

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تقرير من المدير العام

ينتشر المدير العام بأن يحيل إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨ (انظر الملحق).

الملحق

جمهورية الفلبين
لجنة مراجعة الحسابات
مدينة كويزون

تقرير مراجع الحسابات الخارجي
المقدم إلى جمعية الصحة العالمية
الثانية والسبعين عن العمليات المالية
لمنظمة الصحة العالمية

في السنة المالية المنتهية
في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨

المحتويات

٥.....	الموجز التنفيذي
١٢.....	ألف: الولاية والنطاق والمنهجية
١٤.....	باء: نتائج المراجعة
١٤.....	١- الممارسات الجيدة المعمول بها في المنظمة
١٤.....	١-١ خطة المنظمة لإحداث تحول
١٥.....	٢-١ إنشاء مجلس الإدارة المالية
١٥.....	٣-١ انخفاض كبير في معدل تأخر تقارير التعاون المالي المباشر
١٦.....	٤-١ المبادرات المنفذة في مجال تحسين إدارة السفر
١٦.....	٥-١ التدابير المتخذة لتعزيز الإبلاغ عن الأصول الثابتة
١٧.....	٢- الأمور المالية
١٧.....	١-٢ مراجعة البيانات المالية
١٧.....	٢-٢ المدفوعات المسبقة
١٧.....	١-٢-٢ خطأ في تسجيل مدفوعات مسددة عام ٢٠١٩ كمدفوعات مسبقة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨
١٧.....	٢-٢-٢ المنجزات المتوخاة من عقود الخدمات لم تُحقّق في غضون الفترة المنصوص عليها مما أثار على الاعتراف بالمدفوعات المسبقة والمستحقات
١٨.....	٣-٢ المستحقات - المساهمات الطوعية
١٩.....	٤-٢ نفقات السفر
٢١.....	٥-٢ مركز الخدمات العالمي
٢١.....	١-٥-٢ فرص التحسين المتاحة لإضفاء كفاءة وفعالية على عمليات مركز الخدمات العالمي
٢٢.....	٢-٥-٢ الامتثال ووظائف الإبلاغ على صعيد الخدمات التي يقدمها مركز الخدمات العالمي
٢٣.....	٣- مسائل تصريف الشؤون
٢٣.....	١-٣ حشد موارد المنظمة
٢٣.....	١-١-٣ إطار استراتيجية حشد الموارد الرفيعة المستوى، وهيكلها التنظيمي
٢٤.....	٢-١-٣ خطة تنفيذ العملية المُعاد تصميمها لوظائف حشد الموارد
٢٥.....	٣-١-٣ استراتيجية إدارة التغيير المتبعة في إدارة الموارد
٢٧.....	٤-١-٣ حشد الموارد لمكافحة شلل الأطفال
٢٧.....	٢-٣ برنامج المنظمة للطوارئ الصحية
٢٨.....	١-٢-٣ صياغة سياسات وعمليات وإرشادات واضحة لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية
٢٩.....	٢-٢-٣ إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة الفعالة لأسطول المركبات
٣٢.....	٣-٢-٣ تعزيز سياسات الشراء في حالات الطوارئ

٤-٢-٣	طلبات السفر الطارئة غير المندرجة في سياق الطوارئ..... ٣٥
٥-٢-٣	الموافقات المتأخرة على طلبات السفر المصنفة كطلبات طارئة..... ٣٦
٦-٢-٣	الحاجة إلى أحكام دليل المنظمة الإلكتروني وإلى تحديث إجراءات التشغيل الموحدة بشأن السفر الطارئ في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية..... ٣٦
٧-٢-٣	تعزيز سياسات إدارة الموارد البشرية - الاختيار والتوظيف..... ٣٧
٨-٢-٣	تمويل الصندوق الاحتياطي للطوارئ..... ٣٩
٣-٣	اتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ..... ٤١
١-٣-٣	تصريف الشؤون المؤسسية واتفاق الاستضافة..... ٤٢
٢-٣-٣	تقديم التقارير عن تنفيذ الاتفاقية..... ٤٢
٣-٣-٣	خطة العمل والميزانية..... ٤٤
٤-٣	استعراض الضوابط الإدارية في المكاتب الإقليمية والقطرية والشراكات والاتفاقية..... ٤٤
١-٤-٣	إدارة المشاريع/ البرامج..... ٤٥
٢-٤-٣	إدارة بنود المساهمات..... ٤٥
٣-٤-٣	التنفيذ المباشر..... ٤٥
٤-٤-٣	التعاون المالي المباشر..... ٤٦
٥-٤-٣	إدارة المشتريات..... ٤٦
٦-٤-٣	إدارة شؤون السفر..... ٤٦
٧-٤-٣	إدارة الموارد البشرية - تقييم الأداء..... ٤٧
٨-٤-٣	إدارة الأصول..... ٤٧
٩-٤-٣	إدارة النقدية - نظام السلف المستديمة..... ٤٧
١٠-٤-٣	التقييم الذاتي للضوابط الداخلية..... ٤٨
٥-٣	إدارة المخاطر..... ٤٨
جيم:	الإفصاح من جانب الإدارة..... ٥١
دال:	تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي..... ٥١
هاء:	شكر وتقدير..... ٥٢
التذييل	حالة تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي من السنوات السابقة..... ٥٣

الموجز التنفيذي

مقدمة

١- يصدرُ تقرير المراجع الخارجي بشأن مراجعة البيانات والعمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية (المنظمة) وفقاً للمادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة، ويحال عبر المجلس التنفيذي إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين.

٢- ويشار إلى أن هذا هو التقرير الثالث إلى جمعية الصحة العالمية من رئيس هيئة مراجعة الحسابات بجمهورية الفلبين، في إطار ولاية جديدة بصفته المراجع الخارجي للمنظمة لفترة السنوات الأربع الممتدة من ٢٠١٦ إلى ٢٠١٩، منحتها جمعية الصحة العالمية الثامنة والستون بموجب القرار ج ص ع ٦٨-١٤.

٣- ويتمثل هدف المراجعة في تقديم ضمان مستقل للدول الأعضاء، وزيادة الشفافية والمساءلة، فضلاً عن كفاءة وفعالية التشغيل في المنظمة، ودعم الأهداف المتوخاة من عمل المنظمة عبر عملية المراجعة الخارجية. وقد تناولنا بإسهاب في هذا التقرير أموراً مالية وخاصة بتصريف الشؤون نعتقد أنه ينبغي استرعاء انتباه جمعية الصحة العالمية إليها.

النتيجة العامة للمراجعة

٤- تماشياً مع ولايتنا، قمنا بمراجعة البيانات المالية للمنظمة وفقاً لللائحة المالية وبما يتسق مع المعايير الدولية لمراجعة الحسابات الصادرة عن مجلس المعايير الدولية لمراجعة الحسابات والضمان.

٥- وقد خالصنا إلى أن البيانات المالية تعرض بإنصاف، من جميع النواحي الجوهرية، المركز المالي للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨، وأداءها المالي، وصافي الأصول/ حقوق الملكية، والتدفقات النقدية، ومضاهاة المبالغ المرصودة في الميزانية بالمبالغ الفعلية وفق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. واستناداً إلى استنتاجنا، أصدرنا رأياً تدقيقياً غير متحفظ بشأن البيانات المالية للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨.

٦- كما خالصنا إلى أن السياسات المحاسبية طبقت على أساس متسق مع العام السابق، وأن معاملات المنظمة التي تم إشعارنا بها خلال المراجعة أو التي جرى اختبارها كجزء من مراجعة البيانات المالية كانت، من جميع النواحي الجوهرية، ممثلة لللائحة المنظمة المالية وسلطتها التشريعية.

٧- وإضافةً إلى مراجعة البيانات المالية (في المقر الرئيسي ومركز الخدمات العالمي)، أجرينا أيضاً عمليات مراجعة للمكتب الإقليمي لأوروبا ومكاتب المنظمة الإقليمية في بنغلاديش وكازاخستان ومدغشقر وجمهورية تنزانيا المتحدة. وعلاوةً على ذلك، من أجل إضافة قيمة إلى إدارة الجوانب المالية للمنظمة وتصريف شؤونها، قمنا بمراجعة التعبئة المنسقة للموارد، وبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية، والبرنامج الخاص للبحث والتدريب في مجال أمراض المناطق المدارية، ودائرة استئصال شلل الأطفال، واتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ، وتحالف المنظمة المعني ببحوث السياسات والنظم الصحية، وشاركة صحة الأم والوليد والطفل. وقد أبلغت نتائج المراجعة بشأن هذه المجالات والمكاتب إلى إدارة المنظمة وأدرجت في هذا التقرير.

نتائج المراجعة الرئيسية

٨- تُلخّص بإيجاز أهم الملاحظات المنبثقة عن مراجعتنا على النحو التالي:

معالجة المعاملات المالية وتسجيلها

(أ) أُدرجت معاملات تحمل تواريخ من ٤ إلى ١١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٩ بما مجموعه ٩,٠ مليون دولار أمريكي كمدفوعات مسبقة في نهاية عام ٢٠١٨، مما أدى إلى مغالاة في تقدير المدفوعات المسبقة.

(ب) غياب الوثائق الدالة على إجراء تقييم لأداء الموردين وعدم تنفيذ المنجزات المتوخاة بعقود الخدمات في غضون الفترة المحددة، مما أثر على الاعتراف بالمدفوعات المسبقة والمستحقات.

(ج) من بين إجمالي المساهمات الطوعية المستحقة البالغ ١,٢ مليار دولار أمريكي، ظلت مستحقات بقيمة ٩,٨ مليون دولار أمريكي غير محصلة نتيجة تأخر/ عدم تقديم التقارير إلى الجهات المانحة.

(د) أوجه عدم الاتساق في تطبيق خفض رتبة طلبات السفر المتأخرة التي تنطوي على استحقاق لدرجة رجال الأعمال، بحيث سُمح لبعض الطلبات التي تمت الموافقة عليها في وقت متأخر بتذكر في درجة الأعمال، وكانت النتيجة أن المنظمة دفعت أكثر لقاء تذاكر الطيران. وتباينت الوثائق الداعمة والإجراءات المتخذة بشأن استثناءات شتى للسفر من مكتب إقليمي إلى آخر، بالفروق التالية: (أ) لم تكن كل استثناءات السفر مدعومة بالنموذج المطلوب المسمى نموذج طلب/استثناء؛ (ب) لم تكن كل البيانات المطلوبة في نماذج طلب الاستثناء مستوفاة؛ (ج) كانت هناك طلبات استثنائية للسفر تمت الموافقة عليها عبر رسائل إلكترونية دون إيراد تفاصيل كاملة عن أسباب الاستثناءات؛ (د) يستخدم المكتب الإقليمي لشرق المتوسط نموذجاً موحداً لأغراض تبرير تأخر طلب السفر؛ (هـ) تتباين مدة التنفيذ فيما يتعلق بالتحقق من استثناءات السفر من قبل الأخصائيين في السفر من إقليم إلى آخر، مما يسهم في تأخر حجز تذاكر الطائرات.

مركز الخدمات العالمي

(هـ) كانت هناك فرص للتحسن في العمليات الوظيفية لمركز الخدمات العالمي، ولاسيما فيما يتعلق بخدمات المشتريات، وخدمات السفر، وخدمات إدارة بنود الالتزامات، وخدمات الأجور، وخدمات الموارد البشرية. ويغطي ذلك قضايا من قبيل (١) أوجه عدم كفاءة التكاليف في مجال المشتريات نتيجة رفض طلبات الشراء أو إلغاء أوامر الشراء ضمن أمور أخرى؛ (٢) عدم وجود تدقيق لاحق لحالات سفر غير الموظفين؛ (٣) عدم وجود معيار محدد مسبقاً لإنشاء بند التزام استثنائي في حالات الطوارئ وكذلك لأغراض التحوط والاعتراف بالإيرادات؛ (٤) التأخر في إكمال كشف الرواتب، والتباينات بين تقارير المدفوعات المسبقة المعاد إنتاجها أثناء حركة كشف الرواتب؛ (٥) متطلبات توظيف الموارد البشرية لاستيعاب تزايد أعباء العمل.

(و) لم يتم إنشاء وظيفة إدارة الامتثال والإبلاغ في دائرة الموارد البشرية العالمية رغم إنفاق ٤١٪ من إجمالي تكاليف الميزانية البرنامجية على تكاليف الموظفين؛ وفي الوقت الذي تدير فيه دائرة الموارد البشرية العالمية البيانات المرجعية وبيانات الأساس للموظفين وهي وظيفة شديدة الخطورة، فإن الضوابط الداخلية القائمة لا تعالج المخاطر المحتملة تماماً أو تخفف من آثارها.

حشد موارد المنظمة

(ز) لكي يتسنى للوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد أن تيسر اعتماد مسودة استراتيجية حشد الموارد، وأن يتوافر لديها هيكل تنظيمي واضح يدعم استراتيجية حشد الموارد ويحدد ما يلي: كيف تُوجَّه أنشطة من قبيل توزيع المهام وتنسيقها والإشراف عليها لتحقيق الأغراض التنظيمية أو لتمويل برنامج العمل العام تحديداً؛ والتسلسل الهرمي للموظفين، والسلطات والمسؤوليات الإدارية؛ وتحديد العلاقات وقنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة داخل كل مكتب أو وحدة في المنظمة وفيما بين المكاتب والوحدات.

(ح) ويتعين على الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد وضع خطة تنفيذ قابلة للتمييز بوضوح، على أن تحدد هذه الخطة المسؤولية الرئيسية عن حشد الموارد من أجل كفاءة تنفيذ استراتيجية حشد الموارد، والأنشطة التي تيسر أيضاً عملية الرصد، وإلى أي أسس تركز الأنشطة والإجراءات اليومية المعنية بحشد الموارد.

(ط) ولم توجد استراتيجية لإدارة التغيير لمعالجة مختلف التصورات الموجودة لدى جميع الوحدات في المنظمة، وللتصدي للعوائق المحتملة التي تعترض سبيل تنفيذ الاستراتيجية المركزية لحشد الموارد، وكذلك لتحديد النهج اللازم لإدارة التغيير في عملية حشد الموارد، ولإيجاد نهج منسق وشامل لترسيخ التغيير في عمليات المنظمة.

(ي) ومن الضروري أن تقدم الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد الدعم التقني إلى المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال في إطار إدارة العمليات والبحوث المعنية بشلل الأطفال في المنظمة، ومن الضروري أن تتولى هذه الإدارة زمام القيادة في حشد الموارد المطلوبة لتوفير كامل التمويل اللازم للاستراتيجية من أجل صون عالم خالٍ من شلل الأطفال بعد تحقق الإشهاد العالمي على استئصال شلل الأطفال في ظل ميزانية جديدة متعددة السنوات (٢٠٢٠-٢٠٢٣) للمبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال.

برنامج المنظمة للطوارئ الصحية

(ك) توجد ثلاثة فروع من الدليل الإلكتروني للمنظمة (الجزء السابع عشر بشأن الطوارئ الصحية) في صميم برنامج الطوارئ، وتتعلق بدعم العمليات والخدمات اللوجستية والتخطيط وتعبئة الموارد، ولكنها لا تزال في مرحلة "إعداد المحتوى"؛ وبالتالي، فمن المحتمل أن الموظفين المسؤولين لم يسترشدوا على النحو اللازم بمجموعة من القواعد والعمليات المتسقة والمتناسكة عند اضطلاعهم بمهامهم في هذه المجالات.

(ل) لا بد من النظر في الضرورة الملحة لإرساء نظام فعال ذي طابع مؤسسي لإدارة أسطول المركبات من خلال عمليات وإجراءات محددة ومقررة بوضوح. ويُطلب من خدمات المراقبة الداخلية أن تنظر، أثناء عملية المراجعة المقبلة الخاصة بمكتب المنظمة القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية، في الثغرات الملموسة والملاحظات المبدئية الأخرى المتعلقة بعمليات إدارة أسطول المركبات في إطار الاستجابة للإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

(م) السياسات المتعلقة بشراء العقاقير والأدوية في حالات الطوارئ: (١) لا تنص على أي استثناءات للشروط التي يمكن أن تُطبق بموجبها إجراءات الشراء في حالات الطوارئ على حالة الطوارئ الطويلة الأمد، مما قد يؤدي إلى زيادة في التكاليف بسبب التنازل عن عملية المناقصة التنافسية والموافقة المسبقة للجنة استعراض العقود، التي تهدف إلى الحصول على أفضل قيمة مقابل المال؛ (٢) ولا تُطبق بشكل متسق عبر مختلف المكاتب الإقليمية للمنظمة؛ (٣) وقُيدت في أمر الشراء وفي نظام الإدارة

العالمي تأخيرات طويلة في تاريخ الاستلام والإرسال، مما يوحي بأن الأمر لا يتطلب تطبيق إجراءات شراء طارئة لأنه ليس ثمة حاجة ملحة إلى الأدوية أو أنه لم تُلب الحاجة في الوقت المناسب، وذلك على حساب السكان المتضررين.

(ن) في الفترة من عام ٢٠١٦ إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨، قُدم على الصعيد العالمي ما مجموعه ٢٠٢٥ طلب سفر في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية باعتبارها طلبات سفر طارئة، غير أنه تبيّن من خلال فحص ٦٠ من أصل ١١٦ من هذه الطلبات التي اختيرت بشكل عشوائي أن الغرض منها هو: (١) بعثات أو حلقات تدريبية أو حلقات عمل أو طلبات للإدلاء بكلمات أو تقديم عروض أو تقييمات خارجية مشتركة؛ (٢) أو أن وجهات السفر موضع الطلب لم تتعرض لأي طوارئ؛ (٣) أو أنه فُرضت فيها رسوم جزائية لأن المسافرين كان في إجازة؛ (د) أو أنه لم تتم الموافقة على الطلبات إلا بعد ثلاثة أيام إلى ٥٣ يوماً من تاريخ بدء السفر. ومن الواضح أن أوجه القصور التي تنطوي عليها طلبات السفر الطارئة هذه، بما في ذلك الموافات المتأخرة، تعزى جزئياً على ما يبدو إلى غياب إرشادات إجرائية واضحة بشأن السفر الطارئ.

(س) من الضروري تعزيز إجراءات الاختيار والتوظيف الخاصة بطلبات السفر المندرجة في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في المجالات التالية: نشر إعلانات الوظائف الشاغرة؛ والموافقة على تقرير الاختيار؛ وتوقيع تقرير الاختيار من جانب هيئة الاختيار؛ وإرسال خطابات الاعتذار إلى المرشحين غير الناجحين.

(ع) يعاني الصندوق الاحتياطي للطوارئ من نقص بمقدار ٤٧٪ من رأسماله المستهدف والبالغ ١٠٠ مليون دولار أمريكي. وبينما زادت المساهمات بشكل مطرد، فقد زادت معها أيضاً المخصصات المقابلة. وأفادت معلومات محدّثة عن البرنامج في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٨ أنه في عام ٢٠١٧ لم يُسَدّد ولم يُعد إلى الصندوق الاحتياطي للطوارئ سوى ثلث المخصصات، إذ إنّ الأموال المتاحة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨ لم تتجاوز ٢٧,٢ مليون دولار أمريكي، أي أقل بكثير من المبلغ المستهدف منذ إطلاق الصندوق الاحتياطي في عام ٢٠١٥، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أن الصندوق يواجه تحديات متصلة بتعبئة الموارد والتي ينبغي معالجتها على الفور.

اتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ (اتفاقية المنظمة الإطارية)

(ف) لم تُوضع بعد الصيغة النهائية لاتفاق الاستضافة بين أمانة اتفاقية المنظمة الإطارية، والتي أنشأها مؤتمر الأطراف في عام ٢٠٠٦، وبين المنظمة، وإن كان من المخطط الانتهاء منه خلال النصف الأول من عام ٢٠١٩.

(ص) ولم تُرسَ عملية ضمان الجودة في تقديم التقارير عن التنفيذ والامتثال للاتفاقية إرساءً يعطى النّقة في تقديم التقارير عن الجودة والمعلومات المُتحقق من صحتها.

(ق) ولم تُوأم خطة العمل والميزانية مع الاستراتيجية العالمية لإبلاغ كل طرف من أطراف المؤتمر بنتيجة تنفيذ خطة العمل والميزانية في السنة الأولى لتنفيذ الاستراتيجية العالمية.

الضوابط الإدارية

(ر) تتطلب عدة عمليات إدارية حاسمة في مكتب المنظمة الإقليمي لأوروبا ومكاتب المنظمة القطرية في بنغلاديش وكازاخستان ومدغشقر وجمهورية تنزانيا المتحدة وفي ستة مكاتب في المقر الرئيسي (برنامج المنظمة للطوارئ الصحية وتحالف المنظمة من أجل بحوث السياسات والنظم الصحية واتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ وشراكة صحة الأم والوليد والطفل والبرنامج

الخاص للبحث والتدريب في مجال أمراض المناطق المدارية وإدارة استئصال شلل الأطفال) تكثيف الإشراف، والرصد الشامل للنتائج، وإنفاذ السياسات واللوائح والإجراءات، وتقديم التقارير بسبب وجود الثغرات التالية:

- عدم بيان نتائج البرامج في نظام الإدارة العالمي بالكامل؛
- تدني مستوى تنفيذ بنود مساهمات تكاد تنتهي مدتها أو عدم تنفيذها؛
- تأخر تقديم التقارير إلى الجهات المانحة والتقارير الخاصة بالتنفيذ المباشر والتقارير الخاصة بالتعاون المالي المباشر؛
- انخفاض نسبة التنفيذ مقابل التمويل؛
- تأخر تسجيل تلقي السلع المسلمة في نظام الإدارة العالمي؛
- عدم كفاية خطط السفر أو عدم وجودها على الإطلاق أو عدم تحديثها؛
- الموافقة على استثناءات بشأن الفترة المفروضة للموافقة على طلبات السفر والبالغة ١٤ يوماً والتأخير في تقديم تقارير السفر؛
- تأخر استعراضات النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره وعدم استكمالها وعدم مواءمة الأغراض المحددة في النظام الإلكتروني بالقدر الكافي مع معايير الأغراض المحددة والقابلة للقياس والتحقيق والواقعية والمحددة المدة؛
- وجود بيانات غير دقيقة وغير موثوقة بشأن الأصول الثابتة نتيجة لحالات التأخير في تسجيل بنود الأصول الثابتة في وحدة الأصول الثابتة؛
- وجود حالات رصيد سلبي في حساب السلف المستديمة الإلكتروني وأوجه تناقض بين رصيد تسوية الحسابات المصرفية وفقاً لدفتر الصندوق والرصيد المقيّد وفقاً لدفتر الأستاذ العام؛
- وجود أوجه تناقض بين نتائج القائمة المرجعية الخاصة بالتقييم الذاتي للضوابط الداخلية ونتائج مراجعتنا للحسابات.

إدارة المخاطر

(ش) كانت سجلات المخاطر الخاصة بمختلف المكاتب القطرية والإقليمية والشراكات والاتفاقية غير كاملة وتتطلب التحديث؛ ومن الضروري تحسين صياغة بيانات عالية الجودة عن المخاطر؛ ولم تُرفع المخاطر التي يستلزم تقديمها إلى السلطة المعنية لتفسير اتخاذ قرار بشأن تحمل الخطر أو صياغة إجراء للتصدي له إلى هذه السلطة؛ ومن الضروري بناء القدرات لتهيئة قدرات الموظفين وتعزيزها في إدماج إدارة المخاطر في عملياتهم.

ملخص التوصيات

٩- قدّمنا توصيات نُوقِشت بالتفصيل في هذا التقرير، ونلخصها فيما يلي:

(أ) تعجيل مسار تنفيذ مركز الخدمات العالمي للتعديلات المزمعة في استخراج البيانات، وإدراج استعراض التقرير الناتج في نطاق إجراءات نهاية العام المطلوب القيام بها، بما يضمن أن تستفي التسويات على وجه الدقة المدفوعات المسبقة المسددة في نهاية العام فقط.

(ب) إنفاذ تحصيل المستحقات في التوقيت المحدد، فضلاً عن إنجاز تقرير أداء الموردين بشأن عقود الخدمات واتفاقات تأدية الأعمال وخطابات الاتفاقات غير الممنوحة التي تتجاوز قيمتها ٥٠.٠٠٠ دولار أمريكي، من أجل الاعتراف على النحو الصحيح بالمدفوعات المسبقة وبالمستحقات.

(ج) مطالبة إدارة الشؤون المالية بإعمال متابعة ذات طابع شخصي مع مدير بنود الالتزامات استكمالاً للرسائل التذكيرية المعقّدة، وإن اقتضى الأمر تصعيد حالات الحسابات المستحقة المتأخرة لأمد طويل بما فيها حالات تأخر الإبلاغ إلى مجلس الإدارة المالية وإلى الإدارة العليا للمنظمة.

(د) وضع آليات تكفل مواعمة الفحوص والضوابط المتعلقة بجودة السفر والمنفّذة في جميع الأقاليم مع سياسات السفر الخاصة بالمنظمة؛ وتحقيق الاتساق بين مجالات الرقابة الأساسية في مجال إدارة جودة السفر لاسيما فيما يتعلق بضمان تبرير الاستثناءات وتوثيقها على النحو الصحيح وإجراء توحيد قياسي لمدة التنفيذ اللازمة لتحقيق الأخصائيين في جودة السفر من طلبات السفر المطلوب الموافقة عليها تيسيراً لمعالجتها على وجه السرعة؛ وإخضاع حالات السفر في المكتب الإقليمي لأوروبا للاستعراض من قبل الأخصائيين في جودة السفر للتأكد من امتثالها لسياسة السفر الخاصة بالمنظمة.

(هـ) اتخاذ الإجراءات الضرورية للمُضي في تعزيز كفاءة وفعالية الضوابط الإدارية فيما يتعلق بالخدمات التي يقدمها مركز الخدمات العالمي، فضلاً عن تحسين الامتثال على صعيد المنظمة للسياسات واللوائح والإجراءات القائمة التي تؤثر على إنجاز عمليات المركز.

(و) إنشاء وظيفة للامتثال والإبلاغ على نطاق جميع الخدمات التي يقدمها مركز الخدمات العالمي، على أن تكون مستقلة عن الأفرقة القائمة بمعالجة المعاملات لتوفير مستوى إضافي من الضمان بشأن جودة خدماته.

(ز) تيسير اعتماد استراتيجية حشد موارد المنظمة، وتيسير وضع هيكل تنظيمي واضح لتنفيذ استراتيجية وسياسات حشد الموارد، وتنسيقهما، على نحو منهجي بما يتفق مع نموذج التشغيل الجاري إعداده في إطار برنامج عمل التحوّل الخاص بمنظمة الصحة العالمية.

(ح) النظر في وضع خطة تنفيذ مفصلة لتفعيل إطار استراتيجية حشد الموارد، بما يتماشى مع نموذج التشغيل في إطار تحوّل المنظمة.

(ط) اعتماد استراتيجية لإدارة التغيير لدعم تنفيذ عملية حشد الموارد المُعاد تصميمها وما يتصل بها من نظم، فضلاً عن الهيكل التنظيمي اللازم لضمان فعالية تحقيق النموذج الجديد لحشد الموارد.

(ي) بالنسبة للمبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال في إطار إدارة العمليات والبحوث المعنية بشلل الأطفال في المنظمة، تولى زمام القيادة في أنشطة حشد الموارد الخاصة بها وفاءً بمتطلبات التمويل خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٣، مع الحصول على الدعم التقني اللازم من الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد لحين مواعمة استراتيجية حشد الموارد المُعاد تصميمها وترسيخها في عمليات المنظمة.

(ك) أن يُنظر بأقصى سرعة ممكنة في إعداد واستكمال المحتويات التي تشكّل جوهر عمليات الطوارئ في الدليل الإلكتروني بشأن الطوارئ الصحية (الجزء السابع عشر) على الفور، فضلاً عن استكمال إجراءات التشغيل الموحدة من أجل ضمان الشفافية والاتساق والتوحيد في تفسير السياسات ذات الصلة وتطبيقها.

(ل) أن يُنظر في الضرورة الملحة لإرساء نظام فعال ذي طابع مؤسسي لإدارة أسطول المركبات ينطوي على عمليات وإجراءات محددة ومقررة بوضوح لتجنب الاستخدام غير الضروري للأموال في استئجار المركبات. ونوصي أيضاً بأن تنظر خدمات المراقبة الداخلية، أثناء مراجعتها الخاصة بمكتب المنظمة القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية، بصورة معمّقة في الثغرات والملاحظات الملموسة الأخرى بشأن عمليات إدارة أسطول المركبات في إطار الاستجابة للإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

(م) أن تُعزّز بصورة مستعجلة السياسات والإجراءات الحالية بشأن المشتريات في حالات الطوارئ بغية تحديد الشروط والظروف التي ستطبق فيها إجراءات الطوارئ تحديداً واضحاً لضمان أن تُوظف الأموال المنفقة في حالات الطوارئ توظيفاً فعالاً؛ وأن تُدعم المكاتب الإقليمية في توفير التدريب/ بناء قدراتها على دعم العمليات والخدمات اللوجيستية وإدارة سلسلة الإمداد والمشتريات؛ وأن يعاد النظر في أحكام دليل المنظمة الإلكتروني وإطار الاستجابة للطوارئ والمتعلقة بتطبيق إجراءات الطوارئ في حالات الطوارئ الطويلة الأمد، لتشمل الاستثناء المتعلق بالشروط/ الظروف التي لا تنطوي على طابع الاستعجال.

(ن) أن يُنظر في ضرورة وأهمية تحديث دليل المنظمة الإلكتروني وإجراءات التشغيل الموحدة لتشمل الظروف المحددة التي يمكن أن تُستخدم فيها طلبات السفر الطارئة، فضلاً عن الجداول الزمنية المقبولة لعملية الموافقة على السفر الطارئ في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية؛ وأن تُعتمد تدابير ترمي إلى سد الثغرات أثناء انتظار صدور الإرشادات المحددة، مما سيقضي من مقدم الطلب أن يكون أكثر حذراً في تقديم طلب سفر باعتباره طلباً مندرجاً في إطار حالة الطوارئ، وتمكين الخبراء المختصين بجودة معاملات السفر من التحقق من ألا تُصنّف وتُعالج في إطار السفر الطارئ إلا الحالات التي تتماشى مع سياق الطوارئ.

(س) أن تُعزّز السياسات الحالية المتعلقة بعملية التوظيف والاختيار بالاستناد إلى الدروس المستخلصة، من أجل الحد من تمديد فترة نشر إعلانات الوظائف الشاغرة؛ وأن يوفق بين الدليل الإلكتروني وإجراءات التشغيل الموحدة ذات الصلة؛ وأن يُشترط أن يُبين على وجه تقرير الاختيار اسم الشخص المفوض من قبل سلطة الموافقة، وصفته وتوقيعه؛ وأن يُفصح في تقرير الاختيار عن تاريخ توقيع هيئة الاختيار عليه؛ وأن تُدرج فيه فقرة لإبلاغ مقدم الطلب الذي أُجريت معه المقابلة بأن التعليقات متاحة وأنه يمكنه الاطلاع عليها بتقديم طلب إلى الموارد البشرية.

(ع) أن تُكثّف الحملة الجارية لتمويل الصندوق الاحتياطي للطوارئ وأن يُعزّز الدعم المقدم من المانحين كي تصبح جهود تعبئة الموارد عملية مستمرة، فضلاً عن تعزيز جهود تعبئة الموارد على المستوى القطري من أجل دعم استرداد الأموال من جانب الصندوق بفضل مساهمات المانحين.

(ف) بالنسبة لأمانة اتفاقية المنظمة الإطارية، إشراك مؤتمر الأطراف من خلال هيئة المكتب، لتيسير عملية استعراض مسودة اتفاق الاستضافة مع الإدارات المعنية في المنظمة، بما في ذلك مكتب المستشار القانوني، بهدف وضع الصيغة النهائية للوثيقة المعنية دون عوائق غير ضرورية خلال النصف الأول من عام ٢٠١٩، ومن ثم ضمان تطبيق اتفاق الاستضافة وتنفيذه خلال العام الحالي.

(ص) بالنسبة لأمانة اتفاقية المنظمة الإطارية، صياغة مبادئ توجيهية لضمان الجودة: (أ) ترسي معايير واضحة تحديداً بشأن تعريف الجودة والمعلومات المُتحقق من صحتها في كل مادة من مواد الاتفاقية أو نقطة تحقق رئيسية بشأن كل منجز مستهدف؛ (ب) وتوضح الأدوار والمسؤوليات الواقعة على عاتق مقيمي ضمان جودة البيانات الرئيسية؛ (ج) وتحقق الاتفاق بشأن المراحل والمدد الزمنية التي ستجرى خلالها استعراضات الجودة، وكيف سيُبلغ بالنتائج ومن سيُبلغ بها.

(ق) بالنسبة لأمانة اتفاقية المنظمة الإطارية، تحديث خطة العمل والميزانية لعام ٢٠١٨-٢٠١٩ كي تُواءم مع الاستراتيجية العالمية ٢٠١٩-٢٠٢٥.

(ر) مواصلة تعزيز ضوابط الإشراف على العمليات الحاسمة ورصدها من خلال تذكير مراكز الميزانية بانتظام بأن تحسن امتثالها للوائح والقواعد والسياسات وتجسد في القائمة المرجعية الخاصة بالتقييم الذاتي في إطار المراقبة الداخلية الوضع الفعلي للمراقبة الداخلية في مكاتبها المعنية.

(ش) النظر في تحسين آلية الرصد لتحديد نطاق أنشطة إدارة المخاطر وجودتها ووضعها على مستويات المنظمة الثلاثة بما في ذلك الكيانات المستضافة، وتوفير أنشطة بناء القدرات للموظفين من أجل مواصلة تعزيز إدماج إدارة المخاطر في عمليات المنظمة بشكل منهجي.

تنفيذ التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي في الأعوام السابقة

١٠- لقد تحققنا من تنفيذ التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي والواردة في تقارير مراجعة الحسابات الخاصة بالسنوات السابقة. ولاحظنا أنه من أصل ٢١ توصية مُعلّقة، نُفّدت ١٤ توصية منها (٦٧٪)، وأُغلقت توصية واحدة منها (٥٪) لأنها حُدثت وأُدرجت في هذا التقرير، وما زالت هناك ست توصيات منها (٢٨٪) قيد التنفيذ. والتفاصيل المعنية واردة في التذييل.

ألف: الولاية والنطاق والمنهجية

الولاية

١١- في أيار/ مايو ٢٠١٥ منحت جمعية الصحة العالمية الثامنة والستون، عبر القرار ج ص ٦٨ع-١٤، ولاية جديدة إلى رئيس هيئة المراجعة بجمهورية الفلبين بصفته المراجع الخارجي للمنظمة لفترة السنوات الأربع الممتدة من ٢٠١٦ إلى ٢٠١٩. وتوضح المادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة وتذييلها الاختصاصات الحاكمة للمراجعة الخارجية. وتقضي اللائحة بأن يقدم المراجع الخارجي تقريراً إلى جمعية الصحة العالمية عن مراجعة البيانات المالية السنوية وعن أي معلومات أخرى ينبغي استعراض انتباهها إليها فيما يخص المادة ١٤-٢ من اللائحة المالية والاختصاصات الإضافية.

النطاق والأغراض

١٢- تقوم مراجعتنا على إجراء فحص مستقل للأدلة الداعمة للمبالغ والإفصاح عن المعلومات في البيانات المالية. كما تشمل تقييماً لامتنال المنظمة لللائحة المالية والسلطة التشريعية. وتتمثل الأغراض الرئيسية للمراجعة في إبداء رأي مستقل عما إذا كانت:

(أ) البيانات المالية تعرض بنزاهة المركز المالي، ونتائج الأداء المالي، والتغيرات في صافي الأصول/ حقوق الملكية، والتدفقات النقدية، ومضاهاة المبالغ الفعلية بميزانية المنظمة للسنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨ وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛

(ب) السياسات المحاسبية الهامة المحددة في الملحوظة ٢ بالبيانات المالية قد طُبِّقَت على أساس متسق مع نظيرتها في الفترة المالية السابقة؛

(ج) المعاملات التي تم إشعارنا بها، أو التي اختبرناها كجزء من المراجعة، قد امتثلت من جميع النواحي الجوهرية لللائحة المالية والسلطة التشريعية.

١٣- كما أجرينا استعراضاً لعمليات المنظمة بما يتسق مع المادة ١٤-٣ من اللائحة المالية التي تقضي بأن يبدي المراجع الخارجي ملاحظات فيما يخص كفاءة الإجراءات المالية، والنظام المحاسبي، والضوابط المالية الداخلية، وإدارة وتنظيم عمليات المنظمة بشكل عام.

١٤- وعلى نفس الشاكلة، أجرينا مراجعة بشأن البيانات المالية والعمليات الخاصة بالكيانات الخمسة التي تستضيفها المنظمة وهي: برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس العوز المناعي البشري/ الأيدز؛ ومركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني؛ والوكالة الدولية لبحوث السرطان؛ والمرفق الدولي لشراء الأدوية؛ وصندوق التأمين الصحي للموظفين. وتم إصدار تقرير منفصل إلى هيئة إدارة هذه الكيانات.

١٥- وعلى وجه الإجمال، فإنه يُقصد بالمراجعة تقديم ضمان مستقل للدول الأعضاء، وزيادة الشفافية والمساءلة فضلاً عن الكفاءة والفعالية التشغيلية في المنظمة، ودعم أغراض عمل المنظمة عبر عملية المراجعة الخارجية.

المنهجية ومسؤوليات المراجع

١٦- أجرينا مراجعتنا وفقاً لمعايير المراجعة الدولية. وتقضي هذه المعايير بأن نخطط ونؤدي مراجعتنا للحصول على ضمان معقول بخلو البيانات المالية من أي خطأ جوهري. وشملت المراجعة القيام على أساس تجريبي بفحص البيانات الداعمة للمبالغ والإفصاح عن المعلومات في البيانات المالية. كما شملت المراجعة تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الهامة الصادرة عن إدارة المنظمة، فضلاً عن تقييم عرض البيانات المالية على وجه الإجمال.

١٧- وقد تم تبني نهج المراجعة القائمة على المخاطر في مراجعة البيانات المالية. ويتطلب هذا النهج إجراء تقييم لمخاطر ورود أخطاء جوهرية على مستوى البيانات المالية والإقرارات التوكيدية استناداً إلى فهم ملائم للكيان المعني وبيئته بما في ذلك ضوابطه الداخلية.

١٨- وتتمثل مسؤولية المراجع في إبداء رأي بشأن البيانات المالية يقوم على أساس مراجعة. وتُجرى المراجعة للحصول على ضمان معقول، وليس ضماناً مطلقاً، بشأن ما إذا كانت البيانات المالية خالية من أي أخطاء جوهرية مردّها الغش أو السهو.

١٩- وفيما يخص استعراض عمليات المنظمة استناداً إلى تقييمنا للمخاطر، ركّزنا على تقييم ضوابط المخاطر في العمليات التشغيلية والوظيفية المضطلع بها في المجالات والمكاتب الخاضعة للمراجعة. كما استعرضنا ترتيبات تصريف الشؤون، وتنفيذ إدارة المخاطر بما في ذلك نظم وعمليات الرقابة الداخلية لتحديد مدى فعاليتها.

٢٠- وخلال السنة المالية ٢٠١٨، إلى جانب مراجعة البيانات المالية في المقر الرئيسي، قمنا أيضاً بمراجعة للمكتب الكائن في مركز الخدمات العالمي؛ والمكتب الإقليمي لأوروبا؛ ومكاتب المنظمة القطرية في بنغلاديش

وكازاخستان ومدغشقر وجمهورية تنزانيا المتحدة. وعلاوةً على ذلك، من أجل إضافة قيمة إلى الإدارة المالية للمنظمة وتصريف شؤونها، أجرينا استعراضاً للتعبئة المنسقة للموارد، وبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية، والبرنامج الخاص للبحث والتدريب في مجال أمراض المناطق المدارية، والإدارة المعنية باستئصال شلل الأطفال، فضلاً عن اتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ، وتحالف المنظمة المعني ببحوث السياسات والنظم الصحية، وشراكة صحة الأم والوليد والطفل.

٢١- ولا يشمل هذا التقرير أي تعليقات على البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية/ المكتب الإقليمي للأمريكتين، الجاري مراجعتها من قِبل المكتب الوطني لمراجعة الحسابات بالمملكة المتحدة. وقد وضعنا ثقتنا في مراجعته استناداً إلى خطاب الطمأنينة المؤرخ ٢٨ آذار/ مارس ٢٠١٩. وأفادنا المكتب بأن مراجعته لعام ٢٠١٨ لم تكشف، حتى الآن، عن أي أخطاء جوهرية أو أخطاء في البيانات المالية أو أي أمور أخرى من شأنها أن تؤثر سلباً على رأي المراجعة بشأن البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية. وأبلغنا كذلك بأنه لا يمكنه تقديم ضمان بشكل قاطع بعدم وجود أخطاء جوهرية إلا بعد الانتهاء تماماً من مراجعة البيانات المالية لعام ٢٠١٨ وإجازتها. كما أبدي رأي غير متحفظ للمراجعة بشأن الحسابات السنوية لعام ٢٠١٧.

٢٢- وقد نسّقنا مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن مجالات المراجعة المزمعة تجنباً لازدواجية الجهود دون داع. كما تعاوننا مع لجنة الخبراء الاستشارية المستقلة في مجال المراقبة للمضي في تعزيز عملنا المعني بالمراجعة.

٢٣- وواصلنا إبلاغ نتائج المراجعة إلى إدارة المنظمة عبر مذكرات تتضمن ملاحظات عن المراجعة ورسائل موجهة للإدارة مشفوعة بملاحظات وتوصيات تفصيلية. وأصدرنا ١٨ خطاباً لمراجعة الأداء الإداري إلى رؤساء المكاتب والكيانات التابعة للمنظمة خلال السنة المالية ٢٠١٨. ونتيح هذه الممارسة التحوّل المستمر مع الإدارة.

باء: نتائج المراجعة

٢٤- يغطي هذا التقرير أموراً ينبغي، في رأي المراجع الخارجي، استرعاء انتباه جمعية الصحة العالمية إليها. وقد مُنحت إدارة المنظمة فرصة كاملة للتعليق على ملاحظتنا المتصلة بالمراجعة. وتستهدف التوصيات المقدّمة إلى إدارة المنظمة دعم الأغراض المنشودة لولاية المنظمة، والمعاونة في تحسين الإدارة المالية للمنظمة وتصريف شؤونها وإضافة قيمة إليها.

١- الممارسات الجيدة المعمول بها في المنظمة

٢٥- نود أن نعرب عن تقديرنا للمنظمة، وأن ننثي عليها لما حقّقته من تطورات إيجابية مثل تبني خطة للتحوّل وإنشاء مجلس للإدارة المالية والتحسين في مجال الإبلاغ عن التعاون المالي المباشر والسياسات الجديدة للسفر والأصول الثابتة، بما يصبّ إجمالاً في صالح الرعاية الصحية للناس على المستوى القطري ويعكس جودة الإدارة.

١-١ خطة المنظمة لإحداث تحوّل

٢٦- في عام ٢٠١٨، بدأت المنظمة عملية تحوّل كبرى من أجل زيادة تأثيرها على المستوى القطري وتوثيق صلتها بأهداف التنمية المستدامة في عالم يشهد تغييرات متسارعة. وتُسكّل رؤية المنظمة ومهمتها بأولويات استراتيجية جديدة للسنوات الخمس المقبلة على النحو المبين في برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣. ويمهّد ذلك لاستراتيجية المنظمة الرفيعة المستوى، حيث يكون العمل على جميع

المستويات مدفوعاً بأولويات الدول الأعضاء في الإطار الذي تحدده أهداف التنمية المستدامة. وانعكاساً لما تطمح إليه التحولات الاستراتيجية والتنظيمية الجوهرية المبينة في برنامج العمل العام الثالث عشر ونهج التحول، فإن خطة المنظمة لإحداث تحول تدور حول خمسة مجالات للعمل.

٢٧- وتشمل مجالات العمل الخمسة على النحو المبّين عنه في التحولات التنظيمية الموضّحة في برنامج العمل الثالث عشر (خطة وبنية تحول المنظمة، ١٦ شباط/فبراير ٢٠١٨) ما يلي: (أ) مشاركة الموظفين والثقافة التنظيمية؛ (ب) عملية ترجمة الاستراتيجيات ونموذج تشغيل المنظمة؛ (ج) عمليات وأدوات تفي بأغراض المنظمة؛ (د) نموذج جديد للمشاركة الخارجية والشراكات؛ (هـ) تنسيق التحول ورصد النتائج.

٢٨- ويرحب المراجع الخارجي بعملية التحول التي تهدف، كما هو موضّح بجلاء في الخطة، إلى تغيير وضع المنظمة بصورة جوهرية وإعادة تشكيل بنيتها وقدراتها، بحيث يغدو عملها المعياري والتقني أكثر جودةً وأشدّ تركيزاً وأن يترجم مباشرةً إلى إحداث فرق يمكن قياسه في صحة الناس على المستوى القطري. وتتواءم مجالات المراجعة لعام ٢٠١٨ مع هذه الخطة.

٢-١ إنشاء مجلس الإدارة المالية

٢٩- في عام ٢٠١٨، أنشئ مجلس الإدارة المالية ضمن قطاع الإدارة العامة المؤلف من مساعد المدير العام لقطاع الإدارة العامة، ونائب المدير العام للعمليات المؤسسية، ورؤساء إدارة الشؤون المالية، وإدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء. وقد أقيم المجلس تحقيقاً لتنسيق الجهود المبذولة بشأن الأمور المالية للمنظمة، ويتمثل غرضه العام في ضمان أن تكون قيادات المنظمة على علم تام بالمركز المالي للمنظمة.

٣٠- ويجتمع المجلس شهرياً لاستعراض آخر التطورات المالية البارزة وحالة مؤشرات الأداء المالي الأساسية، ومناقشة المستجدات بشأن المخاطر المالية المحددة، وحالة التمويل المرن المخصص ونفقاته، والحالة فيما يتعلق بالوفورات في الكفاءة، من بين جملة أمور أخرى. ونتيجة الجهود المبذولة في إطار من التعاون، حدّد المجلس شكلاً معيارياً للملامح المالية البارزة التي يتم إبلاغها إلى الإدارة العليا في المقر الرئيسي وقام بتصعيد حالات معينة تخص مستحقات متأخرة، وكان لذلك مردود إيجابي من حيث القدرة على التحصيل.

٣-١ انخفاض كبير في معدل تأخر تقارير التعاون المالي المباشر

٣١- بموجب ترتيبات التعاون المالي المباشر، تسدّد المنظمة مدفوعات لتغطية تكلفة بنود أو أنشطة كانت ستتحملها الحكومات لولا ذلك، بهدف تعزيز إمكاناتها في مجال تطوير الصحة وقدرتها على المشاركة بفعالية أكبر في التعاون التقني للمنظمة على المستوى القطري والإيفاء بالتزاماتها. ويمثل التعاون المالي المباشر أحد المجالات ذات الأولوية في نطاق المنظمة.

٣٢- وكان قد أوصي سابقاً بأن تقيّم الإدارة الأسباب الجذرية لطول الفترات التي يستغرقها إعداد تقارير التعاون المالي المباشر وأن تكفل تقليصها وإن أمكن القضاء على تلك الظاهرة تماماً عبر استراتيجيات أكثر فعالية ورصد وتنسيق أفضل بل وتدخلات تستهدف ضبط وتعزيز خطوط المساءلة ذات الصلة وتحسين مقاييسها المتعلقة بالأداء الإداري للتعاون المالي المباشر. وفي آب/أغسطس ٢٠١٨، نفّحت المنظمة سياسة التعاون المالي المباشر بما يضمن تماشى الأنشطة الممولة من خلال التعاون المالي المباشر مع أولويات وسياسات المنظمة ومتطلبات الجهات المانحة، وتنفيذها طبقاً لاتفاق التعاون المالي المباشر.

٣٣- وفي نهاية عام ٢٠١٨، بلغ عدد أوامر الشراء المتصلة بالتعاون المالي المباشر التي تأخرت تقاريرها النهائية أدنى المستويات المبلغ عنها على الإطلاق بواقع ١٥٧ أمر شراء، مقابل ٤٣٠ أمر شراء في شباط/فبراير ٢٠١٨، منها ١٣٧ متأخرة بأقل من ٣٦٥ يوماً و ٢٠ متأخرة بأكثر من ٣٦٥ يوماً، وجاء هذا التراجع الكبير نتيجة سلسلة من التدابير التي تبنتها الإدارة مثل تعزيز النظم والضوابط، وأدوات الإبلاغ والرصد، والمتابعة الاستباقية، وتقييم الشركاء التنفيذيين، وبعثات التقييم اللاحق الجاري تنفيذها في الإقليم الأفريقي. وقد حدثت التغييرات الإيجابية في السياسات بقيادة وحدة الدعم القطري التابعة لإدارة الشؤون المالية، وتحققت التطورات الإيجابية بدافع من الأقاليم، ولاسيما المكتب الإقليمي لأفريقيا حيث هبط عدد تقارير التعاون المالي المباشر المتأخرة من ١٩٠٧ في ١ نيسان/أبريل ٢٠١٦ إلى ٦٢ في ١٥ شباط/فبراير ٢٠١٩. ويمثل ذلك تراجعاً بنسبة ٨٤٪ مقارنةً بالعام الماضي، و ٩١٪ مقارنةً بالعامين الماضيين، و ٩٧٪ مقارنةً بالأعوام الثلاثة الماضية.

١-٤ المبادرات المنفذة في مجال تحسين إدارة السفر

٣٤- على مدى العامين الماضيين، اضطلعت المنظمة بعدد من المبادرات لتقليص نفقاتها المتعلقة بالسفر مما أسفر عن نتائج جيدة. وفي آذار/مارس ٢٠١٨، أدخلت تغييرات كبيرة على سياسة السفر في مهام رسمية لمواءمة تحديد المسار ومستحقات درجة السفر مع نظيرتها في أمانة الأمم المتحدة. ونتج عن ذلك خفض بنسبة ٤٢٪ في عدد تذاكر درجة رجال الأعمال الصادرة وخفض بنسبة ١٤٪ في متوسط سعر التذاكر. وإضافةً إلى ذلك، أسفر إدخال وتوسيع برنامج المنظمة للفنادق المفضلة على مدى العامين الماضيين عن خفض بنسبة ٣٠٪ لنفقات الإقامة في المدن التسع عشرة المدرجة ضمن البرنامج.

١-٥ التدابير المتخذة لتعزيز الإبلاغ عن الأصول الثابتة

٣٥- أسفرت التدابير التالية التي تم إدخالها خلال الأعوام الثلاثة الماضية عن تحسن كبير في دقة واكتمال بيانات الأصول الثابتة المسجلة في نظام الإدارة العالمي، مما أدى إلى تعزيز جودة الإبلاغ المالي على نطاق المنظمة:

- ترشيد إجراءات التشغيل القياسية لتقديم إرشادات أوضح إلى منسقي الأصول، بما في ذلك تبسيط الإجراءات المتبعة من قِبل مكاتب المنظمة للإبلاغ عن بيانات الأصول الثابتة في غضون المهل الزمنية المحددة؛
- التركيز على التدريب المستمر في نطاق الأقاليم (بالتعاون مع المقر الرئيسي)، مما عزز قدرة البلدان على تسجيل بيانات الأصول الثابتة وتتبعها والإبلاغ عنها؛
- استحداث ضوابط معززة للجودة في المقر الرئيسي قبل إدخال البيانات في نظام الإدارة العالمي؛
- زيادة التنسيق والتعاون بين الأفرقة المعنية بالأصول وتلك المختصة بالحسابات/التمويل فيما يتعلق برصد الأصول الثابتة والبيانات المالية المتصلة بالمشاريع الإنشائية.

٢- الأمور المالية

١-٢ مراجعة البيانات المالية

٣٦- خلصنا إلى أن البيانات المالية تعرض بنزاهة، من جميع النواحي الجوهرية، المركز المالي للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨، ونتائج أدائها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/ حقوق الملكية، والتدفقات النقدية، ومضاهاة الميزانية بالمبالغ الفعلية طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وبناءً على ذلك، أصدرنا رأياً غير متحفظ بشأن البيانات المالية للمنظمة. وكانت البيانات التي تمت مراجعتها على النحو التالي:

(أ) البيان الأول - بيان الموقف المالي؛

(ب) البيان الثاني - بيان الأداء المالي؛

(ج) البيان الثالث - بيان التغيرات في صافي الأصول/ حقوق الملكية؛

(د) البيان الرابع - بيان التدفقات النقدية؛

(هـ) البيان الخامس - بيان مضاهاة الميزانية بالمبالغ الفعلية.

٣٧- ونود أن نعرب عن تقديرنا للجهود المبذولة من جانب إدارة المنظمة لمعالجة عدد من التوصيات الصادرة في غضون المراجعة المؤقتة ومراجعة نهاية العام لبيانات المنظمة المالية لعام ٢٠١٨، بغية عرض أرصدة الحسابات المعنية بنزاهة وتحسين العرض البياني والإفصاح عن المعلومات امتثالاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتعكس البيانات المالية للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨ التسويات المتعلقة بأرصدة الحسابات المعنية، فضلاً عن التصويبات والإضافات الخاصة بالإفصاح عن المعلومات الواردة في الملاحظات.

٣٨- وإضافةً إلى ذلك، كما هو مطلوب بموجب لائحة المنظمة المالية، خلصنا إلى أن السياسات المحاسبية طُبِّقَت على أساس متسق مع نظيرتها في العام السابق. كما خلصنا إلى أن معاملات المنظمة التي تم إشعارنا بها أثناء المراجعة أو التي تم اختبارها كجزء من مراجعة البيانات المالية كانت من جميع النواحي الجوهرية متسقة مع لائحة المنظمة المالية وسلطتها التشريعية.

٣٩- وبينما أصدرنا رأياً تدقيقياً غير متحفظ بشأن البيانات المالية، فإننا لاحظنا المجالات التالية التي يمكن للمنظمة تحسينها بهدف: (أ) المضي في تحسين عملية تسجيل المعاملات المالية ومعالجتها والإبلاغ عنها؛ (ب) ضمان عرض البيانات المالية بنزاهة في فترة الإبلاغ التالية.

٢-٢ المدفوعات المسبقة

٢-٢-١ خطأ في تسجيل مدفوعات مسددة عام ٢٠١٩ كمدفوعات مسبقة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨

٤٠- تتولد تقارير المدفوعات المسبقة عبر استخلاص الفواتير باستخدام أداة لاستخراج البيانات (لغة الاستفسارات المركبة). وأثناء توليد المدفوعات المسبقة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨، استندت أداة لغة الاستفسارات المركبة إلى تاريخ بداية التقرير، وكان في هذه الحالة ١١ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٩، كأساس

لمؤشر السداد وليس إلى تواريخ الفواتير المسجلة في دفتر الأستاذ العام كمعلم قياسي فاصل للتقرير. وهكذا أُدرجت ست معاملات تحمل تواريخ سداد من ٤ كانون الثاني/يناير ٢٠١٩ وحتى تاريخ بداية التقرير بإجمالي ٠,٩ مليون دولار أمريكي كمدفوعات مسبقة في نهاية عام ٢٠١٨، مما تسبب في زيادة بنفس المبلغ في تقدير قيمة حسابات المدفوعات المسبقة والودائع والحسابات المستحقة الدفع. ولم يُنصح بإجراء تسوية حيث إن المبلغ المعني أدنى من عتبة الأهمية النسبية.

٤١- وقد أوضحت الإدارة أنه سيتم تعديل أداة لغة الاستفسارات المركبة بحيث تشمل تاريخ السداد الفعلي بدلاً من مؤشر الدفع فيما يخص أي تحليل مماثل في المستقبل.

٤٢- وأوصينا بأن تعجل المنظمة مسار تنفيذ التعديلات المزمعة في أداة لغة الاستفسارات المركبة من قبل مركز الخدمات العالمي، وأن تدرج استعراض التقرير المتولد عن هذه الأداة ضمن نطاق الإجراءات المطلوب تأديتها في نهاية العام، بما يضمن أن تستوعب التسويات بدقة المدفوعات المسددة في نهاية العام فقط.

٢-٢-٢ المنجزات المتوخاة من عقود الخدمات لم تُحقق في غضون الفترة المنصوص عليها مما أثر على الاعتراف بالمدفوعات المسبقة وبالمستحقات

٤٣- لاحظنا كذلك ما يلي: (أ) ثمان معاملات خاصة بمدفوعات مسبقة بإجمالي ٧٦٣ ٥٩٩ دولار أمريكي مسجلة كجزء من تسويات نهاية العام؛ (ب) ١٩ معاملة خاصة بمدفوعات أُجريت في عام ٢٠١٩ تتصل باتفاقات لتأدية الأعمال، وخطابات اتفاقات غير ممنوحة بإجمالي ١ ٦٥٧ ٥٩٠ دولار أمريكي حيث تقع فترات العقود والمواعيد المقررة لتنفيذ المنجزات المنشودة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨ أو قبل ذلك. ولم يتم تجميع هذه الاستحقاقات في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨ نظراً لأن المنجزات ذات الصلة لم تكن قد وردت بعد حتى التاريخ المذكور. ويشار إلى أن المنظمة تعترف بالنفقات استناداً إلى مبدأ الإنجاز وفق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٤٤- وقد وردت المنجزات المتعلقة بهذه العقود بعد الموعد المقرر نظراً لظروف لا تقع ضمن نطاق مسؤولية المنظمة ولا الموردّين المتعاملين معها. وحتى يتسنى إنفاذ تقديم المنجزات المتوخاة من قبل الموردّين في الموعد المحدد، ثمة حاجة للتحويل إلى إدارة العقود بفاعلية من جانب الموظفين المسؤولين.

٤٥- وتقتضي المنظمة من الموظفين المسؤولين التواصل بانتظام أو في التوقيت المناسب مع الموردّين، فضلاً عن إجراء تقييم للأداء بهدف تقدير مدى التزام الموردّ بالتزاماته التعاقدية. بيد أنه لوحظ عدم تحميل أي وثائق تشير إلى إجراء تقييم لأداء هؤلاء الموردّين، رغم أنه سبق للمنظمة التعاقد معهم. وهكذا بقي إجراء تقييم لأداء الموردّ فيما يخص تقديم الخدمات خاضعاً تماماً لحسن نوايا الموظف المسؤول.

٤٦- وثمة حاجة إلى تنفيذ تدابير تكفل إنفاذ تقديم المنجزات المنشودة من قبل الموردّ في الوقت المحدد، وتشمل التقارير التقنية اللازمة كمدخلات للتقارير المقدمة إلى الجهات المانحة. ويتسم إنفاذ الرصد والتقييم لأداء الموردّ بأهمية جوهرية لضمان تقديم المنجزات المتوخاة في الوقت المحدد.

٤٧- وقد أوصينا بأن تقوم المنظمة بإنفاذ تلقّي المنجزات المنشودة في الوقت المحدد، فضلاً عن استيفاء تقرير أداء الموردّ بشأن عقود الخدمات (اتفاقات تأدية الأعمال وخطابات الاتفاقات غير الممنوحة) التي تتجاوز قيمتها ٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي من أجل الاعتراف بدقة بالمدفوعات المسبقة وبالمستحقات في نهاية العام.

٣-٢ المستحقات - المساهمات الطوعية

٤٨- نود أن نعرب عن تقديرنا للجهود المبذولة من جانب إدارة التمويل - الحسابات في تكثيف سياستها لمتابعة تحصيل المستحقات، لاسيما المتأخر منها. لكننا لاحظنا أن مستحقات بإجمالي ٩,٧٨٣ مليون دولار أمريكي ظلت غير محصلة نتيجة تأخر/ عدم تقديم التقارير اللازمة إلى الجهات المانحة. ومن بين أسباب التأخر في تقديم التقارير تأخر استيفاء التقارير التقنية. واستناداً إلى القائمة الفصلية للتقارير الواجب تقديمها إلى الجهات المانحة، المنشورة والمعممة من قبل إدارة الشؤون المالية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨، كان هناك ٤٣٣ تقريراً تقنياً تأخر تقديمها إلى الجهات المانحة.

٤٩- وقد أظهرت عمليات التحقق التي أجريناها أن التأخر في تقديم التقارير التقنية يعزى إلى أسباب متنوعة منها: (أ) اشتراط إيرادات مدخلات من مصادر شتى وتعدد طبقات عمليات الإجازة الداخلية قبل الإصدار؛ (ب) حاجة الجهة المانحة إلى وقت لوضع البيانات/ النتائج في صيغتها النهائية واستصدار موافقة من الجهات المعنية؛ (ج) إسناد الأعمال إلى محرر نسخ محترف أو استعراضها من قبل المكتب الإقليمي لتحسين جودة التقارير؛ (د) اشتراط الجهة المانحة شكلاً محدداً للتقارير. ونتيجة لذلك، كان هناك ما مجموعه ١٠١٦ تقريراً تأخر تقديمها إلى الجهات المانحة حتى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨، فيما يمثل زيادة بنسبة ٣٤٪ مقابل ٧٥٧ تقريراً متأخراً في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٧.

٥٠- وخلال العام، أنشئ مجلس الإدارة المالية ضمن قطاع الإدارة العامة ويضم رؤساء إدارة الشؤون المالية وإدارة رصد الأداء تحقيقاً لتنسيق الجهود المبذولة فيما يتعلق بأمر المنظمة المالية. ويعمل المجلس كهيئة تعاونية معنية بتعزيز الالتزامات واتخاذ القرارات بشأن الأمور المالية.

٥١- وقد أوصينا، في حالات التأخر الطويل للحسابات المستحقة بما في ذلك حالات تأخر الإبلاغ، بأن ترسل إدارة الشؤون المالية ملحوظة للمتابعة الشخصية إلى مدير بنود الالتزامات استكمالاً للرسائل التذكيرية المعتادة، وأن يتم تصعيد الالتزامات إلى مجلس الإدارة المالية والإدارة العليا للمنظمة إن اقتضى الأمر.

٤-٢ نفقات السفر

٥٢- أبلغت المنظمة عن نفقات سفر مجموعها ١٩١,٧ مليون دولار أمريكي عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨. وخلال العام، تمت معالجة ٢٠٤ ١١١ طلب للسفر، ٩٥٪ منها تخص السفر في مهام رسمية. وللحد من تكاليف السفر، دخلت تنقيحات مهمة لسياسة السفر في مهام رسمية حيز التنفيذ في ٢٦ آذار/ مارس ٢٠١٨.

٥٣- وباستعراض ٣٠٠٧ حالة سفر لموظفين في مهام رسمية غير طارئة حُجزت في درجة رجال الأعمال، حيث لم تقل تكلفة التذكرة عن ١٠٠٠ دولار أمريكي وتمت الموافقة على طلبات السفر بدءاً من نيسان/ أبريل ٢٠١٨ بإجمالي ١٥,٣ مليون دولار أمريكي، تبيّن وجود ٥٣٩ طلباً للسفر بإجمالي ٢,٨ مليون دولار أمريكي تمت الموافقة عليها في وقت متأخر. ولم ينفذ خفض الرتبة إلى الدرجة الاقتصادية بشأن طلبات السفر هذه. ومن بين تلك الطلبات، التي يُعتبر عددها محدوداً نسبياً، كانت أعلى نسب الموافقة المتأخرة (فوق ٢٠٪) من المكاتب الإقليمية لشرق المتوسط وأوروبا وأفريقيا. وكشف فحص ٥٦ من طلبات السفر المتأخرة هذه، على أساس تجريبي، أنه تمت الموافقة على ١٩ طلب للسفر بناءً على مبررات صحيحة، في حين افتر ٣٧ طلباً للسفر إلى وثائق داعمة وافية لتقييم المبرر بسبب غياب نموذج طلب الإعفاء و/ أو عدم تحديد سبب الإعفاء. وتُحتسب طلبات السفر السبعة والثلاثون كما يلي: ١١ للمكتب الإقليمي لأوروبا، و ٨ للمقر الرئيسي، و ٨ للمكتب الإقليمي لشرق المتوسط، و ٤ للمكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، و ٣ للمكتب الإقليمي لأفريقيا، و ٣ للمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ.

٥٤- وأسفرت مبادرات الإدارة على مدى السنتين إلى الثلاث سنوات الماضية عن تراجع في عدم الامتثال بسياسة الموافقة المسبقة على طلب السفر قبله بأربعة عشر يوماً. وفيما يخص سفر الموظفين في مهام رسمية مصنفة على أنها غير طارئة، حدث تراجع في نسبة مستحقات درجة رجال الأعمال من ٢٧٪ في عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٦ إلى ١٨٪ في عام ٢٠١٨. بيد أنه ظل هناك عدد من طلبات السفر التي تمت الموافقة عليها في وقت متأخر لكنها كانت تستحق تذاكر في درجة رجال الأعمال.

٥٥- وتتص السياسة الحالية على خفض رتبة طلبات السفر غير الممتثلة من تلك المؤهلة للحصول على مستحقات درجة رجال الأعمال إلى الدرجة الاقتصادية، ما لم يكن المبرر صحيحاً، والسبب خارجاً عن سيطرة المنظمة، وفي هذه الحالة يتم الحصول على موافقة استثنائية من مساعد المدير العام/ مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية. وتقع على عاتق الموظفين والأخصائيين في جودة السفر مسؤولية التأكد من اتباع السياسات المتعلقة بالسفر والموافقة على طلبات السفر في الوقت المحدد.

٥٦- ويُجري الأخصائيون في جودة السفر فحوصاً أولية لجميع طلبات السفر تشمل التثبت من طلبات السفر والتحقق من الاستثناءات المطلوبة. وفي حالة عدم الامتثال، يُعاد طلب السفر إلى صاحب الطلب لاتخاذ الإجراءات الملائمة. وإذا طُلبت استثناءات، يتحقق الأخصائي في جودة السفر من موافقة المشرف المعين. وينبغي ألا يؤدي إجراء فحوص الجودة إلى تأخير الموافقة على طلب السفر لأكثر من يوم عمل واحد.

٥٧- وقد كشف استعراضنا لطلبات السفر على أساس تجريبي أنه تم تصنيف استثناءات مطلوبة شتى تحت بند "فئات أخرى". بيد أن الوثائق الداعمة والإجراءات المتخذة بشأن الاستثناءات تختلف من إقليم إلى آخر. وكان من بين الاختلافات المرصودة ما يلي: (أ) طلبات الاستثناءات لم تُدعم جميعها بالنموذج المطلوب المسمى نموذج طلب استثناء؛ (ب) البيانات اللازمة في نماذج طلب الاستثناء لم تُستوفَ جميعها؛ (ج) كانت هناك طلبات سفر استثنائية تمت الموافقة عليها عبر رسائل إلكترونية دون إيراد تفاصيل كاملة عن أسباب الاستثناءات؛ (د) المكتب الإقليمي لشرق المتوسط يستخدم نموذجاً معيارياً لغرض تبرير تأخر طلب السفر؛ (هـ) مدة التنفيذ التي يستغرقها الأخصائيون في جودة السفر للتحقق من استثناءات السفر تتفاوت من إقليم إلى آخر، مما يسهم في تأخر حجز تذاكر الطائرات. واستناداً إلى الفرق في تكاليف التذاكر بين درجة رجال الأعمال والدرجة الاقتصادية، كان يمكن للمنظمة تحقيق وفورات فيما يتعلق بطلبات السفر التي تمت الموافقة عليها في وقت متأخر والبالغ عددها ٥٣٩ طلباً.

٥٨- ونتيجة أوجه عدم الاتساق في تطبيق خفض رتبة طلبات السفر المتأخرة المقدمة مع استحقاق درجة رجال الأعمال، كان على المنظمة أن تدفع أكثر لقاء تذاكر السفر جواً. ويجدر التأكيد على أن الأخصائيين في جودة السفر بالأقاليم مسؤولون في المقام الأول عن ضمان تنفيذ السياسة المتعلقة بخفض رتبة التذاكر على النحو الصحيح.

٥٩- ونوصي بأن تقوم المنظمة بما يلي: (أ) وضع آليات تكفل مواعمة فحوص وضوابط جودة السفر المنفذة في جميع الأقاليم مع سياسات السفر الخاصة بالمنظمة؛ (ب) تنسيق مجالات الرقابة الأساسية بشأن إدارة جودة السفر لاسيما فيما يتعلق بضمان تبرير الاستثناءات وتوثيقها على النحو الصحيح، والتوحيد القياسي للمدة التي يستغرقها الأخصائيون في جودة السفر للتحقق من طلبات السفر المطلوب الموافقة عليها تيسيراً لمعالجتها على وجه السرعة؛ (ج) إخضاع السفر في المكتب الإقليمي لأوروبا للاستعراض من قبل أخصائي في جودة السفر بما يضمن الامتثال لسياسة السفر الخاصة بالمنظمة.

٥-٢ مركز الخدمات العالمي

٦٠- كشفت مراجعة عام ٢٠١٨ لمركز الخدمات العالمي عن فرص للتحسين من أجل تعزيز إدارة ومراقبة عملياته الأساسية، وضمان وضع السياسات واللوائح والقواعد وإعمالها بفعالية.

١-٥-٢ فرص التحسين المتاحة لإضفاء كفاءة وفعالية على عمليات مركز الخدمات العالمي

٦١- أبلغنا القضايا التالية إلى إدارة مركز الخدمات العالمي كقيمة مضافة لتعزيز الضوابط الإدارية في عملياته الوظيفية مثل خدمات المشتريات، وخدمات السفر، وخدمات إدارة بنود الالتزامات، وخدمات الأجور، وخدمات الموارد البشرية.

(أ) خدمات المشتريات. كانت هناك أوجه عدم كفاءة في التكاليف تُعزى إلى ما يلي: (١) طلبات توريد خدمات رُفِضت ومسودات أوامر لشراء سلع قُدمت في نظام الإدارة العالمي من قِبل طالبي الشراء و/أو القائمين على إقرار خطط العمل؛ (٢) أوامر لشراء سلع وخدمات أُلغيت بعد معالجتها والموافقة عليها في مركز الخدمات العالمي. وعلى ذلك سلطنا الضوء على أهمية ضمان إدخال معاملات المشتريات في النظام بدقة منذ البداية من قِبل موظفين يتمتعون بمستوى معين من المهارات والمعرفة بشأن نظام الإدارة العالمي أو فيما يتعلق بنظام المشتريات الأساسية. كما لاحظنا طلبات للتوريد الطارئ لسلع لم تكن في حقيقتها ذات طابع طارئ.

(ب) خدمات السفر. لا يجري في الوقت الراهن إجراء فحوص لاحقة في نطاق المنظمة لسفر غير الموظفين أخذاً في الاعتبار أن تكاليفه مشابهة لتكاليف سفر الموظفين، مما يتطلب اهتماماً متكافئاً بإدارة مخاطر انعدام الكفاءة، وعدم الامتثال للسياسات، والحفاظ على السمعة. وإضافةً إلى ذلك، كانت هناك طلبات للسفر كحالة طوارئ تمت الموافقة عليها رغم عدم امتثالها للمعايير والشروط المحددة للسفر في حالات الطوارئ بالقسم السابع عشر من دليل المنظمة الإلكتروني.

(ج) خدمات إدارة بنود الالتزامات. ثمة حاجة إلى صياغة مذكرة داخلية لوضع معيار محدد سلفاً لإنشاء بند التزام طارئ استثنائي وكذلك لأغراض التحوط والاعتراف بالإيرادات. وبالمثل، يحتاج الأمر إلى تعجيل مسار تنفيذ مؤشرات الأداء الأساسية لمركز الخدمات العالمي ولوحة متابعتها بغية: (١) تعزيز رصد مدة التنفيذ في إدارة بنود الالتزامات؛ (٢) إتاحة لوحة المتابعة في الشبكة الداخلية للمركز؛ (٣) نشر نتيجة الرصد في تقرير الإنجاز الفصلي، من أجل تزويد الوحدات التقنية بمعلومات لدعم القرارات المتخذة وخطة العمل فيما يتعلق بإدارة بنود الالتزامات.

(د) خدمات الأجور. العملية الراهنة بشأن تقاضي الأجور بأثر رجعي تغطي جميع الموظفين بمن فيهم أولئك الذين لا تُجرى لهم تسوية بأثر رجعي، مما يفضي إلى أوجه عدم كفاءة. لذا فإن ثمة حاجة إلى تعزيز نظام الأجور لمعالجة أوجه عدم الكفاءة وتخفيف مخاطر التأخر في استيفاء كشوف الرواتب بتحسين طريقة معالجة الأجور بأثر رجعي. كما تقتضي الحاجة إعادة تناول الأساس المنطقي أو الطريقة الحسابية للنظام فيما يخص إعادة توليد تقارير المدفوعات المسبقة، وذلك بتقديم حل لأسباب التباينات بين تقارير المدفوعات المسبقة المعاد توليدها من نموذج أداة الكشف في نظام الإدارة العالمي مقابل تقارير المدفوعات المسبقة المتولدة أثناء دورة الأجور. وإضافةً إلى ذلك، كان هناك غياب لوجود مهارات احتياطية تدعم جودة خدمات الأجور وتنفيذها في موعدها المحدد في حالة وقوع أحداث أو ظروف غير مرغوب فيها.

(هـ) خدمات الموارد البشرية. ثمة حاجة إلى تعزيز متطلبات توظيف الموارد البشرية العالمية في مركز الخدمات العالمي لاستيعاب تزايد أعباء العمل ودعم استمرار جودة خدمات الموارد البشرية العالمية وإنجازها في الوقت المحدد.

٦٢- وتسَلَّط أوجه القصور الرقابي السالفة الذكر الضوء على الحاجة إلى اتخاذ إجراءات من قِبَل إدارة مركز الخدمات العالمي ومكاتب المنظمة المعنية الأخرى لتعزيز الضوابط في العمليات الوظيفية، وتحقيق الأداء التشغيلي للخدمات بكفاءة وفعالية.

٦٣- وقد أوصينا بأن تضطلع المنظمة بالإجراءات الضرورية لزيادة تعزيز كفاءة وفعالية الضوابط الإدارية في الخدمات التي يؤديها مركز الخدمات العالمي، فضلاً عن تحسين الامتثال على صعيد المنظمة للسياسات واللوائح والإجراءات القائمة التي تؤثر على إنجاز عمليات المركز.

٢-٥-٢ الامتثال ووظائف الإبلاغ على صعيد الخدمات التي يقدمها مركز الخدمات العالمي

٦٤- أقرت المنظمة بأهمية تأسيس إدارة الامتثال في نطاقها من خلال إنشاء مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤. كما أدرك مركز الخدمات العالمي القيمة التي يضيفها إنشاء مكاتب لإدارة الامتثال فيما يخص مجالين للخدمات وهما: الامتثال والإبلاغ والخدمات التقنية في إطار المشتريات والخدمات اللوجستية العالمية؛ والضوابط المالية وضوابط الإبلاغ في إطار التمويل العالمي. بيد أننا لاحظنا أنه لم يتم إنشاء مكتب لإدارة الامتثال فيما يخص خدمات أخرى مثل الموارد البشرية العالمية.

٦٥- ولاحظنا أن مكتب الخدمات الرقابية الداخلية قدم توصية بتنفيذ وظيفة للامتثال والإبلاغ فيما يتعلق بالموارد البشرية، ونحن ندعمها تماماً ذلك أن ما يقرب من ٣٦٪ من ميزانية المنظمة السنوية يُنفق على تكاليف الموظفين؛ كما أن الموارد البشرية العالمية وظيفية عالية المخاطر داخل نطاق مركز الخدمات العالمي الذي يدير البيانات المرجعية وبيانات الأساس للموظفين؛ والرقابة الداخلية القائمة لا تعالج المخاطر المحتملة تماماً ولا تخفف تأثيرها.

٦٦- ومع النظر بعين الاعتبار إلى الموارد المالية التي تستثمرها المنظمة في الوقت الراهن على خدمات أخرى، والقيمة المضافة التي يمكن الحصول عليها من تقديم الخدمات بجودة عالية وفي الوقت المحدد، فإن إنشاء وظيفة للامتثال والإبلاغ قد يضمن قيام الجهة المعنية بالعمليات بفحص الأخطاء المحتملة في المعالجة، ولاسيما في استقاء البيانات المطلوب معالجتها. ومن شأن ذلك أيضاً أن يوفر مستوى إضافياً للضمان وأن يعزز بدرجة أكبر جودة معالجة المعاملات المتعلقة بمركز الخدمات العالمي. ومن ثم فإننا ندعم إنشاء وظيفة مخصصة للامتثال والإبلاغ على صعيد الخدمات التي يقدمها مركز الخدمات العالمي.

٦٧- وقد أوصينا بأن تنشئ المنظمة وظيفة للامتثال والإبلاغ على صعيد جميع الخدمات التي يقدمها مركز الخدمات العالمي، على أن تكون مستقلة عن الأفرقة القائمة بمعالجة المعاملات بما يوفر مستوى إضافياً للضمان بشأن جودة إنجاز خدماته.

٣- مسائل تصريف الشؤون

٦٨- تمشياً مع ولايتنا بإبداء الملاحظات فيما يخص كفاءة الإجراءات المالية، والنظام المحاسبي، والضوابط المالية الداخلية، ويوجه عام إدارة المنظمة وعملياتها عملاً بالمادة ١٤-٣ من اللائحة المالية للمنظمة، استعرضنا الضوابط الداخلية المنفذة في المجالات الرئيسية للعمليات في سبعة مكاتب بالمقر الرئيسي بما في ذلك مركز الخدمات العالمي، ومكتب إقليمي واحد، وأربعة مكاتب قطرية. وبالإضافة لذلك، قُيِّمنا كيفية تطبيق الآليات المتعلقة بضبط المخاطر من خلال السياسات والإجراءات المعنية، ومدى تأثيرها بالترتيبات العامة لتصريف الشؤون في مكتب ما أو في المنظمة. وتسلط المناقشات التالية الأضواء على نتائج استعراضنا.

٣-١ حشد موارد المنظمة

٦٩- استعرضنا حشد موارد المنظمة في الوقت الحالي بغرض التأكد بدرجة معقولة من أن هيكل حشد موارد المنظمة، واستراتيجياته وسياساته وعملياته، تُنفذ بالاقتران مع خطة تحوّل المنظمة.

٧٠- ويؤدي حشد الموارد دوراً حيوياً في خطة تحوّل المنظمة وبنية هذا التحوّل، مدفوعاً في ذلك بعملية التحوّل التي تجري على صعيد المنظمة. وتتضمن مجالات العمل الخمسة للخطة مجال المشاركة الخارجية والشراكات الذي يهدف إلى إحداث تحوّل في نهج المنظمة في توليد الموارد اللازمة لإنجاز برنامج العمل العام من خلال نموذج جديد للمشاركة الخارجية ومن خلال التحوّل الداخلي. وسوف يوضح مجال العمل هذا، ضمن جملة مبادرات، مبررات الاستثمار للمنظمة، ويدشن منتدى للشركاء المرتبطين يحل محل الحوارات السابقة الخاصة بالتمويل. وإضافة لذلك، سوف ينظر هذا المجال في التغييرات المطلوب إدخالها على نموذج المشاركة الخارجية عبر مستويات المنظمة الثلاثة بُغية ضمان توفير الدعم المستدام لعمل المنظمة. وقد اضطلع بإنجاز استراتيجية حشد الموارد فريق مشروع مؤقت (يضم متخصصين في مجالي التواصل والدعوة) جرى جمعه للعمل بالتعاون مع إدارة حشد الموارد، وذلك بتوجيه من مدير إدارة المشاركة الاستراتيجية.

٧١- وقد أنشئت الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد في عام ٢٠١٤ استجابةً للتوصية الصادرة عن فرقة العمل المعنية بحشد الموارد واستراتيجيات الإدارة وبناءً على طلب الدول الأعضاء والشركاء، وذلك بهدف تعزيز تنسيق حشد الموارد. وفي ظل تحوّل المنظمة، تواءمت رؤية الوحدة مع الهدف الخاص بالتحوّل. وقد استُهلّت بعض الأنشطة المعنية بحشد الموارد واضطلع بها، وبعضها الآخر قيد التنفيذ. وتسلط الضوء على المنجزات المستهدفة الرئيسية التالية: (أ) وضع وثيقة خاصة بالمشاركة مع الشركاء والدعوة، أي مبررات الاستثمار الخاصة بالمنظمة، والتي أطلقت رسمياً في أيلول/سبتمبر ٢٠١٨؛ (ب) إعداد الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد خطط عمل للجهات المانحة الرئيسية مثل حكومات أستراليا، وألمانيا، واليابان، وفرنسا، وإيطاليا، والمملكة العربية السعودية، وهولندا، وأسبانيا، والنرويج، والسويد، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة، علاوةً على مؤسسة "لكوم الاستثنائية"؛ (ج) واستحداث عمليات لحشد الموارد في المستقبل وما يتصل بها من نظم بغرض تنسيق التمويل المنتظر وإدارته من خلال نظام لإدارة العلاقات مع الجهات المانحة؛ (د) والتخطيط لانطلاق منتدى الشركاء في النصف الأول من عام ٢٠١٩.

٣-١-١ إطار استراتيجية حشد الموارد الرفيعة المستوى، وهيكلها التنظيمي

٧٢- من الأهمية بمكان، مع بدء تحوّل المنظمة وإعادة هيكلتها في الوقت الحالي، أن تُحدّد بشكل رسمي أغراض الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد وسلطاتها ومسؤولياتها، وأن تُحدّد بشكل أساسي مهمتها بوصفها

وحدة، وأن يُنصَّ على ذلك في إطار حشد الموارد. وينبغي لإطار من هذا القبيل أن يتضمن، ضمن جملة أمور، المبادئ التي يركز عليها نهج المنظمة في حشد الموارد في إطار نموذج التشغيل الخاص بتحوّل المنظمة.

٧٣- وقد صيغت استراتيجية حشد الموارد بحيث تكون وثيقة قابلة للتعديل، وفي انتظار اعتمادها من جانب الإدارة العليا. تحدد الوثيقة الكيفية التي ستبذل بها المنظمة غاياتها المعنية بالموارد من خلال مجموعة أكثر تنوعاً من الشراكات، التقليدية والمبتكرة على حد سواء، بهدف تحقيق توفير الموارد لعدة سنوات على نحو أكثر مرونة وقابلية للتنبؤ. وتتناول هذه الوثيقة المشهد العالمي الآخذ في التغيير في المجالات الاقتصادية والمالية والسياسية والمتعلقة بالشراكات، مع النظر في الفرص السانحة لزيادة الدعم المقدم من المنظمات الخيرية، وإمكانية الاستفادة من الموارد الداخلية المتاحة في البلدان المتوسطة الدخل. وسوف تتطور هذه الوثيقة على امتداد برنامج العمل العام الثالث عشر، وسوف تُستعرض الوثيقة بعد عامين.

٧٤- ولأحظنا الركائز الأربع التي تناولتها استراتيجية حشد الموارد، ألا وهي: (أ) اتباع نهج مصممة خصيصاً لصون الموارد موضوع المناقشة والمتأنية من الشركاء الحكوميين، وتنميتها وتنويعها؛ (ب) تنمية الموارد المتأنية من الشركاء الخريجين، وبناء شراكات فعالة مع القطاع الخاص؛ (ج) المحافظة على التمويل المتأني من الصناديق والمصارف والكيانات المتعددة الأطراف، وتنمية هذا التمويل؛ (د) استكشاف إمكانات التمويل في الأنشطة المدرة لإيرادات، والاستفادة من هذه الإمكانيات. وعلى التوازي، سيدعم الغرضان الشاملان التاليان كل ركيزة من الركائز الأربع في الاستراتيجية: (أ) الدعوة إلى زيادة مرونة الموارد وتعزيز إمكانية التنبؤ بها؛ (ب) الاستفادة من إمكانيات الموارد على المستوى القطري.

٧٥- ومن الضروري أن يتوافر لدى الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد نموذج وهيكل تنظيميان مستدامان مالياً. وتُشجّع الوحدة على تقصى الطرق اللازمة للتأكد من تخصيص الموارد المناسبة لها على صعيد المنظمة.

٧٦- وينبغي أن يكفل الهيكل التنظيمي للوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد تمتع موظفيها بقدرات كافية واضطلاعهم بمسؤوليات واضحة لتنفيذ استراتيجية حشد الموارد ولتشغيل عملية حشد الموارد المُعاد تصميمها. ومن الأمور الرئيسية لبلوغ الأهداف المتعلقة بحشد الموارد، توحيد العمل عبر مستويات المنظمة الثلاثة وعلى صعيد المقر الرئيسي بشتى شعبه وإداراته وشراكاته والاتفاقيات التي يبرمها. وينبغي تكريس القدرات الكافية لهذه المهمة.

٧٧- وأبلغتنا إدارة المنظمة بتواصل إعداد الهيكل التنظيمي، وأنه سوف يتضمن التوصيفات والوظائف المعنية.

٧٨- وقد أوصينا المنظمة، والتي وافقت على توصيتنا، بتيسير اعتماد استراتيجية حشد موارد المنظمة وإعداد الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ استراتيجيات وسياسات حشد الموارد، وتنسيقهما، على نحو منهجي بما يتفق مع نموذج التشغيل الجاري إعداده في إطار برنامج عمل التحوّل الخاص بمنظمة الصحة العالمية.

٣-١-٢ خطة تنفيذ العملية المُعاد تصميمها لوظائف حشد الموارد

٧٩- من خلال إطار استراتيجية حشد الموارد، حددت الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد الوظائف الأساسية التقنية والمؤسسية والعملية لحشد الموارد في المنظمة عبر مستوياتها الثلاثة، وبيّنت أولويات هذه الوظائف، وذلك بغرض ضمان مشاركة المنظمة ككل. ونتيجة لذلك، رُسم مخطط للأنشطة والعمليات والنظم، عبر مستويات المنظمة الثلاثة، المتصلة بالحصول على التمويل اللازم لتعزيز الأولويات الاستراتيجية، وخضعت هذه الأنشطة والعمليات والنظم للتقييم في ضوء أفضل الممارسات، وجرى تعزيزها، وأجري حيثما أمكن تقييم لمواطن الضعف

لدى الجهات المانحة. ومن ثم يكتسب وضع خطة تنفيذ أهمية لضمان الفعالية والكفاءة في تنفيذ إطار استراتيجية حشد الموارد.

٨٠- وفي حين تنص مسودة استراتيجية حشد الموارد على ضرورة التنفيذ الفعال، فإنها لا تتضمن التفاصيل الخاصة بالتكتيكات أو البرامج أو المشاريع أو الأطر الزمنية أو المسؤوليات المحددة. وينبغي توضيح هذه الاعتبارات المهمة باستفاضة في خطة التنفيذ. وينبغي للإدارة أن تحيط علماً بأن الشرط التالي في الأهمية في مجال حشد الموارد يتمثل في ترجمة إطار استراتيجية حشد الموارد إلى خطة تنفيذ مفصلة من ثلاثة مستويات، فضلاً عن نظام التنفيذ المتصل بها. وجاء في وصف الإدارة لخطة التنفيذ أنها ستستند إلى أغراض الاستراتيجية الأربعة؛ وأنها ستحتوي على أنشطة ومخرجات محددة وحصائل متوقعة؛ وأنها ستتضمن مؤشرات أداء رئيسية وأطراً زمنية واضحة. وسوف توضح الخطة تقسيم العمل على نحو ملائم عبر مستويات المنظمة الثلاثة كافة، حيث ستُقسّم صوامع حشد الموارد لإيجاد نهج منسق وشامل. ومن الممكن أن يُوضع نظام تنفيذ يتضمن جوانب الإشراف، والإدارة، والرصد، والتقييم، وتقديم التقارير، على أن يشمل فريق مشروع متخصصاً، وإن كان بإمكانات بسيطة، لضمان فعالية التنسيق والتنفيذ على صعيد المنظمة بصفة يومية.

٨١- وتتضمن عملية حشد الموارد المتكاملة المُعاد تصميمها صياغة الاستراتيجية كأحد الأنشطة الرئيسية بها. وبهذا المعنى، يلزم على الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد أن تضع خطة قابلة للتمييز بوضوح تكون المسؤولية الرئيسية فيها عن حشد الموارد لضمان كفاءة تنفيذ استراتيجية الوحدة وأنشطتها والتي تيسر بالتالي عملية الرصد، وإلى أي أسس تركز الأنشطة والإجراءات اليومية المعنية بحشد الموارد. ويتواصل تدفق الأنشطة المتعلقة بحشد الموارد والتي ترتبط بتحول المنظمة، فإن وجود خطة لتنفيذ هذه الأنشطة أمر يكتسب أهمية حيوية حيث سيكفل فيما بعد المُضى قُدماً بحشد الموارد على نحو يشمل الركائز الأربع والغرضين الشاملين لإطار استراتيجية حشد الموارد.

٨٢- وكما أبرزت وحدة التفنيس المشتركة في تقريرها بشأن تحليل وظيفة حشد الموارد في إطار منظومة الأمم المتحدة، فإن وجود خطة يتلافى التنافس الداخلي على الموارد، ويتغلب على مشكلة الجهود المجزأة، ويعطي الأولوية لضرورة تعزيز القدرات والمبادرات في مجال حشد الموارد على جميع مستويات المنظمة وضرورة خلق حس الملكية المشتركة والمساءلة مما يقود إلى وجود موارد أفضل تخطيطاً.

٨٣- وبالتالي فإن وجود خطة تنفيذ يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق كل من مبادرات حشد الموارد وإطار استراتيجية حشد الموارد على نحو شامل. وتقوم الخطة مقام خارطة طريق لحشد الموارد تساعد على تحديد الأولويات الاستراتيجية التي يستند كل ما يليها من أنشطة تشغيلية وفي مجال تخصيص الموارد وتقييم على أساسها المعالم المهمة.

٨٤- ونوصي المنظمة، والتي وافقت على توصيتنا، بأن تنظر في وضع خطة تنفيذ مفصلة لتفعيل استراتيجية حشد الموارد، تمثلياً مع نموذج التشغيل في إطار تحول المنظمة.

٣-١-٣ استراتيجية إدارة التغيير المتبعة في إدارة الموارد

٨٥- ويجري حالياً تنفيذ الأنشطة الخاصة بعملية حشد الموارد المُعاد تصميمها على صعيد المنظمة. وقد صيغ إطار استراتيجية حشد الموارد، وهو قيد الاستعراض الآن من أجل اعتماده. وثمة تركيز أيضاً على وضع خطة تنفيذ للمُضى قُدماً بنموذج حشد الموارد المُعاد تصميمه. وتتواصل حالياً الخطوات المبدئية لنظام إدارة المشاركة مع الجهات المساهمة، والذي من المتوقع أن يشمل فرص التمويل (لا تتوافر لدى المنظمة حالياً أداة

مؤسسية لدعم هذه العملية)، وإدارة البنود المساهمة، وتقديم التقارير. وتستخدم المنظمة في الوقت الحالي برنامج مجموعة الأعمال الإلكترونية أوراكل Oracle eBusiness (نظام إدارة عالمي) في إدارة بنود المساهمة وتقديم التقارير، ولكن لا يزود هذا البرنامج المنظمة بما تحتاجه من لوحات المتابعة والمعلومات اللازمة لتحقيق الفعالية في إدارة هذا الجزء من العمليات المتكاملة لحشد الموارد وإدارة المنح. وترحب المراجعة الخارجية بهذه المبادرة لتأمين الحصول على نظام مؤسسي جديد لإدارة عمليات حشد الموارد وإدارة المنح.

٨٦- وتقتضي كل هذه المبادرات تغييراً من مستويات المنظمة الثلاثة علاوةً على جميع الكيانات الموجودة تحت المظلة التنظيمية لمنظمة الصحة العالمية. كما لاحظنا أن العمل الأساسي للبرنامج الخاص للبحث والتدريب في مجال أمراض المناطق المدارية، المشترك بين اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية، يتلقى دعماً من تمويل البرامج من جهات مساهمة على المدى الطويل، وأن له بناءً على ذلك معايير الشراكة الخاصة به، ولذا وجب التوضيح بشأن دور البرنامج الخاص للبحث والتدريب في مجال أمراض المناطق المدارية في عملية حشد الموارد المُعاد تصميمها بالمنظمة. وعلى نفس النسق، يجب توضيح دور المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال (المبادرة العالمية) واتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ (اتفاقية المنظمة الإطارية) في مبادرات حشد الموارد. فجمع الأموال اللازمة للمبادرة العالمية يعتمد على نموذج شراكة فريد تتكامل فيه أنشطة الدعوة والاتصالات، في حين أن التمويل بالنسبة لاتفاقية المنظمة الإطارية يتأتى في معظمه من الدول الأعضاء (مؤتمر الأطراف) في شكل اشتراكات مُقدّرة. أما التحالف من أجل بحوث السياسات والنظم الصحية (التحالف)، فقد جاء في تعليقاته أنه يبدو بمنأى عن التأثير بسبب نموذج حشد الموارد الأخير الذي له صبغة مركزية في الوقت الراهن، حيث يتحمل التحالف المسؤولية عن حشد الأموال اللازمة للعمليات الخاصة به.

٨٧- ولكل من الشراكات المختلفة والاتفاقية نموذج العمل الخاص بها بقدر تعلق الأمر بحشد الموارد ووضع إطار استراتيجية حشد الموارد بحيث يكون متمحوراً حول مستويات المنظمة الثلاثة: المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية. ومن ثم ينبغي توضيح عملية إدارة التغيير بحيث تتناول شتى التصورات وتوجد بالتالي نهجاً منسقاً وشاملاً.

٨٨- وينبغي أن تشارك المنظمة ككل في التحول الجاري، ولا يُستثنى من ذلك المكاتب الإقليمية والقطرية ولا الشراكات والبرامج والاتفاقيات. وعلى الرغم من موافقتنا على عملية حشد الموارد المُعاد تصميمها، والتي تضيف صبغة مركزية على استراتيجية حشد الموارد حيث تعود بالنفع على جميع الوحدات في المنظمة لأنها تستطيع الاستفادة من المهارات المتخصصة التي يتمتع بها خبراء حشد الموارد الموجودين لدى الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد، فإنه ينبغي أن تدعم هذه العملية باستراتيجية لإدارة التغيير تهدف إلى التصدي على نحو أفضل للعوائق المحتملة التي تعترض سبيل تنفيذ تلك العملية. ومن شأن استراتيجية إدارة التغيير أن تحدد النهج المطلوب لإدارة التغييرات المدخلة على عملية حشد الموارد. وسيمكن هذا الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد من الحصول على وجهات نظر ومسارات قرارات كاملة أكثر وضوحاً في معرض تقديم الوحدة صوب ترسيخ عملية حشد الموارد المُعاد تصميمها ترسيخاً تاماً في عمليات المنظمة.

٨٩- ونوصي المنظمة، والتي وافقت على توصيتنا، بأن تعتمد استراتيجية لإدارة التغيير لدعم تنفيذ عملية حشد الموارد المُعاد تصميمها وما يتصل بها من نظم، فضلاً عن هيكل تنظيمي مستدام لضمان فعالية تحقيق النموذج الجديد لحشد الموارد.

٣-١-٤ حشد الموارد لمكافحة شلل الأطفال

٩٠- وضعت المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال (المبادرة العالمية)، في إطار إدارة استئصال شلل الأطفال، استراتيجية من أجل صون عالم خالٍ من شلل الأطفال بعد تحقق الإسهاد العالمي على استئصال شلل الأطفال. تحدد الاستراتيجية المعايير التقنية العالمية للوظائف الأساسية في مجال المحافظة على العالم خالياً من شلل الأطفال، علماً بأنه يتعين حشد ٣,٢٧ مليارات من الدولارات الأمريكية من أجل تمويل الاستراتيجية بالكامل في ظل ميزانية جديدة متعددة السنوات (٢٠٢٠-٢٠٢٣) للمبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال.

٩١- ويضم الفريق المعنى بالدعوة لمكافحة شلل الأطفال، والذي أنشئ في عام ٢٠٠١ ويحمل حالياً اسم فريق الدعوة والاتصال في مجال شلل الأطفال، شريكين منفذين هما منظمة الصحة العالمية واليونيسيف، بالتعاون مع شركاء مانحين هم مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها، ومنظمة الروثاري الدولية، ومؤسسة بيل وميليندا غيتس، وشركاء آخرين في مجال الدعوة. ويعمل الفريق على ضمان أن تُستغل في جمع الأموال القوة المشتركة للشراكة، لا القوة التي تتمتع بها وكالة واحدة فحسب. ومن منظور المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال، يضاعف هذا مرات عديدة من فعالية جميع العلاقات الخارجية، والتي تركز مواطن القوة المشتركة لتهيئة بيئة مواتية تكفل الحصول على الدعم السياسي والمالي.

٩٢- وأخذاً في الاعتبار أن الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد تمثل المرحلة الأولى من تنفيذ استراتيجية حشد موارد المنظمة المُعاد تصميمها؛ ولحين رسوخها تدريجياً في عمليات المنظمة، فإن المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال في وضع أفضل لتتولى المسؤولية الرئيسية عن حشد مبلغ الـ ٣,٢٧ مليارات من الدولارات الأمريكية، وبالتالي جمع الأموال اللازمة لتعويض الانخفاض الذي يشهده الدعم المقدم إلى المبادرة من البلدان الخالية من شلل الأطفال على مدار السنوات الأربع القادمة.

٩٣- ونوصي بأن تتولى المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال، في إطار إدارة العمليات والبحوث المعنية بشلل الأطفال في المنظمة، زمام القيادة في أنشطة حشد الموارد الخاصة بها وفاءً بمتطلبات التمويل خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٣، مع الحصول على الدعم التقني اللازم من الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد لحين مواصلة استراتيجية حشد الموارد المُعاد تصميمها وترسيخها في عمليات المنظمة.

٣-٢ برنامج المنظمة للطوارئ الصحية

٩٤- لقد أصبح برنامج المنظمة للطوارئ الصحية تدبيراً إصلاحياً هاماً عندما طلبت الدول الأعضاء إنشاءه كبرنامج جديد من أجل إرساء الهياكل والنظم الأساسية التي تساعد على الحماية من حدوث حالات قصور كارثية على غرار فاشية فيروس الإيبولا في غرب إفريقيا؛ وبناء القدرات والإمكانات التشغيلية التي ستمكّن المنظمة من الاستجابة بمزيد من الفعالية للفاشيات وحالات الطوارئ؛ وتوفير مجموعة من الخدمات الأساسية للسكان عند الحاجة، على أن تُستخلص دروس من هذه الاستجابات يُستند إليها في معالجة نقاط الضعف الكامنة معالجة أفضل. وباختصار، أطلق برنامج المنظمة للطوارئ الصحية باعتباره جهداً حازماً يرمي إلى إعادة تحديد موقع المنظمة كوكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة.

٩٥- وقد أحرز تقدم كبير في تنفيذ برنامج المنظمة للطوارئ الصحية منذ إنطلاقه رسمياً في تموز/ يوليو ٢٠١٦. وواصل البرنامج تقديم الدعم التقني والمتصل بوضع القواعد للدول الأعضاء، مكملاً بذلك قدراته التقليدية التقنية والمتصلة بوضع القواعد بقدرات تشغيلية جديدة لتمكينه من العمل على مدى دورة إدارة الطوارئ في فاشيات الأمراض وحالات الطوارئ الإنسانية. وفي ٦ آذار/ مارس ٢٠١٩، أعلن المدير العام عن الهيكل

الجديد للمنظمة، وعين مديراً تنفيذياً جديداً لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية، فضلاً عن مدير عام جديد مساعد لشؤون التأهب لحالات الطوارئ واللوائح الصحية الدولية، وللاستجابة لحالات الطوارئ.

٩٦- وركزت عملية المراجعة على استعراض السياسات والإجراءات والعمليات التي تشمل الآليات الحالية لتصريف الشؤون على نطاق البرنامج بأكمله، مع التركيز بشكل خاص على إجراءات التشغيل، وإدارة أسطول المركبات، والسفر الطارئ، وعمليات الشراء في حالات الطوارئ، وإدارة الموارد البشرية، والصندوق الاحتياطي للطوارئ وإدارة المخاطر. وفيما يلي أهم الملاحظات.

١-٢-٣ صياغة سياسات وعمليات وإرشادات واضحة لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية

٩٧- بالنسبة لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية، فإن الجزء السابع عشر بشأن الطوارئ الصحية من الدليل الإلكتروني يُخصّص حصرياً للمسائل المتعلقة ببرنامج المنظمة الجديد للطوارئ الصحية. ويتألف من ١٠ فروع مختلفة، تكتسي كلها أهمية بالغة للبرنامج والمنظمة ككل.

٩٨- ولأحظنا أنه حتى وإن كان قد أُدرج فيه بالفعل عدد من السياسات والإرشادات، فإن الفروع الرئيسية التي يُفترض أنها تتناول المواضيع التي تقع في صميم برنامج الطوارئ لاتزال في مرحلة "إعداد المحتوى"، كما هو مبين بوضوح في دليل المنظمة الإلكتروني. وفيما يلي بعض الفروع الأكثر بروزاً التي تعتبر حيوية لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية ولكن لم تُعد محتوياتها بعد:

الفرع ٢-٤ نظام إدارة الأحداث

الفرع ٣-١ التخطيط الاستراتيجي

الفرع ٤ تعبئة الموارد

الفرع ٩-١ دعم العمليات والخدمات اللوجستية؛

الفرع ٩-٣ إدارة سلسلة الإمداد

٩٩- وأوضحت الإدارة في تعليقها أنه بالنسبة لبعض الفروع المذكورة سالفاً، فإن مسودات المواد قد بلغت مراحلاً مختلفة من الإعداد. وفي ضوء عدم توافر سياسات وعمليات وإرشادات واضحة مصممة خصيصاً للبنية والعمليات الحالية لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية بوصفه برنامجاً منفصلاً ومحددًا، فإنه من المحتمل جداً أن الموظفين المسؤولين لم يسترشدوا على النحو اللازم بمجموعة من القواعد والعمليات المتسقة والمتناسكة عند اضطلاعهم بمهامهم.

١٠٠- وبناءً على ذلك، يجدر التأكيد على أنه طوال مدة حياة البرنامج، من لحظة إنشائه في عام ٢٠١٦ إلى يومنا هذا، لم تكتمل بعد عملية تشكيل وإنشاء وتوحيد السياسات والقواعد واللوائح والإرشادات الشاملة لمختلف مستويات البرنامج بالكامل. وعلى الرغم من المكاسب التي تم تحقيقها بالفعل بفضل جهود البرنامج وتجاريه، فإن ثمة حاجة ملحة واضحة لتسريع وتيرة صياغة إجراءات وأدوات التشغيل لإدماجها في الدليل الإلكتروني، وينبغي إعطاء الأولوية لها.

١٠١- نوصي المنظمة بأن تنظر بأقصى سرعة ممكنة في إعداد واستكمال المحتويات التي تشكل جوهر عمليات الطوارئ في الدليل الإلكتروني بشأن الطوارئ الصحية (الجزء السابع عشر) على الفور، مع تدعيمها بإجراءات التشغيل الموحدة، من أجل ضمان الشفافية والاتساق والتوحيد في تفسير السياسات ذات الصلة وتطبيقها.

٣-٢-٢ إضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة الفعالة لأسطول المركبات

١٠٢- لقد استعرضنا عملية إدارة أسطول المركبات في سياق أزمة الإيبولا التي شهدتها مقاطعة شمال كيفو، في جمهورية الكونغو الديمقراطية، حيث أعلنت وزارة الصحة في البلد المذكور في ١ آب/ أغسطس ٢٠١٨ عن اندلاع فاشية جديدة لمرض فيروس الإيبولا.

١٠٣- ويقدم الفرع "سابع عشر - ٩-٢-٦" من دليل المنظمة الإلكتروني نظرة عامة على الإجراءات المتعلقة بإدارة أسطول المركبات المستأجرة لاستخدامها في حالات الطوارئ. ويشير إلى أنه غالباً ما يكون استخدام المركبات المستأجرة خلال المرحلة الأولية من عمليات الطوارئ أكثر فعالية من حيث التكلفة للمنظمة، ويمكن الهدف من ذلك في إرساء نظام لإدارة أسطول المركبات في المرحلة الأولى في غضون سبعة أيام، وتشغيله تشغيلاً كاملاً في غضون ٢١ يوماً. ويمكن الغرض النهائي من إدارة أسطول المركبات في تحديد الفرص المتاحة لتحسين فعالية وكفاءة الأسطول، كما يشير إلى ذلك بوضوح المطبوع المعنون "WHO Fleet Services (WFS): Fleet Management Handbook" (خدمات أسطول المنظمة: كتيب إدارة الأسطول). ويمكن التحدي الذي تواجهه منظمة إنسانية ما، فيما يتعلق بإدارة أسطول المركبات، في التوفيق بين ثلاث أولويات متنافسة والتي قد تكون متضاربة في بعض الأحيان، وهي: (أ) تحقيق أهداف البرنامج سواء في العمليات المعتادة أو أثناء حالات الطوارئ الصحية؛ (ب) سلامة موظفي المنظمة ومستخدمي الطرق الآخرين ورفاههم؛ (ج) فعالية التكلفة أو استخدام الموارد بأكبر قدر من الفعالية.

١٠٤- وقد وضع برنامج المنظمة للطوارئ الصحية إجراءات تشغيل موحدة لإدارة أسطول المركبات في حالات الطوارئ من أجل تحسين تنفيذ البرنامج أثناء وبعد حدوث حالة الطوارئ. وقد صُممت الإجراءات لتتماشى مع الهدف المتعلق بإدارة النقل وأسطول المركبات لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية من حيث الاستعداد خلال فترة ٢١ يوماً عند حدوث حالة طوارئ لأول مرة. غير أن إجراءات التشغيل الموحدة هذه لا تزال في شكل مسودة لأن خدمات أسطول المنظمة مازالت عاكفة على إدراج سياسة بشأن السلامة على الطرق وإدارة الأسطول في دليل المنظمة الإلكتروني، ومن الضروري ضمان أن تتماشى إجراءات التشغيل الموحدة والإرشادات مع السياسة قبل وضعها في صيغتها النهائية.

١٠٥- ولقد أدت فاشية الإيبولا التي حدثت فجأة في مقاطعة شمال كيفو، في جمهورية الكونغو الديمقراطية، إلى تفعيل نظام المنظمة الخاص بإدارة الأحداث والذي يُفترض أنه يضمّ التقييم السريع للاحتياجات المتعلقة بالنقل وتشغيل نظام إدارة أسطول المركبات في غضون ٢١ يوماً.

١٠٦- وقد أُتيح لنا نفاذ مؤقت إلى المرحلة التجريبية من نظام "Tracpoint" الذي يُفترض أنه يُظهر أسطول المركبات المستخدمة في الاستجابة للإيبولا بأكمله. ولاحظنا أن البيانات الواردة في هذا النظام غير كاملة، وبالتالي فإنها غير موثوقة نسبياً. وقد أكد هذه الملاحظة موظف الخدمات اللوجيستية المسؤول عن نظام الاستجابة للإيبولا.

١٠٧- وبالمثل، أُتيح النفاذ منذ ١٦ آذار/ مارس ٢٠١٩ إلى قاعدة بيانات نظام إدارة النقل الخاصة بالإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية، والتي تعد في الأساس نسخة تجريبية لها نفس الغرض المتمثل في تتبع ورصد الاحتياجات من النقل، وغيرها من المسائل الأخرى المتعلقة بإدارة أسطول المركبات. ولقد لاحظنا في قاعدة البيانات أن ثمة أسطولاً ضخماً يتكون من ٧٢٣ مركبة، من بينها ٥٩ مركبة مملوكة للمنظمة و٦٦٤ مركبة مستأجرة. وأوضحت الإدارة أن عدد المركبات اللازمة يفوق بكثير عدد موظفي المنظمة في الميدان، حيث إنه يشمل جميع الشركاء الذين يعملون تحت توجيه ودعم المنظمة. فعلى سبيل المثال، فإن وزارة الصحة تعول على

المنظمة لتوفر لها وسائل النقل المتصلة بالتطعيم وأعمال الدفن بطريقة كريمة. وأجرينا تحليلاً أولياً لبيانات نظام إدارة النقل ولاحظنا، كما هو مبين فيما يلي، مؤشرات تدل على أن ثمة مركبات غير مستعملة.

(١) المركبات غير المستعملة

١٠٨- لاحظنا مركبات تبدو أنها غير مستعملة وأخرى قليلة الاستعمال، فضلاً عن أنه استُعمل عدد من مركبات الإيجار الإضافية، وهذا يعني أنه من الضروري استعراض أسطول المركبات الحالي بانتظام قبل إبرام عقود إيجار جديدة، من أجل التحقق مما إذا كانت هناك مركبات غير مستعملة في بعض القواعد والتي يمكن نقلها فوراً إلى قواعد أخرى بحاجة إلى سيارات إضافية، وذلك قبل البت في إبرام عقود إيجار جديدة.

١٠٩- وكشفت مقابلة أجريت مع موظف الخدمات اللوجيستية في برنامج المنظمة للطوارئ الصحية/ دعم العمليات والخدمات اللوجيستية أنه من الشائع إبرام عقود إيجار إضافية دون إجراء تقييم للاحتياجات من النقل أو دون إجراء أي استعراض لأسطول المركبات الحالي. ونتيجة لذلك، استؤجرت سيارات جديدة دون التحقق مما إذا كانت هناك مركبات غير مستعملة في قواعد/ أماكن أخرى.

١١٠- وقد أدى عدم إجراء استعراض منتظم لأسطول المركبات لضبط عدد المركبات وفقاً لاحتياجات كل قاعدة إلى تكبد البرنامج مصاريف إيجار لا داعي لها.

(٢) إيجار المركبات ذات الاستهلاك العالي من الوقود

١١١- أظهرت قاعدة بيانات استراتيجية إدارة النقل أيضاً أن بعض المركبات المستأجرة تستهلك كمية وقود أعلى من الكمية التي تستهلكها مركبات مستأجرة أخرى من نفس النوع/ الصنع/ الطراز. فعلى سبيل المثال، بلغت كمية الوقود التي استهلكتها مركبتان من نوع Mitsubishi Canters أكثر من ٤٦ لتراً لكل ١٠٠ كيلومتر، في حين أن سيارة أخرى من نفس النوع في الأسطول استهلكت نفس كمية الوقود لمسافة تتراوح من ١٠,٦١ إلى ٣٢,٠٨ كيلومتر.

١١٢- ولو أُجري رصد وتقييم لكمية الوقود المستهلكة من المركبات كما ينبغي، لدفع ذلك إلى إجراء استعراض للبيانات التي تم جمعها، ومن ثم التحقق من الاستهلاك المفرط للوقود من المركبات المذكورة على ما يبدو.

(٣) المركبات غير المجهزة بنظام للتتبع

١١٣- لاحظنا أيضاً أن عدداً كبيراً من المركبات كانت تفتقر إلى جهاز تتبع، وبالتالي تعذر تتبعها. ويتيح نظام التتبع رؤية تنقلات كل مركبة، ويصدر تنبيهات عند خروج المركبات عن المناطق المسموح بها، كما أنه يرسل تنبيهات محددة حول أداء سائقها. ويلتقط النظام أيضاً بيانات عن كمية الوقود المستهلكة والمسافة المقطوعة. ومن شأن النظام أن يحد بشكل كبير من مخاطر السلامة على الطرق، كما أنه سيساعد على تيسير التحقيق في حوادث السلامة على الطرق التي قد تتعرض لها المركبة.

١١٤- وأبلغنا أنه تم تثبيت ٣٥٧ جهازاً للتتبع في المركبات وأنه أُرسل ٣٤ جهازاً من أجهزة التتبع حتى ١١ نيسان/ أبريل ٢٠١٩. ومن المتوقع أن تُثبت جميع أجهزة التتبع البالغ عددها ٧٥٦ جهازاً بحلول نهاية نيسان/ أبريل ٢٠١٩.

١١٥- وفي حالة عدم توافر نظام للتتبع، يمكن أن تُستخدم المركبة في رحلات غير مندرجة في إطار الاستجابة لحالات الطوارئ. كما أنه سيتعذر الكشف عن الحوادث الناجمة عن السرعة الفائقة وغيرها من أشكال سوء استخدام المركبات.

١١٦- وكشف موظف الخدمات اللوجيستية في برنامج المنظمة للطوارئ الصحية/ دعم العمليات والخدمات اللوجيستية أن الثغرات القائمة في الإجراءات يمكن أن تعزى إلى عدد من العوامل، من بينها عدم توافر وحدة تشغيلية معنية بإدارة أسطول المركبات ونقص الموارد البشرية اللازمة لإدارة الوحدة. وعلاوة على ذلك، فإن وظيفة الموظف المركزي المعني برصد أسطول المركبات ووظيفة المنظم في مانجينا لاتزالان شاغرتين. ومن ناحية أخرى، فإن عقد مديري أسطول المركبات في كل من بوتيمبو وبيني أوشكا على الانتهاء، وأفيد أنهما أعربا عن نيتهما بعدم تجديد عقديهما. وقال موظف الخدمات اللوجيستية أيضاً إن جميع الوظائف المشغولة في وحدة أسطول المركبات التابعة لإدارة دعم العمليات والخدمات اللوجيستية تقريباً يشغلها موظفون محليون غير مؤهلين للاضطلاع بمهام إدارة الأسطول.

١١٧- وشدد موظف الخدمات اللوجيستية على أن هناك عاملاً آخر من المرجح أنه ساهم في حدوث ثغرات في الإجراءات، ألا وهو قلة التنسيق بين الموظفين في الميدان ومنسق أسطول المركبات، ولاسيما فيما يتعلق بتخطيط عدد الأصول اللازمة للاضطلاع بمهمتهم. وفي حين اقترح موظف الخدمات اللوجيستية صيغة منقحة من نظام إدارة النقل خاصة بالاستجابة للإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية تحديداً وترمي إلى إرساء نظام لتحليل بيانات إدارة النقل تحليلاً فعالاً من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة والعمل بطريقة اقتصادية، فإن هذا الاقتراح لا يعدو أن يكون مجرد اقتراح مرهون بموافقة السلطات المعنية.

١١٨- وبالإضافة إلى الاقتراح المتعلق بالصيغة المنقحة من استراتيجية إدارة النقل، اقترحت إجراءات التشغيل الموحدة التالية الخاصة بالحوادث:

- (أ) إجراءات تأجير المركبات - تحدد بشكل مفصل كيفية طلب سيارة مستأجرة لاستخدامها في عملية الطوارئ؛
- (ب) الإجراءات المتعلقة بإعداد فواتير تأجير السيارات لأغراض الاستجابة للإيبولا - يحدد بشكل مفصل كيفية إعداد فواتير المركبات المؤجرة لعملية الطوارئ؛
- (ج) واستراتيجية إدارة النقل - يحدد بشكل مفصل كيفية تحديث استراتيجية إدارة النقل لأغراض عملية الطوارئ.

١١٩- غير أنه في انتظار إصدار ونشر الاستراتيجيات والتدابير التي تقرر رسمياً اعتمادها من قبل الجميع، ستظل هناك دائماً شكوك فيما يتعلق بالعمليات، وكذلك النتائج المرجوة.

١٢٠- وتشير الشروط المذكورة سالفاً إلى أنه من الضروري توافر نظام فعال لإدارة أسطول المركبات، ليس فقط في سياق الاستجابة للإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية، ولكن أيضاً في حالات الطوارئ الأخرى التي يعمل برنامج المنظمة للطوارئ الصحية حالياً على الاستجابة لها.

١٢١- إن غياب نظام فعال لإدارة أسطول المركبات، مدعوماً بعمليات وإجراءات محددة ومقررة بوضوح، ينطوي على خطر أن تنفق المنظمة الكثير من الموارد على عدد مفرط من المركبات، مما يسفر عن نفاد الأموال الشحيحة دون أن تحقق الأهداف المتوقعة من أنشطتها في مجال الاستجابة للطوارئ.

١٢٢- نوصي بأن تنظر المنظمة في الضرورة الملحة لإرساء نظام فعال ذي طابع مؤسسي لإدارة أسطول المركبات، ينطوي على عمليات وإجراءات محددة ومقررة بوضوح. ونوصي أيضاً بأن تنظر خدمات المراقبة الداخلية، أثناء مراجعتها الخاصة بمكتب المنظمة القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية، بصورة معمقة في الثغرات والملاحظات الملموسة الأخرى بشأن عمليات إدارة أسطول المركبات في إطار الاستجابة للإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

٣-٢-٣ تعزيز سياسات الشراء في حالات الطوارئ

١٢٣- يحدد الفرع "سابع عشر - ٩-٣-٤" من دليل المنظمة الإلكتروني السياسات المتعلقة بالشراء في حالات الطوارئ، والتي تنص على أنه عند تحديد درجة الطوارئ، يمكن أن تُعدّل عملية الشراء المعتادة بهدف الاستجابة لضرورة الوضع الملحة. وفي مثل هذه الحالات، تُشغّل تلقائياً عملية شراء خاصة بحالات الطوارئ، حيث: (أ) يوصى بإجراء عملية مناقصة تنافسية، ولكنها ليست إلزامية؛ (ب) ولا يُشترط الحصول على موافقة لجنة استعراض العقود لمنح عقد يفوق العتبة المنطبقة وللتنازل عن عملية المناقصة التنافسية.

١٢٤- إن الحاجة إلى تحديد الشروط التي يمكن أن تُطبّق فيها إجراءات الشراء في حالات الطوارئ أمر ضروري لأنها ستساهم في الحد من هدر الموارد. وقد يؤدي تطبيق إجراءات الشراء في حالات الطوارئ طوال فترة الطوارئ إلى زيادة التكاليف لأن ذلك يستلزم التنازل عن كل من عملية المناقصة التنافسية والموافقة المسبقة للجنة استعراض العقود، وهما إجراءان مهمان لضمان أفضل قيمة مقابل المال، والذي يعد الغرض التوجيهي الشامل لجميع عمليات الشراء في المنظمة.

١٢٥- وبينما يحق القول بأنه من الضروري أن تُتخذ أثناء حالة الطوارئ إجراءات عاجلة لضمان تلبية احتياجات السكان المتضررين، الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات طارئة، إلا أنه لا يمكن إنكار أن ثمة متطلبات لوجيستية أخرى يمكن التنبؤ بها وتخطيطها بشكل معقول خلال حالة الطوارئ الطويلة الأمد. وفي الواقع، فإن إطار الاستجابة لحالات الطوارئ نفسه يتضمن، من بين معايير المنظمة بشأن الأداء من حيث الاستجابة لحالات الطوارئ، إعداد المكتب القطري لإجراءات تشغيل موحدة وخطة شراء في غضون ١٠ إلى ٣٠ يوماً من تاريخ تحديد درجة الطوارئ (الجدول ٤، الفرع ٤، إطار الاستجابة لحالات الطوارئ) استناداً إلى تقييم مفصل لاحتياجات سلسلة الإمداد والخدمات اللوجيستية الصحية والدعم الميداني (الجدول ٩، الفرع ٥، إطار الاستجابة لحالات الطوارئ).

١٢٦- وبناءً على ذلك، استناداً إلى الاحتياجات المحددة في إطار التقييم المفصل، يمكن للمكاتب القطرية أن تحدد بالفعل أنواع السلع والخدمات التي يتعين اقتناؤها والوقت اللازم لإتاحتها، حتى يتسنى إعداد خطة الشراء مشفوعة بأطر زمنية تراعي الوقت اللازم لإجراء عملية تنافسية لضمان الحصول على السلع عالية الجودة بأقل تكلفة.

١٢٧- وفي عام ٢٠١٨، أعدت في مكتب المنظمة القطري في نيجيريا ثلاثة أوامر شراء على الأقل من أجل شراء أدوية مضادة للملاريا كانت قد صُنّفت على أنها طارئة لأن الحاجة إلى هذه الأدوية اعتُبرت بأنها ضرورة ملحة. وفي تقارير إرساء العطاءات المتعلقة بعملية الشراء هذه، تم تبرير تطبيق عملية الشراء في حالات الطوارئ بالطوارئ الطويلة الأمد من الدرجة ٣.

١٢٨- غير أننا لاحظنا أن الملاريا ليست مشكلة صحية جديدة في نيجيريا. ففي الواقع، سجلت نيجيريا في السنوات القليلة الماضية أكبر عدد من حالات الإصابة بالملاريا والوفيات الناجمة عنها. وأظهرت التقارير عن

الملاريا في العالم للأعوام ٢٠١٦ و ٢٠١٧ و ٢٠١٨ أن نيجيريا تمثل ٢٦٪ من المجموع العالمي لوفيات الملاريا المقدرة في عام ٢٠١٦، و ٢٧٪ في عام ٢٠١٧ و ١٩٪ في عام ٢٠١٨، وهي أعلى نسبة في هذا المجال. وبالتالي، فقد كان مكتب المنظمة القطري في نيجيريا يتوفر على كل المعلومات اللازمة لتحضير السكان المعرضين للخطر في البلاد على نحو سليم لموسم الملاريا عن طريق شراء الأدوية المضادة للملاريا في الوقت المناسب من أجل إعطائها على نطاق واسع.

١٢٩- وأوضح مدير سلسلة الإمداد في برنامج المنظمة للطوارئ الصحية أن البرنامج المعتاد لمكافحة الملاريا يهدف بشكل عام إلى ضمان التخطيط السليم وتقديم الدعم لوزارات الصحة. وبصفة عامة، تأخذ الدولة العضو على عاتقها الجزء الذي يمكن التنبؤ به من موسم الملاريا. وعند بلوغ مستوى الفاشية، لابد من استجابة طارئة من برنامج المنظمة للطوارئ الصحية، ويصبح بالتالي مستوى مختلفاً تماماً من الحاجة يصعب تخطيطه مقدماً.

١٣٠- بيد أنه يجدر التأكيد على أن مهمة برنامج المنظمة للطوارئ الصحية تشمل مساعدة البلدان على الوقاية من الفاشيات وحالات الطوارئ والاستعداد لها. وكما ورد في إطار الاستجابة لحالات الطوارئ، فإن المنظمة تتبع نهجاً شاملاً لجميع جوانب إدارة الطوارئ، والتمثلة في الوقاية/ التخفيف من الآثار، والتأهب/ الاستعداد، والاستجابة والإنعاش. وينص أيضاً على أنه لتنفيذ إطار الاستجابة لحالات الطوارئ تنفيذاً ناجحاً، لابد من الدول الأعضاء أن تبذل قدراً كافياً من الجهود في مجالي الحد من المخاطر والتأهب.

١٣١- وبناءً على ذلك، من المتوقع أنه تتوفر لدى مكتب المنظمة القطري في نيجيريا بالفعل خطط بشأن التأهب تشمل، من جملة أمور، شراء الأدوية اللازمة لمكافحة الملاريا في الوقت المناسب وبالكميات اللازمة، مع مراعاة المهلة المقدرة اللازمة للعمليات والموافقات وغيرها من العوامل، بحيث لا يضطر لتطبيق إجراءات الشراء في حالات الطوارئ.

١٣٢- وعلاوة على ذلك، لاحظنا أنه على الرغم من الضرورة الملحة المفترضة لشراء الأدوية المضادة للملاريا، حيث أدخلت بالفعل في نظام الإدارة العالمي التواريخ المطلوبة لتوفير الأدوية اللازمة، فإنه تم تغيير التواريخ التي ينبغي أن تكون فيها البضائع جاهزة للشحن في أمر الشراء وأرجئت إلى مواعيد لاحقة وفقاً لقدرات المورد. وفيما يخص السلع التي خضعت للاختبار، كان هناك تأخير لمدة ٥٤ و ١٢ و ١١ يوماً عن المواعيد المطلوبة لاستلام السلع، وتأخير لمدة ١٨ و ٣ و ٩ أيام عن مواعيد الشحن المحددة في أمر الشراء. وهذا يعطي انطباعاً بأنه ليس هناك حاجة ملحة لتوفير الأدوية المذكورة أو أنه، حتى وإن كانت هناك حاجة إليها، فإنها لم تُلَب في الوقت المناسب، وذلك على حساب السكان المتضررين.

١٣٣- وهناك مثال آخر يتمثل في مكتب المنظمة القطري في الجمهورية العربية السورية الذي يعتبر جميع مشترياته على أنها مشتريات طارئة نظراً لأن البلد مصنف في حالة الطوارئ من الدرجة الثالثة. هذه هي الممارسة المتبعة في مكتب المنظمة القطري المذكور، على الرغم من أنه يُفترض أن المكتب يخطط لاحتياجاته من المشتريات كل عام، مع مراعاة المهلة اللازمة للتسليم إلى الجمهورية العربية السورية. وعلى سبيل التوضيح، فإن أمر الشراء رقم ٢٠١٩٥٧٧٧٨ المتعلق بشراء ٣٥ مجموعة من الأدوية لعلاج الأمراض غير السارية بغية تجديد مخزون المستودعات لضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية للسكان المحتاجين، قد صُنّف على أنه من المشتريات الطارئة، حيث قُيد تاريخ ١ نيسان/ أبريل ٢٠١٨ في نظام الإدارة العالمي باعتباره التاريخ المطلوب. بيد أن التاريخ المطلوب لشحن السلع المقيّد في أمر الشراء المذكور هو ٢٤ نيسان/ أبريل ٢٠١٨. وفي ٢٣ نيسان/ أبريل ٢٠١٨، قُيد في نظام الإدارة العالمي استلام جزئي فيما يخص ٢٩,٦ مجموعة، بينما استُلمت المجموعات المتبقية البالغ عددها ٥,٤ مجموعة في ١٣ أيلول/ سبتمبر ٢٠١٨، أي بعد ١٤٢ يوماً من التاريخ المطلوب في أمر الشراء و ١٦٥ يوماً من التاريخ المطلوب المقيّد في نظام الإدارة العالمي.

١٣٤- وبالمثل، صُنّف أمر الشراء رقم ٢٠٢٠٣٦٣٥٦ الصادر عن مكتب المنظمة القطري في اليمن بشأن توفير ٦٠ ألف دورة للغسيل الكلوي على أنه طارئ، حيث قُيّد تاريخ ١٥ تموز/ يوليو ٢٠١٨ في نظام الإدارة العالمي باعتباره التاريخ المطلوب لتوفير السلع، بينما حُدد تاريخ الشحن المطلوب في أمر الشراء في ١٩ تموز/ يوليو ٢٠١٨. ووفقاً لجدول التسليم الوارد من مكتب المنظمة القطري، فإنه تم توزيع واستلام السلع على عدة دفعات في الفترة من ٧ تموز/ يوليو إلى ٢٣ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٨. وبالتالي، فإن السلع لم تُسلم بشكل فعلي إلا بعد ١٠٠ يوماً من التاريخ المطلوب في نظام الإدارة العالمي و٩٦ يوماً من تاريخ الشحن المطلوب في أمر الشراء.

١٣٥- وتبيّن عمليات الشراء هذه في مكاتب المنظمة القطريين في كل من الجمهورية العربية السورية واليمن أنه ليس هناك حاجة ملحة لتوفير الأدوية المذكورة أو أنه، حتى وإن كانت هناك حاجة إليها، فإنها لم تُلب في الوقت المناسب، وذلك على حساب السكان المتضررين.

١٣٦- وأوضح مدير سلسلة الإمداد في برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في المقر الرئيسي أن إجراءات الطوارئ تنطوي على جانبين هما: (أ) "التنازلات عن الإجراءات" التي تستلزم التنازل عن عملية المناقصة التنافسية وعن الموافقة المسبقة للجنة استعراض العقود. (ب) و"المسار السريع" الذي يستلزم معالجة مشروع أمر الشراء الخاص بالسلع الواردة في دليل السلع والموافقة عليه في مهلة يوم عمل واحد في حالة الطوارئ بدلاً من ستة أيام عمل في العادة، ومن ٣ إلى ١٥ يوم عمل في حالة الطوارئ بدلاً من ٤٠ يوم عمل في العادة بالنسبة لطلب تقديرات الأسعار. وأشار إلى أن أمر الشراء المذكور الصادر عن مكتب المنظمة القطري في الجمهورية العربية السورية كان يتعلق بسلع واردة في دليل السلع وهي سلع خاضعة لإجراءات المسار السريع، في حين أن أمر الشراء الصادر عن مكتب المنظمة القطري في اليمن، والذي صُنّف على أنه طارئ في نظام الإدارة العالمي، لم يستخدم التنازلات عن عملية المناقصة التنافسية وعن الموافقة المسبقة للجنة استعراض العقود، وبدلاً من ذلك، استخدم مهلة ٤٠ يوماً المطبقة على طلبات تقديرات الأسعار، وعشرة أيام لصياغة أمر الشراء، وستة أيام لإصدار أمر الشراء، أي ما مجموعه ٥٦ يوماً.

١٣٧- وباختصار، لاحظنا أن المكاتب القطرية للمنظمة تطبّق إجراءات شراء مختلفة أثناء حالات الطوارئ، مما يوحي بأن ثمة نقصاً في الوعي والتدريب بشأن إجراءات الطوارئ بين الموظفين. وهذا الأمر لا يتماشى مع مبادئ تشغيل برنامج المنظمة للطوارئ الصحية المنصوص عليها في الفرع "سابع عشر - ١-٢" من الدليل الإلكتروني للمنظمة، ولا سيما فيما يتعلق بالعمل باستخدام "مجموعة واحدة من العمليات والأنظمة، ومجموعة واحدة من المعايير المرجعية"، مما يقتضي توافر مجموعة متسقة ومبسطة من الأدوات وإجراءات التشغيل الموحدة ومعايير الأداء لتيسير الإدارة اليومية للعمليات أثناء حالات الطوارئ.

١٣٨- وعلاوة على ذلك، فإن السياسة المنصوص عليها في كل من الفرع "سابع عشر - ٩-٣-٤" من الدليل الإلكتروني للمنظمة وإطار الاستجابة للإيبولا والمتعلقة بتطبيق عمليات الطوارئ دون أي استثناء خلال الأشهر الاثني عشر الأولى من الفترة التي تُحدد فيها درجة الطوارئ بالنسبة لحالات الطوارئ الطويلة الأمد من الدرجتين ١ و ٢، وطوال الفترة التي تُحدد فيها درجة الطوارئ بالنسبة لحالات الطوارئ الطويلة الأمد من الدرجة ٣، تتيح قدراً مفرطاً من المرونة في عملية الشراء. وقد يترتب على ذلك شراء كميات غير ضرورية أو مفرطة من السلع والخدمات، مما يؤدي إلى إهدار الموارد.

١٣٩- وأقر مدير سلسلة الإمداد في برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في المقر الرئيسي بما يلي: (أ) يمكن تطبيق إجراءات موحدة في حالات الطوارئ الطويلة الأمد من خلال تخطيط سليم؛ (ب) ولا ينبغي تطبيق التنازلات عن الإجراءات على جميع المشتريات، إلا في الحالات التي تكون فيها حياة الناس في خطر، مما يتطلب تطبيق

آليات المسار السريع؛ (ج) ولابد من التمييز بوضوح بين جانبي إجراءات الطوارئ. وأقر مدير سلسلة الإمداد أيضاً بضرورة أن توفر المكاتب الإقليمية دورات تدريبية لموظفي المكاتب القطرية للمنظمة في مجال دعم العمليات والخدمات اللوجيستيات والتي تشمل إدارة سلسلة الإمداد وتخطيط المشتريات.

١٤٠- أوصينا المنظمة بأن تقوم بما يلي:

- (أ) أن تُعزّز بصورة مستعجلة السياسات والإجراءات الحالية بشأن المشتريات في حالات الطوارئ بغية تحديد الشروط والظروف التي ستطبق فيها إجراءات الطوارئ تحديداً واضحاً لضمان أن تُوظف الأموال المنفقة في حالات الطوارئ توظيفاً فعالاً؛
- (ب) وأن تدعم المكاتب الإقليمية في توفير التدريب/ بناء قدراتها على دعم العمليات والخدمات اللوجيستية وإدارة سلسلة الإمداد والمشتريات؛
- (ج) وأن تعيد النظر في أحكام الدليل الإلكتروني وإطار الاستجابة للطوارئ الصادرين عن المنظمة بشأن تطبيق إجراءات الطوارئ في حالات الطوارئ الطويلة الأمد، لتشمل الاستثناء المتعلق بالشروط/ الظروف التي لا تنطوي على طابع الاستعجال.

٤-٢-٣ طلبات السفر الطارئة غير المدرجة في سياق الطوارئ

١٤١- توفر السياسة المتعلقة بجودة معاملات السفر المحددة في إجراءات التشغيل الموحدة لإدارة دعم العمليات وإيتاء الخدمات توجيهات مفصلة لأخصائي جودة معاملات السفر بشأن العوامل الواجب مراعاتها عند استعراض طلبات السفر كي يتسنى لهم إقرار امتثال هذه الطلبات للسياسة. وإذا كان الغرض من السفر الطارئ ليس توفير الدعم التشغيلي المباشر لأحداث الصحة العمومية أو حالات الطوارئ المتدرجة، فينبغي أن يُعتبر في هذه الحالة سفرًا في إطار المهام العادية، وبالتالي فإنه لا داعي لتقديم طلب السفر الطارئ المعني.

١٤٢- وخلال الفترة من عام ٢٠١٦ إلى كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨، قُدم ٢٠٢٥ طلب سفر في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية على الصعيد العالمي صُنِّفت على أنها طلبات سفر طارئة. غير أن استعراضاً لعينات طلبات السفر الطارئة أظهر أن ٦٠ من أصل ١١٦ عينة مختارة عشوائياً عولجت بوصفها طلبات طارئة على الرغم من أن أغراض السفر المتنوعة المذكورة لا تدخل في نطاق وسياق الطوارئ.

١٤٣- وكشف تقييم لطلبات السفر، والذي شمل عدداً من الوثائق والمراسلات الإلكترونية، أن أغراض السفر تتعلق أساساً ببعثات أو حلقات تدريبية أو حلقات عمل أو طلبات للإدلاء بكلمات أو تقديم عروض أو تقييمات خارجية مشتركة، بينما في حالات أخرى، كانت الطلبات تتعلق بوجهات سفر لم تتعرض لأي طوارئ، أو أنه فُرضت فيها رسوم جزائية لأن المسافرين كان في إجازة. وكان من الواضح أن جميع طلبات السفر الستين هذه لا تندرج في سياق الطوارئ.

١٤٤- وتجدر الإشارة إلى أنه في الربع الثالث من عام ٢٠١٨، وضع برنامج المنظمة للطوارئ الصحية دليلاً موجهاً لمقدمي طلبات السفر الطارئة والجهات الموافقة عليها لشرح كيفية استخدام هذه الطلبات. وقد وُضع هذا الدليل على إثر ملاحظة مماثلة متصلة بمراجعة الحسابات أبقاها مراجع خارجي للحسابات في مركز الخدمات العالمي في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٨. وعلى الرغم من أنه من المرجح أن يكون الدليل الجديد قد عالج هذا الشاغل، إلا أن ذلك لم يمنع البعض من تقديم طلبات سفر باعتبارها طلبات طارئة، علماً أن أغراضها لا تمت بصلة لسياق الطوارئ. وبناءً على ذلك، فإننا نلاحظ أن ثقافة عدم الامتثال راسخة لدى الموظفين المشاركين في عمليات الطوارئ.

١٤٥- وأعربت الجهة المنسقة معنا في هذه المسألة أنها تتفق مع ملاحظتنا بأن مقدمي طلبات السفر ومستعرضيها (أخصائيو جودة معاملات السفر) ليسوا على علم على ما يبدو بالحالات التي يُبرّر فيها استخدام طلبات السفر الطارئة ولا بمعايير استخدام هذه الطلبات.

١٤٦- إنّ تقديم طلبات السفر باعتبارها طلبات طارئة، حتى وإن كانت لا تستوفي معايير السفر الطارئ، يكشف عن وجود خلل في الضوابط ويتسبب في هدر الموارد، ويعزى ذلك إلى التخلي عن إجراءات المراقبة اللازمة مثل موافقة المدير العام المساعد/ الشؤون الإدارية وموظف شؤون الإدارة/ مدير شؤون التنظيم والإدارة. وأوضحت الإدارة أن ثمة العديد من حالات السفر الطارئ، ومن بينها مثلاً، عندما يقتضي الأمر البحث عن عامل احتياطي ليحل محل العامل الذي يسافر في إطار سفر طارئ. وترى الإدارة أنه سيكون من المفيد وضع تعريف أفضل لهذا المفهوم.

٣-٢-٥ الموافقات المتأخرة على طلبات السفر المصنفة كطلبات طارئة

١٤٧- تنص إجراءات التشغيل الموحدة المتعلقة بالسفر الطارئ على أن طلبات السفر التي تُغطى فيها تكاليف تذكرة السفر الطارئ والبدل اليومي ستصدرها الوحدة التقنية المعنية في موعد لا يتجاوز يوم العمل التالي بعد إصدار التذكرة من جانب وكيل السفر. وتقع على الوحدة التقنية المعنية مسؤولية النظر في طلب السفر لغرض تسديد تكلفة تذكرة السفر والبدل اليومي، والموافقة عليه في يوم العمل الذي يلي يوم إصدار التذكرة، وذلك بصرف النظر عما إذا كانت التذكرة صدرت أثناء ساعات عمل وكيل السفر أو خارجها.

١٤٨- وأظهر استعراض لطلبات سفر قُدمت باعتبارها طلبات طارئة في الفترة من ٢٠١٦-٢٠١٨ أنه ثمة طلبات لم تتم الموافقة عليها إلا بعد ٣ أيام إلى ٥٣ يوماً من تاريخ بدء السفر. وأوضحت الإدارة أن التأخير في الموافقة على عدد من طلبات السفر يعزى إلى مشاكل في الاتصال أو مشاكل تقنية في وحدة السفر لنظام الإدارة العالمي أو إلى الاضطرار للانتظار لمدة ٣ إلى ٤ أيام للحصول على رد من سلطة الموافقة.

١٤٩- وعلى الرغم من أن ثمة عمليات موافقة خارج نطاق شبكة الإنترنت تتيح التأكد من أن السفر مُصرح به، فإن إنشاء طلبات سفر خارج المواعيد المحددة يتنافى مع غرض تصنيفها كطلبات طارئة، وقد تنتج عنه حالات سفر غير مصرح بها.

٣-٢-٦ الحاجة إلى أحكام دليل المنظمة الإلكتروني وإلى تحديث إجراءات التشغيل الموحدة بشأن السفر الطارئ في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية

١٥٠- يبدو أن أوجه القصور التي جرت ملاحظتها في طلبات السفر الطارئة والموافقة المتأخرة على طلبات السفر كانت تعزى جزئياً إلى عدم وجود مبادئ توجيهية إجرائية واضحة المعالم بشأن السفر الطارئ. ويتضمن الفرع "سابع عشر - ٨-٦" من دليل المنظمة الإلكتروني رابطاً إلى إجراءات التشغيل الموحدة المطبقة على السفر الطارئ والذي من المفترض أنه موجه لأغراض المعالجة من جانب وكيل السفر في المقر الرئيسي حصراً. ولا يتضمن دليل المنظمة الإلكتروني أي أحكام بشأن السفر الطارئ من شأنها أن توجه مقدمي الطلبات ومستعرضيها فيما يتعلق باستخدام السفر الطارئ وفقاً لتعريف الطوارئ وسياقه الوارد في الفرع "سابع عشر - أولاً (١٠)" من دليل المنظمة الإلكتروني.

١٥١- ولوحظ أيضاً أن إجراءات التشغيل الموحدة بشأن معالجة طلبات السفر الطارئة تقتصر على عملية إصدار التذاكر أثناء ساعات عمل الوكلاء وخارجها. وبناءً على استفسارنا، أوضحت الإدارة أنها لا تزال في طور تحديث إجراءات التشغيل الموحدة المتعلقة بالسفر الطارئ.

١٥٢- وقد يؤدي عدم وجود أحكام واضحة ومحددة في دليل المنظمة الإلكتروني وغياب إجراءات تشغيل موحدة بشأن السفر الطارئ إلى انعدام الاتساق في تفسير السفر الطارئ وتطبيقه على نطاق المنظمة بأكملها.

١٥٣- أوصينا المنظمة بأن تقوم بما يلي:

(أ) أن تنظر في ضرورة وأهمية تحديث دليل المنظمة الإلكتروني وإجراءات التشغيل الموحدة المتعلقة بالسفر الطارئ لتشمل الظروف المحددة التي يمكن أن تُستخدم فيها طلبات السفر الطارئة، فضلاً عن الجداول الزمنية المقبولة لعملية الموافقة على السفر الطارئ في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية؛

(ب) وأن تعتمد تدابير ترمي إلى سد الثغرات أثناء انتظار صدور الإرشادات المحددة بشأن السفر الطارئ، مما سيقتضي من مقدم الطلب أن يكون أكثر حذراً في تقديم طلب سفر باعتباره طلباً مندرجاً في إطار حالة الطوارئ، وتمكين الخبراء المختصين بجودة معاملات السفر من التحقق من ألا تُصنّف وتُعالج في إطار السفر الطارئ إلا الحالات التي تتماشى مع سياق الطوارئ.

٣-٢-٧ تعزيز سياسات إدارة الموارد البشرية - الاختيار والتوظيف

١٥٤- بلغ عدد موظفي برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨ ما مجموعه ١١٩١ موظفاً، ٥١١ منهم من الإناث، مما يمثل ٤٣٪ من مجموع الموظفين. وللتحقق من صحة تصريحات الإدارة بأن عملية الاختيار تتسم بالموضوعية والشفافية والتنوع، أُجري تقييم لعملية اختيار تسعة وثلاثين (٣٩) موظفاً معيناً حديثاً في المكتب الإقليمي لأفريقيا في عامي ٢٠١٧ و٢٠١٨.

١٥٥- ولاحظنا أنه أُجريت تحسينات على عملية التوظيف نتيجة تحديث سياسة الاختيار المنسقة للموارد البشرية ومنصة Stellis، ولكن لا تزال هناك بعض المجالات التي تتطلب تحسينات.

أ- تقييد تمديد فترات الإعلان عن الوظائف الشاغرة ونشر الإعلانات

تنص السياسة الأخيرة بشأن عملية الاختيار المنسقة للوظائف الأطول أجلاً على أنه يجب أن تُنشر الإعلانات عن الوظائف الشاغرة المندرجة ضمن الرتب من ف-١ إلى مد-٢ داخلياً وخارجياً باستخدام منصة التوظيف الخاصة بالمنظمة لمدة ٣ أسابيع اعتباراً من تاريخ صدورهما. وتنص كذلك على أنه يجوز، عند الاقتضاء، تمديد فترة نشر الإعلان لأكثر من ٣ أسابيع، وهو ما أكدّه أحد موظفي الموارد البشرية الذي أوضح أن إعلانات الوظائف الشاغرة تُغلق تلقائياً في النظام في الوقت المحدد لها، ولكن هناك إمكانية لتمديد فترة الإعلان. ويرى المراجع الخارجي أنه ينبغي وضع مبادئ توجيهية تحدد بوضوح إلى أي حد يمكن تمديد إعلانات الوظائف الشاغرة.

ب- الموافقة على تقارير الاختيار عن المدير الإقليمي/ سلطة الموافقة المفوضة، أو نيابة عنهما، لا تحدد اسم الجهة المفوضة بالتوقيع

ينص الدليل الإلكتروني في الفرع "ثالثاً-٤-٢" على أن تتولى هيئة الاختيار تقديم توصياتها إلى المدير الإقليمي أو إلى الشخص الذي يتمتع بسلطة الموافقة المفوضة. وكشف البحث الذي أجريته أن بعض تقارير الاختيار وافق عليها موظفون مفوضون.

وكانت الموافقة على تقارير الاختيار "عن المدير الإقليمي أو نيابة عنه"، دون تحديد اسم الموقع وصفته على وجه تقرير الاختيار، مما أسفر عن بعض الصعوبات وبذل جهود مكلفة من حيث الوقت من أجل التحقق من التوقيع استناداً إلى نموذج التوقيع ووثيقة تفويض السلطة للمندوب، لمعرفة مستوى السلطة والإطار الزمني، وبالتالي تحديد نطاق المسؤولية.

وعلى الرغم من صدور توجيه بشأن تفويض السلطة، إلا أنه كان من الأنسب لو طُبع اسم الشخص المفوض على تقرير الاختيار ووضعت التوقيع المقابل على وجه التقرير، بما أنه يمثل النتيجة النهائية لعملية الاختيار. وسيتماشى ذلك أيضاً مع إطار المساءلة الذي تُسأل بموجبه المنظمة وموظفوها عما يحققونه من نتائج محددة من خلال إسناد المسؤوليات بشكل واضح وشفاف.

ج- التواريخ المحسوبة مقابل المواعيد المحددة في عملية الاختيار لم تُبين بشكل واضح في تقارير الاختيار

تنص عملية الاختيار المنسقة على أنه ينبغي أن توقع هيئة الاختيار تقرير الاختيار في غضون ٣ أيام عمل من آخر مقابلة، في حين ينبغي أن يتم التوقيع/ الموافقة على توصية هيئة الاختيار في غضون ١٠ أيام عمل من تاريخ استلام التوصية.

غير أنه بعد إجراء فحص لتقارير الاختيار المعتمدة، تبين أن تاريخ توقيعها من جانب هيئة الاختيار وتاريخ استلامها من جانب الموظف المسؤول عن الموافقة لم يردا فيها. وبالتالي، سيكون من الصعب الإبلاغ عن تأخيرات في العملية ما لم تكن هناك نقطة مرجعية لحساب المواعيد. ومن المهم للغاية ضمان احترام الموعد المحدد لاكتمال عملية الاختيار والمتمثل في ١٥ أسبوعاً أو ٧٦ يوماً، وذلك حرصاً على شفافية وموثوقية جميع العمليات الخاصة بالمعاملات. وعلى الرغم من تصريح الإدارة بأن التواريخ مقيدة في نظام Stellis، إلا أننا نشدد على أهمية إدراجها في تقرير الاختيار المعتمد لضمان شفافية الإجراءات.

د- تحسين خطابات الاعتذار

تنص السياسة على أن الوثائق سرية، ولكن يمكن تقديم بعض التعليقات عند الطلب. ومع ذلك، فإن اللهجة المستخدمة في الرسالة الموجهة إلى المرشح غير الناجح لا تبدو أن تكون سوى تعبيراً عن الأسف لإخفاقه. إن إبلاغ المرشح، عقب إجراء المقابلة الإلزامية معه، بأنه يمكنه الاطلاع على التعليقات ذات الصلة بتقديم طلب إلى الموارد البشرية، من شأنه أن يثبت مدى تحلي المنظمة بالشفافية في عملية الاختيار.

١٥٦- ونؤكد على الأهمية الحاسمة لتطبيق ضوابط فعالة على إجراءات التوظيف والاختيار، ولاسيما إذا كانت المنظمة تولي عناية فائقة لاجتذاب المواهب في الوقت المناسب. ومن هذا المنطلق، فإنه يجب أن تضمن عملية الاختيار توافر الضوابط اللازمة في جميع مراحل عملية التوظيف لتجنب أي إضرار محتمل بالسمعة. وقد يكون نطاق الثغرات الملحوظة في عمليتي الاختيار والتوظيف محدوداً، ولكن يكفي أن تنطوي العملية على نقطة ضعف واحدة لتشكل سوابق سلبية لإجراءات التوظيف التالية في حال ما إذا لم تُعالج.

١٥٧- وبفضل تبليغ السياسات والإجراءات القائمة المناسبة تبليغاً صحيحاً، فإنه من المتوقع أن يتمكن البرنامج من اجتذاب واستبقاء الأشخاص ذوي الكفاءة والفعالية والمحفزين بدرجة عالية ليضطلعوا بعمله وينفذوا استراتيجيته العالمية في الوقت المناسب وبشكل ناجح. ونتيجة لذلك، سيتسنى له توظيف الأشخاص المناسبين والذين يتمتعون بأعلى معايير الفعالية والكفاءة والنزاهة توظيفاً فعالاً، مع مراعاة عالمي نوع الجنس والتنوع الجغرافي.

١٥٨- وأوصينا المنظمة بأن تعزز السياسات الحالية المتعلقة بعمليتي التوظيف والاختيار استناداً إلى الدروس المستخلصة، من خلال تنفيذ التدابير التالية:

(أ) أن تُحدد المهلة القصوى لتمديد فترة نشر إعلانات الوظائف الشاغرة والتوفيق بين الدليل الإلكتروني وإجراءات التشغيل الموحدة ذات الصلة؛

(ب) أن يُبين على وجه تقرير الاختيار اسم الشخص المفوض من قبل سلطة الموافقة، وصفته وتوقيعه؛

(ج) أن يُطلب بأن يُبين في تقرير الاختيار تاريخ توقيع هيئة الاختيار عليه، فضلاً عن التاريخ الذي استلم فيه الموظف المسؤول عن الموافقة توصية هيئة الاختيار؛

(د) وأن تُدرج في تقرير الاختيار فقرة لإبلاغ مقدم الطلب الذي أُجريت معه المقابلة بأن التعليقات متاحة وأنه يمكنه الاطلاع عليها بتقديم طلب إلى الموارد البشرية.

١-٢-٣ تمويل الصندوق الاحتياطي للطوارئ

١٥٩- ويشمل تمويل برنامج المنظمة للطوارئ الصحية كلا من الميزانية الأساسية وميزانية الاستجابة للفاشيات والأزمات لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية، فضلاً عن الصندوق الاحتياطي للطوارئ. ويشير الفرع "سابع عشر-٦-١" من دليل المنظمة الإلكتروني إلى أن الصندوق الاحتياطي للطوارئ أنشئ بهدف سد الفجوات الحرجة في التمويل عند بدء حالة الطوارئ، بينما يتولى المكتب الطالب تعبئة الموارد من خلال آليات التمويل الأخرى كي يتسنى اتخاذ إجراءات فورية ومنع تفاقم آثار الطوارئ على الصحة أو تخفيف وطأتها.

١٦٠- وينص الفرع "سابع عشر-٦-٢" (٣٠) من دليل المنظمة الإلكتروني على أن موارد الصندوق الاحتياطي للطوارئ تُجدد من خلال مساهمات المانحين خارج الميزانية الأساسية لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية، إما مباشرة أو من خلال التبرعات المستردة من خطط الاستجابة القطرية. ولا تخصص المساهمات في الصندوق الاحتياطي للطوارئ لأنشطة محددة، بل هي جماعية ومرنة، مما يتيح للصندوق الاحتياطي للطوارئ تمويل الاستجابة الأولية لأكبر عدد ممكن من الطوارئ الصحية تمويلياً سريعاً.

١٦١- وأظهرت السجلات المتاحة أن المساهمات وعمليات تحرير الأموال الخاصة بالصندوق الاحتياطي للطوارئ بالنسبة للفترة من عام ٢٠١٦ إلى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨ هي كالآتي:

المجموع (بالدولار الأمريكي)	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	
٧١ ٠٦٣ ٣٥٩	٣٩ ٩٨٥ ٢٧٢	١٢ ٨٠٢ ٤٢٧	١٨ ٢٧٥ ٦٦٠	مساهمات الصندوق الاحتياطي للطوارئ
٧٤ ٦٤٩ ٦١٨	٣٥ ٩٥٧ ٦٣٥	١٩ ٢٦٥ ٠٨٨	١٩ ٤٢٦ ٨٩٥	مخصصات الصندوق الاحتياطي للطوارئ
(٣ ٥٨٦ ٢٥٩)	٤ ٠٢٧ ٦٣٧	(٦ ٤٦٢ ٦٦١)	(١ ١٥١ ٢٣٥)	الرصيد

تستند الأرقام إلى آخر المعلومات المتاحة في شباط/ فبراير ٢٠١٩ بشأن المساهمات وآخر المعلومات المتاحة في ١٩ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨ بشأن مخصصات الطوارئ/ مخصصات التمويل/ مخصصات الصندوق الاحتياطي.

١٦٢- وكما يبين الجدول أعلاه، بينما زادت المساهمات بشكل مطرد، فقد زادت معها أيضاً المخصصات المقابلة. وفي فترة الثلاث سنوات المبينة في الجدول، لم يُحقق الهدف المتمثل في تمويل الصندوق الاحتياطي للطوارئ بمقدار ١٠٠ مليون دولار أمريكي.

١٦٣- وقد لاحظنا أن المنظمة تبنت صندوق الطوارئ كاستراتيجية فعالة ومستدامة لتجديد الموارد اللازمة لتمويل الاستجابة للطوارئ الصحية. إن تسديد مخصصات الصندوق الاحتياطي للطوارئ من مساهمات المانحين في جهود الاستجابة القطرية للمنظمة يوجد في صميم الاستراتيجية المستدامة لتجديد الموارد. وتعكف المنظمة على بناء قدراتها على تعبئة الموارد اللازمة للاستجابة على المستوى القطري من خلال نموذج الأعمال القطري، والذي سيمكن مكتب المنظمة القطري من سداد المنح التي حصل عليها من الصندوق الاحتياطي للطوارئ من خلال تعيين مسؤولين مركزين لتعبئة الموارد في المجالات ذات الأولوية لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية.

١٦٤- وأفاد برنامج الطوارئ الصحية في آخر المعلومات الصادرة عنه في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٨ أن البلدان التي تحظى بالأولوية في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية (جمهورية الكونغو الديمقراطية وإثيوبيا ونيجيريا والصومال وجنوب السودان والجمهورية العربية السورية واليمن) عيّنت موظفين مركزين لتعبئة الموارد، بينما اعتمد كل من أفغانستان والعراق ومالي ترتيبات مؤقتة بشأن تعبئة الموارد. وتساعد كل هذه الجهود على الحفاظ على الصندوق الاحتياطي للطوارئ.

١٦٥- وعلاوة على ذلك، شاركت المنظمة في حملات تمويل مختلفة، مثل: مؤتمر إعلان التبرعات من أجل الصندوق الاحتياطي للطوارئ؛ وتوسيع قاعدة المانحين من خلال التماس الدعم من المؤسسات والقطاع الخاص؛ واستكشاف الفرص المتاحة للتمويل الإنساني الإسلامي؛ والعمل مع مؤسسة الأمم المتحدة وغيرها من الشركاء من أجل استكشاف الفرص الممكنة لإقامة شراكات.

١٦٦- وفي آخر المعلومات الصادرة عن البرنامج في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٨، أُشير إلى أنه سُدد وأُعيد إلى الصندوق الاحتياطي للطوارئ في عام ٢٠١٧ حوالي ثلث المخصصات فقط، وهذا مؤشر على أن المساهمات المقدمة من المانحين لتمويل الاستجابة للطوارئ ليست استباقية. وتجدر الإشارة إلى أننا لم نتمكن من التحقق من

حجم وتوقيت عمليات السداد الفعلية للمخصصات/ عمليات تحرير الأموال التي تمت في الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠١٨ ولم يتسن لنا تقييمهما، وذلك بسبب أن البيانات غير متاحة لنا.

١٦٧- ومن الواضح أنه على الرغم من توافر موظفين معنيين بتعبئة الموارد وتنظيم حملات التمويل، فإن أموال الصندوق الاحتياطي للطوارئ المتاحة في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨ لم تتجاوز ٢٧,٢ مليون دولار أمريكي، وهو مبلغ أقل بكثير من المبلغ المستهدف منذ إنشاء صندوق الطوارئ في عام ٢٠١٥.

١٦٨- وفي وثائق التمويل والتنفيذ الخاصة ببرنامج المنظمة للطوارئ الصحية التي قدمها المسؤول عن الاتصال، كان هناك نقص بنسبة ٤٧٪ في الصندوق الاحتياطي للطوارئ مقارنة بهدفه المتمثل في ١٠٠ مليون دولار أمريكي. ومع استمرار الفاشيات وحالات الطوارئ الصحية، يواجه برنامج المنظمة للطوارئ الصحية تحديات في تعبئة الموارد والتي ينبغي معالجتها على الفور.

١٦٩- ويجدر التأكيد على أن البرنامج قد توصّل، عند تحديده للمخاطر وترتيب أولويات إدارتها، إلى أن أحد المخاطر الرئيسية التي يواجهها يتمثل في احتمال عدم قدرته على تمويل البرنامج وعمليات الطوارئ المقترنة به على النحو الملائم، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج غير كافية على المستوى القطري. ومن المؤكد أن هذا الخطر المحدد يشمل الصندوق الاحتياطي للطوارئ، وهو خطر صُنّف على أنه شديد من حيث أهمية/ أثر المخاطر التي ينطوي عليها. ومن بين التدابير الرامية إلى التصدي لهذه المخاطر، قرر البرنامج بذل جهود مستهدفة في سبيل تعبئة الموارد لبرنامج الطوارئ، بما في ذلك تخصيص موارد مرنة إضافية.

١٧٠- وبالنظر إلى وضع أموال الصندوق الاحتياطي للطوارئ المثير للقلق، فإنه من المحتمل جداً أن يتعذّر جني الفوائد الناجمة عن استراتيجية تجديد الموارد المذكورة ما لم تُكثّف الجهود بما فيه الكفاية، وبالتالي فإن تمويل الطوارئ تمويلاً مستداماً عن طريق الصندوق الاحتياطي للطوارئ قد يصبح أمراً غير ممكن.

١٧١- أوصينا المنظمة بأن تقوم بما يلي:

(أ) أن تكثّف حملة التمويل التي تنفذها حالياً وتعزز الدعم المقدم من المانحين حتى تصبح تعبئة الموارد عملية مستمرة؛

(ب) أن تعزز جهود تعبئة الموارد على المستوى القطري من أجل دعم استرداد الأموال من جانب الصندوق الاحتياطي للطوارئ بفضل مساهمات المانحين.

٣-٣ اتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ

١٧٢- تقدم اتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ، باعتبارها كياناً مستضافاً، مساهمات كبيرة لبرنامج العمل الصحي العالمي وبنيته، وذلك عن طريق تعزيز الأولويات الصحية العالمية، ورفع مستوى التوعية والدعوة إلى أقصى حد، ورسم السياسات المسترشدة بالبيانات، وتيسير المشاركة على نطاق أوسع مع أصحاب المصلحة. ولاتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ أمانة اتفاقية عاملة تنقيد عملياتها الإدارية بسياق دستور منظمة الصحة العالمية، واللائحة المالية والنظام المالي للمنظمة والنظام الأساسي لموظفي المنظمة ولائحة موظفي المنظمة، وأحكام الدليل الإلكتروني، والسياسات والإجراءات المطبقة، والتي توفر أساساً متيناً يسهم في فعالية وكفاءة إدارة العمليات.

١٧٣- ويُتأكد بدرجة معقولة في التقييم العام من وضع ضوابط رقابة تعمل بفعالية، علماً بأننا استرعينا انتباه الإدارة إلى فرص التحسين التالية بالنسبة للاتفاقية.

٣-٣-١ تصريف الشؤون المؤسسية واتفاق الاستضافة

١٧٤- أكدت مراجعتنا على إبرام اتفاق استضافة بين أمانة الاتفاقية ومنظمة الصحة العالمية. وأمانة الاتفاقية في المرحلة الأخيرة من وضع الصيغة النهائية لاتفاق الاستضافة بينها وبين المنظمة للمرة الأولى منذ عام ٢٠٠٦ عندما قرر مؤتمر الأطراف إنشاء الأمانة الدائمة للاتفاقية مما يعني ضمناً أنه تتوفر لدى أمانة الاتفاقية في الوقت الراهن الوثيقة الرئيسية المعنية الخاصة بها بشأن تصريف الشؤون المؤسسية. وعلى مدار الفترة من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٨، كان إبرام اتفاق الاستضافة مع المنظمة مسألة غير واضحة، وهو الأمر الذي أدى إلى استغراق وقت طويل لانتهاء منه. ويجب أن تُبرم مسودة اتفاق الاستضافة وتوضع موضع التنفيذ مع الإدارة العليا التي تحتاج إلى المحافظة على روابط قوية حيثما افترض حدوث التغيير، كي تستهل الإدارة العليا تصريف الشؤون المؤسسية بفعالية وكفاءة.

١٧٥- ويشير مصطلح تصريف الشؤون المؤسسية إلى الهياكل والعمليات الموجودة في إطار توجيهات الكيان المعنى وتحت رقبته. ويوجه هذا الإطار توزيع المسؤوليات على من يشاركون في الكيان. ومن ثم يتعلق تصريف الشؤون المؤسسية صراحةً بالنسبة للاتفاقية المنظمة الإطارية بالمسؤوليات والعلاقات فيما بين الأمانة، ومؤتمر الأطراف، واجتماع الأطراف، وهيئة المكتب، وأصحاب المصلحة، ومنظمة الصحة العالمية باعتبارها المنظمة المضيفة.

١٧٦- وتسمح تلك الأطر في تصريف الشؤون المؤسسية لأمانة اتفاقية المنظمة الإطارية بالعمل بكفاءة نظراً لوجود مستوى واضح للمساءلة والاتصال بين اتفاقية المنظمة الإطارية بوصفها هيئة تعاھدية مُستضافة داخل المنظمة، وبين منظمة الصحة العالمية باعتبارها المنظمة المضيفة، في فهم الأدوار المنوطة بهما والمسؤوليات الواقعة عليهما. وفي هذا الصدد، تتمثل الوثيقة الأساسية التي تدفع تصريف الشؤون المؤسسية للاتفاقية المنظمة الإطارية في اتفاق الاستضافة بين أمانة الاتفاقية والمنظمة.

١٧٧- ونوصي بأن تتولى أمانة اتفاقية المنظمة الإطارية زمام القيادة في إشراك مؤتمر الأطراف من خلال هيئة المكتب، لتيسير عملية استعراض مسودة اتفاق الاستضافة مع الإدارات المعنية في المنظمة، بما في ذلك مكتب المستشار القانوني، بهدف وضع الصيغة النهائية للوثيقة المعنية دون عوائق غير ضرورية خلال النصف الأول من عام ٢٠١٩، ومن ثم ضمان تطبيق اتفاق الاستضافة وتنفيذه خلال العام الحالي.

٣-٣-٢ تقديم التقارير عن تنفيذ الاتفاقية

١٧٨- سلّطت مراجعتنا الضوء على ضرورة ضمان الجودة في تقديم التقارير عن التنفيذ والامتثال للاتفاقية. ويُعد إجراء ضمان الجودة بشأن المعلومات أو البيانات المتعلقة بتنفيذ الاتفاقية سبيلاً للمُضى قُدماً في تلافى الغلطات أو الأخطاء في التقارير المقدمة في إطار إدارة الجودة. ويركز ضمان الجودة على منح الثقة في تقديم التقارير عن الجودة والمعلومات المُتحقق من صحتها. ويتثبت ضمان الجودة من مدى حصول التنفيذ بالفعل والتبليغ عنه بدقة، والا فمن الممكن أن يشكل نقطة البدء لصياغة الدروس المستفادة في المستقبل وتحسين آليات التبليغ.

١٧٩- وجاء في نص مذكرة الإرشادات المتعلقة بخصوصية البيانات وأخلاقياتها وحمايتها، الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إطار السعي نحو تحقيق خطة ٢٠٣٠، أنه ينبغي تصميم جميع الأنشطة المتعلقة بالبيانات وتنفيذها والتبليغ عنها وتوثيقها بمستوى كافٍ من الجودة والشفافية. وبشكل أكثر تحديداً، وبالقدر الممكن في حدود المعقول، ينبغي التحقق من صحة البيانات من حيث الدقة، والأهمية، والكفاية، والنزاهة، والاكتمال، وإمكانية الاستخدام، والسلامة، والاتساق، مع تحديثها أولاً بأول.

١٨٠- وتُعد منصة التبليغ الخاصة باتفاقية المنظمة الإطارية أداة إلكترونية حيوية وُضعت للسماح لأطراف الاتفاقية بتقديم تقارير عن تنفيذ اتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ بطريقة منظمة وشفافة تُسهم في التقرير المرحلي العالمي. وتقدم مراكز الاتصال التابعة للأطراف تقرير التنفيذ (التقييم الذاتي) الخاص بها عبر منصة التبليغ الخاصة باتفاقية المنظمة الإطارية، وذلك عن طريق الإجابة على أسئلة الاستبيان الأساسي الوارد في أداة اتفاقية المنظمة الإطارية للتبليغ، حيث يعرض الاستبيان ٣٧٠ سؤالاً يتحتم على جميع الأطراف في الاتفاقية استيفائها وتقديمها إلى أمانة الاتفاقية كل سنتين (المادة ٢١ من الاتفاقية والقرارات ذات الصلة الصادرة عن مؤتمر الأطراف).

١٨١- ويمثل التقرير المرحلي العالمي التقرير المرحلي العالمي الثنائي السنوات الكامل بشأن تنفيذ الاتفاقية، وقد أعدته أمانة الاتفاقية وفقاً للقرار الصادر عن مؤتمر الأطراف الذي طلب إعداد التقرير المرحلي العالمي بالاستناد إلى تقارير التنفيذ الثنائية السنوات التي تعدها الأطراف وتُقدّم إلى كل دورة عادية لمؤتمر الأطراف. وبسؤالنا عن الأمر، أوضحت الإدارة أن عملية التبليغ اللازمة للتحقق من صحة المعلومات التي تقدمها الأطراف وجودتها (ضمان الجودة)، تقتصر على الإجراءات المعيارية.

١٨٢- وأفادت الإدارة أن العملية المتبعة في التبليغ وأدوات التبليغ تطورت، مع الاتجاه إلى إضافة أو تعديل/ تحرير الأسئلة الواردة في كل من الاستبيان الأساسي (الأسئلة الإلزامية) والأسئلة الإضافية (الاختيارية)، عند الاقتضاء. وعليه، وفي ظل هذا التطور، فمن المقترح بالتالي أن تُدرج مبادئ توجيهية تقوم مقام بارامتر التأكد عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، بغرض تعزيز صحة المعلومات واتساقها واكتمالها.

١٨٣- وتُعتبر المبادئ التوجيهية لضمان الجودة والمتعلقة بالتبليغ والمعلومات أداة يمكن أن تستكمل منصة التبليغ الخاصة باتفاقية المنظمة الإطارية والترتيبات ككل، وأن تساعد بالتالي في التقارير المقدمة من الأمانة عن التنفيذ والإنجازات، أي التقرير المرحلي العالمي، وأن توفر أقصى درجة ممكنة من الجودة والبيانات المُتحقق من صحتها في إطار الموارد المرصودة والأطر الزمنية لجميع مستخدميها المستهدفين.

١٨٤- ومن جانبها، علقت أمانة الاتفاقية بالقول إنه يمكن لأمانة الاتفاقية بالفعل أن تترقى بالمبادئ التوجيهية لضمان الجودة من خلال الفريق العامل المعنى بضمان الجودة وعن طريق الدراسات الرائدة المخطط إجراؤها هذا العام بشأن آلية استعراض التنفيذ. وبالإضافة إلى ذلك، فسوف تجري أمانة الاتفاقية أيضاً دراسة استطلاعية عن خبرة المعاهدات الأخرى في أدلة ضمان الجودة وإطاراته.

١٨٥- ونوصي أمانة اتفاقية المنظمة الإطارية بصياغة مبادئ توجيهية لضمان الجودة: (أ) ترسي معايير واضحة تحديداً بشأن تعريف الجودة والمعلومات المُتحقق من صحتها في كل مادة من مواد الاتفاقية أو نقطة تحقق رئيسية بشأن كل منجز مستهدف؛ (ب) توضح الأدوار والمسؤوليات الواقعة على عاتق مقيمي ضمان جودة البيانات الرئيسية؛ (ج) تحقق الاتفاق بشأن المراحل والمدد الزمنية التي ستجرى خلالها استعراضات الجودة، وكيف سيبلغ بالنتائج ومن سيبلغ بها.

٣-٣-٣ خطة العمل والميزانية

١٨٦- في ضوء اعتماد الاستراتيجية العالمية لتسريع وتيرة مكافحة التبغ للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٥ (الاستراتيجية العالمية) على النحو الوارد في الملحق ١ من الوثيقة FCTC/COP/8/11، ينبغي مواصلة خطة العمل والميزانية المعنيتين لعام ٢٠١٩ مع الاستراتيجية العالمية المذكورة. ويتحقق ذلك عن طريق خطة عمل وميزانية محدثتين ومواعيتين ومتجاوبتين يتسنى فيهما أن تكتسب السنة الأولى لتنفيذ الاستراتيجية العالمية مركزاً وطيداً في التنبؤ بخطة العمل والميزانية في المستقبل. ويكتسب هذا أهمية بالنسبة لأي خطط عمل وميزانيات لاحقة لأمانة الاتفاقية ومواعيتها مع الاستراتيجية العالمية المتعددة السنوات.

١٨٧- وبالنسبة لمنظمة الصحة العالمية، تمثل خطة العمل مجموعة من المنتجات والخدمات، وما يرتبط بها من أنشطة ويتصل بها من تكاليف، يُستهدف تحقيقها عن طريق مركز ميزانية. وقد اعتمد مؤتمر الأطراف في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦ خطة العمل والميزانية للفترة المالية ٢٠١٨-٢٠١٩ اللتين قدمتهما أمانة الاتفاقية والورديتين في الوثيقة FCTC/COP/7/25.

١٨٨- ومن ناحية أخرى، وضعت الاستراتيجية العالمية في عام ٢٠١٨ عملاً بالقرار الذي اتخذته الأطراف في الدورة السابعة لمؤتمر الأطراف في اتفاقية المنظمة الإطارية. وتمثل هذه الاستراتيجية الجهود المتواصلة المبذولة لتعزيز عمليات الاتفاقية وتنفيذها.

١٨٩- وإن الالتزام القوي لأمانة الاتفاقية بتعزيز المزيد من المساءلة وتبني ضوابط رقابة داخلية أكثر فعالية بشأن تنفيذ الاتفاقية والبروتوكول، يشير بوضوح إلى ضرورة بيان ذلك الأمر ولاسيما عند القيام بولايتها الأساسية. وتوفر خطة العمل والميزانية إطاراً شاملاً ينسق المهام المتعددة والمتداخلة، لا مع بعضها البعض فحسب، ولكن مع المكونات الأخرى البالغة الأهمية التي تقتصر مساهمتها على تحقيق أهداف اتفاقية المنظمة الإطارية وأغراضها.

١٩٠- ولا يمكن المغالاة في التشديد على أهمية خطة العمل والميزانية المواعيتين بالنسبة للاستراتيجية العالمية، إذ يريد كل طرف من أطراف المؤتمر معرفة نتيجة تنفيذ خطة العمل والميزانية في السنة الأولى لتنفيذ الاستراتيجية العالمية. ومن ثم ينبغي أن يُعترف بضرورة وجود خطة عمل وميزانية متجاوبتين قائمتين على النتائج لعام ٢٠١٩ تقومان مقام الأداة التشغيلية الرئيسية للمشاركات التي تتخبط فيها الأمانة.

١٩١- وتضمن أمانة الاتفاقية مواصلة خطة العمل والميزانية لعام ٢٠١٨-٢٠١٩ مع الاستراتيجية العالمية ٢٠١٩-٢٠٢٥، على أن يلي ذلك إجراء ترتيبات ملموسة.

١٩٢- ونوصي أمانة اتفاقية المنظمة الإطارية بتولى زمام القيادة في تحديث خطة العمل والميزانية لعام ٢٠١٨-٢٠١٩ كي تُواعما مع الاستراتيجية العالمية ٢٠١٩-٢٠٢٥.

٣-٤ استعراض الضوابط الإدارية في المكاتب الإقليمية والقطرية والشراكات والاتفاقية

١٩٣- استعرضنا بالنسبة إلى السنة المالية ٢٠١٨ فعالية الضوابط المُدمجة في العمليات الحاسمة من حيث التصميم والتطبيق في مكتب المنظمة الإقليمي لأوروبا ومكاتب المنظمة القطرية في بنغلاديش وكازاخستان ومدغشقر وبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية وتحالف المنظمة من أجل بحوث السياسات والنظم الصحية واتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ وشراكة صحة الأم والوليد والطفل والبرنامج الخاص للبحث والتدريب في مجال أمراض المناطق المدارية وإدارة استئصال شلل الأطفال. وأجري الاستعراض أساساً لتحديد مدى كفاية الضوابط الأمامية المنفذة في إطار هذه العمليات ومدى تأثير هذه الضوابط في كفاءة التطبيق

وفعاليته؛ ومدى التقيد بالسياسات والإجراءات. وإن تطبيق هذه الضوابط الأمامية التي يُطلق عليها أيضاً اسم الضوابط الإدارية يجسد مستوى فعالية أجواء المراقبة السائدة في المكاتب. ويتجلى عرض المكاتب لوضع ضوابطها الداخلية في نهاية المطاف في وثيقة إقرار تصدر في شكل استبيان للتقييم الذاتي للضوابط الداخلية يعد سنوياً. وعليه، فإن قدرة المكاتب على ضمان أن يجسد ما هو مبلّغ عنه مباشرة واقع تطبيق الضوابط الداخلية فيها تكتسي أهمية محورية في العروض المقدمة.

٣-٤-١ إدارة المشاريع/ البرامج

١٩٤- تعد الإدارة القائمة على تحقيق النتائج عنصراً رئيسياً من برنامج الإصلاح الإداري في المنظمة ويدعمها إطار واضح للمساءلة ونظام لإدارة الأداء. وبالنسبة إلى ذلك، يعتبر رصد الأداء وتقييمه أمرين أساسيين لإدارة البرامج على النحو الواجب وتنقيح السياسات والاستراتيجيات نتيجة لذلك. وفي ضوء ذلك، ينبغي أن تندرج الاستراتيجيات والعمليات لإدارة البرامج في إطار الإدارة القائمة على تحقيق النتائج بما يتواءم مع سلسلة نتائج المنظمة ويتمشى مع الأطر/ السياسات المعمول بها.

١٩٥- وفي مكاتب المنظمة القطرية التي استعرضناها، تبين لنا وجود أوجه تناقض في الوضع المبلّغ عنه للمشاريع/ البرامج. وكانت هناك مهام ذات أعباء ونفقات تتجاوز ميزانية بنود المساهمات المخصصة لها ومهام تتجاوز ميزانية بنود المساهمات المخصصة لها التكاليف المقررة. فضلاً عن ذلك، كشف استعراضنا الخاص بتنفيذ بنود المساهمات وخطط العمل بما في ذلك الأعباء أن هناك بنود مساهمات انتهت مدتها ولم تُنفق أرصدها وبنود مساهمات أوشكت أن تنتهي مدتها غير أن معدل تنفيذها منخفض. وفي إدارة استئصال شلل الأطفال، لاحظنا وجود ثغرات في المراقبة من حيث العناية الواجبة بسبب عدم الاستعراض اللاحق للبيانات المدخلة في نظام الإدارة العالمي بعد رصد المهام الرئيسية. وعليه، كانت هناك حاجة إلى أنشطة شاملة لرصد نتائج البرامج وتقديم التقارير عنها لضمان بيان النتائج في النظام بالكامل.

٣-٤-٢ إدارة بنود المساهمات

١٩٦- بند المساهمة هو مساهمة تدعم نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة وتبدأ لدى تأكيد التمويل (وهو عادةً اتفاق توقعه الجهات المانحة) وتنتهي لدى تقديم التقارير بشأنها وتحقيق الأغراض المنشودة منها وفقاً للمسؤوليات المتفق عليها والمحددة مسبقاً في حدود الإطار الزمني المحدد والموارد والميزانية المحددة.

١٩٧- وقد لوحظ أن هناك بنود مساهمات تكاد تنتهي مدتها بتدني مستوى تنفيذها وعدم إدراج المبلغ الخاص بها في الميزانية وبنود مساهمات لها أرصدة بعد انتهاء مدتها. وعلاوة على ذلك، لاحظنا تأخر تقديم التقارير إلى الجهات المانحة بسبب الافتقار إلى موظف تقني دائم أو عدم علم الموظفين التقنيين في المكاتب القطرية أو عدم تمتعهم بالحق في تحديث المعلومات في نظام الإدارة العالمي.

٣-٤-٣ التنفيذ المباشر

١٩٨- تُستخدم ترتيبات التنفيذ المباشر عندما ينفذ مكتب من مكاتب المنظمة القطرية أنشطة بالنيابة عن الحكومة أو وزارة الصحة وعندما لا يمكن استخدام عقد معياري للتعاون المالي المباشر. وتخضع أنشطة التنفيذ المباشر لمعايير المساءلة والتقييم ذاتها المنطبقة على برامج الصحة من حيث الوجاهة والكفاءة والفعالية والتأثير كأى برنامج أو مشروع أو نشاط للتعاون التقني تنفذه المنظمة على الصعيد القطري. وقد بلغت نفقات التنفيذ المباشر في عام ٢٠١٨ ما مجموعه ٢٦٥ مليون دولار أمريكي مما ينم عن زيادة قدرها ٧ ملايين دولار أمريكي (ونسبتها ٣٪) مقارنة بعام ٢٠١٧.

١٩٩- ولاحظنا في استعراضنا أن ظاهرة التأخير في تقديم التقارير الخاصة بالتنفيذ المباشر مازالت جلية في مكاتب المنظمة القطرية التي زرتها. وسلطنا الضوء على ضرورة تحسين رصد تقديم التقارير الخاصة بالتنفيذ المباشر في الوقت المناسب بالتصدي لأسباب التأخير. ولاحظنا أيضاً في مكاتب المنظمة القطرية أنه ليس هناك ما يبرر استخدام طريقة التنفيذ المباشر ورأينا أنه لا يوجد أي سبب يفسر عدم إمكانية استخدام أنواع شراء أخرى. وعلاوة على ذلك، لاحظنا انخفاض نسبة التنفيذ مقابل التمويل المعتمد.

٣-٤-٤ التعاون المالي المباشر

٢٠٠- تسدد المنظمة المدفوعات في إطار ترتيبات التعاون المالي المباشر لتغطية تكاليف الأنشطة التي يُفترض بخلاف ذلك أن تتحملها الحكومات، بهدف تعزيز قدرة الحكومات على تطوير الخدمات الصحية وعلى المشاركة بمزيد من الفعالية في التعاون التقني مع المنظمة على الصعيد القطري أو الوفاء بالتزاماتها إزاء هذا التعاون. ويساهم التعاون المالي المباشر مساهمة مباشرة في تنفيذ برنامج عمل المنظمة ويجب بالتالي أن تبيّن الاقتراحات بوضوح مدى مساهمة أنشطة التعاون المالي المباشر في المنجزات المستهدفة/ النتائج الرئيسية للبرنامج. وقد بلغت نفقات التعاون المالي المباشر في عام ٢٠١٨ ما مجموعه ١١٦ مليون دولار أمريكي مما يمثل انخفاضاً قدره ٣٦ مليون دولار أمريكي (ونسبته ٢٤٪) مقارنة بعام ٢٠١٧.

٢٠١- وبيّن استعراضنا للتقارير المقابلة الخاصة بالتعاون المالي المباشر أنه مازال هناك تأخير في تقديم التقارير الخاصة بالتعاون المالي المباشر وتحميلها على الرغم من التحسين الملحوظ في تقديمها على نطاق المنظمة. ولاحظنا أيضاً أن وثيقة تقرير التعاون المالي المباشر لا تضم وصفاً موجزاً لأنشطة الضمان التي ينبغي الاضطلاع بها فيما يخص عمليات النشاط. ولاحظنا كذلك حالات وقّع فيها ممثل المنظمة و/ أو الجهة الشريكة المتعاقدة على أوامر شراء متعلقة بالتعاون المالي المباشر بعد مضي عدة أيام على التاريخ المقرر للبدء أو الانتهاء.

٣-٤-٥ إدارة المشتريات

٢٠٢- تعد المشتريات وظيفة حاسمة لدعم وفاء المنظمة بولايتها على نحو فعال. وتتسم وظيفة المشتريات في المنظمة بتعقيدها ووسع نطاقها. وترتبط ارتباطاً عضوياً بنجاح تنفيذ أولويات المنظمة البرمجية وتتطلب التعاون الوثيق والمتواصل مع مختلف التخصصات التقنية والإدارية ضمن المنظمة.

٢٠٣- وقد لاحظنا وجود حالات تأخير في مكاتب المنظمة القطرية في تسليم السلع التي تم شراؤها وفي تسجيل تلقي السلع المسلمة في نظام الإدارة العالمي. ولاحظنا أيضاً تجاوز المشتريات للسلطة المفوضة بشأن الدفع المقدم ومدة عقود الخبراء الاستشاريين. فضلاً عن ذلك، كان إعداد خطة المشتريات واستكمالها لايزالان يمثلان تحدياً في المكاتب التي زرتها.

٣-٤-٦ إدارة شؤون السفر

٢٠٤- استهدف استعراضنا لإدارة شؤون السفر تحديد حسن توقيت تقديم طلبات السفر والمطالبات المتعلقة بنفقات السفر وتقارير السفر والموافقة عليها وامتنالها لسياسات المنظمة ولوائحها وإجراءاتها القائمة المتصلة بالسفر بما في ذلك التحقق من مدى التصريح بحالات السفر في مهام رسمية وإدراجها في خطة السفر على النحو الواجب.

٢٠٥- وتبين لنا أن مكاتب المنظمة القطرية لم يكن لديها خطط سفر كافية أو خطط سفر على الإطلاق أو أنها لم تحدّث خطط سفرها. ولاحظنا أيضاً عدم التقيد بالفترة المفروضة للموافقة على طلبات السفر والبالغة ١٤ يوماً والتأخير في تقديم تقارير السفر لدى العودة إلى مركز العمل. كما لوحظت ثغرات أخرى مثل التأخير في تقديم أو عدم تقديم المطالبات المتعلقة بنفقات السفر في غضون الفترة المفروضة.

٣-٤-٧ إدارة الموارد البشرية - تقييم الأداء

٢٠٦- يعتبر النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره في إطار إدارة الموارد البشرية الأساس لمساعدة الموظفين على تقديم المساهمات الأكثر فعالية في المنظمة ولاتخاذ القرارات بشأن وضع الموظفين واستبقائهم.

٢٠٧- وقد لاحظنا في استعراضنا لمكاتب المنظمة القطرية وجود الحالات التالية: تأخر استعراضات النظام الإلكتروني لإدارة الأداء وتطويره وعدم استكمالها؛ وعدم مواءمة الأغراض المحددة في النظام الإلكتروني بالقدر الكافي مع معايير الأغراض المحددة والقابلة للقياس والتحقق والواقعية والمحددة المدة. ولاحظنا أيضاً هذه الثغرات في استعراضنا لإدارة استئصال شلل الأطفال والبرنامج الخاص للبحث والتدريب في مجال أمراض المناطق المدارية.

٣-٤-٨ إدارة الأصول

٢٠٨- تعتبر البيانات الدقيقة والموثوقة بشأن الأصول الثابتة عنصراً أساسياً من إطار المنظمة للمساءلة والمراقبة. وتستخدم كمؤشر للدقة والاتقان الإداري في إجراءات المنظمة الإدارية. ويجب على كل مكتب مسك سجلات مفصلة ودقيقة للأصول الثابتة وحفظها. ويجب إسناد المسؤولية عن الأصول طوال عمر الأصول منذ تلقاها حتى التصرف فيها. وسيحد الامتثال للإجراءات المحددة من المخاطر المرتبطة بحالات السرقة أو الخسائر غير المكشوف عنها ونقص البنود الحاسمة أو عدم توافرها والمشتريات غير الضرورية.

٢٠٩- وقد لاحظنا في استعراضنا وجود أصول ثابتة متقادمة أو غير صالحة للاستخدام كانت لاتزال مدرجة في سجل الأصول فضلاً عن أصول مفقودة في انتظار صدور قرار لجنة استقصاء الممتلكات. وإضافة إلى ذلك، لاحظنا بعض حالات التأخير في تسجيل بنود الأصول الثابتة في وحدة الأصول الثابتة التي سبق التبليغ عنها في سجل الأصول، مما يشير إلى ضرورة الحفاظ على بيانات دقيقة وموثوقة بشأن الأصول الثابتة إذ يؤثر ذلك في استهلاك الأصول في الوقت المناسب وفي احتمال خسارة الأصول نتيجة لعدم الرصد.

٣-٤-٩ إدارة النقدية - نظام السلف المستديمة

٢١٠- يعرف الدليل الإلكتروني للمنظمة نظام السلف المستديمة على أنه شكل من أشكال نظم المحاسبة المالية المستخدمة أساساً في الحسابات المصرفية الخاصة بالمكاتب القطرية والمصروفات النثرية. ومن الخصائص الأساسية لنظام السلف المستديمة تحديد سقف مبالغ السلف ويتولى مكتب المراقبة تجديد الموارد اللازمة لتحديد مبلغ السقف في نهاية الفترة أو عندما تقتضي الظروف ذلك. وعلاوة على ذلك، يشير الدليل الإلكتروني إلى ضرورة تسوية الحسابات المصرفية شهرياً بالنسبة إلى كل حساب مصرفي.

٢١١- وقد لاحظنا وجود حساب إلكتروني للسلف المستديمة تجاوز السقف الشهري المحدد ووجود رصيد سلبي بسبب عدم تحويل الرصيد الفائض إلى الحساب المصرفي الرئيسي ولأن التحويلات من حساب السلف المستديمة

الإلكتروني إلى الحساب المصرفي الرئيسي فاقت مبلغ السقف المحدد. وعلى نحو مماثل، لاحظنا وجود أوجه تناقض بين رصيد تسوية الحسابات المصرفية وفقاً لدفتر الصندوق والرصيد المقيّد وفقاً لدفتر الأستاذ العام.

٣-٤-١٠ التقييم الذاتي للضوابط الداخلية

٢١٢- اعتمدت المنظمة القائمة المرجعية الخاصة بالتقييم الذاتي للضوابط الداخلية في إطار المراقبة الداخلية كأداة للإدارة توفر مجموعة منظمة من الأسئلة المستندة إلى العناصر الرئيسية ودليل المنظمة الخاص بإطار المراقبة الداخلية. وستُدرج المعلومات المنبثقة عن ذلك في خطابات التمثيل السنوية التي يتعين على المديرين العامين المساعدين والمديرين الإقليميين تقديمها سنوياً إلى المدير العام وتساهم في نهاية المطاف في بيان المراقبة الداخلية الذي يرفقه المدير العام بالبيانات المالية السنوية للمنظمة. وعلاوة على ذلك، ستُستخدم هذه المعلومات لتحديد مواطن الضعف المتكررة والبنوية في الضوابط مما يكمل سائر آليات الضمان مثل استعراضات الامتثال أو مراجعات الحسابات.

٢١٣- وكشف استعراضنا عن وجود أوجه تناقض بين نتائج القائمة المرجعية الخاصة بالتقييم الذاتي للضوابط الداخلية ونتائج مراجعتنا للحسابات. وعليه، أثّرنا مسألة ضرورة تقييم فعالية الضوابط الداخلية بشكل موضوعي وبيان وضعها الفعلي. وأبرزنا أيضاً ضرورة توفير التدريب اللازم والمتواصل لتدعيم المعارف في مجال تقييم فعالية الضوابط الداخلية.

٢١٤- واستناداً إلى نتائج مراجعتنا للحسابات الخاصة بالعمليات التشغيلية الحاسمة، رأينا أنه من الحيوي أن نسلط الضوء على أهمية المراقبة باعتبارها وظيفة إدارية. وبالتحديد، كانت كل الضوابط التي اختبرناها في إطار مراجعتنا للحسابات ضوابط إدارية أو ضوابط تمثل خط الدفاع الأول للتصدي للمخاطر التي تتعرض لها أعمال المكاتب. وتعتمد فعالية التصدي لهذه المخاطر في منبعاها أساساً على فعالية الضوابط المعمول بها حالياً من حيث التصميم والتطبيق. وقد لاحظنا تطبيق بعض الضوابط حسب التوقعات في عدة عمليات منفذة في المكاتب غير أننا رأينا أنه من الأساسي أن تحسّن هذه المكاتب تصميم الضوابط وتضمن أداءها على النحو المتوقع.

٢١٥- وباختصار مفيد، يرتبط ما لاحظناه بضرورة أن تعزز المنظمة فعالية تطبيق ضوابطها الخاصة بالمراقبة أو الرصد. وفي بعض الحالات الملاحظة، لم توجد ضوابط خاصة بالإشراف. ومن شأن هذا السيناريو أن يجعل تنفيذ نشاط المراقبة المعين دون المستوى مما يؤدي في النهاية إلى عدم الكفاءة وعدم الامتثال للقواعد واللوائح اللازمة. وضمناً لفعالية أداء هذه العملية والضوابط الخاصة بالرصد، يجب تطبيقها على مستوى تخفّف فيه وطأة المخاطر التي تنطوي عليها. كما يقتضي تعزيز فعالية أداء الضوابط استمرار التقييم من جانب إدارة المنظمة على جميع المستويات.

٢١٦- وقد أوصينا المنظمة بأن تواصل تعزيز ضوابطها للإشراف على العمليات الحاسمة ورصدها من خلال تذكير مراكز الميزانية بانتظام بأن تحسّن امتثالها للوائح والقواعد والسياسات وتجسد في القائمة المرجعية الخاصة بالتقييم الذاتي في إطار المراقبة الداخلية الوضع الفعلي للمراقبة الداخلية في مكاتبها المعنية.

٣-٥ إدارة المخاطر

٢١٧- تعتبر إدارة المخاطر في المنظمة عملية ونهجاً للإدارة ينطويان على تحديد المخاطر على نطاق المنظمة وتقييمها ومنحها الأولوية وضبطها من خلال استخدام الموارد على نحو منسق وفعال لقاء التكلفة من أجل التقليل من الأحداث الضارة من حيث احتمال وقوعها و/ أو تأثيرها ورصدها والسيطرة عليها أو الاستفادة من الفرص إلى

أقصى حدّ. وتستخدم مراكز الميزانية سجلاً للمخاطر كجزء لا يتجزأ من العملية لتوثيق المخاطر المحددة وتقييمها وإدارتها. وتيسيراً لزيادة توحيد الممارسة العالمية، بدأ استخدام الأداة الإلكترونية لإدارة المخاطر التي تيسر إدماج الاعتبارات المتعلقة بالمخاطر رسمياً في قرارات إدارة مراكز الميزانية.

٢١٨- ولاحظنا في استعراضنا في مختلف المكاتب القطرية والإقليمية والبرامج والشراكات والاتفاقية أن المخاطر المحددة والمبينة في سجلات المخاطر كانت بالأحرى غير كاملة وتتطلب التحديث. ولاحظنا الحاجة إلى تحسين صياغة بيانات عالية الجودة عن المخاطر وإجراءات التصدي للمخاطر وإعداد خطة العمل المقابلة المتصلة بالمخاطر الحرجة. كما لوحظت الحاجة إلى أنشطة لبناء القدرات من أجل تهيئة قدرات الموظفين وتعزيزها في عمليات إدارة المخاطر. وعلى نحو مماثل، تبين لنا أن المخاطر التي يستلزم تقديمها إلى السلطة المعنية لتيسير اتخاذ قرارات بشأن تحمل الخطر أو صياغة إجراء للتصدي له لم تُرفع إلى السلطة.

٢١٩- وتُلخّص الحالات المحددة لفرص التحسين المتصلة بإدارة المخاطر في كل مكتب من المكاتب التي راجعنا حساباتها على النحو التالي.

(أ) هناك حاجة في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية إلى التقيّد بالمعايير والخصائص المرجوة في صياغة إجراء التصدي للمخاطر، لتحديد الأطر الزمنية؛ وتعدّ خطط عمل تضمن أن تبلغ المخاطر الحرجة مستويات مقبولة؛ ويُشار إلى معلومات وإحصاءات واضحة وملموسة بشأن وضع إجراءات تخفيف وطأة المخاطر/ التصدي للمخاطر المتخذة بخصوص المخاطر الرئيسية المحددة، بهدف تفادي البيانات الغامضة بشأن مجرى الإجراءات المتخذة. وقد أحاط مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات علماً بقلقنا وسوف يعمل مع برنامج المنظمة للطوارئ الصحية لضمان أن تكون إجراءات تخفيف وطأة المخاطر أوضح وملموسة ودقيقة.

(ب) ومن الضروري في إطار اتفاقية منظمة الصحة العالمية الإطارية بشأن مكافحة التبغ الامتثال لصياغة البيان عن المخاطر على النحو المطلوب في سياسة المنظمة لإدارة المخاطر؛ وإدماج ترتيب محكم التنظيم بشأن التبليغ عن المخاطر لتيسير إعداد جرد كامل ودقيق للمخاطر ورفع المعلومات بكفاءة وفعالية، مما يجعل التقييم أو تحديد الضوابط. ومن الضروري أيضاً صياغة البيان عن تقبل المخاطر للتبليغ بفعالية عن مستوى المخاطر المقبول وإرساء قاعدة نتيجة لذلك لتقييم حجم الخطر الذي تتعرض له الاتفاقية ورصده من أجل تحديد ما إذا كانت المخاطر في حدود المستويات المقبولة. وأكد مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات أن أمانة الاتفاقية لم تقدم المخاطر عبر أداة إدارة المخاطر.

(ج) وهناك حاجة في إطار البرنامج الخاص للبحث والتدريب في مجال أمراض المناطق المدارية وتحالف المنظمة من أجل بحوث السياسات والنظم الصحية إلى تجسيد تحسين تحليل الأسباب الجذرية للمخاطر المحددة بما يتواءم مع سياسة المنظمة ومبادئها التوجيهية لإدارة المخاطر وضمان إتاحة معلومات وصفية واضحة لأغراض إعداد إجراءات ملائم للتصدي للمخاطر. وقد أخطرنا مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات بأن البرنامج الخاص حدّث وحسّن في مستهل عام ٢٠١٩ العديد من بياناته الوصفية للمخاطر من حيث جودتها. كما عملت جهة الاتصال المعنية بالمخاطر في إطار البرنامج الخاص بتوجيه من مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات على ضمان أن يشمل كل خطر وصفاً "السبب والخطر والأثر" على مستوى خطر أكثر واقعية. وفيما يخص التحالف، اتفق مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات معنا في توصية مراجعة الحسابات التي قدمناها بشأن تحسين بيانات وصف المخاطر بناءً على تحليل للأسباب الجذرية لتكون إجراءات التصدي للمخاطر أكثر دقةً ومحددة المدة. وسيعمل المكتب على متابعة المسألة مع جهة الاتصال المعنية.

وبالنسبة إلى مكتبي المنظمة القطريين في جمهورية تنزانيا المتحدة ومدغشقر، من الضروري الاضطلاع بما يلي: تحديث سجل المخاطر للتأنيّة ٢٠١٨-٢٠١٩ عبر الأداة الشبكية لإدارة المخاطر؛ واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة فيما يتصل بالمخاطر المحددة ذات البيانات الوصفية غير الكاملة؛ وتعزيز بناء قدرات الموظفين المعنيين بممارسة إدارة المخاطر بهدف المساهمة الفعالة في عملية إدارة المخاطر المؤسسية الخاصة بمكتبهم القطري المعني.

وأحاط مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات علماً بتحديث سجل المخاطر الخاص بمكتب المنظمة القطري في جمهورية تنزانيا المتحدة في أواخر عام ٢٠١٨ وبالشروط البعيد الذي قطعه المكتب الإقليمي المعني (المكتب الإقليمي الأفريقي) في إعداد التدريب الإلكتروني في مجال إدارة المخاطر الذي سيُتاح لجميع مراكز الميزانية بحلول الفصل الثالث من عام ٢٠١٩. وبينما يجري إعداد التدريب، يتبادل المكتب الإقليمي مواداً إضافية مع الزملاء في المكتب القطري ويعقد جلسات إعلامية عن بعد مع أعضاء اللجنة المحلية المعنية بالامتثال وإدارة المخاطر.

(د) وعلى نحو مماثل، حدّث المكتب القطري في مدغشقر سجل المخاطر الخاص به عبر أداة إدارة المخاطر في أواخر عام ٢٠١٨ وحسّن جودة بيانات وصف المخاطر وإجراءات التصدي للمخاطر. ويجري إعداد التدريب الآنف الذكر في المكتب الإقليمي الأفريقي لتحسين قدرة الموظفين المعنيين بممارسة إدارة المخاطر من أجل المساهمة الفعالة في أنشطة المكتب المرتبطة بإدارة المخاطر.

(هـ) وبالنسبة إلى مكتب المنظمة القطري في بنغلاديش، لا بد له من التنسيق الوثيق مع المكتب الإقليمي بخصوص المخاطر المحددة على أنها على مستوى خطر معتدل لتيسير اتخاذ قرار بشأن تحمّل الخطر أو صياغة إجراء للتصدي له؛ وتحديث سجل المخاطر بانتظام كي يشمل المخاطر الجديدة التي قد تحدّد في إطار تنفيذ مشاريع المكتب القطري.

وقد أحاط مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات علماً بإجراء استعراض للبرامج القطرية والتنظيم الإداري في عام ٢٠١٨ في المكتب القطري في بنغلاديش بمشاركة جهة الاتصال الإقليمية المعنية بالمخاطر والامتثال. وتسجّل الاستعراضات والملاحظات وخطط العمل على منصة نظام الرصد والتقييم للمكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا ويجري تنفيذ توصيات الاستعراض. وأحاط مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات أيضاً علماً بتحديث مخاطر المكتب القطري في كانون الثاني/يناير ٢٠١٩ وتجسيدها للإرشادات بشأن وصف المخاطر وصياغة إجراءات التصدي للمخاطر.

٢٢٠- وتُبرز الملاحظات السابقة ضرورة رصد أنشطة الإدارات والمكاتب والكيانات في مجال إدارة المخاطر. ويمكن الاستفادة من الشبكة الراهنة للموظفين المعنيين بالمخاطر في مختلف المكاتب على نطاق المنظمة لتحقيق هذا الغرض. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يؤكد مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات صحة العمل الذي تضطلع به المكاتب ومواءمته مع سياسة المنظمة لإدارة المخاطر، بهدف التوصل في نهاية المطاف إلى سد الثغرات والتصدي للتحديات التي تواجهها المكاتب والإدارات والكيانات التابعة للمنظمة في إدماج إدارة المخاطر في عملياتها.

٢٢١- ورحب مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات بنتائج مراجعة الحسابات وأكد أنه التزم بأن يواصل بقيادة المدير العام الجديد تحسين تنفيذ نظام إدارة المخاطر على نطاق المنظمة بشكل منهجي. وأحاط أيضاً علماً بوجود إطار متين لإدارة المخاطر في المنظمة يجري العمل على زيادة تدعيمه، على النحو المشار إليه في استعراض خارجي أجري في الفترة ٢٠١٧-٢٠١٨ بشأن وظيفة إدارة المخاطر. وأشارت الملاحظة السابقة إلى

ضرورة رصد أنشطة المكاتب في مجال إدارة المخاطر. ويجب أن تؤكد على مستويات أرفع صحة العمل الذي تضطلع به المكاتب ومواعمه مع سياسة المنظمة لإدارة المخاطر.

٢٢٢- وقد أوصينا المنظمة بأن تنظر عن طريق مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في تحسين آلية الرصد لتحديد نطاق أنشطة إدارة المخاطر وجودتها ووضعها على مستويات المنظمة الثلاثة بما في ذلك الكيانات المستضافة، وتوفر أنشطة بناء القدرات للموظفين من أجل مواصلة تعزيز إدماج إدارة المخاطر في عمليات المنظمة بشكل منهجي.

جيم: الإفصاح من جانب الإدارة

٢٢٣- شطب النقدية: أفادت الإدارة بالموافقة على شطب مبلغ مجموعه ٦٧٨ ٤١٣ دولاراً أمريكياً في عام ٢٠١٨ (مقابل مبلغ قدره ٩١٥ ٤٥٣ دولاراً أمريكياً في عام ٢٠١٧) وفقاً لأحكام الفقرة ١٣-٦ من المادة الثالثة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة. ويتألف هذا المبلغ مما يلي: (١) مبلغ قدره ٢٩٨٢ دولاراً أمريكياً يتصل بسلف السفر من الموظفين السابقين؛ (٢) ومبلغ قدره ٨٣٧ ٣٦٥ دولاراً أمريكياً يتعلق بالقضايا القديمة الخاصة بسلف الموردين ومذكرات الائتمان التي رُئي أن استرداد رصيدها أمر مستحيل؛ (٣) ومبلغ قدره ٨٥٩ ٤٤ دولاراً أمريكياً يخص الاشتراكات الضائعة في صندوق المعاشات التقاعدية أو مصروفات أخرى متنوعة من جانب الموظفين السابقين وقد رُئي أيضاً أن استرداد رصيدها أمر مستحيل. ولاحظنا مراعاة الإجراءات المناسبة لشطب المبلغ.

٢٢٤- دفع الإكراميات: دُفعت إكراميات بلغت قيمتها ١٤٢٢ دولاراً أمريكياً في عام ٢٠١٨.

٢٢٥- حالات الغش والغش المفترض: نخطط مراجعتنا للبيانات المالية بطريقة تقضي إلى توقعات معقولة لتحديد الأخطاء المادية والمخالفات (بما فيها الناجمة منها عن الغش) وفقاً للمعيار ٢٤٠ من المعايير الدولية لمراجعة الحسابات. ومع ذلك، لا ينبغي الاعتماد على مراجعتنا للحسابات لتحديد الأخطاء أو المخالفات كافة. فالمسؤولية الرئيسية عن منع الغش والكشف عنه تقع على عاتق الإدارة التي أكدت عدم وجود حالات غش أو غش مفترض تؤثر في البيانات المالية من الحالات التي هي على علم بها. ويعرض المراجع الداخلي للحسابات جميع حالات الغش في تقريره المقدم إلى جمعية الصحة العالمية.

دال: تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي

٢٢٦- لقد تحققنا من تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي الواردة في تقارير مراجعة الحسابات الخاصة بالسنوات السابقة. ولاحظنا أن من أصل ٢١ توصية صادرة هناك ١٤ توصية نُفذت (٦٧٪) وتوصية واحدة أُغلقت (٥٪) نظراً إلى تحديثها وإدراجها في هذا التقرير و ٦ توصيات مازالت قيد التنفيذ (٢٨٪). وسيجري التحقق من وضع التوصيات الست قيد التنفيذ وإدراجها ضمن تقرير الفترة المالية المقبلة. وتبين الإدارة المواعيد المرتقبة لتنفيذ التوصيات. ويعرض التذييل التحليل المفصل لحالة تنفيذ التوصيات.

هـ: شكر وتقدير

٢٢٧- نود أن نعرب عن تقديرنا لما تلقيناه خلال مراجعتنا للحسابات من تعاون ومساعدة من المدير العام ونائب المدير العام والمديرين العامين المساعدين والمديرين الإقليميين والمديرين في المقر الرئيسي ومراقب الحسابات بالنيابة وممثلي المنظمة في البلدان والموظفين العاملين معهم.

٢٢٨- كما نود أن نعرب عن تقديرنا لجمعية الصحة العالمية لاستمرارها في دعم عملنا والاهتمام به.

لجنة مراجعة الحسابات
جمهورية الفلبين
مراجع الحسابات الخارجي

٨ نيسان/ أبريل ٢٠١٩
كويزون سيتي، الفلبين

التذييل

حالة تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي من السنوات السابقة (الوثيقتان ج ٣٢/٧١ وج ٤٣/٧٠)

التوصيات	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
الوثيقة ج ٣٢/٧١ (٢٠١٧)	
١	<p>الاضطلاع بالمسؤوليات المتعلقة باستيفاء المتطلبات</p> <p>تمت تغطية هذا الموضوع على نطاق واسع في المراجعة الحالية. وطُرحت توصية جديدة في ضوء المعلومات الإضافية التي أحطنا بها علماً خلال المراجعة.</p> <p>وسوف نواصل رصد ما تتخذه الإدارة من إجراءات في هذا المجال.</p>
٢	<p>استعراض منتظم لتشفير النفقات</p> <p>إرساء عملية استعراض منتظم لتشفير النفقات ضماناً لتحديد النمط الصائب منها لعرض حساباتها بنزاهة في البيانات المالية.</p> <p>نُفذت</p> <p>يفحص الفريق المعنى بالمصروفات بصفة منتظمة دقة المصروفات، وتُجرى التصويبات عند الطلب. وإضافةً إلى ذلك، عُرِّز النظام بما يلائم المصروفات ذات "الرموز الثابتة" والناشئة عن شراء الخدمات من خلال استخدام "فئات الخدمات" بغرض ضمان صحة ترميز المصروفات من المنبع.</p> <p>وقد لاحظنا مع ذلك في استعراضنا الترميز الخاطئ لنوع المصروفات من الحساب ٥٥٥ - المعدات المشتراة لصالح أطراف ثالثة إلى الحساب ٥١٤ - اللوازم والمواد الطبية بمبلغ ٢,٣ مليون دولار أمريكي، ومن الحساب ٥١٤ - اللوازم والمواد الطبية إلى الحساب ٥١٣ الخدمات التعاقدية بمبلغ ٢,٠ مليون دولار أمريكي. وقد عُولجت هاتين الجزئيتين خلال المراجعة.</p>
٣	<p>وضع نموذج معياري لتقديم التقارير</p> <p>وضع نموذج معياري لتقديم التقارير المتعلقة بإرساء العطاءات وتنفيذ هذا النموذج والحرص على إنفاذ تطبيقه عبر أنحاء المنظمة كافة ضماناً لتوحي الشفافية في إدارة المشتريات.</p> <p>نُفذت</p> <p>تم وضع نموذج معياري (نماذج معيارية) لتقديم التقارير المتعلقة بإرساء العطاءات وتبادل هذا النموذج (النماذج) عبر المنظمة. وتُستخدم هذه النماذج الآن بشكل منتظم.</p>
٤	<p>التحقق من طلبات الدفع المقدمة من الموظفين</p> <p>تعزيز عملية استعراض الطلبات المقدمة من الموظفين بشأن الحصول على سلف الإيجار والتحقق من تلك الطلبات، وإعادة النظر في إجراءات التشغيل القياسية المعنية من أجل بحث موضوع تنقيحها لكي يُدرج فيها ما تضعه حديثاً إدارة الموارد البشرية العالمية من نماذج/قوائم مرجعية تعزز ضوابط الرقابة في ميدان تجهيز المعاملات المتعلقة بالحصول على تلك السلف.</p> <p>نُفذت</p> <p>نُفِّحت العمليات الداخلية والقائمة المرجعية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية العالمية لتعزيز دقة حساب سلف الإيجار. وبالإضافة لذلك، يجب أن يراجع المنسق/ الموظف المسؤول في إدارة الموارد البشرية العالمية أي سلفة تتجاوز ٣٠.٠٠٠ دولار أمريكي.</p>

التوصيات	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
<p>٥</p> <p>تحسين تقديم التقارير المتأخرة بشأن التعاون المالي المباشر</p> <p>مواصلة إدخال التحسينات الملحوظة على سياسات التعاون المالي المباشر ورصد التخفيض الحاصل عموماً في عدد المعلق لفترة طويلة من التقارير المقدمة عن هذا التعاون، وذلك عن طريق معالجة الأسباب الجذرية التي تقف وراء تأخير تقديمها ضماناً لتخفيف وطأتها بفضل زيادة فعالية المتبّع من استراتيجيات والمنفذ من تدخلات تعزز الاضطلاع بالمسؤوليات ذات الصلة بشأنها.</p>	<p>نُفِّذَت</p> <p>حُدِّثَت السياسات والعمليات المتعلقة برصد التعاون المالي المباشر. وتم تنقيح الأحكام ذات الصلة الواردة في الدليل وإجراءات التشغيل الموحدة، وتم تبادلها. وتتضمن التغييرات الرئيسية تنفيذ تقييم للشركاء، وإجراء أنشطة ضمان إضافية، وتحديث التصريح بالتمويل وشهادة المصروفات، ونماذج المبررات.</p>
<p>٦</p> <p>تحسين إجراءات التشغيل القياسية لغرض إدارة المخزون والأصول</p> <p>تعزيز إعداد إجراءات التشغيل القياسية لغرض إدارة المخزونات والأصول زيادةً لأهمية مراقبتها عن طريق توضيح المسؤوليات المُسندة في هذا المجال وملكية الإجراءات المذكورة بقصد القيام في نهاية المطاف بتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة؛ واستعراض أدوار المعنيين بالعملية ومسؤولياتهم وتعزيز أدوارهم ومسؤولياتهم هذه؛ ودمج مخاطر التشغيل المنطوية على إدارة الأصول/ المخزونات في إجراءات التشغيل القياسية.</p>	<p>نُفِّذَت</p> <p>إدارة الدعم التشغيلي والخدمات، إجراءات التشغيل الموحدة، البند ثامناً، ٠٠٢ بء بشأن الأصول الثابتة (المعدات)، ودورة الحياة، ومراقبة الجودة، تم عرضه على مراجع الحسابات الخارجي في آذار/ مارس ٢٠١٩، وُضِعَ في صيغته النهائية في نيسان/ أبريل ٢٠١٩. وتتضمن إجراءات التشغيل الموحدة الآن هذه المجالات، وتم تنقيحها وتبادلها مع مراكز الاتصال الإقليمية.</p>
<p>٧</p> <p>مهام الفريق المعني بإدارة الأصول</p> <p>توضيح مهام الفريق المعني بإدارة الأصول وتحسين ضوابط الرقابة من خلال الفصل بين المهام غير المتساوقة.</p>	<p>نُفِّذَت</p> <p>في إطار إجراءات التشغيل الموحدة، البند ثامناً، ٠٠٢ بء، أدرجت الإجراءات اللازمة للتحديد الواضح لمسؤوليات الرئيس، والحسابات والتقارير المالية، وفريق إدارة الأصول. ويشكل الفصل بين واجبات فريق إدارة الأصول والحسابات أحد المخاطر الرقابية المهمة التي عُولِجَت عن طريق تحديث إجراءات التشغيل الموحدة.</p>
<p>٨</p> <p>قدرات الفريق المعني بإدارة الأصول وسائر المكاتب</p> <p>إجراء تقدير لما يتمتع به حالياً الفريق المعني بإدارة الأصول من قدرات ولتلك التي تتمتع بها سائر المكاتب على إدارة الأصول والمخزونات بجميع المكاتب ضماناً لزيادة فعاليتها في مجال نهوضها بأدوارها ومسؤولياتها كلّ فيما يخصه.</p>	<p>نُفِّذَت</p> <p>تم توضيح دور الأقاليم والمقر الرئيسي في إجراءات التشغيل الموحدة المعنية. وفريق إدارة الأصول بالمقر الرئيسي مسؤول عن تنسيق البيانات وتجميعها بشأن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ومتطلبات تقديم التقارير الأخرى، وهو أيضاً الأمين على أصول المقر الرئيسي.</p>

تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها	التوصيات	
<p>قيد التنفيذ</p> <p>اعتمد مشروع الخدمات المتعلقة بأسطول المركبات في المنظمة في اجتماع مدير الشؤون الإدارية والمالية بتاريخ ١ نيسان/ أبريل ٢٠١٨، وبدأت المشاريع التجريبية على المستوى القطري في الربع الثاني من عام ٢٠١٨. وتجرى المشاريع التجريبية حالياً في ٧ مكاتب تابعة للمنظمة (المكتب الإقليمي لأفريقيا، وجمهورية الكونغو، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ونيجيريا، والأردن، والعراق، وباكستان)، مع تقديم الدعم للاستجابة للإيبولا. ومن المقرر إجراء تقييم في الربع الثالث من عام ٢٠١٩. وسوف تدرج سياسة السلامة على الطرق وإدارة الأسطول في الدليل الإلكتروني في آذار/ مارس نيسان/ أبريل ٢٠١٩.</p> <p>ونقل مشروع الخدمات المتعلقة بأسطول المركبات في المنظمة في الوقت الراهن رسمياً ليقع تحت إشراف دائرة الإدارة العامة، ويتلقى دعماً كاملاً من المنظمة. واستحدث مركز إدارة الأسطول في إطار دائرة الإدارة العامة. ويجري العمل لإضفاء الطابع المؤسسي على إدارة الأسطول.</p>	<p>المشاريع المتعلقة بخدمات أسطول المنظمة</p> <p>تقدير حجم العقبات التي تعترض سبيل التعاون في تنفيذ المشاريع المتعلقة بخدمات أسطول المنظمة، وخصوصاً مدى اعتمادها على شركاء آخرين في تنفيذها على الصعيد الداخلي وسد أية فجوات تتخللها لضمان المضي قدماً في تنفيذها من دون أن تعترض سبيلها عوائق لا داعي لها، مما سيكفل بالتالي تعزيز إدارة شؤون المركبات داخل المنظمة.</p>	٩
<p>قيد التنفيذ</p> <p>انضم مدير الإدارة الجديدة المعنية بإدارة المعلومات وتكنولوجياها للمنظمة في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨. ويجري إعداد سياسة جديدة يُتوقع تنفيذها في عام ٢٠١٩.</p>	<p>تعزيز إدارة معدات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمنظمة والمعدة للمستخدم النهائي</p> <p>تعزيز إدارة معدات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمنظمة والمعدة للمستخدم النهائي من خلال الاستعانة بإدارة المعلومات والتكنولوجيا والفريق المعني بإدارة الأصول وإدارة تنسيق عمليات الشراء والسياسات المؤسسية، وذلك عن طريق ما يلي:</p> <p>(أ) وضع شرط بشأن تقديم مسوغات شراء معدات تكنولوجيا المعلومات التي لا تندرج ضمن نطاق تلك المستوفية للمعايير الموضوعية بشأن تحسين الشفافية والمساءلة، واستحصال موافقة إدارة المعلومات والتكنولوجيا على شرائها؛</p> <p>(ب) المواظبة على تزويد الوحدات المعنية بالأعمال بمعلومات محدثة عن عمر معدات تكنولوجيا المعلومات دعماً للتخطيط في مجال اقتنائها واتخاذ القرارات المتعلقة باستبدالها وشرائها؛</p> <p>(ج) توحيد تشكيل أنساق البرمجيات العالمية للحواسيب المكتبية، وهي عملية يتعين أن تجربها الشركة المصنعة في الموقع لمواصلة تسريع وتيرة زمن دورة اقتنائها مقارنة بتسليمها؛</p> <p>(د) إتاحة أدوات إدارة الأجهزة الجوالية الخاصة بإدارة المعلومات والتكنولوجيا للفريق المعني بإدارة الأصول، مثل مدير تشكيل أنساق مراكز النظم ومؤسسة أيرواتش لتوريد البرمجيات الحاسوبية، وذلك لتعجيل عملية التحقق من المعدات.</p>	١٠

التوصيات	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
<p>١١ استبعاد بنود الأصول الثابتة المبلغ عنها</p> <p>مواصلة نقصي الأسباب الداعية إلى استبعاد بعض بنود الأصول الثابتة من تلك الثابتة المبلغ عنها في عام ٢٠١٧، فضلاً عن إدراج البنود المخرجة من الخدمة/ المتخلص منها/ المتبرع بها في قائمة الأصول المستهلكة بالكامل والصالحة للاستخدام؛ وتطبيق استراتيجيات مناسبة لعلاج الأسباب الجذرية المحددة.</p>	<p>نُفِّذت</p> <p>تم تعزيز عمليات الرقابة والإحصاء وإدراجها في إجراءات التشغيل الموحدة. ويجري التمرين على الإحصاء المادي سنوياً، ويجري التحقق من مطابقة السجلات لسجلات نظام الإدارة العالمي، بغرض تجنب أي خطأ في التصنيف أو أي مشاكل أخرى في التبليغ.</p>
<p>١٢ وضع سياسات وإرشادات سليمة بشأن إداد بيان الرقابة الداخلية</p> <p>وضع سياسات وإرشادات سليمة بشأن إعداد بيان الرقابة الداخلية، بحيث تحقق ما يلي: تحديد نطاق البيان وإطاره وعملية تقييم مدى فعالية الرقابة الداخلية؛ إرساء الأساس اللازم لاستتباط هذا البيان وتحديد المسؤولين عن إعداده؛ ضمان إحالته إلى المعنيين به ورصده كما ينبغي.</p>	<p>نُفِّذت</p> <p>تم إعداد إجراء تشغيل موحد جديد وتبادلته بغرض توفير الإرشادات اللازمة لإعداد بيان الرقابة الداخلية.</p>
<p>١٣ تعزيز سياسات المنظمة المتعلقة بالسفر</p> <p>تعزيز سياسات المنظمة وإجراءاتها المتعلقة بالسفر عن طريق ما يلي:</p> <p>(أ) مواعمة أحكام إجراءات التشغيل القياسية والمذكرات الإعلامية مع الدليل الإلكتروني لزيادة وضوح الصلاحيات الممنوحة بشأن سفر الموظفين؛</p> <p>(ب) إنشاء رابط إلكتروني مؤدي إلى إجراءات التشغيل القياسية وإرفاقه بجميع سياسات السفر ذات الصلة من أجل الإبلاغ عن الإرشادات المتعلقة بالموضوع بمزيد من الكفاءة؛</p> <p>(ج) دمج الاعتبارات البيئية في سياسات السفر المتبعة في المنظمة والمتوائمة مع استراتيجية الأمم المتحدة بشأن الحيات المناخي لعام ٢٠٠٧، وذلك لإثبات التزامها بتنفيذ أنشطة الأمم المتحدة بشأن الحد من تأثير انبعاثات غازات الدفيئة على المناخ، وإسهامها في تنفيذها؛</p> <p>(د) إدراج حكم في سياسة المنظمة بشأن السفر يبين الحالات التي تشكّل أسفاراً طارئة لضمان توحيد عملية تقديم طلبات السفر عبر أنحاء المنظمة كافة، وتعزيز الشفافية ونوحيّ الوضوح في تحديد المسؤوليات ذات الصلة.</p>	<p>نُفِّذت</p> <p>(أ) نُفِّذت: تم تحديث جميع إجراءات التشغيل الموحدة ونشرها بقسم "المحتويات ذات الصلة" في الصفحات المعنية من الدليل الإلكتروني.</p> <p>(ب) نُفِّذت: انظر (أ) أعلاه، كما تم تبادل إجراءات التشغيل الموحدة مع مراكز الاتصال المعنية بالسفر في المقر الرئيسي والأقاليم.</p> <p>(ج) نُفِّذت: طرأ تغيير على التوصية المبدئية. عوضاً عن التوصية المقدمة، سننّاح مبادئ توجيهية جديدة لجميع جهات الاعتماد تحدد مسؤولياتها بوضوح. وتضمنت إجراءات التشغيل الموحدة المحدثة مخططاً/ مبادئ توجيهية لبيان مسؤوليات جهات الاعتماد.</p> <p>(د) نُفِّذت: تم إدراج تعريف "الأسفار الطارئة" في الدليل الإلكتروني (البند سابعاً، ١-٤-١٠٠).</p>

تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها	التوصيات	
<p>نُفذت</p> <p>تم تعزيز النظام بحيث يضمن الامتثال على نحو أفضل للسياسات وإنفاذ الشروط المسبقة بشأن الأسفار الرسمية. كما أرسل فريق خدمات الدعم اللوجستي تنبيهاً إلى جميع الدوائر لتقديم خطط السفر الخاصة بها وفقاً للسياسة.</p>	<p>الوحدات النموذجية المعنية بشؤون السفر</p> <p>تحديث البنية التحتية في المنظمة للوحدات النموذجية المعنية بشؤون السفر بفضل تعزيز الدعم المُقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات انطلاقاً من مرحلة تخطيط السفر ورصد ما يتعين استيفاءه من شروط مسبقة بشأن الأسفار الرسمية، وذلك من خلال توضيح المسؤوليات المُسندة في ميدان الحصول على الموافقات من أجل الاضطلاع بأفضل عمليات تخطيط شؤون السفر وزيادة فعالية الخطط الموضوعة بشأنه.</p>	١٤
<p>قيد التنفيذ</p> <p>تم تعديل إطار تحديد المخاطر وتخفيف وطأتها بحيث يسمح بتنفيذ أنشطة كافية في مجالى الإشراف والرصد، وأبلغ بذلك جميع مستخدمي أداة إدارة المخاطر في عام ٢٠١٨.</p> <p>وإضافةً لذلك، يُشجّع مستخدمو التقييم الذاتي ضمن إطار الرقابة الداخلية على صياغة خطط عمل لمجالات الإدارة التي صُنّفت باعتبارها في حاجة للتعزيز أو ضعيفة. ولكن استعراضنا كشف عن وجود مراكز ميزانية تشوبها أوجه قصور رقابية.</p> <p>وقد لاحظنا مع ذلك نفس التحديات التي واجهت المكاتب التي زرناها في عام ٢٠١٨.</p>	<p>استعراض مراكز الميزانية المعرضة لمخاطر التشغيل</p> <p>السعي إلى إيلاء الأولوية لاستعراض مراكز الميزانية المعرضة لمخاطر التشغيل وتحديد تلك المراكز، واتخاذ تدابير لتخفيف وطأة المخاطر المحيطة بها ضماناً للاضطلاع بما يكفي من الأنشطة في مجالى الإشراف عليها ورصدها، وذلك عملاً في نهاية المطاف على إثبات أن أنشطة المراقبة المُحددة والمُجسّدة فيها تؤدي وظيفتها على النحو المُتوقع منها، وتؤيد أغراض التشغيل المُتوخّاة منها عموماً في المكاتب.</p>	١٥
	الوثيقة ج ٣٩/٧٠ (٢٠١٦)	
<p>قيد التنفيذ</p> <p>في إطار مبادرة تحوّل المنظمة، يجري إعادة تصميم سلسلة التوريد وعملية الشراء المتكاملة. ويُتوقع تنفيذ هذه المنجزات المستهدفة في إطار تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر.</p> <p>وبالإضافة لذلك، ففي إطار هيكل المنظمة الجديد، أنشئت إدارة جديدة معنية بسلسلة التوريد ضمن شعبة العمليات التجارية.</p>	<p>إدارة سلاسل التوريد والمخزون</p> <p>الاستمرار في معالجة القضايا المتعلقة بالمخزون على نطاق المنظمة ككل من خلال تقييم الآليات الحالية لمراقبة المخزون والمعنية بالتقييم والإبلاغ، يليها وضع سياسة عالمية بشأن إدارة سلاسل التوريد والمخزون من شأنها أن توفر الأساس اللازم لوضع إجراءات التشغيل القياسية بشأن إدارة المخزون المنتهي الصلاحية.</p>	١

تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها	التوصيات	
<p>قيد التنفيذ</p> <p>انضم مدير الإدارة الجديدة المعنية بإدارة المعلومات وتكنولوجيايتها للمنظمة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨. ويجري إعداد خطة جديدة، وسوف تُتاح خلال عام ٢٠١٩.</p>	<p>الخطة الاستراتيجية للإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا</p> <p>وضع خطة استراتيجية ملموسة ورسمية بشأن تكنولوجيا المعلومات بحيث: (١) تقتنر بإطار زمني محدّد بوصفها ناتج عملية تخطيط استراتيجي مؤسسية الطابع لتقديم توجيهات مشتركة فيما يخص جميع المبادرات المقرّر وضعها وتلك الجاري وضعها حالياً على قدم وساق؛ (٢) مراعاة تضمين الخطة الاستراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات الحد الأدنى من المتطلبات الشاملة للتوجيهات والمبادئ التوجيهية والأهداف والأغراض الاستراتيجية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ومقاييس الأداء الرئيسية، والاستثمارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، ومعالم الإنجاز؛ (٣) ضمان الاستناد إلى استراتيجيات راسخة رسمياً في تنفيذ حلول العمل الأساسية وتحديد أولوياتها من خلال الاستفادة من موارد مخصصة لهذا الغرض وإدارة القيود المفروضة عليها.</p>	٢
<p>تُفُذت</p> <p>اعتمد المجلس المعنى بتكنولوجيا المعلومات ميثاق تصريف الشؤون المنقح في أيلول/سبتمبر ٢٠١٨. وينص الميثاق بوضوح على الأدوار والمسؤوليات المنوطة باللجان الفرعية وتشكيلها، عند الاقتضاء.</p> <p>يجتمع المجلس المعنى بتكنولوجيا المعلومات بصورة منتظمة لاستعراض العمل المخطط ومواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع أهداف المنظمة.</p>	<p>المجلس المعنى بتكنولوجيا المعلومات</p> <p>إنشاء (١) مجلس معني بتكنولوجيا المعلومات يضطلع بأدوار ويتكفل بمسؤوليات واضحة فيما يتعلق بأداء وظيفة الرقابة على مشاريع تكنولوجيا المعلومات من منظور متعدد الوظائف وضمان مواءمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، (٢) ووضع إطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات الذي يضم مقاييس لأداء تكنولوجيا المعلومات للتمكن من قياس جودة خدمات تكنولوجيا المعلومات كما ينبغي وتوفير معلومات فعالة لأغراض اتخاذ القرارات؛ وإعادة تعريف هيكل تصريف شؤون مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي من أجل الاضطلاع بأدوار ووظائف أوضح بوصفها أساساً لتكوين عضوية اللجنة التوجيهية ومجلس إدارة المشاريع.</p>	٣

تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها	التوصيات	
<p>نُفذت</p> <p>أنشأت المنظمة مركز الامتياز لإدارة المشاريع بأغراض أساسية تتمثل في المساعدة على اختيار المشاريع وترتيب أولوياتها وتحديد تسلسلها وتنفيذها، ومكافحة المخاطر، وبلوغ المستوى الأمثل للموارد، ووضع إطار منهجية بشأن إدارة المشاريع متنسق وملئم للغرض ليشكل جزءاً لا يتجزأ من إجراءات تسيير الأعمال بالمنظمة.</p> <p>وعمل هذا المركز على تعزيز عملية إدارة المخاطر بالتعاون مع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات. وأدرجت إدارة المخاطر ضمن إطار إدارة المشاريع في المنظمة، كأحد الأنشطة الخمسة الرئيسية. ويتعين القيام بمهمة إلزامية في مرحلة التخطيط بغرض إجراء تقييم للمخاطر عن طريق تحديد المخاطر وتخطيط الاستجابة لها. ويُستخدم نموذج إدارة المخاطر المعياري في تحديد المخاطر المحيطة بالمشاريع، وتسجيلها، وتتبعها، ورصدها، وتخفيف وطأتها.</p>	<p>أنشطة الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا في مجال تحديد المخاطر</p> <p>تعزيز أنشطتها في مجال تحديد المخاطر عن طريق غرس أساليب تحليل أفضل للأسباب الجذرية التي تقف وراء المخاطر المحددة لتجنب الافتراضات ومواطن التعثر المنطقية، وضمان أن تؤدي استراتيجيات التقويم إلى تطبيق ضوابط أكثر فعالية على المخاطر ضمن السياق المناسب.</p>	٤
<p>نُفذت</p> <p>يدير مكتب إدارة المشاريع الصندوق العالمي لتكنولوجيا المعلومات بالكامل وتقاريره، ويرصد جميع المشاريع. وقد وُضعت في هذا الشأن لوحة متابعة ويجري استعراضها أسبوعياً. وكذلك يجتمع مكتب إدارة المشاريع بجميع مديري المشاريع (في المجالات كافة) كل أسبوعين بغرض مناقشة حالة المشاريع، وجوانب المتابعة فيما بينها، وأي مشاكل أو تصعيدات.</p>	<p>مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع التابع للإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا</p> <p>ضمان تكفل مكتب إدارة المشاريع بالمسؤولية عن تنفيذ جميع المشاريع أو المبادرات الرئيسية للإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا لكي تشمل مشروع تحويل نظام الإدارة العالمي، وكفالة إنجاز الوظيفة الموكلة إلى المكتب بمزيد من الانسيابية والموثوقية، وزيادة استقرار جوانب المساءلة والمسؤوليات المحددة، مما قد يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة فعالية عملية تصريف الشؤون وضمان جودة المشاريع.</p>	٥
<p>قيد التنفيذ</p> <p>انضم مدير الإدارة الجديدة المعنية بإدارة المعلومات وتكنولوجيايتها للمنظمة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨. ويجري إعداد خطة جديدة، وسوف تُتاح خلال عام ٢٠١٩.</p>	<p>إطار الرقابة المفروضة على الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا</p> <p>إضفاء الطابع الرسمي على أطر الرقابة المفروضة على العمليات الحاسمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات، في سياق إعطاء الأولوية لما يلي: (١) ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية؛ (٢) معايير تصنيف الأصول الحاسمة لتكنولوجيا المعلومات؛ (٣) إطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات، وضمان توثيق أطر الرقابة هذه وتقاسمها عبر أنحاء المنظمة كافة من أجل إدارتها ورصدها بفعالية. والعمل أيضاً على موازنة تلك الأطر مع أنشطة تحديد المخاطر التي يلزم تعزيزها لكي تركز على المجالات الرئيسية المحددة لتحقيق النتائج.</p>	٦

= = =