

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تقرير من المدير العام

يتشرف المدير العام بأن يحيل إلى جمعية الصحة العالمية الثالثة والسبعين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩ (انظر الملحق).

الملحق

جمهورية الفلبين
لجنة مراجعة الحسابات
مدينة كويزون



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

في السنة المالية المنتهية
في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩

المحتويات	الصفحة
الموجز التنفيذي.....	٦.....
ألف: الولاية والنطاق والمنهجية	١٢.....
باء: نتائج المراجعة	١٤.....
١- الأدوات والنظم والسياسات الإدارية الجيدة التي استخدمتها المنظمة خلال فترة تولينا للمراجعة الخارجية للحسابات.....	١٤.....
١-١ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كإطار لإعداد التقارير المالية	١٤.....
٢-١ إطار المساءلة	١٤.....
٣-١ إطار الضوابط الداخلية	١٥.....
٤-١ بيان المراقبة الإدارية	١٥.....
٥-١ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية.....	١٥.....
٦-١ سياسة التقييم.....	١٥.....
٧-١ استراتيجية حشد الموارد المؤسسية.....	١٦.....
٨-١ استراتيجية الشراء.....	١٦.....
٩-١ استراتيجية الموارد البشرية.....	١٦.....
١٠-١ الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات.....	١٧.....
١١-١ النظام العالمي لإدارة المخزون	١٧.....
١٢-١ نظام إدارة أسطول المركبات	١٧.....
١٣-١ تحسين السياسات والنظم والعمليات عن طريق مراجعة حسابات مركز الخدمات العالمي	١٧.....
-٢ المسائل المالية	١٩.....
١-٢ مراجعة حسابات البيانات المالية	١٩.....
١-١-٢ الترميز الخاطئ للحسابات بسبب الخطأ في اختيار فئة الخدمات	٢٠.....
٢-١-٢ بيان الأخطاء في الفترات السابقة.....	٢١.....
٣-١-٢ الموافقة الاستثنائية على الدعم المالي لمركز آخر من مراكز الميزانية.....	٢٢.....
٤-١-٢ الإجراءات المتبعة في معالجة المبالغ المستردة من التعاون المالي المباشر	٢٤.....
٢-٢ مركز الخدمات العالمي	٢٤.....
١-٢-٢ متطلبات نظام الضوء الأخضر	٢٤.....
٢-٢-٢ نظام تتبع الأداء ضمن الوحدة العالمية المعنية بالمشتريات واللوجيستيات ووحدة الخدمات المالية العالمية.....	٢٦.....
٣-٢-٢ نظام مؤتمت لتسيير العمل في إطار العمليات المتصلة بمدفوعات انتهاء الخدمة.....	٢٧.....
-٣ مسائل تصريف الشؤون	٢٩.....
١-٣ إدارة الموارد البشرية	٢٩.....
١-١-٣ الاستراتيجية والإطار	٢٩.....

٣١.....	عمليات التوظيف والاختيار.....	٢-١-٣
٣٣.....	إقامة العدل.....	٣-١-٣
٣٣.....	استقصاء الموظفين.....	٤-١-٣
٣٥.....	رصد البرامج والتبليغ عنها.....	٢-٣
٣٥.....	المسؤوليات عن البرامج في إطار مبادرة التحوّل في المنظمة.....	١-٢-٣
٣٩.....	الإبلاغ عن مخرجات البرامج.....	٢-٢-٣
٤٠.....	عملية تقييم الأداء في منتصف المدة.....	٣-٢-٣
٤١.....	آليات رصد نتائج البرامج.....	٤-٢-٣
٤٣.....	إدارة مخاطر الاحتيال.....	٣-٣
٤٤.....	تصريف الشؤون في مجال إدارة مخاطر الاحتيال.....	١-٣-٣
٤٦.....	إجراء تقدير لمخاطر الاحتيال.....	٢-٣-٣
٤٧.....	ضوابط مكافحة الاحتيال في إدارة الموارد البشرية.....	٣-٣-٣
٤٨.....	آلية الإبلاغ عن الاحتيال.....	٤-٣-٣
٤٩.....	رصد تنفيذ سياسات مكافحة الاحتيال.....	٥-٣-٣
٥١.....	إطار الرقابة في المكاتب الإقليمية والقطرية.....	٤-٣
٥٢.....	الإفصاح من جانب الإدارة.....	جيم:
٥٢.....	تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي.....	دال:
٥٢.....	آيات شكر وتقدير.....	هاء:
٥٣.....	حالة تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي من السنوات السابقة.....	التذييل -

الموجز التنفيذي

المقدمة

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

٢- وهذا هو التقرير الثامن والأخير الذي يقدمه رئيس لجنة مراجعة الحسابات في جمهورية الفلبين إلى جمعية الصحة العالمية، في إطار الولاية المسندة إليه بصفته المراجع الخارجي للمنظمة في الفترة من عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠١٩.

٣- ويتمثل غرض المراجعة في توفير ضمانات مستقلة للدول الأعضاء وزيادة الشفافية والمساءلة والكفاءة والفعالية التشغيلية في المنظمة، ودعم أغراض عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات. وقد أوردنا في هذا التقرير تفاصيل المسائل المالية والمسائل المتعلقة بتصريف الشؤون التي نعتقد أنه ينبغي استرعاء انتباه جمعية الصحة العالمية إليها.

النتائج العامة للمراجعة

٤- تماشياً مع ولايتنا، قمنا بمراجعة البيانات المالية للمنظمة وفقاً لللائحة المالية وعلى نحو يمثل للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات الصادرة عن مجلس المعايير الدولية لمراجعة الحسابات والضمان.

٥- وقد خلصنا إلى أن البيانات المالية تعرض بنزاهة، من جميع النواحي الجوهرية، المركز المالي للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩، وأداءها المالي، وصافي الأصول/ حقوق الملكية، والتدفقات النقدية، ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية مطابقةً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. واستناداً إلى استنتاجنا، أصدرنا رأياً دون تحفظ بشأن مراجعة البيانات المالية للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩.

٦- وخلصنا أيضاً إلى أن السياسات المحاسبية طبقت على أساس يتفق وما طبق في السنة السابقة وأن معاملات المنظمة التي اطلعنا عليها خلال المراجعة، أو التي فحصناها كجزء من مراجعة البيانات المالية، كانت متقنة في جميع جوانبها المهمة مع أحكام اللائحة المالية والسند التشريعي للمنظمة.

٧- وفضلاً عن مراجعة البيانات المالية، أجرينا أيضاً عمليات مراجعة للمكاتب الإقليمية لأفريقيا وشرق المتوسط وجنوب شرق آسيا، ومكاتب المنظمة القطرية في نيجيريا وأوغندا. وعلاوة على ذلك، وسعياً إلى إثراء قيمة الإدارة المالية للمنظمة وطرق تصريف الشؤون فيها، فقد أستعرضنا إدارة الموارد البشرية، وإدارة مخاطر الاحتيال، ورصد البرامج والتبليغ، علماً بأن إدارة المنظمة أبلغت عن طريق رسائل إدارية بنتائج مراجعة الحسابات، وهي مُدرجة في هذا التقرير.

نتائج المراجعة الرئيسية

٨- نظراً إلى أن هذا التقرير هو الأخير الذي نقدمه إلى جمعية الصحة العالمية، فقد سلطنا فيه الضوء على الأدوات والنظم والسياسات الإدارية التي اعتمدها الأمانة خلال مدة الولاية المسندة إلينا بصفتنا مراجع الحسابات الخارجي، بوصفها إجراءات اتخذت تنفيذاً لتوصياتنا وأدت إلى تحسين المساءلة والمسؤولية والشفافية. وتشمل هذه

الأدوات والنظم والسياسات ما يلي على سبيل المثال لا الحصر: (أ) المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بوصفها إطار إعداد التقارير المالية؛ (ب) إطار المساءلة؛ (ج) إطار الرقابة الداخلية؛ (د) البيان بشأن المراقبة الداخلية؛ (هـ) سياسة إدارة المخاطر المؤسسية؛ (و) سياسة التقييم؛ (ز) استراتيجية حشد الموارد المؤسسية؛ (ح) استراتيجية الشراء؛ (ط) استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ (ي) الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات؛ (ك) النظام العالمي لإدارة المخزون؛ (ل) نظام إدارة أسطول المركبات؛ (م) الابتكارات في مركز الخدمات العالمي.

٩- وتُلخّص بإيجاز أهم الملاحظات الناتجة عن مراجعتنا للسنة المالية ٢٠١٩، على النحو التالي:

معالجة المعاملات المالية وتسجيلها

١٠- يلزم تسجيل رموز النفقات بدقة في مرحلة تسجيل المسؤولين عن إدارة الصناديق/ الميزانيات ذات الصلة للمشتريات، كي تُصنّف النفقات على النحو الصحيح في البيانات المالية. وسيكون استكمال الموظفين القائمين على وظائف معالجة المعاملات الخاصة بالشراء للأفرع ذات الصلة من المنهج المتعلق بالشراء في النظام العالمي لإدارة التعلّم (iLearn)، بمثابة خطوة مهمة صوب تحقيق هذا الغرض.

١١- ويلزم تحسين ضوابط الإبلاغ فيما يتعلق بالمعاملة المحاسبية لأخطاء الفترة السابقة، من أجل تحقيق الامتثال بأحكام المعيار ٣ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لضمان صحة فائض حساب الإيرادات وتقديم عرض نزيه للحساب في الفترة المشمولة بالتقرير.

١٢- ويلزم تعزيز الامتثال لمتطلبات الإجراءات التشغيلية الموحدة التي تشترط الحصول على موافقة استثنائية من المراقب المالي كلما قدم أحد مراكز الميزانية دعماً مالياً لصالح نشاط مركز آخر، إلى أن يتم تعديل هذه المتطلبات. ويلزم بالمثل، النظر في أهمية التحقق المسبق من ضمان الجودة في التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر كي يتحقق الامتثال الكامل للمتطلبات الخاصة بأوامر الشراء المتعلقة بالتعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر.

١٣- ويلزم التصدي لتكرار الخطأ في إجراءات معالجة استرداد المبالغ في إطار التعاون المالي المباشر. وينبغي لشعبة الشؤون الإدارية والمالية في المكاتب الإقليمية ضمان أن المكاتب القطرية تمتثل لمقتضيات السياسة المتبعة بشأن معالجة استرداد المبالغ بموجب الإجراء المالي التشغيلي الموحد FIN.SOP.XVI.001.

مركز الخدمات العالمي

١٤- تُعد حالات التأخير وسائر المسائل المتعلقة بمتطلبات الحصول على الضوء الأخضر حاسمة الأهمية لمركز الخدمات العالمي حيث إنها تقف في سبيل تحقيق المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة، وتستدعي اهتماماً خاصاً لمعالجة التحديات.

١٥- ويحتاج حجم المعاملات وتعقيد العمليات في مجالي المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية والشؤون المالية العالمية، إلى نظام لتتبع الأداء يتيح إدارة عبء العمل عن طريق التخصص الديناميكي للعمل الذي سيساعد أيضاً على تحديد معايير الإنتاجية الواقعية ويمكن من الإبلاغ في الوقت الفعلي باستخدام لوحة متابعة مصممة حسب الطلب لتحسين الرصد.

١٦- ويلزم إجراء دراسة جدوى أو تحليل يستهدف وضع نظام مؤتمت لتدفق العمل في العملية الخاصة بمدفوعات انتهاء الخدمة، يكون قادراً على أداء وظائف لا تؤدي إلى زيادة كفاءة تسلسل العملية في مركز الخدمات العالمي فحسب، بل وتعود أيضاً بالقيمة المضافة على المسؤولين عن العمليات (المساعدين المحليين للموارد البشرية في البلدان والأقاليم) والإدارة (مديري الشؤون التنظيمية والمالية، والموظفين الإقليميين المعنيين بشؤون الموظفين، ومنسقي مركز الخدمات العالمية ومديره) بإتاحة وصولهم إلى المعلومات الملائمة.

إدارة الموارد البشرية

١٧- ينبغي للسياسات والأطر والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية أن تحدد أهداف إدارة الموارد البشرية وأغراضها في سياق برنامج عمل تحوّل المنظمة. ولذا، فقد لاحظنا ضرورة تنقيح استراتيجية الموارد البشرية وإطار التعلّم وتنمية القدرات. وثمة حاجة أيضاً إلى إضفاء الطابع المؤسسي على آليات تصريف الشؤون فيما يتعلق بتنفيذ سياسة التنقل العالمية للمنظمة. وفضلاً عن ذلك، فقد لاحظنا ضرورة استعراض عملية اختيار الموظفين الموحّدة من حيث أسئلة الفرز، والغاء الأنشطة الزائدة على الحاجة، وتقديم التعليقات بشأن قرارات الاختيار النهائية. ولاحظنا أيضاً تداخل الأدوار والمسؤوليات في مختلف المكاتب فيما يتعلق بإقامة العدل. وأخيراً، فإن استقصاء رضا الموظفين لا يُجرى كل سنتين وفقاً للممارسة المتبعة في منظومة الأمم المتحدة.

رصد البرامج والتبليغ

١٨- لا يوجد إقرار من المنظمة بالمخاطر المتعلقة بتنفيذ البرامج والرصد والتبليغ في الميزانية البرمجة ٢٠١٨-٢٠١٩ والناجمة عن التحوّل، حيث إنها لم تنظر في استراتيجيات إدارة التغيير الملائمة على نحو شامل وجامع.

١٩- ولم يعرض استعراض منتصف المدة حالة المخرجات التي مولت عن طريق الميزانية البرمجية، ومساءلة المنظمة بشأن تنفيذ الميزانية البرمجية، وكيف أسهمت/ أثرت في الحصائل المنشودة.

٢٠- وتتطلب النماذج المستخدمة في إعداد التقرير الخاص باستعراض منتصف المدة إدراج الإسهامات أو أوجه التقدم الرئيسية المُحرزة بشأن مجالات البرامج وفقاً لبرنامج العمل العام الثالث عشر، ولكن التقرير الخاص باستعراض منتصف المدة الذي أعد يتناول تنفيذ الميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩ في إطار برنامج العمل العام الثاني عشر أو الأداء المتعلق به. وكان تقييم الأداء الذي أُجري قد أدى إلى التحوّل في تقييم التقدم من التركيز على النتائج المنشودة لبرنامج العمل العام الثاني عشر إلى التركيز على الغايات المليارية الثلاثية لبرنامج العمل العام الثالث عشر، التي ينبغي معالجتها بدءاً من عام ٢٠٢٠ في إطار ميزانية برمجية جديدة. ومن ثم، فإن قارئ التقرير الخاص باستعراض منتصف المدة وأصحاب المصلحة في المنظمة لم يُتَح لهم الاطلاع الكامل على التقييم العام لمدى إنجاز المخرجات في منتصف المدة وفقاً للميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩ وبرنامج العمل العام الثاني عشر.

٢١- ويلزم تعزيز رصد خطط العمل بوصفه أحد الأنشطة الخاصة بتنفيذ البرامج، ويجب على موظفي البرامج استعراض المعلومات المتعلقة بخطط العمل ورصدها باستمرار. كما يلزم تقييم مدى إنجاز المنتجات/ الخدمات أو المهام العليا التي تسهم في المخرجات.

٢٢- وقد لا تكون ترتيبات الرصد الحالية الخاصة بالبرامج قادرة على دعم القرارات اللاحقة والتعلّم من نتائج الرصد، ولن تؤدي إلى تعزيز الثقافة المؤسسية فيما يتعلق بتوثيق النتائج وبث العبر المستخلصة.

إدارة مخاطر الاحتيال

٢٣- يجب على المنظمة أن تحسّن العمل على وضع أنسب ترتيبات تصريف الشؤون المتعلقة بمخاطر الاحتيال، بما في ذلك أوجه المساءلة التي يخضع لها الأفراد. ويلزم على المنظمة أيضاً أن ترسي أنشطتها الخاصة بإدارة مخاطر الاحتيال، بما في ذلك سياساتها الحالية ذات الصلة، على أساس سياسة راسخة لتصريف شؤون مخاطر الاحتيال، كي تبرهن فعلياً عن التزامها بسياسة عدم التسامح إطلاقاً مع الاحتيال.

٢٤- وثمة حاجة إلى الالتزام بتقدير مخاطر الاحتيال وإجرائه، وإلى إبراز عملية تقدير مخاطر الاحتيال وتعميمها على نطاق المنظمة. وتشكّل زيادة معدلات الاحتيال وحالات الاحتيال المثبتة التي بلغ عنها مراجع الحسابات الداخلي سبباً قوياً يستدعي تحسين المنظمة لعملية تقدير مخاطر الاحتيال والنظر في اعتماد أدوات أو نهج جديدة لتقدير مخاطر الاحتيال.

٢٥- ولم يُدرج التدريب للتوعية بشأن الاحتيال بوصفه جزءاً من الدورات التدريبية الإلزامية لجميع موظفي المنظمة. ولا تُجرى مقابلات نهاية الخدمة على نحو منهجي ولا يُرصد الالتزام بالتوقيع على إعلان المصالح السنوي بالقدر الكافي.

٢٦- ويلزم تحسين آليات الإبلاغ عن الاحتيال الحالية دعماً للتصدي للاحتيال. ومن الأهمية بمكان إنشاء مستودع مركزي للدعوات والشكاوى دعماً لاعتماد نهج منسق إزاء التحقيقات والإجراءات التصحيحية من أجل التصدي للاحتيال على نحو ملائم وحسن التوقيت.

٢٧- ويلزم على المنظمة أداء النشاط المهم الذي يتمثل في رصد تنفيذ السياسات، لمساعدة المنظمة على مواصلة تحسين أنشطتها الخاصة بمكافحة الاحتيال وعلى تحديد أوجه القصور والمدخلات الخاصة بالإجراءات التصحيحية والإشراف الجيد، لضمان اتخاذ إجراءات التحسين الملائمة التوقيت.

إطار الرقابة في المكاتب الإقليمية والقُطرية

٢٨- لوحظت ثغرات في الضوابط الخاصة بعمليات حاسمة الأهمية في المكتب الإقليمي لكل من شرق المتوسط وأفريقيا وجنوب شرق آسيا والمكتب القُطري لكل من نيجيريا وأوغندا، ويلزم تعزيز الإشراف وإجراء الرصد الشامل للنتائج والإنفاذ الوثيق للوائح والسياسات في جميع تلك المكاتب.

ملخص التوصيات

٢٩- قدمنا توصيات نُوقشت بالتفصيل في هذا التقرير، ونلخصها فيما يلي:

(أ) تشجيع الموظفين القائمين على الوظائف الخاصة بإجراءات الشراء والمعنيين بالموافقة عليها في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقُطرية، على استكمال الأفرع ذات الصلة من منهج النظام العالمي لإدارة التعلّم (iLearn)، وإجراء مراجعة دورية لهذه المناهج لتجديد معلوماتهم وفهم العمليات فهماً وافياً من أجل الحد إلى أدنى قدر من احتمالات الخطأ، أو القضاء عليها تماماً، في الإجراءات التي تؤدي إلى التصنيف الخاطئ للحسابات في البيانات المالية.

(ب) حساب الآثار المترتبة على أخطاء الفترة السابقة والإبلاغ عنها وفقاً للمعيار ٣ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لضمان صحة فائض حساب الإيرادات وضمان عرض نزيه للحساب الذي تتعلق به تلك الأخطاء في الفترة المشمولة بالتقرير.

(ج) إدراج التحقق المسبق من ضمان الجودة في التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر في خاصية نظام الإدارة العالمي المطورة حديثاً، واعتماد الممارسة نفسها في جميع الأقاليم، حتى يتحقق الامتثال الكامل للمتطلبات الخاصة بأوامر الشراء المتعلقة بالتعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر.

(د) إعطاء أهمية للأحكام ذات الصلة التي تشترط الحصول على الموافقة الاستثنائية للمراقب المالي واتباع هذه الأحكام بصرامة على صعيد المكاتب القطرية وعلى صعيد مركز الخدمات العالمي (الوحدة المكلفة بمعالجة أوامر الشراء الخاصة بالتعاون المالي المباشر وأوامر الشراء بشأن سلف التنفيذ المباشر).

(هـ) ضمان اتباع المكاتب القطرية لمتطلبات السياسة المعتمدة بشأن معالجة استرداد المبالغ والتي ينص عليها الإجراء المالي التشغيلي الموحد FIN.SOP.XVI.001.

(و) وضع مبادئ توجيهية واضحة بشأن عدد الأيام التي يكون فيها المؤرد مسؤولاً عن استبقاء الشحنة في حيازته إلى حين الحصول على الضوء الأخضر لإصدار التصريح، والتصدي للتحديات التي لوحظت في شحن السلع وفي متطلبات الحصول على الضوء الأخضر، من أجل تسريع مسار تسليم السلع.

(ز) وضع نظام قوي لتتبع الأداء في وحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية والشؤون المالية العالمية، من أجل الحصول على صورة شاملة عن أداء الخدمات الرئيسية تتيح للإدارة رؤية متبصرة تمكنها من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها، وتسمح بمواصلة تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المنظمة والمنظمات الشريكة وحسن توقيتها.

(ح) إجراء دراسة جدوى أو تحليل يستهدف إنشاء نظام مؤتمت لتدفق العمل في العملية الخاصة بمدفوعات انتهاء الخدمة، يوفر الوظائف اللازمة داخل مركز الخدمات العالمي وخارجه للمستخدمين المعنيين.

(ط) تحديث استراتيجية الموارد البشرية كي تتواءم مع برنامج عمل تحوّل المنظمة.

(ي) تنقيح إطار التعلّم وتنمية القدرات في ضوء التحوّل من حيث ارتباطه باستراتيجية الموارد البشرية، من أجل تعظيم قدرات الموظفين ومهاراتهم.

(ك) تيسير تنفيذ سياسة التنقل بإعطاء الأولوية لإنشاء المجلس الاستشاري المعني بالتنقل وفريق التحسين المستمر وصياغة الاختصاصات المناسبة للسياسات.

(ل) استعراض العملية الموحدة لاختيار الموظفين للسماح بمواصلة تصميم أسئلة الفرز حسب الاحتياجات من أجل تحسين الفائدة التي تعود بها عملية الفرز الأولية.

(م) النظر في استعراض إمكانية تنقيح بارامترات التقييم المدرجة في خطوات العملية الخاصة بالفرز الأولي والتقييم المتعمق سواءً بسواء، والمضحي به قُدماً بهدف الحد من الأمور الزائدة على الحاجة.

(ن) تزويد ممثلي الموظفين وسائر أعضاء هيئة الاختيار بالتعليقات على النتائج النهائية للقرارات بشأن اختيار الموظفين، وتطبيق ذلك وتقديمه باستمرار فيما يتعلق بجميع عمليات استقدام الموظفين المستكملة التي يشاركون فيها.

(س) إنشاء سجل أو تحديد منسّق لتلقي شواغل الموظفين والاحتفاظ بها وإحالتها وتنسيقها مع المكاتب المعنية في نظام العدل الداخلي.

(ع) وضع آلية تُعنى برصد إجراء جميع استقصاءات الموظفين والأنشطة والمبادرات ذات الصلة التي تُجرى في أعقاب الاستقصاء. وإجراء استقصاء رضا الموظفين كل سنتين في المستقبل، واستخدام ممارسات منظومة الأمم المتحدة مقياساً مرجعياً ولاسيما فيما يتعلق بالسياسات المعتمدة والمنقحة من خلال برنامج عمل تحوّل المنظمة.

(ف) توضيح وتبسيط أوجه المساءلة عن البرامج وتنسيق البرامج فيما يتعلق بتحوّل المنظمة مع انتقال المنظمة إلى برنامج العمل العام والميزانية البرمجية الجديدين، لضمان إنجاز مخرجات البرنامج على النحو المقرر ودعم الإبلاغ عن نتائج البرنامج.

(ص) إدراج الإبلاغ عن المخرجات في التقرير الخاص باستعراض منتصف المدة، حيث إنها تُعد النتائج التي تخضع المنظمة للمساءلة الكاملة بشأنها في تنفيذ الميزانية البرمجية، من أجل تحقيق المزيد من الشفافية والمساءلة عن طريق قياس النتائج.

(ق) تعزيز الإبلاغ بشأن الأداء في تنفيذ الميزانية البرمجية بتوجيه المزيد من التركيز إلى التقدم المُحرز في إنجاز المخرجات وضمان أن الأنشطة ذات الصلة تخضع للرصد الوثيق من أجل تحقيق مساهمة أفضل وتحسين عملية الإبلاغ بشأن تنفيذ الميزانية البرمجية.

(ر) مواصلة آليات الرصد على مستوى البرامج من أجل تحديد المسؤوليات المعيّنة وآليات تتبع إنجاز البرامج ورصدها، في سبيل تبسيط إدارة المعلومات لدعم التعلّم المؤسسي وصنع القرارات المستقبلية.

(ش) إعادة تعريف الهيكل العام لتصريف شؤون مخاطر الاحتيال في المنظمة وتحديد أدوار ومسؤوليات معيّنة لأطرافه الفاعلة الرئيسية، من أجل توضيح أوجه المساءلة بشأن إدارة مخاطر الاحتيال على نحو أفضل وتحديد التوجّه العام للسياسات المستقبلية المتعلقة بالاحتيال.

(ت) إجراء عملية تقييم فعلية وموثّقة رسمياً لمخاطر الاحتيال من خلال مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، وتكرارها على فترات منتظمة وعلى المستويات الملائمة للحصول على المزيد من الزخم في المضي قدماً بالتزام المنظمة بإدارة مواطن الضعف المتعلقة بالاحتيال.

(ث) إدراج التدريب الإلزامي للتوعية بشأن الاحتيال ومنع الاحتيال لجميع الموظفين في السياسة الخاصة بإدارة مخاطر الاحتيال، وإدراج إدارة الموارد البشرية للبرامج التدريبية الإلزامية نفسها، ورصد امتثال الموظفين لإعلان المصالح، وإجراء مقابلات نهاية الخدمة على نحو منهجي وتسجيل أي مسائل قد تُطرح فيما يتعلق بالاحتيال.

(خ) تبسيط آليات المنظمة للإبلاغ عن الاحتيال وتنسيقها دعماً لإنشاء مستودع مركزي لجميع الادعاءات والشكاوى المتعلقة بالاحتيال المبلّغ عنها، لضمان أن بيانات خدمات المراقبة الداخلية الخاصة بهذه القضايا تشمل الحالات المبلّغ عنها من خلال الخط الساخن للإبلاغ عن التجاوزات وغيره من الآليات، من أجل تعزيز الأثر الرادع لاستجابة المنظمة للاحتيال.

(ذ) إجراء رصد شامل لمدى تطبيق سياسة المنظمة بشأن منع الاحتيال ومبادئها التوجيهية الخاصة بالتوعية بشأن الاحتيال والسياسات ذات الصلة، من أجل تحقيق الشروط الأساسية لتعزيز آليات المنظمة المعنية بإدارة مخاطر الاحتيال ومواصلة تحسين ثقافتها الخاصة بالوعي بالمخاطر.

تنفيذ التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي في الأعوام السابقة

٣٠- لقد تحققنا من تنفيذ التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي والواردة في تقارير مراجعة الحسابات الخاصة بالسنوات السابقة. ولاحظنا أنه من أصل ٢٧ توصية مُعلّقة، نُفّذت ١٩ توصية (٧٠٪)، وما زالت هناك ٨ توصيات (٣٠٪) قيد التنفيذ. وترد التفاصيل في التذييل.

ألف: الولاية والنطاق والمنهجية

الولاية

٣١- في القرار ج ص ٦٤٤-٢٣ (٢٠١١)، عيّنت جمعية الصحة العالمية الرابعة والستون رئيس لجنة مراجعة الحسابات في جمهورية الفلبين مراجعاً خارجياً لحسابات المنظمة في فترة السنوات الأربع بين عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٥. وجددت جمعية الصحة العالمية الثامنة والستون ولايته لفترة أربع سنوات أخرى من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٩، بموجب القرار ج ص ٦٨٤-١٤ (٢٠١٥). وتوضح المادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة وتذليلها، الاختصاصات التي تحكم المراجعة الخارجية للحسابات. وتطالب اللائحة مراجع الحسابات الخارجي بأن يقدم تقريراً إلى جمعية الصحة العالمية بشأن مراجعة البيانات المالية السنوية وغيرها من المعلومات التي ينبغي استعراض انتباهها إليها فيما يتعلق بالمادة ١٤-٣ والصلاحيات الإضافية الملحقة بها.

النطاق والأغراض

٣٢- تمثل مراجعة الحسابات من جانبنا فحصاً مستقلاً للبيانات التي تستند إليها المبالغ والإقرارات المدرجة في البيانات المالية. وتشمل أيضاً تقييم مدى امتثال المنظمة لللائحة المالية والسند التشريعي. وأما الهدف الرئيسي من مراجعة الحسابات فهو تقديم رأي مستقل بشأن مدى تحقق ما يلي:

- (أ) أن البيانات المالية تعرض بنزاهة وضع المنظمة المالي، ونتائج أدائها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/ الأسهم، والتدفقات النقدية، ومقارنة ميزانية المنظمة بالمبالغ الفعلية للسنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩، وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛
- (ب) أن السياسات المحاسبية ذات الصلة الموضحة في الملاحظة ٢ الواردة في البيانات المالية طبقت على أساس يتسق مع ما تم تطبيقه في الفترة المحاسبية السابقة؛
- (ج) أن المعاملات التي اطلعنا عليها أو التي فحصناها كجزء من مراجعة الحسابات، في جميع جوانبها ذات الأهمية، قد أُجريت وفقاً لأحكام اللائحة المالية والسند التشريعي.

٣٣- وأجرينا أيضاً استعراضاً لعمليات المنظمة تمثيلاً مع المادة ١٤-٣ من اللائحة المالية التي تقضي بأن يُدلي مراجع الحسابات الخارجي بملاحظاته فيما يتعلق بفعالية الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية، وعموماً، تنظيم عمليات المنظمة وإدارتها. ونركز في هذا العام على استعراض إدارة الموارد البشرية، ورصد البرامج والتبليغ، وإدارة مخاطر الاحتيال، وإطار الرقابة في المكاتب الإقليمية والفُطرية.

٣٤- وبالمثل، فقد راجعنا البيانات المالية والعمليات الخاصة بالكيانات الخمسة التي تستضيفها المنظمة، وهي: الصندوق الاستئماني لبرنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الأيدز؛ المركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة؛ الوكالة الدولية لبحوث السرطان؛ المرفق الدولي لشراء الأدوية؛ صندوق التأمين الصحي للموظفين. وقد أصدرنا تقريراً منفصلاً للأجهزة الرئاسية لهذه الكيانات.

٣٥- وتهدف المراجعة في العموم إلى توفير ضمانات مستقلة للدول الأعضاء وزيادة الشفافية والمساءلة والكفاءة والفعالية التشغيلية في المنظمة، ودعم أغراض عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات.

المنهجية ومسؤوليات مراجع الحسابات

٣٦- أجرينا المراجعة وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وتقتضي تلك المعايير أن نخطط لمراجعة الحسابات وننفذها بغرض التأكد بدرجة معقولة من خلو البيانات المالية من الأخطاء الجوهرية. وقد انطوت مراجعة الحسابات على فحص البيّنات التي تستند إليها المبالغ والإقرارات المدرجة في البيانات المالية على سبيل الاختبار. كما انطوت المراجعة على تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة والتقديرات الجوهرية التي وضعتها إدارة المنظمة فضلاً عن تقييم العرض العام للبيانات المالية.

٣٧- وقد اعتمد في مراجعة البيانات المالية نهج مراجعة الحسابات المستند إلى المخاطر. ويقضي هذا النهج إجراء تقييم لمخاطر ارتكاب أخطاء جوهرية في البيانات المالية ومستويات تأكيد مستندة إلى فهم مناسب للكيان ووليئته، بما في ذلك الضوابط الداخلية.

٣٨- وتتمثل مسؤولية مراجع الحسابات في إبداء الرأي حول البيانات المالية بناءً على المراجعة. ويهدف إجراء المراجعة إلى الحصول على تأكيد معقول وليس مطلقاً، على أن البيانات المالية لا يشوبها أي أخطاء جوهرية ناجمة عن الاحتيال أو الخطأ.

٣٩- 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 المراقبة الداخلية لتحديد مدى فعاليتها.

٤٠- وخلال السنة المالية ٢٠١٩، قمنا إلى جانب مراجعة البيانات المالية للمقر الرئيسي، بمراجعة أيضاً مكتب مركز الخدمات العالمي، والمكاتب الإقليمية لكل من أفريقيا وشرق المتوسط وجنوب شرق آسيا، والمكتب القطري لكل من نيجيريا وأوغندا.

٤١- ولا يتضمن هذا التقرير أي تعليقات بشأن البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية والمكتب الإقليمي للأمريكتين اللذين تُجرى مراجعة حساباتهما من جانب المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في المملكة المتحدة. وقد اعتمدنا على مراجعة حساباتهما بالاستناد إلى رسالة الطمأنة التي قُدمت إلينا بتاريخ ٢٤ آذار/مارس ٢٠٢٠. وأفادنا المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في المملكة المتحدة بأن مراجعته لعام ٢٠١٩ 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 ٢٠١٩ وإجازتها. كما أبدى رأي غير متحفظ للمراجعة بشأن الحسابات السنوية لعام ٢٠١٨.

٤٢- وقد نسقنا مع مكتب خدمات المراقبة الداخلية بشأن مجالات المراجعة المزمعة تجنباً لازدواجية الجهود دون داع. وتعاوننا أيضاً مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية المعنية بالمراقبة من أجل تعزيز عملنا الخاص بالمراجعة بدرجة أكبر.

٤٣- وقد وصلنا إبلاغ إدارة المنظمة بنتائج المراجعة بتقديم مذكرات بشأن الملاحظات المتعلقة بعملية مراجعة الحسابات وخطابات إدارية تتضمن ملاحظات وتوصيات مفصلة. وأصدرنا ١٥ خطاباً لمراجعة الأداء الإداري إلى رؤساء المكاتب والكيانات التابعة للمنظمة خلال السنة المالية ٢٠١٩. ونتيح هذه الممارسة حواراً متصلًا مع الإدارة.

باء: نتائج المراجعة

٤٤- يشمل هذا التقرير مسائل يرى مراجع الحسابات الخارجي أنه ينبغي استرعاء انتباه جمعية الصحة العالمية إليها. وقد أُتيحت الفرصة الكاملة أمام إدارة المنظمة للإدلاء بالتعليقات حول ملاحظات المراجعة. وتستهدف التوصيات المقدمة إلى الإدارة دعم أغراض ولاية المنظمة، والمساعدة على تحسين الإدارة المالية وتصريف الشؤون في المنظمة وإضفاء عليهما المزيد من القيمة.

١- الأدوات والنظم والسياسات الإدارية الجيدة التي استخدمتها المنظمة خلال فترة تولينا للمراجعة الخارجية للحسابات

٤٥- نسلم بجهود المنظمة ونثني عليها لاعتمادها أدوات ونظم إدارية مهمة تتماشى مع توصيات مراجعة الحسابات من أجل تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين كفاءة التشغيل وفعاليته في المنظمة. وهذه هي نتائج الاستعراضات التي أجريناها امتثالاً للمادة ١٤-٣ من اللائحة المالية التي تقضي بأن يُدلي مراجع الحسابات الخارجي بملاحظاته فيما يتعلق بفعالية الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية، وعموماً، بتنظيم عمليات المنظمة وإدارتها. وقد اعتمدت جميعها خلال فترة تكليفنا بالمراجعة الخارجية للحسابات من عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠١٩.

١-١ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كإطار لإعداد التقارير المالية

٤٦- طبقت المنظمة المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بنجاح في الحسابات والتقارير المالية بدءاً من عام ٢٠١٢. واستعرضنا سياسات المنظمة الخاصة بالمعايير المحاسبية قبل تطبيقها، لضمان أنها تتواءم مع المعايير الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقد حصلت المنظمة على رأي غير مشفوع بتحفظات بشأن فترة السنوات الثماني التي راجعنا بياناتها المالية. ويحسن اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام التقارير المالية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة من حيث قابليتها للمقارنة واتساقها وشفافيتها والمساءلة بشأنها. وتشمل الفوائد الرئيسية التي تعود على المنظمة ما يلي: (أ) استخدام أفضل الممارسات لإتاحة إمكانية المقارنة والشفافية؛ (ب) تحسين صنع القرار على مستوى الإدارة العليا؛ (ج) زيادة الشفافية؛ (د) الإشراف على المراجعات السنوية والتقارير السنوية وتعزيز الإشراف المالي والإشراف على الموارد.

٢-١ إطار المساءلة

٤٧- حُدث إطار المساءلة في المنظمة في آذار/ مارس ٢٠١٥. ونوصي بأن تُحدّث المنظمة إطارها الصادر في عام ٢٠٠٦ بحيث يتواءم مع الواقع الحالي لتصريف الشؤون والهيكل والتشغيل. ويمثل الإطار أحد عوامل التمكين حيث إنه يوفر هيكلًا عامًا للمساءلة في المنظمة ويحدد ما يترتب عليها من أمور. ويسترشد الإطار بسبعة مبادئ توجيهية أساسية للمساءلة، تشكّل الأساس الذي يستند إليه والركيزة التي يعتمد عليها تنفيذ السياسات والعمليات والأدوات الخاصة بالمساءلة.

٣-١ إطار الرقابة الداخلية

٤٨- اعتمد إطار الرقابة الداخلية للمنظمة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣. ونوصي بأن تعتمد المنظمة إطاراً للرقابة الداخلية يتواءم مع إطار لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي. ويهدف إطار السياسات إلى تعزيز نظام الرقابة الداخلية للمنظمة من أجل الاستجابة للمخاطر التي تهدد ولاية المنظمة وأغراضها، وتحديد العناصر التي يتكون منها نظام الرقابة تحديداً دقيقاً في سياق المنظمة. والإطار مصمم لتوجيه عملية وضع السياسات والإجراءات والنظم التي يمكن تطبيقها على جميع مستويات المنظمة. وسوف يدعم المديرين في تقييم الأداء وتعزيزه في المنظمة أو في مجالات المسؤولية التي تخصهم. وأكدت المنظمة في هذه السياسة أن نظام الرقابة الداخلية الفعال يساعد المنظمة على ما يلي: (أ) تعزيز إجراء المنظمة للعمليات واستخدامها للموارد على نحو منظم واقتصادي وفعال؛ (ب) إنجاز البرامج والخدمات التي تتماشى مع مهمة المنظمة؛ (ج) حماية الموارد من الضياع نتيجة للإهدار أو إساءة الاستعمال أو سوء الإدارة أو الخطأ أو الاحتيال؛ (د) تعزيز الامتثال للنظام الأساسي واللوائح والسياسات والإجراءات والقيم الأخلاقية؛ (هـ) تحديد المخاطر ووضع الاستراتيجيات والإجراءات الفعالة لمواجهتها وإدارتها.

٤-١ بيان الرقابة الداخلية

٤٩- بدأت المنظمة في دعم بياناتها المالية ببيان عن الرقابة الداخلية في عام ٢٠١٦. ويتيح بيان الرقابة الداخلية، بوصفه وثيقة تتعلق بالمساءلة والإرشاد وتوضح حالة الرقابة الداخلية في المنظمة، الفرصة أمام المدير العام لإصدار تأكيدات بشأن سلامة إجراءات الرقابة الداخلية في المنظمة، ويمكن صناع القرار وهيئات الإشراف من إجراء تقييم مجد للتأكدات التي يحتوي عليها. وعرض بيان الرقابة الداخلية أيضاً أهم المخاطر التي تواجهها المنظمة حالياً كي يحاط أصحاب المصلحة علماً بها. ويعطي ذلك صورة شاملة للمنظمة بأكملها عن حالة ممارسات المساءلة والأداء، وتقيماً للقدرة على معالجة المخاطر.

٥-١ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

٥٠- اعتمدت المنظمة السياسة الخاصة بإدارة المخاطر في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٥. وتسعى هذه السياسة إلى إيجاد نظام قوي لإدارة المخاطر يدعم صنع القرار عند تحديد الأغراض، ووضع أولويات البدائل الاستراتيجية، واختيار مسارات العمل الملائمة وإدارتها، وتقييم النتائج. كما تفيد هذه السياسة في تحسين جودة الإدارة وتعديل الضوابط الداخلية في سياق التحسين المستمر للعمليات التشغيلية والتعليمات والإرشادات والأدوات ونظم إدارة المعلومات. وفضلاً عن ذلك، فإن هذه السياسة تستند إلى نهج نظامي ومتسق إزاء إدارة المخاطر على نطاق المنظمة، وتعزز الثقافة التي تشجع على الحوار المفتوح حول المخاطر بالاستناد إلى لغة مشتركة توضح الطريقة التي يُتوقع أن يتعامل بها الموظفون مع المخاطر، وتوجد توازناً كافياً بين معالجة المخاطر وتحملها واستغلالها. كما أنها تضع الخطوط العريضة لعملية منظمة وشفافة تضمن الإبلاغ المتسق والكامل عن المخاطر للاسترشاد به في صنع القرار. وقد استعرضنا تطبيق إدارة المخاطر في المنظمة على نحو متواصل منذ عام ٢٠١٣.

٦-١ سياسة التقييم

٥١- اعتمدت المنظمة سياسة جديدة بشأن التقييم في عام ٢٠١٨. وقد استعرضنا الترتيبات المؤسسية الخاصة بالتقييم في المنظمة في عام ٢٠١٣، وأوصينا بمواءمة سياسة التقييم في المنظمة الصادرة في عام ٢٠١٢ مع القواعد والمعايير الخاصة بفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، حيث إن وظيفة التقييم كانت في ذلك الحين تقع ضمن ولاية مراجع الحسابات الداخلي. وحددت السياسة المعتمدة الإطار العام للتقييم في المنظمة، من أجل تعزيز ثقافة التقييم واستخدامه على نطاق المنظمة، وتيسير امتثال التقييم في المنظمة لأفضل الممارسات وللقواعد

والمعايير الخاصة بالتقييم التي يعتمدها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وترى سياسة المنظمة أن التقييم وظيفة أساسية تؤدي على جميع مستويات المنظمة. ويضمن التقييم المساءلة والإشراف على الأداء والنتائج، ويعزز التعلم التنظيمي من أجل تزويد صناع القرار بما يحتاجون إليه من معلومات لرسم السياسات ودعم التعلم الفردي.

٧-١ استراتيجية حشد الموارد المؤسسية

٥٢- وضعت المنظمة الصيغة النهائية لاستراتيجيتها المؤسسية الخاصة بحشد الموارد في عام ٢٠١٩ لتتماشى مع التحول. وتحدد الاستراتيجية الطريقة التي ستحقق بها المنظمة غاياتها المتعلقة بالموارد من خلال طيف أوسع من الشراكات التقليدية والابتكارية، بهدف توفير الموارد لعدة سنوات على نحو أكثر مرونة وقابلية للتنبؤ. وتتناول هذه الاستراتيجية مشهد الاقتصاد والمال والسياسة والشراكات المتغير في العالم، مع البحث في الفرص السانحة لزيادة الدعم المقدم من المنظمات الخيرية، وإمكانية الاستفادة من الموارد المحلية المتاحة في البلدان المتوسطة الدخل. وقد نظرنا في الركائز الأربع لهذه الاستراتيجية: (أ) اتباع نهج مصممة خصيصاً لصون الموارد موضوع المناقشة والمتأثية من الشركاء الحكوميين، وتميئتها وتويعها؛ (ب) تنمية الموارد المتأثية من الجهات الخيرية الشريكة، وبناء شراكات فعالة مع القطاع الخاص؛ (ج) المحافظة على التمويل المتأثي من الصناديق والمصارف والكيانات المتعددة الأطراف، وتنمية هذا التمويل؛ (د) استكشاف إمكانات التمويل للأنشطة المدرة للإيرادات، والاستفادة من هذه الإمكانيات. وعلى التوازي، سيدعم الغرضان الشاملان التاليان كل ركيزة من الركائز الاستراتيجية الأربع: (أ) الدعوة إلى زيادة مرونة الموارد وتعزيز إمكانية التنبؤ بها؛ (ب) الاستفادة من إمكانات الموارد على المستوى القطري. ومازالت خطة إدارة التغيير لاستراتيجية إدارة الموارد في المنظمة قيد الإعداد.

٨-١ استراتيجية الشراء

٥٣- اعتمدت المنظمة سياسة جديدة بشأن الشراء في عام ٢٠١٥. وقد قمنا بمراجعة موسعة لنظم وعمليات الشراء على مستويات المنظمة الثلاثة وأوصينا باتخاذ تدابير بشأن الثغرات التي لوحظت وبتخفيف حدة المخاطر التي خُددت. وقد صاغت المنظمة رؤيتها ومهمتها فيما يتعلق بوظيفة الشراء في وثيقة الاستراتيجية. ووضعت المنظمة استراتيجية للشراء تتمحور حول ثلاث ركائز لمعالجة المخاطر الثلاثة المحددة التي تواجه وظيفة الشراء في المنظمة. وتتمثل هذه الركائز فيما يلي: (أ) الركيزة الاستراتيجية ١: تعزيز التخفيف من المخاطر والامتثال - لتقليل المخاطر المالية والمخاطر التي تتعلق بالسمعة وترتبط بشراء الخدمات من خلال الحد من فرص الاحتيال أو إساءة السلوك والوقاية من أوجه القصور في الجودة باتباع نموذج للتخفيف من المخاطر؛ (ب) الركيزة الاستراتيجية ٢: زيادة الفعالية من حيث التكلفة - لخفض التكاليف وإدارة المخاطر المتعلقة بالإمدادات في شراء السلع والخدمات اللوجيستية من خلال إدارة فئات المنتجات؛ (ج) الركيزة الاستراتيجية ٣: تعزيز الامتياز التشغيلي - لتعزيز القدرة التشغيلية بوضع النظم وتحسينها وتنمية قدرات الموظفين.

٩-١ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

٥٤- نقحت المنظمة استراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية في عام ٢٠١٣ لتحديد توجه واضح ومواعمه مع الاحتياجات البرمجية الحالية والواقع المالي سواء بسواء. وسلطت الاستراتيجية الضوء على المسؤولية المشتركة للإدارة على جميع المستويات والموظفين وأخصائيي الموارد البشرية عن تنفيذها وخضوعهم للمساءلة بشأنها. وتتمثل الأغراض الرئيسية في ضمان أن استراتيجية الموارد البشرية المنقحة تدعم التوجه الاستراتيجي للمنظمة وأولوياتها وتلبي الاحتياجات من الموارد البشرية على جميع مستويات المنظمة الثلاثة، مع مراعاة نموذج التمويل في المنظمة. ولتحقيق هذه الأغراض، تحتاج المنظمة إلى قوى عاملة أكثر مرونة وقدرة على التنقل تحظى بأداء عال وتدريب كامل ولديها استعداد لمواجهة تحديات مهنية جديدة. وقد استعرضنا إدارة الموارد البشرية في المنظمة في عام ٢٠١٢ وعام ٢٠١٩. وسوف تُحدَّث الاستراتيجية لمواعمتها مع التحول.

١٠-١ الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات

٥٥- وضعت المنظمة خطة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في عام ٢٠١٩. وتوابع هذه الاستراتيجية الروية والمهمة والحصائل الاستراتيجية مع برنامج العمل العام الثالث عشر للمنظمة. وقد اعتمدت اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات الخطة الاستراتيجية في أيلول/سبتمبر ٢٠١٩. وقُدمت نسخة محدّثة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠. ووضعت المنظمة، بناءً على توصياتنا، خطة استراتيجية ملموسة لتكنولوجيا المعلومات (١) تقترن 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) تتضمن الحد الأدنى من المتطلبات الشاملة للتوجيهات والمبادئ التوجيهية والأهداف والأعراض الاستراتيجية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، ومقاييس الأداء الرئيسية، والاستثمارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، ومعالم الإنجاز؛ (٣) تضمن الاستناد إلى استراتيجيات راسخة رسمياً في تنفيذ حلول العمل الأساسية وتحديد أولوياتها من خلال الاستفادة من موارد مخصّصة لهذا الغرض وإدارة القيود المفروضة عليها.

١١-١ النظام العالمي لإدارة المخزون

٥٦- استهلّت المنظمة النظام العالمي لإدارة المخزون في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧. وقد أوصينا بأتمتة إدارة المخزونات نظراً إلى العمليات العالمية التي تجريها المنظمة. ويشمل هذا النظام ما يلي: (أ) أداة قائمة على نظام الإدارة العالمي لتسجيل المعاملات الخاصة بالمخزون؛ (ب) تقرير عن حالة المخزونات العالمية متاح في الحال؛ (ج) بنود رئيسية متسقة على نطاق المنظمة؛ (د) حساب لمتوسط التكلفة المُرجّح على أساس عالمي للموامة مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويتكّيب هذا النظام العالمي وتطبيقه تضمن المنظمة تسجيل المعاملات المتعلقة بالمخزونات عند حدوثها لضمان أن كميات المخزونات تُحدّث باستمرار. ويؤمّن النظام شفافية المعاملات بالنسبة إلى الوحدات التقنية والفريق المعني بإدارة الأصول، فضلاً عن إبرازه لكميات المخزونات في الوقت الحقيقي على نطاق المنظمة. ويمكن للمخازن أن تتحقّق من كميات المخزونات في المخازن الأخرى، ما يسهّل تبادل البنود بينها ويزيد بذا من كفاءة استخدام المخزونات الموجودة.

١٢-١ نظام إدارة أسطول المركبات

٥٧- نظرت المنظمة في الضرورة الملحة لإرساء نظام فعال ذي طابع مؤسسي لإدارة أسطول المركبات من خلال عمليات وإجراءات محددة ومقرّرة بوضوح، من أجل تلافي الاستخدام غير المبرر للأموال في استئجار المركبات على نحو ما أوصينا في عام ٢٠١٧ و٢٠١٨. وبناءً عليه، فقد أنشئت وحدة جديدة (إدارة أسطول المركبات) في شعبة الأعمال التجارية في عام ٢٠١٩، من أجل تعزيز عمليات إدارة أسطول المركبات على نطاق المنظمة. وقد وضعت خدمات أسطول المنظمة نظاماً موحداً لإدارة أسطول المركبات (Tracpoint) والأدوات ذات الصلة (أجهزة التتبع والإجراءات التشغيلية الموحدة ومواد التدريب) وأدرجتها ضمن الشروط الخاصة بجميع المركبات (بما في ذلك المركبات المستأجرة) في سياسة المنظمة بشأن السلامة على الطريق وإدارة المركبات.

١٣-١ تحسين السياسات والنظم والعمليات عن طريق مراجعة حسابات مركز الخدمات العالمي

٥٨- تجري مراجعة سنوية لمركز الخدمات العالمي في سايبيرجيا بماليزيا. ويُعد المركز مستخدماً رئيسياً لنظام المنظمة الخاص بتخطيط الموارد المؤسسية. وأتحنّا طوال العملية فرصاً كبيرة للتحسين استفاد منها أصحاب

الأعمال المعنية خلال فترة ولايتنا، ما أدى إلى تحسين السياسات والنظم والعمليات المهمة المتعلقة بالمعاملات، في جملة أمور، مثل ما يلي:

- **في مجال السياسات.** قمنا طوال فترة ولايتنا باستعراض المجالات الرئيسية للعمليات والسياسات المتبعة فيما يتعلق بطيف واسع من الخدمات التي يقدمها مركز الخدمات العالمي. وكانت هناك مجموعة من الفرص المتاحة لإدخال التحسينات أشارت إليها توصياتنا ونفذتها الأمانة، مثل ما يلي: (أ) وضع سياسة بشأن الاتفاقات الطويلة الأجل تتضمن أحكام الدليل الإلكتروني ذات الصلة وأفضل الممارسات لإبرام الاتفاقات الطويلة الأجل ورصدها وإدارتها وتقييمها؛ (٢) اعتماد سياسة واضحة بشأن استلام البضائع في نظام الإدارة العالمي لضمان الامتثال للمحاسبية على أساس الاستحقاق؛ (٣) وضع سياسات وإجراءات موحدة لاختيار العينات الخاصة بإجراء فحص الجودة اللاحق لمطالبات تسوية تكاليف السفر، ودمج تصميم المنهجية المتبعة في اختيار العينات التي ستعتمد والتي تشمل تحديد المعدل المقبول للخطأ وتقييم نتائج العينات؛ (٤) صياغة سياسة رسمية بشأن الحفاظ على بيانات الموردين لتلافي الأنشطة غير المأذون بها أو غير الملائمة في قاعدة البيانات، وازدواج المدفوعات، وأوجه عدم الكفاءة في النظام؛ (٥) تسريع إعداد خطة التنفيذ العالمية لاستراتيجية الشراء وصياغتها؛ (٦) وضع سياسة بشأن عملية التحقق المنتظم والدوري من التبعية؛ (٧) تحديث الإجراءات التشغيلية الموحدة الخاصة بالموارد البشرية وإدراج قوائم مرجعية لضمان كفاءة العمليات وفعاليتها وتوفير مبادئ توجيهية واضحة للمسؤولين عن العمليات؛ (٨) اتباع نهج نظامي إزاء استعراض الجودة، وتحديث الإجراءات التشغيلية الموحدة عند تغيير السياسات والإجراءات.

- **في مجال النظام.** تعزيز التحقق من طلب تمويل خطط العمل قياساً على توزيع بنود المساهمة المعتمد لضمان أن التمويل لا يتجاوز توزيع بنود المساهمة. وأوصينا أيضاً بتعزيز نظام كشوف المرتبات لمعالجة أوجه عدم الكفاءة والحد من مخاطر التأخر في استكمال كشوف المرتبات بتحسين طريقة معالجة الأجور بأثر رجعي. كما أعطينا الأولوية لوضع نظام لتدفق العمل المؤتمت سيزود المستخدمين المعنيين داخل مركز الخدمات العالمي وخارجه بالوظائف التالية: (أ) الوصول المؤمن إلى المعلومات في الوقت الفعلي عن حالة العمليات؛ (ب) إمكانية تسجيل داخل النظام التعليقات الواردة بشأن الحالات التي تمت معالجتها. وأعطيت الأولوية أيضاً لتعزيز عمليات إصدار الإيصالات، والتحقق من الفواتير والموافقة عليها في إطار النظام المؤتمت لتسوية الاستلام في نظام الإدارة العالمي، بإدراج مغلق للنظام يمنع صدور إيصالات متعددة ليند واحد يسلم بموجب أمر الشراء. وعلاوة على ذلك، أوصينا بإجراء التحقق المنهجي لضمان الاتساق بين العملات المستخدمة في أوامر الشراء وعملات الحسابات المصرفية للموردين في وقت مبكر من عملية الموافقة على أوامر الشراء، وبذا تلافي التدخلات اليدوية أو الحد منها بقدر كبير. وفضلاً عن ذلك، سلطنا الضوء على أهمية التحليل المفصل للرفض الذي يوّد تقارير لقياس الأداء والقدرة على تحليل الاستثناءات.

- **في مجال العمليات.** أوصينا المنظمة بإدخال التحسينات التالية ونفذتها المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم خدمات مركز الخدمات العالمي: (١) ضمان أن جميع المعاملات المالية مدعومة بالوثائق المطلوبة بنص الدليل الإلكتروني والإجراءات التشغيلية الموحدة ذات الصلة؛ (٢) صياغة مبادئ توجيهية لوضع معيار محدد مسبقاً لإنشاء البنود الاستثنائية، ولاسيما البنود المصنّفة بوصفها طوارئ؛ (٣) إنفاذ استرداد سلف المنح التعليمية التي لم تُسدد المطالبة النهائية بها بعد الفترة المحددة؛ (٤) اتخاذ إجراء لضمان أن استخدام طرائق الشراء أثناء الطوارئ يقتصر على المعاملات التي تقع في صميم سياق الطوارئ وفقاً للوائح المنظمة وقواعدها؛ (٥) تنفيذ وظائف الامتثال والإبلاغ على نطاق جميع خدمات مركز الخدمات العالمي التي يجب أن تكون مستقلة عن

الأفرقة التي تتولى إجراء المعاملات؛ (٦) نشر التقارير الخاصة بتحليل الرفض التي تركز على الأسباب الرئيسية لرفض عمليات مركز الخدمات العالمي، وقصر طلب المشتريات على عدد معقول من المستخدمين لتقليل حالات الرفض؛ (٧) تبسيط عملية إغلاق أوامر الشراء بإسنادها إلى وحدة مخصصة في مركز الخدمات العالمي لديها القدرة الاستراتيجية على أداء العملية بكفاءة وفعالية؛ (٨) إعداد نموذج موحد لتقارير إرساء العطاء وتطبيقه، وإنفاذ استخدام النموذج على نطاق المنظمة.

٥٩- ونحن على ثقة من أن الأدوات والنظم والسياسات والابتكارات التي اعتمدت خلال فترة ولايتنا، تكفل للمنظمة الحماية والأطر اللازمة لتحقيق أغراضها التشغيلية وتنفيذ ولايتها.

٢- المسائل المالية

١-٢ مراجعة حسابات البيانات المالية

٦٠- لقد خالصنا إلى أن البيانات المالية تُعرض بنزاهة من جميع النواحي الجوهرية، الوضع المالي للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩ ونتائج أدائها المالي والتغيرات في صافي الأصول/ الأسهم والتدفقات النقدية ومقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وعليه، أصدرنا رأياً (خالصاً) غير متحفظ بشأن البيانات المالية للمنظمة. وفيما يلي البيانات التي رُوجعت حساباتها:

- (أ) البيان الأول: بيان الوضع المالي؛
- (ب) البيان الثاني: بيان الأداء المالي؛
- (ج) البيان الثالث: بيان التغيرات في صافي الأصول/ الأسهم؛
- (د) البيان الرابع: بيان التدفقات النقدية؛
- (هـ) البيان الخامس: بيان مقارنة الميزانية بالمبالغ الفعلية.

٦١- ونعرب عن تقديرنا للجهود التي بذلتها الإدارة لمعالجة عدة توصيات صدرت في سياق المراجعة المرحلية والمراجعة في نهاية السنة للبيانات المالية للمنظمة لعام ٢٠١٩ من أجل عرض أرصدة الحسابات المتأثرة بنزاهة وتحسين عرضها والإفصاح عنها بالامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتعكس البيانات المالية للفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩ التسويات في أرصدة الحسابات المتأثرة والتصويبات والإضافات في الإفصاحات الواردة في الملاحظات. وتشمل المعاملات المنطوية على أخطاء أو أخطاء في التصنيف أو إفصاحات إضافية لاحظتها الأمانة وعملت على تسويتها ما يلي:

- (أ) تطبيق مدفوعات مسبقة تتطلب تسويات في حسابات النفقات المعنية (أي الحساب ٥١٤- اللوازم والمطبوعات الطبية، والحساب ٥١٩- تكاليف التشغيل العامة) لتصحيح المبالغة في تقدير النفقات وتقليل قيمة حساب المدفوعات المسبقة؛
- (ب) إعادة تصنيف الحسابات المدينة وحسابات الإيرادات المؤجلة من حسابات غير جارية إلى حسابات جارية للامتثال للمعيار ١ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الذي تُصنّف بموجبه الأصول على أنها أصول جارية عندما يتوقع تحقيقها في غضون اثني عشر شهراً بعد تاريخ التبليغ. وبالمثل، تُصنّف الخصوم على أنها خصوم جارية عندما يتعين تسويتها في غضون اثني عشر شهراً بعد تاريخ التبليغ؛

- (ج) الاعتراف بالمساهمات العينية والمساهمات في شكل خدمات في الفترة المناسبة؛
- (د) الإفصاحات الإضافية الواردة في الملاحظات عما يلي: (١) الفرق الجوهرية بين الميزانية والمبالغ الفعلية في البيان الخامس؛ (٢) طبيعة المبالغ المتراكمة للتغليف والشحن والتأمين؛ في جملة أمور.

٦٢- وإضافةً إلى ذلك وطبقاً لمقتضيات اللائحة المالية للمنظمة، فقد استنتجنا أن السياسات المحاسبية طُبِّقت تطبيقاً متسقاً مع سياسات العام السابق. كما استنتجنا أن المعاملات المالية التي أجرتها المنظمة واطلنا عليها أثناء مراجعة الحسابات أو فُحصت في إطار مراجعة حسابات البيانات المالية امتثلت من جميع النواحي الجوهرية لللائحة المالية والسند التشريعي للمنظمة.

٦٣- ومع أننا أصدرنا رأياً غير مشفوع بتحفظات بشأن مراجعة حسابات البيانات المالية، فقد لاحظنا فرص التحسين التالية التي يتعين على إدارة المنظمة إتاحتها لتحقيق ما يلي: (أ) مواصلة تحسين عملية تسجيل المعاملات المالية ومعالجتها والتبليغ عنها؛ (ب) ضمان عرض البيانات المالية بنزاهة في فترة التبليغ المقبلة.

١-١-٢ الترميز الخاطئ للحسابات بسبب الخطأ في اختيار فئة الخدمات

٦٤- تسجّل رموز النفقات في إطار معالجة المشتريات في مرحلة تسجيل طلبات الشراء/ المشتريات من جانب المسؤولين عن إدارة الأموال/ الميزانية المعنية. وبناءً على ذلك، يختار مقدمو طلبات الشراء في النظام فئة الخدمات التي تحدد تلقائياً نوع الإنفاق المستخدم في تقييد المشتريات على الحساب ويتولى الأشخاص المسؤولون عن إصدار الموافقة على مستوى المكاتب القطرية التحقق من اختيار فئة الخدمات.

٦٥- واستناداً إلى عينات مختارة لأغراض الفحص، جرى ترميز ٣٧ أمراً من أمور الشراء المعالجة في المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي لشرق المتوسط والبالغة قيمتها ما مجموعه ٨,٥١ مليون دولار أمريكي في حساب مصروفات التشغيل العامة بدلاً من ترميزها في حسابات النفقات المناسبة. وعلى الرغم من ذلك، حددت الإدارة وصححت خلال السنة معاملات مختلفة قُيدت خطأً على الحساب ٥١٩- تكاليف التشغيل العامة بمبلغ مجموعه ٤٤,٧٠ مليون دولار أمريكي لأوامر الشراء الخاصة بالسلف وغير السلف في حسابات مختلفة (الحساب ٥١٣- الخدمات التعاقدية العامة، بمبلغ قدره ٤٠,٣٠ مليون دولار أمريكي؛ والحساب ٥١٤- اللوازم والمطبوعات الطبية، بمبلغ قدره ٠,٧٨ مليون دولار أمريكي؛ والحساب ٥٢٥- تكاليف اتفاقات الخدمة الخاصة، بمبلغ قدره ٠,٣٨ مليون دولار أمريكي؛ والحساب ٥٢٧- التنفيذ المباشر، بمبلغ قدره ٣,٢٦ مليون دولار أمريكي).

٦٦- وأخطر رئيس تحليل النفقات ومراقبتها بأن السبب المحتمل للخطأ في التصنيف هو الخطأ في اختيار فئة الخدمات في مرحلة تسجيل طلبات الشراء/ المشتريات من جانب الموظفين المعنيين بإدارة الأموال/ الميزانية نتيجة لعدم الخبرة في وظائف المعالجة، مما يمكن عزوه إلى عدم تدريب الأشخاص المعنيين بوظائف المعالجة. وهذا أمر يمكن تصحيحه عن طريق التدريب التقني في إطار برنامج التدريب العالمي في مجال المشتريات باستخدام أداة التعلّم الإلكتروني (iLearn).

٦٧- وفي الربع الأول من عام ٢٠١٩، اعتمدت المنظمة مناهج مختلفة في إطار البرامج التدريبية المتاحة عبر أداة التعلّم الإلكتروني (iLearn) والموجهة إلى الأشخاص الذين سيعنون بمعالجة المشتريات والأشخاص المسؤولين عن إصدار الموافقة على المستوى القطري. وهذا التدريب إلزامي لمقدمي طلبات الشراء لكنه غير إلزامي للمديرين أو للمسؤولين عن إصدار الموافقة على مستوى المكاتب القطرية، بناءً على تحقيق في هذا الصدد.

٦٨- وتعتبر الإدارة عملية تسوية النفقات أو إعادة تصنيفها في الحسابات الصحيحة تدبيراً تصحيحياً لتصويب أرصدة سبق إدراجها خطأ في غير حساباتها إلا أن هذا التدبير لا يتصدى للشواغل بشأن معالجة طلبات الشراء التي سببت الخطأ في تصنيف حسابات المصروفات في البيانات المالية. ونظراً إلى الاعتماد على التقدير البشري في اختيار فئات الخدمات، فلا تملك الإدارة أي وسيلة أخرى للتحكم في عمليات الاختيار التي يضطلع بها مقدمو طلبات الشراء سوى التحقق الذي يجريه المسؤولون عن إصدار الموافقة على مستوى المكاتب القطرية ولا يزال يؤدي إلى الخطأ في التصنيف في مختلف حسابات المصروفات.

٦٩- وقد أوصينا المنظمة بأن تشجع بشدة الموظفين المكلفين بوظائف معالجة المشتريات والمسؤولين عن الموافقة على المشاريع في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية والقطرية على استكمال الفروع المعنية من المناهج المتاحة عبر أداة التعلّم الإلكتروني (iLearn) بشأن المشتريات وإعادة الاطلاع بشكل دوري على هذه المناهج ليجددوا معارفهم ويلموا إماماً تاماً بوظائف المعالجة بهدف تقليل الأخطاء المحتملة في المعالجة المؤدية إلى الخطأ في تصنيف الحسابات في البيانات المالية إلى أدنى حد، في حال عدم إزالتها.

٧٠- وأقرت إدارة المنظمة بضرورة التسجيل الإلزامي لمقدمي طلبات الشراء والمسؤولين عن إصدار الموافقة على مستوى المكاتب القطرية على السواء في البرامج المتاحة عبر أداة التعلّم الإلكتروني (iLearn) ليدركوا تماماً الخطأ المرتكب في اختيار فئة الخدمات ويقللوا إلى أدنى حد فرص ارتكاب هذا الخطأ ويرصد المسؤولون عن إصدار الموافقة الخطأ المرتكب ويصححونه قبل تحميل ذلك في نظام الإدارة العالمي.

٢-١-٢ بيان الأخطاء في الفترات السابقة

٧١- بين استعراض إيرادات المساهمات الطوعية النقدية أن رصيد الحساب البالغة قيمته ٢,٤٩ مليار دولار أمريكي في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩ قد حُدّد بعد اقتطاع مبلغ قدره ٣٢,٦٩ مليون دولار أمريكي ومتصل بالمعاملات التالية:

المبلغ (بالدولارات الأمريكية)	وصف المعاملات
١٢ ٧٢٩ ٩١٢,٥٥	١ المبالغ المستردة المستحقة للجهات المساهمة
١٥ ٣٩١ ٤١٨,٣٤	٢ التخفيضات في الإيرادات المقيدة في السنوات السابقة نتيجة لظهور بيّنات خلال السنة الجارية تدل على عدم تحصيل المبالغ
٤ ٥٦٦ ٥٣٣,٥٠	٣ ما نجم عن تعديل شروط الدفع من زيادة في الإيرادات المؤجلة وانخفاض في الإيرادات الجارية بالنسبة إلى الإيرادات المقيدة في السنوات السابقة
٣٢ ٦٨٧ ٨٦٤,٣٩	المجموع

٧٢- ومع ذلك، كشف الاستعراض المفصل لطبيعة هذه التخفيضات عن إجراء تصويبات أخطاء في ست منح قيمتها ١١,٥٦ مليون دولار أمريكي في الفترة الجارية فيما يتصل بإيرادات السنة السابقة، مما أدى إلى تقليل قيمة حساب إيرادات المساهمات الطوعية النقدية في عام ٢٠١٩ بمقدار المبلغ نفسه.

٧٣- وبرزت مجالات الإيرادات والمنح وتبليغ الجهات المانحة وجود ضوابط متعددة لضمان صحة المعاملات وكشفت هذه الضوابط في عام ٢٠١٩ عن الأخطاء المشار إليها أعلاه. وقد بدأت المنظمة تعزيز الضوابط، أي

استعراض كل مجموعات المنح الجامعة والفواتير المرتبطة بها في إطار المنح. ونتيجة لذلك، يجري تحديث ملف يعمل على ما يرام لاستعراض مجموعات المنح الجامعة بانتظام. ونهئ الأمانة على إجراء هذا الاستعراض.

٧٤- ونظراً إلى تصويبات الأخطاء المذكورة، نشدد على أحكام الفقرة ٤٧ من المعيار ٣ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام التي تنص على ما يلي: "يصحح كيان معين الأخطاء الجوهرية في الفترات السابقة بأثر رجعي في أول مجموعة من البيانات المالية المصرح بإصدارها بعد اكتشاف تلك الأخطاء عن طريق ما يلي: (أ) إعادة بيان مبالغ المقارنة للفترة (أو الفترات) السابقة المقدمة التي ارتُكب فيها الخطأ؛ أو (ب) في حال ارتكاب الخطأ قبل أول فترة سابقة مقدمة، إعادة بيان الأرصدة الافتتاحية للأصول والخصوم وصافي الأصول/ الأسهم لأول فترة سابقة مقدمة". فضلاً عن ذلك، تنص الفقرة ٥١ من المعيار ٣ على ما يلي: "لا يشمل تصحيح خطأ في فترة سابقة الفائض أو العجز للفترة التي يُكتشف فيها الخطأ. ويُعاد أيضاً بيان أي معلومات مقدمة عن الفترات السابقة، بما في ذلك الملخصات التاريخية للبيانات المالية، أخذاً في الحسبان ما سبق منها قدر الإمكان".

٧٥- وأوصينا المنظمة بأن تبين آثار الأخطاء في الفترات السابقة وتبلغ عنها في المستقبل وفقاً للمعيار ٣ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لضمان صحة رصيد الإيرادات وضمان عرض الحساب بنزاهة في الفترة المالية التي تتعلق بها.

٣-١-٢ الموافقة الاستثنائية على الدعم المالي لمركز آخر من مراكز الميزانية

٧٦- وُصفت الإجراءات لمعالجة عقود التعاون المالي المباشر بما يمثل لأحكام الدليل الإلكتروني للمنظمة (الفقرة السادسة عشرة-٢ بشأن التعاون المالي المباشر) في إطار الإجراء FIN.SOP.XVI.001 بينما وُصفت الإجراءات الخاصة بالتنفيذ المباشر في إطار الإجراء FIN.SOP.XVI.002 بما يمثل لأحكام الفقرة السادسة عشرة-٥ بشأن التنفيذ المباشر من الدليل الإلكتروني للمنظمة. ولاحظنا في إطار استعراضنا لبيانات معاملات التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر عدم الحصول على موافقة استثنائية من المراقب المالي لدى إنشاء أوامر الشراء المتعلقة بالتعاون المالي المباشر وأوامر الشراء بشأن سلف التنفيذ المباشر في حالات يختلف فيها التمويل عن خطة عمل المكتب القطري.

٧٧- وفي إطار الإجراءات التشغيلية الموحدة الراهنة، ينبغي تخطيط أنشطة التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر مسبقاً وإدراجها في ميزانية المكتب القطري وخطط عمله للثنائية المقبلة قدر المستطاع. وإذا قدم مركز آخر من مراكز ميزانية المنظمة الدعم المالي إلى نشاط قطري معين، فيجب توزيع التمويل على مركز ميزانية المكتب القطري وإدراجه في الميزانية ضمن خطة عمل المكتب القطري المعني. وستظهر رسالة تحذيرية في نظام الإدارة العالمي في حال استخدام مشروع ومهمة ونشاط ومصروفات وتنظيم (PTAEO) من مركز آخر من مراكز الميزانية لتذكير المستخدم بأن أي استثناء على استخدام خطة العمل يجب أن يوافق عليه المراقب المالي مسبقاً.

٧٨- وأكدت الإدارة أيضاً هذه الملاحظة حيث إن الموافقة الاستثنائية على أوامر الشراء المتعلقة بالتعاون المالي المباشر وأوامر الشراء بشأن سلف التنفيذ المباشر المنشأة لم تصدر في الواقع عن المراقب المالي بل عن مدير الشؤون الإدارية والمالية أو ممثل المنظمة أو مدير الأحداث أو منسق الشؤون الميدانية أو إنها لم تصدر على الإطلاق. وحددنا أن المكتب القطري المنفذ استمد تمويل ما مجموعه ١٠ أوامر شراء متعلقة بالتعاون المالي المباشر و ١٠٠ أمر شراء بشأن سلف التنفيذ المباشر بقيمة ٣ ملايين دولار أمريكي و ٨ ملايين دولار أمريكي على التوالي من مراكز أخرى من مراكز الميزانية.

٧٩- وأوضحت الإدارة أن المكاتب القطرية لم تر أن المراقب المالي هو الجهة المتمتعة بالسلطة الملائمة لإصدار الموافقة الاستثنائية وأنها بالتالي طلبت فقط الموافقة من مدير الشؤون الإدارية والمالية أو ممثل المنظمة أو مدير الأحداث أو منسق الشؤون الميدانية أو غيرهم. وأشار أيضاً إلى أن المستخدم لا يزال يمكنه مواصلة معالجة إنشاء أوامر الشراء المتعلقة بالتعاون المالي المباشر وأوامر الشراء بشأن سلف التنفيذ المباشر في نظام الإدارة العالمي على الرغم من الرسالة التحذيرية التي تظهر في النظام وتتطلب الحصول على موافقة المراقب المالي. ويفتقر النظام إلى القدرة على تقييم ما إذا كانت المستندات الداعمة المرفقة تتضمن الموافقة الصادرة عن المراقب المالي.

٨٠- وإضافة إلى ذلك، أخطرت الإدارة بأنها طبقت في مستهل السنة المالية ٢٠٢٠ وظيفة لتحسين ضمان الجودة في نظام الإدارة العالمي من أجل الارتقاء بجودة طلبات الشراء المتصلة بأنشطة التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر والمنح من حيث المتطلبات الإدارية والمستندية. وسيتولى موظف مكلف بالمسؤولية الخاصة عن ضمان الجودة في نظام الإدارة العالمي من جانب المكاتب الرئيسية فحص امتثال طلب الشراء للمتطلبات الإدارية والمستندية قبل توجيه طلب الشراء إلى المسؤول الأول عن الموافقة على المشاريع من خلال سير عمل خطة العمل. وفي الوقت الحالي، طبقت وظيفة تحسين ضمان الجودة في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا فقط. وسينبطوي تطبيق وظيفة فحص ضمان الجودة في جميع المكاتب الرئيسية على الفوائد التالية: (١) إمكانية تسجيل ارتفاع شديد في مستوى الامتثال لمتطلبات السياسات في حال تطبيق هذه الوظيفة من أجل جميع قطاعات الاتفاق الخاصة بأنشطة التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر والمنح؛ (٢) وجود الموظفين المعنيين بضمان الجودة في المكتب الإقليمي مما يؤدي إلى مواءمة الممارسات والجودة فيما يتصل بأنشطة التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر والمنح على نطاق المنظمة؛ (٣) أداء وظيفة فحص ضمان الجودة من جانب أخصائيين مدربين للاضطلاع بهذا العمل؛ (٤) إمكانية تركيز المسؤول الأول عن الموافقة على المشاريع على مهام أخرى تشمل استعراض طلبات الشراء من الناحية البرمجية بدلاً من أداء هذه الوظيفة لفحص الجودة أيضاً.

٨١- وعلاوة على ذلك، أخطرت الإدارة بأن هذه المسألة قد طُرحت للمناقشة مع المسؤولين عن الميزانية والشؤون المالية في المكاتب الإقليمية في عدة مناسبات وأن إدارة الشؤون المالية وافقت على أساس هذه المناقشة على تعديل الإجراءات التشغيلية الموحدة لتحديد وجوب الحصول على الموافقة من مدير الشؤون الإدارية والمالية في الأقاليم أو من المراقب المالي في المقر الرئيسي. ومن المبلغ عنه أيضاً أن هذا الإجراء يتماشى مع السياسة المعيارية الخاصة بالموافقة الاستثنائية التي تحوّل مدير الشؤون الإدارية والمالية في الأقاليم والمراقب المالي في المقر الرئيسي سلطة الموافقة على الاستثناءات.

٨٢- وأوصينا المنظمة بأن تجري في إطار الوظيفة الجديدة المستحدثة في نظام الإدارة العالمي فحصاً مسبقاً لضمان الجودة فيما يخص أنشطة التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر وتعتمد الممارسة ذاتها في جميع الأقاليم للتقيد بالكامل بالمتطلبات المنطبقة على أوامر الشراء المتعلقة بالتعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر.

٨٣- فضلاً عن ذلك، أوصينا المنظمة بأن تضمن، في انتظار التعديلات على الإجراء FIN.SOP.XVI.001 والإجراء FIN.SOP.XVI.002، تعليق الأهمية على الأحكام المعنية التي تفرض الحصول على الموافقة الاستثنائية من المراقب المالي والتقيد الصارم بها على صعيد المكاتب القطرية وعلى مستوى مركز الخدمات العالمي (الوحدة المكلفة بمعالجة أوامر الشراء المتعلقة بالتعاون المالي المباشر وأوامر الشراء بشأن سلف التنفيذ المباشر وإصدارها).

٢-١-٤ الإجراءات المتبعة في معالجة المبالغ المستردة من التعاون المالي المباشر

٨٤- في إطار معالجة المبالغ المستردة من التعاون المالي المباشر لدى تلقي التقرير عن التصريح بتمويل التعاون المالي المباشر وشهادة النفقات المتصلة به الذي يحدد المبلغ المسترد المستحق، يقدم المساعد الإداري المسؤول في المكتب القطري طلب خدمة بإرسال بريد إلكتروني إلى مركز الخدمات العالمي/ الحسابات الدائنة ونسخة عن هذا البريد إلى المسؤول عن الميزانية والشؤون المالية. ثم يسجل مركز الخدمات العالمي/ الحسابات الدائنة المبلغ المسترد المستحق التحصيل ويضع المورد في وضع "قيد التعليق" لمنع الإفراج عن أي مدفوعات مستقبلية للمورد بصورة تلقائية عبر عملية الدفع عند الاستلام.

٨٥- وكشف استعراض المبالغ المستردة خلال السنة عن مبلغ مسترد عن طريق السلف قدره ١,٤ مليون دولار أمريكي أو ما نسبته ٢٢٪ من مجموع المبالغ المستردة بقيمة ٦,٤ مليون دولار أمريكي ولم يسجل مركز الخدمات العالمي/ الحسابات الدائنة بالتالي المبلغ المستحق التحصيل.

٨٦- وأخطرت الإدارة بأن هذه الحالة هي حالة متكررة. وتصدياً لذلك، ناقشت الإدارة المسألة مع المسؤولين عن الميزانية والشؤون المالية في عدة مناسبات وتدرج هذه المسألة أيضاً في تقارير الرصد الفصلية ويشدد عليها بإدراج بند للعمل بشأنها. ورغم ما اتخذته الإدارة من إجراءات، أقرت بضرورة اتخاذ المزيد من الإجراءات حتى يتقيد المسؤولون عن العمليات على المستوى القطري بالقواعد والإجراءات الخاصة بالمبالغ المستردة من التعاون المالي المباشر على النحو المنصوص عليه في الإجراء FIN.SOP.XVI.001 من الإجراءات التشغيلية الموحدة.

٨٧- وأوصينا المنظمة بأن تضمن عن طريق مدير الشؤون الإدارية والمالية في المكاتب الإقليمية أن تراعي المكاتب القطرية متطلبات السياسة بشأن معالجة المبالغ المستردة المنصوص عليها في الإجراء FIN.SOP.XVI.001.

٢-٢ مركز الخدمات العالمي

٢-٢-١ متطلبات نظام الضوء الأخضر

٨٨- نظام الضوء الأخضر هو التعبير المستخدم للإشارة إلى تزويد البلدان المرسل إليها مسبقاً بمستندات الشحن للحصول على الموافقة قبل بدء الشحن. وتتطوي هذه العملية على الحصول على الموافقة من السلطات الحكومية مثل وزارة الصحة ووزارة الشؤون الخارجية وعلى الإعفاء الضريبي. ويجب الحصول على الموافقة بموجب نظام الضوء الأخضر قبل الشحن وستيسر هذه العملية التخليص الجمركي لدى تسلّم البضائع. وسيُرسل وكيل الشحن المعين مستندات الشحن ومسودة سند الشحن الجوي/ سند الشحن إلى مركز الاتصال من المكتب الإقليمي أو المكتب القطري للشروع في العملية. ويُستخدم تعبير نظام الضوء الأخضر أساساً في سياق المنظمة لطلب "إذن مسبق بالاستيراد" من البلد المرسل إليه قبل دخول البضائع إليه.

٨٩- وحتى الآن، فرض ما مجموعه ٧٣ بلداً عضواً على المنظمة متطلبات مشروطة تقضي بضرورة الحصول على إذن بموجب نظام الضوء الأخضر قبل الشحن. وعليه، إذا صُنّف البلد على أنه بلد ينطبق عليه نظام الضوء الأخضر وفقاً لسجلات مركز الخدمات العالمي، فلا ينبغي أن تُرسل البضائع إلى البلد ما لم يكن الإذن بموجب هذا النظام جاهزاً. وينبغي أن يتضمن أمر الشراء شرط الشحن الذي يجب بمقتضاه على المورد عندما تكون البضائع جاهزة أن يقدم جميع مستندات الشحن إلى وكيل الشحن الذي يعينه مركز الخدمات العالمي. وتقع على عاتق وكيل الشحن المسؤولية عن إرسال المستندات وطلب الموافقة بموجب نظام الضوء الأخضر من الجهة المرسل إليها عبر البريد الإلكتروني. ولدى تلقي المستندات، يقدم المكتب القطري (الجهة المرسل إليها) بعد

ذلك المستندات إلى السلطات المحلية (وزارة الصحة ووزارة الشؤون الخارجية والجمارك وغيرها) للحصول على الموافقة. وبعد الحصول على ما يلزم من موافقة، ستصدر الجهة المرسل إليها الموافقة بموجب نظام الضوء الأخضر وتوجهها عبر البريد الإلكتروني إلى وكيل الشحن من أجل الشحن. ثم يخطر وكيل الشحن المورد لتنظيم الشحن وتسليم البضائع في نهاية المطاف إلى وكيل الشحن لمواصلة شحنها.

٩٠- وقد طلبنا من الوحدة العالمية المعنية بالمشتريات واللوجيستيات في مركز الخدمات العالمي التقرير عن طلبات الشراء رهن الموافقة بموجب نظام الضوء الأخضر في ١٧ أيلول/سبتمبر ٢٠١٩ (التقرير عن وضع طلبات الشراء التي تنتظر الموافقة بموجب نظام الضوء الأخضر) وتمكنا من التحقق من أن ١١٤ طلب شراء أو ما نسبته ٧٤٪ مما مجموعه ١٥٤ طلب شراء عبارة عن مشتريات طارئة في حين أن طلبات الشراء الأربعين المتبقية أو ما نسبته ٢٦٪ من مجموع طلبات الشراء عبارة عن مشتريات عادية. وطلبات الشراء هذه هي طلبات رهن الموافقة بموجب نظام الضوء الأخضر لمدة تتراوح بين يومين و١٦٩ يوماً.

٩١- وعلاوة على ذلك، كشف فحص متعمق عن البلدان الرئيسية العشرين التي واجهت التحديات في الحصول على إذن بموجب نظام الضوء الأخضر وتراوح فيها العدد الأقصى للأيام التي مضت في انتظار الحصول على مثل ذلك الإذن بين ٤٩ يوماً و٢٠٦ أيام (أو بين ١٢ يوماً و٦٣ يوماً في المتوسط). وتبين من التحليل الذي أجراه الفريق المعني بالمشتريات في مركز الخدمات العالمي أن المكتب الإقليمي لشرق المتوسط يضم أكبر عدد من البلدان التي شملت عشرة بلدان شهدت أقصى فترة انتظار تراوحت بين ٤٩ يوماً و٢٠٦ أيام ويليها المكتب الإقليمي لأفريقيا الذي يضم ستة بلدان تراوحت فيها فترة الانتظار بين ٥٥ يوماً و١٥٩ يوماً ثم المكتب الإقليمي لأوروبا الذي يضم بلدين تراوحت فيهما فترة الانتظار بين ٧٧ يوماً و٢٠٣ أيام وبعده في المقام الأخير المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا الذي يضم بلدين تراوحت فيهما فترة الانتظار بين ٥٦ يوماً و٧٧ يوماً.

٩٢- وفي تحقيقنا مع المنسق في الوحدة العالمية المعنية بالمشتريات واللوجيستيات في مركز الخدمات العالمي، سلطت الأضواء على أن أثر التحديات المواجهة في سياق تطبيق إجراء نظام الضوء الأخضر هو التأخير في تسليم السلع إلى مكان الوجهة. وبناءً على ذلك، يختلف تطبيق هذا الإجراء بين بلد وآخر وتكون فترة الانتظار مختلفة أيضاً. وإضافة إلى التأخير وتواتر عمليات المتابعة مع مختلف الأطراف المعنية، أشير كذلك إلى أن الإدارة شهدت أيضاً تحديات تمثلت في مدة صلاحية أقصر للمستحضرات الصيدلانية وخطر السلع القابلة للتلف وأن حالات التأخير أدت أحياناً إلى التزامات تخزين واجبة على المنظمة. وعلى نحو مماثل، تعني الصلاحية المحدودة لرخصة التصدير بالنسبة إلى الأدوية المخدرة أنه يجب الحصول على رخصة جديدة في بعض الأحيان مما يفرض على مزيد من التأخير.

٩٣- وتعد حالات التأخير وغيرها من المشاكل المتعلقة بمتطلبات نظام الضوء الأخضر مسائل حرجة بالنسبة إلى مركز الخدمات العالمي إذ تمنع المركز من بلوغ هدفه المتمثل في تخفيض التكاليف وتحقيق المكاسب في الكفاءة في توفير الخدمات الإدارية للمنظمة. وبالمثل، إذ تمثل المشتريات بناءً على متطلبات نظام الضوء الأخضر في المتوسط ٢٣٪ من مجموع المشتريات وتتطوي عادةً على مشتريات طارئة، ستكون حالات التأخير في تسليم السلع بمثابة استجابة مضادة. وعليه، عرض علينا المنسق في الوحدة العالمية المعنية بالمشتريات واللوجيستيات في مركز الخدمات العالمي التحسين المصمم لعمليات سلسلة الإمداد (سلسلة عمليات تسيير الأعمال والشؤون الإدارية). ويتعلق الأمر بهيكل لسلسلة الإمداد ونموذج عمل يتواءم مع برنامج العمل العام الثالث عشر للمنظمة. وتعرض هذه الوثيقة بإيجاز تحليل سلسلة الإمداد والمبادرات/مجالات التحسين المقترحة. ومن ضمن العمليات التي أخذت في الاعتبار في التحليل هناك عملية شحن/نقل السلع ومتطلبات نظام الضوء الأخضر. وحددت المشاكل والشواغل ووضعت مجالات التحسين المقابلة لمواجهة الظروف المتصلة بمتطلبات نظام الضوء الأخضر.

٩٤- وأوصينا المنظمة بأن تنظر في وضع مبادئ توجيهية واضحة بشأن عدد الأيام التي يكون خلالها المورد مسؤولاً عن الاحتفاظ بالسلع في حوزته في انتظار الحصول على إذن بموجب نظام الضوء الأخضر، وأن تعالج التحديات الملاحظة في شحن السلع ومتطلبات نظام الضوء الأخضر لتعجيل مسار تسليم السلع.

٢-٢-٢ نظام تتبع الأداء ضمن الوحدة العالمية المعنية بالمشترقيات واللوجيستيات ووحدة الخدمات المالية العالمية

٩٥- لقد قيّمنا حجم المعاملات التي أُجريت في إطار ميدان الخدمات في الوحدة المعنية بالمشترقيات واللوجيستيات خلال الربعين الأول والثاني من عام ٢٠١٩ ومجموع الطلبات المعالجة خلال الفترة وهي ترد بالتفصيل أدناه:

اتجاهات الحجم (معالجة المعاملات) من الربع الأول إلى الربع الثاني من عام ٢٠١٩			
الحجم حسب المعاملات الرئيسية	الربع الأول من عام ٢٠١٩	الربع الثاني من عام ٢٠١٩	المجموع
١- طلبات الخدمات	١٥ ٩٦٤	١٤ ٣٤١	٣٠ ٣٠٥
٢- طلبات شراء السلع	٢ ٩١٢	٣ ٢٩٥	٦ ٢٠٧
٣- معالجة طلبات الشراء الخاصة بخدمات الطوارئ وتوزيعها	١ ٦٠٨	٧٨٣	٢ ٣٩١
٤- معالجة طلبات الشراء الخاصة بسلع الطوارئ وتوزيعها	٨١٦	٩٧٠	١ ٧٨٦
٥- طلبات الشراء الخاصة بالشحن	٧٧	٩٦	١٧٣
٦- التغطية التأمينية لشحن السلع	١٠	١٦	٢٦
المجموع	٢١ ٣٨٧	١٩ ٥٠١	٤٠ ٨٨٨

٩٦- وفي سياق التقييم الذي أجريناه لاحظنا أن الآليات التالية لرصد المعاملات و/ أو التبليغ عنها قد نُفذت في الوحدة العالمية المعنية بالمشترقيات واللوجيستيات ووحدة الخدمات المالية العالمية ككل: (أ) جداول تتبع اتفاقات مستوى الخدمة (شراء السلع والخدمات)؛ (ب) آلية الامتثال وتحليل المخاطر في الوحدة العالمية المعنية بالمشترقيات واللوجيستيات؛ (ج) تقرير مايسرفيس (MyService)؛ (د) التقرير الفصلي عن الأداء في مركز الخدمات العالمي. وتحمل هذه التقارير في موقع شيربوينت لمركز الخدمات العالمي وشبكة المنظمة للمشترقيات ومن أجل جميع مديري الشؤون الإدارية والمالية. وجدير بالملاحظة أن شبكة المنظمة للمشترقيات مسؤولة عن استخدام هذه التقارير كتدبير لتدريب الموظفين الذين يرتكبون الأخطاء في كثير من الأحيان. فضلاً عن ذلك، تُستخدم الحالات المبلغ عنها لأغراض تغيير سلوك الموظفين.

٩٧- ومن ناحية أخرى، تعالج وحدة الخدمات المالية العالمية المعاملات وطلبات الخدمات المتصلة بها وتُجري عمليات لفحص الامتثال في المجالات التالية وتعد تقارير مختلفة مثل التقارير عن الأعباء والفواتير المعلقة والتقارير عن رفض الدفع لإرسالها إلى الوحدات التقنية المعنية كي تتخذ إجراءاتها المناسبة. وفي الوقت الحالي، تُرسل البيانات عن تلقي طلبات الخدمات المذكورة أعلاه بما في ذلك التبليغ عن الاستثناءات عن طريق قنوات مختلفة مثل نظام الإدارة العالمي و/ أو رسائل البريد الإلكتروني و/ أو منصة سرفيس ناو (ServiceNow). وقد أظهر عبء العمل السنوي بناءً على بيانات عام ٢٠١٨ المتاحة من وحدة الخدمات المالية العالمية أن حجم المعاملات يبلغ ٩٠٩ ١٢٧ ١ معاملات وأن عدد طلبات الخدمات يبلغ ٧٠ ٧١٧ طلباً فيما يخص مجالات منصة المدفوعات المشتركة والعمليات المتعلقة بالسفر ومعالجة الفواتير والأعباء وإدارة البيانات المتصلة بالموردين والمنح والتقارير المالية والامتثال.

٩٨- وفي المناقشة التي أجريتها مع المنسق المعني في وحدة الخدمات المالية العالمية بشأن كفاءة هذه القنوات (نظام الإدارة العالمي و/ أو رسائل البريد الإلكتروني و/ أو منصة سرفيس ناو (ServiceNow))، سلّطت الأضواء على التحدي الذي يطرحه تتبع الأداء والكفاءة التشغيلية وتحليلهما في وحدة الخدمات المالية العالمية حسب معايير مثل التوقيت والتكلفة والتوقيت والجودة في ظل العمليات المختلفة لخدمات الدفع. فالطلبات عبر البريد الإلكتروني والمراسلات بين موظفي الشؤون المالية والمستفيدين من الخدمات في شكل رسائل موجهة عبر البريد الإلكتروني تمثل مهمة شاقة للبحث عن الاتصالات لأي أغراض مرجعية وتدقيقية.

٩٩- وإضافة إلى ذلك، أكد لنا أن وحدة الخدمات المالية العالمية ليس لديها نظام مخصص لتكنولوجيا المعلومات يجمع بشكل تلقائي ومستمر ومتسق بيانات الإدخال والإخراج المعنية لاستخدامها في تحليل الأداء والتبليغ عنه من حيث كفاءته وفعاليته. وسيعود إيجاد حل معتمد على نظام جديد بالفائدة على الوحدة، وعليه، تحتاج الوحدة إلى نظام يحسّن سجل مراجعة المعاملات بينما يبسر أيضاً جمع المعلومات عن الأداء واسترجاعها وتحليلها بما يسمح باستخدامها للارتقاء بإدارة القدرات ورصدها وتقليل الفترة الزمنية والتكاليف المخصصة للمعاملات والحد من الاعتماد على الأفراد المعنيين بوظائف المعالجة وتحسين تتبع اتفاقات مستوى الخدمة والمعاملات المالية ورصدها والتبليغ عنها.

١٠٠- وأوصينا المنظمة بأن تنظر في إرساء نظام متين لتتبع الأداء ضمن الوحدة العالمية المعنية بالمشترقيات واللوجيستيات ووحدة الخدمات المالية العالمية للحصول على صورة شاملة عن أداء الخدمات الرئيسية تمد الإدارة بنظرة ثاقبة لتعزيز اتخاذ قرارات مستنيرة وتحديد المجالات الرئيسية للتحسين ومواصلة الارتقاء بالجودة والتوقيت المناسب في توفير الخدمات للمنظمة والمنظمات الشريكة.

٣-٢-٢ نظام مؤتمت لتسيير العمل في إطار العمليات المتصلة بمدفوعات انتهاء الخدمة

١٠١- يتضمن الإجراء التشغيلي الموحد FIN.SOP.XII.09 التفاصيل عن خطوات العمليات والمخاطر المرتبطة بالعمليات بما في ذلك تدابير تخفيف المخاطر، في إطار معالجة مدفوعات انتهاء الخدمة. ويصف هذا الإجراء المجالات الثلاثة الرئيسية أي ما يلي: عملية ما قبل تخليص الإجراءات المالية؛ عملية ما بعد تخليص الإجراءات المالية؛ العملية الإلكترونية في نظام الإدارة العالمي.

١٠٢- ويمثل آخر كشف من كشوف مرتبات أي موظف تنتهي خدمته، التسوية الكاملة والنهائية وقد ينجم عن ذلك خطر عدم تمكّن المنظمة من استرداد ما هو مستحق لها عليه. ومع ذلك، وعلى الرغم من العملية اليدوية للغاية وتصدياً للمخاطر، شددت وحدة كشوف المرتبات على وجود ضوابط تعويضية، بصرف النظر عن القائمة المرجعية الداخلية، على غرار ما يلي: (أ) فصل المهام غير المتوافقة بين المصمّم والمدقّق على كل مستوى (خدمات السفر والمعاشات التقاعدية ووحدة الموارد البشرية العالمية ووحدة كشوف المرتبات)؛ (ب) التوقيع على تصريح GFC من جانب كل شخص من الأشخاص المعنيين بوظائف المعالجة لتأكيد إدخالاتهم إلى نظام الإدارة العالمي؛ (ج) استعراض سجل الحساب الشخصي بشكل تلقائي عن طريق الآلة باستخدام تقرير الحساب الشخصي في نظام الإدارة العالمي أثناء عملية ما قبل تخليص الإجراءات المالية وبشكل يدوي من جانب الفريق المعني بحسابه كشوف المرتبات عند الدفع النهائي لضمان التصدي لمديونية الموظفين إزاء المنظمة إن وُجدت؛ (د) استكمال التوفيق الثلاثي (التصريح الذي يوقع عليه كل شخص معني بوظائف المعالجة مقابل القائمة المرجعية لمعالجي كشوف المرتبات ومقابل قسيمة دفع المرتب) من جانب رئيس الفريق المعني بكشوف المرتبات بالنسبة إلى كل حالة للتحقق من دقة الدفع والاسترداد؛ (هـ) الموافقة الإلكترونية ضمن قائمة العمل في نظام الإدارة العالمي فيما يخص جميع الموافقات على الدفع؛ (و) الموافقة على الدفع على مستوى ثان من جانب

مدير كشوف المرتبات/ المسؤول عن كشوف المرتبات ضمن قائمة العمل في نظام الإدارة العالمي (بالنسبة إلى المعاملات التي تزيد قيمتها على ٥٠.٠٠٠ دولار أمريكي).

١٠٣- وعلى الرغم من تطبيق ضوابط داخلية إلى جانب الضوابط المخففة على النحو المذكور أعلاه، لاحظنا خلال مراجعة الحسابات عدم الكفاءة في سلسلة العمليات وبالتحديد في التتبع اليدوي للعمليات وأقر مدير وحدة كشوف المرتبات ذلك. وستعزز الكفاءة إذا استطاع منسق كشوف المرتبات لدى تلقي شهادة الموافقة المحلية أن يطلق إجراء يمكن أن يستهل تلقائياً مهام تسيير العمل الموجهة إلى الأفرقة المعنية ضمن مركز الخدمات العالمي أي وحدة الموارد البشرية العالمية ووحدة الخدمات المالية العالمية ووحدة كشوف المرتبات. ويستطيع كل فريق أن يسجل تعليقاته في النظام الذي يمكنه بعد ذلك الإشارة إلى إغلاق الملف. ويمكن إعداد لوحة متابعة إلكترونية لاستخراج المعلومات المفيدة مثل الأوضاع في الوقت الفعلي لكل حالة. وستتاح لوحة المتابعة المذكورة أيضاً لجميع المستخدمين المعنيين ضمن مركز الخدمات العالمي وخارجه، بخلاف الشرط الحالي الذي يقصر النفاذ على من يمكنه النفاذ إلى الأداة الرئيسية لتتبع انتهاء الخدمة (ضمن مركز الخدمات العالمي). وستحت المعلومات ذات الصلة المتاحة مركز الخدمات العالمي على التصدي لأوجه القصور الملاحظة من أجل تيسير إتمام العملية.

١٠٤- وعليه، اتفق على أن هناك حاجة إلى نظام قادر على أداء الوظائف التالية التي لن تعزز الكفاءة في سلسلة العمليات في مركز الخدمات العالمي فحسب بل ستمد أيضاً المسؤولين عن العمليات (المساعدون المحليون المعنيون بالموارد البشرية في البلدان والأقاليم) والإدارة (مديرو الشؤون الإدارية والمالية والمسؤولون الإقليميون عن الموظفين ومنسقو مركز الخدمات العالمي ومديروه) بقيمة مضافة من حيث النفاذ إلى المعلومات ذات الصلة:

أ- ضمن مركز الخدمات العالمي -

- ١- تسهيل الإجراءات بشأن الحالات المستكملة (الحالات الجاهزة للمعالجة)؛
- ٢- استهلال عمليات المتابعة (عند إسناد الحالة دون تناولها في إطار اتفاق مستوى الخدمة المتفق عليه)؛
- ٣- إعداد تقارير بشأن اتفاقات مستوى الخدمة لقياس أداء مركز الخدمات العالمي؛
- ٤- تحليل الاستثناءات (عندما لا يمكن للوحدة/ الفريق استكمال الحالة ريثما يتخذ بادئ المعاملة الإجراء اللازم)؛

ب- خارج مركز الخدمات العالمي -

- ٥- إمكانية إتاحة فرصة للمسؤولين عن العمليات للنفاذ المؤمن إلى لوحة المتابعة الخاصة بهم وتمكينهم من تحقيق الاكتفاء الذاتي للاستجابة لاستفسارات المستفيدين من الخدمات.

١٠٥- وسيحسن النظام العمليات المتصلة بمدفوعات انتهاء الخدمة مما يمكن المنظمة من تعزيز كفاءة العمليات. ويتعلق الأمر بقدرة الموارد البشرية على تنفيذ عملية معينة على نحو يكفل أدنى حد من الجهد والطاقة. ويتعبير بسيط، يتعلق الأمر بحالة تنفذ فيها عملية ما تنفيذاً صحيحاً. والغرض المنشود هو تبسيط التنفيذ من خلال الحصول على عدد أكبر من النتائج باستخدام كمية أقل من الموارد. وتسمح كفاءة العمليات بتحقيق أكبر وفورات وأفضل أداء بفضل هدر أدنى حد من الموارد واستخدام هذه الموارد على أمثل وجه.

١٠٦- وأوصينا المنظمة بأن تنظر في إجراء دراسة أو تحليل للجدوى بهدف تطوير نظام مؤتمت لتسيير العمل في إطار العمليات المتصلة بمدفوعات انتهاء الخدمة يوفر للمستخدمين المعنيين، ضمن مركز الخدمات العالمي وخارجه، الوظائف التالية: (أ) النفاذ المؤمن إلى المعلومات في الوقت الفعلي عن وضع العمليات عبر

لوحات متابعة إلكترونية؛ (ب) التسهيلات ضمن النظام لتسجيل التعليقات المتصلة بالحالات المُعالجة أو المرفوضة وعمليات المتابعة المؤتمتة مع المنسقين للحالات عند إسنادها دون أن تُتخذ بعد الإجراءات بشأنها في إطار اتفاق مستوى الخدمة؛ (ج) إعداد تقارير لقياس أداء مركز الخدمات العالمي وقدرته على تحليل الاستثناءات.

٣- مسائل تصريف الشؤون

١٠٧- تمشياً مع ولايتنا المتمثلة في إبداء الملاحظات فيما يخص كفاءة الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية، وبوجه عام إدارة المنظمة وعملياتها عملاً بالمادة ١٤-٣ من اللائحة المالية للمنظمة، استعرضنا الضوابط الداخلية المُنفذة في المجالات الرئيسية للعمليات في المقر الرئيسي بما يشمل مركز الخدمات العالمي، وثلاثة مكاتب إقليمية ومكاتب قطريين. وإضافة إلى ذلك، قُيِّمنا سُبُل تطبيق الآليات المتعلقة بضبط المخاطر من خلال السياسات والإجراءات ومدى تأثيرها بالترتيبات العامة لتصريف الشؤون في مكتب ما أو في المنظمة. وانصب تركيزنا هذا العام على إدارة الموارد البشرية ورصد البرامج والتبليغ عنها وإدارة مخاطر الغش. وتسلط المناقشات التالية الأضواء على نتائج استعراضنا.

٣-١ إدارة الموارد البشرية

١٠٨- تزداد متطلبات الاستجابة الصحية العالمية تعقيداً في عالم سريع التغير. وينبغي إدارة الموارد البشرية بالتوازي مع ذلك لضمان تمتع الموظفين على جميع مستويات المنظمة بالخبرات والمعارف والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأنشطتها الأساسية في مجال الدعوة. وتطراً تغييرات عديدة على نطاق المنظمة لبلوغ المستوى الأمثل لقدرتها العامة على النجاح في تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر وتحقيق نتائجها وأثارها الطموحة. ويحث أفراد القوى العاملة بالتالي على التعلّم والتكيف مع التحديات الجديدة بإدارة مساراتهم المهنية في الوقت ذاته في سياق التحوّل الحالي في المنظمة.

٣-١-١ الاستراتيجية والإطار

٣-١-١-١ ضرورة تحديث استراتيجية الموارد البشرية

١٠٩- وُضعت استراتيجية الموارد البشرية على نطاق المنظمة في سياق الإصلاح الإداري للمنظمة لعام ٢٠١٣. ووفقاً للمعلومات المجمعّة تتقدّم الاستراتيجية المنقحة للموارد البشرية على مرحلتين على النحو التالي: (أ) المرحلة الأولى (التصميم والإنشاء) خلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٥؛ (ب) المرحلة الثانية (التنفيذ والتشغيل والاستعراض) خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠.

١١٠- ومع بدء التحوّل في المنظمة في عام ٢٠١٧، لابد للمنظمة من تعزيز مرونتها في الاستجابة لهذه البيئة المتطورة. ومن الضروري تحديث الاستراتيجية الحالية المنقحة للموارد البشرية لتجسيد مبادرات التحوّل في المنظمة، وبالتحديد في إطار الركائز الثلاث التي تشملها استراتيجية الموارد البشرية في جملة أمور وهي التالية: (أ) اجتذاب المواهب، (ب) استبقاء المواهب، (ج) تهيئة بيئة عمل مواتية.

١١١- وتعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً حيوياً من برنامج عمل التحوّل على نطاق المنظمة. وفي إطار مسار العمل الرامي إلى إعداد قوى عاملة متحمسة للعمل ووافية بالغرض، ينبغي أن تستجيب استراتيجية الموارد البشرية المقابلة للتحوّل من أجل تحقيق برنامج العمل العام الثالث عشر ويهدف ضمان تأثير المنظمة المجدي والدائم والإيجابي في صحة الناس. وأقرت الإدارة من جانبها أن تحديث استراتيجية الموارد البشرية أمر مناسب.

١١٢- وأوصينا المنظمة بأن تحدّث استراتيجيتها الموارد البشرية بمواءمتها مع برنامج عمل التحوّل في المنظمة.

٣-١-١-٢ ضرورة تنقيح الإطار المؤسسي لتعلّم الموظفين وتنمية مهاراتهم

١١٣- تمثل سياسة لتنمية مهارات الموظفين عنصراً أساسياً من استراتيجيتها للموارد البشرية تركز عليها البرامج المختلفة لتنمية مهارات الموظفين. وتحدد هذه السياسة سُبُل التزام القوى العاملة بتحقيق الولاية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى جانب بلوغ أهدافها لتنمية المهارات المهنية. فضلاً عن ذلك، يشير إطار إدارة الموارد البشرية للجنة الدولية للخدمة المدنية إلى ضرورة إتاحة الفرص الملائمة لتعلّم الموظفين وأعضاء الإدارة وتنمية مهاراتهم من أجل تمكين المنظمات من إشراك الموظفين وبناء القدرات لتحقيق نتائج ممتازة والتغلب على التحديات والتكيّف مع الظروف المتغيرة. ومن مؤشرات هذا الإطار وضع سياسة لتنمية مهارات الموظفين.

١١٤- وأشارت الإدارة إلى وضع الإطار المؤسسي للتعلّم وتنمية المهارات ٢٠١٤-٢٠٢٠ في سياق برنامج إصلاح المنظمة لعام ٢٠١٣. ومن الضروري بالتالي تنقيح الإطار استجابةً لبرنامج عمل التحوّل الحالي في المنظمة. وتوضع استراتيجية جديدة للمنظمة بشأن التعلّم في الوقت الحالي.

١١٥- ويؤكد أن استراتيجية المنظمة بشأن التعلّم هي الإطار الذي تركز عليه جملة أمور من بينها برامج التدريب ومنصات التعلم الرقمي المخططة والمستعرضة في المنظمة وإنشاء أكاديمية المنظمة. وتضمن استراتيجية للتعلّم تقي بالغرض قدرة المنظمة على التأثير الإيجابي في صحة الناس. والغرض المنشود هو تكوين ثقافة للتعلّم وللواقف البناء من خلال تهيئة قوى عاملة تتسم بالدينامية وتتمتع بالقدرة على التكيّف وبأعلى مستويات الكفاءة والنزاهة لتفي بولاية المنظمة المتطورة.

١١٦- وأوصينا المنظمة بأن تنقح إطار التعلّم وتنمية المهارات في ضوء التحوّل نظراً إلى ارتباطه باستراتيجية الموارد البشرية كي تعزّز قدرات الموظفين ومواهبهم على أمثل وجه.

٣-١-١-٣ ضرورة إضفاء الطابع المؤسسي على آليات تصريف الشؤون في تنفيذ سياسة التنقل العالمية للمنظمة

١١٧- أنشئت فرقة عمل لتحسين نهج المنظمة المتصل بالتنقل من خلال عملية استعراض التقييمات وتوصيات المجلس العالمي لشؤون الموظفين/ الإدارة والكيانات ذات الصلة ووضع أسس المقارنة على المستويين الداخلي والخارجي. وطلب من أعضاء فرقة العمل أن تقود وتشارك في إعداد أقسام من المبادئ التوجيهية استخدمتها إدارة تنظيم الموارد البشرية كمساهمة في تحديث سياسة التنقل العالمية للمنظمة.

١١٨- ويجري استعراض مسودة سياسة التنقل العالمية للمنظمة بالإشارة إلى التوجهات التي حددتها المنظمة. وتتضمن مسودة سياسة التنقل التفاصيل عن الإجراءات وآليات تصريف الشؤون. وتحدد بوضوح إنشاء الهيئتين التالي ذكرهما وولايتهما على النحو التالي: (أ) المجلس الاستشاري المعني بالتنقل الذي يُنشأ على جميع مستويات المنظمة الثلاثة، (ب) الفريق المعني بالتحسين المستمر. كما تحدد بوضوح أدوار الجهات التالية ومسؤولياتها: (أ) الموظفون المسؤولون عن الموارد البشرية، (ب) فريق السياسات العالمية والمدير العام، (ج) الموظفون، (د) المدبرون. ولوحظ في الاستعراض أنه مازال يتعين إنشاء المجلس الاستشاري المعني بالتنقل والفريق المعني بالتحسين المستمر ووضع اختصاصاتهما التي يحدّد فيها الموعد المقدر لعقد الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري المعني بالتنقل في الربع الثاني من عام ٢٠٢٠.

١١٩- وسييسر تزويد المجلس الاستشاري المعني بالتنقل والفريق المعني بالتحسين المستمر باختصاصات متينة، تنفيذ السياسة على أمثل وجه وإدارة المخاطر التي تمس بالسمعة. وهذا أمر ينبغي تحقيقه باعتباره أولوية قبل بدء التنفيذ بتحديد أدوار المجلس الاستشاري المعني بالتنقل والفريق المعني بالتحسين المستمر وشرحها بوضوح في جميع المراسلات المتعلقة بسياسة التنقل العالمية.

١٢٠- وأوصينا المنظمة بأن تيسر تنفيذ سياسة التنقل بمنح الأولوية لإنشاء المجلس الاستشاري المعني بالتنقل والفريق المعني بالتحسين المستمر وصياغة اختصاصاتهما.

٣-١-٢ عمليات التوظيف والاختيار

٣-١-٢-١ أسئلة الفرز

١٢١- تتأخر الفترة الزمنية المحددة لاستكمال عملية الاختيار حسب المبادئ التوجيهية ١٥ أسبوعاً (٨٠ يوم عمل) وتغطي الفترة منذ تاريخ الإعلان عن الطلب حتى موعد اتخاذ قرار الاختيار (على النحو الموثق في تقرير الاختيار الموثق عليه بالكامل). وقد حُدثت هذه الفترة الزمنية المستهدفة بفضل مبادرة تجريبية للتوظيف ترمي إلى اختبار جدوى الفترة في سياق التحول في المنظمة. ومع ذلك واستناداً إلى عينات مختارة عشوائياً لأغراض التحقيق في نظام Stellis وفي وحدة الموارد البشرية العالمية ضمن مركز الخدمات العالمي، لاحظنا أن عدد الأيام منذ بدء فترة نشر الطلبات حتى تاريخ اتخاذ قرار الاختيار تجاوز الفترة المحددة في المبادئ التوجيهية أي ١٥ أسبوعاً أو ٨٠ يوم عمل. ويمكن أن تتراوح هذه الفترة الزمنية بين ١٢٦ يوماً و١٥٨ يوماً حسب مستوى المنصب.

١٢٢- وتبين من التحقيق مع المنسقين المعنيين بالموارد البشرية أنهم يتبعون في الواقع الفترة الزمنية المستهدفة البالغة ٨٠ يوماً في عملية الاختيار التي نلاحظ أنها أدنى بكثير من الفترة المعيارية البالغة ١٢٠ يوماً والمتبعة في نظام الأمم المتحدة الموحد.

١٢٣- وفي إطار العملية المنسقة الحالية أيضاً، لا يمكن إدراج المرشحين في قائمة المرشحين الموجزة واختيارهم إلا إذا تحدد خلال عملية الفرز الأولي أنهم يفون بالمتطلبات الأساسية للوظيفة (التعليم والمعارف اللغوية والخبرة) المذكورة في توصيف الوظيفة والطلب. كما يمكن بيان سنوات الخبرة الإضافية أو المؤهلات التعليمية العليا ضمن توصيف الوظيفة في إطار المتطلبات المحددة. وتوصف المتطلبات الأساسية والمحددة بناءً على ذلك ضمن توصيف الوظيفة وتكيف من أجل أسئلة الفرز الواردة في الطلب المنشور.

١٢٤- وكما يتضح من المقابلة مع المنسق المعني بإدارة نظام Stellis، فإن المنصة المؤتمتة قادرة على مواصلة تحسين إعداد أسئلة الفرز مما قد يؤدي في نهاية المطاف إلى تكيفها الإضافي المنطبق بوجه خاص على الوظيفة المطلوبة ويحد مجدداً من عدد المرشحين الذين سينقلون إلى مرحلة التقييم المتعمق.

١٢٥- وقد يكون التكيف الإضافي مهماً لتعزيز فائدة إجراء الفرز الأولي. ورغم أن المنظمة تستعين بخدمات مكتب الخبراء الاستشاريين ABC Consultants لإدارة الردود الضخمة التي سبق فرزها من أجل مواصلة فرز طلبات الترشيح وإقرارها وتقييمها بهدف إعداد القائمة الطويلة المقترحة من ناحية، فإن ممثلي الموارد البشرية يواجهون التحدي المتمثل في تخفيض حجم طلبات الترشيح إلى مستوى يمكنهم معالجته.

١٢٦- وفي كلتا الحالتين، ستستفيد إدارة الموارد البشرية والموهوب من التكيف الإضافي الذي سيعزز فائدة إجراء الفرز الأولي. وسيوفر الوقت والجهد بقدر ما سيتعين خضوع عدد أقل من المرشحين لتقييم متعمق للبت في

مدى أهليتهم لإدراج أسمائهم في قائمة المرشحين الموجزة. وسيكون الوقت المختصر المكرس لهذه المرحلة من العملية أيضاً بمثابة ميزة لبلوغ المواعيد المستهدفة المتوقعة في المبادرة التجريبية للتوظيف.

١٢٧- وأوصينا المنظمة بأن تستعرض عملية الاختيار المنسقة للسماح بالتكيف الإضافي لأسئلة الفرز بهدف تعزيز فائدة إجراء الفرز الأولي.

٢-٢-١-٣ معايير التقييم في إطار مرحلتَي الفرز الأولي والتقييم المتعمق

١٢٨- تتشابه إلى حد بعيد معايير التقييم أو متطلبات الفرز (مثل التعليم والمعارف اللغوية والخبرة والمتطلبات المحيطة على النحو الموصوف في توصيف الوظيفة) المستخدمة في إطار مرحلتَي الفرز الأولي والتقييم المتعمق للمرشحين من عملية الاختيار.

١٢٩- وبقدر ما يُجري نظام Stellis فرزاً أولياً مؤتمتاً للمرشحين (بناءً على ردود المرشحين على أسئلة الفرز المكيفة) مدعوماً بخدمات مكتب الخبراء الاستشاريين ABC Consultants لفرز طلبات الترشيح وإقرارها واستكمال جدول تقييمها مما يسمح بعرض قائمة طويلة أولية على مدير شؤون التوظيف الذي يُجري بدوره تقييماً متعمقاً لتلك القائمة الطويلة، قد يُعتبر ذلك عملية زائدة أو ازدواجاً للجهد عندما تستند المرحلتان الممهدتان لإعداد قائمة المرشحين الموجزة من أجل إجراء تقييم إضافي إلى معايير متطلبات الفرز ذاتها. وعليه، قد يكون من المناسب أن تعيد الإدارة النظر في الأنشطة البارزة التي تشمل هاتين المرحلتين من العملية وتدمجها في نشاط واحد جامع فعال وقابل للتطبيق يمكنه منطقياً أن يدعم التكيف المقترح في الملاحظة السابقة.

١٣٠- وأوصينا المنظمة بأن تنظر في احتمال تنقيح معايير التقييم في إطار مرحلتَي الفرز الأولي والتقييم المتعمق من عملية الاختيار بهدف الحد من التكرار.

٣-٢-١-٣ التعليقات بشأن قرار الاختيار

١٣١- تشكل هيئة الاختيار عنصراً أساسياً من عملية التوظيف والاختيار وتقع على عاتقها المسؤولية الجماعية عن تقييم مرشح يفي بأعلى مستويات الفعالية والكفاءة والنزاهة التي تجعله مناسباً ليصبح موظفاً في المنظمة وعن التوصية باختياره. وتضم هيئة الاختيار عضواً ممثلاً لجمعية الموظفين تعينه جمعية الموظفين.

١٣٢- وإذا تكون هيئة الاختيار مسؤولة عما تصدره من توصيات بشأن الاختيار وعن نزاهة العملية ونتائجها حتى اتخاذ قرار الاختيار النهائي، فمن المفترض أن تكون على علم بالنتائج الناجمة عن توصياتها. وقد أُجري استقصاء للتماس المعلومات عن وجود أو عدم وجود آليات لتقديم التعليقات تطلع ممثلي الموظفين على النتائج النهائية لعملية الاختيار، بالتشديد على ضرورة تعزيز شفافية هذا الجزء من العملية.

١٣٣- وقد تمخضت نتائج الاستقصاء عن ٤٢ رداً. ولاحظنا عدم تلقي أي تعليقات في ٢٣ رداً من أصل ٤٢ رداً من ممثلي جمعية الموظفين الذين شاركوا في عضوية هيئة الاختيار خلال فترة تراوحت بين سنة واحدة و ٢٠ سنة. وفي الردود التسعة عشر التي أكدت تلقي تعليقات بشأن النتائج النهائية أُشير أيضاً إلى عدم التمكن على الدوام من الحصول على مثل تلك المعلومات الحيوية.

١٣٤- وتوضيحاً أن المرشح الأنسب الموصى باختياره من جانب هيئة الاختيار هو في معظم الحالات المرشح الذي تختاره السلطة الموافقة المختصة غير أننا نصّر على أن الحصول على تعليقات بشأن جميع قرارات الاختيار

النهائي يعد أمراً حاسماً وضرورياً. ونظراً إلى استناد التوصيات إلى ترتيب مدى الملاءمة (ملائم جداً أو ملائم أو ملائم مع التحسين أو غير ملائم) الذي يتسم بعدم الموضوعية إلى حد ما ويستند أساساً إلى منظور مستدير على الرغم من اعتماده على تقييم منهجي، فالحصول على التعليقات أمر يكتسي أهمية حاسمة أكبر.

١٣٥- وأوصينا المنظمة بأن تمد ممثلي الموظفين وغيرهم من أعضاء هيئة الاختيار بالتعليقات بشأن النتائج النهائية لقرار الاختيار وأن تطبق هذا الإجراء وتتيحه باستمرار بالنسبة إلى جميع عمليات التوظيف المكتملة التي يشاركون فيها.

٣-١-٣ إقامة العدل

١٣٦- لابد من نظام يراعي العمليات والأشخاص والقواعد والبيئة المادية وآليات المراقبة والتنظيم والسماح الأقل وضوحاً في الثقافة التنظيمية مثل المواقف والمعتقدات والقيم من أجل منع النزاعات وتسويتها بفعالية. ويسمح نظام من هذا القبيل لجميع الجهات صاحبة المصلحة بالمشاركة في منع النزاعات وإدارتها وتسويتها على نحو شامل ومنظم.

١٣٧- وفي ظل الهيكل الحالي للمنظمة، لاحظنا مختلف المكاتب التي تشارك في نظام إقامة العدل على المستوى الداخلي ويمكنها أن تمد الموظفين بخدمات المشورة وغيرها من خدمات المساعدة المتصلة بمنع النزاعات وتسويتها وشواغل الصحة البدنية والنفسية وظروف العمل، أي وحدة إدارة الموارد البشرية والمواهب وجمعية موظفي المقر الرئيسي للمنظمة ومكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة وإدارة خدمات صحة الموظفين وعافيتهم ومستشار الموظفين والأخصائي النفسي للموظفين ومكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات ومكتب خدمات المراقبة الداخلية.

١٣٨- ولاحظنا بعد التدقيق وجود تداخل وازدواج إلى حد ما في أدوار تلك المكاتب ومسؤولياتها. وبالمثل، لاحظنا أيضاً التنسيق على أساس مخصص بينها مما يؤدي إلى وضع يمكن أن تكون فيه المشكلة المُحالَة إلى أحد المكاتب هي المشكلة نفسها المُعلّقة في المكاتب الأخرى. وتعمل تلك المكاتب بشكل مستقل بعضها عن البعض الآخر وتميل بالأحرى إلى العمل بالتوازي بدلاً من العمل معاً.

١٣٩- وينبغي التشديد على فعالية اتباع أسلوب منهجي في حل المشكلة المتعلقة بالعمل عوضاً عن ترك مختلف الجهات الفاعلة تحل المشكلة بصورة مستقلة. وتتوافر آلية في إطار أسلوب منهجي في حال ترابط مختلف العناصر وتكاملها. وهذا أمر يمكن تحقيقه عن طريق منسق/ سجل معين في وحدة إدارة الموارد البشرية والمواهب يُعنى بإحالة شواغل الموظفين إلى المكتب المعني.

١٤٠- وأوصينا المنظمة بإنشاء سجل/ منسق يتلقى شواغل الموظفين ويحفظها ويحيلها وينسقها في المكتب المعني في نظام العدل الداخلي.

٣-١-٤ استقصاء الموظفين

١٤١- ترسي استقصاءات الموظفين عملية شاملة للتواصل الثنائي الاتجاه ويمكن أن تيسر التغلب على العقبات التي تحول دون التواصل الفعال. ومن المؤكد أن الاستقصاءات تزود المنظمة بوسيلة لتقييم تعليقات الموظفين وفهم متطلباتهم والعمل على تصميم سياسات وممارسات جديدة والالتزام بتنفيذ أوجه التحسين أو بدء تنفيذها عقب التنفيذ الأولي أو التجريبي.

١٤٢- والهدف الأساسي المنشود من إجراء استقصاء للموظفين هو اكتشاف العوامل التي تدفع الموظفين فعلاً إلى بذل كل ما في وسعهم والامتنال للسياسات أو غير ذلك. ومن المهم تحقيق الانسجام بين ما تقدمه الإدارة العليا وما يتوقعه الموظفون والعكس صحيح. وينبغي أن يكون برنامج متين لاستقصاء الموظفين جزءاً لا يتجزأ من وظائف أي منظمة، أي وظيفة تتكرر وتُتخذ الإجراءات على أساسها على فترات منتظمة بما يتواءم مع الممارسة المتبعة في الأمم المتحدة وهي كل عامين. وعليه، يشدد على أهمية تقدير أثر السياسات/ التدخلات وفعاليتها نتيجة للاستقصاء.

١٤٣- واستكملت المنظمة عدة استقصاءات للموظفين من بينها ما يلي: (أ) الاستقصاء المتصل بالثقافة التنظيمية الذي أُجري في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٨ واستهدف بحث ثلاث قدرات رئيسية للفعالية التنظيمية هي المواءمة والتنفيذ والتجديد؛ (ب) الاستقصاء المتعلق بالمضايقة الذي أُجري أيضاً في عام ٢٠١٨، وقد دعا الأمين العام للأمم المتحدة إلى إجراء استقصاء للتصورات بهدف الحصول على معلومات مسندة بالبيانات عن التحرش الجنسي على نطاق منظومة الأمم المتحدة والكيانات المتصلة بها في العالم. وتضمن التقرير معلومات مفصلة عن مدى انتشار التحرش الجنسي وطبيعة هذا التحرش والتجارب المرتبطة به، وفقاً لما أشار إليه المشاركون المجهون على وجه التحديد من المنظمة.

١٤٤- وعلاوة على ذلك، إن الموظفين مدعوون إلى استكمال استبيان عن إدارة المسار المهني عبر التنقل في عام ٢٠٢٠. وكان الهدف من ردود الاستقصاء المقدمة تحسين معرفة وجهة نظر الموظفين بشأن التنقل والتطلعات والتفضيلات المهنية وأداة الإدارة المستخدمة لتتبع سياسة التنقل وتنفيذها نتيجة لذلك.

١٤٥- وازداد الاعتراف بالصحة النفسية والسلامة النفسية بفضل صدور الاستراتيجية المعنونة قوى عاملة موفورة الصحة من أجل عالم أفضل (استراتيجية الصحة العقلية والسلامة العقلية بمنظومة الأمم المتحدة) التي وافق عليها رؤساء إدارة جميع كيانات منظومة الأمم المتحدة وتطبق على منظومة الأمم المتحدة ككل. وعليه، كشف تحقيق مع إدارة خدمات صحة الموظفين وعافيتهم عن إجراء الاستقصاء المقابل بشأن صحة الموظفين وعافيتهم الذي صدر عنه تقرير مقابل عن وضع أسس المقارنة في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٧.

١٤٦- ومع ذلك، تبيّن من المعلومات المستنتجة من رسائل البريد الإلكتروني والمناقشات مع الإدارة أن وحدة إدارة الموارد البشرية والمواهب لم تكن على علم بإجراء الاستقصاء بشأن الصحة النفسية والسلامة النفسية. ويشدد على أن استقصاء الموظفين هو أساساً استقصاء يندرج ضمن نطاق الموارد البشرية ويمثل أداة للإدارة تشرف عليها الموارد البشرية وتشمل قيادة التقييم والتحليل فضلاً عن وضع المبادرات مع الوحدات المعنية في نهاية المطاف.

١٤٧- وإضافة إلى ذلك، أوضحت أفضل الممارسات أن إجراء استقصاءات الموظفين بانتظام يمكن أن يؤدي إلى تصميم السياسات المعمول بها أصلاً أو إعادة تصميمها وتنفيذ تعديلات رئيسية بغرض تعزيز الكفاءة والنتائج والمشاركة والتفاني والإنتاجية وتحسين عافية الموظفين. وعندما تركز منظمة على تنمية المهارات والتأثير، فيمكنها أن تجد حلولاً فعالة تزيد بشكل ملحوظ عدد الموظفين المشاركين مما يفضي إلى زيادة كبيرة في مستوى إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة. وعليه، من المتوقع أن يحسن استقصاء الموظفين مختلف السياسات المتعلقة بالمبادرات المعتمدة لتحقيق التحول في المنظمة.

١٤٨- وأوصينا المنظمة أن تصمم آلية لرصد إجراء استقصاء شامل لكل الموظفين وما يقابل ذلك من أنشطة ومبادرات تلي الاستقصاء وأن تُجري في المستقبل استقصاء بشأن رضا الموظفين كل سنتين بناءً على الممارسة المتبعة في منظومة الأمم المتحدة وخصوصاً فيما يتعلق بالسياسات المعتمدة والمنقحة في إطار برنامج عمل التحول في المنظمة.

٢-٣ رصد البرامج والتبليغ عنها

١٤٩- يصف الدليل الإلكتروني للمنظمة استعراض منتصف المدة على أنه عملية للتقييم الذاتي تبليغ في إطارها المكاتب الرئيسية/ البرامج/ الدوائر عن التقدم المحرز في تنفيذ مخرجاتها عن طريق مؤشرات الأداء المحددة. كما يُستعرض تنفيذ الميزانية خلال العملية مما يسمح بالنظر في المعلومات التقنية والمالية في الوقت نفسه. ويشمل الاستعراض أيضاً رصد التقدم المحرز من أجل تحقيق النتائج المتوقعة ومؤشراتها حسب المعايير المحددة، وإعداد موجز سردي للعبقات والمشاكل والمخاطر والإجراءات اللازمة لتحسين التقدم المحرز في تحقيق النتائج المتوقعة في منتصف المدة. ويضطلع بهذا النشاط بالنسبة إلى جميع النتائج المتوقعة في جميع مكاتب المنظمة ويستخدم كأساس لإعداد التقرير المبدئي عن تنفيذ الميزانية البرمجية الذي يقدم إلى الدول الأعضاء خلال جمعية الصحة المعقودة في شهر أيار/ مايو من السنة الثانية من الثنائية. وتعتزف المنظمة بضرورة رصد الأداء وتقييمه لحسن إدارة الميزانية البرمجية والمساهمة في تنقيح السياسات والاستراتيجيات وتنفيذها من أجل ضمان أن تحقق المنظمة النتائج التي التزمت بتحقيقها. واستعراض منتصف المدة وتقييم أداء الميزانية البرمجية عمليتان تضطلع بهما المنظمة لتقييم مدى تنفيذ الميزانية البرمجية وسبل تحقيق النتائج المقررة.

١٥٠- ولاحظنا أن أنشطة تقييم الأداء والرصد والتبليغ باعتبارها عنصراً من العناصر الوظيفية لإطار المساءلة في المنظمة تزود المنظمة بمؤشرات للتقدم المحرز في تحقيق النتائج واستخدام الموارد المالية والبشرية بفعالية وتكون الثقة بوجاهة المنظمة وقدرتها على توفير الخدمات. ويكتسي رصد أداء البرامج بالتالي أهمية حاسمة في هذه الحالة إذ يمكن المديرين من ضمان اتساق الإجراءات والقرارات التشغيلية مع الأهداف والأولويات المحددة في الميزانية البرمجية واتباعها لسياسات المنظمة. ومن هذا المنطلق، يكون هؤلاء المديرون مسؤولين عن ضمان الامتثال لعمليات الرصد والتبليغ اللازمة للسماح بالتبليغ عن مساءلة المنظمة عن تنفيذ الميزانية البرمجية. وفيما يتصل باستعراض منتصف المدة لتنفيذ الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٨-٢٠١٩، لاحظنا أن إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء أصدرت المذكرة الإرشادية الرفيعة المستوى التي قدمت لمحة عامة عن عملية استعراض منتصف المدة والأطر الزمنية والإرشادات التدرجية لاستعراض مراكز الميزانية وشبكات مجالات البرامج وشبكات الفئات. وأتاحت المذكرة الإرشادية في نظام الإدارة العالمي وتقارير المعلومات عن الأعمال فيما يخص المخرجات والمهام الرئيسية المعلومات عن سبل رصد المهام الرئيسية والمخرجات في منتصف المدة في نظام الإدارة العالمي.

١٥١- وتتضمن التقارير القائمة على النتائج تحليلاً وتفسيراً للبيانات التي تتصل بأداء البرامج/ المشاريع وتُجمع أثناء رصد التقدم المحرز في تنفيذ البرامج/ المشاريع وتحقيق النتائج وإبلاغ الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية عن ذلك. ويكتسي رصد أداء البرامج والتبليغ عنه أهمية أكبر في حال تنفيذ البرامج عندما تطرأ تغييرات تنظيمية كبيرة. وهذا هو حال المنظمة لدى شروعه في تنفيذ مبادرة تحوّل كبرى من أجل زيادة تأثيرها على المستوى القطري ووفائها بالغرض في حقبة أهداف التنمية المستدامة وفي عالم سريع التغيير. ويندرج استعراضنا لرصد البرامج والتبليغ عنها في منتصف المدة ضمن هذا السياق وقد استخدمنا الفئتين ١ و ٤ كعينتين في إطار فحصنا.

١-٢-٣ المسؤوليات عن البرامج في إطار مبادرة التحوّل في المنظمة

١٥٢- لاحظنا تمشياً مع برنامج العمل العام الثالث عشر أن خطة وبنية تحوّل المنظمة تضمّننا التفاصيل عن عملية التحوّل المتكاملة على جميع مستويات المنظمة الثلاثة التي صممها فريق السياسات العالمية وقادها مباشرة وعن خارطة الطريق الأطول أمداً. وتوضح الإرشادات لتنفيذ برنامج عمل التحوّل في المقر الرئيسي في المرحلة ٤ الخاصة بالتخطيط التشغيلي والوظائف الأساسية التمكينية أن الأدوار والوظائف في المقر الرئيسي آخذة في التغيير

في إطار النموذج التشغيلي الجديد للمنظمة. وستعزز إدارات البرامج تركيزها على التنفيذ والتأثير بينما تريد الإدارات المؤسسية تركيزها على تحقيق الأداء الأمثل لوظائفها التمكينية ومواءمة هذه الوظائف وضمان جودتها.

١٥٣- ولأحظنا أن المدير العام أعلن في ٦ آذار/ مارس ٢٠١٩ أعضاء القيادة العليا الجدد الذين سيساعدونه في قيادة المنظمة كي تنفذ برنامج العمل العام الثالث عشر والحملة الجماعية الرامية إلى تحقيق غايات المليارات الثلاثة. وفي إطار تنفيذ الجوانب الهيكلية للنموذج التشغيلي الجديد على نطاق المنظمة، كان من المقرر أن يدخل هيكل جديد للمقر الرئيسي على مستوى الشعب حيز التنفيذ في ١٨ آذار/ مارس ٢٠١٩. أما هيكل المقر الرئيسي على مستوى الإدارات الذي انطوى على تحديد الوظائف الرئيسية لكل إدارة واختيار مجالات العمل التي ستنقل بين الإدارات لإضفاء الطابع المركزي على الوظائف التمكينية الرئيسية وتوظيف الوظائف التقنية الرئيسية والهيكل على مستوى الأفرقة فكان من المقرر تطويره في الأشهر اللاحقة.

١٥٤- وأخطرنا بتنفيذ بعض التغييرات وبأنه يُتوقع استمرار التغييرات حتى تُستكمل مبادرات التحول. وفي وسط أنشطة التحول المنفذة ضمن المنظمة، لقد فحصنا الواقع التشغيلي الظاهر وصياغة الاستراتيجيات للتحكم في التغييرات التنظيمية على النحو الملائم بهدف ضمان صمود الآليات القائمة لتصريف الشؤون وكل ذلك في إطار إدارة البرامج. وتحققاً لذلك، أخذنا في الاعتبار فئتين من فئات البرامج كعينتين لإجراء فحصنا وهما الفئة ١ عن الأمراض السارية والفئة ٤ عن النظم الصحية فيما يخص الميزانية البرمجية للثلاثية ٢٠١٨-٢٠١٩، إذ أخطرتنا إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء بأن الميزانية البرمجية أُعدت بناءً على هيكل تنظيمي مؤقت للمقر الرئيسي. وبناءً على الفحص الذي أجريناه، استنتجنا عدة تغييرات طرأت في المسؤوليات عن البرامج بالنسبة إلى الفئتين ١ و ٤ خلال عام ٢٠١٩. ولأحظنا نقل المسؤوليات عن البرامج من دائرة و/ أو إدارة إلى أخرى تشمل أيضاً مكاتب أُنشئت حديثاً.

١٥٥- وفيما يتعلق بطرق تنفيذ تلك التغييرات، أخطرنا الفريق المعني بالتحول بأن الاستراتيجيات المستخدمة تشمل مجموعة من استراتيجيات إدارة التغييرات تضم الاتصالات/ إذكاء الوعي وبناء القدرات (من خلال مذكرات إرشادية والتدريب المتصل بعمليات التخطيط الجديدة والنموذج التشغيلي الجديد مثلاً) وإشراف القيادة العليا والعملية الجديدة الجاري استخدامها لتخطيط الثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١. وأخطرنا أيضاً بأن الآليات الراهنة لتصريف الشؤون في مجال إدارة البرامج، بما في ذلك دور المراقبة لفريق السياسات العالمية ومسؤوليات قيادة الفئات ومجالات البرامج للمديرين التنفيذيين والمديرين العامين المساعدين والمديرين، ينبغي أن تظل قائمة حتى نهاية عام ٢٠١٩ لضمان تنفيذ الميزانية البرمجية للثلاثية ٢٠١٨-٢٠١٩ وتحقيق الحصائل والمخرجات المقررة في حين أن مهمة الرصد العام لتنفيذ الميزانية البرمجية تبقى من مهام إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء. وبخصوص تمثيل الفريق المعني بالتحول، فقد عملنا مع المديرين/ مديري البرامج في إطار الفئتين وحددنا تحديات وأثار مختلفة ناجمة عن التحول ومرتبطة بالتنفيذ العام للبرامج ورصدها والتبليغ عنها بالنسبة إلى الميزانية البرمجية للثلاثية ٢٠١٨-٢٠١٩.

١٥٦- وخلال عملية التبليغ عن استعراض منتصف المدة، أخطرنا بأن إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء تواجه أيضاً عدة تحديات ناجمة عن التحول مثل التحديات التالية: (١) تعطيل أداء شبكات الفئات الناتج عن عدم اليقين من حيث الهيكل وقيادة البرامج والتغييرات الطارئة على الأشخاص المعنيين بإدارة شبكات الفئات؛ (٢) التغييرات في قيادة البرامج وإدارتها التي انطوت على مشاكل انتقالية بسبب حركة الأشخاص، بما في ذلك فهم أدوارهم ومسؤولياتهم في شبكات الفئات وخصوصاً فيما يتعلق بالرصد والتبليغ، مما أدى إلى تباطؤ عملية استعراض منتصف المدة وعدم مراعاة المواعيد النهائية المحددة؛ (٣) عبء العمل الناتج عن العمل الإضافي، ولاسيما بالنسبة إلى رؤساء البرامج والمنسقين الذين يعملون على استعراض منتصف المدة، وبدء تنفيذ عدة مبادرات استلزم تكريس وقت شبكات الفئات وشبكات مجالات البرامج مما سبب عدم مراعاة عدة مواعيد نهائية

محددة؛ (٤) القدرة المحدودة لإدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء في مجال الرصد والتبليغ ونشر أعضاء من فريق وحدة التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ورصد الأداء لدعم بعض شبكات الفئات المتأخرة.

١٥٧- وفي أحد الأنشطة ذات الصلة بتقييم أداء الميزانية البرمجية، أشارت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء في تعليقاتها إلى أنها تلاحظ فيما يتعلق بتقييم أداء الميزانية البرمجية في نهاية الثنائية وجود تحديات مرتبطة بما يلي: (١) المجالات التي ينبغي التبليغ عنها في عام ٢٠١٩ علماً بأنها تندرج في برنامج العمل العام الثاني عشر وبرنامج العمل العام الثالث عشر على السواء، (٢) طرق الاحتفاظ بمبادئ التكامل التي يشملها برنامج العمل العام الثالث عشر وكسر حاجز الأداء المتوقع والتركيز على الأثر إلى جانب التصدي في الوقت ذاته لمشاكل المساءلة في برنامج العمل العام الثاني عشر الأكثر توازماً على مستوى البرامج والعمودي جداً. وبخصوص البرامج، تبين لنا ما يلي: لا تُتوقع أي تحديات رئيسية بالنسبة إلى البرنامج ١-١؛ ومن المحتمل مواجهة تحديات أكثر من ذي قبل في مجال التبليغ بالنسبة إلى البرنامج ٢-١ إذ يتطلب ذلك مشاركة الموظفين التقنيين في هيكل للتبليغ من منظور الماضي عن الفئات/ مجالات البرامج؛ وقد تواجه التحديات بالنسبة إلى البرنامج ٣-١ إذا طرأت تغييرات على القيادة فيما يتعلق بمجالات عمل معينة إلا أن الإدارة ستتصدى للتحديات عند الضرورة؛ وهناك ما يثير القلق في إطار البرنامج ٦-١ إذ يمكن أن تظل عمليات التحوّل الجارية تؤثر في تجميع المعلومات لأغراض التبليغ؛ ولا توجد أي تحديات بشأن الجانب التقني أو أي تغييرات رئيسية في العمليات فيما يتعلق بالبرامج ١-٤ و ٣-٤ في حين أن ما يثير القلق فيما يتصل بالبرنامج ٤-٤ مسألة الأدوار المختلفة لرؤساء شبكات مجالات البرامج السابقين.

١٥٨- وفيما يخص التغييرات والتحديات الملاحظة، أخطرنا الفريق المعني بالتحوّل بأن مسؤوليات المديرين التنفيذيين/ المديرين العاملين بالمساعدين والمديرين المعنيين مازالت تشمل رصد الإنجازات والتبليغ عنها عبر آليات شبكات الفئات وشبكات مجالات البرامج المنشأة لهذا الغرض وأنه لم يطرأ أي تغيير على هذه الآليات في الثنائية الحالية. وأخطرنا بأن التغييرات في آليات تصريف الشؤون لتنفيذ الميزانية البرمجية ورصدها ستدخل حيز التنفيذ اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠ عند استهلال خطط العمل الجديدة. وتمشياً مع ذلك، استفسرنا عن الفئات وأخطرنا باستمرار استخدام آليات شبكات الفئات وشبكات مجالات البرامج خلال الثنائية على الرغم من أن الفئة ١ أبلغتنا بأن تغيير القيادة وانسحاب شبكات الفئات الناتج عن الانتقال من برنامج العمل العام الثاني عشر إلى برنامج العمل العام الثالث عشر وإنشاء شعب جديدة في الفئة ١ في آذار/مارس ٢٠١٩ أمور طرحت التحديات على أداء شبكة الفئة ١.

١٥٩- وعلاوة على ذلك، أخطرنا بأن العمل المتصل بالتحوّل والانتقال الجاري إلى الهيكل الجديد قد مُنح الأولوية على العمل المرتبط بشبكة الفئة لأنه يؤثر في الأفراد ذاتهم والموارد ذاتها. وفي الواقع، تُدعى شبكة الفئة أحياناً إلى تقديم التقارير في منتصف المدة ونهاية الثنائية. وقد أصبح دور التنسيق الخاص بالفئة ١ بالتالي محدوداً ويُضطلع به أساساً على مستوى مجالات البرامج. وفيما يتعلق بالفئة ٤، استنتجنا عدم إجراء أي مناقشات بشأن مواصلة اضطلاع المنسق بقيادة الفئة بعد نقله إلى إدارة مختلفة. وأشار البرنامج ٤-٤ إلى أن إعلان وقف هيكل شبكات البرامج لم يصحبه على ما يبدو تخطيط مؤقت لمثل تلك الآليات بخلاف إنشاء شبكات مخرجات جديدة للثنائية القادمة.

١٦٠- وعند إدراج التغييرات والتحديات المذكورة أعلاه في سياق يشهد تغييراً تنظيمياً، يتضح أن هناك بعض المخاطر التي لا تزال قائمة ويجب تسليط الأضواء عليها وإدارتها لتخفيف أثر التغيير بعينه إلى أدنى حد حتى في حال تنفيذ أسلوب منهجي لإدارة التغيير. ويتعلق أبرز هذه المخاطر عموماً بتعطيل التشغيل. وبالتحديد، يمكن أن يتجسد تعطيل التشغيل في مخاطر عدم الكفاءة والعجز وفجوة الأداء وفترة الدورة المطولة. وقد لا تؤثر التحديات والآثار الناجمة عن مبادرة التحوّل في المنظمة تأثيراً شديداً في البرامج التي لم يمسهما التغيير إلى حد كبير في

إطار الهيكل التنظيمي الجديد غير أن البرامج التي خضعت للتحوّلات أو شهدت توزيع المسؤوليات عن البرامج على إدارات أخرى أو على عدة إدارات تحت قيادة مديرين عامين مساعدين/ مديرين مختلفين قد تتعطل تعطلاً شديداً من حيث تنفيذ البرامج ورصدها والتبليغ عنها.

١٦١- ونتيجة لذلك، سيكون لقيود الانتقال تأثير سلبي في ممارسة المساءلة عن نتائج البرامج وتنفيذ ضوابط البرامج. وفي ضوء هذا الواقع، أوضح الفريق المعني بالتحوّل أنه لم تُسند أي مسؤوليات جديدة إلى فريق السياسات العالمية وشبكات الفئات وشبكات مجالات البرامج نظراً إلى استمرار العمليات في إطار الميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩. وعقب الإعلان المؤرخ ٦ آذار/ مارس ٢٠١٩، أشار الفريق المعني بالتحوّل إلى تركيز الاتصالات على المجالات والجوانب التي خضعت للتغيير بدلاً من تركيزها على المجالات والجوانب التي لم تتغير. وعلى الرغم من ذلك، تبيّن لنا عدم صدور إرشادات/ تعليمات محددة للمديرين العامين المساعدين أو المديرين بالنيابة بشأن تحمّل المسؤولية عن تنسيق أعمال شبكات مجالات البرامج وتقاريرها فيما يخص الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٨-٢٠١٩ في الحالات التي نُقل فيها المديرون في المقر الرئيسي إلى مناطق جديدة. وأخطرنا بأن تلك المسألة ستُسجل في تفويض السلطة الجديد إلى المديرين العامين المساعدين والمديرين في المستقبل ونُحلّ بشكل عاجل قبل تقديم التقرير في نهاية الثنائية.

١٦٢- وأخذاً في الحسبان جميع الفجوات والتحديات التي لاحظناها ولا سيما التغييرات في المسؤوليات عن تحقيق نتائج البرامج فيما يخص برامج الفئتين ١ و ٤ في إطار الميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩، لاحظنا، منذ أن ركزت خطة وبنية تحوّل المنظمة بما في ذلك السياسات ذات الصلة تركيزاً شديداً على طرق إدارة التحوّل وتنفيذه، أنه كان من الممكن زيادة التشديد على تنظيم البرامج الجارية في إطار الميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩ وفترة الميزانية التي شهدت بدء التحوّل الذي يختلف هيكله البرمجي وتركيزه عن الهيكل البرمجي والتركيز في سياق برنامج العمل العام الثالث عشر والميزانية البرمجية للثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١. وأخذت في الاعتبار خلال التحوّل البرامج في إطار الثنائية الحالية التي كان من الضروري إدارتها ورصدها والتبليغ عنها في منتصف المدة وفي نهاية الثنائية وكان لا بد من وضع استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير بشأنها نظراً إلى التغييرات الجارية في الهيكل التنظيمي والتركيز البرمجي وإلى المخاطر المرتبطة بذلك.

١٦٣- ونظراً إلى تعطيل تنفيذ البرامج، لم تعترف المنظمة بالمخاطر المرتبطة بتنفيذ البرامج ورصدها والتبليغ عنها في إطار الميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩ والناجمة عن التحوّل بحيث إن الاستراتيجيات الملائمة لإدارة التغيير لم تؤخذ في الاعتبار على نحو شامل وجامع. ومن الواضح أن الغرض من التغييرات التي تطرأ وستطرأ في المنظمة نتيجة لتلك المبادرة هو تحقيق رؤية المنظمة المتجددة. ومع ذلك، فإن كل مبادرة للتغيير مصحوبة بالمخاطر المتصلة بها وحتى بالمقاومة. فعند أخذ زمام مبادرة للتغيير، فمن اللازم التركيز على الاعتراف بالمخاطر المرتبطة بتنفيذ إدارة التغيير وتوقعها وإدارتها وخصوصاً في حال حدوث تغيير تنظيمي يؤثر مباشرة في البرامج والمشاريع المؤسسية وفي الموظفين على جميع المستويات التنظيمية. وعلى الرغم من أن التغييرات تتبع في الغالب من حسن النوايا والرغبة في التحسين، فإنها قد تؤدي أيضاً إلى تزعزع الوضع وخصوصاً نتيجة لضرورة التكيف والاعتماد. ويمكن الانتقال بسلاسة إلى الوضع المتوقع بفضل تدابير الإدارة المناسبة والاستراتيجيات الملائمة لإدارة التغيير التي تسمح للمنظمة بتكييف التغييرات والتحكم فيها وتنفيذها. ويجب على المنظمة أن تحسن استراتيجياتها لإدارة التغيير في إطار تنفيذ الأنشطة المتصلة برصد البرامج والتبليغ عنها بهدف تخفيف وطأة المخاطر المرتبطة بالتحوّل. وإذ يُصطلح بالتحوّل، وإذ يُصطلح بذلك، يجب التشديد على المسؤوليات عن البرامج والاهتمام المتواصل بالضوابط التي تدعم الانتقال الجامع.

١٦٤- وأوصينا المنظمة بأن توضح وتبسط المسؤوليات عن البرامج وأدوار التنسيق فيما يتصل بالتحول في المنظمة إذ تنتقل إلى برنامج العمل العام الجديد والميزانية البرمجية الجديدة بهدف ضمان تحقيق مخرجات البرامج على النحو المقرر ودعم التبليغ عن نتائج البرامج.

٣-٢-٢ الإبلاغ عن مخرجات البرامج

١٦٥- لاحظنا أن النتائج الرئيسية منسقة بالاستفادة من الغابات المحددة بشأن المليارات الثلاثة في برنامج العمل العام الثالث عشر، وإن تقرر أن يُبلغ عن وقائع الميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩ في تقرير المنظمة عن النتائج، وأن يُقدم في استعراض منتصف المدة تقرير عن أداء هذه الميزانية البرمجية بموجب برنامج العمل العام الثاني عشر. وقد قُدم التقرير بحسب الفئات المحددة في الميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩، بحيث تُبرز كل فئة منها الحصائل ذات الصلة التي يُصعب على بلوغها في الثنائية ٢٠١٨-٢٠١٩ والمنجزات الرئيسية المحققة في إطار تنفيذ برامج مختارة والأرقام الرئيسية والميزانية ومعدلات تنفيذها وأسماء المساهمين العشرة الرئيسيين فيها ومعدلات الإنفاق بحسب المستوى والموظفين مقارنة بالأنشطة. وقُدّم بشأن كل فئة رابط إلكتروني يودي إلى البوابة الإلكترونية المعنية بتقييم أداء الميزانية البرمجية من أجل الاطلاع على تفاصيل تمويل الميزانية البرمجية وتنفيذها. وأضحت مقارنة المنجزات الرئيسية المحققة بالبلدان، والمبينة بالقسم الوارد في التقرير المتعلق بالنتائج والمعنى بالتركيز على منجزات البلدان بحسب الفئات ومجالات البرامج في استعراض منتصف المدة المبين في البوابة الإلكترونية، إلى تحقيق منجزات وردت في استعراض منتصف المدة ولم ترد في البوابة الإلكترونية. ولم يرد عموماً في البوابة الإلكترونية للميزانية البرمجية الكثير من المنجزات الرئيسية المحققة بالبلدان والمبلغ عنها في استعراض منتصف المدة بحسب البرامج. وبالنسبة إلى الفئة ٤، فقد لاحظنا المنجزات الرئيسية المحققة في البلدان والمبلغ عنها في استعراض منتصف المدة والتي لم ترد في القسم المعنى بالتركيز على منجزات البلدان من البوابة الإلكترونية. ولكن الأهم من ذلك عدم الإبلاغ عن حالات مخرجات كل واحد من مجالات البرامج والفئات المندرجة ضمن نطاق الميزانية البرمجية الحالية في التقرير المتعلق بالنتائج وفي الرابط الإلكتروني المودي إلى البوابة الإلكترونية للميزانية البرمجية المؤيدة للتقرير المذكور رغم إلزام استعراض منتصف المدة لمراكز الميزانية والشبكات المعنية بمجالات البرامج والشبكات المعنية بالفئات بتحديث حالتها من حيث التقدم المحرز في تحقيق المخرجات. وعضواً عن ذلك، فقد عرض التقرير الحصائل التي تصبو المنظمة إلى بلوغها في الثنائية بالتشارك مع الدول الأعضاء والشركاء، من بين أمور أخرى.

١٦٦- وأعدت أمانة المنظمة في معرض طرحها لموضوع المساءلة في إطار النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها والذي يتناول برنامج العمل العام الثالث عشر، تعريف مساءلتها عن النتائج المحققة من أجل تحسين قياس ما تحقّقه المنظمة منها على المستوى القطري. ولكن إطار النتائج شدّد أيضاً على أن من المقرر أن تتولى الأمانة قياس معدل تحقيق المخرجات بوصفه من إسهاماتها في بلوغ الحصائل وتحقيق النتائج القطرية. ومن المتوقع أيضاً اتباع طريقة مبتكرة في قياس المخرجات من أجل الحصول على قياسات أكثر جدوى. وعليه، فقد أسفر إغفال تجسيد حالة المخرجات في استعراض منتصف المدة عن تقليص فرصة الاطلاع على إمكانية بلوغ المخرجات المزمع تحقيقها. وكنتيجة مباشرة لذلك، لم تُعرض المخاطر الكبيرة واستراتيجيات تخفيف وطأتها لتحسين التقدم المحرز، عند اللزوم، رغم الاشتراط المحدد في استعراض منتصف المدة القاضي بإدراج التحليلات وتحديث جوانب التقدم المحرز في تحقيق المخرجات وبيان الأخطار/ المخاطر والاستجابة/ الاستجابات اللازمة لها، وورود التوصيات في البوابة الإلكترونية.

١٦٧- ونظراً إلى أن التقرير لم يعرض حالات المخرجات الممولة من خارج الميزانية البرمجية، فإنه لم يُوضّح بالتالي موضوع مساءلة المنظمة عن تنفيذ تلك الميزانية وكيفية بلوغها للحصائل المنشودة وإسهامها/ تأثيرها في بلوغها. ويفضّي اتباع نهج الإدارة القائمة على تحقيق النتائج إلى ربط الإبلاغ عن التقدم المحرز فعلاً صوب

تحقيق النتائج، على النحو الوارد في استعراض منتصف المدة، بمعدلات التنفيذ المالي الفعلي بالفترة المشمولة بالتقرير نفسها. ورغم عرض الأرقام الرئيسية المعبرة عن تمويل الميزانية والأموال المتاحة ومعدلات الإنفاق بحسب البرنامج فيما يخص كل فئة وكل برنامج، فقد تعذر إجراء تحليل جيد لتنفيذ الميزانية البرمجية من الناحيتين التقنية والمالية بسبب استبعاد التقرير للمخرجات. ويجسد دوماً الإعراب عن نتائج البرامج في التقارير المعدة عن المسألة جوانب تصريف شؤون البرامج للوصول إلى المنتجات النهائية، سواء اتخذت شكل مخرجات أم حصائل. وينبغي أن تُولى في هذا الصدد أهمية كبرى لموضوعية التقارير التي توضح أداء المنظمة وجودة تلك التقارير وموثوقيتها.

١٦٨- وأوصينا المنظمة بأن تُدرج التقارير المعدة عن المخرجات في استعراضها لمنتصف المدة لأنها تمثل نتائج تُسأل عنها بالكامل في تنفيذ الميزانية البرمجية، وذلك لتحسين شفافية المسألة عن النتائج المحققة وقياس معدلات المسألة عنها.

٣-٢-٣ عملية تقييم الأداء في منتصف المدة

١٦٩- لاحظنا بموجب المذكرة التوجيهية الرفيعة المستوى المقدمة بشأن استعراض منتصف المدة ٢٠١٨-٢٠١٩ أنه كان من المفترض أن تستكمل مراكز الميزانية والشبكات المعنية بمجالات البرامج الإقليمية والعالمية نماذج استعراض شؤون مراكز الميزانية والشبكات المعنية بمجالات البرامج/ الشبكات المعنية بمجالات البرامج العالمية، على التوالي، وذلك بالاستفادة من أداة تقييم الأداء للحصول على أعلى قيمة بأفضل سعر. ومن المفترض أن يورد ملخص النتائج والتوصيات واستعراض شؤون مراكز الميزانية النتائج المحققة في عام ٢٠١٨ والإسهامات المقدمة في بلوغ الحصائل وتقدير المخاطر المحددة في برنامج العمل العام الثالث عشر، من بين أمور أخرى. ولاحظنا كذلك أن تقييم أداء مجالات البرامج العادية ومجالات البرامج على نطاق المنظمة ككل قد انطوى على إعداد ملخص بالمجالات الرئيسية للتقدم المحرز في تنفيذ مجالات البرامج والإسهامات المقدمة صوب تحقيق التغطية الصحية الشاملة أو التصدي للطوارئ الصحية أو تعزيز تمتع السكان بصحة أوفر، وذلك بما يتماشى مع التوجيهات الواردة في برنامج العمل العام الثالث عشر وقياس المخرجات وتقدير المخاطر، من بين أمور أخرى.

١٧٠- ولاحظنا أيضاً أن ملخص النتائج والتوصيات المتعلقة بالفئة ١ قد أعدّ عن جميع مجالات البرامج باستثناء البرنامجين ١-٣ و ١-٤، بينما لم يعدّ الموظفون المسؤولون عن البرامج تقييم أداء مجالات تلك البرامج في المقر الرئيسي ولم يقدموه. ولُوحظ أن تقرير أداء البرنامج ١-٦ لا يزال في صيغة مسودة ولم يقدم المعلومات اللازمة رغم تصنيفه على أنه "سائر على الطريق الصحيح" في المخرج ١-٦-١، حتى إن لم يقدم التقرير أسس التقدم المحرز في بلوغ ذلك المخرج. ولاحظنا إعداد تقييمات أداء جميع مجالات البرامج على نطاق المنظمة ككل ضمن هذه الفئة. وقررنا بشأن الفئة ٤ أن ملخص النتائج والتوصيات المتعلقة بالبرنامج ٤-٣ لم يُعدّ ولم يُقدم. أما بالنسبة إلى تقييم أداء البرامج الأربعة، فإننا لم نستخلص إلا مشروع تقرير بشأن البرنامج ٤-٢ اقترن بما أبلغ عنه من تقدم محرز في تصنيف المخرجات ٤-٢-١ و ٤-٢-٢ و ٤-٢-٣ على أنها "سائرة على الطريق الصحيح"، وإن لم يورد مشروع التقرير جميع المعلومات اللازمة. وفيما يخص تقييم أداء مجالات البرامج على نطاق المنظمة ككل ضمن الفئة ٤، فإن البرنامج ٤-٣ هو البرنامج الوحيد الذي لم يُقدم تقييم عنه. ونظراً إلى أن استعراض منتصف المدة لم يبلغ عن المخرجات، بل أبرز المنجزات الرئيسية المحققة فيما يخص مجالات البرامج، فإنه لم يُشدد على موضوع عدم قيام مراكز الميزانية بتقديم ملخص النتائج والتوصيات وتقييمات أداء مجالات البرامج العادية ومجالات البرامج على نطاق المنظمة ككل. وبناءً على ذلك، لم تُستمد بيانات من عمليات الاستعراض التي أجرتها مراكز الميزانية والموظفون المسؤولون عن البرامج/ الشبكات المعنية بمجالات البرامج

والشبكات المعنية بالفئات في إطار الحصول على أعلى قيمة بأفضل سعر والتي كان ينبغي أن يُرتكز إليها في الإبلاغ عن المنجزات المحققة في استعراض منتصف المدة وأن تُتاح إمكانية التحقق منها.

١٧١- كما لاحظنا أن جميع النماذج التي استُعين بها لإعداد تقارير استعراض منتصف المدة استلزمت إسهامات أو مجالات رئيسية لإحراز التقدم في مجالات البرامج بما يتماشى مع برنامج العمل العام الثالث عشر. وبدا، فقد أُشير إلى ملخص النتائج والتوصيات المتعلقة بكل من البرنامج ١-١ بشأن فيروس العوز المناعي البشري والتهاب الكبد والبرنامج ٢-١ بشأن السل والبرنامج ٣-١ بشأن الملاريا في الإسهامات المقدمة لأجل بلوغ الحصائل المحددة في برنامج العمل العام الثالث عشر، الذي أُشير إليه أيضاً في تقييم أداء مجال البرنامج ١-١ بشأن فيروس العوز المناعي البشري والتهاب الكبد ومجال البرنامج ٢-١ بشأن السل ومجال البرنامج على نطاق المنظمة ككل ١-١-٢ بشأن السل و ٣-١ بشأن الملاريا، وذلك على نحو ما يقتضيه النموذج المُستعان به. ولكن التقارير المعدّة عن استعراض منتصف المدة هي بصدد تنفيذ الميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩/ تقييم أدائها في إطار برنامج العمل العام الثاني عشر. وأدت طريقة إجراء تقييم الأداء إلى تحويل تركيز تقييم التقدم المُحرز بعيداً عن النتائج المنشودة في برنامج العمل العام الثاني عشر، صوب بلوغ الغايات المحددة بشأن المليارات الثلاثة في برنامج العمل العام الثالث عشر، والتي ما زال يتعين معالجتها ابتداءً من عام ٢٠٢٠ في إطار وضع ميزانية برمجية جديدة. ولم يُطلع في هذا السيناريو قراء استعراض منتصف المدة وأصحاب المصلحة في المنظمة بالكامل على التقييم الشامل عن بلوغ المخرجات في منتصف المدة بموجب الميزانية البرمجية ٢٠١٨-٢٠١٩ وبرنامج العمل العام الثاني عشر، وكيفية تأثيرهما كليهما على بلوغ الحصائل المنشودة عقب مراعاة القيود المفروضة والتحديات المجابهة في هذا المضمار.

١٧٢- وبالنظر إلى أن تقرير استعراض منتصف المدة هو من تقارير المساءلة، فإنه يجب أن يورد المعلومات والتحليلات وسائر المدخلات اللازمة من البرامج لكي تشكّل أساساً متينة يُستند إليها في إجراء تقييم موضوعي وموثوق للتقدم الذي تحرزه المنظمة صوب تحقيق نتائجها المنشودة. ولأن استعراض منتصف المدة هو نتاج ممارسة تقييم ذاتي لأعمال المنظمة في السنة الأولى من الثنائية، فإنه ينبغي أن تحرص البرامج على ضمان أن يُشفع التقدم المحرز أو المنجزات المُبلّغ عنها وعمليات تقييم التقدم المحرز المرتبطة بها ببيانات يمكن استرجاعها والتحقق من صحتها بسهولة بطريقة نتيج المجال أمام إجراء التحليلات والاضطلاع بإجراءات التحقق من صحتها/ التثبت من موثوقيتها. ويمكن أن تتعرض شفافية استعراض منتصف المدة ودقته للتقويض بفعل الافتقار إلى وثائق مهمة عن المنجزات المحققة المُبلّغ عنها وعمليات التقييم الفعالة التي تُؤيد إجراءات التحقق من صحتها/ التثبت من موثوقيتها.

١٧٣- وأوصينا المنظمة بأن تحسّن التقارير المعدّة عن أداء تنفيذ الميزانية البرمجية عن طريق زيادة التركيز على التقدم المُحرز في تحقيق المخرجات وضمن توثيق عرى رصد الأنشطة ذات الصلة لتحقيق مساءلات أفضل من حيث الدقة وتحسين عملية الإبلاغ عن تنفيذ الميزانية البرمجية.

٣-٢-٤ آليات رصد نتائج البرامج

١٧٤- بناءً على ما أبلغت به إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء، فإن المنظمة تضطلع بعملية مؤسسية لرصد البرامج بحسب مجال البرنامج فيما يخص كل إدارة ومجال بشكل شامل وقيادة رؤساء مجالات البرامج، وهم المديرون في العادة. ويتكفل بمهمة الإشراف رؤساء الفئات الذين هم عادةً المديرون العامون المساعدون، ولكننا لاحظنا في رصد مستوى أداء البرامج بالمقر الرئيسي أن مجالات البرامج الستة المحددة في الفئة ١ - بشأن الأمراض السارية ومجالات البرامج الأربعة المحددة في الفئة ٤ - بشأن النظم الصحية تستعين بآليات/ أدوات مختلفة لرصد أداء برامجها، كلّ فيما يخصه.

١٧٥- وبالنسبة إلى شروط مشاركة المقر الرئيسي في العمل مع المكاتب الإقليمية، فقد لاحظنا أن البرنامج ١-١ أثرت بشأنه مسائل/ مشاكل في اجتماعات المقر الرئيسي/ فريق الإدارة العليا وفي محاضرتيها، بينما لاحظنا أن الدعم القطري يقدم أسبوعياً لعقد اجتماعات هدفها تحقيق النتائج مع المكاتب الإقليمية أو داخلها بالوسائل الإلكترونية، وأن محاضر الاجتماعات متاحة أيضاً. وفيما يتعلق بالبرنامج ١-٢، فقد عُولجت المشاكل/ بُدّدت الشواغل المثارة بشأنه بفضل المواظبة على عقد الاجتماعات بواسطة خدمة التداول عن بُعد/ خدمة التداول بواسطة الفيديو مع مجموعة من الأفراد المعروفين بالمقر الرئيسي وعبر أنحاء الأقاليم ككل. وفيما يخص النهج المتبع في تقديم خدمة التداول عن بُعد/ خدمة التداول بواسطة الفيديو، فقد عُمّمت بشأنه مذكرة لغرض حفظها بينما تتخذ الإجراءات المتعلقة بجوانب التعاون المخصصة في معالجة المشاكل/ تبيد الشواغل عن طريق بعث الرسائل بالبريد الإلكتروني في العادة. أما بالنسبة إلى البرنامج ١-٣، فقد أجمعنا على أن الشواغل المثارة بصده تُثار على مستوى الفريق بواسطة عقد اجتماعات فصلية بشأن التخطيط أو عقد أخرى مخصصة مع المدير، حسب اللزوم. وفيما يتعلق بالبرنامج ٤-٣، فقد نُوقشت المشاكل/ الشواغل المثارة بشأنه على مستويات مختلفة من الشعب رهناً بوحامة المشاكل/ الشواغل أو مدى تعقيدها وعُولجت بنتاولها على أساس كل حالة على حدة.

١٧٦- وفيما يخص العبر المستخلصة، فقد أطلعنا البرنامج ١-١ على أن تلك العبر دمجت في إجراءات وضع السياسات والاستراتيجيات والمبادئ التوجيهية. كما أطلعنا على أن مستودع حفظ العبر المستخلصة غير ممنهج، ولكن بعض مكوناته تضم تقارير/ منشورات معدة باتباع أفضل الممارسات، وبعضها الآخر يضم غرف مقاصة توثق فيها العبر المستخلصة مثلاً من حالات ختان الذكور الطيبة طوعاً. وبالنسبة إلى البرنامج ١-٢، فقد رُئي أن المستودع الرسمي لحفظ العبر المستخلصة منه مُدرج في أداة الحصول على أعلى قيمة بأفضل سعر، والذي تسجّل فيه المحتويات بوصفها قيوداً في ميادين مختلفة تندرج ضمن نطاق نموذج إعداد التقارير المتاح أثناء الاضطلاع بأنشطة إعداد التقارير الدورية. أما فيما يتصل بالبرنامج ١-٣، فقد وثقت العبر المستخلصة منه بواسطة عمليات استعراض منتصف المدة وعمليات الاستعراض السنوية وعمليات استعراض أداء برنامج مكافحة الملاريا ودعم الخطط الاستراتيجية الوطنية لمكافحتها والتقرير الخاص بالملاريا في العالم. وتضم مستودعات حفظ العبر المستخلصة المستودعات والمكتبات الوطنية والإقليمية الحاوية على بيانات البرامج الوطنية على مستوى المقر الرئيسي، والتي تثبت مدى التباين كذلك في إدارة العبر المستخلصة وتوثيقها والاستفادة منها في وضع الخطط/ تصميم البرامج لاحقاً. وفي ضوء ذلك، فإن ترتيبات الرصد الحالية المتخذة فيما بين البرامج قد لا تؤيد بجدارة القرارات المتخذة وممارسات التعلم المستمدة لاحقاً من نتائج الرصد؛ ولن تعزز ثقافة المنظمة من حيث توثيق النتائج ونشر العبر المستخلصة.

١٧٧- وسُلّط الضوء على ضرورة وضع إطار رصد مشترك أثناء اضطلاعنا بمراجعة الحسابات في عام ٢٠١٥، وأبلغتنا إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء بأن مشروع إطار معني بالرصد والأداء أعد بالتوازي مع تنفيذ الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥. وبناءً على ذلك، فقد زدنا تلك الإدارة بمشروع الملحق ١ لرصد نتائج برنامج العمل العام الثالث عشر والإبلاغ عنها، مشيرةً إلى أن الإطار يصبو إلى بلوغ أغراض، من بينها، تقييم الأداء من الناحية التنظيمية على أساس تحقيق المخرجات، وخصوصاً في إطار السعي صوب إحداث أثر في تحقيق الحصائل والنتائج على المستوى القطري. ومن أغراض الإطار الأخرى الاستفادة منه في رصد تنفيذ خطط العمل، بما فيها المعنية منها بإدارة المخاطر، والاسترشاد به في استخلاص العبر وإدخال ما يلزم من تصويبات على وقائع الدورات. وقامت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء أثناء إجراء مراجعة الحسابات هذه بتزويدنا بوقائع الاجتماعات التي عقدتها الإدارة التنفيذية بتاريخ ٩ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٩ بشأن مبادرة الإبلاغ عن النتائج. وقد أعدت الوثيقة لغرض زيادة التركيز على رصد النتائج المحققة عبر مستويات المنظمة الثلاثة عن طريق توفير آليات تكفل سير المنظمة على الطريق الصحيح في تنفيذها لخطة عملها وتبين بوقت مبكر بوادر النجاح في تحقيق النتائج على المستوى القطري أو المشاكل المواجهة في تحقيقها. وتسعى المبادرة إلى تناول ثلاثة قطاعات مترابطة فيما بينها وتعزز بعضها بعضاً من شأنها أن تبرز تحديداً رصد التقدم المحرز

في تنفيذ خطط العمل التي قدمت عنها إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء المدخلات والمنجزات اللازمة لبلوغ أهداف التنمية المستدامة والغايات المحددة بشأن المليارات الثلاثة في برنامج العمل العام الثالث عشر، من بين أمور أخرى. وقررنا بموجب الجزء المعني بخطة العمل أن على الإدارات ومراكز الميزانية أن تواظب على رصد تنفيذ خطة العمل وتتبع معدلات تنفيذها بالاستناد إلى بعض مؤشرات الأداء الرئيسية، من بين مؤشرات أخرى.

١٧٨- وفي ضوء الواقع الحالي لتطبيق رصد نتائج البرامج وتسليماً بالحاجة إلى مواصلة تحسين هذه الممارسة، فقد لاحظنا أن بعض المبادرات الصادرة عن إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء هي مبادرات موضوعية لغرض تنسيق جوانب رصد البرامج عبر مستويات المنظمة الثلاثة ككل، وذلك من خلال ما يلي: (أ) وضع أداة تطبق على نطاق المنظمة ككل، فضلاً عن الاستفادة من أداة الحصول على أعلى قيمة بأفضل سعر لرصد النتائج والإبلاغ عنها؛ (ب) إعداد بوابة إلكترونية تسهل إمكانية تتبع التقارير وتفتح باب اطلاع الجمهور على المزيد منها؛ (ج) وضع مذكرات إرشادية مشتركة. كما أبلغنا بأن من المتوقع وضع إطار رصد جديد يعزز تنسيق جوانب الرصد ويوحدها. ومن السمات الرئيسية التي تميز هذا الإطار الجديد سجل قياس الحصائل المحققة الذي يوحد القياسات ويبين كيفية قياس المخرجات/ حالات التقدم المحرز والإبلاغ عنها. وأبلغنا كذلك بأن هذه المنهجية ستُقرن باستحداث ما يلزم من أدوات.

١٧٩- ولا تقع مسؤولية رصد النتائج والمساءلة عنها على عاتق إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء حصراً، بل أنها تتولى جزءاً منها ليس إلا. وفي الواقع، فقد أشير إلى أن الإطار المنقح لمساءلة المنظمة معدّ خصيصاً لدعم نهج الإدارة القائمة على تحقيق النتائج الذي تتبعه المنظمة بمواضع تفويض المسؤولية والسلطة والمساءلة في بيئة لامركزية على جميع مستوياتها، ولتأكيد التزامها بالقيم المشتركة وثقافة المساءلة والشفافية السائدة فيها. ويُنظر على هذا الأساس إلى كل فرد في المنظمة على أنه مسؤول عن النتائج المتوقع تحقيقها بدرجات ومستويات مختلفة. وثمة مبدأ مهم آخر من مبادئ المساءلة التي تعتمد عليها المنظمة وهو مواعمة التوجيهات والنتائج الاستراتيجية مع جوانب المساءلة، وهو ما نعترف ضمن نطاقه بأدوار ومسؤوليات كل واحد من المديرين المعنيين بتنفيذ كل واحد من البرامج وباستكمال تنفيذها من جانب إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء والإدارة العليا. ومن ثم سيلزم بذل جهود منسقة داخل المنظمة لتحسين أنشطة رصد البرامج.

١٨٠- وأوصينا المنظمة بمواعمة آليات رصد البرامج لإرساء المسؤوليات والآليات اللازمة تحديداً لتتبع معدلات تنفيذ البرامج ورصدها من أجل إدارة المعلومات بطريقة أبسط دعماً لجوانب التعلم في مجال التنظيم واتخاذ القرارات بالمستقبل.

٣-٣ إدارة مخاطر الاحتيال

١٨١- تتمكّن المنظمة بفضل إدارة مخاطر الاحتيال بفعالية من تحديد الحالات المحتملة لمخاطر الاحتيال والتنبؤ بوقوعها وإدارتها ضمن نطاق تقبلها وضمان عدم تأثيرها سلباً على الأغراض العملية التي تصبو المنظمة إلى بلوغها في مجال التنظيم. ويمكن أن تخلف مواطن ضعف تعرض المنظمة لمخاطر الاحتيال عواقب وخيمة تؤثر سلباً على سمعتها بنهاية المطاف. ويمكن أن يؤدي إدراج إدارة مخاطر الاحتيال بفعالية ضمن نطاق عملية إدارة المخاطر استراتيجياً إلى إتاحة المجال أمام تحسين الاستجابات الرادعة لمحاولات الاحتيال والذي توضحه لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي بوصفه عملية التخلص من العوامل التي قد تتسبب في وقوع حالات الاحتيال. ووفقاً لما نقوله هذه اللجنة، فإن أهمية الاستجابات الرادعة الموجهة من إدارة مخاطر الاحتيال مرهونة بقدرة المنظمة على إرساء عملية صارمة لتصريف الشؤون في مجال الاحتيال ونشر ثقافة سليمة تناهضه

والاضطلاع بنشاط تقييم شامل لمخاطره على أساس دوري وإعداد تصاميم فعالة لما يُضطلع به من أنشطة في مجال مكافحته والاستجابة له كما ينبغي، بما يشمل التحقيق فيه.

١٨٢- وتناولت وحدة التفتيش المشتركة بالأمم المتحدة في تقريرها الصادر بعام ٢٠١٦ (JIU/REP/2016/4) موضوع منع الغش واكتشافه والتصدي له بفعالية، وأوصت في تقريرها بتطبيق إطار لإدارة مكافحة الغش يكون بمثابة خريطة طريق للتعامل مع أنشطة مكافحة الغش في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ولعله يوفر أداة تقييم لوضع معايير مرجعية بالمستقبل. وسلط أيضاً المفتشون العاملون في وحدة التفتيش المشتركة الضوء على ثماني ركائز يستند إليها أي برنامج متين لمكافحة الغش، وهي ركائز ترد أيضاً في توجيهات مهنية موثوقة أخرى، والتي تشمل تصريف الشؤون والقيادة وتقييمات المخاطر والاستراتيجيات وخطط العمل وضوابط مكافحة الغش وآليات تقديم الشكاوى والتحقيقات والإجراءات التأديبية والعقوبات.

١٨٣- وبناءً على تقرير مكتب خدمات المراقبة الداخلية عن السنة التقييمية ٢٠١٨، فقد أُبلغ عن ٣٠٩ حالات احتيال في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٨، ومنها حالات عن الفساد والتحرش وعدم الامتثال للمعايير المهنية، علماً بأن عدد الحالات ارتفع من ٧٩ حالة بعام ٢٠١٦ إلى ١٤٨ حالة بعام ٢٠١٨. ويوجد من بين حالات الاحتيال المُبلغ عنها نسبة ٥١٪ منها تتعلق بالمشتريات ونسبة ٢٢٪ منها تتعلق بمطالبات التأمين الصحي ونسبة ١٣٪ منها تتعلق بمطالبات السفر، وحالات أخرى تتعلق بالتعاون المالي المباشر وتحريف الحقائق ومخططات بشأن الاحتيال ضد المنظمة. وأثبتت أنشطة التحقيق التي اضطلع بها مكتب خدمات المراقبة الداخلية أنه أغلقت ٨١ حالة احتيال من بين الحالات المعروضة على التحقيق والبالغ عددها ٢٤٨ حالة في عام ٢٠١٨، ليتبقى منها بالتالي رصيماً قدره ١٦٧ حالة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨.

٣-١-٣ تصريف الشؤون في مجال إدارة مخاطر الاحتيال

١٨٤- لقد درسنا سياسة منع الاحتيال والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالتوعية بالاحتيال وحددنا العديد من مكونات السياسة، من قبيل ما يلي: الأدوار والمسؤوليات، والالتزام بإدارة الاحتيال، والتوعية بالاحتيال والتدريب على التوعية به، وعملية إثباته، والإفصاح عن النزاعات الناشئة بسببه، وتقييم مخاطره، وإجراءات الإبلاغ عنه وحماية المبلغين عن المخالفات المرتكبة في إطاره، وعملية التحقيق فيه والإجراءات التصويبية المتخذة بشأنه. كما أحطنا علماً بسياسات أخرى تحدد توقعات الإدارة العليا بشأن سلوكيات الموظفين والتزامهم والالتزام مقدمي الخدمات الخارجيين بالنزاهة والقيم الأخلاقية. وتشمل تلك السياسات مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، والإعلان عن المصالح، وسياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلغين عنها من الانتقام، من بين أمور أخرى. ويحظى أيضاً التزام المنظمة بإدارة مخاطر الاحتيال التي تتعرض لها بالدعم من أطر المساءلة والمراقبة الداخلية المطبقة فيها، وتمكيناً للمنظمة من تطبيق سياساتها المتعلقة بمكافحة الاحتيال، فإنه لا بد من إضفاء طابع الأهمية والفعالية على السياسات والإجراءات والعمليات المتعلقة بغرس ثقافة المساءلة في جميع أنحاءها والالتزام بسياسة عدم التسامح مطلقاً مع مكافحة الاحتيال فيها.

١٨٥- ورغم أن مسؤولية تطبيق سياسة منع الاحتيال واستعراضها تقع على عاتق اللجنة الرفيعة المستوى المؤلفة عضويتها من المراقب المالي ومكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات ومكتب خدمات المراقبة الداخلية ومكتب الشؤون القانونية وإدارة الموارد البشرية، فقد أشرنا في مناقشتنا التي أجريناها مع تلك المكاتب إلى أن تطبيق هذه السياسة لم يخضع لا للاستعراض ولا للتحديث برغم مرور أكثر من عقد من الزمن على صدورها. ولم تُوضح على هذا الأساس الترتيبات المؤسسية الجديدة المتخذة بعد عام ٢٠٠٥ في سياسة منع الاحتيال والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالتوعية بالاحتيال، وخاصةً فيما يتعلق بأدوار الأطراف الفاعلة الرئيسية المعنية بإدارة مخاطر الاحتيال وبمسؤولياتها.

١٨٦- ولاحظنا أيضاً أن سياسة المنظمة بشأن منع الاحتيال تحدد مسؤوليات المدير العام والمراقب المالي ومكتب خدمات المراقبة الداخلية وإدارة الموارد البشرية ومكتب الشؤون القانونية. وأدرج مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات الذي أنشئ في عام ٢٠١٤ للعمل ضمن نطاق اللجنة الرفيعة المستوى مثلماً هو منصوص عليه في الدليل الإلكتروني، بيد أن المسؤوليات الموكلة تحديداً إلى تلك المكاتب بشأن كيفية إدارة مخاطر الاحتيال بفعالية غير محددة بوضوح. ورغم أن سياسة المنظمة بشأن إدارة المخاطر المؤسسية تقيد بأن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات مسؤول عن ضمان إضفاء طابع الفعالية والأهمية على إطار إدارة المخاطر المؤسسية، فإنه لا توجد سياسة محددة بوضوح بشأن أدوار هذا المكتب الرئيسية في مجال إدارة مخاطر الاحتيال والدعم الوظيفي الذي يقدمه لتوجيه الإدارة والموظفين. وتؤدي إدارة الموارد البشرية ومكتب خدمات المراقبة الداخلية ومكتب الشؤون القانونية وظائف تضطلع في إطارها جزئياً بتنفيذ أنشطة مكافحة الاحتيال، ولكن مازال يتعين أن يُحدد بوضوح طابع المساعدة والخدمات التي يلزم تقديمها تحديداً لبرنامج إدارة مخاطر الاحتيال من أجل بيان الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة مخاطر الاحتيال بالكامل.

١٨٧- وعلق مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات بالقول إن سياسة مكافحة الاحتيال وضعت في عام ٢٠٠٥، لذا، فإنها لا تبين بوضوح الكيفية التي من شأن جميع أصحاب المصلحة المعنيين بشكل مباشر وغير مباشر بعملية إدارة مخاطر الاحتيال (التي تشمل المكتب اليوم) أن يسهموا بها في الجهود التي تبذلها المنظمة بشأن منع الاحتيال/الكشف عن حالاته. ويبين الدليل الإلكتروني أدوار كل من المراقب المالي ومكتب خدمات المراقبة الداخلية ومكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات والمستشار القانوني في مجال مساعدة المدير العام على الاضطلاع بالمسؤوليات المسندة إليه فيما يخص الكشف عن حالات الاحتيال ومنعها في المنظمة، بالتزام مع تحديد نطاق تلك المسؤوليات. وأبلغنا كذلك مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات بأن نشر المسؤولية عن التعامل مع المسائل المتعلقة بالاحتيال عبر أنحاء مختلفة من المنظمة لا يسهم في بذل جهود فعالة بشأن إدارة مخاطره فيها، وأن من شأن اتخاذ ترتيبات لتصريف الشؤون في مجال إدارة تلك المخاطر في إطار تكليف إدارة واحدة بمهمة واضحة تنسق بموجبها الأنشطة المتعلقة بمكافحة الاحتيال على جميع مستويات المنظمة أن يمتنع المنظمة بوضع أفضل يمكنها من تحقيق الأغراض التي تصبو إلى بلوغها في مجال منع الاحتيال وإدارة مخاطره. ومن شأن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات أن يرحب بسياسة تُوضع بالمستقبل تتناول هذا الموضوع كما ينبغي.

١٨٨- ويؤدي ترسيخ عملية تصريف الشؤون بطريقة واضحة ومحددة في مجال إدارة مخاطر الاحتيال إلى توثيق عرى توجيه إجراءات المنظمة صوب زيادة فعالية عملها بشأن بيان مواطن ضعف تعرضها للاحتيال وإدارتها لها. وما زال يتعين على المنظمة أن تدخل تحسينات فيما يخص اتخاذ أفضل الترتيبات المتعلقة بتصريف الشؤون في مجال إدارة مخاطر الاحتيال، بما فيها الجوانب المتعلقة بمساءلة الأفراد. ويجب أيضاً أن تبني المنظمة أنشطتها بشأن إدارة مخاطر الاحتيال، بما فيها سياساتها الحالية ذات الصلة، على أساس سياسة راسخة لتصريف الشؤون في مجال إدارة تلك المخاطر، وذلك لكي تثبت التزامها بحزم بسياسة عدم التسامح مطلقاً مع الاحتيال. وبإمكان المنظمة أن تقوم بعدد، إن هي انتهجت سياسة أمتن بشأن إدارة مواطن ضعف تعرضها للاحتيال، بإرساء عملية أكثر صرامة لتصريف الشؤون في مجال إدارة مخاطر الاحتيال وينشر ثقافة شفافة وسليمة لمكافحته وإجراء تقييم شامل لمخاطره وبالاضطلاع بأنشطة أكثر فعالية لمنعه والكشف عنه ومكافحته وتسريع وتيرة ما تتخذه من إجراءات بشأن الاستجابة للمزاعم المطلقة بشأنه.

١٨٩- وأوصينا المنظمة بأن تعيد تعريف هيكلها العام بشأن إدارة مخاطر الاحتيال وتسد أدواراً ومسؤوليات محددة للأطراف الفاعلة الرئيسية من أجل توضيح المسؤوليات بشكل أفضل في مجال إدارة تلك المخاطر وتحديد مسار السياسات المرسومة بالمستقبل فيما يتعلق بمكافحة الاحتيال.

٣-٣-٢ إجراء تقييم لمخاطر الاحتيال

١٩٠- ينطوي إجراء تقييم مخاطر الاحتيال عموماً على تحديد تلك المخاطر وتحليلها وتقييمها. ويُعرف تقييم المخاطر في المنظمة على أنه عملية منهجية لتحديد المخاطر وتحديد أولوياتها في الحالات التي يُكشف فيها وجود تلك المخاطر وفقاً للنهج المترج من القاعدة إلى القمة، وتُصنف تلك المخاطر ضمن ست فئات. وتحدد المنظمة المخاطر ذات الأولوية بواسطة تصنيف مستوياتها على أساس تأثيرها واحتمال وقوعها. ومن المفهوم في إطار الاضطلاع بعملية تقدير المخاطر برمتها أن هذا النشاط موثق تسهياً لاستعراضه والإبلاغ به بفعالية. ونظراً إلى أن عملية تقييم المخاطر هي عملية متكررة، فإنه لا بد من استعراضها دورياً، وخصوصاً إذا ما طرأت تغييرات داخل المنظمة. ويقوم مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، في سياق تطبيق إطار الرقابة الداخلية في المنظمة، مقام جهة تتكفل بقيادة وظيفة تقدير المخاطر وتعمل مع كل من المديرين العاملين المساعدين والمديرين الإقليميين ومديري شؤون التنظيم والتمويل والمراقب المالي وغيرهم من رؤساء الوظائف. ويتكفل أيضاً هذا المكتب بمسؤولية ضمان إضفاء طابع الفعالية والأهمية على إطار إدارة المخاطر برمته وتطبيقه على نطاق المنظمة ككل.

١٩١- وأصدرت وحدة التفتيش المشتركة في عام ٢٠١٦ تقريراً بشأن منع الغش واكتشافه والتصدي له في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2016/4) وأوصت فيه الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن لم يكونوا قد فعلوا ذلك بعد، بضرورة إجراء تقييم شامل لمخاطر الغش على الصعيد المؤسسي، إما باعتباره جزءاً لا يتجزأ من نظام الإدارة المركزية للمخاطر أو كعملية مستقلة، ومعالجة تلك المخاطر على جميع المستويات في مؤسساتهم، بما في ذلك المقار والمكاتب الميدانية، فضلاً عن مخاطر الغش الداخلية والخارجية. وتجرى هذه التقييمات مرة كل سنتين على الأقل على المستوى المؤسسي، وبشكل أكثر تواتراً على المستوى التشغيلي، حسب الاقتضاء. وبينت المنظمة في ردها أن التوصية نفذت وأعلنت عن أن نهج إدارة المخاطر على نطاق المنظمة ككل قد استهل تطبيقه في عام ٢٠١٤، وأن مخاطر الاحتيال يُنظر إليها تحديداً على أنها تشكل جزءاً من العملية. ويُبلغ المجلس التنفيذي سنوياً بكبرى المخاطر المؤسسية، بما فيها مخاطر الاحتيال، ولكن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات أبلغنا بأنه لم يُجر استعراض مركزي/ شامل لأداء بعض التقديرات المتعلقة بمخاطر الاحتيال. وعلق المكتب أيضاً بالقول إنه ربما بُذلت جهود متفرقة لاستعراض تنفيذ السياسات من جانب مختلف المديرين/ الإدارات في سياق اضطلاعهم بأنشطتهم. وقد يكون مثيراً للاهتمام الحصول على آراء سائر الزملاء في هذا الشأن. وسلط المكتب كذلك الضوء على أن مراجعة حسابات إدارة مخاطر الاحتيال ستكون بمثابة عملية جد زاهرة بالمعلومات وستوفر تقديراً منسقاً لمدى استعداد المنظمة لمعالجة هذا الموضوع، وأن المكتب يتطلع إلى الوقوف على أية عبر مستخلصة يتعين إدراجها في برنامج منسق لإدارة مخاطر الاحتيال.

١٩٢- وتؤكدنا، بعد مراعاتنا للبيانات الواردة أعلاه، من أنه رغم أن وحدة التفتيش المشتركة أوصت بإجراء تقدير شامل لمخاطر الاحتيال على الصعيد المؤسسي، فإن النهج الذي تتبعه المنظمة حالياً في إدارة المخاطر على نطاقها ككل لا يعالج مع ذلك العناصر الرئيسية لتقدير مخاطر الاحتيال، ولكننا لاحظنا أنه يُعكف على بذل جهود رامية إلى تحسين هذا النشاط. وقد سهّل استحداث الأداة المعنية بإدارة المخاطر في عام ٢٠١٧ قيام مراكز الميزانية بإعداد سجل للمخاطر تقيد فيه المخاطر وما يتصل بها من إجراءات في مجال الاستجابة لها إفساحاً للمجال أمام تحسين جوانب الإشراف عليها ومراقبتها طوال مراحل الاضطلاع بعملية إدارتها. كما أبلغنا بأن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات كلف جهة خارجية بإنجاز أعمال فيما يتعلق بإجراء استعراض لما يتبعه المكتب من نهج والتزام الأمانة بتحسين ممارساتها في مجال إدارة المخاطر على الصعيد العالمي بفضل استمرارها في أنشطة الابتكار والتطوير.

١٩٣- ورغم ذلك، وبعد مراعاتنا لجميع المسائل المطروحة، فإن نتائج استعراضنا لتقدير مخاطر الاحتيال تشير إلى الناحيتين المهمتين التاليتين اللتين يجب تبادلهما: (أ) ضرورة الالتزام بإجراء تقديرات لمخاطر الاحتيال وتنفيذها؛ (ب) ضرورة إبراز صورة عملية تقدير مخاطر الاحتيال وتبادلها عبر أنحاء المنظمة ككل. ولعل الزيادة المطردة الطارئة على حالات الاحتيال والتثبت من حالاته التي أبلغ عنها مراجع الحسابات الداخلي هي من العوامل التي تقنع المنظمة بتعزيز عملية إجرائها لتقدير مخاطر الاحتيال والنظر في الاستعانة بأدوات أو نهج جديدة في تقدير مخاطره. ويمكن أن تكون العناصر الرئيسية الواردة في دليل إدارة مخاطر الاحتيال المطابق لنموذج لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي أداة مهمة لتحسين ممارساتها وعملياتها في هذا المضمار.

١٩٤- وأوصينا المنظمة بالاضطلاع بعملية تقدير ملموسة وموثقة رسمياً لمخاطر الاحتيال بالاستعانة بمكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، على أن يُضطلع بها على فترات دورية وبمستويات مناسبة لكي تزودها بزخم أفضل للمُضي قدماً في الوفاء بالتزامها المقطوع بشأن إدارة مواطن ضعف تعرضها للاحتيال.

٣-٣-٣ ضوابط مكافحة الاحتيال في إدارة الموارد البشرية

١٩٥- لقد أبلغتنا إدارة الموارد البشرية بأن التدريب على التوعية بالاحتيال لا يشكل جزءاً من تدريبها الإلزامي لجميع الموظفين برغم أنه يشمل بعض الدورات المتعلقة بالاحتيال مثل دورة الأمم المتحدة بشأن منع المضايقات والتحرش الجنسي وإساءة استخدام السلطة، من بين أمور أخرى. كما أبلغنا بأن مقابلات نهاية الخدمة لا تُجرى بطريقة منهجية، ولكننا لم نُزود برد على استفسارنا عما إذا كان هناك رصد لمعدلات الامتثال لتوقيع إعلان المصالح السنوي والاضطلاع فعلياً بالتدريب في مجال التوعية بالاحتيال خارج نطاق سياسة التدريب الإلزامي. بيد أن مكتب خدمات المراقبة الداخلية أبلغنا بأنه يتولى استعراض معدلات الامتثال لسياسة الإعلان عن المصالح في إطار مراجعة حسابات كل واحد من المكاتب الإقليمية وكبرى المكاتب التابعة للمقر الرئيسي. كما أبلغنا المكتب بأنه يقوم في معرض إجراءاته لعمليات مراجعة الحسابات التشغيلية بإدراج اختبار فيها للمقدم من إعلانات المصالح، بما فيها تلك المقدمة من الخبراء الخارجيين. وأجمعنا كذلك على أن مكتب خدمات المراقبة الداخلية يقدم عروضاً بشأن التوعية بالاحتيال أثناء اضطلاعهم بمهام مراجعة الحسابات وعقد لبعث الاجتماعات بشأن تعريف الموظفين الجدد بعملهم في المقر الرئيسي، مما يوحي ضمناً بعدم حصول جميع الموظفين على التدريب بشأن التوعية بالاحتيال.

١٩٦- وقررنا على أساس مسح أجريناه أن هناك نسبة ٣١,٣٧٪ من موظفي الخدمات العامة وموظفي الفئة الفنية البالغ عددهم ٥١ موظفاً إجمالاً من المجيبين على المسح لم يوافقوا على العبارة القائلة إنه يوجد برنامج تدريبي يتضمن برامج لتوجيه الموظفين الجدد وبرامج أخرى لتدريب جميع الموظفين باستمرار تتناول موضوع الأخلاقيات والامتثال، بما فيها السياسات والإجراءات المؤسسية ذات الصلة، أو لم يطلعوا على تلك العبارة. وجدير بالذكر أيضاً أن نسبة تتراوح بين ٢٩٪ و ٣٥٪ من المجيبين على المسح لم يوافقوا على العبارة القائلة إن العاملين أو الموظفين الذين يتحايلون على الضوابط أو يخرقون القوانين والقواعد واللوائح ويلحقون الضرر بالمنظمة سيُكشف أمرهم، وإن العاملين أو الموظفين في المنظمة ممن تثبت سرقتهم (لممتلكات مادية أو مبالغ مالية أو معلومات أو وقت) سيُكشف أمرهم أيضاً، أو لم يطلعوا على تلك العبارة. ورغم أن معظم الردود الواردة كانت إيجابية للجهة وبينت وجود سياسات وإجراءات تساعد على ضمان منع الاحتيال والكشف عنه، فإن التدريب على التوعية به وسياسة مكافحته هما من الأنشطة التي يلزم إيلاؤها مزيداً من الاهتمام. وفما يخص تقدير مخاطر الاحتيال، فقد أبلغنا مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات بأنه عاكف على إعداد وحدات نموذجية للتدريب على إدارة المخاطر وأنه اتفق داخلياً على إيجاد طريقة لتناول هذا الموضوع الهام، وأن بعض الأقاليم لديها مبادرات محددة تصب في هذا الاتجاه، وأنه في طريقه إلى الانخراط في العمل معها بشأن هذا الموضوع.

١٩٧- وبالنظر إلى أن كفاءة الموظفين هي من أشكال المراقبة، فإن تدريبهم يجب أن يُعتبر حينئذ واحداً من العناصر الرئيسية لأي وسط من أوساط المراقبة الداخلية بالمنظمة. وتُرهن دوماً فعالية الضوابط بمدى كفاءة المعنى بتطبيقها، سواء اتخذت شكل ضوابط مراقبة صارمة أم ميسرة. وفيما يتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال، فإن التدريب على إدارتها وبناء الكفاءات اللازمة لإدارتها يساعدان على تقليل احتمال عدم تحديد عوامل ارتكاب الاحتيال ومؤشرات وإدارتها، لأن التدريب يعزز التزام الموظفين بذلك على نحو ما تثبته بالبيانات جودة ما ينجزونه من أعمال والممارسات التي يتبعونها في إنجازها وكفاءة إنجازها. ولكن إدراج ضوابط مكافحة الاحتيال ضمن نطاق عملية إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على ميدان كفاءة الموظفين، بل أنها قد ترد أيضاً في مواضع تعريف الموظفين الجدد بعملهم وعند نهاية خدمتهم. وتمتلك إعلانات المصالح التي يعدها موظفو المنظمة عند مباشرتهم للخدمة قيمة مادية لردعهم عن التورط في الاحتيال. ومن ناحية أخرى، فإن إجراء مقابلات نهاية الخدمة يزود المنظمة بمنهاج عمل فعال لتحديد مؤشرات الاحتيال وعوامل ارتكابه. وعليه، فإن وضع هذه جميعها في سياقها الصحيح ضمن إطار تطبيق ضوابط فعالة لمكافحة الاحتيال يفضي إلى إيجاد دور مادي توديه إدارة الموارد البشرية للمساعدة في التخلص من الأسباب الداعية إلى ارتكاب الاحتيال ومنع ارتكابه هو بذاته، وذلك عن طريق نشر أنشطة مكافحة الاحتيال هذه بواسطة سياسات وإجراءات موثقة جيداً.

١٩٨- وأوصينا المنظمة بأن تُدرج شرط التدريب الإلزامي لجميع الموظفين على التوعية بالاحتيال ومنعه في سياساتها المتعلقة بإدارة مخاطر الاحتيال، وأن تُدرج إدارة الموارد البشرية الشرط نفسه في برامجها المعنية بالتدريب الإلزامي؛ وأن تتولى رصد معدلات امتثال الموظفين لإعلانات المصالح واتباع طريقة منهجية في إجراء مقابلات معهم عند نهاية الخدمة لتوثيق أية مسائل قد تنشأ فيما يتعلق بالاحتيال.

٣-٤- آلية الإبلاغ عن الاحتيال

١٩٩- وضعت لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي مبدأها الرابع بشأن إدارة مخاطر الاحتيال الذي ينص على أن تضطلع المنظمة بعمليات اتصال تحصل بموجبها على معلومات عن حالات الاحتيال المحتملة، وتتبع نهجاً منسقاً للتحقيق فيها واتخاذ ما يلزم بشأنها من إجراءات تصويبية لمعالجتها كما ينبغي وبالوقت المناسب. ويوضح هذا المبدأ كذلك في نقاط التركيز المرفقة به التي تشدد على المبدأ الأول، أي أن ترسي المنظمة عملية توثيقها رسمياً وتصونها وتتسلم بموجبها البلاغات المتعلقة بحالات الاحتيال المحتملة وتقيم تلك البلاغات وتعالجها.

٢٠٠- وكشف مكتب خدمات المراقبة الداخلية النقاب عن أن الشكاوى تردده بواسطة قنوات مختلفة، ومنها خط المنظمة المباشر للإبلاغ بنزاهة عن المخالفات وعنوان البريد الإلكتروني الخاص بدائرة التحقيق وخط الإبلاغ مباشرة عن المخالفات وعمليات مراجعة الحسابات الداخلية وسواها من المصادر. ومن ناحية أخرى، فقد أبلغنا مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات بأنه لا يتسلم تقارير عن أية مخالفات مشتبه فيها أو مسائل تتعلق بالاحتيال ترد مباشرة إلى مكتب خدمات المراقبة الداخلية الذي يحقق في حالات الاحتيال، ولكن المكتب يشرك شعبة الأخلاقيات من مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات فيما يضطلع به من إجراءات التحقيق أو كلما كانت هناك خطورة في الانتقام من المبلغين. وأجمعنا أيضاً على أن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات يتسلم التقارير أو الشكاوى المقدمة بواسطة خط الإبلاغ المباشر ومن ثم يحيل منها إلى مكتب خدمات المراقبة الداخلية الحالات المتعلقة بالأنشطة المشبوهة والمخالفات المزعومة، وأن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات لا يبيت فيما إذا كان يلزم التحقيق فيها. وبعد تسلم التقارير المقدمة عن حالات الاحتيال المشكوك فيها، فإن أول استراتيجية للاستجابة لها تتمثل عموماً في تشكيل فريق للتحقيق فيها وصياغة الإجراءات المتعلقة بها. وفيما يتصل بمقدار حالات الاحتيال في المنظمة، فقد تأكدنا من أن اتجاه الحالات أخذ في التزايد بالمنظمة، وهي تشمل حالات الفساد والاحتيال التي وردت مكتب خدمات المراقبة الداخلية بواقع ٧٩ حالة في عام ٢٠١٦ و ٨٢ حالة في عام ٢٠١٧ و ١٤٨ حالة في عام ٢٠١٨. ولا تشمل البيانات الحالات التي وردت بواسطة الخط

المباشر للإبلاغ بنزاهة عن المخالفات. ولغاية تشريع الأول/ أكتوبر ٢٠١٩، فقد قررنا أن إجمالي عبء حالات الاحتيال والفساد التي وردت مكتب خدمات المراقبة الداخلية بلغ ١٨٨ حالة خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠١٩. وبناءً على هذه الإحصاءات، فإن من الواضح أن التحقيق في حالات الاحتيال بوصفه نشاط استجابة لها يجب أن يُدعم بألية واضحة للإبلاغ عن الاحتيال، لأنها البادرة الأساسية لأعمال التحقيق في الاحتيال.

٢٠١- ولاحظنا أنه لا يوجد حالياً مستودع مركزي لحفظ جميع ما يرد المنظمة من مزاعم وشكاوى، ولكن ولاية مكتب خدمات المراقبة الداخلية تبين أن إبلاغه ضروري بجميع ما يرد المنظمة من حالات الاحتيال والفساد. وأبلغنا بأن هذا المكتب لا يسجل إلا الحالات التي يُخطر بها مباشرة بواسطة سجل الحالات الذي يحتفظ به في قاعدة البيانات SharePoint وعقب استعراضها من لجنة استلام الطلبات التي تقوم بذلك في العادة أسبوعياً، ولكن لا يوجد سجل للحالات التي يمكن أن تعالجها المكاتب الإقليمية. ومن الوظائف التي يمكن أن تؤثر على عملية تتبع الشكاوى المتعلقة بالاحتيال استعمال خط المنظمة المباشر للإبلاغ بنزاهة عن المخالفات المُدار من مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، الذي يتسلم بموجب هذه الآلية التقارير أو الشكاوى المقدمة بواسطة هذا الخط ومن ثم يعجل منها إلى مكتب خدمات المراقبة الداخلية الحالات المتعلقة بالأنشطة المشبوهة والمخالفات المزعومة. ولا يتسلم هذا المكتب دوماً التقارير بالوقت المناسب، ويجب عليه في الحالات التي يلزم فيها التعامل مع مقدم الشكاوى أن يسعى دوماً إلى طلب الدعم من مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، لأنه الوحيد الذي يتمتع بسبيل الوصول إلى خط الإبلاغ المباشر، وهي عملية قد لا تتسم بالفعالية.

٢٠٢- وخلصنا إلى أن الآليات المتبعة حالياً في دعم الاستجابة لحالات الاحتيال ما انفكت بحاجة إلى تحسين. فأولاً، لا يُستغنى عن وجود مستودع مركزي لحفظ المزاعم والشكاوى دعماً لعملية اتباع نهج منسق للتحقيق فيها واتخاذ ما يلزم بشأنها من إجراءات تصويبية لمعالجتها كما ينبغي وبالوقت المناسب. وأجمعنا في هذا الصدد على أن مكتب خدمات المراقبة الداخلية يسجل منهجياً مزاعم الاحتيال المبلغ عنها في قاعدة بياناته (SharePoint) بشأن إدارة الحالات والتي يمكن أن تقوم مقام مستودع مركزي لحفظ تلك المزاعم، على أن المستودع يمكن أن يتعرض لمشاكل من حيث الاكتمال نظراً إلى أن مكتب خدمات المراقبة الداخلية هو ليس أول نقطة اتصال إلزامية للإبلاغ عن مزاعم الاحتيال، ولأن هذه المزاعم قد يُبلغ بها المشرفون ومديرو شؤون التنظيم والتمويل، كما أن مكتب خدمات المراقبة الداخلية لا يتمتع بسبيل الوصول مباشرة إلى خط المنظمة المباشر للإبلاغ بنزاهة عن المخالفات. ويلزم إدخال تحسينات على عملية تبسيط إجراءات التنسيق بين المكاتب تحسيناً لجوانب الكفاءة والتواصل. وأجمعنا على أنه أُجري في عام ٢٠١٧ تقييم خارجي مستقل لوظيفة التحقيق في المنظمة وأن واحدة من توصياته التي ما برحت معلقة تقضي بأن "يستهل مكتب خدمات المراقبة الداخلية ومكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات العمل بشأن تعديل تصميم خط الإبلاغ بنزاهة عن المخالفات لكي تُحال بموجبه مباشرة أنواع المخالفات التي تشكل بوضوح فئات تنطوي على إساءة السلوك إلى مكتب خدمات المراقبة الداخلية"، وهو ما نؤيده.

٢٠٣- وأوصينا المنظمة بتبسيط آلياتها بشأن الإبلاغ عن الاحتيال وتنسيقها دعماً لإنشاء مستودع مركزي لحفظ جميع المبلغ عنه من المزاعم والشكاوى المتعلقة بالاحتيال ضماناً لإدراج الحالات المبلغ عنها بواسطة خط الإبلاغ بنزاهة عن المخالفات والآليات الأخرى في بيانات الحالات التي يُخطر بها مكتب خدمات المراقبة الداخلية، والتي تعزز جميعها أهمية الاستجابة الموجهة من المنظمة للاحتيال ردعاً لمرتكبيه.

٣-٣-٥ رصد تنفيذ سياسات مكافحة الاحتيال

٢٠٤- لاحظنا أنه يوجد من بين المديرين ومديري شؤون التنظيم والتمويل البالغ عددهم ١٧ مديراً، من الذين خضعوا لاستطلاع أجريناه، نسبة تقل عن ٥٠٪ من المستجيبين له منهم ممن وافقوا على أن المنظمة توفر التدريب للإدارة العليا والموظفين سنوياً على كل من مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني وسياسة منع

الاحتيايل والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالتنوعية بالاحتيايل؛ وأن لدى المنظمة مقاييس متعلقة بالأخلاقيات مدمجة ضمن نطاق عملية تقييم الأداء؛ وأنها تستجيب بالوقت المناسب لمزاعم الاحتيايل وإساءة السلوك عن طريق فرز الحالات بموجب آليات الاستجابة المناسبة لها. وتشير الردود إلى ضرورة إدخال تعديلات على سياسات وآليات معينة.

٢٠٥- ومن ناحية أخرى، يوجد من بين موظفي الخدمات العامة وموظفي الفئة الفنية البالغ عددهم ٥١ موظفاً، والذين وقع الاختيار عليهم عشوائياً، نسبة نقل عن ٢٠٪ منهم لا يوافقون على العبارات القائلة إن إدارة المنظمة تمثلت للقوانين والقواعد واللوائح التي تؤثر فيها، وتثبت تطبيقها لمعايير أخلاقية عالية؛ وإن المديرين والموظفين يراعون الاعتبارات الأخلاقية وتأثيرها على الآخرين ومداركهم عند اتخاذ القرارات أو الإجراءات؛ وإن المديرين و/أو المشرفين يناقشون دورياً المعايير المتعلقة بالسلوكيات الشخصية مع الموظفين؛ وإن الموظفين العاملين في الوحدة نفسها يُعاملون بإنصاف وعدل. وتشير الخلاقات الملحوظة إلى ضرورة إعادة تقييم سياسات المنظمة المتعلقة بالاحتيايل. وعلاوة على ذلك، فقد علق عدد من المجيبين بالقول: إنه يلزم توفير تدريب مستمر لكي يتناسب مع تغيير الإدارة وبيئة العمل؛ وإن الإجحاف مستشر فعلاً بالمنظمة وهو يبعث بالتالي على الإحباط (القواعد المتعلقة بالتنقل)؛ وإن مستوى شفافية عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات رئيسية متدن وإن الاستفادة كما ينبغي من أنواع العقود تُغفل لصالح اعتبارات مالية وإن التواصل مع الموظفين معدوم والتعامل معهم بقلة احترام وارد في بعض الأحيان؛ وإن البعض يفلتون بفعاليتهم أو تُجزل لهم العطايا مكافأة لهم "لولايتهم". وتشير التعليقات أيضاً إلى وجود حالات تفسح المجال أمام التعرض لمخاطر الاحتيايل بفعل الفرص المتاحة لذلك.

٢٠٦- وفي ضوء البيانات المقدمة من المجيبين، فإننا نسلط الضوء على نشاط هام يتعلق برصد تنفيذ السياسات لمساعدة المنظمة على إدخال تحسينات مستمرة على ما تضطلع به من أنشطة في مجال مكافحة الاحتيايل وتحديد ما يشوبها من أوجه قصور والحصول على ما يلزم من مدخلات لاتخاذ إجراءات تصويبية بشأنها والإشراف عليها كما ينبغي ضماناً لتنفيذ الإجراءات المتعلقة بإدخال التحسينات بالوقت المناسب. كما تشير ضمناً تعليقات المجيبين إلى ضرورة إجراء استعراض فعال لسياسات المنظمة المتعلقة بالاحتيايل. وعلق منسق شؤون مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات على ذلك بالقول إنه لم يُجر على حد علمه، أي استعراض مركزي/ شامل للسياسات، ولكنه شدّد على أنه ربما تُبذل جهود متفرقة لاستعراض تنفيذها من جانب مختلف المديرين/ الإدارات في سياق اضطلاعهم بأنشطتهم. وأبلغنا المكتب كذلك بأن هذا الاستعراض الخارجي بشأن إدارة مخاطر الاحتيايل سيكون بمثابة عملية جدّ زاخرة بالمعلومات وسيوفر تقديراً منسقاً لمدى استعداد المنظمة لمعالجة هذا الموضوع، وأن المكتب يتطلع إلى الوقوف على أية عبر مستخلصة يتعين إدراجها في برنامج منسق لإدارة مخاطر الاحتيايل.

٢٠٧- وفيما يخص سياسة المنظمة بشأن إدارة المخاطر المؤسسية، فقد لاحظنا أنه يلزم استعراضها بعد أن دخلت حيز النفاذ منذ ثلاث سنوات، ولكن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات أفاد بأن من المزمع استعراضها في الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١، لأن استعراضها فيها سيتيح الفرصة أمام المنظمة لإقامة نظام محسّن لإدارة المخاطر المؤسسية. وعلاوة على ذلك، لاحظنا أن سياسة منع الاحتيايل والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالتنوعية بالاحتيايل لا تنص على أية أحكام محددة فيما يتعلق بالكيفية المقرر رصد تنفيذها بها. ورغم ذلك، فقد نظرنا في الأعمال التي أنجزها مكتب خدمات المراقبة الداخلية فيما يتصل بتنفيذ السياسات المذكورة.

٢٠٨- وأثبتت مناقشتنا التي أجريناها مع مكتب خدمات المراقبة الداخلية إسهامه الكبير في مد يد العون إلى المنظمة في تقييم مدى فعالية الضوابط المطبقة فيها. كما أخذ المكتب بزمام مبادرة تقديم العروض عن سياسة المنظمة بشأن منع الاحتيايل ومبادئها التوجيهية المتعلقة بالتنوعية بالاحتيايل بدءاً من عام ٢٠١٨ وبالتلزم مع طرح مواضيع عن عناصر الاحتيايل ومؤشراته ومخاطره التي تؤثر على المنظمة والإبلاغ عنه. ويضطلع بتنفيذ هذا النشاط أثناء تنفيذ مهام مراجعة الحسابات وأنشطة التدريب المتعلقة بتعريف الموظفين الجدد بعملهم في المقر الرئيسي. وبالنسبة إلى تقييم عملية إدارة مخاطر الاحتيايل، فقد أوضحت مراجعة الحسابات الداخلية أن مكتب

خدمات المراقبة الداخلية لم يُجر بالسنوات الأخيرة مراجعة شاملة بشأن "إدارة مخاطر الاحتيال". ولكننا نقوم في إطار إجراء كل واحدة من عمليات المراجعة بإدراج الاعتبارات المتعلقة بالاحتيال والاختبارات المعدة خصيصاً لتحديد المخاطر أو المجالات التي يُحتمل أن تتعرض فيها المراقبة الداخلية لمواطن الضعف. وأبلغنا المكتب أيضاً بأن مجال إدارة المخاطر، بما فيه الاعتبارات المتعلقة بالاحتيال، يُستعرض في كل مراجعة، وأشار إلى أنه يقدم إلى الإدارة في إطار عملية وضع خطط المكاتب القطرية التابعة للمنظمة استبياناً معيارياً بشأن التقييم الذاتي لمخاطر الاحتيال، وأنه يتولى استعراضه والتحقق من صحته بواسطة اختبار محدد لمراجعة الحسابات.

٢٠٩- ومع أن أعمال مكتب خدمات المراقبة الداخلية تشكل جزءاً من التقييمات المستقلة التي تُجرى دورياً لضوابط الاحتيال الواردة ضمناً في إجراءات التنظيم المطبقة داخل المنظمة، فإنها لا تكمل إلا الاستعراض الشامل لسياسات مكافحة الاحتيال بالمؤسسات، وخصوصاً بعد ظهور الممارسات الفضلى الجديدة المتبعة في إدارة مخاطر الاحتيال. ويشير في الواقع مبدأ رصد إدارة مخاطر الاحتيال الصادر عن لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي إلى أنه يجب على المنظمات أن تجري تقييمات تتأكد بواسطتها مما إذا كانت الأنشطة التي تضطلع بها في مجال إدارة مخاطر الاحتيال تؤدي عملها على النحو المنشود. ودائماً ما تكون عملية رصد تنفيذ السياسات مقدمة لإدخال التحسينات على السياسات والعمليات. وتسلب أيضاً السياسات المختلفة التي تنتهجها المنظمة في ميدان إدارة مخاطر الاحتيال الضوء على ضرورة رصد تنفيذ تلك السياسات. وحرى بالذكر أن التقرير المتعلق بأنشطة مكافحة الاحتيال داخل المنظمة على أساس نتائج مراجعة الحسابات الداخلية وأعمال التحقيق التي ينفذها مكتب خدمات المراقبة الداخلية هو تقرير قد لا يرسم صورة كاملة لتنفيذ إدارة مخاطر الاحتيال داخل المنظمة. ونسلط الضوء في هذا المنعطف على حكم يرد في إطار المنظمة المعني بالمساءلة وينص على أن الاتساق في تطبيق القواعد وصلاحيات تفويض السلطة رسمياً وأداء الأدوار والاضطلاع بالمسؤوليات المحددة بوضوح وإدارة المكونات إدارة متكاملة وفعالة سيفضي إلى إيجاد منظمة يسودها المزيد من المساءلة والشفافية، مما يوحي ضمناً بأنه لا يمكن التأكيد من تطبيق قواعد المنظمة باتساق، بما فيها سياساتها بشأن منع الاحتيال، إلا إذا رُصدت بشكل شامل أيضاً.

٢١٠- وأوصينا المنظمة بأن تضطلع برصد شامل لتطبيق سياساتها بشأن منع الاحتيال ومبادئها التوجيهية المتعلقة بالتوعية بالاحتيال والسياسات ذات الصلة من أجل وضع شروط مسبقة لتعزيز آلياتها المعنية بإدارة مخاطر الاحتيال ومواصلة تحسين ثقافة التوعية بالمخاطر السائدة فيها.

٣-٤ إطار الرقابة في المكاتب الإقليمية والقطرية

٢١١- استعرضنا في السنة المالية ٢٠١٩ فعالية الضوابط المُدمجة في العمليات الحاسمة الأهمية من حيث التصميم والتطبيق في مكتب المنظمة الإقليمي لشرق المتوسط والمكاتب القطريين لنيجيريا وأوغندا. وأجري الاستعراض أساساً لتحديد مدى كفاية الضوابط المطبقة بالخطوط الأمامية في إطار هذه العمليات ومدى تأثير هذه الضوابط في كفاءة التطبيق وفعاليته؛ ومدى التقيد بالسياسات والإجراءات. ويجسد تطبيق هذه الضوابط في الخطوط الأمامية، والمعروفة أيضاً باسم الضوابط الإدارية، مستوى فعالية أجواء المراقبة السائدة في المكاتب. ويتجلى عرض المكاتب لوضع ضوابطها الداخلية بنهاية المطاف في وثيقة إقرار تصدر في شكل استبيان يعدّ سنوياً لتقييم الضوابط الداخلية ذاتياً. وعليه، فإن قدرة المكاتب على ضمان أن يجسد ما هو مبلّغ عنه مباشرة واقع تطبيق الضوابط الداخلية فيها، هي قدرة تكتسي أهمية جوهرية في العروض المقدمة.

٢١٢- واستُعين بمذكرات تضم ملاحظات عن مراجعة الحسابات وبخطاب إداري للإبلاغ عما تخلل الرقابة من فجوات لوحظت في استعراض العمليات الحاسمة الأهمية المضطلع بها بمكتب المنظمة الإقليمي والمكاتب القطريين بالتزامن مع وضع ما يقابلها من توصيات محددة بشأن مراجعة الحسابات. ونشجع المنظمة على تحسين جوانب الإشراف ورصد النتائج بشكل شامل وتوخي الصرامة في إنفاذ اللوائح والسياسات والإجراءات.

جيم: الإفصاح من جانب الإدارة

٢١٣- شطب النقدية: أفادت الإدارة بالموافقة على شطب مبلغ قدره ٥٣ ٧٤٨ دولاراً أمريكياً إجمالاً في عام ٢٠١٩ (مقابل آخر قدره ٤١٣ ٦٧٨ دولاراً أمريكياً في عام ٢٠١٨)، وذلك وفقاً لأحكام الفقرة ١٣-٦ من المادة الثالثة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة. ويتألف هذا المبلغ مما يلي: (١) مبلغ قدره ٩٨٥ ٣٢ دولاراً أمريكياً يتصل بمبالغ دفعت إلى موظفين سابقين بسبب تأخر إدارة الموارد البشرية في اتخاذ الإجراءات وسداد نفقات السفر؛ (٢) مبلغ قدره ٣١٠ ٢ دولارات أمريكية يتعلق بقضايا قديمة مقدمة بشأن سلف الموردين ومذكرات الائتمان؛ (٣) مبلغ قدره ٢٦٦ ١٨ دولاراً أمريكياً يخص مبلغاً مودعاً بوصفه ضماناً للإيجار؛ (٤) مبلغ قدره ١٨٧ دولاراً أمريكياً يتعلق بفقدان مبلغ نقدي من مكتب الهند القطري. ولاحظنا أن الإجراءات اللازمة لشطب المبالغ قد رُوِّعت.

٢١٤- دفع الإكراميات: دُفعت ثلاث إكراميات بلغت قيمتها ٩٥٣ ٢٧٥ دولاراً أمريكياً في عام ٢٠١٩ (مقابل أخرى قدرها ٤٢٢ ١ دولاراً أمريكياً في عام ٢٠١٨).

٢١٥- حالات الاحتيال والاحتيال المفترض: إن خطة مراجعتنا للبيانات المالية موضوعة بطريقة تفضي إلى الخروج بتوقعات معقولة لتحديد الأخطاء المادية والمخالفات (بما فيها الناجمة منها عن الاحتيال) وفقاً للمعيار ٢٤٠ من المعايير الدولية لمراجعة الحسابات. ولكن ينبغي ألا يُعتمد على مراجعتنا هذه للحسابات لتحديد الأخطاء أو المخالفات كافة، لأن المسؤولية الرئيسية عن منع الاحتيال والكشف عنه تقع على عاتق الإدارة التي أكدت عدم وجود أية حالات احتيال أو احتيال مفترض تؤثر في البيانات المالية، بحسب علمها. ويعرض المراجع الداخلي للحسابات جميع حالات الاحتيال في تقريره المقدم إلى جمعية الصحة العالمية.

دال: تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي

٢١٦- لقد تحققنا من تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي الواردة في التقارير الصادرة بالسنوات السابقة عن مراجعة الحسابات. ولاحظنا أنه يوجد من أصل ٢٧ توصية ١٩ توصية نُفذت (٧٠٪) و ٨ توصيات مازالت قيد التنفيذ (٣٠٪). وسيجري التحقق من وضع التوصيات الست التي هي قيد التنفيذ وإدراجها في تقرير الفترة المالية المقبلة، علماً بأن الإدارة هي التي تحدد المواعيد المُرتقبة لتنفيذها. ويعرض التذييل الوارد أدناه تحليلاً مفصلاً لحالة تنفيذ التوصيات.

هاء: آيات شكر وتقدير

٢١٧- نود أن نعرب عن تقديرنا لما تلقاه موظفينا أثناء مراجعتنا للحسابات من تعاون ومساعدة من كل من المدير العام ونائبه والمديرين العامين المساعدين والمديرين الإقليميين ومديري الإدارات بالمقر الرئيسي ومراقب الحسابات بالنيابة وممثلي المنظمة في البلدان والموظفين العاملين معهم.

٢١٨- ونود أيضاً أن نعرب عن تقديرنا لجمعية الصحة العالمية على استمرارها في دعم عملنا والاهتمام به بوصفنا من مراجعي الحسابات الخارجيين في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٩.

لجنة مراجعة الحسابات
جمهورية الفلبين
مراجع الحسابات الخارجي

٣ نيسان/ أبريل ٢٠٢٠
كويزون سيتي، الفلبين

التذييل

حالة تنفيذ توصيات مراجع الحسابات الخارجي
من السنوات السابقة (الوثائق ج ٣٩/٧٢ وج ٣٢/٧١ وج ٤٣/٧٠)

المرجع	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
الوثيقة ج ٣٩/٧٢		
١	المبالغ المسددة مقدماً في نهاية العام 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 تستقي التسويات على وجه الدقة المدفوعات المسبقة المسددة في نهاية العام فقط.	نُفذت عُدل الاستفسار المطروح بشأن استتباط البيانات ليجسد المواعيد الفعلية لسداد المبالغ (عوضاً عن بيان حالة سدادها حصراً)، مما يسهل الإبلاغ عن المسدد منها مقدماً على أساس موعد نهائي محدد بدقة لسدادها بنهاية العام.
٢	تحصيل المستحقات في التوقيت المحدد عن عقود الخدمات 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.	قيد التنفيذ صدرت في حزيران/ يونيو ٢٠١٩ وثيقة إلكترونية بمجريات سير العمل لإنفاذ تحصيل مبالغ الاتفاقات (المبرمة مع الشركات) بشأن تأدية الأعمال التي تتجاوز قيمتها ٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي. ويُطبق حالياً هذا البرنامج الإلكتروني على أساس تجريبي لإصدار الإيصالات بالمقر الرئيسي، وقد أبلغتنا الإدارة بأنها تود توسيع نطاقه ليشمل أنواعاً أخرى من الخدمات (مثل خطابات الاتفاقات غير الممنوحة واتفاقات الخدمات التقنية والخدمات العامة الخارجية) وتطبيقه في جميع المكاتب الرئيسية بأقرب فرصة ممكنة في عام ٢٠٢٠.
٣	متابعة شخصية الطابع مع مدير بنود المساهمات مطالبة إدارة الشؤون المالية بإعمال متابعة ذات طابع شخصي معزز مع مدير بنود المساهمات استكمالاً للرسائل التذكيرية المعتادة، وإن اقتضى الأمر تصعيد حالات الحسابات المستحقة المتأخرة لأمد طويل بما فيها حالات تأخر الإبلاغ إلى مجلس الإدارة المالية وإلى الإدارة العليا للمنظمة.	نُفذت تتابع إدارة الشؤون المالية البنود المعرضة لمخاطر كبيرة من خلال الإدارة العليا في المنظمة، إضافة إلى الخطابات الشهرية التي يرسلها نظام الخدمات العالمي لمتابعة وضع التقرير المتعلق بالأحكام القضائية.

المرجع	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
٤	إجراء فحوص لجودة السفر بجميع الأقاليم	نُفِّذت تتسيق عمل فرق المتخصصين في التحقق من جودة السفر عبر أنحاء المنظمة ككل واتخاذ تدابير أخرى على النحو التالي: • تحديث إجراءات التشغيل الموحدة • تبادل المعلومات مع الشبكة المعنية بتقديم الخدمات الإدارية حصراً وتقديم المزيد من الإيضاحات عنها في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠. ويواصل منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٩ المتخصصون في جودة السفر إجراء فحوص في الإقليم الأوروبي، وهو الإقليم الوحيد الذي بقي من دون أن تُجرى فيه تلك الفحوص. وبذات، فقد أجريت الآن جميع الفحوص اللازمة بالمكاتب كلها.
٥	كفاءة الخدمات المقدمة من مكتب الخدمات العالمي وفعاليتها	نُفِّذت الموافقة على إنشاء وحدة جديدة معنية بالامتثال في مركز الخدمات العالمي، وستتولى هذه الوحدة المقرر إنشاؤها تنفيذ التوصية الموضوعية بشأن تحسين كفاءة الخدمات المقدمة من هذا المركز وفعاليتها.
٦	إنشاء وظيفة امتثال وإبلاغ بشأن الخدمات المقدمة من مكتب الخدمات العالمي	نُفِّذت الموافقة على إنشاء وحدة جديدة معنية بالامتثال في مركز الخدمات العالمي، وستتولى هذه الوحدة المقرر إنشاؤها تنفيذ التوصية الموضوعية بشأن تحسين كفاءة الخدمات المقدمة من هذا المركز وفعاليتها.
٧	استراتيجية حشد الموارد اللازمة للمنظمة	نُفِّذت تعرض الوثيقة م٢٩/١٤٦ - بشأن استراتيجية حشد الموارد اللازمة للمنظمة، هذه الاستراتيجية على لجنة البرنامج والميزانية والإدارة والمجلس التنفيذي في دورته السادسة والأربعين بعد المائة. ووضعت عقب إجراء استعراض مستفيض لعمليات حشد الموارد على الصعيد الداخلي - والسياسات المنقحة، إجراء تشغيل موحد مبين بالتفصيل بشأن حشد الموارد، ونُسِّقت الأدوار والمسؤوليات عبر أنحاء المنظمة ككل. وسيستند هذا العمل إلى وضع نظام أشير إليه في إطار النقطة ٩ بشأن إدارة شؤون مشاركة المساهمين.

المرجع	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
٨	إطار استراتيجية حشد الموارد	نُفذت دققت الأمانة في بحث مدى فعالية العديد من العمليات المطبقة على الصعيد الداخلي طوال الأشهر الماضية البالغ عددها ١٨ شهراً، واعتمدت في عام ٢٠١٩ بعض النهج المحدثة لحشد الموارد. ومن أمثلة ذلك تشكيل فرق معينة بانخراط الشركاء في العمل، والتي تجمع، وفقاً لاحتياجات المساهمين وبيانات التمويل المتعلقة بكل واحد منهم، بين زملاء من العاملين عبر مستويات المنظمة الثلاثة كافة.
٩	اعتماد استراتيجية لإدارة التغيير لتطبيق النموذج الجديد لحشد الموارد	قيد التنفيذ تعكف الأمانة في معرض تليبيتها لطلب صارم بشأن عمليات تقديم المقترحات، على الاستثمار في نظام معني بإدارة شؤون مشاركة المساهمين، ستمتكن المنظمة بفضلها من تحسين إدارتها لعمليات حشد الموارد وإدارة المنح من البداية إلى النهاية. ويجري العمل على قدم وساق عبر أنحاء مستويات المنظمة الثلاثة كلها من أجل تحديد إجراءات التشغيل الموحدة، وتتوقع الأمانة استهلال تطبيق هذا النظام الجديد مع اقتراب عام ٢٠٢٠ من نهايته.
١٠	حشد الموارد اللازمة للمبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال	نُفذت واصل موظفو إدارة المنظمة المعنية باستئصال شلل الأطفال العاملون في مجال حشد الموارد تنسيق عملهم مع الوحدة المعنية بتنسيق حشدها، بوصفها النموذج الجديد لحشد الموارد اللازمة للتنفيذ. ومن الإجراءات الملموسة المتخذة تحديداً المشاركة في الفرق المعنية بإشراك المانحين بقيادة الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد ضماناً لاتباع المانحين لنهج متنسق وإدراج غايات المنظمة بشأن جمع الأموال اللازمة لمكافحة شلل الأطفال فيما تحدهه المنظمة عموماً من غايات بشأن حشد الموارد اللازمة والمشاركة في اجتماعات الوحدة المعنية بتنسيق حشد الموارد وفي الاجتماع السنوي بشأن وضع الخطط. وستظل شراكة المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال مسؤولة عن حشد الموارد اللازمة لتأمين كامل ميزانية المبادرة والاضطلاع بجهود الدعوة والتواصل بشأن تأمينها، بما فيها الجزء المعني بمكافحة شلل الأطفال المدرج في ميزانية المنظمة الأساسية. وتشارك بهمة إدارة المنظمة المعنية باستئصال شلل الأطفال في حشد الموارد اللازمة للمبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال وفي الدعوة إلى حشدها بواسطة خطة الفرقة المعنية بالدعوة والاتصال في مجال مكافحة شلل الأطفال ومبررات الاستثمار فيها.

المرجع	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
١١	الدليل الإلكتروني بشأن الطوارئ الصحية وإجراءات التشغيل الموحدة ذات الصلة أن يُنظر بأقصى سرعة ممكنة في إعداد واستكمال المحتويات التي تشكل 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.	قيد التنفيذ يجري نشر إجراءات التشغيل الموحدة الجديدة بشأن برنامج الطوارئ الصحية، وإضافة أقسام جديدة إليها تتعلق بعمليات الطوارئ داخل الدليل الإلكتروني، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات؛ والعمل مع المنظمات الشريكة؛ وتقديم خدمات نقل الفرق وإدارة أسطول مركبات نقلها؛ والمشتريات اللازمة أثناء الطوارئ، علماً بأن جميع الأقسام المتبقية هي في صيغتها النهائية وستُنشر في عام ٢٠٢٠.
١٢	أسطول المركبات 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 معمقة في الثغرات والملاحظات الملموسة الأخرى بشأن عمليات إدارة أسطول المركبات في إطار الاستجابة للإيولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية.	نُفذت تعزيز عمليات إدارة أسطول المركبات عبر أنحاء المنظمة ككل بواسطة وحدة جديدة (إدارة أسطول المركبات) تعمل تحت إشراف شعبة تسيير الأعمال. وقامت خدمات أسطول المركبات في المنظمة بنظام موحد لإدارة أسطول المركبات في المنظمة (Tracpoint) والأدوات ذات الصلة (أجهزة التتبع وإجراءات التشغيل الموحدة ومواد التدريب) وإدراجها بوصفها من الشروط المتعلقة بجميع مركبات المنظمة (بما فيها المؤجرة منها) في سياسة المنظمة بشأن السلامة على الطرق وإدارة المركبات.
١٣	المشتريات المقتناة أثناء الإعلان عن الطوارئ أن تُعزَّز بصورة مستعجلة السياسات والإجراءات الحالية بشأن المشتريات في حالات الطوارئ بغية تحديد الشروط والظروف التي ستنطبق فيها إجراءات الطوارئ تحديداً ووضوحاً لضمان أن تُوظف الأموال المنفقة في حالات الطوارئ توظيفاً فعالاً؛ وأن تُدعم المكاتب الإقليمية في توفير التدريب/ بناء قدراتها على دعم العمليات والخدمات اللوجستية 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.	نُفذت اعتماد السياسات المتعلقة بالمشتريات ونشرها في الجزء المعني بالطوارئ (برنامج المنظمة للطوارئ الصحية) من الدليل الإلكتروني. وسيلزم إنجاز أعمال تعاونية بين إدارة المنظمة المعنية بدعم العمليات والخدمات اللوجستية والإدارة المعنية بالإمدادات في سياق وضع سياسة عالمية بشأن سلسلة التوريد (ريثما يصدر قرار بشأن التحول). وقررت في هذه الأثناء شبكة المنظمة العالمية المعنية بالمشتريات أثناء عقدها لاجتماعها السنوي وجهاً لوجه تشكيل فريق عمل معني بنقصي الحلول الممكنة.

المرجع	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
١٤	<p>طلبات السفر الطارئة</p> <p>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 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.</p>	<p>نُفِذت</p> <p>نُفِحت السياسة المعنية بالسفرات الطارئة وحُملت في الدليل الإلكتروني، وأُطلع عليها أيضاً جميع الموظفين المعنيين. وإضافة إلى ذلك، أُطلعت شبكات السفر العاملة عبر أنحاء المنظمة ككل على معيار آخر بشأن السفرات الطارئة.</p>
١٥	<p>سياسات التوظيف</p> <p>أن تُعزز السياسات الحالية المتعلقة بعملية التوظيف والاختيار بالاستناد إلى الدروس المستخلصة، من أجل الحد من تمديد فترة نشر إعلانات الوظائف الشاغرة؛ وأن يُوَقِّق بين الدليل الإلكتروني وإجراءات التشغيل الموحدة ذات الصلة؛ وأن يُشترط أن يُبيّن على وجه تقرير الاختيار اسم الشخص المفوض من قِبَل 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</p>	<p>قيد التنفيذ</p> <p>أُثبتت نتائج مراجعة الحسابات التي أُجريتها لإدارة الموارد البشرية وقوع هذه الحالات.</p>
١٦	<p>حملة تمويل الصندوق الاحتياطي للطوارئ</p> <p>أن تُكثف الحملة الجارية لتمويل الصندوق الاحتياطي للطوارئ وأن يُعزز 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.</p>	<p>قيد التنفيذ</p> <p>أُحرز تقدم في زيادة الدعم المقدم للصندوق، وبلغ متوسط المساهمات المقدمة فيه ١٥ مليون دولار أمريكي سنوياً بالفترة الواقعة بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠١٧. وارتفع هذا المبلغ بحدة إلى ما مقداره ٣٧ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٨، وإلى ٥٤ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٩، وتضاعف عدد المانحين إجمالاً في قاعدة المانحين ليلبلغ ٢٢ مانحاً.</p> <p>ويعتمد نموذج التجديد الحالي اعتماداً كبيراً على المساهمات المقدمة من عدد قليل من المانحين التقليديين. ويعكف برنامج المنظمة للطوارئ الصحية على إجراء استعراض للنظر في سبل ترسيخ أسس الشراكات القائمة وتوسيع نطاق مجموعة المانحين من الدول الأعضاء وتقصي مصادر التمويل البديلة، بما فيها القطاع الخاص والمؤسسات ومصادر الإيرادات الداخلية. وأعدت في هذا الصدد مسودة مجموعة توصيات عقب إجراء أول جولة مؤخرًا من المشاورات الداخلية بشأنها.</p>

المرجع	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
١٧	استعراض مشروع اتفاق استضافة بين الاتفاقية الإطارية بشأن مكافحة التبغ، إشتراك 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.	نُفِّذت وافق مدير المنظمة العام على شروط استضافة المنظمة لأمانة الاتفاقية الإطارية بشأن مكافحة التبغ وبروتوكولاتها، وتولى وضع تلك الشروط في صيغتها النهائية وتعميمها.
١٨	مبادئ توجيهية بشأن ضمان جودة الاتفاقية الإطارية لمكافحة التبغ بالنسبة إلى اتفاقية المنظمة الإطارية بشأن مكافحة التبغ، 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) 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.	نُفِّذت إن المنظمة بصدد تجريب آلية لاستعراض تنفيذ اتفاقية المنظمة الإطارية بشأن مكافحة التبغ، وهي آلية متوخاة في الاستراتيجية العالمية لتسريع ونيرة مكافحة التبغ ٢٠١٩-٢٠٢٥، ومن المرجح إنشاؤها بأواخر عام ٢٠٢٠ أو عام ٢٠٢١ وفقاً للغاية ٣-١-٢ تحديداً. وقد شكّلنا حالياً في إطار هذه العملية فريق خبراء سيقوم بصياغة توصيات تُعرض على مؤتمر الأطراف في دورته التاسعة ولا تتولى كيفية إجراء استعراض بشأن التنفيذ فحسب، بل أيضاً بشأن كيفية مواصلة تعديل أداة الإبلاغ بطريقة تكفل ضمان جودة الاتفاقية وإدراج معلومات في الأداة عن إنفاذ مختلف التدابير اللازمة بموجب الاتفاقية. وسنواصل مراعاة فترة الإبلاغ مرة كل سنتين بوصفها من عمليات التدقيق الرئيسية، بينما ستتدرج عمليات تدقيق استعراض التنفيذ بواسطة الآلية المقرر إنشاؤها ضمن نطاق الفترات الفاصلة بين عمليات الإبلاغ. وسيُسنَد دور ضمان جودة البيانات ومسؤولية ضمان جودتها إلى المعنيين بالتقييم ممن سيشكلون آلية استعراض التنفيذ (سواء كانت لجنة أم فريق خبراء وما إلى ذلك) ووفقاً للقرار المرتقب صدوره عن مؤتمر الأطراف في دورته التاسعة.
١٩	خطة عمل الثنائية ٢٠١٨-٢٠١٩ بالنسبة إلى اتفاقية المنظمة الإطارية بشأن مكافحة التبغ، تحديث خطة العمل والميزانية لعام ٢٠١٨-٢٠١٩ كي تُواءم مع الاستراتيجية العالمية ٢٠١٩-٢٠٢٥.	نُفِّذت مواعمة الاستراتيجية العالمية لعام ٢٠٢٥ جنباً إلى جنب مع خطة العمل والميزانية ٢٠١٨-٢٠١٩ المعتمدتين. ومع أن ذلك لا يغير خطة العمل ولا الميزانية، فإنه يقوم فعلاً مقام أساس يُستند إليه في استهلال تنفيذهما.

المرجع	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
٢٠	امتثال مراكز الميزانية	نُفِذت سعيًا إلى مواصلة تعزيز ضوابط الإشراف على العمليات الحاسمة ورصدها من خلال تكبير مراكز الميزانية بانتظام بأن تحسّن امتثالها للوائح والقواعد والسياسات وتجسد في القائمة المرجعية الخاصة بالتقييم الذاتي في إطار الرقابة الداخلية الوضع الفعلي للمراقبة الداخلية في مكاتبها المعنية.
٢١	إدارة المخاطر	نُفِذت أنجز مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات أعمالاً ممنهجة مع إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء بشأن دمج إدارة المخاطر في عملية التخطيط، بما فيها استعراض منتصف المدة والتقرير المعد عن النتائج، وثواعم الآن عملية إدارة المخاطر بالكامل مع عملية التخطيط العملي، وعلاوة على ذلك، سيدشن المكتب على منصة التدريب الإلكترونية iLearn دورة تدريب عالمية على إدارة المخاطر ستحسن قدرات الموظفين في مجال إدارة المخاطر على جميع مستويات المنظمة. وبدا، فإننا نغلق هذه التوصية التي تكررت في هذا التقرير عقب استعراضنا لعمل بعض مراكز الميزانية.
الوثيقة ج ٣٢/٧١		
٩	مشروع خدمات أسطول المنظمة بشأن إدارة المركبات	نُفِذت حظي مشروع خدمات أسطول المنظمة بالتأييد في اجتماع مديري شؤون التنظيم والتمويل المعقود في نيسان/ أبريل ٢٠١٨، ومن المقرر أن تُدمج بأدار/ مارس - نيسان/ أبريل ٢٠١٩ في الدليل الإلكتروني السياسة المعنية بالسلامة على الطرق وإدارة أسطول المركبات. وقد نُقل الآن رسمياً مشروع خدمات أسطول المنظمة ليخضع لإشراف شعبة تسيير الأعمال، وهو يحظى بدعم كامل في مجال التنظيم.

المرجع	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
١٠	<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 بالإدارة المعنية 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 مُحدّثة 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 تجريها الشركة المصنّعة 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>	<p>قيد التنفيذ</p> <p>المهام المنجزة: الاحتفاظ بمخزون مركزي لغرض الإسراع في تلبية الاحتياجات العاجلة. وتُسند إلى الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا مهمة شراء المعدات غير القياسية لغرض إيجاد المسوغات السليمة لشرائها. ومُنح الفريق المعني بإدارة الأصول سبيل الوصول إلى أدوات تكنولوجيا المعلومات لتسريع وتيرة عملية التحقق منها.</p> <p>وتزود الوحدات المعنية بتسيير الأعمال بمعلومات محدّثة عن المعدات المتقدمة لغرض تخطيط عمليات شراء غيرها.</p> <p>المهام قيد التنفيذ: يجري على قدم وساق وضع سياسة بشأن المعدات اللازمة للمستخدم النهائي، وتقديم مقترح بشأن عمليات الشراء المركزية للمعدات الموحدة التشكيل.</p>
١٥	<p>تحديد مراكز الميزانية المعرضة لعملياتها للخطر</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 مجالي الإشراف عليها ورصدها، وذلك عملاً في نهاية المطاف على إثبات أن أنشطة المراقبة المُحدّدة والمُجسّدة فيها تؤدي وظيفتها على النحو المُتوقّع منها، وتؤيد أغراض التشغيل المُتوخّاة منها عموماً في المكاتب.</p>	<p>نُفّذت</p> <p>عُدل إطار تحديد المخاطر وتخفيف وطأتها لإتاحة المجال أمام الاضطلاع بما يكفي من أنشطة الإشراف والرصد، وأُطلع على الأمر نفسه في عام ٢٠١٩ جميع مستخدمي أداة إدارة المخاطر. وإضافة إلى ذلك، يُشجع المستخدمون في إطار إجراء تقييم ذاتي لإطار الرقابة الداخلية على وضع مشاريع خطط عمل بشأن مجالات الإدارة المصنفة على أنها ضعيفة أو يلزمها تعزيز.</p>

المرجع	التوصية	تحقق مراجع الحسابات الخارجي من تنفيذها
الوثيقة ج ٣/٧٠		
١	تقييم المخزونات القائمة حالياً 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.	قيد التنفيذ يجري على قدم وساق في إطار تنفيذ مبادرة التحول بالمنظمة إعادة تصميم عمليات سلسلة التوريد والمشتريات من البداية إلى النهاية. ومن المتوقع تحقيق هذه المنجزات المستهدفة في إطار تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أنشئت بموجب الهيكل التنظيمي الجديد إدارة جديدة معنية بسلسلة التوريد داخل شعبة تسيير الأعمال.
٢	خطة استراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات وضع خطة استراتيجية ملموسة ورسمية بشأن تكنولوجيا المعلومات بحيث: (١) تقترن بإطار زمني محدد بوصفها ناتج عملية تخطيط استراتيجي مؤسسية الطابع لتقديم توجيهات مشتركة فيما يخص جميع المبادرات المقررة 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.	نُفذت وضعت الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا في عام ٢٠١٩ خطة استراتيجية توائم الرؤية المطروحة والمهمة والحصائل الإستراتيجية المتوخاة مع برنامج عمل المنظمة العام الثالث عشر. وأيدت اللجنة التوجيهية المعنية بتكنولوجيا المعلومات في أيلول/سبتمبر ٢٠١٩ الخطة الاستراتيجية، ورؤيت لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي بمعلومات محدثة عنها في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠ (الوثيقة م٤٦/١٤٠).
٦	أطر المراقبة المفروضة على إدارة تكنولوجيا المعلومات إضفاء الطابع الرسمي على أطر المراقبة 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 ورصيدها بفعالية. والعمل أيضاً على موازنة تلك الأطر مع أنشطة تحديد المخاطر التي يلزم تعزيزها لكي تركز على المجالات الرئيسية المحددة لتحقيق النتائج	قيد التنفيذ (١) خضعت ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية لضوابط صارمة. وتؤدي الفرقة المعنية بإدارة العقود دوراً ناشطاً في استعراض جميع الاتفاقات. وأبرمت اتفاقات طويلة الأجل بشأن إدارة الموارد، وهي تخضع لمراقبة من حيث إدارتها للخدمات. (٢) لم يُدرج إطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات إلا في الهيكل الجديد لعام ٢٠٢٠ (عقب تنفيذ عملية التحول بالمقر الرئيسي)، وسيُشرع في صياغته بعام ٢٠٢٠.