



توصيات المراجعة الخارجية والداخلية للحسابات: التقدم المُحرز في التنفيذ

تقرير من الأمانة

١- بناءً على طلب أعضاء لجنة البرنامج والميزانية والإدارة خلال اجتماع اللجنة الثالث عشر الذي انعقد في كانون الثاني/ يناير ٢٠١١، تُحدّد هذه الوثيقة الخطوات المقرّر اتخاذها ضماناً للتنفيذ الكامل للتوصيات الواردة في تقرير كل من مراجع الحسابات الخارجي والداخلي. وينبغي النظر في هذه الوثيقة إلى جانب التقرير عن تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية والداخلية للحسابات الذي نظرت فيه اللجنة في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٣ وتقديم هذه الوثيقة الأخيرة تقريراً شاملاً عن الخطوات المتخذة من أجل تنفيذ توصيات المراجعة الخارجية والداخلية للحسابات التي مر عليها أكثر من سنتين، وتوضح التحديات التي واجهت الأمانة في استجابتها لمقتضيات توصيات مراجعة الحسابات. وتُعد الوثائق الأخرى التالية ذات صلة بهذا التقرير: تقريراً مراجع الحسابات الداخلي والخارجي إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والسنتين؛^٣ وتقرير لجنة الخبراء الاستشاريين المستقلة في مجال المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي في اجتماعها الثامن عشر.^٤

٢- ويسلط هذا التقرير المرحلي الضوء على الإجراءات المتخذة بشأن توصيات مراجعة الحسابات التي تتصدى لأهم المخاطر التي تواجه المنظمة والتقدم المُحرز في تنفيذها. وقد أولي اهتمام خاص بكل مما يلي: تحسين إطار المراقبة للمنظمة؛ ومراجعات الحسابات الشاملة و/ أو المواضيعية التي تترتب آثارها على المنظمة ككل؛ ومراجعات الحسابات المنقّدة على الصعيد القطري.

الضوابط الداخلية والامتثال

٣- اهتم كل من مراجع الحسابات الخارجي والداخلي اهتماماً كبيراً بتطبيق الضوابط الكافية على جميع مستويات المنظمة، وتيسير المزيد من الامتثال للقواعد والإجراءات. ورغم استمرار وجود بعض جوانب الضعف في الامتثال للإجراءات ولاسيما في مجال المشتريات، وإدارة الحسابات المصرفية المحلية، وإدارة المخزون

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

٢ الوثيقة EBPBAC17/4.

٣ الوثيقتان ج٣٥/٦٦ وج٣٤/٦٦ بالترتيب.

٤ الوثيقة EBPBAC18/4.

والأصول، والتعاون المالي المباشر، وإدارة الموارد البشرية، فقد بذلت الأمانة جهوداً متضافرة لتنفيذ عناصر إطار المراقبة الداخلية ويجري إحراز التقدم في هذا الصدد.

٤- وقد قُدمت أحدث المعلومات عن التقدم المُحرز في تنفيذ إطار المراقبة الداخلية إلى اللجنة في أيار/مايو ٢٠١٢، بما في ذلك معلومات عن تحديث الدليل الإلكتروني للمنظمة، ووضع الإجراءات التشغيلية الموحدة الخاصة بالعمليات الإدارية الرئيسية، وتصميم لوحة إدارية توفر مؤشرات رئيسية لأداء العمليات والإجراءات الإدارية ذات الأولوية، وتمكّن بذلك المديرين من التحقق من الامتثال للإجراءات بطريقة منهجية. ويجري الآن تنفيذ اختبار قبول المستخدم للوحة الجديدة وسوف تُستخدم هذه الأداة بدءاً من حزيران/يونيو ٢٠١٣.

٥- وفيما يتعلق بالعمل المنقّذ بشأن الإجراءات التشغيلية الموحدة، أجرى مكتب خدمات المراقبة الداخلية استعراض المرحلة السابقة لتنفيذ إجراءات التشغيل الموحدة لدائرة الإدارة العامة (الوثيقة IOS 11/867). واستهدفت عملية الاستعراض تقييم الحالة الراهنة لهذه المبادرة؛ واستعراض مدى كفاية عملية وضع الإجراءات؛ وتحديد الدروس المستفادة؛ وإصدار التوصيات العامة بشأن الاتساق العام للنهج المتّبع ونزاهة آليات المراقبة الداخلية. وبعد الاستجابة من جانب الأمانة، تم إغلاق جميع توصيات هذه المراجعة البالغ عددها ١٥ توصية، باستثناء توصيتين اثنتين. وتُتعلق التوصيتان المتبقيتان بضرورة وضع منهجية أكثر إحكاماً تستند إلى المخاطر من أجل تحديد الإجراءات التي ينبغي توثيقها ووضع أولوياتها ورسم خرائط الإجراءات التشغيلية الموحدة الخاصة بالضوابط الرئيسية. ولا يزال هذا العمل قيد التنفيذ. وفي ٢٨ شباط / فبراير ٢٠١٣ كانت ١٤١ من أصل ٣٢١ (٤٤٪) عملية تحددت كعمليات ينبغي توثيقها قد وضعت في صيغتها النهائية، بما في ذلك جميع الإجراءات التشغيلية الموحدة ذات الأولوية. ومن المقرر استكمال الإجراءات التشغيلية الموحدة المتبقية بحلول منتصف عام ٢٠١٣. وتتمثل الخطوة التالية في وضع خطط التدريب.

٦- وترد أسفله قائمة بالخطوات الأخرى التي اتخذت منذ اجتماع اللجنة في أيار/مايو ٢٠١٢ من أجل تحسين الضوابط الداخلية.

- فيما يتعلق بإنشاء وحدة جديدة معنية بالامتثال وإدارة المخاطر والشؤون الأخلاقية التي نوقشت كجانب من عملية إصلاح المنظمة، يمضي العمل قدماً. ومن المتوقع أن تبدأ هذه الوحدة عملها خلال النصف الثاني من عام ٢٠١٣. وتتمثل إحدى مهام الوحدة الجديدة ذات الأهمية في تحسين معارف جميع موظفي المنظمة وإذكاء وعيهم بشأن تدابير الامتثال والمراقبة. وسيتم ذلك من خلال عملية طويلة الأجل تستهدف تحسين ثقافة المساءلة داخل المنظمة.
- وأحرز تقدم في تحديد المخاطر على صعيد المنظمة ووضع إطار إدارة المخاطر المؤسسية للمنظمة. كما استمرت الجهود الرامية إلى تحديد المخاطر الإدارية والمالية وإدارتها على نحو منهجي.

١ انظر الوثيقة EBPBAC16/4.

٢ انظر أيضاً الوثيقة ج٣٥/٦٦، الملحق ١.

٣ انظر أيضاً الوثيقة م١٠/١٣٣.

- وفيما يتعلق بإقفال البيانات المالية للمنظمة ومراجعتها يلزم الآن توقيع المديرين الإقليميين والمديرين العاميين المساعدين على خطابات التمثيل ثم تسليمها إلى المراقب المالي. ويقدم المراقب المالي تأكيده على أن القواعد والإجراءات المالية قد أثبتت في جميع المكاتب الرئيسية والدوائر في المقر الرئيسي، إلى المدير العام. وقد تم الحصول على هذه التأكيدات فيما يتعلق بالبيانات المالية لعام ٢٠١٢ من المديرين العاميين المساعدين والمديرين الإقليميين. وفي المستقبل ستكمل خطابات التمثيل بيانات أوسع نطاقاً للمراقبة الداخلية، ستغطي أيضاً المؤشرات المرتبطة بالأخلاقيات والموارد البشرية وإدارة المخاطر.
- وبالنسبة إلى الموظفين الذين تُسند إليهم المسؤوليات التنظيمية والإدارية الرئيسية (مثل رؤساء المكاتب القطرية للمنظمة، ومديري الشؤون الإدارية والمالية، والموظفين المسؤولين عن الميزانية والشؤون المالية، والموظفين المسؤولين عن الإدارة)، يجري في الوقت الحاضر تحديد وظائف المراقبة الداخلية بوضوح، بحيث تتناسب مع مسؤوليات المناصب المعنية، وسوف تجسّد في توصيف الوظائف ذات الصلة.
- ووضعت إجراءات إضافية للتحقق من الامتثال على صعيد المنظمة، وهي تستهدف العمليات التي تنطوي على مخاطر بالغة، بما في ذلك السفر وشراء الخدمات.
- وعلى صعيد المنظمة، يتيح نظام الإدارة العالمي بعد ترقبته الفرصة لزيادة معارف الموظفين فيما يتعلق بأدوارهم ومسؤولياتهم ولتحسين الامتثال للعمليات الجديدة، وذلك من خلال تحسين التدريب.
- وسيجري استقدام موظفين إضافيين من أجل تعزيز مجال الشؤون المالية بهدف تقديم دعم أفضل للمكاتب القطرية في مجالي الإدارة المالية والامتثال.
- ويجري الآن إعداد دليل يستهدف رؤساء المكاتب القطرية للمنظمة، وهو يغطي المسؤوليات التنظيمية والإدارية الرئيسية المرتبطة بهذا الدور ويقدم الإرشادات والروابط الخاصة بالسياسات والإجراءات ذات الصلة.

٧- وتستهدف الأمانة بصفة عامة علاج ما يشوب المراقبة الداخلية من أوجه الضعف عن طريق مزيج من التدابير على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي من أجل ضمان إمكانية تحقيق حصائل مستدامة. ومن المقرر تنقيح نظام الإدارة العالمي بعد استكمال الترقية التقنية للنظام؛ وينبغي مراعاة إمكانية الاستفادة من هذه الفترة في تعزيز الضوابط الآلية التي تستند إلى النظام. وإقراراً بأهمية الامتثال للقواعد والإجراءات من أجل سلاسة عمل المنظمة والحفاظ على مصداقيتها، يستمر العمل على وضع السياسات الخاصة بالمكافآت والجزاءات. وتلتزم الأمانة أيضاً بتقديم التوصيات المستمدة من الدراسة الأخيرة المتعلقة بالتكاليف الإدارية والتنظيمية للمنظمة.^١ وبصفة خاصة ستتيح ضرورة الاستمرار في تعزيز وتطبيق التسلسل الهرمي الجديد للنتائج في الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥، المزيد من مراقبة التكاليف الإدارية والتنظيمية ورصدها على نحو فعال فيما يتعلق بالأنشطة المختلفة.

الإجراءات المتخذة بشأن توصيات مراجعة الحسابات

مراجعات الحسابات الداخلية

٨- أحرز في العموم تقدم كبير في تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات الداخلية في عام ٢٠١٢؛ ووفقاً للإحصاءات التي قدمها مكتب خدمات المراقبة الداخلية، أُغلق ٢٥ تقريراً مفتوحاً من تقارير مراجعة الحسابات في العام الماضي ويمضي العمل قدماً لإغلاق نسبة كبيرة من التوصيات الصادرة في الآونة الأخيرة.^١ وتشير الفقرات أدناه إلى أمثلة من أوجه التقدم المُحرز.

٩- **المراجعات القطرية القديمة.** على سبيل المثال، تم إغلاق ٢٦ توصية من أصل ٣٤ توصية شملها تقرير مراجعة حسابات مكتب المنظمة القطري في جنوب السودان (الوثيقة IOS 09/813).^٢ وقد كان إجراء تقديرات المخاطر الأمنية في مواقع المكاتب الفرعية عاملاً ساهم في التأخير. ولكن الدعم الذي قدمته إدارة شؤون السلامة والأمن في الأمم المتحدة يسّر هذه العملية التي اكتملت حتى الآن بنسبة ٧٥٪. ومن المتوقع أن تُستكمل التقديرات وخطط التنفيذ المتبقية خلال الأسابيع القادمة. وتطرح بيئة العمل في مكتب جنوب السودان تحدياً كبيراً كما أشار تقرير الأمانة المقدم إلى اللجنة في اجتماعها السابع عشر.^٣ وفيما يتعلق بمراجعة حسابات مكتب المنظمة القطري في طهران بجمهورية إيران الإسلامية (الوثيقة IOS 10/829)،^٤ أحرز بالمثل تقدم كبير في الاستجابة للتوصيات المعلقة، حيث أُغلقت ١١ توصية أخرى منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢. ويتطلب معظم التوصيات المفتوحة المتبقية التنسيق على صعيد المستويات الثلاثة للمنظمة، وترتبط هذه التوصيات في بعض الحالات ببرنامج إصلاح المنظمة، ولذا فقد استغرق إغلاقها وقتاً أطول من المتوقع.

١٠- مثلت الاستجابة للتوصيات النابعة من مراجعة إدارة ومراقبة صندوق التأمين الصحي للموظفين (الوثيقة IOS 09/808)^٥ مهمة معقدة تطلبت مشاورات موسّعة مع نطاق واسع من أصحاب المصلحة. وسيضمن هيكل تصريف الشؤون الجديد الذي سيطبق بدءاً من ١ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، مراقبة أوثق للشؤون المالية والإدارية لنظام التأمين الصحي وسيشمل مدخلات مقدمة من خبراء استشاريين خارجيين، وسيحدّد بذلك من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة. وكذلك فقد أحرز تقدم في تطبيق نموذج طلب التأمين الصحي للموظفين الذي بدأ استخدامه بالفعل في المكتب الإقليمي لأوروبا والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ. ومن المقرر استكمال بدء تطبيقه في الأقاليم الأخرى بحلول نهاية عام ٢٠١٣.

١١- واحتوى تقرير المراجعة التي أُجريت على إجراءات السفر (الوثيقة IOS 10/846)^٦ على تقييم فعالية الضوابط الداخلية الخاصة بالسفر ومراجعة الضوابط الإدارية الرئيسية المطبقة بشأن السفر في المقر الرئيسي. وسلط التقرير الضوء على عدد من الجوانب التي يمكن تعزيزها، ولاسيما في مجالات الامتثال للسياسات والإجراءات. وفي محاولة لتوحيد السياسة وتحقيق الامتثال العام لها، تم تحديث السياسة المتعلقة بالسفر في الدليل الإلكتروني للمنظمة خلال عام ٢٠١٢. وتدعم هذه السياسة إجراءات تشغيلية موحدة، وهي أيضاً متاحة لجميع الموظفين من خلال الدليل. وكذلك فقد نُفّذت التعديلات التي أدخلت على نظام الإدارة العالمي. وفي المقر الرئيسي تم ربط اعتماد تقارير السفر بتسوية مطالبات مصاريف السفر من أجل ضمان إدارة ومراقبة أفضل على

١ انظر الوثيقة ج ٣٥/٦٦.

٢ انظر أيضاً الوثيقة ج ٣٥/٦٦، الملحق ١.

٣ الوثيقة EBPBAC17/4.

السفر من جانب المديرين. وطبّق هذا الإجراء في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط أيضاً. وزاد الوعي بأهمية التخطيط المسبق للسفر من خلال التدريب والأحداث الإعلامية الأخرى. ومن أجل تحسين الامتثال للسياسة وللإجراءات التشغيلية الموحدة، وتحسين التخطيط وفعالية التكلفة، يُنظر الآن في الاختيار الذي يتمثل في قصر إتاحة إعداد الطلبات الخاصة بالسفر على المستخدمين المديرين جيداً فحسب. ويتمشى ذلك مع التوصية الواردة في تقرير مراجعة الحسابات.

١٢- وأشارت مراجعة سجلات الإجازات والغياب التي شملت الفترة من كانون الثاني / يناير ٢٠٠٩ وحتى كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١١، إلى ضرورة تحسين الضوابط في هذا المجال (الوثيقة IOS 11/878).^١ وقد أولت الأمانة اهتماماً كبيراً لهذه المسألة نظراً للالتزامات المالية المحتملة التي قد تنطوي عليها. فضلاً عن ذلك فقد أدى الانتقال من العمليات اليدوية التي تستند إلى الأوراق إلى النظام المدار من خلال وظيفة الخدمة الذاتية في نظام الإدارة العالمي إلى إلقاء الضوء على عدد من المسائل الأخرى التي لم تسو بعد. وفي العموم أحرز الكثير من التقدم فيما يتعلق بتسجيل الإجازات وإدارتها منذ إصدار تقرير مراجعة الحسابات. وقد اتُخذت الإجراءات لإنهاء وعي الموظفين وزيادة معارفهم وإرساء الضوابط المحسنة على صعيد المستويات المختلفة. ولكن بعض توصيات هذه المراجعة لا يمكن تنفيذها إلا بإدخال تحسين معقد على نظام الإدارة العالمي.

١٣- والعديد من المسائل المحددة في ملاحظات مراجعة الحسابات وتوصياتها الواردة في التقرير بشأن حسابات الموظفين الدائنة والمدينة (الوثيقة IOS 10/847)^١ نشأت نتيجة لما يلي:

- المشكلات المتعلقة بجودة بيانات نظام الموارد البشرية ونظام المحاسبات القديمين؛
- أوجه التعقيد المتعلقة بالفترة ٢٠٠٨-٢٠١٠ التي شهدت الانتقال إلى نظام الإدارة العالمي؛
- المشكلات الخاصة بالعمليات في بداية تطبيق النظام، ولاسيما فيما يتعلق بإصدار العقود الجديدة أو مد العقود، والتي أدت إلى كم كبير نسبياً من المبالغ المدفوعة مقدماً (المنفذة محلياً).

١٤- وقد بُذلت جهود كبيرة منذ ذلك الحين من أجل تنقيح البيانات المالية الخاصة بالموارد البشرية والحسابات. ويجري الآن التحكم مركزياً في السلف على المرتبات من خلال مركز الخدمات العالمي ولا يحق إصدار المبالغ المدفوعة مقدماً سوى للمركز. ويتبع الفريق المعني بكشوف الرواتب الإجراءات التشغيلية الموحدة عن كُتب لضمان أن جداول استرداد التكاليف تسجل وتحفظ بدقة. وأعدت التقارير الجديدة من خلال نظام الإدارة العالمي لإتاحة التبليغ الشامل عن أرصدة الموظفين.

١٥- **تقارير مراجعة الحسابات الحديثة.** شهد الإقليم الأفريقي خلال عام ٢٠١٢ العديد من بعثات مراجعة الحسابات. واستجابةً لهذه المراجعات الأخيرة، أرسل المكتب الإقليمي أفرقة من وحدة الامتثال التابعة له أو من أفرقة الدعم المشتركة بين البلدان، على النحو المطلوب لمساعدة المكتب الخاضع للمراجعة في الاستجابة للتوصيات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتمثل الهدف من ذلك في إغلاق جميع مراجعات عام ٢٠١٢ بحلول نهاية عام ٢٠١٣ لتجنب تأخر المراجعات عن الموعد النهائي المحدد لها. ومنذ منتصف عام ٢٠١٢ أرسلت البعثات استجابةً لمقتضيات مراجعات الحسابات إلى مكاتب المنظمة القطرية في بوركينا فاسو وجمهورية أفريقيا الوسطى وليبيريا والسنغال وأوغندا. وحيثما تشير نتائج المراجعة إلى وجود أوجه قصور مهمة، يطلب المدير

١ انظر أيضاً الوثيقة ج٣٥/٦٦، الملحق ١.

الإقليمي خطط التنفيذ المفصلة والمحددة بإطار زمني من المكاتب القطرية. ويقرّ الإقليم الأفريقي باستمرار الحاجة إلى بناء القدرات الإدارية وتحسين الضوابط في المكاتب القطرية. وستلبي هذه الحاجة، بين جملة أمور، من خلال الرصد والتبليغ المنتظمين عن طريق نظام الإدارة العالمي لضمان أن الكشف عن المشكلات يتم في وقت مبكر، وأن التدخلات، التي قد تشمل بعثات المساعدة وتدريب الموظفين، محددة الهدف ومناسبة التوقيت.

١٦- وفي أعقاب صدور تقرير المراجعة الأخير بشأن كشف الرواتب في مركز الخدمات العالمي (الوثيقة IOS 12/886) اعتمد نهج قائم على المخاطر في كل العمليات الداخلية الخاصة بكشف الرواتب. ويشمل هذا النهج الأنشطة الحالية التالية:

- وضع إجراءات تشغيل موحدة
- إنشاء سجل لعوامل الخطر ذات الصلة
- إدخال أنشطة الامتثال
- موازنة الموارد مع أنشطة المراقبة.

١٧- وسيستمر هذا المشروع خلال عام ٢٠١٣. وإلى جانب هذا النهج، تقيم وحدة كشف الرواتب أيضاً دورات تدريبية من أجل الارتقاء بمهارات الموظفين التقنية وبأدائهم. ويخفف هذا النهج من مخاطر كشف الرواتب، ولاسيما تلك التي تتعلق بالمدفوعات الزائدة للموظفين.

١٨- وتتعلق مسألة قائمة منذ زمن طويل أشار إليها كل من مراجع الحسابات الخارجي والداخلي في المحاسبة والضوابط الخاصة بالحسابات المصرفية على الصعيد القطري. وقد أدخلت تحسينات كبيرة في هذا المجال بمساعدة إدارة الشؤون المالية في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية. ففي ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢ لم يكن هناك سوى ١٠ حسابات لم تسو بالكامل من إجمالي ٦٢١ حساباً. وقد استُكملت عملية التسوية منذ ذلك الحين.

مراجعات الحسابات الخارجية

١٩- أجرى مراجع الحسابات الخارجي عملاً مكثفاً على صعيد مستويات المنظمة كافة في جانب من تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية للعام المالي الذي اختتم في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢. وبالنسبة إلى الفترة المعنية، أصدرت خطابات إدارية تغطي المجالات التالية: إدارة المخزون، ووضع الإجراءات التشغيلية الموحدة، وإدارة البرامج، وتقييم البرامج، وإدارة المخاطر المؤسسية، والأرصدة الافتتاحية والبيانات المالية للنظام القائم على المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ، والمكتب القطري في الفلبين، ومركز الخدمات العالمي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الأصول الثابتة، والمكتب الإقليمي لأفريقيا، والمكتب القطري في غانا. وسوف يشار إلى النقاط البارزة الخاصة بالخطابات الإدارية في تقرير مراجع الحسابات الخارجي إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والستين.^١

٢٠- وتعكف الأمانة على تنفيذ العمل اللازم للتصدي للمسائل التي أُثيرت في الخطابات الإدارية. وفيما يتعلق بالتسويات الافتتاحية للنظام القائم على المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، اعتمدت التوصيات كجزء من البيانات المالية في السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢. وقد وُضعت في صيغتها النهائية وهي معروضة على حدة.^١ وتُعد إدارة البرامج، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المخاطر المؤسسية ضمن المجالات البارزة في عملية إصلاح المنظمة، وقد اتخذت سلسلة من الإجراءات للتصدي للمسائل الرئيسية.

٢١- ويُعد الحفاظ على التفاعل الفعال بين الأمانة وبين كل من مراجع الحسابات الخارجي والداخلي ضرورياً من أجل تحسين أداء المنظمة. وتظل الأمانة ملتزمة بالعمل عن كثب مع المراجعين دعماً لتعزيز ثقافة الامتثال والمساءلة داخل المنظمة.

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٢٢- اللجنة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

= = =