

Distr.: General  
12 November 2013  
Arabic  
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم  
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم  
المتحدة للسكان ومكتب الأمم  
المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة العادية الأولى لعام ٢٠١٤

٢٧-٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤، نيويورك

البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت

توصيات مجلس مراجعي الحسابات

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: تقرير عن تنفيذ توصيات مجلس  
مراجعي الحسابات عن عام ٢٠١٢

موجز

يسرّ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أن يرد على التوصيات الواردة في تقرير مجلس مراجعي الحسابات، (A/68/5/Add.10)، وأن يقدم معلومات مستكملة عن الحالة الراهنة لتنفيذها. فقد قام مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة في تقريره عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، بإعطاء المكتب رأياً غير مشفوع بتحفظ. ويمثل هذا الرأي إنجازاً كبيراً للمكتب، وهو يدلّ على أن المنظّمة قد نجحت في تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتواصل إدارة المكتب تركيزها على معالجة المجالات التي أثارَت شواغل لدى مراجعي الحسابات، مثلما تشهد على ذلك هذه الوثيقة بتسليطها الضوء على الحالة الراهنة لتنفيذ توصيات مراجعي الحسابات وخطة الإدارة للتوصيات التي لم تنفَّذ بعد.

تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

منذ أن شرع المكتب في عملية تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام اعتباراً من شهر كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، فقد تغلب على التحديات المشار إليها في التقرير المقدم إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الأولى لعام ٢٠١٣ (DP/OPS/2013/1). ومن بين التحديات التي واجهها كانت الحاجة إلى استخدام الخبرات الخارجية في استعراض وتصنيف



أكثر من ألف نوع من المشاريع وفي إعداد أول مجموعة من البيانات المالية المتوافقة مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقد عمل المكتب بجدّ لتجنب الاستعانة بالاستشاريين الخارجيين في إعداد البيانات المالية السنوية، وقام بتنظيم دورات تدريبية وبثّ شبكي لجميع موظفيه مما سيجعل العملية أكثر سلاسة في المستقبل. وأعدّ المكتب البيانات المالية المرحلية للفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير إلى حزيران/يونيه ٢٠١٣ معتمداً فقط على الموارد الداخلية ويخطّط كذلك لإعداد البيانات المالية السنوية النهائية لعام ٢٠١٣ باستخدام الموارد الداخلية وحدها.

#### عناصر مقرر

وفقاً لتقييم مكتب خدمات المشاريع، فقد أحرز بعض التقدم في تنفيذ مختلف التوصيات التي قُدمت للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، وتبذل الجهود حالياً لضمان نجاح تنفيذ باقي التوصيات. وقد يرغب المجلس التنفيذي في أن يسلم بأن التوصيات المقدمة إلى المكتب قد صدرت في شهر تموز/يوليه ٢٠١٣، والكثير منها ذات طابع طويل الأجل، ولا يمكن تنفيذها بالتالي إلا بعد عام ٢٠١٣.

## المحتويات

## الصفحة

	أولا - رد موجز لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على تقرير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة	٤
	ألف - معلومات أساسية	٤
	باء - التحديات الحالية والتدابير المتخذة للتصدي لها	٥
	ثانيا - ردود مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على توصيات مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة	٨
	ثالثا - الاستنتاج	٩

## المرفقات

	الأول - تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير مجلس مراجعي الحسابات للفترة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢	١٠
	الثاني - تعليقات على حالة تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات عن السنوات السابقة	٢١

## أولا - رد موجز لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على تقرير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ألف - معلومات أساسية

١ - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع كيان ذاتي التمويل تابع لمنظومة الأمم المتحدة، يقدم إلى مجموعة واسعة من الشركاء خدمات في مجال الهياكل الأساسية المستدامة والمشتريات وإدارة المشاريع. وخلال عام ٢٠١٣، واصل المكتب فرض نظم رقابة داخلية سليمة، ونجح في هذه الأثناء في إدارة حافظته مخاطره المتنوعة. وحفاظا على معايير المتصلة بالكفاءة والفعالية، قام المكتب بمواصلة تعميق بعض الممارسات والإجراءات التجارية، التي تتعلق بدقة المحاسبة على أساس الاستحقاق، فيما يكفل استمرار رضا الزبائن.

٢ - وقد شرع المكتب في أوائل عام ٢٠١٣ بتنفيذ برنامج لتحقيق الاستدامة لدمج مبادئها في عملياته، بما في ذلك مبدأ التركيز على النتائج. وشرع في إطار هذا البرنامج بتطبيق استراتيجية لتعميم الاستدامة، ونُظمت عدة حلقات عمل لفائدة الموظفين في المقر وفي مراكز العمليات.

٣ - وقام المكتب بالاستناد إلى شهادة الجودة العالمية التي منحتها له المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، 'للمعيار ٩٠٠١' المتعلق بإدارة المشاريع، بإدخال أفضل ممارسة معترف بها دوليا، وهي نموذج الامتياز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، لإجراء تقييم ذاتي شامل لمستوى نضجه التنظيمي. ويستند نموذج الامتياز الذي اعتمده المكتب إلى مفاهيم الامتياز الأساسية التي أخضعت للدرس والتحسين بعد تطبيقها في آلاف المؤسسات في القطاعين العام والخاص على مدى عدة سنين. وهذه المفاهيم الأساسية هي: تحقيق قيمة مضافة للشركاء؛ وإيجاد مستقبل مستدام؛ وتطوير القدرة التنظيمية؛ وتسخير الإبداع والابتكار؛ والقيادة برؤية وإلهام ونزاهة؛ والإدارة سريعة الاستجابة؛ والنجاح من خلال موهبة الناس؛ والحفاظ على نتائج باهرة. ويُستخدم نموذج الامتياز هذا لربط عناصر الأداء الممتاز (على سبيل المثال: الشركاء والمجتمع ونتائج الموظفين). مجموعة شاملة من العوامل المساعدة (القيادة، والاستراتيجية، والأفراد، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات). وكانت نتيجة هذا التقييم الخارجي أن حصل المكتب على شهادة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "الاعتراف بالتميز ٤ نجوم". وسيستخدم تقرير الخبراء كمدخلات إضافية للجهود التي تبذلها المنظمة للتحسين المنهجي والمستمر.

## باء - التحديات الحالية والتدابير المتخذة للتصدي لها

٤ - أعطى مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة في تقريره عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، المكتب رأياً غير مشفوع بتحفظ. ويمثل ذلك إنجازاً كبيراً لأن المكتب استطاع الحصول على رأي غير مشفوع بتحفظ بعد عملية الانتقال إلى اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام التي اكتنفتها تحديات جمّة.

٥ - وعلاوة على ذلك، تمكّن المكتب من تجاوز هدف الاحتياطات التشغيلية رغم الأثر الجانبي لعملية الانتقال إلى المحاسبة على أساس الاستحقاق وقيد جميع التزامات نهاية خدمة موظفيه والتزامات ما بعد التقاعد، للموظفين الممولين من ميزانية الإدارة والموظفين الممولين من ميزانية المشاريع، بما في ذلك التزامات تأمينهم الصحي بعد انتهاء الخدمة. واشترطت صيغة حساب احتياجات الاحتياطي التشغيلي التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام ٢٠٠٣، أن يعادل الاحتياطي التشغيلي نسبة ٤ في المائة من المتوسط المتجدد لمجموع النفقات الإدارية ونفقات المشاريع لعمليات السنوات الثلاث السابقة. وتبعاً لذلك، وصلت احتياجات الاحتياطي التشغيلي في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ إلى ٤٦,٨ مليون دولار. ووصل الاحتياطي التشغيلي للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ إلى ٦٢,٩ مليون دولار، أي بما يتجاوز الحد الأدنى المطلوب بنسبة ٣٤ في المائة. وبلغ المبلغ المقارن ٦٣,٣ مليون دولار للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، أي أعلى من احتياجات الاحتياطي التشغيلي المطبقة آنذاك بنسبة ٣١ في المائة. ووافق المجلس التنفيذي اعتباراً من ١٢ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، على تغيير الحد الأدنى المطلوب للاحتياطي التشغيلي لمكتب خدمات المشاريع ليكون مساوياً لمتوسط مصروفات السنوات الثلاث السابقة لأربعة أشهر في إطار ميزانية إدارته. وإذ يمضي المكتب قدماً، سيبلغ عن الحد الأدنى الجديد من احتياجاته التشغيلية في بياناته المالية.

٦ - وبلغت استحقاقات نهاية الخدمة واستحقاقات ما بعد التقاعد للموظفين الممولين من ميزانية الإدارة والموظفين الممولين من ميزانية المشاريع، ٣٩,٢ مليون دولار للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، (٢٦,١) مليون دولار لتكاليف التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة و ١٣,١ مليون دولار لمنح الإعادة إلى الوطن). وقد يرغب المجلس التنفيذي في الاعتراف بأن جميع التزامات المكتب المتعلقة باستحقاقات نهاية الخدمة، واستحقاقات ما بعد التقاعد ممولّة بالكامل حتى تاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢. ويخطّط المكتب، كما ذكر تقريره المقدم إلى المجلس التنفيذي لعام ٢٠١٣ (DP/OPS/2013/1)، للتعامل مع الاكثواريين للحصول على تقييم اكتواري للموظفين الممولين من ميزانية المشاريع بناء على

بيانات تاريخية واتجاهات إحصائية خاصة بالمكتب. واستند التقييم الاكثوري لعام ٢٠١٢ على افتراضات محددة خاصة بنموذج أعمال المكتب، وكان فريدا من نوعه بالمقارنة مع التقييم المستخدم لحساب الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين لجميع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢.

المسائل التي يتعين مراقبتها والمخاطر التي يجب تقليلها

٧ - يواصل مكتب خدمات المشاريع الالتزام بتضييق مجال عملياته وتخفيض الرسوم التي يتقاضاها، لكي يوفر لشركائه والمستفيدين منه أقصى قيمة وفائدة. ويسعى المكتب سعياً حثيثاً إلى زيادة تحسين الكفاءة. وبلغ متوسط نسبة الرسوم التي يتقاضاها عن خدماته الإدارية العالمية لعام ٢٠١٢ نحو ٦ في المائة. وقد وضعت نظم لإدارة الإيرادات لكفالة استمرار المؤسسة في تعديل تكاليف خدماتها بما يتماشى مع مستوى الإيرادات المتأتية.

٨ - وفي حين أن الاحتياطات التشغيلية للمؤسسة موجودة كتدبير للتقليل من المخاطر، فإنه لا بد من الإشارة إلى أن هناك أحداثاً كارثية لا يمكن التنبؤ بها، كصدور حكم جزائي ضد المكتب بدفع تعويضات قانونية، أو تعرض المكتب لغش كبير، يمكن أن تضيق قدراً كبيراً من المكاسب التي تحققت خلال السنوات السبع الماضية. كما إن نموذج الأعمال المتبع في المكتب تحديداً يعرضه إلى بعض المخاطر التشغيلية. وللحد من زيادة احتمالات التعرض لهذه المخاطر، قام المكتب عام ٢٠١٣ بتنفيذ المبادرات التالية: (أ) إصدار عدد من المذكرات التوجيهية إلى الموظفين في الميدان؛ (ب) وضع دليل للسياسة المحاسبية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ (ج) الاستمرار في استكمال إطار المراقبة الداخلية؛ (د) إصدار أكثر من ٤٠ من التوجيهات التنظيمية وسياسات الأعمال الداعمة حتى الآن؛ (هـ) شراء عدة عقود تأمين إضافية متخصصة للتأمين على المؤسسة، بما في ذلك للحماية من الإهمال المهني. وعلى الرغم من هذه التدابير، فإن المكتب يدرك أنه لا يمكنه إطلاقاً توفير حماية كاملة ضد جميع المخاطر التجارية والتشغيلية، ولهذا، فإنه يتعين عليه أن يُبقي احتياطاته التشغيلية في المستوى الذي حدده المجلس التنفيذي.

٩ - ولا تزال الإدارة القوية للمشاريع وشؤون الميزانية شرط تنظيمي أساسي، للحد من التجاوز في الإنفاق مع كفاءة إنجاز البرامج في مواعيدها والأداء المالي المرضي. وتحقيقاً لهذه الغاية، يواصل المكتب تعزيز أدواته المالية والإدارية المرتبطة بالإنترنت، بالإضافة إلى تعزيز تحليلاته لأداء المشاريع. ولأغراض ضمان النوعية، يُنفذ استعراض اعتيادي فصلي لجميع المشاريع ليتسنى كفاءة تنفيذها وإنجازها في مواعيدها المحددة. وفي عام ٢٠١١، استهل المكتب دورة تدريبية تأسيسية داخلية عن إدارة المشاريع لتدريب مديري المشاريع عن طريق

تبادل المعارف الشاملة لعدة ممارسات. ويجري هذا التدريب الآن فصليا وباستطاعة المكتب أن يلمس منافعه في المشاريع التي تُنفَّذ. ونظرا لأهمية التعريف بالاستراتيجية الجديدة للهياكل الأساسية على نحو فعال بين جميع الموظفين ولا سيما الأخصائيين في مجال الهياكل الأساسية، أُضيفت، اعتبارا من شهر أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، إلى الدورة التدريبية التأسيسية عن إدارة المشاريع، حلقة عمل تدريبية مدتها يومان عن الهياكل الأساسية المستدامة لمديري المشاريع. وستساعد حلقة العمل على كفاءة تعريف كبار الموظفين العاملين في مجال الهياكل الأساسية باستراتيجية الهياكل الأساسية الجديدة على نحو فعال.

١٠ - وتجري مفاوضات بين الإدارة العليا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمكتب لتسوية الفروق في أرصدة الصناديق المشتركة لما قبل عام ٢٠٠٧، ومن المتوقع صدور النتيجة في أواخر عام ٢٠١٣. وبالإضافة إلى ذلك، تمّت تسوية جميع الفروق في أرصدة الصناديق المشتركة بشكل كامل حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢.

١١ - وفيما يتعلّق بالأصول، استخدم المكتب البند الانتقالي الذي يسمح به المعيار رقم ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام المعنون "الممتلكات والمنشآت والمعدات"، وبالتالي، فإنه لن يقيد ممتلكاته ومنشآته ومعداته لمدة لا تتجاوز خمس سنوات اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. ويبدو أن الحصول على بيانات نظيفة دقيقة وكاملة عن الأصول سيكون مهمة صعبة، إذ أنه يتعيّن على المكتب أن يرسم الممتلكات والمنشآت والمعدات العائدة لأصول مشاريعه المنتشرة في جميع أنحاء العالم. وما فتئ المكتب يبذل جهودا مستمرة لجمع بيانات دقيقة وكاملة عن الأصول وذلك لقيدها في الدفاتر في أقرب وقت ممكن، وبالتالي، لكيلا تُستخدم الفترة الانتقالية بأكملها.

١٢ - ويمثّل تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام ٢٠١٢ تحديا كبيرا بالنسبة للمكتب، ويعزى هذا الأمر إلى طبيعة نموذج أعماله. ويتطلّب اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام أن تقفل حسابات المنظمة وتراجع سنويا بدلا من مرة كل سنتين، كما كان عليه الأمر حتى عام ٢٠١٢. وعلاوة على ذلك، يستلزم الإبلاغ بمقتضى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام تغييرا في الطريقة التي يعرض فيها المكتب حساباته لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ إذ أن هذه البيانات المالية الجديدة، يجب أولا أن يفهمها العاملون في المكتب جيدا قبل أن تعرض على أصحاب المصلحة الخارجيين.

١٣ - وتم إدخال العمليات الجديدة المتوافقة مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في نظام أطلس، وهي تعمل على أكمل وجه. ويجري النظر حاليا في اعتماد نظام جديد لتخطيط الموارد في المؤسسة بما يسمح بتحسين مواءمة النظم والعمليات مع المعايير المحاسبية

الدولية للقطاع العام، وتحسين معالجة ضرورة النهوض بنوعية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.

١٤ - ومن أجل كفاءة زيادة سلاسة عملية إقفال الحسابات في نهاية عام ٢٠١٣، ومن أجل تقليل خطر الحصول على رأي مراجعة سلبي لعام ٢٠١٣، قام المكتب بإعداد مجموعة من البيانات المالية المؤقتة لعام ٢٠١٣، وفقا لسياسات المعايير المحاسبية الدولية الواجبة التطبيق الثلاثة والعشرين. ويتمثل الغرض المزوج من ذلك في التأكد من إمكانية إعداد الحسابات السنوية من دون الحاجة إلى خبرات خارجية، وفي تحديد وجود أي اختناقات قبل إعداد البيانات المالية النهائية لعام ٢٠١٣، التي أصبح من الواجب تقديمها إلى مجلس مراجعي الحسابات قبل شهر واحد من الموعد الذي كانت تُقدّم فيه في السنوات السابقة. وأصدر المكتب مبادئه التوجيهية لعام ٢٠١٣ لإقفال الحسابات في نهاية السنة في منتصف تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣، لدعم عملية إقفال حسابات عام ٢٠١٣ وتيسير الإعداد المبكر للبيانات المالية للمؤسسة.

١٥ - وفي أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، نفّذ المكتب تدريباً لحوالي ٧٠ موظفاً من موظفي الشؤون المالية وأجرى تبادلًا للدروس المستفادة خلال دورة مراجعة حسابات عام ٢٠١٢. وعمل التدريب أيضا على ترسيخ بعض أفضل الممارسات لمساعدة المكاتب الميدانية على إعداد إقفال حساباتها، الأمر الذي ينبغي أن يؤدي إلى الحد من الاستفسارات المتصلة بمراجعة الحسابات.

١٦ - ويعمل المكتب على معالجة تحديين متبقين وهما - أتمتة عملية إعداد البيانات المالية، والحفاظ على رأي غير مشفوع بتحفظ للسنة المالية ٢٠١٣.

١٧ - وبموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام تسجّل جميع الخصوم المستحقة. ويواصل المكتب إدارة جميع الخصوم المعروفة، ويسعى، حيثما كان ذلك مناسباً، من خلال التفاوض أو التحكيم إلى تقليل أو تسوية احتمالات تعرضه للمخاطر. وبما أنه لا يمكن إزالة المخاطر المالية ومخاطر الإضرار بالسمعة، الناجمة عن التعرض للمقاضاة إزالة كاملة، فإن المكتب يستهدف الحد من الأثر المحتمل لهذه المطالبات حيثما أمكن ذلك.

## ثانياً - ردود مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على توصيات مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة

١٨ - أصدر مجلس مراجعي الحسابات ثمان توصيات رئيسية صُنفت بوصفها ذات أولوية عليا و ١٠ توصيات صُنفت بوصفها ذات أولوية متوسطة. وقد أحرزت إدارة المكتب بعض



التقدم في تنفيذ هذه التوصيات، ويجري تنفيذ جميع التوصيات في مساره الصحيح لانتهاؤها من تنفيذها في المواعيد المحددة. وقد يود المجلس التنفيذي أن يقر بأن التوصيات قد أبلغت إلى المكتب في تموز/يوليه ٢٠١٣، وأن الكثير منها يتسم بطابع طويل الأجل، وبالتالي لن يتسنى تنفيذها إلا بعد انصرام عام ٢٠١٣. ويعرض المكتب ردوده المحددة على هذه التوصيات في المرفقين ١ و ٢ أدناه.

### ثالثا - الاستنتاج

١٩ - يسر المكتب أن يرد على تقرير مجلس مراجعي الحسابات للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢. وانطلاقاً من عمليات التطوير والتحسين التي تمت منذ نهاية عام ٢٠١٢، وفي ضوء ما يديه جميع الموظفين من تفان والتزام شديدين، فإن المكتب تحدوه الثقة في أن جميع المسائل التي أبرزها تقرير مجلس مراجعي الحسابات ستعالج معالجة مُرضية.

## المرفق الأول

تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير مجلس مراجعي الحسابات للفترة المالية  
المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢

## الجدول ١

## حالة تنفيذ التوصيات الرئيسية

الإدارة المسؤولة	عدد التوصيات التي لم تقبل	التوصيات التي نفذت أو مطلوبة إقفالها	التوصيات التي حدد لها تاريخ مستهدف	التوصيات التي لم يحدد لها تاريخ مستهدف
فريق الممارسات المالية	-	١	٢	٢
فريق الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية المستدامة	-	-	٣	٣
فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقق	-	١	-	-
فريق أداء وإدارة الشركات	-	-	١	١
المجموع	-	٢	٦	٦

## الجدول ٢

## حالة تنفيذ جميع التوصيات

الإدارة المسؤولة	عدد التوصيات التي لم تقبل	التوصيات التي نفذت أو مطلوبة إقفالها	التوصيات التي حدد لها تاريخ مستهدف	التوصيات التي لم يحدد لها تاريخ مستهدف
فريق الممارسات المالية	-	٢	٣	٣
فريق ممارسات الموارد البشرية وفريق ممارسات الشراء المستدام	-	-	١	١
فريق الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية المستدامة	-	-	٩	٩
فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقق	-	١	-	-
فريق أداء وإدارة الشركات	-	-	١	١
فريق الممارسات القانونية	-	-	١	١
المجموع	-	٣	١٥	١٥

في الفقرة ١٩، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بما يلي: (أ) وضع جدول زمني تفصيلي لإعداد بياناته المالية في نهاية السنة تشمل تنقية سجلاته المحاسبية، وإعداد جداول شاملة داعمة، وإجراء استعراض إداري مفصل يستند إلى الأدلة لمشاريع البيانات المالية قبل تقديمها للمراجعين؛ (ب) وضع دليل محاسبي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من أجل توجيه الموظفين في مجال المحاسبة على أساس الاستحقاق؛ (ج) النظر في إمكانية إعداد بيانات مالية مؤقتة لتوزيع عبء العمل على مدى السنة بشكل أكثر توازناً، وتيسير التعرف المبكر على القضايا المحاسبية.

وقد قام المكتب بما يلي: (أ) اتخاذ الخطوات اللازمة لكفالة اتباع نهج أكثر تنظيماً وواقعية في إقفال حسابات عام ٢٠١٣، بما في ذلك الاستعراضات التي تجريها الإدارة للبيانات المالية استناداً إلى الأدلة؛ (ب) تنظيم تقديم تدريب تقني إضافي وإرشاد معزز بشأن نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق؛ (ج) إعداد بيانات مالية مؤقتة كجزء من خطة العمل السنوية لفريق الشؤون المالية التابع له.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المالية

الحالة: نُفذت بالكامل

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: أنجزت

وفي الفقرة ٢٤، أوصى المجلس مكتب خدمات المشاريع بأن يقوم بما يلي: (أ) أن يحدد بوضوح الفوائد المتوخاة من المعلومات القائمة على الاستحقاق وما يتصل بها من إجراءات إدارية منقحة؛ (ب) أن يعين مسؤولاً رفيع المستوى يمسك بزمام عملية تحقيق تلك الفوائد ويدمج طرائق عمل جديدة على نطاق المنظمة.

وقد وافق المكتب على هذه التوصية، وسيعمل على تحديد الفوائد المتوخاة وتعيين مسؤول رفيع المستوى ليمسك بزمام عملية تحقيق هذه الفوائد ويدمج طرائق عمل جديدة على نطاق المنظمة.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المالية

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٣١، أوصى المجلس بأن ينشئ المكتب حسابا احتياطيا مستقلا لاستحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة من أجل زيادة إبراز التمويل المقدم لالتزامات نهاية الخدمة.

يعمل المكتب حاليا مع خزانة البرنامج الإنمائي من أجل زيادة إبراز الأموال المستثمرة لمواجهة التزامات نهاية الخدمة، عن طريق عزل تلك الأموال وتخصيصها حصرا لخدمة التزامات نهاية الخدمة التي يتحملها المكتب.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المالية

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الأول من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٣٥، أكد المجلس من جديد توصيته للمكتب بأن يسوي النزاع المتعلق بالفروق في أرصدة حسابات صناديقه المشتركة مع البرنامج الإنمائي.

في كانون الثاني/يناير ٢٠١٣، عيّن البرنامج الإنمائي والمكتب فريقا يتألف من ثلاثة خبراء لاستعراض هذه المسألة العالقة المتصلة بالفروق في أرصدة حسابات الصناديق المشتركة. وينتظر كل من المكتب والبرنامج الإنمائي حاليا ورود أي طلبات للتوضيح من الفريق بشأن مذكرات المطالبة ومذكرات الرد التي سُلمت في أيار/مايو وفي آب/أغسطس ٢٠١٣ على التوالي، وينتظر كلا الطرفين من الفريق أن يُصدر رأيه الاستشاري النهائي الذي يحدد فيه توصيته النهائية لحل النزاعات بينهما. وقد وافق الطرفان على اتباع توصيات الفريق على وجه السرعة. ويتوقع المكتب أن تُحل هذه المسألة بنهاية عام ٢٠١٣.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات القانونية

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٣

وفي الفقرة ٣٧، أوصى المجلس المكتب بتسوية الفروق في أرصدة حسابات الصناديق المشتركة مع البرنامج الإنمائي على نحو منتظم كل ربع سنة على الأقل، ونشر القيود التصحيحية حسب الاقتضاء في نظامه المحاسبي من أجل الحفاظ على موثوقية سجلات الحاسبة عموما.

وقد شرع المكتب بالفعل في عام ٢٠١٣ في إجراء التسوية الفصلية للفروق التي تظهر في أرصدة حسابات الصناديق المشتركة بين الكيانين، على نحو يتزامن مع عمليات إقفال الحسابات الفصلية التي يضطلع بها كل منهما. ويهدف المكتب بذلك إلى تحسين رقابته على سجلات المحاسبة وتحقيق موثوقيتها عموماً بإجراء تسويات نقدية شهرية للمعاملات المتصلة بتلك الحسابات المشتركة إلى جانب إجراء تسوية فصلية للفروق.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المالية

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٣

وفي الفقرة ٣٨، أوصى المجلس بأن يضطلع المكتب، بعد تسوية خلافاته المحاسبية مع البرنامج الإنمائي، بوضع ضمانات إضافية لتفادي نشوء فروق في المستقبل، وتشمل هذه الضمانات التسوية النقدية الكاملة للمعاملات على فترات زمنية منتظمة.

وقد لاحظ المكتب جدوى تطبيق هذه الضمانات، ونفذ بالفعل بعضها مثل التسوية الفصلية للفروق في أرصدة الصناديق المشتركة، مما سيساعد على متابعة الأرصدة والتعرف بسرعة على مثل هذه المسائل.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المالية

الحالة: نفذت بالكامل

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: أنجزت

وفي الفقرة ٤٤، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بما يلي: (أ) تعيين شخص مسؤول عن مخاطر الغش أو أحد كبار موظفي إدارة المخاطر، بأقدمية وظيفية ملائمة، لكي يتولى مسؤولية الإدارة النشيطة لمخاطر الغش في جميع أنشطة المكتب؛ (ب) إجراء تقييم شامل لمخاطر الغش على نطاق المنظمة لتحديد الأنواع الرئيسية لمخاطر الغش التي يتعرض لها المكتب؛ (ج) تحديد مدى قدرة المكتب على تحمل شتى أنواع مخاطر الغش وكفالة تطبيق ضوابط لمكافحة الغش تتناسب مع التزوع المفرط إلى المجازفة.

ورداً على تلك التوصية، سيقوم المكتب بما يلي: (أ) تعيين أحد كبار موظفي المخاطر ليتولى دعم الإدارة العليا في ممارسة هذه المسؤولية، لا سيما فيما يتعلق بالغش؛

(ب) الشروع في إجراء دراسة استقصائية عن النزاهة والأخلاقيات ومكافحة الغش لعام ٢٠١٣، في ١٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣، وسيتولى فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات تلقي ردود سرية غفل من الاسم وتجميعها وإعداد تقرير لعرضه على إدارة المكتب. وأدرج الفريق في خطة عمله السنوية لعام ٢٠١٤ تقييماً لمخاطر الغش على نطاق المنظمة بأسرها، على أن تقوده الإدارة ويقدم الفريق الدعم اللازم (ج) مواصلة استعراض إطار المساءلة الذي يطبقه لكي يكفل أنه يشتمل على الضوابط الملائمة التي تبرز درجة تحمل المنظمة لمختلف أنواع مخاطر الغش.

الإدارة المسؤولة: فريق أداء وإدارة الشركات

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٥١، أوصى المجلس بأن ينظر المكتب في التكاليف والمنافع المترتبة على إجراء تحريات إلزامية عن خلفية كل من هو جديد من الموظفين المتقدمين والبايعين وغيرهم من الشركاء أو المتعاقدين.

ويقر فريق ممارسات الشراء المستدام بالفوائد التي ينطوي عليها تطبيق إجراءات رسمية للتحري عن خلفيات المتعاقدين والموردين وتطبيق أدوات مماثلة في ضوء بيان المخاطر المتعلق بالمورد و/أو المشروع. واتفق فريق ممارسات الشراء المستدام وفريق المراجعة الداخلية على العمل سوياً لتقييم تكاليف وفوائد تطبيق إجراءات رسمية إلزامية للتحري عن خلفيات الباعة والمتعاقدين والشركاء. وتقرر بدء تنفيذ هذا التقييم خلال الربع الأخير من عام ٢٠١٣. وأظهر تحليل فريق ممارسات الموارد البشرية أن الفوائد ستفوق التكاليف، وشرع الفريق في تطبيق إجراءات التحري عن خلفيات المرشحين لوظائف محددة، على أن تُطبّق هذه الإجراءات في كل عمليات استقدام الموظفين التي تتطلب ذلك اعتباراً من الربع الأخير من عام ٢٠١٣.

الإدارة المسؤولة: فريق ممارسات الموارد البشرية وفريق ممارسات الشراء المستدام

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٣

وفي الفقرة ٥٥، أوصى المجلس بأن يقوم المكتب بما يلي: (أ) استعراض وتحليل نتائج الدراسة الاستقصائية المتعلقة بالغش والسلوك الأخلاقي، في إطار استعراضه للسياسات والإجراءات المتعلقة بالغش؛ (ب) النظر في مدى احتياج موظفي المكتب لمزيد من التدريب بشأن السلوك الأخلاقي المتوقع وبشأن الإجراءات الواجب اتباعها عند الإبلاغ عن حالات الغش أو سوء السلوك.

وقد أنجز المكتب ما يلي: (أ) انتهى من إجراء الدراسة الاستقصائية لأغراض المتابعة التي بدأها في ١٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣، وتولى فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات مهمة تلقي ردود سرية غفل من الاسم وتجميعها وإعداد تقرير لتقديمه إلى إدارة المكتب؛ (ب) تعاقد مع شركة خارجية من أجل تقديم حلقة عمل تدريبية في مجال الأخلاقيات للموظفين الذين سيشاركون فيها بالحضور الشخصي في ٧ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣.

الإدارة المسؤولة: فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات

الحالة: نُفذت بالكامل

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: أنجزت

وفي الفقرة ٦٢، وافق المكتب على توصية المجلس بأن ينظر بعناية في كفاءة تفهم جميع موظفي الهياكل الأساسية للاستراتيجية الجديدة للهياكل الأساسية.

ويقر المكتب بأهمية تعريف جميع الموظفين بالاستراتيجية الجديدة للهياكل الأساسية على نحو فعال، ولا سيما أولئك الذين يتصل عملهم بتلك الهياكل. وتحقيقاً لهذا الغرض، فقد أضيفت إلى حلقة العمل التدريبية العادية المتعلقة بأساسيات إدارة المشاريع، حلقة عمل لمدة يومين اعتباراً من أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، لتدريب مديري المشاريع على الهياكل الأساسية، لكي يتسنى تعريف كبار موظفي الهياكل الأساسية بهذه الاستراتيجية على نحو فعال. واستُعملت أيضاً سبل أخرى متنوعة للتعريف بالاستراتيجية، مثل الاجتماع الإداري السنوي الشامل وجماعة الممارسين المعنيين بالهياكل الأساسية المستدامة. وستُدراج بنود الاستراتيجية في نهاية المطاف في جميع المواد الإرشادية بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ منها، وستُنظّم تنفيذ الهياكل الأساسية للمنظمة. وسينظر المكتب في تكاليف/فوائد تنفيذ برنامج خارج المقر للتدريب على الهياكل الأساسية، لكي يتسنى إدراج بنود الاستراتيجية في العمليات بوصفها جزءاً لا يتجزأ منها.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المعني بالهياكل الأساسية المستدامة

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الثاني من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٦٧، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بفحص مدى التغييرات في الاتفاقات وأسباب التأخير في إنجاز المشاريع بالنسبة لجميع مشاريع الهياكل الأساسية التي يديرها.

وسيقوم المكتب بفحص حجم التغييرات في الاتفاقات وأسباب التأخير في إنجاز المشاريع بالنسبة لجميع مشاريع الهياكل الأساسية التي يديرها. وسيضع المكتب نظاما لجمع وتحليل البيانات المتصلة بالعقود الفردية للإنشاءات وبالمشاريع العامة المتعلقة بالهياكل الأساسية، من أجل إتاحة الفرصة لإجراء استعراض منهجي للعوامل الأساسية الكامنة في تلك العقود والمشاريع، وبالتالي تحسين القدرة على التحكم في مواعيد تنفيذ أنشطة المشاريع بطريقة تضمن إنجازها في مواعيدها المحددة.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المعني بالهياكل الأساسية المستدامة

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الثاني من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٧٦، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بتشجيع زبائنه على قبول إدراج ميزانيات طوارئ للمشاريع، مما يمكن أن يقتضي تخفيضا مناظرا في العناصر الأخرى للميزانية، بالإضافة إلى إجراء عمليات لتحرير المبالغ المخصصة للطوارئ تكون مقبولة للزبائن.

وشرع المكتب في أوائل تموز/يوليه ٢٠١٣ في تطبيق مجموعة من أدوات الميزنة على مستوى المشاريع توفر إرشادا لكيفية إعداد ميزانيات المشاريع والتعريف بها ورصدها. ويتناول الإرشاد أيضا استخدام ميزانيات الطوارئ.

وعلى مستوى عقود البناء، يُشترط حاليا أن تتضمن جميع العقود الجديدة المتعلقة بالهياكل الأساسية (الأشغال) اعتمادا للطوارئ يشكل جزءا من التكلفة التقديرية للبناء. وأي خروج عن ذلك يتطلب موافقة من رئيس إدارة البناء تكون مرفقة بتبرير وجيه.



ويعكف المكتب حالياً على وضع استراتيجية لإدارة المخاطر في المشاريع والبرامج وسيقدم مزيداً من الإرشادات بشأن ميزانيات الطوارئ. أما فيما يتعلق بمدى قبول الزبائن بالفعل لأن تكون هناك مثل هذه الميزانيات على مستوى المشاريع، فتلك مسألة سيتم تناولها على أساس كل حالة على حدة، اعتماداً على سياسات الزبائن تجاه ميزانيات الطوارئ ومدى استعدادهم لاستخدامها كإحدى أفضل الممارسات المتبعة في ميزنة المشاريع.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية المستدامة

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٧٧، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بالتحقيق في مدى 'الإنفاق الدقيق' وأسبابه وأن يقيم ما إذا كان يتعين أن يغير عملياته أو توجيهاته نتيجة لذلك.

وسيحقق المكتب في حجم 'الإنفاق الدقيق' وأسبابه وسيقيم ما إذا كان يتعين أن يغير عملياته وتوجيهاته نتيجة لذلك. وسيدرج هذا العمل ضمن بنود العمل في خطتي عام ٢٠١٤ لفريق ممارسات إدارة المشاريع وفريق الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية المستدامة

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الثاني من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٨٠، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بتقدير قيمة إجراء الاستعراضات الإلزامية لتصاميم المشاريع التي تكون فيها احتمالات وجود مشاكل في التصميم مرتفعة، وذلك بطريقة تؤدي إلى تخفيض التكاليف التي يتكبدها الزبائن إلى أدنى حد ممكن.

ويرى المكتب أن عمليات استعراض التصاميم عنصر أساسي للممارسة الجيدة في تصميم الهياكل الأساسية. وقد وضع المكتب دليلاً لتخطيط تصاميم المباني يحدد الأهداف التقنية والبيانات الفنية؛ والاحتياجات والتوصيات المتعلقة بالأداء؛ والمعايير الدنيا لتصميم الهياكل الأساسية، وذلك بهدف إرساء مبادئ توجيهية واضحة ومتسقة لفائدة المصممين

التابعين للمكتب (الداخليين منهم والخارجيين). وسيُجرى استعراض لأفضل الممارسات في صناعة البناء يشمل تحليلاً لتكاليف/فوائد منهجيات استعراضات التصميم، وقد يشمل أيضاً إجراء استعراض لتلك التصميم من حيث هندسة القيمة وقابليتها للتشديد. وسيتم أيضاً تقييم إمكانية الحد من المخاطر التي قد تنطوي عليها المشاريع وتحقيق وفورات تحد من تكلفتها. وسينظر بعد ذلك في مدى الحاجة إلى إجراء استعراضات إلزامية لتصاميم المشاريع المرتفعة المخاطر.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية المستدامة

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الثاني من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٨٢، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بوضع آلية لتوليد معلومات أفضل عن أداء المباني في فترة ما بعد إنجازها.

ويندرج أداء الهياكل الأساسية في فترة ما بعد التشييد في صميم تقديم الحلول المستدامة، وسيعمم ذلك العنصر باعتباره أحد عناصر تحقيق الاستدامة في جميع الأعمال التي ينجزها المكتب. ويعتبر المكتب أيضاً أن الأداء في فترة ما بعد الإنجاز (وهو ما يسمى عادة بتقييم المباني بعد شغلها) أداة مهمة لاكتساب المعارف. ويسلم المكتب بضرورة التماس التعقيبات بشأن تقييم أداء المباني بعد الانتهاء من بنائها باعتبار ذلك جزءاً من عملية ضمان الجودة وفقاً لمعايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس المعمول بها حالياً في المكتب. ويجري النظر في طريقة التنفيذ باعتبارها جزءاً من استراتيجية الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية. وتستدعي الحاجة مواصلة تحليل الآثار المترتبة على هذه العملية التقييمية للمباني بعد شغلها، وهو ما قد يشمل جهات معنية متعددة، وتحليل النتائج التي تنجم عن ذلك.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية المستدامة

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٨٥، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بوضع استراتيجية لتشجيع الزبائن على زيادة مشاركتهم في مركز الشركاء، بما في ذلك إبداء التعقيبات.

وسيعض المكتب استراتيجية لزيادة مشاركة الزبائن من خلال مركز الشركاء. ويستعين المكتب حالياً بالدورة التدريبية المتعلقة بأساسيات إدارة المشاريع للتشجيع على استخدام هذا المركز وإسداء المشورة إلى المشاركين في الدورة بشأن سبل التفاعل مع الزبائن عن طريق المركز. ومن المقرر إصدار سلسلة من الرسائل لإبلاغ مراكز العمليات بالأوقات التي يمكن فيها الاستعانة بخدمات المركز.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المتعلقة بالهيكل الأساسية المستدامة

الحالة: قيد التنفيذ

الأولية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الثالث من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٩٠، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يعمل مع شركائه على وضع عمليات لتحسين استقاء المعلومات عن النتائج التي تسهم فيها أنشطة المكتب، ولا سيما المعلومات المتعلقة بالمستفيدين من المشاريع.

ويدرك المكتب ضرورة تحويل نواتج المشاريع إلى قدرات تؤدي إلى نتائج ملموسة. وتركز خطته الاستراتيجية الجديدة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ على الاستدامة والقدرة الوطنية في ثلاثة مجالات رئيسية للعمليات، هي إدارة المشاريع، والهيكل الأساسية، والمشتريات، وذلك في محاولة للمساهمة في النتائج التي يحققها الشركاء وفي تحقيق هؤلاء الشركاء للنتائج الإنمائية.

وقد شرع المكتب في أوائل عام ٢٠١٣ بتنفيذ برنامج لتحقيق الاستدامة لدمج مبادئها في عملياته، بما في ذلك مبدأ التركيز على النتائج. وتم في إطار هذا البرنامج تنفيذ استراتيجية لتعميم مراعاة الاستدامة، وتنظيم عدة حلقات عمل لفائدة موظفي المقر ومراكز العمليات.

وبالإضافة إلى ذلك، ركز الاجتماع الإداري الشامل للمكتب في عام ٢٠١٣ على الاستدامة لبلوغ الأهداف المحددة التالية: (أ) فهم احتياجات شركائنا والتحديات التي تواجههم، حتى نتمكن من بيان جدوى تحقيق الاستدامة؛ (ب) كفاءة تطوير منتجاتنا وخدماتنا وأدواتنا وترتيب أولوياتها للوفاء بالوعد الذي قطعناه على أنفسنا بتحقيق الاستدامة؛ (ج) تبادل أفضل الممارسات بشأن الاستدامة، والاحتفاء بالتجارب الناجحة واستلهام الأفكار الجديدة.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية المستدامة

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٩٢، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم إما بتعزيز أداة الضمان الإلكترونية لإتاحة توفير الضمان على مستوى المشاريع حيثما يشمل الاتفاق مشاريع كبيرة متعددة، أو بزيادة عدد اتفاقاته التي يقتصر كل منها على مشروع واحد.

ووافق المكتب على توصية المجلس وسوف يستعرض المسألة ويبت فيما إذا كان سيعزز أداة الضمان الإلكترونية لإتاحة توفير الضمان على مستوى المشاريع حيثما يشمل الاتفاق مشاريع كبيرة متعددة، أو سيزيد عدد اتفاقاته التي يقتصر كل منها على مشروع واحد ويطبقها وفقاً لذلك.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المتعلقة بالهياكل الأساسية المستدامة

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

## المرفق الثاني

## تعليقات على حالة تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات عن السنوات السابقة

قدم مجلس مراجعي الحسابات في مرفق تقريره عن الفترة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ (A/68/5/Add.10)، موجزا لحالة تنفيذ التوصيات المتصلة بفترات مالية سابقة. ومن إجمالي التوصيات المذكورة المتصلة بفترات مالية سابقة، وعددها ٣١ توصية، نفذت ١٥ توصية تنفيذا تاما، وهناك توصية واحدة تجاوزتها الأحداث، ولم تنفذ ١٥ توصية أو هي قيد التنفيذ. وترد أدناه معلومات عن التوصيات التي هي قيد التنفيذ، وعددها ١٢ توصية، وعن التوصيات التي لم تنفذ، وعددها ٣ توصيات. وقد يود المجلس التنفيذي أن يقر بأنه، استنادا إلى تقييم المكتب، تم الآن تنفيذ ٦ توصيات من ١٥ توصية أصدرها مجلس مراجعي الحسابات بشأن فترات مالية سابقة. وقد أدرجت المعلومات أدناه حسب الترتيب الذي وردت به التوصيات في المرفق الأول لهذا التقرير.

ويرد في الجدول التالي موجز للحالة العامة.

## الجدول

حالة تنفيذ التوصيات المتبقية من فترات سابقة التي ارتتي في مرفق تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن الفترة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ أنها لم تنفذ بشكل كامل

الإدارة المسؤولة	عدد التوصيات	التوصيات التي لم تقبل	التوصيات التي نفذت أو طلب إيفائها	التوصيات التي قيد التنفيذ	التوصيات التي حدد لها تاريخ مستهدف	التوصيات التي لم يحدد لها تاريخ مستهدف
فريق الدعم المؤسسي	٣	-	٣	-	-	-
فريق الممارسات المالية	٣	-	١	٢	٢	-
فريق ممارسات الموارد البشرية	١	-	١	-	-	-
فريق الممارسات القانونية	٢	-	-	٢	٢	-
فريق ممارسات الإدارة المستدامة للمشاريع	٥	-	-	٥	٥	-
فريق ممارسات المشتريات المستدامة	١	-	١	-	-	-
<b>المجموع</b>	<b>١٥</b>	<b>-</b>	<b>٦</b>	<b>٩</b>	<b>٩</b>	<b>-</b>

وفي الفقرة ٤٨، كرر المجلس تأكيد توصيته السابقة بأن يقوم المكتب بما يلي:  
 (أ) استقاء الدروس المستفادة من مشاريعه القائمة والنظر في التدابير التي تتيح له إقفال المشاريع في الوقت المناسب؛ (ب) معالجة المشاريع المتأخرة التي يتعين إقفالها.

بناءً على الدروس المستخلصة من أفضل ممارسات رصد المشاريع ومراقبتها، يتيح استعراض الضمانات الفصلي للمكتب أن يتعقب حالة المشاريع على نحو أفضل، بما في ذلك وثائق المشاريع التي يلزم إقفالها. وقد وضع المكتب أداة إلكترونية لإقفال المشاريع لمساعدة المكاتب الميدانية التي تتعقب المشاريع على إقفالها وتيسير عملية الإقفال على نحو سلس. وقد ساعدت هذه الأداة على تخفيض عدد المشاريع المتأخرة التي يلزم إقفالها. وقد تم أيضا إدراج هذه الأداة ضمن المواضيع التي نوقشت خلال الدورة التدريبية المتعلقة بأساسيات إدارة المشاريع.

وبالإضافة إلى ذلك، أنشأ المكتب الآن فرقة عمل غير رسمية تشمل الممارسات ذات الصلة (أي إدارة المشاريع، والدعم والمشورة المتصلين بالممارسات الموحدة، والشؤون المالية)، لتتولى استعراض جميع المشاريع وتحديد ما يلزم إقفاله منها.

الإدارة المسؤولة: فريق ممارسات الإدارة المستدامة للمشاريع

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٥٣، أوصى المجلس المكتب بأن يقوم بتعزيز دوره الرقابي على مركز عمليات جمهورية الكونغو الديمقراطية من أجل التصدي في الوقت المناسب لتحديات التشغيل التي تؤثر على مشاريعه.

وأجرى المكتب في الفترة من ٢٢ إلى ٢٥ تموز/يوليه ٢٠١٣ في جمهورية الكونغو الديمقراطية "بعثة لتقييم نضج المشاريع" من حيث الضوابط الإدارية وإدارة الفوائد والإدارة المالية وإدارة العلاقات مع الجهات المعنية وإدارة المخاطر والإدارة التنظيمية وإدارة الموارد.

ويعتزم المكتب إجراء بعثة متابعة في مطلع عام ٢٠١٤ للاضطلاع بسلسلة من الإجراءات، تشمل إدارة المشاريع وتخطيطها، ومراقبة التغييرات الطارئة عليها، وهيكل تلك المشاريع، لدعم مركز عمليات جمهورية الكونغو الديمقراطية في التصدي للتحديات المتصلة بالمشاريع.

الإدارة المسؤولة: فريق ممارسات الإدارة المستدامة للمشاريع

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

**وفي الفقرة ٥٤، أوصى المجلس بأن ينظر المكتب في مدى كفاية الرقابة المفروضة على المراكز التي تعمل في بيئات تواجه مخاطر عالية والدعم المقدم لها.**

ويتصدي المكتب لمسألة كفاية الرقابة والدعم في البيئات العالية المخاطر على جبهتين، هما: (أ) المخاطر في بلد العملية؛ (ب) المخاطر في المشاريع والبرامج. وقرر المكتب إيفاد سبع "بعثات لتقييم نضج المشاريع" دعماً للمراكز التي تعمل في بيئات تواجه مخاطر عالية (أي أفغانستان، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وجنوب السودان، وسري لانكا، وميانمار، وهايتي، ودولة فلسطين (القدس)). وقد تم حتى الآن إنجاز ثلاث من هذه البعثات، ومكّن ذلك من فهم التحديات التي تواجهها المراكز على نحو أفضل، ومن وضع تحسينات محددة الهدف. ويعتزم المكتب توسيع "بعثات تقييم نضج المشاريع" في الأعوام المقبلة لدعم مراكز أخرى وتقييم التقدم المحرز في المراكز التي استفادت بالفعل من تلك البعثات. ويعكف المكتب حالياً على وضع استراتيجية لإدارة المخاطر في المشاريع والبرامج.

الإدارة المسؤولة: فريق ممارسات الإدارة المستدامة للمشاريع

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

**وفي الفقرة ٦٢، وافق المكتب على التوصية التي أعاد المجلس تأكيدها بأن يسوي النزاع المتعلق بالفروق في أرصدة حسابات الصناديق المشتركة مع البرنامج الإنمائي.**

وفي كانون الثاني/يناير ٢٠١٣، عين البرنامج الإنمائي ومكتب خدمات المشاريع فريقاً مكوناً من ثلاثة خبراء لاستعراض هذه المسألة المتعلقة بالفروق في أرصدة حسابات الصناديق. ويتنظر كل من المكتب والبرنامج الإنمائي حالياً أن يتلقى من فريق الخبراء أي طلبات توضيح قد تكون لديه بشأن مذكرات المطالبة ومذكرات الرد المقدمة في أيار/مايو وآب/أغسطس ٢٠١٣ على التوالي، وفتواه النهائية التي تحدد التوصية النهائية

للفريق بتسوية المنازعات بين الطرفين. وسبق أن اتفق الطرفان على اتباع توصيات الفريق على وجه السرعة. ويتوقع المكتب تسوية هذه المسألة بحلول نهاية عام ٢٠١٣.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات القانونية

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٣

وفي الفقرة ٦٤، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بما يلي: (أ) تعزيز ضوابط رصده للمشاريع فيما يتصل باتفاقات الخدمات الإدارية للكشف عن الأخطاء التي تشوب ترميز النظام وغيرها من الأخطاء في الوقت المناسب؛ (ب) الحصول على تأكيد بشأن المبالغ المستحقة من البرنامج الإنمائي قبل إقفال حساباته بما يكفل الكشف عن بنود التسوية.

وقد نفذ المكتب الضوابط المناسبة لمنع وقوع أخطاء في ترميز المعاملات المشتركة بين الصناديق وإبلاغ البرنامج الإنمائي بها. وعلاوة على ذلك، وُضعت ضوابط تخفيف مناسبة لكفالة الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب. وبدأ المكتب أيضا في الحصول على تأكيد بشأن المبالغ المشتركة بين الصناديق.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المالية

الحالة: نفذت بالكامل

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: أنجزت

وفي الفقرة ٧١، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم من خلال عملياته، باستعراض عملية إعداد البيانات المالية لكفالة معالجة الثغرات التي يحددها المجلس.

وستراعى جميع الاستنتاجات المستخلصة فيما يتعلق بهذه التوصية في إعداد حسابات المكتب للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣ وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وشرع المكتب في إعداد مجموعة من البيانات المالية المؤقتة الكاملة لضمان التخفيف من الثغرات يحددها مجلس مراجعي الحسابات في عملية إعداد البيانات المالية لعام ٢٠١٢.



الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المالية

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الأول عام ٢٠١٤

وفي الفقرة ٩٩، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بما يلي: (أ) الاحتفاظ بسجلات مركزية ملائمة لحالات الاستثناء التي أقرتها اللجان المحلية للعقود والمشتريات؛ (ب) رصد وتحليل الاتجاهات في تقديم حالات الاستثناء لتحديد ما إذا كانت تُظهر المشاكل الكامنة في وظيفة الشراء وإبلاغ الإدارة العليا عنها مرة في كل سنة على الأقل.

وتم تطبيق نظام مركزي على سجلات حالات الاستثناء التي تمت الموافقة عليها بعد أن استعرضتها اللجان المحلية للعقود والمشتريات. وعقدت لجنة العقود والممتلكات بالمقر اجتماعا في أيلول/سبتمبر ٢٠١٣ خصصته للنظر في هذه السجلات من أجل تقديم تقرير إلى الرئيس التنفيذي للمشتريات، عن الاتجاهات والمشاكل الكامنة. ويعقد هذا الاجتماع إضافة إلى قيام لجنة العقود والممتلكات بالمقر بالرصد المنتظم للجان المحلية للعقود والمشتريات وتقديم الدعم لها. وعلاوة على ذلك، يقوم فريق ممارسات الشراء برصد جميع الحالات ويختار المسائل البارزة في تلك الحالات، ويتخذ الإجراءات المناسبة على أساس مستمر، كما هو الحال بالنسبة للتدخلات المتعلقة بالتدريب وإنتاج ورقات معرفية واستعراض سياسات الشراء. وتم ذلك في عدة مناسبات في عام ٢٠١٣، كما كان الحال بالنسبة للبت الشبكي والرسائل الإخبارية بشأن مواضيع محددة خاصة بجميع العاملين في مجال الشراء.

الإدارة المسؤولة: فريق ممارسات المشتريات

الحالة: نفذت بالكامل

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: أنجزت

وفي الفقرة ١٠٧، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بما يلي: (أ) تلافي أوجه التضارب في سجلات الأصول بما يكفل قدرته على الإفادة بدقة عن محتويات مخزونه من الأصول، وإعداد أرصدة افتتاحية دقيقة لأغراض تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ (ب) معالجة حالات عدم الاتساق في عملية التصديق على قائمة جرد الأصول.

وقد صحح المكتب أوجه التضارب التي لوحظت في سجل أصوله الثابتة وأصدر لمكاتبه الميدانية تعليمات واضحة تمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، بشأن عمليتي التصديق على الأصول والتحقق المادي منها، وذلك في إطار عملية التصديق على أصول المشاريع لعام ٢٠١٢. ورغم أن المكتب اختار الأخذ بالأحكام الانتقالية للمعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، فإن هذه التوصية تعتبر أنها نُفذت فيما يتعلق بالنتائج التي لاحظها المجلس.

الإدارة المسؤولة: فريق الدعم المؤسسي

الحالة: نفذت بالكامل

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: أنجزت

وفي الفقرة ١١٤، أوصى المجلس المكتب بأن يقوم بما يلي: (أ) إجراء عمليات تدقيق شهرية للتحقق من كشف المرتبات الذي يصدره بما يكفل اكتماله ودقته؛ (ب) رصد واستعراض جميع حالات إنهاء الخدمة بما يكفل شطب أسماء الموظفين من كشوف المرتبات ما أن تنتهي خدمتهم في المنظمة.

وتمشيا مع اتفاق مستوى الخدمات المبرم بين المكتب والبرنامج الإنمائي، يتولى البرنامج الإنمائي مهمة إعداد كشوف مرتبات الموظفين. ويقوم البرنامج الإنمائي بإجراء عمليات تدقيق شهرية لكشوف المرتبات بما يكفل اكتمالها ودقتها، وبما يكفل أيضا شطب أسماء الموظفين من كشوف المرتبات عندما يخطر المكتب بانتهاء خدمتهم في المنظمة. وإتاحة آلية رقابة ثانية للجزء (ب) أعلاه، أضاف المكتب ضابطا إضافيا في فريق الممارسات المالية للتأكد من شطب أسماء الموظفين الذين انتهت خدمتهم من كشوف المرتبات تجنبا لتسديد مدفوعات زائدة.

الإدارة المسؤولة: فريق ممارسات الموارد البشرية

الحالة: نفذت بالكامل

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: أنجزت

وفي مرفق تقرير المجلس لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وافق المكتب على توصية المجلس بتسوية الفروق في أرصدة حسابات الصناديق المشتركة المتنازع عليها مع البرنامج الإنمائي.

وفي كانون الثاني/يناير ٢٠١٣، عين البرنامج الإنمائي والمكتب فريقا يتكون من ثلاثة خبراء لاستعراض هذه المسألة المتعلقة بالفروق بين أرصدة الصناديق المشتركة. و ينتظر كل من المكتب والبرنامج الإنمائي حاليا أن يتلقى أي طلبات توضيح من فريق الخبراء بشأن مذكرات المطالبة ومذكرات الرد المقدمة في أيار/مايو وآب/أغسطس ٢٠١٣ على التوالي، وفتواه النهائية التي تحدد توصية الفريق النهائية بتسوية المنازعات بين الطرفين. وقد سبق أن اتفق الطرفان على اتباع توصيات الفريق على وجه السرعة. ويتوقع المكتب تسوية هذه المسألة بحلول نهاية عام ٢٠١٣.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات القانونية

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٣

وفي مرفق تقرير المجلس لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بما يلي: (أ) مواصلة متابعة الفروق بين أرصدة الصناديق المشتركة التي لم تتم تسويتها في حساباته، (ب) التعاون مع وكالات الأمم المتحدة المعنية على تسوية الفروق القديمة بين أرصدة الصناديق المشتركة.

ويعمل المكتب بنشاط مع الوكالات المعنية، ويهدف إلى إغلاق جميع الأرصدة غير المسددة خلال الأشهر المقبلة.

الإدارة المسؤولة: فريق الممارسات المالية

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: متوسطة

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٣

وفي مرفق تقرير المجلس لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وافق المكتب على توصية المجلس السابقة التي أعيد تأكيدها بأن يقوم بتحليل جميع المشاريع المدرجة في الوقت الراهن وتحديد المشاريع التي يجب إغلاقها.

ويشكل تحديد المشاريع التي يجب إغلاقها عملاً مستمراً. ويُستخدم الاستعراض الفصلي للضمانات في توثيق حالة إغلاق المشاريع. وقام المكتب بإنشاء "أداة إلكترونية لإغلاق المشاريع" لمساعدة مراكز العمليات على تتبع المشاريع الواجب إغلاقها، وتيسير عملية الإقفال على نحو سلس. وأنشئت فرقة عمل، بصفة غير رسمية، تشمل الممارسات ذات الصلة (أي إدارة المشاريع، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والشؤون المالية) لاستعراض جميع المشاريع وتحديد المشاريع التي يجب إغلاقها.

الإدارة المسؤولة: فريق ممارسات الإدارة المستدامة للمشاريع

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٤

وفي مرفق تقرير المجلس لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وافق المكتب الإقليمي لأفريقيا ومركز عمليات السنغال التابعان لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على توصية المجلس السابقة التي أعيد تأكيدها بأن يقوم باتخاذ مزيد من الخطوات لتحقيق ما يلي: (أ) ضمان رصد حالة المشاريع بانتظام وتبينها بدقة في نظام أطلس؛ (ب) إتمام عملية إغلاق المشاريع على وجه السرعة.

ويجري رصد حالة مشاريع المكتب من خلال اجتماعات منتظمة تعقدتها الإدارة في مراكز العمليات وباستخدام أداة حيز عمل الإدارة، التي تبين حالة المشروع في نظام أطلس. ويوثق الاستعراض الفصلي للضمانات أيضاً حالة إغلاق المشاريع. وفي أعقاب مراجعة المجلس للحسابات، أنشأ المكتب أداة لإغلاق المشاريع على الإنترنت لمساعدة مراكز العمليات على تتبع المشاريع الواجب إغلاقها، وتيسير عملية الإقفال على نحو سلس. وفيما يتعلق بالمشاريع المدرجة في تقرير المجلس لمركز عمليات السنغال، تم إغلاق ٩٠ في المائة منها بشكل كامل في أيلول/سبتمبر ٢٠١٣. ويجري تجهيز الحالات التي لم يبت فيها بعد، ومن المتوقع أن يتم إغلاقها بحلول نهاية عام ٢٠١٣.

الإدارة المسؤولة: فريق ممارسات الإدارة المستدامة للمشاريع

الحالة: قيد التنفيذ

الأولوية: عليا

التاريخ المستهدف: الربع الأخير من عام ٢٠١٣

وفي مرفق تقرير المجلس لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بما يلي: (أ) معالجة أوجه التضارب التي لوحظت في سجلات أصوله؛ (ب) استعراض جميع سجلات الأصول لكفالة عدم احتوائها على أوجه تضارب مماثلة.

وقد قام المكتب بتصحيح أوجه التضارب التي لوحظت في سجل أصوله الثابتة، وقدم لمكاتبه الميدانية تعليمات واضحة تمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن عمليتي التصديق على الأصول والتحقق المادي منها، في إطار عملية التصديق على أصول المشاريع بالنسبة لعام ٢٠١٢. ورغم أن المكتب اختار الأخذ بالأحكام الانتقالية للمعيار ١٧ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، فإن هذه التوصية تعتبر أنها نُفذت فيما يتعلق بالنتائج التي لاحظها المجلس.

الإدارة المسؤولة:	فريق الدعم المؤسسي
الحالة:	نفذت بالكامل
الأولوية:	عليا
التاريخ المستهدف:	أنجزت

وفي مرفق تقرير المجلس لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وافق المكتب على توصية المجلس بأن يقوم بما يلي: (أ) تنفيذ ضوابط لتمكين مديري المشاريع من ممارسة قدر أكبر من الرقابة على الأصول المشتراة بأموال المشروع؛ (ب) التحقيق في ملابسات استخدام أموال المشروع لشراء هذه التجهيزات.

وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، تم وضع سياسات وإجراءات بشأن أصول المشاريع ونشرها. وصدر الأمر الإداري [AI/EO/2011/02](#) بشأن "إدارة الأصول" في إطار تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وفي تموز/يوليه ٢٠١٢، أنجز المكتب تحقيقه المادي من جميع أصول مشاريعه. واستنادا إلى هذا التحقق المادي، استكمل المكتب سياساته الرامية إلى تعزيز الرقابة على أصول المشاريع. وعلاوة على ذلك، فإن فهرس المشتريات الذي بدأ استخدامه في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، يقوم حاليا بتخزين جميع أصول المشاريع المشتراة منذ عام ٢٠١٢ وإنشاء سجل لها. ولغرض التحقق من الأرصدة الافتتاحية الممتثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، أنجز في تموز/يوليه ٢٠١٢ سجل لأصول جميع المشاريع الجارية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.

الإدارة المسؤولة: فريق الدعم المؤسسي  
الحالة: نفذت بالكامل  
الأولوية: عليا  
التاريخ المستهدف: أنجزت

---