



التقرير السنوي عن الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات

تقرير من الأمانة

١- إن الأمانة ملتزمة بتحسين مستوى الامتثال وإدارة المخاطر ومستوى التقيد بالمبادئ الأخلاقية في جميع مكاتبها في شتى أنحاء العالم. وقد عززت الأمانة في عام ٢٠١٥ أعمالها المتعلقة باستحداث سياسات وإجراءات وأدوات تستهدف دعم كل من عملية التحديد المنهجي للمخاطر القائمة على نطاق المنظمة، والاستعراض والتقييم الدوريين لمسألة الامتثال للرقابة الداخلية ودمجها في جميع السياسات والقرارات الإدارية، وتعزيز اتباع أعلى مستوى من المعايير ومدونات قواعد السلوك والقيم الأساسية للمنظمة.

الامتثال

٢- تشكل وظائف الامتثال جزءاً أساسياً من خط الدفاع الثاني في نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة".^١ وقد طورت المكاتب الإقليمية لمنظمة الصحة العالمية ووظائف الامتثال بولايات تشمل التحقق من المعاملات في المكاتب القطرية في بعض الأقاليم، والاستعراض والرصد والمراقبة في أقاليم أخرى. ويعمل مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، في المقر الرئيسي، وعلى الصعيد العالمي، كمركز اتصال، بوصف ذلك ممارسةً فضلى، ويُعنى بمواءمة السياسات والأدوات ونظم الرصد لتحسين مستوى الامتثال وتنفيذ إطار الرقابة والمساءلة الداخليين في جميع مكاتب المنظمة.

تعزيز المساءلة والرقابة الداخليين

٣- تستهدف الأمانة توطيد المساءلة عن الموارد، وكذلك عن النتائج، وتعزيز الضوابط الداخلية. ولهذه الغاية، نشرت الأمانة خلال عام ٢٠١٥ أدوات لإدارة الرقابة الداخلية، شملت قائمة مرجعية للتقييم الذاتي ودليل للمديرين، الهدف منهما هو إنكاء وعي المديرين بمدى كفاية البيئة الرقابية في مراكز الميزانية التي يعنى بها كل منهم، وتحديد مواطن القوة والضعف، والمساعدة على ترتيب أولويات العمل اللازم لإنجازه لتعزيز الرقابة على مراكز الميزانية. كما أن التقييم المستمر للمخاطر والثغرات ومواطن الضعف عن طريق القوائم المرجعية للتقييم الذاتي يوفر المعلومات اللازمة لعملية إدارة المخاطر ولتحديث الضوابط أو وضع ضوابط جديدة، بما يشمل السياسات والإجراءات في المجالات الرئيسية، كإدارة الأداء، والمشتريات، وعقود العاملين من غير الموظفين، والتعاون المالي المباشر.

١ تحدد الرقابة الداخلية ثلاثة خطوط دفاع على النحو التالي: يتعلق الخط الأول بإدارة العمليات، ويشمل الخط الثاني ووظائف إسداء المشورة بشأن المسائل الرقابية، بينما يتعلق الخط الثالث بالمراجعة الداخلية للحسابات.

٤- وقد اتخذت المكاتب الإقليمية إجراءات من أجل تعزيز الضوابط الداخلية وتحسين مستوى المساءلة والشفافية فيها، بإنشاء لوحات للمتابعة الإدارية في المكاتب الإقليمية لأفريقيا، وجنوب شرق آسيا، وأوروبا، وشرق المتوسط، وغرب المحيط الهادئ، وشبكة من مراكز الاتصال المعنية بمسألة الامتثال في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط.

٥- وفي المكتب الإقليمي لأفريقيا، يتضمن مشروع تعزيز المساءلة والرقابة الداخلية مبادرات تكملية على المستويين الإقليمي والقطري، ويشكل هذا المشروع جزءاً من برنامج التحوّل الذي أطلقه المكتب الإقليمي في شباط/فبراير ٢٠١٥. ويستخدم المشروع موقعاً إلكترونياً تفاعلياً ييسر إمكانية الاطلاع على قواعد منظمة الصحة العالمية ولوائحها وسياساتها واستراتيجياتها ووثائقها الإطارية وإجراءاتها التشغيلية الموحدة، وكذلك الاطلاع على معلومات عن المسائل المتعلقة بمراجعة الحسابات، والامتثال، وإدارة المخاطر، ومنع الاحتيال. ويتولى فريق معني بمسألة الامتثال مهمة رصد مستوى الامتثال وضمان الجودة، كما يُجري هذا الفريق مراجعات المعاملات، ويحدد أفضل الممارسات في المكاتب القطرية ويتبادلها معها، ويحلل مواطن الضعف الرقابي في النظم ويستدركها. وقد وضعت مؤشرات رئيسية للأداء ترمي إلى قياس الأداء الموضوعي لمختلف مراكز الميزانية والمديرين والموظفين.

الاستعراضان الإداري والبرنامجي

٦- استُحدث نهج إقليمي لتحسين مستوى فعالية المكاتب القطرية وكفاءتها، كما استُحدثت منهجية لإجراء الاستعراضين التنظيمي والإداري البرنامجي المقررين. وقد أُجريت أربعة استعراضات، في إندونيسيا وميانمار ونيبال وأوكرانيا، منذ أن قدم مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات تقريره الأخير إلى اللجنة^١. واضطلع المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا بدورٍ قيادي في تنفيذ التوصيات المقدمة، وشرع المكتب الإقليمي لأفريقيا في تنفيذ المنهجية بوصفها إطاراً للاستعراض التنظيمي والإداري البرنامجي للمكاتب القطرية في الكاميرون ومالي وجنوب السودان.

إدارة المخاطر

٧- إن الهدف من إدارة المخاطر هو تيسير اتباع نهج أكثر استراتيجية على نطاق المنظمة^٢ بضمان أن تتبّع عمليات إدارة المخاطر التي تُجرى في جميع مكاتب المنظمة منهجيةً ثابتة ومتسقة، وتعزيز إنشاء سجل للمخاطر على نطاق المنظمة وعلى المستويات العليا^٣.

سياسة إدارة المخاطر

٨- لنهج إدارة المخاطر الذي تنتهجه منظمة الصحة العالمية غرضان، ألا وهما: دعم اتخاذ القرار على أساس المعلومات، وإدماج إدارة المخاطر في العمليات المؤسسية التشغيلية. ولهذه الغاية تنفذ الأمانة حالياً سياسة لإدارة المخاطر المؤسسية تحدد أدوات لتحديد المخاطر، وتقييمها، والتصدي لها، ورصدها على نحو منهجي ونظامي وسريع.

١ الوثيقة EBPBAC21/5.

٢ انظر الوثيقة ج٤/٦٧، الفقرة ٢٣.

٣ انظر الوثيقة مت١٠/١٣٣، الفقرة ٢.

٩- وتُقرّ هذه السياسة نهجاً مخطّطاً للتعامل مع المخاطر، بما يشمل مدى مقبوليتها، وتحدد كيفية المساءلة وأنماطاً واضحة لتصرف الشؤون فيما يتعلق بالمخاطر. كما تزوّد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية كبار المديرين بمعلومات ملائمة عن المخاطر وتُنشئ عملية إبلاغ فعالة. وتُرسّخ هذه السياسة مسألة إدارة المخاطر في دورتي التخطيط والميزنة الاستراتيجيين والتنفيذيين للمنظمة، وكذلك في إطار المساءلة والرقابة الداخلية. ويُقدّم إلى المدير العام والدول الأعضاء تقرير سنوي عن المخاطر عن طريق المجلس التنفيذي.

١٠- وتكمّل سياسة إدارة المخاطر المؤسسية مرحلة تحديد المخاطر من القاعدة إلى القمة، وتحديد أولويات التصدي للمخاطر بمرحلة التحقّق والتصعيد من المستوى العام إلى المستوى التخصصي.

التحقّق

١١- تشمل مرحلة التحقّق استعراضاً للمخاطر التي حدّتها مراكز الميزانية يُجرّبه كبار المديرين المعنيين بها، ويتضمّن ما يلي: مراجعة صيغة المخاطر (بالإضافة أو التكميل أو إعادة الصياغة)، وتعديل مستوياتها المحدد، والضبط الدقيق لإجراءات التصدي المقترحة.

التصعيد

١٢- تستهدف عملية التصعيد التمكين من تحديد كيفية التصدي للمخاطر في مستوى السلطة الصحيح بمنظمة الصحة العالمية. ولهذه الغاية، فإنها مصمّمة لتضمن تصعيد المخاطر تصعيداً منهجياً وفقاً لمستوياتها، بحيث تُصعد المخاطر الكبيرة إلى المديرين الإقليميين أو المديرين العاملين بالمساعد، أما أشد المخاطر فيحدد المدير العام كيفية التصدي لها.

١٣- وتُصعد أعلى المخاطر إلى أعلى مستويات السلطة بصرف النظر عن إدخال أي تعديلات عليها خلال مرحلة التحقّق، بينما يمكن تصعيد المخاطر الأدنى إلى مستوى أعلى من السلطة حسبما تقتضيه مراكز الميزانية. وينطبق ذلك أيضاً على المخاطر المشتركة بين مختلف مراكز الميزانية أو المكاتب الرئيسية، فتستلزم، من ثم، الانتباه إليها على مستوى أعلى من السلطة.

سجل المخاطر

١٤- يقيّد سجل المخاطر المؤسسية المخاطر التي حدّتها مراكز الميزانية في جميع مكاتب المنظمة. واعتباراً من نهاية تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥، نُشر سجل المخاطر على مرحلتين كالتالي: مرحلة "من القاعدة إلى القمة" لتقييم المخاطر من جانب رؤساء مراكز الميزانية، ومرحلة "من المستوى العام إلى المستوى التخصصي" للتحقّق، انتهت في ١٤ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥.

١٥- وقد دعمت المكاتب الإقليمية نشر سجل المخاطر. فقامت عدة مكاتب إقليمية، ومنها المكتب الإقليمي لشرق المتوسط، بإنشاء شبكات من مراكز اتصال تُعنى بالمخاطر في جميع المكاتب القطرية، في حين أنشأ المكتب الإقليمي لأفريقيا، على سبيل المثال، لجنة معنية بمراجعة الحسابات والامتثال وإدارة المخاطر بهدف تعزيز رصد مدى كفاية وفعالية أنشطة الرقابة الداخلية وتخفيف المخاطر، باستخدام معلومات تحدد أولويات الدعم المستقبلي للمكاتب القطرية والإجراءات التصحيحية اللازمة.

١٦- وتشكل إدارة المخاطر عملية تعلّم متكررة، ويكتسب التدريب أهمية رئيسية في إذكاء الوعي بالمخاطر على مستوى المنظمة ككل. وقد ضُوعفت الأنشطة التدريبية الرامية إلى تعريف الموظفين بسياسة إدارة المخاطر المؤسسية وأثارها.

تحليل المخاطر

١٧- يستند التحليل المقدم في هذا التقرير إلى ٢٣٤٨ من البيانات الوصفية للمخاطر، والتي أتم إكمالها وتقييمها والتحقق منها وتلقّتها المنظمة حتى ١٤ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥، حينما انتهت مرحلة التحقق. فقد حددت جميع مراكز الميزانية^١ البالغ عددها ٢١٠ مركزاً المخاطر المعرّض لها كل منها، وقيمتها، وحددت مستوياتها بتوزيع درجات لأثر المخاطر واحتماليتها تتراوح بين درجة وخمس درجات. وطلب منها مراكز الميزانية تصنيف هذه المخاطر إلى ست فئات ألا وهي: المخاطر المالية، المخاطر السياسية/المتصلة بتصريف الشؤون، المخاطر المتصلة بالسمعة، المخاطر المتصلة بالموظفين/النظامية والهيكلية، المخاطر الاستراتيجية، المخاطر التقنية/الصحية العمومية، وذلك بتسمية المخاطر ٣٩ اسماً محدداً.^٢

١٨- وجرى التحقق من جميع المخاطر المبلّغ عنها وحُددت كيفية التصدي لها بنسبة ٩٨٪ من مجموعها. ومن السابق جداً لأوانه التعليق على نتائج تطبيق أشكال التصدي للمخاطر، التي لاتزال قيد التطبيق في معظم الحالات. غير أن تنفيذ تدابير تخفيف المخاطر خلال مرحلة التحقق قد مكن بالفعل من تسكين ٤١٪ من المخاطر المحددة في مستويات أدنى في هرم المخاطر.

١٩- ويشير تحليل تفصيلي لفئات المخاطر أُجري على نطاق المنظمة إلى أن ٣٧٪ من المخاطر يتعلق بالموظفين والنظم والهيكل، و ٢٤٪ منها يتعلق بمخاطر مالية، و ١٢٪ منها يتعلق بمخاطر تقنية/صحية عمومية، و ١١٪ يتعلق بمخاطر استراتيجية، بينما يتعلق ٨٪ من المخاطر بمخاطر متصلة بالسمعة، وتشكل المخاطر السياسية/المتصلة بتصريف الشؤون ٨٪ أيضاً.

٢٠- واستناداً إلى تحليل لمتوسط مستويات المخاطر أُجري بعد التحقق منها (يشكل إحدى وظائف توزيع درجتي الاحتمالية والأثر لكل من المخاطر التي حددتها مراكز الميزانية)، يتبين أن أعلى ثلاث فئات للمخاطر على مستوى المنظمة هي: العجز عن سداد الخصوم طويلة الأجل، وإدراك أن استقلالية المنظمة تتأثر، وعدم فعالية إدارة المشاريع والبرامج. أما أعلى المخاطر التالية لهذه الفئات، مرتبة تنازلياً، فهي: اضطلاع عاملين من غير الموظفين بالأعمال التقنية الرئيسية (بموجب اتفاقات الخدمات الخاصة، على سبيل المثال)، ونقص كفاءة التعاون الداخلي، وعدم الملاءمة إلى حد بعيد في تحديد الأدوار والمسؤوليات وعدم اتساقها على مستوى المنظمة ككل، وعدم الثقة في قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات الصحية الرئيسية في العالم، ونقص التمويل المستدام والطويل الأجل، ونقص الموارد البشرية أو الخبرة العملية التقنية اللازمة لإنجاز العمل على النحو السليم، وعدم مراعاة عمليات التخطيط لاحتياجات البلدان والفئات المستهدفة.

١ جميع المكاتب القطرية وكل الإدارات في المكاتب الإقليمية (باستثناء المكتب الإقليمي للأمريكيتين/ منظمة الصحة للبلدان الأمريكية) والمقر الرئيسي للمنظمة.

٢ استناداً إلى البيانات الوصفية للمخاطر، الواردة من مراكز الميزانية قبل انتهاء موعد المرحلة الأولى النهائية، نُفّحت قائمة أسماء المخاطر البالغ عددها ٤٨ اسماً الواردة في الوثيقة مت ١٠/١٣٣ لتعكس على نحو أدق المخاطر التي حددتها مراكز الميزانية، لنتيح الإبلاغ المنهجي. واختُصرت القائمة إلى ٣٧ اسماً للمخاطر.

٢١- وتتفاوت نشرات المخاطر في المكاتب الرئيسية، لكن تسجل مراكز الميزانية بجميع المكاتب الإقليمية والقارية أعلى مستويات المخاطر في المجالات التالية: العجز عن سداد الخصوم طويلة الأجل، إدراك أن استقلالية المنظمة تتأثر، واضطلاع عاملين من غير الموظفين بالأعمال التقنية الرئيسية، تليها: عدم فعالية إدارة المشاريع والبرامج، وعدم كفاية التأمين (من حيث الموظفون والمباني)، والاحتيال والفساد، ونقص الثقة في قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات الصحية الرئيسية في العالم.

٢٢- وفي المقر الرئيسي، أبلغت مراكز الميزانية بفئات المخاطر الخمس التالية باعتبارها أعلى الفئات: العجز عن سداد الخصوم طويلة الأجل، وتقييم حالات الطوارئ الصحية العمومية و/ أو التصدي لها على نحو غير صحيح، وعدم كفاية التأمين (من حيث الموظفون والمباني)، وعدم كفاءة الإجراءات الداخلية مما يعوق تنفيذ عمليات المنظمة، ونقص الموارد البشرية والخبرة العملية التقنية اللازمتين لأداء العمل على النحو السليم.

الطريق إلى الأمام

٢٣- تباشر الأمانة حالياً تصعيد أعلى المخاطر، والمخاطر الشاملة، والمخاطر التي حُددت صراحةً بوصفها مخاطر تتطلب مستوى أعلى من السلطة لتحديد كيفية التصدي لها. وستقدّم إلى المدير العام النتائج المفصلة لعملية إدارة المخاطر، وستواصل الأمانة تقديم تقاريرها إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي.

الأخلاقيات

٢٤- يعرض هذا التقرير لمحة عامة عن أعمال الأمانة فيما يخص: (١) تنفيذ سياسة الإبلاغ عن المخالفات والحماية من الانتقام؛ (٢) إسداء المشورة لجميع الموظفين، بمن فيهم كبار المديرين، بشأن المسائل الأخلاقية وحالات تضارب المصالح (إعلانات المصالح، المتعلقة بالموظفين والأنشطة الخارجية) وطلب إعلانات مصالح من الخبراء الخارجيين؛ (٣) التوعية ووضع السياسات.

تنفيذ سياسة الإبلاغ عن المخالفات والحماية من الانتقام

٢٥- دخلت السياسة الجديدة للإبلاغ عن المخالفات والحماية من الانتقام حيز النفاذ في آذار/مارس ٢٠١٥. وعملاً بهذه السياسة تلقى مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات منذ ٢٠ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥ عشر حالات محتملة للإبلاغ عن مخالفات، بما في ذلك شكوى خارجية، واستجاب لهذه الحالات؛ حيث أُخذت إجراءات بشأنها، وأُحيلت أربع حالات إلى التحقيق، ونجح المكتب في منع وقوع حالة انتقام محتمل. ويجري حالياً إنشاء خط ساخن للإبلاغ عن المخالفات وسيبدأ تشغيله اعتباراً من مطلع عام ٢٠١٦.

إسداء المشورة بشأن المسائل الأخلاقية وحالات تضارب المصالح

٢٦- تلقى مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في عام ٢٠١٥، حتى هذا التاريخ، ٢٦ طلباً فردياً للمشورة والتوجيه الأخلاقيين بشأن مواضيع شتى من ٢١ موظفاً (منهم ١١ موظفاً من الفئة الفنية والفئات العليا وعشرة موظفين من فئة الخدمات العامة)، وثلاثة متدربين داخليين، واستشاريين اثنين. وتنفذ الأمانة برنامجاً سنوياً

١ انظر <http://intranet-pdrive.who.int/public-drives/PubDept/DGO-CRE%20-%20Compliance,%20Risk%20Management%20and%20Ethics%20Office/Whistleblower/WHOwhistleblowerpolicy.pdf> (تم الاطلاع في ١٩ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٥).

لاستصدار إعلانات مصالحي من الموظفين، بهدف حماية المنظمة وفرادى الموظفين من وقوع أى حالات تضارب فى المصالح قد تنعكس سلباً على مصداقية المنظمة وكفاءتها واستقلالها. ويطلب من كبار الموظفين (من الرتبة ف ٦ فأعلى فى الفئة المهنية) وموظفى إدارة المشتريات (من الرتبة خ ع ٥ فأعلى فى فئة الخدمات العامة) ملء نموذج لإعلان المصالح يشمل المصالح المالية والشخصية. ويفحص المكتب المصالح المعلنة ويسدى المشورة للموظفين، حسب الاقتضاء، بشأن إجراءات التخفيف من وطأة حالات التضارب. وخلال عملية عام ٢٠١٥، قدم ٢٩٠ موظفاً إعلانات مصالحي، منهم ٢١ موظفاً استلزمت مصالحيهم المعلنة مشورة خاصة. وإضافةً إلى ذلك، تلقى المكتب ٢٨ طلباً لمباشرة أنشطة خارجية من أفراد، حظى ٢٤ منها بالموافقة حتى ٢٠ تشرين الأول/ أكتوبر ١.٢٠١٥. وتعزيزاً لإدارة حالات تضارب المصالح، ستوضع فى عام ٢٠١٦ سياسة بشأن إعلانات مصالحي الموظفين، على أساس السلطات المفوضين فيها.

٢٧- كما تسدى الأمانة المشورة إلى الإدارات التقنية بشأن حالات تضارب المصالح التى قد تنشأ عند دعوة خبراء أو مستشارين خارجيين إلى المشاركة فى الأفرقة العاملة أو إلى الإدلاء بأرائهم كخبراء بشأن المواضيع المتصلة بالصحة العمومية. وحتى ٢٠ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٥، كان مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات قد استعرض ٤٢٣ إعلاناً فردياً للمصالح قدمت من خبراء خارجيين. ويقدم المكتب بانتظام إسهاماته ودعمه إلى الإدارات التقنية بجميع مكاتب المنظمة، ويعمل فى الوقت الراهن من أجل إنشاء قاعدة لتسجيل القرارات المتعلقة بمشاركة الخبراء الخارجيين فى الاجتماعات.

التطورات على مستوى السياسات

٢٨- تعكف الأمانة حالياً على وضع عدة سياسات، تشمل سياسة بشأن الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين، وسياسة بشأن إعلانات المصالح المطلوب من الموظفين والاستشاريين تقديمها. وإضافةً إلى ذلك، تراجع حالياً مدونة الأخلاقيات. ومن المتوقع أن يبدأ نفاذ السياسات الجديدة والمنقحة فى عام ٢٠١٦. ويجري أيضاً إعداد مجموعة من الأنشطة التدريبية فى المسائل الأخلاقية، ستعكس التطورات على مستوى السياسات وستكمل برنامج المنظمة القائم للتدريب على الانخراط فى الخدمة.

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٢٩- اللجنة مدعوة إلى الإحاطة علماً بالتقرير.

= = =

١ فى نيسان/ أبريل ٢٠١٥، تسلم مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات من إدارة الموارد البشرية مهمة الموافقة على طلبات الموظفين المتعلقة بالأنشطة الخارجية.