منظمة الصحة العالمية

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي
الاجتماع الخامس والعشرون
البند ٢-١ من جدول الأعمال المؤقت

EBPBAC25/2
١٩ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦

تقرير لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة

تتشرف المديرة العامة بأن تحيل طيه التقرير المقدم من رئيس لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي كي تنظر فيه في اجتماعها الخامس والعشرين (انظر الملحق).

الملحق

التقرير المقدم من لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، كانون الثاني/ يناير ٢٠١٧

معلومات أساسية

١- أنشأ المجلس التنفيذي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة في أيار/ مايو ٢٠٠٩ بموجب القرار م ت١٢٥ق١، وحدّد اختصاصاتها الرامية إلى إسداء المشورة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة وإلى المجلس التنفيذي من خلال هذه اللجنة الأخيرة، بشأن المسائل التي تندرج ضمن نطاق ولايتها والتي تشمل ما يلي:

- استعراض بيانات المنظمة المالية وسياساتها لتقديم التقارير المالية والمحاسبية؛
- إسداء المشورة بشأن مدى كفاية الضوابط الداخلية وإدارة المخاطر؛
- استعراض مدى فعالية وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية لحسابات المنظمة، ورصد تنفيذ نتائج مراجعة الحسابات والتوصيات المنبثقة عنها.

٢- وفيما يلي أسماء أعضاء لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة:

الاسم	تاريخ تعيين العضو من جانب المجلس التنفيذي[1]	المقرر الإجرائي
السيد روبرت ساملز (الرئيس)	أيار/ مايو ٢٠١٣	م ت١٣٣(٨)
السيد موكيش أريا	أيار/ مايو ٢٠١٣	م ت١٣٣(٨)
السيد ستيف تنتون	أيار/ مايو ٢٠١٣	م ت١٣٣(٨)
الدكتورة جيبا ويلسون	أيار/ مايو ٢٠١٦	م ت١٣٧(٤)
السيد ليوناردو غوميز بيريرا	أيار/ مايو ٢٠١٦	م ت١٣٧(٤)

٣- وهذا التقرير هو تقرير مبدئي تقدمه لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة في أعقاب دورتيها اللتين انعقدتا في تموز/ يوليو وتشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٦. وخلال عام ٢٠١٦، عقدت اللجنة الاستشارية دوراتها الثامنة عشرة والتاسعة عشرة والعشرين في الفترات من ٤ إلى ٦ نيسان/ أبريل ٢٠١٦، ومن ٢٧ إلى ٢٩ تموز/ يوليو ٢٠١٦، ومن ١٨ إلى ٢٠ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٦. وعُقدت الدورة الأخيرة في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا بدلهي، وشارك بعض موظفي المقر الرئيسي للمنظمة بالاتصال عبر الفيديو في بنود جدول الأعمال ذات الصلة. ولما كانت الدورة التاسعة عشرة تمثل أول اجتماع يحضره العضوان الجديدان، فقد سبقتها جلسة توجيهية استمرت يوماً واحداً لصالح هذين العضوين، ومع ذلك فقد شارك فيها الأعضاء الثلاثة الآخرون.

---

١ يُشير "تاريخ التعيين" إلى تاريخ اعتماد المجلس التنفيذي للمقرر الإجرائي المعني.

٤- وتضمن التقرير السنوي المقدم إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في اجتماعها الرابع والعشرين في أيار/ مايو ٢٠١٦ المسائل التي تناولتها الدورة الثامنة عشرة التي عُقدت في نيسان/ أبريل ٢٠١٦. أما الدورتان الأخريان فقد تناولتا جميع مجالات ولاية لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة، مع التركيز بصفة خاصة على المجالات الواردة أدناه.

٥- وحظيت اللجنة الاستشارية كالمعتاد بمستوى عال من الدعم المقدم من الإدارة، وهي تتوجه بالشكر إلى المديرة العامة والمدير الإقليمي لجنوب شرق آسيا وأعضاء فريقيهما على مناقشاتهم الصريحة والمنفتحة مع اللجنة وتكريسهم الوقت الكافي للاستماع إلى الشواغل التي أعرب عنها الأعضاء وتقديمهم الإيضاحات أو الردود اللازمة.

خدمات المراقبة الداخلية

٦- التقت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة في كل دورة من دوراتها بمدير مكتب خدمات المراقبة الداخلية على انفراد وبحضور أعضاء الإدارة على حد سواء.

٧- واستعرضت اللجنة الوضع الراهن للتوصيات المعلَّقة فيما يخص مراجعة الحسابات وبرنامج العمل، ويسرها أن تبلّغ بأن عدد التوصيات المعلَّقة يتراجع باستمرار. وقد أُخطرت اللجنة الاستشارية بشأن التحسن الواضح في المراقبة والامتثال؛ ومع ذلك فتبقى مسألة أن التوصيات نفسها لم تُعتمد في مراكز الميزانية الأخرى التي تعاني نُظمها من مواطن ضعف مماثلة. وتحث اللجنة الاستشارية المنظمة على إنشاء آلية رسمية أو هيكل رسمي لإضفاء الصبغة المؤسسية على العبر المستخلصة من نتائج مراجعة الحسابات على نطاق المنظمة.

٨- ولاحظت اللجنة الاستشارية أن الجهات الخاضعة للمراجعة تولي اهتماماً أكبر في العموم لتوصيات مراجعة الحسابات وأن هناك استجابة أفضل بكثير فيما يتعلق بتنفيذ التوصيات. ومن أجل رصد التقدم المُحرز في إدخال التحسينات على الضوابط الداخلية، طلبت اللجنة الاستشارية إلى مدير مكتب خدمات المراقبة الداخلية أن ينظر في إدراج التبليغ عن المراجعات الخاصة، مثل مراجعة حسابات الاستجابة لفاشية مرض فيروس الإيبولا، في فرع منفصل في لوحة المتابعة الخاصة بمجمل التوصيات، في المستقبل. فمن شأن ذلك أن يضمن متابعة المراجعات الخاصة على النحو الملائم، دون أن تشوه النتائج الصورة العامة للتحسينات المدخلة على نظام الضوابط الداخلية.

٩- ولاحظت اللجنة الاستشارية أن الوحدات التقنية يمكن أن تتأثر بمختلف أنواع الاستعراضات والمراجعات والتقييمات، مثل مراجعات الحسابات الداخلية، والاستعراضات البرمجية والإدارية، ومراجعات الحسابات الخارجية، وعمليات التقييم المشترك. وينبغي تنسيق هذه الأنشطة لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والموارد. وأعادت اللجنة الاستشارية تأكيد الأهمية الحاسمة لإرساء روابط واضحة في جميع الاستعراضات ومراجعات الحسابات بالعمل الذي يعكف مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات ومكتب خدمات المراقبة الداخلية على تنفيذه.

١٠- وقد خضعت ستة من المكاتب القُطرية التابعة للمنظمة في إقليم جنوب شرق آسيا والبالغ عددها ١١ مكتباً، لمراجعة الحسابات في الماضي القريب. ولاحظت اللجنة الاستشارية أنه فيما يتعلق بالفعالية العامة للمراقبة، يبلغ مستوى الأداء في إقليم جنوب شرق آسيا مستوىً مماثلاً للمتوسط العالمي تقريباً. ومع ذلك فإن هذه المقارنة تستند إلى بيانات مستمدة من مراجعات الحسابات القُطرية التي أُجريت على مدى السنوات القليلة الماضية، قبل اتخاذ أي خطوات ذات شأن لتحسين المجالات التي شهدت حالات عدم الامتثال مثل المساهمات المالية المباشرة.

مراجعة الحسابات الخارجية

١١- اجتمعت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة خلال دورتها التاسعة عشرة بمراجع الحسابات الخارجي (في اجتماع أُجري عن بُعد) وتلقت أحدث المعلومات فيما يتعلق بتقرير مراجعة الحسابات لعام ٢٠١٥؛ كما استعرضت نطاق مراجعة الحسابات الخارجية لعام ٢٠١٦ وخطتها ونهجها، ووجدت أنها معقولة وملائمة. ومع ذلك فقد أعربت عن خيبة أملها لعدم إتاحة الفرصة أمامها لاستعراض الخطاب الإداري لعام ٢٠١٥ في دورتها المنعقدة في نيسان/ أبريل ومناقشته بالتفصيل، لاعتبارات تتعلق بالتوقيت. ولذا فقد طلبت إلى مراجع الحسابات الخارجي والإدارة التأكد من حصول اللجنة الاستشارية على ملخص توصيات مراجعة الحسابات المهمة لعام ٢٠١٦ واستجابة الإدارة لها، في دورتها التي ستنعقد في نيسان/ أبريل ٢٠١٧.

١٢- كما عُقدت جلسة إعلامية بشأن تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات الخارجية السابقة. وقد أُخطرت اللجنة الاستشارية بأن مراجع الحسابات الخارجي قد أصدر نحو ١٣٠٠ توصية خلال السنوات الأربع الماضية، وأن الإدارة قد عالجت معظمها. ودارت المناقشة التي أعقبت ذلك حول غياب أي أداة أو آلية تبليغ لترتيب التوصيات وفقاً لأهميتها، لضمان تناول التوصيات الحاسمة الأهمية والمتكررة بطريقة فعالة ومنظمة. واقترحت اللجنة الاستشارية أن ينظر مراجع الحسابات الخارجي في وضع أداة للتتبع، مثل لوحة التبليغ التي يستخدمها مكتب خدمات المراقبة الداخلية، لرصد تنفيذ التوصيات على نحو أفضل بالاستناد إلى أهميتها النسبية ومدى أولويتها. كما سيساعد ذلك على تتبع متوسط "عمر" التوصية الذي تستغرقه قبل إقفالها.

١٣- وعقدت اللجنة الاستشارية أيضاً جلسة خاصة مع مراجع الحسابات الخارجي.

إطار الامتثال والمراقبة الداخلية

١٤- بدأ استخدام القائمة المرجعية للتقييم الذاتي بوصفها إحدى الأدوات الرئيسية لإطار المراقبة الداخلية، في أقاليم المنظمة في عام ٢٠١٥، ثم في المقر الرئيسي للمنظمة في عام ٢٠١٦. وقد أُخطرت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بأحدث المعلومات عن النتائج في التقرير الموحد. وأحاطت اللجنة الاستشارية علماً بأن الإدارة تقر بأن القائمة المرجعية للتقييم الذاتي تُعد طريقة جيدة لإذكاء الوعي بشأن مجالات المراقبة التي يلزم الاهتمام بها، ومع ذلك فينبغي عدم استخدامها في قياس فعالية الضوابط، نظراً لعدم الموضوعية التي يتسم بها التقييم. وعلى ذلك فيلزم أن تُعتبر هذه الأداة مؤشراً لا مقياساً للامتثال. وفي المستقبل ينبغي استخدام نتائج هذه التقارير الموحدة بمزيد من الفعالية كخط ثان للدفاع، حيث يلزم أن تتواءم مواطن الضعف المحددة في القائمة المرجعية للتقييم الذاتي مع المخاطر المحددة في سجل المخاطر ونتائج مراجعة الحسابات التي يتوصل إليها مكتب خدمات المراقبة الداخلية.

١٥- وأحاطت اللجنة الاستشارية علماً بأنه تمشياً مع إحدى توصياتها السابقة التي تنص على أن "تُقام وحدات الامتثال في جميع الأقاليم بطريقة منسجمة وقابلة للمقارنة وأن تُدار عن طريق اتباع نهج ثابت وموحد بموجب الإطار الذي وضعه مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات"، يُحرز العمل الجاري على إنشاء شبكة امتثال يتولى المكتب أمانتها، تقدماً إيجابياً وبنّاءً في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا وعلى نطاق المنظمة بأكملها، بهدف المواءمة بين ممارسات المكاتب الإقليمية. ويُعد ذلك تطوراً إيجابياً، وقد حثت اللجنة الاستشارية الإدارة على مواصلة بذل الجهود لضمان مواءمة الممارسات واتساقها في مجال الامتثال.

١٦- وقد سرّ اللجنة الاستشارية استخدام إطار المراقبة الداخلية على نطاق المنظمة بأكملها. ويُعد ذلك عملية تعاونية تشمل العديد من أصحاب المصلحة، ويبدو الآن أنها قد أصبحت مقبولة ومدمجة في الوظائف المؤسسية.

١٧- وحصلت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة خلال دورتها العشرين على أحدث المعلومات من مدير الشؤون الإدارية والمالية في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا التابع للمنظمة، بشأن التدابير المتخذة في سبيل تحقيق أهدافه الخاصة بتحسين فعالية الخدمات وكفاءتها وتعزيز إدارة المخاطر والمساءلة في الوقت ذاته. وقدم مدير الشؤون المالية والإدارية لمحة عامة عن إطار المراقبة الداخلية في الإقليم باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية مثل التقارير المتأخرة الخاصة بالمساهمات المالية المباشرة، والتقارير المتأخرة الخاصة بالجهات المانحة، والامتثال لنظام إدارة الأداء وتطويره في المنظمة، والمؤشرات المستخدمة في نظام المنظمة لإدارة الميزانية البرمجية. وسرّت اللجنة الاستشارية ملاحظة عدم وجود أي توصيات معلقة للمراجعات الداخلية أو الخارجية في المكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، وتأخر تقرير واحد فقط بشأن المساهمات المالية المباشرة.

١٨- ولاحظت اللجنة الاستشارية بارتياح التتبع الممتاز للحصائل القابلة للقياس عن طريق لوحة المتابعة المؤسسية الخاصة بتحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال. واللجنة مؤيدة بشدة للنهج الموحد لرصد هذه المؤشرات على نحو متسق على نطاق المنظمة، وقد أعربت عن إعجابها بالاتجاه الإيجابي للعديد من مجالات الامتثال، مثل المساهمات المالية المباشرة وتوصيات مراجعة الحسابات وتبليغ الجهات المانحة. وقد قيل للجنة إن الأسباب الرئيسية التي تقف وراء تحسن الامتثال هي العناية التي أولتها القيادة العليا، والرصد المستمر، والمساءلة المعززة. وحثت اللجنة الاستشارية الإدارة على مواصلة هذا التقدم الممتاز.

١٩- واطمأنت اللجنة الاستشارية لما أبدته المديرة الإقليمية لجنوب شرق آسيا وفريقها من إصرار قوي على استخدام التدابير الموحدة والأدوات الكافية وتدريب المديرين القُطريين والالتزام بذلك، في سبيل تحسين الامتثال للضوابط الداخلية. وتُعد مؤشرات الأداء الإيجابية التي تتجلى على لوحة المتابعة شهادة على الالتزام بتنفيذ الإصلاح.

٢٠- ولاحظت اللجنة الاستشارية أيضاً أن الإدارة العليا على دراية جيدة بالمجالات التي تثير القلق في ميادين مثل عملية الشراء، وهي بصدد وضع خطط عمل لتحسين رسم السياسات وصنع القرارات. ومع ذلك، فإن التحديات المتعلقة بالشراء لا تخص أقاليم بعينها وتحتاج إلى الدعم على المستوى المؤسسي من أجل التصدي لها على نحو منهجي. ومن المتوقع معالجة ذلك عن طريق التنفيذ الجاري لاستراتيجية الشراء الجديدة.

٢١- وكان من دواعي سرور اللجنة ملاحظة أن معظم مبادرات الإصلاح، ولاسيما في مجالي الامتثال وإطار المراقبة الداخلية تبدو الآن مدمجة في النظام.

إدارة المخاطر

٢٢- تواصل لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة رصد التقدم الذي يُحرز في مجال إدارة المخاطر. وقد تلقت أحدث المعلومات عن عملية إدارة المخاطر، والأدوات والعمليات الخاصة بالامتثال، واتفاق المساءلة المبرم مع المديرين العامين المساعدين، وخريطة الطريق للامتثال الخاصة بمديري الشؤون الإدارية والمالية وإدارة الأخلاقيات.

٢٣- وتقر اللجنة الاستشارية بالدور الحيوي الذي يضطلع به مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، في مجال إدارة المخاطر، وتدعم هذا الدور. وقد بدأ استخدام العملية الخاصة بسجل المخاطر وأصبحت مفهومة جيداً على المستويات الثلاثة للمنظمة. ولاحظت اللجنة الاختلاف الكبير في أهم المخاطر التي حددتها المكاتب الإقليمية. وبعد عملية تحديد المخاطر الدقيقة التي أجرتها الإدارة العليا من القاعدة إلى القمة، وتدابير تخفيف

المخاطر والتحقق منها التي اتخذتها، يبدو أن هناك هيكلاً سليماً قائماً يُعنى بالمخاطر، وفهماً جيداً لإدارة المخاطر في مراكز الميزانية، وقبولاً واسعاً من جانب أصحاب المصلحة كافة.

٢٤- وترى اللجنة الاستشارية أن المبادرة ينبغي أن تتحول الآن من مرحلة التطوير التي خضعت لتوجيه مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، إلى مرحلة ملكية فرادى وحدات الأعمال للعمليات على مستوى المقر الرئيسي والمستويين الإقليمي والقُطري. كما تعتقد اللجنة أنه يلزم التحول من الإدارة الكمية إلى الإدارة النوعية للمخاطر؛ فمن شأن ذلك أن يعطي صورة شاملة بطريقة تمكّن الدول الأعضاء والجهات المانحة من تبادلها وفهمها. وللمساعدة على إجراء هذا التحول، يُعد ما يلي ضرورياً: (١) دمج المخاطر المحددة على نطاق المؤسسة في سجل المخاطر لضمان وجود إطار شامل للمنظمة بأسرها؛ (٢) ضمان ملكية إطار إدارة المخاطر على الصعيد الإقليمي؛ (٣) دمج الإطار الخاص بالمخاطر على جميع مستويات المنظمة الثلاثة كجزء لا يتجزأ من عملية الإدارة والمساءلة؛ (٤) تطوير أداة قائمة على شبكة الإنترنت للمساعدة على تعديل المخاطر، وإرساء ملكية المخاطر، وبلورة خطط تخفيف المخاطر، ورصد التقدم على نحو متسق.

٢٥- وتحث اللجنة الاستشارية الإدارة على التأكد من أن إطار المخاطر الشامل للمنظمة بأسرها وتحديد المخاطر يُستخدمان في تخطيط ميزنة البرامج وتنفيذها على أساس مستمر.

٢٦- كما تشجع اللجنة الإدارة على استكشاف ما إذا كان الوقت قد حان للنظر في إجراء استعراض خارجي رفيع المستوى أو تقييم للحالة الراهنة لعملية إدارة المخاطر واتجاهها وتنفيذها. وتعتقد اللجنة الاستشارية أن المنظمة قد وصلت إلى منعطف حرج حيث يتعين عليها تقييم الخطوات المستقبلية لضمان أن إدارة المخاطر ستصبح جزءاً فعالاً ولا يتجزأ من عملية الإدارة، ليُفضي ذلك إلى ملكية المخاطر بحيث تدمج إدارة المخاطر في ثقافة المؤسسة.

٢٧- كما نوقشت إدارة المخاطر المرتبطة بمشروعات محددة في جلستين منفصلتين تعلقتا بتكنولوجيا المعلومات وتحديث المقر الرئيسي لمنظمة الصحة العالمية في جنيف. وفي كلتا الحالتين كانت اللجنة الاستشارية معجبة بمستوى التفاصيل الذي انطوت عليها كامل عملية تحليل المخاطر وتحديدها وتقييمها وبيان أثرها وحساب تكلفتها ووضع الخطط لتخفيفها. وتشجع اللجنة الاستشارية المنظمة على استخدام هذين المثالين كأساسين مرجعيين لبدء استخدام عملية "وضع الخطط الخاصة بالمخاطر موضع التشغيل" في المنظمة بأكملها.

الحوار الخاص بالتمويل وأحدث المعلومات الخاصة بالشؤون المالية عموم

٢٨- تلقت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة أحدث المعلومات الخاصة بالإدارة المالية للفترة الواقعة ما بين كانون الثاني/ يناير وأيلول/ سبتمبر ٢٠١٦. كما أُطْلِعَت الأمانة اللجنة الاستشارية على مسوّدة الوثائق الثلاث التالية المتعلقة بالحوار الخاص بالتمويل: الحالة الراهنة لتمويل المنظمة في الثنائية ٢٠١٦-٢٠١٧؛ وضرورة زيادة المنظمة للاشتراكات المقدرة؛ ومسوّدة جدول الأعمال المشروح للحوار الخاص بالتمويل.

٢٩- وقدم المدير العام المساعد لشؤون الإدارة العامة إحاطة إلى اللجنة الاستشارية بشأن التقدم المُحرز في الأعمال التحضيرية للحوار الخاص بالتمويل الذي سيُجرى في الأسبوع الأخير من تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٦. وأعقبت ذلك مناقشة حول المخاطر المتعلقة بعجز التمويل في الثنائية الحالية والثنائية القادمة، بما في ذلك الزيادة بنسبة ٨٪ في الميزانية البرمجية ٢٠١٦-٢٠١٧ والتكاليف الإضافية الناجمة عن الهيكل الجديد الخاص

بالطوارئ الصحية. ولاحظت اللجنة الاستشارية أن المستوى المتوقع لحساب المساهمات الطوعية الأساسية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ يبلغ ١٨٠ مليون دولار أمريكي، أي ما يقل بنحو ٦٠ مليون دولار أمريكي عما تلقته المنظمة في الثنائية الماضية. وكانت اللجنة الاستشارية قد أثارت المخاوف في وقت سابق حول اعتماد المنظمة على المساهمات الطوعية مع صغر حجم قاعدة الجهات المانحة، وأعادت تأكيد أن ذلك يطرح مخاطر كبيرة على المنظمة، وخاصة مع وضع برنامج المنظمة الجديد للطوارئ الصحية وانخفاض التمويل الخاص ببرنامج شلل الأطفال في المستقبل، عندما يتراجع حجم البرنامج في السنوات القادمة. وحثت اللجنة الاستشارية الإدارة على التخطيط للاحتمالات أو السيناريوهات، لفهم كامل أثر عجز التمويل المتوقع على البرامج، وإطلاع الدول الأعضاء على النتائج.

استعراض تخطيط الانتقال في مجال شلل الأطفال

٣٠- تواصل لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة رصد التقدم الذي تحرزه المنظمة في مجال تخطيط الانتقال في مجال شلل الأطفال، وتلقت اللجنة معلومات محدثة من موظفي المكتب القُطري للمنظمة في الهند، في دورتها العشرين، بمشاركة أعضاء الفريق المعني بشلل الأطفال في المقر الرئيسي للمنظمة عبر مؤتمر عن بُعد. وقد أُخطرت اللجنة الاستشارية بشأن إنشاء لجنة توجيهية على صعيد المنظمة ككل يشارك في رئاستها المدير التنفيذي لمكتب المدير العام والمدير العام المساعد لشؤون الإدارة العامة، وتشارك فيها المكاتب الإقليمية لأفريقيا وشرق المتوسط وجنوب شرق آسيا وإدارات المقر الرئيسي للمنظمة، وتُعنى بتقديم الإرشادات بشأن إدارة المخاطر وتكامل البرامج.

٣١- وارتاحت اللجنة الاستشارية لملاحظة التواؤم الواضح بين أفرقة المقر الرئيسي للمنظمة وأفرقة المكاتب القُطرية وأحاطت علماً بالخطة الانتقالية التفصيلية والواضحة المعالم لبرنامج الهند من أجل التصدي للتحديات الخاصة بالملاك الوظيفي والموارد المالية والتحديات التشغيلية. وتتطلع اللجنة الاستشارية إلى رؤية خطط انتقالية مماثلة في البلدان الأخرى.

٣٢- وتلقت اللجنة الاستشارية إحاطة بشأن التقدم المُحرز في إدارة المرحلة الانتقالية، بما في ذلك الدراسة المستقلة الجديدة التي أُجريت لتقدير التزامات المنظمة إزاء الموارد البشرية العاملة في برنامج شلل الأطفال. ووفقاً للسيناريو "الأشد احتمالاً"، تبلغ تعويضات انتهاء الخدمة غير الممولة ٣٥ مليون دولار أمريكي. وسوف تزداد هذه الالتزامات غير الممولة مع أي تغير يطرأ على سياسة المنظمة بشأن سن التقاعد.

٣٣- وأحاطت اللجنة الاستشارية علماً بالالتزامات غير الممولة وبرأي الأمانة في أن اعتماد التغيير المقترح إدخاله على السياسة الخاصة بسن التقاعد، الذي سيبدأ نفاذه في ١ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٨، سيزيد من تكلفة الانتقال في مجال شلل الأطفال بما يقدر بنحو ٤ ملايين دولار أمريكي. وتوصي اللجنة الاستشارية بأن تحدد الإدارة إجمالي التكلفة المالية المقدرة التي ستتكبدها المنظمة، وأن تحدد أيضاً الآثار المحتملة على المبادرات الخاصة بالموارد البشرية مثل التوازن بين الجنسين. وشجعت اللجنة الأمانة على إطلاع الدول الأعضاء على الآثار الكاملة للتنقيح المحتمل، لضمان اعتماد تغيير سن التقاعد في الوقت الأنسب.

إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول (القرار ج ص ع٦٩-١٠ (٢٠١٦))

٣٤- أُحيطت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة علماً على نحو ما طلبته جمعية الصحة العالمية التاسعة والستون، بشأن مجمل أهداف إطار المنظمة للمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول، والتغييرات المقترح إدخالها على الممارسات الحالية، وعملية إعداد سجل الجهات الفاعلة غير الدول، والمراحل الرئيسية لعملية التنفيذ.

٣٥- وكان من دواعي سرور اللجنة الاستشارية ملاحظة أن جمعية الصحة العالمية ومجلس إدارة منظمة الصحة للبلدان الأمريكية قد اعتمدا الإطار أخيراً، وقد استغرق ذلك وقتاً طويلاً وقدراً كبيراً من الموارد وتطلَّب إجراء حوار موسع بين الدول الأعضاء ومع الأمانة.

٣٦- وسوف ترصد اللجنة الاستشارية التقدم المُحرز في تنفيذ الإطار بأن تتولى الإشراف على تطبيق القواعد والعمليات، لتقييم إذا ما كانت تُطَبق بطريقة موحدة وفعالة على صعيد مستويات المنظمة الثلاثة.

٣٧- وترى اللجنة أن خياري "الفوائد في مقابل المخاطر" و"الحماية في مقابل المشاركة" ينبغي ألا يُنظر إليهما من منظور "إما هذا أم ذاك". ولاحظت أن العزوف الكامل عن المخاطرة بالمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول قد يؤدي إلى تفاقم مشكلات المنظمة الخاصة بالتمويل، في حين أن زيادة الإقبال على المخاطرة قد يعرّض المنظمة لمخاطر جمة تتعلق بالسمعة. ولذا فلابد من وضع النُظم بطريقة موحدة على نطاق جميع مكاتب المنظمة منذ البداية، ومن تطبيق القواعد الخاصة بتحديد المخاطر وإدارتها على نحو متسق ومتوائم.

٣٨- ومراعاة لضرورة إضفاء الشفافية والمصداقية على الإطار، حثت اللجنة الاستشارية الإدارة على ضمان اتخاذ القرارات الخاصة بعملية الاستعراض على المستوى الملائم. واطمأنت اللجنة إلى ملاحظة أن المنظمة قد وضعت نظاماً لتبادل التقارير الخاصة بالعناية الواجبة وتقدير المخاطر، بما يتماشى مع التنفيذ المتسق على جميع مستويات المنظمة الثلاثة عن طريق نظام إلكتروني لتدفق العمل. كما تشجع اللجنة الإدارة على استعراض مختلف الأدوار فيما يتعلق بالمخاطر والجوانب الأخلاقية في تنفيذ الإطار، وتقييم الطريقة التي يمكن بها تحقيق التآزر بين مختلف الوظائف، بما في ذلك إمكانية إعادة الهيكلة.

٣٩- ولاحظت اللجنة الاستشارية أن الإطار يُعرِّف أربع مجموعات من الجهات الفاعلة غير الدول (المنظمات غير الحكومية، وكيانات القطاع الخاص، والمؤسسات الخيرية، والمؤسسات الأكاديمية)، سيخضع كل منها لسياسات وإجراءات مختلفة. وتعكف الأمانة على وضع عملية شاملة للمنظمة ككل لتسجيل جميع الجهات الفاعلة غير الدول المشاركة مع المنظمة، عن طريق تطبيق لتكنولوجيا المعلومات يسجل المعلومات الحيوية الأهمية الخاصة بكل جهة من الجهات الفاعلة غير الدول ومشاركاتها. ومن المتوقع أن يبدأ استخدام سجل الجهات الفاعلة غير الدول في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٧ كجزء من أداة تكنولوجيا المعلومات المسماة "إدارة المشاركة العالمية". وتدرك اللجنة الاستشارية أن هذه الفكرة شبيهة بفكرة البوابة الإلكترونية الخاصة بالميزانية البرمجية التي خلقت إحساساً قوياً بالثقة لدى جميع أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالشفافية وبمستويات الثقة والاطمئنان.

٤٠- وستواصل اللجنة الاستشارية رصد التقدم المُحرز في هذا المجال وتتطلع إلى استعراض الخطة التفصيلية الخاصة بتنفيذ الإطار، بما في ذلك الضوابط التشغيلية لضمان الاتساق على نطاق المنظمة في تطبيق العناية الواجبة وتقدير المخاطر وصنع القرار.

تكنولوجيا المعلومات

٤١- خلال الدورة التاسعة عشرة قدمت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة ومدير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أحدث المعلومات عن استراتيجية المنظمة بشأن تكنولوجيا المعلومات والمبادرات الرئيسية في مجال إدارة المعلومات والتكنولوجيا، بما في ذلك مشروع إحداث تحول في نظام الإدارة العالمي للمنظمة وإنشاء صندوق عالمي لتكنولوجيا المعلومات، والمسائل المتعلقة بتصريف الشؤون. وتتطلع اللجنة الاستشارية إلى تلقي أحدث المعلومات كذلك عن صندوق تكنولوجيا المعلومات وعن السياسة المؤسسية بشأن تكنولوجيا المعلومات، وأحدث المعلومات عن مركز الامتياز لإدارة المشاريع التابع للمنظمة.

٤٢- ودارت بعض المناقشات حول تعطل نظام الإدارة العالمي الناجم عن انقطاع التيار الكهربائي وخطة استعادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لقدرتها على العمل بعد الكوارث لإجراء العمليات ذات الأهمية الحيوية لتنفيذ المهام. وفي هذا السياق، أعادت اللجنة الاستشارية تأكيد مخاوفها من غياب خطة لاستمرار سير العمل على كامل نطاق المنظمة. وتود اللجنة الاستشارية أن تزودها الإدارة العليا بنبذة عن هذه الخطة في إحدى الدورات المستقبلية.

٤٣- وسُرّت اللجنة الاستشارية لملاحظة أن المبادرات الرئيسية في مجال إدارة المعلومات والتكنولوجيا تسير على الطريق الصحيح، وأن هناك قدراً كبيراً من التقدم قد أُحرز في معالجة مصادر القلق في هذا المجال التي تتعلق بغياب هيكل ملائم لتصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات على الصعيد العالمي وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على مدى الكفاءة في تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات على المدى الطويل. وقد أُحيطت اللجنة الاستشارية علماً بأن عملية إنشاء مجلس لتكنولوجيا المعلومات وصندوق عالمي لتكنولوجيا المعلومات أصبحت قيد التنفيذ، ومع ذلك فقد لاحظت أن هذه العناصر الخاصة بتصريف شؤون تكنولوجيا المعلومات على الصعيد العالمي لم تُعتمد بعد من قِبل فريق السياسات العالمية للمنظمة، ما قد يؤثر على التخطيط للمنصات التشغيلية اللازمة وبدء استخدامها. وتحث اللجنة الإدارة العليا على معالجة هذا الوضع.

التقييم والتعلّم التنظيمي

٤٤- استعرضت اللجنة الاستشارية مذكرة مفاهيمية بشأن القيادة والإدارة في المنظمة عنوانها "المرحلة الثالثة من تقييم إصلاح المنظمة". وقدم المدير التنفيذي لمكتب المدير العام خلال الدورة التاسعة عشرة للجنة أحدث المعلومات الوجيزة عن تاريخ إصلاح المنظمة وحوافز الإصلاح والأزمة المالية وإصلاح المنظمة كعملية تعتمد بالأحرى على توجيه الدول الأعضاء عوضاً عن توجيه المدير العام أو الأمانة فقط والمسائل التي تشملها عملية الإصلاح والإنجازات المحققة. وأحاط بالمعلومات عن المرحلتين الأولى والثانية من تقييم إصلاح المنظمة. وأحاطت اللجنة الاستشارية علماً بأن المجلس التنفيذي وافق على المرحلة الثالثة من تقييم إصلاح المنظمة كتقييم ذي أولوية في خطة العمل الخاصة بالتقييم للثنائية ٢٠١٦-٢٠١٧ بهدف تقدير فعالية الإصلاح وأثره بعد مرور أربع سنوات على تنفيذه وتقديم التوصيات بشأن سبل المضي قدماً.

٤٥- وأحاطت اللجنة الاستشارية علماً بنطاق العمل الذي ينبغي أداؤه والمنهجية المقترحة وخصائص مقدم الخدمات المحتمل والاستراتيجية لنشر النتائج. وتطلعت إلى إحاطتها بمعلومات منتظمة عن التقدم المحرز في هذا المجال. واقترحت أيضاً بأن ينظر مكتب التقييم في مواصلة إحاطة رئيس المجلس التنفيذي بالمعلومات عن التقدم المحرز.

نبذة عن مشروع المنظمة لتحديث المقر الرئيسي

٤٦- تلقت اللجنة الاستشارية أحدث المعلومات عن مشروع المنظمة لتحديث المقر الرئيسي ومرحلتيه المقترحتين (أي تشييد المبنى الجديد الذي يليه تجديد المبنى الحالي) والتكاليف المرتبطة به وعملية صنع القرار والتدابير المتخذة للبقاء في حدود نطاق المشروع وتكاليفه المقدرة والأسباب التي يقوم عليها القرار الداعي إلى إسناد إدارة المشروع إلى جهات خارجية والعملية المضطلع بها لتحليل المخاطر والتدابير المعتمدة لتخفيف المخاطر. وأبدت سرورها للإحاطة علماً بأن المنظمة تتحكم على ما يبدو "تحكماً" راسخاً في عمليات مشروع التحديث.

٤٧- وأحاطت اللجنة الاستشارية علماً مع الارتياح بالهيكل المتين لتصريف الشؤون الذي وُضع من أجل مشروع التحديث لضمان حسن اقتران المسؤولية بالمساءلة. وترحب بتحليل المخاطر المستفيض الذي أجري من أجل المشروع من حيث تحديد المخاطر الكبيرة وتقييم احتمال ظهورها وتأثيرها. وبحثت بحثاً مفصلاً سجل المخاطر، بما في ذلك تدابير تخفيف المخاطر والتكاليف المحتملة الناجمة عن هذه التدابير وأشارت إلى إعجابها بالتحليل المتعمق. وترى أن ذلك الأمر خير مثال على "خطة بشأن المخاطر توضع موضع التنفيذ" وتشجع المنظمة على استخدام هذه الخطة كنموذج لمراكز الميزانية الأخرى التالية.

٤٨- وأحاطت اللجنة الاستشارية علماً بأن تشييد المبنى الجديد يموَّل من القرض دون فوائد المقدم من الحكومة السويسرية. إلا أنها أعربت عن قلقها لأن المنظمة ككل ليست لديها آلية رسمية لضمان التمويل المستدام لمثل تلك المشاريع. وشجعت اللجنة المنظمة على النظر في سبل تجديد الأصول بشكل منظم على مدى عمرها الإنتاجي بدلاً من استخدام دورة السنتين للميزانية البرمجية. وتتطلع إلى استعراض مخطط عام شامل لتجديد المباني يُمنح الأولوية، بما في ذلك التمويل، خلال دورة قادمة.

٤٩- وجرت أيضاً مناقشة الزيادة في عدد الموظفين والمتطلبات الخاصة بالمساحة، ولاسيما نتيجة لإنشاء برنامج المنظمة الجديد الخاص بالطوارئ الصحية، وسبل تناسب ذلك مع المساحة المقترحة ونطاق المشروع. وتشجع اللجنة الاستشارية الإدارة على اتخاذ إجراءات راسخة لإحداث تغيير ثقافي في طريقة التفكير فيما يتعلق "بالمساحة الشخصية" بهدف ضمان الاستخدام الأمثل للمساحة المتاحة بينما توفَّر المرونة والكفاءة.

الإصلاح في مجال الطوارئ الصحية

٥٠- تلقت اللجنة الاستشارية أحدث المعلومات عن برنامج المنظمة الخاص بالطوارئ الصحية من وجهات النظر على مستوى المقر الرئيسي وعلى المستوى الإقليمي. وأحاطت علماً بوضع إطار مفاهيمي متين يحدد الاحتياجات الأساسية. وأُخطرت بأن المنظمة تستجيب عادة لأكثر من ٢٠ حالة طوارئ تنطوي على مستويات مختلفة وطلبات متنافسة في أي وقت محدد. وعلاوة على ذلك، تعكف المنظمة على تنفيذ نظام جديد لإدارة المعلومات. وعلى الرغم من التأييد الراسخ لصندوق احتياطي خاص بالطوارئ، لم يحصَّل تمويل مرن كبير. والهدف المنشود هو الاستجابة المتسقة للطوارئ كمنظمة واحدة لديها قدرة احتياطية على الرغم من نقص التمويل. وتتعاون المنظمة مع الدول الأعضاء والجهات الشريكة وسائر الهيئات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة لتعزيز قدرتها الأساسية وتطوير خدمات موحدة من أجل تحسين التأهب على الصعيد القطري. وتخفيفاً للمخاطر المرتبطة بنقص التمويل، تتخذ الأمانة الخطوات بمشاركتها مع فريق السياسات العالمية والدول الأعضاء على أساس ثنائي الأطراف وعبر الحوار الخاص بالتمويل.

٥١- ومع ذلك، أحاطت اللجنة الاستشارية علماً بأن معظم العمل قد أُنجز على مستوى المقر الرئيسي للمنظمة وبأن مبادرات محدودة فقط أمدّت الأقاليم بالدعم. وتشمل المنجزات المستهدفة المحددة في الأمدين الطويل والقصير ما يلي: تعزيز الامتثال للوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥)؛ وإنشاء الصندوق الاحتياطي الخاص بالطوارئ؛ وتبسيط هيكل الاستجابة للطوارئ؛ وتحديد الحلول "السريعة المردود" وتنفيذها.

٥٢- وترى اللجنة الاستشارية أن تمويل البرنامج يمثل تحدياً نظراً إلى وجود ثغرات لا يستهان بها في الميزانية الأساسية وفي الصندوق الاحتياطي. وتنتظر الجهات المانحة على ما يبدو إلى أن تفهم المنجزات المستهدفة النهائية في الأمدين القصير والطويل قبل أن تعبّر عن التزامها. وفضلاً عن ذلك، يبدو على أساس مناقشات اللجنة مع الموظفين والمكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا والمكتب القطري في الهند أن هناك فهماً محدوداً فقط للمنجزات المستهدفة في إطار البرنامج وجدوله الزمني على نطاق المنظمة.

٥٣- وتدرك اللجنة الاستشارية مدى تعقيد وضع هيكل جديد بينما يوفَّر الدعم للطوارئ الجارية إلا أن التواصل المناسب مع جميع الجهات صاحبة المصلحة يعتبر أمراً أساسياً. وهناك فرصة لتسليط الأضواء على "الحلول السريعة المردود" التي نُفذت على الصعيدين الإقليمي والقطري حتى يتمكن المديرون على نطاق المنظمة من إخطار الدول الأعضاء والجهات المانحة بالتقدم المحرز.

٥٤- وتدرك اللجنة الاستشارية أنه من المقرر إجراء حوار خاص بالتمويل في نهاية تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٦، ومن الضروري بيان المنجزات المستهدفة في إطار البرنامج وفهمها بوضوح من جانب جميع الأطراف. وهناك لجنة خبراء مستقلين استشارية في مجال المراقبة تابعة لبرنامج المنظمة الخاص بالطوارئ الصحية ومسؤولة عن "تحديد مدى ملاءمة تمويل البرنامج وتزويده بالموارد ووفاء ذلك بالمراد" وعن "رصد المنظمة وإسداء المشورة إليها بخصوص تنفيذ البرنامج". وعليه، يعتبر دعم تلك اللجنة الراسخ أمراً أساسياً للحصول على التمويل اللازم.

٥٥- وشكرت اللجنة الاستشارية الأمانة على المناقشة الإعلامية وأبدت تطلعها إلى الحصول على أحدث المعلومات في المستقبل.

مسائل أخرى

٥٦- **مركز الخدمات العالمي:** تلقت اللجنة الاستشارية في دورتها التاسعة عشرة نبذة عامة من مدير مركز الخدمات العالمي وكبار الموظفين العاملين معه عبر مؤتمر معقود بالفيديو. وأعربت عن تقديرها للمناقشة الصريحة والمنفتحة بشأن المسائل الرئيسية في مجالات الشؤون المالية والمشتريات والمعاملات الخاصة بالموارد البشرية المعالجة عبر مركز الخدمات العالمي. وأحاطت علماً بحجم المعاملات الكبير والتحدي المتمثل في ضمان العناية الواجبة والامتثال حسبما يتولاه موظفو المركز. وتجد اللجنة ما يشجعها في الجهود التي يبذلها المركز لوضع مؤشرات رئيسية وقابلة للقياس للأداء مع ما يتصل بها من ترتيبات الرصد والمساءلة فيما يخص مختلف مسارات عمله. وإذ تعتبر اللجنة أن رضا العملاء هو معيار مهم لتقييم الأداء الخاص بمركز الخدمات المشترك، تتطلع إلى استعراض نتائج الاستقصاء الأول الذي سيُستكمل السنة القادمة.

٥٧- **الموارد البشرية:** تلقت اللجنة الاستشارية أحدث المعلومات من مدير إدارة الموارد البشرية عن الوضع الحالي لمختلف المبادرات الجارية في مجال الموارد البشرية، بما في ذلك تنفيذ سياسة المنظمة بشأن التنقل. وأُخطرت اللجنة بانحراف التوازن بين الجنسين على نطاق المنظمة وخصوصاً في وظائف الرتبة م-٥ والرتب الأعلى. وأعربت عن سرورها للإحاطة علماً بارتباط أحد مؤشرات الأداء الرئيسية في اتفاق المساءلة للمديرين

العامين المساعدين بتحقيق التكافؤ بين الجنسين والتنوع. وتشجع اللجنة الإدارة على اتخاذ الخطوات الرامية إلى تطبيق ذلك الاتفاق على جميع مستويات المنظمة. وشددت مجدداً على أهمية الموارد البشرية بوصفها القوى المحركة لإعلان التغيير الثقافي في المنظمة فيما يتعلق بالنهوض بالتنوع وتحسين التوازن بين الجنسين وتعزيز التنقل. وتشجع فريق إدارة الموارد البشرية على أداء دور الميسر الكبير في إدارة التغيير عبر الطائفة الواسعة من المبادرات في إطار عملية إصلاح المنظمة.

٥٨- **زيارة المكتب القطري في الهند:** التقى أعضاء اللجنة الاستشارية خلال دورة اللجنة العشرين برئيس المكتب القطري في الهند وموظفيه للاطلاع على نبذة عامة وأحدث المعلومات عن تخطيط المرحلة الانتقالية فيما يخص شلل الأطفال. وأعربت اللجنة الاستشارية عن إعجابها بالعرض الممتاز والنبذة العامة المحكمة البنية المقدمين من رئيس المكتب القطري وكبار الموظفين العاملين معه. وأبدت تقديرها للمناقشات النزيهة والمنفتحة بشأن بعض التحديات الرئيسية المواجهة في مجالات التخصيص لحيز الميزانية ونقص التمويل والحجم الهائل للمعاملات ضمن المكاتب الميدانية التي يديرها المكتب القطري. وأتاح التفاعل المباشر مع كبار الموظفين من جميع المستويات الثلاثة الموجودين في القاعة نفسها الفرصة لتجديد التعمق في فهم أداء المنظمة، وأعربت اللجنة الاستشارية عن تقديرها لهذه الفرصة المتاحة للتعلم. ووجدت اللجنة ما يشجعها في ملاحظة المواءمة الشديدة بين المكاتب الإقليمية والقطرية من حيث الأولويات والأهداف وتقديم التقارير وتصريف الشؤون.

روبرت ساملز (الرئيس) ستيف تنتون، موكيش أريا، جايا ويلسون، ليوناردو بيريرا

= = =