منظمة الصحة العالمية

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي
الاجتماع الحادي والعشرون
البند ٣-٤ من جدول الأعمال المؤقت

EBPBAC21/5
١٢ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٤

تقرير مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات

المعلومات الأساسية

١- تم تكليف مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات وفقاً للولاية المسندة إليه بتحديد المخاطر على مستوى المنظمة ككل بشكل منهجي، وباستعراض وتقييم ودمج الامتثال للرقابة الداخلية في جميع السياسات والقرارات الإدارية بصورة دورية، وبتعزيز أعلى معايير تنظيمية ومدونات السلوك والقيم الأساسية والالتزام بها. ويعتبر المكتب نتاجاً لعملية إصلاح المنظمة، فضلاً عن دوره كقاطرة لها.

٢- وتم إنشاء المكتب في ١ أكتوبر/ تشرين الأول ٢٠١٣ وبتعيين مديره، وصل إلى مستوى الملاك الوظيفي الحالي (مدير واحد، وأربعة موظفين مهنيين وثلاثة موظفين من الخدمة العامة) في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٤. ويعتبر هذا بمثابة أول تقرير مجمع يغطي المجالات الثلاثة الخاصة بالامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في المنظمة.

الامتثال

٣- وتعتبر وظائف الامتثال جزءاً أساسياً من خط الدفاع الثاني في النموذج[١] الخاص بـ "خطوط الدفاع الثلاثة". وقد أنشأ المكتب روابط مع وظائف الامتثال في جميع أقاليم المنظمة. فوظائف الامتثال تتفاوت في تفسيرها الإقليمي، ما بين التحقق من المعاملات في المكاتب القطرية في بعض الأقاليم، ووظائف المراجعة والمراقبة في أقاليم أخرى. ويهدف المكتب إلى تحليل مختلف النُهج التي تتخذها المكاتب الإقليمية وإلى أن يكون بمثابة نقطة اتصال لتيسير أفضل الممارسات، بغية الارتقاء بمستوى الامتثال في جميع مستويات المنظمة.

٤- وقام المكتب بالتعاون مع المكاتب الإقليمية، بإعداد منهجية لمراجعة إدارة وتنظيم البرنامج على الصعيد القطري. وتضع هذه المنهجية الأساس لوضع نهج إقليمي لتحسين فعالية المكاتب القطرية وكفاءتها.

٥- وتم إجراء استعراض ارتيادي في إثيوبيا في شهري حزيران/ يونيو وتموز/ يوليو ٢٠١٤ للارتقاء بالأسلوب المنهجي. وأكد هذا الاستعراض ملاءمة المنهجية كإطار لمراجعة إدارة وتنظيم البرنامج في المكتب القطري. وحدد هذا الاستعراض الارتيادي أفضل الممارسات والإجراءات التي، إذا ما نفذت من قبل المكتب القطري للمنظمة، والمكتب الإقليمي والمقر الرئيسي للمنظمة، ستؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية المكتب القطري المعني فضلاً عن سائر المكاتب القطرية.

---

١ تضع الرقابة الداخلية خطوط الدفاع الثلاثة: الخط الأول يتعلق بالإدارة التنفيذية، وخط الدفاع الثاني يتضمن الوظائف التي تقدم النصائح بشأن قضايا الرقابة، والخط الثالث يتعلق بمراجعة الحسابات الداخلية.

إدارة المخاطر

٦- وقد أشارت المديرة العامة في تقريرها المرحلي بشأن تنفيذ الإصلاح والذي أحالته إلى جمعية الصحة العالمية في دورتها السابعة والستين، أن المكتب من شأنه تيسير تبني نهج أكثر استراتيجية لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة ككل.[١] وفي هذا السياق، يهدف المكتب إلى التأكد من أن عمليات إدارة المخاطر في جميع مستويات المنظمة تتبع منهجية متسقة ومتماسكة. وعلى الرغم من أن مفهوم إدارة المخاطر في المنظمة لا يعتبر مفهوماً جديداً، فقد سبق استخدامه بشكل غير متساو عبر مستويات المنظمة. وناقش المجلس التنفيذي في دورته الثالثة والثلاثين بعد المائة تقرير الأمانة بشأن سجل المخاطر المؤسسية، والذي سلط الضوء على الحاجة إلى "إحراز المزيد من التقدم صوب وضع إطار مشترك على مستوى المنظمة ككل وتنسيق الممارسات الخاصة بإدارة المخاطر، وتجميع المجموعة الحالية أو سجلات مخاطر المكتب الإقليمي في سجل مخاطر رفيع المستوى على نطاق المنظمة ككل."[٢]

المنهجية

٧- يعكف المكتب على إعداد وتنفيذ الإجراءات والأدوات اللازمة لتحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها ورصدها بطريقة منظمة ومنهجية وفورية. وتم إعداد نهج إدارة المخاطر الخاص بالمنظمة بالاسترشاد بنموذج لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي[٣] بما يسمح باتباع نهج شامل ومنهجي تجاه المخاطر يمكن إدماجه في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية. ومن حيث التعاريف والمنهجية، فإن هذا النهج يتماشى مع أطر المساءلة الداخلية والرقابة الداخلية للمنظمة. ويهدف المكتب إلى تفعيل إدارة المخاطر عن طريق دمجها بالكامل في العمليات المؤسسة ومن ثم دعم اتخاذ القرارات المستنيرة.

٨- وكخطوة أولى، قام المكتب بتصميم نموذج لسجل المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار ممارسات إدارة المخاطر القائمة في جميع أنحاء المنظمة. ولاختبار صلاحية هذا النموذج، تم تجريبه بشكل ارتيادي في اثنين من المكاتب القطرية للمنظمة (المكتب القطري في الهند والمكتب القطري في السودان) وفي المقر الرئيسي للمنظمة (في الدائرة المعنية بشلل الأطفال وحالات الطوارئ، والإدارة المعنية بالصحة الإنجابية والبحوث). وتم الانتهاء من وضع سجل المخاطر في صيغته النهائية في ضوء التعقيبات الواردة.

٩- ويعتبر سجل المخاطر أداة مركزية لتسجيل المخاطر التي حددتها مراكز الميزانية. وبعد موافقة المديرة العامة، وبالاستعانة بشكل كبير على مدخلات المكاتب الإقليمية والدوائر في المقر الرئيسي للمنظمة، تم تعميم تنفيذ سجل المخاطر على مرحلتين: المرحلة الأولى (١٥ أيار/ مايو – ١٦ أيلول/ سبتمبر ٢٠١٤) لتحديد المخاطر وتقييمها، والمرحلة الثانية (٢٢ أيلول/ سبتمبر – ٤ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٤) بهدف الاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها.

١٠- وينظر المكتب لإدارة المخاطر بوصفها عملية تعليمية تكرارية، ويحظى التدريب بأهمية رئيسية لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر على نطاق المنظمة. وتم استخدام عدد من النهج التدريبية المختلفة بالتزامن خلال المرحلة

---

١ الوثيقة ج٦٧/٤، الفقرة ٢٣.

٢ الوثيقة م ت١٣٣/١٠، الفقرة ٢.

٣ الإطار المتكامل لإدارة مخاطر المنشأة والخاص بلجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي متاح على الموقع التالي http://www.coso.org/ (تم الاطلاع في ٢٦ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٤).

الأولى من تعميم سجل المخاطر، بما في ذلك الدورات التدريبية الجاهزة،[1] والتعليمات المكتوبة بشأن "كيفية ملء سجل المخاطر"، والتدريب عبر شبكة الإنترنت، وجلسات لطرح الأسئلة والإجابة عليها. وسيتم تعديل التدريب بشكل أكبر في عام ٢٠١٥ لتلبية الاحتياجات التي تم تحديدها خلال تعميم سجل المخاطر.

تحليل المخاطر

١١- كجزء من المرحلة الأولى من تعميم سجل المخاطر، طلب من مراكز الميزانية وصف المخاطر التي يتصورونها ورصد درجة تتراوح ما بين ١ و٥ لقياس تأثير واحتمالية كل منها، بهدف تحديد مستوى المخاطر الكامنة. وبعد ذلك طلب منها تصنيف هذه المخاطر إلى ست فئات (فئة المخاطر الخاصة بالشؤون المالية، فئة المخاطر الخاصة بالشؤون السياسية/ تصريف الشؤون، فئة المخاطر الخاصة بالسمعة، فئة المخاطر الخاصة بالموظفين/ النظم والهياكل، فئة المخاطر الخاصة بالشؤون التقنية/ شؤون الصحة العمومية) و٣٧ اسماً من أسماء المخاطر[2]. ويستند التحليل الوارد في هذا التقرير إلى أوصاف المخاطر الكاملة تماماً والتي تم تقييمها وتلقاها المكتب اعتباراً من نهاية المرحلة الأولى والبالغ عددها ١٣٦٦ وصفاً.

١٢- وطلب من مراكز الميزانية[3] والبالغ عددها ٢٢٠ مركزاً المشاركة في عملية تحديد المخاطر والتخفيف من وطأتها. واعتباراً من ٥ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٤، كان ٥٨٪ من جميع مراكز الميزانية قد حددت المخاطر التي تواجهها. ويظهر التصنيف الإقليمي أن مرحلة تحديد المخاطر قد تم الانتهاء منها في ٢٣٪ من مراكز الميزانية في الإقليم الأفريقي، و٩٦٪ في إقليم شرق المتوسط، و٤٧٪ في الإقليم الأوروبي، و٧٣٪ في المقر الرئيسي للمنظمة ،و٦٠٪ في جنوب شرق آسيا و٧٠٪ في إقليم غرب المحيط الهادئ.

١٣- أما من حيث فئات المخاطر، فيظهر التصنيف على مستوى المنظمة أن ٣٠٪ من المخاطر التي تم تحديدها تتعلق بالموظفين والنظم والهياكل، في حين يمثل ٢٤,٥٪ منها مخاطر مالية، و١٥٪ مخاطر استراتيجية، و١٤٪ مخاطر خاصة بالشؤون التقنية/ تتعلق بالصحة العمومية، و٩,٥٪ مخاطر تتعلق بالسمعة و٧٪ بالمخاطر الخاصة بالشؤون السياسية/ تصريف الشؤون.

١٤- واستناداً إلى تحليل متوسط مستويات المخاطر الكامنة (وظيفة الدرجات الخاصة بالاحتمالية والتأثير المحددة لكل خطر من المخاطر التي حددتها مراكز الميزانية)، وحظي بأعلى مخاطر للمنظمة ككل، عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات الطويلة الأجل، وعملية التخطيط غير الملائم. أما المخاطر التي تلتها في الترتيب التنازلي فتمثلت في نقص الموارد البشرية أو الخبرة التقنية اللازمة لأداء العمل بشكل صحيح؛ وعدم كفاية الأمن (للعاملين والمباني)؛ الإخلال باستقلال المنظمة؛ وقيام غير الموظفين بأداء العمل التقني الرئيسي، على سبيل المثال بموجب اتفاقات الخدمة الخاصة. ويأتي التقييم غير الصحيح و/ أو الاستجابة لطوارئ الصحة العمومية في سابع أعلى مرتبة من المخاطر.

---

١ أوصي المكتب العاملين بالحصول على الدورة التدريبية الخاصة بـ "توقع المخاطر التي تهدد المشروع" من خلال منبر التعلم الإلكتروني العالمي الجديد الخاص بالمنظمة iLearn. والتي تقدم بالتعاون مع فريق الإدارة العالمي للمواهب.

٢ استناداً إلى أوصاف المخاطر التي وردت من مراكز الأعمال قبل الموعد النهائي للمرحلة الأولى، قام المكتب بتنقيح أسماء المخاطر الواردة في الوثيقة م ت١٣٣/١٠ والتي تتألف من ٤٨ اسماً لتعكس المخاطر التي حددتها مراكز الميزانية بشكل أكثر دقة والسماح بالإبلاغ بشكل منهجي. تم اختصار القائمة لـ ٣٧ اسماً من أسماء المخاطر.

٣ جميع المكاتب القطرية وجميع الإدارات في المكاتب الإقليمية (باستثناء المكتب الإقليمي للأميركتين/ منظمة الصحة للبلدان الأمريكية) والمقر الرئيسي للمنظمة.

١٥- وترتبط أعلى المخاطر التي أبلغت عنها مراكز الميزانية في الأقاليم الستة للمنظمة في المكاتب الإقليمية والقطرية بشكل كبير بما يلي: التخطيط (عملية التخطيط غير الملائم، عدم وضوح أهداف الميزانية البرمجية)؛ عدم كفاية الموارد (عدم القدرة على تلبية الالتزامات طويلة الأجل، ونقص التمويل المستدام طويل الأجل)؛ التقييم الخاطئ و/ أو الاستجابة لطوارئ الصحة العمومية؛ قصور الأمن؛ والمساس باستقلال المنظمة؛ والعمليات الداخلية غير الفعالة؛ وعدم الحصول على أفضل قيمة مقابل المال؛ واضطلاع غير الموظفين بالعمل التقني الرئيسي.

١٦- إن المخاطر التي تم تحديدها في الأقاليم يتجاوب صداها في المقر الرئيسي للمنظمة، حيث تشمل أهم المخاطر الحاسمة والتي أبلغت عنها مراكز الميزانية ما يلي: قصور الأمن؛ وعدم كفاية الموارد (عدم وجود ميزانية لتمويل الموظفين، ونقص الموارد البشرية أو الخبرة التقنية)؛ وغياب سياسات/ إجراءات واضحة/ محدثة داخلياً؛ التقييم الخاطئ و/ أو طرق الاستجابة لطوارئ الصحة العمومية؛ وعدم استغلال فرص التآزر مع الجهات الخارجية (غياب التواصل مع الجهات الخارجية)؛ وعملية التخطيط غير الملائم.

سبل المضي قدماً

١٧- وفي خطوة لاحقة، سيقوم المكتب بتحليل تدابير التخفيف من وطأة آحاد المخاطر والتي اقترحتها مراكز الميزانية. وكجزء من مرحلة التخفيف من وطأتها، يتعين على مراكز الميزانية أيضاً الإشارة إلى المستوى المناسب من التصعيد من أجل تحديد السلطة المخولة بالتوقيع. وسيعرض المكتب النتائج المفصلة لمرحلتي ممارسة إدارة المخاطر على المديرة العامة، وسوف يقدم تقريراً إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي في اجتماع لاحق.

الأخلاقيات

١٨- يتولى المكتب تقديم المشورة بشأن الأخلاقيات وتضارب المصالح لجميع الموظفين وللإدارة العليا. ويقدم هذا التقرير لمحة عامة عن إجراءات المكتب فيما يتعلق بـ (أ) إعلانات المصالح الخاصة بالموظفين، (ب) إعلانات المصالح الخاصة بالخبراء الخارجيين، (ج) إذكاء الوعي (د) وضع السياسات.

١٩- واعتباراً من ١ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٤ ، تولى المكتب إدارة اعلانات المصالح الخاصة بـ الموظفين، والتي كان يتولاها سابقاً مكتب المستشار القانوني. ويعتبر إعلان المصالح بمثابة أداة لحماية المنظمة وآحاد الموظفين من تضارب المصالح الفعلي أو المتصور والذي قد ينعكس سلباً على مصداقية المنظمة وكفاءتها واستقلالها. ويتعين على الموظفين بدءاً من المستوى المهني ٦ فأعلى والعاملين في مجال المشتريات في مستوى الخدمة العامة ٥ فأعلى استكمال النموذج الخاص بإعلان المصالح، والذي يغطي المصالح المالية وكذلك الشخصية، بغية التعرف على أي تضارب في المصالح. ويقوم المكتب بفحص المصالح المعلنة وتقديم المشورة للموظفين حسب الاقتضاء بشأن إجراءات التخفيف من وطأتها. واعتباراً من ١٠ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٤، كان ٢٩ موظفاً قد أعلنوا عن مصالح تتطلب مشورة محددة. وقدم المكتب المشورة بشأن إجراءات التخفيف من وطأة المخاطر في حالتين، أحداهما تطلبت اتخاذ إجراءات من قبل المديرة العامة.

٢٠- وفي كانون الثاني/ يناير ٢٠١٤ تم نقل السلطة المسؤولة عن إدارة السياسات الخاصة بالإعلان عن المصالح الخاصة بـ الخبراء رسمياً من مكتب المستشار القانوني إلى مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات.[١] ويقدم هذا الأخير النصح للإدارات والوحدات التقنية بشأن تضارب المصالح الذي قد ينشأ عند

١ تم إضفاء الصفة الرسمية على هذه العملية من خلال إصدار المبادي التوجيهية المحدثة والمذكرة الإعلامية المؤرخة ٢٠١٤/٢٢ (٢٥ أيلول/ سبتمبر ٢٠١٤).

دعوة الخبراء والمستشارين للمشاركة في الأفرقة العاملة أو إعطاء آرائهم كخبراء في مواضيع ترتبط بالصحة العمومية. واعتباراً من ١٠ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٤ قام المكتب بمراجعة ٢٦٨ إعلاناً فردياً عن مصالح خبراء خارجيين. وقدم المكتب الدعم إلى ٢٩ وحدة تقنية للتأكد من أن الخبراء الذين وقع عليهم الاختيار للتعاون مع المنظمة لا يشوبهم أي تضارب في المصالح وأن العمليات تتسم بالشفافية.

٢١- ويعكف المكتب حالياً على إعداد سجل إلكتروني على شبكة الإنترنت لتجميع وتسجيل وإدارة الإعلان عن المصالح بمساعدة خبراء خارجيين. ومن المقرر تفعيل هذا السجل في عام ٢٠١٥، حيث سيوفر منصة متكاملة لتسهيل المراجعة المتبادلة وفقاً لبيانات الجهات الفاعلة غير الدول.[١]

٢٢- وعلى مدار عام ٢٠١٤ قدم المكتب المشورة إلى ١٢ من آحاد الموظفين (أربعة مهنيين وثمانية موظفين من الخدمات العامة) وخبير استشاري واحد بشأن مختلف القضايا المتعلقة بالأخلاقيات. وقام المكتب بالتشاور مع سائر المكاتب الأخرى في المنظمة والمسؤولة عن إدارة العدالة الداخلية بتقديم الدعم بشكل غير رسمي لحل حالتين متضاربتين مرتبطتين بمحل العمل، وكلتا الحالتان تم حلهما بنجاح. وبدأ المكتب عملية تشاورية لجمع رؤى الموظفين للمبادئ المتعلقة بالأخلاقيات والمعمول بها في المنظمة، بهدف رفع مستوى الحساسية في جميع أنحاء المنظمة. وعلاوة على ذلك، يقدم المكتب مدخلات لبرنامج التدريب التوجيهي للمنظمة ويشارك في الفريق العامل المعني بدعم بيئة عمل لائقة.

٢٣- ويعمل المكتب كذلك في الوقت الراهن على تحديث سياسات وإجراءات المنظمة الخاصة بحماية المبلغين عن المخالفات، وعلى وضع سياسة للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٢٤- المجلس مدعوة إلى الإحاطة علماً بالتقرير.

= = =

١ شفافية السجل.