منظمة
الصحة العالمية

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

EBPBAC34/2
١٤ أيار/ مايو ٢٠٢١

تقرير لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة

يتشرف المدير العام بأن يحيل طيه التقرير المقدم من لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي كي تنظر فيه في اجتماعها الرابع والثلاثين (انظر الملحق).

الملحق

التقرير المقدم من لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، أيار/ مايو ٢٠٢١

معلومات أساسية

١- أنشأ المجلس التنفيذي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة (اللجنة) في أيار/ مايو ٢٠٠٩ بموجب القرار م ت١٢٥ق١ وحدّد اختصاصاتها الرامية **إلى إسداء المشورة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة** ومن خلالها إلى المجلس التنفيذي، بشأن المسائل التي تندرج ضمن نطاق ولايتها، والتي تشمل أساساً ما يلي:

- استعراض **بيانات المنظمة المالية** وأهم المسائل المتعلقة بالإبلاغ المالي؛
- إسداء المشورة بشأن **مدى ملاءمة الضوابط الداخلية ونظم إدارة المخاطر في المنظمة؛**
- استعراض **تقييم الإدارة للمخاطر وشمول عمليات إدارة المخاطر** الجارية؛
- استعراض فعالية **مهام مراجعة الحسابات الداخلية والخارجية** للمنظمة، **ومهمة التحقيق، ومهمة التقييم؛**
- رصد **التنفيذ** الفعال والمناسب وحسن التوقيت **لجميع نتائج وتوصيات مراجعة الحسابات.**

٢- وهذا التقرير هو التقرير السنوي الحادي عشر المقدم من اللجنة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، وهو يلخص التقدم المُحرز في عملها المُنجز من أيار/ مايو ٢٠٢٠ إلى نيسان/ أبريل ٢٠٢١. كما يشمل التقرير الاجتماع الحادي والثلاثين (٣٠ حزيران/ يونيو ٢٠٢٠ - ١ تموز/ يوليو ٢٠٢٠) والاجتماع الثاني والثلاثين (٣-٦ تشرين الأول/ نوفمبر ٢٠٢٠) والاجتماع الثالث والثلاثين (٢٩-٣١ آذار/ مارس ٢٠٢١) للجنة.

٣- وفي ضوء جائحة كوفيد-١٩ الصحية المندلعة حالياً، فقد عُقدت جميع الاجتماعات بصيغة افتراضية.

٤- وحصلت اللجنة على الدعم اللازم من الإدارة.

٥- وفيما يلي أسماء أعضاء اللجنة الذين شاركوا في الاجتماعات الثلاثة المذكورة أعلاه: السيد كريستوف غابرييل مايتزي (الرئيس) والسيد جايانتيلال كاريا والسيد ج. كريستوفر ميهم. كما شارك السيد بيرت كيوبنز بصفة مراقب في الاجتماعين الثاني والثلاثين والثالث والثلاثين.

نظرة عامة على المنظمة

٦- حصلت اللجنة في اجتماعاتها الحادي والثلاثين والثاني والثلاثين والثالث والثلاثين على معلومات محدثة من الإدارة العليا للمنظمة بشأن القضايا الرئيسية. وشملت هذه الخطوات كيفية تكيّف المنظمة مع العمل في ظل ظروف جائحة كوفيد -١٩، فضلاً عن حالة تنفيذ البرنامج باستمرار من جانب المنظمة.

٧- وأبلغت اللجنة بأن المنظمة، من الآن فصاعداً، عاكفة على العمل إلى حد كبير في إطار ترتيبات العمل عن بُعد. ورغم القيود المفروضة على السفر والعمل عن بُعد، فقد نفّذت نسبة ٤٠٪ من برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣ في نهاية عام ٢٠٢٠، ومن المُرجح أن تبلغ نسبة تنفيذه ٩٠٪ في نهاية هذه الثنائية.

٨- وقد زادت القيود المفروضة على السفر من صعوبة دعم عمليات المكاتب القطرية ومواءمة العمل كالمعتاد عبر أنحاء مستويات المنظمة الثلاثة.

٩- وإضافة إلى زيادة معدلات المشاركة الافتراضية واعتماد طرق عمل جديدة، فقد أُذن للمكاتب القطرية باتباع استراتيجية توظيف محلية مؤقتة لموازنة النقص الحاصل في الدعم المقدم من المكاتب الإقليمية أو الرئيسية وعجز الخبراء من الموظفين عن السفر إلى البلدان.

١٠- وعموماً، فقد أُدير العمل عن بُعد لفترة طويلة بدقة متناهية من وجهة النظر التقنية، غير أن المنظمة – شأنها شأن معظم المنظمات التي تسيّر أعمالها عن بُعد لفترة طويلة من الزمن – تشهد بعض المؤشرات الملحوظة على التأثير السلبي لهذا الوضع على رفاه الموظفين ومشاركتهم وصحتهم النفسية إجمالاً.

١١- وتحيط اللجنة علماً بهذه التحديات، وتشيد بإعلان المنظمة عن عام ٢٠٢١ بوصفه "عام القوى العاملة" الذي يرتكز إلى تدابير وأنشطة ملموسة مختلفة. كما تنصح اللجنة الإدارة العليا بالنظر في اتباع طرق بديلة في التصدي للتحديات المواجهة في إشراك الموظفين في العمل عن بُعد والتعامل مع الإرهاق الناجم عن العمل وصون الصحة النفسية، وبمواصلة تعزيز التدابير الرامية إلى حماية صحة الموظفين النفسية ورفاههم.

سلامة البيانات المالية، بما فيها التأمين الصحي للموظفين

١٢- ورد اللجنة في اجتماعها الثالث والثلاثين تأكيد من مدير مراجعة الحسابات الخارجية ومكتب المراقب المالي ومراجع الحسابات العام من الهند يفيد بأنه لم تطرأ تغييرات كبيرة على السياسات المحاسبية أو الأحكام الصادرة عن الإدارة فيما يخص إعداد البيانات المالية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (المعايير المحاسبية).

١٣- واستعرضت اللجنة البيانات المالية لعام ٢٠٢٠ وناقشتها مع الإدارة. وأجرت تقييماً للسياسات المحاسبية الأساسية المُستند إليها، ومدى معقولية الأحكام الهامة الصادرة ومدى وضوح عمليات الكشف، وأحاطت علماً بأن البيانات المالية قد أعدت وقدمت في الوقت المناسب (بالتلازم مع إصدار عدد معقول من التوصيات بشأن مراجعة الحسابات).

١٤- ونظراً إلى أن الحسابات مطابقة للمعايير المحاسبية، وأن من شأن مراجعي الحسابات أن يدلوا برأي غير متحفظ بشأن البيانات المالية الصادرة عن المنظمة بشأن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠، فإن اللجنة توصي بتقديم البيانات المالية لعام ٢٠٢٠ إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، ومن ثم إلى جمعية الصحة العالمية.

١٥- كما تحيط اللجنة علماً بتوصيات مراجعي الحسابات الخارجيين فيما يتعلق بضرورة تصدي المنظمة للاتجاه الآخذ في التزايد لحالات إساءة السلوك، فضلاً عن ضرورة مواصلتها لعمليات اعتماد نهج قائم على إدارة المخاطر لمنع هذه الحالات، وتعزيز تلك العمليات.

١٦- وفيما يخص توصيات مراجع الحسابات الخارجي، **تحث اللجنة الإدارة العليا على مواصلة تتبع جميع التوصيات الصادرة في الوقت المناسب ومعالجتها والشروع في اتخاذ تدابير تصحيحية، عند اللزوم. وتوصي اللجنة بضرورة أن تتضمن استبيانات التقدير الذاتي العادية المتعلقة بإدارة المخاطر توصيات مفتوحة تصدرها جميع الآليات ذات الصلة مثل المراجعة الخارجية للحسابات وخدمات الرقابة الداخلية ووحدة التفتيش المشتركة ومكتب التقييم من أجل تعزيز القيمة الإجمالية لهذه التقديرات الذاتية.**

١٧- وفيما يتعلق بالإيرادات والنفقات المبلّغ عنها في عام ٢٠٢٠، تحيط اللجنة علماً بأن المنظمة أبلغت في عام ٢٠٢٠ عن إيرادات قياسية مبلغها ٤٢٩٩ مليون دولار أمريكي[١] (مقارنة بمبلغ ٣١١٦ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٩[٢]) وعن إجمالي نفقات مبلغها ٣٥٦١ مليون دولار أمريكي[١] (مقارنة بمبلغ ٣٠٨٨ دولار أمريكي في عام ٢٠١٩[٢]). وتُرد هذه الزيادة في معظمها إلى دور المنظمة في مكافحة جائحة كوفيد-١٩. ويبين الجدول ١ أدناه معدلات التنفيذ على أساس الأولويات الاستراتيجية للمنظمة.

الجدول ١: معدلات التنفيذ بحسب الأولوية الاستراتيجية حتى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠ (بآلاف الدولارات الأمريكية)

التوصيف	الميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١	المصروفات في عام ٢٠٢٠	مجموع المصروفات	الفرق بين الميزانية البرمجية والمصروفات	معدل التنفيذ (٪)
الأولوية الاستراتيجية					
١- استفادة مليار شخص آخر من التغطية الصحية الشاملة	١ ٣٥٨ ٧٧٠	٥٥٧ ٠٢٧	٥٥٧ ٠٢٧	٨٠١ ٧٤٣	٤١٪
٢- حماية مليار شخص آخر من الطوارئ الصحية على نحو أفضل	٨٨٨ ٨٤٥	٢٦٢ ٥٥٨	٢٦٢ ٥٥٨	٦٢٦ ٢٨٧	٣٠٪
٣- تمتُّع مليار شخص آخر بمزيد من الصحة والعافية	٤٣١ ٠٧٩	١٠٨ ١٩٤	١٠٨ ١٩٤	٣٢٢ ٨٨٥	٢٥٪
٤- تعزيز كفاءة المنظمة وفاعليتها لتقديم دعم أفضل إلى البلدان	١ ٠٩٠ ٠٠٦	٤٤٤ ٦١١	٤٤٤ ٦١١	٦٤٥ ٣٩٥	٤١٪
استئصال شلل الأطفال وعمليات الطوارئ والنداءات والبرامج الخاصة	٢ ٠٧١ ٧٠٠	١ ٦٩٠ ٩٠٥	١ ٦٩٠ ٩٠٥	٣٨٠ ٧٩٥	٨٢٪
المجموع	**٥ ٨٤٠ ٤٠٠**	**٣ ٠٦٣ ٢٩٥**	**٣ ٠٦٣ ٢٩٥**	**٢ ٧٧٧ ١٠٥**	**٥٢٪**

١٨- ومثلما هو مبين في الشكلين ١ و٢، تظهر اتجاهات الإيرادات أن المساهمات الطوعية زادت بوصفها نسبة من إجمالي إيرادات المنظمة من ٨٠٪ تقريباً قبل خمس سنوات (٢٠١٦) إلى نحو ٨٩٪ في العام الماضي، بينما تظهر المساهمات المقدرة انخفاضاً مقابلاً في الفترة نفسها من ٢٠٪ إلى ١١٪. وقد تسارع وقع هذا الاتجاه في عام ٢٠٢٠ بسبب تدفق المساهمات الطوعية التي وردت استجابةً لجائحة كوفيد-١٩. وظلت الاشتراكات المقدرة الاسمية على حالها تقريباً لأكثر من عقد من الزمن في حين زادت احتياجات المنظمة وإيراداتها إجمالاً. وتوصي اللجنة بإجراء مناقشة بشأن تغيير صيغة حساب هذه الاشتراكات ضماناً للإسهام بها بمبالغ مكفولة **القيمة الفعلية**.

١ البيانات المالية للمنظمة في عام ٢٠٢٠

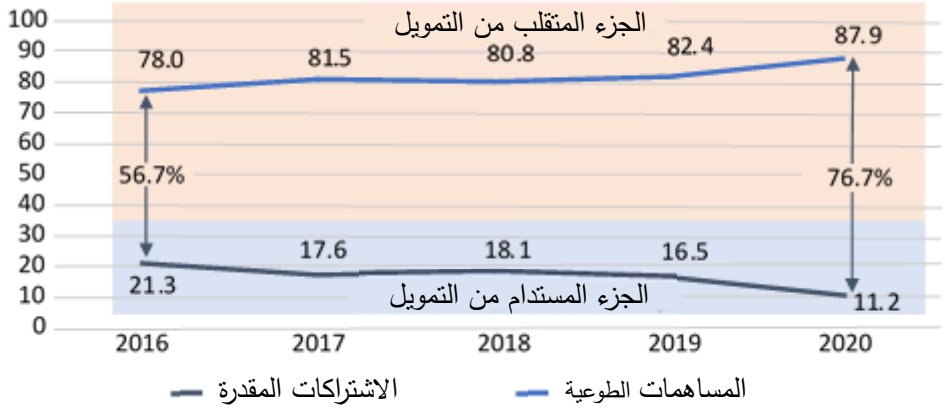
٢ البيانات المالية للمنظمة في عام ٢٠١٩

الشكل ١: الاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية: حصة النسبة المئوية من إجمالي إيرادات المنظمة

منظمة الصحة العالمية

المساهمات المقدرة المستدامة تختط اتجاهاً تنازلياً غير سليم ينبغي عكس اتجاهه

الاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية
حصة النسبة المئوية من إجمالي إيرادات المنظمة

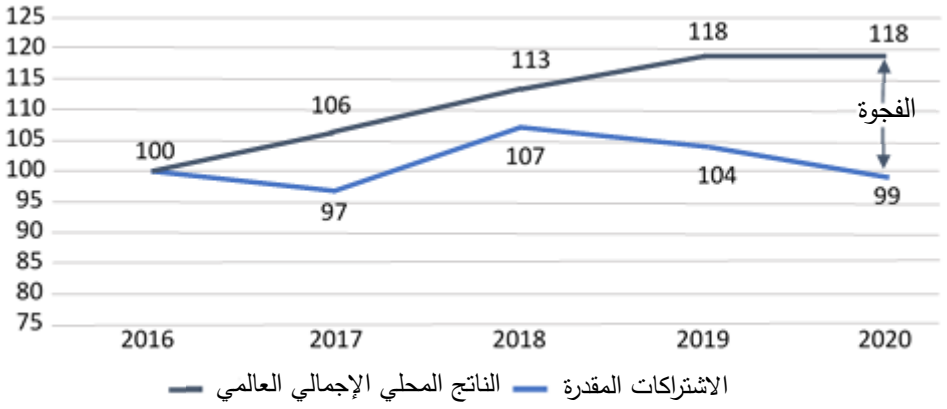


الشكل ٢: الاشتراكات المقدرة وتنمية الناتج المحلي الإجمالي العالمي

منظمة الصحة العالمية

الاشتراكات المقدرة الاسمية مفصولة عن الزيادة الأساسية في الناتج المحلي الإجمالي منذ عام ٢٠١٦

الاشتراكات المقدرة وتنمية الناتج المحلي الإجمالي العالمي
إحصاءات مفهرسة منذ عام ٢٠١٦



١٩- **ويساور اللجنة القلق إزاء الجزء المنخفض من الاشتراكات المقدرة في إطار التمويل الإجمالي للمنظمة، وهي تشجع الدول الأعضاء والإدارة العليا على مواصلة حواراتها وإجراءاتها البناءة وتسريع وتيرتها فيما يتعلق بالتوجه صوب وضع تمويل المنظمة على مسار أكثر استدامة.** وتشارك اللجنة بنشاط في مناقشة الفريق العامل التابع للمنظمة والمعني بالتمويل المستدام.

٢٠- وفيما يتعلق بإجمالي النفقات، أحاطت اللجنة علماً بزيادتها من عام ٢٠١٩ إلى عام ٢٠٢٠، حيث بلغت أعلى مستوياتها في القطاع غير الأساسي من الميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١، فيما يخص استئصال شلل الأطفال وعمليات الطوارئ والبرامج الخاصة، والتي بلغ مجموعها ١٦٩١ مليون دولار أمريكي، أي بزيادة قدرها ٢٤٪ عمّا كانت عليه في عام ٢٠١٩ (١٣٥٩ مليون دولار أمريكي). ويتمثل السبب الرئيسي لهذه الزيادة في الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩، التي بلغ مجموع النفقات المصروفة عليها ٩١٢ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠٢٠.[١]

٢١- وتضاعفت تقريباً نفقات الإمدادات والمواد الطبية المصروفة في عام ٢٠٢٠ واستأثرت بنسبة ١٥٪ من مجموع النفقات المصروفة في عام ٢٠٢٠ مقارنةً بنسبة ٨٪ في عام ٢٠١٩. وتُعزى بشكل كبير الزيادة الكبيرة (بمبلغ ٥٢٤ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠٢٠ مقارنةً بمبلغ ٢٥٩ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٩) إلى عمليات سلسلة الإمداد التي اضطلعت بها المنظمة للإسراع في شراء وتسليم الإمدادات والمعدات اللازمة للاستجابة لجائحة كوفيد-١٩.[١]

٢٢- ونظراً إلى زيادة مستوى الاضطلاع بالأنشطة، **تحث اللجنة الإدارة على الاستمرار في التركيز على تحسين أداء نظم الرقابة الداخلية كما ينبغي تخفيفاً لوطأة المخاطر المرتبطة بالخدمات التعاقدية، وخصوصاً شراء الإمدادات والمواد الطبية.**

٢٣- وبناءً على ما ورد من معلومات محدثة عن صندوق التأمين الصحي للموظفين في اجتماع اللجنة الثالث والثلاثين، أحاطت اللجنة علماً بأن القيمة الاكتوارية للخصوم المستقبلية المتصلة بالتأمين الصحي للموظفين بلغت ٢٨٨٠ مليون دولار أمريكي في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠، بحسب التقديرات، (مقابل ٢٠٣١ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٩)، وشملت مبلغاً ممولاً قدره ١١٤٥ مليون دولار أمريكي (مقابل ٩٤٧ مليون دولار امريكي في عام ٢٠١٩) أو ما نسبته ٤٠٪.[١]

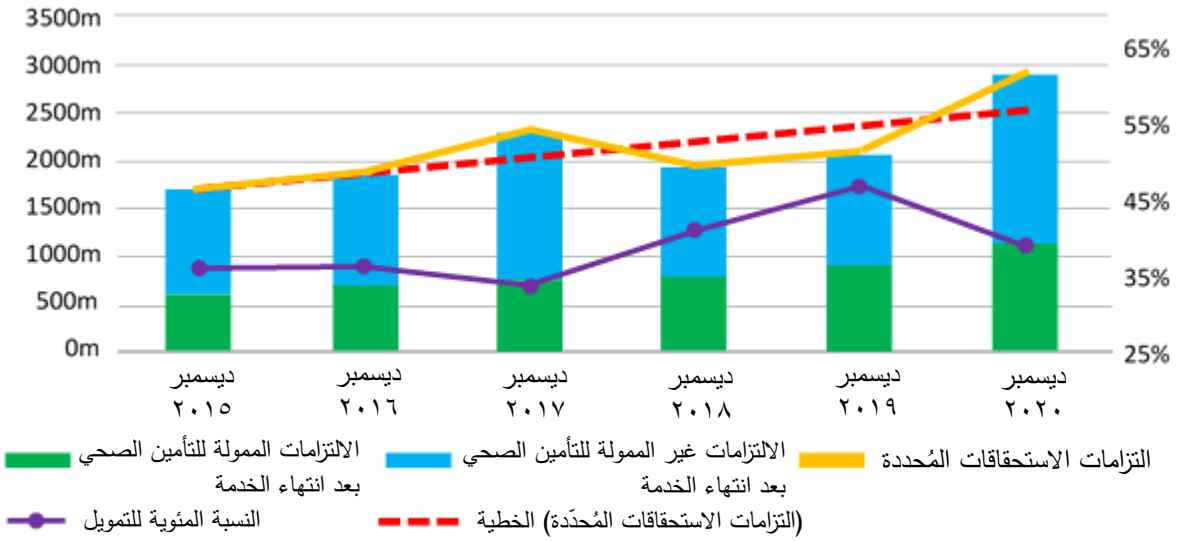
٢٤- وازداد إجمالي التمويل بمقدار ١٩٨ مليون دولار أمريكي أو نسبة ٢١٪ مقارنةً بعام ٢٠١٩.[١] ويُعزى أساساً ارتفاع الخصوم إلى العوامل الاقتصادية الخارجية الحالية (مثل انخفاض أسعار الفائدة المسببة لانخفاض أسعار الخصم، وتقلبات أسعار الصرف، والتضخم في المجال الطبي، من بين أمور أخرى).

٢٥- وقد أبلغت اللجنة لسنوات عديدة عن السنة التي يحتمل فيها أن يُمول التأمين الصحي للموظفين بالكامل، ولكنها خلصت، عقب إجراء مناقشات مستفيضة، إلى أن هذا العرض ليس مناسباً تماماً على الأرجح بالنسبة للتأمين الصحي للموظفين. وتتوقف قيمة التزامات التأمين الصحي للموظفين في المستقبل على عدد من الافتراضات التي تخضع لتغييرات وتقلبات كبيرة من شأنها أن تحرف هذا التدبير. وعليه ترى اللجنة أن تقديم تقرير عن **الاتجاه المختط لأجل طويل في تمويل التأمين الصحي للموظفين** يعود بفائدة أكبر على ما يبدو. ورغم التغيرات الكبيرة الطارئة على الافتراضات المبينة في الشكل ٣ أدناه، فإن الاتجاه العام المُختط في تمويل التأمين الصحي للموظفين في عام ٢٠٢٠ يتخذ مساراً معقولاً في الأجل المتوسط، على ما يبدو.

٢٦- وفي هذا الصدد، تشجع اللجنة الإدارة العليا على مواصلة جهودها الرامية إلى توفير تمويل معقول للتأمين الصحي للموظفين في الأجل المتوسط.

١ البيانات المالية للمنظمة في عام ٢٠٢٠.

الشكل ٣: حالة تمويل خصوم التأمين الصحي للموظفين



الرقابة الداخلية

٢٧- زُوِّدت اللجنة في اجتماعيها الحادي والثلاثين والثالث والثلاثين كليهما بمعلومات محدثة عن مهام المراقبة الداخلية. وانصب الاهتمام بوجه خاص على تنفيذ توصيات المراقبة في الوقت المناسب ومعالجة المتراكم من التحقيقات. وأبلغت الإدارة العليا اللجنة بالاجتماعات التي يعقدها المدير العام أسبوعياً بشأن أداء مهام المساءلة، فضلاً عن وضع خطة تنفيذ تعالج مسائل منهجية، مثل تأخر تقديم التقارير وتراكم التحقيقات. ويُستكمل ذلك بموارد إضافية لتمويل الموظفين العاملين بعقود محددة المدة وأخرى قصيرة المدة لمعالجة المتراكم من التحقيقات. ومن دواعي سرور اللجنة أن تلاحظ أن زيادة التمويل ستمكّن وظيفة التحقيق في المنظمة، في نهاية المطاف، من تحقيق الأمرين التاليين كليهما: (١) التدفق المحتمل لمسائل التحقيق الجديدة، (٢) المتراكم من التحقيقات القائمة حالياً.

٢٨- **وكرّرت اللجنة توصيتها السابقة بشأن التعامل مع التحقيقات المتراكمة الذي يعدّ ضرورياً لضمان إغلاق جميع القضايا بالكامل في غضون إطار زمني معقول، وينبغي في هذا الصدد تحديد معالم مرجعية مناسبة بناءً على العبر المُستخلصة في أعقاب استعراض حصائل التحقيقات.**

٢٩- ولاحظت اللجنة أيضاً الإجراء الإيجابي المُتخذ بشأن نقل الوثائق الرئيسية إلى الملفات السحابية تيسيراً بالتالي لإتاحتها لعمليات مراجعة الحسابات. كما أُطلعت اللجنة على أهمية الاستعاضة عن النظام الحالي لتخطيط الموارد في المؤسسة تعزيزاً لخطي الدفاع الأول والثاني من الضوابط الداخلية، وأُبلِغت بأنه خصّصت أموال للموظفين العاملين بعقود مؤقتة وأخرى محددة المدة من اللازمين لدعم العمل الذي تواصل الإدارة إنجازه.

٣٠- وبالنسبة إلى **النظام الجديد لتخطيط الموارد في المؤسسة، فقد ذكّرت اللجنة الإدارة بضرورة أن تواصل جهودها الرامية إلى تقليل تكييف النظام إلى أدنى حد ممكن والاستفادة من تغيير النظام، عوضاً عن ذلك، بوصفه فرصة فريدة من نوعها لاستعراض العمليات الداخلية وتغييرها، عند الاقتضاء**، بما فيها عمليات الرقابة. وينبغي أن تسعى المنظمة إلى تجنب تكييف نظامها الجديد لتخطيط الموارد في المؤسسة وفقاً لتدفقات العملية الحالية، بل ينبغي أن تشرع، عوضاً عن ذلك، في إجراء استعراضات شاملة وتضطلع بعمليات الاعتماد اللازمة.

الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات

٣١- أعربت اللجنة عن سرورها لدى حصولها على معلومات مبينة بالتفصيل عن الأعمال الجاري إنجازها على قدم وساق بشأن الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في المنظمة، بما فيها المُنجز منها في مجال الاستغلال والاعتداء الجنسيين، وكذلك في مجال منع السلوكيات المُسيئة والتصدي لها.

٣٢- كما أبلغت اللجنة بأنه يجري حالياً على قدم وساق تنفيذ استعراض عالمي لوضع المنظمة الراهن من حيث الامتثال ضماناً للتحقق من ملاءمته للغرض المعدّ لأجله، وذلك بالاستفادة من خبرات خارجية في هذا المجال.

٣٣- ولاحظت اللجنة السياسات والإجراءات والعمليات الشاملة التي تنتهجها المنظمة في مجال الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات. ولكنها ذكّرت الإدارة بأن الاختبار الحقيقي للنوعية يندرج ضمن نطاق تطبيق هذه السياسات، وحثت المنظمة على الانتقال من مرحلة رسم السياسات إلى اتخاذ الإجراءات ودمج الإجراءات المتخذة في الممارسات العملية المُتبعة على المستويات الثلاثة ضماناً للاستباق في تجنب حالات الفصل المحتملة بين إجراءات المنظمة والحقيقة على أرض الواقع.

٣٤- وتحث اللجنة الإدارة تحديداً على القيام بما يلي:

(أ) إصدار إرشادات عن مستويات تحمل المخاطر الرئيسية وكيفية ترجمة تلك المستويات إلى قرارات عملية المستوى؛

(ب) ضمان تحديث جميع المعلومات المتعلقة بالمخاطر الرئيسية في سجل المخاطر، ومواظبة اللجنة المعنية بالمخاطر على عقد الاجتماعات لتحديث جهود المنظمة واستعراضها في مجال إدارة المخاطر؛

(ج) ضمان ألا تُتخذ القرارات المتعلقة بالمخاطر الفعلية أو المُتصوّرة بمعزل عن غيرها، بل عن طريق تقييم المخاطر والنتائج.

وظائف المساءلة ومكافحة الفساد ومنع الغش

٣٥- بناءً على طلب لجنة البرنامج والميزانية والإدارة الذي جاء فيه "... أنها طلبت إلى لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة تقييم العمل المُنجز في مجال مكافحة الاحتيال والفساد في المنظمة"،[١] أُجري استعراض للنظم والسياسات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بمكافحة الاحتيال وتطبيقها على نحو شامل عبر أنحاء خطوط الدفاع الثلاثة، فضلاً عن مستويات المنظمة الثلاثة، وقُدم عنه تقرير إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في اجتماعها الحادي والثلاثين.

٣٦- واضطُلع بعملية مماثلة في مجال مكافحة الفساد أثناء انعقاد الاجتماع الثالث والثلاثين للجنة الذي أحاطت فيه علماً بأنه سيُتخذ بحلول شباط/ فبراير ٢٠٢٢ عدد من التدابير الإيجابية، من قبيل إنشاء صندوق أدوات يتضمن سياسات مختلفة لمنع الغش؛ كما أحاطت اللجنة علماً بأنه جائحة كوفيد-١٩ تسببت في مواجهة

١ انظر الفقرة ١١ من الوثيقة م ت١٤٦/٣.

تحديات هائلة فيما يتعلق بتوافر الإمدادات الطبية. وتعرب اللجنة عن تقديرها لخريطة الطريق الطموحة التي وضعتها المنظمة، وتدعو الإدارة إلى ضمان تزويد الوظائف المعنية بما يلزم من موظفين وتمويل.

٣٧- **توصي** اللجنة **بضرورة أن تكفل المنظمة إدراج الأعمال المُنجزة بشأن مكافحة الغش ومكافحة الفساد في الأعمال المنجزة بشأن تنفيذ البرامج ضماناً لأن تصبح جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ البرامج على نحو شامل.**

استعراض المجالات المواضيعية

٣٨- أسوة بالاستعراضات السابقة التي أجريت في عام ٢٠٢٠ في مجال التحوّل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني خلال اجتماعي اللجنة الحادي والثلاثين والثالث والثلاثين، وردت اللجنة معلومات محدثة عن عمل المنظمة بشأن إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول؛ ومؤسسة المنظمة؛ وتقييم عملية التحوّل في المنظمة.

(أ) **إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول:** أعربت اللجنة عن سرورها لدى إحاطتها علماً بأن المنظمة عاكفة على العمل من أجل وضع نظام سليم المعايرة موضع التنفيذ، ولكنها حثت المنظمة على ألا تركز على تحقيق نتائج كمية من إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول فحسب، بل على أن تواظب أيضاً في السعي إلى استخلاص عبر عالية المستوى من حيث النوعية تكفل دراسة التعليقات باستمرار لكي تتيح المجال بدورها لوضع وتطبيق سياسة بشأن الإطار بطريقة تناسب الأغراض التي تصبو المنظمة إلى بلوغها. ولايزال تحقيق التوازن بين السياسات الحسنة النية والحقائق العملية على الصعيدين الإقليمي والقطري يشكل تحدياً مستمراً.

(ب) **مؤسسة المنظمة:** أنشئت مؤسسة المنظمة بوصفها مؤسسة مستقلة وفقاً للقانون السويسري المعمول به إفساحاً للمجال أمام توسيع طائفة التبرعات المقدمة للمنظمة. وتسعى الترتيبات التعاقدية المبرمة بين المنظمة ومؤسسة المنظمة إلى تحقيق توازن دقيق بين الاستقلالية اللازمة للمؤسسة وضمان بلوغ الأهداف العامة المحددة لدى المنظمة. وبعد حصول اللجنة على معلومات محدثة عامة عن كيفية إدارة المنظمة لتفاعلاتها مع مؤسسة المنظمة، وبهدف حماية المنظمة، **توصي اللجنة بضرورة أن تنطوي المراقبة الداخلية في المنظمة على إجراء استعراض لشؤون مؤسسة المنظمة في خطة عملها الموضوعة في الأشهر المقبلة البالغ عددها ٢٤ شهراً. وإضافة إلى ذلك، ينبغي تفسير الاتفاق المبرم مع مؤسسة المنظمة بطريقة يكفل فيها شرط مراجعة الحسابات أن تتمتع المنظمة بسلطة إجراء عملية مراجعة حسابات المؤسسة دورياً وفي إطار دورة ضمانها الشاملة.**

(ج) **تقييم عملية التحوّل في المنظمة:** شاركت اللجنة بنشاط في صياغة تقييم عملية التحوّل في المنظمة وإجراء هذا التقييم واستعراضه. وتمثل الغرض الشامل من التقييم في تقدير مدى التقدم المُحرز في تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة على جميع مستويات المنظمة في الفترة من تموز/ يوليو ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢١، وحالة تنفيذ خطة وهيكل عملية التحوّل في المنظمة. وقد كلّف التقييم، على نحو أدق، بالقيام بما يلي:

- توثيق الإنجازات الرئيسية والممارسات الفضلى والتحديات والثغرات والمجالات التي يتعين تحسينها في سياق تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة حتى الآن؛
- تقدير ما إذا كانت المسائل المتعلقة بإدارة التغيير والحواجز التي تعترض تنفيذه قد بُحثت وعُولجت كما ينبغي؛

- تقديم توصيات، حسب الاقتضاء، بشأن طريق المُضي قُدماً للتمكين من تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة تنفيذاً تاماً ومتسقاً.

٣٩- وفي ضوء التنفيذ الجاري لعملية التحوّل، فقد مثّل هذا التقييم ممارسة أولية – أي تقييماً تطلعياً في توجهه بهدف تزويد أصحاب المصلحة الرئيسيين (أي الأمانة، والدول الأعضاء، والجهات الأخرى) بتقييم مستقل وموضوعي ومحايد للتقدم المُحرز حتى الآن، والقيام، في معرض تحقيق ذلك، بتحديد أي تصويبات ضرورية للمسار لغرض المساعدة في توجيه تنفيذ عملية التحوّل والمضي قدماً في تنفيذها.

٤٠- ويُسلّم عموماً بأن تصميم التحوّل في المنظمة هو مجهود طموح ومعقد لإدارة التغيير وهو يعالج العديد من المجالات التي يلزمها تغيير تنظيمي سيكون حاسم الأهمية لتعزيز الأثر الذي يُحتمل أن تحدثه المنظمة على الصعيد القطري. وكانت هذه العملية مستفيضة ومتعددة الأوجه واعتمدت على استعراض منهجي لجهود الإصلاح السابقة على الصعيدين العالمي والإقليمي على حد سواء كما يلي: ما أنجزته هذه المبادرات وما لم تنجزه، والعبر التي ولدتها، وأين توقفت. وتمثلت النتيجة في مجموعة من التغييرات التنظيمية التي تتناول كلا من النواحي "الهيكلية" للتغيير التنظيمي (مثل التحسينات الهيكلية والعملية والسياسية) والنواحي "الثقافية" (من قبيل التغيير الثقافي). **وإذا استمر تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة تنفيذاً جيداً، فقد يساعد في إعادة توجيه المنظمة وتمكينها من إحداث أثر على الصعيد القطري.**

٤١- ولكن يوجد في إطار هذا التقييم الإيجابي العام فجوتان كبيرتان – إحداهما تتخلل التصميم والأخرى تتخلل العملية التي يرتكز إليها تصميم العملية وتنفيذها الجاري على قدم وساق – وهما فجوتان قد تعترضان سبيل نجاح عملية التحوّل في المنظمة إن لم يُحرص على سدّهما. **أولاً، فمع أن التصميم متعدد الأوجه على نحو مناسب من حيث اتساعه ومدى انتشاره التنظيمي، فإنه ليس واضحاً تحديداً فيما يخص مدى شموليته في معالجة جميع المجالات الحاسمة الأهمية التي يلزمها تغيير، أو فيما يخص كيفية عمل فرادى مبادراته جنباً إلى جنب بطريقة متماسكة ومتكاملة لإحداث تحوّل فعلي في المنظمة، وذلك لأن التصميم لم يسترشد بنظرية شاملة للتغيير أو نموذج منطقي.** وقامت الفرقة المعنية بالتقييم في بداية عملية التقييم بوضع نظرية مستنتجة للتغيير بأثر رجعي، وشارك فيها بنشاط الفريق المرجعي المعني بالتقييم، بغرض فهم المبادرة من أجل تقييمها بفعالية؛ بيد أن هذا الإطار الموضوع خارجياً للمساعدة في التقييم ليس بديلاً عن أداة إدارية معدّة داخلياً للمساعدة في إدارة هذه العملية الطموحة والمعقدة والعالية الوضوح بطريقة سليمة من الناحية الاستراتيجية. ومن شأن هذه الأداة المعدّة داخلياً أن تكون بمثابة خريطة طريق واضحة تبين بشكل ملموس تفاصيل "شكل" الحالة النهائية المنشودة من التحوّل، والكيفية التي ستعمل بها معاً عناصر التحوّل على وجه التحديد، سواء عملت بشكل فردي أم جنباً إلى جنب مع بعضها بعضاً، من أجل بلوغ هذه الحالة النهائية المنشودة. ومن شأن ذلك أن يساعد أيضاً الجهات الأكثر مشاركة مباشرة في عملية التحوّل والمسؤولة عنه التي تتولى تنفيذ نواحي هامة من عملية إدارة التغيير، بما في ذلك مراحل الاضطلاع بالأنشطة وتحديد أولوياتها؛ وإدارة الموارد وكفاءة العملية ومردوديتها؛ وإدارة المخاطر. والأهم من ذلك، أن من شأنها أن تقوم أيضاً مقام وسيلة لإجراء اتصالات شفافة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم الموظفون والدول الأعضاء، وذلك لضمان تكوين فهم مشترك واضح لخريطة الطريق يتجاوز النواحي المتعلقة "بماهية" عملية التحوّل (مثل الأغراض التي تصبو المنظمة إلى بلوغها والأنشطة التي تضطلع بها لتحقيق هذه الغايات)، ليشمل أيضاً "السُبل" الكفيلة بتحقيقها و"الأسباب" التي تقف وراءها (مثل الكيفية التي يمكن أن تعزز الأنشطة المضطلع بها بعضها بعضاً بالتبادل من أجل بلوغ غرض واحد مشترك، وكيفية متابعة نشاط واحد لا غير للتأثير في عدة أغراض، وكيفية تجنب العمل على محاور أغراض متصالبة، والأسباب التي تقف وراء ترجيح متابعة بعض الأنشطة على غيرها من أجل بلوغ الحالة النهائية المنشودة، وهلم جراً).

٤٢- **ويشكّل الافتقار إلى هذه الاتصالات المتسقة والواضحة، ولاسيما فيما يتعلق بالدول الأعضاء، الفجوة الهامة الثانية المُحددة في التقييم.** وثمة بيّنات قوية تثبت مشـــاركة الموظفين بنشـــاط في هذه العملية – وفي المشـاورات، بوصـفهم من مؤيدي التغيير، وعلى أعلى مسـتوى في فريق السـياسـات العالمية – فضـلاً عن إفادة موظفي المنظمة المشـاركين في المسـح المعدّ للموظفين بفهمهم بدرجة عالية المعقولية للأغراض الشـاملة لعملية التحوّل في المنظمة وتأييدهم لها والأعمال التي يجري الاضـــطلاع به لبلوغها. وعلى النقيض من ذلك، تعرب عموماً الدول الأعضـاء المسـاهمة في التقييم عن قصـور إلمامها بالجوانب الرئيسـية للمبادرة، بالاقتران مع شـعورها بعدم الرضـا عن عدم إشراكها بقدر كاف أثناء مرحلة التصـميم أو الاطلاع عليها طوال فترة التنفيذ. وهناك مسـائل جوهرية تشكّل جميعها فجوات هامة في مجالي المعلومات والمعارف أعربت عنها العديد من الدول الأعضاء، مثل ماهية أنشـطة الأمانة التي يُنظر إليها على أنها مرتبطة مباشـرة بعملية التحوّل أو لا يُنظر إليها على أنها كذلك، وشـــكل الحالة النهائية للتحوّل، وكيفية معرفة المرحلة التي ســـتتحوّل فيها الأمانة وزمان تحوّلها، والمرحلة التي وصـلتها المنظمة في بلوغ هذه الأغراض على مسـتوى الحصـائل. ومن المرجح أن تكون أوجه القصـور المتعلقة بإشـراك الدول الأعضـاء حتى الآن مرتبطة بعبرة اسـتخلصـت من جهود الإصـلاح السـابقة، حيث لوحظ أن تلك الجهود كانت مدفوعة من الدول الأعضاء وبنهج متبع من القمة إلى القاعدة. ولكن قصور إشراك الدول الأعضاء في العملية يحول دون ممارستها لأدوارها ومسؤولياتها بقدر كاف، ممّا أسفر أيضاً عن ضياع فرص بعض الدول الأعضـاء في الإسـهام في مبادرات التغيير الرئيسـية، بل وأدى، عوضـاً عن ذلك، إلى تكوين تصـورات مؤداها أن الأمانة لا تتواصـل معها بالشـفافية نفسـها التي ينبغي أن تتواصـل بها. **وإضـافة إلى عدم وجود نظرية للتغيير أو نموذج منطقي من شـأنه أن يشـكّل أسـاسـاً لهذه التفاعلات، فإن إبلاغ العديد من الدول الأعضـاء عن قصـور إشراكها بنشاط في ذلك يشكّل خطراً على نجاح عملية التحوّل في المنظمة بنهاية المطاف، إن لم تُعالج.**

٤٣- ومن الضروري التأكيد على أنه رغم التقدم الكبير المُحرز، فإن استهلال تنفيذ عملية التحوّل استغرق وقتاً أطول مما كان متصـــوراً في وثيقة خطة التحوّل وهيكله لعام ٢٠١٨، التي اقتُرح فيها دمج التغييرات بحلول منتصف عام ٢٠١٩. ولعلّ الأنشطة التي تركز على إقامة شراكات خارجية ووضع استراتيجية تركز على تحقيق النتائج هي أنشـــطة أقرب ما يكون إلى اعتبارها منفذة بالكامل، ومع أن العديد من إجراءات تســـيير الأعمال ومبادرات الموارد البشرية متخلفة عن الركب ولكن إحراز التقدم مُتوقع في تلك المجالات أثناء عام ٢٠٢١. وأُحرز تقدم بقدر أقل فيما يخص الأنشطة التي تركز على تعزيز إعداد قوى عاملة متفانية ومناسبة للغرض المعدّة لأجله. ولكن بالنظر إلى الطابع اللامركزي المتفرد لبنية المنظمة وخصـــائصـــها، ونطاق برنامج عمل التحوّل، والترابط القائم بين العديد من مبادراتها – والاسـتجابة لجائحة كوفيد-١٩، التي اسـتمر خلالها تحقيق المكاسـب الزمنية في سياق تنفيذ مسارات العمل السبعة، ورغم هذا التعطيل الكبير – فإن التقدم المُحرز جدير بالذكر مع ذلك. ومعظم الموظفين المجيبين على المســح يتفقون على أن المنظمة ســائرة على الطريق الصـــحيح في تنفيذ برنامج عمل التحوّل.

٤٤- وفيما يتعلق بشعور أصحاب المصلحة تجاه الغرض من المبادرة، لم يُحدّد إلا عدد جدّ قليل من الأنشطة على أنها غير مفيدة؛ وتبين في الحالات التي أثار فيها الأشـخاص الذين أجريت معهم مقابلات شـواغل في هذا المضـمار أنها شـواغل تتعلق أسـاسـاً بهيكل المقر الرئيسـي الجديد، والذي يشـكّل بوضـوح تحدياً على المسـتوى الشـخصـي والمهني بالنسـبة لبعض من كان الوقع المباشـر لهذا الهيكل أشـدّ ما يكون عليهم. وجرى تبادل تعليقات أكثر انتقاداً إلى حد ما بشأن العدد الهائل من الإجراءات التي يجري اتخاذها بالتوازي مع ذلك وتأثيرها على خطط العمل القائمة وبداية مرحلة "الإرهاق الناجم عن الإصـــلاح" (والذي ألقى بأقل ظلاله على الموظفين العاملين في وحدات عمل أصـغر حجماً، وفي المكاتب القطرية التي يسـعى التحوّل في المنظمة إلى مسـاعدتها عوضـاً عن إعاقتها). ومثّلت الوتيرة البطيئة لتحقيق مكاسب سريعة بقصد تعزيز الإمساك في وقت مبكر بزمام عملية التحوّل قصـوراً آخر أُشـير إليه في أحيان كثيرة على النحو التالي: رغم الإبلاغ عن اكتمال تحقيق جميع هذه المكاسـب السـريعة باسـتثناء واحد منها في كانون الأول/ ديسـمبر ٢٠١٨، فقد كانت هناك بيّنات مختلطة على أن هذا هو واقع الحال السائد.

٤٥- وأشير إلى أن التقدم المُحرز في تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة كبير، **ولكنه لم يكتمل بعدُ**. وعليه، فإن من السابق لأوانه تقديم تقييم قطعي أو شامل للنتائج النهائية لهذه الأنشطة على عمل المنظمة. وقد صبا التقييم فعلاً، في الوقت نفسه، إلى جمع البيّنات المتاحة عن أي تحسينات ملموسة في أداء المنظمة والتي نشأت عن تغييرات رئيسية أُنجزت حتى الآن، وخاصة في ضوء التسليم على النحو المبين أعلاه، بأن تنفيذ بعض الأنشطة قد ينطوي ضمناً على أفق زمني لمراقبة التغييرات المنشودة أقصر من غيرها. وتبين في هذا السياق وجود بعض التحسينات الملموسة والمسندة بالبيّنات، وإن كانت محدودة، في النواحي "الهيكلية" للتغيير التنظيمي (أي الهياكل والعمليات والسياسات) وفي النواحي "الثقافية" (أي نشر ثقافة تنظيمية تنطوي على المزيد من التعاون والتوجّه صوب تحقيق النتائج). ويوجد في الوقت ذاته مجالات لم تُدخل عليها بعدُ تحسينات محددة الأهداف. وفيما يخص الهياكل والعمليات والسياسات، فإن الموظفين والدول الأعضاء على حد سواء يسلّمون على نطاق واسع بأن نموذج العمل الجديد الذي تتبعه المنظمة في إطار عملية التحوّل فيها، والذي أعادت بموجبه توجيه نفسها صوب إحداث أثر على المستوى القطري من أجل تحقيق غايات المليارات الثلاثة، هو نموذج خلف آثاراً إيجابية ملموسة على عمل المنظمة. وتشمل هذه الآثار هيكلاً تنظيمياً يتواءم الآن بوضوح مع برنامج العمل العام الثالث عشر؛ وتعزيز الخطط الاستراتيجية وعمليات وضع الميزانيات البرمجية المتوائمة جميعها مع برنامج العمل العام الثالث عشر؛ والإدراج المتعاقب للأهداف التنظيمية الشاملة في خطط عمل فرادى وحدات التشغيل والأغراض المتعلقة بأداء الأفراد؛ وزيادة التركيز على النتائج عن طريق تعزيز نظم الرصد والتقييم وإدارة المعارف (المتجسدة في إجراءات ملموسة مثل سجل أداء المخرجات المحددة في برنامج العمل العام الثالث عشر وإطار نتائجه وإطار قياس الأثر الذي تصبو المنظمة إلى إحداثه، وأكاديمية المنظمة)؛ وزيادة عدد النساء في المناصب القيادية العليا؛ وتحسين فرص ارتقاء السلم الوظيفي أمام الموظفين المحليين من الفئة الفنية؛ والتقدير الأكبر لدور البيّنات في أعمال المنظمة (المتجسد في إنشاء شعبة العلوم ودور كبيرة المتخصصين في الشؤون العلمية)؛ والأهم من ذلك الاتجاه المُختط صوب زيادة الموارد في المكاتب الإقليمية التابعة للمنظمة واتباع نهج أكثر إبداعاً في تعبئة الموارد عموماً (المُعان بالتمويل الإضافي الوارد لغرض الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩ وإنشاء مؤسسة المنظمة لاحقاً).

٤٦- ولُوحظت أيضاً مؤشرات بسيطة ولكنها إيجابية وهامة على التقدم المُحرز في مجالات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والتي استهدفتها عملية التحوّل - والذي تحقق برغم انخفاض مستوى التقدم المُحرز في تنفيذ مسار العمل هذا. ودُشّنت مجموعة من المبادرات في هذا الصدد - مثل ميثاق قيم المنظمة، وشبكة مؤيدي التغيير، وسياسة الباب المفتوح، ومنظمة الصحة العالمية الأوفر صحة، ومبادرة #ProudToBeWHO وفرقة العمل العالمية المعنية بترتيبات العمل المرنة - بهدف تحويل المنظمة إلى منظمة حديثة وموجهة نحو تحقيق النتائج ومرنة وتعاونية وقادرة على الوفاء بالالتزامات المنصوص عليها في برنامج العمل العام الثالث عشر. وجرى التسليم منذ وقت طويل على نطاق واسع وعلني بضرورة إحداث هذه التغييرات داخل المنظمة. ويتبين في الوقت نفسه أن إحداث تغييرات كبيرة وطويلة الأمد في الثقافة التنظيمية غالباً ما يكون أصعب بكثير من إحداث تغييرات في الهياكل أو العمليات. وعليه فإن التغيرات البسيطة والإيجابية أيضاً المكشوف عنها في هذه المرحلة من عملية التحوّل هي تغييرات جديرة بالذكر بوجه خاص. وزاد تحديداً عدد الموظفين الذين يرون أن كلمتهم مسموعة ومهمة وأن أفكارهم وخبراتهم تحظى باحترام متزايد، وذلك بالنظر، على ما يُزعم، إلى التدني الكبير في مستوى مراعاة هذه الجوانب من الناحية الأساسية.

٤٧- وعلاوة على هذه التحوّلات المتصورة من أجل تعزيز التوجه المختط صوب تحقيق النتائج وتوضيحه وإيجاد بيئة أكثر شمولاً للموظفين، **لم تُلاحظ حتى الآن سوى نتائج ملموسة قليلة محققة على الصعيد القطري**. وأُحرز مثلاً تقدم بقدر أقل في تزويد المكاتب القطرية التابعة للمنظمة بما يلزمها من موظفين لتحقيق الأثر المنشود، سواء من خلال نشر الوظائف أم إيجادها في هذا المستوى، أو تناوب الموظفين في العمل من سائر أركان المنظمة ونشرهم في الميدان، أو عن طريق الاستعانة بتوليفة تجمع بين هذين التدبيرين كليهما.

٤٨- وستواصل اللجنة العمل مع الإدارة العليا لضمان ترجمة العبر المستخلصة من التقييم الحالي على النحو المناسب إلى إجراءات تصحيحية وتحقيق نتائج ملموسة على الصعيد القطري.

مسائل أخرى

٤٩- إن الاختصاصات الحالية للجنة مستمدة من عام ٢٠١٣، وما عادت بعد الآن تجسد الحقائق التنظيمية في المنظمة كما ينبغي. وعلاوة على ذلك، أجرت وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة في عام ٢٠١٩ "استعراضاً لعمل اللجان المعنية بمراجعة الحسابات والمراقبة في منظومة الأمم المتحدة" وأصدرت عدة توصيات.[١] ومن المزمع أن يفضي تنقيح اختصاصات اللجنة إلى إدراج هذه التوصيات في اختصاصاتها بهدف الارتقاء بالمنظمة إلى مستوى منظومة الأمم المتحدة.

٥٠- ومع أن العديد من التعديلات المقترح إدخالها على التنقيح المتوخى هي تعديلات تقنية بشكل كبير، فإن هناك مسألة واحدة تود اللجنة إبرازها. ولدى المنظمة هيكل مراقبة شامل غير عادي يتألف من لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة وكذلك لجنة الرقابة الاستشارية المستقلة المعنية ببرنامج المنظمة للطوارئ الصحية. ورغم أن لجنة الرقابة الاستشارية المستقلة المعنية ببرنامج المنظمة للطوارئ الصحية تركز على برنامج الطوارئ، فإن هناك تداخلاً كبيراً وازدواجاً في العمل بين اللجنتين. وقد سلطت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة الضوء على ذلك في عدة مناسبات، ولكن مازالت هناك خطوات ملموسة يلزم اتخاذها من أجل تحديد واجبات لجنة المراقبة على نحو أفضل في المنظمة.

٥١- وتلاحظ اللجنة الدعم المحدود الذي حصلت عليه من الأمانة بشأن المسائل المتعلقة بتجديد الاختصاصات.

٥٢- وبعد التشاور مع رئيس لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، توصي اللجنة بتنفيذ العملية التالية لتعديل اختصاصاتها بما يكفل المواءمة تحقيقاً لما يلي:

١- عرض مشروع مدوّن للاختصاصات الجديدة للجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة على أعضاء لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في أيار/ مايو ٢٠٢١.

٢- التماس الحصول على تعليقات من أعضاء لجنة البرنامج والميزانية والإدارة و/ أو الأمانة على اختصاصات اللجنة حتى نهاية حزيران/ يونيو ٢٠٢١.

٣- من شأن اللجنة، بناءً على ما يرد من تعليقات، أن تعرض بعد ذلك مشروعاً جديداً لاختصاصاتها الجديدة على لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في اجتماعها المقرّر عقده في كانون الثاني/ يناير ٢٠٢٢ للنظر فيه ومناقشته وإحالته – إذا اتُّفق عليه – إلى المجلس التنفيذي.

٤- ينظر المجلس التنفيذي في اقتراح لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، ويعتمده بناءً على ذلك.

---

١ الوثيقة JIU/REP/2019/6.

الموجز والتوصيات

٥٣- فيما يتعلق بتوصيات المراجع الخارجي للحسابات، تحث اللجنة الإدارة العليا على مواصلة تتبّع ومعالجة جميع التوصيات الصادرة في الوقت المناسب والشروع في اتخاذ تدابير تصحيحية إذا لزم الأمر.

٥٤- ويساور اللجنة القلق إزاء انخفاض حصة الاشتراكات المقدرة من التمويل العام للمنظمة، وتشجّع الدول الأعضاء والإدارة العليا على مواصلة حوارها بشأن وضع تمويل المنظمة على مسار أكثر استدامة وتسريع وتيرة هذا الحوار.

٥٥- وتحث اللجنة الإدارة على مواصلة التركيز على نُظم الرقابة الداخلية التي تعمل بشكل سليم بغية التخفيف من وطأة المخاطر المرتبطة بالخدمات التعاقدية، ولاسيما شراء الإمدادات والمواد الطبية.

٥٦- وفيما يتعلق بالمراقبة الداخلية، أعادت اللجنة تأكيد توصيتها السابقة بمعالجة تراكم التحقيقات، وهو أمر ضروري لضمان إغلاق جميع القضايا بشكل كامل في إطار زمني معقول. وفي هذا الصدد، ينبغي وضع معايير مرجعية مناسبة استناداً إلى الدروس المستفادة عقب استعراض حصائل التحقيقات.

٥٧- وتوصي اللجنة أيضا بأن تشمل المراقبة الداخلية للمنظمة استعراضاً لمؤسسة منظمة الصحة العالمية خلال فترة الأربعة وعشرين شهراً القادمة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتضمن الاتفاق المبرم مع مؤسسة منظمة الصحة العالمية بنداً ملائماً متعلقاً بمراجعة الحسابات لضمان تمتّع المنظمة بسلطة إجراء مراجعة دورية لحسابات المؤسسة.

٥٨- وفيما يتعلق بنظام تخطيط موارد المؤسسات الجديد، فإن اللجنة تنصح الإدارة بمواصلة جهودها من أجل الحد من تصميم النظام حسب الطلب وقبول تغيير عملياته الداخلية بدلاً من ذلك.

٥٩- وفي مجال إدارة المخاطر، فإن لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة تحث الإدارة على القيام بما يلي:

(أ) إصدار إرشادات بشأن مستويات تحمّل المخاطر بالنسبة للمخاطر الرئيسية، وكيفية ترجمة أوجه التحمّل هذه إلى قرارات تنفيذية.

(ب) ضمان تحديث جميع المخاطر الرئيسية في سجّل المخاطر، وأن تجتمع اللجنة المعنية بالمخاطر بانتظام لغرض تحديث واستعراض جهود المنظمة في مجال إدارة المخاطر.

٦٠- وتوصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بأن تسلّط المنظمة الضوء على المخاطر المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالاحتيال والفساد، والتي ينبغي أن تندرج في إطار تنفيذ البرنامج من أجل تحسين تنفيذ البرامج بشكل عام.

٦١- وأخيراً، توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بأنه ينبغي للمنظمة أن تعطي الأولوية لأنشطتها ضمن إطار زمني محدد بشكل معقول بهدف ضمان ألا تُنفَّذ المبادرات ذات درجة أقل من الأولوية على حساب وظائف المنظمة المتعلقة بوضع القواعد والمعايير.

السيد كريستوف غابرييل مايتزي (الرئيس)، السيد جايانتيلال كاريا،
السيد ج. كريستوفر ميهم.

التذييل

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
عدم وجود هيكل تنظيمي متين للتعامل مع الطوارئ.	يحل القرار ج ص ع٧٣-١ الصادر عن جمعية الصحة العالمية محل هذه التوصية. وبالإضافة إلى ذلك، يعكف كل من الفريق المعني بتنسيق اللوائح الصحية الدولية والمنسّقون المقيمون والفريق المستقل المعني بالتأهب والاستجابة للجائحة على استعراض مختلف الجوانب المتعلقة بكيفية تعزيز برنامج المنظمة للطوارئ الصحية: سيؤدي ذلك إلى اتخاذ الأمانة مزيداً من الإجراءات في المستقبل القريب.	استُكملت
وضع آلية رسمية أو هيكل رسمي لإضفاء الطابع المؤسسي على العبر المُستخلصة من نتائج عمليات مراجعة الحسابات على نطاق المنظمة برمّتها.	لقد سبق إبلاغ لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة ولجنة البرنامج والميزانية والإدارة عن التقدم المحرز في تنفيذ هذه التوصية. ويوجد نظام مستمر تُعرض فيه على الإدارة العليا استعراضات التوصيات المنبثقة عن مختلف التقييمات وعمليات مراجعة الحسابات وغيرها من الاستعراضات/ التقييمات، ووضع قوائم مختصرة بالمسائل ذات الأولوية المتكررة والنظمية والشاملة ومتابعتها نصف السنوية مع القائمين على الأعمال. ويُدعَّم ذلك النظام بتقارير سنوية عن الردود الموحدة للإدارة على التقييمات الأخيرة، وتقريرٍ عن حالة تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة خلال السنوات الخمس الماضية (متطور)، والمتاح على الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم (أيار/ مايو). وإقراراً بأهمية هذه المجالات، عُين في تموز/ يوليو ٢٠٢٠ كبير مستشارين معني بشؤون التعلّم التنظيمي لضمان متابعة تنفيذ التوصيات وتعزيز جوانب التعلّم التنظيمي.	استُكملت
التخطيط وفقاً لمختلف الاحتمالات أو السيناريوهات من أجل فهم الأثر الكامل للنقص المتوقّع في التمويل على البرامج، وتبادل النتائج مع الدول الأعضاء.	أطلعت الإدارة اللجنة على مشكلة التوزيع غير المنصف للأموال على البرامج خلال اجتماع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة المعقود في تموز/ يوليو ٢٠١٩. وأُبلغت اللجنة بأن معظم البرامج المنقوصة التمويل التي لا تمولها الجهات المانحة في وقت وشيك تتلقّى أموالاً مرنة في إطار عملية صنع القرار التي تضطلع بها الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، يتم أيضا تبادل هذه المعلومات مع الدول الأعضاء في إطار بند جدول أعمال لجنة البرنامج والميزانية والإدارة بشأن التنفيذ المالي.	استُكملت

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
الانشغال بشأن إمكانية استدامة صندوق التأمين الصحي للموظفين بسبب الالتزامات الطويلة الأجل الكبيرة غير المُموّلة.	في آذار/ مارس ٢٠٢١، أكدت شركة "AON Consulting"، باعتبارها الخبير الاكتواري للصندوق، أن التأمين الصحي للموظفين غير ملزم قانوناً بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بتخصيص أموال للخطة مسبقاً. ومع ذلك، أعرب التأمين الصحي للموظفين في نهاية المطاف عن نيته تمويل الالتزامات المحاسبية تمويلاً كاملاً. ويتمثل السبيل الرئيسي لتحقيق هذا الهدف في زيادة فائض المساهمات بالنسبة إلى المستحقات وعوائد الاستثمار التي تفوق الهدف، وبالتالي تكوين أصول. وقد موّل التأمين الصحي للموظفين ٣٦٪ من التزاماته الطويلة الأجل حتى نهاية عام ٢٠٢٠، ويضاهي في ذلك سائر خطط التأمين الصحي الخاصة بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة في منظومة الأمم المتحدة من حيث النسبة المئوية للالتزامات المموّلة المتعلقة بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة (يحتل المركز ٨ من مجموع ٢٥ منظمة، استناداً إلى المسح الأخير). وبالإضافة إلى ذلك، خلصت اللجنة في اجتماعها الثالث والثلاثين إلى أنه بعد سنوات عديدة أبلغت خلالها اللجنة عن عام التمويل المحتمل للتأمين الصحي للموظفين، من الأرجح ألا يكون هذا العرض مناسباً تماماً للتأمين الصحي للموظفين. وبناءً عليه، رأت اللجنة أن التقرير عن الاتجاه الطويل الأجل لتمويل التأمين الصحي للموظفين أوفى من حيث المعلومات. وأكدت أنه على الرغم من التغييرات الكبيرة في الافتراضات، لايزال اتجاه تمويل التأمين الصحي للموظفين في عام ٢٠٢٠ يبدو معقولاً.	استُكملت
ثمة توصيات عديدة واردة من مصادر مختلفة، مثل وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة، والمراجعة الخارجية للحسابات، والمراجعة الداخلية للحسابات، ومكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، ومكتب التقييم. وأقرّت الإدارة بضرورة اتّباع إجراءات موحّدة في معالجة جميع التوصيات لضمان إدارتها على نحو ملائم وفعال. وتوصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بتخصيص مستودع مركزي لحفظ جميع هذه التوصيات، إلى جانب الإجراءات المقابلة الواجب اتخاذها.	لقد أُحرز تقدم في إعداد منصة رقمية موحدة لرصد التوصيات الصادرة عن مختلف المصادر (بما فيها لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة، ولجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي، ووظائف المساءلة) ومتابعتها في الوقت المناسب. وسيمكّن هذا النهج الجديد الميسور الاستخدام من توفير معلومات محدثة عن التقدم المحرز بمزيد من الفعالية، وإقامة روابط بين مصادر التوصيات للحد من ازدواجية الجهود، وتعزيز التعلّم التنظيمي (بما في ذلك عملية تحديد المسائل ذات الأولوية المتكررة والنظمية ومتابعتها). ويقود هذه الجهود كبير المستشارين في مجال التعلّم التنظيمي.	استُكملت

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
من المقرّر أن تضع الإدارة خطة مشفوعة بتحليل للأسباب الجذرية التي تقف وراء تأخّر تقديم التقارير إلى المانحين والاستراتيجيات الكفيلة بمعالجة هذه المشكلة ومعالم واضحة يمكن أن يُقاس على أساسها ما أُحرز من تقدم.	تلقّت اللجنة، خلال اجتماعها المعقود في تموز/ يوليو ٢٠١٩، لمحة عامة عن عملية تسجيل وتتبّع التقارير المقرر تقديمها إلى المانحين من خلال استعراض الاتفاقات المبرمة مع المانحين وتوقيعها، وإنشاء مكافآت، وبيان حالة التقارير المقرر تقديمها إلى المانحين. وأبلغ المراقب المالي اللجنة بأن السبب وراء الإشارة إلى أن معظم تقارير المانحين متأخرة يرجع إلى أنه على الرغم من أن التقارير قُدمت إلى المانحين فعلاً، إلا أنها لم تُسجّل في نظام المنظمة على هذا النحو. وفي عام ٢٠١٩، أشارت اللجنة إلى أن عدد التقارير التي تأخّر تقديمها إلى المانحين انخفض من ١٠١٦ تقريراً في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨ إلى ٣٤٣ تقريراً في حزيران/ يونيو ٢٠١٩. واعتباراً من عام ٢٠٢١، وعلى الرغم من تزايد عدد التقارير، مما يعكس زيادة حجم الاتفاقات المبرمة، إلا أنه لم يطرأ أي تغيير على الضوابط الرئيسية المُنفّذة في عام ٢٠١٩.	قيد التنفيذ
توصي اللجنة بأن تتّخذ الإدارة ما يلزم من إجراءات لضمان تنفيذ جميع توصيات المراجع الداخلي للحسابات في الوقت المناسب ومتابعتها على النحو اللازم. وقد ترغب الإدارة أيضاً في إدراج هذا البند بوصفه واحداً من مؤشرات الأداء الرئيسية.	لتنفيذ هذه التوصية، ومن ثمّ ضمان الإبلاغ عن توصيات مراجع الحسابات ومتابعتها بشكل مناسب، أُدرج مؤشر خاص بالنتائج (النسبة المئوية لملاحظات مراجعة الحسابات التي جرت الاستجابة لها في الوقت المناسب، مع التركيز على معالجة القضايا المتعلقة بالنُظُم) تحت المُخرج ٤-٢-٢ في الميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١. (تعمل الأمانة بطريقة تخضع للمساءلة وشفافة ومُمتَثِلة وتحكمها إدارة المخاطر بوسائل منها التعلُّم التنظيمي وثقافة التقييم).	استُكملت
توصي اللجنة بأن يُخصّص سجل لإدارة المخاطر لعملية تحوّل المنظمة، وأن تتولى الإدارة العليا زمام إدارة المخاطر الرئيسية المحدقة بالمنظمة ورصدها.	أنشأ المكتب المعني بتنفيذ عملية التحول والتغيير سجلاً للمخاطر يتماشى مع سياسة وعمليات وأدوات إدارة المخاطر المؤسسية. كما أُدرج خطر متصل بالتحوّل في سجل المخاطر المؤسسية/ الرئيسية.	استُكملت
تنصح اللجنة الإدارة بأن تمضي قُدماً في تحسين عملية تنسيق الموارد ومواءمتها من خلال اعتماد نهج بشأن تكنولوجيا المعلومات والبيانات والأمن السيبراني على نطاق المؤسسة ككل.	وسرّعت الأمانة وتيرة العديد من الأنشطة المندرجة ضمن خارطة طريق الأمن السيبراني بهدف تعزيز عمليات الكشف عن التهديدات المحدقة بالأمن السيبراني والحماية منها والاستجابة لها. ولاتزال المبادرات الرئيسية المدرجة في خارطة طريق الأمن السيبراني تنتظر الموافقة على تمويل التكاليف المتكررة.	قيد التنفيذ

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
تحث اللجنة الإدارة العليا على أن تواصل التركيز، في إطار تحوّل المنظمة، على الجهود الرامية إلى إدارة التغيير وإدارة مخاطر فتور الموظفين وإجهادهم.	يبحث التقييم الخارجي لبرنامج عمل التحول هذا الأمر على وجه التحديد، ومن المتوقع أن تنبثق عنه توصيات بشأن كيفية معالجة هذا الأمر في إطار عملية تنفيذ التحول مستقبلاً. وستُراعى هذه التوصيات، إلى جانب التوصيات الناجمة عن استعراضات أخرى (مثل الفريق المستقل المعني بالتأهب والاستجابة للجائحة، ولجنة المراجعة المعنية باللوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥))، عقب جمعية الصحة العالمية الرابعة والسبعين.	قيد التنفيذ
توصي اللجنة بزيادة المواءمة بين إطار النتائج والأثر ومؤشرات الأداء الرئيسية على المستويين القُطري والإقليمي وعلى مستوى المقر الرئيسي. وينبغي أن يُدمج نهج حساس محلياً ومتمحور حول البلد، وإن كان مناسباً، في الأهداف والغايات وأُطر النتائج الإقليمية والعالمية. وعلاوة على ذلك، ينبغي النظر في مؤشرات الأداء الرئيسية باستمرار لضمان إسهامها في تحقيق غايات المليارات الثلاثة والسعي باستمرار إلى تحقيق التآزر مع الأهداف المتعلقة بالصحة وغيرها من أهداف التنمية المستدامة.	لقد أُنشئت آلية لإدارة البيانات وصدر التقرير عن الإحصاءات الصحية العالمية لعام ٢٠٢٠ والتقديرات الصحية العالمية للفترة ٢٠٠٩–٢٠١٩. ويجري استعراض مؤشرات هامة أخرى. ويلزم إجراء مناقشات مستمرة مع الدول الأعضاء بشأن إضافة مؤشرات متعلقة ببرنامج العمل العام الثالث عشر تتولى الأمانة رصدها بالفعل. وسيُقدم اقتراح إلى الدول الأعضاء هذا العام. وستضمن الأمانة تخفيف العبء الإضافي الملقى على البلدان في مجال جمع البيانات.	استُكملت
توصي اللجنة بأن تضع المنظمة هيكلاً هرمياً لبيانات متعاقبة بشأن تقبّل المخاطر، مشفوعاً بتدابير وحدود عند الاقتضاء، وذلك بدءاً ببيان رفيع المستوى بشأن تقبّل المخاطر على نطاق المؤسسة.	يتطلب تعريف نهج تقبّل المخاطر توجيها ومواءمة على نطاق المنظمة. وسيتيح اتّباع نهج ثلاثي المستويات تطبيق مبادئ تقبّل المخاطر بشكل متعاقب في العمليات، مع تحديد التدابير/ المؤشرات والحدود/ العتبات عند الاقتضاء. وفي ٣١ آذار/ مارس ٢٠٢١، أقرّت لجنة إدارة المخاطر في المنظمة تحديد أولويات العمل المتعلق بتقبّل المخاطر في إطار خطة عمل أنشطتها.	قيد التنفيذ
توصي اللجنة بأن يولى اهتمام خاص لمخاطر الامتثال في عملية إدارة المخاطر، كما ترغب في أن تبرز أهمية الامتثال بسبب اعتماد المنظمة على المساهمات الطوعية وعلى حسن نية الدول الأعضاء والمانحين. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تكون آثار تغير المناخ على الصحة في صميم اعتبارات إدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة.	تجري المنظمة حالياً استعراضاً مستقلاً لمشهد الامتثال بهدف مواصلة تعزيز استراتيجيتها وعملياتها وأدواتها المتعلقة بالامتثال، ولاسيما في سياق جائحة كوفيد–١٩. وتُناقَش آثار تغير المناخ على الصحة في سياق تحديث المخاطر الرئيسية الذي تضطلع به لجنة إدارة المخاطر التابعة للمنظمة.	قيد التنفيذ

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
بينما تلاحظ اللجنة انخفاضاً كبيراً في عدد تقارير التعاون المالي المباشر المتأخرة، فإنها لاتزال تشعر بالقلق إزاء آلية التنفيذ المباشر. وبناءً على ذلك، فإنها توصي بإجراء تحليلات للأسباب الجذرية وبإعادة النظر في آلية تمويل المنظمة.	منذ إصدار هذه التوصية، نُفّذت مبادرات عديدة بهدف تحسين الضوابط وزيادة مراقبة ورصد اتفاقات التعاون المالي المباشر والاستثمارات المباشرة. وقد أُجريت مراجعات هامة على سياسة التنفيذ المباشر في منتصف عام ٢٠٢٠، وأصبحت تحدد الآن بوضوح الحالات التي يمكن أن يُستعان فيها بالتنفيذ المباشر. وتساعد هذه التوضيحات، إلى جانب فحصٍ مسبق لضمان الجودة أُجري على المستوى الإقليمي وعلى صعيد المقر الرئيسي (في إطار سير عمل نظام الإدارة العالمي، الذي نُفِّذ في كانون الثاني/ يناير ٢٠٢٠) على ضمان ألا يُستخدم التنفيذ المباشر إلا على النحو المحدد في السياسة. إنّ تشغيل مركز الضمانات العالمي في تموز/ يوليو ٢٠٢١، والذي سيتولى تنسيق أنشطة الضمان بشأن التعاون المالي المباشر/ التنفيذ المباشر على نطاق المنظمة برمّتها، سيعزز إلى حد كبير الشفافية في استخدام طرائق التنفيذ القُطرية هذه بحيث يتسنى إجراء متابعة محددة الأهداف للحالات الاستثنائية والتوصيات. وفيما يتعلق بتحديد آليات بديلة، فإن هذا النهج ليس بالضرورة النهج المطلوب في هذه المرحلة لأن آليات التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر، كما هي معرّفة حالياً، متينة وتنطوي على ضوابط عديدة كفيلة بدعم وزارات الصحة بشكل فعال في تنفيذ برنامج عملها. ويعد التنفيذ المباشر الطريقة الوحيدة التي يمكن بها للمنظمة أن تنفذ تدخلات واسعة النطاق في مجال الصحة العامة (مثل حملات التمنيع) في الميدان، والتي تشمل أعداداً كبيرة من العاملين الميدانيين. ومثلما هو مبيّن أعلاه، فإن التدابير المتخذة لتوضيح استخدامها، فضلاً عن زيادة الضوابط وعمليات المراقبة المنفّذة فيما يتعلق بهاتين الآليتين، ينبغي أن تعالج الشواغل التي أثيرت في إطار هذه التوصية.	استُكملت
توصي اللجنة بالمواءمة والتكامل المحكمين لجهود جمع البيانات وإدارتها على نطاق المنظمة برمّتها من خلال تخصيص مستودع بيانات وحيد لمستويات المنظمة الثلاثة كافة.	لقد بدأت شعبة البيانات والدراسات التحليلية والتنفيذ لتحقيق الأثر التابعة للمنظمة في بناء مركز البيانات الصحية العالمي، بوصفه الحل المؤسسي الوحيد الذي ينطوي على بوابة قُطرية (لتبادل المعلومات مع الدول الأعضاء) ومستودع بيانات (بوصفه المستودع الوحيد لجميع بيانات المنظمة) ونظام "Datadot" (بوابة حديثة متوجهة نحو الخارج، تحتوي على أحدث التصورات والرؤى والقصص).	استُكملت

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
استناداً إلى الإحاطات التي تلقتها اللجنة خلال زيارتها إلى رواندا بشأن الجهود التي يبذلها المكتب القُطري من أجل التأهب للطوارئ، تحث اللجنة المنظمة على النظر في الهياكل والآليات اللازمة للبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية بين عمليات الطوارئ والعمليات العادية.	يخضع إطار المنظمة للاستجابة للطوارئ للمراجعة في الوقت الراهن وسيعزز إدارة الطوارئ الحادة مقابل المزمنة. ويجري حالياً وضع عدد من الأدوات (بما فيها مجموعة أدوات الطوارئ) من أجل دعم المكاتب القُطرية في الجوانب المتعلقة بالامتثال، ولاسيما في تيسير إنهاء العمليات عقب حدوث طوارئ. ويجري أيضاً استعراض النموذج القُطري لتسيير الأعمال الخاص ببرنامج المنظمة للطوارئ الصحية. وتظل المنهجية المتبعة من جانب عدد من الأقاليم في إجراء الاستعراضات الوظيفية لكل مكتب من المكاتب القُطرية أفضل وسيلة لتقييم الهيكل الأمثل اللازم لبلد من البلدان.	استُكملت
فضلاً عن ذلك، فإنه فيما يتعلق بالإقليم الأفريقي، تنصح اللجنة إدارة المنظمة ببحث سُبل إقامة شراكات مع المؤسسات الوطنية العليا لمراجعة الحسابات في بلدان الإقليم في سبيل تعزيز المساءلة العامة، وتحديد الفرص المتاحة للتحسين، وتحديد الحلول العملية للمشاكل والثغرات التي تتخلل القدرات. ويشير العمل النموذجي الذي اضطلعت به دائرة مراجعة الحسابات في سيراليون في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٤ بشأن الاستجابة لمرض فيروس الإيبولا في هذا البلد، إلى ما قد تنطوي عليه هذه الشراكات من فوائد متبادلة.		قيد التنفيذ
أخيراً، فإن اللجنة تقترح أن يعمل المكتب الإقليمي لأفريقيا مع وزارات الصحة الوطنية على تحسين قدرات نُظم الصحة العامة وأن يضمن الاستفادة الكاملة من الأعمال الأخرى المنجزة في منظومة الأمم المتحدة بشأن المعايير والممارسات الرامية إلى تحسين الإدارة العامة.	يعقد المكتب الإقليمي لأفريقيا اجتماعاً سنوياً مع مديري شؤون السياسات والتخطيط في قطاع الصحة بهدف تبادل الإرشادات والخبرات والتحديات فيما يتعلق بتحسين نُظمهم في مجال الصحة العامة في سياق الجهود الرامية إلى تحقيق التغطية الصحية الشاملة. وبالإضافة إلى ذلك، أُعدّ دليل المنظمة بشأن قواعد الأعمال وتم تبادله مع الوزارات في البلدان.	استُكملت
توصي اللجنة بأن تُبلَغ الإدارة العليا بجميع حالات الأمر الواقع التي تلاحظها لجنة استعراض العقود بهدف استعراضها واتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان المساءلة، وأن يُقدَّم كل سنة تقرير إلى اللجنة يتضمن الإجراءات التي تتخذها الإدارة من أجل معالجة مسألة المساءلة.	لقد أُطلعت الإدارة العليا على جميع حالات الأمر الواقع من خلال التقارير السنوية الصادرة عن لجنة استعراض العقود في الماضي. وسيكتمل إعداد التقرير الموحد للفترة ٢٠١٩–٢٠٢٠ ويتم تبادله بحلول نهاية الربع الثاني من عام ٢٠٢١. وبحلول نهاية كل سنة تقويمية، ستتلقّى لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة تقريراً كمتابعة لتقرير لجنة استعراض العقود الصادر في	قيد التنفيذ

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
	العام السابق، ويتضمن الإجراءات التي اتخذتها الإدارة من أجل معالجة مسألة المساءلة؛ وسيُقدَّم أول تقرير من هذا القبيل في نهاية عام ٢٠٢١. وبناءً عليه، فقد نُفّذت هذه التوصية جزئيا، وستُنفَّذ بالكامل بحلول نهاية عام ٢٠٢١.	
توصي اللجنة باستعراض التوقعات المتعلقة بتمويل التأمين الصحي للموظفين لأنه قد يلزم تعديلها في ضوء أثر جائحة كوفيد-١٩. وعلى الرغم من أن اللجنة تعرب عن تقديرها لأساليب احتواء تكاليف التأمين الصحي للموظفين، فإنها توصي باستعراض التوقعات المتعلقة بتمويله لأنه قد يلزم تعديلها في ضوء أثر جائحة كوفيد-١٩.	في عام ٢٠٢٠، أدت الآثار العالمية لجائحة كوفيد-١٩ إلى انخفاض استخدام الرعاية الصحية المؤجلة غير العاجلة أو طلبات الحصول عليها. ومنذ ذلك الحين، أكدت شركة "AON Consulting"، باعتبارها الخبير الاكتواري للصندوق، أنه يُتوقع الآن بلوغ التمويل الكامل في عام ٢٠٤٧.	استُكملت
توصي اللجنة بتحديث إطار مساءلة المنظمة الصادر في عام ٢٠١٥ في أسرع وقت ممكن حتى تكون جميع الجهات صاحبة المصلحة على بيّنة من مسؤولياتها فيما يتعلق بالمساءلة.	ترد هذه التوصية أيضاً في توصية لجنة البرنامج والميزانية والإدارة الصادرة في اجتماعها الثاني والثلاثين (انظر الوثيقة م ت١٤٧/٢، الفقرة ١٧(هـ))، والتي تدعو الأمانة إلى "مواصلة الترويج لإقامة ثقافة قوية للمساءلة، بوسائل منها تنفيذ سياسات وإجراءات هي من أفضل الممارسات التي تدعم تعزيز تتبع جميع العمليات الأساسية المتعلقة بنزاهة الأعمال ورصدها وتطبيقها بكفاءة وشفافية، وتعزيز الأبعاد ذات الصلة لأُطر المساءلة والرقابة الداخلية التي تطبقها المنظمة." وهذه العملية مستمرة.	قيد التنفيذ
فيما يخص إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول، تؤكد اللجنة من جديد على أهمية مواصلة الحوار مع القطاع الخاص، ولاسيما في السياق الحالي لجائحة كوفيد-١٩.	أعدّت الوحدة المعنية بإيلاء العناية الواجبة والجهات الفاعلة غير الدول التابعة لمكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات سلسلة من أدوات الاتصال والوحدات التدريبية من أجل إزالة الغموض عن إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول بوصفه سياسة تمكينية تشجع على المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول، بما فيها القطاع الخاص ورابطات الأعمال التجارية.	استُكملت
في ظل الجائحة الحالية واللجوء إلى ترتيبات العمل المرنة، تُدعى الإدارة العليا إلى النظر في إيجاد سُبل بديلة و/ أو إضافية لمعالجة مسألة إشراك الموظفين عن بُعد، وإرهاق العمل، وتحديات الصحة النفسية التي يواجهها الموظفون. إضافة إلى ذلك، ونظراً لتنامي التهديدات في مجال الأمن السيبراني، ينبغي مواصلة الاستثمارات في هذا المجال.	لقد سرّعت الأمانة وتيرة العديد من الأنشطة المندرجة ضمن خارطة طريق الأمن السيبراني بهدف تعزيز عمليات الكشف عن التهديدات المحدقة بالأمن السيبراني للمنظمة والحماية منها، فضلاً عن المبادرات المندرجة ضمن خارطة الطريق الرئيسية للأمن السيبراني. ويجري العمل على إيجاد تمويل مستدام وتمويل يمكن التنبؤ به لتنفيذ خارطة الطريق بالكامل، كما يجري تقديم معلومات محدثة دورية إلى الدول الأعضاء.	قيد التنفيذ

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
على الصعيد القُطري، تنصح اللجنة المنظمة بمواصلة بذل جهودها في مجال التحول، وبأن تضمن قبل كل شيء ملكية العملية والأهداف عموماً. وتُشجَّع الإدارة العليا على ضمان استمرار الحوار في الاتجاهين مع موظفي المنظمة حتى لا تضيع روح التحول.	يجري العمل على التصدي للتحولات الكبرى اللازمة لتعزيز حضور المنظمة في البلدان وتفعيل كامل إمكانات المنظمة لإحداث الأثر على الصعيد القُطري (انظر الوثيقة م ت١٤٨/٣٢). وفيما يتعلق بمشاركة الموظفين، فإنه يُشجَّع كبار المديرين بنشاط على ضمان إجراء حوار في الاتجاهين مع موظفيهم من خلال ساعات العمل المفتوحة والاجتماعات المنتظمة مع الموظفين وفي غيرها من المنتديات، مثل جلسات "اسأل الخبير".	قيد التنفيذ
فيما يتعلق بالمراقبة الداخلية، توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بشدة بتوفير قدرات إضافية على تنفيذ مشروع محدد زمنياً بهدف معالجة تراكم التحقيقات، فضلاً عن توفير خطة مرحلية لهذا المشروع.	في شباط/ فبراير ٢٠٢١، وافق المدير العام على خطة ونهج التوظيف الشاملين لمكتب خدمات المراقبة الداخلية للتصدي لتراكم التحقيقات وتعزيز القدرة الأساسية على معالجة عبء القضايا الجارية. وبالإضافة إلى ذلك، أُطلعت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة، قبل اجتماعها المعقود في نيسان/ أبريل ٢٠٢١، على مشروع التقرير السنوي لمكتب خدمات المراقبة الداخلية إلى جمعية الصحة العالمية، والذي تضمّن تفاصيل الإجراءات المعتمدة لتعزيز وظيفة التحقيقات بتوفير المزيد من الموارد للموظفين المتفرّغين، فضلاً عن القدرة الاحتياطية على معالجة الأعمال المتراكمة على مدى فترة تتراوح من ١٢ إلى ١٥ شهراً.	قيد التنفيذ
توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بشدة بتوفير قدرات إضافية على تنفيذ مشروع محدد زمنياً بهدف معالجة تراكم التحقيقات وتوفير خطة مرحلية لهذا المشروع.		
توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بالموافقة على استحداث ثلاث وظائف (رئيس التحقيقات – قائد الفريق، ورئيس الفريق المعني بالتحقيقات، ورئيس الفريق المعني بدعم التحقيقات) لمكتب خدمات المراقبة الداخلية وبدء عملية التوظيف على الفور. وتوصي اللجنة بإدماج خبرات خارجية مستقلة في هيئة الاختيار.		
في مجال المشتريات، تنصح لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بمواصلة التركيز على مخاطر الاحتيال في مجال المشتريات وتقترح المواظبة على تحديث سياسات مكافحة الاحتيال ذات الصلة. كما تشجع المنظمة على تعزيز الأدوات التناظرية والرقمية للحماية من الاحتيال بصورة منهجية من أجل استخدامها ميدانياً في المكاتب القُطرية، فضلاً عن مواصلة أو زيادة الجهود الرامية إلى تعزيز ثقافة عدم التسامح مطلقاً.	منذ الربع الثالث من عام ٢٠٢٠، تعكف المنظمة على تنفيذ خارطة طريق لتعزيز سياساتها وأدواتها وممارساتها الرامية إلى مكافحة الاحتيال/ الفساد من خلال تحسين آليات الوقاية والكشف والاستجابة. وفي هذا السياق، تبحث المنظمة إمكانية إدماج وظيفة خاصة بتحليل بيانات مكافحة الاحتيال/ الفساد وافية بالغرض في الجيل القادم من نظم تخطيط موارد المؤسسات. وفي غضون ذلك، تقيّم خارطة الطريق الاحتياجات الإضافية من الإرشادات والأدوات (مثل قوائم تقييم الاحتيال/ الفساد المرجعية) والتدريب في مجالات العمل المعرّضة لخطر الاحتيال والفساد من قبيل المشتريات.	قيد التنفيذ

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
تنصح لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بأن تقيم الإجراءات والعمليات المتصلة بالاستجابة للجائحة توازناً سليماً بين الإتقان والسرعة.	يخضع إطار المنظمة للاستجابة للطوارئ حاليا للمراجعة مع مراعاة الخبرة المكتسبة، ولاسيما في مجال الاستجابة لوباء فيروس الإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية ولجائحة كوفيد-١٩. كما يخضع القسم السابع عشر من الدليل الإلكتروني (الذي يتناول عمليات الطوارئ) لاستعراض مستفيض وسيُكيَّف وفقاً لذلك قبل نهاية عام ٢٠٢١.	قيد التنفيذ
تقدم الإدارة العليا تعليقات خطية إلى لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بشأن الاختصاصات الجديدة المقترحة، فضلاً عن خارطة طريق للتنفيذ بحلول ١٥ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠	قُدِّمت التعليقات الخطية بشأن اختصاصات لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة إلى اللجنة في اجتماعها الثالث والثلاثين.	استُكملت
يجري المكتب الإقليمي لأوروبا تحليلاً للتكاليف والعوائد في المكاتب الموزّعة جغرافياً، مع التركيز على ضرورة تعزيز التعاون فيما بينها.	يجري المكتب الإقليمي لأوروبا استعراضاً كاملاً لحضور المنظمة في البلدان لبحث كيفية دعمنا للمكاتب القُطرية. وسيشمل هذا الاستعراض المكاتب الموزّعة جغرافياً وكيفية عملها. كما سيُقدَّم استعراض المكتب الإقليمي لأوروبا إلى مكتب خدمات المراقبة الداخلية لكي يجري مراجعة لحسابات مكتب واحد أو اثنين من المكاتب الموزّعة جغرافياً المدرجة في جدوله الزمني لهذا العام.	قيد التنفيذ
ينظر مكتب خدمات المراقبة الداخلية في إدراج المزيد من المكاتب الموزّعة جغرافياً التابعة للإقليم الأوروبي في برنامج مراجعة الحسابات لعام ٢٠٢١.		
تواصل الإدارة العليا إعداد إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول، بوصفه الأداة الرئيسية للتفاعل مع الجهات الفاعلة غير الدول، والتركيز بشكل خاص على عناصره التمكينية بدلاً من عناصره المتصلة بالحظر. ويمكن أن ينطوي جزء من هذا النهج على تحديد ممارسات جيدة ودراسات حالة محددة لغرض المساعدة على النظر في كل حالة على حدة.	تعكف شعبة العلاقات الخارجية على وضع استراتيجية مشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول تستجيب للتوصية ٦.١[١] وستكون هذه الاستراتيجية بمثابة أداة لتشجيع المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول في النهوض بالصحة العالمية وأولويات المنظمة على النحو المبين في برنامج العمل العام الثالث عشر والميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١. وتهدف استراتيجية المشاركة إلى وضع أهداف تنظيمية واضحة للمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول؛ وتحديد مؤشرات لقياس التقدم المحرز صوب تحقيق هذه الأهداف؛ وتعزيز الاتساق التنظيمي في العمل مع الجهات الفاعلة غير الدول؛ ودمج استراتيجيات إقليمية وخاصة بمجموعات محددة فيها. وستتيح المشاورات مع كل من الوحدات التقنية ومستويات المنظمة الثلاثة بشأن مشروع الاستراتيجية توعية الموظفين بضرورة اتباع نهج أكثر استباقية في المشاركة، تمشياً مع برنامج العمل العام الثالث عشر واطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول.	قيد التنفيذ

١ https://www.who.int/docs/default-source/documents/about-us/evaluation/management-response-fensa-evaluation-december2020.pdf. استجابة الإدارة للتقييم الأولي لإطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول (بالإنكليزية) (تم الاطلاع في ١٣ أيار/ مايو ٢٠٢١).

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
يواصل المكتب الإقليمي لأوروبا التركيز على الكفاءة، بالإضافة إلى تركيزه على الفعالية وزيادة تعزيز دعم العمليات الرقمية والبنية التحتية الرقمية ككل، فضلاً عن زيادة مواءمة المخرجات مع الحصائل.	يواصل المكتب الإقليمي لأوروبا التركيز على الكفاءة، بالإضافة إلى تركيزه على الفعالية وزيادة تعزيز دعم العمليات الرقمية والبنية التحتية الرقمية ككل، فضلاً عن زيادة مواءمة المخرجات مع الحصائل.	قيد التنفيذ
يضمن المكتب القُطري (تركيا) إجراء مراجعة منتظمة لحسابات الشركاء المنفّذين المعتمدين في الوقت المناسب.	تشارك وحدة الشؤون المالية والامتثال والمشتريات في عملية ترمي إلى تبسيط عملية الضمان مع الوكالات الأخرى في تركيا. كما تعد خطابات الاتفاقات غير المتعلقة بالمنح مع تركيا جزءاً لا يتجزأ من عمليتنا المتعلقة بمراجعة الحسابات والاستعراض الداخليين.	قيد التنفيذ
المكتب القُطري (تركيا) للنظر في تحويل عقود العمل المؤقتة إلى عقود عمل طويلة الأجل، مع إضافة حكم بعنوان "رهناً بالتجديد أو بتوافر الأموال و/ أو تمديد الولاية"، تمشياً مع الممارسات المتبعة في وكالات الأمم المتحدة الأخرى.	فيما يتعلق بالشواغل المثارة، فقد تواصل أمين المظالم في المكتب الإقليمي بشكل غير رسمي وبطريقة سرية مع مكتب تركيا. وبالإضافة إلى ذلك، تعكف إدارة الموارد البشرية على تنفيذ حملة توظيف لشغل الوظائف المنقحة/ الشاغرة في الهياكل التنظيمية المعاد هيكلتها. وأخيراً، وافق برنامج المنظمة للطوارئ الصحية على أن تُحوَّل، حيثما أمكن، عقود الموظفين المؤقتة إلى عقود محددة المدة في مشاريع الاستجابة للفاشيات والأزمات الممولة لفترة تزيد على ١٢ شهراً. وسيكون لذلك أثر إيجابي في تركيا التي لديها مشروعان رئيسيان يمولهما الاتحاد الأوروبي ومصرف KFW (مصرف استثمار وتنمية ألماني مملوك للدولة) لمدة ٣ سنوات.	استُكملت
على الصعيد القُطري، ينبغي للمنظمة أن تواصل بذل جهودها في مجال التحول وأن تضمن، قبل كل شيء، ملكية العملية والأهداف عموماً.	يجري العمل على التصدي للتحولات الكبرى اللازمة لتعزيز حضور المنظمة في البلدان وتفعيل كامل إمكانات المنظمة لإحداث الأثر على الصعيد القُطري (انظر الوثيقة م ت١٤٨/٣٢). وفيما يتعلق بمشاركة الموظفين، فإنه يُشجَّع كبار المديرين بنشاط على ضمان إجراء حوار في الاتجاهين مع موظفيهم من خلال ساعات العمل المفتوحة والاجتماعات المنتظمة مع الموظفين وفي غيرها من المنتديات، مثل جلسات "اسأل الخبير".	قيد التنفيذ
تواصل الإدارة العليا ضمان أن تقيم الإجراءات والعمليات المتصلة بالاستجابة للجائحة توازنا سليما بين الإتقان والسرعة.	يُسترشد بمختلف عمليات الاستعراض المستقلة والداخلية التي أُعدّت لغرض استعراض الاستجابة للجائحة (مثل الفريق المستقل المعني بالتأهب والاستجابة للجائحة، ولجنة الرقابة الاستشارية المستقلة، ولجنة المراجعة المعنية باللوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥)، والمجلس العالمي المعني برصد التأهّب) في تعزيز استجابة المنظمة للجائحة والتأهب لمواجهة المزيد من الأحداث.	قيد التنفيذ

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
تحدّث الإدارة العليا تخطيط السيناريوهات باستمرار فيما يتعلق بالتغييرات في العضوية في حال ظهور معلومات جديدة. ينبغي أن يراعي تخطيط السيناريوهات، إلى أقصى حد معقول ممكن، الآثار اللاحقة التي قد تترتب خارج نطاق الأثر المالي. – تنصح لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بأن تضمن المنظمة عدم وجود أية إمكانية لحدوث تضارب متصور في المصالح أثناء إنشاء فريق التقييم المستقل.	(أ) فيما يخص تخطيط السيناريوهات، هناك توصيتان للجنة البرنامج والميزانية والإدارة (انظر الوثيقة م ت١٤٦/٣) تعالجان هذه المسألة. وهذا العمل جار. (ب) الفريق المستقل المعني بالتأهب والاستجابة للجائحة: "استُكملت" بعد أن أُنشئ الفريق المستقل المعني بالتأهب والاستجابة للجائحة وفقاً لمتطلبات العناية الواجبة كافة.	قيد التنفيذ
توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بمواصلة التركيز على مجال الاحتيال في المشتريات استناداً إلى الخبرة المكتسبة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى والقطاع الخاص.	منذ الربع الثالث من عام ٢٠٢٠، تعكف المنظمة على تنفيذ خارطة طريق لتعزيز سياساتها وأدواتها وممارساتها الرامية إلى مكافحة الاحتيال/الفساد من خلال تحسين آليات الوقاية والكشف والاستجابة. وفي هذا السياق، تبحث المنظمة إمكانية إدماج وظيفة خاصة بتحليل بيانات مكافحة الاحتيال/ الفساد وافية بالغرض في الجيل القادم من نظم تخطيط موارد المؤسسات. وفي غضون ذلك، تقيّم خارطة الطريق الاحتياجات الإضافية من الإرشادات والأدوات (مثل قوائم تقييم الاحتيال/ الفساد المرجعية) والتدريب في مجالات العمل المعرّضة لخطر الاحتيال والفساد من قبيل المشتريات.	قيد التنفيذ
توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بالمواظبة في تحديث سياسات مكافحة الاحتيال ذات الصلة في أعقاب عملية التحول وما يتصل بها من تغييرات في العمليات والتشكيل التنظيمي.	منذ الربع الثالث من عام ٢٠٢٠، تعكف المنظمة على تنفيذ خارطة طريق لتعزيز سياساتها وأدواتها وممارساتها الرامية إلى مكافحة الاحتيال/ الفساد من خلال تحسين آليات الوقاية والكشف والاستجابة. وفي هذا السياق، تعكف المنظمة على صياغة سياسة منقحة لمكافحة الاحتيال/ الفساد، مع تحديث الأدوار والمسؤوليات وفقاً لآخر السياق التنظيمي.	قيد التنفيذ
تشجع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة الإدارة العليا على تعزيز الأدوات التناظرية والرقمية للحماية من الاحتيال بصورة منهجية من أجل استخدامها ميدانياً في المكاتب القُطرية.	منذ الربع الثالث من عام ٢٠٢٠، تعكف المنظمة على تنفيذ خارطة طريق لتعزيز سياساتها وأدواتها وممارساتها الرامية إلى مكافحة الاحتيال/ الفساد من خلال تحسين آليات الوقاية والكشف والاستجابة. وفي هذا السياق، تبحث المنظمة إمكانية إدماج وظيفة خاصة بتحليل بيانات مكافحة الاحتيال/ الفساد وافية بالغرض في الجيل القادم من نظم تخطيط موارد المؤسسات. ومن شأن ذلك أن يساهم في تعزيز الحماية من الاحتيال في المواقع النائية.	قيد التنفيذ

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
تشجع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة الإدارة العليا على مواصلة أو زيادة الجهود الرامية إلى تعزيز ثقافة عدم التسامح مطلقاً، مع التركيز بشكل خاص على التدريب والتعليم على الصعيد القُطري.	منذ الربع الثالث من عام ٢٠٢٠، تعكف المنظمة على تنفيذ خارطة طريق لتعزيز سياساتها وأدواتها وممارساتها الرامية إلى مكافحة الاحتيال/ الفساد من خلال تحسين آليات الوقاية والكشف والاستجابة. وفي هذا السياق، دأبت المنظمة على تقييم الحاجة إلى إرشادات وأدوات إضافية (مثل قوائم تقييم الاحتيال/ الفساد المرجعية) والتدريب في مجالات العمل المعرّضة لخطر الاحتيال والفساد. وعقب الانتهاء من وضع الأدوات والإرشادات الجديدة، سيساهم نشرها في جميع الأقاليم في تعزيز ثقافة عدم التسامح مطلقاً على المستوى القُطري.	قيد التنفيذ
توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بجعل إطار المساءلة المعدل والحديث للمنظمة حجر زاوية في مشروع تعزيز وظيفة المساءلة.	يوفر تقرير الاستعراض العام للمساءلة المقدَّم إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة موجزاً رفيع المستوى للمساءلة التنظيمية في المنظمة، والذي يكمّل التقارير الفردية الصادرة عن كل من مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، ومكتب خدمات المراقبة الداخلية، ومكتب التقييم. ويتيح هذا المنتدى فرصة هامة لأمانة المنظمة لتسليط الضوء على تنفيذ سياسات وإجراءات أفضل الممارسات. وقد أنشئ نظام لتتبع جميع توصيات الأجهزة الرئاسية للمنظمة بشأن وظائف المنظمة المتعلقة بالمساءلة من أجل ضمان متابعة تنفيذ التوصيات وتقديم تقارير عنها في الوقت المناسب.	قيد التنفيذ
توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بضمان تنفيذ توصيات مكتب خدمات المراقبة الداخلية في الوقت المناسب من خلال إدراجها في اتفاقات كبار المديرين.		قيد التنفيذ
فيما يتعلق بمكتب التقييم، تتطلع اللجنة إلى خطة التقييم للعام المقبل، وتقترح أن تُدرج فيها تقييمات لكيفية استجابة المنظمة لجائحة كوفيد-١٩ وإدارتها لها، بوصفها محوراً من محاور التركيز الأساسية للخطة.		جديدة
تُدعى الإدارة العليا إلى النظر في إيجاد سُبل بديلة و/ أو إضافية لمعالجة مسألة إشراك الموظفين عن بُعد، وإرهاق العمل، وتحديات الصحة النفسية التي يواجهها الموظفون.		جديدة

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
تنظر الإدارة العليا في إدراج أهداف الأفراد والأفرقة في فرادى عقود الأداء		جديدة
تنظر الإدارة العليا في إدخال آلية رسمية لمعايرة إدارة الأداء، بما في ذلك مراجعة مقياس التصنيف الحالي المؤلف من ٥ نقاط واستبداله بمقياس عملي يستند إلى الممارسات الحالية.		جديدة
تنظر الإدارة العليا في نشر توزيع تصنيفات الموظفين على مستوى تجميعي في المنظمة بغية إتاحة معيار مرجعي وضمان الشفافية لفرادى الموظفين.		جديدة
توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بضمان إرساء نظم وسياسات وإجراءات لحوكمة مؤسسة منظمة الصحة العالمية على سبيل الأولوية لحماية المنظمة من المخاطر المحتملة المتعلقة بالسمعة.		جديدة
تضمن الإدارة العليا استمرار الحوار في الاتجاهين مع موظفي المنظمة حتى لا تضيع روح التحول ولكي يشعر الموظفون على جميع المستويات بملكيتهم لهذا التحول، ويُستجاب لجميع شواغلهم.		جديدة
توصي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة باستعراض الإنفاق العام على تكنولوجيا المعلومات مقابل الايرادات، كجزء من دورة التخطيط الشاملة. – توصي اللجنة بمراجعة نسبة "التشغيل" إلى "التغيير" في إنفاق المنظمة على تكنولوجيا المعلومات، والنظر في توظيف استثمارات إضافية في مجال "التغيير". وتوصي اللجنة بتسخير النظم والمنصات المتاحة من منظمات الأمم المتحدة الأخرى عند تحديث نظام الإدارة العالمي للمنظمة، والنظر في الإدماج الشامل لنظام تخطيط موارد المؤسسات مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى بدلاً من الاكتفاء بإدماج أجزاء النظام التي تشترك في استخدام بعض الوظائف.		جديدة

المسألة المثارة	إجراءات/ تعليقات أمانة المنظمة	الوضع
لاحظت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة، في اجتماعها الحادي والثلاثين عقب مناقشات مع الإدارة العليا وموظفي تكنولوجيا المعلومات، أن "النسبة الإجمالية للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات في المنظمة تقل حالياً عن ٢٪ من إجمالي الإيرادات مقابل متوسط عالمي نسبته ٣,٧٪ وفقاً لدراسات مقارنة للخبراء (مؤسسة غارتنر)". ونظراً لعدم وجود ارتباط ملموس بين الأمن السيبراني والأهداف الصحية، "توصي اللجنة بمواصلة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني لحماية المنظمة على الرغم من عدم توافر "بيان جدوى" لمثل هذه الاستثمارات".		جديدة

= = =