

التقرير السنوي عن الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات

تقرير من المدير العام

١- تواصل منظمة الصحة العالمية (المنظمة) متابعة التزامها بالشفافية والمساءلة في كل أعمالها بهدف ضمان تمكُّنها من أداء مهمتها وفقاً لأولويات المنظمة وبرنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٥. وتواصل الأمانة إحراز تقدم مُطرد في تدعيم المبادئ الأخلاقية وتعزيزها بوصفها أساس عمل المنظمة، وفي إرساء ثقافة إدارة المخاطر بإيجابية في المنظمة، وفي تحسين المساءلة على الصعيد الداخلي وإزاء الدول الأعضاء.

٢- ويقدم هذا التقرير تحديثاً للإجراءات التي اتخذتها الأمانة في عام ٢٠٢٢ وأوائل عام ٢٠٢٣ لتعزيز نهجها إزاء ترسيخ المعايير الأخلاقية في مكان العمل من خلال مراجعة السياسات والتدريب، وتعزيز إدارة مخاطر الغش، ومواصلة تنفيذ إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول، وتنفيذ وتعزيز التوصيات الصادرة بناءً على التقييم الأولي للإطار، وتعزيز استراتيجيات الامتثال وإدارة المخاطر على نطاق المنظمة.

الأخلاقيات

٣- بالإضافة إلى تبسيط ولاية وحدة الأخلاقيات عبر أربع ركائز (الركيزة ١ - إعلانات المصالح، والركيزة ٢ - المشورة والدعم في مجال الأخلاقيات، والركيزة ٣ - الحماية من الانتقام، والركيزة ٤ - التعليم والتوعية)، بدأت وحدة الأخلاقيات شن الحملة الترويجية للأخلاقيات، وقامت للمرة الأولى منذ إنشائها في عام ٢٠١٤ بزيارة مكاتب في إقليمين - جنوب شرق آسيا وشرق المتوسط - وأدار دورات تدريبية وإعلامية في مجال الأخلاقيات مدتها أسبوع. وبالإضافة إلى ذلك، استُكمل إعداد وحدة التدريب الإلزامي على التمكين في مجال الأخلاقيات، وهي الأولى من نوعها في المنظمة، وستبدأ أعمالها في الربع الثاني من عام ٢٠٢٣. وبالإضافة إلى ذلك، عكف فريق الأخلاقيات، بوصفه جزءاً من فرقة العمل المعنية بسياسة منع أفعال الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي والتصدي لها، على وضع السياسة الجديدة لمنع الانتقام والتصدي له، فضلاً عن سياسة منع سوء السلوك الجنسي والتصدي له ووضع مدونة أخلاقيات جديدة ومحدثة.

٤- إطار السياسة - في إطار فرقة العمل المعنية بسياسة منع أفعال الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي والتصدي لها، قدمت وحدة الأخلاقيات الدعم لصياغة السياسة الجديدة بشأن منع الانتقام والتصدي له، التي يجري وضعها في صيغتها النهائية للتنفيذ. وعلاوة على ذلك، أسهمت وحدة الأخلاقيات أيضاً في إعداد سياسة منع سوء السلوك الجنسي والتصدي له وقادت، جنباً إلى جنب مع فرقة العمل المعنية بسياسة منع أفعال الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي والتصدي لها وإدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب،

إعداد مدونة الأخلاقيات الجديدة والمحدثة التي سُنَّتْشَر في الربع الثاني من عام ٢٠٢٣. ومدونة الأخلاقيات المحدثة أسهل في الاطلاع والبحث وأكثر سهولة في الاستخدام، مع وجود جزء أول جديد يشكّل بياناً عاماً ملزماً لموظفي المنظمة في مجال المبادئ الأخلاقية للمنظمة وقيمها الأساسية، وأداء القسم في المنظمة وإعلان الولاء لها، وميثاق قيم المنظمة. ويشكّل الجزء الثاني إطاراً إرشادياً يتماشى مع السياسات المعتمدة مؤخراً والسياسات قيد الإعداد، ويقدم فروعاً جديدة بشأن المسؤولية البيئية والغش والتسجيل غير المأذون به وتكنولوجيا المكاتب والمخاطر المؤسسية.

٥- وبالإضافة إلى ذلك، أُعدت إرشادات جديدة بشأن الأنشطة الخارجية لأصحاب العقود من الموظفين. وتشمل الإرشادات العملية التي يتعين بموجبها على أصحاب العقود من الموظفين الراغبين في المشاركة في أنشطة موازية لعملهم مع المنظمة الحصول على موافقة وحدة الأخلاقيات. وتهدف الإرشادات الجديدة، التي سُنَّتْشَر في الربع الثاني من عام ٢٠٢٣، إلى تبسيط العملية للموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، أُعدت حزمة بشأن إعلان المصالح من أجل القوى العاملة من غير الموظفين، ونُشرت في ٢٩ تموز/ يوليو ٢٠٢٢. وتتضمن هذه الحزمة إرشادات واستمارة يتعين على جميع أعضاء القوى العاملة من غير الموظفين ملؤها قبل تعيينهم، وتتص على عملية استعراض شامل قبل تعيين أي شخص. وبالإضافة إلى ذلك، يشترط استعراض المعلومات العامة الذي يشكّل جزءاً من هذه الحزمة أن إخضاع جميع أصحاب العقود من غير الموظفين للفحص من خلال قاعدة بيانات التحقق من انعدام السوابق (ClearCheck) على نطاق الأمم المتحدة.

٦- وسُنَّتْشَر في النصف الثاني من عام ٢٠٢٣ إرشادات موجهة إلى الخبراء بشأن إعلانات المصالح، تتعلق بالإخطار العام والتعليقات وكيفية إجراء استعراضات المعلومات العامة.

٧- وتعكف وحدة الأخلاقيات حالياً، بالتعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين، على وضع سياسة للإقرار المالي خاصة بموظفي المنظمة، وقد أُعدت مسودة أولية في هذا الشأن. كما تتولى الوحدة تنسيق عملية تحديث سياسة الكشف عن المعلومات، وهو العمل الذي بدأ في عام ٢٠٢٢.

٨- **التدريب** - منذ شباط/ فبراير ٢٠٢٢، قدمت وحدة الأخلاقيات ٢٧ دورة تدريبية (١٣ دورة مختلطة و ١٤ دورة إلكترونية) وصل عدد المشاركين فيها إلى ٣٦٤١ مشاركاً. وبالإضافة إلى ذلك، وضمن هذا الرقم، بدأت الوحدة شن الحملة الترويجية للأخلاقيات، وهي الأولى من نوعها في المنظمة، وزارت إقليمين، هما جنوب شرق آسيا (٢٦-٣٠ أيلول/ سبتمبر ٢٠٢٢) وإقليم شرق المتوسط (٢٣-٣١ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢٢). وكان الغرض من هاتين الزيارتين اللتين استمرت كل منهما أسبوعاً هو رفع وعي القوى العاملة بأخلاقيات مكان العمل ونقل ما تحتاج القوى العاملة إلى معرفته من حيث السلوك والتوقعات. وعقدت دورات مركزة لكبار المديرين والمديرين من المستوى المتوسط وجميع الموظفين، فضلاً عن عمليات محاكاة أخلاقية لحل المشاكل. وكان المقر الرئيسي للزيارات المكتبين الإقليميين (نيودلهي والقاهرة) مع القيام بزيارات إضافية للمكتبين القطريين للهند ومصر. وكان أعضاء القوى العاملة في المنظمة الذين يقع مقر عملهم في المكاتب القطرية المتبقية في كلا الإقليمين متصلين إلكترونياً بمختلف الدورات التي عقدت. كما أن فريق الأخلاقيات فرغ في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢ من إعداد وحدة التدريب الإلكتروني الإلزامية عن التمكين في مجال الأخلاقيات، وسيبدأ تقديمها في الربع الثاني من عام ٢٠٢٣. وهذا التدريب الإلكتروني الشامل على الأخلاقيات هو الأول من نوعه في المنظمة.

٩- المشورة والإرشاد والدعم - في عام ٢٠٢٢، تلقت وحدة الأخلاقيات ٤٣٢ طلباً فردياً للحصول على الإرشاد والدعم بشأن شواغل ومعضلات أخلاقية. وفيما بين ١ و٢٧ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٢، تلقت المكتب ما مجموعه ١٥ تقريراً من خلال الخط الساخن للإبلاغ عن التجاوزات من القوى العاملة في المنظمة، فضلاً عن أطراف خارجية. وتناولت هذه التقارير مجموعة واسعة من الفئات، شملت ما يلي: تقرير واحد يتعلق بانتهاكات مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني؛ وتقريران يتعلقان بانتهاكات النظام الأساسي لموظفي المنظمة ولائحة الموظفين أو سياسات المنظمة، وصحة الموظفين وسلامتهم؛ وتقرير واحد يتعلق بالمشتريات؛ وثمانية تقارير عن تضارب المصالح غير المتصل بالمنظمة؛ وكانت ثلاثة تقارير بمثابة تقارير اختبار للنظام.

١٠- وفيما يتعلق بعملية إعلان المصالح السنوية، يتعين على الموظفين الذين يشغلون الرتبة ف-٥ وما فوقها، والموظفين الذين يشغلون الرتبة خ ع-٥ وما فوقها ممن لهم حقوق شراء والذين يضطلعون بوظائف حساسة أن يشاركوا في هذه العملية. وتدار هذه العملية بواسطة أداة إلكترونية بدأ العمل بها في عام ٢٠٢٠ ونظمت عمليتي جمع إعلانات المصالح وإدارتها على أساس سنوي. وتخضع الإعلانات المقدمة للاستعراض والتقييم من أجل الكشف عن أي تضارب محتمل في المصالح، وتُقدّم المشورة والإرشاد إلى الموظفين بشأن تدابير تخفيف وطأة تضارب المصالح في الحالات التي يُحتمل فيها وجود أو نشوء تضارب في المصالح. وفي عام ٢٠٢٢، طُلب من ٤٠٢١ موظفاً المشاركة في عملية إعلان المصالح السنوية. وقدم ٤٠١٨ موظفاً إعلانات المصالح الإلكترونية الخاصة بهم، وذلك بمعدل امتثال بلغ ٩٩,٩٩٪. وبالإضافة إلى ذلك، أعد مكتب إدارة مخاطر الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، بالتعاون مع أمانة اتفاقية المنظمة الإطارية بشأن مكافحة التبغ وبروتوكول القضاء على الاتجار غير المشروع بمنتجات التبغ (أمانة الاتفاقية)، في عام ٢٠٢٠ استثماراً لإعلان المصالح تكمل عملية المنظمة السنوية لإعلان المصالح وتلبي الاحتياجات المحددة لأمانة الاتفاقية فيما يتعلق بتحديد تضارب المصالح المتصل بدوائر صناعة التبغ. وتعد عملية إعلان المصالح هذه مكملة لعملية إعلان المصالح السنوية المشار إليها آنفاً والخاصة بموظفي المنظمة المعيّنين. وفي عام ٢٠٢٢، اشترك ٢٧ موظفاً من موظفي أمانة الاتفاقية في عملية إعلان المصالح هذه التي يدير شؤونها مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات. وقدم جميع الموظفين البالغ عددهم ٢٧ موظفاً استثماراتهم، بمعدل امتثال بلغ ١٠٠٪.

١١- وفيما يتعلق بإعلانات المصالح الخاصة بالقوى العاملة من غير الموظفين، قدمت وحدة الأخلاقيات في عام ٢٠٢٢ إرشادات بشأن ١٨٦ طلباً يتعلق بإعلانات المصالح للقوى العاملة من غير الموظفين.

١٢- وفي كل عام، تستعين المنظمة بالعديد من الخبراء والمستشارين الخارجيين ليشاركوا في الأفرقة العاملة التقنية أو ليقدموا آراء الخبراء بشأن المسائل المتصلة بعمل المنظمة في مجال وضع القواعد والمعايير في مجال الصحة العامة. ويدعم فريق الأخلاقيات الوحدات التقنية أثناء اضطلاعها بعملية تقييم إعلانات المصالح الخاصة بهؤلاء الخبراء والمستشارين ويقدم الإرشاد لها. وفي عام ٢٠٢٢، قُدم ١٩٨٠ طلباً إلى مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، تطلب ٧٠٤ منها استعراضاً وتقديم المشورة.

١٣- وفي عام ٢٠٢٢، أعد فريق الأخلاقيات البريد الإلكتروني العام لطلب المعلومات بناءً على المتطلبات المنصوص عليها في سياسة الكشف عن المعلومات. وفي عام ٢٠٢٢، ورد ١٢٥٦ طلباً.

١ اعتباراً من ٢٨ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٢، نُقلت إدارة الخط الساخن للإبلاغ عن النزاهة من وحدة الأخلاقيات إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

إدارة المخاطر

١٤- تقر المنظمة بأن العالم لايزال يشهد تغيرات وتحديات كبيرة على كل من المستوى السياسي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي. ولذلك من المرجح أن تواجه المنظمة عدداً متزايداً من المخاطر التي قد تقوض نجاح مهمتها إن لم تُعالج بفعالية.

١٥- وفي هذا السياق، واستناداً إلى عدة تقييمات على أعلى مستوى، عكفت المنظمة على وضع عدة نُهج وأدوات مختلفة لزيادة نضج نظمها في مجال إدارة المخاطر وقدرتها على تجهيز المنظمة على النحو الأمثل لمواجهة عدم اليقين.

١٦- **الحوكمة** - عقدت اللجنة العالمية لإدارة المخاطر، التي كان يرأسها نائب المدير العام في عام ٢٠٢٢، اجتماعات منتظمة للإشراف على تحديث المخاطر الرئيسية، وإعداد مسودة استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة (انظر الملحق ١) وإطار تقبل المخاطر. ويرأس المدير العام المساعد لشعبة العمليات المؤسسية للجنة العالمية لإدارة المخاطر منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٢. واللجنة العالمية لإدارة المخاطر هي آلية الحوكمة الرئيسية التي توجه برنامج إدارة المخاطر المؤسسية عبر مستويات المنظمة الثلاثة وتعزز المعايير والتوقعات من حيث سياسات إدارة المخاطر والامتثال. وفي أقاليم أفريقيا وجنوب شرق آسيا وشرق المتوسط التابعة للمنظمة، عقدت اللجان الإقليمية لإدارة المخاطر اجتماعات منتظمة، وشكلت بذلك حلقة وصل مهمة مع اللجنة العالمية لإدارة المخاطر وبانتت تعتمد على عمل اللجان المحلية على المستوى القطري.

١٧- **إطار السياسات** - أعدت مسودة بيان لتقبل المخاطر (انظر الملحق ٢) وتم تجربتها في سياق صنع القرار الاستراتيجي. وتركز المنظمة تركيزاً قوياً على ثقافة الوعي بالمخاطر التي تعتمد على تقدير الإدارة لاتخاذ القرارات التي تُحدث تأثيراً مع التواءم مع رسالة المنظمة وقيمتها. ويسعى بيان تقبل المخاطر إلى توجيه القوى العاملة في عمليات صنع القرار اليومية وما يتصل بها من تحديد الأولويات فيما يتعلق بالموارد، ولاسيما عند مواجهة المواقف والمعضلات المعقدة.

١٨- ومن شأن تطبيق مسودة بيان تقبل المخاطر في البرامج والعمليات أن يساعد المنظمة على اعتماد نهج متنسق لضمان اتخاذها ما يناسبها من المخاطر نوعاً وكماً مع تعزيز مساءلة صانعي القرارات الرئيسيين على نطاق المنظمة من خلال تزويدهم بإطار موحد لتحقيق التوازن بين المخاطر والمكافآت في عمليات صنع القرار والتخطيط. ويجري إعداد دليل تشغيلى ومواد تدريبية لزيادة الوعي فيما يتعلق بتطبيق المنهجية المقترحة على المستويات الثلاثة.

١٩- ودعماً لمسودة بيان تقبل المخاطر، أقرت اللجنة العالمية لإدارة المخاطر مسودة لاستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة، وأطلعت عليها لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة لاستعراضها وإسداء المشورة بشأنها. وتدعو وثيقة الاستراتيجية إلى ما يلي: (أ) اتباع نهج أكثر اتساقاً بالطابع المؤسسي لإدارة المخاطر الرئيسية ذات الأولوية، على النحو المتبع إزاء منع سوء السلوك الجنسي؛ (ب) زيادة المساءلة عن الخط الأول من العمليات (المديرون العامون المساعدون، وممثلو المنظمة، والمديرون) بأدوات وإرشادات وموارد معززة لرصد المخاطر والمراقبة؛ (ج) زيادة شفافية الخط الثاني وقدراته عبر مستويات المنظمة الثلاثة (أدوار إدارة المخاطر ومراقبة الامتثال).

٢٠- وتعمد مسودة استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة على تقييم المنظمة لمدى نضج النهج الذي تتبعه إزاء إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية والامتثال مقارنةً بالنموذج المرجعي لنضج إدارة المخاطر على نطاق منظومة الأمم المتحدة،^١ وإلى عدة استعراضات إدارية على أعلى مستوى.

٢١- **الاضطلاع بالإجراءات ودمجها في العمليات** - يساعد إدراج تقبل المخاطر في الميزانية البرمجية المقترحة للثلاثية ٢٠٢٤-٢٠٢٥ بوصفها مبدأً أساسياً لتحديد الأولويات فيما يتعلق بالموارد على ضمان توفير الموارد الكافية لتدابير التخفيف المحددة على مستوى المؤسسة لإدارة المخاطر الرئيسية وتحديد أولويات هذه التدابير. وقد وضعت إجراءات إقليمية لإدماج إدارة المخاطر في التخطيط التشغيلي للثلاثية ٢٠٢٢-٢٠٢٣؛ بيد أنها لاتزال يدوية وكثيفة استخدام الموارد. وللاداة الجديدة لإدارة المخاطر التي يجري استحداثها في سياق نظام تخطيط الموارد في المؤسسة سمات من المفترض أن تقيم صلة مباشرة بين واجهة تحديد المخاطر وخطط العمل التي تُحدد فيها تدابير التخفيف وتوفر لها الموارد، مما سيسر إلى حد كبير رصد تدابير التخفيف أثناء تنفيذ خطط التشغيلية. ويواصل مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات دعم برامج المنظمة الرامية إلى وضع أدوات وإرشادات لإدارة المخاطر خاصة بسياقات محددة، كما حدث في مجال منع سوء السلوك الجنسي. فعلى سبيل المثال، يجري العمل على وضع إرشادات وأدوات لإدارة المخاطر في سياق برنامج المنظمة المتعلق بالبيئة والإطار الاجتماعي. ومن المقرر طرح مبادرات مماثلة بشأن المخاطر الرئيسية ذات الأولوية بما يتماشى مع الميزانية البرمجية المقترحة للثلاثية ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

٢٢- **النظم والأدوات** - في سياق الاستعاضة عن نظام المنظمة لتخطيط الموارد المؤسسية، يتعاون مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات وجهات التنسيق الإقليمية المعنية بالامتثال وإدارة المخاطر على استحداث أداة جديدة لإدارة المخاطر بغرض زيادة ترسيخ إدارة المخاطر في الأنشطة اليومية (بما في ذلك التخطيط)، بما يتماشى مع مبادئ إطار تقبل المخاطر. ومن شأن تدشين أداة إدارة المخاطر الجديدة أن يبسر إدماج تدابير التخفيف من وطأة المخاطر في المستقبل مع خطط عمل الأفرقة، مما يبسر رصدها.

٢٣- **قدرات إدارة المخاطر وثقافة إدارة المخاطر** - تدعو مسودة استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة إلى زيادة أنشطة التوعية والتدريب فور إعداد أدوات محددة السياق لإدارة المخاطر الرئيسية ذات الأولوية. وفي عام ٢٠٢٢، واصلت شبكة الامتثال وإدارة المخاطر تقديم دورات تعريفية للموظفين وممثلي المنظمة من أجل التوعية بالمخاطر الرئيسية على مستويات المنظمة الثلاثة. فعلى سبيل المثال، أعد المكتبان الإقليميان لشرق المتوسط وغرب المحيط الهادئ وحدات لزيادة الوعي موجهة إلى مراكز الميزانية لتوجيه تطبيق الأدوات التي أُعدت على المستوى المركزي في سياقها الإقليمي. ولا يزال عدم وجود موارد مكرسة لإدارة المخاطر على الصعيد القطري من أجل البلدان التي تعاني من طوارئ مُصنفة يشكل تحدياً يعترض الإدارة الاستباقية للمخاطر في بيئة معقدة.

٢٤- ومن شأن اعتماد استراتيجية جريئة لإدارة المخاطر في المؤسسة أن يعزز إلى حد كبير نضج إدارة المنظمة للمخاطر المؤسسية، وأن يضع المنظمة بالتالي في وضع يمكنها من إحداث أقصى قدر من التأثير في دورة الميزانية البرمجية المقبلة (٢٠٢٤-٢٠٢٥).

١ وافقت عليه اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق في دورتها الثامنة والثلاثين المعقودة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٩، من أجل تعزيز نهج إدارة المخاطر في الأمم المتحدة.

الامتثال

٢٥- على الصعيد العالمي، استعرضت الأمانة في عام ٢٠٢٢ هيكلها الإجمالي الخاص بالامتثال بغرض تقديم المشورة بشأن أفضل السبل لتعزيز الضمان المقدم بشأن المستويات المتبقية من المخاطر في سياق برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٥. وتدعو مسودة استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة إلى تعزيز إطار الرقابة الداخلية بتوثيق مصفوفات المخاطر والرقابة الخاصة بإجراءات تيسير الأعمال باعتبارها أداة رئيسية للمساءلة وعنصراً أساسياً لبرنامج عالمي للامتثال. والتعاون متواصل مع أصحاب الأعمال لتحديد المسؤوليات على مستوى الرقابة عبر مستويات المنظمة الثلاثة. وستكون هذه العملية مفيدة أيضاً في تصميم النظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية، وهو نظام إدارة الأعمال. وساعدت عوامل النجاح الرئيسية الناجمة عن التزام المدير الإقليمي لشرق المتوسط والدعم القوي المستمد من اللجنة الإقليمية للامتثال وإدارة المخاطر على تحسين مشهد الامتثال في ذلك الإقليم.

٢٦- وبذلت المنظمة جهوداً كبيرة لتحديث وتطوير إطارها لمكافحة الغش والفساد، بعد اعتمادها سياسة منقحة لتناول منع الغش والفساد والكشف عنهما والتصدي لهما. واستهلت المنظمة برنامجاً لتدريب المدربين يهدف إلى تدريب سفراء لمكافحة الغش ومكافحة الفساد يُكلفون بإذكاء الوعي بشأن الغش والفساد وبسياسة المنظمة في هذا المجال في أقاليمهم ومكاتبهم القطرية. ومنذ تدريب الدفعة الأولى من البرنامج في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢، التي حضرها كبار المنسقين المعنيين بالامتثال وإدارة المخاطر من خمسة أقاليم، قدمت الأقاليم خطط تدريب تسمح بتدريب ٤٠ مركزاً من مراكز الميزانية وشبكة وظيفية حتى ٣٠ حزيران/يونيو ٢٠٢٣، بما في ذلك في عدة بلدان تعاني من بيئات عمل صعبة. ومن المقرر تدريب مجموعتين إضافيتين في الربع الثاني من عام ٢٠٢٣ لمواصلة تنفيذ هذه السياسة.

٢٧- وفي عام ٢٠٢٢، بدأ أيضاً مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات شن حملتين لإذكاء الوعي في سياق الأسبوع الدولي للتوعية بالغش واليوم الدولي لمكافحة الفساد. ونُظمت مناقشات بشأن الغش والفساد مع ممثلي منظمة الصحة العالمية خلال الاجتماع العالمي الحادي عشر المعني بالإدارة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢، مع إتاحة مواد الاتصال لمراكز الميزانية، بما في ذلك دليل لسبل التعرف على الغش والفساد المحتملين. ويجري إعداد مواد اتصال إضافية لإكمال الجهود المستثمرة حتى الآن، فضلاً عن وحدة للتعليم الإلكتروني قائمة على شبكة الإنترنت من المقرر تدشينها في الربع الثاني من عام ٢٠٢٣.

٢٨- وفيما يتعلق بعمليات التحقق من الامتثال والضوابط الداخلية في البلدان والبرامج، أعد إقليم شرق المتوسط منصة قوية للامتثال والمساءلة يجري طرحها حالياً في الإقليم. وتنظم المنصة الجديدة نهج التحقق، وتيسر الرصد والإبلاغ، وتحسن كذلك حلقة التعقيبات المقدمة إلى مراكز الميزانية بشأن نتائج التحقق، مما يسرع تعلم هذه المراكز. ويجري النظر في تعميم هذه الأداة على الأقاليم الأخرى من أجل تعزيز التنسيق في رصد الامتثال والإبلاغ عنه.

٢٩- ومع تخفيف القيود المفروضة على السفر بسبب الجائحة، أجرت أفرقة الامتثال في الأقاليم ١٦ استعراضاً إدارياً وبرمجياً: عشرة في الإقليم الأفريقي، وواحد في إقليم جنوب شرق آسيا، وخمسة في إقليم شرق المتوسط. كما زودت البلدان ذات الأولوية بضمانات مختلفة تتعلق بالتعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر.

٣٠- وتواصل الأمانة ما تبذله من جهود لبناء ثقافة لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة، مما سيمكن كل موظف من أن يظل واثقاً من نفسه لدى إقدامه على المخاطر الصحيحة أثناء إسهامه في تحقيق نتائج المنظمة وفقاً لمسودة استراتيجيتها الجديدة التي يُرفق ملخص لها في الملحق ١.

العناية الواجبة والجهات الفاعلة غير الدول

٣١- في حزيران/يونيو ٢٠١٩، وتمشياً مع برنامج عمل التحول في المنظمة الذي يدعو إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال برنامج العمل العام الثالث عشر، أقيمت الأمانة على توثيق مواعمة وظائف الوحدة المعنية ببذل العناية الواجبة والجهات الفاعلة غير الدول، المعترف لها بأنها الجهة المتخصصة المسؤولة عن تنفيذ إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول^١ وتنفيذ العملية القياسية لبذل العناية الواجبة وتقييم المخاطر، مع وظائف الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات. وقد ساعد هذا التغيير في تبسيط عمل المنظمة في وظائف المساءلة وأبلغت به الدول الأعضاء في التقرير المقدم إلى المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠.

٣٢- وفي عام ٢٠٢٢، اتخذت الوحدة المعنية ببذل العناية الواجبة والجهات الفاعلة غير الدول عدداً من الإجراءات من أجل المضي قدماً في تنفيذ الإطار، تمشياً مع كل من أحكام الإطار وتوصيات التقييم الأولي لتنفيذ الإطار^٣. وأعدّ رد إداري شامل على التقييم^٤ وهو متاح على الصفحة الإلكترونية للمنظمة ويجري تحديثه بانتظام.^٥

٣٣- واعتماداً على مبادرة "إزالة الغموض عن إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول" التي استُهلّت في عام ٢٠٢١ في أعقاب التقييم الأولي للإطار، نفذت الوحدة سلسلة من الأنشطة والإجراءات بهدف دعم تعزيز الفهم المشترك للإطار بوصفه سياسة تمكينية، وتبادلت أفضل الممارسات والمعلومات العملية على نطاق المنظمة. وأعدت أيضاً ونشرت منتجات وقوائم مرجعية إضافية في مجال الاتصالات، وتم الاضطلاع بأنشطة لبناء القدرات محددة الهدف ومصممة خصيصاً لهذا الغرض (دورات تدريبية وجلسات إحاطة، مثلاً) على مستويات المنظمة الثلاثة. ونُظمت دورات مكرسة لموظفي المنظمة الجدد وممثلي المنظمة حديثي التعيين، بالتعاون الوثيق مع المكاتب الإقليمية.

٣٤- وتمشياً مع توصية صدرت في التقييم الأولي، أعيد توجيه تركيز الوحدة المعنية ببذل العناية الواجبة والجهات الفاعلة غير الدول نحو استعراض مقترحات المشاركة المعقدة أو المرتبطة بمخاطر أكبر في مجال المشاركة، مثل تضارب المصالح. وبالإضافة إلى ذلك تواصلت الوحدة بتقديم الإرشادات والتوصيات على نطاق المنظمة لضمان الاتساق في تطبيق الإطار بغية الحفاظ على ريادة المنظمة في مجال الصحة العالمية، وضمان نزاهة وظائفها المتصلة بوضع القواعد والمعايير من خلال التخفيف من وطأة المخاطر المرتبطة بالمشاركة، إن لم يكن تجنبها، بما يتماشى مع الإطار. ووفقاً لما أفادت عنه الدول الأعضاء في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٣^٦، أجرت الوحدة المعنية ببذل العناية الواجبة والجهات الفاعلة غير الدول أكثر من ٧٠٠ استعراض معياري استجابةً لطلبات الإدارات والوحدات التقنية على مستويات المنظمة الثلاثة.

١ القرار جص ع٦٩-١٠.

٢ الوثيقة مت٣٤/١٤٦.

٣ التقرير الكامل عن التقييم الأولي لإطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول متاح على الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم (www.who.int/evaluation)، تم الاطلاع في ١٥ نيسان/أبريل ٢٠٢٣.

٤ الوثيقتان مت٣٤/١٤٦ ومت٣٨/١٤٦ إضافة ٢؛ انظر أيضاً الوثيقة مت٢٠٢٠/١٤٦/٢ سجلات/٢، المحاضر الموجزة للمجلس التنفيذي في دورته السادسة والأربعين بعد المائة، الجلسة الثالثة، الفرع ٢ (بالإنكليزية).

٥ [https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/evaluation/corporate-and-decentralized-evaluations-findings-recommendations-actions-and-learning-may-2022-\(003\).pdf?sfvrsn=cd3ee7ea_1&download=true#page=108](https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/evaluation/corporate-and-decentralized-evaluations-findings-recommendations-actions-and-learning-may-2022-(003).pdf?sfvrsn=cd3ee7ea_1&download=true#page=108)

(تم الاطلاع في ١٥ نيسان/أبريل ٢٠٢٣).

٦ الوثيقة مت٣٩/١٥٢.

٣٥- وفي تقرير المجلس التنفيذي الصادر في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٣،^١ حرصت الوحدة على متابعة تحديث قائمة الجهات الفاعلة غير الدول المقيدة بعلاقات رسمية في سجل المنظمة للجهات الفاعلة غير الدول، واستعرضت، بالتعاون الوثيق مع الإدارات التقنية، خطط التعاون المشترك والتقارير السنوية للأنشطة التي تُنفذ بالاشتراك مع الجهات الفاعلة غير الدول في العلاقات الرسمية والتي تبين التقدم المحرز في التنفيذ والمنجزات المستهدفة المحققة.

٣٦- ودعماً للمجلس التنفيذي في سعيه إلى الاضطلاع بولايته الخاصة بالعلاقات الرسمية، أجرت الوحدة تقييماً للطلبات المقدمة من الجهات الفاعلة غير الدول للدخول في علاقات رسمية مع المنظمة، والمقدمة من الجهات الفاعلة غير الدول التي تخضع للاستعراض الذي يُجرى كل ثلاث سنوات، كي ينظر فيها المجلس في دورته الثانية والخمسين بعد المائة. وتمشياً مع الإطار، اتُخذت إجراءات بذل العناية الواجبة وتقدير المخاطر فيما يتعلق بكل جهة من الجهات الفاعلة غير الدول المحددة للاستعراض، وجرى التحقق من عمليات القيد في سجل المنظمة ومن الوثائق الداعمة ذات الصلة المقدمة،^٢ ووافق المجلس التنفيذي في دورته الثانية والخمسين بعد المائة على مقرر إجرائي يقضي بقبول كيانين جديدين في علاقات رسمية، وتجديد حالة العلاقات الرسمية لعدد ٦٢ من الجهات الفاعلة غير الدول التي حلّ موعد إجراء الاستعراض الذي يُجرى كل ثلاث سنوات لها، وإحالة استعراض جرى لكيان واحد إلى الدورة الرابعة والخمسين بعد المائة للمجلس في عام ٢٠٢٤ من أجل اعتماد مقرر إجرائي بشأنه، ووقف العلاقات الرسمية مع أربعة كيانات.^٣

٣٧- وفي عام ٢٠٢٢، أُجريت أيضاً استعراضات، وتقييمات للمخاطر، وعمليات لبذل العناية الواجبة لعدد ٢٧٠ مقترحاً من أجلي تعيين المؤسسات وإعادة تعيينها بوصفها مراكز متعاونة مع المنظمة. وشهدت الأعوام الأخيرة زيادة مطردة في حجم الطلبات المقدمة لمتابعة تعيين المراكز المتعاونة مع المنظمة، مع توقف عدد قليل جداً من المراكز. وأدى هذا النمو المستمر في الطلبات إلى زيادة عبء العمل المرتبط بفعالية استعراض المقترحات وإدارتها. ومن أجل تلبية الطلب، امتثالاً لسياسات المنظمة وإجراءاتها، لعل من الضروري تخصيص موارد لدعم هذه المشاركات المثمرة وتعظيم فوائدها إلى أقصى حد، نظراً لأنه من المتوقع أن يستمر تزايد عدد المقترحات.

٣٨- ويسرت الوحدة المعنية ببذل العناية الواجبة والجهات الفاعلة غير الدول ودعمت أيضاً جهود الوحدات التقنية على مستوى المقر الرئيسي والمستوى الإقليمي لتنفيذ أو طرح مبادرات المنظمة التي تشمل أصحاب مصلحة متعددين، بما في ذلك الشبكات والشراكات. وجرى توثيق الدروس المستفادة وتبادلها مع الموظفين المعنيين لتحسين العملية وتيسير المشاركات مع الجهات الفاعلة غير الدول والاستجابة لاحتياجات الوحدات التقنية على نطاق المنظمة.

٣٩- واستعرضت الوحدة المقترحات، في إطار دورها كأمانة لإطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول، لكي تنظر فيها اللجنة، وقدمت الدعم إلى الرئيس والأعضاء أثناء مناقشات دارت بشأن حالات معقدة تتطلب إرشادات من الإدارة العليا، من أجل تبادل التوصيات لكي يتخذ المدير العام موقفاً إجرائياً نهائياً بشأنها. وعلى سبيل التذكير، تعمل اللجنة كهيئة تحكيم مختصة بالنظر في نهج الإدارة العليا إزاء المخاطر والاحتياجات الوظيفية، وكمصدر للاجتهاد القضائي فيما يتعلق بتطبيق الإطار.

١ الوثيقة م٤٠/١٥٢.

٢ الوثيقة م٣٩/١٥٢.

٣ المقرر الإجرائي م١٥٢(٩).

٤٠- ومع التحسن المستمر الذي يشهده تنفيذ الإطار، تواصل الوحدة المعنية ببذل العناية الواجبة والجهات الفاعلة غير الدول، المسؤولة عن تنفيذ الإطار، السير بخطى واسعة نحو تعزيز نهج بناء ومرن إزاء مثل هذه الالتزامات بما يتماشى مع الإطار، فضلاً عما يتصل بذلك من سياسات وقواعد، مع ضمان تطبيق تكافؤ الفرص عند مشاركة الجهات الفاعلة غير الدول. ويضع النهج ضمن أولوياته ضرورة توسيع وتعزيز المشاركات التي لها أثر إيجابي على الصحة العامة، مع الموازنة بين المخاطر والفوائد المتوقعة.

٤١- وبناءً على طلب المدير العام، ظلت الوحدة تعمل بنشاط مع الإدارات الأخرى على نطاق المنظمة من أجل تحديد الخيارات اللازمة لتبسيط عمليات الاستعراض التي تجرى لأنواع مختارة من المشاركة، مثل الاشتراك في الاجتماعات، واستحداث أدوات ومنابر جديدة لدعم تحسين نظم البيانات، وتعزيز العمل الجماعي بين مختلف مستويات المنظمة، من أجل مواصلة تشجيع وتعزيز التعاون مع الجهات الفاعلة غير الدول وتوحيد النهج المتبعة في جميع الأقاليم.

٤٢- وفي ضوء التعليقات التي أبدأها الاجتماع السابع والثلاثون للجنة البرنامج والميزانية والإدارة والمجلس التنفيذي في دورته الثانية والخمسين بعد المائة أثناء المناقشات التي دارت بشأن التقرير المتعلق بتنفيذ إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول،^١ اضطلعت الأمانة على الفور بأنشطة أضيفت إلى الأنشطة الجارية بالفعل وفقاً لاستجابة الإدارة للتقييم الأولي للإطار، وذلك لضمان الاتساق والتماسك في تنفيذ الإطار، ولاسيما على المستوى القطري. وستقدم الوحدة تقريراً عن هذه الإجراءات وغيرها من الإجراءات الرامية إلى تحسين تنفيذ الإطار، مع الاستفادة من التعليقات المقدمة، إلى اللجنة في اجتماعها التاسع والثلاثين في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٤.

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

- ٤٣- اللجنة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير وإلى تقديم إرشادات فيما يتعلق بالسؤالين التاليين:
- كيف يمكن للأمانة أن تتصدى بأكبر قدر من الفعالية للمخاطر الرئيسية، مثل الغش أو الفساد، عن طريق تعزيز الامتثال وإدارة المخاطر؟
 - كيف يمكن للأمانة أن تتفد بمزيد من الفعالية إطار تقبل المخاطر على النحو المبين في استراتيجية إدارة المخاطر؟

١ الوثيقة م٣٩/١٥٢؛ انظر أيضاً المحاضر الموجزة للمجلس التنفيذي في دورته الثانية والخمسين بعد المائة، الجلسة الخامسة عشرة، الفرع ٢ (بالإنكليزية).

٢ الوثيقة م٤/١٥٢.

الملحق ١

مخطط مسودة استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة

معلومات أساسية

١- رسّخت عملية إصلاح المنظمة أهمية إدارة المخاطر في تحقيق النتائج، على النحو المحدد أثناء جمعية الصحة العالمية الرابعة والستين في عام ٢٠١١. وفي عام ٢٠١٤، أنشئ مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات كجزء من هذا الإصلاح، بهدف السعي إلى تحقيق التميز على مستويات المنظمة الثلاثة بطريقة تتسم بالفعالية والكفاءة والشفافية وخاضعة للمساءلة.

٢- وليست إدارة المخاطر جديدة على المنظمة. فإطار المساءلة في المنظمة لعام ٢٠١٥ يتضمن بوضوح إدارة المخاطر كركيزة أساسية. وفي أيار/ مايو ٢٠١٣، قدمت الورقة الأولى بشأن إدارة المخاطر، التي تضمنت سجلاً بمخاطر المؤسسة، إلى المجلس التنفيذي في دورته الثالثة والثلاثين بعد المائة. وصدرت سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٥. ودأبت المنظمة على نشر مخاطرها الرئيسية على موقعها الإلكتروني سنوياً منذ عام ٢٠١٧. وعلاوة على ذلك، ففي خلال الفترة ما بين عامي ٢٠١٥ وأيار/ مايو ٢٠٢٢، أصدرت مختلف الأجهزة الرئاسية وفروعها ٦٠ توصية أو طلبت إجراءات من الأمانة بشأن إدارة المخاطر وبيانات المخاطر.

٣- ومنذ عام ٢٠١٧، رسّخت المنظمة، من خلال سجلها الخاص بالمخاطر المؤسسية وقائماتها المرجعية للتقييم الذاتي للرقابة الداخلية، إجراء تقييم سنوي للمخاطر والضوابط الرئيسية على نطاق المنظمة. وأنشئت أيضاً وظائف مكرسة لإدارة المخاطر في كل إقليم، وفي بعض البرامج، لدعم أنشطة إدارة المخاطر.

٤- واعتبر إدخال هذه الأنشطة المتصلة بالمخاطر مناسباً وكافياً في بادئ الأمر. ومع ذلك، فقد تطور تعقد عمل المنظمة في العقد الماضي، مع تزايد الطلبات على مشاركة المنظمة في التأهب والاستجابة للطوارئ الصحية، بما يتجاوز نطاق تركيزها الأولي على العمل المتصل بوضع القواعد والمعايير. وتستدعي بيئة العمل هذه التكيف، لاسيما بالنظر إلى طبيعة المخاطر التي ظهرت، كتلك التي أظهرتها ادعاءات الانتهاك والاستغلال الجنسيين في جمهورية الكونغو الديمقراطية، على النحو الموثق في التقرير النهائي للجنة المستقلة المعنية بادعاءات الاستغلال والاعتداء الجنسيين أثناء الاستجابة للفاشية العاشرة لمرض فيروس الإيبولا في مقاطعتي كيفو الشمالية وإيتوري في جمهورية الكونغو الديمقراطية في عام ٢٠٢١.

٥- وتواجه المنظمة الآن مخاطر تشغيلية متزايدة، تتطلب نهجاً مختلفاً وموسعاً وأكثر استباقية: فلا يمكن أن تكون إدارة المخاطر عملية إدارية منفصلة، بل يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار اليومية لجميع الجهات الفاعلة التي تسهم في تحقيق الحصائل الصحية، يثري خياراتها الاستراتيجية والتشغيلية ويحدد كذلك الأولويات ذات الصلة فيما يتعلق بالموارد. ولا يشمل ذلك موظفي المنظمة فحسب، بل يشمل أيضاً شركاءها الذين يساعدون المنظمة في تنفيذ مهمتها وإنجازها، بما في ذلك الدول الأعضاء والمنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية.

١ متاح على الرابط التالي: <https://www.who.int/publications/m/item/final-report-of-the-independent-commission-on-the-review-of-sexual-abuse-and-exploitation-ebola-drc> (تم الاطلاع في ١٥ نيسان/ أبريل ٢٠٢٣).

التغييرات الرئيسية التي أدخلتها استراتيجية إدارة المخاطر

٦- تفعيل إطار تقبل المخاطر الذي تحدد المنظمة بموجبه مستويات المخاطر المستهدفة الخاصة بالمخاطر الرئيسية، بما يتماشى مع المواقف المختلفة المحددة للمخاطر التي تؤثر على عوامل النجاح الرئيسية التالية في إطار تقبل المخاطر في المنظمة: التميز التقني والاستدامة المالية والامتثال والنزاهة في المنظمة، وصحة الناس وسلامتهم ورفاههم، والتميز التشغيلي.

٧- ترسيخ نهج مؤسسي إزاء المخاطر التي تؤثر على أهداف المنظمة وسمعتها: مع تحديد إجراءات التخفيف المنفذة على مستويات المنظمة الثلاثة وآليات الرصد ذات الصلة لضمان الإبقاء على مرتسمات المخاطر عند مستويات مقبولة. ويتحقق ذلك من خلال اعتماد الأدوات والدورات التدريبية لتوجيه مراكز الميزانية في إدارة مرتسم المخاطر الخاص بها بطريقة استباقية.

٨- تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تسمح لمراكز الميزانية والإدارة بتحسين قياس مدى تعرضها للمخاطر، والبت في إجراءات التخفيف في الوقت المناسب والتصعيد عندما يتجاوز التعرض للمخاطر حدّ القبول.

٩- تعزيز القدرات في مجال إدارة المخاطر على مستويات المنظمة الثلاثة: اعتماد موارد مكرسة لإدارة المخاطر والامتثال في البلدان التي تسجل أعلى مستويات التعرض للمخاطر، مثل البلدان التي تشهد طوارئ مُصنّفة متعددة، وتعزيز القدرات في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية لتحسين الدعم المقدم للبلدان وبناء قدراتها.

المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها استراتيجية إدارة المخاطر

١٠- المساواة المتبادلة مع الدول الأعضاء - تتحمل المنظمة ودولها الأعضاء مساهمة متبادلة عن تحقيق الحصائل الصحية. وتتحمل أيضاً أثناء قيامها بذلك، مساهمة متبادلة عن إدارة الأحداث غير اليقينية التي قد تؤثر على تلك الحصائل الصحية، أي المخاطر.

١١- وتتخذ هذه المساواة المتبادلة شكل الاتفاق على ميزانية برمجية تحدد بوضوح المخاطر المواجهة عند تنفيذ برنامج العمل العام، وتحديد أولويات الموارد في الميزانية البرمجية والمساهمات الطوعية الأخرى الرامية إلى إبقاء المخاطر ضمن الحدود المقبولة، على النحو المحدد في إطار تقبل المخاطر وسياسات المنظمة وإجراءاتها القائمة على النتائج.

١٢- وتوضيح مسؤوليات الشركاء المنفذين في إدارة المخاطر الخاضعة لسيطرتهم: تحقق المنظمة الحصائل الصحية من خلال الشركاء المنفذين، بما في ذلك وزارات الصحة والجهات الفاعلة غير الدول. ولذلك فإن إدارة المنظمة الفعالة للمخاطر ستعتمد اعتماداً كبيراً على قدرة المنظمة على تقييم قدرة^١ هؤلاء الشركاء المنفذين على تحديد المخاطر ومنعها والتخفيف من وطأتها، وقدرتها على رصد الإدارة الفعالة للمخاطر أثناء تنفيذ البرامج الصحية. وسيطلب ذلك من الشركاء المنفذين الالتزام بتيسير أنشطة التقييم والرصد التي تضطلع بها المنظمة، بوسائل منها، عند الاقتضاء، آليات الضمان الخارجية، مثل الاستعراضات الخارجية للمخاطر والضمانات، وعمليات الرصد الموقعي المفاجئ للشركاء المنفذين، واستعراضات الامتثال.

١ تشير القدرات إلى الأشخاص والعمليات والنظم.

١٣- وتعزيز المساءلة الداخلية من خلال توضيح المسؤوليات عبر مستويات المنظمة الثلاثة.

خريطة طريق لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية

١٤- أدى تحديد تقبل المخاطر في المنظمة، ومستويات قبول المخاطر الخاصة بكل عامل رئيسي من عوامل النجاح، بالتعاون مع اللجنة العالمية لإدارة المخاطر، إلى إدراج النظر في المخاطر في الأعمال التحضيرية للميزانية البرمجية للفترة ٢٠٢٤-٢٠٢٥. وأعدت خريطة طريق مفصلة تشتمل على اللبانات الأساسية التالية:

- ٢٠٢٣ - أيار/ مايو ٢٠٢٤: زيادة القدرة على تلبية الاحتياجات المفاجئة في مجالي إدارة المخاطر والامتثال على مستويات المنظمة الثلاثة لاستحداث أدوات تسمح للمنظمة بالإبلاغ عن تقبل المخاطر للمرة الأولى في عام ٢٠٢٤، استناداً إلى إطار معتمد لتقبل المخاطر؛
- أيار/ مايو ٢٠٢٤-٢٠٢٥: نشر أدوات خاصة بإدارة المخاطر الرئيسية ذات الأولوية والتدريب عليها عبر مستويات المنظمة الثلاثة بهدف تعظيم تأثير استثمارات الميزانية البرمجية حتى عام ٢٠٢٧.

١٥- ما بعد عام ٢٠٢٦: دعم استدامة التغيير بثقافة لإدارة المخاطر تثيري القرارات على جميع مستويات المنظمة.

الملحق ٢

مسودة بيان تقبل المخاطر

الديباجة

يعبر تقبل المخاطر في أي منظمة عن أنواع المخاطر التي هي على استعداد لقبولها أثناء سعيها لتحقيق أهدافها، ومقدار هذه المخاطر. وبعبارة أخرى، يجيب تقبل المخاطر على السؤال عن مقدار المخاطر التي تكون المنظمة مستعدة لمواجهتها أثناء تنفيذ استراتيجيتها.

ويضم تقبل المخاطر الفعال ما يتجاوز كثيراً بياناً للسياسات يُعلن في مناسبة واحدة. وتكمن فعاليته في الارتباط بالمكونات التنظيمية القائمة (الاستراتيجية، ونموذج التشغيل، والتخطيط، وتحديد الأولويات فيما يتعلق بالموارد)، والتطبيق الملموس لتقبل المخاطر في صنع القرار على جميع مستويات المنظمة.

وستتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر على جميع مستويات المنظمة توفير القدر الكافي من الإرشادات لصانعي القرار، من خلال إرساء مبادئ وحدود واضحة لخفض المخاطر إلى مستوى مقبول واغتنام الفرص عند ظهورها.

وينبغي لمناقشة تقبل المخاطر أن تتناول الأسئلة التالية:

- القيم التنظيمية: ما هي المخاطر التي لن نقبلها؟
- الاستراتيجية: ما هي المخاطر التي يتعين علينا تحملها؟
- أصحاب المصلحة الخارجيون: ما هو مستوى المخاطر الذي هم على استعداد لتحمله؟
- القدرات: ماذا لدينا من موارد لإدارة المخاطر؟

ومن شأن إيجاد إطار عمل قابل للتنفيذ، يستند إلى تقبل للمخاطر تام التوافق، أن يوفر إرشادات قيمة للإدارة في قراراتها المؤسسية اليومية.

البيان

تتطلب مهمة المنظمة، التي تتمثل في مساعدة الناس على بلوغ أعلى مستوى ممكن من الصحة، العمل في بيئات معقدة أو متغيرة يستحيل فيها تجنب جميع أشكال المخاطر. وتُقدّم المنظمة على المخاطرة التماساً للفرص، لاسيما عند التماسها الابتكار في مجال الصحة العامة، أو إعداد التدخلات المنقذة للحياة، أو الاستجابة للاحتياجات الصحية العالمية المستجدة.

وبناءً على ذلك، يتمثل النهج العام الذي تتبعه المنظمة في الإقدام على مخاطر محسوبة. وهذا يعني الموازنة بين المخاطر والأثر بوصفها أساساً لصنع القرار عند مواجهة عدم اليقين. وإدراكاً من المنظمة لاحتمال أن يؤثر عدم اليقين تأثيراً سلبياً على نجاحها، فإنها تحدد مدى تقبلها للمخاطر من خلال تحديد دوافع نجاحها (أي ما يُطلق عليه عوامل النجاح الرئيسية) ووصف مستوى القبول الذي تحدده المنظمة للمخاطر التي تؤثر على أي من المبادئ الأساسية في عوامل نجاح المنظمة.

وتدرك المنظمة أن جميع المخاطر التي تؤثر على عوامل نجاحها الرئيسية قد تؤدي، إن لم تُدر إدارة فعالة، إلى الإضرار بسمعتها أو قد تؤثر تأثيراً سلبياً على علامتها التجارية، ومن هنا تأتي أهمية تحقيق الاتساق في تطبيق إطار إدارة المخاطر في المنظمة في الأنشطة اليومية وصنع القرار.

ويقدم البيان للموظفين الإرشادات التالية فيما يتعلق بالمخاطر التي تؤثر على عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة:

عوامل النجاح الرئيسية	مستوى قبول المخاطر في المنظمة
التميز التقني	حد أدنى
<p>ما معنى ذلك؟</p> <p>تعمل المنظمة بوصفها "سلطة التوجيه والتنسيق في ميدان العمل الصحي الدولي"¹ من خلال تقديم قرارات وخدمات الصحة العامة بأعلى مستويات الجودة (بأن تكون ذات صلة بمهمتها، ومُسندة بالبيانات، وسريعة) بهدف إحداث تأثير قابل للقياس على الناس. وتولي المنظمة الأولوية، أثناء قيامها بذلك، لمصلحة الأشخاص الذين تخدمهم قبل مصلحتها، وتسعى إلى الحفاظ على الموضوعية والاستقلالية عند اتخاذ قرارات الصحة العامة. وستطبق المنظمة، أثناء أدائها لعملها، مبادئ الشفافية والمساءلة والشمول، وستهدف إلى احترام كرامة الناس الذين تخدمهم وما هو مكفول لهم من حقوقهم الإنسان.</p> <p>وحيثما تتعرض المبادئ الأساسية (بالخط العريض) للخطر ويعتبر مستوى عدم اليقين مرتفعاً للوصول إلى التميز التقني، سيجري على الفور إعداد وتنفيذ إجراءات التخفيف، وسيجري البحث عن موارد إضافية عند الضرورة لدعم جهود التخفيف. ويشمل ذلك ضمان اعتماد نهج مبتكرة عند الاقتضاء لتحقيق الأثر، على حساب زيادة التكلفة المالية.</p> <p>وسيتعين خفض المخاطر التي تؤثر على هذا العامل من عوامل النجاح الرئيسية إلى أدنى مستوى معقول ممكن، مع الاعتراف بأن ثمة عوامل خارجية تتجاوز حدود سيطرة المنظمة، قد تحد من قدرتها على خفض مستويات المخاطر المتبقية إلى المستوى المنخفض، باستخدام نظام تصنيف المخاطر الخاص بإدارة المخاطر في المنظمة.</p> <p><u>أمثلة على المخاطر الرئيسية التي تؤثر في المقام الأول على هذا العامل من عوامل النجاح الرئيسية:</u></p> <p>تعرض جودة وتميز عمل المنظمة المتصل بوضع القواعد والمعايير للخطر، حالات الطوارئ المتزامنة من الدرجة الثالثة، والتحديات المرتبطة بافتراضات برنامج العمل العام</p>	
الشراكات	تحوطي
<p>ما معنى ذلك؟</p> <p>منظمة الصحة العالمية هي منظمة تقودها الدول الأعضاء، وهي موجودة في نظام بيئي من الشركاء يؤدي فيه كل منهم دوراً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ولذلك، فإن نجاحها في أداء وظيفتها المتمثلة في العمل كسلطة التوجيه والتنسيق في ميدان العمل الصحي الدولي سيعتمد على قدرتها على الحفاظ على التعاون والثقة الفعالين مع الدول الأعضاء فيها، والجهات المانحة لها، والأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة، والمنظمات السياسية الرفيعة المستوى، والكيانات الأخرى المرتبطة بالدول، والجهات الفاعلة غير الدول، والمجتمع المدني، والمجتمعات المحلية. وبالإضافة إلى ذلك، تدرك المنظمة الأهمية الحاسمة للحفاظ على الثقة التي يبضعها فيها الجمهور وبنائها.</p> <p>وحيثما تتعرض المبادئ الأساسية (بالخط العريض) للخطر ويعتبر مستوى عدم اليقين مرتفعاً للحفاظ على الشراكات، سيجري إعداد بعض إجراءات التخفيف لتحقيق التوازن بين الحصائل المتوقعة والمخاطر في حدود الموارد المتاحة.</p> <p>ولذلك سيجري التسامح مع المخاطر المتبقية المعتدلة حيثما تعذر تنفيذ إجراءات التخفيف اقتصادياً لخفض مستوى المخاطر إلى مستوى أدنى في حدود الموارد المتاحة.</p>	

١ دستور منظمة الصحة العالمية، الفصل الثاني.

تحوطي	الاستدامة المالية
	<p>ما معنى ذلك؟</p> <p>تُنشر موارد المنظمة المالية لتنفيذ رؤيتها ورسالتها وأولوياتها الاستراتيجية. وسيتوقف نجاح عملها على قدرتها على تمويل الأنشطة الرئيسية والوظائف الأساسية اللازمة لتنفيذ برنامج العمل العام، بطريقة مستدامة.</p> <p>وحيثما تتعرض المبادئ الأساسية (بالخط العريض) للخطر ويعتبر مستوى عدم اليقين مرتفعاً للحفاظ على الاستدامة المالية، سيجري إعداد بعض إجراءات التخفيف لتحقيق التوازن بين الحصائل المتوقعة والمخاطر في حدود الموارد المتاحة.</p> <p>ولذلك سيجري التسامح مع المخاطر المتبقية المعتدلة حيثما تعذر تنفيذ إجراءات التخفيف اقتصادياً لخفض مستوى المخاطر إلى مستوى أدنى في حدود الموارد المتاحة. فعلى سبيل المثال، يمكن بدء تنفيذ مبادرات استراتيجية جديدة إذا اعتُرف بأنها تحدث أثراً وتساعد المنظمة على الاضطلاع بولايتها، قبل أن يصبح التمويل متاحاً بالكامل.</p> <p><u>مثال على المخاطر الرئيسية التي تؤثر في المقام الأول على عامل النجاح الرئيسي هذا:</u></p> <p>التمويل غير المستدام</p>
حد أدنى	صحة الناس وسلامتهم ورفاههم
	<p>ما معنى ذلك؟</p> <p>تضطلع المنظمة بما عليها من واجب توخي العناية تجاه قوتها العاملة والأشخاص الذين تخدمهم، عند أداء مهمتها، من خلال حمايتهم من الأذى وزيادة رفاههم.</p> <p>وحيثما تتعرض المبادئ الأساسية (بالخط العريض) للخطر ويعتبر مستوى عدم اليقين مرتفعاً للحفاظ على صحة الناس وسلامتهم ورفاههم، سيجري إعداد بعض إجراءات التخفيف لتحقيق التوازن بين الحصائل المتوقعة والمخاطر في حدود الموارد المتاحة.</p> <p>وحيثما تتعرض المبادئ الأساسية (بالخط العريض) للخطر ويعتبر مستوى عدم اليقين مرتفعاً لتحقيق تمتع الناس بصحتهم وسلامتهم ورفاههم، سيجري على الفور إعداد وتنفيذ إجراءات التخفيف، وسيجري البحث عن موارد إضافية عند الضرورة لدعم جهود التخفيف.</p> <p>وسيتعين خفض المخاطر التي تؤثر على عامل النجاح الرئيسي هذا إلى أدنى مستوى ممكن بشكل معقول مع الاعتراف بأن العوامل الخارجية التي تتجاوز حدود سيطرة المنظمة قد تحد من قدرة المنظمة على خفض مستويات المخاطر المتبقية إلى مستويات منخفضة، باستخدام نظام تصنيف المخاطر الخاص بإدارة المخاطر.</p> <p><u>أمثلة على المخاطر الرئيسية التي تؤثر في المقام الأول على هذا العامل من عوامل النجاح الرئيسية:</u></p> <p>سوء السلوك الجنسي، وسوء السلوك، ورفاه القوى العاملة، والصحة النفسية.</p> <p>وفي إطار هذه الفئة، أصدرت المنظمة سياسة عدم التسامح مطلقاً إزاء سوء السلوك الجنسي وعدم اتخاذ إجراء بشأنه، مما يعني "أنه لا يمكن لموظفي المنظمة والمتعاونين معها الوقوف مكتوفي الأيدي أمام حوادث سوء السلوك الجنسي أو تجاهلها. وبمجرد العلم بوقوع حادث من أحداث سوء السلوك الجنسي، تترتب مسؤوليات محددة وإجراءات ذات مغزى على موظفي المنظمة والمتعاونين والمديرين والمشرفين على جميع مستويات المنظمة. كما أن المنظمة لا تتسامح مطلقاً مع أي شكل من أشكال الانتقام من الضحايا/ الناجين أو شاهدي الحادث الذين يكشفون عن سوء السلوك الجنسي أو يبلغون عنه أو يقدمون شكوى بشأنه أو الذين يشاركون في التحقيق في ادعاءات سوء السلوك الجنسي الذي يجري تحت إشراف مكتب خدمات الرقابة الداخلية التابع للمنظمة. وتأخذ المنظمة جميع التقارير أو الشواغل التي تثار بشأن سوء السلوك الجنسي على محمل الجد، وتشارك في اتخاذ الإجراءات على أساس الأولوية".^١</p>

١ سياسة مكافحة سوء السلوك الجنسي، آذار/ مارس ٢٠٢٣.

حد أدنى	الامتثال والنزاهة
	<p>ما معنى ذلك؟</p> <p>تتوقع المنظمة من قوتها العاملة وأصحاب المصلحة الذين تشركهم معها أن "يتصرفوا بنزاهة"، وهذا يعني أن عليهم أن يتصرفوا بما يحقق مصلحة المنظمة الفضلى وصحة الناس، بما يتماشى مع قيم المنظمة ومدونة قواعد السلوك. وتلتزم منظمة الصحة العالمية، بوصفها منظمة، بالامتثال لالتزاماتها ومعاييرها الداخلية والخارجية، التي تشمل السياسات والقواعد واللوائح والإجراءات الداخلية، واتفاقات الجهات المانحة أو اللوائح الدولية السارية.</p> <p>وحيثما تتعرض المبادئ الأساسية (بالخط العريض) للخطر ويعتبر مستوى عدم اليقين مرتفعاً للحفاظ على الامتثال والنزاهة، سيجري إعداد بعض إجراءات التخفيف لتحقيق التوازن بين الحصائل المتوقعة والمخاطر في حدود الموارد المتاحة.</p> <p>وحيثما تتعرض المبادئ الأساسية (بالخط العريض) للخطر ويعتبر مستوى عدم اليقين مرتفعاً لتحقيق الامتثال والنزاهة، سيجري على الفور إعداد وتنفيذ إجراءات التخفيف، وسيجري البحث عن موارد إضافية عند الضرورة لدعم جهود التخفيف.</p> <p>وسيتعين خفض المخاطر التي تؤثر على هذا العامل من عوامل النجاح الرئيسية إلى أدنى مستوى معقول ممكن، مع الاعتراف بأن ثمة عوامل خارجية تتجاوز حدود سيطرة المنظمة، قد تحد من قدرتها على خفض مستويات المخاطر المتبقية إلى المستوى المنخفض، باستخدام نظام تصنيف المخاطر التابع لإدارة المخاطر في المنظمة.</p> <p><u>أمثلة على المخاطر الرئيسية التي تؤثر في المقام الأول على هذا العامل من عوامل النجاح الرئيسية:</u></p> <p>الغش والفساد وانتهاك حماية البيانات</p> <p>في هذه الفئة، أصدرت المنظمة سياسة عدم التسامح مطلقاً إزاء الغش والفساد، مما يعني "أن المنظمة تتمسك بموقف واضح وحازم في الاستجابة لجميع الحالات المكتشفة من هذه الممارسات. ويشمل ذلك اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب بشأن الحالات التي يثبت فيها حدوث ممارسات احتيالية وفسادة، مثل الإجراءات التأديبية، واسترداد الأموال، وإنهاء العلاقات التعاقدية، والإحالة إلى سلطات إنفاذ القانون والسلطات الإدارية والقضائية على المستوى الوطني، والحرمان وغيره من آليات التعويض أو فرض الجزاءات، حسبما تراه المنظمة مناسباً وقابلاً للتطبيق".^١</p>
تحوطي	استمرارية الأعمال والتميز التشغيلي
	<p>تدرك المنظمة أن النجاح في أداء مهمتها يتوقف على قدرتها على ضمان حريتها في العمل، وضمان استمرارية عمل نظمها ووظائفها الحاسمة، فضلاً عن تقديم الخدمات الإدارية بطريقة فعالة للتمكين من تنفيذ أنشطتها.</p> <p>وحيثما تتعرض المبادئ الأساسية (بالخط العريض) للخطر ويعتبر مستوى عدم اليقين مرتفعاً للحفاظ على استمرارية الأعمال والتميز التشغيلي، سيجري إعداد بعض إجراءات التخفيف لتحقيق التوازن بين الحصائل المتوقعة والمخاطر في حدود الموارد المتاحة.</p> <p>لذلك سيجري التسامح مع المخاطر المتبقية المعتدلة حيث لا يمكن تنفيذ إجراءات التخفيف لخفض المخاطر إلى مستوى أدنى اقتصادياً في حدود الموارد المتاحة.</p> <p><u>أمثلة على المخاطر الرئيسية التي تؤثر في المقام الأول على هذا العامل من عوامل النجاح الرئيسية:</u></p> <p>اختراق أمن الفضاء الإلكتروني، وتعطل خدمات الأعمال (بما في ذلك الحوادث الأمنية)، والإخفاق في تحسين الأعمال في نظام تخطيط موارد المؤسسة (نظام إدارة الأعمال).</p>

١ سياسة منع الغش والفساد والكشف عنهما والتصدي لهما، ٢٠٢٢.

نطاق التطبيق

فيما يتعلق بالمخاطر الرئيسية، حددت اللجنة العالمية لإدارة المخاطر التابعة للمنظمة مستويات المخاطر المستهدفة تطبيقاً لبيان تقبل المخاطر، ويجري رصدها دورياً للإبلاغ عن الحالات التي تجاوزت فيها مستويات المخاطر الحالية مستويات القبول. ويحدد التذييل مستويات المخاطر المستهدفة التي حددتها اللجنة العالمية لإدارة المخاطر لعام ٢٠٢٣.

وفيما يتعلق بالبرامج والمشاريع، سيتطلب تطبيق بيان تقبل المخاطر من الإدارة العليا تحديد مستويات المخاطر المستهدفة خلال مراحل تخطيطها للإبلاغ عن مدى التخفيف اللازم أثناء التنفيذ.

وفي أثناء الأزمات الصحية، تتوقع الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة الرئيسيون الآخرون أن تنتشر المنظمة مواردها على الفور لتقديم الدعم اللازم إلى البلدان في شكل عمليات استجابة للطوارئ. وتنطوي السرعة التي من المتوقع أن تتجز بها المنظمة مهمتها على قدر أكبر من التعقيد، وبيئة أكثر خطورة بطبيعتها، يصعب فيها الحفاظ على ذات المستوى من قبول المخاطر، مقارنةً بالعمل في البيئات المستقرة.

وبذلك، تكون المنظمة مستعدة عموماً للنظر في قبول مستوى أكبر من المخاطر أثناء حدوث طارئة صحية ما. وعند تقديم الخدمات الصحية أثناء حدوث طارئة صحية مُصنفة، قد تكون مستويات قبول المخاطر أعلى من تلك المحددة للبيئات المستقرة وغير الطارئة.

وفي حالات الطوارئ، فإن الإدارة العليا^١ على مستويات المنظمة الثلاثة، حيثما كان ذلك مناسباً، تشترك في تحديد مستويات قبول المخاطر، منذ البداية (على سبيل المثال، في بداية الطارئة المصنفة)، وتوثق السبب في عدم إمكانية الإبقاء على مستويات قبول المخاطر المحددة للحالات غير الطارئة. وبمجرد اعتماد الإدارة التنفيذية لمستويات قبول المخاطر^٢، يضمن الموظفون المعينون المسؤولون عن الإشراف التشغيلي على الاستجابة للطارئة المصنفة أن تتعكس إجراءات التخفيف المناسبة في الخطط التنفيذية وفي تنفيذ الاستجابة المحددة. وينبغي أن تكون جميع إجراءات التخفيف المضمنة في الأنشطة التي تسهم في هذه الاستجابات للطوارئ متسقة مع مستوى قبول المخاطر المتفق عليه والمستويات المستهدفة المحددة ذات الصلة.

بيد أنه فيما يتعلق بالمرحلتين الحادة والممتدة من الطوارئ أو الأزمات، سيستمر الإبقاء على سياسات عدم التسامح مطلقاً الصادرة على مستوى المنظمة وسيستمر التقيد بها، ما لم يصدر إذن بغير ذلك من الإدارة التنفيذية.

التحديات

سيجري استعراض بيان تقبل المخاطر في المنظمة وتعديله وفقاً لما تقتضيه التغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ومواردها.

١ اتباع تفويض السلطة والأدوار والمسؤوليات على النحو المنصوص عليه في إطار الاستجابة للطوارئ الحالي.

٢ على النحو المبين في إطار الاستجابة للطوارئ الحالي.

التذليل

مستويات الخطر المستهدفة ٢٠٢٣

مستوى الخطر المستهدف	مستوى قبول المخاطر	عامل النجاح الرئيسي الأساسي	اسم الخطر المختصر	الرقم التعريفي للمخاطر
معتدل	تحوطي	الاستدامة المالية	التمويل غير المستدام	١
كبير	حد أدنى	التميز التقني	تزامن حالات الطوارئ من الدرجة الثالثة	٢
معتدل	تحوطي	التميز التشغيلي	عمليات سلاسل الإمدادات السريعة التأثر	٣
معتدل	حد أدنى	التميز التقني	الإخفاق في وقف انتقال فيروس شلل الأطفال بحلول نهاية عام ٢٠٢٣	٤
منخفض	حد أدنى	التميز التقني	الانتقال غير الفعال في مجال شلل الأطفال	٥
معتدل	تحوطي	التميز التقني	التحول غير الكامل	٦
معتدل	تحوطي	التميز التشغيلي	اختراق أمن الفضاء الإلكتروني	٧
معتدل	تحوطي	التميز التشغيلي	تعطل خدمات الأعمال/ حوادث الأمن؛	٨
معتدل	تحوطي	التميز التشغيلي	الإخفاق في تحسين أعمال نظام إدارة الأعمال	٩
معتدل	تحوطي	الشراكات	مشاركة الشركاء غير المتناسكة	١٠
منخفض	حد أدنى	التميز التقني	تعرض افتراضات برنامج العمل العام لصعوبات	١١
منخفض	حد أدنى	التميز التقني	عدم القدرة على قياس الأثر	١٢
معتدل	حد أدنى	صحة الناس وسلامتهم ورفاههم	منع الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي، وسوء السلوك الجنسي	١٣
منخفض	حد أدنى	التميز التقني	تقويض الجودة والتميز في عمل المنظمة المتصل بوضع القواعد والمعايير	١٤
معتدل	تحوطي	الشراكات	الإخفاق في إدارة حملات مكافحة المعلومات المضللة أو المعلومات المغلوطة	١٥
معتدل	حد أدنى	الامتثال والنزاهة	العش والفساد	١٦
منخفض	حد أدنى	صحة الناس وسلامتهم ورفاههم	رفاه الموظفين وصحتهم النفسية	١٧
منخفض	حد أدنى	الامتثال والنزاهة	حدوث خرق في حماية البيانات والسياسات	١٨

= = =