

المجلس التنفيذي

الدورة التاسعة والخمسون بعد المائة

EB159/2

البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت

١٨ أيار/ مايو ٢٠٢٦

تقرير لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي

١- عُقد الاجتماع الرابع والأربعون للجنة البرنامج والميزانية والإدارة في جنيف في الفترة من ١٣ إلى ١٥ أيار/ مايو ٢٠٢٦، برئاسة الدكتور أسبيكت ج. ف. مونغانيدزه (زمبابوي).^١ وأعرب الرئيس عن أمله في أن تُجرى المناقشات في الاجتماع في مناخ يسوده الانفتاح والاحترام المتبادل والالتزام المشترك بتعزيز المنظمة.

٢- واستهل المدير العام كلمته الافتتاحية، بالحديث عن فاشية فيروس هانتا على متن السفينة السياحية "إم في هونديوس". وشكر إسبانيا على دعمها لعملية إنزال الركاب في تينيريف وإعادتهم إلى أوطانهم، كما شكر كابو فيردي، والاتحاد الأوروبي، ومملكة هولندا، وجنوب أفريقيا، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، على دعمهم لمختلف جوانب الاستجابة. وأوصت المنظمة برصد جميع الركاب وأفراد الطاقم العائدين إلى أوطانهم في مرافق الحجر الصحي أو في منازلهم حتى ٢١ حزيران/ يونيو ٢٠٢٦، وب عزل أي شخص تظهر عليه الأعراض وعلاجه على الفور. كما أشاد المدير العام بالجهود الهائلة التي بذلها الزملاء في المنظمة والشركاء الخارجيون.

٣- وأشار إلى أنه على الرغم من أن بنود جدول أعمال اللجنة قد تبدو بعيدة كل البعد عن الاستجابة لتفشي المرض على متن سفينة سياحية، فإن عمل اللجنة في رصد الميزانية البرمجية والشؤون المالية والموارد البشرية للمنظمة، وإدارتها، يدعم العمل التقني والتشغيلي للمنظمة.

٤- وقد أنجز العمل المكثف الذي اضطلعت به المنظمة خلال الأشهر الماضية لتحديد الأولويات وإعادة التنظيم. وصارت برامجها متوائمة تماماً مع أولويات الدول الأعضاء. واستقر الوضع المالي بعد تأمين ٩٠٪ من تمويل الثنائية الحالية، ومع ذلك فلن تكون تعبئة نسبة الـ ١٠٪ المتبقية سهلة في المشهد المالي غير المستقر. وقد أدى تخصيص المساهمات الطوعية لأغراض محددة إلى استمرار جيوب الفقر في عدد من مجالات عمل المنظمة. وبمرور الوقت، ستتمكن المنظمة من العمل بقوة عاملة أصغر حجماً بسبب التناقص الطبيعي للموظفين. وقد ساعدت أول زيادتين في الاشتراكات المقدرة على تخفيف وقع خفض التمويل، وتبين أن المنظمة تمضي على المسار الصحيح. وينبغي للدول الأعضاء الوفاء بالتزامها بزيادة الاشتراكات المقدرة إلى ٥٠٪ من الميزانية الأساسية بحلول عام ٢٠٣١.

٥- وقد التزمت المنظمة بالشفافية والمساءلة، وصمّمت مختلف البوابات على موقعها الإلكتروني لتوفير البيانات الفورية وتعزيز الشفافية. وسيستمر العمل على زيادة تركيز المنظمة على مهمتها الأساسية وميزتها النسبية، وتحديث أساليبها، بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي، والتخلي في الوقت ذاته عن العمل الذي يؤديه الآخرون أداءً أفضل.

٦- وأعرب المدير العام عن امتنانه للدول الأعضاء لاستمرار التزامها ودعمها اللذين كانا ضروريين لتحقيق هدف المنظمة المتمثل في تمتع الجميع بأعلى مستوى ممكن من الصحة والرفاه.

٧- واعتمدت اللجنة جدول أعمالها^٢ بعد حذف البنود التالية: البند ٣-٤ الترتيبات الخاصة لتسوية المتأخرات؛ والبند ٣-٥ تقدير اشتراكات الدول الأعضاء الجدد والأعضاء المنتسبين الجدد؛ والبند ٣-٦ تعديلات اللائحة المالية والنظام المالي؛ والبند ٤-٥ تعديلات النظام الأساسي للموظفين ولائحة الموظفين؛ والبند ٤-٦ تعديلات اللائحة المالية والنظام المالي؛ والنقطة الأولى المدرجة في البند ٤-٤ بشأن المقترحات المقدمة إلى المنظمة لاستضافة شراكات رسمية.

٨- وفيما يتعلق بأساليب العمل، دعت اللجنة إلى تمديد المدة الزمنية المحددة للمتحدثين عند تجميع البنود التي تتعلق بمواضيع مهمة تخضع للنقاش. وأتفق على أنه في مثل هذه الظروف، ستُمدد الفترة الزمنية المحددة للدول الأعضاء إلى ثلاث دقائق وإلى أربع دقائق للبيانات الجماعية. وعلى الرغم من إدراك اللجنة للضغوط المفروضة على الأمانة، فقد أعربت عن قلقها إزاء تأخر تسليم بعض الوثائق ودعت إلى إيجاد حل عاجل لضمان النشر في الوقت الملائم.

البند ٢ من جدول الأعمال: المسائل المعروضة على اللجنة لأخذ العلم أو لاتخاذ إجراءات بشأنها

١-٢ التقرير السنوي للجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة (الوثيقة EBPBAC44/2)

٩- قدّم رئيس لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة تقرير اللجنة، وسلّط الضوء على التوصيات والملاحظات الرئيسية الواردة فيه.

١٠- وشكرت لجنة البرنامج والميزانية والإدارة اللجنة الاستشارية على تقريرها وأعربت عن تقديرها لعملها وتوصياتها التي ستساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة.

١١- وأعربت اللجنة عن قلقها إزاء التأخر في تنفيذ نظام إدارة الأعمال، وفيما يتعلق بالمعايير المحاسبية الدولية الجديدة للقطاع العام، فضلاً عن المخاطر المرتبطة بإعداد البيانات المالية لعام ٢٠٢٦. ولذا فقد طلبت من الأمانة وضع تدابير تخفيف لمعالجة تلك الجوانب.

١٢- وفيما يتصل بتلك التعليقات، أوضحت الأمانة التحديات التي واجهتها عند بدء تشغيل نظام المنصات المتعددة، وأكدت أن تدابير الحد من المخاطر قد اتخذت أثناء تنفيذ المشروع، وفقاً لمشورة اللجنة الاستشارية. وطمأنت الأمانة اللجنة إلى أن الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية الجديدة للقطاع العام سيظل أولوية عند تنفيذ نظام إدارة الأعمال.

١٣- وأشادت اللجنة بالنقد الذي أحرزته الأمانة في منع أفعال الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي والتصدي لها، وأشارت بصفة خاصة إلى الاعتراف بريادة المنظمة في هذا المجال في منظومة الأمم المتحدة.

١٤- وأعربت اللجنة عن قلقها إزاء الفجوة المتبقية في التمويل واستمرار حالات عدم التوافق على نطاق النتائج والمكاتب الرئيسية. ودعت إلى استمرار دعم وظائف المساءلة والرقابة في سياق عملية تحديد الأولويات وإعادة التنظيم.

١٥- وفيما يتعلق بعمليات التقييم، أشارت اللجنة إلى أن الفجوة في معدل تنفيذ التوصيات الصادرة عن مكتب التقييم تستدعي اهتمام الأمانة. وفي هذا الصدد، أعادت الأمانة تأكيد التزامها بمواصلة العمل وإدخال التحسينات في هذا الصدد، وأشارت إلى الوضع الاستثنائي للملاك الوظيفي الذي واجهته الأمانة في عام ٢٠٢٥.

١٦- وأخيراً، قدمت الأمانة معلومات محدّثة عن الحالة الراهنة لعملية استقدام الموظفين لملء الوظائف الشاغرة في مجال المساءلة. وطمأنت اللجنة إلى أن الإجراءات تُتخذ لشغل المناصب الرئيسية وأن التدابير المؤقتة قد وُضعت.

أحاطت اللجنة علماً بتقرير لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة. واقترحت، في إطار توجيه تنفيذ الولايات القائمة للأمانة، أن تواصل الأمانة تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة، ولاسيما تنفيذ تدابير التخفيف لضمان بدء تشغيل الإمكانيات الضرورية لنظام إدارة الأعمال من أجل إعداد البيانات المالية لعام ٢٠٢٦ على نحو ملائم التوقيت.

٢-٢ الإجراءات التي اتخذتها المنظمة تنفيذاً لخطط العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة

- التقدم المُحرز في تنفيذ خطة العمل المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق منظومة الأمم المتحدة (الوثيقة EBPBAC44/3)

٣-٢ التقرير السنوي عن الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات (الوثيقة EBPBAC44/4)

٤-٢ تقارير وحدة التفتيش المشتركة (الوثيقة EBPBAC44/5)

١٧- عرض نائب رئيس وحدة التفتيش المشتركة التابعة لمنظومة الأمم المتحدة والأمانة الوثائق المعنية. وأشار الأول مع التقدير إلى الخطوات التي اتخذتها المنظمة استجابةً لعدد من التوصيات.

١٨- وأعربت اللجنة عن امتنانها إزاء هذه الوثائق. وفيما يتعلق بخطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، أشادت اللجنة بالالتزام الشديد والأداء القوي في المجالات الرئيسية والنتائج الجيدة المحققة حتى في السياق الصعب لإعادة التنظيم. ورحبت بالجهود المبذولة لتغيير ثقافة المنظمة والتقدم المحرز صوب منع أفعال الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي والتصدي لها. وأعربت عن قلقها إزاء بعض مؤشرات الأداء، ودعت إلى تسريع وتيرة الجهود المبذولة لاستمرار التحسين.

١٩- ورحبت اللجنة بالدمج السلس لوظائف إدارة المخاطر والأخلاقيات والعناية الواجبة في إدارة جديدة تعمل بكامل طاقتها، وأشارت إلى مشاركتها القوية في تقديم الإرشادات والمشورة بشأن القضايا الأخلاقية. وأشادت بتنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية وإطار تقبل المخاطر؛ فهذه الصكين أهمية بالغة بالنظر إلى الظروف الحالية التي تتطلب تحليلاً دقيقاً للمخاطر. وأشارت إلى استئناف المشاركة مع مراكز المنظمة المتعاونة بإجراءات مبسطة. وذكرت أن السياسات الرامية إلى منع الانتقام سليمة، لكن اللجنة طلبت المتابعة الجيدة وزيادة قنوات الإتاحة للموظفين.

٢٠- وفيما يتعلق بتوصيات وحدة التفتيش المشتركة، أعربت اللجنة عن تقديرها لمعدل التنفيذ المرتفع واستجابات الأمانة المتوخية لبذل العناية، مما طمأن الدول الأعضاء. ورحبت بنضج ممارسات إدارة المخاطر التي ينبغي إدماجها ممارستها في عمليات الميزنة والتخطيط الروتينية على جميع المستويات. وأفادت بأن أطر المساءلة بحاجة إلى التنفيذ على نطاق أوسع.

٢١- ورداً على سؤال بشأن العقوبات التي تعترض التحقيق الكامل لمعايير الأمم المتحدة وخطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، أشارت الأمانة إلى أن بعض المؤشرات جديدة، وأن عملية إعادة التنظيم في المنظمة أدت في حالات أخرى إلى تأخير بعض الأنشطة. وتجري الاستفادة من الدروس المستخلصة من كيانات الأمم المتحدة الأخرى، والمناقشات جارية على نطاق المنظمة بشأن كيفية المضي قدماً.

٢٢- وأقرت الأمانة بدعم اللجنة لعملها في مجالات الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، ومشاركة جميع الموظفين فيها بقوة. ورداً على أحد الأسئلة، أوضح رئيس لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة أن نقل وحدة الامتثال يستجيب بالكامل لطلب لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة.

٢٣- وتعمل وحدات الرقابة والأخلاقيات عن كثب للاستجابة بسرعة لطلبات الحماية من الانتقام في ظل الاحترام الكامل للسرية.

٢٤- وأعربت الأمانة عن تقديرها لتعاونها مع وحدة التفتيش المشتركة وعن تقديرها للإقرار بمعدلات التنفيذ التي حققتها المنظمة. ورداً على الأسئلة الواردة، أشارت الأمانة إلى المنصة الرقمية للميزانية البرمجية على موقع المنظمة الإلكتروني التي تتيح الاطلاع على التكاليف الكاملة لكل مخرج التي ربما لا تكون قد وُضعت في الاعتبار في التقرير.

وأحاطت اللجنة علماً بالتقارير؛ واقترحت كذلك، في إطار توجيه الأمانة في تنفيذ ولاياتها القائمة، أن تواصل الأمانة القيام ما يلي:

(أ) تسريع وتيرة التقدم في الامتثال للنسخة الثالثة من خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، بما في ذلك تلبية المتطلبات الأشد صرامة، وتعزيز ثقافة المنظمة، والاستثمار في تنمية القدرات المستدامة؛

(ب) تعزيز تكافؤ الجنسين مع التركيز على المساواة في تمثيل المرأة وتحسين إدارة الأداء واعتماد ثقافة تنظيمية أكثر شمولاً؛

(ج) تعزيز المساءلة من خلال تعزيز رصد الحاصلات ذات الصلة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛

(د) تعزيز الحماية من الانتقام من خلال تعزيز الثقة في الآليات السرية القائمة وإتاحتها، بالتنسيق مع وظائف المنظمة الأخرى ذات الصلة، ومواصلة تعزيز المساءلة والنزاهة على نطاق المنظمة، بسبل منها التدريب؛

(هـ) تعزيز إطار المنظمة لإدارة المخاطر، بما في ذلك تفعيل تقبل المخاطر عبر المستويات الثلاثة، ومواصلة دمجها في نظم التخطيط التشغيلي والإدارة؛

(و) معالجة واستعراض المخاطر الناشئة التي تؤثر على أولويات المنظمة الاستراتيجية لحماية المنظمة والمجتمعات التي تخدمها، ومواصلة رصد فعالية تدابير الحد من المخاطر؛

(ز) النظر في التوصيات الواردة في تقارير وحدة التفتيش المشتركة وتنفيذها حسب الاقتضاء، وبخاصة مواصلة الجهود المبذولة لتحسين شفافية الميزانية البرمجية.

البند ٤ من جدول الأعمال: المسائل المعروضة على نظر المجلس التنفيذي لاستعراضها و/ أو تقديم توصيات بشأنها

١-٤ تقرير أعضاء مكتب المجلس التنفيذي بشأن الصيغ المستقبلية لمشروع إصلاح الحوكمة (الوثائق ٤/١٥٩ م، و٤/١٥٩ م إضافة ١، و٤/١٥٩ م إضافة ٢)

٢٥- أعربت اللجنة عن دعمها لمشروع إصلاح الحوكمة، ورحبت بالمقاييس المعدة لتقييم التدابير التي ستخضع للتجربة؛ والجدول الزمني المحدث لاقتراح قرارات جمعية الصحة العالمية ومقرراتها الإجرائية؛ والنموذج والقائمة المرجعية المحدثين للدول الأعضاء التي تعدّ قرارات جمعية الصحة و/ أو مقرراتها الإجرائية. واتفقت اللجنة على أن العملية يجب أن تحتفظ بمرونة زمنية كافية للسماح للدول الأعضاء بطرح القضايا العاجلة أو التي تتطلب اهتماماً خاصاً عند الحاجة. وأشارت اللجنة إلى أن تدابير المشروع المقترح ينبغي أن تدعم الدول الأعضاء التي لديها قدر أقل من الموارد البشرية والمالية، لا أن تضرها، بغية المشاركة بطريقة مجدية ومنصفة في عملية اتخاذ المنظمة للقرارات. ومن المفترض أن يساعد تقييم التدابير التجريبية في إثراء التحسينات المستقبلية.

وأوصت اللجنة بأن يحيط المجلس التنفيذي علماً بالتقرير وبأن ينظر في مشروع المقرر الإجرائي الوارد في الوثيقة ٤/١٥٩ م إضافة ١.

٢-٤ التقييم: التقرير السنوي (الوثيقة م٢/١٥٩)

٢٦- رحبت اللجنة بالتقرير وبتعزيز وظيفة التقييم عبر جميع مستويات المنظمة الثلاثة. وأشارت إلى التقدم المحرز على صعيد معدل إنجاز عمليات التقييم وجودتها، ولكن كان من شأنها أن ترحب بقدر أكبر من الوضوح حول كيفية الاستفادة من نتائج التقييم لإرشاد القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وترجمتها إلى تحسينات تشغيلية. وأعربت اللجنة عن قلقها من قلة عدد ردود الإدارة المُعدة خلال فترة الستين يوماً. وكررت اللجنة أيضاً التأكيد على أهمية التمويل المستدام والمرن والذي يمكن التنبؤ به، في ظل القيود المالية. وأعربت أيضاً عن دعمها المتجدد لسياسة التقييم المُنفحة المُعتمدة من المجلس التنفيذي في أيار/ مايو ٢٠٢٥، وشددت على أهمية بقاء مكتب التقييم محايداً ومستقلاً، وعلى الجهود الرامية إلى تعزيز القدرة على إجراء التقييم على المستويين الإقليمي والقُطري.

٢٧- ورداً على التعليقات والأسئلة، أشارت الأمانة إلى أنها ستقدم تقريراً بالاستناد إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المدرجة في ملحق الوثيقة م٢/١٥٩. ومن حيث القيمة مقابل المال، يعمل مكتب التقييم على مفهوم مفاده أن منظمة الصحة العالمية منظمة تشجع على التعلّم؛ وتحقيقاً لهذه الغاية، تستخدم المنظمة آليات تهدف إلى تقييم كيفية تعلّم المنظمة من التقييمات وتفعيلها. وعلى الرغم من القيود المالية الحالية، يعمل مكتب التقييم جاهداً لتنفيذ خطة العمل التي أقرها المجلس التنفيذي في شباط/ فبراير ٢٠٢٦.

وأوصت اللجنة بأن يحيط المجلس التنفيذي علماً بالتقرير. واقتُرحت كذلك، في إطار توجيه الأمانة في تنفيذ ولاياتها القائمة، وبهدف تحسين الصلة بين نتائج التقييم والتحسينات التشغيلية والبرمجية والتنظيمية الملموسة، أن تقوم الأمانة بما يلي:

- (أ) اتخاذ تدابير ملموسة لتعزيز توفير الموارد الكافية والقابلة للتنبؤ والمستدامة لعمليات التقييم؛
- (ب) تعزيز القدرة على تنفيذ وظيفة التقييم على المستويين الإقليمي والقُطري، ورصد حالة تنفيذ توصيات التقييم.

٣-٤ بيان ممثل جمعيات موظفي منظمة الصحة العالمية (الوثيقة م١٥٩/ معلومات/١)

٢٨- شكرت ممثلة عن جمعيات موظفي منظمة الصحة العالمية والوكالة الدولية لبحوث السرطان ومنظمة الصحة للبلدان الأمريكية وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز، في بيان ألقته نيابةً عن تلك الجمعيات، إدارة منظمة الصحة العالمية على تعاونها مع جمعيات الموظفين خلال واحدة من أصعب الفترات في تاريخ المنظمة الحديث، وأشادت بانفتاح المدير العام واستعداده لمناقشة القضايا التي تحظى باهتمام الموظفين. واستشرفاً للمستقبل، سيكون من المهم الحفاظ على هذا المستوى من التعاون بين الموظفين والإدارة.

٢٩- وأعربت ممثلة جمعيات الموظفين عن القلق الذي يساور العديد من الموظفين إزاء تزايد أعباء العمل وحالة انعدام اليقين بشأن العقود وما لذلك من أثر تراكمي على رفاههم وصحتهم النفسية. وشددت على أهمية ضمان تمويل أكثر مرونة واستدامة لمعالجة القضايا الأساسية.

٣٠- وشكرت اللجنة ممثلة جمعيات الموظفين على بيانها وأعربت عن تقديرها العميق لما يبديه الموظفون من تفانٍ في ظل الظروف الصعبة الراهنة. وإضافة إلى ذلك، سلطت اللجنة الضوء على أهمية الحرص على التواصل الواضح ووضع توقعات واقعية من الأمانة والدول الأعضاء على حد سواء.

٣١- ودعت اللجنة كذلك إلى الحرص على ألا تؤدي عملية إعادة التنظيم إلى الإضرار بالقدرات التقنية على المستوى القُطري، لاسيما في سياقات الطوارئ. وأكدت الأمانة أن ذلك كان مبدأً توجيهياً لعملية إعادة التنظيم، وأنها ستواصل جهودها لتعزيز قدرات المكاتب القُطرية.

٣٢- وشكرت ممثلة جمعيات الموظفين اللجنة على إعرابها عن دعمها للقوى العاملة وتقديرها للجهود التي بذلها الموظفون خلال هذه الفترة الصعبة.

٣٣- وأحاطت اللجنة علماً بارتياح بالحوار البناء بين جمعيات الموظفين والإدارة ودعت إلى مواصلة هذا الحوار. وفي هذا الصدد، شكرت الأمانة جمعيات الموظفين على مشاركتها المستمرة، وذكرت بأن جمعيات الموظفين شاركت في كل مرحلة من مراحل عملية تحديد الأولويات وإعادة التنظيم. وأكدت الأمانة أيضاً أن هذا الحوار البناء سيتواصل في المستقبل، كما يتجلى من خلال المشاركة المنتظمة على مستوى الإدارة العليا والمشاورات الأخيرة بشأن تحديد أولويات التعلم للموظفين للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧. ويظل رفاه الموظفين أولوية، ولذلك ستواصل الأمانة العمل على تدابير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، لاسيما من خلال مبادرات قائمة على الذكاء الاصطناعي وتهدف إلى تخفيف الضغوط الناجمة عن أعباء العمل.

٣٤- ونياية عن اللجنة، شكر الرئيس جميع أعضاء القوى العاملة على عملهم.

٤-٤ الشراكات المستضافة

• تقرير عن الشراكات المستضافة (الوثيقة م٢١٥٩/٦)

• استعراض الشراكات المستضافة (الوثيقة م٢١٥٩/٧)

٣٥- أعربت اللجنة عن تقديرها للتقارير المقدمة وأبرزت القيمة المضافة التي تحققها الشراكات المستضافة. وأحاطت اللجنة علماً بارتياح بأن التكاليف المتكبدة قد استُردت كاملةً في عام ٢٠٢٥.

٣٦- وشددت اللجنة على ضرورة اتساق العمل المنجز في سياق الشراكات المستضافة مع ولاية منظمة الصحة العالمية وتعزيز الأثر على المستوى القطري. وإضافة إلى ذلك، أشارت اللجنة إلى أهمية تحقيق أقصى قدر من التآزر وتعزيز التنسيق والشفافية والمساءلة.

وأوصت اللجنة بأن يحيط المجلس التنفيذي علماً بالتقرير.

البند ٥ من جدول الأعمال: اعتماد التقرير واختتام الاجتماع

٣٧- اعتمدت اللجنة تقريرها.

= = =