

## لمحة عامة عن المساءلة

١- تلقت لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي في اجتماعها الحادي والثلاثين تقريراً شفوياً من الأمانة، مدعوماً بوثيقة معلومات أساسية (ورقة بيضاء)، تقدم لمحة عامة عن مساءلة منظمة الصحة العالمية.<sup>١</sup>

٢- إن نهج المنظمة فيما يتعلق بالمساءلة التنظيمية<sup>٢</sup> ينصب على تعزيز تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣، وذلك بدعم الأهداف المكرسة المتمثلة في تحقيق الأثر في البلدان والفعالية والتركيز على النتائج وتوفير بيئة تمكينية تؤهل الموظفين وتتبنى قيم المنظمة. ويقدم هذا التقرير لمحة عامة رفيعة المستوى على النهج الذي تسلكه المنظمة لتعزيز المساءلة المؤسسية، بما في ذلك الجهود المبذولة حتى الآن على مستوى مجموعة واسعة من المجالات المتعلقة بالمساءلة. ويصف أيضاً المبادرات المستهدفة لمجموعة فرعية من الوظائف الرئيسية التي تعتبر أساسية للمساءلة التنظيمية - المشار إليها أدناه باسم وظائف "نزاهة عملية تسيير الأعمال" لمنظمة الصحة العالمية<sup>٣</sup> - التي تعكس الهدف الطموح المتمثل في تعزيز أدائها الفردي وفقاً لأفضل المعايير، وتحسين عملها الجماعي نحو تحقيق الهدف والرؤية المشتركة للمنظمة.

### المساءلة التنظيمية: إبراز التقدم المحرز حتى الآن

٣- إن الأمانة، إذ استرشدت بالدول الأعضاء واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة الاستشارية، قد خطت خطوات كبيرة في تعزيز المساءلة التنظيمية ومعالجة مسألة عدم الامتثال على جميع مستويات المنظمة. وكانت تلك الجهود أساسية وواسعة النطاق ودعمت جميع جوانب عمل المنظمة - بما في ذلك الأبعاد البرمجية، مثل تحقيق النتائج وتأثيرها؛ وأبعاد مسائل تصريف الشؤون، مثل رصد الدول الأعضاء وإعداد التقارير؛ والشفافية فيما يتعلق بالتدفقات المالية. وركز الجزء الكبير من عملية المساءلة حتى الآن على المسائل الإدارية. وقد

١ انظر الوثيقة م٣/١٤٦.

٢ كما ورد في إطار المساءلة الخاص بالمنظمة، تكون المساءلة في بيئة لامركزية على جميع مستويات المنظمة، ويكون تحديدها وتوجيهها من خلال سلسلة من الركائز والمبادئ، بما في ذلك: مواعمة التوجيه الاستراتيجي والنتائج مع المساءلة؛ والالتزام الفردي والجماعي؛ والتحلي بأعلى مستويات معايير النزاهة الشخصية من خلال التواصل الواضح وتطبيق القيم المؤسسية والالتزام بالأخلاق والسلوكيات المتوقعة؛ وتبني الشفافية؛ وتحديد تعريف واضح لتوقعات الأداء مقارنة مع القدرات (أي السلطات والمهارات والموارد) لتحقيق النتائج؛ والمراقبة/ التعلم المستمرين لتحسين جودة البرامج وكفاءتها وفعاليتها، وتحقيق النتائج من أجل تحسين الأداء وتقويته.

٣ تتمثل وظائف نزاهة تسيير الأعمال/الأولية المشار إليها في هذه الورقة في: التقييم والامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات والمراقبة الداخلية ومكتب أمين المظالم. وتعمل هذه الوظائف بالاقتران مع عمليات المنظمة لتسيير الأعمال، بما في ذلك الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، يوفر مكتب المستشار القانوني وظيفة تكميلية/ استشارية تدعم نزاهة تسيير الأعمال.

تضمنت ترسيخ الرقابة المالية الداخلية؛ والامتثال للقواعد والإجراءات الإدارية؛ وسياسات الموارد البشرية؛ والتقارير المالية وعمليات إدارة المخاطر؛ وفعالية التكلفة. ويجري الإبلاغ عن هذه الأبعاد الإدارية بانتظام إلى الأجهزة الإدارية للمنظمة مما يضمن إدراج الضمانات التشغيلية/ المالية المناسبة في عمليات تسيير الأعمال الأساسية للمنظمة.

٤- ورغم أن نطاق هذا التقرير لا يوسع القائمة شاملة، فقد عملت الإصلاحات المتعلقة بالمساءلة والمبادرات التحويلية للمنظمة على اعتماد أفضل الممارسات على مستوى القطاعات، وخضعت بذلك إلى تقييم من جهات مستقلة مسؤولة عن التقييم، بما في ذلك الشبكة المتعددة الأطراف لتقييم أداء المنظمات. وتشمل الأمثلة الرئيسية على ذلك ما يلي:

- إنشاء إطار عمل المساءلة للمنظمة وتنفيذه، يُنفذ من خلال دورات التخطيط والميزنة الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، بموازاة مع التنفيذ الشامل لأطر إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية في المنظمة؛
- إدخال وتنفيذ لوحات المتابعة الإدارية في جميع المكاتب الرئيسية لمراقبة الأداء؛
- إنشاء وظائف الامتثال وتنسيقها على جميع مستويات المنظمة؛
- تعزيز الاتساق على نطاق المنظمة مع تحسين التركيز على القضايا الاستراتيجية الرئيسية لتعزيز التقارب بين المكاتب الرئيسية نحو تحقيق النتائج المشتركة من خلال اعتماد فريق السياسات العالمي؛
- إطلاق نهج شامل يتعلق بمبدأ تحقيق القيمة مقابل المال مع تقديم مقترحات القيمة القوية طوال دورة البرنامج؛
- الالتزام بالقيم الأخلاقية الأساسية، بما في ذلك نشر تقرير سنوي عن التحقيقات؛ وتنفيذ سياسة الإبلاغ عن المخالفات والحماية من الانتقام وسياسة لمنع الاستغلال والاعتداء الجنسيين؛ واعتماد "خط الاتصال المباشر للإبلاغ عن التجاوزات"؛ وإطلاق مبادرات أماكن العمل التي يسودها الاحترام؛
- تنفيذ إطار تعزيز التقييم والتعلم التنظيمي في المنظمة؛
- وضع إطار النتائج الخاص ببرنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣، مقترنا بنظام لقياس الأثر وسجل أداء لقياس المخرجات ودراسات حالات نوعية.

## التركيز المستهدف: الجهود المبذولة لتعزيز وظائف نزاهة عملية تسيير الأعمال في المنظمة

٥- وظائف نزاهة عملية تسيير الأعمال. لقد حُددت هذه الوظائف باعتبارها ضرورية ليس فقط للعمليات الصلبة لتسيير الأعمال، بل أيضاً لتوفير بيئة تمكينية للموظفين ورفع الأداء المؤسسي وصون قيم المنظمة ونزاهتها. وتُعد هذه المجموعة المستقلة من الوظائف التي ينطوي عليها مكتب المدير العام، حاسمة لوضع "نمط" تنظيمي مناسب ولدعم الإدارة في تشكيل ثقافة المنظمة. وإدراكاً لأهميتها باعتبارها حجر الزاوية في إطار المساءلة الخاصة بالمنظمة، يلتزم المدير العام والإدارة العليا، في هذه المرحلة التالية من العمل المتعلق بالمساءلة في المنظمة، بتعزيز هذه الوظائف وتحسينها والسير قدماً نحو نهج يكون أكثر تركيزاً على الشخص في تقديم الخدمات المؤسسية وفيما يتعلق بمساءلة المنظمة. وعلى غرار الحقل الواسع من المبادرات التي وُصفت في الجزء

السابق من هذا التقرير، الرامية إلى تحسين إطار المساءلة الخاص بالمنظمة، وُضعت مبادرات محددة لتعزيز كل وظيفة من وظائف *نزاهة عملية* تسيير الأعمال على حدة. ويرد وصف العناصر الرئيسية أدناه.

٦- **التقييم والتعلم التنظيمي.** من خلال تنفيذ سياسة التقييم المنقحة التي وافق عليها المجلس التنفيذي،<sup>١</sup> اعتمد مكتب التقييم تطبيق الاستقلالية والحياد والموضوعية في كل مرحلة من مراحل عملية التقييم، وذلك انطلاقاً من اختيار المواضيع التي يتعين تقييمها إلى تصميم التقييم وإجرائه والاستجابة لتقارير التقييم وتوصياتها. ويضمن هذا النهج أن يجري تقييم المجالات الأكثر أهمية وتقديرها بالاستناد إلى الأدلة، والكشف عن نقاط القوة التنظيمية فضلاً عن أوجه القصور الكامنة في الإجراءات التصحيحية. وتُعتمد أيضاً عملية لترسيخ التعلم التنظيمي من أجل تنفيذ التوصيات المقدمة أثناء عمليات المراجعة والتقييم والاستعراض. وهذا النهج المنظم، بالاقتران مع جميع وظائف *نزاهة تسيير الأعمال*، يضع النتائج والتوصيات الموحدة المستمدة من مختلف التمارين المستقلة في الاعتبار ويؤدي إلى استخلاص قائمة مختصرة محددة من المسائل المتكررة والمتشابهة المنظمة والكشف عن الأسباب الجذرية المحتملة التي يمكن أن يعالجها أصحاب الأعمال الرئيسيون. ويضمن بالتالي، اتباع نهج أكثر تحليلاً وتكاملاً وفعالية لتحقيق التحسين التنظيمي.

٧- **إدارة المخاطر والامتثال.** بناءً على العمل المنجز والدروس المستخلصة من إدارة المخاطر حتى الآن، تعمل المنظمة على تحديد نهج محسّن وأكثر طموحاً لإدارة المخاطر لخدمة أهداف برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣. وقد خُطّط لحملة توعية بشأن إدارة المخاطر لعام ٢٠٢٠؛ وهي الحملة التي ستتيح فرصة لتعزيز "ثقافة المخاطر" المنقحة مع تحسين الآليات القائمة على المخاطر وتدريب الموظفين على الصعيد العالمي في مجال إدارة المخاطر. ويجري تنقيح سياسة المنظمة بشأن منع الاحتيال بهدف تعزيز قدرتها على إدارة مخاطر الاحتيال والفساد إدارة فعالة، ويكملها تدريب في مجال منع الاحتيال سينشر في وقت لاحق من هذا العام.

٨- **الأخلاقيات.** تُبذل جهود كبيرة بالاشتراك مع عدد من أصحاب المصلحة الداخليين المعنيين، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية ومكتب أمين المظالم وصحة الموظفين وعافيتهم، وكذلك زملاء المكاتب الإقليمية لضمان رفع مستوى الوعي والتنفيذ الفعال لسياسات المنظمة المتعلقة بالأخلاقيات، بما في ذلك مدونة الأخلاقيات والإبلاغ عن المخالفات والحماية من الانتقام والاستغلال والاعتداء الجنسيين وإدارة الإعلان عن المصالح.

٩- وقد انطلقت عملية استشارية في عام ٢٠١٩، من أجل اعتماد سياسة جديدة بشأن منع التحرش والعنف الجنسيين ومعالجتهما. وقد استندت المسودة التي أعدت لهذا الشأن إلى سياسة الأمم المتحدة النموذجية وأفضل الممارسات الدولية. وقد اتبعت الأمانة نهجاً تشاركياً من أجل: (١) تمكين الموظفين من إجراء مناقشات مستفيضة وزيادة الوعي بينهم؛ (٢) الاستناد إلى أفضل الممارسات، مثل اتفاقية مكافحة العنف والتحرش لعام ٢٠١٩ (رقم ١٩٠) لمنظمة العمل الدولية. وقد استغرق ذلك وقتاً أطول مما كان متوقعاً، غير أنه أفضى إلى عملية أقوى وأكثر شمولاً. وفي غضون ذلك، أولى مكتب خدمات المراقبة الداخلية الاهتمام بالتحقيق في جميع قضايا التحرش الجنسي التي تنجم عنها شكاوى رسمية، وامتدّت تدابير الحماية لتشمل جميع المعنيين. وتضع مسودة السياسة الأشخاص المتضررين من التحرش الجنسي في بؤرة اهتمام العملية، مع إعطاء الأولوية لعافيتهم وحمايتهم وتحديد الخيارات المتاحة لمعالجة هذا الوضع. وتحدد مسؤوليات جميع الموظفين والتزاماتهم، مع التركيز الخاص على كبار المسؤولين. وتقدم هذه المسودة آليات جديدة ملموسة ومهمة للتصدي للتحرش الجنسي تصدياً تاماً تتطوي على ما يلي:

- لا توجد أية حدود زمنية للإبلاغ عن التحرش الجنسي؛ وتتوفر خيارات مختلفة لطلب المشورة والدعم السريين والإبلاغ عن المشكلات ومعالجتها إما إدارياً بشكل رسمي أو غير رسمي؛

<sup>١</sup> انظر الوثيقة مت ٤٣/١٨/٢٠١٨/سجلات/١ والمقرر الإجرائي مت ٤٣/١٨ (٩) والملحق ٤.

- عقب الانتهاء من التحقيق، وبعد أن يتخذ المدير العام القرارات بشأنه، سيتم رصد حالات الأفراد المتضررين لفترات منتظمة لضمان معافاتهم وللتأكد من عدم تعرض أي طرف لعملية انتقام. وسيجرى رصد تنفيذ أي تدابير إدارية و/أو تأديبية لاحقة عن كُتب؛
- ولتمكين المنظمة من اتخاذ الإجراءات حتى في حالة عدم وجود شكوى رسمية، سيوجه إنذار بشأن أخلاقيات المهنة إلى المعتدي المزعوم. وبعد الإنذار الأخلاقي سببياً لتعزيز السري للسياسة، ويحتفظ به في سجلات الفريق المعني بالأخلاقيات. وقد يؤدي إلى إجراء تحقيق وفرض عقوبة تأديبية؛
- يُنظر أيضاً في إمكانية إدخال فقرة تتطلب من كبار المسؤولين التصرف بحسن نية لمعالجة جميع قضايا التحرش الجنسي التي تصل إلى علمهم، وذلك باتباع طريقة من الطرق المختلفة المنصوص عليها في مشروع السياسة.

١٠- بالإضافة إلى تخصيص فترة لاستشارة الموظفين حيث ستتاح لهم الفرصة جميعاً على جميع مستويات المنظمة لتقديم تعليقاتهم بشكل سري/ مجهول، بهدف نشر السياسة في وقت لاحق من هذا العام. وكما يجري البحث بشأن خلق فرص لمشاركة الدول الأعضاء في وضع الصيغة النهائية لهذه السياسة. وعلاوة على ذلك، يجري تطوير رزمة تدريبية إلزامية شاملة بشأن الأخلاقيات، استناداً إلى وحدات التدريب الإلزامية الخاصة بالتحرش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين المتاحة أصلاً. وتستهدف هذه الوحدات سلوكيات محددة غير مناسبة وتركز على سيناريوهات ممتدة من "الواقع" لضمان صداها عبر المنظمة. ويستعد الفريق المعني بالأخلاقيات أيضاً لإصدار تقرير داخلي سنوي عن الأخلاقيات ليُعمَّم على مستوى المنظمة، إلى جانب إجراء مسح سنوي طوعي للموظفين لتمكين الفريق المعني بالأخلاقيات من تقييم المفاهيم العامة للإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل.

١١- **المراقبة الداخلية.** إن تعزيز النُهج المتبعة في مراجعة الحسابات الداخلية يساعد على تحسين عملية المساءلة التنفيذية. ويمثل التركيز المتزايد على عمليات استعراض المجالات الشاملة نهجاً يتسم أكثر بالطابع المؤسسي في هذا المجال، تماماً كما هو شأن تقييم عمليات ضمان الجودة لوظائف المراجعة والتحقق بانتظام للامتثال لمعايير الصناعة والعمليات الأفضل في فنتها. وأجريت مراجعة خارجية حديثة، بالتشاور مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة، لتقييم الممارسات والإجراءات الحالية لوظيفة التحقيق مقارنة بأفضل المعايير القياسية والنظر في الآثار المترتبة على الموارد لتنفيذ أفضل هيكل مقترح من نوعه. وقد سلّم التقرير عن المراجعة في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩. وتشمل النتائج الرئيسية التي توصل إليها التقرير ما يلي:

- نظراً للارتفاع الكبير في عدد الادعاءات، أكد التقرير مجدداً وجود الحاجة لتوافر المزيد من المحققين، إلى جانب الاستثمار اللازم في تكنولوجيا المعلومات للنهوض بكفاءة عملية التحقيق؛
- نظراً للعدد الكبير من القضايا المفتوحة وزيادة الحالات الجديدة، تتحتم ضرورة تعزيز قوة أعمال التحقيق في مكتب خدمات المراقبة الداخلية، بما في ذلك من خلال اعتبار فكرة إنشاء مكتب واحد أو عدة مكاتب خارجية للتركيز على الدعم الإقليمي؛
- ينبغي تطوير وحدات التدريب الخاصة بالتحقيق، مثل التدريب على إجراء المقابلات، وخطط التدريب التي تحدد التدريب الأساسي والاختياري، لتعزيز المهارات الجماعية للفريق المعني بالتحقيق؛

- قد يتعين النظر في تخصص المحققين، على سبيل المثال المحققين المتخصصين في الانتهاكات المتعلقة بالأصول، مثل الاحتيال والفساد؛ والمحققين المتخصصين في الاعتداء على الأشخاص، مثل التحرش والتحرش الجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين وما إلى ذلك؛
- الانتهاء من نشر أدوات تكنولوجيا المعلومات ومنهجية جمع الأدلة إلكترونياً، لتكون مجهزة بأحدث طرق جمع الأدلة إلكترونياً وتحليل البيانات في العالم.

١٢- وتشمل مجالات العمل الرئيسية لزيادة تعزيز المراقبة الداخلية بصفقتها وظيفية من وظائف نزاهة تسيير الأعمال: تطوير سياسة بشأن التحقيقات الجديدة كي تعكس المسؤوليات والوظائف وأفضل الممارسات، بما في ذلك العمليات والإجراءات للمعالجة المركزية للحالات وإحالتها إلى الإدارات والأقاليم الأخرى، حسب الاقتضاء؛ وتحديد الأولويات من حيث الموارد للنظر في الوقت المناسب في ادعاءات سوء السلوك المبلغ عنها - بما في ذلك تعزيز الدعم للقضايا الإقليمية وتفويض السلطة في الحالات التي لا تحظى بدرجة عالية من الأولوية؛ واتباع نهج أكثر استباقية لتقاسم نتائج المراجعات الداخلية ونتائج التحقيق داخليا، وتقاسمها مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

١٣- مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة. تُبذل جهود مكثفة لتمكين مكتب أمين المظالم من تيسير حل النزاعات على أفضل الطرق، بما في ذلك عبر تقديم مزيد من الدعم للموظفين وتبادل المعلومات بشأن دواعي القلق؛ ومن خلال تصميم تدابير لمعالجة القضايا النظامية المحتملة؛ ومن خلال إيجاد الحلول المحتملة للمشكلات الفردية، ومن تم تجنّب تصاعد حدة القضايا. وتطور تيارات العمل للترويج لآليات حلول غير رسمية، وإتاحة الوصول إليها، ويكون التركيز كبيرا على مستوى المبادرات المشتركة بين الإدارات، بما في ذلك التفاعلات المنتظمة والمنهجية مع الإدارات ذات الصلة، كوسيلة لتعزيز التنسيق الداخلي وتبادل المعلومات ذات الصلة. وتهدف التقارير السنوية المعززة والأكثر شمولاً إلى تحسين الشفافية، مع تحديد الأولويات، والمسائل النظامية والتحليلات الأعمق شأنا لاستجابة الإدارة للتوصيات المتعلقة بعمليات التحسين. وبالإضافة إلى ذلك، يجري تنفيذ أفضل الممارسات من خلال تعزيز التعاون مع أمناء المظالم الإقليميين وتعزيز شبكة أمناء المظالم للمنظمة المتكونة من: أمين المظالم وأمناء المظالم الإقليميين، بهدف السماح لجميع الموظفين بإمكانية إتاحة فرص متساوية للتوصل إلى حل غير رسمي للمسائل المتعلقة بالعمل بغض النظر عن موقع عملهم.

## المساءلة ٢,٠: التقدم نحو حقبة جديدة لوظائف نزاهة تسيير الأعمال لمنظمة الصحة العالمية

١٤- رغم الجهود البناءة التي بُذلت لتعزيز المجالات الرئيسية التي تسهم في أداء المنظمة ومساءلتها، كما سبقت الإشارة إلى ذلك في الأقسام السابقة، لا تزال هناك تحديات كبيرة إذا كان القصد تحقيق رؤية جسورة، بما في ذلك:

- تحقيق نموذج تشغيل للمساءلة المؤسسية يكون أكثر شمولاً، ليس فقط لحماية المنظمة من إساءة استخدام الأصول ومخالفة القواعد، بل أيضاً لدعم قيمها ونزاهتها؛
- تحويل المنظمة بحيث لا تكون بيئة قائمة على القواعد فحسب، بل أيضاً منظمة متعلّمة تقوم على القيمة وتركز على تحقيق الأثر وتدعمها وظائف نزاهة عملية تسيير الأعمال القوية والمتسقة والمنسقة؛
- تقديم خدمات مؤسسية تعزز بيئة آمنة وتمكينية، مما يسمح للموظفين بأن يكونوا أكثر إنتاجية وفعالية.

١٥- لعل التحديات المرتبطة بتحقيق هذه الرؤية الجسورة كبيرة، وتجاوزها سيتطلب ابتكاراً واستثماراً هائلين، وفي العديد من الحالات، إحداث تغييرات أساسية. وتشمل الأمثلة التالية بعض أنواع المسائل الأساسية التي يتعين معالجتها:

- لقد اتسمت المنظمة عادة بالتحفظ تجاه المخاطر. وعليه، يجب تطوير نهج أكثر تماسكاً يحفز على الإقبال على المخاطرة التنظيمية، من خلال تنشيط نهج المنظمة المتعلق بإدارة المخاطر سعياً إلى إدراج سبل أكثر ديناميكية واستباقية في إجراءات تسيير أعمالها. ويشمل هذا النهج تقييم درجة المخاطر التشغيلية مقابل خطر عدم تحقيق الأهداف المعلنة: مثل، خطر عدم تحقيق برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣.
- وفي حين ما فتئت المبادرات الرامية إلى تحسين المساعلة والامتثال على جميع مستويات المنظمة تتعكس عموماً إيجاباً في المقر الرئيسي وفي المكاتب الإقليمية وفي المجالات الشاملة العالمية، فإنه يلزم بذل جهود أكثر تركيزاً لتعزيز المراقبة الداخلية في المكاتب القطرية، ولاسيما في المكاتب الواقعة في بيئات تنطوي على صعوبات تشغيلية. ويسفر هذا أيضاً على أن هناك حاجة إلى زيادة تعزيز الدعم التشغيلي الذي يقدمه المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية للقيام بالعمليات القطرية، ولاسيما في سياق عمليات الطوارئ.
- يجب معالجة تراكم قضايا التحقيق والقضايا النظامية المسببة له. وفي الوقت الذي لا تزال المنظمة تصارع من أجل المضي قدماً لتحتل موقع الصدارة، فإنها معرضة لخطر المزيد من التأخر.
- يمكن التغلب على المعوقات بإضفاء اللامركزية على الوظائف المؤسسية على المستوى الإقليمي أو القطري، مع ضمان المعيار اللازم لضمان الجودة واتساق الجودة على جميع مستويات المنظمة. ويجري بالفعل البحث في المناهج اللامركزية الممكن اتباعها في مجالات مثل التحقيق، والتي يمكن اتباعها في غيرها من وظائف *نزاهة تسيير الأعمال*. وسيقتضي الأمر التزويد بالقدرات والاستثمار المناسبين لضمان عدم تعريض وظيفة الأداء للخطر، بل يلزم على العكس تعزيزها لتلبية المعايير الأفضل في فئتها.
- القضايا المتعلقة بعبء الإثبات في ادعاءات التحرش الجنسي، بما في ذلك تحديد عتبة هذا العبء.
- تشجيع التحول إلى منظمة متعلمة صرفة، حيث تصبح الدروس والتوصيات المستخلصة من النقيضات الصارمة مرسخة في النهج البرمجية والعمليات الإدارية؛
- إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير التدريجي على المستوى الفردي مع التركيز على الأشخاص وذلك، من خلال تعزيز الوعي وفهم التطبيقات العملية له، ومن تمّ تحسين أداء جميع الموظفين ومن خلالهم تحسين أداء المنظمة برمتها.

١٦- وإن هذه الأمور تعدّ أسئلة وتحديات أساسية. فهي لا تتعلق فقط بإنجاز عمليات أو إجراءات جديدة، بل تمثل قضايا راسخة لا تزال المنظمات تواصل مواجهتها على مستوى مختلف القطاعات بطرق مختلفة. وتتطلب الحلول حتماً اتباع منهج منظم يقوم على المحتوى، فضلاً عن الاستثمار والأنظمة والهياكل اللازمة لضمان تطبيقها بشكل مناسب.

١٧- وتحقيقاً لهذا الغرض، طلبت المنظمة الدعم الخارجي المستقل لمساعدتها على فحص أفضل السبل لتضخيم أثر وظائف *نزاهة تسيير الأعمال*. وليس القصد توحيد هذه الوظائف المنفصلة بشكل هيكلي داخل المنظمة - بل إن الهدف هو استكشاف كيفية موازنة أدوارها ومسؤولياتها، والاستفادة من الترابط الكامن بين تلك

الوظائف لتمكينها من العمل معا بشكل أفضل نحو تحقيق رؤية مشتركة. ولهذا فإن التركيز منصب على التفاعل فيما بين تلك الوظائف وعلى تحسين سرعتها واستجابتها، لتعزيز مساهمتها في تحقيق غايات المليارات الثلاثة. وسيضع العمل في الاعتبار الفرص القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، وسيستفيد من الحلول الرقمية المتاحة والقياس المستمر. وسوف يسترشد بأفضل الممارسات الدولية على مستوى مختلف القطاعات وبالتحليلات المتينة وبواسطة تحديد الثغرات الرئيسية. وسيطلب توافر الموارد.

١٨- والهدف النهائي هو إحداث تغيير مرحلي على نطاق عمليات وتأثير النهج الذي تتبعه المنظمة في المسألة / نزاهة تسيير الأعمال. وإنها لرؤية جسورة، وسيطلب بلوغ أرقى مكانة، المشاركة القوية من الدول الأعضاء - ليس فقط لضمان الموارد والتزويد بالقدرات المطلوبة لوظائف *نزاهة تسيير الأعمال*، بل أيضاً لدعم التغييرات الجوهرية في أسلوب التفكير وتوفير الخبرة المستمدة من السياقات الوطنية للدول الأعضاء التي وُظفت في معالجة هذه القضايا بنجاح.

### الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

١٩- اللجنة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

= = =