منظمة
الصحة العالمية

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

EBPBAC33/2
٤ كانون الثاني/ يناير 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 الثالث والثلاثين (انظر الملحق).

الملحق

التقرير المقدم من لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، كانون الثاني/ يناير ٢٠٢١

معلومات أساسية

١- أنشأ المجلس التنفيذي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة 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؛
- تقديم 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- ويغطي هذا التقرير الاجتماعين الحادي والثلاثين والثاني والثلاثين للجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة (اللجنة) المعقودين في الفترة من ٣٠ حزيران/ يونيو إلى ١ تموز/ يوليو ٢٠٢٠ ومن ٣ إلى ٦ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٠، على التوالي، حيث ركز الاجتماع الأخير على مكتب المنظمة الإقليمي لأوروبا، وتحديداً مكتب المنظمة القُطري في تركيا. وفي ضوء الوضع الصحي الراهن جراء جائحة كوفيد-١٩، عُقد الاجتماعان كلاهما بصيغة افتراضية. وضمّ أعضاء اللجنة الاستشارية المشاركون في هذين الاجتماعين: السيد كريستوف غابرييل مايتزي (الرئيس)، والسيد جايانتيلال كاريا، والسيد ج. كريستوفر ميهم.

٣- وتلقت اللجنة الدعم اللازم من الإدارة. وتعرب اللجنة عن خالص تقديرها للمدير الإقليمي لأوروبا، والمكتب القطري في تركيا، ووزارة الصحة التركية لتكريس الوقت الكافي للاجتماع والمعلومات الأساسية اللازمة لمداولاته.

نظرة عامة على المنظمة

٤- في ظل الوضع الراهن المتعلق بجائحة كوفيد-١٩ والدور الإشرافي المعزز للجنة على بيئة عمل المنظمة، تلقت اللجنة معلومات محدثة من الإدارة العليا للمنظمة خلال اجتماعيها في تموز/ يوليو وتشرين الثاني/ نوفمبر. ولوحظ أن في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٠، كانت المنظمة تسيّر أعمالها بحوالي ٣٥٠ موظفاً متواجدين فعلياً في المكتب الرئيسي في جنيف، فيما يعمل الموظفون الآخرون عن بعد. وقد سار العمل عن بعد على مدى هذه الفترة الطويلة بشكل جيد من الناحية 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. ولا يخفى أن الوضع الشخصي للموظفين والإمكانات المحدودة للتواصل بين الموظفين والأفرقة يفضي إلى تفاقم المخاطر الصحية. وفي هذا الصدد، فإن **الإدارة العليا مدعوة إلى النظر في إيجاد سُبل بديلة و/ أو معززة لمعالجة مسألة إشراك الموظفين عن بُعد، وإرهاق العمل والتحديات المتعلقة بالصحة النفسية التي يواجهها الموظفون.**

٥- وتعرب اللجنة عن تقديرها للإحاطات المستحدثة بشأن كوفيد-١٩، إذ تتيح تقديم معلومات محدثة عن الأحداث والتطورات في المنظمة، خارج سياق الدورة الاعتيادية للاجتماعات. وفيما يتعلق بالآثار على الاشتراكات المقدّرة والتبرعات في حالة حدوث تغييرات في العضوية، تلاحظ اللجنة التمارين البناءة التي تجريها المنظمة لتخطيط السيناريوهات. و**تنصح** اللجنة **الإدارة العليا بتحديث تخطيط السيناريوهات باستمرار؛ وينبغي أن يشمل تخطيط السيناريو، إذا ومتى ظهرت معلومات جديدة وإلى أقصى حد معقول ممكن، آثار الجولة الثانية التي قد تترتب خارج نطاق الأثر المالي.**

الرقابة الداخلية

٦- أحيطت اللجنة، في اجتماعها الحادي والثلاثين، بمعلومات محدثة عن مهام الرقابة الداخلية. وأحاطت علماً بالقيود التي تواجه قدرات التحقيق، و**توصي بالموافقة على استحداث ثلاث وظائف** (رئيس التحقيقات – قائد الفريق، وقائد مجموعة التحقيقات، ودعم قائد مجموعة التحقيقات) لكفالة رقابة مستقلة، مع البدء الفوري في عملية التوظيف. وفيما يتعلق بالتوصيات التي تأخر تنفيذها، والتي لاتزال ذات صلة، تؤكد اللجنة على استمرار الحاجة إلى تعزيز الرقابة الإدارية على تنفيذ الإجراءات العلاجية في الوقت المناسب، **وتوصي بشدة بتسخير قدرات إضافية لتنفيذ مشروع محدد زمنياً بهدف معالجة أعمال التحقيقات المتأخرة، فضلاً عن توفير خطة مرحلية لهذا المشروع.** إضافة إلى ذلك، ينبغي على سبيل الأولوية إرساء نظم وسياسات وإجراءات لحوكمة مؤسسة منظمة الصحة العالمية، بما في ذلك تنفيذ توصيات الرقابة في الوقت المناسب كجزء من اتفاق الإدارة العليا مع المدير العام، بما يكفل المساءلة الكاملة لحماية المنظمة من المخاطر المحتملة المتعلقة بالسمعة.

استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والأمن الإلكتروني وخريطة الطريق والتنفيذ

٧- نظراً للأهمية المتزايدة على الدوام لتكنولوجيا المعلومات والأمن الإلكتروني، عزّزت اللجنة رقابتها على هذه الوظائف الحاسمة في المنظمة. وبعد تلقي معلومات محدّثة من المنظمة عن الاستراتيجية الشاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات وخريطة الطريق الخاصة بها وتنفيذها، فضلاً عن تحديات الأمن الإلكتروني، تلاحظ اللجنة أن المنظمة قد عززت بشكل كبير تأهبها للأمن الإلكتروني وأنها تسعى بهمة إلى تنفيذ خريطة طريقها نحو ضمان أعلى مستويات أمن تكنولوجيا المعلومات. وأحاطت اللجنة علماً بالتقدم المحرز في خريطة الطريق هذه، **وأكدت مجدداً ضرورة مواصلة الاستثمارات في مجال الأمن الإلكتروني على الرغم من صعوبة** "**تبرير**" **هذه الاستثمارات على ما يبدو.** إضافة إلى ذلك، **توصي** اللجنة **باستعراض الإنفاق العام على تكنولوجيا المعلومات مقابل الايرادات، كجزء من دورة التخطيط الشاملة، فضلاً عن مراجعة نسبة** "**التشغيل**" **إلى** "**التغيير**" **في إنفاق المنظمة على تكنولوجيا المعلومات، والنظر في توظيف استثمارات إضافية في مجال** "**التغيير**". وأخيراً، **توصي** اللجنة **بتسخير النظم والمنصات المتاحة من منظمات الأمم المتحدة الأخرى أثناء تحديث نظام الإدارة العالمي للمنظمة،** والنظر في الإدماج الشامل لنظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى بدلاً من الاكتفاء بإدماج أجزاء النظام التي تتضمن بعض الوظائف المشتركة.

أنشطة مكافحة الاحتيال في المنظمة

٨- بناءً على طلب لجنة البرنامج والميزانية والإدارة الذي جاء فيه"... وطلبت إلى لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة تقييم العمل في مجال مكافحة الاحتيال والفساد في منظمة الصحة العالمية"،[1]

١ انظر الوثيقة م ت١٤٦/٣، الفقرة ١١.

وإجراء استعراض لنظام مكافحة الاحتيال، والسياسات والمبادئ التوجيهية وتطبيقها الشامل عبر خطوط الدفاع الثلاثة، فضلاً عن المستويات الثلاثة للمنظمة. وستُجرى عملية استعراض مماثلة بشأن أعمال مكافحة الفساد في المنظمة في الاجتماعات المقبلة للجنة.

٩- وقد حددت مراكز الميزانية على جميع مستويات المنظمة، في إطار أعمالها الجارية في مجال إدارة المخاطر، المجالات التالية بوصفها الأكثر صلةً بالاحتيال عموماً: غياب الضوابط وآليات الرصد الكافية؛ والاستخدام غير الملائم للتنفيذ المباشر و/ أو التعاون المالي المباشر؛ وغياب الضمانات على الأموال التي يستخدمها الشركاء المنفذون؛ وإدارة المدفوعات النقدية في الميدان. وانطلاقاً من ذلك، ناقشت اللجنة في اجتماعها الحادي والثلاثين تطبيق القواعد المتعلقة بالاحتيال مع ممثل المنظمة في الجمهورية العربية السورية ومسؤول مالي في المكتب الإقليمي الأفريقي، ولاحظت وجود فهم واهتمام مناسبين بتدابير مكافحة الاحتيال.

١٠- وأشير على وجه التحديد إلى حالات الطوارئ باعتبارها البيئة التي يرجح أن تؤدي إلى زيادة مخاطر الاحتيال بالنسبة للمنظمة، مع بروز المشتريات كمجال حرج آخر بعد ازدياد عمليات مشتريات المنظمة المتصلة بكوفيد-١٩، حيث اتضح أن تحقيق التوازن المناسب بين ضغط الوقت ومدى تعقيد أوضاع الطوارئ من جهة والتطبيق الصارم للقواعد المتصلة بالاحتيال والقائمة على "عدم التسامح مطلقاً" من جهة أخرى، مازال يشكّل تحدياً مستمراً.

١١- وتوصي اللجنة **بمواصلة التركيز على مخاطر الاحتيال في مجال المشتريات**، استناداً إلى خبرات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى والقطاع الخاص، وتقترح **المواظبة على تحديث السياسات المعنية القائمة على المخاطر لمكافحة الاحتيال**. كما **تشجع الإدارة العليا على تعزيز الأدوات التناظرية والرقمية للحماية من الاحتيال بصورة منهجية من أجل استخدامها ميدانياً في المكاتب القطرية**، فضلاً **عن مواصلة أو زيادة الجهود الرامية إلى تعزيز ثقافة عدم التسامح مطلقاً**، مع التركيز بوجه خاص على التدريب والتثقيف على المستوى القطري.

١٢- وفي مجال التحويلات النقدية على الصعيد القطري، لاحظت اللجنة، خلال مناقشاتها مع المكتب القطري في تركيا، أن المنظمة تعمل بشكل نشط مع الشركاء المنفذين في شمال الجمهورية العربية السورية وتستعين بخدمات مراقبين من أطراف ثالثة لتوفير ضمانات معقولة بشأن الأنشطة. ومع أن المنظمة لم تنضم إلى مبادرة النهج المنسق للتحويلات النقدية (HACT) التي تطبقها وكالات الأمم المتحدة الأخرى، فإن مبادئ هذا النهج معتمدةٌ في المكتب القطري أيضاً. و**تشجع اللجنة المنظمة على النظر في اعتماد الطرائق الحالية للنهج المنسق في التحويلات النقدية، على غرار المؤسسات الأخرى لمنظومة الأمم المتحدة**.

إدارة الأداء على مستوى النُظم والممارسات في المنظمة

١٣- توخياً لفهم الصلة بين أهداف المنظمة ونظام وضع الأهداف على مستوى الموظفين، طلبت اللجنة إحاطة من إدارة الموارد البشرية في اجتماعها الثاني والثلاثين.

١٤- ولاحظت اللجنة أن المنظمة تدير مجموعة شاملة من نظم وعمليات وأدوات إدارة الأداء؛ ومع ذلك، فإن عمر الأداة المستخدمة يزيد على ١٠ سنوات وتحتاج إلى تحديث كجزء من ترقية نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP). غير أن التصميم العام لإدارة الأداء لا يوفر حوافز لفرادى القادة على مختلف مستويات المنظمة، لتقديم ما يلزم من آراء وملاحظات بهدف تعزيز التطوير والأداء على مستويي الفرد والمنظمة. إضافة إلى ذلك، تدرك اللجنة صعوبة إنشاء نظام متسق للنواتج والمخرجات والأهداف على نطاق المستويات الثلاثة

للمنظمة، والتحديات التي تواجه إسنادها على النحو المناسب، فضلاً عن غياب آلية رسمية لمعايرة الأداء بما يضمن تكافؤ التصنيفات على نطاق المنظمة.

١٥- وفي هذا الصدد، تشجع اللجنة الإدارة العليا على النظر في إدراج أهداف متوافقة بالكامل لكلٍ من الأفراد والأفرقة في فرادى عقود الأداء؛ واستحداث آلية رسمية لمعايرة إدارة الأداء، بما في ذلك إصلاح مقياس التصنيف الحالي المتراوح من ١ إلى ٥ واستبداله بمقياس عملي يستند إلى الممارسات المعاصرة؛ ونشر توزيع تصنيفات الموظفين على مستوى تجميعي في المنظمة لإتاحة المعيار المرجعي والشفافية لفرادى الموظفين.

المساءلة والتحول

١٦- أحيطت اللجنة علماً، في اجتماعها الحادي والثلاثين، بأن المنظمة، بعد انتهاء برنامج تحولها الرسمي، ستواصل استعراض وتعزيز وظائفها المتعلقة بالمساءلة.

١٧- وتدعم اللجنة الاستعراض والتعزيز المنهجيين لمهام المساءلة على جميع مستويات المنظمة، وتوافق على ضرورة تكييف التوقيت وفقاً لمجريات جائحة كوفيد-١٩. فتعزيز مهام المساءلة والحرص على أن تؤدي أدواراً تمكينية حاسمة الأهمية في بلوغ أهداف المليارات الثلاثة يشكّل استمرارية منطقية لبرنامج التحول في المنظمة، من خلال التركيز على البرامج وتعزيز فعالية العمل القُطري.

١٨- وستواصل اللجنة دعم الإدارة بصفة استشارية في هذا المسعى وستقدم تقارير منتظمة عن التقدم المحرز في هذا الصدد. **وعلى الصعيد القطري، تنصح اللجنة المنظمة بمواصلة بذل جهودها في مجال التحول، وبأن تضمن قبل كل شيء ملكية العملية والأهداف عموماً.** وأعربت اللجنة عن تقديرها لإشراك الدول الأعضاء في المنظمة من خلال المشاورات المكثفة، ولكنها تود أن **تشجع الإدارة العليا على ضمان استمرار الحوار في الاتجاهين مع موظفي المنظمة حتى لا تضيع روح التحول** ولكي يشعر الموظفون على جميع المستويات بمسؤوليتهم عن هذا التحول، وعلى الإنصات إلى أي شواغل لديهم في هذا الصدد.

١٩- وعلى الصعيدين الإقليمي والقطري، أعربت اللجنة الاستشارية عن سرورها، من خلال المناقشات التي أجريت مع مكتب المنظمة الإقليمي لأوروبا والمكتب القطري في تركيا ووزارة الصحة التركية، لملاحظة الطريقة التي تتجسد بها المساءلة على المستويات الثلاثة للمنظمة. وقد تجلى ذلك من خلال ترجمة المبادرات الاستراتيجية إلى أعمال قابلة للتنفيذ لتحقيق نموذج المكتب الإقليمي لأوروبا القائم على رفع المستوى "من جيد إلى رائع"، بالإضافة إلى مبادرات من بينها: البحث المنهجي عن الأسباب الجذرية للتحديات، والتركيز على "الكيفية" قدر التركيز على "الماهية"، والاستفادة من قدرة المنظمة على جمع الأطراف، والاعتراف بالاختلافات الإقليمية وإنشاء مبادرات دون إقليمية (أي لأوروبا الشرقية)، والتركيز المنهجي على الكفاءة، ونقل موظفين إلى المكاتب القطرية، ورقمنة العمليات والعمل، وتعيين أمين مظالم إقليمي.

٢٠- وتشيد اللجنة بمكتب المنظمة الإقليمي لأوروبا لبرنامجه الطموح للتغيير في بيئة متنوعة، وتقرّ بالتحدي المستمر المتمثل في تعبئة الموارد للبلدان المتوسطة الدخل التي قد تقع خارج نطاق أفضليات مقدمي التبرعات. وأشارت إلى أن تحسين نظم المعلومات الصحية هو جزء من برنامج التغيير في المنطقة، حيث يجري إجراء تحليلات منهجية للثغرات والانتقال من البيانات الجامدة أو البالية إلى قدرات النمذجة والتنبؤ.

٢١- ولمساعدة وزارات الصحة بشكل أفضل، أشارت اللجنة إلى أن المنظمة ستحتاج إلى الاستجابة بطريقة عمل أكثر مرونة، ولاسيما خلال أزمة كوفيد-١٩، وسيتعين عليها تقديم السرعة على الإتقان. فوزارات الصحة

تتعرض إلى ضغوط للرد على الطلبات السياسية في غضون أطر زمنية قصيرة للغاية، وينبغي أن تكون المنظمة قادرة على التحرك بنفس السرعة. **وتنصح اللجنة بأن تنطوي الإجراءات والعمليات المتصلة بالاستجابة للجائحة على التوازن الصحيح بين الإتقان والسرعة.**

مسائل أخرى

٢٢- ناقشت اللجنة مع الإدارة العليا الحاجة إلى تعديل اختصاصاتها، في دورتيها الحادية والثلاثين والثانية والثلاثين، وفي أعقاب استعراض وحدة التفتيش المشتركة للجان مراجعة الحسابات والرقابة في منظومة الأمم المتحدة.[١] وتقترح اللجنة تعزيز فصل مهامها عن لجنة الرقابة الاستشارية المستقلة وتجنب الازدواجية والتداخل في العمل الرقابي. ووافقت الإدارة العليا على تقديم تعليقات خطية وإشراك جميع الأطراف ذات الصلة في الفترات الفاصلة بين الاجتماعات الرسمية للجنة، بهدف استكمال المدخلات اللازمة كي تنظر فيها هيئات الموافقة المعنية وفقاً للإطار الزمني العام بحلول منتصف عام ٢٠٢١.

الموجز والتوصيات

٢٣- في ظل الجائحة الحالية واللجوء إلى ترتيبات العمل المرنة، **تُدعى الإدارة العليا إلى النظر في إيجاد سُبل بديلة و/ أو معززة لمعالجة مسألة إشراك الموظفين عن بُعد، وإرهاق العمل، وتحديات الصحة النفسية التي يواجهها الموظفون.** إضافة إلى ذلك، ونظراً لتنامي التهديدات في مجال **الأمن الإلكتروني، ينبغي مواصلة الاستثمارات في هذا المجال.**

٢٤- **وعلى الصعيد القطري، تنصح اللجنة المنظمة بمواصلة بذل جهودها في مجال التحول، وأن 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.**

٢٥- **وعلى صعيد الرقابة الداخلية، توصي اللجنة الاستشارية بشدة بتسخير قدرات إضافية لتنفيذ مشروع محدد زمنياً بهدف معالجة أعمال التحقيقات المتأخرة، فضلاً عن توفير خطة مرحلية لهذا المشروع.**

٢٦- وفي مجال المشتريات، تنصح اللجنة الاستشارية **بمواصلة التركيز على مخاطر الاحتيال في مجال المشتريات** وتقترح **المواظبة على تحديث السياسات المعنية القائمة على المخاطر لمكافحة الاحتيال.** كما **تشجع المنظمة على تعزيز الأدوات التناظرية والرقمية للحماية من الاحتيال بصورة منهجية من أجل استخدامها ميدانياً في المكاتب القطرية،** فضلاً **عن مواصلة أو زيادة الجهود الرامية إلى تعزيز ثقافة عدم التسامح مطلقاً.**

٢٧- وأخيراً، **تنصح** اللجنة الاستشارية **بأن تنطوي الإجراءات والعمليات المتصلة بالاستجابة للجائحة على التوازن الصحيح بين الإتقان والسرعة.**

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

= = =

١ انظر الوثيقة JIU/REP/2019/6.