

التقرير السنوي عن الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات

تقرير من المدير العام

١- تواصل منظمة الصحة العالمية متابعة التزامها بالشفافية والمساءلة في كل أعمالها بهدف ضمان تمكُّنها من أداء مهمتها المنصوص عليها في برنامج العمل العام الثالث عشر للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣. ومن خلال قيام الأمانة بذلك، فإنها قد دأبت بنشاط على تقييم الدروس العديدة المستفادة من جائحة كوفيد-١٩ ونشر تقرير اللجنة المستقلة المعنية بالتحقيق في ادعاءات الاستغلال والاعتداء الجنسيين في جمهورية الكونغو الديمقراطية أثناء الاستجابة لفاشية الإيبولا العاشرة بهدف تحديد التغييرات الفورية اللازم إجراؤها لبناء منظمة أقوى وأكثر فعالية.

٢- ويقدم هذا التقرير أحدث المعلومات عن الإجراءات التي اتخذتها الأمانة في عام ٢٠٢١ وفي بداية عام ٢٠٢٢ من أجل تعزيز نُهجها في الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات على نطاق المنظمة برمتها في ظل هذا السياق. وتشمل هذه الإجراءات ما يلي: (أ) النهوض بأعلى المعايير الأخلاقية ومدونات قواعد السلوك والقيم الأساسية؛ (ب) تعزيز نُظم إدارة المخاطر وثقافتها على نطاق المنظمة برمتها؛ (ج) تنفيذ سياسات من خلال الإجراءات والأدوات المناسبة من أجل تحسين المساءلة والامتثال التنظيميين على مستويات المنظمة الثلاثة.

الأخلاقيات^١

٣- في بداية عام ٢٠٢٢، قامت وحدة الأخلاقيات التابعة لمكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات باستعراض وتبسيط ولايتها بغية الاستناد إلى الركائز الأربع التالية: (أ) الإعلانات عن المصالح (عملية سنوية للإعلان عن المصالح من قبل الموظفين، وفرادى الخبراء، والخبراء الاستشاريين، ومرحلة ما قبل التوظيف، والأنشطة الخارجية، والهدايا والتكريمات والمكافآت)؛ (ب) الدعم والمشورة في مجال الأخلاقيات (مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني؛ ومدونة قواعد السلوك للبحث المسؤول؛ وتقديم المشورة والإرشاد إلى القوى العاملة في المنظمة؛ وحسب الاقتضاء، إلى الأطراف الخارجية، بما في ذلك عن المسائل ذات الطابع السري)؛ (ج) الإبلاغ عن المخالفات والحماية من الانتقام؛ (د) التثقيف والتوعية.

١ يعود تاريخ الأرقام الواردة في هذا التقرير إلى الفترة من ١٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٠ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢١ (باستثناء العملية السنوية للإعلان عن المصالح من قبل الموظفين، وعملية الإعلان عن المصالح الخاصة بأمانة الاتفاقية، وخط المنظمة الساخن للإبلاغ عن التجاوزات، والتي يعود تاريخها إلى الفترة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٢١ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢١).

٤- وفي أعقاب تبسيط وحدة الأخلاقيات لولايتها، إلى جانب مساهمتها في تعزيز السياسات والعمليات المتصلة بالاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي، فإنها تعكف حالياً على استعراض سياسات المنظمة وعملياتها بشأن الإعلان السنوي عن المصالح من قبل الموظفين؛ والمبادئ التوجيهية لفرادى الخبراء؛ ومدونة قواعد السلوك للبحث المسؤول والأنشطة الخارجية. ويعد استعراض وظيفة الأخلاقيات في منظومة الأمم المتحدة الذي نشرته مؤخراً وحدة التفتيش المشتركة بمثابة دليل يُسترشد به في هذا العمل.

٥- **إطار السياسات:** في ١ آذار/ مارس ٢٠٢١، نُشرت سياسة المنظمة بشأن منع السلوك المسيء والتصدي له.^١ وتوفر هذه السياسة، التي وُضعت بالتعاون بين مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات وإدارة الموارد البشرية والمواهب، إرشاداً ودعماً شاملين للقوى العاملة في المنظمة بشأن الإبلاغ عن السلوك المسيء، بما في ذلك التحرش الجنسي والتحرش والتمييز وإساءة استعمال السلطة. وفي عام ٢٠٢١، استهلّت إدارة الموارد البشرية والمواهب تدريباً على نطاق المنظمة بهدف تعزيز تنفيذ هذه السياسة.

٦- ووفقاً لما وردت الإشارة إليه في التقرير الاستعراضي العام عن المساءلة المقدم إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، تعكف وحدة الأخلاقيات، بالاشتراك مع مكتب المستشار القانوني وإدارة منع سوء السلوك الجنسي والتصدي له، على مراجعة أحكام السياسة القائمة بشأن الإبلاغ عن المخالفات، والحماية من الانتقام، ومدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني.

٧- **التدريب:** إن وحدة التعلم الإلكتروني الإلزامية المعنونة "التمكين في مجال الأخلاقيات" (Ethics Empowerment)، والتي ستتاح لجميع القوى العاملة في المنظمة، لا تزال قيد الإعداد ومن المقرر أن تصدر في وقت لاحق في عام ٢٠٢٢. وسيُتاح المزيد من الدورات التدريبية والإعلامية القائمة على الولاية المتعلقة بالأخلاقيات لجميع القوى العاملة في المنظمة.

٨- **المشورة والإرشاد والدعم:** في عام ٢٠٢١، تلقى مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات ٣١٣ طلباً فردياً للحصول على الإرشاد والدعم بشأن شواغل ومعضلات أخلاقية. وبالإضافة إلى ذلك، تلقى المكتب في عام ٢٠٢١ ما مجموعه ١٧١ تقريراً من خلال الخط الساخن للإبلاغ عن التجاوزات^٢ من القوى العاملة في المنظمة، فضلاً عن أطراف خارجية. وشملت هذه التقارير المجموعة الواسعة التالية من الفئات: ٢٧ تقريراً عن انتهاكات معايير البحوث الأخلاقية، وانتهاكات مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، وتضارب المصالح، والتمييز؛ و ٣١ تقريراً عن مسائل متصلة بالموارد البشرية، والتحرش، وانتهاكات النظام الأساسي لموظفي المنظمة أو لاحتهم أو سياساتهم، وصحة الموظفين وسلامتهم؛ وستة تقارير عن الغش أو الفساد أو الرشوة أو السرقة أو الاختلاس؛ وتقرير واحد عن تعريض الصحة العامة لخطر كبير؛ وتقرير واحد عن الانتقام نتيجة للإبلاغ عن مخالفة؛ و ١٧ تقريراً تتعلق باستفسارات عامة و/ أو تعليقات؛ و ٨٠ تقريراً عن مسائل متنوعة أخرى، بما فيها جائحة كوفيد-١٩. ووردت ثلاثة تقارير عن الاستغلال والاعتداء الجنسيين وأُحيلت إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وبالإضافة إلى ذلك، وردت خمسة تقارير تتعلق بشواغل التحرش الجنسي: أُحيلت ثلاثة تقارير منها إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية وأُغلق تقريران.

١ منع السلوك المسيء والتصدي له: السياسات والإجراءات المتعلقة بالتحرش والتحرش الجنسي والتمييز وإساءة استعمال السلطة. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ ٢٠٢١ (addressing-abusive-conduct <https://www.who.int/ar/publications/m/item/preventing-and-addressing-abusive-conduct>) تم الاطلاع في ١٩ نيسان/ أبريل ٢٠٢٢).

٢ نُقل الخط الساخن للإبلاغ عن التجاوزات إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية في نهاية كانون الثاني/ يناير ٢٠٢٢.

٩- ويجري مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات عملية سنوية للإعلان عن المصالح من قبل موظفي المنظمة المعيّنين. ويُطلب من الموظفين من الرتبة ف-٥ وما فوقها وموظفي المشتريات (من الرتبة خ ع-٥ وما فوقها) وسائر من يشغلون وظائف حساسة أن يشاركوا في هذه العملية. وتُدار هذه العملية بواسطة أداة إلكترونية بدأ العمل بها في عام ٢٠٢٠، والتي نظّمت عمليتي جمع إعلانات المصالح وإدارتها على أساس سنوي. وتخضع الإعلانات المقدّمة 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 ٢٠٢١، طُلب من ٣ ٧٣٦ موظفاً المشاركة في العملية السنوية للإعلان عن المصالح؛ وقدم ٣ ٦٩٩ موظفاً إعلانات المصالح الخاصة بهم على الإنترنت. وبالإضافة إلى ذلك، أعدّ مكتب إدارة مخاطر الامتثال والأخلاقيات، بالتعاون مع أمانة اتفاقية المنظمة الإطارية بشأن مكافحة التبغ وبروتوكول القضاء على الاتجار غير المشروع بمنتجات التبغ (أمانة الاتفاقية)، في عام ٢٠٢٠ استثماراً إعلان مصالح تكمل إعلان المصالح السنوي للمنظمة وتلبي الاحتياجات المحددة لأمانة الاتفاقية فيما يتعلق بتحديد تضارب المصالح المتصل بدوائر صناعة التبغ. وتعد عملية الإعلان عن المصالح هذه مكملّة للإعلانات السنوية عن المصالح المذكورة آنفاً والخاصة بموظفي المنظمة المعيّنين. وفي عام ٢٠٢١، طُلب من ٢٧ موظفاً من موظفي أمانة الاتفاقية أن يشاركوا في عملية الإعلان عن المصالح الخاصة بأمانة الاتفاقية، والتي تديرها وحدة الأخلاقيات التابعة لمكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات؛ وكان ٢٦ موظفاً قد قدموا استثماراتهم لغاية تاريخ إعداد التقرير.

١٠- وعلاوة على ذلك، أعدّ مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، دعماً لإدارة الموارد البشرية والمواهب وبالتعاون معها، استثماراً جديدة للإعلان عن المصالح من قبل القوى العاملة من غير موظفي المنظمة. ويجب على جميع القوى العاملة من غير الموظفين أن تفصح عن أي ظروف يمكن أن تمثل تضارباً محتملاً في المصالح. ويجب أن تتم عمليات الإفصاح وأن تُقيّم قبل تعيين الشخص المعني. ويدعم مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات الوحدات التقنية أثناء اضطلاعها بعملية التقييم ويقدم الإرشاد لها. وبدأ العمل بالاستثمار في الربع الأخير من عام ٢٠٢١. وبشكل عام، قدّم مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، طوال عام ٢٠٢١، الإرشاد بشأن ٧٣ طلباً تتعلق بإعلانات المصالح الخاصة بالقوى العاملة من غير الموظفين.

١١- وفي كل عام، تستعين المنظمة بالعديد من الخبراء والمستشارين الخارجيين ليشاركوا في الأفرقة العاملة التقنية أو يقدموا آراء الخبراء بشأن المسائل المتصلة بعمل المنظمة في مجال وضع القواعد والمعايير وسياساتها بشأن الصحة العامة. ويدعم مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات الوحدات التقنية أثناء اضطلاعها بعملية تقييم إعلانات المصالح لهؤلاء الخبراء والمستشارين ويقدم الإرشاد لها. وفي عام ٢٠٢١، قدّم ٢ ٩٦٠ طلباً إلى مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، ٩٦٠ منها تطلّبت استعراضاً وتقديم مشورة.

١٢- كما يدير مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات الطلبات الواردة من الموظفين بشأن الحصول على تصريح للاضطلاع بأنشطة خارجية أو قبول التكريمات أو الأوسمة أو الهدايا. وفي عام ٢٠٢١، قدم ١٤٧ موظفاً طلبات للحصول على تصريح للاضطلاع بأنشطة خارجية، والتمس ١٤ موظفاً الموافقة على السماح لهم بقبول التكريمات أو الأوسمة أو الهدايا.

١٣- ويقدم مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات دعماً ومساهمات منتظمة متصلة بولايته إلى الوحدات والإدارات التقنية على نطاق المنظمة برمتها.

إدارة المخاطر

١٤- تقرّر المنظمة بأن العالم قد شهد تغيّرات معتبرة وواجه تحديات كبيرة خلال العامين الماضيين، بما في ذلك ما يتعلق بأثار جائحة كوفيد-١٩ والنزاعات وتغيّر المناخ. ونتيجة لذلك، ازداد دور المنظمة في دعم الدول الأعضاء بشكل كبير، وكذلك المخاطر المحتملة. وأصبحت مسؤولية المنظمة عن تنفيذ برنامج الطوارئ الصحية بالغة الأهمية على نحو متزايد لتحقيق خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة، على النحو المتوقّع في برنامج العمل العام الثالث عشر للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣. وفي أعقاب فاشيات الإيبولا السابقة، وجائحة كوفيد-١٩، وغزو أوكرانيا مؤخراً، تطورت مواصفات المخاطر التي تتعرض لها المنظمة تطوراً كبيراً وسيواصل ذلك. ومع توقّع الخبراء الدوليين في مجال إدارة المخاطر^١ أن تكون فترة التعافي لما بعد جائحة كوفيد-١٩ صعبة، مع التعرّض بشكل متزايد لعدم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي ولاضطرابات ناجمة عن تغيّر المناخ، فإنه من المرجح أن تضطر المنظمة إلى الاستجابة لعدد متزايد من الطوارئ الصحية في المستقبل القريب.

١٥- وفي هذا السياق، تواجه المنظمة مستوى أعلى بكثير من المخاطر التشغيلية. ولكي يتسنى للمنظمة إدارة تلك المخاطر التشغيلية على الصعيد القطري إدارة فعالة، لا بد أن تقيّم ما إذا كانت مجهزة بما فيه الكفاية للتصدي لها على مستويات المنظمة الثلاثة.

١٦- واستجابةً للمساءلة المطروحة آنفاً والتوصيات السابقة المقدّمة من الدول الأعضاء إلى المنظمة، استهلّت المنظمة في بداية عام ٢٠٢١ استعراضات ترمي إلى تقييم الإنجازات المحققة حتى الآن وتحديد المجالات التي يلزم أن تُجرى فيها تغييرات على إدارة المخاطر والضوابط الداخلية وأنشطة الامتثال من أجل التمكين من تحقيق أغراض برنامج العمل العام الثالث عشر على أفضل وجه في ظل سياق متغيّر. وشملت الاستعراضات مشاورات مكثفة على مستويات المنظمة الثلاثة، وساعدت على إعادة تأكيد التكامل الموجود بين إدارة المخاطر والضوابط الداخلية وأنشطة الامتثال وضرورة تنفيذ أنشطة جميع هذه المجالات الثلاثة بفعالية من أجل خفض المخاطر المتبقية التي تواجهها المنظمة إلى مستوى مقبول. وستؤدي مواطن الضعف في أي من المجالات الثلاثة حتماً إلى زيادة التعرّض على الصعيد القطري وستتيح الفرصة لتجسّد العديد من المخاطر. وستدرج نتائج الاستعراضات في استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر والامتثال خلال عام ٢٠٢٢.

١٧- وفي عام ٢٠٢٠، اعتمدت المنظمة النموذج المرجعي لنضج إدارة المخاطر على نطاق منظومة الأمم المتحدة، والذي 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. وهذا النموذج هو بمثابة أداة تخطيط مشتركة لمساعدة مؤسسات الأمم المتحدة على رسم خريطة طريق لمرحلتها المقبلة فيما يتعلق بنضج إدارة المخاطر. ويشمل نموذج الأمم المتحدة المرجعي لنضج إدارة المخاطر عدة أبعاد، وهي: الحوكمة؛ وإطار السياسات؛ الاضطلاع بالإجراءات ودمجها في العمليات؛ واستحداث النظم والأدوات؛ وقدرات إدارة المخاطر؛ وثقافة إدارة المخاطر. وتقدم الفقرات التالية أحدث المعلومات عن النّقد المُحرز حتى الآن في كل بُعد من هذه الأبعاد، كما تسلّط الضوء على المجالات التي تستثمر فيها المنظمة جهودها في سبيل تحسين نضجها.

^١ See The Global Risks Report 2022. World Economic Forum; 2022 (https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf, accessed 19 April 2022).

١٨- **الحوكمة:** يتمثل أحد الإنجازات الرئيسية المحققة في هذا المجال خلال عام ٢٠٢١ في مراجعة اختصاصات اللجنة العالمية لإدارة المخاطر التابعة للمنظمة، مع تجديد تمثيل كل مكتب من المكاتب الرئيسية للمنظمة على مستويات الإدارة العليا (أي المقر الرئيسي وجميع المكاتب الإقليمية)، لتصبح بذلك اللجنة بمثابة مستشار لفريق السياسات العالمية (الذي يضم المدير العام، ونائب المدير العام وجميع المديرين الإقليميين) للمسائل المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية العالمية وبرامج عمل الامتثال. وتوفر اللجنة العالمية لإدارة المخاطر منصة هامة لمناقشة مواصفات المخاطر في المنظمة ومواءمة شعبيها وإداراتها ومكاتبها الإقليمية ومكاتبها القطرية وفقاً لذلك مع جهود التخفيف من حدة المخاطر المؤسسية (والتي يُطلق عليها أيضاً "المخاطر الرئيسية") التي تتطلب استجابة منسقة على مستويات المنظمة الثلاثة. ومنذ بداية عام ٢٠٢١، اجتمعت اللجنة أربع مرات لمناقشة المسائل التالية: (أ) المخاطر الرئيسية والنهج اللازم اتباعها لتنسيق جهودها النشطة في مجال الإدارة على نطاق المنظمة؛ (ب) نُضج نظام المنظمة لإدارة المخاطر المؤسسية؛ (ج) تعريف تقبل المنظمة للمخاطر. وتستند اللجنة إلى عمل اللجان الإقليمية لإدارة المخاطر (أو ما يعادلها من هياكل إدارية)، والتي تتولى جهات تنسيق الشبكة الإقليمية للامتثال وإدارة المخاطر إدارة أمانتها. فعلى سبيل المثال، أنشأ المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لجاناً للامتثال وإدارة المخاطر على المستوى الإقليمي (برئاسة المدير الإقليمي) والمستوى القطري (برئاسة ممثلي المنظمة المعنيين)، مما أتاح تعزيز التبادلات المنظمة بشأن المواضيع الحاسمة الأهمية المتعلقة بالمخاطر بين المستويين والمواءمة في الإدارة النشطة للمخاطر الرئيسية على المستويات الثلاثة كافة، من خلال عملية رسم خرائط للمخاطر الإقليمية والمخاطر الرئيسية.

١٩- **إطار السياسات:** تمشياً مع أفضل الممارسات المعترف بها وبناءً على طلب لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة المنبثقة عن اللجنة الفرعية المعنية بمنع أفعال الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي والتصدي لها التابعة لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية، أحرزت اللجنة العالمية لإدارة المخاطر تقدماً كبيراً في النهوض بتعريف تقبل المخاطر لإرشاد الإدارة العليا للمنظمة والقوى العاملة في المنظمة والجهات صاحبة المصلحة فيها، عند الاقتضاء، بشأن الفهم المتوقع للمخاطر والموقف المتوقع تبنيه إزاءها بغية تحقيق أقصى قدر من الحصائل الصحية. وستساعد هذه المرحلة الهامة على إرساء الاتساق في تحديد المخاطر والتخفيف من حدتها على نطاق المنظمة. كما شاركت المكاتب الإقليمية بنشاط في هذه العملية وتعترف بقيمة هذه العملية في توجيه عملية صنع القرار اليومية. فعلى سبيل المثال، شدد المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ على الدور الحاسم الذي يلعبه تحديد وتفعيل تقبل المخاطر في إرساء "ثقافة مراعية للمخاطر" وضمان مساءلة صارمة أمام الدول الأعضاء.

٢٠- وفيما يتعلق بالحوكمة وإطار السياسات، تواصل المنظمة تطوير نموذجها المكون من ثلاثة خطوط ضمان، مع توضيح أدوار ومسؤوليات كل خط من خطوط الضمان على مستويات المنظمة الثلاثة. وتعكف المنظمة على تجريب نهج تُحدد فيه الضوابط الرئيسية اللازمة لإدارة المخاطر المعروفة لكل خط من خطوط الضمان ولجميع الجهات الفاعلة على مستويات المنظمة الثلاثة من أجل تعزيز المساءلة التنظيمية. ويوفر هذا النهج، الذي جرى تجريبه لأغراض عملية "الشراء المتكاملة" (procure-to-pay)، إطاراً واضحاً لتحديد المسؤوليات وتوزيعها على نطاق المنظمة بطريقة شفافة ومنظمة.

٢١- **الاضطلاع بالإجراءات ودمجها في العمليات:** تبين الدروس المستفادة من عمل اللجنة المستقلة المعنية بالتحقيق في ادعاءات الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي في جمهورية الكونغو الديمقراطية أثناء الاستجابة لفاشية الإيبولا العاشرة أن تحديد السياسات وإصدارها ليس كافياً. وقد أصبح من الواضح أنه ما لم تُستحدث أدوات ملائمة لترجمة السياسات إلى إرشادات عملية وسياقية لغرض استخدامها من قبل القوى العاملة في المنظمة، فإن المخاطر لن تُدار بفعالية. وقد استُرشد بهذا المبدأ في وضع أداة لتقييم مخاطر الاستغلال والاعتداء الجنسيين والتحرش الجنسي في إطار رد إدارة المنظمة على اللجنة المستقلة. وبفضل أداة إدارة المخاطر هذه، ستقيم مراكز الميزانية التابعة للمنظمة، مرة كل سنة على الأقل، مخاطر الاستغلال والاعتداء الجنسيين

السائدة نتيجة للعوامل الموجودة في سياق البرامج التشغيلية أو برامج المكاتب أو البرامج الصحية الخاص بها. وتتضمن هذه الأداة قائمة امثال مرجعية تبين جميع الضوابط التي يجب على كل مكتب من المكاتب القطرية استكمالها. وتتبع المنظمة حالياً نهجاً مماثلاً إزاء إدارة مخاطرها الرئيسية الأخرى إدارة فعالة.

٢٢- ومن المهم أيضاً ملاحظة أن اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى اعتمدت سياسة وإطار منقحين بشأن نظم إدارة قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر، يدعون إلى إجراء تقييم لجميع أطر وأدوات الوكالات المشاركة لأغراض التحديث والتكيف، حسب الاقتضاء.

٢٣- وبالتوازي مع ذلك، واصل مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات والشبكة الإقليمية للموظفين المعنيين بإدارة المخاطر والامتثال التابعة للمنظمة تنظيم دورات تدريبية وجلسات إحاطة إعلامية مع الشعب والإدارات والمكاتب القطرية من أجل توفير الإرشاد بشأن أفضل السبل لإدماج إدارة المخاطر في مختلف مراحل تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر، بما في ذلك أنشطة التخطيط للتأثية. واضطلع بمبادرات إقليمية ترمي إلى إذكاء الوعي بمخاطر الغش والفساد من خلال تنظيم حلقات عمل مخصصة في المكتبين الإقليميين لأفريقيا ولشرق المتوسط.

٢٤- **النظم والأدوات:** في سياق الاستعاضة عن نظام المنظمة للتخطيط المركزي للموارد، 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.

٢٥- وفيما يخص "دمج الإجراءات، واستحداث النظم والأدوات"، فإن الاستعاضة عن نظام التخطيط المركزي للموارد يمثل فرصة فريدة لتعزيز أنشطة إدارة المخاطر عن طريق النهوض بعملية تحديد المخاطر والضوابط الداخلية الرئيسية للعمليات الرئيسية لإدارة الأعمال، مع التمكين في الوقت نفسه من رصد الامتثال على نحو أكثر دينامية. وتعتزم المنظمة إدراج عنصر قوي للرقابة الداخلية في خريطة طريق تطوير التخطيط المركزي للموارد من خلال مبادرة "تحسين الأعمال".

٢٦- **قدرات إدارة المخاطر وثقافة إدارة المخاطر:** واصلت الأمانة الاضطلاع بأنشطة ترمي إلى زيادة تطوير قدرات إدارة المخاطر في المنظمة من خلال أنشطة بناء القدرات وإذكاء الوعي. ونُظّم تدريب على إدارة المخاطر وجلسات إحاطة إعلامية مع الموظفين على نطاق المنظمة بهدف تعزيز المهارات بشأن الموضوع وتولي زمامه. وتبذل المكاتب الإقليمية جهوداً جبارة في هذا المجال: ففي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط مثلاً، أسفرت نتائج المسح بشأن نُضج إدارة المخاطر، من جملة تدابير أخرى، عن إدراج إدارة المخاطر كبند دائم من بنود جدول الأعمال في جميع اجتماعات مكتب المدير العام التي يحضرها ممثلو المنظمة ومديروها. وبيّنت الاستعراضات التي أجرتها المنظمة لتعزيز نهجها في إدارة المخاطر والامتثال الحاجة إلى استثمار المزيد من الموارد على مستويات المنظمة الثلاثة من أجل توفير الدعم اللازم لموظفي المنظمة أثناء اضطلاعهم بأنشطتهم اليومية، مع التركيز بوجه خاص على أنشطة الامتثال على النحو المبين بالتفصيل في الفرع التالي.

٢٧- ونشرت وحدة التفتيش المشتركة في عام ٢٠٢٠ تقريراً عن إدارة المخاطر المؤسسية في الأمم المتحدة^١ وأصدرت أربع توصيات، أوصت إحداها بأن يجري الرؤساء التنفيذيون لوكالات الأمم المتحدة استعراضاً شاملاً لعملية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية قياساً بالمعايير المرجعية لوحدة التفتيش المشتركة (استناداً إلى نموذج الأمم

١ الوثيقة JIU/REP/2020/5 (متاحة على الموقع الإلكتروني

https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2020_5_arabic.pdf، تم الاطلاع في ١٩ نيسان/أبريل ٢٠٢٢).

المتحدة لُنْضَج إدارة المخاطر). وأجرى مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات تقييماً لُنْضَج إدارة المخاطر المؤسسية في منظمة الصحة العالمية، مستنداً في ذلك إلى الاستعراضات المستقلة السابقة والجارية (مثل تقرير "بالدوين" لعام ٢٠١٨ عن إدارة المخاطر المؤسسية، وأطر الرقابة الداخلية الجارية، واستعراضات الامتثال). وقُدِّمت نتائج التقييم إلى اللجنة العالمية لإدارة المخاطر لإقرارها وإسداء المشورة بشأن الخطوات التالية. كما ستُدرج مجالات التحسين المحددة في هذا التقييم في الاستراتيجية الشاملة لإدارة المخاطر المقرر إصدارها هذا العام.

٢٨- وعلى الرغم من أنه بُذلت جهود كبيرة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية خلال هذا العام، إلا أن الطريق لا يزال طويلاً أمام إدماج إدارة المخاطر في العمليات على مستويات المنظمة الثلاثة. ومن المفترض أن يؤدي العمل الجاري بشأن تقبل المخاطر، إلى جانب وضع استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر لزيادة القدرات، عند الحاجة، إلى تحسّن كبير في مجال العمل هذا مستقبلاً.

الامتثال

٢٩- على الصعيد العالمي، استعرضت الأمانة في عام ٢٠٢١ هيكلها العام الخاص بالامتثال بغرض تقديم المشورة بشأن أفضل السبل لتعزيز الضمان المقدم بشأن المستويات المتبقية من المخاطر في سياق برنامج العمل العام الثالث عشر. ويعكف مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات على تقييم العديد من النهج الرامية إلى تحسين برنامج عمل المنظمة بشأن الامتثال في المجالات التالية:

- **رؤية الامتثال وطموحاته:** تنسيق تعاريف أنشطة الامتثال ونطاقها على مستوى المنظمة حتى تتمكن من إنجاز مهمتها بكفاءة؛
- **هيكل الحوكمة:** توضيح أدوار كل خط من خطوط الضمان في المساهمة في تحقيق أهداف الضمان العامة للمنظمة وإعادة تأكيد ضرورة تعزيز وظيفة الخط الثاني من الامتثال لتقييم مستوى المخاطر المتبقية في المجالات العالية الخطورة وتقديم المشورة إلى الإدارة العليا في جميع المكاتب الرئيسية وعلى الصعيد العالمي بشأن التحسينات ذات الصلة اللازم إجراؤها؛
- **برنامج الامتثال:** إنشاء نظام منسق قائم على المخاطر تختلف بموجبه أنشطة الامتثال من حيث النطاق وتواتر عمليات التحقق والإبلاغ واستثمارات الموارد ذات الصلة، رهناً بمواصفات المخاطر لبلدٍ أو برنامجٍ معين؛
- **القدرات والاحتياجات من الموارد:** تحديد مستويات الموارد المخصصة للامتثال في كل مكتب من المكاتب الرئيسية، استناداً إلى مواصفات المخاطر التي تتعرض لها برامج ومزيج البلدان وتشجيع إنشاء وظائف مخصصة للامتثال وإدارة المخاطر في البرامج والبلدان المعرضة لخطر شديد.

٣٠- وقد استعرضت المنظمة أيضاً إطارها الخاص بالرقابة الداخلية بهدف تحديد احتياجات التكيف بالنظر إلى الأحداث الأخيرة وفي ضوء آخر تطورات السياق التنظيمي المذكور آنفاً. وتشمل الاستنتاجات الأولية ضرورة تعزيز نُضَج إطار المنظمة الخاص بالرقابة الداخلية من خلال مواصلة تطوير الأدوات اللازمة لدعم توضيح الأدوار والمسؤوليات في الخط الأول من الضمان، بغية تأكيد الضوابط الدنيا التي تتطلب رصداً دقيقاً من أجل إدارة المخاطر إدارة فعالة في جميع عمليات إدارة الأعمال الرئيسية التي تسهم في النجاح في تحقيق أغراض برنامج العمل العام الثالث عشر. واضطلعت الأمانة بمشروع تجريبي يندرج في إطار عملية الشراء المتكاملة بهدف تحديد المخاطر والضوابط الرئيسية عبر مستويات المنظمة الثلاثة. إنَّ تعميم هذا النهج على مجالات عمل

رئيسية أخرى في سياق الاستعاضة عن نظام التخطيط المركزي للموارد سيوفر معلومات قيّمة لإدراج ضوابط آلية ملائمة للغرض في تصميم نظام إدارة الأعمال الجديد. وتشكل المبادرات الإقليمية في مجال الضوابط الداخلية عنصراً مكملاً حاسماً للأهمية. فعلى سبيل المثال، وسّع المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ مؤخراً نطاق ممارسات المساءلة وإدارة المخاطر في العمل اليومي للمكتب الإقليمي بتنفيذ "قوائم مرجعية للمخاطر" ورصد الأنشطة بواسطة رؤساء الوظائف.

٣١- ورشما تدمج أدوات ونهج الرقابة الداخلية المعززة إدماجاً كاملاً في نظام إدارة الأعمال المقبل، واصلت مكاتب المنظمة تقييم مدى فعالية الضوابط الداخلية من خلال إتمام العملية السنوية بموجب القائمة المرجعية لإطار الرقابة الداخلية الخاصة بالتقييم الذاتي بشأن الجوانب الرئيسية لعمليات إدارة الأعمال. ولا تزال النتائج الموحدة لعام ٢٠٢١ تُظهر نتائج جيدة، مع تحديد إدارة المخاطر ورصدها كمجال يتطلب إدخال المزيد من التحسين على العمليات وأنشطة التخطيط. إن الانفصال الحالي بين إدارة المخاطر وأدوات الميزنة يعوق إدماج إدارة المخاطر في أنشطة التخطيط إدماجاً كاملاً. ورشما تدمج الأدوات في سياق مشروع الاستعاضة عن التخطيط المركزي للموارد، تواصل جهات التنسيق الإقليمية المعنية بالامتثال وإدارة المخاطر تقديم الإرشاد إلى مراكز الميزانية من أجل تمكينها من تخطي هذا العائق.

٣٢- وفي أعقاب تخفيف القيود المفروضة نتيجة لجائحة كوفيد-١٩، استأنفت المكاتب الإقليمية أيضاً استعراضات الامتثال القائمة على المخاطر في الموقع من أجل التحقق من العمليات والضوابط الداخلية، وتحديد الثغرات، ومساعدة الأفرقة القطرية على تحسين الامتثال بشكل عام. وساهمت مبادرات إقليمية أخرى في زيادة تعزيز وظائف المساءلة التي تضطلع بها المنظمة، مثل الاستعراضات الوظيفية القطرية في الإقليم الأفريقي وإقليم شرق المتوسط، واستعراض حضور المنظمة في بلدان الإقليم الأوروبي الذي يهدف إلى مراعاة القضايا المتصلة بالمساءلة بشكل متزايد عند إنشاء المكاتب القطرية مستقبلاً.

٣٣- وفي إطار الجهود التي تبذلها الأمانة لتحديث وتطوير إطارها لمكافحة الغش والفساد، اعتمدت المنظمة سياسة منقحة لمعالجة مسألة منع الغش والفساد والكشف عنهما والتصدي لهما. وبينما زوّدت المنظمة بسلسلة من السياسات والإجراءات التي تتناول مسألة منع الغش وتسهم في دورة إدارة مخاطر الغش (لمنعه وردعه والكشف عنه والمعاينة عليه)، فإنه يلزم مواءمة "سياسة المنظمة لعام ٢٠٠٥ بشأن منع الغش" مع (أ) أحدث التغييرات التنظيمية (ب) وتعريف أكثر حداثة للغش يتجاوز النطاق المالي ويأخذ في الاعتبار مختلف جوانب الفساد. وقد وضعت خطة تنفيذ شاملة تتضمن استراتيجية بشأن الاتصال والتدريب لضمان دمج جميع جوانب عمليات المنظمة فيها. وبناءً على ذلك، ستستهل حملة اتصال خلال العام لزيادة الوعي وبناء القدرات على مستويات المنظمة الثلاثة.

٣٤- وحدّد مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، بالتعاون مع فريق عامل تنظيمي معني بتقييم مخاطر الغش مؤلف من ثلاثة مستويات، منهجية لتقييم مخاطر الغش، تُعطى فيها الأولوية لمجالات العمل استناداً إلى مواطن الضعف المتعلقة بالغش والفساد. واعتُبرت عملية الشراء المتكاملة^١ بأنها المجال الذي ينطوي على أكبر قدر من الضعف. وقد أنجز تقييم متعمّق لمخاطر الغش والفساد في هذا المجال ذي الأولوية. وأُجريت عملية تقييم مخاطر الغش في الفترة من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١ إلى شباط/فبراير ٢٠٢٢ وشملت سلسلة من الاجتماعات الثنائية مع الجهات صاحبة المصلحة المعنية في سلسلة الإمداد (المقر الرئيسي والفرق المعنية بالمشتريات التابعة لمركز الخدمة العالمي)، فضلاً عن حلقات عمل مخصصة شارك فيها زملاء من مستويات

١ تشمل الخطوات الرئيسية لعملية الشراء التي تتراوح من تقدير الاحتياجات إلى تسليم السلع والخدمات.

المنظمة الثلاثة كافة وتتناول عملية الشراء المتكاملة بهدف مناقشة مختلف خطوات هذه العملية، والتي تتراوح من تقدير الاحتياجات إلى السداد. وقد وُثق رسمياً تقييم لعوامل خطر الغش المتأصلة، وتحليل لبيئة الرقابة، وتوصيات بشأن الإجراءات الواجب اتخاذها للتصدي للتعرض للغش (بما في ذلك إمكانية الأتمتة)، وتجري مناقشتها مع الإدارة العليا لغرض إدماجها في مرحلة تحسين عمليات إدارة الأعمال في إطار نظام إدارة الأعمال من أجل ضمان تصميم الضوابط الآلية المناسبة وفقاً لذلك.

٣٥- وبالتوازي مع ذلك، وضع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات معايير لمنهجيات تقييم مخاطر الغش في المعونة الدولية، ويعكف حالياً على تصميم أداة قائمة على هذه المنهجيات لمساعدة القوى العاملة في المنظمة على تقييم مخاطر الغش والفساد المرتبطة بالعوامل الخارجية والداخلية التي قد تواجهها برامجها. وقد دخل أيضاً إعداد دليل يرمي إلى إذكاء الوعي بمخاطر الغش والفساد في عمليات المنظمة مراحلها الأخيرة.

٣٦- وتظل الأمانة ملتزمة بضمان مستوى عالٍ من المساءلة أثناء اضطلاعها بولايتها. ومع ذلك، هناك تحديات كثيرة في مجال إدارة المخاطر والامتثال وستتطلب جهوداً ضخمة لضمان أن تمكّن أنشطة إدارة المخاطر والامتثال من إحداث آثار على الصعيد القطري بشكل كامل، تمشياً مع برنامج العمل العام الثالث عشر. وسيبهم دعم الدول الأعضاء المستمر للمبادرات الواردة في هذا التقرير في بناء منظمة أقوى ومزودة بكامل القدرات اللازمة للوفاء بوعودها بتعزيز الصحة، والحفاظ على سلامة العالم، وخدمة الضعفاء.

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٣٧- اللجنة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

= = =