

Distr.: General
15 January 2019
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثالثة والسبعون

البنود ١٢٦ و ١٣٥ و ١٣٦ و ١٥٠ من جدول الأعمال

إصلاح الأمم المتحدة: التدابير والمقترحات

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩

الجوانب الإدارية والمتعلقة بالميزانية لتمويل عمليات

الأمم المتحدة لحفظ السلام

نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة

تقرير الأمين العام*

موجز

طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٦٢/٧٢ جيم، مقترحاً جديداً لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من شأنه أن يساعد في تقديم خدمات للدعم الإداري تفي بالغرض إلى العملاء على نطاق الأمانة العامة للأمم المتحدة، بسبل منها إنشاء خدمات مشتركة على الصعيد العالمي. فالأمانة العامة للأمم المتحدة حينما تكون قادرة على تقديم الخدمات الإدارية حيثما تعين، ومتى تعين، وكيفما تعين، يمكن أن تصبح أقدر على العمل بسرعة وبمزيد من الكفاءة والفعالية في القيام بوجه أفضل بأنشطتها المعيارية والتنفيذية.

وشدد الأمين العام في تقريره المعنون "تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: ضمان مستقبل أفضل للجميع" (A/72/492)، على الحاجة الماسة إلى ضمان المزيد من الاتساق والفعالية من حيث التكلفة في الدعم الإداري من خلال القيام بالمعاملات الإدارية في عدد أقل من المواقع. وتعني الظروف الصعبة التي تعمل فيها الأمم المتحدة حالياً أنه يلزم اتباع نهج جديدة ومبتكرة في جميع مجالات عمل المنظمة. فلا يمكن تحقيق أي تغيير يفضي إلى تحول ذي شأن بمواصلة فعل نفس الشيء بنفس الطريقة.

* تأخر تقديم هذا التقرير لاستقاء المعلومات من مصادر أخرى على نطاق واسع.



ومن شأن الأخذ بنهج الخدمات المشتركة على الصعيد العالمي أن يتيح للموظفين إعادة التركيز على تنفيذ الولايات، مع إعطاء الأولوية في المراكز العالمية للخدمات المشتركة المقترح إنشاؤها على تقديم خدمات عالية الجودة ومرنة وموثوقة تلبي احتياجات العملاء.

ونموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، وهو عنصر مهم من عناصر خطة الأمين العام الطموحة للإصلاح، يهدف إلى تحسين القدرة على الاستجابة والكفاءة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات. وهذه مهمة معقدة، إلا أن الحاجة إليها ملحة لكفالة المزيد من الفعالية من حيث التكلفة والانساق في الدعم الإداري على نطاق المنظمة. وقد شهدت منظومة الأمم المتحدة بالفعل انتقال العديد من الصناديق والبرامج والوكالات نحو نماذج مماثلة في تقديم الخدمات. والأمانة العامة في وضع فريد يتيح لها الاستفادة من الدروس التي استخلصتها الكيانات الأخرى، ومن التوصيات الصادرة عن هيئات الرقابة بشأن التحول في أسلوب العمل.

المحتويات

الصفحة

٤	أولا - مقدمة
٤	ثانيا - مسوغات التغيير
٤	ألف - الرؤية التي يبنى عليها نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
٥	باء - بيان الجدوى
٦	ثالثا - المقترح الشامل
٧	ألف - اختيار المواقع لمراكز الخدمات المشتركة
١٠	باء - نطاق الخدمات
١١	جيم - هيكل إدارة المراكز العالمية للخدمات المشتركة
١٦	دال - هيكل تقديم الخدمات في مراكز الخدمات المشتركة
٢٠	هاء - عناصر التشغيل الأخرى
٢١	واو - نموذج التمويل
٢٣	رابعا - مقترح التنفيذ
٢٣	ألف - نهج التنفيذ
٢٥	باء - الأثر التنظيمي والمواءمة
٢٨	جيم - تدابير تخفيف الأثر المترتب على الموظفين
٢٩	دال - إدارة المشاريع والحوكمة
٣٢	خامسا - موجز الآثار المترتبة في الميزانية
٣٢	ألف - الاحتياجات من الموارد
٣٤	باء - توزيع الاحتياجات من الموارد
٣٥	جيم - أثر الموارد على كيانات الأمانة العامة
٣٥	سادسا - الإجراءات الموصى بأن تتخذها الجمعية العامة

المرفقات

٣٧	الأول - الدروس المستفادة التي روعيت في إعداد مقترح المراكز العالمية للخدمات المشتركة
٤١	الثاني - منهجية تحليل التكاليف والعوائد
٤٢	الثالث - قائمة العمليات حسب التقسيم الإداري
٤٤	الرابع - الاحتياجات من الموارد المتعلقة بالتنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
٥٦	الخامس - خطة تحقيق الفوائد
٥٨	السادس - مسرد المصطلحات

أولا - مقدمة

١ - إن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي عنصر هام من عناصر خطة الأمين العام للإصلاح. وإذا كان النظام المركزي لتخطيط الموارد (أوموجا) قد أتاح توحيد أساليب العمل وتشغيلها آليا، فإن النموذج المقترح لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي سيمكن من توحيد الهياكل الإدارية المجزأة ودمجها في المراكز العالمية للخدمات المشتركة بهدف تحسين تقديم الخدمات وزيادة الكفاءة. وسيتمكن هذا النموذج من تقديم الخدمات بقدر أكبر من الاتساق وقابلية التوسع في تقديم الخدمات، ومن ثم تحقيق وفورات الحجم والحد من الحجم الذي توجد به المنظمة في مراكز العمل المرتفعة التكاليف والمخاطر.

٢ - ويستند هذا التقرير إلى التقرير المتعلق بإطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/70/323) والتقارير اللاحقة التي وردت فيها تفاصيل إضافية عن النموذج (A/71/417 و A/72/801 و A/72/801/Add.1/Rev.1).

٣ - وعملا بقرار الجمعية العامة ٢٤٨/٧٠ ألف، يحتوي التقرير على اقتراح شامل يتضمن رؤية للغاية النهائية، وأهدافا وغايات واضحة، وبيانا للجدوى، وتحليلا مفصلا للتكاليف والمنافع. ويتضمن التقرير أيضا لمحة عامة عن عدد إضافي من العمليات التي ستدرج في نطاق المشروع لزيادة أوجه الكفاءة. ويعرض التقرير خطة لتنفيذ المشروع على مراحل، تقضي بنقل المهام والعملاء في إلى المراكز العالمية للخدمات المشتركة اعتبارا من أوائل عام ٢٠٢٠، فضلا عن تفاصيل ما يترتب عن ذلك من آثار في الميزانية.

٤ - واستفاد وضع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى حد كبير من التوجه الذي حددته الجمعية العامة، ومن ملاحظات وتوصيات اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، وآراء الدول الأعضاء والجهات المعنية الرئيسية، وتوصيات الهيئات الرقابية بشأن مبادرات التحول في تسيير الأعمال، وبخاصة الخبرة المكتسبة والدروس المستفادة من تنفيذ واستخدام ترتيبات الخدمات المشتركة داخل الأمانة العامة ومنظومة الأمم المتحدة.

ثانيا - مسوغات التغيير

ألف - الرؤية التي ينبنى عليها نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي

٥ - تستند رؤية الأمين العام لتغيير النموذج الإداري إلى التزام بتفويض القرار إلى رؤساء الكيانات، مع الاستفادة الكاملة من نظام أوموجا ونموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من أجل تحسين القدرة على الاستجابة والكفاءة والشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات.

٦ - وسيساعد نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي المنظمة في استغلال كامل القدرات التي تتيحها النظم المركزية، وفي تحرير مديري البرامج من عبء المهام المتعلقة بالمعاملات وذلك من خلال مد جميع العملاء بخدمات إدارية تتسم بالمرونة والموثوقية والكفاءة من حيث التكلفة. وسيحتفظ مديرو البرامج بكامل سلطتهم في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يتيح لهم التركيز أكثر على ولاياتهم وأولوياتهم الاستراتيجية.

٧ - وجميع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي المهام المركزية المستقلة عن المواقع^(١) في المراكز العالمية للخدمات المشتركة التي يُقترح إنشاؤها في المواقع الأربعة التالية: نيروبي؛ وشينزين، في الصين؛ وبودابست؛ ومونتريال، في كندا.

٨ - وستتيح المراكز العالمية للخدمات المشتركة دعم احتياجات العملاء بطريقة استباقية، حيث يجري قياس مستويات الأداء باستمرار لتعزيز شفافية التكلفة الإدارية، والارتقاء بالجودة وتحسين الوفاء بالآجال، كما سيتيح آلية لمواصلة التحسين تستند إلى إطار لإدارة الأداء.

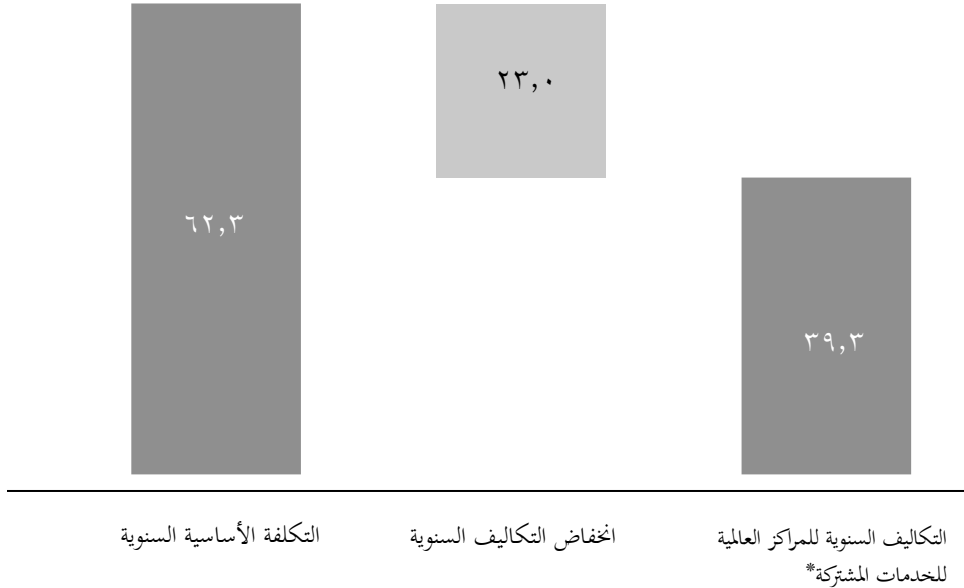
باء - بيان الجدوى

٩ - يوفر هذا الاقتراح نمودجا جذابا من حيث التكلفة مقارنة بالتكلفة المتكبدة حاليا لتقديم خدمات الدعم الإداري (الذي يشار إليه أيضا باسم "التكلفة المرجعية الأساسية"). وبعد إنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة، يقدر أن التكاليف ستتناقص بمقدار ٢٣ مليون دولار سنويا مقارنة بالتكاليف المرجعية الأساسية (انظر الشكل الأول).

الشكل الأول

انخفاض التكاليف السنوية

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)



* تستند التكاليف السنوية للمراكز العالمية للخدمات المشتركة إلى التكاليف التشغيلية التقديرية للسنة الخامسة.

(١) هذه مهام مستقلة عن المواقع تؤدي محليا، ولكن يمكن أن تخضع، جزئيا أو كليا، لعمليات التوحيد والتبسيط والتخصص و/أو التشغيل الآلي في بيئة للخدمات المشتركة، أو المهام التي يتولاها مقر الأمم المتحدة أو المكاتب الموجودة خارج المقر، ولكن يمكن تنفيذها في مواقع أخرى.

١٠ - ويؤدي ذلك إلى انخفاض في التكاليف يقدر بنحو دولار ٤٩,٠ مليون دولار خلال السنوات الخمس الأولى من العمليات^(٢)، مع بلوغ نقطة التعادل^(٣) في نهاية السنة الثالثة (انظر الجدول ١).

الجدول ١

خفض التكاليف على مدى خمس سنوات

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

السنة	صفر	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
التكلفة المرجعية الأساسية	-	٦٢ ٣٤٨	٦٢ ٣٤٨	٦٢ ٣٤٨	٦٢ ٣٤٨	٦٢ ٣٤٨
تكاليف تشغيل المراكز العالمية للخدمات المشتركة	-	٣٩ ٨٣٤	٤١ ٣٤٩	٣٩ ٣١٨	٣٩ ٣١٨	٣٩ ٣١٨
التكاليف المتكبدة مرة واحدة لإنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة	٣٥ ٨٩٥	٢٤ ٦١٢	٣٠ ٤٧	-	-	-
التخفيض السنوي للتكاليف	(٣٥ ٨٩٥)	(٢٠ ٩٨)	١٧ ٩٥٢	٢٣ ٠٣٠	٢٣ ٠٣٠	٢٣ ٠٣٠
التخفيض التراكمي في التكاليف	(٣٥ ٨٩٥)	(٣٧ ٩٩٣)	(٢٠ ٠٤١)	٢ ٩٨٩	٢٦ ٠١٩	٤٩ ٠٤٩

ملاحظة: الأرقام كلها تقديرية. والسنوات تتضمن التكاليف عن الفترة من ١ تموز/يوليه إلى ٣٠ حزيران/يونيه، وتبدأ السنة الأولى في ١ تموز/يوليه ٢٠٢٠ لمواءمة متوسط التقديرات المتعلقة بتاريخ الشروع في العمل بالخدمات المشتركة على نطاق الأمانة العامة.

ثالثاً - المقترح الشامل

- ١١ - يصف هذا الفرع جميع العناصر الواردة في اقتراح نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.
- ١٢ - وقد وُضع المقترح استناداً إلى المنهجية السداسية الأجزاء المبينة في تقرير الأمين العام عن إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/70/323). وهذه المراحل هي:
 - **المرحلة ١:** تقييم العمليات الإدارية من حيث ارتباطها بمواقع بعينها وتصنيفها إلى فئات، أي فئة المقر وفئة المحاور والفئة المحلية
 - **المرحلة ٢:** تقييم تأثير وصعوبة نقل العمليات إلى مراكز الخدمات المشتركة
 - **المرحلة ٣:** ربط الأدوار الوظيفية بالهيكل التنظيمية المقابلة في الأمانة العامة، بغية تحديد المواقع التي توجد فيها هذه الأدوار الوظيفية حالياً وإجراء قياس كمي لعبء العمل المرتبط بكل عملية
 - **المرحلة ٤:** تحديد المواقع المحتملة لتوحيد الخدمات الإدارية، مع مراعاة اعتبارات النوعية ونسبة التكاليف إلى الفوائد (انظر الفرع الثالث - ألف)
 - **المرحلة ٥:** إعداد دراسة جدوى لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي (انظر الفرع الثاني - باء)

(٢) مقارنة التكلفة المرجعية الأساسية المقدرة لتنفيذ الخدمات المندرجة في نطاق المشروع في نموذج تقديم الخدمات الحالي والمقبل، بما في ذلك التكاليف غير المتكررة المرتبطة بإنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة.

(٣) نقطة التعادل هي التاريخ الذي ستسترجع فيه المنظمة استثمارها مرة واحدة في إنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة.

- المرحلة ٦: وضع إطار لتقييم المخاطر المحتملة وصياغة استراتيجية للتخفيف من حدة المخاطر (انظر الفرع الرابع - دال)

ألف - اختيار المواقع لمراكز الخدمات المشتركة

١ - معايير التقييم

١٣ - طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٦٢/٧٢ جيم، أن يراعي المقترح كما ينبغي الفقرة ٥ من تقرير اللجنة الاستشارية الوارد في الوثيقة A/72/7/Add.50 وتعليقات وحدة التفتيش المشتركة وملاحظاتها وتوصياتها، وأن يتشاور الأمين العام مع الدول الأعضاء والجهات المعنية ذات المصلحة، وأن يأخذ في الاعتبار الآراء التي تعرب عنها هذه الدول والجهات. وفي ضوء هذا الطلب، أُجري في عام ٢٠١٨ تقييم جديد لمواقع المراكز العالمية للخدمات المشتركة، باستخدام المعايير المطبقة في التقييم السابق للمواقع (A/72/801، الفقرة ٢٩). وأقرت اللجنة التوجيهية لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي هذه المعايير، وترد في الفقرة ٥ من تقرير اللجنة الاستشارية الصادر بالوثيقة A/72/7/Add.50. ويبين الشكل الثاني أدناه معايير تحديد درجات تقييم المواقع.

الشكل الثاني

معايير تحديد الدرجات التقييمية للمواقع

ملاءمة الموقع (٢٠ في المائة)	كفاءة اليد العاملة المحلية (٤٠ في المائة)	التكاليف (٤٠ في المائة)
<ul style="list-style-type: none"> • نوعية الحياة • الأخطار القطرية • البنى التحتية 	<ul style="list-style-type: none"> • توافر اليد العاملة • الجودة • المهارات اللغوية 	<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف الموظفين • تكاليف التشغيل • تكاليف الإنشاء غير المتكررة

٢ - نهج التقييم

١٤ - المواقع المشمولة بالتقييم الجديد هي المواقع الـ ٤٥ الأصلية التابعة للأمم المتحدة (بما في ذلك صناديقها وبرامجها) التي تقدم خدمات الدعم الإداري. وإضافة إلى ذلك، ومن أجل زيادة الاستفادة من خبرة الخدمات الإدارية في منظومة الأمم المتحدة، تناول التقييم الجديد ١١ موقعاً في المقر وفي مراكز الخدمات المشتركة في الوكالات المتخصصة والمنظمات ذات الصلة وغيرها من الكيانات التي تقدم خدمات الدعم الإداري. وتلبية لطلب الجمعية العامة في قرارها ٦٢٦/٧٢ جيم إعداد اقتراح جديد بعد التشاور مع الدول الأعضاء، دعت الأمانة العامة أيضاً جميع الدول الأعضاء الـ ١٩٣ إلى إبداء اهتمامها باستضافة مركز عالمي للخدمات المشتركة. وبناء على ذلك، اقترحت ١٩ دولة من الدول الأعضاء^(٤) ما مجموعه ٢٢ موقعاً لاستضافة المراكز العالمية للخدمات المشتركة. ومن بين هذه المواقع الـ ٢٢، كان ١٥ موقعاً مدرجاً بالفعل في المواقع الـ ٤٥ الأصلية الحالية والمواقع الـ ١١ التابعة للوكالات المتخصصة والمنظمات ذات الصلة والكيانات الأخرى. والمواقع السبعة المتبقية أُدرجت في التقييم، ليلعب مجموع المواقع ٦٣ موقعاً خاضعاً للتقييم (انظر الشكل الثالث أدناه).

(٤) هذه الدول الأعضاء التسع عشرة هي إثيوبيا، وألمانيا، وأوغندا، وبنغلاديش، وبوتسوانا، وتايلند، والدانمارك، والسنغال، وسويسرا، والصين، وعمان، وكندا، وكينيا، ومصر، والمكسيك، وموريشيوس، والنمسا، والهند، وهنغاريا.

الشكل الثالث
المواقع المشمولة بالتقييم

أفريقيا	الأمريكتان	آسيا	أوروبا
(أ) المواقع الـ ٤٥ المدرجة في التقييم السابق (انظر A/72/801)			
١ - أبيدجان، كوت ديفوار	١٣ - كينغستون	٢٢ - ألماتي، كازاخستان	٣٧ - بون*
٢ - أديس أبابا*	١٤ - مكسيكو*	٢٣ - عمان	٣٨ - برينديزي، إيطاليا
٣ - القاهرة*	١٥ - مونتيفيديو	٢٤ - آيبا	٣٩ - بودابست*
٤ - داكار*	١٦ - نيويورك، الولايات المتحدة	٢٥ - بانكوك*	٤٠ - كوبنهاغن*
٥ - عنتيبي، أوغندا*	١٧ - بنما سيتي	٢٦ - بيروت	٤١ - جنيف، سويسرا*
٦ - جوهانسبرغ، جنوب أفريقيا	١٨ - بورت أوف سبين	٢٧ - دبي، الإمارات العربية المتحدة	٤٢ - اسطنبول، تركيا
٧ - يغالي	١٩ - ريو دي جانيرو	٢٨ - فوكوكا، اليابان	٤٣ - روما
٨ - لوساكا	٢٠ - سانتياغو	٢٩ - إنشيون، جمهورية كوريا	٤٤ - فالنسيا، إسبانيا
٩ - نيروبي*	٢١ - واشنطن العاصمة	٣٠ - كاتماندو	٤٥ - فيينا*
١٠ - نيامي		٣١ - كوالالمبور	
١١ - الرباط		٣٢ - مدينة الكويت	
١٢ - ياوندي		٣٣ - المنامة	
		٣٤ - نيودلهي*	
		٣٥ - سوا	
		٣٦ - طشقند	
(ب) الموقع الـ ١١ التابعة للوكالات المتخصصة والمنظمات والكيانات الأخرى ذات الصلة			
١ - مونتريال، كندا*	٢ - شيناى، الهند*	٥ - برن	
	٣ - مانيتا	٦ - لندن	
	٤ - طوكيو	٧ - مدريد	
		٨ - لاهاي، هولندا	
		٩ - هامبورغ، ألمانيا	
		١٠ - باريس	
		١١ - تورينو، إيطاليا	
(ج) المواقع السبعة الجديدة التي اقترحتها الدول الأعضاء			
١ - إيبين، موريشيوس	٣ - شنغود، الصين		
٢ - غابوروني	٤ - دكا، بنغلاديش		
	٥ - الدقم، عمان		
	٦ - هانغزو، الصين		
	٧ - شينزين، الصين		

* موقع اقترحه الدولة العضو.

١٥ - ولضمان تحليل مستقل يقوم به أهل الخبرة، تم التعاقد مع شركة استشارية مستقلة لإجراء التقييم. واستند التقييم إلى المعايير المستخدمة في التقييم السابق وتضمن المراحل الثلاث التالية:

التقييم الأولي في ضوء المتطلبات الدنيا

- (أ) في هذه المرحلة، تم تقييم جميع المواقع الـ ٦٣ في ضوء المتطلبات الدنيا، بما في ذلك ما يلي:
- ١' الأمن والاستقرار؛
 - ٢' إمكانية اصطحاب الأسرة إلى مركز العمل؛
 - ٣' الرعاية الصحية والتعليم وتسهيلات الوصول، بما في ذلك وجود مرافق طبية ومؤسسات تعليمية يعوّل عليها ومطار دولي قريب، وتغطية شبكات الاتصال والتواصل الحديثة؛
 - ٤' الهياكل الأساسية، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والموثوقة؛
 - ٥' توافر يد عاملة محلية مؤهلة تستوفي مواصفات المهارات المطلوبة؛
 - ٦' تغطية مناسبة لمناطق التوقيت.

واستوفى ٣٩ من أصل ٦٣ موقعا المتطلبات الدنيا استيفاء كاملا.

التقييم في ضوء معايير تحديد الدرجات التقييمية

- (ب) في هذه المرحلة، تم تقييم المواقع الـ ٣٩ التي استوفت الحد الأدنى من المتطلبات في ضوء الدرجات التقييمية التي اعتمدها اللجنة التوجيهية على النحو التالي: التكاليف (٤٠ في المائة)، والقوة العاملة المحلية المؤهلة (٤٠ في المائة)، وملاءمة الموقع (٢٠ في المائة) (انظر الشكل الثاني).

إعداد قائمة مختصرة للمواقع الموصى بها

- (ج) في هذه المرحلة، رُتبت المواقع الـ ٣٩ ووضعت قائمة مختصرة، استنادا إلى نتائج التقييم في ضوء معايير الدرجات التقييمية.

٣ - المواقع الموصى بها

١٦ - أشارت نتائج التقييم إلى أن نيروبي، وشينزين، وبودابست، ومونتريال، حصلت على أعلى الدرجات كل في منطقتها الجغرافية (أي أفريقيا وآسيا وأوروبا والأمريكتان). وبناء على ذلك، يُقترح أن يستضيف كل موقع من المواقع الأربعة مركزاً من المراكز العالمية للخدمات المشتركة. وهذه التوصية تستوفي بالكامل متطلبات الجمعية العامة الواردة في قرارها ٢٦٢/٧٢ جيم، بما في ذلك توفير ما يلي:

- (أ) نموذج للدعم قائم على تقديم خدمة "لا تغيب عنها الشمس"، حيث يمكن، عند الاقتضاء، إجراء بعض المعاملات وتبادلها بين مراكز الخدمات المشتركة في مختلف مناطق التوقيت بهدف زيادة القدرة على الاستجابة وتقليل حالات التأخير (القرار ٢٦٢/٧٢ جيم، الجزء الرابع، الفقرة ٣)؛

(ب) التغطية الكافية بالموظفين الناطقين باللغة الفرنسية (A/72/7/Add.50، الفقرة ١٣). فقد تبين من التقييم أن مونتريال ستكون قادرة على توفير الخدمات باللغة الفرنسية. وإضافة إلى ذلك،

سيحتاج لمراكز الخدمات الأخرى قوة عاملة ناطقة باللغة الفرنسية، مما سيمكن من تقديم الخدمات التي يجب فيها مراعاة الوقت باللغة الفرنسية إلى العملاء في أفريقيا وآسيا وأوروبا؛

(ج) مركز واحد للخدمات المشتركة موقعه في أفريقيا (A/72/7/Add.50، الفقرة ١٢).

١٧ - وفضلاً عن ذلك، ستوفر هذه التوصية المزايا التالية:

- (أ) متانة العلاقات مع الحكومات المضيفة. فحكومات البلدان التي توجد فيها المواقع الأربعة الموصى بها أكدت جميعاً اعترافها بامتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها، بما في ذلك منح رعايا البلدان الثالثة تصاريح للعمل في المركز العالمي للخدمات المشتركة باعتبارهم موظفين معينين محلياً، وتصاريح عمل لأزواج الموظفين الدوليين. وعرض كل من هذه الحكومات أيضاً مساهمات إضافية للدعم؛
- (ب) تأمين تغطية مناطق التوقيت كلها في جميع عمليات الأمانة العامة في كافة أنحاء العالم؛
- (ج) إمكانية تيسير القيام في المستقبل بتوحيد نماذج تقديم الخدمات المشتركة المتبعة في منظومة الأمم المتحدة، حسب الاقتضاء، وبالتالي الإسهام في تحقيق نهج "توحيد الأداء".

باء - نطاق الخدمات

١٨ - وفقاً للجزء التاسع عشر من قرار الجمعية العامة ٢٤٨/٧٠ ألف، يقتصر وضع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على توفير خدمات الدعم الإداري.

١٩ - وكخطوة أولى من المنهجية السداسية المراحل (المبينة في الفقرة ١٢)، جرى تقييم ٣٨٦ عملية إدارية، منها ما يُنفذ على نظام أوموجا ومنها ما يُنفذ خارجة (انظر A/71/417). ونتيجة لذلك، صُنفت ٢٠١ عملية في فئة المحاور (أي غير مرتبطة بمواقع بعينها)، ويمكن دمجها في مراكز الخدمات المشتركة. وأضيفت إلى القائمة عملية إدارية أخرى فيما بعد، ليصل العدد الإجمالي للعمليات الإدارية من الفئة غير المرتبطة بمواقع بيعنها إلى ٢٠٢ عملية إدارية^(٥). وقد وافقت الجمعية العامة، في قرارها ٦٢٦/٧٢ جيم، على طلب اللجنة الاستشارية في الفقرة ١٤ من تقريرها الصادر بالوثيقة A/72/7/Add.50، أن يتضمن هذا الاقتراح بياناً لما سيتحقق من حيث زيادة أوجه الكفاءة والوفورات في التكاليف.

٢٠ - وأجري استعراض أكثر تعمقاً للعمليات الـ ٢٠٢^(٦) في الخطوة الثانية من المنهجية بمهدف تقييم أثر نقل العمليات إلى مركز للخدمات المشتركة. وخلص الاستعراض إلى ما يلي:

- (أ) **العمليات التي يتوقع أن تقوم بها المراكز العالمية للخدمات المشتركة في السنة الأولى من مباشرتها أعمالها** - يندرج معظم هذه العمليات ضمن المجالات الرئيسية الأربعة التالية: إدارة الموارد البشرية، والحسابات المستحقة الدفع، وكشوف المرتبات، والخدمات المشتركة، بما في ذلك افتتاح إجراءات السفر للعملاء، والشحن، وحساب المبلغ المقطوع للسفر. وكان تقرير الأمين العام الصادر بالوثيقة A/72/801 قد أدرج ضمن عمليات السنة الأولى العمليات التي تتصل بالتسويات المصرفية وحساب المبالغ المقطوعة للسفر والشحن لجميع موظفي الأمانة العامة والتقارير المالية للبعثات الميدانية

(٥) يندرج في هذا المجموع أيضاً عملية التسوية الداخلية التي تنطوي على تسوية الأصول والخصوم بين المنظمة والبايعين على الصعيد العالمي في إطار مجموعة الإجراءات المالية.

(٦) يرد في المرفق الثالث جرد مفصل للعمليات الـ ٢٠٢.

التي كانت في السابق تديرها إدارة الدعم الميداني. ويتناول التقرير الحالي أيضا إدراج خدمات السفر وأمانة الصندوق للبعثات الميدانية التي كانت إدارة الدعم الميداني تديرها سابقا.

(ب) **العمليات التي لا يُتوقع أن تقدمها المراكز العالمية للخدمات المشتركة في الوقت الراهن** - هذه العمليات إما تقع خارج نطاق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في هذه المرحلة، وإما يمكن أن تستفيد من الاشتراك في موقع واحد مع الأنشطة الأخرى غير المحورية، ومن ثم يوصى بإبقائها في مواقعها الحالية في الوقت الراهن. وستُجرى مراجعات أخرى لهذه العمليات في المستقبل لكي تظل الخدمات المعروضة متفقة مع احتياجات العملاء.

٢١ - وبين التقييم (انظر الشكل الرابع) أنه من المتوقع أن تكون ٨٠ عملية من بين العمليات الـ ٢٠٢ غير المرتبطة بمواقع معينة متاحة في المراكز العالمية للخدمات المشتركة في السنة الأولى من التشغيل (زيادة قدرها ٣٣ في المائة على العمليات الـ ٦٠ المحددة في التقرير الصادر بالوثيقة A/72/801)، ومن هذه العمليات ٣٥ عملية متعلقة بإدارة الموارد البشرية، و ٣٩ عملية مالية، و ٦ عمليات لتقديم الخدمات على نطاق المنظمة. وفي إطار المرحلة الثانية، سيجري استعراض جميع العمليات المتبقية، لوضع خطة محكمة لتوسيع نطاق مراكز الخدمات المشتركة في المستقبل.

الشكل الرابع
تقييم العمليات



جيم - هيكل إدارة المراكز العالمية للخدمات المشتركة

٢٢ - سيكون مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي مسؤولاً أمام وكيل الأمين العام لإدارة الدعم العملياتي، الذي سيواصل التنسيق والتشاور على نحو وثيق مع وكيل الأمين العام لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال. ومن شأن ذلك أن يكفل التآزر بين السياسات والعمليات التي تنفذ في المراكز العالمية للخدمات المشتركة، وأن يتيح التعرف على الفرص السانحة لتحسين السياسات والعمليات ووضع المناسب من السياسات، على النحو المتوخى في قرار الجمعية العامة ٢٨١/٧٣. وسيُتيح

هيكّل إداري موحد في جميع مواقع مراكز الخدمات المشتركة الأربعة التوجيه الاستراتيجي والرقابة، وسيكفل الاتساق بين جميع المواقع والمهام^(٧).

مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي

٢٣ - الغرض من مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي هو تحديد الاتجاه والإشراف على عمليات تقديم الخدمات المشتركة. ويُقترح أن يشغل مكتب المدير نفس المبنى مع المركز العالمي للخدمات المشتركة في نيروبي، لأن هذا المركز يستضيف كل المهام الرئيسية لمراكز الخدمات، وهو في منطقة التوقيت نفسها التي تقع فيها غالبية العملاء.

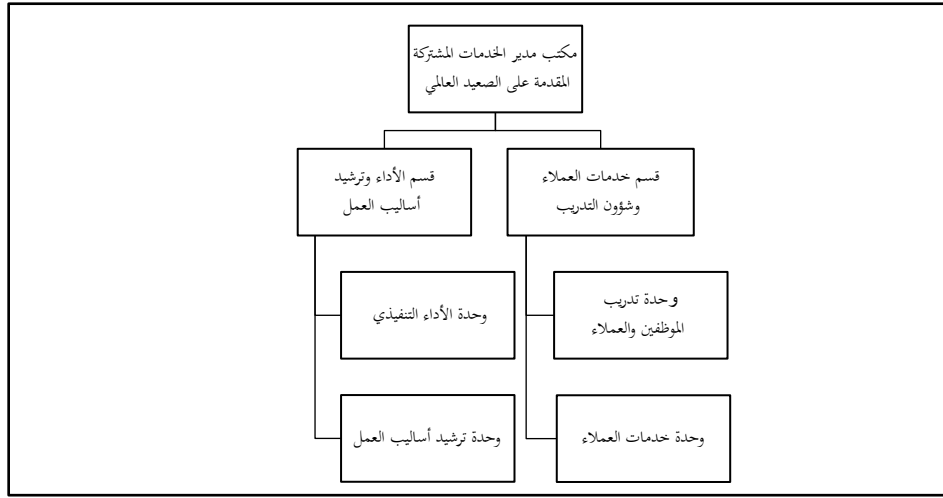
٢٤ - سيتولى مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي المسؤوليات التالية:

- (أ) رسم التوجه التنفيذي على الأجلين القريب والبعيد لتقديم الخدمات المشتركة؛
- (ب) كفالة الاتساق في عمليات تقديم الخدمات بين مراكز الخدمات؛
- (ج) ضمان المواءمة مع أهداف المنظمة وتوجهها؛
- (د) إدارة عمليات جميع مواقع مراكز الخدمات؛
- (هـ) توفير القيادة لرؤساء مراكز الخدمات؛
- (و) إدارة التعامل مع كبار أصحاب المصلحة.

٢٥ - ويضم مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي قسمين هما: قسم الأداء وترشيد أساليب العمل، وقسم خدمات العملاء وشؤون التدريب (انظر الشكل الخامس). وهذان القسمان مسؤولان عن زيادة نضج الخدمات والعمل على توحيد المقاييس وترشيد استخدام الموارد والتكاليف. ويستعين كل من المدير والقسمين بكبير موظفين إداريين (ف-٥)، ومساعد إداري (رتب أخرى) للقيام بدور التنسيق في الأنشطة والمشاريع الإدارية، وفي استقدام الموظفين وتطوير مهارات موظفي مراكز الخدمات، وفي تنسيق الزيارات التي يقوم بها العملاء إلى مواقع الخدمات، وللقيام أيضاً بإعداد التقارير التي تُقدم إلى الهيئات الحكومية الدولية وهيئات الخبراء (بما في ذلك التقارير المتعلقة بالميزانيات والأداء).

(٧) أبرزت وحدة التفتيش المشتركة الأهمية الحاسمة لوجود إطار للإدارة السليمة من أجل دعم عمليات مراكز الخدمات المشتركة وحفز نجاحها (انظر A/72/299، الفرع السابع).

الشكل الخامس
الهيكل التنظيمي: مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي



قسم الأداء وترشيد أساليب العمل

٢٦ - يتألف قسم الأداء وترشيد أساليب العمل من وحدتين هما: وحدة الأداء التنفيذي، ووحدة ترشيد أساليب العمل^(٨). والغرض من القسم هو إدارة الإبلاغ عن العمليات وترشيد أساليب العمل. وسيؤسس القسم موظف برتبة كبير موظفي إدارة البرامج (ف-٥).

وحدة الأداء التنفيذي

٢٧ - الغرض من وحدة الأداء التنفيذي هو تتبع أداء المراكز العالمية للخدمات المشتركة في ضوء اتفاقات مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية.

٢٨ - وستتولى الوحدة المسؤوليات التالية:

- (أ) وضع آليات إبلاغ موحدة يمكن العمل بها في مراكز الخدمات المشتركة من خلال الاستفادة، حسب الاقتضاء، من المعلومات المتعلقة بالأعمال المقدمة مركزياً؛
- (ب) دعم إدارة أداء المراكز والموظفين؛
- (ج) إجراء دراسات استقصائية دورية وإدارتها بشأن رضا العملاء، وتحديد مجالات التحسين واستخدامها كمدخلات في عمليات استعراض اتفاقات مستوى الخدمات^(٩)؛
- (د) توحيد الإبلاغ على الصعيد العالمي في ضوء اتفاقات مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية؛

(٨) أنشئ القسم تماشياً مع التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة (المرجع نفسه، التوصيتان ١ و ٢).

(٩) تستند ضرورة إجراء دراسات استقصائية متكررة عن رضا العملاء إلى تجارب مقدمي الخدمات الحاليين وإلى توصية وحدة التفتيش المشتركة (المرجع نفسه، الفقرة ٧٨).

(هـ) تقديم الدعم إلى قادة السياسات في رصد تفويض السلطة، بالتنسيق مع شعبة التحول المؤسسي والمساءلة في إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال؛

(و) دعم المتطلبات المتعلقة بمراجعة الحسابات والإبلاغ عن الامتثال على النحو الذي طلبه قادة السياسات والعمليات وهيئات الرقابة والكيانات الأخرى المعنية.

٢٩ - وسيؤسس الوحدة موظف برامج (ف-٤)، بدعم من موظف برامج (ف-٣). وسيتولى هذان الموظفان إدارة خطة عمل الوحدة، وتحليل أساليب العمل، وقيادة عمليات الإبلاغ وتحليل الأداء. وسيوفر موظف لإدارة المعلومات (ف-٣) الخبرة الفنية اللازمة لتحقيق أكبر قيمة لأدوات وعمليات الإبلاغ وتقديم تقارير عالية الجودة إلى العملاء والموظفين والهيئات الخارجية. وسيلزم قدر كبير من العمل لوضع برامج الإبلاغ وإدراج المعلومات المستقاة من مصادر متعددة في بوابات العملاء وأصحاب المصلحة. وسيؤدي هذه الأنشطة خمسة موظفين من فئة الخدمات العامة.

وحدة ترشيد أساليب العمل

٣٠ - يكمن الغرض من وحدة ترشيد أساليب العمل في قيادة ترشيد أساليب العمل من أجل تحسين الأداء العملي في جميع المراكز العالمية للخدمات المشتركة^(١٠).

٣١ - وستتولى الوحدة المسؤوليات التالية:

(أ) تقديم الدعم في تحديد مشاريع التحسين المستمر المتعلقة بمراكز الخدمات المشتركة وتقييم هذه المشاريع وترتيبها حسب الأولوية؛

(ب) إعداد مشاريع الخدمات التي تهدف إلى النهوض بتجربة المستخدمين وإرساء تجربة مشتركة للمستخدمين في جميع مراكز الخدمات المشتركة، وإدارة هذه المشاريع؛

(ج) الإسهام في تحسين العمليات وتنفيذ التغييرات المدخلة عليها؛

(د) تقديم مدخلات بشأن المسائل التي تؤثر في عمليات تقديم الخدمات المشتركة وكفالة الاتساق مع السياسات؛

(هـ) الحفاظ على علاقات عمل فعالة بين مراكز الخدمات المشتركة، وشعبة التحول المؤسسي والمساءلة التابعة لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونظام أوموجا (إلى حين تعميم نظام أوموجا)؛

(و) تقديم الدعم في نشر التحسينات المدخلة على نظام أوموجا وتنفيذها في المراحل المقبلة في جميع مراكز الخدمات المشتركة.

٣٢ - وسيؤسس الوحدة موظف برامج (ف-٤) يكون مسؤولاً عن تحسين أساليب ونظم العمل. ويحتاج القسم إلى ثلاثة من موظفي البرامج (ف-٣) لقيادة دورات التحسين المستمر والعمل على تنفيذ منهجيات من قبيل نهج "٦ سيجما المرن" (Lean Six Sigma) في عمليات مراكز الخدمات. ويعمل

(١٠) تشير وحدة التفتيش المشتركة إلى أهمية مراعاة الأفكار التي جمعت في العمليات التنظيمية لتحسين سير العمل (نفس المرجع، الفقرة ٧٧).

ثلاثة من موظفي البرامج معاونين (ف-٢) بمثابة خبراء عمليات لضمان حتى توضع العمليات بشكل سليم وبما يتماشى مع السياسات وأفضل الممارسات، وذلك لتلبية الاحتياجات العملية للعمالء.

قسم خدمات العمالء وشؤون التدريب

٣٣ - يتألف قسم خدمات العمالء وشؤون التدريب من وحدتين هما: وحدة تدريب الموظفين والعمالء ووحدة خدمات العمالء. والغرض من هذا القسم هو ضمان اتباع نُهج متسقة إزاء دعم العمالء، وتدريب الموظفين والعمالء، والتوثيق على نطاق الهيكل العالمى لتقديم الخدمات المشتركة^(١١). وسيرأس القسم موظف برتبة كبير موظفي إدارة البرامج (ف-٥) يتولى أيضا الإشراف، على الصعيد العالمى، على وحدات دعم العمالء الموجودة في كل مركز من مراكز الخدمات المشتركة.

وحدة تدريب الموظفين والعمالء

٣٤ - ستتولى الوحدة المسؤوليات التالية:

- (أ) إعداد مواد تدريب العمالء وتعهدها، وتبادل المعارف والمواد من أجل توزيعها؛
 - (ب) تخطيط وتيسير أنشطة تعلم الموظفين وتنمية قدراتهم؛
 - (ج) العمل مع وحدات دعم العمالء لفهم استفسارات المستخدمين المتكررة وتنفيذ تدابير دعم أنشطة التدريب؛
 - (د) الترويج لاعتماد إدارة المعارف واستخدامها في المراكز العالمية للخدمات المشتركة، وإدارة بناء القدرات داخل هذه المراكز؛
 - (هـ) تعهّد مكتبة لإجراءات التشغيل الموحدة ووثائق التعامل المباشر مع العمالء.
- ٣٥ - وسيرأس الوحدة موظف لشؤون الموارد البشرية (ف-٤)، يدعمه موظفان لشؤون الموارد البشرية (ف-٣) ومساعد لشؤون الموارد البشرية (من الرتب الأخرى).

وحدة خدمات العمالء

- ٣٦ - الغرض من وحدة خدمات العمالء هو ضمان أن يكون التواصل بين مقدمي الخدمات والعمالء واضحاً ومفيداً ومناسب التوقيت.
- ٣٧ - وستتولى الوحدة المسؤوليات التالية:
- (أ) وضع سبل تنفيذ استراتيجية الاتصالات في مراكز الخدمات المشتركة وتنسيق هذا التنفيذ؛
- (ب) إدارة صفحات الإنترنت والإنترنت الخاصة بمراكز الخدمات المشتركة؛
- (ج) إعداد مشاريع حملات منتظمة في الإنترنت والبث عبر البريد الإلكتروني والتعميمات الإعلامية وصحائف الوقائع والأجوبة عن الأسئلة المتكررة؛

(١١) سيؤدي القسم مهمة تتعلق بإدارة التغيير للعمالء، على النحو الذي أوصت به اللجنة الاستشارية (A/72/7/Add.50)،
الفقرة ٢٠)، وأقرته الجمعية العامة في قرارها ٢٦٢/٧٢ جيم.

(د) إدارة أنشطة الاتصال الخارجي؛

(هـ) إقامة مناسبات لإشراك العملاء وإدارة هذه المناسبات، بما في ذلك إعداد الرسائل الإخبارية، وتنظيم اللقاءات العامة والاجتماعات المفتوحة باب المشاركة؛

(و) تنظيم زيارات العملاء.

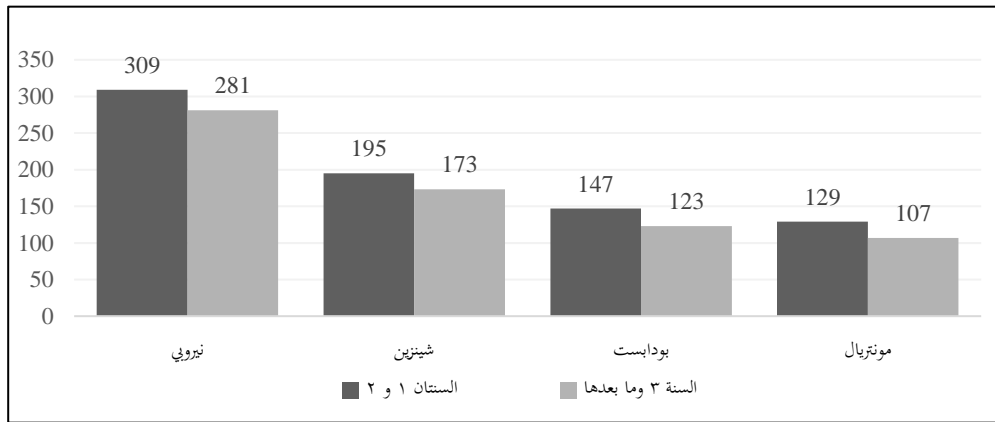
٣٨ - وسيشرف الوحدة موظف لشؤون الإعلام (ف-٣)، يساعده موظفان مساعدان لشؤون الإعلام (من الرتب الأخرى).

دال - هيكل تقديم الخدمات في مراكز الخدمات المشتركة

٣٩ - سيتولى مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي، الموجود في نيروبي، تنسيق عمل المراكز الأربعة. وسيبلغ عدد الموظفين في جميع المراكز الأربعة ما مجموعه ٧٨٠ موظفاً في العامين الأولين من تشغيلها، ثم سينخفض ذلك العدد إلى ٦٨٤ موظفاً ابتداءً من العام الثالث بفضل المكاسب المترتبة على زيادة الكفاءة وما سيطرأ على العمليات من تحسين. ويرد موجز توزيع هذه الوظائف ضمن الشكل السادس أدناه.

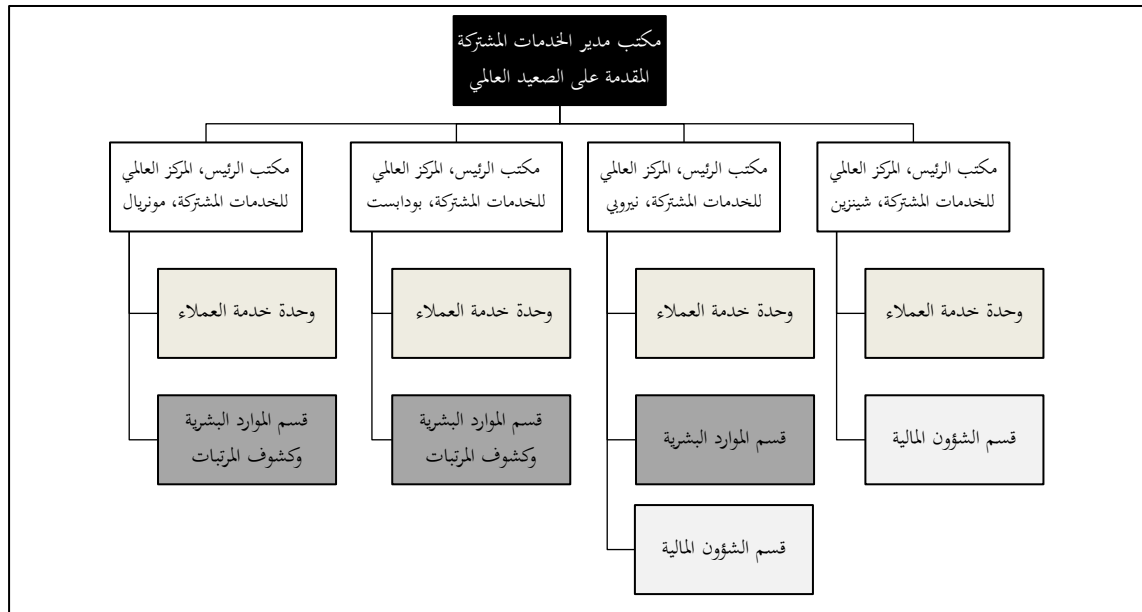
الشكل السادس

توزيع الموظفين، حسب المركز



٤٠ - وسيكون رؤساء مراكز الخدمات المشتركة مسؤولين مباشرة أمام مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي (انظر الشكل السابع)، وسيكونون مسؤولين عن سير العمليات اليومية.

الشكل السابع
الهيكل التنظيمي: مراكز الخدمات المشتركة



مكتب الرئيس

٤١ - سيكون لكل مركز من مراكز الخدمات المشتركة وحدة إدارية صغيرة الحجم لضمان تلبية احتياجات المركز الإدارية، مثل استقدام الموظفين وإعداد الميزانيات. وترد في الجدول ٢ الأدوار المقترحة في المكتب.

الجدول ٢

الأدوار المقترحة في مكتب الرئيس

الدور	الغرض من الدور
رئيس مركز الخدمات (مد-١)	تولي المسؤولية عن العمليات الإدارية لمركز الخدمات المشتركة، بما في ذلك التوظيف والعلاقات مع العملاء
موظف إداري (ف-٤)	تولي المسؤولية عن تنسيق المسائل الإدارية وتقديم الدعم في تخطيط الموارد البشرية والميزانية وإدارة الشؤون المالية (بما في ذلك التمويل واسترداد التكاليف)
موظف الموارد البشرية (ف-٣) وموظف مساعد في شؤون الموارد البشرية (من الرتب الأخرى)	تولي المسؤولية عن الإشراف على استقدام الموظفين وتنسيبهم، والإدارة المحلية للاستحقاقات، وتخطيط الموارد البشرية، وتنمية قدرات الموظفين، وإدارة الأداء
موظف لنظم المعلومات (ف-٣) وموظف مساعد لشؤون تكنولوجيا المعلومات (من الرتب الأخرى) ^(١)	تولي المسؤولية عن صيانة و/أو تحديث نظم المعلومات في مركز الخدمات المشتركة، وتشخيص المشاكل وحلها وتقديم الدعم للمستخدمين، وكفالة أمن المعلومات

الدور

الغرض من الدور

البيانات ومراقبة الدخول، ومساعدة المستخدمين في اختبار المستخدم النهائي، وتدريب الموظفين في النظم المخصصة

موظف في الشؤون المالية (ف-٣) تولي المسؤولية عن أداء العمليات المالية لمركز الخدمات المشتركة، بما في ذلك ومساعد في الشؤون المالية (خ ع-٥) تقديم الدعم للخطة المتوسطة الأجل، والميزانية البرنامجية، والميزانيات المقترحة لعمليات حفظ السلام، وإدارة الميزانيات المعتمدة، وممارسات البرمجة والميزنة (وتشمل أنشطة استرداد التكاليف)

(أ) سيحصل مركز الخدمات المشتركة في أفريقيا على خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يقدمها مكتب الأمم المتحدة في نيروبي وسيخصص هذه التكاليف في الميزانية وفقاً للأسعار القياسية المعروضة على عملاء خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

دعم العملاء

٤٢ - يتمثل الغرض من وحدات دعم العملاء في ضمان القيام بإجراءات موحدة تتسم بالكفاءة في الرد على الاستفسارات.

٤٣ - وستولى هذه الوحدات المسؤوليات التالية:

- (أ) متابعة استفسارات الموظفين، بما في ذلك إعادة توزيع الحالات على موظفي المعاملات؛
- (ب) رفع المسائل المعلقة أو المحلولة بشكل غير صحيح؛
- (ج) تقديم الدعم على مدار الساعة في الظروف الاستثنائية أو في حالات الأزمات^(١٢)؛
- (د) توفير حلول للمشاكل الأساسية وتقديم توجيهات سياسية محدودة تتعلق بالمعاملات؛
- (هـ) رصد تقدم المحرز في الحالات، وإطلاع المستخدمين النهائيين على هذا التقدم.

٤٤ - وكإجراء انتقالي، سينشأ هيكل محلي لدعم العملاء في المقر والمكاتب الموجودة خارج المقر وفي اللجان الإقليمية. وستخصص هذه الموارد لإدارة المراكز العالمية للخدمات المشتركة.

تقديم الخدمات

٤٥ - تهدف أقسام تقديم الخدمات إلى تقديم الخدمات المتعلقة بتجهيز المعاملات. ويبين الجدول ٣ الخدمات التي ستقدم في كل مركز من مراكز الخدمات المشتركة.

(١٢) لكفالة تطبيق نهج تقديم خدمات "لا تغيب عنها الشمس"، سيتلقى بعض موظفي دعم العملاء تدريباً على تقديم الدعم في إطار المعاملات في الحالات العاجلة وذات الأولوية.

الجدول ٣

تقديم الخدمات حسب مراكز الخدمات المشتركة

المركز العالمي للخدمات المشتركة				الوظيفة
مونتريال	بودابست	نيروبي	شينزين	
نعم	نعم	نعم	لا	إدارة الموارد البشرية
نعم	نعم	لا	لا	إدارة كشوف المرتبات
لا	لا	نعم	نعم	الحسابات المستحقة الدفع وتمويل السفر
لا	لا	نعم	لا	الشؤون المالية الميدانية
لا	لا	نعم	لا	السفر الميداني
لا	لا	لا	نعم	العمليات الخاصة على الصعيد العالمي

٤٦ - سيكون قسما إدارة الموارد البشرية وإدارة كشوف المرتبات في المركزين العالميين للخدمات المشتركة في مونتريال وبودابست، وسيكون هناك قسم إضافي للموارد البشرية في المركز العالمي للخدمات المشتركة في نيروبي. ويوفر ذلك تغطية المناطق الزمنية لأكثر من ٩٥ في المائة من موظفي الأمم المتحدة وأفرادها النظاميين. وسيقدم القسم الموجود في مونتريال الخدمات باللغة الفرنسية إلى العملاء في أفريقيا، تمشيا مع توصية اللجنة الاستشارية (A/72/7/Add.50، الفقرة ١٣).

٤٧ - وستوفر خدمات الحسابات المستحقة الدفع والمعاملات المالية الأخرى انطلاقا من المركزين العالميين للخدمات المشتركة في نيروبي وشينزين. وسيستضيف المركز العالمي للخدمات المشتركة في نيروبي وحدة للحسابات المستحقة الدفع، بينما سيستضيف المركز العالمي للخدمات المشتركة في شينزين الوحدات الأخرى. وستكون وحدات الحسابات المستحقة الدفع مسؤولة أيضا عن عملية التسوية الداخلية وستستوعب هذا العمل دون الحاجة إلى موظفين إضافيين.

٤٨ - وستقدم وحدة العمليات الخاصة على الصعيد العالمي الخدمات الإدارية القائمة على الخبرات التي لا يكون الوقت عنصرا حاسما في تقديمها وستستفيد من أن فريقا موجودا في أحد المواقع هو الذي ينفذها وستتطلب اهتماما خاصا ضمانا للجودة. وستُدْرَج مبدئيا في هذا النطاق العمليات التالية: التسويات المصرفية وحساب المبالغ المقطوعة مدفوعات السفر والشحن. وستُنشَأ هذه الوحدة في المركز العالمي للخدمات المشتركة في شينزين.

٤٩ - وحسبما طلبت اللجنة الاستشارية (المرجع نفسه، الفقرة ١٤) وأقرته الجمعية العامة في قرارها ٢٦٢/٧٢ جيم، أُعيد تقييم هيكل المراكز المقترحة لتحقيق المزيد من أوجه الكفاءة والوفورات في التكاليف في الاقتراح الجديد. وازداد متوسط نطاق الإشراف (أي عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير) في تقديم الخدمات ودعم العملاء من نسبة ١ إلى ١١ إلى نسبة ١ إلى ١٨. وقد تحقق ذلك إلى حد كبير بفضل الاستعانة بمساعدين كبار من رتبة الخدمات العامة-٧ (الرتبة الرئيسية) لضمان توفير دعم إضافي للموظفين الفنيين من أجل التعامل مع أفرقة أكبر حجما. ويشمل الجدول ٤ لمحة عامة عن الوظائف الثابتة والوظائف المؤقتة المطلوبة للسنة الأولى من عمليات مراكز الخدمات، بما في ذلك نسبة رؤساء الأفرقة إلى عدد الموظفين.

الجدول ٤

مستويات ملاك الموظفين في وحدات دعم العملاء وتقديم الخدمات

الخدمة	الموظفون من فئة الخدمات العامة (٢-ف)	الموظفون المعاونون رؤساء الأفرقة رؤساء الوحدات رؤساء الأقسام (٣-ف) (٤-ف) (٥-ف)	المجموع
دعم العملاء	٩٧	٤	١٠٥
		(النسبة ٢٤:١)	
إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات	٢٧٢	١٦	٣٠٥
		(النسبة ١٧:١)	
الشؤون المالية ^(أ)	٢٧٦	١٦	٣١١
		(النسبة ١٧:١)	
المجموع	٦٤٥	٣٦	٧٢١
		(النسبة ١٨:١)	

(أ) يشمل الحسابات المستحقة الدفع ومدفوعات السفر والشؤون المالية الميدانية وأمانة الصندوق الميدانية والسفر الميداني والعمليات الخاصة على الصعيد العالمي.

هـ - عناصر التشغيل الأخرى

١ - إدارة الأداء

٥٠ - الغرض من الاتفاقات الخاصة بمستوى الخدمات للمراكز العالمية للخدمات المشتركة هو تبيان الحد الأدنى المتوقع المتفق عليه من الخدمات المقدمة إلى العملاء من حين نوعيتها وتوقيتها. وستُتاح التقارير عن أداء مراكز الخدمات على منصة إبلاغ مخصصة لهذا الغرض. وستشمل إدارة اتفاقات مستوى الخدمات آليات اتصال لتيسير التعاون في حل المشاكل وتحديد الفرص المتاحة للرفع من الفعالية.

٥١ - وستُقاس اتفاقات مستوى الخدمات مقارنة بمؤشرات أداء رئيسية تتفق عليها الأطراف لقياس الأداء من حيث التكلفة والنوعية والتوقيت. وستُحدّد مستويات الأداء المستهدفة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية، الأمر الذي سيتيح القياس الموضوعي لأداء مراكز الخدمات المشتركة مقارنة بالتوقعات^(١٣).

٥٢ - وقد بدأت الأمانة العامة للأمم المتحدة في تشغيل تطبيق لإدارة العلاقات مع العملاء، يتألف من فهرس "استقبال العملاء" (أي يقوم على التفاعل المباشر مع العملاء) (وهي بوابة الخدمة الذاتية Unite self-service portal) وأداة لإدارة الطلبات يستعملها العملاء (وهي نظام iNeed). ووضع الفريق المعني بمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهرسا للخدمات سيُنقذ لفائدة المراكز العالمية للخدمات المشتركة. ومن المقرر مواصلة التطوير،

(١٣) تمشيا مع توصيتي وحدة التفتيش المشتركة فيما يتعلق بإدارة الأداء (انظر A/72/299، التوصيتان ١ و ٢)، سيقوم إطار إدارة الأداء في سياق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بما يلي: (أ) توفير الأدوات والنظم اللازمة لدعم التتبع الفعال لخدمة العملاء وتسجيل المعلومات المتعلقة بالأعمال لقياس الأداء وزيادة التحسين والمقارنة بالنقاط المرجعية؛ (ب) تحديد النقاط المرجعية للكفاءة استنادا إلى معايير موضوعية والحرص على تعديل أهداف الأداء تدريجيا قصد بلوغها.

بما في ذلك الدعم المتعدد اللغات. وسيستند الإبلاغ عن الأداء إلى بيانات مؤسسية متكاملة تُستمد من نظامي أوموجا و iNeed، وتُستكمل باستعراضات لما بعد الانتهاء من تقديم الخدمات ودراسات استقصائية بشأن رضا العملاء.

٢ - تحسين العمليات

٥٣ - لضمان نجاح نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، أحرزت أفرقة عاملة مكرسة، تتألف من خبراء متخصصين ومسؤولين عن صنع السياسات وخبراء تقنيين وعملاء من جميع مكونات المنظمة، تقدما كبيرا صوب تبسيط العمليات المشمولة، بما في ذلك بتوحيد العمليات، وفق أفضل الممارسات، وإعادة تصميمها لبلوغ أفضل المعايير. وسيتولى مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي مسؤولية تحسين العمليات الداخلية، بالعمل مع الشركاء في إدارة الدعم العملي والإسهام في الجهود الرامية إلى ضمان استجابة السياسات التي تضعها إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال للاحتياجات العملية، ولا سيما في الميدان. وستعتمد المراكز العالمية للخدمات المشتركة تكنولوجيات جديدة وابتكارات في حقل الخدمات الإدارية، ولا سيما في مجالات تحليل الأعمال وتحسين العمليات والأتمتة.

واو - نموذج التمويل

٥٤ - يأخذ التمويل الأولي المقترح لإنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة الشكل المقترح في الفرع الخامس. والمقترح هو أن تُموّل المراكز على نحو مشترك من الميزانية العادية وميزانية حفظ السلام والموارد الخارجة عن الميزانية، وأن تُوزّع الاحتياجات من الموارد على مصادر التمويل الثلاثة بناء على نسب مشتقة من المؤشرات الحالية لعبء العمل المتعلق بالخدمات المقدمة حسب مصدر التمويل.

٥٥ - وفي وقت لاحق، ومن أجل الاستجابة للتغيرات في حجم العملاء وتعقيد المهام، سيُدرج طلب لتخصيص موارد إضافية، أو يُبلغ عن انخفاض الاحتياجات من الموارد، استنادا إلى التكاليف القياسية لكل فئة من الفئات الرئيسية للخدمات، في الميزانيات المقترحة ذات الصلة أو خطط التكاليف الخاصة بالكيانات المستفيدة من المراكز العالمية للخدمات المشتركة. فعلى سبيل المثال، في حال تقديم تقديرات منقحة أو بيان بالآثار المترتبة في الميزانية البرنامجية أو ميزانية مقترحة لبعثة ميدانية إلى الجمعية العامة، فإن التكلفة القياسية لخدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات ستُقدّر في الوثيقة نفسها بما يتماشى مع الزيادة أو النقصان في عدد الموظفين في المقترح، وهو ما سيُموّل من مصدر التمويل ذاته الذي يُموّل البعثة الميدانية. ومن شأن هذا النهج أن يكفل مواكبة الموارد المخصصة لمراكز الخدمات للتغيرات الحاصلة في عبء العمل (سواء في حالات الزيادة أو النقصان).

٥٦ - وفي كل عام، ستتضمن ملزمة الميزانية البرنامجية المقترحة للباب ٢٩ دال، المراكز العالمية للخدمات المشتركة، لمحة عامة عن الاحتياجات الإجمالية من الموارد للمراكز العالمية للخدمات المشتركة، وكذلك التوزيع المقترح حسب مصدر التمويل، وهو ما سيستند إلى أحدث المؤشرات المتاحة عن عبء العمل. وسيُطلَب إلى الجمعية العامة أن توافق، في سياق الميزانية البرنامجية المقترحة، على الاحتياجات الإجمالية من الموارد للمراكز العالمية للخدمات المشتركة، فضلا عن الموارد التي ستُموّل من الميزانية العادية. وسترد الموارد التي ستُموّل من مصادر التمويل المقررة الأخرى في الميزانيات المقترحة ذات الصلة لكي توافق عليها الجمعية العامة في سياق استعراضها لهذه الاقتراحات.

٥٧ - وسيكون نموذج التمويل المقترح كما يلي:

- (أ) الشفافية إزاء كل من الدول الأعضاء والمستفيدين من الخدمات؛
- (ب) الخضوع للمساءلة، والتمتع بالسلطة اللازمة لإدارة الموارد من خلال وضع ميزانية مخصصة؛
- (ج) قابلية التنبؤ، لكفالة تقديم الخدمات وفقا لاتفاقات مستوى الخدمات؛
- (د) المرونة اللازمة لمواجهة التغيرات في عبء العمل وكفالة توافر الموارد عند الحاجة إليها؛
- (هـ) الكفاءة من حيث الإدارة؛
- (و) تلقّي التمويل من مصادر تتمشى مع الأنشطة التي تُقدّم من أجلها خدمات الدعم الإداري.

٥٨ - وبالنظر إلى ضرورة تحلّي المراكز العالمية للخدمات المشتركة بالمرونة اللازمة لاستيعاب ما يطرأ على عبء العمل من زيادة أو نقصان، فإن المرونة تشكل جزءاً أصيلاً من نموذج التمويل المقترح. ويجب أن تتسم مراكز الخدمات المشتركة بما يكفي من المرونة التي تتيح لها زيادة الموارد في الوقت المناسب لتلبية تنامي الطلب، وبالعكس خفض الموارد استناداً إلى انخفاض عبء العمل.

٥٩ - ويسترشد نموذج التمويل المرن لاحتياجات المراكز العالمية للخدمات المشتركة من الموارد في المستقبل بالمبادئ التالية:

- (أ) يستند إلى البيانات ومقاييس عبء العمل الرئيسية للخدمات المشمولة؛
- (ب) يدمج العوامل الموجّهة والمتغيرات المناسبة، مثل حجم المعاملات في كل عملية (على سبيل المثال، عدد الفواتير أو عدد الموظفين)، وحجم قاعدة العملاء ومستوى تعقيدها؛
- (ج) يشتمل على افتراضات أساسية في بناء النموذج، أي عدد أيام العمل في السنة التقويمية وساعات الإنتاجية؛

(د) يشتمل أيضاً على مؤشرات متنوعة لقياس عبء العمل اللازم لخدمة مختلف فئات الموظفين (بما في ذلك الموظفون الدوليون والموظفون الوطنيون والأفراد النظاميون المدعومون بصورة فردية).

٦٠ - وجرياً على الممارسة المتبعة لدى العديد من مقدمي الخدمات، ستُحسب التكاليف القياسية دورياً للخدمات التي تقدمها المراكز العالمية للخدمات المشتركة وتُستعرض في ضوء التكاليف الفعلية والمؤشرات المرجعية المعمول بها في هذا المجال. وستُحدّد منهجية حساب التكاليف القياسية استناداً إلى الخدمات المقرر تقديمها. فعلى سبيل المثال، في حالة خدمات إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات، تُطبّق التكاليف القياسية لكل فئة من فئات الموظفين وعددهم حسب مصدر تمويل كل منها. وبالنسبة إلى الأنواع الأخرى من الأنشطة، مثل الحسابات المستحقة الدفع، تُحسب التكاليف القياسية على أساس الحجم وكل مصدر من مصادر التمويل. وسيتولى المراقب المالي مراجعة التكاليف القياسية.

٦١ - ولما كانت الأمانة العامة تقدّم الخدمات إلى كيانات أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة، فإن المراكز العالمية للخدمات المشتركة ستتقدّم هي الأخرى هذه الخدمات إلى الكيانات غير التابعة للأمانة العامة على أساس التكلفة مقابل الخدمة باستخدام التكاليف القياسية.

٦٢ - ولما كانت الخدمات تُقدَّم أيضاً إلى كيانات ليست جزءاً من الأمانة العامة، فإن المناقشات مع هذه الكيانات ستستمر خلال عام ٢٠١٩ بُغية التوصل إلى فهم أكبر للتكاليف المترتبة على تقديم الخدمات ذات الصلة، والاتفاقات القائمة بين مقدمي الخدمات الحاليين والأمانة العامة والكيانات غير التابعة للأمانة العامة التي تتلقى الدعم منهم، وإمكانية حلول المراكز العالمية للخدمات المشتركة في البداية محل الاتفاقات القائمة والترتيبات الانتقالية، حسب الاقتضاء.

رابعاً - مقترح التنفيذ

ألف - نهج التنفيذ

٦٣ - أقرت الجمعية العامة في قرارها ٢٦٢/٧٢ جيم توصية اللجنة الاستشارية، في الفقرة ٢٠ من تقريرها الصادر بالوثيقة A/72/7/Add.50، أن يتضمن هذا المقترح معلومات عن العناصر الرئيسية للمشروع، بما فيها خطة للتنفيذ وإدارة التغيير المرتبطة بها.

١ - المبادئ التوجيهية

- ٦٤ - وُضعت خطة تنفيذ المراكز العالمية للخدمات المشتركة تمشياً مع المبادئ التالية:
- (أ) اعتماد نهج تدريجي يقوم على إدماج المهام وفئات العملاء تدريجياً؛
 - (ب) وضع سلسلة إجراءات لبدء التداول تقلل من مخاطر تعطيل الخدمة إلى أدنى حد ممكن، والانتقال في الوقت نفسه إلى إنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة في أسرع وقت ممكن؛
 - (ج) تحديد مدة لا تقل عن شهر واحد بين المراحل الانتقالية لكل فئة من فئات العملاء، مع تسجيل الدروس المستفادة بعد كل عملية انتقال؛
 - (د) تحديد تسلسل المراحل الانتقالية للعملاء باستخدام نهج تعاوني واستناداً إلى الحجم النسبي لقاعدة العملاء ودرجة تعقيد العمليات والخدمات المطلوبة وأوجه الترابط مع العملاء الآخرين وغير ذلك من المسائل المتعلقة بالأشخاص/التغيير؛
 - (هـ) وجود فترة تداخل بين عمل موظفي مقدمي الخدمات الحاليين وعمل موظفي مراكز الخدمات المشتركة، بحيث يوفر الموظفون الحاليون قدرة عمل احتياطية أثناء المرحلة الانتقالية وتسليم/تسوية الحالات المتبقية.

٢ - خطة التنفيذ الرفيعة

- ٦٥ - ستبدأ المراكز العالمية للخدمات المشتركة بالعمل في أوائل عام ٢٠٢٠ (انظر الشكل الثامن).
- ٦٦ - وستُستكمل خطة التنفيذ بخطة انتقالية لكل عميل من العملاء تتضمن قائمة مرجعية بالأنشطة المحددة التي من شأنها أن تساعد على إدارة المرحلة الانتقالية وتقليل الآثار المترتبة على الأشخاص والعمليات إلى أدنى حد والاستفادة من الموارد المتاحة على النحو الأمثل.
- ٦٧ - وسُيُصَد خطة التنفيذ بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- (أ) تحديد المخاطر واستراتيجيات التخفيف المرتبطة بها، بما في ذلك التدابير الاحتياطية تحسباً لأي تأخير؛
- (ب) تحديد أوجه الترابط مع المبادرات الأخرى للمنظمة؛
- (ج) إدماج استراتيجيات الاتصالات وإدارة التغيير التي تتسق مع المبادرات الأخرى للمنظمة؛ وترد استراتيجيات إضافية لإدارة التغيير في الفرع الرابع - دال.

الشكل الثامن خطة التنفيذ التدريجي

بدء تشغيل المركزين العالميين للخدمات المشتركة		بدء تشغيل المركزين العالميين للخدمات المشتركة	
في نيروبي وبودابست		في شينزين ومونتريال	
كشوف المرتبات		المكاتب الموجودة خارج المقر* المتمركزة في أفريقيا واللجان الاقتصادية ومكتب الدعم المشترك في الكويت	
الموارد البشرية		مركز الخدمات الإقليمية في عنتيبي، أوغندا (البعثات الميدانية والقائمة بذاتها)	
الحسابات المستحقة الدفع ومطالبات السفر والسوية الداخلية		مركز الخدمات الإقليمية في عنتيبي (البعثات الميدانية والقائمة بذاتها)	
المهام الميدانية		جميع المكاتب الأخرى الموجودة خارج المقر* واللجان الاقتصادية (تتلقى الخدمات من موقعين: نيروبي ومونتريال)	
حساب المبالغ المقطوعة للسفر والشحن		حساب المبالغ المقطوعة للسفر والشحن	
التسويات المصرفية		التسويات المصرفية	
* تُنقل المكاتب الموجودة خارج المقر مع عملائها الحاليين.		المركز العالمي للمركز العالمي للمركز العالمي للمركز العالمي	
في نيروبي		في شينزين	
في بودابست		في مونتريال	

٣ - دعم المرحلة الانتقالية

٦٨ - لقد وُضعت خطة تعلّم مفصلة لضمان توفر المهارات الهامة والسلوكيات اللازمة لتمكين موظفي مراكز الخدمات المشتركة من العمل بصورة فعالة. وضماناً لتنمية القدرات بصورة كافية في المراكز، ستوفد أفرقة من الموظفين من ذوي الخبرة في مجال المعاملات إلى كل موقع من المواقع لفترات تتراوح بين ١٢ و ٢٤ شهراً. وسيقدم الموظفون ذوو الخبرة خدمات التدريب والتوجيه أثناء العمل إلى الموظفين الجدد. وسيستبقى بعض

من هؤلاء الموظفين المتمرسين للسنة الثانية من عمل المراكز بغية ضمان احتفاظ المراكز بالقدرة على إدارة الحالات المعقدة ودعم تنمية قدرات الموظفين المعيّنين محلياً (انظر الجدول ٥).

الجدول ٥

الخبراء المتخصصون لدعم عملية الانتقال

موظفو المراكز العالمية للخدمات المشتركة خلال السنتين الأولى والثانية ^(أ)	موظفو التنفيذ
الموظفون المعيّنون محلياً (فئة الخدمات العامة والموظفون الفنيون الوطنيون)	الخبراء المتخصصون (الموظفون ذوو الخبرة الذين يؤدون مهام مؤقتة) (ف-٢)
إدارة الموارد البشرية	٢٠٠
كشوف المرتبات	١٥
الحسابات المستحقة الدفع	٦
المجموع	١٤
	٥٥
	٢٨
	٤٤٠

(أ) يطابق ملاك موظفي المراكز العالمية للخدمات المشتركة خلال السنتين الأولى والثانية مستويات ملاك الموظفين من فئة الخدمات العامة ورؤساء الأفرقة المبينة في الجدول ٤.

باء - الأثر التنظيمي والمواءمة

٦٩ - تمشيا مع توصيات اللجنة الاستشارية (A/71/666، الفقرة ٤٣، و A/72/7/Add.50، الفقرتان ٢٠ و ٢٢)، ووفقاً لما أقرته الجمعية العامة في قرارها ٢٦٢/٧٢ جيم؛ يعرض هذا الفرع أثر المقترح الحالي على هياكل الأمانة العامة للأمم المتحدة التي تضطلع حالياً بمهام الدعم، ويبين الكيفية التي يراعي بها الاقتراح الجديد مقررات الجمعية العامة المتعلقة بالإصلاح الإداري ويقدم معلومات تتصل بمواءمة الاقتراح الجديد مع المبادرات الأخرى للمنظمة، من قبيل إصلاح المنظومة الإنمائية واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظام أوموجا.

١ - الأثر المترتب على وظائف الدعم القائمة

٧٠ - من بين مراكز العمل الأكثر تأثراً من بدء العمل بالمراكز العالمية للخدمات المشتركة المراكز الموجودة في نيويورك وعتيبي والكويت والمكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية. ولن ينقل نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلا خدمات المعاملات غير المرتبطة بمواقع معينة إلى مراكز الخدمات. وستحتفظ المكاتب الفنية بسلطاتها الكاملة في صنع القرار وستتاح لها إمكانية التركيز بشكل أكبر على تنفيذ الولايات.

٧١ - وكمثال على ذلك، سيواصل مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي، أوغندا، أداء مهام لا تقع ضمن نطاق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، بما في ذلك تقديم الخدمات الإقليمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات التدريب والمؤتمرات على الصعيد الإقليمي وخدمات النقل والتنقل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المركز اللوجستي لقاعدة الدعم في عنتيبي الذي يخدم بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية يستضيف قسم دعم المشتريات على الصعيد العالمي (الذي كان معروفاً في السابق باسم المكتب الإقليمي للمشتريات)، وفريق تدريب الأفراد المدنيين قبل

الانتشار وأمين المظالم الإقليمي ومكتب خدمات الرقابة الداخلية ومركز الأمم المتحدة للإجراءات المتعلقة بالألغام. ويستضيف أيضا مكاتب ومهام الاتصال لعمليات حفظ السلام المجاورة، بما في ذلك بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي وبعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان، وهي مهام سيستمر الاضطلاع بها في عنتيبي. ونتيجة لذلك، سيظل ٥٤٥ من الموظفين والمتعاقدين في عنتيبي لأداء هذه المهام^(١٤).

٧٢ - وسيؤثر ما مجموعه ٧٤٧ وظيفة نتيجة لتنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وترد في المرفق الرابع معلومات إضافية عن توزيع الوظائف حسب كل كيان مقدّم للخدمات حاليا. وستُحدّد محليا الوظائف المحددة التي ستُلغى بالنسبة لكل كيان من الكيانات المقدّمة للخدمات في إطار عملية التنفيذ. وترد في الفرع الرابع - جيم تفاصيل إضافية متعلقة بتدابير التخفيف من الآثار التي ستمس الموظفين. وستُرصّد حالة شغل الوظائف في إطار عملية التنفيذ.

٢ - المواءمة مع الإصلاح الإداري

٧٣ - إن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي عنصر بالغ الأهمية من عناصر استراتيجية الأمين العام للإصلاح. وفي إطار نموذج الإدارة الجديد، تشكل إدارة الدعم العمليّاتي الذراع التنفيذي لهيكل الإدارة وواجهة التواصل مع العملاء فيما يتعلق بمسائل الدعم العمليّاتي. ومن المهام الرئيسية لإدارة الدعم العمليّاتي تقديم الدعم في تنفيذ القرارات من خلال الدعم العمليّاتي، بما في ذلك خدمات المعاملات المشتركة، بهدف تمكين الكيانات على نطاق الأمانة العامة من التركيز على أولوياتها الاستراتيجية وعلى تنفيذ الولايات المنوطة بها.

٧٤ - وبالنسبة لخدمات المعاملات الواقعة ضمن نطاق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، ستكون مراكز الخدمات المشتركة هي نقطة الدخول الرئيسية للعملاء. وستكون دائرة الدعم العمليّاتي والخدمات الاستشارية في إدارة الدعم العمليّاتي بمثابة نقطة الدخول والاتصال الرئيسية للعملاء فيما يتعلق بالخدمات التي لا تقع ضمن نطاق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي. وبالنسبة للحالات التي تحتاج إلى توضيح استثنائي للسياسات، ستلتزم إدارة الدعم العمليّاتي التوجيه من إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال. كل ذلك معا يوفر للعملاء المجموعة الكاملة من الخدمات المتسقة والقياسية في الوقت المناسب.

٧٥ - وستقوم شعبة التحول المؤسسي والمساءلة التابعة لإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال بتنسيق تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي لضمان المواءمة مع مبادرات الإصلاح الأخرى.

٣ - الاتساق مع إصلاح المنظومة الإنمائية

٧٦ - لقد أناطت الدول الأعضاء بالأمين العام ولاية إضفاء الطابع المؤسسي على مهمة تنسيق التنمية من خلال تنشيط وتعزيز نظام المنسقين المقيمين. وتشمل هذه الولاية إنشاء مكتب تنسيق

(١٤) يضم هذا العدد ٢٠٤ من الموظفين المدنيين الدوليين و ٣٤١ من المتعاقدين والموظفين الوطنيين. ولا يشمل موظفي الوكالات والصناديق والبرامج التي تتمركز في كمبالا.

العمليات الإنمائية باعتباره مكتب تنسيق قائماً بذاته مسؤولاً أمام نائب الأمين العام بصفته رئيس مكتب مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

٧٧ - وستكون الجوانب الحاسمة من عملية إعادة التنظيم جاهزة في عام ٢٠١٩، ومن المتوقع بحلول عام ٢٠٢٠ أن تتولى الأمانة العامة إدارة مكتب تنسيق العمليات الإنمائية. وستقوم المراكز العالمية للخدمات المشتركة بتصريف المعاملات الإدارية للموظفين.

٧٨ - وسيظل مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي منخرطاً في مبادرة مكتب مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ومتسقاً معها لإنشاء مكاتب دعم مشتركة لأداء المهام التشغيلية والإدارية، وبخاصة من خلال المساعدة على تحديد الخدمات غير المرتبطة بالمواقع وتقييمها من حيث إمكانية دمجها في مراكز الخدمات المشتركة.

٤ - الاتساق مع توسعات النظام المركزي لتخطيط الموارد (أوموجا)

٧٩ - لقد مهد نظام أوموجا الطريق لتحسين خدمة العملاء، واستمرارية تصريف الأعمال، وتسريع وتيرة النشر، من خلال توحيد العمليات والأدوار المركزية التي يمكن إسنادها للمستخدمين في مواقع متعددة. وستُعزز هذه الفوائد عن طريق تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

٨٠ - وعُملت بالفعل أداة أوموجا الأساس والتوسعة ١ وتم تثبيتها، وروعي أثر ذلك ضمن هذا الاقتراح. ويجري حالياً نشر وحدات التوسعة ٢ لنظام أوموجا^(١٥). وعلى الرغم من أن هذه التوسعة لن تؤثر في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في المرحلة الأولى، فإنه سيجري تقييم أثر أوموجا على العمليات التي ستُدرج في المراحل المقبلة.

٥ - الاتساق مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٨١ - سيجري موازنة الاحتياجات التكنولوجية لمراكز الخدمات موازنة وثيقة مع استراتيجية الأمم المتحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما ستُدمج فيها. ويشمل ذلك الاستفادة من الحلول المركزية، مثل نظام أوموجا ونظام إدارة العلاقات مع العملاء (iNeed)، فضلاً عن الأدوات الأخرى للتعاون وإدارة الوثائق، لإتاحة تبادل البيانات، وحماية البيانات والمعلومات، وكفالة القدرة على الصمود في حالة الكوارث. وسيواصل مكتب خدمات المؤسسة على الصعيد العالمي تقديم الدعم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعملاء على نطاق المنظمة، ومكتب خدمات المؤسسة يقدم الدعم لنظام أوموجا وغيره من التطبيقات المركزية. وستستفيد المراكز العالمية للخدمات المشتركة أيضاً من هياكل الدعم القائمة التي تعمل على نفس منصة نظام إدارة العلاقات مع العملاء مع مكتب خدمات المؤسسة.

٨٢ - وستعمل مراكز الخدمات المشتركة بشكل تعاوني مع مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان إدارة البيانات والمعلومات بشكل موحد يدعم تنمية القدرات في مجال الدراسات التحليلية، بغية زيادة توافر المعلومات الدقيقة والمناسبة التوقيت اللازمة لاتخاذ القرار.

(١٥) تشمل الوحدات التخطيط الاستراتيجي، ووضع الميزانية، وإدارة الأداء، فضلاً عن إدارة سلسلة الإمداد، وتخطيط الطلب، وتخطيط شبكات الإمداد، وإدارة النقل.

٨٣ - وستستخدم مراكز الخدمات المشتركة الخدمات المقدمة من خلال أنظمة الصوت والفيديو الحالية، بما في ذلك نظام سيسكو للاتصالات الهاتفية وسكايب للأعمال. وسيُنفذ التصميم التفصيلي لجميع الاحتياجات والهياكل الأساسية التكنولوجية الأخرى (بما في ذلك الخوادم والشبكات والواجهات البينية) في الربع الثاني من عام ٢٠١٩، في الفترة التي تسبق بدء عمل مراكز الخدمات المشتركة.

جيم - تدابير تخفيف الأثر المترتب على الموظفين

٨٤ - سيؤثر نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الموظفين الحاليين بدرجات متفاوتة. فحالياً يتم إنشاء مراكز الخدمات المشتركة، قد تصبح بعض القدرات الإدارية الحالية زائدة عن الحاجة، وقد تتغير طبيعة بعض المهام، وقد تُتاح أيضاً فرص جديدة للموظفين.

٨٥ - وستكون سياسة المنظمة المتعلقة بإدارة عملية إعادة الهيكلة، بما في ذلك تقليص الحجم، هي الإطار الذي سيسترشد به فيما سيتخذ من قرارات وإجراءات تتعلق بالموظفين المتضررين من إلغاء الوظائف أو تخفيض عدد الموظفين نتيجة تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي والذين يمكن أن يكون مصير عملهم بالمنظمة الانتهاء أو الإنهاء.

٨٦ - وبينما تُلبى الاحتياجات التشغيلية للمنظمة خلال الفترة الانتقالية، فإن تدابير التخفيف التي يتعين النظر فيها تشمل ما يلي:

(أ) تحسين تخطيط القوة العاملة من أجل تحديد الوظائف المناسبة غير المشغولة التي يمكن أن يعاد انتداب الموظفين المتضررين إليها أفقياً داخل مركز عملهم أو التي يمكن أن ينقل الموظفون الدوليون إليها في إطار انتقال بين مراكز العمل؛

(ب) تجميد التوظيف الخارجي للموظفين من فئة الخدمات العامة من أجل الحيلولة دون زيادة العدد المحتمل المطلوب لحالات انتهاء الخدمة أو إنحائها؛

(ج) إعطاء الأولوية للمرشحين الداخليين من الموظفين المتضررين عندما يقدمون طلباتهم لشغل الوظائف الشاغرة، تماشياً مع سياسة المنظمة المتعلقة بالموظفين في الكيانات المتضررة من التقليص؛

(د) إتاحة إمكانية الانتداب المؤقت للموظفين المتضررين، عند الاقتضاء، لفترة تصل إلى ستة أشهر وفقاً للنظامين الأساسيين والإداري لموظفي الأمم المتحدة؛

(هـ) رهنا بمدى ملاءمة الوظائف للموظفين المتضررين وتوافرها، إتاحة عروض للانتقال إلى مراكز الخدمات المشتركة المنشأة حديثاً على الموظفين المعيّنين دولياً والموظفين المعيّنين محلياً، بما في ذلك الموظفون الوطنيون من الفئة الفنية الذين يعملون في مراكز العمل التي ستُنشأ فيها مراكز الخدمات في المستقبل.

٨٧ - ولزيادة تقليص عدد الحالات المحتملة لانتهاء الخدمة أو إنحائها وما يترتب عليها من تبعات مالية، وبينما تُكفل تلبية الاحتياجات التشغيلية أثناء المرحلة الانتقالية، ستُنظر الأمانة العامة أيضاً في الإجراءات الممكنة التالية:

(أ) عدم الاحتفاظ بالموظفين بعد السن الإلزامية لإنهاء الخدمة؛

(ب) عدم تمديد خدمة الموظفين الملحقين أو المنتدبين مؤقتاً من كيانات أخرى؛

- (ج) عدم تحديد عقود الموظفين المؤقتين والموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة ذوي الخدمة المحدودة؛
- (د) السماح بمنح الموظفين المتضررين إجازات خاصة بدون مرتب (بدلاً من إنهاء خدمتهم أو انتهائها فوراً) لفترة تصل إلى سنتين لمنحهم وقتاً إضافياً لعلهم يُختارون لإعادة الانتداب أفقياً أو اختيارهم لشغل وظائف شاغرة.
- ٨٨ - وإذا دعت الحاجة، سينظر الأمين العام في منح تسوية نهاية الخدمة للموظفين المتضررين وفقاً للنظامين الأساسي والإداري للموظفين لتجنب حالات إنهاء الخدمة غير الطوعية والحد من مخاطر التكاليف المالية الإضافية الناجمة عن إجراءات التقاضي الطويلة الأمد.
- ٨٩ - وعلى النحو المبين في تقارير الأمين العام السابقة (A/70/323 و A/71/417 و A/72/770 و A/73/372 و A/73/372/Add.1)، تلتزم المنظمة بالعمل بأقصى درجة من المراعاة للموظفين وفقاً للنظامين الأساسي والإداري للموظفين. وطوال الفترة الانتقالية، ستتجاوز الإدارة على نحو مستمر واستباقي مع ممثلي الموظفين لكفالة ما يلي:
- (أ) تنفيذ عملية إعادة الهيكلة والتقليص بطريقة شفافة ومنصفة وعادلة، وبالمثال للإطار التنظيمي المعمول به؛
- (ب) إيلاء أقصى قدر من الاعتبار للتقليل إلى أدنى حد من تأثير الموظفين سلباً، على النحو المتفق عليه خلال المشاورات التي جرت سابقاً بين الإدارة والموظفين؛
- (ج) إجراء اتصالات فعالة متواصلة بين الإدارة والموظفين.
- ٩٠ - وستكفل المنظمة أيضاً، رهناً بتخصيص الموارد الكافية، توفير القدرة اللازمة لتقديم خدمات المشورة للمصابين بالإجهاد وإسداء المشورة المهنية لمساندة الموظفين خلال الفترة الانتقالية.
- ٩١ - وسيلزم رصد موارد لتمويل استقدام الموظفين، والتدريب (على النحو المبين في الفقرة ٦٨)، وإعادة توصيف الوظائف، والتحول الوظيفي، والتكاليف التي تنشأ عن انتهاء وإنهاء خدمة الموظفين العاملين حالياً، حيثما تعذر تجنب ذلك.

دال - إدارة المشاريع والحوكمة

- ٩٢ - أقرت الجمعية العامة في قرارها ٢٦٢/٧٢ جيم ما أوصت به اللجنة الاستشارية في الفقرة ٢٠ من تقريرها الصادر بالوثيقة A/72/7/Add.50 من يتضمن هذا المقترح معلومات مفصلة عن العناصر الرئيسية للمشروع، من قبيل مراجعة الحسابات وتقديم التقارير، وتحديد الجهة القيّمة على المشروع، وترتيبات الحوكمة، وتدابير التخفيف، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير.

١ - مراجعة الحسابات وتقديم التقارير

- ٩٣ - سيخضع مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي والمراكز العالمية للخدمات المشتركة المقترحة لمراجعة الحسابات حسب الضرورة والاقتضاء. ورهنا بقرارات الجمعية العامة بشأن هذا التقرير، من المتوقع أن تُقدم إلى الجمعية العامة تقارير مرحلية سنوية عن حالة تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ابتداء من الدورة الخامسة والسبعين وإلى حين تثبيت مراكز الخدمات.

٢ - الحوكمة

٩٤ - على النحو المبين في الفقرة ١١٨ من تقرير الأمين العام الصادر بالوثيقة A/71/417، أُعد نموذج فعال لإدارة المشاريع خلال مرحلة تقييم مشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

الجهة القيّمة على المشروع

٩٥ - تقع مسؤولية التخطيط التفصيلي للمشروع وتنفيذه على عاتق الفريق المعني بمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، ويقع الفريق تحت إشراف وكيل الأمين العام للاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، بوصفه الجهة القيّمة على المشروع. ويعمل الفريق المعني بالمشروع والجهة القيّمة على المشروع بالتعاون الوثيق مع وكيل الأمين العام للدعم العملي الذي سيشرف على مراكز الخدمات المشتركة بعد إنشائها.

اللجنة التوجيهية للمشروع

٩٦ - تقدم اللجنة التوجيهية المعنية بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي التوجيه الاستراتيجي وتقوم بالإشراف على المشروع. وتتضمن المسؤوليات المحددة للجنة ما يلي:

(أ) خدمة مصالح الأمانة العامة ككل وتمثيلها أثناء بلورة نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وتنفيذه؛

(ب) رصد المشروع واستعراضه في الاجتماعات العادية للجنة التوجيهية؛

(ج) توفير منظور استراتيجي بشأن النواتج المتوخاة من المشروع؛

(د) حل النزاعات والمنازعات المتعلقة بالمشروع، والتوفيق بين الاختلافات في الآراء والنهج؛

(هـ) استعراض مراحل المشروع الرئيسية.

٩٧ - وتضم اللجنة التوجيهية ممثلين من كبار المسؤولين من المنظمة بأسرها، بما في ذلك من المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية وغيرها من الجهات الرئيسية صاحبة المصلحة.

٣ - إطار المخاطر

٩٨ - على النحو الذي اقترحه الأمين العام في تقريره الصادرين بالوثقتين A/71/417 و A/72/801، تسترشد خطة تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بمنهجية إطار الإدارة المركزية للمخاطر في الأمانة العامة. وهي خطة صُممت أيضاً لتعكس سياق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، استناداً إلى الخبرة والمعارف داخل الأمانة العامة، وإلى الدروس المستفادة من كيانات منظومة الأمم المتحدة التي أنشأت مراكز للخدمات المشتركة. وقد حدد التقييم المجالات الرئيسية الخمسة التالية المتعلقة بالمخاطر واقتراح تدابير التخفيف على النحو التالي:

(أ) **تأييد الجهات صاحبة المصلحة** - يتناول هذا العنصر إمكانية عدم حصول هذا المشروع على تأييد الجهات الرئيسية صاحبة المصلحة، والنزوع إلى مقاومة التغيير، مما يؤدي إلى التأخير في

التنفيذ. ومن تدابير التخفيف وضع استراتيجية شاملة لإدارة التغيير والتواصل، بما في ذلك التدريب الكافي (على النحو المبين في الفقرات ٦٥ إلى ٦٨ و ١٠٠ و ١٠١)؛

(ب) **الأثر المترتب على الموظفين** - سيؤثر إنشاء مراكز الخدمات المشتركة في الموظفين بدرجات متفاوتة. ومن تدابير التخفيف التخطيط للقوة العاملة، وإعادة توصيف الوظائف، ودعم التطور الوظيفي، وتدريب الموظفين (على النحو المبين في الفرع الرابع - جيم)؛

(ج) **المخاطر التشغيلية** - يجب توفير الموارد اللازمة للمراكز العالمية للخدمات المشتركة وتزويدها بالعدد الكافي والتشكيلة المناسبة من الموظفين. ومن تدابير التخفيف خطة للتنفيذ تتضمن العناصر التالية: فترات إشغال مزدوج للمواقع؛ وتوفر موظفين ذوي خبرة لتوفير الدعم خلال المرحلة الانتقالية لدعم عملية التثبيت وبناء القدرات؛ ووضع استراتيجية تدريب مركز لموظفي مراكز الخدمات المشتركة (كما هو مبين في الفقرة ٦٨)؛

(د) **مخاطر التنفيذ** - سيكون من الأهمية بمكان القيام على نحو وثيق وتعاوني بإدارة التنفيذ وانتقال العملاء طوال المدة الزمنية المقترحة. وبغية التصدي لمخاطر التنفيذ والتخفيف من حدتها، وضعت خطة للتنفيذ (على النحو المبين في الفقرات ٦٥ إلى ٦٧)؛

(هـ) **القصور في الأداء المؤسسي لعمليات مراكز الخدمات المشتركة** - يشمل هذا الخطر القصور في أداء الآليات التُظمية لإدارة الأداء ورصده والرد على تعليقات العملاء. ومن تدابير التخفيف استحداث تدابير لإدارة الأداء (على النحو المبين في الفقرات ٥٠ إلى ٥٢).

٩٩ - وستعيد عملية فعالة لإدارة المخاطر تقييم بيئة المخاطر على أساس دوري. وستُعدّ وتُنقَد خطط شاملة لمعالجة المخاطر والتصدي لها في مجالات المخاطر الرئيسية بالتشاور والتعاون مع المسؤولين عن المخاطر. وستُحدّد الدروس المستفادة لتعزيز تطبيق إطار المخاطر.

٤ - إدارة التغيير

١٠٠ - ستساعد استراتيجية شاملة لإدارة التغيير في نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي على الانتقال صوب رؤية مشتركة لمستقبل تقديم خدمات الدعم الإداري على نطاق الأمانة العامة. وستكفل هذه الاستراتيجية وجود الأطر والتدابير والعمليات المناسبة حتى يُكفل ما يلي:

(أ) أن تتسم الرؤية المتعلقة بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي بالوضوح والجاهزية، وأن يتناولها ويتقاسمها الجميع بانتظام؛

(ب) أن يحتفظ المشروع بتركيز متوازن على الجوانب المتعلقة بالموظفين (مثل تصميم الوظائف والتدريب والاتصالات) إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالعمليات والتكنولوجيا؛

(ج) أن يُخطط لأنشطة انتقال أوسع نطاقاً بصورة صحيحة حتى يتسنى إشراك الموظفين واستعمال الموارد في الوقت المناسب؛

(د) أن يُستخدم التغيير كقوة إيجابية لإشراك الموظفين على نطاق المنظمة، وتبسيط الضوء على فرص التعلم، والتشجيع على التحول الثقافي المطلوب لزيادة الخدمة الذاتية والتوجه نحو خدمة العملاء؛

(هـ) أن تفهم الجهات صاحبة المصلحة بوضوح أهداف المشروع وغاياته وفوائده ومخاطره.

١٠١ - وتتضمن استراتيجية إدارة التغيير خطة تواصل شاملة لكفالة التأييد الكافي لنموذج تقديم الخدمات الجديد. وستكفل عملية استعراض منتظمة الفعالية في طرق مشاركة الجهات صاحبة المصلحة وستتيح التعلم المستمر.

٥ - تحقيق الفوائد

١٠٢ - في القرار ٢٧٢/٧١ ألف، طلبت الجمعية العامة وضع خطة واضحة لتحقيق الفوائد. وللتأكد من جني الفوائد المطلوبة من المشروع، وُضعت خطة وفق تركيبة من مبادئ إدارة الفوائد وفق منهجية PRINCE2 لإدارة المشاريع وإسهامات نخب أخرى مستخدمة حالياً على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وتقدم الخطة (مدرجة في المرفق الخامس) لمحة عامة عن الفوائد الرئيسية وكيفية تعقبها في المستقبل، بما في ذلك تحديد تاريخ أساسي معين لكل قياس ووتيرة القياس لاحقاً.

خامساً - موجز الآثار المترتبة في الميزانية

١٠٣ - يعرض هذا الفرع الاحتياجات من الموارد اللازمة لتنفيذ النموذج العالمي لتقديم الخدمات لعامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠. وعلى وجه التحديد، يتضمن الاحتياجات من الموارد اللازمة لدعم إنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة وعملياتها العادية، وتشمل هذه الاحتياجات تكاليف الموظفين والتكاليف التشغيلية المستمدة من الاحتياجات اللوجستية لتشغيل المراكز. وبالإضافة إلى ذلك، سيلزم تغطية تكاليف بدء التشغيل غير المتكررة خلال الفترة من تموز/يوليه ٢٠١٩ إلى نهاية عام ٢٠٢٠ وأوائل عام ٢٠٢١ لكي يتسنى الافتتاح التدريجي للمراكز كل على حدة في عام ٢٠٢٠.

ألف - الاحتياجات من الموارد

١ - الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٩

الاحتياجات المتكررة من الموارد اللازمة لدعم العمليات الجارية للمراكز العالمية للخدمات المشتركة

١٠٤ - ستغطي احتياجات متكررة من الموارد قدرها ٦ ٥٤٣ ٩٠٠ دولار تكاليف ٤٠٤ وظائف مقترحة لمكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي، والمركزين العالميين للخدمات المشتركة في نيروبي وبودابست في الفترة من تموز/يوليه إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩ (انظر الجدول ٦). وهي تشمل أيضاً موارد غير متعلقة بالوظائف لما عدده ٥٢ وظيفة من المساعدة المؤقتة العامة والاحتياجات التشغيلية الأخرى في عام ٢٠١٩ لدعم العمليات الجارية للمراكز العالمية للخدمات المشتركة.

الجدول ٦

الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٩

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

وجه الإنفاق	المبلغ
الوظائف	٤ ٨٩٤,٧
تكاليف الموظفين الأخرى	١٧١,٩

وجه الإنفاق	المبلغ
الخدمات التعاقدية	١٩٥,٠
مصرفات التشغيل العامة	١ ١٦٨,٣
اللوازم والمواد	١١٤,٠
المجموع	٦ ٥٤٣,٩

١٠٥ - وفيما يلي تفصيل للاحتياجات المتكررة:

(أ) مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي، مقره في نيروبي - استنادا إلى خطة التنفيذ، سيلزم توفير مبلغ قدره ٤٠٠ ٤٠٣ ١ دولار لتغطية تكاليف ٢٧ وظيفة والموارد غير المتعلقة بالوظائف المتصلة بالاحتياجات التشغيلية لدعم عمليات المكتب الجارية في عام ٢٠١٩؛

(ب) المركز العالمي للخدمات المشتركة في نيروبي - استنادا إلى خطة التنفيذ، سيلزم توفير مبلغ قدره ٩٠٠ ٦٢٤ ٣ دولار لتغطية تكاليف ٢٥٤ وظيفة، وكذلك موارد غير متعلقة بالوظائف لتمويل ٢٨ وظيفة من المساعدة المؤقتة العامة والاحتياجات التشغيلية الجارية للمركز دعما لعمليات المركز في عام ٢٠١٩؛

(ج) المركز العالمي للخدمات المشتركة في بودابست - استنادا إلى خطة التنفيذ، سيلزم توفير مبلغ قدره ٩٠٠ ٥٠٧ ١ دولار لتغطية تكاليف ١٢٣ وظيفة من المزمع إنشاؤها بدءا من تموز/يوليه ٢٠١٩، وكذلك موارد غير متعلقة بالوظائف لتمويل ٢٤ وظيفة من المساعدة المؤقتة العامة والاحتياجات التشغيلية الجارية للمركز؛

(د) المركز العالمي للخدمات المشتركة في مونتريال - استنادا إلى خطة التنفيذ، سيلزم توفير مبلغ قدره ٧٧٠٠ ٧ دولار للموارد غير المتعلقة بالوظائف في عام ٢٠١٩ دعما لإنشاء المركز في عام ٢٠٢٠.

الاحتياجات غير المتكررة من الموارد

١٠٦ - سيلزم توفير احتياجات غير متكررة من الموارد قدرها ٨٠٠ ٩٧٨ ٢ دولار في عام ٢٠١٩ من أجل دعم بدء عمل مراكز الخدمات (انظر الجدول ٧).

الجدول ٧

الاحتياجات غير المتكررة من الموارد لعام ٢٠١٩

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

وجه الإنفاق	المبلغ
تكاليف الموظفين الأخرى	١ ٢٠٥,٧
الخبراء الاستشاريون	٢١٠,٠
سفر الموظفين	٣١٧,٣
الخدمات التعاقدية	٦٠٠,١

وجه الإنفاق	المبلغ
مصروفات التشغيل العامة	٥٥٢,٠
اللوازم والمواد	٩٣,٧
المجموع	٢ ٩٧٨,٨

٢ - الاحتياجات التقديرية من الموارد لعام ٢٠٢٠

١٠٧ - تشير التقديرات إلى أنه سيلزم توفير موارد قدرها ٥٠ ٩٤٨ ٥٠٠ دولار في عام ٢٠٢٠ لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

باء - توزيع الاحتياجات من الموارد

١٠٨ - بما أن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي يشمل خدمات الدعم الإداري على نطاق الأمانة العامة، فقد أولي الاعتبار الواجب للمصادر المناسبة لتمويل مراكز الخدمات. وفي هذا الصدد، يُقترح أن تُموّل المراكز العالمية للخدمات المشتركة على نحو مشترك من الميزانية العادية وميزانيات عمليات حفظ السلام والموارد الخارجة عن الميزانية، وأن تُوزّع الاحتياجات من الموارد من مصادر التمويل الثلاثة بناءً على مؤشرات عبء العمل المتعلق بالخدمات المقدمة حسب مصدر التمويل. وتُحسب مؤشرات عبء العمل استناداً إلى أحجام المعاملات ومعايير جهد العمل المقررة لكل نوع من أنواع المعاملات ويجوز تحديثها دورياً. ومن شأن ترتيب من هذا القبيل أن يكفل أن المساهمات المقدمة من كل من الميزانية العادية وميزانية حفظ السلام والموارد الخارجة عن الميزانية تعكس المستوى الإجمالي للخدمات التي تقدمها المراكز العالمية للخدمات المشتركة إلى العملاء.

١٠٩ - والاحتياجات التقديرية الواردة في الفرع الخامس - ألف-١ والفرع الخامس - ألف-٢ ستوزع على النحو المبين في الجدولين ٨ و ٩.

الجدول ٨

موجز الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٩

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

مصدر التمويل	احتياجات متكررة	احتياجات غير متكررة	المجموع
الميزانية العادية	١ ٥٠٥,١	٦٨٥,١	٢ ١٩٠,٢
ميزانيات عمليات حفظ السلام	٣ ٧٣٠,٠	١ ٦٩٧,٩	٥ ٤٢٧,٩
الموارد الخارجة عن الميزانية	١ ٣٠٨,٨	٥٩٥,٨	١ ٩٠٤,٦
المجموع	٦ ٥٤٣,٩	٢ ٩٧٨,٨	٩ ٥٢٢,٧

الجدول ٩

تقديرات الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠٢٠

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

مصادر التمويل	احتياجات متكررة	احتياجات غير متكررة	المجموع
الميزانية العادية	٧ ٧٣٩,٦	٣ ٩٧٨,٦	١١ ٧١٨,٢
ميزانيات عمليات حفظ السلام	١٩ ١٨٠,٦	٩ ٨٦٠,٠	٢٩ ٠٤٠,٦
الموارد الخارجة عن الميزانية	٦ ٧٣٠,٠	٣ ٤٥٩,٧	١٠ ١٨٩,٧
المجموع	٣٣ ٦٥٠,٢	١٧ ٢٩٨,٣	٥٠ ٩٤٨,٥

جيم - أثر الموارد على كيانات الأمانة العامة

١١٠ - سيؤدي التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى نقل المهام المتعلقة بالمعاملات الإدارية والموارد المتصلة بها إلى المراكز العالمية للخدمات المشتركة. وقد أكدت مكاتب العملاء ما مجموعه ٧٤٧ من الوظائف الثابتة ووظائف المساعدة المؤقتة العامة ذات الصلة؛ وهذه الوظائف الثابتة والوظائف المؤقتة ستلغى خلال عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١. وعلاوة على ذلك، من المتوقع تكبد تكاليف إضافية في عام ٢٠٢٠ تتعلق بالموظفين المتضررين من إلغاء الوظائف. وترد التفاصيل المتعلقة بخفض عدد الوظائف مصنفةً حسب أبواب الميزانية ورُتب الوظائف في المرفق الرابع.

١١١ - وسيُدرج في الميزانيات البرنامجية المقترحة لعام ٢٠٢٠ ما يترتب من آثار في الموارد المخصصة لأبواب الميزانية البرنامجية وللبعثات السياسية الخاصة.

١١٢ - واستناداً إلى مقترح التنفيذ (انظر الفرع الرابع - ألف)، سيرد في مقترحات ميزانيات عمليات حفظ السلام للفترة من تموز/يوليه ٢٠٢٠ إلى حزيران/يونيه ٢٠٢١، بيان لما ينجم عن تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي من تخفيض يُقترح تطبيقه على مستويات التوظيف وما يرتبط بها من التكاليف المتعلقة بالوظائف وغير المتعلقة بها المخصصة لعمليات حفظ السلام.

سادس - الإجراءات الموصى بأن تتخذها الجمعية العامة

١١٣ - يُطلب إلى الجمعية العامة ما يلي:

(أ) أن تحيط علماً بتقرير الأمين العام؛

(ب) أن توافق على إنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠ وعلى مواقع هذه المراكز؛

(ج) أن توافق على الميزانية الإجمالية للمراكز العالمية للخدمات المشتركة البالغ قدرها ٥٢٢ ٧٠٠ دولار لعام ٢٠١٩، شاملةً ٦٨٤ وظيفة على النحو المبين في المرفق الرابع؛

(د) أن تقر نموذج التمويل على النحو المبين في الفرع الثالث - واو؛

(هـ) أن تدعو الأمين العام إلى تقديم تقرير مرحلي عن نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي في الجزء الرئيسي من الدورة الخامسة والسبعين للجمعية العامة؛

الميزانية البرنامجية

(و) أن ترصد اعتمادا قدره ٢٠٠ ١٩٠ ٢ دولار في الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، في إطار الباب ٢٩ دال، المراكز العالمية للخدمات المشتركة، يمثل حصة الميزانية العادية حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩؛

(ز) أن تلاحظ أنه يتعين رصد مبلغ قدره ١٠٠ ٧٥٥ دولار في إطار الباب ٣٦، الاقتطاعات الإلزامية من مرتبات الموظفين، من الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، وأنه سيلزم رصد اعتماد إضافي يقابله مبلغ مماثل في إطار باب الإيرادات ١، الإيرادات المتأتية من الاقتطاعات الإلزامية من مرتبات الموظفين؛

(ح) أن تلاحظ أن الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠٢٠ في إطار الباب ٢٩ دال، المراكز العالمية للخدمات المشتركة، وكذلك ما يتصل بها من إلغاء ١٦٠ وظيفة وتخفيض الموارد في الأبواب والبعثات السياسية الخاصة المتأثرة بنقل المهام إلى المراكز العالمية للخدمات المشتركة، سترد في سياق الميزانيات البرنامجية المقترحة لعام ٢٠٢٠؛

عمليات حفظ السلام

(ط) أن تلاحظ أن ٣٩١ وظيفة سيقترح إلغاؤها في الميزانيات المقترحة لكل من مركز الخدمات الإقليمي في عنيتي وعمليات أخرى من عمليات حفظ السلام للفترة المالية الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠٢٠ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٢١؛

(ي) أن تلاحظ أن ٢٤ وظيفة ممولة من حساب دعم عمليات حفظ السلام سيقترح إلغاؤها بحلول ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٢١ في سياق الميزانية المقترحة لحساب دعم عمليات حفظ السلام للفترة المالية الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠٢٠ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٢١؛

(ك) أن تلاحظ أن احتياجات من الموارد قدرها ٢٠٠ ٩٤٨ ١٩ دولار لتغطية تكاليف بدء عمل المراكز العالمية للخدمات المشتركة وتشغيلها ستُدْرَج في الميزانية المقترحة لحساب دعم عمليات حفظ السلام للفترة المالية الممتدة من ١ تموز/يوليه ٢٠١٩ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٢٠؛

الموارد الخارجة عن الميزانية

(ل) أن تلاحظ أن احتياجات قدرها ٦٠٠ ٩٠٤ ١ دولار ستُمَوَّل من الموارد الخارجة عن الميزانية في الفترة الممتدة من ١ تموز/يوليه إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩ لتغطية الاحتياجات المتكررة وغير المتكررة من الموارد للمراكز العالمية للخدمات المشتركة.

المرفق الأول

الدروس المستفادة التي روعيت في إعداد مقترح المراكز العالمية للخدمات المشتركة

- ١ - الغرض من هذا المرفق هو استخلاص الدروس المستفادة من مشاريع مماثلة داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة وكيانات الأمم المتحدة الأخرى بطريقة رسمية. وقد أُعد هذا المرفق على أساس الخبرة الهامة المتاحة لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم رؤساء الإدارة في المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية وغيرها من مؤسسات الأمم المتحدة والجهات المقدمة للخدمات في المقر.
- ٢ - ومن ضمن كيانات الأمم المتحدة التي أُخذت بعين الاعتبار في هذا التحليل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية. ويأخذ التحليل في الاعتبار أيضاً الدروس المستخلصة التي أفاد بها رؤساء مركزي الخدمات المشتركة في إدارة الدعم الميداني (مركز الخدمات الإقليمي في عنتيبي، أوغندا، ومكتب الدعم المشترك في الكويت) والتوصيات المنبثقة من استعراض دعم الخدمات المشتركة الذي أجرته إدارة الدعم الميداني في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧. ويتضمن الجدول أدناه أيضاً الاستنتاجات المستخلصة من تقرير وحدة التفتيش المشتركة فيما يتعلق بدور مراكز الخدمات المشتركة في إعادة تصميم طريقة تقديم الخدمات الإدارية (JIU/REP/2016/11).
- ٣ - وترد في الجدول أدناه الدروس الرئيسية المستفادة وآثارها فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي:

الفئة	الدروس المستفادة	الأثر فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
إدارة التغيير	مقاومة أصحاب المصلحة لفهم الخدمات المشتركة، لا سيما من جانب العملاء الداخليين وقادة السياسات	إشراك العملاء من المراحل المبكرة ليتمكنوا من تقديم المساعدة والعون على تصميم الحالة التي ستصبح عليها الخدمات المشتركة مستقبلاً إجراء تواصل محدد الهدف يؤكد أن التغيير سيفضي إلى مكاسب في مجالي الفعالية والكفاءة
إدارة التغيير	التقليل من شأن التركيز المطلوب على توفير موارد كافية لكل من مراكز الخدمات المشتركة، وتخطيط القوة العاملة، وتدريب الموظفين، والتواصل مع الجهات المعنية في إطار الانتقال إلى مركز الخدمات المشتركة	إجراء تواصل محدد الهدف مع كبار المديرين يؤكد أن سلطة القرار لا تتأثر بإنشاء مراكز الخدمات المشتركة إشراك ممثلين عن العملاء المقبلين ومقدمي الخدمات الحاليين في مختلف الأفرقة العاملة المعنية بتصميم نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي يتعين وضع استراتيجية فعالة لإدارة التغيير من أجل إدارة إنشاء مراكز الخدمات المشتركة وتنفيذ مهامها على مراحل وإنجازها ويجب أن تشمل استراتيجية إدارة التغيير تحليل الجوانب المتعلقة بأصحاب المصلحة، بمن فيهم العملاء والموظفون وغيرهم

الفئة	الدرس المستفاد	الأثر فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
الحوكمة	استقلال مركز الخدمات المشتركة من حيث هيكله للإبلاغ (بعيداً عن البعثات المستفيدة التي يخدمها)	ينبغي أن تتوفر لمركز الخدمات المشتركة ميزانية مستقلة وأن يتمتع بالاستقلالية في انتقاء الموظفين وإدارة شؤونهم
الحوكمة	ينبغي لأي لجنة توجيهية لمركز الخدمات المشتركة أن تبقى كياناً استراتيجياً وليس تنفيذياً. وينبغي أن تبقى القرارات التنفيذية من مهام إدارة مركز الخدمات المشتركة	ينبغي وضع هيكل إبلاغ واضح لإدارة مركز الخدمات المشتركة وينبغي أن تحدد السلطة والمسألة فيما بين قادة السياسات والعملاء بوضوح
الرؤية	إقامة خدمات مشتركة عملية طويلة تستغرق سنوات حتى تستقر وتعطي نتائج دائمة	يتطلب ذلك التزاماً قوياً وثابتاً من القيادة العليا (وكيل الأمين العام والأمين العام المساعد) برؤية طويلة الأجل عوضاً عن السعي إلى تحقيق وفورات في التكاليف في الأجل القصير
خدمة العملاء	أعرب العملاء عن عدم رضاهم عن الفترات الزمنية التي يستغرقها تجهيز العمليات، وشعورهم بانعدام الشفافية وعدم اليقين في معرفة بمن يتصلون في مركز الخدمات المشتركة وأدى إنشاء وحدات محلية قوية لدعم العملاء إلى زيادة رضا الموظفين عن الخدمات المقدمة من مراكز الخدمات المشتركة	توجيه رسائل متسقة إلى الجهات الرئيسية صاحبة المصلحة تشمل كلا من الأولويات الطويلة والقصيرة الأجل، وإقامة حوار ذي اتجاهين بشأن الشواغل المتعلقة بالتنفيذ وتحقيق الاستقرار
إدارة الأداء	يصعب قياس الفرق في الأداء من العمليات السابقة لعدم توفر بيانات أساسية	يتطلب ذلك تغييراً تنظيمياً هاماً في خدمة العملاء ونهجاً تحسينياً مستمراً ويتطلب التفاعل المتكرر والمستمر مع العملاء، مثل الزيارات في الموقع والتداول عن بعد بالفيديو
إدارة الأداء/ الحوكمة	يتعذر التنفيذ الفعال لنظم الحوكمة وآليات إدارة الأداء، مثل اتفاقات مستوى الخدمات ومؤشرات الأداء الرئيسية	والحاجة إلى توفير التدريب التوجيهي على خدمة العملاء لموظفي مراكز الخدمات المشتركة
إدارة الأداء	يعد نقص الاستثمار في الأدوات والنظم لدعم تحليل العمل المؤسسي والإبلاغ عائقاً خطيراً	وإدخال نظام لإدارة العلاقات مع العملاء ليكون بمثابة آلية هامة لدعم فعالية نموذج تقديم الخدمات في المستقبل
		الإبلاغ عن بيانات الأداء الأساسية (متى توفرت من نظام أو موجاً)، وإجراء مسح أساسي لرضا العملاء قبل نقل المهام إلى مركز الخدمات المشتركة
		وضع ترتيبات إدارية قوية والتوقيع على اتفاقات مستوى الخدمات، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين مركز الخدمات المشتركة وعملائه، قبل الإنشاء
		ضرورة إيجاد رؤية شاملة لإدارة الأداء، مع التسليم بضرورة أن يكون أصحاب المصلحة مسؤولين عن الجوانب التي يتحكمون فيها من العملية وكفالة بناء القدرة على الإبلاغ منذ البداية لتجنب إنفاق الكثير من الموارد في جمع بيانات الأداء يدوياً

ملاك الموظفين

يعد استقدام واستبقاء الموظفين المحليين تحدياً يتجلى في ارتفاع معدلات الدوران والتحديات في مجال فقدان المعرفة المؤسسية

ويتعذر استقدام الموظفين الدوليين واستبقاؤهم لأن عمل مركز الخدمات المشتركة هو بمثابة مهمة من الدرجة الثانية لا تستدعي الاهتمام وقد "رُفعت من قائمة مهام المنظمة الأساسية"

وضع استراتيجيات للاحتفاظ بالموظفين والتخطيط لتعاقبهم والخيارات الوظيفية

والنظر في وضع آليات لتبادل الموظفين المحليين فيما بين منظمات الأمم المتحدة وكياناتها العاملة في نفس الموقع والتناوب الدوري للموظفين بين مراكز الخدمات المشتركة و/أو المواقع التي بها مقار لتمكين الموظفين من تطوير خبراتهم وتوسيع آفاقهم

وضرورة أن يراعي اختيار الموقع معايير بشأن توافر قوة عاملة محلية ماهرة وسيدمج إطار إدارة المعارف في استراتيجية التغيير لكفالة الاستعانة بالوسائل المناسبة لجمع المعارف بالموازاة مع تقدم تنفيذ المشروع

بالنسبة إلى الموظفين الدوليين، ضرورة إجراء عملية اختيار مفتوحة وشفافة. ومن الضروري التأكد من أن الموظفين الدوليين الذين يقع عليهم الاختيار للعمل في مركز الخدمات المشتركة يودون العمل هناك بدلا من نقلهم دون أن يكون لهم رأي في المسألة

عدم نقل القوة العاملة "المناسبة" إلى مركز الخدمات المشتركة دائما

وفي بعض الحالات، رأى الموظفون أنهم نُقلوا بشكل غير طوعي مما أدى إلى انخفاض روحهم المعنوية وتراجع إنتاجيتهم، والتماسهم فرص العودة في أقرب وقت ممكن إلى مواقعهم الأصلية

تيسير وضع الخطط المناسبة لتوظيف الموظفين والموارد في الوقت الملائم طوال مرحلة بدء التشغيل

ينبغي نقل الوظائف إلى مركز الخدمات المشتركة بطريقة موحدة وتخطيط جيد

من الضروري وضع خطة تدريبية مفصلة لالتحاق الموظفين الفعلي بالعمل في مركز الخدمات المشتركة وتنمية قدراتهم

عدم كفاية تطوير مهارات الموظفين الذين يستعدون للقيام بأدوار جديدة، بما في ذلك عدم مراعاة أوجه التحول الثقافي إلى طرق عمل جديدة

وينبغي ألا يتوقف التدريب عند مرحلة بدء التشغيل، بل أن يدمج بالأحرى في برنامج تدريب مؤسسي يغطي المجالات الوظيفية ذات الصلة

كفالة وضع هيكل قيادة قوية وتقديم الدعم المتواصل لإدارة الموارد البشرية في بيئة الخدمات المشتركة

ساعد تواتر الاتصالات الداخلية مع الموظفين وسياسة الباب المفتوح مع إدارة مركز الخدمات المشتركة في معالجة القضايا واتخاذ القرارات بسرعة

وإدراج قدرات الاتصالات في هيكل مصمم لتيسير التواصل الداخلي والخارجي معاً

النظر في نهج التنفيذ التدريجي من أجل تحسين وتوحيد العمليات مع بناء معارف الموظفين

ليس من الضروري أن توحد مراكز تقديم الخدمات وأن تنقل إلى أماكن منخفضة التكلفة في خطوة واحدة

ويمكن تحديد مراحل الانتقال بناءً على الوظيفة و/أو الموقع الجغرافي

وعلى سبيل المثال، كانت الإضافة التدريجية لمهام كشوف المرتبات والمهام الأخرى مجددة لمكتب الدعم المشترك في الكويت (أي تجهيز المدفوعات خارج دورة المرتبات، وتجهيز منح التعليم)

الفئة	الدرس المستفاد	الأثر فيما يتعلق بنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
تخطيط التنفيذ	لا بد من إدارة التكامل مع المبادرات الأخرى على نطاق المنظمة بعناية من أجل ضمان مواصلة توفير الموارد الملائمة لمركز الخدمات المشتركة في الأوقات الحرجة	كفالة القيام على نحو ملائم بتخطيط ووضع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي ضمن مبادرات الإصلاح الأوسع نطاقاً وستكون أوجه الترابط مع مبادرات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها الرؤية التي تقوم عليها ومهمتها وجدولها الزمني، من العناصر الرئيسية لتحقيق الإدارة الفعالة للتغيير فيما يتعلق بمشروع نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي
خدمة العملاء	التركيز على الانتقال إلى أماكن منخفضة التكلفة ينزع إلى حجب الفرص المتاحة من خلال تحسين أساليب العمل وتوحيد تقديم الخدمات	وينبغي النظر في تحديد أولويات مبادرات التغيير وتسلسلها النظر في مجموعة من المعايير عند دراسة موقع مركز الخدمات المشتركة، بما في ذلك فرص تحسين نوعية الخدمات، وتوحيد الخدمات، والحد من المخاطر وزيادة تركيز البعثة
العمليات	ضرورة أن يكون مكتب العملاء الذي يستضيف مركز الخدمات المشتركة أكثر تجاوباً مع عملية تقديم الخدمات وإطارها الزمني	عند الاقتضاء، تنفيذ اتفاق المستوى التشغيلي مع مكتب العملاء بما في ذلك الافتراضات التي يستند إليها توفير الخدمات
الإجراءات	وُضعت الإجراءات بمعزل عن التكنولوجيا و/أو باستبعاد الأثر على أدوار الموظفين ومسؤولياتهم	تحليل أوجه التوافق والاختلاف اللازم لتنفيذ عملية إدخال التحسينات وينبغي تجنب تقديم الخدمات بشكل مجزأ بسبب انقطاعات شتى في العمليات بين المركز والعملاء الذين يتلقون الخدمات وينبغي فهم العمليات واختبارها على نحو سليم

المرفق الثاني

منهجية تحليل التكاليف والعوائد

التكلفة المرجعية الأساسية

- ١ - تشمل تقديرات التكلفة المرجعية الأساسية تكاليف الموظفين وإيجار وصيانة الأماكن وغيرها من مصروفات التشغيل العامة.

الجدول ١

التكاليف المقدرة لتشغيل المراكز العالمية للخدمات المشتركة

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

السنة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
التكاليف المقدرة للاضطلاع بالخدمات المدرجة في نطاق المشروع	٣٩ ٨٣٤	٤١ ٣٤٩	٣٩ ٣١٨	٣٩ ٣١٨	٣٩ ٣١٨

ملاحظة: ١ تموز/يوليه ٢٠٢٠ هو متوسط التاريخ المتوقع لبدء تقديم الخدمات المشتركة على نطاق الأمانة العامة؛ وترد تكاليف التشغيل التي تتكبدها المراكز الجديدة قبل ١ تموز/يوليه ٢٠٢٠ ضمن التكاليف غير المتكررة المفصلة في الجدول ٢. والغاية من ذلك هي إتاحة مقارنة أوضح بين نفس النماذج في أداء المعاملات الإدارية.

التكاليف غير المتكررة لمرحلة الإنشاء

- ٢ - تشمل تكاليف التنفيذ المرتبطة بالسنوات الثلاث الأولى من تشغيل مراكز الخدمات المشتركة^(١٦) التكاليف المرتبطة بانتقال القوة العاملة وإنشاء المواقع/المرافق الجديدة، وتكاليف تقليص حجم المكاتب المعنية، والتكاليف الأخرى ذات الصلة.

الجدول ٢

التكاليف غير المتكررة

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

السنة	الصفر	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
التكاليف غير المتكررة	٣٥ ٨٩٥	٢٤ ٦١٢	٣٠ ٤٧	-	-	-

ملاحظة: تغطي السنة الصفر فترة الاثني عشر شهراً من ١ تموز/يوليه ٢٠١٩ إلى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٢٠، أي السنة التي تسبق التاريخ المقدّر في المتوسط لبدء تقديم الخدمات المشتركة على نطاق الأمانة العامة.

(١٦) يُحدد التاريخ المستخدم في حسابات تحليل التكاليف والعوائد لبدء تقديم الخدمات في ١ تموز/يوليه ٢٠٢٠، إذ من المتوقع أن يكون هذا هو متوسط تاريخ بدء تقديم الخدمات المشتركة على نطاق الأمانة العامة.

المرفق الثالث

قائمة العمليات حسب التقسيم الإداري

ألف - عمليات المرحلة الأولى من تشغيل المراكز العالمية للخدمات المشتركة في عام ٢٠٢٠

الجهة القيمة على العملية	عمليات في نظام أو موحدا	عدد العمليات	العمليات الخاصة لجميع العملاء بالميدان فقط
الخدمات المؤسسية	نفقات السفر	١	
	افتتاح إجراءات السفر	١	٤
الشؤون المالية	المعالجة المحاسبية لمناسبات وأنشطة خاصة: الطلبات الداخلية	١	
	الحسابات المستحقة الدفع	٦	١
	الحسابات المستحقة القبض		٣
	المحاسبة الخاصة بالأصول		٩
	الإدارة المصرفية		١
	إدارة النقدية والسيولة	١	٢
	دفتر الأستاذ للحسابات		٤
	الأنشطة الشهرية والسنوية ولكل سنتين	١	
	المحاسبة الخاصة بالتكاليف العامة: مركز تحديد التكاليف		١
	المحاسبة الخاصة بالتكاليف العامة: المحاسبة الخاصة بمركز تحديد التكاليف		١
	كشوف مرتبات الموظفين	٨	
الموارد البشرية	إدارة العلاقات مع العملاء	١	
	إدارة الإجازات	٣	
	التأمين الطبي والتأمين على الحياة	٢	
	إدارة شؤون الموظفين	٢٩	
المجموع		٥٣	٢٧

باء - العمليات المقرر النظر في إمكانية إدراجها عند التوسيع المقبل لنطاق المراكز العالمية للخدمات المشتركة

الجهة القِيمة على العملية	عمليات في نظام أوموجا	عدد العمليات لجميع العملاء
الخدمات المؤسسية		٢٣
	إدارة العقود	٤
	سحب الأصناف من الخدمة والتصرف فيها	٢
	صيانة المعدات والعمليات المتصلة بها	١
	التخطيط والتوزيع	٢
	من طلبات التوريد إلى أوامر الشراء	٦
	المبيعات	١
	إدارة الخدمات	١
	التعاون مع الموردين	٤
	افتتاح إجراءات السفر	٢
الشؤون المالية	المعالجة المحاسبية لمناسبات وأنشطة خاصة: الطلبات الداخلية	٥
	الحسابات المستحقة الدفع	٢
	الحسابات المستحقة القبض	٣
	الإدارة المصرفية	٢
	تنفيذ الميزانية	٩
	إدارة النقدية والسيولة	٣
	إدارة المنح	٣٧
	المحاسبة الخاصة بالاستثمارات	٢
	الضرائب والتأمين	٢
	الخزانة وإدارة المخاطر: الاستثمارات	٥
الموارد البشرية	التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة	١
	سياسات الموارد البشرية	١
	خدمات الموارد البشرية	٣
	التأمين الطبي والتأمين على الحياة	١
المجموع		١٢٢

المرفق الرابع

الاحتياجات من الموارد المتعلقة بالتنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي لمحة عامة عن الموارد

١ - يرد في الجدولين ١ و ٢ إجمالي الموارد المقترح رصدها لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ والمقدرة لعام ٢٠٢٠ لإنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة في إطار نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي، وستُمول هذه الاحتياجات من الموارد بمزيج من موارد الميزانية العادية وميزانيات عمليات حفظ السلام والموارد الخارجة عن الميزانية. ويرد في الجدولين توزيع الموارد.

الجدول ١

الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٩

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

العنصر	المجموع
برنامج العمل	
(أ) مكتب المدير، الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي	٤ ٣٨٢,٢
(ب) المركز العالمي للخدمات المشتركة، نيروبي	٣ ٦٢٤,٩
(ج) المركز العالمي للخدمات المشتركة، بودابست	١ ٥٠٧,٩
(د) المركز العالمي للخدمات المشتركة، شينزين	٠,٠
(هـ) المركز العالمي للخدمات المشتركة، مونتريال	٧,٧
المجموع	٩ ٥٢٢,٧

ملاحظة: النسبة المئوية لحصة الاعتمادات: الميزانية العادية (٢٣ في المائة)؛ وميزانيات حفظ السلام (٥٧ في المائة)؛ والموارد الخارجة عن الميزانية (٢٠ في المائة)، على النحو التالي:

- (أ) سيجري إدراج المبلغ الإجمالي البالغ ٢٠٠ ٢١٩٠ دولار، الذي يمثل حصة الميزانية العادية من الاحتياجات من الموارد المتعلقة بالمراكز العالمية للخدمات المشتركة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، ضمن الباب ٢٩ دال، المراكز العالمية للخدمات المشتركة، تحت بند المنح والتبرعات؛
- (ب) تمّول الاحتياجات من الموارد البالغة ٩٠٠ ٤٢٧ دولار حصراً من ميزانيات عمليات حفظ السلام؛
- (ج) تمّول الاحتياجات من الموارد البالغة ٦٠٠ ٩٠٤ دولار من موارد خارجة عن الميزانية.

الجدول ٢

الاحتياجات التقديرية من الموارد لعام ٢٠٢٠

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

العنصر	المجموع
برنامج العمل	
(أ) مكتب المدير، الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي	٢٠ ٩٧٦,١
(ب) المركز العالمي للخدمات المشتركة، نيروبي	١٣ ٧١٤,٠
(ج) المركز العالمي للخدمات المشتركة، بودابست	٥ ٥٨٨,٦
(د) المركز العالمي للخدمات المشتركة، شينزين	٥ ٧١٥,٧
(هـ) المركز العالمي للخدمات المشتركة، مونترال	٤ ٩٥٤,١
المجموع	٥٠ ٩٤٨,٥

ملاحظة: بالنسبة لعام ٢٠٢٠، يوزع المبلغ المقدّر بـ ٥٠ ٩٤٨ ٥٠٠ دولار على ثلاثة من مصادر التمويل: الميزانية العادية (٢٣ في المائة)، وميزانيات حفظ السلام (٥٧ في المائة)، والموارد الخارجة عن الميزانية (٢٠ في المائة)، وذلك على النحو التالي:

(أ) مبلغ ٢٠٠ ٧١٨ ١١ دولار، الذي يمثل حصة الميزانية العادية من الاحتياجات من الموارد المتعلقة بالمراكز العالمية للخدمات المشتركة لعام ٢٠٢٠، يُدرج ضمن الباب ٢٩ دال، المراكز العالمية للخدمات المشتركة، تحت بند المنح والتبرعات؛

(ب) تموّل الاحتياجات من الموارد البالغة ٦٠٠ ٤٠ ٢٩ دولار حصراً من ميزانيات عمليات حفظ السلام؛

(ج) تموّل الاحتياجات من الموارد البالغة ٧٠٠ ١٨٩ ١٠ دولار من موارد خارجة عن الميزانية.

الجدول ٣

الموارد الإجمالية المتعلقة بالوظائف

الصفة	مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي	المركز العالمي للخدمات المشتركة، نيروبي	المركز العالمي للخدمات المشتركة، بودابست	المركز العالمي للخدمات المشتركة، شينزين	المركز العالمي للخدمات المشتركة، مونترال	المجموع
الفئة الفنية والفئات العليا						
مد-٢	١	-	-	-	-	١
مد-١	-	١	١	١	١	٤
ف-٥	٣	٢	١	١	١	٨
ف-٤/ف-٣	١١	٢٩	١٥	١٧	١٣	٨٥
ف-٢/ف-١	٣	٧	٢	١	٢	١٥
المجموع الفرعي	١٨	٣٩	١٩	٢٠	١٧	١١٣
فئة الخدمات العامة						
الرتبة الرئيسية	صفر	٢٥	١١	١٥	١٦	٦٧
الرتب الأخرى	٩	١٩٠	٩٣	١٣٨	٧٤	٥٠٤
المجموع الفرعي	٩	٢١٥	١٠٤	١٥٣	٩٠	٥٧١
المجموع	٢٧	٢٥٤	١٢٣	١٧٣	١٠٧	٦٨٤

برنامج العمل

مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي (مقره في نيروبي)

الاحتياجات من الموارد: ٣٨٢ ٢٠٠ ٤ دولار (لعام ٢٠١٩)

١٠٠ ٩٧٦ ٢٠ دولار (التقديرات لعام ٢٠٢٠)

٢ - سيكون الشخص الذي يتولى منصب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي، امرأة كان أو رجلاً، مسؤولاً عن توفير التوجيه العام والرقابة الإدارية فيما يتعلق بالعمليات التي تُنفَّذ في جميع المراكز العالمية للخدمات المشتركة. وسيحدّد التوجه الاستراتيجي على الأمدين القصير والطويل في ما يتعلق بتقديم الخدمات، وسيكفل الاتساق مع أهداف الخدمات المشتركة والتخطيط للعمليات المتصلة بها. وسيقوم أيضاً بقيادة جهود توحيد الأداء في عمليات تقديم الخدمات المشتركة، وسيخضع للمساءلة الكاملة بشأن جودة الخدمات المقدّمة وتحسينها المتواصل. وسيكون المدير كذلك بمثابة القيادة المعنية بالتفاعل مع الإدارة العليا ومقرري السياسات، كما سيكون جهة التنسيق المسؤولة عن التكامل بين جميع جوانب عمل المراكز العالمية للخدمات المشتركة. وسيحصل مكتب مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي على الدعم من قسم الأداء وترشيد أساليب العمل وقسم خدمات العملاء والتدريب. وسيكون رؤساء مراكز الخدمات المشتركة مسؤولين مباشرة أمام مدير الخدمات المشتركة المقدمة على الصعيد العالمي.

الاحتياجات من الموارد

الوظائف	التقديرات لعام ٢٠٢٠	التقديرات للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩	
الموارد المتعلقة بالوظائف	٢٧٢١,٠	١ ٢٢٥,٠	٢٧
الموارد غير المتعلقة بالوظائف	١٨ ٢٥٥,١	٣ ١٥٧,٢	-
المجموع	٢٠ ٩٧٦,١	٤ ٣٨٢,٢	٢٧

٣ - سيغطي مجموع الموارد البالغ ٣٨٢ ٢٠٠ ٤ دولار لعام ٢٠١٩ تكاليف ٢٧ وظيفة (١ مد-٢، و ٣ ف-٥، و ٣ ف-٤، و ٨ ف-٣، و ٣ ف-٢، و ٩ من الرتب الأخرى (١ ٢٥٥ ٠٠٠ دولار))، اعتباراً من تموز/يوليه ٢٠١٩، وفقاً لخطة التنفيذ، وكذلك الموارد غير المتعلقة بالوظائف (٣ ١٥٧ ٢٠٠ دولار) لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

٤ - وتشمل الموارد غير المتعلقة بالوظائف لعام ٢٠١٩ والبالغة ٣ ١٥٧ ٢٠٠ دولار تكاليف متكررة (٤٠٠ ١٧٨ دولار) واحتياجات غير متكررة لبدء العمل في المراكز (٨٠٠ ٩٧٨ ٢ دولار).

٥ - ويُقدر أنه سيلزم في عام ٢٠٢٠ توفير موارد بمبلغ ١٠٠ ٩٧٦ ٢٠ دولار لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

المركز العالمي للخدمات المشتركة، نيروبي

الاحتياجات من الموارد: ٩٠٠ ٦٢٤ ٣ دولار (لعام ٢٠١٩)

٠٠٠ ١٣ ٧١٤ دولار (التقديرات لعام ٢٠٢٠)

الجدول ٤

الاحتياجات من الموارد: المركز العالمي للخدمات المشتركة، نيروبي

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

الوظائف	التقديرات لعام ٢٠٢٠	التقديرات للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩	
٢٥٤	١١ ٠٧٤,٥	٢ ٥٩٧,١	الموارد المتعلقة بالوظائف
-	٢ ٦٣٩,٥	١ ٠٢٧,٨	الموارد غير المتعلقة بالوظائف
٢٥٤	١٣ ٧١٤,٠	٣ ٦٢٤,٩	المجموع

٦ - سيغطي مجموع الموارد البالغ ٩٠٠ ٦٢٤ ٣ دولار لعام ٢٠١٩ تكاليف ٢٥٤ وظيفة (١ مد-١)، و ٢ ف-٥، و ١٠ ف-٤، و ١٩ ف-٣، و ٧ ف-٢، و ٢٥ من فئة الخدمات العامة (الرتبة الرئيسية) و ١٩٠ من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى) (١٠٠ ٥٩٧ ٢ دولار)، اعتباراً من تموز/يوليه ٢٠١٩ وفقاً لخطة التنفيذ، وكذلك الموارد غير المتعلقة بالوظائف (٨٠٠ ١٠٢٧ ١ دولار) لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

٧ - ويُقدر أنه سيلزم في عام ٢٠٢٠ توفير موارد قدرها ١٣ ٧١٤ ٠٠٠ دولار لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

المركز العالمي للخدمات المشتركة، بودابست

الاحتياجات من الموارد: ١ ٥٠٧ ٩٠٠ دولار (لعام ٢٠١٩)

٦٠٠ ٥٨٨ ٥ دولار (التقديرات لعام ٢٠٢٠)

الجدول ٥

الاحتياجات من الموارد: المركز العالمي للخدمات المشتركة، بودابست

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

الوظائف	التقديرات لعام ٢٠٢٠	التقديرات للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩	
١٢٣	٤ ٢٤٦,٥	١ ٠٧٢,٧	الموارد المتعلقة بالوظائف
-	١ ٣٤٢,١	٤٣٥,٢	الموارد غير المتعلقة بالوظائف
١٢٣	٥ ٥٨٨,٦	١ ٥٠٧,٩	المجموع

٨ - سيغطي مجموع الموارد البالغ ٩٠٠ ٥٠٧ ١ دولار لعام ٢٠١٩ تكاليف ١٢٣ وظيفة (١ مد-١)، و ١ ف-٥، و ٥ ف-٤، و ١٠ ف-٣، و ٢ ف-٢، و ١١ من فئة الخدمات العامة (الرتبة الرئيسية) و ٩٣ من فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى) (٧٠٠ ١٠٧٢ ١ دولار)، اعتباراً من تموز/يوليه ٢٠١٩ وفقاً لخطة التنفيذ، وكذلك الموارد غير المتعلقة بالوظائف (٢٠٠ ٤٣٥ ٤ دولار)، لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

٩ - ويُقدر أنه سيلزم في عام ٢٠٢٠ توفير موارد قدرها ٦٠٠ ٥٨٨ دولار لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

المركز العالمي للخدمات المشتركة، شينزين

(الاحتياجات من الموارد: ٧٠٠ ٧١٥ دولار (التقديرات لعام ٢٠٢٠)

الجدول ٦

الاحتياجات من الموارد: المركز العالمي للخدمات المشتركة في شينزين

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

الوظائف	التقديرات لعام ٢٠٢٠	التقديرات للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩	
١٧٣	٤ ٦٦٧,٠	٠,٠	الموارد المتعلقة بالوظائف
-	١ ٠٤٨,٧	٠,٠	الموارد غير المتعلقة بالوظائف
١٧٣	٥ ٧١٥,٧	٠,٠	المجموع

١٠ - لن تكون هناك في عام ٢٠١٩ احتياجات من الموارد بالنسبة للمركز العالمي للخدمات المشتركة في شينزين. ويُقدر أنه سيلزم في عام ٢٠٢٠ توفير موارد قدرها ٧٠٠ ٧١٥ دولار لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

المركز العالمي للخدمات المشتركة، مونتريال

(الاحتياجات من الموارد: ٧٧٠٠ دولار (عام ٢٠١٩)

١٠٠ ٩٥٤ دولار (التقديرات لعام ٢٠٢٠)

الجدول ٧

الاحتياجات من الموارد: المركز العالمي للخدمات المشتركة، مونتريال

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

الوظائف	التقديرات لعام ٢٠٢٠	التقديرات للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩	
١٠٧	٤ ٠٥٨,٣	٠,٠	الموارد المتعلقة بالوظائف
-	٨٩٥,٨	٧,٧	الموارد غير المتعلقة بالوظائف
١٠٧	٤ ٩٥٤,١	٧,٧	المجموع

١١ - سيلزم في عام ٢٠١٩ توفير موارد مجموعها ٧٧٠٠ دولار دعماً لإنشاء المركز في عام ٢٠٢٠.

١٢ - ويُقدر أنه سيلزم في عام ٢٠٢٠ توفير موارد قدرها ١٠٠ ٩٥٤ دولار لدعم التنفيذ المقترح لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي.

الجدول ٨
الوظائف المقترح إلغاؤها في عام ٢٠٢٠

الكيان	الفئة	عدد الوظائف
مكتب الأمم المتحدة في جنيف	ف-٤	١
	ف-٣	٢
	ف-٢	٢
	الرتبة الرئيسية	٢
	الرتب الأخرى	٣٩
المجموع الفرعي		٤٦
مكتب الأمم المتحدة في نيروبي	ف-٥	١
	ف-٤	١
	ف-٣	٢
	ف-٢	٢
	الرتبة الرئيسية	١١
	الرتب الأخرى	٣٥
المجموع الفرعي		٥٢
مكتب الأمم المتحدة في فيينا	ف-٤	١
	ف-٣	١
	الرتبة الرئيسية	١
	الرتب الأخرى	١٨
المجموع الفرعي		٢١
اللجنة الاقتصادية لأفريقيا	ف-٣	١
	الرتبة الرئيسية	٣
	الرتب الأخرى	٨
المجموع الفرعي		١٢
اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	ف-٢	١
	الرتبة الرئيسية	٢
	الرتب الأخرى	١١
المجموع الفرعي		١٤
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ	ف-٢	١
	الرتبة الرئيسية	٢
	الرتب الأخرى	١٠
المجموع الفرعي		١٣

الكيان	الفئة	عدد الوظائف
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا	ف-٣	١
	الرتبة الرئيسية	١
	الرتب الأخرى	٦
المجموع الفرعي		٨
هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة	الخدمة الميدانية	١
	الرتبة الرئيسية	١
	الرتب الأخرى	٢
المجموع الفرعي		٤
بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان	ف-٥	١
	ف-٤	١
	ف-٣	٢
	ف-٢	١
	الخدمة الميدانية	١٤
	الخدمات العامة	٢٠
المجموع الفرعي		٣٩
بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق	ف-٤	٢
	ف-٣	١
	الخدمة الميدانية	٧
	الخدمات العامة	٢٣
المجموع الفرعي		٣٣
مركز الخدمات الإقليمي في عنيتي، أوغندا	مد-١	١
	ف-٥	٥
	ف-٤	١٥
	ف-٣	١٨
	ف-٢	٤
	الخدمة الميدانية	٥٦
	الموظفون الفنيون الوطنيون	٢٩
	الرتب الأخرى	٢١٥
	متطوعو الأمم المتحدة	٦
المجموع الفرعي		٣٤٩
بعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو	الخدمة الميدانية	٢
	الرتب الأخرى	٥
المجموع الفرعي		٧

الكيان	الفئة	عدد الوظائف
قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص	الرتب الأخرى	١
المجموع الفرعي		١
مركز الأمم المتحدة العالمي للخدمات	الخدمة الميدانية	٢
	الرتب الأخرى	٦
المجموع الفرعي		٨
قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك	الرتب الأخرى	٣
المجموع الفرعي		٣
قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان	ف-٤	١
	ف-٣	٢
	الموظفون الفنيون الوطنيون	١
	الرتب الأخرى	١٣
المجموع الفرعي		١٧
بعثة الأمم المتحدة لدعم نظام العدالة في هايتي	الخدمة الميدانية	٢
	الرتب الأخرى	٤
المجموع الفرعي		٦
المجموع		٦٣٣

الجدول ٩

الوظائف المقترح إلغاؤها في عام ٢٠٢١

الكيان	الفئة	عدد الوظائف
إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية	الرتب الأخرى	٤
المجموع الفرعي		٤
إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات	الرتبة الرئيسية	٢
	الرتب الأخرى	٧
المجموع الفرعي		٩
إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال	ف-٥	٢
	ف-٣	١
	الرتبة الرئيسية	٦
	الرتب الأخرى	٥٥
المجموع الفرعي		٦٤
إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام	ف-٤	١
	الرتب الأخرى	٢
المجموع الفرعي		٣

الكيان	الفئة	عدد الوظائف
إدارة التواصل العالمي	الرتب الأخرى	٤
المجموع الفرعي		٤
إدارة شؤون السلامة والأمن	الرتب الأخرى	٣
المجموع الفرعي		٣
المكتب التنفيذي للأمين العام	الرتب الأخرى	١
المجموع الفرعي		١
مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية	ف-٣	٣
	الرتب الأخرى	٨
المجموع الفرعي		١١
مكتب شؤون نزع السلاح	الرتب الأخرى	١
المجموع الفرعي		١
مكتب خدمات الرقابة الداخلية	الرتب الأخرى	١
المجموع الفرعي		١
مكتب الشؤون القانونية	الرتب الأخرى	١
المجموع الفرعي		١
إدارة الدعم العملياتي	الرتب الأخرى	١١
المجموع الفرعي		١١
مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الرتب الأخرى	١
المجموع الفرعي		١
المجموع		١١٤

الجدول ١٠

التقديرات المتعلقة بتخفيض موارد الكيانات القائمة

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

الكيان	الميزانية العادية	الموارد المقررة الأخرى	الموارد الخارجة عن الميزانية	المساعدة المؤقتة العامة الممولة من الموارد الخارجة عن الميزانية	المجموع
الوظائف السنوية	التكاليف	الوظائف السنوية	التكاليف	الوظائف السنوية	التكاليف
إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية	١٧٢,٨	-	٢	-	٣٧٤,١
إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات	٨١٤,٩	-	-	-	٨١٤,٩
إدارة التواصل العالمي	٣٠١,٥	-	-	-	٣٠١,٥

الميزانية العادية	الموارد المقررة الأخرى	الموارد الخارجة عن الميزانية	المساعدة المؤقتة العامة المحولة من الموارد الخارجة عن الميزانية	المجموع	الكيان	
					التكاليف السنوية	الوظائف السنوية
إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال	٣٧	٣٣٨٦,٥	١٤	١٤٠٩,٢	١٣	١٥٧١,٨
إدارة الدعم العملي	٢	١٧٢,٨	٩	٩٠٥,٩	-	-
إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام	-	-	-	-	٣	٤٠٥,٧
إدارة شؤون السلامة والأمن	٣	٣٠٦,٨	-	-	-	-
اللجنة الاقتصادية لأفريقيا	١٢	٥٧٦,٧	-	-	صفر	صفر
اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	١٤	٩٥٠,٠	-	-	-	-
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ	١٣	٩٣٣,٠	-	-	-	-
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا	٨	٧٢٧,٠	-	-	-	-
المكتب التنفيذي للأمين العام للأمم المتحدة	١	٨٦,٤	-	-	-	-
مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية	-	-	-	-	١٠	١٤٠٥,٧
مكتب شؤون نزع السلاح	-	-	-	-	-	-
مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	-	-	١	١٠٠,٧	-	-
مكتب خدمات الرقابة الداخلية	١	٨٦,٤	-	-	-	-
مكتب الشؤون القانونية	١	٨٦,٤	-	-	-	-
مركز الخدمات الإقليمي في عنتبي، أوغندا	-	-	٣٤٩	٢٥٥٧٣,٥	-	-
بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى أفغانستان	٣٩	٤٠٥٥,٥	-	-	-	-
بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق	٣٣	٣٠٣٩,٥	-	-	-	-
قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك	-	-	٣	١١٣,٥	-	-
مركز الأمم المتحدة العالمي للخدمات	-	-	٨	٦٢٧,٩	-	-

الكيان	الميزانية العادية		الموارد المقررة الأخرى		الموارد الخارجة عن الميزانية		المساعدة المؤقتة العامة الممولة من الموارد الخارجة عن الميزانية		المجموع	
	التكاليف السنوية	الوظائف	التكاليف السنوية	الوظائف	التكاليف السنوية	الوظائف	التكاليف السنوية	الوظائف	التكاليف السنوية	الوظائف
بعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو	-	-	٤٣٧,٠	٧	-	-	-	-	٤٣٧,٠	٧
قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان	-	-	١٣٩٠,١	١٧	-	-	-	-	١٣٩٠,١	١٧
بعثة الأمم المتحدة لدعم نظام العدالة في هايتي	-	-	٣٩٧,٧	٦	-	-	-	-	٣٩٧,٧	٦
مكتب الأمم المتحدة في جنيف	١٤	١٩٤٧,٨	-	-	١٨	٢٦٩٤,٢	١٤	١١٩٤,١	٥٨٣٦,١	٤٦
مكتب الأمم المتحدة في نيروبي	١٤	١٣٦٢,٥	-	-	٣٥	١٩٣٠,٦	٣	١٦٥,٥	٣٤٥٨,٦	٥٢
مكتب الأمم المتحدة في فيينا	٩	١٠١٢,٦	-	-	١٢	١٢٠٠,٦	صفر	-	٢٢١٣,٣	٢١
قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص	-	-	٦١,٨	١	-	-	-	-	٦١,٨	١
هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة	٤	٣٤١,٠	-	-	-	-	-	-	٣٤١,٠	٤
المجموع	٢٢٠	٢٠٣٦٠,١	٤١٥	٣١٠١٧,٥	٩٣	٩٤٠٩,٩	١٩	١٥٦١,٠	٧٤٧	٦٢٣٤٨,٥

المخطط التنظيمي المقترح



المختصرات: ر ر = فئة الخدمات العامة (الرتبة الرئيسية)؛ ر أ = فئة الخدمات العامة (الرتب الأخرى)؛ ر م = الرتبة المحلية. (أ) وظائف المساعدة المؤقتة العامة.

المرفق الخامس

خطة تحقيق الفوائد

يتضمن الجدول التالي المؤشرات الرئيسية التي سيجري قياسها والإبلاغ عنها كجزء من خطة تحقيق فوائد نموذج تقديم الخدمات العالمية. ومن المتوخى تحديد دورة حياة إدارة الفوائد في فترة أولية مدتها خمس سنوات (الحد الأدنى من المدى الزمني)، مع تحديث سجلات الأداء وتقديمها إلى الجمعية العامة سنوياً.

الرقم	الفائدة	القياس	وتيرة القياسات	الخط المرجعي الأساسي	تاريخ خط الأساس ^(١)
١	الفعالية من حيث التكلفة	تجنب التكاليف مقابل الاكتفاء بالعمليات على حالتها ^(ب)	سنوياً	صفر (ليس ثمة تجنب للتكاليف مقابل الاكتفاء بالعمليات على حالتها قبل افتتاح المراكز العالمية للخدمات المشتركة)	الربع الثالث من عام ٢٠١٩
٢	تقديم خدمات إدارية عالية الجودة وموجهة نحو العملاء	الاستناد إلى استقصاء آراء العملاء بشأن درجة رضاهم عن جودة العمل	سنوياً	نتيجة استقصاء آراء العملاء بشأن درجة رضاهم قبل تنفيذ نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي	الربع الأخير من عام ٢٠١٩ (مباشرة قبل بدء عمل مراكز الخدمات المشتركة)
٣	تقديم الخدمات في الوقت المناسب	النسبة المئوية لمعاملات المراكز العالمية في الوقت المحدد في اتفاقات مستوى الخدمات	شهرياً	بيانات الشهر الأول من تقديم خدمات المراكز العالمية للخدمات المشتركة (أو بيانات الخطوط المرجعية الأساسية الأخرى ذات الصلة)	كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠ (الشهر الأول من بدء عمل المراكز العالمية للخدمات المشتركة) أو أقرب تاريخ متاح لخط الأساس
٤	الكفاءة التشغيلية	متوسط حجم المعاملات لكل موظف	فصلياً	البيانات الفصلية من سنة واحدة قبل بدء عمل المراكز العالمية للخدمات المشتركة ^(ج)	الربع الأول من عام ٢٠١٩ (سنة واحد قبل بدء عمل المراكز العالمية للخدمات المشتركة)

الرقم	الفائدة	القياس	وتيرة القياسات	الخط المرجعي الأساسي	تاريخ خط الأساس ⁽¹⁾
٥	التوحيد والاتساق	عدد العمليات المنجزة باستخدام الإجراءات الموحدة لنموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي	سنوياً	صفر	الربع الأول من عام ٢٠٢٠ (بدء عمل المراكز العالمية للخدمات المشتركة)

- (أ) تخضع جميع التواريخ المذكورة لموافقة الجمعية العامة على المخطط الزمني المقترح لإنشاء المراكز العالمية للخدمات المشتركة (المقرر حالياً للربع الأول من عام ٢٠٢٠)، ويمكن تعديلها لتتوافق مع بدء التنفيذ الفعلي.
- (ب) المقارنة بين تكاليف الخدمات الإدارية تتعلق فقط بالخدمات الإدارية المشمولة بنطاق المشروع.
- (ج) سيكون هناك أربعة قياسات فصلية يتم إجراؤها قبل بدء عمل المراكز العالمية للخدمات المشتركة لقياس حجم المعاملات من أجل كفالة أن أي اختلافات ناجمة عن موسمية عبء العمل يمكن مقارنتها بشكل عادل، فمثلاً غالباً ما يرتفع حجم طلبات منح التعليم خلال فترات معينة من السنة التقويمية.

المرفق السادس

مسرد المصطلحات

المصطلح	التعريف
عملية إدارية	في هذا السياق، تعرّف العمليات الإدارية بأنها عمليات شاملة، تبدأ عقب تقديم العميل طلباً وتنتهي بالنتيجة، وغالباً ما تشمل عمليات فرعية في مجالات وظيفية مختلفة (إدارة الموارد البشرية والشؤون المالية وما إلى ذلك).
عميل	يُقصد به في هذا السياق: (أ) أي كيان من كيانات منظومة الأمم المتحدة (بما في ذلك المكاتب والإدارات) يحتاج إلى خدمات إدارية للاضطلاع بالولايات المنوطة به؛ (ب) وأي شخص، رجلاً كان أو امرأة، يكون موظفاً أو ممثلاً لكيان ما، ويكون مأذوناً له بطلب خدمات إدارية تؤدي إما لصالحه كموظف في المنظمة وإما باسم ذلك الكيان.
إدارة العلاقات مع العملاء	مجموعة من السياسات والعمليات والأدوات اللازمة لإدارة التفاعل مع العملاء من أجل تحسين العلاقة معهم وزيادة رضاهم. والتطبيق البراجمي لإدارة العلاقات مع العملاء أداة لإدارة التفاعل بين مقدمي الخدمات وعملائهم.
التخطيط المركزي للموارد	نظام يتيح مجموعة متكاملة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تدعم أنشطة من قبيل إدارة الشؤون المالية والميزانية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة سلسلة الإمداد، وخدمات الدعم المركزية، ووظائف أساسية أخرى.
مؤشر الأداء الأساسي	قيمة قابلة للقياس تُستخدم لرصد وتقييم مدى النجاح في نشاط معين. ويُقاس هذا المؤشر في ضوء الغايات والأداء السابق والنقاط المرجعية من أجل إجراء تعديلات وتحسينات مفيدة وذات أثر في مجال تقديم الخدمات.
اتفاق مستوى الخدمات	اتفاق رسمي متفاوض عليه، يحدد المعايير والمسؤوليات المتعلقة بتقديم خدمة معينة. والغرض من اتفاق مستوى الخدمات هو تبيان الحد الأدنى المتوقع المتفق عليه لنوعية الخدمة المقدمة إلى العملاء.
خدمات مشتركة	خدمات مستقلة ليس لها ارتباط مكاني، تكون مشتركة بين فرادى الكيانات المستفيدة (أو تنقسمها هذه الكيانات)، ويمكن تقديمها من موقع واحد أو أكثر بمعزل عن مواقع العملاء أنفسهم. وتنظم الموارد التي تُستخدم في تأدية هذه الخدمات في مركز واحد أو عدة مراكز للخدمات المشتركة تعمل وفق إجراءات موحدة وتستخدم أدوات إدارة العلاقات مع العملاء لإدارة التفاعل مع العملاء عن بُعد.