

Distr.: General
3 July 2023
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة العادية الثانية لعام 2023
28 إلى 31 آب/أغسطس 2023، نيويورك
البند 6 من جدول الأعمال المؤقت
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين 2024-2025

موجز

أعد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ميزانيته لفترة السنتين 2024-2025 وفقاً لطريقة العرض المنسقة التي اعتمدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، استناداً إلى القرار 12/2020 الذي أقر المجلس التنفيذي فيه استخدام نهج منسقة لتصنيف التكاليف والميزنة القائمة على النتائج وعرض الميزانية. وتُعرض الموارد الخاصة بكل مجموعة من مجموعات المهام جنباً إلى جنب مع الأهداف المتعلقة بالإسهامات والأهداف المتعلقة بالإدارة.

وتستند تقديرات الميزانية لفترة السنتين 2024-2025 إلى الخطة الاستراتيجية للمكتب للفترة 2022-2025 المعادة صياغتها. وتدعم الميزانية الطموحات الاستراتيجية للمكتب المعبر عنها في أهدافه الثلاثة المتعلقة بالإسهامات مع أربعة أهداف متعلقة بالإدارة، والتي تُوظف طموحاته الإدارية في المنظورات الأربعة الواردة في سجله المتكامل لقياس الأداء، وهي: ثقافة الناس، وكسب ثقة الشركاء، والتميز في أداء العمليات، والإدارة المالية الجيدة.

وتعكس تقديرات الميزانية المقترحة للفترة 2024-2025، البالغة 325 مليون دولار، نمواً حقيقياً لموارد الإدارة بمقدار 65,2 مليون دولار مقارنة بالأداء الفعلي والإسقاطات لفترة السنتين السابقتين، وهو ما يوفر الموارد للمهام التي تمت مواءمتها مع توجيهات تصنيف التكاليف على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وهي مهام ضرورية لإبقاء المكتب ملائماً للغرض منه ولتمكينه من تنفيذ قرارات وتوصيات هيئات الإدارة والرقابة. وسيتم تعديل استرداد التكاليف للوفاء بما هو مطلوب من موارد الإدارة، وفقاً للمبادئ التي وضعتها المجموعة المعنية بالابتكارات في مجال الأعمال، مع الحفاظ على الحد الأدنى من الاحتياطي التشغيلي عند



المستوى الذي أقره المجلس. ومن شأن التقدير الأساسي لنفقات المشروع، المحدد بـ 5,9 بلايين دولار، أن يكفل إيرادات كافية للوفاء بتقديرات الميزانية.

عناصر قرار

ربما يود المجلس التنفيذي أن: (أ) يحيط علماً بتقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة 2024-2025 ومرفقاتها، ويوافق على هدف تحقيق إيرادات صافية صفرية لفترة السنتين؛ (ب) يقر النهج المتبع في تحديد معدلات استرداد التكاليف غير المباشرة استناداً إلى الاحتياجات المطلوبة من الإيرادات؛ (ج) يقر تطلعات المكتب لفترة السنتين فيما يتصل بالنتائج التي ينشد تحقيقها على صعيد الإدارة وتوجيه الموارد لدعم أهدافه المتعلقة بالمساهمات وأهدافه المتعلقة بالإدارة؛ (د) يحيط علماً بالتكوين المقدر لصافي الأصول وفقاً للقرارات 13/2022 و 21/2021 و 4/2023، بما في ذلك صرف الأموال الملتزم بها في إطار مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار (المبادرة S3i) إلى الاحتياطي التشغيلي؛ (هـ) يقرر قيد أي احتياطات تشغيلية فائضة في نهاية فترة الخطة الاستراتيجية لحساب الشركاء.

المحتويات

الصفحة	الفصل
4	أولا - أهداف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة 2024-2025
4	ألف - النموذج التشغيلي
5	باء - إطار النتائج المعزز
7	جيم - الأهداف المتعلقة بالإسهامات
9	ثانيا - السياق المالي
9	ألف - النموذج التشغيلي للمكتب القائم على استرداد التكاليف الكاملة
10	باء - التوقعات تعكس استقرار الإيرادات وزيادة التكلفة
11	جيم - تقديرات الفترة 2024-2025 تستوجب أثرا على الرسوم الإدارية
13	ثالثا - النتائج المتعلقة بالفترة 2024-2025
13	ألف - نتائج الإدارة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإسهامات التي ينشدها المكتب
17	باء - تحديد أهداف الموارد ومواءمة المكتب على نحو يوتي النتائج
22	رابعا - تقديرات الميزانية للفترة 2024-2025
23	ألف - زيادة الموارد الإدارية لتمويل الاحتياجات المؤسسية
23	باء - الاستثمارات لدعم أهداف التنمية المستدامة والرقمنة
24	جيم - القوى العاملة الداعمة لمهمة المكتب
25	دال - الاحتياطي التشغيلي الذي يحمي من المخاطر

الأشكال

7	الأول - الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
12	الثاني - اتجاهات الإيرادات

الجدول

18	1 - الأهداف وعوامل التحفيز والموارد اللازمة لتحقيق النتائج المؤسسية، حسب مجموعة المهام
25	2 - الوظائف الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع
26	3 - خطة الموارد
27	4 - تقديرات الميزانية، حسب فئة النفقات

المرفقات (متاحة على الموقع الشبكي للمكتب)

UNOPS expanded results framework 2024-2025 by functional cluster and resources	- I
Management fee setting algorithm for the 2024-2025 biennium	- II
Driving and reporting on sustainable implementation approaches	- III
UNOPS global functions	- IV
Comparison of original and final budget for the 2020-2021 biennium	- V

أولاً - أهداف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة 2024-2025

ألف - النموذج التشغيلي

- 1 - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو مؤسسة تابعة للأمم المتحدة أنشأتها الجمعية العامة⁽¹⁾. وقد حددت قرارات الدول الأعضاء ومقرراتها دوره التنفيذي منذ عام 1994⁽²⁾. وجمدت الجمعية العامة التأكيد على دور المكتب كمورد رئيسي لمنظومة الأمم المتحدة في إدارة المشتريات والعقود، وكذلك في الأعمال المدنية وتطوير البنى التحتية المادية، بما يشمل أنشطة تنمية القدرات ذات الصلة⁽³⁾.
- 2 - وسلمت الجمعية بإمكانية تقديم مساهمات ذات قيمة مضافة من خلال توفير خدمات تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة للشركاء في مجالات إدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية، والخدمات المشتركة⁽⁴⁾.
- 3 - وتكمن القيمة التي يعرضها المكتب في قدرته على الاستجابة وعلى تمكين الشركاء بتعزيز قدرتهم على التنفيذ. ويقدم المكتب خدمات فعالة من حيث التكلفة في إدارة المشاريع من خلال ما لديه من خبرة تقنية في البنى التحتية والمشتريات وإدارة المشاريع. ويتيح المكتب أيضاً مزايا تعاونية للشركاء في منظومة الأمم المتحدة وخارجها، حتى في أكثر السياقات التشغيلية صعوبة.
- 4 - وقدرة المكتب على الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة هي نتاج لثلاثة عناصر متعاضدة هي: نضج معايير الخدمات الوظيفية، والمعارف الموضوعية، والشركاء الذين يعزز المكتب القدرة على التنفيذ معهم وفائدتهم.
- 5 - وحيثما تتلاقى هذه الأبعاد الثلاثة، الشركاء والخدمات والمعارف الموضوعية، يحدد المكتب المواصفات المحددة لكل نشاط محدد يعرض القيام به، بما فيها النهج المتبعة، والمعايير الواجبة التطبيق، والتعهدات المرجعية، والمستويات المرجعية المتعلقة بالموظفين.

الشركاء

- 6 - كل ما يضطلع به المكتب، يكون في إطار الشراكات. وهو يعمل مع العديد من الشركاء، البعض منهم جدد في حين أن شركاء آخرين يعملون معه منذ عقود. ولدى كل منهم احتياجات وتوقعات مختلفة. وغالباً ما تكون للشركاء الذين يعملون على معالجة قضايا متماثلة احتياجات متماثلة. ويبني المكتب قدراته عن طريق جمع الخبرات ونقل المعرفة من شراكة إلى أخرى أو من سياق إلى آخر.
- 7 - ويستند نموذج عمل المكتب القائم على الأداء إلى استرداد التكلفة الكاملة. وشركاء المكتب هم الذين يحددون في نهاية المطاف مجالات تركيز أنشطته ومدى وتأثيرها. وفي الوقت نفسه، يختار المكتب

(1) القرار 176/65.

(2) قرارا الجمعية العامة 162/48 و 176/65 ومقررها 501/48؛ وقرارات المجلس: 12/94 و 35/2008 و 25/2009 و 7/2010 و 21/2010 و 5/2012 و 23/2013 و 19/2016 و 26/2017 و 12/2019 و 20/2020 و 20/2021 و 24/2022 و 4/2023.

(3) القرار 176/65.

(4) المرجع نفسه.

ما سينخرط فيه وما لن ينخرط فيه، استنادا إلى معايير الأمم المتحدة غير القابلة للتفاوض ذات الصلة بالأخلاقيات والسلامة والأمن، مع مراعاة القدرة التي يمتلكها لتقديم مساهمات ذات مغزى.

الخدمات الوظيفية

8 - تتسم خدمات المشاريع التي يقدمها المكتب بالمرونة وتتألف من وحدات منفصلة، وتشمل من الناحية الوظيفية البنى التحتية وعمليات الشراء وإدارة المشاريع، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية. وعادة ما تجمع الأنشطة بين فئتين أو أكثر من فئات الخدمات، بما في ذلك عندما تمكّن تلك الأنشطة من تنفيذ البرامج ويتم من خلالها تقديم خدمات الأمانة.

9 - ويعمل المكتب على تعزيز قدرة الشركاء على التنفيذ بطريقتين توازرن كل منهما الأخرى، وهما: (أ) الخبرة التقنية لتنمية القدرات في مجالات الولاية؛ (ب) القدرة على دعم وإدارة الإجراءات التنفيذية التي يتخذها الشركاء. وتكون استجابته من خلال ثلاثة نماذج للخدمات: المشورة التقنية والحلول المتكاملة وخدمات الدعم، بما في ذلك الخدمات المشتركة العالمية غير المرتبطة بمكان معين.

التركيز الموضوعي

10 - المكتب مورد يعوّل عليه في القدرة على التنفيذ فيما يتعلق بجميع أهداف التنمية المستدامة. ويُظهر شركاؤه طلبا كبيرا على قدرته على الاستجابة لقضايا الصحة. ويستلزم السياق العالمي استجابات كافية لحالة الطوارئ المناخية باعتبارها محورا رئيسيا من محاور التركيز وشاغلا من الشواغل المشتركة. والمكتب ملتزم بتعزيز نهج التنفيذ المستدام التي يتبعها، بسبل منها تعميم الضمانات الاجتماعية والبيئية.

11 - وعلى غرار وجوده القطري، فإن التركيز الموضوعي لما يقوم به المكتب يحدده في نهاية المطاف طلب الشركاء، سواء بالنسبة للخدمات (أ) المصممة خصيصا لسياق تشغيلي محدد، أو (ب) المرتبطة بمعايير قطاع إنمائي معين، أو (ج) التي تؤثر في واحد أو أكثر من أهداف التنمية المستدامة.

12 - وتقدم الخدمات على أساس الاسترداد الكامل والكافي لتكاليف الخدمة غير المباشرة من خلال ترتيب "الأتعاب لقاء الخدمات". ويمكن للمكتب أن يضطلع بمسؤوليات "الطرف الرئيسي" و "الوكيل"، وإن كانت مسؤوليات الطرف الرئيسي تنطوي على نمط مخاطر أعلى تؤثر عادة على مقدار التكاليف غير المباشرة التي يتعين استردادها.

باء - إطار النتائج المعزز

13 - تحدد الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 المعادة صياغتها إطارا معززا للنتائج مع أولويات استراتيجية تركز على التأثير والإسهامات ونتائج الإدارة، مما يتيح إدارة الأداء في بيئة تشغيل ديناميكية مدفوعة بالطلب.

14 - وتركز طموحات إحداث التأثير على ما يلي: (أ) أهداف محددة من أهداف التنمية المستدامة؛ (ب) الفئات الأكثر هشاشة من السكان؛ (ج) البلدان التي فيها وجود للمكتب. وسيقيّم الأداء من خلال تقييمات مواضيعية محددة الهدف، واستعراض حافظة الأصول، والإبلاغ على المستوى القطري، مع تعزيز ذلك بتحسين القدرات على النشر المنهجي للخطة الاستراتيجية.

15 - وتوفر ثلاثة من الأهداف المتعلقة بإسهامات المكتب التركيز التشغيلي، وتعزيز طموحات إحداث التأثير. وهي تؤكد التزام المكتب الثلاثي المحاور: (أ) تمكين الشركاء، (ب) مساعدة الأشخاص المحتاجين، (ج) تقديم الدعم إلى البلدان. وتدعم كل هدف من الأهداف المتعلقة بالإسهامات مؤشرات تخص ثلاثة من عوامل التحفيز.

16 - وتتخلص نظرية التغيير في أنه كلما ركز المكتب أعماله عمداً على إحداث تأثير، وكلما صممها بالاستناد إلى معايير الجودة، أصبح من الأرجح أن تتسم إسهاماته بالفعالية.

17 - وتوفر أربعة من الأهداف المتعلقة بالإدارة التركيز الإداري لدعم تحقيق الأهداف المتعلقة بالإسهامات. وهي تشمل: (أ) ثقافة الناس؛ (ب) كسب ثقة الشركاء؛ (ج) التميز في أداء العمليات؛ (د) الإدارة المالية الجيدة. وتدعم كل هدف من الأهداف المتعلقة بالإدارة مؤشرات تخص ثلاثة من عوامل التحفيز.

18 - وتتعكس الطبيعة المترابطة للأهداف المتعلقة بالإسهامات والأهداف المتعلقة بالإدارة في ركيزتي الهيكل التنظيمي. وخلال فترة السنتين، سيعزز المكتب قدرة بيئته التمكينية المؤسسية عن طريق تنفيذ المزيد من الإجراءات استجابة لاستعراضات الأطراف الثالثة. وسيشمل ذلك أربعة مجالات للتحسين الاستراتيجي:

(أ) تعزيز الهياكل والقدرات الإدارية؛

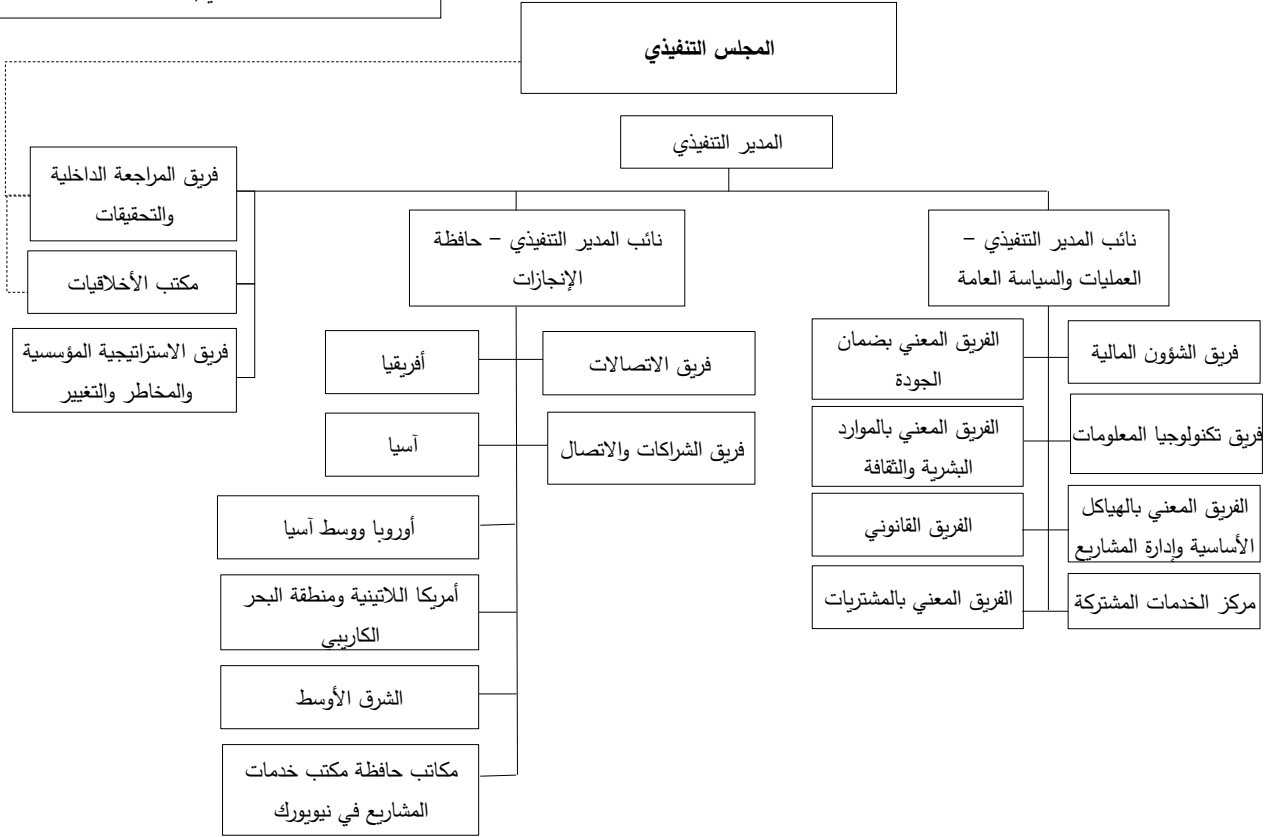
(ب) إعادة بناء الثقة وثقافة المنظمة؛

(ج) تنفيذ برنامج للتحويل الرقمي؛

(د) تطبيق استرداد التكاليف بشفافية لتحقيق إيرادات صافية صفرية.

الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

الهيكل العالمي لمكتب خدمات المشاريع - الوحدات التنظيمية
كانون الثاني/يناير 2024



جيم - الأهداف المتعلقة بالإسهامات

تمكين الشركاء

19 - يعمل المكتب على تمكين الشركاء من خلال تقديم خدمات المشاريع على نحو فعال من حيث التكلفة.

الاستجابة لمجال تركيز الشركاء

20 - يعمل شركاء المكتب في المجالين الإنساني والإنمائي وفي جهود السلام. ويشمل تركيزهم الموضوعي معظم قطاعات التنمية وأهداف التنمية المستدامة. ويمكن للمكتب توسيع قدرات التنفيذ لتشمل جميع أهداف التنمية المستدامة، وتكون استجابته استنادا إلى القدرات التي اكتسبها من الخبرة وطورها تحسبا للاحتياجات والطلب.

21 - ويتوقع شركاء المكتب وإدارته حجم الطلب في المستقبل على الخدمات التي تدعم حلول الخدمات الصحية وتغير المناخ، بما في ذلك الطاقة المتجددة. وسيُسخَر المكتب قدراته في تلك المجالات. وسيُعزز قدرته على الاستجابة في أصعب السياقات التشغيلية، بما في ذلك الاستجابة الإنسانية من قِبَل الشركاء لحالات الطوارئ المعقدة. واستنادا إلى الخبرة، سيقوم بإجراء هندسة عكسية لخدمات الدعم الفعالة من حيث التكلفة والحلول المتكاملة التي تعزز قدرة الشركاء على إفادة الناس والبلدان.

التركيز على احتياجات الشركاء وعلى أهداف التنمية المستدامة بطابعها العالمي

22 - سيتفق المكتب مع الشركاء على أهداف التنمية المستدامة التي يسعى إلى المساهمة فيها، بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك عن طريق تحديد نظرية التغيير المتوخاة. وسيساعد ذلك على توليد المعرفة، وبدعم من النظم الرقمية، سيمكّن من الاستجابة النوعية السريعة للشركاء الذين ينشدون تحقيق أهداف في المجالات التي يتمتع فيها المكتب بالخبرة.

23 - وسيشجع المكتب الشركاء على إدراج تقييمات في نطاق المشاريع التي ينفذها نيابة عنهم، وعلى النظر في إسهامات المكتب في تقييماتهم. وسيكون أكثر انتظاماً في الاستفادة من هذه التقييمات في إرساء الدروس المستفادة، بما في ذلك من خلال التقييمات المواضيعية. وسيقوم بوضع أدوات وإجراءات رقمية لتسجيل تدخلاته وفهمها والتعلم منها.

إتاحة الإمدادات على نحو مستدام

24 - سيتيح المكتب استدامة الإمدادات من خلال تنمية قدرات الموردين في سلاسل الإمداد المحلية. وسيشتمل ذلك على التركيز على مسائل حقوق الإنسان، وحقوق العمل، والسلوك الأخلاقي، ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين، والمسؤولية البيئية. وسيستهدف المكتب تنمية قدرات المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم ومؤسسات الأعمال التجارية المملوكة للنساء والشباب.

مساعدة الأشخاص المحتاجين

25 - يريد المكتب مساعدة الأشخاص المحتاجين من خلال التنفيذ المستدام.

الاستجابة باتباع نهج التنفيذ المستدامة

26 - يطبق المكتب نهجاً مستدامة لتعميم الشواغل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المشتركة، استناداً إلى سياق وطبيعة الأنشطة التي يؤديها. وتعد الأهداف 5 و 8 و 10 و 13 من أهداف التنمية المستدامة اعتبارات جوهرية تتعلق بالتنفيذ المستدام. واستجابة للهدف 12، سيسخر المكتب الجهود لتحقيق الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال المشتريات المستدامة.

27 - ويريد المكتب كفالة إدراج الضمانات الاجتماعية والبيئية في التعاقدات الجديدة. وسيستعين في إطار عمله بمؤشرات للرصد والإبلاغ عن التنفيذ المستدام وسيجري عليه تعديلات استناداً إلى الدروس المستفادة.

التركيز على إدماج المنظور الجنساني وعلى إشراك الجميع

28 - المكتب ملتزم بحقوق الإنسان للجميع، ويعمل على إدماج المنظور الجنساني وإشراك الجميع وتحقيق التنوع في تعاقداته، بما في ذلك لفائدة الأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم من الفئات الهشة. وهو يحمي من التحرش والاستغلال والانتهاك الجنسيين في جميع الأنشطة. كما يرغب في تحسين أدائه فيما يتعلق بمراعاة فئات السكان التي يساعدها، ولا سيما الفئات الأكثر هشاشة.

التمكين من تخفيف آثار تغير المناخ والتكيف معه

29 - يدعم المكتب حملة مكافحة تغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي وتدهور النظم الإيكولوجية، وهو ملتزم بمبادرة "خضرة المنظمة الزرقاء". وسيعزز التدابير الرامية إلى كفاءة مراعاة انبعاثات غازات الدفيئة في مشاريعه المتصلة بالبنى التحتية وفي مشروعاته، بما في ذلك تحسين جهود رصد آثار انبعاثات النطاق 3. وسيزيد المكتب اهتمامه بالتكيف وجهوده الرامية إلى التقليل إلى أدنى حد من الخسائر والأضرار وتقاضيها.

تقديم الدعم إلى البلدان

30 - يريد المكتب تقديم الدعم إلى البلدان في سعيها لتتجهز لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الاستجابة من خلال التحليل التقني

31 - يسلم المكتب بأن حكومات البلدان المستفيدة من البرامج تحتاج إلى مشورة تقنية بشأن المشتريات العامة والبنى التحتية. والمكتب على استعداد لدعم التحليلات القطرية المشتركة لتحديد الاحتياجات والأولويات المتعلقة بالشفافية والنزاهة في مجال المشتريات العامة والبنى التحتية.

التركيز على الأولويات القطرية

32 - سيضع المكتب خططا للبلدان التي يوجد فيها استجابة للأولويات القطرية المحددة في أطر التعاون أو خطط التنمية الوطنية أو الإساهامات المحددة وطنيا. ويشكل المكتب موردا لتعزيز القدرة على تحقيق جميع أهداف التنمية المستدامة، وهو يولي اهتماما خاصا لنقل الخبرة بشأن أهداف الصحة وتغير المناخ. وسيعزز قدرته على الاستجابة في الحالات الخاصة والهشة، وسيدعم تطوير القدرات المؤسسية فيما يتعلق بالمشتريات العامة والبنى التحتية.

التمكين من الاعتماد على القدرات الوطنية

33 - سيدعم المكتب تنمية القدرات الوطنية من أجل تحقيق الإنصاف والشفافية في مجال المشتريات العامة والبنى التحتية. وسيستفيد من خبرته لوضع عرض يمكن من خلاله أن يساهم، مع الشركاء، في جميع المؤسسات الوطنية المهمة، باعتباره جهة خبرة قائمة بذاتها أو مكملة لإدارة التنفيذ.

ثانيا - السياق المالي

ألف - النموذج التشغيلي للمكتب القائم على استرداد التكاليف الكاملة

34 - تفي مبادئ المكتب المتعلقة باسترداد التكاليف بالمطلوبات المعرب عنها في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات⁽⁵⁾، وهي تتماشى مع النهج المنسق لاسترداد التكاليف الذي أقرته شبكة المالية والميزانية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس المديرين التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق⁽⁶⁾. وبناء على ذلك، يكفل المكتب أن تكون جميع المهام الممولة من الرسوم

(5) A/RES/71/243.

(6) تقرير دورة شبكة المالية والميزانية، أيار/مايو 2022، البند 8.

الإدارية جزءاً من تكلفته غير المباشرة. أما تكاليف الأنشطة التي تفيد في إنجاز خدمات المكتب المتعلقة بالمشاريع، فتُسترد كتكلفة مباشرة.

35 - وتتطلب قدرة المكتب على الاستمرار ككيان تابع للأمم المتحدة يمارس نشاطه على أساس استرداد التكاليف الكاملة أن تغطي إيراداته جميع تكاليفه غير المباشرة، أي التنظيم والإدارة والمخاطر التشغيلية⁽⁷⁾. وقد تم مؤخراً تحديث نهجه الحالي لاسترداد التكاليف، الذي تم تنفيذه بموافقة المجلس في عام 2013، ليعكس الاحتياجات المالية للمكتب⁽⁸⁾. ورغم عدم تغيير مبادئ المكتب المتصلة باسترداد التكاليف حسب النشاط، فإنه يفتح باستمرار طريقة تطبيقه للنهج ويدعم ذلك بمذكرات إرشادية داخلية ومواد اتصال خارجية.

36 - وبالنسبة لفترة السنتين 2024-2025، وبموجب طلب المجلس المستند إلى توصية اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية⁽⁹⁾، غير المكتب نهجه إزاء استرداد التكاليف غير المباشرة من خلال تعديلين رئيسيين. فأولاً، للحيلولة دون زيادة تراكم الاحتياطات غير الضرورية، لم يعد المكتب يدرج رسوم مخصص المخاطر عندما يستوفى الاحتياطي التشغيلي مستواه الأدنى المطلوب. وثانياً، انتقل المكتب من تحديد احتياجاته من استرداد التكاليف طبقاً لأنشطته السابقة إلى اتباع نهج تطوعي. وسيحقق طموحاته لفترة السنتين من حيث النفقات المقدرة للمشاريع والاحتياجات الإضافية من الإيرادات لوضع بارامترات مناسبة لتحديد الرسوم الإدارية (وهو نهج يُقترح لأول مرة في هذه الوثيقة⁽¹⁰⁾).

37 - وقد أوعز المجلس إلى المكتب بوضع عملية منتظمة تجعل الاحتياطي التشغيلي الفائض الذي يتجاوز الحد الأدنى المعتمد متاحاً للكيانات التي قامت بالدفع. وتمشيا مع ما تقوم به منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي يشرف عليها المجلس⁽¹¹⁾، يقترح المكتب أن يقدم تقريراً إلى المجلس في نهاية فترة الخطة الاستراتيجية عن أي زيادة في احتياطيه التشغيلي تتجاوز العتبة المعتمدة. وفيما يتعلق باستخدام أي فائض، سيطلب المكتب إلى المجلس أن يتخذ قراراً في ذلك الصدد. وقد عدل المكتب طريقة عرض صافي أصوله (انظر الجدول 3 أدناه) لكفالة الشفافية التامة بشأن احتياطياته التشغيلية الفائضة على أساس سنوي.

باء - التوقعات تعكس استقرار الإيرادات وزيادة التكلفة

38 - استناداً إلى البيان المالي المراجع لعام 2022 والميزانية المعتمدة لعام 2023، تشير التوقعات لفترة السنتين 2023-2022 إلى أن من المرجح أن يتجاوز المكتب أهدافه المحددة المتصلة بالإيرادات. فمن المتوقع أن تصل الإيرادات إلى 249,2 مليون دولار، وهو مبلغ أعلى بنسبة 24,3 في المائة من الهدف المحدد بـ 200,5 مليون دولار ويظل عند مستوى مماثل لفترة السنتين 2021-2022. ويعزى توقف النمو الفعلي للإيرادات إلى انتهاء تعاقد رئيسي في حافظة المكتب وإلى سياسته المعدلة المتعلقة باسترداد التكاليف.

(7) يعمل المكتب على أساس الاسترداد الكامل للتكاليف المباشرة، بما في ذلك من خلال إسناد الخدمات المشتركة العالمية والمحلية، وعلى أساس التكاليف غير المباشرة من خلال نمودجه لتحديد الرسوم الإدارية. ويمول المكتب تخفيف المخاطر من خلال تكاليفه غير المباشرة من الاحتياطي التشغيلي، وإذا لزم الأمر، من خلال رسوم مخصص المخاطر من أجل تجديد الاحتياطي.

(8) القرار 33/2013.

(9) القرار 21/2021، و DP/OPS/2021/7.

(10) انظر المرفق الثاني.

(11) واءم المكتب نشاطه مع دورة السنوات الأربع التي تستخدمها الصناديق والبرامج أيضاً لعرض ميزانياتها المتكاملة.

39 - وكما هو مبين في بياناته المالية لعام 2022 وتوقعاته لعام 2023، زاد المكتب بشكل كبير من مصروفاته الإدارية⁽¹²⁾. وبلغت التوقعات لفترة السنتين الحالية أعلى مستوى لها على الإطلاق عند 302,9 مليون دولار من إجمالي استخدام الموارد. وفي حين أنه من المتوقع أن تعوض عن الزيادات المقدرة في إجمالي استخدام الموارد إلى حد ما زيادات في الإيرادات، لا يزال المكتب يتوقع إنهاء فترة السنتين 2022-2023 بعجز قدره 53,7 مليون دولار. وبالنظر إلى التغييرات في صافي أصول المكتب، بما في ذلك سداد احتياطياته الفائضة البالغة 123,8 مليون دولار، فإنه يتوقع أن ينخفض صافي أصوله بشكل كبير بحلول نهاية فترة السنتين 2022-2023 ليصل إلى 193,2 مليون دولار، أي بانخفاض قدره 46 في المائة (الجدول 3 أدناه) من 360,4 مليون دولار المسجلة في 31 كانون الأول/ديسمبر 2021.

40 - وقد أنشئ الاحتياطي التشغيلي للمكتب، في حدود صافي أصوله⁽¹³⁾، بغية كفالة استمرارية المكتب وسلامته من الناحية المالية باعتباره منشأة عاملة. ويُحسب الحد الأدنى لمستوى الاحتياطي التشغيلي على أساس الصيغة التي أقرها المجلس. وفي نهاية عام 2021، وصلت الاحتياجات إلى 138,8 مليون دولار، ومن المتوقع أن تصل إلى 160,5 مليون دولار بحلول نهاية فترة السنتين 2022-2023. وبالنظر إلى تقديرات النمو لنفقات مشاريع المكتب والاحتياجات المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة لفترة السنتين 2024-2025، تقدر الاحتياجات من الاحتياطي التشغيلي بمبلغ 186,9 مليون دولار (الجدول 3 أدناه). وللوفاء بالحد الأدنى من متطلبات الاحتياطي التشغيلي، يطلب المكتب إلى المجلس صرف الأموال من الاحتياطي السابق للمبادرة S3i. وسيواصل المكتب جهوده الرامية إلى الاسترداد الكامل لأموال المبادرة S3i من خلال مكتب الشؤون القانونية.

41 - والمكتب ملتزم بتقديم نهج يدمج صافي إيراداته المالية في عملية التخطيط لتقديرات الميزانية المقبلة المقدمة إلى المجلس.

جيم - تقديرات الفترة 2024-2025 تستوجب أثرا على الرسوم الإدارية

42 - يعكس هدف الإيرادات لفترة السنتين 2024-2025 تقديرا أساسيا قدره 5,9 بلايين دولار للتكلفة المباشرة، وقد حُدد بمبلغ 325 مليون دولار لتغطية استخدام موارد الإدارة (انظر الجدول 3). وسيقوم المكتب، سيرا على ما التزم به تجاه المجلس، بتحديد معدلات استرداد تكاليفه وفقا لاحتياجاته من الإيرادات في المستقبل. وسيُراعى في ذلك أنه في نهاية فترة السنتين 2022-2023، من المتوقع أن يكون لدى المكتب فائض قدره 40,8 مليون دولار في احتياطيه التشغيلي. وتقاديا لفرض رسوم زائدة على الشركاء، طلب المجلس إلى المكتب ألا يسترد إيرادات تفوق ما ستبلغه تكاليفه غير المباشرة غير الممولة. وقد التزم المكتب بعدم زيادة تكوين الاحتياطيات؛ وبالتالي، فإن المبلغ الزائد عن المستوى الأدنى للاحتياطي التشغيلي والبالغ 40,8 مليون دولار يمكن أن يؤخذ في الاعتبار عند تحديد الاحتياجات المستقبلية من الإيرادات بناء على قرارات مجلس الإدارة المعمول بها⁽¹⁴⁾.

(12) للاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن هذه الزيادة، انظر الفصل الرابع.

(13) انظر DP/OPS/2020/CRP.1 و DP/OPS/2023/CRP.5.

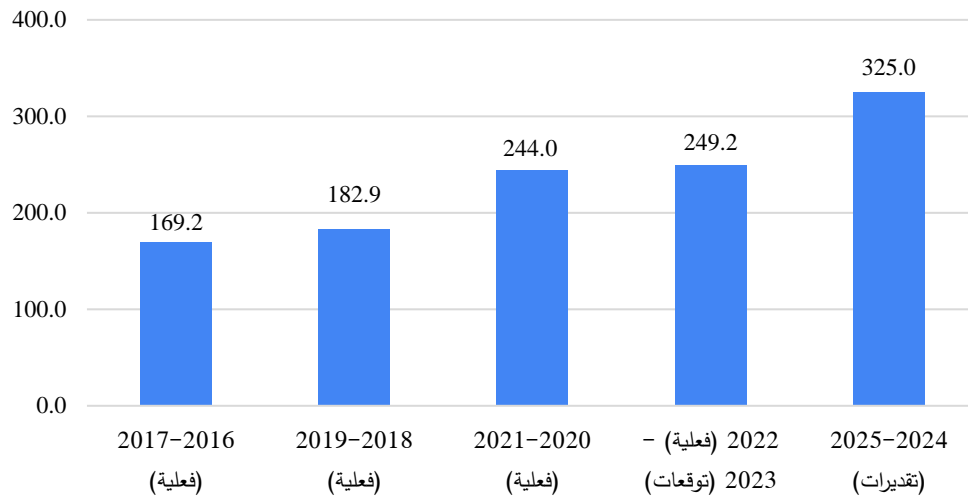
(14) ينبغي مقارنة السيناريو 1 (دون احتساب مبلغ 40,8 مليون دولار) والسيناريو 2 (مع احتساب مبلغ 40,8 مليون دولار) عند تقدير احتياجات المكتب من استرداد التكاليف في المرفق الثاني.

43 - ويتوقع المكتب زيادة من متوسط معدل الرسوم الإدارية البالغ 4 في المائة في فترة السنتين 2023-2022 إلى 5,5 في المائة في الفترة 2024-2025. وإذا تضمن قرار المجلس بشأن إدارة فائض الاحتياطي التشغيلي ترحيل أموال ضمن دورة خطة استراتيجية، فإن متوسط معدل الرسوم الإدارية سينخفض إلى 4,8 في المائة⁽¹⁵⁾. ويوضح الشكل 2 أدناه مقارنة بين التوقعات والأداء السابق. ويبين الشكل إيرادات الفترة 2023-2022 كمزيج من الإيرادات الفعلية لعام 2022 وتقديرات عام 2023؛ وتمثل بيانات الفترة 2024-2025 أرقاماً تقديرية، في حين أن بيانات الفترات 2016-2017 و 2018-2019 و 2020-2021 هي نتائج مالية فعلية.

الشكل 2

اتجاهات الإيرادات

(بملايين الدولارات)



44 - وارتفعت قيمة الاتفاقات الجديدة التي وقعها المكتب مع الشركاء من 3,3 بلايين دولار في عام 2021 إلى 3,6 بلايين دولار في عام 2022 (9 في المائة). وفي حين أن قدرته على توقيع اتفاقات جديدة في عام 2023 لا تزال متأثرة بالأحداث الأخيرة ذات الصلة بالمبادرة S3i، يُقدّر المكتب أن إجمالي نفقات المشاريع المتعلقة بتنفيذ التزامات الشركاء الجدد والحاليين سيبلغ حوالي 5,9 بلايين دولار لفترة السنتين الحالية، إذ سيتم صرف ثلثها، بناء على الاتجاهات السابقة، في البلدان التي تمر بأوضاع خاصة وهشة⁽¹⁶⁾. وإلى جانب معدلات تحديد الرسوم الإدارية التي جرى تحديثها، سيكفل ذلك قدرة المكتب على تحقيق هدف الإيرادات المقدر.

45 - وسيأخذ المكتب في اعتباره، عند تحديد الرسوم في المستقبل، أي فائض أو عجز يتجاوز الحد الأدنى لمستوى الاحتياطي التشغيلي. وطوال فترة السنتين، سيرصد المكتب أنماط الإيرادات والمصروفات وسيُدخل ما يلزم من تعديلات على الميزانية لمواءمة مصروفات الإدارة مع الحقائق المستجدة، وذلك تمشياً

(15) يمكن الاطلاع في المرفق الثاني على التحديثات المطلوبة للخوارزمية التي يستخدمها المكتب في تحديد الرسوم الإدارية.

(16) DP/OPS/2023/5، الفقرة 20.

مع أحكام البند 14-02⁽¹⁷⁾ من النظام المالي. وإن لم يتحقق هدف الإيرادات الصافية، سيخفض المكتب الحد الأدنى لاحتياطي التشغيل، وفقاً للبند 22-02 من النظام المالي. وإذا تجاوز المكتب صافي إيراداته المستهدفة، فإن أي أموال فائضة عما يحتاجه لتغطية التحركات الأخرى في إطار أصوله الصافية ستنتقل إلى فائض الاحتياطي التشغيلي وتصبح متاحة للفترات المقبلة في إطار دورة الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالفترة 2024-2025

46 - يدعم المكتب في خطته الاستراتيجية للفترة 2022-2025 المعادة صياغتها الطموحات الاستراتيجية المذكورة في أهدافه الثلاثة المتعلقة بالإسهامات مع أربعة من الأهداف المتعلقة بالإدارة. وهذه الطموحات توظّر طموحات المكتب الإدارية في المنظورات الأربعة الواردة في سجله المتكامل لقياس الأداء، وهي: ثقافة الناس، وكسب ثقة الشركاء، والتميز في أداء العمليات، والإدارة المالية الجيدة.

47 - وتكفل الأهداف المتعلقة بالإدارة ملاءمة المكتب للغرض منه وتوجيه ممارساته الإدارية الداخلية لدعم تحقيق الأهداف المتعلقة بالإسهامات. وسيكون توفير الموارد لميزانية إدارة المكتب، المعروضة وفقاً لمجموعات المهام المنسقة، متوائماً مع النتائج المقررة من خلال مهام المكتب العالمية⁽¹⁸⁾.

ألف - نتائج الإدارة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإسهامات التي ينشدها المكتب

48 - يرتبط كل من الأهداف الأربعة المتعلقة بالإدارة بثلاثة من عوامل التحفيز التي تمكن المكتب من السعي لتحقيق طموحاته الاستراتيجية والإبلاغ عنها. وفي فترة السنتين 2024-2025، سيُدمع تنفيذها بمؤشرات أداء مركزة ومستهدفات متصلة بها.

الهدف 1: ثقافة الناس

49 - سيسعى المكتب إلى تعزيز ثقافة شاملة للجميع ومنصفة وإيجابية في أماكن العمل، يمكن فيها للأفراد أن يسهموا وتتيح لهم النمو والتطور.

عامل التحفيز 1-أ: تبني ثقافة أساسها قيم الأمم المتحدة

50 - يلتزم المكتب بكفالة التمثيل الجنساني والجغرافي المناسب، وسيركز على التنوع والشمول في جميع أنشطته المتصلة بالتنوع والتوظيف وإدارة المواهب، على النحو المبين في استراتيجيته الخاصة بالمساواة بين الجنسين والتنوع والشمول، وذلك تمثيلاً مع استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة واستراتيجيتها للمساواة بين الجنسين. ومن بين عناصر التنوع الأخرى في قوته العاملة وأنشطة مشاريعه، سيزيد المكتب من تركيزه على إدماج النساء والأشخاص ذوي الإعاقة وغيرهم من الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً. ولتحقيق هدف التكافؤ الجنساني في القوة العاملة والمناصب العليا، سيعزز المكتب ممارسات شاملة للجميع على صعيد الأداء القيادي وممارسات مكان العمل.

(17) سيجري استعراض النظام المالي والقواعد المالية كجزء من خطة الاستجابة الشاملة (القرار 4/2023)، وعلى النحو الذي أوصت به اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (DP/OPS/2021/7).

(18) للاطلاع على مواءمة المهام العالمية للمكتب مع مجموعات المهام المنسقة، انظر المرفق الأول.

51 - وسيحافظ المكتب على التزامه الراسخ بسياسة الأمين العام لعدم التسامح إطلاقاً مع الاستغلال والانتهاك الجنسيين. واستناداً إلى استراتيجيته العالمية للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي للفترة 2023-2025، وخطط العمل ذات الصلة في جميع الوحدات التنظيمية، سيتخذ المكتب تدابير مدروسة إضافية لغرس ثقافة "عدم السكوت"، بما في ذلك كفالة خلو أماكن العمل التابعة له من التمييز والتحرش من أي نوع، وحماية المجتمعات المحلية التي يعمل فيها المكتب من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.

عامل التحفيز 1-ب: اجتذاب المواهب والاعتراف بها وتميئتها

52 - سيزيد المكتب من تركيزه على نوعية التعيينات لاجتذاب المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها. وسيسعى إلى إيجاد طرق مبتكرة لتحديد وتنمية المواهب الداخلية التي تتمتع بالخبرة الوظيفية والموضوعية اللازمة لدعم شركائه والاستجابة لدعواتهم المتزايدة إلى إيجاد حلول متكاملة. وسيعزز المكتب تقييمه للمواهب استناداً إلى رؤى نوعية وكمية، مع التركيز على الأدوار الحاسمة في تسيير الأعمال، حتى يتمكن من القيام بنشاطه بسرعة وفعالية.

53 - والمكتب ملتزم بكفالة مشاركة الموظفين والمشرفين بانتظام في الحوار وإبداء الملاحظات بشأن الأداء والتطوير المهني. ويوفر المكتب لجميع الموظفين فرصاً للمشاركة في التعلم والتطوير، ويسعى إلى تحقيق تمثيل جنساني وجغرافي متوازن في فرص التعلم، بما في ذلك التدريب على القيادة وإبداء الملاحظات التقييمية. بالإضافة إلى تعميم التدريب الأساسي على جميع الموظفين وتوعيتهم، يمكن لموظفي المكتب الحصول على فرص التعلم المتاحة من خلال كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك الفرص المتعلقة بتأثير أهداف التنمية المستدامة و خطة التنمية المستدامة لعام 2030.

عامل التحفيز 1-ج: تعزيز مساءلة القيادة والثقافة التمكينية

54 - يدرك المكتب أن الأفراد هم أهم مورد لديه، وأن قيادة الأفراد تضع الأساس لقدرته على دعم الشركاء في تحقيق أهدافهم. وسيسعى المكتب إلى استعادة الثقة المؤسسية ومساءلة القيادة. واستناداً إلى نتائج استقصاءات "جس النبض" المنتظمة، سيشرع المكتب في إجراء استعراض شامل للثقافة لزيادة مستوى حماس قوته العاملة، وبناء ثقافة مؤسسية شاملة تتماشى مع رؤيته الاستراتيجية.

55 - والمكتب ملتزم بتحسين أمن موظفيه ومعايير الصحة والسلامة في أنشطته، وكذلك بتحسين أثر هذه الأنشطة في البيئة. وسيواصل حملته المعنونة "الهدف صفر"، لتعزيز ثقافة السلامة في عملياته. وسيركز في مبادرات التدريب وتبادل المعارف والتوعية على الإبلاغ عن الحوادث في الوقت المناسب، وعلى فعالية عمليات التفتيش الإلزامية، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية والتدابير التخفيفية استجابة للمخاطر والأخطار المحددة.

الهدف 2: كسب ثقة الشركاء

56 - سيقوم المكتب ببناء ثقة الشركاء واستحداث قيمة من أجلهم.

عامل التحفيز 2-أ: الحفاظ على ثقة الشركاء

57 - سيتعاون المكتب مع الشركاء لكفالة تلبية التوقعات المتبادلة، وسيسعى إلى الحصول منهم على ملاحظات تقييمية منتظمة، بوسائل منها الاستقصاء المتكرر للشركاء واجتماعات مجلس العملاء. وسيضع نظماً وأدوات لدعم وتعميق مشاركة الشركاء من خلال طريقة تفكير مرنة وقابلة للتطوير. وسيسهم ذلك في التفاعل الاستباقي مع الشركاء في وقت مبكر من عملية التنفيذ، مما يسرع من دورة إبداء الملاحظات التقييمية، بما في ذلك فيما يتعلق بالحوار بشأن تصحيح المسار، في حالة تغيير الافتراضات أو السياق التشغيلي.

عامل التحفيز 2-ب: التعاون من أجل استحداث قيمة

58 - سيعزز المكتب جهود استحداث قيمة من أجل الشركاء بالعمل على اتباع نهج إداري أكثر شمولاً وتكاملاً لتلبية احتياجات الشركاء عبر النطاق الواسع لأنشطة التنفيذ، بما يشمل خدمات إدارة الحافظات والبرامج والمشاريع. وسيتعلم المكتب من تجاربه، وسيتقاسم المعارف مع الشركاء الحاليين والمقبلين، وسينقل الخبرات داخل القطاعات وأهداف التنمية المستدامة والسياقات القطرية وفيما بينها.

59 - وسيحصل المكتب على فهم أكثر منهجية ودينامية لالتزاماته تجاه الشركاء، بما يعزز، على سبيل المثال، تركيزه على إدراج معايير نجاح المشاريع في مرحلة مبكرة من عملية وضع المشاريع وتنفيذها، وسيضمن تحقيق ذلك من خلال عمليات استعراض فصلية. ومن شأن ذلك أن يعزز الوعي بالمعايير ويسهم في الرصد المحكم للمشاريع على نطاق المكتب لإتاحة الدروس المستفادة لصالح المكتب وشركائه.

عامل التحفيز 2-ج: التحلي بالشفافية لبلوغ المقاصد

60 - سيتواصل المكتب بانتظام لإذكاء الوعي وإظهار اتساع نطاق خبرته الوظيفية وعمق قدراته في مجالات التركيز المواضيعية بما في ذلك مجالات الصحة وتغير المناخ والطاقة المتجددة. وسيؤكد التزامه بمراعاة المنظور الجنساني، والتنوع والشمول، والحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسين والتحرش الجنسي، وغير ذلك من الضمانات في المشاريع المنفذة لصالح الشركاء.

61 - وسيواصل المكتب مواصلة بياناته مع معايير الأمم المتحدة، بما في ذلك ما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة ومؤشر الأمم المتحدة الجديد للمساواة بين الجنسين، وتعزيز الشفافية من خلال تعزيز وتوسيع منصبه الخاصة بالنشر الآني للبيانات المتعلقة بتنفيذ المشاريع نيابة عن شركائه. وسوف يستكشف فائدة استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل حافظته العالمية وتوليد أوجه كفاءة في عمليات إعداد وثائق المشاريع الموحدة.

الهدف 3: التميز في أداء العمليات

62 - سيسعى المكتب إلى التمكين من تنفيذ عمليات فعالة من حيث التكلفة بواسطة الأدوات الرقمية.

عامل التحفيز 3-أ: إدارة العمليات والكفاءة في استخدام الطاقة

63 - سيكفل المكتب اتساق السلطة مع المسؤولية، ساعياً في ذلك إلى تحقيق مستويات مناسبة من تفويض السلطات من أجل اتخاذ القرارات بكفاءة، مع إيلاء الاعتبار الواجب للمراقبة الفعالة. ويسعى المكتب جاهداً إلى معايرة الضوابط والموازن على أساس تناسب التكلفة مع العائد ومع مراعاة المخاطر، بما يكفل أن تتطوي المرونة على المساءلة عن تحقيق النتائج وعن احترام قيم الأمم المتحدة ومبادئها.

64 - ويدعم المكتب استراتيجية إدارة الاستدامة في منظومة الأمم المتحدة للفترة 2020-2030، بما في ذلك أهداف تحسين استهلاكه للكهرباء وزيادة استخدام الطاقة المتجددة وتقليل انبعاثات غازات الدفيئة. ويهدف المكتب إلى تحسين فهمه لمسببات الانبعاثات، واستخدام عدادات ذكية في المكاتب، وتقليل الانبعاثات من خلال تحقيق أوجه كفاءة واستخدام الطاقة الشمسية. وسوف يستكشف قياس انبعاثات النطاق 3 تمشياً مع أفضل الممارسات المعترف بها دولياً ومع توجيهات الأمم المتحدة. وسيركز على الحد من بصمته المناخية في المسائل المتعلقة بالمشتريات وسلسلة الإمداد؛ وعلى أن يُظهر للشركاء، فيما يتعلق بحافظته الخاصة بالبنية التحتية، وفورات محتملة تتصل بالانبعاثات الكربون.

عامل التحفيز 3-ب: الاستجابة للتوصيات المنبثقة عن عمليات الرقابة

65 - سيزيد المكتب من تركيزه على الاستجابة السريعة لتوصيات الرقابة، وسينشر موارد إضافية للتجديد بالتنفيذ إذا لزم الأمر. وسيستند في تحقيق ذلك إلى تحسن معدل تنفيذ التوصيات الواردة من مجلس مراجعي الحسابات، وهو معدل ما فتى يشهد زيادة مطردة منذ معدل 33 في المائة المسجل في عام 2020.

66 - وسيستتار من الدروس المستفادة من توصيات مراجعة الحسابات في تعميم نهج معزز لإدارة المخاطر في عمليات المكتب. والهدف من ذلك هو تعزيز اتخاذ القرارات الواعي بالمخاطر وإدراج اعتبارات المخاطر في عمليات وضع المشاريع وعقد الشراكات. ومن الأمور المحورية في هذا الصدد إعادة تركيز فعالية المكتب وأثره في مجال التنفيذ.

عامل التحفيز 3-ج: الابتكار في آلية العمليات والخدمات

67 - سيتخذ المكتب نهجاً شمولياً إزاء هيكله المؤسسي لكفالة أن طرق أداء عمله ونظم معلوماته تفي بالغرض وتتسم بالتكامل، ولتتمكينه من الاستجابة بتقديم خدمات دعم مستدامة وفعالة من حيث التكلفة، وبتيجاد حلول متكاملة. وسيقوم المكتب بإنشاء نظم من أجل: (أ) اجتذاب المواهب وإدارتها؛ (ب) المشتريات العامة؛ (ج) إدارة الحوافظ والبرامج والمشاريع.

68 - وستكون القدرات الشاملة في مجال إدارة المعارف والبيانات في صميم المبادرات الرقمية للمكتب. وسيستكمل المكتب هذه الخدمات بالتبصر فيما يتعلق بالخدمات المبتكرة التي يمكن أن تدعم البلدان في الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز قدراتها ذات الصلة بالمشتريات العامة والبنى التحتية والخدمات العامة الأخرى.

الهدف 4: الإدارة المالية الجيدة

69 - سيسعى المكتب إلى تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص من خلال توفير الموارد الكافية.

عامل التحفيز 4-أ: توفير الموارد الكافية للقدرات المؤسسية

70 - سيكفل المكتب توفير الموارد لقدراته المؤسسية وفقاً لمتطلبات الأمم المتحدة عن طريق توفير الموارد الكافية لتحقيق طموحاته على النحو المبين في الخطة الاستراتيجية المعادة صياغتها. وسيكون الموضوع الرئيسي الذي يقوم عليه تعزيز القدرة المؤسسية هو التركيز على التحول الرقمي على نطاق المكتب ككل.

71 - وسيواصل المكتب تعزيز طريقة اتفاق التعاقد الفردي لكفالة التنوع والشمول والتنقل لصالح قوته العاملة. وتمشيا مع القرار 1/2023، سيستكمل إنشاء الوظائف التي تنطوي على "أنشطة خاصة للأمم المتحدة بحكم طبيعتها" كعقود للموظفين. ولتحقيق التوازن بين الحاجة إلى ضوابط كافية والفصل بين الواجبات وبين المرونة والتعاون على الصعيد المحلي، سيطبق مبادئ التصميم المؤسسي الموحد على مكاتبه.

عامل التحفيز 4-ب: كفالة الشفافية والإنصاف في الإدارة المالية للشركاء

72 - يستهدف المكتب إيرادات صافية صفرية تتماشى مع دورة الخطة الاستراتيجية لتفادي تراكم الاحتياطات الفائضة. وفي حين أنه يهدف إلى الحفاظ على مستويات الاحتياطي الدنيا على النحو الذي أقره المجلس، فإنه سيكفل إعادة أي تراكم للاحتياطات الفائضة في نهاية دورة التخطيط الاستراتيجي إلى الشركاء.

73 - وسيقوم المكتب بانتظام بتكييف نمودجه لاسترداد التكاليف من أجل كفالة استرداد التكاليف بشفافية وإنصاف، بما يتماشى مع تصنيف التكاليف الذي وضعته شبكة المالية والميزانية في إطار اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى. وسيقوم باستعراض وتحديث نمودجه الخاص باسترداد التكاليف على أساس فترة سنتين على الأقل في سياق تقديرات الميزانية المقدمة إلى المجلس.

عامل التحفيز 4-ج: التمكين من التخطيط المالي الدقيق

74 - سيمكّن المكتب من التخطيط المالي الدقيق وتحديد الأهداف من خلال التنبؤ المتكرر والقائم على البيانات طوال دورة المشروع، بما ييسر الاستجابة في الوقت المناسب لشركائه ويزود المكتب بتوقعات قوية للاحتياجات المستقبلية، بالإضافة إلى استرداد التكاليف غير المباشرة. وسيواصل المكتب تعزيز فهمه للمخاطر على مستوى كامل حافظته من خلال زيادة قياس المسؤوليات تجاه الشركاء بواسطة النواتج التي ستنفذ كجزء من تنفيذ المشاريع.

باء - تحديد أهداف الموارد ومواءمة المكتب على نحو يؤتي النتائج

75 - أعد المكتب ميزانيته لفترة السنتين 2024-2025 وفقا لطريقة العرض المنسقة التي اعتمدها البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسف وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، استناداً إلى القرار 12/2020 الذي أقر المجلس التنفيذي فيه استخدام نهج منسقة لتصنيف التكاليف والميزنة القائمة على النتائج وعرض الميزانية. ويهدف المكتب إلى تحقيق النتائج المتوخاة من خلال تنفيذ المشاريع والبرامج نيابة عن شركائه.

76 - ويتيح الهيكل التنظيمي للمكتب تحقيق الفعالية من حيث التكلفة في تقديم الخدمات للشركاء، ويحدد المهام والسلطات وأشكال المساءلة على الصعيد العالمي. وعملا بالخطة الاستراتيجية المعادة صياغتها وإطار النتائج المعزز للفترة 2022-2025⁽¹⁹⁾، فإن الإطار المرفق للنتائج والميزانية لفترة السنتين 2024-2025 يتماشى مع الهيكل العالمي للمكتب (انظر الشكل 1 أعلاه؛ ويرد وصف للمهام على الصعيد العالمي في المرفق الرابع).

77 - ويعرض هذا الفصل الإطار المؤسسي للنتائج والميزانية من منظور مجموعات المهام المنسقة السبع. ويقدم الجدول 1 أدناه لمحة عامة عن عوامل التحفيز المتصلة بالأهداف المتعلقة بالإسهامات والأهداف المتعلقة بالإدارة في إطار كل مجموعة من مجموعات المهام والموارد المرتبطة بها. وللإطلاع على تفاصيل بشأن المؤشرات والمستهدفات بحسب عوامل التحفيز، انظر المرفق الأول.

الجدول 1

الأهداف وعوامل التحفيز والموارد اللازمة لتحقيق النتائج المؤسسية، حسب مجموعة المهام

مجموعة المهام المنسقة	المتعلقة بالإدارة	مورد الإدارة		عامل التحفيز بالنسبة للأهداف المتعلقة بالإسهامات والأهداف المتعلقة بالإدارة
		تقديرات الميزانية (بملايين الدولارات)	التغيير (بملايين الدولارات)	
		2023-2022	2025-2024	
القيادة والتوجه المؤسسي				
16,2	57,2	41,0		الهدف المتعلق بالإسهامات 1: تمكين الشركاء من خلال تقديم خدمات المشاريع على نحو فعال من حيث التكلفة. 2: التركيز على احتياجات الشركاء وعلى أهداف التنمية المستدامة بطابعها العالمي 3: إتاحة الإمدادات على نحو مستدام
22,2	68,0	45,8		العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة الهدف المتعلق بالإدارة 2: كسب ثقة الشركاء - بناء الثقة واستحداث قيمة من أجل الشركاء 1: الحفاظ على ثقة الشركاء 2: التعاون من أجل استحداث القيمة 3: التحلي بالشفافية لبلوغ المقاصد
الرقابة على المكاتب القطرية وإدارتها وتقديم الدعم لعملياتها				
42,9	73,5	30,6		الهدف المتعلق بالإسهامات 2: مساعدة الأشخاص المحتاجين من خلال التنفيذ المستدام. 1: الاستجابة باتباع نهج التنفيذ المستدامة 2: التركيز على إدماج المنظور الجنساني وعلى إشراك الجميع 3: التمكين من تخفيف آثار تغير المناخ والتكيف معه
				الهدف المتعلق بالإسهامات 3: تقديم الدعم إلى البلدان في سعيها للتعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة 1: الاستجابة من خلال التحليل التقني 2: التركيز على الأولويات القطرية 3: التمكين من الاعتماد على القدرات الوطنية
إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة و أمن الموظفين والمباني				
4,4	15,5	*11,1		الهدف المتعلق بالإدارة 1: ثقافة الناس - غرس ثقافة شاملة للجميع ومنصفة وإيجابية في أماكن العمل، يمكن فيها للأفراد أن يسهموا وتتيح لهم النمو والتطور 1: تبني ثقافة أساسها قيم الأمم المتحدة 2: اجتذاب المواهب والاعتراف بها وتميئتها 3: تعزيز المساواة عن القيادة والثقافة التمكينية
2,6	3,7	*1,1		
إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية على نطاق المؤسسة				
27,4	61,4	34,0		الهدف المتعلق بالإدارة 3: التميز في أداء العمليات - التمكين من تنفيذ عمليات فعالة من حيث التكلفة بواسطة الأدوات الرقمية 1: إدارة العمليات والكفاءة في استخدام الطاقة 2: الاستجابة للتوصيات المنبثقة عن عمليات الرقابة 3: الابتكار في آلية العمليات والخدمات

مجموعه المهام المنسقة			المتعلقة بالإدارة	مجموعه المهام المنسقة
مورد الإدارة			عامل التحفيز بالنسبة للأهداف المتعلقة بالإسهامات والأهداف	مجموعه المهام المنسقة
تقدير الميزانية (بملايين الدولارات)	التغيير	2023-2022	2025-2024	(بملايين الدولارات)
17,7	28,0	45,7	143,7	181,3
الرقابة وضمان الجودة على نطاق المؤسسة				
الهدف المتعلق بالإدارة: 4: الإدارة المالية '1' توفير الموارد الكافية للقدرات المؤسسية				
الجيدة - تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص '2' كفاءة الشفافية والإنصاف في الإدارة المالية للشركاء				
من خلال توفير الموارد الكافية '3' التمكين من التخطيط المالي الدقيق				
المجموع				

* تبلغ كلفة 'إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة' 15,5 مليون دولار، وكلفة 'أمن الموظفين والمباني' 3,7 ملايين دولار.

القيادة والتوجيه المؤسسي

78 - **التعريف:** تتولى مجموعة المهام المنسقة 'القيادة والتوجيه المؤسسي' أداء مهمة المكتب العالمية 'الإدارة الاستراتيجية والقيادة' بإشراف فريق القيادة العالمي للمكتب.

79 - **المسائل وبيان وجيز لها:** تُحدد مجموعة المهام هذه مسؤولية المدير التنفيذي أمام المجلس عن تنفيذ مهام المكتب ورؤيته وفقاً لخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 المعادة صياغتها. والمجموعة مسؤولة عن السعي إلى تحقيق التوجه الاستراتيجي وتوضيح الاحتياجات من الموارد وإطار النتائج المرتبطين به. وهذه المهمة العالمية مسؤولة عن القيادة والدعم لإدماج ثقافة المكتب وأخلاقياته على نطاق المكتب ككل، وعن تمكين الشركاء من خلال خدمات المشاريع الفعالة من حيث التكلفة.

80 - **المساءلة ومستوى التمويل:** تقع المسؤولية على عاتق المدير التنفيذي، ونائب المدير التنفيذي المعني بحفاظة الإنجازات، ونائب المدير التنفيذي المعني بالعمليات والسياسات، الذين يشكلون الإدارة العليا للمكتب. وقد رُفِع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 16,2 مليون دولار، ليصل إلى 57,2 مليون دولار، مع تخصيص 20 مليون دولار للاستثمار الاستراتيجي في مجموعة المهام المنسقة. وتشمل الزيادة إعادة تصنيف مصدر تمويل بعض المبالغ المسددة لمنظومة الأمم المتحدة التي كانت تمول سابقاً عن طريق استرداد التكاليف المباشرة، مثل إسهام المكتب في نظام المنسقين المقيمين، إضافة إلى النائب الثاني للمدير التنفيذي المعتمد حديثاً.

العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة

81 - **التعريف:** تضم مجموعة المهام المنسقة 'العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة' مهمتين من مهام المكتب العالمية هما 'الاتصالات' و 'تطوير الشراكات'.

82 - **المسائل وبيان وجيز لها:** تقود المجموعة الجهود الرامية إلى بناء ثقة الشركاء واستحداث قيمة من أجلهم، من بين أمور أخرى، من خلال مكاتب الاتصال الموجودة في المناطق التي يشملها المكتب بخدماته والقريبة من الشركاء. وسيتم تعزيز التواصل الشفاف، الذي يعد عنصراً أساسياً.

83 - **المساءلة ومستوى التمويل:** يخضع للمساءلة عن هذه المهام كل من فريق الشراكات والاتصال ومكاتب الاتصال التابعة للمكتب، وفريق الاتصالات، وموظفو الإدارة في جميع المناطق التي يشملها

المكتب بخدماته. وقد رُفِعَ مستوى التمويل التقديري بمبلغ 22,2 مليون دولار ليصل إلى 68 مليون دولار، بالنظر إلى توسيع قدرة مجموعة المهام.

الرقابة على المكاتب الميدانية/القطرية وإدارتها وتقديم الدعم لعملياتها

84 - *التعريف*: تتألف مجموعة المهام المنسقة 'الرقابة على المكاتب الميدانية/القطرية وإدارتها وتقديم الدعم لعملياتها' من أربع من مهام المكتب العالمية، وهي: الرقابة على حافظات الإنجازات، وإدارة البنى التحتية والمشاريع، والمشتريات، والمشورة والدعم المتكاملان.

85 - *المسائل وبيان وجيز لها*: هذه المجموعة تقود الجهود الرامية إلى مساعدة الأشخاص المحتاجين من خلال التنفيذ المستدام، وتدعم البلدان في التعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسيكون من الأمور المحورية لإسهامها تعميم مراعاة المنظور الجنساني والشمول، والتخفيف من آثار تغير المناخ واتخاذ إجراءات بشأنه، ودعم الأولويات القطرية من خلال تعزيز القدرات الوطنية.

86 - *المساءلة ومستوى التمويل*: تقع المسؤولية على عاتق الإدارة في جميع الكيانات الإقليمية التابعة للمكتب، والفريق المعني بالهياكل الأساسية وإدارة المشاريع، والفريق المعني بالمشتريات، ومركز الخدمات المشتركة بمهمته المتكاملة المتصلة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات. وقد رُفِعَ مستوى التمويل التقديري بمبلغ 42,9 مليون دولار، ليصل إلى 73,5 مليون دولار. وتشمل الزيادة الأثر المالي المترتب على تحويل الوظائف التي تشغل مهام أصيلة في الأمم المتحدة من فرادى المتعاقدين إلى موظفين متعاقدين تابعين للأمم المتحدة في الهياكل الإقليمية، تشبهاً مع توصيات الرقابة وقرارات المجلس.

إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة

87 - *التعريف*: تشمل مجموعة المهام المنسقة 'إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة' مهمة المكتب العالمية المتصلة بالموارد البشرية.

88 - *المسائل وبيان وجيز لها*: تقود المجموعة الجهود الرامية إلى غرس ثقافة شاملة للجميع ومنصفة وإيجابية في أماكن العمل، يمكن فيها للأفراد أن يسهموا. والعناصر الرئيسية فيها هي تبني قيم الأمم المتحدة؛ واجتذاب المواهب والاعتراف بها وتمييزها؛ وتعزيز استيعاب الجميع ومساءلة القيادة. وسيزيد المكتب من الاستثمار في مهارات وقدرات قوته العاملة، بما في ذلك القدرات الرقمية، لجعلها تتماشى مع المستويات المرجعية في القطاع.

89 - *المساءلة ومستوى التمويل*: يخضع للمساءلة بشأن السياسات الفريق المعني بالموارد البشرية والثقافة، في حين يتقاسم مسؤولية تنفيذ العمليات مركز الخدمات المشتركة والقائمون بالمهمة المتكاملة المتصلة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات. وقد رُفِعَ مستوى التمويل التقديري بمبلغ 4,4 ملايين دولار ليصل إلى 15,5 مليون دولار، لكي يشمل مهام جديدة تتعلق بإقامة العدل لفرادى المتعاقدين ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسيين.

أمن الموظفين والمباني

90 - *التعريف*: تشمل مجموعة المهام المنسقة المعنونة 'أمن الموظفين والمباني' المهمة العالمية للمكتب ذات الصلة بالصحة والسلامة والأمن والبيئة.

91 - *المسائل وبيان وجيز لها*: الأمن عنصر حاسم الأهمية في مشاريع المكتب في جميع أنحاء العالم، وتغطي المشاريع ذات الصلة معظم التكاليف تغطية مباشرة. وستقود المجموعة جهود المكاتب التي تحمي الصحة والسلامة لتحقيق "الهدف صفر".

92 - *المساءلة ومستوى التمويل*: يخضع للمساءلة عن هذه المهمة موظفو المكتب على صعيد المقر والميدان، وفقا لإطار المساءلة الخاص بنظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن ومركز الخدمات المشتركة، مع ما يؤديه من مهام في مجالات الصحة والسلامة والشؤون الاجتماعية والبيئية. ويقوم رئيس شؤون الأمن في المكتب، بالنيابة عن المدير التنفيذي، برصد تقيد المكتب بسياسات الأمم المتحدة في مجال إدارة الأمن والمعايير المعتمدة في هذا الصدد. وقد رُفِع مستوى التمويل التقديري من ميزانية الإدارة بمبلغ 2,6 مليون دولار، ليصل إلى ما مجموعه 3,7 ملايين دولار، لكي يشمل تعزيز مهام الأمن والصحة والسلامة في المناطق التي يشملها المكتب بخدماته.

إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية على نطاق المؤسسة

93 - *التعريف*: تشمل مجموعة المهام المنسقة 'إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية على نطاق المؤسسة' ثلاث مهام عالمية يؤديها المكتب هي الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة العامة.

94 - *المسائل وبيان وجيز لها*: سيشكل تمكين العمليات الفعالة من حيث التكلفة من خلال العمليات الرقمية مجال تركيز رئيسي ينفذ المكتب من خلاله عمليات تتسم بالكفاءة في استخدام الطاقة وتحسن باستمرار بما يتماشى مع توصيات هيئات الرقابة. ومن خلال برنامج التحول الرقمي، يواصل المكتب الابتكار في إطار آلية العمليات والخدمات، بما في ذلك الإدارة المالية والتنظيم الإداري، لتوفير منفعة للشركاء.

95 - *المساءلة ومستوى التمويل*: يخضع للمساءلة عن هذه المهام كل من فريق تكنولوجيا المعلومات، وفريق الشؤون المالية، ومركز الخدمات المشتركة. وقد رُفِع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 27,4 مليون دولار، ليصل إلى 61,4 مليون دولار، بما في ذلك 25 مليون دولار لتمويل برنامج التحول الرقمي.

الرقابة وضمان الجودة على نطاق المؤسسة

96 - *التعريف*: تشمل مجموعة المهام المنسقة 'الرقابة وضمان الجودة على نطاق المؤسسة' المهام العالمية التالية للمكتب: الإدارة المركزية للمخاطر وإدارة التغيير؛ والشؤون القانونية؛ وضمان الجودة. وتندرج المهام المستقلة للمراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات والأخلاقيات أيضا في إطار هذه المجموعة.

97 - *المسائل وبيان وجيز لها*: أوكل إلى مهمة إدارة المخاطر تحديد الاتجاه العام في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وأمن المعلومات والتأمين. وتتسق مهمة إدارة التغيير برامج التحول المؤسسي وتدعم التغيير التنظيمي. وتمكّن مهمة الشؤون القانونية المكتب من تنفيذ استراتيجية أعماله، بما يكفل أن تعكس التزاماته القانونية رؤيته وقيمه وأخلاقياته. وتكفل مهمة ضمان الجودة توافق شركاء المكتب والجهات المانحة والعملاء وعمليات التعاقد الأساسية مع القيم الأساسية للأمم المتحدة، وأن ينجز المكتب مهامه وفقا لأفضل الممارسات فيما يتعلق بمعايير الجودة والامتثال والمخاطر وبذل العناية الواجبة.

98 - وتتمثل المهمة الاستشارية المستقلة التي يضطلع بها 'مكتب الأخلاقيات' في تشجيع إشاعة ثقافة للأخلاقيات والنزاهة والمساءلة، وبالتالي تعزيز الثقة في الأمم المتحدة ومصداقيتها، داخليا وخارجيا، على نحو ما تنص عليه نشرة الأمين العام بشأن أعمال الأخلاقيات على نطاق منظومة الأمم المتحدة⁽²⁰⁾. كذلك، تعمل هذه المهمة على تطوير المعايير وبرامج التدريب والتثقيف بشأن القضايا الأخلاقية؛ وعلى توفير التوجيه للإدارة لكفالة أن تؤدي سياسات المكتب وإجراءاته إلى تشجيع معايير النزاهة المطلوبة بموجب ميثاق الأمم المتحدة. ويقدم مكتب الأخلاقيات المشورة والتوجيه بصورة سرية للموظفين بشأن المسائل المتصلة بالأخلاقيات؛ ويُذكي الوعي بالمعايير الأخلاقية والسلوك المتوقع؛ ويتلقى طلبات حماية الموظفين من الانتقام وفقا للسياسة ذات الصلة؛ ويدير برنامج إقرارات الذمة المالية الخاص بالمكتب؛ ويقدم تقريرا سنويا عن أنشطته إلى المجلس.

99 - وتقدم مهمة 'فريق المراجعة الداخلية والتحقيقات' المستقلة ضمانا مستقلا ونزيها والمشورة والتحقيقات والخدمات الاستشارية المستقلة والمحايدة من خلال عمليات المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات التي يجريها والمصممة لتحسين عمليات المكتب. ويقوم الفريق بتقييم وإجراء التحقيقات، حسبما يراه مناسبا، في حالات سوء السلوك أو المخالفات المحتملة داخل المكتب أو التي تكون مرتبطة به؛ ويساعد المكتب في تحقيق أهدافه من خلال نهج منظم يهدف إلى تقييم وتحسين فعالية عمليات المكتب المتعلقة بإدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

100 - *المساءلة ومستوى التمويل*: يخضع للمساءلة عن هذه المهام كل من فريق المراجعة الداخلية والتحقيقات، ومكتب الأخلاقيات، ورئيس الموظفين التنفيذيين لعمليات الشراء، والفريق المعني بضمان الجودة، والفريق القانوني، والفريق المعني بالهياكل الأساسية وإدارة المشاريع، والفريق المعني بالتخطيط الاستراتيجي والمخاطر والتغيير. وتشمل مجموعة المهام هذه التكاليف المرتبطة بالرقابة الخارجية التي يمارسها مجلس مراجعي الحسابات ووحدة التفتيش المشتركة. وقد رُفِع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 28 مليون دولار، ليصل إلى 45,7 مليون دولار. وستغطي الزيادة تعزيز هيكل فريق المراجعة الداخلية والتحقيقات ومكتب الأخلاقيات، والمهام الجديدة المتصلة بضمان الجودة.

رابعاً - تقديرات الميزانية للفترة 2024-2025

101 - تقتضي استدامة المكتب، بوصفه منظمة تعمل بنظام استرداد التكاليف بالكامل، أن تكون إيراداته مساوية للموارد التي يستخدمها. ويشكل تقدير الإيرادات لفترة السنتين، البالغ 325 مليون دولار، إطاراً لميزانية إدارة المكتب للفترة 2024-2025. ويستند تقدير الإيرادات إلى تقدير أساسي لنفقات المشاريع بقيمة 5,9 بلايين دولار، وغالبا ما يتم إنفاقها في سياقات هشة تتطلب هياكل ممولة تمويلًا كافيًا لدعم التنفيذ.

102 - واستجابة لقرارين للمجلس⁽²¹⁾ وتوصية من مجلس مراجعي الحسابات⁽²²⁾، يسعى المكتب إلى زيادة موارده الإدارية، بالقيمة الحقيقية، لفترة السنتين 2024-2025 مقارنة بالإيرادات الفعلية والإسقاطات لفترة السنتين 2022-2023. ويكفل ذلك تمويل احتياجات الاستثمار المؤسسي وغيرها من النفقات اللازمة لإبقاء

(20) ST/SGB/2007/11.

(21) 4/2023، الفقرة 15؛ و 1/2023، الفقرة 11.

(22) A/77/5/Add.11، الفقرة 206.

المكتب ملائماً للغرض منه، إلى جانب التغييرات في تكوين القوة العاملة، بما يعكس التكلفة التقديرية لتنفيذ القرارات والتوصيات مع مواءمة تمويل بنود الميزانية مع التوجيهات المتصلة بتصنيف التكاليف.

ألف - زيادة الموارد الإدارية لتمويل الاحتياجات المؤسسية

103 - حددت مراجعات الأطراف الثالثة⁽²³⁾ التي أصدر المجلس تكليفاً بها في عام 2022 نقاط ضعف مؤسسية في إدارة المخاطر والضوابط الداخلية وهياكل الحوكمة العامة. وقد أُدمج تنفيذ خطة الاستجابة الشاملة⁽²⁴⁾ التي بدأت في عام 2023، والتي أقر⁽²⁵⁾ تمويلها من احتياطي المكتب، في تقديرات الميزانية للفترة 2024-2025.

104 - وفي الوقت الذي يعمل فيه المكتب على الارتقاء بعملياته العالمية إلى المستوى الأمثل ومواءمة نموذج التشغيل مع مبادئ استرداد التكاليف التي وضعتها المجموعة المعنية بالابتكارات في مجال الأعمال (والتي زادها توضيحاً تعريفُ التكلفة المباشرة وغير المباشرة الذي وضعته شبكة المالية والميزانية التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين)، فإنه يواصل استخدام ميزانيته الإدارية لتمويل التكاليف غير المباشرة من أجل تحسين النوعية وزيادة فائدة آليته الخاصة بالإنجاز لصالح شركائه.

105 - ومن المتوقع أن تزداد الموارد الإدارية مع تعديل الميزانية استجابة لاستعراضات الأطراف الثالثة، وقرارات المجلس، وتوصيات مجلس مراجعي الحسابات، واستعراض الميزانيات تمسحاً مع مبادئ استرداد التكاليف على نطاق المنظومة، وغير ذلك من القدرات الضرورية في المهام العالمية مع استمرار نضج المكتب. ويقدر أثر التضخم لفترة السنتين المقبلة بنسبة 4,30 في المائة، وهو ما يعكس الأثر المشترك لمعدل التضخم السنوي في جميع مواقع عمل المكتب.

باء - الاستثمارات لدعم أهداف التنمية المستدامة والرقمنة

106 - سيخصص المكتب، كجزء من موارده الإدارية، أموالاً لتلبية الاحتياجات المؤسسية المتطورة لاستحداث قيمة فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة ودعمًا لتحقيق النتائج، وذلك تمسحاً مع الخطة الاستراتيجية. وفي فترة السنتين 2024-2025، سيخصص المكتب 20 مليون دولار للاستثمارات الداخلية الاستراتيجية، التي ستدمج في موارد الإدارة وستدار من خلال اللجنة الداخلية للاستثمار.

107 - وعلى مر السنين، اضطلع المكتب بتنفيذ تعاقدات متزايدة التعقيد مثل خدمات التنفيذ لمشاريع البنى التحتية المادية الكبيرة، ومشاريع الصحة العامة المتعددة الأوجه، ومهام الشراء المعقدة، التي غالباً ما تكون في سياقات هشة. ولمواصلة تلبية طلبات الشركاء، يقوم المكتب بوضع رؤية رقمية تتضمن حلولاً مناسبة ومستدامة تلي الاحتياجات، لا سيما في العمليات الميدانية.

(23) الاستعراض الذي أجره طرف ثالث لفعالية آليات رقابة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار (المبادرة S3i)؛ الاستعراض الذي أجره طرف ثالث لنظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وهياكل الإدارة العامة في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

(24) DP/OPS/2023/CRP.3

(25) 4/2023، الفقرتان 17 و 18.

- 108 - ومن المتوقع لبرنامج التحول الرقمي، الذي بدأ في عام 2022 كجزء من خطة الاستجابة الشاملة، أن يمتد لعدة سنوات؛ وتتضمن ميزانية فترة السنتين 2024-2025 مبلغ 25 مليون دولار للبرنامج.
- 109 - وتبلغ الاستثمارات في القدرات المؤسسية 45 مليون دولار.

جيم - القوى العاملة الداعمة لمهمة المكتب

- 110 - يقدم الجدول 2 أدناه لمحة عامة عن الوظائف الممولة من نفقات الإدارة في تقديرات ميزانية المكتب للفترة 2024-2025.
- 111 - وعملا بقرار للمجلس⁽²⁶⁾ وتوصية من مجلس مراجعي الحسابات⁽²⁷⁾، تشمل وظائف الموظفين للفترة 2024-2025 وظائف جديدة تنطوي بطبيعتها على أنشطة للأمم المتحدة كان يؤديها في السابق أصحاب اتفاقات التعاقد الفردي. ومن المتوقع تحويل نحو 120 وظيفة مؤقتة لفرادى المتعاقدين إلى وظائف لموظفين. ويكفل ذلك أن يظل الموظفون هم الموارد البشرية الأساسية للمنظمة. وقد وافق المجلس على وظيفة الأمين العام المساعد الثانية في عام 2022⁽²⁸⁾.
- 112 - وتقسّم التغييرات في وظائف رتبة المديرين بالتساوي بين المقر والمناطق، وتتصل الزيادات في المقر أساسا بإنشاء مهام جديدة لتعزيز الهياكل التنظيمية تمشيا مع خطة الاستجابة الشاملة.
- 113 - ومن بين الوظائف التي تم تحويلها وإنشاؤها، تم بالفعل إدراج 107 من الوظائف في ميزانية المكتب لعام 2023 التي أقرها المدير التنفيذي، وبالتالي فهي قيد التنفيذ. وخلال فترة الميزانية، يواصل المكتب استعراض هياكله وفقا للقرارات والتوصيات، ويكيف وظائف الموظفين وفقا لذلك، عملا بالنظام المالي والقواعد المالية (البند 14-02⁽²⁹⁾).
- 114 - وإلى جانب زيادة استخدام وظائف الموظفين، تتيح طريقة اتفاق التعاقد الفردي للمكتب المرونة التي يتطلبها نمودجه التشغيلي القائم على استرداد التكاليف الكاملة وعلى المشاريع. ولا يزال فرادى المتعاقدين يشكلون غالبية القوة العاملة الممولة من ميزانية إدارة المكتب، مع ما يقدر بنحو 500 وظيفة مؤقتة جارية في فترة السنتين 2024-2025. ولدى المكتب، في إطار ميزانيته للخدمات المشتركة العالمية والخدمات المشتركة محليا، أكثر من 1 000 وظيفة.

(26) 1/2023، الفقرة 11.

(27) A/77/5/Add.11، الفقرة 206.

(28) 24/2022، الفقرة 6.

(29) سيجري استعراض النظام المالي والقواعد المالية كجزء من خطة الاستجابة الشاملة (القرار 4/2023)، وعلى النحو الذي أوصت به اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (DP/OPS/2021/7).

الجدول 2

الوظائف الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع⁽³⁰⁾

التغيير مقارنة بالفترة 2023-2022		تقديرات ميزانية الفترة 2025-2024			تقديرات ميزانية الفترة (الأصلية) 2023-2022				
المجموع	المناطق	المقر	المجموع	المناطق	المقر	المجموع	المناطق	المقر	
1	0	1	3	0	3	2	0	2	و أ ع/ أ ع م
0	0	0	9	5	4	9	5	4	مد-2
12	6	6	33	18	15	21	12	9	مد-1
136	71	65	227	123	104	91	52	39	وظائف فنية دولية أخرى
18	5	14	23	7	16	5	3	2	جميع الوظائف الأخرى
167	81	86	295	153	142	128	72	56	المجموع

ملاحظة: و أ ع = وكيل أمين عام؛ أ ع م = أمين عام مساعد

دال - الاحتياطي التشغيلي الذي يحمي من المخاطر

115 - يعالج الحد الأدنى من الاحتياجات للاحتياطي التشغيلي الذي يقره المجلس المخاطر الكامنة المتصلة بحافظة مشاريع المكتب، ويتكيف دينامياً مع حجم الحافظة وتكوين خط الخدمات فيها. واعتباراً من فترة السنتين 2025-2024، لن تخصص تقديرات ميزانية المكتب موارد كتدبير لحالات الطوارئ للتخفيف من المخاطر المالية المحتملة التي قد يضطر إلى استيعابها باستخدام موارده الخاصة. وتمشياً مع البند 02-22 من النظام المالي، سيغطي الاحتياطي التشغيلي هذه المخاطر المالية.

116 - وفي عام 2022، قرر المجلس⁽³¹⁾ رد أموال من الاحتياطي التشغيلي الفائض للمكتب إلى الكيانات التي قامت بالدفع. وتم حساب المبلغ الواجب رده والبالغ 123,8 مليون دولار على أساس البيانات المالية لعام 2021، التي أخذت في الاعتبار في إسقاطات فترة السنتين 2023-2022 وفي نقطة البداية لفترة السنتين 2025-2024.

117 - ويقدر أن يصل الاحتياطي التشغيلي إلى 201,4 مليون دولار في نهاية فترة السنتين، في حين يقدر الحد الأدنى المطلوب من الاحتياطي التشغيلي⁽³²⁾ بمبلغ 186,9 مليون دولار (الفائض: 14,5 مليون دولار). وسيبلغ عن المستوى الفعلي للحد الأدنى من الاحتياجات للاحتياطي التشغيلي والعناصر الأخرى لصافي الأصول من خلال البيانات المالية. ورهنا بقرار المجلس، سيتم سداد أي فائض في نهاية فترة الخطة الاستراتيجية. وسيتأثر المستوى النهائي لصافي الأصول بالخصوم الممولة من الاحتياطي التشغيلي عملاً بالبند 02-22 من النظام المالي والقواعد المالية.

(30) لا يزال عدد الوظائف الممولة بتكلفة مباشرة وغير مباشرة مستقراً عند حوالي 800 وظيفة، مقارنة بمنتصف عام 2021؛ وفي الوقت نفسه، انخفض عدد الوظائف الممولة من التكلفة المباشرة.

(31) 4/2023، الفقرتان 21 و 22.

(32) 21/2021، الفقرة 5.

118 - وإذا لم يتمكن المكتب، خلال فترة الخطة الاستراتيجية، من الوفاء بالحد الأدنى من الاحتياجات من الاحتياطي التشغيلي، فإنه سيعيد إدراج مخصص المخاطر في معدلات استرداد التكاليف.

الجدول 3

خطة الموارد

(بملايين الدولارات)

2025-2024	2022 (الفعالية***)	2023-2022	2021-2020	2019-2018	2017-2016	
تقديرات الميزانية	2023 (الإسقاط)	تقديرات الميزانية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الموارد
193,2	360,4	344,7	252,0	158,6	99,2	صافي الأصول في بداية الفترة*
325,0	249,2	200,5	244,0	182,9	169,2	مجموع الإيرادات على أساس الميزانية
518,1	928,9	545,2	496,0	341,5	268,4	صافي الأصول بعد تأثير الإيرادات على أساس الميزانية
استخدام الموارد						
325,0	259,8	181,3	126,1	115,1	134,9	موارد الإدارة
0,0	43,1	19,2	28,6	9,1	4,7-	المخصصات والخصوم والمصروفات الطارئة
0,0	0,0	0,0	3,0	5,8	0,0	الاستثمارات الاستراتيجية من الفائض
325,0	302,9	200,5	157,7	130,1	130,1	إجمالي استخدام الموارد
رصيد الموارد						
0,0	53,7-	0,0	86,3	52,8	39,0	مجموع الإيرادات على أساس الميزانية
0,0	0,0	0,0	26,8	45,3	21,2	صافي الدخل المالي
0,0	17,8	0,0	11,8	12,5-	2,0-	الفرق على أساس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
0,0	123,8-	0,0	0,0	0,0	0,0	رد الأموال من الاحتياطيات
0,0	39,2	0,0	4,9	2,2	2,0-	المكاسب/الخسائر الاكتوارية للفترة
0,0	46,7-	0,0	21,5-	5,7	3,1	الزيادة في احتياطي القيمة العادلة
0,0	113,5-	0,0	4,8-	4,7-	0,8-	مواءمة أساس الميزانية مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
0,0	167,2-	0,0	108,3	93,4	59,4	تغييرات صافي الأصول على أساس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام**
193,2	193,2	344,7	360,4	252,0	158,6	صافي الأصول في نهاية الفترة
تكوين صافي أصول مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع						
48,9	48,9	4,8	9,7	12,0	9,8	المكاسب/الخسائر الاكتوارية
57,1-	57,1-	11,1	10,3-	9,2	3,6	القيمة العادلة للأصول المالية المتاحة للبيع
201,4	201,3	179,8	138,8	21,0	20,7	الاحتياطي التشغيلي
186,9	160,5	179,8	138,8	21,0	20,7	الحد الأدنى للاحتياطي التشغيلي
14,5	40,8	0,0	0,0	0,0	0,0	الفائض
0,0	0,0	22,0	111,1	104,9	0,0	احتياطي النمو والابتكار

2025-2024	2022 (الفعالية***)	2023-2022	2021-2020	2019-2018	2017-2016	الموارد
تقديرات الميزانية	2023 (الإسقاط)	تقديرات الميزانية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	
0,0	0,0	104,9	0,0	0,0	0,0	احتياطي المبادرة S3i***
0,0	0,0	22,0	111,1	104,9	124,6	الفوائض المتراكمة
193,2	193,2	344,7	360,4	252,0	158,6	صافي الأصول في نهاية الفترة

* الأصول الصافية للمكتب مقيدة في استخدامها على أساس 'تكوين صافي أصول المكتب'. وخلال الفترة المالية، تكون الفوائض المتراكمة متاحة لاستيعاب أي عجز يتم تكبده.

** الموارد الفعلية لعام 2022 غير مدققة.

*** إغلاق احتياطي المبادرة S3i، رهنا بموافقة المجلس.

الجدول 4

تقديرات الميزانية، حسب فئة النفقات⁽³³⁾

(بملايين الدولارات)

2025-2024	التغيير		الفعالية لعام 2022* وإسقاطات عام 2023	2023-2022	2021-2020	2019-2018	2017-2016	فئة المصروفات
	المبلغ بالنسبة	بالدولار						
تقديرات الميزانية	النسبة	تقديرات الميزانية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	
64,1	104,8	32,8	42,2	31,3	26,0	24,1	24,2	الوظائف
46,4	100,9	23,3	32,5	23,1	19,8	17,4	17,7	تكاليف الموظفين العامة ⁽³⁴⁾
11,2	28,7	2,5	9,8	8,7	1,6	7,4	8,7	السفر
160,2	58,6	59,2	147,8	101	65,1	55,8	61,7	الخبراء الاستشاريون ⁽³⁵⁾
20,3	56,2	7,3	17,6	13	7,9	7,9	18,7	نفقات التشغيل ⁽³⁶⁾
10,9	678,6	9,5	3,8	1,4	3,2	0,9	1,6	الأثاث والمعدات ⁽³⁷⁾
11,9	325,0	9,1	6,0	2,8	2,6	1,8	2,1	عمليات السداد
325,0	79,3	143,7	259,8	181,3	126,1	115,1	134,9	مجموع مصروفات الإدارة

* الموارد الفعلية لعام 2022 غير مدققة.

(33) الجدول مقدم بالشكل الذي أوصت به اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في تقريرها DP/OPS/2021/7.

(34) تشمل البدلات والتأمينات وتكاليف التعلم وإدارة شؤون الموظفين.

(35) تشمل 'اتفاقات التعاقد الفردي'، والخبراء الاستشاريين المحليين والدوليين، والخدمات التعاقدية وعقود الشركات.

(36) تشمل نفقات التشغيل العامة ونفقات الضيافة والإيجار والمنافع والصيانة ونفقات أخرى.

(37) تشمل الأثاث والمعدات والأصول غير الملموسة.