

Distr.: General
9 October 2000
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الخامسة والخمسون

البند ١١٧ من جدول الأعمال

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١

تقرير الأمين العام عن الخدمات المشتركة*

موجز

عملاً بالفقرة ١٧١ من قرار الجمعية العامة ٢٤٩/٥٤، يتشرف الأمين العام بتقديم تقرير عن استعراض الخدمات المشتركة.

وعلى إثر الإعلان عن تدابير الأمين العام الإصلاحية في آذار/مارس ١٩٩٧، أنشئت، تحت إشراف الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي بصفته المنسق التنفيذي للخدمات المشتركة، فرقة عمل معنية بالخدمات المشتركة في نيويورك شاركت فيها إدارات تنتمي إلى الأمانة العامة والصناديق والبرامج. بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبرنامج الأغذية العالمي ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وأنشئ أحد عشر فريقاً عاملاً في مجالات الخدمات القانونية والخدمات المالية (الخزينة) وخدمات الشراء وخدمات الطباعة وإدارة المرافق وخدمات السفر والنقل وإدارة السجلات والمحفوظات وخدمات الأمن والسلامة والخدمات المتعلقة بالموظفين ونظام المعلومات الإدارية المتكامل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية.

* يُعزى التأخير في تقديم هذا التقرير إلى إجراء ما يلزم من المشاورات الداخلية والاستعراض بين المنظمات المشاركة في الخدمات المشتركة وأعضاء فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة ورؤساء الأفرقة العاملة التقنية في إطار مبادرة الخدمات المشتركة.

وبالنظر إلى ما تتميز به الخدمات المشتركة من طابع خاص بكل موقع، تقرر أن تركز فرقة العمل اهتمامها على نيويورك. وجرى تعميم النتائج المحرزة على جنيف وفيينا والمكاتب الموجودة خارج المقر. وتعاونت فرقة العمل تعاوناً وثيقاً مع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في مجال الخدمات المشتركة في المكاتب القطرية ومع الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالشراء، والمنتديات الأخرى المشتركة بين الوكالات وكذلك مع وحدة التفتيش المشتركة.

وتحقق تقدم هائل خلال السنوات الثلاث والنصف الأخيرة نتيجة للمشاركة النشطة والالتزام من جانب المنظمات المعنية. وتتجلى المنجزات الرئيسية في خدمات الشراء والسفر والنقل والموارد البشرية ونظام المعلومات الإدارية المتكامل. وقررت فرقة العمل إقامة مشروع وحدة لدعم الخدمات المشتركة تكون مدته سنتين وتسند مسؤولية تسييره إلى المنسق التنفيذي ويشترك في تمويله كل من الأمانة العامة (ب ٤٠ في المائة) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (ب ٦٠ في المائة مجتمعة).

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٤	٢٨-١ مقدمة - أولاً
٤	١٠-٦ معلومات أساسية - ألف
٦	١٤-١١ الإطار المفاهيمي - باء
٧	٢٠-١٥ الأفرقة العاملة المعنية بالخدمات المشتركة - جيم
٨	٢٥-٢١ تقديم الخدمات والتنسيق - دال
٩	٢٨-٢٦ رصد الأداء: إنشاء إطار للرصد والتقييم - هاء
٩	٦٥-٢٩ المبادرات المتخذة والنتائج المحرزة - ثانياً
٩	٣١-٢٩ الموارد غير المنظورة - ألف
١٠	٣٢ الخدمات القانونية - باء
١٠	٣٥-٣٣ الخدمات المالية (الخزينة) - جيم
١١	٤٢-٣٦ خدمات الشراء - دال
١٢	٤٥-٤٣ خدمات الطباعة - هاء
١٢	٤٩-٤٦ إدارة المرافق - واو
١٣	٥٢-٥٠ خدمات السفر والنقل - زاي
١٣	٥٦-٥٣ إدارة المحفوظات والسجلات - حاء
١٤	٥٧ خدمات الأمن والسلامة - طاء
١٤	٦١-٥٨ الخدمات المتعلقة بالموظفين - ياء
١٥	٦٤-٦٢ نظام المعلومات الإدارية المتكامل - كاف
١٦	٦٥ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية - لام
١٦	٧٠-٦٦ الخطوات المقبلة - ثالثاً
١٨	٧٢-٧١ الإجراءات المقترحة المعروضة على الجمعية العامة لكي تنظر فيها - رابعاً
١٩ ورقة استراتيجية الخدمات المشتركة - المرفق

أولا - مقدمة

ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. ومن المتوقع أن ييسر تحقيق نتائج ملموسة في نيويورك القيام بمبادرات مماثلة في كل من فيينا وجنيف، حيث توجد أشكال متنوعة من الخدمات المشتركة، وكذلك في مواقع أخرى.

٤ - واتضح أن الخدمات المشتركة يتوجب معالجتها في سياق يتسم بتباين أولويات المنظمات المعنية ومصالحها وولاياتها وممارساتها وأن إيجاد مناخ وآليات إدارية مواتية للحوار شرط لا غنى عنه في مجهودات الخدمات المشتركة. علاوة على ذلك، تبين أن الخدمات المشتركة لا بد أن تختلف بحسب الموقع وأن تكون قائمة على الطلب مما يتطلب من المنظمات المشاركة الشراء بكميات كافية والملكية والالتزام.

٥ - ويتمثل أهم إنجاز حققته فرقة العمل حتى الآن في خلق ثقافة قوامها التعاون وجوا مواتيا للخدمات المشتركة. وعززت فرقة العمل بتركيزها على القيادة القائمة على الاشتراك - خاصة داخل الأفرقة العاملة التقنية - نهجا يقوم على الطلب ويركز على أفضل الممارسات. وأفضى هذا بدوره إلى إجراءات ونتائج ملموسة. وسعت فرقة العمل أيضا إلى التأسيس على المصالح والشواغل المشتركة وحاولت موازنة سياسات وممارسات المنظمات المشاركة.

ألف - معلومات أساسية

٦ - على إثر الإعلان عن تدابير الأمين العام الإصلاحية في آذار/مارس ١٩٩٧، أناط وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي بمهمة إنشاء فرقة عمل معنية بالخدمات المشتركة مؤلفة من إدارات تنتمي إلى الأمانة العامة (إدارة الشؤون الإدارية وإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة شؤون الجمعية العامة

١ - أرسى الأمين العام في تقريره A/51/950 المؤرخ ١٤ تموز/يوليه ١٩٩٧ المعنون "تجديد الأمم المتحدة: برنامج للإصلاح" تعزيز الخدمات المشتركة كمبادرة من بين مبادراته الإصلاحية. وأشار إلى أن الأمين العام سيسعى "لتعزيز الخدمات المشتركة الموجودة والتوسع في توفير الخدمات على أساس موحد حيثما يؤدي هذا إلى زيادة فعالية وكفاءة الخدمات". وورد توضيح يفيد أن "الهدف هو ضمان أن تكون خدمات الدعم فعالة من حيث التكلفة وذات نوعية عالية وتؤدي في موعدها وتقدم على أساس تنافسي وتنال الرضا التام من العملاء". وأشار أيضا إلى أن ثمة تحركا نحو إقامة مرفق أو أكثر للخدمات المشتركة في مقر الأمم المتحدة بنيويورك وفي جنيف وفيينا.

٢ - وحدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره عن الخدمات المشتركة A/54/157 بعض العقبات التالية التي تقف في طريق توسيع الخدمات المشتركة:

- "اختلاف ولايات الهيئات الحكومية الدولية بمؤسسات منظومة الأمم المتحدة"؛
- "ثقافة "حماية الحمى" السائدة في المنظومة؛ وانعدام الثقة لدى المؤسسات في إمكانية أن تقوم مؤسسة بحماية مصالح المؤسسات الأخرى"؛
- "انعدام التفاعل والتواصل على أعلى المستويات، أي بين رؤساء المؤسسات".

وقد أخذت هذه العقبات بعين الاعتبار في تنفيذ مجهودات الخدمات المشتركة.

٣ - وتقرر، امتثالا لنهج الأمين العام، تركيز الاهتمام في البداية على نيويورك حيث توجد مقار الأمم المتحدة والصناديق والبرامج التي تخضع لسلطة الأمين العام بما في

منظمة أو منظمات أخرى داخل منظومة الأمم المتحدة (أي الأمانة العامة والصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة).

وبينت ورقة المفاهيم أيضا عناصر الاستراتيجية التي أُرست معايير أنشطة الخدمات المشتركة في المستقبل على النحو الذي سيحري توضيحه أدناه.

٨ - وفي آذار/مارس ١٩٩٨، تولى المنسق التنفيذي منصب الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي ليصبح بذلك مسؤولا عن الخدمات المركزية والخدمات المشتركة معا. وفي حزيران/يونيه ١٩٩٨، أعارت اليونيسيف أحد موظفيها لمدة سنتين لدعم المنسق التنفيذي.

٩ - وفي تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٨، واستنادا إلى استعراض لعمل فرقة العمل وأفرقتها العاملة، أدخل المنسق التنفيذي تعديلات على عضوية فرقة العمل لإعطاء الصناديق والبرامج دورا أبرز ولإضفاء التوازن على التمثيل داخل فرقة العمل. وأنيط بفرقة العمل المعدلة^(١)، والتي شكلت من أعضاء رفيعي المستوى بغرض كفالة الفعالية في اتخاذ القرار، المسؤولية عن:

- استعراض تنفيذ استراتيجية عامة للخدمات المشتركة واتخاذ إجراءات بشأن التعديلات اللازمة بما في ذلك طرائق التنفيذ؛
- استعراض مقترحات وتوصيات الأفرقة العاملة التقنية بشأن الخدمات المشتركة، بما في ذلك المقترحات المتعلقة بالتمويل من خارج الميزانية؛
- إعداد توصيات بشأن مبادرات أو إجراءات في مجال السياسة العامة من شأنها إرساء أو تعزيز نهج الخدمات المشتركة؛

وخدمات المؤتمرات ومكتب الشؤون القانونية وإدارة شؤون الإعلام وإدارة الشؤون الإنسانية) إلى جانب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي. وأنشأت فرقة العمل أحد عشر فريقا عاملا تقنيا في مجالات - الخدمات القانونية؛ وإدارة السجلات والمحفوظات؛ وإدارة المرافق؛ والخدمات المالية؛ ونظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية؛ وخدمات الطباعة؛ والخدمات المتعلقة بالموظفين؛ وخدمات الشراء؛ والسفر والنقل؛ والأمن والسلامة.

٧ - وفي أيلول/سبتمبر ١٩٩٧، عُين أمين عام مساعد لتولي مهمة المنسق التنفيذي للخدمات المشتركة على أساس التفرغ. وتسلم المنسق التنفيذي مهمة الإشراف على فرقة العمل من الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي، في إدارة الشؤون الإدارية، وسيّر الأفرقة العاملة حتى كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٧ بدعم من موظف معار من مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وفي كانون الثاني/يناير ١٩٩٨، أقرت فرقة العمل "ورقة استراتيجية للخدمات المشتركة" أعدتها المنسق التنفيذي لتكون بمثابة إطار عام وخطة عمل (انظر المرفق). وتميّز ورقة الاستراتيجية هذه بين:

- الخدمات المركزية أو الخدمات التي تقدم للكليات المختلفة داخل نفس المنظمة، ويتعلق الأمر في هذه الحالة بالأمم المتحدة، والتي يجري الاضطلاع بها في نطاق خط السلطة المباشر؛
- الخدمات المشتركة أو الخدمات التي تشترك فيها منظمة من خلال آليات رسمية أو غير رسمية مع

اتخاذ القرار وصيغ التعويض المتصلة بمهمة الخدمات المشتركة؛

• تنسيق الأنشطة: يتفاعل المشروع في مجال السياسة والتنسيق والقضايا المتصلة بالعمليات مع هيئات رئيسية أخرى من قبيل مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية واللجنة الاستشارية الرفيعة المستوى المعنية بالمسائل الإدارية والفريق المشترك بين الوكالات المعني بالشراء ووحدة التفتيش المشتركة؛

• تعزيز الخدمات المشتركة خارج نيويورك: بناء على المنجزات المحرزة في نيويورك، تعطى العناية لتعميم النتائج وإمكانية تطبيق نفس الممارسات في جنيف وفيينا واللجان الإقليمية ونيروبي والمكاتب الأخرى الموجودة خارج المقر بتنسيق مباشر من رؤساء تلك المكاتب.

١٣ - وإدراكا للحاجة إلى الإفادة من الممارسات والنهج الفعالة حيثما وجدت، تم الاتفاق على أن يكون بالإمكان في بعض الأحيان النظر في اعتماد "وكالة رائدة" يمكن من خلالها لمنظمة أخرى أن تحل محل الأمانة العامة في تقديم الخدمات المشتركة للمنظمات المشاركة. وبالمقابل، يمكن للأمانة العامة أيضا أن تقدم الخدمات للمنظمات الأخرى. وينبغي، في جميع الحالات، التزود بالخدمات المشتركة اعتمادا على ما لدى المنظمة المزودة من خدمات مركزية تتسم بالفعالية والكفاءة. ويتوجب على مقدمي الخدمات ومستعمليها الاتفاق على نطاق الخدمات الواجب تقديمها والجوانب المتصلة بالتنوع والتوقيت وآليات اتخاذ القرار وصيغ التعويض.

١٤ - ومن المستصوب جدا، بالنظر إلى مدى التنوع الهائل في الإجراءات والنهج بين الأمانة العامة والصناديق والبرامج، القيام بمحاولة لمواءمة الأنظمة والقواعد والإجراءات إلى

• ضمان الدعم وتعبئة الموارد، حسب الاقتضاء، داخل فرادى المنظمات والكيانات لتنفيذ القرارات المتخذة.

١٠ - وأظهر العمل داخل فرقة العمل مدى التنوع الهائل في الإجراءات والنهج بين الأمانة العامة والصناديق والبرامج، مما أكد الحاجة إلى تطبيق استراتيجية تعاونية واستشارية تعزز الانفتاح وتكفل الخصوصية في أوساط جميع المشاركين. وبدا واضحا أن المنظمات المشاركة ستحتاج إلى زيادة التركيز على ما يجمعها بدل التشديد على ما يفرقها. وشهد جو التعاون والانفتاح السائد في أوساط المنظمات تحسنا هائلا. ومع ذلك، اتضح أن هذا النهج لا يخلو من قصور. وسيكون دور الرؤساء التنفيذيين أساسيا في جهودات الخدمات المشتركة في المستقبل.

باء - الإطار المفاهيمي

١١ - تشكل أهمية تبي نهج يجذب أفضل الممارسات الفلسفة المركزية لورقة استراتيجية الخدمات المشتركة المشار إليها في الفقرة ٧ أعلاه. وأرست الورقة الإطار المفاهيمي لفرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة. وأقرتها وحدة التفتيش المشتركة واللجنة الاستشارية الرفيعة المستوى المعنية بالمسائل الإدارية، وعممت على المكاتب الموجودة خارج المقر وفي المواقع الأخرى.

١٢ - وثمة أربعة عناصر في استراتيجية الخدمات المشتركة. وتكمن في:

• تحسين الخدمات المركزية: ينظر إلى الخدمات المركزية السليمة بوصفها شرطا أساسيا ومنطلقا للخدمات المشتركة الفعالة والناجحة؛

• تنفيذ نهج الخدمات المشتركة: يتوصل مقدم الخدمات ومستعملوها إلى اتفاق مشترك بشأن نطاق الخدمات والتنوع والتوقيت المتوقعين وآليات

أقصى حد ممكن بين المنظمات المشاركة. وسيوفر هذا دعامة سليمة لترتيبات الخدمات المشتركة.

جيم - الأفرقة العاملة المعنية بالخدمات المشتركة

١٥ - كان ثمة في بداية الأمر إحد عشر فريقاً عاملاً. وأتمت فرقة العمل في وقت لاحق عمل الفريق العامل التقني المعني بالخدمات القانونية نظراً إلى استمرار العمل بترتيب المزود/المستعمل للخدمات بين الأمانة العامة والصناديق والبرامج. كما جرى حل الفريق العامل المعني بالسلامة والأمن إذ استُنتج أن ذلك الفريق استعرض مهمة هي من صميم مهام الخدمات المركزية.

١٦ - وأنيطت مهمة قيادة جميع الأفرقة العاملة في البداية بالأمانة العامة باستثناء الفريق العامل المعني بخدمات الشراء الذي أسندت قيادته إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. إلا أن المنسق التنفيذي ارتأى، على إثر إعادة تنظيم فرقة العمل في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٨، أن ترتيبات الرئاسة المشتركة مع الصناديق والبرامج فيما يتعلق ببعض الأفرقة العاملة ستكون مفيدة.

١٧ - ويرد أدناه موجز للوضع الراهن للأفرقة العاملة بما في ذلك الرئاسة:

الأفرقة العاملة التقنية التابعة لفرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة

الفريق العامل	الرئيس	الأهداف
١ - إدارة السجلات والمحفوظات	الأمانة العامة للأمم المتحدة/اليونيسيف	إنشاء مركز الأمم المتحدة المشترك للمحفوظات والبحوث، إنشاء المحفوظات الإلكترونية ومواءمة سياسات وإجراءات الأمم المتحدة في مجال المحفوظات
٢ - إدارة المرافق	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	إحداث شبكات للتواصل بشأن ترتيبات الخدمات التعاقدية المشتركة

الأفرقة العاملة التقنية التابعة لفرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة

الفريق العامل	الرئيس	الأهداف
٣ - الخدمات المالية (الخزينة)	الأمانة العامة للأمم المتحدة	إعداد سياسة الأمم المتحدة للاستثمارات؛ إنشاء وحدة الأمم المتحدة المشتركة لدعم الخزينة أو ترتيبات مماثلة مشتركة بديلة خاصة بالخزينة
٤ - نظام المعلومات الإدارية المتكامل	الأمانة العامة للأمم المتحدة	إطار وهيكل إداريين لنظام المعلومات الإدارية المتكامل إلى جانب الصناديق والبرامج
٥ - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية	الأمانة العامة للأمم المتحدة	إنشاء مبادرات مشتركة؛ الصلات مع لجنة تسويق نظم المعلومات
٦ - خدمات الطباعة	الأمانة العامة للأمم المتحدة	توسيع خدمات الأمم المتحدة للطباعة لتشمل الصناديق والبرامج
٧ - الخدمات المتعلقة بالموظفين	الأمانة العامة للأمم المتحدة	مواءمة استحقاقات الموارد البشرية وتنفيذ تلك الاستحقاقات
٨ - خدمات الشراء	صندوق الأمم المتحدة للسكان (مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع سابقاً)	التنظيمات المالية المنقحة، القواعد الخاصة بخدمات الشراء. العقود والخدمات المشتركة في مجال الشراء؛ التدريب المهني، مدونة الأخلاقيات، مفهوم القيمة المتوخاة من النفقات
٩ - خدمات السفر والنقل	اليونيسيف	عقد جديد لخدمات الأمم المتحدة للسفر وبطاقة الاعتماد المؤسسية، مواءمة الممارسة المتعلقة باستحقاقات السفر

١٨ - ووافقت فرقة العمل على وقف الأفرقة العاملة أو حلها تدريجياً بمجرد تحقق الأهداف المرجوة منها و/أو إنشاء ترتيبات بديلة للتواصل. وسيجري حل أي فريق من الأفرقة

للمنسق التنفيذي الاضطلاع بمهمة تيسير الأمور للمواقع الأخرى الموجودة خارج المقر وحفظ المعلومات المتعلقة بالخبرات في مجال الخدمات المشتركة.

٢٢ - واتخذت مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية خطوات لإنشاء مبنى مشترك أو "دار للأمم المتحدة" في العديد من البلدان. واتخذ المنسق التنفيذي للخدمات المشتركة خطوات لإقامة اتصالات وثيقة ومنتظمة بمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وفي آذار/مارس ٢٠٠٠، ساعد فريق الخدمات المشتركة المجموعة في إعداد وتيسير أول حلقة عمل عالمية تنظمها المجموعة بشأن الخدمات المشتركة للمكاتب القطرية. ولا بد من مواصلة التنسيق مع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بالنظر إلى ما يجمع بين المباني والخدمات المشتركة من صلات وثيقة وتكامل متبادل. ومن الواضح أن الخدمات المشتركة على المستوى القطري تستلزم دعماً قوياً في مجال السياسة العامة من جانب مقرات المنظمات المعنية بما في ذلك الوكالات المتخصصة.

٢٣ - وشرع مكتب الأمم المتحدة في نيروبي واللجنة الإقليمية في كل من بانكوك وبيروت في تنفيذ أنشطة للخدمات المشتركة خاصة في مجال خدمات الشراء المشتركة مقتفية في ذلك خطى الفريق العامل المعني بالشراء في نيويورك. وتوفقت جامعة الأمم المتحدة في طوكيو مؤخراً في إنشاء "دار للأمم المتحدة" في مكان عملها، وتنكب بنشاط على البحث في ترتيبات خدمات الدعم المشتركة مع المنظمات التي تتخذ من مكان عمل الجامعة مقراً لها.

٢٤ - وانصب التركيز الرئيسي فيما يتعلق بمكتبي الأمم المتحدة في جنيف وفيينا على كفاءة تبادل المعلومات بشأن أنشطة الخدمات المشتركة في نيويورك. وسيقدم المنسق التنفيذي الدعم لمكتب الأمم المتحدة في جنيف في مجال تنفيذ

العاملة إذا تعذر الحصول على النتائج المرغوبة أو إذا لم يتوفر القدر الكافي من الاهتمام في أوساط المنظمات المشاركة. كما يمكن إنشاء أفرقة عاملة إضافية في المستقبل لمراعاة الأولويات الجديدة الناشئة.

١٩ - وقامت أربعة من بين تسعة أفرقة عاملة حتى الآن بأداء جيد وحقت نتائج ملموسة. وهذه الأفرقة هي تلك المعنية بكل من الشراء والخدمات المتعلقة بالموظفين والسفر والنقل ونظام المعلومات الإدارية المتكامل. وتحقق تقدم مماثل في الأفرقة العاملة المعنية بكل من إدارة السجلات والحفظات والخدمات المالية (الخزينة). ولم يتحقق، بالمقابل، أي تقدم ملموس في الأفرقة العاملة المعنية بكل من إدارة المرافق، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية، وخدمات الطباعة.

٢٠ - وتكتسي العوامل الرئيسية المحددة للنجاح طابعاً موضوعياً وإدارياً وشخصياً. وتشمل القيادة والتفكير الإبداعي والالتزام وبذل الوقت والجهد من جانب أعضاء الأفرقة العاملة إلى جانب التعاون والدعم من جانب كبار موظفي كل منظمة على حدة. والمشاركة في الأفرقة العامة المعنية بالخدمات المشتركة متواصلة وتستلزم قدراً هائلاً من الوقت من جانب موظفي الأمانة والصناديق والبرامج المعنيين الذين يضطلعون أيضاً بمسؤوليات كامل الوقت داخل منظماتهم.

دال - تقديم الخدمات والتنسيق

٢١ - كما سبقت الإشارة إلى ذلك، فإن جهودات الخدمات المشتركة تختلف بحسب الموقع وتقوم على الطلب. ومن المهم، في هذا الصدد، إطلاع المواقع الأخرى الموجودة خارج المقر على عمل فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة في نيويورك وتنسيق عملها مع الجهود الإصلاحية الأخرى بما في ذلك المنتديات المشتركة بين الوكالات. ويمكن

• الاعتماد على الطلب ومدى تلبية الخدمات لتوقعات المتعاملين؛

• فعالية الخدمات المقدمة من حيث التكلفة.

٢٨ - واعترضت الصعوبات عملية إنشاء إطار مشترك فعال لرصد الأداء وذلك بفعل استقلالية المنظمات المشاركة والعلاقات الأفقية الكامنة في الشبكة المصفوفية التي تشكلها هذه المنظمات. وأصدر الفريق العامل المعني بخدمات السفر والنقل في تموز/يوليه ٢٠٠٠ مشروع مجموعة من مؤشرات الأداء العامة يعتقد أنه يمكن تطبيقها على المنظمات المشاركة. كما أن الفريق العامل المعني بخدمات المرافق منهمك في إعداد مؤشرات لقياس الأداء من خلال مبادرة مشتركة بين الوكالات متعلقة بمقاييس الأداء.

ثانياً - المبادرات المتخذة والنتائج المحرزة

ألف - الموارد غير المنظورة

٢٩ - تمثل أهم إنجاز تحقق حتى الآن في خلق ثقافة "الأمم المتحدة الواحدة" في أوساط المنظمات المشاركة في جهودات الخدمات المشتركة في نيويورك. وتسود الآن قاعدة عمل تتسم بالمشاورة والتنسيق وتقوم على المشاركة المتساوية في أوساط ممثلي الأمانة العامة والصناديق والبرامج. ويجري الآن تقاسم المسؤولية عن قيادة بعض الأفرقة العاملة التقنية الرئيسية مع الصناديق والبرامج. وتحول مجهود الخدمات المشتركة إلى عملية تقوم على الطلب عليها ولم تعد آلية "يتحكم فيها صانعو القرار". ويسعى هذا المجهود المشترك بين الوكالات إلى الاستفادة من الشواغل والمصالح المشتركة بدل التشديد على أوجه الاختلاف بين المنظمات. وجرى تيسير تبادل المعلومات وتحديد أفضل الممارسات. وانصب التركيز على تحقيق نتائج ملموسة مع الحد من الاهتمام بإنشاء مرافق الخدمات المشتركة مع أن هذه العملية ما زالت تحظى بالعناية اللازمة.

توصية وحدة التفتيش المشتركة بشأن إنشاء لجنة مشتركة بين الوكالات معنية بإدارة الممتلكات.

٢٥ - وبالنظر إلى أهمية العمل المتواصل الذي يبذله الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالشراء الذي تشمل عضويته الأمم المتحدة والصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة والمؤسسات المالية الدولية، أقيمت في أيار/مايو ١٩٩٨ صلة رسمية بين ذلك الفريق وبين المنسق التنفيذي بغرض تيسير تبادل المعلومات بشأن القضايا المتصلة بإصلاح خدمات الشراء.

هاء - رصد الأداء: إنشاء إطار للرصد والتقييم

٢٦ - عقدت، بناء على توصية فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة في شباط/فبراير ٢٠٠٠ حلقة عمل تجريبية بشأن إطار تقييم الخدمات المشتركة بغرض تحديد معايير لقياس الأداء في مجال تنفيذ الخدمات المشتركة. وجرى عملية تجريبية داخل الفريقين العاملين المعنيين بالشراء وخدمات السفر والنقل بغرض إعداد مؤشرات موحدة للأداء لها صلة بالمجالات التقنية الخاصة بكل منهما.

٢٧ - ومن الصعب إدارة إيصال الخدمات المشتركة وتحديد مستويات الخدمة في غالب الأحيان. ويرجع ذلك إلى أن تصورات المستعمل فيما يتعلق بنوعية الخدمة تخضع لعوامل ذاتية وإلى أن فوائد الخدمات غالباً ما تكون غير ملموسة إلى حد ما. لذلك، تعين أن يستند تحديد مفهوم "الخدمة الجيدة" في كل مجال من مجالات الخدمات المشتركة إلى العمليات المنجزة في ذلك المجال، مع إجراء مفاوضات بين المنظمات المشاركة. وانطلق العمل في إعداد معايير قياس الأداء وتركز على قياس ما يلي:

- الأداء فيما يتعلق بتحقيق النوعية والمعايير المحددة؛
- حجم أو كم الخدمات؛

المستخدمين. وبما أن هذا الترتيب لا يزال قائما، فإن فرقة العمل قررت حل الفريق العامل المعني بالخدمات القانونية في نهاية عام ١٩٩٨.

جيم - الخدمات المالية (الخزينة)

٣٣ - يتألف الفريق العامل التقني المعني بالخدمات المالية من أمناء الصناديق والمراقبين الماليين التابعين لكل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأغذية العالمي الذين اتفقوا على تركيز جهودهم على مواءمة وتحسين الإجراءات المتصلة بالخزينة وعلى بحث فرص التعاون والتنسيق في مجالات كشف الأجرور والاستثمارات القصيرة الأمد وإنشاء الحسابات والترتيبات المصرفية ونظم الأداءات (الشيكات والتحويلات الالكترونية) ونقل الأوراق المالية وإدارة صرف العملات الأجنبية والهياكل الأساسية. بما في ذلك نظم المعلومات. وأعد الفريق العامل التقني منذ إنشائه وثيقتين جرى توزيعهما على نطاق واسع من طرف المنظمات المشاركة بغرض استعمالهما في المكاتب الموجودة خارج نيويورك، وهاتان الوثيقتان هما:

- "أفضل الممارسات لمراقبة إصدار الشيكات"؛
- "أفضل الممارسات بالنسبة للمكاتب التي تستعمل الأوراق النقدية".

٣٤ - وأوجزت الوثيقة الأولى الضوابط والإجراءات الرئيسية التي تحكم عمل جميع الموظفين المسؤولين عن حفظ على الموجود من الشيكات وإصدار الشيكات. وستدمج الوثيقة الثانية التي تصف المبادئ التوجيهية الأمنية بالنسبة للمكاتب التي تستعمل الأوراق المالية في دليل العمليات الأمنية. بالإضافة إلى ذلك، توجد ترتيبات تحول للوكالات التشاور فيما بينها في الحالات التي يمكن فيها نقل الفائض من العملة المحلية بكميات معقولة فيما بين الوكالات على أساس تحكمه الحاجة إلى تلك العملة.

٣٠ - وللتغيير الثقافي أهميته. فقد تحققت أكبر النجاحات في المجالات التقنية المتخصصة عندما حدث تغير من ذلك القبيل. وكانت النتائج هزيلة في الحالات التي اتسمت بقدر غير كاف من الاهتمام أو الريادة أو الموارد أو الرغبة في التعاون. فضلا عن ذلك، أفضى التركيز على مسألة رضا المتعاملين إلى فحص دقيق لجميع الخدمات بما في ذلك تلك التي لم يقع عليها الاختيار فيما يتعلق بالخدمات المشتركة.

٣١ - وكان هذا النهج في نفس الوقت تقيديا إذ أنه، سيكون من الصعب من منظور مؤسسي، تبني الخيارات الصعبة وخاصة فيما يتعلق بإنشاء مرافق الخدمات المشتركة دون أمر واضح صادر عن الدوائر العليا لصنع القرار. ولكل منظمة الكثير من المطالب المتصارعة (خاصة أمور الميزانية أو غير ذلك من الاعتبارات المؤسسية) التي من شأنها إضفاء الصعوبة على مسألة العهد بالخدمات إلى منظمة أخرى حتى لو تبين أن ذلك الأمر ينطوي على اقتصاد محتمل في التكلفة. لذلك، ثمة قرار مهم يتوجب اتخاذه بشأن مدى استعداد المنظمات للمضي في هذا المضمار دون إغفال أن المضي في العملية ينطوي على دفع ثمن في مقابل المنافع المتوخاة.

باء - الخدمات القانونية

٣٢ - يقدم مكتب الشؤون القانونية الخدمات المركزية في شكل فتاوى وتوصيات إلى الأمانة العامة والصناديق والبرامج بشأن المسائل والقضايا المتصلة بالقانون الدولي والوطني والعام والخاص والإداري. وقد أرسيت آلية لتحديد مستوى ما تتلقاه الأمانة مقابل ما تقدمه من خدمات قانونية. وفي نيسان/أبريل ١٩٩٦، أقام مكتب الشؤون القانونية ترتيبا استشاريا بين الوكالات بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونسيف) وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بغرض توفير مكان تجتمع فيه منظمات

٣٥ - ووافق الفريق العامل على الصيغة النهائية لوثيقة متعلقة بسياسة الأمم المتحدة الموحدة في مجال الاستثمارات أعدتها فريق الأمم المتحدة الفرعي المعني بسياسة الاستثمارات وأقرتها الأمانة العامة للأمم المتحدة مؤخرا لتنفيذها. وقد استعرضت لجنة الاستثمارات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذه السياسة الجديدة وأحاطت بها علما.

٣٨ - وكان للناتج الذي أفضت إليه جهود الفريق العامل صلة بعمل المنظمات الأخرى؛ لذلك، جرى تزويد أعضاء الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالشراء وكذلك الوكالات المتخصصة بالقواعد والأنظمة المالية العامة المتعلقة بالشراء التي أعدتها الفريق العامل.

٣٩ - ووافق الفريق العامل منذ البداية على إعداد ترتيبات مشتركة تفيده من العقود التي أبرمتها المنظمات الأخرى في مجالي الشراء والخدمات. والفريق العامل منهمك في إعداد مذكرة تفاهم عامة بغرض تيسير استخدام المبادرات المشتركة في مجال الشراء.

٤٠ - وقد أكملت عملية تنافسية جرى القيام بها بأمر من شعبة المشتريات ودائرة السفر والنقل بعقد مشترك خاص بالولائم المكتبية في المقر. وقد شرع أعضاء الفريق العامل والذي يتضمن الأمانة العامة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسيف ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وصندوق الأمم المتحدة للسكان في الاستفادة من هذا العقد المشترك. وأتمت شعبة الأمم المتحدة لخدمات الشراء مؤخرا بالاشتراك مع الفريق العامل المعني بخدمات السفر والنقل نشاطا مماثلا خاصا بإعداد طلب مشترك للعروض في مجال خدمات وكالات الأسفار.

٤١ - وتضم الجهود المتواصلة المشتركة في مجال خدمات الشراء عقد خدمات مشتركة لاستئجار آلات الاستنساخ يشرف إعداده على نهايته وترتيبات للتزود المشترك بالورق وإعادة استخدام عبوات الحبر. ويشرف إعداد عقد مشترك في مجال خدمات الشحن تترجم اليونسيف الترتيب له على نهايته. بالإضافة إلى ذلك، يجري

ووجرت مناقشة الوثيقة في اجتماع عقده اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (المسائل المالية ومسائل الميزانية) في آب/أغسطس ٢٠٠٠ وشهد ورود ردود فعل إيجابية من جانب المشاركين، وهو ما أتاح الفرصة للوكالات المتخصصة للنظر في مسألة قبول الوثيقة في المستقبل. ويمكن اعتبار اعتماد المعايير الموحدة خطوة في اتجاه عمليات مشتركة على مستوى "الهياكل الإدارية الداخلية" فيما يتعلق بالخرزينة في المستقبل.

وجرت مناقشة الوثيقة في اجتماع عقده اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (المسائل المالية ومسائل الميزانية) في آب/أغسطس ٢٠٠٠ وشهد ورود ردود فعل إيجابية من جانب المشاركين، وهو ما أتاح الفرصة للوكالات المتخصصة للنظر في مسألة قبول الوثيقة في المستقبل. ويمكن اعتبار اعتماد المعايير الموحدة خطوة في اتجاه عمليات مشتركة على مستوى "الهياكل الإدارية الداخلية" فيما يتعلق بالخرزينة في المستقبل.

دال - خدمات الشراء

٣٦ - كان الفريق العامل المعني بالشراء والذي خضع لإشراف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خلال السنتين الأوليين (١٩٩٧-١٩٩٨) ومن طرف صندوق الأمم المتحدة للسكان منذ عام ١٩٩٩، صاحب أبرز النتائج من بين جميع الأفرقة العاملة.

٣٧ - وأعد الفريق العامل في إطار سعيه المتواصل لتعزيز إصلاح خدمات الشراء إطارا جديدا مبسطا للأنظمة والقواعد المالية خاصة بقسم الشراء يتضمن مفهومي رئيس موظفي الشراء، و"القيمة المتوخاة من النفقات". وقد تبنى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هذا الإطار الجديد بعد مصادقة مجالسها التنفيذية عليه. ووظفت اليونسيف هذه المبادرة في استعراض سياستها الداخلية وافترضت أن قواعدها وأنظمتها المالية مرنة بالقدر الذي

والتدابير المتخذة داخل الأمم المتحدة لتحقيق وفورات الحجم والمقترحات المتعلقة بكيفية تخفيض التكاليف المالية المتصلة بالطباعة الداخلية، وقدم تقرير الأمين العام عن أنشطة الطباعة الداخلية والخارجية في المنظمة (A/55/132) إلى الجمعية العامة في ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠.

٤٥ - وبالنظر إلى عدم وجود أهداف مشتركة ونواتج من جانب الفريق العامل، فقد حصل اتفاق في فرقة العمل بحله.

واو - إدارة المرافق

٤٦ - تختلف مفاهيم الخدمات المشتركة في إدارة المرافق اختلافاً بينا عند تطبيقها في حالة مبنى الأمانة العامة المدار ذاتياً مقارنة بالمباني المستأجرة للصناديق والبرامج. ويوجد الفريق العامل التقني المعني بإدارة المرافق تحت إشراف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وبغرض تحديد المصالح والأهداف المشتركة، بحث الفريق العامل التقني مسائل تخطيط حيز المكاتب ووفورات الطاقة وإدارة المرافق والمعايير العامة لأثاث المكاتب. وأنشأ الفريق العامل التقني فريقين فرعيين معينين بوفورات الطاقة وإدارة المرافق بغرض معالجة ما تثيره المنظمات المستخدمة من شواغل.

٤٧ - وتمثل أحد الإنجازات الرئيسية للفريق العامل في اقتناء واستخدام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسيف لـ Aperture/link وهي البرامجيات التي تستخدمها الأمانة العامة للأمم المتحدة في إدارة المرافق. وتقدم الأمانة العامة المساعدة في تركيب النظام واستخدامه.

٤٨ - وشدد الفريق العامل الفرعي المعني بالطاقة على أهمية إجراء مراجعات فنية في مجال الطاقة للمنظمات المستخدمة بغرض تحديد إمكانيات تحقيق وفورات في استعمال الطاقة، مما قد يؤدي إلى توفير قرابة ١٥ في المائة من الطاقة المستخدمة. واقترح الفريق العامل الفرعي المعني بإدارة المرافق

في الوقت الراهن إعداد أشكال وثائق التعاقد المشترك ومؤشرات موحدة للأداء في مجال خدمات الشراء مع أخذ المعايير المقبولة فيما يتعلق بالكفاءة والنوعية والحجم والتكلفة بعين الاعتبار.

٤٢ - وكما سبقت الإشارة إلى ذلك، أقيمت صلة رسمية بين المنسق التنفيذي والفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالشراء. ومكّن هذا الأمر الفريق العامل من العمل على نحو وثيق مع الوكالات المتخصصة والمؤسسات المالية الدولية المنتمجة إلى الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالشراء. وثمة مبادرات مشتركة في مجالات من قبيل إضفاء الطابع المهني والتدريب والأخلاقيات في مجال الشراء ووضع قاعدة بيانات مشتركة للبائعين ونظام موحد للترميز وإعداد اتفاقات عامة طويلة الأمد.

هاء - خدمات الطباعة

٤٣ - توفر إدارة شؤون الجمعية العامة وخدمات المؤتمرات خدمات الطباعة لمختلف إدارات الأمانة العامة للأمم المتحدة في وحدتها الموجودة في المجمع الرئيسي للأمم المتحدة. ولديها القدرة على طبع منتجات تتراوح ما بين وثائق الهيئات التداولية ذات الصفحة الواحدة والملصقات والكتب المتعددة الألوان. وتعرض هذه الخدمات على صناديق الأمم المتحدة وبرامجها. إلا أن هذه المنظمات تواصل اقتناء خدمات الطباعة في السوق الحرة مبررة ذلك بما تتيحه السوق من أسعار تنافسية وقدرة الاستجابة لمتطلبات تقنية محددة والتركيز على خدمات الزبائن.

٤٤ - وبغرض معالجة المعوقات، طلبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية إلى خدمات الطباعة إعداد تقرير أساسي عن خدماتها يتضمن معلومات كمية بشأن الاستعانة بمصادر داخلية وخارجية والتكلفة الإجمالية لمرافق الطباعة في كل من نيويورك وجنيف وطلب المستخدمين وحجم العمل

واستحقاقات درجة الأعمال. وجرى إعداد عقد عام خاص بوكالات الأسفار وتوزيعه على مختلف مراكز العمل في كافة أرجاء العالم لكي يكون بمثابة نموذج يحتذى به أثناء المفاوضات.

٥٢ - ويجمع المشاركون في الفريق العامل التقني حاليا ما لديهم من ترتيبات تتعلق بمفوري خدمات النقل الجوي المفضلين مع الفريق العامل المعني بالشراء، وسينظرون في إمكانية الحصول على ترتيبات جديدة في مجال بطاقات الاعتماد الخاصة بالمؤسسات.

حاء - إدارة المحفوظات والسجلات

٥٣ - يضطلع قسم إدارة المحفوظات والسجلات بالمسؤولية عن إعداد السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة السجلات في كامل فروع الأمانة العامة ومحفوظات الأمم المتحدة الورقية والإلكترونية التي تستحق الحفظ بحكم قيمتها الإدارية أو القانونية أو التاريخية أو غير ذلك من القيمة بوصفها أدلة على ما اضطلعت به المنظمة من أعمال رسمية. ويوجد من بين السجلات تلك التي تخص الأمانة العامة للأمم المتحدة والهيئات التي سبقتها والمكاتب الموجودة خارج المقر ومنظمات الأمم المتحدة الفرعية.

٥٤ - ويقوم القسم حاليا بتخزين السجلات الورقية في نيويورك لليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان مقابل تعويض نسبي. واختار كل من مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي إقامة ترتيبات للتخزين التجاري تلي احتياجاتها. وطلبت جميع المنظمات المشاركة المشورة حول نهج موحد لتحديد السجلات الأساسية وأعربت عن دعمها لفكرة إقامة جداول زمنية موحدة لحفظ السجلات والتخلص منها حسب الاقتضاء.

٥٥ - وحدد الفريق العامل المعني بإدارة المحفوظات والسجلات الذي يخضع للإشراف المشترك من طرف الأمانة

اعتماد مشترك للتخلص من الحواسيب الشخصية البالية داخل المنظمة.

٤٩ - واتفقت فرقة العمل مؤخرا على حل هذا الفريق العامل نزولا عند توصياتها بالتحويل إلى ترتيبات فعالة في مجال الربط الشبكي. ونظم الفريق العامل الفرعي المعني بإدارة المرافق الذي ترأسه الأمانة العامة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠ حلقة عمل مشتركة بين الوكالات بشأن تحديد معايير لقياس الأداء.

زاي - خدمات السفر والنقل

٥٠ - قبل الشروع في جهود الخدمات المشتركة، كان التعاون بين المنظمات في هذا المجال قائما في شكل منتدى للمستخدمين مؤلف من الأمانة العامة للأمم المتحدة واليونسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (الذي كان يمثل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وصندوق الأمم المتحدة للسكان). وتطور المنتدى ليصبح الفريق العامل التقني المعني بالسفر والنقل مضيفا مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وصندوق الأمم المتحدة للسكان إلى عضويته. وهو حاليا تحت إشراف اليونسيف.

٥١ - وركز الفريق العامل جهوده على إتمام عملية لطلب العروض فيما يتعلق بعقد جديد لتوفير خدمات السفر للأمم المتحدة يغطي جميع المنظمات المشاركة الخمس. وقد تمت هذه العملية ويتوقع إبرام عقد جديد عما قريب. وبالإضافة إلى الرصد المنتظم للمعاملات، جرى الاتفاق على إجراء عمليات استعراض منتظمة لنوعية الخدمات مع وكيل الأسفار كل ثلاثة أشهر كجزء من الجهود الرامية إلى تحسين الأداء في مجال إيصال خدمات السفر. وتوصل الفريق العامل مع الفريق العامل المعني بخدمات الموظفين إلى اتفاق بشأن سبل مواءمة تطبيق معايير السفر جوا فضلا عن الاستحقاقات المتعلقة بالبدل اليومي وإجازة زيارة الوطن

الأمن اجتمع مؤخرا بغرض التوصل إلى اتفاق بشأن اعتماد سياسات تتعلق باستعمال القوة البدنية والأسلحة النارية من طرف موظفي الأمن بالأمم المتحدة وسياسة عامة عالمية بشأن زي موحد لموظفي الأمن ومعيار جرى اقتراحه لاختيار موظفي الأمن للعمل بالبعثات.

ياء - الخدمات المتعلقة بالموظفين

٥٨ - يضم الفريق العامل المعني بالخدمات المتعلقة بالموظفين ممثلين عن الأمانة العامة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع^(٣) ويوجد تحت إشراف الأمانة العامة. وأعد الفريق العامل في بداية الأمر جردا بالخدمات المشتركة الموجودة في مجال شؤون الموظفين في المقر متوخيا بذلك هدفا عاما يتمثل في تحديد المجالات التي يمكن فيها إعداد وتطبيق نهج متناسقة لمعالجة القضايا المتصلة بإدارة الموارد البشرية. واستعرض الفريق العامل هذه الخدمات بغرض تحديد المجالات التي يمكن فيها تحسين النوعية والفعالية من حيث التكلفة وحدد الميادين التي تتوفر فيها الحاجة إلى النهج الموحدة والتي يمكن فيها مواصلة تلك النهج.

٥٩ - وانصب تركيز الفريق العامل في البداية على إعداد نهج موحدة تجاه استحقاقات السفر والشحن. وقدم الفريق العامل المعني بالخدمات المتعلقة بالموظفين، بالتعاون مع الفريق العامل المعني بخدمات السفر والنقل، توصيات إلى فرقة العمل تخص مواومة الممارسات المتعلقة بالسفر في إطار إجازة زيارة الوطن ودفع بدلات الإقامة اليومية واستحقاقات السفر جوا. وأقرت اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية (مسائل الموظفين والمسائل الإدارية العامة)، في دورتها المعقودة في حزيران/يونيه - تموز/يوليه ٢٠٠٠، التوصيات المتعلقة بمواءمة عمليات حساب تكاليف الشحن. وستتضمن

العامة واليونيسيف ١٩ مسألة تخص إدارة المحفوظات والسجلات أثناء قيامه بدراسة عن جدوى إنشاء محفوظات موحدة. وقدمت الدراسة ثلاث توصيات رئيسية وهي: إنشاء لجنة تنسيق معنية بإدارة المحفوظات والسجلات؛ وإنشاء مركز للبحث في مجال المحفوظات في إطار الخدمات المشتركة؛ وإعداد استراتيجية موحدة تشمل الخزن الرقمي للمحفوظات.

٥٦ - ويعد الفريق العامل مقترح مشروع محدد يتعلق بإنشاء مركز موحد للأمم المتحدة للبحث في مجال المحفوظات تنظر فيه فرقة العمل. ويتضمن المقترح الاختصاصات والأهداف المتوخاة والآثار المتعلقة بملاك الموظفين وبالميزانية التي يمكن للمنظمات المشاركة أن تتفاوض على أساسها بشأن اتفاق خاص بالخدمات يشمل إجراءات النقل والاسترجاع؛ وسهولة وصول المنظمات إلى سجلاتها الذاتية؛ ودعم الباحثين؛ وتبادل البيانات المشتقة. وسيجري النظر أيضا في إمكانية تحديد معايير الخزن الرقمي للمحفوظات.

طاء - خدمات الأمن والسلامة

٥٧ - تقدم دائرة الأمن والسلامة في مكتب خدمات الدعم المركزي في الوقت الراهن الخدمات إلى المواقع المختلفة التسعة الموجودة في نيويورك للأمانة العامة للأمم المتحدة واليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث. ولأن الفريق العامل التقني يتسم بطابع الخدمات المركزية، فقد اتفقت فرقة العمل على حله واختيار الربط الشبكي الجغرافي البديل الذي يشرك المكاتب الموجودة خارج نيويورك إلى جانب مكتب منسق الأمم المتحدة لشؤون الأمن في الأمم المتحدة^(٤). ونتيجة لذلك، أنشئ فريق عالمي مشترك بين الوكالات معني بالربط الشبكي في مجال

المتكامل. وجرى تنفيذ نسخة محسنة من الإصدار رقم ٢ المتعلق باستحقاقات الموظفين في نيسان/أبريل ١٩٩٨ بالمقر، وأصبح معمولاً به في جميع مراكز العمل وفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسيف بحلول شباط/فبراير ١٩٩٩. وجرى تنفيذ الإصدار رقم ٣ المتعلق بالتطبيقات في مجال المالية وخدمات الدعم في المقر في شباط/فبراير ١٩٩٩. وهو يحتوي أيضاً على تغييرات جرى إدخالها لتلبية الاحتياجات الخاصة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ونُفذت النسختان ٣-٤-٢ و ٣-٤-٣ أيضاً سنة ١٩٩٩ وضمت تحسينات استهدفت تيسير تجهيز المعاملات وتيسير التنفيذ في المكاتب الموجودة خارج المقر. وجرى تنفيذ الإصدار رقم ٣ والتحسينات اللاحقة في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا ومكتب الأمم المتحدة في جنيف ومكتب الأمم المتحدة في فيينا. ويجري التنفيذ التدريجي للإصدار رقم ٤ الذي يحتوي على معلومات عن الوقت والحضور، والتأمين وكشوف الأجور بكاملها. ونُفذ العنصر الأخير وهو المتعلق بكشوف الأجور بنجاح في المقر في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠. ويجري تطبيقه حالياً على مجموعة مستهدفة من الموظفين في الوقت الذي يجري تشغيله بالموازاة مع النظام القديم بالنسبة لباقي الموظفين. وسيجري تنفيذه بالكامل قبل نهاية عام ٢٠٠٠. وستتوفر في غضون سنة نسخة مزودة بخاصية الاتصال من بُعد والعمل عن طريق الإنترنت.

٦٣ - وأكد نظام المعلومات الإدارية المتكامل فوائد استعمال الخدمات المشتركة من قِبَل منظمات الأمم المتحدة. ورغم وجود لجنة توجيهية معنية بنظام المعلومات الإدارية المتكامل، فقد تعين إنشاء فريق عامل تقني بغية توفير مجال أكبر يتسع للمنظمات الأخرى. ووافق الفريق العامل على إطار إداري جديد وبنية إدارية تضم عناصر الخدمات

التوصيات إلى إنشاء معيار موحد وإلى فهم أفضل لاستحقاقات الموظفين وإلى تقليص مدة التجهيز.

٦٠ - وعلى إثر استعراض موسع لاستحقاقات الموظفين الميدانيين في مراكز العمل المحفوفة بالمخاطر، جرى الاتفاق على مبادئ موحدة ومواقع محددة للراحة والاستجمام وصدرت توصيات تتعلق بالاستحقاقات الخاصة بتلك الفئة من الموظفين. ومن بين المشاريع الأخرى، يتواصل العمل على تنفيذ نهج العمليات الخاصة الذي عوض وبسط نهج البعثات السابق.

٦١ - وينكب الفريق العامل المعني بالخدمات المتعلقة بالموظفين في الوقت الراهن على النظر في مجالات جديدة منها قضايا العمل والحياة مثل عمل الأزواج ورعاية الأطفال وإجازة الأبوة. ومن الفوائد الرئيسية المترتبة عن هذا التبادل الواسع للمعلومات فيما بين المنظمات بشأن هذه المسائل وإدماج هذا العمل في جهود إصلاح الموارد البشرية بالأمم المتحدة.

كاف - نظام المعلومات الإدارية المتكامل

٦٢ - الهدف من نظام المعلومات الإدارية المتكامل الذي أقرته الجمعية العامة هو إعداد نظام متكامل لتجهيز الإجراءات الإدارية والإبلاغ عنها في جميع مراكز العمل الرئيسية. ويجري إعداد النظام وإيصاله على مراحل يُشار إليها باسم "الإصدارات". وجرى تركيب الإصدار رقم ١ الذي يضم التطبيقات المتعلقة بشؤون الموظفين في المقر في أيلول/سبتمبر ١٩٩٣ ويجري تشغيله حالياً في جميع مراكز العمل الرئيسية للأمانة العامة (أديس أبابا وبانكوك وبيروت وجنيف وسانتياغو وفيينا ونيروبي) وكذلك في منظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسيف. وتفيد التقديرات أنه تجري الآن إدارة شؤون ٢٧ ٠٠٠ من موظفي منظومة الأمم المتحدة عن طريق نظام المعلومات الإدارية

فعالة وإلى الفرص التي أُهدرت في الفترة الأولى من مجهودات الخدمات المشتركة، وافقت فرقة العمل على حل الفريق العامل.

ثالثاً - الخطوات المقبلة

٦٦ - ستوجه المبادئ السائدة حتى الآن العمل في المستقبل الذي سيركز على المجالات التي تفيده أكثر من نهج الخدمات المشتركة. وستُبدل جهود للمضي في المبادرات التالية:

١ - إدارة المحفوظات والسجلات: إنشاء مركز مشترك للمحفوظات والبحوث تابع للأمم المتحدة ومواءمة السياسات والإجراءات المتصلة بحفظ السجلات والمحفوظات؛

٢ - الخدمات المالية: ترتيبات جديدة لخدمات المحاسبة المشتركة ومواصلة الجهود الرامية إلى إنشاء وحدة مشتركة لدعم الخزينة أو آلية بديلة وإدخال التحسينات على آليات المحاسبة الحالية المشتركة بين الوكالات؛

٣ - نظم المعلومات الإدارية المتكاملة: ويشمل ذلك إعداد وتنفيذ الإصدارات المتبقية لنظام المعلومات الإدارية المتكامل؛ وتنفيذ آليات إدارية مشتركة فعالة طويلة الأمد، وإمكانيات الربط في الميدان؛

٤ - الشراء: تبسيط القواعد والأنظمة المالية المتعلقة بالشراء وتبني مفهوم "القيمة مقابل النفقات" ومدونات قواعد السلوك الخاصة بالشراء والتنسيق المتواصل مع الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالشراء (التابع لمكتب خدمات الشراء المشترك بين الوكالات) في مجالات من قبيل التدريب المشترك ومنح الشهادات المهنية في مجال الشراء؛

المركزية والمشاركة معا. ويدعو المقترح إلى إنشاء لجنة للمستخدمين مشتركة بين الوكالات تقدم معلومات مرتدة للأمانة عن تحسين نظام المعلومات الإدارية المتكامل.

٦٤ - وستشكل أفرقة الاهتمامات الفنية، كجزء من هذا الإطار الجديد، آلية لمواصلة إدارة نظام المعلومات الإدارية المتكامل. وقد حلت أفرقة الاهتمامات الفنية المؤلفة من أعضاء ينتمون إلى مختلف المنظمات المستخدمة للنظام محل الفريق العامل التقني المعني بنظام المعلومات الإدارية المتكامل. وستشكل تلك الأفرقة آلية للسهر على إدارة العمليات المتعلقة بنظام المعلومات الإدارية المتكامل.

لام - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية

٦٥ - يوفر تنسيق تكنولوجيا المعلومات مجالا خصبا لمبادرات مشتركة ستفيد جميع المنظمات المعنية. وتجعل ولايات مختلف المنظمات ومتطلباتها التشغيلية المختلفة من اللازم إقامة تعاون من هذا القبيل على أساس مخصص يتناول كل مشروع على حدة. ويجري في إطار اللجنة الاستشارية المعنية بنظم المعلومات، الاضطلاع بمبادرات وخاصة على مستوى تبادل المعلومات والوثائق (طلبات العروض وطلبات المعلومات والمواصفات وتقييم المتعهدين). وثمة تطور في العمل الهادف إلى تحديد سياسة عامة للمنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات. وسيوفر هذا الأمر مزيدا من إمكانيات التعاون مع المنظمات الأخرى وخاصة الصناديق والبرامج. وتتوفر لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف إمكانية الوصول إلى شبكة الأمم المتحدة الداخلية انترانيت، وتترجم الأمم المتحدة مسعى تقوم به اللجنة الاستشارية المعنية بنظم المعلومات لخلق شبكة اكسترانيت على نطاق كامل منظومة الأمم المتحدة. ويبدو أن المبادرات الثنائية والمتعددة الأطراف أكثر أهمية من نهج الأفرقة العاملة. وفي ضوء ذلك، وبالنظر إلى الصعوبات المترتبة عن انعدام قيادة

من أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠. وتتحمل أمانة الأمم المتحدة بموجب هذا الترتيب ٤٠ في المائة من التكاليف المتصلة بوحدة دعم الخدمات المشتركة بينما يشترك كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في تحمل الـ ٦٠ في المائة المتبقية. ويعتقد الأمين العام أن هذا التطور يشكل تجسيدا واضحا للاهتمام والدعم اللذين تلقاهما مبادرة الخدمات المشتركة من الصناديق والبرامج المشاركة في نيويورك.

٦٩ - وبالرغم من هذا التطور، فإن فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة توجد في مفترق الطرق. فقد أصبح من الواضح أن من الصعب على أعضاء الأفرقة العاملة الذين يضطلعون بمسؤوليات تستغرق كامل الوقت في منظماتهم، القيام بالمهام الإضافية المتصلة بالخدمات المشتركة بشكل متواصل. وقد أظهرت التجربة أن النجاح تحقق في الأفرقة العاملة التي توفرت فيها القيادة الجيدة والمشاركة النشطة. وثمة قصور في العملية الحالية القائمة على الطلب. فمما لا شك فيه أن إنشاء مرافق الخدمات المشتركة المتصور أصلا لا يمكن أن يصبح واقعا إذا تواصل الاعتماد على عاملي الطلب والنية الحسنة. ومع أن فرقة العمل تمكنت من الإفادة من العوامل المشتركة بين المنظمات المشاركة، فإن ثمة بعض الفوارق المهمة في الممارسات والاحتياجات بين الأمانة العامة التي تخضع لسلطة الجمعية العامة والصناديق والبرامج التي تديرها مجالسها التنفيذية.

٧٠ - وقد حان الوقت لاستنتاج أن نهج التنسيق حقق ما يمكن توقعه منه. وتشكل علاقات العمل الوثيقة التي نمت خلال السنوات الثلاث والنصف الأخيرة دعامة قوية للتعاون والتنسيق المتواصلين فيما بين الأمانة العامة والصناديق والبرامج. وستحتاج فرقة العمل بدورها إلى ولاية جديدة إذا أريد تحقيق نتائج ملموسة عدا تلك المشار إليها في الفقرة

٥ - الخدمات المتعلقة بالموظفين: مواءمة استحقاقات الموظفين الأخرى خاصة ما يتعلق منها بمراكز العمل الشاقة؛

٦ - خدمات النقل والسفر: استعراضات دورية لخدمات وكالات الأسفار واعتماد أفضل الممارسات الابتكارية فيما يتعلق باستحقاقات الموظفين ومواءمة استحقاقات السفر.

٦٧ - وستواصل الممارسة الحالية المتمثلة في نقل آخر المعلومات إلى فيينا وجنيف واللجان الإقليمية والوكالات المتخصصة ومكاتب الأمم المتحدة الموجودة خارج نيويورك بما في ذلك جامعة الأمم المتحدة وسيوسع نطاقها. وستبذل جهود لإقامة تعاون ملموس مع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في استحداث الخدمات المشتركة على مستوى المكاتب القطرية. وسيجري التركيز على كفاءة انسجام السياسات والإجراءات مع الإجراءات المتخذة في المقر وعلى دعم جهودات الخدمات المشتركة المتواصلة ميدانيا في سياق مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وسينصب مزيد من التركيز على اعتماد أفضل الممارسات خاصة في المجالات التي توفر إمكانات لتحقيق مكاسب من حيث الكفاءة والفعالية في خدمات الشراء والخدمات المتعلقة بالموظفين وخدمات النقل والسفر. وبالنظر إلى أن الخدمات المشتركة تختلف كثيرا بحسب الموقع وإلى أن عمليات الشراء بكميات كبيرة تعد أمرا أساسيا بالنسبة للمنظمات من اللازم مواصلة إدارة الخدمات المشتركة على نحو منفصل مع إرساء الآلية الملائمة لتبادل المعلومات في فيينا وجنيف واللجان الإقليمية ومكاتب الأمم المتحدة الأخرى الموجودة خارج نيويورك.

٦٨ - واتفقت المنظمات المشاركة على مواصلة جهودات الخدمات المشتركة على أساس تقاسم التكاليف عن طريق وحدة لدعم الخدمات المشتركة في نيويورك لمدة سنتين ابتداء

إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ونائب المدير التنفيذي للسياسات والإدارة في صندوق الأمم المتحدة للسكان، ومدير مكتب اتصال برنامج الأغذية العالمي في نيويورك، ومدير مكتب اتصال مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في نيويورك. ويشترك أيضا في فرقة العمل، وفقا لولاياتهم الوظيفية، مدير الشعبة القانونية العامة في مكتب الشؤون القانونية بالأمانة العامة للأمم المتحدة، ومدير مكتب السياسات الإدارية بإدارة الشؤون الإدارية بالأمانة العامة للأمم المتحدة. ومنسق مشاريع الخدمات المشتركة في مكتب خدمات الدعم المركزي بإدارة الشؤون الإدارية.

(٢) ينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن شؤون الأمن والسلامة تجري إدارتها بشكل مستقل في نيويورك وجنيف وفيينا.

(٣) تكمل أنشطة الفريق العامل التقني الجهود الإصلاحية المتواصلة في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تشكل جزءا لا يتجزأ من برنامج الإصلاح العام الذي أعده الأمين العام. ويصف تقرير الأمين العام (A/53/414) المقدم إلى الجمعية العامة بشأن إصلاح إدارة الموارد البشرية التوجه والوضع الحالي والإجراءات المستقبلية المقترحة في مجال إصلاح إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الإسهامات التي قدمتها فرقة عمل من الخبراء أنشئت لتقديم النصح للأمين العام بشأن أولويات التغيير واستراتيجياته.

٦٦ أعلاه. بما في ذلك إنجاز مرافق الخدمات المشتركة المتصورة أصلا. وبناء على ذلك، استحدثت فرقة العمل ترتيبا يتيح الحل التدريجي خلال سنتين للوحدة المشتركة التمويل لدعم الخدمات المشتركة دون أن يمس ذلك إمكانية تمديد ولايتها أو توسيع نطاقها.

رابعا - الإجراءات المقترحة المعروضة على الجمعية العامة لكي تنظر فيها

٧١ - كما جرت الإشارة إلى ذلك بوضوح في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن استعراض الخدمات المشتركة في الأمم المتحدة وفي آخر تعليقات وحدة التفتيش المشترك عليه (A/54/157/Add.1)، فإن النجاح في إنشاء الخدمات المشتركة التي لا تشمل الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها فحسب بل أيضا الوكالات المتخصصة - سيتوقف كثيرا على مدى تصميم المنظمات على المضي في ذلك الجهود.

٧٢ - ومطلوب من الجمعية العامة أن تحيط علما بما تحقق حتى الآن من الإنجازات وبما نشأ من المعوقات وأن تلاحظ إعادة توجيه الأنشطة المقبلة وإعادة ترتيب أولوياتها. كما تشجع الجمعية العامة على أن تطلب من الأمين العام أن يقدم لها، في دورتها السابعة والخمسين التي ستعقد في عام ٢٠٠٢، تقريرا عن التقدم المحرز والقرارات المتخذة بخصوص مستقبل فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة مع مراعاة الإطار الزمني الذي مدته سنتان الذي يحكم وحدة دعم الخدمات المشتركة.

الحواشي

(١) تتألف فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة أساسا من الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي (رئيسا)، ومن المدير التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ونائب المدير التنفيذي لليونيسيف، ومساعد مدير البرنامج ومدير

ثانيا - المبادئ الأساسية

ألف - الولاية

٤ - وعيّن وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية المنسق التنفيذي وأنشأ فرقة العمل، وإليه بالتالي يُقدم المنسق التنفيذي التوصيات والتقارير عما يتخذ من إجراءات. ومع أن ولاية المنسق التنفيذي تشمل الأمانة العامة والصناديق والبرامج، فإن جوهر مبادرة الخدمات المشتركة يعكس الرغبة في إيجاد سبل عملية لتعزيز مفهوم "الأمم المتحدة الواحدة" التي يمكن فيها لمختلف الكيانات، عن طريق تجميع الموارد وتوحيد الممارسات، أن تفيدها مما لدى كل منها من مواطن القوة.

باء - الخدمات المشتركة - تعريف عملي

٥ - يستخدم مصطلح الخدمات المشتركة لوصف طائفة من الترتيبات في مجال الخدمات. وتقوم هذه المقترحات على أساس تمييز بين نوعين من تلك الخدمات وهما:

الخدمات المركزية - وهي تلك التي تقدم إلى مختلف الوحدات داخل نفس المنظمة ويجري الاضطلاع بها ضمن خط مباشر للسلطة الإدارية داخل تلك المنظمة؛

الخدمات المشتركة - وهي تلك التي تقدم عن طريق آليات مختلفة رسمية وغير رسمية إلى إحدى المنظمات "المتعاملة" غير تلك التي تقدم الخدمة. وتتطلب إدارة مثل تلك الخدمات القدرة على الاستجابة لشواغل المنظمات المتعاملة التي تشكل موافقتها والتعاون معها عنصرا جوهريا لإطار الخدمات المشتركة. ويجوز أن يكون ثمة طرائق مباشرة وغير مباشرة لتقديم التعويضات من منظمة إلى أخرى لقاء تلك الخدمات.

ورقة استراتيجية الخدمات المشتركة

(كانون الثاني/يناير ١٩٩٨)

أولا - الخلفية والهدف

١ - يرد بيان أهداف الإصلاح التي حددها الأمين العام في رسالته الموجهة إلى رئيس الجمعية العامة (A/51/829) المؤرخة ١٧ آذار/مارس ١٩٩٧. وأنيطت مسؤولية بلورة مقترحات الأمين العام المتعلقة بنهج الخدمات المشتركة بوكيل الأمين العام للشؤون الإدارية الذي طلب بدوره من الأمين العام المساعد، (مكتب خدمات الدعم المركزي) إنشاء فرقة عمل تُناط بها مهمة تحديد مبادرات ملموسة تساعد في تحقيق أهداف الأمين العام في مجال الخدمات المشتركة.

٢ - وقد نجحت فرقة العمل والأفرقة العاملة الإحدى عشر التي أنشأتها كآلية للاستجابة السريعة إذ ساعدت على الإسراع في تحديد مجموعة من الإجراءات المستهدفة واستخدمت النواتج التي حققتها فرقة العمل في صياغة تقرير الأمين العام (A/51/950) المؤرخ ١٤ تموز/يوليه ١٩٩٧ المقدم إلى الجمعية العامة وما أعقبه من التقارير المستكملة.

٣ - ويوفر تعيين منسق تنفيذي للخدمات المشتركة في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٧ وإنشاء فريق صغير للدعم آلية تكفل الحفاظ على الزخم الذي ولّده فرقة العمل. إلا أن العملية تجتاز في الوقت الراهن مرحلة انتقالية تتطلب إعداد استراتيجية عامة؛ وتوضيح أدوار ومهام مختلف الأطراف المعنية مباشرة (المنسق التنفيذي وفرقة العمل والأفرقة العاملة)؛ وتحديد الصلات والعلاقات مع المجموعات الأخرى التي تتضمن أنشطتها أو تمس قضايا الخدمات المشتركة. والقصد من هذه الوثيقة هو أن تكون بمثابة منطلق للنظر في هذه القضايا.

١٠ - ونتيجة لذلك، سيحدد المنسق التنفيذي المواطن المطلوبة للتحسين في آليات الخدمات المركزية وسيعزز التنفيذ السريع لعملية التحسين. وسينصب التركيز الأساسي، وإن ليس الوحيد لهذا العنصر الاستراتيجي على الأمانة العامة للأمم المتحدة حيث يوجد عدد كبير من الخدمات المركزية والمشاركة. وستوفر آليات "الوكالة الرائدة" نفس التحديات ونفس الفرص للمنظمات الأخرى غير الأمانة العامة لكي تعتمد على مواطن القوة لديها.

باء - تعزيز نهج الخدمات المشتركة

١١ - كما سبقت الإشارة إلى ذلك أعلاه، فإن أحد العوامل الرئيسية فيما يتعلق بالخدمات المشتركة يكمن في ضرورة أن يتفق مقدم الخدمات والمتعامل، إذا أراد أن تكون ترتيباتهما قابلة للتطبيق على طائفة عريضة نسبياً من المسائل منها نطاق الخدمات ومعايير الجودة وحسن التوقيت وآليات اتخاذ القرار وصيغ التعويض. ويكون التوصل إلى مثل هذه الاتفاقات صعباً جداً في الحالات التي تستخدم فيها المنظمات أدوات تنفيذية مختلفة. بما في ذلك الأنظمة والقواعد والإجراءات.

١٢ - وانطلاقاً من مجالات الخدمات المشتركة الحالية والمحتملة التي حددتها فرقة العمل والأفرقة العاملة؛ سيعزز المنسق التنفيذي إعداد واستعمال نهج الخدمات المشتركة وذلك من خلال ما يلي:

- إنشاء و/أو دعم أفرقة تخطيط الخدمات المشتركة المتعددة المنظمات و/أو تنسيقها و/أو تنفيذها؛
- إعداد معايير للتقييم يمكن وفقها الانتقال من بين طرائق الخدمات المشتركة ويشمل ذلك في جملة أمور نهج "الوكالة الرائدة" والتعاقد الخارجي والاتفاقات الشاملة ومرافق الشراء الإلكتروني؛

٦ - ومن الممكن أن تكون خدمة ما مركزية ومشاركة في نفس الوقت. وفي الواقع، تستند الخدمات المشتركة عادة إلى خدمة مركزية قائمة وخاصة عند استخدام مفهوم "الوكالة الرائدة" (ويعني ذلك مفهوم الإفادة مما لدى منظمة ما من ميزة نسبية أو قدرة معترف بهما). ومن الممكن أيضاً أن تؤدي وحدة تنظيمية تقدم الخدمات لمتعاملين معينين مهام معيارية ليست خدمات، بالمعنى الدقيق للكلمة، لهؤلاء المتعاملين فأداء المهام المعيارية وتوفير الخدمات للمتعاملين (على ما بينهما من تداخل محتمل) دوران مختلفان يتعين التمييز بينهما؛ وبعبارة أخرى يتعين على كل من مقدم الخدمات والمتعامل أن يعرفا وأن يتفقا على أي الدورين تكون له الغلبة في وضع معين.

ثالثاً - عناصر الاستراتيجية

٧ - يجري تبيان العناصر الأساسية لمقترح باستراتيجية أولية للخدمات المشتركة في الفقرات الواردة أدناه. وسيجري تحسين هذه الاستراتيجية الأولية مع اكتساب المزيد من الخبرة.

ألف - تحسين الخدمات المركزية

٨ - يتوجب على الأمم المتحدة كفالة أن تعمل الخدمات المركزية على نحو يتسم بالعمل الجدي ويتوخى خدمة المتعاملين. فوجود خدمات مركزية تتسم بالكفاءة والمرونة والفعالية من حيث التكلفة أمر أساسي ليس بسبب أهميتها العملية والمالية فحسب بل وكذلك لكون الخدمات المركزية السليمة هي الأساس المنطقي الذي ينطلق منه توفير الخدمات المشتركة.

٩ - ويمكن اتخاذ وتنفيذ القرارات المتعلقة بالخدمات المركزية بسهولة أكبر إلى مقارنة بالقرارات المتعلقة بالخدمات المشتركة والتي تتطلب التشاور وبناء توافق الآراء.

المتناثرة ودعمها انطلاقاً من نيويورك بالتعاون الوثيق مع المجموعات الأخرى المهتمة بهذه المسائل، فإن التقدم الحقيقي في المواقع الأخرى يتوقف على الاستفادة مما لدى أصحاب المصالح الموجودين في تلك المواقع من خبرة وموارد بشرية وحماس.

١٦ - وبغية إيجاد توازن بين الإفراط في توزيع الاهتمام والموارد من ناحية وعدم بذل جهود كافية من ناحية أخرى، سيتعامل المنسق التنفيذي مع مسألة توسيع نطاق الخدمات المشتركة لتشمل مواقع أخرى من خلال ما يلي:

- التركيز بالدرجة الأولى في بداية الأمر على تحديد الأهداف والأطر الزمنية وطرائق التنفيذ الخاصة بمبادرات الخدمات المشتركة في نيويورك؛
- إنشاء شبكة لتبادل المعلومات مع رؤساء المكاتب والمنظمات والوكالات في جميع المواقع الرئيسية يتم من خلالها تشجيع و/أو دعم المبادرات الجديدة؛
- الإشراف على تكرار ترتيبات فرقة العمل/الأفرقة العاملة المشابهة في نيويورك في مواقع أخرى وتوجيهها وتوفير الدعم لها في أعمالها؛
- بدء مشاريع تجريبية للخدمات المشتركة في جنيف وفيينا وغيرهما من المواقع الأخرى المؤهلة لذلك مع جعل فيينا المكان المرشح الأول المحتمل؛
- التنسيق مع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية فيما يتعلق بالمبادرات القطرية.

رابعاً - الأدوار والعلاقات

١٧ - يوفر إطار المنسق التنفيذي/فرقة العمل/الأفرقة العاملة في المستقبل المنظور، إجراء مفيداً بالنسبة لمبادرات الخدمات المشتركة في نيويورك على الأقل. إلا أن من الممكن أن تستفيد أدوار كل طرف من هذه الأطراف المشاركة

- السعي إلى مواءمة و/أو مزامنة الأدوات التنفيذية المختلفة.

جيم - تنسيق الأنشطة المتصلة بالخدمات المشتركة

١٣ - تحظى المواضيع التي تتعلق كلياً أو جزئياً بتهيئة الخدمات المشتركة باشتغال مجموعة كبيرة من الأفرقة العاملة وفرق العمل واللجان والأفراد عليها، من بينها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية واللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية واللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية والفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات والفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالشراء. وبالإضافة إلى ذلك، تعالج هيئات من قبيل مجلس مراجعي الحسابات ومكتب خدمات الرقابة الداخلية ووحدة التفتيش المشتركة بانتظام المواضيع ذات الصلة. وسيساعد قدر أكبر من الوضوح فيما يتعلق بالموضوع المطروح وبالمساءلة وزيادة تنسيق المبادرات والإجراءات على توفير إطار متماسك وفعال للأداء. وسيجري في نفس الوقت تقليص مدى الارتباك والتأخير والثغرات في تغطية المسألة إلى أدنى حد ممكن.

١٤ - وسيعيد المنسق التنفيذي لمحة عامة عن جميع الأفرقة التي تشتغل على القضايا المتصلة بالخدمات المشتركة وسيقترح، حسب الاقتضاء، توزيعاً متناسقاً للعمل من شأنه أن يزيد إلى أقصى حد ممكن العائد الذي ستجنيه منظومة الأمم المتحدة ككل من الموارد المستثمرة وتحديد المسؤولية بوضوح عن مختلف عناصر أنشطة الإصلاح وتحسين الإدارة.

دال - تعزيز نهج الخدمات المشتركة خارج نيويورك

١٥ - من المتوقع تعزيز نهج الخدمات المشتركة في أكبر عدد ممكن من المواقع. ولا يشمل ذلك نيويورك وفيينا وجنيف وكوبنهاغن فحسب بل كذلك اللجان الإقليمية والمكاتب القطرية. ومع أنه يمكن تشجيع هذه المبادرات

- والعلاقات القائمة فيما بينها في تعزيز الاستراتيجية المقترحة من بعض التوضيح.
- ١٨ - وتجدر الإشارة أيضا إلى أن الموارد البشرية والمالية المتاحة للمنسق التنفيذي وفرقة العمل والأفرقة العاملة محدودة. ولذلك، ستقدم بين الحين والآخر مقترحات بمشاريع للتمويل من خارج الميزانية.
- المنسق التنفيذي للخدمات المشتركة**
- ١٩ - سيقوم المنسق التنفيذي شخصا ومن خلال فريق الخدمات المشتركة الذي جرى إنشاؤه بما يلي:
- تنسيق وتبوع تنفيذ الاستراتيجية الميمنة في هذا المرفق بما في ذلك تطويرها و/أو تعديلها في ضوء الخبرة المكتسبة؛
 - إقامة الاتصال برؤوساء الإدارات والصناديق والبرامج وإطلاعهم باستمرار على المسائل المتعلقة بالخدمات المشتركة؛
 - التشجيع على إدخال التحسينات على الخدمات المركزية داخل الأمانة العامة وتقديم تقرير بشأن ذلك إلى أعضاء فرقة العمل؛
 - الإشراف على إعداد مقترحات مشاريع الخدمات المشتركة والحصول على أموال لها؛
 - ترأس فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة؛
 - إنشاء الأفرقة العاملة والآليات الأخرى المحددة الأغراض الممكن إنشاؤها ورصدها وتقييم فعاليتها؛
 - تقديم تقارير عن أنشطة فرقة العمل/الأفرقة العاملة إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية وغيره من الأفراد أو هيئات الأمم المتحدة حسب الاقتضاء.
- فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة
- ٢٠ - ستقوم فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة بما يلي:
- مساعدة المنسق التنفيذي في استعراض تنفيذ استراتيجية الخدمات المشتركة وفي تقييم أي تعديلات لازمة للاستراتيجية أو لطرائق تنفيذها؛
 - استعراض المقترحات والتوصيات التي تقدمها الأفرقة العاملة بشأن الخدمات المشتركة بما في ذلك مقترحات المشاريع المقرر تمويلها من خارج الميزانية؛
 - التوصية بمبادرات أو إجراءات من شأنها إرساء أو تعزيز خدمة مشتركة معينة وخاصة المبادرات والإجراءات التي ستتطلب التزامات بالتعاون والمشاركة وتوفير الموارد البشرية و/أو المالية من المنظمات التي تمثلها.
- ٢١ - سيساعد الممثلون في فرقة العمل داخل المنظمات التي يمثلونها في توضيح المبادرات والإجراءات التي توصي فرقة العمل بتنفيذها، وفي حشد الدعم لها.
- الأفرقة العاملة التابعة لفرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة**
- ٢٢ - تُنشأ الأفرقة العاملة أو تُحل من طرف المنسق التنفيذي بموافقة فرقة العمل. ويعين المنسق التنفيذي بموافقة فرقة العمل رئيس أي فريق عامل. وبما أن الأفرقة العاملة ليست دائمة، يُتوقع من الرئيس أن يواصل مهامه ما دام الفريق العامل قائما؛ ويمكن أن يخضع هذا الأمر للاستعراض أو المراجعة بناء على توصية المنسق التنفيذي أو فرقة العمل أو الفريق العامل.
- ٢٣ - وتضطلع الأفرقة العاملة بالمسؤولية عما يلي:

- تقصي الحقائق فيما يتعلق بالخدمات المركزية أو المشتركة القائمة أو المحتملة؛
 - التوصية بإجراءات محددة يتوجب اتخاذها، إلى جانب الجدول الزمني وتقدير الموارد اللازمة وتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ؛
 - إقامة الاتصال بالأفرقة العاملة الأخرى و/أو التنسيق معها حسب الاقتضاء؛
 - تحديد و/أو إعداد مشاريع الخدمات المشتركة المقرر تمويلها من خارج الميزانية؛
- دراسة الشواغل التي تحيلها فرقة العمل على الفريق العامل وتقديم تقارير بشأنها.
-