

Distr.: General
14 January 2005
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم
المتحدة للسكان



الدورة العادية الأولى لعام ٢٠٠٥

٢٠-٢٨ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، نيويورك

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

التقرير المرحلي للمدير التنفيذي عن أنشطة مكتب الأمم المتحدة
لخدمات المشاريع*

موجز

يقدم هذا التقرير لمحة عامة عن أداء ميزانية عام ٢٠٠٤ المسقطة، وتقديرات الميزانية المنقحة لعام ٢٠٠٥، ومعلومات عن آخر المستجدات في استراتيجية المكتب المتغيرة.

عناصر مقرر

قد يرغب المجلس التنفيذي في:

(أ) الترحيب بالارتفاع الهام في مستوى اكتساب الأعمال في عام ٢٠٠٤ الذي يدل على وجود طلب على خدمات المكتب؛

(ب) الإحاطة بالبيان الأولي للإيرادات والنفقات في عام ٢٠٠٤؛

(ج) الإحاطة بتقديرات الميزانية المنقحة لعام ٢٠٠٥ التي تبين أن المكتب سيعمل بميزانية متوازنة؛

* أدى جمع البيانات اللازمة لإمداد المجلس التنفيذي بأحدث المعلومات إلى تأخير تقديم هذه الوثيقة.



(د) الإحاطة بالتطورات في استراتيجية المكتب؛

(هـ) المطالبة بإعلام المجلس التنفيذي بما يجرز من تقدم في اكتساب الأعمال

وتنفيذها؛

(و) المطالبة بأن يقدم المكتب إلى دورة المجلس التي ستعقد في أيلول/سبتمبر

٢٠٠٥ تقريراً عن التدابير الإضافية التي ستتخذ في عام ٢٠٠٦ لتنفيذ استراتيجية المكتب

ولتعزيز كفاءة عملياته وخفض أساس تكاليفه.

المحتويات

الصفحة	الفقرات	الصفحة
٤	٥-١	أولا - مقدمة
٥	١٥-٦	ثانيا - أداء الميزانية لعام ٢٠٠٤
٥	٩-٦	ألف - لمحة عامة
٦	١٠	باء - التنفيذ: حافظة خدمات المشاريع
٦	١٢-١١	جيم - تحليل الإيرادات
٧	٢٠-١٦	ثالثا - أنشطة اكتساب الأعمال في عام ٢٠٠٤
٧	١٩-١٦	ألف - لمحة عامة
٧	٢٠	باء - تحليل لفئات الزبائن وشرائح السوق
١٠	٤٠-٢١	رابعا - أهداف الأعمال وتقديرات الميزانية المنقحة لعام ٢٠٠٥
١٠	٢١	ألف - لمحة عامة
١٠	٢٧-٢٢	باء - الأهداف لعام ٢٠٠٥
١١	٢٩-٢٨	جيم - تقديرات تنفيذ المشاريع
١٢	٣٥-٣٠	دال - تقديرات الإيرادات
١٣	٣٨-٣٦	هاء - تقديرات النفقات
١٤	٣٩	واو - الحركة المسقطة للاحتياطي التشغيلي ورصيد الصندوق
١٤	٤٠	زاي - النتيجة
١٥	٥٠-٤١	خامسا - استراتيجية المكتب: رؤية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧
		المرفق
١٨		المبالغ المدرجة في الميزانية والمسقطة لعام ٢٠٠٤ والمبالغ المدرجة في الميزانية لعام ٢٠٠٥

أولا - مقدمة

- ١ - استعرضت لجنة التنسيق الإداري هذا التقرير عملاً بمقرر المجلس التنفيذي ١/٩٥ المؤرخ ١٠ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥.
- ٢ - يتوقع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إنهاء عام ٢٠٠٤ برصيد صندوق في نهاية العام قدره ٩,٢١ ملايين دولار، بما في ذلك ستة ملايين دولار في الاحتياطي التشغيلي. وفي حين انخفضت الإيرادات المحققة مقارنة بالتوقعات، فقد تم احتواء نفقات إدارة التغيير كما أُرجم تنفيذ بعض مبادرات التغيير. وكانت نتائج أنشطة اكتساب الأعمال مشجعة حيث بلغت ٦٦٣ مليون دولار بحلول ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤. كما كان نمو حافظة المشاريع مرتفعاً في البلدان الخارجة من الصراع، فيما سُجلت أعلى اتجاهات النمو لدى الزبائن في فئة المؤسسات المالية الدولية. وفي جملة ما تدل عليه إنجازات المكتب في ميدان إيمان وتنويع حافظة أعماله وجود طلب على خدماته والاعتراف بالقيمة المضافة التي يقدمها.
- ٣ - وفي عام ٢٠٠٤، أعاد المكتب تنظيم عمليات الخدمات التي يقدمها لزبائنه والمشتريات. وجرت لا مركزية جزء كبير من قدرة الموارد البشرية بهدف خدمة الزبائن على نحو أفضل. ووظف فريق إداري جديد في منتصف ٢٠٠٤. كما تم البدء بتنفيذ نظام أطلس وترافق ذلك ببعض الصعوبات التي تعالج حالياً من خلال مشروع تثبيت نظام أطلس والارتقاء به إلى المستوى الأمثل. وجرى تشكيل لجنة استشارية معنية بالتخطيط والميزانية، ولجنة لمراجعة الحسابات، ولجنة توجيهية معنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك في إطار الجهود التي تبذل حالياً لتقوية آليات الإدارة والرقابة الداخلية.
- ٤ - وتقر إدارة المكتب بأن عام ٢٠٠٥ سيكون عاماً حاسماً في تحول المكتب. كما يقر المكتب باعتباره كيانا ذاتي التمويل، بالحاجة إلى وجود ميزانية متوازنة تضمن تغطية النفقات على نحو كامل من الإيرادات المحققة، ويُقدر بالتالي إيرادات عام ٢٠٠٥ بمبلغ ٥٣,٧٧ مليون دولار، ونفقات نفس العام بمبلغ ٥٠,٨٦ مليون دولار. وباحتساب رصيد الصندوق لنهاية العام المقدر بمبلغ ٩,٢١ ملايين دولار، فمن المتوقع لرصيد الصندوق في نهاية عام ٢٠٠٥ أن يبلغ ١٢,١٢ مليون دولار.
- ٥ - وفي عام ٢٠٠٥، ستركز خطط برنامج التغيير المتعدد السنوات على الخطوات البالغة الأهمية والخطوات الأساسية التي تستجيب لتوصيات مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة (الوثيقة DP/2005/12) فيما يتعلق بتنقية استراتيجية المكتب وتحديد عملية اكتساب مزيد من الأعمال والتغييرات الهيكلية التي سيشهدها عام ٢٠٠٦.

ثانيا - أداء الميزانية لعام ٢٠٠٤

ألف - لمحة عامة

٦ - يعرض هذا الجزء التقديرات الأولية للإيرادات المحققة في نهاية السنة ورصيد الصندوق في نهاية الفترة (انظر المرفق). وتمثل الإيرادات والنفقات المسقطة في نهاية السنة تصورا قريبا إلى الواقع. وقد استقيت هذه التقديرات من نظم الإدارة المالية للمكتب ومن نظام أطلس ونظام المعلومات الإدارية المتكامل، كما تستند إلى أفضل المعلومات المتاحة المقرونة بالتقديرات والافتراضات حتى تاريخ ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤.

٧ - وفي عام ٢٠٠٤، بدأ المكتب وفقا للخطة التي وافق عليها المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤، بتنفيذ عملية تغيير داخلي (الوثيقة DP/2004/6). وهدفت الخطة إلى معالجة ما يلي: (أ) اكتساب الأعمال واستراتيجية العمل؛ (ب) تعزيز مهمة المكتب ورؤيته وقيمه؛ (ج) إدارة المشاريع وتسعيورها؛ (د) الهيكل التنظيمي؛ (هـ) إدخال تحسينات على تجهيز الأعمال. لكن المدير التنفيذي لاحظ في تقريره المرحلي الموجه إلى المجلس التنفيذي في ايلول/سبتمبر ٢٠٠٤ (الوثيقة DP/2004/45) بأن أولويات التغيير ستعدل بحيث تركز بوضوح أكبر على التوصيات الواردة في تقرير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة. وفي ذلك الوقت، تمثلت التحديات المنبثقة عن إعلان إخلاء مسؤولية مراجعي الحسابات إزاء بيانات المكتب المالية فيما يلي: (أ) إيضاح استراتيجية المكتب واستراتيجية أعماله بحيث يتوجه المكتب نحو مستقبل مستدام مزدهر، (ب) وضع خطة متعددة السنوات للإدارة والاستثمار تهدف إلى معالجة مواطن النقص في النظام المالي وغيره من النظم. وقد شكلت هذه المبادرات مرحلة أولى ضرورية في عملية إعادة توجيه المكتب، كما كانت مرحلة تحضيرية لمزيد من خطوات الاتساق الأساسية التي يتوقع البدء بها في عام ٢٠٠٦.

٨ - نقح المكتب مهمته ورؤيته في بداية ٢٠٠٤ ونفذ مبادرة طموحة لاكتساب الأعمال على مدار العام. كما بدأ عملية لا مركزية حافظات المشاريع بهدف تحسين الخدمات المقدمة للزبائن. وأتى بفريق إدارة جديد. كذلك أعاد المكتب تنظيم عمليات الخدمات المقدمة إلى الزبائن والمشتريات ونقل بعض موظفيه من المركز في نيويورك إلى المكاتب الإقليمية. وطالت إعادة التنظيم ١٩٤ منصبا وأحدثت اضطرابا كبيرا في الأجل القصير إذ واكبها بدء العمل بنظام أطلس، كما شكلت عاملا مساهما في تدني تحقيق الأهداف المحددة لميزانيات وخدمات المشاريع لذلك العام. ونتيجة لذلك، ووفقا للمبالغ المسقطة حاليا للإيرادات والنفقات، فإن النفقات ستفوق الإيرادات بمبلغ ١٣,٩٩ مليون دولار (عما فيها ٣,٥ ملايين دولار من المدفوعات المنفقة لبدء تشغيل نظام أطلس).

٩ - ويقدر رصيد الصندوق في نهاية عام ٢٠٠٤ بمبلغ ٩,٢١ ملايين دولار، ويشتمل على رصيد احتياطي تشغيلي مقداره ٦ ملايين دولار ورأس مال عامل مقداره ٣,٢١ ملايين دولار.

باء - التنفيذ: حافظة خدمات المشاريع

١٠ - تشير تقديرات المكتب بتاريخ ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤ إلى أن مجموع المشاريع المنفذة في عام ٢٠٠٤ سيبلغ ٣٨١,٥٩ مليون دولار.

جيم - تحليل الإيرادات

١١ - تتأني إيرادات المكتب من مصادر عديدة من بينها: إيرادات الحافظة (الرسوم المتأنية عن تقديم خدمات التنفيذ للزبائن)؛ وإيرادات الخدمات المقدمة إلى الصندوق الدولي للتنمية الزراعية؛ والإيرادات المتأنية عن اتفاقات الخدمات القابلة للسداد، والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، والتحالف العالمي لتحسين التغذية، والخدمات المقدمة إلى برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني، وإيرادات أخرى (من الإيجارات والفوائد).

١٢ - تقدر إيرادات عام ٢٠٠٤ بمبلغ ٣٨,٤١ مليون دولار. وعند توزيعها بحسب النسبة المئوية تقدر الإيرادات المتأنية عن حافظة خدمات المشاريع بنسبة ٦٠,١ في المائة، والإيرادات المتأنية عن التقديم المباشر للخدمات بنسبة ٣٦,٥ في المائة، فيما تمثل الإيرادات المتأنية عن التأجير والفوائد نسبة ٣,٤ في المائة من مجموع الإيرادات المتوقعة لعام ٢٠٠٤.

دال - تحليل النفقات

١٣ - يقدر مجموع النفقات لعام ٢٠٠٤ بمبلغ ٥٢,٤١ مليون دولار.

١٤ - ومن مجموع هذه النفقات المسقطة، تقدر الرواتب والاستحقاقات بمبلغ ٢٦,١٦ مليون دولار، فيما تقدر النفقات الإدارية والعامية بمبلغ ١٢,٠٥ مليون دولار. ويتوقع أن تصل التسديدات إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من منظمات الأمم المتحدة خلال عام ٢٠٠٤ إلى ٨,٥٢ ملايين دولار، بما فيها المبلغ المدفوع إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إطار نظام أطللس والذي يبلغ ٣,٥ ملايين دولار، أي بزيادة مليون دولار عن المبلغ المتوقع في البداية.

١٥ - تقدر النفقات في إطار ميزانية إدارة التغيير المعتمدة بمبلغ ٤,٨٨ ملايين دولار. ويقل مجموع النفقات المدمج هذا البالغ ٤,٨٨ ملايين دولار عن المبلغ المدرج في ميزانية ٢٠٠٤ المعتمد لمبادرات التغيير والبالغ ٨,١ ملايين دولار.

ثالثا - أنشطة اكتساب الأعمال في عام ٢٠٠٤

ألف - لمحة عامة

١٦ - كانت نتائج اكتساب الأعمال في عام ٢٠٠٤ مشجعة، وشملت الأعمال التي يتعين تنفيذها في عام ٢٠٠٤ وفي الأعوام التالية، وسُجل نمو كبير في حافظات المشاريع بوجه خاص في البلدان الخارجة من الصراع ومع المؤسسات المالية الدولية.

١٧ - وبحلول ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤، بلغ مجموع الأعمال الجديدة المكتسبة ضمن إطار حافظة خدمات المشاريع ٦٦٣ مليون دولار، وهو رقم لا يشمل الزيادات في ميزانية حافظة خدمات المشاريع الجارية. وأتى قرابة ٤٥٨ مليون دولار من الأعمال المكتسبة في البلدان الخارجة من الصراع والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، وكان اكتساب الأعمال في أفغانستان ملفتا للنظر، ويتصل مبلغ ١٩١,٥ مليون دولار في إطار اكتساب الأعمال بأنشطة دعم التنمية، كما يتصل مبلغ ١٣,٧ مليون دولار بالخدمات العالمية.

١٨ - وقد حصل مرفق تنفيذ المشاريع في أفغانستان على أعمال جديدة بلغت قيمتها ٣٣١,٣ مليون دولار حتى ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤. كما حصلت شعبة المشاريع العالمية، وشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية، وشعبة آسيا الوسطى وشمال أفريقيا والشرق الأدنى على أعمال بلغ مجموعها ٢٥٢,٨ مليون دولار. أما مجموع ما أسفرت عنه المساعي الرامية إلى اكتساب أعمال في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وفي منطقة غرب ووسط أفريقيا، وفي منطقة آسيا والمحيط الهادئ، فقد بلغ زهاء ٧٩,١ مليون دولار.

١٩ - سيجرى تحليل مفصل للأسواق المستهدفة خلال ٢٠٠٥ لتحديد جملة أمور من بينها الاتجاه الذي سيسلكه المكتب في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وكذلك في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. كذلك فإن المستوى المتدني لأنشطة المكتب في منطقة غرب ووسط أفريقيا يستدعي اهتماما عاجلا، وسيجري استعراضه في بداية عام ٢٠٠٥.

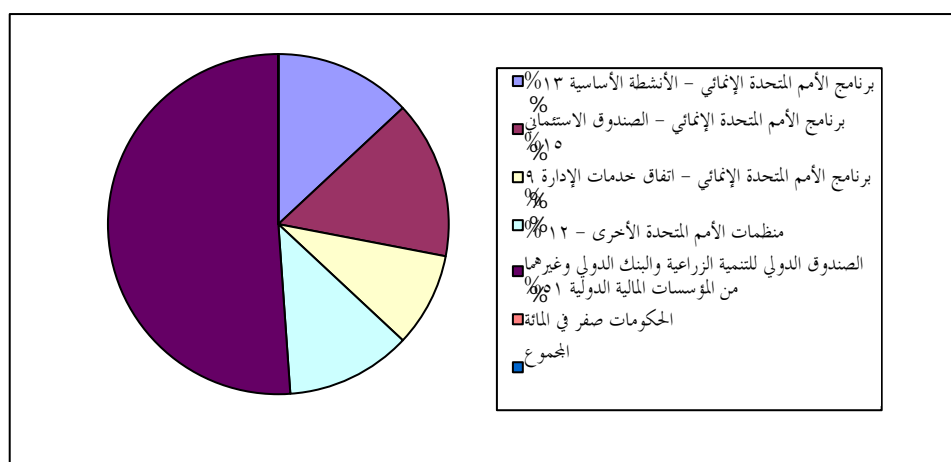
باء - تحليل لفئات الزبائن وشرائح السوق

٢٠ - يبين الرسم البياني ١ اكتساب الأعمال بحسب حصة كل فئة من فئات الزبائن. ويجمع الرسم البياني ٢ اكتساب الأعمال بحسب شرائح السوق. كما يبين الرسم البياني ٣ توجه أنشطة اكتساب الأعمال في الفترة من عام ٢٠٠٠ وحتى ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤. وقد سجلت الأعمال التي اكتسبها المكتب نموا ملموسا في ميدان مشاريع الطوارئ، وما بعد انتهاء الصراع، أو في المشاريع الانتقالية. وقد استمرت حافظة المشاريع الإنمائية في النمو بمعدل ثابت وحظيت بقرابة ١٩١,٥ مليون دولار من ميزانية المشاريع الجديدة. وإذ

يبدو التحول جليا في تشكيلة حافظة مشاريع المكتب نحو أنشطة الطوارئ وما بعد النزاع وغيرها من الأنشطة ذات الصلة، إلا أن المكتب ما زال ضالعا إلى حد كبير في خدمة الأنشطة الرامية إلى دعم التنمية. ومما يبعث على التفاؤل أن مجمل الأعمال الجديدة المكتسبة من المؤسسات المالية الدولية في عام ٢٠٠٤ في أسواق البلدان الخارجة من الصراع وفي الأسواق الإنمائية يساوي ١٣٤ مليون دولار من ميزانيات المشاريع.

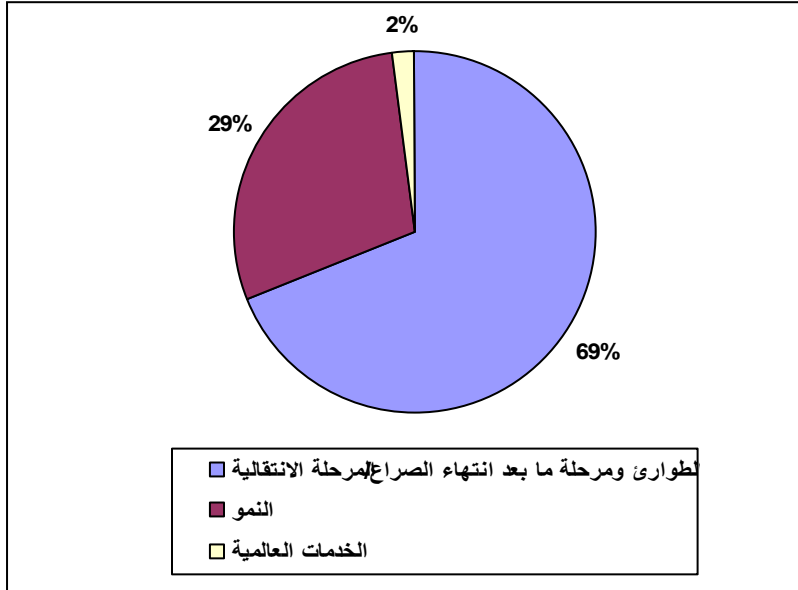
الرسم البياني ١

اكتساب الأعمال في عام ٢٠٠٤ في إطار حافظة المشاريع، مبوبة بحسب فئة الزبائن



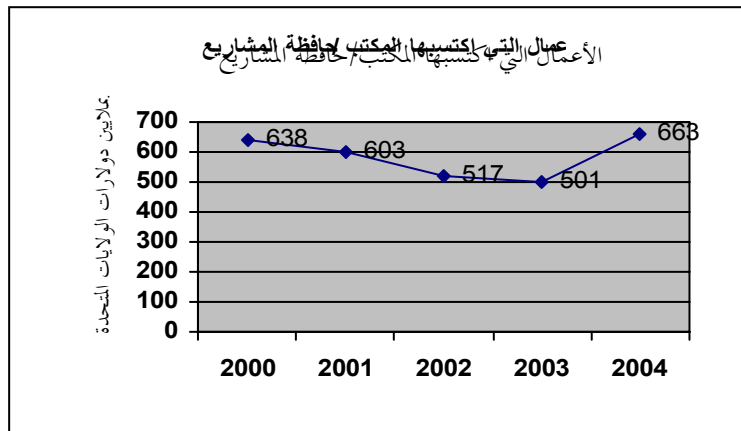
الرسم البياني ٢

اكتساب الأعمال في إطار حافظة المشاريع، مبنية بحسب شرائح السوق



الرسم البياني ٣

اتجاهات اكتساب الأعمال في إطار حافظة المشاريع، للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠٤ (لغاية ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤)



رابعاً - أهداف الأعمال وتقديرات الميزانية المنقحة لعام ٢٠٠٥

ألف - ملحة عامة

٢١ - يتوقع اقتراح الميزانية لعام ٢٠٠٥ إيرادات قدرها ٥٣,٧٧ مليون دولار ونفقات قدرها ٥٠,٨٦ مليون دولار، مما ينتج عنه إيراد صافي مسقط قدره ٢,٩١ مليون دولار. ونتيجة لذلك، واستناداً إلى رصيد مسقط قدره ٩,٢١ مليون دولار في نهاية عام ٢٠٠٤، يكون مجموع الرصيد التراكمي المسقط في نهاية عام ٢٠٠٥ مبلغاً قدره ١٢,١٢ مليون دولار.

باء - الأهداف لعام ٢٠٠٥

٢٢ - نتيجة للنجاح الذي حققته الحملة التي شنت في عام ٢٠٠٤ لاكتساب الأعمال، يتوقع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أن يحقق نمواً في الإيرادات في عام ٢٠٠٥. وسوف تدار الحافظة بمسارين: المسار الأول: تشمل العمليات مشاريع واسعة النطاق لما بعد الأزمات والتعمير تنفذ بالاستناد إلى النموذج التشغيلي الذي طبق في أفغانستان خلال الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٤. ويقدر أن يصل التنفيذ في عام ٢٠٠٥ إلى حوالي ٢٢٦,٦ مليون دولار من هذا المسار (انظر الجدول - ١ أدناه).

٢٣ - ويستند النموذج أساساً إلى بناء حافظة كبيرة من المشاريع الواسعة النطاق، وبلوغ مستويات عليا من التنفيذ والكفاءة خلال فترة قصيرة من الوقت عن طريق إدارة كفؤة للمشاريع. ويعمل مكتب خدمات المشاريع مع عدة أنواع من الزبائن، بضمنهم حكومات مضيئة في ميادين الهياكل الأساسية والأشغال العامة، كما يعمل مع البنك الدولي. ويوظف المكتب أفضل الخبرات المتاحة في المجالات المتخصصة المختلفة مثل الهندسة والسوقيات والإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانتخابات. ويوظف هؤلاء المتعاقدون على أساس قصير الأجل، وفور تنفيذ مشروعهم إما ينقلون إلى مشروع آخر أو ينهي عملهم مع المكتب. وفوائد هذا النموذج هي: إيرادات صافية أعلى من الإيرادات الأخرى الآتية من أنواع أخرى من المشاريع التي ينفذها المكتب؛ وتكاليف ثابتة أقل؛ ونتائج سريعة ومرئية ترضي الزبائن وتفضي إلى مزيد من الأعمال.

٢٤ - ويوفر مكتب خدمات المشاريع أموالاً لبدء التشغيل من ميزانيته الإدارية فقط لمساندة المشروع الأول أو المشروعين الأوليين. وبعد ذلك، تعمل العائدات الآتية من هذه المشاريع على مساندة المشاريع الإضافية وعلى تغذية الميزانية الإدارية.

٢٥ - ويتوقع مكتب خدمات المشاريع أن تتيح الاستثمارات التي يوظفها المانحون الرئيسيون في برامج ما بعد الأزمات أو البرامج الانتقالية، بما فيها البرامج الجارية في أفغانستان والسودان وليبيريا وهايتي فضلا عن العراق الفرصة في عام ٢٠٠٥ لزيادة حجم الأعمال في أنشطة الهياكل الأساسية والأشغال العامة والأنشطة ذات الصلة.

٢٦ - وسيجري في عام ٢٠٠٥ تقييم نموذج الأعمال الموصوف أعلاه، وفي حال نجاحه، سيصبح الأساس لتمويل منهجية إدارة المشاريع والترتيبات التنظيمية التي يتبعها مكتب خدمات المشاريع في السنوات المقبلة.

٢٧ - المسار الثاني: تغطي الحافظة خدمات تنفيذ المشاريع وتقتصر على المشاريع في مجالات البيئة، وشؤون الحكم، والتنمية الريفية والزراعة ومشاريع أخرى في البلدان التي تعمل على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وتقدر الحافظة لعام ٢٠٠٥ بمبلغ ٤١٤,٨ مليون دولار في شكل ميزانيات للمشاريع وعقود للخدمات. ولا يزال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الزبون الرئيسي لحافظة المسار الثاني ومن المتوقع أن يستمر في السنوات القادمة الانخفاض النسبي في سياق حافظة المشاريع الكلية لمكتب خدمات المشاريع. ورغم ذلك، يستأثر البنك الدولي وغيره من المؤسسات المالية الدولية بحصة متزايدة من الحافظة. وسوف تتواصل في عام ٢٠٠٥ الشراكة المديدة التي تربط مكتب خدمات المشاريع بالصندوق الدولي للتنمية الزراعية والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا والتحالف العالمي لتحسين التغذية.

جيم - تقديرات تنفيذ المشاريع

٢٨ - يتوقع أن يبلغ تنفيذ المشاريع في عام ٢٠٠٥ ما مقداره ٦٤١,٤٠ مليون دولار. ويشتمل هذا المبلغ على الميزانيات المعتمدة بالفعل وأموال المشاريع التي ستقبض عما قريب والتي توجد بشأنها اتصالات موثقة متبادلة بين الزبون ومكتب خدمات المشاريع كعربون لصياغة المشروع.

٢٩ - ويعرض الجدول المبين أدناه أهداف التنفيذ مبنية بحسب وحدة الأعمال في مكتب خدمات المشاريع. وتوجد لدى هذه الوحدات أعمال ضخمة مسجلة في نظام أطلس. ومن المسلم به أن إمكانية حدوث عدم استقرار في البلدان الخارجة من الصراعات التي توجد فيها حافظات كبيرة لمكتب خدمات المشاريع قد تؤثر في أهداف التنفيذ.

إسقاطات تنفيذ حافظات المشاريع في عام ٢٠٠٥ مبنية بحسب الوحدة

(الأرقام مدورة إلى ملايين الدولارات)

وحدة الأعمال	المشاريع المشتملة (ألف)	مشاريع مؤكدة التنفيذ (بأ)	المجموع (ألف) + (بأ)	التنفيذ المسقط ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥	إسقاطات التنفيذ كنسبة مئوية من المجموع (ألف) + (بأ)
المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	٥١	٧٥	١٢٦	٧٧,٧	٦١,٧
المكتب الإقليمي لغرب ووسط أفريقيا	٢٥	٧	٣٢	٢٠,١	٦٢,٨
المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي	١٢	٣١	٤٣	٣٠,٢	٧٠,٢
المكتب الإقليمي لآسيا الوسطى وشمال أفريقيا وشمال شرق أوروبا والاتحاد الأوروبي	٦٥	٧٦	١٤١	١١٨,٨	٨٤,٣
المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	٣٩	صفر	٣٩	٢٥,٥	٦٥,٤
المكتب العالمي/الأقليمي	١١٣	١١٧	٢٣٠	١٤٢,٥	٦٢,٠
مرفق تنفيذ المشاريع في أفغانستان (يشمل أفغانستان والسودان وليبيريا وهابيتي)	٣٧١	٦٣	٤٣٤	٢٢٦,٦	٥٢,٢
المجموع	٦٧٦	٣٦٩	١٠٤٥	٦٤١,٤	٦١,٤

دال - تقديرات الإيرادات

٣٠ - يقدر مجموع الإيرادات لعام ٢٠٠٥ بمبلغ ٥٣,٧٧ مليون دولار، وهو يشمل: (أ) إيرادات متأتية من خدمات تنفيذ حافظة المشاريع قدرها ٤٢,١٤ مليون دولار؛ (ب) إيرادات من الخدمات قدرها ٩,٨٢ ملايين دولار متأتية من خدمات الإشراف وخدمات إدارة القروض المقدمة إلى مشاريع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومن الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا الذي يعتمد مكتب خدمات المشاريع وكيله المالي المحلي في العديد من البلدان؛ (ج) إيرادات إيجارية متأتية من تأجير مقر مكتب خدمات المشاريع من الباطن، وإيرادات من الفوائد وإيرادات متنوعة أخرى يبلغ مجموعها ١,٨١ مليون دولار.

٣١ - والإيرادات المخطط لها في عام ٢٠٠٥ أعلى من مستويات عام ٢٠٠٤، ويعزى هذا إلى ثلاثة أسباب هي: أولاً، خلال عام ٢٠٠٤، وفي الربع الأخير منه على وجه التحديد حاز مكتب خدمات المشاريع حافظة كبيرة من المشاريع من أجل التنفيذ في عام ٢٠٠٥. وفي الواقع، يبين الجدول ١ أنه كان هناك بالفعل بحلول نهاية عام ٢٠٠٤ عدد كبير من "المشاريع مؤكدة التنفيذ" في عام ٢٠٠٥ ويقدر التنفيذ المخطط له في عام ٢٠٠٥ بحوالي

٦١,٤ في المائة وسطيا من مجموع الميزانيات (عما في ذلك "المشاريع المؤكدة التنفيذ"). وتعتبر هذه النسبة قابلة للإنجاز بالنظر إلى أن معدلات التنفيذ في عام ٢٠٠٣ وما قبله تجاوزت بصورة عامة نسبة ٧٠ في المائة.

٣٢ - ثانيا، سوف تستمر المشاريع الجارية المتعددة السنوات في عام ٢٠٠٥ (عما فيها المشاريع المرحلة من عام ٢٠٠٤). فقد أسفر الانخفاض في معدل التنفيذ في عام ٢٠٠٤ الناجم عن عوامل مختلفة عن عدد كبير من المشاريع المرحلة إلى عام ٢٠٠٥.

٣٣ - ثالثا، في استطاعة الموظفين أن يركزوا على التنفيذ عوضا عن صرف تركيزهم على بدء تنفيذ نظم التشغيل الرئيسية وإعادة الهيكلة التنظيمية كما حدث في عام ٢٠٠٤.

٣٤ - من التدابير الهامة التي ستنفذ في عام ٢٠٠٥ تفويض سلطات إلى المديرين الإقليميين ورؤساء الشعب وفقا للمسؤوليات المنوطة بهم، وإخضاعهم للمساءلة. وسوف يفوض مدراء المكاتب اللامركزية بتلك السلطات في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، الأمر الذي يتيح لتلك المكاتب الإطار اللازم لأداء مهامها في سياق أشبه ما يكون بالسياق التجاري الذي لا حاجة فيه لإضاعة الوقت في الحصول على موافقات من المقر. ولا بد من إدخال التحسينات المزمعة على التقارير المقدمة من الإدارة وعلى الضوابط الداخلية - وفقا لتوصيات مراجعي الحسابات الخارجيين - باعتبارها تمثل ركنا أساسيا في زيادة فعالية تفويض السلطة. ومن المقترح تنفيذ عقود الأداء المبرمة بين أعضاء فريق الإدارة العليا والمدير التنفيذي، في عام ٢٠٠٥.

٣٥ - وما زال تطوير الأعمال لعام ٢٠٠٦ وما بعده من أولويات مكتب خدمات المشاريع الذي سيشترك بفعالية أكبر في أنشطة منظومة الأمم المتحدة على نحو يسمح للمكتب أن يشارك مشاركة كاملة حين اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرمجة وتقديم الخدمات.

هاء - تقديرات النفقات

٣٦ - يقدر مجموع النفقات في عام ٢٠٠٥ بمبلغ ٥٠,٨٦ مليون دولار، وهو يشمل العنصرين التاليين: (أ) الرواتب والاستحقاقات: ٢٨ مليون دولار؛ و (ب) التكاليف العامة والإدارية: ١٠,٠٥ ملايين دولار، ويبلغ مجموعهما ٣٨,٠٥ مليون دولار. وتقدر نفقات إدارة التغيير بمبلغ ٤,٧٠ ملايين دولار إضافة إلى مبلغ قدره ٠,٧ مليون دولار لحسابات الديون المشكوك فيها. وتقدر قيمة المدفوعات إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من منظمات الأمم المتحدة في عام ٢٠٠٥ بمبلغ ٧,٤١ ملايين دولار، وبضمنه الدفعات إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المتصلة بنظام "أطلس".

٣٧ - وسوف تزيد الرواتب والاستحقاقات عن المبالغ المسقطة لعام ٢٠٠٤ بمبلغ ١,٨٤ مليون دولار. وتعكس الزيادات في الرواتب التغييرات المتوقعة في تسوية مقر العمل وبعض الزيادة في معدلات التوظيف للاضطلاع بأنشطة ذروة العمل التي ترافق الطلبات المسقطة على رفع معدلات التنفيذ إلى مستويات أعلى.

٣٨ - وسوف يخفض مكتب خدمات المشاريع نفقات التشغيل الجارية بحدود مليوني دولار في عام ٢٠٠٥ بالمقارنة مع التقديرات الراهنة لعام ٢٠٠٤. وسوف يصل مجموع الدفعات إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المتصلة بنظام "أطلس" والمدفوعات إلى منظمات الأمم المتحدة إلى مبلغ قدره ٧,٤١ ملايين دولار. وتتعلم النفقات المسقطة الأخرى البالغ مجموعها ٤,٧٠ ملايين دولار بمواصلة تنفيذ برنامج إدارة التغيير الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ وهو يشمل تثبيت نظام أطلس وأنشطة معالجة أوجه قصور النظم المستخدمة المبينة في تقرير مجلس مراجعي الحسابات. وهذه المسائل مبنية بالتفصيل في تقرير مكتب خدمات المشاريع عن تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (DP/2005/12).

واو - الحركة المسقطة للاحتياطي التشغيلي ورصيد الصندوق

٣٩ - يبلغ صافي الإيرادات المتأتية من العمليات في نهاية عام ٢٠٠٥، في ظل خطة عام ٢٠٠٥ وتقديرات الميزانية المشار إليهما أعلاه مبلغاً قدره ٢,٩١ مليون دولار. ومن المتوقع أن يبلغ رصيد الصندوق في نهاية عام ٢٠٠٥ مبلغاً قدره ١٢,١٢ مليون دولار، بناء على الرصيد الافتتاحي المتوقع في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ البالغ ٩,٢١ ملايين دولار.

زاي - النتيجة

٤٠ - ترى إدارة مكتب خدمات المشاريع خطة وميزانية عام ٢٠٠٥ بمثابة أساس لاستراتيجية مؤقتة سترغم المكتب على إجراء عملية اتساق جذرية لعملياته في عام ٢٠٠٦. وتقترح إدارة المكتب إعداد استراتيجية لمعالجة المشاكل الأساسية الناجمة عن تقلب الإيرادات وارتفاع التكاليف الثابتة التي تتسم بها الترتيبات التنظيمية الحالية. وفي هذا السياق، تسترشد إدارة المكتب بمشورة لجنة التنسيق الإداري وسوف تقيّم الخيارات اللازمة لإعداد عمليات المكتب في المستقبل.

خامسا - استراتيجية المكتب: رؤية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧

٤١ - طلب المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية المعقودة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤ إلى المدير التنفيذي أن يعد استراتيجية لتحقيق الجدوى المالية. وقد تم الاضطلاع بتحليل تشخيصي متعمق للمكتب من خلال إجراء الاستعراض المستقل والدراسات الأخرى. ونوقشت النتائج مع المجلس التنفيذي الذي وافق على عدد من تدابير إدارة التغيير التي يجري تنفيذها حاليا. وتم في وقت لاحق إجراء تحليل آحر، وقام مكتب خدمات المشاريع بوضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لتنمية الأعمال بغرض تحديد اتجاهه في السوق. ويعتزم المكتب المضي قدما في سبيل تحقيق الجدوى المالية المستدامة في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بواسطة مجموعة من الاستجابات المتزايدة لاتجاهات السوق، وتوسيع الحافظة، وزيادة الكفاءات الداخلية، وذلك من خلال تحقيق أربعة أهداف استراتيجية هي:

(أ) نمو الإيرادات؛

(ب) زيادة الكفاءة التشغيلية؛

(ج) ارتفاع رضا الزبائن؛

(د) الحكم الرشيد والرقابة.

٤٢ - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو أحد كيانات الأمم المتحدة التي تقدم خدمات في مجال إدارة المشاريع إلى إدارات ومنظمات الأمم المتحدة وإلى البنك الدولي وإلى المصارف الإنمائية الإقليمية، وتقدمها مباشرة في مجال الهياكل الأساسية والأشغال العامة، إلى الحكومات الشريكة. والخدمات التي يقدمها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هي: (أ) دعم البرامج وإدارة المشاريع المعقدة؛ و (ب) إدارة القروض والإشراف على المشاريع؛ و (ج) شراء السلع والخدمات، بما فيها إدارة الموارد البشرية والخدمات الاستشارية. وعن طريق هذه الخدمات، يساعد مكتب خدمات المشاريع زبائنه على تحقيق الولايات الموكلة إليهم، والتي تشمل: تعزيز السلام والإعمار الوطني وبناء الدولة والتنمية المنصفة وبناء القدرات على الصعيد العالمي.

٤٣ - ويشغل مكتب خدمات المشاريع في جزأين رئيسيين من السوق هما: (أ) الاستجابة السريعة والسوقيات المعقدة وأنشطة التعمير في البلدان الخارجة من الأزمات والصراعات؛ و (ب) أنشطة دعم التنمية المقدمة إلى زبائن منظومة الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية والحكومات المضيفة (وتتعلق الأخيرة بتنمية الهياكل الأساسية) في البلدان التي تعالج مسألة الحد من الفقر وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

٤٤ - وبعبارة أكثر تحديداً، أظهر مكتب خدمات المشاريع في البلدان الخارجة من الأزمات والصراعات قدرته على الاستجابة بسرعة، والتنفيذ بفعالية على نطاق واسع في ظل ظروف أمنية متفاوتة. وفي الواقع، فإن مستوى اكتساب المشاريع الذي حققه المكتب في عام ٢٠٠٤ لا يدل فقط على مدى طلبات الحصول على خدمات من المكتب، وإنما يدل أيضاً على القيمة التي تضيفها السرعة والمرونة وعقلية المشاريع ومنحى النتائج الذي يتبعه مكتب خدمات المشاريع إلى العمل الذي يقوم به زبائنه.

٤٥ - وبناء على ذلك، فإن هدف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يتمثل في العمل مع كيانات منظومة الأمم المتحدة الأخرى والمؤسسات المالية الدولية والحكومات المضيفة على توسيع دوره في مشاريع الاستجابة السريعة والتعمير على نطاق واسع وفي المبادرات السوقية المعقدة في البلدان الخارجة من حمأة الأزمات والصراعات. واستناداً إلى الدروس المستفادة من نموذج التشغيل المطبق في أفغانستان خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠٠٤، يتوقع مكتب خدمات المشاريع أن توفر الاستثمارات التي يوظفها المانحون الرئيسيون في البلدان المستفيدة من برامج ما بعد الأزمات أساس التمويل الذي ستواصل بموجبه كيانات الأمم المتحدة الأخرى، وفي بعض الحالات، الحكومات المضيفة، طلب الحصول على خدمات من مكتب خدمات المشاريع.

٤٦ - وخلال السنتين القادمتين، سيتواصل تطور الحافظة الحالية للمشاريع الإنمائية لبرامج توفير الخدمات فقط. وبالنسبة لهذا الجزء من السوق، لا يزال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الزبون الرئيسي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وفي حين سيواصل مكتب خدمات المشاريع مساعيه الرامية إلى تحسين نوعية إيصال الخدمات إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإنه يتوقع استمرار تآكل حافظة المشاريع نتيجة توسع نطاق التنفيذ المباشر. وربما تنخفض أيضاً قيمة اتفاقات خدمات الإدارة نتيجة إبرام مكتب خدمات المشاريع عقوداً مباشرة مع المؤسسات المالية الدولية ومع الحكومات لأغراض الأشغال المتعلقة بالهياكل الأساسية.

٤٧ - ويلزم اتباع نهج جديد أكثر تنوعاً إذا ما أُريد لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أن يواصل وأن يزيد من حجم توفير الخدمات المقدمة لدعم الزبائن الحاليين الذين يعملون مع الحكومات على معالجة مسألة الحد من الفقر والتنمية المستدامة وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وفي عام ٢٠٠٥، سيواصل مكتب خدمات المشاريع توسيع قاعدته السوقية للعمل مباشرة مع الحكومات في مجال الهياكل الأساسية والأشغال العامة والعمل كذلك مع البنك الدولي والمؤسسات المالية الإقليمية. وسيعمل مكتب خدمات المشاريع بنشاط على إقامة شراكات إضافية مع مجموعة كاملة من كيانات الأمم المتحدة. وفي الوقت نفسه، فإن

جدوى مكتب خدمات المشاريع على المدى الطويل يستلزم إجراء تخفيض في أساس تكاليف عملياته.

٤٨ - وفي الختام، فقد نشأت بعض الفرص خلال عام ٢٠٠٤ في مجال الخدمات المشتركة التي تقدمها منظومة الأمم المتحدة لدعم البعثات والأفرقة القطرية، ولا سيما في البلدان الخارجة من الصراعات والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية. وأضحى مكتب خدمات المشاريع عضواً في الفريق العامل المعني بالخدمات المشتركة وسوف يسهم بما لديه من خبرات في هذا المجال.

٤٩ - وتُعزى الأهمية التي يتحلى بها مكتب خدمات المشاريع إلى قدرته على توفير حلول مهنية لمساعدة زبائنه على تحقيق أهدافهم. ويقدر زبائن مكتب خدمات المشاريع سرعته وشفافيته وفعاليته من حيث التكاليف. ومع ذلك، يتعين على مكتب خدمات المشاريع أن يسعى باستمرار إلى رفع مكانته لدى منظومة الأمم المتحدة وغيرها من الزبائن عن طريق: (أ) إنجاز المشاريع في غضون الوقت المحدد وفي إطار ميزانية التكاليف؛ (ب) تقديم تقارير عن أموال المشاريع وإدارتها في الوقت المناسب؛ (ج) توفر خبرات فنية متطورة جيداً لديه قادرة على تحويل الاحتياجات التي يعرب عنها زبائنه إلى أنشطة ملموسة؛ (د) تأسيس سمعة طيبة عن جدارته وسلوكه وسهولة التعامل معه؛ (و) أداء مهامه في امتثال كامل لمبادئ الأمم المتحدة. وهذا يمثل تحدياً كبيراً لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛ ويجب على المكتب المضي بخطى حثيثة في مجال بناء قدرات جديدة من أجل الوفاء بتوقعات زبائنه.

٥٠ - ويعتزم مكتب خدمات المشاريع أن يبدأ بتطبيق عمليات جديدة في ممارسة أعماله تكون فعالة من حيث التكاليف من ناحية، ومستندة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الملائمة، من ناحية أخرى. وعلاوة على ذلك، وبغية إبقاء نفقات التشغيل ضمن حدودها؛ يتعين على مكتب خدمات المشاريع القيام في عام ٢٠٠٦ بإعادة تنظيم عملياته الداخلية وإعادة تشكيل أساس تكاليفه. وقد يستلزم هذا إعادة نقل وظائف معينة إلى مراكز توفر له وفورات أكبر فضلاً عن إجراء تخفيض طموح في أساس التكاليف.

المرفق

بيان بالإيرادات والنفقات والتغيرات في رصيد الصندوق

المبالغ المدرجة في الميزانية المسقطة لعام ٢٠٠٤ والمبالغ المدرجة في الميزانية لعام ٢٠٠٥

(بملايين الدولارات)

الباب ١: التنفيذ

الميزانية لعام ٢٠٠٤	الميزانية لعام ٢٠٠٥	ميزانية عام ٢٠٠٤	مبلغ التنفيذ
٣٨١,٥٩	٦٤١,٤٠	٤٨٥,٠٠	

الباب ٢: الإيرادات والنفقات

ميزانية عام ٢٠٠٤	الميزانية لعام ٢٠٠٤	الميزانية لعام ٢٠٠٥	
	٢٢,٣٨		الإيرادات الآتية من تنفيذ حافظة المشاريع باستثناء اتفاقات خدمات الإدارة المعقودة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
	٤,٧١		اتفاقات خدمات الإدارة المعقودة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٣٥,٠٠	٢٧,٠٩	٤٢,١٤	مجموع الإيرادات الآتية من المشاريع
٨,٠٠	٨,٨٦	٩,٨٢	الإيرادات الآتية من عقود تقديم "الخدمات فقط"
	٧,٥٧		الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
	٠,١٨		برنامج تقديم المساعدة إلى الشعب الفلسطيني
	١,١٢		اتفاقات الخدمات القابلة للسداد
١,٠٠	١,٢٨	١,٨١	إيرادات أخرى (فوائد وإيجارات)
	٣,٢٠		وفورات محققة من أوامر شراء سابقة خلال فترة السنتين

الميزانية لعام ٢٠٠٥	الميزانية لعام ٢٠٠٤	ميزانية عام ٢٠٠٤	
			الانخفاض المقدر في الإيرادات الناجم عن إلغاء الالتزامات غير المصفاة لعام ٢٠٠٤
	(٢,٠٢)		
٥٣,٧٧	٣٨,٤١	٤٤,٠٠	مجموع الإيرادات
٢٨,٠٠	٢٦,١٦		الرواتب والاستحقاقات
١٠,٠٥	١٢,٠٥		النفقات الإدارية والعامه
		٤٤,٠٠	الرواتب والاستحقاقات والنفقات الإدارية والعامه
٤,٧٠	٤,٨٨	١٠,٠٠	إدارة التغيير
٤٢,٧٥	٤٣,٠٩	٥٤,٠٠	المجموع الفرعي - نفقات التشغيل الجارية
٠,٧٠	٠,٨٠	٠,٠٠	مبلغ مخصص لحسابات الديون المشكوك فيها
٠,٧٠	٠,٨٠	٠,٠٠	المجموع الفرعي لحساب الديون المشكوك فيها
٣,٥٠	٣,٥٠	٢,٥٠	المدفوعات إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ذات الصلة بنظام أطلس
٣,٩١	٣,٩١		التسديدات المدفوعة إلى كيانات الأمم المتحدة
٠,٠٠	١,١١		التزامات أخرى مستحقة الدفع - إشعارات غير مسددة للأمم المتحدة
٧,٤١	٨,٥٢	٢,٥٠	المجموع الفرعي - دفعات كيانات الأمم المتحدة
٥٠,٨٦	٥٢,٤١	٥٦,٥٠	مجموع النفقات
٢,٩١	(١٣,٩٩)	(١٢,٥٠)	الإيرادات/(الحسارة) الآتية من العمليات

الباب ٣: ترحيل رصيد الصندوق

ميزانية عام ٢٠٠٤	المبالغ المسقطة لعام ٢٠٠٤	المبالغ المدرجة في الميزانية لعام ٢٠٠٥
٢٣,٢٠	٢٣,٢٠	٩,٢١
رصيد الصندوق في بداية الفترة، بما فيه الاحتياطي التشغيلي البالغ ٦ ملايين دولار		
(١٢,٥٠)	(١٣,٩٩)	٢,٩١
الإيرادات/(الخسارة) الآتية من العمليات		
١٠,٧٠	٩,٢١	١٢,١٢
رصيد الصندوق في نهاية الفترة، بما فيه الاحتياطي التشغيلي البالغ ٦ ملايين دولار		

الباب ٤: التزامات عرضية

ميزانية عام ٢٠٠٤	المبالغ المسقطة لعام ٢٠٠٤	المبالغ المدرجة في الميزانية لعام ٢٠٠٥
٤,٠٠	٤,٠٠	٤,٠٠
التأمين الصحي لما بعد الخدمة		
٤,٠٠	٤,٠٠	٤,٠٠
مجموع الالتزامات العرضية		