

Distr.: General
24 July 2009
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠٠٩
٨ إلى ١١ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩، نيويورك
البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

الخطة الإستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣*

الإسهام في النتائج التي يحققها الشركاء

موجز

تُرَكِّز الخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ على المساهمة المتخصصة للمنظمة ودورها وتوضح ذلك باعتبار المنظمة جهة مقدمة لخدمات إدارية تُسهم إسهاماً كبيراً في عمليات بناء السلام والعمليات الإنسانية والإنمائية التي تضطلع بها الأمم المتحدة. وتسترشد الخطة الاستراتيجية بمجموعة من القيم والمبادئ الأساسية لتحديد أهداف رفيعة المستوى يُسهم فيها المكتب، ويتنبأ بالطلبات على الخدمات التي يقدمها. وترمي الخطة إلى بناء منظمة قادرة على إرضاء الشركاء في مجالات العمل التي يركز عليها، عن طريق توفير خدمات إدارية تفي بمعايير ذات مستوى عالمي من حيث الجودة والسرعة وفعالية الكلفة.

* أدى جمع البيانات اللازمة لموافاة المجلس التنفيذي بأحدث المعلومات إلى تأخير تقديم هذا التقرير.



عناصر مقرر

قد يرغب المجلس التنفيذي في أن: (أ) يحيط علما مع التقدير بالعملية التشاورية المستخدمة في صياغة الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣؛ (ب) يعتمد الخطة الاستراتيجية بصيغتها التي اقترحها المدير التنفيذي؛ (ج) يوصي بأن تأذن الجمعية العامة واللجنة الاقتصادية والاجتماعية التابعة لها للمدير التنفيذي بتوقيع اتفاقات الخدمة المباشرة أو اتفاقات البلد المضيف مع الحكومات وتعيين ممثلي مكتب خدمات المشاريع.

المحتويات

الصفحة	
٦	أولا - مقدمة
٧	ثانيا - السياق
٧	ألف - إصلاح الأمم المتحدة والتوجيه الرفيع المستوى في مجال السياسات
٩	باء - الدروس المستفادة من تنفيذ استراتيجية الأعمال للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩
١٠	ثالثا - التوجه الاستراتيجي
١٠	ألف - بيان المهمة والرؤية
١٠	باء - القيم والمبادئ الأساسية
١٢	جيم - نموذج أعمال المكتب ودوره
١٤	دال - تطور الطلب والفرص المتاحة لخدمات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
٢١	رابعا - إطار النتائج التشغيلية
٢١	ألف - مقدمة
٢٢	باء - الاهتمامات المشتركة
٢٣	جيم - هدف المساهمة ١: إعادة بناء السلام والاستقرار بعد انتهاء النزاع
٢٤	دال - هدف المساهمة ٢: الإنعاش المبكر للمجتمعات المحلية المتأثرة بالكوارث الطبيعية
٢٥	هاء - هدف المساهمة ٣: قدرة الناس على تنمية الاقتصادات المحلية والحصول على الخدمات الاجتماعية
٢٦	واو - هدف المساهمة ٤: الاستدامة البيئية والتكيف مع تغير المناخ
٢٦	خامسا - إطار النتائج الإدارية
٢٦	ألف - مقدمة
٢٧	باء - منظور الشريك
٢٩	جيم - منظور إجراءات تسيير الأعمال

٣٠	منظور السكان	- دال
٣١	المنظور المالي	- هاء
٣٣	التنفيذ: تقديم المشورة والرقابة المستقلة	- سادسا
٣٣	مقدمة	- ألف
٣٤	الرقابة المستقلة	- باء
٣٥	المشورة المستقلة	- جيم

”يؤدي مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع دورا حاسما في توفير الخدمات الإدارية لعمليات بناء السلام والعمليات الإنسانية والإنمائية التي نضطلع بها لإنقاذ الأرواح. وقد رأيت عدة أمثلة على الكيفية التي تساعد بها هذه الأنشطة الأشخاص الذين يعانون في أجزاء مضطربة من العالم. إن مكتب خدمات المشاريع يقود البلدان في مسار يؤدي إلى مستقبل أكثر استقرارا، عن طريق مساعدتها على بناء الطرق والمدارس والمستوصفات، وإزالة الألغام الأرضية والإعداد لانتخابات ديمقراطية، وإنجازات كثيرة أخرى.

”وأشجعكم على مواصلة تعميق صلاتكم بالأعضاء الآخرين في أسرة الأمم المتحدة كي تتمكن فعلا من ’توحيد الأداء‘. وإنني أعتد عليكم أيضا لمواصلة العمل بصورة جيدة مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية والشركاء مثل المؤسسات المالية الدولية. إن العالم يواجه تحديات خطيرة، ويجب أن تبذل منظماتنا قصارى جهدها إذا أردنا مساعدة أولئك الذين أنشئت منظماتنا لخدمتهم“.

بان كي - مون الأمين العام للأمم المتحدة
خطاب ألقى بمناسبة افتتاح مقر مكتب الأمم المتحدة
لخدمات المشاريع في كوينهاغن
٢٥ أيار/مايو ٢٠٠٩

أولا - مقدمة

- ١ - تُركّز الخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ على دور المنظمة وتوضحه باعتبارها جهة مقدمة لخدمات إدارية تُسهم إسهاما كبيرا في عمليات بناء السلام والعمليات الإنسانية والإنمائية التي تضطلع بها الأمم المتحدة. وسيُقاس مدى نجاح المكتب بقدرته على القيام بدور شريك تنفيذي لمؤسسات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية والحكومات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، يمكن التعويل عليه وحدير بالثقة في جميع الأحوال، كما سيقاس مدى نجاحه في نهاية المطاف وفقا للكيفية التي ينهض بها بجهود الشركاء الرامية إلى تحسين معيشة المحتاجين.
- ٢ - ويسمح تركيز أنشطة المكتب للمنظمة بالاستفادة لأقصى درجة ممكنة من فرص إكمال ولايات وقدرات كيانات الأمم المتحدة الأخرى. ويسمح أيضا للمكتب بالاستثمار في ما يلزم من سياسات إدارية وأدوات وأشخاص لأداء العمل وفق معايير الجودة العالمية. ويجب القيام بذلك مع كفاءة استمرارية المنظمة بوصفها كيانا ذاتي التمويل.
- ٣ - وتسترشد الخطة الاستراتيجية بمجموعة من القيم والمبادئ الأساسية لتحديد أهداف رفيعة المستوى يُسهم فيها المكتب، فضلا عن الطلبات المتوقعة على الخدمات التي يقدمها. ويستند ذلك إلى القناعة بأن نهج الخدمات المشتركة الذي يتبعه المكتب يحقق لأعضاء أسرة الأمم المتحدة في كثير من الحالات منفعة أكبر مما لو قام كل كيان بإنشاء قدراته التنفيذية أو توسيع نطاقها. كما يستند إلى افتراض طلب الحكومات الدعم لمعالجة القيود المتعلقة بالقدرات، وإلى ضرورة مساعدة هذه الحكومات على تطوير قدرات التنفيذ.
- ٤ - وتأخذ الخيارات المحددة في الخطة الاستراتيجية في اعتبارها القيود التنفيذية لمنظومة الأمم المتحدة وتتوخى الفرص في ذلك السياق. وتستشير الخطة بالتفاعل الوثيق مع الجهات التي لها مصلحة في المكتب وتعكس توجه سياسات الأمم المتحدة، والاتفاقات الرفيعة المستوى في مجال السياسات بين المانحين والبلدان النامية، كما تعكس البحوث المتعلقة باتجاهات الطلب والممارسات الرائدة.
- ٥ - ووفقا لروح اتساق الأمم المتحدة، تفترض الخطة أن المكتب ليست له ولاية في المجال السياسي أو مجال السياسات أو الشؤون الفنية. ويجب أن يتفادى المكتب التداخل في الولايات أو خلق الانطباع بازدواج الولايات مع الأمانة العامة للأمم المتحدة أو صناديقها أو برامجها أو وكالاتها المتخصصة. وعوضا عن ذلك سيكون المكتب شريكا للأعضاء الآخرين في منظومة الأمم المتحدة ومكملا لهم ويسهم بما لديه من خبرات في مجال التنفيذ.

- ٦ - وتعترف الخطة الاستراتيجية بالتزام المكتب بالعمل بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، وتؤكد الحاجة إلى التواصل مع أصحاب المصلحة على نحو مفتوح وواضح.
- ٧ - وقد نسق المكتب دورته للتخطيط الاستراتيجي مع دورات المؤسسات الشريكة في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.
- ٨ - وتترك الأزمة المالية العالمية أثرا عميقا على الخطة الاستراتيجية. ونظرا لأن المساعدات الإنمائية العالمية وتمويل الأمم المتحدة قد ينكمشان، يجب على المكتب توقع أن يصبح شركاء الأمم المتحدة أقل ميلاً للاستعانة بمصادر خارجية في التنفيذ. وعلى الرغم من ذلك، وبقدر ما يزداد الاهتمام بتحقيق الوفورات، من المتوقع أن تُؤدي فعالية التكلفة بالمكتب إلى إتاحة فرص جديد. وبنفس القدر سيتعين على المكتب أن يُظهر قدرته على تلبية الطلبات الجديدة الناشئة عن القضايا العالمية التي تؤثر على الفقراء، مثل تغير المناخ والأوبئة ونقص الغذاء والطاقة.

ثانياً - السياق

ألف - إصلاح الأمم المتحدة والتوجيه الرفيع المستوى في مجال السياسات

- ٩ - ثمة عدد من وثائق السياسات التي توفر التوجيهات وتحدد الفرص للمكتب؛ وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الوثائق.

الاتساق والإصلاحات الإدارية على نطاق منظومة الأمم المتحدة

- ١٠ - يلتزم المكتب بالمساعدة على تعزيز اتساق منظومة الأمم المتحدة وكفاءتها. وقد تحقق بالفعل تقدم كبير على الصعيد القطري عن طريق المشاركة في أفرقة الأمم المتحدة القطرية وما يتصل بها من أدوات مثل التقييمات القطرية المشتركة وأطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وتدعو الحاجة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام للأفرقة الإقليمية التي تتولى ضمان جودة الأنشطة الإنمائية والإشراف عليها على مستوى المدير الإقليمي. وسيُسهم المكتب بنشاط أيضا في أفرقة العمل التي تقودها الأمم المتحدة/مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية وسائر الآليات المشتركة بين الوكالات التي يمكن أن تستفيد من وجهة النظر التنفيذية للمكتب فيما يتعلق بالعمل في مجال السياسات.

١١ - وقد شدد الأمين العام على كفاءة عمليات الأمم المتحدة وفعاليتها في تقريره المقدم إلى الجمعية العامة بشأن المساءلة وإدارة المخاطر وإطار الإدارة القائمة على النتائج^(١). ويتعين على المكتب بوصفه جهة مقدمة للخدمات أن يشجع الكفاءة في استخدام الموارد من أجل تحقيق النتائج، مع إدارة مختلف أشكال المخاطر في نفس الوقت.

١٢ - يحدد تقرير الأمين العام عن بناء السلام في مرحلة ما بعد انتهاء النزاع مباشرة^(٢) إطاراً يمكن للمكتب أن يسهم من خلاله في إنجاز أهداف الأمم المتحدة المتمثلة في تحقيق الاستقرار على نحو أنشط وأوضح وأسرع وإظهار عوائد السلام للسكان المتضررين. ومفهوم البعثة المتكاملة واتساق منظومة الأمم المتحدة - الذي تم توسيع نطاقه ليشمل الشراكات مع البنك الدولي والمصارف الإنمائية الإقليمية وأوساط المانحين - هو مفهوم أساسي في هذا المسعى.

الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية

١٣ - أنشأت الجمعية العامة الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل زيادة متانة صلة الأنشطة التنفيذية للأمم المتحدة بالتنمية وزيادة فعاليتها دعماً للبلدان النامية.

١٤ - وتؤكد الدورة الحالية للاستعراض الشامل^(٣) على الملكية الوطنية وقيادة البلدان النامية. وتبرز الدورة أهمية حياد الأمم المتحدة وتسلم بأن إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري يجب أن يعكس الظروف المحلية. وتتعترف بالقيمة المضافة لمختلف المؤسسات الإنمائية التابعة للأمم المتحدة، وتؤكد أن النتائج الإنمائية الفعلية أهم من مجرد العمليات. وتبرز أهمية نظام المنسق المقيم والأفرقة القطرية للأمم المتحدة وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

الاتفاقات الرفيعة المستوى في مجال السياسات

١٥ - يتوافق الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية مع نتائج المنتدى الرفيع المستوى المعني بفعالية المعونة المعقود في باريس في عام ٢٠٠٥ وفي أكرا في عام ٢٠٠٨.

(١) تقرير الأمين العام A/62/701 المؤرخ ١٩ شباط/فبراير ٢٠٠٨: إطار المساءلة، وإطار إدارة المخاطر في المؤسسة والرقابة الداخلية، وإطار الإدارة القائمة على النتائج.

(٢) طلبه مجلس الأمن في عام ٢٠٠٨. متاح في شكل مسودة.

(٣) قرار الجمعية العامة ٦٢/٢٠٨ المؤرخ ١٤ آذار/مارس ٢٠٠٨.

١٦ - ويتضمن إعلان باريس^(٤) التزامات مفصلة في مجال الشراكات ومؤشرات للتقدم، تشمل غايات لمبادئ الملكية الوطنية واستخدام النظم القطرية؛ والمواءمة؛ والتنسيق؛ والإدارة من أجل تحقيق النتائج؛ والمساءلة المتبادلة. وقد أدرج المكتب تلك المبادئ في استراتيجية أعماله للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩، وطور قدراته فيما يتعلق بالإبلاغ عن نتائج الإدارة والأنشطة التنفيذية. وسيتواصل تعزيز هذه الجهود في إطار الخطة الاستراتيجية الحالية.

١٧ - وتشكل خطة عمل أكرا^(٥) خريطة طريق للوفاء بموعد عام ٢٠١٠ لتنفيذ إعلان باريس، وتزيد التركيز على الدول الهشة. وتربط وثيقة أكرا والمبادئ العشرة "للعمل الدولي القيم في الدول والأوضاع الهشة" صلة متينة بعمل المكتب في مجال بناء السلام والمجال الإنساني^(٦). وسيسترشد المكتب أيضا بمجموعة المعايير الدنيا في الاستجابة للطوارئ^(٧).

باء - الدروس المستفادة من تنفيذ استراتيجية الأعمال للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩

١٨ - ركزت استراتيجية أعمال المكتب للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩ على إعادة بناء قابلية الاستمرار المالي عن طريق زيادة إرضاء الشركاء، وانتهاج ممارسات العمل والأداء ذات مستوى الجودة العالمي، وزيادة كفاءة القوة العاملة وحفزها.

١٩ - وقد أُنجز الكثير، على النحو الوارد في التقريرين السنويين للمكتب عن عامي ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨^(٨)، والذي تم إبرازه في إطار النتائج الإدارية الجديد الوارد في الفصل الخامس أدناه. ويساهم المكتب الآن مساهمة أنشط وأكثر فعالية في أفرقة الأمم المتحدة القطرية؛ وقد أثبتت قابلية استمراره المالية على مدى ثلاث سنوات؛ وتحسنت المساءلة والشفافية؛ وتم تعزيز إدارة المخاطر والضوابط الداخلية والإشراف؛ وحلت نتائج مراجعة

(٤) <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>

(٥) <http://www.oecd.org/dataoecd/58/16/41202012.pdf>

(٦) الأساسيات: أخذ السياق كنقطة انطلاق؛ عدم الإساءة. دور بناء الدول وبناء السلام: التركيز على بناء الدول باعتباره الهدف الرئيسي؛ إعطاء الأولوية للوقاية؛ الاعتراف بالصلة بين الأهداف السياسية والأمنية والإنمائية؛ تعزيز عدم التمييز باعتباره أساسا لمجتمع شمولي ومستقر؛ التوفيق بين المواءمة مع الأولويات المحلية ومراعاة السياق؛ الاتفاق على آليات تنسيق عملية بين الأطراف الفاعلة الدولية؛ العمل بسرعة ... مع مواصلة العمل لمدة تكفي لإتاحة الفرصة للنجاح؛ تغادي خلق جيوب مستعدة.

(٧) <http://www.sphereproject.org/content/view/27/84>

(٨) <http://www.unops.org/SiteCollectionDocuments/Annual%20reports%20-%203-%20languages/UNOPS-Annual-Report07-EN.pdf>

<http://www.unops.org/SiteCollectionDocuments/Annual%20reports%20-%206-%20languages/Annual-Report-EB-2008-EN.pdf>

الحسابات لفترة السنتين الأخيرة من التحفظات؛ وتعزز التماسك والاتساق والتعاون والجدارة المهنية في جميع أنحاء المنظمة.

٢٠ - وعزز المكتب قدرته على الإدارة من أجل الإسهام في تحقيق نتائج أعمال بناء السلام والأعمال الإنسانية والإنمائية التي تضطلع بها الأمم المتحدة، والإبلاغ عن تلك النتائج، فضلا عن الإبلاغ عن النتائج الإدارية للمكتب.

٢١ - وقد طبقت المنظمة كثيرا من "الدروس المستفادة" لتحقيق ذلك التقدم. ومن هذه الدروس أن التغيير الثقافي العميق وتحسين ممارسات الأعمال يتطلبان وقتا وصبرا ومثابرة. ويستلزم هذا التغيير استثمارات يصعب على أية منظمة تحقيقها - لا سيما إذا كانت ذاتية التمويل بالكامل - وتزداد صعوبتها في حالة المكتب، إذ كان عليه أن يغطي خصوما كبيرة من الفترات السابقة. وقد تكون أهم عبرة أن المكتب، إذا أريد له أن يحقق فائدة أكبر، يتعين عليه أن يفهم بصورة أفضل البيئات التي يعمل فيها، وهي بيئات سريعة التطور، وأن يفهم احتياجات المنظمات الشريكة له، وأن يكيف نفسه وفقا لذلك.

ثالثا - التوجه الاستراتيجي

ألف - بيان المهمة والرؤية

٢٢ - يمكن إيجاز التوجه الاستراتيجي للمكتب عبر بياني مهمته ورؤيته:

(أ) مهمة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هي توسيع قدرات منظومة الأمم المتحدة وشركائها على تنفيذ عمليات بناء السلام والعمليات الإنسانية والإنمائية التي تم من هم في حاجة إليها؛

(ب) ورؤية المكتب هي إرضاء الشركاء دوما بتقديم خدمات إدارية تفي بمعايير ذات مستوى عالمي من حيث الجودة والسرعة وفعالية الكلفة.

باء - القيم والمبادئ الأساسية

٢٣ - تنبثق مجموعة قيم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عن العديد من المصادر الأساسية. ومن أهمها ميثاق الأمم المتحدة وما يرتبط به من القيم والمبادئ الأساسية المقبولة دوليا. وتشكل هذه أساسا جوهريا لبناء منظمة تستحق الاحترام والدعم من الجهات صاحبة المصلحة فيها. وتشكل هذه القيم ثقافة المكتب وتوجه سلوك الموظفين وهم يؤدون العمل وتكيف مع البيئات المتغيرة.

٢٤ - وتتمثل المسائل الجوهرية للمكتب في التزاماته بالمساهمة في عمليات الأمم المتحدة والمساعدة على تحقيق نتائج ملموسة تؤدي إلى تحسين حياة السكان. وقد رسم إعلان الألفية المسار نحو تحقيق هذين الهدفين، عندما نص على ما يلي "لن ندخر جهداً لجعل الأمم المتحدة أداة أكثر فعالية في السعي إلى تحقيق جميع هذه الأولويات: الكفاح من أجل التنمية لجميع شعوب العالم؛ ومكافحة الفقر والجهل والمرض؛ ومناهضة الظلم؛ ومحاربة العنف والإرهاب والجريمة؛ والحيلولة دون تدهور بيئتنا المشتركة وتدميره".

٢٥ - وعلى الرغم من أن المكتب هو إحدى الأدوات من المجموعة الكبيرة لأدوات الأمم المتحدة، فيجب عليه أن يعمل على نحو فعال لتحقيق هذه الطموحات المشروعة للدول الأعضاء في المنظمة. وتركز الخطة الاستراتيجية على إيجاد أفضل السبل للإسهام في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والقيم المنصوص عليها في إعلان الألفية.

٢٦ - ويتمثل المصدر الآخر للمبادئ ذات الصلة بالمكتب في الاتفاق العالمي. وهو يطلب من الشركات تبني مجموعة من القيم الأساسية في مجالات حقوق الإنسان ومعايير العمل والبيئة ومكافحة الفساد، ودعم هذه القيم وإعمالها كل ضمن نطاق تأثيرها. وعلى الرغم من أن الاتفاق العالمي يعالج على وجه التحديد المسائل المتعلقة بالقطاع الخاص ويعزز قيماً متأصلة في جميع عمليات الأمم المتحدة، فإن النهج التي يتبناها في الإبلاغ والتحقق من الامتثال بشكل مستقل تشكل إلهاماً للمكتب.

٢٧ - ينبغي لعملية التركيز على الملكية الوطنية والقدرات الوطنية الواردة في قرار الجمعية العامة بشأن الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات أن تجعل جهاز الأمم المتحدة الإنمائي أكثر فعالية. وعلى وجه التحديد، يدعو الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات الأمم المتحدة إلى تنسيق عملها على الصعيد القطري، ومواءمة ممارسات تسيير أعمالها والحد من تكاليف المعاملات. وتتيح هذه الأهداف الفرصة للمكتب للإسهام في الفعالية التشغيلية ونتائج شركائه.

٢٨ - وعلى مستوى فرادى الموظفين والأفراد الآخرين، توجه مدونة أخلاقيات الأمم المتحدة^(٩). وهي توجه وتعزز الاستقلال، والإخلاص، والحيدة، النزاهة، والمساءلة واحترام حقوق الإنسان.

(٩) أصدرها الأمين العام في شكل مشروع في ٣٠ آذار/مارس ٢٠٠٩ لتقدمها إلى الجمعية العامة في عام ٢٠٠٩.

٢٩ - واستنادا إلى هذه الخلفية، يشكل التزام المكتب بالقيم والمبادئ الأساسية التالية الأساس الذي تقوم عليه ثقافته التنظيمية وعملياته:

(أ) المساءلة عن النتائج واستخدام الموارد على نحو يتسم بالكفاءة - والإسهام إلى أقصى حد ممكن في تحقيق نتائج تتعلق بعمليات الأمم المتحدة في مجالات التنمية، والعمليات الإنسانية وعمليات بناء السلام؛ والتأثير الإيجابي، والملموس على حياة الناس؛ والإبلاغ في الوقت المناسب وبشكل دقيق عن النتائج المالية والعملية؛ والشفافية؛ وإظهار فعالية الإدارة وكفاءتها؛ و المعايير الأخلاقية القصوى؛

(ب) احترام الملكية والقدرة الوطنية - خدمة الحكومات، بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال العمل لصالح أسرة الأمم المتحدة، أو المؤسسات المالية الدولية أو المنظمات غير الحكومية. وتنمية القدرات المحلية وتكميلها، ولكن دون الحلول محلها مطلقا؛

(ج) الموازنة داخل الأمم المتحدة وخارجها بوصف المكتب شريكا في المنظومة - فهو يعمل في إطار القواعد الأساسية المشتركة ويسهم في جميع أنشطتها؛

٣٠ - واستنادا إلى هذه المبادئ الأساسية، المشتركة بين الكثير من المنظمات الشريكة، ستعكس ثقافة المكتب وسلوك موظفيه الروح المهنية والالتزام الجماعي بتلبية الاحتياجات العملية في الميدان. ومن ثم يتمثل المبدأ الرابع للمكتب في ما يلي:

(د) تقديم الخدمات للآخرين - تقديم الخدمات بهدف وحيد يتمثل في الإسهام بجزائه التنفيذية في تحقيق النتائج التي يسعى الشركاء لتحقيقها.

جيم - نموذج أعمال المكتب ودوره

٣١ - يتسم نموذج أعمال المكتب بالتفرد داخل منظومة الأمم المتحدة. وفي حين أصبح الكثير من المنظمات الشريكة يعتمد على نحو متزايد على الموارد الإضافية لتكملة التبرعات المقررة لأغراضها أو عملياتها الأساسية، فإن المكتب يعتمد بشكل كامل على الرسوم المحصلة. وعلى الرغم من أن أجزاء منظومة الأمم المتحدة الأخرى لديها القدرة على تقديم الخدمات بالإضافة إلى ولاياتها المتعلقة بالسياسات، فالمكتب هو الوحيد الذي أنشئ لغرض يتمثل حصريا في تقديم الخدمات. ولهذا آثار بعيدة المدى على وضع وأداء المنظمة وشركائها.

٣٢ - وينبغي ترسيخ دور المكتب ومكانته وتوسيع نطاق قبوله داخل أسرة الأمم المتحدة من خلال الخطة الاستراتيجية. وتشمل العناصر الجوهرية لهذه الغاية ما يلي:

(أ) تقديم خدمات إدارية تتسم بالشفافية وتبلي أسمى المعايير الدولية - والتأكيد للشركاء على حصولهم على أداء يتوافق مع معايير الجودة المتفق عليها، وفي الوقت المناسب وبتكلفة، و ضمانات ضد المخاطر؛

(ب) اعتراف من جهة خارجية من خلال شهادات المهام الإدارية الرئيسية وكفاءة الموظفين المنفذين لهذه المهام - ومن ثم يحصل شركاء المكتب والبايعين على ممارسات للأعمال تعكس المعايير الدولية الرائدة؛

(ج) إتاحة سجل موثق للإسهامات في النتائج العملية للأمم المتحدة في مجالات بناء السلام، وعمليات المساعدة الإنسانية والتنمية - ويتيح هذا للشركاء معلومات عن المكتب وثقة في أدائه؛

(د) معارف مجمعة ومتبادلة بشكل منهجي في مجالات تركيز عمل المكتب - ويقدم هذا قيمة مضافة لتصميم المشاريع وتنفيذها.

٣٣ - وكجزء من جهود الأمم المتحدة في 'توحيد الأداء'، يجب على المكتب تجنب أي تصور 'لتمديد الولاية' وألاً يتحدى دور أي من منظمات الأمم المتحدة في المجالات السياسية أو المتعلقة بالسياسات. وسيقدم المكتب خدمات تنفيذية تسمح للجهات الأخرى بالحد من المخاطر؛ أو تحسين السرعة، أو النوعية أو الفعالية من حيث التكلفة، والتركيز على ولاياتها الموجهة نحو السياسات والقدرات وعوامل الكفاءة الأساسية.

٣٤ - ومن خصائص المكتب الأخرى التي يقدرها الكثير من الشركاء توخي الحذر بوصفه مقدما للخدمات. وعلى الرغم من أن الشركاء قد يحتاجون إلى المظهر العام من أجل جمع الأموال، والدعوة وغير ذلك من الأغراض، يسعى المكتب إلى إرضاء الشركاء والإسهام في تحقيق ما يرغبون فيه من النتائج.

٣٥ - ويعد المكتب فريدا داخل منظومة الأمم المتحدة، غير أن هناك جهات أخرى من مقدمي للخدمات في السوق نفسه^(١٠) ويتنافس المكتب معها أحيانا ويتعاون معها أحيانا أخرى. ويحث المكتب عن أفضل ممارسات القطاعين الخاص والعام في مجالي القيادة والإدارة. وهو يقيس أداءه استنادا إلى أفضل كيانات القطاعين الخاص والعام التي يمكن المقارنة بها.

٣٦ - ولكن المكتب يختلف عن الشركات الخاصة. فالمكتب منظمة لا تسعى للربح وهوامش أرباحه تغطي المخاطر المالية لحافظته فقط. ولا يوجد عائد مالي للاستثمار لصالح

(١٠) مثل المنظمة الدولية للهجرة، والمنظمة الألمانية للتعاون التقني، ووكلاء التاج.

المالكين؛ والحافز الأساسي للمكتب هو الوفاء بتوقعات الجهات صاحبة المصلحة، وليس المساهمون. وهو يختلف عن الشركات الخاصة بفضل عضويته في أسرة الأمم المتحدة، وبمحافظة على وجود مادي في الميدان خلال فترات النزاع والأزمات، وبتشجيعه على ملكية ومشاركة الحكومات والمجتمعات المحلية. ويتمسك المكتب دائما بقيم ومبادئ الأمم المتحدة.

٣٧ - سيعتمد قبول المكتب لارتباطات جديدة على مدى تطابقها مع قيم ومبادئ المنظمة، واتساقها مع مجالات تركيز المكتب - بما في ذلك النهوض بأهداف المساهمة (انظر الفصل الثالث) - ومدى سلامتها المالية.

دال - تطور الطلب والفرص المتاحة لخدمات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٣٨ - سيسعى المكتب نحو الفرص حيثما لا تتوفر القدرات التنفيذية، أو حيثما تستفيد الأمم المتحدة من القدرات الإضافية من خلال نُهج الخدمات المتقاسمة^(١١). وسيعمل المكتب على نحو وثيق مع الجهات صاحبة المصلحة من أجل تحديد دوره وتعزيزه بوصفه من مقدمي الخدمات المتقاسمة لمنظومة الأمم المتحدة وبوصفه من مقدمي الخدمات للمؤسسات المالية الدولية، والحكومات والمنظمات غير الحكومية.

٣٩ - يدرك المكتب أن معظم كيانات الأمم المتحدة لديها قدرات داخلية للتنفيذ وكثيرا ما تدعي أن لديها مبررات داخلية للاحتفاظ بهذه المهام. ومن الممكن أن ينطبق هذا على المنظمات التي تطبق فيها اللامركزية على نطاق واسع ولديها مكاتب قطرية عاملة وكذلك على مهام المشتريات ذات الطابع المركزي للأمانة العامة، وصناديق وبرامج الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة حيث تُفضل القدرات الداخلية على فرص الخدمات المتقاسمة. وبالمثل،

(١١) يستخدم مصطلحا "الخدمات المشتركة"، و "الخدمات المتقاسمة" بشكل متبادل. وتختلف الخدمات المتقاسمة عن الخدمات المشتركة في أنها لا تدار من جانب المنظمات الشريكة. وعوضا عن ذلك فهي تدار من جانب فرادى المنظمات، التي تبيع الخدمة للمنظمات الأخرى المهتمة. ويتمثل الغرض من ذلك في ما يلي:

- (أ) دعم تنفيذ أنشطة البرامج القطرية على نحو يتسم بالكفاءة؛
- (ب) تيسير توفير التكلفة وتجنب تحمل منظمات الأمم المتحدة للتكلفة؛
- (ج) تخفيض تكلفة المعاملة للحكومات، والشركاء والمتعاقدين من الباطن؛ و
- (د) زيادة المواءمة والاتساق بين مختلف كيانات الأمم المتحدة وبين منظومة الأمم المتحدة والبيئة الخارجية.

التنظيم الإداري لنظام المنسقين المقيمين - المبادئ التوجيهية المتعلقة بنظام المنسقين المقيمين
http://www.undg.org/archive_docs/3594-CC_Guidelines_on_Administrative_Management_of_the_RC_System.pdf

فإن المكتب يدرك أن الوكالات الشريكة تتمتع بقدرات الوكالة الرائدة في بعض مجالات المشتريات، مثل برنامج الأغذية العالمي في مجال الأغذية، واليونيسيف في مجال اللقاحات وصندوق الأمم المتحدة للسكان في مجال مواد الصحة الإنجابية.

٤٠ - تقع على عاتق المكتب مسؤولية إقناع الجهات الأخرى بالقيمة النسبية للخدمات التي يقدمها في مجالات مختارة، والمزايا المحتملة للأمم المتحدة فيما يتعلق بالتخصص، ووفورات الحجم المرتبطة بالخدمات المتقاسمة. وكان هذا صعبا في الماضي لأسباب مختلفة. ومع وجود خطة المكتب الاستراتيجية، فقد قام بتجديد هذه الجهود ويسعى للحصول على دعم من الدول التي تسعى لتحسين كفاءة الأمم المتحدة.

٤١ - يطرح كل من السياقات الثلاثة - بناء السلام، والمساعدات الإنسانية، والتنمية - تحديات وفرصا مميزة. وستعتمد المواقع العملية لهذه المجالات على إقامة شراكات قوية مع الجهات الفاعلة الرئيسية.

٤٢ - وفي ميدان بناء السلام، يستعد المكتب لتوسيع نطاق دعمه الناجح للإجراءات المتعلقة بالألغام في شراكة مع دائرة الأمم المتحدة للإجراءات المتعلقة بالألغام التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام بالأمم المتحدة ليشمل: النظام العام والأمن؛ واحتياجات بعثات الأمم المتحدة المتعلقة بالهياكل الأساسية والهندسة، وتعيين موظفي المهام الجوهرية على وجه السرعة؛ ودعم عملية الانتخابات. وينعكس إطار هذا التعاون في مذكرة التفاهم لعام ٢٠٠٨ المبرمة مع المراقب المالي للأمم المتحدة. وتتيح الاتفاقات الموقعة مع البنك الدولي في عام ٢٠٠٨ مجالا لتوسيع نطاق العمل المتعلق بمجالات ما بعد النزاع. وينبغي للمكتب أن يشارك في تقييم احتياجات بعثات ما بعد النزاع بوصفه خبيرا في مجالات الهياكل الأساسية المادية، والنظام العام والأمن، ولوجستيات عملية الانتخابات.

٤٣ - وفي ميدان المساعدات الإنسانية سيكمل المكتب القدرات التنظيمية الحالية داخل الأمم المتحدة وخارجها. ولن يركز المكتب على عمليات الإغاثة في حالات الطوارئ (باستثناء الحالات المتعلقة بالشراء والعمل في مجال الهياكل الأساسية) بل على عمليات الإنعاش المبكر، مع التركيز على إعادة بناء الهياكل الأساسية وإدراج الدخل. وينبغي للمكتب أن يشارك في بعثات تقييم احتياجات ما بعد الكوارث بوصفه خبيرا في مجال الهياكل الأساسية المادية وأن يشارك في مجموعات الأمم المتحدة الرفيعة المستوى المعنية بالتنسيق فضلا عن مجموعات الشؤون الإنسانية.

٤٤ - ومن المتوقع حدوث تغيير في مجال التنمية، مع قيادة قوية للمنسقين المقيمين على المستوى القطري وزيادة توجيه الموارد إلى الحكومات بشكل مباشر. وثمة دليل على زيادة

الطلب من جانب الحكومات على خدمات المكتب، ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه. وسيقبل المكتب القيام بالمشاركة في حال تطابقها مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وتمتعها بدعم المنسق المقيم، وتمشياً مع مجالات تركيزه الخاص.

٤٥ - وينظم المكتب أعماله حول ما يطلبه الشركاء من خدمات الإدارة والتنفيذ. وسيجري تنسيق كل خدمة من الخدمات عن طريق 'رئيس عالمي في مجال الممارسة' يتولى حشد الموظفين على نطاق المنظمة لكفالة جودة الخدمة وتقاسم المعارف. وسيتمكن هذا التركيز المكتب من القيام بالاستثمارات اللازمة للأداء وفقاً للمعايير العالمية.

الممارسات الإدارية

٤٦ - تتمثل الممارسات الإدارية الأربع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في إدارة المشاريع، والمشتريات، والموارد البشرية، والإدارة المالية. وتلك هي ثوابت المكتب على الأجل الطويل التي ستظل باقية طوال فترة الخطة الإستراتيجية. ومع ذلك، فإنها سوف تتكيف مع المطالب الناشئة من قبيل تنمية القدرات الوطنية واستجابةً لتحسين المعايير الدولية.

٤٧ - إدارة المشاريع: ويمكن أن يدير المكتب عمليات معقدة، صغيرة كانت أم كبيرة، في البيئات المتعلقة ببناء السلام والمساعدة الإنسانية والتنمية. وتشمل الفرص المتاحة ما يلي:

(أ) إقامة مشاريع "عوائد السلام" الحساسة من حيث التوقيت في بيئات ما بعد انتهاء النزاع؛

(ب) الانتعاش المبكر للمجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث الطبيعية؛

(ج) وجود ثغرات في قدرات التنفيذ الوطنية في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط؛

(د) تقديم الدعم لتطوير قدرات التنفيذ الوطنية.

٤٨ - المشتريات: تدعم إدارة المشاريع بمدخلات شديدة الأهمية وتزود الشركاء بخدمات شراء مباشرة. وقد ازدادت المشتريات من السلع والخدمات زيادة كبيرة وينبغي أن تستمر في الزيادة في ظل وجود اتجاه نحو دعم مباشر للميزانية مقترنا بزيادة التركيز على الشفافية والمساءلة. وتشمل الفرص المتاحة ما يلي:

(أ) شراء الأصناف الشائعة الاستعمال من قبيل المركبات، ومعدات الأمن والاتصالات والمكاتب، ويتم ذلك عادة من خلال الشراء الإلكتروني على موقع نظام الأمم المتحدة لعمليات الشراء WebBuy؛

(ب) شراء الإمدادات الخاصة بالانتخابات، وبالخدمات الصحية/الطبية وبتوفير المياه، وبيع المرافق الصحية؛

(ج) شراء الخدمات المتعلقة بالهياكل الأساسية؛

(د) استضافة موقع الأمم المتحدة الشبكي للمشتريات The GlobalMarketplace؛

(هـ) المشتريات العامة لصالح الحكومات التي تعاني من قيود على قدراتها (بما في ذلك قدرة المكتب على العمل ضمن قواعد الشراء وإجراءات الشركاء، والمساعدة بعناصر مميزة من عمليات الشراء)؛

(و) تولي دور قيادي في المشتريات المستدامة (الخضراء)؛

(ز) تقديم الدعم لتطوير قدرات التنفيذ الوطنية.

٤٩ - الموارد البشرية: تدعم إدارة المشروع بمدخلات شديدة الأهمية وتزود الشركاء بالخدمات المباشرة. ويمكن للخدمات المباشرة أن تتوسع باعتبارها خدمات متقاسمة لصالح أسرة الأمم المتحدة. وتشمل الفرص المتاحة ما يلي:

(أ) الانتشار السريع في حالات النزاع والاستجابة لحالات الطوارئ، ويتم ذلك عادة بمساعدة من السجلات والاتفاقات الاحتياطية المصادق عليها مسبقاً؛

(ب) استخدام موظفي المكتب والمشروع وإدارتهم؛

(ج) تعيين موظفين آخرين وإدارتهم، من قبيل فرادى المتعاقدين.

٥٠ - الإدارة المالية: شهدت ممارسات الإدارة المالية تغييرات في الطلب بما يتماشى مع رغبة الجهة المانحة في تجميع الموارد، كما أنها زادت من الدعم المباشر للميزانية. وعندما يقدم المكتب خدمات إدارة الصناديق فإنه يحترم الدور القيادي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إدارة الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين بالنيابة عن مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. ولم يسبب هذا الأمر أية مشكلة حتى الآن، وسيعمل المكتب على ضمان بقاء هذا الوضع على ما هو عليه. إلا أن ثمة حالات يجوز أن يُطلب فيها من المكتب تنفيذ ما يلي:

(أ) إدارة الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين عندما لا تنافس برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو وكالات الأمم المتحدة المتخصصة؛

- (ب) مراقبة و/أو دعم إدارة المنح أو القروض التي تنفذها السلطات الوطنية أو المنظمات الدولية؛
- (ج) إجراء عمليات تقييم لقدرة الشركاء المنفذين؛
- (د) العمل على ضمان احترام المواعيد والشفافية في صرف الأموال؛
- (هـ) دعم تطوير قدرات التنفيذ الوطنية.

ممارسات دعم التنفيذ

٥١ - تتصف ممارسات دعم التنفيذ بأنها مواضيعية أو قطاعية أو برامجية في طابعها. وتشير هذه الصفات بحد ذاتها إلى دور المكتب في: تقديم خدمات التنفيذ للشركاء الذين لديهم ولايات سياسية أو متعلقة بالسياسات العامة أو موضوعية. والطلب هو الذي يوجه ممارسات دعم التنفيذ وبالتالي فهي خاضعة للتغير. ويمكن أن تبرز بعض الممارسات الجديدة خلال فترة الخطة الإستراتيجية كما يمكن أن ينخفض الطلب على غيرها من الممارسات. وسيستعرض المكتب بشكل سنوي الإبقاء على ممارسته.

٥٢ - وستبدأ الخطة الإستراتيجية بخمس من ممارسات دعم التنفيذ وهي: الهياكل الأساسية المادية؛ والنظام العام والأمن؛ والتعدادات والانتخابات؛ والبيئة؛ والصحة.

٥٣ - الهياكل الأساسية المادية: وهي أكبر ممارسات دعم التنفيذ التي ينتهجها المكتب وحيث يتمتع بمركز "وكالة رائدة" في منظومة الأمم المتحدة. ويوجد احتمال للشراكة القوية مع الأمم المتحدة (من قبيل إدارة عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، وإدارة الدعم الميداني، وإدارة الشؤون الإدارية، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف، وموئل الأمم المتحدة)، ومؤسسات دولية مالية مختارة ومع الحكومات. وتشمل الفرص المتاحة ما يلي:

- (أ) المشاركة بفعالية، كخبير للأمم المتحدة في الهياكل الأساسية المادية، في بعثات ومجموعات تقييم الأضرار والاحتياجات لمرحلة ما بعد النزاع وما بعد الكوارث؛
- (ب) تصميم وبناء المباني؛ والطرق والجسور في الريف؛ وشبكات الري والمياه/ المرافق الصحية، ومصانع الطاقة؛ بما في ذلك بناء القدرات ذات الصلة على الصعيد المحلي؛
- (ج) إدارة أو دعم أعمال الهياكل الأساسية والأعمال الهندسية لبعثات ومجموعات الأمم المتحدة؛
- (د) إنشاء آلية صيانة مستدامة للاستثمارات في الهياكل الأساسية؛

(هـ) تولى دور القيادة في الهياكل الأساسية المستدامة (الخضراء).

٥٤ - النظام العام والأمن: سيشكل النظام العام والأمن ممارسة جديدة اعتباراً من ٢٠١٠، إذ سيوسعان ممارسة الإجراءات المتعلقة بالألغام لتضم المجالات التي اكتسب المكتب خبرة فيها وحيث يتوقع تزايد الطلب خلال الشراكة مع إدارة عمليات حفظ السلام، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، والبنك الدولي، والحكومات. وتشمل الفرص المتاحة ما يلي:

(أ) إصلاح قطاع الأمن؛

(ب) مرافق النظام العام والعدالة من قبيل مراكز الشرطة والسجون والمحاكم والمعابر الحدودية؛

(ج) شراء سلع من قبيل المركبات ومعدات الاتصال؛

(د) الإجراءات الإنسانية المتعلقة بترع الألغام وإزالة الذخائر غير المنفجرة؛

(هـ) نزع سلاح المقاتلين السابقين وتسريحهم وإعادة إدماجهم؛

(و) عودة المشردين داخليا وإعادة إدماجهم وتعافيهم؛

(ز) تطوير ما يتصل بذلك من قدرات التنفيذ الوطنية.

٥٥ - التعدادات والانتخابات: هي إحدى الممارسات الموجودة وذات إمكانية إضافية من أجل إقامة شراكات وثيقة ولا سيما مع شعبة المساعدة الانتخابية التابعة لإدارة الشؤون السياسية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان. ورغم تمتع المكتب بالخبرة في مجموعة كاملة من الخدمات الانتخابية، فسوف يعتزم في المستقبل التركيز على الفرص التالية:

(أ) شراء السلع، من قبيل غرف الانتخاب وصناديق الاقتراع؛

(ب) التعامل مع اللوجستيات؛

(ج) استقدام موظفي الدعم وإدارتهم؛

(د) دعم الهياكل الأساسية، من قبيل إنشاء مراكز الاقتراع؛

(هـ) دعم بعثات مراقبي الانتخابات؛

(و) ما يتصل بذلك من تطوير قدرات التنفيذ الوطنية.

٥٦ - البيئة: هي إحدى الممارسات التي تلقى الدعم مع وجود دور مناظر لدور الشريك، ولا سيما من خلال الشراكات مع برنامج الأمم المتحدة البيئي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومن خلالهما مع مرفق البيئة العالمي. وللبيئة أيضا دور داخلي يدعم تطلع المكتب لتولي زمام القيادة في مجال المشتريات والهياكل الأساسية المستدامة (الخضراء)، والاسترشاد بالممارسات الأخرى بشأن الاعتبارات البيئية. وتشمل الفرص المتاحة ما يلي:

- (أ) إدارة المدخلات شديدة الأهمية أو تقديمها للبلدان والمشاريع الإقليمية والعالمية للتخفيف من حدة آثار تغير المناخ؛
- (ب) بيئات إعادة التأهيل في حالات ما بعد انتهاء النزاع؛
- (ج) تنفيذ المبادرات الدولية المتعلقة بالمياه، والتنوع البيولوجي، والمناطق المحمية، وإدارة الأراضي؛
- (د) إدارة المنح الصغيرة؛
- (هـ) ما يتصل بذلك من تطوير قدرات التنفيذ الوطنية .

٥٧ - الصحة: هي ممارسة ازدادت أهميتها بالنسبة للمكتب خلال السنوات الثلاث الماضية. وهناك إمكانية لتوسيع الشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الصحة العالمية، والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، ومع البنك الدولي، والحكومات. وتشمل الفرص المتاحة ما يلي:

- (أ) شراء معدات صيدلانية وطبية وسيارات إسعاف؛
- (ب) إقامة شراكات مع مقدمي الخدمات المتعلقة بإدارة سلسلة الإمدادات على الصعيد العالمي وتصميم مجموعات خدمات متوفرة في الحال للحكومات؛
- (ج) بناء مرافق المستشفيات والعيادات والمخابر والمخازن؛
- (د) توفير دعم إدارة الصندوق؛
- (هـ) ما يتصل بذلك من تطوير قدرات التنفيذ الوطنية .

التفاعل فيما بين الممارسات

٥٨ - هناك علاقات تفاعلية بين الممارسات الإدارية وممارسات دعم التنفيذ. ويعكس الجدول أدناه أهم هذه الممارسات. وستكون أية خدمات تنفيذ إضافية (خارج ممارسات دعم التنفيذ الخمس) محدودة النطاق بالنسبة لأشد مطالب الشركاء أهمية، ولن تُقبل إلا إذا كانت داخل مجالات الممارسة الإدارية للمكتب وتدعم أحد الأهداف من مساهمته.

وفيما تزداد المطالب، يمكن الارتقاء ببعض الأعمال التي لا تقع مبدئياً داخل مجالات التركيز، لتصبح في مستوى ممارسة دعم التنفيذ.

إدارة المشاريع	المشتريات	إدارة الموارد البشرية	الإدارة المالية
X	X	X	
X	X	X	
	X	X	
X	X	X	X
	X	X	X

رابعاً - إطار النتائج التشغيلية

ألف - مقدمة

٥٩ - تشكل الإدارة الموجهة إلى تحقيق النتائج التشغيلية^(١٢) والإبلاغ عنها تحديات منهجية مشتركة لمؤسسات الأمم المتحدة. وبالنسبة للمكتب تتمثل التعقيدات الإضافية في أنه يساهم، كمقدم للخدمات، بنتائج تشغيلية لحساب شركائه. وهذا ما شجع على اتخاذ قرار بالإبلاغ عن مساهمات المكتب في النتائج على مستوى النواتج. ومع ذلك، ونظراً لأن نتائج المشروع وآثارها على سبل عيش السكان والمجتمعات المحلية أكثر دلالة، فسوف يقوم المكتب، بالتعاون مع شركائه، بقياس هذه المساهمات والإبلاغ عنها قدر الإمكان (انظر المرفق ١، مذكرة منهجية).

٦٠ - وخلال الفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩، نظّم المكتب مساهماته ضمن تسعة قطاعات رئيسية دعماً لأنشطة بناء السلام والمساعدة الإنسانية والتنمية. وعكست هذه القطاعات التقييم الذي أجري عام ٢٠٠٦ لأنشطة الأمم المتحدة لبناء السلام؛ وشروط تقديم المساعدة الإنسانية عقب الكوارث الطبيعية؛ والأهداف الإنمائية للألفية.

٦١ - وخلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، ستحدد أربعة أهداف رفيعة المستوى أعمال المكتب. وتدعى هذه الأهداف "أهداف المساهمة" إذ يساهم المكتب في أعمال شركائه وفي نتائجهم. وتنسجم هذه الأهداف مع عوامل الكفاءة الرئيسية للمكتب في ظل الطلب على

(١٢) يشار إليها عادة بـ "النتائج الإنمائية"؛ ويستخدم المكتب المصطلح الأوسع نطاقاً وهو "النتائج التشغيلية" ليعكس أيضاً نتائج بناء السلام والمساعدة الإنسانية.

خدماته والفرص المتاحة أمامها. وسوف تسجّل المساهمات في إطار النتائج التشغيلية، على النحو الوارد أدناه.

باء - الاهتمامات المشتركة

٦٢ - ثمة تحديات منهجية ماثلة أمام الإدارة من أجل تحقيق أهداف النواتج المعممة أو المشتركة، من قبيل النواتج الثلاثة التي يستهدفها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهي: المسائل الجنسانية، وتنمية القدرات، والبيئة. وتحتاج معالجة هذه النواتج اهتماما خاصا وتعاوناً وثيقاً مع الشركاء. وهي تغطي أهداف المساهمة الأربعة جميعها، وسيُقاس التقدم الحاصل بشأهما، قدر الإمكان، بالنسبة لكل هدف على حدة.

٦٣ - فالسواوة بين الجنسين وتمكين المرأة ركيزتان من ركائز التنمية، فضلا عن أنهما، بحد ذاتهما، هدفان قيّمان، قائمان على احترام الحقوق. فهما محط اهتمام الهدف ٣ من الأهداف الإنمائية للألفية؛ وهما يؤثران على الأهداف الأخرى، كما أنهما ضروريان لبناء السلام والإغاثة الإنسانية والإنعاش. ويؤكد المكتب فيما بيده من جهود على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وسيقيم مساهماته ويقدم تقارير عنها وفقا لذلك. وستستفيد هذه الجهود من قدرة الشركاء ذات الصلة على وضع السياسات العامة.

٦٤ - وتنمية القدرات الوطنية هدف رئيسي للأنشطة التنفيذية لمنظومة الأمم المتحدة. ويكمل المكتب الجهود التي يبذلها شركاء الأمم المتحدة من أجل تحقيق هذا الهدف من خلال توفير الخدمات ذات الصلة، وتبادل معارفه وخبراته^(١٣). ويركز المكتب على تحقيق التميز في التنفيذ، وهو مجال يتسم بارتفاع الطلب، وفي كثير من الأحيان، بانخفاض القدرات الوطنية، ولا سيما في الدول الهشة. وللمنظمة خبرة تنفيذية واسعة، كما أنها في وضع يساعدها على تطوير قدرات التنفيذ لنظرائها الوطنيين. وسيركز المكتب على إدارة المشاريع والمشتريات والإدارة المالية، بما في ذلك تصميم الهياكل الأساسية وتشبيدها، فضلا عن القدرة المتعلقة بالصيانة من أجل حماية الاستثمارات. وسيقيم المكتب مساهماته في تطوير القدرات الوطنية بالتعاون مع شركائه، ويقدم تقارير عن هذه المساهمات. وسيسترشد في قيامه بهذا الدور بوثائق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيرها من مصادر الممارسات القيادية.

(١٣) توفر الفقرة ٢٢ (و) من قرار الجمعية العامة ٢٥٠/٥٩، والفقرة ٣٦ من قرار الجمعية العامة ٢٠٠٨/٦٢، والوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي (أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥)، وبيان موقف مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦)، ومقرر المجلس التنفيذي ٣٦/٢٠٠٥ الأساس لمشاركة مكتب خدمات المشاريع في تنمية القدرات الوطنية.

٦٥ - وتطلب الحكومات بشكل متزايد من المكتب تقديم الدعم لها لاستكمال قدراتها الذاتية، ويجب أن تراعي الخدمات التي يقدمها المكتب المتطلبات والآثار القصيرة الأجل والطويلة الأجل. وسيقتل المكتب، عند الاقتضاء، من إدارة المشاريع الكاملة أو إنجاز عمليات الشراء، ليركز، بدلا من ذلك مؤقتا، على سد الثغرات الحرجة في القدرات الوطنية المتعلقة بالتنفيذ، التي يمكن أن توخر المبادرات الوطنية الحاسمة، أو تعرضها للخطر.

٦٦ - والاستدامة البيئية هي موضع اهتمام عالمي، ويرجح أن يتحمل الناس الذين يعيشون في ظل الفقر، وطأة المخاطر البيئية وغيرها، بما فيها استنزاف الموارد الطبيعية، وآثار تغير المناخ. وفي حين يركز الهدف ٧ من الأهداف الإنمائية للألفية على الاستدامة البيئية، تؤثر هي على العديد من الأهداف الأخرى. وسيستهدف المكتب تحقيق الاستدامة البيئية والتصدي لتغير المناخ، بوصفه هدفا من أهداف مساهمته، وسيعمل على تعميم المشتريات المستدامة والبنية التحتية المستدامة في جميع أهداف مساهمته وممارساتها.

جيم - هدف المساهمة ١: إعادة بناء السلام والاستقرار بعد انتهاء النزاع

٦٧ - يدعم هدف المساهمة ١ تهيئة الظروف التي تشجع على تحقيق السلام الدائم والتنمية المستدامة في حالات ما بعد انتهاء النزاع وفي الدول الهشة. وسيقاس بستة أهداف نواتج تنفيذية، تتناول ثلاثة منها الاهتمامات المشتركة.

١ - إعادة بناء السلام والاستقرار بعد انتهاء النزاع

تسهم في:

١-١ الأمن والنظام العام

٢-١ العدالة والمصالحة

٣-١ التأهيل والتعمير بعد انتهاء النزاع

٤-١ المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

٥-١ تعزيز القدرات الوطنية

٦-١ الاستدامة البيئية

٦٨ - وتشمل الخدمات التي يقدمها المكتب لدعم هذا الهدف، تأهيل المناطق المتأثرة بالنزاع وتعميرها، مع إعطاء أولوية خاصة للمشاريع العاجلة التي تثبت فوائد السلام للسكان المتأثرين. وهي تشمل إعادة إدماج المشردين داخليا، والعائدين واللاجئين، وإزالة

الألغام والذخائر غير المنفجرة؛ ونزع سلاح المقاتلين السابقين وتسريحهم وإعادة إدماجهم؛ والشرطة المدنية، والعدالة، والحكم المحلي، مما يتطلب بناء مخافر الشرطة والمحاكم، والسجون وغيرها المباني الحكومية؛ والمدارس والمرافق الصحية؛ وتطوير القدرات ذات الصلة. ويكون تقديم الدعم للانتخابات في كثير من الأحيان ضروريا لإعادة إحلال السلام بعد النزاع. وبالنسبة لإدارة الأشغال العامة، مثل إمدادات المياه والصرف الصحي ومحطات توليد الطاقة وشبكات الري والنقل، فإنها توفر الفرص. وستوجه العناية اللازمة لضمان تعزيز القدرات المتعلقة بالتصميم والتنفيذ والصيانة في إدارات الأشغال العامة وغيرها من المؤسسات المحلية.

٦٩ - ولتيسير توفير استجابة مناسبة، يجب على المكتب بناء الثقة مع الشركاء في منظومة الأمم المتحدة، والبنك الدولي والحكومات. وسيسعى المكتب إلى المشاركة في بعثات تقييم الاحتياجات في مرحلة ما بعد انتهاء النزاع بوصفه الخبير في الهياكل الأساسية المادية، والنظام العام والأمن العام، والخدمات اللوجستية للانتخابات.

٧٠ - وسيُصَب اهتمام خاص على المسائل البيئية المتعلقة بالهياكل الأساسية المادية، وسيؤكد المكتب على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في ظروف ما بعد انتهاء النزاع.

دال - هدف المساهمة ٢: الإنعاش المبكر للمجتمعات المحلية المتأثرة بالكوارث الطبيعية

٧١ - يركز هدف المساهمة ٢ على الإنعاش المبكر، الذي يلي مرحلة الإغاثة ويمهد لمرحلة التأهيل، ويهدف في الظروف المثالية إلى "إعادة البناء بشكل أفضل". وسيُقاس هذا الهدف بأربعة أهداف نواتج تنفيذية (انظر الجدول أدناه).

٢ - الإنعاش المبكر للمجتمعات المحلية المتأثرة بالكوارث الطبيعية

يسهم في:

١-٢ تأهيل المناطق المتأثرة وتعميرها

٢-٢ المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

٣-٢ تعزيز القدرات الوطنية المتعلقة بالتنفيذ

٤-٢ الاستدامة البيئية

٧٢ - يستهدف المكتب الخدمات المقدمة لدعم عمليات تقييم الأضرار التي لحقت بالهياكل الأساسية، يليها تأهيل المناطق المتأثرة وتعميرها. ويمكن أن يشمل ذلك بناء الملاهي والإسكان، وشق الطرق وإقامة الجسور، وتشبيد المدارس والمرافق الصحية، وشبكات

إمدادات المياه وشبكات الصرف الصحي، وبناء المباني الحكومية. وستُبدل جهود خاصة لتشجيع العمالة المحلية وتنمية القدرات. وستساعد الأشغال التي تستخدم اليد العاملة بصورة كثيفة، والتدريب المهني، ودعم المقاولين المحليين، وخطط الائتمان، في إعادة انطلاق الاقتصادات المحلية. وتمثل معالجة العواقب البيئية، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة، فرصة أخرى. وتبقى قضايا المساواة بين الجنسين، في كل هذه الأمور، قضايا أساسية.

٧٣ - ولتيسير مثل هذه المساهمات، سيشارك المكتب في بعثات تقييم الاحتياجات في فترة ما بعد الكوارث والمجموعات الإنسانية، بوصفه خبير الأمم المتحدة في الهياكل الأساسية المادية؛ كما سيشارك في التنسيق على مستوى عال (اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات). وستكون الشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة أساسية لترسيخ دور المكتب في التصدي للكوارث.

هاء - هدف المساهمة ٣: قدرة الناس على تنمية الاقتصادات المحلية والحصول على الخدمات الاجتماعية

٧٤ - يدعم هدف المساهمة ٣ تحقيق ستة أهداف من الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية، وهي: القضاء على الفقر المدقع والجوع؛ وتحقيق تعميم التعليم الابتدائي؛ وتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ والحد من وفيات الأطفال؛ وتحسين صحة الأمهات؛ ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والملاريا وأمراض أخرى. وسيقاس هذا الهدف بستة أهداف نواتج تنفيذية.

٣ - المساهمة في قدرة الناس على تنمية الاقتصادات المحلية والحصول على الخدمات الاجتماعية

تسهم في:

- ١-٣ التنمية الاقتصادية المحلية
- ٢-٣ تعميم التعليم الابتدائي
- ٣-٣ تحسين الرعاية الصحية
- ٤-٣ المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة
- ٥-٣ تعزيز القدرات الوطنية
- ٦-٣ الاستدامة البيئية

٧٥ - وسترکز مساهمة المكتب على التنمية الاقتصادية والخدمات الاجتماعية على المستوى المحلي. ويشمل ذلك عادة الهياكل الأساسية المادية، مثل الطرق الريفية والمدارس والمستوصفات والمباني الحكومية المحلية، وتوليد الدخل، وشراء السلع ذات الصلة بالصحة. وجميع هذه القضايا الثلاث المشتركة لها أهمية أساسية في تحقيق هذا الهدف.

واو - هدف المساهمة ٤: الاستدامة البيئية والتكيف مع تغير المناخ

٧٦ - يدعم هدف المساهمة ٤ الهدف ٧ من الأهداف الإنمائية للألفية: كفاءة الاستدامة البيئية. وسيقاس هذا الهدف بأربعة أهداف نواتج تنفيذية.

٤ - المساهمة في الاستدامة البيئية والتكيف مع تغير المناخ

تسهم في:

١-٤ الاستدامة البيئية

٢-٤ التكيف مع تغير المناخ

٣-٤ المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

٤-٤ تعزيز القدرات الوطنية

٧٧ - سيقدم المكتب خدمات تساعد في تنفيذ أنشطة التكيف مع تغير المناخ، ومواجهة الآثار البيئية المترتبة على الكوارث الطبيعية أو النزاعات، وحماية التنوع البيولوجي، والمياه الدولية والمناطق المعرضة للخطر، وتطبيق حلول الطاقة المستدامة، ودعم المنح الصغيرة الموجهة إلى المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأهلية. ولدى القيام بذلك، سيولى اهتمام خاص للقضايا الجنسانية وتعزيز القدرات الوطنية المتعلقة بالتنفيذ.

خامسا - إطار النتائج الإدارية

ألف - مقدمة

٧٨ - يشمل التوجه الاستراتيجي الوارد في الفصل الثالث، رؤية للمكتب بوصفه شريكا موثوقا به، ويمكن الاعتماد عليه في التنفيذ، وإذا جودة عالمية في الأداء. وسيساعد إطار النتائج الإدارية المكتب على تنفيذ هذه الرؤية بحلول عام ٢٠١٣. وهو يحدد الغايات وأهداف الأداء الاستراتيجية. وستدفع السجلات المتوازنة لقياس الإنجاز مع مؤشرات الأداء

الرئيسية، بالعمل وتقيس أداء للمكتب على جميع مستويات المنظمة. وستُربط باتفاقات بشأن الأهداف مع فرادى المديرين والموظفين.

باء - منظور الشريك

٧٩ - يطلب أصحاب المصلحة في المكتب، بما في ذلك الدول الأعضاء والشركاء، قيامه بواجبه على أفضل وجه، ويجب على المكتب أن يرقى إلى مستوى الآمال المعقودة عليه، أو يفوق التوقعات بطريقة متجاوبة ومبتكرة وموثوق بها. وسيشدد المكتب على تقديم خدمة عالية الجودة في المجالات التي يركز عليها. وحُددت ثلاثة أهداف استراتيجية وخمسة أهداف أداء استراتيجية، لتحقيق ذلك.

١ - الشركاء

١-١ تعزيز المساءلة والشفافية

١-١-١ تقديم الخدمات التي ترقى إلى مستوى التوقعات أو تفوقها

٢-١-١ تحسين الاتصالات

٢-١ أن يصبح المكتب مقدم خدمات مختاراً

١-٢-١ بناء شراكات استراتيجية متينة

٢-٢-١ الدور القيادي في الهياكل الأساسية المادية والشراء

٣-١ تعزيز القدرة على خدمة الحكومات

١-٣-١ تعزيز القدرات الوطنية المتعلقة بالتنفيذ

الهدف ١-١ تعزيز المساءلة والشفافية

٨٠ - تحسنت تصورات الشريك بشأن المكتب تحسناً ملحوظاً في عامي ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨. وتشمل أولويات الخطة الاستراتيجية تحسين توقيت النتائج والتقارير المالية ونوعيتها. ويتطلب هذا استثمارات في الأساليب، مثل برنامج الإبلاغ، وفي السكان.

٨١ - وأحرزت اتصالات المكتب تقدماً ملحوظاً، في القيام بخطوات، من بينها، إدخال موقع شبكي عام جديد وشعار جديد. ويتعين على هذه المنظمة أن تكفل استمرارها في تعزيز قدرتها على تقديم مواد الاتصال واضحة ودقيقة. وسيتعين على المكتب، على وجه

الخصوص، الإفصاح عن خطته الاستراتيجية بوضوح، والتزامه الثابت بالأمم المتحدة، والمجالات التي يركز عليها.

٨٢ - وعلى الرغم من أن المكتب ليس لديه جدول أعمال للسياسات، يجب أن يسعى، باعتباره منظمة عامة ذات التزام بالشفافية والمساءلة، إلى إتاحة المعلومات عن أنشطته للدول الأعضاء والجمهور. ولا بد له أيضا من أن يضع رسالة متماسكة عن قيمه وأغراضه ونتائجه، يقدم فيها حجة دامغة لصالح المكتب بوصفه شريكا محتملا ومكانا صالحا للعمل.

الهدف ١-٢ أن يصبح المكتب مقدم خدمات مختارا

٨٣ - تعود الشراكات الطويلة الأجل بالفائدة على المكتب وعلى شركائه. إذ إن الاتفاقات الجديدة الموقعة في عام ٢٠٠٨ مع الأمانة العامة للأمم المتحدة، والمفوضية الأوروبية (اتفاق مالي وإداري)، والبنك الدولي (اتفاق إطاري للإدارة المالية واتفاق مبادئ استثمارية)، توفر أساسا لإقامة شراكات أمتن. وستُعطى أولوية لعقد اتفاقات إضافية مع صندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومصارف التنمية الإقليمية.

٨٤ - وفي حزيران/يونيه ٢٠٠٩ عقد المكتب شراكة استراتيجية جديدة مع شريكه الرئيسي، وهو البرنامج الإنمائي. ويرسم الاتفاق بوضوح حدود عمل كل من المنظمتين، ويشمل، في الوقت نفسه، إمكانية العمل معا عندما تثبت قيمة هذا التعاون بالنسبة لكل من المنظمتين ولتحقيق النتائج. ويستند هذا الاتفاق، من بين ما يستند إليه، إلى تغيير ترتيبات الإدارة للمكتب عن طريق قرار المجلس التنفيذي ٣٥/٢٠٠٨. ويتناول المسائل التنفيذية، التي تنص على المعاملة بالمثل والمساءلة المتبادلة عندما يقدم المكتب خدمات تتعلق بتنفيذ برامج البرنامج الإنمائي ومشاريعه وأنشطته، ويوضح دور المنسق المقيم للأمم المتحدة/الممثل المقيم للبرنامج الإنمائي بوصفه ممثلا للمكتب على الصعيد القطري.

٨٥ - وسيعمل المكتب على زيادة إسهامه في الأمم المتحدة وتعزيز مشاركته ومساهماته في اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة، ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، وأفرقة الأمم المتحدة الإقليمية والقطرية، وعمليات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في الميدان، بتقديم دعم للتنفيذ بوصف المكتب مقدما للخدمات المشتركة. ويتطلب هدف ترسيخ المكتب باعتباره مقدم خدمات مختارا وجود إدارة مثابرة ومتجاوبة للعلاقات مع العملاء على جميع الصُّعد، ميسرة من خلال السياسات والوسائل والتدريب؛ ومن خلال التواصل مع شركاء اللجنة الرفيعة المستوى؛ وقبل كل شيء، من خلال حسن الأداء.

الهدف ٣-١ تعزيز القدرات لخدمة الحكومات

٨٦ - مع ازدياد طلب الحكومات على الخدمات، يتعين على المكتب أن يحرص على توفير خدمات تتسم بالجودة وحسن التوقيت والتكلفة. وسيتم تعزيز سياسات وأدوات تنفيذ المشاريع ذات الصلة كما سيتم تدريب الموظفين لدعم هذا الأمر.

٨٧ - وسيعمل المكتب بشكل وثيق مع شركاء الأمم المتحدة، ولا سيما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وكذلك مع الدول الأعضاء، لتحديد مساهماتها في تنمية القدرات الوطنية، مع التركيز على القدرة على تنفيذ المشاريع والهياكل الأساسية، بما في ذلك توفير الصيانة لحماية الاستثمارات.

٨٨ - وفي الدول الضعيفة على وجه الخصوص - وكذلك في البلدان الأقل نمواً والبلدان المنخفضة الدخل، وأحياناً في البلدان ذات الدخل المتوسط - سيطلب من المكتب أن يعمل مؤقتاً على سد الفجوات في القدرات الوطنية وذلك بتقديم خدمات تنفيذ المشاريع مباشرة في مجالات تركيزه. وبالقيام بذلك، يجب أن يتولى مسؤولية متزايدة عن العمليات الجزئية والعمل داخل أنظمة البلد.

٨٩ - ومع ازدياد طلب الحكومات مباشرة على خدمات المكتب، يتعين على المنظمة أن تضع إطاراً شاملاً للمساءلة تجاه الحكومات وذلك من خلال إبرام اتفاقات تشمل الموظفين والأصول التابعة لها والأنشطة التي تقوم بها. وفي المواقع المحددة التي أقام فيها المكتب وجوداً إقليمياً أو قوطياً، سيتم تيسير العلاقات مع الحكومات بتعيين عدد من كبار الموظفين في المكتب كممثلين للمكتب في الحكومات المعنية. وتشبه هذه الترتيبات الترتيبات التي تمنحها الجمعية العامة إلى صندوق الأمم المتحدة للسكان، وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان. وبالرغم من هذه الترتيبات المباشرة مع الحكومات، سيظل استخدام نظام المنسق المقيم للأمم المتحدة/الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوصفه ممثل المكتب القاعدة المعمول بها. وسيطبق المكتب أكثر الحلول أهمية والفعالة من حيث التكلفة على أساس كل بلد على حدة.

جيم - منظور إجراءات تسيير الأعمال

٩٠ - ينبغي أن تعادل خدمات المكتب أو تفوق أي جهة أخرى مقدمة للخدمات في مجالات تركيزه. وتم تحديد هدف استراتيجي واحد وهدف أداء استراتيجي واحد للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣.

٢ - إجراءات تسيير الأعمال

١-٢ تعزيز القدرة التشغيلية للمكتب

١-١-٢ تحسين عملية كفاءة وفعالية ممارسات المكتب

٩١ - أحرز المكتب تقدماً في وضع السياسات العامة، وتبسيط إجراءات تنظيم الأعمال، وتطوير وإدارة نظم الدعم. ويوضح النظام المالي والقواعد المالية الجديد السلطة والأدوار والمسؤوليات، ويتواءم مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٩٢ - وبموجب الخطة الاستراتيجية يقوم المكتب بوضع هيكل للممارسات للمساعدة في تحسين الأداء من حيث الجودة والتوقيت وتكلفة الخدمات. وقد شجعت أوساط الممارسين التابعة للمكتب، التي ترسخت على مدى العامين الماضيين، على اتباع سبل عمل تشاركية عالمية. وسيتوقف تحقيق معايير الأداء على المستويات العالمية وصيانتها على القدرة على تحقيق الجودة والاتساق المؤسسي في سائر المنظمة. وستعمل ممارسات الدعم الإدارية والتنفيذية للمكتب على تحقيق ذلك.

الهدف ١-٢ تعزيز القدرة التشغيلية للمكتب

٩٣ - في إطار "رؤساء الممارسات العالميين"، ستؤدي كل ممارسة من الممارسات الإدارية الأربع إلى تحسين أدائه واكتساب تأهيل خارجي، في إطار نظام إدارة متماسك يتوافق مع المعيار الإداري الموحد ٩٠٠١ من معايير المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. كما سيضطلع الرؤساء بمسؤوليات لدعم الشراكات الاستراتيجية، وتطوير تنظيم الأعمال، وكفالة الجودة، وقبول التزامات جديدة كل في مجالات اختصاصه.

٩٤ - وفي إطار رؤساء الممارسات العالميين، ستؤدي كل ممارسة من ممارسات التنفيذ الإدارية الخمس إلى تحسين الأداء استجابة لاحتياجات الشركاء. وعند الاقتضاء - كما هو الحال بالنسبة للهيكل الأساسية، والمستحضرات الصيدلانية، وإزالة الألغام - سيعمل المكتب على موازنة عمله مع المعايير الدولية أو الوطنية. وستوضع آليات لتقييم الأداء وكفالة استمرار فرادى ممارسات دعم التنفيذ لإجراء استعراض سنوي.

دال - منظور السكان

٩٥ - يتوخى موظفو المكتب الالتزام والتفاني في عملهم. وستعمل المنظمة على زيادة تعزيز هذا المورد القيمي. وتم تحديد هدف استراتيجي واحد وثلاثة أهداف للأداء الاستراتيجي.

٣- الأشخاص

١-٣ تحسين توظيف الأشخاص الموهوبين وتطويرهم وظيفيا والاحتفاظ بهم

١-١-٣ تحسين كفاءات العاملين

٢-١-٣ تعزيز التنوع في القوى العاملة

٣-١-٣ زيادة الحوافز لدى الموظفين والاحتفاظ بهم

الهدف ١-٣ تحسين توظيف الأشخاص الموهوبين وتطويرهم وظيفيا والاحتفاظ بهم

٩٦ - في إطار استراتيجية تيسير الأعمال للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩، استثمر المكتب كثيرا في العاملين فيه. وتتناول السياسات العامة والتعليمات الجديدة تعيين الموظفين، وتناوب الموظفين، وإدارة التعاقب، والتوازن بين الجنسين، وتعيين وإدارة فرادى المتعاقدين. وتم تنفيذ إطار يتواءم مع الكفاءات مع توصيف الوظائف والرتب، ونظام تقييم الأداء والنتائج على شبكة الإنترنت. وقد تحققت خطوات كبيرة في مجال التعلم.

٩٧ - وسيتم تعميق هذه المبادرات جميعها في إطار الخطة الاستراتيجية. وستمنح الأولوية لكفالة مجموعة متنوعة ومتوازنة من الرجال والنساء من مختلف البلدان والثقافات. وسيتم استهداف وقياس ذلك على جميع مستويات المنظمة.

٩٨ - وستتم متابعة التعلم بقوة مع التركيز على التأهيل الخارجي. وبالإضافة إلى تحسين عمليات تقييم الأداء الفردي القائم على أساس الاتفاقات المستهدفة، ينبغي أن يؤدي ذلك إلى تحسين أداء المنظمة إلى درجة كبيرة.

٩٩ - ويعد الاحتفاظ بالموظفين مشكلة قديمة. وينبغي أن يؤدي استحداث برنامج منفتح لتصنيف الوظائف وسياسة جديدة للمكافآت والجزاءات، بالإضافة إلى المبادرات المذكورة أعلاه، إلى تخفيض معدلات التناقص إلى مستويات مقبولة.

هاء - المنظر المالي

١٠٠ - تتطلب عمليات المكتب وضعاً مالياً آمناً، ويتمثل هدفه في تحقيق استقرار مالي طويل الأجل، وإدارة المخاطر. وتم تحديد هدفين استراتيجيين اثنين، لكل منهما هدف استراتيجي للأداء.

٤ - الأمور المالية

١-٤ الجدوى المالية المستدامة

١-١-٤ تحسين الأداء المالي

٢-٤ الضوابط المالية القوية والإدارة

١-٢-٤ التخفيف من حدة المخاطر من الناحية المالية

ومن حيث السمعة

الهدف ١-٤ الجدوى المالية المستدامة

١٠١ - يجب على المكتب، بوصفه منظمة تتمتع بتمويل ذاتي تام، أن يكسب إيرادات كافية وأن يضبط نفقاته الإدارية، بما في ذلك الاستثمارات اللازمة في القدرة التشغيلية، لتلبية أهداف الإيرادات الصافية التي حددها المجلس التنفيذي لكل فترة من فترات السنتين. وتقع مسؤولية كفاءة تلبية المكتب لهذه الأهداف وغيرها من الأهداف المالية الرئيسية على عاتق المدير التنفيذي وترتبط ارتباطا وثيقا بتفويض السلطة الذي يتمتع به.

١٠٢ - وقد ازداد الاحتياطي التشغيلي باطراد خلال السنوات الثلاث الماضية. ومن المقرر تجديده بالكامل قبل نهاية دورة التخطيط الاستراتيجي. وسيتم تنقيح سياسة استرداد التكاليف والتسعير سنويا. وفي هذا الصدد، من مصلحة المكتب المساهمة في التنسيق في إطار اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى. ويجب تحسين قدرة المكتب على تقدير التكاليف وتحديد مستويات الرسوم لتفادي الارتباطات المالية غير السليمة. ويجب وضع إدارة المخاطر (الهدف ٢-٤) لتقليل من الخسائر الاستثنائية. ومن الأمور الحيوية بالنسبة للخطة الاستراتيجية القدرة على تمويل الاستثمارات اللازمة لكفاءة الجودة والالتزام بالمواعيد والقدرة التنافسية لخدمات المكتب.

١٠٣ - وعند وضع الصيغة النهائية لهذا التقرير، يصعب التنبؤ بتأثير الأزمة المالية العالمية وتقلبات أسعار العملات على المكتب. ويتطلب الوضع توخي اليقظة واتخاذ قرارات إدارية قاسية. وبالاقتران مع تأثير مبادئ إقرار الإيرادات التابعة لمعهد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، يعمل المكتب حاليا في إطار سيناريوهين للتنفيذ والإيرادات ذات الصلة في سنة الأساس ٢٠٠٩، وهما "بلوغ الهدف" و "٢٥ في المائة أقل من الهدف". وبالمثل، يستند التخطيط الأولي لعام ٢٠١٠ على أساس سيناريوهين اثنين، واحد لعدم النمو والآخر للانكماش. وفي حين يجب إدارة هذه المنظمة بشكل لا تُستترَف به مواردها التشغيلية، يجب

عدم استبعاد التخفيض المؤقت. وسيضع المكتب أرقام التخطيط لفترة السنتين المقبلة في الربع الأخير من عام ٢٠٠٩، وسيقترحها على المجلس التنفيذي مع ميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ للموافقة عليها في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠.

الهدف ٤-٢ الضوابط المالية القوية والإدارة

١٠٤ - اتخذت عدة تدابير لكفالة تحسين الضوابط المالية: فقد أنشئ مكتب المراجعة الداخلية للحسابات واللجنة الاستشارية للاستراتيجيات ومراجعة الأداء، ويتناول إطار الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر موضوع المساءلة عن الأموال التي يعهد بها إلى المكتب، ويوفر نظام تأمين للمكتب قدرا من الحماية من توقف سير الأعمال، أو وقوع جريمة، أو التقاضي من قبل العملاء أو المقاولين؛ واستحدثت مهام لموظف الأخلاقيات، بدعم من إطار للسياسة العامة تتناول حماية المبلغين عن المخالفات؛ وتم تعيين موظفين ماليين يتمتعون بتأهيل أفضل، واستحدثت خطط للتدريب؛ وصدر نظام مالي وقواعد مالية جديدة؛ وساعد استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين التقارير المالية والرقابة.

١٠٥ - وبأخذ هذه المبادرات كخلفية أساسية، سُبذِل جهود متضافرة لإدارة جميع أنواع المخاطر والحد منها، بما في ذلك سوء الإدارة والغش، وإنفاذ المساءلة على جميع مستويات المنظمة. وسُتعزيز قدرات المكاتب الإقليمية على الرقابة. وسيقدم المكتب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كموعِد مستهدف في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢ للتنفيذ التام.

١٠٦ - ولم تكن مراجعة الحسابات للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ التي أجراها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة مشفوعة بتحفظ، مما عكس اتجاه فترات السنتين الثلاث السابقة. ويتعين على المكتب بناء اتجاه إيجابي والحصول على تقارير مراجعة حسابات غير مشفوعة بتحفظ من مجلس مراجعي الحسابات الرئيسية.

سادسا - التنفيذ: تقديم المشورة والرقابة المستقلة

ألف - مقدمة

١٠٧ - يدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية أدوات إدارية تستند إلى نسخة القطاع العام من "السجل المتكامل"^(١٤) معززة باتفاقات مستهدفة مع المديرين، بالإضافة إلى خطط تيسير عمل سنوية وميزانيات تقوم على أساس النتائج. وسيقوم المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا

(١٤) *The Balanced Scorecard for Public Sector Organizations*. Robert S. Kaplan, Harvard Business School, 1999.

باستعراض التقدم المحرز بشكل فصلي. وستُقيم الخطط السنوية واستعراضات الأداء مساهمات المديرين وغيرهم من الموظفين كل في منصبه.

١٠٨ - وسيستفيد المدير التنفيذي من الرقابة المستقلة والمشورة من المجلس التنفيذي، ومن مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، ومكتب التدقيق الداخلي في المكتب، فضلا عن اللجنة الخامسة للجمعية العامة. وترد مشورة مستقلة من اللجنة الاستشارية للاستراتيجيات ومراجعة الأداء، واللجنة الاستشارية للسياسات، واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، التي تقدم المشورة للمجلس التنفيذي.

باء - الرقابة المستقلة

١٠٩ - استعرض المجلس التنفيذي تنفيذ استراتيجية تيسير الأعمال للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩ في تقارير سنوية قدمت في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩. وسيقدم التقرير النهائي في الدورة السنوية لعام ٢٠١٠.

١١٠ - وسيتم استعراض تنفيذ الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ في تقارير سنوية، وخاصة التقرير الذي سيقدم في الدورة السنوية لعام ٢٠١١، والذي سيشكل الأساس لميزانية فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣. وستتم معالجة جوانب تنفيذ الاستراتيجية في البيانات والتقارير المالية المعتمدة التي يقدمها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة.

١١١ - ويلتزم المكتب بتحسين تقديم التقارير المتعلقة بالنتائج التشغيلية والإدارية، ويسعى إلى الحصول على توجيهات تتعلق بسبل تحسين نوعية التقارير ومدى أهميتها. كما سيسعى المكتب إلى الحصول على الآراء المتعلقة بإدخال تغييرات على الخطة الاستراتيجية خلال سنواتها الأربع، وسيقدم تقريره النهائي عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الدورة السنوية لعام ٢٠١٤.

١١٢ - وسيقدم مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة تقارير مراجعة الحسابات إلى المجلس التنفيذي لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١، ثم سنويا. وسيتم ذلك في الدورة العادية الأولى، وستكون مشفوعة بتعليقات الإدارة. وسيقدم المكتب أيضا تقارير منتظمة عن تنفيذ توصيات مراجعة الحسابات.

١١٣ - ويجري مكتب المراجعة الداخلية للحسابات مراجعة الحسابات في المقر والمكاتب الإقليمية، ومراكز العمليات والمشاريع. وتتحدد تغطية مراجعة الحسابات سنويا بواسطة تقييمات متعمقة عن المخاطر على المنظمة. وتؤدي نتائج المراجعة الداخلية إلى تصحيح مسار

العمل وتصرفات الإدارة. وتعرض تقارير المراجعة الداخلية وتعليقات الإدارة على المجلس في الدورة السنوية.

جيم - المشورة المستقلة

١١٤ - تقدم اللجنة الاستشارية للاستراتيجيات ومراجعة الأداء مشورة مستقلة إلى المدير التنفيذي بشأن القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة. وتقدم المشورة في إعداد الخطة الاستراتيجية وتقديم المشورة بشأن تنفيذها، بما في ذلك التغييرات التي قد تدعو إليها الحاجة.

١١٥ - وعملا بقرار المجلس التنفيذي ٣٥/٢٠٠٨، شُكلت اللجنة الاستشارية للسياسات لتقديم المشورة إلى المدير التنفيذي بشأن دور المكتب في منظومة الأمم المتحدة. وستعقد اللجنة التي تضم في عضويتها ممثلا برتبة وكيل أمين عام عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وإدارة الدعم الميداني، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وإدارة الشؤون الإدارية، ورئيس اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، بالإضافة إلى مكتب الأمم المتحدة للشؤون القانونية بحكم المنصب، اجتماعا مرتين في السنة. وقدمت تعليقات على المشروع الأول للخطة الاستراتيجية في اجتماعها الافتتاحي في أيار/مايو ٢٠٠٩.

١١٦ - وستشمل الخطة الاستراتيجية فترتين اثنتين لميزانية فترة السنتين وهما ٢٠١٠-٢٠١١ و ٢٠١٢-٢٠١٣. وستقدم اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية المشورة إلى المجلس التنفيذي بشأن مقترحات الميزانية التي يقدمها المدير التنفيذي.

١١٧ - وبالإضافة إلى الترتيبات الرسمية، سيسعى المكتب للحصول على تعليقات من شركائه من خلال الاستطلاعات الاستقصائية السنوية وفي كل فرصة متاحة للحوار. وسيتم ذلك على جميع المستويات التي تشمل أداء المنظمة ككل، من الوحدات والممارسات، وحتى فرادى المشاريع.