

Distr.: General  
1 July 2011  
Arabic  
Original: English

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



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١١  
٦ إلى ٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١١، نيويورك  
البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت  
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين  
٢٠١٢-٢٠١٣

موجز

يصل مجموع تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ إلى ١٤٨,٧ مليون دولار. والموارد موجهة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمكتب للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ (DP/2009/36). وإدراكاً للشكوك الكبيرة المرتبطة بإسقاطات الإيرادات، فإن المكتب لا يزال يتوخى الحذر في وضع الميزانية، ولا يستهدف بالتالي إلا نمواً حقيقياً صفرياً في موارد الإدارة لفترة السنتين. ويعكس ذلك تركيز المكتب على تحقيق فعالية التكاليف.

وبالنسبة للمكتب، وفي المرحلة التي بلغها حالياً من النضج التنظيمي، يمثل وجود احتياطي تشغيلي تم تجديده بالكامل درجة مهمة من الاستدامة المالية للمنظمة وجدوى نموذجها في تسيير الأعمال كجهة تمول نفسها بالكامل من جهات تقديم الخدمات في الأمم المتحدة.



ويضيف الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام ٢٠١٢ إلى التحديات المرتبطة بإعداد هذه الميزانية. ويقدر أن الأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية سيؤثر على الإيرادات الصافية الفعلية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ بقرابة ١٣ مليون دولار، وهو ما يرجع أساساً إلى تأخر إثبات الإيرادات.

ومع هذه التقديرات للميزانية، يضع المكتب لنفسه هدفاً طموحاً للغاية يتمثل في توليد هوامش كافية بحيث تظل الاحتياطات التشغيلية أعلى من الحد الأدنى المطلوب بحلول نهاية عام ٢٠١٣ على الرغم من التأثير الذي ستركه المعالجات المحاسبية المتصلة بالمعايير المحاسبية الدولية على النتائج الفعلية. ويُترجم ذلك إلى هدف إيرادات صافية صفرية لفترة السنتين المقبلة بعد استيعاب الآثار المترتبة على المعايير المحاسبية الدولية والاعتمادات العادية.

ويتواءم شكل ميزانية المكتب مع النهج المنسق للميزنة القائمة على أساس النتائج الذي يتبعه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف). ويتمحور عرض الميزانية حول إطار النتائج الإدارية للمكتب الذي يرمي إلى تعزيز ودعم مساهمات المكتب في الأمم المتحدة وشركائها على النحو المبين في الخطة الاستراتيجية للمكتب.

وتدعم تقديرات الميزانية الأولويات الرئيسية الرامية إلى زيادة كفاءة وفعالية المكتب. وقد قام المكتب بتطوير ممارساته في الإدارة ودعم التنفيذ استجابة لطلب الشركاء في مجالات معينة، ويظل استمرار تعزيز تلك الممارسات يمثل أولوية للمكتب. وتتجلى الجهود المبذولة لتعزيز نوعية منجزات المكتب عن طريق التحسين المستمر، فضلاً عن تعزيز الشفافية والمساءلة، من خلال مواصلة تبني معايير أفضل الممارسات الدولية. كما يجري توجيه الموارد نحو تحسين قدرة المكتب على المساعدة في تنمية قدرات الشركاء على التنفيذ في المجالات التي تدخل ضمن ولاية المكتب وعوامل كفاءته الأساسية.

عناصر مقرر

قد يرغب المجلس التنفيذي في أن: قد يرغب المجلس التنفيذي في: (أ) أن يوافق على الإيرادات الصافية المستهدفة، مع الاعتراف بالآثار المحاسبية التي ستترتب على الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية؛ (ب) الموافقة على نتائج الإدارة المنقحة وما يرتبط بها من توجيه للموارد.

## المحتويات

## الصفحة

٦	.....	أولاً - السياق الاستراتيجي
٦	.....	المجلس التنفيذي والجمعية العامة يؤكداً من جديد ولاية المكتب
٦	.....	النتائج التشغيلية تحدد المجالات التي يسهم فيها المكتب في النتائج التي يحققها الشركاء
٨	.....	النتائج الإدارية تدعم وتعزز المساهمات في أعمال الأمم المتحدة والشركاء الآخرين
٩	.....	ثانياً - السياق المالي
٩	.....	إسقاطات فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ تشير إلى تحقيق الإيرادات الصافية المستهدفة
١٠	.....	الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية يؤخر إثبات الإيرادات التأخير ويغير معاملة الأصول
١١	.....	إعداد الميزانية وتنفيذها يعكسان الحقائق على أرض الواقع
١٢	.....	إسقاطات فترة السنتين ٢٠١٢-١٣ تبين انخفاضاً في الرسوم ونحواً في إجمالي الإيرادات
١٤	.....	الإبقاء على الاحتياطي التشغيلي في الحد الأدنى المطلوب، مع هامش للتأمين إزاء مستقبل غير مؤكد
١٥	.....	ثالثاً - إطار النتائج الإدارية والميزانية
١٦	.....	أهداف المؤسسة هي التي تدفع الأداء في جميع أنحاء المنظمة
١٧	.....	مواءمة النتائج الإدارية والميزانية مع الهيكل العالمي للمكتب
١٩	.....	النتائج الإدارية للمكتب وميزانيته في المجموعات الوظيفية المنسقة
٣٠	.....	رابعاً - تقديرات الميزانية لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣
٣٠	.....	نمو حقيقي صفري في الموارد الإدارية
٣١	.....	تكاليف الموظفين تعكس تعزيز القدرة الأساسية
٣٢	.....	التكاليف غير المتعلقة بالموظفين تعكس الحد من التكاليف
٣٣	.....	الاعتمادات المحتملة لتغطية الخصوم والمخاطر مستقبلاً

## الجداول

- الجدول ١ - الموارد المرصودة للنتائج الإدارية حسب المجموعات الوظيفية ..... ٢٠
- الجدول ٢ - الوظائف حسب الفئة والموقع، الفترتان ٢٠١٠-٢٠١١ و ٢٠١٢-٢٠١٣ ... ٣٢

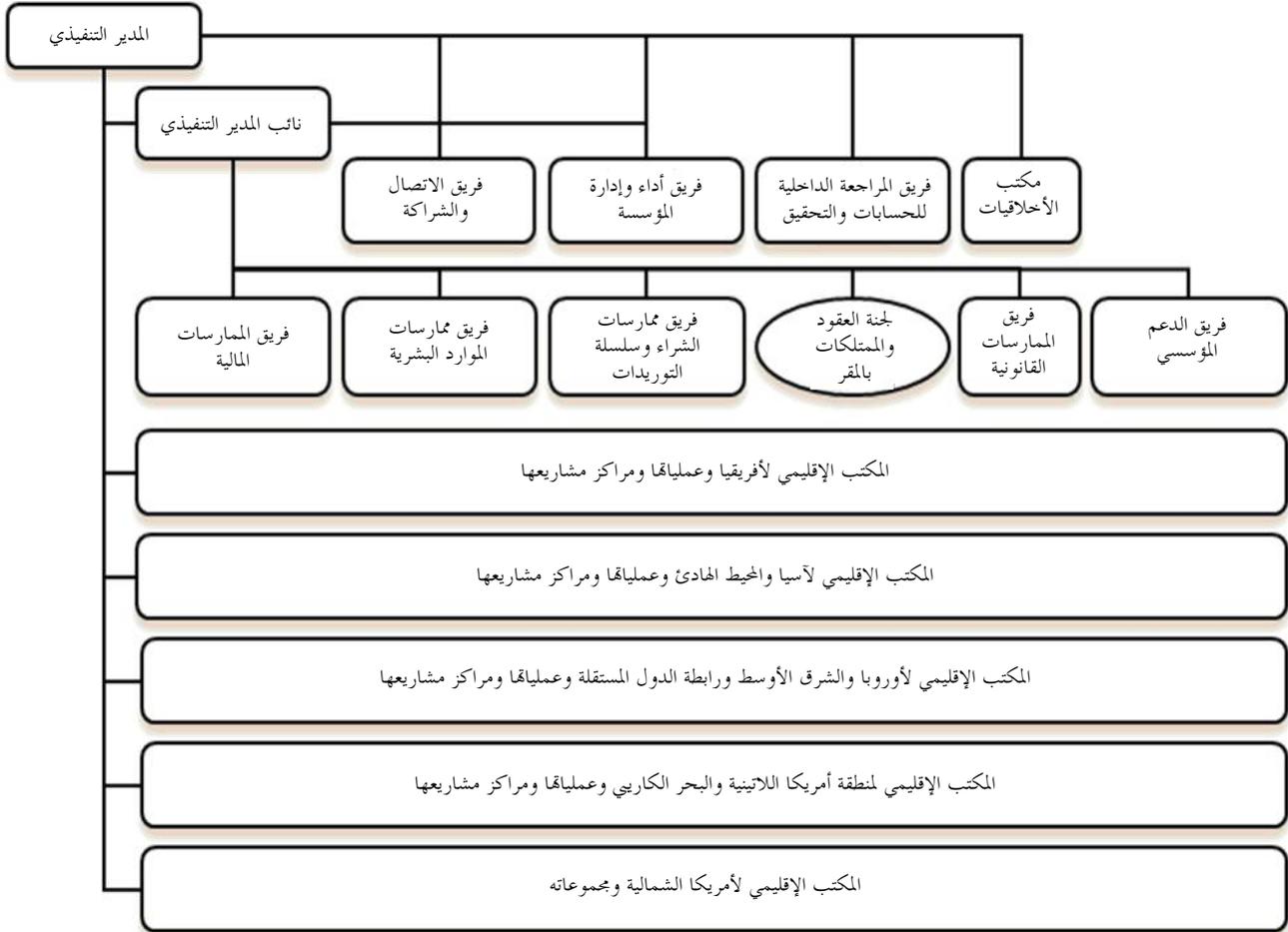
## الأشكال

- الشكل الأول - الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ..... ٥
- الشكل الثاني - تقديرات الميزانية كنسبة من إجمالي الإنفاق للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ ..... ١٣
- الشكل الثالث - اتجاهات الإيرادات الإجمالية، حسب مصدر الدخل ..... ١٤
- الشكل الرابع - إطار النتائج الإدارية ..... ١٦
- الشكل الخامس - مواءمة الأنشطة الأساسية للمنظمة مع الوظائف المؤسسية ..... ١٧
- الشكل السادس - تعاقب السجل المتكامل لقياس الإنتاج عبر الوظائف والكيانات المؤسسية في الهيكل العالمي ..... ١٨
- الشكل السابع - المجموعات الوظيفية المنسقة والوظائف المؤسسية والأنشطة الأساسية للمكتب ... ١٩

## الجداول الموجزة

- الجدول الموجز ١ - خطة الموارد ..... ٣٤
- الجدول الموجز ٢ - التغييرات المقترحة في الوظائف العليا ..... ٣٥
- الجدول الموجز ٣ - تقديرات الميزانية حسب فئة الإنفاق ..... ٣٥

الشكل الأول  
الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



## أولا - السياق الاستراتيجي

١ - إن الالتزام باتساق أهداف الأمم المتحدة والمساهمة في النتائج التي يحققها الشركاء الرامية إلى تحسين حياة الناس، والتي ترسم الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من الأهداف المتفق عليها دولياً الطريق إليها، تحتل جميعها موقعاً محورياً بالنسبة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

### المجلس التنفيذي والجمعية العامة يؤكداً من جديد ولاية المكتب

٢ - يسهم المكتب في توسيع قدرة منظومة الأمم المتحدة وشركائها على تنفيذ عمليات بناء السلام والتنمية والعمليات الإنسانية ذات الأهمية بالنسبة للمحتاجين. ويسترشد المكتب، في قيامه بذلك، بالاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات، وما يعقبه من استعراض للسياسات تقوم به الجمعية العامة. وقد أوضح مقرراً المجلس التنفيذي ٢٥/٢٠٠٩ و ٢١/٢٠١٠ ولاية المكتب في الآونة الأخيرة.

٣ - وقد أكدت الجمعية العامة في قرارها ١٧٦/٦٥ مجدداً ولاية المكتب على النحو الوارد في مقرر المجلس التنفيذي ٢٥/٢٠٠٩، الذي ينص، في جملة أمور، على ولاية "مكتب خدمات المشاريع... بالعمل كمقدم للخدمات لوكالات منظومة الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها، والمؤسسات المالية الدولية والإقليمية، والمنظمات الحكومية الدولية، والحكومات المانحة والمستفيدة، والمنظمات غير الحكومية، ومؤسسات ومنظمات القطاع الخاص... وعلى دوره باعتباره مورداً محورياً لمنظومة الأمم المتحدة في مجال إدارة المشتريات والعقود وكذلك في تطوير الأشغال المدنية والهياكل الأساسية المادية، بما يشمل الأنشطة ذات الصلة لتنمية القدرات".

### النتائج التشغيلية تحدد المجالات التي يسهم فيها المكتب في النتائج التي يحققها الشركاء

٤ - تم في عام ٢٠٠٩ إقرار الخطة الاستراتيجية للمكتب للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ (DP/2009/36)، مما حقق موافقة فترة التخطيط مع الشركاء الرئيسيين للأمم المتحدة. وتعرض الخطة الاستراتيجية إطار النتائج التشغيلية للمكتب، الذي يشمل أربعة أهداف للمساهمات، تحدد المجالات التي يسهم فيها المكتب في النتائج التي يحققها الشركاء؛ بالإضافة إلى ثلاثة شواغل عامة بالنسبة لعمليات المكتب.

(أ) أهداف مساهمات المكتب:

١ - إعادة بناء السلام والاستقرار بعد انتهاء النزاع

- ٢ - الإنعاش المبكر للمجتمعات المتضررة من الكوارث الطبيعية
- ٣ - قدرة الناس على تطوير اقتصاداتها والحصول على الخدمات الاجتماعية
- ٤ - الاستدامة البيئية والتكيف مع تغير المناخ

(ب) الشواغل التشغيلية العامة:

- ١ - المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة
- ٢ - تطوير القدرات الوطنية
- ٣ - الاستدامة البيئية

وتعرض الخطة الاستراتيجية الخطوات التي يتخذها المكتب سعياً لتحقيق رؤيته: "... إرضاء الشركاء دوماً بتقديم خدمات إدارية نقي. بمعايير ذات مستوى عالمي من حيث الجودة والسرعة وفعالية التكلفة". وإحدى السمات الهامة ذات الصلة للخطة الاستراتيجية هي تركيز عمل المكتب بحيث يمكنه أن يسهم بأقصى قدر ممكن في النتائج التي يحققها الشركاء، والتي بدورها ستساعد على بناء التفوق التشغيلي في هذه المجالات. كما أكدت الجمعية العامة التوجه الرئيسي لهذه الرؤية عندما سلمت في قرارها ١٧٦/٦٥ بأن "تقديم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خدمات تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة للشركاء في مجالات إدارة المشاريع والموارد البشرية والإدارة المالية والخدمات المشتركة/المتقاسمة يمكن أن يسهم بشكل قيم في هذه المجالات".

٥ - وتستفيد الخطة الاستراتيجية من الدروس المكتسبة من تنفيذ استراتيجية عمل المكتب للفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٩، التي تركزت على إعادة بناء الاستقرار المالي من خلال تحسين درجة رضا العملاء، والأخذ بأرقى الممارسات وأشكال الأداء في تسيير الأعمال، وتعزيز كفاءة قوة العمل وحماسها.

٦ - وقد تحقق الكثير: فقد أصبح المكتب بالفعل عضواً فاعلاً يحظى بالتقدير بدرجة أكبر بين أفرقة الأمم المتحدة القطرية؛ وثبتت الحدود المالية للمكتب على مدار خمس سنوات متتالية؛ وصار هناك قدر أكبر من المساءلة والشفافية، فضلاً عن تعزيز إدارة المخاطر والضوابط الداخلية والرقابة. ولم تسفر المراجعة الخارجية لحسابات المكتب للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ عن أية ملاحظات، وحقق المتطلبات الدنيا المطلوبة للاحتياطي التشغيلي في نهاية عام ٢٠٠٩، أي قبل سنتين من الهدف المحدد في تقديرات ميزانية ٢٠١٠-٢٠١١.

وبذلك، يكون المكتب قد قطع خطوات هامة نحو استكمال عملية الإصلاح المالي للمنظمة التي تجري منذ عام ٢٠٠٦. أما المسائل المعلقة، فتتعلق بالخصوم السابقة، ويعمل المكتب بشكل منهجي مع الأطراف المعنية من أجل حل هذه المسائل.

### النتائج الإدارية تدعم وتعزز المساهمات في أعمال الأمم المتحدة والشركاء الآخرين

٧ - بالاستفادة من هذه الإنجازات، تعطي تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ الأولوية لمبادرات استراتيجية معينة تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والمساهمة في النتائج التي يحققها الشركاء. وتشمل هذه المبادرات مواصلة تحسين ممارسات تسيير الأعمال التي تتماشى مع المعايير العالمية، وإنجاز الأعمال التحضيرية لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية، وغير ذلك من تدابير تعزيز الشفافية والمساءلة. كما يجري إيلاء الأولوية لتعزيز إدارة المشاريع كمجال من مجالات الممارسة التي توفر التوجيه والأدوات والتدريب على صعيد السياسات العامة للعاملين في جميع أنحاء العالم، فضلاً عن تعزيز إدارة المعرفة في مجالات التركيز التي ينصب عليها عمل المكتب، وقدرة المكتب على المساعدة في بناء قدرات التنفيذ الوطنية التي تدخل في نطاق ولايته.

٨ - وتمشيا مع الطموح الذي تتضمنه الخطة الاستراتيجية، سعى المكتب إلى الحصول على شهادات خارجية فيما يتعلق بوظائف الإدارة الرئيسية وعمليات تسيير الأعمال والموظفين. وفي حزيران/يونيه ٢٠١١، أسفرت هذه الجهود عن حصول المكتب على شهادة "الأيزو ٩٠٠١" ISO 9001 لنظم إدارة الجودة. وأصبح المكتب أول منظمة من منظمات الأمم المتحدة تحصل على شهادة النظم العالمية لإدارة الجودة من المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس "الأيزو ٩٠٠١". كجزء من هذه العملية، قام المكتب بتوثيق ممارسات تسيير الأعمال الأساسية في منشوره، نظام إدارة الممارسات والجودة. وخلال سلسلة من التقييمات التي أجرتها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO في عام ٢٠١١، أثبت المكتب أنه يتبع على الدوام هذه العمليات ويواصل صقلها على جميع المستويات.

٩ - وخلال عام ٢٠١١، حصل المكتب رسمياً على شهادة من المعهد المعتمد لترتيبات الشراء والإمداد في سياسات وإجراءات الشراء؛ وهو ما يعد إنجازاً كبيراً، فالمكتب هو الهيئة الوحيدة في الأمم المتحدة التي نالت هذا التقدير. وتبين هذه الشهادة أن المكتب يمتلك سياسات وعمليات وإجراءات سليمة في مجال الشراء، وهو ما قامت هيئة مستقلة بالتحقق منه ورصده.

١٠ - وتوضح الشهادات المذكورة أعلاه استفادة شركاء المكتب من ممارسات تسيير الأعمال التي تعكس أكثر المعايير الدولية تقدماً. وسيواصل المكتب إعطاء الأولوية هذه

الجهود الرامية إلى تعزيز وإظهار ما تنطوي عليه هذه الطريقة في العمل من جودة وسرعة وفعالية من حيث التكلفة. ومن المتوقع أن تستمر هذه الجهود في تحقيق الفوائد بالنسبة لنوعية منجزات المكتب، وكذلك لكل من الإيرادات وأنماط الإنفاق في تقديرات الميزانية الحالية والمقبلة.

١١ - ويعكس إطار النتائج الإدارية للمكتب، كما ورد في الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، النتائج التي لا بد وأن يسعى المكتب كمنظمة ذاتية التمويل إلى تحقيقها من أجل دعم وتعزيز قدرته على الإسهام في أعمال الأمم المتحدة وشركائها. ويتركز عرض تقديرات الميزانية على هذا الإطار، الذي تم تحديثه للتمكين من تنفيذ وتوصيل استراتيجية إدارة المكتب على نحو فعال. وبغية تحسين المنهجية المستخدمة، سيواصل المكتب دراسة الدروس المستفادة من تنفيذه لنظام الميزنة والإدارة على أساس النتائج، ودراسة خبرات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسيف، ضمن منظمات أخرى.

١٢ - وفي هذا السياق، يخطط المكتب لإدراج تقييم لخطته الاستراتيجية في تقريره السنوي لعام ٢٠١١، وهو ما سيوفر فرصة لاستكشاف السبل التي يحقق بها المكتب المزيد من القيمة للشركاء، مع الاحتفاظ للمنظمة في نفس الوقت بموقع استراتيجي يكون من شأنه أن يبقى على أهميتها لسنوات عديدة قادمة.

## ثانياً - السياق المالي

١٣ - يعرض هذا الفرع أولاً موجزاً للنتائج والإسقاطات المالية المؤقتة لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. ثم يعرض للآثار الرئيسية المتصلة بالميزانية التي ستترتب على الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام ٢٠١٢، قبل أن يقدم وصفاً للعملية المتبعة في إعداد هذه التقديرات للميزانية. ويفضي ذلك إلى عرض لإسقاطات فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣، فضلاً عن حالة الاحتياطي التشغيلي والتطور المتوقع له.

### إسقاطات فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ تشير إلى تحقيق الإيرادات الصافية المستهدفة

١٤ - كما ورد في الملامح المالية الرئيسية المعروضة في التقرير السنوي لعام ٢٠١٠، كان المكتب عند نقطة منتصف فترة السنتين في وضع جيد يمكنه من تحقيق الإيرادات الصافية التي يستهدفها للفترة ٢٠١٠-٢٠١١. وقد حقق المكتب نمواً كبيراً في إجمالي الإيرادات في عام ٢٠١٠ مع الحفاظ على النفقات الإدارية في نفس المستوى الذي كانت عليه في عام ٢٠٠٩، وهو ما يرجع الفضل فيه إلى تركيز المكتب الثابت على تحقيق فعالية التكاليف.

١٥ - ومن خلال نظمه للمعلومات الإدارية، يراقب المكتب النتائج بصورة متصلة، كما يراقب الأداء المالي في الوقت الحقيقي مقابل الأهداف المحددة. وقد شهد المكتب، في الأشهر الأولى من عام ٢٠١١، انخفاضاً في حجم الأعمال التي يتعهد بها وفي حجم ما ينجزه، وهو ما قد يرجع إلى الأزمة المالية التي تركت تأثيرها على ميزانيات الشركاء. وسوف يواصل المكتب ممارساته الإدارية التي تتوخى الحذر، بما يكفل استمرار الاستدامة المالية، حتى في حال الانخفاض المحتمل في اتجاهات الإيرادات. ولكن من الصعب تقدير نتائج الأحكام المحاسبية سلفاً، حيث أن ذلك يتطلب في الكثير من الحالات عقد اتفاقات مع المنظمات الشريكة، وتسويات بطريق التحكيم مع المتعاقدين، أو التزامات مالية من قبل المانحين.

١٦ - وفي وقت إعداد الميزانية، كان من الضروري وضع بعض الافتراضات فيما يتعلق بالأرصدة الافتتاحية المتوقعة لفترة السنتين المقبلة. واستناداً إلى هذه الافتراضات، فإن المكتب واثق بدرجة معقولة من أنه سيحقق الإيرادات الصافية المستهدفة لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١، أو يتجاوزها.

١٧ - وستتوقف الأداء المالي الفعلي للمكتب في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١، الذي سينعكس في البيان المالي المعتمد لفترة السنتين، على الإيرادات المحققة والنفقات المتكبدة حتى اليوم الأخير من عام ٢٠١١. كما أنه سيتأثر بقرارات الشطب أو أحكام الديون المدومة للالتزامات السابقة. وسيتم تقديم تقرير بالنتيجة الفعلية، وبأي أثر على التخطيط المستقبلي، إلى المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام ٢٠١٢.

### الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية يؤخر إثبات الإيرادات التأخير ويغير معاملة الأصول

١٨ - يصعب تقييم الأثر المحاسبي الذي سترتب على الأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام ٢٠١٢، وهو ما يتعين بالتالي رصده عن كثب وإدارته بعناية. ويقدر حالياً أن الانتقال من المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة إلى المعايير المحاسبية الدولية سيؤثر على الإيرادات الصافية الفعلية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ بقرابة ١٣ مليون دولار، وهو يرجع أساساً إلى تأخر إثبات الإيرادات التأخير واختلاف معاملة الأصول عند الأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية.

١٩ - وبمقارنة الممارسات المحاسبية التي يطبقها المكتب حالياً، وهي المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة، بالممارسات التي سيتم تطبيقها في إطار المعايير المحاسبية الدولية، يصبح من الواضح أن بعض الإيرادات التي كانت ستخضع للمحاسبة في ظل المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة في فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ لن تخضع لها الآن في فترة السنتين التالية.

ويُقدر التأثير السلبي على الإيرادات للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ بمبلغ ١٢ مليون دولار - وهو تأثير لمرة واحدة ولن يؤثر على نتائج فترات السنتين بعد عام ٢٠١٣.

٢٠ - وفي إطار المعايير المحاسبية الدولية، لن تُحسب تكلفة الأصول الإدارية للمكتب بكاملها عند حيازتها، بل ستم رسمتها واستهلاكها على مدى العمر الإنتاجي لها. ويُقدر صافي أثر هذا التغيير في الممارسات المحاسبية بمبلغ مليون دولار كتكاليف إضافية خلال فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣.

### إعداد الميزانية وتنفيذها يعكسان الحقائق على أرض الواقع

٢١ - وبغية ضمان الملكية والتعبير عن الحقائق على أرض الواقع، تشارك جميع مناطق المكتب في وضع تقديرات الميزانية. وقد تم إعداد إسقاطات الإيرادات من خلال عملية من شقين: فعلى مستوى المنظمة، استندت الإسقاطات إلى تحليل الأداء في الماضي، جنباً إلى جنب مع الافتراضات المقدمة من الإدارة العليا. وجرى استكمال هذا التحليل من خلال عملية للمشاركة من القاعدة إلى القمة، حيث طُلب من المناطق تقديم إسقاطات بالنسبة للمجالات التي تسهم أهم الإسهامات في الإيرادات، فضلاً عن المجالات التي يمكن أن يتوقع حدوث تغييرات كبيرة فيها. وكان انتهاء هذين السيناريوهين إجمالاً إلى نفس النتائج تقريباً بمثابة تأكيد بأن التقديرات تمثل أفضل ما يمكن التنبؤ به في اللحظة الراهنة.

٢٢ - وتماشياً مع الهيكل التنظيمي، سيكون تنفيذ الميزانية بصورة لامركزية من خلال المكاتب الإقليمية ومراكز العمليات ومراكز المشروعات ومجموعات المشاريع، التي ستخضع للمساءلة عن التوصل إلى الأهداف السنوي المتفق عليها. كما سيجري تنقيح وضع مختلف الكيانات في الهيكل التنظيمي على أساس العملية السنوية لتحديد الأهداف، وعمليات الاستعراض والتعديل أثناء التنفيذ.

٢٣ - ويعد رصد تنفيذ الميزانية والإبلاغ عنه جزءاً لا يتجزأ من النظام الشامل لإدارة أداء المكتب. ويجري جمع البيانات وتحليلها بحيث يمكن الإبلاغ عن النتائج على مختلف المستويات، بما في ذلك النشاط الأساسي والمهام الكلية، للمنظمة ككل، حسب المنطقة والكيان.

٢٤ - وللسماح بالمرونة اللازمة لتلبية طلبات الشركاء المتغيرة لخدمات المكتب، فإن البند ١٤-٢ من النظام المالي يمنح المدير التنفيذي سلطة إعادة توزيع الأموال ضمن الميزانية الإدارية المعتمدة لفترة السنتين، وزيادة أو تخفيض المخصصات، بما في ذلك عدد الوظائف

المدرجة في ملاك الموظفين، شريطة أن تبقى الإيرادات الصافية المستهدفة التي حددها المجلس التنفيذي لفترة السنتين دون تغيير.

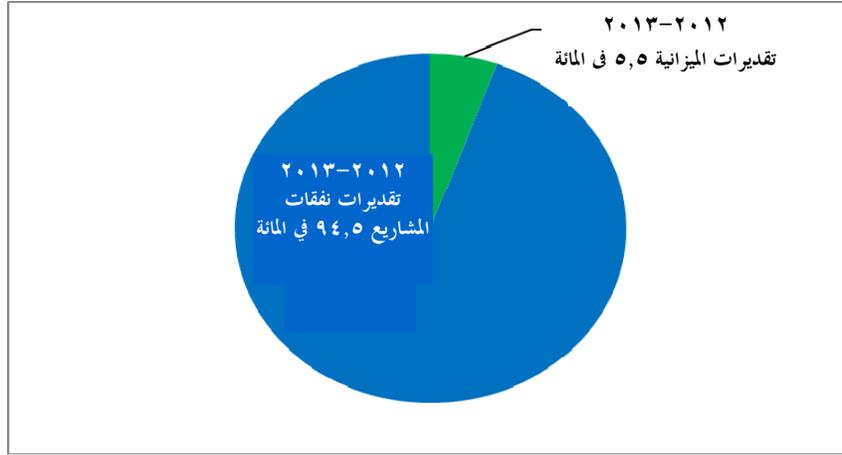
### إسقاطات فترة السنتين ٢٠١٢-١٣ تبين انخفاضاً في الرسوم ونمواً في إجمالي الإيرادات

٢٥ - تتسبب طبيعة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، كمقدم خدمات يقوم بالكامل على التمويل الذاتي، في قدر لا يستهان به من عدم اليقين في تنبؤات الإنجازات، وبالتالي في تنبؤات الإيرادات، التي ستمول ميزانية المكتب. وفي وقت إعداد تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، كان معظم شركاء المكتب يواجهون قيوداً في التمويل. وفي ضوء ذلك، يلتزم المكتب بتزعة محافظة في وضع ميزانيته.

٢٦ - ويجب على كل التزام تعاقدي في المكتب أن يغطي تكاليفه كاملة، بما في ذلك المساهمات في النفقات العامة للمؤسسة التي تغطي جميع المهام المشمولة في هذه الميزانية المقترحة، والمساهمات في الاحتياطي التشغيلي بوصفه مخففاً لصدمات إدارة المخاطر المالية. وعندما يتم تحديد موارد الاحتياطي التشغيلي بالكامل ويتم الوفاء بجميع الالتزامات السابقة، يمكن للمكتب أن يخفض الرسوم المفروضة على خدماته من مستوياتها الحالية البالغة ٤ في المائة كحد أدنى على الأعمال المتعلقة بالمعاملات، مثل عمليات الشراء الموحدة، و ٧ في المائة كحد أدنى على إدارة المشاريع. وقد شهدت الآونة الأخيرة تخفيضاً تدريجياً في متوسط الرسوم ليصل إلى مستوى تقديري يبلغ ٥,٦١ في المائة في عام ٢٠١٠. وبالنسبة للفترة المقبلة، فإن الهدف هو مواصلة تخفيض متوسط الرسوم ليصل إلى ٥,٥ في المائة، وهو ما يقل قليلاً عن المتوسط الفعلي في عامي ٢٠٠٩ و ٢٠١٠. وسيتوقف معدل الرسوم الفعلي على حجم وتكوين الخدمات المقدمة فعلاً في فترة الميزانية.

## الشكل الثاني

## تقديرات الميزانية كنسبة من إجمالي الإنفاق للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣

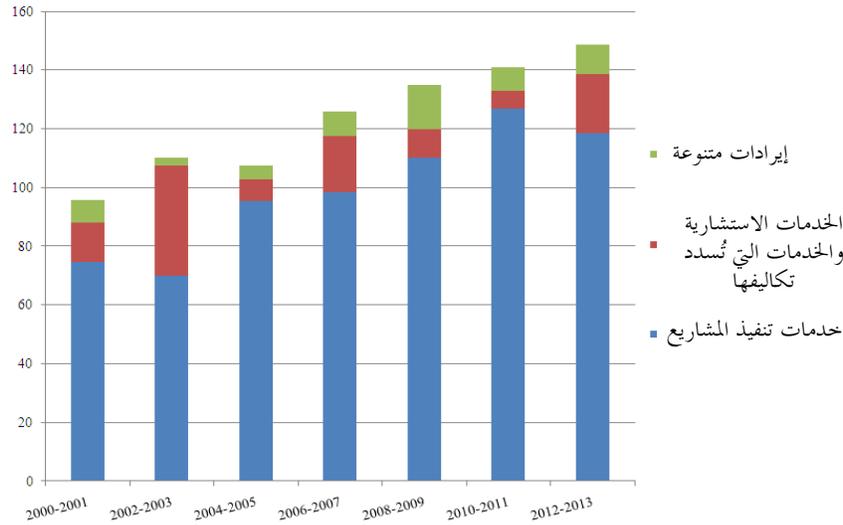


٢٧ - وقد تَحَدَّد مجموع الإيرادات الإجمالية المستهدفة لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ بمبلغ ١٤٨,٧ مليون دولار. وتتكون هذه الإيرادات من ١١٨,٥ مليون دولار كإيرادات مقدرة من خدمات تنفيذ المشاريع، و ٢٠,٢ مليون دولار من الخدمات الاستشارية والمعاملات، و ١٠ ملايين دولار كإيرادات متنوعة. وقد تم تحديد تقديرات الإيرادات من خدمات تنفيذ المشاريع بعد مراعاة ما يقدر بنحو ١٢ مليون دولار سيتأخر إثباتها كإيرادات لفترة السنتين عند العمل بالمعايير المحاسبية الدولية. ويوضح الشكل الثالث كيف تبدو هذه التوقعات مقارنة مع الأداء في الماضي. وعند النظر إلى الشكل، تجدر الإشارة إلى أن الإيرادات للفترتين ٢٠١٠-٢٠١١ و ٢٠١٢-٢٠١٣ مستمدة من تقديرات الميزانية، في حين أن بيانات السنوات الأخرى هي أرقام فعلية.

٢٨ - وبالنظر للآثار المحاسبية الكبيرة المتوقعة للانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية في عام ٢٠١٢، التي يصل مجموع تأثيرها السلبي إلى ١٣ مليون دولار، يخطط المكتب لمساهمة صافية صفرية في الاحتياطات التشغيلية خلال فترة السنتين. ووفقاً للتقديرات، ستظل الاحتياطات التشغيلية فوق الهدف الذي حدده المجلس التنفيذي في نهاية فترة السنتين. ويبين الفرع الرابع بالتفصيل تقديرات التكاليف للميزانية الإدارية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣.

### الشكل الثالث اتجاهات الإيرادات الإجمالية، حسب مصدر الدخل

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



### الإبقاء على الاحتياطي التشغيلي في الحد الأدنى المطلوب، مع هامش للتأمين إزاء مستقبل غير مؤكد

٢٩ - من الأهمية بالنسبة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، كمنظمة تقوم بالكامل على التمويل الذاتي، أن يظل الاحتياطي التشغيلي أعلى من الحد الأدنى المطلوب من أجل توفير هامش للتأمين إزاء الشكوك المرتبطة بتنبؤات الإيرادات والنتائج المترتبة على تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وبالنسبة للاستثمارات المستقبلية بعد فترة الميزانية هذه، مثل الاستغناء في نهاية المطاف عن نظام إدارة موارد المؤسسة الذي تتبعه المنظمة.

٣٠ - تُحتسب الاحتياجات من الاحتياطي التشغيلي على أساس نسبة ٤ في المائة من المتوسط المتجدد للنفقات الإدارية ونفقات المشاريع مجتمعة خلال السنوات الثلاث الأخيرة للعمليات. وقد حقق المكتب متطلبات الاحتياطي التشغيلي في نهاية عام ٢٠٠٩، أي قبل سنتين من الهدف المحدد في تقديرات ميزانية فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. وبناء على ذلك، بلغ الرصيد الافتتاحي للاحتياطي التشغيلي للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ مبلغ ٤٢,٧ مليون دولار، بزيادة قدرها ٠,٦ مليون دولار عن الحد الأدنى المطلوب.

٣١ - وكما يتجلى في النتائج المالية المؤقتة المعروضة كجزء من التقرير السنوي، كان الاحتياطي التشغيلي في نهاية عام ٢٠١٠ يبلغ ٥٦,٧ مليون دولار. ويقدر حالياً أن الرصيد الختامي في نهاية فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ سيكون في حدود ٥٧ مليون دولار، أو بزيادة قدرها ١٠ ملايين دولار عن الحد الأدنى المطلوب للاحتياطي المحدد لذلك الوقت. ويجدر الانتباه إلى أنه لا تزال هناك شكوك كبيرة فيما يتعلق بالنتائج المالية لعام ٢٠١١، ومن المتوقع أن تختلف الأرقام الفعلية التي ستضمونها النتائج عن التقديرات المعروضة في الوقت الحالي.

٣٢ - وبهذه التقديرات للميزانية، يضع المكتب لنفسه هدفاً شديداً الطموح يتمثل في مراكمة هوامش في الفترتين ٢٠١٠-٢٠١١ و ٢٠١٢-٢٠١٣. بما يكفي لأن تظل الاحتياطات التشغيلية في نهاية عام ٢٠١٣ أعلى من الحد الأدنى للمتطلبات التي قررها المجلس التنفيذي، وذلك على الرغم من التأثير الكبير للتعامل المحاسبي المتصل بالمعايير المحاسبية الدولية. وفي ضوء التقلبات المحتملة في الإنجازات والإيرادات على مدار السنوات المقبلة، فإن إنجاز هذا الهدف سيتطلب إدارة مالية تتوخى الحرص.

٣٣ - وسيقوم المكتب، طوال فترة الميزانية، برصد الإيرادات وأنماط الإنفاق بعناية؛ وتمشياً مع البند ١٤-٢ من النظام المالي، سيقوم بإدخال تعديلات بالزيادة أو النقصان على الميزانية بما يلزم لمواءمة النفقات الإدارية مع الحقائق المستجدة. وإذا لم تتحقق الإيرادات الصافية المستهدفة، لهذا السبب أو لغيره من الأسباب، سيخفف المكتب الاحتياطي التشغيلي وفقاً للاستخدام المتوخى له، وفقاً للبند ٢٢-٢ من النظام المالي للمكتب.

٣٤ - وفي هذا السياق، يعترف المكتب بإجراء استعراض في عام ٢٠١٢ لجملة أمور، منها الاحتياطي التشغيلي والمتطلبات الدنيا المقررة، وذلك نتيجة للانتقال إلى الأخذ بالمعايير المحاسبية الدولية. ويرد مزيد من المعلومات حول الاحتياطي التشغيلي والاستخدام المتوخى له، في الملاحظات الفنية الواردة في المرفق الثاني لهذه الوثيقة.

### ثالثاً - إطار النتائج الإدارية والميزانية

٣٥ - يحدد إطار النتائج الإدارية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، كما ورد في الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، النتائج الإدارية التي لا بد وأن يسعى المكتب كمنظمة ذاتية التمويل إلى تحقيقها من أجل دعم وتعزيز قدرتها على المساهمة في أعمال الأمم المتحدة وشركائها.

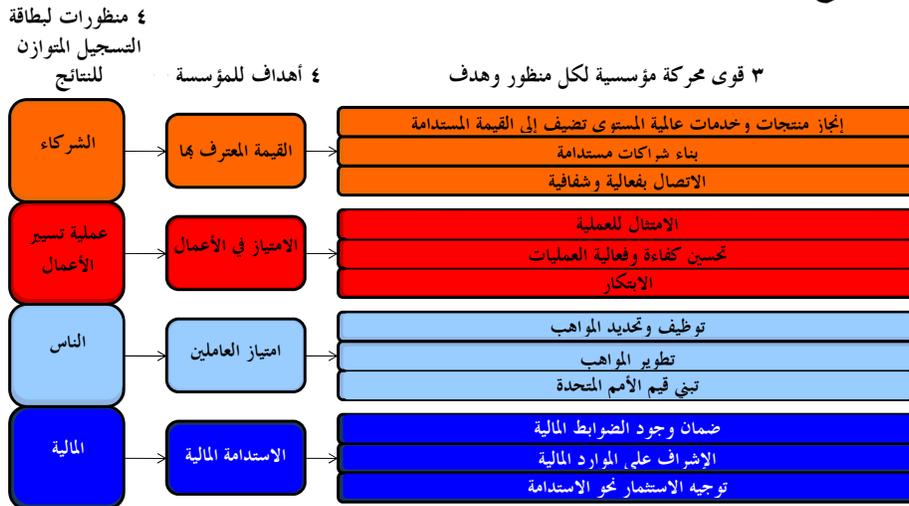
## أهداف المؤسسة هي تدفع الأداء في جميع أنحاء المنظمة

٣٦ - يُعد السجل المتكامل لقياس الإنتاج (BSC) Balanced Scorecard في المكتب الأداة الإدارية المحورية المستخدمة لدفع تحسين الأداء والنضج التنظيمي على جميع المستويات في المنظمة. وبناءً على ذلك، جاء تنظيم إطار النتائج الإدارية للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ حول أربعة منظورات للسجل المتكامل في المكتب: الشركاء، وعملية تسيير الأعمال، والناس، والمالية.

٣٧ - وتم صقل إطار النتائج الإدارية كجزء من عملية إعداد الميزانية، ليضم أربعة أهداف للمؤسسة، هدف لكل منظور من منظورات السجل المتكامل لقياس الإنتاج. ويتم تفعيل كل هدف من أهداف المؤسسة من خلال ثلاث قوى محركة مؤسسية عملية المنحى، توفر التوجيه لطريقة تحقيق الهدف. ثم يجري تفعيل كل قوة محركة مؤسسية بدورها من خلال مقاييس الأداء (المؤشرات)، التي تستخدم للتقن من التقدم المحرز نحو تحقيق هدف المؤسسة. وتأتي صياغة إطار النتائج الإدارية في لغة مباشرة وعملية المنحى، وإن ظلت تحتفظ بعموميتها، الأمر الذي يجعلها تتسم بالديناميكية وإمكانية التطبيق في جميع المجالات الوظيفية للمكتب، والكيانات التي يتم إنجازها فيها.

### الشكل الرابع

#### إطار النتائج الإدارية



٣٨ - وستيسر الأهداف المؤسسية الأربعة والقوى المحركة لكل منها تنفيذ وتوصيل إطار النتائج الإدارية واستراتيجية إدارة المكتب على نحو أكثر فعالية، الأمر الذي سيؤدي لإنجازه إلى تمكين المكتب من تعزيز ودعم مساهماته في أعمال الأمم المتحدة وشركائها.

٣٩ - وهناك مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالأهداف المؤسسية والقوى المحركة المؤسسية التي ستمكن المكتب من رصد الأداء مقابل أهداف المؤسسة. ويتضمن المرفق الأول لهذه الوثيقة وصفاً أكثر تفصيلاً لكل من الأهداف المؤسسية والقوى المحركة المؤسسية، بما في ذلك مقياس الأداء ذات الصلة.

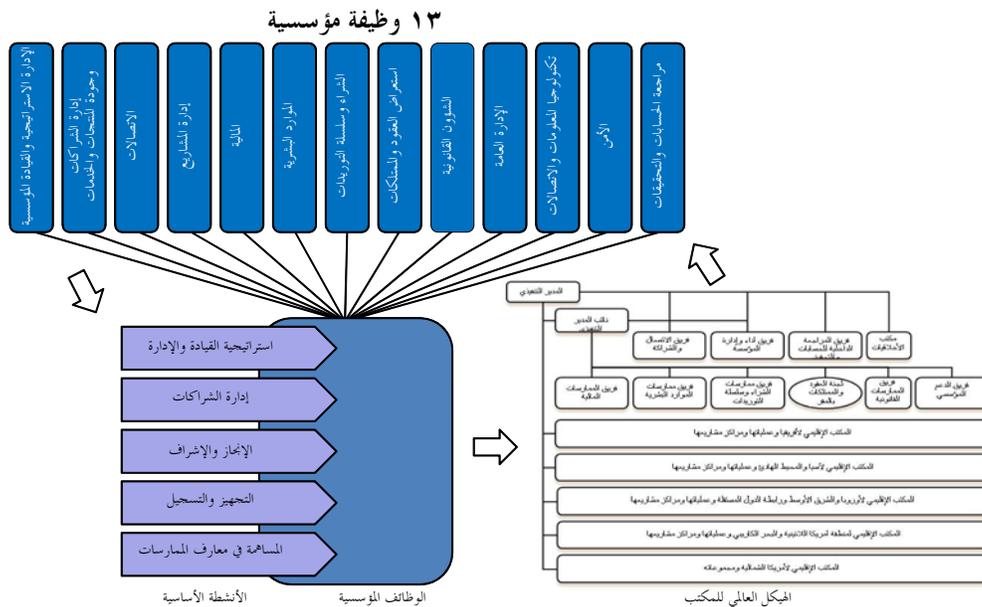
### مواءمة النتائج الإدارية والميزانية مع الهيكل العالمي للمكتب

٤٠ - يهدف الهيكل التنظيمي للمكتب إلى دفع الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للشركاء، ويحدد بوضوح الوظائف والسلطات وأشكال المساءلة في المؤسسة. وإطار النتائج والميزانية لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ يتواءم بصورة مباشرة مع الهيكل العالمي للمكتب، ويهدف إلى التمكين من زيادة تنسيق عملية صنع القرار وتحقيق التكامل بين الأدوار الوظيفية الرئيسية داخل الممارسات الإدارية وممارسات دعم التنفيذ وحولها.

٤١ - ويأتي تنظيم إطار الميزانية الإدارية للمكتب وفقاً لـ ١٣ وظيفة مؤسسية، تصف المجالات الوظيفية للمنظمة. كما يحدد الإطار خمسة أنشطة أساسية تصف أنواع العمل التي ينخرط فيها موظفو المكتب، في أنحاء المنظمة. وكل نشاط من الأنشطة الأساسية الخمسة يرتبط بدوره بواحد أو أكثر من القوى المحركة المؤسسية الـ ١٢ المذكورة أعلاه ومقاييس أداء كل منها، وكلها تركز على المنظورات الأربعة للسجل المتكامل لقياس الإنتاج في المكتب.

### الشكل الخامس

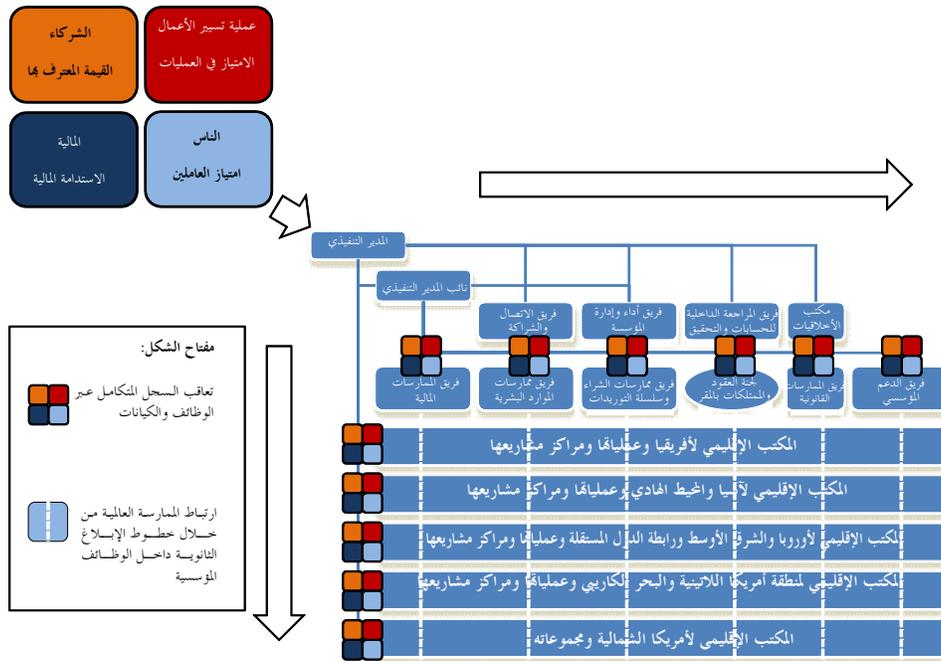
### مواءمة الأنشطة الأساسية للمنظمة مع الوظائف المؤسسية



٤٢ - وهذا التشكيل لإطار النتائج الإدارية ومواءمته مع ميزانية المكتب يعكس قوة الروابط وأشكال الاعتماد المتبادل بين المجالات الوظيفية وعبر المناطق الجغرافية للمكتب. وهو يسلم بأن موظفي الإدارة وغيرهم من الموظفين في كل الكيانات التنظيمية، بغض النظر عن مجاهم الوظيفي الأولي، ينخرطون في الأنشطة بغرض تحقيق النتائج المرتبطة بالمنظورات الأربعة للسجل المتكامل لقياس الإنتاج في المكتب. وهم يتفاعلون مع الشركاء ويقدمون الخدمات لهم؛ ويشاركون في عمليات تسيير الأعمال، ويتفاعلون مع أقرانهم ومديرهم - وترتب على جميع الأنشطة آثار مالية.

الشكل السادس

تعاقب السجل المتكامل لقياس الإنتاج عبر الوظائف والكيانات المؤسسية في الهيكل العالمي



٤٣ - وسيزيد إطار النتائج الإدارية والميزانية المعروض من تعزيز قدرة المكتب على إدارة ورصد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المؤسسية في إطار وظائفه وكياناته، وكذلك بالنسبة للمنظمة ككل. وفي الوقت نفسه، سيكون الإطار وسيلة هامة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ووضع أولوياتها. كما أن الربط بين الأنشطة الأساسية والقوى المحركة المؤسسية سيتيح بدوره فرصة لزيادة المواءمة في المنظمة من أجل تنفيذ الاستراتيجية تنفيذاً فعالاً،

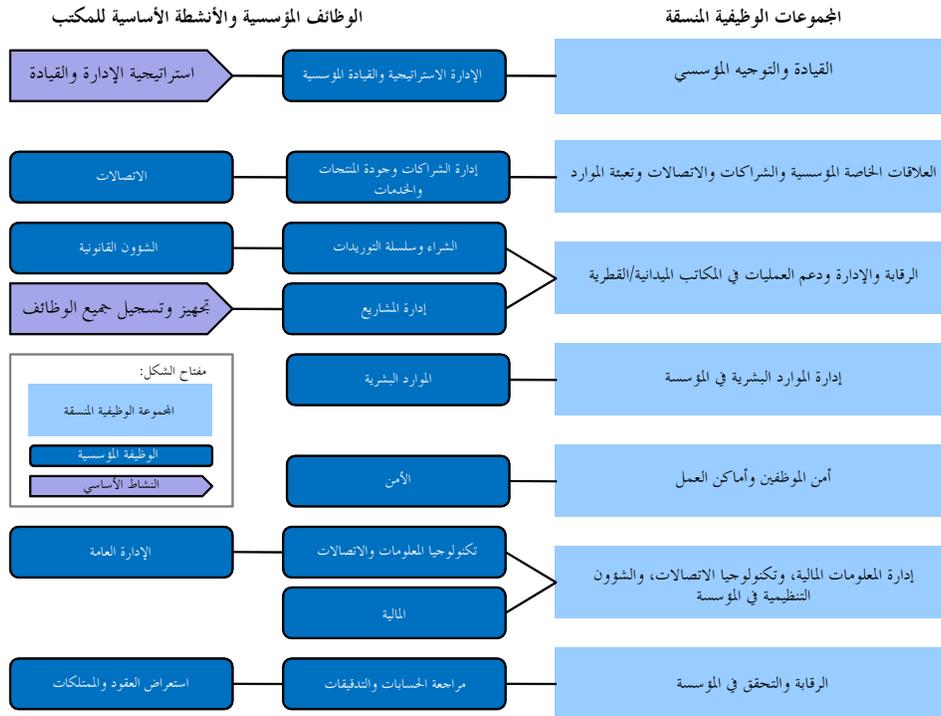
عبر جميع الوظائف المؤسسية والكيانات الجغرافية، وصولاً إلى أصغر مكون، وإن كان الأكثر أهمية في خلق القيمة المضافة للشركاء: ألا وهو فرادى موظفي المكتب.

### النتائج الإدارية للمكتب وميزانيته في المجموعات الوظيفية المنسقة

٤٤ - يتناظر إطار النتائج الإدارية والميزانية للمكتب مع المجموعات الوظيفية المنسقة السبع لإطار ميزانية الموارد الإدارية المشترك، كما هو مبين في الشكل السابع. ويوضح الشكل السابع العلاقة الشاملة للمجموعات الوظيفية المنسقة مع الوظائف المؤسسية والأنشطة الأساسية للمكتب. ويتضمن المرفق الأول لهذه الوثيقة وصفاً مفصلاً لإطار النتائج الإدارية والميزانية للمكتب، بما في ذلك الأهداف المؤسسية والقوى المحركة المؤسسية والأنشطة الأساسية والوظائف المؤسسية للمنظمة.

### الشكل السابع

### المجموعات الوظيفية المنسقة والوظائف المؤسسية والأنشطة الأساسية للمكتب



٤٥ - وقد وضع المكتب ميزانيته لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣. بما يتواءم مع النهج المنسق الذي اعتمده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة

الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) استناداً إلى القرارين ٣٢/٢٠١٠ و ١٠/٢٠١١، اللذين أقر المجلس التنفيذي فيهما استخدام النهج المنسقة لتصنيف التكاليف والميزنة القائمة على النتائج. ولأغراض ميزانية المكتب، كانت السمة الرئيسية للإطار المشترك تتمثل في هيكلية الموارد الإدارية في سبع مجموعات وظيفية.

٤٦ - وعند إعداد الموازنة، عزز المكتب بدرجة كبيرة الروابط بين النتائج الإدارية، والوظائف المؤسسية والأنشطة الأساسية، ومؤشرات الأداء المرتبطة بها. وسيواصل المكتب مواءمة إدارة أداؤه وهيكله التنظيمي مع الإطار المستخدم في تقديم التقارير إلى المجلس التنفيذي.

٤٧ - ويصف هذا الفرع إطار النتائج الإدارية والميزانية للمكتب، من منظور المجموعات الوظيفية المنسقة السبع. ويتضمن الجدول رقم ١ موجزاً لمؤشرات الأداء والموارد لكل مجموعة وظيفية.

#### الجدول ١

#### الموارد المرسدة للنتائج الإدارية حسب المجموعات الوظيفية

الموارد الإدارية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣	الهدف ٢٠١٣	الهدف ٢٠١٢	خط الأساس	مؤشر الأداء	المجموعات الوظيفية المنسقة
	٧٥ في المائة	٧٥ في المائة	تدبير جديد	مساهمات المكتب في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية	
	٩٠ في المائة	٩٠ في المائة	تدبير جديد	تنفيذ مبادرات التحسين المتفق عليها من خلال عملية استعراض إدارة النوعية في المكتب في التوقيت السليم	القيادة والتوجيه المؤسسي
٦٨١ دولار ٩٥٦ ٢٠	صفر مليون دولار	٥ مليون دولار		تحقيق الإيرادات الصافية المستهدفة التي أقرها المجلس التنفيذي	
	١٠٠ في المائة	١٠٠ في المائة		تحقيق الحد الأدنى المطلوب للاحتياطي التشغيلي	
	١,٥٨ بليون دولار	١,٥٣ بليون دولار	١,٥ بليون دولار	مجموع حجم الأعمال المتعهددة	
	٧٣ ٠٠٠	٧١ ٥٠٠	٧٠ ٠٠٠	متوسط عدد الزيارات الشهرية للموقع الشبكي للمكتب	العلاقات الخارجية المؤسسية
٥٢٤ دولار ٥٧٢ ١٥	٩٠ في المائة	٨٥ في المائة	تدبير جديد	النسبة المئوية للمواقع الشبكية للكيانات الإقليمية التي تمثل للمعايير المؤسسية	والشراكات، والاتصالات، وتعبئة الموارد
	٨٠ في المائة	٨٠ في المائة	٧٩ في المائة	النسبة المئوية للموظفين الراضين عن الشبكة الداخلية للمكتب	

المجموعات الوظيفية المنسقة	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف ٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣	الموارد الإدارية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣
الرقابة والإدارة ودعم العمليات في المكاتب الميدانية/القطرية	نسبة حافظة المشاريع العالمية التي يسير إنجازها كما هو مخطط لها (في مواعيدها المقررة وفي حدود الميزانية)	٨٨	٨٧	٨٥	٥٢٢ دولار ٣٧٣ ٦٨
	متوسط مدة الشراء من خلال التماس العروض رسمياً (بعدد الأيام)	٧١ في المائة	٧٦ في المائة	٨٠ في المائة	
	معدل تنفيذ التوصيات المتراكمة للمراجعة الداخلية للحسابات	٦٠ في المائة	١٠٠	٨٠	
إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	متوسط مدة تعيين الموظفين (بعدد الأيام)	٦٠ في المائة	٨٥ في المائة	٩٠ في المائة	٨٤٢ دولار ٧٩٥ ٦
	معدل إنجاز تقييم الأداء	٤٢ في المائة	٤٤ في المائة	٤٥ في المائة	
	التوزيع الجنساني لشاغلي الوظائف الممولة من خلال الميزانية الإدارية (النسبة المئوية للإناث بين شاغلي الوظائف)	٧٨ في المائة	٧٩ في المائة	٨٠ في المائة	
أمن الموظفين وأماكن العمل	الأداء حسب مقياس مواقف الموظفين	٧٧ في المائة	٧٨ في المائة	٨٠ في المائة	٣٢١ دولار ١٢٩ ١
	النسبة المئوية لموظفي المكتب الراضين عن إمكانية الوصول عموماً إلى معلومات السلامة والأمن في الأمم المتحدة/المكتب	٨٠ في المائة	٩١ في المائة	٩٧ في المائة	
	النسبة المئوية للكيانات الإقليمية التي حققت الحد الأدنى من تدابير التأكد من الأمن	٨٠ في المائة	٩١ في المائة	٩٧ في المائة	
	النسبة المئوية للكيانات الإقليمية التي حققت متطلبات التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث	٩٠ في المائة	٩٦ في المائة	٩٧ في المائة	
إدارة المعلومات المالية، وتكنولوجيا الاتصالات، والشؤون التنظيمية في المؤسسة	إنجاز الإقفال المالي المتكرر في التوقيت السليم على الصعيد المؤسسي	٩٠ في المائة	٨٢ في المائة	٩٠ في المائة	٧١١ دولار ٠٦٣ ٢٣
	معدل تنفيذ توصيات مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة لفتترات السنتين السابقة	٩٥ في المائة	٩٦ في المائة	٩٧ في المائة	
	النسبة المئوية للكيانات التي تفي بمعايير جودة البيانات المالية	٨	٨	٨	١٠٤ دولار ٨٤٥ ٣
الرقابة والتحقق في المؤسسة	متوسط الوقت الذي تستغرقه لجنة العقود والممتلكات في المقر في تجهيز حالات الشراء (عدد الأيام)				

الموارد الإدارية للفترة	الهدف	الهدف	خط الأساس	مؤشر الأداء	المجموعات الوظيفية المنسقة
٢٠١٣-٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣	٢٠١٢			
		٧٥ في المائة	٧٠ في المائة		مستوى تنفيذ خطة المراجعة الداخلية للحسابات القائمة على المخاطر لعمليات المراجعة الداخلية لحسابات فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقق
		٩٨ في المائة	٩٥ في المائة		نسبة الموظفين الملزمين بتقديم إقرارات الذمة المالية
		٨٠ في المائة			
		٩٩ في المائة			

\* تُحدد لاحقاً.

### القيادة والتوجيه المؤسسي

٤٨ - التعريف - تضم المجموعة الوظيفية المنسقة "القيادة والتوجيه المؤسسي" الوظيفة المؤسسية، القيادة والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، والنشاط الأساسي، استراتيجية القيادة والإدارة. ويشدد هذا الارتباط على أن المكتب، كمنظمة عالمية تقيم شبكة من الاتصال في الوقت الحقيقي، لا بد وأن يكفل تولى مسؤولية القيادة والإدارة الاستراتيجية على مستوى المقر، وكذلك على مستوى المناصب الرئيسية في جميع أنحاء الهيكل الإقليمي والمجالات الوظيفية.

٤٩ - القضايا والسرود - تحدد هذه المجموعة الوظيفية المنسقة بالتفصيل مسؤوليات المدير التنفيذي أمام المجلس التنفيذي عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ والأهداف ذات الصلة الواردة في ميزانية فترة السنتين والسجل المتكامل لقياس الإنتاج للمكتب. وهي تمكن المدير التنفيذي من محاسبة المديرين في جميع أنحاء المنظمة عن مساهماتهم في تحقيق هذه النتائج. ويظل تبني القيم الأساسية للمكتب في جميع أنحاء المنظمة يتسم بأهمية خاصة، فضلاً عن مواصلة تعزيز أدوات وأطر إدارة الأداء المؤسسي لرصد تحقيق النتائج التشغيلية والإدارية ودفعها قدماً. وعلاوة على ذلك، سيتم التركيز على تعزيز الشفافية وتدابير المساءلة.

٥٠ - وستحرق إدارة المكتب الفرص المتاحة لتنفيذ التصديقات الخارجية الإضافية ذات الصلة لعمليات المكتب والعاملين به، مع الاحتفاظ بالتصديقات الموجودة في مجالات إدارة المشاريع والموارد البشرية والمالية، فضلاً عن خطط إصدار التصديقات الداخلية.

٥١ - المساءلة ومستوى التمويل - لا بد من وجود الإدارة الاستراتيجية والقيادة وتمويلها من داخل جميع كيانات الهيكل العالمي، وكذلك من داخل جميع المجالات الوظيفية. وبالتالي،

فإن المساءلة، تقع على عاتق المكتب التنفيذي، وكذلك على عاتق الإدارة في ممارسات المنظمة وكياناتها الإقليمية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن فريق الأداء والإدارة المؤسسية مكرس لهذه الوظيفة. ويُقدر مستوى التمويل بمبلغ ٢٠,٩ مليون دولار.

الهدف الهـدف		القوة المحركة	
٢٠١٣	٢٠١٢	مؤشر الأداء	المؤسسية
	خط الأساس	مساهمات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية	بناء شراكات مستدامة
٧٥ في المائة	٧٥ في المائة	تدبير جديد	القيمة المعترف بها
		تنفيذ مبادرات التحسين المتفق عليها من خلال عملية استعراض إدارة النوعية في المكتب في التوقيت السليم	الامتياز في الابتكار العمليات
٩٠ في المائة	٩٠ في المائة	تدبير جديد	الاستدامة المالية
٥ ملايين دولار	هدف فترة الستين	تحقيق الإيرادات الصافية المستهدفة التي أقرها المجلس التنفيذي	الإشراف على الموارد المالية
١٠٠ في المائة	هدف فترة الستين	تحقيق الحد الأدنى المطلوب للاحتياطي التشغيلي	توجيه الاستثمار نحو الاستدامة

### العلاقات الخارجية المؤسسية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد

٥٢ - التعريف - تضم المجموعة الوظيفية المنسقة "العلاقات الخارجية المؤسسية والشراكات، والاتصالات، وتعبئة الموارد" وظيفتين من الوظائف المؤسسية للمكتب: الشراكات والمنتجات وخدمات إدارة الجودة؛ والاتصالات.

٥٣ - القضايا والسرد - في حين يجري إضفاء اللامركزية في المقام الأول على علاقات الشراكة على الصعيد القطري، سيتم استكشاف سبل توظيف المعارف والخبرات القطرية في مختلف المناطق من أجل تعزيز القيمة التي تضيفها التعاقدات القائمة والجديدة للشركاء. وستركز هذه الجهود على مجالات ممارسات المكتب في مجال دعم التنفيذ، وهو ما سييسر بدوره من تسهيل تبادل المعارف والمهارات في جميع أنحاء المناطق. وسيركز المكتب حافظته أعماله من أجل استهداف الفرص التي يمكنه من خلالها تعزيز قيمته لدى الشركاء. وفي سياق تطوير المنتجات والخدمات، ستُعطى أولوية خاصة لخدمة الطلبات الواردة من الدول الأعضاء للمساعدة في بناء القدرات الوطنية التي تدخل في المجالات المسندة للمكتب بموجب ولايته. وستبذل جهود للاتصالات لاكتساب معرفة إضافية باحتياجات الشريك، وتوصيل الطريقة التي يمكن بها للمكتب أن يلبي تلك الاحتياجات.

٥٤ - المساءلة ومستوى التمويل - تقع المساءلة على عاتق فريق الاتصال والشراكة، وعلى عاتق الإدارة بالنسبة لمختلف الكيانات الإقليمية للمنظمة. ويُقدر مستوى التمويل بمبلغ ١٥,٦ مليون دولار.

الهدف المؤسسي	القوة المحركة المؤسسية	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف ٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣
بناء شراكات مستدامة	مجموع حجم الأعمال المتعهددة	١,٥ بليون دولار	١,٥٣ بليون دولار	١,٥٨ بليون دولار	
	متوسط عدد الزيارات الشهرية للموقع الشبكي للمكتب	٧٠.٠٠٠	٧١.٥٠٠	٧٣.٠٠٠	
القيمة المعترف بها	الاتصال بكفاءة وشفافية	النسبة المتوية للمواقع الشبكية للكيانات الإقليمية التي تشمل للمعايير المؤسسية	تدبير جديد	٨٥ في المائة	٩٠ في المائة
	النسبة المتوية للموظفين الراضين عن الشبكة الداخلية للمكتب	٧٩ في المائة	٨٠ في المائة	٨٠ في المائة	

### الرقابة والإدارة ودعم العمليات للمكاتب الميدانية/القطرية

٥٥ - التعريف - تضم المجموعة الوظيفية المنسقة "الرقابة والإدارة ودعم العمليات للمكاتب الميدانية/القطرية" ثلاث من الوظائف المؤسسية للمكتب: إدارة المشاريع؛ والشراء وسلسلة التوريد، والشؤون القانونية. وبالإضافة إلى ذلك، يُعد النشاط الأساسي المتعلق بالتجهيز والتسجيل جزءاً من هذه المجموعة الوظيفية.

٥٦ - القضايا والسرور - لا تزال إدارة المشروع هي الأسلوب الرئيسي الذي يتبعه المكتب لتوفير القيمة خارجياً وداخلياً على حد سواء. ومع استحداث منهجية PRINCE2 كمنهجية لإدارة المشاريع في المنظمة، يركز المكتب على تعزيز الجوانب الرئيسية لممارساته في إدارة المشاريع؛ مثل تطوير المهارات وتبادل الخبرات لجعل الممارسات أكثر اتساقاً، وتحديد مسارات وظيفية أكثر وضوحاً للعاملين، وتوفير أدوات لتسهيل ودعم وضع التعاقدات وتنفيذ المشاريع، ووضع ضوابط أكثر كفاءة وفعالية.

٥٧ - وكما ذكر أعلاه، حصل المكتب في عام ٢٠١١ على شهادة "الأيزو ٩٠٠١" لإدارة الجودة. وفي حين يُعد ذلك معلماً رئيسياً، فإنه يرسى أيضاً قاعدة لمواصلة التحسن. وسيسعى المكتب أيضاً إلى تعزيز مشاركته في أفرقة الأمم المتحدة العاملة ذات المتحدة المعنية بالممارسات الجيدة لتسيير الأعمال، لا سيما في سياق اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى.

٥٨ - وسيكفل المكتب توفر ما يكفي من الموارد المخصصة لتقديم المشورة ووضع التوجيهات بشأن تنفيذ سياسات المكتب، ولا سيما بالنسبة للممارسات الإدارية للمنظمة: إدارة المشاريع، والمالية، والموارد البشرية، والشراء، وسلسلة التوريد. وسيساعد ذلك على التخفيف من المخاطر بالنسبة للمنظمة وشركائها، فضلاً عن شفافية العملية وتوفير المساءلة.

٥٩ - وكجزء من حملة تحقيق الامتياز في العمليات، سيواصل المكتب تسخير المزيد من قدرته لتوفير الكفاءة والفعالية للقدرة التشغيلية من خلال خدمات المعاملات أو الدعم، على الصعيدين الداخلي والخارجي على السواء.

٦٠ - المساءلة ومستوى التمويل. تقع المساءلة على عاتق الإدارة بالنسبة لمختلف الكيانات الإقليمية للمنظمة، وعلى عاتق فريق ممارسات إدارة المشاريع، وفريق ممارسات الشراء وسلسلة التوريدات، فريق الممارسات القانونية، وجميع الممارسات التي تمكّن من خدمات المعاملات ودعم التجهيزات وتعهد السجلات في دعم العمليات. ويُقدر مستوى التمويل بمبلغ ٦٨,٤ مليون دولار.

الهدف المؤسسي	القوة المحركة المؤسسية	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف ٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣
القيمة المعترف بها انجاز منتجات وخدمات عالمية المستوى تضيف التي يسير انجازها إلى القيمة المستخدمة	نسبة حافظة المشاريع العالمية التي يسير انجازها كما هو مخطط لها (في مواعيدها المقررة وفي حدود الميزانية)	معدل تنفيذ التوصلات المتراكمة للمراجعة الداخلية للحسابات	تدبير جديد	يتحدد فيما بعد*	يتحدد فيما بعد*
الامتياز في العمليات	معدل تنفيذ التوصلات المتراكمة للمراجعة الداخلية للحسابات	٧١ في المائة	٧٦ في المائة	٨٠ في المائة	

الهدف المؤسسي	القوة المحركة المؤسسية	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف ٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣
	تحسين كفاءة وفعالية العمليات	متوسط مدة الشراء من خلال التماس العروض رسمياً (بعدد الأيام)	٨٨	٨٧	٨٥

\* تُحدد لاحقاً.

### إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

٦١ - التعريف - تغطي المجموعة الوظيفية المنسقة "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة" الوظيفة المؤسسية المتعلقة بالموارد البشرية في المكتب.

٦٢ - القضايا والسرود - سيواصل المكتب عمله في موازنة مستويات الوظائف مع الأمم المتحدة، وتوحيد الألقاب الوظيفية وتوصيف الوظائف داخل المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، سيسعى المكتب إلى تحسين فرص وطرائق التطوير الوظيفي لموظفي المكتب. في هذا الصدد، سيعزز المكتب إدارة ورصد أداء الموظفين، وتعديل سياسة تقدير العمل ومكافأة المجيدين ومعاقبة المسيئين التي نفذها المكتب مؤخراً إذا لزم الأمر. وسيواصل المكتب أيضاً عمله في إعداد قائمة بالمواهب، مما سيسهل اجتذاب المواهب والتطوير الوظيفي للموظفين.

٦٣ - المساءلة ومستوى التمويل - تقع المساءلة على عاتق فريق ممارسات الموارد البشرية. ويُقدر مستوى التمويل بمبلغ ٦,٨ مليون دولار.

الهدف المؤسسي	القوة المحركة المؤسسية	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف ٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣
الامتياز في العمليات	تحسين كفاءة وفعالية العمليات	متوسط مدة تعيين الموظفين (عدد الأيام)	تدبير جديد	١٠٠	٨٠
	توظيف وتحديد المواهب	الأداء حسب مقياس مواقف موظفي المكتب	٧٨ في المائة	٧٩ في المائة	٨٠ في المائة
	تطوير المواهب	معدل إنجاز تقييم الأداء	٦٠ في المائة	٨٥ في المائة	٩٠ في المائة
امتياز العاملين	تبني قيم الأمم المتحدة	التوزيع الجنساني لشاغلي الوظائف الممولة من خلال الميزانية الإدارية (النسبة المئوية للإناث بين شاغلي الوظائف)	٤٢ في المائة	٤٤ في المائة	٤٥ في المائة

## أمن الموظفين وأماكن العمل

٦٤ - التعريف - تضم المجموعة الوظيفية المنسقة "أمن الموظفين وأماكن العمل" الوظيفة المؤسسية المتعلقة بالأمن في المكتب.

٦٥ - القضايا والسرود - الأمن أمر حيوي بالنسبة للمكتب. وهو يحدد البارامترات الميدانية التي يمكن من خلالها للعاملين في المكتب تخطيط وتنفيذ العمليات من أجل المساهمة في أعمال الأمم المتحدة والشركاء الآخرين. ونتيجة لذلك، وظّف المكتب استثمارات لا يستهان بها في وظيفة الأمن في فترة السنتين الماضية. وستمكن هذه الاستثمارات من زيادة تنسيق وهيكلية توزيع معلومات السلامة والأمن، وكذلك تقييم الالتزام بالمعايير الأمنية الدنيا. ومن الأهمية الإشارة إلى أنه تتم تغطية غالبية تكاليف الأمن بالمكتب مباشرة من ميزانيات المشاريع ذات الصلة.

٦٦ - المساءلة ومستوى التمويل - تقع المساءلة على عاتق فرع السلامة والأمن في فريق الدعم المؤسسي في المكتب. ويُقدر مستوى التمويل بمبلغ ١,١ مليون دولار.

الهدف المؤسسي	القوة المحركة المؤسسية	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف ٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣
الامتياز في العمليات	تحسين كفاءة وفعالية العمليات	النسبة المتوقعة للكيانات الإقليمية التي حققت الحد الأدنى من تدابير التأكد من الأمن	تدبير جديد	٧١ في المائة	٨٢ في المائة
	النسبة المتوقعة للكيانات الإقليمية التي حققت متطلبات التخطيط لاسـتـمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث			٩١ في المائة	٩٧ في المائة

الهدف المؤسسي	القوة المحركة المؤسسية	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف ٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣
امتياز العاملين	توظيف وتحديد المواهب	النسبة المئوية لموظفي المكتب الراضين عن إمكانية الوصول عمومًا إلى معلومات السلامة والأمن في الأمم المتحدة/المكتب		٧٨ في المائة	٨٠ في المائة

### إدارة المعلومات المالية، وتكنولوجيا الاتصالات، والشؤون التنظيمية في المؤسسة

٦٧ - التعريف - تضم المجموعة الوظيفية المنسقة "إدارة المعلومات المالية، وتكنولوجيا الاتصالات، والشؤون التنظيمية في المؤسسة" ثلاث من الوظائف المؤسسية للمكتب: المالية؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والإدارة العامة.

٦٨ - القضايا والسرور - اعتماداً على ما أظهره المكتب من استقرار مالي، سيواصل المكتب العمل على تعزيز إدارة المخاطر المالية والضوابط الداخلية والرقابة. وسيوفر تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام المزيد من الشفافية، وسيقوم المكتب برصد التنفيذ بصورة وثيقة، واستعراض تأثيرها على تكاليف وإيرادات المنظمة بصورة مستمرة. وبالإضافة إلى ذلك، سيستعرض المكتب مبادئ التسعير والاستثمارات الاستراتيجية من أجل ضمان استدامة المنظمة.

٦٩ - وفي الوقت الذي سيحرص فيه المكتب على دعم النظم والبنية التحتية القائمة والحفاظ عليها، فإنه سيقوم باستكشاف وتطوير وسائل أكثر كفاءة وفعالية لدعم عملياته في جميع أنحاء العالم. ويشمل ذلك التشغيل الآلي لتدفق العمل وتوفير الأدوات اللازمة لخدمات المعاملات كأساس لإدارة المعلومات في الوقت الحقيقي، بالإضافة إلى تحديد النهج الفعالة من حيث التكلفة لتوسيع نطاق القدرة على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٧٠ - وسيواصل المكتب تعزيز توضيح وتنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية. وسوف يُخصص وقت وموارد في مقر المكتب في كورنهامغن لتنسيق وتسهيل انتقال المكتب من مبنى مقره الحالي إلى مبنى مدينة الأمم المتحدة، التي سيشارك فيها المكتب مع غيره من منظمات الأمم المتحدة الموجودة في الدانمرك.

٧١ - المساءلة ومستوى التمويل - تقع المساءلة على عاتق فريق الممارسات المالية وفريق الدعم المؤسسي. ويُقدر مستوى التمويل بمبلغ ٢٣,١ مليون دولار.

الهدف المؤسسي	القوة المحركة المؤسسية	مؤشر الأداء	خـط الأساس	الهدف ٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣
الامتياز في العمليات	تحسين كفاءة وفعالية العمليات	إنجاز الإقفال المالي المتكرر في التوقيت السليم على الصعيد المؤسسي	تدبير جديد	٧٥ في المائة	١٠٠ في المائة
الاستدامة المالية	ضمان وجود الضوابط المالية	معدل تنفيذ توصيات مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة لفتترات السنتين السابقة		٨٢ في المائة	٩٠ في المائة
		النسبة المئوية للكيانات التي تفي بمعايير جودة البيانات المالية		٩٦ في المائة	٩٧ في المائة

### الرقابة والتحقق في المؤسسة

٧٢ - التعريف - تضم المجموعة الوظيفية المنسقة "الرقابة والتحقق في المؤسسة" الوظائف المؤسسية للمكتب التي تتعلق ب: المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، واستعراض العقود والممتلكات، والأخلاقيات.

٧٣ - القضايا والسر - سيواصل فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات مساعدة إدارة المكتب في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظم الرقابة، وممارسات تسيير الأعمال، واستخدام الموارد لتحقيق النتائج في المكتب. ويقدم الفريق للمدير التنفيذي وهيئات إدارة المكتب تأكيدات معقولة للتحقق من عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر في المكتب، ومن الضوابط الداخلية لأدائه في دعم إطار المساءلة. وتتسم تقاريره بالأهمية لاستمرار تحسين المنظمة. وعلاوة على ذلك، يلعب الفريق دوراً هاماً في تمكين وضمان جودة مراجعة حسابات المشاريع الممولة مباشرة من خلال تعاقدات مع الشركاء.

٧٤ - وسيواصل المكتب عمله في التحقق من وظيفة الشراء في المكتب. وستزداد كفاءة وظيفة التحقق من خلال إنشاء لجان محلية إضافية للعقود والممتلكات تتخذ مقراراً لها في المكاتب الإقليمية.

٧٥ - المساءلة ومستوى التمويل - تقع المساءلة على عاتق فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، وكبير الموظفين التنفيذيين للمشتريات، ورئيس لجنة العقود والممتلكات في المقر، وموظف الأخلاقيات. وتشمل هذه المجموعة الوظيفية أيضاً التكاليف

المتصلة بالرقابة الخارجية التي يضطلع بها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة؛ وتكاليف الخدمات التي قد تقدمها شعبة التحقيقات التابعة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية مقابل رسوم. ويُقدر مستوى التمويل بمبلغ ٣,٨ مليون دولار.

الهدف المؤسسي	الهدف المؤسسي		القوة المحركة المؤسسية	مؤشر الأداء
	الهدف ٢٠١٢	الهدف ٢٠١٣		
الامتياز في تحسين كفاءة العمليات	٨	٨	متوسط الوقت الذي تستغرقه لجنة العقود والممتلكات في المقر في تجهيز حالات الشراء (عدد الأيام)	٨
الاستدامة المالية	٧٠ في المائة	٧٥ في المائة	مستوى تنفيذ خطة المراجعة الداخلية للحسابات القائمة على المخاطر لعمليات المراجعة الداخلية لحسابات فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات	٧٠ في المائة
نسبة الموظفين المرزومين بتقديم إقرارات الذمة المالية	٩٥ في المائة	٩٨ في المائة	نسبة الموظفين المرزومين بتقديم إقرارات الذمة المالية	٩٩ في المائة

#### رابعاً - تقديرات الميزانية لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣

٧٦ - تتألف تقديرات الميزانية البالغة ١٤٨,٧ مليون دولار لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ من ١٣٩,٧ مليون دولار في الموارد الإدارية، و٧ مليون دولار في النفقات الإضافية المقدرة لمرة واحدة بسبب الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية، وتخصيص اعتمادات محتملة بمبلغ ٨ ملايين دولار. وعلى سبيل المقارنة، رصد المكتب في تقديرات ميزانيته للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ مبلغ ١٣٠,٢ مليون دولار للموارد الإدارية وخصص ٥ ملايين دولار للاعتمادات المحتملة.

#### نمو حقيقي صفري في الموارد الإدارية

٧٧ - يُقدر متوسط التأثير الكامل للتضخم في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ بنسبة ٣,٦ في المائة سنوياً، مما يعكس تأثيراً مجتمعاً يتمثل في معدل تضخم سنوي بنسبة ٣ في المائة في المقر الرئيسي في كوبنهاغن، ومعدل تضخم سنوي متوسط بنسبة ٣,٩ في المائة في جميع المواقع الأخرى. ومعدلات التضخم مستقاة من الأمانة العامة للأمم المتحدة بالنسبة لنيويورك وجنيف، ومن وكالة الإحصاء الدانمركية بالنسبة لكوبنهاغن، ومن مصادر أخرى موثوق بها بالنسبة للمواقع الأخرى.

٧٨ - والنمو الحقيقي الصفري في الموارد الإدارية يعكس الجهود التي يبذلها المكتب للحد من التكاليف باستمرار من خلال زيادة الكفاءة والفعالية، مما عوض الزيادة التي كانت ستلزم لولا ذلك. وتمشيا مع هذه الجهود، تم الإبقاء على عدد الوظائف في ميزانية مستقراً بالمقارنة مع عام ٢٠١١، مما يعكس نتائج عملية إعادة التصنيف التي بدأت في عام ٢٠٠٩.

٧٩ - وعند إعداد هذه التقديرات للميزانية، أجرى المكتب استعراضاً شاملاً للنفقات الفعلية في مختلف فئات التكاليف على مدار السنوات الماضية. وكانت نتائج هذا الاستعراض، التي تمثلت في إدخال تعديلات على جدول ملاك الموظفين وغير ذلك من الأولويات المحددة لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣، تشكل الأساس الذي استند إليه تقدير تكاليف فترة السنتين.

### تكاليف الموظفين تعكس تعزيز القدرة الأساسية

٨٠ - تعكس ميزانية الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ تعزيز القدرة الأساسية؛ وقد تم إبقاء عدد الوظائف على ما كان عليه في عام ٢٠١١، ويتوقع لمعدلات الشغور أن تكون أقل بعض الشيء. وإجمالاً، يفسر ذلك الزيادات البالغ حجمها ٤,٣ مليون دولار المرتبطة بالوظائف وتكاليف الموظفين كما هو مبين في الجدول الموجز ٣.

٨١ - ويقدم الجدول ٢ نظرة عامة على وظائف المكتب، بمقارنة تقديرات ميزانيتي الفترتين ٢٠١٠-٢٠١١ و ٢٠١٢-٢٠١٣. وإضافة ٢١ وظيفة صافية في الجدول تعكس في المقام الأول الانتهاء من عملية إعادة التصنيف التي بدأها المكتب في عام ٢٠٠٩ تمشياً مع مقرر المجلس التنفيذي ٥/٢٠٠٩. وأدت عملية إعادة تصنيف إلى زيادة توافر ملاك وظائف المكتب مع الهيكل التنظيمي العام، وأسفر عن مستويات للرتب في المكتب تماثل تلك الموجودة في سائر منظمات الأمم المتحدة، فضلاً عن تحويل بعض اتفاقات التعاقدات الفردية إلى وظائف في الهيكل الأساسي الممول من الميزانية الإدارية. وقد تم بالفعل رفع درجة ثلاث وظائف من الرتبة مد-١ لمديري مراكز العمليات، وذلك بموجب سلطة المدير التنفيذي نظراً لزيادة حجم العمليات في تلك البلدان.

٨٢ - ويأتي اقتراح رفع رتبة المدير التنفيذي من أمين عام مساعد إلى وكيل للأمين العام اعترافاً بتعزيز المساءلة والمسؤولية في هذا المنصب. وقد تغيرت ترتيبات المساءلة في المنظمة بدرجة كبيرة مع تنفيذ مقرر المجلس التنفيذي ٣٥/٢٠٠٨ بشأن هيكل حوكمة المكتب، حيث أصبح المدير التنفيذي يقدم تقاريره إلى المجلس التنفيذي والأمين العام مباشرة (بدلاً من تقديمها من خلال لجنة التنسيق الإداري السابقة). وفي الآونة الأخيرة، أوضح مقرر المجلس التنفيذي ٢٥/٢٠٠٩ و ٢١/٢٠١٠ ولاية المكتب. كما أن قرار الجمعية العامة ١٧٦/٦٥،

المعنون "تغيير اسم المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان ليشمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع"، قد أكد مقرر المجلس التنفيذي المذكورين أعلاه. وعلاوة على ذلك، فإن النمو الكبير للمكتب في السنوات الأخيرة قد زاد من المسؤوليات المرتبطة بهذا المنصب.

## الجدول ٢

## الوظائف حسب الفئة والموقع، الفترتان ٢٠١٠-٢٠١١ و ٢٠١٢-٢٠١٣

التغير	ميزانية الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣			ميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١			المجموع	المناطق	المقر
	المجموع	المناطق	المقر	المجموع	المناطق	المقر			
و أ ع/أ م	صفر	صفر	٢	صفر	٢	٢	صفر	٢	٢
مد-٢	صفر	صفر	٨	٥	٣	٨	٥	٣	٣
مد-١	٣	٣	٢٢	١٥	٧	١٩	١٢	٧	٧
موظفون دوليون آخرون من الفئة الفنية	٥	١ -	٦	١٥٢	٩٥	٥٧	١٤٧	٩٦	٥١
جميع الوظائف الأخرى	١٣	١١	٢	١٨٢	١٢٧	٥٥	١٦٩	١١٦	٥٣
المجموع	٢١	١٣	٨	٣٣٦	٢٤٢	١٢٤	٣٤٥	٢٢٩	١١٦

## التكاليف غير المتعلقة بالموظفين تعكس الحد من التكاليف

٨٣ - كما هو مبين في الجدول الموجز ٣، فقد تم تخفيض الميزانية المخصصة للاستشاريين بدرجة كبيرة، بمقدار ٢,١ مليون دولار، أو ٩ في المائة، بالقيمة الحقيقية. وفي حين يعتمز المكتب الاستمرار في الاستفادة من المرونة التي تتيحها عقود الاستشاريين، إلى جانب تعزيز قدرته الأساسية، فإنه يخطط لخفض المستوى العام للاستشاريين الدوليين والاستشاريين المحليين والخدمات التعاقدية الممولة من الميزانية الإدارية.

٨٤ - وتمشيا مع طموح المكتب للحد من التكاليف بشكل كبير، فإنه يخطط لخفض مصروفات التشغيل بنسبة ١١ في المائة بالقيمة الحقيقية. وتحسبا لما هو مقرر من نقل مقر المكتب إلى مدينة الأمم المتحدة الجديدة في كوبنهاغن، تمت زيادة التكاليف في فئة الإنفاق المتعلقة بالأثاث والمعدات. وأخيرا، زادت الاعتمادات المرصودة لتسديد التكاليف زيادة طفيفة، لجملة أسباب منها توقع التكاليف المتكبدة لمرة واحدة المرتبطة بجعل نظام أطلس Atlas يدعم المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام - وهي التكاليف التي سيتم تقاسمها بين الوكالات الشريكة في نظام أطلس.

### الاعتمادات المحتملة لتغطية الخصوم والمخاطر مستقبلاً

٨٥ - تتضمن ميزانية فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ تخصيص اعتماد محتمل بمبلغ ٨ ملايين دولار، مقارنة مع ٥ ملايين دولار في ميزانية ٢٠١٠-٢٠١١. وتستند هذه الزيادة إلى تقييم للالتزامات السابقة، وعمليات شطب الديون التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية، والرغبة في رصد اعتمادات كافية لمثل هذه الالتزامات المحتملة والمخاطر المستقبلية. كما تغطي الاعتمادات المرصودة للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ مكافآت الجدارة المحتملة المرتبطة بالبرنامج التجريبي الذي يستغرق ثلاث سنوات لإدارة الأداء المتعلق بتقدير العمل ومكافأة المجيدين ومعاينة المسيئين الذي يقوم به المكتب وفقاً للقاعدة ١٣٠-٥ من النظام المالي والقواعد المالية للمكتب، وعلى النحو الذي أقرته لجنة الخدمة المدنية الدولية.

## الجدول الموجزة

الجدول الموجز ١

خطة الموارد

٢٠١٢ ٢٠١٣	٢٠١٠ (الفعلي) ٢٠١١ (تقديرات)	٢٠١٠ ٢٠١١	
تقديرات الميزانية	تقديرات الميزانية	تقديرات الميزانية	١ - الموارد المتاحة
٥٧,٠	٤٢,٧	٤٢,٧	الاحتياطي التشغيلي في بداية الفترة
١١٨,٥	١٢٩,٢	١٢٥,٣	الرسوم الإدارية
٢٠,٢	١٣,٢	٦,٣	الإيرادات الآتية من الخدمات الاستشارية والخدمات التي يتم تسديد تكاليفها
١٠	١٩,٠	٨,٥	إيرادات متنوعة
١٤٨,٧	١٦١,٤	١٤٠,٢	مجموع الإيرادات
٢٠٥,٧	٢٠٤,١	١٨٢,٩	مجموع الإيرادات المتاحة
			٢ - استخدام الموارد
١٣٩,٧	١٣١,١	١٣٠,٢	الموارد الإدارية
٨	١٦	٥	الاعتمادات
١	غير متاح	غير متاح	الآثار المترتبة على تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية
١٤٨,٧	١٤٧,١	١٣٥,٢	مجموع استخدام الموارد

## ٣ - موازنة الموارد

صفر	١٤,٣	٥	الإيرادات الصافية
٥٧	٥٧	٤٧,٧	الاحتياطي التشغيلي في نهاية المدة

## الجدول الموجز ٢

## التغييرات المقترحة في الوظائف العليا

و أ ع / أ ع م	مد-٢	مد-١	المجموع
٢	٨	١٩	٢٩
وظائف الفترة ٢٠١٠-٢٠١١			
ألف - الزيادة والنقصان			
المقر	صفر	صفر	صفر
الميدان	صفر	٣	٣
مجموع الزيادة والنقصان	صفر	٣	٣
باء - إعادة التصنيف			
مجموع التغييرات (الصافي)	صفر	صفر	صفر
وظائف الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣	٢	٨	٣٢

الجدول الموجز ٣  
تقديرات الميزانية حسب فئة الإنفاق  
(بملايين الدولارات)

٢٠١٣-٢٠١٢	التكاليف مبلغ الزيادة	الزيادة في الحجم		٢٠١٠ (الفعلي) ٢٠١١ (تقديرات)	فئة الإنفاق
		النسبة المئوية	المبلغ		
٥٠,٩	٣,٣	٤,٨	٢,٢	٤٥,٤	الوظائف <sup>(أ)</sup>
٣٠	٢	٤,٨	١,٣	٢٦,٧	التكاليف العامة للموظفين
٧,٦	٠,٥	١,٥ -	٠,١ -	٧,٢	السفر
٢٣	١,٧	٠,٩ -	٢,١ -	٢٣,٤	الاستشاريون <sup>(ب)</sup>
٢٣,٨	١,٨	١١,١ -	٢,٧ -	٢٤,٨	مصروفات التشغيل <sup>(ج)</sup>
١	٠,١	٣٤,٧	٠,٢	٠,٧	الأثاث والمعدات
٣,٤	٠,٢	١١,٥	٠,٣	٢,٨	تسديد التكاليف
١٣٩,٧	٩,٦	٠,٧ -	٠,٩ -	١٣١,١	مجموع النفقات

(أ) تشمل تكاليف الوظائف (المحلية والدولية) وتكاليف التعلم.

(ب) تشمل الاستشاريين الدوليين والاستشاريين المحليين والخدمات التعاقدية وعقود الشركات.

(ج) تشمل مصروفات التشغيل العامة والمواد والسلع والاتصالات والمعدات السمعية البصرية لمراجعة الحسابات، والضيافة، ومعدات تكنولوجيا المعلومات، والإيجارات والصيانة، والمصروفات المتنوعة.