

Distr.: General
7 July 2016
Arabic
Original: English

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



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٦
٦-٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٦، نيويورك
البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات
المشاريع، للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ "مساعدة الناس على بناء حياة أفضل"

موجز

أقر المجلس التنفيذي الخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، في قراره ٢٣/٢٠١٣. وقد أُجرى استعراض منتصف المدة من أجل
تقييم ملاءمة المكتب والغرض منه في بيئة عالمية متغيرة.

واضطلع المكتب بالاستعراض بوصفه تقييماً ذاتياً للمنظمة. واستند الاستعراض إلى
الولاية التي أناطتها الجمعية العامة بمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وإلى قرارات
المجلس ذات الصلة، والإطار الاستراتيجي للمكتب، والاتفاقات الدولية لخطة التنمية
المستدامة لعام ٢٠٣٠. وقد نظر الاستعراض في إسهامات مكتب الأمم المتحدة لخدمات
المشاريع في سياق التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، والنتائج التشغيلية والإدارية المتحققة
خلال فترة السنتين، واحتياجات الشركاء وآرائهم، وتجارب المكتب.

ويُبين الاستعراض الطلب الكبير على الدعم الذي يُقدمه المكتب، بما في ذلك في أشد
الأوضاع هشاشة. ويوضح كيف يمكن للمكتب أن يدعم زيادة القدرة على التنفيذ من أجل
تحقيق التنمية المستدامة عبر عدد من القطاعات، بما في ذلك عن طريق تخفيف المخاطر القطرية.



وتؤكد النتائج التشغيلية المتحققة الطلب على الكفاءات الأساسية المشمولة بولاية المكتب: الخبرة التقنية المتخصصة الفعالة في مجال الهياكل الأساسية، والشراء، وإدارة المشاريع، وخدمات الدعم الإداري ذات الكفاءة.

ويؤكد الاستعراض ضرورة تقديم الدعم لزيادة الموارد المخصصة لخطة التنمية لعام ٢٠٣٠، بما في ذلك من القطاع الخاص، وفقا لطلب المجلس.

والنتائج الإدارية المتحققة تؤكد من جديد صلاحية نموذج عمل المكتب الفريد القائم على أساس الطلب.

ويخلص الاستعراض إلى أن التعبير بشكل أوضح عن الغرض الاستراتيجي للمكتب من شأنه أن يجعله في وضع أفضل لتقديم الدعم للوفاء بمتطلبات خطة التنمية لعام ٢٠٣٠. ويوصي الاستعراض بإجراء معايرة مقابلة لأهداف رؤية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ومهمته وإسهاماته.

ويضع الاستعراض عددا من الأولويات تُركز على تنفيذ استراتيجية المكتب للأشهر الخمسة عشر القادمة، ويُهيئ المنظمة للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١. وستشمل خارطة الطريق للخطة الاستراتيجية القادمة التشاور مع أصحاب المصلحة، وتقييم الأداء دعما لتحقيق الأهداف العالمية، وتقييم ملاءمة المكتب للوفاء بالغرض المنشود وامتيازته التنظيمي.

وفي نقطة الوسط للخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، يُتابع المكتب الاضطلاع بولايته، وهي: مساعدة الناس على بناء حياة أفضل ومساعدة البلدان على تحقيق التنمية المستدامة.

عناصر قرار

قد يرغب المجلس التنفيذي في أن:

(أ) يحيط علما بالإسهامات التي قدمها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من أجل تحقيق النتائج التشغيلية للحكومات، والأمم المتحدة، والشركاء الآخرين، خلال فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥؛

(ب) يعترف بالنتائج الإدارية المتحققة، التي تؤكد صلاحية نموذج عمله الفريد القائم على الطلب؛

(ج) يُرحب باعتزام بيان غرض المكتب بصورة أوضح، بما في ذلك المعايير المقترحة لرؤية المكتب ومهمته وأهداف إسهامه؛

(د) يعترف بالطلب المتزايد على إسهامات المكتب من أجل:

'١' تحقيق زيادة كفاءة وفعالية في القدرة على تنفيذ التنمية المستدامة، بما في ذلك في أشد الأوضاع هشاشة؛

'٢' تعبئة الموارد اللازمة لخطة التنمية لعام ٢٠٣٠، بما في ذلك من القطاع الخاص؛

(هـ) يُشجّع ما يتطلع إليه المكتب من تعزيز استخدام البيانات الداخلية والخارجية بغية زيادة تركيز تنفيذه وبيان ما يقوم به من تنفيذ للاستراتيجية.

المحتويات

الصفحة	الفصل
٥	أولا - ما الغرض من وجودنا - الغرض من مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
٥	ألف - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في السياق العالمي - خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠
٩	باء - وجود مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في البلدان التي في أوضاع هشّة والمخاطر التي تواجهها
١١	جيم - رؤية المكتب ومهمته في سياق عالمي متغير
١٣	ثانيا - ما قمنا به - الخدمات المضيفة للقيمة
١٣	ألف - ولاية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع - التركيز والخدمات والخبرة الفنية
١٣	باء - النتائج التشغيلية المتحققة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥
٢٠	جيم - مركز مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وإسهاماته المضيفة للقيمة
٢١	ثالثا - كيف استطعنا أن نقوم بما قمنا به - ملاءمة المكتب للوفاء بالغرض المنشود
٢١	ألف - ولاية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع - الحوكمة والمخاطرة والامتثال
٢٧	باء - النتائج الإدارية المتحققة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥
٣١	جيم - ملاءمة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لتحقيق الغرض المنشود - الامتياز التنظيمي
٣١	رابعا - الماضي قدما - الحلول والتحسينات
٣١	ألف - الأولويات لعام ٢٠١٧ وما بعده

المرفقات (متاحة على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي)

الأول - ما الغرض من وجودنا

الثاني - ما قمنا به

الثالث - كيف استطعنا أن نقوم بما قمنا به

أولا - ما الغرض من وجودنا - الغرض من مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

١ - في نهاية عام ٢٠١٥، بلغ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عامه العشرين، بوصفه “كيانا منفصلا قائما بذاته” في منظومة الأمم المتحدة، منوطا من الجمعية العامة بولاية منذ خمس سنوات^(١)، تعترف بوضعه المساوي تحت رعاية الجمعية العامة، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي، والمجلس التنفيذي^(٢).

٢ - وقد أعربت الدول الأعضاء، من خلال تلك الولاية، عن توقعات واضحة بأن يعمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مع الشركاء في منظومة الأمم المتحدة وخارجها وأن يُقدّم حلولاً من أجل تحقيق أهداف الدول الأعضاء.

ألف - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في السياق العالمي - خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠

٣ - على الرغم من تحقق الكثير خلال السنوات الخمس عشرة الماضية، كانت التحديات والمخاطر العالمية التي حفل بها القرن العشرين هائلة. وخلال عام ٢٠١٥، أبرمت الدول الأعضاء عددا من الاتفاقات الدولية الرائدة. وخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ ترسم المسار^(٣). وتتمثل التوقعات في أن تكسر منظومة الأمم المتحدة حالة التوقُّع، وتعترف بالمزايا النسبية المتبادلة، وتعمل عبر ركائز الميثاق دعماً لتحقيق الأهداف السبعة عشر العالمية المترابطة التي يُعزز بعضها بعضاً.

٤ - وقد وُضعت الخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عندما كانت خطة التنمية لعام ٢٠٣٠ لا تزال في طور الإعداد. والمكتب، كمنظمة، كان في سنه العشراوية، ولم يكد تمضي سنتان على الولاية المنوطة به من الجمعية العامة، ولم يكن قد تعافى من حالات عدم الاستقرار في الماضي وجدد احتياطياته التشغيلية تماما إلا مؤخرا.

الناس والمكتب في السياق السائد

٥ - لكي تتوافر لاستعراض منتصف المدة المعلومات اللازمة، استعرض المكتب وضعه فيما يتعلق بالاتفاقات الدولية التي استنارت بها الخطة الاستراتيجية للمكتب وشكلت خطة

(١) قرار الجمعية العامة ١٧٦/٦٥.

(٢) مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو “كيان آخر” في منظومة الأمم المتحدة (DPI/2470/Rev.4)، مما يشير إلى نموذج الفريد ككيان غير برنامجي ذاتي التمويل.

(٣) قرار الجمعية العامة ١/٧٠.

التنمية لعام ٢٠٣٠. وهياً ذلك الخلفية لإجراء تقييم لوجوده وأنشطته خلال العامين الماضيين، في سياق التحديات والمخاطر والفرص العالمية التي واجهها الناس والبلدان بنهاية عام ٢٠١٥. والتقييم الكامل مُتاح بوصفه المرفق الأول؛ ويرد موجز لبعض نتائجه فيما يلي:

التنمية

٦ - بحلول نهاية ٢٠١٥، كان يعيش ٧،٣ بلايين نسمة في أكثر من ٢٠٠ بلد وإقليم تمر بمراحل مختلفة من التنمية الاقتصادية والبشرية. واضطلع المكتب بأنشطة في ١٣٠ بلدا، بلغ مجموع قيمتها خلال فترة السنتين ٢،٦ بليون دولار من حجم الإنجاز.

٧ - ويعيش ٣،٥ بلايين نسمة، أي ٤٧ في المائة من سكان العالم، في ٧٤ بلدا من البلدان المنخفضة الدخل وبلدان الشريحة الدنيا من البلدان المتوسطة الدخل ودون الربع الثاني من مؤشر التنمية البشرية. واضطلع المكتب بأنشطة في ٦٤ بلدا من تلك البلدان، مما يُمثل ٦٤ في المائة من الإنجاز.

أقل البلدان نمواً والبلدان غير الساحلية من أقل البلدان نمواً والدول الجزرية الصغيرة النامية

٨ - يعيش ١٣ في المائة من سكان العالم، أي ٩٥٤ مليون نسمة، في ٤٨ بلدا من أقل البلدان نمواً. واضطلع المكتب بأنشطة في ٤٢ بلدا منها، مما يُمثل ٥٦ في المائة من الإنجاز.

٩ - ويعيش ٦،٥ في المائة من سكان العالم، أي ٤٧٨ مليون نسمة، في ٣٢ بلدا من البلدان النامية غير الساحلية. واضطلع المكتب بأنشطة في ١٩ بلدا منها، مما يُمثل ٢٣ في المائة من الإنجاز.

١٠ - ويعيش قرابة ١ في المائة من سكان العالم، أي ٦٩ مليون نسمة، في ٥٧ دولة من الدول الجزرية الصغيرة النامية، واضطلع المكتب بأنشطة في ١٩ من هذه الدول، مما يُمثل ٥ في المائة من الإنجاز.

التراعات

١١ - كان أكثر من ٤٠ نزاعاً من التراعات المتوسطة أو الحامية الوطيس تدور رحاها. واضطلع المكتب بأنشطة في ٢٤ بلدا من البلدان المتأثرة مباشرة بتلك التراعات، تُمثل ٥٣ في المائة من الإنجاز.

١٢ - وكان لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني ١٦ بعثة عاملة - ١٠ في أفريقيا، و ٥ في آسيا، وواحدة في أوروبا، وواحدة في الأمريكتين - قوامها ١٢٤ ٠٠٠ فرد

وتبلغ ميزانيتها السنوية نحو ٨ بلايين دولار. واضطلع المكتب بأنشطة في ١٥ بلدا من بلدان البعثات، تُمثل ٢٤ في المائة من الإنجاز.

المجال الإنساني

١٣ - يقيم أكثر من ٤٠ مليون من المشردين داخليا في ٦٠ بلدا، واضطلع المكتب بأنشطة في ٤٦ من تلك البلدان، مما يُمثل ٦٥ في المائة من الإنجاز.

تغير المناخ

١٤ - يعيش ٤٧ في المائة من سكان العالم، أي ٣,٤ بلايين نسمة - في ٧٠ بلدا من البلدان المنخفضة الدخل والشريجة الدنيا من البلدان المتوسطة الدخل التي هي دون الربع الثاني على مؤشر التكيف مع آثار تغيير المناخ. واضطلع المكتب بأنشطة في ٥٨ من تلك البلدان، مما يُمثل ٥١ في المائة من الإنجاز.

الشفافية

١٥ - يعيش ٥٧ في المائة من سكان العالم، أي ٤,٢ بلايين نسمة، في ٨٣ بلدا تواجه أكبر التحديات فيما يتعلق بالشفافية. واضطلع المكتب بأنشطة في ٦٨ من تلك البلدان، مما يُمثل ٦٣ في المائة من الإنجاز.

١٦ - ويُساعد المكتب الناس على بناء حياة أفضل. ويعني الترابط القوي بين الطلب على أنشطة المكتب والتحديات التي تواجهها البلدان والناس أنه يمكن للمكتب التعبير عن مقصده وإبلاغه بشكل أوضح في سياق الأهداف التي يُسهم في تحقيقها.

تمويل التنمية

١٧ - بلغ الإنفاق الحكومي في البلدان النامية ٧ تريليونات من الدولارات في عام ٢٠١٣، أي زيادة قدرها ١٠ أمثال ذلك الإنفاق منذ عام ١٩٩٠^(٤).

١٨ - وبلغت التدفقات المالية الدولية إلى البلدان النامية ٢ تريليون دولار في عام ٢٠١٣، وذلك بزيادة قدرها خمسة أمثال منذ عام ١٩٩٠^(٥).

(٤) المصادر: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية، والمؤشرات الإنمائية للبنك الدولي، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (المنشورة على الموقع الشبكي للمبادرات الإنمائية لتمويل التنمية).

(٥) المرجع نفسه.

١٩ - وبلغ صافي المساعدة الإنمائية الرسمية ١٣٥ بليون دولار في عام ٢٠١٤، بزيادة قدرها ٦٣ في المائة منذ عام ١٩٩٠، أي نحو ٠,٣ في المائة من الدخل القومي الإجمالي في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، و ٦,٥ في المائة من التدفقات المالية الدولية إلى البلدان النامية.

٢٠ - وتُقدَّر وثيقة أديس أبابا الختامية الفجوة في الاستثمار السنوي في الهياكل الأساسية في البلدان النامية بما يتراوح بين ١ و ١,٥ تريليون دولار.

٢١ - ويبلغ حجم الإنجاز السنوي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع نحو ١ في المائة من المساعدة الإنمائية الرسمية و ٠,٠٧ في المائة من التدفقات الدولية إلى البلدان النامية.

٢٢ - وعلى الرغم من أن حجم النشاط الإجمالي للمكتب يُعد متواضعا في سياق الاحتياجات والتدفقات المالية العالمية، فإنه يمكن للمكتب أن يستخدم خبرته ووجوده في العمل كوسيط حفّاز يوجه التمويل الحكومي والتمويل من القطاع الخاص من أجل دعم خطة التنمية لعام ٢٠٣٠، ويكفل تحقيق النتائج بطريقة شفافة وحاضعة للمساءلة، مما يعود بالنفع على الناس.

الوجود الجغرافي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٢٣ - اضطلع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خلال فترة السنتين بأنشطة في ١٣٠ بلدا: ٤٥ في أفريقيا، تُمثل ٣٠,٢ في المائة من الإنجاز؛ و ٢٩ في آسيا، تُمثل ٣٧,٩ في المائة؛ و ٢٧ في الأمريكتين، تُمثل ١٣,٨ في المائة؛ و ٢٤ في أوروبا، تُمثل ١٠,٦ في المائة؛ و ٥ في أوقيانوسيا، تُمثل ١ في المائة^(٦).

٢٤ - وعبر ثلاث مناطق، بلغت قيمة النشاط المضطلع به في ١١ بلدا ناميا أكثر من ٥٠ مليون دولار، تُمثل ٥٥ في المائة مما أُنجز في فترة السنتين. ففي آسيا، بلغت نسبة النشاط المضطلع به في أفغانستان، وناميبيا، وميانمار، ٢٧,٢ في المائة؛ وفي أفريقيا، بلغت نسبته في إثيوبيا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وجنوب السودان، والسودان، والصومال، ومالي ٢٢,٤ في المائة؛ وفي الأمريكتين، بلغت نسبته في بيرو، وهايتي ٥,٣ في المائة.

٢٥ - وفي ٢٥ بلدا آخر زادت قيمة النشاط المضطلع به على ١٠ ملايين دولار، مما يُمثل ٢٠,٣ في المائة من الإنجاز في فترة السنتين، وذلك كما يلي: تسعة بلدان في آسيا؛ تُمثل

(٦) المرفق الأول.

٩,٥ في المائة؛ وثمانية بلدان في أفريقيا، تُمثل ٤,٨ في المائة؛ وستة بلدان في الأمريكتين، تُمثل ٣,٩ في المائة؛ وبلد في أوروبا، يُمثل ١,٣ في المائة؛ وبلد في أوقيانوسيا، يُمثل ٠,٨ في المائة.

٢٦ - أما بقية النشاط، ونسبتها ٢٤,٧ في المائة، فتُعزى إلى الحافظة العالمية للمكتب والأنشطة المضطلع بها في ٧٩ بلدا. وتُقدّم الحافظة العالمية الدعم لعدد من البلدان النامية وتُمثل ١٨,٢ في المائة من هذه الأنشطة، وذلك كما يلي: ٩,٧ في المائة لخدمات ومشاريع الدعم الإداري التي تُدار خارج مركزي عمل مقر الأمم المتحدة في نيويورك وجنيف؛ و ٦,٥ في المائة للمشاريع التي تُنجز في بلدان نامية متعددة؛ و ٢ في المائة لدعم البلدان النامية المقدم من ١٣ بلدا غير بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية.

٢٧ - وقد اضطلع بنسبة قدرها ٦,٥ في المائة من النشاط عبر ٧٩ بلدا^(٧). وفي ٤٤ بلدا منها، زادت قيمة النشاط على مليون دولار، وهي كما يلي: ٢١ بلدا في أفريقيا، تُمثل ٢,٨ في المائة؛ وسبعة في الأمريكتين، تُمثل ١,٥ في المائة؛ وتسعة في آسيا، تُمثل ١ في المائة؛ و ٤ في أوروبا، تُمثل ٠,٤ في المائة؛ وثلاثة في أوقيانوسيا، تُمثل ٠,٢ في المائة. واضطلع بنسبة قدرها نصف في المائة من النشاط عبر ٣٥ بلدا قلت فيها قيمة الإنجاز عن مليون دولار، وهي كما يلي: ١٠ في أفريقيا؛ و ١٠ في الأمريكتين؛ و ٦ في آسيا؛ و ٨ في أوروبا، وواحد في أوقيانوسيا.

٢٨ - واضطلع المكتب بنشاط عالمي هام واسع النطاق خلال السنتين. وكان هناك طلب قوي على وجود المكتب في البلدان والسياقات التشغيلية التي يواجه فيها الناس التحديات والمخاطر الرئيسية المرتبطة بصورة رئيسية بخطة التنمية لعام ٢٠٣٠. ويمكن للمكتب زيادة تركيز جهوده مُستخدما البيانات الداخلية والخارجية، بما في ذلك البيانات المستمدة من الخطاب المتطور عن المخاطر التي تواجهها البلدان وهشاشة وضعها.

باء - وجود مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في البلدان التي في أوضاع هشّة والمخاطر التي تواجهها البلدان التي في أوضاع هشّة

٢٩ - اعترف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في خطته الاستراتيجية بالاهتمام الدولي المتزايد بالدول التي تتسم بالهشاشة^(٨). وظهرت منذ ذلك الحين مفاهيم ونهج لتحديد

(٧) تشمل البلدان الـ ٧٩ البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية.

(٨) DP/OPS/2013/3، الفقرة ١٠.

البلدان التي تُعاني من الهشاشة وتحديد أنواع تلك الهشاشة. وكجزء من التركيز المُشدّد على جدوى "البيانات الضخمة"، من المرجح أن يتطور أكثر من ذلك مفهوم ونهج تحديد الهشاشة.

٣٠ - ولأغراض استعراض منتصف المدة، وبهدف تقييم وجود المكتب في بعض من أصعب السياقات، فقد حدد ٨١ "بلدا في أوضاع هشّة"^(٩).

٣١ - وبحلول نهاية عام ٢٠١٥، كان يعيش ٣,٢ بلايين نسمة، أي ٤٤ في المائة من سكان العالم، في هذه البلدان الـ ٨١. وكثير من هذه البلدان منخفض الدخل ودون الربع الأول على مؤشر التنمية البشرية. بيد أن بعضها بلدان متوسطة الدخل، ومع ذلك فإن عددا منها دون الربع الأول على مؤشر التنمية البشرية^(١٠).

٣٢ - وخلال فترة السنتين، تم الاضطلاع بنسبة ٦٨ في المائة على الأقل من نشاط المكتب في ٦٤ بلدا في أوضاع هشّة، يعيش فيها ٢٤ في المائة من سكان العالم. وبلغ حجم نشاط المكتب في ٢٧ من هذه البلدان ما نسبته ٦٤ في المائة من حجم ما نفذه من المشاريع. وفي تسعة من تلك البلدان، زادت قيمة النشاط على ٥٠ مليون دولار، مما يُمثل ٥٠ في المائة من النشاط المضطلع به خلال فترة السنتين.

الأخطار القطرية

٣٣ - التزم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في خطته الاستراتيجية بإدماج مبادئ خطة عمل الأمم المتحدة بشأن الحد من أخطار الكوارث والقدرة على مواجهتها ضمن ممارساته المتعلقة بالهياكل الأساسية^(١١). وكما يتطور مفهوم الجوانب المختلفة للهشاشة يتطور مفهوم القدرة على المواجهة. ويولى اهتمام متزايد للاستفادة الممكنة من تقييم الهشاشة والقدرة على مواجهتها من منظور المخاطر التي قد تُؤثر على تحقيق الأنشطة القطرية.

٣٤ - وهناك عدد من مؤشرات المخاطر القطرية. وقد قيّم المكتب وجوده خلال فترة السنتين وفقا لثلاثة من هذه المؤشرات، وهي: (أ) مؤشر المخاطر الإنسانية، المعروف باسم 'INFORM'؛

(٩) المرفق الأول.

(١٠) المرفق الأول.

(١١) DP/OPS/2013/3، الفقرة ٥٣.

(ب) المؤشر العالمي لأخطار عمليات التكيف؛ (ج) المؤشر العالمي لأخطار النزاعات^(١٢). ويؤكد التقييم أن نشاط المكتب يتركز في البلدان التي يواجه فيها الناس أعنى المخاطر.

٣٥ - والتحدي الذي تواجهه منظمة قائمة على التمويل الذاتي يُحركها الطلب مثل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وليس لها وجود قطري ممول عن طريق المساهمات الأساسية، يتمثل في ضمان الاستفادة من الوجود والخبرة الحاليين في هذه السياقات من أجل تخفيف المخاطر المختلفة التي يواجهها الناس. وبعبارة أخرى، كيف يمكن تسخير الخبرة والدراية التقنية للمكتب المكتسبتين من العمل في هذه البلدان من أجل توفير طائفة أوسع من الحلول المتخصصة للناس في هذه البلدان وفي البلدان الأخرى التي تواجه مخاطر مماثلة تعوق تحقيق أهدافهم.

٣٦ - والمكتب ملتزم بوضع وتوفير حلول استراتيجية تزيد من قدرة البلدان على تخفيف المخاطر التي يواجهها سكانها. وسيستكشف جدوى استخدام مختلف أنواع البيانات لتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط التشغيلي المتوسط والطويل الأجل، بما في ذلك وضع حلول استراتيجية لمواجهة مختلف أنواع المخاطر.

جيم - رؤية المكتب ومهمته في سياق عالمي متغير

٣٧ - رسمت الخطة الاستراتيجية للمكتب مسارا سليما وأوضحت الغرض الاستراتيجي للمكتب. وقد تم التعبير عن الهوية التنظيمية للمكتب، التي تأسست على الولاية المنوطة من الجمعية العامة ومن منظومة الأمم المتحدة، في بيان للرؤية والمهمة والقيم^(١٣) شدد على التزامه بخدمة المحتاجين ودعم الممارسات المستدامة وتقديم الخدمات للآخرين. ولهذه الخطة سمة تقنية نسبيا تهدف إلى الحفاظ على وضع منخفض بشكل معقول في العلاقات والتواجد الخارجيين.

٣٨ - ومن المحوري أن تعمل منظومة الأمم المتحدة معا بسلاسة حيث تواجه الدول الأعضاء مخاطر القرن الحادي والعشرين المخيفة. وعلى الأمم المتحدة "الملائمة للوفاء بالغرض المنشود" أن تتأزر مستندة إلى الخبرة، معترفة بالمزايا النسبية والكفاءات التنظيمية، سواء كانت معيارية أو تقنية أو متصلة بخدمات الدعم الإداري.

٣٩ - وفي نقطة الوسط من استراتيجيته، يركز المكتب على أسس متينة، وهو على استعداد لتوسيع نطاق استجابته للطلبات العالمية لإيجاد حلول استراتيجية لتخفيف المخاطر التي تعوق تحقيق الأهداف العالمية المشتركة. وسيزيد المكتب من تواجده الخارجي وسيعبر

(١٢) المرفق الأول.

(١٣) DP/OPS/2013/3، الفقرات ١٩-٢١.

بوضوح عن علة وجوده كمنظمة تابعة للأمم المتحدة تدعم الدول الأعضاء في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين من خلال توفير حلول هادفة.

٤٠ - وفي بداية عام ٢٠١٦، فُصِّلت هذه الطموحات في بيان للغرض على النحو التالي:

”نحن نُساعد الناس على بناء حياة أفضل والبلدان على تحقيق التنمية المستدامة. ومن أجل القيام بهذه المهمة نُعمل قيم ومبادئ الأمم المتحدة، والتجديد والإقدام والسرعة والكفاءة الخليقة بمؤسسة قائمة على التمويل الذاتي.

ونحن نُطبق أرفع المعايير الدولية فيما نقوم به، بينما نَحترم السياقات المحلية. ونحن نقوم بذلك كإسهام منا في التصدي لتحديات القرن الحادي والعشرين الضخمة. ونحن نُقدِّم حلولاً عملية لمساعدة شركائنا على إنقاذ الأرواح، وحماية الناس وحقوقهم، وبناء عالم أفضل.

ونحن نتطلع إلى أن نكون رواداً في بذل الجهود لتوجيه استثمارات القطاع الخاص من أجل تحقيق أثر اجتماعي وبيئي مع تلبية الاحتياجات الهائلة للتنمية المستدامة في الوقت ذاته.

ودافعنا حماساً لمكافحة أوجه اللامساواة وإتاحة الفرص لأشد الناس ضعفاً. وذلك معناه أننا نعمل غالباً في أصعب البيئات، ونُرسى الأسس للمجتمعات المحلية من أجل أن تعمل وللناس كيما يحيون حياة كريمة محترمة.

ونحن حريصون على تحري الجودة: في أفرادنا وفيما نقوم به.

ونحن نكتسب ثقة من نعمل معهم باهتمامنا بما يُقدرونه، وبالوفاء بعهدنا بأن نعمل دائماً في خدمة المحتاجين“.

٤١ - وللتعبير عن هذا الغرض بوضوح يُقترح صياغة هذه الطموحات على الوجه التالي:

(أ) رؤيتنا هي إيجاد عالم يمكن أن يعيش فيه الناس الحياة بكامل جوانبها، معتمدين على هياكل أساسية ملائمة ومستدامة وقادرة على الصمود، ويدعمهم استخدام كفو وشفاف للموارد العامة في الشراء وإدارة المشاريع.

(ب) مهمتنا هي مساعدة الناس على بناء حياة أفضل والبلدان على تحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً - ما قمنا به - الخدمات المضيفة للقيمة

ألف - ولاية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع - التركيز والخدمات والخبرة الفنية

الأساس التشريعي لإسهاماتنا

٤٢ - وُضع الأساس التشريعي لإسهامات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من خلال قرارات الدول الأعضاء ومقرراتها^(١٤). وقد أناطت الدول الأعضاء بالمكتب ولاية تقدم ما يلي: (أ) خبرة تقنية متخصصة، بما في ذلك تنمية القدرات؛ (ب) خدمات دعم إداري؛ (ج) دعم لزيادة الموارد اللازمة لخطة التنمية لعام ٢٠٣٠.

باء - النتائج التشغيلية المتحققة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥

الأهداف الاستراتيجية التي وضعناها لإسهاماتنا المضيفة للقيمة

٤٣ - اقترح المكتب في خطته الاستراتيجية ثلاثة أهداف ذات تركيز تقني لتوجيه ما يُقدمه من إسهامات من أجل تحقيق النتائج التشغيلية لشركائه، وتحقيقهم للنتائج الإنمائية، مع إدراج الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتحقيق توازن بينها في الوقت ذاته.

٤٤ - وركزت الأهداف على مجالات ولاية المكتب، وهي: الهياكل الأساسية، والشراء، وإدارة المشاريع. ووفرت تركيزاً تقنياً على الجودة التي سيفي بها المكتب بمهمته المتمثلة في خدمة المحتاجين بتوسيع نطاق طاقات البلدان وقدرتها على التنفيذ، فيما يتعلق بما يلي: (أ) تصميم الهياكل الأساسية وتشغيلها وصيانتها؛ (ب) إدارة الشراء العام وسلاسل الإمدادات؛ (ج) تصميم المشاريع وتنفيذها.

٤٥ - وخلال السنتين الأوليين من الاستراتيجية، وفّرت الأهداف الثلاثة تركيزاً خارجياً وداخلياً. بيد أنها لم تعكس مجالات الخدمات المحددة في قرارات الجمعية العامة إلا جزئياً. ويتناول استعراض منتصف المدة أيضاً الموارد البشرية، والإدارة المالية، والخدمات المشتركة، مبيناً كامل نطاق الخدمات التي يمكن للمنظمة القيام بها استجابة للطلبات الجديدة للمشاركة في دعم تنفيذ خطة التنمية لعام ٢٠٣٠.

(١٤) قرار الجمعية العامة ١٧٦/٦٥؛ وقرارات المجلس التنفيذي ٢٥/٢٠٠٩ و ٢١/٢٠١٠ و ٢٣/٢٠١٣ و ١٢/٢٠١٥ (انظر المرفق الثاني).

خدمات المشاريع المضيفة للقيمة التي قدمناها

٤٦ - بلغت ميزانية المكتب لفترة السنتين ٢,٦ بليون دولار، ١,٢ بليون دولار في عام ٢٠١٤ و ١,٤ بليون دولار في عام ٢٠١٥. وتعرف الخطة الاستراتيجية بأن قدرة المكتب على إضافة قيمة لشركائه تعتمد على الاتساق في تقديم خدمات رفيعة النوعية على نطاق عالمي^(١٥). وفي المشاورات المفضية إلى وضع الخطة، أعرب أصحاب المصلحة عن دعمهم لتقديم الخدمات على نحو مُركّز، وعن تقديرهم للحاجة إلى تكييف الخدمات وفقا لتطور الطلب والفرص.

٤٧ - وخلال فترة السنتين، عزز المكتب آليات تقييم الخدمات العالمية والمحلية المتعلقة بمجالات تقديم الخدمات الخمسة المنوطة به، وهي: الهياكل الأساسية، والشراء، وإدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية^(١٦).

٤٨ - ويؤكد تحليل حافظة المكتب لفترة السنتين على أن أساس عمله هو تقديم خدمات دعم إداري تتسم بالكفاءة. ويوضح التحليل كذلك المجالات التي تُسهم فيها الدراية التقنية، والمعرفة والخبرة المتعلقة بقطاعات مُحددة في تحقيق الفعالية.

٤٩ - وسيُمكن تنفيذ النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة، والمعروف باسم "المكتب الوحيد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع" المنظمة من تعزيز القيمة التي تُضيفها وإثباتها، وذلك بقياس وتحسين الكفاءة عبر مجالات تقديم خدماتها. وسيُمكن تحسين ترميز المشاريع من تقديم بيان أكثر منهجية للكيفية التي تُسهم بها خبرة المكتب التقنية في إيجاد حلول فعالة داخل القطاعات وعبرها.

الهياكل الأساسية

٥٠ - تمثل خدمات الهياكل الأساسية نحو ربع إنجاز المكتب خلال فترة السنتين. وهي تغطي قطاعات مثل النقل، والمرافق العامة، والنفائيات، وأصول الهياكل الأساسية مثل المباني. وفي عام ٢٠١٤ كان نصف حجم الإنجاز في مجال النقل، ونحو ثلثه في مجال المباني. وفي عام ٢٠١٥، كان ما يقرب من نصف الإنجاز في مجال المباني، وقرابة الخمس في مجال النقل.

٥١ - وتشمل الخدمات التي يُقدمها المكتب في مجال الهياكل الأساسية التخطيط والتصميم والتشييد والإصلاح والهياكل الأساسية للعملاء وإدارة العقود، والعمليات، والصيانة، فضلا عن تقديم المساعدة التقنية.

(١٥) DP/OPS/2013/3، الفقرة ٦٥.

(١٦) قرار الجمعية العامة ١٧٦/٦٥.

الشراء

٥٢ - خلال فترة السنتين، قام المكتب بشراء سلع وخدمات تقرب قيمتها من ١,٤ بليون دولار. ويمثل كثير منها مُدخلات مشاريع حيوية مُقدّمة لمشاريع للهياكل الأساسية، بينما كانت الخدمات الأخرى نواتج لخدمات شراء قائم بذاته. وكان الشراء كنشاط قائم بذاته يُمثل حوالي ربع الإنجاز العالمي للمكتب.

٥٣ - وتشمل خدمات الشراء التي يُقدمها المكتب عملية الشراء من البداية إلى النهاية، بما في ذلك التخزين والتوزيع. وتشمل تقديم التدريب والمساعدة التقنية بشأن أجزاء مستقلة من سلسلة الإمداد مثل التخطيط، وتحديد مصادر الشراء، والتماس تقديم العطاءات، وإدارة العقود.

خدمات المشاريع الأخرى

٥٤ - شكلت خدمات المشاريع نصف إنجاز فترة السنتين تقريبا. فخلال فترة السنتين زاد المكتب من تحديد تعاريفه والتمييز بين خدمات المشاريع الأخرى، مثل خدمات إدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية ورصدها وتقديم التقارير عنها.

٥٥ - وفي عام ٢٠١٥، كانت خدمات إدارة المشاريع تمثل حوالي ١٣ في المائة من خدمات المشاريع الأخرى. وشملت إنشاء وتشغيل مكاتب وأفرقة إدارة المشاريع وتقديم المساعدة التقنية والتدريب. وبلغت الإدارة المالية حوالي ٥٥ في المائة من الخدمات، وهي بالدرجة الأولى تقديم الدعم لإدارة المنح واختيار الجهات المتلقية لها. وكانت خدمات الموارد البشرية تُشكل نسبة أخرى قدرها ٢٦ في المائة. وفي هذه قَدَّم المكتب الدعم لإدارة عقود الموظفين واستقدامهم. وشكلت الخدمات المشتركة نسبة إضافية قدرها ٦ في المائة، وهي بالدرجة الأولى في مجالات إدارة السفر، والاتصال، والتوعية، وعمليات نُظُم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأخيرا، وفّر المكتب أمانة تشغيلية لاستضافة المبادرات الاستراتيجية العالمية. ومن خلال طريقة الأداء هذه قَدَّم المكتب خدمات إدارة مالية وخدمات شراء بلغت قرابة ٧ في المائة من نشاطه في عام ٢٠١٥.

الإسهامات في النتائج التي حققها الشركاء

٥٦ - بين المكتب خلال فترة السنتين القيمة المضافة والإسهامات التي قدمها في النتائج التي حققها الشركاء وذلك بتقديم التقارير عن النواتج التي أمكن إنجازها من تحقيقها^(١٧). والمكتب على استعداد الآن لتقديم بيان أكثر شفافية وتمايزا لإسهاماته المضيفة للقيمة.

(١٧) المرفق الثاني.

الكفاءات المضيفة للقيمة

٥٧ - سيكون الاستخدام الكفؤ للموارد المحدودة عاملاً أساسياً في تحقيق خطة التنمية لعام ٢٠٣٠. وسيواصل المكتب، كتدبير استراتيجي لمواصلة تحسين عملياته وبيان القيمة المضافة، وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لما يُقدمه من خدمات في مجال الدعم الإداري. وسيكون الاستثمار في "المكتب الوحيد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع" محركاً رئيسياً لهذه الجهود.

٥٨ - وفي مجال إدارة المشاريع، يمكن أن تشمل المؤشرات ما يلي: مواعيد بدء المشاريع، وتنفيذ المشاريع بحسب التكلفة ووفقاً للجدول الزمني، ومواعيد إقفال المشاريع. ويمكن أن تشمل أيضاً فيما يتعلق بمشاريع الهياكل الأساسية: إنجاز استعراض التصميمات، والحوادث والإصابات، والإدارة البيئية.

٥٩ - وفي مجال الشراء، يقوم المكتب بتنفيذ نظام "شراء إلكتروني" جديد. وقد تشمل المؤشرات: مدة عملية التماس تقديم العطاءات، والحصة من المناقصات الناجحة، وامتثال العطاءات، والتسليم في الوقت المحدد استناداً إلى أمر الشراء ومواعيد الاستلام، وتمام السلع المتسلمة ونوعيتها استناداً إلى الكميات المتسلمة والمرفوضة.

٦٠ - أما فيما يتعلق بخدمات الموارد البشرية فيمكن أن تشمل ما يلي: الاختيار وسرعة الاستقدام؛ وحسن توقيت إصدار العقود وتجديدها، وحسن توقيت صرف المرتبات ودقة كشفها. ويمكن أن تشمل المؤشرات المتعلقة بالخدمات المالية ما يلي: الإبلاغ المالي عن المشاريع في حينه، وأداء المدفوعات للموردين في حينها، ورفض الدفع.

الشركاء الذين عملنا معهم

٦١ - تظل منظومة الأمم المتحدة أكبر مجموعة شركاء لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، إذ خصها ٥٤ في المائة مما قام المكتب بتنفيذه خلال فترة السنتين. وكانت نسبة ما يخص الحكومات ٢٢ في المائة من الإنجاز؛ وجاء ثلثا هذا الطلب من حكومات غير حكومات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية. وبلغت نسبة الصناديق الاستثنائية ٨ في المائة من الإنجاز. أما نسبة الـ ١٦ في المائة المتبقية فكانت تتعلق بالدرجة الأولى بمؤسسات متعددة الأطراف ومنظمات حكومية دولية ومنظمات غير حكومية ومؤسسات.

٦٢ - أما الطلب الوارد من منظومة الأمم المتحدة فكان بالدرجة الأولى على خدمات الشراء كنشاط قائم بذاته وعلى خدمات المشاريع الأخرى. وخلال فترة السنتين، كانت خدمات الدعم الإداري هذه تُمثل قرابة ٩٠ في المائة. وفي عام ٢٠١٥، بلغت نسبة الشراء

كنشاط قائم بذاته ٣٢ في المائة، وخدمات الدعم المالي ٢٥ في المائة، وخدمات الموارد البشرية ٢٢ في المائة، وخدمات إدارة المشاريع ٨ في المائة.

٦٣ - ويشمل مزيج خدمات المكتب المقدمة للصناديق الاستثنائية الشراء كنشاط قائم بذاته وخدمات مشاريع أخرى. وفي عام ٢٠١٥، كانت خدمات الإدارة المالية تُشكّل ٧٧ في المائة، والشراء القائم بذاته ٢١ في المائة.

٦٤ - وكانت أغلبية طلب الحكومات على خدمات الهياكل الأساسية. وفي عام ٢٠١٥، كان حوالي ٧٠ في المائة من الطلب الحكومي على الهياكل الأساسية، وكانت هناك نسبة أخرى من الطلب قدرها ٢٠ في المائة على الشراء كنشاط قائم بذاته.

خدمات الدعم الإداري للأمم المتحدة

٦٥ - يواصل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع تحسين برنامجه لتقديم خدمات الدعم الإداري على الصعيدين المحلي والعالمي. ويتزايد الاعتراف بهذه الجهود من جانب الشركاء في منظومة الأمم المتحدة. وبالإضافة إلى اعتراف الفريق المستقل الرفيع المستوى المعني بعمليات السلام^(١٨)، بالقيمة التي يُوفرها المكتب في مجال تقديم خدمات الدعم لعمليات حفظ السلام، تؤكد دراسة أجرتها مؤخرا مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية أن المكتب هو كيان الأمم المتحدة الذي له اختصاص توفير تركيز إداري، ومجموعات مهارات، ونُظم لخدمات دعم رفيعة المستوى^(١٩).

الموردون الذين عملنا معهم

٦٦ - في عام ٢٠١٥، شكلت الفئات الخمس الكبرى لمدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات ٦٥ في المائة من إجمالي مشتريات المكتب من السلع والخدمات. وكانت هذه الفئات: (أ) الخدمات الهندسية والبحثية والخدمات القائمة على التكنولوجيا؛ (ب) المركبات ولوازمها ومكوناتها؛ (ج) الخدمات الاستشارية؛ (د) النقل والتخزين؛ (هـ) المعدات واللوازم والإمدادات الطبية.

٦٧ - ومن السلع والخدمات التي تم شراؤها خلال فترة السنتين والتي بلغت قيمتها ١,٤ بليون دولار، ورُدّ ٣٤ في المائة بائعون مسجلون في آسيا، و ٢٦ في المائة بائعون

(١٨) A/70/95، الفقرة ٢٢٤.

(١٩) Constraints Analysis for Common United Nations Business Operations at the Country Level. New York, May 2016.

مسجلون في الأمريكتين، و ٢٢ في المائة بائعون مسجلون في أوروبا، و ١٨ في المائة بائعون مسجلون في أفريقيا. وكانت نسبة قدرها ٤١ في المائة من هذه السلع والخدمات تتعلق بمشاريع نُفذت في أفريقيا، و ٢٩ في المائة تتعلق بمشاريع نُفذت في آسيا و ١٤ في المائة تتعلق بمشاريع نُفذت في الأمريكتين. وقام بتوريد ما مقداره ٤١ في المائة من السلع والخدمات بائعون من ٨١ بلدا في أوضاع هشة.

القطاعات التي عملنا فيها

التقييم اللاحق للإسهامات المُقدّمة عبر قطاعات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/اللجنة المساعدة الإنمائية

٦٨ - تتمحور المشاريع التي نفذها المكتب خلال فترة السنتين حول ٢٤ من القطاعات المواضيعية الـ ٣٨ للجنة المساعدة الإنمائية^(٢٠). وبعبارة أخرى، أسهمت خدمات المشاريع التي يُقدمها المكتب في توسيع القدرة على التنفيذ في مجموعة واسعة التنوع من القطاعات. وتُشكل ثلاثة قطاعات نحو نصف ما قام المكتب بتنفيذه.

٦٩ - ونفذ المكتب مشاريع تزيد قيمتها على نصف بليون دولار في قطاع "منع نشوب النزاعات وحلها، والسلام، والأمن". وشكّل الشراء القائم بذاته حوالي ٣٠ في المائة من ذلك الإنجاز؛ وشكلت خدمات المشاريع الأخرى مثل إدارة المشاريع والإدارة المالية والموارد البشرية نسبة الـ ٦٥ في المائة الأخرى.

٧٠ - وشكّل قطاع الصحة الأساسية ما قيمته ٣٩٥ مليون دولار من إنجاز المكتب. وتقريبا، كانت خدمات الهياكل الأساسية تمثل ١٢ في المائة في هذا القطاع، والشراء القائم بذاته ٢٧ في المائة، وخدمات المشاريع الأخرى ٦١ في المائة، وهي بالدرجة الأولى خدمات إدارة مالية وموارد بشرية.

٧١ - وبلغت قيمة ما نُفذ في قطاع "النقل والتخزين" ٢٦٤ مليون دولار من إنجاز المكتب خلال فترة السنتين، وتتعلق نسبة تقرب من ٨٤ في المائة من هذا المبلغ بالهياكل الأساسية.

تقييم مُسبق للإسهامات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

٧٢ - من أجل تقييم الاستعداد لدعم البلدان في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أجرى المكتب تقييما مُسبقا لحافظته لفترة السنتين من منظور الأهداف الـ ١٧^(٢١). ويُشير التقييم إلى

(٢٠) المرفق الثاني.

(٢١) المرفق الثاني.

استحواذ أربعة أهداف تقريبا على ثلاثة أرباع مجموع الإنجاز. ويُقدّم المكتب أيضا الدعم لثلاث غايات ترتبط بعدد من أهداف التنمية الأخرى.

٧٣ - وكان نصيب الهدف ٣، الصحة والرفاه الجيدان، ٢٤ في المائة من الإنجاز. وكان نصيب خدمات الشراء القائم بذاته وخدمات الإدارة المالية ٨٥ في المائة، وشكّلت الهياكل الأساسية نسبة الـ ١٥ في المائة الأخرى.

٧٤ - وكان نصيب الهدف ٩، الصناعة والتجديد والهياكل الأساسية، ١٤ في المائة مما تم تنفيذه. وشكّلت الهياكل الأساسية، وبالدرجة الأولى في مجال النقل، أكثر من ٩٠ في المائة من الإنجاز.

٧٥ - وبلغ الهدف ١١، المدن والمجتمعات المحلية المستدامة، ١٤ في المائة من الإنجاز. وشكّلت الهياكل الأساسية، وبالدرجة الأولى المباني، ٢٧ في المائة؛ وشكّلت خدمات المشاريع الأخرى، وبالدرجة الأولى الموارد البشرية، ٦٥ في المائة.

٧٦ - وشكّل الهدف ١٦، السلام والعدل والمؤسسات القوية، ٢٤ في المائة من الإنجاز. وشكّلت الشراء القائم بذاته وخدمات المشاريع الأخرى، مثل إدارة المشاريع والإدارة المالية والموارد البشرية، ٩٠ في المائة من الإنجاز؛ وشكّلت الهياكل الأساسية نسبة الـ ١٠ في المائة الأخرى.

٧٧ - وأظهر التقييم المسبق أن المكتب قدّم الدعم للشركاء في تحقيق غايات ذات صلة بعدد من أهداف التنمية المستدامة الأخرى. وتشمل هذه: الهدف ١، القضاء على الفقر؛ والهدف ٢، القضاء على الجوع؛ والهدف ٤، توفير تعليم جيد؛ والهدف ٥، تحقيق المساواة بين الجنسين؛ والهدف ٦، توفير مياه شرب نظيفة وصرف صحي؛ والهدف ٧، توفير طاقة ميسورة التكلفة ونظيفة؛ والهدف ١٢، تحقيق استهلاك وإنتاج مسؤولين؛ والهدف ١٣، العمل المتعلق بالمناخ؛ والهدف ١٧، إقامة شراكات من أجل تحقيق الأهداف. أما الأهداف الأخرى مثل الهدف ٨، توفير فرص عمل جيدة ونمو اقتصادي، فقد قدّم لها الدعم أيضا من خلال المشاريع المسجّلة في إطار واحد أو أكثر من الأهداف المذكورة أعلاه.

٧٨ - ويمكن للمكتب من خلال ما يُقدمه من خدمات الدعم الإداري أن يُسهم في تحقيق غايات البلدان وتوسيع قدرتها على التنفيذ عبر جميع الأهداف الـ ١٧. ويُبرز التقييم عددا من المجالات التي تتعلق بقطاعات محددة يتمتع فيها المكتب بالفعل بخبرة ودراية تقنية كبيرتين. ويعترف المكتب بأن الأهداف إنما يقع عبء تحقيقها على عاتق الدول الأعضاء، وعبء دعمها على عاتق الأمم المتحدة. والمكتب، بوصفه كيانا غير برنامجي يعتمد على التمويل الذاتي تابعا للأمم المتحدة يُليى احتياجات شركائه وسيقوم بتكوين خبرته التقنية ونشرها استنادا إلى الطلب عليها.

٧٩ - وسيحتاج تحقيق الأهداف إلى استثمارات في الهياكل الأساسية عبر عدد من القطاعات، بما فيها الطاقة، والمياه، والنقل، والنفايات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلا عن الصحة، والتعليم، والإسكان. ولدى المكتب خبرة في أغلب هذه القطاعات، ويمكن أن يدعم تحديد الأولويات ووضع الخطط الوطنية للهياكل الأساسية. ويمكن للمكتب أيضا، بما له من ولاية وخبرة تقنية في مجال الشراء العام، أن يدعم تعزيز إقامة المؤسسات الشفافة الخاضعة للمساءلة التي يتطلبها تحقيق الشراء ذي الصلة.

٨٠ - وفي الفترة المتبقية من الخطة الاستراتيجية يُركّز المكتب جهوده على وضع نهج لعمله مع الشركاء يتمثل في إيجاد "حلول استراتيجية"، مستفيدا مما له من دراية وخبرة في تقديم حلول تنفيذ أكثر شمولاً للتحديات التي يواجهها الشركاء في مجال الهياكل الأساسية والشراء. ويبني المكتب قدرته على الدخول في استثمارات محققة للأثر، ويُعد مجموعة من وسائل اجتذاب استثمارات القطاع الخاص وتسخيرها لتحقيق خطة التنمية لعام ٢٠٣٠.

جيم - مركز مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وإسهاماته المضيفة للقيمة

دور المكتب في سلسلة القيمة الإنمائية

٨١ - خلال العامين الماضيين كان هناك طلب من شركاء في كثير من البلدان على مجموعة خطوط الخدمات الأساسية الخمسة لمساعدة تلك البلدان على تحقيق الأهداف المحلية والوطنية والعالمية. ويُشير التحليل إلى أنه كانت هناك حاجة إلى خدمات الدعم الإداري التي يُقدمها المكتب وخبرته التقنية لزيادة قدرة البلدان على التنفيذ في أجزاء مختلفة من سلسلة القيمة الإنمائية^(٢٢).

٨٢ - ويبين الاستعراض الذي أجري مسبقا كيف يمكن للمكتب أن يدعم البلدان عبر جميع الأهداف الـ ١٧. وهو يُسلط الضوء على القطاعات التي لدى المنظمة فيها خبرة ودراية تقنية واسعتا النطاق والقطاعات التي قد تحتاج فيها الطلبات في المستقبل إلى دراية فنية إضافية. وستحتاج الطلبات الجديدة على الدعم الذي يقدمه المكتب لتوسيع قاعدة الموارد الإنمائية إلى بذل جهود استراتيجية منسقة.

٨٣ - والتميز على نحو أوضح بين "الكفاءة" و "الفعالية" سيمكن المكتب من توفير بيان أكثر منهجية وتمايزا للقيمة التي يُضيفها. واتساقا مع المعايير المقترحة لرؤيته ومهمته، يقترح المكتب إعادة بيان أهداف إسهاماته الثلاثة.

(٢٢) المرفق الثاني.

٨٤ - ومهمة المكتب هي مساعدة الناس على بناء حياة أفضل والبلدان على تحقيق التنمية المستدامة. ويُقدم المكتب درايته التقنية المتخصصة وخدماته للدعم الإداري، ويدعم توسيع قاعدة الموارد اللازمة لخطة التنمية لعام ٢٠٣٠. وثمة ثلاثة أهداف للإسهامات تحدد الإطار للكيفية التي سيقدم بها المكتب بياناً مركزاً للقيمة التي يُضيفها من خلال ما يُقدمه من خدمات، وهي كما يلي:

- (أ) مساعدة الناس على تحقيق الأهداف الفردية والمحلية والوطنية والعالمية، من خلال تقديم خبرة تقنية فعالة استناداً إلى القواعد والمعايير الدولية؛
- (ب) تمكين الشركاء من إنجاز "المزيد بموارد أقل" من خلال خدمات دعم إداري ذات كفاءة تقدم على الصعيد المحلي أو كخدمات مشتركة عالمية؛
- (ج) دعم طموح البلدان إلى تسخير مجمع موارد أوسع نطاقاً من أجل تحقيق خطة التنمية لعام ٢٠٣٠.

ثالثاً - كيف استطعنا أن نقوم بما قمنا به - ملاءمة المكتب للوفاء بالغرض المنشود

٨٥ - يُدرك المكتب أن ضمان الملاءمة التنظيمية للوفاء بالغرض المنشود يتطلب التحسين المستمر للهياكل والعمليات من أجل تلبية توقعات الشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين، مع تنمية ثقافة تنظيمية يُمكن فيها للعاملين فيه التفوق. وخلال فترة السنتين الماضية، قام المكتب بتحسين ترتيباته الإدارية الداخلية مع تحقيق نتائج إدارية هامة في الوقت ذاته.

ألف - ولاية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع - الحوكمة والمخاطرة والامتثال

الحوكمة والإدارة والتنسيق على الصعيد الخارجي
الحوكمة الخارجية

٨٦ - تتم الحوكمة الخارجية من خلال جملة أمور منها قرارات ومقررات الدول الأعضاء، بما في ذلك ما يتعلق بمتطلبات السياسة الفنية المنطبقة على كامل منظومة الأمم المتحدة. وثمة جوانب أخرى للحوكمة الخارجية للمكتب وهي المسؤولية أمام الأمين العام والمشاركة في آليات تنسيق سياسة منظومة الأمم المتحدة وإدارتها.

٨٧ - وفي القرار ٢٠١٣/٢٣، أكد المجلس التنفيذي أنه، عملاً بقرار الجمعية العامة ١٧٦/٦٥، تنفق ترتيبات حوكمة المكتب مع ترتيبات حوكمة منظمات الأمم المتحدة

الأخرى^(٢٣). وفي عام ٢٠١٥، أنشأ المجلس التنفيذي اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات التابعة للمكتب وخولها اختصاصات مماثلة لاختصاصات اللجان الاستشارية لمراجعة الحسابات في المنظمات الأخرى الخاضعة لسيطرته^(٢٤).

٨٨ - والمكتب جزء لا يتجزأ من جهاز الأمم المتحدة الإنمائي. وقد ضمّن خطته الاستراتيجية أحكام استعراض السياسات الشامل الذي يجري كل أربع سنوات^(٢٥) التي لها صلة مباشرة بولايته ونموذج عمله الفريد. وسيُتابع المكتب عملية تحقيق مزيد من المواءمة مع الجهاز الإنمائي، وسيكون على استعداد، في حدود اختصاصه، لدعم توسيع قدرة الجهاز الإنمائي على التنفيذ من خلال تقديم خدمات الدعم الإداري والدراية التقنية المتخصصة.

التنسيق الإداري للأمم المتحدة

٨٩ - في أوائل عام ٢٠١٦، اعترف رسمياً بالمدير التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بصفته عضواً مساوياً وكامل العضوية في مجلس الرؤساء التنفيذيين. والمكتب نصير قوي للمبادئ المشتركة لتوجيه الدعم المقدم من منظومة الأمم المتحدة لتنفيذ خطة التنمية لعام ٢٠٣٠، بما في ذلك التشديد على النهج القطرية القائمة على الأدلة والتي تُركّز على النتائج؛ وإعلاء الخبرة الفنية على المقصورية؛ والتشديد على ضرورة ضمان وجود ترتيبات مناسبة للدعم التشغيلي وتقديم الخدمات. وخلال فترة السنتين، واصل المكتب مشاركته في الشبكات الفنية والأفرقة العاملة تحت رعاية اللجنة البرنامجية الرفيعة المستوى، واللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

الحوكمة والإدارة والتنسيق على الصعيد الداخلي

٩٠ - تتعلق الحوكمة الداخلية بالقواعد والعمليات والممارسات التي يتم وفقاً لها إدارة المنظمة ومراقبتها، والتي تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات، وضمان الأداء، وإدارة المخاطر، وكفاءة الامتثال عبر المهام على جميع مستويات المنظمة.

الهيكل والتنسيق الإداريان لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٩١ - خلال فترة السنتين، قام المكتب بتحسين هيكله التنظيمي العالمي. وتم تنظيم حافظة مشاريعه العالمية في إطار خمس مناطق جغرافية تُدير عدة مكاتب قطرية ومكاتب متعددة

(٢٣) DP/OPS/2013/3، الفقرة ١٥.

(٢٤) القراران ٤/٢٠١٥ و ١٢/٢٠١٥. انظر المرفق الثاني للاطلاع على مزيد من التفاصيل.

(٢٥) قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٦٧.

البلدان. وفي إطار وحدات العمل هذه يمكن بالتالي أن يتم تنظيم الحافظة داخل القطر في مراكز مشاريع قطرية أو مواضيعية. وتنضوي جميع المشاريع العالمية ضمن هيكل واحد، مما فيه تمكين للرقابة الإدارية، والتنسيق، وإدماج العمليات القطرية.

٩٢ - ولزيادة خفة الأداء، أنشأ المكتب نموذجاً عالمياً لمركز الخدمات المشتركة يُقدّم خدمات الدعم على أساس الاسترداد الداخلي للتكاليف. وفي المقر، تم تعزيز مهمتي الاتصالات والشراكات وإدماج مهمتي إدارة الهياكل الأساسية وإدارة المشاريع. وأنشئت رسمياً مهمة إدارة المخاطر والتنوعية بوصفها وحدة عمل مستقلة داخل الهيكل.

٩٣ - وقام المكتب بتحسين آليات إدارته الداخلية. وهناك ثلاثة أفرقة إدارية رئيسية هي: (أ) فريق الإدارة العليا، ويجتمع أسبوعياً لتقديم المشورة بشأن القضايا التشغيلية والاستراتيجية القصيرة الأجل؛ (ب) فريق العمليات المركزية، ويجتمع شهرياً لتقديم المشورة بشأن القضايا الاستراتيجية المتوسطة الأجل والطويلة الأجل؛ (ج) فريق القيادة العالمية، ويجتمع سنوياً لوضع وسائل تفعيل الأولويات الاستراتيجية للأجلين المتوسط والطويل. ويُقدّم فريق الخبراء الاستشاري الاستراتيجي مشورة خارجية مستقلة للمدير التنفيذي.

تعاون الإدارة الكلية من أجل إجراء تحسينات داخلية

٩٤ - في عام ٢٠١٥، عقد المكتب اجتماعين للإدارة الكلية وحدد عدداً من التحسينات الداخلية من أجل ضمان الملاءمة للوفاء بالغرض المنشود لخطة التنمية لعام ٢٠٣٠ من خلال التبسيط والتمكين الداخليين. وتفاوتت المواضيع بين عروض الخدمات من المكتب، واسترداد تكاليف الأنشطة والمشاريع، وترتيبات اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات الاستراتيجية، وقبول المشاركة وإدارة المخاطر المرتبطة. واحتتمت المبادرة بالاجتماع الذي عُقد في عام ٢٠١٦.

إطار السياسات والامتثال لها

٩٥ - وضع المكتب، منذ عام ٢٠١٠، إطاراً شاملاً للسياسات الداخلية ويقوم بتعديده. وبحلول نهاية عام ٢٠١٦، كان الإطار يضم ١٠٦ سياسات داخلية، وهي: ٣٦ توجيهها تنظيمياً و ٧٠ من التعليمات الإدارية. وكان متوسط أجل السياسات أربع سنوات، وبلغ حجم الإطار ٢١٨ ١ صفحة من المحتوى التوجيهي. وصدرت نسبة قدرها ٣٨ في المائة من المحتوى بوصفها سياسة جديدة أو مُنقّحة خلال عام ٢٠١٥^(٢٦).

(٢٦) المرفق الثالث.

٩٦ - ويستند بعض السياسات إلى قرارات تشريعية للمجلس التنفيذي، بما في ذلك إطار المساءلة والسياسات الرقابية للمكتب^(٢٧)، واختصاصات اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات^(٢٨)، والنظام المالي^(٢٩). وتستند سياسات أخرى إلى الشروط المنطبقة على كامل منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك النظامان الأساسي والإداري للموظفين^(٣٠) واختصاصات مهمة الأخلاقيات في المكتب^(٣١). غير أن هناك سياسات أخرى صدرت استناداً إلى مشورة الإدارة والمراجعة الداخلية أو الخارجية للحسابات.

٩٧ - وشهد المكتب، منذ عام ٢٠١٠، هبوطاً مطرداً في عدد توصيات المراجعة الداخلية للحسابات. ففي عام ٢٠١٥، صدرت ١٥٨ توصية بالمقارنة بـ ٧٩٦ توصية في عام ٢٠١٠، أي بانخفاض بنسبة تزيد على ٨٠ في المائة. وفي الفترة ذاتها، زادت الإدارة بدرجة كبيرة من السرعة التي يتم بها تلبية التوصيات، وتجاوز المكتب المعايير المرجعية الخارجية بحلول نهاية عام ٢٠١٥^(٣٢).

٩٨ - وكما يتجلى في التلازم بين توافر المحتوى التوجيهي المستكمل والانخفاض في الملاحظات المقدمة من المراجعة الداخلية للحسابات، وزيادة السرعة التي تنصدي بها الإدارة للمخاطر المحتملة، فقد حسّن المكتب إلى حد كبير من إدارته للسياسة الداخلية والامتثال لها.

تبسيط إطار السياسات وأدوات الامتثال التشغيلي

٩٩ - المكتب ملتزم بتحقيق الامتياز والمساءلة والشفافية للمنظمة، ويسعى باستمرار إلى تحسين حوكمته وعملياته الداخليتين. ويُوفّر "المكتب الوحيد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع" محفلاً متقدماً لمواءمة الأدوات التشغيلية مع الاحتياجات وتقديم التوجيه للموظفين، والمعلومات للإدارة لكفالة السرعة والامتثال.

١٠٠ - وسيُقدّم المكتب على عملية لتبسيط أدوات سياسته الداخلية والنهوض بمواءمتها مع أساليب العمل. والهدف هو زيادة تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة، واثقين من أنهم يمثلون لسياسة المكتب.

(٢٧) القرارات ٨/٢٠٠٨ و ١٣/٢٠٠٨ و ٣٧/٢٠٠٨.

(٢٨) القراران ٤/٢٠١٥ و ١٢/٢٠١٥.

(٢٩) القرار ٥/٢٠١٢.

(٣٠) ST/SGB/2014/1.

(٣١) ST/SGB/2007/11، بصيغته المعدلة.

(٣٢) المرفق الثالث.

١٠١ - واستناداً إلى توصية اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى^(٣٣)، سيُشكّل نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" إطار المبادرة. ويشمل إدخال تحسينات على ما يلي: (أ) هيكل إطار السياسة الداخلية والإبلاغ عنها؛ (ب) أساليب وأدوات العمل التي يتم بها نشر السياسات وأداء العمليات؛ (ج) مؤشرات الأداء الداخلية وأساليب المتابعة الإدارية.

١٠٢ - وستُحسّن أدوات المتابعة من الشفافية الداخلية، والرقابة الإدارية، وضمان أداء عمليات المكتب بكفاءة وامتنالاً للسياسة. وستساعد على تحديد المجالات الفنية، وأساليب العمل، ووحدات العمل التي يلزم فيها إدخال تحسينات على السياسات أو الأدوات أو الاختصاصات أو الموارد. ويمكن إكمال تلك الأدوات بتوصيات استراتيجية للمراجعة الداخلية للحسابات.

المبادئ والمقتضيات التنظيمية الواضحة

١٠٣ - على المستوى الأرفع، سيستند الإطار الجديد للسياسات الداخلية إلى موجز للمبادئ الأساسية للمنظمة التي تُعد مقتضيات حتمية لجميع العاملين. وسيفوض الإطار بشكل واضح سلطة إصدار أدوات السياسة للمديرين الفنيين.

١٠٤ - وسيكون المديرون الفنيون، بدورهم، مسؤولين وخاضعين للمساءلة عن تبسيط واختصار حجم المحتوى التوجيهي، وكفالة أن تمكن أساليب وأدوات العمل من التنفيذ الكفؤ والرقابة المناسبة، ورصد مباشرة التفويضات الفنية في المجالات المسؤولين عنها.

١٠٥ - وسيتم إنشاء لجنة معنية بالسياسة لتسهيل التنسيق ووضع الأولويات لدى تنقيح ووضع السياسة الجديدة، فضلاً عن كفالة مواءمة أساليب السياسة والعمل ووسائل الرصد المناسبة.

الإدارة المتوازنة للأداء المؤسسي

١٠٦ - سيقوم المكتب بمواصلة تطوير سجل أداء متوازن وأدوات متابعة أداء متوازنة لتيسير تحقيق الشفافية والرقابة والمساءلة الإداريتين على مختلف المستويات. وستؤدي هذه التحسينات إلى تخفيض الحاجة إلى متطلبات الإبلاغ اليدوية؛ والاستفادة من إمكانات النظم المعززة لتوليد معلومات عن الأداء في الوقت الحقيقي؛ واحتواء مجموعة أكثر توازناً لمؤشرات الأداء.

١٠٧ - ويحتوي السجل الداخلي لأداء المكتب على مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء المالي تشمل مصروفات وإيرادات العمليات الجارية في إطار وحدات العمل التابعة للمكتب، فضلاً

عن تحديد الفرص المقبلة. وسيكون وضع مؤشرات لقياس كفاءات العمليات والامتثال أولوية لدى النهوض بسجلات الأداء الداخلية.

١٠٨ - وبحلول عام ٢٠١٦، قام المكتب بمواءمة سجلات أداء وحدات العمل التابعة له مع تقييمات الأداء التي يقوم بها فرادى المديرين^(٣٤). وبالإضافة إلى التدابير المتعلقة بكفاءة أساليب العمل والامتثال، سيشمل تحسين إدارة الأداء المؤسسي آليات حفز أكثر تقدماً تُعزز: (أ) إدماج العمليات القطرية وتحقيق التآزر بينها؛ (ب) استخدام الخدمات المشتركة العالمية؛ (ج) الإثراء المتبادل على الصعيد العالمي للخبرة التقنية والعلاقات بين الشركاء.

١٠٩ - وستشمل الجهود وضع نُهج تتسم بالكفاءة من حيث التكلفة لتبادل المعرفة الداخلية، بما في ذلك: (أ) استخدام البيانات الخارجية بشأن الموجزات القطرية والمخاطر التي تتعرض لها المعلومات المتعلقة بالحواظ الداخلية والتخطيط؛ (ب) توثيق موجز لما أسهمت به المشاريع السابقة والحاضرة في تحقيق الكفاءة والفعالية.

تعزيز المشاركة والقبول والضمان

١١٠ - سيبدأ المكتب تنفيذ عملية جديدة لتقييم وإدارة مخاطر المشاريع. وستكفل هذه العملية ما يلي: (أ) إجراء تقييم مُبكر وأكثر منهجية لطائفة واسعة من فئات المخاطر المرتبطة بالمشاريع الجديدة؛ (ب) تحسين كفاءة وفعالية ضمان مشاريع المكتب المتكررة؛ (ج) إجراء تقييم شامل لمخاطر حافظة للمكتب للمشاريع الجارية. وسيكفل ذلك، في جملة أمور، أن تُوفّر سجلات المشاريع معلومات موثوقة بما لتبادل المعرفة في الوقت الحقيقي وتقييمها استراتيجياً للأنشطة الجارية وضمانها.

توحيد الهيكل العالمي

١١١ - في عام ٢٠٠٩، أصدر المكتب سياسة عامة شاملة تُحدد بوضوح حدود السلطة والمسؤولية، فضلاً عن مبادئ المساءلة والتمكين، لوحدة العمل الفنية والتشغيلية التي يتألف منها الهيكل العالمي للمكتب. ومع تغيير الهيكل تم تنقيح هذه السياسة العامة وإكمالها بإضافة آراء تنظيمية تُعين حدود السلطة داخل المنظمة، تتضمن تفاصيل بشأن كيفية تشكيل هيكل نُظم المكتب التمكينية بحيث تسهل الرقابة والمساءلة الإداريتين على جميع المستويات.

١١٢ - ويحيط المكتب المجلس التنفيذي علماً، عبر السنين، بالتغيرات التي يتم إدخالها من أجل تحديد مجالاته الفنية الرئيسية. بما في ذلك بإصدار مرفقات لتقديرات ميزانيته لفترة

(٣٤) DP/OPS/2013/3، الفقرة ٧٤.

السنين^(٣٥). وسيتم إعداد استكمال للسياسة العامة الرئيسية يتضمن أهداف زيادة تعيين حدود السلطات والمسؤوليات في وحدات العمل التابعة للمكتب، ويوضح المبادئ التي تعمل وفقا لها مراكزه المتعلقة بالإيرادات والتكاليف واسترداد التكاليف.

١١٣ - وسيوضح استكمال السياسة العامة، في جملة أمور، ما يلي: (أ) النطاق الفني والمسؤوليات الأساسية لكيانات المقر؛ (ب) المبادئ الناظمة ونطاق المكاتب القطرية والمتعددة البلدان الكائنة في الهياكل الإقليمية؛ (ج) التمايز والمعاملة بالمثل فيما يتعلق بالسياسة العامة إزاء السلطات والمسؤوليات التشغيلية.

باء - النتائج الإدارية المتحققة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥

١١٤ - من منظور النتائج الإدارية المتحققة، يُعد وضع المكتب في نقطة الوسط من استراتيجيته قويا جدا. فبتحقيق إنجازات قياسية مع الاحتفاظ باستقرار مستويات المصروفات الإدارية؛ والتفوق على الأهداف المحددة لرضا الشركاء؛ وتجاوز المعايير المرجعية الخارجية لتفاني العاملين؛ والاستثمار في 'المكتب الوحيد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع'، تُعتبر المنظمة في وضع جيد يُمكنها من تعزيز إسهاماتها.

١١٥ - وتعرض الفروع التالية معالم رئيسية للأداء المؤسسي للمكتب وفقا للمنظورات الأربعة لسجل الأداء المتوازن، وهي: الشركاء، والنهج، والناس، والمالية. وقد حدد المكتب، في خطته الاستراتيجية، ثلاثة 'عوامل محركة' لكل من هذه المنظورات؛ ويرد فيما يلي موجز للمعالم الرئيسية للأداء تبعا لذلك^(٣٦).

الشراكات - قيمة معترف بها

تقديم خدمات ذات مستوى عالمي تُضيف قيمة مستدامة

١١٦ - في عام ٢٠١٥، التمس المكتب ردود فعل الشركاء من أكثر من ٤٠٠ مجيب رفيع المستوى بشأن احتياجاتهم التشغيلية وأولوياتهم وتصوراتهم عن المكتب. وتعكس النتائج المستخلصة من الاستقصاء مستوى عاليا من الرضا، بلغت نسبته ٨٢ في المائة، وذلك يفوق الهدف المحدد للسنة وهو ٨٠ في المائة. والوصف الذي يُرجَّح أن يصف به الشركاء المكتب هو أنه "مرن وكفؤ ويُعوّل عليه".

(٣٥) DP/2009/10؛ و DP/OPS/2011/5؛ و DP/OPS/2013/6؛ و DP/OPS/2015/5.

(٣٦) المرفق الثالث.

إقامة شركات مستدامة

١١٧ - ينعكس مستوى الرضا هذا في حجم الاتفاقات الجديدة والممددة الموقعة مع الشركاء. فقد زادت قيمة "المشاركات الإضافية" من جانب المكتب مما يقل قليلا عن بليون دولار في عام ٢٠١٢ إلى ما يزيد على ١,٦ بليون دولار في عام ٢٠١٥، بمعدل نمو سنوي متوسطه ١٨ في المائة. وخلال فترة السنتين، وقّع المكتب مذكرات تفاهم مع ٢٩ شريكا رئيسيا، بما في ذلك الأمانة العامة للأمم المتحدة^(٣٧).

التواصل بفعالية وشفافية

١١٨ - المكتب ملتزم بالشفافية ويواصل نشر بيانات حية عن جميع المشاريع الجارية على موقعه الشبكي الخارجي، ممثلا امثالا تاما لمعايير المبادرة الدولية لشفافية المعونة.

نُهج العمل - تحقيق الامتياز في نُهج العمل

إدارة نُهج العمل ووضع معاييرها

١١٩ - يُعد المكتب، بفضل كونه 'المكتب الوحيد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع' في وضع جيد يُمكنه من مواصلة تحسين قدرات إدارة نُهج العمل والأداء الفعلي. وحتى كانون الثاني/يناير ٢٠١٦، كان قد تم دعم ٦٠ في المائة من نُهج عمل المكتب، أي قرابة ضعف تغطية النُهج بالمقارنة بالنظام السابق. والهدف هو دعم ثلثي مجموع نُهج العمل بحلول نهاية عام ٢٠١٧^(٣٨).

تحسين كفاءة نُهج العمل وفعاليتها

١٢٠ - إلى جانب تحسينه للسرعة والجودة، سيواصل 'المكتب الوحيد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع' إدماج ضوابط داخلية وتخفيض التكاليف المرتبطة بأداء نُهج العمل. وقد تحققت بالفعل وفورات تكاليف نتيجة للاستعانة بمصادر داخلية فيما يتعلق بخدمات المزايا والاستحقاقات والمرتببات، ووقف الاستعانة بالنظام القديم ودعمه.

١٢١ - ومما يدل على التزام الإدارة العليا بحل القضايا، بلغ المعدل الإجمالي لتنفيذ التوصيات المتراكمة للمراجعة الداخلية للحسابات في عام ٢٠١٥ نسبة قدرها ٩٦ في المائة، بما يتجاوز النسبة المستهدفة ٩٠ في المائة. وبحلول نهاية ٢٠١٥، لم يكن هناك إلا أربع توصيات

(٣٧) المرجع نفسه.

(٣٨) Preliminary benefit realization report on UNOPS enterprise resource planning implementation. Gartner 2016.

لمراجعة الداخلية للحسابات مضى عليها أكثر من ١٨ شهراً، مما يدل على التزام الإدارة بتخفيض تعرض المنظمة للمخاطر في الأجل الطويل إلى أدنى حد.

التجديد

١٢٢ - يُعد برنامج التجديد والتحسين في مجال تيسير الأعمال أكبر مشروع تجديد للمكتب حتى الآن، ويتضمن عملية تجديد كامل لهياكله الأساسية للمعلومات والاتصالات. وسيعمل المكتب الوحيد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع كـمحفّل تنظيمي لزيادة الكفاءة والرقابة والتجديد والتأزر عبر المنظمة. وسيتمكن محفل الأداء الجديد من تقديم قائمة أوسع من الخدمات المشتركة العالمية مما يتيح، بالتالي، نشر الدعم بكفاءة وفعالية.

الأفراد - امتياز الأفراد

الشراكة في العمل

١٢٣ - زاد المكتب تركيز مهمة موارد البشرية للعمل كشريك داخلي في الأعمال. وقد مكّن تحسين فهم الاحتياجات الإقليمية والوظيفية من إيجاد حلول هادفة لقضايا الأفراد التي تؤثر على أداء المنظمة، بما في ذلك إدخال عدة تغييرات على السياسة العامة وتحسينات على نهج العمل.

١٢٤ - وفي عام ٢٠١٥، أطلقت المنظمة نسخة جديدة من استقصاء موظفيها تُركّز تركيزاً أكبر على مدى تفاني موظفيها في تحقيق أهداف المكتب. وبلغ الرقم ١٦,٤ يُعد الرقمان اللذين حققهما موظفو المكتب على مؤشر تفاني الموظفين^(٣٩) أعلى بكثير من الرقمين المعياريين الخارجيين للأداء الرفيع والاستقصاء العالمي للمنظمات وهما ٤,٠٦ و ٣,٨٣، على التوالي.

استقدام المواهب وتنميتها والاعتراف بها

١٢٥ - أطلقت مبادرات عالمية لاستقدام المواهب وتنميتها والاعتراف بها، بما في ذلك وضع إطار جديد للكفاءات ودوائر مواهب يهدف إلى الاعتراف بالمواهب الداخلية وتحسين التخطيط للتعاقب على الأدوار الحساسة في العمل. وقد أنشأ المكتب دوائر مواهب للأدوار الحساسة في العمل بما في ذلك أدوار القيادة والأدوار الفنية.

(٣٩) المرفق الثالث.

تبني قيم الأمم المتحدة

١٢٦ - تم تعزيز التركيز على التنوع في جهود الاستقدام وإدارة المواهب. ويتم إدماج اعتبارات مراعاة التنوع في جميع مجالات إدارة المواهب بهدف الوصول إلى مجتمعات أكثر تنوعاً من المتقدمين. وفضلاً عن ذلك، فقد حسّن المكتب من الطرائق المتبعة في عقود موظفيه بما في ذلك منح إجازة والدية للمتعاقدين الأفراد.

المالية - الإدارة المالية

ضمان الرقابة والكفاءة الماليين

١٢٧ - زاد إنجاز المكتب مما كانت قيمته أقل من بليون دولار في عام ٢٠١٢ إلى ١,٤ بليون دولار في عام ٢٠١٥، وذلك بمعدل نمو سنوي متوسط نسبته ١٣ في المائة، بينما ظلت المصروفات الإدارية مستقرة. وهبطت المصروفات الإدارية، معبرا عنها كنسبة مئوية من حجم الإنجاز من ٦,٢ في المائة في عام ٢٠١٢ إلى ٤,٥ في المائة في عام ٢٠١٥، مما يدل على أن المكتب استطاع أن "يُنجز أكثر بموارد أقل" خلال تلك الفترة.

استرداد التكاليف وعدالة التوزيع

١٢٨ - وفقا للنظام المالي والقواعد المالية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، يسترد المكتب التكاليف المباشرة لمشاريعه، بما في ذلك الخدمات المشتركة ذات الصلة، استنادا إلى عوامل تحريك التكلفة المحددة. ويتم استرداد التكاليف غير المباشرة من خلال الرسوم الإدارية. وسيستطلع المكتب إمكان إجراء مزيد من التحسين للعوامل المحركة للتكلفة بالنسبة لخطوط الخدمات المختلفة.

الاستثمار في التجديد

١٢٩ - من أجل إكمال الموارد الإدارية المخصصة سنويا، يُخصص المكتب حصة من ميزانيته السنوية لصندوق للاستثمارات الداخلية في التجديد والشراكات. ويموّل هذا الصندوق مشاريع الاستثمار المؤهلة خلال العام. ويتولى مجلس مديرين يُمثل المهام والمناطق العالمية التي يعمل فيها المكتب فحص مقترحات الاستثمار وفقا للمعايير المقررة.

جيم - ملاءمة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لتحقيق الغرض المنشود - الامتياز التنظيمي

الامتياز التنظيمي

١٣٠ - اعتمد المكتب في خطته الاستراتيجية نموذجا استراتيجيا معترفا به دوليا للامتياز التنظيمي^(٤٠). وقد ثبتت أهمية ذلك النموذج في مساعدة المكتب على وضع الأولويات لتحسينات الاستراتيجية والتشغيلية. وسيستفيد المكتب من هذا النموذج في وضع إطار خطته للتحسين، سواء للهيكلة التنظيمي أو للعمليات على المستوى القطري.

١٣١ - وتحضيرا لخطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، سيضطلع المكتب بتقييم داخلي وخارجي شامل للامتياز التنظيمي يُقيّم، في جملة أمور، ترتيبات حوكمته وملاءمته لتحقيق الغرض المنشود.

١٣٢ - والمكتب في وضع متين في نقطة الوسط من خطته الاستراتيجية، كما يتجلى من النتائج الإدارية المتحققة في فترة السنتين. ومن شأن التحسينات والاستثمارات الإدارية المنجزة أن تُسرّع من خطاه في اتجاه تحقيق الامتياز التنظيمي. وسيُمكن التحسين المستمر لأدوات المكتب وأساليبه وترتيباته للحوكمة الداخلية من تبادل المعرفة وإقامة روابط مع موظفيه في أنحاء العالم من أجل تقديم خدمات الدعم الإداري والخبرة التقنية المستهدفة دعماً للتنمية المستدامة للبلدان التي يعمل فيها.

رابعا - المضي قدما - الحلول والتحسينات

ألف - الأولويات لعام ٢٠١٧ وما بعده

١٣٣ - المكتب مستعد، وهو في نقطة الوسط من خطته الاستراتيجية، للقيام بما يلي:

(أ) وضع المفاهيم والحلول الاستراتيجية للوفاء باحتياجات الشركاء والإسهام في تحقيق البلدان للتنمية المستدامة؛

(ب) توجيه موارد أكثر نحو تحقيق خطة التنمية لعام ٢٠٣٠، بما في ذلك من القطاع الخاص؛

(ج) تسخير الدراية التقنية في مجال الهياكل الأساسية والشراء وإدارة المشاريع من أجل إيجاد حلول متخصصة، وذلك عن طريق ما يلي:

(٤٠) DP/OPS/2013، الفقرة ٦٣.

- ١' بناء قدرة الشراء العام على دعم زيادة الموارد من خلال إدراك عائد الشراء المتحقق من تحسين الكفاءات والتجديد؛
- ٢' التمكين من نشر هياكل أساسية مستدامة وقادرة على الصمود داخل وعبر قطاعات الطاقة، والمياه، والنقل، والنفايات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأصول التمكينية العامة ذات الصلة، مثل تلك المتعلقة بالهياكل الأساسية الاجتماعية في مجال الصحة والتعليم والإسكان؛
- (د) الاحتفاظ بمكانة متقدمة في توفير خدمات دعم إداري يعوّل عليها وكفاءة؛
- (هـ) بناء مزيد من الدعم استناداً إلى الوجود والخبرة في الأوضاع المشقة وحالات النزاع؛
- (و) تقديم بيان شفاف ومتميز بإسهاماته المضيفة للقيمة.
- ١٣٤ - وبناء على جوانب قوته والنتائج المتحققة في السنتين الماضيتين، والتغييرات المنفذة داخل المنظمة، ينبغي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أن يكون في وضع ممتاز يُمكنه من زيادة أنشطته وإسهاماته في تحقيق التنمية القادرة على الصمود والمستدامة عبر جهود التنمية والسلام والأمن والجهود الإنسانية.