

Distr.: General
21 June 2017
Arabic
Original: English

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



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٧
٥-١١ أيلول/سبتمبر ٢٠١٧، نيويورك
البند ١١ من جدول الأعمال المؤقت
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩

موجز

ترد تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ في خطة المكتب الاستراتيجية لفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، المقدمة إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها إلى جانب هذه الوثيقة وبيانات المكتب عن غرضه ومهمته ورؤيته. ولدى المكتب إطار للنتائج يتألف من ثلاثة أهداف تعاضدية من أهداف الإسهام وأربعة من أهداف الإدارة ويدعم خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وفيها متطلبات الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية.

واستناداً إلى طابع نموذج عمل المكتب القائم على الطلب، يتوقع المكتب حدوث زيادة طفيفة في الإيرادات لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ بالمقارنة مع توقعات الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧. ويوجه المكتب هذه الموارد المتاحة من موارد الإدارة نحو تحقيق طموحاته لفترة السنتين المقبلة. وهناك مبادرتان للإصلاح الداخلي سيكون لهما دور حيوي، هما: الإصلاح الهيكلي للمكتب، وتحسين منصبه للإنجاز من خلال الاستثمارات المتواصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتدعم الميزانية المقترحة أهداف الإسهام التي يسعى المكتب إلى تحقيقها، وذلك بتخصيص الموارد لتحقيق نتائج الإدارة الأساسية. وبالنسبة لكل نتيجة، يرد بيان مفصل لتطلعات المكتب في فترة السنتين إلى جانب مؤشرات التقدم التي سيخضع المكتب للمساءلة عنها.



وقد راعى المكتب في إعدادة تقديرات الميزانية هذه مواصلة حماية استقراره المالي بصفته منظمة قائمة على الطلب ذاتية التمويل بالكامل. وفي منتصف فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧، يظل الاحتياطي التشغيلي أعلى من الحد الأدنى الإلزامي الذي قرره المجلس التنفيذي، وهو ما يطمئن الشركاء إلى أن المكتب قادر على الوفاء بالتزاماته. ويهدف المكتب إلى تحقيق إيرادات صافية صفرية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، بافتراض أن الاحتياطي التشغيلي سيظل دون تغير عن مستواه في نهاية عام ٢٠١٦.

وتمثل تقديرات الميزانية البالغة ١٣٢,٧ مليون دولار للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ زيادةً حقيقية مقدارها ٢,٥ مليون دولار في موارد الإدارة بالمقارنة بتقديرات الميزانية لفترة السنتين السابقة. وزادت الإيرادات المستهدفة زيادةً كبيرة، من ١٣٨,٧ مليون دولار في تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ إلى ١٧٩,٣ في تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، مما يعكس النمو المتوقع في الإيرادات في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ نتيجة لزيادة التركيز على الخدمات ذات القيمة المضافة. وبخلاف موارد الإدارة الأساسية، سيضع المكتب جانباً أموالاً كافية وفق ما تقتضيه طبيعة المخاطر التي يواجهها من أجل التصدي للمخاطر الحالية عن طريق شطب الديون ورصد المخصصات وإنشاء فائض معقول للطوارئ تحسباً من مخاطر المستقبل. وتماشياً مع تركيز المكتب المتزايد على القيمة المضافة والجودة، سيستثمر المكتب في تحسين جودة عملياته وكفاءات موظفيه.

عناصر قرار

قد يرغب المجلس التنفيذي فيما يلي: (أ) أن يوافق على الإيرادات الصافية المستهدفة؛ (ب) أن يقر تطلعات المكتب لفترة السنتين فيما يتعلق بنتائجه الإدارية وتوجيه الموارد لدعم أهداف الإسهام التي ينشد تحقيقها.

المحتويات

الصفحة

٤	أولا - إلى أين يتجه مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: طموحات المكتب للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩
٥	ألف - خدمات الدعم الإداري الكفؤة
٨	باء - الخبرة التقنية المتخصصة الفعالة
٩	جيم - توسيع مجموع وأثر الموارد
٩	ثانيا - كيف يؤدي مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عمله: السياق المالي
٩	ألف - قدرة نموذج عمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع القائم على التمويل الذاتي على الاستمرار
١٠	باء - التوقعات تعبر عن تحقيق أهداف الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧
١١	جيم - تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ تشير إلى وجود قاعدة موارد كافية
١٢	ثالثا - كيف سيعمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على تحقيق أهدافه: نتائج فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩
١٢	ألف - نتائج الإدارة توفر إطارا لتحقيق أهداف الإسهام التي ينشدها المكتب
١٩	باء - تحديد أهداف الموارد ومواءمة المنظمة على نحو يؤتي النتائج
٢٤	رابعا - كيف سيضطلع المكتب بالإدارة: تقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩
٢٤	ألف - موارد إدارية مستقرة يركز في استخدامها على النوعية والقيمة المضافة
٢٥	باء - قوة مرنة من الموظفين تتسق مع الاستراتيجية
٢٦	جيم - تخصيص الموارد للتصدي للمخاطر
٢٦	دال - الاستثمارات لدعم طموحات المكتب

الجدول

١٩	١ - الأهداف والموارد المرصودة لتحقيق النتائج الإدارية، حسب المجموعة الوظيفية
٢٥	٢ - وظائف الموظفين الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع
٢٧	٣ - خطة الموارد
٢٨	٤ - تقديرات الميزانية، حسب بند الإنفاق

الشكل

٤	١ - إطار نتائج مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
٧	٢ - الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
١١	٣ - اتجاهات الإيرادات
١٧	٤ - إطار نتائج الإدارة

المرفقات (متاحة على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي)

أولا - إلى أين يتجه مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: طموحات المكتب للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩

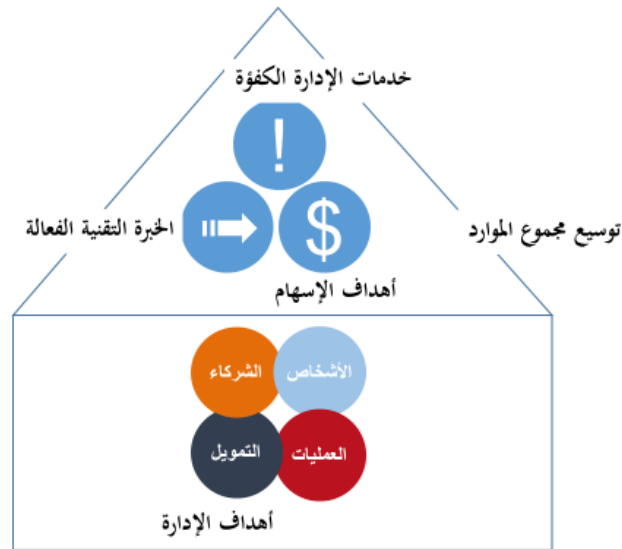
١ - كلفت الدول الأعضاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، من خلال قرارات الجمعية العامة وقرارات المجلس التنفيذي^(١)، بتوسيع قدراته على التنفيذ عن طريق الشراكة مع الحكومات ومنظومة الأمم المتحدة وجهات أخرى من بينها القطاع الخاص. وعلى النحو المبين في خطة المكتب الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، تشمل خطوط الخدمات الفنية المتضمنة في هذا التكليف الهياكل الأساسية والشراء وإدارة المشاريع والموارد البشرية والإدارة المالية وغير ذلك من خدمات الإدارة.

٢ - وقد رحب المجلس التنفيذي ببيان المكتب عن غرضه وبيانيه المتفحيز عن رؤيته ومهمته الذي ذكر فيهما ما يلي: ”رؤيتنا هي إيجاد عالم يمكن أن يعيش فيه الناس الحياة بكامل جوانبها، معتمدين على هياكل أساسية ملائمة ومستدامة وقادرة على الصمود، ويدعمهم استخدام كفؤ وشفاف للموارد العامة في الشراء وإدارة المشاريع. ومهمتنا هي مساعدة الناس على بناء حياة أفضل والبلدان على تحقيق التنمية المستدامة“^(٢).

٣ - وتؤكد خطة المكتب الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١ من جديد إطاره للنتائج الذي يتألف من ثلاثة أهداف تعاضدية من أهداف الإسهام وأربعة من أهداف الإدارة. وسيقود هذا الإطار جهود المكتب لدعم خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، ويعمل على الوفاء بمتطلبات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، ويدعم رؤية الأمين العام بشأن الأمم المتحدة.

الشكل ١

إطار نتائج مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



(١) قرار الجمعية العامة ١٧٦/٦٥؛ وقرارات المجلس التنفيذي ٢٥/٢٠٠٩ و ٢١/٢٠١٠ و ٢٣/٢٠١٣ و ١٢/٢٠١٥ و ١٦/٢٠١٧ و ١٢/٢٠١٦.

(٢) القرار ١٩/٢٠١٦.

- ٤ - وتشكل أهداف الإسهام الثلاثة للمكتب عرضه للقيمة والطموحات التي يسعى إلى تحقيقها ضمن حدود مجالات ولايته، وذلك عن طريق ما يلي: (أ) تمكين الشركاء من إنجاز المزيد بموارد أقل من خلال تقديم خدمات الدعم الإداري الكفؤة على الصعيد المحلي أو كخدمات مشتركة عالمية؛ (ب) مساعدة الناس على تحقيق أهداف فردية ومحلية ووطنية وعالمية، من خلال الخبرة التقنية الفعالة المستندة إلى القواعد والمعايير الدولية؛ (ج) دعم البلدان في توسيع مجموع وأثر الموارد المتاحة لتحقيق خطة عام ٢٠٣٠. أما أهداف الإدارة الأربعة، فإنها تدعم أهداف الإسهام بتعبيرها عن طموح المكتب إلى تحقيق الامتياز التنظيمي والجودة والأداء القائم على المبادئ في جميع عملياته. وهي تضع إطاراً للطريقة التي سينتهجها المكتب لدفع عمليتي الإصلاح والابتكار في الداخل من خلال ما يلي: (أ) القيمة المقدمة للشركاء؛ (ب) امتياز الأشخاص؛ (ج) امتياز العمليات؛ (د) الإدارة المالية الجيدة.
- ٥ - وتبين تقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ الكيفية التي ستخصص بها الموارد لتنفيذ المرحلة الأولى من استراتيجية المكتب في فترة السنتين المقبلة. ويبين هذا الفصل الطموحات التي يسعى المكتب إلى تحقيقها لدعم رؤية الأمين العام وخطة عام ٢٠٣٠. ويوجز الفصل الثاني الموارد المالية التي ستتاح للمكتب لدعم هذه الطموحات استناداً إلى التوقعات بشأن فترة السنتين الحالية والتقديرات بشأن فترة السنتين المقبلة. ويصف الفصل الثالث نتائج الإدارة التي يتعين على المكتب تحقيقها لدفع عمليتي الإصلاح والابتكار في مجال الإدارة من أجل تطويع مدى ملاءمته المؤسسية للغرض المنشود. وختاماً، يبين الفصل الرابع بالتفصيل تقديرات الميزانية للفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩.

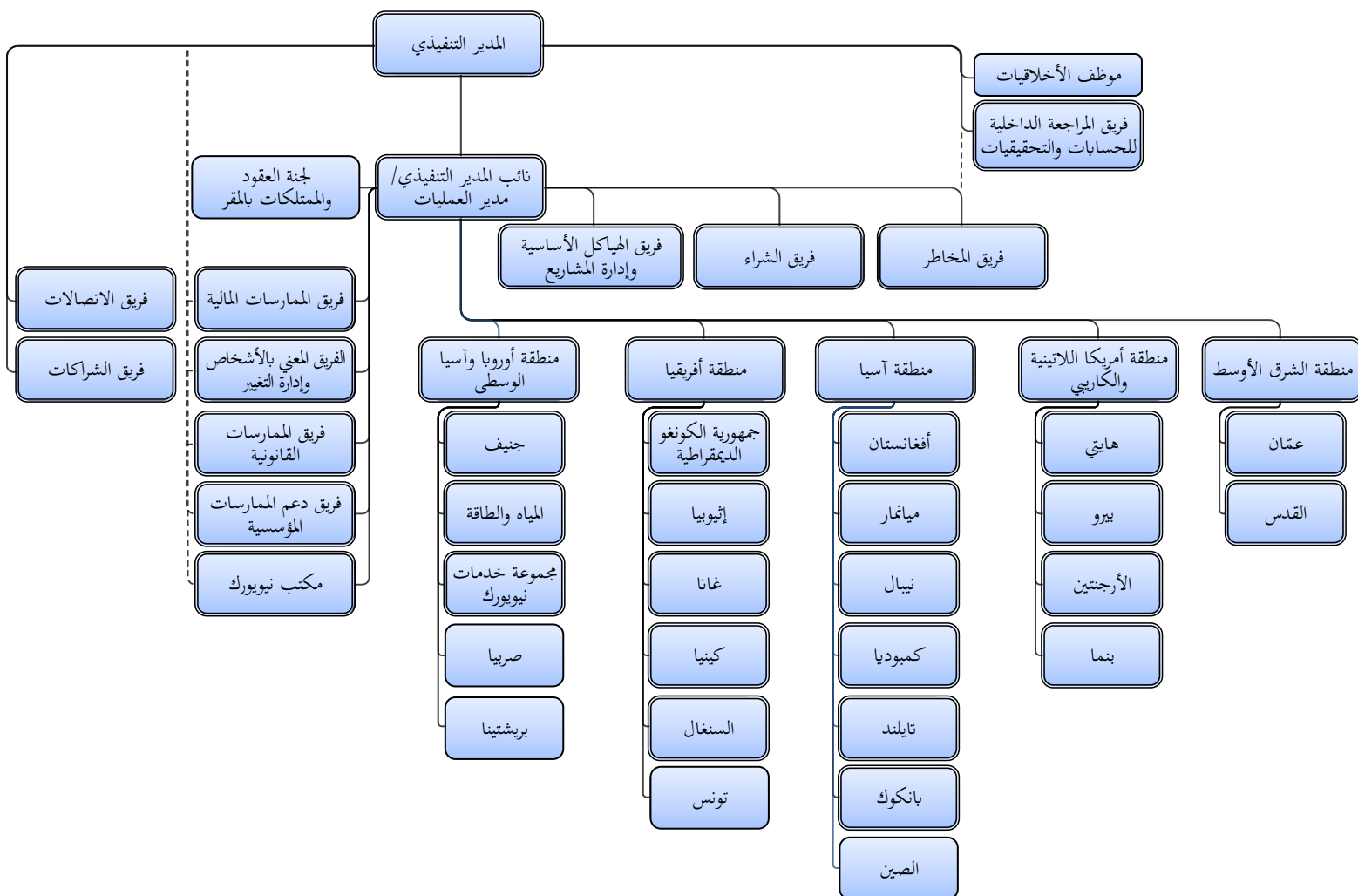
ألف - خدمات الدعم الإداري الكفؤة

- ٦ - سيسهم المكتب من خلال خدمات الدعم الإداري الكفؤة في تحقيق أهداف الدول الأعضاء وشركاء الأمم المتحدة وتوسيع قدراتها على التنفيذ على نطاق جميع أهداف التنمية المستدامة الـ ١٧. ويتيح نموذج عمل المكتب القائم على الطلب تفصيل الخدمات التي يعرض تقديمها بحيث تلائم احتياجات الشركاء. ويطمح المكتب إلى أن يكون شريكاً استراتيجياً كفؤاً يركز على تقديم الخدمات، بتحقيق نتائج عالية الجودة من خلال إطار الامتياز الخاص به. وهو يسعى في إطار هذه الجهود إلى تحسين قدرته على قياس جودة الخدمات، بما في ذلك سرعة العمليات ومدى امتثالها للمعايير المقررة.
- ٧ - واستجابةً لدعوة الأمين العام إلى الإصلاح الإداري، يسعى المكتب إلى أن يُعترف به داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها كشريك موثوق للخدمات المشتركة. ويقدم المكتب بالفعل خدمات دعم في مجالات كالموارد البشرية والإدارة المالية والشراء وخدمات دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وطرائق من قبيل الخدمات المشتركة وخدمات الأمانة للمبادرات الدولية. ومن الأمثلة الراسخة استضافة بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات، التي تستخدمها ٢٦ من منظمات الأمم المتحدة كمنصة لاختيار البائعين والموردين، والمركز العالمي للخدمات المشتركة، الذي يزود شركاء الأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم بخدمات الموارد البشرية والخدمات المالية. وفي أيار/مايو ٢٠١٧، أكملت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة تقييماً للمكتب، أكدت فيه قدرته الكبيرة على تلبية احتياجات الشركاء بالسرعة والمرونة اللازمين للعمليات تحت أصعب الظروف^(٣).

(٣) حسّن المكتب تصنيف أدائه الكلي مقارنة بالتقييم السابق إلى "٥٠١-٦٠٠" نقطة، من درجة عظمى مقدارها ١٠٠٠.

٨ - وسيقوم المكتب خلال فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ بزيادة تكامل خدمات الدعم الإداري التي يعرض تقديمها وسيوفرها باعتبارها حلولاً ذات طابع استراتيجي أكبر للشركاء داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها. كما سيعرض تقديم عمليات ذات طابع موحد أكبر من خلال مركزه العالمي للخدمات المشتركة، بتوسيع نطاق الخدمات التي يعرض تقديمها في مجالات من قبيل دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخدمات الخزانة والشراء والموارد البشرية وإدارة المنح. وتتألف خطة المكتب للإصلاح والابتكار الإداريين من تعزيز تقديم الخدمات استناداً إلى تكنولوجيا المعلومات، بسبل تشمل استخدام التكنولوجيا النقالة الآمنة لتعزيز التفاعل بين العملاء والإدارة. ومن أمثلة استخدام التكنولوجيا المحسنة منصة التجارة الإلكترونية UN Web Buy Plus التي أطلقها المكتب في آذار/مارس ٢٠١٧ والتي تمكن الشركاء من شراء طائفة واسعة من السلع وخدمات سلسلة الإمداد بكفاءة، وهو ما يعزز مركز المكتب بصفته مقدم خدمات شراء ذات قيمة مضافة.

الشكل ٢
الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



٩ - ويهدف المكتب إلى أن يكون مَورداً للدعم والابتكار في تحسين كفاءة الأمم المتحدة وتركيزها الميداني. وتمشيا مع رؤية الأمين العام بشأن أمم متحدة أقل بيروقراطية وأكثر إنتاجية، يقود المكتب فريقا عاملا ضمن شبكة الموارد البشرية التابعة للأمم المتحدة يقوم حالياً بإعداد طريقة جديدة لعقود الموظفين مطوعة لملاءمة العمليات الميدانية، تجمع بين توفير امتيازات للموظفين وتخفيف الأعباء الإدارية وتحسين قابلية التنبؤ بالوضع المالي.

باء - الخبرة التقنية المتخصصة الفعالة

١٠ - يهدف المكتب إلى تحقيق مساهمات ملموسة في جهود البلدان الرامية إلى تحقيق عدد من الأهداف العالمية، استجابة لطلب الشركاء. والمكتب، بوصفه مَورداً للحلول في مجالي الهياكل الأساسية والشراء وللحلول التشغيلية الأخرى، على استعداد للمساهمة بالخبرة التقنية، بالربط بين الجهود المبذولة في مجالات السلام والأمن والتنمية المستدامة والعمل الإنساني. وقد بيّن استقصاء الشركاء لعام ٢٠١٦ أن الشركاء يقرّون بأن خبرة المكتب ذات أهمية خاصة في دعم ثلاثة من أهداف التنمية المستدامة، هي الهدف ٩، الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية؛ والهدف ١٧، عقد الشراكات لتحقيق الأهداف؛ والهدف ٣، الصحة الجيدة والرفاه. كما يقرّ الشركاء بخبرة المكتب المتصلة بالهدف ٦، المياه النظيفة والصرف الصحي؛ والهدف ١٦، السلام والعدل والمؤسسات القوية؛ والهدف ١١، مدن ومجتمعات محلية مستدامة. وأكد تحليل لإنجازات المكتب في عامي ٢٠١٥ و ٢٠١٦ أن خبرته تتوافق بدرجة كبيرة مع النتائج الواردة في استقصاء الشركاء لعام ٢٠١٦، إذ تمحور ٧٢ في المائة من إنجازاته حول أربعة أهداف يتوقع الشركاء أن يكون هناك طلب عليها في المستقبل.

١١ - وعلى النحو المبين في خطة المكتب الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، سيرعرض المكتب تقديم خدمات أكثر تكاملا وحلول أكثر تخصصا للشركاء. ويستند المكتب في ذلك إلى نموذجة للإنجاز الذي تفره الشهادات^(٤)، والذي يقَدِّم على أساسه حولا متخصصة ومحددة السياق في مجالي الشراء والهياكل الأساسية لتزويد الحكومات بخدمات متكاملة تساعد على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. وتهيئ هذه الحلول للمكتب وضعا يتيح له دعم الهدف الذي يطمح إليه مسار ساموا وهو تمكين الدول الجزرية الصغيرة النامية من إنشاء هياكل أساسية مستدامة وقادرة على الصمود.

١٢ - وفي مجال الشراء، أُقرّ بالمكتب بوصفه قائدا، إذ نال جائزة ”المستوى الذهبي في الشراء المستدام“ من المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد في عامي ٢٠١٥ و ٢٠١٦. والمكتب واحد من حفنة فحسب من المنظمات التي حققت المركز الذهبي على الصعيد العالمي في عامين متتاليين. ويزود المكتب الحكومات والشركاء الآخرين بخدمات استشارية مفصلة في مجال الشراء، ويسعى إلى أن يكون شريكا استراتيجيا في بناء القدرات من أجل إصلاح الشراء. ويعتقد المكتب أن ممارسات الشراء التي تتسم بالكفاءة والشفافية والاستدامة وفعالية الكلفة ستخلق أوجه تآزر يستفيد منها الشركاء والأشخاص المحتاجون.

(٤) حصل المكتب على الشهادات التالية: في مجال إدارة المشاريع: شهادة Prince2 من معهد إدارة المشاريع التابع لرابطة إدارة المشاريع؛ وفي مجال الشراء: شهادة المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد؛ وفي مجال الهياكل الأساسية: شهادة الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين؛ وفي مجال الجودة والبيئة: المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس؛ ومعياري الأيزو ٩٠٠١ ومعياري الأيزو ١٤٠٠١.

١٣ - وعلى مدى السنوات الأربع القادمة، سيرعرض المكتب تقديم خدمات أكثر تكاملاً، وسيضفي بعداً استراتيجياً أكبر على عمله مع الشركاء، في وقت أبكر وفي درجة أعلى في عملية صنع القرار، ليساعد بذلك على إيجاد حلول تساعد البلدان في تحقيق أهدافها. واستجابة لدعوة الأمين العام إلى التركيز على الإنجاز والنائج، سيعزز المكتب تقاريره المنتظمة عن النتائج الاستراتيجية والمرحلية لمشاريع الشركاء، بما في ذلك في إطار المبادرة الدولية للشفافية في المعونة.

جيم - توسيع مجموع وأثر الموارد

١٤ - استجابة لطموح الأمين العام إلى تكوين شراكات على ثلاثة مستويات، بما في ذلك مع القطاع الخاص، يسعى المكتب إلى أن يُعترف به كشريك تابع للأمم المتحدة يذلل العقبات أمام جذب رأس المال الخاص لخدمة التنمية المستدامة. وقد اعترف المجلس التنفيذي في قراره بشأن استعراض منتصف المدة^(٥) بالطلب المتزايد على خدمات المكتب للمساهمة في "تعبئة الموارد اللازمة لخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، بما في ذلك من القطاع الخاص". وبعد أن أطلق المكتب مبادرته للاستثمار في إحداث أثر اجتماعي، يعمل حالياً على بناء القدرات المؤسسية حتى يتسنى لها القيام بشكل استراتيجي بتحديد وتمويل المشاريع المتصلة بذلك الاستثمار. ويعمل المكتب على تحقيق خطة عام ٢٠٣٠ من خلال الاستثمارات في الهياكل الأساسية الشاملة في قطاعات الطاقة المتجددة، والإسكان الميسور التكلفة، والمياه والصرف الصحي.

١٥ - واستجابةً لدعوة الأمين العام إلى تضيق فجوة التمويل لتحقيق الأهداف العالمية، ولدعوة الدول الأعضاء إلى تقصي مصادر تمويل جديدة، سيكون المكتب مورداً لُنُهج التمويل المبتكرة. وسيواصل في فترة السنتين المقبلة بناءً هياكل متينة للحوكمة وإدارة المخاطر المرتبطة بتعبئة التمويل المبتكر، بما في ذلك من القطاع الخاص. وقد أنشأ المكتب في عام ٢٠١٦ موقعاً شبيكياً اسمه UNOPS Engage لإيجاد الموارد لعدد مختار من مشاريع الشركاء من خلال التمويل الجماعي. وسيقوم المكتب في فترة السنتين المقبلة بتعزيز استخدامه لتكنولوجيا المعلومات واستكشاف طرق جديدة لتعبئة الموارد.

ثانياً - كيف يؤدي مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عمله: السياق المالي

ألف - قدرة نموذج عمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع القائم على التمويل الذاتي على الاستمرار

١٦ - تقتضي قدرة المكتب على الاستمرار ككيان من كيانات الأمم المتحدة ذاتي التمويل بالكامل أن تغطي إيراداته تكاليفه الإدارية ومخاطره التشغيلية^(٦). وقد نفذ نموذج المنقح لاسترداد التكاليف بموافقة المجلس التنفيذي في عام ٢٠١٣^(٧). وفي حين تظل مبادئ المكتب لتقدير التكاليف على أساس

(٥) القرار ١٢/٢٠١٦.

(٦) يعمل المكتب على أساس استرداد كامل التكاليف المباشرة بتخصيص التكاليف وكامل التكاليف غير المباشرة باستخدام نموده للتسعير. أما المخاطر التي يضطر المكتب إلى استيعابها من خلال تكاليفه غير المباشرة، فإنه يتم الحد منها برصد مخصصات ومن خلال فائض للطوارئ لاستيعاب المخاطر المستقبلية المعقولة.

(٧) القرار ٣٣/٢٠١٣.

الأنشطة دون تغيير، يقوم المكتب باستمرار بتنقيح تطبيق سياسته ودعمها بمذكرات إرشادية داخلية ومواد اتصال خارجية. ويؤكد المكتب للمجلس التنفيذي أن آليته لاسترداد التكاليف تفي بالمتطلبات الواردة في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات^(٨)، إذ يستخدم أفضل الممارسات الموصى بها في 'التقييم الخارجي المستقل لاتساق وتواءم منهجية استرداد التكاليف مع قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٦٧^(٩).

١٧ - واستناداً إلى نتائج تنفيذ إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال، وبغية مواصلة تطوير نموذج استرداد التكاليف المباشرة، سيواصل المكتب نقل العمليات إلى وظيفته المتكاملة المتعلقة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات، وإلى المركز العالمي للخدمات المشتركة في بانكوك. ومع أن كثيراً من العمليات المتعلقة بالأفراد والعمليات القانونية مدججة بالفعل في هاتين الوحدتين، فسيجرى في فترة السنتين المقبلة استعراض لإمكانية نقل العملية المالية وعملية الشراء. كما سيتقصى المكتب إمكانية تحويل نموده لاسترداد تكاليف الأفراد إلى نموذج معياري لاسترداد التكاليف.

١٨ - وفيما يتعلق باسترداد التكاليف غير المباشرة، سيواصل المكتب إدماج عنصر التعرض لمخاطر العمليات في طريقة حساب رسمه الإداري. وسينعكس هذا العنصر في الرسم الإداري بالتناسب مع نطاق المسؤوليات التي يتحملها المكتب. وستقيم المخاطر استناداً إلى مجموع خطوط الخدمات وأنواعها في عمليات المكتب. وسيقتضي ذلك إجراء تقييم لطريقة حساب الرسوم الإدارية الإجمالية ويتوقع أن يجرى ذلك التقييم خلال فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩.

١٩ - ويروج المكتب لنموذج للقيادة يقوم على المبادئ ويتوافق مع عملياته الإدارية. ولدعم هذا النموذج، سينشئ المكتب عملية فصلية لاستعراض عمله يستتير فيها بأحدث البيانات عن أدائه المالي وغير المالي والمخاطر التي يواجهها والتوقعات المتصلة بعمله. وسيساعد ذلك الإدارة العليا على التعاون في تحديد التحديات الراهنة والمستقبلية والتصدي لها وسد الفجوة الإدارية.

باء - التوقعات تعبر عن تحقيق أهداف الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧

٢٠ - يتبين من التوقعات لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧، بناءً على البيان المالي المراجع لعام ٢٠١٦ والميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٧، أن المكتب سيحقق على الأرجح أهدافه المحددة في تقديرات الميزانية السابقة. ويتوقع أن تبلغ الإيرادات ١٧٧,٣ مليون دولار، متجاوزة بذلك الهدف المحدد لها وقدره ١٣٨,٧ مليون دولار.

٢١ - ومثلما ورد في البيانات المالية للمكتب لعام ٢٠١٦، كان المكتب، عند منتصف فترة السنتين، في وضع جيد يمكنه من بلوغ هدفه المتمثل في إبقاء مصروفات الإدارة في مستوى منخفض بالأرقام الفعلية وبالنسبة لمجمل التنفيذ. ولا تزيد التوقعات البالغة ١٢٨,١ مليون دولار بشأن مصروفات الإدارة إلا حدياً على الهدف المحدد لها لفترة السنتين وقدره ١٢٥,٦ مليون دولار.

٢٢ - وتعزى زيادة الإيرادات لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ إلى زيادة معدل استرداد التكاليف، إذ يتماثل إنجاز المكتب بوجه عام مع إنجازها في فترة السنتين السابقة. ويعد ذلك انعكاساً مبكراً لطموح

(٨) قرار الجمعية العامة ٢٤٣/٧١.

(٩) DP/FPA-ICEF-UNW/2016/CRP.1.

المكتب إلى زيادة تركيزه على الخدمات ذات القيمة المضافة، وبيّن الحاجة إلى زيادة الاستثمارات في الجودة والقدرات في فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩. ويتوقع أن تكون المخصصات المرصودة لفترة السنتين الحالية أقل مما هو مقرر (٤,٩ ملايين دولار، مقارنة بالمخصصات المقدرة البالغة ١٣,١ مليون دولار).

٢٣ - ونتيجةً لزيادة الإيرادات واستقرار مصروفات الإدارة وضرورة استثمار أموال إضافية في منصة الإنجاز الخاصة بالمكتب، يتوقع المكتب أن يُنهي فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ بفائض قدره ٣١,٣ مليون دولار. وبعد إدخال تسويات متصلة بالحسابات، يتوقع المكتب أن يظل الاحتياطي التشغيلي بنهاية فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ في مستوى ١٣١,٦ مليون دولار، وهو نفس مستواه في نهاية عام ٢٠١٦.

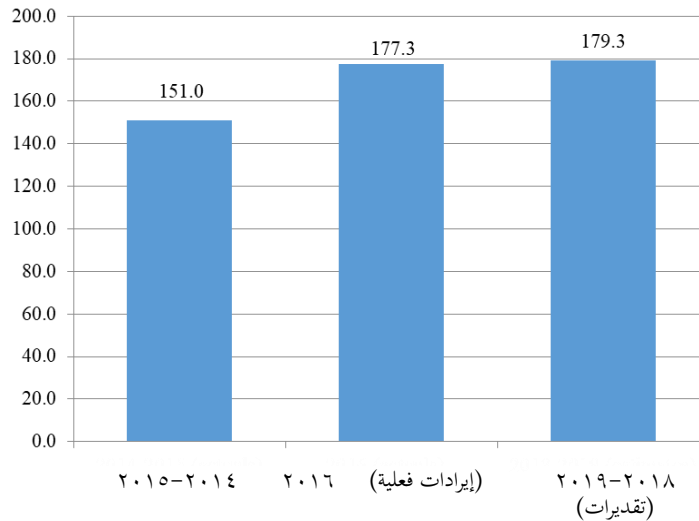
جيم - تقديرات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ تشير إلى وجود قاعدة موارد كافية

٢٤ - حُدِّدَت الإيرادات المستهدفة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ بمبلغ ١٧٩,٣ مليون دولار، وهو ما يمثل زيادة كبيرة عن مبلغ ١٣٨,٧ مليون دولار المحدد في تقديرات الميزانية السابقة ويعكس نمو المكتب في فترة السنتين السابقة. ويوضح الشكل ٣ المقارنة بين التوقعات والأداء السابق. وبيّن الشكل إيرادات الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ كمزيج من الإيرادات الفعلية لعام ٢٠١٦ والتقديرات لعام ٢٠١٧؛ وتمثل بيانات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ تقديرات، أما بيانات الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ فتمثل نتائج مالية فعلية.

الشكل ٣

اتجاهات الإيرادات

(بملايين الدولارات)



٢٥ - وعملاً بمذكرة التفاهم الموقعة في عام ٢٠١٤ بين المكتب والأمانة العامة للأمم المتحدة، يرد الصندوق أموالاً إلى الأمانة العامة لدى بلوغ عتبة متفق عليها للرسوم التراكمية. وفي عام ٢٠١٦، بلغت الرسوم المجموعة أثناء التعاون مع الأمانة العامة حداً أفضل إلى رد أموال إليها للمرة الأولى. ووفقاً

للمذكرة، سيزيد المكتب تعاونه مع جميع أجزاء الأمانة العامة في فترة السنتين المقبلة. وفي عام ٢٠١٦، وقع المكتب عدداً غير مسبوق من اتفاقات العمل الجديدة. ويبين سجل الطلبات (أي مجمل الخدمات التي يتعين على المكتب إنجازها وفقاً للاتفاقات الموقعة) أن بمقدور المكتب تحقيق الإيرادات المستهدفة المقدره. وبالنسبة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، يدرج المكتب بنوداً في الميزانية مموله من فائضه ومخصصة لتغطية الاستثمارات وشطب الديون المحتملة ورصد المخصصات وإنشاء فائض للطوارئ.

٢٦ - ويهدف المكتب، في تقديرات الميزانية هذه، إلى تحقيق إيرادات صافية صفرية، أي أن الاحتياطي التشغيلي سيظل أعلى من الحد الأدنى الإلزامي في نهاية فترة السنتين. وسيتولى المكتب طوال فترة الميزانية رصد أنماط الإيرادات والمصروفات وسيُدخل ما يلزم من تعديلات على الميزانية لمواءمة المصروفات الإدارية مع الحقائق المستجدة، وذلك تمشياً مع البند ١٤-٠٢ من النظام المالي. وإن لم يتحقق هدف الإيرادات الصافية، فسُيُخفَضُ المكتب الاحتياطي التشغيلي بما يتسق واستخدامه المزمع وفقاً للبند ٢٢-٠٢ من النظام المالي.

ثالثاً - كيف سيعمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على تحقيق أهدافه: نتائج فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩

٢٧ - يربط المكتب في خطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١ الطموحات الاستراتيجية التي أعرب عنها في أهداف الإسهام الثلاثة التي ينشدها بإطاره الإداري، الذي تمثله الأهداف الأربعة الواردة في سجله المتكامل لقياس الإنتاج^(١٠). وتكفل أهداف الإدارة أن المكتب ملائم للغرض المنشود وأن موارد الإدارة تدعم خطة عام ٢٠٣٠ وتسهم في الوقت نفسه في الإصلاح الإداري للأمم المتحدة. وسيكون توفير الموارد لميزانية إدارة المكتب، المقدمة وفقاً للمجموعات الوظيفية المنسقة، متوائماً مع النتائج المقررة من خلال وظائف المكتب العالمية^(١١).

ألف - نتائج الإدارة توفر إطاراً لتحقيق أهداف الإسهام التي ينشدها المكتب

٢٨ - على النحو المبين في الشكل ٤، فإن القوى المحركة الثلاث المرتبطة بكل هدف من أهداف الإدارة تمكّن المكتب من العمل على تحقيق طموحاته الاستراتيجية وإبلاغها. وسيكون تنفيذها خلال فترة السنتين المقبلة مدعوماً بمبادرتين رئيسيتين تقودان الإصلاح الداخلي للمكتب، وهما: تنفيذ إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال؛ وتحسين منصة الإنجاز للمكتب من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الهدف ألف - القيمة المقدمة الشركاء

٢٩ - نظراً لأن المكتب منظمة تعمل بالتمويل الذاتي وتقوم على الطلب، فإنه قدرته على تلبية توقعات الشركاء وتجاوزها أمر بالغ الأهمية. ويتمثل هدفه الإداري بشأن علاقته مع الشركاء في إنجاز خدمات وتوفير حلول مبتكرة تسهم بقيمة يعترف بها الشركاء، وفقاً للمعايير الدولية وأفضل الممارسات.

(١٠) انظر أيضاً الشكل ١.

(١١) للاطلاع على العلاقة بين الوظائف المؤسسية للمكتب والمجموعات الوظيفية المنسقة، انظر المرفق ١، الشكل ٢.

القوة المحركة ألف ١ - إدارة القيمة المقدمة للشركاء

٣٠ - سيقوم المكتب استنادا إلى خبرته والطلب على خدماته المرتفعة الجودة بتعزيز آليات الإنجاز العالمية والمحلية لخطوط خدماته، وهي الهياكل الأساسية، والشراء، وإدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية. ومن الأمثلة على ذلك تزايد عدد الاستعراضات لتصاميم مشاريع الهياكل الأساسية، وإدماج الإدارة الخبيرة للمشاريع والمستشارين في مجال الهياكل الأساسية في المناطق.

الشكل ٤

إطار نتائج الإدارة



٣١ - والمكتب ملتزم بإنجاز خدمات عالية الجودة وإثبات الكفاءة والسرعة والقيمة المضافة لدعم الشركاء في تحقيق نتائج مستدامة. فعلى سبيل المثال، سيستفيد المكتب من خبرته في مجالات كالهياكل الأساسية المستدامة والقادرة على الصمود والشراء المستدام لدعم الدول الجزرية الصغيرة النامية في جهودها الرامية إلى التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه.

٣٢ - ويواصل المكتب بناء علاقات مع مجموعة متنوعة من الشركاء، بما في ذلك منظمات الأمم المتحدة الأخرى. وسيتم ذلك بنهج واضح لإقامة الشراكات وإدارتها يتم فيه التمييز بين الشركاء المحليين والإقليميين والعالميين، إلى جانب مهام الاتصال الجديدة التي تنشأ في المواقع الرئيسية. وستدعم تلك المهام جميع الاتفاقات الموقعة مع الشركاء العالميين في إطار مسؤولياتهم، بينما سيتقدم نصح المكتب في إدارة الشركاء الرئيسيين إلى المستوى التشغيلي.

٣٣ - وسيواصل المكتب الاستفادة من الاستقصاء السنوي الذي يجريه للشركاء لتلقي تعقيباتهم وتلتمس دوافعهم الجديدة، على نطاق يتراوح من مستوى المقرر إلى المستوى التشغيلي في الميدان.

وسيدمج المكتب درجة قياس ولاء العميل باستخدام مؤشر Net Promoter Score لتكميل رضا الشركاء.

القوة المحركة ألف ٢ - الشراكة من أجل المعرفة وإحداث أثر

٣٤ - يقر المكتب بقيمة تقاسم المعارف وأفضل الممارسات في إنجاز المشاريع بكفاءة واتساق. ويوسع المكتب بانتظام قدراته في مجالي الهياكل الأساسية وإدارة المشاريع، مع نشر الدراية المتعلقة بهذين المجالين داخليا ومع الشركاء.

٣٥ - ويسخر المكتب درايته التقنية في مجالات الهياكل الأساسية والشراء وإدارة المشاريع لتحقيق قيمة مضافة لفائدة الشركاء. ومن الأمثلة على ذلك بناء القدرات في مجال الشراء العام وقيادة الإصلاح في هذا المجال لتحسين الكفاءة والابتكار؛ والتمكين من نشر هياكل أساسية مستدامة وقادرة على الصمود داخل وعبر القطاعات (الطاقة، والمياه، والنقل، والنفايات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، والأصول التمكينية ذات الصلة، مثل تلك المتعلقة بالهياكل الأساسية الاجتماعية في مجالات الصحة والتعليم والإسكان.

٣٦ - ويركز المكتب جهوده - في مرحلة أبكر وفي درجة أعلى في عملية صنع القرار - على إعداد عروض للخدمات المتكاملة ووضع أدوات ونهج تتيح المشاركة الاستراتيجية مع الشركاء من أجل إيجاد حلول محددة السياق لاحتياجاتهم وللأهداف التي تسعى البلدان إلى تحقيقها. ويرتبط ذلك بالطموح إلى تحقيق قيمة مضافة وزيادة الإنجازات مع الشركاء العالميين، وإلى إنشاء قيادة فكرية من خلال إقامة الشراكات الأكاديمية، مما يمكّن المكتب من تقديم حلول مبتكرة لقضايا التنمية.

القوة المحركة ألف ٣ - إبلاغ المساهمات بالقيمة

٣٧ - المكتب ملتزم بالشفافية ويعمل على إعادة نشر بيانات حية عن جميع المشاريع الجارية في موقع بياناته الشبكي إلى جانب إتاحة مجموعة كاملة من البيانات الممتثلة للمبادرة الدولية للشفافية في المعونة.

٣٨ - ويقر المكتب بالتزامه بتقديم الدعم لخطة عام ٢٠٣٠. وهو يقوم باستمرار بتطوير عملياته المتعلقة بالإبلاغ وعملياته التحليلية للمساعدة في إبلاغ القيمة التي تحققها مشاريعه للشركاء والمجتمعات المحلية، وإبلاغ النتائج الملموسة التي تثمرها مشاريع عديدة. وتشمل هذه الجهود مواصلة إدماج معايير المبادرة العالمية لتقارير الأداء في عمليات المكتب على مستوى الاتفاقات لضمان الإبلاغ المستمر عن الأداء.

الهدف باء - امتياز الأشخاص

٣٩ - تركز عمليات المكتب على الموظفين. ويعد تمكين الأشخاص من الأداء بمعايير مرتفعة باستمرار واعتبار المكتب رب عمل يفضل أصحاب المواهب من أفراد القوة العاملة ويجتذبهم ويستبقهم في ثقافة تفضي إلى الأداء القائم على المبادئ عاملين رئيسيين لدعم الأشخاص المحتاجين.

القوة المحركة باء ١ - تبني ثقافة تستند إلى قيم الأمم المتحدة ومبادئها

٤٠ - يسعى المكتب جاهدا إلى ضمان التركيز بصورة متكاملة ومتسقة على التنوع والإدماج في جميع جهوده في مجالي التوظيف وإدارة المواهب، من قبيل تعزيز التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي

(بين الشمال والجنوب). والمكتب ملتزم بتعزيز إطار سياساته الجنسانية وممارساته المتعلقة بالموارد البشرية، واستيفاء متطلبات خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويجري تنفيذ مبادرات جنسانية على نطاق المنظمة، ويشمل ذلك إنشاء فريق استشاري للشؤون الجنسانية لتيسير الحوار بشأن القضايا الجنسانية. كما أن المكتب ملتزم بتعزيز تمثيله للاختصاصيين الوطنيين، ولا سيما من نصف الكرة الجنوبي، ضمن فئة الموظفين الفنيين لديه.

٤١ - والغالبية العظمى من موظفي المكتب لديها وجود ميداني قوي وتتألف من رعايا يعملون في بلدانهم هم أنفسهم ويسهمون في تنمية القدرات المحلية. ويلتزم المكتب بالمساعدة على بناء القدرات الوطنية حيثما تكون هناك حاجة، وذلك بتقديم المشورة والعمليات وفق أفضل الممارسات وتوفير التدريب والدراية وتبادل الخبرات.

القوة المحركة باء ٢ - اجتذاب المواهب والاعتراف بها وتميئتها

٤٢ - تمثل المبادرات العالمية لاستقدام المواهب وتميئتها والاعتراف بها أولويات عليا للمكتب. وسيحدد المكتب بشكل استباقي التطلعات بشأن المسار الوظيفي والتطور، بإسناد الأدوار التنظيمية للأشخاص المناسبين للاستفادة على الوجه الأفضل من مهاراتهم وقدراتهم. وستكون إحدى الخطوات في هذا الاتجاه إدماج إطار الكفاءات الجديد للمكتب في عملية استقدام المواهب وإدارة الأداء.

٤٣ - وسيضعف المكتب جهوده للاعتراف بالمواهب وتحسين التخطيط للتعاقد على الأدوار الحساسة في العمل من خلال مبادرات من قبيل دوائر المواهب. كما سيقوم بتوسيع مجعده للمواهب الخارجية عن طريق زيادة أنشطة الاتصال؛ وتحديد المواهب المحلية في البلدان التي يعمل فيها؛ وإتاحة الفرص للمواهب الوطنية والمغتربين.

٤٤ - ويقدم المكتب نهجاً شمولياً في التعلم، يتضمن التنمية الشخصية والمهنية وتنمية القيادة، ويركز على نموذج للتعلم المستمر. وسيعزز المكتب استخدامه لنظام من نظم إدارة التعلم ييسر رصد وإتمام أنشطة التعلم بما في ذلك دورات الأمم المتحدة الإلزامية.

٤٥ - وسيعزز المكتب نهجه بشأن اتفاقات التعاقد الفردية من أجل تلبية احتياجات شركائه وتعزيز قدرته التنافسية على اجتذاب موظفين ذوي مهارات وكفاءات ملائمة واستبقائهم في الخدمة. وسيعمل، بوصفه جزءاً من شبكة الموارد البشرية للأمم المتحدة، على اقتراح طريقة منقحة أو جديدة لعقود الموظفين تتيح لمنظمات الأمم المتحدة اجتذاب المواهب في سوق العمل الحالية والمستقبلية ودعم احتياجات قطاع التنمية.

٤٦ - وتسليماً من المكتب بكثافة مشاركة موظفيه، فإنه يسعى إلى ضمان تحقيق التوازن بين القيم المتضمنة في ثقافة الأمم المتحدة وبعض العناصر في اتجاه القطاع الخاص التي تدعم نموذج عمل المكتب القائم على التمويل الذاتي.

القوة المحركة باء ٣ - تعزيز القيادة

٤٧ - بناء على النتائج الإيجابية لاستقصاء الأشخاص الذي يجريه المكتب، يلتزم المكتب بإبقاء مشاركة موظفيه في مستوى عال، وهي مشاركة تدفعها قوتان محركان كبيرتان هما إدارة الأداء والتطوير

المهني. ولذلك يرسخ المكتب ثقافة التعقيبات التي يعتمدها ويعزز المساءلة عن إدارة الأشخاص، تدعمه في ذلك مبادرات عالمية مثل التدريب على إدارة الأداء.

٤٨ - وثمة جانب آخر لتعزيز مهارات القيادة لدى الأشخاص وهو تمكين القادة من التصدي للتحدي الذي تنطوي عليه إدارة الموظفين. وقد أطلق المكتب عدة مبادرات ذات صلة في مجال التعلّم، منها برنامج "قيادة الأشخاص في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع".

٤٩ - وفي حين تستمد القيادة دعماً من أنشطة تحسين العمليات والتدريب، فإنها تعتمد أيضاً على الدعم الذي توفره الإدارة الفعالة للتغيير والممارسات المتميزة. وسيقوم المكتب بتوسيع واستثمار قدراته الحالية في مجال إدارة التغيير ومنهجيته الاستباقية القائمة لدعم التطوير التنظيمي وتخفيف أثر التغيير في وقائع عمل المكتب.

الهدف جيم - امتياز العمليات

٥٠ - يواصل المكتب جهوده في مجال تحسين العمليات. وهو يتوقع إدخال تحسينات قابلة للقياس في جودة عملياته وكفاءتها وموثوقيتها من خلال تبسيط العمليات القائمة وابتكار عمليات جديدة، بالاستناد إلى معايير واضحة وتفويض السلطة، وبتيسير من تكنولوجيا المعلومات.

القوة المحركة جيم ١ - إدارة الكفاءة والاتساق

٥١ - يكفل المكتب ملاءمته التنظيمية للغرض المنشود عن طريق رصد وتحسين الإجراءات والعمليات لتلبية توقعات الشركاء وغيرهم من أصحاب المصلحة. وأحد العناصر الأساسية في ذلك عملية ضمان المشاركة الفعالية، التي تستعرض فيها جميع المشاريع للوقوف على ما إذا كانت ماضية في مسارها من حيث الوقت والتكاليف.

٥٢ - وبغية دفع الامتياز والأداء التنظيميين من أجل تحقيق أهداف العمل، سيتوسع المكتب في إتاحة المعلومات الإدارية ذات الصلة وتحليلات المعلومات الملائمة المتعلقة بالأعمال من خلال الاستعراضات الفصلية للأعمال، التي تتيح للقيادة استعراض حافظة المشاريع واتخاذ قرارات إدارية مستنيرة.

٥٣ - وسيضطلع المكتب بعملية مسح طرق أداء العمل إلى جانب بدء تنفيذ إطاره الجديد للحوكمة والمخاطر والامتثال لتحديد العمليات التي يمكن أن تصبح خدمات مشتركة. وللاستفادة من أوجه الكفاءة هذه، يقوم المكتب حالياً بتوسيع مركزه العالمي للخدمات المشتركة القائم في بانكوك بغية تحويله إلى شريك عالمي، تكيفا مع الاحتياجات الإقليمية واحتياجات المقر.

٥٤ - وإلى جانب تحسين السرعة والجودة، سيواصل المكتب تعزيز نظامه المركزي لتخطيط الموارد، oneUNOPS، لتوسيع تغطيته، وإدماج إجراءات الرقابة الداخلية، وتخفيض التكاليف المرتبطة بطرق أداء العمل. وقد تحققت بالفعل وفورات في التكاليف نتيجة للاستعانة بمصادر داخلية لتوفير خدمات المزايا والاستحقاقات المرتبات، ووقف استخدام النظم القديمة.

القوة المحركة جيم ٢ - قياس الأداء مقابل نقاط مرجعية

٥٥ - استعان المكتب بالنموذج المعترف به دولياً للامتياز التنظيمي الذي وضعته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في تحديد أولوياته فيما يتعلق بإدخال تحسينات استراتيجية وتشغيلية. وبناء على النتائج الممتازة التي انتهى إليها التقييم الذي أجرته المؤسسة في عام ٢٠١٧، سيستفيد المكتب من هذا النموذج في وضع إطار خطته للتحسين، سواء للهيكلة التنظيمي أو للعمليات على المستوى القطري.

٥٦ - وقد نظمت العمليات الرئيسية في المكتب وفقاً لإطار المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة وجرى تصميمها وتوثيقها وإدارتها ضمن نظامه لإدارة العمليات والجودة، مما يتيح تولي المسؤولية عن العمليات وإدخال تحسينات مستمرة على تصاميم العمليات لدعم السياسات والاستراتيجية. وسيؤدي إنشاء هذا النظام باعتباره جزءاً لا يتجزأ من الإطار الجديد للحوكمة والمخاطر والامتثال إلى تيسير إمكانية الوصول إلى الإرشادات، وإتاحة التفويض الواضح للسلطة، وتعزيز المساءلة والمسؤولية داخل المكتب.

٥٧ - والمكتب ملتزم بتحسين أمن موظفيه ومعايير الصحة والسلامة لعملياته، وتحسين أثره على البيئة. وفيما يتجاوز الامتثال لسياسات نظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن، فإن التقيد بمعايير الأمن والصحة والسلامة والبيئة سيوفر الاتساق في عمليات المكتب.

القوة المحركة جيم ٣ - الابتكار في الخدمات وفي منصة الإنجاز

٥٨ - سيظل النظام المركزي لتخطيط الموارد oneUNOPS يُستخدم بوصفه المنصة التنظيمية لزيادة الكفاءة والرقابة والابتكار والتعاون. وتتضمن منصة الإنجاز هذه قائمة أوسع من الخدمات المشتركة العالمية التي ستتيح بالتالي تقديم الدعم للمشاريع والشركاء بكفاءة وفعالية. وسيتقضى المكتب إمكانية إنشاء خدمات للتكنولوجيا والمعلومات كخط من خطوط الخدمات التي يمكن أن يقدمها للشركاء.

٥٩ - وسيبذل المكتب جهوداً مستمرة لوضع اتفاقات طويلة الأجل مع الموردين. وسيكفل أن تتاح هذه الاتفاقات، حيثما يمكن، للشركاء من داخل منظومة الأمم المتحدة إما بشكل مباشر أو من خلال منصة التجارة الإلكترونية UN Web Buy Plus، وذلك بتوسيع قائمة المنتجات المتاحة على هذه المنصة. ويقوم المكتب حالياً بإدخال تحسينات على منصته الداخلية للشراء الإلكتروني، وإدماجها في بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات، واستكشاف إمكانية إتاحتها للشركاء الخارجيين.

٦٠ - ويعمل المكتب على بناء قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع التجارية المملوكة للنساء والشباب، وتحسين إمكانية استفادتها من بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات من خلال مبادرات مثل "منتدى إمكانيات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع" و "بوابة إمكانيات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (UNOPS Possibilities Portal)". وتشجع كلتا المبادرتين المؤسسات على بيان كيف يمكن أن تؤدي منتجاتها أو خدماتها إلى توسيع الإمكانيات لمشاريع المكتب، مما يحسن الخدمة التي يقدمها للأشخاص المحتاجين في جميع أنحاء العالم.

٦١ - ويقوم المكتب، في إطار التزامه بعدم الإضرار بالمناخ، بخفض انبعاثات غاز الاحتباس الحراري في عملياته من خلال مبادرات من قبيل تنقيح سياسته المتعلقة بالسفر لاعتماد نهج أكثر انضباطاً في السفر واستخدام استحقاقات السفر.

الهدف دال - الإدارة المالية الجيدة: إدارة الشؤون المالية من أجل فعالية التنمية

٦٢ - تتمثل الوظيفة المالية في الحفاظ على نموذج عمل المكتب القائم على التمويل الذاتي وعلى الطلب وقدرة المكتب على الاستثمار في الابتكار لصالح الحكومات والأمم المتحدة والشركاء الآخرين، والشعوب التي يخدمونها.

القوة المحركة دال ١ - إدارة النمو والإنجاز

٦٣ - المقياس الرئيسي للأداء المالي للمكتب هو تحقيق هدفه المتعلق بالإيرادات الصافية (استرداد ما يكفي من الإيرادات لتعويض تكاليفه خلال سنة). فمن الحيوي ضمان الاسترداد رغم التكوين المتنوع لحافظة المكتب. وحقق المكتب ذلك باستخدام نموذجه للتسعير المرن، الذي تحدّد فيه أسعار كل تعاقد مع الشركاء بناء على ما يتفق عليه عند الإبرام بدلا من نسبة مئوية ثابتة.

٦٤ - ويعتزم المكتب مواصلة زيادة عملياته دعما لشركاء الأمم المتحدة والوصول إلى عدد أكبر من الناس المحتاجين. ولبلوغ هذا الهدف، سيكون أساسيا تحقيق تناسب ملائم بين إنجاز الاتفاقات القائمة مع الشركاء وتوقيع اتفاقات جديدة. وسيحقّق ذلك باستخدام بيانات مستمدة من معلومات سجل الطلبات التي استُحدثت مؤخرا.

القوة المحركة دال ٢ - عزو التكاليف إلى القيمة

٦٥ - تلبية للطلب الناتج عن الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات بتحسين نماذج استرداد التكاليف، يخطط المكتب ليس فقط لضمان الاسترداد الكامل للتكاليف، بل أيضا لربط طريقة الاسترداد بمخطوط وأنواع خدماته. وسيواصل المكتب بحث إمكانية تنفيذ نهج تكاليف قياسية عند استرداد تكاليف الموظفين وسيستمر في الزيادة في عدد العمليات التي تُدار وتسترد تكاليفها كخدمات مشتركة.

٦٦ - وينبغي توقيع جميع التعاقدات وفقا للسياسة العامة لاسترداد التكاليف. ولتحقيق ذلك، سيضطلع المكتب بالإدارة مع الحفاظ على مستوى قليل من الاستثناءات بالنسبة للسياسة العامة والاتفاقات الإطارية، على النحو الذي طلبته الجمعية العامة^(١٢).

القوة المحركة دال ٣ - الاستثمار في المعرفة والابتكار

٦٧ - من خلال الموافقة على أهداف المكتب المتعلقة بالإسهام في استعراض منتصف المدة، حدد المجلس التنفيذي للمكتب غايات واضحة. ولتمويل تحقيق هذه الغايات، سيستثمر المكتب جزءا من إيراداته في الأنشطة التي تدعم تلك الأهداف. وسيتاح التمويل على أساس 'الحاجة' طوال فترة السنتين للمشاريع التي تدعم أهداف المكتب المتعلقة بالإسهام والإدارة.

باء - تحديد أهداف الموارد ومواءمة المنظمة على نحو يُوّتي النتائج

٦٨ - أعد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ميزانيته لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ على نحو يتسق مع طريقة العرض المنسق التي اعتمدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، استناداً إلى القرارات ٢٠١٣/٣٢ و ٢٠١٠/١٠ و ٢٢٠١/٢٧ و ٢٠١٣/٩ التي أقر المجلس التنفيذي فيها استخدام النهج المنسقة لتصنيف التكاليف والميزنة القائمة على النتائج وعرض الميزانية. وبالنظر إلى نموذج عمل المكتب القائم على التمويل الذاتي، فإن فترة السنتين تُعتبر الأفق الأنسب لتخطيط الإيرادات والتكاليف.

٦٩ - ويتيح هيكل المكتب التنظيمي تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات لشركائه ويحدد بوضوح المهام والسلطات وأشكال المساءلة على الصعيد العالمي. ويتواءم إطار النتائج والميزانية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ بشكل مباشر مع الهيكل العالمي للمكتب (الشكل ١).

٧٠ - ويُبيّن هذا الفصل إطار النتائج الإدارية وميزانية المكتب من منظور المجموعات الوظيفية المنسقة السبع. ويُقدم الجدول ١ مؤشرات الأداء الرئيسية مقترنة بخطوط الأساس والأهداف المرتبطة بها، والموارد، بحسب المجموعات الوظيفية.

الجدول ١

الأهداف والموارد المرصودة لتحقيق النتائج الإدارية، حسب المجموعة الوظيفية

المجموعة الوظيفية المنسقة	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف للفترة ٢٠١٩-٢٠١٨	الموارد الإدارية للفترة ٢٠١٩-٢٠١٨
القيادة والتوجيه المؤسسي	تحقيق هدف الإيرادات الصافية الذي أقره المجلس التنفيذي	١٠٠٪ (في عام ٢٠١٦)	١٠٠٪	١٦ مليون دولار
	نسبة مكاتب مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع المقيّمة التي نجحت في الحفاظ على الشهادات الخارجية	١٠٠٪ (في عام ٢٠١٦)	١٠٠٪	
العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات	الزيادة في اتفاقات الشراكة الجديدة والممددة المعقودة مع شركاء عالميين (متوسط الفترة ٢٠١٤-٢٠١٦)	٩٥٦ مليون دولار	١٠٪	٣٠,٤ مليون دولار
وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة	تقدم لهم الدعم مكاتب الاتصال	١٠٠٪ (في عام ٢٠١٦)	١٠٠٪	
الرقابة على المكاتب القطرية وإدارتها ودعم عملياتها	امتثال التقرير السنوي للمكتب المقدم إلى المجلس التنفيذي لمعايير المبادرة العالمية لتقارير الأداء	٩٧٪ (في عام ٢٠١٦)	٩٨٪	٣٤,٤ مليون دولار
	نسبة المشاريع المقيّمة بانتظام باستخدام معايير المكتب للمشاريع الناجحة	٥٢٪ (في عام ٢٠١٦)	٦٠٪	
إدارة الموارد البشرية في المنظمة	نسبة مشتريات المكتب من الموردين المحليين المسجلين في البلدان النامية والدول الهشة	٤,١٦٪ (في عام ٢٠١٦)	٤,٠٦٪	٩,١ ملايين دولار
	انخراط الموظفين بشكل عام	٣٧٪ (في عام ٢٠١٦)	٥٠٪	
	المرأة في القسوة العاملة في المكتب (موظفو المكتب فقط)			

المجموعة الوظيفية المنسقة	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف للفترة ٢٠١٩-٢٠١٨	الموارد الإدارية للفترة ٢٠١٩-٢٠١٨
أمن الموظفين وأماكن العمل	المكاتب المقيّمة المتقيّدة بمعايير العمل الأمنية الدنيا	٩٠٪ (في عام ٢٠١٦)	٩٠٪	٠,٧ مليون دولار
إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية في المؤسسة	نسبة الرسوم الإدارية التي يجمعها المكتب ويعاد استثمارها	٥٪ (في عام ٢٠١٦)	١٠٪	٣٢,٣ مليون دولار
الرقابة والتحقق في المؤسسة	معدل تنفيذ التوصيات التراكمية الناتجة عن المراجعة الداخلية للحسابات	٩٣٪ (في عام ٢٠١٦)	٩٠٪	٩,٨ ملايين دولار
	معدل تنفيذ توصيات مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة الصادرة في العام السابق	٦٢٪ (في عام ٢٠١٦)	٦٥٪	
المجموع				١٣٢,٧ مليون دولار

ملاحظة: انظر المرفق ١ للاطلاع على تفاصيل مؤشرات الأداء وقياسها.

القيادة والتوجيه المؤسسي

٧١ - التعريف. تنطبق المجموعة الوظيفية المنسقة "القيادة والتوجيه المؤسسي" على وظيفة المكتب العالمية 'الإدارة الاستراتيجية والقيادة' التي يؤديها فريق القيادة العالمي.

٧٢ - القضايا وبيان وجيز لها. تُحدد هذه المجموعة الوظيفية مسؤولية المديرية التنفيذية أمام المجلس التنفيذي عن تنفيذ ولاية المكتب ورؤيته من خلال خطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨ - ٢٠٢١. فهي مسؤولة عن السعي إلى تحقيق أهداف الإسهام والغايات ذات الصلة فيما يتعلق بالنتائج الإدارية في ميزانيات فترة السنتين. ويتولى القائمون بالوظيفة العالمية المسؤولية عن القيادة والدعم على نطاق المنظمة من أجل اعتماد قيم المكتب.

٧٣ - المساءلة ومستوى التمويل. تُؤل الإدارة الاستراتيجية والقيادة في جميع الكيانات التابعة للهيكل العالمي. وتقع مهمة المساءلة على عاتق المكتب التنفيذي والإدارة العليا في جميع فروع المنظمة. ويُقدّر مستوى التمويل بـ ١٦ مليون دولار.

العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة

٧٤ - التعريف. تضم المجموعة الوظيفية المنسقة 'العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة' وظيفتين من الوظائف العالمية للمكتب هما 'تنمية الأعمال' و 'الاتصالات'.

٧٥ - القضايا وبيان وجيز لها. في الوقت الذي يصقل فيه المكتب قدراته الخاصة بإدارة علاقاته الخارجية، تم توسيع نطاق فريق الشراكات الموجود في المقر بمكاتب اتصال إضافية موجودة بالقرب من الشركاء. وفي الأقاليم، زاد المكتب من قدراته المتعلقة بتنمية الأعمال لضمان تعبئة الموارد الكافية وزيادة جودة التعاقدات الموقعة. وتم تعزيز فريق الاتصالات بمنحه مزيداً من الموارد لزيادة التعريف بالمكتب لدى الجماهير المستهدفة. ويتجلى هذا التركيز الأكثر شدة في زيادة في مستوى التمويل بالنسبة لفترة ٢٠١٨-٢٠١٩.

٧٦ - *المساءلة ومستوى التمويل*. يتقاسم كل من فريق الشراكات ومكاتب الاتصال التابعة لمكتب خدمات المشاريع وفريق الاتصالات والإدارة مهمة المساءلة في جميع كيانات المكتب الإقليمية. وشهد المستوى المقدر للتمويل زيادة بستة ملايين دولار، ليصل إلى ٣٠,٤ مليون دولار.

الرقابة والإدارة ودعم العمليات في المكاتب الميدانية/القطرية

٧٧ - *التعريف*. تتضمن المجموعة الوظيفية المنسقة 'الرقابة والإدارة ودعم العمليات في المكاتب الميدانية/القطرية' أربع وظائف من وظائف المكتب العالمية وهي: إدارة المشاريع، والهياكل الأساسية، والمشتريات، والشؤون القانونية.

٧٨ - *القضايا وبيان وجيز لها*. اعترافا بالتراطيب بين خطين لخدمات المكتب، تم تجميع خدمات دعم الأنشطة المتعلقة بالهياكل الأساسية وإدارة المشاريع في إطار الفريق الجديد المعني بالهياكل الأساسية وإدارة المشاريع. ويقوم المكتب بتعزيز آليته للإنجاز من خلال الزيادة في القدرة الاستشارية التقنية على الصعيد الإقليمي. وتعكس هذه المبادرات طموحه إلى مواصلة زيادة الخبرة التقنية لدعم الشركاء في مجالات ولايته.

٧٩ - وتعكس الزيادة في التمويل تنفيذ إطار المكتب الجديد الخاص بالحوكمة والمخاطر والامتثال، الذي يمكنه من التمييز بشكل أفضل بين عمليات المعاملات وأنشطة رسم السياسات والرقابة. ومن خلال زيادة تحديد هذه الأدوار بالنسبة لوظائف الدعم الميداني، سيتمكن المكتب من الاستفادة من موارده لوضع حلول أفضل وتعزيز الابتكار دعما للشركاء.

٨٠ - *المساءلة ومستوى التمويل*. تقع مهمة المساءلة على عاتق الإدارة في جميع كيانات المكتب الإقليمية، والفريق المعني بالهياكل الأساسية وإدارة المشاريع، والفريق المعني بالمشتريات، والفريق القانوني، وفريق الدعم المركزي بوظيفته المتكاملة المتعلقة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات، وكذلك القائمين بجميع الوظائف المتصلة بخدمات المعاملات ودعم العمليات وتعهد السجلات في إطار دعم العمليات. وشهد المستوى المقدر للتمويل زيادة بـ ٣,٥ ملايين دولار ليصل في المجموع إلى ٣٥,٤ مليون دولار.

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

٨١ - *التعريف*. تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'إدارة الموارد البشرية في المؤسسة' وظيفة المكتب العالمية 'الموارد البشرية'.

٨٢ - *القضايا وبيان وجيز لها*. تمكن عملية الاستعانة بمصادر داخلية للقيام بعمليات إدارة كشوف المرتبات والمزايا والاستحقاقات المكتب من تقديم دعم عالي الجودة في المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية على الصعيد العالمي في مركزه العالمي للخدمات المشتركة. وتوفر الأساس لتوسيع قدرته كمقدم للخدمات، ليس فقط بالنسبة للمكتب، بل أيضا لزيادة نطاق وأنواع وحصة الخدمات المقدمة إلى الشركاء.

٨٣ - ويسمح الفصل بين الوظائف الاستشارية والمعاملاتية في المركز العالمي للخدمات المشتركة والوظيفة المتكاملة المتعلقة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات للفريق المعني بالموارد البشرية والتغيير بالتركيز على الأولويات الاستراتيجية والمؤسسية، وهي طريقة أكثر فعالية من حيث التكلفة لأداء

الوظائف المتخصصة المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة وخارجها. وبفضل نموذج المكتب لتقدير التكاليف، تسترد تكاليف عملياته المتعلقة بالمعاملات إلى حد كبير كتكاليف مباشرة، بحيث أن المجموعة الوظيفية العامة ستتطلب توفير موارد أقل شيئاً ما في فترة السنتين القادمة.

٨٤ - *المساءلة ومستوى التمويل*. تقع مهمة المساءلة بشأن السياسات على عاتق الفريق المعني بالموارد البشرية والتغيير، بينما يتقاسم المركز العالمي للخدمات المشتركة والقائمون بالوظيفة المتكاملة المتعلقة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات مسؤولية تنفيذ العمليات. ويُقدَّر مستوى التمويل بـ ٩,١ ملايين دولار.

أمن الموظفين وأماكن العمل

٨٥ - *التعريف*. تشمل المجموعة الوظيفية المنسّقة 'أمن الموظفين وأماكن العمل' الوظيفة العالمية للمكتب المتعلقة بالأمن.

٨٦ - *القضايا وبيان وجيز لها*. الأمن عنصر حاسم في تنفيذ مشاريع المكتب في جميع أنحاء العالم، وتغطي معظم هذه التكاليف مباشرة المشاريع ذات الصلة. وإضافة إلى أمن الموظفين والأصول، ينفذ المكتب معايير معترف بها دولياً تتعلق بالصحة والسلامة والبيئة^(١٣). وخصص المكتب موظفين إضافيين مسؤولين أمام رئيس الأمن لتهيئة وتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية. ومع توسيع دور القائمين بوظيفة الأمن، سيستعرض المكتب خيارات جعلها خدمة مشتركة يحتمل أن تتطلب زيادة في الموارد.

٨٧ - *المساءلة ومستوى التمويل*. تقع مهمة المساءلة على عاتق موظفي المكتب في المقر والميدان وفقاً لإطار المساءلة بشأن نظام إدارة الأمن الميداني للأمم المتحدة. ويُكلّف رئيس أمن المكتب، في فريق الدعم المركزي، برصد تفيد المكتب بسياسات الأمم المتحدة في مجال الإدارة والمعايير المعتمدة بالنيابة عن المديرية التنفيذية. وزاد المستوى المقدر للتمويل من ميزانية الإدارة بـ ٠,٤ مليون دولار ليصل إلى ما مجموعه ٠,٧ مليون دولار.

إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية في المؤسسة

٨٨ - *التعريف*. تشمل المجموعة الوظيفية المنسّقة 'إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية في المؤسسة' ثلاث وظائف عالمية يضطلع بها المكتب هي 'الشؤون المالية' و 'تكنولوجيا المعلومات والاتصالات' و 'الإدارة العامة'.

٨٩ - *القضايا وبيان وجيز لها*. بعد تنفيذ المكتب الناجح لنظامه المركزي العالمي لتخطيط الموارد 'المكتب الوحيد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع'، قام بتوحيد وظيفته المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجعلها تحت إشراف المسؤول الأول الجديد عن شؤون المعلومات. ولئن كان يسترد معظم تكاليف وظيفة الدعم كتكاليف مباشرة، فإن الجمع بين نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أتاح القيام بتخفيضات في تكاليف الخدمات المقدمة من خلال ميزانية الإدارة. وستنتج عن الاستراتيجية الجديدة زيادة في الاستثمارات في وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتوقع أن تؤدي مواصلة

توحيد الحلول "الموازية" إلى تحقيق وفورات عامة، وتعزيز ضوابط أمن المعلومات وتمكين القيام بمزيد من تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال.

٩٠ - ويجري استعراض مهام فريق الشؤون المالية التابع للمكتب من أجل مواءمتها مع إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال، مما يؤدي إلى نقل عدد من العمليات إلى فريق الدعم المركزي من أجل التنفيذ على الصعيد العالمي. ويتوقع أن تسترد تكاليف الكثير من العمليات الممولة الآن من موارد ميزانية الإدارة في المستقبل باعتبارها تكاليف مباشرة لخدمات مشتركة.

٩١ - وبفضل التنفيذ الناجح للخدمات المشتركة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي، يحقق المكتب نسبة عالية من استرداد التكاليف المباشرة لوظائف الإدارة العامة، مما يسهم في خفض الإجمالي للتكاليف.

٩٢ - *المساءلة ومستوى التمويل*. تقع مهمة المساءلة على عاتق فريق الشؤون المالية وفريق الدعم المركزي. ويُقدَّر مستوى التمويل المقترح بمبلغ ٣٢,٣ مليون دولار؛ ويتوقع المكتب تحقيق وفورات تبلغ ٥,٧ ملايين دولار.

الرقابة والتحقق في المؤسسة

٩٣ - *التعريف*. تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'الرقابة والتحقق في المؤسسة' المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات ووظائف الرقابة في المؤسسة.

٩٤ - *القضايا وبيان وجيز لها*. تشمل وظيفة الرقابة المؤسسية العالمية فريق إدارة المخاطر وضمان الجودة الذي أنشئ مؤخراً، ووظيفة استعراض العقود والممتلكات، ومكتب الأخلاقيات، واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات. وقد تعززت من خلال إنشاء فريق إدارة المخاطر وضمان الجودة، الذي يشرف على الأنشطة المتعلقة بالتعاقدات ويتولى المسؤولية عن الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر في المؤسسة.

٩٥ - ويعمل مكتب الأخلاقيات التابع لمكتب خدمات المشاريع على ترسيخ أعلى معايير النزاهة وإرساء ثقافة عمادها الأخلاق والشفافية والمساءلة في المكتب حتى يتوخى جميع الموظفين المهنية في سلوكهم ويستمسكوا بميثاق الأمم المتحدة.

٩٦ - وسيواصل المكتب العمل على التحقق من حسن أداء وظيفة الشراء. ولجعل هذه العملية أكثر فاعلية، سيستعان بأدوات مؤسسية، وحوافز لإعداد عروض عالية الجودة، وستجري أتمتة العمليات.

٩٧ - وسيواصل فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات مساعدة إدارة المكتب في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظم الرقابة، وممارسات أداء الأعمال، واستخدام الموارد لتحقيق النتائج. وتم تعزيز قدرات الفريق لضمان ممارسة رقابة كافية على عمليات المكتب المتزايدة.

٩٨ - *المساءلة ومستوى التمويل*. تقع مهمة المساءلة على عاتق فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات وفريق إدارة المخاطر وضمان الجودة وكبير الموظفين التنفيذيين للمشتريات ولجنة العقود والممتلكات في المقر ومكتب الأخلاقيات. وتشمل هذه المجموعة الوظيفية التكاليف المتصلة بالرقابة

الخارجية التي يضطلع بها كل من مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ووحدة التفتيش المشتركة. وشهد المستوى المقدر للتمويل زيادة بمبلغ ٢,٥ مليون دولار، ليصل إلى ٩,٨ ملايين دولار.

رابعا - كيف سيضطلع المكتب بالإدارة: تقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩

٩٩ - بما أن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع منظمة قائمة على التمويل الذاتي، فإن قدرته على الاستمرار تقتضي أن تماثل إيراداته تكاليفه الإدارية. ولذلك، تشكل الإيرادات المستهدفة لفترة السنتين البالغة ١٧٩,٣ مليون دولار إطاراً لميزانية المكتب الخاصة بالإدارة للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩.

١٠٠ - ويهدف المكتب إلى تحقيق استقرار الموارد الإدارية بالقيمة الحقيقية بالنسبة لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ مقارنة بالتوقعات للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧. وتشمل تقديرات الميزانية البالغة ١٧٩,٣ مليون دولار مبلغ ١٣٢,٧ مليون دولار كموارد إدارية، ومبلغ ٢٦,٥ مليون دولار يخصص للاعتمادات والالتزامات الإضافية، ومبلغ ٢٠ مليون دولار للاستثمارات الاستراتيجية يؤخذ من فائض هذه الميزانية. وعلى سبيل المقارنة، في تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧، أدرج المكتب في الميزانية مبلغ ١٢٥,٦ مليون دولار في بند الموارد الإدارية وخصص ١٣,١ مليون دولار للاعتمادات المحتملة.

ألف - موارد إدارية مستقرة يركز في استخدامها على النوعية والقيمة المضافة

١٠١ - في السنوات التي سبقت عام ٢٠١٦، حقق المكتب انخفاضاً في الموارد الإدارية كجزء مما تم إنجازه. ومكنت الجهود المحددة الرامية إلى تحقيق أوجه الكفاءة من خلال عمليات الاستعانة بمصادر داخلية، والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تصميم العمليات، فضلاً عن استرداد التكاليف المباشرة من خلال العوامل المناسبة المحددة للتكاليف، المكتب من الزيادة في الإنجاز مع الحفاظ على استقرار ميزانية الإدارة.

١٠٢ - وفي الوقت الذي يقوم فيه المكتب بتحسين العمليات لبلوغ مستواها الأمثل وتنقيح نموذجها لاسترداد التكاليف، سيزيد التركيز في ميزانيته الخاصة بالإدارة على إنشاء منصة للإنجاز تحسن النوعية وتضيف القيمة. وسيقدم المكتب حلولاً استراتيجية متكاملة للشركاء، استجابة لطلبهم، وهو ما سيوسع قدرتهم على التنفيذ لتحقيق الأهداف العالمية.

١٠٣ - ويتوقع أن تزداد الموارد الإدارية مع التضخم في فترة السنتين القادمة، وأن تظل ثابتة بالقيمة الحقيقية مقارنة بالتوقعات للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧. ويقدر أثر التضخم لفترة السنتين المقبلة بـ ٢,٢٩ في المائة بالنسبة لعام ٢٠١٨، و ٢,٦ في المائة بالنسبة لعام ٢٠١٩، وهو ما يعكس الأثر المشترك لمعدل التضخم السنوي في المقر وفي جميع المواقع الأخرى.

١٠٤ - وإلى جانب الموارد الإدارية التي ستمول وظائف المكتب الأساسية، سيخصص المكتب جزءاً من فائضه للتخفيف من المخاطر المالية المحتملة التي قد يتعين استيعابها من موارده الخاصة. كما يخصص أموالاً للاستثمارات من أجل التقدم في تنفيذ خطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١.

باء - قوة مرنة من الموظفين تتسق مع الإستراتيجية

١٠٥ - يقدم الجدول ٢ عرضاً عاماً لوظائف الموظفين في المكتب بالنسبة لتقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩.

الجدول ٢

(١٤) وظائف الموظفين الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع^(١٤)

التغيير	تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٩-٢٠١٨			تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٧-٢٠١٦		
	المقر	الأقاليم	المجموع	المقر	الأقاليم	المجموع
و أ ع- أ ع م	صفر	صفر	٢	صفر	٢	٢
مد-٢	٢-	صفر	٩	٢	٧	١١
مد-١	٢-	١	١٧	١٢	٥	١٨
مهنيون دوليون آخرون	صفر	صفر	٩٠	٤٧	٤٣	٩٠
جميع الوظائف الأخرى	١٥-	٧-	٢٨	١٨	١٠	٤٣
المجموع	١٨-	١١-	١٤٦	٧٩	٦٧	١٦٤

١٠٦ - وتمنح طريقة اتفاق التعاقد الفردي للمكتب المرنة التي يتطلبها نموذج عمله القائم على التمويل الذاتي والمشاريع. ومع ذلك، تعتمد المنظمة على عدد أساسي من وظائف الموظفين لضمان الاستقرار، والاحتفاظ بالمعارف والكفاءات.

١٠٧ - وظل مجموع عدد الموظفين ثابتاً في فترة السنتين الأخيرة. ويعكس العدد التقديري للموظفين في تقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ الحالة في منتصف عام ٢٠١٧. ويعكس انخفاض عدد الموظفين الممولة وظائفهم من ميزانية الإدارة الجهود التي يبذلها المكتب لعزو التكاليف المباشرة إلى ما يناسب من العوامل المحددة للتكاليف. وتعكس التغييرات في وظائف كبار الموظفين إعادة تنظيم المحافظات الإقليمية المنفذة بالفعل، وتعزيز وظيفة الشؤون المالية في المقر.

(١٤) ظل العدد الإجمالي لوظائف الموظفين الممولة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة مستقرًا منذ منتصف عام ٢٠١٥ عندما قُدمت تقديرات الميزانية السابقة. فأنشاء الاستعانة بمصادر داخلية لتقديم الخدمات المتعلقة بالمزايا والاستحقاقات، قام المكتب باستعراض جميع عقود الموظفين. ولضمان الاتساق والمواءمة من حيث الالتزامات والاستحقاقات، أعيد في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٦ تصنيف الغالبية العظمى من عقود الموظفين التي صنفت في السابق على أنها عقود لموظفين "خاضعين لإشراف العملاء" لتصبح عقوداً لـ "موظفين تابعين مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع". ومع أخذ ذلك في الاعتبار، يظل عدد موظفي المكتب مستقرًا عند قرابة ٧٥٠ موظفًا (أبلغ عن حوالي ٥٠٠ موظف منهم باعتبارهم من موظفي المكتب في تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧، فيما تمت إعادة تصنيف ٢٢٩ موظفًا "خاضعًا لإشراف العملاء" ليصبحوا موظفين تابعين للمكتب). وتمشيا مع طلب الجمعية العامة الوارد في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات (A/RES/67/226) والذي أعيد تأكيده في الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تظطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية (A/RES/71/243)، يواصل المكتب جهوده الرامية إلى عزو التكاليف المباشرة إلى العوامل المناسبة المحددة للتكاليف. ومن خلال توسيع القدرة على تحديد المهام والعمليات التي ينبغي استرداد تكاليفها مباشرة من المشاريع، فتكلفت الوظائف التي تم استردادها في السابق كتكلفة غير مباشرة أدرجت الآن في الميزانية باعتبارها خدمات مشتركة وتسترد إلى حد كبير من التكاليف المباشرة. وهذا ما يفسر التخفيض الذي قدره ١٨ وظيفة مموله من ميزانية الإدارة في تقديرات ميزانية المكتب للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩.

جيم - تخصيص الموارد للتصدي للمخاطر

١٠٨ - منذ عام ٢٠٠٩، ظل الاحتياطي التشغيلي للمكتب أعلى من الحد الأدنى المطلوب الذي حدده المجلس التنفيذي. ويكفل احتياطي تشغيلي قوي القدرة على تغطية مصروفات الإدارة. وفضلا عن كونه يستوفي هذا الحد الأدنى المطلوب، فهو أساسي لنموذج عمل المكتب كمنظمة من منظمات الأمم المتحدة تمول ذاتيا بالكامل دون تمويل أساسي يدعمها؛ ويؤدي الاحتياطي دورا رئيسيا في طمأنة الشركاء بأن المكتب يستطيع الوفاء بالتزاماته. وفي فترة السنتين القادمة، يقدر أن الاحتياطي التشغيلي سيظل في مستوى ١٣١,٦ مليون دولار الذي سُجل في نهاية عام ٢٠١٦. وهذا يشكل أقل من ١ في المائة من قيمة ما ينجزه المكتب سنويا.

١٠٩ - وكما أن ولاية المكتب قد تطورت بمرور الوقت، زاد أيضا تعقيد حافظته. فلم يزد عدد المهام المتعلقة بالهيكل الأساسية المسندة إلى المكتب فحسب، بل إن المكتب أيضا شريك موثوق به بالنسبة لعمليات في دول هشة وبيئات صعبة. وعلاوة على ذلك، زادت ولاية دعم تعبئة أموال من القطاع الخاص للأهداف الإنمائية التي أضيفت مؤخرا من تعقيد عمل المكتب وتعرضه للمخاطر.

١١٠ - ولئن كان المكتب يعمل من أجل التخفيف من تعرضه للمخاطر من خلال تحسين العمليات والتدريب وغير ذلك من التدابير الداخلية، فثمة خطر متبق متأصل في هذه العمليات. ويشكل التركيز على تنفيذ الإطار المنقح للحكومة والمخاطر والامتنال خطوة رئيسية نحو التخفيف من التعرض للمخاطر وتحديد حجم المخاطر بشكل أفضل. وفي فترة السنتين المقبلة، سيعزز المكتب تقييمه لمخاطر التعاقبات من خلال النظر في طبيعة الخدمات المقدمة والدور الذي يؤديه، وكذلك العوامل المتعلقة بالسياق.

١١١ - والجهود الرامية إلى قياس احتمال التعرض للمخاطر هامة للمكتب لكفالة رصد أموال كافية كاحتياط ولضمان أن يؤدي كل تعاقد إلى استرداد مبلغ كاف لتمويل تدابير تخفيف المخاطر.

١١٢ - والمكتب ملتزم بتخصيص ما يكفي من التمويل للتصدي للمخاطر. ففي فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، سيخصص المكتب مبلغ ٢٦,٥ مليون دولار لعمليات الشطب المحتملة، والاعتمادات، وفائض خاص بالطوارئ للتصدي للمخاطر المحتملة التي يكون المكتب معرضا لها والتي لن تدرج في التكاليف المباشرة. ويشكل هذا المبلغ حوالي ١٥ في المائة من الإيرادات المقدرة لفترة السنتين.

دال - الاستثمارات لدعم طموحات المكتب

١١٣ - إلى جانب المهام الأساسية الممولة من الموارد الإدارية، سيخصص المكتب أموالا لتجهيز نفسه لتلبية طلبات الشركاء المتطورة في ضوء الخطة لعام ٢٠٣٠. ففي فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، سيخصص المكتب مبلغ ٢٠ مليون دولار من أجل الاستثمارات الاستراتيجية. وتماشيا مع خطة المكتب الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، سيقوم باستهداف الاستثمارات التي تعزز نوعية عملياته وكفاءات موظفيه.

١١٤ - وفي فترة السنتين المقبلة، سيواصل المكتب تطوير منصته الخاصة بالإنجاز، مما يمكنه من تحقيق المستوى الأمثل لعملياته الداخلية وتقديمه للخدمات إلى الشركاء. وسيدعم ذلك من خلال استثمارات في إدارة المعارف وتحسينات للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يملكها المكتب.

١١٥ - وتمشيا مع سعي المكتب إلى بلوغ الامتياز، سيستثمر في توسيع مجموعة مهارات موظفيه وكفاءاتهم، مما يمكنه من العمل مع الشركاء في تحديد حلول عالية الجودة والأثر. وستهدف الجهود إلى زيادة تطوير القدرات القيادية الداخلية للمكتب من حيث مجموعات المهارات الشخصية، فضلا عن العمليات المؤسسية الخاصة بصنع القرارات.

١١٦ - وسيستثمر المكتب في وضع حلول ابتكارية لمساعدة الدول الأعضاء على تحقيق الأهداف العالمية. وتمشيا مع ولاية المكتب المتعلقة بتعبئة الأموال من القطاع الخاص للأهداف الإنمائية، سيواصل تنفيذ المشاريع الاستثمارية ذات الأثر الاجتماعي واستكشاف حلول ابتكارية لتعبئة الموارد.

الجدول ٣

خطة الموارد

(بملايين الدولارات)

تقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٦ (موارد فعلية) وتقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٧ و ٢٠١٨-٢٠١٩ (تقديرات)		
٢٠١٦-٢٠١٧	٢٠١٧ (تقديرات)	٢٠١٨-٢٠١٩
الموارد المتاحة		
٨٢,٨	٩٩,٢	١٣١,٦
الاحتياطي التشغيلي في بداية الفترة		
١٣٨,٧	١٧٧,٣	١٧٩,٣
مجموع الإيرادات على أساس الميزانية		
٢٢١,٥	٢٧٦,٥	٣١٠,٩
المجموع المتاح		
استخدام الموارد		
الموارد الإدارية		
١٢٥,٦	١٢٨,١	١٣٢,٧
عمليات الشطب، والاعتمادات، والفائض الخاص بالطوارئ		
١٣,١	٤,٩	٢٦,٦
الاستثمارات الاستراتيجية من الفائض		
	١٣,٠	٢٠,٠
١٣٨,٧	١٤٦,٠	١٧٩,٣
استخدام الموارد الكلي		
رصيد الموارد		
صفر	٣١,٣	صفر
صافي الإيرادات على أساس الميزانية		
	١,١	صفر
موازنة أساس الميزانية مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (١٥)		
	٣٢,٤	صفر
التغيير في الاحتياطي التشغيلي على أساس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام		
٨٢,٨	١٣١,٦	١٣١,٦
الاحتياطي التشغيلي عند نهاية الفترة		

(١٥) الموازنة التي قيمتها ١,١ مليون دولار نتيجة لخسارة أكتوارية قدرها مليون دولار وزيادة في القيمة الفعلية للاحتياطي بمبلغ ٣,١ ملايين دولار (انظر بيانات المكتب المالية، ٢٠١٦، البيان الثالث).

الجدول ٤
تقديرات الميزانية، حسب بند الإنفاق
(بملايين الدولارات)

بند الانفاق	زيادة الحجم			٢٠١٦ (فعليّة) المبلغ ٢٠١٧ (تقديرات)	تقديرات الميزانية التي تزيد للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩
	بالدولارات	النسبة المئوية	بالدولارات		
الوظائف	٢٤,٦	-	-	٢٥,٥	٠,٩
التكاليف العامة للموظفين ^(١٦)	١٧,٧	-	-	١٨,٤	٠,٦
السفر	٧,٧	-	-	٨,٠	٠,٣
الاستشاريون ^(١٧)	٥٩,٧	-	-	٦١,٩	٢,٢
النفقات التشغيلية ^(١٨)	١٤,٥	-	-	١٥,٠	٠,٥
الأثاث والمعدات	١,٦	-	-	١,٧	٠,١
عمليات السداد	٢,٣	-	-	٢,٤	٠,١
مجموع مصروفات الإدارة	١٢٨,١	صفر	صفر٪	١٣٢,٧	٤,٦

(١٦) تشمل البدلات والتأمينات وتكاليف التعلم وإدارة شؤون الموظفين.

(١٧) تشمل 'اتفاقات التعاقد الفردي' الاستشاريين المحليين والدوليين والخدمات التعاقدية وعقود الشركات.

(١٨) تشمل نفقات التشغيل العامة ونفقات الضيافة والإيجار والمنافع والصيانة ونفقات أخرى.