

Distr.: General  
13 June 2019  
Arabic  
Original: English

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



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٩  
٣-٦ أيلول/سبتمبر ٢٠١٩، نيويورك  
البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت  
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

## تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١

موجز

ترتكز تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ على خطة المكتب الاستراتيجية لفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، 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. وفي 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 في الإيرادات لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ بالمقارنة مع توقعات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩. ويوجه المكتب الموارد المتاحة من موارد الإدارة نحو تحقيق طموحاته لفترة السنتين المقبلة. وسيكون للأولويات الداخلية التالية دور حيوي: التكافؤ بين الجنسين على نطاق القوة العاملة في المكتب؛ والتمويل المبتكر؛ ومواصلة بناء القدرات المؤسسية اللازمة للقيام بشكل استراتيجي بتحديد وتمويل مشاريع الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي؛ وزيادة الاستثمار في المعارف والابتكارات.

وتدعم الميزانية المقترحة أهداف الإسهام التي يسعى المكتب إلى تحقيقها، وذلك بتخصيص الموارد لتحقيق نتائج الإدارة الأساسية. ويرد بيان مفصل لتطلعات المكتب في فترة السنتين بالنسبة لكل نتيجة، 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 وذاتية التمويل بالكامل. وفي منتصف فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، 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 ٢٠٢٠-٢٠٢١، بافتراض أن الاحتياطي التشغيلي سيظل دون تغير عن مستواه في نهاية عام ٢٠١٨.

وتمثل تقديرات الميزانية البالغة ١٣٨,٥ مليون دولار للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ زيادةً حقيقية مقدارها ٥,٨ ملايين دولار في موارد الإدارة بالمقارنة بتقديرات الميزانية لفترة السنتين السابقة. وُحدِّدت الإيرادات المستهدفة لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ بمبلغ ١٨١ مليون دولار، وهو ما يمثل زيادةً كبيرة مقارنة بمبلغ ١٧٣,٤ مليون دولار المتوقع في تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، ويعكس زيادة في الطلب على خدمات المكتب. ووفق ما تقتضيه طبيعة المخاطر التي يواجهها المكتب، سيضع المكتب جانباً أموالاً كافية، بخلاف موارد الإدارة الأساسية، للتصدي للمخاطر الحالية عن طريق شطب الديون ورصد المخصصات وإنشاء فائض معقول للطوارئ تحسباً من مخاطر المستقبل. وتماشياً مع تركيز المكتب على القيمة المضافة والجودة، سيواصل المكتب الاستثمار 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 ٢٠٢٠-٢٠٢١ . . . . .
٥	ألف - خدمات الدعم الإداري الكفؤة . . . . .
٨	باء - الخبرة التقنية المتخصصة الفعالة . . . . .
٩	جيم - توسيع نطاق مجموعة الموارد وأثرها . . . . .
١٠	ثانيا - كيف يؤدي مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عمله: السياق المالي . . . . .
١٠	ألف - قدرة المكتب على الاستمرار في اتباع نموذج العمل القائم على التمويل الذاتي . . . . .
١٠	باء - التوقعات تعكس استمرار اتجاه نمو الإيرادات الفعلية . . . . .
١١	جيم - تقديرات الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ تشير إلى وجود قاعدة موارد كافية . . . . .
١٢	ثالثا - كيف سيعمل المكتب على تحقيق أهدافه: نتائج فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ . . . . .
١٢	ألف - نتائج الإدارة توفر إطارا لتحقيق أهداف الإسهام التي ينشدها المكتب . . . . .
١٨	باء - إطار نتائج الإدارة . . . . .
١٩	جيم - تحديد أهداف الموارد ومواءمة المنظمة على نحو يوثق النتائج . . . . .
٢٣	رابعا - كيفية اضطلاع المكتب بالإدارة: تقديرات الميزانية للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ . . . . .
٢٣	ألف - موارد إدارية مستقرة يركز في استخدامها على الجودة والقيمة المضافة . . . . .
٢٤	باء - قوة مرنة من الموظفين تتسق مع الاستراتيجية . . . . .
٢٥	جيم - تخصيص الموارد لمواجهة المخاطر . . . . .
٢٥	دال - الاستثمارات لدعم طموحات المكتب . . . . .

## الأشكال

٤	الأول - إطار نتائج مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع . . . . .
٧	الثاني - الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع . . . . .
١١	الثالث - اتجاهات الإيرادات . . . . .

## الجداول

١٨	الأول - إطار نتائج الإدارة بالمكتب . . . . .
١٩	الثاني - الأهداف والموارد المرصودة لتحقيق نتائج الإدارة، حسب المجموعة الوظيفية . . . . .
٢٤	الثالث - الوظائف الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع . . . . .
٢٦	الرابع - خطة الموارد . . . . .
٢٧	الخامس - تقديرات الميزانية حسب فئة الإنفاق . . . . .

المرفق (منشور في موقع المجلس التنفيذي على شبكة الإنترنت)

## أولا - إلى أين يتجه مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: طموحات المكتب للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١

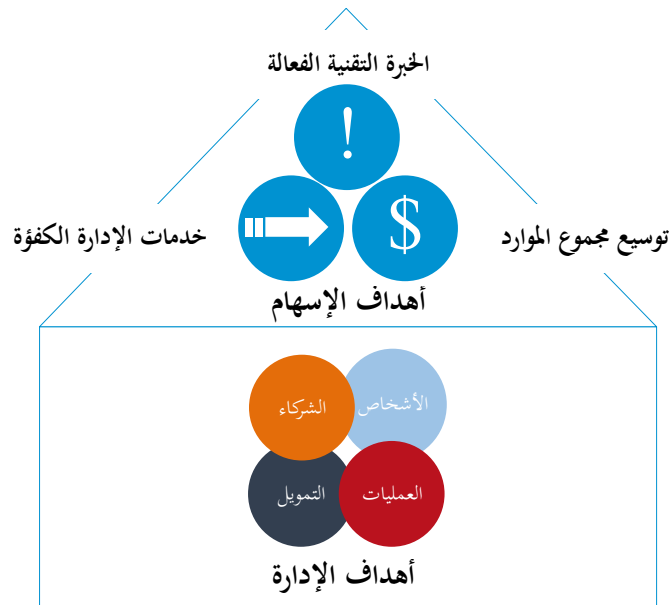
١ - كلفت الدول الأعضاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، من خلال قرارات الجمعية العامة وقرارات المجلس التنفيذي<sup>(١)</sup>، بتوسيع قدراته على التنفيذ عن طريق الشراكة مع الحكومات ومنظومة الأمم المتحدة والقطاع الخاص، من بين جهات أخرى. وعلى النحو المبين في خطة المكتب الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، تشمل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

٢ - وقد رحب المجلس التنفيذي ببيان المكتب عن غرضه وبيانيه المنقحين عن رؤيته ومهمته الذي ذكر فيهما ما يلي<sup>(٢)</sup>: ”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“.

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 و ١٩/٢٠١٦.  
(٢) القرار ١٩/٢٠١٦.

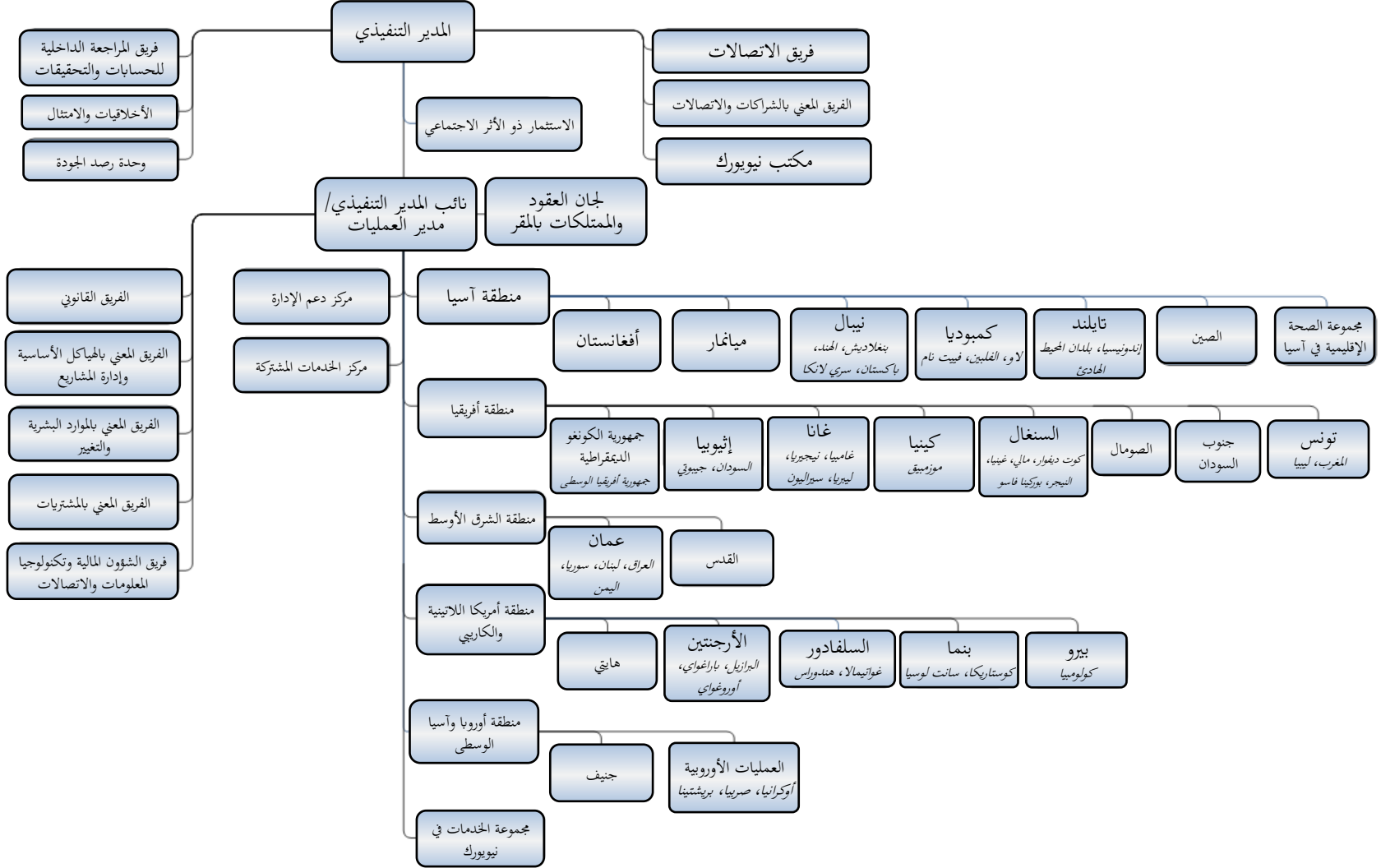
- ٤ - وتشكل أهداف الإساهم الثلاثة للمكتب عرضه للقيمة والطموحات التي يسعى إلى تحقيقها ضمن حدود مجالات ولايته، وذلك عن طريق ما يلي: (أ) تمكين الشركاء من إنجاز المزيد بموارد أقل من خلال تقديم خدمات الدعم الإداري الكفؤة على الصعيد المحلي أو كخدمات مشتركة عالمية؛ (ب) مساعدة الناس على تحقيق أهداف فردية ومحلية 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 الإساهم بتعبيرها عن طموح المكتب إلى تحقيق الامتياز التنظيمي والجودة والأداء القائم على المبادئ في جميع عملياته. وهي تضع إطاراً للطريقة التي سيتهجها المكتب لدفع عمليتي الإصلاح الداخلي والابتكار من خلال ما يلي: (أ) القيمة المقدمة للشركاء؛ (ب) الامتياز في إدارة الأشخاص؛ (ج) الامتياز في العمليات؛ (د) الإدارة المالية الجيدة.
- ٥ - وتبين تقديرات الميزانية للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ الكيفية التي ستخصص بها الموارد لتنفيذ المرحلة الثانية 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 ٢٠٢٠-٢٠٢١.

## 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 تلك 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 خدمات دعم في مجالات الموارد البشرية والإدارة المالية والشراء وخدمات دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وطرائق من قبيل الخدمات المشتركة وخدمات الأمانة للمبادرات الدولية. ومن الأمثلة الراسخة على ذلك، بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتریات، التي تستخدمها ٢٦ من منظمات الأمم المتحدة كمنصة لاختيار البائعين والموردين، ومركز الخدمات المشتركة، الذي يزود شركاء الأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم بخدمات الموارد البشرية وما يرتبط بها من خدمات مالية.
- ٨ - وسيقوم المكتب خلال فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ بزيادة تكامل خدمات الدعم الإداري التي يعرض تقديمها وسيوفرها باعتبارها حلولاً ذات طابع استراتيجي أكبر للشركاء داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها. كما سيعرض المكتب تقديم عمليات ذات طابع موحد أكبر من خلال مركز الخدمات المشتركة الذي يديره، بتوسيع نطاق الخدمات التي يعرض تقديمها في مجالات من قبيل دعم تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات وخدمات الخزانة والشراء والموارد البشرية وإدارة المنح. وتتضمن خطة المكتب للإصلاح والابتكار الإداريين تعزيز تقديم الخدمات استنادا إلى تكنولوجيا المعلومات. ومن أمثلة استخدام التكنولوجيا المحسنة منصة التجارة الإلكترونية UN Web Buy Plus التي تمكن الشركاء من شراء طائفة واسعة من السلع وخدمات سلسلة الإمداد بكفاءة، وهو ما يعزز مركز المكتب بصفته مقدم خدمات شراء يحقق قيمة مضافة.

الشكل ٢  
الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



٩ - ويهدف المكتب إلى أن يكون مورداً 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 يقوم حالياً بإعداد طريقة جديدة لعقود الموظفين مطووعة للملاءمة واقع المشاريع، تجمع بين خصائص الموظفين وتخفيف الأعباء الإدارية وزيادة قابلية التنبؤ بالوضع المالي.

## باء - الخبرة التقنية المتخصصة الفعالة

١٠ - يهدف المكتب إلى ترسيخ سمعته بوصفه قادرا على تحقيق مساهمات ملموسة مقدمة في سياقات محدّدة في عمل البلدان على تحقيق عدد من الأهداف العالمية، بما في ذلك مكافحة تغير المناخ. والمكتب، بوصفه مورداً للحلول في مجالات الهياكل الأساسية والشراء وإدارة المشاريع والحلول التشغيلية الأخرى، يستجيب لطلبات الشركاء للخبرة التقنية، بالربط بين الجهود المبذولة في مجالات السلام والأمن والتنمية المستدامة والعمل الإنساني والنهج المراعية للاعتبارات الجنسانية.

١١ - وثمة طلب على خبرات المكتب من أجل توسيع نطاق القدرة على التنفيذ على صعيد جميع أهداف التنمية المستدامة. ويؤكد استقصاء الشركاء لعام ٢٠١٨ مجددا وجود طلب قوي على الخبرات المتعلقة بعدد من الأهداف العالمية. وتشمل هذه الأهداف الهدف ٣ (الصحة الجيدة والرفاهية)، والهدف ٩ (الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية)، والهدف ١١ (مدن ومجتمعات محلية مستدامة)، والهدف ١٦ (السلام والعدالة والمؤسسات الفعالة)، والهدف ١٧ (عقد الشراكات لتحقيق الأهداف). ويتطابق ذلك مع الطلب الفعلي على الخدمات<sup>(٣)</sup>. وفي الوقت نفسه، تشير تعليقات الشركاء لعام ٢٠١٨ إلى أن الطلب على الخبرات فيما يتعلق بعدد من الأهداف الأخرى يتزايد. وتشمل هذه الأهداف: الهدف ١ (القضاء على الفقر)، والهدف ٥ (المساواة بين الجنسين)، والهدف ٦ (المياه النظيفة والصرف الصحي)، والهدف ٧ (الحصول على الطاقة النظيفة بتكلفة ميسورة)، والهدف ٨ (العمل اللائق والنمو الاقتصادي)، والهدف ١٣ (الإجراءات المتعلقة بالمناخ).

١٢ - ويعمل المكتب بنشاط يُعترف به بوصفه قائدا في مجال الهياكل الأساسية المستدامة والقادرة على الصمود، وهو ما سيكون ضروريا للبلدان لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتشير دراسة أجراها المكتب وجامعة أوكسفورد في عام ٢٠١٨ إلى أن الهياكل الأساسية الجيدة تؤثر على ٩٢ في المائة من الغايات على صعيد جميع الأهداف. واستنادا إلى خبرات وتجارب المكتب الطويلة الأمد في مجال الهياكل الأساسية، وكمورد للحكومات وللأمم المتحدة، أعدّ المكتب نمجا إزاء الهياكل الأساسية قائما على الأدلة وهو يروج لهذا النهج. وقد طُبّق هذا النهج بنجاح دعما لعدد من البلدان التي أجرى فيها المكتب تقييما للقدرة والاحتياجات من الهياكل الأساسية المطلوبة لدعم التخطيط الإنمائي الطويل الأجل. ويتعاون المكتب، انطلاقا من التزامه بالمساواة بين الجنسين، مع طائفة واسعة من الشركاء لتجميع مجموعة من التدابير العملية المنفردة لإدماج الاعتبارات الجنسانية في تخطيط مشاريع الهياكل الأساسية وتصميمها وتنفيذها.

١٣ - ولا يزال يُعترف بدور المكتب القيادي في مجال المشتريات بوصفه صاحب "أفضل أداء في فئته". وإضافة إلى حصول المكتب على شهادة المستوى الذهبي في المشتريات المستدامة الصادرة عن المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد لثلاثة أعوام متتالية، منحت شبكة Procurement Leaders المكتب في

(٣) DP/OPS/2019/2، الفقرة ١١.



عام ٢٠١٩ جائزة المشتريات العالمية عن تنوع الموردين وإدماجهم عن برنامجه الرائد المسمى ”برنامج الإمكانيات“. والمكتب هو أحد خمس منظمات فقط في العالم حازت هذا الشرف من المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد، وهو المنظمة الوحيدة التابعة للأمم المتحدة التي حصلت على جائزة المشتريات العالمية. وفي عام ٢٠٢٠، سيصبح المكتب أول منظمة تابعة للأمم المتحدة تفرض إدراج اعتبارات الاستدامة فيما تطرحه من مناقصات. ويشمل ذلك تعميم مراعاة برنامجه بشأن ”كفالة المسؤولية في التعاقد مع البائعين“ (DRiVE)، الذي يرمي إلى كفالة عمل البائعين المتعاملين مع المكتب بمسؤولية ووفقاً لأعلى مستويات النزاهة، من خلال وضع برنامج لتقييم البائعين والتفتيش عليهم والتخطيط لاتخاذ إجراءات تصحيحية، يركز بوجه الخصوص على حقوق الإنسان، وحقوق العمل، والسلوك الأخلاقي، والاستغلال والانتهاك الجنسيين، والمسؤولية البيئية. ويزود المكتب الحكومات والشركاء الآخرين بخدمات استشارية مفصلة في مجال الشراء، ويسعى إلى أن يكون شريكاً استراتيجياً 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.

١٤ - والمكتب ملتزم بالشفافية والمساءلة. ويأخذ المكتب، من خلال إطاره الموحد لمعايير الإدارة، بنهج التنفيذ المستدامة بغرض تحقيق تأثير ملموس<sup>(٤)</sup>، لا سيما في مشاريع التنفيذ التي يقوم فيها بدور الطرف الرئيسي. وسيواصل المكتب، استناداً إلى خبرته في مبادرة الإبلاغ العالمية، وفي ضوء السياق التشغيلي وطبيعة الأنشطة المضطلع بها، تطوير إطاره من أجل تقديم سردٍ منهجيٍّ لمساهماته في الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

## جيم - توسيع نطاق مجموعة الموارد وأثرها

١٥ - تجاوباً مع طموح 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<sup>(٥)</sup> 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 مبادراته للاستثمار في إحداث أثر اجتماعي، يعمل حالياً على بناء القدرات المؤسسية للقيام بشكل استراتيجي بتحديد وتمويل المشاريع المتصلة بذلك النوع من الاستثمار. ويعمل المكتب على تحقيق أهداف خطة عام ٢٠٣٠ من خلال الاستثمارات في الهياكل الأساسية الشاملة في قطاعي الطاقة المتجددة، والإسكان الميسور التكلفة.

١٦ - واستجابةً لدعوة الأمين العام إلى سد فجوة التمويل لتحقيق الأهداف العالمية، ولدعوة الدول الأعضاء إلى استكشاف مصادر تمويل جديدة، سيكون المكتب مورداً لنهج التمويل المبتكرة. وسيواصل في فترة السنتين المقبلة بناء هياكل متينة للحكومة وإدارة المخاطر المرتبطة بتعبئة التمويل المبتكر، بما في ذلك من القطاع الخاص. وفي عام ٢٠١٨، قام المكتب بأول استثمار له في إطار مبادرة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي لدفع عجلة التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وبحلول أيار/مايو ٢٠١٩، كان

(٤) DP/OPS/2017/5، الفقرات ١٥-١٧.

(٥) القرار ١٩/٢٠١٦.

المكتب قد نشر ٣٨,٨ مليون دولار من احتياطاته لمشاريع الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي، والتزم بنشر ٢٠ مليون دولار آخر.

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

### ألف - قدرة المكتب على الاستمرار في اتباع نموذج العمل القائم على التمويل الذاتي

١٧ - تقتضي قدرة المكتب على الاستمرار ككيان من كيانات الأمم المتحدة ذاتي التمويل بالكامل أن تغطي إيراداته تكاليفه الإدارية ومخاطره التشغيلية<sup>(٦)</sup>. وطُبق نموذج المنقح لاسترداد التكاليف بموافقة المجلس التنفيذي في عام ٢٠١٣<sup>(٧)</sup>. وفي حين تظل مبادئ المكتب لتقدير التكاليف على أساس الأنشطة دون تغيير، ينقح المكتب باستمرار تطبيق النموذج ويدعمه بمذكرات إرشادية داخلية ومواد اتصال خارجية. وتفي آلية المكتب لاسترداد التكاليف بالمتطلبات الواردة في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات<sup>(٨)</sup>، إذ يستخدم أفضل الممارسات الموصى بها في التقييم الخارجي المستقل لاتساق وتوافق منهجية استرداد التكاليف مع قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٦٧<sup>(٩)</sup>.

١٨ - وفيما يتعلق باسترداد التكاليف غير المباشرة، أدمج المكتب عنصر التعرض للمخاطر في طريقة حساب رسمه الإداري. ولكي تستمر آليات استرداد التكاليف في توليد قيمة مضافة، يعمل المكتب على موازنة مبادئه لتقدير التكاليف والتسعير بشكل أوثق مع خطوط خدماته. ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بطموحه إلى دعم الشركاء بتحويل ميزنة تكلفة المشاريع على نحو متزايد من نهج قائم على المدخلات إلى نهج قائم على النواتج.

١٩ - وواءم المكتب عمليات استرداد التكاليف لكفالة الوفاء التام بمسؤوليته عن التمويل فيما يتعلق بقرار الجمعية العامة ٢٧٩/٧٢ بشأن إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. ودفعت المنظمة الجزء المزدوج الخاص بما من تقاسم تكاليف التمويل لعام ٢٠١٩، وهي على استعداد للوفاء بالتزاماتها لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ لكفالة تمويل شبكة المنسقين المقيمين تمويلًا كافيًا.

### باء - التوقعات تعكس استمرار اتجاه نمو الإيرادات الفعلية

٢٠ - استناداً إلى البيان المالي المراجع لعام ٢٠١٨ والميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٩، تبيّن التوقعات لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ أن المكتب سيكون على الأرجح قاصراً بعامش ضئيل عن تحقيق الإيرادات التي يستهدفها لعام ٢٠١٩. فمن المتوقع أن تبلغ الإيرادات ١٧٣,٤ مليون دولار، وهو مبلغ أقل بنسبة ٣,٣ في المائة من الهدف البالغ ١٧٩,٣ مليون دولار. بيد أن من المتوقع أنّ هذه الإيرادات ستتجاوز

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

(٧) القرار ٢٠١٣/٣٣.

(٨) A/RES/71/243.

(٩) DP/FPA-ICEF-UNW/2016/CRP.1.

الإيرادات الفعلية لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ البالغة ١٦٩,٢ مليون دولار بنسبة ٢,٥ في المائة، فيستمر بالتالي اتجاه النمو في الإيرادات الفعلية للمكتب.

٢١ - ومثلما ورد في البيانات المالية للمكتب لعام ٢٠١٨، كان المكتب، عند منتصف فترة السنتين، في وضع جيد يمكنه من بلوغ هدفه المتمثل في إبقاء مصروفات الإدارة في مستوى منخفض. وتقل توقعات مصروفات الإدارة البالغة ١٢١,٩ مليون دولار بكثير عن الهدف المحدد لفترة السنتين وقدره ١٣٢,٧ مليون دولار.

٢٢ - وتعزى الزيادة في الإيرادات ٢٠١٨-٢٠١٩ إلى ازدياد أنشطة التنفيذ. وتعكس زيادة الطلب على خدمات المكتب التي تحقق قيمة مضافة، وتبين ضرورة زيادة الاستثمارات في النوعية والقدرات في فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١. ويتوقع أن تقل المخصصات المرصودة لفترة السنتين الحالية عن المبلغ المقرر (١١,٣ مليون دولار، مقارنة بالموارد الموضوعة جانبا للمخصصات والخصوم، البالغة ٢٦,٦ مليون دولار).

٢٣ - ونتيجة لزيادة الإيرادات وانخفاض مصروفات الإدارة وضرورة استثمار أموال إضافية في منصة الإنجاز الخاصة بالمكتب، يتوقع المكتب أن يحقق في نهاية فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ دخلا صافيا قدره ٢٦,١ مليون دولار استنادا إلى الميزانية. وبعد إجراء التسويات المحاسبية، يتوقع المكتب أن يظل الاحتياطي التشغيلي بحلول نهاية فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ في مستوى ١٩٢,٩ مليون دولار، وهو نفس مستواه في نهاية عام ٢٠١٨.

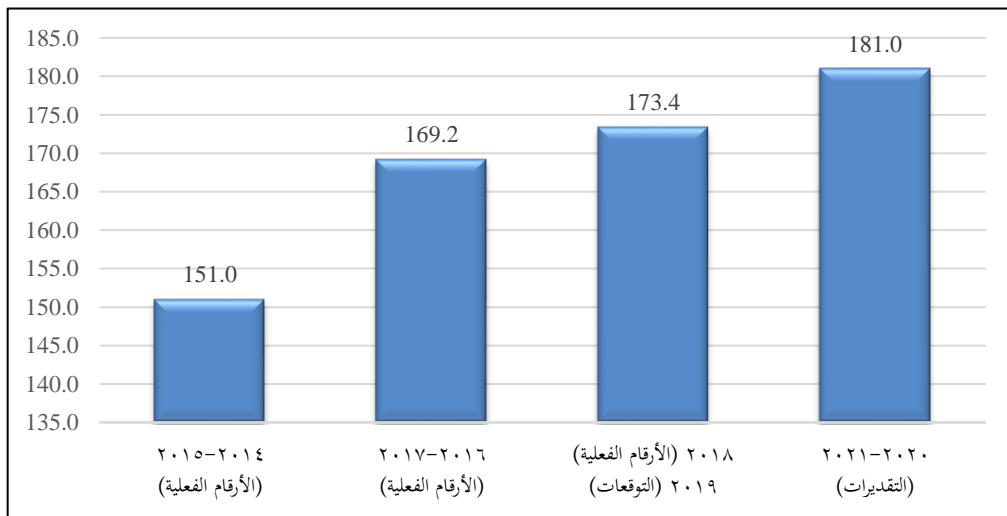
### جيم - تقديرات الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ تشير إلى وجود قاعدة موارد كافية

٢٤ - حُدثت الإيرادات المستهدفة لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ بمبلغ ١٨١ مليون دولار، مما يمثل زيادة عن مبلغ ١٧٣,٤ مليون دولار المتوقع لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩. وتعكس زيادة الطلب على خدمات المكتب. ويوضح الشكل ٣ المقارنة بين التوقعات والأداء السابق. ويبين الشكل إيرادات الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ كمزيج من الإيرادات الفعلية لعام ٢٠١٨ والتقديرات لعام ٢٠١٩؛ وتمثل بيانات الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ تقديرات، أما بيانات الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ والفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ فتمثل نتائج مالية فعلية.

الشكل ٣

اتجاهات الإيرادات

(بملايين الدولارات)



٢٥ - في عام ٢٠١٨، وقع المكتب عدداً غير مسبق من اتفاقات العمل الجديدة. ويبين 'سجل الطلبات' (أي مجمل الخدمات التي يتعين على المكتب إنجازها وفقاً للاتفاقات الموقعة) أن بوسع المكتب تحقيق الإيرادات المستهدفة المقدرة. وبالنسبة لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، يدرج المكتب بنوداً في الميزانية ممولاً من فائضه ومخصصة لتغطية الاستثمارات وشطب الديون المحتملة ورصد المخصصات وإنشاء فائض للطوارئ.

٢٦ - وفي تقديرات ميزانية فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، يهدف المكتب إلى تحقيق إيرادات صافية صفرية، أي أن الاحتياطي التشغيلي سيظل أعلى من الحد الأدنى الإلزامي في نهاية فترة السنتين. وطوال فترة الميزانية، سيرصد المكتب أنماط الإيرادات والمصروفات وسيُدخل ما يلزم من تعديلات على الميزانية لمواءمة مصروفات الإدارة مع الحقائق المستجدة، وذلك تمثيلاً مع البند ١٤-٠٢ من النظام المالي. وإن لم يتحقق هدف الإيرادات الصافية، سيخفض المكتب احتياطيه التشغيلي بما يتسق واستخدامه المزمع، وفقاً للبند ٢٢-٠٢ من النظام المالي.

### ثالثاً - كيف سيعمل المكتب على تحقيق أهدافه: نتائج فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١

٢٧ - يربط المكتب، في خطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، الطموحات الاستراتيجية التي أعرب عنها في أهداف الإسهام الثلاثة المنشودة بإطاره الإداري، الذي يتمثل في أهداف الإدارة الأربعة الواردة في سجله المتكامل لقياس الإنتاج والمنظورات المتصلة بها (الشركاء والناس والعمليات والتمويل). وتكفل أهداف الإدارة ملاءمة المكتب للغرض المنشود واستخدام موارد الإدارة لدعم خطة عام ٢٠٣٠ والإسهام 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<sup>(١)</sup>.

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

٢٨ - يرتبط كل من أهداف الإدارة الأربعة بثلاث قوى محركة تمكن المكتب من تحقيق طموحاته الاستراتيجية والإبلاغ عنها. وفي فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، سيُدمع تنفيذها بمؤشرات الأداء المركزة والغايات ذات الصلة.

#### الهدف ألف: القيمة المقدمة للشركاء

٢٩ - نظراً لأن المكتب منظمة تعمل بالتمويل الذاتي وتقوم على الطلب، فإن قدرته على تلبية توقعات الشركاء وتجاوزها تكتسي أهمية بالغة. ويتمثل هدفه الإداري بشأن علاقته مع الشركاء في تقديم خدمات وتوفير حلول مبتكرة تسهم بقيمة يعترف بها الشركاء، وفقاً للمعايير الدولية وأفضل الممارسات.

#### القوة المحركة ألف-١: إدارة القيمة المقدمة للشركاء

٣٠ - خلال فترة السنتين السابقتين، استمر الاتجاه المتمثل في تزايد طلب الشركاء على خدمات المكتب. وسيواصل المكتب، استناداً إلى خبرته، تقديم خدمات عالية الجودة ضمن خطوط خدماته: أي

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

الهياكل الأساسية، والشراء، وإدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية. ويظل المكتب ملتزماً بتقديم خدمات عالية الجودة وإثبات الكفاءة والسرعة والقيمة المضافة لدعم الشركاء في تحقيق نتائج مستدامة.

٣١ - ويواصل المكتب إقامة علاقات مع طائفة واسعة من الشركاء على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي، بما في ذلك مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى. وتمشيا مع نهج إدارة الشراكات، سيواصل المكتب الاستفادة من مكاتب الاتصال التابعة له في المواقع الرئيسية لدعم التعاقدات المبرمة مع الشركاء العالميين.

٣٢ - وسيستخدم المكتب دراسته الاستقصائية للشركاء لتلقي التعليقات. وفي فترة السنتين السابقة، قام المكتب بتحسين النهج الذي يتبعه في تلقي تعليقات الشركاء من خلال استخدام ردود الأطراف الثالثة المقدمة للخدمات والردود المقدمة عبر الإنترنت. وسيعزز المكتب متابعته للتعليقات الواردة لضمان استمرار ارتفاع مستوى رضا الشركاء.

#### القوة المحركة ألف-٢: الشراكة من أجل اكتساب المعارف وإحداث أثر

٣٣ - يقر المكتب بقيمة تقاسم المعارف وأفضل الممارسات في إنجاز المشاريع بكفاءة واتساق. وسيواصل المكتب تنفيذ استراتيجيته لإدارة المعارف لاستخلاص الدروس المستفادة في مختلف المشاريع، لصالح شركائه.

٣٤ - ويسخر المكتب خبرته التقنية في مجالات الهياكل الأساسية والشراء وإدارة المشاريع لتحقيق قيمة مضافة لفائدة الشركاء. ويشكل المكتب، بفضل ولايته وخبرته الفنية في مجال الشراء العام، موردا لبناء القدرات في مجال الشراء العام والمؤسسات التي تتسم بالشفافية والخاصة للمساءلة. والمكتب بوضع جيد يمكنه من مواصلة إعطاء الأولوية للبنى التحتية المستدامة القادرة على الصمود اللازمة لتنفيذ خطة عام ٢٠٣٠ وتطوير هذه البنى التحتية. وسيسعى المكتب إلى زيادة تقديم الخدمات بالتعاون مع الشركاء، لا سيما لدعم المشتريات العامة والبنى التحتية العالية الجودة.

٣٥ - ويركز المكتب جهوده، في مرحلة أبكر وفي درجة أعلى في عملية اتخاذ القرار، على إعداد عروض للخدمات المتكاملة ووضع أدوات ونهج تتيح العمل بشكل استراتيجي مع الشركاء. ويرتبط ذلك بالطموح إلى إنشاء قيادة فكرية من خلال إقامة الشراكات الأكاديمية، مما يمكّن المكتب من توفير حلول مبتكرة لقضايا التنمية.

#### القوة المحركة ألف-٣: الإبلاغ عن الإسهام في القيمة

٣٦ - ينشر المكتب بيانات حديثة عن جميع المشاريع الجارية في موقع بياناته الشبكي، وذلك لإبراز التزامه بالشفافية. وفي عام ٢٠١٨، كان المكتب في امتثال تام مرة أخرى لمعايير المبادرة الدولية للشفافية في المعونة؛ وسيحافظ على هذا الإنجاز. وسيواصل المكتب إدماج معايير المبادرة العالمية لتقارير الأداء في الأنشطة التي يقوم بها لضمان الاستمرار في الإبلاغ عن الأداء والنتائج، تعزيزاً لتنفيذ أهدافه الاستراتيجية عن طريق التنفيذ المستدام (انظر المرفق ١).

٣٧ - ولتشجيع وتعزيز مواءمة البيانات المالية وشفافيتها على نطاق منظومة الأمم المتحدة، سيعمل المكتب على مواءمة التقارير التي يقدمها مع معايير الأمم المتحدة للإبلاغ عن البيانات المالية على نطاق المنظومة، بما في ذلك مساهمات المكتب في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## الهدف باء: الامتياز في إدارة الأشخاص

٣٨ - تجسيداً لأهداف الإدارة، يسعى المكتب لتمكين الأشخاص من الأداء باستمرار وفق معايير عالية، وليكون رب عمل مفضل يجتذب قوة عمل موهوبة ويستبقها.

*القوة المحركة باء-١: اعتناق ثقافة تستند إلى قيم الأمم المتحدة ومبادئها*

٣٩ - يلتزم المكتب بتحسين توازنه الجنساني والجغرافي، وسيركز على التنوع في جميع أنشطته المتعلقة بالتوظيف وإدارة المواهب. وسيعزز النهج التي يتبعها للاتصال بالمهنيين من أجل اجتذاب مجموعات أكثر تنوعاً من المرشحين في مختلف المناطق. وسيواصل المكتب تشجيع أساليب القيادة وممارسات أماكن العمل الجامعة لدعم تنوع القوة العاملة، باستهداف تكافؤ الجنسين في القوة العاملة عموماً.

٤٠ - وبفضل وجود قوي في الميدان، تتألف الغالبية العظمى من موظفي المكتب من مواطنين يعملون في بلدانهم ويسهمون في تنمية القدرات المحلية. ويساعد المكتب على بناء القدرات الوطنية بتقديم المشورة، وأفضل الممارسات لأداء العمليات، وتوفير التدريب، وتبادل التجارب والخبرات، حسب الحاجة.

*القوة المحركة باء-٢: اجتذاب المواهب والاعتراف بها وتنميتها*

٤١ - تمثل المبادرات العالمية لاستقدام المواهب وتنميتها والاعتراف بها أولويات عليا للمكتب. وسيحدد المكتب التطلعات المتعلقة بالمسار الوظيفي والتطور، بإسناد الأدوار التنظيمية للأشخاص بما يناسب مهاراتهم وقدراتهم. وبناء على إدماج إطار الكفاءات في التوظيف وإدارة الأداء، سيواصل المكتب تعزيز إدارة موارد الأشخاص ومواهبهم.

٤٢ - وسيعزز المكتب تخطيطه للتعاقب على الأدوار ذات الأهمية لأداء العمل، وتوسيع دوائر المواهب وقوائم المرشحين النهائيين. وترمي استراتيجيته الشاملة للتعليم إلى ضمان التوازن في التمثيل الجنساني والجغرافي في فرص التعلم.

٤٣ - ويسلم المكتب بأن حسن الالتزام لدى القوة العاملة عنصر أساسي للاحتفاظ بالمواهب وحسن أداء المنظمة، ويواصل قياس مستوى حسن الالتزام لدى موظفيه مقارنة بالمنظمات الأخرى العالية الأداء. وسينفذ المكتب خطة عمله استناداً إلى نتائج استطلاع آراء الأشخاص لضمان استمرار المستويات العالية من التزام الموظفين.

*القوة المحركة باء-٣: تعزيز القيادة*

٤٤ - بناء على النتائج الإيجابية المنبثقة عن استطلاع آراء الأشخاص، سيعمل المكتب على تعزيز ثقافة التعقيبات والمساءلة. وستُدعم هذه الجهود بالتدريب على إدارة الأداء على الصعيد العالمي وبرامج المكتب لتنمية المهارات القيادية.

٤٥ - وسيواصل المكتب زيادة حصة النساء في المناصب العليا لضمان تحسين أداء المنظمة ونتائجها. وسوف يستخر المكتب على نحو متزايد، تماشياً مع حملته الرامية إلى إتاحة تكافؤ الفرص وأداء دور القدوة للمجتمعات التي يخدمها، مهارات وسلوكيات مجموعة قيادية متوازنة بين الجنسين.

٤٦ - وفي حين تستمد القيادة دعماً من أنشطة تحسين العمليات والتدريب، فإنها تعتمد أيضاً على الدعم الذي توفره الإدارة الفعالة للتغيير والممارسات الممتازة. وسيقوم المكتب بتوسيع قدرته الحالية ومنهجيته الاستباقية والاستفادة منهما لدعم التطوير التنظيمي وتخفيف أثر التغيير في واقع عمل المكتب.

### الهدف جيم - الامتياز في العمليات

٤٧ - لا يزال المكتب يجري تحسينات في جودة عملياته وكفاءتها وموثوقيتها من خلال تبسيط العمليات القائمة وابتكار عمليات جديدة، بالاستناد إلى معايير ونقاط مرجعية، وبتيسير من تكنولوجيا المعلومات.

#### القوة المحركة جيم-١ إدارة الكفاءة والاتساق

٤٨ - يقود المكتب الأداء التنظيمي والمساءلة عن النتائج من خلال إطاره لإدارة الأداء. وتمكن استعراضات الأعمال الفصلية الإدارة العليا من تقييم الأداء التشغيلي على أساس ثابت ومنتظم، ويُسترشد بها في اتخاذ قرارات استراتيجية وتوجيه الإجراءات التشغيلية. وسيواصل المكتب تحسين توافر المعلومات الإدارية وجودتها، بسبل منها لوحات المتابعة وأدوات التعاون الجديدة.

٤٩ - ويواصل المكتب تحسين منصة تقديم خدماته، مع زيادة تعزيز نظامه المركزي لتخطيط الموارد، "oneUNOPS ERP"، لتوسيع نطاق تغطيته، وإدماج إجراءات الرقابة الداخلية، وتخفيض التكاليف المرتبطة بطرق أداء العمل. وشروع المكتب في الآونة الأخيرة في تطبيق نظام "oneUNOPS Projects" وهو عبارة عن محفظة للمؤسسات ونظام لإدارة المشاريع، سيؤدي إلى تحسين رصد التقدم المحرز في المشاريع وإتمامه مقارنة بالميزانية والجدول الزمني.

#### القوة المحركة جيم-٢ قياس الأداء مقابل نقاط مرجعية

٥٠ - استعان المكتب بالنموذج المعترف به دولياً للامتياز التنظيمي الذي وضعته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في تحديد أولوياته فيما يتعلق بإدخال تحسينات استراتيجية وتشغيلية. وقد وسّع المكتب نطاق أنشطة وضع النقاط المرجعية لتشمل تحليل أداء كل من كشوف المرتبات وإدارة شؤون الموظفين. وتبين هذه التدابير استمرار التحسينات في أوجه الكفاءة والنتائج المواتية بالمقارنة مع معايير الصناعة. وفي عام ٢٠١٧، أجرى فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات التابع للمكتب استعراضاً للمركز العالمي للخدمات المشتركة، وأكد على مبدأ أعلى جودة بأفضل سعر الذي تحقق منذ الاستعانة بمصادر داخلية في إجراء تلك العمليات في عام ٢٠١٦.

٥١ - وقد حدد المكتب عملياته الأساسية التي تدعم الإطار التشريعي المنقح مسترشداً في ذلك بإطار عملية المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة، وفي أعقاب مبادرة الحوكمة والمخاطر والامتثال. وتخضع هذه العمليات لاستعراض وتحسين مستمرين بواسطة نظام إدارة العمليات وضبط الجودة. وفي نهاية عام ٢٠١٨، تضمن النظام أكثر من ٤٠٠ عملية موثقة تدعم نسبة ٨٦ في المائة من سياسات المكتب. وسيعمل المكتب على التوسع في استخدام النظام في إطار تنفيذ استراتيجيته المتعلقة بإدارة المعارف.

٥٢ - والمكتب ملتزم بتحسين أمن موظفيه ومعايير الصحة والسلامة لعملياته، وكذلك بتحسين أثره على البيئة. وفيما يتجاوز تنفيذ التدابير الأمنية الإلزامية وفقاً لنتائج عملية إدارة المخاطر الأمنية

على الصعيد المحلي، فإن المكتب ينشر معايير الصحة والسلامة والإدارة الاجتماعية والبيئية في المكاتب والمشاريع.

#### القوة المحركة جيم-٣ الابتكار في الخدمات وفي منصة الإنجاز

٥٣ - سيظل نظام "OneUNOPS" يُستخدم بوصفه المنصة التنظيمية لزيادة الكفاءة والرقابة والابتكار والتعاون. والشروع في تطبيق نظام "oneUNOPS Projects" يتيح للمنظمة تحسين جدولتها المشاريع وتسجيل المخاطر والقضايا ورفعها إلى الجهات المعنية، واستخلاص الدروس المستفادة، ورصد التقدم المحرز. وسيتابع المكتب المشاريع المدارة وفقا لمتطلبات إدارة مخاطر المشاريع والإدارة المركزية للمخاطر.

٥٤ - وسيواصل المكتب وضع اتفاقات طويلة الأجل مع الموردين. وستتاح 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.

٥٥ - ويعمل المكتب على زيادة بناء قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمشاريع التجارية المملوكة للنساء والشباب، وتحسين قدرتها على الوصول إلى بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات من خلال مبادرات مثل "منتدى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للاستفادة من الإمكانيات" وبوابة "UNOPS Possibilities Portal". وبالاستفادة من جائزة المشتريات العالمية لعام ٢٠١٩ التي حصل عليها عن "تنوع الموردين وإدماجهم"، سيواصل المكتب هذه المبادرات بشجيع الشركات على بيان كيف يمكن لمنتجاتها أو خدماتها توسيع إمكانيات مشاريع المكتب.

٥٦ - ويقوم المكتب، في إطار التزامه بالحياد المناخي، بخفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري سنوياً، باستخدام أرصدة معتمدة لخفض الانبعاثات.

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

٥٧ - يسعى المكتب إلى الحفاظ على نموذج عمله 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

٥٨ - سيعمل المكتب على استعادة إيرادات كافية لتعويض تكاليفه، بالاستعانة بنموذج تسعير مرن تحدد فيه أسعار كل تعاقد مع الشركاء على أساس تفاصيل الخدمات المقدمة وسياقها.

٥٩ - ويعتزم المكتب مواصلة زيادة عملياته دعماً لشركاء الأمم المتحدة والوصول إلى عدد أكبر من الناس المحتاجين. ولبلوغ هذا الهدف، سيكون أساسياً تحقيق تناسب ملائم بين إنجاز الاتفاقات القائمة مع الشركاء وتوقيع اتفاقات جديدة. وسيحقق ذلك، جزئياً، من خلال تحسين التنبؤ وتعزيز عملية وضع الأهداف.



### القوة المحركة دال-٢ عزو التكاليف إلى القيمة

- ٦٠ - تلبية للطلب الناتج عن الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات بتحسين نماذج استرداد التكاليف، سيواصل المكتب التركيز على ربط طريقة الاسترداد بمخطوط خدماته. وسيقترن ذلك بتحول ميزنة تكاليف المشاريع نحو نهج قائم على النواتج.
- ٦١ - ولضمان الجدوى المالية لنموذج أعمال التمويل الذاتي للمكتب، سيتم توقيع التعهدات وفقاً لسياسة استرداد التكاليف. وبناء على طلب الجمعية العامة، سيعمل المكتب على تحقيق مستوى منخفض من الاستثناءات في اتفاقات السياسات والاتفاقات الإطارية<sup>(١١)</sup>.

### القوة المحركة دال-٣ الاستثمار في المعرفة والابتكار

- ٦٢ - تمشيا مع الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، سيستثمر المكتب في المعارف والابتكار استناداً إلى خبرة تقنية وقدرة على تصميم حلول محددة السياق متخصصة ونقلها وتكييفها. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيوفر المكتب التمويل الاستثماري من أجل المعرفة والابتكار، بما في ذلك من أجل عروض الخدمات والحلول الاستراتيجية والقيادة الفكرية.
- ٦٣ - وتستند استراتيجية إدارة المعارف التي يعتمدها المكتب إلى افتراض مفاده أن مستويات الطلب السابقة والمقبلة ستساعد على تركيز الاستثمارات من أجل إعادة استخدام الخبرات وابتكارها. وسيقوم المكتب بتعزيز ترتيبات إدارة المعارف بصورة منهجية على نطاق المنظمة لمساعدة الناس على تحقيق أهداف من خلال الخبرة التقنية المتخصصة الفعالة.

## باء - إطار نتائج الإدارة

- ٦٤ - توفر أهداف الإدارة الأربعة الواردة في الخطة الاستراتيجية لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠٢١ توجيهاً لكيفية ضمان المكتب إمكانية إدامة نموذج أعماله للتمويل الذاتي، وتعكس المنظورات الأربعة (الشركاء والأشخاص والعمليات والتمويل) للسجل المتكامل لقياس إنتاج المكتب. ولا يزال سجل قياس الإنتاج أداة إدارة داخلية أساسية تقود الأداء في جميع الوحدات العاملة في المكتب.
- ٦٥ - ويشكل إطار نتائج الإدارة العنصر القائم على النتائج في تقديرات ميزانية المكتب للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١. ويهدف إطار فترة السنتين القادمة إلى تعزيز تركيز المنظمة على الأولويات الاستراتيجية و/أو المؤسسية من خلال عدد مختار من مؤشرات الأداء الرئيسية. وسيمكن ذلك إطار نتائج الإدارة من دفع التغيير التنظيمي في مجالات رئيسية من خلال نهج مستهدف ومبسط. ويدمج إطار العمل الجديد المزيد من العناصر المختلفة لإدارة أداء المكتب من خلال دمج تدابير رئيسية من عمليات وأدوات الإدارة الداخلية، مثل استعراضات الأعمال الفصلية والاتفاقات المتعلقة بتحديد الأهداف.
- ٦٦ - وسيقترن التركيز المتجدد لإطار نتائج الإدارة بوضع إطار مخصص لرصد نهج التنفيذ المستدام للمكتب والإبلاغ عنها، عملاً بالخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١ (انظر المرفق ١). وسيؤدي

ذلك إلى تضمين معايير رئيسية لمبادرة الإبلاغ العالمية في إطار منفصل للإبلاغ بهدف دفع هذه النهج وتعزيزها.

## الجدول ١ إطار نتائج الإدارة بالمكتب

أهداف الإدارة	القوى المحركة	مؤشرات الأداء	خط الأساس لعام ٢٠١٨	أهداف الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١
ألف - القيمة المقدمة للشركاء	ألف-١ إدارة القيمة المقدمة للشركاء	رضا الشركاء عموماً	٧٦ في المائة	٨٠ في المائة
ألف-٢ المشاركة من أجل اكتساب المعرفة وإحداث أثر	ألف-٢ المشاركة من أجل اكتساب المعرفة وإحداث أثر	زيادة في قيمة اتفاقات الشركاء لدعم المشتريات العامة والهياكل الأساسية الجيدة	٥٦٣ مليون دولار (متوسط ١٨/١٧)	< ١٠ في المائة
ألف-٣ الإبلاغ عن الإسهام في القيمة	ألف-٣ الإبلاغ عن الإسهام في القيمة	دعم معايير الشفافية الدولية من أجل تحقيق نتائج	١٠٠ في المائة	١٠٠ في المائة
باء - الامتياز في إدارة الأشخاص	باء-١ اعتناق ثقافة تستند إلى قيم الأمم المتحدة ومبادئها	المرأة في القوة العاملة	٣٩ في المائة	٥٠ في المائة
باء-٢ اجتذاب المواهب والاعتراف بها وتنميتها	باء-٢ اجتذاب المواهب والاعتراف بها وتنميتها	حس الالتزام لدى الموظفين عموماً	٤,١٨ (٢٠١٧)	٤,١٠
باء-٣ تعزيز القيادة	باء-٣ تعزيز القيادة	المرأة في المناصب العليا	٣١ في المائة	< ٣٧ في المائة
جيم - الامتياز في العمليات	جيم-١ إدارة الكفاءة والاتساق	إنجاز المشاريع في أوانها	غير متاح	٨٠ في المائة
جيم-٢ قياس الأداء مقابل نقاط مرجعية	جيم-٢ قياس الأداء مقابل نقاط مرجعية	معدل تنفيذ التوصيات المتراكمة للمراجعة الداخلية للحسابات	٩٦ في المائة	٩٠ في المائة
جيم-٣ الابتكار في الخدمات وفي منصة الإنجاز	جيم-٣ الابتكار في الخدمات وفي منصة الإنجاز	المشاريع المدارة وفقاً لمتطلبات الإدارة المركزية للمخاطر والمشاريع	غير متاح	١٠٠ في المائة
دال - الإدارة المالية الجيدة	دال-١ إدارة النمو والإنجاز	نسبة التسليم السنوي إلى قيمة الاتفاقات المبرمة مع الشركاء	٨١ في المائة (متوسط ١٨/١٧)	٧٥-٨٥ في المائة
دال-٢ عزو التكاليف إلى القيمة	دال-٢ عزو التكاليف إلى القيمة	الاتفاقات المبرمة مع الشركاء امثالاً لسياسة استرداد التكاليف	٩٨ في المائة	٩٥ في المائة
دال-٣ الاستثمار في المعرفة والابتكار	دال-٣ الاستثمار في المعرفة والابتكار	حصة ميزانية الاستثمار المنفقة على المعرفة والابتكار	٣٧ في المائة	٤٠ في المائة

## جيم - تحديد أهداف الموارد ومواءمة المنظمة على نحو يُوّتي النتائج

٦٧ - أعد المكتب ميزانيته لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ على نحو يتسق مع طريقة العرض المنسق التي اعتمدها البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، استناداً إلى القرارات ٣٢/٢٠١٠ و ١٠/٢٠١١ و ٢٧/٢٠١٢ و ٩/٢٠١٣ التي أقر المجلس التنفيذي فيها استخدام نهج منسقة 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.

٦٨ - ويتيح هيكل المكتب التنظيمي تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للشركاء، ويحدد بوضوح المهام والسلطات وأشكال المساءلة على الصعيد العالمي. ويتواءم إطار النتائج والميزانية لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ بشكل مباشر مع الهيكل العالمي للمكتب (الشكل ١، أعلاه).

٦٩ - ويبيّن هذا الفصل إطار نتائج الإدارة وميزانية المكتب من منظور المجموعات الوظيفية المنسقة السبع. ويُقدم الجدول ٢، أدناه، مؤشرات أداء رئيسية مقترنة بمخطوط أساس وأهداف مرتبطة بها، وموارد، بحسب المجموعات الوظيفية.

## الجدول ٢

### الأهداف والموارد المرصودة لتحقيق نتائج الإدارة، حسب المجموعة الوظيفية

خط الأساس أهداف الفترة موارد الإدارة لفترة		عام ٢٠١٨		مؤشر الأداء	المجموعة الوظيفية المنسقة
٢٠٢٠-٢٠٢١	٢٠٢٠-٢٠٢١	٢٠١٨	٢٠١٨		
١٨ مليون دولار	٧٥-٨٥ في المائة	٨١ في المائة (متوسط ١٨/١٧)	٨١ في المائة (متوسط ١٨/١٧)	نسبة التسليم السنوي إلى قيمة الاتفاقات المبرمة مع الشركاء	القيادة والتوجيه على نطاق المؤسسة
	<٣٧ في المائة	٣١ في المائة	٣١ في المائة	المرأة في المناصب العليا	
٤٠ مليون دولار	٨٠ في المائة	٧٦ في المائة	٧٦ في المائة	رضا الشركاء عموماً	العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة
	<١٠ في المائة	٥٦٣ مليون دولار (متوسط ١٨/١٧)	٥٦٣ مليون دولار (متوسط ١٨/١٧)	زيادة في قيمة الاتفاقات مع الشركاء لدعم المشتريات العامة والهياكل الأساسية الجيدة	
٣٠,٤ مليون دولار	٨٠ في المائة	غير متاح	غير متاح	إنجاز المشاريع في أوانها	الرقابة والإدارة ودعم العمليات على صعيد المكاتب القطرية
	١٠٠ في المائة	غير متاح	غير متاح	المشاريع المدارة وفقاً لمتطلبات الإدارة المركزية للمخاطر والمشاريع	
١١,٠ مليون دولار	٥٠ في المائة	٣٩ في المائة	٣٩ في المائة	المرأة في القوة العاملة	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
	٤,١٠	٤,١٨ (٢٠١٧)	٤,١٨ (٢٠١٧)	مشاركة الموظفين عموماً	
١,٠ مليون دولار	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق*	أمن الموظفين وأماكن العمل
٢٧,٦ مليون دولار	٩٥ في المائة	٩٨ في المائة	٩٨ في المائة	الاتفاقات المبرمة مع الشركاء امتثالاً لسياسة استرداد التكاليف	إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية في المؤسسة
	٤٠ في المائة	٣٧ في المائة	٣٧ في المائة	حصة ميزانية الاستثمار المنفقة على بناء القدرات وإدارة المعرفة والابتكار	
١٠,٥ ملايين دولار	٩٠ في المائة	٩٦ في المائة	٩٦ في المائة	معدل تنفيذ التوصيات المتراكمة للمراجعة الداخلية للحسابات	الرقابة والتحقق في المؤسسة
	١٠٠ في المائة	١٠٠ في المائة	١٠٠ في المائة	دعم معايير الشفافية الدولية من أجل تحقيق نتائج	
<b>المجموع</b>					<b>١٣٨,٥ مليون دولار</b>

\* لا توجد مؤشرات أداء محددة للمجموعات الوظيفية المنسقة التي تمثل أقل من نسبة ١ في المائة من الموارد الإدارية.

### القيادة والتوجيه على نطاق المؤسسة

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

٧١ - *المسائل 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. والمجموعة مسؤولة عن السعي إلى تحقيق أهداف الإسهام والغايات ذات الصلة فيما يتعلق بنتائج الإدارة في ميزانيات فترة السنتين. ويتولى القائمون بالوظيفة العالمية المسؤولية عن القيادة والدعم على نطاق المنظمة من أجل إدماج قيم المكتب.

٧٢ - *المساءلة ومستوى التمويل* - تُمَوَّل الإدارة الاستراتيجية والقيادة في جميع الكيانات التابعة للهيكل العالمي. وتقع مهمة المساءلة على عاتق المكتب التنفيذي والإدارة العليا في جميع فروع المنظمة. وارتفع المستوى المقدر للتمويل بمبلغ ١,٦ مليون دولار، ليصل إلى ١٨ مليون دولار.

#### *العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة*

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

٧٤ - *المسائل 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، وأنشئ مركز دعم الإدارة لتقديم معلومات إضافية. وفي الأقاليم، زاد المكتب من قدراته المتعلقة بتنمية الأعمال لضمان تعبئة الموارد الكافية وزيادة جودة التعاقدات الموقعة. وقد تم تعزيز فريق الاتصالات بمزيد من الموارد لزيادة التعريف بالمكتب لدى الفئات المستهدفة. ويتجلى هذا التركيز الأكثر شدة في زيادة في مستوى التمويل للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.

٧٥ - *المساءلة ومستوى التمويل* - يتقاسم كل من فريق الشراكات ومكاتب الاتصال التابعة للمكتب وفريق الاتصالات ومركز دعم الإدارة مهمة المساءلة في جميع كيانات المكتب الإقليمية. وقد ارتفع المستوى المقدر للتمويل بمبلغ ٩,٦ ملايين دولار، ليصل إلى ٤٠ مليون دولار.

#### *الرقابة والإدارة ودعم العمليات على صعيد الميدان/المكاتب القطرية*

٧٦ - *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.

٧٧ - *المسائل وبيان وجيز لها* - اعترافاً بالترابط بين خطين لخدمات المكتب، تم تجميع خدمات دعم الأنشطة المتعلقة بالهياكل الأساسية وإدارة المشاريع في إطار الفريق 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.

٧٨ - *ويمكّن تنفيذ إطار عمل المكتب بشأن الحوكمة والمخاطر والامتثال من التمييز بشكل أفضل بين العمليات المتعلقة بالمعاملات وأنشطة وضع السياسات وأنشطة الرقابة. ومن خلال زيادة تحديد هذه الأدوار لمهام الدعم الميداني، سيكون المكتب قادرًا على الاستفادة من موارده لتحسين الحلول وتشجيع الابتكار لدعم الشركاء.*

٧٩ - *المساءلة ومستوى التمويل* - تقع مهمة المساءلة على عاتق الإدارة في جميع كيانات المكتب الإقليمية، والفريق المعني بالهيكل الأساسية وإدارة المشاريع، والفريق المعني بالمشتريات، والفريق القانوني، ومركز الخدمات المشتركة بوظيفته المتكاملة المتعلقة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات، وكذلك القائمين بجميع الوظائف المتصلة بخدمات المعاملات ودعم العمليات وتعهد السجلات في إطار دعم العمليات. وبما أن المكتب يحسّن كفاءة وظائفه المتعلقة بدعم العمليات، فقد انخفض مستوى التمويل المقدر بما يعادل ٤,٠ ملايين دولار إلى ٣,٤ مليون دولار.

#### *إدارة الموارد البشرية في المؤسسة*

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

٨١ - *المسائل وبيان وجيز لها* - يتيح مركز الخدمات المشتركة القائم، ذو التنظيم الجيد والفعال من حيث التكلفة، التابع للمكتب، تقديم خدمات عالمية عالية الجودة في دعم الموارد البشرية فيما يتصل بالمهام الاستشارية والمهام المتعلقة بالمعاملات. ومن ثم فالمكتب قادر على زيادة نطاق وأنواع وحصة الخدمات المقدمة إلى الشركاء. ويتيح ذلك للمكتب المساهمة بشكل فعال في خطة الأمين العام للإصلاح والاضطلاع بمزيد من الأعمال عند الاقتضاء.

٨٢ - ومن خلال الفصل بين الوظائف الاستشارية والوظائف المتعلقة بالمعاملات في مركز الخدمات المشتركة والوظيفة المتكاملة المتعلقة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات، يستطيع الفريق المعني بالموارد البشرية والتغيير التركيز على الأولويات الاستراتيجية والمؤسسية، وهي طريقة أكثر فعالية من حيث التكلفة لأداء الوظائف المتخصصة المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة وخارجها.

٨٣ - *المساءلة ومستوى التمويل* - تقع مهمة المساءلة بشأن السياسات على عاتق الفريق المعني بالموارد البشرية والتغيير، في حين يتقاسم مركز الخدمات المشتركة والقائمون بالوظيفة المتكاملة المتعلقة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات مسؤولية تنفيذ العمليات. وارتفع المستوى المقدر للتمويل بمبلغ ١,٩ مليون دولار، ليصل إلى ١١ مليون دولار.

#### *أمن الموظفين وأماكن العمل*

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

٨٥ - *المسائل وبيان وجيز لها* - الأمن عنصر حاسم في تنفيذ مشاريع المكتب في جميع أنحاء العالم، وتغطي معظم التكاليف مباشرة المشاريع ذات الصلة. وإضافة إلى أمن الموظفين والأصول، ينفذ المكتب معايير معترفًا بها دولياً تتعلق بالصحة والسلامة والبيئة<sup>(١٢)</sup>. ولقد واصل المكتب تعزيز الوظيفة بموارد إضافية.

٨٦ - *المساءلة ومستوى التمويل* - تقع مهمة المساءلة على عاتق موظفي المكتب في المقر والميدان وفقاً لإطار المساءلة بشأن نظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن الميداني. ويكثّف رئيس أمن المكتب، بالنيابة عن

المديرة التنفيذية، برصد تقييد المكتب بسياسات الأمم المتحدة في مجال الإدارة والمعايير المعتمدة. وارتفع المستوى المقدر للتمويل من ميزانية الإدارة بمقدار ٠,٣ مليون دولار، ليصل إلى ما مجموعه ١ مليون دولار.

#### إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية في المؤسسة

٨٧ - 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'.

٨٨ - المسائل وبيان وجيز لها - بعد تعزيز وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المسؤولة أمام كبير موظفي المعلومات في فريق الشؤون المالية، يواصل المكتب تحسين أداء نظامه المركزي لتخطيط الموارد على الصعيد العالمي، "المكتب الوحيد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع" (oneUNOPS). وفي الوقت نفسه، شرع المكتب في سلسلة من الابتكارات، بما في ذلك التحول نحو وضع الحلول السحابية وإعادة تصور الطريقة التي تتعاون بها المنظمة وتتبادل بها المعارف باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتُسترد جميع تكاليف وظيفة الدعم كتكاليف مباشرة، مما يتيح زيادة تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة في ميزانية الإدارة. وحُصصت أموال إضافية لإنشاء وظيفة رئيس موظفي أمن تكنولوجيا المعلومات في فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات من أجل تحسين ضوابط أمن المعلومات.

٨٩ - وأكمل فريق الشؤون المالية للمكتب عملية استعراض من أجل المواءمة مع إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال، مما أسفر عن نقل عدد من العمليات إلى مركز الخدمات المشتركة من أجل تنفيذها على الصعيد العالمي. وأدى الاستعراض إلى تحقيق وفورات في موارد ميزانية الإدارة بعد أن نُقلت وظائف من أجل استرداد تكاليفها كتكاليف مباشرة في إطار الخدمات المشتركة.

٩٠ - وبفضل التنفيذ الناجح للخدمات المشتركة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي، حقق المكتب نسبة عالية من استرداد التكاليف المباشرة لوظائف الإدارة العامة، مما أسهم في الخفض الإجمالي للتكاليف.

٩١ - المساءلة ومستوى التمويل - تقع مهمة المساءلة على عاتق فريق الشؤون المالية ومركز الخدمات المشتركة. وانخفض المستوى المقدر للتمويل بمبلغ ٤,٩ مليون دولار، ليصل إلى ٢٧,٦ مليون دولار.

#### الرقابة والتحقق في المؤسسة

٩٢ - التعريف - تشمل المجموعة الوظيفية المنسّقة 'الرقابة والتحقق في المؤسسة' وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات ووظيفة الرقابة المؤسسية.

٩٣ - المسائل وبيان وجيز لها - تشمل وظيفة الرقابة المؤسسية العالمية وحدة رصد الجودة التي أُنشئت في الآونة الأخيرة، ووظيفة استعراض العقود والممتلكات، ومكتب الأخلاقيات، واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات. ويتولى الرقابة على الأنشطة المتعلقة بالتعاقدات وما يتصل بها من مخاطر الفريق المعني بالهيكل الأساسية وإدارة المشاريع ويتولى الإشراف على المخاطر المؤسسية فريق الشؤون المالية.

٩٤ - ويعمل مكتب الأخلاقيات التابع للمكتب على ترسيخ أعلى معايير النزاهة وإرساء ثقافة عمادها الأخلاق والشفافية والمساءلة لكفالة أن يتوخى جميع الموظفين المهنية في سلوكهم ويستمسكوا بميثاق الأمم المتحدة.

- ٩٥ - وسيواصل المكتب التحقق من حسن أداء وظيفة المشتريات. وستصبح هذه العملية أكثر فعالية بالاستعانة بأدوات مؤسسية، وحوافز لإعداد عروض عالية الجودة، وأتمتة العمليات.
- ٩٦ - ويساعد فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات إدارة المكتب في تقييم وتحسين كفاءة وكفاءة وفعالية نظم المراقبة، والممارسات التجارية، واستخدام الموارد لتحقيق النتائج. وتم تعزيز قدرات الفريق لضمان ممارسة إشراف كاف على عمليات المكتب المتزايدة.
- ٩٧ - المساءلة ومستوى التمويل - تقع المساءلة على عاتق فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، ووحدة رصد الجودة، والرئيس التنفيذي للمشتريات، ولجنة العقود والممتلكات بالمقر، ومكتب الأخلاقيات، والفريق المعني بالهياكل الأساسية وإدارة المشاريع، وفريق الشؤون المالية. وتشمل هذه المجموعة الوظيفية التكاليف المتصلة بالرقابة الخارجية التي يضطلع بها كل من مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ووحدة التفتيش المشتركة. وارتفع المستوى المقدر للتمويل بمبلغ ١,٢ مليون دولار، ليصل إلى ١٠,٥ ملايين دولار.

#### رابعاً - كيفية اضطلاع المكتب بالإدارة: تقديرات الميزانية للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١

- ٩٨ - إن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، بوصفه منظمة قائمة على التمويل الذاتي، فإن قدرته على الاستمرار تقتضي أن تتوافق إيراداته مع استخدام موارده. ولذلك، تمثل الإيرادات المستهدفة لفترة السنتين البالغة ١٨١,٠ مليون دولار إطاراً لميزانية إدارة المكتب للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.
- ٩٩ - ويهدف المكتب إلى تحقيق استقرار موارد الإدارة بالقيمة الحقيقية في فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ مقارنة بتقديرات ميزانية فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩. وتشمل تقديرات الميزانية البالغة ١٨١,٠ مليون دولار مبلغ ١٣٨,٥ مليون دولار في بند الموارد الإدارية، ومبلغ ٢٢,٥ مليون دولار يخصص للاعتمادات والالتزامات الإضافية، ومبلغ ٢٠ مليون دولار للاستثمارات الاستراتيجية يؤخذ من فائض هذه الميزانية. وعلى سبيل المقارنة، في تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، أدرج المكتب في الميزانية مبلغ ١٣٢,٧ مليون دولار في بند موارد الإدارة وخصص مبلغ ٢٦,٦ مليون دولار للاعتمادات والالتزامات المحتملة، ومبلغ ٢٠ مليون دولار للاستثمارات الاستراتيجية يؤخذ من فائض هذه الميزانية.

#### ألف - موارد إدارية مستقرة يركز في استخدامها على الجودة والقيمة المضافة

- ١٠٠ - قبل عام ٢٠١٨، استطاع المكتب تخفيض استخدام موارد الإدارة كجزء مما تم إنجازه. وتحققت أوجه الكفاءة من خلال عمليات الاستعانة بمصادر داخلية، والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تصميم العمليات، فضلاً عن استرداد التكاليف المباشرة من خلال العوامل المناسبة المسببة للتكاليف، وبذلك استطاع المكتب زيادة الإنجاز مع الحفاظ على استقرار ميزانية الإدارة.
- ١٠١ - وفي الوقت الذي يعمل فيه المكتب على تحسين العمليات لبلوغ مستواها الأمثل وتنقيح نموذجه لاسترداد التكاليف، سيزيد التركيز في ميزانية الإدارة على تحسين الجودة وإضافة القيمة إلى منصفته الخاصة بالإنجاز. وسيقدم المكتب حلولاً استراتيجية متكاملة للشركاء، استجابة لطلبهم، وهو ما سيوسع قدرتهم على التنفيذ لتحقيق الأهداف العالمية.

١٠٢ - ويُتوقع أن تزداد موارد الإدارة بفعل التضخم في فترة السنتين المقبلة، وأن تظل ثابتة بالقيمة الحقيقية مقارنة بتقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩. ويُقدر أثر التضخم لفترة السنتين المقبلة بنسبة ٢,٨٤ في المائة لعام ٢٠٢٠ وبنسبة ٢,٨٦ في المائة لعام ٢٠٢١، مما يعكس الأثر المشترك لمعدل التضخم السنوي في المقر وفي جميع المواقع الأخرى.

١٠٣ - وإلى جانب موارد الإدارة اللازمة لتمويل الوظائف الأساسية، سيخصص المكتب جزءاً من فائضه للتخفيف من المخاطر المالية المحتملة التي قد يتعين استيعابها من موارده الخاصة. وسيخصص أيضاً أموالاً للاستثمار في تنفيذ خطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١.

## باء - قوة مرنة من الموظفين تتسق مع الاستراتيجية

١٠٤ - يقدم الجدول ٣ أدناه لمحة عامة عن الوظائف الممولة من نفقات الإدارة في تقديرات ميزانية المكتب للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.

الجدول ٣

### الوظائف الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع<sup>(١٣)</sup>

التغيير	تقديرات ميزانية الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١			تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩			المقر	الأقاليم	المجموع
	المقر	الأقاليم	المجموع	المقر	الأقاليم	المجموع			
و أ ع - أ ع م	صفر	صفر	٢	صفر	٢	٢	صفر	٢	٢
مد-٢	١-	٣	٢	٥	٦	٩	٢	٧	٩
مد-١	صفر	٣-	١٤	٩	٥	١٧	١٢	٥	١٢
وظائف فنية دولية أخرى	٥-	٣-	٨٢	٤٤	٣٨	٩٠	٤٧	٤٣	٩٠
جميع الوظائف الأخرى	٥-	٤-	١٩	١٤	٥	٢٨	١٨	١٠	٢٨
<b>المجموع</b>	<b>١١-</b>	<b>٧-</b>	<b>١٢٨</b>	<b>٧٢</b>	<b>٥٦</b>	<b>١٤٦</b>	<b>٧٩</b>	<b>٦٧</b>	<b>١٤٦</b>

ملاحظة: و أ ع = وكيل الأمين العام؛ أ ع م = أمين عام مساعد.

١٠٥ - وتمنح طريقة اتفاق التعاقد الفردي للمكتب المرونة التي يتطلبها نموذج عمله القائم على التمويل الذاتي والمشاريع. ومع ذلك، تعتمد المنظمة على عدد أساسي من الوظائف لضمان الاستقرار واستبقاء المعارف والكفاءات.

(١٣) ظل العدد الإجمالي للوظائف الممولة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة مستقرًا في حوالي ٧٥٠ وظيفة منذ منتصف عام ٢٠١٧ عندما قُدمت تقديرات الميزانية السابقة. وتمشياً مع طلب الجمعية العامة الوارد في استعراض السياسات الشامل الذي يجري كل أربع سنوات (A/RES/67/226) والذي أعيد تأكيده في الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية (A/RES/71/243)، يواصل المكتب جهوده الرامية إلى إسناد التكاليف المباشرة إلى العوامل المناسبة المسببة للتكاليف. ومن خلال توسيع قدرة المكتب على تحديد المهام والعمليات التي ينبغي استرداد تكاليفها مباشرة من المشاريع، أصبحت تكلفة الوظائف التي كان يتم استردادها في السابق كتكلفة غير مباشرة تُدرج في الميزانية باعتبارها خدمات مشتركة وتُسترد إلى حد كبير من التكاليف المباشرة. وهذا ما يفسر التخفيض بمقدار ١٨ وظيفة ممولة من ميزانية الإدارة في تقديرات ميزانية المكتب للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.



١٠٦ - ويعكس العدد المقدر للموظفين في تقديرات الميزانية للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ الحالة في منتصف عام ٢٠١٩. ويعكس انخفاض عدد الموظفين الممولة وظائفهم من ميزانية الإدارة الجهود المتواصلة التي يبذلها المكتب لإسناد التكاليف المباشرة إلى ما يناسب من عوامل مسببة للتكاليف. وتعكس التغييرات في وظائف كبار الموظفين إعادة تنظيم المحافظات الإقليمية.

## جيم - تخصيص الموارد لمواجهة المخاطر

١٠٧ - منذ عام ٢٠٠٩، ظل الاحتياطي التشغيلي للمكتب أعلى من الحد الأدنى الذي حدده المجلس التنفيذي. ويكفل وجود احتياطي متين القدرة على تغطية مصروفات الإدارة. وفضلاً عن كون الاحتياطي يستوفي الحد الأدنى المطلوب، فهو يؤدي دوراً رئيسياً في طمأننة الشركاء إلى قدرة المكتب على الوفاء بالتزاماته بوصفه منظمة من منظمات الأمم المتحدة ممولة ذاتياً ولا تعتمد على أي تمويل أساسي. وفي فترة السنتين المقبلة، يُتوقع أن يظل الاحتياطي التشغيلي في مستوى ١٩٢,٩ مليون دولار المسجل في نهاية عام ٢٠١٨. وهذا ما يشكل أقل من ١ في المائة من قيمة ما ينجزه المكتب سنوياً.

١٠٨ - وبالتزامن مع تطور ولاية المكتب بمرور الوقت، زاد تعقيد حافظته. فقد زاد عدد المهام المسندة المتعلقة بالبنية التحتية، والمكتب شريك موثوق به للعمليات في دول هشة وبيئات صعبة. وعلاوة على ذلك، فإن ولاية دعم تعبئة أموال من القطاع الخاص للأهداف الإنمائية قد زادت تعقيد عمل المكتب وتعرضه للمخاطر.

١٠٩ - وثمة مخاطر متبقية متأصلة على الرغم من أن المكتب يبذل جهوده من أجل التخفيف من تعرضه للمخاطر من خلال تحسين العمليات والتدريب وغير ذلك من التدابير الداخلية. ويمثل إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال المنقح حديثاً خطوة رئيسية نحو التخفيف من التعرض للمخاطر وتحسين تحديد حجمها. وفي فترة السنتين المقبلة، سيعزز المكتب تقييمه لمخاطر التعاقدات من خلال النظر في سياق الخدمات المقدمة وطبيعتها والدور الذي يؤديه المكتب.

١١٠ - ومن الأهمية بمكان تحديد حجم المخاطر حتى يتمكن المكتب من رصد أموال كافية كاحتياطي ولضمان أن يؤدي كل تعاقد إلى استرداد مبلغ كاف لتمويل تدابير تخفيف المخاطر.

١١١ - ويلتزم المكتب بتخصيص ما يكفي من التمويل للتصدي للمخاطر. وفي فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، سيخصص المكتب مبلغ ٢٢,٥ مليون دولار لعمليات الشطب المحتملة، والاعتمادات، وفائض خاص بالطوارئ للتصدي للمخاطر المحتملة التي لا يمكن تغطيتها باستخدام التكاليف المباشرة. ويشكل هذا المبلغ حوالي ١٢ في المائة من الإيرادات المقدرة لفترة السنتين.

## دال - الاستثمارات لدعم طموحات المكتب

١١٢ - إلى جانب المهام الأساسية الممولة من الموارد الإدارية، سيخصص المكتب أموالاً لتجهيز نفسه لتلبية طلبات الشركاء المتطورة في ضوء خطة عام ٢٠٣٠. وفي فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، سيعمل المكتب على تخصيص ٢٠ مليون دولار للاستثمارات الاستراتيجية. وتمشياً مع خطته الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، سيستهدف المكتب الاستثمارات التي تعزز جودة عملياته وكفاءات موظفيه.

١١٣ - وفي فترة السنتين المقبلة، سيواصل المكتب تطوير منصبه الخاصة بالإنجاز، مما يمكنه من تحقيق المستوى الأمثل لعملياته الداخلية والخدمات المقدمة للشركاء. وسيدعم ذلك من خلال استثمارات في إدارة المعارف وإدخال تحسينات على ما يملكه المكتب من بني تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

١١٤ - وسيستثمر المكتب 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، فضلاً عن العمليات المؤسسية لصنع القرارات.

١١٥ - وسيستثمر المكتب في وضع حلول ابتكارية لمساعدة الدول الأعضاء على تحقيق الأهداف العالمية. وتمشياً مع ولاية المكتب المتعلقة بتعبئة الأموال من القطاع الخاص للأهداف الإنمائية، سيواصل تنفيذ مشاريع الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي واستكشاف حلول ابتكارية لتعبئة الموارد. وتستخدم احتياطات المكتب لتمويل الاستثمارات في مشاريع الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي<sup>(١٤)</sup>.

#### الجدول ٤

#### خطة الموارد

(بملايين الدولارات)

تقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٨ (موارد فعلية) وتقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٩-٢٠١٨ و ٢٠١٩ (تقديرات) ٢٠٢٠-٢٠٢١		
<b>الموارد المتاحة</b>		
١٣١,٦	١٥٨,٦	١٩٢,٩
١٧٩,٣	١٧٣,٤	١٨١,٠
٣١٠,٩	٣٣٢,٠	٣٧٣,٩
<b>استخدام الموارد</b>		
<b>الموارد الإدارية</b>		
١٣٢,٧	١٢١,٩	١٣٨,٥
٢٦,٦	١١,٣	٢٢,٥
٢٠,٠	١٤,١	٢٠,٠
١٧٩,٣	١٤٧,٣	١٨١,٠
<b>رصيد الموارد</b>		
٠,٠	٢٦,١	٠,٠
٠,٠	١٩,٦	٠,٠
٠,٠	٧,٣-	٠,٠
٠,٠	٢,٤	٠,٠
٠,٠	٦,٦-	٠,٠
٠,٠	١١,٥-	٠,٠
٠,٠	٣٤,٣	٠,٠
١٣١,٦	١٩٢,٩	١٢٩,٩

(١٤) النظام المالي والقواعد المالية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، القاعدة ٢٢-٠٢.

الجدول ٥  
تقديرات الميزانية حسبة فئة الإنفاق  
(بملايين الدولارات)

تقديرات الميزانية للفترة ٢٠٢١-٢٠٢٠	الزيادة في التكلفة المبلغ بالدولارات	زيادة الحجم		تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٩-٢٠١٨	بند الانفاق	
		النسبة المئوية	المبلغ بالدولارات			
٢٧,١	١,٦	-	-	٢٥,٥	الوظائف	
٢٠,٤	٢,٠	-	-	١٨,٤ <sup>(١٥)</sup>	التكاليف العامة للموظفين	
٨,٧	٠,٧	-	-	٨,٠	السفر	مصرفات الإدارة
٦٦,٤	٤,٦	-	-	٦١,٩	الاستشاريون <sup>(١٦)</sup>	
١٢,٩	٢,١	-	-	١٥,٠ <sup>(١٧)</sup>	النفقات التشغيلية	
١,٠	٠,٧	-	-	١,٧	الأثاث والمعدات	
٢,٠	٠,٤	-	-	٢,٤	عمليات السداد	
١٣٨,٥	٥,٨	-	٠,٠	١٣٢,٧	مجموع مصروفات الإدارة	

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

(١٦) تشمل 'اتفاقات التعاقد الفردي'، والخبراء الاستشاريين المحليين والدوليين، والخدمات التعاقدية وعقود الشركات.

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