

Distr.: General  
1 July 2020  
Arabic  
Original: English

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



الدورة العادية الثانية لعام 2020

31 آب/أغسطس - 4 أيلول/سبتمبر 2020، نيويورك

البند 15 من جدول الأعمال المؤقت

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

## استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة 2018-2021

موجز

جرى التصديق على الخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة 2018-2021 من خلال قرار المجلس التنفيذي 2017/26. وينصب تركيز الخطة على التنفيذ المفضي إلى إحداث أثر وعلى تقديم التوجيه من أجل دعم الدول الأعضاء والأمين العام في تحقيق التنمية المستدامة وإيجاد مجتمعات يسودها مزيد من السلم والعدل والإنصاف.

وقد أُجري استعراض منتصف المدة بوصفه تقييمًا ذاتيًا للمكتب. وهو يقيّم مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية واضطلاع المكتب بدوره كمورد لتزويد الأمم المتحدة بالخدمات والحلول في شتى الجهود المبذولة في مجالات السلام والأمن، والعمل الإنساني، والتنمية.

ويؤكد الاستعراض من جديد أهمية التوجه الاستراتيجي الذي حدده المجلس التنفيذي، وصلاحيته نموذج أعمال المكتب القائم على الطلب والممول ذاتيًا وغير البرنامجي. ويتضح ذلك من زيادة الطلب على الخدمات التي تسهم في النتائج التنفيذية للحكومات والأمم المتحدة والشركاء الآخرين؛ ونتائج الاستعراضات الخارجية؛ والتعليقات الواردة من الشركاء؛ وتحقيق الأولويات الرئيسية.

وقد قام المكتب، وفقا لولايته، بتوسيع نطاق عمله ليشمل جميع الركائز الثلاث لميثاق الأمم المتحدة، مع زيادة ملحوظة في الطلب على الدعم في مجالي التنمية والعمل الإنساني. وقد ازداد الطلب المتصل بمعظم أهداف التنمية المستدامة، لا سيما "الصحة الجيدة" و "السلام والعدل والمؤسسات القوية".



ووفر المكتب، مسترشدا بالأهداف الموسوعة على صعيد الإسهامات، سبل التمكين للشركاء، وساعد الناس، وقدم الدعم للبلدان في جميع أنحاء العالم. وشهد تزايد الطلب على الخدمات في أكثر الحالات ضعفاً وهشاشة. فخلال فترة السنتين، بلغ إجمالي الإنجاز في أكثر من 72 من أقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، وبلدان أخرى تواجه أوضاعاً هشة، ما يقرب من 2,5 بليون دولار. وتضاعف الطلب على المساعدة التقنية التي يقدمها المكتب وقدرته على التنفيذ في مجال الدعم المباشر المقدم إلى البلدان المتوسطة الدخل.

وخلال فترة السنتين، قدمت مبادرة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي، التي شجعها المجلس التنفيذي في عام 2015، دليلاً على صحة النهج المتبع، وواصل المكتب بناء قدرته على تقديم المساعدة التقنية دعماً للبنى التحتية الجيدة والمشترية العامة المستدامة.

وبالمقارنة بفترة الاستراتيجية السابقة، شهد المكتب زيادة في الطلب من معظم الشركاء، بما في ذلك الحكومات والمؤسسات المالية الدولية والمنظمات الحكومية الدولية الإقليمية. وظل الطلب من شركاء منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على حالة من الاستقرار النسبي بعد انطلاق عملية الإصلاح.

وحافظ المكتب، في سعيه لتحقيق نتائج إدارية متوازنة، على مستويات عالية من رضا الشركاء والتزام الموظفين، وأحرز تقدماً كبيراً نحو تحقيق طموحه لبلوغ التكافؤ بين الجنسين. وبسبب السياسات وحسن العمليات والأدوات. وحقق رقماً قياسياً في الإنجاز، وخفض متوسط الرسوم لصالح الشركاء والمستفيدين. وبحلول نهاية فترة السنتين، كان المكتب قد حقق مركزاً مالياً بمستوى من الصلابة مكّنه من تحمل قدر ما من الصدمات الخارجية غير المتوقعة، بما في ذلك آثار جائحة كوفيد-19.

#### عناصر مقرر

قد يرغب المجلس التنفيذي في أن:

**يرحب** بدعم المكتب للنتائج التنفيذية لكل من الحكومات والأمم المتحدة والشركاء الآخرين، وبعزمه على مواصلة تركيزه وتوجهه؛

**يؤيد** استمرار أهمية الإطار الاستراتيجي للمكتب باعتباره الأساس الذي يدفع إلى تحقيق الطموح في أن يصبح مورداً معروفاً ومعترفاً به للدول الأعضاء والأمين العام؛

**يقر** بأن النتائج المتحققة على صعيد الإدارة تؤكد من جديد جدوى أعمال المكتب غير البرنامجية كمؤسسة تجارية تتعامل مع مؤسسات تجارية أخرى، التي وعد بها المكتب في أهدافه الموسوعة على صعيد الإسهامات، والقدرة على الحفاظ على صلاحية نموذج الأعمال الفريد القائم على الطلب والتمويل ذاتياً في الأجلين المتوسط والطويل؛

**يشجع** استمرار اهتمام المكتب بتركيز جهوده على أساس تطورات السياق التشغيلي والتوجيه السياساتي، استناداً إلى خبرته التقنية والمزايا النسبية لولايته المتعلقة بالتنفيذ؛

**يحيط علماً** بالطلب المتزايد على توسيع قدرة المكتب على التنفيذ في مجال التنمية المستدامة، بما في ذلك توسيعها في مجال تقديم الدعم المباشر للبلدان وفي أكثر الحالات هشاشة؛

**يشيد** بالتقدم المحرز في تشجيع استثمار البلدان في البنى التحتية المستدامة بصورة مؤثرة اجتماعيا، وفي التمكين من تحقيق هذا الاستثمار، وبإمكانية إضافة المزيد من القيمة في مجالي البنى التحتية الجيدة والمشتريات العامة المستدامة؛

**يكرر تأكيد** تشجيعه كيانات الأمم المتحدة على الاستفادة من كفاءة المكتب وفعاليتيه، مع التأكيد على الخبرة التقنية في مجالات البنى التحتية الجيدة، والمشتريات العامة المستدامة، والاستثمار ذي الأثر الاجتماعي في البنى التحتية المستدامة.

## المحتويات

الصفحة	الفصل
5	أولا - ما الغرض من وجودنا .....
5	ألف - إطارنا الاستراتيجي وغرضنا وأهدافنا .....
6	باء - خطة عام 2030 والتطورات في السياق العالمي .....
10	جيم - الناس والبلدان والسياقات التشغيلية للفترة 2018-2019 .....
12	ثانيا - التعريف بعملنا .....
12	ألف - مهمتنا وشركاؤنا وخدماتنا .....
14	باء - النتائج التشغيلية للفترة 2018-2019 .....
21	جيم - الثبات على المسار المؤدي إلى تحقيق النتائج التشغيلية حتى عام 2021 وما بعده .....
22	ثالثا - الأساليب التي نعتمدها في الإدارة .....
22	ألف - حوكمتنا وإصلاح الأمم المتحدة .....
25	باء - النتائج المحرزة على صعيد الإدارة للفترة 2018-2019 .....
26	جيم - الثبات على المسار المؤدي إلى تحقيق النتائج على صعيد الإدارة حتى عام 2021 وما بعده .....

## المرفقات (متاحة على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي)

أولا - ما الغرض من وجودنا
ثانيا - التعريف بعملنا
ثالثا - الأساليب التي نعتمدها في الإدارة

## أولاً - ما الغرض من وجودنا

1 - في عام 2020، تحتفل الأمم المتحدة بالذكرى السنوية الخامسة والسبعين لإنشائها، وتبدأ العقد 2020-2030 للعمل من أجل التنمية المستدامة. ويحتفل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بالذكرى السنوية الخامسة والعشرين لتأسيسه بوصفه 'كيانا متميزا منفصلا' في منظومة الأمم المتحدة، ويمرور عقد من الزمن على اعتراف الجمعية العامة به كمنظمة من منظمات الأمم المتحدة العاملة تحت رعاية كل من الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والمجلس التنفيذي.

2 - وقد اعتمد المجلس التنفيذي في عام 2017 الخطة الاستراتيجية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة 2018-2021. وتضمنت الخطة توجيهها لتنفيذ التكليف الصادر للمكتب<sup>(1)</sup> بتوسيع نطاق القدرة على التنفيذ في شتى الجهود المبذولة في مجالات السلام والأمن، والعمل الإنساني، والتنمية، بوسائل منها أنشطة تنمية القدرات.

3 - وحددت الخطة هدفا طموحا للمكتب بأن يكون أكثر وثوقا ووضوحا فيما يتعلق بالخبرة التقنية التي يمكن أن يوظفها لمساعدة الأشخاص والبلدان على تحقيق الأهداف المحددة في خطة عام 2030. وبغية توسيع وتعميق وتنويع شراكاته الاستراتيجية التعاونية، فقد سعى ليصبح معروفاً بشكل أفضل في وقت مبكر من جانب الشركاء الذين يعلونه في تسلسل القيمة الإنمائية؛ ولتطوير وتحسين وتعزيز معارفه وقدراته المؤسسية لكي يظل مورداً فعالاً للشركاء.

4 - ويعد نموذج أعمال المكتب، القائم على الطلب والممول ذاتياً، فريداً من نوعه في منظومة الأمم المتحدة. وقد تأكدت مجدداً خلال فترة السنتين أهمية ولاية المكتب في مجال التنفيذ غير البرنامجي ودوره كمورد للدول الأعضاء وللأمين العام في مجال التنفيذ. ووفرت دليلاً على ذلك الزيادة في الطلب على الخدمات؛ ونتائج الاستعراضات الخارجية؛ والتعليقات الواردة من الشركاء؛ وتحقيق الأولويات الرئيسية.

5 - وتدلل نتائج الاستعراض على قدرة المكتب على الابتكار والاستجابة بسرعة للتحديات الجديدة، وكيف يمكن لخدماته المشايعية أن تساعد الحكومات والأمم المتحدة والشركاء الآخرين على تقديم إسهامات تدعم أهداف السكان في العديد من البلدان.

## ألف - إطارنا الاستراتيجي وغرضنا وأهدافنا

6 - في عام 2017، رحب المجلس التنفيذي بالإطار الاستراتيجي للمكتب للفترة 2018-2021، الذي يحدد غرضه وأهدافه الاستراتيجية. ويستند هذا الإطار إلى الميثاق وإلى الولايات التشريعية الصادرة عن الجمعية العامة. وقد تطور الإطار مع مرور الوقت عملاً بقرارات المجلس التنفيذي<sup>(2)</sup>.

7 - ويعيد استعراض منتصف المدة تأكيد التوجه الذي يحدده الإطار الاستراتيجي. وهو يركز على استمرار نمو الدعم الذي يقدمه المكتب لتحقيق البلدان لأهداف التنمية المستدامة في مختلف القطاعات والسياقات التشغيلية.

(1) DP/OPS/2017/5، المرفق الأول.

(2) القرارات 23/2013 و 19/2016 و 26/2017.

- 8 - وقد تحقق النمو المستمر من خلال توسيع قاعدة شركاء المكتب وعميق الشراكات القائمة، وعن طريق تطوير الخبرات وابتكار خدمات أساسية ونشرها كعروض متكاملة.
- 9 - ويرد أدناه موجز عن غرض المكتب ورؤيته ورسالته وقيمه. وسيطرق الفرعان ثانيا وثالثا من هذا الاستعراض إلى أهداف المكتب الاستراتيجية السبعة، المتمثلة في ثلاثة أهداف على صعيد الإسهامات وأربعة أهداف على صعيد الإدارة.
- 10 - ويوضح المكتب علة وجوده في بيان غرضه<sup>(3)</sup>، ويُجزها في رؤيته ورسالته وقيمه:
- رؤيتنا** هي إيجاد عالم يمكن أن يعيش فيه الناس الحياة بكامل جوانبها، معتمدين على هياكل أساسية ملائمة ومستدامة وقادرة على الصمود، ويدعمهم استخدام كفو وشفاف للموارد العامة في الشراء وإدارة المشاريع.
- مهمتنا** هي مساعدة الناس على بناء حياة أفضل ومساعدة البلدان على تحقيق التنمية المستدامة.
- قيمتنا** تشمل ما يلي: (أ) الإمساك بزمام الأمور وتوافر القدرة على الصعيد الوطني؛ (ب) المساءلة عن النتائج والشفافية؛ (ج) الشراكات والتنسيق؛ (د) الجودة والتميز.
- 11 - ولا تزال مهمة المكتب ورؤيته وقيمه تمثل الغرض منه في السياق العالمي الحالي.

## باء - خطة عام 2030 والتطورات في السياق العالمي

- 12 - تُبين الخطة الاستراتيجية استجابة المكتب للاتفاقات العالمية التي تشكل خطة التنمية المستدامة لعام 2030<sup>(4)</sup>. وهي تحدد الكيفية التي يمكن للمكتب أن يسهم بها، عبر الركائز الثلاث للميثاق، في تحقيق رؤية الأمين العام المتمثلة في إنشاء منبر متكامل للوقاية، يُمكن من تحقيقه إصلاح الإدارة وإعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية<sup>(5)</sup> وفقا للاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات<sup>(6)</sup>.
- 13 - وبعد موافقة المجلس التنفيذي على الخطة، حدثت تطورات في السياق العالمي ذات أهمية خاصة لولاية المكتب ودوره. فقد ولدت جائحة كوفيد-19 مؤخراً حالات من عدم اليقين قد يكون لها تأثير على التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المستقبل المنظور. وسوف يتيح التعافي من الجائحة فرصاً "لإعادة البناء بشكل أفضل"، بما في ذلك في مكافحة تغير المناخ.

### التطورات في السياق العالمي

- 14 - قدمت خطة عام 2030 رؤية واسعة للمستقبل، وحددت طموحات جريئة لاتخاذ إجراءات، بما في ذلك في مجالات التنمية المستدامة، وتغير المناخ، وتمويل التنمية. وفي حين أن العديد من الناس

(3) المرفق الأول.

(4) A/RES/70/1.

(5) A/RES/72/279.

(6) A/RES/71/243.

والبلدان يحرزون تقدماً، لا تزال هناك تحديات ومخاطر عالمية هائلة، لا سيما بالنسبة لأولئك الأكثر تخلفاً عن الركب.

#### التممية المستدامة

15 - أكد الأمين العام في تقريره لعام 2019 المقدم إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي<sup>(7)</sup> أنه بحلول نهاية الدورة الأولى من التنفيذ والاستعراض، أحرز تقدم في عدد من أهداف التنمية المستدامة وغاياتها. ومع ذلك، كانت الاستجابة العالمية غائبة، مما أدى إلى بطء التقدم في تحقيق العديد من الأهداف، حيث كانت أكثر الفئات السكانية والبلدان ضعفاً هي الأكثر معاناة.

16 - وخلال الأسبوع الرفيع المستوى للجمعية العامة الرابعة والسبعين، عقدت الدول الأعضاء خمس مؤتمرات قمة مع قادة من المجتمع المدني والقطاع الخاص. ومع اقتراب السنة الخامسة من التنفيذ، بدأت هذه البلدان عقد العمل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030<sup>(8)</sup>.

#### المساواة بين الجنسين وتعميم مراعاة المنظور الجنساني

17 - في كانون الأول/ديسمبر 2019، أشارت الجمعية العامة إلى أن عام 2020 يصادف الذكرى السنوية الخامسة والعشرين لإعلان ومنهاج عمل بيجين، واتخذت قراراً بشأن متابعة المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة<sup>(9)</sup>.

18 - ودعا القرار الحكومات والجهات المعنية إلى مواصلة اتباع منظور جنساني في تنفيذ خطة عام 2030. وأكد من جديد دور المرأة في منع نشوب النزاعات وحلها، وأهمية تعميم مراعاة المنظور الجنساني باعتباره استراتيجية مقبولة عالمياً لتعزيز تمكين المرأة وتحقيق المساواة بين الجنسين.

#### الدول الجزرية الصغيرة النامية والمحيطات

19 - أعاد استعراض منتصف المدة الرفيع المستوى لإجراءات العمل المعجل للدول الجزرية الصغيرة النامية (مسار ساموا) التأكيد على أن الدول الجزرية الصغيرة النامية لا تزال تحتل موقع الصدارة في مواجهة التحديات المتعلقة بالتنمية وتغير المناخ، وهو ما لا يهدد نظمها الصحية وبنائها التحتية فحسب، بل يهدد بقاءها ذاته أيضاً.

20 - وفي الدورة الخامسة والعشرين لمؤتمر الأطراف، قدمت الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ تقريرها الخاص عن المحيطات<sup>(10)</sup>، والتزمت 39 من البلدان بإدراج المحيطات في مساهماتها المحددة وطنياً.

(7) E/2019/68.

(8) A/RES/74/4.

(9) A/RES/74/128.

(10) الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ، 2019.

## تغير المناخ

- 21 - أشارت الدول الأعضاء إلى الكيفية التي ستعزز بها إجراءات الاستجابة لحالة الطوارئ المناخية. وفي نهاية مؤتمر القمة، أعلن نحو 70 من البلدان عن التزامها بتقديم المزيد من المساهمات المحددة وطنيا في عام 2020، ووعدت 65 من البلدان والاقتصادات دون الوطنية الكبرى بالعمل على تحقيق صافي انبعاثات صفري بحلول عام 2050.
- 22 - وقبل انعقاد الدورة الخامسة والعشرين، أظهر برنامج الأمم المتحدة للبيئة أن الغاية الصعب تحقيقها في اتفاق باريس، بأن لا يتجاوز الاحترار العالمي مستويات ما قبل الحقبة الصناعية بأكثر من 1,5 درجة مئوية، قد بدأت تستعصي على التحقيق<sup>(11)</sup>. وأرجأ المؤتمر اتخاذ قرارات رئيسية، بما في ذلك ما يتعلق بوقود أسواق الكربون. وفي أوائل عام 2020، أُرجئت الدورة السادسة والعشرون إلى عام 2021.
- 23 - وبحلول نهاية عام 2019، كررت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة أن قطع الصلة بين انبعاثات غازات الاحتباس الحراري والنشاط الاقتصادي سيتطلب تغييرا في خليط مصادر الطاقة واستثمارا كبيرا في البنى التحتية والتكنولوجيا<sup>(12)</sup>.

## الآفاق الاقتصادية

- 24 - في عام 2018، بلغ الناتج الإجمالي العالمي 84,6 تريليون دولار. وتشير التقديرات إلى أن نمو الناتج الإجمالي العالمي تراجع إلى 2,3 في المائة في عام 2019، وهو أدنى مستوى له منذ الأزمة المالية العالمية في 2008-2009<sup>(13)</sup>. وتهدد التطورات الاقتصادية بإعاقة الجهود الرامية إلى الحد من الفقر، وإيجاد فرص عمل لائقة، وتوسيع نطاق الحصول على الطاقة النظيفة بأسعار معقولة، وتحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة الأخرى.
- 25 - وفي عام 2019، بلغ إجمالي المساعدات الإنمائية الرسمية 153 مليار دولار، وهو ما يمثل 0,30 في المائة من الدخل القومي الإجمالي في البلدان الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي<sup>(14)</sup>.
- 26 - وظلت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى البلدان النامية مستقرة في عام 2019، إذ بلغت 695 مليار دولار<sup>(15)</sup>، وكان من المتوقع أن تصل التحويلات إلى البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل إلى 554 مليار دولار<sup>(16)</sup>.

(11) برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2019.

(12) إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، 2019.

(13) المرجع نفسه.

(14) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، نيسان/أبريل 2020.

(15) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كانون الثاني/يناير 2020.

(16) مجموعة البنك الدولي، نيسان/أبريل 2020.

## جائحة كوفيد-19

- 27 - تم إعداد هذا الاستعراض لمنتصف المدة خلال تفشي جائحة كوفيد-19، في النصف الأول من عام 2020. ومع اشتداد الجائحة، ازدادت آثارها المتوقعة على الاقتصاد العالمي<sup>(17)</sup>. فبحلول حزيران/يونيه، تنبأت توقعات البنك الدولي الأساسية بحدوث انكماش بنسبة 5,2 في المائة في الناتج المحلي الإجمالي العالمي في عام 2020<sup>(18)</sup>، وبذلك يكون أثر الجائحة أكبر من أثر الأزمة المالية للفترة 2008-2009.
- 28 - وفي أوائل نيسان/أبريل، أقر أعضاء لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بالضغط التي تتعرض لها المالية العامة في جميع البلدان، وأعربوا عن نيتهم السعي إلى حماية ميزانيات المساعدة الإنمائية الرسمية<sup>(19)</sup>. وتوقع البنك الدولي حدوث انخفاض في تحويلات الاستثمار الأجنبي المباشر في عام 2020، وكذلك في تدفقات حافظات الاستثمار الموجهة إلى القروض وحقوق الملكية في الاقتصادات المنخفضة والمتوسطة الدخل<sup>(20)</sup>.
- 29 - ويبدو من المرجح أن الجائحة ستؤثر على الناس والاقتصاد العالمي في المستقبل المنظور، وأن أشد الفئات ضعفا ستعاني من أشد الآثار وطأة.

## تمويل التنمية

- 30 - أكد حوار الجمعية العامة الرفيع المستوى بشأن تمويل التنمية أنه مع توافر أصول مالية عالمية تقدر بأكثر من 200 تريليون دولار، فإن هناك موارد متاحة لتمويل التنمية المستدامة. غير أن الموارد لا توجه بالحجم والسرعة اللازمين لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وأهداف اتفاق باريس. واعتُبر أن من الضروري القيام باستثمارات سنوية تتراوح بين 5 و 7 تريليونات دولار في جميع القطاعات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- 31 - وقد اتخذت الجمعية العامة، في كانون الأول/ديسمبر 2019، القرار 199/74 بشأن تشجيع الاستثمارات من أجل التنمية المستدامة<sup>(21)</sup>. وشددت فيه على الحاجة إلى استثمارات كبيرة في إنشاء بنى تحتية عالية الجودة موثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود من أجل دعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان، مع التركيز على سبل الوصول العادل للجميع وبتكلفة معقولة. ولاحظت مع القلق تزايد عدد سكان الأحياء الفقيرة والآثار السلبية على صحتهم وسلامتهم وفرصهم لكسب العيش، وشجعت الاضطلاع باستثمارات محددة الأهداف لكفالة الإسكان الميسور التكلفة والمناسب.
- 32 - وأقرت الجمعية العامة في هذا القرار بأن الحدّ من مخاطر الكوارث، على النحو المبين في إطار سينداي للحد من مخاطر الكوارث للفترة 2015-2030<sup>(22)</sup>، استثمارٌ فعال من حيث التكلفة في منع وقوع خسائر مستقبلية، وشجعت الدول الأعضاء على وضع معايير وأنظمة لاستثمارات القطاعين العام والخاص

(17) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، آذار/مارس 2020، وصندوق النقد الدولي، نيسان/أبريل 2020.

(18) مجموعة البنك الدولي، حزيران/يونيه 2020.

(19) منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، نيسان/أبريل 2020.

(20) مجموعة البنك الدولي، نيسان/أبريل 2020.

(21) A/RES/74/199.

(22) A/RES/69/283.

المراعية لمخاطر الكوارث وعلى كفاءة أن تتضمن المشاريع التي لا تزال قيد التنفيذ والمشاريع المقبولة مصرفياً تقييمات لمخاطر الكوارث.

33 - وشدد القرار على أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة سيتطلب استثمارات طويلة الأجل، وأكد ما ينطوي عليه الاستثمار ذو الأثر الاجتماعي من إمكانات لتمويل التنمية المستدامة دعماً للسياسات والخطط والأولويات والاحتياجات الإنمائية الوطنية.

#### إعادة تأكيد التوجه الاستراتيجي

34 - في استعراض منتصف المدة الأخير، الذي أجري قبل أربع سنوات، قيم المكتب السياق العالمي المتغير وخلص إلى استعداده للتعاون مع الحكومات والأمم المتحدة والشركاء الآخرين بوصفه مورداً لتوسيع نطاق قدرتهم على التنفيذ.

35 - وقد أكدت التطورات العالمية التي حدثت خلال العامين الماضيين أهمية التوجه الاستراتيجي للمكتب وقيمته من حيث تحقيق أوجه الكفاءة والفعالية وتوسيع مجموعة الموارد.

36 - وبرز الفرع أولاً-جيم النمو المستمر، خلال فترة السنتين الماضية، في الطلب على عروض وحلول الخدمات المتكاملة التي يقدمها المكتب استجابة للتحديات التي يواجهها الناس في مختلف البلدان والسياقات التشغيلية.

### جيم - الناس والبلدان والسياقات التشغيلية للفترة 2018-2019

37 - بحلول عام 2020، كان 7,8 بلايين شخص يعيشون في أكثر من 200 بلد وإقليم تتفاوت فيها التنمية الاقتصادية والبشرية تفاوتاً كبيراً. ومنذ بداية فترة الخطة الاستراتيجية السابقة، أي منذ عام 2014، زاد عدد سكان العالم بمقدار 500 مليون شخص.

38 - وأحرز العالم تقدماً في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة على مدى العامين الماضيين. ومع ذلك، لا تزال المخاطر التي يواجهها الناس متعددة الأوجه ومتشابكة، على نحو ما أكدته الانتشار السريع لجائحة كوفيد-19 في الآونة الأخيرة.

39 - والمكتب ملتزم بدعم شركائه في التصدي للتحديات، ونمو الطلب على أنشطته في السنتين الماضيتين دليل على أهميته.

40 - وفي الفترة 2018-2019، نفذ المكتب أنشطة بلغت قيمتها الإجمالية 4,3 بلايين دولار<sup>(23)</sup>. وكان 86 في المائة من هذه الأنشطة في شكل أنشطة منفذة داخل البلد في أكثر من 114 بلداً وإقليماً<sup>(24)</sup>. وكانت نسبة 14 في المائة المتبقية أنشطة عالمية منفذة انطلاقاً من عدد قليل من البلدان الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي<sup>(25)</sup>.

(23) تشمل القيمة الإجمالية للإنجاز الإيرادات وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والمعاملات بالوكالة المسجلة من خلال الإبلاغ على أساس النتائج.

(24) المرفق الأول.

(25) المرجع نفسه.

41 - وفي الفترة بين عامي 2014 و 2019، ارتفع مستوى النشاط السنوي بمقدار 1,1 بليون دولار، أو 86 في المائة. وبالمقارنة مع متوسط نشاط بقيمة 3,1 بلايين دولار خلال فترتي السنتين السابقتين، زاد النشاط في الفترة 2018-2019 بمقدار 1,2 بليون دولار، أو 39 في المائة.

#### *السياقات التشغيلية*

42 - واصل المكتب توسيع نطاق انتشاره على الصعيد العالمي ووجوده الجغرافي في جميع المناطق والبلدان.

#### *الانتشار على الصعيد العالمي*

43 - ينفذ المكتب أنشطته في أكثر من 114 بلداً، وبذلك لديه انتشار واسع النطاق على الصعيد العالمي. وقد مكّنه هيكله المرن المكون من مكاتب قطرية ومكاتب متعددة الأقطار، بدعم من هياكل عالمية للدعم والتنفيذ، من زيادة نشاطه أو تقليصه من أجل الاستجابة بسرعة لتغير الطلب وتوسيع نطاق قدرة الشركاء على التنفيذ.

44 - وخلال فترة السنتين، كان التوزيع الإقليمي للقيمة الإجمالية للإنجاز على النحو التالي: 37 في المائة في آسيا (29 بلداً)، و 25 في المائة في أفريقيا (46 بلداً)، و 20 في المائة في الأمريكتين (27 بلداً)، و 3 في المائة في أوروبا (5 بلدان)، و 0,5 في المائة في أوقيانوسيا (7 بلدان). أما نسبة 14 في المائة المتبقية فتتألف من أنشطة عالمية يتم إنجازها بالأساس من جنيف ونيويورك.

#### *البلدان المشمولة بالأنشطة*

45 - شدد الأمين العام، في رؤيته للأمم المتحدة بوصفها منصة للوقاية، على أهمية الاعتراف بالحالات الهشة وإعطاء الأولوية لبناء القدرة على الصمود، من أجل تمكين الناس - وبخاصة الأكثر تخلفاً عن الركب - من إدارة المخاطر والصدمات بمزيد من الفعالية.

46 - وخلال فترة السنتين، نفذ المكتب ما لا يقل عن 57 في المائة من أنشطته في أقل البلدان نمواً، والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، وبلدان أخرى تمر بحالات هشة. وبحلول عام 2019، تجاوز مستوى النشاط السنوي للمكتب في البلدان التي تمر بحالات هشة بليون دولار للمرة الأولى. وبالموازاة مع ذلك، شهد المكتب تضاعف حجم الطلب على الخدمات والخبرة التقنية في البلدان المتوسطة الدخل التي يعيش فيها العديد من الأشخاص الأشد تخلفاً عن الركب.

#### *التحديات التي تواجهها الشعوب والبلدان*

47 - التزم المكتب في خطته الاستراتيجية بالتخطيط الطويل الأجل استناداً إلى التحليل الخارجي والداخلي للمعلومات المتعلقة بالأعمال، بما في ذلك البيانات المستمدة من الأدبيات الأخذة في التطور عن المخاطر التي تواجهها البلدان وهشاشة وضعها<sup>(26)</sup>. وقد استخدم المكتب هذا النهج في تركيز أنشطته على وضع خطة عمله العالمية للفترة 2018-2021.

48 - واعتمد المكتب، في إعداد استعراض منتصف المدة، على أسلوب التقييم السياقي ذاته. ويؤكد التقييم من جديد الترابط بين أنشطة المكتب المنفذة داخل البلدان والتحديات التي يواجهها الناس في مختلف البلدان والسياقات، كما يؤكد أن غالبية أنشطة المكتب تتركز في البلدان التي تحتل أدنى المراتب في دليل التنمية البشرية وأعلى المراتب في مؤشر المخاطر الإنسانية.

49 - وشمل التقييم جوانب مثل التنمية، والدخل القومي الإجمالي، وأقل البلدان نمواً، والبلدان النامية غير الساحلية، والدول الجزرية الصغيرة النامية، والتنمية البشرية، والسلام والأمن، والمخاطر الإنسانية، وتغير المناخ، والشفافية<sup>(27)</sup>. وأكد أنه مع توسع المكتب خلال فترة السنتين الماضية، فقد حافظ على الصلة القوية بين وجوده والتحديات التي يواجهها الناس والبلدان، واستمر في مساعدة الناس على بناء حياة أفضل في سياقات مختلفة كثيرة، بما في ذلك في السياقات التي يواجه فيها الناس أكبر المخاطر.

## ثانياً - التعريف بعملنا

50 - حدد المكتب في خطته الاستراتيجية طموحاً واضحاً يتمثل في مواصلة تقديم خدمات وحلول عالية الجودة للشركاء، ليصبح بذلك مورداً معروفاً ومعترفاً به على نطاق أوسع فيما يتعلق بزيادة قدرة الدول الأعضاء والأمن العام على التنفيذ، وتمكين الشركاء، ومساعدة الناس، ودعم البلدان في تحقيق خطة عام 2030.

51 - وحدد المكتب ثلاثة أهداف على صعيد الإسهامات من أجل التعبير عن ولايته، والجدوى التي يعد بها والتزامه، وتوفير التوجيه لتطلعاته بهدف تحقيق نتائج تشغيلية مدعومة بخدماته. وخلال فترة السنتين الماضية، شهد المكتب تطورات في أنواع الشركاء الذين يدعمهم وفي الخدمات والعروض المتكاملة التي كان عليها طلب. وقد سخر خبرته التقنية في البنية التحتية الجيدة النوعية، والمشتريات العامة، والاستثمار ذي الأثر الاجتماعي؛ وأصبح مورداً معروفاً ومعترفاً به بشكل أفضل.

## ألف - مهمتنا وشركاؤنا وخدماتنا

*الولاية التي يستند إليها عملنا*

52 - أنشئت بموجب قراراتٍ ومقرراتٍ ولائية المكتب المتمثلة في زيادة القدرة على التنفيذ على صعيد جهود السلام والأمن والعمل الإنساني والجهود الإنمائية<sup>(28)</sup>. وتستند الجدوى التي يعد بها المكتب إلى خدمات مشاريع مرنة وعبارة modular، تشمل البنى التحتية، والمشتريات، وإدارة المشاريع، والإدارة المالية، والموارد البشرية.

53 - والمكتب، باعتباره منظمة تابعة للأمم المتحدة مدفوعة بالطلب وذاتية التمويل، يمكنه أن يبرم شراكات استراتيجية تعاونية مع الحكومات ومنظومة الأمم المتحدة والشركاء الآخرين، بما في ذلك المؤسسات الحكومية الدولية ومؤسسات التمويل الدولية والإقليمية وغيرها من المؤسسات، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص.

(27) المرفق الأول.

(28) DP/OPS/2017/5، المرفق الأول.

### مورد معروف ومعترف به بشكل أفضل

54 - أصبح المكتب مورداً معروفاً ومعترباً به بشكل أفضل. واستناداً إلى الخبرة التقنية للمكتب ومعارفه التشغيلية، أصبح صوته أكثر وضوحاً والتعبير عنه أكثر توازناً في إبراز الثغرات المستمرة وتقديم الحلول فيما يتعلق بالبنى التحتية الجيدة النوعية، والمشتريات العامة المستدامة، والاستدامة في تنفيذ المشاريع والاستثمارات المؤثرة اجتماعياً. ومن خلال هذا العمل، اكتسبت الجدوى التي يعد بها المكتب تقديراً أوسع نطاقاً، وأدى ذلك إلى شراكات مبتكرة من أجل بناء المعرفة وإحداث التأثير دعماً لخطة 2030.

55 - ووجهت الشراكات الاستراتيجية التعاونية التي أقامها المكتب وضع حلول محددة السياق تستجيب لاحتياجات الناس وأهداف البلدان. والمكتب، بوصفه جزءاً لا يتجزأ من منظومة الأمم المتحدة، من الداعين بقوة إلى تشييد البنى التحتية الجيدة النوعية؛ ومراعاة الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أجل الاستدامة؛ وإبراز كيفية تنفيذ البنى التحتية بشكل فعال بهدف تلبية احتياجات النساء والفتيات، ومراعاة التكاليف الإجمالية، وبناء القدرة على الصمود، بما في ذلك عند تمويلها بشروط السوق.

### شركاؤنا في العمل

56 - عمل المكتب مع أكثر من 170 شريكاً مختلفاً خلال فترة السنتين. ويعطي ذلك، مقترناً بالنمو الذي شهده المكتب، إشارة قوية بأن الجدوى التي يعد بها بوصفه مؤسسة تجارية تتعامل مباشرة مع مؤسسات تجارية أخرى تغدو حالياً معروفة ومعترباً بها بشكل أفضل.

57 - وفي الفترة 2018-2019، كانت أنشطة المكتب التي بلغت قيمتها 4,3 بلايين دولار تتوزع على الأمم المتحدة بنسبة 29 في المائة، والحكومات غير الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بنسبة 25 في المائة، والحكومات الأعضاء في هذه اللجنة بنسبة 15 في المائة، ومبادرات الشركاء المتعددين بنسبة 10 في المائة، والصناديق الرأسمالية بنسبة 10 في المائة، والمؤسسات المالية الدولية بنسبة 7 في المائة، والمنظمات الإقليمية وغيرها من المنظمات الحكومية الدولية بنسبة 3 في المائة، والشركاء الآخرين بنسبة 1 في المائة.

58 - ومقارنة بفترة الخطة الاستراتيجية السابقة، شهد المكتب زيادة في الطلب من جميع أنواع الشركاء. وزاد الطلب من الشركاء الحكوميين من خارج لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بأكثر من الضعف، ومثل ذلك نصف معدل نمو الطلب. وشكل الشركاء الحكوميون في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لتلك المنظمة 17 في المائة من النمو، والأمم المتحدة 13 في المائة. وزاد الطلب من المؤسسات المالية الدولية بنسبة 80 في المائة، ومثل 11 في المائة من النمو.

59 - ونتيجة لزيادة الطلب من الحكومات من خارج لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، زادت أنشطة المكتب في البلدان المتوسطة الدخل بأكثر من الضعف. وسيكون لعمل المكتب مع الحكومات والشركاء المؤسسيين الجدد من أجل اجتذاب التمويل الموجه للاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي ووضعه موضع التشغيل آثاراً تتجاوز بكثير الزيادة في القيمة الإجمالية للإنجاز.

## عروضنا المتكاملة

60 - تشكل خطوط الخدمات الخمسة التي يركز عليها المكتب سمة قديمة العهد من سمات ولايته التنفيذية، وهي الأساس الذي تقوم عليه قدرته على الابتكار والاستجابة بمرونة لطلبات الشركاء. وبناء على ذلك، فالزيادة العامة في القيمة الإجمالية للإنجاز تنعكس في صورة نمو في جميع خطوط الخدمات الخمسة التي تتألف من عدد من نواتج المشاريع تتشكل منه العروض المتكاملة.

61 - وفي الفترة 2018-2019، شكلت المشتريات 36 في المائة من القيمة الإجمالية للإنجاز ومثلت 46 في المائة من حجم النمو. وشكلت الإدارة المالية 24 في المائة من القيمة الإجمالية و 26 في المائة من حجم النمو. وشكلت البنى التحتية 17 في المائة من القيمة الإجمالية وشكلت الموارد البشرية 14 في المائة منها. ويمثل هذان الخطان من الخدمات 10 و 11 في المائة من حجم النمو على التوالي. وتشمل إدارة المشاريع المساعدة التقنية القائمة بذاتها وإدارة التنفيذ، حيث تربط خطوط الخدمات الأخرى معاً في عروض متكاملة. ومثلت 10 في المائة من القيمة الإجمالية، لتظل بذلك أصغر فئة من بين خطوط الخدمات الخمسة<sup>(29)</sup>.

62 - وفي الاستقصاء المنجز للفترة 2018-2019، أكد الشركاء أن جميع خطوط الخدمات الخمسة لا تزال مطلوبة، وأشار معظمهم إلى الطلب على أكثر من خط واحد. وأشار غالبية الشركاء في ردودهم - 63 في المائة - إلى طلب مستقبلي على إدارة المشاريع. وأشار 52 في المائة من الشركاء إلى الطلب على البنى التحتية، و 49 في المائة منهم إلى الطلب على المشتريات. وأشار الشركاء إلى الطلب على الموارد البشرية (41 في المائة) والإدارة المالية (38 في المائة).

63 - وأكدت الخطة الاستراتيجية أنه على الرغم من أن هذه الخدمات هي أساس خبرة المكتب، فإن قدرته على الجمع بينها بمرونة في عروض متكاملة وحلول متخصصة متوائمة مع الغرض المنشود هي التي تزيد من القيمة التي يمكن للمكتب أن يضيفها إلى خطة عام 2030 وإلى تحقيق البلدان لأهداف التنمية المستدامة.

## باء - النتائج التشغيلية للفترة 2018-2019

64 - أكدت الخطة الاستراتيجية أن مواصلة تقديم خدمات وحلول عالية الجودة إلى الشركاء ستكون أداة أساسية لتحقيق طموحات المكتب، ولخصت الجدوى المتميزة التي يعد بها المكتب من خلال ثلاثة أهداف موضوعية على صعيد الإسهامات:

- (أ) تمكين الشركاء من خلال خدمات الدعم الإداري ذات الكفاءة؛
- (ب) مساعدة الناس من خلال الخبرة المتخصصة الفعالة؛
- (ج) دعم البلدان في توسيع مجموعة الموارد وأثرها.

(29) تُستمد القيمة الإجمالية المرتبطة بكل خط من خطوط الخدمات استناداً إلى النهج القائم على النواتج المعتمد في عام 2020.

65 - وتوفر هذه الأهداف الثلاثة مجالات التركيز للنتائج التشغيلية للمكتب. وقد أُعيد تأكيد هذه الجدوى الموعودة في عام 2018 من خلال استعراض أجرته وحدة التفتيش المشتركة<sup>(30)</sup>، وأيدتها ردود الشركاء في الاستقصاء ومجلس العملاء.

66 - وأبرزت وحدة التفتيش المشتركة تركيز المكتب على التميز التشغيلي، والخبرة التقنية، والقواعد والمعايير الدولية، والخبرة، والحياد، ولاحظت أن الشركاء يقرّون بميل المكتب إلى الابتكار، وبأنه مركز جامع لمجموعة من الخدمات<sup>(31)</sup>.

67 - وقد أكد استقصاء الشركاء من جديد النتائج السابقة: فشركاء الأمم المتحدة مهتمون بخدمات الدعم الإداري من أجل إنجاز معاملات فعالة، في حين يهتم الشركاء الحكوميون أكثر بالطلب على المشورة لإحداث الأثر من خلال الخبرة التقنية المتخصصة.

68 - ويرد في المرفق الثاني وصف أكثر تفصيلاً لأنشطة المكتب استناداً إلى معايير الأمم المتحدة الجديدة للإبلاغ، حسب ركائز الأمم المتحدة وقطاعات التنمية وأهداف التنمية المستدامة.

#### تمكين الشركاء

69 - يتمثل الهدف الأول على صعيد الإسهامات في "تمكين الشركاء من إنجاز المزيد بموارد أقل من خلال تقديم خدمات الدعم الإداري الكفؤة على الصعيد المحلي أو كخدمات مشتركة عالمية".

70 - والتركيز على تحقيق الكفاءة للشركاء ليس جديداً على المكتب. ويعود هذا الاهتمام إلى أكثر من 25 سنة من وجود المكتب، وكان جزءاً من السبب الذي جعل المكتب يصبح كيانا متميزاً منفصلاً. ولا يزال سمة أساسية من سمات الجدوى التي يعد بها المكتب، وهي سمة ما زالت مطلوبة بشدة من جانب الشركاء في منظومة الأمم المتحدة والجهات المانحة التقليدية، وفيما يتعلق بدعم تنفيذ الصناديق الرأسبية والمبادرات المتعددة الشركاء.

71 - وشهد المكتب زيادة مطردة ومستمرة في الطلب على خدمات الدعم الإداري خلال فترة السنتين، مما يؤكد استمرار جدواها بالنسبة للشركاء. ويقدم المرفق الثاني موجزاً لكيفية تطور الطلب على الخدمات في مجالي الموارد البشرية والمشتريات.

72 - وأقر مجلس عملاء المكتب في اجتماعه الأول بالجدوى التي يعد بها المكتب من حيث تحقيق الكفاءة التشغيلية وبناء القدرة على التنفيذ. وأكد الشركاء ما يلي:

(أ) الميزة النسبية للمكتب بوصفه جهة لتقديم الخدمات تتسم بسرعة الانتشار والكفاءة في تقديم الخدمات؛

(ب) قوة الشراكات القائمة منذ مدة طويلة، إذ تتوسع القدرة التشغيلية للشركاء وتزداد قدرتهم على العمل بمرونة في الحالات الهشة والسياقات التشغيلية المعقدة؛

(30) JIU/REP/2018/3.

(31) المرجع نفسه.

(ج) ولاية التنفيذ والقدرة على العمل كشريك حصيف ومحايد وبناء من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

73 - وفي مناسبات عدة على مر السنين، شجع المجلس التنفيذي الكيانات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة على الاستفادة مما يمكن أن يسهم به المكتب في زيادة كفاءة وفعالية عملياتها<sup>(32)</sup>. وشجع على ذلك أيضاً عدد من الدراسات الخارجية وعمليات الاستعراض التي أنجزتها وحدة التفتيش المشتركة<sup>(33)</sup>.

74 - فقد أنجزت وحدة التفتيش المشتركة في الأونة الأخيرة دراسة عن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في المنظمات المشاركة فيها<sup>(34)</sup>. وأشارت الدراسة إلى أن التقديرات تبين أن القيمة السنوية للاستعانة بمصادر خارجية في مجالي البنى التحتية والموارد البشرية تصل تقريباً إلى 3,2 بلايين دولار، أي حوالي 6,4 في المائة من النفقات السنوية للأمم المتحدة. وهذا ما يشير إلى وجود إمكانات كبيرة ليصبح المكتب مورداً يقدم قيمة مضافة للمنظمات الشريكة من خلال الدعم المنهجي لجهودها في هذه المجالات والمجالات ذات الصلة.

#### مساعدة الناس

75 - يتمثل الهدف الثاني على صعيد الإسهامات في "مساعدة الناس على تحقيق الأهداف الفردية والمحلية والوطنية والعالمية، من خلال تقديم خبرة تقنية متخصصة فعالة استناداً إلى القواعد والمعايير الدولية".

76 - وتندرج مساعدة الناس دائماً في صميم مقاصد المكتب بوصفه منظمة من منظمات الأمم المتحدة، وقد شددت خطته الاستراتيجية على هذا المجال من مجالات التركيز.

77 - وأقر مجلس العملاء في اجتماعه الأول بالجدوى التي يعد بها المكتب فيما يتعلق بالخبرة التقنية وبناء القدرات. وشملت المجالات التي شدد عليها الشركاء ما يلي:

(أ) الاهتمام ببناء القدرات، مع الموازنة بين ما يجب إنجازه وما لا ضرر في تركه؛

(ب) الخبرة التقنية في مجال البنى التحتية الجيدة النوعية والمشتريات المستدامة، وهذا مهم للبلدان المستفيدة من البرامج ولعميات الأمم المتحدة على السواء؛

(ج) الخبرة في العمل مباشرة مع السلطات الوطنية في البلدان المتوسطة الدخل من أجل بناء مؤسسات المشتريات العامة وبناء القدرات في هذا المجال، مع ضمان توفير أموال من أجل إنجاز أنشطة أخرى.

#### نُهج التنفيذ المستدامة

78 - تبين الخطة الاستراتيجية نُهج التنفيذ المستدامة التي يتبعها المكتب، والتي تسعى إلى توفير الضمانات وإحداث آثار ملموسة للناس من خلال مشاريع المكتب التنفيذية. ويستند إدماج النُهج المستدامة

(32) القراران 23/2013 و 26/2017.

(33) DP/OPS/2017/5 و JIU/REP/2018/3 و JIU/REP/2018/5.

(34) JIU/REP/2019/9.

إلى السياق وإلى طبيعة الأنشطة المضطلع بها. ويوفر إطار إدارة المعايير الذي يعتمده المكتب أدوات وتوجيهات بشأن ممارسات التنفيذ المعترف بها.

79 - وقدم المكتب في تقاريره لميزانية فترة السنتين 2020-2021 إطاراً أولياً لرصد نهج التنفيذ المستدامة في الأبعاد الثلاثة المتعاضدة المتمثلة في الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وللإبلاغ عن تلك النهج. ووضعت الصيغة النهائية للإطار بالاستناد إلى مؤشرات رئيسية من تقرير الاستدامة الذي أعده المكتب. ويقدم المرفق الثاني عرضاً عاماً مفصلاً للإطار الجديد وموجزاً للنتائج التي تحققت خلال فترة السنتين الماضية<sup>(35)</sup>.

#### الحماية

80 - تحمي نهج التنفيذ المستدامة عمليات المكتب. وتركز على المجتمع والبيئة، مع حماية صحة الناس وسلامتهم. وفي أوائل عام 2020، أطلق المكتب مبادرة عالمية بعنوان 'الهدف صفر' تركز على الحد من الإصابات والعوارض والحوادث في جميع عمليات المكتب. وتشمل الحماية أيضاً جوانب الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية والمؤسسية.

81 - ويوفر نهج 'كفالة المسؤولية في التعاقد مع البائعين' (DRiVE) ضمانات لسلسلة الإمداد. ويركز على حقوق الإنسان، وحقوق العمل، والسلوك الأخلاقي، والاستغلال والانتهاك الجنسين، والمسؤولية البيئية؛ وهو جزء لا يتجزأ من إطار الشراء المستدام الذي أصبح إلزامياً في كانون الثاني/يناير 2020.

#### استهداف تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مشاريع البنى التحتية

82 - في عام 2018، أطلق المكتب الأداة الإلكترونية 'SustainABLE'<sup>(36)</sup>. ومع الإقرار بأن التدخلات المحددة الهدف طوال دورة حياة المشروع يمكن أن تؤثر على تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة، توفر هذه الأداة قائمة بالتدابير الرامية إلى تعظيم أثر مشاريع البنى التحتية فيما يتعلق بتمكين المرأة. وعملاً بالدروس المستفادة، يمكن للمكتب أن يوسع نطاق هذه الأداة لتشمل مجالات الحماية البيئية، والقدرة على الصمود، والحد من مخاطر الكوارث، والمشتريات.

#### الأنشطة المنفذة لتحقيق المقاصد

83 - على مر السنين، وفرت التقارير السنوية للمكتب ثروة من الأمثلة على المشاريع المضطلع بها، والنواتج المنجزة، والنتائج التشغيلية المحققة، والأشخاص المستفيدين من الخبرة التقنية التي تم نشرها لتحقيق مختلف الأهداف. وينطبق هذا الأمر أيضاً على عامي 2018 و 2019<sup>(37)</sup>.

(35) المرفق الثاني.

(36) SustainABLE.org.

(37) DP/OPS/2019/2 و DP/OPS/2020/4.

84 - وفي أواخر عام 2018، اعتمدت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى ومجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة معايير منسقة للإبلاغ عن البيانات المالية<sup>(38)</sup>. وتوفر هذه المعايير إطاراً مفيداً لتحليل الأنشطة وتوضيحها خلال فترة السنتين.

85 - ويقدم المرفق الثاني تحليلاً مفصلاً للأنشطة المضطلع بها في فترة السنتين في المجالات التالية: (أ) ركائز الأمم المتحدة الثلاث، (ب) قطاعات التنمية، (ج) دعم البلدان في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويبين ما يلي: (أ) حدوث زيادة كبيرة في الطلب على الدعم في إطار ركيزة التنمية وركيزة العمل الإنساني؛ (ب) اتساع نطاق الأنشطة في القطاعات الإنمائية المختلفة، حيث نُفذت معظم الأنشطة في 'البنى التحتية الاجتماعية والخدمات الاجتماعية'؛ (ج) زيادة الطلب على الدعم في معظم أهداف التنمية المستدامة، مع استمرار كون 'الصحة الجيدة' و 'السلام والعدالة والمؤسسات القوية' الهدفين اللذين يرد أكبر عدد من الطلبات بشأنهما.

86 - وفيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة، يبين تحليل استقصاء الشركاء أن العديد من الشركاء يعتبرون المكتب مورداً رئيسياً فيما يتصل بالأهداف 3 و 9 و 11 و 16 و 17، وأن هناك اعترافاً متزايداً بالقيمة التي يمكن أن يضفيها كشريك فيما يتصل بالأهداف 1 و 6 و 7 و 8 و 13. ويؤكد التحليل من جديد أيضاً التركيز الاستراتيجي الذي يخصصه المكتب لمراعاة المنظور الجنساني الذي يعدّ من بين الأولويات العليا لمعظم الشركاء.

#### البلدان المستفيدة من الدعم

87 - يتمثل الهدف الثالث على صعيد الإسهامات في "دعم البلدان في توسيع مجموعة الموارد المتاحة لتحقيق خطة عام 2030 وتعميق أثرها".

88 - ويعود تاريخ ولاية المكتب بشأن بناء القدرات وتركيزه عليها إلى أكثر من عقد من الزمن. لكن تركيزه على دعم توسيع مجموعة الموارد أحدث عهداً<sup>(39)</sup>.

89 - وجدد الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات تأكيد دعوة وثيقة أديس أبابا الختامية إلى تعزيز البيانات المحلية المؤاتية والقدرات الوطنية<sup>(40)</sup>. وأبرز المكتب في خطته الاستراتيجية أن خبرته الفنية وانتشاره العالمي يمكن أن يضيفا قيمة إلى نتائج العديد من الشركاء خارج مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وأن يسهما في هذه النتائج.

90 - ومع مراعاة أنّ تولي مقاليد الأمور على الصعيد الوطني، وتعبئة الموارد المحلية واستخدامها الفعال - على أساس نهج اقتصادية واجتماعية وبيئية سليمة - وإقامة المؤسسات الشفافة التي تستجيب لاحتياجات الناس ستكون عناصر أساسية في تنفيذ خطة عام 2030، أكد المكتب أن ولايته وخبرته التقنية في مجالات البنى التحتية والمشتريات وإدارة المشاريع يمكن أن يزدادا بروزاً من خلال المشاركة في المستويات العليا وفي مراحل مبكرة في سلسلة القيمة.

(38) HLCM و UNSDG، 2019.

(39) القرارات: 12/2015، و 12/2016، و 19/2016، و 16/2017، و 26/2017، و 12/2019، و 8/2020.

(40) A/RES/69/313.

## البنية التحتية الجيدة

91 - تعد البنية التحتية الداعمة للتنمية المستدامة أمراً أساسياً. وفي عام 2018، قُدرت الاستثمارات في البنية التحتية اللازمة حتى عام 2030 بحوالي 90 تريليون دولار<sup>(41)</sup>، أي بما يتجاوز الناتج الإجمالي العالمي في العام نفسه. وأغلب هذه الاستثمارات هي استثمارات طويلة الأجل، تُوجّه مسارات التنمية والإنفاق في البلدان لعشرات السنين.

92 - وستؤثر كيفية تخطيط البنية التحتية وإنجازها وصيانتها بشكل كبير على قدرة الحكومات على تلبية احتياجات الناس وتحقيق أهداف خطة عام 2030. ويكتسي تبني رؤية شاملة للبنية التحتية على أنها حافظة أصول، أو 'نسق من نظم'، واعتماد نهج قائم على الأدلة أهمية لاتخاذ خيارات مستتيرة عند تحديد أولويات الموارد الحالية والجديدة.

93 - وبحلول عام 2013، كان مكتب خدمات المشاريع قد التزم بإدماج مبادئ خطة عمل الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث من أجل زيادة القدرة على مواجهتها في ممارساته المتعلقة بالبنية التحتية<sup>(42)</sup>؛ وهو يواصل، بالتعاون مع المعهد الدانمركي للدراسات الدولية، استكشاف دور البنية التحتية في البلدان الهشة والمتأثرة بالزلازل<sup>(43)</sup>.

94 - ويشر تنفيذ الاستثمارات المناسبة في البنية التحتية بتحقيق نتائج مهمة بالنسبة للتنمية المستدامة، بل وقد يساعد في الحد من العنف والهشاشة. وقد أثبتت دراسة أجريت في عام 2018 بالتعاون مع جامعة أكسفورد<sup>(44)</sup> أن نظم البنية التحتية تؤثر على 92 في المائة من الغايات المدرجة تحت أهداف التنمية المستدامة. ووفر مقال، صدر في عام 2019 بدعم من المكتب<sup>(45)</sup>، أدلة إضافية على دور البنية التحتية الحاسم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي عام 2019، دعم المكتب مجموعة العشرين في وضع الخطوط العريضة لمبادئ الاستثمار في البنية التحتية الجيدة<sup>(46)</sup>.

95 - وخلال فترة السنتين، استحدث المكتب واختبر أداتين لدعم البنية التحتية القائمة على الأدلة: (أ) نموذج النظم الوطنية للبنى التحتية، وهدفه دعم الحكومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط البنى التحتية؛ (ب) أداة تقييم القدرات المتعلقة بالبنى التحتية، وهدفها دعم الحكومات في تقييم قدرتها على تخطيط نظم البنية التحتية وتنفيذها وإدارتها بفعالية.

96 - ويستطيع المكتب، من خلال نهج البنية التحتية القائمة على الأدلة، تمكين الحكومات من "الإنفاق على نحو أفضل" لدى الاستثمار في البنى التحتية. ومن شأن هذا النهج أن يمكّن الشركاء الحكوميين من تخطيط نظمهم الخاصة بالبنية التحتية وتنفيذها وإدارتها وتعظيم أثر استثماراتهم مع التركيز الشديد على الاستدامة والقدرة على الصمود. ويساعد ذلك الحكومات الشريكة على إيجاد فهم شامل وواقعي

(41) اللجنة العالمية المعنية بالاقتصاد وتغير المناخ، 2018.

(42) DP/OPS/2013/3.

(43) المعهد الدانمركي للدراسات الدولية ومكتب خدمات المشاريع، 2020.

(44) الاتحاد المعني ببحوث التحولات في البنية التحتية ومكتب خدمات المشاريع، 2018.

(45) وحدة البحوث الاقتصادية التابعة لمجلة ذي إيكونوميست، 2019.

(46) مجموعة العشرين، 2019.

للاحتياجات المستقبلية، وتوقع الثغرات في سياق مستقبل غير مؤكد يطبعه النمو السكاني، والتوسع الحضري، وآثار تغير المناخ.

#### المشتريات العامة المستدامة

97 - في عام 2019، حصلت ممارسات الشراء المستدامة التي ينتهجها المكتب على جائزة المستوى الذهبي من المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد للمرة الرابعة على التوالي؛ ليصبح بذلك المنظمة الوحيدة التي تحقق هذا الإنجاز. وبحلول نهاية عام 2019، جعل المكتب إطار المشتريات المستدامة الذي ينتجها إطاراً إلزامياً.

98 - وقُدِّر تقييم حديث للمشتريات العامة في 180 بلداً أن متوسط الإنفاق على المشتريات العامة يتراوح بين 12,6 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في البلدان المرتفعة الدخل، و 14,4 في المائة في البلدان المنخفضة الدخل<sup>(47)</sup>.

99 - ومن جملة الناتج الإجمالي العالمي البالغ 84,6 تريليون دولار، من الممكن تقدير الإنفاق العالمي على المشتريات العامة بنحو 10,9 تريليون دولار - وهو ما يمثل نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي. وبالتالي، فمن شأن الأخذ بممارسات الشراء المستدامة بصورة منهجية أن يكون له أثر كبير، حتى وإن كانت التدخلات صغيرة نسبياً. فعلى سبيل المثال، سيتجاوز أثر تدابير الترشيح بنسبة 1,5 في المائة على المستوى العالمي من خلال الممارسات المستدامة، ما توفره سنة كاملة من المساعدة الإنمائية الرسمية.

100 - وتبرز دراسة حديثة أجريت بدعم من المكتب<sup>(48)</sup> أن الحكومات تدرك بصورة متزايدة الأثر المحتمل للمشتريات العامة المستدامة. ويشير التقرير إلى أن الخطوة الأولى تتمثل في تحقيق الكفاءة في الأساسيات - الكفاءة من حيث التكلفة وتقديم خدمات فعالة وعالية الجودة - ويؤكد أن من شأن الكفاءة أن تسهم في التنمية المستدامة من خلال إتاحة الموارد التي يستهلكها نقص الكفاءة. ويحدد التقرير عدداً من العقبات التي يمكن أن تعالج بفضل ممارسات المشتريات العامة المستدامة. وتشمل هذه العقبات التفكير القصير الأجل، والهيكل المؤسسية المجزأة، والفساد، وعدم كفاية المعرفة بسوق المشتريات.

101 - وقد وثق المكتب خبرته في دعم المشتريات العامة المستدامة، وسيواصل الحفاظ على القدرات وبناءها من أجل الاستجابة للطلب.

#### الاستثمار ذو الأثر الاجتماعي في البنى التحتية المستدامة

102 - مثلت الاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي مجال تركيز جديداً بالنسبة للمكتب إثر الموافقة على خطته الاستراتيجية. وأكدت الخطة أن المكتب يستطيع أيضاً، بما لديه من خبرة في إدارة المشاريع، أن يشكل مورداً يتيح توسيع القدرة التنفيذية عندما يُمول بشروط السوق. وقد جرى التأكيد على الحاجة إلى مصادر جديدة وبديلة لتمويل التنمية، ومن المرجح أن يكون ذلك ضرورياً لتعبئة الموارد اللازمة للتصدي لجائحة كوفيد-19.

(47) مجموعة البنك الدولي، 2017.

(48) وحدة البحوث الاقتصادية التابعة لمجلة ذي إيكونوميست المحدودة، 2020.

103 - وقَدَّر مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) أن البلدان النامية تواجه فجوة سنوية في الاستثمار في قطاعات التنمية المستدامة الرئيسية قدرها 2,5 تريليون دولار<sup>(49)</sup>؛ وقدرت وثيقة أديس أبابا الختامية الفجوة السنوية في الاستثمار في البنى التحتية في البلدان النامية بما يتراوح بين تريليون دولار و 1,5 تريليون دولار.

104 - وفي عام 2019، بلغ الإنجاز الإجمالي للمكتب ما يعادل نحو 1,5 في المائة من المساعدة الإنمائية الرسمية - أي 0,09 في المائة من الفجوة في الاستثمار التي قدرها الأونكتاد، أو ما بين 0,16 و 0,24 في المائة من الفجوة المقدرة في الاستثمار في البنى التحتية في البلدان النامية.

105 - ورغم ما شهدته الأنشطة التقليدية للمكتب من نمو كبير خلال فترة السنتين الماضيتين، فإن حجم نشاطه بشكل عام كان متواضعا في سياق الاحتياجات العالمية والتدفقات المالية. ومع ذلك، استخدم المكتب خبرته ووجوده في العمل كوسيط حفَّاز يوجه التمويل الحكومي والتمويل من القطاع الخاص من أجل دعم خطة عام 2030 بما يعود بالنفع على الناس.

106 - وخلال فترة السنتين، طُورت مبادرة المكتب في مجال الاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي، التي يطلق عليها الآن "الاستثمار ذو الأثر الاجتماعي في البنى التحتية المستدامة"، وأثبتت جدوى المفهوم، حيث أُحرز تقدم كبير في قطاع السكن الاجتماعي. وساهمت في تأمين التزامات بالاستثمار في نحو 860 000 وحدة سكنية من المقرر تشييدها، باستخدام أساليب مستدامة، في كل من منطقة البحر الكاريبي وباكستان، وغانا، وكينيا، والهند. وفي مجال الطاقة المتجددة، شملت المبادرة استثمارات في محطة لتوليد الطاقة الريحية في المكسيك، وفي عام 2019 بلغ عدد من الصفقات الجديدة المحتملة شوطا متقدما من مرحلة التقييم الشامل. وسيواصل المكتب خلال السنوات المقبلة استكشاف الفرص لتوسيع حافظة الصفقات التي يمكن الاستثمار فيها، بما في ذلك في مجال البنى التحتية الصحية.

107 - وبحلول بداية عام 2020، تأسست المبادرة بوصفها وحدة عمل قائمة بذاتها تحت رعاية هيكل الحوكمة في المكتب. وعين الأمين العام أمينة عامة مساعدة في منصب الرئيسة التنفيذية للمكتب، والتي ستقود المبادرة، لفترة أولية مدتها أربع سنوات، انطلاقا من قاعدتها الجديدة في هلسنكي.

## جيم - الثبات على المسار المؤدي إلى تحقيق النتائج التشغيلية حتى عام 2021 وما بعده

108 - أصبح المكتب موردا معروفا ومعترفا به بدرجة أكبر خلال فترة السنتين، إذ سجل زيادة كبيرة في الطلب على خدماته الأساسية المقدمة بوصفها عروضاً متكاملة تساعد في توسيع قدرة شركائه التنفيذية.

109 - وتعمقت شراكاته الاستراتيجية التعاونية وكون شركاء جديدة، بما في ذلك مع بلدان متوسطة الدخل ومؤسسات مالية دولية. وظل الطلب من منظمات شريكة في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على حالة من الاستقرار النسبي بعد بدء عملية الإصلاح.

110 - وقد أعاد الطلب المتزايد، والتعليقات التي قدمها الشركاء، تأكيد أهمية الأهداف الثلاثة الموضوعية على صعيد الإسهامات والجدوى التي يعد بها المكتب فيما يتعلق بتوسيع القدرة على التنفيذ فيما يخص خطة عام 2030.

(49) الأونكتاد، 2014.

- 111 - وشهد المكتب خلال فترة السنتين زيادة في الأنشطة على نطاق ركائز الأمم المتحدة وقطاعات التنمية وأهداف التنمية المستدامة، وهو ما يؤكد من جديد جدوى التوجه الاستراتيجي الذي حدده المجلس التنفيذي.
- 112 - وأحرز المكتب تقدماً كبيراً في بناء وتعزيز القدرات في مجالات البنى التحتية الجيدة، والمشتريات العامة المستدامة، والاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي في مجال البنى التحتية المستدامة. ومع مرور الوقت، يفترض أن تحقق تلك القدرات قيمة إنمائية تتجاوز بكثير ما يمكن أن يُظهره الإنجاز الإجمالي وحده.

### ثالثاً - الأساليب التي نعتمدها في الإدارة

#### ألف - حوكمتنا وإصلاح الأمم المتحدة

- 113 - يقر المكتب بأن ضمان ملاءمة أي منظمة للغرض المنشود منها يشكّل عملية تنطوي على تحسين وابتكار مستمرين، وعلى التعلم من الخبرة وبناء القدرات الداخلية بغية الاستجابة للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية. والحال كذلك بالنسبة للمكتب بوصفه منظمة وأيضاً بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة التي يشكل المكتب جزءاً لا يتجزأ منها. وخلال فترة السنتين الماضية، شارك المكتب في إصلاح الأمم المتحدة، وتساوّر مع الشركاء بشأن المسائل التنفيذية، وشهد إنجاز عدة تحسينات مؤسسية.

#### الحوكمة والرقابة الخارجيتان

- 114 - في عام 2019، أعاد الأمين العام الاتساق الكامل لهيكل حوكمة المكتب بإلغائه اللجنة الاستشارية للسياسات التي كان قد أنشأها في عام 2008<sup>(50)</sup>، قبل صدور قرار الجمعية العامة بشأن ولاية المكتب وهيكله الإداري<sup>(51)</sup>.

- 115 - وقد أصبحت ترتيبات الحوكمة الآن في المكتب متنسقة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة. والمديرة التنفيذية مسؤولة أمام المجلس التنفيذي والأمين العام. ويوفر مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة للدول الأعضاء في المجلس التنفيذي واللجنة الخامسة، المراجعة الخارجية للحسابات، بينما تقدم لها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية المشورة بشأن المسائل ذات الصلة.

#### نموذج أعمال فريد

- 116 - في الوقت الذي يغدو فيه المكتب مورداً معروفاً ومعترفاً به بدرجة أكبر، يظل لولايته في مجال التنفيذ غير البرنامجي ولنموذج أعماله ذاتي التمويل والقائم على الطلب - وهو ما لم تعده الكثير من الجهات المعنية فيه - طابعاً فريداً في منظومة الأمم المتحدة.

- 117 - وتقدّم خدمات المكتب مقابل تغطية التكلفة المباشرة، بالإضافة إلى دفع "رسوم مقابل الخدمة" تتعلق بالإدارة وتغطي التكاليف الفورية والتكاليف غير المباشرة المحتملة في المستقبل. وهذا يمثل نقطة اختلاف بين المكتب والمنظمات ذات الأنشطة البرنامجية، التي تمول في الغالب من المساهمات الأساسية وغير الأساسية.

(50) الوثيقة DP/OPS/2019/CRP.1 والقرار 12/2019.

(51) A/RES/65/176.

118 - وتشمل التكاليف غير المباشرة هياكل الإدارة والرقابة ذات الصلة، والاستثمارات في الابتكار والخبرة التقنية المتخصصة. ويكرس نموذج القطاع الخاص الحرص المالي ويركز الاستثمارات الداخلية على استمرار جدوى المنظمة بالنسبة للشركاء. ومن أهم الدروس المستفادة، ضرورة أن يحرص المكتب باستمرار على أن يكون الطابع الفريد لنموذج أعماله ذاتي التمويل مفهوما لدى مجموعة الجهات المعنية به الأخذ في التغيير.

#### الاستعراض الخارجي للتنظيم والإدارة

119 - على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، كان المكتب من بين المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة. وقد أنجزت الوحدة، في عام 2018، استعراضا شاملا للتنظيم والإدارة في المكتب<sup>(52)</sup>. وشددت المفتشة على أن الاستعراض أكد ثقافة التوجه نحو تلبية احتياجات العملاء وروح المبادرة السائدة في المكتب والمتسمة بتوجه تجاري قوي، والمرونة، والتركيز على إضافة قيمة إلى أنشطة شركائه<sup>(53)</sup>.

120 - ووفرت الاستنتاجات العامة التي خلصت إليها المفتشة دليلا على قابلية نموذج الأعمال الذي ينتهجه المكتب للاستمرار مثلما حدده المجلس التنفيذي والجمعية العامة، وبرهانا على أن المكتب تمكن على مدى السنوات العشرين الماضية من القيام بإدارة التغيير لتحقيق إصلاح مؤسسي فعال، تلبية لاحتياجات الشركاء واستجابة للبيئة الخارجية المتغيرة<sup>(54)</sup>.

121 - وبحلول نهاية عام 2019، أبلغ عن تنفيذ جميع التوصيات الرسمية المقدمة في الاستعراض، وأخذ أكثر من نصف التوصيات غير الرسمية المقدمة في الاعتبار في إطار التحسين المستمر للمنظمة.

#### التنسيق والإصلاح في الأمم المتحدة

122 - يتمتع المكتب بمركز عضو مساو وكامل العضوية في مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق منذ عام 2016، وقد عين الأمين العام، في عام 2019، مديرتة التنفيذية رئيسة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى.

123 - وخلال فترة السنتين الماضية، دعم المكتب تنفيذ القرارين 243/71 و 279/72. وقد دفع بالكامل ضعف قيمة حصته في تقاسم تكاليف نظام المنسقين المقيمين؛ وأرسى مبدأ مساءلة المديرين القطريين أمام المنسقين المقيمين؛ وشارك في تجربة لتقييم الأداء المتبادل على الصعيد القطري.

124 - والمكتب، الذي يلتزم بالكفاءة في تسيير الأعمال، هو المنظمة الوحيدة، بخلاف الرؤساء المشاركين، الممثلة بدرجة وكيل أمين عام في المجموعة المعنية بالابتكارات في مجال الأعمال؛ وقد تولى المكتب مؤخراً مهمة الرئيس المشارك لفريق العمل الذي يدعم تنفيذ استراتيجية تسيير الأعمال 2.0. وعلى الصعيد العالمي، يستطيع المكتب تلبية الطلب على الدعم غير المرتبط بمواقع معينة في مجال المشتريات والموارد البشرية.

125 - وعلى الصعيد القطري، يستطيع المكتب تلبية الطلب على النهج القائمة على البيانات والمرتكزة على الأدلة لتقييم البنى التحتية وتخطيطها. ومن خلال التحليل القطري المشترك، يستطيع المكتب المساعدة على التحديد المستنير لأولويات أطر التعاون فيما يتعلق بالبنى التحتية، وهو ما من شأنه أن يزيد من أثر

(52) JIU/REP/2018/3 و DP/OPS/2018/6.

(53) JIU/REP/2018/3.

(54) JIU/REP/2018/3.

استجابات منظومة الأمم المتحدة الإنمائية للتحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، بما في ذلك التحديات التي يطرحها مرض كوفيد-19.

#### المشورة الخارجية بشأن المسائل التشغيلية

126 - أحاط المجلس التنفيذي علماً، في القرار 12/2019، بقرار الأمين العام بإنشاء مجلس لعملاء المكتب الغاية منه تقديم المشورة إلى المدير التنفيذي بشأن المسائل التشغيلية والفرص المتاحة لتعميق الشراكات الاستراتيجية التعاونية.

127 - وبين استقصاء الشركاء للفترة 2018-2019، أن الشركاء اختاروا في أغلب الحالات وصف المكتب بأنه "مهني" و"فعال" و"متجاوب". وشملت المواضيع التي تطوعوا للتحديث عنها بمزيد من التفاصيل "القيمة مقابل المال"<sup>(55)</sup> و"حسن التوقيت" و"البروز". وفي أوائل عام 2020، وفرت تلك المواضيع إطاراً لمداورات الاجتماع الأول لمجلس عملاء المكتب.

128 - وأكد مجلس العملاء الجدوى العامة التي يعد بها المكتب بالنسبة لتوسيع القدرة التنفيذية لدى الحكومات والأمم المتحدة وغيرهما من الشركاء<sup>(56)</sup>. واقترح أيضاً تدابير تشغيلية بهدف تعميق الشراكات الاستراتيجية التعاونية.

129 - وعملاً بالدروس المستفادة، نصح المجلس المديرية التنفيذية بما يلي:

- (أ) السعي إلى الحصول على اعتراف رسمي بولاية المكتب وخبرته في مجال البنى التحتية الجيدة والمشتريات العامة المستدامة، إلى جانب مركز الريادة في هذا المجال داخل منظومة الأمم المتحدة؛
- (ب) التمييز بين: '1' بروز السمة المميزة للمكتب أمام الشركاء كمتعامل مؤسسي تجاري مع مؤسسات تجارية أخرى؛ و '2' بروز المكتب وشركائه في المشاريع؛
- (ج) تطوير عملية التواصل بشأن: '1' الرسوم مقابل الخدمة؛ و '2' الأدوار والمسؤوليات في إدارة اتفاقات التعاقد الفردية.

130 - وأحاطت المديرية التنفيذية علماً بالنصيحة، وسوف تردّ ضمن حدود صلاحياتها. وبالإضافة إلى ذلك، قد ينظر المجلس التنفيذي في تشجيع منظومة الأمم المتحدة على الاعتراف بخبرة المكتب في مجالي البنى التحتية الجيدة والمشتريات المستدامة.

#### الحكومة الداخلية، والإشراف والتعاون

131 - على مدى عقد من الزمن، دأبت اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات، والهيئات التي سبقتها، على تقديم المشورة الخارجية والمستقلة إلى المدير التنفيذي/المديرة التنفيذية، ورفع تقرير سنوي إلى المجلس التنفيذي. وأنشئ فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات في عام 2007. وقد شكّل مكتب الأخلاقيات

(55) تُعرّف في النظام المالي والقواعد المالية لمكتب خدمات المشاريع على أنها "المفاضلة بين السعر والأداء التي توفر أكبر فائدة إجمالية بموجب معايير اختيار محددة".

(56) انظر الفرع ثانياً - بء.

والامتثال في عام 2019، على أساس الوظيفة المتعلقة بالأخلاقيات التي أنشئت في عام 2009. وتوفر كلا الودعتين الرقابة الداخلية والمشورة للمديرة التنفيذية والمجلس التنفيذي.

132 - وفي عام 2019، أنجزت المديرية التنفيذية استعراضاً لاختصاصات اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات<sup>(57)</sup>. وقد ختم ذلك الاستعراض الشامل للإطار التشريعي للمكتب، الذي بدأ في عام 2016 بهدف تبسيط إجراءات العمل وتيسير القيام بمهام القيادة من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات. وبحلول نهاية عام 2019، انخفض عدد الأوامر التوجيهية والتعليمات بنسبة 31 في المائة مقارنة بعام 2016.

133 - وفي عام 2019، أنشأت المديرية التنفيذية كذلك هيكلًا عالميًا جديدًا للمنظمة. وقد شمل الهيكل فريق قيادة عليا يضم، بالإضافة إلى المديرية التنفيذية، مديري الركائز الوظيفية الأربع للمنظمة والرئيس التنفيذي لمكتب الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي في البنى التحتية المستدامة.

134 - وشهدت فترة السنتين الماضية تعزيزاً لمنصة "OneUNOPS" الرقمية لتحقيق الكفاءة والمراقبة وتحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال، بما في ذلك من أجل إدارة المشاريع والتعاون العالمي وتبادل المعارف. وقد شككت تلك المنصة، بالاقتران بالسياسات القائمة بشأن "العمل من المنزل"، عاملاً تمكينياً رئيسياً لاستمرارية الأعمال أثناء جائحة كوفيد-19.

## باء - النتائج المحرزة على صعيد الإدارة للفترة 2018-2019

135 - يسعى المكتب، مسترشداً بأهدافه الموضوعية على صعيد الإدارة، إلى تحقيق الامتياز المؤسسي والجودة والأداء القائم على المبادئ في جميع عملياته. وخلال فترة السنتين، واصل بناء نفسه كمؤسسة وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج على صعيد الإدارة. وتتمثل الإنجازات الرئيسية في هذا الصدد فيما يلي<sup>(58)</sup>:

(أ) من خلال الالتزام بتحقيق *قائمة للشركاء*، كفل المكتب رضا شركائه، الذين من المرجح أن يزكّوه لدى جهات أخرى، وأن يستعينوا بخدماته مرة أخرى في المستقبل؛

(ب) أظهر المكتب، الذي يدعم *الامتياز في إدارة الأفراد*، قيادة قوية في مجال النهوض بالتكافؤ بين الجنسين وسجل مستويات فيما يتعلق بمشاركة الموظفين تتجاوز المعايير القياسية في القطاع؛

(ج) وسعياً إلى تحقيق *الامتياز في العمليات*، قام المكتب بترشيده سياساته وتوجيهاته؛ والاستجابة بسرعة لتوصيات الرقابة؛ ونشر نظام جديد لإدارة الحافظات والمشاريع، على نحو أتاح زيادة فعالية تكاليف التجهيز والمراقبة؛

(د) حقق المكتب، من خلال التركيز على *الإدارة المالية الجيدة*، أداءً قياسياً وخفض متوسط الرسوم لصالح الشركاء والمستفيدين. وحقق المكتب صافي الإيرادات المستهدفة التي حددها المجلس التنفيذي، وأنشأ، استناداً إلى فائض هوامشه التشغيلية المنخفضة وإيراداته المالية، أصولاً صافية لحماية نموذج أعماله ذاتي التمويل.

(57) DP/OPS/2020/2، المرفق 3 و EOI. ED.2019.02.

(58) المرفق الثالث.

136 - وما زالت الأهداف الأربعة ذات أهمية في إرشاد تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج على صعيد الإدارة، مما يتيح مواصلة تطوير المكتب وقدراته التشغيلية.

### جيم - الثبات على المسار المؤدي إلى تحقيق النتائج على صعيد الإدارة حتى عام 2021 وما بعده

137 - خلال فترة السنتين 2018-2019، واصل المكتب بناء نفسه كمؤسسة وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج الإدارية. وقد استهل عام 2020 كمؤسسة قوية ذات مركز مالي قوي ومستوى من الصلابة مكنه من تحمل قدر ما من الصدمات الخارجية غير المتوقعة، بما في ذلك الآثار الأنيبة لجائحة كوفيد-19.

138 - وعملا بنتائج استعراض منتصف المدة، يعتزم المكتب الثبات على مساره من خلال:

(أ) تعزيز الشراكات الاستراتيجية التعاونية وتنويعها مع الحكومات والأمم المتحدة والشركاء الآخرين؛

(ب) دعم القدرات المتعلقة بالبنى التحتية الجيدة والمشتريات العامة المستدامة؛

(ج) دعم البلدان في اجتذاب الاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي لقطاعات السكن الاجتماعي والطاقة المتجددة والبنى التحتية الصحية؛

(د) تتبع الأثر الذي يخلفه على الشعوب ما يعتمده من نهج تنفيذ مستدامة، بما في ذلك الضمانات المتعلقة بالصحة والسلامة؛

(هـ) النهوض بالأدوات والإرشادات التي من شأنها المساعدة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال البنى التحتية والمشتريات؛

(و) الابتكار في الخدمات الإدارية المقدمة إلى الأمم المتحدة والشركاء الآخرين، بما في ذلك إدارة مشاريع البنى التحتية وغيرها من العروض المتكاملة، علاوة على خدمات المشتريات وخدمات الموارد البشرية؛

(ز) التعامل مع الاحتياجات من حيث البروز؛ والتواصل بشأن "الرسوم مقابل الخدمة" واتفاقات التعاقد الفردي؛ والسعي لتحقيق التكافؤ بين الجنسين؛ والحفاظ على جدوى نموذج الأعمال ذاتي التمويل.

139 - وستُعرض الخطة الاستراتيجية للمكتب للفترة 2022-2025 على المجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر 2021. وستوفر الخطة توجيهات للمكتب طوال النصف الأول من العقد لاتخاذ إجراءات بشأن أهداف التنمية المستدامة، وسيُسترشد في وضعها بنتائج هذا الاستعراض وما سيسفر عنه من قرار للمجلس التنفيذي.