

Distr.: General
2 July 2021
Arabic
Original: English

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



الدورة العادية الثانية لعام 2021

30 آب/أغسطس - 2 أيلول/سبتمبر 2021، نيويورك

البند 11 من جدول الأعمال المؤقت

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: الشؤون المالية وشؤون الميزانية والإدارة

تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين 2023-2022

موجز

ترتكز تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين 2023-2022 على خطة المكتب الاستراتيجية للفترة 2022-2025 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 2030 وفيها بمتطلبات 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، ينظر المكتب في ما سيترتب على التعاقدات الكبيرة المفردة ذات المدة المحدودة من أثر في توقعات إيراداته، ويتوقع أن تظل إيراداته الأساسية لفترة السنتين 2023-2022 مستقرة مقارنة بتوقعات الفترة 2020-2021. وتوجّه موارد الإدارة المتاحة بهدف تحقيق طموحات المكتب لفترة السنتين المقبلة. والأولويات الداخلية الحاسمة الأهمية هي: تكافؤ الجنسين على جميع مستويات القيادة العليا؛ واعتماد تكنولوجيات جديدة لتحسين القدرات التشغيلية؛ وإدارة صافي أصول المكتب بمسؤولية؛ وتعميم مراعاة المنظور الجنساني في جميع عمليات المكتب؛ وتعزيز التركيز على الصحة والسلامة.

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 المحرز التي سيخضع المكتب للمساءلة عنها.



وقد راعى المكتب في تقديرات الميزانية هذه مواصلة حماية استقراره المالي بصفته منظمة قائمة على الطلب وعلى التمويل الذاتي. ولطمأنة الشركاء إلى أن المكتب يستطيع الوفاء بالتزاماته، جرى استعراض الحد الأدنى من الاحتياطي التشغيلي المطلوب مع خبير استشاري خارجي بالنظر إلى المخاطر المتصلة بحافطة تعاقده المتزايدة التعقيد. ولطمأنة الشركاء إلى إطار التمويل المتعدد السنوات لمبادرة الاستثمارات المستدامة في الهياكل الأساسية والابتكار، يتم إنشاء احتياطي منفصل لتقييم الأصول الأساسية. ويستهدف المكتب عدم تحقيق أي إيرادات صافية لفترة السنتين 2022-2023، ويقترح صيغة جديدة لحساب الحد الأدنى من الاحتياطي التشغيلي المطلوب.

وتمثل تقديرات الميزانية البالغة 181,3 مليون دولار للفترة 2022-2023 نموًا حقيقياً لموارد الإدارة بمقدار 42,8 مليون دولار مقارنة بتقديرات الميزانية لفترة السنتين السابقة. وحُدِّد هدف الإيرادات لفترة السنتين 2022-2023 بمبلغ 200,5 مليون دولار، ويمثل ذلك انخفاضاً عن التوقعات لفترة السنتين 2020-2021 البالغة 258,4 مليون دولار. وعلى النحو المطلوب في استراتيجية المخاطر، سيضع المكتب جانباً أموالاً كافية، بخلاف موارد الإدارة الأساسية، للتصدي للمخاطر الحالية عن طريق شطب الديون ورصد الاعتمادات وإنشاء احتياطي معقول للطوارئ تحسباً لمخاطر المستقبل. وتماشياً مع تركيز المكتب على القيمة المضافة والجودة، سيواصل المكتب تحسين جودة عملياته وكفاءات موظفيه.

عناصر قرار

قد يرغب المجلس التنفيذي فيما يلي: (أ) الإحاطة علماً بتقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للفترة 2022-2023 (DP/OPS/2021/6) ومرفقاتها، والموافقة على الهدف المحدد لصافي الإيرادات؛ (ب) إقرار تطلعات المكتب لفترة السنتين فيما يتصل بنتائج الإدارة التي ينشد تحقيقها وتوجيه الموارد لدعم أهداف الإساهم التي ينشد تحقيقها؛ (ج) الموافقة على تغيير الحد الأدنى للاحتياطي التشغيلي المطلوب للمكتب ليصبح 25 في المائة من نفقات خطوط خدمات الهياكل الأساسية، و 5 في المائة من نفقات بنود الخدمات الأخرى، و 33 في المائة من التكاليف الإدارية، مع معامل 50 في المائة للسنة الحالية، و 30 في المائة للسنة السابقة و 20 في المائة للسنة التي قبلها (انظر المرفق الثاني)؛ (د) الموافقة على إدخال تغيير في النظام المالي والقواعد المالية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، المادة 22-02 (انظر المرفق الثاني)، لإدراج "احتياطي مخصص لمبادرة الاستثمارات المستدامة في الهياكل الأساسية والابتكار، بهدف تمويل وتسجيل تقييم الاستثمارات في إطار المبادرة، على أن تستعرضه المديرية التنفيذية سنوياً. ويجوز للمديرية التنفيذية أن تزيد مستوى التمويل بواسطة فائض الاحتياطيات التشغيلية غير المرصود لاحتياطي النمو والابتكار".

المحتويات

| الصفحة | الفصل |
|--------|--|
| 5 | أولاً - سبب وجودنا: أهداف المكتب للفترة 2022-2023 |
| 7 | ألف - دعم البلدان |
| 8 | باء - مساعدة المحتاجين |
| 9 | جيم - تمكين الشركاء |
| 10 | ثانياً - كيف يؤدي المكتب عمله: السياق المالي |
| 10 | ألف - قدرة المكتب على الاستمرار في اتباع نموذج العمل القائم على التمويل الذاتي |
| 10 | باء - التوقعات تعكس استمرار اتجاه نمو الإيرادات الفعلية |
| 11 | جيم - تقديرات الفترة 2022 - 2023 تشير إلى وجود قاعدة موارد كافية |
| 12 | ثالثاً - كيف سيعمل المكتب على تحقيق أهدافه: نتائج فترة السنتين 2022-2023 |
| 13 | ألف - نتائج الإدارة توفر إطاراً لتحقيق أهداف الإسهام التي ينشدها المكتب |
| 18 | باء - إطار نتائج الإدارة |
| 19 | جيم - استهداف الموارد ومواءمة المنظمة على نحو يؤتي النتائج |
| 24 | رابعاً - كيفية إدارة المكتب أعماله: تقديرات الميزانية للفترة 2022 - 2023 |
| 24 | ألف - استخدام موارد الإدارة بمزيد من التركيز على الجودة والقيمة المضافة |
| 25 | باء - قوة عاملة مرنة تتسق مع الاستراتيجية |
| 26 | جيم - تخصيص الموارد لمواجهة المخاطر |
| 26 | دال - الاستثمارات لدعم طموحات المكتب |

الأشكال

| | |
|----|--|
| 7 | الشكل 1 - الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع |
| 12 | الشكل 2 - اتجاهات الإيرادات |

الجدول

| | |
|----|--|
| 18 | الجدول 1 - إطار نتائج الإدارة |
| 20 | الجدول 2 - الأهداف والموارد المرصودة لتحقيق نتائج الإدارة، حسب المجموعة الوظيفية |
| 25 | الجدول 3 - الوظائف الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع |
| 28 | الجدول 4 - خطة الموارد |

الصفحة

الفصل

29

الجدول 5 - تقديرات الميزانية حسب فئة الإنفاق

المرفقات (متاحة على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي)

المرفق الأول

تحقيق نهج التنفيذ المستدام والإبلاغ عنها

وظائف المكتب العالمية

مقارنة الميزانية الأصلية والنهائية لفترة السنتين 2018-2019

المصطلحات

المرفق الثاني

استعراض متطلبات الاحتياطي التشغيلي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

استعراض احتياطي النمو والابتكار في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

أولا - سبب وجودنا: أهداف المكتب للفترة 2022-2023

- 1 - كلفت الدول الأعضاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، من خلال قرارات الجمعية العامة وقرارات المجلس التنفيذي⁽¹⁾، بتوسيع نطاق قدرته على تنفيذ المشاريع عن طريق إقامة شراكات مع حكومات البلدان المستفيدة من البرنامج والبلدان المانحة ومنظومة الأمم المتحدة، من بين جهات أخرى.
- 2 - ورَّعِب المجلس التنفيذي برؤية المكتب ومهمته⁽²⁾.
 - (أ) رؤيتنا هي إيجاد عالم يمكن أن يعيش فيه الناس الحياة بكامل جوانبها، معتمدين على هياكل أساسية ملائمة ومستدامة وقادرة على الصمود، ويدعمهم استخدام كفو وشفاف للموارد العامة في عمليات الشراء وإدارة المشاريع.
 - (ب) ومهمتنا هي مساعدة الناس على بناء حياة أفضل ومساعدة البلدان على تحقيق السلام والتنمية المستدامة.
- 3 - يمكن للمكتب أن يعزز القدرة على التنفيذ لكي تستطيع البلدان تحقيق أهداف التنمية المستدامة بتطبيق خبرته التقنية لتنمية القدرات في مجالات ولايته وإدارة عمليات التنفيذ نيابة عن الشركاء. وتشمل خدمات المشاريع التي يقدمها المكتب الخبرة في مجالات البنية التحتية وعمليات الشراء وإدارة المشاريع، بما في ذلك الموارد البشرية والإدارة المالية.
- 4 - وتحدد الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 إطار نتائج المكتب، الذي يتضمن الأهداف الاستراتيجية ويوفر محور تركيز طموحاتنا التشغيلية والإدارية.
- 5 - وتعتبر ثلاثة من أهداف الإسهام عن الخدمة القيمة المقترحة في ولاية المكتب بشكل عام:
 - (أ) دعم البلدان في تنمية قدراتها وقاعدة مواردها؛
 - (ب) مساعدة المحتاجين عن طريق توفير الخبرة المتخصصة الفعالة؛
 - (ج) تمكين الشركاء بتقديم خدمات المشاريع على نحو يتسم بالكفاءة.
- 6 - ويُسترشد بأربعة من أهداف الإدارة في ممارسات الإدارة الداخلية في المكتب، وهي: (أ) توفير خدمات قيمة للشركاء؛ (ب) الامتياز في أداء الأفراد؛ (ج) الامتياز في العمليات؛ (د) الإدارة المالية الجيدة.
- 7 - وتعتبر أهداف الإسهام عن طموحنا في المساعدة على بناء مستقبل أفضل من خلال تعزيز قدرة البلدان على تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ وتوجيه خبرتنا التقنية لمساعدة المحتاجين؛ والحفاظ على المرونة وسرعة الاستجابة لاحتياجات الشركاء. وخلال فترة السنتين، سيستطلع المكتب الفوائد المحتمل تحقيقها عن طريق الرقمنة، بوسائل تشمل استخلاص دروس تشغيلية وإدارية من تجاربه في الاستجابة لجائحة كوفيد-19.

(1) قرار الجمعية العامة 176/65؛ وقرارات المجلس التنفيذي 25/2009 و 21/2010 و 5/2012 و 23/2013 و 12/2015 و 12/2016 و 19/2016 و 16/2017 و 26/2017 و 12/2019 و 20/2020.

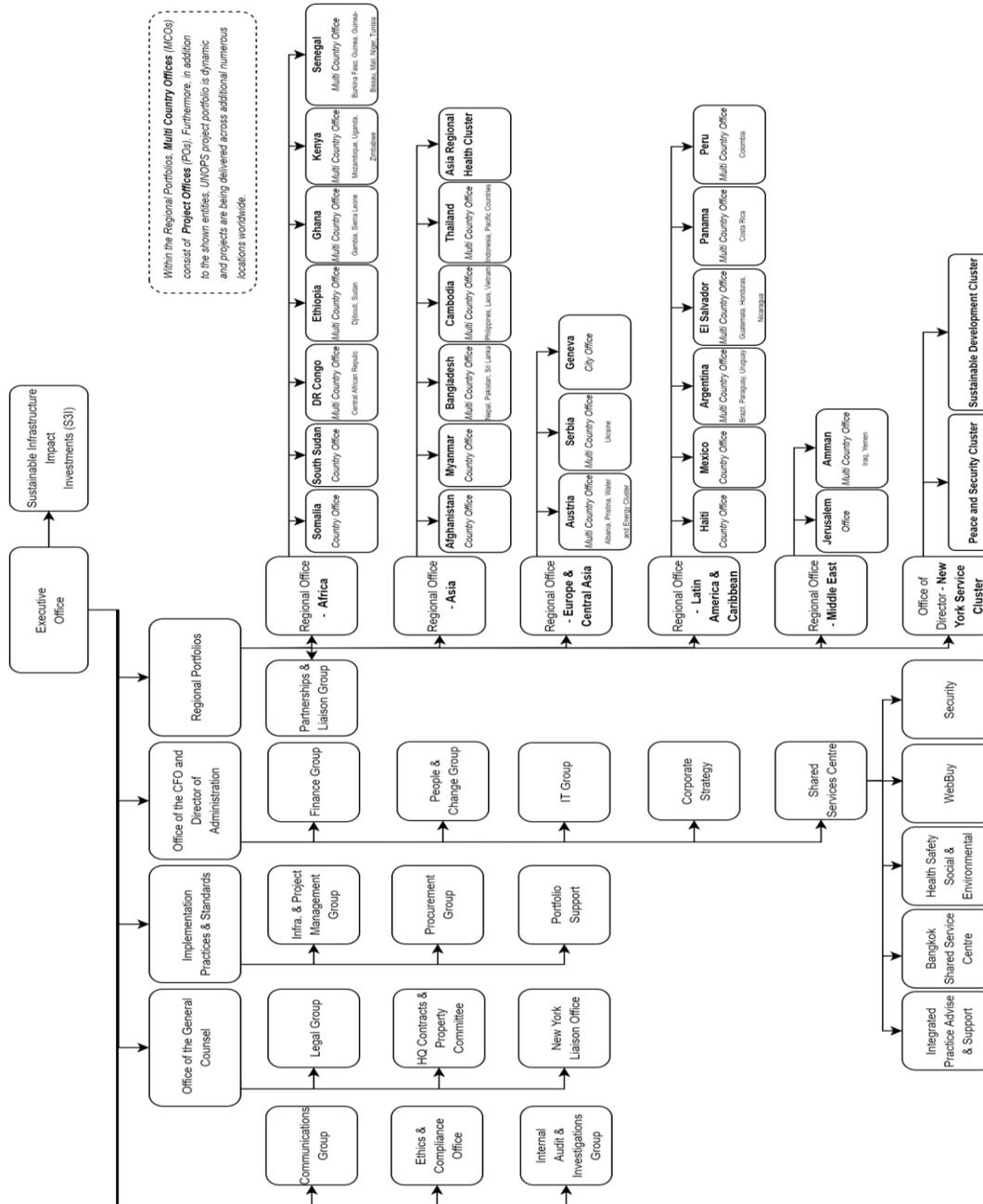
(2) القرار 19/2016.

8 - ويمكن للمكتب أن يعزز القدرة على التنفيذ على نطاق جميع الأنشطة الإنمائية وركائز ميثاق الأمم المتحدة الثلاث. وبالتالي، فإن أهداف الإسهام لا توجّه إلى سياقات تشغيلية أو قطاعات إنمائية معينة أو أهداف محدّدة من أهداف التنمية المستدامة.

9 - وتبيّن تقديرات الميزانية للفترة 2022-2023 كيفية تخصيص موارد الإدارة لدعم تنفيذ الاستراتيجية خلال فترة السنتين المقبلة. ويقدم هذا الفصل موجزا لما يعتزم المكتب تحقيقه مسترشدا بأهداف الإسهام المحددة له. ويوجز الفصل الثاني الموارد المالية التي ستتاح للمكتب لدعم هذه الطموحات استنادا إلى التوقعات الخاصة بفترة السنتين الحالية والتقديرات الخاصة بفترة السنتين المقبلة. ويصف الفصل الثالث كيف سيدفع المكتب، مسترشدا بأهداف الإدارة، ممارساته الإدارية الداخلية ليظل قادرا على الوفاء بمسؤولياته في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بعد إعادة تنظيمها. ويبين الفصل الرابع بالتفصيل تقديرات الميزانية لفترة السنتين 2022-2023.

الشكل 1

الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



Within the Regional Portfolios, Multi Country Offices (MCOs) consist of Project Offices (POs). Furthermore, in addition to the shown entities, UNOPS project portfolio is dynamic and projects are being delivered across additional numerous locations worldwide.

ألف - دعم البلدان

10 - يطمح المكتب إلى دعم البلدان في تطوير قدراتها وقاعدة مواردها من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- 11 - ويدرك المكتب أن تحقيق البلدان المستفيدة من البرامج أهداف التنمية المستدامة سيتطلب تمويلاً يتجاوز بكثير المساعدة الإنمائية الرسمية. ولقد أدت أزمة كوفيد-19 إلى تفاقم هذا الوضع بسبب الانتكاسات المتوقعة في التقدم المحرز وتأثيرها على الناتج العالمي الإجمالي.
- 12 - ويؤمن المكتب أن البلدان المستفيدة من البرنامج تستطيع توسيع قاعدة الموارد المتاحة لها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة عن طريق ما يلي: (أ) تطوير القدرة على استخدام الموارد المتاحة على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية؛ (ب) جلب مزيد من التمويل من مصادر مختلفة.
- 13 - وبنى المكتب خبرته التقنية في مجال الهياكل الأساسية وعمليات الشراء خلال أكثر من 25 عاماً من الخبرة التشغيلية. وحيث إن ولاية المكتب في كلا المجالين ولاية تستهدف تنمية القدرات، وليست ولاية برنامجية معيارية، فإنه يسعى إلى توثيق المعارف وتميئتها ونشرها لدعم تحسين الممارسات إلى أقصى حد وزيادة أثرها.
- 14 - وسيواصل المكتب تطوير خبرته التقنية في مجال جودة الهياكل الأساسية وعمليات الشراء العمومي التي تشكل جوهر ولايته، وسييسهم بذلك في أداء الدور الفكري القيادي الذي تطلبه البلدان المستفيدة من البرامج والبلدان المانحة على حد سواء. وبالتوازي مع هذه الجهود، سيدعم المكتب البلدان في اجتذاب مصادر تمويل جديدة من خلال الاستثمارات المستدامة في الهياكل الأساسية والابتكار.

باء - مساعدة المحتاجين

- 15 - يطمح المكتب إلى مساعدة المحتاجين عن طريق توفير خبرة متخصصة فعالة تركز إلى القواعد والمعايير الدولية.
- 16 - ويدرك المكتب أن أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر والغايات الـ 169 عالمية ومتعاضدة ومتربطة. وتحقق البلدان هذه الأهداف والغايات وتبلغ عنها، وتقدم منظومة الأمم المتحدة الدعم استناداً إلى الولايات والخبرات والميزات النسبية.
- 17 - ويطمح المكتب إلى دعم البلدان في التعجيل بتحقيق الأهداف والتعافي من أزمة كوفيد-19، مع العمل في الوقت نفسه على التصدي لآثار حالة الطوارئ المناخية. ويمكن للمكتب، من حيث المبدأ، أن يسهم في تحقيق جميع الأهداف من خلال ولايته التنفيذية في المجالات غير البرنامجية. وينخرط المكتب في مشاريع بناء على طلب الشركاء وبحسب قدرته على الإسهام في تعزيز قدرتهم على التنفيذ.
- 18 - ويوجه المكتب خبرته نحو المسائل الجامعة، استناداً إلى القواعد والمعايير الدولية. ويؤطر التزامه بمستقبل مستدام وقادر على الصمود وشامل للجميع من خلال نهج التنفيذ المستدام. ويتيح ذلك توجيه مشاريع التنفيذ وإجراء تقييم إجمالي لآثار تعميم الضمانات الاجتماعية والبيئية بهدف مساعدة المحتاجين.
- 19 - وأعلن المكتب أول مرة أنه يطمح لمعالجة المسائل التشغيلية الجامعة من منظور الاستدامة في عام 2012⁽³⁾. وواصل تحسين النهج المستدامة التي يتبعها في تنفيذ المشاريع استناداً إلى توجيهات الدول الأعضاء والدروس المستفادة على مرّ السنين. وتتعاكس هذه النهج في إطار ذي صلة بها يتألف من ثلاثة

(3) DP/OPS/2012/7

أبعاد متعاضدة وهي: (أ) النمو الاقتصادي المنصف؛ (ب) العدالة الاجتماعية والإدماج الاجتماعي؛ (ج) احترام البيئة. ويرد في المرفق الأول مزيد من التفاصيل، بما في ذلك مؤشرات لكل من الأبعاد الثلاثة.

جيم - تمكين الشركاء

20 - يطمح المكتب إلى تمكين الشركاء من 'زيادة الإنجاز بموارد أقل' عن طريق تقديم خدمات مشاريع فعالة محليا أو على شكل خدمات مشتركة على الصعيد العالمي.

21 - ويقدم المكتب خدمات في مجالات الهياكل الأساسية وعمليات الشراء وإدارة المشاريع من أجل عالم مستدام. ويطمح المكتب منذ أكثر من 25 عاما إلى أن يكون موردا لخدمات المشاريع التي تعزز قدرات التنفيذ لدى الشركاء. وكان هذا أحد أسباب تحوّل المكتب إلى كيان منفصل ذو هوية محدّدة منذ عام 1995، ويظل سمة أساسية من سمات الخدمة القيّمة التي يقدّمها المكتب وهويته ودوره التشغيلي.

22 - وخدمات المشاريع التي يقدمها المكتب هي الأساس الراسخ للعروض المتكاملة والحلول المتخصصة التي يمكّن المكتب عن طريقها الشركاء من تحقيق أهدافهم. ويواصل المكتب سعيه إلى أن يكون شريكا استراتيجيا فعالا يركّز على تقديم الخدمات لجميع أصحاب المصلحة المعنيين. ويطمح إلى توفير أعلى جودة بأفضل سعر على الأجل الطويل من خلال عروض الخدمات المتكاملة، وتمكين الشركاء من تحقيق المزيد، وعلى نحو أفضل، وبجهد أقل، بسبل تشمل تقديم خدماته المشتركة على الصعيد العالمي.

23 - ويستطيع المكتب، من خلال ولاية التنفيذ المسندة إليه، أن يمكّن الشركاء من مختلف الأقطاب الإنمائية من تعزيز دعائم ركائز ميثاق الأمم المتحدة، بما في ذلك السلام والأمن، والتنمية المستدامة، والجهود الإنسانية. وسيواصل المكتب دعم الشركاء في الاستجابة للتحديات الخاصة التي تواجه الناس في البلدان التي تمرّ بظروف خاصة وتعاني من أوجه ضعف.

24 - ويستند اقتراح 'تقديم الخدمات مقابل رسوم' إلى خمسة خطوط لخدمات المشاريع تتسم بالمرونة وإمكانية التفصيل حسب الحاجة، وهي: البنية التحتية، وعمليات الشراء، وإدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية. ويجمع المكتب عادة بين اثنين أو أكثر من خطوط الخدمة في مشروع واحد، ويتراوح الدعم الذي يقدمه بين تقديم المشورة بدء المشروع وتنفيذه بعد ذلك. وقدرة المكتب على الجمع بين خطوط خدماته بمرونة لإيجاد حلول تجعله شريكا تنفيذيا قيّما.

25 - ويدرك المكتب أن استخدام الموارد المحدودة بكفاءة سيكون أمرا أساسيا في تنفيذ خطة عام 2030. وعلى مر السنين، شجّع المجلس التنفيذي كيانات أخرى في منظومة الأمم المتحدة على الاستفادة من خدمات المشاريع التي يقدمها المكتب. وينطبق هذا أيضا على عدد من الدراسات الخارجية، بما في ذلك استعراض لشؤون الإدارة والتنظيم في المكتب أجرته وحدة التفتيش المشتركة⁽⁴⁾. وأقر استعراض أجرته شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، أنجز في منتصف عام 2021، بالمزايا النسبية لولاية المكتب في مجال التنفيذ غير البرنامجي ولنموذج العمل القائم على الطلب والتمويل الذاتي.

(4) انظر DP/OPS/2020/5، الفقرات 72-74.

ثانياً - كيف يؤدي المكتب عمله: السياق المالي

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

26 - تقتضي قدرة المكتب على الاستمرار ككيان من كيانات الأمم المتحدة ذاتي التمويل أن تغطي إيراداته تكاليفه الإدارية والمخاطر التشغيلية التي يواجهها⁽⁵⁾. ونموذجه استرداد التكاليف الذي يستخدمه المكتب حالياً يُطبق بموافقة المجلس التنفيذي في عام 2013⁽⁶⁾. ورغم عدم تغيير مبادئ المكتب المتصلة بحساب التكاليف حسب النشاط، فإنه ينقح باستمرار تطبيق النموذج ويدعمه بمذكرات إرشادية داخلية ومواد اتصال خارجية. وآلية المكتب الخاصة باسترداد التكاليف تفي بالمطلوبات المذكورة في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات⁽⁷⁾، وتتماشى تماماً مع المبادئ الواردة في المقترح الشامل الأولي المشترك المتصل بسياسة استرداد التكاليف⁽⁸⁾.

27 - وفيما يتصل باسترداد التكاليف غير المباشرة، أدمج المكتب عنصر التعرض للمخاطر في طريقة حساب رسمه الإداري. ولكي تستمر آليات استرداد التكاليف في توليد قيمة مضافة، عزز المكتب اتساق مبادئه الخاصة بتقدير التكاليف والتسعير مع خطوط خدماته. ويقدم الدعم إلى الشركاء من خلال زيادة التركيز على تلبية الاحتياجات الخاصة بالشركاء وربط عرض الميزانية بالإبلاغ المالي. ويعزز ذلك شفافية المكتب فيما يخص التكلفة المستردة حين إنجاز المشاريع.

28 - وواءم المكتب عمليات استرداد التكاليف لكفالة الوفاء التام بمسؤوليته التمويل المسندة إليه بموجب قرار الجمعية العامة 279/72 بشأن إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. ومنذ عام 2019، دفع المكتب حصته من التمويل المشترك في التكاليف، وهي حصة تضاعفت مؤخراً، وسيؤدي بالتزاماته لفترة السنتين 2022-2023 لضمان التمويل المناسب لشبكة المنسقين المقيمين. وبدءاً من عام 2020، أشرف المكتب على تحصيل رسم التنسيق عملاً بقرار المراقب المالي للأمم المتحدة.

باء - التوقعات تعكس استمرار اتجاه نمو الإيرادات الفعلية

29 - استناداً إلى البيان المالي المراجع لعام 2020 والميزانية المعتمدة لعام 2021، تشير التوقعات لفترة السنتين 2020-2021 إلى أن من المرجح أن يتجاوز المكتب أهدافه المحددة المتصلة بالإيرادات. ومن المتوقع أن تبلغ الإيرادات 258,4 مليون دولار، أي أعلى بنسبة 42,8 في المائة عن الهدف البالغ 181 مليون دولار. وسيتجاوز ذلك بنسبة 41,3 في المائة الإيرادات الفعلية لفترة السنتين 2018-2019 التي بلغت 182,9 مليون دولار، ليتواصل بذلك اتجاه نمو إيرادات المكتب.

(5) ويعمل المكتب على أساس استرداد التكاليف المباشرة كاملة عن طريق إسناد التكاليف، واسترداد التكاليف غير المباشرة باستخدام نموذج التسعير الخاص به. أما المخاطر التي تستوعبها التكاليف غير المباشرة فيجري التخفيف منها من خلال الاعتمادات واحتياطي الطوارئ بهدف استيعاب المخاطر المستقبلية المعقولة.

(6) القرار 33/2013.

(7) A/RES/71/243.

(8) DP/FPA-ICEF-UNW/2020/CRP.1.

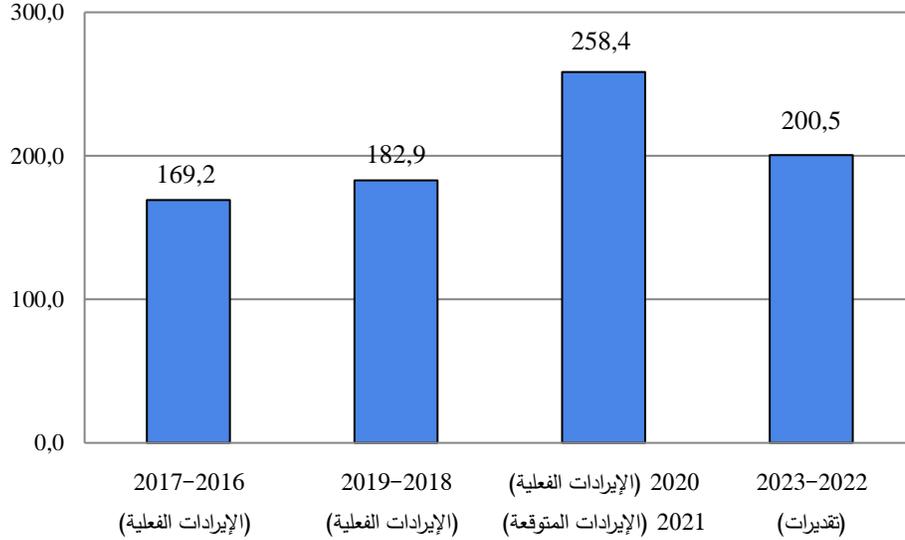
- 30 - ومثلما ورد في بيانات المكتب المالية لعام 2020، كان المكتب، عند منتصف فترة السنتين، في وضع جيد يمكّنه من بلوغ هدفه المتمثل في إبقاء مصروفات الإدارة في مستوى منخفض. وإن توقّعات مصروفات الإدارة البالغة 130 مليون دولار تقلّ عن الهدف المحدد لفترة السنتين البالغ 138,5 مليون دولار.
- 31 - وتعرى الزيادة في إيرادات الفترة 2020-2021 إلى ازدياد أنشطة التنفيذ. ويعكس ذلك زيادة الطلب على خدمات المكتب التي تحقق قيمة مضافة. ومن المتوقع أن تتجاوز الاعتمادات المخصصة لفترة السنتين الحالية المبلغ المحدد في الميزانية (33,4 مليون دولار، مقارنة بمبلغ 22,5 مليون دولار المرصود للاعتمادات والخصوم).
- 32 - ونتيجة لزيادة الإيرادات، واستقرار مصروفات الإدارة، وزيادة الاعتمادات، وشرط استثمار أموال إضافية في منصة الإنجاز، يتوقع المكتب أن ينهي فترة السنتين 2019-2020 بإيرادات صافية قدرها 82,5 مليون دولار على أساس الميزانية. ومع إجراء التسويات المحاسبية، يتوقع المكتب أن يصل صافي الأصول بحلول نهاية فترة السنتين 2020-2021 إلى 344,7 مليون دولار، من بينها مبلغ 39 مليون دولار يمثل الفوائض المتراكمة الحرّة (الجدول 4 أدناه).
- 33 - ومن بين صافي أصول المكتب⁽⁹⁾، شكاك الفوائض المتراكمة ضمانة ضد مخاطر الحافطة. وفي فترة السنتين 2020-2021، اقترح المكتب استنادا إلى استعراض خارجي ووفقا لقرار المجلس التنفيذي 8/2020، تغيير الحد الأدنى من الاحتياطي التشغيلي المطلوب لكي يكون ملائما للغرض المنشود المتمثل في التصدي للمخاطر المتصلة بتنفيذ حافطة مشاريع المكتب (المرفق الثاني والجدول 4).

جيم - تقديرات الفترة 2022-2023 تشير إلى وجود قاعدة موارد كافية

- 34 - حُدّد هدف الإيرادات لفترة السنتين 2022-2023 بمبلغ 200,5 مليون دولار، ويمثل ذلك انخفاضا عن التوقعات لفترة السنتين 2020-2021 البالغة 258,4 مليون دولار. ولئن كان متوسط معدل استرداد رسوم الإدارة المتوقع يظهر انخفاضا، فإن النمو الكامن وراء ذلك يظل شبه مستقر بعد تطبيق تسوية تقلب الأسعار الناجم عن الالتزامات الطويلة الأجل. ويوضح الشكل 2 مقارنة بين التوقعات والأداء السابق. ويبين الشكل إيرادات الفترة 2020-2021 كمزيج من الإيرادات الفعلية لعام 2020 وتقديرات عام 2021؛ وتمثل بيانات الفترة 2022-2023 أرقاما تقديرية، في حين أن بيانات الفترة 2016-2017 والفترة 2018-2019 هي نتائج مالية فعلية.

(9) انظر DP/OPS/2020/CRP.1، صافي أصول مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وبنيتها ومخصصاته.

الشكل 2
اتجاهات الإيرادات
(بملايين الدولارات)



35 - في عام 2020، وقّع المكتب عدداً غير مسبوق من اتفاقات العمل الجديدة. وبيّن 'سجل الطلبات' (أي مجمل الخدمات التي يتعين على المكتب إنجازها وفقاً للاتفاقات الموقعة) أن المكتب يستطيع تحقيق هدف الإيرادات التقديرية. وبالنسبة لفترة السنتين 2023-2022، يعمل المكتب على إدراج بنود الميزانية المخصصة لاحتمال شطب بعض الديون، ورصد الاعتمادات وإنشاء احتياطي للطوارئ. وعلى النحو الذي أوصى به مجلس مراجعي الحسابات، أدمجت في موارد الإدارة الاستثمارات الاستراتيجية المتأتية من الفائض التي كانت تسجّل في الميزانية بشكل منفصل سابقاً، أدى ذلك إلى زيادة في تلك الموارد.

36 - ويستهدف المكتب، في تقديرات ميزانيته للفترة 2023-2022، تحقيق إيرادات صافية صفرية، ويعني ذلك أن الحد الأدنى للاحتياطي التشغيلي سيظل أعلى من الحد الأدنى المقترح حديثاً 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 تماشياً مع المادة 02-14 من النظام المالي. وإن لم يتحقق هدف الإيرادات الصافية، سيخفض المكتب الحد الأدنى للاحتياطي التشغيلي بما يتسق واستخدامه المزمع، وفقاً للمادة 02-22 من النظام المالي.

ثالثاً - كيف سيعمل المكتب على تحقيق أهدافه: نتائج فترة السنتين 2023-2022

37 - يدعم المكتب في خطته الاستراتيجية للفترة 2025-2022 الطموحات الاستراتيجية المذكورة في أهداف الإسهام الثلاثة مع أربعة مع أهداف الإدارة. وهذه الطموحات توطّر طموحاته الإدارية في المنظورات الأربعة الواردة في السجل المتكامل لقياس الإنتاج وهي: الشركاء والأشخاص والعمليات والتمويل.

38 - وتكفل طموحات أهداف الإدارة أن يكون المكتب قادرا على الوفاء بمسؤولياته، وتوجيه ممارساته الإدارية الداخلية والسعي إلى تحقيق الامتياز التنظيمي. وسيكون توفير الموارد لميزانية إدارة المكتب، المقدمة وفقا للمجموعات الوظيفية المنسقة، متوائما مع النتائج المقررة من خلال وظائف المكتب العالمية⁽¹⁰⁾.

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

39 - يرتبط كل من أهداف الإدارة الأربعة بثلاثة دوافع تمكن المكتب من تحقيق طموحاته الاستراتيجية والإبلاغ عنها. وفي فترة السنتين 2022-2023، سيُدمج تنفيذها بمؤشرات الأداء المركزة والغايات ذات الصلة.

الهدف ألف: توفير خدمات قيمة للشركاء

40 - نظرا لكون المكتب منظمة تعمل بالتمويل الذاتي وبناء على الطلب، فإن قدرته على تلبية توقعات الشركاء وتجاوزها تكتسي أهمية بالغة. ويركز المكتب على تقديم خدمات قيمة إلى الشركاء، ويهدف إلى تقديم خدمات عالية الجودة وحلول ذات قيمة مضافة، يعترف بها الشركاء، وفقا للمعايير الدولية وأفضل الممارسات.

الدافع ألف-1: إدارة القيمة المقدمة للشركاء

41 - استمر اتجاه تزايد طلب الشركات على خدمات المكتب في فترة السنتين 2020-2021. وسيواصل المكتب تقديم خدمات عالية الجودة ضمن خطوط خدماته: أي الهياكل الأساسية، وعمليات الشراء، وإدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية. ويظل المكتب ملتزما بتقديم خدمات عالية الجودة وإثبات الكفاءة والسرعة والقيمة المضافة لدعم الشركاء في تحقيق نتائج مستدامة.

42 - ويواصل المكتب تنمية العلاقات مع طائفة واسعة من الشركاء - بما في ذلك منظمات الأمم المتحدة الأخرى - على الصعد المحلي والإقليمي والعالمي. وتمشيا مع نهج إدارة الشراكات، سيواصل المكتب الاستفادة من مكاتب الاتصال التابعة له في المواقع الرئيسية لدعم التعاقدات الموقعة مع الشركاء العالميين.

43 - وسيواصل المكتب اتخاذ الإجراءات بناء على ملاحظات الشركاء. وسيقدم مجلس العملاء التابع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، الذي يضم شركاء من الأمم المتحدة ومؤسسات التمويل الدولية والحكومات وغيرها، المشورة إلى المديرية التنفيذية بشأن الفرص التشغيلية والتحديات والمخاطر المحتملة. واستنادا إلى استطلاع شامل لمعرفة آراء الشركاء، سينفذ المكتب إجراءات متضافرة في المنظمة بأسرها للحفاظ على مستويات عالية من رضا الشركاء.

الدافع ألف-2: الشراكة من أجل اكتساب المعارف وإحداث أثر

44 - يقر المكتب بقيمة تقاسم المعارف وأفضل الممارسات في إنجاز المشاريع بكفاءة واتساق. وسيواصل المكتب ترشيد إدارة المعارف لاستخلاص الدروس المستفادة في مختلف المشاريع، لصالح شركائه.

45 - ويقدم المكتب بولايته وخبرته التقنية في مجال عمليات الشراء العمومي دعما إلى الحكومات في التصدي للفساد، وضمان المنافسة النزيفة، وبناء سلاسل إمداد تتسم بالكفاءة والاستدامة. ودعما لخطة عام 2030، يواصل المكتب زيادة تركيزه على توفير هياكل أساسية قادرة على الصمود ومستدامة، وتقديم

(10) لمزيد من التفاصيل عن توافق وظائف المكتب العالمية مع المجموعات الوظيفية المنسقة، انظر المرفق الأول.

حلول عالية الجودة وشاملة للجميع لصالح مجتمعات بأكملها. وسيسعى المكتب إلى تعزيز تقديم الخدمات بالتعاون مع الشركاء، لا سيما لدعم عمليات الشراء العمومي والهياكل الأساسية العالية الجودة.

46 - ويركز المكتب جهوده - في مرحلة أبكر ودرجة أعلى في عملية اتخاذ القرار - على إعداد عروض للخدمات المتكاملة ووضع أدوات ونُهُج تتيح العمل بشكل استراتيجي مع الشركاء. ويرتبط ذلك بالطموح إلى أداء دور فكري قيادي من خلال إقامة الشراكات، على نحو يتيح للمكتب توفير حلول مبتكرة لقضايا التنمية.

الدافع ألف-3: الإبلاغ عن الإسهام في القيمة

47 - ينشر المكتب في موقع بياناته الشبكي بيانات حديثة عن جميع المشاريع الجارية، وذلك لإبراز التزامه بالشفافية. وفي عام 2020، ظل المكتب مرة أخرى ملتزماً التزاماً كاملاً بمعيار المبادرة الدولية للشفافية في المعونة؛ وسيظل يحافظ على هذا الإنجاز. وسيتمسك المكتب أيضاً بالتزامه بمعايير المبادرة العالمية للإبلاغ للحصول على تقارير شاملة عن نتائج الاستدامة (انظر المرفق الأول).

48 - وبهدف تشجيع وتعزيز توفير بيانات مالية منسقة وشفافة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، يقدم المكتب تقارير تتواءم مع المعايير المستخدمة في الأمم المتحدة للإبلاغ عن البيانات على نطاق المنظومة، بما في ذلك الإبلاغ عن إسهامات المكتب في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

49 - واستجابةً للتعليقات الواردة في دراسة لاستطلاع آراء الشركاء في عام 2019، يهدف المكتب إلى تحسين نوعية التقارير المقدمة إلى الشركاء وتوقيتها وجدواها. وسيستخدم المكتب خاصيات نظامية جديدة ونماذج مصممة وفقاً لاحتياجات الشركاء ومتوائمة مع الاتفاقات الإطارية العالمية لتعزيز تكيف وأتمتة التقارير المالية المقدمة إلى الشركاء. وفي فترة السنتين 2022-2023، سيعزز المكتب الإبلاغ عن مساهمته في تحقيق قيمة مضافة للشركاء والمستفيدين.

الهدف باء : الامتياز في أداء الأفراد

50 - سعياً لتحقيق الامتياز في أداء الأفراد، يمكن المكتب الأفراد من الأداء وفقاً لمعايير عالية باستمرار، ويتميز بكونه ربّ عمل مفضّل قادر على اجتذاب قوة عاملة موهوبة والحفاظ عليها.

الدافع باء-1. اعتناق ثقافة تستند إلى قيم الأمم المتحدة ومبادئها

51 - يلتزم المكتب بتعزيز التوازن الجنساني والجغرافي بين موظفيه، وسيركز على التنوع والشمول في جميع أنشطته المتصلة بالتوعية والتوظيف وإدارة المواهب. وتماشياً مع استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج منظور الإعاقة واستراتيجية الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين، سيعزز المكتب تركيزه على إدماج النساء والأشخاص ذوي الإعاقة والفئات الأخرى الممثلة بنسب منخفضة في سائر القطاعات المتداخلة. ولتحقيق هدف التكافؤ الجنساني في القوة العاملة والمناصب العليا، سيعزز المكتب ممارسات شاملة للجميع على صعيد الأداء القيادي وممارسات مكان العمل لدعم قوة عاملة متنوعة.

52 - والمكتب ملتزم التزاماً راسخاً بسياسة الأمين لعدم التسامح إطلاقاً مع الاستغلال والانتهاك الجنسيين. وسيواصل المكتب اتخاذ تدابير متعمدة لغرس ثقافة "عدم السكوت"، بوسائل تشمل ضمان أن تكون أماكن العمل التابعة له خالية من التمييز والمضايقة بأي شكل كان.

53 - وتتألف الغالبية العظمى من القوة العاملة في المكتب من مواطنين يعملون في بلدانهم ويسهمون في تنمية القدرات المحلية. ويساعد المكتب على بناء القدرات الوطنية بتقديم المشورة، ووضع عمليات تستند إلى أفضل الممارسات، وتوفير التدريب، وتبادل التجارب والخبرات.

الدافع باء-2. اجتذاب المواهب والاعتراف بها وتميئتها

54 - إن من أولويات المكتب تنفيذ مبادرات عالمية لاستقدام المواهب وتميئتها والاعتراف بها. وسيخلق المكتب بيئة تمكينية للتطوير المهني عن طريق حوارات التطوير وإتاحة فرص التعلم. وبالاستفادة من دمج إطار الكفاءات في سياق التوظيف وإدارة الأداء، سيواصل المكتب تعزيز إدارة الموارد البشرية والمواهب.

55 - وسيعزز المكتب التخطيط لتعاقب الموظفين في الأدوار ذات الأهمية الحاسمة لأداء العمل، بوسائل تشمل إعداد قوائم بأسماء الموهوبين وقوائم بأسماء المرشحين المقبولين. وترمي استراتيجية المكتب التعليمية إلى ضمان تمثيل متوازن جنسانيا وجغرافيا في فرص التعلم.

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

الدافع باء-3. تعزيز القيادة

57 - بناء على النتائج المنبثقة عن استطلاع آراء الأشخاص، سيعمل المكتب على تعزيز ثقافة إبداء الرأي وفرض المساءلة. وستدعم هذه الجهود بالتدريب على إدارة الأداء عالميا وبرامج المكتب الرامية إلى تنمية المهارات القيادية.

58 - وسيواصل المكتب زيادة حصة النساء في المناصب العليا لتحسين أداء المنظمة ونتائجها. وتماشيا مع دافع إتاحة تكافؤ الفرص وأداء دور القدوة في المجتمعات التي يخدمها المكتب، سيستفيد المكتب بشكل متزايد من مهارات وممارسات مجموعة قيادية متنوعة ومتوازنة جنسانيا.

59 - والمكتب ملتزم بمسؤوليته في مجال واجب العناية. وفي فترة السنتين 2022-2023، سيعمق المكتب تركيزه على رفاه الموظفين وتعزيز حس الالتزام لديهم، عن طريق أداء دور قيادي شامل للجميع وقائم على التعاطف. وبالاستفادة من الخبرات المكتسبة من جائحة كوفيد-19، سيواصل المكتب توفير ترتيبات العمل المرنة.

60 - ولئن كانت القيادة تستفيد من الدعم عن طريق تحسين العمليات والتدريب، فإنها تعتمد أيضاً على فعالية سبل إدارة التغيير وممارسات تحقيق الامتياز. وسيعزز المكتب القدرات والمنهجيات الحالية ويستفيد منها لدعم التطوير التنظيمي وتخفيف أثر التغيير في واقع عمل المكتب.

الهدف جيم - الامتياز في العمليات

61 - سعياً إلى تحقيق الامتياز في العمليات، يعمل المكتب على تحسين نوعية العمليات وكفاءتها وموثوقيتها بترشيد الأعمال والابتكار عن طريق الرقمنة.

الدافع جيم-1. إدارة الكفاءة والاتساق

62 - يقود المكتب الأداء التنظيمي والمساءلة عن النتائج من خلال إطاره لإدارة الأداء. وتتيح استعراضات الأعمال الفصلية لجهات الإدارة العليا تقييم الأداء التشغيلي بشكل متواصل، والاسترشاد بها في اتخاذ قرارات استراتيجية وتوجيه الإجراءات التشغيلية. وسيواصل المكتب تحسين توافر المعلومات الإدارية وجودتها، بسبل منها استخدام لوحات المتابعة وأدوات التعاون الجديدة.

63 - ويواصل المكتب تحسين منصته التنفيذية استناداً إلى النظام المركزي لتخطيط الموارد "oneUNOPS ERP". وسيستخدم في نظام الإدارة المركزية للاستشارات والمشروعات 'oneUNOPSProjects'، نهج الإبلاغ المفصل بحسب المواقع لزيادة تحسين الجداول الزمنية الخاصة بالمشاريع، ورصد تقدم المشروع، وتتبع المخاطر والدروس المستفادة، وأنشطة الصحة والسلامة.

الدافع جيم-2. قياس الأداء مقابل نقاط مرجعية

64 - يشمل نطاق أنشطة المكتب المتصلة بوضع النقاط المرجعية تحليل أداء كل من كشوف المرتبات وإدارة شؤون الموظفين. وفي عام 2019، لاحظ مجلس مراجعي الحسابات زيادة الإنتاجية في هذه المجالات، مع زيادة خطوط الخدمات والمعاملات التي يوفرها مركز الخدمات المشتركة التابع للمكتب. وخلال فترة السنتين 2020 - 2021، عزز مركز الخدمات المشتركة خطوط خدماته بتوفير خدمات نظام إدارة الخزنة، واتباع نموذج مركزي للتسوية المصرفية، وصرف المدفوعات من حسابات المكتب المتكاملة. وسيستطلع المكتب خطوطاً إضافية لخدمات المعاملات التي يمكن أن يوفرها المركز.

65 - وسيواصل المكتب، من خلال برنامجه المعني بكفالة التزام الموردین بمعايير الاستدامة ('DRiVE' - كفالة المسؤولية في التعاقد مع البائعين)، ضمان أن يعمل البائعون وفقاً لأعلى معايير النزاهة، مع التركيز بشكل خاص على حقوق الإنسان، ومعايير العمل، وتكافؤ الفرص، ومدونة قواعد السلوك، والصحة والسلامة، وإدارة الجودة، والإدارة البيئية. وسيحقق المكتب من التقييمات الذاتية التي يقدمها الموردون، وسيجري زيارات تفتيشية في مواقع عملهم، ويعدّ خطط عمل تصحيحية للموردین الذين خضعوا للتفتيش تتضمن إشارات إلى مجالات التحسين الطوعي.

66 - والمكتب ملتزم بتحسين أمن موظفيه ومعايير الصحة والسلامة في عملياته، وكذلك بتحسين أثره في البيئة. وسيواصل المكتب حملته المعنونة "الهدف صفر"، لتعزيز ثقافة السلامة في عملياته. وسيواصل المكتب تركيزه في مبادرات التدريب وتبادل المعارف والتوعية على الإبلاغ عن الحوادث في الوقت المناسب، وفعالية عمليات التفتيش الإلزامية، وتنفيذ تدابير التخفيف استجابة للمخاطر والأخطار المحددة.

الدافع جيم-3: الابتكار في الخدمات ومنصة الإنجاز

67 - يجني المكتب فوائد متزايدة من أدوات التعاون وحلول الحوسبة السحابية التي بدأ في نشرها في فترة السنتين 2020-2021. وسيواصل المكتب في فترة السنتين 2022-2023 تعزيز إدارة البيانات، ودمج ملكية البيانات مع مالكي السياسات، وتمكين موظفيه من الوصول إلى البيانات المصممة بحسب الحاجة. وسيسعى المكتب إلى زيادة رقمنة عملياته وسيستفيد من الأدوات المتكاملة - بما في ذلك أدوات تحديد مواعيد المشاريع مسبقاً - لدعم تنفيذ المشاريع.

68 - وسيواصل المكتب وضع اتفاقات طويلة الأجل مع الموردين. وستتاح هذه الاتفاقات، حيثما يمكن، للشركاء الذين ينتمون إلى منظومة الأمم المتحدة إما بشكل مباشر أو من خلال منصة التجارة الإلكترونية "UN Web Buy Plus"، وذلك بتوسيع قائمة المنتجات المتاحة على هذه المنصة. وسيواصل المكتب تعزيز نظام الاستعانة بمصادر إلكترونية (eSourcing) - وهو نظام متكامل مع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات - وأدواته الأخرى المستخدمة في عمليات الشراء الإلكتروني، بهدف تحسين الكفاءة وإدارة المخاطر والشفافية في عمليات الشراء.

69 - ويعمل المكتب على بناء قدرات المنشآت المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، والمشاريع التجارية التي تعود ملكيتها إلى النساء والشباب، وتحسين قدرتها على الوصول إلى بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات من خلال برنامج المعنى بتتبع الموردين (UNOPS Possibilities)، ودورته الإلكترونية المعنونة 'الأعمال التجارية مع المكتب'، ومبادرات أخرى.

70 - ويقوم المكتب، في إطار التزامه بالحياد المناخي، بخفض انبعاثات غازات الدفيئة سنوياً، باستخدام أرصدة معتمدة لخفض الانبعاثات.

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

71 - لضمان الإدارة المالية الجيدة، يحافظ المكتب على نموذج أعماله القائم على الطلب والتمويل الذاتي عن طريق تحقيق توازن بين المخاطر والفرص، والاستثمار في الابتكار لصالح البلدان والشعوب المحتاجة.

الدافع دال-1: إدارة النمو والإنجاز

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

73 - ويعتزم المكتب توسيع نطاق عملياته لدعم الأمم المتحدة والشركاء الآخرين والوصول إلى عدد أكبر من المحتاجين. ويسعى المكتب جاهداً للوفاء بالتزاماته تجاه الشركاء من خلال الحفاظ على توازن سليم بين قيمة تنفيذ المشاريع وقيمة الاتفاقات الموقعة مع الشركاء، مع العمل في الوقت نفسه على ضمان نمو الحافظة وقدرة المنظمة على الاستدامة مالياً.

الدافع دال-2: ربط التكاليف بالقيمة

74 - استجابة لطلب ورد في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات بتحسين نماذج استرداد التكاليف وتجنّب الإعانات غير المباشرة، سيواصل المكتب التركيز على ربط طريقة الاسترداد بخطط خدماته. وسيقترن ذلك بجهود مستمرة للانتقال من الميزنة على أساس تكاليف المشاريع إلى نهج قائم على النواتج.

75 - ولضمان الاستدامة المالية لنموذج عمل المكتب القائم على التمويل الذاتي، ستُوقَّع التعاقدات وفقاً لسياسة استرداد التكاليف. وبناء على طلب الجمعية العامة، سيتجه المكتب إلى خفض مستوى الاستثناءات من السياسات والاتفاقات الإطارية. وسيعزز المكتب نموذج تحديد التكاليف والتسعير في فترة السنتين 2022-2023 من خلال نماذج الميزانية المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الشركاء الرئيسيين واستخدام مصطلحاتهم.

الدافع دال-3: الاستثمار في المعرفة والابتكار

76 - يوفر المكتب التمويل الاستثماري من أجل المعرفة والابتكار، بما في ذلك من أجل عروض الخدمات والحلول الاستراتيجية وأداء دور فكري قيادي. وفي فترة السنتين 2022-2023، سيواصل المكتب تعزيز المساءلة عن النتائج المالية وغير المالية لمشاريعه الاستثمارية الداخلية، مع التركيز على الإبلاغ في الوقت المناسب عن نتائج المشاريع التي انتهت ورصد التقدم المحرز في المشاريع الجارية من خلال استعراض الأعمال فصلياً.

77 - ويستند النهج التي يتبعه المكتب في إدارة المعارف إلى افتراض مفاده أن مستويات الطلب السابقة والمستقبلية ستساعد على تركيز الاستثمارات من أجل إعادة استخدام الخبرات والابتكار. وسيعزز المكتب ترتيبات إدارة المعارف بصورة منهجية على نطاق المنظمة لمساعدة الناس على تحقيق الأهداف من خلال الخبرة التقنية المتخصصة الفعالة.

باء - إطار نتائج الإدارة

78 - توفر أهداف الإدارة الأربعة الواردة في الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 توجيهًا لكيفية ضمان المكتب استدامة نموذج أعماله القائم على التمويل الذاتي، وتعكس المنظورات الأربعة (الشركاء والأشخاص والعمليات والتمويل) للسجل المتكامل لقياس إنتاج المكتب. والسجل المتكامل لقياس الإنتاج أداة إدارية داخلية أساسية تدفع الأداء قداماً في جميع وحدات العمل في المكتب.

79 - ويشكل إطار نتائج الإدارة العنصر القائم على النتائج في تقديرات ميزانية المكتب للفترة 2022-2023. ويركز الإطار على الأولويات الاستراتيجية والمؤسسية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، ويدمج شتى عناصر إدارة الأداء في المكتب عن طريق دمج تدابير من عمليات وأدوات الإدارة الداخلية.

80 - ويقترن إطار نتائج الإدارة بإطار العمل المعين لرصد نهج التنفيذ المستدام والإبلاغ عنها (انظر المرفق الأول). ويتيح ذلك دمج المعايير الرئيسية لمبادرة الإبلاغ العالمية في إطار منفصل للإبلاغ بهدف تعزيز هذه النهج والترويج لها.

الجدول 1

إطار نتائج الإدارة

| خط الأساس أهداف الفترة | | مؤشرات الأداء | الدوافع | أهداف الإدارة |
|-----------------------------|---|--|---|---|
| 2023-2022 | لعام 2020 | | | |
| 80 في المائة | 78 في المائة | رضا الشركاء عموماً | إدارة القيمة المقدمة للشركاء | ألف-1. إدارة القيمة المقدمة للشركاء |
| 10 في المائة | 704 ملايين دولار (متوسط الفترة 2019-2020) | زيادة في قيمة الاتفاقات مع الشركاء لدعم عمليات الشراء العمومي والهياكل الأساسية العالية الجودة | المعارف وإحداث أثر | ألف-2 المشاركة من أجل اكتساب المعارف وإحداث أثر |
| 100 في المائة | 100 في المائة | دعم معايير الشفافية الدولية من أجل تحقيق نتائج | الإبلاغ عن الإسهام في القيمة | ألف-3 الإبلاغ عن الإسهام في القيمة |
| 47 في المائة - 53 في المائة | 46 في المائة | المرأة في القوة العاملة | الامتياز في باء-1 اعتناق ثقافة تستند إلى قيم الأمم المتحدة ومبادئها | باء - الامتياز في باء-1 اعتناق ثقافة تستند إلى قيم الأمم المتحدة ومبادئها |

| أهداف الإدارة | الدوافع | مؤشرات الأداء | خط الأساس لعام 2020 | أهداف الفترة 2023-2022 |
|---|---|---|--|-------------------------------------|
| باء-2 اجتذاب المواهب والاعتراف بها وتمييزها | باء-3 تعزيز القيادة | حس الالتزام لدى الموظفين عموماً | 4,16 (2019) | 4,10 |
| جيم - الامتياز في العمليات | جيم-1 إدارة الكفاءة والاتساق | المرأة في المناصب العليا | 41 في المائة | 47 في المائة - 53 في المائة (11) |
| جيم-2 قياس الأداء مقابل نقاط مرجعية | جيم-3 الابتكار في الخدمات ومنصة الإنجاز | إنجاز المشاريع في أوانها | 81 في المائة | 85 في المائة |
| دال-1 إدارة النمو والإنجاز | دال-2 ربط التكاليف بالقيمة | معدل تنفيذ التوصيات المتراكمة الصادرة عن المراجعة الداخلية للحسابات | 96 في المائة | 90 في المائة |
| دال-2 الإدارة المالية الجيدة | دال-3 الاستثمار في المعرفة والابتكار | توقع نفقات المشاريع في الوقت المناسب | غير متاح | 95 في المائة |
| | | نسبة التسليم السنوي إلى قيمة الاتفاقات المبرمة مع الشركاء | 74 في المائة (متوسط الفترة 2020-2019) (12) | 75 في المائة - 85 في المائة |
| | | الاتفاقات المبرمة مع الشركاء امتثالاً لسياسة استرداد التكاليف | 99 في المائة | 95 في المائة |
| | | مشاريع الاستثمار الداخلي التي تبلغ عن النتائج | 71 في المائة | 100 في المائة |

جيم - استهداف الموارد ومواءمة المنظمة على نحو يُوّتي النتائج

- 81 - أعد المكتب ميزانيته لفترة السنتين 2023-2022 وفقاً لطريقة العرض المنسق التي اعتمدها البرنامج الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، استناداً إلى القرارات 32/2010 و 10/2011 و 27/2012 و 9/2013 التي أقر المجلس التنفيذي فيها استخدام نهج منسقة لتصنيف التكاليف والميزنة القائمة على النتائج وعرض الميزانية. ونظراً إلى أن المكتب يعمل وفقاً لنموذج التمويل الذاتي، فإن فترة السنتين تُعتبر الأفق الأنسب لتخطيط الإيرادات والتكاليف.
- 82 - ويتيح هيكل المكتب التنظيمي تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للشركاء، ويحدد المهام والسلطات وخطوط المساءلة على الصعيد العالمي. ويتواءم إطار النتائج والميزانية لفترة السنتين 2023-2022 مع الهيكل العالمي للمكتب (الشكل 1، أعلاه؛ والوظائف العالمية الموصوفة في المرفق الأول).
- 83 - ويبحث هذا الفصل في إطار نتائج الإدارة والميزانية من منظور المجموعات الوظيفية المنسقة السبع. ويُقدم الجدول 2 أدناه مؤشرات أداء رئيسية مقترنة بخطوط أساس وأهداف مرتبطة بها، وموارد، بحسب المجموعات الوظيفية.

(11) بالنسبة للمناصب المصنفة برتبة 11 وما فوق بحسب تصنيف لجنة الخدمة المدنية الدولية، فإن التاريخ المستهدف لبلوغ التمثيل نسبة تتراوح بين 47 في المائة و 53 في المائة هو نهاية عام 2026.

(12) باستثناء اتفاق الشراكة الموقع مع حكومة المكسيك في عام 2020.

الجدول 2

الأهداف والموارد المرصودة لتحقيق نتائج الإدارة، حسب المجموعة الوظيفية

| موارد الإدارة | | خط الأساس | | مؤشر الأداء | المجموعة الوظيفية المنسقة |
|------------------|--------------------------------|--|----------------|--|--|
| للفترة 2022-2023 | للفترة 2023-2022 | لعام 2020 | لعام 2022-2023 | | |
| 41 | 47 في المائة - 53 في المائة | 41 في المائة | | المرأة في المناصب العليا | القيادة والتوجيه على نطاق المؤسسة |
| | 100 في المائة | 71 في المائة | | مشاريع الاستثمار الداخلي التي تتبّع عن النتائج | |
| | 80 في المائة | 78 في المائة | | رضا الشركاء عموماً | |
| 45,8 | 10 في المائة | 704 ملايين دولار (متوسط الفترة 2019-2020) | | زيادة في قيمة الاتفاقات مع الشركاء لدعم عمليات الشراء العمومي والهياكل الأساسية العالية الجودة | العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة |
| 30,6 | 85 في المائة | 81 في المائة | | إنجاز المشاريع في أوانها | الإشراف على المكاتب الميدانية/القطرية وإدارتها وتقديم الدعم لعملياتها |
| | 95 في المائة | غير متاح | | توفّع نفقات المشاريع في الوقت المناسب | |
| 11,1 | 47 في المائة - 53 في المائة | 46 في المائة | | المرأة في القوة العاملة | إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة |
| | 4,10 | 4,16 (2019) | | حس الالتزام لدى الموظفين عموماً | |
| 1,1 | غير متاح | غير متاح | | لا ينطبق* | أمن الموظفين وأماكن العمل |
| | 95 في المائة | 99 في المائة | | الاتفاقات المبرمة مع الشركاء امتثالاً لسياسة استرداد التكاليف | إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية على نطاق المؤسسة |
| 34,0 | 75 في المائة - 85 في المائة | 74 في المائة (متوسط 20/19) | | نسبة التسليم السنوي إلى قيمة الاتفاقات المبرمة مع الشركاء | |
| 17,7 | 90 في المائة | 96 في المائة | | معدل تنفيذ التوصيات المتراكمة الصادرة عن المراجعة الداخلية للحسابات | الإشراف والتحقق على نطاق المؤسسة |
| | 100 في المائة | 100 في المائة | | دعم معايير الشفافية الدولية من أجل تحقيق نتائج | |
| 181,3 | | | | المجموع | |

* لا توجد مؤشرات أداء محددة للمجموعات الوظيفية المنسقة التي تمثل أقل من 1 في المائة من موارد الإدارة.

القيادة والتوجيه على نطاق المؤسسة

- 84 - **التعريف** تتولى المجموعة الوظيفية المنسقة "القيادة والتوجيه على نطاق المؤسسة" أداء وظيفة المكتب العالمية "الإدارة الاستراتيجية والقيادة" بإشراف فريق القيادة العالمي.
- 85 - **المسائل وبيان وجيز لها**. تُحدد هذه المجموعة الوظيفية مسؤولية المديرية التنفيذية أمام المجلس التنفيذي عن تنفيذ مهام المكتب ورؤيته وفقاً لخطته الاستراتيجية للفترة 2022-2025. وهذه المجموعة الوظيفية مسؤولة عن السعي إلى تحقيق أهداف الإسهام والغايات ذات الصلة بها فيما يتصل بنتائج الإدارة

في الميزانيات السنوية. ويتولى القائمون بالوظيفة العالمية المسؤولية عن القيادة والدعم على نطاق المنظمة من أجل إدماج قيم وأخلاقيات المكتب.

86 - **المساءلة ومستوى التمويل.** تُموّل الإدارة الاستراتيجية والقيادة في جميع الكيانات التابعة للهيكّل العالمي. ويخضع للمساءلة عن هذه الوظائف كل من المديرية التنفيذية وفريق القيادة العليا والقيادة العالمية في جميع أنحاء المنظمة. وُرفِع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 23 مليون دولار، ليصل إلى 41 مليون دولار، مع تخصيص 20 مليون دولار - بناء على توصية مجلس مراجعي الحسابات - للاستثمار الاستراتيجي في المجموعة الوظيفية المنسقة.

العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة

87 - **التعريف** تضم المجموعة الوظيفية المنسقة 'العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة' وظيفتين من وظائف المكتب العالمية هما 'الاتصالات' و 'تطوير الشراكات'.

88 - **المسائل وبيان وجيز لها.** يضم فريق الشراكات والاتصال مكاتب اتصال تقع على مقربة من الشركاء وتُدمج في الحافظات الإقليمية مع تواصل نضج المكتب في إدارة علاقاته الخارجية. وفي الأقاليم، عزز المكتب قدراته على تطوير الشراكات لضمان تعبئة الموارد الكافية وتحسين نوعية التعاقدات. وعُزِّز فريق الاتصالات بموارد إضافية لزيادة بروز المكتب للعيان لدى الفئات المستهدفة. ويعكس ذلك زيادة التمويل لفترة السنتين 2022-2023.

89 - **المساءلة ومستوى التمويل.** يخضع للمساءلة عن هذه الوظائف كل من فريق الشراكات والاتصال ومكاتب الاتصال التابعة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وفريق الاتصالات، وموظفو الإدارة في جميع المناطق التابعة للمكتب. وارتفع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 5,8 ملايين دولار، ليصل إلى 45,8 مليون دولار.

الإشراف على المكاتب الميدانية/القطرية وإدارتها وتقديم الدعم لعملياتها

90 - **التعريف.** تتألف المجموعة الوظيفية المنسقة 'الإشراف على المكاتب الميدانية/القطرية وإدارتها وتقديم الدعم لعملياتها' من ثلاث من وظائف المكتب العالمية هي: الإشراف الإقليمي، وممارسات ومعايير التنفيذ، والمشورة والدعم المتكاملان.

91 - **المسائل وبيان وجيز لها.** اعترافاً بالترابط بين خطوط خدمات المكتب، تشمل ممارسات ومعايير التنفيذ إدارة المشاريع والهياكل الأساسية وعمليات الشراء. ويعزز المكتب آلية الإنجاز من خلال الزيادة في القدرة الاستشارية التقنية على الصعيد الإقليمي. ويعكس ذلك طموحه إلى مواصلة زيادة الخبرة التقنية لدعم الشركاء في مجالات ولايته.

92 - ويتيح إطار عمل المكتب المعني بالحوكمة والمخاطر والامتثال التمييز بين العمليات المتعلقة بالمعاملات وأنشطة وضع السياسات وأنشطة الإشراف. وسيستطيع المكتب الاستفادة من موارده لتحسين الحلول وتشجيع الابتكار عبر مواصلة تعريف هذه الأدوار لتلبية وظائف الدعم الميداني.

93 - **المساءلة ومستوى التمويل.** يخضع للمساءلة عن هذه الوظيفة كل من الإدارة في كيانات المكتب الإقليمية جميعها، والفريق المعني بالهياكل الأساسية وإدارة المشاريع، والفريق المعني بالمشتريات، ومركز

الخدمات المشتركة بوظيفته المتكاملة المتصلة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات، وكذلك القائمون بجميع الوظائف المتصلة بخدمات المعاملات ودعم العمليات وتعهد السجلات في إطار دعم العمليات. وارتفع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 0,2 مليون دولار، إلى 30,6 مليون دولار.

إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة

94 - **التعريف** تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'إدارة الموارد البشرية على نطاق المؤسسة' وظيفة المكتب العالمية المتصلة بالموارد البشرية.

95 - **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 على حد سواء. ومن ثم فإن المكتب قادر على توسيع نطاق وأنواع وحصة الخدمات المقدمة إلى الشركاء. ويتيح ذلك للمكتب الإسهام بفعالية في خطة الإصلاح التي وضعها الأمين العام.

96 - ومن خلال الفصل بين الوظائف الاستشارية والوظائف المتعلقة بالمعاملات في مركز الخدمات المشتركة والوظيفة المتكاملة المتصلة 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 المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة وخارجها.

97 - **المساءلة ومستوى التمويل**. يخضع للمساءلة بشأن السياسات الفريق المعني بالموارد البشرية والتغيير، في حين يتقاسم مسؤولية تنفيذ العمليات مركز الخدمات المشتركة والقائمون بالوظيفة المتكاملة المتصلة بالمشورة والدعم في مجال الممارسات. ولا يزال مستوى التمويل التقديري مستقراً بمبلغ 11,1 مليون دولار.

أمن الموظفين وأماكن العمل

98 - **التعريف**. تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'أمن الموظفين وأماكن العمل' وظيفة المكتب العالمية المتصلة بالأمن.

99 - **المسائل وبيان وجيز لها**. الأمن عنصر حاسم الأهمية في تنفيذ مشاريع المكتب في جميع أنحاء العالم، وتغطي المشاريع ذات الصلة معظم التكاليف تغطية مباشرة. وإضافة إلى أمن الموظفين والأصول، ينفذ المكتب معايير معترفاً بها دولياً تتصل بالصحة والسلامة والبيئة⁽¹³⁾. وواصل المكتب تعزيز الوظيفة بمراد إضافية.

100 - **المساءلة ومستوى التمويل**. يخضع للمساءلة عن هذه الوظيفة موظفو المكتب على صعيد المقر والميدان، وفقاً لإطار المساءلة في نظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن ومركز الخدمات المشتركة، مع ما يؤديه من وظائف في مجالات الصحة والسلامة والشؤون الاجتماعية والبيئية. ويقوم رئيس أمن المكتب، بالنيابة عن المديرية التنفيذية، برصد تقيد المكتب بسياسات الأمم المتحدة في مجال الإدارة والمعايير المعتمدة.

وارتفع مستوى التمويل التقديري من ميزانية الإدارة بمقدار 0,1 مليون دولار، ليصل إلى ما مجموعه 1,1 مليون دولار.

إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية على نطاق المؤسسة

101 - **التعريف.** تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية على نطاق المؤسسة' ثلاث وظائف عالمية يؤديها المكتب هي الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة العامة.

102 - **المسائل وبيان وجيز لها.** يواصل المكتب، بعد توحيد وظيفته المتصلة بتكنولوجيا المعلومات تحت إشراف مسؤول أول عن شؤون المعلومات، تحسين وظيفة نظامه المركزي العالمي لتخطيط الموارد 'oneUNOPS'، ومنتجات تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة. وينتقل المكتب إلى حلول قائمة على الحوسبة السحابية للتعاون وتبادل المعارف باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وستُموّل التكاليف المتصلة بالإدارة والتطوير عن طريق التكلفة غير المباشرة، أما مهام الدعم فسيواصل استرداد تكاليفها بوصفها تكلفة مباشرة. ويتولى رئيس موظفي أمن تكنولوجيا المعلومات في وحدة المخاطر تنفيذ ضوابط أمن المعلومات.

103 - وأحال الفريق المالي التابع للمكتب عملية المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة لتنفيذها على الصعيد العالمي، بما في ذلك عمليات الخزنة المؤتمتة والمركزية ونظام وعمليات إدارة النقدية. ويعزز ذلك التخطيط المالي، ويضيف شفافية إلى عمليات المكتب، ويحقق الكفاءة والفعالية في إدارة المخاطر المالية.

104 - وبفضل التنفيذ الناجح للخدمات المشتركة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي، حقق المكتب نسبة عالية من استرداد التكاليف المباشرة لوظائف الإدارة العامة.

105 - **المساءلة ومستوى التمويل.** يخضع للمساءلة عن هذه الوظائف كل من فريق تكنولوجيا المعلومات، والفريق المالي، ومركز الخدمات المشتركة. وارتفع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 6,4 ملايين دولار، ليصل إلى 34 مليون دولار.

الإشراف والتحقق على نطاق المؤسسة

106 - **التعريف.** تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'الإشراف والتحقق على نطاق المؤسسة' الوظائف العالمية التالية: الإشراف وإدارة المخاطر على نطاق المؤسسة؛ والشؤون القانونية؛ مراجعة الحسابات والتحقيقات؛ والأخلاقيات والامتثال.

107 - **المسائل وبيان وجيز لها.** تشمل وظيفة الإشراف العالمي على نطاق المؤسسة وظيفة استعراض العقود والممتلكات واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات. ويتولى الإشراف على الأنشطة المتعلقة بالتعاقدات وما يتصل بها من مخاطر الفريق المعني بالهيكل الأساسية وإدارة المشاريع، وتُشرف على المخاطر المؤسسية وحدة المخاطر التي أنشئت حديثاً.

108 - ويعمل مكتب الأخلاقيات التابع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على ترسيخ أعلى معايير النزاهة وإرساء ثقافة عمادها الأخلاقيات والشفافية والمساءلة لكفالة أن يتوخى جميع الموظفين المهنية في سلوكهم ويلتزموا بميثاق الأمم المتحدة.

- 109 - وسيواصل المكتب التحقق من حسن أداء وظيفة الشراء. وستتزز فعالية هذه العملية بالاستعانة بأدوات مؤسسية، وحوافز لإعداد عروض عالية الجودة، وأتمتة العمليات.
- 110 - ويساعد فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات إدارة المكتب في تقييم وتحسين ملاءمة وكفاءة وفعالية نظم المراقبة، وممارسات العمل، واستخدام الموارد لتحقيق النتائج. وعززت قدرات الفريق لضمان ممارسة إشراف كاف على عمليات المكتب المتنامية.
- 111 - **المساءلة ومستوى التمويل.** يخضع للمساءلة عن هذه الوظائف كل من فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، ومكتب الأخلاقيات والامتثال، وكبير الموظفين التنفيذيين لعمليات الشراء، ولجنة العقود والممتلكات بالمقر، والفريق القانوني، والفريق المعني بالهياكل الأساسية وإدارة المشاريع، ووحدة المخاطر. وتشمل هذه المجموعة الوظيفية التكاليف المرتبطة بالإشراف الخارجي الذي يمارسه مجلس مراجعي الحسابات ووحدة التفتيش المشتركة. وارتفع مستوى التمويل التقديري بمبلغ 7,2 ملايين دولار، ليصل إلى 17,7 مليون دولار.

رابعاً - كيفية إدارة المكتب أعماله: تقديرات الميزانية للفترة 2022-2023

- 112 - إن استدامة المكتب، بوصفه منظمة ذاتية التمويل، تقتضي أن تكون إيراداته مساوية للموارد التي يستخدمها. وهدف الإيرادات لفترة السنتين، البالغ 200,5 مليون دولار، يشكل إطاراً لميزانية إدارة المكتب للفترة 2022-2023.
- 113 - يسعى المكتب إلى زيادة موارد الإدارة بالقيمة الحقيقية لفترة السنتين 2022-2023 مقارنة بتقديرات الميزانية للفترة 2020-2021، لتعزيز الوظائف العالمية لمواكبة استمرار نضج المنظمة. وتشمل تقديرات الميزانية التي تبلغ 200,5 مليون دولار 181,3 مليون دولار من موارد الإدارة و 19,2 مليون دولار مخصصة للاعتمادات والخصوم وحالات الطوارئ. وعملاً بتوصية مجلس مراجعي الحسابات، أُمجت الاستثمارات الاستراتيجية في موارد الإدارة. وعلى سبيل المقارنة، أدرج المكتب في تقديرات ميزانية الفترة 2020-2021 مبلغ 138,5 مليون دولار لموارد الإدارة، وخصص 22,5 مليون دولار لحالات الطوارئ و 20 مليون دولار للاستثمارات الاستراتيجية من فائض أمواله.

ألف - استخدام موارد الإدارة بمزيد من التركيز على الجودة والقيمة المضافة

- 114 - إن أوجه الكفاءة التي تحققت بفضل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تصميم العمليات العالمية، فضلاً عن استرداد التكاليف المباشرة باستخدام العوامل المناسبة لتحميل الكلفة، أتاحت للمكتب زيادة الإنجاز مع ضبط ميزانية إدارته.
- 115 - وفي الوقت الذي يعمل فيه المكتب على تحسين العمليات العالمية لبلوغ مستواها الأمثل وتقيح النموذج الذي يستخدمه لاسترداد التكاليف، يواصل المكتب استخدام ميزانية الإدارة لتحسين الجودة وإضافة القيمة إلى منصة الإنجاز. وسيقدم المكتب إلى الشركاء حلولاً استراتيجية متكاملة، استجابة لطلبهم، بحيث يعزز قدرتهم على التنفيذ لتحقيق الأهداف العالمية.
- 116 - ومن المتوقع أن تنمو موارد الإدارة مع تعديل الميزانية استجابة لتوصيات مجلس مراجعي الحسابات ولضمان قدرة كافية في الوظائف العالمية مع استمرار نمو المكتب. ويقدر أثر التضخم لفترة السنتين المقبلة

بنسبة 2,49 في المائة لعام 2022 و 2,43 في المائة لعام 2023، ويعكس ذلك الأثر المشترك لمعدل التضخم السنوي في جميع مواقع عمل المكتب.

117 - وسيخصص المكتب موارد لحالات الطوارئ للتخفيف من المخاطر المالية المحتملة التي قد يضطر إلى استيعابها باستخدام موارده الخاصة.

باء - قوة عاملة مرنة تتسق مع الاستراتيجية

118 - يقدم الجدول 3 أدناه لمحة عامة عن الوظائف الممولة من نفقات الإدارة في تقديرات ميزانية المكتب للفترة 2022-2023.

119 - وتمنح طريقة اتفاق التعاقد الفردي المكتب المرونة التي يتطلبها نموذج عمله القائم على التمويل الذاتي وعلى تنفيذ المشاريع. ومع ذلك، يعتمد المكتب على عدد أساسي من وظائف الموظفين لضمان الاستقرار والحفاظ على المعارف والكفاءات.

120 - ويعكس عدد الموظفين التقديري الوارد في تقديرات الميزانية للفترة 2022-2023 الحالة في عام 2021، مع تغييرات تقديرية في عدد محدود من الأدوار الحاسمة الأهمية لأداء الأعمال خلال فترة السنتين. ويقيم المكتب احتياجات الأعمال لمواكبة نموه وتطوره، ويكيّف وضع الموظفين وفقاً لذلك، على نحو يتماشى مع القواعد والأنظمة المالية (المادة 14-02).

الجدول 3

الوظائف الممولة من ميزانية الإدارة، حسب الفئة والموقع⁽¹⁴⁾

| التغير مقارنة بالفترة 2021-2020 | | | تقديرات ميزانية الفترة 2023-2022 | | | تقديرات ميزانية الفترة 2021-2020 | | | |
|------------------------------------|----------|----------|-------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------|
| المجموع | الأقاليم | المقر | المجموع | الأقاليم | المقر | المجموع | الأقاليم | المقر | |
| 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | و أ ع / أ ع م |
| 2- | 0 | 2- | 9 | 5 | 4 | 11 | 5 | 6 | مد-2 |
| 7 | 3 | 4 | 21 | 12 | 9 | 14 | 9 | 5 | مد-1 |
| 9 | 8 | 1 | 91 | 52 | 39 | 82 | 44 | 38 | وظائف فنية دولية أخرى |
| 14- | 11- | 3- | 5 | 3 | 2 | 19 | 14 | 5 | جميع الوظائف الأخرى |
| 0 | 0 | 0 | 128 | 72 | 56 | 128 | 72 | 56 | المجموع |

ملاحظة: و أ ع = وكيل الأمين العام؛ أ ع م = الأمين العام المساعد.

(14) ظل عدد الوظائف الممولة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة مستقرًا بنحو 754 وظيفة منذ منتصف عام 2019 حين 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 تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية (A/RES/71/243)، يواصل المكتب إسناد التكاليف المباشرة إلى العوامل المناسبة المسيّبة للتكاليف. ويتوسع 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 الآن في الميزانية باعتبارها خدمات مشتركة وتُسترد إلى حد كبير في إطار التكاليف المباشرة.

جيم - تخصيص الموارد لمواجهة المخاطر

121 - منذ عام 2009، ظل الاحتياطي التشغيلي للمكتب أعلى من الحد الأدنى الذي حدده المجلس التنفيذي. ويكفل وجود أصول صافية كافية القدرة على تغطية مصروفات الإدارة. وفضلا عن استيفاء الحد الأدنى المطلوب، أتاحت الفوائض المتراكمة طمأنة الشركاء إلى أن المكتب يستطيع الوفاء بالتزاماته بوصفه منظمة ذاتية التمويل تابعة للأمم المتحدة تعمل بدون دعم تمويلي أساسي أو إمكانية الحصول على تمويل خارجي. وعملا بطلب المجلس التنفيذي⁽¹⁵⁾، واستنادا إلى استعراض مستقل، يقترح المكتب في فترة السنتين 2022-2023 مواءمة المستوى الأدنى من الاحتياطي التشغيلي المطلوب مع المخاطر التي تنطوي عليها حافظته (انظر المرفق الثاني).

122 - ومع سعي المكتب إلى زيادة الإنجاز مع الشركاء، ولا سيما لدعم عمليات الشراء العمومي والهياكل الأساسية الجيدة، تزداد حافظة تعاقداته تزداد تعقيدا وعرضة للخطر. ويلبي المكتب طلبات الشركاء، بوصفه شريكا يعول عليه لإنجاز العمليات في دول هشة وبيئات صعبة، وفي الوقت نفسه يحمي المكتب عملياته من خلال الاحتياطي التشغيلي. وسيطمئن ذلك الشركاء إلى أن المكتب يستطيع الوفاء بالتزاماته في حالة حدوث مخاطر. ومن المتوقع أن يصل مجموع صافي الأصول إلى 344,7 مليون دولار، يخصص منها مبلغ تقديري قدره 179,8 مليون دولار للاحتياطي التشغيلي، مع تخفيض الفوائض المتراكمة غير المقيدة إلى 22 مليون دولار (الجدول 4 أدناه).

123 - وثمة مخاطر متبقية على الرغم من أن المكتب يعمل على التخفيف من تعرضه للمخاطر من خلال تحسين العمليات والتدريب وغير ذلك من التدابير الداخلية. وبالتركيز على إجراءات الرقابة الداخلية، يتيح إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال التخفيف من التعرض للمخاطر، في حين تعمل وحدة المخاطر التي أنشئت مؤخرا على تحسين إدارة المخاطر المؤسسية. وفي فترة السنتين المقبلة، سيعزز المكتب تقييم مخاطر التعاقد بالنظر في سياق الخدمات المقدمة وطبيعة تلك الخدمات والدور الذي يؤديه.

124 - ومن المهم تحديد درجة التعرض للمخاطر وما قد يحدث في أسوأ الاحتمالات لضمان رصد أموال كافية في الاحتياطي التشغيلي، واسترداد مبلغ كاف في كل تعاقد لتمويل تدابير تخفيف المخاطر.

125 - وسيخصص المكتب في فترة السنتين 2022-2023 مبلغ 19,2 مليون دولار كاحتياطي للطوارئ لتغطية احتمالات شطب بعض الديون ورصد الاعتمادات المخصصة لمعالجة المخاطر المعقولة التي لا تغطيها التكاليف المباشرة. ويشكل هذا المبلغ نحو 9,6 في المائة من الإيرادات التقديرية لفترة السنتين.

دال - الاستثمارات لدعم طموحات المكتب

126 - سيخصص المكتب في إطار موارد الإدارة أموالاً لتلبية طلبات الشركاء المتنامية في ضوء خطة عام 2030. وفي فترة السنتين 2022-2023، سيخصص المكتب 30 مليون دولار للاستثمارات الاستراتيجية الداخلية المدمجة في موارد الإدارة. وتماشيا مع الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، سيستهدف المكتب الاستثمارات الداخلية دعما لأوليواته التشغيلية والإدارية.

(15) قرار المجلس التنفيذي 8/2020.

- 127 - وسيواصل المكتب تطوير منصة الإنجاز على نحو يتيح له تحسين عملياته الداخلية وتقديم الخدمات إلى الشركاء على النحو الأمثل. وسيُدعم ذلك من خلال الاستثمارات الداخلية بما يتماشى مع أهداف الإدارة.
- 128 - ويستثمر المكتب في وضع حلول مبتكرة لمساعدة الدول الأعضاء على تحقيق الأهداف العالمية، من خلال مبادراته المعنية بالاستثمارات المستدامة في الهياكل الأساسية والابتكار، التي أنشئ مكتب مكرّس لها في هلسنكي، بدعم من حكومة فنلندا، في عام 2020. ولتجنب نهج التوقف والمتابعة الناتج عن تقييم الأصول الثانوية وتجنب تقويض مصداقية المبادرة، يقترح إنشاء احتياطي منفصل في إطار المبادرة اعتباراً من عام 2021 (الجدول 4 أدناه، والمرفق الثاني)⁽¹⁶⁾.

(16) يتطلب إجراء تغيير في النظام المالي والقواعد المالية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، المادة 22-02.

الجدول 4

خطة الموارد

(بملايين الدولارات)

| تقديرات الميزانية للفترة 2020 (موارد فعلية) تقديرات الميزانية للفترة 2021-2020 و 2021 (تقديرات) 2022-2023 | | | |
|---|--------------|--------------|---|
| 2023-2022 | 2021 | 2021-2020 | |
| الموارد | | | |
| 344,7 | 252,0 | 192,9 | صافي الأصول في بداية الفترة * |
| 200,5 | 258,4 | 181,0 | مجموع الإيرادات على أساس الميزانية |
| 545,2 | 510,5 | 373,9 | صافي الأصول بعد إضافة الإيرادات على أساس الميزانية |
| استخدام الموارد | | | |
| 181,3 | 130,0 | 138,5 | موارد الإدارة |
| 19,2 | 33,4 | 22,5 | الاعتمادات والالتزامات واحتياطي الطوارئ |
| 0 | 12,5 | 20,0 | الاستثمارات الاستراتيجية من الفائض |
| 200,5 | 175,9 | 181,0 | استخدام الموارد الكلي |
| رصيد الموارد | | | |
| 0 | 82,5 | 0,0 | صافي الإيرادات على أساس الميزانية |
| 0 | 11,0 | 0,0 | الإيرادات المالية الصافية |
| 0 | | 0,0 | الفرق على أساس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام |
| 0 | 4,4 | | |
| 0 | 7,2- | 0,0 | المكاسب/الخسائر الاكتوارية للفترة |
| 0 | 1,9 | 0,0 | الزيادة في الاحتياطي بالقيمة العادلة |
| 0 | | 0,0 | تسوية أساس الميزانية مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام |
| | 0,9- | | |
| 0 | 92,6 | 0,0 | التغيير في صافي الأصول على أساس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام |
| 344,7 | 344,7 | 192,9 | الاحتياطي التشغيلي عند نهاية الفترة |
| مكونات صافي أصول المكتب | | | |
| 4,8 | 4,8 | 12,3 | المكاسب/الخسائر الاكتوارية |
| 11,1 | 11,1 | 3,0- | القيمة العادلة للأصول المالية المتوفرة للبيع |
| 179,8 | 145,8 | 21,7 | الحد الأدنى للاحتياطي التشغيلي |
| 22,0 | 39,0 | 0,0 | احتياطي النمو والابتكار |
| 104,9 | 104,9 | 0,0 | احتياطي الاستثمار المستدام في الهياكل الأساسية والابتكار |
| 22,0 | 39,0 | 162,0 | الفوائض المتراكمة |
| 344,7 | 344,7 | 192,9 | صافي الأصول عند نهاية الفترة |

* تُستخدم صافي أصول المكتب في مجالات محددة حصراً استناداً إلى التشكيل المبين في الجدول تحت بند "تكوين صافي أصول المكتب". وتكون الفوائض المتراكمة متوفرة خلال الفترة المالية لاستيعاب أي عجز يتكبده المكتب.

الجدول 5
تقديرات الميزانية حسب فئة الإنفاق
(بملايين الدولارات)

| تقديرات الميزانية للفترة 2023-2022 | التغير | | تقديرات ميزانية الفترة 2021-2020 | بند الإنفاق | |
|---------------------------------------|----------------|-------------------|-------------------------------------|--|----------------|
| | النسبة المئوية | المبلغ بالدولارات | | | |
| 31,3 | 15,5 | 4,2 | 27,1 | الوظائف | |
| 23,1 | 13,2 | 2,7 | 20,4 | تكاليف الموظفين العامة ⁽¹⁷⁾ | |
| 8,7 | 0,0 | 0,0 | 8,7 | السفر | مصرفات الإدارة |
| 101,0 | 52,1 | 34,6 | 66,4 | الخبراء الاستشاريون ⁽¹⁸⁾ | |
| 13,0 | 0,8 | 0,1 | 12,9 | النفقات التشغيلية ⁽¹⁹⁾ | |
| 1,4 | 40,0 | 0,4 | 1,0 | الأثاث والمعدات ⁽²⁰⁾ | |
| 2,8 | 40,0 | 0,8 | 2,0 | عمليات السداد | |
| 181,3 | 30,9 | 42,8 | 138,5 | مجموع مصرفات الإدارة | |

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

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

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

(20) تشمل الأثاث والمعدات والأصول غير الملموسة.