الأمم المتحدة

DP/OPS/2023/2

Distr.: General
20 December 2022
Arabic
Original: English

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

الدورة العادية الأولى لعام 2023

30 كانون الثاني/يناير إلى 3 شباط/فبراير 2023، نيويورك

البند 11 من جدول الأعمال المؤقت

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

تقرير الفريق العامل المعني بمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

أولا - الخلفية التاريخية ومقدمة

ألف - الخلفية التاريخية

1 - بدأ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عملياته بوصفه كيانا منفصلاً وقائماً بذاته في 1 كانون الثاني/يناير 1995 - وقد كان يسمى قبل ذلك مكتب تنفيذ المشاريع التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وعلى مستوى منظومة الأمم المتحدة، يُعد المكتب هيئة فرعية، ويُصنف على أنه من "الكيانات الأخرى"، بمعنى أنه ليس صندوقا أو برنامجا أو وكالة متخصصة. ومع ذلك، فهو كيان تابع لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية. ومن منظور وظيفي، تشمل خدمات مشاريع المكتب البنى التحتية، والمشتريات، وإدارة المشاريع، والموارد البشرية، والإدارة المالية، والخدمات الإدارية الأخرى[1].

2 - ومنذ عام 1995، عملت الدول الأعضاء على تطوير ولاية المكتب من خلال قرارات ومقررات، لا سيما فيما يتعلق بطبيعة خدمات المشاريع التي يقدمها وأنواع الشركاء الذين يُتوقع أن يتعامل معهم.

3 - وفي القرار 176/65 المؤرخ 20 كانون الأول/ديسمبر 2010، بشأن تغيير اسم المجلس التنفيذي ليشمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، أعادت الجمعية العامة تأكيد ولاية المكتب حسبما حددها المجلس التنفيذي في قراره 25/2009 وفي الأحكام ذات الصلة من قراره 21/2010. وفي هذين القرارين، شجع المجلس المكتبَ على تعزيز التعاون مع مختلف الجهات الفاعلة في مجال التنمية والمجال الإنساني ومجال حفظ السلام. وكُلف المكتب كذلك بتقديم خبرته للحكومات (سواء منها المانحة أو المتلقية) ومنظومة

(1) A/RES/65/176.

240123 040123 22-29079 (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

الأمم المتحدة والجهات الشريكة الأخرى، بما فيها المؤسسات الحكومية الدولية، ومؤسسات التمويل الدولية والإقليمية ودون الإقليمية، والمؤسسات، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص.

باء - مقدمة

4 - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع "يساعد الناس على بناء حياة أفضل ويساعد البلدان على تحقيق التنمية المستدامة"[2]. والمكتب، شأنه شأن برنامج الأغذية العالمي والمنظمة الدولية للهجرة، منظمةٌ ذاتية التمويل تعمل بناء على طلبات تقدم إليها، دون تلقي أي مساهمات من الدول الأعضاء. ويعتمد المكتب على الإيرادات التي يحصلها بتنفيذ مشاريع وتقديم خدمات في مجالي المعاملات والاستشارات. ويقدم المكتب خدمات تسهم في عمليات السلام والأمن والعمليات الإنسانية والإنمائية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة. ويعتمد المكتب في تحصيل إيراداته اعتمادا كاملا على الرسوم المتأتية من تقديم خدمات المشاريع من خلال الخدمات المتعلقة بالاستشارات والتنفيذ والمعاملات في مجالات خبرته الأساسية الخمسة، وهي البنية التحتية، والمشتريات، وإدارة المشاريع، والإدارة المالية، والموارد البشرية[3].

5 - وفي عام 2018، وتمشيا مع قرار المجلس التنفيذي 12/2016، استند المكتب إلى البند 22-02 (ب) من نظامه المالي للشروع في استثمارات رأسمالية أولية ضمن الحدود المنصوص عليها في النظام المالي والقواعد المالية. وفي عام 2019، وفقا لنفس البند، أضفى المكتب الطابع الرسمي على إنشاء احتياطي النمو والابتكار من أجل الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار.

6 - وأشار تقرير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة للسنة المنتهية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2021 إلى رصد مخصص ديون معدومة من أجل مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار بمبلغ 20,53 مليون دولار. كما أشار التقرير إلى أن الاستثمارات قد تمت في انتهاك لقواعد المكتب المتعلقة بالتنويع والتعرض للمخاطر. وكشفت الإفصاحات الصادرة عن إدارة المكتب لاحقا عن وجود خسائر إضافية وأوجه قصور في الرقابة.

7 - واتخذ المجلس التنفيذي في قراره 13/2022، في دورته السنوية لعام 2022، الإجراءات التالية لزيادة رقابته على مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. فالمجلس:

(أ) قرر إنشاء فريق عامل وفقا للمادة 9 من نظامه الداخلي يتألف من 10 أعضاء ومراقبين من المجلس التنفيذي لتقييم الأسباب الجذرية ومواطن الضعف المؤسسية الكامنة في المكتب التي أدت إلى الإخفاقات المرتبطة بمبادرة S3i، بغية تقديم توصيات إلى المجلس التنفيذي لتيسير اتخاذ إجراءات إضافية ضرورية للنظر فيها في الدورة العادية الثانية لعام 2022 والدورة العادية الأولى لعام 2023 (الفقرة 10)؛

(ب) طلب إلى مكتب المجلس أن يجري مشاورات مع المجموعات الإقليمية لتقديم مرشحين اثنين لكل مجموعة إقليمية لتشكيل الفريق العامل، يعينهما المجلس من خلال إجراء الموافقة الصامتة (الفقرة 11)؛

(2) https://www.unops.org/about/our-story/mission-vision-purpose.

(3) مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة للسنة المنتهية في 31 كانون الأول/ديسمبر 2020 وتقرير مجلس مراجعي الحسابات (A/76/5/Add.11).

(ج) طلب إلى الفريق العامل أن يضطلع بعمله بالتشاور مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ومجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة، واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ووحدة التفتيش المشتركة، حسب الاقتضاء وليس على سبيل الحصر (الفقرة 12)؛

(د) طلب إلى الفريق العامل أن يركز عمله على ما يلي، وأن يعرض أعماله على المجلس التنفيذي: '1' خيارات للاستخدام المناسب لاحتياطيات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛ '2' خيارات لزيادة الشفافية بشأن الرسوم الإدارية وهيكل تقدير التكاليف في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، بغية الحد من تراكم احتياطيات المكتب؛ '3' أي مسائل أخرى يرى مكتب المجلس أن من المناسب مناقشتها في إطار الفريق العامل (الفقرة 13)؛

(هـ) طلب إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أن يقدم ما يلي إلى المجلس التنفيذي والفريق العامل، في أقرب وقت ممكن، وبغية تيسير جهود الفريق العامل على وجه السرعة، تكملةً لأي إجراءات أخرى يتخذها المكتب: '1' استعراض من طرف ثالث لآليات الرقابة التي كانت قائمة على استثمارات مبادرةS3i ؛'2' استعراض من طرف ثالث لنظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وهياكل الإدارة العامة في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، بما في ذلك تقييم لسلامة حافظة المكتب الأوسع نطاقا واستعراض هياكل التكاليف المعمول بها في المكتب (الفقرة 14)؛

(و) طلب إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أن يقدم المعايير المرجعية الخاصة بهذه الاستعراضات التي تجريها أطراف ثالثة لكي يوافق عليها الفريق العامل قبل إصدار التكليف بإجراء الاستعراضات (الفقرة 15)؛

(ز) طلب إلى المدير التنفيذي بالنيابة أن يزود المجلس التنفيذي، في أقرب وقت ممكن، ولكن في موعد أقصاه 15 تموز/يوليه 2022، بخطة عمل مشفوعة بإطار زمني لجميع الإجراءات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الإجراءات المطلوبة في هذا القرار، لمعالجة الشواغل المتعلقة بمبادرة S3i، بغية تعزيز الشفافية والمساءلة (الفقرة 16)؛

(ح) أشار إلى القرار 13/2020 بشأن أساليب العمل، وأعرب عن إدراكه للطابع الملح للوضع، فقرر أن يدرج معلومات عن مستجدات التقدم الذي يحرزه الفريق العامل، بما في ذلك أي نتائج أولية يتوصل إليها، كبند لاتخاذ قرار بشأنه في جدول أعمال الدورة العادية الثانية لعام 2022 والدورة العادية الأولى لعام 2023 (الفقرة 17).

8 - ويسرت أمانة المجلس التنفيذي عملية ترشيح لاختيار أعضاء الفريق العامل. واختارت كل مجموعة إقليمية عضوين. واختيرت الدول الأعضاء التالية لعضوية الفريق العامل: أنتيغوا وبربودا، وأوكرانيا، وباكستان، وبنغلاديش، وجورجيا، وفنلندا، والكاميرون، وكينيا، والمكسيك، والولايات المتحدة الأمريكية. واختار الفريق العامل أنتيغوا وبربودا لتولي منصب الرئيس التقني.

9 - وعقد الفريق العامل اجتماعه الأول في 1 تموز/يوليه 2022. وعقد اجتماعاته اللاحقة أسبوعيا حتى 12 كانون الأول/ديسمبر 2022.

ثانيا - الاستعراض الرجعي من طرف ثالث لفعالية آليات رقابة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار

ألف - المعلومات الأساسية والنطاق والعملية

10 - بناء على ما طلبه المجلس التنفيذي في قراره 13/2022، أصدر المكتب تكليفا بإجراء استعراضين استشاريين خارجيين مستقلين ودعا الفريقَ العامل إلى تقديم تعليقات على المعايير المرجعية لهذين الاستعراضين من طرف ثالث. وأبدى الفريق العامل عدة تعليقات أُدرجت بشكل جيد في الصيغة النهائية للمعايير المرجعية. وأوصى الفريق العامل أيضا بأن يعجل المكتب بإنجاز مهمة التكليف بالاستعراض عن طريق جمع الاستعراضين في عملية شراء واحدة. وعلى الرغم من ضيق الإطار الزمني المتوفر، تمكن المكتب من تنفيذ هذه التوصية، مما أسفر عن عملية استعراض قصيرة نسبيا ولكنها مكثفة.

11 - وركزت عملية الاستعراض على تحديد الأسباب الجذرية ومواطن الضعف المؤسسية الكامنة في المكتب التي أدت إلى أوجه القصور المرتبطة بمبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار، وقدمت توصيات لتعزيز الرقابة والمساءلة في المكتب. وشمل الاستعراض المجالات التالية: الشروع في مبادرة الاستثمارات المستدامة والموافقة عليها؛ وحوكمة المبادرة؛ واختيار الشركاء؛ والإدارة؛ والرصد؛ والرقابة الداخلية والخارجية. وشملت منهجية التواصل إجراء مقابلات، واستعراض الوثائق ذات الصلة، وإجراء استعراض تحليلي للبيانات.

12 - وتمت إدارة عملية الاستعراض وتنفيذها بطريقة استثنائية. وأسفر مستوى وعمق المعلومات المقدمة عن تقرير واضح وشامل. ويثني الفريق العامل على إدارة المكتب وموظفيه لرحابة صدرهم واستعدادهم للتعاون معه، بما في ذلك إتاحة الفرص للتعاون في جميع مراحل عملية الاستعراض. وكان الدعم المقدم من الإدارة العليا، ولا سيما من المدير التنفيذي بالنيابة، أساسيا في كفالة إجراء عملية الاستعراض بصورة مستقلة ومهنية.

باء - الاستنتاجات الرئيسية

13 - يسلط تقرير الاستعراض الضوء على عدد من الاستنتاجات الهامة المتعلقة بالأسباب الجذرية لأوجه القصور في مبادرة الاستثمارات المستدامة.

14 - فقد استحوذت الإدارة العليا على عملية صنع القرارات الرئيسية، وتحديداً المديرة التنفيذية ونائبها، اللذان كانا متخذَي القرار النهائي في جميع المجالات الرئيسية. وجدير بالذكر أن نائب المديرة التنفيذية كان له دور قوي بشكل استثنائي. وأدى الهيكل الإداري، مقترنا بتفويض هام للسلطات، إلى تركيز شديد للسلطة داخل المكتب.

15 - ووضعت الثقافة الإدارية في المكتب نهجا قويا منطلقا من القمة إلى القاعدة مع تركيز كبير على تنمية الأنشطة والاحتياطيات. وكان الموظفون يخشون أن يتم استبدالهم أو فصلهم إذا ما طعنوا في قرارات الإدارة أو في خطتها. وعموما، ترتبت على ذلك ثقافة الخوف.

16 - وشاركت المديرة التنفيذية ونائبها في أدق تفاصيل وضع مبادرة الاستثمارات المستدامة التي صيغت خارج هيكل المكتب وولايته الأساسية. ولم يشارك في تصميم هذه المبادرة وإدارتها سوى المديرة التنفيذية

ونائبها، إلى جانب عدد قليل من الاستشاريين الخارجيين وعدد ضئيل جدا من أفراد المكتب، وكانت المشاورات محدودة بشأن المبادرة على مستوى المنظمة ككل.

17 - ولم تتوفر في مبادرة الاستثمارات المستدامة الشفافية والعناية الواجبة المناسبة. وعلى الرغم من أن مكتب خدمات المشاريع لديه مجموعة كاملة من القواعد الإدارية والمالية، فعملية اختيار شركاء المبادرة لم تتبع هذه الإجراءات. وقبل إجراء أي استثمار، حُدد بالفعل عدد من الثغرات والمخاطر وعلامات الإنذار. ووُجه انتباه الإدارة إلى تلك العلامات. غير أن وظيفتي الإدارة والرقابة لم تتصرفا بناء على علامات الإنذار الواضحة تلك. وكان نائب المديرة التنفيذية عضوا في لجنة قبول الالتزامات ومشرفا مباشرا في الآن ذاته على أعضاء اللجنة. ولم يكن هناك متسع كاف للطعن في مقترحات الاستثمار.

18 - وكانت مبادرة الاستثمارات المستدامة تستخدم خبرة المكتب في إدارة المشاريع لتنفيذ أنشطتها، غير أن التفاعل بين أعضاء فريق مكتب المبادرة ومقر مكتب خدمات المشاريع أو مكاتبه الإقليمية كان محدوداً. وكان نائب المديرة التنفيذية قد أجرى في البداية بعض الاتصالات مع أفراد المكتب في المكاتب المحلية في إطار جهود البحث في إمكانيات الاستثمار المؤثر، ولكن هذه الاستثمارات لم تتحقق قط. ولم تُستخدم الهياكل والمعارف المحلية، مما عرّض المكتب لمخاطر تشغيلية وبيئية محلية كبيرة ومخاطر كبيرة تمس بالسمعة.

19 - وكان نائب المديرة التنفيذية طرفا فاعلا في إعداد العقود والتفاوض بشأنها وإبرامها باسم المكتب، وقد عمل بصفته موظف اعتماد بحكم الواقع لأنه كان يأذن بالاستثمارات من موارد المكتب.

20 - ولم توضع أي سياسات استثمار محددة تتعلق بالمبادرة. ولم تصدر أبداً أي توجيهات أو تعليمات من المكتب التنفيذي، إذ لم يطلب نائب المديرة التنفيذية وضع السياسة خلال فترة إثبات مفهوم المبادرة. ولم توضع الأدلة إلا بعد الموافقة على جميع الاستثمارات في الشركة القابضة لحلول الإسكان المستدام وصرف المبالغ.

21 - ولم يكن هناك ما يشير إلى إجراء عملية اختيار تنافسية بشأن التكنولوجيا، أو أي مقارنة موثقة لتكنولوجيات الإسكان في السوق. ولم تبذَل العناية الواجبة في الجوانب التقنية على الرغم من خبرة المكتب الواسعة في مجال البنى التحتية. ولم تُنجز أي دراسات جدوى للمفاهيم قبل تنفيذ الاستثمارات.

22 - وعُرضت الاستثمارات مباشرة على لجنة قبول الالتزامات، دون أن تصاحبها أي اقتراحات بديلة أو فكرة واضحة بشأن عملية إعداد مقترحات الاستثمار. ولم تكن المواد المقدمة موحدة وتباينت نوعيتها تباينا شديداً. ولم تكن لجنة قبول الالتزامات هيئة لصنع القرار، وكانت تقدم توصيات إلى المديرة التنفيذية التي تملك سلطة اتخاذ القرار.

23 - وكانت الأهداف المتوخاة مفرطة في الطموح مقارنة بسجل إنجازات المكتب وقدرته على تنفيذ الاستثمارات. وبسبب هذا النقص في القدرات ومحدودية الخبرة في ترتيبات الاستثمار المماثلة، لم تكن الإدارة على وعي تام بالمخاطر التي تنطوي عليها هذه الاستثمارات.

24 - ولم تكن آليات الإبلاغ عن المخالفات تؤدي وظيفتها وواجه المبلغون عن المخالفات تهديدا بالانتقام.

جيم - ردود فعل الفريق العامل

25 - يثني الفريق العامل على الشركة الاستشارية KPMG لما أنجزته من استعراض جيد بشكل استثنائي. فالتقرير ذو جودة عالية وتوضح دقته فائدة تكليف طرف ثالث بإجراء الاستعراضات، إذا دعت الحاجة إلى ذلك. ويوصي الفريق العامل بأن ينظر المجلس التنفيذي في تكليف أطراف ثالثة بإجراء الاستعراضات كخيار لإجراء التقييمات/الاستعراضات، كلما اقتضى الأمر ذلك.

26 - وكان التواصل المنفتح والشفاف (بما في ذلك الحوار بين مراجعي الحسابات والفريق العامل) مفيدا للغاية إذ مكن الفريق العامل من متابعة التقدم المحرز ورصده طيلة العملية. وخلص الفريق العامل إلى أن تعاونه مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ممارسة جيدة وأوصى بأن ينظر المجلس التنفيذي في المستقبل، عند الاقتضاء، في إنشاء فريق عامل أو ما يماثله حسبما تدعو الضرورة. وقد يكون ذلك مفيداً بوجه خاص لمتابعة مسائل محددة قد تهم وكالة واحدة فقط من الوكالات الثلاث التي يشرف عليها المجلس.

27 - ويرى الفريق العامل أن النتائج بالغة الأهمية ويوصي المكتب والمجلس التنفيذي باتخاذ الإجراءات اللازمة في جميع المجالات. ويحدد تقرير شركة KPMG مجالات بالغة الأهمية تحتاج إلى اهتمام فوري.

ثالثا - الاستعراض التطلعي من طرف ثالث لنظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وهياكل الإدارة العامة في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

ألف - المعلومات الأساسية والنطاق والعملية

28 - ركز الاستعراض التطلعي الثاني على ولاية المكتب، والحوكمة، وإدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية، وإدارة الأداء والمساءلة فيه، ويتضمن تقييما للحافظة وهياكل التكاليف. ويقدم هذا الاستعراض التطلعي العديد من التوصيات البالغة الأهمية التي يتعين النظر فيها على وجه الاستعجال. ويتوقع الفريق العامل من إدارة مكتب خدمات المشاريع والمجلس التنفيذي اتخاذ جميع التدابير اللازمة لتنفيذ التوصيات دون أي تأخير.

باء - الاستنتاجات الرئيسية

29 - يتضمن التقرير 47 توصية، معظمها موجه إلى إدارة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وخمس منها من اختصاص المجلس التنفيذي. وترد في المرفق التوصيات، والكيان المسؤول الرئيسي، ودرجة الأولوية، والتاريخ المستهدف للتنفيذ.

جيم - ردود فعل الفريق العامل

30 - توصف التوصيات بأنها بالغة الأهمية في المجمل وحُددت لها آجال تنفيذ مستهدفة إما فورية أو في الأجل المتوسط. ويوصي الفريق العامل بأن تستجيب إدارة مكتب خدمات المشاريع والمجلس التنفيذي لجميع التوصيات وأن يتخذَا إجراءات عاجلة بشأن جميع التوصيات الهامة. وطلب المجلس إلى المكتب أن يقدم خطة استجابة شاملة، مصحوبة بجداول زمنية واضحة. ويقترح الفريق العامل استخدام المرفق 1 لمتابعة ورصد تنفيذ التوصيات. وسيقدَّم إلى المجلس تقرير منتظم عن حالة التنفيذ. وتنقسم التوصيات إلى الفئات السبع التالية:

(أ) **الفئة 1: المجلس التنفيذي**. أولا، تكتسي التوصيات المقدمة إلى المجلس أهمية بالغة. ويسلط الاستعراض الضوء على المجالات التي يتعين فيها تعزيز دور المجلس. فعلى سبيل المثال، بالنظر إلى حجم المشاريع التي يديرها المكتب، ثمة ما يكفي من الحجج التي تبرر إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات وتقييم المخاطر، بوصفها لجنة فرعية تابعة للمجلس من أجل كفالة إدارة المخاطر بشكل كاف من جانب المجلس. ولذلك، يلزم تعزيز مهام الرقابة التي يقوم بها المجلس التنفيذي؛

(ب) **الفئة 2: الولاية والاستراتيجية**. جميع التوصيات الثلاث المتعلقة بالولاية والاستراتيجية بالغة الأهمية وتتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة. ويتوقع الفريق العامل أن يناقش المجلس التنفيذي هذه المسائل في دورته العادية الأولى لعام 2023. وسيُقدَّم مشروع إطار يتعلق بخطة استراتيجية منقحة لمكتب خدمات المشاريع للفترة 2022–2025 وسيناقش خلال الدورة، وستُعتمد الخطة الاستراتيجية النهائية المنقحة في الدورة السنوية لعام 2023؛

(ج) **الفئة 3: الحوكمة والإدارة**. تتطلب الثقافة الإدارية الشاملة للجميع تواصلا مستمراً مع المديرين الإقليميين والمكاتب الإقليمية. وهذه على حد سواء مسألة تتعلق بالإدارة الفعالة بالاستفادة من خبرة المكاتب الإقليمية وعنصر بالغ الأهمية من عناصر إدارة المخاطر؛

(د) **الفئة 4: إدارة المخاطر وبيئة المراقبة**. يسلط الاستعراض الضوء على عدد من المجالات البالغة الأهمية في نظام إدارة المخاطر في المكتب، وهي مجالات يجب تطويرها على وجه الاستعجال. ويلزم حماية الاستقلالية التامة لفريق المراجعة الداخلية والتحقيقات ومكتب الأخلاقيات وتوفير الموارد الكافية لهما؛

(هـ) **الفئة 5: الأخلاقيات والامتثال والثقافة المؤسسية**. هناك 15 توصية تركز على الأخلاقيات والامتثال والثقافة المؤسسية. ومن البديهي أن هناك حاجة إلى بذل مزيد من الجهود في هذا الصدد. ويتوقع الفريق العامل أن تبدأ جهود الإصلاح فوراً. ويجب أن يستند اختيار الشاغل الجديد لمنصب المدير التنفيذي إلى الجدارة والمهارات والقدرات والخبرات التي تعتبر الأنسب لهذا المنصب. وبالإضافة إلى المدير التنفيذي، يجب أن تتمتع الإدارة العليا بما يكفي من الكفاءة والمهارات. وإنشاء منصب النائب الثاني للمدير التنفيذي يستلزم التأكد من وجود موارد كافية وتقسيم واضح للمهام داخل الإدارة العليا، التي هي مسؤولة أيضا عن الثقافة المؤسسية. ويتبين من كلا الاستعراضين أن الإدارة ينبغي أن تولي الاهتمام الكامل لجهود الإصلاح، آخذة في اعتبارها الكيفية التي أثرت بها الثقافة على رفاه موظفي مكتب خدمات المشاريع؛

(و) **الفئة 6: الإدارة المالية وإدارة الأداء**. يقدم الاستعراض توصيات ملموسة لتعزيز الإدارة المالية وإدارة الأداء. ويجب أن يكون نموذج التسعير مبررا وواضحا ومفهوما. وتتطلب المخاطر المتعلقة بحافظة الاستثمار المالي وعملية بذل العناية الواجبة تركيزا خاصا، مع مراعاة الوضع الحالي. ويلزم أيضا تحسين عمليات إدارة النتائج والإبلاغ لتصبح أكثر اتساقا مع أطر النتائج؛

(ز) **الفئة 7: مستقبل مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار**. يقترح الفريق العامل ألا تؤخذ جميع التوصيات المتعلقة بمبادرة الاستثمارات المستدامة في الاعتبار إلا بعد أن يتخذ المجلس التنفيذي قرارات بشأن مستقبل المبادرة. ولذلك، لن يجري الفريق العامل في هذه المرحلة تقييما نهائيا لهذه التوصيات.

رابعا - الاحتياطيات

ألف - احتياطيات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

31 - وافق المجلس التنفيذي، في قراره 21/2021، على صيغة لحساب الحد الأدنى المطلوب لمستوى الاحتياطيات. وبالنظر إلى الخسائر المبلغ عنها، طلب المجلس في قراره 13/2022 أن يحول المكتب جميع الاحتياطيات غير المخصصة للمشاريع إلى الاحتياطي التشغيلي وأن يقتصر في استخدام الاحتياطيات على العمليات اليومية. وجمد المجلس أيضاً جميع التحويلات من الاحتياطي التشغيلي.

32 - وبناء على الحساب الوارد في القرار 21/2021، أبلغ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، في 18 تموز/يوليه 2022، الفريقَ العامل أن الحد الأدنى للاحتياطي التشغيلي في 31 كانون الأول/ديسمبر 2021 بلغ 139 مليون دولار. وحتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021، بلغ إجمالي الاحتياطيات 360 مليون دولار، بما في ذلك مبلغ 63 مليون دولار خصص لمشاريع مبادرة الاستثمارات المستدامة. وحتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021 أيضا، كان ما مبلغ مجموعه 158 مليون دولار غير مخصص لمشاريع مبادرة الاستثمارات المستدامة كما لم يكن جزءا من الحد الأدنى للاحتياطي التشغيلي.

باء - خيارات استخدام احتياطيات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

1 - استخدام الحصة التناسبية للكيانات المساهمة من فائض الرسوم حسبما يحدده الكيان المساهم

(أ) الحد الأقصى لإجمالي الاحتياطيات

33 - في إطار الخيار (أ)، يضع المجلس حدا أقصى لإجمالي الاحتياطيات. وأي مبلغ يتجاوز هذا الحد الأقصى يقيَّد لحساب الكيانات المقدمة للمدفوعات وفقا لصيغة مقايسة فائض الاحتياطيات.

34 - وسيشمل إجمالي الاحتياطيات الحدَّ الأقصى لإجمالي الاحتياطيات: الحد الأدنى للاحتياطي التشغيلي (حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021)، وتضاف إليه الأموال المخصصة في إطار مبادرة الاستثمارات المستدامة، ويضاف إليه مبلغ 10 ملايين دولار وزيادة قدرها 5 ملايين دولار كل عام بعد ذلك. وسيكون فائض الاحتياطيات مستحقا للكيانات المقدمة للمدفوعات: إجمالي الاحتياطيات مخصوما منه الحد الأقصى لإجمالي الاحتياطيات.

35 - وبالنسبة للاحتياطيات المتراكمة حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021 (الصيغة 1 لمقايسة فائض الاحتياطيات)، تُضرب الحصة المئوية التناسبية لكل كيان مقدم للمدفوعات من جميع المدفوعات التي تلقاها المكتب في الفترة من 1 كانون الثاني/يناير 2018 حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021 (أربع سنوات تقويمية) في مبلغ يساوي فائض الاحتياطي من أجل تحديد المبلغ المستحق لكل كيان مقدم للمدفوعات. والصيغة الحسابية للصيغة 1 لمقايسة فائض الاحتياطيات هي كالآتي: (المدفوعات من فرادى الكيانات إلى مكتب خدمات المشاريع من 1 كانون الثاني/يناير 2018 حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021)/(إجمالي المدفوعات إلى المكتب من 1 كانون الثاني/يناير 2018 إلى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021) = الحصة المئوية التناسبية لمدفوعات كل كيان إلى المكتب.

36 - أما بالنسبة للاحتياطيات المتراكمة بعد 31 كانون الأول/ديسمبر 2021 (الصيغة 2 لمقايسة فائض الاحتياطيات)، فتضرب الحصة المئوية التناسبية لكل كيان مقدم للمدفوعات من جميع المدفوعات

التي تلقاها المكتب في الفترة من 1 كانون الثاني/يناير إلى 31 كانون الأول/ديسمبر من كل عام بمبلغ يساوي فائض الاحتياطيات من أجل تحديد المبلغ المستحق لكل كيان مقدم للمدفوعات. والصيغة الحسابية للصيغة 2 لمقايسة فائض الاحتياطيات هي كالآتي: (المدفوعات من فرادى الكيانات إلى المكتب من 1 كانون الثاني/يناير إلى 31 كانون الأول/ديسمبر من كل عام/(إجمالي المدفوعات إلى المكتب من 1 كانون الثاني/يناير إلى 31 كانون الأول/ديسمبر من كل عام) = الحصة المئوية التناسبية لمدفوعات كل كيان إلى المكتب.

37 - والأرصدة الدائنة التي تؤول إلى الكيانات المقدمة للمدفوعات يمكن استخدامها كتبرعات أو تخصيصها لمشاريع في أي مكان داخل منظومة الأمم المتحدة.

(ب) تقديم خصومات للشركاء وتحويل الأموال إلى الدول الأعضاء

38 - **الشركاء:** يمكّن هذا النهج من تقديم عِوض عن الرسوم الإدارية للشركاء، عن طريق خصم، فيما يتعلق بالالتزامات المستقبلية، بما يتناسب مع الرسوم التي سبق أن أداها هؤلاء الشركاء على مدى فترة زمنية محددة (السنوات الخمس الماضية، على سبيل المثال). ويمكن تطبيق هذا الخصم عن طريق تقسيم فائض الاحتياطيات بالتناسب استناداً إلى الرسوم الإدارية المتولدة لكل شريك كحصة من إجمالي الرسوم الإدارية للفترة 2017-2021. وبالنسبة للفترات اللاحقة، سيُجرى تحليل سنوي عقب نشر الحسابات المراجعة لتأكيد الرصيد المتبقي الذي يمكن تقديم خصومات منه في المستقبل. ومن أجل خفض تكاليف المعاملات والعراقيل الإدارية، فإن عتبة مليون دولار مدفوعة كرسوم إدارية ستشكل 93 في المائة من هذه الرسوم.

39 - **الدول الأعضاء:** يقتضي هذا النهج تحويل فائض الاحتياطيات إلى الدول الأعضاء بما يتناسب مع الرسوم الإدارية التي أدّتها كل دولة عضو خلال الفترة 2017-2021، حيث يكون هذا التحويل معاملة فريدة في البداية، ثم يصبح متكررا بناء على ما سيتخذه المجلس التنفيذي من قرارات في المستقبل. ويمكن تحويل فائض الاحتياطيات إلى الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، بصرف النظر عما قُدم في الماضي من تبرعات، إن وجدت. وسيأخذ هذا التحويل شكل توزيع شبيه بتوزيع الأرباح. وسيلزم وضع آلية لتقسيم الحصص على الدول الأعضاء.

40 - وللاعتراف بالنموذج المالي للمكتب وعدم وجود اشتراكات مقررة، فإن حصة الرسوم الإدارية التي تؤديها كل دولة عضو من مجموع الرسوم الإدارية التي تؤدبها الدول الأعضاء ستوفر نسبة يمكن على أساسها تحويل فائض الاحتياطيات إلى الدولة العضو المعنية.

41 - وعلى غرار المنطق المتوخى في سيناريو الشركاء، يمكن اعتماد عتبة لضمان ترتيبات فعالة من حيث التكلفة فيما يتعلق بالدول الأعضاء. فعلى سبيل المثال، تحديد عتبة للرسوم الإدارية بالنسبة للدول التي أدت أكثر من مليون دولار من الرسوم الإدارية خلال هذه الفترة سيفضي إلى تحصيل 96 في المائة من مجموع الرسوم الإدارية التي تؤديها الدول الأعضاء.

2 - استخدام الحصة التناسبية للكيانات المساهمة من فائض الرسوم حسبما يحدده المجلس التنفيذي

42 - **دعم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.** من شأن هذا النهج أن يدعم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، عن طريق المساهمة في الصندوق الاستئماني المحدد الغرض من أجل دعم النظام الجديد للمنسقين المقيمين.

43 - **تمويل خطة الأمم المتحدة المتعلقة بالكفاءة.** يمكن استخدام فائض الاحتياطيات ليكون له دور تمويلي، ويمكن للمكتب أن يسخر ميزته النسبية في التعاقد مع شركاء عالميين لإدارة حافظة مرافق مركزية بطريقة يمكن أن تزيد إلى أقصى حد من أوجه الكفاءة المتحققة من تمويل وإدارة المرافق على نطاق واسع على الصعيد العالمي، وليس على صعيد كل بلد على حدة.

44 - **تلبية الاحتياجات الناشئة.** قد ينظر المجلس أيضا في اتباع نهج يمكّنه من ممارسة سلطته التقديرية في تلبية الاحتياجات الناشئة باستمرار. وقد يعني ذلك إمكانية الاحتفاظ بحصة محددة سلفا من أي فائض احتياطيات في حساب ضمان، رهنا بما يقرره المجلس بشأن استخدام هذه الأموال.

45 - **الاستثمار في القدرات الداخلية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع:** يتمثل أحد الأهداف الرئيسية لاحتياطي الاستثمار في القدرات الداخلية (النظام المالي والقواعد المالية: "احتياطي النمو والابتكار") في كفالة قدرة المنظمة في المستقبل على ضمان توافر الموارد الكافية لتلبية احتياجات من قبيل التحسينات الهيكلية والاستجابة لحالات الطوارئ (أوكرانيا، على سبيل المثال)، وخبرات وقدرات موظفي المكتب من خلال أنشطة التعلم، والمنعة السيبرانية، والتحول الرقمي، واحتياجات نفقات التجهيز (التخطيط المركزي للموارد، على سبيل المثال). وثمة نهجان مختلفان لتحديد المستوى المناسب من الاحتياطيات.

46 - فالنهج الأول يقتضي وضع معيار مرجعي بناء على ممارسات شركات الخدمات المهنية المشابهة. فشركة ديلويت (Deloitte) تعمل حاليا على وضع معيار مرجعي يمكن تعريفه كنسبة مئوية من المصروفات السنوية. ويتمثل النهج الثاني في أن يقرر المجلس التنفيذي مبلغا محددا، استنادا إلى الاحتياجات الاستثمارية للمكتب.

47 - واستنادا إلى دراسة تجريها حاليا شركة غارتنر، تبين النتائج الأولية أنه يتعين على مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أن يستثمر حوالي 62 مليون دولار لتحقيق طموحاته في مجال الرقمنة، بما في ذلك أن يغير نظام التخطيط المركزي للموارد الذي يعتمده. وفيما يتعلق بهذه الملاحظة، أدرج المكتب احتياطيا للاستثمار في القدرات الداخلية بمبلغ 72 مليون دولار، تمشيا مع تقديرات شركة غارتنر (Gartner) البالغة 62 مليون دولار، ويشمل المبلغ تلبية احتياجات أخرى من الاستثمار في القدرات الداخلية بمبلغ 4 ملايين دولار للاستجابة لحالات الطوارئ مثل أوكرانيا والتحسينات الهيكلية اللازمة، و 6 ملايين دولار موجهة لتطوير خبرات وقدرات موظفي المكتب من خلال أنشطة التعلم لدعم ولاية المكتب.

خامسا - ملاحظات ومقترحات إضافية من الفريق العامل

48 - على النحو المبين في مواضع أخرى من هذا التقرير، يرى الفريق العامل أن عملية الاستعراض الخارجي قد أسفرت عن معلومات بالغة الأهمية ومفيدة جداً. وينبغي توسيع نطاق استخدام هذا الشكل من الاستعراضات في منظومة الأمم المتحدة، إذا دعت الحاجة إلى ذلك. وينبغي أن تُدرج هذه الاستعراضات أيضا في منظومة الأمم المتحدة ككل. وعلى الرغم من أن كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة تنفرد بهيكل وإدارة خاصين، ينبغي أن تؤخذ هذه النتائج في الاعتبار خارج نطاق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لمنع حدوث أخطاء خطيرة مماثلة في أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة. وعلى وجه الخصوص، ينبغي النظر أولا في المسائل المتعلقة بآليات الإبلاغ عن المخالفات، وعمل مكاتب الأخلاقيات، ودور المجالس التنفيذية.

49 - وعند تنفيذ التوصيات تنفيذاً فعالاً يمكن أن يصبح ما وُضع من هياكل إدارية وتنظيمية ممارسات جيدة تنظر في اتباعها وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

50 - ويتناول الاستعراضان أيضا المجالات التي يتعين فيها تحسين دور المجلس التنفيذي وأدائه. وهذا عنصر آخر ينبغي النظر فيه خارج نطاق المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ليشمل المجالس التنفيذية لصناديق الأمم المتحدة وبرامجها عموما.

51 - وثقافة الخوف، وتركيز السلطة، وتوافر الموارد الكافية والمستقلة تماما لمهام مراجعة الحسابات والتحقيقات والأخلاقيات هي أيضا مجالات ينبغي التفكير فيها فيما يتعلق بالصناديق والبرامج الأخرى. واكتست عملية الاستعراض هذه قيمة بالغة في مرحلة حرجة جداً من تاريخ المنظمة.

52 - وبعد الاجتماع مع شركة ديلويت وشركة KPMG، اجتمع الفريق العامل مع مجلس عملاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وترأس ذلك الاجتماع المراقب المالي للأمم المتحدة والأمين العام المساعد لتخطيط البرامج والشؤون المالية والميزانية، وحضره كبار موظفي الشؤون المالية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الصحة العالمية. وأفاد أعضاء مجلس العملاء بأنهم أعربوا في السابق لإدارة المكتب عن قلقهم إزاء ارتفاع الرسوم المفروضة لقاء الخدمات والقيمة الإجمالية مقابل المال. وأشار المراقب المالي إلى أن الخيارات التي قدمتها شركة ديلويت بشأن استخدام الاحتياطيات غير قابلة للتطبيق لأنها لا تفي بالقواعد المالية والنظام المالي للأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، سبق توجيه رسائل إلى شركاء المكتب لإبلاغهم بأن الاحتياطيات ستعاد في شكل أرصدة دائنة أو خيارات أخرى مماثلة استنادا إلى مقدار التكاليف الإضافية التي تحملها الشركاء عن مشاريع سابقة مع المكتب.

المرفق

التوصيات

الرقم	التوصية	الجهة المسؤولة	الحالة	الأولوية	التاريخ المستهدف
فئة التوصيات 1: المجلس التنفيذي					
1 -	عند البت في استخدام الاحتياطي التشغيلي، ينبغي للمجلس التنفيذي أن يأخذ في الاعتبار مخاطر الاستثمار المالي وما يتصل بها من تغييرات حديثة في القيمة العادلة (الفصل 6-2)، وكذلك الحاجة إلى التطوير التنظيمي الداخلي في المكتب.	المجلس التنفيذي		عالية	فوراً
2 -	النظر في المخاطر التي تهدد الفعالية والكفاءة والتي تكمن في إدارة المجلس التنفيذي لثلاث وكالات مختلفة من وكالات الأمم المتحدة.	المجلس التنفيذي		متوسطة	الأجل المتوسط
3 -	وضع مقارنة مرجعية للمجلس، من حيث وظائفه وتكوينه، بوكالات أخرى وجهات فاعلة مماثلة.	المجلس التنفيذي		عالية	الأجل المتوسط
4 -	إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات وتقييم المخاطر بوصفها لجنة فرعية تابعة للمجلس التنفيذي ويُخصص لها ما يكفي من القدرات. ويتمثل دور لجنة من هذا القبيل عموماً في المساعدة في الإشراف على الإدارة والضوابط المالية والإبلاغ والرقابة على إدارة المخاطر والاستراتيجية والسياسات والحوكمة.	المجلس التنفيذي		عالية	فوراً
5 -	ينبغي للمجلس التنفيذي أن ينظر في الاستعانة بخبير خارجي ومستقل لاستعراض الأداء الوظيفي لفريق المراجعة الداخلية والتحقيقات، واستعراض تدابير التنفيذ المتخذة بناء على تقرير التقييم الذاتي الذي أعده هذا الفريق.	المجلس التنفيذي		عالية	الأجل المتوسط
فئة التوصيات 2: الولاية والاستراتيجية					
1 -	تنقيح الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 وإشراك المنظمة بكامل نطاقها وهيئات الحوكمة ذات الصلة في هذه العملية.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً

الرقم	التوصية	الجهة المسؤولة	الحالة	الأولوية	التاريخ المستهدف
2 -	إعادة التركيز على الولاية الأصلية للمكتب بوصفه منظمة من منظمات الأمم المتحدة تعمل بناء على طلبات تقدم إليها، وتقدم خدمات لمنظومة الأمم المتحدة والحكومات والشركاء الآخرين، والتحديد الدقيق لنطاق وشكل التعاون مع القطاع الخاص.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
3 -	إعادة تركيز الأولويات الاستراتيجية ووضع مؤشرات الأداء الرئيسية، بما في ذلك جودة تقديم الخدمات، والتسعير، ومستوى الاحتياطي التشغيلي، من أجل تنفيذ خريطة طريق استراتيجية يوافق عليها المجلس التنفيذي.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	الأجل المتوسط
فئة التوصيات 3: الحوكمة والإدارة					
4 -	ينبغي أن يعقد المديرون الإقليميون اجتماعات منتظمة لإجراء مناقشات ولتكوين فهم مشترك وتحديد سبل العمل على نحو يفضي إلى تحقيق أهداف المكتب في جميع المناطق، إلى جانب تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
5 -	ينبغي للمكتب أن يحدد نوع النظام التشغيلي المطلوب لدعم إدارة المشاريع والبرامج، واحتياجات إنجاز المشاريع، والمهام المؤسسية الرئيسية للمنظمة في جميع المناطق. ويجب إشراك المناطق في هذه العملية منذ بدايتها.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
فئة التوصيات 4: إدارة المخاطر وبيئة المراقبة					
6 -	إجراء تقييم شامل للحافظة والمخاطر الخفية المحتملة.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
7 -	جعل إدارة المخاطر جزءا لا يتجزأ من جميع عمليات اتخاذ القرارات الهامة وإدراج الإبلاغ عن مخاطر الحافظة في التقارير الفصلية النموذجية.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
8 -	استعراض تصميم إطار إدارة المخاطر الحالي وأدائه الوظيفي.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
9 -	إجراء استعراض شامل لسياسات وإجراءات إدارة المخاطر.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
10 -	ضمان استقلالية وظائف الرقابة وتزويدها بالقدرات الكافية، ولا سيما المراجعة الداخلية للحسابات والأخلاقيات.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً

الرقم	التوصية	الجهة المسؤولة	الحالة	الأولوية	التاريخ المستهدف
11 -	إعداد خطة عمل موثقة استجابة للتوصيات التي قدمها فريق المراجعة الداخلية والتحقيقات في تقرير التقييم الذاتي. وينبغي أن تتضمن هذه الخطة جميع التوصيات وخطط العمل المقترحة، وتاريخ الإنجاز المتوقع، ومستجدات الحالة، والشخص المسؤول. وينبغي لفريق المراجعة الداخلية والتحقيقات أن يقدم تقارير منتظمة إلى المجلس التنفيذي واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات بشأن خطة التنفيذ.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
12 -	إجراء استعراض شامل لاختصاصات اللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات في ضوء نتائج مبادرة الاستثمارات المستدامة. وفي هذا الصدد، ينبغي في إطار أي تغيير في الاختصاصات أن ينظر في إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات وتقييم المخاطر تكون تابعة للمجلس التنفيذي.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
	فئة التوصيات 5: الأخلاقيات والامتثال والثقافة المؤسسية				
13 -	تحديد مسؤولية ومهام وظيفة الامتثال وتعميمها بوضوح داخل المنظمة.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
14 -	لكي يتمكن مكتب الأخلاقيات من رصد عدد الحالات الواردة والإبلاغ عنها بانتظام، ينبغي له أن يستثمر في التسجيل الآني لأرقام الحالات.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
15 -	إجراء إصلاح شامل لعملية الإبلاغ عن المخالفات ووضع بروتوكولات وقواعد واضحة تكفل السرية.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
16 -	وضع بروتوكولات للتعامل مع الشكاوى والتحقيقات، خاصة تلك التي تشمل من يشغلون منصب المدير أو المناصب الأعلى. والتأكد من التعامل مع الشواغل/الحالات المبلغ عنها بطريقة متسقة، بغض النظر عن مركز/أقدمية المبلغ عنه. وتشجيع الأفراد على الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي وطمأنتهم بشأن التقيد بالسياسات والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالأخلاقيات في كل حالة.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
17 -	تنمية تعاون أوثق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والأطراف الخارجية ذات الصلة بشأن الموارد البشرية والممارسات في مجال الأخلاقيات.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	الأجل المتوسط

الرقم	التوصية	الجهة المسؤولة	الحالة	الأولوية	التاريخ المستهدف
18 -	وضع سياسة مكرسة لمكافحة الرشوة والفساد.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
19 -	تغيير أسلوب تعامل الإدارة العليا والعمل على غرس قيم الأمم المتحدة.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
20 -	ضمان وجود هيكل إداري قوي مع تسلسل إداري واضح وتقسيم كاف للواجبات فيما يتعلق بالشؤون المالية والقانونية والموارد البشرية والمشتريات.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
21 -	ضمان كفاءة وقدرة فريق الإدارة، وضمان هيكل تتوفر فيه مساءلة واضحة في المجالات المعنية.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
22 -	إنشاء فريق إدارة بحجم يفي بالمهام المطلوبة وتفويض واضح، مع التركيز على الفصل بين الإدارة التشغيلية وإدارة المخاطر، بما في ذلك الأخلاقيات والامتثال.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
23 -	زيادة عدد مناصب نائب المدير التنفيذي إلى منصبين (كحد أدنى)، مع فصل واضح بين الإدارة التشغيلية وإدارة المخاطر.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
24 -	مراجعة الثقافة الإدارية والمؤسسية لكفالة مشاركة أوسع نطاقا وتقليص الاعتماد على النهج المنطلق من القمة إلى القاعدة والنهج الهرمي.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
25 -	تشجيع المشاركة المفتوحة والاختلافات في الرأي من خلال إجراء استطلاعات "جس النبض" بانتظام ومنتديات المناقشة والتبادل المتواتر للمعلومات.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
26 -	استخدام عملية مهيكلة لإدارة التغيير بغرض تيسير تغيير مؤسسي تتحقق فيه الكفاءة والفعالية.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
27 -	تعزيز المدخلات والمشاركة على الصعيد الإقليمي والوظيفي في صنع القرارات الرئيسية.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
	فئة التوصيات 6: الإدارة المالية وإدارة الأداء				
28 -	ينبغي مواصلة تحسين التسعير. وينبغي بذل الجهود لإطلاع الجميع داخل المكتب وإطلاع الشركاء على منطق وأساس مختلف عناصر التسعير النموذجية، بهدف الوصول إلى فهم وقبول مشتركين.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	الأجل المتوسط

الرقم	التوصية	الجهة المسؤولة	الحالة	الأولوية	التاريخ المستهدف
29 -	ينبغي رصد المخاطر المتصلة بحافظة الاستثمارات المالية رصدا دقيقا في الحالة الاقتصادية الراهنة، وينبغي تقديم التقارير شهريا إلى المدير التنفيذي والقيادة العليا.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	فوراً
30 -	الاستثمار في الموارد والقدرات لتعزيز الإبلاغ عن النتائج.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		متوسطة	الأجل المتوسط
31 -	تصميم عملية إدارة الأداء وتعزيز المساءلة من خلال الإبلاغ وإدارة النتائج. ومواءمة الأطر والإبلاغ عن المؤشرات. وتعزيز إطلاع الإدارة على النتائج.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		متوسطة	الأجل المتوسط
32 -	تحري مزيد من الوضوح، ضمن التعليمات التشغيلية، في تحديد مفهوم الشراكات المقبولة. والنظر في تقييد الحالات الاستثنائية التي يمكن فيها للمكتب التنفيذي إقامة أشكال جديدة من الشراكات دون أن يطلب استعراضا من لجنة قبول الالتزامات أو آليات الرقابة المناسبة.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	الأجل المتوسط
33 -	ينبغي أن تعمل جميع المناطق على ترسيخ ممارسة وعملية تقتضيان الحصول على المشورة والدعم المتكاملين في مجال الممارسات قبل توقيع عقود المشاريع.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	الأجل المتوسط
34 -	ينبغي مواصلة تطوير عملية بذل العناية الواجبة وتخصيص موارد كافية لها استنادا إلى حجم العمل في مجال بذل العناية الواجبة.	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		عالية	الأجل المتوسط
	فئة التوصيات 7: مستقبل مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار				
35 -	التأكد من فهم القيمة المضافة المتحققة من مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار فهما واضحاً وإنشاء هياكل لدعم إضافة القيمة في العمليات الأوسع نطاقا داخل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.	المجلس التنفيذي/ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع			
36 -	التركيز على الأنشطة القريبة من المجالات التي اعتُبر فيها أداء المكتب جيداً، مثل تنفيذ المشاريع بفعالية رغم صعوبة الظروف.	المجلس التنفيذي/ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع			
37 -	توضيح المسؤوليات بشأن إدارة مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار وتقييم الفريق الحالي والقدرات الحالية.	المجلس التنفيذي/ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع			

الرقم	التوصية	الجهة المسؤولة	الحالة	الأولوية	التاريخ المستهدف
38 -	إجراء استعراض شامل لجميع ما هو متاح من معلومات وتقارير التحقيق، واتخاذ الخطوات اللازمة لحل المسائل القانونية والمالية ومسائل التسوية فيما يتعلق بحافظة مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار التي شابتها أوجه قصور.	المجلس التنفيذي/ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع			
39 -	اتخاذ قرار بشأن الرصيد المتبقي المستحق فيما يتصل باستثمارات مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار.	المجلس التنفيذي/ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع			
40 -	مواصلة تقييم المخاطر المتعلقة بالحافظة ككل من أجل فهم ما إذا كانت هناك أي أوجه قصور عامة لا يزال يتعين معالجتها.	المجلس التنفيذي/ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع			
41 -	إجراء استعراض شامل للتكاليف وأنشطة التنفيذ التي قام بها نائب المديرة التنفيذية السابق والمكتب التنفيذي.	المجلس التنفيذي/ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع			
42 -	إجراء تقييم خارجي كامل للأطر والسياسات والقدرات الحالية المتعلقة بالاستثمار الهادف إلى إحداث أثر في إطار مبادرة الاستثمارات المستدامة في البنى التحتية والابتكار.	المجلس التنفيذي/ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع			