

لجنة البرنامج والميزانية
الدورة السادسة والثلاثون

فيينا، ١٥-١٦ حزيران/يونيه ٢٠٢٠

البند ٣ (أ) من جدول الأعمال المؤقت

الإدارة الرامية إلى تحقيق النتائج: معلومات محدثة عن تنفيذ

الإطار البرنامجي المتوسط الأجل، ٢٠١٨-٢٠٢١

مجلس التنمية الصناعية

الدورة الثامنة والأربعون

فيينا، ٢٣-٢٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٠

الإدارة الرامية إلى تحقيق النتائج: معلومات محدثة عن تنفيذ الإطار البرنامجي

المتوسط الأجل، ٢٠١٨-٢٠٢١

تقرير من المدير العام

تقدم هذه الوثيقة معلومات محدثة عن تنفيذ الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ (IDB.45/8/Add.2 و IDB.45/8/Add.2/Corr.1)، الذي اعتمدته المؤتمر في دورته السابعة عشرة (م ع-١٧/ق-١). وتحدث هذه الوثيقة المعلومات الواردة في الوثيقة GC.18/CRP.4 بشأن تفعيل الإطار المتكامل للنتائج والأداء. ووفقاً للمقرر م ع-١٨/م-١٤، تقدم هذه الوثيقة معلومات محدثة عن الخطوات الأولية المتخذة نحو تصميم برنامج وميزانية قائمين على النتائج.

أولاً - مقدمة

١- تضمن الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ نظرية اليونيدو للتغيير التي تبين مسار إحداث الأثر الخاص بنهوج المنظمة وتدخلاتها. ويحدد الشكل ١ في الوثيقة IDB.45/8/Add.2 قنوات ومستويات التأثير التي تدعم من خلالها نواتج عمل اليونيدو، المستندة إلى عملياتها الداخلية، الدول الأعضاء في تحقيق المحصلات والنتائج ذات التأثير على صعيد التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ولما كانت التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة مدججة بالكامل في خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، وخصوصاً في الهدف ٩، فإن هذه النتائج تبين مساهمة اليونيدو في جميع أهداف التنمية المستدامة.

لدواعي التوفير، لم تُطبع هذه الوثيقة. لذا، يُرجى من أعضاء الوفود التكرم بإحضار نسخهم من الوثائق إلى الاجتماعات.



٢- واستكمل استعراض منتصف المدة للإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ (IDB.47/10-PBC.35/10) نظرية المنظمة للتغيير من خلال تحديد العوامل الخارجية المؤثرة في مسار إحداث الأثر الخاص باليونيدو، بما في ذلك الافتراضات والشروط المسبقة التي استند إليها. وحدد الاستعراض أيضا المجالات البرنامجية ذات الأولوية فيما يخص الجزء المتبقي من فترة الإطار البرنامجي المتوسط الأجل، واستعرض الإطار المؤسسي لليونيدو فيما يتعلق بالإصلاحات الجارية لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية. والأهم من ذلك، قدم هذا الاستعراض محصلات تنظيمية ومجالات تأثير واضحة توضح النتائج التنظيمية المقصودة من خلال تبسيط القياس الكمي والتوصيف النوعي للإنجازات التي تحقّقها اليونيدو، سواء من خلال تدخلاتها في مجال التعاون التقني أو خارج هذا النطاق.

٣- واستند تحديث إطار اليونيدو المتكامل للنتائج والأداء، الذي أجري استجابة لحملة أمور منها طلب الدول الأعضاء من خلال القرار م ع-١٧/ق-١، إلى مجالات النتائج هذه. وأبلغت الدول الأعضاء بالمؤشرات المحدثة للإطار المتكامل للنتائج والأداء والتعاريف التي تستند إليها في الوثيقة GC.18/CRP.4.

٤- وأحرزت المنظمة تقدما ملموسا بشأن المضي قدما في تنفيذ الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ والإطار المتكامل للنتائج والأداء، على النحو المبين في هذه الوثيقة. ويجسد ذلك جهدا شاملا تبذله المنظمة لتحسين أدائها وممارساتها وسياساتها المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج من أجل تنفيذ هدفها الإداري المزوج المتمثل في التكامل وتوسيع نطاق النتائج.

ثانيا- إطار للإدارة الرامية إلى تحقيق النتائج

روح الإطار البرنامجي المتوسط الأجل: تحقيق التكامل وتوسيع نطاق النتائج

٥- استحدث الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ عناصر مبتكرة هامة مقارنة بالإصدارات السابقة. ولا يورد هذا الإصدار الأولويات البرنامجية المؤسسية فحسب، وإنما يتضمن أيضا أهدافا محددة للإدارة، وبخاصة الهدف المزوج الذي يسعى إلى تحقيق التكامل وتوسيع نطاق النتائج. والتركيز على توسيع نطاق النتائج يعالج الحاجة إلى إحداث تغيير منهجي وتحولي في البلدان المدعومة، على النحو المبين في الولاية المسندة إلى اليونيدو في مجال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وفي خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. ولذلك فإن الإطار البرنامجي المتوسط الأجل الحالي يدفع المنظمة نحو إحداث أثر على نطاق واسع، وهو ما أمكن تحقيقه من خلال إدماج عروضها وخدماتها البرنامجية على نطاق الوظائف الأساسية، وكذلك إدماج النتائج الإنمائية على نطاق أبعاد التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. وقد أدى هذا النهج إلى إعادة النظر في عمليات اليونيدو من أجل زيادة التركيز على النتائج والأثر، والابتعاد عن النهج التقليدي القائم على المشاريع الذي يركز على حجم التنفيذ.

٦- وقد أدى اعتماد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ إلى بدء عملية تغيير في ثقافة المنظمة تترتب عليها آثار إدارية وتشغيلية هامة. وتحتاج الإصلاحات التي يستند إليها هذا التغيير التحولي، التي استهلّت داخل اليونيدو، إلى فترات طويلة لتأتي بثمارها وتتطلب دعما

مستمرًا من الإدارة والدول الأعضاء والجهات المانحة. وفي بعض الحالات، يلزم وضع أطر تمكينية، منها الإطار المتكامل الجديد للنتائج والأداء، واعتماد المبادئ القائمة على النتائج في برنامج وميزانيتي اليونيدو المقبلة، وإعادة هيكلة دورة اليونيدو لإدارة المشاريع، المدججة في عملية استخدام الموارد على النحو الأمثل في مجال التعاون التقني.

٧- ومع استمرار القيام بهذه الإصلاحات وغيرها من الإصلاحات الإدارية، بدأ تنفيذ الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ يظهر بالفعل أدلة إضافية على ما يحققه عمل اليونيدو من نتائج على أرض الواقع. وهذه الأدلة، التي أُبلغ عنها من خلال عدة قنوات منها التقرير السنوي ٢٠١٩، ناتجة عن اتجاهين يعزز كل منهما الآخر منبثقين من زيادة التركيز على النتائج وإدماج مؤشرات النتائج المشتركة في الإطار المتكامل الجديد للنتائج والأداء. ويتمثل الاتجاه الأول في كون اليونيدو هي الأكثر جاهزية لإظهار ما حققته التدخلات الحالية والسابقة من إنجازات بطريقة موحدة ومنظمة. والثاني هو أنه بفضل إطار النتائج الجديد، يستخدم حاليا نموذج قوي للتغيير السلوكي والأثر السلوكي في تصميم تدخلات اليونيدو، وهو ما يساعد على تحقيق التكامل وتوسيع نطاق النتائج على نحو أفضل.

٨- وتتطابق هذه التحسينات مع تعزيز برامج الشراكة القطرية، التي زادت من حيث العدد والعمق. فعلى سبيل المثال، تسهم نتائج تقييم البرنامج التجريبي للشراكة القطرية في إثيوبيا مساهمة كبيرة في تصميم وتنفيذ برامج الشراكة الأخرى وتعزيز تطبيق الإطار المتكامل الجديد للنتائج والأداء.

تعزيز المعارف والمؤسسات: تنفيذ الأولوية الاستراتيجية الرابعة

٩- يحدد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ تعزيز المعارف والمؤسسات كأولوية استراتيجية رابعة؛ معترفاً بها كعامل تمكيني في تحقيق أثر رفيع المستوى للتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ويجسد تعزيز التركيز على المعارف والمؤسسات طبيعة مساهمة اليونيدو في التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وفي أهداف التنمية المستدامة. ومن خلال تدخلات مصممة خصيصاً، تستهدف مبادرات اليونيدو الجهات الفاعلة الرئيسية، من أفراد وشركات ومؤسسات، ومقرري سياسات، وجهات فاعلة عالمية، مثل كيانات الأمم المتحدة، بغرض تعزيز وعيها ومعارفها ومهاراتها، وإطلاق ما يلزم من تغييرات سلوكية ضرورية لتحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ويشمل ذلك تحسين ممارسات الأعمال التجارية؛ ووضع واعتماد سياسات ومعايير وتكنولوجيات؛ وحشد الاستثمارات والاستفادة من التغييرات في الحوكمة. ويتطلب تنفيذ هذه الأولوية الاستراتيجية إدماج جميع خدمات اليونيدو على نطاق جميع مهامها، بما في ذلك وظائفها المعيارية ومجالاتها المواضيعية.

١٠- وتماشياً مع الوثيقة IDB.47/10-PBC.35/10، فإن سلسلة النتائج المبينة أعلاه تدعم اعتماد إطار نموذج للتغيير السلوكي قائم على الجهات الفاعلة ضمن الإطار المتكامل، يجري على أساسه تحديد مجالات محددة للنتائج على مستوى النواتج. وتساعد مجالات النتائج هذه على تحديد الجهات الفاعلة على المستويات الجزئية والمتوسطة والكلية التي يجري الاتصال بها

وإشراكها؛ وتحديد ما يتأثر من مجالات الوعي والمعارف والمهارات المتعلقة بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة؛ والتغيرات السلوكية التي تحدث نتيجة لتدخلات اليونيدو. ومن خلال الإطار المتكامل المحدث، يستند كل مجال من مجالات النتائج إلى مجموعة محددة من المؤشرات. وإجمالاً، يساعد إطار النتائج الجديد على تخطيط وإدارة وتبيان ما تسهم به تدخلات اليونيدو في التغيير التحويلي المتوخى في التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة من منظور تعزيز المعارف والمؤسسات.

١١- والأهم، أن تنفيذ الأولوية الاستراتيجية الرابعة يؤدي إلى أن يدمج في خدمات اليونيدو التركيز على المسارات المتعلقة بالمؤسسات والمعارف التي تؤدي إلى توسيع نطاق النتائج الإنمائية على نحو مستدام، بما يتماشى مع الهدفين الإداريين للإطار البرنامجي المتوسط الأجل. فمن ناحية، يمكن تحديد كيف يؤدي الجمع بين مختلف النتائج المنشودة إلى توسيع نطاق التدخلات الإنمائية على نحو مستدام. ومن ناحية أخرى، يؤدي الرصد المنهجي للنتائج إلى تحسين تصميم المشاريع والبرامج، وهو ما يشمل التخطيط لتكرارها، وتوسيع نطاق النتائج، وإحداث تغيير منهجي في نهاية المطاف. وأخيراً، يساعد تعزيز المعارف والمؤسسات على توطيد الدور المعياري لليونيدو، بما في ذلك باستخلاص أفضل الممارسات والتوصيات السياسية من تدخلات اليونيدو.

١٢- ويتضمن التقرير السنوي ٢٠١٩ أدلة على مساهمة اليونيدو في تعزيز المعارف والمؤسسات. وسوف يتحسن تنفيذ الأولوية الاستراتيجية الرابعة والإبلاغ عن النتائج المتصلة بها على نحو تدريجي مع تصميم ورصد وتقييم المبادرات الجديدة على نحو منهجي اتساقاً مع الإطار المتكامل.

ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى تحسينات في مجال الإدارة

١٣- يحظى الهدف المزدوج الذي يسعى إلى تحقيق التكامل وتوسيع نطاق النتائج، الذي استحدثه الإطار البرنامجي المتوسط الأجل، بدعم كامل من إدارة اليونيدو العليا. وظل تحقيق التكامل وتوسيع نطاق النتائج باستمرار من الأولويات الإدارية منذ اعتماد الإطار البرنامجي المتوسط الأجل في عام ٢٠١٨. ويتمثل الهدف النهائي في زيادة أثر اليونيدو مع تعزيز البرمجة والإدارة الرامية إلى تحقيق النتائج، وتسخير أوجه التآزر والشراكات، وتحسين الإدارة والعمليات الداخلية عن طريق الابتكار.

١٤- وفي ضوء ما تقدم، أحرزت اليونيدو تقدماً كبيراً في تجريب وتنفيذ تحسينات إدارية داخلية بغرض استخدام الموارد والقدرات المتاحة على الوجه الأمثل. وتمضي في هذا الاتجاه مبادرات مثل استرداد كامل التكاليف، واستخدام الموارد على النحو الأمثل في مجال التعاون التقني، وتشمل أوجه تآزر جوهرية مع الإطار البرنامجي المتوسط الأجل والإطار المتكامل.

١٥- وهذه المبادرات مترابطة ومن المتوقع أن تزيد من الكفاءة التشغيلية، وأن توسع نطاق عمليات اليونيدو، وتعزز ثقافة الإدارة من أجل تحقيق النتائج والأثر. وتعزز مبادرة استخدام الموارد على النحو الأمثل في مجال التعاون التقني، على وجه الخصوص، الكفاءة من خلال جملة أمور منها وضع هُجج نمائطية موحدة وضمان مواءمة هذه النمائط مع الإطار المتكامل، مما يزيد بدوره من الفعالية. ويتوقع

من ثم أن تدعم المبادرة تعميم الإطار المتكامل في نموذج التنفيذ الخاص باليونيدو، وتعزيز نتائج ونوعية برامج التعاون التقني المتسقة مع المتطلبات المنصوص عليها في إطار ضمان الجودة الخاص باليونيدو، ودفع المنظمة نحو ثقافة وعمليات أكثر تكاملاً وتوافقاً مع البرامج. وهناك تكامل في تنفيذ مبادرات استرداد كامل التكاليف واستخدام الموارد على النحو الأمثل في مجال التعاون التقني، وهما تدعمان بعضهما البعض، إذ لهما أهداف مشتركة متمثلة في تحسين الأداء التنظيمي لليونيدو وتعظيم أثره.

ثالثاً- الإطار المتكامل المحدث للنتائج والأداء واستخدام البيانات

التقدم المحرز في تنفيذ الإطار المتكامل للنتائج والأداء

١٦- قُدمت معلومات عن مرحلة إعداد الإطار المتكامل الجديد، كان آخرها في الوثيقة GC.18/CRP.4. وتمثلت أبرز معالم هذا العمل في اعتماد النموذج المبتكر للتغيير السلوكي القائم على الجهات الفاعلة الذي يستند إليه الإطار المتكامل؛ والعملية التشاورية على نطاق المنظمة بغرض وضع الإطار الجديد؛ والاختيار الدقيق لمؤشرات النتائج المؤسسية، التي تعمم بدورها على مستوى المشاريع والبرامج وعلى المستوى القطري.

١٧- وهذه العناصر من عوامل التحفيز الهامة لتغيير ثقافة المنظمة. وفي حين أن وضع إطار جديد للنتائج شرط مسبق لهذا التحول الهام، فإن طابعه التشاوري والبيديهي أدى إلى تبنيه بشكل قوي على جميع مستويات المنظمة، وهو أساس واعد لإدخال مزيد من التحسينات. وبطبيعة الحال، فإن الدعم المستمر والتوجيه السياسي من جانب الإدارة والدول الأعضاء والجهات المانحة عنصر مكمل ضروري لما ورد أعلاه، كفل ما تحقق من نجاح حتى الآن.

١٨- ومنذ صدور الوثيقة GC.18/CRP.4، اتخذت خطوات هامة بشأن تنفيذ الإطار المتكامل الجديد. ويؤكد القسم الخاص بالإطار المتكامل في التقرير السنوي ٢٠١٩ أيضاً ملائمة النموذج لسرد قصة قائمة على الأدلة عن أداء اليونيدو ومساهماتها في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة. وهو يبرز الحاجة إلى وضع عمليات وبرامجيات ونماذج داخلية جديدة وتفعيلها لتعجيل وتبسيط جمع البيانات وتحليلها.

١٩- ويجري حالياً تصميم واجهة بينية لبرامجيات النتائج لإدارة المشاريع والتطبيقات الأخرى، ومن المتوقع أن يبدأ تشغيل الواجهة بحلول نهاية العام الحالي. ومن المتوقع تحقيق مكاسب كبيرة في الكفاءة من الأداة، وكذلك من استحداث نماذج موحدة ومبادئ توجيهية وقوائم مرجعية ومواد داعمة.

٢٠- ولن يتسنى التنفيذ الكامل للإطار المتكامل دون بذل جهود كبيرة لنشر المعارف وبناء قدرات الموظفين. وكانت التعليمات الإدارية المتعلقة بالإدارة الرامية إلى تحقيق النتائج - دليل النهج والأدوات الخاصة بإطار اليونيدو المتكامل للنتائج والأداء (AI/2020/01) (Managing for Results: A Guide to UNIDO's Integrated Results and Performance Framework (IRPF) Approaches and Tools) معلماً بارزاً في هذا الصدد. وفي نيسان/أبريل ٢٠١٨، بدأت دورات تدريبية ودورات للتوعية، سوف تستمر طوال عام ٢٠٢٠ وما بعده. ويجري إعداد مواد للتعليم عن بعد، بما في ذلك لشبكة

اليونيدو الميدانية، وسيبدأ العمل بها في عام ٢٠٢٠. وأخيراً، فإن تنسيق الإطار المتكامل في مختلف وظائف المنظمة، مثل الرصد وضمان الجودة والمراجعة الداخلية والتقييم، يزيد أيضاً من تعزيز الإرشاد والدعم المقدمين باستمرار للموظفين بشأن سبل إحراز تقدم نحو تعزيز التكامل وتوسيع نطاق النتائج.

٢١- ومن الركائز الأخرى للإصلاحات المرتبطة بالإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ استحداث إطار ضمان الجودة الخاص باليونيدو من خلال نشرة المدير العام DGB/2019/11. وكان الدافع وراء هذه السياسة الجديدة هو الأهمية المتزايدة التي توليها الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة لنوعية البيانات والشفافية، وسعي اليونيدو المستمر لتحقيق التميز والكفاءة والفعالية.

لماذا القياس؟ تحليل البيانات من أجل تحسين عملية صنع القرار

٢٢- تقدم هذه الوثيقة أدلة على جدوى الإطار المتكامل والتحسينات التي أدخلت على الإطار السابق. وهي توضح أيضاً كيف استُقبل الإطار المتكامل الجديد بوصفه إصلاحاً هاماً لليونيدو. واعترفت أطراف خارجية وداخلية، منهم مراقبون خارجيون مرجعيون مثل مراجعي الحسابات ومقيمي اليونيدو وخدماتها، بالإدارة القائمة على النتائج كأساس للإطار المتكامل الجديد. ومن ثم، اعترف بتعزيز الرصد والإبلاغ تعزيزاً كبيراً من خلال تطبيق الإطار المتكامل الجديد.

٢٣- وللتخطيط المنفذ بعناية على جميع الأصعدة التنظيمية وأصعدة تقديم الخدمات أهمية بالغة في تحقيق أقصى استفادة من الإطار المتكامل. ويتيح النهج المنظم تجاه النتائج والأداء اتباع نهج مدروس أكثر وعياً وتخطيطاً لإزاء النواتج المرجوة، مع مسارات واضحة وأدوار واضحة لجميع أصحاب المصلحة. والإطار المتكامل هو إطار للتخطيط والإدارة من أجل تحقيق النتائج، وهو بالتالي مدمج بالكامل في الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١.

٢٤- وتكمن القيمة المضافة الكاملة للإطار المتكامل في الفرص التي يتيحها لاتخاذ قرارات قائمة على الأدلة على جميع المستويات. وسيدعم تطبيق الإطار المتكامل الجديد الدول الأعضاء والإدارة والموظفين والمتلقين والمستفيدين والجهات المانحة والشركاء وجميع أصحاب المصلحة عن طريق التمكين من تحسين تحليل البيانات وإيجاد قاعدة أقوى للأدلة.

٢٥- وتوفر المستويات المهيكلية من المساءلة المدججة في الإطار المتكامل الجديد إرشادات هامة لتحديد النتائج التي تكون اليونيدو خاضعة للمساءلة عنها بالكامل، وتمييزها عن مجالات المسؤولية المشتركة التي يلزم فيها اتخاذ إجراءات من جانب أصحاب مصلحة آخرين. ويوفر الإطار المتكامل الجديد منظوراً ولغة مشتركين لفهم ودعم مساهمة اليونيدو في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة.

الإبلاغ عن النتائج: التقرير السنوي ٢٠١٩

٢٦- التقرير السنوي ٢٠١٩ هو التقرير السنوي الأول لليونيدو الذي يستفيد استفادة كاملة من الإطار المتكامل المحدث. ويقدم التقرير، من خلال مزيج من البيانات والسرديات، أدلة كمية

ونوعية شاملة بشأن إنجازات اليونيدو في مجالات النتائج المبينة في الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١.

٢٧- ويسرت العملية التشاركية، التي أجريت على نطاق المنظمة في عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩ لوضع الصيغة النهائية لقائمة مؤشرات الإطار المتكامل، جمع البيانات من أجل التقرير السنوي ٢٠١٩. وأتيحت المواد الداعمة لجميع الموظفين، وتضمنت توصيات منهجية مفصلة لكل مؤشر من مؤشرات الإطار المتكامل، استنادا إلى نتائج العملية المذكورة أعلاه وإلى الوثيقة GC.18/CRP.4. ومع استحداث نظام للإبلاغ الإلكتروني في عام ٢٠٢٠، سوف يجري إضفاء الطابع المؤسسي على عملية جمع البيانات وأتمتها، مما سيجتج تقديم تقارير متسقة على الصعيد التشغيلي وصعيد المشاريع والبرامج والبلدان والمنظمات.

٢٨- ونظرا لحدثة الإطار المتكامل وأوجه القصور الأساسية فيما يتعلق بتطبيقه بأثر رجعي على حافظة مشاريع اليونيدو للتعاون التقني، فإن التقرير السنوي ٢٠١٩ يعاني من ثغرات من حيث توافر البيانات. وسيحسن نطاق تغطية البيانات ونوعيتها على مدى الأشهر والسنوات المقبلة، مع تطبيق الإطار المتكامل المحدث على جميع مبادرات اليونيدو الجديدة، واستيعاب التغييرات اللازمة في النظم والعمليات والثقافة التنظيمية تدريجيا.

٢٩- ومع مراعاة أوجه القصور هذه، يقدم التقرير السنوي ٢٠١٩ صورة شاملة لنتائج اليونيدو وأدائها في عام ٢٠١٩، ويوضح التقدم المحرز في تنفيذ الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١. وتتضح الموارد التنظيمية والكفاءة وفعالية إدارة الحافظة بالتفصيل من خلال مؤشرات المستوى ٤ والمستوى ٣ من الإطار المتكامل. كما يعرض أدلة على مخرجات ونواتج وآثار تدخلات اليونيدو البرنامجية، مما يبين النتائج التي حققتها المنظمة من خلال أنشطتها البرنامجية وفيما يتعلق بالأولوية الاستراتيجية الرابعة، ويقدم براهين على قصة مساهمة اليونيدو في التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وفي أهداف التنمية المستدامة. واستنادا إلى قاعدة الأدلة هذه، يمكن لليونيدو أن تعلن بمصادقية لا عن تحقيقها لنتائج وأثر على الصعيد الوطني والعالمي فحسب، بل وكذلك عن قدرتها على زيادة واستدامة النتائج والأثر في نهاية المطاف.

رابعاً- مسار العمل في المستقبل

التنفيذ الكامل للإطار المتكامل للنتائج والأداء: تحسن النوعية وكفاءة العمليات وأدلة إضافية على التغيير التحويلي

٣٠- يبين التقرير السنوي ٢٠١٩ التقدم المحرز في تطبيق الإطار المتكامل الجديد للنتائج والأداء. بيد أن المنظمة لا تزال بحاجة إلى إحراز تقدم كبير في الانتقال الكامل إلى عمليات الإطار المتكامل والإدارة القائمة على النتائج بوجه عام. وفي حين لا يتسنى دائما تعديل الإطار المتكامل لاستخدامه في المشاريع والبرامج القائمة، فإنه لا يزال يوفر أدلة مهيكلية بشأن الأثر يمكن

استخدامها لبيان النتائج المؤسسية لليونيدو. ويكفل استخدام الإطار المتكامل في مرحلة التخطيط إيلاء الاهتمام الواجب منذ البداية لتتبع النتائج على مدى عمر المشاريع والبرامج.

٣١- ويكفل التخطيط والميزنة الملائمان للرصد والتقييم جمع البيانات وتحليلها على نحو مناسب. وبالنسبة لغالبية خدمات اليونيدو البرنامجية، يمكن أن يجري ذلك بفعالية على مستوى المشاريع على وجه الخصوص، دون أن يؤثر ذلك على ميزانية اليونيدو العادية. غير أن هذا لا ينطبق إلا إذا كانت الحوافز متسقة مع متطلبات الإطار المتكامل والإطار البرنامجي المتوسط الأجل. ويتطلب ذلك توسيع نطاق التغيير الثقافي المذكور أعلاه، الذي يقوم على المسؤولية المشتركة بين اليونيدو وجهاتها المانحة. وطالما ظل حجم التنفيذ هو المعيار الحاكم لقياس الأداء، فإن ذلك سيعوق التوجه نحو تحقيق النتائج.

٣٢- ويتضمن المضي قدماً في طريق التنفيذ الكامل للإطار المتكامل استحداث واجهة بينية محدثة للإبلاغ الإلكتروني، ووضع الصيغة النهائية للنماذج والمبادئ التوجيهية والعمليات المشتركة وتعميمها. وتُستكمل مجموعة الأدوات بإنجاز وتفعيل خرائط لأهداف التنمية المستدامة بالاستناد إلى الإطار المتكامل، والتجسيد المرئي للبيانات المتعلقة بها. وعلى صعيد السياسات الداخلية، فمن شأن الموافقة على مبادئ توجيهية وسياسة للرصد وآليات أكثر صرامة لتخطيط العمل أن يدعم إلى حد كبير الارتقاء بنهج اليونيدو للإدارة القائمة على النتائج وجعله جاهزاً بالكامل لدورة التخطيط الاستراتيجي المقبلة.

صوب الإطار البرنامجي المتوسط الأجل المقبل: دعم عقد العمل

٣٣- تقرر الدول الأعضاء والإدارة بأن استحداث الأطر والعمليات والسياسات المبينة أعلاه ضروري لتزويد اليونيدو بالأدوات اللازمة لتركيز تدخلاتها والتعجيل بمساهماتها في مجال التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة وأهداف التنمية المستدامة في الدورة الحالية للإطار البرنامجي المتوسط الأجل ودوراته التالية. ويمكن لليونيدو أن تتغلب اليوم وغداً على التحديات التي تواجه التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة إذا واصلت تعزيز جهودها الرامية إلى تحقيق نتائج على نطاق واسع من خلال نهج متكامل وبرنامجي.

٣٤- واستجابة لدعوة الأمين العام للأمم المتحدة المتعلقة بعقد العمل من أجل تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ (A/RES/74/4)، يتعين على اليونيدو زيادة تركيز مواردها الشحيحة على أنشطتها الأكثر تأثيراً، بالتنسيق مع المؤسسات الشريكة. وثمناً شياً مع إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، يتعين على اليونيدو أيضاً أن تستفيد من نموذجها الحالي لتقديم الخدمات وأن تعزز دمجها مع دورها المتعلق بوضع المعايير والدعم السياساتي السابق.

٣٥- وبسبب التطور السريع لسياق التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، يلزم أن تقوم اليونيدو بتحديث نظمها ونهجها لكي تتمكن من توجيه ودعم الدول الأعضاء في معالجتها لجملة أمور منها الثورة الصناعية الرابعة، والمرونة في مجال الصناعة، والتحول إلى اقتصاد دائري، والفقر العالمي، وشارك الدخل المتوسط.

صوب نهج برنامجي أقوى وميزانية قائمة على النتائج

٣٦- يجري تصميم برنامج وميزانية جديدين يستندان إلى مبادئ الميزنة القائمة على النتائج، على النحو المنصوص عليه في المقرر م ع-١٨/م-١٤. وسيؤدي اعتماد الهيكل الجديد للبرنامج والميزانية إلى استكمال المواءمة بين الإطار البرنامجي المتوسط الأجل والإطار المتكامل، والبرنامج والميزانية، والتقرير السنوي، وخطط عمل الإدارات. وسيتم هذا الهيكل الجديد الممارسة المتبعة في منظومة الأمم المتحدة، لتكون على النحو التالي:

- (أ) ميزانية متكاملة، تتضمن الاشتراكات المقررة والتبرعات المقدرة؛
 - (ب) مرتبطة بالنتائج المتوقعة، استناداً إلى الإطار المتكامل؛
 - (ج) مرتبطة على نحو ملائم بخطط العمل لضمان التنفيذ والمساءلة؛
 - (د) مزودة بالقدر اللازم من المرونة للسماح بإعادة توزيع طفيفة للأموال لأغراض مخصصة، بما يتماشى مع القواعد المالية والنظام المالي لليونيدو.
- ٣٧- واستناداً إلى التحسينات المقررة المبينة أعلاه، ستمكن الدول الأعضاء من الاعتماد على منظمة أكثر تنظيمًا وكفاءة وفعالية واستجابة، دون أن يقلل ذلك من قدرتها على الأداء السريع.

دور الأمانة والدول الأعضاء والجهات المانحة

٣٨- تنفيذًا لما ورد في الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١، تعمل الإدارة والدول الأعضاء على تغيير اليونيدو من خلال شراكة أقوى وأوثق من أجل تحقيق تنمية صناعية شاملة للجميع ومستدامة. ومن ثم، تقوم الأمانة بإصلاح ممارساتها للوفاء بولايتها المتعلقة بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ولا يزال الإطار البرنامجي المتوسط الأجل ٢٠١٨-٢٠٢١ يوجه جهود الإصلاح التي تضطلع بها الأمانة، فضلاً عن العمل البرنامجي للمنظمة.

٣٩- ويرز اتباع نهج أكثر تنظيمًا وشفافية إزاء النتائج، على نحو ما ييسره الإطار البرنامجي المتوسط الأجل والإطار المتكامل، الطابع المعقد للعمليات المتعلقة بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة الذي يتطلب مساهمات متزامنة من عدة جهات فاعلة. وتقوم اليونيدو، بالتعاون مع دولها الأعضاء وجهاتها المانحة وشركائها، بتصميم وتنفيذ برامج تهدف إلى تعظيم الأثر في حدود الموارد المتاحة.

٤٠- والدول الأعضاء وشركاء اليونيدو الآخرون في مجال التنمية مساهمون بالغو الأهمية في تحقيق نتائج التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة. ويحكم مبدأ المسؤولية المشتركة تحقيق النتائج والأثر. وعلى نحو ما نصت عليه خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ (A/RES/70/1)، فإن مسؤولية تنفيذ وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، التي تشمل التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، تقع في نهاية المطاف على عاتق الدول الأعضاء. وتكون مسؤولية اليونيدو تقديم الدعم الكافي للدول الأعضاء.

٤١- وتسهم الدول الأعضاء والجهات المانحة، من خلال قيادتها وتوجيهاتها واشتراكاتها المقررة وتبرعاتها، في تشكيل الدعم الذي تقدمه اليونيدو. وتتوقف قدرة المنظمة على تعزيز نظامها القائم

على النتائج وتوسيع نطاقه بدرجة حاسمة على قوة التفاهم المتبادل بين اليونيدو ودولها الأعضاء وجهاتها المانحة.

خامسا- الإجراء المطلوب من اللجنة اتخاذه

٤٢- لعل اللجنة تود أن تحيط علما بالمعلومات الواردة في هذه الوثيقة.
