

Distr.: General
23 July 2018
Arabic
Original: English

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



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٨

٤-٧ أيلول/سبتمبر ٢٠١٨، نيويورك

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

ردّ الإدارة على تقييم الخدمات التشغيلية المشتركة بين الوكالات التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

السياق والخلفية

١ - ترحب إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتوصيات تقرير التقييم المتعلق بالخدمات التشغيلية المشتركة بين الوكالات (DP/2018/25)، الذي يؤكد تحليله ونتائجه التي تغطي الفترة ٢٠١٠-٢٠١٧، إلى حد كبير التحليل الداخلي الأخير الذي أجرته المنظمة كجزء من استعراض نموذج أعمال البرنامج الإنمائي بشأن الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١.

٢ - وتوضح الخطة الاستراتيجية رؤية جريئة ومدروسة لما يحتاج إلى أن ينجزه البرنامج الإنمائي في السنوات الثلاث القادمة، بما في ذلك دوره كعمود فقري تشغيلي لمنظومة الأمم المتحدة والشركاء الآخرين. ووفقاً للخطة الاستراتيجية وتمشياً مع قرار الجمعية العامة ٢٧٩/٧٢ المؤرخ ٣١ أيار/مايو ٢٠١٨ بشأن إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية في سياق الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة، سيسهم البرنامج الإنمائي في تشكيل نظام الأمم المتحدة الإنمائي الذي يستجيب لعالم متغير ويعمل بطرق فعالة بشكل متزايد لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ولا يعتبر توفير الخدمات التنفيذية المشتركة بين الوكالات من جانب البرنامج الإنمائي هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتعزيز وتمكين الدعم المرن والمتزايد الفعالية والكفاءة الذي تقدمه الأمم المتحدة للحكومات الشريكة.

٣ - يركز دور البرنامج الإنمائي بوصفه العمود الفقري التشغيلي في البنية التحتية الإدارية للمنظمة في جميع أنحاء العالم، والتي يتم نشرها لتلبية طلب كيانات الأمم المتحدة الزميلة والحكومات الشريكة على خدمات إدارة الموارد البشرية والتمويل والمشتريات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشؤون القانونية،



والأمن، والمجالات الإدارية الأخرى. ويمتلك البرنامج الإنمائي، على نحو فريد، بين مؤسسات الأمم المتحدة والمؤسسات المتعددة الأطراف الأخرى، قدرات تشغيلية واسعة في مجالات الخدمة هذه والقدرة على توفيرها من خلال شبكة تضم ١٣١ مكتباً قطرياً ومكاتب متخصصة إضافية وخمسة مراكز إقليمية ومركزين للخدمات المشتركة العالمية في كوبنهاغن، الدانمرك؛ وكوالا لامبور، ماليزيا. ويمكن تقديم هذه الخدمات من قبل البرنامج الإنمائي الأمم المتحدة والشركاء الآخرين من العمل بفعالية وكفاءة من حيث التكلفة في سياقات تشغيلية صعبة ومحفوفة بالمخاطر في بعض الأحيان.

٤ - وفي وقتنا الحالي، تشمل خدمات الدعم الإداري (العمليات) التي يقدمها البرنامج الإنمائي: الموارد البشرية، والتمويل، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمشتريات، والخدمات المشتركة، التي تُقدم من خلال موقعين هما كوبنهاغن وكوالا لامبور، ومن خلال المكاتب القطرية والمراكز الإقليمية أيضاً. وحجم خدمات العمليات التي يقدمها البرنامج الإنمائي إلى عملاء الأمم المتحدة سنوياً كبير:

(أ) تقدم خدمات معالجة المعاملات إلى ١١٨ عميلاً خارجياً في أكثر من ١٧٠ بلداً يبلغ حجم تشغيلها السنوي حوالي ٢,٠٤ بليون دولار؛ سبع وكالات تابعة للأمم المتحدة في نظام تخطيط موارد المؤسسات في نظام أطلس التابع للبرنامج الإنمائي (الرواتب وتسديد المدفوعات للبائعين بشكل رئيسي) بمبلغ قدره ١,٢١ بليون دولار؛ و ١١١ وكالة من وكالات الأمم المتحدة ووكالات أخرى غير تابعة لبرنامج أطلس (مستخدمي أطلس في الخارج) بمبلغ قدره ٠,٨٣ بليون دولار؛

(ب) توفير خدمات استثمار الخزانة بمجموع يبلغ ٧,٥٨٨٥ بليون دولار؛ ٥,٦٧٧٨ بليون دولار للبرنامج الإنمائي والصندوق الاستثماري المتعدد المانحين، و ١,١٧٣١ بليون دولار لست وكالات تابعة للأمم المتحدة؛ و ٠,٧٣٧٦ بليون دولار للتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة (تدار خارجياً بإشراف البرنامج الإنمائي) للبرنامج الإنمائي (٠,٤٩٣١ بليون دولار)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية (بقيمة إجمالية قدرها ٠,٢٤٤٥ بليون دولار)*؛

(ج) صرف مبلغ قدره ١,٣٥ بليون دولار في ١١٤ عملة من خلال نظم كشف المرتبات في البرنامج الإنمائي، منها ٠,٦٢ بليون دولار (٤٦ في المائة) بالنيابة عن المنظمات الشريكة للأمم المتحدة لما متوسطه ٨٠٠ ٣٤ شخص في الشهر. ويشمل عملاء كشف المرتبات الموظفين ومتطوعي الأمم المتحدة وأصحاب عقود الخدمات في المقر وفي المكاتب القطرية في أكثر من ٤٠ من الوكالات والصناديق والبرامج والكيانات الأخرى التابعة للأمم المتحدة^(١). وفي كل شهر، يقوم البرنامج الإنمائي بإدارة مزايا واستحقاقات ما معدله ٢٠٠ ٤ موظف دولي من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة من ١٠ وكالات تابعة للأمم المتحدة (٩٠٠ ٤ شخص يعملون سنوياً)؛

* تستند هذه الأرقام إلى أرصدة محفظة الخزينة.

(١) وهي تشمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة، وكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة، ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وجامعة الأمم المتحدة، وإدارة الأمم المتحدة للسلامة والأمن، ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وبرنامج الأغذية العالمي، ومراكز الأمم المتحدة للإعلام.

(د) المشتريات السنوية البالغ قدرها ٢,١ بليون دولار للمشاريع المنفذة مباشرة، و ١,١ بليون دولار للمشاريع المنفذة على الصعيد الوطني، بما في ذلك ٢٧٤ مليون دولار نيابة عن وكالات أخرى؛ ودعم الحكومات في تنفيذ محافظ كبيرة للمشتريات الوطنية؛

(هـ) توفير أماكن مشتركة لوكالات أخرى في ١٢٦ بلداً، مع إتاحة الفرص للجميع للاستفادة من الخدمات المشتركة، بما في ذلك إدارة السفر؛

(و) دعم ١٣ كيانات الأمم المتحدة تضم ٤٠.٠٠٠ موظفاً من الأمم المتحدة ومستخدمين خارجيين لنظام أطلس لتخطيط موارد المؤسسات، وتوفير حلول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحضور الميداني للأمم المتحدة (البنية التحتية والاتصالات والتطبيقات)؛

(ز) تقديم الخدمات القانونية المباشرة لبرنامج متطوعي الأمم المتحدة وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية والعمل القانوني لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي المرتبط بخطابات التعيين الخاصة بالبرنامج الإنمائي وعقود البرنامج الإنمائي الصادرة كخدمة إلى وكالات الأمم المتحدة الأخرى (مؤخراً، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وإدارة الأمم المتحدة للسلامة والأمن، ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة)؛

(ح) تقديم المشورة والدعم في مجال الأمن إلى جميع موظفي البرنامج الإنمائي ووكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها المعنية عند تواجدها في أماكن العمل المشتركة التي يديرها البرنامج الإنمائي.

٥ - بعد أن وافق المجلس التنفيذي على الخطة الاستراتيجية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٧، شرع البرنامج الإنمائي على الفور في استعراض وظيفة السياسات والبرامج ووظائف الخدمات الإدارية لضمان أن تتوفر لدى المنظمة الأدوات والنظم ونماذج الأعمال اللازمة من أجل التمكن من تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وقد بدأ هذا العمل في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧، واستكمل في حزيران/يونيه ٢٠١٨، وبدأ التنفيذ جدياً في تموز/يوليه ٢٠١٨. وتماشى توصيات المراجعة الداخلية لخدمات الإدارة مع تلك الواردة في تقرير التقييم. وسيؤدي مصدرا التحليل كلاهما دوراً هاماً في مساعدة البرنامج الإنمائي في بدء دورة جديدة طموحة يجب أن تتساوى فيها قدرات المنظمة مع طموح أهداف التنمية المستدامة.

٦ - ومن المتوقع أن يبدأ إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية في أوائل عام ٢٠١٩، وسيكون ذلك عملاً معقداً بالنسبة للبرنامج الإنمائي وجميع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وسيسترشد البرنامج الإنمائي بقرار الجمعية العامة ٢٧٩/٧٢ الذي رحب فيه الدول الأعضاء بتدابير الأمين العام للنهوض بعمليات العمل المشتركة، حسب الاقتضاء، للتمكين من العمل المشترك وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة وأوجه التآزر والتماسك، وطلبت تنفيذ هذه التدابير وفقاً لقرار الجمعية العامة ٢٤٣/٧١ المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦ بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة. وإن الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة لبناء قدر أكبر من التماسك عبر الكيانات العاملة على المستوى القطري، تُرشّد طريقة قيام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتقديم الخدمات إلى كيانات الأمم المتحدة الأخرى وتسترشد بها على حدّ سواء. ويدرك البرنامج الإنمائي أن نموذج أعماله وأسسسه حول كيفية عمله يجب أن تتحسن لكي يخدم

شركاءه الحكوميين بشكل أفضل، وتحقيق الرؤية المبينة في الخطة الاستراتيجية الجديدة، ويعزز تقديم الخدمات التشغيلية لشركاء الأمم المتحدة ويدعم رؤية الإصلاح التي وضعها الأمين العام.

٧ - وتُرشد النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية للتقييم قرارات الإدارة وتحديد الأولويات للمشاركة الاستراتيجية من جانب البرنامج الإنمائي. ويشمل ردّ إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (انظر المرفق) إجراءات رئيسية عملية ومقيدة بفترة زمنية تستند إلى العمل الجاري وتعيّن الأطراف المسؤولة عن هذه الإجراءات. وسيتم تتبع الإجراءات المخطط لها على أساس منتظم من خلال مركز موارد التقييم.

النتائج والاستنتاجات

٨ - يدرك البرنامج الإنمائي أن تحقيق أهداف خطته الاستراتيجية الطموحة، وتلبية المتطلبات التشغيلية الناشئة لشركاء الأمم المتحدة ودعم عمليات الإصلاح الجارية في إطار الأمم المتحدة، يتطلب تغييراً تدريجياً في جودة وكفاءة خدماته التشغيلية. وكما هو موضح في الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢١، يدفع التحسّن مساران من العمل هما: الأداء والابتكار. ويركز مسار الأداء على جعل نموذج أعمال الخدمات التشغيلية الحالي أكثر فعالية من حيث التكلفة وفعالية على المدى القريب. ويقوم مسار الابتكار بتحديد طرق جديدة لكيفية تسليم الخدمات التشغيلية واختبارها من أجل قابلية التوسع والجدوى المالية وتكرارها حسب الحاجة.

٩ - وبغية التعجيل في تحسين الخدمات التشغيلية وتطور نماذج أعمال جديدة لدعمها، أنهى البرنامج الإنمائي استعراضاً لقدرته على توفير الخدمات التشغيلية. وقد بدأت مرحلة تصميم العملية منذ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧ واستمرت حتى شباط/فبراير ٢٠١٨، تلتها مرحلة التحليل استمرت من آذار/مارس حتى حزيران/يونيه ٢٠١٨ وبلغت ذروتها في سلسلة من التوصيات التي اعتمدت في أوائل تموز/يوليه، ولا يزال الكثير منها قيد التنفيذ حالياً. واستفاد البرنامج الإنمائي أيضاً من نتائج المراجعة والبرامج والنتائج الأخرى لإثراء عمله، بما في ذلك التحليل الأخير الذي أجراه مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات التابع لمبادرة تجميع البرنامج الإنمائي.

١٠ - تشمل مجالات التحسين المحددة من خلال العملية المذكورة أعلاه: ترشيد وتنقيح عمليات الأعمال للخدمات التشغيلية؛ زيادة توفير الخدمات التشغيلية من خلال طريقة خدمة مشتركة؛ وإدخال تحسينات كبيرة على جودة الخدمات التشغيلية التي تتمحور حول الزبائن على مستوى المكاتب القطرية؛ وتوفير طريقة التحويل الرقمي للبرنامج الإنمائي هذه الخدمات على الصعيدين العالمي والقطري. وكما هو واضح، فإن جميع المجالات تتماشى مع نتائج تقييم الخدمات التشغيلية المشتركة بين الوكالات التابعة للبرنامج الإنمائي. والعمل جار حالياً في جميع هذه المجالات.

١١ - حدد البرنامج الإنمائي التحسين المتواصل لعمليات الأعمال باعتباره عاملاً حاسماً للحفاظ على جودة تقديم الخدمات التشغيلية. وتم تحليل اثني عشرة عملية تشغيلية أساسية وقُدمت توصيات من أجل تحسينها؛ ويجري العمل حالياً لتحسين العمليات التي تشمل التعيينات والمشتريات المستقلة للمقاولين والسفر والمرتببات، وسيتم جني المكاسب اعتباراً من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٨ وحتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩، الأمر الذي سيؤدي إلى إدخال تحسينات ملموسة على نوعية هذه الخدمات لشركاء الأمم المتحدة والبرامج التابعة للبرنامج الإنمائي. وستتم معالجة ما تبقى من أعمال من خلال جهود الخدمات المشتركة بين المؤسسات.

١٢ - أما المجال الثاني للتحسين فهو الخدمات المشتركة (التجميع). واستُكملت استنتاجات وتوصيات مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات في التحليل الأخير للخدمات التشغيلية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وأنشئ فريق مشترك بين المنظمات لقيادة صياغة تسيير الأعمال من أجل توسيع نطاق تقديم الخدمات التشغيلية من خلال نموذج الخدمات المشتركة، بما في ذلك إجراءات التشغيل الموحدة المعززة، والقدرات المطلوبة، والجداول الزمنية، وحلول التشغيل الآلي (مثل أتمتة العمليات الآلية)، ومنهجية استرداد التكاليف وتحليل التكلفة والفائدة. كما يقوم البرنامج الإنمائي بتحسين عمليات سير العمل والهيكل الحالي للخدمات المشتركة، بما في ذلك توسيع نطاق مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء المشترك لتقديم الخدمات، وتحسين إجراءات التشغيل الموحدة الحالية، وتحديث نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالي وتحديث دراسة الحركة الزمنية لتحديد طرق لزيادة الكفاءة التشغيلية.

١٣ - ويتمثل المجال الثالث من العمل الجاري في تحسين تقديم الخدمات التشغيلية من قبل البرنامج الإنمائي على صعيد المكاتب القطرية. ودعماً لجهود الإصلاح التي يبذلها الأمين العام لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية، وبالتنسيق الوثيق مع عمليات مجموعة الابتكارات التجارية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (البرنامج الإنمائي)، بدأ البرنامج الإنمائي في تنفيذ سلسلة من التغييرات تهدف إلى تحسين جودة تقديم خدمات المكاتب القطرية وبناء طريقة التفكير القوية المنشودة التي تركز على العملاء. وفي آب/أغسطس ٢٠١٨، سيكمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي استراتيجيته الخاصة لدعم عمليات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، بما في ذلك تنفيذ استراتيجيات العمليات التجارية والمكاتب الخلفية المشتركة. ويجري حالياً تشفير برمجيات تحليل التكاليف والعائد التي طورها البرنامج الإنمائي كتطبيق على شبكة الإنترنت لكي تستخدمها الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة لإجراء مقارنات شبيهة بتكلفة تقديم الخدمات التي تعتمد على الموقع من جانب مختلف أعضاء الفريق القطري، وسيؤدي ذلك بدوره إلى اتخاذ قرارات منطقية بشأن أي كيان من كيانات الأمم المتحدة في موقع أفضل لتقديم الخدمات المذكورة على الصعيد القطري. وأخيراً، سيقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإطلاق منصة جديدة لإدارة علاقات العملاء تسمح بالتعقب السلس لطلبات الخدمة وتوفير التغذية المرتدة على جودة تقديم الخدمات؛ يجري تطوير المواصفات وسيبدأ طرحها في الربع الأخير من عام ٢٠١٨.

١٤ - وأخيراً، شرع البرنامج الإنمائي في تحويل خدماته التشغيلية رقمياً. وستوجه استراتيجية التحول الرقمي، التي هي في شكل مسودة حالياً، سلسلة من الاستثمارات التي ستؤدي إلى تحسين كل من الخدمات التشغيلية والبرمجية. وسيسمح برنامج الابتكار الرقمي الجاري تطويره من أجل البرنامج الإنمائي وشركاء الأمم المتحدة بتطوير تطبيقات رقمية آمنة وقابلة للتطوير لدعم تحسين تقديم الخدمات التشغيلية. إن تحديث نظام أطلس لتخطيط موارد المؤسسات إلى أحدث إصدار متاح الذي سيتم إطلاقه في آب/أغسطس ٢٠١٨، سيسمح بالاستمرارية في توفير الخدمة وتحسين تجربة المستخدم.

١٥ - وفي جميع المجالات المذكورة أعلاه، سيكفل البرنامج الإنمائي توفير خدماته التشغيلية لمنظومة الأمم المتحدة بطريقة مستدامة مالياً، استناداً إلى مبادئ استرداد التكاليف والشفافية الكاملة في هيكل التسعير واستراتيجيته. إن الاتفاقات على مستوى الخدمات والخدمات التي تقدمها وحدات المقر وقائمة الأسعار الشاملة للخدمات المقدمة من المكاتب القطرية هي الآليات القائمة لضمان استعادة التكاليف المرتبطة بتوفير الخدمات لوكالات منظومة الأمم المتحدة بفعالية. وسيتم استعراض هذه الآليات ضمن الجهد العام لتحقيق كفاءة التكاليف وتعزيز جودة الخدمة.

المرفق

توصيات التقييم الرئيسية واستجابة إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

التوصية ١ - ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يضع رؤية واضحة لتنقيح دوره إزاء إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لخدمة كيانات الأمم المتحدة مع تحسين التوجه نحو العملاء ونوعية الخدمات. وعند وضع رؤية واضحة، ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يرسم بشكل استراتيجي الحدود - ما هي الخدمات التي من مصلحته تقديمها وكيف يقدمها - وأن يُظهر رغبته في أن تُحسّن أعمال وكالات الأمم المتحدة التي لديها خطط التوجه المراعي لاحتياجات العملاء من خلال توفير حوافز مناسبة لتحسين جودة الخدمات. ويشمل ذلك وضع اتفاقات على مستوى الخدمات مع الإبلاغ الإلزامي عن مؤشرات الأداء الرئيسية وإنشاء نظام تقييم آني مع قنوات آلية لإبداء الرأي مدججة في تقديم الخدمات لضمان جودة الخدمات وحسن توقيت الاستجابة.			
استجابة الإدارة: تتفق إدارة البرنامج الإنمائي مع هذه التوصية، وهي تعمل بنشاط لضمان أن تؤدي قدرتها على توفير خدمات الإدارة والدعم التشغيلي دوراً حاسماً في دعم نمو البرنامج الإنمائي ومكانته كعمود فقري لمنظومة الأمم المتحدة، وتحقيق الرؤية وتحسين نموذج سير الأعمال المبين في الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٨-٢٠٢١. ويدعم الاستعراض المؤسسي المستكمل لخدمات الإدارة تطوير هذا النموذج في سير أعمال المؤسسة الجديد الذي يركز على المجالات التي يمكن للبرنامج الإنمائي أن يقدم فيها أفضل قيمة لشركائه.			
ويستثمر البرنامج الإنمائي في المنصات الرقمية، ويقوم بتبسيط عمليات سير أعماله لتعزيز فعالية وكفاءة عملياته الميدانية. وسيتيح ذلك فرصاً لمنظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً للاستفادة من هذه العمليات والأنظمة المبسطة لتعزيز تنفيذها.			
تحدد الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١ بوضوح رؤية البرنامج الإنمائي لدوره على المستوى القطري على النحو التالي:			
(أ) موحد عبر السياسات والبرامج والصوامع التنظيمية التي توفر التأثير على نطاق واسع وتستخدم موارد محدودة بكفاءة في خطة التنمية لعام ٢٠٣٠؛			
(ب) العمود الفقري التشغيلي لشركاء الأمم المتحدة والشركاء الآخرين تستخدم بموجبه وكالات كثيرة تابعة للأمم المتحدة قدرة البرنامج الإنمائي على التنفيذ، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات الخاصة به، والبنية التحتية للموارد المالية والبشرية، لتمكينها من العمل بفعالية وكفاءة من حيث التكلفة في أوقات صعبة وفي بعض الأحيان في سياقات تشغيلية محفوفة بالمخاطر.			
الإجراءات الرئيسية		الإطار الزمني	الوحدة (الوحدات) المسؤولة
التعليقات		الحالة	التتبع ^(٢)

(٢) يجري تتبع حالة التنفيذ في مركز تقييم الموارد.

		مكتب الخدمات الإدارية	الربع الأول من عام ٢٠١٩	استعراض وتحديث الاتفاقيات الخاصة بمستويات الخدمات للمؤسسة مع وكالات الأمم المتحدة.
وفق خطة عمل إدارة مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات في مراجعة عملية التجميع للبرنامج الإئمائي		مكتب الخدمات الإدارية	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨	وضع مجموعة منقحة من مؤشرات الأداء الرئيسية وخطوط الأساس والأهداف لتتبع التحسين المستمر للعمليات ورضا الزبائن من وحدات الخدمات المشتركة العالمية.
		فريق التنفيذ المشترك بين المنظمات	الربع الرابع من عام ٢٠١٩	إنشاء هياكل وآليات ونقاط اتصال لتعزيز خدمة الزبائن في المقر الرئيسي وعلى مستويات المكاتب الإقليمية والقطرية.
		فريق التنفيذ المشترك بين المنظمات	الربع الرابع من عام ٢٠١٨ حتى الربع الرابع من عام ٢٠١٩	إجراء تحليل أساسي مفصل عن معايير جودة الخدمة الحالية واحتياجات الزبائن، بما في ذلك تقدير تكاليف الخدمة وتحليل/ استعراض الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى إبرام اتفاقات محدثة مع وكالات الأمم المتحدة بشأن تقديم الخدمات ومجموعة منقحة من مؤشرات الأداء الرئيسية وخطوط الأساس والأهداف لتتبع التحسين المستمر للعملية ورضا الزبائن في المكاتب القطرية.
التوصية ٢ - ينبغي لمكتب خدمات الإدارة أن يحدد الأسعار بطريقة مناسبة وأن ينفذ عملية استرداد التكاليف بشكل كامل لجميع الخدمات المقدمة إلى كيانات الأمم المتحدة. وبالتالي،				

سيكون من المهم تنقيح منهجيات استرداد التكاليف الحالية وإعادة النظر في قائمة الأسعار العالمية وتقسيم أدوات وبناء القدرات للمكاتب القطرية من أجل تكييف طرق تقدير التكاليف التي تراعي بصورة أفضل سلسلة العمليات لكل خط من خطوط الخدمة، بما في ذلك تكلفة إدارة المخاطر والتكاليف والالتزامات التي يتحملها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوصفه جهة مقدمة للخدمات. وبما أنه يضع استراتيجية تفصيلية أكثر للتكاليف، ينبغي للبرنامج الإنمائي أيضا أن يحدد المكاسب التي يمكن تحقيقها من حيث الكفاءة في العمليات، مقارنة بالوكالات الأخرى وأن يشمل تكلفة تحسينات استدامة الأعمال.				
استجابة الإدارة: توافق إدارة البرنامج الإنمائي على هذه التوصية، مع الاعتراف بالحاجة إلى إجراء تغيير في تسعير التكلفة من جزئية إلى استرداد التكاليف الكاملة، وهي ملتزمة بتحسين القدرة على التنبؤ بهيكل التكاليف لتمكين وكالات الأمم المتحدة من القيام بالتخطيط وفقا لذلك. ويقوم البرنامج الإنمائي حاليا باستعراض مستويات والاتفاقات الخاصة بمستوى الخدمات من أجل خدمات الدعم التنظيمية التي يقدمها إلى وكالات الأمم المتحدة.				
استعراض مستويات استرداد التكاليف للخدمات العالمية	الربع الأول من عام ٢٠١٩	مكتب الخدمات الإدارية		
استعراض (وتحديث) اتفاقات مستوى الخدمة مع وكالات الأمم المتحدة.	الربع الأول من عام ٢٠١٩	مكتب الخدمات الإدارية		
إجراء تحليل تفصيلي لتحليل التكاليف وتحديد الأسعار/ استعراض خدمات المكاتب القطرية.	الربع الرابع من عام ٢٠١٨ حتى الربع الرابع من عام ٢٠١٩	فريق التنفيذ المشترك بين المنظمات		
استعراض (وتحديث) اتفاقيات مستوى الخدمة للمكاتب القطرية مع وكالات الأمم المتحدة.	الربع الرابع من عام ٢٠١٨ حتى الربع الرابع من عام ٢٠١٩	فريق التنفيذ المشترك بين المنظمات		
التوصية ٣ - ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يقوم على نحو تدريجي بتنفيذ تجميع كامل للخدمات غير المرتبطة بموقع معين، لجميع المناطق وجميع المكاتب القطرية، على أساس إلزامي، على الأقل بالنسبة للخدمات المقدمة إلى الوكالات. وبالتالي سيتعين على مكتب الخدمات الإدارية تقييم القدرات الحالية المتاحة في الولايتين العالميتين للخدمات المشتركة في كوبنهاغن وكوالا لامبور؛ ووضع استراتيجية لتطوير هياكل مناسبة وإضفاء الطابع المهني على الخدمات، وتكييف المواقع بحسب				

الحاجة إلى اللغات وتوقيت المناطق. ويعد دور القيادة أمراً بالغ الأهمية لضمان أن تتكيف جميع المكاتب الإقليمية مع هذا النموذج المركزي اللازم لزيادة وفورات الحجم والكفاءات. وبما أن منظومة الأمم المتحدة الإنمائية تقيم مراكز جديدة للخدمة تقودها وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، فينبغي أن تستوعب جزءاً من الخدمات التي ستقدم إلى كيانات الأمم المتحدة الأخرى، حسب الاقتضاء.			
استجابة الإدارة: توافق إدارة البرنامج الإنمائي على هذه التوصية. وكجزء من استجابة الإدارة لعملية مراجعة الحسابات التي أجراها مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات مؤخراً لعملية التجميع في البرنامج الإنمائي والتحليل الذي أجراه استعراض خدمات الإدارة، وضع البرنامج الإنمائي خطة عمل تشمل استعراض التصميم المشترك ومبادئ التجميع. ويلتزم البرنامج الإنمائي بالتنفيذ الكامل لجميع الخدمات التي لا تعتمد على الموقع لجميع المناطق والمكاتب القطرية على أساس إلزامي. ويلتزم البرنامج الإنمائي بتقديم خدمات فعالة إلى كيانات الأمم المتحدة وللبحث بنشاط في سبل العمل مع مقدمي الخدمات الآخرين في منظومة الأمم المتحدة.			
تصميم وتطوير التصميم العالي المستوى لعملية تجميع الخدمات التي لا تعتمد على الموقع.	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٨	فريق التنفيذ المشترك بين المنظمات بما في ذلك مكتب الخدمات الإدارية، والمكاتب الإقليمية، والمكتب التنفيذي	وفق خطة عمل إدارة مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات في مراجعة عملية التجميع للبرنامج الإنمائي.
دراسة جدوى لتنفيذ تجميع الخدمات التي لا تعتمد على الموقع.	حزيران/يونيه ٢٠١٩	فريق التنفيذ المشترك بين المنظمات بما في ذلك مكتب الخدمات الإدارية، والمكاتب الإقليمية، والمكتب التنفيذي	
التوصية ٤ - ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يعزز ترتيبات متكاملة للخدمات المشتركة على المستوى القطري من أجل الخدمات التي ترتبط بموقع معين. سيتعين على مكتب الخدمات الإدارية إجراء تقييم أكثر نقداً لما يعتبر حالياً خدمات ترتبط بموقع معين وتحديد الخدمات الضرورية للغاية للحفاظ عليها في البلد ولا يمكن توفيرها من قبل وحدات الخدمات المشتركة العالمية. وينبغي للبرنامج الإنمائي بعد ذلك أن يعزز فكرة أن توفر جميع الخدمات المرتبطة بالموقع بواسطة ترتيبات مشتركة للخدمات المشتركة، وذلك بإنشاء هيكل مؤسسي محدد بدقة لدعم استراتيجيات تسيير الأعمال الخاصة بالأمم المتحدة بغية دعم هذه الترتيبات المتكاملة. وفي الوقت نفسه، من أجل وضع البرنامج الإنمائي في موقع استراتيجي، ينبغي للمنظمة أن توفر أدوات مثل التحليل الآلي لتحليل التكاليف والفوائد في إطار استراتيجية تسيير الأعمال، لمساعدة أفرقة الأمم المتحدة القطرية والمكاتب القطرية التابعة للبرنامج الإنمائي في اتخاذ قرارات أكثر شفافية واسترشاداً بالبيانات حول تكلفة وكفاءة ترتيبات الخدمات المتكاملة المشتركة المحلية.			

استجابة الإدارة: توافق إدارة البرنامج الإنمائي على هذه التوصية، وفي تنفيذ خططها الاستراتيجية والتوصيات المنبثقة عن تحليل خدمات الإدارة، فإنها ستستمر في البحث عن أوجه الكفاءة في عملياتها على النحو الذي يسترشد به مقاييس الأداء وتحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال وغيرها من التدابير الكمية والنوعية، بما في ذلك القيمة مقابل المال والفوائد المقدمة. وكما لوحظ أعلاه، فإن مجال العمل الرئيسي المنبثق عن استعراض خدمات الإدارة يركز بشكل محدد على سير الأعمال للمكاتب القطرية. بالإضافة إلى ذلك، سيكون تحسين الكفاءة وتبسيط عمليات الامتثال أمراً بالغ الأهمية، مع مراعاة عوامل مثل إدارة المخاطر والمساءلة والتمكين والحاجة إلى قدرات المكاتب القطرية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، وكجزء من تنفيذ خطة عمل الإدارة لتوصيات مراجعة الحسابات الخاصة بمكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات لعملية التجميع في البرنامج الإنمائي، ستقوم إدارة البرنامج الإنمائي بتقييم الخدمات التي يتم توفيرها حالياً داخل البلد ولكن من المحتمل تجميعها.				
كجزء من عملية استكمال دراسة الجدوى بشأن تصميم تجميع الخدمات غير المعتمدة على الموقع، سيقترح البرنامج الإنمائي مبادئ ومعايير لتقييم الخدمات المجمعة.	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٨	مكتب الخدمات الإدارية	وفق خطة عمل إدارة مكتب مراجعة الحسابات والتحقيقات في مراجعة عملية التجميع للبرنامج الإنمائي.	
وضع هيكل وأدوات دعم للمساهمة في بدء تنفيذ استراتيجيات عمليات الأمم المتحدة.	حزيران/يونيه ٢٠١٩	فريق التنفيذ المشترك بين المنظمات بما في ذلك مكتب الخدمات الإدارية، والمكاتب الإقليمية، والمكتب التنفيذي		
التوصية ٥ - ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يضع نهجاً تدريجياً للاستثمار في تحسين أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مدى السنوات الخمس المقبلة وأن يضمن وجود الموظفين الأساسيين واستراتيجية فعالة لجني ثمار هذه الاستثمارات. وهذا يشمل الاستثمار في تحسين نظام التخطيط المركزي للموارد من أجل تحسين واجهات المستخدمين ونظام التقييم في الوقت الحقيقي مع قنوات آلية لإبداء الرأي من أجل رصد جودة الخدمات وتحسينها. كما ينبغي للبرنامج الإنمائي أن ينظر في إقامة شراكات مع الوكالات الأخرى لإيجاد حلول للتجارة الإلكترونية واستكشاف حلول الشراكة في مجال الأعمال من أجل المشاركة في تطوير وتجريب أحدث الأدوات والنظم الابتكارية، بما في ذلك في نهاية المطاف استبدال نظام التخطيط المركزي للموارد الحالي، لكي يتلاءم بشكل أفضل مع احتياجات جميع كيانات الأمم المتحدة.				
استجابة الإدارة: توافق إدارة البرنامج الإنمائي على هذه التوصية وتود أن تؤكد بأنها تعمل على وضع استراتيجية جديدة للتحويل الرقمي تركز على التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تقود الابتكار ومكاسب الكفاءة في تقديم الخدمات التشغيلية، والأهم وضع عوامل تمكين مناسبة مثل السياسات				

والعمليات وقدرات الموظفين التي تسمح بالقيام بذلك. بالإضافة إلى ذلك، فإن هيكل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالي للبرنامج الإنمائي يتماشى مع ISO 38500، المعيار الدولي لإدارة تكنولوجيا المعلومات التنظيمية وتعتبر أفضل ممارسة على مستوى العالم.				
وضع استراتيجية رقمية تحدد الرؤية لقدرات البرنامج الإنمائي في مجال تكنولوجيا المعلومات، تمثيلاً مع الخطوة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١.	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٨	فريق التنفيذ المشترك بين المنظمات بما في ذلك مكتب الخدمات الإدارية، والمكاتب الإقليمية، والمكتب التنفيذي		بناء على مشورة اللجنة الاستشارية للمراجعة والتقييم، يجري تطوير استراتيجية رقمية تحدد الرؤية المستقبلية لقدرات البرنامج الإنمائي في مجال تكنولوجيا المعلومات.
بدء ترقية برنامج Atlas إلى الإصدار ٩,٢.	آب/ أغسطس ٢٠١٨ (ستنتهي عملية الترقية في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩)	مكتب الخدمات الإدارية		
إنشاء منصة الابتكارات الرقمية.	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨	فريق التنفيذ المشترك بين المنظمات بما في ذلك مكتب الخدمات الإدارية، والمكاتب الإقليمية، والمكتب التنفيذي		