

Distr.: General
22 June 2015
Arabic
Original: English

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



الدورة السنوية العادية الثانية لعام ٢٠١٥

٣١ آب/أغسطس - ٤ أيلول/سبتمبر ٢٠١٥، نيويورك

البند ١٢ من جدول الأعمال المؤقت

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

تقديرات ميزانية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين

٢٠١٦-٢٠١٧

موجز

غدا برنامج الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بحلول الذكرى العشرين لتأسيسه منظمة راسخة القدم ذات ولاية واضحة المعالم ومشهود لها بالدراية الخبيرة في مجالات إدارة المشاريع والهياكل الأساسية وسياسة الشراء وترتبط تقديرات الميزانية لفترة السنتين ٢٠١٥-٢٠١٦ ارتباطاً لصيقاً بالخطة الاستراتيجية للمكتب للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ (DP/OPS/2013/3) وتستهدف موارد المكتب تعزيز قدرته على تزويد شركائه بخدمات الدعم الاستشاري والتنفيذي وفي مضمار أداء الأعمال في المجالات التي تدرج في إطار ولايته

ويظل المكتب على أهبة الاستعداد لدعم الجهود الرامية إلى ان تصبح حقيقة واقعة خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، كما بينتها أهداف التنمية المستدامة المتوقعة وسواها من الأهداف المتفق عليها دولياً، حقيقة واقعة وبحسبانه جزءاً من منظومة الأمم المتحدة 'المهياة' لتحقيق الغرض المنشود، يقدم المكتب منتجات وخدمات تتمتع بالجودة المثلى تدعم الجهود الوطنية والدولية المبذولة لتمكين البلدان من إقامة مجتمعات مستدامة وعادلة ومنصفة



الرجاء إعادة استعمال الورق

200815 100815 15-10567X (A)



ويسعى المكتب أيضاً إلى مساعدة البلدان في إنشاء أنواع جديدة من الشراكات والحصول على موارد تمويل إبتكارية

وتدعم الميزانية أهداف المكتب الإستراتيجية بتخصيص موارد لنتائج الإدارة ويرد التطلع لفترة السنتين لكل من النتائج بالاقتران مع مؤشرات التقدم التي سيخضع المكتب للمساءلة عنها

ولتقديم تقارير عن مساهماته في تحقيق النواتج المستدامة، سيزيد المكتب استفادته من المبادئ التوجيهية للمبادرة العالمية لتقارير الأداء وحتى يقدم المكتب لشركائه دعماً أفضل، سيخصص موارد لتحديث نظم تكنولوجيا المعلومات في المنظمة بأسرها تحديثاً يجعل نُهجته المتبعة في أداء الأعمال أكثر حذقاً وسرعة وتكاملاً وسيساهم هذا التحديث في تحسين قدرة المكتب وجعلها أكثر تكاملاً في إدارة المخاطر الإستراتيجية ومخاطر العمليات وتوسيع نطاق التعاون على الصعيدين الداخلي والخارجي

وفي أعقاب تسع سنوات متتالية من الأداء المالي المتين شملت عام ٢٠١٤، يُتوقع أن يظل احتياطي المكتب التشغيلي أعلى من الحد التشغيلي المطلوب في نهاية فترة السنتين الحالية وهو يمثل ٧ في المائة من إنجاز المكتب ولذلك، يستهدف المكتب تحقيق إيرادات صافية صفرية لفترة السنتين المقبلتين ولئن كان المكتب يعتزم زيادة إنجازاته ومساهماته في النتائج التي يحققها شركاؤه، فإن توزيع التكاليف المباشرة توزيعاً أكثر دقة سيتيح تخفيض الموارد الإدارية المطلوبة للحفاظ على استمرارية موارده المالية

ولدى إعداد تقديرات الميزانية هذه، حرص المكتب على حماية استقراره المالي بصفته جهة من جهات تقديم الخدمات في الأمم المتحدة تُمول نفسها تمويلًا كاملاً وتمثل تقديرات الميزانية البالغة ٦ ١٢٥ مليون دولار للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ انخفاضاً فعلياً بنسبة ٩ في المائة في موارد الإدارة بالمقارنة بتقديرات الميزانية لفترة السنتين السابقة ويتحقق ذلك من خلال العمل على تخفيض التكاليف المباشرة وإتاحة الفرصة في الآن ذاته لإجراء استثمارات إستراتيجية

عناصر قرار

قد يرغب المجلس التنفيذي في أن (أ) يوافق على الإيرادات الصافية؛ (ب) يؤيد تطلع المكتب لفترة السنتين بشأن نتائج الإدارة وتوجيه موارده نشداً للامتياز في مضمار التشغيل

المحتويات

الصفحة

أولا -	السياق الاستراتيجي	٥
ألف -	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يدعم منظومة الأمم المتحدة "المهياة لتحقيق الغرض المنشود"	٧
باء -	تسخير دراية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الخبيرة من أجل التنفيذ الكفؤ والفعال	٨
جيم -	السعي إلى الامتياز التنظيمي	٩
ثانيا -	السياق المالي	١٠
ألف -	التمويل من أجل التنمية	١٠
باء -	قدرة نموذج مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع القائم على التمويل الذاتي على الاستمرار	١١
جيم -	تعبير التوقعات عن تحقيق أهداف الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥	١٢
دال -	تشير التقديرات للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ إلى استرداد التكلفة كاملة	١٣
ثالثا -	نتائج الإدارة وإطار الميزانية	١٤
ألف -	نتائج الإدارة تتيح إطاراً لتحقيق الامتياز	١٥
باء -	تحديد أهداف الموارد ومواءمة المنظمة على نحو يؤتي النتائج	٢١
رابعا -	تقديرات الميزانية لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧	٢٧
ألف -	تخفيض الموارد الإدارية وزيادة الكفاءة والفعالية	٢٧
باء -	قوة مرنة من الموظفين تتسق مع الإستراتيجية	٢٨
جيم -	تظل التكاليف الأخرى غير المتصلة بالموظفين مستقرة	٢٩
دال -	الاستثمارات لدعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة المتوقعة	٢٩

الجدول:

- الجدول ١ - الأهداف والموارد المرصودة لتحقيق النتائج الإدارية، بحسب المجموعات الوظيفية ٢١
- الجدول ٢ - وظائف الموظفين العليا الممولة من الميزانية الإدارية ٢٨
- الجدول ٣ - خطة الموارد ٣٠
- الجدول ٤ - تقديرات الميزانية ، حسب بند الإنفاق ٣١
- الجدول ٥ - وظائف الموظفين الممولة من الميزانية الإدارية، حسب الفئة والموقع ٣٢

الأشكال:

- الشكل ١ - الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ٦
- الشكل ٢ - اتجاهات الإيرادات ١٤
- الشكل ٣ - إطار نتائج الإدارة ١٥

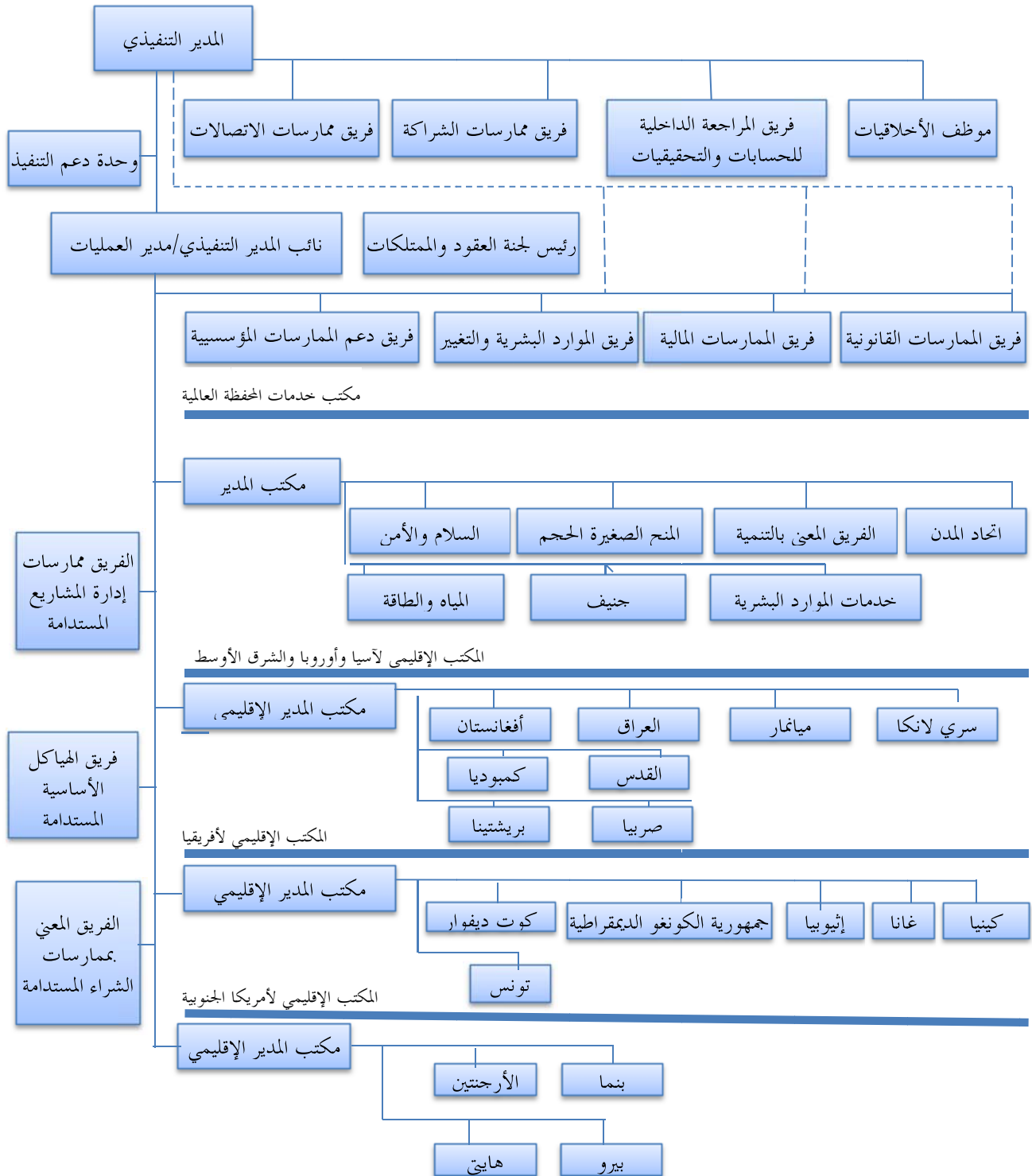
المرفقات: (متاحة على صفحة المجلس التنفيذي على الانترنت)

- المرفق الأول - مذكرة منهجية بشأن نتائج الإدارة وإطار الميزانية في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
- المرفق الثاني - مصطلحات

أولاً - السياق الاستراتيجي

- ١ - يلتزم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بالاتساق والمساهمة في إحراز نتائج مستدامة تفضي إلى تحسين حياة المحتاجين، حسبما تنشده الأمم المتحدة ويهتدي المكتب في ذلك بالأهداف المتفق عليه دولياً، فضلاً عن الإطار السياسي للأمم المتحدة، بما فيه قرار الجمعية العامة 67/226 بشأن الاستعراض الشامل للسياسات الذي يُجرى كل أربع سنوات
- ٢ - وتوفر خطة المكتب الإستراتيجية للفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٧ (DP/OPS/2013) للمنظمة التوجيه والتركيز اللازمين من أجل الإضطلاع بدورها كشريك قيّم في توفير خدمات الدعم التنفيذي والاستشاري في مضممار أداء الأعمال في مجالات إدارة المشاريع والهياكل الأساسية وسياسة الشراء وتُبين هذه الخطة بوضوح المجالات التي يمكن أن يسهم فيها المكتب على الصعيد التشغيلي في تحقيق النتائج الإنمائية والإنسانية وفي مجال بناء السلام التي يسعى إليها الشركاء والسبل التي تتيح له أن يفعل ذلك.

الشكل ١ - الهيكل العالمي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع



ألف - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يدعم منظومة الأمم المتحدة "المهياة لتحقيق الغرض المنشود"

٣ - غدت منظومة الأمم المتحدة بأسرها "مهياة للغرض المنشود منها" في دعم خطة الأمم المتحدة الناشئة للتنمية لما بعد عام ٢٠١٥ بصيغتها المبينة في الأهداف المتوقعة للتنمية المستدامة^(١) وتغير المناخ^(٢) وتتطلع الدول الأعضاء إلى أن تنهض منظومة الأمم المتحدة بدور رئيس في هذا المضمار ويقف المكتب على أهبة الاستعداد لدعم المنظومة والحكومات وسائر الشركاء في تقديم الخدمات للسكان المحتاجين بطريقة ناجعة ومستدامة.

٤ - وسيثابر المكتب على استكمال الولايات المعيارية لمنظمات الأمم المتحدة الشريكة من خلال ممارسات أداء الأعمال المستدامة والمعرفة التقنية في مضمار التنفيذ وخدمات الدعم التنفيذي والاستشاري وفي مجال أداء الأعمال وفق الدراية المشهود له بها ومجالات تكليفه على الصعد التالية:

(أ) إدارة المشاريع؛

(ب) الهياكل الأساسية؛

(ج) الشراء

٥ - وبما أن هذه الأركان الثلاثة الرئيسية تُقاس وتُحسّن على الدوام باستخدام معايير مستقلة خارجية^(٣)، فإن المكتب مؤهل خير تأهيل لدعم جهود شركائه الإنمائية والإنسانية وفي حفظ السلام.

٦ - ويسخر المكتب، وفق ولايته وخطته الإستراتيجية، قدراته المشهود له بها في إدارة المشاريع لفائدة شركائه، متيحاً لهم درايتته الخبرة في التدريب ومنح الشهادات والمكتب على أهبة الاستعداد لدعم اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى بإطلاعها على أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بتوثيق الربط الشبكي في نطاق أسرة الأمم المتحدة.

٧ - إن الاستدامة والقدرة على الصمود متلازمان، فالاستدامة تتضمن تقييم تأثير مشروع بعينه في البيئة أما القدرة على الصمود، فتستدعي إجراء تحليل لسياق المشروع للوقوف على تأثير البيئة في نواتجه ونظراً لما للهياكل الأساسية المتينة - فضلاً عن سياسة

(١) سُتحدد في القمة التي ستعتمد خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، في أيلول/سبتمبر ٢٠١٥.

(٢) سُتحدد في مؤتمر الأمم المتحدة بشأن تغير المناخ، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥.

(٣) شهادات الاعتماد في إدارة المشاريع: Prince2، معهد إدارة المشاريع، رابطة إدارة المشاريع، المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد؛ الهياكل الأساسية، الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين.

الشراء وإدارة المشاريع - من دور حيوي في تخفيف وطأة التأثير الذي تحدثه المخاطر الطبيعية، يضع المكتب الحد من مخاطر الكوارث في صلب ولايته وقد أُعلن في المؤتمر العالمي المعني بالحد من مخاطر الكوارث الذي عُقد في سينداي أن المكتب سيشترك في رئاسة البرنامج الدولي للتعافي من آثار الكوارث وسيثري المكتب هذا الدور. بما اكتسبه من فوائد من خبرته المديدة طوال عشرين عاماً في إنشاء نظم الهياكل الأساسية الصمود.

٨ - وثابر المكتب على سعيه الدؤوب نشداناً للتحسين فغدا رابع منظمة في العالم تحصل على الدرجة "الذهبية" إشادة بمارساته في مجال الشراء وفق الشهادات المعمول بها في المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد وفي ذلك إثبات لقدرة المكتب على تزويد شركائه بقيمة إستراتيجية إضافية في مضمار سياسة الشراء المستدامة وحقق المكتب إنجازاً آخر ذا بال بتوقيع مذكرة تفاهم مع أمانة الأمم المتحدة توثق مجالات التعاون التي تشمل الحق في اتباع ممارسات الشراء الرئيسية لأمانة الأمم المتحدة في الأعمال التي تُجرى في إطار الشراكة.

٩ - وبازدياد عدد السكان المحتاجين الذين يعيشون في دول هشة^(٤)، يتطلع الشركاء إلى المكتب بصفته منظمة ذات خبرة مستفيضة في مثل هذه الأوضاع وعملاً باتفاق المنتدى الرفيع المستوى المعني بالتوجه العالمي الجديد للانخراط في مساعدة الدول الهشة، تمكّن المكتب من تحقيق إنجازات في ظروف محفوفة بالتحديات وفي الوقت ذاته ومع ازدياد التداخل بين الفقر والهشاشة^(٥)، قد يتآكل التمييز بين الاحتياجات الإنسانية والإنمائية وسيثير هذا الوضع تحديات جديدة أمام منظومة الأمم المتحدة في تنفيذ المشاريع. بما يعود بالنفع على الشركاء والسكان المحتاجين.

باء - تسخير دراية مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الخبيرة من أجل التنفيذ الكفؤ والفعال

١٠ - اشتد عود مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع خلال السنوات العشرين المنصرمة، فأصبح يساهم في جميع مشاريعه في الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مساهمة تتجلى في النهج الذي يتبعه وفي الإنجازات التي يحققها وقد أقام المكتب مع أسرة الأمم المتحدة شراكات راسخة القدم تحظى بتقدير وافر وخير شاهد على ذلك مذكرات التفاهم الموقعة مع أمانة الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وعدد آخر من الشركاء ويتمتع المكتب أيضاً بسمعة حسنة لدى الدول الأعضاء.

(٤) منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي، لجنة المساعدة الإنمائية: Ensuring Fragile States Are Not Left Behind - 2013 fact sheet on resource flows and trends, page 1

(٥) OECD, DAC: Fragile States 2014: Domestic Revenue Mobilisation in Fragile States - OECD 2014, page 19

١١ - وكثيراً ما تواجه الدول التي تنتقل من فئة الدول المنخفضة الدخل إلى فئتها المتوسطة الدخل تحديات جديدة تكمن في السبل الكفيلة بتحقيق التنمية المستدامة وخلال فترة السنتين الماضية، اكتسب المكتب إدراكاً وبنى قدراته على تلبية هذه الاحتياجات تلبية أفضل فغداً الآن أكثر قدرة على تزويد شركائه بالخدمات من خلال دعم تنمية القدرات واتخاذ القرارات المستدام.

١٢ - ولم يسبق أن كانت الحاجة أكثر إلحاحاً للأخذ بنماذج جديدة للتعاون والعمل سوياً على نطاق الأمم المتحدة ومع القطاعين العام والخاص ويهتدي المكتب بقرارات الجمعية العامة ومبادئ الأمم المتحدة التوجيهية^(٦) في هذا الشأن في سعيه إلى إبرام شراكات جديدة مع القطاع الخاص لدعم تحقيق الأهداف المتفق عليها دولياً.

١٣ - والدول الهشة أشد الدول نأياً عن تحقيق الأهداف الإنمائية والمكتب مشهود له بأنه شريك موثوق فيه يدعم بوجوده القوي وبخبرته في أشد البيئات تعرضاً للتحديات الفعالية والمساءلة ويعزز تنمية القدرات تعزيزاً يتجاوز التدخلات القصيرة الأجل ويحرص على اتباع نهج شامل ومستدام وسيستمر المكتب مهارته في إدارة المشاريع لتحسين الحوكمة وتوفير الدراية الخبيرة في مضماري سياسة الشراء والهياكل الأساسية.

جيم - السعي إلى الامتياز التنظيمي

١٤ - تقف مشاركة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على السعي لتعزيز 'نموذج الامتياز لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع' شاهداً على التزامه بتحقيق الامتياز وهو يكتسب مزيداً من الخبرة في الاستعانة بنموذج الامتياز في تطبيق خطته الاستراتيجية وهو يزيد اتباع هذا النهج في طرق أداء العمل الرئيسية^(٧).

١٥ - والمكتب ملتزم بالجودة وبتطوير ممارسات التنفيذ الرائدة لفائدة شركائه ويمثل تطبيق المعايير وأفضل الممارسات الدولية وإدماجها في كلا العمليات والإدارة ركناً أساسياً في هذا المسعى وتثبت الشهادات التي لا يزال المكتب يحصل عليها^(٨) جودة خدماته، فضلاً عن الشهادات المقترنة بمجالات ولايته وهي: سياسة الشراء والهياكل الأساسية وإدارة المشاريع

(٦) إشارة إلى قرارات الجمعية العامة ٧٦/٥٦، ٥٨/٦٠، ٦٠/١٢٩، ٦١/٢٢ و "المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال".

(٧) يمثل تطبيق مفاهيم المؤسسة الأوروبية بشأن إدارة الجودة في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع حجز الزاوية في نموده للامتياز وفق خطة عمله الإستراتيجية، للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ (DP/OPS/2013/3)، الفقرة ٦٣.

(٨) المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس؛ ISO 9001 و ISO 14001.

والمكتب أول منظمة من منظمات الأمم المتحدة لديها نُظم لإدارة الصحة والسلامة في المجال المهني^(٩) - وعمليات معتمدة للهيكل الأساسية تكفل الصحة والسلامة.

١٦ - وتمثل الشفافية والمساءلة ركنين أساسيين من أركان نموذج الامتياز للمكتب ويشارك المكتب في استضافة المبادرة الدولية للشفافية في المعونة وهو يساهم في هذه المبادرة التي تستخدم الفئات الإنمائية للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في عرض المعلومات المفصلة عن أكثر من ألف نشاط في سائر أنحاء العالم وسيُناشر المكتب على تسخير أفضل الممارسات والمعايير الدولية لتحسين تقاريره عن النتائج، لا سيما في ما يتصل باستدامة إنجازاته.

١٧ - ويستمسك المكتب بالتغيير ويبحث على الابتكار، ففي أثناء فترة السنتين المقبلة، سيستفيد شركاؤه من تنفيذ برنامجه للابتكار وتحسين أداء الأعمال وعلى النحو المبين في الخطة الإستراتيجية للفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٧، سيجري المكتب تحديثاً على نطاق النظام برمته لهماكله الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وسيُحدث هذا المشروع، وهو مبادرة تُعنى بإدارة التغيير تتمركز في المكتب التنفيذي ويشرف عليها مجلس المشروع، تغييراً عميقاً في التكنولوجيا التي تقوم عليها منصة المكتب العالمية للإنجاز.

١٨ - وسيستخدم المكتب أدوات تكنولوجيا المعلومات لتحسين تقاسم المعارف والتعاون بين السكان وبين الكيانات التنظيمية وستعزز الأدوات الحسنة لإدارة الأداء والمخاطر إدارة شاملة للشفافية والمساءلة وللبقاء في طليعة البيئة الإنمائية المتغيرة، سيُناشر المكتب على التكيف في توفير الخدمات المناسبة لشركائه وسيحقق ذلك بوضع إدارة التغيير في لب فلسفة الإدارة التي يأخذ بها المكتب.

ثانياً - السياق المالي

ألف - التمويل من أجل التنمية

١٩ - ما فتئت البيئة المالية والاقتصادية العالمية تتغير تغيراً يؤثر في تمويل المساعدة الإنمائية العالمية^(١٠) وكما تبين من المتابعة التي أجرتها لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ما أنفك حشد الموارد العامة والخاصة المتاحة للتنمية على الصعيدين الدولي والوطني يزداد أهمية وسيكون المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية الذي سيعقد في تموز/يوليه ٢٠١٥ والاعتبارات التي أخذت بها لجنة المساعدة الإنمائية بشأن قياس تمويل التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ بمثابة المحرك في هذا القطاع.

(٩) المعيار البريطاني المطبق دولياً في نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001).

(١٠) الاجتماع الرفيع المستوى للجنة المساعدة الإنمائية، ٧-٨ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤، باريس.

٢٠ - وفي هذا السياق، ستغدو الحكومات والكيانات العامة في البلدان النامية وذات الدخل المتوسط أكثر أهمية كلما زادت الموارد المحلية ويتمتع المكتب بوضع جيد يمكنه من دعم هؤلاء الشركاء في قطاعات إنمائية شتى من أجل تحقيق أهدافهم الإنمائية.

٢١ - ودعا الأمين العام إلى إشراك القطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتوقعة^(١١)، فثمة حاجة لتدفقات ذات شأن من الاستثمارات الخاصة لتلبية أغلب الاحتياجات من الهياكل الأساسية وسواها من احتياجات التنمية التي تقوم عليها الأهداف وسيقتضي ذلك تضافر الجهود لزيادة التمويل المتاح زيادةً تتجاوز المساعدة الإنمائية الرسمية التقليدية وبذلك، تهدف الدعوة إلى "تحقيق الغرض المنشود" أيضاً إلى أن يكون توجيه تدفق التمويل الخاص فعالاً ويعكف المكتب على العمل مع مستثمرين خواص في استكشاف فرص مبتكرة تتيح المضي قدماً معاً في تنفيذ برنامج عمل التنمية المستدامة من أجل مساعدة البلدان النامية في أن تحصل على موارد تمويل مبتكرة.

٢٢ - ولئن كان هذا المسعى يشمل المانحين المؤسسين والجهات الخيرة، فإن المكتب يسعى للعمل بشكل أوثق مع شركاء من قطاع الأعمال ويُقيّم المكتب سبباً لحشد الموارد المالية غير المساعدة الإنمائية الرسمية لدعم برنامج التنمية المستدامة ويدرس التقييم الشراكات المعقودة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك السبل التي تتيح له الاضطلاع بدور الوسيط التزهي بين الحكومات لمساعدة المستثمرين والمستفيدين في آن واحد وسيُقيّم المكتب السبل التي تمكنه من مساعدة الشركاء على التقيد بقيم الأمم المتحدة في الاستثمارات التي تجريها الأعمال التجارية في البلدان النامية والمتوسطة الدخل.

باء - قدرة نموذج مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع القائم على التمويل الذاتي على الاستمرار

٢٣ - تقتضي قدرة المكتب على أن يظل منظمة تقوم على التمويل الذاتي الكامل أن تغطي إيراداته تكاليفه الإدارية ومخاطره التشغيلية^(١٢) وتحقيقاً لتلك الغاية، طبق المكتب سياسة تسعير منقحة في تعامله مع عملائه تلتزم بمبادئ إسناد التكاليف العادل واسترداد التكاليف كاملة ويأخذ المكتب بمبادئ حساب التكاليف حسب النشاط بغية تحديد التكاليف المباشرة وإسنادها على نحو أدق إلى طائفة من عمليات التشغيل ولم يُزد هذا النهج التكاليف المباشرة

(١١) "نظراً لاحتياجات التمويل الكبيرة للتنمية المستدامة، يجب حشد التمويل من جميع المصادر - الوطنية والدولية والخاصة والعامة" SG/SM/16264-DEV/3137.

(١٢) يعمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على أساس استرداد التكاليف المباشرة كاملة بتخصيص التكاليف واسترداد التكاليف غير المباشرة كاملة باستخدام نموذجه للتسعير. ويتم الحد من مخاطر العمليات برصد مخصصات (للمخاطر المموسة) واحتياطي تشغيلي (للمخاطر المستقبلية المحتملة).

شفافية فحسب بل وحقق أيضاً انخفاضاً فعلياً ذا بال في المصروفات الإدارية^(١٣) وسيثابر المكتب على استعراض نهجه حيال استرداد التكاليف ومراجعته وفق هذه المبادئ.

٢٤ - وفي الوقت ذاته، تمكّن المكتب من زيادة كفاءته وفعاليته التشغيلية بتحديد تكاليف شتى العمليات والخدمات تحديداً أدق، فتسنى له بفضل هذه الطريقة المقترنة بحرصه على اتباع أفضل الممارسات وتنسيق النهج أن يعرض نهجه لأداء الأعمال كمنتجات في مجال خدمات أداء الأعمال وفي اتساق مع الخطة الإستراتيجية للفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٧، شرع المكتب في تقديم خدمات الموارد البشرية من مركزه للخدمات المشتركة القائم في بانكوك وسيسعى إلى استحداث طرائق جديدة للخدمات المشتركة يُتغى منها تحسين الخدمات وتخفيض التكاليف بما يعود بالفائدة على شركائه وسيدعم ذلك التنسيق في نطاق منظومة الأمم المتحدة ومبادرة "توحيد الأداء".

٢٥ - وفي أثناء فترة السنتين المقبلة، سيشرع المكتب في تنفيذ برنامج لتحسين وزيادة تكامل إدارة المخاطر الإستراتيجية ومخاطر العمليات والامتثال بطريقة أكثر تماسكاً وبما أن إدارة مخاطر العمليات في المكتب تدرج في صلب إطار الرقابة الداخلية، فإنها ستدعم بإدارة أداء الموظفين وتعزيز القدرات والضوابط في النظم والعمليات وتمثل الشهادات وأفضل الممارسات ونموذج الامتياز والسعي الدؤوب لتحقيق الشفافية والمساءلة أركاناً إضافية في هذا السعي وتتيح إدارة المخاطر الاستراتيجية للمنظمة تحديد البدائل الإستراتيجية ذات الأولوية وتدابير تخفيف هذه المخاطر وتهتدي هذه الإدارة بإطار إدارة الأداء المالي وغير المالي في المنظمة القائم على "السجل المتكامل لقياس الإنتاج" في المكتب وعملية الاستعراض التي يُجريها كل فصل.

٢٦ - ويعزز المكتب أدوات التوقع لديه استيثاقاً من قدرته على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في الطلب على خدماته وسيُمكنه ذلك، بالاقتران مع استخدام ترتيبات القوة العاملة المرنة، من نقل موارده إلى حيث الحاجة إليها لدعم شركائه.

جيم - تعبر التوقعات عن تحقيق أهداف الفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٥

٢٧ - يتبين من التوقعات لفترة السنتين ٢٠١٤ - ٢٠١٥، بناءً على البيان المالي المراجع لعام ٢٠١٤ والميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٥، أن المكتب سيحقق على الأرجح أهدافه المحددة في تقديرات الميزانية السابقة ويتوقع أن تبلغ الإيرادات ١٤٥ مليون دولار، متجاوزة بذلك الهدف المحدد لها وقدره ١٣٩ ٢ مليون دولار

(١٣) انظر الجدول ٣. خطة الموارد.

٢٨ - ومثلما ورد في البيان المالي للمكتب لعام ٢٠١٤، كان المكتب، عند منتصف فترة السنتين، في وضع جيد يمكنه من بلوغ هدفه المتمثل في تحقيق انخفاض فعلي ملموس في نفقات الإدارة بالأرقام الفعلية وبالنسبة لحمل التنفيذ فضلاً عن ذلك، تقل توقعات نفقات الإدارة البالغة ١١٦ ٤ مليون دولار بشكل ملموس عن هدف فترة السنتين وقدره ١٣١ ٢ مليون دولار.

٢٩ - ويعزى تخفيض نفقات الإدارة إلى الإسناد الناجح للتكاليف المباشرة لطائفة من عمليات التشغيل، فتمكن المكتب من إسناد التكاليف المباشرة للمشاريع بقدر أكبر من الدقة فانخفضت التكاليف غير المباشرة التي ينبغي استردادها.

٣٠ - وفي فترة السنتين ٢٠١٤ - ٢٠١٥، يُتوقع أن تبلغ الاعتمادات ١١٣ مليون دولار، متجاوزة الهدف المحدد بمبلغ ٨ ملايين دولار ويمكن عزو ارتفاع مستوى الاعتمادات إلى وجود المكتب في دول هشة والتحديات التي يواجهها فيها ومن منظور إدارة المخاطر، يتبع المكتب ممارسة سديدة في تجنب أموال لمواجهة ماقد تسفر عنه هذه العمليات من تأثيرات مالية.

٣١ - وكنتيجة لزيادة الإيرادات وتخفيض نفقات الإدارة، يتوقع المكتب أن يُنهي فترة السنتين ٢٠١٤ - ٢٠١٥ بفائض قدره ١٤ ٢ مليون دولار ومن جهة أخرى، يُرجح أن تسفر التزامات التأمين الصحي بعد الخدمة عن خسائر إكتوارية يُتوقع أن توازن صافي الإيرادات الإيجابي ولذلك، يتوقع المكتب أن يظل مستوى احتياطي التشغيل دون تغيير خلال فترة السنتين ٢٠١٤ - ٢٠١٥ وأن ينتهي إلى المستوى نفسه للرصيد الافتتاحي البالغ ٨٢ ٨ مليون دولار.

دال - تشير التقديرات للفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧ إلى استرداد التكلفة كاملة

٣٢ - حُدّد هدف الإيرادات لفترة السنتين ٢٠١٦ - ٢٠١٧ بمبلغ ١٣٨ ٧ مليون دولار، أي بزيادة طفيفة عن تقديرات الميزانية السابقة البالغة ١٣٩ ٢ مليون دولار ويُوضّح الشكل ٢ المقارنة بين التوقعات والأداء السابق ويُبيّن الشكل الإيرادات للفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٥ كمزيج من الإيرادات الحالية لعام ٢٠١٤ والتوقعات لعام ٢٠١٥؛ وتمثل بيانات الفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٦ تقديرات أما بيانات ٢٠١٢ - ٢٠١٣ فهي نتائج مالية حقيقية.

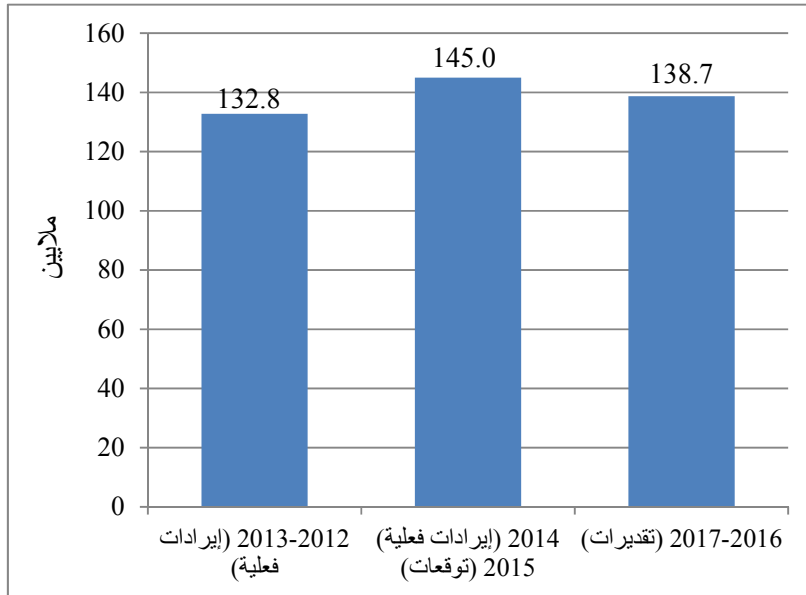
٣٣ - وفي عام ٢٠١٤، وقع المكتب مذكرة تفاهم مع أمانة الأمم المتحدة واهتداءً بهذه المذكرة، يهدف المكتب إلى توطيد عرى تعاونه مع جميع أجزاء أمانة الأمم المتحدة في فترة السنتين المقبلة ونظراً لما تحقّقه الشراكة الوثيقة من اقتصادات الحجم والفعالية، تشمل المذكرة برنامج استرداد يخفض أسعار الخدمات التي يقدمها المكتب شريطة استيفاء الحدود الدنيا من

الحجم المحددة سلفاً ويفسر ذلك، بالإضافة إلى التوقعات المنخفضة للتكلفة غير المباشرة، هدف الإيرادات المخفض للمكتب في فترة السنتين المقبلة.

٣٤ - ويهدف المكتب، في تقديرات الميزانية هذه، إلى تحقيق إيرادات صافية صفرية، أي أن الاحتياطي التشغيلي سيظل أعلى من الحدود الدنيا الإلزامية في نهاية فترة السنتين.

٣٥ - وسيتولى المكتب طوال فترة الميزانية رصد أنماط الإيرادات والمصروفات وسيُدخل ما يلزم من تعديلات على الميزانية لمواءمة المصروفات الإدارية مع الحقائق المستجدة، وذلك تمهيداً مع البند ١٤-٢ من النظام المالي وإن لم يتحقق هدف الإيرادات الصافية، فسيُخفّض المكتب الاحتياطي التشغيلي بما يتسق واستخدامه المزمع وفقاً للبند ٢٢-٢ من النظام المالي.

الشكل ٢ - اتجاهات الإيرادات (بملايين الدولارات)



ثالثاً - نتائج الإدارة وإطار الميزانية

٣٦ - حدد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع أربعة أهداف إدارية في خطته الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠١٧ (DP/OPS/2013/3)، نشداناً للامتياز التنظيمي وتحدد هذه الأهداف الاتجاه الذي ينبغي للمكتب أن يسلكه لضمان استدامة نموذج الممول ذاتياً لأداء الأعمال وإقامة منظمة قادرة على تحقيق رؤيتها وهذه الأهداف هي:

(أ) القيمة المعترف بها؛

(ب) امتياز العمليات؛

(ج) امتياز الأشخاص؛

(د) الإدارة المالية الجيدة.

ألف - نتائج الإدارة تتيح إطاراً لتحقيق الامتياز

٣٧ - مثلما يرد في الشكل ٣، تتيح القوى المحركة الثلاث المرتبطة بكل هدف من أهداف الإدارة تحقيق جدول أعمال الامتياز لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وإبلاغه.

الشكل ٣ - إطار نتائج الإدارة

منظورات سجل الأداء	أهداف الإدارة	الحركات ذات الصلة
الشركاء	ألف- القيمة المعترف بها	• ألف-١ إنجاز منتجات وخدمات عالمية المستوى • تضيف قيمة مستدامة • ألف-٢ إقامة شراكات مستدامة • ألف-٣ التواصل بفعالية وشفافية
تمجيد الأعمال	باء- امتياز العمليات	• باء-١ إدارة العمليات وإسنادها • باء-٢ تحسين كفاءة العمليات وفعاليتها • باء-٣ الابتكار
السكان	جيم- امتياز السكان	• جيم-١ شراكات الأعمال • جيم-٢ توظيف المواهب وتطويرها والاعتراف بها • جيم-٣ التمسك بقيم الأمم المتحدة
المالية	دال- الإدارة المالية الجيدة	• دال-١ ضمان الرقابة والفعالية المالية • دال-٢ استرداد التكاليف والتوزيع العادل • دال-٣ الاستثمار في الابتكار

٣٨ - وتستند المبادرات المحددة كأولويات في مجال الاستثمار على تحليل الخطوات التي يمكن للمكتب أن يخطوها على مدى فترة السنتين المقبلة لتحقيق الامتياز في عملياته وتحليل الموارد المتاحة.

الهدف ألف - القيمة المعترف بها: تنسيق القيمة المضافة المقدمة للشركاء

القوة المحركة ألف - إنجاز منتجات وخدمات عالمية المستوى تضيف قيمة مستدامة
٣٩ - نظراً لإعادة ترتيب الخطة الإنمائية الدولية في عام ٢٠١٥، سيعيد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ترتيب أنشطته وفق أهداف التنمية المستدامة المتوقعة وفي ذلك السياق، سيجز المكتب خدمات يقر بها أصحاب المصلحة ويعتمدونها وتحظى بتقديرهم وتكون مستدامة ومستوفية للمعايير الدولية والممارسات الفضلى المعتمدة وتلبي على الدوام توقعات الشركاء أو تتجاوزها.

٤٠ - وتحقيقاً لتلك الغاية، سيركز المكتب على مجموعة محددة بوضوح من الخدمات ويُجري من أجلها استثمارات محددة الأهداف في المنهجيات والمعارف والأدوات والتوجيه والموظفين.

٤١ - ويتوقع أن يتواصل الطلب على الخدمات العالية الجودة في إدارة المشاريع والهياكل الأساسية وسياسة الشراء وعند إنجاز المشاريع، تظل زيادة المساهمات في تنمية القدرات محلاً ذا أولوية - على سبيل المثال، من خلال تنفيذ إطار لدعم الموردين المحليين والإقليميين فضلاً عن ذلك، يثبت المكتب ريادته العالمية في تصميم مشاريع تتضمن نواتج إنمائية صمودية وفي تنمية قدرات إدارة المخاطر المتبقية واستحداث أدوات ووضع منهجيات لتحليل الفشل تحقيقاً للتعافي و"إعادة البناء على نحو أفضل".

القوة المحركة ألف ٢ - إقامة شراكات مستدامة

٤٢ - يتوقع المكتب أن تظل حكومات البلدان النامية شركاءه المحوريين الذين تُقدم لهم الخدمات إما مباشرة منه أو بشكل غير مباشر عن طريق برامج الأمم المتحدة التي يدعمها الشركاء وبما أن المكتب عضو في أفرقة الأمم المتحدة القطرية، فستظل مشاركته تدرج في إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وسيثابر المكتب على إقامة شراكات في نطاق منظومة الأمم المتحدة، بدءاً بمبادرات ترمي إلى تعزيز التعاون في مضمار أنشطة الشراء.

٤٣ - وسيستثمر المكتب ما اكتسبه من تجربة في إجراء العمليات في الدول الهشة ومن شراكاته مع القطاع الخاص وسيحرص على صقل نُهج نقل المعارف والقدرات بوسائل من بينها عقد شراكات بين القطاعين العام والخاص.

٤٤ - ويتوقع المكتب عقد مزيدٍ من الشراكات مع الحكومات المانحة لمساعدات ثنائية والمنظمات الإقليمية والمؤسسات المالية الدولية والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية وسيكون النهج الرئيسي الذي يتبعه المكتب لإدارة الشركاء مقروناً بنظامه الجديد المسمى "إدارة العلاقة مع الزبائن" قوة محركة أساسية في هذا المسعى.

القوة المحركة ٣ ألف - التواصل بفعالية وشفافية

٤٥ - يطمح المكتب إلى الحظ على المساءلة عن النتائج والشفافية وهو قد عزز نظمته المتعلقة بالإدارة القائمة على تحقيق النتائج وطريقته في الإبلاغ عن النتائج التشغيلية والإدارية ويُعدُّ نظام المكتب الجديد للتخطيط المركزي للموارد من المحركات الأساسية التي ستجعله أكثر قدرة على استيفاء المعايير واتباع الممارسات المعمول بها في مجال البيانات العامة والشفافية، فضلاً عن إعداد التقارير وفق استعراض السياسات الشامل الذي يُجرى كل أربع سنوات.

٤٦ - ويثابر المكتب على صقل قدراته لتحقيق الاستدامة وتقديم تقارير عنها مستأنساً في ذلك بمعايير المبادرة العالمية لتقارير الأداء التي أُعدت بدعم من البنك الدولي واعتمدها برنامج الأمم المتحدة للبيئة.

الهدف باء - امتياز النهج: النهج والنظم الكفوءة والفعالة لأداء الأعمال

القوة المحركة باء ١ - تدبر النهج ووضع معاييرها

٤٧ - سيثابر المكتب على زيادة فاعلية النهج تلبيةً لتطلعات شركائه المتزايدة ويشكل إطار المكتب لتدبر النهج منطلقاً لإجراء تلك التحسينات وسيوائم المكتب نهجه الرئيسية لأداء الأعمال مع إطار المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة الذي سيتيح استخدامه وضع أسس للمقارنة مع المنظمات العامة والخاصة ذات المستوى العالمي.

القوة المحركة باء ٢ - تحسين كفاءة النهج وفعاليتها

٤٨ - أبانت دراسة أُجريت في عام ٢٠١٢^(١٤) أن نظام المكتب للتخطيط المركزي للموارد لا يدعم بالقدر الكافي متطلبات التشغيل من حيث السرعة وعدد النهج الرئيسية المدعومة ولذلك، قرر المكتب تطبيق نظام جديد وابتداءً من عام ٢٠١٦، سيتوسع نطاق النظام الجديد شيئاً فشيئاً ليشمل جميع نُهج المكتب الرئيسية المحددة لأداء الأعمال.

(١٤) دراسة أجرتها مجموعة غارتنر نيابة عن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

٤٩ - ويشكل تعزيز الدعم لُنهج أداء الأعمال الرئيسية عنصراً أساسياً في منهج التنفيذ الذي يأخذ به المكتب تعزيزاً يفضي إلى تنفيذ الخدمات العالية الجودة في كل موقع بانتظام وفي الوقت المناسب وقد أنشأ المكتب مركزين عالميين للخدمات المشتركة هما المركز العالمي للخدمات المشتركة في بانكوك والوحدة المتكاملة للدعم والتوجيه بشأن الممارسات، في كوينهاجن وقد زاد هذان المركزان كفاءة نهج أداء الأعمال في طائفة واسعة النطاق من المهام المتعلقة بالعمليات ويواصل المكتب استكشاف فرص تتيح تحقيق اقتصادات الحجم من خلال الخدمات المشتركة على الصعيدين العالمي والإقليمي.

القوة المحركة باء - ٣ - الابتكار

٥٠ - سيعمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، في نطاق ولايته، على المساهمة في ابتكار معايير الاستدامة الفضلى وتكييفها ويشمل ذلك مواصلة إصدار الشهادات بشأن معايير الإدارة البيئية والصحة والسلامة^(١٥) وسيثابر المكتب أيضاً على أن يتعادل الأثر الكربوني الناشئ عن عملياته.

٥١ - وأُتيحت مجموعة كبيرة من الأموال للاستثمار حتى يظل منهج المكتب للتنفيذ مواكباً لتطلعات شركائه المتزايدة ومن الأمثلة على ذلك، إنشاء قاعدة إلكترونية للتجارة ستتيح الاتفاقات الطويلة الأجل المعقودة مع الموردين داخلياً ولشركاء من منظومة الأمم المتحدة والحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية الدولية والمؤسسات المالية الدولية.

الهدف جيم - امتياز الأشخاص: أشخاص متمكنون وذوو أداء عالي المستوى

القوة المحركة جيم ١ عقد الشركات في أداء الأعمال

٥٢ - سيعد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع قوة عمل ماهرة قادرة على تنفيذ ولايته في إدارة المشاريع والهياكل الأساسية وسياسة الشراء وسيواصل تركيزه على إعداد واستبقاء مجموعة من الموظفين يحوزون شهادات داخلية وخارجية تجعل المكتب أكثر قدرة على تلبية احتياجات شركائه.

٥٣ - ولتعزيز المستوى المطلوب من القدرات الداخلية لتنفيذ نهجه الرئيسية لأداء الأعمال بفعالية في جميع مستويات المنظمة، ستقام، ضمن مجموعة موظفي المكتب الحالية، شبكة من المستشارين المعتمدين والمهنيين في إدارة التغيير الذين يمكن الاستعانة بهم.

٥٤ - وسيزيد المكتب تعزيز قدرات موظفيه الداخليين الإدارية بإسناد مهام جديدة لمركز الخدمات المشتركة المنشأ منذ وقت قصير في بانكوك وسيتولى المكتب تصميم عمليات مسح لتحديد مهارات الموظفين المتاحة واللازمة وتوحيد الهياكل والنُهج والمنتجات وتوصيفات الوظائف.

٥٥ - وسيستثمر المكتب في صقل طريقة "اتفاق التعاقد الفردي" لتلبية احتياجات شركائه وتعزيز قدرته التنافسية على استقدام موظفين ذوي مهارات وكفاءات ملائمة واستبقائهم في الخدمة وستتقضي المنظمة الفوائد التي قد يؤتيها تنفيذ نهج التكلفة المعيارية لإسناد تكاليف الموظفين.

القوة المحركة جيم ٢ - استقدام المهارات وتنميتها والاعتراف بها
٥٦ - يسعى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إلى أن يكون رب عمل يفضل أصحاب المواهب ولذلك، سيُثابر على تنفيذ وتعزيز السياسات والأدوات والممارسات والنظم التي تدعم إدارة التوظيف ولأداء وسيسهل إنشاء مجموعات من المرشحين لتلبية احتياجات الشركاء الداخلية والخارجية في الوقت المناسب جزءاً من هذا المسعى وستُحفز برامج "الاستيعاب" أداء الموظفين حديثي العهد بالتعيين وكبار القياديين وسيأخذ المكتب باستراتيجيات تواصل محددة الأهداف يُبتغى منها تحسين وضعه كرب عمل.

٥٧ - ويتيح المكتب طائفة من دورات التطوير المهني والشهادات الخارجية استناداً إلى معايير معترف بها دولياً وتعكف المنظمة على إعداد نظام داخلي للشهادات سيتيح الدراية الخيرة بشأن إطار المكتب لنُهج أداء الأعمال وسيواصل المكتب تحديد فئة كبار المديرين الحالية والمستقبلية لديه ورعايتها وتنمية مهاراتهم حتى يتسنى له الاضطلاع بدور قيادي في المجالات المكلف بها وفي مجالات مختارة وحتى يُشهد له بأنه معين للقيادات المتفانية والفعالة

٥٨ - وسيحتفظ المكتب ببرنامجه لمنح جوائز تقديرية ومكافآت على الجدارة وسيحرص على تطويره لتعزيز العوامل الحاثّة للموظفين ويُقاس التزام الموظفين وتفانيهم في عملهم بمسح سنوي يُستفاد من نتائجه في تطوير المنظمة.

القوة المحركة جيم ٣ - الاستمساك بقيم الأمم المتحدة
٥٩ - سيثابر المكتب على أن تسود في المنظمة وفي سلوك الموظفين ثقافة تتسق ومبادئ الأمم المتحدة وقيمها الأساسية وسيدعم المكتب مبادرات الأمم المتحدة ويتيح الحصول على التدريب في نطاق المنظومة ويحرص على إتمام الدورات الإلزامية ودعم برنامج المنسقين المقيمين.

٦٠ - وسيواصل المكتب تعزيز نتائجه الجنسانية وتقييم ما أحرزه من تقدم في اتخاذ خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة معياراً.

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

القوة المحركة دال ١ - الحرص على الرقابة والفعالية المالية

٦١ - يكفل المكتب مساءلته عن الموارد التي عُهد إليه بها ويساعد في الوقت ذاته شركاءه على ممارسة المساءلة من جانبهم ويعتقد المكتب أن الشفافية لا غنى عنها لاستخدام الموارد استخداماً فعالاً.

٦٢ - ويسعى المكتب إلى إقامة هيكل إداري يقوم على قيم مشتركة ويتيح اتخاذ أحكام سديدة ضمن أطر مبنية للمساءلة والرقابة وسيُمكن ذلك الكيانات والأفرقة من تنظيم أداؤها دون الاستغراق في إدارة التفاصيل وسيعزز المكتب إطاره للرقابة على النحو الأمثل بما يتسق مع هيكله العالمي.

٦٣ - وسعيًا لتخطيط الموارد وتخصيصها على النحو الأمثل، سيزيد المكتب دقة المعلومات المالية وإتاحتها في الوقت المناسب ويمثل إقبال الحسابات المالية في الوقت المناسب كل شهر عنصراً أساسياً من عناصر الرقابة والفعالية المالية وبلاستفادة من نظم المكتب الجديدة لتكنولوجيا المعلومات، ستمكن الكيانات من إجراء تحديثات منتظمة للتوقعات المتجددة للبرامترات المالية الرئيسية وبذا، يغدو بوسع كل كيان، والمنظمة ككل، تحسين الطريقة المتبعة في تحديد أولويات الموارد والتكيف مع واقع الأعمال المتقلب.

القوة المحركة دال ٢ - استرداد التكلفة والتوزيع العادل

٦٤ - يأخذ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بنهج ذي شقين لتحقيق الاستقرار في نموذجه الذاتي التمويل، يتمثل الشق الأول منهما في إسناد التكاليف المباشرة بانتظام إلى العناصر المعنية، متقيداً في ذلك بمبادئ حساب التكاليف حسب النشاط وبذلك تُوزَّع التكاليف بشكل أدق بين المشاريع الداخلية والخارجية.

٦٥ - وأما الشق الثاني، فيستخدم المكتب فيه نظام تسعير لاسترداد التكاليف غير المباشرة يشمل عناصر التكلفة المرتبطة بالقيمة التي يضيفها المكتب، فتتوزع التكاليف بصورة أعدل على المشاريع وتقل المخاطر الناشئة عن التغييرات التي تطرأ على تكوين حافظة مشاريع المكتب وبالتقليل من أهمية استرداد التكاليف عند التصرف في الموارد، يُنشئ المكتب حوافز لتركيز المساهمات على المجالات التي يضيف فيها أكبر قدر من القيمة للشركاء مع التشجيع في الآن ذاته على استخدام النظم الوطنية.

القوة المحركة دال ٣ - الاستثمار في الابتكار
٦٦ - يلتزم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع باستثمار قسطٍ من إيراداته في الابتكار والشرابات وستُركز الموارد وفق أهدافه الإدارية ومن الأمثلة على ذلك في فترة السنتين المقبلة، تحديث الهيكل الأساسي لتكنولوجيا المعلومات.

باء - تحديد أهداف الموارد ومواءمة المنظمة على نحو يُوّلي النتائج

٦٧ - أعد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ميزانيته لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ على نحو يتسق مع طريقة العرض المنسق التي اعتمدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسيف، استناداً إلى القرارات ٢٠١٠/٣٢ و ٢٠١١/١٠ و ٢٠١٢/٢٧ و ٢٠١٣/٩ التي أقر المجلس التنفيذي فيها استخدام النهج المنسقة لتصنيف التكاليف والميزنة القائمة على النتائج وعرض الميزانية ونظراً إلى نموذج المكتب القائم على التمويل الذاتي، فإن فترة السنتين تُعدُّ أفضل فترة لتخطيط الإيرادات والتكاليف.

٦٨ - ويتيح هيكل المكتب التنظيمي له تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات لشركائه ويحدد بوضوح المهام والسلطات وأشكال المساءلة على الصعيد العالمي ويتواءم إطار النتائج والميزانية لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ بشكل مباشر مع الهيكل العالمي للمكتب بشكله المنقح في مطلع عام ٢٠١٥ (الشكل ١).

٦٩ - ويُبين هذا الفرع إطار النتائج الإدارية وميزانية المكتب من منظور المجموعات الوظيفية المنسقة السبع ويوضح الجدول ١ مؤشرات الأداء الرئيسية مقترنة بخطوط الأساس وبالأهداف المرتبطة بها، بالإضافة إلى الموارد، بحسب المجموعات الوظيفية

الجدول ١ - الأهداف والموارد المرصودة لتحقيق النتائج الإدارية، بحسب المجموعات الوظيفية

المجموعة الوظيفية المنسقة	مؤشر الأداء	خط الأساس	الهدف	الموارد الإدارية للفترة
			٢٠١٦-٢٠١٧	٢٠١٦-٢٠١٧
القيادة والتوجيه المؤسسي	تحقيق هدف الإيرادات الصافية المستهدفة الذي أقره المجلس التنفيذي	١٠٠% (٢٠١٤)	١٠٠%	
	نسبة مكاتب مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع المُقيّمة التي نجحت في الحفاظ على الشهادات الخارجية	١٠٠% (٢٠١٤)	١٠٠%	٣١٥ مليون دولار

الموارد الإدارية للفترة ٢٠١٧-٢٠١٦	المُهدف ٢٠١٧-٢٠١٦	خط الأساس	المجموعة الوظيفية المنسقة مؤشر الأداء
٣ ٢٤ مليون دولار	١٥%	الزيادة في اتفاقات الشراكة الجديدة ٧٢٤ مليون دولار (٢٠١٤)	العلاقات الخارجية والمدة المفقودة مع شركاء رئيسيين (٢٠١٤)
٣ ٢٤ مليون دولار	١٠٠%	١٠٠% (٢٠١٤)	والشراكات والاتصالات محددين وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة
٩ ٣٠ مليون دولار	١٠٠%	٩٣% (الفصل الرابع من عام ٢٠١٤)	مدى تقيد المكتب بمعايير المبادرة الدولية لشفافية المعونة
٩ ٣٠ مليون دولار	١٠٠%	٩٣% (الفصل الرابع من عام ٢٠١٤)	الرقابة على المكاتب نسبة المشاريع المُقيّمة بانتظام القطرية وإدارتها ودعم باستخدام معايير المكتب للمشاريع الناجحة
٤ ٩ ملايين دولار	٣٥%	٣١% (٢٠١٤)	انخراط الموظفين بشكل عام إدارة الموارد البشرية في نسبة المرأة في فريق المكتب الإداري على الصعيد العالمي
٣ ٠ مليون دولار	٩٠%	٩٢% (٢٠١٤)	أمن الموظفين وأماكن المكاتب المُقيّمة المتقيدة بمعايير العمل الأمنية الدنيا
٣ ٨ مليون دولار	١٠٠%	١٠٠% (٢٠١٢-٢٠١٣)	إدارة الشؤون المالية الحفاظ على رأي مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات دون تحفظ لكل سنة من فترة (٢٠١٣)
٤ ٧ ملايين دولار	١٠٠%	١٠٠% (٢٠١٤)	والاتصالات والشؤون الستين الإدارية في المؤسسة
			الرقابة والتحقق في نسبة الموظفين الملزمين بتقديم إقرار مالي المؤسسة

القيادة والتوجيه المؤسسي

- ٧٠ - التعريف تنطبق المجموعة الوظيفية "القيادة والتوجيه المؤسسي" على وظيفة المكتب العالمية 'الإدارة الإستراتيجية والقيادة' التي يُوّديها فريق الإدارة العالمي في المكتب.
- ٧١ - القضايا وبيان وجيز لها تُحدد هذه المجموعة الوظيفية مسؤولية المدير التنفيذي أمام المجلس التنفيذي عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية للفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٧ والأهداف ذات الصلة الواردة في ميزانيات فترات الستين لتحقيق النتائج الإدارية وتُبيّن هذه الوظيفة العالمية مسؤولية القيادة والدعم لتعزيز تبني قيم المكتب في جميع أنحاء المنظمة.
- ٧٢ - وبدعم من أدوات الأداء وأطرها، تمكّن هذه الوظيفة العالمية المدير التنفيذي من محاسبة المديرين على تحقيق النتائج الإدارية وعن المساهمة في النتائج التشغيلية.
- ٧٣ - المساءلة ومستوى التمويل تُموّل الإدارة الإستراتيجية والقيادة من داخل جميع الكيانات التابعة للهيكل العالمي وتقع مهمة المساءلة على عاتق المدير التنفيذي والإدارة العليا في جميع أنحاء المنظمة ويُقدّر مستوى التمويل بمبلغ ٣ ١٥ مليون دولار.

العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة

٧٤ - التعريف تضم المجموعة الوظيفية المنسقة 'العلاقات الخارجية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد على نطاق المؤسسة' وظيفتين من الوظائف العالمية للمكتب هما 'تنمية الأعمال' و 'الاتصالات'.

٧٥ - القضايا وبيان وجيز لها في سياق صقل المكتب قدراته على إدارة علاقاته الخارجية أنشئ فريق ممارسات الشراكة في عام ٢٠١٤ ليتولى إعداد الشراكات الحالية وتوسيع نطاقها، مستعيناً في ذلك بممارسات المكتب وبكياناته الإقليمية وتبرز كلتا المجموعتين المعنيتين بممارسات الشراكة والاتصالات أهمية التواصل مع الدول الأعضاء وهما يقدمان تقاريرهما إلى المدير التنفيذي مباشرة.

٧٦ - ويعمل فريق ممارسات الشراكة مع إدارة المكاتب القطرية والإقليمية في أنشطة تنمية الأعمال ويُعد في الوقت ذاته إطاراً رئيسياً لإدارة شؤون الشركاء يُمكن المكتب من تلبية احتياجات شركائه على نطاق عالمي.

٧٧ - المساءلة ومستوى التمويل يتقاسم فريق ممارسات الشراكة وفريق ممارسات الاتصال والإدارة مهمة المساءلة في جميع كيانات المكتب الإقليمية ويُقدّر مستوى التمويل بمبلغ ٢٤ ٣ مليون دولار.

الرقابة على المكاتب الميدانية/القطرية وشبكة الدعم الإداري والعملياتي

٧٨ - التعريف تتضمن المجموعة الوظيفية المنسقة 'الرقابة على المكاتب الميدانية/القطرية وشبكة الدعم الإداري والعملياتي' أربع وظائف من وظائف المكتب العالمية وهي: إدارة المشاريع والهياكل الأساسية وسياسة الشراء والشؤون القانونية.

٧٩ - القضايا وبيان وجيز لها تضمن ممارسات الإنجاز الثلاث التي يتبعها المكتب أن تُعدّ منتجاته وخدماته إعداداً يضيف القدر الأمثل من القيمة المضافة المعترف بها وأن تُنتج وتُقدّم وتُدار بُنهج مستدامة وتحرص في الوقت ذاته على مواءمة معارف العاملين ومهاراتهم وصقلها في هذه المجالات.

٨٠ - وتمثل إدارة المشاريع طريقة العمل الرئيسية التي يتبعها المكتب لإضفاء القيمة على الصعيدين الداخلي والخارجي وتضمن وظيفة إدارة المشاريع المستدامة أن تطبق جميع المشاريع منهجية إدارة المشاريع التي يأخذ بها المكتب ضماناً لجودة النتائج المالية والإسراع في تحقيقها وفعاليتها من حيث التكاليف.

٨١ - ويضطلع المكتب بدور راسخ في تصميم نُظم الهياكل الأساسية المادية وإنجازها وسيعزز قدراته على الإنجاز ومكانته في هذا المجال ويضع المكتب عنصر الحد من المخاطر نشداناً للصمود في صلب جهوده الرامية إلى المساهمة في بلوغ هدف الأمم المتحدة المتمثل في تحقيق مستقبل مستدام وحصين وسيحرص المكتب على أن تُراعى المخاطر في تصميم البرامج والمشاريع.

٨٢ - وتستتبع زيادة التركيز على فعالية التنمية إيلاء مزيد من الاهتمام للمشتريات العامة المستدامة والفعالة وسُيُعَدُّ المكتب إطاراً سيدعم تنمية قدرات الموردين المحليين والإقليميين.

٨٣ - ويكرس المكتب موارد لإسداء المشورة وتوفير التدريب وبلورة توجيهات بشأن تنفيذ سياساته، ولا سيما السياسات المتعلقة بممارسات الإنجاز والممارسات الإدارية ويُعَدُّ الدعم القانوني الذي تقدمه الهيئة المتكاملة للدعم والمشورة مثلاً على التدابير المتخذة في الآونة الأخيرة تحقيقاً للتكامل في الخدمات المشتركة.

٨٤ - المساءلة ومستوى التمويل تقع مهمة المساءلة على عاتق الإدارة في ما يتعلق بجميع كيانات المكتب الإقليمية وممارسات الهياكل الأساسية وممارسات إدارة المشاريع وممارسات الشراء والممارسات القانونية والدعم والمشورة بشأن الممارسات المتكاملة وجميع الوظائف المتصلة بخدمات دعم المعاملات والنُهج وتعهد السجلات في إطار دعم العمليات ويُقدَّر مستوى التمويل بمبلغ ٣٠,٩ مليون دولار.

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

٨٥ - التعريف تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'إدارة الموارد البشرية في المؤسسة' وظيفة المكتب العالمية 'الموارد البشرية'.

٨٦ - القضايا وبيان وجيز لها أقام مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع مركزاً عالمياً للخدمات المشتركة في بانكوك ووحدة متكاملة للدعم والمشورة بشأن الممارسات في كوينهاجن لتقديم الخدمات المتعلقة بالموظفين على نطاق عالمي بفعالية متزايدة وبالنسبة للفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧ يستهدف المكتب بوجه خاص زيادة نسبة شؤون العاملين التي تُدار عبر هذا المركز.

٨٧ - وبغية استقدام مرشحين ذوي كفاءات عالية، سيستثمر المكتب في تحسين السمعة التي تميزه كمخدم، مستعيناً في ذلك ببرامج التواصل الخارجي وسيُثابَر على الجهود من أجل إنجاح "استيعاب" الموظفين الجدد وتنمية مهاراتهم على الدوام طيلة مدة عملهم في المكتب.

٨٨ - المساءلة ومستوى التمويل تقع مهمة المساءلة بشأن السياسات على عاتق فريق السكان وممارسة التغيير، بينما يتقاسم المركز العالمي للخدمات المشتركة والوحدة المتكاملة للدعم والمشورة بشأن الممارسات مسؤولية تنفيذ العمليات ويُقدَّر مستوى التمويل بمبلغ ٩,٤ ملايين دولار.

أمن الموظفين وأماكن العمل

٨٩ - التعريف تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'أمن الموظفين وأماكن العمل' وظيفة الأمن في المكتب على الصعيد العالمي.

٩٠ - القضايا وبيان وجيز لها الأمن حيوي لتنفيذ مشاريع المكتب وتغطي المشاريع المعنية بشكل مباشر جُلَّ تلك التكاليف.

٩١ - المساءلة ومستوى التمويل تقع مهمة المساءلة على عاتق موظفي المكتب في المقر والميدان وفقاً لإطار المساءلة بشأن نظام إدارة الأمن الميداني للأمم المتحدة ويُكلف رئيس أمن المكتب، في فريق ممارسات الدعم المؤسسي، برصد تقيد المكتب بسياسات الأمم المتحدة في مجال الإدارة بالنيابة عن المدير التنفيذي ويُقدَّر مستوى التمويل من الميزانية الإدارية بمبلغ ٣ مليون دولار.

إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية في المؤسسة

٩٢ - التعريف تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'إدارة الشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشؤون الإدارية في المؤسسة' ثلاث وظائف عالمية يضطلع بها المكتب هي 'الشؤون المالية' و'تكنولوجيا المعلومات' و'الإدارة العامة'.

٩٣ - القضايا وبيان وجيز لها وسيظل المكتب يحافظ على استقرار نموذج القوائم على التمويل الذاتي معتمداً في ذلك على قدرته التي أثبتتها في تحقيق النتائج المالية وسيحافظ على ما يلزم من الضوابط والزاهة وفقاً للمعايير الدولية في هذا الصدد وكخطوة أولى في إطار جهوده لزيادة فعالية نهج الدعم فيه، وحدَّ المكتب المهمة المالية والإدارية المسندة إلى ثلاثة من الفرق العالمية في الوحدة المتكاملة للدعم والمشورة وسيثابر على ذلك في فترة السنتين المقبلة.

٩٤ - وتدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات طرق أداء العمل في المكتب وتعيّنه على إنجاز منتجاته وخدماته أما في فترة السنتين المقبلة، فسُيُنجز الهيكل الأساسي الجديد لتكنولوجيا المعلومات الذي يتولى إدارته بوجه عام فريق ممارسات الدعم المؤسسي عبر

برنامج الابتكار والتحسين في أداء الأعمال وسيواصل المكتب أيضاً تعزيز توضيح السياسات والإجراءات الإدارية وتنفيذها وسيثابر المكتب أيضاً على تعزيز أوجه التآزر بين منظمات الأمم المتحدة في مدينة الأمم المتحدة في كوبنهاغن.

٩٥ - المساءلة ومستوى التمويل تقع مهمة المساءلة على عاتق فريق الممارسات المالية وفريق ممارسات الدعم المؤسسي وبرنامج الابتكار والتحسين في أداء الأعمال ويُقدَّر مستوى التمويل المقترح بمبلغ ٣٨ مليون دولار.

الرقابة والتحقق في المؤسسة

٩٦ - تشمل المجموعة الوظيفية المنسقة 'الرقابة والتحقق في المؤسسة' وظائف المكتب العالمية التالية: المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات واستعراض العقود والممتلكات وشؤون الأخلاقيات، بالإضافة إلى لجنة الخبراء الاستشارية للشؤون الاستراتيجية واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات.

٩٧ - القضايا وبيان وجيز لها سيواصل فريق المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات مساعدة إدارة المكتب في تقييم وتحسين كفاءة وكفاءة وفعالية النظم الرقابية وممارسات أداء الأعمال واستخدام الموارد لتحقيق النتائج ويقدم الفريق للمدير التنفيذي وهيئات إدارة المكتب تأكيدات بشأن الحوكمة وعمليات إدارة المخاطر والضوابط الداخلية.

٩٨ - ويساعد مكتب الأخلاقيات المدير التنفيذي في ترسيخ أعلى معايير النزاهة وإرساء ثقافة عمادها الأخلاق والشفافية والمساءلة في المكتب حتى يتوخى جميع الموظفين المهنية في سلوكهم ويستمسكوا بميثاق الأمم المتحدة وتسدي لجنة الخبراء الاستشارية للشؤون الاستراتيجية واللجنة الاستشارية لمراجعة الحسابات للمدير التنفيذي مشورة خارجية مستقلة.

٩٩ - وسيظل المكتب يمارس التحقق في إطار وظيفته المتعلقة بسياسة الشراء ولجعل هذه العملية أكثر فاعلية، سيُستعان بالأدوات المؤسسية والحوافز لتقديم عروض عالية الجودة وأتمتة العمليات.

١٠٠ - المساءلة ومستوى التمويل تقع مهمة المساءلة على عاتق فريق المراجعة الداخلية للحسابات وكبير الموظفين التنفيذيين للمشتريات ولجنة العقود والممتلكات في المقر ومكتب الأخلاقيات وتشمل هذه المجموعة الوظيفية التكاليف المتصلة بالرقابة الخارجية التي يضطلع بها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة ووحدة التفتيش المشتركة ويُقدَّر مستوى التمويل بمبلغ ٧,٤ ملايين دولار.

رابعاً - تقديرات الميزانية لفترة السنتين ٢٠١٦ - ٢٠١٧

١٠١ - بما أن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع منظمة قائمة على التمويل الذاتي، فإن قدرته على الاستمرار تقتضي أن تماثل إيراداته تكاليفه الإدارية ولذلك، تشكل الإيرادات المستهدفة لفترة السنتين البالغة ١٣٨,٧ مليون دولار إطاراً لإدارة ميزانية المكتب لفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧.

١٠٢ - ويستهدف المكتب تحقيق تخفيض فعلي قدره ٩ في المائة في الموارد الإدارية لفترة السنتين ٢٠١٦ - ٢٠١٧ مقارنة بفترة السنتين السابقة وتشمل تقديرات الميزانية البالغة ١٣٨ ٧ مليون دولار مبلغ ١٢٥ ٦ مليون دولار في بند الموارد الإدارية وتخصيص اعتمادات محتملة بمبلغ ١٣ ١ مليون دولار وبالمقارنة مع تقديرات ميزانية الفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٥، أدرج المكتب في الميزانية مبلغ ١٣١ ٢ مليون دولار في بند الموارد الإدارية وخصص ٨ ملايين دولار لاعتمادات محتملة.

ألف - تخفيض الموارد الإدارية وزيادة الكفاءة والفعالية

١٠٣ - يُقدَّر متوسط تأثير التضخم في الفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧ بنسبة ٢,٦ في المائة في السنة^(١٦)، وهو يمثل تأثيراً مجتمعاً لمعدل التضخم السنوي في المقر وقدره ١,٨ في المائة ومتوسط معدل التضخم السنوي البالغ ٣,٤ في المائة في جميع المواقع الأخرى.

١٠٤ - ويعبر التخفيض العام في الموارد الإدارية عمّا يبذله المكتب من جهود للحد من التكاليف بزيادة الكفاءة والفعالية معوضاً بذلك الزيادة التي كانت ستكون لازمة لولا ذلك، بالإضافة إلى جهوده الدؤوبة في قيد التكاليف ذات الصلة كتكاليف مباشرة، تمشياً مع التعاريف الواردة في نظام المكتب المالي وقواعده المالية.

١٠٥ - وتستند الاعتمادات المقدّرة إلى الرغبة في تخصيص مبالغ كافية للمخاطر المحتملة ويمكن عزو الزيادة المحتملة إلى وجود المكتب في دول هشة وازدياد المخاطر المقترنة بالمشاريع في مثل هذه الظروف ويمثل تخصيص الأموال لمواجهة الأحداث السلبية والظروف غير المتوقعة عنصراً من عناصر النهج المتعدد المستويات الذي يتبعه المكتب في إدارة المخاطر.

(١٦) المعدلات المقدرة مستمدة من صندوق النقد الدولي.

باء - قوة مرنة من الموظفين تتسق مع الإستراتيجية

١٠٦ - يقدم الجدول ٢ عرضاً عاماً للوظائف العليا في المكتب بالنسبة لتقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧.

١٠٧ - وتقف التغييرات في الوظائف على مستوى المديرين شاهداً على اشتداد عود المكتب كمنظمة، وهي تُبين ازدياد جهود المكتب لترسيخ ممارسات الإنجاز في مجالات العمل المكلف بها وتنم هذه التغييرات أيضاً عن السعي لصقل إستراتيجية المكتب للتواصل الخارجي إعلاءً لمكانته في المجتمع الإنمائي وبين أصحاب المصلحة بوجه أعم وتجسد التغييرات إقامة المؤسسات تدريجياً حول مجالات الاختصاص التي كُلِّفَ المكتب بها والمهام التنظيمية الرئيسية.

١٠٨ - وأتاح استخدام طريقة 'اتفاق التعاقد الفردي' للمكتب المرونة التي يقتضيها نموذجها القائم على التمويل الذاتي وفي الوقت ذاته، يعتمد استقرار المنظمة على عدد أساسي من وظائف الموظفين الثابتة ويتجلى هذا الوضع في المستوى العام لوظائف الموظفين المقترحة في فترة السنتين المقبلة، على نحو يكفل استبقاء المعرفة التنظيمية والكفاءات الأساسية.

١٠٩ - ولم يتغير العدد المقرر من مناصب الموظفين الممولة من الميزانية الإدارية للفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧ عن نظيره في الوضع الفعلي في منتصف عام ٢٠١٥ وهو يرد في الجدول ٥ ويقدم الجدول ٥ أيضاً مزيداً من التفصيل للمعلومات الواردة في الجدول ٤ الذي يعرض تفاصيل تقديرات الميزانية للفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧، مقارنة بالتكاليف المتوقعة للفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٥ بحسب فئات النفقات ومن اللافت للنظر أن المكتب لا يعتزم إجراء أي تعديل في وظائف الموظفين بالمقارنة مع الوضع الفعلي في منتصف عام ٢٠١٥ ويُتوقع أن تمثل الزيادات في التكاليف بسبب التضخم الزيادة الوحيدة في ميزانيات الموظفين.

الجدول ٢- وظائف الموظفين العليا الممولة من الميزانية الإدارية

المجموع	١-م	٢-م	وكيل أمين عام/مساعد أمين عام	
٢٩	١٩	٨	٢	وظائف ٢٠١٤-٢٠١٥
١	٢-	٣	صفر	التغييرات في المقر
١	١	٠	صفر	التغييرات في خدمات الأقاليم والشركاء
٢	١-	٣	صفر	مجموع التغييرات
٣١	١٨	١١	٢	وظائف ٢٠١٦-٢٠١٧

جيم - تظل التكاليف الأخرى غير المتصلة بالموظفين مستقرة

١١٠ - أدت فرص تحقيق مكاسب في الكفاءة التي اغتنمها المكتب في فترة السنتين ٢٠١٤ - ٢٠١٥ إلى أن يقلّ مظهر الميزانية للفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧ عن التقديرات للفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٥ وهو يتيح في الوقت ذاته مزيداً من المرونة في تخصيص الموارد، للاستثمارات على سبيل المثال.

١١١ - وقد سبقت الإشارة إلى أن المكتب يعتمد جدول أعمال طموحاً لتنفيذ هيكله الأساسي الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويشكل المبلغ الإضافي وقدره ٣ ملايين المخصص للخدمات التعاقدية والسفر ونفقات التشغيل الدعم الذي سيكون لازماً فوق التوقعات للفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٥ لتنفيذ مختلف العناصر في فترة السنتين المقبلة.

١١٢ - ويعتزم المكتب تحقيق نمو حقيقي صفري في بنود الأثاث/المعدات وعمليات السداد مثلما حدث في الفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٥ وقد أُعيدت هيكلة عمليات المكتب وتكييفها لتناسب مع الأوضاع الحالية في المنظمة.

١١٣ - وخلال فترة السنتين المقبلة، سيواصل المكتب توفير الموارد الإدارية بغية تخصيصها طوال السنة لتلبية الاحتياجات واغتنام الفرص وستُدار هذه الموارد بشكل سريع وشفاف وقائم على النتائج، وبمشاركة مباشرة من الإدارة العليا وستستند قرارات تخصيص الموارد إلى ما يُقدّم من عروض الأعمال وستُقيّم وفقاً لمعايير تتسق مع استراتيجية المكتب، مع التركيز على تسخير الابتكار لتحقيق الاستفادة.

دال - الاستثمارات لدعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة المتوقعة

١١٤ - تشمل أهداف الموارد الإدارية للفترة ٢٠١٦ - ٢٠١٧ إجراء استثمارات إضافية في التكنولوجيا ويعكف المكتب على تحديث النظام بأكمله تحديثاً سيُحوّل أساسه التكنولوجي إلى مجموعة عمليات أكثر كفاءة وتكاملاً وسيُمكن النظام الجديد للتخطيط المركزي للموارد المكتب من تقديم حلول أكثر حداً وفعالية لمساعدة شركائه على تحقيق أهدافهم.

١١٥ - وإضافة إلى الاستثمار في التكنولوجيا، سيستثمر المكتب في إعداد منتجات وخدمات مناسبة لدعم التنمية المستدامة وعقد شراكات مع الحكومات والمنظمات والجهات الفاعلة من الخواص وتنمية الأعمال الاستراتيجية ويلتزم المكتب بتخصيص قسط وافر من الميزانية الإدارية السنوية للصناديق الاستثمارية، وهو يثابر على تعزيز الشفافية الداخلية والمساءلة بشأن تلك الاستثمارات ويحرص على تحقيق نتائج تعود بالفائدة على الشركاء والسكان المحتاجين.

الجدول ٣ - خطة الموارد (بملايين الدولارات)

٢٠١٧-٢٠١٦	٢٠١٤ (موارد فعلية)	٢٠١٥-٢٠١٤	الموارد المتاحة
تقديرات الميزانية	و ٢٠١٥ (تقديرات) ^(١٧)	تقديرات الميزانية	
٨٢,٨	٨٢,٨	٦٢,٩	الاحتياطي التشغيلي في بداية الفترة
١٣٨,٧	١٤٥,٠	١٣٩,٢	مجموع الإيرادات على أساس الميزانية ^(١٨)
٢٢١,٥	٢٢٧,٨	٢٠٢,١	المجموع المتاح
			استخدام الموارد
١٢٥,٦	١١٦,٤	١٣١,٢	الموارد الإدارية
١٣,١	١٣,١	٨,٠	الاعتمادات
١٣٨,٧	١٢٩,٥	١٣٩,٢	استخدام الموارد الكلي
			رصيد الموارد
٠,٠	١٥,٥	٠,٠	صافي الإيرادات على أساس الميزانية
			موازنة أساس الميزانية مع المعايير المحاسبية
-	١,٣-	-	الدولية للقطاع العام ^(١٩)
			فائض الفترة على أساس المعايير المحاسبية الدولية
-	١٤,٢	-	للقطاع العام
٨٢,٨	٨٢,٨	٦٢,٩	الاحتياطي التشغيلي عند نهاية الفترة

(١٧) بلغ الرصيد التشغيلي لدى المكتب ٨٢,٨ مليون دولار في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣. وحقق المكتب في عام ٢٠١٤ فائضاً صافياً قدره ٩,٩ ملايين دولار، بينما أورد بيان التغييرات في صافي الأصول في الوقت نفسه عجزاً بلغ ١٤,٢ مليون دولار يعزى إلى تقييم إكتواري لفوائد الموظفين في نهاية السنة، فأصبح الاحتياطي التشغيلي ٧٨,٥ مليون دولار. وترد التفاصيل في البيانات المالية المراجعة للمكتب لعام ٢٠١٤. ويُتوقع أن يحقق المكتب فائضاً للفترة قدره ٤,٣ ملايين دولار في عام ٢٠١٥، يؤدي إلى رصيد مُقدَّر للاحتياطي التشغيلي يبلغ ٨٢,٨ مليون دولار في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥.

(١٨) يتضمن مجموع الإيرادات على أساس الميزانية الدخل المحقق من الرسوم الإدارية (مجموع الإيرادات للفترة) ودخل التمويل الصافي بحسب البيان الخامس من بيانات المكتب المالية.

(١٩) تتم موازنة الميزانية مع فائض المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وفق المذكرة ٥ من البيان المالي للمكتب. ومن الضروري موازنة الفائض القائم على الميزانية مع الفائض حسب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، إذ أن الفائض الأخير يؤثر في مستوى الاحتياطي التشغيلي بحسب البيان الثالث من بيانات المكتب المالية.

الجدول ٤ - تقديرات الميزانية، حسب بند الإنفاق (بملايين الدولارات)

٢٠١٧-٢٠١٦ تقديرات الميزانية	التكلفة كمية الزيادة بالدولارات	زيادة الحجم		٢٠١٤ (فعلية) ٢٠١٥ (تقديرات)	بند الانفاق
		النسبة المئوية ^(٢٠)	المبلغ بالدولارات		
٣٥,١	١,٨	%٠,٠	-	٣٣,٣	الوظائف
٢٠,٥	١,٠	%٠,٠	-	١٩,٥	التكاليف العامة للموظفين ^(٢١)
٨,٨	٠,٤	%٥,١	٠,٤	٨,٠	السفر
٤٣,٠	٢,١	%٥,١	٢	٣٨,٩	الاستشاريون ^(٢٢)
١٣,٧	٠,٧	%٥,١	٠,٦	١٢,٤	النفقات التشغيلية ^(٢٣)
٢,٢	٠,١	%٠,٠	-	٢,١	الأثاث والمعدات
٢,٣	٠,١	%٠,٠	-	٢,٢	عمليات السداد
١٢٥,٦	٦,٢	%٢,٦	٠,٣	١١٦,٤	مجموع النفقات

(٢٠) النسب المئوية محسوبة على أساس الأرقام الدقيقة.

(٢١) تشمل علاوات التكاليف والتأمينات وتكاليف التعلم.

(٢٢) تشمل 'اتفاقات التعاقد الفردي' الاستشاريين المحليين والدوليين والخدمات التعاقدية وعقود الشركات.

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

الجدول ٥- وظائف الموظفين الممولة من الميزانية الإدارية، حسب الفئة والموقع^(٢٤)

تقديرات ميزانية ٢٠١٦-٢٠١٧			
المقرر	خدمات الأقاليم والشركاء	المجموع	
٢	صفر	٢	وكيل أمين عام/مساعد أمين عام
٧	٤	١١	م-٢
٤	١٤	١٨	م-١
٤٣	٤٧	٩٠	مهنيون دوليون آخرون
١٨	٢٥	٤٣	جميع الوظائف الأخرى
٧٤	٩٠	١٦٤	المجموع

(٢٤) ظل المجموع الحالي لعدد وظائف الموظفين التي يشرف عليها المكتب وتُموَّل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة مستقرًا في نحو ٥٠٠ وظيفة منذ منتصف عام ٢٠١٣ عندما قُدمت تقديرات الميزانية السابقة. وعملاً بطلب الجمعية العامة الوارد في استعراض السياسات الشامل الذي يجري كل أربع سنوات في عام ٢٠١٢ (A/RES/67/226) من منظومة الأمم المتحدة الإنمائية "مواصلة خفض تكاليف الإدارة من أجل خفض معدل استرداد التكاليف اللازمة في إطار الميزانية الحالية إلى أدنى حد ممكن"، تُلزم خطة المكتب الاستراتيجية المنظمة بأن تقوم "بشكل مطرد بإسناد التكاليف المباشرة للمنظمة إلى المشاريع، حسب الاقتضاء (...). وسيضمن ذلك توزيع التكاليف بصورة أكثر دقة فيما بين المشاريع ويُمكن المكتب بمرور الوقت من تقليل المبلغ الكلي المراد استرداده كتكاليف غير مباشرة". وخلال فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥، سلك المكتب ذلك الاتجاه فتأثر على إسناد خدمات المشاريع المشتركة كتكاليف مباشرة للمشاريع بطريقة سليمة. ولذلك، أُدرجت في الميزانية الآن كتكاليف مباشرة للمشاريع تكاليف المستردة قبلاً كتكاليف غير مباشرة، ضماناً لدقة استرداد التكاليف. وحالياً، يُقدَّم ما مجموعه ١٣٨ وظيفة خدمات مشتركة للمشاريع وهي قد أُسندت تبعاً لذلك كلياً أو جزئياً كتكاليف مباشرة للمشاريع.