

Distr.: General  
20 November 2017  
Arabic  
Original: English



## رسالة مؤرخة ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٧ موجهة من الأمين العام إلى رئيس مجلس الأمن

لقد دعاني مجلس الأمن، في الفقرة ٧ من قراره ٢٣٦٧ (٢٠١٧)، إلى أن أجري، بحلول ١٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧، تقييما خارجيا مستقلا لهيكل بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق وملاك موظفيها، والموارد والأولويات ذات الصلة بذلك، والمجالات التي تتمتع فيها البعثة بمزايا نسبية والتي يمكنها من خلالها تحقيق أوجه تآزر مع كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة، من أجل كفالة أن يتم تشكيل البعثة وفريق الأمم المتحدة القطري على النحو الذي يكفل تحقيق المهام الموكلة إليهما على أنسب وجه بأقصى قدر من الكفاءة.

وعقب اتخاذ هذا القرار، أنشأتُ فريقا مستقلا للتقييم الخارجي يتألف من السيد أنطوني بانوري والسيد فيليب روكينز. وقد اضطلع الفريق بعمله في الفترة من ١١ أيلول/سبتمبر إلى ٨ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٧، بما في ذلك القيام بزيارة ميدانية إلى العراق والكويت في الفترة ما بين ٢٥ أيلول/سبتمبر و ١١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧. وعملا بالرسالتين المتبادلتين بيني وبين رئيس مجلس الأمن في ١ تشرين الأول/أكتوبر، تم إرجاء الموعد النهائي لإنجاز التقييم من ١٥ تشرين الأول/أكتوبر إلى ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٧، وهو الأمر الذي أود أن أكرر الإعراب عن امتناني بخصوصه.

وقدم الفريق تقريره في ٩ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٧. وأود أن أعرب للفريق عن امتناني للتقرير وما تضمنته من توصيات، بما في ذلك الإشارة إلى "ما يشعر به العراقيون من تقدير عميق للعمل الذي تقوم به الأمم المتحدة. ولعل أكبر مصدر لقوة البعثة هو ثقة العراقيين بها كجهة محايدة ونزيهة ليس لها أي مصلحة ذاتية في الشؤون العراقية. بيد أن لديهم أيضا رغبة قوية في أن تبذل البعثة مزيدا من الجهود، وتحقق مزيدا من الإنجازات، ومزيدا من النتائج الملموسة".

ويركز التقرير وتوصياته على المجالات الرئيسية التالية:

- تحديد الأولويات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات
- الهيكل التنظيمي
- الموارد وملاك الموظفين



- التعاون والتنسيق بين البعثة وفريق الأمم المتحدة القطري
- الخدمات المشتركة وتقاسم التكاليف بين البعثة وفريق الأمم المتحدة القطري
- قياس الأداء والإبلاغ عنه

وأُرفق طيه الموجز التنفيذي والملاحظات والمجموعة الكاملة من التوصيات الواردة في التقرير المقدم من فريق الخبراء لتوجيه انتباه مجلس الأمن إليها (انظر المرفق). ومرفق أيضا عدة رسوم بيانية وجداول تدعم النتائج التي توصل إليها الفريق (انظر الضمائم\*).

وأرى أن توصيات الفريق شاملة وأنها تغطي المجالات التي صدر بها تكليف من المجلس بمقتضى القرار ٢٣٦٧ (٢٠١٧). ويمكن تنفيذ بعض التوصيات بشكل سريع نسبيا وتحت سلطتي، بينما يتطلب بعضها الآخر إجراءات أو قرارات أخرى معينة تتخذها هيئات أخرى قبل أن يتسنى تنفيذها بالكامل، تماشيا مع السياسة وأساليب العمل المتبعة في المنظمة.

ولذلك، طلبت أن يُنشأ فوراً في المقر فريق تقوده إدارة الشؤون السياسية، ويضم ممثلين عن إدارة الدعم الميداني وإدارة شؤون السلامة والأمن، وممثلين عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، لمواصلة استعراض التقرير وتوصياته مع تحديد مواعيد نهائية ومسؤوليات واضحة للعمل. وطلبت كذلك إلى الفريق أن يقدم إليّ، في إطار من التعاون الوثيق مع البعثة وفريق الأمم المتحدة القطري، نتائج الاستعراض بغية وضع خطة للتنفيذ بحلول ١٢ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨.

وإنني أسترشد بالأولويات العامة لتنفيذ الولاية لدعم حكومة العراق وشعبه، وبضرورة استخدام الموارد بكفاءة، مع ضمان تزويد البعثة بالموارد المناسبة والتعامل مع مسألة سلامة موظفي الأمم المتحدة العاملين في العراق وأمنهم على أعلى مستوى ممكن. وسأعمل عند الاقتضاء مع هيئات الإدارة وأطلع المجلس على الخطوات والإجراءات المتخذة.

وأرجو ممتنا إطلاع أعضاء مجلس الأمن على هذه الرسالة ومرفقها.

(توقيع) أنطونيو غوتيريش

\* يجري تعميم الضمائم باللغة التي قُدمت بها فقط، ودون تحرير رسمي.

## الموجز التنفيذي

في القرار ٢٣٦٧ (٢٠١٧)، دعا مجلس الأمن الأمين العام إلى أن يجري تقييماً خارجياً مستقلاً لهيكل بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق وملاك موظفيها، والموارد والأولويات ذات الصلة بذلك، والمجالات التي تتمتع فيها البعثة بمزايا نسبية والتي يمكنها من خلالها تحقيق أوجه تآزر مع كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة، من أجل كفالة أن يتم تشكيل البعثة وفريق الأمم المتحدة القطري على النحو الذي يكفل تحقيق المهام الموكلة إليهما على أنسب وجه بأقصى قدر من الكفاءة. وهذا التقرير هو نتيجة ذلك التقييم.

ولئن كان التقييم يركز على دور الأمم المتحدة وعملياتها في العراق، فإن نقطة انطلاق هذا التقييم يجب أن تكون، بالضرورة، تحليل وفهم الحالة في البلد واحتياجات السكان وآراء الحكومة العراقية والجهات المعنية الأخرى. فلا يمكن تعريف الأهداف والأولويات لمشاركة الأمم المتحدة في إطار الولاية الحالية وتحديد الأدوار واقتراح الهياكل الداعمة والاحتياجات من الموارد إلا انطلاقاً من هذا الفهم.

فالعراق يواجه تحدياً لم يواجه مثله في أي وقت من تاريخه بسبب تضافر الأزمات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية. وكان بعض هذه الأزمات موجوداً قبل قيام تنظيم الدولة الإسلامية في العراق والشام (تنظيم الدولة الإسلامية) بغزو أراض في البلد ثم تلقيه الهزائم العسكرية، ومنها التوترات القائمة بين العراق وأربيل. وهناك أزمات أخرى كانت من العوامل المساهمة في ظهور تنظيم الدولة الإسلامية، ولا تزال دون حل وتشكل تهديداً لمستقبل العراق، مثل عدم حصول السكان من الطائفة السنية على تمثيل ملائم في الحكومة. وهناك بعض الأزمات الأخرى التي تزامنت مع ظهور تنظيم الدولة الإسلامية ولكن لها أثر مدمر على المجتمع، مثل الانخفاض الهائل في أسعار النفط وأثره على اقتصاد العراق. ثم هناك أزمات أخرى كانت نتاجاً لصعود تنظيم الدولة الإسلامية ثم هبوطه، مثل الانقسامات الاجتماعية والأثر النفسي الناجم عن سيطرة تنظيم الدولة الإسلامية في وقت ما على ملايين العراقيين.

ولئن كانت الانتصارات العسكرية على تنظيم الدولة الإسلامية تستحق بالفعل أن يحتفل بها العراقيون، فإن الحكومة العراقية والشعب العراقي يواجهان الآن تحديات هائلة ومتراصة ومستعصية وغير مسبوق. وقد سمع فريق التقييم في العراق باستمرار من المسؤولين الحكوميين وطائفة من الجهات المعنية أن هناك احتياجاً الآن، أكثر من أي وقت مضى، لوجود الأمم المتحدة في العراق.

وهناك تقدير عميق في صفوف العراقيين لأعمال الأمم المتحدة. ولعل أكبر مصدر تستمد منه بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق قوتها هو ثقة العراقيين بها كجهة محايدة ونزيهة ليس لها أي مصلحة ذاتية في الشؤون العراقية. بيد أن لديهم أيضاً رغبة قوية في أن تبذل البعثة مزيداً من الجهود وتحقق مزيداً من الإنجازات ومزيداً من النتائج الملموسة.

ومن خلال إجراء هذا التقييم، كان الفريق يسعى إلى الإجابة على سؤالين أساسيين هما: ما الذي ينبغي أن تركز عليه البعثة؟ وكيف يمكن لها أن تحسن أداءها على صعيد تحقيق النتائج الفعالة؟

وقد خلص فريق التقييم، بصفة عامة، إلى أن البعثة تتعامل مع المجموعة الصحيحة من المسائل ذات الأولوية، استنادا إلى ولايتها، وإن كان التقرير يتضمن بعض التوصيات بخصوص تحديث أولويات البعثة وجعلها أكثر تركيزا.

وتتعلق أهم استنتاجات فريق التقييم بالكيفية التي تسعى بها البعثة إلى تنفيذ ولايتها. ويوصي التقرير بإدخال تغييرات هامة على عملية وضع استراتيجيات البعثة وهيكلها وملاك موظفيها ومواردها وقياس أداؤها، بحيث تكون أقدر على إحراز المزيد من التقدم الملموس في المجالات ذات الأولوية التي تعمل فيها.

ولكي تحقق البعثة، هي أو أي عملية سلام أخرى تابعة للأمم المتحدة، نتائج وآثارا ملموسة، فلا بد لها من أهداف محددة بوضوح، واستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات ومحطات الإنجاز الرئيسية والجدول الزمنية وإطار قياس الأداء لقياس التقدم المحرز وإتاحة المجال لإجراء التعديلات الاستراتيجية أو التنفيذية متى اقتضى الأمر ذلك. فمن دون استراتيجية مصممة لتحقيق نتائج معينة وجهد مبذول عن وعي لقياس التقدم المحرز والإبلاغ عنه مقارنة بالأهداف، من المحتمل جدا أن تضطلع البعثة بأنشطة واسعة النطاق في إطار المجالات الموكلة إليها ولا تحقق مع مرور الوقت النتائج التي يتوقعها منها مجلس الأمن ويحتاج إليها الشعب والحكومة.

ومن المستغرب أن عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، بما فيها البعثة، لا تضع غالبا إطارا لوضع الاستراتيجيات وقياس الأداء من النوع القوي اللازم لتمكين البعثة من تحقيق النتائج مع مرور الزمن. ويقدم هذا التقرير توصيات هامة بشأن الكيفية التي ينبغي للبعثة أن تعزز بها قدراتها بدرجة كبيرة في مجال وضع الاستراتيجيات وقياس الأداء.

والمجال الرئيسي الثاني للتوصيات هو هيكل البعثة. ويخلص التقرير إلى أن البعثة، كغيرها من عمليات السلام، تتسم بهيكل يفضي إلى انعدام الفعالية التنفيذية ويخلق توترات ولا يحقق الاستخدام الكافي لقدرة هامة تتمثل في نائب الممثل الخاص للأمين العام للشؤون السياسية والمساعدة الانتخابية.

ففي إطار هيكل البعثة، يتولى الممثل الخاص للأمين العام المسؤولية الشخصية عن العمل السياسي للبعثة، الذي هو في صميم الولاية، وعن المسؤوليات التي يعهد بها الأمين العام إليه. وإن كان ذلك مفهوما تماما وشائعا في مختلف عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، فإنه من الجانب العملي لا يترك لنائب الممثل الخاص للأمين العام للشؤون السياسية والمساعدة الانتخابية سوى دور ومسؤوليات محدودة. وفي الوقت نفسه، لا يوجد في البعثة مسؤول دون رتبة الممثل الخاص للأمين العام مكلف بإدارة العمليات اليومية للبعثة وتمتع بصلاحيه القيام بذلك، مما يحرم عملية كبيرة ومعقدة ومكلفة كهذه من مستوى الرقابة الإدارية اليومية اللازم لفعاليتها أداؤها. ويوصي التقرير بإعادة توصيف مهام نائب الممثل الخاص للأمين العام لكي يتولى مزيدا من المسؤوليات الإدارية والتنفيذية في البعثة.

ويقدم التقرير توصيات إضافية بشأن هيكل البعثة، بما في ذلك استخدام الموارد المتاحة لتشكيل أفرقة متكاملة يجري تصميمها لتحقيق أهداف معينة ذات صلة بمجالات عمل البعثة ذات الأولوية وتكليفها بذلك، ونقل مكتب التنسيق المتكامل للتنمية والشؤون الإنسانية من البعثة إلى مكتب منسق الشؤون الإنسانية، والتقليص التدريجي لمكتب الدعم المشترك في الكويت.

ويتعلق المجال الرئيسي الثالث للتوصيات بموارد البعثة وملاك موظفيها. ويوصي التقرير بزيادة قدرة البعثة على تحقيق النتائج المتصلة بالولاية من خلال إضافة قدرات في المجال السياسي ومجالي حقوق الإنسان والتحليل، ولا سيما خارج بغداد. ولا يمثل القسم المخصص من ميزانية البعثة للموظفين المعنيين مباشرة بتنفيذ الولاية سوى ٢٠ في المائة تقريبا فقط. وقد يكون لزيادة صغيرة نسبيا في هذه المجالات أثر غير متناسب على تنفيذ الولاية، مع تعويض تكلفة ذلك بأكثر منها عن طريق التغييرات الأخرى المقترحة. وإضافة إلى ذلك، يوصي التقرير بإجراء تقييم أممي لبحث أمور منها إمكانية الاستعاضة عن وحدة الحراسة التابعة للأمم المتحدة في بغداد.

أما المجال الرئيسي الأخير للتوصيات فيتعلق بالتعاون بين البعثة وفريق الأمم المتحدة القطري. فعلى الرغم من قيام البعثة والفريق القطري بوضع عدد من الآليات الرامية إلى مواءمة أنشطتهما وتنسيقهما، من المؤسف أن الغالبية العظمى من هذه الآليات لا تؤدي مهامها كما ينبغي، ولا وجود لها في كثير من الحالات إلا على الورق. ويؤدي ذلك إلى تفكك الأنشطة والشعور بالإحباط لدى النظراء العراقيين وموظفي الأمم المتحدة على حد سواء. وتتمثل أهم الخطوات التي ينبغي اتخاذها أولا في إنشاء منتدى سياساتي رفيع المستوى برئاسة الممثل الخاص للأمين العام، يضم قيادة البعثة والفريق القطري بغرض تشجيع اتباع نوع شامل ومتكامل لعمل منظومة الأمم المتحدة وتأثيرها على النحو الذي دعا إليه الأمين العام في إطار خطته للإصلاح. ويوصي التقرير بتحسين هيكل التنسيق وغير ذلك من التدابير لتعزيز تضافر العمل. غير أن الأمر مرهون في نهاية المطاف برغبة موظفي الأمم المتحدة المسؤولين في أن يتصرفوا بصورة تُعطي الأولوية لاحتياجات العراق ومصالح الأمم المتحدة الأشمل.

إن العراق يمر بحالة حرجة وهشة. وقد عملت حكومته على وضع البلد على مسار يفضي إلى مستقبل مستقر ومزدهر وديمقراطي، يعيش فيه في سلام مع جيرانه، وهي قد حققت بعض النجاح في السير على هذا الطريق رغم العقبات التي تعترض سبيلها. ولكن ينبغي ألا يكون هناك أي أوهام بخصوص الصعوبات التي تنتظرها، وبخصوص خطر الانتكاس، بل والفشل التام، مما من شأنه أن يتسبب في معاناة لا توصف للشعب العراقي. وقد اضطلعت الأمم المتحدة بدور هام في العراق، وهي تستطيع أن تضطلع بدور حيوي لا غنى عنه في مساعدة العراق على المضي في الطريق المؤدي إلى مستقبل أكثر إشراقا. ولا مناص من اضطلاع الأمم المتحدة بهذا الدور إذا ما أُريد للعراق تحقيق النجاح. وترمي التوصيات الواردة في هذا التقرير إلى تعزيز قدرة الأمم المتحدة على تحقيق النتائج، وإلى مساعدة الأمم المتحدة في نهاية المطاف في جهودها الرامية إلى دعم عمل الحكومة العراقية وتحسين حياة الشعب العراقي.

## الملاحظات

إن العراق يمر بمرحلة محفوفة بالمخاطر من تاريخه، ويواجه طائفة واسعة من التحديات المعقدة والخطرة. وقد أحرزت حكومة العراق، بمساعدة من شركائها، بعض التقدم الهام على مسار التحول إلى بلد ديمقراطي ذي سيادة ينعم بالاستقرار والازدهار ويعيش في سلام مع جيرانه. بيد أن العراق لا يزال أمة تعاني من تمزق عميق، حيث توجد شرائح هامة من المجتمع العراقي لا تشعر بأن صوتها مسموع في الحكومة، وحيث تتساءل بعض الأقليات التي تعيش هناك منذ قرون عما إذا كانت مجتمعاتها ستظل موجودة في العراق بعد ٢٥ عاما من الآن. وليس هناك ما يضمن إحراز التقدم صوب تحقيق الاستقرار في العراق. فاحتياجات العراق هائلة، والرهانات التي يواجهها الشعب العراقي أكبر من أي وقت مضى.

وإن بناء عراق ينعم بالسلام والازدهار أمرٌ بالغ الأهمية أيضاً لتحقيق الاستقرار في المنطقة. والاهتمام الذي يوليه العالم لمستقبل العراق واضح للعيان.

ويحظى عمل الأمم المتحدة في العراق على مدى السنوات، ولا سيما منذ عام ٢٠٠٣، بتقدير كبير من شعب العراق وحكومته. ومما يثلج الصدر الاستماع إلى عراقي تلو الآخر يُعرب عن التقدير للسيد سيرجيو فييرا دي ميلو، الممثل الخاص للأمين العام الذي قُتل في تفجير فندق القناة في بغداد في ١٩ آب/أغسطس ٢٠٠٣. غير أن هذا التقدير مقترنٌ بتطلع واحتياج من شعب العراق وحكومته إلى أن تبذل الأمم المتحدة مزيداً من الجهود، ولا سيما الآن في هذا الوقت الحرج. فإن العراقيين يدركون تماماً التحديات التي يواجهونها، ويدركون ما يرتبط بالتصدع الاجتماعي وتجدد الصراع من أخطار وتهديدات وتبعات.

ويثق الشعب العراقي في الأمم المتحدة ويؤمن بأنه لا هدف لها سوى خدمة مصالحه. وبفضل هذه الثقة، والشرعية التي تضيفها على الأمم المتحدة، فإن المنظمة قادرة على الاضطلاع بدور فريد لا غنى عنه في العراق، دور لا يمكن لأي جهة فاعلة أخرى أن تقترب من أدائه. ويتيح ذلك للأمم المتحدة فرصة كبيرة للنهوض بالمبادئ والمقاصد التي أنشئت من أجلها. غير أن تلك الفرصة تحمل في طياتها مسؤوليةً عن إنجاز عمل جيد وتحقيق النتائج لفائدة الشعب العراقي.

وتعود جذور العديد من التحديات التي تواجهها البعثة إلى سياسات وممارسات وقواعد وإجراءات نابعة من نيويورك. فالآثار المترتبة على عجز نظام الموارد البشرية للمنظمة عن تلبية احتياجات بعثاتها الميدانية ومتطلبات نواحيها بمسؤولياتها تظهر بوضوح في هذه البعثة تحديداً. وفي حين أن البعثة يمكنها، وينبغي لها، أن تُدخل بعض التغييرات على طريقة عملها، فإن تنفيذ خطة الأمين العام للإصلاح أمرٌ بالغ الأهمية لقدرة المنظمة في نهاية المطاف على تحقيق النتائج في العراق.

وتهدف التوصيات الواردة في هذا التقرير في المقام الأول إلى تعزيز قدرة البعثة على تحقيق نتائج ملموسة. ومن الضروري أن يكون لأي عملية سلام تابعة للأمم المتحدة أهداف واضحة، واستراتيجية لبلوغ تلك الأهداف، وأن تتمتع بالقدرة على قياس التقدم المحرز نحو تحقيقها. وينبغي أن يكون وضع الاستراتيجية وإدارة الأداء جانباً روتينياً من جوانب عمل البعثة، وينبغي تطوير ذلك كجزء من الثقافة السائدة في عمليات الأمم المتحدة للسلام. وكي تكون بعثة ما ناجحة، فإنها تحتاج أيضاً إلى هيكل مصمم لغرض تنفيذ الولاية في بيئة تشغيل معقدة، ولا يكون مجرد انعكاس للأولويات البيروقراطية.

وستتطلب بعض التوصيات استثماراً متواضعاً، بينما سيحقق بعضها الآخر وفورات كبيرة. وبالنظر إلى التغييرات الهائلة التي طرأت في العراق على مدى السنوات القليلة الماضية، فإن عمليات إعادة تخصيص الموارد على هذا النحو لها ما يبررها، وهي قد تأخرت في بعض الحالات.

وقد أعرب مجلس الأمن، والدول الأعضاء عموماً، بوضوح عن تطلّعهم إلى أن تكون عمليات الأمم المتحدة للسلام أكثر قدرة على التحرك السريع والاستجابة للظروف المتغيرة، وأكثر تركيزاً على النتائج، وأكثر تكيفاً مع ظروف كل بلد. ووُضعت التوصيات الواردة في هذا التقرير بحيث تراعي هذه الأهداف المشتركة بقصد مساعدة البعثة على المضي قدماً في هذا الاتجاه. والتغيير مطلوبٌ من أجل تحقيق هذه الأهداف. ويتعين أن يغلب رأي دعاة التغيير على رأي أولئك الذين يرغبون في الحفاظ على

الوضع الراهن، وسيتعين عليهم دحض عدد لا يُحصى من الحجج والانتقادات التي سيجري الدفع بها على سبيل الدفاع عن الوضع الراهن.

يود فريق التقييم أن يشيد بموظفي الأمم المتحدة في العراق الذين ينجزون، رغم العراقيل، عملهم الحيوي كل يوم بتفانٍ والتزام. ونود بصفة خاصة أن نعرب عن التقدير للممثل الخاص للأمين العام، يان كوبيش، الذي يجسّد في نظرنا نموذجاً للسمات الواجب توافرها في القائد والمدير والعضو في منظومة الخدمة المدنية الدولية.

ونود أن نتقدم بشكر خاص إلى مجموعة بوسطن للخدمات الاستشارية، وبخاصة إلى روس لوف، وسيمونيدا سوبوتيتش، وراغاف فيرما، وكريستوفر ويليامز، الذين قدموا، بدون مقابل، مساعدة كبيرة وقيمة في إعداد هذا التقرير، ولا سيما تحليل البيانات الأساسية المستند إليها والمواد التكميلية المستخدمة لدعم نتائج التقرير.

وأخيراً، نود أن نعرب عن احترامنا وتقديرنا لشعب العراق الذي واجه الكثير من الصعوبات وتكبد الكثير من المعاناة، ولكنه يظل، كما كان دوماً، مصدراً للإلهام بكرامته واعتزازه بنفسه وتفאוّله. فهذا الشعب يستحق مستقبلاً أكثر إشراقاً، ويحدونا الأمل والإيمان بأن الأمم المتحدة ستسير معه جنباً إلى جنب على الطريق المؤدي إلى ذلك المستقبل.

## قائمة التوصيات

### الأولويات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات

١ - اعتماد الأولويات الاستراتيجية التالية:

- (أ) منع نشوب النزاعات؛
- (ب) تحقيق المصالحة الوطنية، بما في ذلك تسوية المسألة المتصلة بالعلاقات بين بغداد وأربيل؛
- (ج) تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها، بما في ذلك تمكين المرأة وتحقيق المساواة بين الجنسين؛
- (د) تعزيز مكانة الأقليات في المجتمع وحمايتها؛
- (هـ) تعزيز الحكم الرشيد، بما في ذلك إجراء انتخابات حرة ونزيهة وتطبيق الدستور؛
- (و) دعم سيادة العراق وإعادة دمج إقليميا، بما في ذلك تسوية مسألة ملف الكويت.

٢ - استحداث عملية مستقلة لوضع الاستراتيجيات تُفضي إلى إنتاج وثائق استراتيجية لولاية البعثة ككل، وكذلك لكل أولوية من الأولويات الاستراتيجية للبعثة، مع تحديد أهداف واضحة ورسم خطة لتحقيقها، بما في ذلك تحديد النقاط المرجعية والجداول الزمنية وإسناد الأدوار والمسؤوليات.

٣ - تحديد وتيرة فصلية أو نصف سنوية لاستعراض الاستراتيجية، وتنقيح الاستراتيجية و/أو خطط التنفيذ، حسب الاقتضاء.

٤ - تضمين إطار لقياس الأداء وخطة للرصد في عملية وضع الاستراتيجيات وما ينتج عنها من وثائق استراتيجية.

- ٥ - تقديم تقرير سنوي إلى مجلس الأمن عن أداء البعثة فيما يتصل بالاستراتيجية، وعن التقدم المحرز في بلوغ النقاط المرجعية والمؤشرات لكل أولوية من الأولويات المحددة فيها، بما في ذلك أسباب عدم إحراز التقدم، وذلك قبل الاستعراض السنوي للولاية.
- ٦ - ضمان أن تكون الاستراتيجية بمثابة الأساس الذي تستند إليه طلبات الميزانية بحيث تكون الموارد مرتبطة على نحو محكم بالأهداف الاستراتيجية والنتائج المحددة في إطار قياس الأداء.
- ٧ - إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي تابعة للبعثة في حدود الموارد المتاحة، بحيث تكون مسؤولة أمام نائب الممثل الخاص للأمين العام للشؤون السياسية المعاد توصيف مهامه (انظر أدناه)، وتدعمها لجنة معنية بالسياسات والأولويات.
- ٨ - إنشاء لجنة معنية بالسياسات والأولويات داخل البعثة، يرأسها نائب الممثل الخاص للأمين العام للشؤون السياسية المعاد توصيف مهامه، وتضم رؤساء جميع أقسام البعثة، من أجل إعداد الوثائق الاستراتيجية ووثائق التخطيط كي يوافق عليها الممثل الخاص للأمين العام.

### الهيكل التنظيمي

- ٩ - إعادة توصيف مهام منصب نائب الممثل الخاص للشؤون السياسية لتتحول إلى دور يركز على الإشراف على الأعمال اليومية للبعثة وإدارتها، وإفساح المجال للممثل الخاص للتركيز على المسائل السياسية وتنفيذ الولاية.
- ١٠ - إعادة توصيف مهام كبير الموظفين بحيث تتواءم مع الدور الجديد المسند إلى نائب الممثل الخاص للأمين العام للشؤون السياسية، ونقل الموظفين داخل مكاتب الممثل الخاص للأمين العام ونائب الممثل الخاص للأمين العام للشؤون السياسية وكبير الموظفين وفقاً لذلك.
- ١١ - إدماج وحدة حماية المرأة ووحدة حماية الطفل في مكتب حقوق الإنسان.
- ١٢ - تشكيل أفرقة متكاملة متعددة الوظائف ومتعددة التخصصات بالاستعانة بموظفي البعثة، وعند الاقتضاء بموظفين من الفريق القطري وخبراء خارجيين بما يتواءم والأهداف المحددة المستمدة من أولويات البعثة، وذلك بهدف تحقيق تلك الأهداف خلال إطار زمني محدد.
- ١٣ - نقل مهام وموظفي مكتب التنسيق المتكامل للتنمية والشؤون الإنسانية تدريجياً من البعثة إلى مكتب منسق الشؤون الإنسانية؛ وتعديل الميزانية المقترحة للبعثة لعام ٢٠١٨ بحيث يُخفّض التمويل المخصص لمكتب التنسيق المتكامل للتنمية والشؤون الإنسانية تدريجياً بحيث ينتهي تماماً بحلول ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٨.
- ١٤ - إغلاق ورشة النقل والمستودع في الكويت.

وينبغي لإدارة الدعم الميداني أن تقوم بما يلي:

- ١٥ - العمل مع إدارة الشؤون الإدارية والبعثة والبعثات الأخرى التي تتلقى خدمات من مكتب الدعم المشترك في الكويت، فضلاً عن هيئات الرقابة ذات الصلة، من أجل الإنهاء التدريجي لمهام

مكتب الدعم الإداري التي يضطلع بها مكتب الدعم المشترك في الكويت، في سياق نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي وخطة الأمين العام للإصلاح الإداري.

### الموارد والموظفون

١٦ - تعزيز وتوسيع نطاق قدرات البعثة على الصعيد القيادي والتمثيلي والسياسي خارج بغداد من خلال ما يلي:

- (أ) رفع رتبة رئيس المكتب في أربيل؛
- (ب) إنشاء وظيفة لرئيس المكتب في الموصل، مدعوماً باثنين من موظفي الشؤون السياسية (موظف فني وطني)؛
- (ج) إنشاء وظيفة لرئيس المكتب في السليمانية، مدعوماً بموظف شؤون سياسية واحد (موظف فني وطني)؛
- (د) إنشاء وظيفة لرئيس المكتب (موظف فني وطني) في النجف.

١٧ - تعزيز وتوسيع نطاق قدرات البعثة في مجال حقوق الإنسان من خلال ما يلي:

- (أ) إنشاء أربعة وظائف لموظفي شؤون حقوق الإنسان (اثنان من الموظفين الدوليين واثنان من الموظفين الفنيين الوطنيين) في بغداد للتركيز على الإصلاح القانوني وسيادة القانون والسجون وظروف الاحتجاز؛
- (ب) إنشاء وظيفتين لموظفين لشؤون حقوق الإنسان (موظف دولي وموظف فني وطني) في أربيل للتركيز على الإصلاح القانوني وسيادة القانون والسجون وظروف الاحتجاز؛
- (ج) إنشاء وظيفتين لموظفين لشؤون حقوق الإنسان (موظف دولي وموظف فني وطني) في الموصل.

١٨ - تعزيز قدرة البعثة على الحصول على الخبرة اللازمة لدعم الأنشطة المستهدفة المحددة في الولاية، في وقت الحاجة إلى هذه الخبرة، عن طريق إضافة مبلغ ٣٠٠ ٠٠٠ دولار إلى ميزانية الخدمات الاستشارية العامة للبعثة لعام ٢٠١٨ تحت السلطة التقديرية للممثل الخاص للأمين العام.

١٩ - تعزيز وتوسيع نطاق القدرات التحليلية للبعثة من خلال ما يلي:

- (أ) إضافة مبلغ ١٥٠ ٠٠٠ دولار إلى ميزانية الخدمات الاستشارية المقدمة من وحدة التحليل المشتركة لعام ٢٠١٨ لتمويل الاستعانة بمجموعة من الخبراء الاستشاريين الدوليين والوطنيين للعمل على أمور من بينها التحليل الدستوري والقانوني لمسألة الحدود المتنازع عليها، وقضايا الأقليات، والجماعات المسلحة، وتمويل الإرهاب، ومكافحة الإرهاب، ومسائل الاقتصاد الكلي، وقطاع الطاقة؛
- (ب) إنشاء وظيفة لمحلل (موظف فني وطني) في البصرة يتبع إدارياً وحدة التحليل المشتركة لتغطية منطقة جنوب العراق.

٢٠ - زيادة الاعتماد على الموظفين الوطنيين على جميع المستويات، والشروع في إدماج متطوعي الأمم المتحدة في استراتيجية الموارد البشرية للبعثة، ولا سيما ما يلي:

- (أ) زيادة النسبة المئوية للموظفين المدنيين العاملين في دعم البعثة، بما في ذلك عن طريق تعيين الموظفين الفنيين الوطنيين، من حوالي ٧٠ في المائة إلى حوالي ٨٠ في المائة؛
- (ب) وضع استراتيجية استشرافية للموارد البشرية يتم في إطارها المسح الممنهج لجميع الوظائف الدولية في البعثة لتحديد أي منها يمكن نقل مهامه إلى الموظفين الوطنيين أو متطوعي الأمم المتحدة، وتوقيت إجراء هذا النقل، والأعمال التحضيرية اللازمة لتفعيل هذا النقل.

٢١ - كفاءة التمثيل المناسب من الموظفين الوطنيين الناطقين باللغة الكردية، بما في ذلك الموظفون الفنيون الوطنيون، في أربيل، إلى جانب بغداد وكركوك.

وينبغي لإدارة الدعم الميداني أن تقوم بما يلي:

- ٢٢ - أن تطلب إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية استعراض الوتيرة الخاصة بدورة الراحة والاستجمام لجميع مراكز العمل في العراق بهدف تغيير الوتيرة في بغداد من أربعة إلى ستة أسابيع.
- ٢٣ - أن تكلف البعثة بتنفيذ التوصيات غير المنفذة من استعراض ملاك الموظفين المدنيين لعام ٢٠١٤ وأن تحصل على موافقة من المقر بعدم تنفيذ أي توصيات لا ترى البعثة وجوب تنفيذها.
- ٢٤ - أن ترسل فريقاً إلى البعثة للعمل معها على تحديد مهام وموظفي دعم البعثة الإضافيين الذين يمكن نقلهم من بغداد إلى الكويت أو أربيل.

وينبغي لإدارة شؤون السلامة والأمن أن تقوم بما يلي:

- ٢٥ - إيفاد فريق للتقييم الأمني إلى العراق لإعادة تصميم الهيكل الأمني استناداً إلى مستويات التهديد الحالية؛ وينبغي إيلاء اهتمام خاص لإمكانية الاستعاضة عن وحدة الحراسة التابعة للأمم المتحدة في بغداد بمزيج من قوات الأمن العراقية لحماية المناطق المحيطة بالمنشآت وموظفي الأمم المتحدة لمراقبة نقاط الدخول إلى المنشآت؛ وينبغي أيضاً النظر في إنهاء الوجود الإداري لوحدة الحراسة التابعة للأمم المتحدة في أربيل.

### التعاون والتنسيق بين بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق وفريق الأمم المتحدة القطري

ينبغي لبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق وفريق الأمم المتحدة القطري أن يقوموا بما يلي:

- ٢٦ - إنشاء منتدى سياساتي رفيع المستوى، يرأسه الممثل الخاص للأمين العام ويتألف من نواب الممثل الخاص للأمين العام، ورؤساء الوكالات المشاركة في فريق الأمم المتحدة القطري، ورؤساء أقسام البعثة، وتكون له اختصاصات محددة، من أجل تقديم التوجيه الاستراتيجي لعمل الأمم المتحدة في العراق وضمان التنسيق والاتساق على الصعيد الاستراتيجي بين عمل البعثة والفريق

القطري. وينبغي أن يلتقي المنتدى السياسي الرفيع المستوى وفقا لجدول زمني محدد وأن ينشر سجلات قراراته.

٢٧ - إنشاء مكتب للتنسيق المشترك بالاستعانة بموظفين من وحدة التنسيق التابعة لمكتب البعثة للتنسيق المتكامل للتنمية والشؤون والإنسانية ومكتب المنسق المقيم لكي يدعم التنسيق الفعال لأنشطة الأمم المتحدة في العراق ويقوم بدور أمانة المنتدى السياسي الرفيع المستوى؛ وينبغي لمكتب التنسيق المشترك أن يقدم تقريرا كل ستة أشهر، على أساس تناوبي، إلى نواب الممثل الخاص للأمين العام.

٢٨ - ووضع خطط عمل تتضمن أدوارا ومسؤوليات مبينة بوضوح وأهدافا محددة وجداول زمنية لكل مجال من مجالات العمل المشترك المتفق عليها بين البعثة والفريق القطري.

٢٩ - إنشاء آلية تنسيق لكل مجال من مجالات العمل المشترك المتفق عليها، مع تحديد اختصاصات كل منها، والاحتفاظ بسجل القرارات الصادرة عن اجتماعات آليات التنسيق.

٣٠ - رفع تقرير خطي إلى الممثل الخاص للأمين العام كل ثلاثة أشهر بشأن التقدم المحرز في تنفيذ خطط العمل.

٣١ - إصدار تقرير أسبوعي عن أنشطة الأمم المتحدة الرئيسية والمستجدات التي تطرأ في العراق لقيادة البعثة وفريق الأمم المتحدة القطري ومقر كل منهما.

٣٢ - أن تقدم إلى الممثل الخاص للأمين العام جميع وثائق المشاريع التي يجب أن توقع بصفة مشتركة بين أحد الكيانات التابعة للأمم المتحدة والحكومة العراقية قبل موعد توقيعها المقرر بأسبوع لكي يكون الممثل الخاص على علم بها، ولكي يبدي تعليقاته عليها حسب الاقتضاء.

٣٣ - إجراء تقييمات "٣٦٠ درجة" للممثل الخاص للأمين العام، ونواب الممثل الخاص للأمين العام، وجميع رؤساء أقسام البعثة، وجميع رؤساء الوكالات المشاركة في فريق الأمم المتحدة القطري، على أن تشمل التقييمات عنصرا متعلقا بمدى نجاحهم في التعاون مع أقرانهم، على أن تتاج النتائج للمشرفين.

**الخدمات المشتركة وتقاسم التكاليف بين بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق وفريق الأمم المتحدة القطري**

ينبغي للبعثة أن تقوم بما يلي:

٣٤ - تقديم مبررات واضحة وصریحة للتكاليف التي تحصلها نظير المجموعة الكاملة من الخدمات التي تقدمها إلى أعضاء الفريق القطري.

٣٥ - تقديم تقرير سنوي إلى الفريق القطري بحلول ٢٨ شباط/فبراير عن المصروفات المتكبدة مقارنة بأهداف السنة المالية السابقة فيما يتصل بالخدمات التي يسدد عنها أعضاء الفريق القطري رسما سنويا.

٣٦ - العمل بشفافية مع الفريق القطري في عمليات التخطيط الاستراتيجي حتى يكون أعضاء الفريق على دراية بالخدمات التي سيتاح للبعثة تقديمها وبتكليفها، وحتى يمكن لهم وضع الميزانيات وفقا لذلك.

٣٧ - الإبقاء على الرقابة والمساءلة والمسؤولية عن مجتَمع مقر بعثة الأمم المتحدة في بغداد وما يرتبط به من أصول ومرافق.

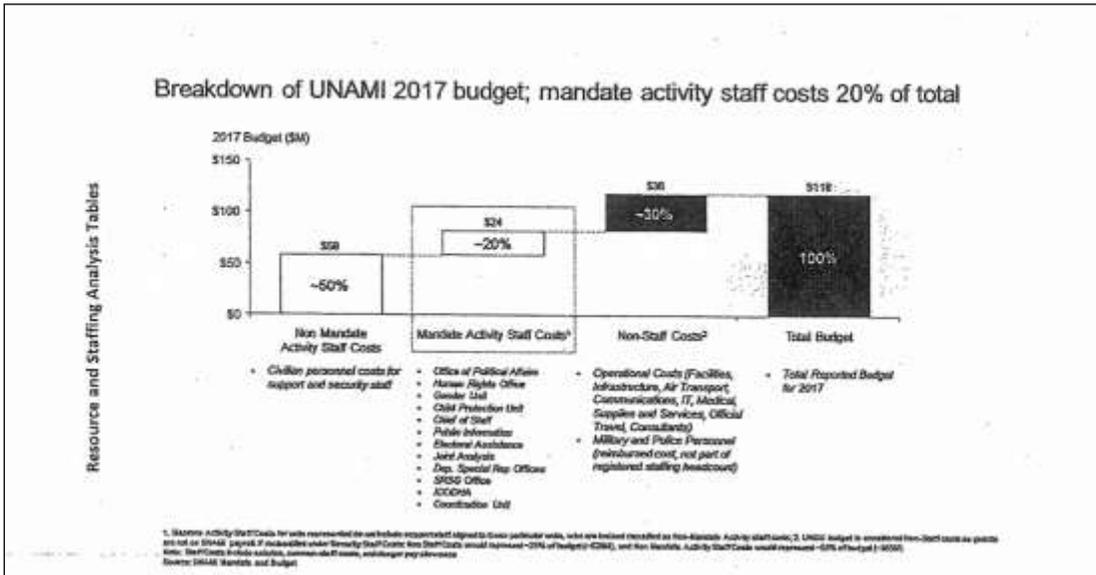
وينبغي لإدارة الدعم الميداني أن تقوم بما يلي:

٣٨ - العمل مع المراقب المالي، وإدارة الشؤون السياسية، والمجموعة الإنمائية للأمم المتحدة على إعداد مجموعة من المبادئ الاستثنائية والتوجيهات الرسمية الصريحة بشأن سداد التكاليف في الحالات التي تعتمد فيها الوكالات اعتمادا كلياً أو شبه كلي على البعثات لتنفيذ عملياتها (أي بغداد، ومقديشو، وطرابلس).

### قياس الأداء والإبلاغ عنه

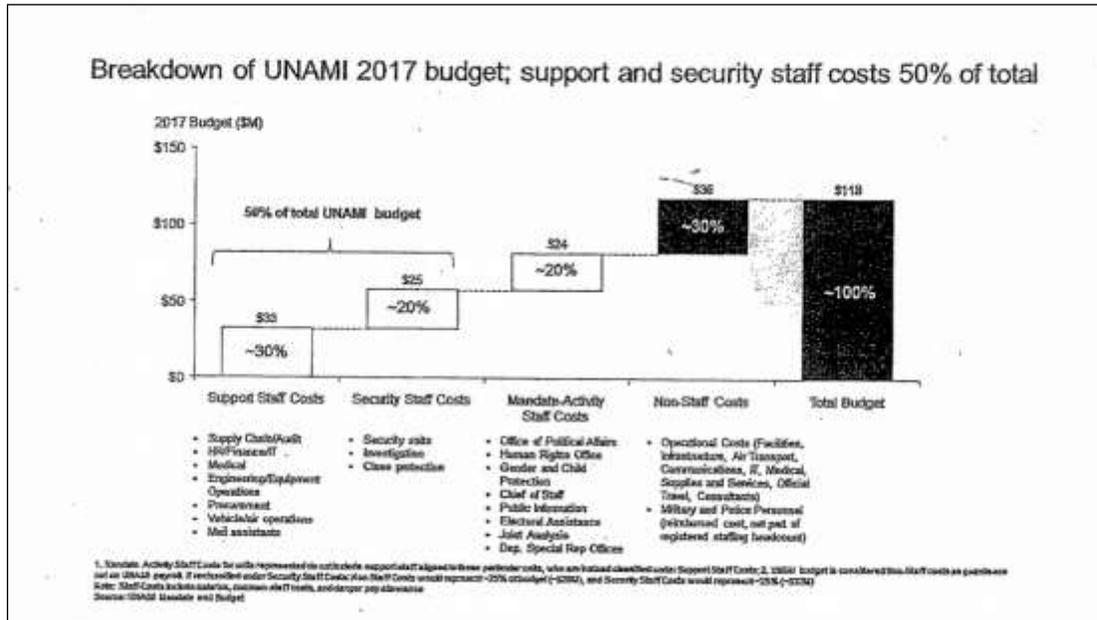
ينبغي للبعثة أن تقوم بما يلي:

- ٣٩ - اعتماد إطار جديد لقياس الأداء يتبع التقدم المحرز في تنفيذ الولاية باستخدام الأهداف والنقاط المرجعية الواردة في الخطط الاستراتيجية.
- ٤٠ - اعتماد إطار لقياس الأداء التشغيلي لتقييم الفعالية والكفاءة، استناداً إلى النموذج المستخدم في إدارة الدعم الميداني لبعثات حفظ السلام.
- ٤١ - إجراء استعراضات للجهات صاحبة المصلحة واستطلاعات لآراء الجمهور سنوياً في العراق للمساعدة في قياس الأداء.
- ٤٢ - إدراج الإبلاغ عن قياس الأداء في التقرير السنوي المقدم إلى مجلس الأمن.



\* يجري تعميم الضميمة باللغة التي قُدمت بها فقط، ودون تحرير رسمي.

## \* الضميمة ٢ \*



\* يجري تعميم الضميمة باللغة التي قُدمت بها فقط، ودون تحرير رسمي.

potential efficiency savings through 5 initiatives

Savings Opportunity	Impact Levers	Key Assumptions
1 Migrate shared service functions from KJSO to a shared service center	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savings on lower costs per employee in a shared service center relative to Kuwait</li> <li>Efficiency uplift (lower headcount)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-35% efficiency uplift for current KJSO operations<sup>a</sup></li> </ul>
2 Gradually phase out UNGU operations in Baghdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Troop costs and travel costs</li> <li>Troop benefits (inc. leave, etc.)</li> <li>Rations (food, water, etc.)</li> <li>Fixed costs associated with accommodation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baghdad operations does not influence Kirkuk operations</li> </ul>
3 Gradually increase proportion of national support staff from 70% to 80% of total support staff	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savings on international employee cost differential</li> <li>Savings on R&amp;R productivity loss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No efficiency loss in replacing internationals (same headcount)</li> </ul>
4 Modify R&R benefits in Baghdad from 4-week to 6-week accrual policy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lump sum reimbursement for travel</li> <li>Productivity associated with time taken off</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historical utilization rate of R&amp;R to remain consistent</li> </ul>
5 Transfer ICCDNA from UNAM to HC/OCHA <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staff cost savings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Does not imply staffing changes across organization</li> </ul>

\* يجري تعميم الضميمة باللغة التي قُدمت بها فقط، ودون تحرير رسمي.