

ملاحظات الإدارة وإجراءات عام 2009 المنبثقة عن تقرير المرحلة الأولى للاستعراض المفصل

المقدمة

يجري تنفيذ الاستعراض المفصل للخدمات الإدارية وخدمات الدعم على مرحلتين:

- المرحلة الأولى لتقديم نموذج أعمال رفيع المستوى بحلول نهاية سبتمبر/أيلول 2008؛
- المرحلة الثانية التي من المتوقع الانتهاء منها بحلول نهاية أبريل/نيسان 2009 لإعداد توصيات مفصلة بشأن الهياكل والعمليات وتدفقات العمل والتفويضات ضمن خطة تنفيذ محددة زمنياً.

وتولى إعداد تقرير المرحلة الأولى شركة Ernst & Young، وهي الجهة الاستشارية المكلفة بإجراء الاستعراض، ويتألف التقرير من ثلاثة عناصر - ملخص تنفيذي، وتقرير رئيسي، وملحق. وتقرير المرحلة الأولى أولي، وسيجري تطوير التوصيات الواردة في تلك الوثائق خلال المرحلة الثانية من الاستعراض بحيث تشمل مقترحات مفصلة بشأن الهياكل والعمليات وتدفقات العمل والتفويضات.

تعليقات عامة¹

ترحب الإدارة بتقرير المرحلة الأولى للاستعراض المفصل، وتعترف بأن التقرير قد تم إعداده في غضون فترة زمنية ضيقة للغاية، مما حد من قدرة الاستشاريين على التفاعل على نطاق أوسع مع أصحاب الشأن. وتشجع الإدارة الاستشاريين خلال المرحلة الثانية على كفاءة توسيع المشاركة في الدراسة، وبخاصة من جانب المكاتب الميدانية. ويمكن تعزيز الاتصالات على مستوى المشروعات من خلال النشرات الدورية والمقالات الإخبارية التي تبث على الشبكة الداخلية للمنظمة، كما يمكن للاستشاريين النظر في عقد جلسة إحاطة عامة لإطلاع الموظفين على التقدم المحرز في الدراسة والرد على الاستفسارات والمسائل المثيرة للقلق. ويمكن كذلك بذل جهود لتحسين التفاعل مع فريق تغيير الثقافة.

وكان من المنطقي أن يركز نموذج الأعمال الرفيع المستوى الوارد في تقرير المرحلة الأولى على الخدمات المركزية. ومع دخول الاستعراض مرحلته الثانية ومع تناول العمليات الإدارية بمزيد من التفصيل، ستدعم الإدارة عمل الاستشاريين في استعراضهم لتلك العمليات في المنظمة برمتها. وسوف يشمل ذلك تفاعلاً نشطاً مع المكاتب الميدانية، ومركز الخدمات المشتركة، وجميع إدارات المقر الرئيسي. وتعتبر الخدمات الإدارية المقدمة من خلال مركز الخدمات المشتركة مناسبة بشكل خاص للاستعراض، حيث يمثل مركز الخدمات المشتركة أداة لتقديم الكثير من تلك الخدمات. كما تقدم الخدمات الإدارية من خلال المكاتب الميدانية، وكذلك من خلال المهام الإدارية المنوطة بالموظفين الفنيين.

¹ لا تتضمن هذه الوثيقة ملاحظات الإدارة على النقاط التي طرحها الخبير الاستشاري بشأن النموذج التنظيمي الشامل (الصفحات 69-71 من التقرير الرئيسي للمرحلة الأولى) حيث وردت في الملاحظات التي عرضتها الإدارة من قبل على مجموعة العمل الثالثة في 13 أكتوبر/تشرين الأول 2008.

وسيكون من الأساسي توفير توجيهات بشأن التوازن الملائم بين تقديم الخدمات الإدارية بالتفويض أو عن طريق المكاتب الميدانية مقابل توفير تلك الخدمات مركزياً من أجل تحديد نموذج يتسم بالكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية.

كما لاحظت الإدارة أن تقرير المرحلة الأولى يوصي بإنشاء نظام يضيف قيمة لمعلومات الإدارة. وينطوي ذلك على تداعيات مهمة بالنسبة لجميع مجالات الوظائف الإدارية، ويتماشى مع توصيات التقييم الخارجي المستقل. وتؤيد الإدارة هذه التوصية، وسوف تعمل مع الخبراء الاستشاريين على تحديد مزيد من التفاصيل بالنسبة لهذه التوصية خلال المرحلة الثانية.

وفيما يتعلق بالتعاون بين الوكالات التي توجد مقارها في روما فإن هناك إرادة طيبة ولكن هناك أيضاً عقبات أمام التعاون وذلك مثلاً بسبب الممارسات الراسخة والنظم المختلفة. وينبغي أن تبحث المرحلة الثانية للاستعراض المفصل بمزيد من الدقة مختلف نماذج التعاون التي يمكن تنفيذها لزيادة تنسيق الأنشطة المشتركة مع برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية من أجل توفير التوجيه للجهود المقبلة.

ويشير الملخص التنفيذي إلى أن متوسط تكلفة الخدمات الإدارية في المنظمة يتسق عموماً مع الاتجاه العام السائد في منظمات الأمم المتحدة وبرامجها الأخرى. وتلاحظ الإدارة أن الوفورات الإدارية كانت تتحقق من قبل بشكل جزئي عن طريق نقل الأعمال الإدارية إلى الموظفين الفنيين في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية على السواء. ولذلك فإن التقرير يقلل الجهود الإدارية الإجمالية، مما قد يغفل الوفورات التي يمكن تحقيقها في الإنتاجية (مثل الوفورات المتحققة في الوقت الذي يقضيه الموظفون الفنيون في تنفيذ العمليات الإدارية). وتعتزم الإدارة تزويد الأعضاء بصورة واضحة عن تكاليف الخدمات الإدارية والجزء الإداري في الميزانية الإجمالية للمنظمة، وإبلاغ الأعضاء بانتظام اعتباراً من عام 2010 بأي تغييرات في نسبة الميزانية الإجمالية التي تستأثر بها التكاليف الإدارية.

التوصيات الرئيسية

يتضمن سائر هذا التقرير ملاحظات الإدارة على توصيات الاستعراض المفصل التي تم تصنيفها في عشرة مجالات وظيفية. وترد كل توصية رئيسية من الملخص التنفيذي للاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي وأي صلات لها بتقرير التقييم الخارجي المستقل. ويتضمن التقرير ملاحظة الإدارة على كل توصية وأثر ذلك من حيث إجراءات الإدارة خلال عام 2009.

وسوف تشكل هذه الملاحظات الأساس الذي تستند إليه خطة عمل الاستعراض المفصل لعام 2009 التي سيلزم تحديثها عندما تتاح توصيات تقرير المرحلة الثانية من الاستعراض المفصل في أبريل/نيسان 2009.

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
ترتيب الأولويات		
<p>في أواخر عام 2008 ومطلع عام 2009، ستواصل الإدارة تصنيف مبادرات خطة العمل الفورية وتحديد تتابعها، وستقوم بدمجها في توصيات المرحلة الأولى للاستعراض المفصل وبنود الإجراءات المبكرة المتبقية للتقييم الخارجي المستقل. وسيجري النظر فيها بالاقتران مع التمويل المتاح والقدرة التنظيمية لإعداد خطة عمل طموحة ولكن قابلة للتحقيق. وسوف تعتمد الإدارة نهجاً لإدارة البرنامج بغرض تنفيذه. وفي أبريل/نيسان 2009، ستخضع الخطة لاستعراض آخر وسيجري تحديثها على أساس تقرير المرحلة الثانية للاستعراض المفصل.</p>	<p>تؤيد الإدارة تماماً الحاجة إلى ترتيب أولويات المبادرات وكذلك نهج إدارة البرنامج.</p>	<p><i>1 - اختيارات المبادرات الجارية وترتيب أولوياتها</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • يؤكد التقرير الرئيسي للاستعراض المفصل (صفحة 4 من النسخة الانجليزية) الحاجة الملحة إلى ترتيب أولويات الكثير من المبادرات الجارية لإصلاح المنظمة من أجل تركيز وتوجيه طاقات الإدارة وأصحاب الشأن نحو تحقيق أهم الأهداف والفوائد التي يمكن بلوغها، وتلافي تفتيت الجهود. ويوصى باتخاذ دور إدارة البرنامج لتعيين مدير متمكن قادر على تنسيق جميع الأنشطة الجارية وترتيب أولوياتها ودفعها وكفالة تحقيق المستوى السليم من المواءمة.
التركيز على العملاء		
<p>ستسترشد الإدارة بالنتائج التي سيسفر عنها تقرير المرحلة الثانية للاستعراض المفصل في أبريل/نيسان 2009، وستجري تقديراً للاحتياجات وستقوم بإدخال اتفاقات مستوى الخدمة الرسمية، ومسوح دورية عن</p>	<p>تتفق الإدارة مع توصيات الاستعراض المفصل التي تتماشى مع المبادرات الجارية لتحسين آليات استقاء آراء العملاء في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، ومواءمة الخدمات الإدارية بشكل أفضل مع احتياجات العملاء.</p>	<p><i>2 - تنسيق أهداف ووظائف الدعم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد الأهداف الرئيسية والاتفاقات الخاصة بمستوى الخدمة - (نموذج الالتزام).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • الفقرة 1342 (ن) من تقرير التقييم الخارجي المستقل ... تؤيد وضع العمليات الإدارية وخدمات الدعم في بؤرة الاهتمام بالعملاء.

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
رضاء العملاء، وآليات داخلية لاستقصاء آراء العملاء وفقاً لمبادئ الإدارة القائمة على النتائج.		
السياسات والإجراءات		
ستدرج الإدارة إنشاء وحدة للامتثال في تخطيط برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. وسوف يتمثل الغرض الرئيسي لوحدة الامتثال في ترشيد وتبسيط دليل المنظمة والعمل بشكل استباقي على ضمان امتثال الموظفين له.	التوصيتان 3 و4 مترابطتان وتكفلان الامتثال للسياسات والإجراءات الرشيدة. وتمثل مراجعة دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة مبادرة مستمرة، وتتفق الإدارة على أن إعطاء دفع إضافي لهذه العملية سيكون مفيداً. وتوافق الإدارة على إنشاء وحدة للامتثال بغية تأدية هذه المهمة بصورة استباقية، وتسهيل فهم الموظفين وامتثالهم لها.	<p>3 - ترشيد مجموعة السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة (الدليل)</p> <ul style="list-style-type: none"> الفقرة 1342 (ج) من تقرير التقييم الخارجي المستقل توصي بتحقيق أقصى قدر ممكن من ترشيد وتبسيط القواعد والإجراءات. <p>4 - ينبغي إنشاء وحدة تنظيمية</p>
عملية صنع القرار		
سيجري دمج دور مكتب المدير العام كجزء من تطوير التغييرات التنظيمية التي ستفضي إلى خطة العمل والميزانية للفترة 2010-2011.	توافق الإدارة على أنه يمكن لمكتب المدير العام أن يقوم بدور استراتيجي أكبر، على أن يكون تدخله محدوداً في المهام الإدارية ووظائف الدعم.	5 - إعادة تحديد دور مكتب المدير العام فيما يتصل بالأنشطة الإدارية
ستجري الإدارة في عام 2009 استعراضاً للجان الداخلية وخيارات استبدالها من خلال زيادة تمكين المدراء. وسيتم إدخال تغييرات على اختصاصات المديرين الذين سيمسهم ذلك، حسب الاقتضاء.	نفذت الإدارة عدداً كبيراً من التفويضات خلال الأشهر الأخيرة ولكنها لم تطبق بالكامل مبدأ الولاية الاحتياطية وتمكين رؤساء الوظائف والإدارات. ومن شأن التمكين الكامل لمديري الوظائف أن ينقل المنظمة بعيداً عن مفهوم المسؤولية	<p>7 - إعادة النظر في أدوار اللجان الداخلية والحد من عددها.</p> <ul style="list-style-type: none"> يوصي التقرير الرئيسي بضرورة التمكين الكامل لرؤساء الوظائف والإدارات وأن يكونوا خاضعين للمساءلة الكاملة في ما يتعلق باتخاذ القرارات

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
المشاركة إلى المسؤولية الفردية. وفي حين أن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب سيتحقق من خلال تقليص عدد اللجان الداخلية فإن طبيعة مهام تلك اللجان وليس عددها هو الأهم. وترحب الإدارة ببحث آليات بديلة لكفالة وضع ضوابط في المنظمة بدون الإخلال بالكفاءة والتشاور والشفافية.	<p>المتصلة بمجالات عملهم. وينبغي أن تكون أي قيود مفروضة على ذلك هي الاستثناء وأن يُنص عليها توصيف الوظيفة بشكل واضح. وخلص التقرير إلى أن الكثير من القرارات الحالية لا يتخذها رؤساء الوظائف، بل تتخذها لجان داخلية، ويعني ذلك إطالة العمليات، وزيادة التكاليف، وانعدام القدرة على مساءلة الإدارة، وبالتالي في الحالة الأخيرة، التعرض لمخاطر كبيرة.</p> <ul style="list-style-type: none"> توصي الفقرة 1342 (دال) من تقرير التقييم الخارجي المستقل بتفويض السلطة استناداً إلى مبدأ الولاية الاحتياطية. 	
المخاطر والضوابط		
التكليف بإجراء الدراسة عن إدارة المخاطر على مستوى المنظمة في عام 2009.	تؤيد الإدارة الحاجة إلى نهج لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة من أجل تحديد المستوى الملائم للضوابط، مع مراعاة المخاطر والتكاليف.	<p>10 - تنفيذ إدارة المخاطر على مستوى المنظمة</p> <ul style="list-style-type: none"> توصي الفقرة 1342 (هـ) من تقرير التقييم الخارجي المستقل بالتحويل الجوهري من الضوابط المسبقة إلى الضوابط اللاحقة.
الموارد البشرية		
ستستعرض الإدارة قدرات ومتطلبات موظفي الموارد البشرية الفنيين في عام 2009 في إطار تخطيط برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011. وستواصل الإدارة	تتفق الإدارة مع الاستعراض المفصل في تحليله للأهمية الرئيسية للدور الاستراتيجي للموارد البشرية، وبأن ذلك سيتحقق من خلال عملية تطويرية أكثر منها ثورية. وتحويل	<p>6 - تعريف الدور الجديد لوظيفة الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none"> يوصي التقرير الرئيسي للاستعراض المفصل بأن تكون الموارد البشرية قوة دافعة للأخذ بإدارة الأداء القائمة على النتائج، وينبغي تزويدها بالمستوى

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
<p>استحداث الأسس والأدوات الضرورية لتمكين وظيفة الموارد البشرية من اتخاذ وضع استراتيجي ملائم داخل المنظمة. وقامت شعبة إدارة الموارد البشرية بصياغة خطة للنتائج التي ستتحقق خلال عام 2009 وستركز مبدئياً، رهناً بتوافر الموارد الكافية، على تنفيذ مبادرات الموارد البشرية الرئيسية التي أسندت إليها أولوية كبرى في خطة العمل الفورية. وتشمل تلك المبادرات، حسب ترتيب الأولوية، نظام إدارة الأداء، وإطار الكفاءة، ونظام الإبلاغ عن معلومات إدارة الموارد البشرية، وأنشطة تطوير الإدارة. وأما المستوى الثاني من المبادرات فيشمل سياسة التنقل والتناوب، وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، ونظام الدرجات المزدوجة.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية في المنظمة من وظيفة إدارية إلى دور يتسم ببعيد استراتيجي واستشاري أكبر يعتمد في جانب منه على اكتساب المهارات والكفاءات الملائمة لموظفي شعبة الموارد البشرية. وتشمل عمليات الموارد البشرية الأساسية للتحويل، من بين أمور أخرى، إدارة الأداء، وتنمية الكفاءات، والتوظيف، واستراتيجية الموارد البشرية، والاتصال. ولا يمكن تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة لتطوير تلك العمليات تحديداً دقيقاً إلا أثناء المرحلة الثانية للاستعراض المفصل حيث سيتم إجراء تحليل أكثر تعمقاً لكل عملية.</p>	<p>الملائم من الخبرة والأدوات. وبهذه الطريقة فإن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية سيكون ثمرة التطور الطويل الأجل الذي يعكس ازدياد مستوى نضج المنظمة بعد النجاح في تنفيذ عملية الإصلاح خلال السنوات الثلاث المقبلة.</p> <ul style="list-style-type: none"> الفقرة 1342 (ب) من تقرير التقييم الخارجي المستقل تقترح تحديث شعبة إدارة الموارد البشرية وجعلها شريكاً استراتيجياً أكثر من كونها مجرد جهاز معني بتيسير العملية، وبناء استراتيجيات موارد بشرية وتقديم المشورة والدعم للإدارة العليا. <p>16 – استكمال إطار الكفاءة</p> <ul style="list-style-type: none"> يؤكد التقرير الرئيسي للاستعراض المفصل أن الانتهاء من إطار الكفاءة المتكامل يمثل مبادرة أساسية للنموذج التشغيلي الجديد للموارد البشرية، ويقترح بأن تكون الكفاءات عنصراً رئيسياً في إدارة جميع عمليات الموارد البشرية – التخطيط، وإدارة الأدوار، والتعيين، والتوظيف، وتقييم الأداء (وفقاً للإدارة القائمة على النتائج)، وإدارة وتطوير الخطط الوظيفية. <p>17 – إعادة النظر في إطار المساءلة والتحديد العامض للمسؤوليات في كل عملية من عمليات الموارد البشرية والكيانات الأخرى (الإدارات الأخرى، DOs، وSCC)</p>

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
تحديد مصادر الخدمات الإدارية		
ستجري الإدارة استعراضاً لترتيبات حوكمة مركز الخدمات المشتركة في عام 2009 وستواصل نقل الأنشطة المرتبطة بالتوريد، وستتوقف عن نقل أي أنشطة أخرى لحين إتاحة تقرير المرحلة الثانية.	الإدارة ملتزمة بالفعل بنقل بعض الأنشطة المرتبطة بالتوريد إلى مركز الخدمات المشتركة، وسوف تبحث نقل الخدمات الإدارية الأخرى المرتبطة بالمعاملات حسب ما سيشير به تقرير المرحلة الثانية للتقرير المفصل. وتتوقع الإدارة أن تنظر المرحلة الثانية في الهيكل الحالي لمركز الخدمات المشتركة وأن تسدي المشورة بشأن استدامته على الأجل الأطول.	8 - نقل الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة والانتقالية إلى مركز الخدمات المشتركة والنظر في تقييم الحوكمة الحالية
ستسترشد الإدارة بالنتائج التي سيسفر عنها تقرير المرحلة الثانية للاستعراض المفصل الذي سيصدر في أبريل/نيسان 2009، وستقوم، بدءاً من عام 2009، بوضع القواعد العملية للاستعانة بمصادر بديلة لتوفير الخدمات (النقل إلى الخارج، مركز الخدمات المشتركة، والاستعانة بمصادر خارجية، والشراكة، وما إلى ذلك) في الخدمات الإدارية التي من الملائم مواصلة تحليلها حسب ما حدده الاستعراض المفصل.	ينبغي عدم التعامل مع جميع الخدمات في هذه المجموعة بنفس الطريقة، ولا يميز التقرير بشكل كافٍ بين الخدمات المختلفة. فالإشارة إلى وضع القواعد العملية للاستعانة بمصادر خارجية في الطباعة لا تأخذ في الحسبان أن أنشطة الطباعة الخارجية تسند بالفعل إلى مصادر خارجية ويتم تقديمها من خلال عطاءات تنافسية. ومن المتوقع أن تميّز المرحلة الثانية للاستعراض المفصل بين الخدمات في هذه المجموعة وأن تقدّم مقترحات محدّدة. والإدارة مستعدة لبحث أشكال بديلة لتوفير أي خدمة إدارية شريطة أن يحسن ذلك من الجودة وألا ينطوي على زيادة في التكاليف الإجمالية.	18 - تحديد وتنفيذ جوانب التآزر مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى من أجل التشارك في شراء السلع/الخدمات (المشتريات اللازمة للمقر) وإدماج مرفق خدمات الإدارة • يتضمن التقرير الرئيسي للاستعراض المفصل مزيداً من أمثلة الخدمات التي ينبغي إعادة النظر في تحديد مصادرها. ويقترح التقرير أن تضع المنظمة قواعد عملية للاستعانة بمصادر خارجية في تقديم خدمات الطباعة، وخدمات السجلات والأرشفيف، وتوزيع البريد، والخدمات اللغوية، والأمن، والاستفادة بمصادر خارجية، وتحسين العمليات الداخلية، والعمل في شراكة مع إحدى منظمات الأمم المتحدة الأخرى أو تقسيم الاختصاصات مع الأمم المتحدة.

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
		<ul style="list-style-type: none"> • تشير الفقرة 1370 من تقرير التقييم الخارجي المستقل إلى أنه ينبغي إعادة بحث مستويات التوظيف في مجال الأمن على ضوء البيانات المقارنة التي يتضح منها ارتفاع مستوى التوظيف لدى المنظمة، ويقترح تحديد نسبة للمصادر الخارجية والحصول على بعض الخدمات المشتركة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها. <p>23 - وضع خطة لإدارة السجلات، والنظر في إسناد بعض الخدمات/العمليات لجهات خارجية بالوسائل الإلكترونية</p> <p>24 - تحديد نهج لأسلوب الاتصال وإدارة الوثائق من أجل تقليل الحاجة إلى طباعة الوثائق وتخزينها</p>
تلاحظ الإدارة أنه قد تم وضع هيكل للمشروع وتم تدبير الموارد له طيلة الفترة 2008-2009، وتؤكد أن أنشطة مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ستسير وفقاً للخطة المعتمدة. ويمثل تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام جهداً كبيراً سيتحقق على مدى أربع سنوات.	يعتبر تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام هدفاً رئيسياً للإدارة وسوف تتحقق فوائده بالكامل عندما تستند عمليات تصريف الأعمال والإبلاغ إلى مبدأ التسوية بشكل صحيح وعندما تتوافر بسهولة معلومات مالية محسنة وتصبح جزءاً من إدارة الموارد وثقافة صنع القرار في المنظمة.	الميزنة، والإدارة القائمة على النتائج، والمالية
		<p>9 - تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة رئيسية بالنسبة لشعبة الشؤون المالية للمنظمة ككل</p> <ul style="list-style-type: none"> • يلاحظ التقرير الرئيسي للاستعراض المفصل في الصفحة 41 من النسخة الإنجليزية بأنه سيلزم تحديث "قدرة الموظفين المحليين على كفاءة استيعاب الطلبات المتزايدة للعمليات الجديدة (التفويضات من المقر الرئيسي، والأنشطة المرتبطة باعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام) والتعامل معها بكفاءة وفعالية. ويتعيّن تقديم الدعم والتدريب

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
	<p>على الرغم من أنه ستحقق تحسينات نوعية ملموسة في كثير من المجالات نتيجة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام فإن التكاليف الإضافية ستكون ضرورية للحفاظ على عمليات جديدة معيَّنة (التسلم، والأصول الثابتة، والجرد) والامتثال للمتطلبات المتزايدة بشكل كبير في الكشف عن المعلومات المالية. وسوف يسفر تنفيذ الحل المحاسبي الميداني الجديد (استبدال نظام FAS) عن مجموعة من كفاءات التسجيل ومعالجة المعاملات وسيساعد على تمكين المديرين في المكاتب الميدانية.</p>	<p>لأصحاب حسابات السلف في الميدان، وينبغي توسيع ذلك الدعم والتدريب.</p> <ul style="list-style-type: none"> • توصي الفقرة 1363 من تقرير التقييم الخارجي المستقل (التوصية 8-14) بأنه يجب على قيادة المنظمة أن تستغل التحول إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من أجل تحقيق زيادة ملموسة في الكفاءات وتحسين فعالية المحاسبة المالية، والإدارة المالية، ونُظْم دعم اتخاذ القرار. كما يجب على المنظمة أن تنظر في استخدام اليورو والدولار الأمريكي عند إجراء المحاسبة ووضع الميزانية، مع إمكانية استخدام العملتين بالنسبة للموارد من خارج الميزانية باليورو والدولار، وربما استخدام عملات أخرى كجزء من مشروع العمل بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.
<p>ستركّز الإدارة على تحسين مشاريع عناصر الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، وترشيد عملية التخطيط، بما في ذلك دمج الاشتراكات الطوعية. وسوف توفر هذه العناصر إطاراً شاملاً للإدارة القائمة على النتائج في المنظمة. وسيتم تحديد نظام الإبلاغ الجديد في النصف الثاني من عام 2009.</p>	<p>تعتبر الإدارة أن توحيد تخطيط البرنامج العادي والموارد من خارج الميزانية فرصة تحظى بالترحيب لتحسين المنظمة، وإن كانت تمثل أيضاً مشروعاً من الصعب إدارته خلال فترة الإصلاح الشامل. وسيلزم تحديد دور المكتب الجديد للاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد تحديداً واضحاً</p>	<p>11 - تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة للتعامل مع أموال البرنامج العادي والأموال التي تأتي من خارج الميزانية</p> <p>كتابة المبادئ التوجيهية لنموذج التخطيط والميزنة الجديدة في المنظمة</p> <p>تحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية وتنسيق الوثيقة بما يلغي اللجوء إلى أي عمليات بعد التخطيط</p> <p>تحديد الإطار المنطقي المعياري الجديد المبسط لميزانيات "المشروعات" (البرنامج العادي والأموال التي تأتي من خارج الميزانية)</p> <p>تحديد متطلبات نظام الإبلاغ الموحد الجديد.</p>

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
<p>ستجري المنظمة خلال عام 2009 تحليلاً مفصلاً لعمليات الميزنة السنوية وإجراءاتها المنفذة حالياً (إلى جانب التداعيات ذات الصلة بهذا النظام) لتحديد الأنشطة الأنسب لنقلها إلى شعبة المالية بالإضافة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأنشطة. وسوف تدرج المقترحات المتعلقة بنقل تلك الوظائف إلى شعبة المالية في خطة العمل والميزانية 2010-2011.</p>	<p>دمج أنشطة إدارة الميزانية في وظيفة الشؤون المالية سيحسن إجمالاً من الإدارة المالية لموارد المنظمة وسيحقق مزيداً من الاتساق بين محاسبة الإدارة ورفع التقارير المالية. وتعتقد الإدارة أن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام سيدعم هذا الدمج بالنظر إلى ضرورة تحديد وتوضيح متطلبات المحاسبة والتقارير المالية ومتطلبات الإبلاغ عن الميزانية، وكفالة الوفاء بتلك المتطلبات؛ وسوف يدعم ذلك بدوره تطبيق الإدارة القائمة على النتائج.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • خلص التقرير الرئيسي إلى الحاجة القوية إلى دمج موارد البرنامج العادي والموارد من خارج الميزانية في التخطيط وعمليات وضع الميزانية، وينبغي الحرص على أن تكون الاستراتيجية والتخطيط أكثر توجهاً نحو النتائج، وزيادة فعالية وكفاءة تخصيص الموارد، وترشيد التخطيط والميزنة وعمليات الإبلاغ. كما يقترح التقرير دمج عمليات الميزنة السنوية والتقارير التشغيلية في شعبة الشؤون المالية. • الفقرة 1190 من تقرير التقييم الخارجي المستقل (دمج موارد البرنامج العادي والموارد من خارج الميزانية في عملية التخطيط ووضع الميزانية) وتوصية التقييم الخارجي المستقل 4-7 (الفقرة 1208) - إنشاء مكتب للاستراتيجية والبرنامج والميزانية.
		<p>12 - تحديد مجالات التحسين وتحديد الإجراءات اللازمة للإدارة المستندة إلى النتائج.</p> <ul style="list-style-type: none"> • الفقرة 1115 من تقرير التقييم الخارجي المستقل بخصوص نظام الإدارة القائمة على النتائج.

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
تكنولوجيا المعلومات		
<p>سيجري تخطيط إجراءات التوظيف اللازمة لترسيخ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في عام 2009 كجزء من برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011</p>	<p>جميع المجالات المذكورة أعلاه - الموارد البشرية، الشؤون المالية، المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، إعداد الميزانية، الإدارة المستندة إلى النتائج والتوريد، تؤكد على ضرورة تحسين نظم المعلومات للإدارة وتكاملها لمساندة احتياجاتها العملية. وبغية دعم تلك الوظائف، ودمج مختلف نظم تكنولوجيا المعلومات، وإرساء الأساس لتحسين معلومات الإدارة، فإن الإدارة تعتبر أن المرحلة الثانية ستكون حاسمة في التصدي تحديداً للقضايا المرتبطة بالمسؤولية عن نظم ERP، وملكية وتنسيق مشروعات تكنولوجيا المعلومات، وقدرة الوحدات العملية على دعم مبادرات تكنولوجيا المعلومات (التي طرحها تقرير المراجع الخارجي).</p> <p>وفيما يتعلق بإدارة المعرفة، لا بد من التحديد الواضح لتوزيع المسؤوليات بين إدارة المعرفة الفنية في المنظمة وتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات. وينبغي أن يتم ذلك من خلال تشاور أوسع مع الإدارات الفنية، والمكتب المسؤول عن تبادل المعرفة، والمكاتب الميدانية حول وظائف تكنولوجيا المعلومات</p>	<p>13 - توحيد وظائف تكنولوجيا المعلومات في وظيفة واحدة. وتعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ويجب أن تلتزم جميع الوظائف بالعمليات الرسمية، مثل إجراءات طلب مشروعات/تغييرات، وإدارة المشروعات، وعمليات التطوير.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يؤيد التقرير الرئيسي للاستعراض المفصل هذه التوصية، ويشير إلى أن هذا الحل سيتيح للعملاء جهة اتصال واحدة لجميع الاحتياجات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. وسيساعد هذا التجميع على تحسين إدارة المهارات والكفاءة التشغيلية، وسيمكن إنشاء هيكل واحد تحت إدارة "كبير موظفي الإعلام" من بلورة رؤية أكثر اتساقاً فيما يتعلق باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وميزانية تكنولوجيا المعلومات، وضوابط مشتريات تكنولوجيا المعلومات. وتتمثل العناصر الرئيسية فيما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ○ ينبغي الاحتفاظ بموظفي دعم تكنولوجيا المعلومات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية داخل هيكل كبير موظفي الإعلام لتعزيز قدرات الدعم في المقر، والامتثال من خلال الإجراءات المركزية في الميدان.

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
<p>إدارة ومتطلبات المعرفة/المعلومات. وبينما سيركز الاستعراض المفصل على توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات فمن المهم أن تحدد المنظمة بوضوح الجهة المسؤولة عن سلسلة إدارة المعلومات – بدءاً بابتكار المضمين وهيكلتها وتنظيمها، وصولاً إلى نشرها وإلى نظم وتكنولوجيا المعلومات المساندة لها.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ينبغي تحسين وتوحيد عملية التفاعل مع العملاء للنهوض بإدارة الطلب، وتقليص تفتت التطبيق، وتوضيح المسؤوليات. ○ ينبغي تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمة. ○ ينبغي تطوير/تحسين عملية إدارة المعلومات على نطاق المنظمة من خلال تجميع إدارة المعلومات الإدارية والفنية في وظيفة "كبير موظفي الإعلام". وتقع المسؤولية عن ملكية السياقات على عاتق الإدارات. وأما عملية إدارة المعلومات في وظيفة كبير موظفي الإعلام فتقع عليها المسؤولية الفنية عن إدارة البيانات وتخزين المحتوى واسترجاعه. ولا تدخل المعرفة العملية وسياسة المعرفة ضمن مسؤوليات كبير موظفي الإعلام. ○ زيادة مجموعة خدمات الدعم وتطوير البرمجيات المقدمة من خلال المركز الخارجي لشعبة تكنولوجيا المعلومات في بانكوك لزيادة الدقة في اختيار خدمات تكنولوجيا المعلومات التي ستدار في بانكوك. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • الفقرة 1358 من تقرير التقييم الخارجي المستقل (التوصية 8-11) تؤيد مفهوم إنشاء وظيفة رئيس لموظفي تكنولوجيا المعلومات وإدماج جميع وظائف تكنولوجيا المعلومات في شعبة واحدة تكون تحت رئاسته/رئاستها. 	

إجراء الإدارة لعام 2009	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
أُدرجت عملية تطوير نظام أوراكل ومرافق الاتصالات للمكاتب الميدانية كما نصت عليه في خطة العمل الفورية.	يجري إدخال وظائف دعم إدارة الموظفين في نظام أوراكل بشكل مستمر ومطرد، وتم إدراج عملية تطوير مرافق الاتصالات للمكاتب الميدانية وتقدير تكلفتها في خطة العمل الفورية.	14 - رفع مستوى نظام أوراكل لإدارة شؤون العاملين والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بنظام DOS.
ستبدأ المرحلة الأولية للمشروع (لتحديد المتطلبات) في عام 2009.	تؤيد الإدارة هذه التوصية، وأُدرجت في خطة العمل الفورية المقترحات الأولية لإنشاء نظام لمعلومات الإدارة في المنظمة.	15 - تصميم نظام معلومات الإدارة <ul style="list-style-type: none"> يشير التقرير الرئيسي للاستعراض المفصل إلى الحاجة إلى وضع نظام يضيف قيمة لمعلومات الإدارة في المنظمة لتوفير المعلومات ذات الصلة باتخاذ القرارات على مختلف مستويات الإدارة. وينبغي دعم قرارات الإدارة من خلال نظام متكامل لمعلومات الإدارة في المنظمة من أجل كفاءة التعاون والفعالية في التخطيط ووضع الميزانية ودورة التنفيذ (الحوكمة - وظائف الدعم - الإدارات - المكاتب الميدانية). وينبغي بشكل خاص ترشيد عملية رفع التقارير وتوحيدها فيما يتعلق بمختلف متطلبات الإدارة من أجل فعالية صنع القرار. كما يوصي التقرير الرئيسي بوضع وتحسين عمليات إدارة المعلومات على مستوى المنظمة من خلال إسناد الملكية الواضحة والمسؤولية عن إدارة البيانات ومعالجتها.

التوريد	ملاحظة الإدارة	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي لتقرير المرحلة الأولى (الاستعراض المفصل إلى جانب النص المؤيد لها من التقرير الرئيسي والصلة بتقرير التقييم الخارجي المستقل)
<p>التنفيذ في عام 2009 مع تعديل/إعادة تصميم نماذج وعمليات المشاريع.</p>	<p>تقبل الإدارة هذه التوصيات. كما أن ثمة حاجة قوية إلى التحديد الواضح لسياسات المنظمة وإجراءاتها ومسؤولياتها إزاء أي إجراءات تتعلق بالتوريد والاشتراك فيها، بما في ذلك الاستجابة لحالات الطوارئ.</p>	<p>19 - تحسين دائرة التوريدات في المراحل الأولى وأنشطة عمليات المشتريات (مشتريات المشروعات)</p> <ul style="list-style-type: none"> • يقترح تقرير التقييم الخارجي المستقل (الفقرة 616) إعداد استراتيجية شاملة لاستجلاء وكسب تفويض واضح لأداء هذه المهام الطارئة التي تتمتع فيها المنظمة بمركز قوي، ويمثل ذلك أحد المجالات التي يتسم فيها التوريد بأهمية في المرحلة الأولى. <p>20 - تطوير إدارة الموردين المسجلين والارتقاء بها نحو إدارة نشطة للموردين (مبادئ الشراكة)</p> <p>21 - ترشيد الجوانب المتعلقة باللوجستيات والإنجاز</p> <p>22 - المضي في تمكين المكاتب الإقليمية والمحلية من إدارة المشتريات المحلية</p> <ul style="list-style-type: none"> • يوصي التقرير الرئيسي للاستعراض المفصل بأن يتحول دور المنظمة في عملية الشراء من نموذج الرقابة المركزية القوية نحو نموذج تشغيلي يتسم بقدر أكبر من اللامركزية، مع إعطاء الدعم الكافي للموظفين الإقليميين والمحليين.

الوفورات المبكرة التقديرية

بالإضافة إلى التوصيات الرئيسية فقد قُدِّم الاستعراض المفصل 6 توصيات من المقترح تحقيق وفورات بشأنها في غضون ما بين ستة أشهر واثني عشر شهراً بعد اتخاذ القرارات ذات الصلة من خلال بعض الإجراءات البسيطة والاستثمارات.

إجراء الإدارة في عام 2009	ملاحظة الإدارة	الوفورات التقديرية كل سنتين	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي للاستعراض المفصل
إجراء استعراض لخيارات تقليص أماكن التخزين بما يتماشى مع متطلبات الدول الأعضاء.	يجب أن تتم أي جهود لتقليص الطباعة والتخزين بدون الإخلال باحتياجات الأعضاء. وتتاح جميع المطبوعات الفنية للمنظمة بالفعل إلكترونياً، وإن كانت هناك إشارة واضحة من البلدان الأعضاء إلى الحاجة إلى نسخ ورقية أيضاً، وبخاصة البلدان الأكثر احتياجاً لمساعدة المنظمة. وهكذا فإن بعض قدرات التخزين الخارجي ستكون مطلوبة لتخزين كميات محدودة لتلبية الاحتياجات المقبلة. وترى الإدارة أن حجم المستودعات يمكن تقليصه بنحو 50 في المائة.	450 000 دولار أمريكي	1 - تقليص الطباعة وإلغاء المنشورات المطبوعة: سيتمكن من توفير إيجار أماكن التخزين
تقديم مزيد من الاستثمارات في مجال السجلات، ودراسة تحقيق مزيد من التخفيض في التكاليف الرئيسية من خلال زيادة التوجه نحو إدارة السجلات الإلكترونية.	توافق الإدارة على إمكانية تحقيق وفورات في هذا المجال، ولكن المراجعة مطلوبة لتحديد ما إن كانت الوفورات المتوقعة يمكن تحقيقها في غضون ما بين ستة أشهر واثني عشر شهراً بعد اتخاذ القرار ذي الصلة.	900 000 دولار أمريكي	2 - كفاءة الانتقال إلى نظام السجلات الإلكترونية وتحسين إدارة السجلات
ستتصل الإدارة في عام 2009 بالوكالات المعنية للاتفاق على مبادئ	تقبل الإدارة التوصية التي تتوقف على موافقة الوكالات الأخرى.	500 000 دولار أمريكي	3 - تحليل وتعزيز فرصة تحديد وتنفيذ جوانب التآزر مع وكالات الأمم المتحدة

إجراء الإدارة في عام 2009	ملاحظة الإدارة	الوفورات التقديرية كل سنتين	التوصية الواردة في الملخص التنفيذي للاستعراض المفصل
التوريد المشترك وتقدير الإمكانيات والطرائق.			الأخرى المتمركزة في روما في أنشطة المشتريات اللازمة للمقر الرئيسي (كذلك تحسين وتسريع استخدام أداة العطاءات الإلكترونية)
تجميع موظفي تكنولوجيا المعلومات حالياً في شعبة تكنولوجيا المعلومات مع موظفي تكنولوجيا المعلومات من الإدارات والمكاتب الأخرى سيجري تخطيطه في عام 2009 وسيدرج كل ما سينشأ من وفورات كجزء من خطة العمل والميزانية للفترة 2010-2011	توافق الإدارة على إمكانية تحقيق وفورات ، وإن كان يلزم مراجعة ذلك بتحديد الوفورات التي يمكن تحقيقها في غضون اثني عشر شهراً من تنفيذ القرار ذي الصلة ، مع مراعاة الإيضاحات المطلوبة بشأن حوكمة تكنولوجيا المعلومات.	450 000 دولار أمريكي	4 - تجميع موظفي تكنولوجيا المعلومات في أنحاء المنظمة في هيكل واحد
سيجري تخطيط هذا الانتداب لموظفي تكنولوجيا المعلومات في عام 2009 وستدرج أي وفورات كجزء من خطة العمل والميزانية للفترة 2010-2011	تتفق الإدارة مع التوصية.	250 000 دولار أمريكي	5 - ترشيد هيكل موظفي تكنولوجيا المعلومات
	يلزم الحصول على معلومات إضافية من الخبراء الاستشاريين قبل أن تتمكن الإدارة من إبداء ملاحظتها.	600 000 دولار أمريكي	6 - ترشيد الأنشطة الطفيفة الأخرى في المجالات المختلفة