

## مجموعة العمل الثالثة – قسم من خطة العمل الفورية

بصيغته المعدلة في 10 يوليو/تموز

### جيم – نظم الإصلاح وإعداد البرامج والميزانية تغيير الثقافة وإعادة هيكلة المنظمة

#### إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج

12- من أجل تحسين عملية ترتيب الأولويات والكفاءة والتأثيرات والإشراف على عمل المنظمة، يُقترح إجراء إصلاحات كبرى في عملية إعداد البرامج والميزانية، بما في ذلك دور الأجهزة الرئاسية. وستجري قدر المستطاع إدارة الاشتراكات المقدّرة والموارد من خارج الميزانية باعتبارها برنامج عمل موحد فتكون خاضعة لنفس عمليات التخطيط والإشراف، مع تشجيع المساهمين من خارج الميزانية على الحد من تخصيص الأموال وتجميعها. وستعدّ الوثائق عن إعداد البرامج والميزانية بما يعكس تراتبية قائمة على النتائج تكون موضع رصد وتقييم لقياس النتائج. وسيقترح المجلس على المؤتمر برنامج العمل ومستوى الميزانية المقدّرة وسيحدد التمويل المقدر من خارج الميزانية (وسوف تُقسم البيانات عن الميزانية بين الميزانية الإدارية وميزانية البرنامج). وسيُنقل موعد انعقاد مؤتمر المنظمة إلى شهر يونيو/حزيران من السنة الثانية من كل فترة سنتين، إفساحاً في المجال لاتخاذ القرار مبكراً بالنسبة إلى الميزانية النهائية للاشتراكات المقدّرة ولتمكين الأجهزة الرئاسية من التخطيط لبرنامج العمل النهائي والإشراف عليه على نحو منظم.

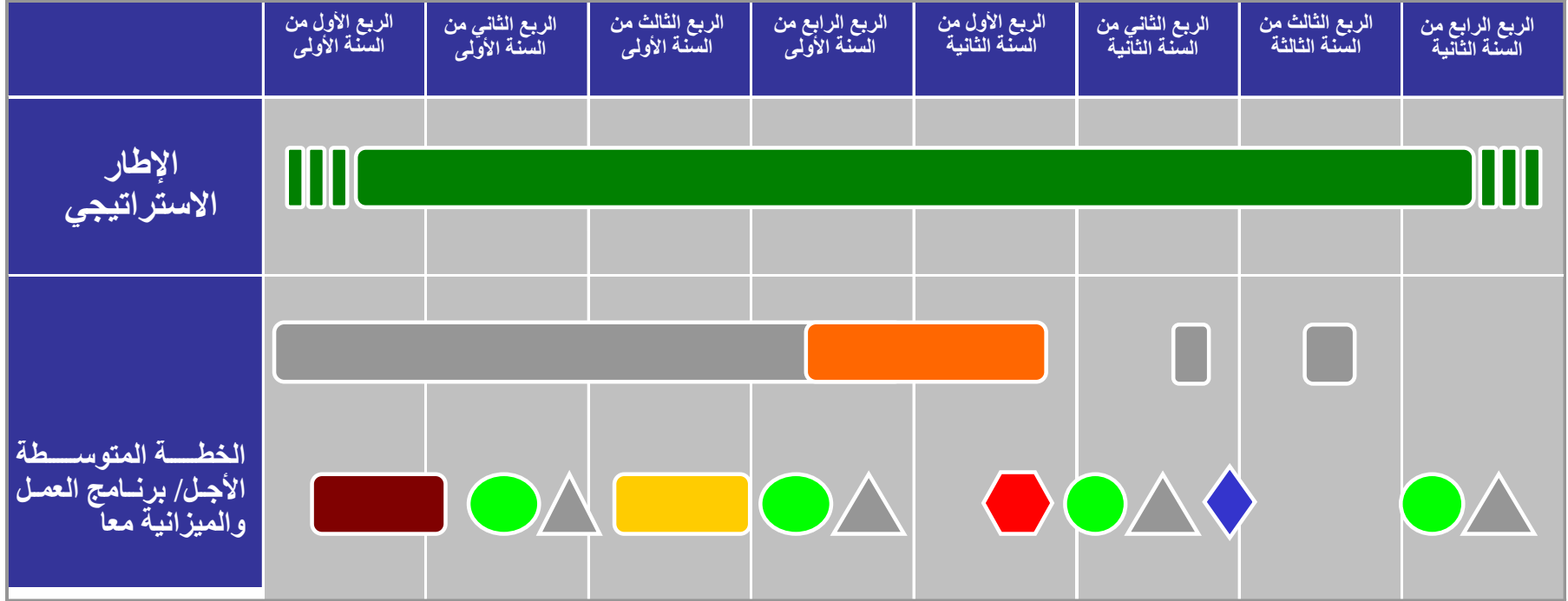
## إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات المتكررة بملايين الدولارات الأمريكية لكل فترة مالية	الاستثمارات		مباشرة العمل	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجى المستقل (راجع الملحق)
	السنة (السنوات)	الكلفة بالدولار الأمريكى (بالملايين)			سنة البداية- سنة النهاية	الرقم	
0	-	0.4	2009	المؤتم ر	(أ) تقديم وثائق معدلة عن البرنامج والميزانية تتألف من الأقسام التالية ويمكن عرضها كوثيقة واحدة لتجنب التكرار وإعطاء صورة متكاملة (الموافقة الكاملة الأولى عام 2009): 1- الإطار الاستراتيجي في مهلة زمنية من 10 إلى 15 سنة ويجري استعراض كل أربع سنوات بما في ذلك: • تحليل التحديات التي تعترض الأغذية والزراعة والتنمية الريفية ومن يعتمدون عليها، بما فيهم المستهلكون؛ • الرؤية الاستراتيجية؛ • أهداف الدول الأعضاء؛ • الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، بما في ذلك الغايات الإرشادية ومؤشرات الإنجاز (تراوح بين 8 و 12 مؤشرا) ؛ 2- الخطة المتوسطة الأجل في مهلة زمنية قدرها أربع سنوات ويجري استعراضها في كل فترة مالية، بما في ذلك: • الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، طبقاً للإطار الاستراتيجي، • إطار النتائج التنظيمية (المخرجات) – 80 نتيجة تقريباً كحد أقصى، تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من جانب الدول الأعضاء والمجتمع الدولي. ويجب أن تتضمن كل نتيجة من النتائج التنظيمية غايات محددة على صعيد الإنجازات ومؤشرات للتحقق منها ويشار إليها إلى مساهمة المنظمة وتحدد فيها الميزانية من الاستراتيجيات المقدره والموارد المقدره من خارج الميزانية (قد تكون الغايات مرهونه بمستوى الموارد من خارج الميزانية)؛ • مجالات التركيز المؤثرة التي تجمع بين النتائج وترتكز على الموارد باعتبارها أداة اتصال لتعبئة الموارد وتحسين الإشراف على الموارد من خارج الميزانية في مجالات التأثير الرئيسية؛ • سيتم دمج قضايا المساواة بين الجنسين بالكامل ضمن الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل ولكن تكون بعد الآن موضع خطة عمل منفصلة؛ 3- برنامج العمل والميزانية، يغطي كل منهما فترة مالية واحدة، على أن تقسم الميزانية بين ميزانية إدارية وميزانية البرنامج، ويتضمنان: • إطاراً للنتائج التنظيمية (المخرجات) طبقاً للخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك المسؤولية التنظيمية لكل من النتائج؛ • تحديد كمّي لتكاليف النتائج التنظيمية والالتزامات كافة؛ • حساب الزيادة في الكلفة والوفورات نتيجة زيادة الكفاءة؛ 4- رصد اعتمادات للالتزامات الطويلة الأجل والالتزامات التي لم ترصد لها أموال كافية والصناديق الاحتياطية، 5- مشروع قرار خاص بالبرنامج والميزانية.	1.7 2.7 و 19.3	
-	-2009 2010	0.1	-2009 2012	المجلس	(ب) إعداد نظام وتقرير معدلين لرصد الأداء على صعيد التنفيذ؛ سوف يغطي كل تقرير الفترة المالية السابقة وسيلعب عن التنفيذ، والغايات والمؤشرات الخاصة بالنتائج بالإضافة إلى مؤشرات الكفاءة بالنسبة إلى الأهداف الوظيفية.	5.7	

1 يجري قياس التقدم المحرز باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالدرجة الأولى بواسطة التقييم كونها لا تصلح لإخضاعها لعملية رصد روتينية للاداء استناداً إلى المردودية التكاليفية.  
2 مجالات التركيز المؤثرة تجمع بين "النتائج" التي تساهم بفعالية أكبر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فيكون لها تأثير على فترة زمنية تتراوح بين 4 و 6 سنوات وتفسح في المجال لقدرة من المرونة في اتخاذ القرارات وترتيب الأولويات بما يعكس التحديات الناشئة. وعندها محدود وهي على عرار "المطويات الرئيسية" توفر أدوات الاتصال والدعوة في الأعمال الهامة، مما يمكن المنظمة من جذب التمويل من خارج الميزانية والشراكات على نحو أفضل بما يكمل الاستراتيجيات المقدره وتحدد لها غايات ومؤشرات واضحة وسهلة توحيد التمويل المجمع من الموارد من خارج الميزانية وسنيسر عملية الإشراف من قبل الأجهزة الرئاسية على استخدام تلك الموارد طبقاً للولويات المنفق عليها.

3.7	(ج) اعتماد دورة معجلة للتخصيص واتخاذ القرارات من قبل الأجهزة الرئاسية (انظر الرسم البياني 1 أدناه عن مراحل العمل). وسوف ينقل موعد انعقاد مؤتمر المنظمة إلى شهر يونيو/حزيران، اعتباراً من عام 2011، على أن يترافق هذا مع نقل مواعيد جميع الاجتماعات الأخرى. وسيجري اعتماد الدورة التالية للاجتماعات (انظر القسم بء عن إصلاح الحوكمة بالنسبة إلى الأحكام الخاصة بعدد الاجتماعات وأيامها):	0	-	(انظر إصلاح الحوكمة)
3.7	1- السنة 1 من فترة السنتين: <ul style="list-style-type: none"> <li>سوف تجري اللجان الفنية استعراضاً وتصدر توصيات كل في مجال اختصاصها حول ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ أداء المنظمة للمساهمة في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما يشمل أي عمليات تقييم ذات الصلة،</li> <li>♦ الأولويات والنتائج المرجوة في إطار الخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك في ميادين الحوكمة العالمية، واقتراح التعديلات اللازمة في فترة السنتين التالية؛</li> </ul> </li> <li>تقوم المؤتمرات الإقليمية، كل بالنسبة إلى إقليمها، باستعراض ورفع توصيات في ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ أداء المنظمة من حيث مساهمتها في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما في ذلك أي عمليات تقييم ذات الصلة؛</li> <li>♦ الأولويات والنتائج المقررة في الخطة المتوسطة الأجل واقتراح تعديلات في فترة السنتين التالية؛</li> <li>♦ قضايا السياسات التي تهم الإقليم والتي سيجري بحثها على المستوى العالمي أو عبر مزيد من الإجراءات على المستوى الإقليمي؛</li> </ul> </li> <li>سوف تجري لجننا البرنامج والمالية والمجلس، كل في مجال اختصاصه، استعراضاً وتتخذ قرارات حول ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تقرير عن الأداء على صعيد التنفيذ في الفترة المالية السابقة، بما في ذلك الأداء مقارنة بالمؤشرات،</li> <li>♦ عمليات التقييم الرئيسية،</li> <li>♦ الأداء على صعيد الميزانية والتنفيذ في النصف الثاني من السنة؛</li> <li>♦ أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه؛</li> <li>♦ الموافقة مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛</li> </ul> </li> </ul> 2- السنة 2 من فترة السنتين: <ul style="list-style-type: none"> <li>سوف تقوم لجننا البرنامج والمالية والمجلس، على مدار السنة، باستعراض واتخاذ القرارات حول أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه وستوافق مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛</li> <li>يناير/كانون الثاني - مارس/آذار: سوف تقوم لجننا البرنامج والمالية والمجلس باستعراض الخطة المتوسطة الأجل المقترحة وبرنامج العمل والميزانية المقترح وفي كل ثاني سنة من فترة السنتين، الإطار الاستراتيجي (قد ينمأسى هذا مع ولاية المدير العام)؛</li> <li>يناير/كانون الثاني - مارس/آذار: ليس كجزء من دورة اجتماعات الأجهزة الرئاسية - سوف يعقد اجتماع غير رسمي للأعضاء المهتمين ومصادر تمويل ممكنة أخرى من خارج الميزانية وللشراكة، من أجل تبادل المعلومات حول احتياجات التمويل من خارج الميزانية، خاصة في ما يتعلق بمجالات التركيز المؤثرة،</li> <li>مارس/آذار - أبريل/نيسان: سوف تصدر المجلس توصيات صريحة إلى المؤتمر بشأن إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية،</li> <li>يونيو/حزيران: سوف يوافق المؤتمر على إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية،</li> <li>سبتمبر/أيلول - نوفمبر/تشرين الثاني: إذا دعت الحاجة، سوف تدرس لجننا البرنامج والمالية والمجلس وتوافقان على أي تغييرات في إطار النتائج وفي مخصصات الميزانية في ضوء قرار المؤتمر حول مستوى الميزانية.</li> </ul>	0	-	المؤتم ر
3.7	(د) إجراء التغييرات اللازمة في التصوص الأساسية من أجل دورة البرنامج والميزانية بما في ذلك توقيت دورات الأجهزة الرئاسية	0	-	0
17.8	(هـ) بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، استحداث أحكام لترحيل نسبة قد تصل إلى خمسة في المائة من الميزانية المقدرة، بين الفترة المالية والأخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات والمصروفات، الأمر الذي يحد من المعاملات غير المجدية وغير الفعالة	0	-	0

## الرسم البياني 1: الجدول الزمني لقيام الأجهزة الرئاسية بدراسة الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية



عملية الأمانة



المؤتمر



اجتماع المجلس التنفيذي



لجنتان البرنامج والمالية



المجلس



اللجان الفنية



المؤتمرات الإقليمية

## استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها

13- سوف تعتمد المنظمة استراتيجية متكاملة لتعبئة الموارد وإدارتها تجمع بين الاشتراكات المقدرة والموارد من خارج الميزانية، وذلك دعماً للأولويات المتفق عليها وبما يسهل عملية الإشراف من قبل الأجهزة الرئاسية ويزيد درجة التركيز والتأثير. ومن شأن تجميع الموارد بقدر أكبر (بخلاف تمويل المشاريع) أن يخفّض تكاليف المبادلات. وستقوم الاستراتيجية على الركائز الأساسية التالية:

(أ) المجالات التي اختارتها الأجهزة الرئاسية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط المتوسطة الأجل للتوصل إلى محور تركيز للموارد من خارج الميزانية:

- مجالات التركيز المؤثرة
- الأولويات الإنمائية القطرية كما حددتها أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل
- البرامج الإقليمية

(ب) سلسلة من التدابير التي ترمي إلى تحسين إدارة الاشتراكات المقدرة

## استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها – مصفوفة الإجراءات

التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع الملحق)	الإجراءات		الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي	مباشرة العمل سنة البداية – سنة النهاية	الاستثمارات		التكاليف أو الوفورات المتكررة بالدولارات الأمريكية في كل فترة مالية
	الرقم	الإجراء			السنة (السنوات)	الكلفة بالدولار الأمريكي (بالملايين)	
6-7		استخدام موارد من خارج الميزانية في عملية إعداد البرنامج والميزانية، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة (انظر أيضاً إصلاح عملية إعداد البرنامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج) وأيضاً: (أ) قيام المجلس باستعراض الخطط لاستخدام الموارد من خارج الميزانية ونتائجها ضمن إطار متكامل استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنة البرنامج والمالية، وبما يكفل تعبئة الموارد لمساندة الأولويات المتفق عليها في المنظمة؛ (ب) إقامة بنية لإدارة الموارد من خارج الميزانية والاشتراكات المقدرة تكون بموجبها عملية إدارة تعبئة الموارد وتنسيقها الإجمالية، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة بالنسبة إلى السياسات، في مكتب مركزي للاستراتيجية والسياسات وإدارة الموارد وتوكل إليه مسؤوليات لامركزية على شتى المستويات ضمن إطار منسق لتعبئة الموارد، خاصة على المستويين الإقليمي والقطري؛ (ج) السعي المكثف إلى إقامة شراكات جديدة بما فيها الشراكات مع المؤسسات الخاصة؛ (د) إبقاء تدابير الكفاءة وكلفة خدمات الدعم مقارنة بالأعمال الممولة من خارج الميزانية موضع استعراض مستمر حرصاً على عدم وجود دعم متداخل بين مصادر التمويل.	الدورة الخاصة للمؤتمر	2009	0	-	
6-4		استعراض المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقيات وغيرها من الأجهزة المشابهة والصكوك التي أنشئت بموجب المواد السادسة والرابعة عشرة والخامسة عشرة من دستور المنظمة وذلك بغية تطويرها استناداً إلى درجة	المجلس والأطراف في الاتفاقيات	2009	0	-	الوفورات لا يوجد

					عالية من الحوكمة الذاتية والتمويل الذاتي: (أ) رفع تقرير إلى المجلس وإلى الأطراف في الاتفاق		
إمكانية تخفيض أعباء الفائدة	-	0	2009	المؤتمر/المجلس	واعتماد تدابير للتشجيع على تسديد المستحقات في موعدها ولتجنب وجود متأخرات وإدارة الموارد المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار توصيات لجنة المالية، وبما فيها: (أ) قيام المجلس باستعراض سنوي استناداً إلى تقرير من لجنة المالية عن حالة المدفوعات المتأخرة والمتأخرات وانعكاساتها على السيولة في المنظمة (ب) تقارير واضحة على موقع المنظمة على الإنترنت عن حالة المدفوعات المسددة في موعدها وتلك المتأخرة وعن المتأخرات لكل بلد من البلدان (ج) مواصلة سياسة الاقتراض الرشيدة المتبعة حالياً لتسيير التدفق النقدي بشكل منظم	16-8	

### برنامج التعاون التقني

14- برنامج التعاون التقني هو برنامج مركزي في المنظمة يمكنها من خلاله أن تقدم مدخلات فنية حافزة للبلدان الأعضاء النامية. وهو لن يُستخدم بعد الآن بأي شكل من الأشكال كصندوق احتياطي في حالات التخلف عن الدفع، شأنه في ذلك شأن أي برنامج آخر من برامج المنظمة. وسوف يتم الإبقاء على مستوى البرنامج على أقل تقدير عند مستواه في 2006-2007 (أي 13 في المائة) من الموارد الإجمالية للمنظمة من الاشتراكات المقدرة. وستوكل المسؤولية عن برنامج التعاون التقني إلى الممثلين الإقليميين وإلى ممثلي المنظمة على المستوى القطري.

## برنامج التعاون التقني – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات المتكررة بملايين الدولارات الأمريكية في كل فترة مالية	الاستثمارات		مباشرة العمل سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع الملحق)
	السنة (السنوات)	الكلفة بالدولار الأمريكي (بالملايين)			الإجراء	الرقم	
الوفورات في وحدة برنامج التعاون التقني؟	-	0	2009	الدورة الخاصة للمؤتمر	تخصص موارد برنامج التعاون التقني للأقاليم بموجب سلطات الممثلين الإقليميين، باستثناء نسبة 15 في المائة تبقى خاضعة لسلطة الإدارة المسؤولة عن التعاون التقني وتستخدم في حالات الطوارئ. والمعايير المعتمدة لتخصيص الموارد للأقاليم والاعتبارات التي يراعيها الممثلون الإقليميون لإعطاء موافقتهم على البلدان والمشاريع المتفق عليها هي كالاتي:  <b>(يأتي لاحقاً)</b>		

### تغيير الثقافة المؤسسية

15- خلصت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إلى أن تغيير الثقافة عامل أساسي لنجاح الإصلاح في المنظمة وهو عملية طويلة الأجل تحتاج إلى مستويات عالية من المشاركة وإلى تحسين الاتصالات على المستويين الأفقي والعمودي. وهي مرتبطة بشكل وثيق بسياسات الموارد البشرية وبثقافة من المسؤوليات والمساءلة والحوافز. ورحبت لجنة المؤتمر بقيام الإدارة بإنشاء فريق معنى بثقافة التغيير في إطار عملية يقودها نائب المدير العام. وأتفق على أن تمول التكاليف الإضافية المترتبة على تغيير الثقافة في أمانة المنظمة من موارد من خارج الميزانية.

التكاليف أو الوفورات المتكررة بملايين الدولارات الأمريكية في كل فترة مالية	الاستثمارات		مباشرة العمل سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع الملحق)
	السنة (السنوات)	الكلفة بالدولار الأمريكي (بالملايين)			الإجراء	الرقم	
<b>تغيير الثقافة في أمانة المنظمة:</b>							
0.1		1.0	2008- 2009	الإدارة	تعيين الميسر الخارجي وفريق التغيير		
		0.3	2008- 2009	الإدارة	إعداد رؤية داخلية		
؟	-	0	2009 وما بعد	الإدارة	تنفيذ الرؤية		

## المبادئ الأخلاقية

16- رحبت لجنة المؤتمر بتعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وإنشاء لجنة معنية بالمبادئ الأخلاقية في مرحلة ثانية.

التكاليف أو الوفورات المتكررة بملايين الدولارات الأمريكية في كل فترة مالية	الاستثمارات		مباشرة العمل	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع الملحق)
	السنة (السنوات)	الكلفة بالدولار الأمريكي (بالملايين)			الرقم	الإجراء	
0.7	-	0.2	2008	الإدارة	تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وتحديد سير عمل المكتب وتدريب الموظفين		9-7 (ز)
-	-	0	2009	لجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية	استعراض اختصاصات اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وعضويتها من قبل لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية		9-7 (ز)
-	-	0	2009	الإدارة	تعيين اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية ومباشرة العمل بها		9-7 (ز)
-	-	0	2010	المجلس	استعراض المجلس للتقرير السنوي أو لكل سنتين الذي ترفعه اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وذلك استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية		9-7 (ز)

### إصلاح نظم الإشراف والإدارة

17- **التعامل مع المخاطر:** خلصت لجنة المؤتمر إلى أنّ المنظمة تتفادى المخاطر إلى حد كبير. وكان هناك اتفاق على الانتقال من عمليات الرقابة السابقة إلى عمليات الرقابة اللاحقة، فضلاً عن الأثر السلبي لعمليات الرقابة والافتقار إلى التفويض على اندفاع الموظفين. وستجري في مطلع سنة 2009 دراسة لتقدير المخاطر وإدارتها شرط توفر الموارد اللازمة من خارج الميزانية. وقد جرى حتّى الإدارة على إحراز تقدّم سريع ليس فقط في مجال الإشراف بل أيضاً في ميادين أخرى تتعلق بالتفويض وتبسيط الإجراءات والتخلي بقدر أكبر من المرونة واعتماد هذه المبادئ في إجراءاتها المبكرة.

18- **الاستعراض المفصل للأصول والفروع وغيره من التحسينات الإدارية والمالية:** جرى التعاقد مع الشركة الاستشارية Ernst and Young لإجراء الاستعراض المفصل للأصول والفروع وهو يغطي مختلف الجوانب المتصلة بالخدمات الإدارية، المشتريات بموجب عقود، الإدارة والنظم المالية، الموارد البشرية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

سوف تكون توصيات لجنة المؤتمر بالنسبة إلى التقرير الأول عن الاستعراض المفصل للأصول والفروع موضوع البحث في ضميمه منفصلة مرفقة بالنسخة النهائية من هذا التقرير في أكتوبر/تشرين الأول 2008.

19- بالإضافة إلى الاستعراض المفصل للأصول والفروع، شددت لجنة المؤتمر على ضرورة إرساء ثقافة ونظام يمكن من خلالهما الاستفادة مما أنجز من تغييرات في النماذج والممارسات الخاصة بالأعمال، الأمر الذي يكفل بالتالي مواصلة تطبيق أفضل الممارسات في المستقبل. وقد تم الاتفاق مع الإدارة على إجراءات مبكرة للمباشرة فوراً بالتنفيذ.

### إصلاح نظم الإشراف والإدارة – مصفوفة الإجراءات



التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع الملحق)	الإجراءات		الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	مباشرة العمل سنة البداية- سنة النهاية	الاستثمارات		التكاليف أو الوفورات المتكررة بملايين الدولارات الأمريكية في كل فترة مالية
	الرقم	الإجراء			السنة (السنوات)	الكلفة بالدولار الأمريكي (بالملايين )	
<b>موجز الإجراءات المبكرة من قِبل الإدارة، بما فيها ما يلي:</b>							
4.8		(أ) تفويض السلطات من مكتب المدير العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية؛ (ب) اعتماد رتبتين للوظيفة الواحدة؛ (ج) تفويض السلطات بالنسبة إلى التوريدات، وتفويض السلطات بالنسبة إلى رسائل الاتفاق لمدرء الشعب وفي المكاتب الميدانية؛ (د) تبسيط إجراءات السفر؛ (هـ) الحصول على التوريدات محليا في حالات الطوارئ؛ (و) إتاحة حسابات نقدية مؤقتة للعمليات الميدانية؛ (ز) نشر نسخة ميدانية من نظام أوراكل مواءمة لاحتياجات ممثلات المنظمة. ملاحظة: سوف تجهز بعض الإجراءات المبكرة مع حلول موعد انعقاد الدورة الخاصة للمؤتمر؛ بينما ترد في ما يلي بعض البنود الهامة الأخرى التي تترتب عنها تكاليف تفوق إمكانات المؤتمر (منها مثلا الاستعراض المفصل للأصول والفروع وإدارة الأداء).	الإدارة	2008	0	-	؟؟؟
<b>متابعة الاستعراض المفصل للأصول والفروع:</b>							
1.8		إجراء الاستعراض المفصل للأصول والفروع	الإدارة	2009-2008	2.2	2009	0
1.8		استعراض التقرير النهائي من قِبل الإدارة والأجهزة الرئاسية	الإدارة/المجلس	2009	0	-	0
1.8		إعداد خطة عمل للمتابعة	الإدارة	2009	لا يوجد	2009	0
1.8		استعراض خطة العمل للمتابعة من قِبل الأجهزة الرئاسية	المجلس	2009	0	-	0
1.8		تنفيذ خطة العمل	الإدارة		لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
<b>الخدمات المشتركة مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة وتوجد مقرها في روما (انظر الشراكات أدناه)</b>							
<b>إطار إدارة المخاطر في المنظمة</b>							
15-8		موافقة لجنة المالية على الاختصاصات في ما يتعلق بالدراسة الشاملة لإدارة المخاطر في المنظمة من أجل التصدي لمختلف أشكال المخاطر، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر المخاطر المالية	الإدارة/لجنة المالية	2008	0.2	-	0
15-8		إصدار عقد خارجي لإجراء الدراسة	الإدارة	2009	؟	2009-2010	0
15-8		استعراض التقرير النهائي من قِبل الإدارة والأجهزة الرئاسية	الإدارة/المجلس	2009	0	-	0
15-8		إعداد خطة عمل للمتابعة	الإدارة	2010	؟	2010	0
15-8		استعراض المتابعة من قِبل الأجهزة الرئاسية	المجلس	2010	؟	2010	0
15-8		التنفيذ الكامل لهيكل إدارة المخاطر في المنظمة	الإدارة	2010-2009	2.2	2009-2010	0
15-8		تنفيذ المتابعة	الإدارة	2011	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد

## المطبوعات بجميع اللغات في المنظمة

20- اعتبرت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل أنه لا بد للمنظمة من أن تحسّن توافر مطبوعاتها للمستخدمين، بما في ذلك للمجموعات الناطقة بلغات مختلفة. وعليها أيضاً أن تحرص على توفير ترجمات جيّدة بأقلّ كلفة ممكنة.

### المطبوعات بجميع اللغات في المنظمة – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات المتكررة بملايين الدولارات الأمريكية في كل فترة مالية	الاستثمارات		مباشرة العمل سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع الملحق)
	السنة (السنوات)	الكلفة بالدولار الأمريكي (بالملايين)			الرقم	الإجراء	
	-	0	2009	الإدارة		بالإضافة إلى وثائق الاجتماعات الرئيسية، سوف تخصص ميزانية لكل لغة من لغات المنظمة ومن ضمن مغلف الميزانية هذا، سوف يقرر فريق مؤلف من مستخدمي كل لغة كيفية استخدام الأموال للترجمة ولزيادة توزيع النسخ المطبوعة حسب الملائم للبلدان الأقل نمواً.	6-3
	2009	؟	2009	الإدارة		سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة على الويب باللغتين العربية والصينية	
الوفورات؟	2010	؟	2010	الإدارة		سوف تجرى دراسة حول طرق ضمان نوعية الترجمة وتوفرها في الوقت المطلوب بكلفة متدنية، في حال لم يشمل الاستعراض المفصل للأصول والفروع هذا الموضوع	

## سياسات وممارسات الموارد البشرية

21- شددت لجنة المؤتمر على أهمية الموارد البشرية بالنسبة إلى المنظمة. ورحّبت اللجنة بالاستراتيجية التي وضعتها الإدارة والتي عرضت فيها تصوراً ينبغي الآن تكريسه في شكل خطة عمل ملموسة. ومع أنّ النتائج المفصلة للاستعراض المفصل للأصول والفروع سوف تساهم بقدر أكبر في تحسين الخطة، فإنّ التحسينات الفورية ستتم بالتوازي مع هذا الاستعراض تبعاً للخطة المرسومة.

## سياسات وممارسات الموارد البشرية – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات المتكررة بمليين الدولارات الأمريكية في كل فترة مالية	الاستثمارات		مباشرة العمل	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات	الرقم	التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع الملحق)
	السنة (السنوات)	الكلفة بالدولار الأمريكي (بالملايين)					
0.1	-	0.1	2008-2009	الإدارة	الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة في ما يتعلق بالبلدان النامية		5-8
2.9	2009	؟	2009	الإدارة	اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما فيهم الإدارة		8-8
8.8	-	0	2009	الإدارة	وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة		2-8
2.0	-	0	2010	الإدارة	وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين وتنمية قدرات الموظفين الفنيين المبتدئين، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج التدريب		2-8
بانتظار نتائج الاستعراض المفصل	-	0	2008	الإدارة	اعتماد اللامركزية والتفويض على صعيد اتخاذ القرارات ضمن سياسات واشتراطات واضحة، بما في ذلك مزيد من تفويض السلطات من مكتب المدير العام ومن الإدارة العليا		4-8
0.2	-	0	2009	الإدارة	الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع		4-8
0	-	0	2008	الإدارة	الحرص على الشفافية التامة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة كافة		4-8
0.1	-	0	2009	الإدارة	إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة إلى الممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الدعم الإداري والدعم للسياسات		4-8
0.2	-	0	2009	الإدارة	توخي الشفافية واعتماد سياسات تنافسية لتعيين الخبراء الاستشاريين مع تدابير تكفل مراعاة التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين		3-8
2.0	-	0	2009	الإدارة	ترشيد استخدام المتقاعدين من المنظمة، الذين لن يُستعان بهم لسد ثغرات في الوظائف الشاغرة لفترات طويلة كإجراء للتوفير في التكاليف		3-8
0.6	2008-2009	1.0	2009	الإدارة	المبادرة باستخدام نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم		7-8
(1.0-)	-	0	2009	الإدارة	اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من رتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2		15-6 و 3-8
0 (وفورات في التحقيقات)	2009-2010	1.2	2010	الإدارة	رفع كفاءة نظام "أوراكل" من أجل: (1) تحسين سهولة استخلاص البيانات وتحليلها، (2) ودعم فعلي من الإدارة للموظفين، بدلاً من تجهيز المعاملات فقط		2-8
؟	2009-2010	؟	2009	المجلس	إنشاء صندوق لإعادة توزيع الموظفين		3-8 (ج)
			2009	المجلس/ لجنة المالية	تعزير الإشراف على صعيد الحوكمة بالنسبة إلى سياسات الموارد البشرية من خلال لجنة المالية		4-8 (هـ)
0	0	0	2009	المجلس والإدارة	اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئاسية وأخرى من جانب الإدارة لضمان إدخال تغييرات في النظام الموحد للأمم المتحدة		3-8 (د)

### إعادة الهيكلة لأغراض الكفاءة والفعالية

### العمل كمنظمة واحدة

22- سوف تعمل المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي كمنظمة واحدة متكاملة بشكل فعال، وذلك من خلال نزع الطابع المركزي عن السلطات، وإقامة شبكات وإشراك المكاتب الميدانية مشاركة كاملة في عملية صنع القرار ككل في المنظمة. وعلى نفس المنوال، سوف يجري تنظيم المقر الرئيسي على شكل عدد أقل من الوحدات مع اعتماد نهج خاص بالبرامج أكثر تكاملاً وتحديد مستويات المسؤولية بشكل أوضح. وهذا التغيير في الثقافة يكمن وراء العديد من الإجراءات والتغييرات المشار إليها في ما يلي.

### المكاتب الميدانية والوجود على المستوى القطري

23- تركز لجنة المؤتمر على أهمية أن يكون للمنظمة وجود لامركزي قوي لتوفير الخدمات بصورة مرنة إلى الأعضاء وخلق دفق فعال للمعلومات بوصفها منظمة معارف. وسيجري تصميم هذا الوجود خصيصاً بما يتماشى واحتياجات كل من البلدان والأقاليم مع ترشيد التغطية استناداً إلى معايير واضحة. ويعتمد مدى فعالية اللامركزية على تأمين الموارد الكافية للمكاتب وعلى اختيار مواقع استراتيجية مختارة. والوضع القائم حالياً بعدم وجود ميزانية كافية لتأمين الموظفين باستمرار في المكاتب القطرية لا يمكن أن يدوم ولا يمكن السماح للعجز الهيكلي بأن يستمر. وينبغي إخضاع المكاتب والموظفين لتقييم مستند إلى الأداء والنتائج. ولن تمضي اللامركزية قدماً من دون توافر الموارد اللازمة من البرنامج العادي ومن خارج الميزانية ولن يسمح لهذا أن يعيق قدرات المقر الرئيسي. وستتوافق اللامركزية مع تفويض المسؤوليات والمساءلة.

## اللامركزية - مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات المتكررة بملايين الدولارات الأمريكية في كل فترة مالية	الاستثمارات		مباشرة العمل سنة البداية - سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع الملحق)
	السنة (السنوات)	الكلفة بالدولار الأمريكي (بالملايين)			الإجراء	الرقم	
0	-	0	2008	الإدارة	تنظيم اجتماعات للإدارة العليا لتمكين المديرين العمامين المساعدين/الممثلين الإقليميين من المشاركة بواسطة اتصال فيديو		
			2009-2010	الإدارة	إعطاء معلومات منفصلة عن الميزانية الإدارية والميزانية الفنية للمكاتب الميدانية على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والوطنية		
0	-	0	2009	الإدارة	نقل مستوى المسؤولية الأول لرفع التقارير بالنسبة إلى المسؤولين الفنيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)	20-6	
0	-	0	2009	الإدارة	إشراك المديرين العمامين المساعدين/الممثلين الإقليميين بالكامل في إعداد البرامج والميزانية (انظر أيضاً المرجع أعلاه)	19-6	
0	-	0	2009-2010	الإدارة	نقل المسؤولية عن الميزانية والبرامج من المسؤولين الفنيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)	20-6	
وفورات إرشادية في ما يتعلق بمكتب المدير العام؟؟	-	0	2009-2010	الإدارة	نقل مستوى المسؤولية الأول عن مختلف الجوانب الخاصة بممثلي المنظمة إلى الممثلين الإقليميين (المديرين العمامين المساعدين) مع وجود وحدة تنسيق مصغرة في الإدارة المسؤولة عن التعاون التقني والدعم الميداني	20-6	
بانتظار نتائج الاستعراض المفصل	2009	؟	2009	الإدارة	إعادة النظر في جميع السلطات التي جرى تفويضها إلى المكاتب الميدانية وإجراءات الرقابة (انظر أيضاً المرجع أعلاه)	19-6	
0	0	0	2009	الإدارة	وقف العمل بجميع مسؤوليات المكاتب الإقليمية الفرعية على مستوى الإشراف والإدارة لتمكينها من العمل كلياً كوحدات دعم فني لبلدان الإقليم الفرعي	21-6	
الوفورات في كل مكتب عند التحول إلى الاعتمادات المتعددة: - 0.3 مليون (مساهمة للتعويض عن العجز الهيكلي)	-	0	2010-2012	الإدارة (مع رفع تقارير سنوية إلى المجلس استعراضاً سنوياً واستعرا شاملاً في عام 2012)	ترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية في ضوء نتائج الاستعراض وبالأستناد إلى المعايير المتفق عليها ومع مراعاة المواقع الموجودة حالياً والمواقع الممكنة، فضلاً عن الكفاءة والوفورات المرتقبة في التكاليف وتحليل الكلفة والربح ومن شأن تنفيذ نتائج الاستعراض أن تكفل كحد أدنى القضاء على العجز الهيكلي في الممثلات القطرية (ممثلات المنظمة) من خلال طرق بديلة من الوجود القطري، ومزيد من التخفيضات لتحرير الموارد واستخدامها من أجل تحسين سير عمل المكاتب الميدانية. وفي ما يلي المعايير التي ينبغي تطبيقها: (أ) حجم برنامج المنظمة (معدل إرشادي لتكاليف المكاتب قياساً بحجم البرنامج 1:3)؛ (ب) الالتزام بأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التي أعدت المنظمة جزءاً منها؛ (ج) حجم ومستويات الفقر للسكان الذين يعتمدون على الزراعة؛ (د) إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً؛ (هـ) قدرة الزراعة الكامنة على تحقيق النمو الاقتصادي؛ (و) سهولة تقديم الخدمات من بلد آخر؛ (ز) إمكانية اللجوء إلى ممثلات مشتركة بالكامل مع منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما، وغيرها من المنظمات الإقليمية حسب مقتضى؛ (ح) رغبة الحكومات في تغطية تكاليف وجود المنظمة.	22-6	
0	2010-2012	0	2010-2012	الإدارة	إعادة تحديد الوظائف اللازمة في المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية في ضوء الاحتياجات وفق سلم الأولويات، ومراجعتها بالنظر إلى مكاتب منظومة الأمم المتحدة.	20-6 و 21-6	
0	-	0	2009	الإدارة	توضيح نطاق التغطية للمكتب الإقليمي للشرق الأدنى		

التكاليف أو الوفورات المتكررة بملايين الدولارات الأمريكية في كل فترة مالية	الاستثمارات		مباشرة العمل سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات		التوصيات الموافقة في تقرير التقسيم الخارجى المستقل (راجع الملحق)
	السنة (السنوات)	الكلية بالدولار الأمريكي (بالملايين)			الإجراء	الرقم	
-	-	0.1	2009	الإدارة	إعادة تحديد المواصفات الوظيفية والمؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (مفتوحة وعبر مباريات) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة - انظر أيضا المرجع أعلاه عن الموارد البشرية		8-2 و 8-6
0.6	2009-2010	0.2	2010	الإدارة	اعتماد معايير قياسية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج		8-6
يتناول قسم الموارد البشرية أعلاه			2009	الإدارة	تعزيز تدريب الموظفين - انظر أيضا المرجع أعلاه عن الموارد البشرية		8-8

## هيكل المقر الرئيسي

-24 يأتي لاحقاً

## الشراكات

25- أقرت لجنة المؤتمر استراتيجية لتنمية قدرة المنظمة على مساعدة الأعضاء في تحقيق أهدافهم العالمية من خلال شراكات وتحالفات قوية. وجرى التركيز بوجه خاص على الشراكات مع الوكالات التي توجد مقارها في روما بالنسبة إلى الوظائف الفنية ووظائف الإشراف على حد سواء وعلى الشراكات على المستوى القطري ضمن منظومة الأمم المتحدة من منطلق الاتساق في منظومة الأمم المتحدة والفعالية بالنسبة إلى الأعضاء. أما على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي، فأسندت الأهمية للتعاون مع المنظمات الاقتصادية الإقليمية وكان هناك تشديد على ضرورة أن تتناول الشراكات العالمية الأبعاد الإقليمية والقطرية، بالإضافة إلى القضايا العالمية. وكان هناك تأكيد على ضرورة اعتماد نهج جديدة بالنسبة إلى الشراكات مع القطاع الخاص.

## الشراكات – مصفوفة الإجراءات

التكاليف أو الوفورات المتكررة بملايين الدولارات الأمريكية في كل فترة مالية	الاستثمارات		مباشرة العمل سنة البداية- سنة النهاية	الجهة المسؤولة عن القرار النهائي	الإجراءات	الرقم	التوصيات الموافقة في تقرير التقييم الخارجي المستقل (راجع الملحق)
	السنة (السنوات)	الكافة بالدولار الأمريكي (بالملايين)					
0	-	0	2008	الإدارة	وضع الصياغة النهائية للمبادئ التوجيهية في المنظمة على شكل وثيقة محدثة باستمرار، بما في ذلك اعتبار أن الشراكات: (أ) ليست غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لزيادة الكفاءة في دعم الحكومة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية، بموازاة السعي إلى تحقيق أهداف وأولويات الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة. وتعتمد مدى الرغبة في إقامة شراكة ما على القيمة المضافة وعلى المنافع المتبادلة المترتبة على تحقيق الأهداف المشتركة المعبر عنها على شكل نتائج، وذلك بالمقارنة مع التكاليف والعوائق التي تعترض كفاءة الشركاء؛ (ب) تستند إلى الميزات المقارنة للشركاء وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة للمنظمة ويجمع عليها الشركاء؛ (ج) تنشأ عادة عن التعاون الجاري. تختلف طبيعة دور المنظمة باختلاف الشراكات التي تشارك فيها؛ إذ قد تؤدي المنظمة دوراً قيادياً أو أنها قد تعمل كميسر في بعض الشراكات، فيما تشارك في بعضها الآخر. ويتعين على المنظمة أن تحافظ في كل الأوقات على دورها الحيادي وغير المتحيز وأن تعمل بصورة شفافة، مع تجنب عقد شراكات في حال وجود تضارب في المصالح.		1-5
0,2	-2008-2009	0	-2008-2010	الإدارة	إحصاء الشراكات بما يشمل إمكانية إقامة شراكة أكبر مع القطاع الخاص (إجراء تقييم وإطلاق شراكات جديدة أو إعادة إحيائها)		1-5
0.1	-	0.2	2009	الإدارة	إعداد جدول أعمال قصير الأجل للمبادرات (12 شهراً) ستصدر عنه نتائج ومخرجات وإعداد خطة عمل متوسطة الأجل تتماشى مع الخطة المتوسطة الأجل (4 سنوات) بما يشمل إعداد برنامج للتدريب وتنفيذه.		1-5
تحدد الوفورات لاحقاً	-	0	2009	الإدارة/ المجلس	تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقرها في روما، خاصة في المجالات التالية: (أ) مجالات العمل المشترك في البرنامج الفني والتداخل بين الأعمال المعيارية والإيمانية؛ (ب) الإدارة والخدمات المشتركة (مع مراعاة نتائج الاستعراض المفصل للأصول والفروع)؛ (ج) وظائف الإشراف المشتركة، بما في ذلك التقدم على صعيد التقييم والاقتراحات التي يستعرضها سنوياً المجلس في ضوء التوصيات المتعلقة بالنتائج التي تتوصل إليها لجننا البرنامج والمالية.		4-5
0	-2009-2010	0.3	-2009-2010	الإدارة	إنشاء آلية رصد لاسترجاع المعلومات وتحسين التعاون ضمن الشراكات وكذلك استراتيجية المنظمة بشكل متكرر		1-5
0	-	0	-2008-2009	الأجهزة الرئاسية والإدارة	تحديد الجهات المسؤولة عن الشراكات (انظر هيكل المقر الرئيسي)		1-5