

June 2009



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

المجلس

الدورة السادسة والثلاثون بعد المائة

روما، 15 – 19 يونيو/حزيران 2009

تقرير مرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفورية واستجابة الإدارة
للاستعراض المفصل

ملخص تنفيذي

تباشر منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) بصورة كاملة أهم عملية إصلاح تجري حتى الآن في الأمم المتحدة. فقد أقيم بنيان يكفل الإشراف الملائم، والتوجيه في مجال السياسات، والرصد، والاتصالات لتنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية التي يتجاوز عددها 260 إجراءً، والمجموعة ضمن 14 مشروعاً.

وخطة العمل الفورية هي مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تعد ضرورية في مجموعها لتحقيق تجديد المنظمة. وكثير من هذه الإجراءات متداخلة. ومحور هذه المجموعة هو تركيز عمل المنظمة في مجموعة من النتائج التي تحدث أثراً، وأن تؤدي إلى بلوغ غاياتها، ويمكن قياسها. وقد تم ترتيب أنشطة خطة العمل الفورية بصورة متعاقبة بالنسبة للإدارة القائمة على النتائج والإجراءات التي تعتمد عليها.

وغالبية أنشطة خطة العمل الفورية ليست لها تكاليف خارجية بالنسبة للمنظمة ويجري تنفيذها الآن. وفي نهاية مايو/أيار 2009، كان 58 في المائة من مشاريع الخطة قيد التنفيذ، و36 في المائة من المشاريع لم يبدأ بعد، و2 في المائة متوقفة، ونحو 4 في المائة قد استكملت.

ويجري إحراز تقدم طيب في تنفيذ مشاريع الخطة المتفق عليها في عام 2009 بتحقيق إنجازات كبيرة في مجالات إصلاح أجهزة الحوكمة، والموارد البشرية، وتغيير الثقافة، وهيكل المقر الرئيسي، واللامركزية، وخفض مستوى الوظائف الإدارية، والتوريد مع ما يرتبط بذلك من تبسيط وتفويض للمسؤوليات.

وقد أجري الاستعراض المفصل الذي أوصى به التقييم الخارجي المستقل على مدى تسعة أشهر واستكمل في مايو/أيار 2009. وقد وافقت الإدارة على معظم توصياته وستنفذها في إطار مشاريع خطة العمل الفورية ذات الصلة. وقدمت المؤسسة المتعاقدة، Ernst and Young، ملخصاً منقحاً للتكاليف والوفورات، وافقت عليه الإدارة، ويشير إلى تحقيق وفورات صافية قدرها 7.8 مليون دولار أمريكي على مدى السنوات السبع الأولى ووفورات صافية في الفترات المالية قدرها 13 مليون دولار أمريكي بعد ذلك.

وتم تنقيح تكاليف تنفيذ خطة العمل الفورية بعد الاستعراض المفصل، مما أدى إلى خفض احتياجات التمويل التقديرية لعام 2009 إلى 15.25 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك تكاليف دعم البرنامج. وحتى 27 مايو/أيار 2009، تعهد 26 بلداً عضواً بما مجموعه 7.1 مليون دولار أمريكي. وقد تم تحصيل 3.5 مليون دولار أمريكي من هذا المبلغ المتعهد به.

طبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحد من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

أولاً - معلومات أساسية: ترتيبات لتنفيذ خطة العمل الفورية

1 - لدى اعتماد مؤتمر المنظمة في دورته الخاصة لخطة عمل فورية مدتها ثلاث سنوات لتجديد المنظمة، لاحظ أن خطة العمل الفورية كتب عليها أن تنفذ في عالم يواجه أزمات متشابكة تتسم بارتفاع أسعار المواد الغذائية والطاقة، وتقلب أسواق السلع الأساسية، وعدم استقرار رئيسي للمؤسسات المالية. ولا تفضي هذه الأزمات إلى زيادة الجوع والفقر فحسب، بل تزيد من الصعوبات التي يواجهها العالم في سبيل تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ولم يحدث أن كانت الحاجة إلى دور تضطلع به المنظمة أكبر مما هي عليه حالياً، ولا كانت الحاجة إلى تجديدها أكثر إلحاحاً من الآن. وأكد المؤتمر من جديد الحاجة إلى الإصلاح المصحوب بالنمو.

2 - ومنذ يناير/كانون الثاني 2009، تباشر المنظمة بصورة كاملة أهم عملية إصلاح تجري حتى الآن في الأمم المتحدة. فقد تم تجميع إجراءات خطة العمل الفورية التي تتجاوز 260 إجراءً، والتوصيات الأولية للاستعراض المفصل (المرحلة الأولى) الذي أوصى به التقييم الخارجي المستقل، والبنود الرئيسية لإجراءات الإصلاح الأولى ضمن 14 مشروعاً وخمس مجموعات تعكس الركائز الخمس لتجديد المنظمة:

- التركيز على احتياجات الأعضاء من خلال البرمجة القائمة على النتائج، والرصد، وتقديم التقارير، وتعبئة الموارد
- العمل كمنظمة واحدة عن طريق تنسيق هياكل المنظمة، وأدوارها، ومسؤولياتها في إطار قائم على النتائج
- الاستخدام الفعال لمساهمات الأعضاء من خلال إصلاح نظم الإدارة والإشراف
- إيجاد قوة عمل راضية ومتجاوبة من خلال سياسات الموارد البشرية والممارسات وتغيير الثقافة
- تحسين تحديد احتياجات الأعضاء من خلال إجراءات الحوكمة والإشراف الفعال.

3 - ويتولى قيادة هذه المشاريع موظفون من الخبراء في الأفرقة الميدانية وأفرقة المشاريع ذات الصلة من بينهم أشخاص من مكاتب ميدانية. ويتم اختيار قادة المجموعات بحيث يكفلون وضع منظور لخدمة العملاء، بمن فيهم ممثلون للمكاتب الميدانية. وتعد المشاورات الموسعة للموظفين، بما في ذلك مع أجهزة تمثيل الموظفين على جانب كبير من الأهمية، وتراعى طوال عملية التنفيذ وفي كل من المجموعات الخمس.

4 - ويتولى فريق من الإدارة العليا لتنفيذ خطة العمل الفورية، يتألف من المديرين العامين المساعدين ورؤساء المكاتب، في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية على حد سواء، وتحت الإشراف العام للمدير العام، و برئاسة نائب المدير العام، المسؤولية العامة عن التنفيذ، فيقدم التوجيهات، ويقوم بتحسين، والإشراف، وحشد الموظفين والخبرات الفنية

الخارجية، وضمان استخدام الموارد المالية اللازمة للتنفيذ. وتوجد جماعة لدعم الإصلاح تتكون من أحد كبار الممثلين لكل إدارة، ومكتب، ومكتب إقليمي تدعم فريق الإدارة العليا وتيسر تنفيذ خطة العمل الفورية.

5 - وتمارس البلدان الأعضاء عملية الإشراف على إصلاح المنظمة عن طريق لجنة تابعة للمؤتمر محددة زمنياً، وهي اللجنة التابعة للمؤتمر والمعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل (لجنة المؤتمر) وجماعات العمل الثلاث التابعة لها التي تتناول: (1) الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية 2010-2011، (2) والتعديلات المقترحة على النصوص الأساسية وأي تغييرات تعتبر مرغوبة في الحجم والتمثيل الإقليمي لعضوية المجلس، و(3) إصلاح النظم، وتغيير الثقافة، والهيكلة التنظيمية.

ثانياً - الترتيب التعاقبي لمشاريع خطة العمل الفورية حول الإدارة بالنتائج

6 - خطة العمل الفورية مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تعد في مجموعها ضرورية لتحقيق تجديد المنظمة. وكثير من هذه الإجراءات متداخلة، وربط هذه الإجراءات يمثل المشاريع الأربعة عشر والمجموعات الخمس الموصوفة آنفاً، والتي تعبر عن الركائز الخمس لتجديد المنظمة. وهي توفر توجيهها هاماً لتحويل المنظمة إلى الإدارة بالنتائج، وعن طريقها تلبي المنظمة بوضوح احتياجات الأعضاء، وتحقق نتائج قابلة للقياس ولها تأثير واضح، وتعمل كمنظمة واحدة لتلبية احتياجات الأعضاء، وتحقق أفضل استفادة ممكنة من الموارد البشرية، وتتسم بالكفاءة في تحقيق النتائج، وتعتبر نفسها مسؤولة أمام الأعضاء عما يتحقق من نتائج. ويشكل إطار الإدارة القائم على النتائج والإجراءات ذات الصلة جوهر تجديد المنظمة وأولوياتها الرئيسية.

7 - ومحور هذه المجموعة هو عن تركيز عمل المنظمة في مجموعة من النتائج ذات التأثير، وتؤدي إلى بلوغ غاياتها، ويمكن قياسها (أي باختصار إدارة قائمة على النتائج). وهناك عدد من الإجراءات، مثل نظام تقييم الأداء والإصلاحات الأخرى في مجال الموارد البشرية، تعتبر حاسمة لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. وقد تم وضع ترتيب تعاقبي لأنشطة خطة العمل الفورية بالنسبة للإدارة القائمة على النتائج.

8 - ومعظم أنشطة خطة العمل الفورية ليس لها تكاليف خارجية بالنسبة للمنظمة نظراً لأنها تشكل وظائف معتادة ومحسنة يقوم بها الموظفون، مثل إعداد برنامج العمل والميزانية، وتبسيط الإجراءات وغير ذلك. ويجري الآن تنفيذ جميع الأنشطة التي لا تترتب عليها تكاليف خارجية. وتم ترتيب أنشطة أخرى بصورة متعاقبة حسب أهميتها النسبية للإدارة القائمة على النتائج وأنسب توقيت للموارد المطلوبة، ويجري تنفيذها كلما توفرت الأموال. وحتى نهاية مايو/أيار (الشهر الخامس من فترة التنفيذ التي تستغرق ثلاث سنوات)، يجري تنفيذ 58 في المائة من أنشطة خطة العمل الفورية، وهناك 36 في المائة من هذه الأنشطة لم تبدأ بعد، و2 في المائة متوقفة، ونحو 4 في المائة قد استكملت.

ثالثاً - ما تحقق من تقدم حتى الآن

(أ) التقدم العام

9 - يجري إحراز تقدم طيب في تنفيذ مشاريع خطة العمل الفورية المتفق عليها في عام 2009. ويرد في الملحق أحدث "لوحة" تلخص التقدم وفقاً لجماعات العمل التابعة للجنة التابعة للمؤتمر.

(ب) الأوجه الرئيسية للتقدم

10 - فيما يتعلق بإصلاح أجهزة الحوكمة، من المتوقع هذا العام استكمال عدد من الإجراءات ذات الصلة، والتي لا تترب عليها أي تكاليف إضافية في عام 2009، ويتم التنفيذ أحياناً قبل الموعد المتوقع (مثل لجنتي المالية والبرنامج ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية، وهي اللجان المفتوحة أمام المراقبين الصامتين). وقد أوصت لجنة الشؤون الدستورية والقانونية بمعظم التعديلات الخاصة بالنصوص الأساسية اللازمة لإصلاح أجهزة الحوكمة أثناء دوراتها الأربع التي خصصتها لهذه المسألة في عام 2009 (دورتان في فبراير/شباط ودورتان في مايو/أيار) وأقرتها جماعة العمل الثانية التابعة للجنة المؤتمر. وتشمل المجالات التي تناولتها هذه التعديلات: تعريف "الجهاز الرئاسي"، والمؤتمر، والمجلس، والرئيس المستقل للمجلس، ولجنتي البرنامج والمالية، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية، والمؤتمرات الإقليمية، واللجان الفنية، والاجتماعات الوزارية، والتقييم، والمدير العام، والبرمجة، وإعداد الميزانية، والرصد القائم على النتائج.

11 - وفيما يتعلق بمسائل الإشراف، تم توسيع عمل مكتب المفتش العام ليشمل مجالات المخاطر التنظيمية الرئيسية، مع الاستفادة بالخبرات الخارجية، عن طريق مراجعة مجالات المخاطر العالية التي حددها التقييم الخارجي المستقل في الفترة 2008-2009، وعن طريق تقييم المخاطر في المنظمة، وهو ما سيوفر معلومات لخطة المراجعة في الفترة 2010-2011. وتجري الآن عملية تعيين مدير التقييم، ومن المتوقع أن تستكمل قريباً. ومن المتوقع أيضاً إنشاء مكتب التقييم بعد موافقة المجلس على اختصاصاته وبمجرد استكمال العملية الجارية لتعيين مدير التقييم.

12 - ويجري تنفيذ عدد من الإجراءات لتشجيع الانتقال إلى ثقافة الإدارة بالنتائج في المنظمة. وتشمل هذه الإجراءات: صياغة إطار استراتيجي يتضمن الأهداف الاستراتيجية والوظيفية بناءً على النهج المحسن القائم على النتائج والمنصوص عليه في خطة العمل الفورية، مع مشاركة واسعة من جانب الموظفين العاملين في أفرقة متعددة التخصصات؛ ومباشرة الإدارة العليا للإدارة القائمة على النتائج؛ ووضع نموذج تجريبي لبرنامج تعلم الإدارة القائمة على النتائج، وقد اختبر في أوائل يونيو/حزيران؛ والعمل مع خبير خارجي في الإدارة القائمة على النتائج لتحديد متطلبات تخطيط العمل القائم على النتائج ونظام الرصد؛ والاتصال بالموظفين في جميع المواقع عن طريق وسائل متنوعة لزيادة الوعي وإثارة الاهتمام بمبادرة الإدارة القائمة على النتائج.

13 - وعلى المستوى الحكومي الدولي، قدم عدد من الوثائق عن مشاريع عناصر للإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية، خاصة إلى جماعة العمل الأولى التابعة للجنة المؤتمر، كما تعرض على المجلس الوثيقة CL 136/16 التي تشمل التقدم المحرز حتى أوائل مايو/أيار، ولكنها لا تزال تشكل "عناصر" في هذه المرحلة. وقد بحثت الوثيقة الأخيرة لجنتنا البرنامج والمالية في مايو/أيار. وتقوم الإدارة بتوسيع محتوياتها بإضافة تحليلات ومعلومات مفصلة لكي تعرض في يوليو/تموز 2009 المسودة الأولى للإطار الاستراتيجي ووثيقتنا الخطة المتوسطة الأجل 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية 2010-2011 مجتمعيتين على لجنة المؤتمر ولجنتي البرنامج والمالية. وسيقدم برنامج العمل والميزانية 2010-2011 عرضاً متكاملًا للموارد المتأتية من تقديرات مساهمات الأعضاء والمساهمات الطوعية.

14 - وفيما يتعلق بتعبئة الموارد وإدارتها، يجري إدماج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية ضمن عملية البرمجة ووضع الميزانية. وتم تطوير نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية لدعم المواءمة التدريجية للمشاريع القائمة والمتوقعة مع الإطار الاستراتيجي الجديد القائم على النتائج. وقد أعيد تصميم نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم لدعم تخطيط الموارد المتكامل للنتائج التنظيمية لبرنامج العمل والميزانية 2010-2011. وفضلاً عن هذا، تم تحديد مجالات التركيز المؤثرة لإدراجها في الخطة المتوسطة الأجل 2010-2013 للمساعدة في تعبئة الموارد بصورة أفضل من أجل مجموعات مختارة من النتائج التي صيغت في سياق عملية الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية.

15 - وتم تعديل المعايير المعتمدة لمشاريع التعاون التقني من أجل إعطاء الأولوية في الاهتمام للبلدان الأشد احتياجاً وضمان مواءمة احتياجات البلدان مع الهيكل الاستراتيجي للمنظمة. وقد أيدت لجنة البرنامج توسيع نطاق استخدام مرفق برنامج التعاون التقني ورحبت بالعرض العام للمسؤوليات والخطوات المطلوبة كي يوافق عليها برنامج التعاون التقني في البيئة اللامركزية. ونتيجة لذلك، يجري وضع خطوط توجيهية جديدة لبرنامج التعاون التقني وأدوات للتدريب. وسيبدأ برنامج التدريب اعتباراً من سبتمبر/أيلول 2009 لتسهيل انتقال مسؤوليات برنامج التعاون التقني إلى المكاتب الميدانية اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2010.

16 - وفيما يتعلق باللامركزية، أحرز تقدم كبير مع إشراك الممثلين الإقليميين/المديرين العاملين المساعدين والمنسقين الإقليميين الفرعيين في عملية البرمجة ووضع الميزانية، حيث أسندت إليهم الآن المسؤولية الرئيسية عن برمجة عمل المنظمة في الأقاليم (والأقاليم الفرعية). وسيؤدي هذا إلى تعديلات في جملة المهارات الخاصة بالمكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية وفقاً للاحتياجات الإقليمية (والإقليمية الفرعية). ويجري حالياً تنفيذ إطار الاختصاص الجديد لممثلات المنظمة. ويشارك المدير العام المساعد/الممثلون الإقليميون الآن بصورة روتينية في كافة الاجتماعات الرئيسية لإدارة المنظمة. ويجري الآن حوار بين الأمانة ولجنة المؤتمر عن المعايير الخاصة بالتغطية القطرية وخيارات إزالة القصور الهيكلي في شبكة ممثليات المنظمة. ومتابعة للتقرير النهائي عن الاستعراض المفصل، بدأ استعراض تفويض المسؤوليات الإدارية. ويجري حالياً وضع بيانات خط الأساس وإعداد التقارير القائمة على الأداء كما أن خطط تحسين البنية

الأساسية اللامركزية للمعلومات والاتصالات تنتظر التمويل من حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية. وتم تعزيز تدريب موظفين للمكاتب الميدانية (ويجري تصميم برنامج تدريبي على الإدارة القائمة على النتائج للمكاتب الإقليمية، بما في ذلك ممثلات المنظمة، ويجري إضفاء الطابع المؤسسي على مراكز تطوير الإدارة، ويجري تنظيم جلسات إحاطة وجلسات تكميلية وكذلك التدريب المتعلق بحالات الطوارئ).

17 - وقدمت وثائق عن *الهيكل التنظيمي للمقر الرئيسي - تقارير مرحلية* إلى جماعتي العمل الأولى والثالثة التابعتين للجنة المؤتمر في 23 مارس/آذار و4 يونيو/حزيران. ويجري العمل لإعادة تشكيل المقر الرئيسي كجزء من الإعداد لبرنامج العمل والميزانية 2010-2011، مع مراعاة أطر النتائج أيضاً. وتضمن التقرير الثاني الذي قدم إلى مجموعات العمل التابعة للجنة المؤتمر في 4 يونيو/حزيران تفاصيل مؤقتة عن توزيع الموظفين على الإدارات والمكاتب، بما في ذلك الوظائف على مستوى مد، وحجم خدمات المنظمة ووظائفها، ووظائف هيكل إدارة الموارد الطبيعية وإدارة البيئة ومختلف المكاتب الجديدة - أي مكتب الاتصالات العامة والعلاقات الخارجية، ومكتب تبادل المعارف، والبحوث، والإرشاد، ومكتب دعم اللامركزية - وكذلك المكون الأخلاقي بمكتب الشؤون القانونية. وسيكون لنتائج الاستعراض المفصل الذي ورد في أبريل/نيسان تأثير خاص على هيكل خدمات المنظمة ووظائفها. وتعد عملية إعادة الهيكلة عملية معقدة، تشارك فيها الإدارة والموظفون على كافة المستويات في عملية متكررة وتشاورية. وسيتم تطوير وظائف وتوظيف جميع المكاتب أثناء إعداد برنامج العمل والميزانية حتى أوائل يوليو/تموز.

18 - وإنجاز مبكر، تم تحديد ثلث الوظائف من المستوى مد في المقر الرئيسي لغرض خفض مستوى الوظائف الإدارية في الفترة 2010-2011 أو تم خفضها بالفعل في عام 2009.

19 - وقد صدرت أربع مذكرات خاصة بالاستراتيجية عن الشراكات، ووثيقة أعدت بالمشاركة بين المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بعنوان "توجيهات للتعاون فيما بين الوكالات الكائنة في روما". وتضمنت المذكرات الشراكات مع منظومة الأمم المتحدة، والتعاون بين وكالات الأمم المتحدة الكائنة في روما، والشراكات مع المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، والشراكات مع القطاع الخاص. وقد استهل العمل المبدئي بالفعل في عام 2009 بشأن: تقييم الشراكات وإقامة شراكات جديدة ومتجددة لدعم تنفيذ استراتيجيات الشراكة؛ وإعداد خطة عمل لتنفيذ الاستراتيجية، بما في ذلك تعليم الموظفين عن الشراكات؛ وتطوير آلية للرصد، وإدراج الدروس المستفادة؛ وإعداد موقع شبكي عن شراكات المنظمة.

20 - وفي سياق تنفيذ توصيات الاستعراض المفصل، يجري التشاور مع عملاء خدمات التوريدات على جميع المستويات من أجل: تنقيح الخطوط التوجيهية للتوريدات لضمان جملة أمور، من بينها، تفويض المزيد من السلطات للمكاتب الميدانية (استكمل)؛ واستعراض التوريدات الخاصة بوسائل الاستعانة بالمصادر الخارجية وتبسيط الإجراءات؛ وتمكين المكاتب الميدانية في مجال التوريدات الرئيسية؛ وتنقيح رسائل الاتفاق بهدف زيادة تمكين العملاء وتبسيط

العملية الإدارية. ويجري عقد اجتماعات مع مكاتب التوريدات وإدارة المرافق التابعة للوكالات الثلاث الكائنة في روما من أجل زيادة التوريدات المشتركة.

21 - وللاستفادة من أوجه التآزر، قرر مجلس مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إدماج مشروع استبدال نظام المحاسبة الميداني في مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتجري عملية الإدماج في الوقت الحاضر. ويعد إدخال عمليات جديدة والدعم المحسن للنظام في المواقع الميدانية شرطا مسبقا للامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويواصل مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام تقدمه وفقا لجدوله الزمني المخطط لتحقيق الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2012.

22 - ويجري تطويع نظم المعلومات (بما في ذلك نظام أوراكل) لدعم إجراءات خطة العمل الفورية مثل نظام إدارة تقييم الأداء وتنفيذ الهيكل الجديد للمقر الرئيسي. وأحرز تقدم في أنشطة نظام معلومات الإدارة الممولة من مرفق المصروفات الرأسمالية لشراء برنامج بيانات الأعمال العامة الذي يجري تركيبه حاليا في المنظمة.

23 - وعرضت على لجنة المالية في مايو/أيار 2009 اختصاصات العقد الخارجي لإجراء دراسة عن إدارة المخاطر في المنظمة من أجل وضع إطار ملائم لإدارة هذه المخاطر. وبناء على طلب لجنة المالية، ستعرض اختصاصات أكثر تفصيلا على دورتها القادمة.

24 - وتعد فرقة تغيير الثقافة حافزا لإحداث تغييرات في الثقافة عن طريق مشاركة واسعة النطاق للموظفين في المقر الرئيسي وكذلك في المكاتب الميدانية. وبناء على عملية موسعة لجمع البيانات شارك فيها نحو 1 000 موظف في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، وضعت فرقة تغيير الثقافة مشروع بيان لرؤية داخلية ومقترحات ملموسة عن التطوير المهني والتقدم والتكريم والجوائز وإيجاد بيئة عمل جامعة. وتحدد البيانات التي تم تجميعها جوانب الثقافة التنظيمية التي يمكن اعتبارها من عناصر قوة المنظمة وتلك التي تمثل عقبات أمام فعاليتها، وهو أمر ضروري لفهم الثقافة الفعلية والمرغوبة. ويجري حاليا مناقشة الرؤية والمقترحات مع الجهات الفاعلة الرئيسية مثل اللجنة الاستشارية المشتركة المعنية بالإصلاحات في المنظمة، وجماعة دعم الإصلاح، وفريق الإدارة العليا لتنفيذ خطة العمل الفورية. ويجري الآن تخطيط التنفيذ. وتم تطوير موقع شبكي تفاعلي للوصول إلى جميع الموظفين، مع تحديثات دورية ترجمت إلى عدة لغات.

25 - وفي مجال الموارد البشرية، يشمل التقدم والإنجازات الرئيسية حتى الآن وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإطار للسياسات، وموافقة الدورة السادسة والعشرين بعد المائة للجنة المالية على مجالات العمل الرئيسية الستة في عام 2009: تقييم الأداء، والتدريب على قيادة الإدارة، وإعداد تقارير عن معلومات إدارة الموارد البشرية، وسياسات جديدة للموارد البشرية، ودعم إعادة الهيكلة والتبسيط. ويجري هذا العام اختبار النظام الجديد لإدارة تقييم الأداء بمشاركة ما يقرب من 500 موظف في المقر الرئيسي ومن أحد المكاتب الميدانية، وتجري مواءمة نظام أوراكل الرئيسي

مع متطلبات النظام الجديد. وتم إنشاء مركز لتطوير الإدارة المحسنة ببرنامج توجيهي كجزء من مبادرة التدريب على قيادة الإدارة، ويجري وضع نظام شامل لإعداد التقارير الخاصة بمعلومات إدارة المنظمة بشأن الموارد البشرية. وتعد هذه المبادرات أساسية لتنفيذ الإدارة الفعالة القائمة على النتائج في المنظمة. وتم في أوائل هذا العام إدخال سياسات جديدة للموارد البشرية عن ترتيبات العمل المرنة والتدريب الداخلي، كما تم تنقيح السياسات المتعلقة باستخدام الموارد البشرية من غير الموظفين ومن المتقاعدين. ويجري وضع سياسات خاصة بالتناوب. وتم تنقيح المجموعة الأولية من تفويض السلطات التي صدرت في عام 2008 ويجري الانتهاء من وضع مقترحات جديدة لمواصلة تبسيط العمليات الإدارية القائمة داخل المنظمة.

(ج) الاستعراض المفصل

26 - طلبت خطة العمل الفورية من الإدارة إجراء استعراض مفصل يغطي كافة جوانب الخدمة الإدارية، والتعاقد، والمشتريات، والميزانية، والإدارة المالية والنظم، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، ونظم الاتصال.

27 - وكان الاستعراض يمثل مساهمة في إصلاح المنظمة لاقت ترحيباً، وتلتزم الإدارة بتنفيذ التوصيات المتفق عليها بصورة كاملة.

28 - وقد استكمل الاستعراض في أبريل/نيسان 2009 مع تقديم تقرير المرحلة الثانية الذي تضمن توصيات مفصلة وتقديرات للتكاليف والوفورات. ووافقت الإدارة على تنفيذ التوصيات الرئيسية للاستعراض المفصل، والتي تقع ضمن أربعة مجالات رئيسية هي:

- (أ) إعادة تصميم نموذج للتخطيط وإعداد الميزانية؛
- (ب) تحديد وتنفيذ دور جديد لوظيفة الموارد البشرية؛
- (ج) الشراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى من أجل التوريدات، خاصة الوكالات الكائنة في روما، رهنا بموافقة وكالات أخرى أيضاً؛
- (د) تحسينات عديدة في عملية التوريدات إضافة إلى ما تقدم؛
- (هـ) إنشاء شعبة لكبير موظفي المعلومات ووضع ترتيبات محسنة لإدارة تكنولوجيا المعلومات؛
- (و) تصميم وتنفيذ نظم معلومات الإدارة؛
- (ز) رفع كفاءة نظام أوراق لإدارة الموظفين والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في المكاتب الميدانية؛
- (ح) إدخال تحسينات على عملية السجل؛
- (ط) تجميع الطباعة والتوزيع الخارجي والداخلي؛
- (ي) تغيير نموذج التمويل لخدمات الترجمة التحريرية.

29 - غير أن هناك ثلاث توصيات للمرحلة الثانية من تقرير الاستعراض المفصل تتطلب مزيداً من الدراسة قبل اتخاذ أي إجراء بشأنها: التوسع في الترجمة التحريرية الخارجية، وإدخال تحسينات على عملية السفر، وإجراء تخفيضات في أعداد أجهزة الطباعة المكتبية المتعددة الوظائف.

30 - وقدمت الإدارة تقريراً إلى لجنة المالية في مايو/أيار 2009 (FC/126/6) تضمن رداً مختصراً على تقديرات التكاليف والوفورات التي قدمها الخبراء الاستشاريون والتي توصي بتقديرات للتكاليف والوفورات لمدة سبع سنوات بدلاً من خمس سنوات. وأثارت الإدارة عدداً من التساؤلات فيما يتعلق بصياغة ملخص التكاليف والوفورات في تقرير المرحلة الثانية، وخاصة الفصل بين وفورات البرنامج العادي والوفورات من خارج الميزانية، وعمليات الحذف المحتملة من تكاليف الاستثمار لمرة واحدة، والصلات بين تكاليف ووفورات تقرير المرحلة الأولى وتقرير المرحلة الثانية. وتماشياً مع التوجيهات التي قدمتها لجنة المالية، اجتمعت الإدارة بعد ذلك مع مؤسسة Ernst & Young وأوضحت ملخص التكاليف والوفورات. وصدر بعد ذلك ملخص منقح وافق عليه الجانبان للتكاليف والوفورات، يشير إلى وفورات صافية على مدى فترة تقييم مدتها سبع سنوات تبلغ 7.8 مليون دولار أمريكي مع وفورات صافية في فترات السنتين تبلغ 13 مليون دولار أمريكي بعد ذلك في إطار البرنامج العادي والأموال من خارج الميزانية.

31 - وقامت الإدارة الآن بإدماج إجراءات الاستعراض المفصل مع إجراءات خطة العمل الفورية وستمضي في تنفيذها خلال الفترة 2009-2011. وستسند مسؤولية تنفيذ كل إجراء من إجراءات الاستعراض المفصل إلى مدير المشروع الملائم في خطة العمل الفورية. وسيكفل هذا النهج الخاص بإدماج جهد تنفيذ إجراءات الاستعراض المفصل في هيكل خطة العمل الفورية فعالية التنفيذ والمتابعة لأن توصية تقرير الاستعراض المفصل ترتبط بالأنشطة القائمة لخطة العمل الفورية وتنفذ بصورة أفضل بالاقتران معها.

رابعاً - تحديث حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية

32 - قرر المؤتمر في عام 2008 أن تجديد المنظمة سيمول عن طريق مساهمات من خارج الميزانية في عام 2009، وأن تمويله في الفترة 2010-2011 سيعالج في إطار برنامج العمل والميزانية. وخضعت التكاليف المؤقتة لعام 2009 لتنقيحات عن طريق عملية تدريجية قام فيها جميع قادة المشاريع وأفرقتهم بتقييم التكاليف، والتوقيت، والتعاقب. وفضلاً عن هذا، وبعد وصول نتائج المرحلة الثانية للاستعراض المفصل، تم تنقيح التكاليف لعام 2009 عن طريق خفضها بدرجة كبيرة. كذلك خفضت تقديرات التكاليف لعام 2009، مثلاً، من خلال قرار الإدارة تحصيل التكاليف الخارجية المتكبدة بالفعل بدلاً من المعدلات الموحدة للموظفين نظير دعم الموظفين. وتم تأجيل بعض الأنشطة حتى عام 2010. وكانت النتيجة إجراء خفض في احتياجات التمويل المقدرة لعام 2009 بمبلغ 15.25 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك تكاليف دعم البرنامج.

33 - وحتى 27 مايو/أيار 2009، تعهد 26 بلدا عضوا بما مجموعه 7.1 مليون دولار أمريكي، ومن هذا المبلغ المتعهد به، حصل حساب الأمانة الذي أنشئ لتنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009 على 3.5 مليون دولار أمريكي كمساهمات من خارج الميزانية.

الملحق - التقرير المرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفورية

عام	الموارد	التحديات	التقدم	لوحة تنفيذ خطة العمل الفورية
				جميع المشاريع
				المشروع 1 - إصلاح الجهاز الرئاسي
				المشروع 2 - الإشراف (المراجعة)
				المشروع 2 - الإشراف (التقييم)
				المشروع 3 - إصلاح عملية إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج
				المشروع 4 - تعبئة الموارد وإدارتها
				المشروع 5 - برنامج التعاون التقني
				المشروع 6 - اللامركزية
				المشروع 7 - هيكل المقر الرئيسي
				المشروع 8 - الشراكات
				المشروع 9 - إصلاح النظم الإدارية ونظم الإدارة
				المشروع 10 - دليل التعليمات الإدارية للمنظمة
				المشروع 11 - المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام أوراكل (المعايير المحاسبية الدولية)
				المشروع 11 - المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام أوراكل (أوراكل)
				المشروع 12 - إدارة المخاطر على مستوى المنظمة
				المشروع 13 - تغيير الثقافة
				المشروع 14 - الموارد البشرية

حاشية: يشير عنوان "التقدم" إلى التقدم المحرز في كل مشروع مقارنة بالمواعيد المقررة. ويعني اللون الأخضر أن المشروع يجري تنفيذه بصورة جيدة على أساس المواعيد المقررة، ويعني اللون الكهرماني حدوث بعض التعثر الطفيف المتوقع، ويعني اللون الأحمر حدوث تعثر كبير.

ويشير عنوان "التحديات" إلى أي تحديات يواجهها كل مشروع. وتعد التحديات عادة خارجية وليست من داخل كل مشروع. ويعني اللون الأخضر عدم وجود تحديات خارجية متوقعة، ويعني اللون الكهرماني بعض التأثير الطفيف المتوقع، ويعني اللون الأحمر أنه من المحتمل وجود تأثير كبير على المشروع نتيجة للتحديات الخارجية.

ويشير عنوان "الموارد" إلى أي قضايا تتعلق بالموارد يواجهها كل مشروع. وقضايا الموارد هي عادة قضايا تتعلق بالموارد المالية أو البشرية. ويعني اللون الأخضر أن المشروع لا يتوقع أي قضايا خاصة بالموارد، ويعني اللون الكهرماني وجود تأثير طفيف متوقع، ويعني اللون الأحمر وجود تأثير كبير متوقع على المشروع نتيجة لقضايا الموارد.