

موجز

- 1- يأتي هذا التقرير عن سير العمل استجابة لطلب المجلس في دورته التي عقدها في نوفمبر/تشرين الثاني 2010 رفع تقارير عن سير العمل حول إجراءات خطة العمل الفورية تغطي كل الجوانب الكمية والكيفية للتنفيذ.

التقدم في الجوانب الكمية

- 2- ما زال التقدم الجيد مستمرا، وهو التقدم الذي أحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية الذي ورد في التقارير في أواخر عام 2009. فمن بين 154 إجراء في الخطة تشكل برنامج الفترة المالية 2010-2011، انتهى العمل في 25 (16 في المائة) منها في عام 2010. ويعتبر هذا المعدل منخفضاً مقارنة بالإنجازات التي تحققت في عام 2009، ولكنه يمثل التقدم الذي كان متوقعا، نظراً لأن الكثير من إجراءات الخطة في برنامج الفترة 2010-2011 كانت إجراءات كبيرة ومعقدة سوف ينتهي العمل فيها في أواخر عام 2011، وربما يستمر حتى 2012-2013.

- 3- هناك 102 إجراء (66 في المائة) من إجراءات خطة العمل الفورية يجري العمل فيها لتسليمها في المواعيد المنتظرة لاستكمالها، منها 74 تشير التقارير إلى أنه سينتهي العمل فيها قبل نهاية عام 2011. وهناك 15 إجراءً (10 في المائة) من إجراءات الخطة ستعرض لتأخير طفيف، ولكن لن يكون هناك تأخيرات طويلة في أي إجراء من إجراءات الخطة. واستكمالاً للصورة، فإن 12 إجراءً (8 في المائة) من إجراءات الخطة تأتي تحت فئات "أخرى"، لأنها إما ذات طبيعة "مستمرة"، أو ليس هناك توافق في آراء الأعضاء بشأنها، أو لأن الإدارة تضعها "قيد النظر". ويرد وصف كامل لهذه الإجراءات في التقرير. وترد قائمة شاملة في الملحق الأول بهذا التقرير بأوضاع جميع إجراءات خطة العمل الفورية منذ أن بدأت الخطة.

- 4- ومع ذلك، فإن هذه المؤشرات الكمية عن حجم إجراءات خطة العمل الفورية الذي اكتمل أو ما زال العمل يجري بشأنه، لا تعطي سوى مؤشراً جزئياً للتقدم الذي حدث أثناء العام، نظراً للتنوع الشديد في حجم هذه الإجراءات ومجالها وتعقيدها. فالمعلومات التي تصف بالتفصيل الإنجازات الفعلية أثناء العام ومدى التقدم باتجاه جني فوائد ملموسة هي التي تعطي صورة أكثر اكتمالاً وصلابة عن مدى التقدم. وقد حدثت إنجازات ملموسة في عام 2010، وسوف يتم إبرازها في المجالات الموضوعية فيما يلي.

الإنجازات

- 5- الإدارة لتحقيق النتائج: انتهت جميع الوحدات التنظيمية من خطط أعمالها التشغيلية للفترة 2010-2011، كأساس لعمليات التنفيذ والرصد ورفع التقارير. ووافقت الأجهزة الرئاسية على إطار للرصد ورفع التقارير. وحدث

تقدم ملموس في وضع إستراتيجية لتعبئة الموارد. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2010¹، أُنئت لجنة المالية والمجلس على إطار إدارة المخاطر في المنظمة الذي يدمج إدارة المخاطر في المنظمة في الإدارة المستندة إلى النتائج، ويعطي خارطة طريق لتنفيذه، كما هو ملخص في الوثيقة المرفقة.

6- *العمل كمنظمة واحدة*: نقلت مسؤولية الإشراف الفني والجوانب الموضوعية للمكاتب القطرية للمنظمة إلى المدير العام المساعد الإقليمي، الأمر الذي ساعد كثيراً على تنسيق الأدوار بين المكاتب الإقليمية. وتأسيساً على المناقشات التي دارت في المؤتمرات الإقليمية عام 2010 بشأن الوثيقة المعنونة "تحو رؤية لهيكل ووظيفة شبكة المكاتب الميدانية للمنظمة" أصدرت الإدارة وثيقة نهائية بعنوان "رؤية لهيكل ووظيفة شبكة المكاتب الميدانية للمنظمة". وستطرح هذه الوثيقة على لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي في اجتماعها في شهر فبراير/شباط 2011.

7- روجعت تفويضات السلطة المعطاة إلى المكاتب الميدانية لأعمال الشراء المتعلقة بحالات الطوارئ، وتم تدريب عدة مئات من موظفي هذه المكاتب على النظام الجديد. وأحرزت الوكالات الثلاث التي تتخذ روما مقراً لها تقدماً في التعاون الوثيق بشأن المجموعة العالمية المعنية بالأمن الغذائي والزراعة في ظل سياق إنساني. ووقعت الوكالات الثلاث على ميثاق في يونيو/حزيران 2010 من أجل فريق مشترك للمشتريات في منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وقد أصدر هذا الفريق 18 عطاءً في عام 2010 بقيمة إجمالية قدرها 23 مليون دولار.

8- مضت إدارة التعاون التقني في تعيين موظفين إقليميين لبرنامج التعاون التقني في تعاون وثيق مع المكاتب الإقليمية، وقامت بتدريب موظفي المقر والمكاتب الميدانية، وأوضحت عملية الحصول على الدعم الفني والموافقة على مشروعات برنامج التعاون التقني.

9- *الموارد البشرية*: أدخل النظام الجديد لتقييم وإدارة الأداء بنجاح أثناء العام، وتم تدريب جميع العاملين تقريباً في كل وحدات المنظمة على هذا النظام، وانتهى العمل في ثلاث مراحل من دورة هذا النظام في عام 2010 وانتهت هذه المرحلة في 18 فبراير/شباط 2011 بمرحلة "تقييم نهاية العام". وصدرت خطوط توجيهية لتشجيع التنقل في عام 2010 من أجل تبني التنقل الطوعي وتشجيعه. ومن المنتظر أن ينضم الفريق الأول من برنامج الفنيين المبتدئين إلى المنظمة في أوائل عام 2011. وجرت مراجعة مشروع خطة العمل الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين في أواخر عام 2010 بغرض إدراج الهدف الجديد الذي وافقت عليه الأمم المتحدة لتحقيق نسبة 50 في المائة وتم إعداد الأهداف الجغرافية والجنسانية للإدارات/المكاتب لعام 2010 بجهود جماعي لتحقيق الأهداف الكلية المنصوص عليها في الخطة المتوسطة الأجل.

¹ الوثيقة FC 135/13، الفقرة 46 من الوثيقة CL 140/21، الفقرة 25 من الوثيقة CL 140/REP.

10- عقدت المنظمة في عام 2010 اجتماعين بشأن فعالية الإدارة والتنظيم شهدا حضوراً كثيفاً، للترويج لتنمية قدرات الموظفين. كما زادت المشاركة في مركز تنمية الإدارة المشترك بين الوكالات الذي يساعد المديرين في معرفة نقاط قوتهم والمجالات التي يستطيعون فيها مواصلة تنمية مهاراتهم الإدارية. وأنشئت لجنة رفيعة المستوى للموارد البشرية لتتكفل بأن تستثمر المنظمة بصورة سليمة في رأسمالها البشري وحشد إمكانياته وتمكينه، كما أعلن في عام 2010 عن نظام لمعلومات إدارة الموارد البشرية موجه إلى مجموعة من المستخدمين في المقر وفي المكاتب الميدانية، بغرض تحسين فرص حصول المديرين على معلومات عن الموارد البشرية.

11- *الإدارة/الكفاءة*: تتبنى الإدارة نهجاً تآزرياً بين المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام و12 مشروعاً بإصدار أوراكن (R12). وسوف يسمح ذلك لمشروعات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بأن تستفيد من الوظائف المعززة التي أصبحت متاحة في أحدث برمجيات أوراكن. وقد انتهت مرحلة طلبات المستخدمين في عام 2010، وبدأت الآن المرحلة الشاملة للتصميم. وقد زادت درجة الإنفاق الميداني زيادة سريعة في السنوات الأخيرة، وتم وضع نموذج ميداني جيد ليحل محل النظم السابقة في المكاتب الميدانية، كجزء من مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. أما مشروع إدارة السجل فقد فتح حالة مفصلة من الأعمال لتبسيط إدارة السجلات، وقام بتعيين فريق المشروع، وبدأ عملية لإعادة تصميم التكنولوجيا وإعادة صياغة السياسات.

12- ومن بين إنجازات تكنولوجيا المعلومات أثناء العام، التحديث الذي أدخل على قدرة الشبكات الرئيسية في 56 مكتباً قطرياً، الأمر الذي مكن المكاتب الميدانية من تحسين فرص حصولها على الأنظمة والأدوات المعمول بها في المنظمة. كما توافرت في عام 2010 المرافق الخاصة بعقد المؤتمرات الفيديوية بدقة بالغة في جميع المكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية لتحسين الاتصالات فيما بين المكاتب. وأصبحت مرافق المؤتمرات الفيديوية متوفرة الآن في أكثر من 50 بلداً. ووضعت اللمسات الأخيرة في الاقتراحات الخاصة بإعادة النظر في ترتيبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في عام 2010، وسيعاد النظر فيها وتنفيذها في أوائل عام 2011. كما وضعت في عام 2010 إستراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات تغطي الفترة حتى عام 2019، وسيعاد النظر فيها هي الأخرى وتطبيقها في عام 2011.

13- *تغيير الثقافة*: استمر العمل في الاقتراحات الخاصة بالرؤية الداخلية وتغيير الثقافة في المنظمة، كما سمح يوم الموظفين الذي عقد في 20 أبريل/نيسان لأكثر من 500 موظف بالاجتماع في مقر المنظمة وأن ينضم إليهم العديد من الموظفين الآخرين من بانكوك، وبودابست، وأكرا، والقاهرة، وأنقره عن طريق رابط فيديوي. وقد استفاد الفريق الجديد لتغيير الثقافة من أفرقة التغيير الداخلي في المكاتب الميدانية وداخل الإدارات والشعب الموجودة في المقر، وأصبحت عناصر تغيير الثقافة تظهر بوضوح في الكثير من أنشطة التغيير في خطة العمل الفورية في جميع وحدات المنظمة.

14- **إصلاح/الحوكمة**: أصبحت المؤتمرات الإقليمية جزءاً أساسياً في الأجهزة الرئاسية للمنظمة. وتمت الموافقة على برنامج العمل المتعدد السنوات للجنة البرنامج، ولجنة المالية، والمجلس.

15- **الإشراف**: نظرت الأجهزة الرئاسية في دوراتها التي عقدتها في عام 2010 في العديد من تقارير التقييم التي قدمت بفضل زيادة الميزانية المتوافرة لوظيفة التقييم في خطة العمل الفورية. وبدأ مكتب المفتش العام ينفذ في الفترة المالية 2010-2011 خطة المراجعة المستندة إلى المخاطر، كما بدأت المسؤولة عن المبادئ الأخلاقية في ممارسة مهمتها. وسوف تواصل لجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية استعراضهما لاختصاصات لجنة المبادئ الأخلاقية وتشكيلها في اجتماعيهما في مارس/آذار 2011.

الفوائد

16- رغم أنه من السابق لأوانه إدراك كل فوائد الكثير من عمليات الإصلاح، فإن بعض الفوائد الرئيسية الملموسة بدأت تظهر من السير في تنفيذ خطة العمل الفورية. وفي الوقت الذي تكتب فيه تقارير عن الخطوات التي تتخذ باتجاه تحقيق هذه الفوائد، فإن تنفيذ خطة العمل الفورية يغطي إطاراً زمنياً مدته خمس سنوات، ولا يمكن تحقيق الكثير من فوائد برنامج التغيير الرئيسي إلا بعد الانتهاء بنجاح من المشروعات الكبيرة والمعقدة التي تشكل هذا البرنامج.

17- والفائدة المستهدفة من **الإدارة لتحقيق النتائج** هي التأثير الواضح على المستفيدين الذي يمكن قياسه للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. ولكي تتحقق هذه الفائدة، لابد من أن يخضع عمل المنظمة الممول من جميع مصادر التمويل إلى منهجية في التخطيط والتنفيذ والقياس والمتابعة باستخدام مبادئ إدارة مستندة إلى النتائج، بما في ذلك ربط خطط الموظفين بالنتائج التنظيمية. وبينما يستمر العمل في عملية التخطيط وتحديد أولويات التنفيذ بكاملها، فإن الكثير من الفوائد لن تظهر بصورة مادية إلا بعد العمل بالأطر المستندة إلى النتائج للسنوات الأربع للخطة المتوسطة الأجل، بما يسمح برصد مؤشرات الإنجاز المتفق عليها وكتابة تقارير عنها.

18- أما الفائدة الفورية للانتهاء من خطة العمل في المنظمة بأسرها، فهي القاعدة الواضحة للرصد ورفع التقارير بصورة محسنة، الأمر سيسمح بإدارة أفضل للأنشطة التنظيمية المستندة إلى النتائج. وقد أوصت المؤتمرات الإقليمية الخمسة بأولويات إقليمية، كما أعطت أربع لجان فنية توجيهات لمجالات أولوية العمل في حدود اختصاصاتها.

19- ساند اتباع نظام تقييم وإدارة الأداء في عام 2010 هدف تحسين المساءلة والأداء في المنظمة بأسرها، كما أن تنفيذ هذا النظام يمثل تغييراً ملموساً في طريقة عمل المنظمة، لأن الموظفين أصبحوا — للمرة الأولى — يربطون أهداف عملهم اليومي بأهداف المنظمة.

- 20- أما الفائدة المستهدفة من العمل كمنظمة واحدة فهي أن تعمل جميع موارد المنظمة في جميع المواقع الجغرافية في تآزر وتكامل لتحقيق النتائج التنظيمية، في الوقت الذي تتكفل فيه بأن تحدث هذه النتائج الإسهام الأمثل في أولويات الأعضاء على المستوى الإقليمي (وشبه الإقليمي) والقطري. كما تتحقق التآزر مع المنظمات الشريكة الأخرى، على أساس الميزة النسبية.
- 21- ومن بين النتائج المبكرة التي تحققت، زيادة مشاركة المؤتمرات الإقليمية في عملية صنع القرار في المنظمة. فمع التقدم الذي حدث في وضع أطر قطرية وإقليمية (وشبه إقليمية) للأولويات، سوف يؤدي ذلك إلى تحسين التركيز وإلى توازن وتآزر أفضل بين الاهتمامات العالمية والإقليمية وشبه الإقليمية والقطرية.
- 22- ومن بين الفوائد المبكرة الأخرى، تحسين مرافق الاتصالات عن بعد في 56 مكتباً ميدانياً، أصبح لديها الآن فرصة للحصول بسرعة وبصورة موثوقة على عدد كبير من تطبيقات المنظمة. كما تتمتع هذه المكاتب بزيادة في قدراتها على تقاسم المعرفة بحصولها، مثلها مثل غيرها، على أدوات المعلومات عن الأعمال الموجودة بالفعل. وأصبح الممثلون الإقليميون شركاء باستمرار، عن طريق المؤتمرات الفيديوية، في الاجتماعات الشهرية للإدارة العليا وغيرها من اجتماعات السياسات الأخرى التي تعقد على مستوى المنظمة، والتي تغطي موضوعات عديدة مثل مبادرة مكافحة ارتفاع أسعار المواد الغذائية.
- 23- ورغم الانتهاء بشكل كبير في عام 2009 من تجربة تقليل الفئات الوظيفية في المقر، فإن الإدارة انتهت تماماً من جميع تفاصيل هذه التجربة في أوائل عام 2010، الأمر الذي حقق فوائد مالية قيمتها 17.4 مليون دولار لكل فترة مالية.
- 24- والفائدة المستهدفة من الموارد البشرية هي ضمان وجود قوة عمل قادرة وفعالة ومتحمسة لكي تنفذ اختصاصات المنظمة. ومعنى تحقيق الفوائد في هذا المجال هو ضرورة أن يتحلى موظفو المنظمة بالتوازن في الجوانب الديموغرافية والجنسية والتوازن فيما بين الجنسين، مع ضرورة توسيع المعرفة والخبرة، وتوجه المنظمة نحو تحقيق النتائج التنظيمية المتفق عليها.
- 25- ورغم عدم وضع اللمسات الأخيرة حتى الآن في تحسين التركيبة الجغرافية، فقد انتهى العمل التحضيري في هذا المجال عن طريق العمل الذي تم في برنامج الفنيين المبتدئين. وهناك فائدة متوقعة من تجديد شباب قوة العمل في المنظمة بمرور الوقت، بتعيين موظفين فنيين أصغر سناً من البلدان النامية غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً، وبإعطاء الأولوية لمعالجة عدم التوازن بين الجنسين وبالتركيز بصفة أساسية على احتياجات المكاتب الميدانية، لا سيما على المستوى القطري.

- 26- وسوف تحسن المنظمة من قدرات موظفيها على المعرفة والخبرات عن طريق الزيادة المستمرة في الموارد المخصصة لتدريب الموظفين، وعلى الأخص تدريبهم على الإدارة. وسيتعزز هذا التدريب باستكمال إطار الكفاءة، وتحسين إجراءات التعيين، وكذلك تطبيق عمليات ونظم قوية لإدارة الأداء، بالإضافة إلى زيادة دوران الموظفين بين المكاتب والمهام المختلفة للمنظمة.
- 27- ويجمع المجال المواضيعي للإدارة/الكفاءة أكبر المشروعات وأكثرها تعقيداً. ويجري تنفيذ هذه المشروعات بالفعل، وسوف يبدأ ظهور فوائد ملموسة في الكفاءة بطريقة واضحة في عامي 2012 و2013. ومن بين الفوائد التي تحققت بالفعل في هذا المجال المواضيعي النجاح في طرح 18 عقداً بمعرفة فريق المشتريات المشترك، مما حقق وفورات كفاءة بالإضافة إلى توحيد المعايير بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وبالإضافة إلى ذلك، فقد قامت وحدة تحسين الأعمال التي أنشئت مؤخراً في إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية بتحسين التركيز على تبسيط الخدمات الإدارية وجعلها مركزة على العملاء.
- 28- إن تحسين نظم معلومات الإدارة، لا سيما في مجال الموارد البشرية ورفع التقارير المالية وفرت مجموعة كبيرة من الموارد المالية والبشرية المحسنة على امتداد الشبكة المحسنة للاتصالات عن بعد للمديرين في المكاتب الإقليمية وفي المقر الرئيسي.
- 29- وتأتي الفائدة المستهدفة من تغيير الثقافة من تهيئة بيئة تمكينية وشاملة للعمل تسمح للمنظمة بأن تمارس اختصاصاتها بصورة أفضل وأن تستفيد إلى أقصى حد من مواهب موظفيها². وهذه العملية مستمرة وستحقق فوائد ملموسة عندما ينتهي تنفيذ خطة العمل الفورية. والدليل على أن تغيير الثقافة يحدث بالفعل هو انتشار أفرقة محلية لتغيير الثقافة، والزيادة الملموسة في تقاسم المعرفة بين الإدارات وداخل الإدارات نفسها. فمن خلال هذه الآليات الجديدة، أتيحت للموظفين فرص للتعبير عن أفكارهم وآرائهم والتأثير على التغيير في مواقعهم، الأمر الذي سيؤدي إلى مزيد من المشاركة في صنع القرار على مختلف المستويات وتهيئة بيئة أكثر ديناميكية للعمل.
- 30- وحتى يمكن تحقيق نجاح كامل، لا بد من تعزيز عملية إصلاح المنظمة بحوكمة معززة، يسفر فيها إصلاح الجهاز الرئاسي عن نظام منفتح وموثوق به وأكثر شمولاً بحوكمة الأعضاء ويتكفل بأن توفر الحوكمة الداخلية إشرافاً أكثر فعالية للنهوض بالأداء العام وتحسين إدارة الموارد.
- 31- لقد أصبحت مشاركة المؤتمرات الإقليمية وتوصياتها تؤثران الآن على صنع القرار في التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وقد مارست المؤتمرات الإقليمية هذه المسؤولية الجديدة في عام 2010 بتقديم مدخلات فيما يتعلق

² الفقرة 23 من الوثيقة CL 140/14.

بتحديد أولويات العمل الفني للمنظمة، ورؤيتها لهيكل المكاتب الميدانية ووظيفتها، وفي الاقتراح الخاص بالمركز العالمي للخدمات المشتركة.

32- هناك فوائد تحققت بالفعل ضمن العديد من أعمال خطة العمل الفورية التي تؤثر على إصلاح الجهاز الرئاسي بطريقة أكثر انفتاحاً وشفافية للحكومة عن طريق وجود مراقبين صامتين في اجتماعات لجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية.

إدارة التغيير والمخاطر

33- في الوقت الذي يعتبر فيه التقدم المشار إليه أعلاه مشجعاً، فإن التقرير يصف الفارق الذي يحدث في أغلب الأحيان بين توقعات أصحاب المصلحة بحدوث تحسينات فورية في الأداء نتيجة مبادرات رئيسية للتغيير، وبين الإطار الزمني المطلوب عادةً للانتقال من مرحلة "الانقطاع" المبكر إلى مرحلة النضج التي يمكن فيها أن تتحقق فوائد كثيرة ودائمة. فثقة أصحاب المصلحة في برامج التغيير الرئيسية قد تتراجع مع تقدم المبادرات، الأمر الذي يشكل خطراً ملموساً على التحقيق المستدام لفوائد ملموسة. فالإدارة والموظفون ملتزمون التزاماً تاماً بالإصلاح الكامل والفعال للمنظمة. والإسهام والمشاركة الكاملين من جانب الأعضاء كانتا أمراً أساسياً في تمكين الإدارة من السير قدماً حتى الآن في إصلاح المنظمة.

34- إن العملية الشاملة لإدارة التغيير التنظيمي بإمكانها أن تقلل من تأثير الأداء المعاكس على الإصلاحات الرئيسية، وتعتبر إدارة المخاطر بصورة فعالة جزءاً من هذه العملية. ويقدم التقرير تفاصيل عن العمل الذي قامت به الإدارة لمواجهة المخاطر التي أثارها الاستعراض الخارجي لتقدير المخاطر الذي أجري في عام 2010 وطرح على الأعضاء في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

35- نظر الاستعراض في المخاطر على مستوى برنامج خطة العمل الفورية بالإضافة إلى المخاطر الموجودة داخل كل مشروع من مشروعات الخطة. وأبرز الاستعراض المخاطر في الحوكمة الداخلية لبرنامج خطة العمل الفورية، واتخذ المدير العام خطوات فورية لإنشاء مجلس لبرنامج خطة العمل الفورية يتكون من اثنين من نواب المدير العام وأحد كبار المديرين، بمساندة من وحدة إدارة البرامج التي يرأسها نائب المدير العام (العمليات). ويجتمع هذا المجلس أسبوعياً، ويقوم، بالإضافة إلى عملية الإشراف العام، بتحديد أولويات برنامج الفترة المالية 2012/2013 بالنسبة لاستدامة عملية الإصلاح في الأجل الطويل، وجودة المشروعات، والنظام المالي والمطابقة مع قدرة المنظمة على تنفيذ البرامج. وبالإضافة إلى قيام المدير العام بإنشاء مجلس برنامج خطة العمل الفورية، اتخذ أيضاً إجراءات أخرى لتحسين فعالية حوكمة برنامج الخطة، وهو ما اشتمل على إعطاء المسؤولية عن إدارة البرنامج إلى الوحدة الجديدة لإدارة برامج خطة العمل الفورية وإسناد مسؤولية الاتصالات في الخطة إلى مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية في المنظمة.

36- ركزت الإدارة على مخاطر المشروعات بتركيز اهتمامها على المجالات التي تدل على أكبر المخاطر التي تواجه الانتهاء بنجاح من تنفيذ خطة العمل الفورية. وأُعطي أقصى قدر من الأولوية إلى المخاطر التي تواجه المشروعات التي يعتمد عليها الكثير من المشروعات الأخرى (لأن الفشل في هذه المشروعات سيكون له تأثير معاكس "محبط" على مجالات كثيرة في برنامج خطة العمل الفورية). فالتدابير التي اتخذتها الإدارة، سواء على مستوى برنامج خطة العمل الفورية أو مستوى المشروعات الفردية، أسفرت عن انخفاض أعداد المخاطر التي تؤثر على تنفيذ خطة العمل الفورية، وكذلك انخفاض درجة أهميتها، من مخاطر شديدة إلى مخاطر أقل شأنًا.

37- والاتصالات الفعالة بالموظفين هي مكون ضروري آخر في إدارة التغيير التنظيمي، وقد انتهت الأعمال التحضيرية لأول مسح لجميع موظفي المنظمة بشأن تجديد المنظمة في عام 2010. وأطلق المدير العام هذا المسح في 18 يناير/كانون الثاني 2011، وهو مسح مفتوح أمام جميع الموظفين بغض النظر عن نوع عقودهم أو مكان عملهم، وهو متاح لجميع لغات المنظمة. ومن بين الموضوعات التي يغطيها هذا المسح، معارف الموظفين ونظرتهم إلى المنظمة ككل، وبيئة العمل والعلاقات، ووعي الموظفين وفهمهم للكثير من مجالات التجديد ودعمهم لها، واحتياجات الاتصال بالموظفين وإشراكهم. وسيغلق هذا المسح في 28 فبراير/شباط 2011، وسوف تشكل نتائجه مقياساً تجريبياً للمساعدة في الاتصال بالموظفين والرصد الفعال لمعرفة التغييرات التي أحدثتها خطة العمل الفورية على موظفي المنظمة.

الإنجازات المالية

38- بنهاية شهر ديسمبر/كانون الأول 2010، بلغت المصروفات الإجمالية لخطة العمل الفورية 19.6 مليون دولار عبارة عن 15.98 مليون دولار من الموارد و3.8 مليون دولار من حسابات الأمانة. ومن المنتظر أن يتم إنفاق كل الرصيد الصافي المتاح من التمويل ضمن مخصصات الميزانية لعام 2011، وقدره 23.62 مليون دولار على أنشطة الخطة في عام 2011. وكما أكدت لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة، فإن جميع أوجه التمويل المرتبطة بخطة العمل الفورية في الفترة المالية 2010-2011 سوف يقتصر استخدامها على أنشطة الخطة، على أن ترحل أي أموال لا يتم إنفاقها في الفترة المالية 2010-2011، إن وجدت، إلى الفترة المالية 2012-2013.

39- وتبلغ التكاليف الإجمالية للبرامج المقترحة لخطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013 ما قيمته 39.50 مليون دولار (التكاليف الاستثمارية 16.61 مليون دولار، والتكاليف المتكررة 31.18 مليون دولار

والوفورات 8.29 مليون دولار. وترد تفاصيل البرنامج المقترح لخطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013 بالتفصيل الكامل في تقرير لجنة المالية عن خطة العمل الفورية في فبراير/شباط 2011³.

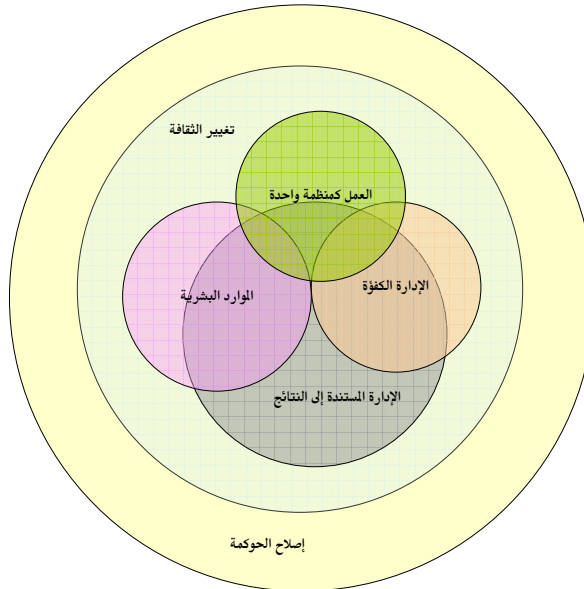
40- وتتطلع الإدارة إلى علاقة تشاركية وإيجابية مستمرة مع الأعضاء، مع الاستمرار في تنفيذ خطة العمل الفورية، وحيث تم إدماج هذه الخطة تماماً في إصلاح المنظمة على امتداد عام 2011 وطوال الفترة المالية 2012-2013.

³ الوثيقة FC 137/2/1 WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/BODIES/FIN_COMM/DOCUMENTS_FC_137/EN/FC_137_2_1.PDF

مقدمة

- 41- يعطي هذا التقرير معلومات عن سير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2010، بغية مساعدة الأعضاء في القيام بمسؤولياتهم عن الإشراف والرصد.
- 42- ففي أثناء ذلك العام، طلب الأعضاء نهجاً متوازناً بين المعلومات الكمية والكيفية التي تغطي فترة زمنية طويلة، حتى يستطيعوا معرفة ما إذا كان إصلاح المنظمة يسير في الطريق الصحيح⁴. وهذا التقرير السنوي لعام 2010 يوفر النهج المتوازن المطلوب، بإعطائه معلومات كمية وكيفية عن عام 2010، مقدمة بصورة تراكمية عن فترة تنفيذ خطة العمل الفورية بكاملها.
- 43- والهدف الرئيس لإصلاح المنظمة في الفترة المالية 2010-2011، هو تحويل المنظمة إلى منظمة تعمل لتحقيق نتائج، مدعومة بالمجالات الرئيسية لتوحيد الأداء، وإصلاح الموارد البشرية، وكفاءة تسليم الخدمات الإدارية. وتحظى هذه الأنشطة بدعم من برنامج تغيير الثقافة وإصلاح الجهاز الرئاسي. ويبين الشكل 1 أدناه المجالات الستة الرئيسة لإصلاح المنظمة.

الشكل 1- شكل تخطيطي لعناصر إصلاح المنظمة



⁴ الفقرة 74 من الوثيقة CL 140/REP.

- 44- وتدور المعلومات الواردة في هذا التقرير السنوي حول هذه المجالات المواضيعية الستة التي تشكل إصلاح المنظمة. ويتكون التقرير من ستة أجزاء وأربعة ملاحق.
- 45- ويبرز الجزء الأول المعنون *التقدم الكمي* في خطة العمل الفورية في عام 2010، ويحتوي على عدد من الإجراءات التي تم الانتهاء منها في عام 2010، والأعمال الجارية التي ستنتهي في مواعيدها المقررة، والأعمال التي تشير إلى تأخيرات طفيفة، وكذلك الأعمال التي تشير إلى تأخيرات طويلة. وتم ضم الأعمال التي أنجزت في عام 2009 إلى تلك التي أنجزت في عام 2010 لإعطاء صورة تراكمية عن التقدم في إنجاز الأعمال الفردية في خطة العمل الفورية.
- 46- ومع ذلك، فإن المؤشرات الكمية لعدد الأعمال التي انتهت في خطة العمل الفورية لا يعطي سوى مؤشر تقريبي عن التقدم أثناء العام، بسبب الفارق الكبير في مجال الأعمال المتعلقة بخطة العمل الفورية ومدى تعقيدها والوقت المحدد لها. فبعض أعمال خطة العمل الفورية تعتبر سهلة وسريعة التنفيذ نسبياً، بينما يتطلب غيرها استثمارات مالية وبشرية كبيرة وتعتبر معقدة للغاية وصعبة التنفيذ. وقد يتذكر الأعضاء أنه بنهاية عام 2009 كانت الإحصاءات تشير إلى أن إدارة المنظمة قد انتهت من 50 في المائة تقريباً من أعمال الخطة، ولكنها لم تحقق سوى 20 في المائة من حجم العمل في الخطة. وقد جاء هذا التعليق بناءً على الفروق الواسعة في أعمال الخطة.
- 47- ولإعطاء تقدير أكثر جودة عن التقدم المحرز في عام 2010، يصف الجزء الثاني المعنون *أهم الإنجازات في 2010* التي أحرزت في عام 2010 من حيث الخطوات المقررة التي حققتها أهم المشروعات في ذلك العام.
- 48- في الوقت الذي يعطي فيه الجزأين السابقين وصفاً كاملاً لسير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية، فإن القسم الثالث المعنون *فوائد الإصلاح* يبرز التقدم المحرز حتى الآن باتجاه تحقيق فوائد خطة العمل الفورية. ويرد هذا الجزء على السؤال عما إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح، لا بمجرد تنفيذ أعمال خطة العمل الفورية، وإنما الأهم أن تجني الفوائد الملموسة التي تسعى الخطة إلى تحقيقها.
- 49- إن برامج التغيير الرئيسية مثل خطة العمل الفورية، تحمل بين طياتها مخاطر ملموسة، ويصف الجزء الرابع المعنون *تقدير المخاطر* التقدم الذي أحرزته الإدارة لمعالجة المسائل التي أثارته تجربة تقدير المخاطر التي أجريت في أواخر عام 2010.
- 50- إن مفتاح تحقيق تغيير ناجح ومستدام هو الاتصالات الفعالة، ويعطي الجزء الخامس المعنون *الاتصالات والمشاركة* معلومات عن الاتصالات بالموظفين دعماً لخطة العمل الفورية، كما يعطي للأعضاء معلومات حديثة عن حالة مسح الموظفين الذي يجري العمل فيه حالياً.

51- وبرنامج خطة العمل الفورية هو برنامج لخمس سنوات يغطي المدة من عام 2009 إلى عام 2013. ويتطلب النجاح في تنفيذ خطة العمل الفورية تقدماً موضوعياً في ظل إطار متابعة مالية جيدة، ويتضمن الجزء السادس المعنون *تمويل خطة العمل الفورية* مشروعاً بملخص للإنفاق في عام 2010 بحسب كل مشروع من المشاريع مقارنةً ببرنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2011 وحساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية. كما يقدم هذا الجزء معلومات عن برنامج الخطة المقترح للفترة المالية 2012-2013. وقد طرحت الجوانب المالية لهذا البرنامج على لجنة المالية في دورتها السابعة والثلاثين بعد المائة⁵.

52- والملاحق الأربعة هي:

- الملحق الأول - التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية؛
- الملحق الثاني - تفصيل مخاطر خطة العمل الفورية على مستوى المشروع؛
- الملحق الثالث - حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية؛
- الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013.

الجزء الأول - التقدم الكمي

53- يحتوي برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2010-2011 على 154 إجراء للخطة⁶. فبالنسبة للتقدم الكمي، طُلب إلى قادة المشروعات تحديد درجة التقدم بالنسبة لكل إجراء من إجراءات الخطة (انظر الشكل 2) سواء لإيضاح ما إذا كان انتهى العمل فيه أو وصف التقدم المحرز باستخدام الألوان الأخضر والكهرماني والأحمر لتحديد درجة هذا التقدم. ولفهم هذا التحليل أضيفت فئة "أخرى". ويرد تحليل مفصل للوضع على مستوى الإجراءات الفردية لخطة العمل الفورية في الملحق الأول.

⁵ الوثيقة FC 137/2/1 WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/BODIES/FIN_COMM/DOCUMENTS_FC_137/EN/FC_137_2_1.PDF

⁶ انظر الملحق الثالث عن تقرير سير العمل في تنفيذ خطة العمل الفورية الذي طرح على لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في 8 أبريل/نيسان 2010.

الشكل 2 - تحديد درجة إجراءات خطة العمل الفورية في الفترة المالية 2010-2011
بحسب التقدم المحرز في عام 2010

الفئة	الإجراءات		وصف الفئة
منتهية	25	16 في المائة	انتهى العمل في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية
العمل جارٍ بها	102	66 في المائة	يجري التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية طبقاً للتواريخ المحددة وليس من المتوقع أن تؤثر العراقيل والمخاطر تأثيراً ملموساً على هذا التقدم
تأخيرات طفيفة	15	10 في المائة	يتعرض التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب التواريخ المحددة للخطر، ولكن تم تحديد الإجراءات للتغلب على أي تأخير أو عقبات أو مخاطر
تأخيرات طويلة	صفر		يتعرض النجاح في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب التواريخ المحددة لخطر جسيم بسبب العراقيل والمخاطر التي ينتظر أن تغير التنفيذ بصورة ملموسة
أخرى	12	8 في المائة	أنشطة مستمرة، أو أنشطة لم تنفذ، أو حالات أخرى
المجموع	154	100 في المائة	

54- من بين 154 إجراءً لخطة العمل الفورية تشكل برنامج الفترة 2010-2011، انتهى العمل عام 2010 في 25 (16 في المائة) إجراءً منها. وكان ذلك يمثل التقدم المتوقع، لأن الكثير من إجراءات الخطة في برنامج 2010-2011 كان عبارة عن مشروعات كبيرة ومعقدة، وأشار الكثير من الإجراءات إلى أن تواريخ الانتهاء ستكون في أواخر 2011 أو ستستمر هذه المشروعات في الفترة المالية 2012-2013، مشكلة بذلك جزءاً من برنامج خطة العمل الفورية في الفترة المالية التالية.

55- ذكر قادة المشروعات في تقاريرهم أن 102 (66 في المائة) من جميع إجراءات خطة العمل الفورية يجري العمل لتنفيذها في تواريخ الانتهاء المتوقعة، منها 74 مشروعاً أشارت التقارير إلى أن العمل فيها سينتهي قبل نهاية عام 2011. وبإضافة ذلك إلى نسبة الإجراءات التي انتهى العمل فيها وهي 16 في المائة، يصبح لدينا نسبة إجمالية هي 82 في المائة من جميع إجراءات خطة العمل الفورية التي انتهى العمل فيها في عام 2010، أو مازال العمل جارياً فيها.

56- وفي الوقت الذي لم يشر فيه قادة المشروعات إلى حدوث تأخيرات طويلة في تنفيذ إجراءات الخطة التي في حوزتهم، فإن 15 (10 في المائة) من جميع إجراءات الخطة أشارت في تقاريرها إلى حدوث تأخيرات طفيفة عن المواعيد المقررة لانتهاء منها. وترجع أكثر الإجراءات ارتباطاً بالخطة التي ترد ضمن هذه الفئة إلى لجنة المبادئ الأخلاقية، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام و12 مشروعاً نفذت بإصدار أوراكل (R12)، ومشروعات إدارة المخاطر في المنظمة.

57- وقد نوقشت اختصاصات لجنة المبادئ الأخلاقية وتشكيلها في الدورة الخامسة والثلاثين بعد المائة للجنة المالية التي طلبت إحالة هذه المسألة إلى لجنة الشؤون الدستورية والقانونية لكي يعاد عرضها على لجنة المالية بعد ذلك. وقد تسبب ذلك في حدوث تأخير طفيف في إجراءات خطة العمل 34-3 و 35-3 و 36-3.

58- كانت لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة قد "أيدت النهج التآزري الذي يقضي بتحديث نظام أوراقك باستخدام الإصدار 12 (R12) بالتوازي مع مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وذلك بغية تسليم أنظمة مستوفية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في سنة 2012 وإفساحاً في المجال لإعداد كشوف مالية مستوفية لتلك المعايير في عام 2013".⁷ وينطوي النهج التآزري الذي تم اعتماده، على تأخيرات طفيفة في مشروعات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والمشروعات الإثنى عشر في برنامج أوراقك، وكذلك في المشروعات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بها. ويتضح ذلك في الملحق الأول الذي يظهر تأخيرات طفيفة في إجراءات خطة العمل الفورية 42-3 و 24-7 و 25-7 و 2-7 و 7-7.

59- يبين الإجراءان 51-3 و 52-3 في خطة العمل الفورية تأخيرات طفيفة في مشروع إدارة المخاطر في المنظمة، حيث يتطلب الأمر المزيد من المشاورات لوضع اللمسات الأخيرة في حالة أعمال إدارة المخاطر في المنظمة، بما يتوقعه ذلك من التسبب في تأخير الانتهاء من الإجراء 51-3 لمدة ثلاثة أشهر، وحيث تم تمديد تجربة اختبار إطار إدارة المخاطر في المنظمة (الإجراء 52-3) لمدة ثلاثة أشهر تنتهي في سبتمبر/أيلول 2011.

الفئات "الأخرى"

60- أجري التحليل الكمي بمطالبة قادة المشروعات بتقييم سير العمل في تنفيذ كل إجراء مقابل التواريخ المقررة للبدء والانتهاء. ولاحظت الإدارة أثناء استعراضها للردود أن الأمر بحاجة إلى فئة أخرى لكتابة تقارير عن الإجراءات التي لا تخضع في تنفيذها لمواعيد محددة لأسباب عديدة. ومثلت هذه الفئة الإضافية 12 إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية (8 في المائة من جميع الردود)، وهي الإجراءات الواردة بالتفصيل فيما يلي بحسب كل فئة فرعية.

61- اعتبرت خمسة إجراءات ذات طبيعة "مستمرة" وليس لها تواريخ محددة للبدء والانتهاء:

- الإجراء 2-22 "سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات"؛
- الإجراء 7-1 "تحديد مجالات التحسين والإجراءات اللازمة لتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج"؛
- الإجراء 6-2 "ميزانية بنسبة 5 في المائة لنواب المدير العام من أجل الأنشطة متعددة التخصصات"؛
- الإجراء 3-15 (جيم) "السعي المكثف إلى إقامة شراكات جديدة بما فيها الشراكات مع المؤسسات الخاصة"؛

⁷ الفقرة 45 من الوثيقة CL 140/21.

- الإجراء 3-76 "ستساند لجنتنا البرنامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على جميع جوانب السياسات الخاصة باللامركزية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، تنفيذ خطة العمل الفورية".

62- وهناك ثلاثة إجراءات لم تنفذ لأنه لم يكن هناك توافق في الآراء بين الأعضاء؛

- الإجراء 2-100 "ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها، وهي مؤهلات أعدتها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009"
- الإجراء 4-4 "أي تغييرات مستصوبة في حجم عضوية المجلس وتمثيلها الإقليمي واقترح أي تغييرات لازمة في النصوص الأساسية، في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، على المؤتمر العام في دورته المزمع عقدها سنة 2009". وقد استؤنف هذا الموضوع مؤخراً، وتجري المفاوضات الآن بشأنه بين الأعضاء
- الإجراء 3-84 "التمييز بوضوح بين المكاتب المستقرة والخطط الخاصة بإنشاء مكاتب جديدة لترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية...". بدأت مناقشة هذا البند ويجري الآن إعداد رؤية عن هيكل شبكة المكاتب الميدانية وسير العمل فيها ليتحاور الأعضاء بشأنهما.

63- إجراءان وضعتهما الإدارة "قيد التنفيذ":

- الإجراء 3-11 "بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون الفني، استحداث أحكام لترحيل نسبة قد تصل إلى 5 في المائة من الميزانية المقررة من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات والمصروفات، الأمر الذي يحد من المعاملات غير المجدية وغير الفعالة" وُضع قيد التنفيذ انتظاراً لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، الأمر الذي سيسمح بالتقييم الدقيق المطلوب للخيارات المتاحة.
- الإجراء 2-78 "ميزانية التقييم: ستجري زيادة ميزانية التقييم في البرنامج العادي إلى 0.8 في المائة من الميزانية الإجمالية للبرنامج العادي (على مدى فترتين ماليتين)...". وقد تحقق ثلث هذه الزيادة المستهدفة في الفترة المالية 2010-2011. ومن المقترح عدم زيادة ميزانية التقييم مرة أخرى في الفترة المالية 2012-2013، وإنما تأخير أي زيادات جديدة إلى فترات مالية تالية بعد استعراض التأثير الكلي للزيادة على مسؤولية الإدارة بأن تستجيب بصورة فعالة للتقييمات المستقلة وأن تتعامل على أساسها، وكذلك تأثيرها على مسؤولية الأجهزة الرئاسية عن الإشراف.

64- إجراءان اقترح حذفهما بعد موافقة الأعضاء:

- الإجراء 3-71 الذي يدعو إلى اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من رتبة ف-5/مد-1 و مد-2 لأنه لا يمكن تحقيقه في ظل النظام الموحد للأمم المتحدة؛

- الإجراء 3-48 "تنفيذ خطة العمل". ويأتي هذا الإجراء تحت عنوان متابعة الاستعراض المفصل، فبعد إصدار الاستعراض المفصل لن يكون هذا الإجراء العام مطلوباً حيث ستكون جميع الإجراءات المتعلقة بالاستعراض قد أدرجت في برنامج خطة العمل الفورية.

التقدير التراكمي

65- للحصول على نظرة ثاقبة عن التقدم الكلي في تنفيذ خطة العمل الفورية بعد سنتين، أضيفت الإجراءات التي انتهى العمل فيها في عام 2009 (118) إلى تلك التي انتهى العمل فيها في 2010 (25) للحصول على رؤية شاملة (انظر الشكل 3). فمن بين مجموعة إجراءات خطة العمل الفورية البالغ عددها 272 إجراء، استبعد 12 إجراء تقع ضمن فئة "أخرى"، ليصبح مجموع الإجراءات 260 فقط. ومن بين هذه الإجراءات 143 (55 في المائة) إجراء انتهى العمل فيها، و102 (39 في المائة) إجراء يجري العمل فيها، و15 (6 في المائة) بها تأخيرات طفيفة، دون أن يدل أي إجراء على حدوث تأخيرات طويلة. ويرد تحديث لأوضاع جميع إجراءات خطة العمل الفورية في الملحق الأول.

الشكل 3 - ترتيب جميع إجراءات خطة العمل الفورية
من حيث سير العمل فيها في عامي 2009 و2010

الفئة	الإجراءات		وصف الفئة
منتهية	143	55 في المائة	انتهى العمل في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية
العمل جارٍ بها	102	39 في المائة	يجري التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية طبقاً للتواريخ المحددة وليس من المتوقع أن تؤثر العراقيل والمخاطر تأثيراً ملموساً على هذا التقدم
تأخيرات طفيفة	15	6 في المائة	يتعرض التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب التواريخ المحددة للخطر، ولكن تم تحديد الإجراءات للتغلب على أي تأخير أو عقبات أو مخاطر
تأخيرات طويلة	صفر		يتعرض النجاح في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب التواريخ المحددة لخطر جسيم بسبب العراقيل والمخاطر التي ينتظر أن تغير التنفيذ بصورة ملموسة
أخرى	12		استبعدت
المجموع (بدون فئة "أخرى")	260	100 في المائة	

الجزء الثاني – أهم إنجازات خطة العمل الفورية في عام 2010

66- يبرز هذا الجزء من التقرير أهم الإنجازات التي تحققت في عام 2010 بحسب المجالات المواضيعية، ويليه الجزء الثالث المتعلق بفوائد الإصلاح.

الإدارة لتحقيق نتائج

67- الإدارة لتحقيق نتائج هي هدف الإصلاح الرئيس الذي حدث فيه تقدم جيد في عام 2010. ويتمحور النشاط التنظيمي حول التخطيط والمتابعة المستنديين إلى النتائج وإلى تحديد الأولويات. فعلى جانب التخطيط، انتهت جميع الوحدات التنظيمية في الفترة المالية 2010-2011 من خطط عملها التشغيلية كأساس للتنفيذ، والمتابعة ورفع التقارير. كما انتهت من وضع أطر للمتابعة ورفع التقارير. وبدأت عملية تجريبية لتخطيط عمل المكاتب القطرية وأقرت لجنتا البرنامج والمالية في اجتماعهما المشترك في دورة أكتوبر/تشرين الأول 2010 العناصر الرئيسية الثلاثة لأطر المتابعة ورفع التقارير.

68- وساندت الإدارة أيضاً المناقشات التي دارت حول تحديد أولويات العمل الفني للمنظمة من جانب لجنة البرنامج والمجلس، اللذين أقرتا سلسلة من التدابير العملية لكفالة تقديم المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية مشورة بناءة فيما يتعلق بالأولويات. وكانت النتيجة أن أصبح بإمكان الرئيس المستقل للمجلس أن يدلي بمشورته إلى المؤتمرات الإقليمية الخمسة بشأن كيفية إعطاء توصيات واضحة لمجالات العمل الإقليمية التي لها أولويتها. كما أعدت الإدارة وثائق داعمة بشأن الأولويات لجميع اللجان الفنية التي عقدت في عام 2010.

69- ويتولى مشروع تعبئة الموارد وضع إستراتيجية لتعبئة الموارد والإدارة، حيث تكمل المساهمات الطوعية الاشتراكات المقررة دعماً للأولويات المتفق عليها في حدود إطار الأهداف الإستراتيجية. وقد اعترف الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية الذي عقد في أكتوبر/تشرين الأول 2010 بالتقدم الذي أحرز في وضع هذه الإستراتيجية في عناصرها الخمسة وهي: (أ) إدارة الميزانية المتكاملة؛ (ب) مجالات التركيز المؤثرة؛ (ج) أطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل؛ (د) المشاورات مع الشركاء؛ (هـ) إستراتيجية الاتصالات.

70- وفيما يتعلق بإدارة المخاطر في المنظمة، نظرت لجنة المالية في اجتماعها في أكتوبر/تشرين الأول 2010 الاقتراح الخاص بإطار إدارة المخاطر في المنظمة وخريطة الطريق لتنفيذه. وأثنت على اتجاه الأمانة إلى دمج إدارة

المخاطر في المنظمة في الإدارة المستندة إلى النتائج، وهو الاتجاه الذي رددته المجلس⁸ كما سيرد تلخيصه في الوثيقة المرفقة.

العمل كمنظمة واحدة

71- نجح مكتب دعم اللامركزية والمكاتب الإقليمية المعنية في أن يستكملوا في عام 2010 نقل المسؤولية المبدئية عن جوانب الإشراف الفني والموضوعي لممثليات المنظمة إلى المدير العام المساعد الإقليمي، الأمر الذي يعتبر علامة ملموسة لتعزيز الدور التنسيقي للمكاتب الإقليمية. ويواصل مكتب دعم اللامركزية توفير التدريب والدعم للمكاتب الإقليمية لكي تقوم بوظائفها الجديدة.

72- وانتهى العمل في عام 2010 من مراجعة السلطات المفوضة إلى المكاتب الميدانية في أنشطة التوريد في حالات الطوارئ، كجزء من مبادرة ناجحة أوسع نطاقاً لتعديل المادة 502 من دليل الإجراءات الإدارية (توريد السلع والعمل والخدمات). وقد حظي هذا التفويض بدعم ناجح من بعثات التدريب إلى المكاتب الميدانية التي تم تدريب عدة مئات من موظفيها. كما تم تعيين عدد من موظفي التوريد المحليين.

73- في سياق لامركزية الإدارة في برنامج التعاون الفني، سارت إدارة التعاون التقني في تعيين موظفين إقليميين للبرنامج، بالتشاور الوثيق مع المكاتب الإقليمية، وقامت بتدريب الموظفين في المقر وفي المكاتب الميدانية، وشرحت عملية الحصول على دعم فني، واعتمدت مشروعات لبرنامج التعاون الفني.

74- نوقشت الورقة المعنونة "نحو رؤية لهيكل شبكة المكاتب الميدانية وعملها" في المؤتمرات الإقليمية الخمسة التي عقدت في عام 2010. ورفعت نتائج هذه المناقشات إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل بمجرد توافرها. وسوف تعرض ورقة شاملة عن "رؤية هيكل شبكة المكاتب الميدانية للمنظمة وعملها" على لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل عندما تجتمع في فبراير/شباط 2011 تحتوي على رؤية شاملة مدعومة بإستراتيجية ومقترحات من حيث الهيكل، والموظفين، والعمليات، والتمويل.

75- وفي مجالات برامج الطوارئ، أحرزت الوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقراً لها تقدماً في العمل عن كثب بشأن المجموعة العالمية للأمن الغذائي والزراعة في السياق الإنساني. ومن الأمثلة الناجحة لذلك فريق المهمات المشترك المعني بهييتي، وعملية الإغاثة المشتركة في حالات الطوارئ، والبرنامج المتوسط والطويل الأجل بشأن إعادة التأهيل.

⁸ الوثيقة FC 135/13؛ والفقرة 46 من الوثيقة CL 140/21؛ والفقرة 25 من الوثيقة CL 140/REP.

76- وفي المجالات الأخرى للتعاون فيما بين الوكالات، فإن أحد أهم الإنجازات هو قيام المنظمة وبرنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بتشكيل فريق التوريد المشترك الذي وضع له ميثاق وقعته الوكالات الثلاث في يونيو/حزيران 2010. وقد أصدر هذا الفريق في عام 2010، 18 عطاء بقيمة إجمالية قدرها 23 مليون دولار أمريكي.

الموارد البشرية

77- كان الكثير من الإنجازات الرئيسية لخطة العمل الفورية في عام 2010 في مجال الموارد البشرية، حيث تحققت إنجازات ملموسة في سياق "الإطار الاستراتيجي وخطة العمل الخاصة بالموارد البشرية". وهو ما يرسى الهدف الاستراتيجي والرؤية لوظيفة الموارد البشرية، ويصلح كخطة عمل لتنفيذ خطة العمل الفورية.

78- ويتمثل أحد أهم الإنجازات في التطبيق الناجح للنظام الجديد للتقييم وإدارة الأداء. وفي أثناء العام، سيكون جميع الموظفين تقريباً في مختلف وحدات المنظمة قد تم تدريبهم على نظام تقييم أداء الإدارة، وانتهى نحو 3 000 منهم في عام 2010 من مرحلة التخطيط لعملية نظام تقييم إدارة الأداء. وسوف تنتهي في عام 2010 دورة هذا النظام في 18 فبراير/شباط 2011 بمرحلة "تقييم نهاية العام". ويتكون النظام من ثلاث مراحل رئيسية: تخطيط للأداء، واستعراض منتصف المدة، واستعراض نهاية العام. وتضم مرحلة تخطيط الأداء عقد اجتماع للموظفين والمشرفين، ومناقشة خطة العمل للسنة التالية والموافقة عليها. ثم يوثق ذلك في اتفاقية بشأن نظام تقييم إدارة الأداء التي تتكون من ثلاثة أجزاء: خطة العمل، والكفاءات، والأهداف الإنمائية. واستعراض منتصف المدة هو فترة تتيح للموظفين والمشرفين تبادل الإفادات المرتدة واستعراض التقدم الذي حدث باتجاه تحقيق الأهداف المتوقعة والكفاءات التي تم تحديدها في اتفاقية نظام تقييم أداء الإدارة. أما استعراض نهاية السنة فيتيح الفرصة لإغلاق الإفادات المرتدة والتعرف على العمل الذي تم ومناقشة نقاط القوة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ويشمل ذلك عملية تقييم بـ 360 درجة حيث تأتي الإفادات المرتدة من مصادر عديدة بشأن الأهداف والكفاءات. ويقوم الموظفون بعملية تقييم ذاتي، بينما يكمل المشرفون التقييم النهائي.

79- في الوقت الذي توضع فيه اللمسات الأخيرة في سياسة شاملة للتنقل⁹، فقد تم وضع خطوط توجيهية مؤقتة وإصدارها في ديسمبر/كانون الأول 2010 في جميع وحدات المنظمة للأخذ بعملية التنقل الطوعية وتشجيعها. وتحقيقاً لذلك، وضعت قائمة موجزة بالمناصب المتوافرة التي يمكن الانتقال إليها، مع قائمة بالموظفين الراغبين في مثل هذا الانتقال. ويقوم منسق التنقل بالتشاور مع جميع أصحاب المصلحة ضماناً للتناسق المناسب بين حالات الموظفين والمناصب المتاحة. وتضم القائمة الموجزة للتنقل حتى الآن أكثر من 40 وظيفة من الفئة الفنية و10 وظائف من فئة الخدمة العامة، وأبدى 18 موظفاً رغبتهم في أن يعتبروا ضمن الراغبين

⁹ هذه العملية استغرقت وقتاً أطول مما كان متوقعاً بسبب عمليات المشاورة المطولة اللازمة لها.

في التنقل، بمن فيهم موظف بدرجة مد1، وعشرة موظفين من الفئة الفنية وسبعة موظفين من فئة الخدمة العامة. وسيتم تقدير التقدم في هذا الموضوع مرة أخرى في أواخر فبراير/شباط 2011.

80- وضع برنامج الفنيين المبتدئين بعد مشاورات مستفيضة، ووفق عليه في مايو/أيار 2010 وتم تنفيذه في يونيو/حزيران 2010. وقد أسفر ذلك عن تقديم أكثر من 2 400 طلب وأعربت نحو 80 وحدة من وحدات المنظمة عن اهتمامها باستضافة فنيين مبتدئين. وبعد المهمة الشاقة لفحص الطلبات ومطابقة المرشحين لمجالات الاستضافة بناء على المعايير التي وضعت لبرنامج الفنيين المبتدئين، ينتظر أن تنضم أول مجموعة إلى المنظمة في أوائل عام 2011.

81- وحدث تقدم ملموس في وضع اللمسات الأخيرة في مشروع خطة العمل الإستراتيجية للموارد البشرية بشأن التوازن بين الجنسين، وروجعت مع الهدف الذي وافقت عليه الأمم المتحدة حديثاً في أواخر عام 2010، وهو تحقيق نسبة 50 في المائة لكل جنس. وتقترح هذه الخطة سلسلة من الإجراءات لزيادة النسبة المئوية للمرأة في الوظائف الفنية والوظائف العليا في المنظمة. كما تم إعداد أهداف جغرافية وجنسانية في الإدارات/المكاتب لعام 2010، في جهد جماعي من جانب المنظمة لتحقيق الأهداف الكلية للخطة المتوسطة الأجل.

82- تواصلت أنشطة تنمية قدرات الموظفين طوال العام، ومع الاهتمام بشكل خاص بمنتدى الفعالية الإدارية والتنظيمية الذي حظي بحضور كثيف، والتوسع المستمر في المشاركة في مركز التنمية الإدارية، استهدف المركز المشترك بين الوكالات مساعدة المديرين في التعرف على نقاط قوتهم والمجالات التي يستطيعون فيها مواصلة تنمية مهاراتهم الإدارية.

83- وبالنسبة لحوكمة الموارد البشرية الداخلية، تم تشكيل لجنة رفيعة المستوى للموارد البشرية ضمناً لأن تكون المنظمة تستثمر استثماراً جيداً في رأسمالها البشري وتحشد طاقاته وتتكفل بتمكينه دعماً لتسليمها لبرامجها وأهدافها واستراتيجياتها بصورة فعالة.

84- وبالنسبة لتوفير معلومات جيدة عن الموارد البشرية إلى المديرين، تم الإفراج عن النظام التجريبي لمعلومات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة مستهدفة من المستخدمين في المقر وفي المكاتب الميدانية. ويجمع هذا النظام بيانات من مجموعة من أنظمة المعاملات المختلفة في مستودع واحد لمعلومات الموارد البشرية بغية تحسين رفع التقارير وتيسير حصول الإدارة العليا على المعلومات وإحصاءات دقيقة عن القوة العاملة بطريقة الخدمة الذاتية. وقد جربت هذه الأداة التي تستند إلى شبكة الإنترنت لفترة ثلاثة أشهر، تم خلالها جمع مجموعة كبيرة من الإفادات المرتدة واقتراحات لإدخال تحسينات، الأمر الذي سمح بإدخال تحسينات ملموسة سواء في فائدة النظام لمستخدميه أو زيادة التركيز والدقة في المجالات الجوهرية لتحليل بيانات الموارد البشرية، قبل إطلاقها إلى المستخدمين النهائيين في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية

85- تتبع الإدارة نهجاً تآزرياً مع مشروع تنفيذ نظام أوراكل (R12)، بحيث يستفيد مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من الوظائف المحسنة التي أصبحت متاحة في ظل آخر نسخة أطلقت من نظام أوراكل (R12). وقد أيدت لجنة المالية في دورتها التي عقدت في أكتوبر/تشرين الأول 2010 هذا النهج التآزري، ملاحظة أن النظم التي تتفق والمعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام سوف تتاح في عام 2012 وأن أول مجموعة من الكشوفات المالية التي تتفق وهذه المعايير سوف يتم إعدادها للسنة التي تنتهي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2013¹⁰. وقد انتهى العمل في مرحلة متطلبات المستخدمين في عام 2010، وبدأ الآن العمل في مرحلة التصميم الشامل. وقد زاد الإنفاق الميداني بسرعة في السنوات الأخيرة، وتم وضع نموذج ميداني جديد - كجزء من مشروع المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام - ليحل محل النظم القديمة في المكاتب الميدانية.

86- ومن بين الإنجازات التي تحققت أثناء العام في مجال تكنولوجيا المعلومات، زيادة كبرى في قدرات الشبكة في 65 مكتباً قطرياً، سعيًا وراء تمكين المكاتب الميدانية من تحسين فرص حصولها على النظم والأدوات الموجودة في المنظمة. كما توافر في عام 2010 لجميع المكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية معدات دقيقة لعقد مؤتمرات فيديو، بغية تحسين الاتصالات فيما بين المكاتب، وأصبحت هذه المعدات متوافرة الآن في أكثر من 50 بلداً.

87- وضعت اللمسات الأخيرة في عام 2010 في المقترحات المتعلقة بمراجعة ترتيبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وسوف يتم إعادة النظر فيها وتنفيذها في أوائل عام 2011. كما تم في عام 2010 وضع إستراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات تغطي الفترة حتى عام 2019، وسيعاد النظر فيها هي الأخرى لتطبيقها في عام 2011.

88- أسفر مشروع إدارة السجل عن حالة أعمال مفصلة، وتعيين فريق المشروع، واستهلال عملية إعادة تصميم التكنولوجيا وإعادة صياغة السياسات.

تغيير الثقافة

89- أسفر العمل في هذا المجال في عام 2009 عن الرؤية الداخلية للمنظمة مع مقترحات لمساندة التغيير، وهو ما فتح أفاقاً جديدة في المنظمة. ففي عام 2010 استمر العمل في هذا الموضوع، وسمح يوم الموظفين الذي انعقد يوم 20 أبريل/نيسان بتجمع أكثر من 500 موظف في المقر وانضم إليهم كثيرون آخرون من بانكوك، وبودابست،

¹⁰ الوثيقة FC 135/12.

وأكرا، والقاهرة، وأنقرة عن طريق وصلة بالفيديو. وقد استفاد الفريق الجديد لتغيير الثقافة من أفرقة التغيير المحلية في المكاتب الميدانية، ومن الإدارات والشعب في المقر. وأصبحت عناصر التغيير الثقافي تظهر بشكل بارز في كثير من أنشطة التغيير في خطة العمل الفورية في جميع وحدات المنظمة.

الحوكمة الفعالة والإشراف

90- من أهم الإنجازات في هذا المجال ما يتعلق بضم المؤتمرات الإقليمية كجزء أساسي من الأجهزة الرئاسية في المنظمة. ومن بين الإنجازات الأخرى وضع وتطبيق برنامج عمل متعدد السنوات للجنة البرنامج، ولجنة المالية، والمجلس.

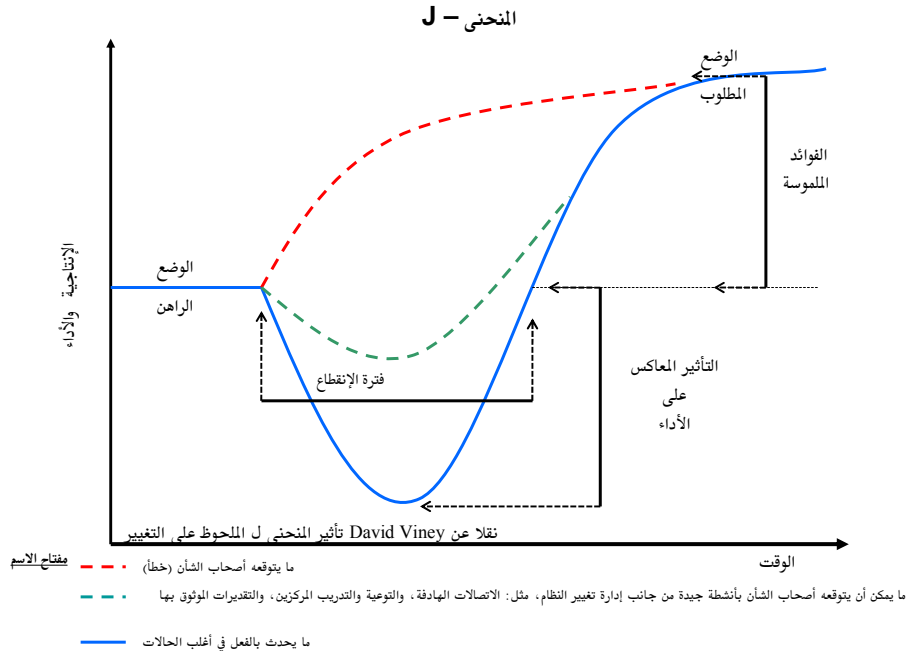
91- وفيما يتعلق بالإشراف، فإن الجهاز الرئاسي نظر في دوراته خلال العام عدة تقارير تقييم قدمت نتيجة زيادة الميزانية المتاحة لوظيفة التقييم في خطة العمل الفورية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مكتب المفتش العام بدأ في الفترة المالية 2010-2011 تنفيذ خطة مراجعة مستندة إلى المخاطر، كما بدأت مسؤولية المبادئ الأخلاقية في مهمتها داخل المنظمة. وسوف تقوم لجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية بمواصلة استعراض اختصاصات لجنة المبادئ الأخلاقية وتشكيلها في دورتيهما في مارس/آذار 2011.

الجزء الثالث – فوائد الإصلاح

92- كان عام 2010 هو العام الثاني في برنامج تنفيذ خطة العمل الفورية الذي يستغرق خمس سنوات. وقد أشار التقرير السنوي لعام 2009 الذي رفع إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إشارة واضحة إلى أن "...برنامج خطة العمل الفورية الذي لم يستكمل يتضمن الكثير من المشاريع الكبيرة والعقدة التي ستتطلب وقتاً طويلاً وتواجه تحديات في التنفيذ"¹¹.

93- احتوى الطرح الذي قدمته الإدارة إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في 23 يونيو/حزيران 2010، على وصف للأعضاء عن عملية إدارة التغيير الشاملة وما يرتبط بها من تحديات. ويبين الشكل 4 أدناه الدورة النمطية للتغيير من حيث علاقتها بأداء المنظمة ككل. ففي الوقت الذي تحدث فيه مبالغة في تأثير برامج التغيير الرئيسة على أداء المنظمة بغية إعطاء تأثير، فإن التأثير المعاكس القصير الأجل – مقارنةً بتوقعات أصحاب المصلحة لحدوث تحسينات فورية في أداء المنظمة – هو أحد الأسباب الأساسية لفشل الكثير من برامج التغيير الرئيسة في الاحتفاظ بمساندة أصحابها.

الشكل 4 – تأثيرات برامج التغيير الرئيسة على أداء المنظمة والتحديات



94- التحدي الرئيس هو تقليل فترة الانقطاع، وتخفيض التأثير المعاكس على الأداء في الأجل القصير، وضمان ألا تقوم المنظمة بمجرد استكمال جميع أنشطة خطة العمل الفورية، وإنما أن تحقق الفوائد الملموسة التي قرر

¹¹ الفقرة 42 من تقرير عن سير العمل مقدم إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في 8 أبريل/نيسان 2010.

برنامج خطة العمل الفورية تحقيقها (انظر الشكل 4). وكانت الإدارة قد طرحت في اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل يوم 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010 مجالات الفوائد الملموسة¹² التي اعتبرت قابلة للتحقيق عن تنفيذ خطة العمل الفورية. وطرحت النتائج بالإشارة إلى أهم إجراءات خطة العمل الفورية التي أعطت بالفعل - أو تلك التي بسبيلها لإعطاء - فوائد ملموسة. وعند طرح هذا التحليل، ركزت الإدارة على إن الإطار الزمني لتنفيذ خطة العمل الفورية هو خمس سنوات، وإلى أن الكثير من الفوائد لا يمكن تحقيقه إلا بالنجاح في تنفيذ المشروعات الكبيرة والمعقدة المشار إليها أعلاه. وهذه المشروعات مرتبة بحسب المجالات المواضيعية، وتغطي تحقيق الفوائد، لا في عام 2010 فحسب، وإنما منذ بداية عملية الإصلاح.

الإدارة لتحقيق النتائج - التركيز على احتياجات الأعضاء من خلال وضع برامج تستند إلى النتائج، والمتابعة، ورفع التقارير، وتعبئة الموارد

95- الفائدة المستهدفة من الإدارة لتحقيق النتائج هي التأثير الواضح الذي يمكن قياسه لمنتجات المنظمة وخدماتها على المستفيدين. وبغية تحقيق أي فوائد، فإن عمل المنظمة تحت جميع مصادر التمويل، ينبغي أن يخضع للتخطيط والتنفيذ والقياس والمتابعة بصورة منهجية باستخدام مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج، بما في ذلك ربط خطة الموظفين بالنتائج التنظيمية.

96- وبينما يجري العمل من أجل تنفيذ عملية التخطيط وتحديد الأولويات بالكامل في ظل الخطة المتوسطة الأجل 2010-2013، فإن الكثير من الفوائد المتوقعة في هذا المجال المواضيعي لن تتحقق إلا بعد وضع الأطر المستندة إلى النتائج في مكانها لفترة السنوات الأربع من الخطة المتوسطة الأجل، بما يسمح بمتابعة مؤشرات الإنجاز المتفق عليها وكتابة تقارير عنها.

97- وبتجاه تحقيق هذه الفائدة العامة، فإن انتهاء المنظمة من خطط العمل العريضة في عام 2010 أرسى قاعدة صلبة لتحسين عمليات المتابعة ورفع التقارير، الأمر الذي سمح بالتالي لإدارة أفضل للأنشطة التنظيمية المستندة إلى النتائج. وظهرت أسس التوجه المحسن للأعضاء فيما يتعلق بأولويات المنظمة عن طريق توجيهات اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية، بما في ذلك التركيز بقدر أكبر على الأولويات الإقليمية.

98- إن تعبئة الموارد وإستراتيجية الإدارة هي أول خطوة في تحسين تعبئة موارد المنظمة من شركائها، وتخصيص هذه الموارد إلى الأولويات المتفق عليها، وكتابة تقارير عن استخدامها.

¹² يرد تحليل الفوائد في الفقرات 32-46 من تقرير سير العمل المقدم إلى اجتماع لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل يوم 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010، والملخص على شكل رسم بياني في الملحق الأول بالوثيقة CL140/14.

99- وقد أدى تطبيق نظام تقييم وإدارة الأداء بالفعل إلى تقوية الروابط بين خطط العمل وأداء الأفراد والنتائج التنظيمية للمنظمة ككل، كما أحدث فهماً أفضل لدى المديرين وموظفيهم لأهمية إسهام الفرد في عمل المنظمة. وقد خلق ذلك "حلقة مساءلة" بين النتائج التنظيمية وأداء الموظفين الأفراد - وهي عملية لا يمكن الرجوع عنها، بالإضافة إلى أنها إحدى الفوائد الملموسة التي تحققت في هذا المجال المواضيعي.

العمل كمنظمة واحدة - بتنسيق الهياكل والأدوار والمسؤوليات مع إطار النتائج

100- الفائدة المستهدفة من العمل كمنظمة واحدة هو أن تعمل جميع موارد المنظمة في جميع المواقع الجغرافية في تآزر وتكامل بغية تحقيق النتائج التنظيمية، مع التكفل في نفس الوقت بأن تحدث هذه النتائج الإسهام الأمثل في أولويات الأعضاء على المستويات الإقليمية (وشبه الإقليمية) والقطرية. كما يتحقق التآزر مع المنظمات الشريكة الأخرى، بناء على الميزة النسبية.

101- ومن بين الفوائد التي تحققت حتى الآن، زيادة المشاركة الإقليمية في عملية صنع القرار في المنظمة من خلال تعزيز دور المؤتمرات الإقليمية. فمع التطبيق التدريجي لأطر الأولويات القطرية والإقليمية (وشبه الإقليمية)، فإن ذلك سوف يفضي إلى تحسين التركيز وكذلك إلى إحداث قدر أكبر من التوازن والتآزر بين الاهتمامات العالمية، والإقليمية وشبه الإقليمية، والقطرية.

102- نجحت علمية تقدير التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في عام 2010، وسوف تستمر في عام 2011. ومن بين المجالات التي تتحقق فيها فوائد فورية، تنسيق توريدات المقر لهذه الوكالات مع حدوث وفورات ملموسة في العقود التي أبرمها فريق التوريد المشترك، بفضل الأسعار المواتية التي تم الحصول عليها بسبب التوريد بأحجام كبيرة.

103- ومن خلال إجراءات خطة العمل الفورية لتحسين مرافق الاتصالات عن بعد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح 56 مكتباً ميدانياً تستفيد الآن من فرص الحصول بسرعة وموثوقية على مجموعة كبيرة من تطبيقات المنظمة، وزيادة قدراتها على اقتسام المعرفة بحصولها، مثل غيرها، على أدوات المعلومات التجارية الموجودة بالفعل.

104- وعلى المستوى الإداري، أصبحت المكاتب الإقليمية شريكاً مستمراً، من خلال المؤتمرات الفيديوية، في اجتماعات الإدارة العليا وغيرها من اجتماعات السياسات المهمة في المنظمة.

الموارد البشرية — تحسين الموارد البشرية من خلال سياسات للموارد البشرية، والممارسة، وتغيير الثقافة

105- الفائدة المستهدفة من وراء الموارد البشرية هي ضمان إيجاد قوة عمل متمكنة وفعالة ومتحمسة تكون قادرة بشكل أفضل على تنفيذ مهام المنظمة. فتحقيق فوائد في هذا المجال ينطوي على ضرورة أن يكون تشكيل الموارد البشرية متوازناً في جوانب الديموغرافية والجنسية والجوانب الجنسية، مع ضرورة توسيع المعرفة والخبرة لدى قوة العمل هذه وتوجيهها نحو تحقيق النتائج التنظيمية المتفق عليها.

106- إن إدخال نظام تقييم وإدارة الأداء يدعم هدف تحسين المساءلة والأداء في جميع وحدات المنظمة، حيث أنه يسمح للمديرين والموظفين بأن يفسروا النتائج ومعايير تحقيق الأداء المحددة في إطار الاختصاصات. ويمثل تنفيذ هذا النظام تغييراً واضحاً في أعمال المنظمة، لا يركز على أهداف عملها اليومي فحسب، وإنما يبرز التركيز على نمو الموظفين وتعليمهم المستمر، عن طريق إدخال خطة إنمائية في هذه العملية. والتركيز على أهمية تلقي المعلومات المرتدة وإرسالها، وكذلك الاتصالات المستمرة بين الموظفين والمشرفين، هو جزء أساسي من أفضل ممارسات الإدارة.

107- ورغم عدم تحقيق التركيبة الديموغرافية المحسنة حتى الآن، فإن العمل التحضيري قد تم بشأنها، عن طريق العمل الذي قام به برنامج الفنيين المبتدئين، والفائدة المتوقعة منه وهي تجديد شباب العاملين بالمنظمة بتعيين فنيين من صغار السن من البلدان النامية غير المثلة، أو المثلة تمثيلاً ضعيفاً، مع إعطاء الأولوية لمعالجة الخلل في التوازن بين الجنسين.

108- انتهى العمل في نظام المعلومات الجديد لإدارة الموارد البشرية وأصبح متاحاً للمديرين والعاملين في مجال الموارد البشرية في المقر، في الوقت الذي يجري فيه العمل في استخراج البيانات لمديري المكاتب الميدانية. ومن أهم فوائد هذا النظام أنه يعمل على نشر معلومات دقيقة وسريعة وما يرتبط بها من تحليلات بطريقة الخدمة الذاتية من مستودع واحد للبيانات الدقيقة عن الموارد البشرية. وعلى مستوى المنظمة، فإن هذا النظام يعطي أدوات تستطيع المنظمة من خلالها أن ترصد بصورة مستمرة مدى تقدمها باتجاه الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، وأن تخطط بصورة فعالة لتنسيق قدرات مواردها البشرية من الموظفين وغير الموظفين مع إستراتيجيتها العامة.

109- تزيد فوائد المعرفة والخبرة المحسنتين تدريجياً في الموارد المخصصة لتدريب الموظفين، وعلى الأخص التدريب على الإدارة. وسوف يتعزز ذلك بالانتهاء من العمل في إطار الكفاءات، وتحسين إجراءات التوريد، وإدخال عمليات ونظم قوية لإدارة الأداء، وكذلك زيادة تناوب الموظفين بين المكاتب والمهام المختلفة في المنظمة.

إصلاح نظم الإدارة والتنظيم – لضمان كفاءة استخدام مساهمات الأعضاء

110- يجمع هذا المجال المواضيعي أكبر عدد من "المشروعات الكبيرة والعقدة". ويجري العمل بالفعل في المشروعات المرتبطة بذلك. وسوف تظهر فوائد الكفاءة بصورة واضحة في عامي 2012 و2013. ومن بين الفوائد التي تحققت بالفعل في إطار هذا المجال المواضيعي، النجاح في طرح 18 عقداً بمعرفة فريق التوريد المشترك، مما حقق وفورات بسبب الكفاءة بالإضافة إلى توحيد الإجراءات في جميع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. كما أن وحدة تحسين الأعمال التي أنشئت مؤخراً في إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية تحسن من تركيزها على تبسيط الخدمات الإدارية وجعلها مركزة على العملاء.

تغيير الثقافة – مسألة أساسية لنجاح إصلاح المنظمة

111- إن تغيير ثقافة هو مجال آخر حيث الفائدة التنظيمية المستهدفة من "خلق مناخاً مشجعاً وشاملاً للعمل انطلاقاً من التصور الداخلي للمنظمة ومن قيمها التي تمكنها من تأدية المهام الموكلة إليها بموجب ولايتها على نحو أفضل وتستفيد إلى أقصى حد من مواهب موظفيها"¹³. عملية مستمرة سوف تتحقق فوائدها الملموسة عندما ينتهي تنفيذ خطة العمل الفورية.

112- إن تغيير الثقافة هو تهيئة الظروف للتغيير الذي يتضح من انتشار الأفارقة المحلية لتغيير الثقافة والزيادة الملموسة في تقاسم المعرفة بين الإدارات وفيما بينها. وقد أتيحت الفرص أمام الموظفين من خلال هذه الآليات الجديدة لكي يعبروا عن الآراء والأفكار وأن يؤثروا على التغيير في مواقعهم، الأمر الذي أدى إلى زيادة التشاركية والدينامية في بيئة العمل.

الحوكمة الفعالة – والإشراف على تحسين تحديد احتياجات الأعضاء

113- لكي تحقق عملية إصلاح المنظمة نجاحاً تاماً، لا بد من دعمها بحوكمة قوية، تكون فيها الفائدة المستهدفة – وهي إصلاح الجهاز الرئاسي – نظاماً شاملاً ومنفتحاً ووثائقاً لحوكمة الأعضاء، يتكفل بأن توفر الحوكمة الداخلية إشرافاً أكثر فعالية بغية زيادة الأداء الكلي وتحسين إدارة الموارد.

114- بالنسبة للتقدم المحرز باتجاه هذه الفائدة المستهدفة، فقد مارست المؤتمرات الإقليمية في عام 2010 مسؤولياتها الجديدة بإعطاء مدخلات بشأن تحديد أولويات العمل الفني للمنظمة، ورؤية عن هيكل المكاتب الميدانية ووظيفتها، وعن الاقتراح الخاص بالمركز العالمي للخدمات المشتركة. كما تحققت فوائد بعملية حوكمة أكثر انفتاحاً وشفافية، جاءت من خلال وجود مراقبين صامتين في دورات لجنتي البرنامج والمالية، ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية.

¹³ الفقرة 23. من الوثيقة CL 140/14.

الجزء الرابع – تقدير المخاطر

115- من أهم العناصر التي تكفل إدارة ناجحة للتغيير، الاعتراف بالمخاطر الكامنة في مثل هذا البرنامج والتعامل معها. وكما يتبين من الشكل 4، فإن بإمكان عملية إدارة التغيير التنظيمي الشاملة أن تقلل من تأثير الأداء المعاكس لأي إصلاح مهم، كما إن إدارة المخاطر بصورة فعالة هي جزء من هذه العملية. وقد طرحت الإدارة على لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في اجتماعها في 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010¹⁴ موجزاً لنتائج الاستعراض الخارجي لتقدير المخاطر¹⁵ لبرنامج خطة العمل الفورية الذي انتهى العمل فيه في أواخر سبتمبر/أيلول 2010.

116- صنف تقدير المخاطر جميع المخاطر من حيث تأثيرها المتوقع في حالة حدوثها، واحتمالية حدوثها. وأعطيت لهذه المخاطر ألوان تتراوح بين الأحمر والأخضر على أساس مجموعة من ثلاثة عناصر. ويبين الجدول 1 أدناه موجزاً لتقسيم هذه المخاطر التي برزت في تقرير تقدير المخاطر، حيث تم تحديد المخاطر في خطة العمل الفورية على مستوى البرنامج والمشروع، وأيضاً من حيث اعتماد مشروعات الخطة كلاً منها على الآخر أو باتجاه وظائف المنظمة الأخرى.

الجدول 1 - عدد المخاطر في برنامج خطة العمل الفورية في تقرير تقدير المخاطر

المجموع	الأخضر	الكهرمان	الأحمر	
10	1	2	7	مستوى البرنامج
207	46	112	49	مستوى المشروع
217	47	114	56	المجموع
				بالإضافة إلى
68	4	37	27	اعتماد المشروعات على بعضها البعض

117- يصف هذا الجزء النهج الذي اتبعته الإدارة والتقدم الذي أحرزته منذ أكتوبر/تشرين الأول 2010 لمعالجة المسائل التي أثارها تقرير تقدير المخاطر. وكانت هذه الإجراءات متوقعة في التقرير الذي رفع إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في أكتوبر/تشرين الأول 2010، الذي التزمت فيه الإدارة برفع تقرير عن استعراضها لمخاطر المشروعات والإجراءات التي اتخذتها الإدارة.

¹⁴ الفقرات 47-53 من تقرير سير العمل المقدم إلى لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في اجتماع يوم 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010

(http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/iee/ipa_progress_rep_cocice3_20oct2010_e.pdf)

¹⁵ أرفق الموجز التنفيذي كملحق بتقرير سير العمل الذي رفع إلى لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في أكتوبر/تشرين الأول 2010، ويمكن الحصول عليه من الموقع

(http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE3_IPA_Annexes_20Oct2010_E.pdf)

النهج المتبع

118- بغية تحديد أولويات العمل، ركزت الإدارة اهتمامها على المجالات التي تشير إلى أشد المخاطر تأثيراً أمام الانتهاء من تنفيذ خطة العمل الفورية بنجاح، وعلى الأخص المخاطر التي تحمل "اللون الأحمر" بالترتيب التالي:

- مخاطر على مستوى البرنامج؛
- مخاطر على مستوى المشروع في المشروعات التي يعتمد عليها عدد كبير من المشروعات الأخرى (لأن أي فشل في هذه المشروعات سيكون له تأثير "الضربة" المعاكسة على مجالات كثيرة في برنامج خطة العمل الفورية)؛
- مخاطر على مستوى المشروع بالنسبة للمشروعات التي بها عدد كبير من المخاطر "باللون الأحمر"؛
- مخاطر المشروعات الأخرى (وهو جزء من عملية يجري العمل فيها للاحتفاظ بسجلات المخاطر).

المخاطر على مستوى البرنامج

119- كانت هناك سبعة مخاطر أشارت إليها التقارير على مستوى البرنامج، تتعلق بما يلي: (1) الحوكمة الفعالة لخطة العمل الفورية، (2) عمليات الإدارة المناسبة عن طريق إنشاء وحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية، (3) تعيين عدد كاف من الموظفين لوحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية، (4) تحسين الاتصالات بالموظفين وبرنامج المشاركة، (5) الطرح الواضح لإستراتيجية تنفيذ خطة العمل الفورية، (6) ضمان معايير مناسبة لإدارة البرنامج، و(7) خطورة تحميل المديرين بصورة مفرطة ومزمنة بمسؤوليات عن خطة العمل الفورية.

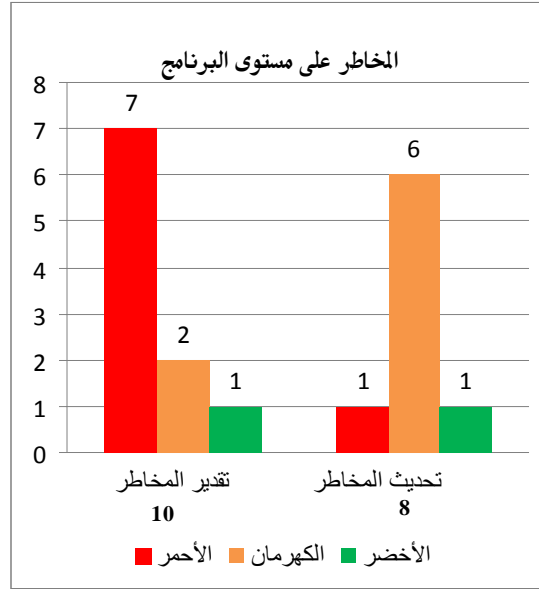
120- وكما جاء في دورة المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2010¹⁶، فإن المدير العام اتخذ إجراء فوريا بشأن هذه المخاطر ذات اللون الأحمر، بغية تحسين فعالية الحوكمة الداخلية لبرنامج خطة العمل الفورية. وكان من بين هذه الإجراءات تشكيل مجلس لبرنامج خطة العمل الفورية، وإسناد المسؤولية عن إدارة برامج خطة العمل الفورية إلى وحدة إدارة البرنامج التي شكلت حديثاً، وإسناد مسؤولية الاتصالات في خطة العمل الفورية إلى مكتب الاتصالات والعلاقات الخارجية في المنظمة.

121- وقد عالجت هذه الإجراءات التخفيفية المخاطر من (1) إلى (4) أما المخاطر من (5) إلى (7) فسيتم علاجها مجلس برنامج الخطة الذي استهل استعراضاً لتجميع إجراءات الخطة في 16 مشروعاً ليحدد ما إذا كانت زيادتها مرة أخرى تعتبر أمراً مناسباً. وسوف يرسى ذلك أساساً لتحسين تطبيقات معايير المشروعات، وأعباء

¹⁶ الفقرات 35-37 من الوثيقة CL 140/14.

إدارة هذه المشروعات. ويلخص الشكل 6 أدناه تأثير الإجراءات السابق ذكرها على المخاطر على مستوى إدارة البرنامج.

الشكل 6 - المخاطر على مستوى البرنامج: التقدم المحرز منذ تقرير تقدير المخاطر



المخاطر في المشروعات التي تعتمد كثيراً على بعضها البعض

122- يشير تقرير تقدير المخاطر إلى ثلاثة مجالات رئيسية يعتمد عليها الكثير من المشروعات الأخرى والتي لها بالتالي تأثير عريض وشامل في تنفيذ خطة العمل الفورية بأسرها. وهذه المشروعات هي مشروعات التنفيذ الإثنى عشر التي أفرج عنها برنامج أوراكل (R12) (إجراء خطة العمل الفورية 7-25)، ومبادرة زيادة طاقة الاتصالات عن بعد عبر المنظمة (إجراء خطة العمل الفورية 3-90) وقدرات المكاتب الميدانية، لا سيما المكاتب القطرية بغية قيامها بدور أكبر دون موارد ودعم إضافيين.

123- يعتبر النجاح في تسليم نشاط إصدار أوراكل (R12) في موعده (الإجراء 7-25) هو المفتاح بالنسبة للمشروعات الأخرى التي تعتمد على نظام تخطيط الموارد في المنظمة، بما في ذلك المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الإجراء 7-24)، نظام المحاسبة الميدانية الجديد (الإجراء 3-42)، تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة (الإجراء 7-2) مبادرة إدارة البائعين المسجلين نحو إدارة الموردين النشطين (الإجراء 7-7) ونظام السفر الجديد (الإجراء 7-15).

124- وأهم المخاطر ذات اللون الأحمر التي ترتبط بإجراء إصدار أوراق (R12) تتعلق بوحدات الأعمال التي لم تخضع للتجربة بصورة كافية ولم تحظ بدعمٍ من قبول المستخدمين للمشروع، في فترة تشهد الكثير من أنشطة التغيير الأخرى.

125- أدى تطوير نهج تآزري باتجاه مشروعات إصدار أوراق (R12) والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام¹⁷ إلى تخفيف المخاطر المشار إليها أعلاه، نظراً للزيادة الملموسة في مجال المشروعات الجديدة والتآزرات والكفاءات التي ستأتي من هذا النهج في مرحلتي الاختبار ومن دعم قبول المستخدمين، والتي تنوي الإدارة أثناءها أيضاً زيادة استخدام أدوات الاختبار الآلية. كما أن النهج الجديد سوف يقلل أيضاً من المستويات الكلية للمخاطر، من خلال نهج لإدارة متماسكة وحوكمة داخلية.

126- ونشاط خطة العمل الفورية بغية زيادة القدرة على الاتصالات من بعد (الإجراء 3-90) هو أيضاً مفتاح للنجاح في تسليم عدد من إجراءات الخطة، بما في ذلك المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (الإجراء 7-24) ونظام المحاسبة الميدانية الجديد (الإجراء 3-42) تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة (الإجراء 7-2) مبادرة إدارة البائعين المسجلين نحو إدارة الموردين النشطين (الإجراء 7-7) ونظام السفر الجديد (الإجراء 7-15) وعدد من الأنشطة الأخرى المرتبطة باللامركزية التي ستحتاج إلى توفير قدرات الاتصال عن بعد بسرعة، وإلى استخدام هذه القدرات بكفاءة وفعالية.

127- ويحتوي الإجراء الخاص بزيادة القدرة على الاتصالات عن بعد على أربعة مخاطر حمراء في تقدير المخاطر. وقد أغلق واحد من هذه المخاطر، بينما تتضمن المخاطر الأخرى ضمان التمويل الكافي لمواجهة زيادة التكاليف الجارية المرتبطة بذلك، وأن إجراءات العمل ليست محددة، وأن التطبيقات ليست موضوعة بطريقة تستخدم عرض النطاق الترددي بطريقة منظمة بكفاءة. وقد أخذت الإدارة متطلبات التمويل في الاعتبار اللائق بها عند صياغة برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013، وعند إعداد برنامج العمل والميزانية الكامل، وعند إدارة المخاطر الأخرى من خلال بعض التدابير، مثل إجراءات التسجيل، وإصدار الشهادات لزيادة المعرفة بتطبيقات الأعمال التي تستخدم الشبكة، وتنفيذ مراقبة عرض النطاق الترددي، بالإضافة إلى ترتيبات الإدارة.

128- تتضمن بعض أنشطة خطة العمل الفورية نقل التفويض من المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية في اتخاذ القرارات والعمليات التي كانت تتم قبل ذلك في المقر الرئيسي. وهذه الأنشطة التي تحدث في كل برنامج خطة العمل الفورية وتساند اللامركزية بأسرها، لا تعتمد فحسب على زيادة القدرة على الاتصالات كما سبق أن أشرنا، وإنما تعتمد أيضاً على كفاية عدد الموظفين ومستوى الموارد في المكاتب الميدانية. وتتضمن المخاطر التي سبق تحديدها بالنسبة لعملية اللامركزية، مخاطر نقص القدرات في المكاتب الميدانية، وأن تتحول المنظمة من منظمة فعالة تعمل كمنظمة واحدة نحو وضع تعمل فيه الأقاليم الخمسة باستقلال كل منها واستقلالها عن المقر

¹⁷ طرح النهج التآزري على لجنة المالية في دورتها التي عقدت في أكتوبر/تشرين الأول 2010 (الوثيقة FC/135/12).

الرئيسي، وأن يصبح الموظفون الفنيون في المكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية منفصلين عن قاعدة المعرفة العالمية في المنظمة.

129- وقد أخذت هذه المخاطر في الاعتبار عند صياغة "رؤية بشأن هيكل شبكة المكاتب الميدانية ووظيفتها"، وهي الرؤية التي أوصت بتقديم خدمات المنظمة "كمنظمة واحدة" وبلاستخدام المبتكر لموارد من خارج الميزانية لربط موارد المكاتب القطرية بتسليم المشروعات.

المخاطر على مستوى المشروعات بالنسبة للمشروعات التي بها عدد كبير من المخاطر ذات اللون الأحمر

130- في أعقاب استعراض الإدارة للمشروعات التي تعتمد على غيرها اعتماداً كبيراً، قامت الإدارة أيضاً باستعراض المشروعات التي بها عدد كبير من المخاطر ذات اللون الأحمر. ومن بين هذه المشروعات مشروع تكنولوجيا المعلومات (11ب)، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (11أ)، وتغيير الثقافة (13) و برنامج التعاون الفني (5)، التي تكون معاً 50 في المائة تقريباً من جميع مخاطر المشروعات الفردية. واستعرضت وحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية أثناء هذه الفترة عدداً من المشروعات بلغت في مجموعها 39 مشروعاً مخاطرها باللون الأحمر و50 مشروعاً مخاطرها باللون الكهرمان.

131- ويشير مشروع تكنولوجيا المعلومات، باستثناء الإجراءات المتعلقة بإصدار أوراق (R12) ومرافق الاتصالات المحسنة السابق وصفها، إلى وجود أربعة مخاطر باللون الأحمر. منها اثنان تتعلقان بوضع اللمسات الأخيرة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات تم إغلاقهما بفضل الإجراءات التي اتخذتها الإدارة منذ تقدير المخاطر. أما المخاطر الباقية فترتبط أساساً بقدرة شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات على استيعاب حجم العمل الكبير الناجم عن تنفيذ خطة العمل الفورية وضمان قيام وحدات خدمة العملاء بتوفير شروط الأعمال الواضحة.

132- وضعت الإدارة عدة إجراءات لتخفيف هذه المخاطر، بما في ذلك تحديد أولويات أنشطة تكنولوجيا المعلومات، وبذل جهود لسد الثغرات، وإشراك أصحاب المصلحة في الدورات الجديدة لتحديد المتطلبات ضماناً للفهم المتبادل لمتطلبات الوقت، ومن خلال ترتيبات حوكمة على مستوى المشروعات ومستوى شعبة رئيس تكنولوجيا المعلومات.

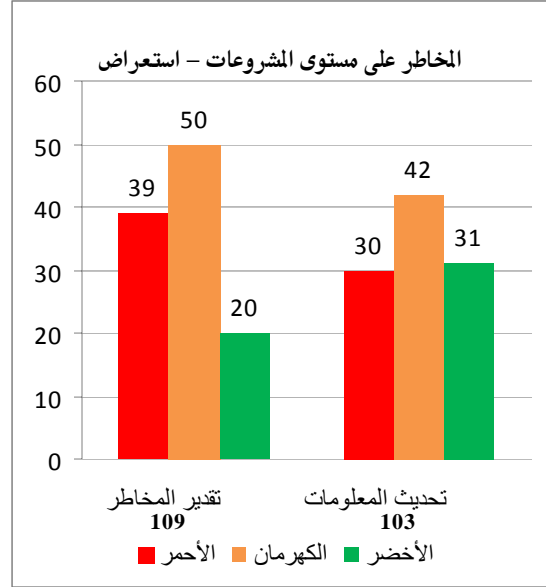
133- ونتيجة لتقدير المخاطر، أشار مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع الخاص إلى وجود ثلاثة مخاطر باللون الأحمر، من بينها ضمان موارد كافية طوال فترة تنفيذ المشروع. وينوي فريق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام معالجة هذا الخطر بقائمة للموظفين المرشحين لتساعد في الوفاء باحتياجات المشروع من الموظفين.

134- وعند القيام بتقدير المخاطر، كان مشروع تغيير الثقافة قد بلغ نقطة أنهى فيها فريق المشروع الأصلي مهمته، وكان فريق جديد على وشك أن يحل محله. كما حدث تغيير في القيادة برحيل نائب المدير العام (المعرفة) وتعيين مدير عام مساعد لإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أسفر ذلك عن تسعة مخاطر باللون الأحمر في مشروع تغيير الثقافة، ترتبط كلها ارتباطاً ملموساً بوضع اللمسات الأخيرة في الخطة الجديدة لتنفيذ هذا المشروع. وبمجرد إقرار هذه الخطة سوف تلعب دوراً ملموساً باتجاه تخفيف أغلب المخاطر ذات اللون الأحمر في المشروع.

135- وأثناء عملية تقدير المخاطر، حدد مشروع برنامج التعاون التقني ثلاثة مخاطر باللون الأحمر وستة مخاطر بلون الكهرمان. ومن بين هذه المخاطر عدم اليقين بشأن من بيده السلطة والمسؤولية عن الموافقة الفنية، وأن تتم الموافقة على طلبات برنامج التعاون التقني دون الحاجة إلى معايير الموافقة العشرة المطلوبة. وقد تمت معالجة الخطر الأول عن طريق إصدار خطوط توجيهية واضحة وتدريب نقاط الاتصال في الإدارة الفنية على دورها في عملية الموافقة على مشروعات برنامج التعاون التقني. وأسفرت هذه الإجراءات عن تخفيض كبير في المخاطر، التي انخفضت الآن إلى لون الكهرمان. أما الخطر الثاني تجري معالجته عن طريق جهود للتدريب على تفسير وتطبيق معايير البرنامج، وبواسطة تدابير أخرى مثل آلية الاستعراضات الجماعية للبرنامج التقني. كما استعرض فريق البرنامج التقني تقديره للمخاطر التي تحمل لون الكهرمان، واستطاع تخفيض خمسة منها إلى اللون الأخضر.

136- ونتيجة للمناقشات التي دارت مع قادة المشروع، والتدابير التي اتخذوها مع الإدارة لتخفيف وطأة هذه المخاطر، فقد انخفض عدد المخاطر مقارنة بما جاء في تقرير تقدير المخاطر. وانخفضت شدة هذه المخاطر كما يلاحظ من التغيير الذي طرأ على شكل المخاطر التي تحمل الألوان الحمراء والكهرمان والخضراء كما يتبين من الشكل 7.

الشكل 7 - المخاطر على مستوى المشروعات: التقدم الذي تحقق منذ تقرير تقدير المخاطر



137- وبإيجاز، فإن الإدارة عالجت هذه العملية المستمرة بتركيز اهتمامها الأساسي على المجالات ذات الأولوية المتقدمة والتي لها تأثيرها الكبير على النجاح في تنفيذ برنامج خطة العمل الفورية. ويبين الملحق الثاني تفصيلات المخاطر على مستوى كل مشروع على حدة، مع مقارنة عدد المخاطر التي برزت في تقرير تقدير المخاطر بعدد المخاطر بعد هذا الاستعراض.

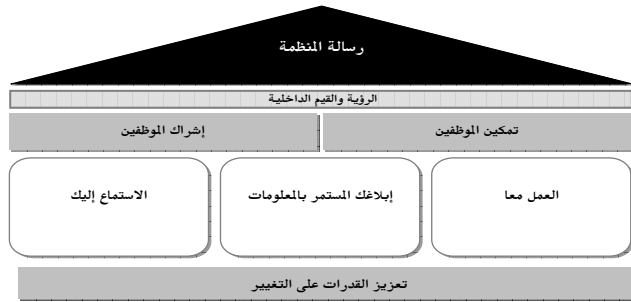
138- ستواصل وحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية متابعتها في عام 2011 لمخاطر مشروع خطة العمل الفورية في عملية مستمرة يجري فيها استعراض جميع سجلات المخاطر، وترفع فيها المخاطر ذات اللون الأحمر التي تحتاج إلى قرارات خارج نطاق ولاية قادة المشروعات إلى مجلس برنامج خطة العمل الفورية للنظر فيها. وستواصل وحدة إدارة برامج خطة العمل الفورية أيضاً استعراضها لأهم جوانب الاعتماد المتبادل التي تؤثر على برنامج خطة العمل الفورية، بغية الوصول إلى استعراض من جانب المنظمة، وتحقيق قدر أكبر من التركيز في فهم أوجه الاعتماد المتبادل هذه بغية معرفة "الممرات الحرجة" الرئيسية، من أجل نجاح استكمال خطة العمل الفورية.

الجزء الخامس – الاتصالات والمشاركة

139- الاتصالات بالموظفين ومشاركتهم هما عنصران رئيسيان لإدارة التغيير التنظيمي في خطة العمل الفورية. وقد وضعت المنظمة في عام 2010 برنامج للاتصالات يقوم على الإطار الجديد للإدارة المستندة إلى النتائج بغية أن تقوم المنظمة بدعم اصطفاف الموظفين حول المنظمة بعد إصلاحها.

140- وأهداف برنامج الاتصالات هي شرح الغرض من الإصلاح لجميع الموظفين، ورسم صورة لما ستبدو عليه المنظمة بعد إصلاحها، ووضع خطة تدريبية لما ينبغي أن يحدث لتحقيق ذلك وتمكين كل فرد من تحديد دوره في المساهمة في تجديد المنظمة كما يتضح من الشكل 8 أدناه.

الشكل 8: إطار التواصل والإشراك



141- ينقسم البرنامج إلى ثلاثة مجالات رئيسية كما طرح على لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل¹⁸:
 (1) *الاستماع إليك*، ويضم أنشطة مصممة لفهم المعرفة المتغيرة، ومواقف الموظفين واستعدادهم للتغيير؛
 (2) *إبلاغك المستمر بالمعلومات*، للوصول إلى الموظفين لاتصالات مستهدفة بدلاً من وضع معلومات سلبية على شبكة الإنترنت؛ (3) *العمل معاً*، للتركيز على الحوار وحل المشكلات بصورة مشتركة في عرض المنظمة كوسيلة لإحداث تغيير تنظيمي دائم.

142- والنشاط الأساسي للعنصر الأول في برنامج *الاستماع إليك* هو الشروع في أول مسح لجميع موظفي المنظمة بشأن تجديد المنظمة، وهو المسح الذي تقرر في عام 2010 عن طريق المشاورات بين أهم مجالات مشروع خطة العمل الفورية، وعلى الأخص الموارد البشرية وتغيير الثقافة. ومن بين الموضوعات العريضة التي يغطيها الاستقصاء:

¹⁸ الفقرات 54-56 من التقرير عن سير العمل المقدم إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في اجتماعها يوم 20 أكتوبر/تشرين الأول 2010.

معرفة الموظفين وموقفهم من المنظمة ككل، وبيئة العمل والعلاقات، ووعي الموظفين وفهمهم للعديد من مجالات التجديد ودعمهم لها، واحتياجات الاتصالات بالموظفين وإشراكهم. وسيعطي المسح معياراً عملياً للمساعدة في الاتصال بالموظفين والرصد الفعال لما يحدث من تغييرات في خطة العمل الفورية من جانب موظفي المنظمة.

143- وقد استهل المدير العام هذا المسح يوم 18 يناير/كانون الثاني، وسيغلق يوم 28 فبراير/شباط 2011. وجميع الموظفين مدعوون إلى المشاركة بغض النظر عن نوع عقودهم أو رتبته أو مكان عملهم. والمسح متاح بجميع لغات المنظمة بالإضافة إلى اللغة الإيطالية. ونائب المدير العام للعمليات هو "المشرف" على هذا المسح، وسيكون مسؤولاً عن ضمان إبلاغ نتائجه إلى الإدارة والموظفين والأعضاء. وسيتلو ذلك مباشرةً مرحلة أعمال التخطيط ضماناً لأن تتمكن الإدارة من الاستفادة من الآراء التي يأتي بها المسح. وستدرج نتائج المسح ومتابعة الإدارة في تقارير سير العمل، التي سترفع مستقبلاً إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل.

144- وتشمل أنشطة الاتصالات التي تدعم تنفيذ مشروعات خطة العمل الفورية في ظل الموضوع (3) العمل معاً: الشروع في عقد اجتماع سنوي تحت مسمى "يوم الموظفين" في أبريل/نيسان 2010، يجمع الموظفين بعرض المنظمة معاً، ليعرف كلٌ منهم أكثر عن عمل الآخر، وإعطائهم معلومات جديدة وواضحة عن إعادة هيكلة المقر والهيكل التنظيمي الجديد للمنظمة، وتيسير عقد حلقات عمل للاستعراضات الجماعية كجزء من تجارب التخطيط المستندة إلى النتائج، والاتصالات الموجهة داخل شعبة المالية ومثيلاتها ذات الصلة في المكاتب الميدانية، بغية إبلاغ الموظفين وإشراكهم فيما يتعلق بتغييرات النظم القادمة الناجمة عن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وعقد حلقات عمل لبناء القدرات لدعم الموظفين والمديرين في تطبيقهم للنظام الجديد لتقييم وإدارة الأداء، وتيسير عقد حلقات عمل مع قادة خطة العمل الفورية من أجل وضع الرسائل الرئيسية، وتوضيح فوائد مشروعات خطة العمل الفورية.

145- وقد استمرت عملية الاتصالات بالأعضاء في عام 2010، مع إعطاء معلومات حديثة إلى الأعضاء شهرياً، وعقد مقابلات مع بعض الأعضاء لتأكيد الاحتياجات من المعلومات والاتصالات، لا سيما فيما يتعلق بسير العمل في الاتصالات مع العواصم بشأن تجديد المنظمة.

الجزء السادس – تمويل خطة العمل الفورية

146- عند موافقة المؤتمر على خطة العمل الفورية في عام 2008، قرر إنشاء حساب أمانة خاص ليتلقى موارد من خارج الميزانية من أجل تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009. وفي نهاية عام 2010، كان الحساب قد تلقى 9 ملايين دولار كما يرد بالتفصيل في المحلق الثالث، مقابل تعهدات مؤكدة من جانب الأعضاء بالتبرع بمبلغ إجمالي قيمته 9.01 مليون دولار. وبنهاية عام 2009 كان هناك رصيد لم ينفق في حساب الأمانة قيمته 3.08 مليون دولار.

147- تم تناول مسألة التمويل للفترة 2010-2011 ضمن برنامج العمل والميزانية¹⁹. ويجري تمويل عملية تنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 ضمن مخصصات الميزانية التي صوت عليها المؤتمر²⁰ من أجل برنامج العمل والميزانية، بالإضافة إلى الرصيد المتبقي من عام 2009 في حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية، والمرحل إلى عام 2010.

148- وبنهاية شهر ديسمبر/كانون الأول 2010، بلغ مجموع إنفاق خطة العمل الفورية (المصروفات المقيدة والالتزامات) التي حُملت على برنامج العمل والميزانية ما قيمته 15.98 مليون دولار. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم إنفاق الرصيد المتبقي في حساب الأمانة وقدره 3.08 مليون دولار بالكامل. وبذلك، يكون مجموع الإنفاق على خطة العمل الفورية في عام 2010 هو 19.06 مليون دولار (الجدول 2).

149- وبذلك يكون الرصيد الصافي المتاح للتمويل بموجب مخصصات الميزانية لعام 2011، هو 23.62 مليون دولار (39.06 مليون دولار مطروحاً منها 15.98 مليون دولار). ومن المنتظر أن يتم إنفاق هذا المبلغ بالكامل على أنشطة خطة العمل الفورية في عام 2011. وكما أكدت لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة، فإن جميع مصادر التمويل المتعلقة بخطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 سوف تستخدم حصرياً في أنشطة الخطة، وأن الأموال التي لم تنفق على الخطة في الفترة 2010-2011، إن وجدت، سوف ترحل إلى الفترة 2012-2013.

150- ستواصل الإدارة رفع تقارير مستمرة عن الإنفاق والالتزامات في ميزانيات مشروعات خطة العمل الفورية في اجتماعات لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل ولجنة المالية في المستقبل.

¹⁹ الفقرة 3 من قرار المؤتمر 2008/1.

²⁰ الفقرة 2 من قرار المؤتمر 2009/3.

الجدول 2 - الإنفاق الإجمالي لخطة العمل الفورية في 2010

إنفاق خطة العمل الفورية في 2010 (بملايين الدولارات)	إجمالي الإنفاق حتى 2010/12/31	استخدام حساب الأمانة حتى 2010/12/31	المجموع
1- إصلاح الجهاز الرئاسي	1.39		1.39
2- الإشراف	1.03		1.03
3(أ) إصلاح عملية وضع البرامج والميزانية والإدارة المستندة إلى النتائج	0.24	0.2	0.44
3(ب) النشر بجميع اللغات	0.20		0.20
4- تعبئة الموارد والإدارة	0.58		0.58
5- برنامج التعاون التقني	0.09		0.09
6- اللامركزية	0.37		0.37
7(أ) هيكل المقر الرئيسي	0.60		0.60
8- الشراكات	0.49	0.03	0.52
9- إصلاح نظم التنظيم والإدارة	2.16		2.16
11(ب) تكنولوجيا المعلومات	3.88	0.04	3.92
12- إدارة المخاطر في المنظمة	0.12		0.12
13- تغيير الثقافة	0.47		0.47
14- الموارد البشرية	2.66	2.51	5.17
15- متابعة الجهاز الرئاسي لخطة العمل الفورية	0.16	0.30	0.46
16- متابعة إدارة خطة العمل الفورية	1.54		1.54
المجموع	15.98	3.08	19.06

151- يأتي برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بالتفصيل الكامل في وثيقة لجنة المالية²¹ في شهر فبراير/شباط 2011. وتشرح هذه الوثيقة كيفية وضع تقديرات للفترة المالية 2012-2013 وتعطي وصفاً لبرنامج الخطة المقترح للفترة 2012-2013. وترد في الملحق الرابع قائمة كاملة بالموضوعات/المشروعات لبرنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013، بما في ذلك إجراءات خطة العمل الفورية التي لم يطلب تمويل لها في هذه الفترة.

²¹ الوثيقة FC 137/2/1

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

مفتاح الجدول			الموجز
انتهى العمل في إجراءات خطة العمل الفورية في 2009		تم عام 2009	118 إجراء لخطة العمل الفورية
انتهى العمل في إجراءات خطة العمل الفورية في 2010		تم عام 2010	25 إجراء (16٪)
يجري التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية طبقاً للتواريخ المحددة وليس من المتوقع أن تؤثر العراقيل والمخاطر تأثيراً ملموساً على هذا التقدم		جاري العمل فيه	102 إجراء (66٪)
يتعرض التقدم باتجاه تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب التواريخ المحددة للخطر، ولكن تم تحديد الإجراءات للتغلب على أي تأخير أو عقبات أو مخاطر		تأخير طفيف	15 إجراء (10٪)
يتعرض النجاح في تنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية بحسب التواريخ المحددة لخطر جسيم بسبب العراقيل والمخاطر التي ينتظر أن تغير التنفيذ بصورة ملموسة		تأخير طويل	صفر إجراء (صفر٪)
أنشطة مستمرة، أو أنشطة لم تنفذ، أو حالات أخرى		فئات أخرى	12 إجراء (8٪)
			154 إجراء
			برنامج خطة العمل الفورية لعام 2010

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
1- إصلاح الجهاز الرئاسي					
أولويات الحكومة					
1-2	اتساق السياسات العالمية والأطر التنظيمية: إجراء استعراض منتظم للوضع العالمي لتحديد القضايا التي تقتضي اتخاذ مبادرات تحظى بالأولوية توجهاً لمزيد من الاتساق في السياسات، ودراسة الأطر التنظيمية الراهنة بغية تحديد المجالات التي تقتضي اتخاذ إجراءات مبكرة من قبل المنظمة أو في غيرها من المنظمات.			تم في عام 2009	
2-2	مراعاة، حيثما اقتضى الأمر، قضايا السياسات والصكوك المتعلقة بالأغذية والزراعة التي تتبلور في منندييات غير المنظمة ورفع توصيات إلى تلك المنندييات.	2010/6/1	2011/7/2	جاري العمل	
3-2	انظر أيضاً أدناه — في ما يخص أدوار الأجهزة الرئاسية المختلفة.	2010/6/1	2011/7/2	جاري العمل	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
4-2	الحكومة التنفيذية: تعزيز أدوار الأجهزة الرئاسية ونطاق تغطيتها (انظر أدناه).	2010/3/1	2011/7/2	جاري العمل	
المؤتمر					
5-2	سوف يكون عادة لكل دورة من دورات المؤتمر محور أساسي يتفق عليه المؤتمر، بناء على توصية المجلس			تم في عام 2009	
6-2	سوف يولي المؤتمر مزيداً من العناية لقضايا السياسات العالمية والأطر الدولية (بما في ذلك المعاهدات والاتفاقيات والأنظمة)، بالعمل عادة بناءً على توصيات اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية وحيثما اقتضى الأمر بناء على توصيات المجلس (الذي سيتلقى بصورة مباشرة الأقسام ذات الصلة من تقارير اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية)			جاري العمل	
7-2	سوف تعقد دورات المؤتمر في شهر يونيو/حزيران من السنة الثانية من الفترة المالية			تم العمل في 2009	
8-2	سوف يوافق المؤتمر على أولويات المنظمة وإستراتيجيتها وميزانياتها في ضوء دراسة توصيات المجلس (انظر إجراءات إعداد البرنامج والميزانية أدناه)			تم في عام 2009	
9-2	سوف يركز تقرير المؤتمر على الاستنتاجات والمقررات التي يمكن تحديدها في لجان الصياغة واجتماعات "أصدقاء الرئيس" حسب الاقتضاء. وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل عن المداخلات وسيُنشر بجميع لغات المنظمة.	2011/4/1	2011/7/2	جاري العمل	
10-2	ستصبح الاجتماعات العامة الرسمية أكثر تركيزاً على القضايا الحيوية بالنسبة للأعضاء			تم العمل في 2009	
11-2	سيجري التوسع أكثر في الاجتماعات الجانبية لتكون منتدى لتبادل الآراء بصورة غير رسمية حول المستجدات	2011/2/1	2011/7/2	جاري العمل	
12-2	سيجري إدخال تغييرات في الممارسات، من بينها طرق العمل والمسؤوليات التراتبية حسبما هو مُفصل أدناه في ما يخص الأجهزة المختلفة	2010/6/1	2011/7/2	تم في عام 2009	
13-2	سيجري إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية والدور في رفع توصيات إلى المؤتمر، وغير ذلك مما يأتي تفصيله في مصفوفة الإجراءات			تم العمل في 2009	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

المجلس	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
14-2	<p>سيجري توضيح وظائف المجلس حسب المقتضى في النصوص الأساسية وستشمل ما يلي:</p> <p>(1) الدور الرئيسي في اتخاذ القرارات وإسداء المشورة في ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تخطيط العمل وقياس الأداء للمجلس نفسه • تخطيط العمل وقياس الأداء للمجلس نفسه وللأجهزة الرئاسية الأخرى باستثناء المؤتمر؛ • مراقبة الأداء وتقديم التقارير بشأنه مقابل هذه التدابير القياسية؛ • إستراتيجية المنظمة، وأولوياتها وميزانياتها؛ • الموافقة على برنامج العمل الشامل؛ • التغييرات التنظيمية الرئيسية التي لا تحتاج إلى تغييرات يجريها المؤتمر في النصوص الأساسية؛ • التوصية بجدول أعمال المؤتمر إلى المؤتمر؛ 			تم في عام 2009	
15-2	(2) مراقبة تنفيذ القرارات المتصلة بالحوكمة؛			تم في عام 2009	
16-2	<p>(3) ممارسة الإشراف لضمان ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أن تعمل المنظمة ضمن حدود الإطار المالي والقانوني المحدد لها؛ • وجود إشراف شفاف ومستقل ومهني من خلال المراجعة؛ • وجود تقييم شفاف ومهني ومستقل لأداء المنظمة في ما يتعلق بتحقيق النتائج والآثار المنشودة طبقاً للخطة؛ • وجود نظم تعمل بشكل جيد لوضع الميزانية والإدارة القائمة على النتائج؛ • وضع سياسات ونظم للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعاقد والمشتريات، وغيرها، والتأكد من أنها تقوم بوظائفها بما يناسب الغرض المرجو منها؛ • مساهمة الموارد من خارج الميزانية بكفاءة في تحقيق الأهداف التي تعطيها المنظمة الأولوية؛ 			تم في عام 2009	
17-2	(4) رصد أداء الإدارة مقارنة بالغايات المرجوة على صعيد الأداء.	2011/4/11	2011/11/25	جاري العمل	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2011/7/2	2011/4/11	سوف يقدم المجلس توصية واضحة إلى المؤتمر بشأن القرار الخاص بالبرنامج والميزانية	18-2
	جاري العمل	2011/11/25	2010/5/17	سوف يعقد المجلس اجتماعاته بصورة أكثر مرونة ولفترات مختلفة بما يتلاءم وجدول أعماله (على أن تعقد عادة 5 دورات على الأقل في كل فترة سنتين) – القسم جيم، الرسم البياني 1: دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما:	19-2
	جاري العمل	2010/10/31	2010/5/3	(1) سوف يُعقد اجتماع قصير بعد كل من دورات لجنتي البرنامج والمالية أو الاجتماعات غير الرسمية	20-2
	تم في عام 2009			الاجتماع الذي يعقده المجلس للتحضير للمؤتمر سيكون قبل موعد انعقاد المؤتمر بشهرين على الأقل، حتى يتسنى أخذ توصياته في الحسبان؛ بما في ذلك التوصية بجدول الأعمال النهائي للمؤتمر لكي يعتمد المؤتمر بصورة نهائية.	21-2
يجري الآن إدخال تحسينات على تقارير المجلس	مستمر	2011/11/25	2010/5/17	سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات (وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل ويُنشر بجميع اللغات)	22-2
	تم في عام 2009			لن يناقش المجلس بعد الآن المسائل العالمية المتصلة بالسياسات والتنظيم، إلا في حالات الضرورة القصوى (ويكون ذلك من اختصاص اللجان الفنية والمؤتمر)	23-2
	تم في عام 2009			سوف يجري إدخال تغييرات في الممارسات، بما في ذلك طرق العمل والمسؤوليات التراتبية بالنسبة إلى المجلس (انظر أدناه في ما يخص الأجهزة الأخرى)	24-2
	تم في عام 2009			إجراء تغييرات في النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها.	25-2
				الرئيس المستقل للمجلس	
	تم في عام 2009			مراجعة النصوص الأساسية لتوضيح الدور التيسيري الاستباقي لرئيس المجلس بالنسبة للحكومة في المنظمة، وتجذب أي تضارب محتمل في الأدوار مع الدور الإداري الذي يقوم به المدير العام، بما في ذلك، رئاسة اجتماعات المجلس، ما يلي:	26-2
	تم في عام 2009			(أ) القيام بدور الوسيط الأمين في التوصل إلى توافق في الآراء بين الأعضاء في القضايا الخلافية؛	27-2
	تم في عام 2009			(ب) التواصل مع رؤساء لجنة البرنامج ولجنة المالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية في ما يتعلق ببرامج عمل تلك اللجان، وكذلك مع رؤساء اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية الذين يحضرون في	28-2

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				العادة اجتماعات لجنتي البرنامج والمالية والمؤتمرات الإقليمية، حسب مقتضى الحال؛	
	تم في عام 2009			(ج) يمكن للرئيس المستقل للمجلس أن يدعو، متى وكلما رأى ذلك مناسباً، إلى عقد اجتماعات تشاورية مع ممثلي المجموعات الإقليمية حول القضايا الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالتحضير للدورة وبمجرياتهما؛	29-2
	تم في عام 2009			(د) التواصل مع الإدارة العليا في المنظمة في الأمور التي تشغل الأعضاء والتي يتم الإعراب عنها من خلال المجلس ولجنتي البرنامج والمالية التابعتين له والمؤتمرات الإقليمية؛	30-2
	تم في عام 2009			(هـ) التأكد من إبقاء المجلس على اطلاع على التطورات في المنتديات الأخرى ذات الأهمية بالنسبة لولاية المنظمة، ومواصلة الحوار مع الأجهزة الرئاسية حسب مقتضى الحال، وخصوصاً مع الأجهزة الرئاسية للوكالتين المعنيتين بالأغذية والزراعة اللتين يوجد مقرهما في روما؛	31-2
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/2	(و) العمل على التحسين المستمر للكفاءة والفعالية وملكية الأعضاء للمنظمة.	32-2
	تم في عام 2009			(ز) سوف تنص كذلك النصوص الأساسية تحديداً على:	33-2
	تم في عام 2009			(1) المؤهلات (الكفاءات) المرغوب توافرها لدى الرئيس المستقل للمجلس والتي تعدّها لجنة المؤتمر في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية وبيت فيها المؤتمر العام سنة 2009 (2) أن الرئيس المستقل للمجلس مطالب بالتواجد في روما في جميع دورات المجلس، وأنه يُفترض به في المعتاد أن يمكث لفترة لا تقلّ عن ستة إلى ثمانية أشهر من السنة في روما.	34-2
				لجنة البرامج والمالية	
	تم في عام 2009			سيجري توضيح الوظائف وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك بشأن توضيح الوظائف:	35-2
	جاري العمل	2011/10/14	2010/2/1	(1) سوف تركز وظائف لجنة البرنامج على أولويات البرنامج والإستراتيجية والميزانية والتقييم وستشمل أيضاً ما يلي: النظر في العمل الميداني واللامركزية؛ وفي الأولويات التي ينبغي للمنظمة تناولها في معرض زيادة اتساق السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة؛ وفي الشراكة والتنسيق مع المنظمات الأخرى في مجال العمل الفني؛	36-2
	جاري العمل	2011/10/14	2010/2/1	(2) سوف تغطي لجنة المالية جميع جوانب الإدارة والخدمات والموارد البشرية فضلاً عن الشؤون المالية، بما في ذلك السياسات والميزانية الخاصة بمجالات العمل هذه – فتصبح لجنة المالية والإدارة؛	37-2

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
38-2	(3) ستعقد اللجنتان اجتماعاتهما بقدر أكبر من المرونة ولفترات زمنية مختلفة بما يتلاءم وجدول الأعمال وتماشياً مع دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما (انظر الرسم البياني 1) – (4) دورات عادة كحد أدنى في كل فترة سنتين؛	2010/2/1	2011/10/14	جاري العمل	
39-2	(4) ستعقد اللجنتان المزيد من الاجتماعات المشتركة. وستتم المناقشات في إطار دورة مشتركة، وحيثما كان هناك تداخل في النقاش أو في حال كان إسهام اللجنتين يكمل الواحد منهما الآخر؛	2010/2/1	2011/10/14	جاري العمل	
40-2	(5) سيطلب من اللجنتين إصدار توصيات واضحة وإبلاء عناية أكبر للسياسات والاستراتيجيات والأولويات من أجل تحسين الإشراف وإعطاء توجيهات ديناميكية بدرجة أكبر إلى المجلس؛	2010/2/1	2011/10/14	جاري العمل	
41-2	(6) وستوافق لجنة المالية وتعتمد معايير تحدد من خلالها وثائق برنامج الأغذية العالمي التي يجدر بها مراجعتها.	2010/6/1	2011/4/15	جاري العمل	
42-2	إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل (انظر أدناه)			تم في عام 2009	
43-2	إدخال تغييرات على النصوص الأساسية بشأن وظائف اللجنتين			تم في عام 2009	
44-2	عضوية لجنتي البرنامج والمالية ورؤساهما والمراقبون فيهما: – سوف تُدخل تغييرات على النصوص الأساسية بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء. وسيتألف الأعضاء من بلدان لا أفراد، ويُفترض بالبلدان، في سياق تسمية الممثلين عنها، إيلاء العناية الواجبة لاقتراح ممثلين يتمتعون بالمؤهلات الفنية اللازمة، وكذلك؛			تم في عام 2009	
45-2	(1) ينتخب المجلس الرئيسين استناداً إلى مؤهلات كل منهما ولهما لن يشغلا أي مقعد في مجموعتيهما الانتخابيتين ولن يمثل أي إقليم أو بلد (وفي حال أصبح مركز الرئيس شاغراً، يحلّ محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛			تم في عام 2009	
46-2	(2) وستجري زيادة عضوية كل من اللجنتين، فضلاً عن الرئيس، لتصل إلى اثني عشر ممثلاً ويحق لكل إقليم بعدد من الممثلين يصل إلى اثنين لكل من: أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والشرق الأدنى وأوروبا وممثل واحد لكل من أمريكا الشمالية وجنوب غرب المحيط الهادي يسميهم الإقليم ويؤكدهم المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً).			تم في عام 2009	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	تم في عام 2010	2011/10/14	2010/4/12	(3) سوف تكون اجتماعات اللجنتين، بما في ذلك الاجتماعات المشتركة، مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.	47-2
				لجنة الشؤون الدستورية والقانونية	
	تم في عام 2009			سوف يجري إدخال تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك بالنسبة إلى انتخاب الأعضاء. وسيكون هؤلاء الأعضاء بلداناً لا أفراداً لكن يُفترض بالبلدان عند تسمية ممثلها اقتراح ممثلين لديهم المؤهلات القانونية المطلوبة وأيضاً:	48-2
	تم في عام 2009			سوف ينتخب المجلس الرئيس من بين أعضاء لجنة الشؤون الدستورية والقانونية استناداً إلى مؤهلاته الفردية (وفي حال أصبح منصب الرئيس شاغراً، يحلّ محلّ الرئيس المنصرف نائب لرئيس اللجنة تنتخبه اللجنة، ريثما يتسنى للمجلس انتخاب بديل عنه)؛	49-2
	تم في عام 2009			ستكون اللجنة مؤلفة من سبعة أعضاء، ويحق لكل إقليم تسمية عضو واحد يؤكده المجلس (ويجوز للبلدان أن تعين بديلاً عن العضو الذي يمثلها لحضور اجتماعات بعينها، أو خلال فترة ولايته فلا يبقى بالتالي أي مقعد شاغراً)	50-2
	تم في عام 2009			سوف تكون اجتماعات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام.	51-2
				المؤتمرات الإقليمية	
	جاري العمل	2012/6/30	2010/2/1	سيجري إدخال تغييرات على المسؤوليات التراتبية والوظائف وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك إجراء تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك تغيير وضع المؤتمرات الإقليمية إلى لجان تابعة لمؤتمر المنظمة:	52-2
	جاري العمل	2011/7/2	2010/2/1	(أ) وسوف تشمل وظائفها ما يلي: (1) بلورة القضايا من أجل اتساق السياسات الإقليمية والتوصل إلى منظور إقليمي بشأن قضايا السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة – وهي سترفع تقاريرها إلى المؤتمر في هذا الشأن؛ (2) استعراض برنامج المنظمة الخاص بالإقليم وبرنامج المنظمة الإجمالي بما له من تأثيرات على الإقليم وإسداء المشورة بهذا الشأن – وهي سترفع تقريرها إلى المجلس من خلال لجنتي البرنامج والمالية.	53-2

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2011/7/2	2010/2/1	(ب) طرق العمل – إن المؤتمرات الإقليمية: (1) ستُعقد مرة واحدة عادة في فترة السنتين بناءً على قرار يتخذه أعضاء المنظمة في الإقليم المعني وبالتشاور الكامل بين الأعضاء بشأن جدول الأعمال وشكل المؤتمر وموعده ومدته والحاجة إلى عقده؛ (2) ستعَيّن مقررًا؛ (3) يبقى الرئيس والمقرر في منصبيهما في الفترة الفاصلة بين الدورات ويعرض الرئيس أو المقرر، في حال غيابه، تقرير المؤتمر الإقليمي على مجلس المنظمة ومؤتمر المنظمة (ويمكن للجنة البرنامج والمالية أن تنظرا في التقرير أيضاً، حسب مقتضى الحال) طبقاً للدورة الجديدة للإشراف من قبل الأجهزة الرئاسية واتخاذ القرارات في عملية إعداد البرنامج والميزانية؛ (4) ستعقد الدورات بقدر الإمكان بالتزامن مع غيرها من الهيئات الإقليمية المشتركة بين الحكومات والمعنية بالزراعة؛	54-2
	تم في عام 2009			إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها	55-2
				اللجان الفنية	
	تم في عام 2009			اللجان الفنية: سترفع اللجان تقاريرها إلى المجلس بشأن ميزانية المنظمة والأولويات والاستراتيجيات الخاصة بالبرامج، كما سترفع تقاريرها إلى المؤتمر مباشرة بشأن السياسات العالمية والأنظمة ذات الصلة، فتصبح لجاناً تابعة للمؤتمر وكذلك:	56-2
	جاري العمل	2011/12/31	2010/6/14	(أ) يبقى الرؤساء في مناصبهم في الفترات الفاصلة بين الدورات ويرفعون تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر؛	57-2
	جاري العمل	2011/2/4	2010/6/14	(ب) طرق العمل – إن اللجان الفنية: (1) تعقد اجتماعاتها بصورة أكثر مرونة من حيث مدة انعقادها وتواترها حسب الحاجة، ويكون ذلك عادة مرة واحدة في كل فترة سنتين. وستتناول المسائل الناشئة ذات الأولوية وقد تعقد اجتماعات لها لهذا الغرض خصيصاً:	58-2
	جاري العمل	2011/12/31	2010/6/14	(2) سيقوم الرئيس بتيسير التشاور الكامل مع الأعضاء بشأن جدول أعمال الاجتماعات وشكلها ومدة انعقادها؛	59-2
	جاري العمل	2011/2/4	2010/6/14	(3) سيتم اللجوء بدرجة أكبر إلى الدورات الموازية والاجتماعات الجانبية، مع الحرص على تمكين البلدان التي لديها وفود صغيرة من المشاركة (سوف تضم الدورات غير الرسمية منظمات غير حكومية والقطاع الخاص بما في ذلك ممثلين من البلدان النامية)؛	60-2
	تم في عام 2009			(4) سوف تدرج لجنة الزراعة جانباً خاصاً بالثروة الحيوانية في جدول أعمالها وستخصص له وقتاً كافياً؛	61-2

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
62-2 (5) سوف توّطد لجنة مشكلات السلع تفاعلها مع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد) ومنظمة التجارة العالمية والصندوق المشترك للسلع الأساسية؛			تم في عام 2009	
63-2 (6) سوف تُعيد لجنة الأمن الغذائي العالمي إحياء دورها في مجال رصد التقدم نحو الوفاء بالتزام مؤتمر القمة العالمي للأغذية وحفز هذا التقدم واستعراض حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم.			تم في عام 2009	
64-2 إدخال تغييرات على الممارسات، بما في ذلك في طرق العمل والمسؤوليات التراتبية			تم في عام 2009	
65-2 إدخال تغييرات على النصوص الأساسية في ما يتعلق بالوظائف والمسؤوليات التراتبية وغيرها.			تم في عام 2009	
الاجتماعات الوزارية				
66-2 يجوز للمؤتمر أو للمجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري عندما تحتاج المسائل التي تمت بلورتها على المستوى الفني إلى موافقة سياسية أو إلى تسليط المزيد من الضوء عليها.	2010/5/17	2011/11/25	جاري العمل	
67-2 وسينظر المؤتمر عادة مباشرة في تقارير الاجتماعات الوزارية.	2010/5/17	2011/11/25	جاري العمل	
الأجهزة الدستورية والاتفاقيات والمعاهدات والدستور الغذائي وغيرها				
68-2 يجوز لمؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقات مثل الدستور الغذائي والاتفاقية الدولية لوقاية النباتات (المسجلة بموجب النظام الأساسي للمنظمة) أن تطرح على المجلس والمؤتمر قضايا معينة للبحث عبر اللجنة الفنية المعنية (إجراء تغيير في النصوص الأساسية)	2010/5/17	2011/11/25	جاري العمل	
69-2 القيام باستعراض لإجراء ما يلزم من تغييرات بما يمكن الأجهزة الدستورية، الراغبة في ذلك، من ممارسة السلطات المالية والإدارية ومن تعبئة أموال إضافية من أعضائها، مع البقاء في إطار المنظمة ومع الإبقاء على علاقتها بها من خلال رفع التقارير.	2010/6/1	2013/12/31	جاري العمل	
إجراءات في المستقبل لتحسين فعالية حوكمة المنظمة				
70-2 يقوم كل من المجلس ولجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية بما يلي:	2010/1/4	2013/6/3	جاري العمل	
71-2 (أ) القيام مرة واحدة في كل فترة سنتين بإعداد برنامج عمل لعدة سنوات لا تقل مدته عن أربع سنوات، لكي يقوم المجلس و/أو المؤتمر باستعراضه (طبقاً للمسؤوليات التراتبية لرفع التقارير لكل منهما)	2010/1/4	2013/6/3	جاري العمل	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر لانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2013/6/3	2010/1/4	(ب) إعداد تقرير عما أحرزه من تقدم مقارنة ببرنامج العمل مرة كل سنتين وأيضاً لكي يستعرضه المجلس وأو المؤتمر.	72-2
	تم في عام 2009			سيتم إعطاء تعريف لعبارة "الأجهزة الرئاسية" ويستحسن أن يكون ذلك في النصوص الأساسية.	73-2
	جاري العمل	2013/6/3	2010/1/4	سيجري المؤتمر تقييماً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة بما يشمل دور المؤتمرات الإقليمية وطرق عملها مع إجراء استعراض مستقل للمساهمة في هذه العملية.	74-2
	تم في عام 2009			يقوم المدير العام، من أجل زيادة الشفافية والاتصالات، برفع تقرير إلى المجلس والتحاور معه ومع الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية بشأن: <ul style="list-style-type: none"> • الإطار الاستراتيجي وأولويات خطة العمل المتوسطة الأجل؛ • الأهداف التي أسندت إليها الأولوية وحددتها الإدارة العليا لإحراز تقدم فوري؛ • الأداء السنوي وكل سنتين. 	75-2
	تم في عام 2009			تكاليف مراجعة النصوص الأساسية لجميع الأجهزة الرئاسية: يتولى مراجعة النصوص الأساسية مكتب الشؤون القانونية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية.	76-2
				تعيين المدير العام وفترة ولايته	
	جاري العمل	2011/7/2	2010/2/15	اعتماد تدابير وإجراء تغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرصة المتاحة لأعضاء المنظمة لتقييم المرشحين لشغل منصب المدير العام قبل عملية الانتخاب، بما في ذلك:	95-2
	جاري العمل	2011/7/2	2011/6/25	(أ) يُقدّم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام المؤتمر في الدورة التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح الفرصة للأعضاء لطرح أسئلة على المرشحين (وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛	96-2
	جاري العمل	2011/4/25	2011/4/11	(ب) يُقدّم المرشحون لمنصب المدير العام عرضاً أمام مجلس المنظمة في إحدى دوراته، قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد دورة المؤتمر التي ستجري فيها عملية الانتخاب. وستتاح في تلك الدورة للأعضاء وللمراقبين في المجلس فرصة طرح أسئلة على المرشحين (يكون الاجتماع مع المرشحين للإطلاع فقط من دون أن تصدر أي توصية أو استنتاج في ختام النقاش – وتغطي تكاليف المرشحين من ميزانية المنظمة)؛	97-2
	جاري العمل	2011/1/31	2010/2/1	(ج) يُقفل باب الترشيحات التي تقدمها الحكومات الأعضاء للمرشحين لشغل منصب المدير العام قبل 60 يوماً على الأقل من موعد انعقاد الدورة المذكورة للمجلس؛	98-2

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
99-2 (د) إذا شارف منصب المدير العام على أن يصبح شاغراً، يجري الإعلان عنه قبل 12 شهراً على الأقل من موعد إقفال باب الترشيحات، علماً أن البلدان الأعضاء تبقى مسؤولة بالكامل عن جميع الترشيحات.			تم في عام 2009	
100-2 (هـ) ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها وهي مؤهلات تعدها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009.	لا ينطبق	لا ينطبق	لا يوجد توافق في الآراء	لم ينفذ الإجراء في عام 2009 بسبب عدم وجود توافق في الآراء بين الأعضاء. ويمكن تنفيذ الإجراء في الفترة المالية التالية إذا قرر الأعضاء ذلك
101-2 تغيير النصوص الأساسية في ما يتعلق بفترة ولاية المدير العام لتصبح أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية مدتها أربع سنوات.			تم في عام 2009	
2- الإشراف				
التقييم				
77-2 إنشاء مكتب منفصل للتقييم ومستقل من الناحية التشغيلية داخل هيكل أمانة المنظمة، يكون مسؤولاً أمام المدير العام وأمام المجلس من خلال لجنة البرنامج.			تم في عام 2009	
78-2 ميزانية التقييم: ستجري زيادة الميزانية المخصصة للتقييم من البرنامج العادي إلى نسبة 0.8 في المائة من ميزانية البرنامج العادي الإجمالية (على فترة سنتين مالييتين)، على أن تخصص بالكامل لمكتب التقييم فور اتخاذ الأجهزة الرئاسية قراراً بشأنها من ضمن عملية الموافقة على برنامج العمل والميزانية. واستناداً إلى فترة الأساس 2008-2009، ستبلغ الاحتياجات 3.2 مليون دولار أمريكي. وكان ورد اقتراح في مشروع برنامج العمل والميزانية بتوفير نصف هذا المبلغ في الفترة 2010-2011. وتوخياً للحد من المخاطر المصاحبة للتنفيذ في الفترة المالية الأولى، يمول المشروع النهائي لبرنامج العمل والميزانية ثلث الزيادة فقط وقدرها 1.1 مليون دولار أمريكي في الفترة 2010-2011. في حين أنه سيجري تمويل الرصيد المتبقي ضمن برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.	2010/1/1	2013/12/31	موقوف	كان هدف التقييم في خطة العمل الفورية هو زيادة ميزانية التقييم إلى 0.8 في المائة من ميزانية البرنامج العادي على فترتين مالييتين. وقد تحقق ثلث هذه الزيادة في 2010-2011. ومن المقترح عدم زيادة ميزانية التقييم مرة أخرى في 2012-2013، وإنما تأجيل الزيادة الجديدة إلى فترة مالية أخرى مستقبلاً. وما زال التأثير الكامل للزيادة الجارية في ميزانية التقييم، سواء على مسؤولية الإدارة في الاستجابة الفعالة للتقييمات المستقلة والعمل بناء عليها، أو على مسؤولية الأجهزة الرئاسية عن الإشراف، بحاجة إلى الظهور وإلى فهمه بصورة أفضل. وستركز جهود الإدارة في 2012-2013 على ضمان إدخال تحسينات كيفية في استجابتها للتقييمات. وفي نفس الوقت سيكون من المفيد

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
للأجهزة الرئاسية أن تقدر قدرتها على استعراض الأعداد المتزايدة من التقييمات وتقارير المتابعة لهذه التقييمات					
	تم في عام 2009			الموظفون في مجال التقييم: (أ) تعيين مدير للتقييم من درجة مد-2. ويتولى فريق يضم ممثلين عن المدير العام والأجهزة الرئاسية، بالإضافة إلى خبراء في التقييم من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، استعراض الاختصاصات وبيان المؤهلات المطلوبة للتقييم ويشركون بعدها في فريق لاستعراض الترشيحات واختيار المرشح المناسب. ويشغل مدير التقييم وظيفته هذه لولاية ثابتة مدتها أربع سنوات مع إمكانية تجديدها لولاية إضافية واحدة على الأكثر، دون إمكانية إعادة تعيينه في وظيفة أخرى أو كمستشار داخل المنظمة لسنة واحدة على الأقل؛	79-2
	تم في عام 2009			(ب) ستجري جميع عمليات تعيين موظفي التقييم والاستشاريين وفق إجراءات شفافة ومهنية، تحتل فيها الكفاءة الفنية صدارة المعايير، لكن مع مراعاة الاعتبارات المتعلقة بالتوازن الإقليمي والمساواة بين الجنسين. ويكون مدير التقييم مسؤولاً بشكل رئيسي عن تعيين موظفي التقييم، كما أنه مسؤول عن تعيين الاستشاريين طبقاً للإجراءات المعمول بها في المنظمة.	80-2
	تم في عام 2009			ضمان الجودة ومواصلة تدعيم وظيفة التقييم: (أ) تعزيز استعراض النظراء المستقل القائم حالياً للتقارير الرئيسية	81-2
	تم في عام 2009			(ب) إجراء استعراض للنظراء كل سنتين تتولاه مجموعة مصغرة من النظراء المستقلين للتأكد من أن العمل يستوفي أفضل الممارسات والمعايير في مجال التقييم – رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس مع توصيات لجنة البرنامج	82-2
	جاري العمل	2016/1/1	2016/1/1	(ج) إجراء تقييم مستقل لوظيفة التقييم كل ست سنوات – رفع تقرير إلى الإدارة والمجلس، مع توصيات لجنة البرنامج.	83-2
	تم في عام 2010	2010/5/31	2008/10/1	موافقة المجلس على سياسة شاملة للتقييم مضمنة في "ميثاق"، بما في ذلك ما ذكر أعلاه، وكذلك: (أ) سوف يكون هناك تفاعل بين لجنة التقييم الداخلية في المنظمة ولجنة البرنامج حسب المقتضى؛	84-2
	تم في عام 2010	2010/5/31	2008/10/1	(ب) ستبقى خطة التقييم المتجددة خاضعة لموافقة الأجهزة الرئاسية بعد التشاور مع لجنة التقييم الداخلية؛	85-2
	تم في عام 2010	2010/5/31	2008/10/1	(ج) ستصبح عمليات متابعة التقييم ذات طابع مؤسسي بالكامل، بما يشمل نظاماً مستقلاً للرصد ورفع التقارير إلى لجنة البرنامج؛	86-2

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
87-2 (د) ستظل جميع تقارير التقييم، وردود الإدارة، وتقارير المتابعة وفائق عامة، وتتاح بالكامل لجميع أعضاء المنظمة. كما سيزداد تفعيل الجهود المبذولة لمناقشة التقارير وعرضها على جميع أعضاء الأجهزة الرئاسية المعنيين وذلك من خلال مجموعات استشارية وحلقات عمل حول كل من عمليات التقييم على حدة؛	2008/10/1	2010/5/31	تم في عام 2010	
88-2 (هـ) سيكون لمكتب التقييم دور استشاري مؤسسي لدى الإدارة في ما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج وإعداد البرامج والميزانية، بغية تعزيز عملية استرجاع المعلومات والتعلم؛	2008/10/1	2010/5/31	تم في عام 2010	
89-2 (و) سيجري تنسيق التقييم بصورة جيدة في إطار منظومة الأمم المتحدة، مع مراعاة عمل وحدة التفتيش المشتركة، وسيواصل مكتب التقييم العمل بصورة وثيقة مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم؛			تم في عام 2009	
90-2 (ز) سوف تبرز في النصوص الأساسية الأحكام الخاصة بالتقييم كما اعتمدت في الميثاق	2008/10/1	2010/5/31	تم في عام 2010	
المراجعة				
91-2 تماشياً مع السياسة الراهنة، سيجري توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل المجالات التنظيمية الرئيسية الأكثر عرضة للمخاطر، مع الاستعانة بالخبرات الخارجية عند الحاجة	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	
92-2 إن لجنة المراجعة: (أ) سيعينها المدير العام وستكون مؤلفة من أعضاء جميعهم من الخارج ويوافق عليهم المجلس بناء على توصية المدير العام ولجنة المالية؛			تم في عام 2009	
(ب) سترفع تقريراً سنوياً إلى المجلس عن طريق لجنة المالية.			تم في عام 2009	
94-2 يتولى المراجع الخارجي مسؤولية المراجعة بالنسبة إلى مكتب المدير العام مباشرة، بالإضافة إلى عمليات المراجعة المنتظمة التي يجريها المفتش العام.			تم في عام 2009	
المبادئ الأخلاقية				
33-3 تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وتحديد سير عمل المكتب وتدريب الموظفين	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
34-3	استعراض اختصاصات اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وعضويتها من قبل لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	2009/2/19	2010/10/31	تأخيرات طفيفة	استعرضت لجنة المالية مرة أخرى في دورتها في عام 2010 اختصاصات لجنة مبادئ الأخلاق وعضويتها، ولكنها لم توافق عليها. وطلبت لجنة المالية إعادة النظر في هذه المسألة التي ينبغي أن تحال أيضاً إلى لجنة الشؤون الدستورية والقانونية. ووافقت لجنة المالية على المقترحات الخاصة بتنفيذ برنامج الإفصاح المالي.
35-3	تعيين اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية ومباشرة عملها	2011/1/1	2011/12/31	تأخيرات طفيفة	يرتبط بالإجراء 3-34 أعلاه
36-3	استعراض المجلس للتقرير السنوي أو لكل سنتين الذي ترفعه اللجنة المعنية بالمبادئ الأخلاقية وذلك استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية ولجنة المالية	2011/1/1	2011/12/31	تأخيرات طفيفة	يرتبط بالإجراء 3-34 أعلاه
36-3(أ)	تعيين أمين للمظالم	2011/1/1	2011/12/31	جاري العمل	
3(أ) إصلاح عمليات وضع البرامج والميزانية والمتابعة المستندة إلى النتائج					
الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والإطار الجديد المستند إلى النتائج					
1-1	اتخاذ قرار بتطبيق الإطار الجديد المستند إلى النتائج			تم في عام 2009	
2-1	اتخاذ قرار بشأن رؤية المنظمة والأهداف العالمية للمنظمة			تم في عام 2009	
3-1	اتخاذ قرار مبدئي بشأن الأهداف الإستراتيجية، والأهداف الوظيفية، والوظائف الأساسية			تم في عام 2009	
4-1	اعتماد صيغة عرض الأهداف الإستراتيجية والنتائج التنظيمية بصورة مبدئية			تم في عام 2009	
5-1	بلورة مجالات التركيز المؤثرة للأغراض المشار إليها وليتم على أساسها التوسع في بلورة القائمة المبدئية			تم في عام 2009	
6-1	وضع نظام الرصد المستند إلى النتائج	2009/4/1	2011/12/31	جاري العمل	
7-1	بلورة واعتماد الإطار الاستراتيجي الكامل، وخطة العمل المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية بتطبيق النموذج الجديد			تم في عام 2009	
8-1	أول تقرير عن الأداء التنظيمي على أساس النظام الجديد المستند إلى النتائج للفترة المالية 2010-2011 (في عام 2012)	2011/12/1	2012/6/30	جاري العمل	من المقرر أن يبدأ في 2011/12/1

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى نتائج	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
1-3	اعتماد وثائق معدلة عن البرنامج والميزانية تتألف من الأقسام التالية ويمكن عرضها كوثيقة واحدة لتجنب التكرار وإعطاء صورة متكاملة (الموافقة الكاملة الأولى عام 2009 بالنسبة للفترة المالية 2010-2011):			تم في عام 2009	
2-3	1- الإطار الاستراتيجي في مهلة زمنية من 10 إلى 15 سنة ويجري استعراضه كل أربع سنوات بما في ذلك: <ul style="list-style-type: none"> تحليل التحديات التي تعترض الأغذية والزراعة والتنمية الريفية ومن يعتمدون عليها، بما فيهم المستهلكون؛ الرؤية الإستراتيجية؛ أهداف الدول الأعضاء؛ الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، بما في ذلك الغايات والمؤشرات الإرشادية للإنجاز (تتراوح بين 8 و 12 مؤشراً)؛ 			تم في عام 2009	
3-3	2- الخطة المتوسطة الأجل في مهلة زمنية قدرها أربع سنوات ويجري استعراضها في كل فترة مالية، بما في ذلك: <ul style="list-style-type: none"> الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها بدعم من الدول الأعضاء في المنظمة ومن المجتمع الدولي، طبقاً للإطار الاستراتيجي؛ إطار النتائج التنظيمية (المخرجات) - 80 نتيجة تقريباً كحد أقصى، بما في ذلك ما يتعلق بالوظائف الرئيسية، تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من جانب الدول الأعضاء والمجتمع الدولي. ويجب أن تتضمن كل نتيجة من النتائج التنظيمية غايات محددة على صعيد الإنجازات ومؤشرات للتحقق منها ويشار فيها إلى مساهمة المنظمة وتحدد فيها الميزانية من الاشتراكات المقررة والموارد المقدرة من خارج الميزانية (قد تكون الغايات مرهونة بمستوى الموارد من خارج الميزانية). وسيتم دمج قضايا المساواة بين الجنسين بالكامل ضمن الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل ولن تكون بعد الآن موضع خطة عمل منفصلة؛ مجالات التركيز المؤثرة التي تجمع بين النتائج وتركز على الموارد باعتبارها أداة اتصال لتعبئة 			تم في عام 2009	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
	<p>الموارد وتحسين الإشراف على الموارد من خارج الميزانية في مجالات التأثير الرئيسية؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوظائف الأساسية للمنظمة، <p>3- الأهداف الوظيفية التي تضمن أن تغطي العمليات التي تقوم بها المنظمة والأعمال الإدارية إلى إجراء تحسينات في الإطار المستند إلى النتائج.</p>				
4-3	<p>4- برنامج العمل والميزانية، يغطي كل منهما فترة مالية واحدة، على أن تُقسم الميزانية بين ميزانية إدارية وميزانية البرنامج، وتدرجان ضمن إطار مستند إلى النتائج، ويتضمنان:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إطاراً للنتائج التنظيمية (المخرجات) طبقاً للخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك المسؤولية التنظيمية لكل من النتائج؛ • تحديد كمي لتكاليف النتائج التنظيمية والالتزامات كافة؛ • حساب الزيادة في الكلفة والوفورات المخطط لها نتيجة زيادة الكفاءة؛ • رصد اعتمادات للالتزامات الطويلة الأجل والالتزامات التي لم ترصد لها أموال كافية والأموال الاحتياطية؛ • مشروع قرار خاص بالبرنامج والميزانية. 			تم في عام 2009	
5-3	(5) سوف يتم الاستغناء عن موجز برنامج العمل والميزانية نظراً للتفاعل القائم بين الأجهزة الرئاسية في عملية وضع البرنامج.			تم في عام 2009	
6-3	اعتماد نظام جديد لرصد الإدارة المستندة إلى النتائج ورفع التقارير عن الأداء على صعيد التنفيذ: سوف يغطي كل تقرير الفترة المالية السابقة وسيبلغ عن التنفيذ، فضلاً عن الغايات والمؤشرات الخاصة بالنتائج بالإضافة إلى مؤشرات الكفاءة بالنسبة إلى الأهداف الوظيفية. ويحل هذا التقرير محل التقرير الحالي الخاص بتنفيذ البرامج.	2009/4/1	2011/12/31	جاري العمل	
1-7	تحديد مجالات التحسين والإجراءات اللازمة لتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج	لا ينطبق	لا ينطبق	مستمر	
7-3	اعتماد دورة معدلة للتحضير واتخاذ القرارات من قبل الأجهزة الرئاسية (انظر الرسم البياني 1 أدناه عن مراحل العمل). وسوف يُنقل موعد انعقاد مؤتمر المنظمة إلى شهر يونيو/حزيران، اعتباراً من عام 2011، على أن يترافق هذا مع نقل مواعيد جميع الاجتماعات الأخرى (سيجتمع المجلس في شهر	2009/4/1	2011/12/31	جاري العمل	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
سبتمبر/أيلول 2009 للإعداد للمؤتمر – تماشياً مع الدورة الجديدة). وسيجري اعتماد الدورة الكاملة التالية للاجتماعات ابتداءً من عام 2010 (انظر القسم بء عن إصلاح الحوكمة بالنسبة إلى مخصصات الميزانية للاجتماعات):				
<p>(1) السنة الأولى من فترة السنتين (يعقد المجلس خلالها اجتماعين على الأقل):</p> <ul style="list-style-type: none"> • سوف تجري اللجان الفنية استعراضاً وتصدر توصيات كل في مجال اختصاصها حول ما يلي: أداء المنظمة للمساهمة في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما يشمل أي عمليات تقييم ذات الصلة؛ • الأولويات والنتائج المرجوة في إطار الخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك في ميادين الحوكمة العالمية، واقتراح التعديلات اللازمة في فترة السنتين التالية؛ • تقوم المؤتمرات الإقليمية، كل بالنسبة إلى إقليمها، باستعراض ورفع توصيات حول ما يلي: • أداء المنظمة من حيث مساهمتها في تحقيق النتائج مقارنة بمؤشرات الأداء، بما في ذلك أي عمليات تقييم ذات الصلة؛ • الأولويات والنتائج المقررة في الخطة المتوسطة الأجل واقتراح تعديلات في فترة السنتين التالية؛ • قضايا السياسات التي تهم الإقليم والتي سيجري بحثها على المستوى العالمي أو عبر مزيد من الإجراءات على المستوى الإقليمي؛ • يقوم المجلس ولجنتا البرنامج والمالية، كل في مجال اختصاصه، بإجراء استعراض وابتخاذ قرارات بشأن ما يلي: • التقرير عن الأداء على صعيد التنفيذ في الفترة المالية السابقة، بما في ذلك الأداء مقارنة بالمؤشرات؛ • عمليات التقييم الرئيسية؛ • الأداء على صعيدي الميزانية والتنفيذ في النصف الثاني من السنة؛ • أي تعديلات ضرورية في برنامج العمل والميزانية المتفق عليه؛ • الموافقة مسبقاً على أي إعادة توزيع للمخصصات بين الأبواب؛ 	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر لانتهاء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
	جاري العمل	2011/12/31	2011/1/1	<p>(2) السنة الثانية من فترة السنتين (يعقد المجلس دورتين على الأقل، وربما ثلاث دورات):</p> <ul style="list-style-type: none"> • سوف تقوم لجنة 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؛ • يناير/كانون الثاني – مارس/آذار: سوف تقوم لجنة البرنامج والمالية والمجلس باستعراض الخطة المتوسطة الأجل المقترحة وبرنامج العمل والميزانية المقترح وفي كل ثاني سنة من فترة السنتين، الإطار الاستراتيجي؛ • يناير/كانون الثاني – مارس/آذار: ليس كجزء من دورة اجتماعات الأجهزة الرئاسية – سوف يُعقد اجتماع غير رسمي للأعضاء المهتمين ومصادر التمويل الممكنة الأخرى من خارج الميزانية وإقامة شراكات، من أجل تبادل المعلومات حول التمويل اللازم من خارج الميزانية، خاصة في ما يتعلق بمجالات التركيز المؤثرة؛ • مارس/آذار – أبريل/نيسان: سوف يُصدر المجلس توصيات صريحة إلى المؤتمر بشأن إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛ • يونيو/حزيران: سوف يوافق المؤتمر على إطار النتائج والجوانب المتعلقة بالميزانية، بما في ذلك مستوى الميزانية؛ • سبتمبر/أيلول – نوفمبر/تشرين الثاني: إذا دعت الحاجة، سوف تدرس لجنة البرنامج والمالية والمجلس وتوافق على أي تغييرات في إطار النتائج وفي مخصصات الميزانية في ضوء قرار المؤتمر حول مستوى الميزانية. 	9-3
	تم في عام 2009			إجراء التغييرات اللازمة في النصوص الأساسية من أجل دورة البرنامج والميزانية بما في ذلك توقيت دورات الأجهزة الرئاسية	10-3
العمل موقوف انتظاراً لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، واستعراض الخيارات	موقوف	2013/12/31	2008/1/1	بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، استحداث أحكام لترحيل نسبة قد تصل إلى خمسة في المائة من الميزانية المقررة، من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات والمصروفات، الأمر الذي يحذ من المعاملات غير المجدية وغير الفعالة.	11-3

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
تصميم نموذج جديد للتخطيط والميزنة					
يتوقف على تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وإصدار أوراكل (R12)	تأخيرات طفيفة	2013/12/31	2009/11/23	تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، ورسم معالم الإطار المنطقي المعياري المبسط لميزانيات "المشروعات" ومتطلبات النظام الجديد الموحد للتقارير	2-7
العمل المشترك بين التخصصات					
	مستمر	لا ينطبق	لا ينطبق	ميزانية بنسبة 5 في المائة لنواب المدير العام من أجل الأنشطة متعددة التخصصات	2-6
3(ب) المطبوعات بجميع اللغات					
المطبوعات بجميع لغات المنظمة					
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	سوف تخصص ميزانية لكل لغة من لغات المنظمة لنشر المطبوعات التقنية (على الورق وعلى شبكة الويب). وسوف يقرر فريق مؤلف من مستخدمي الوثائق التقنية في كل لغة كيفية استخدام الأموال للترجمة (هذا بالإضافة إلى الميزانية المخصصة لوثائق الاجتماعات الرئيسية).	55-3
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	ستتم زيادة النسخ المتاحة من المطبوعات التقنية لأقل البلدان نمواً، على أن تتخذ نفس الأفرقة القرارات الخاصة بأولويات الوثائق.	56-3
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة الشبكي باللغتين العربية والصينية	57-3

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				4- تعبئة الموارد وإدارتها	
				إستراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها	
دعم إدماج المشروعات في نموذج التخطيط الجديد في المنظمة، والتعاون بين مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وإدارة التعاون التقني لوضع إستراتيجية تعبئة الموارد وتحديث نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية وتحسين إدماج بيانات مشروعات المساهمات الطوعية في برنامج العمل والميزانية، وعمليات تخطيط العمل بالتنسيق بين نظام التخطيط البرامجي وإعداد تقارير التنفيذ ودعم التقييم وغيرها من النظم الموجودة في المنظمة. ووضع آلية لتخصيص الموارد للاستخدام داخل المنظمة، بما يزيد من الشفافية أو حيث يضع الشركاء مواردهم، وكيف تختار المنظمة تخصيص الأموال غير المخصصة.	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	ستستكمل الاشتراكات المقررة من خلال دمج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية إعداد البرنامج والميزانية، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة، مع الاعتراف بعدم إمكانية التنبؤ تماماً بالتمويل من خارج الميزانية (انظر أيضاً الفقرتين 8 و 33):	12-3
	تم في عام 2009			(أ) قيام المجلس باستعراض الخطط لاستخدام الموارد من خارج الميزانية ونتائجها ضمن إطار متكامل استناداً إلى نتائج وتوصيات لجنتي البرنامج والمالية، وبما يكفل تعبئة الموارد لمساندة الأولويات المتفق عليها في المنظمة؛	13-3

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
14-3 (ب) إقامة بنية لإدارة الموارد من خارج الميزانية والاشتراكات المقررة تكون بموجبها إستراتيجية تعبئة الموارد وسياساتها وإدارتها وتنسيقها ككل، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة بالنسبة إلى السياسات، في مكتب مركزي للإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وتوكل إليه مسؤوليات لامركزية على شتى المستويات ضمن إطار منسق لتعبئة الموارد، خاصة على المستويين الإقليمي والقطري، بما في ذلك وحدة صغيرة في إدارة المنظمة تُعنى بالتعاون التقني، مما سيعزز المكاتب الميدانية ووحدات العمليات في تواصلها مع الجهات المانحة؛	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	تقرير تقدير قدرات استراتيجية المنظمة لتعبئة الموارد، والمواد المرجعية لتعبئة الموارد، والدليل العملي بشأن تعبئة الموارد، وتدريب على استراتيجية تعبئة الموارد والمنهج، ودور ومسؤوليات تعبئة الموارد، ومبادئ التوجيه في تعبئة الموارد وأدوات رسم موارد الشركاء (ADAM)، ومصفوفة الشركاء في الموارد، وإستراتيجية اتصالات مجالات التركيز المؤثرة، ووثيقة تخطيط تعبئة وإدارة الموارد، ووضع آلية لتخصيص الموارد، والمنبر الداخلي لتعبئة الموارد، وموقع استراتيجية تعبئة الموارد على شبكة الإنترنت، والاجتماع غير الرسمي للأعضاء المهتمين بالأمر، والمصادر الأخرى للتمويل الطوعي والشراكات في أول مارس/آذار 2011.
15-3 (ج) السعي المكثف إلى إقامة شراكات جديدة، بما فيها الشراكات مع المؤسسات الخاصة؛	لا ينطبق	لا ينطبق	مستمر	
16-3 (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.			تم في عام 2009	
17-3 استعراض المعاهدات والاتفاقات والاتفاقيات وغيرها من الأجهزة المشابهة والصكوك التي أنشئت بموجب المواد 6 و14 و15 من دستور المنظمة وذلك لزيادة درجة التمويل الذاتي من أعضائها (انظر أيضاً 2-69). وتقديم تقرير إلى المجلس وتقارير إلى الأطراف في الاتفاقيات.	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	سوف يقدم أول تقرير إلى لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2011
18-3 استحداث تدابير لتشجيع السداد في المواعيد المقررة وتجنب المتأخرات وإدارة الموارد المتاحة، مع مراعاة توصيات لجنة المالية، بما في ذلك:			تم في عام 2009	
19-3 (أ) قيام المجلس باستعراض سنوي استناداً إلى تقرير من لجنة المالية عن حالة المدفوعات المتأخرة والمتأخرات وانعكاساتها على السيولة في المنظمة؛			تم في عام 2009	
20-3 (ب) نشر تقارير واضحة على موقع المنظمة الرئيسي العام على الإنترنت عن حالة المدفوعات المسددة في مواعييدها وتلك المتأخرة وعن المتأخرات لكل بلد من البلدان؛			تم في عام 2009	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
21-3 (ج) مواصلة سياسة الاقتراض الرشيدة المتبعة حالياً لتسيير التدفق النقدي بشكل منتظم			تم في عام 2009	
5- برنامج التعاون التقني				
برنامج التعاون التقني				
22-3 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 و3 في المائة للمشاريع المشتركة بين الأقاليم.	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	
23-3 تُعتمد المخصصات الإشارية للأقاليم على الوجه التالي مع قيام المجلس باستعراضها كل أربع سنوات تماشياً مع دورة التخطيط المتوسطة الأجل: أفريقيا 40 في المائة؛ وآسيا والمحيط الهادي 24 في المائة؛ وأمريكا اللاتينية والكاريبي 18 في المائة؛ وأوروبا 10 في المائة؛ والشرق الأدنى 8 في المائة. وللبلدان المتقدمة الحق في الحصول على مساعدات من البرنامج التقني، ولكن على أساس استرداد التكاليف بالكامل.			تم في عام 2009	
24-3 يُعاد النظر في عام 2009 في دورة مشروعات برنامج التعاون التقني والخطوط التوجيهية للموافقة عليها، مع التأكيد مجدداً على إسناد الأولوية لأقل البلدان نمواً وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض والبلدان الجزرية الصغيرة وغير الساحلية الصغيرة، من أجل زيادة توضيح الخطوط التوجيهية الموجودة التي وافق عليها المجلس وتحديد ما يلي:			تم في عام 2009	
25-3 (أ) معايير الموافقة بما يشمل التواء احتياجات البلدان والأهداف الإستراتيجية والنتائج التنظيمية المعتمدة في المنظمة؛			تم في عام 2009	
26-3 (ب) تحديد الحد الأدنى اللازم من المعلومات من البلدان للنظر في طلباتها؛			تم في عام 2009	
27-3 (ج) توضيح دورة المشروعات مع تحديد الخطوات - تحديد المسؤوليات عن الموافقات في كل مرحلة من مراحل العملية، وتبسيط عدد الخطوات، ومع إعطاء تفويضات للمكاتب اللامركزية على أدنى مستوى ممكن؛			تم في عام 2009	
28-3 (د) تحديد الفترات الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية بشكل واضح، حتى يمكن مساءلة المديرين؛			تم في عام 2009	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
ولن توضع معايير شاملة لنسبة التمويل من برنامج التعاون التقني التي ستخصص للمشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية، حيث يتفاوت ذلك تبعاً لكل إقليم.			تم في عام 2009	
6- اللامركزية				
اللامركزية				
ستساند لجنة البرنامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على جميع جوانب السياسات الخاصة باللامركزية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، تنفيذ خطة العمل الفورية	2009/9/30	2013/12/31	مستمر	استعرض الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية التقدم في موضوع اللامركزية في أكتوبر/تشرين الأول 2010. ومن المقرر القيام بمزيد من المناقشات في الاجتماع المشترك للجنة في مارس/آذار 2011 واجتماع المجلس في أبريل/نيسان 2011.
تنظيم اجتماعات للإدارة العليا لتمكين المديرين العامين المساعدين/الممثلين الإقليميين من المشاركة بواسطة اتصال فيديو			تم في عام 2009	
نقل المسؤولية التراتبية الأولى لرفع التقارير بالنسبة إلى المسؤولين الفنيين الميدانيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)، أو عند الاقتضاء، بالنسبة للموظفين الإقليميين الفرعيين إلى المنسقين الإقليميين			تم في عام 2009	
إشراك المديرين العامين المساعدين/الممثلين الإقليميين بالكامل في إعداد البرامج والميزانية (انظر أيضاً 3-14)			تم في عام 2009	
نقل المسؤولية عن الميزانية والبرامج من المسؤولين الفنيين في المكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون)			تم في عام 2009	
نقل المسؤولية التراتبية الأولى عن مختلف الجوانب التقنية والمتخصصة وتلك المتصلة بالإشراف التقني على ممثلي المنظمة إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون) حيثما يكون ذلك مناسباً، على أن يصبح رفع التقارير إلى المدير العام المساعد من خلال المنسق على المستوى الإقليمي الفرعي. وسوف تقوم وحدة في المكتب المسؤول عن العمليات بالتنسيق العام وإجراء الاتصالات بين الأقاليم، وغير ذلك.	2009/1/1	2010/3/31	تم في عام 2010	
إعادة النظر في جميع السلطات التي جرى تفويضها إلى المكاتب الميدانية وإجراءات الرقابة (انظر أيضاً ما سبق)	2009/10/31	2013/12/31	تم في عام 2010	فوضت السلطات المتعلقة بالشراء والتعيين وغيرهما إلى المكاتب الميدانية.

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
83-3	وقف المسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتق المكاتب الإقليمية الفرعية لتمكينها من العمل بكامل طاقتها كوحدات للدعم التقني لبلدان الإقليم الفرعي			تم في عام 2009	
84-3	التمييز بوضوح بين المكاتب المستقرة والخطط الخاصة بإنشاء مكاتب جديدة لترشيد نطاق تغطية المكاتب القطرية في ضوء نتائج الاستعراض وبلاستناد 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 يكفل كحد أدنى القضاء على العجز الهيكلي في الممثلات القطرية (ممثليات 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 3:1)؛ (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 إلى آخر؛ (ز) إمكانية اللجوء إلى ممثليات مشتركة بالكامل مع منظومة الأمم المتحدة، ولاسيما الوكالات الأخرى التي توجد مقرها في روما، وغيرها من المنظمات الإقليمية حسب المقتضى؛ (ح) رغبة الحكومات في تغطية تكاليف وجود المنظمة.	2009/1/1	2010/12/31	لا يوجد توافق في الآراء	في أعقاب المناقشات التي دارت في لجنة المؤتمر، يجري الآن إعداد رؤية عن هيكل شبكة المكاتب الميدانية ووظيفتها. وقد تطور الموضوع إلى حوار بين الأعضاء.
85-3	تعديل الوظائف اللازمة في المكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية في ضوء الاحتياجات وفق سلم الأولويات، ومراجعتها بالنظر إلى مكاتب منظومة الأمم المتحدة.			تم في عام 2009	
86-3	توضيح نطاق تغطية المكتب الإقليمي للشرق الأدنى	2009/4/16	2010/3/31	تم في عام 2010	قدمت المعلومات المطلوبة إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في 17 أبريل/نيسان 2009، مع تقديم معلومات تكميلية إلى المجموعة الإقليمية في مايو/أيار 2009. وأشارت لجنة المؤتمر المذكورة إلى أنها قد تتناول هذا الموضوع مرة أخرى في المستقبل. كما أثبتت هذه المسألة عند تقييم المكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية في الشرق

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
				الأدنى، وهو التقييم الذي ستستعرضه لجنة البرنامج في مارس/آذار 2011.
إعادة تحديد مواصفات الوظائف وتحديد المؤهلات (بما في ذلك المؤهلات على مستوى السياسات) وإجراءات التعيين وقياس الأداء (منافسات مفتوحة) للمديرين العامين المساعدين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة (انظر أيضا 3-66)	2009/7/1	2011/12/31	جاري العمل	تمت مراجعة مواصفات الوظائف في المكاتب القطرية للمنظمة والمكاتب الإقليمية وSFC، وأنعكس ذلك في الإعلانات الأخيرة عن الوظائف الشاغرة. ويجري العمل الآن فيما يتعلق بالتخصصات.
اعتماد معايير قياسية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	مذكرة مفاهيمية لنظام معياري للمكاتب الميدانية يسمح بكتابة تقارير تستند إلى الأداء والقيام بالرصد ورفع ذلك إلى الإدارة العليا لاستعراضه
تحويل وظائف مكتب التنسيق واللامركزية إلى المكاتب الإقليمية/الإقليمية الفرعية وإلى وحدة تنسيق مصغرة في المكتب المسؤول عن العمليات	2009/1/1	2013/12/31	تم في عام 2010	
7(أ) هيكل المقر الرئيسي				
هيكل المقر الرئيسي				
91-3 (أ) إنشاء المكاتب التالية: (1) الإستراتيجية، والتخطيط وإدارة الموارد؛			تم في عام 2009	
92-3 (2) التقييم؛			تم في عام 2009	
93-3 (3) الوحدة المسؤولة عن المبادئ الأخلاقية في مكتب الشؤون القانونية			تم في عام 2009	
94-3 (ب) دراسة الوظائف التنظيمية والهيكل الأنسب للاتصالات والشراكات والشؤون المشتركة بين الوكالات في المنظمة؛			تم في عام 2009	
96-3 (هـ) البدء بتقليص الطبقات الوظيفية من مستوى مدير (سوف تُلغى 27 وظيفة بحلول الفترة المالية 2010-2011)			تم في عام 2009	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
97-3	إقرار المستويات العليا من هيكل إدارات المقر الرئيسي وفريق الإدارة التنفيذية من حيث المبدأ بقصد تنفيذ ذلك في 2010، رهنا بأية تعديلات يسفر عنها التحليل الوظيفي أدناه			تم في عام 2009	
98-3	إنجاز التحليل الوظيفي لعمل إدارات المقر الرئيسي واستكمال خطط إعادة تنظيمها وصلاحياتها المفصلة <ul style="list-style-type: none"> الإدارة الفنية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل الوظائف التشغيلية في ضوء الخطة المتوسطة الأجل والاستعراض المفصل خدمات الدعم، والشؤون الإدارية، والموارد البشرية في ضوء الاستعراض المفصل 			تم في عام 2009	
99-3	موافقة المؤتمر على الهيكل المعدل للمقر الرئيسي في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011			تم في عام 2009	
100-3	تعيين أعضاء فريق الإدارة التنفيذية العليا، بما في ذلك نائبين للمدير العام			تم في عام 2009	
101-3	تنفيذ الهيكل الجديد للمقر الرئيسي	2009/10/1	2010/12/21	تم في عام 2010	تم تنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد، مع الإجراءات الإدارية المصاحبة له.
102-3	إعادة تنظيم مسؤوليات الإدارة العليا، بما في ذلك مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية والوظائف الأساسية	2009/7/1	2010/3/31	تم في عام 2010	تم إسناد المسؤوليات المنقحة تماشياً مع الهيكل التنظيمي المنقح.
103-3	استعراض إعادة التنظيم بغرض إجراء المزيد من التحسينات	2010/7/1	2011/7/1	جاري العمل	يجري الآن رصد الأفرقة الجديدة المستندة إلى الهياكل في إطار الإدارات/الشعب الجديدة، وسيتم تقدير ذلك طوال عام 2011
دور مكتب المدير العام					
3-7	إعادة تحديد دور مكتب المدير العام بالنسبة للأنشطة الإدارية	2009/1/1	2011/10/31	جاري العمل	انتهت شركة Ernst & young من الاستعراض في عام 2010، وتجري الآن عملية المتابعة

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
7(ب) الحوكمة الداخلية					
اللجان الداخلية					
5-7	استعراض أدوار اللجان الداخلية وخفض عددها. تم إنجاز ذلك كجزء من أنشطة مسارات العمل. تعزز هذه التوصية المرحلة 2.	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	تم استعراض أدوار 22 لجنة من بين 27 لجنة داخلية
8- الشراكات					
الشراكات					
104-3	وضع الصياغة النهائية للمبادئ التوجيهية في المنظمة ونشرها على شكل وثيقة محدّثة باستمرار، بما في ذلك اعتبار أن الشراكات:	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	
105-3	(أ) ليست غاية بحدّ ذاتها بل هي وسيلة لزيادة الكفاءة في دعم الحوكمة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية، بموازاة السعي إلى تحقيق أهداف وأولويات الإطار الاستراتيجي 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،	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	
106-3	(ب) تستند إلى الميزات المقارنة للشركاء وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة للمنظمة يُجمع عليها الشركاء،	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	تعطي هذه الإجراءات وصف أو دليل معياري لوضع اللمسات الأخيرة في إستراتيجية الشراكات وتنفيذها.
107-3	(ج) تنشأ عادة عن التعاون الجاري.	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	
108-3	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 كلّ الأوقات على دورها الحيادي وغير المتحيز وأن تعمل بصورة شفافة، مع تجنّب عقد شراكات في حال وجود تضارب في المصالح.	2009/9/1	2011/12/31	جاري العمل	
109-3	إعمال وتنفيذ استراتيجية متجددة للشراكات مع المجتمع المدني واستراتيجية للشراكات مع القطاع الخاص والقيام بتقدير الشراكات وحصرها، بما في ذلك احتمال زيادة الشراكة على المجتمع المدني والقطاع الخاص. والبدء في شراكات جديدة أو متجددة بمتابعة إمكانيات الأنشطة المشتركة الجديدة وترتيبات التعاون مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	إستراتيجية المجتمع المدني بمسودتها الكاملة في عملية الاعتماد الداخلية. وإستراتيجية القطاع الخاص بمسودتها لمراجعتها من جديد

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
110-3	إعمال وتنفيذ استراتيجيات للمشاركة على مستوى المنظمة، بما يتماشى مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة. ومواصلة تعزيز التعاون مع منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. ووضع أنشطة تدريب وتنفيذها لجميع الشراكات مع المؤسسات. وإعداد مواد للاتصالات وتوزيعها	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
111-3	تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، من أجل قيام تآزر يؤدي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من جراء زيادة الكفاءة وزيادة فعالية الاستفادة الكاملة من مواطن القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها، خاصة في المجالات التالية:	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
112-3	(أ) مجالات العمل المشترك في البرنامج التقني والتداخل بين الأعمال المعيارية والإنمائية؛	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
113-3	(ب) الإدارة والخدمات المشتركة (مع مراعاة نتائج الاستعراض المفصل)؛	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
114-3	(ج) وظائف الإشراف المشتركة، بما في ذلك التقييم؛	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
115-3	سوف تُعقد اجتماعات مشتركة بين إدارة المنظمات الثلاث بمشاركة الأعضاء لاستعراض مدى التقدم	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
116-3	يقوم المجلس سنوياً باستعراض التقدم المحرز والمقترحات استناداً إلى توصيات ونتائج أعمال لجنتي البرنامج والمالية	2010/1/1	2013/12/31	جاري العمل	
117-3	إنشاء آلية رصد لضمان معرفة ردود الفعل وتحسين التعاون ضمن الشراكات وكذلك إستراتيجية المنظمة	2010/9/1	2013/12/31	جاري العمل	نظراً لتأخر اعتماد إستراتيجية الشراكة مع المنظمة، تأجلت عملية وضع آلية للرصد، وإن لم يكن من المتوقع أن يكون لذلك تأثير ملموس على تنفيذ الإجراء والانتهاء منه في الموعد المحدد
118-3	تحديد الجهات المسؤولة عن الشراكات			تم في عام 2009	
العمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية					
4-6	الشعبة المشتركة بين المنظمة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	لا ينطبق	لا ينطبق	تم في عام 2010	
5-6	التآزر والشراكات	لا ينطبق	لا ينطبق	تم في عام 2010	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
9- إصلاح نظم الإشراف والإدارة				
التوريد				
38-3	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	اقترح بمراجعة خطابات الموافقة الميدانية؛
40-3	2010/1/1	2011/6/1	تم في عام 2010	وضع شروط خاصة تحكم تنفيذ التوريد في حالات الطوارئ في حدود البند 502 من مجموعة التعليمات الإدارية. وانتهى العمل في تعيين موظفين إضافيين للتوريد بهدف زيادة القدرة على الشراء في الميدان.
41-3			تم في عام 2009	إتاحة حسابات نقدية مؤقتة للعمليات الميدانية؛
6-7	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	وضع اللمسات الأخيرة في الخطوط التوجيهية بشأن تحليل الأسواق ومشروع للخطوط التوجيهية لتخطيط عمليات التوريد. كما تقوم دائرة المشتريات بوضع اللمسات الأخيرة بشأن مخالفات عمليات التوريد
7-7	2009/6/1	2011/6/1	تأخيرات طفيفة	يتوقف الإجراء الخاص بخطة العمل الفورية على الانتهاء من تحديث نظام أو راكل.
8-7	2010/3/1	2012/12/31	جاري العمل	يجري السعي لوضع اللمسات الأخيرة في تعيين موظفين إضافيين لعمليات التوريد الدولية. ويكاد العمل ينتهي في التدريب على البند 502 من التعليمات الإدارية وفي المسائل المتعلقة بعمليات التوريد المحسنة للميدان. وتتولى دائرة المشتريات وضع خطة لتبسيط تنمية القدرات في المكاتب الميدانية.

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
نموذج الخدمات الإدارية					
يجري العمل في هذا الموضوع الآن، وتم إغلاق نواة مركز الخدمات المشتركة في روما، كما تم تعيين رئيس جديد لمركز الخدمات المشتركة في بودابست في نوفمبر/تشرين الثاني 2010.	جاري العمل	2011/2/2	2009/9/1	نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة	9-7
يجري الآن عمل حصر للخدمات التي تقدمها إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية والتي ستغطيها اتفاقات على مستوى الخدمات وتضم 90 خدمة في مجموعها. وقد تم توقيع 28 اتفاقية على مستوى الخدمات وأصبحت جاهزة للتنفيذ. وتجري الآن كتابة تقارير عن 23 اتفاقية من هذه الاتفاقيات	جاري العمل	2012/12/31	2010/9/15	ربط أهداف وظائف الدعم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد الأهداف الرئيسية للكفاءة واتفاقات مستوى الخدمات (نموذج الالتزام). تحويل ذلك إلى أحد محركات القيمة لتنشيط الإصلاح	10-7
مبادرة التوريد المشتركة – الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها					
يعتمد سير العمل في هذه المبادرة على توافر تمويل كامل لمشروع استبدال نظام السفر في عام 2011. ومن المتوقع أن تتم الموافقة على تمويل هذا المشروع في أوائل عام 2011.	جاري العمل	2011/12/31	2009/9/1	نموذج تشغيلي لتنفيذ الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى فيما يتعلق بالتوريد.	14-7
تأخيرات طفيفة		2013/12/31	2010/1/1	أنشطة أخرى لمبادرة التوريد المشتركة – السفر	15-7
السجلات					
جرت مراجعة شاملة للمشروع في ديسمبر/كانون الأول 2010، أوضحت أنه في الوقت الذي مازالت فيه بعض عوامل المخاطر قائمة، فإن الانتهاء منه في الموعد المقرر يظل أمراً ممكناً. والشهور الستة الأولى من عام 2011 هي الفترة الحرجة.	جاري العمل	2012/12/31	2009/10/1	وضع خطة لإدارة السجلات، والنظر في التحول إلى النظم الإلكترونية والاستعانة بمصادر خارجية	16-7

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				الطباعة والنشر بجميع لغات المنظمة	
بمجرد الانتهاء من النظم الجديدة لاعتماد نظام الملفات والبريد، ستطبق في الربع الأول من عام 2011. وسوف تنفذ سياسة تقليل المخزونات في شهر فبراير/شباط	جاري العمل	2011/6/30	2010/1/1	اقتراح بإنشاء إدارة جديدة للطباعة والتوزيع، بما في ذلك الطباعة الخارجية، والطباعة الداخلية، والتوزيع. تغيير إجراءات الطباعة والتوزيع	17-7
				متابعة الاستعراض المفصل	
	تم في عام 2009			إجراء الاستعراض المفصل	44-3
	تم في عام 2009			استعراض التقرير النهائي من قبل الإدارة والمجلس ولجنة المالية	45-3
	تم في عام 2009			إعداد خطة عمل للمتابعة	46-3
	تم في عام 2009			استعراض خطة العمل للمتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية	47-3
تتعرض توصيات الاستعراض المفصل على امتداد خطة العمل الفورية، وسوف تنفذ كسلسلة من إجراءات خطة العمل، وليس تحت إجراء "شامل".	مقترح إلغاؤه			تنفيذ خطة العمل	48-3
				الترجمة	
أيدت لجنة المالية (في دورتها 135) والمجلس (في دورته 140) الترتيبات المقترحة لإدخال تحسينات على خدمات اللغات وطرائق التمويل الجديدة، التي ستنفذ في الفترة 2012-2013.	تم في عام 2010	2010/12/31	2010/1/1	تماشياً مع نتائج الاستعراض المفصل، سيجري إدخال تحسينات لضمان جودة الترجمة والانتهاؤها منها في الوقت المناسب، مع إمكانية تخفيض التكاليف.	58-3
	تم في عام 2010	2010/11/30	2010/3/1	تغيير نموذج دائرة الترجمة. تعزيز إدارة المصطلحات وقوائم الخبراء	18-7
	تم في عام 2010	2010/11/30	2010/3/1	تغيير نموذج دائرة الترجمة. تمويل دائرة الترجمة من البرنامج العادي	19-7
	تم في عام 2010	2010/11/30	2010/3/1	استعراض نموذج دائرة الترجمة	20-7

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
السفر					
21-7	إعادة النظر في عملية الموافقة على السفر			تم في عام 2009	
10- دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة					
دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة					
22-7	تنفيذ عملية تدقيق واسعة لدليل المنظمة واستعراض ونشر إطار مبسط، بحيث يمكن للموظفين في جميع المواقع فهم قواعد المنظمة ولوائحها والامتثال لها.	2010/1/1	2013/12/31	تأخيرات طفيفة	تم تعديل تاريخ الإنتهاء من هذا المشروع بغية تحقيق النتائج والتأثيرات المطلوبة من خلال شكل ومضمون جديدين. وكان الموعد النهائي المؤقت السابق هو تنفيذ إطار فني بنهاية عام 2011 وهو ما يجري العمل فيه بالفعل. أما في الفترة المالية 2012-2013، فإن المشروع سيعمل على تبسيط دليل الإجراءات الإدارية بغية تيسير فهمها على الموظفين وجعلها متسقة مع السياسات واللوائح الإدارية.
23-7	إنشاء وحدة لتحسين الأعمال، بما في ذلك ترشيد وتحسين العمليات، وتدقيق دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة (انظر أعلاه)، ومبادرات أخرى لتحسين الأعمال.	2010/1/1	2011/12/31	تم في عام 2010	تم تشكيل وحدة تحسين الأعمال ويجري الآن تعيين موظفين جدد. كما تجري أنشطة للتبسيط وتحسين العمليات. وقد نجح إدخال بعض تحسينات بالفعل.
تغيير النصوص الأساسية لتيسير تفويض السلطات					
43-3	مراجعة النصوص الأساسية لتنصّ على أنه تماشياً مع المبدأ المتفق عليه بتفويض السلطات إلى أدنى مستويات مناسبة، فإن للمدير العام أن يفوض السلطة والمسؤولية النهائية في مجالات عمل معينة والإجراءات لموظفين معينين، وأن يكون هذا التفويض منصوصاً عليه في دليل الإجراءات الإدارية في المنظمة ومنشوراً في توصيف عملهم.			تم في عام 2009	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
11(أ) المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام				
المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام				
42-3	تنفيذ عمليات جديدة أو محدثة لدعم جوانب التسجيل، والمحاسبة، والرقابة، والتقارير المتصلة بالمعاملات المالية في المكاتب الميدانية. وتشمل العمليات التطورات المتصلة بالسياسات، والإجراءات، والنظم التي تُعنى جماعياً بمتطلبات الأعمال لدعم تنفيذ المعاملات المالية في المكاتب الميدانية.	2007/1/1	2013/12/31	تأخيرات طفيفة
24-7	تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة أساسية من مبادرات شعبة الشؤون المالية والمنظمة ككل	2009/5/1	2013/12/31	تأخيرات طفيفة
ستنفذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الآن بإصدار أوراق (R12) كجزء من برنامج تآزري لتحديث نظام تخطيط الموارد في المنظمة. وستوضع النظم التي تتسق والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عام 2012 على أن تعد الحسابات الرئاسية التي تتسق وهذه المعايير للسنة التقويمية 2013. ويتوقف الآن تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية والإجراءات والنظم الجديدة/المحدثة التي تدعمها، على التاريخ المحدد لبرنامج التحديث الشامل لنظام تخطيط الموارد في المنظمة. ويتطلب المشروع التآزري للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/R12 أقصى أولوية لتمويل المصروفات الرأسمالية في الفترة المالية 2012-2013				
11(ب) تكنولوجيا المعلومات				
تكنولوجيا المعلومات				
90-3	تحديث البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية.	2009/7/1	2013/12/31	جاري العمل
0-7	تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ومن الواجب أن تمتثل جميع الوظائف للعمليات الرسمية، مثل إجراءات طلب المشروعات/التغييرات، وعمليات التجهيز وإدارة المشروعات	2010/2/1	2013/12/31	تأخيرات طفيفة
حدث تأخير في عام 2010 في وضع اللمسات الأخيرة الخاصة باقتراح الحوكمة الجديد لتكنولوجيا المعلومات بحيث يشمل أيضاً حوكمة إدارة المعرفة في نهج متكامل وكلي. ومع ذلك فإن الاقتراح النهائي الذي وضع عن طريق المشاورات التنظيمية، أصبح جاهزاً ومن المتوقع الاتفاق عليه في أوائل عام 2012				

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
4-7	ينبغي توحيد مسؤوليات تكنولوجيا المعلومات ومهامها ضمن مكتب واحد لكبير موظفي المعلومات	2009/11/23	2011/12/31	جاري العمل	
11-7	النظر في خفض عدد الطابعات متعددة الوظائف	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	
12-7	زيادة نطاق خدمات الدعم وتطوير البرمجيات المقدمة من خلال المركز الخارجي لشعبة تكنولوجيا المعلومات في بانكوك	2009/11/23	2011/12/31	جاري العمل	
13-7	ينبغي أن يضطلع مكتب كبير موظفي المعلومات بتمويل وتنفيذ برنامج مناسب للإطلاع والتدريب والصيانة للموظفين الميدانيين لداثة تكنولوجيا المعلومات/موظفي دعم تكنولوجيا المعلومات، ومن الواجب أن يشتمل ذلك على القيام بزيارات دورية للمقرر الرئيسي ليتمكن الموظفون الميدانيون في شعبة كبير موظفي المعلومات من إقامة وصون علاقات مع الزملاء لاستكمال النظم الرسمية لتدقيق المعلومات وحل المشكلات.	2011/1/1	2012/12/31	جاري العمل	
25-7	تعزيز وظائف نظام أوراكل ذات الصلة بتخطيط الموارد في المؤسسة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية	2010/10/1	2012/12/31	تأخيرات طفيفة	أصبح هذا الإجراء مرتبطاً الآن ببرنامج عمل تحديث المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/نظام تخطيط الموارد في المنظمة وأصبح يعتمد الآن على النجاح في إنجاز هذه المبادرة. وقد أسفرت بعض التأخيرات في وضع اللمسات الأخيرة في برنامج العمل المتكامل عن الموعد المحدد لانتهاء من هذا الإجراء. وتم تحديد بعض الإجراءات التخفيفية التي ستسمح بعمليات التسليم بالأحجام والمواعيد المقررة.
26-7	تصميم نظام معلومات الإدارة	2009/11/23	2013/12/31	جاري العمل	
12- إدارة المخاطر في المنظمة					
إطار إدارة المخاطر في المنظمة					
49-3	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			تم في عام 2009	
50-3	تطوير هيكل مشروع لتنفيذ عملية إدارة المخاطر في المنظمة المقادة داخلياً، مثل تنظيم فريق للمشروع وتحديد اختصاصاته، والحصول على ما تدعو إليه الحاجة من تدريب وتوجيه خارجي، وإعداد خطة	2010/4/1	2010/9/30	تم في عام 2010	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
	للعمل، وما إلى ذلك.				
51-3	تصميم نموذج مناسب لإدارة المخاطر في المنظمة لتطوير إطار مخصص لإدارة المخاطر فيها، وذلك بدعم من الخبراء الاستشاريين الخارجيين لإدارة المخاطر. ومن الواجب أن يتضمن إطار إدارة المخاطر مكونات أساسية تُعنى بالأهداف، والإستراتيجية، والتنظيم، وعمليات المخاطر، والرصد والتقارير.	2010/4/1	2010/12/31	تأخيرات طفيفة	شرح إطار إدارة المخاطر في المنظمة الذي استعرضته لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010، حالة الأعمال وخطة العمل. وحدثت تغييرات طفيفة (الموعد المقرر هو نهاية مارس/آذار 2011) بحيث يتسنى إجراء المزيد من المشاورات لوضع اللمسات الأخيرة في حالة الأعمال.
52-3	إطلاق مشروع تجريبي لاختبار إطار إدارة المخاطر في المنظمة قبل التنفيذ واسع النطاق	2010/7/1	2011/6/30	تأخيرات طفيفة	طبقاً لخطة العمل، سيستمد العمل بالتجارب حتى شهر سبتمبر/أيلول 2011.
53-3	القيام، بناء على نتائج المشروع التجريبي، بإعداد خطة شاملة للتنفيذ الكامل لإدارة المخاطر في مختلف أرجاء المنظمة.	2011/1/1	2011/9/30	جاري العمل	
54-3	التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر في المنظمة (مؤسسة إدارة المخاطر في المنظمة)	2011/7/1	2013/12/31	جاري العمل	يبدأ في الربع الأخير من عام 2011
13- تغيير الثقافة					
تغيير الثقافة المؤسسية					
30-3	تحديد الاختصاصات وتعيين الميسر الخارجي وفريق التغيير			تم في عام 2009	
31-3	إعداد رؤية داخلية			تم في عام 2009	
32-3	تنفيذ الرؤية	2009/11/23	2013/12/31	جاري العمل	
14- الموارد البشرية					
سياسات وممارسات الموارد البشرية					
37-3	موجز الإجراءات المبكرة من جانب الإدارة، بما فيها ما يلي: تفويض السلطات من مكتب المدير العام بالنسبة إلى الإجراءات المتصلة بالموارد البشرية؛	2009/1/1	2010/12/31	تم في عام 2010	تم - ويبدأ العمل بسلسلة من التفويضات الجديدة في 2011/1/1 (الرجع App D MS 119)

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
<p>قطع العمل شوطاً بعيداً في وضع آليات للأهداف والرصد. كما طرحت في عام 2010 خطوط توجيهية منقحة لدعم التمثيل الجغرافي والجنساني. ومن المقرر إعداد سياسات لإضفاء صفة رسمية على هذه الأمور وإدخال آليات جديدة لدعم ميزانية المنظمة في 2011. واستعرضت لجنة الموارد البشرية ومنسق المنظمة في الإقليم الفرعي خطة العمل الإستراتيجية لتحقيق التوازن بين الجنسين في الموارد البشرية وأرسلت النسخة المنقحة لإجراء المزيد من المشاورات بشأنها في ديسمبر/كانون الأول 2010. وقامت في أكتوبر/تشرين الأول 2010 حملة من المعاهد موجهة إلى الدول غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً وإلى الموظفات المرشحات. وبدأ العمل في عام 2010 في برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين، الذي يركز على تعيين مرشحات للعمل من البلدان النامية غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً.</p>	جاري العمل	2011/12/31	2010/4/1	الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة في ما يتعلق بالبلدان النامية	59-3

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما في ذلك التدريب على الإدارة	2009/11/23	2011/12/31	جاري العمل	يجري العمل الآن في برنامج الإدارة والقيادة للتنمية. وتم اختيار البائعين لبرامج ف3-مد2 ويجري الآن تصميم برامج للتجربة والتسليم في 2011. وبالإضافة إلى ذلك مازالت البرامج التكميلية تحصل على دعم، بما في ذلك مركز تنمية الإدارة والمدرسين التنفيذيين. كما ستدخل برامج للتفاوض وإدارة النزاعات. وتصدر النشرة الإدارية سedar كل شهرين. ويتعاون برنامج الإدارة والقيادة تعاوناً وثيقاً مع مشروع الإطار التكميلي (IPEA3-66) بغية ضمان مشاركة الكفاءات المطلوبة في برنامج ف3-مد2 كما يتعاون هذا البرنامج مع نظام تقييم إدارة الأداء IPEA3-70 بغية ضمان أن تعالج البرامج الجديدة والمدرسين التنفيذيين إدارة الأداء بصورة متسقة
تعزيز تدريب الموظفين	2009/6/1	2011/12/31	جاري العمل	كما سبق ذكره. وبالإضافة إلى ذلك أن هناك تدريب على الإدارة المستندة إلى النتائج وعلى نظام تقييم إدارة الأداء في مختلف وحدات المنظمة. وهناك برامج جديدة للتدريب تشمل برامج تدريب موظفي الخدمة العامة تجري الآن في حدود الموارد المتاحة.
وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة	2009/11/23	2010/12/31	تأخيرات طفيفة	حدثت بعض التأخيرات بسبب الحاجة إلى المزيد من المشاورات الداخلية نظراً لوجود جهات نظر مختلفة داخل المنظمة. وفي نفس الوقت، صدرت خطوط توجيهية في ديسمبر/كانون الأول 2010 لتطبيق تنقلات طوعية. وبدأ تطبيق آليات للرصد والدعم في شعبة إدارة الموارد البشرية. وسيقوم فريق المهام المشترك بين الإدارات باستعراض الاقتراح الخاص بالتنقلات بغية وضع سياسة طويلة الأجل للمنظمة، مع مراعاة وجهات نظر لجنة الموارد البشرية.

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
62-3 وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج التدريب	2009/11/23	2011/12/31	جاري العمل	طبقت سياسات وخدمات التدريب والموظفين الفنيين المبتدئين. وسيتم تعيين الدفعة الأولى من الموظفين الفنيين المبتدئين في الربع الأول من عام 2011. وتم تحديد مجالات استضافة أول مجموعة تضم 18 من الفنيين المبتدئين. وتم في عام 2010 فحص الطلبات المقدمة من أكثر من 2 500 شخص، وتعد الآن مقابلات ترفع نتائجها إلى لجنة اختيار الموظفين الفنيين.
63-3 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	2010/1/1	2010/12/31	تم في عام 2010	تم العمل وبدأ تطبيق سلسلة جديدة من التفويضات في 1/1/2011 (المرجع App D MS 119).
64-3 الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	تم إحراز تقدم طيب: (1) بدأ العمل في قاعدة بيانات للتوسع في النشر عن الوظائف الخالية، ويجري تحليل التحسينات الفنية باستمرار، وتنفيذها وسيتوقف الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المطبوعة في الربع الأول من عام 2011 (2) قامت حملة صحفية في البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ضعيفاً لجذب الانتباه إلى الإعلانات الصادرة عن وظائف شاغرة في إطار خطة العمل لتعيين الموظفين. ومن بين الأنشطة الأخرى إجراء اتصالات مع الصحف ووكالات التوظيف.
65-3 وضع إجراءات تكفل الشفافية التامة في اختيار وتعيين كبار الموظفين وممثلي المنظمة كافة ونشر هذه الإجراءات وتطبيقها	2010/1/1	2010/4/30	تم في عام 2010	تنشر الإجراءات في موقع المنظمة على شبكة الإنترنت.

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة إلى الممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة والدعم للسياسات	2010/5/1	2011/9/30	جاري العمل	وضعت خطة تفصيلية لمشروع إطار الاختصاصات في المنظمة، الذي يهدف إلى تحديد اختصاصات لجميع موظفي المنظمة، بمن فيهم فئة العاملين في الميدان. وتم الاتصال بشركة استشارية للخبراء لها تجربة مع الأمم المتحدة في هذا المجال، للمساعدة في وضع هذا الإطار. ويجري العمل الآن في المرحلتين الأولى والثانية من هذا المشروع للانتهاء منه في سبتمبر/أيلول 2011.
توخي الشفافية واعتماد سياسات تنافسية لتعيين الخبراء الاستشاريين مع اتخاذ تدابير تكفل مراعاة التوازن الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين			تم في عام 2009	
ترشيد الاستعانة بالمتقاعدين في المنظمة، الذين لن يكون بالإمكان الاستعانة بهم مجدداً لمدة ستة أشهر على الأقل بعد إحالتهم على التقاعد			تم في عام 2009	
لن يُستخدم الخبراء الاستشاريون، بما في ذلك موظفو المنظمة المتقاعدون لشغل الوظائف الشاغرة لفترات زمنية طويلة، كإجراء لخفض التكاليف			تم في عام 2009	
اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم	2009/11/23	2011/12/31	جاري العمل	يجري العمل في مشروع نظام تقييم وإدارة الأداء مع الانتهاء من دورة عام 2010 بأكملها للموظفين المقرر في فبراير/شباط 2011، والتي تشمل مرحلة الاستعراض في نهاية العام. وبالتوازي مع ذلك، ستبدأ دورة مشروع هذا النظام في شهر يناير/كانون الثاني بمرحلة التخطيط. وتجري أنشطة التدريب الآن كجزء من عملية تعلم نظام تقييم وإدارة الأداء. وفي 2010/2009 تم تدريب موظفي المنظمة على جميع المراحل الثلاث لهذا النظام. وبالإضافة إلى ذلك تلقى الموظفون أيضاً تدريب على "المهارات الناعمة" بشأن "إرسال

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
					واستقبال المعلومات المرتدة" و"المدير كمدرّب". وسوف يركز برنامج التدريب في نظام تقييم وإدارة الأداء على تزويد الموظفين والمديرين بالمهارات اللازمة ليشركوا في عملية نظام تقييم وإدارة الأداء وأن يستفيدوا منها بصورة أكثر فعالية.
71-3	اعتماد نظام الدرجات المزدوجة في الوظائف من رتبة ف-5/مد-1 ومد-1/مد-2	2009/11/23	2010/12/31	مقترح إلغاؤه	الدرجات المزدوجة فكرة غير مقبولة في النظام الموحد للأمم المتحدة. وقد أشارت شعبة إدارة الموارد البشرية في عدة مناسبات إلى ضرورة حذف هذه الإشارة.
72-3	رفع كفاءة نظام "أوراكل" من أجل: (1) تسهيل استخلاص البيانات وتحليلها، (2) ودعم فعلي من الإدارة للموظفين، بدلا من تجهيز المعاملات فقط	2009/11/23	2011/4/30	جاري العمل	انتهت المرحلة الأولى من نظام المعلومات الجديد لإدارة الموارد البشرية، وتمت التجربة بنجاح وأصبح بإمكان كبار المديرين في الإدارات والمكاتب الإقليمية الحصول على نظام المعلومات الجديد لإدارة الموارد البشرية، كما أصبح بإمكانهم الآن الحصول على تقارير عن الموارد البشرية بصورة مباشرة من أماكن عملهم وسوف تدخل المرحلة الثانية من المشروع، والتي تشمل وضع نظام أكثر شمولاً ودقة لكتابة التقارير عن الموارد البشرية ضمن المشروع الشامل لنظام معلومات الإدارة في المنظمة.
73-3	إنشاء صندوق لإعادة توزيع الموظفين يمول أساسا من موارد من خارج الميزانية، وفي مرحلة لاحقة من جزء من تكاليف الموظفين			تم في عام 2009	
74-3	تعزيز الإشراف على صعيد الحوكمة بالنسبة إلى مختلفة جوانب سياسات الموارد البشرية من خلال لجنة المالية، بما في ذلك الاستعانة بالخبراء الاستشاريين			تم في عام 2009	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
75-3 اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئاسية وأخرى من جانب الإدارة لضمان إدخال تغييرات في النظام الموحد للأمم المتحدة (أ) وضع اقتراحات لإدخال تغييرات في النظام الموحد (ب) عرض الاقتراحات على الأمم المتحدة	2010/1/1	2013/12/31	تأخيرات طفيفة	أعطيت الأولوية الأولى إلى تطورات الموارد البشرية في المنظمة، بغية البدء في تنفيذ العديد من المبادرات الجديدة في الفترة المالية 2011/2010. وبينما يحدث تأثير على تطورات الموارد البشرية في النظام الموحد للأمم المتحدة عن طريق الشبكة المعتادة للموارد البشرية ومنبر لجنة الخدمة المدنية الدولية، فإن إحداث أي تأثير أكثر وضوحاً يتطلب تكريساً أكبر للوقت والموارد في هذا المجال، وهو أمر ليس متاحاً الآن من تسليم البرنامج الداخلي للموارد البشرية.
دور وظيفة الموارد البشرية				
27-7 تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار كفاءة موظفي الموارد البشرية وإطار المساءلة	2010/1/1	2011/12/31	جاري العمل	تم إيجاد مهام جديدة وأصبحت هناك موارد من الموظفين وغير الموظفين مستخدمة في الاتصالات بالموارد البشرية، وإستراتيجية الموارد البشرية، وتعيين الموظفين، والسياسات. كما يجري تنفيذ مهمة تنمية قدرات الموظفين. وتسير العمليات المتعلقة باختيار الموظفين في طريقها.
15- خطة العمل الفورية – المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية				
تنفيذ ترتيبات لمتابعة خطة العمل الفورية				
0-4 متابعة تنفيذ ترتيبات خطة العمل الفورية			تم في عام 2009	
المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية				
1-4 سيرصد المجلس التقدم على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية، ويرفع تقريراً إلى المؤتمر في دورته السادسة والثلاثين (2009) وفي دورته السابعة والثلاثين (2011). وسوف تساعده في ذلك لجننا البرنامج والمالية والتقارير الواردة من الإدارة.	2009/1/1	2011/12/31	جاري العمل	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	التاريخ المقرر للبدء	التاريخ المقرر للانتهاء	حالة التقدم	تعليقات
2-4	سيتم تشكيل لجنة للمؤتمر محددة المدة تبقى موجودة على امتداد سنة 2009 بموجب المادة 6 من دستور المنظمة، كي تنجز الأعمال العالقة في إطار خطة العمل الفورية (انظر أدناه). وهي سترفع تقريرها إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة في نوفمبر/تشرين الثاني 2009. وسوف تقرر هذه اللجنة بصورة جماعية التوصيات النهائية التي سترفعها اللجنة إلى المؤتمر، على أن تتخذ قراراتها بتوافق الآراء إلى أقصى حد ممكن. وسوف تضطلع لجنة المؤتمر بعملها بدعم مباشر من مجموعات العمل وبمساهمات متخصصة مباشرة لمجموعات العمل من لجنتي البرنامج والمالية وبمشورة المجلس حسب الاقتضاء. ويُنتظر من إدارة المنظمة أن تدعم اللجنة بصورة فعالة وأن تشارك في اجتماعاتها وفي اجتماعات مجموعات العمل التابعة لها. وسوف تكون وظائف اللجنة، دون الإخلال بالوظائف الدستورية للمجلس ولجانه الدائمة، على النحو الآتي: (1) التوصية إلى الدورة السادسة والثلاثين لمؤتمر المنظمة (2009) بما يلي:			تم في عام 2009	
3-4	● الإطار الاستراتيجي الجديد وخطة العمل المتوسطة الأجل الجديدة للفترة 2010-2013، وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 على أساس الإطار المتكامل الجديد المستند إلى النتائج. وستعد هذه التوصيات لجنة المؤتمر وستجري بدعم مباشر من مجموعة عمل تابعة للجنة المؤتمر وستستفيد مجموعة العمل هذه من المساهمات المتخصصة المباشرة من لجنتي البرنامج والمالية ومن مشورة المجلس حسب المقتضى؛			تم في عام 2009	
4-4	● أي تغييرات مستتوبة في حجم عضوية المجلس والتمثيل الإقليمي فيها واقترح أي تغييرات لازمة في النصوص الأساسية، في ضوء مشورة لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، على المؤتمر العام في دورته المزمع عقدها سنة 2009؛			لا يوجد توافق في الآراء	لم ينفذ هذا الإجراء في 2009 نظراً لعدم وجود توافق في الآراء بين الأعضاء. واستؤنف العمل في عام 2010، وتجري المفاوضات الآن بشأن إمكانية التوصل إلى حل في مؤتمر عام 2011.
5-4	● المزيد من الإصلاحات للنظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية، بما في ذلك: ● إجراءات المتابعة للتقرير النهائي عن الاستعراض المفصل (17 أبريل/نيسان 2009)؛ ● استهلال واستعراض التقرير عن دراسة إطار تقدير المخاطر وإدارتها في المنظمة؛ ● خطط لزيادة فعالية المكاتب الميدانية وتبسيط العمل فيها؛ ● خطط إعادة هيكلة المقر الرئيسي؛			تم في عام 2009	

الملحق الأول – التقدم الكمي والتحليل الشامل لأوضاع إجراءات خطة العمل الفورية

تعليقات	حالة التقدم	التاريخ المقرر للانتهاء	التاريخ المقرر للبدء	إجراءات خطة العمل الفورية المتكاملة	
				<ul style="list-style-type: none"> • مقترحات مفصلة لتعزيز الإدارة المالية؛ • مقترحات مفصلة لتعزيز إدارة الموارد البشرية. 	
	تم في عام 2009			(2) توفير الإشراف على السياسات وتوجيه عملية مراجعة النصوص الأساسية بما يتماشى مع التغييرات الواردة في خطة العمل الفورية واقتراح التغييرات اللازمة بالنسبة إلى المؤتمر. وسيتم هذا العمل على أساس توصيات لجنة الشؤون الدستورية والقانونية، واستعراض المجلس حسب المقتضى.	4-6
	جاري العمل	2011/12/31	2010/1/1	عقد اجتماعات للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل قد يصل عددها إلى ثلاثة اجتماعات في السنة خلال الفترة المالية 2010-2011	4-6(أ)
				تمويل متابعة التنفيذ في عام 2009	
	تم في عام 2009			إنشاء حساب أمانة وتحديد كلفة التنفيذ في عام 2009	4-10
	تم في عام 2009			المساهمة في حساب الأمانة	4-11
				16- خطة العمل الفورية – المتابعة من قبل الإدارة	
				الترتيبات الإدارية في المنظمة الخاصة بالتقييم الخارجي المستقل	
	تم في عام 2009			اعتماد ترتيبات إدارية داخلية تشمل ما يلي:	4-7
	تم في عام 2009			(1) مجموعة لدعم الإصلاح؛	4-8
	جاري العمل	2011/12/31	2010/10/1	(2) مجموعات عمل متخصصة، بما في ذلك مجموعة للاستعراض الفصل للأصول والفروع وأخرى لفريق التغيير وتكون مؤلفة من أعضاء من جميع الإدارات والمستويات في المنظمة (اللامركزية والمركزية).	4-9
	تم في عام 2009			انتقاء المبادرات الجارية وتحديد أولوياتها	7-28

الملحق الثاني – تفصيل مخاطر خطة العمل الفورية على مستوى المشروع

تحديث الوضع (بعد استعراض الإدارة)				تقدير المخاطر				
أخضر	كهرمان	أحمر	المجموع	أخضر	كهرمان	أحمر	المجموع	
1	6	1	8	1	2	7	10	مخاطر على مستوى البرنامج
استعراض مخاطر المشروع								
أخضر	كهرمان	أحمر	المجموع	أخضر	كهرمان	أحمر	المجموع	مخاطر على مستوى البرنامج
1	6	3	10	1	6	3	10	استعراض مخاطر المشروع
5	2	1	8	0	6	3	9	مشروع خطة العمل الفورية
4	0	2	6	1	3	2	6	4- تعبئة الموارد
2	3	3	8	1	2	5	8	5- برنامج التعاون الفني
2	5	2	9	2	6	3	11	6- الامركزية
7	7	6	20	5	9	9	23	9 (ج) - إصلاح الإدارة والترجمة والطباعة
2	3	8	13	2	2	9	13	11 (أ) - المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام/نظام المحاسبة الميدانية
2	3	1	6	2	3	1	6	11 (ب) - تكنولوجيا المعلومات
1	3	0	4	1	3	0	4	13- تغيير الثقافة
1	8	4	13	1	8	4	13	14 (أ) - الموارد البشرية-نظام تقييم أداء الإدارة
4	2	0	6	4	2	0	6	14 (ب) - الموارد البشرية-إطار الكفاءات
31	42	30	103	20	50	39	109	مجموع مخاطر المشروعات التي تم استعراضها
مخاطر المشروعات التي لم يتم استعراضها بعد								
3	4	0	7	3	4	0	7	1- دعم المنظمة لإصلاح الجهاز الرئاسي
0	0	2	2	0	0	2	2	2 (أ) - الإشراف - نطاق مراجعة الحسابات
2	2	1	5	2	2	1	5	2 (ب) - الإشراف - التقييم
4	9	0	13	4	9	0	13	3 (أ) - البرمجة ووضع الميزانية والرصد المستند إلى نتائج
1	3	2	6	1	3	2	6	3 (ب) - النشر
1	5	1	7	1	5	1	7	7 (أ) - هيكل المقر
2	5	0	7	2	5	0	7	7 (ب) - الحوكمة الداخلية
1	4	2	7	1	4	2	7	8- الشراكات
3	5	1	9	3	5	1	9	9 (أ) - إصلاح الإدارة □ التوريدات
2	2	1	5	2	2	1	5	9 (ب) - إصلاح الإدارة □ السفر
3	8	0	11	3	8	0	11	9 (د) - إصلاح الإدارة □ إصلاح السجل
3	11	0	14	3	11	0	14	10- مجموعة التعليمات الإدارية في المنظمة
1	4	0	5	1	4	0	5	12- إدارة المخاطر في المنظمة
26	62	10	98	26	62	10	98	مجموع المخاطر التي لم يتم استعراضها بعد على مستوى المشروع
أخضر	كهرمان	أحمر	المجموع	أخضر	كهرمان	أحمر	المجموع	مجموع مخاطر المشروعات
57	104	40	201	46	112	49	207	

الملحق الثالث – حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية

المساهمات (بالدولار الأمريكي) في حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية حتى 23 ديسمبر/كانون الأول 2010			
البلد	نوع التعهدات	المبلغ المتعهد به	المبلغ المتلقي
النمسا	مذكرة تفاهم وقعت في 2008/12/12	65.933	65.933
استراليا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/4/7	111.900	111.900
البرازيل	بيان في المؤتمر 35	100.000	100.000
بلجيكا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/3/26	250.000	250.000
الكاميرون	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/11/9	23.579	23.579
شيلي	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/9/23	15.000	15.000
الصين	إعلان في المجلس 2010/5/18	200.000	200.000
قبرص	مساهمة	9.186	9.186
استونيا	مذكرة تفاهم وقعت في 2008/12/31	4.000	4.000
الاتحاد الأوروبي	اتفاق موقع في 2009/8/6	1.388.889	1.380.814
إكوادور	نسخة من مذكرة تفاهم أرسلت في 2009/9/8		3.202
مصر	LET/Noori في 2009/8/6، مذكرة تفاهم أرسلت في 8/14	20.273	20.273
فنلندا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/5/6	557.880	557.880
فرنسا	خطاب إلى مكتب المدير العام المساعد – إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية 2009/2/17	900.000	900.000
الغابون	بيان في المؤتمر 35		
ألمانيا	مذكرة تفاهم وقعت في 2008/12/5	906.736	906.736
اليونان	بيان في المؤتمر 35 + تحويل بمبلغ 4757 دولار	91.095	91.095
إندونيسيا		24.705	24.705
إيطاليا	مذكرة شفوية وصلت في 2009/2/11	1.200.000	1.200.000
آيرلندا	رسالة إلى مكتب المدير العام في 2008/12/29	142.638	142.638
اليابان	بيان في المؤتمر 35		
كينيا	مبلغ سد في 2009/8/27	1.616	1.616
لتوانيا	مذكرة تفاهم أعدت في 2009/10/22	5.000	5.000
موريشيوس	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/8/26	5.000	5.000
موزامبيق	مذكرة شفوية وصلت في 2009/1/22	1.680	1.680
هولندا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/6/19	400.000	400.000
نيجيريا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/6/4	25.000	25.000
نيوزيلندا	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/2/16	70.000	70.000
سلوفاكيا	مساهمة	44.000	44.000
جنوب أفريقيا	بيان بالدفع في المؤتمر 35 في 2010/4/9	144.777	144.777

الملحق الرابع - برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المساهمات (بالدولار الأمريكي) في حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية حتى 23 ديسمبر/كانون الأول 2010			
البلد	نوع التعهدات	المبلغ المتعهد به	المبلغ المتلقي
أسبانيا	رسالة إلى المدير العام في 2009/9/28	650.888	650.888
السويد	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/9/4	164.090	164.090
سويسرا	مذكرتا تفاهم موقعتين في 2009/1/28	301.434	301.434
تايلند	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/9/16	50.000	50.000
تركيا	مساهمة وصلت في 2009/11/17	60.000	60.000
جمهورية تنزانيا المتحدة	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/3/25	19.975	19.975
المملكة المتحدة	مذكرة تفاهم وقعت في 2009/9/22	541.480	541.480
الولايات المتحدة	رسالة من Glover/Nelson في 2009/8/24	500.000	500.000
فييت نام	مذكرة شفوية وصلت في 2009 /5/8 ومذكرة تفاهم أرسلت في 5/21	5.000	
زامبيا	مبلغ سدد في 2009/9/16	10.000	10.000
تحويل من حساب أمانة التقييم الخارجي المستقل		774	774
المجموع	36 تعهداً	9.012.528	9.002.655

الملحق الرابع – برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013
	وفورات	تكاليف		بملايين الدولارات الأمريكية مجالات مواضيعية – مشروعات وإجراءات
39.50	8.29–	31.18	16.61	البرنامج الإجمالي لخطة العمل الفورية
3.54		2.14	1.40	الإدارة المستندة إلى النتائج
1.40			1.40	المشروع 3(أ) إصلاح عملية إعداد البرامج والميزانية والإدارة المستندة إلى النتائج
				الإجراء 1-8: أول تقرير عن الأداء التنظيمي على أساس النظام الجديد المستند إلى النتائج للفترة المالية 2010-2011 (في 2012)
				الإجراء 3-11: بالإضافة إلى الحساب الرأسمالي وبرنامج التعاون التقني، استحداث أحكام لتحويل نسبة قد تصل إلى خمسة في المائة من الميزانية المقررة، من فترة مالية إلى أخرى، من أجل تيسير تحصيل الإيرادات والمصروفات، الأمر الذي يحدّ من المعاملات غير المجدية وغير الفعّالة.
1.40			1.40	الإجراء 7-2: تصميم النموذج الجديد للتخطيط والميزنة، وتحديد الهيكل الجديد لبرنامج العمل والميزانية، ورسم معالم الإطار المنطقي المعياري المبسط لميزانيات "المشروعات" ومتطلبات النظام الجديد الموحد للتقارير
				الإجراء 6-2: ميزانية بنسبة 5 في المائة لنواب المدير العام من أجل الأنشطة متعددة التخصصات
1.34		1.34		المشروع 4- تعبئة الموارد والإدارة
0.32		0.32		الإجراء 3-12: ستستكمل الاشتراكات المقررة من خلال دمج الموارد المتوقعة من خارج الميزانية في عملية إعداد البرنامج والميزانية، بما في ذلك تحديد مجالات التركيز المؤثرة، مع الاعتراف بعدم إمكانية التنبؤ تماماً بالتمويل من خارج الميزانية (انظر أيضاً الفقرتين 8 و 33)
1.02		1.02		الإجراء 3-14(ب): إقامة بنية لإدارة الموارد من خارج الميزانية والاشتراكات المقررة تكون بموجبها إستراتيجية تعبئة الموارد وسياساتها وإدارتها وتنسيقها ككل، بما في ذلك العلاقات مع الجهات المانحة بالنسبة إلى السياسات، في مكتب مركزي للإستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد وتوكل إليه مسؤوليات لامركزية على شتى المستويات ضمن إطار منسق لتعبئة الموارد، خاصة على المستويين الإقليمي والقطري، بما في ذلك وحدة صغيرة في إدارة المنظمة تُعنى بالتعاون التقني، مما سيعزز المكاتب الميدانية ووحدات العمليات في تواصلها مع الجهات المانحة
0.80		0.80		المشروع 12- إدارة المخاطر في المنظمة
0.80		0.80		الإجراء 3-54: التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر في المنظمة (مؤسسة إدارة المخاطر في المنظمة)
15.28	1.12–	14.50	1.90	الموارد البشرية
15.28	1.12–	14.50	1.90	المشروع 14- الموارد البشرية
0.28		0.28		الإجراء 3-59: الإبقاء على المعايير الأولية لاختيار الموظفين والاستشاريين على أساس الجدارة وتطبيق سياسة فعّالة للتمثيل الجغرافي والتكافؤ بين الجنسين، خاصة فيما يتعلق بالبلدان النامية
1.60		1.60		الإجراء 3-60: اعتماد حزمة عملية لزيادة تدريب الموظفين، بما فيهم الإدارة

الملحق الرابع – برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بملايين الدولارات الأمريكية
	وفورات	تكاليف		مجالات مواضيعية – مشروعات وإجراءات
2.80		2.80		الإجراء 3-61: وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة
5.30		5.30		الإجراء 3-62: وضع نظام مشترك ومتسق لتعيين الموظفين الفنيين المبتدئين وتنمية قدراتهم، خاصة من البلدان النامية. وينبغي أن يشمل ذلك برنامج التدريب
0.40		0.40		الإجراء 3-64: الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق أوسع
1.90			1.90	الإجراء 3-66: إعادة النظر في مؤهلات الكفاءة بالنسبة إلى الممثلين الإقليميين والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية وممثلي المنظمة، بما يشمل المؤهلات في مجالي الإدارة والدعم للسياسات
1.40		1.40		الإجراء 3-70: اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية استناداً إلى أهداف واقعية للأداء ومعايير موضوعية للتقييم
				الإجراء 3-75: اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئاسية وأخرى من جانب الإدارة لضمان إدخال تغييرات في النظام الموحد للأمم المتحدة (أ) وضع اقتراحات لإدخال تغييرات في النظام الموحد (ب) عرض الاقتراحات على الأمم المتحدة
1.60	1.12-	2.72		الإجراء 3-27: تحديد دور جديد لوظيفة الموارد البشرية واستعراض إطار كفاءة موظفي الموارد البشرية وإطار المسألة
2.30			2.30	تغيير الثقافة
2.30			2.30	المشروع 13 – تغيير الثقافة
2.30			2.30	الإجراء 3-32: تنفيذ الرؤية
2.86		1.72	1.14	اللامركزية والشراكات (العمل كمنظمة واحدة)
0.74			0.74	المشروع 6 – اللامركزية
				الإجراء 3-76: ستساند لجنتا البرنامج والمالية جهود المجلس في الإشراف على جميع جوانب السياسات الخاصة باللامركزية، بما في ذلك، على وجه الخصوص، تنفيذ خطة العمل الفورية
0.74			0.74	الإجراء 3-88: اعتماد معايير قياسية ونظام لرفع التقارير عن أداء المكاتب الميدانية ورصده استناداً إلى النتائج
2.12		1.72	0.40	المشروع 8 – الشراكات
1.60		1.20	0.40	الإجراء 3-109: أعمال وتنفيذ إستراتيجية متجددة للشراكات مع المجتمع المدني والإستراتيجية الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص. وإحصاء الشراكات بما يشمل إمكانية إقامة شراكة أكبر مع المجتمع المدني والقطاع الخاص. وإطلاق شراكات جديدة أو إعادة إحيائها مع مراعاة إمكانيات التوسع في الأنشطة المشتركة وترتيبات التعاون مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.
0.48		0.48		الإجراء 3-110: أعمال وتنفيذ استراتيجيات للشراكات مع المنظمة تماشياً مع الإطار الاستراتيجي للمنظمة. ومواصلة تعزيز التعاون داخل منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك المنظمات التي تتخذ من روما مقراً لها. وإرساء أنشطة تدريب لجميع الشراكات مع

الملحق الرابع – برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013
	وفورات	تكاليف		بملايين الدولارات الأمريكية مجالات مواضيعية – مشروعات وإجراءات
				المنظمة. وإعداد مواد للاتصالات وتوزيعها.
				الإجراء 3-111: تكثيف المساعي لإقامة شراكة مع وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما، من أجل قيام تآزر يؤدي إلى تحقيق مزيد من المكاسب من جراء زيادة الكفاءة وزيادة فعالية الاستفادة الكاملة من مواطن القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمات الثلاث في حدود اختصاصات كل منها، خاصة في المجالات التالية:
				الإجراء 3-112(أ): مجالات العمل المشترك في البرنامج التقني والتداخل بين الأعمال المعيارية والإنمائية
				الإجراء 3-113(ب): الإدارة والخدمات المشتركة (مع مراعاة نتائج الاستعراض المفصل)
				الإجراء 3-114(ج): وظائف الإشراف المشتركة، بما في ذلك التقييم
				الإجراء 3-115: سوف تُعقد اجتماعات مشتركة بين إدارة المنظمات الثلاث بمشاركة الأعضاء لاستعراض مدى التقدم
				الإجراء 3-116: يقوم المجلس سنوياً باستعراض التقدم المحرز والمقترحات استناداً إلى توصيات ونتائج أعمال لجنتي البرنامج والمالية
0.04		0.04		الإجراء 3-117: إنشاء آلية رصد لضمان معرفة ردود الفعل وتحسين التعاون ضمن الشراكات وكذلك إستراتيجية المنظمة
6.50	7.17-	7.18	6.49	الإدارة الكفؤة
				المشروع 3(ب) - المطبوعات بجميع اللغات
				الإجراء 3-57: سيجري العمل على تطوير مواقع مقابلة على الويب لموقع المنظمة الشبكي باللغتين العربية والصينية
2.12-	6.03-	1.58	2.33	المشروع 9- إصلاح نظم الإشراف والإدارة
				الإجراء 3-48: تنفيذ خطة العمل
1.70	0.03-	1.40	0.33	الإجراء 7-6: نموذج جديد للتوريد لإدارة المراحل الأولية لإجراءات الشراء
				الإجراء 7-7: تطوير إدارة البائعين المسجلين نحو إدارة الموردين النشطين (مبادئ الشراكة)
0.89	0.01-		0.90	الإجراء 7-8: تمكين الموظفين الإقليميين والمحليين في إدارة التوريد المحلي
0.27-	0.27-			الإجراء 7-9: نقل أنشطة المعاملات إلى مركز الخدمات المشتركة
				الإجراء 7-10: ربط أهداف وظائف الدعم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد الأهداف الرئيسية للكفاءة واتفاقات مستوى الخدمات (نموذج الالتزام). تحويل ذلك إلى أحد محركات القيمة لتنشيط الإصلاح
1.066-	1.076-		0.10	الإجراء 7-14: نموذج تشغيلي لتنفيذ الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى فيما يتعلق بالتوريد
0.90-	0.90-			الإجراء 7-15: أنشطة أخرى لمبادرة التوريد المشتركة - السفر
1.46-	2.46-		1.00	الإجراء 7-16: وضع خطة لإدارة السجلات، والنظر في التحول إلى النظم الإلكترونية والاستعانة بمصادر خارجية

الملحق الرابع – برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بملايين الدولارات الأمريكية
	وفورات	تكاليف		مجالات مواضيعية – مشروعات وإجراءات
0.42-	0.60-	0.18		الإجراء 7-17: اقتراح بإنشاء إدارة جديدة للطباعة والتوزيع، بما في ذلك الطباعة الخارجية، والطباعة الداخلية، والتوزيع. تغيير إجراءات الطباعة والتوزيع
	2.28-			المشروع 11(د) – المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
				الإجراء 3-42: تنفيذ عمليات جديدة أو محدثة لدعم جوانب التسجيل، والمحاسبة، والرقابة، والتقارير المتصلة بالمعاملات المالية في المكاتب الميدانية. وتشمل العمليات التطورات المتصلة بالسياسات، والإجراءات، والنظم التي تُعنى جماعياً بمتطلبات الأعمال لدعم تنفيذ المعاملات المالية في المكاتب الميدانية
				الإجراء 7-24: تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة أساسية من مبادرات شعبة الشؤون المالية والمنظمة ككل
8.62	1.14-	5.60	4.16	المشروع 11(ب) – تكنولوجيا المعلومات
5.00		5.00		الإجراء 3-90: تحديث البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدعم الوظيفي لنظم المعلومات في المكاتب الميدانية
0.40-	0.76-	0.36		الإجراء 7-0: تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات. ومن الواجب أن تمتثل جميع الوظائف للعمليات الرسمية، مثل إجراءات طلب المشروعات/التغييرات، وعمليات التجهيز وإدارة المشروعات
0.38-	0.38-			الإجراء 7-11: النظر في خفض عدد الطابعات متعددة الوظائف
0.24		0.24		الإجراء 7-13: ينبغي أن يضطلع مكتب كبير موظفي المعلومات بتمويل وتنفيذ برنامج مناسب للإطلاع والتدريب والصيانة للموظفين الميدانيين لدائرة تكنولوجيا المعلومات/موظفي دعم تكنولوجيا المعلومات، ومن الواجب أن يشتمل ذلك على القيام بزيارات دورية للمقرر الرئيسي ليمكن الموظفين الميدانيين في شعبة كبير موظفي المعلومات من إقامة وصون علاقات مع الزملاء لاستكمال النظم الرسمية لتدفق المعلومات وحل المشكلات
3.16			3.16	الإجراء 7-25: تعزيز وظائف نظام أوراكل ذات الصلة بتخطيط الموارد في المؤسسة لتلبية متطلبات خطة العمل الفورية
1.00			1.00	الإجراء 7-26: تصميم نظام معلومات الإدارة
5.84		5.64	0.20	إصلاح الحوكمة
2.52		2.32	0.20	المشروع 1 – إصلاح الجهاز الرئاسي
0.50		0.50		الإجراء 2-19: سوف يعقد المجلس اجتماعاته بصورة أكثر مرونة ولفترات مختلفة بما يتلاءم وجدول أعماله (على أن تعقد عادة 5 دورات على الأقل في كل فترة سنتين) – القسم جيم، الرسم البياني 1: دورة التخطيط للبرنامج والميزانية واستعراضهما
0.40		0.40		الإجراء 2-20(1): سوف تعقد دورات قصيرة أو اجتماعات غير رسمية؛
				الإجراء 2-22: سوف يتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات (وسيوافر المحضر الحرفي التفاصيل ويُنشر بجميع اللغات)
0.50			0.50	الإجراء 2-32(و): العمل على التحسين المستمر للكفاءة والفعالية وملكية الأعضاء للحوكمة في المنظمة؛
0.12		0.12		الإجراء 2-47(3): سوف تكون اجتماعات اللجنتين، بما في ذلك الاجتماعات

الملحق الرابع – برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013
	وفورات	تكاليف		بملايين الدولارات الأمريكية مجالات مواضيعية – مشروعات وإجراءات
				المشتركة، مفتوحة أمام المراقبين الذين لا يتمتعون بحق الكلام؛
0.40		0.40		الإجراء 2-52: سيجري إدخال تغييرات على المسؤوليات التراتبية وطرق العمل على الفور في الممارسات ويعقب ذلك إجراء تغييرات في النصوص الأساسية، بما في ذلك تغيير وضع المؤتمرات الإقليمية إلى لجان تابعة لمؤتمر المنظمة
0.30		0.30		الإجراء 2-57(أ): يبقى الرؤساء في مناصبهم في الفترات الفاصلة بين الدورات ويرفعون تقاريرهم إلى المجلس والمؤتمر؛
0.10		0.10		الإجراء 2-66: يجوز للمؤتمر أو للمجلس أن يدعو إلى عقد اجتماع وزاري عندما تحتاج المسائل التي تمت بلورتها على المستوى الفني إلى موافقة سياسية أو إلى تسليط المزيد من الضوء عليها
				الإجراء 2-69: القيام باستعراض لإجراء ما يلزم من تغييرات بما يمكن الأجهزة الدستورية، الراغبة في ذلك، من ممارسة السلطات المالية والإدارية ومن تعبئة أموال إضافية من أعضائها، مع البقاء في إطار المنظمة ومع الإبقاء على علاقتها بها من خلال رفع التقارير
				الإجراء 2-70: يقوم كل من المجلس ولجنتي البرنامج والمالية ولجنة الشؤون الدستورية والقانونية والمؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية بما يلي:
				الإجراء 2-71(أ): القيام مرة واحدة في كل فترة سنتين بإعداد برنامج عمل لعدة سنوات لا تقل مدته عن أربع سنوات، لكي يقوم المجلس و/أو المؤتمر باستعراضه (طبقاً للمسؤوليات التراتبية لرفع التقارير لكل منهما)
				الإجراء 2-72(ب): إعداد تقرير عما أحرزه من تقدم مقارنة ببرنامج العمل مرة كل سنتين وأيضاً لكي يستعرضه المجلس و/أو المؤتمر
0.20		0.20		الإجراء 2-74: سيجري المؤتمر تقييماً لطرق عمل الإصلاحات المتصلة بالحوكمة بما يشمل دور المؤتمرات الإقليمية وطرق عملها مع إجراء استعراض مستقل للمساهمة في هذه العملية
				الإجراء 2-95: اعتماد تدابير وإجراء تغييرات في النصوص الأساسية لتعزيز الفرصة المتاحة لأعضاء المنظمة لتقييم المرشحين لشغل منصب المدير العام قبل عملية الانتخاب، بما في ذلك:
				الإجراء 2-100(هـ): ينظر مؤتمر المنظمة في المؤهلات المطلوب توافرها لشغل منصب المدير العام بغية الموافقة عليها وهي مؤهلات تعدها لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل في عام 2009
3.32		3.32		المشروع 2- الإشراف
1.10		1.10		الإجراء 2-78: ميزانية التقييم: ستجري زيادة الميزانية المخصصة للتقييم من البرنامج العادي إلى نسبة 0.8 في المائة من ميزانية البرنامج العادي الإجمالية (على فترة سنتين مالييتين)، على أن تخصص بالكامل لمكتب التقييم فور اتخاذ الأجهزة الرئاسية قراراً بشأنها من ضمن عملية الموافقة على برنامج العمل والميزانية. واستناداً إلى فترة الأساس 2008-2009، ستبلغ الاحتياجات 3.2 مليون دولار أمريكي. وكان ورد اقتراح في مشروع برنامج العمل والميزانية بتوفير نصف هذا المبلغ في الفترة 2010-2011. وتوخياً للحد من المخاطر المصاحبة للتنفيذ في الفترة المالية الأولى، يمول المشروع النهائي

الملحق الرابع – برنامج خطة العمل الفورية للفترة المالية 2012-2013

المجموع	تكاليف متكررة		تكاليف استثمارية	برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 بملايين الدولارات الأمريكية
	وفورات	تكاليف		مجالات مواضيعية – مشروعات وإجراءات
				لبرنامج العمل والميزانية ثلث الزيادة فقط وقدرها 1.1 مليون دولار أمريكي في الفترة 2010-2011. في حين أنه سيجري تمويل الرصيد المتبقي ضمن برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.
0.30		0.30		الإجراء 2-91: تماشياً مع السياسة الراهنة، سيجري توسيع نطاق عمل مكتب المفتش العام ليشمل المجالات التنظيمية الرئيسية الأكثر عرضة للمخاطر، مع الاستعانة بالخبرات الخارجية عند الحاجة
0.96		0.96		الإجراء 3-33: تعيين مسؤول عن المبادئ الأخلاقية وتحديد سير عمل المكتب وتدريب الموظفين
0.96		0.96		الإجراء 3-36(أ): تعيين أمين للمظالم
				المشروع 7(ب) – الحوكمة الداخلية
				الإجراء 5-7: استعراض أدوار اللجان الداخلية وخفض عددها. تم إنجاز ذلك كجزء من أنشطة مسارات العمل. تعزز هذه التوصية المرحلة 2.
				المشروع 10 – مجموعة التعليمات الإدارية في المنظمة
				الإجراء 7-22: تنفيذ عملية تدقيق واسعة لدليل المنظمة واستعراض ونشر إطار مبسط، بحيث يمكن للموظفين في جميع المواقع فهم قواعد المنظمة ولوائحها والامتثال لها.
3.18			3.18	دعم الإدارة
2.35			2.35	المشروع 16 – إدارة برنامج خطة العمل الفورية
2.35			2.35	الإجراء 4-9: وحدة دعم برامج ومشروعات خطة العمل الفورية
0.83			0.83	المشروع 17 – الاتصالات الخاصة بخطة العمل الفورية
0.72			0.72	الإجراء 4-9(أ): الاتصالات بموظفي خطة العمل الفورية
0.11			0.11	الإجراء 4-9(ب): الاتصالات بأعضاء خطة العمل الفورية