

موجز تنفيذي

- 1 – يغطي هذا التقرير المرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفورية الفترة الممتدة من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول 2010. وقد أفاد مديرو المشاريع عن إحراز تقدم طيب بشكل عام ترد تفاصيله في القسم الأول من التقرير.
- 2 – وبالإضافة إلى التقدم في فرادى إجراءات خطة العمل الفورية، كان هناك نشاط كبير على المستوى البرنامجي للخطة. واستجابة لعدد من الطلبات التي قدمت في اجتماع يونيو/حزيران للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل (لجنة المؤتمر)، استكمل العمل لتبسيط وتحديد برنامج هذه الخطة بطريقة نوعية من حيث الفوائد الملموسة. وهذا العمل يحدد برنامج الخطة من حيث فوائدها الرئيسية ويربط هذه الفوائد بالإجراءات الرئيسية للخطة. والنتيجة الرفيعة المستوى لهذا العمل هي بيان الفوائد الشاملة لبرنامج الخطة الذي ستقوم فيه المنظمة التي أعيد إصلاحها بما يلي:
 - توجيه جميع الإجراءات نحو نتائج محددة بوضوح من أجل عالم خالٍ من الجوع والمساهمة في تحسين مستويات المعيشة بطريقة مستدامة. وستحقق ذلك عن طريق الحوكمة المحسنة لضمان توضيح احتياجات الأعضاء، وممارسات الإدارة الداخلية المحسنة لتلبية هذه الاحتياجات؛
 - ضمان أن تعمل جميع مواردها، في جميع المواقع الجغرافية، بصورة متآزرة وفي شراكة منتجة مع الشركاء الخارجيين لتحقيق الأثر الأكبر؛
 - إيجاد قوة عمل متوازنة ونشطة تعمل في بيئة تمكينية ولديها المعرفة والخبرة الضرورية للعمل بصورة أفضل على أساس ولايتها؛
 - الاستفادة من خدمات الدعم الموجهة نحو العملاء والمبسطة والقدرة على توفير معلومات مالية ومعلومات عن موارد أخرى في الوقت المناسب وبطريقة موثوق بها، وبأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة.
- 3 – ورهنا بموافقة الأعضاء، يمكن أن يكون هذا النهج الذي تدفعه الفوائد، والمبين بمزيد من التفصيل في القسم الثاني، بمثابة أساس لرصد تحقيق فوائد الخطة في المستقبل والإبلاغ عنها.
- 4 – وينطوي برنامج الخطة على مخاطر وتحديات، كما جاء في التقرير المقدم إلى اجتماع يونيو/حزيران للجنة المؤتمر. فقد كانت الإدارة منهمكة انهماكا كاملا في عملية رئيسية لتقدير المخاطر اضطلع بها خبير استشاري خارجي. وهي تبحث المخاطر المرتبطة ببرنامج التغيير الرئيسي هذا وتدابير التصدي لهذه المخاطر من أجل تحقيق فوائد الإصلاح. ويرد في الملحق الثالث لهذا التقرير المرحلي الموجز التنفيذي لتقرير تقدير مخاطر خطة العمل الفورية. وقد سُلم هذا التقرير في أواخر سبتمبر/أيلول، ويحظى باهتمام الإدارة.
- 5 – ويسلط تقرير تقدير المخاطر الضوء على المخاطر بالنسبة لكل إجراء من إجراءات خطة العمل الفورية، وكذلك على مستوى البرنامج. ويوفر على مستوى المشروع آلية لتحديد أولويات المخاطر ويقدم سجلا بالمخاطر، إلى جانب

تدابير التخفيف المرتبطة بها والتي وضعها مديرو المشاريع. وستعمل الإدارة ومديرو المشاريع خلال الفترة المتبقية من عام 2010 لتفعيل تدابير التخفيف حيثما يعمل ذلك على تخفيف أو إزالة المخاطر الرئيسية أمام التنفيذ الناجح لخطة العمل الفورية. وستعمل الإدارة أيضا مع مديري المشاريع لتحديث سجل المخاطر عند ظهور مخاطر جديدة، وتدابير التخفيف التي تقلل من احتمال حدوث مخاطر محددة.

6 – وعلى المستوى العام لبرنامج خطة العمل الفورية، يوصي التقرير بتغييرات لتعزيز الحوكمة الداخلية لهذه الخطة. وتشمل هذه التوصيات إنشاء مجلس لبرنامج الخطة، وتعزيز وظيفة إدارة البرنامج، ووضع معايير أكثر صرامة للمشاريع، واستكمال تحليل التبعية. وبالإضافة إلى التحديث الجاري لسجل المخاطر، من المتوقع إجراء تقديرات دورية للمخاطر باعتبارها أفضل تدبير عملي لبرنامج للتغير بهذا الحجم.

7 – وقد أبلغت لجنة المؤتمر في يونيو/حزيران بأن الإدارة ستجري استقصاء عن الموظفين وأنه تم التعاقد مع منظمة خارجية لإجراء هذا الاستقصاء. غير أنه بناء على مشاورات أولية مستفيضة، أرجئت هذه العملية مع تحديد موعد لبدء الاستقصاء باستخدام الحاسوب، من المقرر أن يجري في نوفمبر/تشرين الثاني 2010. وبينما يتضمن القسم الثاني مزيدا من التفاصيل عن خطة الاتصالات والمشاركة العامة فيما يتعلق بخطة العمل الفورية، ستقدم الإدارة تقريراً عن نتائج الاستقصاء الخاص بالموظفين في الاجتماع القادم للجنة المؤتمر.

8 – وفي اجتماع لجنة المؤتمر في يونيو/حزيران، طلب الأعضاء تقديراً كاملاً للمتطلبات المالية لتنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013. وقد تم تسليم هذا التقدير، كما اغتنم مديرو المشاريع هذه الفرصة قرب منتصف الفترة المالية لاستعراض الإنفاق في عام 2010 وتحديد المخصصات بين مشاريع خطة العمل الفورية في ميزانيتي 2010-2011.

9 – وحتى نهاية سبتمبر/أيلول 2010، بلغ الإنفاق الفعلي والملتزم به لبرنامج خطة العمل الفورية 10.01 مليون دولار أمريكي، ويتوقع مديرو المشاريع إنفاقاً إجمالياً في عام 2010 يصل إلى 16.82 مليون دولار أمريكي. ويجب أن يضاف إلى هذا الإنفاق المتوقع لعام 2010، وهو 16.82 مليون دولار أمريكي، الرصيد المرحل من عام 2009 والبالغ 3.08 مليون دولار أمريكي من حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية، والذي سينفق بالكامل في عام 2010. وبذلك يصبح مجموع الإنفاق المتوقع على خطة العمل الفورية 19.9 مليون دولار أمريكي في عام 2010.

10 – وقد وُضع برنامج الخطة للفترة 2012-2013 مع مراعاة نتائج المقررات التي اتخذت في عام 2009 لخفض نطاق بعض إجراءات الخطة وإجراء تأخيرات وتمديدات لإجراءات أخرى لخفض تكاليف الخطة المتوقعة للفترة 2010-2011 من 59.8 مليون دولار أمريكي إلى 38.6 مليون دولار أمريكي بناء على مشروع برنامج العمل والميزانية (الفقرة 115 من الوثيقة C2009/15). وقد أضيفت إلى ذلك تكاليف الفترة 2012-2013 والوفورات

من الاستعراض الشامل. وتقدر التكاليف الناتجة لبرنامج الخطة في الفترة 2012-2013 بمبلغ 15 مليون دولار أمريكي في الفترة المالية. وللوصول إلى هذه التكلفة التقديرية، وضعت الإدارة افتراضات بشأن عدم العودة إلى تخفيضات النطاق التي أدخلت في عام 2009.

11 - وبالإضافة إلى برنامج الخطة للفترة 2012-2013، يجب إضافة التكاليف المتكررة والموزعة على فترة السنتين (32.5 مليون دولار أمريكي) والوفورات المتكررة (8 ملايين دولار أمريكي) من برنامج الخطة للفترة 2010-2011، والتي بلغت 24.5 مليون دولار أمريكي، حيث أن هذه المبالغ تمثل التزاما جاريا نشأ من برنامج الفترة 2010-2011.

12 - وتقدر التكاليف الإجمالية لبرنامج الخطة للفترة 2012-2013 بمبلغ 39.5 مليون دولار أمريكي (تكاليف صافية غير موزعة على فترة السنتين تبلغ 24.5 مليون دولار أمريكي بالإضافة إلى التكاليف والوفورات الجديدة للخطة والتي تبلغ 15 مليون دولار أمريكي). وهذه التكاليف هي تقديرات أولية وستعرض الأرقام المحدثة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.

مقدمة

13 – يغطي هذا التقرير المرحلي عن تنفيذ خطة العمل الفورية الممتدة من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول 2010. وخلال هذه الفترة، استمر إحراز تقدم طيب بشكل عام فيما يتعلق بتنفيذ إجراءات الخطة. وبالإضافة إلى التقدم المحرز فيفرادى إجراءات الخطة، انهمك مديرو المشاريع انهماكا تاما خلال هذه الفترة في التطورات التي حدثت على مستوى البرنامج، كما أشير إليها في التقرير المرحلي الصادر في يونيو/حزيران 2010، وهي:

أ- استجابة لطلبات الأعضاء في اجتماع لجنة المؤتمر في يونيو/حزيران لإيجاد مزيد من التوازن الملائم بين مستوى التفاصيل المقدمة في التقارير المرحلية (وهذا يرتبط بجانب المسألة عن التقارير المرفوعة إلى الأجهزة الرئاسية) والرغبة في الحصول على تحليل نوعي بدرجة أكبر، وبأشكال أكثر تبسيطا، انهمك مديرو المشاريع في عملية موسعة لتبسيط وتحديد برنامج خطة العمل الفورية بطريقة نوعية من حيث الفوائد الملموسة للأعضاء؛

ب- وكما ورد في التقرير المقدم إلى اجتماع لجنة المؤتمر في يونيو/حزيران، ينطوي برنامج التغيير الرئيسي لخطة العمل الفورية على مخاطر وتحديات، وقد انهمك مديرو المشاريع انهماكا تاما في عمليات رئيسية لتقدير المخاطر من أجل مراعاتها في إطار مشاريع الخطة، وعبر المشاريع، وعلى مستوى تنظيمي؛

ج- وقد أبلغت لجنة المؤتمر في يونيو/حزيران بأن الإدارة ستجري استقصاءً عن الموظفين وتقدم النتائج الأولية إلى اجتماع لجنة المؤتمر في أكتوبر/تشرين الأول. وقد وقّع عقد مع منظمة خارجية ستجري هذا الاستقصاء، وهي تعمل الآن مع فريق تابع للمنظمة لوضع أسئلة الاستقصاء. غير أنه تقرر الآن إصدار الاستقصاء في نوفمبر/تشرين الثاني، بدلا من سبتمبر/أيلول-أكتوبر/تشرين الأول، وسيتأخر تقديم تقرير عن نتائج الاستقصاء إلى لجنة المؤتمر حتى الاجتماع القادم؛

د- واستجابة لعدد من الطلبات بالحصول على تقدير كامل للمتطلبات المالية لتنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013، وضعت تقديرات أولية للتكاليف، وستقدم الأرقام المحدثة من خلال برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013. كذلك اغتنم مديرو المشاريع الفرصة قرب منتصف الفترة المالية لاستعراض ميزانيتي الفترة 2010-2011 وإجراء تعديلات بين المشاريع في إطار الميزانية العامة المتفق عليها.¹

14 – وقد تغير شكل التقرير المرحلي استجابة لطلبات مقدمة من الأعضاء، لكي يعبر عن الأنشطة أعلاه على مستوى البرنامج. ويتضمن التقرير أربعة أقسام وخمسة ملاحق:

¹ يرد تحليل لميزانيتي خطة العمل الفورية في الفترة 2010-2011 وبرنامج الخطة المقترح للفترة 2012-2013 في التقرير المقدم إلى لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2010 (الوثيقة FC135/7 - خطة العمل الفورية: الخطة المالية 2010-2011 والمتطلبات المالية التقديرية للفترة 2012-2013).

القسم الأول – تحديث للتقدم، وهو قسم مختصر يبين المعالم البارزة لتقدم خطة العمل الفورية خلال فترة الإبلاغ؛

القسم الثاني – إدارة برنامج خطة العمل الفورية، ويشمل التحليل النوعي المطلوب لبرنامج خطة العمل الفورية من حيث الفوائد الملموسة للأعضاء، وتقدير مخاطر الخطة واستراتيجية الاتصالات مع الموظفين، بما في ذلك استقصاء عن الموظفين؛

القسم الثالث – ميزانية خطة العمل الفورية والإنفاق في الفترة 2010-2011، ويقدم موجزا لتقدير ميزانية مشاريع الخطة في الفترة 2010-2011 وإنفاق الخطة في عام 2010؛

القسم الرابع – برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013، ويقدم موجزا لأنشطة الخطة في الفترة 2012-2013 والتكاليف المرتبطة بها.

الملحق الأول – الإنجازات المفصلة في فترة الإبلاغ الحالية: وهو يقدم معلومات مفصلة عن كل مشروع على حدة تتعلق بالتقدم المحرز في الفترة من يونيو/حزيران إلى سبتمبر/أيلول 2010؛

الملحق الثاني – الأنشطة المخططة في فترة الإبلاغ المقبلة: وهو يقدم معلومات مفصلة عن كل مشروع على حدة تتعلق بالأنشطة المخططة فيما يتعلق بفترة الإبلاغ المقبلة من سبتمبر/أيلول إلى ديسمبر/كانون الأول 2010؛

الملحق الثالث – تقييم مخاطر خطة العمل الفورية: ويتضمن الموجز التنفيذي لتقرير تقدير مخاطر خطة العمل الفورية؛

الملحق الرابع – المساهمات في حساب الأمانة

الملحق الخامس – الفروق الرئيسية – تعديل ميزانية برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011

القسم الأول – تحديث للتقدم

الإنجازات الرئيسية – من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول 2010

15 – يجري تسليط الضوء أدناه على الإنجازات الرئيسية لهذه الفترة. ويرد في الملحق الأول جدول مفصل يقارن الإنجازات الفعلية في الفترة من يوليو/تموز إلى سبتمبر/أيلول 2010 مع الإنجازات المتوقعة في التقرير الذي قدم إلى لجنة المؤتمر في يونيو/حزيران 2010.

16 – وقد تأثرت الإنجازات في هذه الفترة بقصر فترة الإبلاغ وحالات غياب فريق المشروع المرتبطة بفترة الصيف. والمجالات التي تغطيها الإنجازات الرئيسية هي إدارة المخاطر على مستوى المنظومة، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، وعمليات وضع البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج.

17 – وقد أعد مشروع إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة دراسة جدوى (بيان الفوائد، والأهداف، والنطاق، والحوكمة، والاحتياجات من الموارد، وخطة العمل) لإدماج إدارة المخاطر على مستوى المنظمة مع نهج المنظمة الخاص بالإدارة المستندة إلى النتائج. ويستند ذلك إلى استقصاء عن أفضل الممارسات في منظمات الأمم المتحدة، والخبرة المكتسبة من تقدير مخاطر خطة العمل الفورية، ومشورة الخبراء، والمشاورات مع أصحاب الشأن الداخليين. وستنظر لجنة المالية في دراسة الجدوى في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة في أكتوبر/تشرين الأول 2010.

18 – وقد أدى التعاون بين مشروع تكنولوجيا المعلومات ومشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إلى قرار من حيث المبدأ باتخاذ نهج تآزري جديد تجاه مشروع الارتقاء بنظام أوراكل في سياق برنامج عمل شامل لتخطيط الموارد على مستوى المؤسسة، والذي سيشمل أيضا تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وينبغي لهذا النهج التآزري الجديد أن يمكن المبادرات الأخرى لتخطيط الموارد على مستوى المؤسسة، مثل نظام السفر الجديد، من أن تتطور بصورة أكثر فعالية مع التطورات المتعلقة بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وإحلال نظام المحاسبة الميدانية. وهناك تطورات أخرى لتكنولوجيا المعلومات تتعلق بالارتقاء بقدرة الشبكة في 13 مكتبا قريبا إضافيا وتطوير مرفق للتداول بالفيديو شديد التحديد في أربعة بلدان أخرى.

19 – وقد تحقق تقدم طيب في مشروع الموارد البشرية في عدة مجالات تضمنها الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة، بما في ذلك الإصدار التجريبي لبيانات وتقارير (كجزء من معلومات إدارة الموارد البشرية وإجراء الإبلاغ) واستعراض سياسات التنقل المقترحة من جانب لجنة الموارد البشرية المشكلة حديثا. وتم أيضا وضع منهجية منقحة لأهداف التعيين في الإدارات إلى جانب تنفيذ إجراءات الاختيار المنقحة التي تطلب من وحدات التعيين توجيه اهتمام خاص إلى قضايا المساواة بين الجنسين والقضايا الجغرافية. وتم تحديد الإدارات والمكاتب التي تستضيف المجموعة الأولى من الموظفين الفنيين المبتدئين المقرر اختيارهم من بين أكثر من 2 000 طلب تم تلقيها استجابة لجهود الاستعانة بمصادر خارجية في البرنامج، وقد بدأت عملية الفرز المتعلقة بهذه الطلبات.

20 – وقد استكمل مشروع عمليات وضع البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج الخطوط التوجيهية لمشروع تجريبي لتخطيط العمل على المستوى القطري، وصدرت مخصصات منقحة لعام 2010 استنادا إلى خطط عمل أعدتها جميع الوحدات. وقد أعدت الأمانة أيضا وثيقة تجميعية عن نتيجة مناقشة الأولويات من جانب المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية لكي تنظر فيها دورة أكتوبر/تشرين الأول للجنة البرنامج، ووضعت مخططا مشروحا للتقريرين الرئيسيين عن الرصد والتنفيذ لتقديمهما إلى الأجهزة الرئاسية.

21 – وقد بذل مشروع التعاون التقني جهوداً ضخمة لتوضيح عملية الحصول على الدعم التقني واستكمال إجراءات مشاريع برنامج التعاون التقني في بيئة لا مركزية. وفي حين تم تعيين مسؤولين لبرنامج التعاون التقني في المكاتب الإقليمية لأوروبا، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والشرق الأدنى، أدت حالات التأخير في اختيار مسؤولي برنامج التعاون التقني إلى إرجاء تداول الوحدات الخاصة لنظام معلومات إدارة البرامج الميدانية بسبب عدم كفاية القدرة على دعم التداول وتباطؤ أنشطة التدريب المخططة.

22 – وفيما يتعلق باللامركزية، تبين أن من الضروري بدء العمل لإعداد تعميم منقح عن المسؤوليات والعلاقات بغية دعم الترابط المحسن في إطار هيكل المسؤوليات التراتبية المنشأ حديثاً. وقدمت إلى الإدارة العليا مذكرة مفاهيم لنظام وضع القواعد المعيارية للمكاتب الميدانية والذي سيتيح الإبلاغ القائم على الأداء والرصد لغرض استعراضه.

23 – وفي مجال الإدارة، أعد مشروع إدارة السجل دراسة جدوى مفصلة، واستكمل تعيين فريق المشروع، واستهل عملية إعادة تصميم التكنولوجيا وإعادة صياغة السياسات.

الأهداف الرئيسية – من أكتوبر/تشرين الأول إلى ديسمبر/كانون الأول 2010

24 – سيركز مديرو المشاريع في فترة الإبلاغ المقبلة (من أكتوبر/تشرين الأول إلى ديسمبر/كانون الأول 2010) على طائفة واسعة من الأهداف التي يشار أدناه إلى أهمها. وترد التفاصيل الكاملة في الملحق الثاني، حيث يقدم مديرو المشاريع أيضاً تقارير عن أهم المعالم البارزة فيما يتعلق بهذه الفترة، ويقدمون تقديراً للمخاطر الرئيسية التي سيتعين مواجهتها.

25 – ولمواصلة وضع أساس الإدارة المستندة إلى النتائج، سينصب التركيز على إصدار خطوط توجيهية للتنفيذ المستند إلى النتائج، والرصد، والإبلاغ، وتداول النظام، وبدء المشروع التجريبي لتخطيط عمل المكاتب القطرية، ودعم إعداد خطط عملها. وسيتم أيضاً استكمال إطار المساءلة وإصداره مع إطار السياسات وتوجيهات المنظمة بشأن عملية إعداد برنامج العمل والميزانية. وستساعد الأمانة أيضاً بإعداد تقارير عن الأولويات للدورات المتبقية للجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية، وكذلك لجنة البرنامج والمجلس، لاستخدامها في إعداد برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.

26 – وستركز جهود برنامج التعاون التقني على تدريب الموظفين وتوزيعهم على المكاتب الإقليمية وستعطي الأولوية لدعم تداول النماذج الجديدة لإدارة المشاريع القائمة على نظام معلومات إدارة البرامج الميدانية. وستستفيد أنشطة اللامركزية من مداورات لجنة البرنامج في دورتها في أكتوبر/تشرين الأول 2010 بشأن تقييمات تنمية القدرة في أفريقيا، وبشأن البرمجة القطرية ووضع القواعد المعيارية.

27 – وسيعمل مشروع تكنولوجيا المعلومات على الارتقاء بقدرة الشبكة في سبعة بلدان إضافية وسينفذ هيكل الحوكمة المنقح لتكنولوجيا المعلومات وإجراءاته. وسيبدأ تنفيذ الصيغة 12 الجديدة من نظام أوراكل إلى جانب برنامج العمل المقترح لتخطيط الموارد على مستوى المؤسسة، بما في ذلك المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

28 – وقد وضع إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية بعض المعالم الهامة المراد تحقيقها بما في ذلك إدراج التعليقات والمعلومات المرتدة في القسم 507 المنقح من دليل التعليمات الإدارية بشأن رسائل الاتفاق، وتقديم الصيغة النهائية للقسم 507 المنقح للموافقة عليه. وبالإشارة إلى فريق المشتريات المشترك، من المتوقع طرح عدة عطاءات مشتركة بين المنظمة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وبرنامج الأغذية العالمي بقيمة عالية (تبلغ في مجموعها 25 مليون دولار أمريكي) في خطة عطاءاتها لعام 2010 والمقرر إرساؤها خلال نوفمبر/تشرين الثاني – ديسمبر/كانون الأول، اعتباراً من عام 2011.

29 – وسيضع فريق تغيير الثقافة برنامجاً رئيسياً لتوعية كبار المديرين عن إدارة التغيير، وسيقدم المشورة والمساعدة لفرق التغيير المحلية في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية على حد سواء.

30 – وتتوقع تدابير دعم الإدارة لبرنامج خطة العمل الفورية في المقام الأول الأنشطة المطلوبة الناتجة عن توصيات تقدير مخاطر خطة العمل الفورية، وتنفيذ خارطة طريق الاتصالات والإشراف، وبدء الاستقصاء عن الموظفين، ونتائج التحليل.

القسم الثاني – إدارة برنامج خطة العمل الفورية

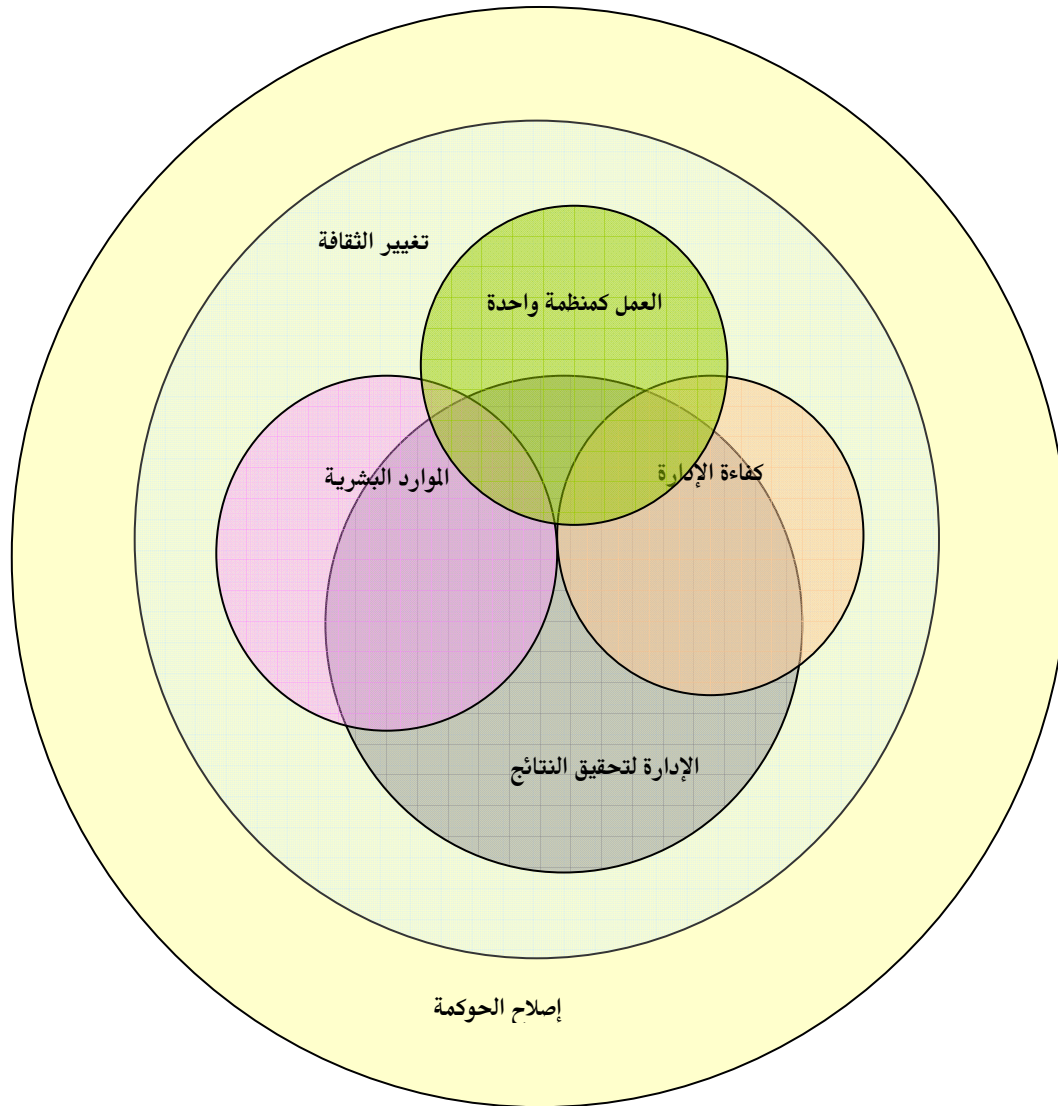
31 – يتناول هذا القسم التطورات في ثلاثة أنشطة حيث تم إحراز تقدم كبير على مستوى برنامج خطة العمل الفورية:

- فوائد برنامج خطة العمل الفورية
- تقدير مخاطر خطة العمل الفورية
- برنامج خطة العمل الفورية للاتصالات والإشراف.

فوائد برنامج خطة العمل الفورية

32 – طلب من الإدارة في اجتماع لجنة المؤتمر في يونيو/حزيران 2010 تقديم تحليل نوعي بدرجة أكبر، وبأشكال أكثر بساطة، لبرنامج خطة العمل الفورية. ولإعداد هذا التحليل النوعي، استخدم مديرو المشاريع الإطار الرفيع المستوى الذي يقسم برنامج خطة العمل الفورية إلى ستة مجالات مواضيعية (انظر الشكل 1) كما عرض على الأعضاء في السابق.

الشكل 1- المجالات المواضيعية لإصلاح المنظمة



33 - وتم تحليل الفوائد الناتجة عن كل مجال موضوعي لتقديم بيان رفيع المستوى عن الفوائد الرئيسية الناتجة عن برنامج خطة العمل الفورية كفوائد ملموسة للأعضاء. ويرتبط كل عنصر من عناصر البيان الرفيع المستوى بالإجراءات الرئيسية في خطة العمل الفورية لضمان أن تكون الفوائد قابلة للتحقيق عن طريق استكمال برنامج خطة العمل الفورية وكذلك وضع إطار للإبلاغ عن التقدم في تحقيق الفوائد.

بيان رفيع المستوى عن فوائد إصلاح خطة العمل الفورية

34 - ستقوم المنظمة بعد إصلاحها بما يلي :

- توجيه جميع الإجراءات نحو نتائج محددة بوضوح من أجل عالم خالٍ من الجوع والمساهمة في تحسين مستويات المعيشة بطريقة مستدامة. وستحقق ذلك عن طريق الحوكمة المحسنة لضمان توضيح احتياجات الأعضاء، وممارسات الإدارة الداخلية المحسنة لتلبية هذه الاحتياجات؛

- ضمان أن تعمل جميع مواردها، في جميع المواقع الجغرافية، بصورة متآزرّة وفي شراكة منتجة مع الشركاء الخارجيين لتحقيق الأثر الأكبر؛
- إيجاد قوة عمل متوازنة ونشطة تعمل في بيئة تمكينية ولديها المعرفة والخبرة الضروريين للعمل بصورة أفضل على أساس ولايتها؛
- الاستفادة من خدمات الدعم الموجهة نحو العملاء والمبسطة والقدرة على توفير معلومات مالية ومعلومات عن موارد أخرى في الوقت المناسب وبطريقة موثوقة بها، بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة.

الارتباط بالمجالات المواضيعية الستة وإجراءات خطة العمل الفورية

35 – يمكن تصنيف هذه الفوائد الرئيسية لإصلاح خطة العمل الفورية في إطار كل مجال من المجالات المواضيعية الستة للإصلاح والإجراءات الرئيسية لخطة العمل الفورية التي تدعم كل مجال موضوعي لضمان تحقيق جميع الفوائد عن طريق استكمال برنامج خطة العمل الفورية، وكذلك تقديم إطار للإبلاغ عن التقدم في تحقيق الفوائد.²

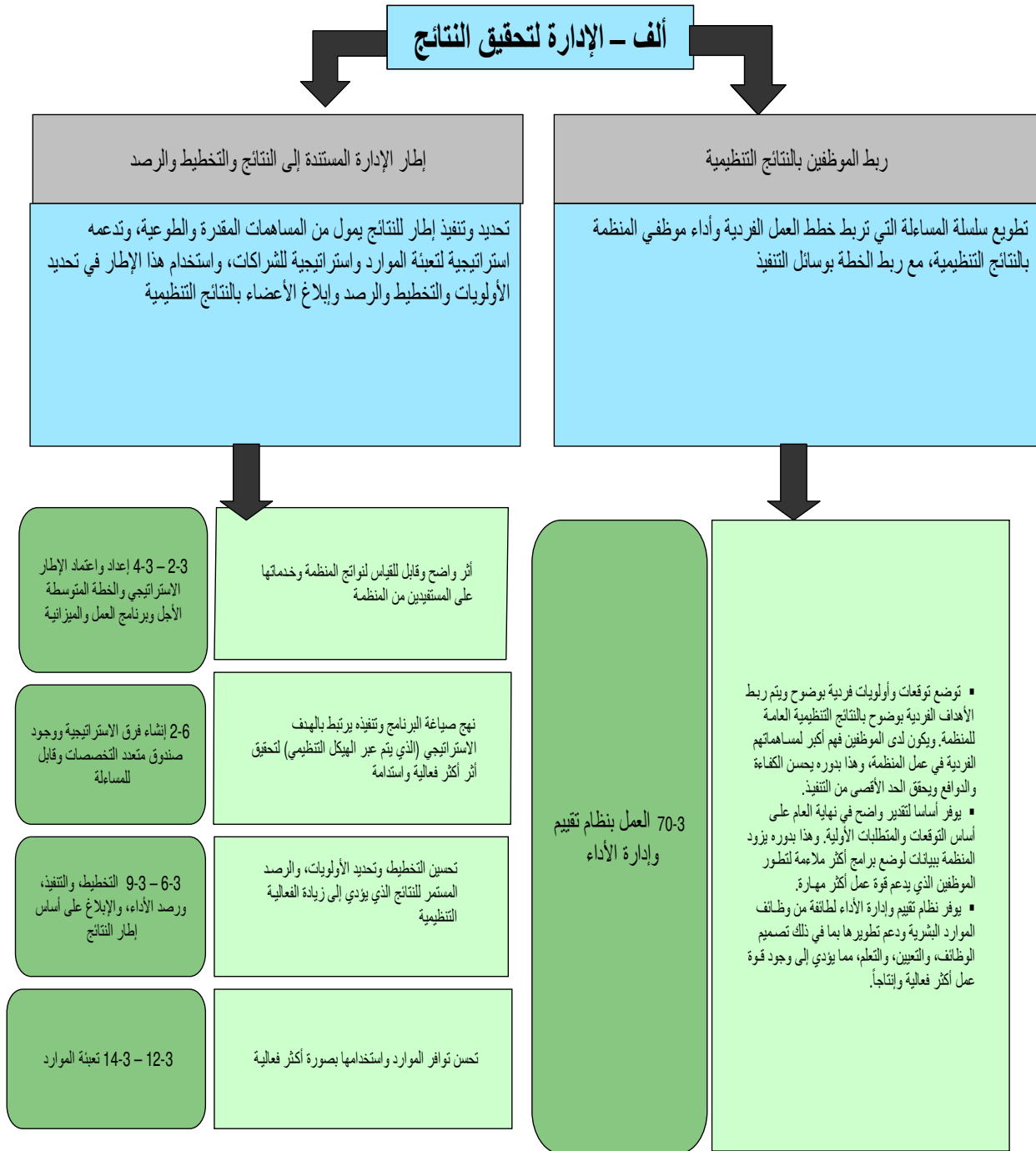
36 – الإدارة لتحقيق النتائج (التركيز على احتياجات الأعضاء عن طريق البرمجة المستندة إلى النتائج، والرصد، والإبلاغ، وتعبئة الموارد).

الفائدة الرئيسية: أثر محدد بوضوح ويحظى بتوافق الآراء للمنظمة على المستفيدين، ووسائل قابلة للقياس من أجل تحقيقه.

37 – ويتمثل الهدف الجامع لإصلاح المنظمة في تحويل منظمة الأغذية والزراعة إلى منظمة تستخدم الإدارة لتحقيق النتائج. وهذا يتطلب الاستكمال الناجح لعنصرين: التحديد الواضح لأهداف الأعضاء، وفي هذا السياق، تصميم وتحقيق نتائج قابلة للقياس بأثر واضح.

ولتحقيق هذه الفائدة التنظيمية، يجب أن يتحقق النجاح في مجالين: إطار الإدارة المستندة إلى النتائج، والتخطيط، والرصد، وهذا يجب أن يتضمن وضع الإطار المطلوب وقياس النتائج ورصدها والإبلاغ عنها، وربط الموظفين بالنتائج التنظيمية، وهذا يربط الخطة بوسائل التنفيذ.

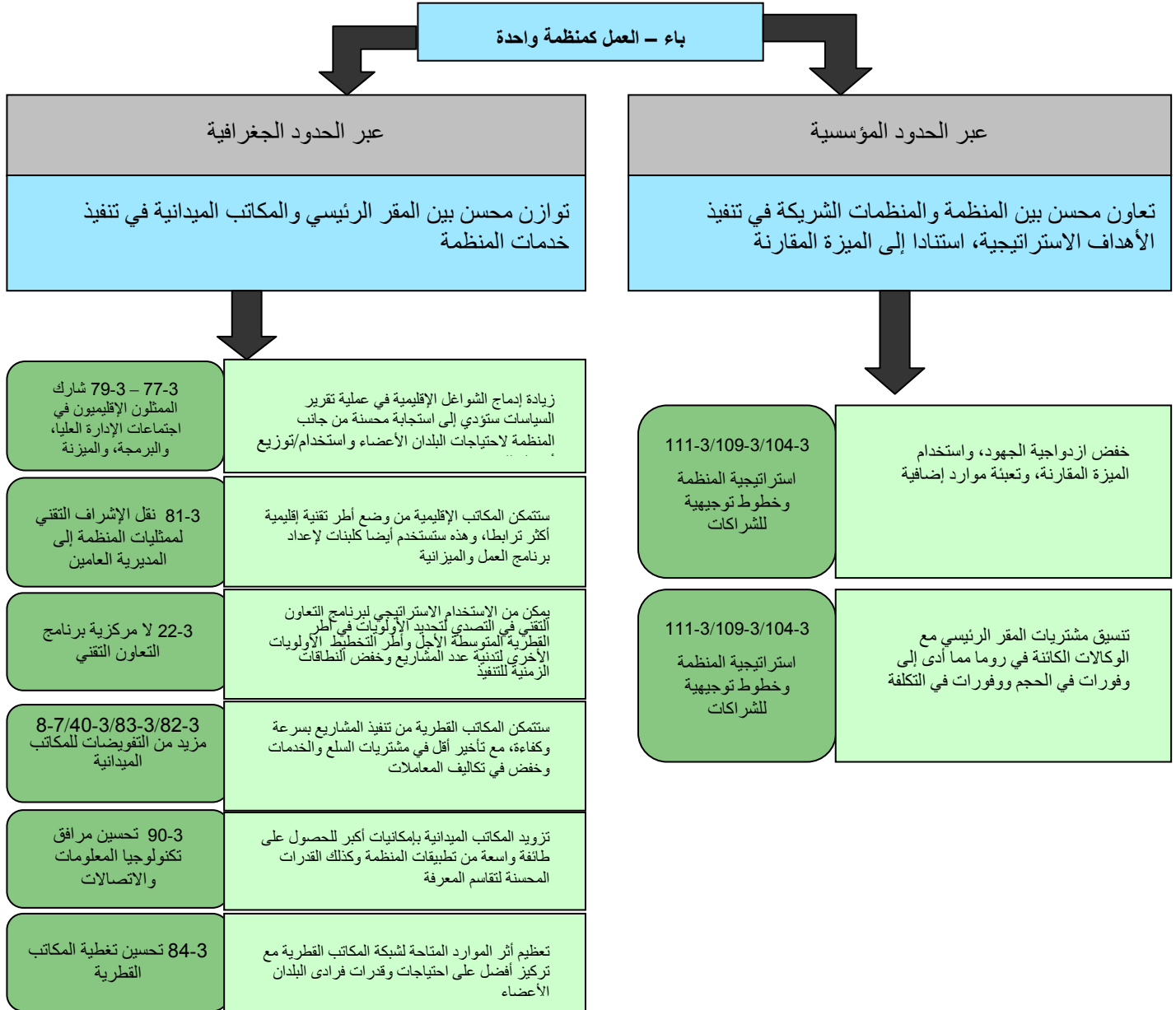
² ينبغي ملاحظة أنه بينما تعرض فوائد أنشطة خطة العمل الفورية حسب المجال المواضيعي لغرض التبسيط، تنطبق بعض هذه الفوائد في الواقع على عدد من المجالات المواضيعية. وعلى سبيل المثال، ترتبط فوائد مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام أساساً بمجال "كفاءة الإدارة"، مع أن الفوائد تنطبق أيضاً على مجالات مواضيعية أخرى، وخاصة "العمل كمنظمة واحدة".



العمل كمنظمة واحدة – وذلك عن طريق تنسيق هياكل المنظمة وأدوارها ومسؤولياتها مع إطار النتائج.

الفائدة الرئيسية: تعمل جميع موارد المنظمة في جميع المواقع الجغرافية، والشركاء الخارجيون في تآزر وتكامل لتحقيق نتائج المنظمة ضمن الإطار المستند إلى النتائج.

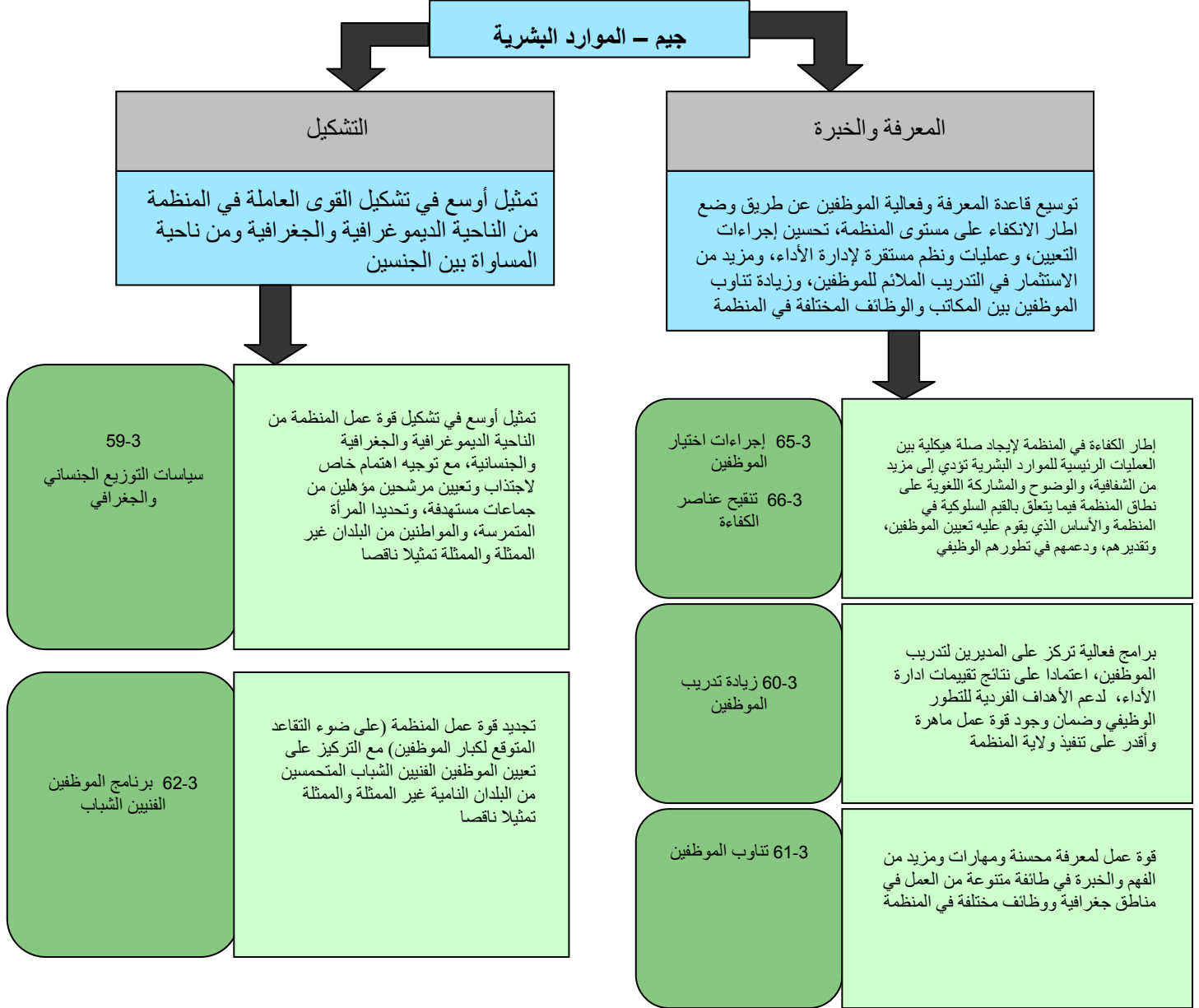
38 – للعمل كمنظمة واحدة، يجب أن تعمل جميع موارد المنظمة في تآزر عبر الحدود الجغرافية، أي بصرف النظر عن مكانها، وعبر الحدود المؤسسية، حيث يتم تحقيق عناصر التآزر والكفاءة ووجودها لدى المنظمات الشريكة.



39 – الموارد البشرية – تحويل وظيفة الموارد البشرية من أجل تحسين تقديم الخدمات، واعتماد نهج الشراكة الاستراتيجية بدرجة أكبر تجاه إدارة الموارد البشرية، وزيادة الاستثمار في تطوير الموظفين.

الفائدة الرئيسية: تكفل وجود قوة عمل قادرة وفعالة ومتحمسة تستطيع تنفيذ ولاية المنظمة بصورة أفضل.

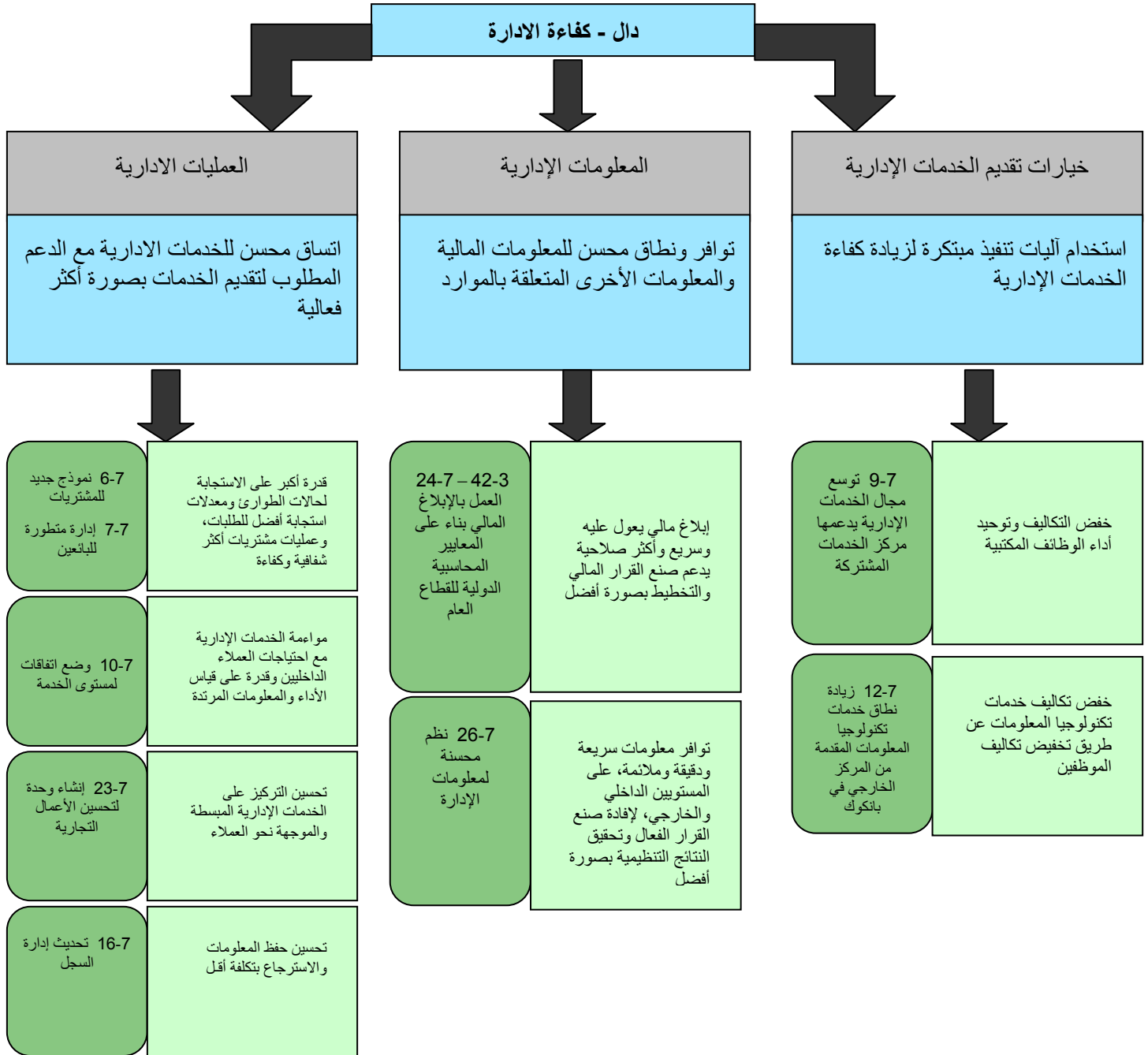
40 – ويتمثل الرصيد الرئيسي للمنظمة، والأساس لتحقيق نتائجها التنظيمية، في مواردها البشرية التي توفر كل دعمها التقني للأعضاء. ويجب أن يكون تشكيل الموارد البشرية متوازنا من الناحية الديموغرافية، والجغرافية، والمساواة بين الجنسين، ويجب توسيع معرفتها وخبرتها وتوجيهها لتحقيق النتائج التنظيمية المتفق عليها.



41 – كفاءة الإدارة – استخدام مساهمات الأعضاء بكفاءة من خلال إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية.

الفائدة الرئيسية: تقديم الخدمات التقنية للمنظمة بطريقة أفضل عن طريق عمليات إدارية موجهة نحو العملاء وبمبسطة، والقيمة المحسنة، وصلاحية المعلومات المالية والمعلومات الأخرى المتعلقة بالموارد، والخيارات المبتكرة لتقديم الخدمات الإدارية.

42 – ولتحقيق هذه الفائدة التنظيمية، يجب ضمان التنفيذ الناجح في ثلاثة مجالات. ويجب أن تكون هناك عمليات إدارية تتسم بالكفاءة، من خلال تحسين اتساق الخدمات الإدارية مع الدعم المطلوب لتقديم الخدمات التقنية بصورة أكثر فعالية، ويجب أن تكون المعلومات الإدارية موقوتة ودقيقة وصالحة، ويجب أن تهدف خيارات تقديم الخدمات الإدارية إلى تحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة.



43 – **تغيير الثقافة** (تمكين منظمة أكثر فعالية ودينامية ورفيعة الأداء لتلبي مطالب أعضائها وتسمح لموظفيها بأداء أعمالهم على أفضل وجه).

الفائدة الرئيسية: تهيئة بيئة عمل تمكينية شاملة، تقوم على الرؤية الداخلية للمنظمة والقيم التي تسمح للمنظمة بتنفيذ ولايتها بصورة أفضل وتحقيق الاستفادة القصوى من مواهب موظفيها.

44 – **"المنظمات لا تتغير. أما الشعب فإنه يتغير.... أولا يتغير".** يجب إشراك موظفي المنظمة على جميع المستويات ومن جميع الرتب في إصلاح المنظمة ودعم هذا الإصلاح بصورة كاملة عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية التي ستضع أساليب عمل جديدة، عن طريق إنشاء وتعزيز فرق تغيير محلية، بحيث تسمح بتحقيق أفضل استخدام لمواهب ومهارات موظفي المنظمة، وحيثما تؤدي مشاركة الإدارة العليا إلى التغيير، فإن ذلك سيسهم في إيجاد ممارسات حديثة للإدارة، ومنظمة أكثر كفاءة وفعالية في نهاية الأمر.

هاء – تغيير الثقافة

إنشاء وتعزيز فرق محلية للتغيير

تطوير أساليب عمل جديدة لموظفي المنظمة في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية بناء على نموذج للتغيير يشمل فرق متعددة التخصصات، وتقاسم المعرفة، والتعلم المستمر الذي يؤدي إلى قوة عمل أكثر فعالية وواضحة المعالم، ويحقق أفضل استخدام لمواهب الموظفين ومهاراتهم

إشراك الإدارة العليا في إحداث التغيير

جني فوائد تغيير الثقافة داخل المنظمة واستخدام زيادة الوعي في نهج وأدوات وأساليب الإدارة الجديدة

• تحديد وتوضيح الأمثلة/دراسات الحالة الناجحة لطرق العمل الجديدة الناجحة في الفرق الشاملة

• تطوير أدوات، وخطوط توجيهية، وأفضل الممارسات

• تشجيع ودعم إنشاء فرق محلية جديدة للتغيير اعتماداً على الدروس المستفادة من الفرق القائمة

• وضع مؤشرات وتعميم رصد تغيير الثقافة في المنظمة

يدرك الموظفون والأعضاء التغيير الناجح في عمل الآخرين

يستطيع الموظفون ان يتعلموا من تجارب الآخرين وتنفيذ برامجهم الخاصة بالتغيير اعتماداً على نجاح الآخرين

تقوم المنظمة بتحديث ممارسات عملها وتصبح أكثر كفاءة وفعالية وتستخدم مهارات ومواهب موظفيها بصورة أفضل

إعداد وتنظيم سلسلة من حلقات العمل الخاصة بالمشاركة مع الإدارة العليا لتلقي الآراء الخاصة عن كيفية جني فوائد تغيير الثقافة في المكاتب المسؤولة عنها

تسهيل وضع استراتيجية عمل لتغيير الثقافة لكل إدارة

وضع مؤشرات لتغيير الثقافة في المنظمة وتعميم رصدها

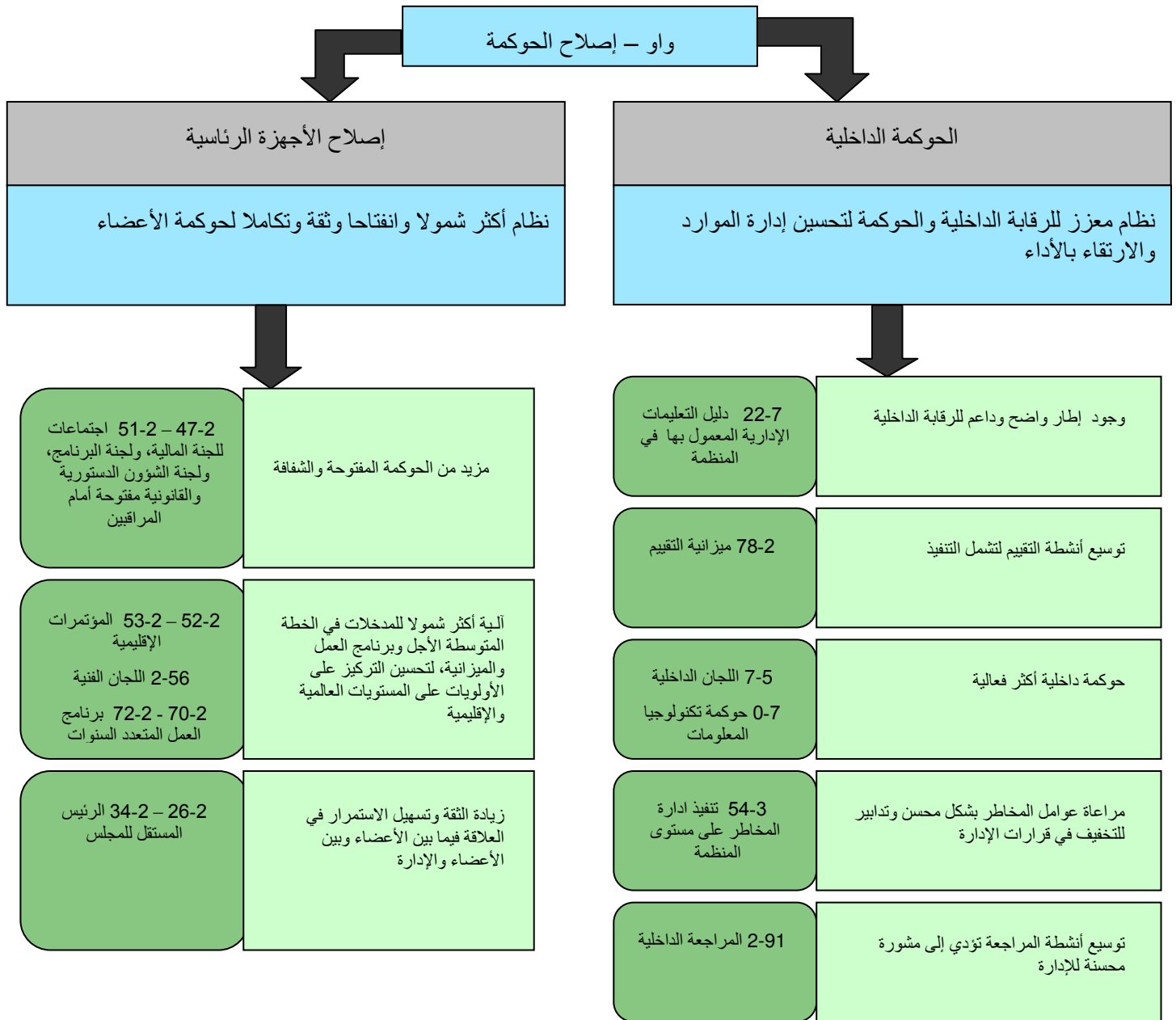
تدرك الإدارة العليا الفوائد التي يمكن أن يحققها التغيير وتحدد بنشاط اتجاه تغيير الثقافة في المنظمة

تقوم المنظمة بتحديث ممارسات الإدارة الخاصة بها، وتصبح أكثر كفاءة وفعالية، وتستخدم مهارات ومواهب موظفيها بصورة أفضل

45 – إصلاح الحوكمة (إصلاح أدوار الأجهزة الرئاسية ووظائفها وأساليب علمها).

الفائدة الرئيسية: معرفة محسنة لاحتياجات الأعضاء، ومستويات عالية من الثقة، والتواصل فيما بين الأعضاء وبين الأعضاء والإدارة، وتحسين ممارسات الإدارة الداخلية لتحقيق نتائج المنظمة على نحو أفضل.³

46 – ولتحقيق النجاح بشكل كامل، يجب أن تكون هناك حوكمة معززة تدعم عملية إصلاح المنظمة، حيث سيؤدي إصلاح الأجهزة الرئاسية إلى نظام أكثر شمولاً وانفتاحاً وثقة لحوكمة الأعضاء، وسيضمن أن توفر الحوكمة الداخلية رقابة أكثر فعالية من أجل تطوير الأداء العام وتحسين إدارة الموارد.



³ باستثناء تحسين الحوكمة العالمية للأغذية والزراعة (مثلاً إصلاح لجنة الأمن الغذائي العالمي).

تقدير مخاطر خطة العمل الفورية

47 - أقر المجلس في تقريره الصادر في أكتوبر/تشرين الأول 2009 (الفقرة 45 من الوثيقة CL 137REP) بأن "مسؤوليات الأعضاء ستتغير من المشاركة المباشرة إلى الإشراف والرصد، وأنه سيتم توجيه اهتمام خاص إلى عناصر المخاطر في تنفيذ خطة العمل الفورية". واستجابة لهذا الطلب، أجرت الإدارة تقديرا كاملا للمخاطر على نطاق برنامج خطة العمل الفورية. وليس هذا للتشكيك في مزايا الإصلاح أو ضرورته أو مبرره المنطقي، ولا في الفوائد التي يهدف إلى تحقيقها، ولكنه تدبير لأفضل ممارسات الإدارة من أجل تيسير إدخال التعديلات في الوقت المناسب على تنفيذ خطة العمل الفورية عن طريق تحديد ومواجهة أي مخاطر أو احتياجات حالية للتحسين، وإعداد مديري مشاريع الخطة لمواجهة مخاطرهم في المستقبل.

48 - وقد أجري التقييم بناء على طلب الإدارة من جانب مكتب المفتش العام الذي أشرك أخصائيا خارجيا في تقدير المخاطر لتيسير هذه العملية باستخدام منهجية متمشية مع أحدث المعايير الدولية لإدارة المخاطر. وقد أعقب العملية التشاورية والاستطلاعية الشاملة الأولية مع الإدارة العليا في المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية تحليل متعمق لإجراءات خطة العمل الفورية، التي صنفت إلى 26 مجالا نبعت من 16 مشروعا من مشاريع خطة العمل الفورية. ووضع لكل مجال سجل مفصل للمخاطر، وستستخدم هذه السجلات في إدارة ومتابعة ورصد المخاطر وتدابير التخفيف المرتبطة بها، والتي حددها مديرو المشاريع.

49 - وأدت عملية تحديد المخاطر إلى تحديد ثلاثة مجالات للمخاطر: (1) مخاطر لتنفيذ إجراءات خطة العمل الفورية، في الميزانية وفي الوقت المناسب؛ (2) ومخاطر التعارض مع برنامج عمل المنظمة المتفق عليه نتيجة لتنفيذ خطة العمل الفورية؛ (3) ومخاطر لتحقيق الفوائد المتوقعة من خطة العمل الفورية. وتم تقدير المخاطر التي حددت من حيث التأثير واحتمال حدوث الخطر. وأخيرا، اقترح مديرو المشاريع إجراءات تخفيف للسيطرة على المخاطر الرئيسية التي تم تحديدها. وقد طبقت هذه العملية على مستوى المشاريع الفردية لخطة العمل الفورية وكذلك على مستوى البرنامج.

50 - ورحبت الإدارة بالتقرير الذي تلقت في 29 سبتمبر/أيلول (الموجز التنفيذي الوارد في الملحق الثالث)، وتلتزم بمتابعة التوصيات الواردة في التقرير. ومن المتوقع مواجهة المخاطر والتحديات التي حددت من خلال التقدير في سياق جهد رئيسي لتغيير الإدارة، يعتبر "نطاقه وتعقيده غير مسبوقين في الأمم المتحدة وسيظهر فقط في القطاع الخاص بعد تطبيقه على مستوى المنظمة"، كما جاء ذلك في الموجز التنفيذي لتقدير المخاطر.

51 - وستتناول الإدارة المسائل التي حددها التقرير على مستوى البرنامج وعلى مستوى المشاريع لتحديد تدابير تعزيز الحوكمة على مستوى البرنامج الداخلي وضمان التنفيذ الصحيح للوظيفة المقترحة لإدارة البرنامج. وستقوم وحدة

دعم الإصلاح أيضا باستعراض أوجه الترابط بين إجراءات خطة العمل الفورية بغية تحديد تلك التي تؤثر على البرنامج في مجموعه، والتأكد منها، وتحديد تدابير التخفيف/العمل المطلوبة للتعامل معها بصورة ملائمة.

52 – وكأولوية عاجلة، ستتعرض الإدارة جميع مخاطر المشاريع ذات المستوى العالي وستدرج في تقريرها المرحلي القادم الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمواجهة تلك المخاطر. وستعمل وحدات دعم الإصلاح أيضا مع مديري المشاريع لمواجهة المخاطر ذات المستوى الأقل وتحديد الإجراءات المطلوبة للمحافظة على سجلات المخاطر. وفضلا عن هذا، سيتم استعراض تصنيف إجراءات خطة العمل الفورية إلى مشاريع من أجل التأكد من ملائمة المشاريع الستة عشر الحالية أو ما إذا كان من الأنسب إجراء تصنيفات أخرى لبعض المشاريع الرئيسية.

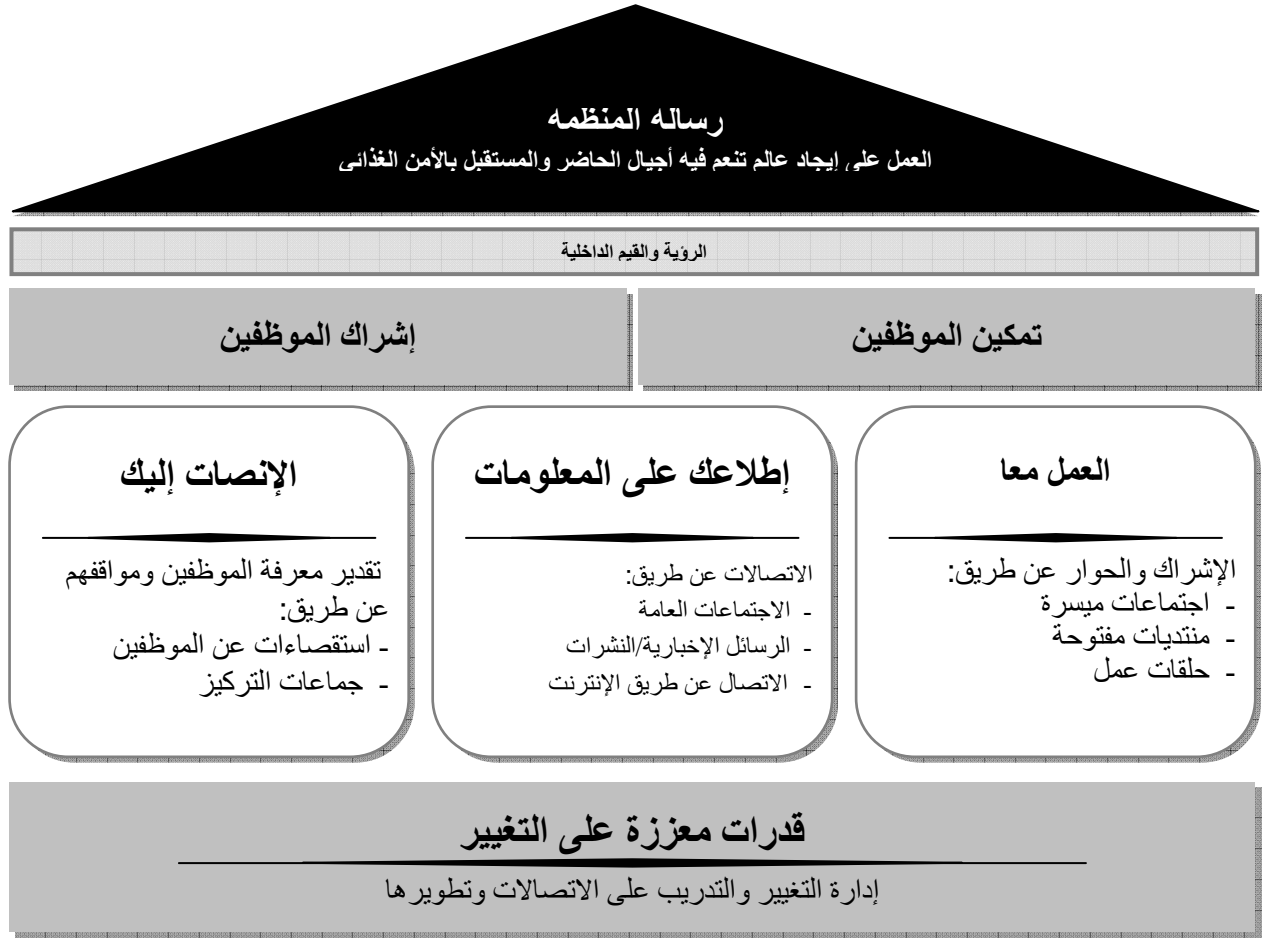
53 – وأخيرا، تعتزم الإدارة تحديد الترتيبات التي ستتيح إجراء مراقبة منتظمة للمخاطر المرتبطة ببرنامج خطة العمل الفورية بما في ذلك الإبلاغ عنها في التقارير المرحلية المقبلة. والهدف من تدابير الإدارة هو دعم إجراءات خطة العمل الفورية التي يجري تنفيذها في حينها وعلى أساس الميزانية دون تعارض مع برنامج عمل المنظمة المتفق عليه وتحقيق الفوائد المتوقعة من خطة العمل الفورية. وستتضمن التقارير المرحلية في المستقبل جميع الإجراءات المتخذة لدعم الأعضاء في تنفيذ ولايتهم الخاصة بالرقابة.

برنامج خطة العمل الفورية للاتصالات والإشراك

54 – تعد الاتصالات مع الموظفين وإشراكهم مكونا رئيسيا في ترتيبات الإدارة العامة بشأن خطة العمل الفورية. وتدرك الإدارة أن الاتصالات مع الموظفين كانت تمثل تحديا، وقد وضعت وحدة دعم الإصلاح استراتيجية للاتصالات والإشراك وبرنامجا مدته ثلاث سنوات.

55 – ويعتمد برنامج الاتصالات والإشراك على الإطار الجديد للإدارة المستندة إلى النتائج لكي تتأكد المنظمة من أن الموظفين ملتزمون بمهمة المنظمة، والأهداف العالمية، والإطار الاستراتيجي، وخطة العمل الفورية، وكذلك الرؤية الداخلية والقيم. والهدف من برنامج الاتصالات والإشراك هو التأكد من أن الموظفين يفهمون ويدعمون رسالة المنظمة وأن الموظفين يستندون بشكل كافٍ إلى هيكل تنظيمي وخدمات وثقافة تحقق الحد الأقصى من أدائهم. وأهداف برنامج الاتصالات هي شرح الغرض من الإصلاح لجميع الموظفين، ورسم صورة عما يمكن أن تكون عليه المنظمة بعد إصلاحها، ووضع خطة متدرجة عما يلزم حدوثه لتحقيق ذلك، وتمكين كل شخص من تحديد دوره للمساهمة في إيجاد منظمة جديدة للأغذية والزراعة. ولتحقيق هذه الأهداف، تم تحديد أربعة مجالات تركيز رئيسية. وهي موضحة أدناه ومبينة في الشكل 2.

الشكل 2- إطار الاتصالات والإشراك



56 - والأنشطة منظمة على شكل أربعة مكونات مترابطة صممت لتيسير تمكين الموظفين وإشراكهم:

- **الإنصات إليك:** يتضمن أنشطة مصممة لفهم المعرفة المتغيرة، والموقف، والاستعداد للتغيير بين الموظفين. وسيقاس نجاح برنامج الاتصالات واستيعاب برنامج الإصلاح بشكل عام عن طريق استقصاءات مرحلية، وفي هذه الأثناء، عن طريق المعلومات المرتدة من فرق التركيز، والاستطلاعات الخاصة. ويعد النشاط الأول استقصاء عن الموظفين على نطاق المنظمة، تقوم به مؤسسة Hay Group، وهي شركة عالمية للموارد البشرية والاستقصاء تتمتع بسمعة جيدة تستعين بها الأمم المتحدة ووكالات التنمية الدولية الأخرى. ويعد الاستقصاء عن الموظفين استقصاء تطلعيًا وسيؤكد كيف تغيرت أفكار الموظفين ومواقفهم تجاه الإصلاح، ويضع قواعد معيارية لإجراء استقصاء في المستقبل عن أفكار الموظفين والحصول على معلومات مرتدة عن فعالية قنوات الاتصال المستخدمة أثناء عملية الإصلاح لكي يسترشد بها تخطيط الاتصالات في المستقبل. وقد بدأت الأعمال الأولية للاستقصاء، ومن المخطط عرضه عن طريق الحاسوب في نوفمبر/تشرين الثاني 2010. أما الإبلاغ وتخطيط العمل على أساس النتائج فمن المقرر أن يتم في ديسمبر/كانون الأول 2010/يناير/كانون الثاني 2011. وسترسل نتائج الاستقصاء مباشرة إلى الموظفين وستوضح مدى إشراك الموظفين في الإصلاح

وما تفعله المنظمة بشكل جيد، وما إذا تحتاج إلى التحسين. وسيتكرر هذا الاستقصاء بصورة دورية لتقدير التقدم. أما فهم هذه المسائل وإشراك الموظفين فسيؤكد صلاحية جهود وطاقات برنامج خطة العمل الفورية ويصبح جزءاً من نسيج المنظمة بعد تجديدها.

- **إطلاعك على المعلومات:** يوفر الاتصالات التي تستهدف الموظفين (الرسالة الإخبارية الإلكترونية، وصحائف الوقائع، والنشرات) التي توضح تعقد وعمق قيم الإصلاح، والرسالة، والرؤية، وأنشطة خطة العمل الفورية على شكل معلومات يسهل على الموظفين استيعابها. والهدف هو وضع الاتصالات الموجهة في أيدي الموظفين، أو على مكاتبهم، أو في بريدهم الإلكتروني، وفي الحيز المادي لمكاتبهم بدلاً من معلومات سلبية تعرض على موقع شبكي. وسيكون موعد البدء بعد الانتهاء من الاستقصاء عن الموظفين مباشرة.
- **العمل معاً:** يركز على الحوارات عن الإصلاح وجها لوجه بين القادة والمديرين والموظفين. وقبل المبدأ القائل بأن "المنظمات لا تتغير، والشعب يتغير... أولاً يتغير" يعني أنه عن طريق الحوار والمشاركة في حل المشاكل، ستحقق خطة العمل الفورية التغيير التنظيمي الدائم.
- **قدرات معززة على التغيير:** يعتمد البرنامج على تنمية القدرات وبناء المهارات مع القادة والمديرين وعوامل التغيير عن طريق التدريب، والحلقات الدراسية، والتوجيه، والأدوات، ودعم النظراء.

القسم الثالث – ميزانية خطة العمل الفورية والإنفاق في الفترة 2010-2011

حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية

57 – ما زال حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية مفتوحاً للمساهمات، وحتى 17 سبتمبر/أيلول 2010، كان قد تم استلام مساهمات بلغت قيمتها 8 802 655 دولاراً أمريكياً، بينما وردت تعهدات مؤكدة تبلغ قيمتها الإجمالية 9 012 528 دولاراً أمريكياً. وكما جاء في تقرير إلى لجنة المالية (FC 132/12)، كان هناك رصيد غير مستخدم بلغت قيمته 3.08 مليون دولار أمريكي في نهاية عام 2009، وسيتم الالتزام عليه بالكامل بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2010. ويقدم الملحق الرابع بياناً بوضع مساهمات حساب الأمانة حتى 17 سبتمبر/أيلول 2010.

58 – وقد اتصلت الإدارة بالجهات المانحة ذات الصلة على النحو الذي نوقش في لجنة المؤتمر ولجنة المالية في أبريل/نيسان 2010 لتوقيع اتفاق لترحيل الرصيد غير المستخدم وقدره 3.08 مليون دولار أمريكي إلى عام 2010. وقد تلقت الإدارة ردوداً إيجابية من معظم الجهات المانحة، دون الحصول على معلومات مرتدة سلبية.

إنفاق مشروع خطة العمل الفورية في عام 2010

59 - كما جاء في التقرير المقدم إلى لجنة المؤتمر في اجتماع يونيو/حزيران 2010، واصلت الإدارة رصد الإنفاق العام لخطة العمل الفورية عام 2010 ولخصت في الجدول 1 أدناه إنفاق مشاريع خطة العمل الفورية في عام 2010. وحتى سبتمبر/أيلول 2010، بلغ إنفاق خطة العمل الفورية (الإنفاق الفعلي والالتزامات) 10.01 مليون دولار أمريكي بالإضافة إلى 6.81 مليون دولار أمريكي متوقعة مع نهاية عام 2010، بما في ذلك التزامات كبيرة متوقعة في أواخر العام في إطار مجالات تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، وإصلاح الأجهزة الرئاسية.

60 - ويجب أن يضاف إلى هذا الإنفاق الإجمالي المتوقع، وهو 16.82 مليون دولار أمريكي في عام 2010، الرصيد المرحل من عام 2009 والبالغ 3.08 مليون دولار أمريكي من حساب الأمانة الخاص بخطة العمل الفورية، والذي سينفق بالكامل في عام 2010. وبذلك يصل مجموع الإنفاق المتوقع على خطة العمل الفورية في عام 2010 إلى 19.9 مليون دولار أمريكي.

الجدول 1- موجز الإنفاق على مشاريع خطة العمل الفورية في عام 2010

مشروع خطة العمل الفورية بملايين الدولارات الأمريكية	الإنفاق حتى 2010/9/30	الإنفاق المتوقع حتى 2010/12/31	مجموع الإنفاق في 2010
1 - إصلاح الأجهزة الرئاسية	0.63	0.75	1.38
2 - الرقابة	0.63	0.38	1.01
3أ - إصلاح عمليات وضع البرامج والميزانية والإدارة المستندة إلى النتائج	0.15	0.09	0.24
3ب - النشر بجميع اللغات	0.09	0.14	0.23
4 - تعبئة الموارد وإدارتها	0.31	0.41	0.72
5 - برنامج التعاون التقني	0.08	0.01	0.09
6 - اللامركزية	0.28	0.15	0.43
7أ - هيكل المقر الرئيسي	0.53	0.07	0.60
8 - الشراكات	0.44	0.15	0.59
9 - إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية	1.89	0.36	2.24
11أ - تكنولوجيا المعلومات	1.41	2.25	3.66
12 - إدارة المخاطر على مستوى المنظمة	0.07	0.03	0.10
13 - تغيير الثقافة	0.33	0.37	0.70
14 - الموارد البشرية	1.72	1.45	3.17
15 - المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية	0.04	0.04	0.08
16 - متابعة الإدارة لخطة العمل الفورية	1.42	0.16	1.58
المجموع	10.01	6.81	16.82

تعديل ميزانية برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011

61 - يُرصد لبرنامج خطة العمل الفورية في ميزانية فترة السنتين مبلغ 39.6 مليون دولار أمريكي تتم الموافقة عليه كجزء من اعتمادات الفترة 2010-2011 (الوثيقتان C2009/15 و CR 3/2009)، الصف 1 من الجدول 2. وفي عام 2010، واصلت الإدارة اتخاذ تدابير لتحسين مواءمة إجراءات خطة العمل الفورية في إطار مشاريع هذه الخطة. وفي بداية عام 2010، أجريت حركة تنقلات لإجراءات الخطة بين المشاريع لتحسين التنسيق والتكامل في أعمال خطة العمل الفورية مع المسؤوليات الوظيفية للإدارات والشعب. وكانت نتيجة ذلك مواءمة ميزانيات خطة العمل الفورية على نطاق المشاريع، ضمن نفس الميزانية العامة لبرنامج خطة العمل الفورية التي تمت الموافقة عليها في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، كما جاء في تقرير أبريل/نيسان 2010 (الفقرة 10 من الوثيقة FC 132/12).

62 - وفي أغسطس/آب 2010، أجرت الإدارة تقديراً لميزانية مشاريع خطة العمل الفورية 2010-2011 استناداً إلى الإنفاق في عام 2010 والتنفيذ حتى ذلك التاريخ. وظلت المتطلبات العامة للميزانية والتكاليف الإجمالية والوفورات كما كانت في الاعتمادات التي تمت الموافقة عليها للفترة 2010-2011 (الوثيقة C2009/15)، وهي 39.6 مليون دولار أمريكي كما يتضح من الصف 2 من الجدول 2 أدناه

الجدول 2- موجز تكاليف ووفورات خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011- بما في ذلك تعديل الميزانية

تكاليف ووفورات خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 (بملايين الدولارات الأمريكية)					
المجموع	متكرر			لمرة واحدة	
المجموع	الصافي	الوفورات	التكاليف	الاستثمار	
39.6	18.2	-5.3	23.5	21.4	الصف 1: برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011
39.6	17.7	-5.3	23.0	21.9	الصف 2: تنقيح الفترة 2010-2011

63 - وبينما تأكدت الميزانية الحالية للفترة 2010-2011، وهي 39.6 مليون دولار أمريكي، كانت هناك بعض عمليات النقل بين أبواب الميزانية بين مشاريع خطة العمل الفورية على النحو الموجز أدناه في الجدول 3.

الجدول 3 – موجز تعديل ميزانية خطة العمل الفورية والفروق حسب المشاريع

الفرق	الميزانية المعدلة	الميزانية الأصلية	مشروع خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 (بملايين الدولارات الأمريكية)
-0.80	2.87	3.67	1 – إصلاح الأجهزة الرئاسية
0.00	2.40	2.40	2 – الرقابة
-0.21	0.49	0.70	3أ – إصلاح عمليات وضع البرامج والميزانية والادارة المستندة إلى النتائج
0.08	0.38	0.30	3ب – النشر بجميع اللغات
0.00	1.43	1.43	4 – تعبئة الموارد وإدارتها
0.00	-0.62	-0.62	5 – برنامج التعاون التقني
0.00	0.80	0.80	6 – اللامركزية
0.00	0.63	0.63	7أ – هيكل المقر الرئيسي
0.20	1.38	1.18	8 – الشراكات
1.21	2.89	1.68	9 – إصلاح النظم الادارية والتنظيمية
1.16	10.40	9.24	11ب – تكنولوجيا المعلومات
-0.60	0.70	1.30	12 – ادارة المخاطر على مستوى المنظمة
0.00	2.30	2.30	13 – تغيير الثقافة
-1.36	9.91	11.27	14 – الموارد البشرية
0.32	0.48	0.16	15 – المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية
0.00	3.16	3.16	16 – متابعة الادارة لخطة العمل الفورية
0.00	39.60	39.60	المجموع

64 – وترد أدناه المشاريع التي حدثت بها فروق كبيرة:

- **المشروع 1- إصلاح الأجهزة الرئاسية** (خفض بمبلغ 0.8 مليون دولار أمريكي) – ويعزى أساساً إلى تخفيض الاجتماعات غير الرسمية.
- **المشروع 9 – إصلاح النظم الإدارية والتنظيمية** (زيادة بمبلغ 1.21 مليون دولار أمريكي) – للسماح بتدريب إضافي على المشتريات للموظفين في المكاتب الإقليمية والمحلية وكذلك زيادة وظائف مسؤولي المشتريات في الميدان.
- **المشروع 11ب – تكنولوجيا المعلومات** (زيادة بمبلغ 1.16 مليون دولار أمريكي) – لتحسين خدمات الإنترنت في البلدان التي لديها قدرة محدودة على الربط بالشبكات عن طريق الارتقاء بأجهزة تزويد خدمات الشبكة، وبذلك يتم تحسين تقاسم المعرفة، والتعاون، وقدرات التداول بالفيديو (بما في ذلك برنامج Skype).
- **المشروع 12 – إدارة المخاطر على مستوى المنظمة** (خفض بمبلغ 0.60 مليون دولار أمريكي) – ويعزى أساساً إلى إتباع نهج جديد تجاه إدارة المخاطر على مستوى المنظمة أدى إلى تعديل في نطاق المشروع.

– **المشروع 14 – الموارد البشرية** (خفض بمبلغ 1.36 مليون دولار أمريكي) – ويعزى إلى انخفاض مستوى تناوب الموظفين خلال الفترة المالية مقارنة بالرقم المستهدف، والبداية المتأخرة لأنشطة الموارد البشرية من جانب الموظفين.

– **المشروع 15 – المتابعة من قبل الأجهزة الرئاسية** (زيادة بمبلغ 0.32 مليون دولار أمريكي) – لتغطية تكاليف الوثائق اللازمة لاجتماعات لجنة المؤتمر.

65 – ويقدم الملحق الخامس تفاصيل الميزانيات المعدلة لمشاريع خطة العمل الفورية، والتي تسلط الضوء على بعض الفروق الرئيسية على مستوى إجراءات خطة العمل الفورية الأكثر تفصيلاً.

القسم الرابع – برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013

66 – طلب الأعضاء من لجنة المؤتمر في اجتماع يونيو/حزيران 2010 تقديراً كاملاً للمتطلبات المالية لتنفيذ خطة العمل الفورية في الفترة 2013-2012. ولوضع تقدير أولي لمتطلبات خطة العمل الفورية في الفترة 2013-2012، وضعت الإدارة في اعتبارها المجالات التالية:

– تم الرجوع إلى التكاليف التقديرية لمشاريع خطة العمل الفورية والتي تأخرت أو مُددت في عام 2009 بناءً على مشورة الأجهزة الرئاسية بتحقيق الرقم المستهدف للتخفيض وهو 21.2 مليون دولار أمريكي، وتم تحديد تقديرات الأثر في الفترة 2013-2012⁴؛

– انعكاسات الاستعراض المفصل على التكاليف والوفورات في الفترة 2013-2012 كما أبلغت للجنة المؤتمر في يونيو/حزيران 2009.

67 – ومع مراعاة تخفيضات النطاق، ومشاريع خطة العمل الفورية التي أُرجئت أو مُددت، والتكاليف والوفورات في الفترة 2013-2012 الناتجة عن الاستعراض المفصل، تم وضع برنامج لخطة العمل الفورية للفترة 2013-2012 بتكلفة صافية متوقعة قدرها 15 مليون دولار أمريكي (انظر الصف 1 في الجدول 4).

⁴ وهي على وجه التحديد إجراءات لخطة العمل الفورية بلغت جملتها 21.2 مليون دولار أمريكي وردت في مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2011-2010 (الوثيقة PC 102/3 – FC 128/11 a/Rev.1) ونظرت فيها لجنة البرنامج والمالية في يوليو/تموز 2009، وألغيت أو قلصت في برنامج العمل والميزانية للفترة 2011-2010 الذي اقترح على المؤتمر (الوثيقة C2009/15) نتيجة لتقليص الإدارة للنطاق، أو تمديد الأطر الزمنية، أو تأخير مواعيد البدء المقترحة. وقد اتخذت هذه الإجراءات الأولية للإدارة من أجل تخفيض الأثر المالي لبرنامج خطة العمل الفورية للفترة 2011-2010 من 59.8 مليون دولار أمريكي (اقترح يوليو/تموز 2009) إلى 38.6 مليون دولار أمريكي (الفقرة 115 من وثيقة برنامج العمل والميزانية للفترة 2011-2010) وللتخفيف من المخاطر، كما ورد في الوثيقة C2009/7.

الجدول 4 - موجز متطلبات خطة العمل الفورية من الميزانية للفترة 2012-2013 - تقديرات أولية

تكاليف ووفورات خطة العمل الفورية للفترة 2010-2011 (بملايين الدولارات الأمريكية)					
المجموع	متكرر			لمرة واحدة	
المجموع	الصافي	الوفورات	النفقات	الاستثمار	
15.0	1.4	-2.5	3.9	13.6	الصف 1- تكاليف البرنامج الجديد لخطة العمل الفورية للفترة 2013-2012
24.5	24.5	-8.0	32.5	0.0	الصف 2- التكاليف الكاملة لبرنامج خطة العمل الفورية للفترة 2011-2010
39.5	25.9	-10.5	36.4	13.6	مجموع البرنامج للفترة 2013-2012

68 - وللوصول إلى التقديرات الأولية لبرنامج خطة العمل الفورية للفترة 2013-2012، وضعت الإدارة عددا من الافتراضات المتعلقة بعدم العودة إلى بعض تخفيضات النطاق التي أجريت في عام 2009 (انظر الفقرة 115 من الوثيقة C2009/15):

- **المشروع 1- إصلاح الأجهزة الرئاسية -الإجراء 2-22** - سيتألف تقرير المجلس من استنتاجات ومقررات وتوصيات (وسيوفر المحضر الحرفي التفاصيل وينشر بجميع اللغات) - لم يعمل به في برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2013-2012.
- **المشروع 12- إدارة المخاطر على مستوى المنظمة -الإجراء 3-54** - التنفيذ الكامل لهيكل ونظم إدارة المخاطر على مستوى المنظمة - نهج جديد لإدارة المخاطر على مستوى المنظمة - التمويل غير مطلوب في الفترة 2013-2012.
- **المشروع 14 - الموارد البشرية -الإجراء 3-61** - وضع سياسة تناوب واضحة قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وبين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وفق معايير واضحة - قرار بعدم زيادة عدد حالات تناوب الموظفين إلى الأعداد المقدرة أصلا.
- **المشروع 14 - الموارد البشرية -الإجراء 3-68** - ترشيد الاستعانة بالمتقاعدين في المنظمة، الذين لن يكون بالإمكان الاستعانة بهم مجددا لمدة ستة أشهر على الأقل بعد إحالتهم على التقاعد - تم استيعابهم في إطار ميزانيات الشعب.
- **المشروع 14 - الموارد البشرية -الإجراء 3-73** - إنشاء صندوق لإعادة توزيع الموظفين يمول أساسا من موارد من خارج الميزانية، وفي مرحلة لاحقة من جزء من تكاليف الموظفين - ليس هناك تمويل إضافي في خطة العمل الفورية لعمليات إعادة توزيع الموظفين.

69 - وبالإضافة إلى تكاليف برنامج خطة العمل الفورية الجديد والموجز في الصف 1 من الجدول 4 أعلاه، ينبغي أيضا توقع أي متطلبات مالية مستمرة للمبادرات التي تتخذ في الفترة 2010-2011. وفي حين أن تكاليف الاستثمار

لمرة واحدة والمتكبدة في الفترة 2010-2011 لن تكون مطلوبة في الفترة 2012-2013، فإن التكاليف المتكررة الصافية (التكاليف المتكررة ناقصا الوفورات المتكررة) من الفترة 2010-2011، يجري إضافتها إلى برنامج العمل الجديد لخطة العمل الفورية في الفترة 2012-2013، لأنها تمثل تكاليف دعم الأنشطة الجارية من خطة العمل الفورية التي بدأت في الفترة 2010-2011 (انظر الصف 2 من الجدول 4). وهذه التكاليف أعلى من التكاليف المتكررة المبينة في الصف 2 من الجدول 2 لأن هذه التكاليف والوفورات تحققت خلال 24 شهرا كاملا في الفترة 2012-2013.

70 - ومجمل القول، إن إجمالي تكاليف برنامج خطة العمل الفورية للفترة 2012-2013 يبلغ 39.5 مليون دولار أمريكي (تكاليف برنامج خطة العمل الفورية الجديد التي تبلغ 15 مليون دولار أمريكي مضافا إليها التكاليف المتكررة الصافية بالكامل في الفترة 2010-2011 وتبلغ 24.5 مليون دولار أمريكي)، كما يتضح من الجدول 4. وتعد هذه التكاليف تقديرات أولية وستعرض الأرقام المحدثة في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.