

## مذكرة الرئيس

### الاجتماعات المشتركة لمجموعات العمل الأولى والثانية والثالثة

#### للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

الأربعاء 22 والخميس 23 والجمعة 24 يوليو/تموز 2009

برئاسة Vic Heard ، رئيس مجموعة العمل الأولى وNoel de Luna ، رئيس مجموعة العمل الثالثة

#### مشروع الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية

1- رحبت مجموعات العمل بمشروع الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 (<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/017/K5475A.pdf>) اللذين أعدتهما الإدارة على شكل وثيقة واحدة في محاولة لتحديد النتائج استناداً إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة وإلى الموارد اللازمة المقدرة. وقد أبدى الأعضاء ارتياحهم بشكل عام لاستيفاء مشروع وثيقة الخطة المتوسطة الأجل / برنامج العمل والميزانية اشتراطات خطة العمل الفورية، خاصة في ما يتعلق بإرساء إطار برامجي متجانس يجمع بين الغايات والوسائل.

2- وأشير في سياق النقاش إلى النقاط التالية:

- اتفق الأعضاء على إعطاء مزيد من التفاصيل عن الوظائف الأساسية في الخطة المتوسطة الأجل باستخدام القسم ذي الصلة من مشروع الإطار الاستراتيجي؛
- يستمر العمل على وضع سلم بالأولويات بمشاركة الأعضاء والإدارة في لجنة البرنامج واللجان الفنية. وأثنى الأعضاء بهذا الصدد على استكمال الاتجاه إلى خفض عدد الكيانات البرمجية في أطر النتائج من خلال تقليص عدد النتائج التنظيمية؛
- جرى التشديد على ضرورة أن ينصبّ اهتمام الحوكمة على التنفيذ والرصد ورفع التقارير؛
- أشار الأعضاء إلى أنّ المؤشرات، رغم تحسينها، لم تصبح جميعاً بعد "محددة وقابلة للقياس ويمكن بلوغها وواقعية وحسنة التوقيت" (S.M.A.R.T). ولا تزال الإدارة تعمل على تنقيح صياغتها، بالإضافة إلى خطوط الأساس والغايات. وينبغي بهذا الصدد عقد ندوة غير رسمية عن المؤشرات في شهر سبتمبر/أيلول 2009.

#### الميزانية المتكاملة

1- أشارت مجموعات العمل إلى أنّ مشروع برنامج العمل والميزانية يقدم، وللمرة الأولى، رؤية متكاملة لمجموع الموارد اللازمة لتنفيذ برنامج العمل على شكل مساهمات مقررة ومساهمات طوعية يجري التعاطي معها على أنها برنامج عمل موحد، تماشياً مع خطة العمل الفورية. وجرى التذكير بأنّ مستوى الميزانية والتداعيات المالية بالنسبة إلى برنامج

العمل ستكون موضع بحث في الدورات المقبلة للجنة المالية والبرنامج اللتين ستسديان مشورتهم إلى المجلس بهذا الخصوص.

2- وفي معرض مناقشة الميزانية المتكاملة، أشار الأعضاء إلى أن المجلس، وكما جاء في خطة العمل الفورية، سوف يقدم في دورته القادمة اقتراحاً للمؤتمر بشأن برنامج العمل ومستوى الميزانية المقررة وسيعطي تقديرات للتمويل من خارج الميزانية. هذا بالإضافة إلى ما يلي:

- جرى الإقرار بأن الغاية من وضع ميزانية متكاملة هو تحسين الحوكمة والإشراف وتطبيق أطر النتائج المتفق عليها؛
- كانت هناك بعض المخاوف حول تأثير عدم اليقين بالنسبة إلى المساهمات الطوعية وتخصيصها من أجل تحقيق النتائج المقررة في برنامج العمل الموحد. وأشار بهذا الصدد إلى ضرورة أن تتم عملية حشد المساهمات الطوعية وتوفيرها بصورة استراتيجية أكثر وتبعاً لأطر النتائج ومع تخصيص قدر أقل من الموارد. ويمكن للمساهمات الطوعية الأساسية أن تكون الآلية المناسبة لهذا؛
- جرى التشديد على ضرورة وجود تحديد وتمييز واضح لفئات التمويل الطوعي؛
- طلبت إيضاحات من أجل اكتساب فهم أفضل لكيفية حساب المساهمات الطوعية المقدرة ودرجة التأكيد والخطر في كل فئة من الفئات ومقارنة بين هذه التقديرات والفترتين الماليتين الراهنة والسابقة.

3- واعتبر الأعضاء أيضاً أنه لا بد من توشي مزيد من الوضوح بالنسبة إلى المواضيع التي يُطلب منهم الموافقة عليها في الميزانية من حيث:

- الاعتمادات الصافية، وهي المساهمات المقررة من قبل الأعضاء؛
- المساهمات الطوعية المقدرة؛
- برنامج العمل.

### إجراءات خطة العمل الفورية والاستعراض الفصل في إطار برنامج العمل والميزانية

1- رحّب الأعضاء بالوثيقة التي أعدتها الإدارة بعنوان *إجراءات خطة العمل الفورية والاستعراض الفصل في إطار برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011* (<http://www.fao.org/uploads/media/IPAandRBRactionsUnderPWBK5545A.pdf>) والتي تضمّنت عرضاً لمجموعة الإجراءات المتكاملة في خطة العمل الفورية واحتياجات التمويل المتصلة بها في الفترة 2010-2011.

2- وأبدت مجموعات العمل ارتياحها للتقدم المحرز على صعيد تنفيذ خطة العمل الفورية والتزام كل من الموظفين والإدارة المستمر بإجراء الإصلاحات. وجرى إطلاع مجموعات العمل على الطبيعة المتغيرة لأنشطة الإصلاح في الفترة

المالية المقبلة. ففي حين أنّ العديد من الأنشطة الصغيرة نسبياً ستكون قد أنجزت في ذلك الحين، سوف يتعيّن على المنظمة أن تنفذ بموازاة ذلك عدداً من المشاريع المعقّدة الكبرى التي لها تأثير بالغ على الموظفين وعلى طريقة عملهم.

3- وجرى التشديد على ضرورة وجود آلية جيّدة للإشراف من قبل الأجهزة الرئاسية بالنسبة إلى عملية الإصلاح. ودُعي إلى اتخاذ ترتيب مبسّط ومستدام أكثر بما أنّ عملية الإصلاح سوف تستغرق ثلاث سنوات أو أكثر. ويمكن النظر في عدد من الخيارات المختلفة بما في ذلك إمكانية أن يؤدي الرئيس المستقل للمجلس دوراً دائماً بصورة أكبر، ومن خلال لجنتي البرنامج والمالية المفتوحتين حالياً للمراقبين.

4- واثنت مجموعات العمل على الجهود المبذولة للحد من تكاليف تنفيذ خطة العمل الفورية في عام 2009 ودعت الإدارة ولجنة المالية إلى تحديد مزيد من الفرص لخفض التكاليف في 2010-2011.

5- وأكّد الأعضاء مجدداً التزامهم المشترك بخطة العمل الفورية ووضعوا جهود الإصلاح في سلّم الأولويات لجعل المنظمة أكثر فعالية وكفاءة في عملية مكافحة الجوع. وكان هناك نقاش مطوّل لمصدر تمويل خطة العمل الفورية على اعتبار أنّ تمويل تنفيذ خطة العمل الفورية في 2010-2011 قد تمّت معالجته ضمن الميزانية المتكاملة في مشروع برنامج العمل والميزانية، بما يشمل المساهمات المقررة والطوعية. وأشار العديد من الأعضاء إلى أنّ اقتراح تمويل نسبة 80 في المائة من تكاليف خطة العمل الفورية بواسطة المساهمات الطوعية محفوف بكثير من المخاطر في ضوء تجربة عام 2009، فضلاً عن أوجه عدم الكفاءة المحتملة عند التنفيذ بسبب عدم اليقين إزاء تدفق الموارد وتدبير بدء التنفيذ ووقفه. وشدد أعضاء آخرون على أنّ تمويل خطة العمل الفورية بموجب الاعتمادات الصافية لا يمكن أن يكون على حساب البرامج الفنية، مشيرين إلى أنّ درجة اعتماد خطة العمل الفورية على المساهمات الطوعية في مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 أقلّ من اعتماد بعض البرامج الفنية عليها.

6- وحرصاً على الطابع الملح للإصلاح والأولوية المسندة إليه، كان هناك اقتراح بدمج خطة العمل الفورية بالكامل ضمن الاعتمادات الصافية من خلال زيادة مجموع الاعتمادات الصافية عقب صدور توصية التقييم الخارجي المستقل حول "الإصلاح المصحوب بالنمو". ومن شأن هذا النهج أن يحمي البرامج الفنية فضلاً عن كونه متماشياً مع مفهوم الإصلاح باعتباره استثماراً في المنظمة وفي عملها الفني.

7- وعليه، وفي حين اتفقت مجموعات العمل على ضرورة معالجة موضوع تكاليف خطة العمل الفورية في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، أبدت قلقها لاحتمال أن يؤدي تمويل قسم من التكاليف من المساهمات الطوعية في إطار الميزانية المتكاملة إلى وضع تنفيذ الإصلاحات على المحك. وقد أُحيل موضوع مصدر تمويل خطة العمل الفورية، وكذلك مستوى التكاليف، في مشروع برنامج العمل والميزانية، إلى لجنة المالية لمزيد من الدرس.

## تغيير الثقافة

أبدى الأعضاء ارتياحهم للتقدم الذي سجّل في هذا المجال الهام من مجالات الإصلاح وأشاروا بارتياح إلى عمل فريق تغيير الثقافة، في ضوء العرض الذي قدّمه ميسر الفريق عن الإنجازات التي تحققت حتى الآن. وجرى إطلاع الأعضاء على الرؤية الداخلية للمنظمة التي ساعد الفريق على بلورتها وقد شدد الأعضاء على ضرورة أن يندرج تغيير الثقافة ضمن عملية الإصلاح ككل وأن تكون عملية مستدامة.

## إدارة الموارد البشرية

1- رحّبت مجموعات العمل بالوثيقة التي أعدتها الإدارة بعنوان تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وإطار السياسات ذات الصلة (<http://www.fao.org/uploads/media/HRreportFCArabicK5509.pdf>) والتي ستعرض على الدورة المقبلة للجنة المالية.

2- وأقرّ الأعضاء بتسجيل مزيد من التقدم في مجال إدارة الموارد البشرية مع الإشارة بوجه خاص إلى ما يلي:

- الدور الرئيسي للاستراتيجيات والخطط والمبادرات الخاصة بالموارد البشرية لتحقيق الإصلاح في المنظمة وتجديدها؛
- ضرورة أن تبرز في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 أهمية وظيفة الموارد البشرية، بما في ذلك من حيث التمويل وبما يتماشى وتوصيات الاستعراض المفصل؛
- ضرورة معالجة مواضيع أساسية مثل التمثيل الجغرافي والمساواة بين الجنسين على النحو الملائم - علماً أنه قد يتعيّن على المؤتمر اعتماد غايات معدّلة بالنسبة إلى موضوع المساواة بين الجنسين؛
- ضرورة تنسيق إدارة البرامج التي يشارك فيها فنيون زمالون وفنيون مبتدئون ومتدربون.

## هيكل المقر الرئيسي

1- أشير إلى أن الهيكل الجديد للمقر الرئيسي يرد في مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 الذي يتضمّن السمات الرئيسية وأيضاً المجالات التي من المقرر أن تشهد تغييرات هيكلية ووظيفية ملحوظة.

2- وأحاط الأعضاء علماً بأنّ العمل على تنفيذ البرنامج الشامل لإعادة هيكلة المقر الرئيسي لا يزال مستمراً ومن المقرر أن ينتهي في عام 2012 حسب ما جاء في خطة العمل الفورية. وقد طلب بعض الأعضاء إيضاحات بهذا الصدد بالنسبة إلى جوانب مختلفة، عمدت الإدارة إلى إعطائها. وأشير بالأخص إلى ما يلي:

- تمّ الاتفاق مبدئياً في عام 2008 ضمن خطة العمل الفورية على الجزء الخاص بالمناصب العليا في هيكل المقر الرئيسي؛

- ينبغي مراعاة بعض المخاوف المتعلقة بهيكل الإدارات؛
- يمكن إعطاء تفاصيل إرشادية لمجموعات العمل عن المستوى الأدنى دون الشعب لكن من دون أن تُدرج هذه التفاصيل في برنامج العمل والميزانية.

## الهيكل اللامركزي

1- رَحبت مجموعات العمل بالنسخة المنقحة من الوثيقة التي أعدتها الإدارة بعنوان *استعراض التوظيف في المكاتب الميدانية ومواقعها وتغطيتها* ([http://www.fao.org/uploads/media/DOs%20staffinglocationcoverageK5524A\\_1.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/DOs%20staffinglocationcoverageK5524A_1.pdf)) وأكّدت على أهمية وجود هيكل لامركزي يتسم بالكفاءة من أجل نقل المعارف الصادرة عن المنظمة على نحو فعّال إلى الميدان.

2- وفي سياق مناقشة المسائل المتعلقة بالمكاتب الميدانية، كان هناك تشديد على النقاط التالية:

- لا يزال العمل جارٍ على إعداد نموذج الأعمال للهيكل اللامركزي للمنظمة وهو يشهد تطورات وستطرأ عليه تغييرات ملحوظة نتيجة للمبادرات الجاري تنفيذها؛
- لا بدّ من التدقيق أكثر في معايير التغطية القطرية لشبكات المكاتب؛ وتحقيقاً لهذه الغاية، سوف تعطي الإدارة بعد فترة قصيرة معلومات إضافية لتيسير إجراء مزيد من المناقشات للمسائل المطروحة من خلال المجموعات الإقليمية، على أن تتابعها مجموعات العمل في مداولاتها خلال شهر سبتمبر/أيلول 2009؛
- يجب أن يترافق نقل المسؤوليات المرتقب إلى المكاتب الميدانية مع تخصيص القدر الكافي من الموارد؛
- جرى التعبير عن بعض المخاوف إزاء اقتراح تعيين منسقين لحالات الطوارئ في منصب مسؤولين بالإنبابة عن ممثلات المنظمة.

## إدارة المخاطر في المنظمة

جرى تقديم عرض للأعضاء للإحاطة من جانب الاستشاريين في شركة Deloitte المكلفين، إلى جانب مكتب المفتش العام، إعداد اقتراح استراتيجية لتحسين النهج المتبع في المنظمة لإدارة المخاطر.

## مفهوم "الإصلاح المصحوب بالنمو"

جرى التذكير بإيجاز بحصيلة المداولات السابقة بهذا الخصوص في لجنتي المالية والبرنامج والاجتماع المشترك للجنة (مايو/أيار 2009) ومن ثمّ مجموعات العمل التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل (يونيو/حزيران 2009) وأخيراً المجلس (يونيو/حزيران 2009). وبعد هذه المقدمة، أطلع الأعضاء على مفهوم "الإصلاح المصحوب بالنمو" لكن من دون مناقشته.

## الملحق

### جدول أعمال الاجتماعات

- 1- مقدمة الرئيس
- 2- دراسة مشروع برنامج العمل والميزانية :
  - عرض الميزانية المتكاملة ضمن أطر النتائج
  - إجراءات خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل في إطار برنامج العمل والميزانية
  - تغيير الثقافة
  - استراتيجية إدارة الموارد البشرية والخطط ذات الصلة
  - هيكل المقر الرئيسي
  - إدارة المخاطر في المنظمة
  - اللامركزية
- 3- استعراض مفهوم الإصلاح المصحوب بالنمو