

مذكرة إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

بشأن التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الفورية

21 يناير/كانون الثاني 2009

مقدمة

1- اعتمد المؤتمر في دورته الخامسة والثلاثين التي عُقدت في الفترة 18-22 نوفمبر/ تشرين الثاني 2008 خطة العمل الفورية الخاصة بتجديد منظمة الأغذية والزراعة، وأنشأ لجنة محددة المدة تابعة للمؤتمر (لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل) لمواصلة متابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة، ووافق على أن تنفيذ خطة العمل الفورية في سنة 2009 سيتطلب تمويلاً بمساهمات من خارج الميزانية، بينما سيعامل التمويل أثناء الفترة المالية 2010-2011 ضمن برنامج العمل والميزانية.

وضع مراحل وأولويات العمل

2- لإدارة عملية التنفيذ بطريقة فعالة ومتسقة، تم تجميع الإجراءات التي تنص عليها خطة العمل الفورية¹ في 14 مشروعاً رئيسياً، وُجِّعت المشروعات المتماثلة أو المترابطة بطبيعتها في خمس مجموعات متخصصة (انظر الملحق 1). وسوف يكون على رأس كل مشروع موظف ممن لهم خبرة في المجال المعني، بينما ستكون المجموعات المتخصصة تحت قيادة مستخدمي الخدمات، حسب مقتضى الحال، لضمان إبراز وجهة نظر العملاء، وسوف تشمل ممثلين من المكاتب الميدانية.

3- وقد اعتمدت ترتيبات التنفيذ على ضرورة ضمان إجراء مشاورات جيدة مع الموظفين، والتنفيذ الفعال للمشروعات، والتكامل بين رصد المشروعات والاتصالات، واتخاذ قرارات فعالة، وإجراء اتصالات مع الأعضاء في الوقت المناسب.

4- ويوضح الملحق 2 كيف أدمجت هذه العوامل في الترتيبات المقترحة من جانب الإدارة لضمان التنفيذ الفعال، والرقابة، والرصد، والاتصال وتقديم التقارير. وقد كلفت الإدارة كبار الموظفين بتولي المناصب الإدارية الرئيسية في مجموعة دعم الإصلاح، والمجموعات المتخصصة والمشروعات.

5- وسوف يكون من أولى المهام التي سيتولاها قادة المشروعات وضع خطط تفصيلية للمشروعات، وتحديد التكاليف المترتبة عليها بالتفصيل، للتحقق من سلامة التقديرات الأولية التي سبق تقديمها أو تعديلها ثم تقديم هذه الخطط إلى لجنة المالية في شهر مارس/ آذار لاستعراضها. وسوف تسمح هذه الخطط بإجراء تحليلات تفصيلية لمراحل العمل في المشروعات والاعتماد المتبادل في ما بينها.

¹ بما في ذلك الاستعراض المفصل، وأي بنود معلقة أخرى من الإجراءات المبكرة التي أقدم عليها المدير العام.

6- وتعلق الإدارة أعلى درجة من الأولوية على مصفوفات إجراءات تنفيذ خطة العمل الفورية "الإطار الاستراتيجي للمنظمة والإطار الجديد القائم على النتائج" و "إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج" باعتبارها تمثل جوهر عملية الإصلاح، وأطلقت مشروع الإدارة القائمة على النتائج في منتصف ديسمبر/ كانون الأول 2008. وأعطيت أولوية متقدمة أيضاً لإعادة هيكلة المنظمة، وهذه يجب الانتهاء من صياغتها في شهر أبريل/ نيسان لكي يمكن تغذية مشروع الإدارة القائمة على النتائج.

7- وكان المؤتمر قد اتفق على نسق موحد لعرض الأهداف الاستراتيجية والوظيفية ونتائجها التنظيمية في الخطة متوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية، ويمثل هذا النسق أساس الإطار القائم على النتائج التي تعكف الإدارة على إعداده. وتركز عمليتا الخطة متوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية على الانتهاء من وضع النسق القائم على النتائج لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية والوظيفية ووضعها في شكله النهائي، مع ضمان إجراء مشاورات كاملة مع الموظفين المعنيين والوحدات المعنية. وسوف يقدم الإطار الاستراتيجي الجديد، والخطة متوسطة الأجل 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 في وثيقة تخطيط واحدة تعرض على الأجهزة الرئاسية في نهاية يوليو/ تموز 2009 لاستعراضها ووضعها في شكلها النهائي. ويتضمن الملحق 23 الجدول الزمني الشامل لهذه العملية.

8 - وعلى الرغم من البداية المبكرة، يعتمد مشروع الإدارة القائمة على النتائج على عدد من الإجراءات الأخرى ذات الصلة، ولا يمكن تنفيذ المشروع بالكامل ما لم يتم الانتهاء من هذه الإجراءات في الوقت المناسب. وتشمل هذه الإجراءات، بالإضافة إلى إعادة هيكلة المنظمة، إدخال نظام الإدارة القائمة على الأداء والإصلاحات الأخرى في مجال الموارد البشرية.

9 - وبالإضافة إلى مشروع الإدارة القائمة على النتائج والإجراءات المتصلة به، حددت الإدارة عدداً من المجالات الأخرى ذات الأولوية العالية، من بينها إصلاح اللامركزية، وإدخال تغييرات على نظام الموارد البشرية، والنظم الإدارية ونظم الإدارة، وتغيير الثقافة. وهذه المجالات مترابطة بدرجة كبيرة ولا يمكن النظر في أي منها بمعزل عن المجالات الأخرى لأن تنفيذها بنجاح يتطلب اتباع نهج تكاملي.

10 - وفي نفس الأثناء، تحقق الإدارة تقدماً في أكبر عدد ممكن من المجالات الإضافية منخفضة التكلفة. ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- **تغيير الثقافة:** حيث قام فريق تغيير الثقافة بتنظيم مناقشات لمجموعات التركيز، واجتماعات مفتوحة لمن يريد المشاركة سواء في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية، كما انتهى الفريق من وضع استراتيجية للاتصال وأطلق موقعاً خاصاً بذلك على شبكة الويب؛

² مدخلات الإدارة مبيّنة بحروف عادية، أما الخطوات المتصلة باستعراض أجهزة الحوكمة فمبيّنة بحروف مائلة.

- الموارد البشرية: سيجري تقييم المشروع التجريبي الخاص بنظام تقييم الأداء والإدارة لدى اكتماله في نهاية شهر يناير/ كانون الثاني أثناء شهر فبراير/ شباط 2009. واستناداً إلى النتائج، سيتم تعديل النظام بغرض إرشاد الموظفين وتدريبهم في عموم المنظمة خلال سنة 2009 كي يتم تنفيذ النظام بالكامل في الفترة 2010-2011؛ تنقل الموظفين وتناوب العمل في المقر والمكاتب الميدانية، وبرنامج شباب المهنيين، والاستعانة بالموظفين المتقاعدين، والاستعانة بالخبراء الاستشاريين، وسياسات الموارد البشرية الخاصة بالمساواة بين الجنسين؛
 - تعديل النصوص الأساسية: جاري إعداد عدد من الوثائق التي تتعلق أساساً بالدستور واللائحة العامة للمنظمة لإحالتها إلى لجنة الشؤون الدستورية والقانونية؛
 - اللامركزية: جاري تعديل التعميم الخاص بالعلاقات والمسؤوليات لنقل مسؤولية تقديم التقارير عن المكاتب الفنية الميدانية إلى مديري العموم المساعدين/ الممثلين الإقليميين. ويشارك مديرو العموم المساعدون/ الممثلون الإقليميون في الوقت الحاضر في جميع اجتماعات الإدارة العليا عن طريق وصلة فيديو، كما أن المكاتب الإقليمية تشارك في الوقت الحاضر بشكل روتيني في الاجتماعات رفيعة المستوى الخاصة بالسياسات مما يتصل بالأنشطة ذات الأولوية مثل مبادرة مكافحة ارتفاع أسعار المواد الغذائية، ومركز إدارة الأزمات، ومجموعة دعم الإصلاح.
 - لامركزية برنامج التعاون التقني: صدرت مسودة خطة التنفيذ في نوفمبر/ تشرين الثاني الماضي؛
 - الشراكات: جاري إعداد استراتيجيات للقطاع الخاص، والمجتمع المدني، ومنظومة الأمم المتحدة، والوكالات المتمركزة في روما؛
 - ترشيد الإجراءات الإدارية: جاري اتخاذ عدد من الإجراءات في هذا الصدد.
- وسوف يُقدم تقرير حالة كامل عن التقدم في مجال تنفيذ خطة العمل الفورية إلى لجنة المؤتمر في اجتماعها المقبل.

توافر الاعتمادات المالية

- 11 - اتخذت الإدارة ترتيبات لضمان تنفيذ خطة العمل الفورية بشكل فعال ومنسق. وقد حددت الإدارة مجالات الأولوية الرئيسية، وشرعت في اتخاذ إجراءات بشأنها حيثما يكون ذلك ممكناً. فقد أسندت الإدارة المراكز المسؤولة إلى كبار المديرين وسوف تُجري عملية للتحقق من التقديرات الأولية للتكاليف. وكانت الإدارة استباقية في ذلك حيث شرعت في تنفيذ مشروع الإدارة القائمة على النتائج وحققت تقدماً في عدد من المجالات منخفضة التكاليف. وهي الآن جاهزة ومستعدة تماماً لإطلاق برنامج خطة العمل الفورية بالكامل بشرط توافر الموارد المالية.

12 - وقد حث المؤتمر البلدان الأعضاء على المساهمة بموارد من خارج الميزانية لتدبير مبلغ 21.8 مليون دولار أمريكي لسنة 2009 سيودع في حساب أمانة خاص لهذا الغرض. وقد بلغت تعهدات الدعم التمويلي التي تلقتها المنظمة حتى منتصف شهر يناير/ كانون الثاني ما يقرب من 4.2 مليون دولار أمريكي، بينما بلغ مجموع المدفوعات التي تلقتها المنظمة 1.2 مليون دولار أمريكي.

الملحق 1 - تصنيف توصيات خطة العمل الفورية والاستعراض المفصل في مجموعات، وتصنيف بنود الإجراءات المبكرة التي يتخذها المدير العام، في مشروعات ومجموعات متخصصة ومصفوفة إجراءات

المجموعة المتخصصة الأولى - تحسين تحديد احتياجات الأعضاء من خلال إجراءات الحوكمة والرقابة الفعالة

المشروع 1 - إصلاح أجهزة الحوكمة

أولويات الحوكمة (خطة العمل الفورية، من 1-2 إلى 4-2)
 المؤتمر (خطة العمل الفورية، من 5-2 إلى 13-2)
 المجلس (خطة العمل الفورية، من 14-2 إلى 25-2)
 الرئيس المستقل للمجلس (خطة العمل الفورية، من 26-2 إلى 34-2)
 لجنة البرنامج والمالية (خطة العمل الفورية، من 35-2 إلى 47-2)
 لجنة الشؤون الدستورية والقانونية (خطة العمل الفورية، من 48-2 إلى 51-2)
 المؤتمرات الإقليمية (خطة العمل الفورية، من 52-2 إلى 55-2)
 اللجان الفنية (خطة العمل الفورية، من 56-2 إلى 65-2)
 الاجتماعات الوزارية (خطة العمل الفورية، من 66-2 إلى 67-2)
 الأجهزة الدستورية، والاتفاقيات والمعاهدات، وهيئة الدستور الغذائي (خطة العمل الفورية، الفقرتان 68-2 و 69-2)
 الإجراءات الأخرى لتحسين فعالية أجهزة الحوكمة في المنظمة (خطة العمل الفورية، من 70-2 إلى 76-2)
 تعيين المدير العام وفترة ولايته (خطة العمل الفورية، من 95-2 إلى 101-2)

المشروع 2 - الرقابة

التقييم (خطة العمل الفورية، من 77-2 إلى 90-2)
 المراجعة (خطة العمل الفورية، من 91-2 إلى 94-2)

المجموعة المتخصصة 2 - التركيز على احتياجات الأعضاء من خلال البرمجة القائمة على النتائج، والرصد وتقديم التقارير وتعبئة الموارد

المشروع 3 – إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج

أهداف المنظمة الاستراتيجية والإطار الجديد القائم على النتائج (خطة العمل الفورية، من 1-1 إلى 8-1)

إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج (خطة العمل الفورية، من 1-3 إلى 11-3)

النشر بجميع لغات المنظمة (خطة العمل الفورية، من 3-55 إلى 3-58)

تصميم النموذج الجديد للتخطيط ووضع الميزانيات الذي سيطبق على إدارة أموال البرنامج العادي والأموال التي تأتي من خارج الميزانية (الاستعراض المفصل – 11)

تحديد مجالات التحسين وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الإدارة القائمة على النتائج (الاستعراض المفصل – 12)

العمل المشترك بين التخصصات (المدير العام – إجراء مبكر)

المشروع 4 – تعبئة الموارد وإدارتها

استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها (خطة العمل الفورية، من 3-12 إلى 3-21)

المجموعة المتخصصة 3 – العمل كمنظمة واحدة عن طريق تنسيق هياكلنا وأدوارنا ومسؤولياتنا في إطار قائم على النتائج

المشروع 5 – برنامج التعاون التقني

برنامج التعاون التقني (خطة العمل الفورية، من 3-22 إلى 3-29)

المشروع 6 – اللامركزية

اللامركزية (خطة العمل الفورية، من 3-76 إلى 3-95)

المشروع 7 – هيكل المقر الرئيسي

هيكل المقر الرئيسي (خطة العمل الفورية، من 3-91 إلى 3-94، 3-96-3-103)

استعراض أدوار اللجان الداخلية والحد من عددها (الاستعراض المفصل – 7)

تعزيز الحوكمة في مجال تكنولوجيا المعلومات (الاستعراض المفصل – 13)

المشروع 8 – الشراكات

الشراكات (خطة العمل الفورية، من 3-104 إلى 3-118)

العمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية (المدير العام – إجراء مبكر)

المجموعة المتخصصة 4 – الاستخدام الفعال لمساهمات الأعضاء من خلال إصلاح نظم الإدارة والإشراف

المشروع 9 – إصلاح نظم الإدارة والإشراف

إصلاح نظم الإدارة والإشراف (خطة العمل الفورية، من 3-37 إلى 3-42)
 تعديل النصوص الأساسية (خطة العمل الفورية، 3-43)
 متابعة الاستعراض المفصل (خطة العمل الفورية، من 3-44 إلى 3-48)
 تنسيق أهداف وظائف الدعم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد أهداف الكفاءة
 الرئيسية والاتفاقات الخاصة بمستوى الخدمة (الاستعراض المفصل 2-)
 إعادة تعريف دور مكتب المدير العام في ما يتصل بالأنشطة الإدارية (الاستعراض المفصل 5-)
 نقل الأنشطة ذات القيمة المضافة المنخفضة/ الانتقالية إلى مركز الخدمات المشتركة والنظر في تقييم
 نظام الحوكمة الحالي (الاستعراض المفصل 8-)
 تحديد وتنفيذ جوانب التآزر مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى من أجل التشارك في شراء السلع/
 الخدمات (المشتريات اللازمة للمقر) وإدماج مرفق خدمات الإدارة (الاستعراض المفصل 18-)
 تحسين دائرة التوريدات في المراحل الأولية وأنشطة عمليات المشتريات (مشتريات المشروعات)
 (الاستعراض المفصل 19-)
 تطوير إدارة الموردين المسجلين والارتقاء بها نحو إدارة نشطة للموردين (مبادئ الشراكة)
 (الاستعراض المفصل 20-)
 ترشيد الجوانب الإدارية لعمليات الإنجاز (الاستعراض المفصل 21-)
 المضي في تمكين المكاتب الإقليمية والمحلية من إدارة المشتريات المحلية (الاستعراض المفصل -
 22)
 وضع خطة لإدارة السجلات، والنظر في إسناد بعض الخدمات/ العمليات لجهات خارجية
 بالوسائل الإلكترونية (الاستعراض المفصل 23-)
 تحديد نهج لأسلوب الاتصال وإدارة الوثائق من أجل تقليل الحاجة إلى طباعة الوثائق وتخزينها
 (الاستعراض المفصل 24-)

المشروع 10 – دليل السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة

ترشيد مجموعة السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة (دليل إجراءات التشغيل)
 (الاستعراض المفصل 3-)
 ينبغي إنشاء وحدة تنظيمية (الاستعراض المفصل 4-)

المشروع 11 – المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام أوراكن

تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كمبادرة رئيسية بالنسبة لشعبة الشؤون المالية
 وللمنظمة ككل (الاستعراض المفصل 9-)
 رفع مستوى نظام أوراكن لإدارة شؤون العاملين والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بنظام DOs
 (الاستعراض المفصل 14-)
 تصميم نظام معلومات الإدارة (الاستعراض المفصل 15-)

المشروع 12 – إدارة المخاطر على مستوى المنظمة

إطار إدارة المخاطر على مستوى المنظمة (خطة العمل الفورية، من 3-49 إلى 3-54)
تنفيذ إدارة المخاطر على مستوى المنظمة (الاستعراض المفصل 10-)

المجموعة المتخصصة 5 – ترشيد الموارد البشرية من خلال سياسة الموارد البشرية، والممارسات وتغيير الثقافة

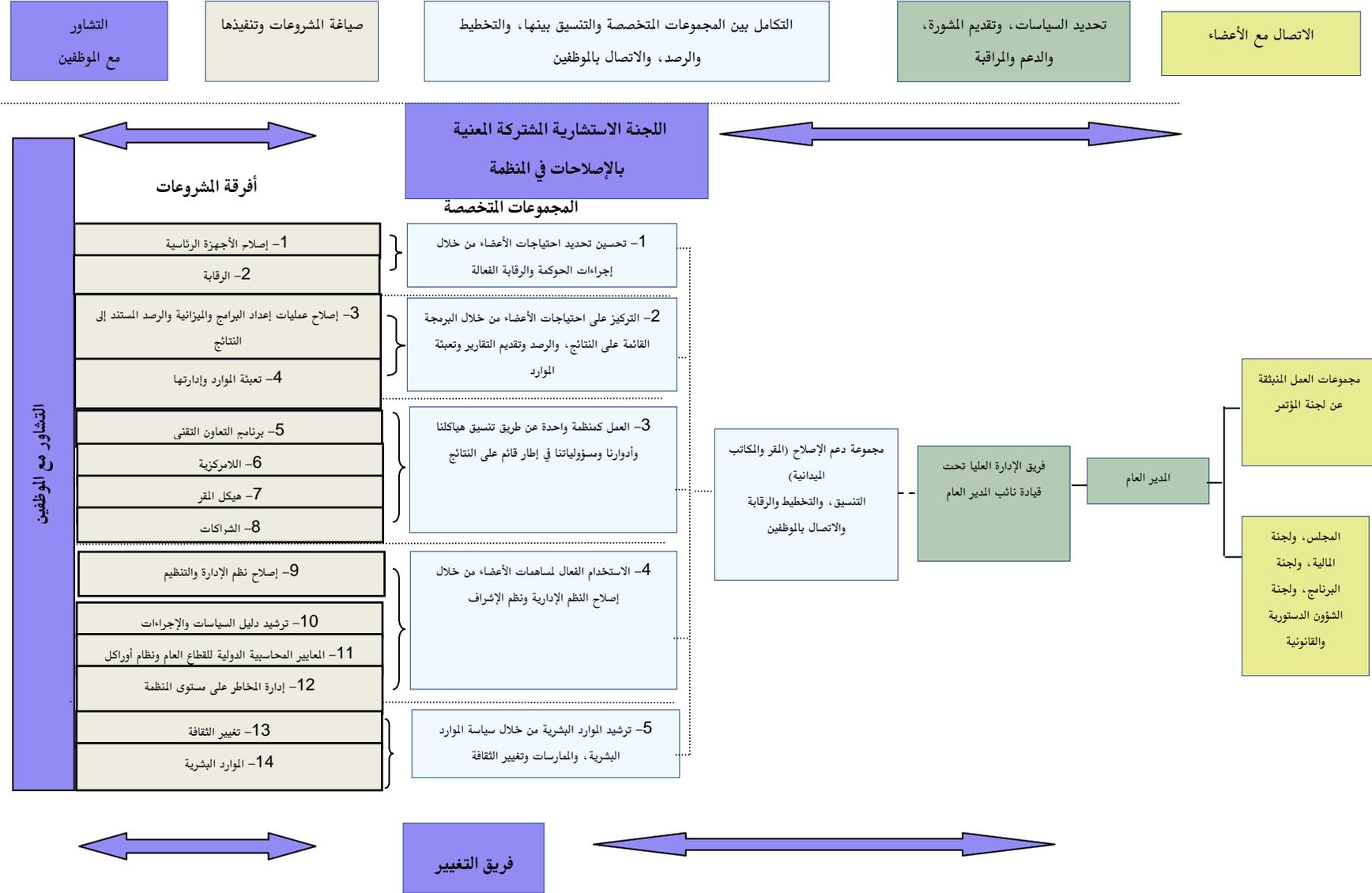
المشروع 13 – تغيير الثقافة

تغيير الثقافة المؤسسية (خطة العمل الفورية، من 3-30 إلى 3-32)
المبادئ الأخلاقية (خطة العمل الفورية، من 3-33 إلى 3-36)

المشروع 14 – الموارد البشرية

سياسات وممارسات الموارد البشرية (خطة العمل الفورية، من 3-59 إلى 3-77)
تعريف الدور الجديد لوظيفة الموارد البشرية (الاستعراض المفصل 6-)
استكمال إطار الكفاءة (الاستعراض المفصل 16-)
إعادة النظر في إطار المساءلة والتحديد الغامض للمسؤوليات في كل عملية من عمليات الموارد البشرية بين شعبة إدارة الموارد البشرية والكيانات الأخرى (الإدارات الأخرى، DOs، و SCC)
(الاستعراض المفصل 17-)

الملحق 2: الترتيبات المقترحة من جانب الإدارة لتنفيذ خطة العمل الفورية



سوف يستأنف فريق الإدارة العليا مسؤوليته العامة عن تنفيذ خطة العمل الفورية أثناء الفترة 2009-2011. وسوف يقدم المشورة في مجال السياسات، والتحكيم والرقابة، وحشد الموظفين/ الخبرات اللازمة لتنفيذ الخطة، وتعبئة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة من جميع المصادر وضمان تطبيقها (الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية) ويساعد المدير العام في تقديم التقارير إلى الأجهزة الرئاسية بشأن سير العمل في التنفيذ.

وسوف تقدم مجموعة دعم الإصلاح الدعم لفريق الإدارة العليا-خطة العمل الفورية وتساعد على تيسير تنفيذ الخطة. وتتكون مجموعة دعم الإصلاح من واحد من كبار موظفي كل إدارة ومكتب. وسوف تقوم المجموعة بالتخطيط، ورصد مدى التقدم في تنفيذ الخطة لضمان تناسق العمل وتنفيذه وفقاً للأولويات المناسبة وتقديم التقارير بشأنه، وتحديد الأولويات وتوزيع الاعتمادات المالية المخصصة لتنفيذ الخطة بين المشروعات تحت الإشراف العام لفريق الإدارة العليا-خطة العمل الفورية؛ ومساعدة المشروعات والمجموعات المتخصصة في تحقيق التآزر والتغلب على معوقات التنفيذ الفعال عن طريق تعزيز التنسيق بين المجموعات المتخصصة والمشروعات وتدفق المعلومات؛ وبناء مشاركة تنظيمية على قاعدة عريضة من خلال برنامج واضح للاتصال والتشاور، وتيسير العمل بنظام الفريق في عموم المنظمة والحصول على ردود الفعل بشأن تنفيذ الخطة، وكذلك في مجال التشاور والتواصل مع الموظفين في المقر الرئيسي وفي الميدان، وإجراء اتصالات منتظمة مع فريق تغيير الثقافة واللجنة الاستشارية المشتركة المعنية بالإصلاحات في المنظمة.

ورئيس مجموعة دعم الإصلاح هو عضو، ولا يتولى قيادة أي فريق أو مجموعة متخصصة. وسوف يتولى الإشراف على عمل الأفرقة المختلفة المعنية بتنفيذ خطة العمل الفورية. وسوف ينظم الرئيس اجتماعات ومناقشات منتظمة، ويحاول التحكيم في الأمور التي لا يوجد اتفاق بشأنها، ويتفاعل عند اللزوم مع قادة فريق تغيير الثقافة واللجنة الاستشارية المشتركة المعنية بالإصلاحات في المنظمة، ويتصرف على أنه حلقة الوصل الرئيسية مع فريق الإدارة العليا-خطة العمل الفورية ويزودها بتقارير شفوية أو تحريرية. وسوف يكون رئيس مجموعة دعم الإصلاح هو المتحكم في الميزانية بالنسبة لحساب الأمانة المخصص لتنفيذ خطة العمل الفورية لتجديد المنظمة في 2009.

وتقوم أفرقة المشروعات بتنفيذ مجموعة محددة من الإجراءات المبينة في خطة العمل الفورية. وتضم هذه الأفرقة "مقدمي الخدمات" و"العملاء"، ويمكن، عند اللزوم، الاستعانة بأصحاب الخبرة من الخارج. وسوف تضم أفرقة المشروعات موظفين من المكاتب الميدانية في ما يخصهم. وسوف يقوم هؤلاء بإعداد ومتابعة خطط المشروعات التابعة لهم، مع وضع تحديد واضح للخطوات الرئيسية والإنجازات، والجدول الزمني، والتكاليف، والمخاطر؛ وإعداد أو المساعدة في إعداد جميع الوثائق الأساسية مثل أوراق السياسات، ونشرات التعميم، والملاحظات التوجيهية، ودليل التعليمات الإدارية، وتعديل النصوص الأساسية من أجل تنفيذ خطة العمل الفورية؛ وإدارة الأموال المستخدمة في كل مشروع وتقديم تقارير بشأنها؛ وإجراء مشاورات مع العملاء والموظفين الآخرين المعنيين سعيًا للحصول على أفكار وحلول مبتكرة والتواصل مع الموظفين بانتظام.

وسوف يرأس أفرقة المشروعات موظفون بدرجات كبيرة (مهني-5، أو مدير-1 أو مدير-2) يتمتعون بمعارف وخبرات واسعة في مجالات عملهم. وسوف يُعفى الموظفون الذين ستوكل إليهم رئاسة أفرقة المشروعات من واجباتهم المعتادة عند اللزوم. وسوف يتولى رؤساء أفرقة المشروعات الإشراف على إعداد الوثائق الأساسية، واتخاذ الترتيبات الخاصة باستعراضها توطئة لتقديمها إلى الأجهزة المناسبة للموافقة عليها.

ومن المتوقع أن يتفاعل رؤساء أفرقة المشروعات مع بعضهم البعض ومع رؤساء المجموعات المتخصصة لضمان تناسق العمل وتنفيذه بشكل فعال وفقاً للأولويات المناسبة.

الملحق 3 - الجدول الزمني العام لإعداد الإطار الاستراتيجي، والخطة متوسطة الأجل 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية 2010-2011

الخطوة	العملية	التوقيت	الإجراء
1-	تشكيل الأفرقة الاستراتيجية (بما في ذلك موظفو المقر والمكاتب الميدانية)	بحلول نهاية ديسمبر/ كانون الأول 2008	مديرو العموم المساعدون المسؤولون عن الأهداف الاستراتيجية والوظيفية
2-	صياغة الأهداف الاستراتيجية والوظيفية، والنتائج والمؤشرات التنظيمية بما في ذلك تطبيق الوظائف الرئيسية، وتأثير مجالات التركيز	ديسمبر/ كانون الأول 2008 - مارس/ آذار 2009	الأفرقة الاستراتيجية
3-	نظر اللجنة الفنية في مسودة مصفوفات النتائج (بناء على طلب لجنة البرنامج)	مارس/ آذار - أبريل (نيسان) 2009	اللجان التقنية ومديرو العموم المساعدون المسؤولون عن الأهداف الاستراتيجية
4-	استعراض مجموعة العمل المنبثقة عن لجنة المؤتمر لمسودة مصفوفات النتائج، وتطبيق الوظائف الرئيسية	مارس/ آذار - أبريل (نيسان) 2009	مجموعة العمل المنبثقة عن لجنة المؤتمر ومديرو العموم المساعدون المسؤولون عن الأهداف الاستراتيجية والوظيفية
5-	صياغة مساهمات الوحدات في النتائج التنظيمية (تتطلب إعداد مسودة للهيكल التنظيمي الجديد)	أبريل/ نيسان - مايو/ أيار 2009	الأفرقة الاستراتيجية والوحدات المعنية بما في ذلك المكاتب الميدانية
6-	تخطيط الموارد (مجموع الاشتراكات المقررة والمساهمات الطوعية) لتحقيق النتائج التنظيمية	أبريل/ نيسان - مايو/ أيار 2009	الأفرقة الاستراتيجية، المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية
7-	استعراض مجموعة العمل المنبثقة عن لجنة المؤتمر لمسودة عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة متوسطة الأجل	مايو/ أيار 2009	مجموعة العمل المنبثقة عن لجنة المؤتمر ومديرو العموم المساعدون المختصون
8-	الاستعراض المبني من جانب لجنة البرنامج/ لجنة المالية/ المجلس لمسودة مصفوفات النتائج، والوظائف الرئيسية، وتأثير مجالات التركيز والإطار العام للموارد	مايو/ أيار - يونيو/ حزيران 2009	لجنة البرنامج/ لجنة المالية/ المجلس ونائب المدير العام ومديرو العموم المساعدون
9-	استعراض مصفوفات النتائج والموارد، والوظائف الرئيسية وتأثير مجالات التركيز المبينة في وثيقتي الخطة متوسطة الأجل/ برنامج العمل والميزانية، وضمان جودتها	يونيو/ حزيران - يوليو/ تموز 2009	الأفرقة الاستراتيجية بالتعاون مع وحدات المقر والمكاتب الميدانية
10-	استعراض مجموعة العمل المنبثقة عن لجنة المؤتمر لمصفوفات نتائج الخطة متوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية في شكلها النهائي، وكذلك الموارد، وخطوط الأساس والأهداف	يونيو/ حزيران - يوليو/ تموز 2009	مجموعة العمل المنبثقة عن لجنة المؤتمر ومديرو العموم المساعدون
11-	استعراض لجنة البرنامج/ لجنة المالية لمصفوفات نتائج الخطة متوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية في شكلها النهائي، وعناصر برنامج العمل والميزانية بما في ذلك مستوى الميزانية	يوليو/ تموز 2009	لجنة البرنامج/ لجنة المالية؛ المدير العام، ونائب المدير العام ومديرو العموم المساعدون
12-	استعراض المجلس ولجنة المؤتمر، وتقديم توصيات بشأن الإطار الاستراتيجي والخطة متوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية	سبتمبر/ أيلول 2009	المجلس ولجنة المؤتمر والمدير العام، ونائب المدير العام ومديرو العموم المساعدون
13-	إجراء عمليات التنقيح الأخيرة قبل العرض على المؤتمر	أكتوبر/ تشرين الأول 2009	مكتب البرنامج والميزانية والتقييم بالتشاور مع الأطراف المعنية
14-	الموافقة النهائية من جانب المؤتمر	نوفمبر/ تشرين الثاني 2009	المؤتمر، والمدير العام، ونائب المدير العام ومديرو العموم المساعدون