

النظر في عناصر من مشروع الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل

الأهداف الوظيفية

ملخص تنفيذي

بناءً على التعليقات التي قدمت في اجتماعات سابقة لمجموعة العمل الأولى، وكذلك في الدورات التي اختتمت أخيراً للجنة البرنامج والمالية (مايو/أيار 2009)، تعرض على مجموعة العمل الأولى الصياغات المنقحة لهدفين وظيفيين محددتين (الهدف الوظيفي خاء والهدف الوظيفي ذال) للنظر فيها، إلى جانب المبررات الكاملة لأساسهما المنطقي.

خلفية

1 - نظرت مجموعة العمل الأولى التابعة للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل (مجموعة العمل) في اجتماعها المعقود في 16 أبريل/نيسان 2009 في وثيقة بعنوان: مناقشة مشروع أطر النتائج (الأهداف الاستراتيجية والأهداف الوظيفية) بما في ذلك الصياغات الجارية للهدفين الوظيفيين خاء (التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن) وذال (الإدارة الكفؤة والفعالة). وخلصت مجموعة العمل إلى جملة أمور، من بينها، أنه يلزم تقديم معلومات إضافية للأعضاء لتقييم الأساس المنطقي للهدفين الوظيفيين بصورة أفضل والمساهمة في صياغتهما النهائية. فضلاً عن هذا، طلب الأعضاء على وجه التحديد استعراض الهدف الجنساني وهدف التمثيل القطري في إطار الهدف الوظيفي ذال.

2 - واستعرض الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية (13 مايو/أيار 2009) أيضاً مشروع الصياغات للهدفين الوظيفيين وتوقع حدوث مزيد من التحسين على ضوء نتائج الاستعراض المفصل.

3 - والغرض من هذه الورقة هو توضيح غرض ونطاق الهدفين الوظيفيين، وتقديم صياغات محدثة لكي تستعرضها مجموعة العمل الأولى.

غرض ونطاق الهدفين الوظيفيين

4 - يغطي الهدفان الوظيفيان من الناحية الأساسية كيف تعمل المنظمة - البيئة المواتية ووسائل العمل - لتحقيق ما التزمت المنظمة بتقديمه للأعضاء بفاعلية وكفاءة - النتائج التنظيمية للأهداف الاستراتيجية. ويطبّق الهدفان الوظيفيان إطاراً يستند إلى النتائج على الإدارة والخدمات الإدارية، وللوظائف الأساسية الثماني التي أبرزتها خطة العمل الفورية. والهدف هو ضمان إيجاد نهج جامع تجاه تنفيذ هذه الوظائف والخدمات، مع إيجاد أساس لقياس التحسينات أيضاً.

5 - واستخدمت الإدارة مجموعة من المبادئ التوجيهية¹ في صياغة الهدفين الوظيفيين والنتائج التنظيمية ومؤشرات المرتبطة بهما على النحو التالي:

- تحديد نتائج ومؤشرات واضحة وقابلة للقياس حيثما تستخدم الموارد، وخاصة لدعم الوظائف وتلك التي تدير أو تنسق المدخلات أو النهج الموضوعية؛
- النص على نتائج ومؤشرات قابلة للقياس تتعلق بالتطبيق الاستراتيجي والمتسق للوظائف الأساسية على نطاق المنظمة؛
- التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة "العامة" الأخرى (الهدف الوظيفي ذال) وأنشطة التعاون التي تؤدي إلى إيجاد بيئة مواتية للمنظمة للاضطلاع بعملها بكفاءة (الهدف الوظيفي خاء)؛
- تجميع وتركيز النتائج، للتصدي للمجالات التي وجد التقييم الخارجي المستقل أنها تتطلب تحسينات.

الأهداف الوظيفية - نظرة عامة

6 - تمشياً مع المبادئ التوجيهية، انطلق تحديد الإدارة لما ينبغي إدراجه في الهدفين الوظيفيين من الشرط الأساسي وهو إخضاع جميع أعمال المنظمة، بما في ذلك وظائف الدعم والمجالات المتقاطعة الأخرى، لإطار مستند إلى النتائج. وهذا حددته طبيعة العمل الجاري في إطار الأهداف الاستراتيجية المحددة، وكذلك ضرورة تحديد ميزانية إدارية بصورة منفصلة.

7 - وينص الهدف الوظيفي ذال على وجود إدارة كفؤة وفعالة للقيام بعمل المنظمة. وهو يحدد التحسينات المتوقعة في الخدمات المقدمة لجميع الوحدات التنظيمية في مجالات المالية، والموارد البشرية، والخدمات الإدارية وخدمات البنية الأساسية. وهذا سيسمح بتحسين الرصد وتقديم تقارير عن الخدمات الإدارية والتكاليف المتصلة بها، وإدخال تحسينات مستمرة على مستويات الخدمة، وتحديد الوفورات المحتملة ومكاسب الكفاءة. وسيحدد الهدف الوظيفي ذال أيضاً الميزانية الإدارية التي طلبتها خطة العمل الفورية، والتي يمكن إدراجها في باب مخصص في هيكل برنامج العمل والميزانية. وستجري مناقشات أخرى عن هيكل الباب الجديد المحتمل وقرار الاعتمادات المرتبطة به في دورة لجنة المالية في يوليو/تموز 2009.

8 - وينص الهدف الوظيفي خاء على التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن ويغطي طائفة متنوعة من الوظائف في أربع نتائج تنظيمية:

(حاء 1) وضع برامج فعالة تلبي احتياجات الأعضاء ذات الأولوية، وتوفير الموارد لها، ورصدها، ورفع تقارير بشأنها على كل من المستوى العالمي والإقليمي والقطري، عن طريق: تحديد مجالات الأولوية للدمج

¹ ورقة الإدارة بعنوان "أهداف وظيفية ونتائج تنظيمية محتملة لمثليات المنظمة" التي نوقشت في اجتماع مجموعة العمل الأولى في 28 يوليو/تموز 2008.

الذي تقدمه المنظمة وترجمتها إلى برامج فعالة على جميع المستويات، لضمان قاعدة تمويلية متينة تستخدم استراتيجية لتعبئة الموارد تعمل على زيادة التمويل غير المخصص وتستهدف الأولويات بصورة أفضل، وإطار عام متسق لضمان قيام المقر الرئيسي والوحدات الميدانية بالعمل معاً كمنظمة واحدة، وتوجيه الممارسات المستندة إلى النتائج في المسار الرئيسي على نطاق المنظمة، ووضع إطار جامع لضمان الجودة؛

(خاء 2) تنفيذ فعال ومتسق لوظائف المنظمة الأساسية والخدمات المواتية على نطاق النتائج التنظيمية عن طريق تشجيع استخدام النهج المتعددة التخصصات لتحقيق النتائج، وضمان الاتساق في التطبيق عبر الأهداف الاستراتيجية للوظائف الأساسية للمنظمة التي تشمل: الدعوة والاتصال؛ والمعلومات والمعارف والإحصاءات؛ والسياسات التقنية والمشورة القانونية؛ ودعم بناء القدرات؛ ودعم وضع صكوك دولية. وتتركز النتيجة التنظيمية خاء 2- حول استراتيجيات ونهج ذات صلة، وأدوات ومنهجيات لكل وظيفة أساسية، مثل:

- سيتم إنشاء مركز قوى للمساعدة في مجال السياسات لضمان مساعدة متسقة ومنسقة وعالية الجودة في مجال السياسات؛
- ستقوم المنظمة بنشر معلومات تتعلق بأفضل الممارسات لصياغة التشريعات في مجال إدارة الزراعة والموارد الطبيعية؛
- سيتم وضع خطة إحصائية جامعة، وستنفذ استراتيجية لبناء القدرات الإحصائية ما يتصل بها من خطوط توجيهية؛
- لضمان الاستخدام الأمثل للدراية الفنية للمنظمة في مجالات الميزة المقارنة، ستنفذ المنظمة سياسة إسناد أنواع معينة من الخدمات الاستشارية التقنية إلى شركاء يلتزمون بالمعايير الفنية للمنظمة - على كل من المستوى القطري والإقليمي والفرعي والإقليمي؛
- تحسين إدارة المعلومات ونظم استخراج المعلومات ونشرها بما يتيح لأصحاب الشأن في الداخل والخارج إمكانية الحصول على معلومات متكاملة.

(النتيجة التنظيمية خاء 3) شركات وتحالفات رئيسية تساند وتتكامل عمل المنظمة والشركاء عن طريق استراتيجية على نطاق المنظمة لتشجيع الاستخدام المنهجي بصورة أكبر وتسهيل اختيار الشركات، وتحديد أولوياتها، وتطويرها، وإدارتها. وستعمل المنظمة على تشجيع وتعزيز شركاتها مع منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك عن طريق عملية إصلاح الأمم المتحدة وفي سياق توحيد الأداء. ويوجه اهتمام خاص إلى الشركات مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وبرنامج الأغذية العالمي. وستضع المنظمة وتنفذ ترتيبات تعاونية مع المجتمع المدني، بما في ذلك منظمات المزارعين والمنظمات الشعبية الأخرى، والمراكز الأكاديمية ومراكز البحوث، وكذلك مع المنظمات الإقليمية ومؤسسات التمويل الدولية. وستضع المنظمة وتنفذ أيضاً ترتيبات تعاونية مع القطاع الخاص؛

(النتيجة التنظيمية خاء 4) توجيه فعال للمنظمة من خلال تعزيز الحوكمة والإشراف، أي تقديم خدمة فعالة للأجهزة الرئاسية والدستورية التابعة للمنظمة، وتنفيذ قراراتها بطريقة إيجابية وشفافة، والإشراف على

برامج وعمليات المنظمة عن طريق نهج مدروس ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، وعمليات المراقبة والحوكمة الداخلية، والترويج لبيئة مترابطة على نطاق عمليات المنظمة عن طريق إنشاء وظيفة للأخلاقيات.

9 - ولتشجيع الاتساق والاعتراف بأوجه التكامل الداخلي فيما بين مجالات العمل التي يغطيها الهدفان التنظيميان، من الضروري تجميع النتائج التنظيمية بصورة ملموسة كما عرضت أصلاً في خطة العمل الفورية. وقد أدى هذا التجميع للعمل بالضرورة إلى زيادة في عدد المؤشرات - خاصة في حالة الهدف التنظيمي خاء - إذا ما قورن بعدد المؤشرات في إطار الأهداف الاستراتيجية. وتمشيا مع التعليقات التي وردت من مجموعة العمل الأولى والاجتماع المشترك، قامت الإدارة بتنقيح صياغة الهدف الوظيفي خاء على النحو التالي:

- (1) تم تنقيح المؤشرات وتحديد الأهداف كلما كان ذلك ممكناً؛
- (2) خفض عدد المؤشرات من 28 إلى 27 في مشروع الصيغة الحالية؛
- (3) أدخلت تحسينات على عناوين النتيجة التنظيمية والأدوات الرئيسية؛
- (4) تم تنقيح نص القضايا والتحديات بدرجة كبيرة وربطها بصورة وثيقة بالنتائج التنظيمية الأربع.

10 - وفي حين أن الهدف الوظيفي خاء ككل ليس له موقع تنظيمي واضح، كما هو الحال بالنسبة للأهداف الاستراتيجية الأخرى والهدف التنظيمي ذال، فقد أسندت المسؤولية بصورة رسمية على مستوى النتيجة التنظيمية إلى المدير العام المساعد، إدارة التعاون التقني (النتيجة التنظيمية خاء - 1)، والمدير العام المساعد، وإدارة المعارف والاتصال (النتيجتان التنظيميتان خاء - 2 وحاء - 4)؛ والمدير العام المساعد، ومكتب التنسيق مع الأمم المتحدة ومتابعة الأهداف الإنمائية للألفية (النتيجة التنظيمية خاء - 3). ولا يزال التحدي الرئيسي بالنسبة للهدف الوظيفي خاء يتمثل في تحقيق الاتساق في الصياغة المستندة إلى النتائج لمجموعة متنوعة من المجالات، وخاصة كيفية تمثيل الوظائف الأساسية وقياسها بواسطة الأدوات والمؤشرات الرئيسية في إطار النتيجة التنظيمية خاء - 2.

الخطوات التالية في عملية الصياغة

11 - نظراً لأن الجانب الأكبر من العمل الذي يغطيه الهدفان الوظيفيان ينفذ كدعم داخلي لمديري الأهداف الاستراتيجية، فإن صياغة الهدفين الوظيفيين ستتطلب مزيداً من المدخلات من جانب الأفرقة الخاصة بالأهداف الاستراتيجية - وهي عملية بدأت بالنسبة للهدف الوظيفي ذال. وللمضي في هذا الطريق، هناك حاجة لضمان إيجاد تركيز كافٍ وملائم في إطار الهدف الوظيفي خاء، تعتمد مشاورته مع أفرقة الأهداف الاستراتيجية بشأن تحسين نهج المنظمة تجاه تطبيق الوظائف الأساسية على نطاق الأهداف الاستراتيجية.

12 - وكانت التعليقات الواردة بشأن صياغة الهدف الوظيفي ذال إيجابية حتى الآن بدرجة كبيرة، على الرغم من أنه اقترحت بعض التحسينات على عنوان النتيجة التنظيمية ذال - 3 والمؤشرات بناء على النتيجة التي توصلت إليها

مناقشات لجنة المالية للوثيقة FC 126/16 "تقرير مرحلي عن تنفيذ إدارة الموارد البشرية"، للتعبير بشكل أفضل عن أهمية وضع سياسات ملائمة للموارد البشرية.

13 - وبناء على العملية المذكورة أعلاه والمدخلات الواردة من الأعضاء، ستواصل الإدارة تحسين هيكل الهدفين التنظيميين ومضمونهما وصياغتهما، وكذلك النتائج التنظيمية والمؤشرات والأدوات الرئيسية المرتبطة بهما.

14 - وترد في الملحق الصياغات المستندة إلى النتائج للهدفين التنظيميين بالشكل الذي وردت به في خطة العمل الفورية، بما في ذلك إعداد المؤشرات والأهداف لتحسين التمثيل الجنساني والقطري في إطار الهدف الوظيفي ذال.

الهدف الوظيفي خاء - التعاون الفعال مع الدول الأعضاء وأصحاب الشأن

القضايا

تعتمد المنظمة على مجموعة متنوعة من الخدمات التي تقدم داخل المقر وكذلك بالتعاون مع الأعضاء والشركاء الخارجيين، من أجل تحقيق النتائج. وكثير من هذه الخدمات يتجاوز نطاق الإدارة البحتة، ويتناول عناصر تتعلق مباشرة بالتوجيه الاستراتيجي الداخلي، والفعالية المالية، والتركيز على الميزة المقارنة، وتنظيم مجموع عمليات المنظمة والإشراف عليها بالشكل الصحيح. وفي التسلسل الجديد لنتائج المنظمة، توفر هذه الخدمات بيئة تمكينية لا يمكن بدونها تحقيق النتائج التنظيمية في إطار الأهداف الاستراتيجية بطريقة فعالة.

وقد تم تحديد أربع مجموعات من الخدمات، تشمل التعاون فيما بين طائفة واسعة من الوحدات التنظيمية وتطبق على جميع مستويات عمل المنظمة، لضمان:

- وضع برامج فعالة تلبي احتياجات الأعضاء ذات الأولوية، وتوفير الموارد لها، ورصدها، ورفع تقارير بشأنها على كل من المستوى العالمي والإقليمي والقطري
- تنفيذ فعال ومتسق لوظائف المنظمة الأساسية والخدمات التمكينية على نطاق النتائج التنظيمية
- شراكات وتحالفات رئيسية تساند وتستكمل عمل المنظمة والشركاء
- توجيه فعال للمنظمة من خلال تحسين الحوكمة والإشراف.

وتعرّف هذه المجموعات الأربع من الخدمات على أنها نتائج تنظيمية في إطار هذا الهدف الوظيفي.

الافتراضات والمخاطر

- افتراض استمرار التزام كل أصحاب الشأن والشركاء بمهمة المنظمة في ظل مناخ من الشفافية والثقة بين الدول الأعضاء والأمانة
- افتراض تعاون طائفة واسعة من الوحدات التنظيمية بصورة فعالة وكفؤة

النتيجة التنظيمية خاء 1 - وضع برامج فعالة تلبي احتياجات الأعضاء ذات الأولوية، وتوفير الموارد لها، ورصدها، ورفع تقارير بشأنها على كل من المستوى العالمي والإقليمي والقطري

التحدي، ويتمثل في ضمان قدرة المنظمة على المساندة الفعالة للموارد المتاحة - المقررة والطوعية على حد سواء - لمعالجة القضايا التي تواجه الأعضاء في مجالات ولايتها. ويتطلب القيام بذلك وضع برامج المنظمة على أساس تحديد منهجي لأولويات الأعضاء على كل من المستوى العالمي والإقليمي والقطري، إلى جانب التحليل المتأني للمزايا المقارنة للمنظمة وقدرتها بالنسبة لوكالات الأمم المتحدة الأخرى وشركاء التنمية. ويوفر النهج الجديد المستند إلى النتائج الإطار والوسائل لزيادة تركيز تدخلات المنظمة وتحسين التعلم التنظيمي من أجل المساهمة في تحسين المصداقية لدى الأعضاء وأصحاب الشأن الآخرين.

المؤشر	الغاية (4 سنوات)
خاء 1-1 عدد طلبات المساعدة على صعيد السياسات التي تُلبى	+ 20 في المائة فيما يتعلق بخط الأساس
خاء 2-1 عدد البلدان التي توجد لديها أطر معتمدة للأولويات المتوسطة الأجل	50 بلدا
خاء 3-1 عدد الأقاليم التي جرت فيها صياغة خطط عمل ذات أولوية	إعداد الأقاليم الخمسة جميعها خطة عمل إقليمية ذات أولوية لمناقشتها في المؤتمرات الإقليمية
خاء 4-1 نسبة الأموال غير المخصصة إلى مجموع الأموال من خارج الميزانية التي جرت تعبئتها	+ 20 في المائة من الأموال من خارج الميزانية تعبأ لمجالات التركيز المؤثرة (خط الأساس: صفر)
خاء 5-1 اتجاه التمويل العام للمنظمة مقارنة باتجاه التمويل في وكالات الأمم المتحدة المتخصصة الأخرى	ابتعاد بحد أقصى قدره 5 في المائة عن اتجاه التمويل لدى أفضل الوكالات المتخصصة أداء فيما يتعلق بتعبئة موارد من خارج الميزانية
خاء 6-1 النسبة المئوية للمكاتب الميدانية التي يشملها نظام القياس المرجعي وقياس الأداء	تغطية 75 في المائة من المكاتب الميدانية في غضون أربع سنوات
خاء 7-1 نسبة الوحدات التي تمتثل للمعايير العامة المقررة فيما يتعلق برصد الأداء والتخطيط التشغيلي	70 في المائة من الوحدات
خاء 8-1 حصة المشروعات/البرامج الممولة من الجهات المانحة (بما في ذلك برنامج التعاون التقني) التي تفي بمعايير الجودة الخاصة بالمنظمة أثناء التنفيذ	80 في المائة
الأدوات الرئيسية	
1- تقديم المساعدة على صعيد السياسات على كل من المستوى (القطري والإقليمي الفرعي والإقليمي والعالمي) بناء على احتياجات الأعضاء ذات الأولوية.	
2- وجود أطر للأولويات القطرية المتوسطة الأجل المستندة إلى النتائج وتركيز جهود المنظمة على الاحتياجات القطرية، واهتداء نتائج المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بها وتواؤمها معها.	
3- التحديد المنظم والاستشاري، بما في ذلك من خلال المؤتمرات الإقليمية، لمجالات العمل ذات الأولوية على المستويين الإقليمي والفرعي والإقليمي.	
4- استراتيجية لتعبئة الموارد توضع من خلال اتباع نهج ذي مسارين على المستوى العالمي وعلى المستوى الميداني دعماً لأطر الأولويات المتوسطة الأجل.	
5- تخصيص موارد من جميع المصادر وفقاً للاستراتيجيات والأولويات الجامعة.	
6- وضع ترتيبات عمل ذات كفاءة وفعالية لشبكة المنظمة من المكاتب الميدانية ووحدات المقر الرئيسي.	

7- تنفيذ التخطيط التشغيلي القائم على النتائج، والرصد، ورفع التقارير، وبناء قدرة من الموظفين الضروريين لتطبيق مثل هذه الممارسات.

8- إطار جامع لضمان الجودة بما يشمل تعزيز الرصد والتقييم واستخلاص الدروس المستفادة.

النتيجة التنظيمية خاء 2 - تنفيذ فعال ومتسق لوظائف المنظمة الأساسية والخدمات المواتية على نطاق النتائج التنظيمية

التحدي، ويتمثل في ضمان إتاحة المعارف العالمية عن الأغذية والزراعة لأولئك الذين يحتاجونها، وعندما يحتاجونها، وبالشكل الذي يمكنهم الوصول إليه واستخدامه. ولهذا يجب على المنظمة أن تركز على دورها المزدوج كجهة مقدمة للمعارف ومبصرة لتدفق المعارف داخل المجتمع العالمي. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة دعم وظائفها الأساسية بطريقة فعالة - وسائل العمل الحرجة التي تجسد الميزة المقارنة للمنظمة - على نطاق الأهداف الاستراتيجية. وهذا سيتطلب نهجاً متسقاً، والتعلم المتبادل، والسعي نحو الامتياز.

وتحتاج المنظمة إلى نهج متسق للإحصاءات، على النحو الذي طالب به التقييم الأخير، وستحتاج إلى تنفيذ تدابير ملائمة من أجل تحقيق ذلك. ويحتل الاتصال والدعوة محور وظائف المنظمة بوصفها منظمة للمعارف. ويجب على المنظمة إقامة اتصالات على المستويين الداخلي والخارجي بطريقة سريعة ومتسقة على كل من المستوى العالمي والإقليمي والقطري - لتؤكد دورها القيادي ودعمها الحاشد للسعي العالمي نحو القضاء على الجوع. وينبغي أن يؤدي ذلك إلى تحسين الفهم لدى مقرري السياسات عن الحاجة إلى سياسات إنمائية تشجع الزراعة والقطاع الريفي وتحد من انعدام الأمن الغذائي والفقر، بما في ذلك الحاجة إلى تعبئة موارد متزايدة. وهناك حاجة أيضاً لضمان الاعتراف بدور ومساهمة المنظمة من جانب مقرري السياسات وأولئك الذين يمكنهم التأثير عليها، بمن فيهم عامة الجمهور. ويجب أن تساعد نظم المعلومات والتكنولوجيا المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال تحسين نظم استخراج المعلومات ونشرها بما يتيح لأصحاب الشأن في الداخل والخارج إمكانية الحصول على معلومات مفيدة ومتكاملة وبما يؤمن تغطية عالمية.

ويجب أن تقوم المنظمة بدور حفاز في شراكة مع العناصر الفاعلة الوطنية والدولية عن طريق تقديم دعم متكامل وعالي الجودة لبناء/تنمية القدرات، وينعكس في الخطط الوطنية والإقليمية والعالمية، ويربط بين الأنشطة المعيارية والتشغيلية والدعائية. وعن طريق الاسترشاد باستراتيجية عامة لبناء/تنمية القدرات، ستساعد المنظمة على إقامة قاعدة مستدامة للقدرة في البلدان الأعضاء والأقاليم فيما يتعلق بالأمن الغذائي والزراعة والتنمية الريفية.

ويجب على المنظمة أن تستخدم بفعالية المعارف المتاحة داخل المنظمة وكذلك شركاءها لدعم الدول الأعضاء ومنظماتها الخاصة بالتكامل الاقتصادي الإقليمي في مجالات تقديم المشورة المتعلقة بالسياسات وبناء القدرات على صياغة السياسات وتنفيذها، وتعزيز المؤسسي، وإعادة الهيكلة، والمعلومات الخاصة بالسياسات القطرية، ورصد السياسات، ووضع البرامج الميدانية. ولضمان مساعدة متسقة ومنسقة وعالية الجودة في مجال السياسات، فإن ذلك يتطلب نهجاً جامعاً تدعمه آليات ملائمة لتحقيق المزيد من التعاون فيما بين الإدارات. ويعد التشريع أحد الأدوات الهامة لتنفيذ السياسات - وقد اعترفت المنظمة بالحاجة إلى تحسين ترابط واتساق وسرعة المشورة القانونية والخدمات القانونية المقدمة للأجهزة الرئاسية والصكوك الدولية. ويجري القيام بعمل مشترك بين التخصصات على نطاق شبكة من المواقع الجغرافية (المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية والمكاتب الإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية ومكاتب الاتصال)، وهذا

المؤشر	الغاية (4 سنوات)
خاء 2-1 النسبة المئوية للموارد المستخدمة عبر الحدود التنظيمية	سُحدد فيما بعد
خاء 2-2 حصة المشاريع/البرامج الميدانية التي أسندت مهمة الإشراف الفني عليها إلى المكاتب الميدانية	30 في المائة
خاء 2-3 حصة الدعم الفني وضمان الجودة المعهود بها إلى شركاء معتمدين	10 في المائة
خاء 2-4 النسبة المئوية للنتائج المتعلقة بإدارة المعلومات والمعارف والإحصاءات، ونظم المعلومات المرتبطة بها، والمنفذة وفقا للاستراتيجية الجامعة للمنظمة	سُحدد فيما بعد
خاء 2-5 النسبة المئوية لمبادرات تكنولوجيا المعلومات المنفذة طبقا لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات	80 في المائة
خاء 2-6 الزيارات الشهرية/السنوية للموقع الشبكي www.fao.org	سُحدد فيما بعد
خاء 2-7 النسبة المئوية لنتائج بناء القدرات المنفذة وفقا للاستراتيجية الجامعة للمنظمة	سُحدد فيما بعد
خاء 2-8 النسبة المئوية لنتائج المساعدة في مجال السياسات والمنفذة وفقا للنهج الجامع للمنظمة	سُحدد فيما بعد
خاء 2-9 النسبة المئوية للنتائج المتعلقة بتقديم المشورة القانونية والمساعدة التشريعية المنفذة وفقا للبرامج الجامعة	سُحدد فيما بعد
الأدوات الرئيسية	
1- أدوات لكفالة اتباع نُهج متعددة التخصصات.	
2- دعم فني ملائم عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية والخارجية.	
3- وضع وتشجيع نُهج جامعة في مجالات إدارة المعلومات والتكنولوجيا ونظم الإحصاءات والمعلومات والتكنولوجيا.	
4- استراتيجيات وأدوات لكفالة اتباع نُهج متسقة في مجالي الاتصال والدعوة.	
5- برامج متسقة وفعالة للاتصال والدعوة تنفذ على جميع المستويات.	
6- استراتيجية جامعة، وأدوات ومنهجيات لتحسين دعم المنظمة لبناء القدرات على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية.	

7- مساعدة منسقة وجيدة التنسيق في مجال السياسات للبلدان الأعضاء والمنظمات الإقليمية للتكامل الاقتصادي.
8- برامج لتعزيز التنسيق والاتساق في تقديم المشورة القانونية والتشريعية.
9- أدوات لجمع وحفظ ونشر المعلومات عن وضع الصكوك الدولية وإدارتها واستخدامها.
النتيجة التنظيمية خاء 3- شراكات وتحالفات رئيسية تساند وتستكمل عمل المنظمة والشركاء
التحدي، ويتمثل في حشد أفضل المعارف والقدرات في العالم لمساندة الدور القيادي للمنظمة في الحوكمة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية. ولا توجد هذه المعارف والقدرات في المنظمة فقط وتحتاج إلى الربط التعاوني الفعال لمختلف المؤسسات ذات الصلة دعماً للأهداف المشتركة. ويمكن دعم قدرة المنظمة على الوفاء بولايتها عن طريق شراكات تعزز مصداقيتها كمنظمة للمعارف وتحسن من صورتها في المنتديات العالمية، وتضيف قيمة عن طريق تضافر الجهود. ولتلبية احتياجات الأعضاء، تحتاج المنظمة إلى معرفة أين يمكن العثور على المعارف اللازمة للتوجيه السليم في مجالات الأغذية والزراعة والتغذية، وأين يمكن الوصول إليها على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية والمحلية. ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا عن طريق شراكات استراتيجية جيدة التنظيم وراسخة ومستدامة. وتتيح الشراكات أيضاً القدرة على تحقيق وفورات في التكلفة ووفورات الحجم، خاصة في أوضاع المعونة الحالية المتغيرة.
المؤشر
الغاية (4 سنوات)
حاء 3 - 1 عدد الأدوات الرئيسية في الأهداف الاستراتيجية التي تستخدم الشراكات
ستحدد في ما بعد
حاء 3 - 2 نسبة برامج المنظمة ومشروعاتها (مخرجات الوحدات) المنفذة في شراكات على كل من المستوى العالمي والإقليمي والقطري
ستحدد في ما بعد
حاء 3 - 3 شراكة معززة مع منظومة الأمم المتحدة تشمل زيادة التعاون مع الوكالات الكائنة في روما: برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية
ستحدد في ما بعد
حاء 3 - 4 عدد أصحاب الشأن من غير الدول المشاركين في اجتماعات وأنشطة المنظمة على جميع المستويات.
ستحدد في ما بعد
الأدوات الرئيسية
1- استراتيجية للشراكة على نطاق المنظمة، واستراتيجيات محددة بشأن الشراكات، توضع وتنفذ على مستوى المنظمة وعلى كل من المستوى الإقليمي والإقليمي والقطري.
2- خطوط توجيهية للشراكات الرسمية وغير الرسمية، تتضمن الدروس المستفادة.
3- المشاركة في زيادة الاتساق في منظومة الأمم المتحدة على جميع المستويات، بما في ذلك المنتديات العالمية الرفيعة المستوى لصنع القرار، ومساهمة المنظمة في صياغة إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية داخل نطاق أفرقة الأمم المتحدة القطرية وفي البرمجة المشتركة والبرامج المشتركة.
4- وثيقة مشتركة بعنوان "توجيهات للتعاون فيما بين الوكالات الكائنة في روما" وخطة التنفيذ ذات الصلة.
5- الشركاء، بما في ذلك المجتمع المدني والقطاع الخاص، الذين يعملون من خلال آليات تشاورية جديدة.

6- تمثيل المنظمة في الاجتماعات الخارجية	
النتيجة التنظيمية خاء 4- توجيه فعال للمنظمة من خلال تعزيز الحوكمة والإشراف	
التحدي، ويتمثل في الخدمة الفعالة للأجهزة الرئاسية والدستورية للمنظمة وتنفيذ قراراتها بطريقة إيجابية وشفافة. وتتطلب برامج المنظمة وعملياتها إشرافاً لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق وضع نهج مدروس ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات الحوكمة الداخلية. ويجري الترويج لبيئة مترابطة على نطاق عمليات المنظمة عن طريق الكشف والتحقيق ومنع الغش والسلوك غير المرضي، وتطوير الدروس المستفادة وإجراء التغييرات الإجرائية والتغييرات في مجال السياسات المطلوبة لتعزيز الترابط في داخل المنظمة.	
المؤشر	الغاية (4 سنوات)
حاء 4-1 النسبة المئوية لميزانية المنظمة (البرنامج العادي ومن خارج الميزانية) التي تؤول إلى وظيفة التقييم	0.8 في المائة
حاء 4-2 النسبة المئوية لتوصيات التقييم المقبولة والمنفذة في المواعيد المتفق عليها	80 في المائة
حاء 4 - 3 النسبة المئوية لتوصيات مكتب المفتش العام التي تقبلها الإدارة وتنفذها	90 في المائة
حاء 4 - 4 النسبة المئوية لجميع الشكاوى/الادعاءات المتعلقة بالغش وسوء السلوك التي يجري تجهيزها و/أو يجري التحقيق فيها في غضون أطر زمنية محددة	80 في المائة
حاء 4 - 5 النسبة المئوية للإجراءات المتخذة بشأن قرارات المؤتمر والمجلس في غضون الحدود الزمنية المقررة	85 في المائة
حاء 4 - 6 النسبة المئوية للوثائق التي تصدر وفقاً للمتطلبات الدستورية	75 في المائة
الأدوات الرئيسية	
1 - ميثاق لوظيفة التقييم في المنظمة.	
2 - وضع وتنفيذ خطة شاملة للمراجعة تكون مستندة إلى المخاطر.	
3 - تحديد جميع الشكاوى بخصوص الغش وسوء السلوك في برامج المنظمة وعملياتها، وتجهيزها و/أو التحقيق فيها في الوقت المناسب.	
4 - خطة شاملة لخدمة الأجهزة الرئاسية والدستورية بطريقة مرضية ولعقد اجتماعاتها بطريقة شفافة.	
5 - تنفيذ تعديلات النصوص الأساسية المتعلقة بدور الأجهزة الرئاسية في الوقت المناسب.	

الهدف الوظيفي ذال - الإدارة الكفؤة والفعالة

القضايا والتحديات

لقد وصف التقييم الخارجي المستقل المنظمة بأنها منظمة بيروقراطية شديدة وباهظة التكلفة تتسم بعمليات مفرطة للسيطرة على المعاملات، وبارتفاع مستويات التداخل والازدواجية، وبانخفاض مستويات السلطة المفوضّة. وأشار إلى أن الهيكل الإداري للمنظمة يركّز بإفراط على الضوابط السابقة لاتخاذ إجراء ولا يشدد على تفويض السلطة، مما يترك أثراً سلبياً على الكفاءة وتحفيز الموظفين. وستتصدى المنظمة لتحدياتها عن طريق التحلي بقدر أكبر من المرونة وإجراء عمليات تقدير أوضح للمخاطر، مما يقتضي تغيير طريقتها في العمل. ولذا، تلزم تغييرات كبرى في الطريقة التي تعمل بها المنظمة. فمن اللازم أن تفي الإدارة والخدمات الإدارية بمستويات عالية من الكفاءة والجودة، مع أداء المسؤوليات الخاصة بالصاديق الاستثنائية. ويلزم وجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية والمساءلة، مع تزايد نقل الموارد - - والقرارات المتعلقة باستخدامها - - إلى المواقع التي يجري فيها تنفيذ المشروعات والبرامج. ويجب على المنظمة، بحكم طبيعتها كمنظمة معرفة، أن يكون بمقدورها أيضاً اجتذاب موظفين من ذوي الكفاءات العالية والهمة الكبيرة والإبقاء عليهم، وتهيئة بيئة للتعلّم يمكن فيها للموظفين أن ينمووا ويحسنوا مهاراتهم المهنية والإدارية.

الافتراضات والمخاطر

- توفير موارد للمشروعات ذات الصلة بإصلاح نُظم الشؤون الإدارية ونظم الإدارة في خطة العمل الفورية، وتنفيذ تلك المشروعات.
- سيؤدي الافتقار إلى الموارد اللازمة إلى إعاقة التنفيذ.
- تحتاج مسبقاً قدرة المنظمة على تنفيذ التغييرات اللازمة للاستجابة للتقييم الخارجي المستقل وتحقيق الهدف الوظيفي ذال إلى تغيير ثقافة المنظمة وفي الطريقة التي تعمل بها المنظمة. وقد تكون توقعات حدوث التغيير فوراً أكبر من قدرة المنظمة على التكيف.
- في بيئة محدودة الموارد، تتطلب عمليات الإصلاح المختلفة تحديداً للأولويات وستلزم إدارة أوجه الاعتماد المتبادل والتضاربات المحتملة بعناية.
- قد تعيق عقلية "التوقع" والمواقف المترسّخة، والقصور الذاتي، وتجزؤ العمليات، القدرة على التغيير.
- ستنتطوي إعادة التشكيل على نطاق المنظمة على إدماج خدمات كانت منفصلة سابقاً. وهذا سينطوي على تكاليف انتقالية يلزم الإقلال منها إلى أدنى حد.
- سيشكل الافتقار إلى تمويل خاص بالتحوّل من أجل تلبية تكاليف تحسينات الخدمات الإدارية مخاطرة كبرى.

النتيجة التنظيمية ذال 1 - الاعتراف بأن خدمات الدعم التي تقدمها المنظمة موجّهة نحو الزبائن وفعالة وكفاءة وتُدار جيداً	
المؤشر	الغاية (4 سنوات)
ذال 1 - 1 النسبة المئوية لخدمات المنظمة التي يغطيها اتفاق بشأن مستوى الخدمات.	40 في المائة
ذال 1 - 2 حصة الخدمات التي تطبّق عليها مقاييس مرجعية.	40 في المائة
ذال 1 - 3 النسبة المئوية للعمليات والإجراءات التي يجري ترشيدها.	40 في المائة
ذال 1 - 4 الأخذ بنظام الإبلاغ الرسمي عن الرقابة الداخلية.	الأخذ بنظام الإبلاغ الرسمي عن الرقابة الداخلية.
ذال 1 - 5 تحسُّن رضا الزبائن.	رضا بنسبة قدرها 75 في المائة
الأدوات الرئيسية	
1 - الرصد الكفوء والفعال لجميع العقود ذات الصلة بالخدمات مع الموردين الخارجيين.	
2 - الرصد الكفوء والفعال لجميع الخدمات الداخلية.	
3 - تدريب الموظفين على تنفيذ اتفاقات مستوى الخدمات، واستقصاءات الزبائن، وعلى جمع بيانات من أجل القياس المرجعي.	
4 - الاتصال الفعال مع الزبائن.	
5 - توافر خبرة فنية للمساعدة في جمع البيانات من أجل قاعدة بيانات القياس المرجعي.	
6 - وجود آليات لإدارة تعليقات المستعملين وتطبيق الدروس المستفادة.	
7 - الأخذ بأفضل الممارسات والمعايير المعترف بها لتحسين العمليات باستمرار.	
8 - استقصاءات سنوية للزبائن.	
النتيجة التنظيمية ذال 2 - الاعتراف بالمنظمة كمورد للمعلومات الشاملة والدقيقة والهامة بشأن الإدارة	
المؤشر	الغاية (4 سنوات)
ذال 2 - 1 حصول المنظمة على رأي سنوي لا تحفظ فيه من مدققين خارجيين.	رأي سنوي لا تحفظ فيه من مدققين خارجيين.
ذال 2 - 2 تزايد النسبة المئوية للوحدات التنظيمية صاحبة المصلحة التي تستخدم المعلومات التي تحصل عليها من نظام معلومات إدارة المنظمة بصفة منتظمة.	إتاحة 80 في المائة من معلومات الشؤون الإدارية والإدارة والتي تطلبها الجهات صاحبة الشأن عن طريق نظام معلومات إدارة المنظمة.
ذال 2 - 3 تحسُّن القدرة على إنتاج تقارير نهائية عن معلومات المنظمة من خلال استخدام أدوات إبلاغ معيارية.	خفض عدد التقارير التي تتطلب تعديلاً مخصصاً يتوقف على تحديد خط الأساس.

الأدوات الرئيسية	
1 - الإعداد المتواصل لمعلومات عن الأداء المالي تكون هامة وحسنة التوقيت وإبلاغها إلى المديرين والأعضاء والجهات المانحة.	
2 - نظام معلومات إدارة المنظمة.	
3 - إجراءات إدارة المعلومات الإدارية التي تعبر عن تعليقات المستعملين.	
4 - وضع السياسات والإجراءات المالية المؤسسية ذات الصلة وفقاً لمتطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.	
5 - تسجيل المعلومات المحاسبية والمالية بشكل دقيق وكامل وفي الوقت المناسب في حسابات المنظمة.	
النتيجة التنظيمية ذال 3 - الاعتراف بالمنظمة كمستخدم ينفذ أفضل الممارسات في إدارة الأداء والموظفين، والتزامها بتنمية قدرات موظفيها، واستفادتها من تنوع قوة العمل الموجودة لديها	
المؤشر	الغاية (4 سنوات)
ذال 3 - 1 زيادة النسبة المئوية للمديرين الذين يكملون التدريب الإداري الأساسي الخاص بالمنظمة (النسبة المئوية لجميع الموظفين من الرتبة ف - 5 وما فوقها)	50 في المائة
ذال 3 - 2 نسب تحسُّن الكفاءة (استناداً إلى مراتب نظام إدارة الأداء).	مشاركة 90 في المائة من الموظفين في نظام إدارة الأداء؛ وزيادة بنسبة قدرها 50 في المائة في مراتب الكفاءة
ذال 3 - 3 زيادة النسبة المئوية لتتنقل قوة العمل.	النسبة المئوية للموظفين في الرتبة أو الوظيفة ذاتها على مدى السنوات الثماني الماضية: خفض النسبة إلى 11 في المائة
ذال 3 - 4 تحسُّن تمثيل المرأة على جميع المستويات.	نسبة الموظفين من الإناث بحسب الفئات: فئة الخدمات العامة: 50 في المائة؛ الفئة الفنية: 35 في المائة؛ المديرين: 20 في المائة
ذال 3 - 5 زيادة النسبة المئوية لعدد البلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً.	70 في المائة
ذال 3 - 6 زيادة ارتياح الزبائن لسياسات الموارد البشرية.	75 في المائة
الأدوات الرئيسية	
1 - التحاق جميع مديري المنظمة ببرنامج أساسي للتدريب على الإدارة في غضون 24 شهراً من تعيينهم، يتضمن برامج لتنمية القدرات، والإدارة، والقيادة، والتوجيه.	
2 - ارتباط نظام تقييم أداء الموظفين بخطط العمل، والكفاءات، ونظام للمكافأة والتقدير.	
3 - استراتيجية اتصال من أجل الموظفين والمديرين.	
4 - مهمة ونظام لرصد تنقل الموظفين وإدارته وإبلاغ جميع الإدارات/المكاتب به.	

- 5 - سياسات بشأن الموارد البشرية تساهم في تنفيذ أفضل الممارسات في ما يتعلق بإدارة الموظفين.
- 6 - مسوحات منتظمة في أوساط الزبائن.

المؤشرات والأهداف الخاصة بالتمثيل الجنساني والقطري

لدى استعراض الهدف الوظيفي ذال في اجتماع مجموعة العمل الأولى يوم 16 أبريل/نيسان 2009، سُجّلت التعليقات التالية في مذكرة الرئيس:

- ينبغي إخضاع المؤشرات والأهداف المتعلقة بالتمثيل الجنساني والقطري لاستعراض دقيق وتعديلها. كما جرت الإشارة إلى أن على الأجهزة الرئاسية أن تقرر إعادة النظر في النسبة المستهدفة لتمثيل المرأة التي اعتمدها المؤتمر قبلاً عند 35 في المائة. وتعهدت الإدارة بتوفير البيانات القاعدية المتصلة بهذا المؤشر في المستقبل القريب، وأشارت إلى أنها على استعداد للبرهنة عبر الإسقاطات والاستقراءات على أن من المتعذر إدخال تغييرات جوهرية من عام إلى آخر.

وتبيّن الفقرات التالية المسوّغ المنطقي والبيانات المستخدمة للتوصل إلى الأهداف المذكورة أعلاه بالنسبة إلى المسائل الجنسانية والجغرافية خلال مهلة زمنية مدتها أربع سنوات.

ذال 3 - 4 تحسّن تمثيل المرأة على جميع المستويات

يقضي الهدف الحالي في المنظمة الذي اعتمده المؤتمر بالنسبة إلى المسائل الجنسانية بالتوصل إلى نسبة تمثيل قدرها 35 في المائة للإناث في فئة الخدمات الفنية. وهو ما تحقق تقريباً كما يظهر في الشكل 1. وإن المدير العام ملتزم بتشجيع المساواة بين الجنسين في العمل الفني وفي سياسات الموارد البشرية أيضاً. وتحقيقاً لهذه الرؤية وحرصاً على التوفيق بين منظمة الأغذية والزراعة والمنظمات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة المشتركة، يجري العمل على إعداد خطة للمساواة بين الجنسين وسيُعرض على المؤتمر هدف جديد للمساواة بين الجنسين تُمثّل فيه الإناث بنسبة 50 في المائة، على أن يجري تحقيقه تدريجياً على جميع مستويات المنظمة.

الشكل 1

الموظفون في وظائف برنامج العمل والميزانية بحسب الجنس والمقر والدرجة - جدول موجز

بما في ذلك موظفي الفئة الفنية والفئات العليا في وظائف برنامج العمل والميزانية والذين لديهم عقود محددة المدة، باستثناء المدير العام والمديرون العامون المساعدون والموظفون الفنيون القطريون.

31 ديسمبر/كانون الأول															
2008				2005				2001				1994			
إناث %	مجموع	ذكور	إناث	إناث %	مجموع	ذكور	إناث	إناث %	مجموع	ذكور	إناث	إناث %	مجموع	ذكور	إناث
30%	1001	696	305	28%	1135	821	314	24%	1089	828	261	18%	1207	991	216
15%	152	129	23	14%	170	146	24	12%	173	153	20	3%	193	187	6
33%	849	567	282	30%	965	675	290	26%	916	675	241	21%	1014	804	210
جميع المقار															
مدير-1 والفئات العليا															
الفئة الفنية															

مع أن نسبة الإناث في الوظائف من فئة الخدمات العامة هي أعلى بكثير من الهدف المحدد عند 50 في المائة²، إلا أنه من الضروري بذل جهود مكثفة لإحراز تقدم في الوظائف من مستوى مدير وفي الفئة الفنية والتي حُددت لها أهداف أوسع نطاقاً.

فمن المتوقع أن تصبح 55 وظيفة شاغرة على مستوى مدير وفي الفئة الفنية في السنوات الأربع المقبلة، تشغل النساء 10 منها على الأقل. ويُعتقد أنه سيتم ملء 13 وظيفة سنوياً وأنه، استناداً إلى الاتجاهات الأخيرة، سيُملأ نصفها تقريباً بمرشحين من خارج المنظمة. وإذا ما أرادت المنظمة أن تملأ 5 وظائف من الوظائف الشاغرة المذكورة بتعيين نساء فيها، وعلى اعتبار أن ثلاث نساء سوف يغادرن المنظمة في كل سنة، يصبح بذلك العدد الصافي من النساء الإضافيات في هذه الفئة اثنتان، فيتغير بذلك العدد الإجمالي من النساء من 23 (15 في المائة) حالياً إلى 27 (18 في المائة) في غضون سنتين وإلى 31 (20 في المائة) في غضون أربع سنوات، وهو الهدف المقترح للمؤشر ذال 3-4.

أما في الفئة الفنية، فمن المتوقع أن يبلغ معدل الوظائف التي ستملأ كل عام 60 وظيفة وأن تغادر 20 امرأة تقريباً المنظمة خلال السنوات الأربع المقبلة. وبسحب الاتجاه الأخير، سيتم ملء 30 إلى 60 وظيفة من خلال تعيين مرشحين من خارج المنظمة، وسيكون 8 منهم من النساء. وكما يتسنى رفع عدد النساء اللواتي يجري تعيينهن سنوياً إلى 15 كحد أدنى (أي بما يحقق المساواة في التعيين بين الجنسين)، وعلى اعتبار أن خدمات 5 نساء تقريباً ستنتهي في كل عام، يصبح بذلك العدد الصافي للنساء الإضافيات سنوياً في هذه الفئة 10 نساء، فيتغير بذلك العدد الإجمالي من النساء من 282 (33 في المائة) حالياً إلى 302 (36 في المائة) في غضون سنتين وإلى 322 (38 في المائة) في غضون أربع سنوات، وهو الهدف المقترح للمؤشر ذال 3-4.

² الفقرة 341 من الوثيقة 2006-2007 PIR 2009/8 C

ذال 3 - 5 زيادة النسبة المئوية لعدد البلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً

من أصل 68 بلداً عضواً (30 في المائة تقريباً من العدد الإجمالي البالغ 191 بلداً) من البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً، سوف يصبح تمثيل 40 بلداً منها تقريباً عادلاً بمجرد تعيين شخص واحد من مواطنيها. وإذا ما أرادت المنظمة أن تعين من أصل 30 مرشحاً خارجياً يعينون كل عام، خمسة مرشحين على الأقل من مواطني البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً، وعلى اعتبار أن نحو ثلثي البلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً قد تتغير حالتها، يمكن سنوياً إذاً إضافة عدد صافٍ من البلدان غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً قدره 3 بلدان إلى فئة البلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً، فيرتفع بذلك العدد الحالي من 118 (61 في المائة) إلى 124 (64 في المائة) في غضون سنتين. وفي حال تطبيق المبادرات الجديدة التي تؤثر على التوازن الجغرافي (تعميم الإعلانات عن الوظائف الشاغرة على نطاق أوسع؛ الاستعانة بنظامي التعيين وقوائم الاستشاريين الإلكترونية iRecruitment و iRoster؛ تحديد أهداف معينة في نظام إدارة أداء المديرين) بحذافيرها، فمن المتوقع أن يصبح العدد الصافي للبلدان الممثلة تمثيلاً عادلاً خمسة بلدان سنوياً في غضون سنتين، فيصبح المجموع 134 (70 في المائة) بلداً بعد أربع سنوات من الآن، وهو الهدف المقترح للمؤشر ذال 3-5.