

Document:	EB 2021/133/R.3/Add.1
Agenda:	4(a)
Date:	13 September 2021
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

الاستعراض المسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل
الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية
والرأسمالية للصندوق لعام 2022،
والاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم
المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته
لعام 2022 وخطته الإشارية للفترة 2023-2024
ضميمة

المجلس التنفيذي - الدورة الثالثة والثلاثون بعد المائة
روما، 13-16 سبتمبر/أيلول 2021

للاستعراض

**الاستعراض المسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج
والميزانيتين العادية والرأسمالية للصندوق لعام 2022، والاستعراض المسبق
لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته
لعام 2022 وخطته الإشارية للفترة 2023-2024**

ضميمة

يُلفت انتباه المجلس التنفيذي إلى الضمائم التالية، التي ستعتبر بمثابة الملحق الأول للاستعراض المسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية والرأسمالية للصندوق لعام 2022، والاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2022 وخطته الإشارية للفترة 2023-2024 (الوثيقة EB 2021/133/R.3)، على النحو الوارد في تلك الوثيقة.

الملحق الأول – اللامركزية 2.0

تكمن اللامركزية 2.0 في صميم نموذج عمل التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، وتهدف إلى تحويل الطريقة التي يعمل بها الصندوق، من خلال توسيع وتعميق حضوره القطري من أجل توجيه التحول الريفي الشمولي والمستدام على نحو أكثر فعالية وكفاءة. وستتيح اللامركزية 2.0 للصندوق تخفيض تكاليف المقر الرئيسي وزيادة القيمة مقابل المال المنفق نتيجة وجود أفرقة أكثر قدرة وتكاملاً في الميدان، وزيادة قربه من الحكومات، والشركاء، والمجتمعات التي يخدمها. وستوفر إعادة توزيع المناصب الإدارية من دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة إلى الميدان، اعتباراً من عام 2023، ما يقرب من 1.7 مليون دولار أمريكي سنوياً. وسيتحقق المزيد من الوفورات من خلال هيكلية الدعم المجمع للخدمات العامة للشعب والدوائر الأخرى في المكاتب الإقليمية. وهناك طريقة أخرى لتخفيض التكاليف في المكاتب الإقليمية تتمثل في التفاوض مع الحكومة المضيفة لتقديم أماكن إقامة دون إيجار – وقد اتفق على هذا بالفعل من أجل شعبي أفريقيا الغربية والوسطى وأفريقيا الشرقية والجنوبية، ونحن نجري مناقشات متقدمة بشأن مكاتب إقليمية أخرى، ولكن أيضاً بعض المكاتب القطرية. ومن شأن تصميم مقر رئيسي أصغر حجماً، ولكن متوائماً مع الغرض وأقوى نتيجة لعملية اللامركزية أن يؤدي أيضاً إلى المزيد من التخفيضات في التكاليف. وسيكون لهذه التغييرات أثر كبير على أساليب العمل وستجعل الصندوق حتى أكثر كفاءة واستناداً إلى تكنولوجيا المعلومات، بما يتماشى مع خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

ووجود نسبة 45 في المائة من الموظفين في الميدان ما هو إلا الانعكاس النهائي لما يحاول الإصلاح إنجازَه، بما في ذلك:

- أربعة مكاتب إقليمية مكتملة الأركان للسماح للصندوق بإقامة الشراكات وقيادة عملية صنع السياسات الريفية بشكل بارز؛ وتوسيع نطاق المكونات الجديدة والمبتكرة لنموذج عمل الصندوق؛ وتجميع تمويل التنمية في الإقليم. وتهدف قاعدة الموظفين المتعددة الوظائف الموجودة في المكاتب الإقليمية إلى توليد كتلة حرجة قادرة على الاستفادة من قيمة الاشتراك في الموقع.
- خريطة جديدة للمكاتب القطرية للصندوق تتضمن 50 مكتبا قطريا (10 جديدة و13 يجري تحديثها)، مما يزيد مبلغ حافظتنا الذي تشمله المكاتب القطرية للصندوق في البلد من 72 في المائة إلى 84 في المائة، وحصة المكاتب التي يديرها مدير قطري من 55 في المائة إلى 74 في المائة (أي 17 مكتبا إضافيا يديرها مدير قطري مقارنة بالتميز التشغيلي لإحراز النتائج). وبما يتسق مع تركيز التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، يوجد أكثر من نصف المكاتب القطرية للصندوق التي يجري فتحها أو تحديثها في بلدان ذات أوضاع هشة ومتأثرة بالنزاعات، وجميعها إما بلدان منخفضة الدخل أو بلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا.
- زيادة حصة الموظفين الوطنيين في الميدان لضمان فهم قوي للسياقات المحلية، والتحديات الناشئة، ونظم الإدارة العامة الخاصة بكل إقليم، ومساحات ومنتديات السياسات. وتحقيق النتائج الهامة يتطلب ملكية قطرية كبيرة لاستثمارات الصندوق، والحصول على المزيج المناسب من الفنيين الدوليين والوطنيين أمر حاسم لتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والاحتياجات القطرية مع ضمان اتباع نهج قائم على الأدلة في ذات الوقت.

يوضح الجدول 1 الموارد المطلوبة للوصول إلى هذه المعالم الرئيسية من خلال اللامركزية 2.0. وتبلغ التقديرات الحالية للتكاليف غير المتكررة والمتكررة (صافي الوفورات) 13 مليون دولار أمريكي و7 ملايين دولار أمريكي، على التوالي. وقد بدأ بالفعل رصد قومي لتكاليف الوحدة وسيستمر خلال التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق للتعليم والتكيف وفقاً لذلك. وتجدر الملاحظة بأن عام 2021 ركز على استكمال تصميم اللامركزية 2.0، وبالتالي لا يزال تنفيذ الميزانية منخفضة جداً (تعتمد تقديرات عام 2021 بشكل كبير على النفقات المرتبطة بالمكاتب القطرية للصندوق والمكاتب الإقليمية للصندوق في إقليمي أفريقيا الغربية والوسطى وأفريقيا الشرقية والجنوبية)، مع توقع استخدام أغلبية الموارد خلال الفترة 2022-2024. غير أن القرارات الرئيسية قد اتخذت بالفعل، بما في ذلك مواقع المكاتب الإقليمية في أفريقيا، ونماذج

التوظيف الجديدة لدائرة إدارة البرامج، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وشعبة خدمات الإدارة المالية، ونقل الموظفين الفنيين، وخطط انتقال موظفي الخدمات العامة، بالإضافة إلى عدد مختار من مواقع المكاتب القطرية للصندوق للفترة 2021/2022. والأولوية الفورية التي قد بدأت بالفعل هي نقل الفرق الإقليمية لدائرة إدارة البرامج إلى المكاتب الإقليمية في إقليمي أفريقيا الغربية والوسطى وأفريقيا الشرقية والجنوبية بحلول نهاية العام، بينما ستستكمل القرارات بشأن مواقع المكاتب الإقليمية في إقليمي آسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريبي، والخريطة الكاملة للمكاتب القطرية للصندوق لعملية اللامركزية 2.0، من بين جملة أمور أخرى، قبل نهاية عام 2021.

الجدول 1. التكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة الإضافية (تراكم الزيادات الهامشية السنوية) بحسب السنة والبنود الرئيسية

بملايين الدولارات الأمريكية

التكاليف المرعية المتوقعة

2024/2023	2022	2021	المجموع	
				التكاليف غير المتكررة
0.99	2.09	0.46	3.54	تجهيز المكاتب الإقليمية (بما يشمل الترتيبات المؤقتة) ¹
1.98	2.25	0.13	4.36	إنشاء وتحديث المكاتب القطرية ²
1.45	1.20	0.55	3.20	نقل الموظفين ³
0.41	0.06	0	0.47	الأمن ⁴
0.37	0.37	0.26	1.00	دعم الخدمات الاستشارية ⁵
5.20	5.97	1.40	12.56	مجموع التكاليف غير المتكررة
				التكاليف المتكررة الإضافية
0.68	2.82	0.07	3.57	تكاليف تشغيل المكاتب الإقليمية
1.44	1.92	0.17	3.53	تكاليف تشغيل المكاتب القطرية (الموظفون والمرافق)
2.39-	0.40	0.31	1.68-	تكاليف التوظيف (صافي الوفورات) ⁶
0.60	0.50	0	1.11	تكاليف الأمم المتحدة وغيرها ⁷
0.33	5.65	0.55	6.52	مجموع التكاليف المتكررة

¹ ستستخدم المباني المؤقتة لاستضافة الموظفين أثناء أعمال المكاتب الإقليمية. ومن منظور الميزانية، تمثل التكاليف غير المتكررة المرتبطة بتجهيز المكاتب الإقليمية، إلى جانب إنشاء وتحديث المكاتب القطرية للصندوق، نفقات الميزانية الرأسمالية لعملية اللامركزية 2.0. وقد خصصت حصة كبيرة من الاحتياطي الاستراتيجي للتدفقات النقدية للتكاليف غير المتكررة لعملية اللامركزية 2.0.

² 3 مكاتب جديدة يديرها مدير قطري، و7 مكاتب جديدة يديرها موظف برنامج قطري، و13 مكتبا جرى تحديثها من مكاتب يديرها موظف برنامج قطري إلى مكاتب يديرها مدير قطري.

³ قُدرت نفقات الانتداب باستخدام متوسط تكلفة الأمم المتحدة وهو 50 000 دولار أمريكي. ويشير الموظفون الذين سيجري نقلهم إلى الأفرقة الإقليمية لدائرة إدارة البرامج والموظفين الدوليين من غير دائرة إدارة البرامج (مثل دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وشعبة خدمات الإدارة المالية، ودائرة خدمات المنظمة، ودائرة العلاقات الخارجية والحوكمة).

⁴ شراء حزمة موصى بها من البنود الأمنية للبلدان المتأثرة بالزلازل، بما في ذلك مركبة مدرعة، وخوذات باليستية، ودروع أساسية للجسم، وحقبة الإصابات الطارئة، وأجهزة النظام العالمي لتحديد المواقع (GPS) لتتبع المركبات، ومجموعات أدوات الإسعافات الأولية الفردية، وهواتف الأقمار الصناعية، وأجهزة راديو الأمم المتحدة.

⁵ يشمل ذلك مدير مشروعات واحدا للامركزية، واستشاريا واحدا للمشروعات، بالإضافة إلى استشاري واحد للامركزية في كل من شعبة الموارد البشرية ووحدة الدعم الميداني.

⁶ تشمل فارق التكلفة بين المتوسط الأعلى لأتعاب الموظفين الفنيين في الميدان مقابل المقر الرئيسي، وتكلفة مدراء عمليات دائرة خدمات المنظمة للمكاتب الإقليمية. وتنتج الوفورات عن توظيف المزيد من الموظفين الوطنيين بدلا من الموظفين الفنيين، وعن إلغاء بعض وظائف موظفي الخدمات العامة في المقر الرئيسي واستبدالها بوظائف في الميدان. وكمثال على العملية الثانية، التكلفة المعيارية لموظف خدمات عامة من الدرجة 5 بعقد محدد المدة في المقر الرئيسي هي 93 000 دولار أمريكي، بينما تبلغ 33 000 دولار أمريكي في الميدان، بما يمثل تخفيضا للتكلفة بنسبة 65 في المائة.

⁷ تشمل المنسق المقيم والرسوم الأعلى لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن نتيجة زيادة حضور الموظفين الميدانيين، بالإضافة إلى الأتعاب الأعلى للمدراء القطريين الذين توجد مقارهم في البلدان المتأثرة بالزلازل. فوجود الموظفين في أوضاع متأثرة بالزلازل يتطلب موارد إضافية لتغطية الحوافز المعيارية للأمم المتحدة والحوافز الخاصة بالصندوق التي تنطبق على مراكز العمل المعزولة أو التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة أو مراكز العمل الشاقة. وتشمل التكاليف الإضافية البنود التالية: بدل الخطر، وبدل المشقة، وحوافز التنقل، وبدلات الخدمة غير العائلية، وصافي متوسط تسوية مقر العمل مقارنة بما يتلقاه الموظفون في المكتب الإقليمي.

يعزى أكثر من نصف التكاليف غير المتكررة وجميع التكاليف المتكررة تقريبا إلى إنشاء مرافق المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق. ويجري تخفيض هذه التكاليف من خلال المفاوضات الجارية مع حكومات البلدان المضيفة من أجل توفير أماكن إقامة دون إيجار (لكل من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق)، بالإضافة إلى المشاركة في تمويل أعمال تجهيز المكاتب. ومن أجل فهم أفضل لدعائم تكاليف عملية اللامركزية 2.0 هذه، من المهم بالتالي تقديم المزيد من التفاصيل عن تكاليف المكاتب القطرية للصندوق.

الجدول 2 يصف تكاليف وحدات المرافق والموظفين لفتح أو تحديث مكتب قطري للصندوق (يديره مدير قطري أو موظف برنامج قطري). وفي حين أنه من الواضح أن المكاتب الجديدة التي يديرها مدير قطري هي الأعلى تكلفة للوحدة، فإن تحديث المكاتب التي يديرها مدير قطري تمثل أعلى حصة من تكاليف المكاتب القطرية للصندوق بالقيمة المطلقة، نظرا إلى العدد الكبير للمكاتب التي يجري تحديثها (ما مجموعه 13 مكتبا، تشكل 55 في المائة من التكاليف غير المتكررة، و42 في المائة من التكاليف المتكررة).

الجدول 2. متوسط تكاليف وحدات مرافق وموظفي المكاتب القطرية للصندوق، حسب نوع المكتب

بآلاف الدولارات الأمريكية

مكتب جري تحديثه يديره مدير قطري	مكتب جديد يديره موظف برنامج قطري	مكتب جديد يديره مدير قطري	
166	220	220	تكاليف المرافق
98	81	219	التكاليف غير المتكررة ⁸
			التكاليف المتكررة ⁹
			تكاليف الموظفين
46	0	50	التكاليف غير المتكررة
30	91	93	التكاليف المتكررة

الجدول 3 يوفر المزيد من تفاصيل تكاليف فتح مكتب يديره مدير قطري حسب فئة النفقات ونوع البلد من حيث وضع النزاع فيه. والعامل المحرك الرئيسي لزيادة التكاليف بشكل كبير بالنسبة للبلدان التي تعاني من أوضاع متأثرة بالنزاعات شديدة الحدة هو الحاجة إلى مركبة مدرعة (120 000 دولار أمريكي)، بما يتماشى مع طموح المجلس التنفيذي لعمل المزيد وتحقيق أثر أكبر في الدول الهشة.

⁸ تشمل التكاليف غير المتكررة للمرافق تجهيز المكاتب (مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأمن، والأثاث، بين جملة أمور أخرى) بينما تتعلق تكاليف الموظفين بالنقل.

⁹ تشمل التكاليف المتكررة الإضافية للمرافق إيجار المكتب، وتكاليف تشغيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن، من بين جملة أمور أخرى. وتشمل نفقات الموظفين تكاليف تعيين الموظفين الوطنيين (الخدمات العامة والموظفين الوطنيين)، مع وجود اختلافات في متوسط التكاليف بين أنواع المكاتب. وتنشأ هذه عن الدرجات المختلفة وعدد الموظفين في نوع المكتب، وفقا للمعايير المحددة.

الجدول 3. متوسط تكاليف وحدات تجهيز المكاتب القطرية للصندوق، بحسب فئة نفقات المرافق ووضع النزاعات

بآلاف الدولارات الأمريكية

نزاعات شديدة الحدة (مبنى الأمم المتحدة)	نزاعات متوسطة الحدة (مبنى الأمم المتحدة)	مكتب قطري في وضع غير متأثر بالنزاعات (مبنى الأمم المتحدة) ¹⁰	
44	44	35	الأثاث/التجهيزات/اللوازم التكميلية
22	22	20	أعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
173	53	25	أعمال الأمن
30	30	30	أعمال أخرى
282	152	110	المجموع

يشير الغوص العميق في العامل المحرك لتكلفة المرافق من حيث التوزيع الإقليمي، المبين في الجدول 4، إشارة واضحة إلى تركيز الموارد في أفريقيا جنوب الصحراء. ويتمثل طموح التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق ليس في مجرد تكريس المزيد من الموارد للأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات، ولكن أيضا في أن يكون له تركيز أفريقي، بالنظر إلى التركيز الأعلى للأخير في البلدان المنخفضة الدخل. وهكذا، فإن العمل في إقليمي أفريقيا الشرقية والجنوبية وأفريقيا الغربية والوسطى يمثل فرصا وتحديات استراتيجية، والتي يقابلها المزيد من التكاليف والاستثمارات. وعلاوة على ذلك، فإن هذا يستتبع قيمة مقابل المال المنفق بالنظر إلى تكاليف وحدة المرافق الأعلى للمكاتب القطرية للصندوق في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي (بصورة خاصة) وإقليم آسيا والمحيط الهادي أيضا، مقارنة بإقليمي أفريقيا الغربية والوسطى وأفريقيا الشرقية والجنوبية، حيث من المقرر تحديث أو إنشاء حوالي 70 في المائة من المكاتب.

¹⁰ لاحظ أن التكاليف الواردة في هذا الجدول مقدمة فقط على أساس إنشاء مكتب قطري للصندوق في مباني الأمم المتحدة/مؤسسة مالية دولية، لأغراض المقارنة عبر البلدان التي تعاني والتي لا تعاني من أوضاع متأثرة بالنزاعات. غير أن تقديرات ميزانية عملية اللامركزية 2.0 لتجهيز المكاتب استندت أيضا إلى افتراض وجود مباني قائمة بذاتها من أجل بعض المكاتب القطرية للصندوق (مما نتج عنه متوسط تكاليف أعلى في الجدول 2).

الجدول 4. تكاليف مرافق المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق بحسب الإقليم

بملايين الدولارات الأمريكية

أفريقيا الغربية والوسطى	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	أمريكا اللاتينية والكاريبي	أفريقيا الشرقية والجنوبية	آسيا والمحيط الهادي	تكاليف المرافق
2.52	0.44	0.83	1.98	1.45	التكاليف غير المتكررة
1.97	0.31	1.05	2.34	1.69	التكاليف المتكررة

وبالنظر إلى التركيز الميداني لمبادرة اللامركزية 2.0، فإن من الواضح أن أكبر احتياجات الدوائر ستتشأ من موظفي البرامج (أي دائرة إدارة البرامج). ولكن مع انتقال صنع القرار إلى المكاتب الإقليمية والقطرية، ستحتاج عملية اللامركزية 2.0 لإشراك جميع الشعب التي يُحتاج إلى أدوارها في الميدان، لتيسير التخطيط السلس، والتنسيق، والتعاون الناجح مع انتقال العمل بعيداً عن المقر الرئيسي. ويوفر الجدول 5 لمحة أولية لتكاليف النقل المتعلقة بعملية اللامركزية 2.0 بحسب الدائرة، ولكننا نتوقع تماماً أيضاً وفورات كبيرة يمكن إعادة تدويرها مع انتقال المزيد من شعب المقر الرئيسي إلى المستوى القطري.

الجدول 5. تكاليف النقل (من المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية وفيما بينها) بحسب الدائرة

بملايين الدولارات الأمريكية

2024/2023	2022	2021	المجموع	تكاليف النقل
0.50	0.65	0.55	1.70	دائرة إدارة البرامج
0.10	0.05	0	0.15	دائرة العمليات المالية
0.65	0.35	0	1.00	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
0.10	0.10	0	0.20	دائرة خدمات المنظمة
0.10	0.05	0	0.15	دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة