

تحديث بشأن  
مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف



مشاورة غير رسمية

25 يوليو/تموز 2016

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## موجز تنفيذي

مع وجود 795 مليون جائع في العالم، ومع وجود حالات طوارئ إنسانية بمستوى غير مسبوق، فإنه يلزم أن يكون برنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، ولا سيما مكاتبه الإقليمية، على قدر من سرعة الحركة والكفاءة والفعالية إذا أراد أن يتصدى لتحديات الوفاء بولايته، والمساهمة في أهداف التنمية المستدامة.

وتعدّ مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف حاسمة لضمان وصول البرنامج إلى الفقراء والفئات الضعيفة، وأساسية لمساعدة البرنامج على المساهمة في تحقيق القضاء على الجوع بحلول عام 2030. وفي يوليو/تموز 2014، استهل البرنامج مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف من أجل البحث عن سبل لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة، مع مواصلة الاستثمار في الأولويات الاستراتيجية الرئيسية. ومنذ ذلك الوقت، قامت هذه المبادرة بتحليل تكاليف الدعم العالمية من أجل تحديد الوفورات المحتملة، ودراسة جدوى الشروع في إنشاء مركز للخدمات تابع للبرنامج، وإعادة هيكلة عمليات معيّنة، وإعادة مواءمتها، وتوحيدها.

وفي عام 2015، وعدت إدارة البرنامج المجلس التنفيذي بتحديد وفورات قدرها ثلاثة ملايين دولار أمريكي في تكاليف الدعم العالمية؛ وحتى الآن، أعيد توجيه مبلغ 3.8 مليون دولار أمريكي نحو مجالات ذات أولوية، وخاصة للدعم الميداني.

وفيما يتعلق باستعراض جدوى إنشاء مركز الخدمات، وافق المجلس التنفيذي على تخصيص ثلاثة ملايين دولار من ميزانية دعم البرامج والإدارة لتحقيق وفورات من إعادة هيكلة العمليات وإعادة مواءمتها وتوحيدها، والتي ركّزت في البداية على الشؤون المالية، والسفر، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات؛ واستكمال دراسة الجدوى الخاصة بإنشاء مركز خدمات محتمل.

وبينما أوضح التحليل أن إنشاء مركز للخدمات يمكن أن يحقق فوائد مالية، إلا أن هذه الفوائد لم يكن لها ثقل بالقدر الكافي لتبرير الانتقال المادي. وفي الوقت نفسه، تم تحديد المكاسب المحتملة من حيث الكفاءة والفعالية التي ستجنى من تحويل العمليات، والتي سوف تتولى الإدارة متابعتها للمساعدة على تخفيف عبء المهام المتعلقة بالمعاملات، وخاصة بالنسبة للمكاتب الميدانية. وسوف يتم أيضاً بحث نقل أنشطة إلى الخارج وإمكانية التعاون بين الوكالات.

وسوف يُطلب إلى المجلس التنفيذي الموافقة على أي تمويل إضافي لهذا العمل في دورته العادية الأولى عام 2017. وسوف تقوم الإدارة بإبلاغ المجلس باحتياجات التمويل المتوقعة في الدورة العادية الثانية عام 2016.

## مقدمة

- 1- لكي يساهم البرنامج بأقصى ما في استطاعته لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، فإنه بحاجة إلى بناء قدرات تمكّنه من الاستجابة للتحديات القائمة ومواجهة التحديات الناشئة. وتُعدّ زيادة الكفاءة والفعالية من الأمور الحاسمة لضمان قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ، مع مواصلة أدائه لوظائفه الأساسية.
- 2- وللقيام بذلك، يعمل البرنامج على تحسين عمله في مجال الشراكات، بما في ذلك عن طريق التنسيق بين الوكالات؛ وتشجيع الابتكارات؛ وحسن استخدام التكنولوجيات الجديدة؛ وتحسين العمليات الأساسية؛ والعمل بقدر أكبر من التوافق مع الحكومات.
- 3- والبرنامج ملتزم أمام المانحين والمجلس التنفيذي والسكان الذين يخدمهم بأن يستخدم موارده على النحو الأمثل. وقد أوضحت الصفقة الكبرى التي أتفق عليها في القمة العالمية للعمل الإنساني في مايو/أيار 2016 أهمية استخدام المعونة بصورة أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة، وبصورة أكثر شفافية، بما يضمن وصول المساهمات إلى الناس الأشد احتياجاً إليها.
- 4- وفي يوليو/تموز 2014، استهل البرنامج مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف لمواصلة تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة عن طريق تحسين العمليات، مع الاستثمار في أولويات استراتيجية رئيسية. وقد نوقشت وثيقتان سابقتان عن هذه المبادرة في مشاورتين غير رسميتين في سبتمبر/أيلول 2015، كما وُزعت مذكرة معلومات في أكتوبر/تشرين الأول 2015<sup>(1)</sup>.
- 5- وقد تضمّن العمل المتعلّق بمبادرة الامتياز في إدارة التكاليف ما يلي:

◀ **تحليل تكاليف الدعم العالمية:** تم تحليل التكاليف غير المتعلقة بالمرتبات، مثل السفر، والمرافق، والمنافع العامة لتحديد سبل تحقيق قيمة أفضل مقابل المال.

◀ **استعراض جدوى مركز الخدمات:** تم استطلاع خيارات لإنشاء مركز خدمات بغية تخفيض التكاليف؛ وإعادة هيكلة العمليات، وإعادة مواءمتها، وتوحيدها؛ وتخفيض عبء العمل الذي تتحمله المكاتب الميدانية في نهاية المطاف.

## الطريق للمضي قدماً

- 6- استعرضت الإدارة فوائد وتكاليف ومخاطر إنشاء مكتب خدمات تابع للبرنامج. وقد أشارت المقترحات المتلقاة من بلدان مضيئة محتملة إلى أن إنشاء مركز للخدمات يمكن أن يحقق فوائد مالية، ولكن تبين أن تلك الفوائد ليست ذات ثقل يكفي لتمرير هذا الإجراء.
- 7- غير أنه تبين أن إعادة هيكلة العمليات وإعادة مواءمتها وتوحيدها يمكن أن يحقق وفورات مالية كبيرة، ويحسّن تقديم الخدمة، ويتيح للمكاتب التركيز على أعمال أكثر أهمية، دون أن يتطلّب ذلك نقل مكاتب إلى موقع أقل تكلفة. وبالنظر إلى الاتجاهات الاقتصادية، وكذلك تخفيض قيمة اليورو مقابل الدولار الأمريكي، فإن الفوائد المالية للانتقال إلى موقع أقل تكلفة، بالإضافة إلى الإجراءات المتعلقة بإعادة هيكلة العمليات، لم تتجاوز كثيراً فوائد تحويل العمليات وحدها.
- 8- ولهذا، فإن الإدارة سوف تواصل مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف عن طريق خطة طموحة لتحويل عملياتها من خلال ترشيد وتخفيض التكاليف المرتبطة بطائفة من المجالات الوظيفية. فسوف تستعرض إمكانية نقل وظائف مختارة إلى الخارج حسب مقتضى الحال، والمشاركة في المزيد من أنشطة التعاون بين الوكالات.

(1) الامتياز في إدارة التكاليف: مقترحات لإنشاء مركز خدمات في برنامج الأغذية العالمي، ورقة معلومات من المدير التنفيذي، (2 سبتمبر/أيلول 2015)؛ والامتياز في إدارة التكاليف: مقترحات لإنشاء مركز خدمات في برنامج الأغذية العالمي، ورقة معلومات إضافية، (21 سبتمبر/أيلول 2015)؛ ومذكرة معلومات: النظر في اختيار بلد مضيف لمركز خدمات في برنامج الأغذية العالمي (أكتوبر/تشرين الأول 2015).

9- وسوف يتطلب تحويل العمليات تمويلاً إضافياً، وهو ما سيُطلب إلى المجلس التنفيذي أن يوافق عليه في دورته العادية الأولى عام 2017. وسيتم إبلاغ المجلس بالاحتياجات المالية المتوقعة أثناء عرض خطة الإدارة (2017-2019) على الدورة العادية الثانية عام 2016.

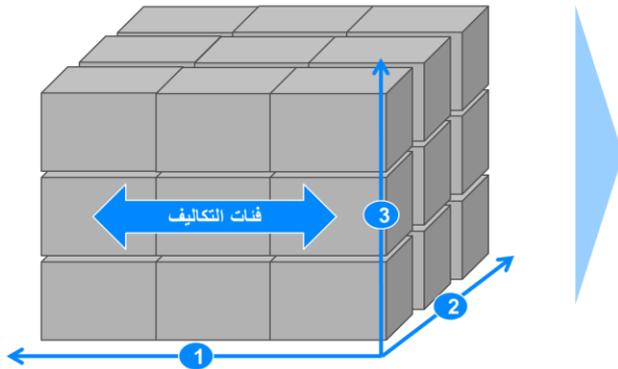
## تحليل تكاليف الدعم العالمية

10- لتحليل تكاليف الدعم العالمية، قام كبار المديرين والمسؤولون عن التكاليف في مختلف الوحدات بتحديد الوفورات المحتملة على نطاق ثلاثة أبعاد، وهي التمويل والوقت والموقع (الشكل 1). وهذه هي المرة الأولى التي تم فيها رسم خريطة شاملة لجميع تكاليف الدعم في البرنامج.

### الشكل 1: خريطة مفصلة لتكاليف الدعم العالمية في البرنامج

فُدرت تكاليف الدعم العالمية في البرنامج حسب ثلاثة أبعاد هي: التمويل، والوقت، والموقع

يُسجّل «مكعب التكاليف» جميع فئات التكاليف ذات الصلة حسب الأبعاد الثلاثة



تُصنّف التكاليف حسب:

- 1 التمويل:
  - ميزانية دعم البرامج والإدارة
  - البرامج
  - الصناديق الاستثمارية
  - الحسابات الخاصة
- 2 الوقت:
  - تقع السنوات المالية 2012-2014 في النطاق
- 3 الموقع:
  - المقر مقابل الميدان

11- وفي عام 2015، أنفق البرنامج 386 مليون دولار أمريكي على تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة، والتي لا ترتبط بالمرتببات بشكل عام. وتضمنت أكبر فئات التكاليف إدارة المرافق، والسفر الرسمي، وخدمات تكنولوجيا المعلومات ومعداتنا. وبلغ الإنفاق الممول من ميزانية دعم البرامج والإدارة على هذه الفئات 56.5 مليون دولار أمريكي؛ وقد حُدِّدت هذه المبالغ لتحقيق الفائدة القصوى من التكاليف. وتشمل التدابير التي يجري تنفيذها: الحجز المُسبق لتذاكر السفر بالطائرات، وبرنامج خدمات الفنادق المؤسسية.

12- وقَدَّمت إدارة البرنامج التزاماً للمجلس التنفيذي بتحديد وفورات قدرها 3 ملايين دولار أمريكي في تكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة؛ وتم تحديد 3.8 مليون دولار أمريكي في وفورات ميزانية دعم البرامج والإدارة، وهو ما أصبح متاحاً لإعادة الاستثمار. ومن هذه الوفورات، كان 39 في المائة في إدارات المقر، و47 في المائة من المخصص الرئيسي لتكنولوجيا المعلومات، و14 في المائة في المكاتب الإقليمية. وقد استعرضت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد مقترحات لغرض التمويل من خارج الميزانية، وأقرت هذه اللجنة مقترحات بلغت جملتها 3.8 مليون دولار أمريكي، مع تخصيص مبلغ 1.9 مليون دولار أمريكي لإعادة توجيهه إلى صندوق طوارئ من أجل المكاتب القطرية، ومبلغ 1.9 مليون دولار أمريكي لمجالات أخرى ذات أولوية، وبصفة خاصة لدعم الحفاظ على طريقة التحويلات القائمة على النقد.

## استعراض جدوى مركز الخدمات

### مبررات بحث إنشاء مركز خدمات في البرنامج

- 13- توضّح المادة السابعة - 7 من النظام الأساسي مسؤولية المدير التنفيذي فيما يتعلق بكفاءة الخدمات وفعاليتها تكلفتها: "يبقى المدير التنفيذي على تكاليف إدارة البرنامج وتنظيمه في أدنى مستوى يتسق مع تحقيق الكفاءة والمساءلة مع توفير أكبر قدر من فعالية التكاليف، ويشمل ذلك المكاتب القطرية."
- 14- ويلتزم البرنامج بضمان الحدّ من المصروفات الإدارية، والعمل بصورة فعالة قدر المستطاع. وتعمل المكاتب الإقليمية على ترشيد العمليات، وتحسين الدعم المقدم للمكاتب القطرية. ومن شأن ترشيد الدعم الإداري والخدمات الأخرى مواصلة تخفيف ما تتحمله المكاتب القطرية من عبء في مجال أداء مهام تتعلق بالمعاملات.
- 15- وقد استكشف البرنامج مفهوم إنشاء مركز للخدمات كوسيلة لدعم هذا التوجّه، وتحسين تقديم الخدمات وإدارتها، وتخفيض المهام الروتينية. وعن طريق نقل عمليات معيّنة تتعلق بالمعاملات إلى موقع أقل تكلفة، يستطيع البرنامج أن يركز على عمله الأساسي وأنشطته الاستراتيجية، مع توفير المزيد من الموارد لبناء القدرات من أجل أولويات جديدة.

### استعراض جدوى إنشاء مركز للخدمات

- 16- أُجري استعراض شامل للجدوى من أجل تحليل الفوائد والمخاطر بالنسبة للبرنامج عند إعادة هيكلة عمليات روتينية معيّنة ونقلها إلى مركز للخدمات في موقع أقل تكلفة. وقد أنشئ فريق استشاري يضم مدراء من المقر، وممثلين للمكاتب الإقليمية والقطرية، وممثلين عن رابطات الموظفين ليكون بمثابة جهاز رئيسي للتشاور وتقسيم المعلومات طوال العملية.
- 17- وقد تضمن استعراض الجدوى ما يلي:
  - ◀ استعراض الممارسات المثلى في شركات القطاع الخاص والأمم المتحدة، والتي نقلت عملها إلى مراكز خدمات خارجية، على غرار تجربة البرنامج مع نقل عمله إلى مواقع خارجية<sup>(2)</sup>؛
  - ◀ استعراض نطاق إعادة التنظيم، ونقل الوظائف والعمليات إلى الخارج؛
  - ◀ إجراء دراسة جدوى، مع تقييم شامل للمخاطر، واستعراض خيارات لمواقع محتملة لإنشاء مركز خدمات؛
  - ◀ تقييم المقترحات المتلقاة لحكومات مضيفة محتملة لمركز الخدمات.

### تحديد النطاق

- 18- انتهت الاستعراضات إلى أن من بين المكونات الحاسمة لمركز خدمات اختيار عمليات روتينية لا تعتمد على الموقع لإعادة هيكلتها وإعادة مواءمتها وتوحيدها.<sup>(3)</sup> وقد ساعد نشاط أُجري لتحديد النطاق على المستوى المؤسسي على تحديد المجالات الوظيفية والعمليات التي يمكن أن تستفيد من مثل هذه التغييرات. وتضمّن النشاط قيام نائب المدير التنفيذي ومساعد المدير التنفيذي ومديري الشُعَب بتحديد خمسة مجالات محتملة للتغيير؛ وقيام مديري الشُعَب وخبراء العمليات بإجراء تحليلات للعمليات على مستوى الوحدات؛ وقيام رؤساء الوحدات وخبراء العمليات في المجالات الوظيفية الخمسة مع مديري الشُعَب بتأكيد العمليات الأولية التي ستخضع للتحويل.

(2) انظر: الامتياز في إدارة التكاليف: مقترحات لإنشاء مركز للخدمات في البرنامج. ورقة معلومات من المدير التنفيذي (2 سبتمبر/أيلول 2015).

(3) يرد أدناه مزيد من التفاصيل عن نوع العمليات قيد البحث.

19- وكان المعياران الرئيسيان يتعلّقان بنوع العمليات المعنية وما إذا كان يلزم أن يكون هناك وجود مادي أثناء العملية. وكانت المجالات الوظيفية الخمسة المحدّدة التي ستخضع عملياتها للتحويل – قبل الانتقال المحتمل إلى مركز للخدمات – هي: الشؤون المالية، والسفر، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وسلسلة الإمداد.<sup>(4)</sup>

## دراسة الجدوى والنموذج المالي

20- ساعدت مجموعة بوسطن الاستشارية في تصميم تقدير مالي لتكاليف وفوائد إنشاء مركز للخدمات تضمّن ما يلي:

◀ نموذج مالي تفاعلي لتحديد وتقدير الوفورات والتكاليف المرتبطة بالانتقال إلى مركز للخدمات؛

◀ تقييم المخاطر المحتملة الناشئة، ووضع تدابير تخفيف لمواجهتها؛

◀ تحديد وتقييم المواقع المحتملة لمركز خدمات من شأنها أن تلبي احتياجات البرنامج؛

◀ تحديد التكاليف والفوائد غير المالية، وفرص زيادة التركيز على مهمة البرنامج الأساسية.

## تقييم المقترحات القطرية

21- نُشرت مذكرة معلومات عامة على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي دعت الدول الأعضاء في البرنامج، والبالغ عددها 193 عضواً، إلى إبداء اهتمامها باحتمال أن تصبح موقعاً لمركز للخدمات.

22- وقد أعربت ستة بلدان مضيئة محتملة عن اهتمامها وهي: كوستاريكا، وهنغاريا، وإيطاليا، والأردن، وبولندا، وجنوب أفريقيا<sup>(5)</sup>. واتضح من تحليل للفوائد والتكاليف المتوقعة بالنسبة لكل اقتراح عدم وجود مبرر قوي بما يكفي لاختيار موقع لمركز خدمات.

## فوائد تحويل العمليات

23- اعتمد المجلس التنفيذي ثلاثة ملايين دولار أمريكي في خطة الإدارة (2016-2018) لمتابعة إعادة الهيكلة وإعادة المواءمة<sup>(6)</sup>. وقد بدأ البرنامج بتحويل عمليات مختارة للبرنامج، والتي من المتوقع أن تُسهم في تقديم خدمات محسّنة، وتحقيق وفورات، والمزيد من التركيز على المهام. وسوف يستمر بحث نقل أنشطة إلى الخارج والتعاون بين الوكالات.

24- أما العمليات، سواء في المقر أو المكاتب الميدانية التي ستخضع لإعادة التنظيم و/أو الدمج و/أو التبسيط و/أو الأتمتة و/أو التوحيد، فتدخل ضمن المجالات الوظيفية للشؤون المالية، والسفر، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات. وسوف يتم في المستقبل إدراج سلسلة الإمداد، وربما مجالات وظيفية أخرى.

25- ومن المتوقع أن تتحقّق وفورات مالية ووفورات في الوقت على حدٍ سواء من الجهود المبذولة لتحسين العمليات. ومن المحتمل أن تؤثر هذه التغييرات في مناصب الموظفين، وفي هذه الحالة سوف تكون هناك تدابير للتخفيف من بينها مخططات لإنهاء الخدمة في وقت مبكر.

(4) كانت سلسلة الإمداد تُعتبر في الأصل مجالين وظيفيين منفصلين: اللوجستيات والمشتريات.

(5) أعربت بنما في الأصل عن اهتمامها ولكنها انسحبت بعد ذلك.

(6) يتضمّن مشروع القرار الفقرة 5: "بوافق على أن يُخصّص، من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، مبلغ 3 ملايين دولار أمريكي في عام 2016 لإحدى المبادرات المؤسسية الحاسمة من أجل: (1) الاستثمار في إعادة هيكلة العمليات ومواءمتها لتحقيق المزيد من الوفورات وتحسين تركيز المهام على المستوى الميداني، (2) إنجاز دراسة جدوى خلال عام 2016 بشأن مركز الخدمات العالمي المقترح."

## الشؤون المالية

- 26- في أعقاب التنفيذ الناجح لنظام إدارة الخزانة،<sup>(7)</sup> تركزت جهود فريق الشؤون المالية على إدارة الفواتير، والمدفوعات، والمصروفات. ويجري حالياً تنفيذ مشروعين يتعلّقان بإعادة هيكلة العمليات: وظيفة إدارة الاتصالات المصرفية، التي تدعم الإبلاغ الموحد للتعليمات الخاصة بالمدفوعات إلى النظم المصرفية؛ ونظام تتبّع الفواتير، وهو أداة تتبع حاسوبية للتحقّق من الفواتير واعتمادها. وتعمل كلتا الأداةين على تيسير التواصل الشبكي بين مكاتب البرنامج، وهو ما يحسّن الكفاءات وإجراءات الرقابة بدرجة كبيرة.
- 27- كما أن استخدام هذه الأدوات سوف يوفّر الوقت الذي يخصصه الموظفون الميدانيون لإدارة الفواتير وتجهيز المدفوعات، كما يساعد على دمج الأنشطة. وقد أجريت دراسة حالة في باكستان ساعدت على تأكيد جدوى منصة المدفوعات العالمية؛ وسوف تُستهل في أواخر عام 2016 تجربة مدتها ثلاثة أشهر لقياس فوائد هذه الخدمة.

## السفر

- 28- تركّزت جهود وحدة الخدمات الإدارية في البداية على السفر بسبب ارتفاع حجمه وتكاليفه. فقد أُجري استعراض لعمليات السفر في المقر وبعض المكاتب القطرية، وأعدت خريطة لعمليات السفر. وقد حدّدت تحسينات محتملة للعمليات، من بينها وضع نظام شامل لإدارة الرحلات مع منصة خدمة ذاتية للمسافرين، وأدمج هذا النظام مع احتياجات أخرى تتعلّق بالسفر، من قبيل التصاريح الأمنية، وإدارة دور الضيافة والأسطول؛ وتضمّن النظام أيضاً تحسين الإبلاغ ووظائف الموافقة. وسوف يكون هذا النظام بمثابة وصلة للزبائن مع نظام السفر القائم في شبكة وينجز، والذي يُستخدم لإدارة التكاليف.
- 29- وتعكف وحدة السفر على تحليل تحسينات العمليات، كما أعدت دراسات جدوى توضّح الاحتياجات والتكاليف والفوائد والمخاطر المرتبطة بها. ومن المخطط إصدار صيغ تجريبية لإعداد بحث شبكي عن السفر جواً ودعم مؤتمت للتحقّق من الرحلات/تسوية الفواتير، وتوزيع هذه الصيغ على عدد محدود من المستخدمين. ويجري استعراض لسياسات السفر الداخلي من أجل تحديد فرص لتحقيق المزيد من الوفورات.

## الموارد البشرية

- 30- تركّزت جهود الموارد البشرية على العقود، والخدمات العالمية، ونظم المعلومات والإبلاغ، واقتناء المواهب. وتم تحديد خمسة مسارات خاصة للتحسين، من بينها إدارة التحويلات والاستحقاقات، وتوسيع الخدمة الذاتية لبعض العمليات الأساسية.
- 31- وسوف تنفّذ الخطوات التالية على مرحلتين. وستركّز المرحلة الأولى على "المكاسب السريعة" التي تتطلب حداً أدنى من الوقت والجهد. وسوف تتضمّن المرحلة الثانية دراسات جدوى من أجل إدخال تحسينات على المدى الطويل.

## تكنولوجيا المعلومات

- 32- تتبع شعبة تكنولوجيا المعلومات نهجاً من ثلاث مراحل لزيادة الفعالية والكفاءة. وكخطوة أولى، حدّد تحليل تكاليف تكنولوجيا المعلومات تكاليف الموظفين باعتبارها تمثّل النصيب الأكبر، واعتُبرت على أنها مجال محتمل للتغيير على المدى الطويل. وشكّلت تكاليف عقود البائعين في مراكز البيانات ودعم صيانة التطبيقات ثاني أكبر نصيب، واعتُبرت أنها قابلة للتغيير على المدى القصير والمدى المتوسط، ولذا كان هناك تركيز على جهود تحقيق الفائدة القصوى عن طريق إجراء مفاوضات خاصة بعقود البائعين. وقد نفّذت أربعة تدابير لتحقيق الفائدة القصوى من تكاليف عقود البائعين، وحققت وفورات فورية ومتكررة.

(7) تقرير الأداء السنوي لعام 2015 (WFP/EB.A/2016/4)، الإطار 10، صفحة 96.

33- وسوف تتمثل الخطوتان الثانية والثالثة في استعراض نموذج التشغيل العالمي لتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الفائدة القصوى من العمليات، بدعم من خبير استشاري خارجي لمدة ثمانية أسابيع؛ والتركيز على إنهاء نُظْم مختارة لتوفير الموارد وتحقيق وفورات محتملة، بما يتيح زيادة التركيز على المهام، وإعادة استثمار الوفورات في مجالات جديدة ذات أولوية.

### الاستنتاج

34- رغم أن التحليلات المتعمقة ومقترحات البلدان المضيفة أشارت إلى أن إنشاء مركز خدمات تابع للبرنامج في موقع أقل تكلفة يمكن أن يحقق فوائد، فأنها لم تكن مقنعة بما يكفي للمضي قدماً في إقامة مركز خدمات في ظل الظروف الراهنة.

35- ومن المحتمل أن يتمكن البرنامج من تحسين كفاءته وفعاليته وسرعة حركته بشكل عام لمواجهة التحديات. فالفوائد المتوقعة من تحويل العمليات يمكن أن تكون كبيرة من حيث الوفورات في التكاليف، والتحسينات في تقديم الخدمات، والتركيز على المهام بدرجة أكبر. ومع أخذ الاتجاهات الاقتصادية وتخفيض قيمة اليورو مقابل الدولار الأمريكي بالحسبان، فإن الفوائد المالية من الانتقال إلى موقع أقل تكلفه، مع ما يرافقه من عمل متعلق بتحويل العمليات، لم تتجاوز كثيراً فوائد تحويل العمليات وحدها. ولهذا تعتزم الإدارة أن ينصب تركيز مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف على تكتيف جهود تحويل العمليات.

36- وسوف تُدرج سلسلة الإمداد، وربما مجالات وظيفية أخرى، في هذا العمل. وسوف يتم استطلاع إمكانية نقل وظائف مختارة إلى الخارج حسب مقتضى الحال، والتعاون بين الوكالات في مجال تقديم الخدمات.

37- وسوف يتطلب تحويل العمليات استثمارات مالية إضافية. وسوف تعرض الإدارة على المجلس التنفيذي أية احتياجات مالية إضافية لهذا العمل في الدورة العادية الأولى لعام 2017. وسوف تقدّم إلى المجلس التنفيذي الاحتياجات المالية الأولية لمبادرة الامتياز في إدارة التكاليف والمبادرات المؤسسية الحاسمة الأخرى أثناء عرض خطة الإدارة (2017-2019) في الدورة العادية الثانية لعام 2016.