

خارطة الطريق المتكاملة:
تهيئة البرنامج لعالم متغير



مشاورة غير رسمية

8 يناير/كانون الثاني 2016

برنامج الأغذية العالمي
روما، إيطاليا

مقدمة

- 1- طلب الأعضاء، في المشاورة غير الرسمية للمجلس التنفيذي في 7 ديسمبر/كانون الأول 2015، خارطة طريق تبين الوضع المتكامل لمسارات العمل المترابطة، المقرر الموافقة على حصائلها في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2016، وهي: الخطة الاستراتيجية (2017-2021)؛ وإطار النتائج المؤسسية؛ ونهج التخطيط الاستراتيجي القطري؛ واستعراض الإطار المالي.
- 2- وتبين هذه الوثيقة، بناء على مشروع سابق منها قُدم إلى هيئة مكتب المجلس التنفيذي في 19 أكتوبر/تشرين الأول 2015، أوجه التآزر والترابط بين هذه العمليات ومسارات عمل كل منها.

أسباب وضع هيكل مؤسسي جديد

- 3- لقد حفزت الأهداف الإنمائية للألفية الجهود الرامية إلى تحسين رفاهية الإنسان، ووجهت الأولويات الإنمائية العالمية والوطنية. ولقد أحرز تقدم كبير، غير أن العالم يواجه الآن تغير المناخ، وتزايد عدم المساواة، واستمرار المستويات المرتفعة من الفقر المدقع ونقص التغذية. كما أنه يواجه زيادة في النزاعات الدولية والكوارث الطبيعية ونزوح أعداد كبيرة من الناس.
- 4- وتقر الوثيقة الختامية لقمة الأمم المتحدة لاعتماد خطة التنمية لما بعد عام 2015، *تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030*، بهذه التحديات، وتضع إطار عمل طموحا محوره الإنسان لتحقيق التنمية المستدامة، بما في ذلك القضاء على الفقر والجوع. وتحدد خطة 2030 وأهداف التنمية المستدامة السبعة عشر الواردة فيها الإجراءات العالمية للسنوات الخمس عشرة المقبلة. وسيتم تنفيذ هذه الإجراءات على الصعيد القطري، حيث ستوجّه السياقات والأولويات والاستراتيجيات الوطنية عمل الحكومات والجهات الشريكة الأخرى والبرنامج. ومن الحاسم أن يواءم البرنامج اتجاهه الاستراتيجي مع خطة 2030 ليضمن أن يتكيف ويبقى صالحا في العالم المتغير.
- 5- ويقوم البرنامج ببناء هيكل جديد وشامل سيُمكنه من إثبات مساهمته في تحقيق الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة: "القضاء على الجوع، وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة، وتعزيز الزراعة المستدامة". وينطوي ذلك على سلسلة من مسارات العمل المتكاملة بدءا من صياغة الخطة الاستراتيجية (2017-2021)، وإطار النتائج المؤسسية الجديد، ونهج التخطيط الاستراتيجي القطري، وإطار مالي مجدد. وستزود حصائل مسارات العمل هذه البرنامج بأدوات مترابطة لتصميم وتقديم حوافز متماسكة ذات تركيز استراتيجي تؤدي إلى تعظيم الأثر على المستوى القطري.
- 6- وسيُمكن الهيكل الجديد البرنامج من اتخاذ قرارات بشأن الأولويات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتبسيط ممارسات العمل وتعزيز نهجه ونظمه وعملياته لتحسين تقديم المساعدة إلى الناس الذين يخدمهم. وسيسهم الهيكل الجديد، عن طريق زيادة الفعالية التشغيلية والمساءلة والأثر، في توفير أدلة تثبت القيمة مقابل المال لعمل البرنامج.

لمحة عامة عن مسارات العمل المترابطة

- 7- ستؤدي الخطة الاستراتيجية (2017-2021) إلى موامة الأهداف الاستراتيجية للبرنامج مع الأهداف والمؤشرات ذات الصلة في إطار الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة، ومع نتائج المؤتمرات الرئيسية التي عقدت في الفترة 2015-2016 بشأن العمل الإنساني، والحد من مخاطر الكوارث، والمناخ، والتمويل وغيرها من القضايا. ويستكشف

البرنامج أيضا السبل التي يمكن أن يسهم بها العمل نحو تحقيق أهدافه الاستراتيجية في تحقيق أهداف أخرى مثل الهدف 1 بشأن القضاء على الفقر، والهدف 3 بشأن ضمان حياة صحية، والهدف 5 بشأن تحقيق المساواة بين الجنسين. وفي ضوء ولاية البرنامج المتمثلة في دعم مجتمع العمل الإنساني بخدمات مشتركة حيوية، ستضع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) أيضا إطارا لالتزام البرنامج ومساهمته المتزايدة في الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة بشأن الشراكة والتعاون على الصعيد العالمي، والذي يقر بأهمية التضامن والنهج المتكاملة لتحقيق تقدم مستدام نحو أهداف متعددة.

8- وسيربط البرنامج هيكل الميزنة ونظام الإبلاغ عن الأداء لديه بالأهداف الاستراتيجية. وسيتم دعم الخطة الاستراتيجية (2017-2021) بإطار جديد للنتائج المؤسسية يوحد إطار النتائج الاستراتيجية وإطار نتائج الإدارة الحاليين لتقديم نظرة شمولية على كل من النتائج التشغيلية ونتائج الإدارة. وستوفر الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية الجديان إطارا شاملا لمساهمة البرنامج في القضاء على الفقر.

9- وتسترشد عملية وضع الخطة الاستراتيجية الجديدة بنهج التخطيط الاستراتيجي القطري الذي استحدث في عام 2014. وقد نفذ هذا النهج في بلدان مختارة وهو يبدأ باستعراض استراتيجي خارجي يحدد التحديات الرئيسية المتعلقة بالاستراتيجية والبرامج وتدابير الموارد والقدرات التي تواجه تحقيق القضاء على الجوع. ويرفع الاستعراض الاستراتيجي توصيات للتغلب على هذه التحديات إلى الحكومات وأصحاب المصلحة، بما في ذلك البرنامج. وسوف يُسترشد بالنتائج والتوصيات في تحديد استجابة البرنامج التي سيتم صياغتها في خطة استراتيجية قطرية تحدد دور البرنامج وحفاظة مساعداته. وستحدد الخطة الاستراتيجية القطرية النتائج الاستراتيجية التي سيساعد البرنامج على تحقيقها للمضي قدما نحو تحقيق أهداف القضاء على الجوع على الصعيدين الوطني والعالمي، وتحديد أولويات الإجراءات لتحقيق هذه النتائج الاستراتيجية.

10- ونظرا للحاجة إلى ترجمة رؤية البرنامج بشأن القضاء على الجوع إلى نتائج قابلة للقياس، سيكون استعراض الإطار المالي وهيكل الميزانية الجديد الناتج عنه عنصرين أساسيين لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية وإدارتها. وبغية تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد، وإثبات القيمة مقابل المال، وتحسين عملية صنع القرار، فإن استعراض الإطار المالي سيهدف إلى زيادة المواءمة بين الموارد والنتائج. وسوف يستند الإطار المجدد، قدر المستطاع، إلى الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات وأساليب عمل منظمات الأمم المتحدة الأخرى.

11- وتشمل مجالات العمل في إطار استعراض الإطار المالي: التوحيد القياسي للتخطيط القائم على الموارد من أجل تحسين التخطيط في المكاتب القطرية (بشكل منفصل عن التخطيط القائم على الاحتياجات)؛ وتجميع سلطة الميزانية للمكاتب القطرية في بداية الفترة المالية، أي التمويل بالسلف الكلية، للحد من آثار مسارات التمويل المجزأة، وزيادة إمكانية التنبؤ بالموارد وتعزيز الكفاءة والفعالية؛ والعمل، بما يتواءم مع نهج التخطيط الاستراتيجي القطري، على تنقيح هيكل الميزانية لتعزيز الفعالية التشغيلية عن طريق الحد من التجزؤ الداخلي، وتبسيط العمليات وتحقيق أقصى قدر من الشفافية والمساءلة. ويتمثل أحد نواتج مسار العمل الأخير هذا في ميزانية الحافظة القطرية.

العوامل الحاسمة لتنسيق وضع مسارات العمل المترابطة

12- إن عمليات صياغة الخطة الاستراتيجية الجديدة وإطار النتائج المؤسسية الجديد، ووضع نهج التخطيط الاستراتيجي القطري، وتصميم الإطار المالي الجديد تمثل مسارات عمل مترابطة، لها هدف عام يتمثل في وضع حواظ متماسكة وذات

تركيز استراتيجي تُمكن البرنامج من إثبات مساهماته على المستوى القطري في القضاء على الجوع. وقد بدأ البرنامج في إدماج مسارات العمل هذه في عام 2014.

13- وقد بدأت العديد من الحكومات بالفعل في موامة خططها الوطنية مع عناصر تحدي القضاء على الجوع الذي أطلقه الأمين العام في سنة 2012، والتي تظهر في غايات الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة. وعلى الرغم من أن الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) لن تعرض على المجلس إلا في نوفمبر/تشرين الثاني 2016، فإن الهيكل التحليلي لنهج التخطيط القطري الجديد وتوجهه - بما في ذلك التسلسل الهرمي للنتائج - يتماشى مع غايات ومؤشرات الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة.

14- وسيكون إطار النتائج المؤسسية الهيكل الرئيسي لتخطيط الأداء ورصده والإبلاغ عنه على المستوى العالمي ومستوى المكاتب الإقليمية والقطرية. وسيضمن الاتساق بين إطار النتائج المؤسسية والخطة الاستراتيجية الجديدة الاسترشاد بهيكل إدارة الأداء لوضع نهج التخطيط الاستراتيجي القطري والترابط بينهما.

15- وسيعمل هيكل ميزانية البرنامج المعاد تصميمه على تعزيز كل من الخطة الاستراتيجية، وإطار النتائج المؤسسية، ونهج التخطيط الاستراتيجي القطري. كما أن إدراج عملية ميزنة الحوافز القطرية ضمن مسار عمل "الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية" من الإطار المالي سيبسر تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية. وسيساعد التنسيق الوثيق بين مسارات العمل المترابطة هذه البرنامج على ضمان أن تُدرج مخصصات الموارد بوضوح مقابل الأهداف والحصائل والنواتج، وأن تكون الروابط واضحة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي والتشغيلي.

16- وسوف تؤدي التعديلات التي تعزز بعضها البعض والنتيجة عن مسارات العمل والترابط فيما بينها إلى تعزيز اتساق الهيكل الاستراتيجي والمالي للبرنامج، مما يعزز قدرته على تحقيق رؤيته بشأن القضاء على الجوع.

17- ومع توفير الخطة الاستراتيجية وإطار النتائج المؤسسية لإطار شامل، سيتم دمج الخطط الاستراتيجية القطرية وميزنة الحوافز القطرية والنظر إليهما كعملية واحدة. وستحدث ميزانية الحافزة القطرية مفهومًا مختلفًا كثيرًا عن المشروعات المتعددة الحالية ذات تواريخ البداية والنهاية المختلفة. وستغطي ميزانية الحافزة القطرية سنة تقييمية واحدة، وستشمل روابط واضحة بغايات أهداف التنمية المستدامة ونتائجها. وسيوفر تصميم ميزانيات الحوافز القطرية رابطًا واضحًا بدءًا من الاستراتيجية المؤسسية ووصولًا إلى تدبير الموارد لتحقيق النتائج القطرية ومرورا بتدبير الموارد القائم على الأنشطة. وسوف يزيل التركيز الحالي على الميزنة الموجهة نحو المدخلات والإدارة المالية التي تركز على مكونات التكاليف ضمن المشروعات الفردية.

18- وبما أن خطة الاستراتيجية القطرية سوف تشمل كل النتائج المقررة في بلد ما، فإن هيكل الميزانية المقابل سيُمكن البرنامج من تخطيط حافظته الكاملة من الأنشطة سنويًا، مما يتيح الإدارة والتنفيذ بشكل فعال. ومن المتوقع أن يؤدي هيكل الميزانية المقترح إلى تعظيم قدرة البرنامج على الاستجابة بكفاءة وفعالية عن طريق تحديد أولويات الاحتياجات التشغيلية بالتزامن مع الانضباط في الإدارة والإبلاغ والتحليل على الصعيد المالي، وقدرته على تيسير تعبئة الموارد.

19- وسيستند هيكل الميزانية الجديد إلى التسلسلات الهرمية لنتائج الخطة الاستراتيجية، والخطة الاستراتيجية القطرية وإطار الميزانية والنتائج المقابل، والتي سترتبط جميعها بوضوح بغايات أهداف التنمية المستدامة والأهداف الاستراتيجية.

الجدول الزمنية المتكاملة والمنجزات المستهدفة

- 20- تتولى الإدارة العليا للبرنامج قيادة نشر وتنسيق هذه العمليات ومسارات العمل (من خلال فريق القيادة وفريق الإدارة التنفيذية). وسوف يستمر التنسيق والتشاور على مستوى المديرين والمسؤولين التقنيين من خلال تشكيل مجموعات أو أفرقة عاملة متعددة التخصصات.
- 21- وستبقي الأمانة الأعضاء على علم بالتقدم المحرز في هذا الصدد من خلال مشاورات غير رسمية (الجدول الزمني المرفق).

الجدول الزمني: اجتماعات المجلس التنفيذي المتعلقة بالعمليات المدرجة في خارطة الطريق			
التاريخ	الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية	نهج التخطيط الاستراتيجي القطري	استعراض الإطار المالي
2015			
21 سبتمبر/أيلول		مشاورة غير رسمية بشأن نهج التخطيط الاستراتيجي القطري	مشاورة غير رسمية وتحديث عن استعراض الإطار المالي
19 أكتوبر/تشرين الأول	تنظر هيئة المكتب في خارطة الطريق للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)		
نوفمبر/تشرين الثاني (الدورة العادية الثانية 2015)			تحديث عن استعراض الإطار المالي (للنظر)
7 ديسمبر/كانون الأول	مشاورة غير رسمية بشأن استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2014)		
2016			
8 يناير/كانون الثاني	مشاورة غير رسمية بشأن خارطة الطريق المتكاملة لوضع الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية، والخطط الاستراتيجية القطرية، واستعراض الإطار المالي		
فبراير/شباط (الدورة العادية الأولى 2016)	استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2014) (للنظر)		
1 أبريل/نيسان	مشاورة غير رسمية بشأن المشروع الأول للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية	تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة، بما في ذلك الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي	
9 مايو/أيار	مشاورة غير رسمية بشأن المشروع الثاني للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية		
يونيو/حزيران (الدورة السنوية 2016)	تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة (للعلم)		تحديث عن استعراض الإطار المالي (للنظر)
25 يوليو/تموز	مشاورة غير رسمية بشأن المشروع الثالث للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية		
2 سبتمبر/أيلول	مشاورة غير رسمية بشأن المشروع النهائي للخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية	مشاورة غير رسمية - مناقشة المشروع الأول لنهج التخطيط الاستراتيجي القطري، وحصائل استعراض الإطار المالي	
11 أكتوبر/تشرين الأول	مشاورة غير رسمية بشأن استعراض الإطار المالي، وتحديث عن خارطة الطريق المتكاملة		
نوفمبر/تشرين الثاني (الدورة العادية الثانية 2016)	الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية (للموافقة)	نهج التخطيط الاستراتيجي القطري (للموافقة)	استعراض الإطار المالي (للموافقة)