



الدورة الحادية والعشرون

نيروبي، ١٦ - ٢٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٧
البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت*

خطة استراتيجية ومؤسسية متوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١٣

إطار عمل يستند إلى النتائج

تقرير المدير التنفيذي

مقدمة

إن القضايا التي تواجه المستوطنات البشرية قضايا حقيقية، خاصة في الأحياء الفقيرة التي تتزايد بسرعة كبيرة. إنها قضايا خطيرة بالفعل ومعقدة وملحة. فإذا لم يتم التصدي لهذه القضايا، فإنها يمكن أن تتحول إلى مصدر لعدم الاستقرار وهي تؤثر على الجنس البشري فضلاً عن البيئة الطبيعية. وتحتاج هذه القضايا إلى تعاون كل الأطراف على جميع الأصعدة استناداً إلى رؤية تشاركية.

ويتوازن موئل الأمم المتحدة تعزيزاً لدوره كعامل حفاز لكل هؤلاء الذين يقرون بالحاجة إلى التغلب على هذه التحديات ويدرك موئل الأمم المتحدة أنه للقيام بذلك بفعالية، يجب إجراء المزيد من التعديلات على برنامجه الإطاري والرؤية الاستراتيجية التي تم اعتمادها بعد الموئل الثاني، ومهدتا الطريق لترقيته إلى برنامج كامل النمو من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ٢٠٠١. وينصب التعديل الرئيسي بين هذه التعديلات على الحاجة إلى الركون إلى مسار استراتيجي ومؤسسي أكثر تركيزاً.

وينبغي أن يكون هدفنا المشترك هو موازنة الجوانب غير المخططة والعشوائية للنمو الحضري وإطلاق العنان لقدرة الإنتاجية لفقراء الحضر. وينبغي أن يكون هدفنا أيضاً هو التصدي لقضايا الضغط العالمية مثل تغير المناخ الذي يهدد سكان الشمال والجنوب على حد سواء. وستمكن الرؤية الخاصة بمدن ملائمة للعيش ومنتجة وشاملة التي يقدمها التحضر المستدام جميع سكان المدن من التحول إلى سكان كامل التحضر. وستمكن هذه الرؤية من تحقيق تنمية محلية متوازنة تقوي من الحيوية الاقتصادية والتناغم الاجتماعي في المدن كبيرة كانت أم صغيرة.

وتعد الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل المقترحة لست سنوات للفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١٣ محورية بالنسبة لهذه الرؤية. حيث ستعظم من فرصنا الجماعية في النجاح. وهي تقر بأن التحضر المستدام يحتاج إلى خارطة طريق يدعمها أصحاب المصلحة. وقد أدرك موئل الأمم المتحدة من البداية أنه يجب أن تكون العملية تشاركية لكي يكون الموئل عامل حفاز حقيقي. وتطالب الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل ببناء تحالف مستمر ومتزايد مع كل هؤلاء الذين أخذوا على عاتقهم إحداث تغيير - شركاء جدول أعمال الموئل.

وستحتاج الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل المقترحة إلى الدعم الداخلي وإلى فهم كامل لما هو مصدر الخطر. ولهذا الغرض صممت الخطة من بدايتها عملية تعتمد على الموظفين، ويجب التأكيد على طبيعتها الشاملة. ولم تكن النتائج المتحصلة من هذه العملية نتاجاً لجلسات العصف الذهني المخصصة بل نتاجاً لعمليات تبادل رسمية وغير رسمية. وتستمد رؤية موئل الأمم المتحدة الخاصة بالتحضر المستدام حيويتها في الواقع من السلوك والمظهر للملتزمين والإيمان الراسخ لموظفي الموئل المتفانين عبر العالم. وقد استحثت هذه العملية بالفعل شعوراً أسمى بالتوحد والهدف؛ حيث تنشأ بوضوح ثقافة مشتركة جديدة ويدرك الموظفون على كل المستويات أهمية التعاضد والتماسك في تصميمهم المشترك على التصدي للقضايا الأساسية والتغيير التنظيمي على حد سواء.

بيد أن الخطة الاستراتيجية والمؤسسية لا تزال أبعد من أن تكون مجرد عملية تدار داخلياً. بل تمثل استجابة ومساهمة موئل الأمم المتحدة في إصلاح وتماسك منظومة الأمم المتحدة ككل. لقد تشكلت من خلال تحليل صارم لتحسينات وتميز الإدارة في القطاع العام. وهي تهدف إلى خفض التكاليف الخاصة بالمعاملات وتحسين فعالية المساعدات. ويقود الخطة التزام عميق ببناء القدرات لما قبل الاستثمار إلى المستوى القطري وكذلك التزام عميق تجاه الشراكات داخل منظومة الأمم المتحدة، وفيما بين الشركاء الحاليين بجدول أعمال الموئل ومع الشركاء الجدد، خاصة من القطاع الخاص.

هل رؤية موئل الأمم المتحدة جديدة بالثقة؟ وهل يمكن أن يصبح موئل الأمم المتحدة عاملاً حفازاً قوياً؟ هل من الممكن أن نأمل في تحقيقه للتوازن بالنسبة للجوانب العشوائية للتحضر المتسارع الوتيرة الذي يحدث في العالم النامي ويبدأ في قلب اتجاه تحضر الفقر، والحرمان والاستبعاد الاجتماعي؟ يأمل مليون إنسان أن يكون في استطاعته القيام بذلك. ولدى موئل الأمم المتحدة التزام معنوي وأخلاقي بالألا يخذلهم. وإذا نحينا القضايا الأخلاقية جانباً، فإن التحضر المستدام يعتبر أيضاً أمراً اقتصادياً وبيئياً لا يمكن أن يتحقق بدونه السلام والاستقرار والتنمية المستدامة.

المحتويات

١	مقدمة
٥	أولاً - موجز تنفيذي
٥	ألف - هدف رؤية ومؤشرات النجاح
٦	باء - العناصر الرئيسية للخطة
٨	جيم - تقييم التقدم المحرز
٨	دال - تأثيرات الموارد وتعبئتها
٨	هاء - الخلاصة
٨	ثانياً - مقدمة: التحدي الخاص بالتحضر السريع والعشوائي
١٠	ألف - التوافق مع العصر الحضري
١٠	باء - مواجهة التحديات
١١	جيم - دور وولاية موئل الأمم المتحدة
١٢	دال - نقاط القوة والمزايا المقارنة
١٣	هاء - التحديات التنظيمية والنتائج المتوقعة
١٥	ثالثاً - هدف شامل، ورؤية ومؤشرات النجاح
١٥	ألف - الهدف الشامل والرؤية
١٥	باء - مؤشرات النجاح
١٥	جيم - العناصر الرئيسية للخطة
١٦	دال - تركيز مشدد
١٦	هاء - إطار عمل معياري معزز للأنشطة على الصعيدين العالمي والقطري
١٨	واو - الشراكة من أجل النجاح
١٩	زاي - مبادئ توجيهية
٢٠	حاء - مجالات التركيز
٢١	طاء - مجالات النتائج والمؤشرات وأنماط التدخل المقابلة
٢٥	رابعاً - الخطة الاستراتيجية
٢٥	ألف - دور حفاز معزز
٢٥	باء - حملة عمالية بشأن التحضر المستدام
٢٦	جيم - استراتيجية قطرية تفاضيلية
٢٧	دال - دعم قطري أكثر فعالية
٢٨	هاء - ربط المنتدى الحضري العالمي بالخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل
٢٨	واو - إنعاش لجان الموئل الوطنية
٢٩	زاي - تعزيز نظم تمويل المستوطنات البشرية للتوسع

٣٣ الخطة المؤسسية	خامساً -
٣٣ تحقيق التميز الإداري دعماً للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل	ألف -
٣٣ ترتيب وتماسك البرنامج	باء -
٣٤ إدارة رصد وإبلاغ تعتمد على النتائج	جيم -
٣٥ إدارة المعارف والتشارك في المعلومات	دال -
٣٥ استراتيجية الاتصال، التطبيع والمناصرة	هاء -
٣٦ إدارة الموارد البشرية	واو -
٣٧ الكفاءة الإدارية وتفويض الصلاحيات	زاي -
٣٨ ثقافة تنظيمية	حاء -
٣٨ استراتيجية تعبئة الموارد	سادساً -
٣٩ إنشاء سياسات وفريق لتعبئة الموارد	ألف -
٣٩ توحيد قاعدة المانحين الحاليين	باء -
٣٩ توسيع قاعدة المانحين	جيم -
٤٠ الشراكة وإنعاش الموارد	دال -
٤١ تعزيز دور موئل الأمم المتحدة لما قبل الاستثمار	هاء -
٤٢ طرق مصادر تمويل غير تقليدية	واو -
٤٢ تأثيرات الموارد للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل	زاي -
٤٣ مكونات التكاليف الأساسية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل	حاء -
٤٣ الإدارة المستندة إلى النتائج	طاء -
٤٤ الموارد البشرية	ياء -
٤٤ إدارة المعارف	كاف -
٤٤ الخطوات القادمة ٢٠٠٧: التحضير من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل	لام -
٩ تحضر الفقر، الأحياء الفقيرة والأهداف الإنمائية للألفية	الإطار ١:
١٢ الاعتماد على التنظيم المسبق من أجل المستقبل	الإطار ٢:
١٤ التحضر المستدام وتغير المناخ	الإطار ٣:
١٧ دورة الإطار المعياري المعزز	الإطار ٤:
٢٢ مجالات التركيز، الغرض الاستراتيجي والنتائج الرئيسية	الإطار ٥:
٢٤ إعادة الإعمار والإصلاح المستدامين	الإطار ٦:
٣٢ رسم بياني للتدفقات المالية لمؤسسة الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	الإطار ٧:

أولاً - موجز تنفيذي

١ - ضمت الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل المقترحة للسنوات الست ٢٠٠٨ - ٢٠١٣ لدعم الدول الأعضاء التصدي لتحديات التحضر السريع والفقير الحضري والأحياء الفقيرة وقد تشكلت الخطة عبر تحليل عميق للاتجاهات والأنماط البازغة للتحضر وتكون الأحياء الفقيرة والفقير الحضري وهي تشكل المساهمة المقترحة لموئل الأمم المتحدة في إصلاح وتماسك منظومة الأمم المتحدة ككل.

ألف - هدف ورؤية ومؤشرات النجاح

٢ - يتمثل الهدف الشامل لموئل الأمم المتحدة في تحضر مستدام تحدته المدن والأقاليم ويمد المواطنين بالخدمات الكافية والأمن وفرص العمل مع الحد من آثارهم الإيكولوجية. كما تتمثل الرؤية الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل في المساعدة في إيجاد، بحلول عام ٢٠١٣، الظروف اللازمة للجهود الدولية والوطنية لتثبيت النمو في الأحياء الفقيرة وإعداد المسرح للحد من الفقر الحضري وتثبيت أعداد قاطني الأحياء الفقيرة وتمثل مؤشرات النجاح الرئيسية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل في الآتي:

- (أ) عدد البلدان والشركاء المشاركين في الرصد والإبلاغ بشأن اتجاهات التحضر الرئيسية، بما في ذلك الفقر الحضري والأحياء الفقيرة؛
- (ب) عدد البلدان التي تدمج قضايا التحضر والفقر الحضري في خطط التنمية الوطنية، واستراتيجيات الحد من الفقر واستراتيجيات المساعدة القطرية خاصتها؛
- (ج) زيادة في تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية لعمليات الإسكان والتنمية الحضرية المؤيدة للفقراء؛
- (د) زيادة في استثمارات القطاع الخاص وتخصيصات الموازنة الوطنية للبنية التحتية الحضرية وتنمية الإسكان، بما في ذلك التحويلات وأشكال الدعم الأخرى للسلطات المحلية؛
- (هـ) تمكين قاطني الأحياء الفقيرة وفقراء الحضر من خلال تحسين الحصول على الائتمان للإسكان والبنية التحتية والخدمات الحضرية الأساسية مع تركيز قوى على المساواة بين الجنسين والشباب؛
- (و) عدد قاطني الأحياء الفقيرة الذين يجرى تحسين ظروفهم المعيشية فعلياً.

٣ - وقد صممت الخطة بحيث تعزز استجابة موئل الأمم المتحدة لتوقعات الحكومات والمجتمع الدولي بالاعتماد على المزايا النسبية لموئل الأمم المتحدة. وتشتمل هذه المزايا على نهج معياري وتشغيلي مشترك تجاه التحضر؛ قدرات مسلّم بها تقوم بتجميع كل مجالات نشاط الحكومات والمجتمع المدني معاً للمشاركة في حوار سياسات، والتخطيط التشاركي والمنظمات الاجتماعية؛ شراكة قديمة الأزل مع السلطات المحلية للنهوض بالتنمية الحضرية المستدامة؛ وخبرات تقنية في تلك المجالات التي على غرار

إدارة الأراضي والملكية؛ الإدارة البيئية الحضرية؛ التخطيط التشاركي، الحد من المخاطر والتعرض وربط الإغاثة بالإصلاح وإعادة الإعمار المستدامين؛ والسلامة والأمن الحضريين وأسلوب الإدارة الحضرية.

باء - العناصر الرئيسية للخطة

٤ - تتمثل العناصر الرئيسية الاستراتيجية للخطة في مجالات تركيز الخطة ومجالات النتائج المقابلة ومؤشرات الإنجاز؛ وإطار عمل معياري يعزز الأنشطة على الصعيدين العالمي والقطري؛ والشراكة من أجل بناء قدرات ما قبل الاستثمار والتوسع. وترتبط هذه العناصر الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالهدف ٧ من الأهداف الإنمائية للألفية وغاياته ٩ و ١٠ و ١١ بشأن التنمية المستدامة، المياه والتصحاح وتحسين الأحياء الفقيرة، على التوالي.

١ - مجالات التركيز

٥ - سيركز موئل الأمم المتحدة على ستة مجالات تركيز تعزز بعضها البعض. وهذه المجالات هي:

- (أ) المناصرة والرصد والشراكات؛
- (ب) التخطيط والإدارة وأسلوب الإدارة الحضري التشاركي؛
- (ج) سياسات أراضي وإسكان مؤيدة للفقراء؛
- (د) بنية تحتية وخدمات أساسية سليمة بيئياً وميسورة؛
- (هـ) تعزيز نظم تمويل المستوطنات البشرية؛
- (و) التميز في الإدارة.

٢ - إطار عمل معياري معزز

٦ - تم تحديد الحاجة إلى دعم قطري أكثر فعالية كأحد الأولويات في إعلان باريس الذي تم اعتماده في مؤتمر باريس بشأن منع الكوارث الطبيعية، وتخطيط استخدام الأراضي والتنمية المستدامة (باريس، ١٧ - ١٩ حزيران/يونيه ١٩٩٩) وفي عملية إصلاح الأمم المتحدة. وسيستخدم موئل الأمم المتحدة إطاراً معيارياً للعمل من أجل تنظيم استراتيجية رصد ومناصرة واتصالات قوية لإزكاء الوعي والالتزام السياسي بمواجهة تحديات التحضر السريع، والفقير الحضري والأحياء الفقيرة؛ تقديم الدعم الخاص بالاستشارات التقنية وبناء القدرات من أجل السياسات والإصلاحات المؤسسية في المجالات الرئيسية الخاصة بالأراضي والإسكان؛ والبنية التحتية والخدمات الأساسية والتخطيط والتمويل؛ والعمليات البرنامجية لما قبل الاستثمار وتعبئة الموارد بالتعاون مع شركاء جدول أعمال الموئل للارتقاء بالمبادرات الرائدة.

٣ - الشراكة من أجل التوسع

٧ - نظراً لحجم التحديات، يحتاج تفعيل الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل إلى نهج أكثر نظامية للشراكات والتشبيك. ومن ثم سينصب التركيز الرئيسي على الدور الحفاز لموئل الأمم المتحدة في العمل مع هيئات الأمم المتحدة الأخرى ودعم جهودها، وكذلك مع شركاء جدول أعمال الموئل، والهيئات الفنية للموئل، المؤسسات المالية الدولية والمحلية، موردي الخدمات الحضرية وشبكات المعارف. كما سيتم منح تركيز إضافي على الشراكات الجديدة مع تعزيز القائم منها من أجل وضع وتمهيد الطريق لأدوات وآليات تمويل مبتكرة، بما في ذلك عمليات تجميع رأس المال الأولي التعويضي والاعتمادات المتجددة لدعم الإسكان الميسور ومنع تكون الأحياء الفقيرة وتوفير البنية التحتية والخدمات الحضرية الأساسية.

٤ - المكونات المؤسسية للخطة

٨ - تم تصميم المكونات المؤسسية الرئيسية للخطة بحيث تحقق التميز في الإدارة. وهي تشمل على الإدارة المستندة إلى النتائج، بما في ذلك إدارة معرفية متكاملة ونظام رصد وتقييم؛ تعديلات تنظيمية لتعزيز الانسجام والتماسك؛ استراتيجية لتعبئة الموارد والاتصال؛ وإدارة للموارد البشرية.

٩ - والنتائج المتوقعة من ذلك هو أن يتحول موئل الأمم المتحدة بحلول عام ٢٠١٣ إلى مركز مرجعي رئيسي لجمع وتحليل ورصد وإبلاغ البيانات الخاصة بالتحضر المستدام؛ وأن يصبح الوجهة الأولى للاتصال بخصوص سياسات وأفكار واستراتيجيات التنمية الحضرية المؤيدة للفقراء؛ وطرفاً فاعلاً رئيسياً في آليات تمويل مبتكرة للإسكان الميسور والبنية التحتية والخدمات الأساسية بأسعار معقولة.

١٠ - وتشتمل التعديلات التنظيمية الرئيسية على إطلاق حملة عالمية جديدة مقترحة بشأن التحضر المستدام للتقدم كمراسل حربية لسياسات وأعمال المناصرة على الصعيدين العالمي والإقليمي، عمليات اعتماد برنامج داخلي محسن لضمان الانسجام والتماسك في تصميم وتشغيل البرنامج وتعزيز شعبة تمويل المستوطنات البشرية لإنشاء شراكات مع المؤسسات المالية الدولية والمحلية. وتتضمن التغييرات الأخرى تعزيز قدرات موئل الأمم المتحدة على الصعيد القطري لتقديم دعم أفضل لجهود الدول الأعضاء في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالمستوطنات البشرية، خاصة البلدان الرائدة للأمم المتحدة كجزء من عملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة ككل.

١١ - وتتمثل العناصر الرئيسية لاستراتيجية تعبئة الموارد في الحفاظ على قاعدة المانحين لموئل الأمم المتحدة وتوسيعها، وتصحيح الخلل بين المساهمات المخصصة وغير المخصصة واستكشاف مصادر تمويل غير تقليدية، بما في ذلك القطاع الخاص.

١٢ - سيتعين إدخال تغييرات متوالية على مجالات التركيز والأهداف التنظيمية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل بخصوص إدارة الموارد البشرية. وسيتم بذل جهود كبيرة في التدريب وفي موازنة التوظيف مع أهداف الخطة.

جيم - تقييم التقدم المحرز

١٣ - ستقدم آلية استعراض نظير تشكل قطاعاً عريضاً من شركاء جدول أعمال الموئل تقييماً مستقلاً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل وذلك بالتعاون مع لجنة الممثلين الدائمين. وسترفع هذه الآلية تقاريرها عن طريق المديرية التنفيذية إلى مجلس الإدارة في دورتيه الثانية والعشرين والثالثة والعشرين بالتزامن مع اعتماد برامج العمل لفترة السنتين وكذلك فترات الميزانية لموئل الأمم المتحدة.

دال - تأثيرات الموارد وتعبئتها

١٤ - تبلغ الاحتياجات من الموارد للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل ٣٥٠ مليون دولار خلال ست سنوات. ومن المتوقع رفع هذه الموارد بنحو ثلاثة بلايين دولار أخرى في استثمارات عامة وخاصة في الإسكان المؤيد للفقراء والتنمية الحضرية. ويتمثل التأثير بالنسبة لبرنامج العمل والميزانية عن الفترة ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ في زيادة قدرها ١٥ مليون دولار في ميزانية السنتين ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ بما في ذلك مساهمة مخصصة ميسرة لمرة واحدة قدرها ١٠ ملايين دولار لضربة البداية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل وللدعم الإدارة المعتمدة على النتائج في عام ٢٠٠٨، وخمسة ملايين دولار يتم زيادتها من خلال استراتيجية تعبئة الموارد لعام ٢٠٠٩؛ و ٢٠ في المائة تصحيح لمواءمة الموارد البشرية القائمة مع الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل.

هاء - الخلاصة

١٥ - تعزز الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل دور موئل الأمم المتحدة كعامل حفاز نشط. ويشكل التركيز الحاد للخطة وإطار العمل المعياري المعزز لتنسيق الأنشطة على الصعيد العالمي والقطري والالتزام بإنشاء شراكات وبناء قدرات ما قبل الاستثمار الأساس لرؤية والتزام بالمساعدة في تثبيت الجوانب العشوائية للتحضر السريع مع تقديم مدن بدون أحياء فقيرة على النحو المتصور في إعلان الألفية. وتعد هذه مجرد خطوة أولى نحو الهدف الشامل للتحضر المستدام ونحو التحول إلى مساهمة اجتماعية واقتصادية وبيئية في السلام والاستقرار والتنمية المستدامة. وهي تمثل خطوة أولى هامة يعتمد عليها أكثر من بليون مواطن.

ثانياً - مقدمة: التحدي الخاص بالتحضر السريع والعشوائي

١٦ - تنمو البلدات والمدن بشكل متسارع، أسرع من أي وقت مضى عبر تاريخ البشرية. ويتوقع زيادة عدد السكان الحضريين في العالم بنحو ٧٠ مليون نسمة كل عام - ما يعادل مدينة جديدة بحجم مدريد أو دالاس أو سان بطرس برغ كل شهر. وينشأ عن هذا الحجم والتسارع في النمو تحديات اجتماعية وسياسية وثقافية وبيئية غير مسبوقة تستوجب مواجهتها من قبل المجتمع العالمي.

١٧ - وقد كان يسكن المدن في عام ١٩٥٠ نحو ثلث سكان العالم. والآن وللمرة الأولى في التاريخ يسكن نصف سكان العالم في المدن والبلدات ويتوقع أن تستمر هذه الحصة في الزيادة لتصل إلى الثلثين أو ستة بلايين نسمة بحلول عام ٢٠٥٠. ويعتبر التحضر قوة جبارة ينشأ عنها نمو اقتصادي ورفعي سياسي وتقدم تقني وعلمي. بيد أن هذا التحضر يمكن أن يتحول بالإدارة السيئة إلى عملية عشوائية يتولد عنها الاستبعاد الاجتماعي والفقير. كما ينجم عنها تمدد حضري عشوائي وتلوث واستهلاك غير مستدام للأراضي والمياه والموارد الطبيعية الأخرى مما يعجل بالتأثيرات السلبية لتغير المناخ.

١٨ - وستمتص مدن العالم النامي نحو ٩٥ في المائة من النمو الحضري خلال العقد المقبلين. وقد أظهرت دراسات حديثة أن معدل النمو الحضري يساوي تقريباً معدل تكوين الأحياء الفقيرة في العديد من البلدان النامية، واليوم يسكن زهاء بليون نسمة في الأحياء الفقيرة والمناطق المجاورة المحرومة. وقد زاد هذا العدد في الخمس عشرة سنة الماضية فقط بنحو ٢٨٠ مليون نسمة، أي حوالي ٤٠ في المائة وإذا استمر هذا المعدل فإنه من الممكن أن يزداد هذا العدد بنحو ٣٠٠ مليون نسمة أخرى خلال الخمس عشرة سنة المقبلة.

١٩ - وتعد الأحياء الفقيرة والمناطق المحاورة لها المحرومة أكثر المظاهر وضوحاً للفقير الحضري والحرمان. كما أنها مظهراً من مظاهر فشل السياسات والنظم القطاعية في النهوض بأعباء الحاجات الأساسية للسكان وهي تمثل واحدة من أكثر التحديات بالإضافة إلى أنها فرصة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

الإطار ١: تحضر الفقير، الأحياء الفقيرة والأهداف الإنمائية للألفية

على الرغم من أن غالبية فقراء الحضر يقطنون الأحياء الفقيرة، لا ينتمي جميع قاطني الأحياء الفقيرة إلى فئة محدودي الدخل. ويقطن الناس الأحياء الفقيرة لأن بها عدد قليل من بدائل الإسكان الصالحة أو الميسورة، إلا أن الظروف المعيشية في الأحياء الفقيرة تعد مصدر تهديد للحياة وإهانة لكرامة الإنسان. حيث يعتبر تجميع كثافات الإشغال العالية وغياب الخدمات الأساسية وانعدام الأمن عوامل إسهام رئيسية في تدهور الصحة والغذاء ومستويات التعليم وانتشار الأمراض والعنف. كما أن البطالة، خاصة بين الشباب، تجعل من قاطني الأحياء الفقيرة عرضة بوجه خاص للمخدرات والدعارة ومن ثم انتشار مرض نقص المناعة البشرية/الإيدز. كما يعتبر قاطني الأحياء الفقيرة أكثر تعرضاً من غيرهم من شرائح المجتمع لفخ الدخل المحدود. فهم يدفعون أسعاراً أعلى من السكان الحضريين الآخرين أو فقراء الريف من أجل الغذاء والماء والطاقة. وهم يعانون مخاطر أكبر من الكوارث والإخلاء الطبيعية والاصطناعية. وفي هذا الصدد، تشكل سياسات واستراتيجيات تحسين الأحياء الفقيرة ومنع تكوّن مساهمة رئيسية في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ويقدم التحديد الواضح لموقع وتركيز الأحياء الفقيرة داخل النسيج الحضري فرصة فريدة لتحقيق تأثيرات مضاعفة حيث أن الاستثمارات في المياه والتصحيح على سبيل المثال تساهم في تحسينات فورية في الصحة والغذاء والحماية البيئية ومنع انتشار الأمراض والتخفيف من غائلة الفقر.

ألف - التواؤم مع العصر الحضري

٢٠ - على الرغم من الوعي المتنامي بتحديات التحضر المتسارع على الصعيد العالمي، يحتاج التقدم على الصعيد القطري إلى تسريعه بشدة لأن:

(أ) معظم البلدان استهانت بتبعات التحضر المتسارع حتى وقت قريب نسبياً. ونتيجة لذلك، تزايدت الأحياء الفقيرة طبقاً لافتراض مفاده أن الاستثمار في التنمية الريفية من شأنه أن يبطئ التحضر وأن الاقتصاد الرسمي سيحتوي القطاع غير الرسمي بمرور الوقت. وقد ثبت أن هذين الافتراضيين على درجة كبيرة من الخطأ. فعندما كانت التنمية الريفية فعالة، فإنها لم توقف الهجرة إلى المدن. كما ثبت أن التعاون بين قطاعي الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي من الأمور المراوغة. وقد أفضت عقود الإهمال إلى انفجار الأحياء الفقيرة والاقتصاد غير الرسمي. واليوم، يعتبر النمو الطبيعي لسكان الحضر هو الموجه الأساسي للنمو الحضري. ويؤدي هذا الاتجاه إلى ظروف معيشة وعمل غير مستقرة، تدي الصحة والأمن، التدهور البيئي والاستبعاد الاجتماعي؛

(ب) الاستثمارات في البنية التحتية والخدمات الحضرية تأتي على بعد خطوات واسعة خلف النمو الديموغرافي والتوسع المادي للبلدات والمدن. ويظهر تحليل خطط التنمية واستراتيجيات الحد من الفقر الوطنية، وأطر المساعدة متعددة الأطراف والثنائية أن التنمية الحضرية والفقر الحضري مهملان في العادة أو ضمن الفئة الأقل بالنسبة لتخصيصات الميزانية؛

(ج) نقص القدرات المالية والتقنية في العديد من البلدان النامية يبقى دائماً خطيراً وعنق زجاجة. وهذا بوجه خاص هو الوضع بالنسبة للسلطات المحلية الحضرية التي تتحمل المسؤولية المباشرة لإدارة المدن. كما أن هناك محاولات حديثة للامركزية مصحوبة بالكاد بتخصيصات من الموارد البشرية والإدارية والمالية كي تعادل تحديات التحضر المتسارع. ونتيجة لذلك، هناك العديد من السلطات المحلية غير مجهزة كي تشارك في التخطيط الحضري الاستراتيجي والتنمية الاقتصادية المحلية والاستثمارات الرأسمالية المؤيدة للفقراء؛

(د) السوق فشل في الاستجابة للطلب الفعال لمجموعات الدخل المنخفض بالنسبة للإسكان والخدمات الأساسية، خاصة في مجال الحصول على الائتمان.

باء - مواجهة التحديات

٢١ - لا يعد التحضر المستدام نهاية في حد ذاته. ففي عالم يعيش فيه بليون نسمة من سكان الأحياء الفقيرة في ظروف مهددة للحياة وحيث يحدث ٩٥ في المائة من إجمالي النمو الحضري في مدن البلدان النامية، فإن معركة تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية سيكتب لها النصر أو الهزيمة في المدن.

٢٢ - ويمكن تحقيق التحضر المستدام فقط إذا تم تثبيت معدل تكون الأحياء الفقيرة، ثم خفضه وفي النهاية إيقافه. وسيحتاج ذلك، إضافة إلى نمو اقتصادي مستدام، وإلى جهود مباشرة ومركزة لجعل المدن أكثر إنتاجاً وشاملة اجتماعياً من خلال الإدارة الجيدة.

٢٣ - وقد أظهرت الخبرات في كل من البلدان المتقدمة والنامية أن مثل هذه الجهود تساهم بفعالية في الهدف الخاص بالحد من الفقر من خلال إيجاد الوظائف، اجتذاب الاستثمارات، تحسين الصحة وزيادة الإنتاجية الاقتصادية. وتشتمل هذه الجهود بشكل نموذجي على:

- (أ) إدارة حضرية، تخطيط، وأسلوب إدارة جيد لضمان أن كل المواطنين خاصة النساء والشباب وكبار السن لهم صوت قوي في القرارات التي تؤثر على حياتهم؛
- (ب) أسواق أراضي وإدارة ملكية فعالة تمنع المضاربة بالأراضي والتمدد الحضري وتوفير أراضي كافية وبأسعار ميسورة لفقراء الحضر؛
- (ج) لوائح ملزمة لتقسيم المناطق واستخدام الأراضي تيسيراً للاستخدام المحكم والمختلط للتنمية الحضرية وتحد من الآثار البيئية للمدن؛
- (د) بنية تحتية بأسعار ميسورة وسليمة بيئياً بما في ذلك النقل، والطاقة والمياه والتصحاح؛
- (هـ) أسواق ونظم مالية يمكنها توفير قروض إسكان ميسورة وتمويل طويل الأجل على مستوى البلديات.

جيم - دور وولاية موئل الأمم المتحدة

٢٤ - تشارك أطراف فاعلة عديدة في جهود مباشرة لتحسين الظروف المعيشية لقاطني الأحياء الفقيرة وفقراء الحضر ولكفالة تحضر أكثر استدامة. ومن بين هذه الأطراف الفاعلة الحكومات الوطنية والمحلية، ووكالات المساعدة الثنائية متعددة الأطراف، والقطاع الخاص والمجتمع المدني. وقد حاول الكثير من هذه الأطراف في الماضي التصدي للتنمية الحضرية على أنها "قطاع" خاص ببرامج خاصة ووكالات تنمية حضرية مخصصة. وقد تبنت هذه الأطراف في أغلب الحالات نهجاً أكثر تقليدية وقطاعية مثل الصحة، التعليم، النقل أو المياه. ونادراً ما تراعى هذه النهج التركيز المكاني للحرمان الموجود في الأحياء الفقيرة، والذي يحتاج إلى تدخلات منسقة بشكل جيد على أن تكون مستدامة. كما أغفلت هذه النهج أهمية المنظمات الاجتماعية في توفير الخدمات للسكان ذوي الدخل المنخفضة وغير المنتظمة في الغالب.

٢٥ - واليوم، يعد موئل الأمم المتحدة أحد المؤسسات الدولية القليلة التي توفر منظور شامل بشأن عمليات التحضر والوحيد الذي يعد السكان والتنمية الحضرية ضمن ولايته الأساسية. ومن ثم فإن الأطراف الفاعلة الأخرى، بما في ذلك الحكومات والمؤسسات الدولية تتوقع من موئل الأمم المتحدة بشكل مستمر أن يقدم هذا المنظور الشامل من خلال كفاءاته الأساسية في رصد التحضر على الصعيد العالمي، ووضع مبادئ توجيهية للسياسات، ونشر المعارف وأفضل الممارسات وتنفيذ نهج جديدة للإسكان والتنمية الحضرية المستدامة المؤيدة للفقراء.

دال - نقاط القوة والمزايا المقارنة

- ٢٦ - صممت الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل لتلبي توقعات الحكومات والمجتمع الدولي من خلال الاعتماد على نقاط القوة لموئل الأمم المتحدة. ويشمل ذلك:
- (أ) نهج معياري وتشغيلي مشترك للتحضر؛
- (ب) نهج شامل ودينامي للمستوطنات البشرية يستند لمفهوم مكاني ومؤقت بدلاً من مفهوم قطاعي للعلاقة بين الفقر، الإسكان، الخدمات الأساسية والبيئة؛
- (ج) قدرة معترف بها لتجميع كل مجالات أنشطة الحكومات والمجتمع المدني معاً للمشاركة في حوار السياسات والتخطيط التشاركي والمنظمات الاجتماعية؛
- (د) شراكة قديمة الأزل مع السلطات المحلية في النهوض بجدول أعمال التنمية الحضرية المستدامة؛
- (هـ) تقديم الدعم للانتقال بالمستوطنات البشرية إبان الأزمات إلى إصلاح وإعادة إعمار أكثر استدامة؛
- (و) خبرات تقنية محددة في تلك المجالات التي على غرار إدارة الأراضي والملكية، الإدارة البيئية الحضرية، التخطيط التشاركي، السلامة والأمن الحضريين والإدارة الحضرية.
- ٢٧ - وتشكل نقاط القوة تلك الأساس لميزة نسبية فريدة يتمتع بها موئل الأمم المتحدة في تطبيق نهج تصاعدي يستند إلى الشواهد لوضع معايير، مقاييس وآليات مالية مبتكرة دعماً لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية ذات الصلة بالمستوطنات البشرية.

الإطار ٢: الاعتماد على التنظيم المسبق من أجل المستقبل

تشكل الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل المرحلة الثالثة في عملية إصلاح وتعزيز موئل الأمم المتحدة وتقدم فرصة فريدة لتجميع المكاسب الأخيرة والإفادة من الإصلاحات السابقة وتمثل الخطة استجابة تنظيمية للاتجاهات العالمية الخاصة بالتحضر والفقر الحضري وكذلك لعملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة ككل. وتحدد الخطة الاستراتيجية والأولويات الجوهرية التي ستوجه أعمال موئل الأمم المتحدة خلال الفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١٣ داخل إطار ولايته الأوسع - جدول أعمال الموئل. وتستجيب الخطة للعديد من قرارات الدورة العشرين لمجلس الإدارة ولتوصيات لجنة تنسيق البرامج الناتجة عن استعراض برنامجي متعمق في ٢٠٠٤. لقد تشكلت الخطة عبر مشاورات مكثفة مع لجنة الممثلين الدائمين، الشركاء الخارجيين والموظفين؛ تقييمات مستقلة لنقاط القوة ونقاط الضعف بموئل الأمم المتحدة؛ تحليل للاتجاهات والأنماط البازغة للتحضر وتكون الأحياء الفقيرة والفقر الحضري؛ وعملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة ككل.

التحديات التنظيمية والنتائج المتوقعة

٢٨ - تتمثل التحديات التنظيمية التي ستواجهها الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١٣ في توجيه أعمال وتركيز قدرات موئل الأمم المتحدة لدعم الجهود الدولية والوطنية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالمستوطنات البشرية. وعلى المستوى التنظيمي، سيتم ملاحقة التحديات التالية بعزم لا يلين ضمن جهود توجيه الأولويات وتعبئة الموارد خلال فترة الخطة:

(أ) **تركيز أكبر:** تتكون الخطة من ست مجالات يعضد بعضها الآخر وتعتمد على المزايا المقارنة والكفاءات الأساسية والدور المعياري لموئل الأمم المتحدة؛

(ب) **استناد إلى النتائج:** يتكون كل مجال من مجالات التركيز من مجالات النتائج الرئيسية ومؤشرات الإنجاز المقابلة؛

(ج) **التنظيم المعياري والتشغيلي:** يتكون كل مجال من مجالات التركيز من حزمة من الأنشطة الخاصة بالسياسات المناصرة، بناء القدرات، الرصد والبحوث ويقدم روابط واضحة بين هذه الوظائف على الصعيدين العالمي والقطري؛

(د) **التوسع:** تنشُد الخطة التقارب التدريجي للبرامج والقدرات القائمة مع جهود وموارد الشركاء الاستراتيجيين دعماً لتحقيق نتائج ملموسة على الصعيد الوطني في مجالات التركيز؛

(هـ) **التميز في الإدارة:** تحدد الخطة مجموعة من التغييرات والتحسينات المؤسسية قصيرة ومتوسطة الأجل في نظم وأدوات وثقافة الإدارة دعماً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل.

٢٩ - ونتيجة للتركيز الشديد والسعي نحو التميز في الإدارة فإن النتيجة المتوقعة لموئل الأمم المتحدة أن يصبح بحلول عام ٢٠١٣:

(أ) مركز مرجعي رئيسي لجمع وتحليل ورصد وإبلاغ البيانات الخاصة بالتحضر المستدام. وتعتبر هذه النتيجة استجابة مباشرة للحاجة إلى الكفاح من أجل تغييرات جوهرية في المفهوم العام وسياسات التصدي للتأثيرات المجمع للتحضر المتسارع وما يصاحبه من تكون للأحياء الفقيرة والفقير الحضري؛

(ب) وجهة الاتصال الأولى بخصوص السياسات والإستراتيجيات والأدوات والترتيبات المؤسسية للتنمية الحضرية المؤيدة للفقراء. وتعتمد هذه النتيجة على قدرات البرنامج ومزاياه المقارنة في النهوض باستخدام أكثر استدامة للأراضي، وبنية تحتية وخدمات حضرية سليمة بيئياً. وهي استجابة مباشرة للحاجة إلى تعزيز القدرات على الصعيدين الوطني والمحلي لتنفيذ أهداف ترقية الأحياء الفقيرة والمياه والتصحاح بإعلان الألفية والمطالبة بتدابير عاجلة لمنع تكون الأحياء الفقيرة في نتائج القمة العالمية لعام ٢٠٠٥؛

(ج) طرف فاعل رئيسي في آليات التمويل المبتكرة من أجل إسكان ميسور وبنية تحتية وخدمات أساسية حضرية بأسعار معقولة. وهذه النتيجة استجابة للحاجة الملحة إلى المساعدة في منع التكون المستقبلي للأحياء الفقيرة والتدهور البيئي الحضري من خلال تمويل محسن للإسكان والبلديات مع برجة الاستثمارات.

٣٠ - وتحدد الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل كيف يستفيد موئل الأمم المتحدة من مزاياه المقارنة لتحقيق دوره وولايته المتفردين بشكل أكثر فعالية في المستقبل. والمكونات الرئيسية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل هي:

- (أ) هدف شامل، ورؤية ومؤشرات نجاح؛
- (ب) خطة استراتيجية؛
- (ج) خطة مؤسسية؛
- (د) استراتيجية تعبئة الموارد؛
- (هـ) تأثيرات الموارد.

الإطار ٣: التحضر المستدام وتغير المناخ

ليس من قبيل الصدفة أن يصبح التغير في المناخ أحد قضايا التنمية الرئيسية في نفس الوقت الذي أصبح فيه العالم حضرياً بشكل أكبر. وقد سبب التحضر المستدام في تغييرات يتعذر إلغاؤها في أنماط الإنتاج والاستهلاك. فعلى سبيل المثال يتم استهلاك ٧٥ في المائة من الطاقة العالمية في المدن كما يأتي ٨٠ في المائة من انبعاثات غاز الدفيئة من المناطق الحضرية. وينتج نصف هذه الانبعاثات تقريباً من استخدام الوقود الأحفوري في وسائل النقل الحضرية بينما ينتج النصف الآخر من استخدام الطاقة في إدارة مكاتبنا وصناعاتنا وأجهزتنا. ويعتبر التحضر والتغير في المناخ متلازمين. حيث يقر التحضر المستدام بأن المدن والسكان الحضريين ليسوا فقط ضحايا لتغير المناخ ولكنهم جزء من المشكلة أيضاً ومن ثم يجب أن يكونوا جزءاً من الحل. ويوشك التحضر المستدام أن يقلل من الآثار الإيكولوجية للمدن. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أكثر ترشيحاً للموارد الطبيعية مثل الأراضي والمياه والغابات، ومدن أقل حجماً ومجتمعات ذات استخدام مختلط للحد من حاجات النقل والإدارة الأكثر فعالية للنفايات وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير، تصميم أفضل للمباني للحد من استهلاك الطاقة وتحسين أساليب الإدارة، بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص، من أجل تضافر كامل إمكانيات العلم والتكنولوجيا. وباختصار، تعتبر جهود النهوض بالتحضر المستدام حاسمة بالنسبة للتخفيف من تغير المناخ.

ثالثاً - هدف شامل، ورؤية ومؤشرات النجاح

ألف - الهدف الشامل والرؤية

٣١ - يتمثل الهدف الشامل لموئل الأمم المتحدة في ضمان مساهمة فعالة في التحضر المستدام. وهدف التحضر المستدام هو مدن وبلدات وقرى ملائمة للعيش، منتجة وشاملة وهو يشمل العلاقات بين جميع المستوطنات البشرية من البلدات الصغيرة إلى المدن الكبيرة والمراكز الحضرية والمناطق الريفية المحيطة بها وكذلك المستوطنات في الأزمات. وكعملية، يتبنى الموئل رؤية للنمو الشامل والسليم إيكولوجياً الذي يكون مركزه الناس ويشمل التناغم الاجتماعي والحيوية الاقتصادية والاستدامة البيئية.

٣٢ - وتتمثل رؤية موئل الأمم المتحدة في المساعدة بحلول عام ٢٠١٣ على خلق الظروف الضرورية للجهود الدولية والوطنية المتناغمة لتثبيت نمو الأحياء الفقيرة وتهيئة المسرح لما يستتبع ذلك من خفض وتثبيت عدد قاطني الأحياء الفقيرة.

باء - مؤشرات النجاح

٣٣ - والمؤشرات العريضة لنجاح الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل خلال فترة الخطة هي:

- (أ) عدد البلدان والشركاء المشاركين في الرصد والإبلاغ بشأن اتجاهات التحضر الرئيسية بما في ذلك الفقر الحضري والأحياء الفقيرة؛
- (ب) عدد البلدان التي تقوم بدمج قضايا التحضر والفقر الحضري ضمن خطط التنمية واستراتيجيات الحد من الفقر واستراتيجيات المساعدة القطرية الوطنية لديها؛
- (ج) زيادة تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية للإسكان والتنمية الحضرية المؤيدين للفقراء؛
- (د) زيادة استثمارات القطاع الخاص ومخصصات الميزانية الوطنية للبنية التحتية والحضرية وتنمية الإسكان، بما في ذلك التحويلات المخصصة وأشكال الدعم الأخرى للسلطات المحلية؛
- (هـ) تحسين أحوال قاطني الأحياء الفقيرة وفقراء الحضر من خلال أساليب محسنة للحصول على القروض من أجل الإسكان والحصول على البنية التحتية والخدمات الحضرية الأساسية مع تركيز كبير على المساواة بين الجنسين والشباب؛
- (و) أعداد قاطني الأحياء الفقيرة الذين يجري تحسين ظروفهم المعيشية بشكل جوهري.

جيم - العناصر الرئيسية للخطة

٣٤ - العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل هي تركيزها المشدد؛ إطار معياري معزز؛ والشراكات.

دال - تركيز مشدد

٣٥ - كمساهمة منه في تحقيق هذا الهدف، سيركز موئل الأمم المتحدة على ستة مجالات لدعم وإضافة قيمة للجهود الدولية والوطنية لتحقيق أهداف إعلان الألفية المتعلقة بالمستوطنات البشرية وبشكل أكثر تحديداً لتحسين الظروف المعيشية لفقراء الحضر. ومجالات التركيز الستة هذه هي:

- (أ) المناصرة والرصد والشراكات؛
- (ب) التخطيط والإدارة وأسلوب الإدارة الحضري التشاركي؛
- (ج) سياسات أراضي وإسكان مؤيدة للفقراء؛
- (د) بنية تحتية وخدمات أساسية حضرية سليمة بيئياً وبأسعار معقولة؛
- (هـ) تعزيز نظم تمويل المستوطنات البشرية؛
- (و) التميز في الإدارة.

٣٦ - وتأتي قضايا المساواة بين الجنسين، مراعاة كل الأعمار، وقضايا ما بعد النزاعات وما بعد الكوارث والتنمية السليمة بيئياً كقضايا هامة وشاملة داخل هذا الإطار ويتم شرح مجالات التركيز المواضيعية هذه بدءاً من الفقرة ٤٥ أدناه.

هاء - إطار عمل معياري معزز للأنشطة على الصعيدين العالمي والقطري

٣٧ - يعد إطار العمل المعياري المعزز نهجاً معيارياً وتشغيلياً موحداً لبناء قدرات ما قبل الاستثمار. وهو يتضمن:

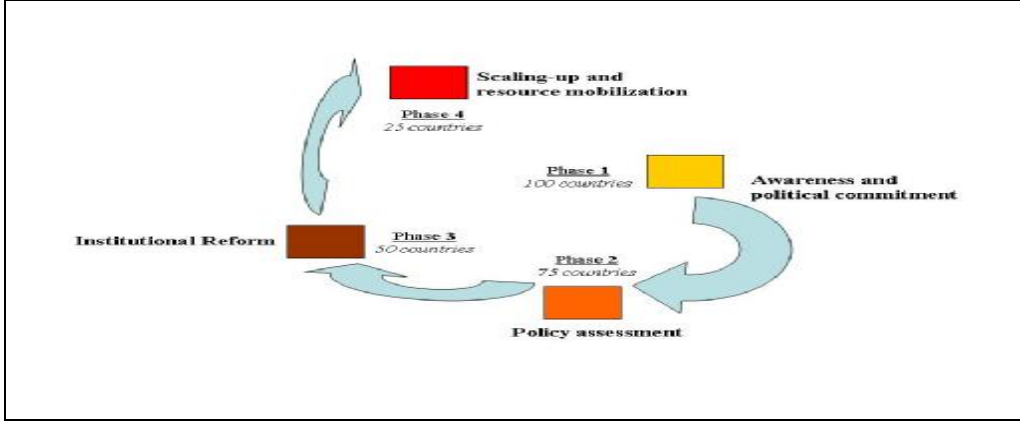
- (أ) تحديد المعايير استناداً إلى الرصد والتحليل العالميين لاتجاهات وقضايا التحضر والفقير الحضري؛
- (ب) مواءمة هذه المعايير العالمية لتحسين السياسات والتشريعات على الصعيد القطري والتغذية المرتدة للدروس المستفادة لتحسين المعايير، المقاييس وأدوات واستراتيجيات بناء القدرات؛
- (ج) تنظيم المساعدة التقنية، مساعدات التنمية الرسمية والتدابير الأخرى لبناء الثقة من أجل توجيه الاستثمارات نحو الإسكان والتنمية الحضرية المؤيدين للفقراء.

٣٨ - ويتكون إطار العمل المعياري المعزز من نهج ذي أربع مراحل:

- (أ) الوعي والالتزام السياسي: استراتيجية قوية للمناصرة والاتصال لإذكاء الوعي والالتزام السياسي وتحليل ورصد وحشد التحضر المستدام والفقير الحضري؛
- (ب) تقييم السياسات: تقديم الدعم في صورة استشارات تقنية وبناء قدرات من أجل إجراء عمليات مراجعة للسياسات؛

- (ج) إصلاح مؤسسي: تقديم الدعم في صورة استشارات تقنية وبناء قدرات من أجل الإصلاح المؤسسي بما في ذلك استخدام أدوات وصكوك ومشروعات إرشادية؛
- (د) زيادة الموارد وتعبئتها: برجة الاستثمارات وتعبئة الموارد على الأصعدة المحلي والوطني والدولي.

الإطار ٤: دورة الإطار المعياري المعزز



٣٩ - والنطاق الإشاري والتغطية بالنسبة لفترة الخطة يكونان على النحو التالي:

- (أ) أن يكون هناك ١٠٠ بلد على الأقل تقوم بإظهار وعي والتزام معززين بالتحضر المستدام من خلال عدة أمور من بينها إدراج الحد من الفقر الحضري في خطط التنمية الوطنية خاصتهم. ويشتمل هذا الالتزام على إنشاء مرصد وطنية ومحلية لرصد قضايا واتجاهات التحضر؛
- (ب) أن يكون هناك ٧٥ بلداً على الأقل تقوم بإجراء استعراضات وتقييمات تشاركية لسياساتهم وقوانينهم واعتماد سياسات وقوانين محسنة في واحد أو أكثر من مجالات تركيز الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل (الأراضي والإسكان، البنية التحتية والخدمات، أسلوب الإدارة الحضرية والإدارة)؛
- (ج) أن يكون هناك نحو ٥٠ بلداً من بين تلك البلدان التي اعتمدت سياسات وقوانين محسنة تشارك في إصلاح مؤسسي أو تنظيمي لتيسير تطوير البرامج في مجالات الحد من الفقر الحضري وتحسين الأحياء الفقيرة ومنع تكوئها؛
- (د) أن يلتزم نحو ٢٥ بلداً بتخصيصات في الموازنة أو زيادة هذه التخصيصات من أجل إسكان وتنمية حضرية مؤيدتين للفقراء، وزيادة الاستثمارات العامة والخاصة من المصادر المحلية والدولية؛
- (هـ) أن يقوم نحو ثلث البلدان المانحة الرئيسية التي لم تفعل ذلك بتخصيص موارد لإسكان وتنمية حضرية مؤيدة للفقراء والحد من الفقر الحضري بما في ذلك ترقية الأحياء الفقيرة؛

(و) أن تقوم نحو ٢٠ في المائة من مناطق ما بعد النزاعات أو ما بعد الكوارث باعتماد استراتيجيات إغاثة وإعادة إعمار مستدامة من البداية، يوجهها موئل الأمم المتحدة وشركاؤه.

واو - الشراكة من أجل النجاح

٤٠ - من الأهداف الرئيسية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل تعزيز الدور الحفاز لموئل الأمم المتحدة من خلال الشراكات والتشبيك. فعلى الصعيد العالمي، سيتم تعزيز الشراكات وتوسيعها مع هيئات الأمم المتحدة، المؤسسات المالية الدولية وشركاء جدول أعمال الموئل من أجل الرصد والإبلاغ والمناصرة بشأن قضايا التحضر والفقر الحضري وفي وضع مبادئ توجيهية وأدوات لتطوير السياسات وبناء القدرات. واستناداً إلى الخبرات السابقة،^(١) فإن الشراكة والتشبيك المعززين سيكون من شأنهما زيادة تحسين عملية إنعاش الموارد بما يساهم في تحقيق نتائج جيدة، وتحسين الكفاءة والفعالية.

٤١ - وعلى الصعيد القطري، سيكون الهدف الرئيسي لإطار العمل المعياري المعزز هو تحفيز المشروعات المصممة تحديداً لإظهار فوائد السياسات والاستراتيجيات والنهج المحسنة في ترقية الأحياء الفقيرة ومنع تكوّنهما وفي حشد الاستثمارات الدولية والمحلية اللازمة للنهوض بنتائج قابلة للتحقيق وعلى المستوى.

٤٢ - وسيتم إيلاء تركيز رئيسي للشراكات والتحالفات والاندماجات مع شركاء جدول أعمال الموئل وموظفي الموئل لأداء دور نشط في التنفيذ والرصد والتقييم. وسيتم رصد النتائج في مجالات الاستهداف الستة وإبلاغها من خلال المديرية التنفيذية إلى مجلس الإدارة، المنتدى الحضري العالمي والمنتديات الإقليمية وسيتم إدراجها في التقارير الرئيسية وغيرها من التقارير الخاصة بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية ذات الصلة بالمستوطنات البشرية وكذلك تحقيق جدول أعمال الموئل.

٤٣ - وستكون التأثيرات المقدرة للموارد للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل في حدود ٣٥٠ مليون دولار خلال فترة الخطة. وبالمتوسط الحالي للأسعار والذي يبلغ نحو ١:٥ للأنشطة العالمية، و١:١٥ للأنشطة القطرية ما قبل الاستثمار، يتوقع أن تساهم الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل في إضافة ٣ بليون دولار في البرمجة والاستثمارات القطرية من خلال حافظات القروض الخاصة بالمؤسسات المالية الدولية وتعبئة رأس المال المحلي والمدخرات المجتمعية. وسيساهم هذا البعد التشاركي للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل ليس فقط في تعزيز أداء موئل الأمم المتحدة كبرنامج ولكن أيضاً في زيادة التقارب في المساعدات الإنمائية الثنائية ومتعددة الأطراف على الأصعدة العالمي والوطني والمحلي.

(١) ستزيد الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل من تعزيز علاقات الشراكة الخاصة بموئل الأمم المتحدة مع أطراف عدة من بينها صندوق الأمم المتحدة للطفولة، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والبنك الدولي بشأن رصد الاتجاهات والقضايا العالمية ذات الصلة بأهداف إعلان الألفية. كما يشارك موئل الأمم المتحدة بنشاط في عملية لجنة الأمم المتحدة المعنية بالتنمية المستدامة الخاصة بدمج قضايا المستوطنات البشرية في التنمية المستدامة.

زاي - مبادئ توجيهية

٤٤ - تحددت ولاية ومهمة موئل الأمم المتحدة عن طريق مصادر مختلفة من بينها قرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة وتعهدات الحكومات التي أعلنتها في مواضع عدة مثل جدول أعمال الموئل، الإعلان بشأن المدن والمستوطنات البشرية الأخرى، إعلان الألفية، خطة تنفيذ جوهانسبرج، وفي أحدث هذه المصادر من خلال الفقرة ٥٦ (م) من نتائج القمة العالمية لعام ٢٠٠٥^(٢) وستوجه المبادئ التالية تنفيذ الاستراتيجية متوسطة الأجل والخطة المؤسسية:

(أ) يدعم موئل الأمم المتحدة كجزء من المنظومة الأوسع للأمم المتحدة منظور حقوق الإنسان مع التزام بدمج قضايا المساواة الجنسانية والشباب ضمن جميع أنشطته الخاصة بالمستوطنات البشرية؛

(ب) إن حجم التحضر المستدام وتحديات الأحياء الفقيرة كبير بحيث لا يمكن لموئل الأمم المتحدة تحقيق أهدافه وبالتالي مساعدة المجتمع العالمي في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية إلا بالعمل بشكل أوثق مع الشركاء. ومن ثم تشكل الشراكة القوية مبدأً توجيهياً أساسياً في الاستراتيجية متوسطة الأجل والخطة المؤسسية حيث تؤكد على الدور الحفاز لموئل الأمم المتحدة أكثر من ذي قبل؛

(ج) لا يمكن مواجهة تحدي التحضر المستدام إلا من خلال اتباع نهج شامل لتطوير المستوطنات البشرية. وسيكون من بين الجهود الرئيسية أثناء فترة الخطة العمل الوثيق مع الأفرقة القطرية للأمم المتحدة لدمج جدول أعمال التحضر المستدام والفقير الحضري ضمن عمليات الأمم المتحدة التي تتم داخل إطار المساعدة الإنمائية واستراتيجية الحد من الفقر واستراتيجيات المساعدة القطرية لمجموعة البنك الدولي؛

(د) سيعزز موئل الأمم المتحدة من تنسيق فعالية وتأثير تدخلاته مع استنباط مبادرات رائدة لزيادة وتعزيز الروابط بين أنشطته الخاصة بالسياسات العامة وبناء القدرات والرصد مع إثراء موارده بموارد الشركاء؛

(هـ) يقر موئل الأمم المتحدة بأن السلطات المحلية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية الوطنية والحد من الفقر، بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية ومن ثم يتعهد بتعزيز قدراتها لإنجاز دورها في هذا الصدد. ونظراً للعدد الكبير للسلطات المحلية عبر العالم، سيركز موئل الأمم المتحدة

(٢) يمكن الرجوع في هذا الصدد إلى مصادر عدة من بينها جدول أعمال الموئل، الذي اعتمدته الحكومات في ١٩٩٦، والإعلان بشأن المدن والمستوطنات البشرية الأخرى والذي صدر عقب استعراض التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال الموئل في عام ٢٠٠١؛ والقرار ٢٠٦/٥٦ لعام ٢٠٠١، والذي رفع مستوى لجنة الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية إلى مركز برنامج باسم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة) في ٢٠٠١؛ واستكمال للرؤية الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (HSP/GC/19/INF/10)، الذي قدم إلى مجلس إدارة موئل الأمم المتحدة في دورة التاسعة عشرة؛ ونتائج القمة العالمية لعام ٢٠٠٥ ونشرة الأمين العام لعام ٢٠٠٦ التي أعلن فيها رسمياً القواعد واللوائح المالية لموئل الأمم المتحدة ومؤسسة المستوطنات البشرية (ST/SGP/UNHHSF Financial Rules/3 (2006)).

جهوده بحيث يضمن الحد الأقصى من التأثيرات المضاعفة المحتملة من خلال دعم جهود الرباطات العالمية والإقليمية والوطنية للسلطات المحلية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى ومؤسسات التدريب وبناء القدرات؛

(و) إن موئل الأمم المتحدة، كأحد وكالات الأمم المتحدة، ملزم بدعم عملية إصلاح الأمم المتحدة على الصعيدين العالمي والوطني، بما في ذلك الدعم من أجل تعزيز تنسيق وتماسك وتنظيم المساعدة الإنمائية الدولية، بما في ذلك تحسين تنسيق الأنشطة من خلال الأفرقة القطرية للأمم المتحدة.^(٣)

حاء - مجالات التركيز

٤٥ - تعزز مجالات التركيز التالية بعضها البعض دعماً للهدف الإجمالي للتحضر المستدام:

(أ) **مجال التركيز ١ - المناصرة والرصد والشراكات:** وضع التحضر المستدام والحد من الفقر الحضري في بؤرة السياسات والمناقشات التشريعية على الصعيدين العالمي والوطني على أن يعبر عن هاتين القضيتين ببيانات عالية الجودة ومفصلة بحسب نوع الجنس ومعلومات مؤيدة بالأدلة بشأن اتجاهات وقضايا التحضر ومن خلال جهود المناصرة المشتركة للشركاء الاستراتيجيين؛

(ب) **مجال التركيز ٢ - التخطيط والإدارة وأسلوب الإدارة الحضرية التشاركي:** تعزيز البيئات والقدرات القطرية للنهوض بما هو قائم مع تبني نماذج أكثر فعالية وكفاءة وشفافية ومسؤولية للتخطيط والإدارة الحضريين، بما في ذلك ممارسات التنمية الاقتصادية المحلية، مع التركيز على ترقية الأحياء الفقيرة والاستراتيجيات الوقائية؛

(ج) **مجال التركيز ٣ - سياسات أراضي وإسكان مؤيدة للفقراء:** دعم اعتماد الحكومات الوطنية وشركاء جدول أعمال الموئل لسياسات شفافة وفعالة مؤيدة للفقراء ومتجاوبة مع المساواة بين الجنسين وكل الأعمار في مجالات الإسكان والأراضي والملكية؛

(د) **مجال التركيز ٤ - بنية تحتية وخدمات أساسية سليمة بيئياً بأسعار معقولة:** تعزيز قدرات الحكومات الوطنية، السلطات المحلية وشركائهما، بما في ذلك موردي الخدمات لتوسيع الحصول على المياه النظيفة وتوفيرها باستدامة وتحسين مرافق الصرف الصحي الأساسية وإدارة النفايات الصلبة والسائلة وتوفير مصادر طاقة ووسائل نقل سلمية بيئياً وبأسعار ميسورة في المناطق الحضرية والمناطق القريبة من الحضر؛

(هـ) **مجال التركيز ٥ - تعزيز نظم تمويل المستوطنات البشرية:** استنباط وتطبيق أدوات وصكوك تمويل مبتكرة للإسكان والبلديات وإنعاش موارد الحكومات والسلطات المحلية والقطاعين الخاص والمجتمعي والمساعدات الخارجية للوفاء بالطلب على الإسكان الميسور والبنية التحتية الحضرية والخدمات الأساسية من جانب فقراء الحضر؛

(٣) هذا يعني تعزيز وجود موئل الأمم المتحدة، بما في ذلك مدراء برنامج الموئل مع الأفرقة القطرية للأمم المتحدة في بلد مقترح من بلدان الأمم المتحدة الرائدة.

(و) مجال التركيز ٦ - التميز في الإدارة: التنفيذ الفعال لأعمال المنظمة من خلال تعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج، تحسين الاتصال وأدوات ونظم مالية وبشرية ومعرفية أفضل.

طاء - مجالات النتائج والمؤشرات وأنماط التدخل المقابلة

٤٦ - تعتبر مجالات التركيز هي ومجالات النتائج ومؤشرات الإنجاز المقابلة العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل. وقد تم تحديدها استناداً إلى:

(أ) التواريخ المستهدفة للهدف ٧ من الأهداف الإنمائية للألفية، الغايتين ١١ و ١٢ بشأن المياه والتصحاح وتحسين الظروف المعيشية لسكان الأحياء الفقيرة، على التوالي. حيث يحتاج تحقيق هذه الأهداف على أقل تقدير إلى أن تتبنى الدول الأعضاء على نطاق واسع سياسات حضرية مؤيدة للفقراء وتتجاوز مع المساواة بين الجنسين وكل الأعمار واستراتيجيات لترقية الأحياء الفقيرة قبل حلول عام ٢٠١٣ مع دمج قضية الحد من الفقر الحضري ضمن سياق أولويات التنمية الوطنية وتخصيصات الميزانية بما في ذلك مساعدات المانحين؛

(ب) الفقرة ٥٦ (م) من نتائج القمة العالمية لعام ٢٠٠٥ والحاجة إلى اتخاذ تدابير ملحة لمنع النمو المستقبلي للأحياء الفقيرة، خاصة في ضوء النتائج الأخيرة الخاصة بحجم وسرعة تكون الأحياء الفقيرة والفقر الحضري وما لذلك من أثر عميق على الوفاء الشامل بالأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً.^(٤)

٤٧ - تم إرفاق مجالات التركيز وزيادة تطويرها بمجالات النتائج المقابلة، والأهداف التنظيمية، ومؤشرات الإنجاز، وأنماط التدخل والتغطية. وتشكل هذه الأشياء معاً الأساس للإدارة المستندة إلى النتائج ولتحسين التركيز والتنسيق والتماسك الاستراتيجي.

٤٨ - يتحدد في كل مجال من مجالات التركيز الشركاء الرئيسيون مع وكالات الأمم المتحدة، المانحون الثنائيون، المؤسسات المالية الدولية وشركاء المجتمع المدني حيث سيلعب هؤلاء دوراً هاماً لتحقيق النتائج المتوخاة.

٤٩ - يحتوي كل مجال من مجالات النتائج على الأهداف التنظيمية ومؤشرات الإنجاز التي تمكن موئل الأمم المتحدة من رصد التقدم المحرز في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل على أن يتم ضبط ومواءمة الخطة تبعاً لذلك كما يحدد في كل مجال من مجالات النتائج أنماط التدخل والتغطية المزمعة. ففي حين يتم توجيه أنماط التدخل من خلال البيئتين الوطنية والإقليمية وأولوياتهما، إلا أنها تعتمد على دعم موئل الأمم المتحدة وكفاءاته ومزاياه المقارنة. وتعتبر التغطية المزمعة بمثابة أداة تخطيط إرشادية توفر فكرة عن نطاق الخطة وأساساً لأهداف تعبئة الموارد كما أنها توفر مؤشراً للتركيز المميز للخطة على أقل البلدان نمواً والبلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقال.

(٤) Cf., State of the World's Cities Report 2006–2007, UN-Habitat (2006)

الإطار ٥: مجالات التركيز، الغرض الاستراتيجي والنتائج الرئيسية

مجال التركيز ١	المناصرة والرصد والشراكات
الغرض الاستراتيجي	النهوض بالتحضر المستدام من خلال التعليم والاتصال والمعلومات المستندة إلى أدلة. ويتم عمل ذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها، حوار السياسات وتحليلها، المناصرة، الشراكات الاستراتيجية وتعبئة الموارد.
النتائج الرئيسية	١ - الإقرار بقضايا التحضر المستدام ودمجها في السياسات والاستراتيجيات الوطنية مثل استراتيجيات الحد من الفقر، إطار المساعدة الإنمائية للأمم المتحدة، إلى آخره؛ ٢ - بروز حقائق وأرقام وقيم ومبادئ التحضر المستدام في وسائل الإعلام وبرامج ومناهج التعليم؛ ٣ - الاعتراف بموئل الأمم المتحدة كمركز رئيسي للبيانات، أفضل الممارسات، السياسات الجيدة والمشروعات الرائدة بشأن التحضر المستدام؛ ٤ - زيادة عدد الشركاء الاستراتيجيين الذين يشاركون الحكومات الوطنية والمحلية والبرلمانات والقطاع الخاص والمجتمع المدني، بما في ذلك مجموعات النساء والشباب، في التحضر المستدام.
مجال التركيز ٢	التخطيط والإدارة وأسلوب الإدارة الحضرية التشاركي
الغرض الاستراتيجي	تعزيز أداء الحكومات الوطنية والسلطات المحلية وأصحاب المصلحة الآخرين للتمكين من إنشاء مدن ملائمة للعيش ومنتجة وشاملة. ويتم القيام بذلك من خلال حوارات السياسات، وتطوير الأدوات، وبناء القدرات، والمبادرات الرائدة والمساعدة التقنية على صعيد القطر بأكمله.
النتائج الرئيسية	١ - التمكين من وضع وتطبيق تشريعات وتدابير لضمان اللامركزية المالية والسياسية حتى المستوى المناسب من الحكومات؛ ٢ - تطبيق ممارسات مبتكرة في مجال الإدارة الحضرية وتمويل البلديات لتعزيز الإنتاجية الحضرية مع آليات الإشراف الكافية لضمان المسؤولية؛ ٣ - زيادة عدد المدن الأكثر أمناً ومرونة مع توازن أفضل بين البيئة الطبيعية والبيئة الاصطناعية؛ ٤ - تخطيط حضري شامل وفعال مع تبني ممارسات تنمية اقتصادية محلية مع اليقظة الشديدة إزاء منع تكون الأحياء الفقيرة ومقومات الربط الريفي الحضري.
مجال التركيز ٣	سياسات إسكان وأراضي مؤيدة للفقراء
الغرض الاستراتيجي	مساعدة الحكومات الوطنية وشركاء جدول أعمال الموئل في تبني برامج واستراتيجيات مؤيدة للفقراء ومتجاوبة مع المساواة بين الجنسين وكل الأعمار في مجال الإسكان وإدارة الأراضي والملكية. ويتم تنفيذ ذلك من خلال النهوض بسياسات تمكينية وتحسين الأطر التنظيمية.
النتائج الرئيسية	١ - استراتيجيات فعالة للموئل متجاوبة مع المساواة بين الجنسين وكل الأعمار وأطر تنظيمية محسنة وقدرات تنهض بأعباء التحقيق المتدرج للإسكان والأراضي وحقوق الملكية وكذلك ترقية الأحياء الفقيرة ومنع تكوئها، تبنيها وتنفيذها الدول الأعضاء؛ ٢ - أسلوب محسن للحصول على الأراضي والإسكان والملكية ونظم محسنة لتوفير

<p>الإسكان تستند إلى الاستخدام الفعال لمواد البناء المناسبة وكذلك نظم التصميم وتكنولوجيا البناء المناسبة مع تركيز خاص على فقراء وسكان الحضر والسكان المتضررين بالمستوطنات البشرية وقت الأزمات؛</p> <p>٣- أنماط مستدامة للإغاثة وإعادة الأعمار تراعي المساواة بين الجنسين للمأوى في مناطق ما بعد الكوارث وما بعد النزاعات، يتم وضعها وتنفيذها؛</p> <p>٤- تحقيق أمن الحياة من خلال قياس محسن لأمن الحياة، بما في ذلك بالنسبة للنساء والشباب، وذلك بالافتراض بإنشاء آلية رصد وتقييم عالمية مع ضمان تشغيلها بفعالية بشأن التقدم المحرز في تحقيق الإسكان والأراضي وحقوق الملكية.</p>	
<p>بنية تحتية أساسية سليمة بيئياً وخدمات بأسعار معقولة</p>	<p>مجال التركيز ٤</p>
<p>توسيع الحصول على المياه النظيفة الكافية وتوفيرها المستدام وتحسين مرافق الصرف الصحي وإدارة النفايات ووسائل النقل ومصادر الطاقة السليمة بيئياً في المناطق الحضرية القريبة من الحضر. ويتم عمل ذلك من خلال تعزيز قدرات الحكومات الوطنية والسلطات المحلية وشركاء جدول أعمال الممثل الآخرين وموردي الخدمات وكذلك تعزيز الاستثمارات المؤيدة للفقراء وأطر الإدارة المؤيدة للفقراء.</p>	<p>الغرض الاستراتيجي</p>
<p>١- الحصول المستدام والعاقل على بنية تحتية وخدمات أساسية محسنة في المناطق والبلدان الحضرية سعياً إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها دولياً؛</p> <p>٢- زيادة الاستثمارات المؤيدة للفقراء في مجال البنية التحتية والخدمات الأساسية؛</p> <p>٣- أطر إدارة محسنة مؤيدة للفقراء تضمن مشاركة السلطات والمجتمعات المحلية والمجموعات المعرضة في البنية التحتية والخدمات الأساسية؛</p> <p>٤- توثيق أفضل الممارسات والسياسات الجيدة الخاصة بالبنية التحتية والخدمات الأساسية السليمة بيئياً مع تحليلها ونشرها.</p>	<p>النتائج الرئيسية</p>
<p>تعزيز نظم تمويل المستوطنات البشرية</p>	<p>مجال التركيز ٥</p>
<p>تحسين الحصول على التمويل للإسكان والبنية التحتية، خاصة للفقراء الحضرين. ويتم القيام بذلك من خلال آليات تمويل وقدرات مؤسسية مبتكرة لزيادة مساهمات المجتمعات والسلطات المحلية والقطاع الخاص والحكومات والمؤسسات المالية الدولية.</p>	<p>الغرض الاستراتيجي</p>
<p>١- زيادة التمويل للإسكان والبنية التحتية والخدمات الحضرية الأساسية المؤيدة للفقراء والتي تراعي المساواة بين الجنسين وجميع الأعمار من خلال تمويل وتعزيز مؤسسية الأمم المتحدة للموئل والمستوطنات البشرية لتوفير تمويل ميسر ورأس مال مبدئي وتطبيق نظم تمويل مؤيدة للفقراء مبتكرة بما في ذلك اعتمادات متجددة لتشجيع التكرار على المستوى الأكبر؛</p> <p>٢- أدوات وصكوك تمويل مبتكرة للمستوطنات البشرية يتم وضعها مع تعزيز القدرات المؤسسية اللازمة للأغراض المحددة في رقم ١ أعلاه؛</p> <p>٣- تحسين معارف وقدرات السلطات المحلية لكي تقوم بتعبئة تمويل البلديات وإدارته بشكل أفضل لترقية الأحياء الفقيرة ومنع تكوئها؛</p> <p>٤- إنشاء شراكات استراتيجية لدعم التكرار على المستوى الأكبر لآليات تمويل الإسكان والبنية التحتية المبتكرة؛</p>	<p>النتائج الرئيسية</p>

<p>٥ - منظمات مجتمعية جديدة ومعززة تستند إلى العضوية للإسكان وتطوير البنية التحتية الحضرية، بما في ذلك تعاونيات الإسكان، مجتمعات البناء ومؤسسات الائتمان والرهن العقاري.</p>	
<p>التميز في الإدارة</p>	<p>مجال التركيز ٦</p>
<p>ضمان التنفيذ الفعال لأعمال المنظمة. ويتم تنفيذ ذلك من خلال تعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج وتحسين الاتصال ونظم وأدوات أفضل للإدارة المالية والبشرية والمعرفية.</p>	<p>الغرض الاستراتيجي</p>
<p>١ - نتائج باهرة على الصعيدين القطري والعالمي نتيجة لتماسك أكبر وتشارك في الموارد وتنسيق أفضل بين العمل المعياري والتشغيلي؛ ٢ - زيادة الكفاءة والفعالية من خلال إدارة محسنة للمعارف ومعلومات محسنة بما في ذلك النشر النظامي لمعلومات السياسات والبرنامج؛ ٣ - أداء أفضل وسياسات محسنة تستند إلى التغذية المرتدة من رصد معزز ومتكامل للبرنامج مع التقييم والإبلاغ على أن يتم التركيز على النتائج والدروس المستفادة من التجارب. ٤ - تمويل يمكن التنبؤ به ومستدام بصورة أفضل من قاعدة أوسع من المانحين كنتيجة لتنفيذ استراتيجية شاملة لتعبئة الموارد؛ ٥ - زيادة الفعالية من خلال تعزيز المهارات الإدارية وتنسيق أفضل بين مهارات الموظفين ووظائفهم كنتيجة لنظام محسن لإدارة الموارد البشرية؛ ٦ - رؤية أرفع لأعمال المنظمة وقضاياها من خلال التزام أكبر من جميع الموظفين برؤية وثقافة وطابع مشترك.</p>	<p>النتائج الرئيسية</p>

الإطار ٦: إعادة الأعمار والإصلاح المستدامين

يعتبر موئل الأمم المتحدة طرفاً فاعلاً متفرداً في ميدان الشؤون الإنسانية حيث يعمل بشكل مكاني وليس على أساس قطاع محدد. ويقدم الموئل منبراً للأنشطة الشاملة التي تقلل من التعرضات والمخاطر سواء قبل الكوارث أو بعدها. ويستند النهج الذي يتبعه الموئل في إدارة الكوارث وإعادة الأعمار والإصلاح على خبرته قديمة الأزل في العمل على نحو وثيق مع المجتمعات والسلطات المحلية للوفاء بالحاجات العاجلة من المأوى والخدمات ذات الصلة مع التصدي في ذات الوقت للأهداف الإنمائية والأطول أجلاً بشأن الأراضي وضمان الحيازة والبنية التحتية وسبل المعيشة.

وقد أظهرت الممارسة أن إمكانية تحقيق مكاسب إنمائية تكون أعلى بكثير إذا تم تطبيق نهج متكامل واستراتيجي للإغاثة وإعادة الأعمار في فترة ما بعد الأزمات مباشرة والإصلاح المبكر. ويتمثل هدف موئل الأمم المتحدة في التأكد من أن مأوى وخدمات الطوارئ ينظر إليها من خارج عمليات الإغاثة الإنسانية كجسر للإصلاح المستدام وإعادة التأهيل وإعادة الأعمار. وقيمتها التي تضاف من خلال المشاركة المبكرة في الوقت المناسب في الاستجابة الإنسانية تكون بالحد من التكاليف البيئية وتحقيق فعالية وكفاءة شاملين للمساعدات من خلال الحد من التعرض والمخاطر في المستوطنات قبل الأزمات والتخطيط المستدام لعمليات ما بعد الأزمات.

رابعاً - الخطة الاستراتيجية

٥٠ - تمثل الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية والمؤسسية المتوسطة الأجل تحدياً صعباً للحكومات وللمجتمع الدولي ولموئل الأمم المتحدة. فهناك حاجة إلى تغييرات كبيرة في كيفية دعم موئل الأمم المتحدة لجهود الدول الأعضاء، بما في ذلك:

- (أ) تحقيق دور أكثر تحفيزاً داخل تحالف للشركاء؛
- (ب) حملة عالمية جديدة بشأن التحضر المستدام؛
- (ج) تنفيذ استراتيجية قطرية تفضلية للاستجابة بمرونة للحاجات؛
- (د) دعم قطري أكثر فعالية؛
- (هـ) تعزيز نظم تمويل المستوطنات البشرية من أجل التوسع.

ألف - دور حفاز معزز

٥١ - لا يستطيع موئل الأمم المتحدة القيام بكل شيء بنفسه. سيتم إيلاء تركيز أكبر على دوره الحفاز في المناصرة العالمية والسياسات الوطنية والإصلاح المؤسسي، وبناء القدرات والشراكات دعماً للأهداف الإنمائية للألفية (أنظر الإطار ٦).

باء - حملة عالمية بشأن التحضر المستدام

٥٢ - سيتم إطلاق حملة عالمية جديدة بشأن التحضر المستدام حيث ستحتوي الحملتين المعنيتين بضمان الحيازة وأسلوب الإدارة الحضرية مع الإفادة من الدروس المستفادة منهما (أنظر الإطار ٧). وستركز الحملة الجديدة على الرصد وإذكاء الوعي على الصعيدين العالمي والوطني بالنسبة لتحديات وفرص التحضر. وستعتمد الحملة على موارد من الرصد، تحليل السياسات، المعلومات، العلاقات بوسائط الإعلام والبرامج الفرعية الأساسية لخيارات السياسات الممتازة التي تنهض بالتحضر المستدام.

٥٣ - وستضع الحملة رسائل رئيسية لكل مجال من مجالات التركيز تعلن، كلما أمكن، عن المشاركين في الفعاليات العالمية مثل المنتدى الحضري العالمي، الاجتماعات الوزارية الإقليمية مثل المؤتمر الوزاري الأفريقي بشأن الإسكان والتنمية الحضرية، المؤتمر الوزاري لإقليم آسيا - المحيط الهادي بشأن الإسكان والتنمية الحضرية والجمعية العامة للوزراء والسلطات العليا بشأن الإسكان والتحضر لبلدان أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، احتفالات اليوم العالمي السنوي للموئل وجهود المناصرة على الصعيد الوطني. وسيتم إطلاق حملات جديدة من قبل موئل الأمم المتحدة مباشرة أو بصورة غير مباشرة من جانب الشركاء في تلك البلدان المستوفاة للمعايير المحددة في الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل. وسيتم إعادة تنظيم البرامج العالمية القائمة في إطار شبكة للتنمية الحضرية المستدامة لدعم الحملة ولتقديم إطار منسق لشركاء جدول أعمال الموئل على الصعيدين العالمي والمحلي.

جيم - استراتيجية قطرية تفاضلية

٥٤ - سيضع موئل الأمم المتحدة بالتعاون مع الحكومات وشركائه والأفرقة القطرية للأمم المتحدة استراتيجية قطرية تفاضلية لتعزيز قدرة المجتمع الدولي على الاستجابة إلى البلدان في بيئات تنمية مختلفة ونقاط مختلفة عبر مساراتها لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالمستوطنات البشرية. وتصمم الاستراتيجية القطرية التفاضلية بحيث تدعم الحكومات، سواء بشكل مباشر أو من خلال الشركاء، لبلدان في المواقف التالية:

(أ) تحول حضري متقدم: بوجه عام، في البلدان التي وصلت إلى نقطة تحضر مستقرة؛ تكون النسبة المئوية الحضرية من إجمالي السكان كبيرة ومعدلات النمو الحضري منخفضة. وتقع البلدان التابعة لهذه الفئة ضمن نوعين عريضين. فبالنسبة للنوع الأول - الاقتصادات المتقدمة - فإن التحدي ليس هو الفقر الحضري. بمفهومه العام ولكن التحدي يكون في التصدي للاندماج الاجتماعي والقضايا المتعلقة بإنتاج واستهلاك أكثر استدامة. وبالنسبة للنوع الثاني - البلدان ذات الدخل المتوسط - هناك فئتان فرعيتان: تلك البلدان التي تنفذ سياسات تتصدى للفقر الحضري. وتحقق انخفاض دائم في نمو الأحياء الفقيرة؛ وتلك البلدان التي لم تعتمد بعد سياسات شاملة للتصدي للفقر الحضري وتعاني من معدلات نمو متوسطة إلى عالية بالنسبة للأحياء الفقيرة؛

(ب) تحضر سريع وعشوائي: عموماً، تعتبر النسبة المئوية للسكان الحضريين في هذه البلدان منخفضة نسبياً بينما معدل النمو الحضري مرتفع (٢ - ٤ في المائة في السنة). ولدى هذه البلدان عدد كبير من سكان الأحياء الفقيرة كما أن نمو الأحياء الفقيرة مرتفع أيضاً. وفي بعض بلدان أفريقيا جنوب الصحراء، غرب وجنوب آسيا، يكون النمو في الأحياء الفقيرة عالياً بحيث يساوي النمو الحضري السنوي. وبتعبير آخر، يكون التحضر والفقر مترادفين. وتتميز هذه البلدان عادة بانخفاض الوعي بتحديات التحضر وعلاقته بالفقر الحضري وتكون استجابات السياسات فيها بنظام القطعة وغير نظامية. وعادة تكون قدرات الإدارة والإدارة الحضرية غير مجهزة بالقدر الذي يسمح لها بمواجهة هذه التحديات؛

(ج) المستوطنات البشرية وقت الأزمات: قد تتعرض البلدان المنتمية لكل من الفئتين أعلاه لكوارث أو نزاعات. وغالباً ما تتحمل المستوطنات البشرية العبء الأكبر لهذه الأزمات، مما يؤدي إلى زيادة التشرد، الفقر الحضري وزيادة في أعداد سكان الأحياء الفقيرة. وتحتاج البلدان في هذا الموقف إلى استجابة بارزة للسياسات وهو ما يصفه موئل الأمم المتحدة بالإغاثة والإصلاح المستدامين (أنظر الإطار ١١ أدناه)؛

(د) البلدان المشاركة بإيجابية في ترقية الأحياء الفقيرة ومنع تكونها: ويشمل ذلك البلدان التي أظهرت التزامها بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، خاصة الهدف ١، الغاية ١ والهدف ٧، الغايات ٩، ١٠، ١١، أو التي تنشده منع نمو أحياء فقيرة جديدة. وطبقاً لمدى الحضور الحالي لموئل الأمم المتحدة أو شركائه، سيتم اعتماد مستويات مختلفة للمشاركة.

٥٥ - توصل تقرير حالة مدن العالم لعام ٢٠٠٦ إلى أن هناك أربع مراحل لاستجابة السياسات للتحضر المستدام. وهذه المراحل هي:

(أ) وعي وفهم: هذه هي المرحلة الأولى لتقدير نطاق وحجم تحدي التحضر؛ وهي تتسم بالاعتراف والالتزام السياسيين بجمع البيانات والمعلومات وتوحيدها مع جهود المناصرة؛

(ب) إصلاح السياسات: بمجرد تأكيد الرغبة السياسية، يشكل التحليل الأعمق خيارات السياسات وحوار سياسات مع كل أصحاب المصلحة. وعادة يحتاج الأمر إلى مساعدة تقنية وبناء قدرات ومشروعات رائدة لتوضيح فوائد إصلاح السياسات؛

(ج) إصلاح مؤسسي: يجب تنفيذ السياسات بمجرد وضعها. ويحتاج ذلك عادة إلى إصلاحات مؤسسية في مجالات مثل اللامركزية، إدارة الأراضي والإصلاحات المالية والتمويلية من أجل تحسين الإمداد بالإسكان والتمويل الخاص بالبلديات. وعادة يتطلب هذا الأمر مساعدة تقنية، مراجعة قانونية، مشروعات إرشادية وبناء قدرات؛

(د) التوسع: بمجرد وضع السياسات وتنظيم المؤسسات، يحتاج الأمر إلى موارد محلية تمثل معظم الاستثمارات من أجل إسكان وتنمية حضرية مؤيدين للفقراء. وينبغي وجود التزام مستمر بترقية الأحياء الفقيرة ومنع تكونها.

٥٦ - ويتمثل هدف الاستراتيجية القطرية التفاضيلية في التأكد من أن جميع البلدان التي تواجه تحدي الأحياء الفقيرة في وضع يسمح:

(أ) بتحليل ظروف واتجاهات التحضر خاصتهم، بما في ذلك وضع ونطاق وحجم الفقر الحضري؛

(ب) بتقييم مدى كفاية سياسات الإسكان والتنمية الحضرية واستراتيجيات الحد من الفقر خاصتهم، بما في ذلك القدرات المؤسسية للتنفيذ؛

(ج) بتحديد خطط العمل والمبادرات ذات الأولوية.

٥٧ - وسيدع موئل الأمم المتحدة برامج تمكين النساء والشباب ويعزز مراعاة البعد الجنساني في جميع أنشطته وبرامجه طبقاً لسياسات مراعاة البعد الجنساني لمنظومة الأمم المتحدة ككل (أنظر الإطار ٨).

دال - دعم قطري أكثر فعالية

٥٨ - تم تحديد الحاجة إلى دعم قطري أكثر فعالية كأولوية من جانب إعلان باريس وفي عملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة ككل. وقد حدد مجلس إدارة موئل الأمم المتحدة هذا الأمر كأولوية ملحة عند تحديد أهداف الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل. وسيتم تحقيق الدعم القطري المعزز من خلال الوسائل التالية:

(أ) دمج قضايا التحضر المستدام ضمن أطر المساعدة الإنمائية واستراتيجيات الحد من الفقر للأمم المتحدة؛ أدوات تحليلية وأدوات لإزكاء الوعي، بما في ذلك مؤشرات التحضر المستدام،

أدوات تقييم السياسات ومواد إعلامية لدعم جهود الحكومات والأفرقة القطرية للأمم المتحدة والشركاء الوطنيين؛

(ب) نظام معزز لمدرء برنامج الموثل: ليعمل هؤلاء المدرء كعوامل حفز على الصعيد القطري لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل، بما في ذلك أهداف الأداء القطرية المتفقة مع الشركاء.^(٥) ومن بين معايير نشر مدرء برنامج الموثل البلدان الرائدة للأمم المتحدة التي حددها الفريق رفيع المستوى المعني بالتماسك على مستوى المنظومة ككل؛

(ج) تعزيز البرامج العالمية والمكاتب الإقليمية: لتقديم دعم أكثر تماسكاً وتكاملاً إلى البلدان.^(٦)

هاء - ربط المنتدى الحضري العالمي بالخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل

٥٩ - شهدت الدورة الثالثة للمنتدى الحضري العالمي التي عقدت في فانكوفر، كندا، في ٢٠٠٦ مشاركة غير مسبوق لشركاء جدول أعمال الموثل. فقد شارك نحو ١٠٠٠٠ ممثل عن الحكومات، السلطات المحلية، منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص وساهموا في موضوع "مستقبلنا: مدن مستدامة" وهدف "تحويل الأفكار إلى أفعال". وسيكون العهد القادم لكل من المنتدى الحضري العالمي و جدول الأعمال الحضري عرضة لمساهمة رئيسية من الشركاء في رصد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل. وبدءاً من عام ٢٠٠٨، سيكون أحد الأهداف الرئيسية للمنتدى الحضري العالمي تلقي تقارير من شركاء جدول أعمال الموثل بشأن مساهماتهم في التحضر المستدام، بما في ذلك مساهماتهم في مجالات التركيز ومجالات النتائج الخاصة بالخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل. ومن المتصور أن يصبح المنتدى الحضري العالمي المنتدى الأساسي لشركاء جدول أعمال الموثل ومنظمات الأمم المتحدة للإبلاغ بشأن مساهماتهم الخاصة في الدروس المستفادة عند تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالمستوطنات البشرية. وستدمج النتائج الرئيسية من وراء ذلك ضمن التقارير المحلية للأمين العام للمجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة والجمعية العامة بشأن التنفيذ المنسق لجدول أعمال الموثل.

واو - إنعاش لجان الموثل الوطنية

٦٠ - تمثلت الآلية الأساسية المتصورة لرصد التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال الموثل في تعزيز لجان الموثل الوطنية المنشأة للتحضير لمؤتمر الموثل الثاني في اسطنبول في ١٩٩٦. فقد شكل أكثر من ٩٠ دولة عضواً في الأمم المتحدة لجاناً متعددي أصحاب المصلحة وأعدوا تقارير وطنية للمؤتمر.

(٥) أنظر الفقرة ٣٩.

(٦) أنظر الفقرات ٧٤ - ٧٥ و ٨٤ - ٨٥.

٦١ - وبينما استمرت بعض البلدان في دعم وعقد لجان متعدد أصحاب المصلحة حتى موعد انعقاد الدورة الاستثنائية للجمعية العامة في ٢٠٠١ من أجل استعراض التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال الموئل، خفضت غالبية الدول الأعضاء من جهودها في هذا الصدد منذ ذلك الحين. وقد أدى ذلك إلى وضع أعاق بشكل كبير جهود موئل الأمم المتحدة للرصد والإبلاغ بشأن التقدم المحرز في جدول أعمال الموئل والأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالمستوطنات البشرية.

٦٢ - وسيمكن إنعاش لجان الموئل الوطنية موئل الأمم المتحدة من دمج جهوده مع جهود شركائه في المناصرة العالمية، السياسات، بناء القدرات ووظائف الرصد مع أولويات وخطط عمل وطنية؛ النهوض وتعميق الانتماء إلى إطار العمل المعياري المحرز؛ ومواصلة تعزيز الروابط بين الأنشطة على الصعيدين العالمي والقطري.

زاي - تعزيز نظم تمويل المستوطنات البشرية للتوسع

٦٣ - ركزت منظومة الأمم المتحدة أعمالها منذ مؤتمر الموئل الثاني في ١٩٩٦ وإعلان الألفية عام ٢٠٠٠ على ثلاثة من العوامل الأربعة المحددة بخصوص توفير إسكان ميسور، ألا وهي، إيجاد وظائف، حقوق أراضي وملكية للفقراء، معايير تخطيط وبناء ميسورة، بنية تحتية وخدمات أساسية مراعية للفقراء. وقد أدى عدم تضمين عامل الائتمان إلى تقليص كبير لفعالية استجابة النظام ككل. فقد حد من القدرة على تطبيق نماذج ونهج شاملة لمواجهة تحديات الأحياء الفقيرة وأزمة الإسكان. وفيما تم وضع وتنفيذ نماذج ناجحة، إلا أنها قيدت من قدرة النظام على إشراك الأطراف الفاعلة من القطاعين العام والخاص على الصعيدين العالمي والوطني لتكرار هذه النماذج على نطاق واسع.

٦٤ - ومن المتوقع أن تكون هناك حاجة إلى نحو ٢٠ بليون دولار سنوياً خلال الفترة ٢٠٠٥ - ٢٠٢٠ لتحقيق الهدف ٧، الغاية ١١ من الأهداف الإنمائية للألفية ولمنع تكون أحياء فقيرة في المستقبل. ويعد هذا الحجم من التحدي أكبر بكثير من المستويات الحالية للاستثمارات الخاصة والعامة في الإسكان والبنية التحتية في معظم البلدان النامية ويكمن الحل في التعبئة الناجحة لرأس المال المحلي لتحسين الحصول على التمويل من جانب كل أصحاب المصلحة.^(٧) ويمكن لذلك أن ييسر كثيراً من خلال استخدام المبلغ المقدر والبالغ نحو ٥ بليون دولار والمقدم سنوياً في شكل مساعدات إنمائية رسمية للقطاع الحضري لإنعاش رأس المال المحلي الخاص بالإسكان والتنمية الحضرية المؤيدين للفقراء.

٦٥ - وهناك أحد التحديات المتعلقة بهذه الممارسة العامة في الاقتصادات المتقدمة وهو أن أنماط ونظم التمويل الحالية المستهدفة للقطاع التجاري مصممة بحيث تلي حاجات المقترضين، ومتوسطي المستوى وغير ميسورة لفقراء الحضر وتبرز الحاجة إلى آليات مالية جديدة وترتيبات مبتكرة لإحداث تحسينات واسعة النطاق للأحياء الفقيرة ومشروعات إسكان وبنية تحتية مؤيدة للفقراء "مقبولة بنكياً"،

(٧) أظهرت الدروس المستفادة من التجارب السابقة أن النهج المستدامة من أجل توفير إسكان ميسور، خاصة في البلدان سريعة التحضر، تحتاج إلى نهج متزامن للخفض من أعداد الأسر متوسطة الدخل إضافة إلى فقراء الحضر لتعدي الأولى على حلول الإسكان الخاصة بالثانية.

أي جاذبة للمصادر المحلية من رأس المال الخاص والتجاري باعتبارها عنصراً متميزاً في الترتيبات الكلية للتمويل من أجل "إسكان للجميع".

٦٦ - وفي مقابل هذه الخلفية، حددت الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل التمويل من أجل إسكان مؤيد للفقراء كأحد المجالات الرئيسية للتدخل. والأساس هو وضع وتنفيذ منتجات مالية جديدة تكون قادرة على اجتذاب استثمارات رأس المال المحلي والعمل على نحو وثيق مع البنك الدولي، بنوك التنمية الإقليمية، الفريق التشاوري لمساعدة الفقراء والمؤسسات المالية المحلية.

٦٧ - لقد تم إحراز تقدم منذ عام ٢٠٠١ بإنشاء شعبة تمويل المستوطنات البشرية ومرفق ترقية الأحياء الفقيرة التابع لها، باعتبارها مرشداً لمؤسسة الموئل والمستوطنات البشرية المحددة والصندوق الاستئماني للمياه والتصحاح. وقد أظهر كلاهما أن الميزة النسبية لموئل الأمم المتحدة تكمن في قدرته على جمع كل مجالات أنشطة الحكومات، رابطات فقراء الحضر، موردي الخدمات ومشغليها، مرافق الائتمان الصغيرة، الجهات المانحة، بنوك التنمية الإقليمية وغيرها من المؤسسات المالية الدولية لزيادة مواردهم الخاصة. وهو يفعل ذلك من خلال أداء دور القيادة في وضع السياسات والمفاوضات ومن خلال تقديم الخدمات التقنية والاستشارية لما قبل الاستثمار للتوسع في المشروعات والبرامج الرائدة المؤيدة للفقراء في مجال الإسكان والخدمات الأساسية ويظل التحدي الرئيسي في عدم قدرة الائتمان الصغير على تقديم التمويل الأطول أجلاً المطلوب للحصول على الأراضي وتنميتها وعدم وجود الآليات المناسبة لتوفير الطلب على الائتمان من جانب فقراء الحضر مع شروط الإقراض الخاصة بالقطاع الرسمي.

٦٨ - وفي آب/أغسطس ٢٠٠٦، أعلن الأمين العام للأمم المتحدة عن قواعد ولوائح جديدة تمكن من عمليات تمويل قابلة للتعويض. والهدف من الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل هو إنشاء نافذة ثالثة إضافية تعرف بحساب الصندوق المتجدد التعويضي. وستكمل هذه الإمكانية الائتمانية القائمتين وهما نافذتا الصندوق العام والصناديق الخاصة. وستمكن هذه النافذة المساهمات الطوعية ومصادر التمويل الأخرى من تقديم "عمليات جمع تعويضية لرأس المال الأولي" لحساب الصندوق المتجدد المحلي لكي يكون على المستوى القطري مع الشركاء الوطنيين ومشاركة المؤسسات البنكية المحلية التي ستتحمل المسؤوليات الائتمانية لعمليات الإقراض المحلية.

٦٩ - وستعتمد هذه النافذة الجديدة للمؤسسة على نهج متطور للصندوق الاستئماني للمياه والتصحاح ومرفق ترقية الأحياء الفقيرة كمدخل إلى ترقية الأحياء الفقيرة من خلال خلط التمويل المقدم من المؤسسات المالية الدولية بالمنح والمساعدات التقنية المقدمة من خلال نافذة الصناديق الخاصة للمؤسسة. ومن المزمع أن تقدم الإجراءات التشغيلية والمبادئ التوجيهية المطلوبة لتطبيق القواعد واللوائح الجديدة إطاراً موحداً واختصاصات لكل من هذين النهجين.

٧٠ - ومن المتصور أن يتم تطبيق عملية حساب الصندوق المتجدد التعويضي في شكل نهج من عدة مراحل:

(أ) المرحلة الأولى (٢٠٠٧ - ٢٠١١): إنشاء القدرات المؤسسية للقيام بعمليات الصندوق المتجدد. وستدمج هذه العملية بشكل وثيق مع الإدارة المعتمدة على النتائج وتطوير الموظفين والتعيين. واعتماداً على الخبرات الخاصة بعمليات مرفق ترقية الأحياء الفقيرة القائمة، سيتم تطبيق عمليات أولية من نوعية الصندوق المتجدد لتنقية الإجراءات التشغيلية والمبادئ التوجيهية على أساس الدروس المستفادة. وسيتم على التوازي وضع مؤشرات ومعايير محددة لتقييم أداء عمليات الصندوق المتجدد. وسيتم تمويل عمليات المرحلة الأولى من المساهمات الطوعية ولن تضم أي قروض؛

(ب) المرحلة الثانية (٢٠١٢ - ٢٠١٦): العمل طبقاً لنتائج المرحلة الأولى سيتم إصدار تقييمات وتوصيات من مجلس الإدارة وأحكام للحكومات والإقراض المؤسسي في إطار الحدود التي حددها الأمين العام. وستضم هذه المرحلة تطويراً أوسع لترتيبات ما قبل الاستثمارات للصندوق المتجدد وحافطة مشروعات مع شركاء الممثل كأرضية اختبار للعملية ولاختبار الإجراءات المتضمنة في أي عملية اقتراض مستقبلية. وسيتم رفع تقرير إلى مجلس الإدارة في عام ٢٠١٣؛

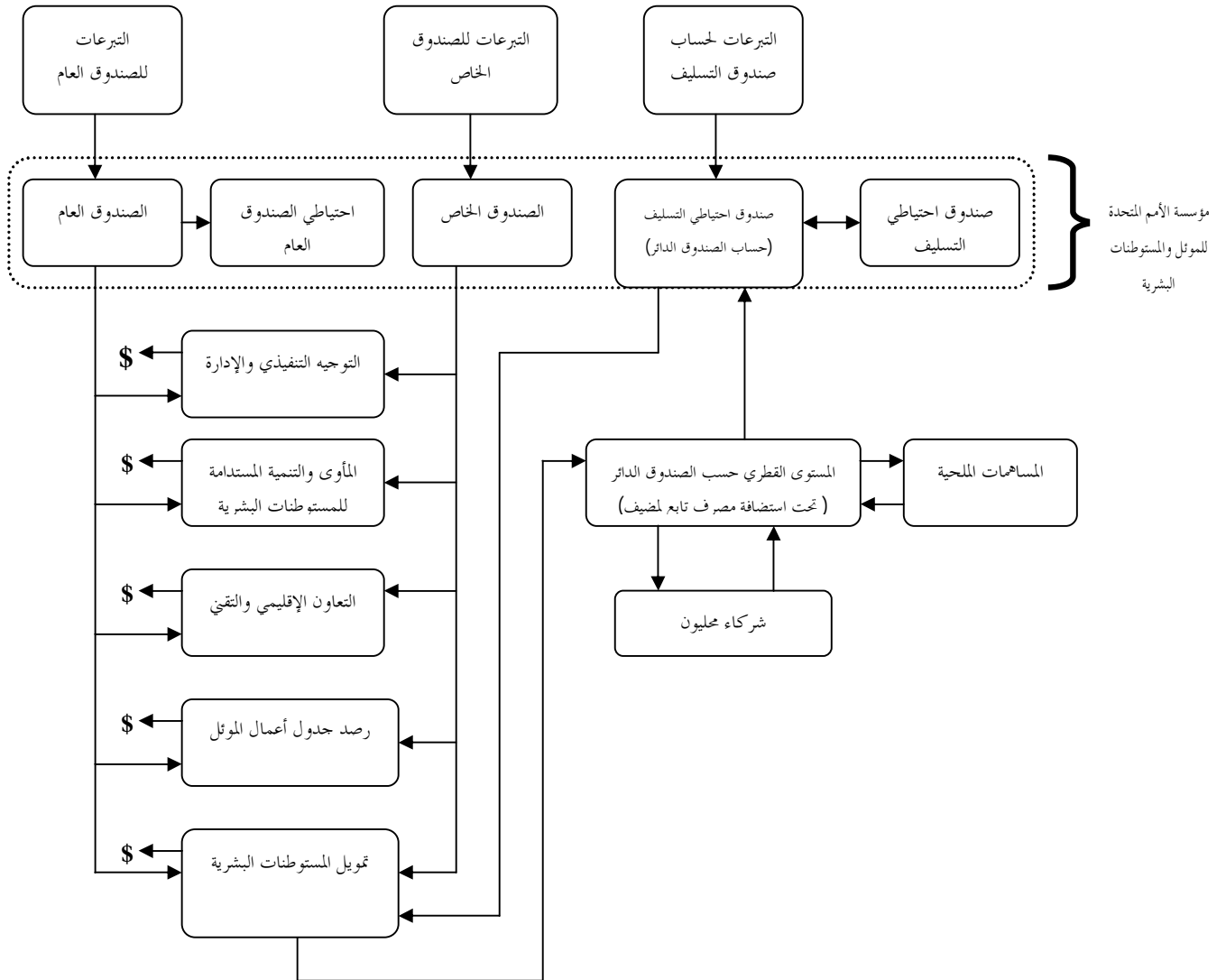
(ج) المرحلة الثالثة (٢٠١٦ -): سيتم التوسع في العمليات، وذلك من خلال توصيات مجلس الإدارة، بغية تحقيق الأهداف والغايات ذات الصلة بالمستوطنات البشرية بإعلان الألفية.

٧١ - وسيتم هذا النهج المرحلي موئل الأمم من التطوير الكامل لدوره الحفاز داخل مجتمع التمويل الأوسع ومن جمع الرسائل والدروس المستفادة بشأن كيفية توسيع قاعدة إتاحة الائتمان لترقية الأحياء الفقيرة وإسكان محدودي الدخل.

الإطار ٧: رسم بياني للتدفقات المالية لمؤسسة الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية

التدفقات المالية لمؤسسة الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية

المرحلة ١: ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ و ٢٠١١



خامساً - الخطة المؤسسية

ألف - تحقيق التميز الإداري دعماً للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل

٧٢ - ستطرح الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل بشكل متدرج تحسينات كبيرة في نظم الإدارة وأدائها لمواصلة تعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج والمساعدة في بناء ثقافة مشتركة قوية. وتقع هذه التحسينات ضمن ثلاث فئات: تغييرات "الإصلاح السريع" والتي يمكن أن يقوم مؤهل الأمم المتحدة بتنفيذها وحده؛ تغييرات متوسطة الأجل تحتاج إلى تجميع توليفة من الخبرات الخارجية، التدريب وإعادة تحديد الأدوات؛ وتغييرات تعتمد على إصلاح النظام ككل إضافة إلى الشركاء الآخرين، بما في ذلك ترتيبات العمل مع مكتب الأمم المتحدة في نيروبي. وهي تنص على القضايا الخاصة بـ:

- (أ) ترتيب وتماسك البرنامج؛
- (ب) إدارة تستند إلى النتائج؛
- (ج) إدارة المعارف؛
- (د) الرصد والإبلاغ بشأن البرنامج؛
- (هـ) تعبئة الموارد وتخصيصها؛
- (و) إدارة الموارد البشرية؛
- (ز) الكفاءة الإدارية وتفويض السلطات؛
- (ح) ثقافة وطباع تنظيمية.

باء - ترتيب وتماسك البرنامج

٧٣ - تصمم تحسينات لترتيب البرنامج وتماسكه من أجل تكوين روابط وأوجه تآزر بين الأنشطة على الصعيدين العالمي والقطري للتغلب على ما يطلق عليه "الفجوة التشغيلية المعيارية" ولتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج. وتشتمل هذه التحسينات على:

- (أ) مواءمة النتائج التنظيمية متوسطة الأجل مع عملية وضع الميزانية المعتمدة على النتائج وعملية وضع برنامج العمل والميزانية لفترة السنتين؛
- (ب) تنسيق السياسات والعمليات الخاصة بتصميم المشروعات واعتمادها؛
- (ج) تخصيص الموارد والتقسام بين البرامج المختلفة لدعم النتائج ذات التأثير الكبير على الصعيد القطري.

٧٤ - وبالإضافة إلى إطلاق حملة عالمية وحيدة وبناء تحالف من الشركاء الاستراتيجيين حول شبكة التنمية الحضرية المستدامة (SUDNET) السابق ذكرها في الفقرة ٥٢ أعلاه، تشتمل التدابير قصيرة الأجل الأخرى على:

(أ) التخصيص لمقر مشترك لعمليتي الصندوق الاستثماري للمياه والتصحيح ومرفق ترقية الأحياء الفقيرة داخل شعبة تمويل المستوطنات البشرية لضمان التنسيق بين جهتي إدارة أنشطة ما قبل الاستثمار بموئل الأمم المتحدة لتعزيز الشراكات مع المؤسسات المالية الدولية والمحلية؛

(ب) تعزيز دور وطرائق عمل لجنة استعراض البرامج كآلية تقييم واعتماد مسبقة لضمان التنسيق والتماسك في تصميم وتشغيل البرنامج؛

(ج) تحديد معايير لاختيار البلدان الرائدة والتدخلات من أجل تنسيق جمع البيانات وتحليلها والرصد والإبلاغ بشأن حالة التحضر المستدام مع جهود بناء القدرات على الصعيد القطري لدعم تطوير وإصلاح السياسات الوطنية؛ تدخلات برنامج تنسيقي بجهود من الشركاء العالميين على الصعيد القطري؛ وتطبيق إطار العمل المعياري المعزز في بلدان الأمم المتحدة الرائدة. ٧٥ - وتتضمن التغييرات متوسطة الأجل:

(أ) تعزيز دور مدراء برنامج الموئل لأداء دور أكثر إيجابية في أفرقة الأمم المتحدة القطرية وإطار المساعدة الإنمائية للأمم المتحدة وعمليات استراتيجية الحد من الفقر؛

(ب) وضع برامج متعددة السنوات لبلدان الأمم المتحدة الرائدة والبلدان التي لديها مشروعات تعاون تقني ضخمة؛

(ج) موازنة التقارير الرئيسية، يوم الموئل العالمي وحوارات المنتدى الحضري العالمي، الاجتماعات الوزارية ومواضيع مناقشات الموئل مع مجالات التركيز ومجالات النتائج بالخطوة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل؛

(د) يتم تنسيق أنشطة الرصد، البحوث والإبلاغ العالمية مع جهود بناء القدرات لتحسين جمع وتحليل البيانات على الصعيد القطري لإعلام صانعي السياسات الوطنية وتخصيص الموارد فضلاً عن التحليل العالمي.

جيم - إدارة رصد وإبلاغ تعتمد على النتائج

٧٦ - تم الإقرار بالحاجة إلى تعزيز وظائف الرصد والتقييم لموئل الأمم المتحدة عبر العديد من توصيات الجمعية العامة للأمم المتحدة ومجلس الإدارة. وتقدم الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل الأساس لعمليات رصد وإبلاغ وإدارة تعتمد على النتائج. وهي تعتمد على مجالات التركيز ومجالات النتائج الرئيسية ومؤشرات الإنجاز. وسيتم ترجمة كل هذا ثانية إلى أهداف محددة لكل مؤشر، بما في ذلك مؤشر الأداء لتحسين البرمجة المتكاملة ووضع الميزانيات والمسؤولية، التعلم وصنع القرارات.

٧٧ - وتتضمن مؤشرات الإنجاز الرئيسية لفترة الخطة دمج القضايا الحضرية والحد من الفقر الحضري ضمن أطر التنمية الوطنية وتخصيصات الميزانية الوطنية والمحلية لترقية الأحياء الفقيرة وتقديم البنية التحتية والخدمات الحضرية والأساسية، وتنسيق المساعدات من المؤسسات المالية الدولية والجهات المانحة وتعزيز الشراكات المجتمعية العامة الخاصة للتوسع وتكرار التجارب الناجحة.

٧٨ - وسوف تشكل التقارير الربع سنوية بشأن التقدم المحرز في المؤشرات الرئيسية للإنجاز الأساس من أجل رصد تنفيذ الخطة وكذلك تقارير إلى المجلس الاقتصادي الاجتماعي، والجمعية العامة ومجلس الإدارة. وتتضمن التحسينات متوسطة الأجل الاستخدام النظامي بصورة أكبر لنتائج الرصد والتحليل لتحسين الأداء.

دال - إدارة المعارف والتشارك في المعلومات

٧٩ - تم تحديد إدارة المعارف والتشارك في المعلومات كعوامل إسهام رئيسية في بناء منظمة تعليمية وكوسيلة لتعزيز التماسك والفعالية. وسيكون من بين الأهداف الرئيسية خلال فترة الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل توليد المعارف والاستفادة منها ومن الدروس المستفادة من التجارب الميدانية. ويشمل ذلك التوثيق المتعمق ونشر الدروس المستفادة وإمكانية نقلها كجزء من عملية التقييم لأنشطة قطرية منتقاة ودمج أفضل الممارسات والسياسات الموثقة كوسيلة للنهوض بالنقاشات المؤيدة بالأدلة لتغيير وإصلاح السياسات على الصعيد الوطني.^(٨)

٨٠ - وتتضمن التدابير قصيرة الأجل الواجب تنفيذها اجتماعات ربع سنوية للإدارة الأقدم تخصص للدروس المستفادة، التقدم المحرز في تحقيق الأهداف التنظيمية والتخطيط المستقبلية؛ تنقية قواعد بيانات الشركاء لإدراج المعلومات بشأن مجالات الاختصاص، الدور الذي يتم لعبه والمساهمة في مجالات التركيز الخاصة بالخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل؛ إنشاء ملفات للبلدان والتشارك في أنشطة البرنامج والنتائج والاستعراض الخاص بفرص وقيود تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل. وتتضمن التدابير متوسطة الأجل الواجب تنفيذها تجميع نتائج البرنامج المختلفة، تقارير التقييم، الدراسات والتقييمات في استراتيجية قطرية واحدة وإطار إدارة معارف واحد لتقييم التغذية المرتدة بشأن الأنشطة على الصعيد العالمي وبشأن صنع أدوات وصكوك معيارية.

هاء - استراتيجية الاتصال، التطبيع والمناصرة

٨١ - ومن المعالم المهيمنة للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل تحسين الاتصال - مع القطاع الأعرض من الجمهور سواء وطنياً أو دولياً، ومع الحكومات والجهات المانحة، ومع المجتمع المدني، وداخلياً داخل موئل الأمم المتحدة ومنظومة الأمم المتحدة. وسيتم إيلاء تركيز أكبر على الأنماط الجديدة للتعبير عن قيمة وضرورة رسائل موئل الأمم المتحدة، في توجيه نحو منهجيات العمل من أجل التحضر المستدام. وسيكون ذلك ملموساً بشكل أكبر من خلال تغطية وسائط الإعلام العالمية

(٨) يعد تعميم أفضل الممارسات إحدى توصيات التقييم البرنامجي المتعمق لموئل الأمم المتحدة الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية في عام ٢٠٠٤، ثم وافقت عليها لجنة تنسيق البرامج.

باستخدام الأفلام وشرائط الفيديو وتحسين النشرات والمعارض الميدانية للتوعية واستخدام مكثف لتكنولوجيا توصيل المعلومات. وداخلياً، سيتم التركيز على نهج يربط معاً قاعدة الأدلة الخاصة بالمنظمة.

٨٢ - وسيكون هدف الاتصال لفترة الخطة أن يتم اعتماد رسالة التحضر المستدام من قبل الحكومات الوطنية، الحكومات المحلية، المجتمع المدني ومجتمع التنمية الدولية التي تؤيد مساعيهم. وهذه هي الوظيفة المعيارية لموئل الأمم المتحدة وسيقوم بها من خلال مناصرة واسعة تستند إلى الأدلة المتجمعة المقدمة من خلال تقاريره الرئيسية - التقرير العالمي بشأن المستوطنات البشرية وتقرير حالة المدن في العالم - على أن يجمع معاً جميع خبراته التقنية داخل عملية حملة عالمية موحدة.

٨٣ - ويتمثل الهدف العاجل في تحسين توصيل الأهداف المعيارية والنجاحات التشغيلية لموئل الأمم المتحدة مما يجعل من الوعي بدور موئل الأمم المتحدة أكبر على الصعيدين العالمي والوطني للنهوض بربط الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل بتحقيق الأهداف الإنمائية لإعلان الألفية داخل منظومة الأمم المتحدة ولتوسيع تأثير موئل الأمم المتحدة في دعم إستراتيجية لتعبئة الموارد. وتتضمن المكونات الرئيسية للاستراتيجية:

(أ) الاتصال من دوائر الأعمال إلى العميل: ستتبنى التقارير الرئيسية السنوية النشرات التقنية، الورقات التي تصدر في مناسبات معينة، الكتيبات الموجزة، وشرائط الفيديو ومواد العرض أسلوب "أنظر وأدرك". وسيتم ربط جميع مواد التوعية بمجالات التركيز والنتائج الخاصة بالخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل. وسيتم التركيز على قصص النجاح وأفضل الممارسات والسياسات الجيدة الموثقة؛

(ب) الاتصال بين دوائر الأعمال وبعضها - منظمة الأمم المتحدة: سيكون هناك تطوير جديد وهو استراتيجية اتصالات نظامية يتم تنفيذها بالاشتراك مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وستركز هذه الاستراتيجية على الشراكات وبناء التحالفات من خلال الاستناد إلى النتائج وقصص النجاح والبرامج والعمليات المشتركة في مجالات التركيز ومجالات النتائج مع التأكيد على الدور التنسيقي والحفاظ لموئل الأمم المتحدة؛

(ج) الاتصال بين دوائر الأعمال وبعضها - شركاء الموئل: ومن بين التطويرات الجديدة الأخرى لفترة الخطة استراتيجية لشركاء الموئل تستند إلى المزايا المقارنة والقيمة المضافة للشركاء المختلفين طبقاً لإسهامهم الفعال في مجالات تركيز ومجالات نتائج الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل.

واو - إدارة الموارد البشرية

٨٤ - ستحتاج الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل إلى تغييرات تدريجية على إدارة الموارد البشرية: وسيحتاج التركيز على الإسكان والتنمية الحضرية المؤيدين للفقراء، التمويل المبتكر للإسكان والبلديات، والتخطيط إلى تعيين موظفين جدد لشغل الثغرات الخاصة بالمهارات والاختصاصات. كما

أن هناك خططاً للاستفادة من المقترحات الخاصة بعمليات تقليص حجم الوظائف المتوقعة كجزء من عملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة ككل.

٨٥ - وستحتاج التحسينات المطلوب إدخالها على نظم وأدوات وثقافة الإدارة من أجل التنفيذ الفعال للخطة إلى الارتقاء بمهارات واختصاصات الموظفين واستحداث تغييرات في الثقافة والسلوك. وتتضمن التحسينات قصيرة الأجل مشاورات واجتماعات منظمة للموظفين بشأن الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل؛ دمج الخطة في جميع اختصاصات وتوصيف الوظائف، وإنشاء برنامج تدريب استقرائي. وتتضمن التغييرات متوسطة الأجل:

(أ) موازنة تعيين الموظفين الجدد مع الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل، مع التركيز على: التحليل الاجتماعي - الاقتصادي لدعم تطوير السياسات وتوليد المعارف والمناصرة؛ ونظم تمويل للاستجابة إلى مجالات التركيز الخاصة بأراضي وإسكان بأسعار ميسورة وتمويل البنية التحتية والخدمات الحضرية الأساسية؛

(ب) ربط سياسات نقل الموظفين طوعياً/إلزامياً بعمليات توصيف الوظائف المنقحة المتفقة مع الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل؛

(ج) ربط نظام تقييم الأداء بمجالات تركيز الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل؛

(د) موازنة تدريب الموظفين المقدم من مكتب الأمم المتحدة في نيروبي مع متطلبات الإدارة المستندة إلى النتائج ومع الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل؛

(هـ) تنفيذ برامج تدريب قيادية لمدراء الأعمال، ومدراء البرامج والحملات والمدراء الأقدم.

زاي - الكفاءة الإدارية وتفويض الصلاحيات

٨٦ - يجري حالياً القيام بتقييمات مستقلة في مجالات تحليل العمل، تفويض الصلاحيات وترتيبات العمل مع مكتب الأمم المتحدة في نيروبي. وسيتم بلورة التحسينات قصيرة ومتوسطة الأجل طبقاً لنتائج هذه التقييمات. وتشتمل هذه التحسينات على:

(أ) إنشاء مبادئ توجيهية وكتيبات إرشادية تشغيلية وإجرائية مع ضمان الامتثال من خلال التدريب والرصد؛

(ب) تنظيم الإجراءات الرئيسية وعمليات الاعتماد بالاقتران مع تفويض الصلاحيات والمسؤولية.

حاء - ثقافة تنظيمية^(٩)

٨٧ - يعتبر بناء ثقافة مشتركة أحد العوامل الرئيسية المحددة لتحقيق التنسيق التنظيمي. ويعد نهج التقارب المستند إلى النتائج ضرورياً من أجل التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل، ولتوسيع تأثير وفعالية مئول الأمم المتحدة في تنفيذ دوره المؤيد ووظيفته، ولتحقيق أهداف استراتيجية الخاصة بتعبئة الموارد. وستكون الخطوة الرئيسية الأولى هي الحفاظ على قوة الدفع المكتسبة خلال إعداد الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل لغرس والحفاظ على ثقافة التغيير عبر فترة الخطة. وتحدد الفقرات أعلاه التغييرات في النظم والأدوات كشروط مسبقة من أجل التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل. وسيتم اقتراح تغييرات وتحسينات أكثر تفصيلاً، وذلك رهناً بنتائج التقييمات المستقلة، لتحسين تركيز العملاء، وجودة الخدمات وتوافقها، وممارسات العمل التعاونية والتشارك في المعلومات.

سادساً - استراتيجية تعبئة الموارد

٨٨ - يتمثل هدف استراتيجية مئول الأمم المتحدة لتعبئة الموارد والاتصالات في توسيع قاعدة المانحين وتحسين التوازن بين المساهمات المخصصة وغير المخصصة على أساس القدرة على التنبؤ وتعدد السنوات. وتقدم الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل إطاراً واضحاً وصارماً لتحقيق ذلك. حيث يعتبر تركيزها البرنامجي المشدد والتزامها تجاه تنسيق البرنامج وتماسكه والتميز في الإدارة ودورها الحفاز لحشد الشركاء وإنعاش الموارد من عوامل الإسهام الرئيسية لتعزيز التأثيرات والنتائج ولتقليل تكاليف المعاملات ولتحسين فعالية المساعدات وضمان الشفافية والمسؤولية.

٨٩ - ضم استراتيجية تعبئة الموارد للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل الآتي:

- (أ) إنشاء سياسات وفريق لتعبئة الموارد؛
- (ب) توحيد قاعدة المانحين الحاليين؛
- (ج) توسيع قاعدة المانحين، بما في ذلك على الصعيد القطري؛
- (د) تعزيز دور مئول الأمم المتحدة لما قبل الاستثمار؛
- (هـ) الشراكة وإنعاش الموارد؛
- (و) طرق مصادر تمويل غير تقليدية؛
- (ز) تحليل تأثيرات الموارد للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل.

(٩) سيتم تطوير هذا القسم بشكل أكبر طبقاً لنتائج دراسة خاصة بشأن استراتيجية للتشارك في المعارف والاتصال.

ألف - إنشاء سياسات وفريق لتعبئة الموارد

٩٠ - تمثل الاستراتيجية الشاملة لتعبئة الموارد التي طالب بها قرار مجلس الإدارة ١٩/٢٠ سياسة لتعبئة الموارد تشكلت من خلال مشاورات داخلية، تحليل مستقل ومدخلات الخبراء ومن خلال تحليل للمشروعات الناجحة لوكالات وصناديق وبرامج الأمم المتحدة الأخرى. وسيرفق بهذه الاستراتيجية مجموعة فرعية من المبادئ التوجيهية التي ستشكل بدورها عناصر عمل فريق جديد لتعبئة الموارد تحت إدارة نائب المدير التنفيذي. وسيكون هذا الفريق مسؤولاً عن عدة أمور من بينها الآتي:

(أ) وضع مبادئ توجيهية محددة لتعبئة الموارد؛

(ب) العمل كمركز تبادل معلومات بالنسبة لمقترحات التمويل قبل تقديمها إلى لجنة استعراض البرامج؛

(ج) تصنيف مقترحات التمويل ومساهمات الشركاء من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل وإطارها المعياري المعزز للنظر فيها من جانب المانحين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية؛

(د) إدارة علاقات المانحين من خلال مؤتمرات دورية للمانحين والإبلاغ بشأن استخدام الاعتمادات والنتائج المقابلة في التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل وإطارها المعياري المعزز؛

(هـ) إطلاق ممارسات متكاملة للاتصالات والتطبيع لدعم تعبئة مصادر التمويل غير التقليدية.

باء - توحيد قاعدة المانحين الحاليين

٩١ - يعتبر الهدف الأساسي لعملية توحيد قاعدة المانحين الحاليين هو بناء ثقة المانحين في التحول التدريجي من التمويل المخصص إلى التمويل المخصص الميسر وغير المخصص على أساس القدرة على التنبؤ وتعدد السنوات. ويعتبر هذا الأمر حاسماً لنجاح الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل، خاصة في مرحلة البدء في تنفيذ التميز في الإدارة وفي التوليف الدقيق لكل المكونات الاستراتيجية والمؤسسية بالخطة. وستتضمن الخطوات الرئيسية مشاورات دورية مع المانحين ومع لجنة الممثلين الدائمين استناداً إلى عمليات إبلاغ نظامية بشأن تنفيذ السياسات المختلفة التي من شأنها دعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل والتي ستتضمن سياسات بشأن تعبئة الموارد، العمل مع الشركاء، وبشأن التقدم المحرز في تنفيذ المكونات الأخرى لاستراتيجية تعبئة الموارد والاتصالات.

جيم - توسيع قاعدة المانحين

٩٢ - تشمل العناصر الرئيسية لاستراتيجية توسيع قاعدة المانحين على:

(أ) استراتيجية تطبيع ووسائط إعلام. حقق موئل الأمم المتحدة مؤخراً تقدماً ملحوظاً في جذب الانتباه لقضايا التحضر المستدام من خلال إبراز مآزق سكان الأحياء الفقيرة وفقراء الحضر.

غير أن الإبقاء على الاهتمام وترجمته إلى التزام سياسي بالعمل يحتاج إلى جهد حثيث لتوسيع الرسائل لإبراز تعقد تحديات الأحياء الفقيرة وعلاقة ذلك بالفقر والأهداف الإنمائية للألفية ومن خلال ذلك استهداف وطرق شواغل الجهات المانحة المختلفة؛

(ب) مزيد من التعزيز لنظم الإدارة: حقق موئل الأمم المتحدة في السنوات الأخيرة تقدماً في تنفيذ الإصلاحات الإدارية. وسيتم تعيق هذه الإصلاحات لضمان أن يصاحب المساهمات المتزايدة للمانحين تعزيزاً لنظم الإدارة والإبلاغ التي تركز على النتائج، الشراكات وإنعاش الموارد؛

(ج) تركيز على المستوى القطري: من العوامل الرئيسية لتوسيع قاعدة المانحين على الصعيد القطري. تنظيم الإطار المعياري المعزز دعماً لخطط التنمية واستراتيجيات الحد من الفقر الوطنية واستراتيجيات المساعدة القطرية. وسيتم ذلك على الصكوك القائمة وعلي تعزيز الحضور الحالي على الصعيد القطري لتعبئة وإنعاش الموارد بالتعاون مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية والجهات المانحة الثنائية داخل أطر المساعدة الإنمائية للأمم المتحدة؛

(د) طرح خيارات من قبل برنامج الأمم المتحدة للبيئة بشأن تعبئة تمويل الأغراض العامة: استناداً إلى خبرات برنامج الأمم المتحدة للبيئة، كان لطرح خيارات مختلفة، بما في ذلك جدول إشاري للمساهمات، أثراً إيجابياً في زيادة مساهمات المانحين إلى هذا البرنامج على المدى القصير وفي توسيع قاعدة المانحين على المدى المتوسط. ومن ثم يقترح إنشاء خيارات مماثلة لموئل الأمم المتحدة لزيادة المساهمات الطوعية بنسبة ١٠ إلى ١٥ في المائة كل سنتين خلال فترة الحطة وتوسيع قاعدة المانحين المعتادة بمقدار الثلث.

دال - الشراكة وإنعاش الموارد

٩٣ - تعتبر الشراكة، والتي هي أساسية للتركيز المتجدد على الدور الحفاز لموئل الأمم المتحدة في إطار الحطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل، مكوناً رئيسياً أيضاً من مكونات استراتيجية تعبئة الموارد. ويتمثل والهدف المحدد خلال فترة الحطة في زيادة الموارد على أساس النسبة ١٠:١ لتعزير النتائج والتأثير وتقليل تكاليف المعاملات. ويظهر تحليل للوضع الحالي بالنسبة للشركاء نطاقاً عريضاً من العلاقات والممارسات المختلفة للشركاء. وسيتم تنظيم ذلك وتقييمه خلال عام ٢٠٠٧ لتشكيل سياسة للشركاء. تؤكد على ذلك زيادة الموارد، الإقرار بمساهمات عينية ونقدية من الشركاء.

٩٤ - وسيتم إنشاء شبكات محددة للشركاء لمجالات التركيز المواضيعية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل. وتمثل شبكة أدوات الأراضي العالمية أحد الأمثلة على كيف يسير هذا العمل بالفعل. فعلي الصعيد العالمي سيتم التركيز بوجه خاص على إدارة المدخلات من الشبكات المختلفة وتحويلها إلى أدوات مناصرة عالمية وعلي رصد اتجاهات وقضايا التحضر المستدام. وسيكون من بين الشركاء الرئيسيين المنظمات غير الحكومية الشاملة، المؤسسات البحثية والأكاديمية، النقابات المهنية، وسائط الإعلام والبنك الدولي.

٩٥ - وسيتم السعي نحو عقد ترتيبات شراكة مع مجموعة البنك الدولي وبنوك التنمية الإقليمية. واعتماداً على النجاح الأخير لموئل الأمم المتحدة في هذا المجال، سيتم وضع نهج متضافر للشراكة مع هيئات الأمم المتحدة الأخرى، معاهد البحوث المتخصصة ووسائل الإعلام لتعزيز قدرات الرصد والإبلاغ والتوعية.

٩٦ - وإلى جانب دوره الحفاز، سيقوم موئل الأمم المتحدة كذلك بدعم جهود الشركاء في تعبئة الموارد والإبلاغ بشأن مساهماتهم في مجالات تركيز ومجالات نتائج الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل^(١٠). وسيضمن ذلك العمل مع المنظمات الثنائية ومتعددة الأطراف لرصد مستويات التمويل الإجمالية للتحضر المستدام. وسيكون من بين المجالات الرئيسية للشراكة الرصد والتقييم على الصعيدين العالمي والقطري، خاصة مع هيئات الأمم المتحدة الأخرى المشاركة في رصد الأهداف الإنمائية الألفية.

هـ - تعزيز دور موئل الأمم المتحدة لما قبل الاستثمار

٩٧ - تهدف الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل إلى تعبئة الاستثمارات الدولية والمحلية في ٢٥ بلداً للتوسع في ترقية الأحياء الفقيرة ومنع تكورها. ويستند هذا النهج إلى الدروس المستفادة من الصندوق الاستئماني للمياه والتصحيح ومرفق ترقية الأحياء الفقيرة وقد زاد الصندوق الاستئماني للمياه والتصحيح استثمارات أولية بنحو مليون دولار من جانب مؤسسة الأمم المتحدة للموئل والمستوطنات البشرية لتعبئة ما يقرب من ٥٠ مليون دولار في السياسات والمناصرة وبناء قدرات ما قبل الاستثمار. وقد حفز هذا بدوره أكثر من ١,٥ مليون دولار في شكل استثمارات متابعة من جانب المؤسسات المالية الدولية. وتشير الدروس المستفادة إلى أن حزم ما قبل الاستثمار المؤلفة من السياسات، المناصرة، وبناء القدرات، تجميع رأس المال الابتدائي والمساعدة التقنية تعد حاسمة لحفز المخاطر المدركة من المؤسسات المالية المحلية في الاستثمار في الإسكان والتنمية الحضرية المؤيدين للفقراء. بيد أن كلا تجربتين المولتين من خلال المنح وكذلك الأنشطة المستقبلية تحتاج إلى النظر إليها لتنفيذها على أساس أكثر استدامة.

٩٨ - ويتمثل الهدف الأساسي لمجال تركيز الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل الخاص بتعزيز تمويل المستوطنات البشرية في تطبيق الدروس المستفادة من أجل تنفيذ صكوك وترتيبات مالية مبتكرة. وسيتم تجميع رأس المال الابتدائي، على أساس المنح أو القروض التعويضية لتعبئة رأس المال المحلي لأبعد من دورة المشروعات الأولية في شكل صناديق متجددة، مثلاً. والهدف الإجمالي هو تجميع ١٥٠ مليون دولار للمساعدة في إنشاء نظم تمويل مبتكرة في ٢٥ بلداً خلال فترة الخطة بمتوسط ٥ ملايين دولار لكل بلد.

(١٠) سيتم استخدام المنتدى الحضري العالمي والفعاليات الخاصة الأخرى لتقييم التقدم المحرز في مساهمات الشركاء في مجالات تركيز ومجالات نتائج الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل ولوضع خطط عمل لأعمال متابعة متسقة.

واو - طرق مصادر تمويل غير تقليدية

٩٩ - أظهرت مشورة مستقلة تم التماسها إبان إعداد الخطة الإستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل أن قضايا الفقر الحضري والأحياء الفقيرة لها تأثير كلي محتمل ضخم على حجم الإصابة بمرض نقص المناعة البشرية/الإيدز والتغذية. وتعد عوامل النجاح الخاصة بطرق مصادر تمويل غير تقليدية بما في ذلك التأثير الكلي رسالة قوية وعمل ومسؤولية نزيهة تجاه استخدام الموارد. وتصمم استراتيجية الاتصالات الخارجية بحيث تتصدى للعامل الأول من عوامل النجاح بينما يتناول تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج العامل الثاني. وسيتم استخدام ذلك في تعبئة الأطراف الفاعلة والمصادر التي لم تستغل حتى الآن. وهي تتضمن مؤسسات تعتبر جزءاً من القطاع الخاص نذرت نفسها للمسؤولية الاجتماعية وجمهور العامة وهو ما يمكن التوصل إليه عبر التأثيرات الكلية. وسيتم وضع وتطبيق مبادئ توجيهية واستراتيجيات لاستهداف المانحين المحتملين ومصادر التمويل غير التقليدية. وتشتمل مصادر التمويل غير التقليدية الأخرى على الترويج، الإعلان والرعاية. وتجري في الوقت الراهن بالفعل جهود على سبيل المثال في الإعلان في مناقشات الموئل ورعاية لبعض الفعاليات وسيتم توسيع نطاق هذه الجهود كمصادر مكمل للتمويل.

زاي - تأثيرات الموارد للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل

١٠٠ - تنقسم تأثيرات الموارد للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل إلى ثلاث فئات مختلفة على النحو التالي:

(أ) إعادة تنظيم برنامج عمل الفترة ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ والميزانية المقدرة بنحو ٢٤٦ مليون دولار. حيث تتضمن عملية إعادة التنظيم هذه إعادة تخصص الموارد البشرية والتقنية بقيمة مقدرة تبلغ ٣٢ مليون دولار للبدء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل ونظراً لامتداد بعض التزامات البرنامج لما بعد ٢٠٠٩، من المتصور أن يكون هناك تعديل آخر قدره ١٦ مليون دولار في الفترة ٢٠١٠ - ٢٠١١؛

(ب) ٢٠٠ مليون دولار خلال فترة الخطة، سيتطلب التقدم في تنفيذ الإطار المعياري المعزز إلى ١٩٠ مليون دولار منها و ١٠ ملايين دولار للتميز في الإدارة؛

(ج) ١٥٠ مليون دولار لترتيبات ما قبل الاستثمار، بما في ذلك تجميع رأس المال الابتدائي لرفع ما يقدر بنحو ٣ بلايين دولار في التمويل الدولي والمحلي للإسكان والتنمية الحضرية المؤيدين للفقراء.

١٠١ - وتتمثل التأثيرات بالنسبة لبرنامج العمل والميزانية للفترة ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩، إضافة إلى عمليات إعادة التعديل المذكورة أعلاه، في مساهمة لمرة واحدة قدرها ١٥ مليون دولار من أجل ضربة البداية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل مع التركيز على الإدارة المستندة إلى النتائج وتنفيذ الإطار المعياري المعزز في بلدان الأمم المتحدة الرائدة ولضمان نجاح استراتيجيات تعبئة الموارد والاتصالات.

١٠٢ - ومن الفوارق الرئيسية بين تخصيصات الميزانية الحالية والميزانية المقترحة للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل هو تحسين الفعالية والتوجه بحسب النتائج. ويخصص في الوقت الراهن ٨٠ في المائة من الاعتمادات غير المخصصة لرواتب الموظفين وسيغير تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل هذه النسبة إلى حد كبير في استخدام تمويل إضافي جديد، بحوالي ٥٠ في المائة من الموارد المخصصة للمناصرة، وتقييم السياسات والإصلاح المؤسسي وبناء قدرات ما قبل الاستثمار. وسيتم هذا التغيير في استخدام الموارد موئل الأمم المتحدة من إنعاش موارد الشركاء بصورة أفضل ومن تعزيز دوره ومساهمته في أعمال أفرقة الأمم المتحدة القطرية بصورة أكثر مصداقية.

١٠٣ - ويتوقع أن يتم تغطية الموارد الإضافية المطلوبة من خلال توليفة من عمليات مواءمة للموارد الحالية مع مجالات تركيز الخطة الاستراتيجية والمؤسسية ومتوسطة الأجل؛ وزيادة في المساهمات المقابلة من جانب الشركاء للأنشطة العالمية ولترتيبات ما قبل الاستثمار على الصعيد القطري؛ وتنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد والاتصالات، بما في ذلك توسيع قاعدة المانحين وطرق مصادر تمويل غير تقليدية.

حاء - مكونات التكاليف الأساسية للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل

١٠٤ - تتمثل مكونات التكلفة الأساسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل في الإدارة المستندة إلى النتائج، بما في ذلك إدارة معرفية متكاملة ونظام رصد وتقييم؛ سد الثغرات في الموارد البشرية؛ وتنفيذ استراتيجية شاملة لتعبئة الموارد والاتصال. ويرد أدناه تفصيل لكل مكون من هذه المكونات.

طاء - الإدارة المستندة إلى النتائج

١٠٥ - استناداً إلى تحليل لأفضل الممارسات في الإدارة المستندة إلى النتائج، بما في ذلك خبرات وكالات الأمم المتحدة الأخرى، سيتطلب التنفيذ نظاماً متكاملًا للرصد، والتقييم والإبلاغ وإدارة المعارف.^(١١) وتقدم مجالات التركيز ومجالات النتائج ومجموعة مؤشرات الإنجاز المقابلة للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل أساساً ممتازاً لتحديد مؤشرات الخطة ولتقييم التقدم المحرز في التنفيذ ويسيّاهم النظام أيضاً في عمليات تخصيص الموارد في الوقت المناسب بشكل أفضل، وتوفير البنية الأساسية للتشارك في المعارف والمعلومات ودعم تعبئة الموارد.

١٠٦ - ويضمن التنفيذ السريع لنظام إدارة للمشروع^(١٢) مستوى رفيع من الشفافية والمسؤولية في إدارة الموارد البشرية والمالية ويعزز أكثر من الرصد والإبلاغ بشأن الأنشطة والنتائج. وسيلعب ذلك دوراً رئيسياً في صياغة قرارات تخصيص الموارد البشرية والمالية عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية

(١١) مقارنة، الخطة متوسطة الأجل لصندوق الأمم المتحدة للطفولة عن الفترة ٢٠٠٥ - ٢٠٠٨.

(١٢) يتم مواءمتها مع التغييرات المتوقعة من الأمانة في تغيير نظام معلومات الإدارة المتكاملة (IMIS) بنظام يمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS).

متوسطة الأجل وفي غرس الثقة لدي المانحين. وسيحتاج الأمر إلى مساعدات خارجية كبيرة في إعادة إعداد الأدوات الخاصة بالبرمجيات وتدريب الموظفين.

باء - الموارد البشرية

١٠٧ - يحتاج الأمر إلى موارد إضافية من الموظفين من أجل التنفيذ الفعال للحطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل لسد الثغرات التخصصية ولضمان التنسيق والترابط بين الأنشطة على الصعيدين العالمي والقطري والتقدم بتحسينات إدارية دعماً للإدارة المستندة إلى النتائج وتقدر هذه الموارد الإضافية بنحو ٢٠ موظفاً خلال فترة الخطة. وستخصص هذه الوظائف لتعزيز القدرات في مجالات التركيز الستة للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل، ولتعبئة الموارد والاتصالات والإدارة المستندة إلى النتائج وهي تمثل نحو ٢٠ في المائة زيادة عن الموظفين الحاليين المخصصين للسياسات المناصرة وبناء قدرات ما قبل الاستثمار ومن المتصور أن يتم التعيين والإحلال خلال فترة تقدر بنحو أربع سنوات.

١٠٨ - ومن مجالات التخصص الرئيسية المطلوب تعزيزها في التعيينات الجديدة بالإضافة إلى عمليات الإحلال للموظفين الرصد والتقييم المتكاملين، خبرات في التحليل والمؤشرات الاجتماعية - الاقتصادية؛ تمويل المستوطنات البشرية وتخطيط استخدام الأراضي، وخبرات متخصصة في تعبئة الموارد والاتصالات وإدارة المعارف. وسيحتاج الأمر إلى مساعدات خارجية في تنسيق عمليات توصيف الوظائف ونظم تقييم الأداء مع الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل؛ أدوات وتدريب في مجال الإدارة المستندة إلى النتائج؛ تطوير القيادات والإدارة؛ في مجال الاتصالات والتطبيع؛ وفي إدارة المعارف.

كاف - إدارة المعارف

١٠٩ - يتضمن المكون الخاص بإدارة المعارف بالخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل إنشاء عناصر أساسية لنظام شامل لإدارة المعارف لدعم التشارك النظامي وإبلاغ النتائج والدروس المستفادة. وهو أحد المكونات الرئيسية في الإدارة المستندة إلى النتائج وفي تحويل موئل الأمم المتحدة إلى منظمة تعليمية أكثر فعالية. وسيساهم التوثيق النظامي، ونشر واستخدام الدروس المستفادة من الخبرات في فعالية التكاليف، في تقليل تكاليف المعاملات وإلى تعبئة الموارد بصورة أكثر فعالية ويتوقع أن يكون هناك تأثير ملحوظ بالنسبة لإنعاش الموارد بصورة أكثر فعالية مع تلك الموارد الخاصة بالشركاء الخارجيين.

لام - الخطوات القادمة ٢٠٠٧: التحضير من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل

١١٠ - سيتم إحالة الخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل والاستعراضات المقابلة لبرنامج العمل والميزانية عن الفترة ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩. بمجرد الموافقة عليها من جانب مجلس الإدارة في نيسان/أبريل ٢٠٠٧ إلى لجنة تنسيق البرامج للتصديق النهائي عليها والموافقة عليها من جانب الجمعية العامة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧. بيد أن الطبيعة الطموحة للخطة الاستراتيجية والمؤسسية متوسطة الأجل تتطلب أن تبدأ الأعمال التحضيرية الفنية والإدارية بشأنها بأسرع وقت ممكن في ٢٠٠٧.

١١١ - وستتضمن التحضيرات الفنية تولى من مشاورات الشركاء، أعمال خاصة بالسياسات وجمع البيانات بهدف إنشاء خطوط أساس ملموسة قبل التنفيذ الكامل في ٢٠٠٨ و سيتم استهلال الأنشطة في عدة جهات، بما في ذلك:

(أ) مشاورات مكثفة مع الشركاء لاستعراض الأنشطة على الصعيدين العالمي والقطري للنهوض بالتحضر المستدام؛

(ب) صياغة معايير لاختيار البلدان التي يتم فيها إطلاق الحملة العالمية المقترحة لشأن التحضر المستدام؛

(ج) إجراء مسح قطري لإنشاء خطوط أساس قطرية مثل إطلاق الحملة العالمية. وستستخدم خطوط الأساس هذه العديد من الأغراض ذات الصلة: دعم صياغة معايير إطلاق الحملات؛ استعراض المؤشرات القائمة لضمان إبراز مجالات التركيز بصورة كافية؛ وتيسير رصد وتقييم تنفيذ الحملة؛

(د) مواصلة بلورة مفهوم للتحضر المستدام؛ بما في ذلك صلته بكل من الاقتصادات النامية والمتقدمة والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقال. وسيؤدي ذلك إلى إبراز أفضل للعلاقة بين التحضر المستدام والحد من الفقر الحضري والأهداف الإنمائية للألفية؛

(هـ) وضع ورقات سياسة عامة لكل مجال من مجالات التركيز، تبرز علاقتها بالهدف الشامل للتحضر المستدام؛ وستواصل هذه الورقة بلورة المؤشرات الرئيسية للإنجاز والرسائل المعيارية في كل مجال؛

(و) عملية ترتيب للشركاء لاستعراض من يفعل ماذا وأين في كل مجال من مجالات التركيز لتحديد المزايا المقارنة. وسيشمل ذلك المنظمات غير الحكومية، الوكالات الثنائية، البنك الدولي وبنوك التنمية الإقليمية وكيانات الأمم المتحدة؛

(ز) قائمة جرد للأدوات الموجودة، سواء داخل أو خارج موئل الأمم المتحدة والتي ستدعم أهداف مجالات التركيز؛ وسوف يؤدي ذلك أيضاً إلى تحليل الثغرات وتوجيه مزيد من التطور للأدوات؛

(ح) مواصلة بلورة أهداف وأنشطة الحملة العالمية للتحضر المستدام. واستناداً إلى المشاورات، استعراضات السياسات ورصد الأنشطة، سيتم إبراز أنشطة وخطة عمل الحملة العالمية؛

(ط) سيتم إطلاق حملة توعية. وسيتم عقد تلقينات شفوية وحلقات عمل للجهات الرئيسية مثل الحكومات، أفرقة الأمم المتحدة القطرية، المنظمات الشريكة والموظفين خاصة الموظفين الميدانيين ومدراء برنامج الموئل.

١١٢ - وتشتمل أولويات الإدارة التي يجب تنفيذها خلال ٢٠٠٧ على الآتي:

- (أ) التدريب وإعادة تجهيز الأدوات من أجل الإدارة المستندة إلى النتائج: سيبدأ التدريب في ٢٠٠٧، على نحو نموذجي في كل من المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية. وسيضمن ذلك إنشاء وحدة تخطيط استراتيجي للبدء في التحسينات الإدارية وإعادة تجهيز الأدوات؛
- (ب) سياسات تعبئة الموارد: تم طلب خبرات خارجية لمساعدة موئل الأمم المتحدة في تنفيذ استراتيجيته الخاصة بتعبئة الموارد، خاصة ما يتعلق بمصادر التمويل غير التقليدية؛
- (ج) سياسة تخصيص الموارد: يحتاج الأمر إلى سياسة جديدة لدعم عمليات تخصيص الموارد الداخلية والاستبدال النسق الحالي للجنة استعراض البرامج. ويجري حالياً إعداد اختصاصات هذه السياسة؛
- (د) الاتصالات والمناصرة: سيتم طلب خبرات خارجية و/أو مساهمات عينية لتصميم حملة للتوعية والتطبيع تركز على إبراز جانب قضايا التحضر المستدام ودور موئل الأمم المتحدة وشركائه؛
- (هـ) بنية أساسية لإدارة المعارف: سيتم طلب خبرات خارجية و/أو مساهمات عينية لإنشاء بنية أساسية مخصصة لإدارة المعارف، بما في ذلك البرمجيات والعمليات وسيدعم ذلك الجهود الموازية لتعزيز الرصد والإبلاغ استناداً إلى مجالات التركيز والنتائج الرئيسية؛
- (و) استعراض وتحديث المبادئ التوجيهية والكتيبات الإرشادية: سيضمن ذلك إعداد كتيب إرشادي أساسي للسياسات ومبادئ توجيهية للإدارة الميدانية ومدراء برنامج الموئل.
- (ز) تحليل انسياب العمل: سيتم استعراض انسياب العمل لتحديد المجالات والفرص من أجل كفاءة ومسؤولية أكبر. لقد تم بالفعل تحديد الخبرات الخارجية المطلوبة وسيتم الانتهاء من الاستعراض خلال عام ٢٠٠٧؛
- (ح) تقييم الحاجات من الموارد البشرية: سيتم إجراء استعراض خارجي للحاجات من الموارد البشرية وستتضمن التوصيات مقترحات بتعيينات جديدة، نقل، إعادة تدريب، وتقليص في حجم الموظفين؛
- (ط) هيكل تنظيمي داخلي: سيتطلب الأمر الاستعانة بخبرات خارجية لاستعراض الهيكل الحالي ورفع توصيات إلى المدير التنفيذي.