

Distr.: General
12 October 2014
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والستون
البند ١٣٢ من جدول الأعمال
الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥

الدراسة المتعلقة بإعادة تقدير التكاليف والخيارات المتاحة للمنظمة
لمعالجة تقلبات أسعار الصرف والتضخم

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تقرير فريق الخبراء الرفيع المستوى
عن الدراسة المتعلقة بإعادة تقدير التكاليف والخيارات المتاحة للمنظمة لمعالجة تقلبات
أسعار الصرف والتضخم. وقد أنشئ هذا الفريق عملاً بالفقرة ١٠ من قرار الجمعية
العامة ٢٤٦/٦٨.



الرجاء إعادة استعمال الورق



تقرير فريق الخبراء الرفيع المستوى عن دراسة عن إعادة تقدير التكاليف والخيارات المتاحة للمنظمة لمعالجة تقلبات أسعار الصرف والتضخم

موجز

على مر العقود، تغير عمل الأمم المتحدة وتوسع لتلبية احتياجات الدول الأعضاء. وتطورت الأنشطة البرنامجية للأمم المتحدة لتقدم الدعم الحاسم في جميع أنحاء العالم على الصعد الدبلوماسية والإنسانية والتقنية. وطلبت الدول الأعضاء من الأمانة العامة للأمم المتحدة الاضطلاع بمهام أكثر تعقيدا وصعوبة. ويُشر موظفو الأمم المتحدة بشكل متزايد في الميدان من أجل تقديم الخدمات الحيوية في ظروف كثيرا ما تكون صعبة. ولذلك، يجب على المسؤولين في منظومة الأمم المتحدة التعامل مع قدر أكبر من التقلبات. ويقدم هذا التقرير توصيات لمساعدة الجمعية العامة والأمانة العامة على تحديث عملية الميزانية العادية من أجل المساعدة في إدارة عدم التيقن خلال فترة السنتين للميزانية بينما يجري العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

وخلال العديد من دورات الميزانية، اتسعت الفروق بين الميزانية المقترحة التي تمت الموافقة عليها في البداية، والتكاليف النهائية. وتعاملت الأمم المتحدة جزئيا مع الفروق عن طريق عملية خاصة تسمى "إعادة تقدير التكاليف". ومعالجة هذه الفروق في الميزانية عن طريق إعادة تقدير التكاليف تتطلب وقتا وجهدا إضافيين، وتثير مناقشات طويلة وصعبة. ويعتقد فريق الخبراء الرفيع المستوى أن هناك فرصة لمساعدة الدول الأعضاء والأمانة العامة على تحسين التوقعات المتعلقة بتقديرات الميزانية من أجل تقليص تلك الفروق وإدارة ما تبقى من أوجه عدم التيقن. وبإيجاد حزمة من الحلول يمكن أن تتاح للدول الأعضاء والأمانة العامة حرية التركيز على جوانب أخرى من العمل الهام الذي تقوم به الأمم المتحدة. والمزيد من التبسيط للعمليات وتحقيق قدر أكبر من التيقن في ما يتعلق بمستويات الميزانية الفعلية على مدى فترة السنتين من شأنهما أن يمكننا المنظمة من النهوض بأهدافها الموضوعية بفعالية أكبر.

ونوصي بمجموعة مقترحات موحدة ومتكاملة. وتعالج المقترحات الضغوط الصادرة من خارج المنظمة مثل تقلبات أسعار الصرف وكذلك التحديات الداخلية في المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، نقدم لمحة عامة عن الخطوات اللازمة لتمكين الأمانة العامة من إدارة تلك التكاليف. واستفاد تحليلنا من دراسة التجارب الناجحة والفاشلة في المنظمات الدولية

الأخرى. وندرج أمثلة على ذلك في هذا التقرير ونقدم المزيد من المعلومات في المرفقات.

ويمكن تنفيذ بعض المقترحات على الفور؛ بينما هناك مقترحات أخرى مثل تنفيذ برنامج تحوط فعال تستغرق وقتاً أطول ويشترط لتنفيذها اتخاذ إجراءات تتطلب من الجمعية العامة أن تكون قادرة على قياس الحالات المعنية لتعرضها. ويقدم الفريق تقريره في مرحلة حاسمة. وقد ترغب الجمعية العامة في اتخاذ قرار بشأن مجموعة من التدابير في عام ٢٠١٤؛ وبناء على ذلك يمكن للأمانة العامة أن تقوم بتحديث العمليات في عام ٢٠١٥ في الوقت المناسب لصياغة الميزانية العادية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧، التي تبدأ في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٦.

المحتويات

الصفحة

٧	تصدير بقلم الأمين العام
٧	أولاً - معلومات أساسية
١٠	ثانياً - نطاق الدراسة
١٠	ثالثاً - المنهجية
١٢	رابعاً - وصف الحالة الراهنة
١٢	ألف - افتراضات الميزانية
١٢	باء - عملية الميزانية
١٥	جيم - العملات ومعدلات التضخم
١٦	دال - تسوية مقر العمل وتسوية تكاليف المعيشة
١٩	هاء - التنظيم والأدوار والمسؤوليات
٢٠	واو - التكنولوجيا
٢٠	خامساً - الجزء الثاني: تقييم الحالة الراهنة
٢١	ألف - افتراضات قيمة العملة ومعدل التضخم
٢٤	باء - الوضوح الداخلي وتدفق المعلومات
٢٦	سادساً - التوصيات
٢٦	ألف - زيادة الدقة في التوقعات المتعلقة بالميزانية
٢٨	باء - تحسين وضوح وتدفق المعلومات بشأن أوجه التعرض للمخاطر
٣٠	جيم - خفض تواتر أوقات إعادة تقدير التكاليف
٣١	دال - إدارة مخاطر إعادة تقدير التكاليف من خلال التحوط
٣٢	هاء - إجراءات ممكنة أخرى لخفض مخاطر إعادة تقدير التكاليف
٣٢	واو - خريطة الطريق

٣٤	سابعاً - الخيارات والتحليلات الإضافية
٣٤	ألف - الحدود القصوى لإعادة تقدير التكاليف
٣٥	باء - الصناديق الاحتياطية
٣٦	ثامناً - خيارات أخرى نوقشت سابقاً
٣٦	ألف - احتياطات داخلية للطوارئ
٣٧	باء - تحصيل الأنصبة المقررة بعملات متعددة
٣٨	جيم - الميزانيات المقدرة بالعملة المحلية
٣٨	دال - الإدارة الفعالة لمعدلات الشغور
٣٩	تاسعاً - تحليل النقاط المرجعية
٤٣	عاشراً - خاتمة

المرفقات

٤٥	الأول - العوامل المؤثرة في إعادة تقدير التكاليف
٤٦	الثاني - أعضاء فريق الخبراء الرفيع المستوى
٤٧	الثالث - أبواب النفقات
٤٨	الرابع - مراكز التكاليف والعملات
٤٩	الخامس - دورة الميزانية
٥٠	السادس - مثال على حساب إعادة تقدير التكاليف
٥١	السابع - استبيانات
٥١	ألف - استبيان بشأن بارامترات إعادة تقدير التكاليف، الذي تستخدمه المنظمات الدولية
	باء - استبيان حول آليات/أدوات المستخدمة في الحماية والتخفيف من آثار التقلبات في
٥٢	أسعار الصرف ومعدلات التضخم التي تستخدمها المنظمات الدولية
٥٣	الثامن - أسئلة إضافية

٥٥	التاسع - إعادة تقدير التكاليف في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة
٥٥	ألف - إعادة تقدير التكاليف
٥٩	باء - العملة
٦٣	جيم - التضخم
٦٧	دال - البنية الأساسية
٧٣	هاء - الدروس المستفادة والتعليقات

تصدير بقلم الأمين العام

طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٦/٦٨ أن تُجرى دراسة مستقلة عن إعادة تقدير التكاليف والخيارات المتاحة لمعالجة تقلبات أسعار الصرف والتضخم، بالاستناد إلى جملة أمور منها تجربة المنظمات الدولية الأخرى، وأن يُقدّم تقرير عن ذلك إلى الجمعية العامة عن طريق اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في الجزء الرئيسي من دورتها التاسعة والستين.

واستجابة لذلك الطلب، قمت بإنشاء فريق الخبراء الرفيع المستوى في نيسان/أبريل ٢٠١٤ لإجراء الدراسة المستقلة، وتقدم تقرير إلى الجمعية العامة عما خلص إليه الفريق من نتائج. وضم الفريق ستة أعضاء ذوي خبرات واسعة في الشؤون المالية وشؤون الميزانية على الصعيدين الوطني والدولي ومن مناطق متنوعة. ومن أجل ضمان الطابع المستقل للدراسة، جرى تكليف فريق تقني من الخبراء الاستشاريين بدعم الفريق وبالعامل تحت توجيهه المباشر. وقد وفرت الأمانة العامة للفريق، بناء على طلبه، المساعدة التقنية والمعلومات، بما في ذلك ما يتعلق بالعملية الحالية لإعادة تقدير التكاليف، وممارسات الأعمال.

وأجرى الفريق تحليلاً متعمقاً، ودراسة عن إدارة آثار تقلب أسعار صرف العملات والتضخم على ميزانية فترة السنتين ووضع خيارات لمعالجة النفقات الإضافية الناشئة عن التضخم وتقلبات أسعار العملات في سياق الميزانية البرنامجية.

والتقرير المستقل لفريق الخبراء الرفيع المستوى معروض عليكم الآن، ويقدم ما خلصوا إليه من استنتاجات وتوصيات. وأحيل هذا التقرير إلى الجمعية العامة لكي تنظر فيه. وآمل أن يكون مفيداً للدول الأعضاء ولإجراء مزيد من المناقشات وإيجاد حلول عملية لهذه المشكلة القائمة منذ أمد طويل.

وأود أن أعرب عن خالص تقديري للفريق لما قام به من عمل قيّم وما قدمه من مساهمة متفانية في إعداد الدراسة.

أولا - معلومات أساسية

١ - بالنظر إلى طابع فترة السنتين لميزانية الأمم المتحدة، تنقح الأمانة العامة أو "تعيد تقدير التكاليف" لمشاريع الميزانية بشكل متكرر من فترة إلى أخرى خلال فترة السنتين من أجل التكيف مع تغيرات أسعار صرف العملات؛ وتجربة التضخم الفعلية؛ وتغيرات تكاليف الموظفين القياسية، بما في ذلك تكاليف المرتبات والتكاليف العامة للموظفين؛ ومعدلات الشغور التي سبق أن وافقت عليها الجمعية العامة.

٢ - ومن الناحية العملية، أدت إعادة تقدير التكاليف إلى تعديلات تقتضي زيادة في الميزانية البرنامجية المقترحة خلال فترة السنتين، باستثناء الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١، حين أدت إعادة تقدير التكاليف إلى تخفيض في الميزانية بسبب القوة النسبية لحالة الدولار في الولايات المتحدة الأمريكية^(١). ومنذ السنة المالية ٢٠٠٤-٢٠٠٥، كان مجموع الاعتمادات المحققة المقدمة إلى الدول الأعضاء أعلى من تقديرات الاعتمادات الأولية، ويعزى ذلك جزئياً إلى إعادة تقدير التكاليف (انظر الجدول ١). وفي المتوسط، أدت إعادة تقدير التكاليف خلال تقرير الأداء الأول والثاني بعد تقديم الاعتمادات الأولية إلى الدول الأعضاء إلى تنقيحات بقيمة ٧١,٥ مليون دولار عن كل فترة سنتين^(٢). ونتيجة لذلك، شعرت بعض الدول الأعضاء بالضغط إزاء التنقيحات التي تقتضي زيادة الاعتمادات المطلوبة.

الجدول ١

الاعتمادات الأولية مقابل الاعتمادات النهائية

سنوات الميزانية	دولارات الولايات المتحدة	تقدير التكاليف (عملايين دولارات الولايات المتحدة)	أثر إعادة تقدير التكاليف (النسبة المئوية من الاعتمادات النهائية)	الاعتماد النهائي شاملاً إعادة تقدير التكاليف
٢٠٠٥-٢٠٠٤	٣ ٦٥٥,٨	٤٠٩,٦	١١	
٢٠٠٧-٢٠٠٦	٤ ١٩٣,٨	٢٠٨,٩	٥	
٢٠٠٩-٢٠٠٨	٤ ٨٠٠,٠	٣٤٢,٠	٧	
٢٠١١-٢٠١٠	٥ ٤١٦,٤	١٩٠,٣	٤	
٢٠١٣-٢٠١٢ ^(١)	٥ ٥٦٥,١	٣٠٢,٢	٥	
المجموع	٢٣ ٦٣١,١	١ ٤٥٣,٠	٦	
متوسط فترات السنتين الخمس السابقة	٤ ٧٢٦,٢	٢٩٠,٦	٦	

(أ) طبق نهج مختلف لفترة الميزانية ٢٠١٣-٢٠١٢: حيث جرى تأجيل الأوقات الأربع التي تتم فيها إعادة تقدير التكاليف خلال فترة السنتين على مراحل، وفي النهاية استخدمت وسائل غير تقليدية في تمويل إعادة تقدير التكاليف.

(١) ليست إعادة تقدير التكاليف هي العنصر الوحيد في الفروق في الاعتمادات الأولية. ففي بعض فترات السنتين، تستأثر الولايات الجديدة والحسابات الإضافية بمخصص كبيرة في الفروق عن التقديرات. ويقتصر تركيز هذه الدراسة على الآثار المترتبة على إعادة تقدير التكاليف.

(٢) لا يبين تقرير الأداء الأول والثاني إلا التنقيحات بعد الاعتماد الأولي. ويبين الجدول ١ الأثر الإجمالي لإعادة تقدير التكاليف على كامل الميزانية.

٣ - واعتمادا على المنهجية الحالية لإعادة تقدير التكاليف، حددت الأمانة العامة التقلبات في أسعار الصرف ومعدلات التضخم باعتبارها العوامل المحركة الرئيسية لأثر إعادة تقدير التكاليف. وكان أثر تقلبات أسعار العملات ومعدلات التضخم على ميزانية فترات السنتين البرنامجية للأمم المتحدة موضع اهتمام منذ سبعينات القرن الماضي. وأنشئ في كانون الأول/ديسمبر ١٩٧٣ أول فريق عامل مؤلف من ١٣ دولة من الدول الأعضاء من أجل تحديد الحلول الممكنة لهذه المشكلة، ولكن النتائج التي خلص إليها لم تسفر عن بدائل عامة خارج السياسات الحالية. ومنذ ذلك الوقت، نُفذ عدد لا يستهان به من الإجراءات من جانب الأمانة العامة، والهيئات التشريعية ومراجعي الحسابات والدول الأعضاء، مما أسفر عن المنهجية الحالية التي تقوم فيها الأمانة العامة بإعادة تقدير تكاليف الميزانية البرنامجية أربع مرات خلال فترة السنتين. ويظهر المرفق الأول أثر المعايير الأربعة لإعادة تقدير التكاليف التي تتم في جميع المراحل الأربع - ولا سيما أسعار صرف العملات والتضخم - على الميزانية البرنامجية خلال الفترات الأخيرة من فترات السنتين.

٤ - ومن أجل معالجة المسائل التي تنطوي عليها إعادة تقدير التكاليف وتقلبات أسعار الصرف ومعدلات التضخم، طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٦/٦٨ إلى الأمين العام أن يُصدر تكليفا بإعداد دراسة مستقلة عن إعادة تقدير تكاليف الميزانية البرنامجية لفترة السنتين، وعن الخيارات المتاحة لمعالجة تقلبات أسعار الصرف والتضخم، وتقديم تقرير عن ذلك إلى الجمعية العامة في دورتها التاسعة والسنتين.

٥ - وقد عيّن الأمين العام فريقا رفيع المستوى من الخبراء يتألف من ستة أعضاء يتمتعون بخبرات واسعة في مجالي الشؤون المالية والميزانية على الصعيد الدولي. ويدعم هذا الفريق فريق تقني مستقل قدم التحليل المتعمق والمشورة تحت توجيه من الفريق. ويمكن الاطلاع على موجز عن خلفية أعضاء الفريق وخبراتهم في المرفق الثاني.

٦ - ويرجى ملاحظة أن الآراء ووجهات النظر التي يعبر عنها في هذه الدراسة هي آراء فريق الخبراء الرفيع المستوى والفريق التقني، ولا تمثل بالضرورة السياسة الرسمية أو الموقف الرسمي لأي وكالة أو منظمة أو مؤسسة و/أو بلد من البلدان الممثلة بأعضاء في الفريق و/أو الفريق التقني. وأمثلة التحليلات التي أجريت في هذه الدراسة ليست سوى أمثلة. ولا ينبغي استخدامها خارج نطاق الدراسة لكونها لا تقوم إلا على تحليل محدود وخاص للغاية أجري وفقا لاختصاصات الدراسة. ولا تعكس الافتراضات التي وردت في الدراسة والتحليلات الداعمة لها موقف أي من الوكالات أو المنظمات أو المؤسسات و/أو البلدان الممثلة باسم الفريق و/أو الفريق التقني.

ثانيًا - نطاق الدراسة

٧ - وفق الإطار المرجعي، ركزت الدراسة على الميزانية البرنامجية العادية للأمم المتحدة، باستثناء ميزانية عمليات حفظ السلام، ووضعت الخيارات المتاحة لمعالجة النفقات الإضافية الناشئة عن التضخم وتقلبات أسعار صرف العملات. وبالإضافة إلى ذلك، وفي سياق الميزانية البرنامجية، أجرت هذه الدراسة تقييمًا للخيارات التي قُدمت في الماضي، من قبيل تحصيل الأنصبة المقررة بعملات متعددة، وشراء عقود آجلة لشراء العملات، وإنشاء حساب أو صندوق احتياطي. وتجدد الإشارة إلى أن الدراسة لم تحدد مستوى مقبول للميزانية العامة، مثل نسبة نمو حقيقي صفري أو نسبة نمو اسمي صفري وما إلى ذلك. وإضافة إلى ذلك، لم تحدد الدراسة مستويات مقبولة لتمويل البرامج أو الرتب أو لإدارة الشواغر.

ثالثًا - المنهجية

٨ - يقوم تلخيص النتائج والتوصيات الواردة هنا على تحليل عمليات الميزانية القائمة والمواد والبيانات التي قُدمتها الأمانة العامة، والمقابلات التي أجريت مع أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل الأمانة العامة، واستعراض العمليات في المنظمات الدولية الأخرى، والبحوث المستقلة. وقد التقى أعضاء فريق الخبراء الرفيع المستوى شخصيًا واجتمعوا عن طريق المحادثات الهاتفية الجماعية. واسترشد فريق الخبراء في الأحكام التي أصدرها بالتحليلات التي أجراها الفريق التقني.

٩ - واستخدم الفريق التقني ميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ باعتبارها عينة أساس يُجري تحليلاته، وكثيرًا ما تواصل مع شعبة تخطيط البرامج والميزانية للحصول على مزيد من المعلومات بشأن العمليات المتبعة حاليًا في الأمم المتحدة. وعُقدت الاجتماعات مع الشعبة بالحضور خمس مرات خلال شهري نيسان/أبريل وأيار/مايو ٢٠١٤، وعُقد اجتماع واحد مع قسم الخزنة. وبالإضافة إلى ذلك، أجرى الفريق التقني اجتماعات عبر الفيديو مع شعبة الحسابات، وشعبة تكاليف المعيشة في لجنة الخدمة المدنية الدولية، ودائرة سياسات الموارد البشرية التابعة لمكتب إدارة الموارد البشرية. ونتيجة لهذه المناقشات استطاع الفريق التقني وضع إطار الميزانية وتحليل الأدوار والمسؤوليات والهياكل الأساسية التنظيمية والتكنولوجية في الأمم المتحدة.

١٠ - واستنادًا إلى البيانات المقدمة من شعبة تخطيط البرامج والميزانية، أعد الفريق التقني منهجية لإعادة تقدير التكاليف، بواسطة نموذج للحساب يستخدم بند وظائف الفئة الفنية للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ كعينة بيانات من حساب "التوجيه التنفيذي والإدارة" في باب

نفقات "التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي" في سانتياغو. وبالإضافة إلى ذلك، وضع الفريق التقني نموذجًا لإعادة تقدير التكاليف يستند إلى عدّة عملات باستخدام حساب "المنافع العامة" غير المتعلق بالوظائف في مكتب الأمم المتحدة في جنيف، ونموذجًا لحساب معدلات التضخم باستخدام حساب "التعديلات والتحسينات" غير المتعلق بالوظائف في مكتب اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا في لبنان (انظر المرفق السادس).

١١ - وفي ما يتعلق بمضاعفات تسوية مقر العمل وتسويات تكاليف المعيشة، نظر الفريق التقني عن كثب في المنهجيات المعتمدة لحساب عاملي التسوية استنادًا إلى إطار عمل لجنة الخدمة المدنية الدولية وإطار عمل مكتب إدارة الموارد البشرية القائمين، على التوالي^(٣). وكذلك، أجرى الفريق التقني تحليلًا للحساسية على توقعات تسوية مقر العمل المبسط الذي وضعتة لجنة الخدمة المدنية الدولية لأغراض الميزانية باستخدام أسعار صرف العملات المعمول بها ومعدلات التضخم في نيويورك وفيينا وسانتياغو. وعلى الرغم من أن هذا التحليل أُجري على مضاعفات استُخدمت كعينات، فقد مكّن الفريق التقني من فهم علاقة المضاعف بأسعار السوق وغيرها من المعايير فهمًا شاملاً.

١٢ - وطلب الفريق معلومات جديدة من المنظمات الدولية الأخرى وحصل عليها؛ وترد الاستبيانات في المرفق السابع. واستعرض الفريق التقني ممارسات إعداد الميزانية وإعادة تقدير التكاليف المتبعة حاليًا في ١٨ منظمة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة ومنظمات دولية أخرى، بهدف تقييم العملية التي تتبناها الأمم المتحدة حاليًا. ويستند التحليل إلى الردود التي وردت عام ٢٠٠٩ على الدراسات الاستقصائية التي أُجريت عن إعادة تقدير التكاليف، والعملات المستخدمة وإدارة التضخم، والاستكمالات اللاحقة لهذه الردود التي وردت حتى ١٧ حزيران/يونيه ٢٠١٤ (انظر المرفق التاسع). ومن أجل تيسير القيام بمقارنة أفضل، أعد الفريق التقني أسئلة إضافية عن دورات الميزانية والهياكل الأساسية وسعر صرف العملات والتحويلات ومعدل التضخم (انظر المرفق الثامن). وقد ساعدت الإجابة على تلك الأسئلة والدراسات السابقة التي أُجريت عن التحوط المالي والعقود الآجلة لشراء العملات وغيرها من الحلول الرامية إلى إدارة المخاطر في وضع تقييم شامل لعمليات الأمم المتحدة.

(٣) للاطلاع على مضاعفات تسوية مقر العمل، يرجى الرجوع إلى الكتيب عن تسوية مقر العمل، المتاح على الرابط التالي: <http://ICSC.un.org.For>.

وللاطلاع على تسويات تكاليف المعيشة، يرجى الرجوع إلى الرابطين التاليين:

http://www.un.org/Depts/OHRM/salaries_allowances/salaries/icsc2012.pdf

و http://www.un.org/Depts/OHRM/salaries_allowances/salaries/manual2013-02-20.pdf

رابعاً - وصف الحالة الراهنة

١٣ - يقدم هذا الفرع لمحة عامة عن افتراضات الميزانية الحالية وعملياتها ومعايير الحساب وافتراضاته والبنية الأساسية التي تؤثر في دورة ميزانية الأمم المتحدة لفترة السنتين.

ألف - افتراضات الميزانية

١٤ - تضع الأمانة العامة الميزانية العادية للأمم المتحدة بدولارات الولايات المتحدة لـ ٣٦ باباً من أبواب النفقات التي تمثل الأنشطة البرنامجية الأساسية (انظر المرفق الثالث). ويتألف كل باب من أبواب النفقات من حسابات محلية مختلفة تضطلع بالعمليات اليومية. ولأغراض الإبلاغ المتعلق بالميزانية، تصنف الحسابات المحلية وفق أوجه إنفاق متعلقة بالوظائف وأوجه إنفاق غير متعلقة بالوظائف، وتُجمع في ١٥ مركز تكلفة، وتستخدم ١٣ عملة مختلفة (انظر المرفق الرابع).

باء - عملية الميزانية

١٥ - تشرع الأمم المتحدة في دورة الميزانية في خلال عملية أولية للميزنة تبدأ قبل تنفيذ الميزانية بسنتين، فعلى سبيل المثال بدأ مخطط الميزانية لميزانية فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨. وخلال تلك العملية الأولية، تستعرض اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية مخطط الميزانية المقترح وتقدم توصيات يمكن أن تحظى بتأييد الجمعية العامة. وتستعرض لجنة البرنامج والتنسيق أي تغييرات برنامجية قد تنشأ عن الولايات الجديدة و/أو المنقحة بعد اعتماد الإطار. وبعد ذلك، تستعرض اللجنة الخامسة الميزانية المقترحة وتوصيات اللجنة الاستشارية وتنظر في التسويات المحتملة. وتقوم شعبة تخطيط البرامج والميزانية بإعادة تقدير تكاليف الميزانية على أربع مراحل متتالية:

(أ) مرحلة الميزانية البرنامجية المقترحة؛

(ب) مرحلة التقديرات المنقحة؛

(ج) تقرير الأداء الأول؛

(د) تقرير الأداء الثاني.

١٦ - ويرد في المرفق الخامس مثال مفصّل عن دورة الميزانية، كما يظهر في ميزانية ٢٠١٠-٢٠١١.

١٧ - وخلال فترة السنتين، تُحمّل في الحسابات المحلية دورياً بيانات كشوف المرتبات وغيرها من النفقات الفعلية، بالعملات المحلية، عن طريق نظام المعلومات الإدارية المتكامل الذي يحوّل جميع التقديرات إلى دولارات الولايات المتحدة. ويضع نظام الأمم المتحدة لمعلومات الميزانية كل حساب في أحد مراكز التكاليف الـ ١٥ مستخدماً العملة الوظيفية المسندة لكل مركز تكلفة، على النحو المشار إليه في المرفق الثالث. وتوحّد شعبة تخطيط البرامج والميزانية التقديرات وتعيد تقدير التكاليف على مدى فترة السنتين مستخدمة المعايير التشغيلية الأربعة:

(أ) أسعار صرف العملات؛

(ب) معدلات التضخم؛

(ج) التكاليف القياسية (كشوف المرتبات والتكاليف العامة للموظفين)؛

(د) معدلات الشغور.

١٨ - ويُعاد تقدير التقديرات الأساسية لتكاليف البنود غير المتعلقة بالوظائف من أجل حساب التغييرات في أسعار صرف العملات وفي معدل التضخم فقط، أما صافي المرتبات والتكاليف العامة للموظفين فيعاد تقديرها بالنظر إلى كل واحد من المعايير التشغيلية الأربعة. ويكون أثر إعادة تقدير التكاليف هو الفرق في التقديرات الكلية بين كل مرحلة من مراحل إعداد الميزانية. ولذلك، تستند التنقيحات في المراحل اللاحقة إلى التقديرات والافتراضات السابقة. وترد في المرفق السادس أمثلة مفصلة عن حساب إعادة تقدير التكاليف للبنود غير المتعلقة بالوظائف.

١٩ - وخلال مرحلة الميزانية البرنامجية المقترحة، مثل تلك التي أجريت في شباط/فبراير ٢٠٠٩ لميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١، تستخدم شعبة تخطيط البرامج والميزانية العملة ومعدل التضخم اللذين تمت الموافقة عليهما في تقرير الأداء الأول عن الميزانية السابقة أساساً لتوقعات فترة السنتين الجديدة: فبالنسبة لميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١، يُنظر في تقرير الأداء الأول لميزانية الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، المقدم في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨. ولكن، بصورة عامة، لا تُستكمل التكاليف القياسية ولا معدلات الشغور في تلك المرحلة.

٢٠ - وتتقح الأمانة العامة التقديرات المستمدة من مرحلة الميزانية البرنامجية المقترحة خلال السنة التي تسبق ميزانية فترة السنتين وتستكملها، وتستعرض اللجنة الخامسة التقديرات الأولية للاعتمادات التي ستعرض على الدول الأعضاء في نهاية العام. وترصد شعبة تخطيط البرامج والميزانية خلال تقرير الأداء الأول والثاني تنفيذ الميزانية وتنظر اللجنة الخامسة في الاعتمادات المنقحة والنهائية. وبعد الموافقة على الاعتمادات، يُنتظر من الدول الأعضاء تقديم الاشتراكات السنوية بدولارات الولايات المتحدة في غضون ٣٠ يوماً من استلام الاحتياجات من الاعتمادات الأولية، والمنقحة، والنهائية (انظر الجدول ٢).

الجدول ٢

عملية إعادة تقدير التكاليف (كما تظهر في ميزانية ٢٠١٠-٢٠١١ المتخذة عينة)

تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨	شباط/فبراير ٢٠٠٩	كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١
المعايير	تقرير الأداء الأول لميزانية الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩	الميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ٢٠١٠-٢٠١١	التقديرات المنقحة للميزانية المقترحة للفترة ٢٠١٠-٢٠١١	تقرير الأداء الأول لميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ ج
١: أسعار صرف العملات	<ul style="list-style-type: none"> أسعار عام ٢٠٠٩ كما تمت الموافقة عليها في تقرير الأداء الأول لميزانية الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ 	<ul style="list-style-type: none"> أدنى متوسط أسعار الصرف الشهرية في عام ٢٠٠٩ أو السعر الفوري في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ 	<ul style="list-style-type: none"> الأسعار الفعلية حتى شهر تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠ وأسعار تقديرية لشهري تشرين الثاني/نوفمبر وكانون الأول/ديسمبر باستخدام أسعار شهر تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠ 	<ul style="list-style-type: none"> الأسعار الفعلية حتى شهر تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ والأسعار الفورية لباقي السنة
٢: معدلات التضخم	<ul style="list-style-type: none"> التوقعات الموضوعة لوظائف الفئة الفنية ووظائف الخدمة العامة، ولغير الوظائف لميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ 	<ul style="list-style-type: none"> مُضاعفات تسوية مقر العمل المستكملة وتسويات تكاليف المعيشة والرقم القياسي لأسعار الاستهلاك 	<ul style="list-style-type: none"> الأسعار الفعلية لعام ٢٠١٠ أسعار متوقعة لعام ٢٠١١ استناداً إلى مضاعفات تسوية المقر المستكملة وتسويات تكاليف المعيشة والرقم القياسي لأسعار الاستهلاك 	<ul style="list-style-type: none"> الأسعار الفعلية لعامي ٢٠١٠ و ٢٠١١
٣ (ألف): تسويات المرتبات	<ul style="list-style-type: none"> تسويات الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ كما تمت الموافقة عليها في تقرير الأداء الأول لميزانية الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ أو وفق اقتراح الأمين العام 	<ul style="list-style-type: none"> حسب الميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ أو وفق اقتراح الأمين العام 	<ul style="list-style-type: none"> تسويات كشوفات المرتبات استناداً إلى الكشوفات الفعلية للفترة الممتدة من كانون الثاني/يناير إلى أيلول/سبتمبر ٢٠١٠، بحسب الفئة والرتبة ومركز العمل 	<ul style="list-style-type: none"> تصبح التسويات الفعلية جزءاً من الإنفاق العام
٣ (باء): تسويات التكاليف العامة للموظفين			<ul style="list-style-type: none"> معدل التسويات متوقع كنسبة من صافي المرتبات بحسب مركز العمل يكون معدل التسوية أعلى متوسط في الأشهر الـ ٣٣ الأخيرة والمعدل المحقق في الأشهر الـ ٩ الأخيرة 	
٤: معدلات الشغور	<ul style="list-style-type: none"> التسويات كما تمت الموافقة عليها في تقرير الأداء الأول لميزانية الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ أو وفق اقتراح الأمين العام 	<ul style="list-style-type: none"> حسب الميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ أو وفق اقتراح الأمين العام 	<ul style="list-style-type: none"> كما تمت الموافقة عليها في الاعتماد الأولي أو وفق اقتراح الأمين العام 	<ul style="list-style-type: none"> تصبح معدلات الشغور الفعلية جزءاً من الإنفاق العام
	أ	ب	ج	ج
	الاعتماد الأولي	الاعتماد المنقح	الاعتماد النهائي	

جيم - العملات ومعدلات التضخم

٢١ - استناداً إلى عملية إعادة تقدير التكاليف القائمة، رأت الأمانة العامة أن التغييرات في أسعار صرف العملات ومعدلات التضخم قد أثّرت إلى حدّ كبير في أثر إعادة تقدير التكاليف على مدى فترات السنتين الأخيرة.

٢٢ - ويستند سعر صرف العملة المعمول به الذي تختاره شعبة تخطيط البرامج والميزانية لأغراض وضع الميزانية إلى أساس منهجية أوصت بها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، وأقرتها الجمعية العامة. ورأى مجلس مراجعي الحسابات أيضاً أن المنهجية مقبولة. ويستند السعر إلى أدنى حدّ للسعر الفوري^(٤) ومتوسط أسعار الصرف الفورية الشهري، وهو يتيح بالتالي إمكانية وضع أدنى تقدير للميزانية^(٥). وفي ما يتعلّق بتوقعات معدل التضخم، تختار شعبة تخطيط البرامج والميزانية رقماً قياسياً تطلّعيّاً لأسعار الاستهلاك وضعت وحدة البحوث التابعة لمجلة الإيكونوميست، مصنّفاً حسب البلد والعام.

٢٣ - وفي ما يتعلّق بوظائف الفئة الفنية، تقدّم شعبة تخطيط البرامج والميزانية سعر صرف العملات المعمول به ومعدلات التضخم إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية، التي تضع في وقت لاحق مضاعف تسوية مقر العمل لأغراض وضع الميزانية. وتطبّق الشعبة المضاعف على تقديراتها وتستنتج منه أثر سعر صرف العملة استناداً إلى التغيّر الشامل في التقديرات نتيجة استخدام المضاعف، واستناداً إلى التغيّر في أسعار صرف العملات المعمول بها. ويُعزى ما تبقى، أي ذلك الجزء من التغيّر الصافي الذي لا يُنسب إلى سعر صرف العملات، إلى معدل التضخم. وبالمثل، في ما يتعلّق بالوظائف في فئة الخدمات العامة، تضع الشعبة توقعاتها لتسويات تكاليف المعيشة باستخدام الأرقام القياسية لأسعار الاستهلاك التي تنشرها وحدة البحوث التابعة لمجلة الإيكونوميست. وتستعيض الشعبة عن التوقعات القائمة على هذه الأرقام القياسية بالتغيّرات الفعلية في تكاليف المعيشة استناداً إلى بيانات يقدمها مكتب إدارة الموارد البشرية. وكما هو الحال مع مضاعفات تسوية مقر العمل، تشتق الشعبة أثر سعر الصرف ومعدّل التضخم لفئة الخدمات العامة استناداً إلى صافي التغير في التقديرات بسبب تسوية تكاليف المعيشة. وعادة ما تُجرى التسويات غير المتعلقة بالوظائف مباشرة في التقديرات الأساسية باستخدام أسعار العملة المعمول بها ومعدلات التضخم.

(٤) كما اقترحت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية.

(٥) تجدر الإشارة إلى أن السعر يستند إلى السعر الأدنى باستخدام دولار الولايات المتحدة على أنه يمثل السعر المعمول به. وعند النظر إلى هذا الأمر من منظور العملات الأجنبية، ينتج عن ذلك سعر أعلى: السعر الأضعف مقارنة بدولار الولايات المتحدة.

دال - تسوية مقر العمل وتسوية تكاليف المعيشة

٢٤ - تسوية مقر العمل هي المبلغ المدفوع بالإضافة إلى المرتب الأساسي الصافي. وتُحسب التسوية باستخدام مضاعف تسوية مقر العمل، وهو مشتق من الرقم القياسي لتسوية مقر العمل. وتقوم لجنة الخدمة المدنية الدولية بوضع تلك المقاييس باستخدام المنهجية والسياسة العامة اللتين اعتمدتهما الجمعية العامة. وتهدف عوامل التسوية إلى الحفاظ على المساواة في الدخل بين موظفي الفئة الفنية على الصعيد العالمي العاملين منهم في المقر في نيويورك. وتجدر الإشارة إلى أن الجمعية العامة قد وافقت على ولاية لجنة الخدمة المدنية الدولية، وبالتالي ليس للأمانة العامة تأثير في منهجية حساب تسوية مقر العمل وهي تستخدم المضاعفات التي تقدّمها اللجنة بقيمتها المعلنة.

٢٥ - ومن أجل قياس تكاليف المعيشة الإجمالية في مركز عمل معين، تعتمد لجنة الخدمة المدنية الدولية إلى إجراء مقارنة دورية لبيانات تكاليف المعيشة بين نيويورك والأماكن الأخرى. وتتبع اللجنة، على وجه الخصوص، أسعار سلة من السلع والخدمات في مركز عمل معين، أو التكاليف "داخل المنطقة"، وأسعار السكن المحلي، وأقساط التأمين الطبي، والاشتراكات في المعاشات التقاعدية، والتحويلات إلى بلد الموظف الأصلي "التكاليف خارج المنطقة".

٢٦ - وتُجمع البيانات من الدراسات المقارنة لمواقع العمل التي تجرى مرة كل أربع سنوات، على الرغم من أن هذه المدة عادة ما تكون أطول لمراكز العمل التي توجد فيها مقار. وتجمع لجنة الخدمة المدنية الدولية أسعار أكثر من ٣٠٠ من السلع والخدمات وتكاليف السكن والتكاليف المنزلية للموظفين وتكاليف ما ينفقه الموظفون على أسرهم المعيشية. وتحدّد لجنة الخدمة المدنية الدولية على أساس هذه البيانات، أوزاناً ترجيحية لكل منتج، وتضع بالتالي أرقاماً قياسية للمجموعات الفرعية (مثل الأغذية والأحذية) التي تجمع بعد ذلك في أرقام قياسية لمجموعات (مثل الأغذية والمشروبات والملابس والأحذية). ومن ثمّ تجمع اللجنة الأرقام القياسية للمجموعات مع الرقم القياسي للسكن لوضع رقم قياسي لتكاليف المعيشة داخل المنطقة بين نيويورك ومركز العمل المحلي. وفي وقت لاحق، تجمع لجنة الخدمة المدنية الدولية الرقم القياسي داخل المنطقة، بما في ذلك الرقم القياسي للسكن، مع الرقم القياسي خارج المنطقة واشتراكات المعاشات التقاعدية وتكاليف التأمين الصحي من أجل وضع رقم قياسي إجمالي لتسوية مقر العمل لأي مركز عمل. وأخيراً، تشتق اللجنة مضاعفاً لتسوية مقر العمل من قيمة الرقم القياسي المحتسبة.

٢٧ - ومن أجل استعراض تصنيفات تسوية مقر العمل ورصدها، تُصنّف اللجنة مراكز العمل في فئتين، مراكز عمل الفئة الأولى، وهي مراكز عمل "العملة الصعبة"، ومراكز عمل الفئة الثانية، أو مراكز العمل ذات "العملات السهلة"، وتُجري استعراضات دورية. وخلال الفترة الواقعة بين الدراسات الاستقصائية لمقارنة مواقع العمل، تعدّل اللجنة العناصر "داخل المنطقة" في أكثرية مراكز العمل باستخدام الأرقام القياسية المحلية لأسعار الاستهلاك المحلية التي تنشرها المكاتب الإحصائية الوطنية ولكن بعد تطبيق الأوزان الترجيحية عليها، قدر الإمكان، لإظهار أنماط إنفاق موافق موظفي الأمم المتحدة. وفي البلدان التي لا يتيسر فيها الحصول على أرقام قياسية محلية لأسعار الاستهلاك، تُجري اللجنة دراسات استقصائية سنوية لمقارنة مواقع العمل. ومن المهم الإشارة إلى أنه على الرغم من أن استخلاص مُضاعف تسوية مقر العمل من الرقم القياسي لتسوية مقر العمل، فإن المُضاعف لا يُظهر بالضرورة التقلبات الفعلية في الرقم القياسي لتسوية مقر العمل. ولقد وضعت اللجنة مجموعة من القواعد التنفيذية لمراكز العمل في الفئتين الأولى والثانية من أجل تفادي تقلب المضاعف تقلباً حاداً من فترة لأخرى.

٢٨ - ولأغراض وضع الميزانية، تستخدم اللجنة رقماً قياسياً مبسّطاً لتسوية مقر العمل، يعتبر عادة أن تكاليف التأمين الطبي واشتراكات المعاشات التقاعدية وعوامل "خارج المنطقة" هي تكاليف ثابتة. وبما أن المُضاعف المستخدم لأغراض وضع الميزانية هو رقم تطلعي يستند إلى معدلات مستقبلية، تعدّل اللجنة في عنصرَي التكاليف "داخل المنطقة" وتكاليف السكن فقط وفق أسعار العملة المعمول بها ومعدلات التضخم التي توفرها شعبة تخطيط البرامج والميزانية. ومع ذلك، وعند استخلاص المُضاعف، تتبّع اللجنة، لفئتي مراكز العمل الأولى والثانية، القواعد التنفيذية عينها المتبعة لاستخلاص مُضاعفات تسوية مقر العمل العادية. ومع تكبد النفقات، تستعيز شعبة تخطيط البرامج والميزانية عن المُضاعفات المتوقعة بالمضاعفات العادية المستخدمة في تحديد كشوف المرتبات الفعلية.

٢٩ - ولا تستخدم الشعبة مضاعفاً مختلفاً لتقديرات مرتبات موظفي فئة الخدمات العامة. وبدلاً من ذلك، تتوقع الشعبة التسويات باستخدام الأرقام القياسية لأسعار الاستهلاك الصادرة عن وحدة البحوث التابعة لـ لجنة الإيكونوميست، وتُغيّر التقديرات مباشرة استناداً لبيانات المرتبات في المنظمات الخاصة والعامة المتخذة أساساً للمقارنة التي يقدمها مكتب إدارة الموارد البشرية. وتُطلق الشعبة على تلك التغيرات اسم تسويات تكاليف المعيشة. وقد وضعت الجمعية العامة شروط خدمة الموظفين المعيّنين محلياً، وأكدت على أنها ينبغي أن تمثل أفضل الشروط السائدة على الصعيد المحلي لتأدية العمل نفسه. وبالتالي، فقد أذنت للمكتب ووافقت على أن يربط مرتبات الموظفين المعيّنين محلياً بالمرتبات التي يدفعها "أرباب العمل

الناشطون والتقدميون“ في منطقة محلية بعينها، الأمر الذي من شأنه أن يحد من قدرة الأمانة العامة على التأثير في الافتراضات والآليات المستخدمة من أجل وضع هذه التسويات.

٣٠ - ويحدد مكتب إدارة الموارد البشرية تسويات المرتبات من خلال إجراء دراسات استقصائية شاملة للمرتبات مرة كل خمس سنوات وإجراء تسويات مؤقتة دورية بعد القيام بمقايضة أو بدراسات استقصائية مصغرة. ويحدد الإجراء الذي سيُتبع على أساس الظروف المحلية. وبوجه عام، يُتخذ القرار المتعلق بالطريقة المناسبة لتسوية المرتبات عند إجراء الدراسات الاستقصائية الشاملة.

٣١ - وفي ما يتعلق بالدراسات الاستقصائية المصغرة، تقوم لجنة محلية لدراسة المرتبات بجمع المعلومات المستكملة عن المرتبات الأساسية على نفس مجموعة الاستحقاقات والبدلات النقدية المستخدمة في الدراسة الاستقصائية الشاملة. ووضعت الدراسات الاستقصائية المصغرة لتحاكي عن كثب الدراسة الاستقصائية الشاملة ومن مزاياها أن تغطيها أشمل ونتائجها أدق. وبما أن الدراسة الاستقصائية الشاملة وافية التوثيق وتُبلغ إلى الوكالة المسؤولة من أجل تيسير تحليل البيانات، تتسق منهجية الدراسة الاستقصائية المصغرة مع تلك المتبعة في الدراسة الاستقصائية الشاملة: فهي لا تدخل استحقاقات جديدة ولا أي تغيير هام يطرأ في ممارسات أرباب العمل المتخذة أساساً للمقارنة.

٣٢ - وإذا عمدت أكثرية أرباب العمل في الدراسة الاستقصائية الشاملة إلى تسوية الأجور باستخدام رقم قياسي، فإن مكتب إدارة الموارد البشرية يعمد، بوجه عام، إلى استخدام إجراءات المقايضة لتسوية الأجور في الفترات الانتقالية. وينبغي أن يكون للرقم القياسي المناسب المستخدم لتسوية الأجور الخصائص التالية:

(أ) ينبغي أن يكون رقماً قياسياً حسن السمعة، يُنشر بشكل دوري (شهرياً أو فصلياً) دون تأخيرات مطولة؛

(ب) أن تكون له عادة صلة بنفس المنطقة الجغرافية التي تغطيها الدراسة الاستقصائية المتعلقة بالمرتبات؛

(ج) أن يشمل إلى حد كبير، حينما يتعلق بقطاعات اقتصادية محدّدة، أولئك الذين تشملهم الدراسة الاستقصائية المتعلقة بالمرتبات.

٣٣ - وكلما استُخدم رقم قياسي، مثل الرقم القياسي للأجور أو الرقم القياسي لأسعار الاستهلاك أو الرقم القياسي لسوق العمل، ينبغي تخفيضه بعامل ملائم للظروف المحلية، بشرط ألا تتجاوز التسوية ٩٠ في المائة. والأرقام القياسية المختارة هي تلك التي حددت

بشكل وثيق تحركات المرتبات في الأمم المتحدة في الماضي، والتي يمكن بالتالي أن تُعتبر بديلاً لإجراء دراسة استقصائية فعلية تشمل جهات العمل المتخذة كأساس للمقارنة. وإضافة إلى ذلك، يستخدم مكتب إدارة الموارد البشرية، بشأن مراكز العمل التي توجد فيها مقار، مجموعة من القواعد التنفيذية لتحديد توقيت تطبيق تسويات المرتبات: تجري التسويات بوجه عام إما عند حدوث تحرك مقداره ٥ في المائة في الرقم القياسي المرجعي أو عند انقضاء ١٢ شهراً على آخر تسوية، أيهما أسبق. وحديثاً بالذكر أن هذه التسويات المؤقتة ليست مصممة للحفاظ على القوة الشرائية للمرتبات، أو على قيمها من حيث العملة القابلة للتحويل؛ بل إن المقصود من هذا الإجراء هو كفالة تسوية جدول مرتبات الأمم المتحدة بنفس التواتر الجاري لدى أغلب جهات العمل المتخذة كأساس للمقارنة.

٣٤ - وباختصار، يحدد تطبيق مُضاعفات تسوية مقر العمل وتسويات تكلفة المعيشة لأغراض الميزنة التغيرات في مستويات التكاليف والاحتياجات في المكاتب المحلية.

هاء - التنظيم والأدوار والمسؤوليات

٣٥ - يتسم التسلسل الهرمي التنظيمي للأمم المتحدة بالتعقيد وتعدد المستويات. ووفقاً لأنواع المكاتب المحلية، تتولى بوجه عام المكاتب أو اللجان الإقليمية الأكبر توحيد التقارير عن النفقات وكشوف المرتبات للمكاتب الأصغر، التي تشمل غالباً عدداً من المكاتب في أماكن مختلفة تابعة لإدارة معينة، وتقدم تقارير مجمعة بشأنها إلى الأمانة العامة في نيويورك. وبوجه عام، تقدم المكاتب المحلية طلبات المبالغ النقدية التشغيلية شهرياً إلى شعبة الحسابات في نيويورك، وهو ما ييسر التحويلات النقدية التشغيلية. والطلبات التي تتلقاها شعبة الحسابات هي مجاميع إجمالية وليست مصنفة بحسب النفقات في فرادى بنود الميزانية. وتحفظ شعبة الحسابات بالأموال النقدية لجميع ميزانيات الأمم المتحدة، بما في ذلك الميزانية العادية، وغير العادية، وميزانية حفظ السلام، في مُجمَع واحد للأموال، بالرغم من أنها تحفظ بمجموعات مستقلة من العملات المكونة من دولار الولايات المتحدة والفرنك السويسري واليورو. وإذا تعيّن على المكاتب المحلية دفع مبالغ بعملات غير دولار الولايات المتحدة تزيد قيمتها عن ١٠٠ ٠٠٠ دولار، فإنها ترسل مباشرة طلباً إلى قسم الخزينة في نيويورك، الذي يتولى تيسير التحويل النقدي. أما المدفوعات بعملات غير دولار الولايات المتحدة التي تقل قيمتها عن ١٠٠ ٠٠٠ دولار، فعادة ما تتولاها المصارف المحلية. وقد فوضت أيضاً إلى المكاتب المحلية الموجودة خارج المقر سلطة الموافقة على أموال التعاون التقني الواردة من المتبرعين والتصرف فيها. وتقدم المكاتب المحلية تقارير عن هذه الأموال إلى الأمانة العامة في نيويورك عن طريق البيانات المالية نصف السنوية.

واو - التكنولوجيا

٣٦ - يُشكّل نظام المعلومات الإدارية المتكامل نظام الإبلاغ الرئيسي الذي تقدم في إطاره المكاتب المحلية تقارير محدّثة عن النفقات وكشوف المرتبات إلى المكاتب أو اللجان الإقليمية. وإذ تقوم المكاتب الأكبر بتوحيد هذه التقارير، فهي تقدم بيانات مجمعة إلى الأمانة العامة في نيويورك. وتوجد حالياً ثماني هيئات مختلفة تابعة لنظام المعلومات الإدارية المتكامل في التسلسل الهرمي التنظيمي للأمم المتحدة، ولكل منها مواعيد إبلاغ مختلفة. ولاحقاً، تقوم شعبة تخطيط البرامج والميزانية بوضع الميزانية وإعادة تقدير تكاليفها عن طريق نظام الأمم المتحدة لمعلومات الميزانية، وهو نظام لإعداد الميزانية أنشئ في أوائل العقد الأول من القرن الحالي.

٣٧ - وتنتقل الأمم المتحدة في الوقت الراهن من هذين النظامين إلى مشروع أوموجا، وهو نظام مركزي لتخطيط الموارد في المؤسسة يستند إلى نظم وتطبيقات ومنتجات تجهيز البيانات (SAP) يتضمن برمجية مصممة لتيسير وتبسيط المعلومات بين جميع الوحدات التنفيذية داخل الأمانة العامة. وقد باشرت الأمم المتحدة حالياً بتطبيق نظام أوموجا بالنسبة لميزانية حفظ السلام، واستناداً إلى الاستخدام الأولي والخبرات الأولى، يبدو أن باستطاعة النظام أن يعطي صورة واضحة للإدارة العليا عن النفقات المتكبدة في بنود الميزانية في الوقت الحقيقي في المكاتب المحلية. غير أن تقارير الميزانية المتاحة حالياً في النماذج المعممة تُعرض فقط بدولارات الولايات المتحدة. ويضاف إلى ذلك أنه من غير المتوقع، استناداً إلى الجدول الزمني الراهن لتنفيذ نظام أوموجا، أن يكون النظام جاهزاً لاستخدامه في الميزانية العادية قبل صياغة ميزانية ٢٠١٨-٢٠١٩.

خامسا - الجزء الثاني: تقييم الحالة الراهنة

٣٨ - تواجه الأمم المتحدة معوقات إجرائية وأخرى تتعلق بالهياكل الأساسية في إعداد ميزانيتها والإبلاغ عنها وإدارتها، وهذه المعوقات آثار هامة على إعادة تقدير التكاليف. وقد أدى استخدام منهجيات مبسطة للإلمام بآثار أسعار صرف العملات والتضخم إلى إضعاف قدرة الأمانة العامة على توقع التقديرات الأولية للميزانية على نحو فعال. وإذ يقتصر ذلك بمحدودية الوضوح الداخلي لتكوين عملات الإنفاق والتأخر في الإبلاغ، فإن الأمانة العامة غير قادرة على قياس ما تواجهه من مخاطر خارجية وداخلية كبيرة.

٣٩ - وتنبع المخاطر الخارجية من قوى السوق الخارجة عن سيطرة أي وكالة أو مؤسسة، مثل التقلبات في أسعار العملات ومعدل التضخم. وتُعرّف هذه الدراسة المخاطر الخارجية

بأنها المخاطر التي تنفرد بها الأمم المتحدة والتي يمكن أن تتأثر بإجراءات الجمعية العامة أو الأمانة العامة أو وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وبعبارة أخرى، لا تنبع المخاطر من قوى السوق الخارجية، لكنها نتيجة لسياسات تقتضي موافقة الجمعية عليها أو إجراءات متخذة داخل الأمم المتحدة. ولما كانت الجمعية العامة هي التي توافق على إسناد ولايات إلى فرادى الوكالات والإدارات، فإن الأمانة العامة لا تستطيع حالياً أن تدير جميع العوامل المؤثرة في التكاليف قبل أن تقوم الجمعية العامة بتعديل السياسات القائمة وأن تتولى الوكالات الأخرى تنفيذ التغيرات في السياسات داخل منظومة الأمم المتحدة.

ألف - افتراضات قيمة العملة ومعدل التضخم

٤٠ - تُبسّط افتراضات قيمة العملة ومعدل التضخم، المستخدمة وفقاً للمنهجية المعتمدة حالياً في إعادة تقدير التكاليف، التدفقات الداخلة والخارجة الفعلية في الحسابات المحلية، ولا تضاهي بالضرورة تلك التدفقات. وبالنظر إلى الطابع التكراري لعملية الميزنة، ينعكس تأثير التبسيطات على نطاق دورات الميزانية. وفيما يتعلق بأسعار صرف العملات، تتولى الأمانة العامة إعادة تقدير تكاليف الميزانية بالنسبة لثلاث عشرة عملة وظيفية لا تمثل المخاطر الفعلية المرتبطة بتقلب أسعار الصرف التي تواجهها الأمم المتحدة^(٦). وعلى سبيل المثال، فبالرغم من أن الأمانة العامة تفترض أن جميع المدفوعات في مركز التكلفة في نيروبي تجري بالشلل الكيني، فإن أغلب النفقات في الحسابات المحلية بمركز التكلفة ذاك تجري بدولارات الولايات المتحدة. ويتضح من التحليل بأثر رجعي أن العملات التشغيلية الواردة في الميزانية غير متطابقة. ويتكون مزيج العملات الفعلية للأمم المتحدة، في المتوسط، من مدفوعات بسبعين عملة على امتداد ٨٥٠ حساباً محلياً^(٧). ويتركز ما تواجهه الأمم المتحدة من مخاطر فعلية لتقلب العملات إلى حد كبير في دولار الولايات المتحدة والفرنك السويسري واليورو^(٨).

٤١ - ويؤدي سعر صرف العملات المعمول به، المستند إلى أدنى سعر صرف فوري وإلى متوسط الأسعار الشهرية على مدار العام، إلى تعريض توقعات الميزانية لتقلبات أسعار الصرف الفورية وإلى زيادة مخاطر التنقيحات التصاعدية نتيجة لتناقص قيمة دولار الولايات

(٦) مضاعفات تسوية مقر العمل وتسويات تكلفة المعيشة مسؤولة بشكل غير مباشر عن التقلبات في مزيج العملات في الميزانية. وبالرغم من أن الموظفين يمكن أن يختاروا الحصول على أجورهم بالعملات التي يختارونها، فإن سعر الصرف المستخدم يساوي سعر الصرف المعمول به في الأمم المتحدة وليس سعر السوق.

(٧) الرقم الدقيق للحسابات والعملات المستخدمة متغير، وهو يتغير بشكل طفيف في كل فترة سنتين.

(٨) على النحو الذي حددته بأثر رجعي الدراسة التي أجراها مصرفان عالميان في عام ٢٠١١ بشأن الشراء عن طريق العقود الآجلة (A/66/578).

المتحدة. ويضاف إلى ذلك أن أدنى تقدير للميزانية لا يمثل بالضرورة تقديراً دقيقاً إذ أن التنقيحات التصاعدية تعكس الاحتياجات النقدية الفعلية للأمم المتحدة. ويؤدي العجز عن القياس الدقيق لدى تعرض الميزانية لمخاطر تقلبات العملات إلى تعويق قدرة الأمانة العامة على تحسين توقعاتها المتعلقة بالميزانية. ومن منظور إدارة المخاطر، تعرقل هذه الأسعار المعمول بها قدرة قسم الخزانة على الدخول في تحوطات فعلية، إذ أن الأسعار لا تعكس أسعار السوق الآجلة الحالية كما أن مزيج العملات في الميزانية لا يعكس تعرض الأمم المتحدة الفعلي لمخاطر تقلبات العملات.

٤٢ - ولا يمثل أثر التضخم، الذي يُحتسب بوصفه الفارق بين التحركات في مضاعفات تسوية مقر العمل أو تسويات تكلفة المعيشة من جهة وأسعار صرف العملات من الجهة الأخرى، التقلبات الفعلية في الأسعار المحلية. ويُعزى ذلك إلى كون مضاعفات تسوية مقر العمل وتسويات تكلفة المعيشة غير مصممة لتتبع معدل التضخم الأساسي؛ بل تتبّع بشكل غير مباشر عدة بارامترات خارجية وداخلية سعيًا، على التوالي، إلى الحفاظ على تعادل القوة الشرائية مع نيويورك وإلى التعبير عن الأجور المحلية. لذا، ففي حين أن الحجم الكلي للميزانية المعاد تقدير تكاليفها عند الاعتماد النهائي يعكس النفقات والاحتياجات النقدية المؤسسية الفعلية، فإن الأمانة العامة غير قادرة على التوقع بدقة أكبر، إذ أنها تطبق منهجية مبسطة في التوقع.

٤٣ - وقد أذنت الجمعية العامة بالمنهجية التي وضعتها لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن تسوية مقر العمل من أجل الحفاظ على تعادل القوة الشرائية مع نيويورك لجميع موظفي الفئة الفنية بغض النظر عن مكان العمل. لذا، فإن منهجية لجنة الخدمة المدنية الدولية ليست مصممة لتتبع التضخم كما يقيسه الرقم القياسي لأسعار الاستهلاك في مركز عمل معيّن؛ بل تتبع هذه المنهجية تكاليف متنوعة تتيح مقارنة وقياس الاختلافات في تكاليف المعيشة لموظفي الأمم المتحدة. وتبدو بعض البارامترات، مثل التأمين الطبي واشتراكات المعاشات التقاعدية والتحويلات الخارجية، داخلية في الأمم المتحدة أو مقتصرة على موظفيها وغير معبرة عن التقلبات في السوق. وعلاوة على ذلك، تعدل لجنة الخدمة المدنية الدولية عنصر التكاليف داخل المنطقة للرقم القياسي المتعلق بتسوية مقر العمل على نحو يعكس أنماط استهلاك موظفي الأمم المتحدة، وتستخدم اللجنة أيضاً مجموعة خاصة من القواعد التشغيلية في استخلاص مضاعف تسوية مقر العمل، وهو ما يحول دون حدوث تقلبات كبيرة في الأجور نسبةً إلى التحركات في الرقم القياسي ذي الصلة. ونتيجة لذلك، لا تعكس التقلبات في مضاعف تسوية مقر العمل التقلبات في البارامترات الخارجية المدفوعة بقوى السوق

فحسب. بل يتضمن المضاعف مجموعة من الافتراضات الداخلية، مثل أنماط استهلاك الموظفين، والتأمين الطبي للموظفين، وتكاليف المساهمة في المعاشات التقاعدية، والقواعد التشغيلية الرامية إلى السيطرة على التقلبات في المضاعف، وهي افتراضات وقواعد تخص الأمم المتحدة. وتتيح البارامترات للجنة الخدمة المدنية الدولية الحفاظ على تعادل القوة الشرائية لموظفي الفئة الفنية. لذا، فإن افتراض أن المضاعف يعكس فقط التقلبات في معدلات التضخم وأسعار صرف العملات لأغراض الميزنة لا يراعي جميع العوامل المؤدية للفروق في التكاليف المرتبطة بالفئة الفنية. وحدير بالذكر أنه بينما يمكن للأمانة العامة استشارة لجنة الخدمة المدنية الدولية بغرض تحسين تمثيل مختلف العوامل المؤدية للفروق وتوفير تمييز أفضل بين التأثيرات الخارجية والداخلية، فإنه ليس بوسع الأمانة العامة أو أي وكالة أخرى، بما في ذلك لجنة الخدمة المدنية الدولية نفسها، تعديل ما تستخدمه اللجنة حالياً من منهجيات وافتراضات وقوائم متفق عليها للاستحقاقات بدون موافقة الجمعية العامة.

٤٤ - وتُصمَّم الدراسات الاستقصائية المرتبات في جهات العمل المتخذة كأساس للمقارنة بالنسبة لموظفي فئة الخدمات العامة لتتبع اتجاهات أسواق العمل على مر الزمن وتمكين الأمم المتحدة من توفير الأجر المناسب للموظفين وفقاً للظروف المحلية. لذا، يمكن للتعديلات في مستويات المرتبات أن تعكس بشكل غير مباشر اتجاهات الاقتصاد الكلي وليس فقط التقلبات في أسعار صرف العملات ومعدلات التضخم. وبعبارة أخرى، فإن افتراض أن التغيرات في تكاليف مرتبات موظفي فئة الخدمات العامة تمثل "تسويات تكلفة المعيشة" الناجمة عن التضخم ينطوي على تبسيط للأثر الذي يمكن أن يترتب فعلياً على التقلبات في الأسعار المحلية في المرتبات المحلية. لذا، فإن توقعات الأمانة العامة المتعلقة بتكاليف فئة الخدمات العامة، المستندة إلى الأرقام القياسية ولأسعار الاستهلاك المأخوذة من وحدة البحوث التابعة لمجلة الإيكونوميست، لا تتطابق مع العناصر المستخدمة في مستوى المرتبات استناداً إلى الدراسات الاستقصائية التي يجريها مكتب إدارة الموارد البشرية. ونتيجة لذلك، فإن أثر التضخم الذي تشير إليه شعبة تخطيط البرامج والميزانية يعكس بشكل غير مباشر مجموعة متنوعة من اتجاهات سوق العمل والاقتصاد الكلي والأجور المحلية.

٤٥ - ولذا، فإن سبباً هاماً لأثر إعادة تقدير التكاليف يكمن في عدم القدرة على مراعاة جميع الافتراضات الخارجية والداخلية التي تنطوي عليها مضاعفات تسوية مقر العمل وتسويات تكلفة المعيشة. وفي حين أن مضاعفات تسوية مقر العمل وتسويات تكلفة المعيشة تعكس بالفعل الاحتياجات المؤسسية المحتملة، فقد عجزت الأمانة العامة عن عزل ودراسة آثار البارامترات المختلفة التي تؤثر بشكل غير مباشر في الميزانية. وعلى مر السنين، انطوت

المنهجيات المختلفة على مجموعات من الاختيارات. وفي غياب القياس الدقيق لمدى تعرض المنظمة لخطر التضخم، أو لأي بارامتر خارجي أو داخلي آخر للتكاليف، لن تكون الأمانة العامة قادرة على توقع التضخم بشكل دقيق.

باء - الوضوح الداخلي وتدفق المعلومات

٤٦ - في حين أن افتراضات سعر صرف العملة ومعدل التضخم أثرت على قدرة الأمانة العامة على تقديم توقعات دقيقة فيما يتعلق بالميزانية، فقد أسفر الافتقار إلى الوضوح الداخلي والمعلومات عن العديد من أوجه عدم الكفاءة التنظيمية التي فاقمت من مخاطر إعادة تقدير التكاليف. وعلى سبيل المثال، فإن محدودية وضوح النفقات بالعملات الأجنبية في مختلف الحسابات المحلية على الصعيد المركزي لا يتيح لشعبة تخطيط البرامج والميزانية جمع بيانات تفصيلية عن النفقات على أساس العملات الفعلية التي يجري بها تكبد النفقات. ولذا، فقد عجزت الأمانة العامة عن قياس مدى تعرضها للمخاطر على أساس الوقت الحقيقي وعن تنفيذ برنامج فعال لإدارة المخاطر.

٤٧ - وفي التسلسل الهرمي التنظيمي الحالي، تدار عمليات الميزنة بطريقة شديدة المركزية داخل الأمانة العامة في نيويورك. وتجمع الأمانة العامة بيانات عن ٨٥٠ حساباً محلياً باستخدام نظم قديمة للإبلاغ وإعداد الميزانية. وإضافة إلى ذلك، لا تتوفر لموظفي الأمانة العامة سوى قدرات محدودة، وهم بالتالي عاجزون عن الرصد الدائم لأنماط النفقات وآثار إعادة تقدير التكاليف علىفرادى الحسابات المحلية^(٩). وعلى سبيل المثال، يؤدي حالياً ثلاثة موظفين فقط داخل وحدة تنسيق السياسات بشعبة تخطيط البرامج والميزانية أنشطة إعادة تقدير التكاليف بدوام جزئي. ولذا، فبالنظر إلى تعقيد وحجم عملية إعادة تقدير التكاليف، لا تستطيع الأمانة العامة تحليل الفروق على مر الزمن بشكل متسق.

٤٨ - ولا تمتلك الأمانة العامة الوضوح المطلوب لرصد أنماط الاحتياجات النقدية لفرادى الحسابات المحلية في الميزانيات المختلفة. وعلى سبيل المثال، لا تمتلك شعبة الحسابات الأدوات اللازمة لرصد جميع طلبات الحسابات المحلية للموارد من الميزانيات المختلفة. ويضاف إلى ذلك أن الأمانة العامة غير قادرة على رصد الأموال الواردة من الجهات المتبرعة في الوقت الحقيقي على امتداد جميع المكاتب المحلية. وكثيراً ما تضيف هذه الأموال درجة من عدم القدرة على التكهّن فيما يتعلق بالاحتياجات النقدية: فالاحتياطات المتأتية من التبرعات تؤثر

(٩) حدير بالذكر أن موظفي الميزانية في شعبة تخطيط البرامج والميزانية المسؤولين عن أبواب النفقات تلك، وموظفي الميزانية في الإدارات المختلفة، وأعضاء فريق إعادة تقدير التكاليف، يرصدون النفقات بشكل محدود.

في مجموع الاحتياجات النقدية التشغيلية التي تطلبها المكاتب المحلية من الأمانة العامة. ومن ثم تواجه الأمانة العامة تحديات إضافية في موازنة تلك التقديرات مع الميزانية. وتؤدي عدم القدرة على توقع تلك التبرعات أيضا إلى الحد من أي برنامج تحوطي محتمل، إذ يمكن للأوضاع المالية المختلفة أن تُبالغ في التحوط بشأن مستويات التعرض اللازمة استنادا إلى الاحتياطات النقدية في الحسابات المحلية، أو ألا توفر تحوطا كافيا بشأنها. ولذا فإن الأمانة العامة تفتقر، في ظل النظام الحالي، إلى الأدوات اللازمة لتنفيذ آلية لتقييم الطلبات على مزيد من الموارد وتحديد الأولويات بينها بشكل ملائم. وفي الوقت الراهن، تقوم الأمانة العامة بنقل الزيادات في التكاليف التشغيلية إلى الدول الأعضاء.

٤٩ - ويُشكّل نظام المعلومات الإدارية المتكامل ونظام الأمم المتحدة لمعلومات الميزانية نظامين قديمين مجزأين يداران وفق هيكل متقدم، ولم يزود النظامان الأمانة العامة بالوضوح المطلوب والمعلومات اللازمة لتحسين إدارة التكاليف. وبالرغم من أن المكاتب المحلية ترصد النفقات في المكاتب المحلية الأصغر، فإنها غير قادرة على توصيل البيانات بفعالية إلى الأمانة العامة في نيويورك. ويؤدي وجود ثماني هيئات مختلفة تابعة لنظام المعلومات الإدارية المتكامل إلى صيغ مختلفة للنظام لكل منها قيوده المتعلقة بالتشغيل والإبلاغ. وفي المتوسط، يواجه الإبلاغ عن طريق نظام المعلومات الإدارية المتكامل فترة تأخير تبلغ ٩٠ يوما^(١٠). وبالمثل، يدار نظام الأمم المتحدة لمعلومات الميزانية بهيكل متقدم أُعد في أوائل العقد الأول من القرن الحالي ولا ييسر احتياجات شعبة تخطيط البرامج والميزانية الحالية من البيانات. ولا يشمل النظامان أي وظيفة تتيح مواصفات محدّدة للإبلاغ على امتداد العملات المختلفة وغيرها من البارامترات، ولذلك فقد عجزت الأمانة العامة عن قياس مدى تعرضها لمخاطر تقلبات العملات في الوقت الحقيقي. ويضاف إلى ذلك أن النظامين يقتضيان تدخلا كبيرا من شعبة تخطيط البرامج والميزانية ودائرة معلومات العمليات المالية في إجراء تحليلات السيناريوهات. وبعبارة أخرى، لا تمتلك الأمانة العامة الأدوات اللازمة التي من شأنها أن تُمكنها من وضع مجموعة من الافتراضات وإعداد نموذج لأثر إعادة تقدير التكاليف في إطار سيناريوهات مختلفة.

٥٠ - وبالرغم من أن الأمم المتحدة بصدد الانتقال من هذين النظامين المجزأين، فمن غير الواضح ما إذا كان نظام أوموجا بوسعه تزويد الأمانة العامة بجميع القدرات المطلوبة

(١٠) يلاحظ أن فترات التأخير في الإبلاغ تتراوح بشكل عام بين يوم واحد وستة أشهر. ويواجه تسجيل البيانات المتأخرة من بعض المكاتب التابعة لهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ومراكز الأمم المتحدة للإعلام وإدارة شؤون السلامة والأمن، فترات تأخير تصل إلى تسعة أشهر في حالات استثنائية.

لتحسين دقة التوقعات وتدفق المعلومات، وبالأخص لقياس مدى التعرض لمخاطر تقلبات العملات في الوقت الحقيقي بينما يقوم النظام بتحويل نفقات بنود الميزانية إلى دولارات الولايات المتحدة.

٥١ - ويقترح الفرع التالي مجموعة متكاملة من الإجراءات المصممة لمواجهة هذه المخاطر الخارجية والداخلية. والمقصود من هذه الإجراءات هو تمكين الدول الأعضاء والأمانة العامة من تخفيض أثر إعادة تقدير التكاليف، وزيادة الوضوح الداخلي، وتيسير تنفيذ برنامج تحوطي عادي.

سادسا - التوصيات

٥٢ - ينبغي أن تعتمد الجمعية العامة مجموعة من التوصيات المتكاملة لمعالجة العوامل الأساسية، الفورية والأطول أجلا، المسببة لمشكلة إعادة تقدير التكاليف. ويمكن تنفيذ بعض التوصيات فورا، في حين يتطلب تنفيذ توصيات أخرى عدة خطوات. وحتى إذا تعين تنفيذ التوصيات على مدى فترة من الزمن، فينبغي أن تُعتمد معا حتى تنتج عنها خريطة طريق واضحة للإصلاح. وينبغي أن تركز الأمانة العامة فورا على تعديل معايير حساباتها من أجل تحسين دقة توقعاتها المتعلقة بالميزانية. وينبغي أن تكفل الأمانة العامة أيضاً قدرة النظم الجديدة على تيسير زيادة الشفافية وسلسلة تدفق المعلومات داخل الأمم المتحدة لتحسين الكفاءة في عملية إعادة تقدير التكاليف. ومن شأن تلك الإجراءات أن تمكن الأمانة العامة من توفير تقديرات أكثر دقة للدول الأعضاء وينبغي أن تيسر خفض تواتر إعادة تقدير التكاليف. ومع قيام الأمانة العامة بخفض الفروق بين التقديرات الأولية والنفقات المتكبدة، ينبغي لها أن تبدأ في إدارة جزء من التعرض المتبقي لمخاطر العملة نتيجة لإعادة تقدير التكاليف من خلال وضع برنامج تحوطي عادي. وبالنظر إلى الوقت والتحليل الأكبر اللازمين، تُستكمل مجموعة الإجراءات التالية بحسب الترتيب الوارد أدناه. ومن المهم للغاية أن تطبق الإجراءات معا، نظرا لأن الإدارة المستدامة للمخاطر تعتمد على قدرة الأمانة العامة على تحسين التوقعات المتعلقة بالميزانية والوضوح الداخلي.

ألف - زيادة الدقة في التوقعات المتعلقة بالميزانية

٥٣ - يمكن أن يؤدي تحسين الدقة في التوقعات الأولية المتعلقة بالميزانية إلى احتمالات إعادة تقدير التكاليف. ولتحسين دقة التقديرات الأولية، ينبغي أن تقوم الجمعية العامة بتحديث الافتراضات المتعلقة بالعملات والتضخم واستخدام معايير أكثر تمثيلا لأوضاع السوق الراهنة.

٥٤ - وينبغي أن تستند أسعار صرف العملات المعتمدة إلى الأسعار الآجلة، وليس إلى الممارسة الراهنة المتمثلة في استخدام السعر الأدنى لآخر سعر فوري أو متوسط السعر في الأشهر الإثني عشر الأخيرة. ويمكن أن يؤدي استخدام تقديرات أكثر واقعية لأسعار الصرف المستقبلية إلى الحد من أثر إعادة تقدير التكاليف. ومن شأن استخدام أسعار آجلة في إعداد تقديرات الميزانية أن يحقق نفعا إضافيا هو القدرة على التحوط، مما يتيح لقسم الخزنة الدخول في عمليات مناسبة للتحوط من مخاطر العملة من أجل إدارة مخاطر أسعار الصرف. وقد استفادت المنظمات المتخذة أساسا للمقارنة من استخدام الأسعار الآجلة لصرف العملات. وعلى سبيل المثال تحدد منظمة العمل الدولية سعر صرف الفرنك السويسري مقابل دولار الولايات المتحدة في وقت معاملات الشراء الآجل على أساس الأسعار السوقية. ويتيح ذلك لهذه المنظمة شراء عقود آجلة لدولارات الولايات المتحدة مقابل الفرنكات السويسرية بطريقة فعالة. وترى منظمة العمل الدولية أن خطة الشراء الآجل نجحت في حماية الدول الأعضاء من مزيد من التقييمات وأتاحت لمديري البرامج الاضطلاع بأنشطة دون تخفيض المخصصات نتيجة لحركات أسعار الصرف.

٥٥ - وبالمثل، ينبغي أن تدمج تقديرات الميزانية، حيثما أمكن، توقعات واضحة لمدة عامين بشأن التضخم لفائدة المقر والمكاتب المحلية. وبالنسبة للتوقعات التي تستند إلى مضاعفات مُبسَّطة لتسوية مقر العمل، ينبغي أن تنظر الأمانة العامة في إمكانية التشاور مع لجنة الخدمة المدنية الدولية لفصل التضخم الاقتصادي عن العوامل الأخرى التي توصف حاليا باعتبارها تضخما. ومن شأن فصل التضخم الاقتصادي عن العوامل الأخرى أن يتيح للأمانة العامة وضع توقعات أكثر واقعية للعوامل الخارجية وربما تضيق الفجوة بين التقديرات الأولية والنفقات الفعلية. وبالمثل، ينبغي أن تنظر الأمانة العامة في إمكانية التشاور مع مكتب إدارة الموارد البشرية لتحسين دقة التوقعات المتعلقة بالموظفين من فئة الخدمات العامة وذلك بفهم العوامل المؤدية إلى تسويات تكلفة المعيشة.

٥٦ - وإذا سعت الدول الأعضاء إلى إدارة مستويات النفقات المتكبدة نتيجة للتقلبات في المضاعفات الفعلية لتسوية مقر العمل وتسويات تكلفة المعيشة، فإنه ينبغي للجمعية العامة أن تطلب إلى لجنة الخدمة المدنية الدولية ومكتب إدارة الموارد البشرية مراجعة المنهجيات والافتراضات لدى كل منهما، نظرا لأن الأمانة العامة لا يمكنها التأثير على تلك السياسات. وتمثل عوامل التسوية أدوات معقدة تتأثر بمجموعة متنوعة من قوى السوق الخارجية وخيارات السياسة المحددة للأمم المتحدة. وسيتعين أن يكون لدى الدول الأعضاء فهم واضح للمعايير المختلفة التي تدفع التقلبات في تلك العوامل قبل النظر في وضع حلول مناسبة لإدارة

التكاليف. ونظراً لأن أوجه الإنفاق الفعلية للبنود المتعلقة بالوظائف تستند إلى مضاعفات تسوية مقر العمل وتسويات تكلفة المعيشة، لا توصي الدراسة بإلغاء استخدام تلك العوامل في عملية الميزانية الحالية. بل إن تقييم تلك العوامل بشمول أكبر يمكن أن يتيح للأمانة العامة فهم المخاطر الخارجية والداخلية الإضافية المتضمنة التي تؤثر في إعادة تقدير التكاليف. وإضافةً إلى ذلك، يمكن أن تكون الأمانة العامة في وضع أفضل لتقييم كفاءة حلول إدارة التكاليف فيما يتعلق بالمخاطر الخارجية والداخلية التي تواجهها الأمم المتحدة.

٥٧ - ومن شأن القياس الدقيق لتأثير العوامل الخارجية التي تحرك الميزانية أن يمكن الأمانة العامة من تقييم حساسية الميزانية العادية لعوامل السوق. واستناداً إلى تلك الرؤى، تكون الأمانة العامة في وضع يتيح لها تحسين افتراضات الميزانية وتضييق الفجوة بين التوقعات والنفقات المتكبدة. وعلاوةً على ذلك، يمكن أن يتيح تحديد العوامل التنظيمية داخل عوامل التسوية هذه مجالاً للجمعية العامة لاتخاذ إجراء خفض تواتر إعادة تقدير التكاليف. ومن شأن زيادة وضوح فرادى العناصر أن ييسر زيادة فعالية الخيارات وأن يجد من الدرجة العالية لتمرير التكاليف إلى الدول الأعضاء.

باء - تحسين وضوح وتدفق المعلومات بشأن أوجه التعرض للمخاطر

٥٨ - مع قيام الأمانة العامة بتعديل واستعراض معاييرها فيما يتعلق بالعملات والتضخم، ينبغي لها أيضاً أن تتناول مسألة التكنولوجيا الداعمة في الأمم المتحدة من أجل قياس أوجه التعرض للمخاطر ذات الصلة، وبالتالي إدارتها. وفي حين تعتقد الأمانة العامة أن التحسينات في عملية الميزانية تعتمد على تحسينات البنية التحتية من خلال تنفيذ نظام أوموجا، فمن غير الواضح كيف سيقوم النظام الجديد بتبسيط العمليات الداخلية. وعلى سبيل المثال، في حين توفر تقارير أوموجا وضوحاً في الوقت الحقيقي فيما يتعلق بالنفقات تحت كل بند من بنود ميزانيات المكاتب المحلية، فإن النظام يجمع تقارير الميزانية على أساس استخدام دولارات الولايات المتحدة، نظراً لأن ذلك افتراض أساسي في عملية الميزانية. ونتيجة لذلك، لا تزال شعبة تخطيط البرامج والميزانية تفتقر إلى الوضوح في الوقت الحقيقي فيما يتعلق بمزيج العملات والتعرض لمخاطرها. ولذلك، ينبغي أن تستعرض الأمانة العامة احتياجات الشعبة وقسم الخزنة من البيانات وأن تقيّم ما إذا كان بإمكان نظام أوموجا تضييق الفجوات الراهنة فيما يتعلق بالوضوح الداخلي وتدفق المعلومات. وإذا كانت الأمانة العامة قادرة على تحديد أن نظام أوموجا قادر على تلبية احتياجات شعبة تخطيط البرامج والميزانية، فإنه ينبغي لها أن تنظر في تعجيل الأجزاء ذات الصلة من الجدول الزمني الراهن للتنفيذ لاستخدامها في الميزانية العادية.

٥٩ - وإذا كان نظام أوموجا، بتصميمه الحالي، غير قادر على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لشعبة تخطيط البرامج والميزانية وقسم الخزانة، فينبغي أن تقيّم الأمانة العامة مسألة ما إذا كان من الممكن تعديل نظام أوموجا أو النظر في حلول بديلة يمكنها تيسير الإبلاغ التلقائي وتبسيط جمع البيانات وتحليلها. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تنظر الأمانة العامة في الاضطلاع بجهد مؤقت ويدوي لزيادة الوضوح فيما يتعلق بالصورة العامة للتعرض لمخاطر العملات لدى الأمم المتحدة، إذ من شأن ذلك أن يعجل وتيرة تنفيذ برنامج التحوط المقترح.

٦٠ - وينبغي للأمانة العامة، كحل مؤقت إلى حين تعميم نظام أوموجا، أن تعزز التنسيق مع المكاتب الإقليمية من أجل تحليل بيانات كشوف المرتبات والنفقات في جميع المكاتب المحلية. ورغم أن نظام المعلومات الإدارية المتكامل يرصد البيانات اللازمة لكشف حالات التعرض للمخاطر ذات الصلة، فإن النظام ببنيته الحالية لا يزود الأمانة العامة في نيويورك بالتقارير اللازمة، وبالتالي، الوضوح اللازم لتحليل البيانات على نطاق المكاتب المحلية بطرق فعالة. ونتيجة لذلك، لا تستطيع الأمانة العامة أن ترصد بتواتر عملية كشوف المرتبات والمدفوعات الفعلية لأغراض الميزانية. ويمكن أن تقوم الأمانة العامة بتخفيف تلك الأعباء الإدارية في المقر وتحسين تدفق المعلومات الداخلية بإضفاء اللامركزية على تحليل النفقات والمدفوعات للمكاتب المحلية. وينبغي للمكاتب الإقليمية التي لديها نظم للإشراف على ميزانيات المكاتب المحلية الأصغر أن تقوم برصد الاتجاهات العامة وإعداد تقارير تحليلية عن النفقات وكشوف المرتبات للأمانة العامة. وفي الواقع، يمكن أن يؤدي تحسين التنسيق بين المقر والمكاتب الإقليمية إلى تحسين الكفاءة التنظيمية بوجه عام.

٦١ - وقد استفادت المنظمات الدولية المتخذة أساساً للمقارنة من كفاءة تدفق المعلومات الداخلية، حيث توجد لدى معظم المنظمات في منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية المشمولة بالدراسة الاستقصائية آليات داخلية لرصد النفقات في الوقت الحقيقي في المكاتب الميدانية. وعلى سبيل المثال، تقوم منظمة الصحة العالمية بإعادة تنظيم ميزانيتها التي ظلت تاريخياً تعتمد نهجاً "تنازلياً" لتكملها بعملية "تصاعدية متينة" من المكاتب القطرية، حيث يتيح نظامها المركزي لتخطيط الموارد، القائم على برمجية "أوراكل"، الوضوح في المكاتب المحلية. وعلى نفس المنوال، يكفل مصرف التنمية الأفريقي قيام شعبة الميزانية لديه برصد أهداف استخدام الميزانية عن كثب، حيث يتوافر لها وضوح كامل فيما يتعلق بالمصروفات والاحتياجات في المكاتب الميدانية. ومن ثم، فمن وجهة نظر مقارنة، يمكن أن تستفيد الأمانة العامة بسرعة نسبياً عن طريق التأكد من أن نظمها وعملياتها التنظيمية قادرة على تزويد شعبة الميزانية لديها بما يلزم من بيانات في الوقت الحقيقي.

جيم - خفض تواتر أوقات إعادة تقدير التكاليف

٦٢ - ينبغي أن تخفض الأمانة العامة تواتر إعادة تقدير التكاليف في عملية الميزانية. وينبغي للأمانة العامة أن توحد الميزانية البرنامجية المقترحة ومراحل إعادة تقدير التكاليف وتقديم تقدير واحد لإعادة تقدير التكاليف في الاعتماد الأولي بدلا من تقديرين (انظر الجدول ٣). ويمكن أن يؤدي تحسين جودة التوقعات التي تعدها الأمانة العامة وزيادة قدرتها على رصد الاحتياجات من النقدية على نطاق المنظمة إلى الحد من الحاجة المتصورة إلى إعادة تقدير التكاليف بتواتر أعلى. وفي إطار مجموعة الإجراءات لعام ٢٠١٤، يمكن أن تقرر الجمعية العامة تغيير تواتر إعادة تقدير التكاليف في الوقت المناسب لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧.

الجدول ٣

عملية مُعدّلة لإعادة تقدير التكاليف (كما تظهر في ميزانية الفترة ٢٠١١-٢٠١٠ المتخذة عيّنة)



٦٣ - ومن شأن خفض عدد أوقات إعادة تقدير التكاليف أن يحسن الاتصالات بين الأمانة العامة والدول الأعضاء، نظرا لأن التنقيحات الأولية التي تحدث خلال مرحلة الميزانية البرنامجية المقترحة تستند إلى تقديرات متأخرة مستمدة من تقرير الأداء الأول لفترة السنتين السابقة. ولا تعكس تلك التقديرات بالضرورة الأوضاع الراهنة في السوق ولا تسفر عن التوقعات الأكثر دقة. وعلاوة على ذلك، تشكل التنقيحات جزءا من عملية وضع الميزانية ويتم في نهاية المطاف تعديلها، إذ لا تعلن تقديرات الاعتمادات الأولية للدول الأعضاء إلا في نهاية مرحلة التقديرات المنقحة. ولذلك، فإن ترشيد العملية الحالية للميزانية باستخدام ثلاثة أوقات لإعادة تقدير التكاليف بدلا من أربعة من شأنه أن يحد من التصور بشأن أثر إعادة تقدير التكاليف بتوفير "نظرة أولى" أدق للميزانية وأن يساعد على تحسين كفاءة عملية الميزانية بوجه عام. ومن شأنه أيضاً تقريب الأمم المتحدة من معظم الدول المتخذة أساسا للمقارنة معها التي تفضل أن تحد من عدد أوقات تواتر إعادة تقدير التكاليف وأن تركز بدلا من ذلك على دقة التقديرات الأولية.

دال - إدارة مخاطر إعادة تقدير التكاليف من خلال التحوط

٦٤ - ينبغي أن تنشئ الأمم المتحدة برنامجاً تحوطياً لميزانيتها العادية. فمن شأن خفض الفروق بين التوقعات والنفقات الفعلية أن يتيح للأمانة العامة إمكانية تنفيذ برنامج تحوطي عمادي لزيادة خفض مخاطر إعادة تقدير التكاليف. وعلى سبيل المثال، تلاحظ معظم النظم والمنظمات الدولية المتخذة أساساً للمقارنة مع الأمم المتحدة أن إنشاء برنامج تحوطي عمادي من شأنه أن يعوض آثار تقلب العملات بمرور الوقت. ولتخفيف حدة مخاطر أسعار الصرف بصورة فعالة، سيتعين أن تقوم الأمانة العامة بإعداد ميزانيتها بأسعار السوق الآجلة، وأن يتوفر لديها القدر اللازم من الوضوح الداخلي والمعلومات لقياس مدى تعرضها للمخاطر (انظر التوصيات الواردة في الفقرات ٥٣ إلى ٦٣ أعلاه). وإضافةً إلى ذلك، ينبغي أن تعتمد الأمانة العامة الإجراءات التالية لدعم إنشاء برنامج تحوط فعال:

(أ) التوفيق بين مزيج العملات التحوطي وحالات التعرض الفعلية للمخاطر؛

(ب) رصد أنماط البيانات بطريقة مركزية من أجل التنبؤ بدقة بحالات التعرض للمخاطر في المستقبل.

٦٥ - ويمكن أن تستخلص الأمانة العامة دروساً من برنامج التحوط التجريبي للفرنك السويسري الذي أذنت به الجمعية العامة اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣. وينبغي أن ترصد الأمانة العامة بتواتر أكبر حالات تعرضها الفعلي لمخاطر العملات وتعديل احتياجاها المتوقعة من أجل التحوط من المخاطر حسب الحاجة. وعلى سبيل المثال، إذا كانت حالات التعرض الفعلي لمخاطر العملات لبعض مراكز العمل تتركز في حفنة عملات، مثل دولار الولايات المتحدة أو الفرنك السويسري أو اليورو، ينبغي أن يقتصر تحوط الأمانة العامة على تلك المراكز الرئيسية.

٦٦ - وإضافةً إلى ذلك، فلضمان الفعالية في برنامج التحوط العمادي المقترح، ينبغي أن ترصد الأمانة العامة مركزياً أنماط الإنفاق والاحتياجات من النقدية في الحسابات المحلية من أجل تحليل الاتجاهات العامة على مدى الوقت. وداخل شعبة تخطيط البرامج والميزانية، ينبغي أن تنظر الأمانة العامة في تنمية قدرات الموظفين لتمكينهم من إجراء استعراضات متعمقة لإعادة تقدير التكاليف في الحسابات المحلية. ومن شأن رصد الأنماط التاريخية أن يمكّن الأمانة العامة من تحسين جودة التوقعات. ويمكن بعدئذ أن تقوم الأمانة العامة بإدارة الاحتياجات المتوقعة من النقدية بكفاءة واستخدام برنامج التحوط المقترح بصورة استراتيجية لتمكين الأمم المتحدة من تحقيق أهداف ميزانيتها.

هاء - إجراءات ممكنة أخرى لخفض مخاطر إعادة تقدير التكاليف

٦٧ - يلاحظ أنه في حين ستمكن الإجراءات الواردة أعلاه الأمانة العامة من إدارة أجزاء كبيرة من مخاطر إعادة تقدير التكاليف التي تواجهها، فإنه سيتعذر تخفيف حدة الحجم الكلي للمخاطر. ويقتضي إيجاد حلول أوفى للمشاكل الجوهرية قيام الجمعية العامة باتخاذ إجراء إضافي. والأمم المتحدة معرضة لمخاطر معينة لا يمكن تخفيف حدتها من خلال برنامج فعال للتحوط من المخاطر. وعلى سبيل المثال سيتعذر التحوط من مخاطر العملات التي تمثل جزءاً صغيراً من تعرض المنظمة للمخاطر أو العملات التي قد لا تكون متداولة في الأسواق الآجلة. وإضافةً إلى ذلك، سيظل مسار التضخم في المكاتب المحلية يخضع دائماً لعدم اليقين، وتواجه الأمم المتحدة عوامل داخلية تدفع إلى إعادة تقدير التكاليف يتعذر أيضاً إدارتها من خلال التحوط. فإذا كانت الأمم المتحدة تسعى إلى إلغاء المخاطر الإضافية، ينبغي أن تأذن الجمعية العامة للأمانة العامة بوضع حلول إضافية لإدارة التكاليف. وفي هذا السياق، يلاحظ أنه في حين لا تقوم بعض المنظمات الدولية المتخذة أساساً للمقارنة، المشمولة بالدراسة الاستقصائية، بعمليات إعادة تقدير التكاليف، فإن تلك العمليات لا تسفر في الظروف العادية عن تغيرات في مجموع الميزانية المعتمدة أو زيادة الاعتمادات. وقد حددت الدراسة الحالية حلين إضافيين أحدهما وضع حدود قصوى لإعادة تقدير التكاليف والآخر إنشاء صناديق احتياطية، ويمكن أن تنظر الجمعية العامة فيهما في الوقت المناسب. ويتضمن الجزء السابع تحليلاً أوفى لهذين الحلين لإدارة التكاليف.

واو - خريطة الطريق

٦٨ - يمكن أن تبت الجمعية العامة في مجموعة الإجراءات الموصى بها في عام ٢٠١٤، وبالتالي إتاحة حدوث تغيرات في العمليات في ميزانية الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ وربما تيسير الوضوح الكامل لميزانية الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩. ويمكن أن تقوم الأمانة العامة بتحديث معاييرها بالنسبة للعملات، ومراجعة معاييرها للتضخم والبدء في تقييم الفجوات المحتملة في نظام أوموجا فيما يتعلق بعملية الميزانية خلال النصف الأول من عام ٢٠١٥. ويمكن أن تقوم الأمانة العامة بالتزامن مع ذلك بتنفيذ إجراءات تحضيرية لخفض تواتر إعادة تقدير التكاليف وتنفيذ برنامج تحوطي لتيسير مراحل التشغيل خلال عام ٢٠١٥ (انظر الجدول ٤).

الجدول ٤
الجدول الزمني للتوصيات

النشاط	٢٠١٤			٢٠١٥				فترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧				
	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأول	الربع الثاني
ترجمة التقرير النهائي وتقديمه إلى الجمعية العامة												
١ - دقة التوقعات المتعلقة بالميزانية												
٢ - وضوح وتدقيق المعلومات												
٣ - تواتر إعادة تقدير التكاليف												
٤ - البرنامج التحوطي												
تغيير المعيار المتعلق بالعملة ومراجعة المعيار المتعلق بالتضخم												
الإقرار بصحة القدرات القائمة للنظام ودعم البنية التنظيمية												
الحد من عدد المرات الرسمية لإعادة تقدير التكاليف												
تنفيذ البرنامج التحوطي لعملة مختارة												
مرحلة الإعداد												
مرحلة الإعداد												
تشغيل البرنامج التحوطي بالنسبة لعملية إعادة تقدير التكاليف مع اتخاذ الخطوات الأولية للبرنامج لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧. ويتعين أن تبدأ التحضيرات في وقت أبكر نظراً لأن عملية الميزانية ستبدأ في شباط/فبراير ٢٠١٥.												

سابعاً - الخيارات والتحليلات الإضافية

٦٩ - إذا كانت الجمعية العامة تسعى إلى إدارة مخاطر إضافية لا يمكن التخفيف من حدتها من خلال برنامج لإدارة مخاطر السوق، فبإمكانها أن تسعى إلى الحصول على المزيد من المعلومات لوضع برنامج مخصص لإدارة التكاليف. وعلى وجه الخصوص، توصي الدراسة بتركيز المزيد من التحليل على الحدود القصوى لإعادة تقدير التكاليف والصناديق الاحتياطية. ويوفر أي حد أقصى المزيد من اليقين والدقة بدرجة تفوق العملية الجارية، في حين أن الصندوق الاحتياطي يمكن أن يحمي البرامج من الآثار غير المقصودة للأزمات الاقتصادية القصيرة على تكاليف الأمم المتحدة. وينبغي السعي إلى الحصول على معلومات وتحليلات إضافية خارجة عن نطاق اختصاص فريق الخبراء الرفيع المستوى لصياغة العناصر المحددة للبرنامج. ويمكن إجراء تلك التحليلات في الوقت المناسب لتمكين الجمعية العامة من اعتماد مجموعة التوصيات المقدمة أعلاه، في عام ٢٠١٤. وسيلزم أن تقوم الجمعية بخيارات هامة لصياغة البرنامج. وستحتاج الأمانة العامة أيضاً إلى امتلاك الأدوات والمعلومات اللازمة بشأن بيانات تكاليفها من أجل تقييم مدى فعالية أي من الحلول الجديدة المتعلقة بإدارة التكاليف. إلا إنه من المهم التأكيد مجدداً على أن أي حد أقصى أو صندوق احتياطي لا ينبغي اعتباره خيارين إلا إذا طلبت الجمعية العامة أن تتوصل إدارة التكاليف غير المشمولة بتدابير تخطيطية إلى حل أكثر اكتمالا. وبينما حددت هذه الدراسة الخيارين الإضافيين، فإن عدم إجراء تحليل كامل للآليات المناسبة ومخاطر التنفيذ التي تنطوي عليها تلك الحلول يمكن أن يشكل ضغطاً على قدرة الأمانة العامة على تنفيذ جميع الأنشطة البرنامجية المقررة.

ألف - الحدود القصوى لإعادة تقدير التكاليف

٧٠ - من خلال وضع حد أقصى لإعادة تقدير التكاليف، يمكن للجمعية العامة أن تأذن للأمانة العامة بوضع حد لأقصى زيادة مسموح بها لإعادة تقدير التكاليف في فترة سنتين. ومن الممكن تكوين تشكيلات مختلفة، وبالتالي تدعو الحاجة إلى المزيد من التحليل. وعلى سبيل المثال، يمكن وضع حدود قصوى للنسبة المئوية لزيادة الذروة الكلية لإعادة تقدير التكاليف في فترة سنتين واحدة؛ أو النسبة المئوية لزيادة التضخم والتكاليف القياسية ومعدلات الشغور والتعامل مع فئة العملات من خلال برنامج التحوط؛ أو نسبة الزيادة المئوية في التكاليف القياسية ومعدلات الشغور في ظل وجود صندوق احتياطي مخصص لتغطية التغيرات في معدل التضخم.

٧١ - وسيكون أبسط هذه الحدود القصوى حداً أقصى للذروة الكلية، وهو ما من شأنه أن يوفر أكبر قدر من المرونة للقيادة لإدارة تغير التكاليف خلال فترة السنتين. وهذا الحل من شأنه أن يُمكن الأمانة العامة من إنفاذ إجراءات أكثر صرامة فيما يتعلق بإدارة التكاليف على نطاق الأمم المتحدة، حيث ستتحوّل المسؤولية عن إدارة التكاليف إلى فرادى الإدارات. إلا إنه من المهم ملاحظة أن الأمانة العامة ينبغي لها أن تستعرض بالتفصيل استعراض طبيعة ما تتكبده من تكاليف قبل تنفيذ الحدود القصوى لإعادة تقدير التكاليف. فعلى سبيل المثال، فإن وضع حد أقصى لإعادة تقدير التكاليف بسبب التقلبات في البارامترات التي يحددها السوق من قبيل أسعار صرف العملات ومعدلات التضخم ليس بالضرورة ممكناً من الناحية العملية ويمكن أن يشكل ضغوطاً زائدة على احتياجات الأمم المتحدة من السيولة. ويمكن أن تؤثر الخيارات المتاحة للأمانة العامة فيما يتعلق بالكيفية التي يمكن بها تنفيذ الولايات التي تقررها الجمعية العامة على إعادة تقدير التكاليف. وما سيعزز من فعالية الحد الأقصى لإعادة تقدير التكاليف هو قدرة الأمانة العامة على إجراء تقييم دقيق للعوامل الداخلية المؤثرة في التكلفة الكامنة في ميزانيتها، التي يمكن للإدارات أو البرامج التي تتكبد النفقات إدارتها بدرجة معينة. وبمجرد أن تصبح الأمانة العامة قادرة على قياس تلك التكاليف غير المشمولة بتدابير التحوط سيتسنى للحدود القصوى لإعادة تقدير التكاليف التخفيف من المخاطر الإضافية التي تنطوي عليها التنقيحات.

باء - الصناديق الاحتياطية

٧٢ - يمكن للجمعية العامة أن تأذن للأمانة العامة بإنشاء صندوق احتياطي لإدارة إعادة تقدير التكاليف. وفي إطار نظام إدارة التكاليف ذاك، ستقوم الأمانة العامة بإنشاء صناديق طوارئ بشكل منفصل واستخدام الاحتياطيات الفائضة في السنوات التي تتسم بانخفاض تواتر إعادة تقدير التكاليف لتعويض التكلفة في السنوات التي تتسم بارتفاع تواتر إعادة تقدير التكاليف. وشهدت المنظمة البحرية الدولية نجاحاً في التعامل مع هذا الحل المتعلق بإدارة التكلفة ووافقت في عام ٢٠١١ على توسيع نطاق اختصاصات صندوق رأس المال المتداول بما ليعمل أيضاً بوصفه صندوقاً احتياطياً لأسعار الصرف لاحتساب الأرباح والخسائر الناجمة عن تقلبات أسعار الصرف.

٧٣ - وسيتعين على الجمعية العامة أن تحدد كيفية إنشاء صندوق احتياطي، وما إذا كان سيتم دعمه من الموارد المتاحة أو من التبرعات أو من الأموال الجديدة الواردة من الدول الأعضاء. ويمكن دعم الصندوق الاحتياطي من خلال تحقيق وفورات في التكاليف متأتية من

إبقاء الزيادات في الميزانية دون الحد الأقصى. ويمكن أن تحدد الجمعية العامة حداً أعلى للمبالغ المودعة في الصناديق الاحتياطية.

٧٤ - وهناك عدة طرق مختلفة لدفع أموال لصندوق احتياطي. وأحد هذه الطرق هو اعتبار الاحتياطي التشغيلي باباً مستقلاً للنفقات في الميزانية البرنامجية. ويمكن أن تطلب الأمانة العامة إلى الدول الأعضاء إعادة ملء صندوق الطوارئ الخاص بإعادة تقدير التكاليف إلى الحد الأقصى إضافة إلى المساهمات العادية في بداية كل فترة من فترات السنتين. وسيظل المبلغ الإجمالي للميزانية، الذي أعلن عنه في الاعتمادات الأولية، دون تغيير، نظراً لأن الفروق في أبواب النفقات بسبب إعادة تقدير التكاليف ستقابلها فروق مساوية في صندوق الاحتياطي. وبعد إنشاء الصندوق، ستسهم الدول الأعضاء بنفس المبلغ الذي تسهم به حالياً، حيث سوف تقوم الأمانة العامة ضمناً بجمع احتياطيات طوارئ إعادة تقدير التكاليف مقدماً: وستدفع الدول الأعضاء الاعتماد الأولي، بالإضافة إلى إعادة تقدير التكاليف عن فترة السنتين السابقة، وهو ما يعادل المبلغ اللازم لتجديد موارد الصندوق. وثمة طريقة أخرى لتمويل الصندوق تتمثل في أن تقوم الأمانة العامة بإعادة تخصيص رؤوس الأموال من الموارد المتاحة.

ثامناً - خيارات أخرى نوقشت سابقاً

٧٥ - استعرضت هذه الدراسة أيضاً خيارات أخرى نوقشت سابقاً لإدارة مخاطر إضافية غير قابلة للتحوط فيما يتعلق بإعادة تقدير التكاليف في الميزانية البرنامجية العادية. واستنتجت الدراسة أن الخيارات الأخرى التي تشمل الاستيعاب وتحصيل الأنصبة المقررة بعملات متعددة والميزانيات بالعملة المحلية والإدارة الفعالة لمعدلات الشواغر ستمثل عدة تحديات إدارية للأمم المتحدة ولن تؤدي إلى إدارة المخاطر الإضافية التي تنطوي عليها إعادة تقدير التكاليف بطريقة فعالة. ويفضل استخدام حلي الحد الأقصى لإعادة تقدير التكاليف وصندوق الاحتياطي المذكورين أعلاه على الخيارات التي يتم تناولها بالتحليل فيما يلي.

ألف - احتياطيات داخلية للطوارئ

٧٦ - يمكن أن تقوم الأمانة العامة ببناء افتراضات خاصة بالعملات والتضخم وتحويلها إلى تقديرات أولية أعلى من أجل تخفيف أثر إعادة تقدير التكاليف طوال دورة الميزانية. وفي ظل نظام من هذا القبيل، فإن الأمانة العامة سوف تكون قادرة على استيعاب التكاليف بدرجة ما بدلاً من تحميلها الدول الأعضاء بصورة مباشرة. ومع ذلك، يلاحظ الأمين العام أن هذا

الاستيعاب سيؤدي إلى تناقص ملحوظ في الحجم الحقيقي للموارد المتاحة في الميزانية البرنامجية^(١١). وهذا الحل أقل استصوابا من صندوق الاحتياطي، نظرا لأنه من المحتمل أن يضطر الأمانة العامة إلى أن تضيف تقديرات إضافية فوق تقديرات الميزانية من شأنها أن تتوقع بالفعل آثار إعادة تقدير التكاليف في المستقبل بخلاف صندوق الاحتياطي الذي تجمع الأمانة العامة فيه الأثر الفعلي المتكبد لإعادة تقدير التكاليف عن فترة السنتين السابقة.

باء - تحصيل الأنصبة المقررة بعملات متعددة

٧٧ - يقوم نظام تحصيل الأنصبة المقررة بعملات متعددة على تقسيم العملات الرئيسية في الميزانية بمجرد اعتماد الميزانية البرنامجية. وفي إطار ذلك النظام، سوف تُحصّل الأمم المتحدة الاشتراكات من الدول الأعضاء بعملات متعددة. وي طرح هذا الحل عدة مسائل نظرا لأن الأمانة العامة سيكون لزاما عليها أن تكفل وصول جميع المدفوعات من الدول الأعضاء في السنة المالية نفسها نظرا لأن المدفوعات المتأخرة التي ترد لاحقا يمكن أن تؤدي إلى مكاسب أو خسائر في الحسابات بسبب تقلبات أسعار الصرف. ولا يؤدي تحصيل الاعتمادات بعملات متعددة بالضرورة إلى القضاء على الأثر المترتب في الميزانية على مضاعفات تسوية مقر العمل وتسويات تكلفة المعيشة. وستطلب تحصيل الأنصبة المقررة بعملات متعددة أن تتعهد الأمم المتحدة أيضا أنظمة متعددة للأنصبة المقررة من منظور محاسبي، من شأنها أن تضع عبئا إداريا زائدا على الموارد الحالية. فعلى سبيل المثال، تنظر الوكالة الدولية للطاقة الذرية في التحول عن نظام تحصيل الأنصبة المقررة بعملات متعددة بالنظر إلى التعقيد الذي ينطوي عليه تعهد نظم متعددة. ونظرا لأن الأمانة العامة تعمل حاليا بموارد محدودة، لن يمثل نظام تحصيل الأنصبة المقررة بعملات متعددة أكثر الاستخدامات جدوى لتلك الموارد. وبينما يتيح نظام تحصيل الأنصبة المقررة بعملات متعددة ميزة تقليل آثار تقلب أسعار الصرف إلى أدنى حد عبر دورات الميزانية، يمكن للأمانة العامة إدارة المخاطر بمزيد من الفعالية عن طريق وضع برنامج تحوطي عادي. وبالإضافة إلى ذلك، سيخفف البرنامج التحوطي العادي العبء الإداري الملقى على عاتق الأمانة العامة، وسيساعد على توفير الحماية من المخاطر التي تتعرض لها الأمم المتحدة بصفة الخاصة نتيجة تذبذب أسعار العملات خلال فترات التقلب الشديد.

(١١) انظر A/C.5/51/57.

جيم - الميزانيات المقدرة بالعملية المحلية

٧٨ - يمكن أن يؤدي تعهد نظم منفصلة للميزانيات والاعتمادات المقدرة بالعملية المحلية إلى التغلب على المشاكل المرتبطة بتقلب أسعار صرف العملات ومعدلات التضخم. ومع ذلك، سيتطلب هذا النظام قدرا كبيرا من إعادة التنظيم الإداري داخل الأمانة العامة، نظرا لأن شعبة تخطيط البرامج والميزانية ستكون بحاجة إلى الحفاظ على نظم وسياسات رصد مستقلة للمناطق المختلفة. وعلاوة على ذلك، سيتعين على الدول الأعضاء أن تتحمل جميع المخاطر المتعلقة بأسعار الصرف على مدى فترة الميزانية، وربما تعديل عمليات تسديد مدفوعاتها لإصدار المدفوعات بعملات متعددة. وتوصي وحدة التفتيش المشتركة بهذا الحل عندما يتم تحمل أكثر من ٨٥ في المائة من النفقات بالعملات المحلية^(١٢). وبالنظر إلى القيود التنظيمية داخل الأمانة العامة، والتعرض لتقلب أسعار العملات الذي يتركز إلى حد كبير في دولار الولايات المتحدة، والفرنك السويسري واليورو لن تُمكن الميزانيات المعدة بالعملية المحلية الأمانة العامة من إدارة عملياتها الحالية بخاصة الميزانية على نحو يتسم بالكفاءة.

دال - الإدارة الفعالة لمعدلات الشغور

٧٩ - يمكن أن تقوم الأمانة العامة بإدارة معدلات الشواغر على نحو فعال من خلال إصدار تجميد مؤقت للتوظيف. ويمكن أن يحد هذا الخيار من الفروق بين المعدلات الفعلية والتقديرات. وستكون النفقات أقرب إلى معدلات الشواغر التي اعتمدت في البداية مما سيؤدي إلى استبقاء التكاليف. إلا إنه في الممارسة العملية، من الصعب عزل النفقات المتعلقة بالشواغر، نظرا لأن العوامل الأخرى وتكاليف الموظفين يمكن أن يؤثرًا على النفقات، مثل زيادة حالات انتهاء الخدمة. وبالإضافة إلى ذلك، سيطلب من الأمانة العامة في ظل ظروف معينة وقف التوظيف من أجل تحقيق معدلات شغور الوظائف التي تمت الموافقة عليها، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم مواصلة تنفيذ بعض الأنشطة البرنامجية. وإضافة إلى ذلك، لا يمكن إدارة معدلات الشغور بدقة دون التطبيق الصارم لإدارة الفعالة في جميع إدارات الأمم المتحدة. ومن الناحية العملية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة كبيرة في الأعباء الإدارية الواقعة على عاتق الأمانة العامة ومن شأنه أن يحول مسار الموارد بعيدا عن البرامج والأنشطة المعتمدة.

(١٢) انظر A/65/589.

تاسعا - تحليل النقاط المرجعية

٨٠ - كجزء من تحليل النقاط المرجعية، تُحلَّل هذه الدراسة نتائج الدراسة الاستقصائية المقدمة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في عام ٢٠٠٩ بشأن إعادة تقدير التكاليف، والخيارات المستخدمة للحماية من التقلبات في أسعار الصرف ومعدلات التضخم. واستنادا إلى الاستبيان الحالي، أعد الفريق التقني أسئلة إضافية فيما يتعلق بدورة الميزانية والهيكل الأساسية وأسعار صرف العملات وسياسات التحويل ونظم مواجهة معدلات التضخم، من أجل إيجاد معيار مرجعي لعمليات ومنهجيات الأمم المتحدة. وبمساعدة فريق الخبراء الرفيع المستوى والأمانة العامة، تم إرسال الاستبيانات وطلبات التماس أجوبة مستكملة إلى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المذكورة أدناه. (انظر الجدول ٥).

الجدول ٥

مؤسسات منظومة الأمم المتحدة^(أ)

المؤسسة	الإجابات المستكملة الواردة؟
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	نعم
منظمة الطيران المدني الدولي	نعم
منظمة العمل الدولية	نعم
المنظمة البحرية الدولية	نعم
الاتحاد الدولي للاتصالات	نعم
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	نعم
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ^(أ)	نعم
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	نعم
صندوق الأمم المتحدة للسكان	نعم
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (يونيبدو)	نعم
منظمة السياحة العالمية	نعم
منظمة الصحة العالمية ^(أ)	نعم
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	نعم
منظمة الأغذية والزراعة	لا
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	لا
منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)	لا
برنامج الأغذية العالمي	لا

(أ) يرجى ملاحظة أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الصحة العالمية أجابا على الاستبيان تطوعا. إذ لم ترسل الأمانة العامة مذكرة رسمية تطلب فيها معلومات من هاتين المنظمتين.

٨١ - وفي الحالات التي لم تقدم فيها ردود مستكملة اعتمدت هذه الدراسة على الأجوبة التي قدمت في الدراسات الاستقصائية لعام ٢٠٠٩. وإضافة إلى ذلك أرسلت استبيانات أيضا إلى منظمات دولية مماثلة من حيث الحجم ولها احتياجات شبيهة باحتياجات الأمم المتحدة (انظر الجدول ٦).

الجدول ٦ المنظمات الدولية

المنظمة	الاستجابة الواردة
مصرف التنمية الآسيوي	نعم
مصرف التنمية الأفريقي	نعم
مجلس أوروبا	لا
المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير	نعم
مصرف التنمية للبلدان الأمريكية	نعم
منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	لا
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	لا
البنك الدولي	نعم

٨٢ - يرجى الإحاطة علما بأن المنظمات الدولية المدرجة في القائمة لم تقع ضمن نطاق الدراسة الاستقصائية لعام ٢٠٠٩. ونتيجة لذلك، لم يتمكن الفريق التقني من التوصل إلى رأي بشأن المنظمات التي لم تجب على الدراسة الاستقصائية.

٨٣ - وقدمت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية المشاركة تعليقات ثاقبة فيما يتعلق بعمليات الميزانية والخيارات المطروحة للتعامل مع إعادة تقدير التكاليف والتقلبات في أسعار العملات ومعدلات التضخم. وقام الفريق بتحليل الخيارات المستخدمة والدروس المستفادة في منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى لتكوين رأي بشأن الخيارات القابلة للتطبيق في التعامل مع العوامل المؤثرة في إعادة تقدير التكاليف.

٨٤ - وبينما ساعدت الاستنتاجات الرئيسية الموجزة في هذا الفرع على صياغة التوصيات التي قدمتها الدراسة للأمم المتحدة من المهم الإشارة إلى أن إجراء مقارنة مباشرة بين عمليات الميزانية في الأمم المتحدة وتلك الموجودة في المنظمات الأخرى له قيمة محدودة نظرا للفروق بين تلك المنظمات والأمم المتحدة فيما يتعلق بالمتطلبات الأساسية الخاصة بالميزانية. لذا، لم تتخذ الدراسة موقفا بشأن دورة الميزانية وعملياتها المناسبة فيما يتعلق بالأمم المتحدة.

وعلاوة على ذلك، لم تُكوّن هذه الدراسة رأيا بشأن مدى ملائمة الافتراضات المتعلقة بسعر العملات أو التضخم المستخدمة في منظومة الأمم المتحدة وسائر المنظمات الدولية، لأن تلك البارامترات تختلف باختلاف احتياجات كل مؤسسة على حدة.

٨٥ - ويبدو من الإجابات الواردة أن معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية تعدل التقديرات المدرجة في الميزانية باستخدام نفس البارامترات التشغيلية المستخدمة في الأمم المتحدة، بما في ذلك أسعار العملة ومعدلات التضخم والتكاليف القياسية، ومعدلات الشغور. ومع ذلك، ترى معظم المؤسسات أن إعادة تقدير التكاليف على نحو متكرر هي بمثابة أسلوب غير فعال لإدارة الميزانية، وتفضل استخدام تقديرات دقيقة من أجل تجنب إجراءات التنقيح وزيادة الأنصبة المقررة. فعلى سبيل المثال، ترى منظمة الصحة العالمية أن إعادة تقدير التكاليف تزيد من صعوبة المساءلة المالية وتشير إلى الزيادات في معدلات التضخم التي تهيئ الفرص لإخفاء "انعدام الكفاءة".

٨٦ - ومن أجل مراعاة التقلبات في أسعار الصرف ومعدلات التضخم، تستخدم المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية مزيجا من عمليات التحوط المالي والحدود القصوى والصناديق الاحتياطية، واستيعاب التكاليف وغيرها من الحلول المتعلقة بإدارة التكاليف. وقد غدا التحوط المالي الآجل من تقلبات العملة حلا شائعا وفعالا نسبيا في إدارة مخاطر أسعار صرف العملات. فعلى سبيل المثال، لاحظت منظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة وبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الصحة العالمية أن شراء عقود آجلة للعملات الأساسية ساعد على احتواء قدر كبير من التعرض لمخاطر العملات. وتقوم تلك المنظمات في كثير من الأحيان بتسديد المدفوعات بمجموعة واسعة التنوع من العملات، وأشارت إلى أن التحوط المالي من مخاطر التعرض لتقلب العملات أسفر عن تحقيق فوائد ملموسة. وعلى سبيل المثال، ترى منظمة الصحة العالمية أن العقود الآجلة المتجددة كل اثني عشر شهرا تساعد على تخفيف الآثار المترتبة على أسعار الصرف الفورية وتوفر درجة من اليقين في الميزنة السنوية فيما يتعلق بأسعار صرف العملات. وبالمثل اختار برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز اتخاذ تدابير تحوطية لحماية الفرنك السويسري مقابل دولار الولايات المتحدة من أجل تغطية تكاليف الرواتب التي يدفعها بالفرنك السويسري. ولاحظت المؤسسات المشمولة بالدراسة الاستقصائية أيضا أن الفعالية العامة لبرنامج تحوطي تزداد عندما تتوفر الأدوات والقدرات ذات الصلة. فعلى سبيل المثال، تستخدم منظمة العمل

الدولية نظاما لتخطيط الموارد يعتمد على نظام التشغيل "أوراكل" ويزود شعبة الميزانية التابعة لها برؤية واضحة لنفقات المكاتب المحلية واحتياجاتها. وعلاوة على ذلك، ترصد منظمة العمل الدولية الجزء المقدّر بالفرنك السويسري في ميزانيتها باستخدام أسعار صرف آجلة للعمّلات، وبالتالي تستطيع التحوط من مخاطر تقلب العملات وإدارتها على نحو فعال.

٨٧ - ومن المهم الإشارة إلى أن معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية تجمع إلى برنامج التحوط حسابا خاصا أو صندوقا احتياطيا أو برنامجا لاستيعاب التكاليف لزيادة التخفيف من مخاطر التنقيح الممكنة. وقد استخدمت المنظمة البحرية الدولية مزيجا من الاستيعاب وتوسيع صندوق رأس المال المتداول لمراعاة التقلبات في أسعار صرف العملات ومعدلات التضخم. وبالمثل، لاحظت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) أنه صار لها خبرة إيجابية في التعامل مع الحسابات الاحتياطية من العملات الأجنبية.

٨٨ - وبالإضافة إلى ذلك، نفذت بعض المؤسسات سياسات صارمة للرقابة على التكاليف لاستيعاب التكاليف الداخلية وحماية الدول الأعضاء من التنقيحات المتكررة في الأنصبة المقررة. وعلى سبيل المثال، بحث برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز عن سبل لاحتواء تكاليفه المقدرة بالفرنك السويسري بفرض ضوابط أشد صرامة على السياسات الداخلية، بوسائل منها تشجيع المشتريات المشتركة واستخدام ترتيبات طويلة الأجل وتحسين استخدام التكنولوجيا. ويدير البرنامج المشترك التكاليف الداخلية مثل تكاليف تعيين الموظفين، عن طريق آليات الرقابة الداخلية والتخطيط. ويقلل البرنامج المشترك المعني بالإيدز أيضا جزءا من مخاطر تقلبات العملات، من خلال الانضباط المالي وخفض التكاليف وعمليات نقل التكاليف بعيدا عن المقر، مما يؤدي بالتالي إلى تقليص التعرض لتقلب أسعار العملات الأجنبية.

٨٩ - ويبدو أن نظام تحصيل الأنصبة المقررة بعمّلات متعددة لا يمثل خيارا مستخدما على نطاق واسع لإدارة التقلبات في أسعار صرف العملات. وترى الوكالة الدولية للطاقة الذرية أنه من الصعب على مديري البرامج إدارة مواردهم بكفاءة نتيجة تقلبات أسعار الصرف خلال مرحلة التنفيذ. ومن المحتمل أن يؤدي حدوث انخفاض شديد في سعر الصرف إلى عدم كفاية الأموال أو أن يؤدي حدوث ارتفاع في سعر الصرف إلى أموال غير منفقة في نهاية العام. وإضافة إلى ذلك، ثمة زيادة ملحوظة فيما يتعلق بالأعباء الإدارية التي ينطوي عليها رصد إعادة التقييم ومخصصات التحويل الإضافية نتيجة تقلبات أسعار الصرف. وعلى نفس المنوال، تدرك منظمة الطيران المدني الدولي، على ما يبدو، العبء الإداري الذي ينطوي عليه تعهد نظام لتحصيل الأنصبة المقررة بعمّلات متعددة، وتُعدّ ميزانيتها وبياناتها المالي بالدولارات الكندية فقط.

٩٠ - وفيما يتعلق بالأمم المتحدة، ينبغي أن تدرك الدول الأعضاء أن إعادة تقدير التكاليف هي واقع أصيل نظرا للتخطيط الذي يتم كل سنتين ولحجم عملياتها: إذ تؤدي التقلبات في أسعار السوق إلى إدخال تعديلات على التقديرات المدرجة في الميزانية. وبالإضافة إلى ذلك، تتسبب بعض الإدارات داخل الأمم المتحدة في إحداث تقلبات في التقديرات نتيجة للتخطيط خارج نطاق الجدول الزمني للميزانية. وعلى سبيل المثال، يعقد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) مؤتمرات كل أربع سنوات يحل موعدها بين مراحل الميزانية العادية للأمم المتحدة ومن ثم فإن إدخال تغييرات على التقديرات المطلوبة يضيف نوعا من التقلب على آثار إعادة تقدير التكاليف. وبعبارة أخرى، تتعرض الأمم المتحدة أيضا لمخاطر غير اعتيادية بسبب برامجها الخاصة. ولذلك، فإن التطبيق المباشر لأساليب إدارة الميزانية المستخدمة في المنظمات الدولية لن يستوجب بالضرورة استبعاد اللجوء إلى إعادة تقدير التكاليف داخل الأمم المتحدة. ويوصي الفريق بأن تنظر الجمعية العامة في التوصيات الواردة في هذه الدراسة وأن تأذن للأمانة العامة بإجراء استعراضات إضافية عن الحلول ذات الصلة المتعلقة بإدارة التكاليف.

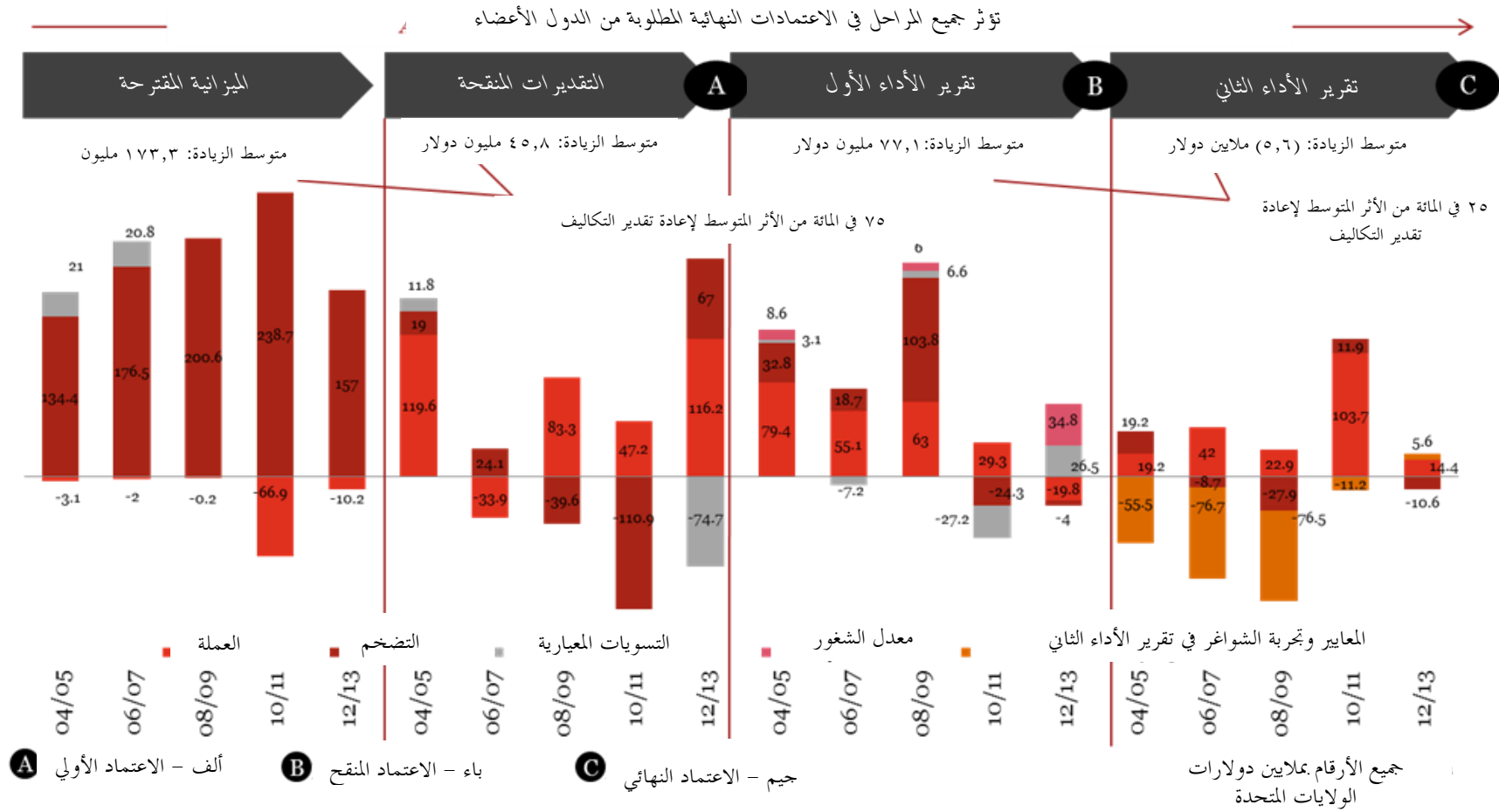
عاشرا - خاتمة

٩١ - يعتقد فريق الخبراء الرفيع المستوى أن للدول الأعضاء والأمانة العامة فرصة هامة لمعالجة مشكلة ابتليت بها الأمم المتحدة منذ عقود من الزمن وهي مشكلة الميزانية. فالأمم المتحدة مؤسسة لها أنشطة على الصعيد العالمي، مما يعني أنها ستواجه دائما درجة من عدم إمكانية التنبؤ. ويمكن لتحديث عمليات الأمم المتحدة المتعلقة بوضع الميزانية باستخدام مجموعة من الإجراءات المتكاملة أن يساعد في التخفيف من المخاطر وتحسين الاستقرار المالي للمؤسسة. ومن شأن الزيادة في الوضوح والدقة والاستقرار أن تمكن الأمم المتحدة من إنجاز برامجها بفعالية أكبر. وللأمانة العامة حاليا اطلاع محدود على النفقات التي تتم بالعملية الأجنبية، وهي غير قادرة على ربط النفقات بالعملات الأجنبية بتقديراتها المدرجة في الميزانية. ونتيجة لذلك، تعجز الأمانة العامة حتى الآن عن تحليل الفروق بين توقعاتها المدرجة في الميزانية ونفقاتها الفعلية بالعملات الأجنبية، أو تنفيذ برنامج منظم لإدارة المخاطر من أجل إدارة تعرضها للمخاطر. وعلاوة على ذلك، وتمشيا مع المنهجية الحالية لإعادة تقدير التكاليف، تنسب الأمانة العامة هذه الزيادات إلى التقلبات في أسعار العملات ومعدلات التضخم على الرغم من أن أثر إعادة تقدير التكاليف في الواقع يشمل مجموعة متنوعة من الافتراضات المتعلقة بالاقتصاد الكلي وكذلك الافتراضات الخاصة بالمنظمة المدخجة في العاملين الرئيسيين لتعديل الميزانية: مضاعفات تسوية المقر وتسويات تكلفة المعيشة.

٩٢ - ومن أجل إدارة آثار إعادة تقدير التكاليف، توصي هذه الدراسة بمجموعة من المقترحات المتكاملة للتعامل مع المخاطر الخارجية والداخلية. وقد ترغب الجمعية العامة في أن تتخذ قراراً بشأن مجموعة إجراءات تمكن الأمانة العامة من تحسين دقة توقعات الميزانية من خلال تعديل بارامترات الحساب وزيادة الشفافية الداخلية وتدفق المعلومات داخل الأمم المتحدة. وينبغي للأمانة العامة أن تخفض من تواتر أوقات إعادة تقدير التكاليف، وأن تقوم، بالتوازي مع تقلص الفروق بين التقديرات والنفقات الفعلية، بزيادة تخفيف مخاطر إعادة تقدير التكاليف من خلال برنامج تحوط عادي. وكجزء من مجموعة الإجراءات، ينبغي للجمعية أن تقرر الحصول على التحليلات المفصلة التي ستلزم لمعالجة المخاطر المتبقية عن طريق برنامج مكون من حدود قصوى لإعادة تقدير التكاليف وصناديق احتياطية. ومن شأن اعتماد مجموعة إجراءات في عام ٢٠١٤ أن يتيح الوقت لتحديث عمليات الميزانية من أجل فترة ميزانية السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧.

المرفق الأول

العوامل المؤثرة في إعادة تقدير التكاليف



٨ آب/أغسطس ٢٠١٨

المرفق الثاني

أعضاء فريق الخبراء الرفيع المستوى

الاسم (البلد)	السيرة الذاتية
ديفيد أندروز (المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية)	يشغل السيد أندروز منصب نائب مدير إدارة الشؤون المالية في صندوق النقد الدولي منذ عام ٢٠١١. وتشمل مسؤولياته الرئيسية العمل المتعلق بوضع إيرادات الصندوق حاليا وعلى المدى الطويل وجهود تعزيز موارد الصندوق المخصصة للإقراض. وقبل ذلك، كان عمله في الصندوق مركزا على قضايا البلدان المنخفضة الدخل، بما في ذلك وضع السياسات. كما عمل في الماضي بوصفه زميلا في معهد التنمية الخارجية في هيئة النقد في بلير.
ريشار بيلان (فرنسا)	يعمل السيد بيلان كمدير لإدارة المراجعة الخارجية لحسابات المنظمات الدولية في ديوان المحاسبة منذ عام ٢٠١٠. ويمتلك خبرة واسعة في إجراء عمليات مراجعة الحسابات ومراقبة الجودة في كيانات منظومة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة منذ عام ٢٠٠١، وله دراية كبيرة بتقييم نظم الرقابة الداخلية وكذلك سياسات وإجراءات الأمم المتحدة في مجال الإدارة المالية. ويعمل كعضو في الفريق التقني التابع لمجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة.
إستير برنر (الولايات المتحدة الأمريكية)	السيدة برنر هي أستاذة الشؤون الدولية (منصب الأستاذية "ج. ب. وموريس س. شايبرو") في كلية إليوت للشؤون الدولية في جامعة جورج واشنطن. وقبل ذلك، عملت في وزارة خارجية الولايات المتحدة ثلاث مرات، وشغلت مؤخرا منصب مساعدة وزير الخارجية لشؤون المنظمات الدولية في الفترة من عام ٢٠٠٩ إلى عام ٢٠١٣. وكانت عضوة في هيئة تخطيط السياسات في الفترة من عام ١٩٩٩ إلى عام ٢٠٠١؛ وفي الفترة من عام ١٩٩٣ إلى عام ١٩٩٥، كانت مساعدة خاصة لوكيل وزارة الخارجية للشؤون السياسية.
لينا موهولو (بوتسوانا)	السيدة موهولو هي محافظة مصرف بوتسوانا وممثلة البلد في مجلس صندوق النقد الدولي. وتشمل خبرتها الدولية العمل كعضوة في لجنة أفريقيا ولجنة لانست المعنية بالاستثمار في الصحة. وهي أيضا عضوة في لجنة بريتون وودز، والفريق المعني بتقديم أفريقيا، ولجنة الاستثمار التابعة للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة. والسيدة موهولو حائزة على عدد من الجوائز الوطنية والدولية، من بينها الجائزة الكبرى للخدمة العامة في بوتسوانا المخصصة للكفاءة والتفاني في الخدمة، ألا وهي وسام الشرف الرئاسي.
سوباتشاي بانيتشباكدي (تايلند)	عمل السيد بانيتشباكدي مؤخرا كأمين عام لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية في الفترة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٣. وقبل ذلك، شغل منصب المدير العام لمنظمة التجارة العالمية في الفترة من عام ٢٠٠٢ إلى عام ٢٠٠٥. وبدأ حياته المهنية في مصرف وطني، حيث اعترف على نحو واسع بخبرته في الاقتصاد والشؤون المالية. وشغل المناصب التالية: نائب وزير المالية، ورئيس مصرف تجاري، ورئيس عدة شركات، ونائب رئيس الوزراء، ووزير التجارة.
خوسيه غيلبرتو سانديوتشي (البرازيل)	يعمل السيد سانديوتشي كدبلوماسي برازيلي منذ عام ١٩٩٩، ويعني منذ ذلك الحين بمسائل التجارة الدولية والمسائل المالية. ويعمل حاليا في البنك الدولي بوصفه أحد كبار مستشاري المدير التنفيذي للدائرة التي تمثل البرازيل أحد أعضائها. وقبل ذلك، عمل كمستشار خاص لوزير المالية. وقد تولى مناصب عليا في وزارة المالية ووزارة التخطيط والميزانية في البرازيل.

المرفق الثالث

أبواب النفقات

الرقم الباب ^١	الرقم الباب	الرقم الباب	الرقم الباب
١ تقرير السياسات والتوجيه والتنسيق عموماً	١٣ مركز التجارة الدولية	٢٥ اللاجئين الفلسطينيين	
٢ شؤون الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي وإدارة المؤتمرات	١٤ البيئة	٢٦ المساعدة الإنسانية	
٣ الشؤون السياسية	١٥ المستوطنات البشرية	٢٧ الإعلام	
٤ نزع السلاح	١٦ المراقبة الدولية للمخدرات ومنع الجريمة والإرهاب والعدالة الجنائية	٢٨ دائرة الدعم الإداري	
٥ عمليات حفظ السلام	١٧ التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أفريقيا	٢٩ مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
٦ استخدام الفضاء الخارجي في الأغراض السلمية	١٨ التنمية الاقتصادية والاجتماعية في آسيا والمحيط الهادئ	٣٠ الرقابة الداخلية	
٧ محكمة العدل الدولية	١٩ التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أوروبا	٣١ الأنشطة الإدارية المشتركة التمويل	
٨ الشؤون القانونية	٢٠ التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	٣٢ المصروفات الخاصة	
٩ الشؤون الاقتصادية والاجتماعية	٢١ التنمية الاقتصادية والاجتماعية في غرب آسيا	٣٣ التشييد والتعديلات والتحسينات وأعمال الصيانة الرئيسية	
١٠ أقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية	٢٢ البرنامج العادي للتعاون التقني	٣٤ السلامة والأمن	
١١ دعم الأمم المتحدة للشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا	٢٣ حقوق الإنسان	٣٥ حساب التنمية	
١٢ التجارة والتنمية	٢٤ توفير الحماية الدولية والحلول الدائمة والمساعدة للاجئين	٣٦ الاقطاعات الإلزامية من مرتبات الموظفين	

(أ) أخذت أبواب النفقات من الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ (A/64/6).

المرفق الرابع

مراكز التكاليف والعملات

العملة	مركز التكلفة الرئيسي لأغراض الإبلاغ
أديس أبابا	البر الإثيوبي
بانكوك	الباهت التايلندي
بيروت	الليرة اللبنانية
إدارة شؤون السلامة والأمن، دائرة الدعم الميداني، الولايات المتحدة الأمريكية	دولار الولايات المتحدة
غزة/الأونروا/هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة	الشاقل
جنيف	الفرنك السويسري
مكسيكو سيتي	البيزو المكسيكي
نيروبي	الشلل الكيني
نيويورك (المقر)	دولار الولايات المتحدة
بورت أوف سبين	دولار ترينيداد وتوباغو
سانتياغو	البيزو الشيلي
لاهاي	اليورو
فريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان	الروبية
مراكز الأمم المتحدة للإعلام ^(أ)	لا ينطبق
فيينا	اليورو

(أ) تشمل مراكز الأمم المتحدة للإعلام ٥٩ مركز عمل وتعتبر مركز تكلفة وحيد لأغراض الإبلاغ.

دورة الميزانية



المرفق السادس

مثال على حساب إعادة تقدير التكاليف

مثال على العملات في الفئة غير المتعلقة بالوظائف	مثال على التضخم في الفئة غير المتعلقة بالوظائف
الحساب المحلي	التعديلات والتحسينات
الفئة	غير الوظائف
باب النفقات	الإدارة، جنيف
مركز التكلفة	مكتب الأمم المتحدة في جنيف
العملة	الفرنك السويسري
مرحلة دورة الميزانية	الاستعراض الأول لأداء ميزانية فترة السنتين
	الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين
	٢٠١١-٢٠١٠
	٢٠١٥-٢٠١٤

تقدير عام ٢٠١٠	سعر العملة (الفرنك السويسري) / دولار الولايات المتحدة	الاعتماد (بآلاف الفرنكات السويسرية)	الاعتماد (بآلاف دولارات الولايات المتحدة)
الاعتماد الأولي (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩)	١,٠٨٥	٣ ٤٦٠	٣ ١٨٩
تقرير الأداء الأول (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠)	١,٠٤٦	٣ ٤٦٠	٣ ٣٠٨
أثر إعادة تقدير التكاليف			١١٩
تقدير عام ٢٠١١			
الاعتماد الأولي (كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩)	١,٠٨٥	٣ ٥٠٧	٣ ٢٣٢
تقرير الأداء الأول (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠)	١,٠٤٦	٣ ٥٠٧	٣ ٣٥٣
أثر إعادة تقدير التكاليف			١٢١

الرقم القياسي لأسعار الاستهلاك- بيروت	التقدير الأساسي لعام ٢٠١٢ (بآلاف دولارات الولايات المتحدة)	زيادة التضخم في عام ٢٠١٤	التقدير الأساسي لعام ٢٠١٣ (بآلاف دولارات الولايات المتحدة)	زيادة التضخم في عام ٢٠١٥
٢٠١٢	٣٢,٩٠			
٢٠١٣	٣٣,٦٢	٠,٧٢	٣٣,٦	
٢٠١٤	٣٤,٦٧	١,٠٤	٣٤,٦٤	١,٠٤
٢٠١٥	٤,٠٠ %		٣٦,٠٣	١,٣٩
مجموع التقدير للفترة ٢٠١٥-٢٠١٤				
مجموع الزيادة لفترة ٢٠١٥-٢٠١٤ = أثر إعادة تقدير التكاليف				
المبلغان الناتجان عن إعادة تقدير التكاليف				
		١,٨		٢,٤

المرفق السابع

استبيانات

ألف - استبيان بشأن بارامترات إعادة تقدير التكاليف، الذي تستخدمه المنظمات الدولية

المنظمة:	
الشخص المسؤول عن الاتصال: عنوان البريد الإلكتروني: رقم الهاتف:	
دورة الميزانية: <input type="checkbox"/> سنوية <input type="checkbox"/> مرة كل سنتين	
عملة الميزانية:	
١ - ما هو عدد المرات التي تقوم فيها منظمكم بإعادة تقدير التكاليف خلال دورة الميزانية؟	
٢ - يرجى بيان ما إذا كانت منظمكم تقوم بتعديلات لمراعاة:	إذا كان الجواب بنعم، يرجى الإشارة إلى عدد المرات التي تجرى فيها التعديلات:
أ - التضخم	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
ب - سعر الصرف	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
ج - التجربة الفعلية في ما يتعلق بكشوف المرتبات	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
د - معدلات التكاليف العامة للموظفين	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
هـ - معدلات الشغور	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
و - بارامترات أخرى	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
إذا كانت الإجابة "نعم"، يرجى التوضيح:	

باء - استبيان حول آليات/أدوات المستخدمة في الحماية والتخفيف من آثار التقلبات في أسعار الصرف ومعدلات التضخم التي تستخدمها المنظمات الدولية

المنظمة:	
الشخص المسؤول عن الاتصال: عنوان البريد الإلكتروني: رقم الهاتف:	
١ - هل لمنظمتكم أي خيارات للحماية من التقلبات في:	إذا كان الجواب بنعم، يرجى الإشارة إلى الخيارات المستخدمة (أي ما هي الآليات والأدوات التي تستخدم للحماية من التقلبات في التضخم وأسعار الصرف والتخفيف منها)
أ - التضخم	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
ب - أسعار الصرف	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
٢ - ما هو مدى التعرض لمخاطر تقلب أسعار العملات كنسبة مئوية من مجموع الميزانية؟	
٣ - ما هي الخبرات والدروس المستفادة، إن وجدت؟	
٤ - يرجى تقديم أي تعليقات أخرى إذا كنتم تشعرون أنها قد تكون مفيدة لهذا الاستعراض.	

المرفق الثامن

أسئلة إضافية

١ - دورة الميزانية

- يرجى تقديم موجز مقتضب لدورة ميزانية منظمكم.
- ماذا كان أثر إعادة تقدير التكاليف على ميزانية منظمكم خلال السنوات العشر الماضية؟

٢ - البنية الأساسية

- يرجى بإيجاز توضيح الكيفية التي يتم بها تنظيم عملية وضع الميزانية الحالية. على سبيل المثال، ما هي أجزاء العملية الحالية التي تتكفل بها المكاتب المحلية؟ وما هي الأجزاء التي تتكفل بها المكاتب المركزية؟
- يرجى تقديم تفاصيل عن أي نظم تستخدم حالياً لأغراض عملية الميزنة.
- هل لفريق منظمكم المعني بالميزانية اطلاع على نفقات واحتياجات المكاتب المحلية؟
- هل يستخدم فريقكم المعني بالميزانية احتياجات ومصروفات المكاتب المحلية في الفترات السابقة في توقعات الميزانية المقبلة؟

٣ - أسعار صرف العملات والتحويلات

- ما هو جزء ميزانية منظمكم (أ) المدرج في الميزانية (ب) المدفوع بعملات غير دولار الولايات المتحدة؟
- كيف تحدد منظمكم أسعار الصرف التي يعمل بها؟
- ما هو عدد العملات المستخدمة من أجل التعديلات من منظور الميزنة؟
- ما هو عدد العملات التي تستخدم فعلاً في النفقات والمصروفات؟ وهل هذه الاحتياجات منتظمة في كل الميزانيات؟
- هل تنفذ منظمكم برنامج تحوط؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي العملات المستخدمة للتحوط وكيف يتم تحديد أحجام التحوط؟

٤ - التضخم

- كيف تحدد منظماتكم بارامتر التضخم المناسب لأغراض الميزانية؟
- هل تستخدم منظماتكم بارامترات تم حسابها خارجيا من أجل إعادة تقدير التكاليف المتعلقة بالتضخم؟ يرجى تقديم تفاصيل عن البارامترات المستخدمة وكيفية استخدامها.

المرفق التاسع

إعادة تقدير التكاليف في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

ألف - إعادة تقدير التكاليف

المنظمة	الدورة	التضخم	أسعار صرف العملات	المرتبات	التكاليف العامة للموظفين	معدلات الشغور	هل تقوم بإعادة تقدير التكاليف؟	تواتر التنقيحات
الأمم المتحدة	مدتها سنتان	×	×	×	×	×	×	أربع مرات خلال فترة السنتين.
منظمة الأغذية والزراعة ⁽¹⁾	لم يقدم الاستبيان	×	×	×			×	كل ثلاثة أشهر، أو في أحيان أكثر تواترا مع اقتراب فترة السنة أو فترة السنتين من الانتهاء.
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	سنوية	×	×		×	×		تتضمن الميزانية المقترحة تعديلا للأسعار ولا يعاد تقدير التكاليف خلال دورة تنفيذ الميزانية. وتعديل المخصصات على الأقل مرتين في السنة كي تعكس التقلبات في أسعار الصرف المعمول بها في الأمم المتحدة، بالنسبة للجزء من الميزانية المدرج بدولارات الولايات المتحدة.
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ⁽¹⁾	لم يقدم الاستبيان		×				×	مرة واحدة في السنة.
المنظمة البحرية الدولية	مدتها سنتان							لا يعاد تقدير التكاليف. فعالمًا يوافق على الميزانية، تصبح نهائية ما لم تُقترح ميزانية تكميلية.
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	مدتها سنتان							لا نعيد تقدير التكاليف خلال دورة الميزانية.

المنظمة	الدورة	التضخم	أسعار صرف العملات	المرتبات	التكاليف العامة للموظفين	معدلات الشغور	هل تقوم بإعادة تقدير التكاليف؟	تواتر التنقيحات	بارامترات التعديلات
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	مدتها سنتان	X		X	X		X		الميزانية التي يعتمد عليها المؤتمر العام غير قابلة للتعديل أو التنقيح، ولكنها تشمل اعتماداً لتغطية تكاليف الزيادات المتعلقة بالتضخم والزيادات بموجب القوانين التي يتوقع أن تحدث خلال فترة السنتين. وبالتالي، ومن حيث المبدأ، لا تجرى عملية إعادة تقدير للتكاليف في ما يتعلق بالميزانية العامة. ومع ذلك، يتم دورياً إعادة تقدير الاحتياجات بالنسبة لكل بند تكلفة استناداً إلى استعراض لخطة العمل وتطور تكاليف الموظفين خلال فترة السنتين، ونقل الاحتياجات الإضافية من الميزانية إلى القطاعات/المكاتب ذات الصلة وفق ذلك من هذا "الاعتماد المرصود للزيادات المتوقعة". وتقدم هذه الطلبات المتعلقة بتحويلات الميزانية إلى المجلس التنفيذي (الذي ينعقد كل ستة أشهر) من أجل الحصول على موافقته بناء على جدول الاعتمادات المنقح/المعدل.
صندوق الأمم المتحدة للسكان	مدتها أربع سنوات								لا يقوم الصندوق بعملية لإعادة تقدير التكاليف. وفي سياق الميزانية المتكاملة المعتمدة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، سيجرى استعراض لمنتصف المدة كي يوافق المجلس التنفيذي على التقديرات المنقحة، إن وجدت. ويشمل كل وضع للميزانية الزيادات في التكاليف (التضخم) وتقلبات أسعار الصرف. وعند تنفيذ الميزانية، تدار النفقات في حدود الاعتماد الموافق عليه، دون القيام بعملية إعادة تقدير التكاليف.
منظمة الأمم المتحدة للطفولة ^(١)	لم يقدم الاستبيان	X	X				X		مرة واحدة في السنة؛ وتجري إعادة تقدير التكاليف سنوياً للأغراض الداخلية فقط، ولا يطالب بها المجلس التنفيذي.
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	مدتها سنتان	X		X	X	X			تعد اليونيدو ميزانيات لفترات سنتين يعاد تقييمها خلال مرحلة إعداد برنامج العمل والميزانية قبل تقديمها إلى مجالس الإدارة للموافقة عليها. ولا يمكن إدخال أي تعديل آخر على الميزانية عندما تتم الموافقة عليها.
برنامج الأغذية العالمي ^(٢)	لم يقدم الاستبيان	X	X	X			X		عندما تطرأ تغيرات كبيرة في السوق.
منظمة الصحة العالمية	مدتها سنتان								ليست هناك إعادة تقدير للتكاليف. إذ تصبح الميزانية نهائية عندما يوافق عليها.

بارامترات التعديلات							
المنظمة	الدورة	التضخم	أسعار صرف العملات	المرتبات	التكاليف العامة للموظفين	معدلات الشغور	هل تقوم بإعادة تقدير التكاليف؟ تواتر التفتيحات
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	مدتها سنتان	×	×	×	×	×	×
وفقا للنظام المالي والقواعد المالية (البند ٢-٩)، يمكن للمدير العام أن يقدم مقترحات مكملّة أو منقحة للبرامج والميزانية كلما كان ذلك ضروريا. وفي العادة، عندما تقدّم الميزانية المنقحة، في السنة الثانية من فترة السنتين.							
منظمة الطيران المدني الدولي	مدتها ثلاث سنوات						
مصرف التنمية الأفريقي	سنوية						
مصرف التنمية للبلدان الأمريكية	سنوية	×		×			×
لا يقوم مصرف التنمية للبلدان الأمريكية بإعادة تقدير تكاليف ميزانيته لمراعاة التقلبات الفعلية/الملاحظة في أسعار الصرف أو التضخم أثناء تنفيذ الميزانية. وبدلا من ذلك، فإننا نقدر التعديلات المتعلقة بالتضخم وغيرها من التعديلات المتعلقة بالأسعار اللازمة في وقت إعداد الميزانية (أي بنحو استشرافي) ونعمل وفق تلك الميزانية طيلة السنة المالية التي تم من أجلها منح الإذن المتعلق بالميزانية. ونقوم فعلا برصد التقلبات في أسعار الصرف على مدار السنة، ولكن فقط كوسيلة لتحديد الوفورات غير المتوقعة التي يمكن إعادة توجيهها نحو الأولويات المؤسسية. ولا ندخل تعديلات على ميزانيتنا وفق تقلبات أسعار الصرف على أساس أن متوسط هذه التقلبات يكون هو صفر على المدى الطويل.							
البنك الدولي للإنشاء والتعمير	سنوية						
لا ينطبق على الصعيد المؤسسي. ومع ذلك، فإننا نحدد تكلفة جميع الطلبات المتعلقة بالميزانية. وفي السنة المالية ٢٠١٤/٢٠١٥، وفيما يتصل باستعراض النفقات وإعادة التنظيم، نقوم أيضا بتقدير التكاليف من القاعدة إلى القمة بالنسبة لأجزاء من المنظمة.							
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مدتها أربع سنوات	×	×		×		×
هناك استعراض منتصف المدة للعنصر المؤسسي من الميزانية المتكاملة للبرنامج الإنمائي وذلك مرة كل سنتين.							

بارامترات التعديلات							
المنظمة	الدورة	التضخم	أسعار صرف العملات	المرتبات	التكاليف العامة للموظفين	معدلات الشغور	هل تقوم بإعادة تقدير التكاليف؟ تواتر التنقيحات
منظمة العمل الدولية	مدتها سنتان	×	×	×	×	×	×
<p>يتم إعداد الميزانية بدولارات الولايات المتحدة التي تحدد لها قيمة ثابتة لإتاحة إمكانية المقارنة بين فترات الميزانية. ويعد تقدير التكاليف عند نهاية عملية إعداد الميزانية بمجرد أن تقبلها المنظمة وتوافق عليها بقيمة الدولار الثابتة. ومتى وافقت المنظمة على مبلغ الاعتماد النهائي، لا تجرى إعادة تقدير التكاليف خلال فترة التنفيذ.</p> <p>وفقا للقواعد والأنظمة المالية للاتحاد الدولي للاتصالات، توضع الميزانية وفق سعر صرف بين دولار الولايات المتحدة والفرنك السويسري مخصص لها يعادل سعر الصرف المعمول به في الأمم المتحدة وقت إعداد الميزانية. ولا يمكن أن تُقبل التعديلات على المساهمة السنوية إلا عندما يرى المجلس أنها ضرورية.</p>							
مصرف التنمية الآسيوي	سنوية	×	×		×	×	×
<p>يجرى استعراض وتنقيح الميزانية عند منتصف السنة مع الأخذ في الاعتبار الاستخدام الفعلي للميزانية حتى ٣٠ حزيران/يونيه، والتقديرات المنقحة للفترة المتبقية من السنة، أي من تموز/يوليه إلى كانون الأول/ديسمبر. وتهدف عملية استعراض منتصف السنة إلى حد كبير إلى إعادة تخصيص الموارد بحيث ترصد للأولويات التي تكون فيها الحاجة إليها أشد. ولا تتغير حزمة الميزانية العامة. وإضافة إلى عملية استعراض منتصف السنة، يُرصد استخدام الميزانية باستمرار، وكل شهر مع القيام باستعراضات فصلية.</p> <p>لا تقوم منظمة السياحة العالمية بإعادة تقدير التكاليف.</p>							
المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير	سنوية	×	×			×	
<p>لا تطبق عملية إعادة تقدير التكاليف خارج إطار عملية وضع الميزانية السنوية.</p>							

(أ) لم يقدم الاستبيان المستكمل. وأخذت الأجوبة من الجدول ٩ من تقرير الأداء الثاني عن الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (A/64/545).

باء - العملة

التعامل مع تقلبات سعر الصرف				سياسة العملة	عملة الميزانية	المنظمة
أسلوب آخر	التحوطي	الزيادات	استيعاب البرنامج			
X				تستند توقعات أسعار الصرف المعمول بها إلى أدنى قيمة لمتوسط أسعار الصرف الشهري والأسعار الفورية، ويجري تحديثها لتوافق الأسعار الفعلية السائدة خلال فترة السنتين. وتُغطى الاحتياجات الإضافية من التقديرات التكميلية بقيمتها التي اعتمدها الجمعية العامة.	دولار الولايات المتحدة	الأمم المتحدة
		X	X	يُحدد سعر صرف دولار الولايات المتحدة/اليورو قبل إعداد برنامج العمل ووثيقة الميزانية، ويُرصد كل ثلاثة أشهر أو أكثر عند اقتراب نهاية السنة أو فترة السنتين. وتُدفع الاعتمادات بدولار الولايات المتحدة وباليورو، وتُسجل مكاسب/خسائر سعر الصرف في "الحساب الاحتياطي الخاص". وعلاوة على ذلك، يجوز، نظرياً، استخدام صندوق رأس المال المتداول لتغطية بعض الزيادات في التكاليف التي لم تدرج في الميزانية.	لم تقدم ردود مستكملة	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة ^(١) (الفاو)
			X	تقسم الميزانية السنوية المعتمدة بين دولار الولايات المتحدة واليورو بنسبة ١ إلى ١. ويُعاد تقييم الجزء المحسوب بالدولار بسعر الصرف المعمول به في الأمم المتحدة في بداية السنة المالية قبل إصدار المخصصات؛ وأخيراً، في نهاية السنة، يُعاد تقييم المخصصات على أساس متوسط سعر الصرف المعمول به في الأمم المتحدة خلال السنة.	دولار الولايات المتحدة/اليورو	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
X				تستند أسعار الصرف إلى توقعات السوق، وتُدفع القروض بدولارات الولايات المتحدة. ويتم التعامل مع تقلبات أسعار العملات مقابل وحدات حقوق السحب الخاصة بتوزيع الأصول الاستثمارية على جميع العملات المكوّنة لسلة حقوق السحب الخاصة. وتوازن جميع الأصول مقابل الخصوم (المقومة بوحدات حقوق السحب الخاصة) عن طريق مسك حافظة استثمارات مقابل وحدات حقوق السحب الخاصة بها (من قبل مديري حافظات خارجيين).	لم تقدم ردود مستكملة	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ^(١)

المنظمة	عملة الميزانية	سياسة العملة	التعامل مع تقلبات سعر الصرف			
			تخصيص الأنصبة المقررة	الصناديق الاحتياطية	استيعاب الزيادات	البرنامج التحوطي أسلوب آخر
المنظمة البحرية الدولية	الجنيه الإسترليني	أقرت جمعية المنظمة البحرية الدولية في عام ٢٠١١ توسيع اختصاصات صندوق رأس المال المتداول لكي يعمل أيضا بمثابة صندوق احتياطي للنقد الأجنبي لمراعاة ما يحدثه تقلب أسعار الصرف من مكاسب وخسائر في الميزانية العادية نتيجة الفرق بين أسعار الصرف المعمول بها في الأمم المتحدة وسعر الصرف المعتمد في الميزانية والمفترض عند حساب تكاليف الاحتياجات من الموارد.		X	X	
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز	دولار الولايات المتحدة	يُنفذ برنامج شهري للتحوط من المخاطر المرتبطة بتقلب أسعار صرف العملات الأجنبية والناجمة عن تسجيل المبالغ المستحقة القبض بالعملات الأجنبية وأسعار الصرف التي تسجل بها المقبوضات النقدية بعد ذلك. وأسوة بمنظمة الصحة العالمية، اختار البرنامج المشترك أيضا التحوط عن طريق إبرام عقود آجلة لشراء العملات بهدف حماية قيمة ميزانيته من ارتفاع قيمة الفرنك السويسري مقابل دولار الولايات المتحدة لأن تكاليف المرتبات تُدفع بالفرنك السويسري.			X	
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	دولار الولايات المتحدة	يُستخدم نظام لتخصيص الأنصبة المقررة بعملتين لحماية الميزانية البرنامجية العادي التي تستند إلى دولار الولايات المتحدة من التعرض لمخاطر تقلب أسعار صرف اليورو. وتحدد الاشتراكات المقررة لكل دولة من الدول الأعضاء في الميزانية العادية بعملتين مستقتلتين هما دولار الولايات المتحدة واليورو. وتسجل نفقات الميزانية باليورو بسعر الصرف الثابت لدولار الولايات المتحدة المستخدم في تحديد أنصبة الدول الأعضاء. أما التعرض لمخاطر العملات الأخرى، فهو محدود وموزع على زهاء ٦٠ عملة مختلفة. أما المشاريع التي لا تُدرج نفقاتها باليورو أو بدولار الولايات المتحدة في إطار البرنامج العادي أو التي تُحسب نفقاتها من الموارد الخارجة عن الميزانية بعملة غير دولار الولايات المتحدة، فعليها رصد أموال احتياطية في ميزانيتها تحسبا لتقلبات أسعار الصرف.	X			X
صندوق الأمم المتحدة للسكان	دولار الولايات المتحدة	يعهد الصندوق إلى قسم الخزنة التابع للبرنامج الإنمائي بمهمة إدارة عملياتية المنفذة بالعملات الأجنبية (المعاملات التحوطية)؛ ويتولى البرنامج الإنمائي إدارة البرنامج التحوطي.			X	
منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ^(١)	دولار الولايات المتحدة	تُعد ميزانية الدعم لفترة السنتين بدولارات الولايات المتحدة. وتستخدم اليونيسيف أداة تحوطية لحماية الميزانية العمومية، وتبيع عقود العملات الآجلة. وتُستوعب في الميزانية تقلبات أسعار الصرف بالنسبة إلى النفقات.			X	X

المنظمة	عملة الميزانية	سياسة العملة	التعامل مع تقلبات سعر الصرف
			تخصيص الأنصبة المقررة بعملة متعددة الاحتياطية الزيادات استيعاب البرنامج التحوطي أسلوب آخر
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	لم تقدم ردود مستكملة	تتم تغطية الخسائر والمكاسب الناشئة عن تقلب سعر الصرف من الحساب الاحتياطي المسوك بالعملة الأجنبية الذي أنشئ في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢.	X
برنامج الأغذية العالمي ^(١)	لم تقدم ردود مستكملة	يُدرج متوسط سعر صرف اليورو مقابل دولار الولايات المتحدة الوارد في عقود التحوط بحيث يفضي إلى التيقن من القيمة الدولارية لميزانية دعم البرامج والنفقات الإدارية المقومتين باليورو. ويحمي البرنامج عنصر ميزانيته المقوم باليورو عن طريق العقود الآجلة كأداة تحوطية.	X
منظمة الصحة العالمية	دولار الولايات المتحدة	تُبرم عقود آجلة بالقيمة الصافية لمخاطر التعرض لتقلب أسعار الصرف وتحدد كل اثني عشر شهرا لحماية تكاليف المرتبات وجزء من التكاليف المقدرة غير المتصلة بالمرتبات والمقومة بعملة غير دولار الولايات المتحدة. وتعكس التكاليف القياسية للمرتبات المستخدمة في إدارة الميزانية أسعار الصرف المتوقعة المتحوط لها.	X
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	الفرنك السويسري	تُخصم احتياجات المنظمة الفورية من العملات الرئيسية (اليورو والين الياباني ودولارات الولايات المتحدة) من المبالغ المقبوضة ثم يباع الرصيد المتبقي فورا. ثم تودع العائدات في حسابات لدى البنك الوطني السويسري. ويُقوّم معظم التكاليف بالفرنك السويسري. ويقع الأثر الأكبر لتقلب أسعار الصرف على جانب الإيرادات لأن إيرادات رسوم معاهدة التعاون في شؤون براءات الاختراع تُجمع بعملة شتّى. وتملك المنظمة آلية تُحدّث من خلالها التقلبات الطويلة الأمد في أسعار الصرف الأساسية تغييرات في إيرادات الرسوم.	X
منظمة الطيران المدني الدولي	الدولار الكندي	تستخدم آلية لتخصيص الأنصبة المقررة بعملة هما الدولار الكندي ودولار الولايات المتحدة. ولا تبرم العقود الآجلة لشراء العملات إلا في مشاريع التعاون التقني، أي لأوامر الشراء بعملة غير دولارات الولايات المتحدة. وتُحمّل تكاليف التحوط على البلدان المانحة.	X
مصرف التنمية الأفريقي	وحسابات ولها نفس قيمة وحدات حقوق السحب الخاصة	يستخدم المصرف أداة للتحوط من مخاطر العملات لحماية نفسه من تقلبات أسعار الصرف والتخفيف من حدتها. ويحمي المصرف نفقاته الإدارية المقومة بالعملات الرئيسية غير المتعلقة بوحدة حقوق السحب الخاصة من خلال إبرام عقود قصيرة الأجل لشراء العملات الأجنبية غير القابلة للتداول بسعر صرف متفق عليه وتنفيذها في آجالها.	X

التعامل مع تقلبات سعر الصرف				المنظمة	عملة الميزانية	سياسة العملة	تخصيص الأئصبة المقررة بعملة متعددة	الصناديق الاحتياطية	استيعاب الزيادات	البرنامج التحوطي	أسلوب آخر
مصرف التنمية للبلدان الأمريكية	دولار الولايات المتحدة	يستخدم المصرف الأسعار المنشورة فقط بالنسبة إلى البلدان التي توجد له مكاتب فيها (وهي ٢٨ بلداً). ولا يعدل المصرف حزمة الميزانية وفقاً لتقلب أسعار الصرف.	X								
البنك الدولي للإنشاء والتعمير	دولار الولايات المتحدة	لا يطبق البنك سياسة للعملاء. ولكنه يستخدم أداة تحوط لحماية الميزانية العمومية، وليست لأغراض الميزنة على وجه التحديد.	X								
برنامج الأمم المتحدة الإئتماني	دولار الولايات المتحدة	يعمل البرنامج الإئتماني بحمة على إدارة مخاطر التعرض لتقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية باستخدام خيارات العملات الأجنبية والعقود الآجلة لشراء العملات الأجنبية. ويملك البرنامج برنامجين تحوطيين منفصلين لحماية الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية من مخاطر التعرض لتقلب أسعار الصرف. وبالإضافة إلى ذلك، يستخدم البرنامج، متى ما أمكن، أساليب التعويض الطبيعية.	X	X							
منظمة العمل الدولية	دولار الولايات المتحدة	تطبق المنظمة برنامجاً لشراء دولارات الولايات المتحدة بعقود آجلة لحماية نفسها من تقلب أسعار الصرف.	X								
الاتحاد الدولي للاتصالات	الفرنك السويسري	لا يستخدم الاتحاد الدولي للاتصالات الأدوات المالية المشتقة ولا المحاسبة التحوطية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويدير الاتحاد معظم إيراداته ويتكبد معظم نفقاته في الميزانية العادية بالفرنك السويسري. وتدار المشاريع الممولة من موارد خارجة عن الميزانية بعملة تمويلها. ويلجأ الاتحاد، قدر الإمكان، إلى أساليب التحوط الطبيعية باستخدام الحسابات المصرفية التي تدار بعملة معاملات (ومعظمها بالفرنك السويسري وبلولار الولايات المتحدة واليورو).	X								
مصرف التنمية الآسيوي	دولار الولايات المتحدة	تُجرى تسوية سعر الصرف في وقت إعداد الميزانية ثم تعدل خلال عملية الاستعراض لمنتصف السنة المالية.	X								
المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير	الجنيه الإسترليني	يعد المصرف تقاريره المحاسبية باليورو ويقر إجمالي ميزانيته الإدارية وميزانية إنفاقه الرأسمالي باليورو، وذلك تمثيلاً مع سياساته. وبما أنه يتكبد الجزء الأكبر من نفقاته بالجنيه الإسترليني، فإنه يعد ميزانيته بالجنيه الإسترليني لأغراض إدارية، وينفذ سياسة تحوطية من أجل التقليل من مخاطر تقلب أسعار اليورو مقابل الجنيه الإسترليني إلى أدنى حد. لذا، تُعد تقارير الميزانية بالجنيه الإسترليني وتُعد تقارير المحاسبة المالية باليورو.	X								

(أ) لم تقدم ردود مستكملة. وموجزات الردود مستقاة من الجدول ١٠ من تقرير الأداء الثاني عن الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (A/64/545)، والجدول المستكمل ١٥ من الوثيقة المعنونة "وضع الميزانيات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" (CEB/2003/HLCM/21)، والمرفق الخامس لتقرير الأداء الأول عن الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ (A/65/589)، ومرفق تقرير الأداء الثاني عن الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ (A/66/578 و Corr.1).

جيم - التضخم

المنظمة	التوقعات	تعديلات الميزانية	احتياطي التضخم
الأمم المتحدة	يستخدم الرقم القياسي لأسعار الاستهلاك الذي تضعه مجلة الإيكونوميست (The Economist) للبنود غير المتصلة بالوظائف ولتسويات تكلفة المعيشة لوظائف فئة الخدمات العامة. أما تسويات وظائف الفئة الفنية، فهي تستند إلى مُضاعف تسوية مقر العمل الذي تضعه لجنة الخدمة المدنية الدولية.	تُجرى التنقيحات على أساس متعاقب في مراحل الاعتماد الأولي، والاعتماد المنقح، والاعتماد النهائي.	لا يوجد احتياطي
منظمة الأغذية والزراعة	تستخدم طائفة واسعة من الأرقام القياسية فيما يتصل ببند التكاليف العديدة المدرجة، وهي أرقام قياسية مستقاة من خدمات التنبؤ التي يوفرها القطاع الخاص.	لا يُعدل مستوى الميزانية. غير أنه يمكن، من الناحية النظرية، استخدام صندوق رأس المال المتداول لتلبية بعض الزيادات في التكاليف التي لم تدرج في الميزانية وذلك عن طريق القيام في حالات محددة بتوفير قروض واجبة السداد.	يوفر حساب الاحتياطي الخاص حماية تصل نسبتها إلى ٥ في المائة من إجمالي الميزانية يتم استخدامها لمواجهة الآثار الضارة لتقلب أسعار العملات ومعدلات التضخم. وتستوعب في الميزانية الزيادات في التكاليف غير المدرجة في الميزانية التي تتجاوز نسبتها ٥ في المائة.
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	تتضمن مقترحات الميزانية تعديلاً للأسعار يستند، بالنسبة إلى تكاليف الموظفين في الفئة الفنية، إلى توقعات لجنة الخدمة المدنية الدولية، وإلى المعدل الفعلي لمعامل التسوية الأدنى لجدول المرتبات النمساوي "tariflohn" بالنسبة إلى تكاليف الموظفين في فئة الخدمات العامة؛ وتستند جميع التكاليف الأخرى إلى القيمة الفعلية للرقم القياسي الموحد لأسعار الاستهلاك.	لا يعاد تقدير التكاليف خلال دورة تنفيذ الميزانية.	لا يوجد احتياطي
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	معدل التضخم الإجمالي المتوقع هو معدل مركب يتألف من قيمة الزيادة المتوقعة في التكاليف القياسية للموظفين والرقم القياسي الأوروبي لأسعار الاستهلاك.	لا يوجد احتياطي	لا يوجد احتياطي
المنظمة البحرية الدولية	تستعرض المنظمة البيانات السابقة للأرقام القياسية لمعدلات تضخم أسعار سوق التجزئة في المملكة المتحدة وتفترض مستوى معيناً لتكاليف الاحتياجات المقترحة أو المقدرة من الموارد لكي تقره الهيئات الإدارية للمنظمة.	لا يعاد تقدير تكاليف الميزانية المعتمدة لفترة السنتين.	لا يوجد احتياطي
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز	حددت افتراضات ودرجات مختلفة لمدى تحمل المخاطر للتخفيف من حدة مخاطر تجاوز التكاليف، فضلاً عن الزيادات في تقديرات التكاليف.	لا يُعدل مستوى الميزانية.	لا يوجد احتياطي
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	تستند تقديرات الزيادات القانونية في تكاليف الموظفين، فضلاً عن الزيادات في أسعار السلع والخدمات، إلى الاتجاهات السائدة وتطور متوسط الأسعار ومؤشرات الإحصائية.	تستوعب الزيادات في التكاليف غير المدرجة في الميزانية. زيادات التكاليف الناجمة عن التضخم والزيادات القانونية، لا تدرج في بنود الاعتمادات ولكنها تعرض في إطار "الزيادات المتوقعة في التكاليف" بعد موافقة المجلس على الميزانية.	لا يوجد احتياطي

المنظمة	التوقعات	تعديلات الميزانية	احتياطي التضخم
صندوق الأمم المتحدة للسكان	ينسق صندوق الأمم المتحدة للسكان مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة فيما يتعلق بتحديد البارامترات المناسبة استناداً إلى معدلات التضخم السابقة وإلى التوقعات.	لا يقوم الصندوق بعملية لإعادة تقدير التكاليف. وفي سياق الميزانية المتكاملة المعتمدة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، سيجرى استعراض لمتنصف من أجل موافقة المجلس التنفيذي على التقديرات المنقحة، إن وجدت.	هناك نص في النظام المالي يميز للمدير التنفيذي أن يستخدم، بشكل استثنائي، من المخصصات الاحتياطية في الميزانية ما يصل إلى ٣ في المائة من المبلغ الإجمالي المعتمد للاحتياجات غير المنظورة الناشئة عن تقلب العملات أو التضخم أو قرارات الجمعية العامة، وذلك في نهاية دورة الميزانية.
منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	تستند تقديرات ميزانية الدعم المقترحة لفترة السنتين إلى الزيادات التي حدثت بالفعل في الأسعار والتي من المحتمل جداً أن تحدث بالاستناد إلى المعلومات الحالية.	تستوعب تكاليف التضخم والزيادات الأخرى في التكاليف.	لا يوجد احتياطي
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	تُعَدُّ التوقعات حسب المبادئ التوجيهية المتعلقة بالزيادات القانونية والصادرة عن لجنة الخدمة المدنية الدولية. وتعد كذلك باستخدام التكاليف القياسية التي تستند إلى التكاليف الفعلية في السنوات السابقة مع حساب تسوية لتكاليف المعيشة المتوقعة والرسوم الأخرى.	يتضمن جزء من الميزانية البرنامجية عنصراً للزيادات المتوقعة في معدلات التضخم والزيادات الأخرى في التكاليف. ويجري تحليل دقيق للتأكد من أن المبلغ سيكون كافياً لتغطية ما ينتج عن التضخم من ارتفاع وانخفاض في التكاليف.	لا يوجد احتياطي
برنامج الأغذية العالمي	تنشأ التقلبات عن تغير أسعار السلع الأساسية وسعر صرف دولار الولايات المتحدة. وقد استحدث البرنامج رقمين قياسيين لأسعار الحبوب والنفط الخام لرصد أسعار هاتين السلعتين الأساسيتين.	لا تسمح البلدان الأعضاء في المنظمة بإعادة تقدير التكاليف ولا بدفع بدل تلقائي لتغطية ارتفاع التضخم.	لا يوجد احتياطي
منظمة الصحة العالمية	يُجرى فقط في وقت إعداد الميزانية.	لا تسمح البلدان الأعضاء في المنظمة بإعادة تقدير التكاليف ولا بدفع بدل تلقائي لتغطية ارتفاع التضخم.	لا يوجد احتياطي
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	تستخدم المنظمة المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن معدلات التضخم المتوقعة.	تتكبد المنظمة العالمية للملكية الفكرية معظم نفقاتها بالفرنك السويسري حيث تشتري قسماً كبيراً من المنتجات والخدمات من السوق المحلية، وتجدر الإشارة إلى أن التوقعات المتصلة بالتضخم مستقرة نسبياً في سويسرا. وبوجه عام، تأخذ عملية إعداد ميزانية المنظمة في الحسبان "التغيرات في البرامج" و "التغيرات في التكاليف".	يمكن استخدام مخصصات الميزانية في إطار بند الموارد غير المخصصة للتقليل من الزيادات غير المتوقعة في التكاليف. وتجزئ المادة ٥-٥ من النظام المالي والقواعد المالية أيضاً للمدير العام إجراء تحويلات من برنامج إلى آخر.
منظمة الطيران المدني الدولي	تستخدم المصادر الإحصائية الرسمية وتوقعات القطاع المالي.	لا يعاد تقدير التكاليف.	لا يوجد احتياطي
مصرف التنمية الأفريقي	يحسب مكتب رئيس الخبراء الاقتصاديين في المصرف معدل تضخم مركب يستند إلى معدل التضخم في كل بلد من البلدان الأفريقية.	لا تجرى تسوية	لا يوجد احتياطي

المنظمة	التوقعات	تعديلات الميزانية	احتياطي التضخم
مصرف التنمية للبلدان الأمريكية	يستخدم المصرف مُعاملا مركبا لتسوية الأسعار، وهو مُعامل يأخذ في الحسبان الزيادات التي تطرأ على مرتبات الموظفين الدوليين والمعينين محليا والقوة العاملة التكميلية، ومعدلات التضخم في المنطقة وفي الولايات المتحدة، والزيادات المتوقعة في أسعار تذاكر السفر بالطائرة.	لا تجرى تسوية	لا يوجد احتياطي
البنك الدولي للإنشاء والتعمير	لا يستخدم البنك معاملا للأسعار ولكن توقعات الاستدامة المالية في الأجل الطويل التي تستند إلى توقعات تضخم السوق وأسعار الصرف.	لا تجرى تسوية	لا يوجد احتياطي
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	تستند تقديرات التضخم في الميزانية المقترحة إلى الزيادات التي طرأت على الأسعار أو التي يرجح أن تطرأ عليها. ويستخدم الرقم القياسي الرسمي للتضخم في البلد المضيف وسائر المؤشرات الاقتصادية للتأكد من أن زيادات التكاليف ستكون معقولة.	عادة ما تستوعب الزيادات في معدلات التضخم غير المدرجة في الميزانية.	لا يوجد احتياطي
منظمة العمل الدولية	يستند الرقم المرجح الكلي لحساب التضخم في الميزانية إلى معدلات التضخم المستخدمة في جميع الأماكن التي تعمل فيها المنظمة. وتستخدم البيانات المستقاة من صندوق النقد الدولي والبنك الوطني في تقديرات التضخم التي تدرج لكل موقع من مواقع العمل في نموذج الميزانية.	تستوعب الزيادات في التكاليف غير المدرجة في الميزانية.	لا يوجد احتياطي
الاتحاد الدولي للاتصالات	تُرصَد اعتمادات ميزانية الاتحاد الدولي للاتصالات بالفرنك السويسري، ويتكبد معظم الإيرادات والنفقات بالفرنك السويسري. وكانت معدلات التضخم في سويسرا وما زالت منخفضة جدا، ولا توجد حاليا مؤشرات على حدوث زيادة تذكر فيها.	لا تُجرى تسوية	لا يوجد احتياطي
مصرف التنمية الآسيوي	يستخدم مصرف التنمية الآسيوي الأرقام القياسية للأسعار أو معدلات التضخم المتاحة خارجيا لتعديل الميزانيات حسب المكونات الفرعية المحددة لتكاليف ميزانيته.	تجرى تسوية التضخم عند إعداد الميزانية باستخدام الأرقام القياسية للأسعار أو معدلات التضخم المتاحة خارجيا، ويستوعب الأثر الإضافي للتضخم أثناء تنفيذ الميزانية من خلال استخدام موارد الطوارئ العامة وإعادة تخصيص الموارد.	لا يوجد احتياطي

المنظمة	التوقعات	تعديلات الميزانية	احتياطي التضخم
المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير	يستخدم الرقم القياسي لأسعار التجزئة في المملكة المتحدة لحساب تكاليف الموظفين الموجودين في المملكة المتحدة والتكاليف غير المتصلة بالموظفين. واعتباراً من ميزانية عام ٢٠١١، استحدثت مقياس للتضخم على الصعيد القطري لموظفي المكاتب المحلية والتكاليف غير المتصلة بالموظفين، وهو يأخذ في الحسبان أثر تقلبات أسعار الصرف بين الميزانيات. وتستخدم منهجية لحساب عامل الأسعار لتقييم نمو الميزانية مقارنة بمعدلات التضخم الفعلية، ويعدل معدل التضخم في المقرر وفي المكتب المقيم حسب تقلبات أسعار الصرف بعد ترجيحه وفقاً للحجم النسبي لأساس الميزانية.	لا تجرى تسوية	لا يوجد احتياطي

دال - البنية الأساسية

المنظمة	كيف تدار الميزانية الحالية	برامج تكنولوجيا المعلومات	شفافية المكاتب المحلية	إدراج البيانات السابقة الواردة من المكاتب المحلية في توقعات الميزانيات المقبلة؟
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية هي منظمة تقوم بتسيير شؤونها من المقر ومن ثم تُدار عملية إعداد ميزانيتها مركزياً، حيث تقدم كل إدارة مقترحات بشأن برنامجها الرئيسي. ويجري استعراض جميع المقترحات ودمجها مركزياً في برنامج الوكالة وميزانيتها.	تستخدم الوكالة حالياً برنامج Hyperion في إعداد برنامجها وميزانيتها.	الوكالة الدولية للطاقة الذرية ليس لديها مكاتب محلية ذات أهمية مادية. ويمكن للفريق المعني بالبرنامج والميزانية الاطلاع على جميع نفقات الوكالة واحتياجاتها. ويضطلع قسم البرنامج والميزانية أيضاً بمسؤولية إعداد التقارير ومراقبة الميزانية أثناء التنفيذ.	الوكالة الدولية للطاقة الذرية ليس لديها مكاتب محلية ذات أهمية مادية. ويستخدم الفريق المعني بالبرنامج والميزانية البيانات السابقة عن نفقات الوكالة لأغراض تحليل مقترحات الميزانية واستعراضها.
المنظمة البحرية الدولية ⁽¹⁾	تدار الميزانية العادية وغيرها من الأموال الإدارية بواسطة المكتب المركزي. وتتولى مكاتب المشاريع المحلية إدارة بعض البرامج الممولة من موارد خارجة عن الميزانية متأتية من جهات مانحة/صناديق استئمانية فقط.	نظام SAP لتخطيط الموارد، وقاعدة بيانات Microsoft Access، وبرنامج Excel.	نعم، بالنسبة لنفقات واحتياجات شعب المقر، لكن من النادر بالنسبة لنفقات واحتياجات المكاتب المحلية.	نعم، بالنسبة لنفقات واحتياجات شعب المقر، لكن من النادر بالنسبة لنفقات واحتياجات المكاتب المحلية.
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز	يُتبع حالياً نظام الميزنة على أساس الرصيد الصفري في وضع الميزانية. ويقوم كل مكتب قطري وفريق للدعم الإقليمي وشعبة في المقر بإعداد خطة عمل تتضمن موجزا واضحا ومقتضبا للنتائج المتوقعة والإجراءات. وتُترجم خطط العمل هذه بعد ذلك إلى خطط تشغيلية كاملة وفقاً لبرنامج تخطيط موارد المؤسسة أوراكل (Oracle) استناداً إلى المخصصات التي يعتمد عليها المقر للميزانية. وبالإضافة إلى خطط العمل للأنشطة البرنامجية، تقوم الوحدات التنفيذية أيضاً بإعداد الميزانيات لتكاليف التشغيل على أساس التكاليف السابقة التي يجري تعديلها بالنقص أو الزيادة، حسب الاقتضاء. ويجري إعداد الميزانيات	يُستخدم برنامج تخطيط موارد المؤسسة (Oracle) في عملية الميزنة.	نعم، تُقدم الميزانيات التشغيلية التي تضعها المكاتب القطرية المختلفة التابعة للبرنامج إلى الفريق المعني بالميزانية، وتُرصد مخصصات الميزانية على أساس التكاليف الأصلية والطلبات المقدمة. ويمكن للفريق المعني بالميزانية والشؤون المالية الاطلاع في الوقت الحقيقي على جميع النفقات من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة.	نعم، تؤخذ الاحتياجات والمدفوعات السابقة في الاعتبار في التوقعات المستقبلية، وتُشرح أي تفاوتات في عرض الميزانية.

المنظمة	كيف تدار الميزانية الحالية	برامج تكنولوجيا المعلومات	شفافية المكاتب المحلية	إدراج البيانات السابقة الواردة من المكاتب المحلية في توقعات الميزانيات المقبلة؟
	بدولارات الولايات المتحدة.			
منظمة الصحة العالمية	كانت العملية تدار في السابق، إلى حد كبير من القمة إلى القاعدة، وتشمل المقر والمكاتب الإقليمية، دون المكاتب القطرية. أما في المستقبل، فسيجري استكمال العملية التي تدار من القمة إلى القاعدة بعملية قوية تتجه من القاعدة إلى القمة تبدأ من المكاتب القطرية.	في إطار برنامج تخطيط موارد المؤسسة أوراكل (Oracle).	نعم، استناداً إلى برنامج (Oracle).	نعم
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	تدار معظم عمليات المنظمة العالمية للملكية الفكرية المتعلقة بالميزانية في جنيف؛ وبالتالي، تتولى إعداد الميزانية شعبة الميزانية وأداء البرامج بالتنسيق مع البرامج ذات الصلة، ومديريها الذين يتخذون جميعاً من جنيف مقراً لهم.	يشمل إعداد البرنامج والميزانية استخدام نظام Hyperion للتخطيط القائم على برنامج أوراكل (Oracle).	المنظمة العالمية للملكية الفكرية لديها مكاتب صغيرة في كل من سنغافورة، والولايات المتحدة (نيويورك)، والبرازيل، واليابان. والفريق المعني بالميزانية في المنظمة لديه جميع المعلومات عن نفقات المكاتب المحلية واحتياجاتها.	نعم
منظمة الطيران المدني الدولي	رغم أن المدخلات ترد من جميع المكاتب بما في ذلك المكاتب الإقليمية، فإن عمليات التجميع والتعديل تجري جميعاً على مستوى المقر. ويستمر التعاون مع جميع المكاتب طوال دورة الميزانية.	توضع الميزانية باستخدام برنامج Microsoft Excel ويجري إدخال البيانات باستخدام مزيج من برنامجي Microsoft Access و Excel.	نعم، يتيح النظام الحالي لتخطيط موارد المؤسسة معلومات آنية ويعد تقارير عن النفقات والالتزامات مقابل الأموال المتاحة. ويجري إرسال احتياجات المكاتب المحلية (الإقليمية) من خلال ملفات Access.	نعم
مصرف التنمية الأفريقي	تُناقش عملية إدارة الميزانية في السؤال ١ أعلاه. ويتمثل الجزء الذي يعالج على مستوى المكاتب المحلية/المكاتب الميدانية من العملية في تقديم الطلبات باستخدام برنامج تقييم الموارد الاستراتيجية التي تتحدول على أي حال مركزياً من قبل الإدارة المعنية بشؤون الميزانية في إطار كل وحدة من وحدات نواب الرئيس. ومن المهم التأكيد على أن	يعد برنامج تقييم الموارد الاستراتيجية الأداة التي يستخدمها المصرف للتخطيط والميزنة، وهو مصمم لتقديم برامج العمل من جانب جميع مراكز التكاليف التي تتحدد على أساسها حزمة الميزانية.	نعم، تتمثل الأدوات المستخدمة في شفافية المكاتب المحلية في برنامج تقييم الموارد الاستراتيجية الذي يستخدم عند تقديم مشروع الميزانية، وبرنامج SAP الذي يستخدم عند تنفيذ الميزانية.	نعم، يجري تحليل النفقات السابقة من أجل تقدير الاحتياجات بشكل أفضل في المستقبل. أو بعبارة أخرى، يجري إعداد الميزانية استناداً إلى الدروس المستفادة من تجارب الميزانيات السابقة.

المنظمة	كيف تدار الميزانية الحالية	برامج تكنولوجيا المعلومات	شفافية المكاتب المحلية	إدراج البيانات السابقة الواردة من المكاتب المحلية في توقعات الميزانيات المقبلة؟
مصرف التنمية للبلدان الأمريكية	<p>حزمة الميزانية يتم تخصيصها على مستوى وحدات نواب الرئيس كي يتسنى للمكاتب المحلية تقديم طلباتها تمشياً مع ما تم تخصيصه لوحداها واستناداً أيضاً إلى ما خصصه نائب الرئيس للوحدات التنظيمية/مراكز التكاليف التابعة له على أساس الأنشطة المتوقعة في إطار برامج العمل للعام كله.</p> <p>يقود المكتب المركزي المعني بشؤون الميزانية (شعبة الميزانية التابعة لإدارة الميزانية والخدمات الإدارية) عملية وضع الميزانية بالتنسيق مع جميع المناطق الأخرى التابعة للمصرف. ويجري توزيع أهداف الميزانية على نواب الرئيس والإدارات ويمكن لنواب الرئيس إظهار مرونة في إعادة توزيع أهداف الميزانية على جميع الإدارات، التي تقع في دائرة اختصاصهم، طالما يتم الحفاظ على الأهداف الموكلة إلى نواب الرئيس. وتقدم المكاتب المحلية تقارير إلى الإدارات القطرية، امتثالاً للأهداف التي حددها نائب الرئيس للبلدان والإدارات ذات الصلة.</p>	<p>نتحول الآن إلى برنامج "SAP"، نعم أما البرامج التي ما زلنا نستخدمها حتى الآن فهي برنامج Hyperion للتخطيط وبرنامج Hyperion لإعداد التقارير، وثلاثة برامج تم تطويرها داخلياً.</p>	<p>نظراً لأن أهداف الميزانية تُوضع حساباتها على مستوى الإدارة ومستوى نواب الرئيس، لا تتحدد للمكاتب القطرية من جانبنا أهداف بحد ذاتها بل تُخصص لها ميزانية استناداً إلى ما تقدمه لها الإدارة المعنية. ومع ذلك، يمكن لهذه المكاتب استخدام أو عدم استخدام البيانات السابقة عند اتخاذ قراراتها.</p>	
صندوق الأمم المتحدة للسكان	<p>يتكشف الدخل المتوقع لفترة التخطيط، في بداية إعداد الميزانية. واستناداً إلى تلك التوقعات، توافق الإدارة العليا على حزم الميزانية الرفيعة المستوى، التي تشكل الميزانية المتوخاة. ويقوم مكتب الميزانية المقرر بوضع المبادئ التوجيهية للميزانية، ويقدم كل مكتب (في المقر وعلى كل من الصعيد الإقليمي ودون الإقليمي والمحلي) ميزانية</p>	<p>أعد برنامج حاسوبي داخلي خاص بالميزانية من أجل جمع وتحليل جميع الطلبات المتعلقة بالميزانية من جميع المكاتب. وتتم تغذية البرنامج الحاسوبي الداخلي الخاص بالميزانية من البيانات المخزنة في نظام تخطيط موارد المؤسسة الخاص بالأمم المتحدة للسكان.</p>	<p>نعم، ويقوم البرنامج الحاسوبي الداخلي الخاص بالميزانية باستقاء المعلومات المتعلقة بالنفقات من نظام تخطيط موارد المؤسسة كنقطة انطلاق لوضع مقترحات الميزانية.</p>	

المنظمة	كيف تدار الميزانية الحالية	برامج تكنولوجيا المعلومات	شفافية المكاتب المحلية	إدراج البيانات السابقة الواردة من المكاتب المحلية في توقعات الميزانيات المقبلة؟
	مقترحة. وتؤدي المشاورات والمراجعة الداخلية لمقترحات الميزانية إلى موافقة الإدارة العليا داخليا عليها، وهي تسترشد وتستشير بالحزم المحددة المنوه عنها أعلاه. وبعدئذ توضع الميزانية المقترحة الموحدة، التي تشمل تحليلا للتكاليف والحجم، وتقدم إلى المجلس التنفيذي، عن طريق اللجنة الاستشارية، للموافقة عليها.			
البنك الدولي للإنشاء والتعمير	تجري الخطوات من ١ إلى ٣ بشكل مركزي إلى حد كبير، بينما تشهد الخطوات ٤ و ٥ مشاركة أكبر على مستوى الوحدات.	تستخدم حاليا نظم أعدت داخليا. وسيجري تنفيذ منهاج الميزنة القائم على برنامج SAP في العام المقبل.	توجد معظم البيانات في مخزن بيانات البرنامج "SAP/Business Warehouse"، كي تستخدم من قبل المركز. بالإضافة إلى ذلك يتعاون فريق "مديري الحسابات"، على نحو وثيق مع الوحدات.	نعم، يتم الاسترشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزنة بأنماط الإنفاق السابقة، لكن مع الانتقال إلى نهج أكثر معيارية.
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	لم تتوفر معلومات	يجري الاحتفاظ بالمعلومات البرنامجية عن الميزانية والرصد القائم على النتائج في قاعدة بيانات اسمها SISTER. ويجري الاحتفاظ بالبيانات المالية عن الميزانية والنققات في قاعدة بيانات قائمة على برنامج "SAP"، اسمها تحديدا FABS (نظام الشؤون المالية والميزانية).	يتم الاحتفاظ على قاعدة بيانات FABS القائمة على برنامج "SAP"، بسجلات تفصيلية عن الإنفاق في المكاتب المحلية، مما يتيح للمنظمة بيانات لتحليل احتياجات الميزانية ومعدلات التضخم.	نعم، وتشكل البيانات السابقة من المكاتب المحلية عناصر مهمة لتحليل اتجاهات التضخم، وما إلى ذلك.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	يستخدم نهج مختلط من القمة إلى القاعدة لتحديد البارامترات المالية (أي النمو، وعدم النمو، وانخفاض النمو، وما إلى ذلك) ومجالات الزيادة/النقصان (على سبيل المثال، زيادة النسبة المئوية للأنشطة الإنمائية وانخفاض النسبة المئوية للأنشطة الإدارية)، تليه عملية تصاعدية من القاعدة إلى القمة باستخدام هذه المعايير.		نعم، تخطيط الموارد هو عملية تشاورية تتطلب تبادلا للمعلومات ذهابا وإيابا بينفرادى الوحدات والمكاتب المعنية. وتقارير النفقات، فضلا عن تقارير استخدام الميزانية متاحة من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسة على مستوى الوحدة وعلى كل من الصعيد الإقليمي والعالمي.	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لديه أداة داخلية للتخطيط الاستراتيجي على شبكة الإنترنت، تستخدمها جميع الوحدات من أجل إعداد خطط عمل سنوية متكاملة ضمن دورة الميزانية.

المنظمة	كيف تدار الميزانية الحالية	برامج تكنولوجيا المعلومات	شفافية المكاتب المحلية	إدراج البيانات السابقة الواردة من المكاتب المحلية في توقعات الميزانيات المقبلة؟
منظمة العمل الدولية	توفر جميع المكاتب والوحدات الفنية البيانات من أجل عملية ميزنة تقوم على أساس الرصيد الصفري وتستعرض إدارة البرمجة المدخلات وتضع صيغة برنامجية؛ وتتولى إدارة الشؤون المالية إجراء جميع التسويات المالية والمتعلقة بالتكاليف والتضخم والحسابات.	ويستخدم برنامج تخطيط موارد المؤسسة "أوراكل" (Oracle) لمقارنة المدخلات الأولية المستخدمة في مقترحات الميزانية.	نعم، البيانات متاحة من خلال برنامج تخطيط موارد المؤسسة "أوراكل" (Oracle).	نعم، لكن من أجل التصديق فقط على المقترحات المتعلقة بأنواع معينة من التكاليف مثل الإيجار والمنافع العامة.
الاتحاد الدولي للاتصالات	توضع الميزانية مركزيا على أساس الميزنة القائمة على النتائج (لا توجد مكاتب محلية).	تدار الميزانية باستخدام برنامج SAP لإدارة الأموال.	يجري تسير شؤون الاتحاد الدولي للاتصالات مركزيا ولا توجد لديه مكاتب محلية.	يجري تسير شؤون الاتحاد الدولي للاتصالات مركزيا ولا توجد لديه مكاتب محلية.
مصرف التنمية الأفريقي	يتم إعداد تقديرات الميزانية لتكاليف الموظفين (المرتبات والاستحقاقات) الخاصة بالمكاتب الميدانية في المكتب الرئيسي من قبل الإدارة المعنية بالميزانية وشؤون الموظفين ونظم الإدارة، ثم تُقدم إلى شعبة الميزانية لاستعراضها والتصديق عليها وإدماجها. وتتولى الإدارات الإقليمية نيابة عن المكاتب الميدانية التي تدخل في نطاق عملها، وضع تقديرات الميزانية لتكاليف الاستشاريين وتكاليف السفر، وتقديمها إلى شعبة الميزانية لاستعراضها والتصديق عليها ودمجها. أما تقديرات الميزانية للنفقات العامة (الاتصالات، والمنافع العامة، والخدمات التعاقدية، وما إلى ذلك) فتعدها المكاتب الميدانية، وتقدمها مباشرة إلى شعبة الميزانية لاستعراضها والتصديق عليها ودمجها. وتعد الميزانية الرأسمالية للأصول الثابتة، مثل استبدال المركبات والأثاث ومعدات تكنولوجيا المعلومات وغير ذلك،	يستخدم مصرف التنمية الأفريقي نظاما قائما على برنامج "أوراكل" (Oracle) (وهو نظام جرى تطويره داخل المنظمة) اسمه نظام مراقبة الميزانية وعمليات الرصد BMCS من أجل وضع مشروع الميزانية، واستعراضه ودمجه ومراقبة استخدام الميزانية. ويتم دمج نظام إدارة شؤون الخبراء الاستشاريين ونظام السفر الإلكتروني في مهام رسمية (eTrip) ضمن نظام BMCS.	تجري مراقبة استخدام الميزانية عن كُتب (على أساس شهري وفصلي ونصف سنوي وفي نهاية السنة)، ويكون موظفو شعبة الميزانية وجهة نظر متكاملة عن استخدام الميزانية والنفقات في المكاتب الميدانية.	تشكل استخدامات الميزانيات السابقة، لا سيما استخدامات الميزانية التقديرية السابقة في السنة المالية التالية، الأساس لإعداد تقديرات الميزانية للسنة التالية خاصة فيما يتعلق بالنفقات العامة. بيد أن أي تغييرات في العمليات، من قبيل تقليص العمليات في أحد المكاتب الميدانية أو توسيع نطاق البرامج، تتطلب إدخال تعديلات.

المنظمة	كيف تدار الميزانية الحالية	برامج تكنولوجيا المعلومات	شفافية المكاتب الحالية	إدراج البيانات السابقة الواردة من المكاتب الحالية في توقعات الميزانيات المقبلة؟
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	المكاتب الميدانية وتقدم إلى شعبة الميزانية لاستعراضها والتصديق عليها ودمجها.	ستواصل المنظمة استخدام نظام أغريسو Agresso كبرنامج للمراقبة المالية والتخطيط، لأغراض وضع الميزانية. وهناك نية لنقل عملية إعداد الميزانية إلى برنامج "SAP" المستخدم لتخطيط موارد المؤسسة في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية. وهو أمر يمكن أن يتحقق فقط عندما يتم تشكيل هذا النظام بالكامل لأغراض عملية إعداد الميزانية.	يقوم الفريق المعني بالميزانية بدمج وثائق الميزانية المقترحة ومقترحات المكاتب الميدانية/المكاتب الحالية بالتنسيق مع مديري الوحدات والفروع. وتنطوي هذه العملية على تحليل للنقطة السابقة والحالية بالمقارنة مع الميزانية المقترحة الحالية. وهناك عيب واحد في العملية ألا وهو أن التكاليف الحالية بالكامل ربما لا تكون معروفة تماما في العديد من المناسبات (نظرا للمسافات التي تفصل بعض المواقع والتأخر في تلقي إشعارات التسوية) عند تجهيز الميزانية ودمجها. وتضاف إلى ذلك محدودية البيانات المتاحة عن المكاتب الميدانية النائية التي يمكن أن تساعد في تقييم الأثر المتوقع لارتفاع معدلات التضخم وأسعار الصرف وغيرها من التكاليف ذات الصلة، تقييما واضحا.	تستخدم المنظمة ككل مبدأ الميزنة القائمة على الرصيد الصفري. وبناء على ذلك، تُحدد مستويات الموارد على أساس الاحتياجات المتوقعة من الموارد في فترة السنتين التالية. ومع ذلك، يجري فحص التحليلات والفروق في فترة السنتين السابقة، من أجل فهم الفروق المادية بشكل أفضل.
المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير	يجري تنسيق عملية إعداد الميزانية حسب وظائف الميزانية في مكتب نائب الرئيس للشؤون المالية.	تُستخدم نماذج متسقة وموحدة من برنامج "إكسل" (Excel)، مع وصلات بينية يدوية أساسا في عملية الميزنة.	نعم	نعم

هاء - الدروس المستفادة والتعليقات

المنظمة	ما هي الدروس المستفادة؟	هل ثمة تعليقات أخرى؟
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	<p>رغم أن نظام "الاعتمادات والأنصبة المقررة المجزأة" أثبتت فعاليته في حماية القوة الشرائية للوكالة الدولية للطاقة الذرية لما يربو على ٢٠ عاما، فهو يُعد آلية معقدة إلى حد كبير. ونظرا لأن الميزانية العادية تُعد أصلا على أساس سعر صرف مصطنع ألا وهو أن دولارا واحدا من دولارات الولايات المتحدة يقابله يورو واحد لأغراض المقارنة، فإن هذه الميزانية يعاد تقييمها مرتين على الأقل خلال فترة التنفيذ من أجل تقديم أرقام أكثر واقعية. ويتعذر على مديري البرامج إدارة مواردهم بكفاءة بسبب التقلبات التي حدثت خلال مرحلة التنفيذ، مع ما ينطوي عليه ذلك من خطر حدوث انخفاض حاد في سعر الصرف قد يؤدي إلى عدم كفاية الأموال، أو زيادة في سعر الصرف يمكن أن تؤدي إلى وجود أموال غير منفقة في نهاية العام. وينشأ عبء عمل إضافي يتمثل في مراقبة إعادة التقييم، ومن ثم تحويل المخصصات الإضافية المطلوبة والناجمة عن تقلبات أسعار الصرف. ويجري النظر في دراسة تتعلق بإمكانية التحول إلى نظام للتقييم والميزنة على أساس عملة موحدة هي (اليورو) لدورة الميزانية المقبلة بغية تبسيط هذه العملية.</p>	لم تقدم تعليقات
المنظمة البحرية الدولية	<p>نظرا لأن الآثار المترتبة على أي تغيير غير مؤاتي في معدلات التضخم وأسعار الصرف يتعين استيعابها في حدود الميزانية المعتمدة، فقد أُبقيت معدلات الشواغر في الوظائف المعتمدة مرتفعة نسبيا بسبب عدم إمكانية التعرف على الوفورات المتحققة من إجراءات تعزيز الكفاءة، بشكل مطلق. وإضافة إلى ذلك، ونظرا لأن عملية إعادة تقدير تكاليف الاحتياجات من الموارد على أساس الحركة الفعلية لمعدلات التضخم وأسعار الصرف، تُؤخذ في الاعتبار فقط عند وضع مقترحات الميزانية لفترة سنتين جديدة، فإن التكاليف التقديرية لنفس المستوى من الاحتياجات من الموارد تؤدي في العادة إلى زيادة كبيرة في الميزانية المطلوبة، لا سيما في ظل وجود تغير غير مؤاتي في العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها، مما يزيد من صعوبة السعي إلى الحصول على موافقة الهيئات الإدارية على الميزانية المقترحة، ويقود في نهاية المطاف إلى تخفيض في الاحتياجات من الموارد.</p>	<p>وافقت جمعية المنظمة البحرية الدولية في عام ٢٠١١ على توسيع نطاق صلاحيات صندوق رأس المال المتداول بحيث يعمل أيضا كصندوق لاحتياطي الصرف بغية تغطية المكاسب أو الخسائر في أسعار صرف العملات في الميزانية العادية التي تنشأ عن الاختلافات بين أسعار الصرف المعمول بها في الأمم المتحدة، وأسعار الصرف المفترضة في حساب تكاليف الاحتياجات من الموارد التي وردت في الميزانية.</p>
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز	<p>بحث برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز عن سبل تكفل احتواء التكاليف لا سيما التكاليف بالفرنك السويسري، في محاولة لزيادة الفعالية من حيث التكلفة والكفاءة من خلال تحسين التخطيط وترتيب الأولويات واستخدام الموارد. وتشمل السبل الميزنة القائمة على النمو الصفري، وتشديد الضوابط على تعيين الموظفين وفرض سياسات صارمة على استخدام الخبراء الاستشاريين، والقيام بعمليات شراء مشتركة واستخدام الاتفاقات الطويلة الأجل بالتعاون مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، والاستعانة بمصادر خارجية لأداء مهام من قبيل النشر على الإنترنت، وتحسين استخدام التكنولوجيا، والتداول بالفيديو واستخدام برنامج سكايب والحد من الاجتماعات والسفر.</p>	<p>جرى تخفيف حدة مشكلة تقلبات العملة من خلال تقليص التكاليف وتمويل التكاليف إلى خارج المقر مما أدى إلى تخفيض الإنفاق بالفرنك السويسري. وتم استكمال هذه العملية عن طريق الحفاظ على الانضباط المالي من خلال آليات للرقابة الداخلية، وضمان الكفاءة التشغيلية، وزيادة الفعالية من حيث التكلفة.</p>

المنظمة	ما هي الدروس المستفادة؟	هل ثمة تعليقات أخرى؟
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	لم تقدم معلومات	لم تقدم تعليقات
منظمة الصحة العالمية	<p>خففت العقود الآجلة المتجددة كل ١٢ شهرا آثار التغييرات في أسعار الصرف الفوري، ووفرت قدرا من اليقين في الميزنة التي تجرى أثناء العام فيما يتعلق بأسعار صرف العملات الأجنبية ومن ثم أتاحت فسحة من الوقت لمواءمة هياكل التكلفة مع أي تقلبات كبيرة في أسعار صرف العملات الأجنبية. ومع ذلك لم تشكل علاجا ناجعا. ففي حال حدوث تقلب ضخم في أسعار الصرف يمكن أن تطرأ تغييرات كبيرة على افتراضات الميزانية. وتعد إدارة مخاطر أسعار صرف العملات من المفاهيم التي يتعذر شرحها سواء على الصعيد الداخلي داخل المنظمة، أو على الصعيد الخارجي وخصوصا للدول الأعضاء. هذا ولا يوجد "شيء دون مقابل" فالحل التحوطي يمكن أن يوفر على الأقل حلا في الأجل القصير إلى المتوسط.</p>	<p>لا يوصى بممارسة إعادة تقدير التكاليف للأسباب التالية:</p> <p>١ - هذه العملية تجعل المسألة المالية أكثر صعوبة لأن الزيادة في معدلات التضخم يمكن استخدامها "لإخفاء" عدم الكفاءة.</p> <p>٢ - لا تتسق مع الممارسة الجيدة لعملية وضع الميزانية للأسباب التالية: ينبغي وضع الافتراضات المتعلقة بمعدلات التضخم وأسعار الصرف في وقت إعداد الميزانيات. ويمكن أن تتغير الافتراضات، لكن أثر هذه التغييرات يمكن تفسيره عند تقديم التقارير المالية. وفي حالة حدوث عجز كبير في تمويل المرتبات بسبب أسعار الصرف غير المؤاتية أو التقلبات في معدلات التضخم فإنه يمكن تسويتها عن طريق إعادة تحديد الأولويات في الميزانية.</p> <p>٣ - لن يكون من المفيد إعادة تقدير تكاليف البنود التي يتم تقاسم تكاليفها مثل ميزانية أمن الأمم المتحدة بالنسبة للمنظمات التي لا تعيد تقدير التكاليف، لأن هذا الأمر يجعل العبء الواقع على عاتق الشركاء الذين يتقاسمون التكاليف أكبر من المبالغ المعتمدة أصلا، والتي قامت عليها أصلا ميزانيات تلك المنظمات. ونظرا لأن الدول الأعضاء في منظمة الصحة العالمية تصر على نمو حقيقي صفري في ميزانيات المنظمة (فهي لا تسمح بأي تضخم)، يكون من الصعب للغاية (ومن غير المنصف) استيعاب أي تضخم ناتج عن زيادة في التكلفة بسبب عضوية الأمم المتحدة: ربما تحتاج منظمة الصحة العالمية إلى خفض التكاليف (وملاك موظفيها) لاستيعاب الزيادة (كما حدث على سبيل المثال في الفترة ٢٠١١/٢٠١٢).</p>
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	<p>ترتبط ميزانيات المنظمة العالمية للملكية الفكرية ارتباطا وثيقا بالدخل الذي تحققه المنظمة من خلال توفير خدمات التسجيل. وتحصل المنظمة العالمية للملكية الفكرية على ٩٤ في المائة من إيراداتها من الرسوم المتأنية من معاهدة التعاون في شؤون براءات الاختراع، ومن نظامي مدريد ولاهاي للتسجيل. ويمكن أن تؤدي أي تغييرات جوهرية في مستوى الإيرادات التي يمكن أن تتحقق خلال فترة السنتين إلى تعديلات في الميزانية أيضا. ومن المهم وضع استراتيجية استثمارية حكيمة نظرا لما تشهده توجهات السوق من عدم استقرار في الوقت الراهن.</p>	لم تقدم تعليقات
منظمة الطيران المدني الدولي	<p>أدى التحول من نظام يقوم على دولارات الولايات المتحدة إلى نظام يقوم على الدولار الكندي، إلى مساعدة المنظمة في إدارة مخاطر النقد الأجنبي. ويتم الآن إعداد جميع البيانات المالية والميزانية بالدولار الكندي. وكانت من قبل تُعد بدولارات الولايات المتحدة.</p>	<p>اتخذت المنظمة أيضا قرارا داخليا بدفع رواتب جميع الموظفين (بمن فيهم موظفو الفئة الفنية) بالدولار الكندي. ولا تدفع المنظمة لموظفيها في مونتريال رواتبهم إلا بالدولار الكندي.</p>

المنظمة	ما هي الدروس المستفادة؟	هل ثمة تعليقات أخرى؟
مصرف التنمية الأفريقي	أدت الإجراءات التحوطية إلى تخفيف حدة الزيادات المحتملة في النفقات الإدارية لمجموعة المصرف، الناشئة عن أي تقلبات غير مؤاتية في أسعار الصرف، ومن ثم إلى الحد من تقلب صافي إيرادات المجموعة.	لم تقدم تعليقات
مصرف التنمية للبلدان الأمريكية	يُخصص ١٠ في المائة تقريبا من ميزانيتنا (بدولارات الولايات المتحدة) لمكاتبنا القطرية البالغ عددها ٢٨ مكتبا، لذا يستخدم المصرف العملات المحلية في المقام الأول.	اتجهت قيمة دولار الولايات المتحدة بوجه عام، إلى الارتفاع خلال السنوات القليلة الماضية مقارنة بالعملات المحلية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، ومن ثم تراكمت الوفورات التي حققتها الإدارات التي تدير المكاتب القطرية أو يتبعها موظفون يعملون في تلك المكاتب بسبب هذا الارتفاع. وقد تمكنا في العام الماضي من الحصول على جزء من هذه الوفورات مركزيا لتغطية النفقات ذات الأولوية.
صندوق الأمم المتحدة للسكان	من ناحية الميزانية، وبالنظر إلى أن الصندوق يعمل في جميع أنحاء العالم، فهو معرض بدرجة كبيرة لتقلبات أسعار الصرف. غير أن أثر التقلبات يتم تخفيفه نتيجة اعتماد ميزانية المؤسسة بدولارات الولايات المتحدة، التي تعتبر قيمتها أقوى من قيمة العملات المحلية المعمول بها في الأماكن التي تعمل فيها المكاتب الميدانية. لكن من ناحية الإيرادات، يصبح الصندوق معرضا بدرجة أكبر لتلك التقلبات، وخاصة التي تعزى إلى تقلب سعر الصرف بين اليورو ودولار الولايات المتحدة. بالنظر إلى أن جزءا كبيرا من تعهدات المانحين يتم باليورو، يعالج الصندوق مخاطر هذا التعرض بشراء أدوات مالية يديرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وبالإضافة إلى ذلك، يراقب الصندوق بانتظام الإيرادات التقديرية، مع مراعاة تقلبات أسعار الصرف، ويدير الموارد التي تتوفر لمكاتبه خلال العام وفقا لتلك الإيرادات التقديرية. علاوة على ذلك، تكفل التدابير التي نوقشت أعلاه عدم تكبد الصندوق أي خسائر في مجال البرامج الناتجة عن اتفاقات التمويل المشترك.	لم تقدم تعليقات
البنك الدولي للإنشاء والتعمير	السنة المالية ٢٠١٥ هي السنة الأولى في الميزنة الاسمية، ومن ثم ليست هناك أي دروس مستفادة.	حققت تسويات الأسعار وصرف العملات نتائج طيبة في الماضي باستخدام عامل السعر لكنها أدت إلى زيادة مستمرة في الإنفاق لا يمكن تحملها في إطار توقعات بإيرادات محدودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الوحدات عندما تحقق مكاسب غير متوقعة في بعض الأعوام فإنها لا تعيد الأموال إلى المركز، لكن عندما تُمنى بخسائر فهي تطلب ميزانية إضافية لتعويض تلك الخسائر. ويضاف ذلك إلى الزيادة المنهجية في النفقات.
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	تحققت على مدى فترة زمنية طويلة، فوائد جمّة للمنظمة من خلال اتخاذ إجراءات تحوطية نشطة من مخاطر تقلب أسعار صرف العملات الأجنبية. وتجاوزت المكاسب التي تحققت من خلال الوقاية من تقلبات أسعار الصرف، أثناء الفترات التي اتسمت بقدر عالٍ من التقلب، بكثير أي خسارة حدثت خلال الفترات التي شهدت استقرارا نسبيا.	لم تقدم تعليقات

المنظمة	ما هي الدروس المستفادة؟	هل ثمة تعليقات أخرى؟
منظمة العمل الدولية	نُجح نظام الشراء الآجل في حماية الدول الأعضاء من إجراءات زيادات في الأنصبة المقررة، ويمكن مديري البرامج من الاضطلاع بأنشطة دون تخفيض المخصصات بسبب التقلبات.	تستند الميزانية العادية لمنظمة العمل الدولية إلى دولارات الولايات المتحدة، لكنها تقسّم كأنصبة بالفرنك السويسري. وهي تُعتمد عادة في حزيران/يونيه من العام الذي يسبق بداية فترة السنتين المشمولة بالميزانية. ويتحدد سعر صرف للميزانية عند اعتمادها. ويتحدد سعر الصرف عن طريق التوقع باحتياجات منظمة العمل الدولية من النقد الأجنبي خلال فترة السنتين التالية، ما بين الفرنكات السويسرية ودولارات الولايات المتحدة. ويُستخدم هذا التقدير للاحتياجات من دولارات الولايات المتحدة كأساس لـ ٢٤ عقد شراء آجل بسعر محدد يستخدم كسعر صرف للميزانية.
الاتحاد الدولي للاتصالات	لم تقدم معلومات	لم تقدم تعليقات
مصرف التنمية الأفريقي	تظل معدلات التضخم وأسعار الصرف المستخدمة في الميزانية عموماً في إطار الحدود المتوقعة عند تنفيذ الميزانية. هذا ولم يواجه مصرف التنمية الأفريقي، تقلبات شديدة في معدلات التضخم وأسعار صرف العملات.	لم تقدم تعليقات
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	كانت تجربتها مع احتياطات النقد الأجنبي إيجابية إلى حد كبير. وكانت معظم الفواتير عن العمليات المشتركة لمركز فيينا الدولي في الماضي القريب تتم باليورو، نظراً لأن العوامل المؤثرة في التكلفة تتمثل في النفقات بالعملة المحلية. ومع ذلك، ونظراً لأن حسابات مكتب الأمم المتحدة في فيينا تتم بدولار الولايات المتحدة، فقد أدى هذا الترتيب إلى مكاسب وخسائر ضخمة ناجمة عن سعر الصرف، تحملتها أيضاً منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية. الأمر الذي كان محورياً لعدة نقاشات وخلافات.	فيما يتعلق بمصاريف العمليات المشتركة للأمم المتحدة بما في ذلك فواتير أنشطة التمويل المشترك لوحدة التفتيش المشتركة وإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن ومجلس الرؤساء التنفيذيين ولجنة الخدمة المدنية الدولية وما إلى ذلك: كانت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والوكالات المتخصصة الأخرى تواجه في كثير من الأحيان مهمة عسيرة تتمثل في محاولة استيعاب المصاريف المتأنية من مقر الأمم المتحدة، الذي تجري فيه إعادة تقدير تكاليف اعتمادات الميزانية ويعاد تقييمها عدة مرات خلال فترة السنتين. ولا يسمح لمنظمة التنمية الصناعية بقبول المصاريف الإضافية التي تسفر عنها عمليات إعادة تقدير التكاليف هذه لأن ميزانيتها يتم تثبيتها بمجرد اعتمادها من قبل هيئاتها الإدارية. لذا مطلوب حل عاجل في هذا الصدد.
المصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير	اعتباراً من ميزانية عام ٢٠١١ بدأ العمل بمنهجية جديدة تم بموجبها تطوير تدابير لمواجهة التضخم على أساس قطري فيما يتعلق بتكاليف موظفي المكاتب المحلية والتكاليف غير المتصلة بالموظفين مع مراعاة أثر تقلبات أسعار الصرف بين الميزانيات.	لم تقدم تعليقات