الأمم المتحدة A

Distr.
GENERAL

A/49/629
30 November 1994
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة

الدورة التاسعة والأربعون
البند ١٠٥ من جدول الأعمال

# استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

## مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "المبادئ والخدمات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة في الميدان" (JIU/REP/94/8).

05/12/94 021194 021194 94-47508

JIU/REP/94/8

# المباني والخدمات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة في الميدان

من إعداد
راؤول كيخانو

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف
١٩٩٤

## المحتويات


| | الفقرات | الصفحة |
|---|---|---|
| موجز تنفيذي وتوصيات | | ٣ |
| مقدمة | ١ - ١٨ | ٦ |
| أولا - الأهداف الرئيسية | ١٩ - ٢٩ | ١٠ |
| ثانيا - المباني المشتركة | ٣٠ - ٦٩ | ١٢ |
| ألف - الحالة الراهنة | ٣٠ - ٣٤ | ١٢ |
| باء - القضايا الرئيسية التي يتعين النظر فيها | ٣٥ - ٥٤ | ١٤ |
| جيم - الفريق الفرعي المعني بمشروع المباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك | ٥٥ - ٦٩ | ١٧ |
| ثالثا - الخدمات المشتركة | ٧٠ - ٧٤ | ٢٤ |
| ألف - النطاق | ٧٠ - ٧٤ | ٢٤ |
| باء - العقبات التي تواجه الخدمات المشتركة | ٧٥ - ٨٤ | ٢٦ |
| جيم - برنامج الخدمات المشتركة | ٨٥ - ٩٧ | ٢٨ |
| رابعا - دور لجنة التنسيق الإدارية | ٩٨ - ١٠١ | ٣٥ |
| خامسا - خاتمة | ١٠٢ - ١٠٤ | ٣٦ |


## الجداول


| | | |
|---|---|---|
| ١ - | نطاق استخدام المباني المشتركة في آب/أغسطس ١٩٩٤ | ١٣ |
| ٢ - | الحيز المكتبي المستأجر والممتلك والموفر من قبل الحكومة في آب/أغسطس ١٩٩٤ | ١٣ |
| ٣ - | تكاليف الايجار لمؤسسات الفريق الاستشاري المشترك في ٣٩ بلدا: ١٩٩٣ - ١٩٩٥ | ١٩ |
| ٤ - | الفرق بين الاستئجار والبناء | ١٩ |
| ٥ - | تحليل مستوفى: تحليل يقارن بين الاستمرار في الاستئجار وترتيب الاستئجار بقصد الشراء بالنسبة لجميع الوكالات | ٢١ |
| ٦ - | مرافق الخدمات المشتركة المقترحة من قبل الفريق الاستشاري المشترك | ٢٩ |
| ٧ - | الخدمات المشتركة التي تقترحها وحدة التفتيش المشتركة | ٣٠ |


## المرفق


المباني المشتركة في آب/أغسطس ١٩٩٤ ٣٨

## موجز تنفيذي وتوصيات

تتضمن القرارات التي اعتمدتها الجمعية العامة للأمم المتحدة مؤخرا بشأن الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية أحكاما صريحة تقتضي أن تسعى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بقدر ما يكون ذلك عمليا، إلى إقامة هياكل وخدمات ميدانية موحدة. ويرد هذا الاشتراط أيضا في اتفاقات العلاقة بين الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة. كما أن الأمين العام للأمم المتحدة قد عزز بقوة مبدأ الوجود الموحد لمنظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري كوسيلة لتسهيل التعاضد والتعاون فيما بين الوكالات، مما يخفض التكاليف العامة لتنفيذ البرامج ويحسن صورة أسرة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويرد في مقدمة هذا التقرير استعراض للسياق التشريعي لهذا الموضوع فضلا عن سياقه المتعلق بالسياسة العامة.

ويبين الفصل الأول الأهداف الرئيسية التي ينبغي أن تسترشد بها مؤسسات المنظومة في تطوير وتوسيع المباني والخدمات المشتركة، مثل تحقيق أقصى قدر من الوفورات في التكاليف، وإرساء نموذج للتعاون والكفاءة جدير بأن يقتدى به في البلدان المضيفة، وتحسين ظروف عمل ومعيشة الموظفين الميدانيين، وتعزيز الأهداف الأوسع للسياسة العامة في مجال الأنشطة التنفيذية.

ويستعرض الفصل الثاني الحالة الراهنة للتقدم المحرز في تطوير المباني المشتركة، ويبحث القضايا الرئيسية التي تتعين معالجتها من أجل تسهيل توسيع المباني المشتركة على نطاق العالم، ويلخص العمل الجدير بالثناء الذي أنجزه حتى الآن الفريق الفرعي المعني بالمباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات[1]، بما في ذلك تحليله الذي يقارن الكلفة بالفائدة والذي يبين الوفورات الكبيرة في التكاليف التي يمكن للمنظمات أن تحققها على المدى الطويل من خلال بناء مباني مكاتبها بدلا من استئجارها في السوق التجارية.

ويركز الفصل الثالث على الخدمات المشتركة ويبحث نطاقها الحالي، وهو نطاق محدود جدا، ويبين بعض العقبات العملية وغيرها من العقبات التي قد تعيق توسيع الخدمات المشتركة حسبما حثت عليه الجمعية العامة. ويشدد هذا الفصل على ما ينطوي عليه اعتماد استراتيجية شاملة للخدمات المشتركة من إمكانات تحقيق وفورات في التكاليف. كما يميز بين الخدمات المشتركة التي تتصل بالبرامج والتي تنطوي على إمكانيات تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف وبين الخدمات المشتركة للموظفين التي أثارت اهتماما واسع النطاق على المستوى الميداني، وخصوصا في مقار العمل الشاق، وهي خدمات يمكن تطويرها باعتبارها خدمات ذاتية التمويل.

ويبرز التقرير بالإضافة إلى ذلك الدور الخاص جدا للجنة التنسيق الإدارية في تطوير المباني والخدمات المشتركة التي يقدر التقرير وفورات التكاليف التي تحققها بنحو مليار دولار من دولارات الولايات المتحدة على مدى فترة ١٠ سنوات - ١٥ سنة.

وعلى ضوء ما تقدم، يقدم المفتش التوصيات الرئيسية التالية:

### التوصية ١- السلطة التشريعية للوكالات المتخصصة

ينبغي للوكالات المتخصصة أن تقدم الأحكام ذات الصلة لقرارات الجمعية العامة فيما يتعلق بالمباني والخدمات المشتركة في الميدان إلى مجالس إدارتها التي ينبغي أن تسند إلى أماناتها سلطة تشريعية أكثر تحديدا فيما يتعلق بموضوع هذا التقرير في إطار وفائها بالتزاماتها التعاهدية بمقتضى اتفاقات العلاقة التي عقدتها وصدقت عليها مع الأمم المتحدة.

التوصية ٢ - اتفاق التمثيل الموحد

ينبغي للأمين العام للأمم المتحدة، بصفته رئيسا للجنة التنسيق الإدارية، أن يشرع في إجراء مشاورات مع جميع الأطراف المعنية بغية التوصل، قدر الإمكان، إلى اعتماد اتفاق تمثيل موحد جديد بالنسبة لجميع عمليات التمثيل الميداني لمنظومة الأمم المتحدة. وينبغي للاتفاق، في جملة أمور، أن:

(أ) يترجم المواد ذات الصلة من اتفاقات العلاقة المعقودة بين الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة فيما يتصل بالعمل إلى أقصى حد ممكن على إنشاء مرافق وخدمات مشتركة إلى إجراءات تنفيذية ملموسة، وتجنب التنافس على الموارد والازدواجية في تخصيصها فيما بين الأطراف؛

(ب) يعبّر بشكل أشمل عن قرارات الجمعية العامة بشأن المباني والخدمات المشتركة في الميدان فضلا عن التوجيهات الأخرى في مجال السياسة العامة فيما يتعلق بالأنشطة التنفيذية من أجل التنمية، مع التشديد على تحقيق أقصى قدر من التكامل بين هذه الأنشطة والسلطة والدور التنسيقيين اللذين يضطلع بهما المنسق المقيم؛

(ج) يتضمن حكما صريحا يمكّن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من أن توفر، كلما كان ذلك ضروريا، خدمات أساسية لموظفيها الميدانيين دون أي تقييد أو حظر؛

(د) يأخذ في الاعتبار الحاجة إلى خفض التكاليف المالية لمكاتب التمثيل الميداني لمنظومة الأمم المتحدة لدى الحكومات المضيفة المنخفضة الدخل ولدى أقل البلدان نموا.

التوصية ٣- لجنة التنسيق الإدارية

بالنظر إلى الفوائد المالية الكبيرة وغيرها من الفوائد التي ستحققها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة من خلال تطوير برنامج للمباني والخدمات المشتركة على نطاق العالم، حسبما هو مقترح في هذا التقرير، ينبغي لرؤساء التنفيذيين للجنة التنسيق الإدارية أن يتخذوا التدابير التالية في جملة تدابير أخرى:

(أ) إنشاء فرقة عمل مخصصة يساعدها الفريق الفرعي المعني بمشروع المباني والخدمات المشتركة والتابع للفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات، من أجل صياغة وتنقيح الطرائق القانونية والتمويلية وغيرها من الطرائق العملية لتنفيذ مثل هذا البرنامج في إطار استراتيجية متوسطة أو طويلة الأجل تهدف إلى إجراء تخفيض ذي شأن في النفقات العامة لبرامجها ومشاريعها الميدانية، وتحسين الخدمات الاجتماعية لموظفيها الميدانيين في مقار العمل الشاق. وينبغي لفرقة العمل هذه أن تقدم تقريرا إلى الدورة التنفيذية للجنة التنسيق الإدارية بحلول خريف عام ١٩٩٥.

(ب) النظر في إمكانية تحويل الفريق الفرعي المعني بمشروع المباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك إلى لجنة فرعية أو وحدة تابعة للجنة التنسيق الإدارية تسند إليها المسؤولية عن تصميم وتطوير وتنفيذ برنامج المباني والخدمات المشتركة الموصوف في هذا التقرير. وينبغي أن تقوم فرقة العمل المخصصة الموصى بإنشائها في الفقرة (أ) أعلاه بصياغة اختصاصات هذه الوحدة وتحديد احتياجاتها من حيث تعيين الموظفين والتمويل والإدارة.

(ج) القيام، في سياق التوصيتين ١ و٢، باصدار تعليمات صريحة إلى الممثلين الميدانيين لكي يشاركوا مشاركة كاملة في المناقشات والترتيبات المتعلقة بالمباني والخدمات المشتركة على المستوى القطري.

## مقدمة

١- أوصت وحدة التفتيش المشتركة، في تقرير من تقاريرها السابقة صدر قبل ٢٥ سنة بعنوان "التنسيق والتعاون على المستوى القطري" (JIU/REP/68/4)، بأن تسعى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى تحقيق أقصى قدر من التنسيق لأنشطتها على المستوى القطري، بما في ذلك تحقيق الاتساق في القواعد الإدارية والمالية، وأن تدمج مكاتبها في مبنى واحد. وعلى الرغم من تكرار هذه التوصية في تقارير لاحقة صدرت عن وحدة التفتيش المشتركة، فإن إقرارها بالكامل في توجيهات السياسة العامة المتعلقة بالأنشطة التنفيذية لمنظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية قد استغرق قرابة عقدين من الزمن.

٢- وهناك ثلاث نقاط تستحق أن يتم التشديد عليها من البداية، وأولها أن الاشتراط المتعلق بالمباني والخدمات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة مجسد في اتفاقات العلاقة التي تم عقدها والتصديق عليها بصورة تدريجية منذ عام ١٩٤٦ من قبل مجالس إدارة الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة دون أي استثناء. ومما تنص عليه المادة النموذجية في تلك الاتفاقات المتصلة بـ "الخدمات الإدارية والتقنية" أن الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة "تسلم باستصواب القيام، لصالح تحقيق الاتساق الإداري والتقني والاستخدام الأكفأ للموظفين والموارد بالعمل، حيثما أمكن، على تجنب إنشاء وتشغيل مرافق وخدمات متنافسة أو متداخلة فيما بين الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة". وفي المادة النموذجية نفسها، تتفق الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة كذلك "على التشاور فيما بينها فيما يتعلق بإنشاء واستخدام خدمات ومرافق إدارية وتقنية مشتركة بقدر ما يتبين، من حين إلى آخر، أن إنشاء مثل هذه الخدمات واستخدامها هو أمر عملي ومناسب"(٢).

٣- والنقطة الثانية هي أن موضوع هذا التقرير يكمن في صلب النظام الموحد للأمم المتحدة بمعناه الأصلي والعملي إلى أقصى حد. وعلى ضوء هذا الاعتبار، يتيح التقرير للمنظمات فرصة عملية لتوسيع التعاون فيما بينها في تطبيق نص وروح النظام الموحد من أجل تحقيق وفورات ذات شأن وخفض تكاليفها التشغيلية وتكاليفها المتصلة بالهياكل الأساسية. وبالتالي فأن المسألة الأساسية تتمثل في الكيفية التي يمكن وينبغي بها لمنظومة الأمم المتحدة أن تستخدم آلية نظامها الموحد على نحو أكثر فعالية من أجل كبح الزيادات في الميزانية، تسليما منها بأنه لئن كانت للمؤسسات المكونة لمنظومة الأمم المتحدة ميزانياتها المستقلة والمميزة، فإن هذه الميزانيات تمول من قبل الدول الأعضاء نفسها ودافعي الضرائب أنفسهم.

٤- أما النقطة الثالثة فمفادها أنه لئن كان هذا التقرير يعنى أساسا بالمستوى الميداني، فإن مبدأ المباني والخدمات المشتركة الفعالة من حيث الكلفة ينطبق بنفس القوة على مقار العمل، حيث يمارس بشكل متفاوت في فيينا (مركز فيينا الدولي) أو جنيف (قصر الأمم).

٥- إن الحاجة إلى تنسيق ورفع مستوى كفاءة وملاءمة المرافق والخدمات الميدانية لمنظومة الأمم المتحدة قد اكتسبت قدرا متزايدا من الإلحاح نتيجة للتوسع الهائل الذي طرأ مؤخرا على عدد ونطاق ومدى تعقد البعثات التمثيلية للأمم المتحدة في شتى أنحاء العالم. ويصعب تقدير العدد الحالي الدقيق لموظفي الأمم المتحدة العاملين في الميدان في مجال المساعدة التقنية، وموظفيها العسكريين والمدنيين العاملين في مجال حفظ السلم ومراقبته، والعاملين في مجال المساعدة الغوثية في حالات الطوارئ، والمشرفين على مراقبة حالة حقوق الإنسان وتنظيم الانتخابات، وما إلى ذلك. ولكن الحقيقة المؤكدة هي أن الأمم المتحدة قد أصبحت الآن أكثر فاعلية وحضورا في الميدان من أي وقت مضى في تاريخها.

٦- ويمثل هذا التطور الهام في المحتوى الميداني لعمل الأمم المتحدة والحاجة إلى الحد من التكاليف العامة المتزايدة مبررا ضروريا وكافيا لتوحيد وتعزيز مرافق وخدمات الدعم التابعة لمنظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري. وتسليما بهذه الضرورة الحتمية، طلبت الجمعية العامة للأمم المتحدة تكرارا إلى مؤسسات المنظومة التوصل إلى تشغيل مباني وخدمات مشتركة في الميدان.

٧- القرار ١٩٦/٤٢ (١٩٨٧): إن الجمعية العامة "تدعو مجالس إدارة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى القيام على وجه السرعة باستعراض هياكل مكاتبها الميدانية وترشيدها من أجل تعزيز التعاون والاتساق والكفاءة عن طريق القيام، في جملة أمور، بزيادة تقاسم المرافق والخدمات".

٨- القرار ٢١١/٤٤ (١٩٨٩): إن الجمعية العامة تطلب إلى "جميع أجهزة ومؤسسات وهيئات منظومة الأمم المتحدة أن تضع، دون إبطاء، وبالتعاون مع الحكومات المضيفة ودون أن تتكبد البلدان النامية تكاليف إضافية، الترتيبات اللازمة لإقامة مباني مشتركة على المستوى القطري، وأن تطلب إلى المدير العام أن يدرج في تقاريره السنوية عن الأنشطة التنفيذية معلومات عن التقدم المحرز في هذا المجال".

٩- القرار ٢١٩/٤٦ (١٩٩١): إن الجمعية العامة "تطلب إلى المدير العام أن يضمّن تقريره تقييما للتقدم المحرز في إقامة المباني المشتركة وأن يقترح خطة للتحقيق الكامل لهذا الهدف حيثما يكون ذلك ممكنا ومناسبا ودون أن تتحمل البلدان النامية أية تكاليف إضافية".

١٠- القرار ١٩٩/٤٧ (١٩٩٢): إن الجمعية العامة "ترحب بالمقرر الذي اتخذه الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات والقاضي بتحديد هدف يتمثل في زيادة عدد المباني المشتركة مع التأكيد على ضرورة بلوغ هذا الهدف بالتعاون مع الحكومات المضيفة بطريقة تؤدي إلى زيادة الكفاءة من خلال أمور في جملتها توحيد الهياكل الأساسية الإدارية للمنظمات المعنية ولا تؤدي إلى زيادة التكاليف بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة أو بالنسبة للبلدان النامية".

١١- القرار ٢٠٩/٤٨ (١٩٩٣): إن الجمعية العامة "تؤكد من جديد الحاجة إلى زيادة عدد المباني المشتركة بالتعاون مع الحكومات بطريقة تؤدي إلى زيادة الكفاءة من خلال أمور في جملتها دمج الهياكل الأساسية الإدارية للمنظمات المعنية...".

١٢- كما أن الأمين العام للأمم المتحدة قد عزز بقوة، منذ عام ١٩٩٢، مبدأ الوجود الموحد لمنظومة الأمم المتحدة في الميدان. ويجري تطبيق هذا المبدأ الآن بالنسبة للمكاتب الجديدة، كما هو الحال في ناميبيا أو أريتريا، لتكون بمثابة أمثلة على التعاون والتنسيق على مستوى منظومة الأمم المتحدة في الميدان.

١٣- وقد كان للفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات الذي يشمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية دور ريادي واضح في تطوير وتوسيع المباني والخدمات المشتركة في الميدان، وفقا لقرارات الجمعية العامة المذكورة أعلاه وللتوجيهات القوية الصادرة عن الأمين العام للأمم المتحدة. ويمثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي طلب إلى وحدة التفتيش المشتركة إعداد هذا التقرير، بالإضافة إلى منظمة الأمم المتحدة للطفولة، المنظمتين الرئيسيتين في الفريق الفرعي المعني بالمباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك. ويمثل أعضاء الفريق الاستشاري المشترك بصورة أساسية منظمات تمويلية وتنفيذية تتألف من أكثر من ٠٠٠ ١٥ موظف ميداني أو ما نسبته نحو ٧٠ في المائة من مجموع التمثيل الميداني لمنظومة الأمم المتحدة. ولذلك فإن توصل منظومة الأمم المتحدة بالكامل إلى تشغيل مباني وخدمات مشتركة في الميدان يتوقف في نهاية المطاف على التقدم الذي يمكن أن تحرزه في هذا المجال المنظمات الأعضاء في الفريق الاستشاري المشترك (انظر الفصل الثاني).

١٤- إن الوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة والتي يوجد لديها تمثيل ميداني لا تشارك حتى الآن مشاركة كاملة في تطوير المباني والخدمات المشتركة في الميدان. وفي عام ١٩٩١، اعتمدت لجنة التنسيق الإدارية الموقف التالي:

"لئن كان تقاسم المباني المشتركة لا يعتبر شرطاً لا غنى عنه لزيادة فعالية التنسيق على الصعيد القطري، فإن هذا التنسيق يمكن أن يتيسر بفضله إلى حد بعيد. كما أن تقاسم المباني والخدمات يمكن أن يؤدي فضلا عن ذلك إلى تحقيق وفورات".

"وتتمثل سياسة المنظمات جميعها في تشجيع تقاسم المباني، وإن كان من الممكن أن تفرض الاشتراطات الخاصة أو الأحوال المادية قيوداً على مثل هذا التقاسم وأن تستلزم بالتالي اعتماد ترتيبات أخرى".

"ومن المسلم به أنه ينبغي لإنشاء مباني الأمم المتحدة في الميدان أن يراعي الأحوال السائدة على أساس كل بلد على حدة وأن يتوافق مع رغبات الحكومة المضيفة. وفي عدد من البلدان، ترغب الوزارات القطاعية في أن يكون مقر وكالة الأمم المتحدة القطاعية في الوزارة المعنية، وذلك نظراً لطبيعة تعاونهما على أساس مستمر ومدى هذا التعاون أيضاً. والواقع أن بعض ممثلي الوكالات القطاعية يدمجون ضمن الوزارة المختصة. وفي حالات أخرى، توفر سلطة الحكومة المضيفة أماكن مجانية أو بإيجارات مدعومة لوكالة الأمم المتحدة".

"ورهنا بما تقدم، يطلب إلى جميع الممثلين الميدانيين أن يتعاونوا مع المنسقين المقيمين تعاونا تاماً في تحقيق أقصى درجة من تقاسم المباني والخدمات المشتركة" (A/46/206/Add.3).

١٥- وبالرغم من هذا التأييد المشروط الذي تبديه لجنة التنسيق الإدارية لتقاسم المباني والخدمات المشتركة، فإن بضع وكالات متخصصة ولا سيما منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية قد اعتمدت من الناحية العملية، وكأنها تغفل الأحكام القانونية الواردة في اتفاقات العلاقة وقرارات الجمعية العامة المذكورة أعلاه، ما يبدو أنه موقف مبدئي ضد تقاسم المباني والخدمات المشتركة في الميدان، محتجة في ذلك بهويتها الدستورية واستقلالها الذاتي أو بتوفر الأماكن لها مجاناً في مباني نظيراتها من الوزارات الحكومية المعنية. أما الحالات المحدودة التي تشارك فيها هذه الوكالات في تقاسم المباني المشتركة فقد كانت نتيجة لاعتبارات تتصل بدواعي الأمن والسلامة أو نتيجة لانتهاج الحكومة المضيفة سياسة راسخة تتمثل في توفير أماكن مشتركة للمنظمات الممثلة ضمن إقليمها.

١٦- إلا أن الاتجاه نحو تقاسم المباني والخدمات المشتركة في الميدان قد اكتسب بصورة عامة قوة دافعة. ويمكن الاعتبار أن هذا الاتجاه قد استقر عند المستوى الذي بلغته منظمات الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات التي أثبتت جدوى هذا التقاسم وفوائده. ولذلك فإن الهدف من هذا التقرير لا يتمثل في التماس تأييد تشريعي مجدد لهذه السياسة وإنما في اقتراح سبل ووسائل عملية لتنفيذ هذه السياسة على نحو أشمل في أكبر عدد ممكن من البلدان وبمشاركة جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بما فيها تلك التي ليست ممثلة بعد في الميدان، ذلك لأن موظفيها الميدانيين في مجال المشاريع فضلاً عن أفراد البعثات التقنية والزوار يحتاجون أيضاً إلى استخدام المرافق الميدانية. ولتلبية هذه الاحتياجات تكاليفها.

١٧- إن تصور المفتش لمفهوم المباني والخدمات المشتركة حسبما هو مستخدم في هذا التقرير يسترشد بتقرير سابق صدر عن وحدة التفتيش المشتركة بشأن "الخدمات المشتركة لمؤسسات الأمم المتحدة في مركز فيينا الدولي" (JIU/REP/84/10) استخدمت فيه المجموعة التالية من المبادئ الواردة في مذكرة تفاهم فيما بين المؤسسات التي يوجد مقرها في مركز فيينا الدولي: (أ) تنشأ الخدمات المشتركة لأغراض تحقيق وفورات دون الاضرار بفعالية الخدمات أو كفاءتها أو نوعيتها؛ (ب) يجب النظر إلى الخدمات المشتركة باعتبارها خدمات تستخدم على أساس الشراكة. ويدل هذان المبدآن الأساسيان على وجوب تحقيق فوائد لجميع المشتركين فيما يتعلق بالتكاليف، وتحسين فعالية الخدمات وكفاءتها ونوعيتها وعلى الشراكة الكاملة والمساواة في تشغيل الخدمات.

١٨- وقد تمت الاستفادة في إعداد هذا التقرير من العمل الهام الذي سبق أن اضطلع به فيما يتعلق بهذا الموضوع الفريق الفرعي المعني بالمباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك والذي تكرم فسمح باستخدام التحليل الذي أجراه والبيانات التي قدمها. وبالإضافة إلى مصادر الفريق الاستشاري المشترك، تم الحصول لأغراض إعداد التقرير على معلومات استقيت مباشرة من البعثات الميدانية ومن استبيان أعده المفتش وردت عليه معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويعرب المفتش عن تقديره لجميع الذين تعاونوا معه في أداء هذه المهمة.

## أولا - الأهداف الرئيسية

١٩- تشير المعلومات التي تم تجميعها لأغراض هذا التقرير إلى أن عملية تصميم وتوسيع الهياكل والخدمات الميدانية المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة ينبغي أن تهدف إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

٢٠- تحقيق أقصى قدر من الوفورات في التكاليف: ينبغي للمؤسسات أن تسعى بصورة مدروسة إلى خفض تكاليفها التشغيلية وغيرها من التكاليف العامة، ولا سيما على المستوى الميداني، بالنظر إلى الانخفاض المطرد في الموارد الانمائية على نطاق العالم وتزايد تشديد الدول الأعضاء على زيادة الكفاءة والحد من التكاليف. وبالنظر إلى هذا الواقع الجديد، تطالب المؤسسات بشكل جماعي بأن تكون أكثر مراعاة لاعتبار الكلفة وأكثر اقتصاداً من أي وقت مضى في تخصيص الموارد المتاحة لها. وقد أثبتت منظمات الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات ما يترتب على الهياكل الميدانية المدمجة من أثر طويل الأجل من حيث تحقيق وفورات في التكاليف (انظر الفصل الثاني).

٢١- مثال عملي على التعاون: إن الهدف الأساسي لوجود مؤسسات منظومة الأمم المتحدة هو تعزيز التعاون والتنسيق على مستوى متعدد الأطراف في السعي إلى إحلال السلم والأمن وإيجاد الحلول الجماعية للقضايا الانمائية والإنسانية. ومن المنطقي أن تقدم المؤسسات مثالاً عملياً على مثل هذا التعاون من خلال العمل معاً كقوة ميدانية موحدة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للخدمات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة أن تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والموثوقية بحيث تكون بمثابة نماذج للعمل الممتاز جديرة بأن يقتدى بها في البلدان المضيفة.

٢٢- تحسين ظروف عمل ومعيشة الموظفين: إن تعميم تشغيل المباني والخدمات المشتركة ينبغي أن يهدف إلى رفع مستوى كفاية وملاءمة وأمن ظروف العمل والمعيشة للموظفين الميدانيين بغية جعل الخدمة في الميدان أكثر جاذبية، ولا سيما في مراكز العمل الشاق. ومما يزيد من ضرورة إجراء مثل هذه التحسينات الحيوية التزايد في عمليات حفظ السلم والإغاثة في حالات الطوارئ وأنشطة مراقبة الانتخابات في البلدان التي لا تتوفر فيها سوى خدمات وهياكل أساسية محدودة.

٢٣- كما أن مرافق العمل والمعيشة المحسنة في الميدان ينبغي أن تعتبر وسيلة لتحسين أداء وإنتاجية الموظفين الميدانيين ولخفض تكاليف التمثيل الميداني عن طريق جملة أمور منها إزالة عنصر المشقة من مخصصات المرتبات والمكافآت.

٢٤- تحقيق اللامركزية: إن تحسين ظروف العمل والمعيشة في الميدان، بما في ذلك بصفة خاصة توفير الخدمات الأساسية للموظفين مثل خدمات الرعاية الطبية ذات النوعية العالية، والتسهيلات التعليمية للمعالين أو متاجر بيع الأغذية المعفاة من الرسوم الجمركية في مراكز العمل الشاق هو أمر ينبغي أن ينظر إليه في سياق تسهيل ندب الموظفين للعمل في الميدان أو تنقلهم بين الميدان ومقار العمل. ولذلك فإن توسيع وتحسين المرافق الميدانية المشتركة ينبغي أن يستجيبا بطريقة ما لعملية تحقيق اللامركزية التي تدعو إليها مجالس الإدارة في منظومة الأمم المتحدة والتي دعت إليها أيضاً وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها الذي صدر مؤخرا بعنوان "تحقيق اللامركزية على صعيد المؤسسات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/92/6). وليس من المستغرب في هذا الصدد أن تكون المؤسسات الداخلة في الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات والتي تنتدب أغلبية موظفيها للعمل في الميدان قد اضطلعت بالدور الريادي في تطوير ورفع مستوى المرافق الميدانية المشتركة.

٢٥- إلا أن موضوع هذا التقرير يهم مؤسسات أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة، بالإضافة إلى المنظمات الداخلة في الفريق الاستشاري المشترك. فالمؤسسات التي لا يوجد لها تمثيل خاص بها على المستوى القطري تعتمد اعتماداً يكاد يكون كلياً على المرافق الميدانية القائمة التابعة لمؤسسات أخرى،

ولا سيما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فيما يتعلق بمجموعة كاملة من خدمات الدعم بما في ذلك تنظيم الاجتماعات، وخدمة موظفي المشاريع، وأفراد البعثات التقنية والزوار، وتوفير المعلومات أو الرد على الاستبيانات، وهي أمور تستهلك قدراً كبيراً من الوقت الثمين للموظفين الميدانيين. وبالتالي فإن المؤسسات التي تعارض تحقيق اللامركزية تجني مع ذلك الفوائد الناجمة عن تحقيق لا مركزية الهياكل التابعة لسائر الأعضاء في المنظومة دون أن تتحمل في ذلك أية كلفة تذكر. ومن شأن وجود وحدة مركزية للخدمات الإدارية تشترك فيها المؤسسات وتمولها بشكل تناسبي لأداء مهام النظام الموحد للأمم المتحدة على المستوى القطري أن يخفف عن المكاتب الميدانية الأعباء الإدارية مما يمكن الموظفين من التركيز على ما يتصل بالبرامج من مسائل أكثر موضوعية.

٢٦- **الأهداف الأعم في مجال السياسة العامة**: ينبغي للهياكل والخدمات الميدانية الموحدة أن تسعى إلى توفير الآليات والحوافز للعمل في اتجاه تحقيق الأهداف الأعم في مجال السياسة العامة فيما يتعلق بالأنشطة التنفيذية من أجل التنمية، مثل مواءمة نهوج ودورات البرمجة فضلاً عن القواعد والإجراءات الإدارية والمالية، وتحسين القدرة الجماعية للمؤسسات من خلال انتهاج استراتيجيات قطرية متكاملة، أو تيسير دور المنسق المقيم.

٢٧- **تقديم الدعم لمقار العمل**: ينبغي للمرافق والخدمات الميدانية الموحدة أن توفر بالإضافة إلى ذلك دعماً فعالاً لبرامج منظومة الأمم المتحدة وعملياتها على المستوى الإقليمي ومستوى مقار العمل من خلال أداء مجموعة كاملة من المهام وخدمات الاتصال بالنسبة لأسرة الأمم المتحدة ككل، لتكون بمثابة قناة أساسية للمشاورات وتدفق المعلومات بين المستويات القطرية والمستويات الإقليمية/العالمية أو توفير الدعم اللوجستي للبعثات الميدانية وتزويدها بالمعلومات.

٢٨- **صورة منظومة الأمم المتحدة**: ينبغي أيضاً تصميم المباني والخدمات الميدانية المشتركة بحيث تهدف إلى تغذية الشعور بالتآزر والاعتماد المتبادل فيما بين الموظفين الميدانيين عن طريق تعزيز الروابط بين أسرة مؤسسات الأمم المتحدة، وحفز تدفق الأفكار والمعلومات وتقاسم الأدوات البرنامجية، وهي جميعها وسائل ينبغي أن تمكن المؤسسات من التعامل مع بعضها كبنيان مترابط مرصوص في شكل منظومة متكاملة. ومن شأن هذا بدوره أن يحسن صورة أسرة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري.

٢٩- ويستعرض الفصلان التاليان النطاق الحالي للمرافق والخدمات المشتركة والقضايا الرئيسية التي يتعين النظر فيها لدى تطوير نهج شامل إزاء تنفيذ القرارات ذات الصلة للجمعية العامة فيما يتعلق بهذا الموضوع.

## ثانيا - المباني المشتركة

### ألف- الحالة الراهنة

٣٠- إن تطبيق مفهوم الوجود الموحد لمنظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري لم يبدأ إلا بالكاد. ويدل الجدول ١ على أن نسبة المكاتب الميدانية لمنظومة الأمم المتحدة التي يتم تقاسمها إما كمكاتب مضيفة أو مكاتب مستأجرة مع أكثر من مؤسسة واحدة لا تزيد عن ٣٣,٥ في المائة. وترد في مرفق هذا التقرير صورة أكثر تفصيلا للنطاق الحالي لتشغيل المباني المشتركة في الميدان موزعة حسب المدن، وهي تبين أن تقاسم مباني المكاتب من قبل خمس مؤسسات أو أكثر لا يتم إلا في نحو ٢٨ من مراكز العمل الميدانية. وهذا يعني أنه لا يزال أمام منظومة الأمم المتحدة طريق طويل قبل أن تصل إلى تطبيق مفهوم المكاتب الميدانية الموحدة عملا بقرارات الجمعية العامة.

٣١- وتحتج مؤسسات عديدة بحجة وجيهة مفادها أنه قد لا يكون من الاقتصادي بالنسبة لها أن تخلي مكاتب توفرها لها الحكومة المضيفة مجانا لكي تنتقل إلى مباني مشتركة مستأجرة تشغلها مع غيرها، بصرف النظر عن فوائد تقاسم الحيز المكتبي المسلم بها. إلا أن الجدول ٢ أدناه يدل على أن نسبة المكاتب الميدانية للمؤسسات المستأجرة حاليا تبلغ نحو ٧٥ في المائة وأن نسبة هذه المكاتب التي توفرها الحكومات المضيفة مجانا لا تزيد عن ٢١,٦ في المائة.

٣٢- وبالإضافة إلى ذلك، تذكر عدة مؤسسات أن مباني المكاتب التي توفرها الحكومات المضيفة مجانا تعتبر في العديد من الحالات غير كافية أو غير مناسبة لتلبية احتياجاتها التشغيلية، وأن تكاليف استخدام المرافق وعمليات الصيانة والاصلاح تصل إلى مستوى عال نسبيا في بعض مراكز العمل. وعلاوة على ذلك فإن بعض المؤسسات التي تتوفر لها مباني مكتبية مستقلة مجانية تشعر بالقلق إزاء أمنها في مراكز العمل التي تنطوي على مخاطر عالية، حيث تبين أن المؤسسات تحظى بقدر أفضل من الحماية عندما تكون مجمعة في مبنى مشترك. ومن الأمثلة البارزة على ذلك ما يتصل بمكاتب المؤسسات العاملة في أفغانستان وأنغولا وزائير.

٣٣- يضاف إلى ذلك أن مسؤولي الحكومات المضيفة في بعض أقل البلدان نموا قد أعربوا عن استيائهم لأنهم، بالرغم من حاجتهم الماسة للموارد الإنمائية، يواجهون بالفعل ضغوطا من قبل بعض الوكالات المتخصصة لتزويدها بمباني مكتبية مجانية على الرغم من أن هذه الوكالات نفسها لا تحصل على مثل هذه المعاملة السخية في مواقعها في المقر. وتم التشديد على الحاجة إلى اتفاق تمثيل نموذجي غير تمييزي يطبق على المقر وعلى مراكز العمل في الميدان على السواء.

٣٤- وبالمثل فإن حكومات أخرى تشير إلى أنها تفتقر إلى حيز كاف لتلبية احتياجاتها هي رغم أنها توفر حيزا مكتبيا مجانيا لبعض المؤسسات، وأن إنشاء مباني مشتركة لمنظومة الأمم المتحدة دون تحميل الحكومات تكاليف إضافية هو أمر سيعود بالفائدة على الحكومة المضيفة أيضا. وعلاوة على ذلك، ذكرت بعض الحكومات أنها تفضل أن تعامل جميع المؤسسات الممثلة داخل إقليمها على قدم المساواة إما من خلال توفير حيز مكتبي مجاني لجميع المؤسسات أو عدم توفيره لأي منها على الاطلاق. وبالتالي فإن توفر الحيز المكتبي المجاني لبعض المؤسسات في عدد محدود من الحالات قد لا يشكل في حد ذاته عقبة تعترض سبيل الجهود المتضافرة لمنظومة الأمم المتحدة في اتجاه تحقيق هدف تشغيل مكاتب ميدانية موحدة في أكبر عدد ممكن من البلدان.

الجدول ١: نطاق استخدام المباني المشتركة في آب/أغسطس ١٩٩٤*

| | المكاتب/المكاتب الفرعية القطرية | | المكاتب الإقليمية أو دون الإقليمية | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | متقاسمة(١) | غير متقاسمة | متقاسمة(١) | غير متقاسمة | المجموع |
| أفريقيا | ٨٥ | ١٥١ | ٧ | ١٤ | ٢٥٧ |
| آسيا/المحيط الهادئ | ٦٢ | ١٠٠ | ٢ | ٧ | ١٧١ |
| الشرق الأوسط | ٤ | ٤٣ | ١ | ٤ | ٥٢ |
| أوروبا | ٢١ | ٤٣ | ٢ | ٢ | ٦٨ |
| أمريكا اللاتينية/ البحر الكاريبي | ٣٦ | ٧٥ | ٤ | ١٨ | ١٣٣ |
| أمريكا الشمالية | ١٠ | ٩ | ٢ | ٢ | ٢٣ |
| المجموع | ٢١٨ | ٤٢١ | ١٨ | ٤٧ | ٧٠٤ |
| النسبة المئوية | ٣٤,١ | ٦٥,٩ | ٢٧,٧ | ٧٢,٣ | متقاسمة: ٣٣,٥ غير متقاسمة٦٦,٥ |

(أ) عدد المكاتب التي يتم تقاسمها كمكاتب مضيفة أو مستأجرة مع أكثر من مؤسسة واحدة.

الجدول ٢: الحيز المكتبي المستأجر والممتلك والموفر من قبل الحكومة في آب/أغسطس ١٩٩٤*

| | المكاتب/المكاتب الفرعية القطرية | | المكاتب الإقليمية/دون الإقليمية | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | النسبة المئوية | العدد | النسبة المئوية | العدد | النسبة المئوية |
| (أ) مستأجرة | ٥٠٢ | ٧٨,٦ | ٣١ | ٤٧,٧ | ٥٣٣ | ٧٥,٧ |
| (ب) موفرة مجانا | ١٢٦ | ١٩,٧ | ٢٦ | ٤٠ | ١٥٢ | ٢١,٦ |
| (ج) ممتلكة | ١١ | ١,٧ | ٨ | ١٢,٣ | ١٩ | ٢,٧ |
| المجموع | ٦٣٩ | ١٠٠,٠٠ | ٦٥ | ١٠٠,٠٠ | ٧٠٤ | ١٠٠,٠٠ |

* لم ترد بيانات من منظمتين.

باء- القضايا الرئيسية التي يتعين النظر فيها

٣٥- استنادا إلى المعلومات التي قدمتها المؤسسات خلال الزيارات الميدانية وفي الرد على استبيان أعدته وحدة التفتيش المشتركة لأغراض هذا التقرير، يتبين أن أغلبية المؤسسات تؤيد مبدأ تقاسم المباني المكتبية المشتركة في الميدان. إلا أنه تم استرعاء الاهتمام إلى عدد من القضايا التي تتعين معالجتها أو وضعها في الاعتبار لدى تطوير ترتيبات شاملة فيما يتعلق باستخدام المباني المشتركة.

٣٦- إن العديد من البلدان تفتقر إلى سياسة حكومية مركزية فيما يتعلق بعقد اتفاقات تمثيل مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وقد تم عقد هذه الاتفاقات في تواريخ مختلفة من قبل مختلف الوزارات القطاعية مع فرادى المؤسسات. وتتفاوت أحكام هذه الاتفاقات وما توفره من مزايا بين بلد وآخر ومؤسسة وأخرى. ومن الأمثلة على ذلك أن بعثات التمثيل الميداني للاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية لا تحظى بحيز مكتبي مجاني فحسب بل إنها تستفيد أيضا وبصورة مجانية من خدمات المرافق والصيانة والاصلاح وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والخدمات البريدية فضلا عن معدات النقل التي توفر لها مجانا. وبالتالي فإن الحكومات المضيفة المستعدة لتطبيق مفهوم تشغيل المباني الموحدة لمنظومة الأمم المتحدة تواجه مع ذلك صعوبة تحقيق هذه الغاية دون الإضرار بالمزايا الخاصة الممنوحة لبعض المؤسسات من خلال اتفاقات التمثيل القائمة المعقودة مع وزاراتها القطاعية.

٣٧- ولذلك ينبغي النظر في إمكانية تشجيع الحكومات المضيفة على عقد اتفاق تمثيل موحد جديد مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة يعكس بشكل صحيح التوجهات الجديدة للسياسة العامة فيما يتعلق بالأنشطة التنفيذية من أجل التنمية، مثل تحقيق أقصى قدر من التكامل بين هذه الأنشطة، والوجود الموحد لمنظومة الأمم المتحدة، والاضطلاع بالمسؤوليات والوظائف التنسيقية الملقاة على عاتق المنسق المقيم لمنظومة الأمم المتحدة.

٣٨- إن القرارات الحكومية المتعلقة بتخصيص المباني المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة أو الأرض اللازمة لإنشاء هذه المباني تتخذ في بعض البلدان من قبل لجنة مشتركة بين الوزارات قد يستغرق إنشاؤها أو انعقادها وقتا طويلا وقد تكون عملية اتخاذ القرارات فيها عملية طويلة تماما. وتدل التجربة على أن المفاوضات مع الحكومات المضيفة من أجل تخصيص مبنى تشغله المؤسسات أو التبرع بأرض معفاة من الضرائب لتشييد المباني المشتركة عليها يمكن أن تستغرق مدة قد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر. وبالنظر إلى أن هذه التأخيرات يمكن أن تقيد تعميم إقامة الهياكل الميدانية الموحدة على نحو سريع، فإنه ينبغي للأمين العام للأمم المتحدة، بصفته رئيسا للجنة التنسيق الإدارية، أن يحيل إلى الحكومات المضيفة بصورة رسمية الأحكام ذات الصلة لاتفاقات العلاقة وقرارات الجمعية العامة المتعلقة بهذا الموضوع بغية تأمين التعاون الكامل لهذه الحكومات في تطوير المباني المشتركة.

٣٩- ولا يعتبر المفتش أن موقف لجنة التنسيق الإدارية إزاء هذا الموضوع، كما هو مقتبس في مقدمة هذا التقرير، هو موقف قوي وصريح كما كان ينبغي له أن يكون على ضوء توجيهات السياسة العامة القوية الصادرة عن الجمعية العامة في هذا الشأن. ففي حين أن لجنة التنسيق الإدارية لا تعتبر أن استخدام المباني المشتركة يشكل شرطا لا غنى عنه لزيادة التعاون على المستوى القطري، فإن الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والأمين العام للأمم المتحدة ووحدة التفتيش المشتركة يرون على النقيض من ذلك أن التقاسم العملي للمرافق والخدمات الميدانية هو شرط أساسي وكذلك حافز لتحسين التنسيق والتعاون على صعيد ما يرتبط بالبرامج من قضايا أكثر موضوعية.

٤٠- وتدل استنتاجات هذا التقرير على أنه باستثناء حالة الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، يتبين أن الوكالات القطاعية ليست مدمجة مجانا ضمن نظيراتها من الإدارات الحكومية إلا في حالات نادرة جدا. ففي العديد من البلدان، على سبيل المثال، تكون خدمات الوزارة نفسها (كوزارة الصحة أو الزراعة)

متفرقة بين عدة مباني مستقلة وهي تنزع إلى التنافس على شغل المباني المناسبة النادرة. أما الحيز المجاني الذي يوفر لممثلي الوكالات في بعض البلدان فهو ضيق ولا تتوفر له الصيانة كما يجب وكثيرا ما لا يكون مناسبا لتلبية الاحتياجات التشغيلية لهذه الوكالات.

٤١- ولذلك فإن الهم الرئيسي للوكالات لا يتعلق بفقدان المباني التي توفرها الحكومات مجانا بقدر ما يتعلق بإمكانية فقدان هويتها المؤسسية واستقلالها التشغيلي ضمن حيز مكتبي مشترك أو ضعف روابطها المميزة بنظيراتها من وكالات الحكومة القطاعية وبمقار عمل كل منها.

٤٢- وبسبب هذا الهم في جملة أسباب أخرى، يصر العديد من ممثلي الوكالات على أن يتم بالكامل اختبار مفهوم استخدام المباني المشتركة في بضعة بلدان وعلى الحصول على أدلة قاطعة تثبت فوائد تطبيق هذا المفهوم من حيث الكلفة والكفاءة قبل أن يتسنى لهم اتباع هذا النهج. ويرى المفتش أن لهذا الاهتمام ما يبرره ولكنه يعتقد أنه يتعين على لجنة التنسيق الإدارية أن تبدي التزاما أوضح وأقوى إزاء السياسة العامة مماثلا لذلك الالتزام الذي أبدته المنظمات الأعضاء في الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات بحيث يمكن تنفيذ مفهوم استخدام المباني المشتركة بأقصى قدر من التماسك والاتساق في الميدان، عملا بالأحكام ذات الصلة لاتفاقات العلاقة المعقودة بين الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة.

٤٣- ويعتبر العديد من الموظفين الميدانيين أن دور المنسق المقيم هو دور بالغ الأهمية في زيادة إدراك الحكومة المركزية لضرورة وفوائد الهياكل الميدانية الموحدة لمنظومة الأمم المتحدة وفقا للقرارات ذات الصلة الصادرة عن الجمعية العامة، ولبناء توافق آراء حول هذا الموضوع فيما بين جميع أعضاء منظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري. وقد تبين أن بعض المنسقين المقيمين، كما هو الحال في الكاميرون والفلبين اللذين كانا من بين البلدان التي تمت زيارتها لأغراض هذا التقرير، قد نجحوا تماما في تعزيز مفهوم استخدام المباني المشتركة سواء على مستوى الحكومة المركزية أو على مستوى التمثيل الميداني للأمم المتحدة وذلك بفضل ما يبذلونه من جهود دؤوبة في الدعوة إلى تطبيق هذا المفهوم وما يتميزون به من براعة في الاقناع وفي أسلوب الإدارة والتنسيق.

٤٤- وعلى النقيض من ذلك فإن الممثلين الميدانيين يلاحظون وجود حواجز ناشئة عن المواقف إزاء مفهوم استخدام المباني والخدمات المشتركة تحت قيادة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في حالات تعتبر فيها الكفاءة الإجمالية في مجال الإدارة والعلاقات العامة فضلا عن شخصية المنسق المقيم موضع شك، ويبدو أن مثل هذه الحالات ليست نادرة. وبالمثل فإن أوجه عدم الكفاءة التشغيلية في أي مكتب ميداني من مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تشكل عبئا بالنسبة لتطوير استخدام المباني والخدمات المشتركة.

٤٥- أن مراكز العمل الميداني الرئيسية مثل بانكوك ونيودلهي ونيروبي تعتبر حالة خاصة لا يمكن فيها تطبيق مبدأ استخدام المباني المشتركة تطبيقا صارما. ومع ذلك فإن كون عدة مؤسسات تتقاسم مبنى اللجنة الاقتصادية لأفريقيا في أديس أبابا ومبنى اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ في بانكوك يثبت أن هذا المفهوم يمكن أن يطبق أيضا في مراكز العمل الميداني التي يكون فيها لمنظومة الأمم المتحدة وجود هام إذا ما تم توفير أو بناء مبنى أو مجمع وحيد مناسب لهذه الغاية. وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من تجربة المؤسسات التي تتقاسم مركز فيينا الدولي الذي استحدثت فيه الخدمات المشتركة في عام ١٩٨٤ عقب صدور تقرير عن وحدة التفتيش المشتركة في هذا الشأن.

٤٦- ويشدد أيضا على الاحتياجات الخاصة لبعض المؤسسات باعتبارها تتطلب اهتماما في سياق استخدام المباني المكتبية المشتركة. ومن الأمثلة على ذلك أن المكاتب الميدانية لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ليست دائمة وعادة ما تكون على اتصال يومي باللاجئين الذين يصلون فرادى أو في مجموعات صغيرة أو كبيرة، وهو أمر يمكن ألا يكون ملائما بالنسبة لسائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

التي تشترك في شغل مبنى واحد. وبالمثل فإن ولاية المراكز الاعلامية للأمم المتحدة تقتضي تيسير امكانية وصول الجمهور اليها واتصاله بها مما يقتضي في كثير من الأحيان أن يكون موقع هذه المراكز في قلب المدينة وأن يتوفر لها حيز كاف لعرض موادها الاعلامية واستخدامها من قبل الجمهور. ولهذا السبب فان استخدام هذه المراكز لمبنى مشترك بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة لا يقع في قلب المدينة قد لا يكون الأسلوب المثالي لضمان فعالية المراكز الاعلامية.

٤٧- وتذكر منظمة العمل الدولية أنه بالنظر الى أن أفرقتها الميدانية الدولية المتعددة الاختصاصات المنشأة حديثا يمكن أن تنقل من مدينة الى أخرى لتلبية الاحتياجات المتغيرة، فلا يمكن لها أن تخطط لاحتياجاتها لشغل المكاتب في مباني مشتركة على المدى الطويل. وفي رأيها أن المشاركة في استخدام المباني المشتركة قد لا تكون عملية في بعض البلدان التي قد تعلق فيها الأطراف الثلاثة المكونة لمنظمة العمل الدولية أهمية كبيرة على استخدام مباني مكتبية مستقلة ومميزة. ولهذه الأسباب، تفضل منظمة العمل الدولية الاحتفاظ بحق النظر في كل اقتراح على أساس كل حالة على حدة واختيار استخدام المباني المشتركة عندما تتطلب الظروف ذلك.

٤٨- ولم تتم معالجة مسألة تمويل المباني المشتركة معالجة كاملة على مستوى لجنة التنسيق الادارية أو من قبل فرادى المؤسسات التي لا تدخل في اطار الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات. ويبدو أن هناك بضع مؤسسات فقط تتوفر لديها اعتمادات ميزانية مستقلة ومميزة للمكاتب الميدانية. وبالنسبة للوكالات المتخصصة، يتمثل المصدر الرئيسي للتمويل في الميزانية العادية. ويبدو أن طريقة التمويل القائم على الاستئجار بقصد الشراء التي تستخدمها المؤسسات الداخلة في اطار الفريق الاستشاري المشترك تعد بتحقيق مكاسب مالية طويلة الأجل بالنسبة للوكالات المتخصصة فضلا عن تمكينها في النهاية من خفض مخصصات الميزانية العادية للمباني الميدانية من أجل استخدامها في الأنشطة البرنامجية الأكثر موضوعية (انظر التحليل الذي يقارن الكلفة بالفائدة في الجدول ٥).

٤٩- ويستخدم بعض المؤسسات المبدأ الذي يقتضي ألا تزيد تكاليف الايجار في المباني المشتركة عن تكاليف الايجار في المباني المستقلة التي تشغلها. وتشير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) التي تعتمد حاليا على استخدام هيكل موحد للمكاتب الميدانية بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي الى أنه لا يمكنها الالتزام بدفع ايجار المباني المشتركة لأكثر من سنة واحدة بسبب ما تواجهه من صعوبات في الميزانية. كما تشير اليونيدو الى الحاجة التي شددت عليها عدة وكالات أخرى فيما يتعلق باعتماد طريقة أو قاعدة نموذجية وشفافة لتقاسم التكاليف بغية تجنب تفاوت المعدلات من بلد الى آخر. ومن المتفق عليه بصورة عامة أن بعثات التمثيل الميداني التي يوفر لها حاليا حيز مكتبي مجاني لا يمكنها أن تنظر الى مشاركتها في استخدام المباني المشتركة المستأجرة إلا كخيار متوسط أو طويل الأجل.

٥٠- ويعتبر الموقع الملائم للمباني المشتركة عاملا هاما من شأنه أن يجتذب مشاركة العدد الأمثل من بعثات التمثيل الميداني، بما في ذلك البعثات التمثيلية لمؤسسات بريتون وودز بل والوكالات المتعددة الأطراف أيضا. ويرى الممثلون الميدانيون بصورة عامة أن موقع أي مبنى أو مجمع مشترك لمنظومة الأمم المتحدة لا ينبغي أن يكون نائيا عن قلب المدينة أو عن ادارات وخدمات الحكومة المضيفة التي يتعين على بعثات التمثيل الميداني أن تكون على اتصال مستمر بها. وقد لوحظ أن المواقع التي توجد حول المراكز الحضرية يمكن أن تفضي الى تكاليف تنقل اضافية من المباني الحكومية واليها وأن الخدمات الأساسية (مثل خدمات المصارف ووكالات السفر والمطارات وما اليها) يمكن أن تجعل من الصعب اجتذاب مستأجرين من غير مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في الحالات التي يتوفر فيها حيز مكتبي اضافي، كما يمكن أن تنطوي على مخاطر أمنية.

٥١- وقد تم التشديد على هذه النقاط الثلاث من قبل المكتب الاقليمي لأفريقيا التابع لمنظمة الصحة العالمية في برازافيل (الكونغو) الذي يقع على بعد نحو ١٢ كيلومترا من قلب العاصمة والذي يتعين عليه

بالتالي أن يوفر خدمات النقل مرتين في كل يوم عمل لموظفي الخدمات العامة الذين يزيد عددهم عن ٢٠٠ موظف. وفي أوقات الاضطرابات الاجتماعية، قامت قوات الأمن بعزل الطريق المؤدية الى المكتب الاقليمي، كما حدث في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٣ عندما تعرضت عمليات المكتب للشلل بصورة تكاد تكون تامة لأن موظفي الخدمات العامة لم يستطيعوا الانتقال الى مكان عملهم. وقد أشير الى أنه لو كان موقع مبنى المكتب الاقليمي لمنظمة الصحة العالمية يوجد داخل المدينة كما هو الحال بالنسبة لسائر مكاتبها الاقليمية أو بالنسبة لمبنى اللجنة الاقتصادية لأفريقيا في أديس أبابا، لكان من المثالي أن يتم تقاسم المبنى مع سائر البعثات التمثيلية لمنظومة الأمم المتحدة وتطوير استخدام الخدمات المشتركة على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في برازافيل.

٥٢- إدارة المباني المشتركة: شدد الممثلون الميدانيون بصورة عامة على الحاجة الى تجنب الطابع الرسمي المفرط في تشغيل وإدارة المباني والخدمات المشتركة. وقد اسندت الآن الى برنامج الأمم المتحدة الانمائي الذي يقوم حاليا بتشغيل أمانة الفريق الفرعي المعني بالمباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك مسؤولية ادارة المباني المشتركة في الميدان عند انجازها. إلا أنه قد لوحظ في البلدان التي تمت زيارتها أنه لا ينبغي لأية مؤسسة من المؤسسات أن تكون هي المالك والمستأجر معا وأن خيارات عملية وأكثر فعالية من حيث الكلفة ينبغي أن تظل متاحة، مثل التعاقد مع مقاول من القطاع الخاص أو مع وحدة مستقلة مشتركة بين الوكالات لوضع وتطبيق مبادئ توجيهية نموذجية لضمان معاملة جميع المستأجرين على قدم المساواة. كما تم التشديد على أنه أيا كانت الطريقة المطبقة، فإن المباني المشتركة ينبغي أن تدار على أساس المستوى الأمثل من الكفاءة وأن تكفل الاستقلال الذاتي التشغيلي للمؤسسات المستأجرة، وأن تسهل روابط العمل المباشرة بين بعثات التمثيل الميداني ونظيراتها من الوزارات الحكومية من جهة ومقار العمل ذات الصلة من جهة ثانية.

٥٣- وعلى الرغم من أن قائمة المسائل الواردة أعلاه لا تستنفد مختلف الآراء والتفاوتات الدقيقة في وجهات النظر التي أعرب عنها مسؤولو منظومة الأمم المتحدة في الميدان وفي مقار العمل بشأن مسألة استخدام المباني المشتركة، فإنها تشير الى توافق آراء مفاده أن اجراء توسيع ذي شأن في استخدام المباني المشتركة في الميدان هو أمر ممكن تماما بشرط أن تتم معالجة عدد من مسائل السياسة والمسائل العملية معالجة فعالة من قبل الحكومات المضيفة ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

٥٤- وفي المقام الأول، ينبغي للجنة التنسيق الادارية أن تبدي دعما أقوى لمبدإ استخدام المباني المشتركة. ثانيا، ينبغي لفرادى المؤسسات أن تصدر تعليمات صريحة لممثليها الميدانيين للمشاركة في مشاريع المباني المشتركة. ويوصي المفتش كذلك بأن يتم استرعاء اهتمام مجالس ادارة الوكالات المتخصصة الى الأحكام ذات الصلة من اتفاقات العلاقة وقرارات الجمعية العامة المشار اليها في مقدمة هذا التقرير بغية زيادة معرفتهم بها واتخاذ اجراءات أقوى من أجل تعزيز الأساس التشريعي لاستخدام المباني المشتركة على المستوى القطري. وينبغي أن يشكل العمل الهام الذي أنجز بالفعل في هذا الصدد من قبل المؤسسات الداخلة في اطار الفريق الاستشاري المشترك مثالا جيدا، وهو ما سيتم استعراضه أدناه.

## جيم - الفريق الفرعي المعني بمشروع المباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك

٥٥- إن الغرض من وجود هذا الفريق الفرعي الذي يعمل بتفويض من المؤسسات الداخلة في الفريق الاستشاري المشترك يتمثل أساسا في تشجيع تقاسم المباني والخدمات في الميدان. ويعمل الفريق الفرعي على مستوى مقار العمل كما يعمل بشكل متزايد على المستوى القطري. وهو ينشر رسالة اخبارية فصلية بعنوان "المباني المشتركة على نطاق العالم" وقد اضطلع بقدر كبير من العمل في تعزيز استخدام المباني المشتركة. كما يسعى الفريق الفرعي الى زيادة الوعي بالقضايا المعنية وبالتقدم المحرز في تطوير مرافق مكتبية أكثر ملاءمة.

٥٦- ومن أهداف الفريق الفرعي ما يلي:

(أ) اقامة مباني مشتركة في أكبر عدد ممكن من البلدان بما يتمشى مع الولايات التشريعية ذات الصلة ومع توجيهات الأمين العام للأمم المتحدة والرؤساء التنفيذيين للمؤسسات الداخلة في اطار الفريق الاستشاري المشترك، باعتبار أن من شأن استخدام المباني المشتركة أن يعزز ترشيد هياكل المكاتب الميدانية والتعاون فيما بين الوكالات؛

(ب) تحقيق أقصى قدر من الوفورات في التكاليف بالنظر الى القيود الشديدة الحالية التي تواجه موارد الدول الأعضاء والمؤسسات؛

(ج) تعزيز ادارة البرامج وتنفيذها بشكل فعال من خلال وجود موحد وهياكل مدمجة في الميدان؛

(د) من أجل بلوغ الأهداف العامة المذكورة أعلاه، يخطط الفريق الفرعي لزيادة عدد المباني المشتركة على نطاق العالم ليصل الى خمسة أمثاله، حسبما أوصت به الهيئة الأم لهذا الفريق الفرعي (الفريق الاستشاري المشترك) وذلك من خلال الشروع في انشاء ٤٤ مشروعا على مدى فترة خمس سنوات بكلفة تقدر بأكثر من ٤١٧ مليون دولار.

٥٧- تحليل يقارن الكلفة بالفائدة: قام الفريق الفرعي في نيسان/أبريل ١٩٩٣ بتجميع بيانات من ٣٩ بلدا بشأن التكاليف الفعلية للايجارات واستخدام المرافق وخدمات الصيانة التي دفعها كل عضو من أعضاء الفريق الاستشاري المشترك في الميدان بالنسبة لعام ١٩٩٣، والتكاليف المقدرة للفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥ بغية اجراء تحليل مقارن لكلفة الايجار مقابل كلفة بناء المباني المشتركة. ويرد ملخص لنتائج هذه المقارنة في اضافة للوثيقة Rev.5/18/05/93 وهي مستنسخة في الجدولين التاليين:

الجدول ٣ - تكاليف الايجار لمؤسسات الفريق الاستشاري المشترك في ٣٩ بلدا: ١٩٩٣ - ١٩٩٥

| المنطقة* | الايجار | المرافق | الصيانة | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| أسيا (٥) | ٣ ٤٥٦ ٣٥٩ | ١ ٢٠٩ ٠٧٧ | ١ ٨٩٩ ٩٥٦ | ٦ ٥٦٥ ٣٩٢ |
| أمريكا اللاتينية (٨) | ٤ ٦٩٣ ٤٨١ | ١ ٣٨٢ ١٢٧ | ١ ٤٣٢ ٦٧٨ | ٧ ٥٠٨ ٢٩٦ |
| الدول العربية (٦) | ٥ ٠١٠ ٦١٧ | ٩١٩ ٠٩٥ | ١ ٤٦٩ ٤٧٨ | ٧ ٣٩٩ ١٩٠ |
| أفريقيا (٢٠) | ١٠ ٦٤٧ ١٩٧ | ٦ ٤٨٥ ٥٤٤ | ٤ ٩٩٣ ٩٣٧ | ٢٢ ١٢٦ ٦٧٨ |
| أوروبا (١)** | صفر | ٨ ٥٠٠ | ١٢ ٥٠٠ | ٢١ ٠٠٠ |
| **المجموع** | ٢٣ ٨٠٧ ٦٥٤ | ١٠ ٠٠٤ ٣٥٣ | ٩ ٨٠٨ ٥٤٩ | ٤٣ ٦٢٠ ٥٥٦ |

* يرد بين قوسين عدد البلدان في كل منطقة.

** البيانات المقدمة خاصة بعام ١٩٩٣.

الجدول ٤ - الفرق بين الاستئجار والبناء

| الايجار في ٣٩ بلدا بما في ذلك استخدام المرافق والصيانة ١٩٩٣ - ٢٠١٢ (بملايين الدولارات) | | البناء + المرافق + الصيانة في ٤٤ بلدا ١٩٩٦ - ٢٠١٥ (بملايين الدولارات) | | الفرق بملايين الدولارات | |
|---|---|---|---|---|---|
| (أ) معدل تضخم ٧ في المائة | (ب) معدل تضخم ١٠ في المائة | (ج) معدل تضخم ٧ في المائة | (د) معدل تضخم ١٠ في المائة | (أ) - (ج) | (ب) - (د) |
| ٥٩٧,٠٧ | ٨٣٢,٧٨ | ٥٣١,٩٤ | ٥٧٧,٢٨ | ٦٤,١٢ | ٢٥٥,٥٠ |

- يلاحظ الفرق في عدد البلدان ٣٩ بلدا بالنسبة للايجار و٤٤ بلدا بالنسبة للبناء.
- من المهم ألا يغيب عن البال أن ترتيب الايجار لا ينطوي على اجراء أي توسع في المستقبل في حين أن ترتيب البناء ينطوي على مثل هذا التوسع.

٥٨- وتتصل اسقاطات بيانات التكاليف التي أعدها الفريق العامل في الجدول ٣ بفترة تزيد عن ٢٠ سنة (١٩٩٣-٢٠١٥) على أساس معدلي تضخم قدرهما ٧ في المائة و١٠ في المائة للتوصل إلى تقديرات التكاليف الواردة في العمودين (ألف) و(باء) من الجدول ٤. وتحسب الكلفة المقدرة لإنشاء مباني مشتركة جديدة في ٤٤ بلدا على أساس ١٥٠ دولارا للقدم المكعب (تكاليف البناء والتجهيزات) وقد أعدت اسقاطاتها بالنسبة لفترة تزيد عن ٢٠ سنة (١٩٩٦-٢٠١٥) على أساس معدلي تضخم قدرهما ٧ في المائة و١٠ في المائة. وتبين المقارنة أنه من خلال إنشاء مباني مشتركة في ٤٤ بلدا مقارنة باستئجار المباني في ٣٩ بلدا، ستحقق المؤسسات الداخلة في إطار الفريق الاستشاري المشترك فوائد مالية على مدى فترة عشرين سنة تقدر بنحو ٦٤ مليون دولار على أساس معدل تضخم قدره ٧ في المائة و٢٥٦ مليون دولار على أساس معدل تضخم قدره ١٠ في المائة في السنة.

٥٩- وقد بُيِّنت هذه الفوائد المالية بمزيد من التفصيل من خلال تحليل منقح أوسع يقارن الكلفة بالفائدة أُجري في تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٣ استخدمت فيه البيانات المقدمة من المكاتب الميدانية لمنظومة الأمم المتحدة في ١٢٠ بلدا. ويدل هذا التحليل المستوفى الذي يرد ملخص له في الجدول التالي رقم ٥ على الفوائد الكبيرة في توفير التكاليف التي ينطوي عليها خيار استئجار المباني المشتركة بقصد الشراء مقارنة بالنمط الحالي المتمثل في استخدام مباني مستقلة ومستأجرة في الغالب. وبما أن هذا التحليل يشتمل على بيانات مقدمة من المكاتب الميدانية للوكالات المتخصصة، فإنه يدل بوضوح أيضا على التخفيضات الكبيرة التي ستحققها الوكالات على المدى الطويل في مخصصات ميزانيتها العادية للمكاتب الميدانية عن طريق المشاركة في مشاريع استخدام المباني المشتركة في إطار خيار الاستئجار بقصد الشراء.

٦٠- وهذه الفوارق الكبيرة جدا في التكاليف بين بناء واستئجار المباني المشتركة تبرر على نحو قاطع التأييد غير المشروط لخيار التوسع في إنشاء المباني الجديدة. وعلاوة على ذلك فإن هذا الخيار ينطوي على مزايا رئيسية أخرى مثل ضمان أن تكون المباني المبنية وفقا للشروط النموذجية لمنظومة الأمم المتحدة كافية وملائمة لتلبية احتياجات المؤسسات للحيز المكتبي في الميدان حاضرا ومستقبلا. كما أن خيار البناء يسمح باتباع نموذج موحد مثل ذلك النموذج المقترح بالنسبة للمبنى المشترك في كينشاسا والذي روعيت في تصميمه عوامل عديدة بما في ذلك الأحوال المدارية وإمكانيات الاستخدام المتعدد الأوجه التي تتيح إجراء تعديلات داخلية في الحيز المكتبي حسبما تقتضيه الظروف الجديدة بل إنها تسمح حتى بتحويل الحيز المكتبي إلى شقق لتوفير السكن للموظفين. ويمكن اتباع مثل هذا النموذج الموحد في العديد من البلدان مع إجراء تعديلات طفيفة فقط مما يحقق وفورات في تكاليف الهندسة المعمارية.

٦١- والأهم من ذلك كله أن خيار البناء يمكن منظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري من التحكم بتكاليف الايجار والصيانة الأمر الذي لا يمكن تحقيقه الآن في السوق الخاصة، وهو يعني حكومات البلدان المنخفضة الدخل التي يكون فيها لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة عادة وجود كبير من الالتزام بتوفير الحيز المكتبي لهذه المؤسسات وما ينطوي عليه ذلك من تكاليف.

الجدول ٥ - تحليل مستوفى: تحليل يقارن بين الاستئجار وتركيب الاستئجار بقصد الشراء بالنسبة لجميع الوكالات
(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

| السنة البرهنية | السنة التقويمية | استمرار الوضع الحالي | | | | الاستئجار بقصد الشراء | | | | ملخص ومقارنة | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ايجار | تشغيل | نفقات رأسمالية | المجموع الفرعي | ايجار | تشغيل | المجموع الفرعي | نفقات رأسمالية | المجموع | (أ) استمرار الوضع الحالي | (ب) الاستئجار بقصد الشراء | (أ - ب) الفوارق |
| ١ | ١٩٩٣ | ٢٢,٢٧ | ١٥,٤٠ | ٣٧,١٧ | ٤٧,٦١ | ٤٢,٥٠ | ٤,٢٦ | ٤٦,٧٦ | ٠,٠٠٠ | ٤٦,٧٦ | ٥٢,٨٩ | ٤٦,٧٦ | ٦,١٣ |
| ٢ | ١٩٩٤ | ٢٤,٠١ | ١٦,٩٧ | ٤٠,٩٨ | ٥١,٧٩ | ٤٢,٥٠ | ٤,٥١ | ٤٧,٠٦ | ٠,٠٠٠ | ٤٧,٠٦ | ٥٦,٥٩ | ٤٧,٠٦ | ٩,٥٣ |
| ٣ | ١٩٩٥ | ٢٤,٩٢ | ١٨,٦٩ | ٤٣,٦١ | ٤٩,٤٣ | ٤٢,٥٠ | ٤,٨٨ | ٤٧,٣٨ | ٠,٠٠٠ | ٤٧,٣٨ | ٦٠,٥٥ | ٤٧,٣٨ | ١٣,١٧ |
| ٤ | ١٩٩٦ | ٢٦,٦٦ | ٢٠,٠٠ | ٤٦,٦٦ | ٥٢,٨٩ | ٤٢,٥٠ | ٥,٢٢ | ٤٧,٧٢ | ٠,٠٠٠ | ٤٧,٧٢ | ٦٤,٧٩ | ٤٧,٧٢ | ١٧,٠٧ |
| ٥ | ١٩٩٧ | ٢٨,٥٣ | ٢١,٤٠ | ٤٩,٩٣ | ٥٦,٥٩ | ٤٢,٥٠ | ٥,٥٨ | ٤٨,٠٩ | ٠,٠٠٠ | ٤٨,٠٩ | ٦٩,٣٣ | ٤٨,٠٩ | ٢١,٢٤ |
| ٦ | ١٩٩٨ | ٣٠,٥٣ | ٢٢,٩٠ | ٥٣,٤٢ | ٦٠,٥٥ | ٤٢,٥٠ | ٥,٩٧ | ٤٨,٤٨ | ٠,٠٠٠ | ٤٨,٤٨ | ٧٤,١٨ | ٤٨,٤٨ | ٢٥,٧٠ |
| ٧ | ١٩٩٩ | ٣٢,٦٧ | ٢٤,٥٠ | ٥٧,١٦ | ٦٤,٧٩ | ٤٢,٥٠ | ٦,٣٩ | ٤٨,٩٠ | ٠,٠٠٠ | ٤٨,٩٠ | ٧٩,٣٧ | ٤٨,٩٠ | ٣٠,٤٨ |
| ٨ | ٢٠٠٠ | ٣٤,٩٥ | ٢٦,٦١ | ٦١,١٧ | ٦٩,٣٣ | ٤٢,٥٠ | ٦,٨٤ | ٤٩,٣٤ | ٠,٠٠٠ | ٤٩,٣٤ | ٨٤,٩٣ | ٤٩,٣٤ | ٣٥,٥٩ |
| ٩ | ٢٠٠٢ | ٤٢,٨٢ | ٣٢,١١ | ٧٤,٩٣ | ٨٤,٩٣ | ٤٢,٥٠ | ٧,٣٢ | ٤٩,٨٢ | ٠,٠٠٠ | ٤٩,٨٢ | ٩٠,٨٨ | ٤٩,٨٢ | ٤١,٠٥ |
| ١٠ | ٢٠٠٤ | ٤٥,٨١ | ٣٤,٣٦ | ٨٠,١٨ | ٩٠,٨٨ | ٤٢,٥٠ | ٧,٨٢ | ٥٠,٣٢ | ٠,٠٠٠ | ٥٠,٣٢ | ٩٧,٢٤ | ٥٠,٣٢ | ٤٦,٩٠ |
| ١١ | ٢٠٠٦ | ٤٩,٠٢ | ٣٦,٧٧ | ٨٥,٧٩ | ٩٧,٢٤ | ٤٢,٥٠ | ٨,٢٨ | ٥٠,٨٨ | ٠,٠٠٠ | ٥٠,٨٨ | ١٠٤,٠٤ | ٥٠,٨٨ | ٥٣,١٦ |
| ١٢ | ٢٠٠٧ | ٥٦,١٢ | ٤٢,٠٩ | ٩٨,٢٢ | ١١١,٣٣ | ٤٢,٥٠ | ٨,٩٦ | ٥١,٤٧ | ٠,٠٠٠ | ٥١,٤٧ | ١١١,٣٣ | ٥١,٤٧ | ٥٩,٨٦ |
| ١٣ | ٢٠٠٨ | ٦٠,٠٥ | ٤٥,٠٤ | ١٠٥,٠٩ | ١١٩,١٢ | ٤٢,٥٠ | ٩,٥٩ | ٥٢,١٠ | ٠,٠٠٠ | ٥٢,١٠ | ١١٩,١٢ | ٥٢,١٠ | ٦٧,٠٢ |
| ١٤ | ٢٠٠٩ | ٦٤,٢٦ | ٤٨,١٩ | ١١٢,٤٥ | ١٢٧,٤٦ | ٤٢,٥٠ | ١٠,٢٦ | ٥٢,٧٧ | ٠,٠٠٠ | ٥٢,٧٧ | ١٢٧,٤٦ | ٥٢,٧٧ | ٧٤,٦٩ |
| ١٥ | ٢٠١٠ | ٦٨,٧٦ | ٥١,٥٧ | ١٢٠,٣٣ | ١٣٦,٢٨ | ٤٢,٥٠ | ١٠,٩٨ | ٥٣,٤٩ | ٠,٠٠٠ | ٥٣,٤٩ | ١٣٦,٢٨ | ٥٣,٤٩ | ٨٣,٨٩ |
| ١٦ | ٢٠١١ | ٧٣,٥٧ | ٥٥,١٨ | ١٢٨,٧٤ | ١٤٥,٩٣ | ٠,٠٠٠ | ١١,٧٥ | ١١,٧٥ | ٠,٠٠٠ | ١١,٧٥ | ١٤٥,٩٣ | ١١,٧٥ | ١٣٤,١٧ |
| ١٧ | ٢٠١٢ | ٧٨,٧٣ | ٥٩,٠٤ | ١٣٧,٦٦ | ١٥٦,١٤ | ٠,٠٠٠ | ١٢,٥٧ | ١٢,٥٧ | ٠,٠٠٠ | ١٢,٥٧ | ١٥٦,١٤ | ١٢,٥٧ | ١٤٣,٥٧ |
| ١٨ | ٢٠١٣ | ٨٤,٢٣ | ٦٣,١٧ | ١٤٧,٤٠ | ١٦٧,٠٧ | ٠,٠٠٠ | ١٢,٤٥ | ١٢,٤٥ | ٠,٠٠٠ | ١٢,٤٥ | ١٦٧,٠٧ | ١٢,٤٥ | ١٥٤,٦٢ |
| ١٩ | ٢٠١٤ | ٩٠,١٢ | ٦٧,٥٩ | ١٥٧,٣٣ | ١٧٨,٩٦ | ٠,٠٠٠ | ١٤,٣٩ | ١٤,٣٩ | ٠,٠٠٠ | ١٤,٣٩ | ١٧٨,٩٦ | ١٤,٣٩ | ١٦٤,٣٧ |
| ٢٠ | ٢٠١٥ | ٩٦,٤٢ | ٧٢,٣٢ | ١٦٨,٧١ | ١٩١,٢٨ | ٠,٠٠٠ | ١٥,٤٠ | ١٥,٤٠ | ٠,٠٠٠ | ١٥,٤٠ | ١٩١,٢٨ | ١٥,٤٠ | ١٧٥,٨٨ |
| المجموع ١٩٩٦ - ٢٠١٥ القيمة الحالية(أ) ١٠٠ (بدولارات ١٩٩٦) | | ٧٧٧,٥٦ | ٢٨٢,١٧ | ٨١٩,٨٤ | ١٠٩٢,١٢ | ٦٣٧,٥٧ | ٢٣٢,٢٩ | ٨١٢,١٦ | ٠,٠٠٠ | ٨١٢,١٦ | ١١٨,٢١٢ | ٨١٢,١٦ | ٣٥٦٠,٩ |
| | | ١٠٩٢,١٢ | ٣٩٦,٧٤ | ١١٥٢,٩٦ | ١٥٤٩,٧٠ | ٨٩٦,٠٤ | ٣٢٣,٠٦ | ١١٢٩,١٠ | ٠,٠٠٠ | ١١٢٩,١٠ | ١٦٧٤,٦٢ | ١١٢٩,١٠ | ٤٤٥,٥٢ |

ملاحظات: ١ - أرقام جميع الأرقام لأقرب بعد عشر ٧ في المائة في السنة فيما عدا أرقام "الإيجار" في حالة ترتيب الاستئجار بقصد الشراء الذي يمثل الكلفة الإجمالية القابلة بالنسبة لمدة ١٥ سنة

٢ - أرقام التحليل تشمل تكاليف الصيانة واستخدام المرافق.

المصدر: المربع العربي بمشروع الميداني والخدمات المشتركة التابع للمربع الاستشاري المشترك للمربع العربي بالمبيعات.

٦٢- وعلى الرغم مما تقدم، يرى المفتش أن ثمة حاجة لمبادئ توجيهية يُسترشد بها في اتخاذ القرارات فيما يتصل بالأماكن التي ينبغي أو لا ينبغي أن يتم فيها إنشاء المباني الجديدة وذلك بالنظر إلى أن صغر حجم وجود منظومة الأمم المتحدة في بعض البلدان قد لا يبرر توجيه استثمارات مالية كبيرة نحو مشاريع البناء. يضاف إلى ذلك أن هذه المشاريع قد لا تكون مبررة في العديد من البلدان المتوسطة الدخل التي تستطيع من الناحية المالية توفير مباني مشتركة كافية ومناسبة لمنظومة الأمم المتحدة في الميدان. ومن الأمور المهمة أيضا ما يتسم به تمثيل المؤسسات في بعض البلدان من طابع متقلب، حيث إنه قد يزيد أو ينقص بحسب عدد المشاريع الجارية وعدد حالات اللاجئين المعلقة وغير ذلك من عمليات الاغاثة الانسانية أو أنشطة حفظ السلم. وينبغي لمجموعة المبادئ المقترحة أن تهدف إلى جعل الموارد المخصصة لخيار البناء تقتصر على تلك البلدان والحالات التي يكون فيها البناء مبررا بصورة مطلقة.

٦٣- طريقة التمويل: لقد تم حتى الآن توفير التكاليف الأولية لإنشاء المباني الجديدة من صناديق الاحتياطي لثلاث مؤسسات من المؤسسات الأعضاء في الفريق الاستشاري المشترك (برنامج الأمم المتحدة الانمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان). ويبلغ مجموع هذه الأموال ما يزيد قليلا عن ٦٠ مليون دولار بينما تشير تقديرات الفريق الفرعي إلى أنه يلزم توفير أكثر من ٤١٧ مليون دولار لبرنامجه المقترح في مجال البناء. ولا تشتمل القرارات ذات الصلة الصادرة عن الجمعية العامة والتي تدعو إلى استخدام المباني المشتركة في الميدان على أية تفاصيل مالية أو مبادئ توجيهية عدا عن الشرط الذي يقتضي بأن يتم إنشاء المباني المشتركة "دون تحميل أية تكاليف إضافية لمنظومة الأمم المتحدة أو للبلدان النامية".

٦٤- وبالنظر إلى ما تقدم، استنبط الفريق الفرعي طريقة لتمويل بناء المباني المشتركة تقوم على استخدام التمويل المقدم من القطاع الخاص لتكاليف التطوير والبناء على أرض معفاة من الضرائب تتبرع بها الحكومة المضيفة بموجب ترتيب استئجار بقصد التملك يضمن تملك منظومة الأمم المتحدة للمباني في نهاية الأمر على مدى فترة أدناها ١٠ سنوات وأقصاها ١٥ سنة. وقد تم اقرار هذه الطريقة من قبل مكتب الشؤون القانونية للأمم المتحدة باعتبارها النهج الواقعي الوحيد لمعالجة مسألة آثار التمويل المترتبة على الولايات الصادرة عن الجمعية العامة فيما يتعلق باستخدام المباني المشتركة في الميدان.

٦٥- وتنطوي هذه الطريقة، كما ذكر الفريق الفرعي، على المزايا التالية بما في ذلك بالنسبة للوكالات المتخصصة:

(أ) سيكون في مقدور الأعضاء اقامة المباني المشتركة دون الاضطرار إلى اقتراض التكاليف المالية للبناء؛

(ب) لن تكون هناك مخالفة لقرار الجمعية العامة الذي يمنع الاقتراض (حسبما وافق عليه المكتب القانوني للأمم المتحدة)؛

(ج) لن يتم الاخلال باتفاقية امتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها؛

(د) سيتم إنشاء المباني المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة دون تحميل أية تكاليف للبلدان النامية فيما عدا تكاليف الأراضي التي سيتبرع بها كل بلد معفاة من الضرائب.

٦٦- مشروع المباني والخدمات المشتركة: أقر الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات مبدأ إنشاء وحدة مستقلة مشتركة بين الوكالات تتولى الاشراف على برنامج بناء وصيانة المباني المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة في الميدان وما يتصل بها من الخدمات وإدارة هذا البرنامج. وعلى الرغم من أنه قد اُقترح تمويل هذه الوحدة من خلال فرض مكس موحد على كل مشروع من مشاريع البناء، فإنه لم تتم بعد صياغة التفاصيل الفعلية في هذا الشأن، ولا شك في أن السبب في ذلك يعود إلى أنه لم يتم بعد تحديد الاختصاصات الدقيقة لهذه الوحدة.

٦٧- إن مفهوم استخدام المباني المشتركة بهذه الصفة يبدو مفهوما سليما بشرط أن يكون تنفيذه موجها على نحو فعال لضمان تحقيق الدرجة المثلى من الكفاءة في تشغيل وإدارة المنشآت الميدانية المشتركة التي تدخل في نطاقه. وعلاوة على ذلك سيلزم تحديد روابط العمل بين الوحدة المقترحة ودائرة إدارة المباني التابعة لمكتب الخدمات العامة في الأمم المتحدة التي تتولى مسؤولية إدارة المباني التابعة للأمانة العامة للأمم المتحدة في الميدان، مثل تلك التابعة لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة واللجان الاقتصادية الاقليمية.

٦٨- كما ينبغي أن تسند للوحدة المقترحة ولاية أوضح وأن توفر لها الوسائل المناسبة من أجل تطوير الخدمات المشتركة في الميدان، بما في ذلك خدمات الموظفين عند الاقتضاء حسبما يرد بحثه في الفصل الثالث.

٦٩- ويوصي المفتش بأن يتم توسيع الفريق الفرعي المعني بمشروع المباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك ليشمل جميع الوكالات المتخصصة بحيث يكون الاتجاه نحو استخدام المباني المشتركة في الميدان شاملا ومعتمدا على نطاق المنظومة. ولذلك ينبغي للجنة التنسيق الإدارية أن تدرس جدوى تحويل هذه الوحدة إلى لجنة فرعية أو مشروع تابع لها وأن تتخذ إجراءات في هذا الشأن.

## ثالثا - الخدمات المشتركة

### ألف - النطاق

٧٠- من الأهداف الرئيسية التي يتعين السعي إلى بلوغها في توسيع المباني المشتركة ما يتمثل، كما ذكر في الفصل الأول، في تمكين المؤسسات من تجميع وتنسيق خدماتها الداعمة في كل بلد من البلدان من أجل خفض تكاليف التشغيل وتحقيق الدرجة المُثلى من الكفاءة في تنفيذ البرامج واعفاء الموظفين التقنيين والبرنامجيين من المهام الادارية اليومية العادية بحيث يتسنى لهم التركيز على المحتوى الموضوعي لمهامهم الميدانية. ولذلك فإن تطوير وتعميم الخدمات المشتركة سيتوقفان على التقدم الذي يمكن إحرازه في اقامة المباني المشتركة.

٧١- ويرى المفتش أن خدمات الدعم المشتركة بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري هي في الوقت الحاضر خدمات نادرة جدا بالفعل عدا تلك الخدمات التي يتم توفيرها بصورة تقليدية للنظام الموحد من قبل المكاتب الميدانية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي. ولا يمكن وصف الخدمات التي يوفرها برنامج الأمم المتحدة الانمائي بأنها خدمات "مشتركة" حقا بالمعنى التقليدي لهذه الكلمة كما أن نطاقها يتفاوت من بلد إلى آخر. وعلاوة على ذلك فإن برنامج الأمم المتحدة الانمائي، في سعيه إلى خفض التكاليف العامة قدر الإمكان، يعمل على الحد من دوره المركزي في مجال توفير الخدمات للنظام الموحد للأمم المتحدة على المستوى القطري.

٧٢- وفي البلدان التي تم فيها تحقيق درجة ما من استخدام المباني المشتركة أو التي تشترك فيها عدة مؤسسات في استخدام مبنى واحد (أديس أبابا وبانكوك وجاكرتا وكوالالمبور ووويندهوك وغيرها)، تعتبر الخدمات المشتركة القليلة المتوفرة شكل متفاوت خدمات ذات نطاق محدود جدا (مقصف، مقسم اتصالات هاتفية، خدمات استقبال، خدمات أمنية، عيادة، خدمات تنظيف). وتستبعد بصورة عامة الخدمات ذات الصلة بالبرامج، مثل تعيين وإدارة شؤون الموظفين المحليين، وخدمات المؤتمرات، ونظم المعلومات الإدارية، والخدمات الاعلامية، وخدمات توفير الوثائق، وخدمات المشتريات، وتوزيع المطبوعات، وبيع المنشورات، وما إلى ذلك.

٧٣- وعلاوة على ذلك فإن الخدمات المشتركة للموظفين الممولة تمويلا ذاتيا لا تتوفر بصورة عامة أو أنها، في حال توفرها، تظل قاصرة إلى حد بعيد عن تلبية الاحتياجات، ولا سيما في مراكز العمل الشاق التي أثار فيها موضوع هذا التقرير اهتماما بالغا. وتعتبر الخدمات المشتركة للموظفين مثل خدمات الإسكان، والرعاية الطبية (التي لا تقتصر على مجرد وجود مستوصف)، والمدارس الابتدائية والثانوية، ومخازن بيع الأغذية الممونة أو المجمعات الاستهلاكية تموينا جيدا والمعفاة من الرسوم الجمركية وما إليها، خدمات لا غنى عنها لتحسين ظروف العمل والمعيشة فضلا عن رفع معنويات الموظفين بصورة عامة، ولجعل الخدمة الميدانية تبدو كجهد جدير بأن يبذل وليس مجرد تكليف بالعمل يبدو من قبيل العقاب.

٧٤- ويمكن ملاحظة أن منظومة الأمم المتحدة تركز أنشطتها ووجودها تحديدا في تلك البلدان المنخفضة الدخل أو في أقل البلدان نموا التي أثر فيها التدهور العام في الأوضاع السياسية والاجتماعية - الاقتصادية تأثيرا ضارا على نوعية وموثوقية الخدمات العامة والخاصة الأساسية (إن وجدت) التي لا بد أن يعتمد عليها

الموظفون الميدانيون لمنظومة الأمم المتحدة وأفراد أسرهم. وفي رأي الموظفين الميدانيين أن الخدمات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة مثل مدارس الأمم المتحدة أو المدارس الدولية، والخدمات الطبية، والمجمعات الاستهلاكية المعفاة من الرسوم الجمركية والمتوفرة في المواقع الرئيسية لمقار عمل منظومة الأمم المتحدة (نيويورك، جنيف، فيينا) ينبغي أن تكون متاحة أيضا في الميدان حيث تكون الحاجة إليها أمس منها في مراكز العمل الرئيسية. إلا أن ثمة عددا من العقبات العملية التي تعترض سبيل تعميم الخدمات المشتركة.

## باء - العقبات التي تواجه الخدمات المشتركة

٧٥- إن استخدام المباني المستقلة لا يُفضي، لأسباب عملية، الى تطوير الخدمات المشتركة على أي نطاق ذي شأن. وعلى النقيض من ذلك، أدى تقاسم مباني الأمم المتحدة في أديس ابابا وبانكوك ونيروبي وفيينا وجنيف (قصر الأمم) الى تسهيل تطوير بعض الخدمات المشتركة.

٧٦- وقد تبين أن اختلاف القواعد والاجراءات الادارية والمالية فيما بين المؤسسات يشكل عقبة رئيسية تعترض سبيل توفير خدمات دعم البرامج على المستوى المركزي حتى في الحالات التي تتقاسم فيها المؤسسات مبنى واحدا. وقد تم تفادي هذه العقبة الخاصة في حالة الخدمات المشتركة القائمة في فيينا عن طريق تكليف كل مؤسسة من المؤسسات بالمسؤولية عن ادارة عدد من الخدمات المشتركة لصالح جميع المؤسسات المشاركة وذلك على اساس مبادئ متفق عليها فيما يتعلق بتقاسم التكاليف والتشغيل والتحكيم. وتمثل الأنظمة والقواعد والاجراءات المختلفة للمؤسسات في حد ذاتها دلالة واضحة على أن النظام الموحد للأمم المتحدة لا يعمل على النحو السليم أو أنه لم يتم بعد تنفيذه على نحو متماسك وكامل حسبما تصوره في الأصل واضعو اتفاقات العلاقة بين الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة.

٧٧- ويطلب قرار الجمعية العامة ٢١١/٤٤ الى المؤسسات، في الفقرات ١٤ و١٧ (ج) و٢٤(أ) منه، أن تبسط وتوائم قواعدها واجراءاتها ودورات برمجتها فيما يتعلق بالأنشطة التنفيذية من أجل التنمية على المستوى القطري. وفي حين أن اللجان الفرعية التابعة للجنة التنسيق الادارية قد عالجت هذا الموضوع على مدى عدة سنوات مضت وبالرغم من الابلاغ عن احراز بعض التقدم ضمن الفريق الفرعي التابع للفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات، فإن استنتاجات هذا التقرير لا تشير الى أية حالة معروفة نجح فيها الممثلون الميدانيون للمؤسسات في أي بلد في مؤاءمة قواعدهم واجراءاتهم الادارية والمالية.

٧٨- وتشير المقابلات التي أجريت مع الموظفين الميدانيين لمنظومة الأمم المتحدة الى أنه سيتعذر تحقيق هذه المواءمة في القواعد والاجراءات على المستوى الميداني دون أن يتم استيفاء شرط يتعذر تحقيقه بالقدر نفسه وهو أن تتم أولا على المستوى الشامل لمقار العمل مواءمة الأدلة الادارية للمؤسسات واجراءاتها وأنظمتها وقواعدها المتصلة بالميزانية وأنظمتها وقواعدها المالية التي يجب التقيد بها من قبل المكاتب الميدانية ذات الصلة. وفيما عدا المؤسسات ذات التوجه الميداني بحكم نظامها الأساسي (مثل الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات أو منظمة الصحة العالمية)، يبدو أن معظم الأدلة والأنظمة والقواعد المعمول بها في مقار العمل، بما في ذلك الاستمارات والإجراءات الادارية الأساسية قد صممت وطورت على نحو قلما يولي أي اعتبار للأنشطة الميدانية. وفي رأي الموظفين الميدانيين بصورة عامة، ولا سيما على مستوى الوكالات المتخصصة، أن السياسات والاجراءات التي تطبق على برامج مقار العمل كثيرا ما لا تكون ملائمة بالنسبة للطابع الدينامي الذي تتسم به العمليات الميدانية التي تقتضي في الغالب تمتع الموظفين

بالقدرة على الابتكار والابداع ورد الفعل السريع، كنقيض لما هو متبع في مقار العمل من نهوج جامدة كابحة للتغيير.

٧٩- ويشار كذلك الى أن مواءمة القواعد والاجراءات على المستوى القطري ينبغي أن تهدف الى تحقيق اتساق العمليات الميدانية للمنظمات مع متطلبات الادارة الحكومية للبرامج وتنفيذها وليس بالضرورة الى تسهيل اقامة خدمات دعم مشتركة يتم تقاسمها بين المنظمات. ولكن المفتش لا يرى أي تضارب بين هذين الهدفين، ذلك لأن تجميع الخدمات بغية الحد من التداخل المبدد للموارد ينبغي أن يؤدي من حيث المبدأ الى زيادة أوجه الكفاءة التشغيلية والوفورات في التكاليف لصالح البرامج الحكومية.

٨٠- كما أن تفاوت درجات السلطة الممنوحة يشكل عقبة رئيسية تعترض سبيل تطوير الخدمات المشتركة. فالممثلون الميدانيون الذين لا يستطيعون اتخاذ القرارات أو الالتزام بتخصيص الموارد من الميزانية دون الحصول على موافقة مسبقة من مقار العمل قد يستغرق الحصول عليها أسابيع إن لم يكن شهورا يعتبرون مشاركين محتملين لا يمكن الاعتماد عليهم في الخدمات المشتركة لدعم البرامج.

٨١- كما تعتبر درجة اللامركزية المحدودة في بعض الوكالات المتخصصة عقبة أمام تعميم الخدمات المشتركة على المستوى الميداني. فالمنظمات التي تفتقر الى ما يكفي من التوجه نحو التكيف مع واقع العمل الميداني في سياساتها وعملياتها البرنامجية قد لا تقدر المتطلبات الخاصة جدا للأنشطة التنفيذية في الميدان ومزايا دمج خدمات الدعم أو حتى ضرورة توفير الخدمات الأساسية للموظفين التي من شأنها ان تحسن انتاجيتهم. وثمة شعور عام لدى الموظفين الميدانيين بأن معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة فيما عدا الفريق الاستشاري المشترك، بما في ذلك الأمانة العامة للأمم المتحدة قبل مشاركتها الواسعة النطاق في عمليات حفظ السلم، هي مؤسسات لا يتركز عملها في مقار العمل فحسب بل إنها تنزع أيضا الى الاستخفاف بالخدمة الميدانية[٣].

٨٢- إن اتفاقات التمثيل المستقلة المعقودة مع الحكومات المضيفة تلبي الاحتياجات الفردية للمنظمات وليس لمنظومة الأمم المتحدة ككل ضمن بلد ما. وهذا لم يمكن المنظمات مجتمعة من أن تستخدم على نحو أكمل أحكام اتفاقية فيينا المتعلقة بامتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها من أجل تطوير وتوسيع الخدمات المشتركة للموظفين دون أي تقييد أو حظر. وقد أشير بصفة خاصة الى اتفاق المقر المعقود بين الأمم المتحدة والحكومة النمساوية كمثال تستخدمه المنظمات في تطوير اتفاق تمثيل نموذجي يتضمن أحكاما محددة فيما يتصل بالخدمات الأساسية التي يمكن للمنظمات أن توفرها لنفسها عند الضرورة. وأشير أيضا الى أنه اذا كان يتعين على المنظمات أن تتنافس بشكل متزايد مع القطاع الخاص والقطاع شبه العام في مجال تنفيذ المشاريع، فإنه ينبغي أن يكون من حقها أيضا أن تتنافس على توفير الخدمات الأساسية لموظفيها الميدانيين على اساس التمويل الذاتي.

٨٣- والعقبات الآنفة الذكر ليست عقبات لا يمكن تذليلها. اذ يوجد بالفعل ضمن منظومة الأمم المتحدة عدد من البرامج والشُعب المشتركة والوحدات المشتركة بين الأمانات في اطار لجنة التنسيق الادارية وخارجها. ويشكل الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، ومنظمة خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات، ومشروع المباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك المعني

بالسياسات، أمثلة مفيدة للغاية على الخدمات المشتركة للمنظومة. وبالاضافة الى ذلك، توجد بالفعل خدمات مشتركة متفاوتة النطاق في بعض المواقع (اديس ابابا، بانكوك، جنيف، نيروبي، فيينا).

٨٤- وفي نيروبي بصفة خاصة، أخذت منظمتان هما برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) وغيرها من المنظمات تتجه الآن نحو تحقيق أقصى قدر من التنسيق والتعاون في دعم البرامج، بما في ذلك انشاء ادارة مشتركة لشؤون الموظفين وهيئة معنية بالتعيينات والترقيات، وادارات مشتركة للشؤون المالية وشؤون المؤتمرات والدعم العام والمشتريات، فضلا عن خدمات مكتبة وخدمات اعلامية، وجميعها خدمات مطابقة لقائمة الخدمات المشتركة التي تقترحها وحدة التفتيش المشتركة في الجدول ٧. ولذلك فإن ما يلزم هو استخلاص الدروس من الخبرة المكتسبة من النماذج التي أثبتت التجربة نجاحها فيما يتعلق بالخدمات المشتركة وذلك بغية تصميم وتطوير برنامج خدمات مشتركة شامل لمنظومة الأمم المتحدة يترجم، الى واقع عملي ملموس، الاطار المعياري للنظام الموحد للأمم المتحدة بمعناه الأصلي المستمد من اتفاقات العلاقة حسبما ورد بحثه في المقدمة.

جيم - برنامج الخدمات المشتركة

٨٥- الخدمات المشتركة المقترحة من قبل الفريق الاستشاري المشترك: يرد في الجدول ٦ عدد من الخدمات التي يقترح الفريق الفرعي التابع للفريق الاستشاري المشترك تشغيلها بصورة مشتركة في المباني التي يبلغ فيها عدد الموظفين ٥٠ موظفا أو أكثر. ويمكن ملاحظة أن الخدمات المشتركة المقترحة تتسم بنطاق وطابع محدودين جدا وأن فوائدها من حيث الكلفة لا يحتمل أن تكون ذات شأن. والأهم من ذلك أن خدمات دعم البرامج التي يمكن لدمجها أن يحقق وفورات كبيرة في النفقات العامة ليست مدرجة في الجدول. وتستثنى من الجدول أيضا الخدمات الأساسية للموظفين التي يعتبر العديد من الممثلين الميدانيين في مواقع العمل الشاق أنها مهمة بصفة خاصة بسبب آثارها المباشرة على معنويات الموظفين الميدانيين وصحتهم وانتاجيتهم.

٨٦- الخدمات المشتركة التي تقترحها وحدة التفتيش المشتركة: تمثل هذه الخدمات المدرجة في الجدول ٧ قائمة منقحة بالخدمات المدرجة في استبيان طلب الى المؤسسات الرد عليه لأغراض هذه الدراسة. وقد دلت الردود على وجود قبول عام لمبدأ الخدمات المشتركة ولكن بنفس الشروط والتحفظات التي أعرب عنها فيما يتعلق بالمباني المشتركة (مثل ضمان كفاءة وموثوقية الخدمات، ووجود نظام موحد وشفاف لتقاسم التكاليف، وعدم الانتقاص من الاستقلال الذاتي التشغيلي للمؤسسات المشاركة في الخدمات المشتركة، وما الى ذلك). وبصورة عامة، أعربت المؤسسات عن تفضيلها لأن يتم توفير ما نسبته ٦٢,٢ في المائة من الخدمات المدرجة في الجدول ٧ بصورة مشتركة وأن توفر كل مؤسسة من المؤسسات لنفسها ما نسبته ٢٧ في المائة من هذه الخدمات، وأن يتم التعاقد مع القطاع الخاص على توفير ما نسبته ٥,٦ في المائة منها على أن يتم توفير نسبة قدرها ٥,٢ في المائة من الخدمات بوسائل أخرى.

٨٧- خدمات دعم البرامج: بالاضافة الى اللجان الاقتصادية الاقليمية التي أعربت عن تفضيلها لتشغيل خدمات دعم البرامج الخاصة بها، تبين أنه ليس هناك أي تفضيل واسع النطاق لتشغيل خدمات مستقلة ذات صلة بالبرامج. فيما عدا ما يتعلق بتعيين وادارة شؤون الموظفين المحليين. إلا أنه تبين بصورة عامة وعلى نحو واضح أن المؤسسات تهتم بعدم فقدان استقلالها التشغيلي وهويتها المميزة بحكم نظامها الأساسي أكثر من اهتمامها بتحقيق وفورات في المصاريف العامة من خلال تقاسم الخدمات.

الجدول ٦: مرافق الخدمات المشتركة المقترحة من قبل الفريق الاستشاري المشترك

خدمات مشتركة يتقاسمها موظفون ميدانيون يبلغ عددهم:

| ٢٠٠ أو أكثر | ٥٠ - ٢٠٠ | ٥٠ أو أقل |
|---|---|---|
| استقبال | استقبال | استقبال |
| لوحة توصيل هاتفي | لوحة توصيل هاتفي | لوحة توصيل هاتفي |
| خدمات البريد والحقيبة | خدمات البريد والحقيبة | خدمات البريد والحقيبة |
| أمن | امن | أمن |
| مقصف | مقصف | مقصف |
| مكتبة | مكتبة | مكتبة |
| غرفة اجتماعات | غرفة اجتماعات | غرفة اجتماعات |
| خدمات تنظيف | خدمات تنظيف | خدمات تنظيف |
| غرفة للسائقين | غرفة للسائقين | غرفة للسائقين |
| مركز لرعاية الأطفال | مركز لرعاية الأطفال | مركز لرعاية الأطفال |
| مستوصف | مستوصف | اسعاف أولي |
| غرفة متعددة الاستخدامات | غرفة متعددة الاستخدامات | - |
| وكالة سفر | وكالة سفر | - |
| مرفق مصرفي | - | - |
| خدمات خارجية | | |
| صيانة السيارات | غسل السيارات | - |
| مستودع | مرفق تخزين | - |
| صالة للألعاب الرياضية | - | - |
| محطة خدمات | - | - |

ملاحظات

تشغل خدمات التلكس والفاكس بصورة مستقلة.

الجدول ٧: الخدمات المشتركة التي تقترحها وحدة التفتيش المشتركة

(بالاضافة الى الخدمات المدرجة في الجدول ٦ أعلاه)

| ألف<br>خدمات مشتركة لدعم البرامج تتقاسم المنظمات تكاليفها | باء<br>خدمات مشتركة للموظفين قائمة على التمويل الذاتي |
|---|---|
| ١) تعيين وادارة شؤون الموظفين المحليين | ١) خدمات طبية |
| ٢) نقل | ٢) خدمات اسكان/دار ضيافة |
| ٣) خدمة الخبراء والبعثات التقنية والزوار | ٣) مدرسة ابتدائية |
| ٤) خدمات مؤتمرات | ٤) مدرسة ثانوية |
| ٥) شراء اللوازم والمعدات | ٥) مجمع استهلاكي |
| ٦) خدمات الحاسوب ونظم المعلومات الادارية | |
| ٧) خدمات المكتبة/الوثائق والخدمات الاعلامية | |
| ٨) توزيع الوثائق ومبيعاتها | |
| ٩) خدمات الطباعة/الاستنساخ | |

٨٨- وفيما يتعلق بتكليف القطاع الخاص بتوريد بعض الخدمات التي لا تنطوي على تفسير أو تطبيق القواعد المالية والإدارية، تبين أن متعهدي القطاع الخاص لا يوفرون للمنظمات أية مزايا ثابتة، ولا سيما فيما يتصل بفوائد الخدمات من حيث الكلفة وكفاءتها أو موثوقيتها. وفي العديد من مقار العمل، نادرا ما يوفر القطاع الخاص خدمات ذات نوعية مقبولة، وفي الحالات التي تتوفر فيها مثل هذه الخدمات، يبدو أن هناك اتجاها ثابتا للمغالاة في تقدير تكاليف الخدمات المقدمة لمنظمات الأمم المتحدة ووكالاتها. وتصعب مراقبة التكاليف والنوعية مثلما يصعب الانفاذ القانوني لشروط عقود الخدمات المبرمة مع القطاع الخاص.

٨٩- وضع استراتيجية عالمية النطاق للخدمات المشتركة: توقعا لكون الخدمات المشتركة حسبما هي مقترحة في هذا التقرير بالنسبة للمكاتب الميدانية ستطبق أيضا وفي الوقت المناسب في جميع مواقع مقار العمل الرئيسية، فسيكون من المعقول تصور وجود شبكة عالمية مترابطة على نحو رشيد تتألف من مراكز خدمات مشتركة لمنظومة الأمم المتحدة وتستفيد بالكامل من الطابع والوجود العالميين للمنظمات من أجل خفض تكاليفها التشغيلية إلى أقصى حد ممكن. واستخدام مثل هذه الاستراتيجية شائع على صعيد الشركات عبر الوطنية، حيث تطبق هذه الاستراتيجية بطرق عديدة من أجل خفض التكاليف ولا سيما في توريد السلع والخدمات أو في تحديد مواقع الصناعات في شتى أنحاء العالم.

٩٠- ويمكن لمنظومة الأمم المتحدة التي يمكن القول إنها أوسع مؤسسة "متعددة الجنسيات" على وجه الأرض أن تستخدم استراتيجية مماثلة لخفض التكاليف يسترشد بها في تطوير برنامج عالمي للخدمات المشتركة التي ترتبط فيما بينها بروابط أفقية ورأسية. وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه الخدمات التي يمكن أن تولد وفورات في التكاليف وأن تحقق مزايا أخرى إذا ما تم تنظيمها وإدارتها بكفاءة:

(أ) التوريد العالمي للسلع والخدمات بتكاليف مؤاتية. إذ يُذكر على سبيل المثال أن خدمات الطباعة هي أقل كلفة بكثير في بعض البلدان منها في بلدان أخرى مع تساويها في النوعية. وبالنسبة لعمليات التوريد بالجملة في شتى أنحاء العالم، يمكن ربط مراكز الخدمات المشتركة المتعددة الأغراض التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بمنظمة خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات ومقرها في كوبنهاغن؛

(ب) إن من شأن ترويج وتوزيع وبيع منشورات منظومة الأمم المتحدة من قبل مراكز خدمات مشتركة محلية أن يزيد الايرادات المحققة من المنشورات وأن يوسع انتشارها؛

(ج) تنظيم مؤتمرات واجتماعات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، حيث يمكن لمراكز الخدمات المشتركة المحلية أن تكلف بالمسؤولية عن التفاصيل التنظيمية التحضيرية وأن توفر الدعم اللوجستي الأساسي؛

(د) خدمات البريد/الحقيبة البريدية السريعة التي يمكن أن تحقق تخفيضا هائلا في التكاليف الحالية الناجمة عن اعتماد المنظمات على الخدمات البريدية الدولية الخاصة السريعة؛

(هـ) سيكون للمكتبات/مراكز التوثيق التابعة لمنظومة الأمم المتحدة في كل بلد والتي تزود باحتياجاتها ويتم دعمها من قبل المكتبات والمراكز الاعلامية التابعة لمقار عمل المؤسسات دور حيوي في مواصلة تزويد الموظفين الميدانيين والخبراء فضلا عن الجمهور عموما بمعلومات عن أنشطة المنظمات؛

(و) من شأن وجود نظام لخدمات المعلومات الإدارية المحوسبة لمنظومة الأمم المتحدة على المستوى القطري أن يؤدي إلى ترشيد تجميع وتخزين واستعادة المعلومات المتعلقة بالبرامج الميدانية وأن يسهل التدفق العالمي للبيانات أفقيا ورأسيا فيما بين المنظمات.

٩١- إن الأمثلة المقدمة أعلاه ليست سوى أمثلة توضيحية للسبل والوسائل التي يمكن بها لمنظومة الأمم المتحدة أن تستخدم إطار نظامها الموحد الفريد وانتشارها على المستوى العالمي من أجل اقامة مراكز خدمات مشتركة لا تكون بحد ذاتها فعالة من حيث الكلفة فحسب بل أيضا مترابطة على نحو رشيد من أجل جعل عمليات المنظمات على نطاق العالم أكثر ترابطا وكفاءة وأقل كلفة بالنسبة للدول الأعضاء.

٩٢- كما ينبغي النظر، على أساس كل حالة على حدة في الخدمات المشتركة للموظفين المدرجة في الجدول ٧ والمماثلة لتلك التي توفرها بعض البعثات الدبلوماسية لموظفيها الميدانيين بصورة عامة، من أجل ادراجها في البرنامج المقترح للخدمات العامة وذلك بالنظر إلى الحاجة القوية لهذه الخدمات التي أعرب عنها الموظفون الميدانيون ولا سيما في مواقع العمل الشاق. وعلى العموم، فإن نفس المبادئ والمعايير المقترحة بالنسبة لإنشاء المباني المشتركة يمكن أن تطبق أيضا على توفير وإدارة خدمات الموظفين، مع فارق رئيسي هو أن خدمات الموظفين ينبغي أن تكون قائمة على أساس التمويل الذاتي في جميع الحالات.

٩٣- إن القواعد والضمانات الفعالة المتعلقة باسترداد التكاليف ينبغي أن يوافق عليها مسبقا من قبل المنظمات المعنية، ويفضل أن يتم ذلك على مستوى لجنة التنسيق الإدارية، من أجل استبعاد تحملها لأية مسؤولية مالية. وحيثما يكون البناء لازما لمثل هذه الخدمات، يمكن أيضا تطبيق طريقة الاستئجار بقصد الشراء. وغني عن القول أيضا إن بعض خدمات الموظفين، مثل خدمات التعليم الابتدائي أو الثانوي، ستكون متاحة أيضا للمجتمع الدبلوماسي الأوسع على المستوى القطري وكذلك للجمهور عموما.

٩٤- ومن المفهوم أن برنامج الأمم المتحدة الانمائي يعكف حاليا على استعراض ما إذا كان سيواصل دعمه لاسكان الموظفين أم لا، نتيجة لتراكم متأخرات الايجار التي تواجه صعوبات في استردادها. وفي حين أنه يجب الامتثال لتوصيات المراجعين الخارجيين للحسابات فيما يتعلق بهذه المشكلة، فإنه يجب أيضا الإشارة إلى أن ما ينطوي عليه الأمر هو، فيما يبدو، الادارة المالية السليمة لخدمة إسكان الموظفين التي يوفرها برنامج الأمم المتحدة الانمائي وليس بالتأكيد الحاجة الواضحة، في بعض المواقع، لوجود خدمات إسكان مشتركة لمنظومة الأمم المتحدة، حسبما شدد عليه الممثلون الميدانيون. وبالنظر إلى أن هذه المشكلة نفسها يمكن أن تنشأ فيما يتعلق بإنشاء المباني المشتركة في إطار ترتيب الاستئجار بقصد الشراء، فإن وجود ضمانات قاطعة فيما يتعلق باسترداد التكاليف سيكون أمرا لا غنى عنه بالنسبة للقدرة على الاستمرار من الناحية المالية وللإدارة الناجحة لأية خدمة من الخدمات المشتركة وبالتالي بالنسبة للبرنامج الاجمالي للمباني والخدمات المشتركة.

٩٥- وفي هذا الصدد، يمكن الاستفادة من خبرة المكتب الاقليمي لأفريقيا التابع لمنظمة الصحة العالمية في برازافيل (الكونغو) والمعهد الدولي للزراعة المدارية في عبدان (نيجيريا)، ولكليهما سجل حافل على صعيد الإدارة الناجحة لخدمات الموظفين القائمة على التمويل الذاتي.

٩٦- وتشير استنتاجات هذا التقرير إلى ضرورة التشديد على جانبين رئيسيين فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية للموظفين الميدانيين، أولهما أن لعدم توفر الخدمات الاجتماعية المدرجة في الجدول ٧ في بعض مقار العمل إلا بشكل محدود وبنوعية رديئة جدا آثارا ضارة مباشرة على الأداء اليومي للموظفين الميدانيين وانتاجيتهم فضلا عن معنوياتهم وصحتهم العقلية والجسدية. فسوء أحوال السكن على سبيل المثال يعرض الموظفين لمختلف أشكال الاعتداءات والمخاطر الأمنية التي تثير قلقا بالغا خصوصا بالنسبة للموظفات العازبات. وفي مقار العمل التي تنطوي على مخاطر عالية، يشير الموظفون إلى حالات من الاحباط والتغيب عن العمل والادمان على الكحول وتكرر حالات الاجلاء الطبي، وجميعها حالات باهظة الكلفة بالنسبة للمنظمات مما يؤثر تأثيرا سلبيا على برامجها الميدانية ويفضي إلى الاهمال الاجتماعي لمواردها البشرية في الميدان.

٩٧- أما الجانب الثاني فهو أن توفر بعض خدمات الموظفين يمكن أن يوجه أيضا نحو تحقيق وفورات في التكاليف بالنسبة للمنظمات بالإضافة إلى مزايا أخرى:

(أ) إن توفير خدمات الاسكان للموظفين في بعض مقار العمل يمكن أن يؤثر على مستويات تسوية مقر العمل بالنسبة لمراكز العمل هذه؛

(ب) إن مدارس الأمم المتحدة التي تدار بكفاءة والتي تعتمد بصورة أساسية أو جزئية على الموارد المتاحة محليا (مثل زوجات الموظفين الميدانيين/أزواج الموظفات الميدانيات في منظومة الأمم المتحدة) يمكن أن تؤثر على مستوى تكاليف التعليم المدفوعة وتكاليف منح التعليم والسفر للمعالين الذين يضطرون إلى الدراسة في الخارج بسبب الافتقار إلى مرافق تعليمية ملائمة في مقار العمل التي يعمل فيها معيلوهم. ويمكن لخبرة اليونيسكو في هذا القطاع أن تكون مفيدة بصفة خاصة في وضع المعايير لهذه المدارس، ولربما في إدارتها أيضا؛

(ج) يمكن لتوفير خدمات طبية تابعة لمنظومة الأمم المتحدة تكون مجهزة تجهيزا كاملا (وليس مجرد عيادات كما هو الحال الآن) أن يفضي إلى خفض مستوى التكاليف الطبية المدفوعة وأن يساعد في مراقبة التجاوزات في تقديم المطالبات الطبية وطلبات الإجازة المرضية، وأن يحد من عدد حالات الاجلاء الطبي المكلفة. كما أن توسيع الخدمات الطبية المشتركة في الميدان سيتطلب على الأرجح إجراء استعراض للطريقة الحالية لتمويل هذه الخدمات على نطاق عالمي. وبما أن المنظمات تساهم بالفعل بمبالغ كبيرة في تكاليف مخططات التامين الصحي للموظفين، ينبغي دراسة إمكانية اعتماد طريقة لتوفير الخدمات الطبية المشتركة تقوم على أساس التمويل الذاتي وينبغي لإدارة هذه الخدمات كمشروع عالمي أن تنظم بشكل أوضح ولربما يتعين اسناد المسؤولية عنها بالكامل إلى منظمة الصحة العالمية.

(د) وحيثما يتم توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية المبينة أعلاه في مراكز العمل الشاق، يمكن دراسة إمكانية إزالة عنصر المشقة من مخصصات المرتبات والعلاوات وغيرها من الاستحقاقات، مثل اجازة زيارة الوطن على نحو أكثر تواترا.

## رابعا - دور لجنة التنسيق الإدارية

٩٨- إن موضوع هذا التقرير يتصل اتصالا وثيقا بولاية ودور لجنة التنسيق الإدارية سواء على مستوى الرؤساء التنفيذيين أو على مستوى هيئاتها الفرعية الرئيسية، ولا سيما اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية. وبالنظر إلى أن لجميع المؤسسات الأعضاء في لجنة التنسيق الإدارية امتدادا عالميا وأن لأغلبيتها مكاتب ميدانية، وإن يكن على مستويات مختلفة، فإن مسألة استخدام المباني والخدمات المشتركة في الميدان ينبغي أن تعالج على النحو الواجب باعتبارها بندا رئيسيا من البنود ذات الأولوية على جدول أعمال لجنة التنسيق الإدارية وألا يقتصر الاهتمام بها كما هو الحال الآن على المنظمات الأعضاء في الفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات.

٩٩- والأهم من ذلك أن هذا التقرير يعالج بصورة أساسية الكيفية التي يمكن بها للمنظمات أن تستخدم على نحو أكثر فعالية آلية النظام الموحد للأمم المتحدة من أجل تحقيق وفورات حجم كبيرة، وخفض النفقات العامة لبرامجها، وتعزيز فعالية عملياتها على نطاق العالم. وقد كانت ضرورة وقف ولربما عكس اتجاه الارتفاع المطرد في تكاليف تنفيذ البرامج موضع تشديد متزايد من قبل الدول الأعضاء. ولذلك فإن هذا الموضوع هو من مواضيع الساعة التي تهم جميع أعضاء لجنة التنسيق الإدارية.

١٠٠- وبالتالي فإن تطوير وتوسيع المباني والخدمات المشتركة في الميدان، حسبما يرد بحثه في هذا التقرير، هو موضوع ينبغي أن يحظى باهتمام المنظمات الأعضاء في لجنة التنسيق الإدارية باعتباره يتيح فرصة فريدة لخفض تكاليف الهياكل الأساسية والتكاليف التشغيلية لبعثاتها التمثيلية في الميدان ولزيادة فعالية التعاون بغية تحقيق أهداف النظام الموحد للأمم المتحدة على المستوى القطري. واستنادا إلى الفوائد المتصلة بالتكاليف والتي ترد اسقاطاتها في الجدول ٥ فيما يتعلق بإنشاء المباني المشتركة، ومع مراعاة الفوائد الأخرى المتصلة بالتكاليف والتي يحتمل أن تنتج عن تجميع خدمات دعم البرامج ضمن المباني المشتركة، يمكن توقع أن تصل الوفورات المالية الاجمالية التي ستحققها منظومة الأمم المتحدة من خلال تطبيق البرنامج المقترح للمباني والخدمات المشتركة في الميدان إلى نحو مليار دولار على مدى فترة ١٠-١٥ سنة.

١٠١- وبالنظر إلى ما تقدم، يوصي المفتش بأن يقوم الرؤساء التنفيذيون للجنة التنسيق الإدارية بإنشاء فرقة عمل مخصصة تستعرض بمزيد من التعمق الطرائق العملية وغيرها من الطرائق اللازمة لتطبيق الأفكار والمقترحات والتوصيات الواردة في هذا التقرير. وينبغي مساعدة فرقة العمل هذه من قبل الفريق الفرعي المعني بمشروع المباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك كما ينبغي لها أن تقدم تقريرها إلى الدورة التنفيذية للجنة التنسيق الإدارية بحلول خريف عام ١٩٩٥.

## خامسا - خاتمة

١٠٢- على الرغم من أن المفتش يسلم بوجود بعض الصعوبات العملية في تطوير وتوسيع المباني والخدمات المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة، فإن استنتاجات هذا التقرير لا تدع مجالا للشك في أنه من الممكن تنفيذ الأحكام ذات الصلة لقرارات الجمعية العامة فيما يتعلق بهذا الموضوع. وفي وقت يشهد انخفاضا في الموارد الانمائية على نطاق العالم وتزايدا في تشديد الدول الأعضاء على تبسيط وتسهيل هياكل الادارة والمساءلة، فإن تعميم تنفيذ مفهوم الوجود الموحد والهياكل الموحدة لمنظومة الأمم المتحدة ينطوي على إمكانيات لتحقيق وفورات كبيرة في تكاليف الانشاء والتشغيل ذات الصلة بالعمليات الميدانية للمنظمات. إلا أن المنظمات التابعة للفريق الاستشاري المشترك هي وحدها التي تشارك بصورة فعالة حتى الآن في تطوير هياكل وخدمات ميدانية مشتركة. وفي هذا الصدد، يعتبر العمل الذي أنجزه بالفعل الفريق الفرعي المعني بمشروع المباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك عملا يؤدي على نحو جدير بالثناء إلى تمهيد الطريق الذي ستنتهجه المنظمات الأخرى الأعضاء في لجنة التنسيق الإدارية التي ينبغي لها أن تغتنم هذه الفرصة الفريدة لخفض التكاليف العامة لبرامجها الميدانية.

١٠٣- كما أن للوكالات المتخصصة ، بما فيها تلك التي لا يوجد لها حتى الآن تمثيل في الميدان، دورا تؤديه في اقامة المباني والخدمات المشتركة في الميدان بالنظر إلى توجيهات السياسة الجديدة فيما يتعلق بالأنشطة التنفيذية من أجل التنمية التي تقتضي اضطلاع جميع المنظمات بالمزيد من العمل الموجه نحو الميدان في سياساتها واستراتيجياتها البرنامجية وأن تنتدب الموظفين وتنقل السلطات من المستوى المركزي إلى المستوى الميداني. ومن شأن استخدام المباني والخدمات المشتركة أن يمكن المؤسسات من العمل كمنظومة بحق، وأن يكون بمثابة نموذج للأداء الممتاز في البلدان المضيفة، وأن يحفز تدفق الأفكار والمعلومات فضلا عن تقاسم الأدوات البرنامجية اللازمة لمهماتها الميدانية.

١٠٤- ويستنتج المفتش أنه ينبغي للرؤساء التنفيذيين للجنة التنسيق الإدارية إنشاء فرقة عمل مخصصة من أجل صياغة الطرائق العملية والمالية والقانونية وغيرها من الطرائق اللازمة لتطبيق الأفكار والتوصيات الواردة في هذا التقرير. وعلاوة على ذلك، ينبغي إيلاء اعتبار لإمكانية تحويل الفريق الفرعي المعني بمشروع المباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك إلى لجنة فرعية أو إلى مشروع تابع للجنة التنسيق الإدارية بغية تطوير نهج عالمي شامل للمنظومة إزاء اقامة هياكل ومرافق ميدانية موحدة مع مراعاة الحاجة إلى تحقيق وفورات في التكاليف وإلى تحسين ظروف عمل ومعيشة الموظفين الميدانيين ولا سيما في مقار العمل الشاق.

## الحواشي

(١) يشار إلى هذا الفريق الفرعي في مختلف أجزاء هذا التقرير باسمه الجديد وهو الفريق الفرعي المعني بمشروع المباني والخدمات المشتركة التابع للفريق الاستشاري المشترك المعني بالسياسات.

(٢) تم استعراض اتفاقات العلاقة هذه على نحو أشمل في تقرير صدر مؤخرا عن وحدة التفتيش المشتركة فيما يتعلق بهذا الموضوع (JIU/REP/93/3).

(٣) تم ابراز هذه الحقيقة أيضا في الوثيقة JIU/REP/92/6: تحقيق اللامركزية على صعيد المؤسسات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة (الجزء الأول).

## مرفق

# المباني المشتركة في آب/أغسطس ١٩٩٤

| البلد | المباني المشتركة | المباني المستقلة | ملاحظات بشأن المباني المشتركة |
|---|---|---|---|
| أفغانستان | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مركز الأمم المتحدة للإعلام/منظمة الأغذية والزراعة/مكتب الأمم المتحدة لتنسيق المساعدة في أفغانستان | منظمة الصحة العالمية، بعثة الأمم المتحدة للمساعي الحميدة في أفغانستان وباكستان، اليونيسيف | |
| الجزائر | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي اليونيسيف/ مفوضية شؤون اللاجئين/منظمة العمل الدولية/مركز الأمم المتحدة للإعلام | | |
| أنغولا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيسيف/برنامج الأغذية العالمي/ مفوضية شؤون اللاجئين/اليونيدو/منظمة الصحة العالمية/منظمة الأغذية والزراعة/مكتب مفوض الأمم المتحدة لناميبيا/بعثة الأمم المتحدة للتحقق في أنغولا/فريق الأمم المتحدة للمساعدة في الفترة الانتقالية | | يجري توسيع المباني المشتركة |
| الأرجنتين | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية | مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للإعلام، اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي | |
| البحرين | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/اليونيسيف | مفوضية شؤون اللاجئين، مركز الأمم المتحدة للاعلام، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، برنامج الأمم المتحدة للبيئة (روما) | |
| بنغلاديش | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية | البنك الدولي للإنشاء والتعمير، صندوق النقد الدولي، برنامج الأغذية العالمي، مركز الأمم المتحدة للإعلام، مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسيف | ينتظر الحصول على أرض من الحكومة لبناء مباني مشتركة باستخدام أموال من القطاع الخاص |
| بربادوس | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو/صندوق الأمم المتحدة الانمائي للمرأة/صندوق الأمم المتحدة لمكافحة إساءة استعمال المخدرات | منظمة الصحة العالمية، (منظمة الصحة للبلدان الأمريكية)، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسيف | تبرعت الحكومة بأرض، والمفاوضات جارية |
| بنن | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الانتاجية | اليونيسيف، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة، البنك الدولي للإنشاء والتعمير | أرض تبرعت بها الحكومة |
| بوتان | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيسيف/برنامج الأغذية العالمي/ منظمة الأغذية والزراعة | منظمة الصحة العالمية | |
| بوليفيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/صندوق الأمم المتحدة لمكافحة إساءة استعمال المخدرات/ مركز الأمم المتحدة للإعلام/منظمة الأغذية والزراعة/اليونيدو | اليونيسيف، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، صندوق النقد الدولي، منظمة الصحة العالمية | مقترحات بأن يقوم الممثل المقيم بشراء المباني، والمفاوضات جارية |

| البلد | المباني المشتركة | المباني المستقلة | ملاحظات بشأن المباني المشتركة |
|---|---|---|---|
| بوتسوانا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | مفوضية شؤون اللاجئين، مجلس الأمم المتحدة لناميبيا، منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف | |
| البرازيل | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو/ اليونيسكو | اليونيسيف، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة العمل الدولية، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للإعلام، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي | أرض تبرعت بها الحكومة |
| بوركينا فاصو | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيسكو/ منظمة الأغذية والزراعة/مركز الأمم المتحدة للإعلام/اليونيدو/صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الانتاجية | البنك الدولي للإنشاء والتعمير، منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف | |
| بورما (ميانمار) | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/مركز الأمم المتحدة للإعلام | منظمة الصحة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة، صندوق الأمم المتحدة لمكافحة اساءة استعمال المخدرات، اليونيسيف | يجري التفاوض على تحويل الأرض |
| بوروندي | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان | منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، مركز الأمم المتحدة للاعلام، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي | التبرع بالأرض لا يزال موضع مفاوضات |
| الكاميرون | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة العمل الدولية، مركز الأمم المتحدة للاعلام، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، صندوق الأمم المتحدة للسكان، اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي | ستحدد الأرض من قبل الحكومة |
| الرأس الأخضر | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي | منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف | يجري إنشاء مباني مشتركة |
| جمهورية أفريقيا الوسطى | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي/صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الانتاجية | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، اليونيسيف | يجري التفاوض حول تحويل أحد الفنادق |
| تشاد | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي/منظمة الأغذية والزراعة | منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف | المفاوضات جارية |
| شيلي | | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة العمل الدولية، منظمة الأغذية والزراعة، برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسيف، اليونيسكو، منظمة الصحة العالمية، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي | يجري إعداد دراسات جدوى |
| الصين | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/مفوضية شؤون اللاجئين/منظمة الصحة العالمية/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | اليونيسيف، اليونيسكو، البنك الدولي، منظمة العمل الدولية | |
| كولومبيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية/صندوق الأمم المتحدة لمكافحة اساءة استعمال المخدرات | اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي، البنك الدولي، منظمة الأغذية والزراعة، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للإعلام، اليونيسيف | |

| البلد | المباني المشتركة | المباني المستقلة | ملاحظات بشأن المباني المشتركة |
|---|---|---|---|
| جزر القمر | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي | منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف | يجري إنشاء مباني مشتركة |
| الكونغو | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مفوضية شؤون اللاجئين | اليونيسيف، منظمة الأغذية والزراعة، البنك الدولي، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للإعلام | |
| كوستاريكا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسكو، اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي | |
| كوت ديفوار | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيسيف/برنامج الأغذية العالمي | منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، المؤسسة المالية الدولية، صندوق النقد الدولي، منظمة العمل الدولية | تبرعت الحكومة بالمبنى |
| كوبا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي | اليونيسكو، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية | |
| قبرص | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، قوة الأمم المتحدة لقبرص | |
| جيبوتي | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/منظمة الصحة العالمية | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسيف | |
| الجمهورية الدومينيكية | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/منظمة الأغذية والزراعة | اليونيسيف، منظمة الصحة العالمية، المعهد الدولي للبحث والتدريب من أجل النهوض بالمرأة | |
| اكوادور | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/صندوق الأمم المتحدة لمكافحة اساءة استعمال المخدرات/اليونيدو/منظمة الأغذية والزراعة/اليونيسكو | منظمة الصحة العالمية، اليونيسكو، اليونيسيف | مفاوضات جارية: تواجه مشكلة تتصل بحيازة الأرض |
| مصر | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو | مفوضية شؤون اللاجئين، الأونروا، اليونيسيف، هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة في فلسطين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية، اليونيسكو، منظمة الطيران المدني الدولية، مركز الأمم المتحدة للاعلام، صندوق النقد الدولي، المؤسسة المالية الدولية | المفاوضات جارية |
| السلفادور | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/مركز الأمم المتحدة للأعلام/برنامج الأغذية العالمي | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، (منظمة الصحة للبلدان الأمريكية)، اليونيسيف | |
| اريتريا | | | وافقت الحكومة على التبرع بالأرض |
| غينيا الاستوائية | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي | منظمة الصحة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسيف | شراء مبنى |
| اثيوبيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيسيف/برنامج الأغذية العالمي/منظمة العمل الدولية/اليونيسكو/اللجنة الاقتصادية لأفريقيا/مركز الأمم المتحدة للإعلام/منظمة الصحة العالمية/اليونيدو | مفوضية شؤون اللاجئين، اللجنة الاقليمية للأمم المتحدة، منظمة الأغذية والزراعة، البنك الدولي | |

| البلد | المباني المشتركة | المباني المستقلة | ملاحظات بشأن المباني المشتركة |
|---|---|---|---|
| فيجي | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيدو | منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، اليونيسيف | |
| غابون | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، منظمة الصحة العالمية | |
| غامبيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | منظمة الصحة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسيف | |
| غانا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مفوضية شؤون اللاجئين | منظمة الأغذية والزراعة، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للاعلام، اليونيسيف | وصل استخدام المباني المشتركة إلى مرحلة متقدمة جدا |
| غواتيمالا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية، (منظمة الصحة للبلدان الأمريكية)، اليونيسيف | |
| غينيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، اليونيسيف، صندوق النقد الدولي، صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الانتاجية | بدأت المفاوضات على أساس الحصول على التمويل من القطاع الخاص |
| غينيا بيساو | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية | يجري إنشاء مباني مشتركة |
| غيانا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/اليونيسيف/برنامج الأغذية العالمي/منظمة الأغذية والزراعة | منظمة الصحة العالمية (منظمة الصحة للبلدان الأمريكية) | |
| هايتي | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيدو/صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الانتاجية | اليونيسكو، منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الأغذية والزراعة، صندوق النقد الدولي | |
| هندوراس | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيسيف/مفوضية شؤون اللاجئين/اليونيدو/مركز التجارة الدولية | منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية (منظمة الصحة للبلدان الأمريكية)، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية | |
| الهند | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيدو/مركز الأمم المتحدة للاعلام/منظمة الأغذية والزراعة/البنك الدولي | اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي، منظمة العمل الدولية، مركز التجارة الدولية، اليونيسكو، منظمة الصحة العالمية | |
| اندونيسيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو/منظمة العمل الدولية/منظمة الصحة العالمية/اليونيسكو/منظمة الأغذية والزراعة | البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، مفوضية شؤون اللاجئين، الوحدة المالية الدولية، مركز الأمم المتحدة للإعلام، اليونيسيف | |
| ايران | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/اليونيسيف/برنامج الأغذية العالمي/مركز الأمم المتحدة للاعلام/مكتب الأمم المتحدة لتنسيق المساعدة في أفغانستان | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية | |
| العراق | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين | اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف | |
| جامايكا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو | اليونيسكو، منظمة الأغذية والزراعة، صندوق النقد الدولي، اليونيسيف، منظمة الصحة العالمية (منظمة الصحة للبلدان الأمريكية)، مؤتمر الأمم المتحدة لقانون البحار | |

| البلد | المباني المشتركة | المباني المستقلة | ملاحظات بشأن المباني المشتركة |
|---|---|---|---|
| الأردن | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية | الأونروا، منظمة الصحة العالمية، هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة في فلسطين، اليونيسيف، اليونيسكو (المكتب الاقليمي للعلم والتكنولوجيا في الدول العربية)، اليونيسكو (مكتب التعليم الاقليمي للدول العربية) | |
| كينيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو | مفوضية شؤون اللاجئين، اليونيسكو، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، المؤسسة المالية الدولية، لجنة الطيران المدني الدولية، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، مركز الأمم المتحدة للإعلام، اليونيسيف | يجري إنشاء مباني مشتركة |
| الكويت | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، منظمة العمل الدولية، اليونيسكو، منظمة الأغذية والزراعة | |
| جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسيف | تم طرح عطاء لإنشاء مباني مشتركة |
| لبنان | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية، قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة في فلسطين، مركز الأمم المتحدة للاعلام، مساعدة الأمم المتحدة في تعمير لبنان وتنميته، اليونيسكو، اليونيسيف | |
| ليسوتو | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للإعلام | |
| ليبيريا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | اليونيسيف، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية | |
| ليبيا | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للإعلام | |
| مدغشقر | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/اليونيدو | اليونيسيف، صندوق الأمم المتحدة للسكان، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، البنك الدولي، مركز الأمم المتحدة للإعلام | |
| ملاوي | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مفوضية شؤون اللاجئين | اليونيسيف، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي | تجري مشاورات بين الوكالات لإنشاء مباني مشتركة |
| ماليزيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيسكو/منظمة الأغذية والزراعة (فريق)/ الأونكتاد (نظام الأفضليات المعمم) | اليونيسيف، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية | |
| ملديف | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسيف، منظمة الصحة العالمية | تم إنشاء مباني مشتركة |
| مالي | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي | منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة الأغذية والزراعة | أرض تبرعت بها الحكومة |

| البلد | المباني المشتركة | المباني المستقلة | ملاحظات بشأن المباني المشتركة |
|---|---|---|---|
| موريتانيا | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسيف، صندوق الأمم المتحدة للسكان، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي | |
| موريشيوس | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان | اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة العالمية | |
| المكسيك | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/برنامج الأمم المتحدة للبيئة/اليونيدو/اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي/مركز الأمم المتحدة للإعلام/مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية | منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسكو، منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف، منظمة العمل الدولية، منظمة الطيران المدني الدولية، البنك الدولي، مفوضية شؤون اللاجئين | |
| منغوليا | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، منظمة الصحة العالمية | |
| المغرب | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | اليونيسيف، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للاعلام، اللجنة الاقتصادية لأفريقيا (SRO) | بدأت مباحثات مع الحكومة للتبرع بأرض |
| موزامبيق | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسيف، صندوق الأمم المتحدة للسكان، برنامج الأغذية العالمي، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية | |
| ناميبيا | | | مباني مشتركة مستأجرة؛ الحكومة مستعدة للتبرع بأرض |
| نيبال | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيسيف/برنامج الأغذية العالمي/منظمة الأغذية والزراعة/منظمة الصحة العالمية/مركز الأمم المتحدة للاعلام/منظمة العمل الدولية/صندوق الأمم المتحدة الانمائي للمرأة/اليونيدو | | |
| نيكاراغوا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مركز المتحدة للاعلام | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف | |
| النيجر | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اللجنة الاقتصادية لأفريقيا (المركز المشترك للبرمجة والتشغيل) | منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، اليونيسيف | |
| نيجيريا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، البنك الدولي، اليونيسكو، مركز الأمم المتحدة للاعلام، اليونيسيف | |
| عمان | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسيف، منظمة الصحة العالمية | |

| البلد | المباني المشتركة | المباني المستقلة | ملاحظات بشأن المباني المشتركة |
|---|---|---|---|
| باكستان | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/منظمة الأغذية والزراعة/منظمة الصحة العالمية/صندوق الأمم المتحدة لمكافحة اساءة استعمال المخدرات/اليونيدو/متطوعو الأمم المتحدة | اليونيسيف، صندوق الأمم المتحدة للسكان، برنامج الأغذية العالمي، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة العمل الدولية، مركز الأمم المتحدة للإعلام، اليونيسكو، مكتب الأمم المتحدة لتنسيق المساعدة في أفغانستان، البنك الدولي، بعثة الأمم المتحدة للمساعي الحميدة في أفغانستان وباكستان، فريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان | تجري مفاوضات لإنشاء مباني مشتركة بتمويل من القطاع الخاص |
| بنما | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للاعلام | |
| بابوا غينيا الجديدة | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/اليونيسيف/مفوضية شؤون اللاجئين | منظمة الصحة العالمية | |
| باراغواي | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مركز الأمم المتحدة للاعلام | اليونيسيف، منظمة الصحة العالمية، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية | |
| بيرو | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو/صندوق الأمم المتحدة الانمائي للمرأة/صندوق الأمم المتحدة لمكافحة إساءة استعمال المخدرات | اليونيسيف، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة العمل الدولية، منظمة الأغذية والزراعة، مركز الأمم المتحدة للإعلام، منظمة الصحة العالمية، منظمة الطيران المدني الدولية | |
| الفلبين | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/منظمة العمل الدولية/اليونيسيف/برنامج الأغذية العالمي/منظمة الأغذية والزراعة/مركز الأمم المتحدة للإعلام/اليونيدو | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، المؤسسة المالية الدولية | |
| قطر | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسكو | |
| جمهورية كوريا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان | اليونيسيف، منظمة الصحة العالمية | |
| رومانيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/مركز الأمم المتحدة للإعلام | | |
| رواندا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/متطوعو الأمم المتحدة | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة، البنك الدولي، اليونيسيف | |
| ساموا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/منظمة الأغذية والزراعة/اليونيسكو | منظمة الصحة العالمية | |
| سان تومي وبرينسيبي | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/اليونيسيف/برنامج الأغذية العالمي | | يجري إنشاء مباني مشتركة |
| العربية السعودية | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/مفوضية شؤون اللاجئين/برنامج الأغذية العالمي | اليونيسيف، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي للإنشاء والتعمير | |
| السنغال | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة العمل الدولية، اليونيسكو، اليونيسيف، منظمة الطيران المدني الدولية، مركز الأمم المتحدة للإعلام، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث | تبرعت الحكومة بأرض |

| البلد | المباني المشتركة | المباني المستقلة | ملاحظات بشأن المباني المشتركة |
|---|---|---|---|
| سيراليون | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو/منظمة الصحة العالمية | اليونيسيف، مفوضية شؤون اللاجئين | |
| الصومال | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي | |
| جنوب أفريقيا | | | تم الاتصال بالحكومة لتوفير مبنى واحد يضم جميع الوكالات |
| سري لانكا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مركز الأمم المتحدة للإعلام/منظمة الأغذية والزراعة/اليونيدو/متطوعو الأمم المتحدة/خدمات التنمية المحلية/منظمة العمل الدولية | منظمة الصحة العالمية، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، اليونيسيف | تجري مباحثات لإنشاء مباني مشتركة |
| السودان | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/برنامج الأغذية العالمي | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، مركز الأمم المتحدة للإعلام، اليونيسيف | يجري إعداد دراسة جدوى |
| سوازيلند | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيسيف | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية | |
| الجمهورية العربية السورية | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسيف، صندوق الأمم المتحدة للسكان، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك، هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة في فلسطين | |
| تايلند | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مركز الأمم المتحدة للإعلام/اليونيدو/منظمة العمل الدولية/مفوضية شؤون اللاجئين/برنامج الأمم المتحدة للبيئة/اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ | البنك الدولي، منظمة الطيران المدني الدولية، اليونيسكو، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، اليونيسيف | |
| توغو | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/اليونيدو | اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي، مفوضية شؤون اللاجئين، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، مركز الأمم المتحدة للإعلام، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة | تبرعت الحكومة بأرض |
| ترينيداد وتوباغو | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، مركز الأمم المتحدة للإعلام | تجري مفاوضات للحصول على مباني مشتركة |
| تونس | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مركز الأمم المتحدة للإعلام/البنك الدولي | اليونيسيف، مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، اليونيسكو | |
| تركيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/منظمة العمل الدولية/مركز الأمم المتحدة للإعلام/منظمة الأغذية والزراعة/اليونيدو/منظمة الصحة العالمية | مفوضية شؤون اللاجئين، البنك الدولي، اليونيسيف | |

| البلد | المباني المشتركة | المباني المستقلة | ملاحظات بشأن المباني المشتركة |
|---|---|---|---|
| أوغندا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/منظمة الأغذية والزراعة | مفوضية شؤون اللاجئين، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف | |
| جمهورية تنزانيا المتحدة | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، اليونيسكو، اليونيسيف | |
| أوروغواي | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية (منظمة الصحة للبلدان الأمريكية)، اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي، صندوق النقد الدولي، اليونيسكو | |
| فنزويلا | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، منظمة الصحة العالمية، اليونيسكو | |
| فييت نام | | برنامج الأمم المتحدة الانمائي، اليونيسيف، صندوق الأمم المتحدة للسكان، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، مفوضية شؤون اللاجئين | |
| اليمن | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | اليونيسيف، منظمة الصحة العالمية، منظمة الأغذية والزراعة | |
| يوغوسلافيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/مركز الأمم المتحدة للإعلام | مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين | |
| زائير | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/مفوضية شؤون اللاجئين/منظمة العمل الدولية/مركز الأمم المتحدة للإعلام/اليونيدو/منظمة الأغذية والزراعة | البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، اليونيسكو، اليونيسيف | تبرعت الحكومة بأرض |
| زامبيا | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي/اليونيدو/اليونيسيف | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسكو، اللجنة الاقتصادية لأفريقيا (المركز المشترك بين الأقطار للبرمجة والتشغيل)، مركز الأمم المتحدة للإعلام، معهد الأمم المتحدة لناميبيا | انجز بناء المباني المشتركة |
| زمبابوي | برنامج الأمم المتحدة الانمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان/برنامج الأغذية العالمي | مفوضية شؤون اللاجئين، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة الصحة العالمية، مركز الأمم المتحدة للإعلام، اليونيسكو، البنك الدولي، الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، اليونيسيف | |

- - - - -