

Distr.
GENERAL

DP/1997/26
7 July 1997
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس التنفيذي لبرنامج
الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق
الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الثالثة لعام ١٩٩٧
١٥-١٩ أيلول/سبتمبر ١٩٩٧، نيويورك
البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

إدارة المخاطر والاحتياطيات وفائض الإيرادات

تقرير المدير التنفيذي

موجز

عملاً بمقرر المجلس التنفيذي ١/٩٥ المؤرخ ١٠ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، أنشئ بصفة مبدئية الاحتياطي التشغيلي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وفقاً لنموذج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عند مستوى يعادل ٢٠ في المائة من الميزانية الإدارية السنوية للمكتب، مع تقريبها إلى أقرب مائة ألف دولار. وبناءً على ذلك، أنشئ الاحتياطي عند مستوى ٦,٨ مليون دولار مع تمويله بتحويل من الإيرادات غير المنفقة التي جرى ترحيلها من السنوات السابقة. ومن ثم استمر الحفاظ على هذا المستوى منذ ذلك الحين.

وكشف استعراض شامل للمخاطر والالتزامات أن صيغة الاحتياطي المستمدة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لن تكفي لحماية المكتب من المخاطر التي يتعرض لها باعتباره كياناً تنفيذياً ممولاً بصورة ذاتية. ويوجز هذا التقرير النتائج والاستنتاجات التي جرى التوصل إليها، ويقدم ملخصاً لنهج إدارة المخاطر وتمويل الاحتياطي بما يتماشى بصورة أوثق مع ظروفه ومع شكل تعرضه للمخاطر. وقد قامت لجنة التنسيق الإداري باستعراض واعتماد التقرير وتوصياته.

ويوصي التقرير بأن يتحدد مستوى تمويل الاحتياطي التشغيلي للمكتب عند ٤ في المائة من النفقات المشتركة بالميزانية الإدارية وميزانية المشاريع للسنة السابقة. واستناداً إلى نفقات عام ١٩٩٦، سيكون مستوى الاحتياطي عند ١٨,٦ مليون دولار. وسيجري الإبلاغ عن المسحوبات سنوياً في التقرير المالي للمكتب في حين أن مستوى الاحتياطي سيجري استعراضه كل سنتين مواكباً تقديم وثيقة الميزانية.

أولا - معلومات أساسية

- ١ - عملا بمقرر المجلس التنفيذي ٣٢/٩٤ المؤرخ ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤، أصبح مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يعمل ككيان ذاتي التمويل اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥. وفي المقرر ١/٩٥ المؤرخ ١٠ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، أقر المجلس النظام المالي للمكتب وأنشأ الاحتياطي التشغيلي له.
- ٢ - وفي تقريره DP/1994/62، اقترح المكتب استعراض وقياس المخاطر والالتزامات المحتملة، بغية وضع حدود ملائمة للاحتياطي. ومع مراعاة ملاحظات اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية الواردة في التقريرين الواردين في الوثيقتين DP/1994/57 و DP/1995/13، اضطلع المدير التنفيذي بهذا الاستعراض بتوجيه من لجنة التنسيق الإداري التابعة للمكتب.
- ٣ - وقد اعتمد التقرير على المصادر التالية: تقارير مجلس مراجعي الحسابات بالأمم المتحدة؛ ومكتب الشؤون القانونية بالأمم المتحدة؛ وقسم التأمين بمكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات بالأمم المتحدة؛ وشركات القطاع الخاص، بما في ذلك خبراء التأمين بالمجال القانوني ومجال الأوراق المالية؛ وأمين الخزانة السابق ونائب مدير الشؤون المالية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وشركة كامربيك (Kamerbeek Assurantiemacalaars)، التي تضطلع بالتأمين على ممتلكات الأمم المتحدة، وشريكها، أرثر ج. غالاغر وشركاه.
- ٤ - واعتمد المكتب أيضا على خبرته لمدة سنتين في تطبيق النماذج التي وضعها في مجال تخطيط المشاريع التجارية والإدارة المالية. ويوجز هذا التقرير النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها المكتب، ويقدم توصيات فيما يتعلق بالقضايا المستقلة ولكن المترابطة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، ومستويات الاحتياطي، وفائض الإيرادات. وقد استعرضت لجنة التنسيق الإداري التقرير وأقرت توصياته.

ثانيا - المنطلقات

- ٥ - يعد مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع كيانا ذاتي التمويل بالكامل مع عدم تمويل الميزانية من أنصبة مقرر. وفي الوقت الحالي، يتولى إدارة أكثر من ٢٠٠٠ مشروع في ١٤٦ بلدا، مع ميزانيات للمشاريع تزيد على بليون دولار. وقد يؤدي عجز المكتب عن الوفاء بالتكاليف الإدارية أو الاستجابة للنتائج المالية لحالات طوارئ غير عادية أو غير متوقعة إلى مطالب يتقدم بها المطالبون وتوضع أمام المجلس التنفيذي ترتيبات تمويلية بديلة، بما في ذلك تقاسم المسؤولية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو الأمم المتحدة أو عملاء المكتب الآخرين أو تحملهم لها. وبناء على ذلك، يرى المكتب أنه ملزم بتحديد وتنفيذ تدابير توفر أقصى درجة من الحماية المالية له، وللمنظومة الأمم المتحدة، ولعملائه.

- ٦ - وللمكتب تاريخ قصير ككيان مستقل. وفي حين أنه يتعافى من فترة انكماش الأعمال في ١٩٩٣-١٩٩٤، فإنه من السابق للأوان استنتاج أن سنتين من النتائج الواعدة تُنشئ اتجاهها طويل الأجل. كما

أنه لا يمكن استخلاص استنتاجات موثوق بها بشأن مستقبل المكتب من واقع الظروف المختلفة التي كانت سائدة عندما كان يشكل جزءاً من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وعلاوة على ذلك، فإن البيانات التاريخية ذات الصلة المتعلقة بالمخاطر المماثلة التي تتعرض لها كيانات الأمم المتحدة، بما في ذلك المكتب، تعتبر محدودة. وفي ضوء عدم اليقين هذا، وضع المكتب افتراضات حذرة ومحافظة فيما يتعلق بأنواع المخاطر التي قد يتعرض لها ومداها.

٧ - وهناك عنصر رئيسي في نهج إدارة مخاطر المكتب يتمثل في استخدام تقنيات واحتياطات التمويل البديلة. ولكي تكون هذه الآليات فعالة، لا غنى عن أن تمويل بالكامل وأن يتم الاحتفاظ بها في أصول سائلة غير قابلة للإلغاء وسريعة التوفر، على نحو يماثل كما ورد وصفه في البند ١٢-٢ (أ) من النظام المالي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

ثالثاً - المخاطر والاحتياطات وفائض الإيرادات

ألف - الاحتياطي التشغيلي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٨ - يحدد البند ٨-٣ من النظام المالي للمكتب أربعة عناصر يتعين أن يغطيها الاحتياطي التشغيلي:

١' نقص الإيرادات؛

٢' عدم انتظام التدفقات النقدية؛

٣' الالتزامات المتعلقة بالمسائل المهنية أو التعاقدية المرتبطة بالخدمات التي يقدمها مكتب خدمات المشاريع؛

٤' الالتزامات المرتبطة بعقود موظفي المكتب الممولة من حساب مكتب خدمات المشاريع.

٩ - وتبعاً لممارسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن المستوى المبدئي للاحتياطي التشغيلي للمكتب قد تحدد بنسبة ٢٠ في المائة من الميزانية الإدارية السنوية، التي يجري تقريبها إلى أقرب ١٠٠ ٠٠٠ دولار. وبناءً على ذلك، فقد تحدد الاحتياطي بمبلغ ٦,٨ مليون دولار وجرى تمويله بتحويل من الإيرادات غير المنفقة التي تم ترحيلها من السنوات السابقة. وجرى الحفاظ على هذا المستوى منذ ذلك الحين.

١٠ - وكان من المنطقي استخدام الاحتياطي التشغيلي للمنظمة الأم كنموذج أولي للاحتياطي للمكتب. وقد أنشئ المكتب مع ذلك كيان تنفيذي ذاتي التمويل، مع عدم اضطراره بدور معياري أو أنشطة تمويلية. وكشفت التجربة والتحليل على السواء عن نمط التعرض للمخاطر الذي يختلف بصورة ملحوظة عن نمط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مما دفع بالمكتب إلى استنتاج أن الصيغة المستمدة من برنامج الأمم المتحدة

الإثمائي لا تتمشى مع نوع المخاطر الفعلية التي يتعرض لها ومداها. ولذلك، قام المكتب، إلى أقصى مدى ممكن، بتحديد وقياس كل عنصر في معادلته الكلية للمخاطر. واستخدمت هذه العناصر الفردية، المعروضة بالتفصيل بالمرفق، كدعائم لبناء نهج شامل لإدارة المخاطر يتفق مع تعرض المكتب الفعلي للمخاطر.

باء - المخاطر وآليات إدارة المخاطر

أنواع المخاطر

١١ - تترتب على المخاطر، إذا لم يتحسب لها ولم تتخذ تدابير للحماية منها، آثار مالية مباشرة أو غير مباشرة تهدد استمرار المنظمة أو مصالح عملائها وتنشأ تلك المخاطر عن ظروف طارئة شتى:

- (أ) مهنية، وتنجم عن أخطاء الموظفين أو سهوهم أو سوء تصرفهم؛
- (ب) تعاقدية وتنجم عن العقود المتعين على المنظمة أن تفي بها؛
- (ج) متعلقة بالأعمال، بما في ذلك المخاطر الناجمة عن تراجع الطلب على الخدمات والمشاريع التي يتعذر تنفيذها في مواعيدها و؛
- (د) متعلقة بظروف قاهرة كالفيضانات والعواصف والزلازل والاضطرابات أو الحروب الأهلية.

١٢ - وقد أصبحت عموماً احتمالات التعرض للمخاطر تكبد التزامات طارئة واردة بقدر أكبر مما كان معتاداً من قبل نتيجة لعوامل كتزايد القدرة التنافسية في أسواق الخدمات الإثمائية وتزايد تعقد المشاريع تقنياً ولا سيما في القطاعين الصناعي والبيئي وتزايد عدد الدعاوى المتصلة بالعقود وممارسات التوظيف.

الآثار المالية المترتبة على المخاطر

١٣ - تشمل التكاليف المباشرة الناشئة عن حدوث مخاطر، تعويض الممتلكات وتسديد المطالبات أو التسويات أو الوفاء بأحكام اتفاقات الأيجار أو الخدمات.

١٤ - وتشمل التكاليف غير المباشرة الناشئة عن حدوث مخاطر المصاريف القانونية، وغلق المكاتب أو تعليق أنشطتها أو نقلها إلى مكان آخر وإعادة السجلات الإلكترونية أو الدفترية إلى ما كانت عليه وعمليات الدفع و/أو العزل للموظفين الزائدين فضلاً عن الزيادات غير المنظورة في التكاليف التشغيلية.

١٥ - وقد يتحمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع تكلفة كبيرة في معرض الاستجابة لحالات المخاطر حتى وإن لم يتحمل مسؤوليتها قانونياً. ومثال ذلك أن شركة متعاقدة مفلسة لا تستطيع إتمام مشروع، قد تكون مسؤولة تقنياً عن الآثار المالية المترتبة على عدم قيامها بالعمل بيد أنه إذا لم تكن مواردها متاحة أو لا تتاح إلا بعد عمليات تقاضي طويلة ومكلفة، فإن مصالح المشروع و/أو عميل المكتب ستتضرر. ويصدق ذلك أيضاً على أخطاء فرادى المستشارين وسهوهم أو عدم قيامهم بعملهم وهذه حالة تكون فيها خيارات الإنفاذ أو استرداد التكاليف أقل حتى من سواها. ورغم أن المكتب يواصل وسيواصل جاهداً استخدام أوجه الحماية القانونية والمؤسسية المتاحة له، فقد تنشأ ظروف قد يختار فيها المكتب

أن يتحمل المسؤولية أو يتقاسمها مع شركائه. فالمسارعة بتسوية منازعة أو مطالبة قد تكلف في حالات أخرى أقل مما يكلفه رفع دعوى تعرف سلفاً تكاليفها المباشرة أو غير المباشرة حتى وإن كان من المتوقع أن يصدر فيها حكم إيجابي. ويقوم الاحتياطي مقام آلية لسد الثغرات تغطي التكاليف المعلقة رهناً بنتيجة الدعاوى أو باعتباره مصدر أموال تستخدم إزاء الدعاوى الخاسرة أو بديلاً عن الدعاوى التي يمكن كسبها ولكن لا يمكن إنفاذ الأحكام الصادرة بشأنها.

آليات إدارة المخاطر

١٦ - يستخدم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عدة أنواع من الآليات المالية وغير المالية للحد من المخاطر أو من آثارها مستفيداً في ذلك من الاحتياطي التشغيلي كشبكة أمان وملجأً أخيراً يدعمها جميعاً:

(أ) الحد من المخاطر - ١٩٩١ تكفل اتفاقية امتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها توسيع الحصانة القضائية وتقليل مخاطرة الدعاوى غير الجدية أو المطالبات المشكوك فيها. وتتوفر الحماية أيضاً من خلال أحكام اتفاقات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الأساسية الموحدة للمساعدة التي تنطبق على معظم المشاريع التي يقدم المكتب لها الخدمات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن عمليات تدريب الموظفين وتثقيفهم قد تساعدهم على تقليل وقوع الأخطاء. ومن أمثلة ذلك، برنامج التدريب على إبرام العقود وهو عبارة عن دورة شاملة وعملية عن العناصر الأساسية لصياغة وإدارة العقود، شارك المكتب في وضعها مع مؤسسة تدريب خارجية وانتظم فيها ما يزيد على ١٠٠ من موظفيه.

(ب) إدارة المخاطر - الإدارة الحصيفة يمكنها استباق بعض أنواع المخاطر واتخاذ تدابير للحماية منها. وبقدر ما يحدث هذا، فهي تتيح إدراج الحماية من المخاطر ضمن الممارسات المتبعة في روتين الإدارة والميزانية وأن تقلل احتمالات وقوع مفاجآت لم تعد لها العدة على النحو الكافي. ومن الأمثلة على هذا النوع من الآليات نموذج الإدارة المالية الذي سبق عرضه في الوثيقة DP/1995/60 واستخدم لمزامنة النفقات الإدارية مع مواعيد التنفيذ والإيرادات، وخطة الأعمال السنوية للمكتب:

(ج) نقل المخاطر - يمكن نقل بعض المخاطر إلى أطراف أخرى وتمثل الآليات الأولية للقيام بذلك في شراء قسائم التأمين وتخصيص المسؤولية والالتزامات عن طريق اتفاقات وعقود مكتوبة. والطريقة الأولى هي أكثر ضماناً وإن كانت أعلى تكلفة وقد لا تكون متاحة دائماً. وقد تتراوح كثيراً درجة الحماية المقدمة من خلال الاتفاقات والعقود: فالحكومات والمنظمات والوكالات والشركات والأفراد قد يتحملون مسؤوليات يثبت فيما بعد أنهم يعجزون أو يمتنعون عن الوفاء بها أو تكون إجراءات إنفاذها مكلفة وتتطلب الكثير من الوقت أو حتى مستحيلة.

(د) تحمل المخاطر - ينبغي تحمل حالات التعرض للمخاطر التي لا تعالجها على نحو كامل أي من الآليات المشار إليها سابقاً. ورغم أن آلية القيام بهذا تعرف بمصطلحي "التأمين الذاتي" و "الاحتياطيات"، فإن كلا المصطلحين يعنيان نفس الشيء، مبلغ من الأصول السائلة يستمد من إيرادات المكتب وينحى جانبا خارج الميزانية الإدارية العادية على أمل ألا يسحب منه إلا في حال حدوث حالات

الطوارئ التي أجازت رصده. وتكتسي الاحتياطات أهمية بالغة في إدارة المخاطر حيث أنها آخر ما يلجأ إليها المكتب ضمن محيط نفوذه. وإذا كانت هذه الموارد لا تكفي لتلبية المطالبات أو الالتزامات لا بد من توقع أن يحاول المطالبون تحويل مطالبتهم الى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو الأمم المتحدة أو الى غيرهما من عملاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

جيم - الموجز ومستويات الاحتياطي

١٧ - يلخص الجدول العناصر الأساسية التي يقوم على أساسها الاحتياطي التشغيلي المقترح. ويوضح المرفق، بالتفصيل، طبيعة كل جانب من جوانب التعرض للمخاطرة والمبرر الذي تستند إليه الاستجابة المقترحة من جانب الإدارة. وقد استخدمت بيانات من السنة المالية ١٩٩٦ في الجدول لحساب مجموع دلالي في نهاية العام للاحتياطي المطلوب.

١٨ - التوصية - يصل مبلغ عناصر الاحتياطي المختلفة، استنادا الى أرقام ١٩٩٦، الى ١٧,٤٥ مليون دولار. ويعادل هذا المبلغ أقل قليلا من ٤ في المائة من الانفاق المشترك في عام ١٩٩٦ على الإدارة والمشاريع الذي يبلغ ٤٦٥,٢ مليون دولار. ولتيسير إدارة الاحتياطي، يوصي مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بتحديد مستوى الاحتياطي التشغيلي بنسبة ٤ في المائة من الانفاق المشترك على ميزانيتي الإدارة والمشاريع في العام السابق.

١٩ - وفي حين أن المرفق يقدم تفسيراً لأساس هذه التوصية بندا بندا، فإن هناك نقطتين عامتين ينبغي أيضا مراعاتهما:

(أ) من المتوقع أن تزيد نفقات المكتب المشتركة على الإدارة والمشاريع لعام ١٩٩٧ عن ٥٠٠ مليون دولار. وتمثل رسمة الاحتياطي بنسبة ٤ في المائة من مجموع قيمة المبالغ التي ينفقها المكتب في سنة معينة مستوى متحفظا بالنسبة لمنظمة من نوع المكتب، حيث أن الخبراء الاستشاريين ينصحون بأن تحتفظ المنظمات المناظرة غير الساعية للربح باحتياطات تتراوح بين نسبتي ٥ في المائة و ١٠ في المائة من التدفق النقدي المتوقع سنويا؛

(ب) أدى عدم التيقن المالي الأوّلي الى تباطؤ بعض النفقات الإدارية أو إرجائها، خصوصا في مجالي نظامي الموظفين والمعلومات. وبعد مضي عامين من التحسن في الأداء، يجري بحذر استئناف النفقات المطلوبة. بيد أن، النتيجة القصيرة الأجل التي أدى إليها التقشف المالي هي زيادة رصيد الإيرادات غير المنفقة. وتنطوي هذه الإيرادات غير المنفقة على فرصة محدودة الأمل لتمويل الاحتياطي الذي يمكن أن يختفي بعودة التكاليف الإدارية الى المستويات العادية و/أو بتقلص أعمال المكتب.

المخاطر التي يتعرض لها مكتب الأمم المتحدة

لخدمات المشاريع: موجز

أولا - استعراض عام للعناصر الموصى بها لتكوين الاحتياطي التشغيلي للمكتب		
المبلغ (دولار)	أساس الحساب	نوع المخاطرة
أولا - نقص الإيرادات وعدم انتظام التدفقات النقدية		
٤ ٩٠٠ ٠٠٠	١٥ في المائة من الميزانية الإدارية السنوية	اتجاه الأعمال الجديدة نحو الانخفاض التنوع في الحافطة التقلبات في معدلات الإيرادات
ثانيا - الالتزامات المتعلقة بالمسائل المهنية أو التعاقدية المرتبطة بالخدمات التي يقدمها المكتب		
٦ ٥٠٠ ٠٠٠	١.٥ في المائة من المشاريع المنجزة في السنة السابقة	الالتزامات المتعلقة بالمسائل المهنية والتعاقدية عموما
٢٠٠ ٠٠٠	اعتماد للطوارئ	الممتلكات
٢٥٠ ٠٠٠	اعتماد للطوارئ	نظم المعلومات
٥٠٠ ٠٠٠	اعتماد للطوارئ	تعطيل الأعمال
١ ٠٠٠ ٠٠٠	اعتماد للطوارئ	الأضرار - المسؤولية تجاه الغير
ثالثا - الالتزامات المرتبطة بعمود موظفي المكتب الممولة من حساب مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع		
٣ ٠٠٠ ٠٠٠	اعتماد للطوارئ	تقليل الحجم
٢٠٠ ٠٠٠	١ في المائة من تكاليف الموظفين العامة في السنة السابقة	التذييل دال - الالتزامات
١ ٠٠٠ ٠٠٠	اعتماد للطوارئ	ممارسات التوظيف
١٧ ٥٥٠ ٠٠٠		المجموع الدلالي (لنهاية عام ١٩٩٥)
٣٢ ٢٠٠ ٠٠٠	إنفاق عام ١٩٩٦	نسبة الاحتياطي
٤٣٣ ٠٠٠ ٠٠٠	الإدارة	
٤٦٥ ٢٠٠ ٠٠٠	المشاريع المجموع	
نسبة الاحتياطي: ١٧,٥٥ مليون دولار / ٤٦٥,٢ مليون دولار = ٣,٧٧ في المائة مقربة الى : ٤ في المائة، أو ١٨,٦ مليون دولار		

دال - تمويل الاحتياطي وعمليات السحب والإبلاغ

٢٠ - من المقترح، وفقا لذلك، استخدام الإيرادات غير المنفقة المتاحة في زيادة الاحتياطي الى مستوى ممول بالكامل. وفي نهاية عام ١٩٩٦، تراكم لدى المكتب رصيد يبلغ ١٠,٨ مليون دولار من الإيرادات غير المنفقة. وسيؤدي نقل هذه الإيرادات غير المنفقة الى الاحتياطي الحالي الذي يبلغ ٦,٨ مليون دولار الى زيادة رصيد الاحتياطي الى قرابة ١٧,٦ مليون دولار. وسوف يستخدم المكتب الإيرادات غير المنفقة في السنوات اللاحقة في تمويل المستوى المقترح للاحتياطي بالكامل. وما لم تجر عمليات سحب كبرى من الاحتياطي، فإن المكتب يتوقع أن يحقق تمويلا كاملا للاحتياطي بنهاية فترة السنتين الحالية.

٢١ - ويستلزم البند ٨-١ من النظام المالي للمكتب أن يبلغ المدير التنفيذي المجلس التنفيذي بعمليات السحب من الاحتياطي التشغيلي. ويتم ذلك سنويا في إطار الإبلاغ المالي العادي الذي يقوم به المكتب. وبالترافق مع المراقبة التشغيلية الجارية التي تقوم بها لجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة، سيكفل ذلك إطار عمل يضمن سلامة استخدام الاحتياطي وإدارته.

٢٢ - ويمثل مستوى الاحتياطي دالة على حجم العمل ككل وعلى التكلفة الإدارية والتعرض للمخاطر. ويقوم المدير التنفيذي، آخذا في الاعتبار هذه العوامل، تقريراً عن الاحتياطي كل سنتين عند تقديم اقتراح الميزانية عن فترة السنتين، كما يطرح التوصيات فيما يتعلق بالاحتياطي حسب الاقتضاء.

هاء - الإيرادات الفائضة

٢٣ - الإيرادات الفائضة هي مبلغ الإيرادات التي تفيض وتزيد، في نهاية السنة، عما هو مطلوب لتغطية النفقات المتكبدة بموجب الميزانية الإدارية لتلك السنة، ولتمويل الاحتياطات التشغيلية أو لتغذيتها.

٢٤ - ويبذل المكتب كل جهد ممكن للارتقاء الى مستوى توقعات عملائه لأدائه أو تجاوز هذا المستوى بأكثر فعالية ممكنة من حيث التكاليف، وإدراكا منه بأن إيراداته مستمدة من مصادر هدفها الأساسي هو مساعدة الدول والشعوب المحتاجة. وهذا عنصر هام من عناصر القيمة التي يسعى المكتب جاهدا لإضافتها عند تقديم خدماته. والتحدي الإداري الوحيد المائل أمام المكتب هو الحفاظ على توازن بين تكبد عجز من ناحية ومراكمة فائض يزيد عن احتياجاته من ناحية أخرى. وبالرغم من أن كلا الأمرين محتمل، فإن مواجهة العجز هي الخطر الأكبر.

٢٥ - وقد اصطنع المكتب أدوات مختلفة، وهو يواصل تحسين هذه الأدوات التي من شأنها مساعدته في جعل إيراداته تسائر احتياجاته المالية الأساسية. ومن هذه الأدوات نموذج الإدارة المالية وخطة الأعمال السابق الإشارة إليهما، وكذلك تحسين إجراءات وضع الميزانية والإبلاغ وإجراء مفاوضات منتظمة مع العملاء بشأن هياكل المصاريف. ويلاحظ المكتب أن ما يتكبده من تكاليف بات أقل كثيرا عن التكاليف التي

يتكبدها غيره من وكالات الأمم المتحدة وعن تكاليف الكيانات التجارية، وهو ملتزم بالإبقاء على هذا الوضع.

٢٦ - وتنشئ أدوات التخطيط والتحليل والإبلاغ التي وضعها المكتب منذ عام ١٩٩٤ إطار عمل شفاف من شأنه أن يسهل رصد جميع أبعاد الأداء في المكتب، بما في ذلك أوجه النقصان أو الفائض في الإيرادات. ومن شأن هذه التدابير أن تتيح للمكتب وللجنة التنسيق بين الموظفين والإدارة وللمجلس التنفيذي، تحديد ومعالجة أي قضايا تنشأ فيما يتعلق بالوضع المالي للمكتب.

واو - المتابعة

٢٧ - يتوقع للتدابير المقدمة في هذا الإطار أن توفر، في الوقت الحاضر، مستوى ملائماً من الحماية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ولعملائه ولمنظومة الأمم المتحدة. بيد أن أحد الدروس الرئيسية المستفادة من هذا التحليل هو أن التعرض للمخاطر ليس عملية جامدة: فتقييم المخاطر وإدارتها هما من المسؤوليات الإدارية الجارية. والإجراءان الفوريان اللذان سيتخذهما مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في هذا الصدد هما كالتالي:

(أ) تتولى المديرية في المستقبل حفظ وتنظيم الوثائق والمعلومات المتعلقة بتعرض المكتب للمخاطر، بالاقتران مع عملية تخطيط الأعمال السنوية. فهذه المعلومات لم تكن متاحة فيما سبق أو كانت متناثرة في أنحاء المنظمة؛

(ب) هناك مناقشات جارية، وقت إعداد هذا التقرير، مع الأمم المتحدة والوكالات الأخرى لحل المسائل المتعلقة المتصلة بغطاء التأمين. وسيقدم المكتب معلومات مستوفاة في الدورة العادية الثالثة، مع أنه ليس من المتوقع أن تتغير التوصيات الواردة في هذا التقرير استناداً إلى تلك المناقشات.

رابعا - مشروع مقرر

٢٨ - قد يرغب المجلس التنفيذي في أن:

(أ) يحيط علماً بتقرير المدير التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (DP/1997/26):

(ب) يقرر تحديد مستوى الاحتياطي التشغيلي للمكتب بنسبة ٤ في المائة من مجموع الإنفاق على الميزانيات الإدارية وميزانيات المشاريع للعام السابق، وتحويل الإيرادات غير المنفقة إلى حساب الاحتياطي لحين بلوغ هذا المستوى؛

(ج) يوافق على الإبقاء على الاحتياطي التشغيلي عند المستوى الذي يحسب سنويا وفقا للصيغة الواردة في الفقرة السابقة:

(د) يطلب الى المدير التنفيذي أن يقدم تقريرا كل سنتين عن مدى ملاءمة المستوى المحدد في هذا المقرر:

(هـ) يلاحظ أن المدير التنفيذي سيواصل تقديم تقارير سنوية عن مستويات إيرادات نفقات مكتب خدمات المشاريع وعن المسحوبات من الاحتياطي.

مرفق

إدارة المخاطر، والاحتياطيات، وفائض الإيرادات

١ - يرد أدناه بيان للأساس الذي يستخدمه مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في تحليل كل فئة من فئات الاحتياطي التشغيلي. ويرد ملخص لجميع الفئات في الجدول الوارد في التقرير الرئيسي.

٢ - ويجدر بالذكر أن للمكتب احتياطيًا تشغيليًا واحدًا للاستجابة لشتى أنواع حالات الطوارئ. ولا يكفي أي من المبالغ المقررة للفئات المحددة أدناه كل على حدة لمواجهة أسوأ ما قد يحدث من سيناريوهات في كل فئة، ولا الحدود القصوى للمسحوبات لمواجهة هذا النوع من حالات الطوارئ. ولو اتبع نهج للتمويل الكامل في كل حالة من الحالات، لكان المبلغ الإجمالي للاحتياطي أكبر بكثير من المبلغ المقترح. على أن المكتب افترض أن حالات الطوارئ لن تحدث جميعها في وقت واحد. ومن ثم، فإن أي زيادة في السحب على المبلغ المستخدم في عملية الحساب المذكورة لفئة بعينها ستغطيها الموارد الأخرى في الاحتياطي. ويعتزم استرداد قيمة هذه المسحوبات من خلال عملية تغذية الاحتياطي السنوية.

٣ - وفي الحالات التي تمكن فيها المكتب من تحديد مبالغ لكل فئة، فإنه قام بذلك عن طريق الاستعانة بالحالات السابقة التي وقعت في مؤسسات أخرى في منظومة الأمم المتحدة أو في منظمات مشابهة غير تابعة للأمم المتحدة، أو بالاستفادة من هذه الحالات. وحينما لم يتسن ذلك، قدر المكتب تكلفة مختلف السيناريوهات ثم حدد مبلغًا لحالة الطوارئ كأساس معقول للتصدي لها. ونظرًا لأوجه الغموض العديدة التي تكتنف حجم واحتمالات حدوث كل حالة من حالات الطوارئ التي تنطوي على مخاطرة، فإن هذه المبالغ تقدر استنادًا إلى كل من التحليل والتقدير الإداري.

أولاً - نقص الإيرادات وعدم انتظام التدفقات النقديةنقص الإيرادات

٤ - يحدد البند ٨-٣ من النظام المالي نقص الإيرادات وعدم انتظام التدفقات النقدية على أنهما فئتان منفصلتان يجوز استخدام الاحتياطي في حالة حدوثهما. ومن الناحية العملية، فليس هناك اختلاف يذكر بين المفهومين بالنسبة للمكتب إلا فيما يتعلق بفترة دوامهما وكلاهما له نفس الأثر المتمثل في تقليل الإيرادات دون مستوى تكلفة العملية.

٥ - والمكتب شديد التأثر بحالات الطوارئ في هذه الفئة: فالأحداث التي تتسبب في نقص الإيرادات تتجاوز بشكل عام نطاق سيطرة المكتب على المدى القصير وقد لا تثمر التدابير التصحيحية نتائج فورية.

٦ - ويتعهد المكتب بأنواع مختلفة من الالتزامات الآجلة في إطار ميزانيته المعتمدة أو المنقحة، مثل تعيين الموظفين، وإبرام عقود الإيجار وعقد اتفاقات الخدمات. وتتوقف قدرة المكتب على الوفاء بهذه الالتزامات على توليد الإيرادات، الأمر الذي يعتمد بدوره على إنجاز الخدمات. وقد يؤدي إلى تعطل هام في التنفيذ إلى انخفاض الإيرادات، مما يجعل المكتب عاجزاً عن الوفاء بالتزاماته المالية. وهذا التعطيل قد ينجم عما يلي:

(أ) تباطؤ الأعمال الجديدة - من شأن تباطؤ الأعمال مع أحد العملاء الرئيسيين أن يكون له أثر سلبي مباشر على إنجاز المكتب وإيراداته. وقد ينجم هذا التباطؤ عن اختيار العميل لبدل آخر لتقديم خدمات المشاريع، أو عن تعطل القاعدة التمويلية للعميل، أو عن أسباب أخرى. وإذا طال أمد هذا التباطؤ، ولم يحل محله نشاط مع عميل آخر، فمن المحتمل أن يسفر ذلك عن انكماش حجم المكتب. وهذا الاحتمال يبدو بعيداً؛ بيد أنه إذا ما تطور هذا الاتجاه، فربما يكون قد فات الأوان حينئذ لإقامة شبكة أمان مالية لمواجهة انكماش حجم المكتب؛

(ب) تغير حجم حافظة المشاريع - مكتب خدمات المشاريع هو بمثابة هيئة تستمد وجودها من الطلب عليها؛ وهناك تغير كبير من عام لآخر في التشكيل العام للمشاريع، مع اختلاف أنواع الخدمات المقدمة التي تدر معدلات مختلفة من الإيرادات. وليس للمكتب أي سيطرة على هذا التغير، وعليه أن يتمكن من أن يحمي نفسه من آثاره؛

(ج) تقلبات معدلات الإيراد - إن معدلات الإيرادات هي أيضاً عرضة للتغير من حين لآخر، وهكذا، فحتى عندما يكون حجم التنفيذ مستقرًا، فإنه لا يمكن التنبؤ تماماً بقيمة الإيرادات الناجمة عنه. ويشكل هذا أحد الشواغل الخاصة في ضوء تطبيق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لهيكل جديد لأسعار الخدمات الإدارية والتشغيلية، ولم يتضح أثره بصورة مؤكدة في الوقت الحالي.

٧ - وهذه الأنواع من حالات الطوارئ، باستثناء بعضها، لا تحدث دون إنذار. ولذلك، فإن الآليتين الرئيسيتين لإدارة المخاطر المستخدمتين للحد من آثارها هما "نموذج الإدارة المالية" و "خطة الأعمال". ومع ذلك فإن التخطيط والمراقبة ليسا من العلوم الدقيقة: فبينما يتم رصد قيمة حافظة المشاريع، ونفقات المشروع والنفقات الإدارية شهرياً، فإن الإيراد الحقيقي السنوي لا يعرف بشكل قاطع قبل إغلاق حسابات السنة المالية، أي بعد ثلاثة أشهر من العام التالي. ومن ثم، فبينما يمكن اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية خلال العام، فإن التسويات الهامة في الميزانية تجري عموماً بعد وقوع الأحداث التي تسببت فيها. ولذا، فمن الممكن تكبد النفقات قبل ورود الإيرادات التي سيغطيها.

٨ - الخلاصة - على الرغم من أن آليات الإدارة التي أنشأها المكتب توفر من الحماية ضد أنواع حالات الطوارئ المذكورة، فليس من الحكمة عدم توفير هامش للتعامل مع حالات نقص الإيرادات غير المتوقع حدوثها. وفي تقدير المكتب فإن تضمين الاحتياطي التشغيلي بنداً مخصصاً لحالات الطوارئ يعادل ١٥ في

المائة من الميزانية الإدارية السنوية، من شأنه أن يوفر مستوى معقولاً من الحماية. وهذا الرقم مستمد من تخصيص شهرين من الميزانية الإدارية السنوية، أو نسبة ١٦,٧ في المائة، مقربة إلى ١٥ في المائة.

ثانياً - الالتزامات المتعلقة بالمسائل المهنية أو التعاقدية المرتبطة بالخدمات التي يقدمها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٩ - إن طبيعة عمل مكتب خدمات المشاريع تدخله سنوياً في آلاف العلاقات المهنية والتعاقدية مع المانحين والحكومات والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والأفراد. وتبلغ القيمة الدولارية لهذه العلاقات حوالي ٥٠٠ مليون دولار سنوياً. وجميع الأطراف التي تستشار في استعراض الأخطار، بما في ذلك مكتب الشؤون القانونية ومؤسسة كامربيك/غالاغر، متفهمة على أن التعرض للأخطار في هذه الفئة كبير جداً ومعقد، ويصعب التنبؤ به أو تحديده كمياً.

١٠ - وبعض الطوارئ في هذه الفئة محددة، ويمكن استهدافها بآليات إدارة تعادلها في التحديد. والمجموعة الأكبر هي ذات طبيعة عامة. وفيما يلي ملخص استراتيجيات الاستجابة لكلا المجموعتين:

الالتزامات المهنية والتعاقدية العامة

١١ - يقوم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بإدارة وتنفيذ وتطبيق مشاريع إنمائية من كل نوع يمكن تصوره. وبعض هذه المشاريع بسيط مباشر، مثل شراء المعدات واللوازم الموجودة من المحلات التجارية. وبعضها الآخر معقد ومحفوف بمخاطر محتملة، مثل شراء المعدات المصممة خصيصاً من أجل مشاريع بروتوكول مونتريال والإشراف على تركيبها أو القيام بأنشطة إزالة الألغام. وبعد أن قام مكتب الشؤون القانونية باستعراض إجراءات التعاقد في مكتب خدمات المشاريع وخبرته في تنفيذ المشاريع، حدد عدداً من الالتزامات المحتملة التي قد تنشأ في هذا الصدد. وفي حين لاحظ مكتب الشؤون القانونية أن مكتب خدمات المشاريع يمكنه حماية نفسه في حالات كثيرة من خلال شروط في العقود ووثائق تأمين، فقد أشار إلى حالات قد لا يكون فيها الالتزام بدفع التعويضات مستبعداً تماماً أو حيث تكون الخسائر المتكبدة لا يمكن تحصيلها. كما أورد مكتب الشؤون القانونية حالات مطالبة قد تحتاج إلى تسوية بواسطة إجراءات تحكيم رسمية قد يأتي حكمها في غير صالح مكتب خدمات المشاريع، أو قد تنطوي على مصاريف باهظة حتى ولو كان الدفاع عن القضية ناجحاً.

١٢ - والآليات لإدارة هذه الأخطار عديدة: فاتفاقية الأمم المتحدة بشأن الامتيازات والحصانات واتفاق المساعدة الأساسي النموذجي يقدمان حصانة قضائية ويقللان من أخطار المقاضاة غير المسؤولة أو المطالبات المشكوك فيها. وقد استثمر مكتب خدمات المشاريع ذاته الأموال في تدريب موظفيه لتفادي المزالق في مجال التعاقد. ومن الناحية الإدارية، عزز مكتب خدمات المشاريع، من خلال عملية إعادة التنظيم فيه، القدرة على المراقبة الداخلية عن طريق إيجاد هذه المهمة في شعبة المالية والمراقبة والإدارة الجديدة. كما يدير لجننتين هامتين، وهما لجنة قبول المشاريع، التي تمحص المشاريع الجديدة والمنقحة، واللجنة الاستشارية لاستعراض المشتريات، التي تستعرض جميع أنشطة التعاقد والشراء الكبرى. وتحصل

الآن وحدة القوائم الأساسية على معلومات أساسية مالية عن المؤسسات الكبرى. كما يدرأ مكتب خدمات المشاريع الأخطار، كلما أمكن ذلك، عن طريق تأمين واسع النطاق وعن طريق إدراج شروط حماية في وثائق العقود والاتفاقات. وتتولى شعبة السياسات والعقود المنشأة حديثاً أمر وثائق العقود والاتفاقات وتشرف عليها.

١٣ - ورغم هذه التدابير الاحتياطية، لا يزال مكتب خدمات المشاريع معرضاً لأخطار كامنة في هذا المجال. وكانت نصيحة مؤسسة كامربيك/غلاغر أنه في حين لا يوجد حتى الآن أية مطالبات جسيمة كما يبدو، لا بد من الافتراض أن الخسائر ستكون كبيرة في حال حدوث مطالبات. وقد أبرز استعراض الأخطار أخطاء الموظفين وسهولهم كمصدر محتمل لهذه الأخطار. والتأمين على هذا الخطر محتمل، بيد أن مؤسسة كامربيك/غلاغر أشارت إلى أنه لا يمكن القيام بذلك بدون معايير تاريخ المطالبات والتعرض الحالي للأخطار. وقد بدأ مكتب خدمات المشاريع هذا النوع من معايير الوثائق، ولو أنه من المتوقع أن يتضمن النهج النهائي مزيجاً من التأمين التجاري والتأمين الذاتي.

١٤ - الخاتمة - لتكملة ودعم التدابير الأخرى التي يتخذها مكتب خدمات المشاريع فيما يتعلق بمجال الخطر هذا، ينبغي أن يدرج في احتياطي التشغيل مخصصات للطوارئ تعادل ١,٥ في المائة من نفقات المشروع الإجمالية في العام المنصرم. وقد استعرضت هذه النسبة المئوية بالاشتراك مع مؤسسة كامربيك/غلاغر التي رأت بأنها نقطة بدء معقولة من أجل التمويل الاحتياطي.

الالتزامات المهنية والتعاقدية المحددة

١٥ - فيما يلي أدناه وصف للالتزامات المحددة التي اتخذ مكتب خدمات المشاريع إجراءات بشأنها و/أو أنه يوصي بذلك:

الشحن

١٦ - يشحن مكتب خدمات المشاريع البضائع من كل صنف وينقلها مستخدماً إجراءات سليمة المستندات ترصد عن كثر وتتقيد بالمعايير الدولية التي وضعتها غرفة التجارة الدولية. وشحنات مكتب خدمات المشاريع تغطي بالتأمين عادة من خلال وثيقة تأمين بضاعة مكشوفة شاملة يحصل عليها مقابل قسط سنوي قدره ٠٠٠ ٦٠٠ دولار تقريباً.

١٧ - الخاتمة - خلص استعراض الأخطار إلى أنه يمكن إدخال المزيد من التحسين على إجراءات التوثيق والرصد، بيد أن شمول التأمين مناسب لاحتياجات مكتب خدمات المشاريع، ولا حاجة حالياً إلى اتخاذ أي إجراءات أخرى.

الممتلكات

١٨ - قدرت مؤسسة كمربيك/غلاغر قيمة ممتلكات مكتب خدمات المشاريع في مقر نيويورك بمبلغ ٦ ملايين دولار. بيد أن هذا التقدير لا يدخل في الحساب الممتلكات الموجودة في مواقع أخرى. (هذه الممتلكات تضم معدات وأثاث مكاتب وما إليها. بيد أن مكتب خدمات المشاريع لا يمتلك أي مكان من أماكن مكاتبه أو أية عقارات أخرى). وقد كشف استعراض الأخطار عن أن أماكن عمل مكتب خدمات المشاريع لا تشملها تغطية التأمين العامة لممتلكات الأمم المتحدة.

١٩ - الخاتمة - يسعى مكتب خدمات المشاريع إلى الحصول على تغطية تأمينية بقيمة الاستبدال لجميع الممتلكات العائدة له، ويفضل أن يكون ذلك بالاقتران مع الأمم المتحدة. وستدرج تكاليف هذه التغطية التأمينية في الميزانية المنقحة التالية. وبالإضافة إلى هذا، فمن شأن إدراج مخصصات طوارئ بمبلغ ٢٠٠ ٠٠٠ دولار في احتياطي التشغيل أن يكفل تأميناً ذاتياً كافياً لتغطية الخصومات و/أو استبدال الأشياء التي لا يشملها التأمين على الممتلكات.

نظم المعلومات

٢٠ - يعتمد مكتب خدمات المشاريع اعتماداً شديداً على ما لديه من تكنولوجيا نظم المعلومات. فقد لوحظ لدى استعراض المخاطر أنه ليس لدى المكتب خطة واضحة لاسترداد عافيته في حال حدوث كارثة، وليس لديه أموال يستطيع بها تدبير أمر استرجاع البيانات أو إصلاحها ولا تنفيذ عمليات موقعية بديلة، أو التكاليف الأخرى الكثيرة التي تصاحب نظاماً يتعطل أو يصاب بعطب.

٢١ - الخاتمة - سيضع المكتب خطة لاسترداد عافيته في حال حدوث كارثة؛ وبالإضافة إلى هذا، سيكون في إدراج مخصصات طوارئ تقدر بمبلغ ٢٥٠ ٠٠٠ دولار في احتياطي التشغيل ما يسمح بالرد الأولي على حدوث أزمة في نظم المعلومات.

تعطل الأعمال

٢٢ - لاحظت مؤسسة كامربيك/غلاغر أن ليس لدى المكتب أية حماية إزاء التكاليف، المباشرة أو غير المباشرة لتعطل الأعمال الذي يمكن أن يكون نتيجة سبب طبيعي (فيضان أو حريق)، أو اضطرابات أهلية، أو أعمال إرهابية.

٢٣ - الخاتمة - في حين أن تعطل الأعمال قد يكون من الأخطار التي يمكن التأمين عليها، فإن إدراج مبلغ للطوارئ يقدر بـ ٥٠٠ ٠٠٠ دولار في احتياطي التشغيل سيوفر إما حماية مؤقتة أو حماية طويلة الأجل من هذا الخطر.

الإضرار والمسؤولية تجاه طرف ثالث (بالنسبة للإصابات والخسائر التي ليس لها علاقة بالسيارات) ٢٤ - وجدت مؤسسة كامربيك/غلاغر أن مكتب خدمات المشاريع ليس مشمولاً باحتياطي التأمين الذاتي للأمم المتحدة فيما يتعلق بالإصابات والخسائر الناجمة عن الإضرار بممتلكات أطراف ثالثة. فاحتياطي الأمم المتحدة يُمول من اعتمادات سنوية ترصدها الجمعية العامة ويزداد بالفائدة المكتسبة من المبلغ الاحتياطي، البالغة حالياً ٢,٢ مليون دولار. ونظراً لأن احتياطي الأمم المتحدة لا ينطبق بأي حال من الأحوال إلا على منطقة المقر في نيويورك، فإن اشتراك مكتب خدمات المشاريع في هذه الخطة لن يقدم تغطية لمواقع المكتب خارج مدينة نيويورك. كما أن اتفاقات إيجار مقر المكتب واتفاقات الإيجار الأخرى تتطلب منه أن يكون "ذاتي التأمين"، وإن لم يكن هناك أحكام لهذا الغرض. وكما هو الحال بالنسبة لتبعات ممارسات العمل المذكورة أدناه، تشكل تكاليف الدفاع القانوني غالباً الجزء الأكبر من مصاريف المطالبات من هذا النوع.

٢٥ - الخاتمة - يستكشف المكتب الآن إمكانية المشاركة في خطة التأمين الذاتي للأمم المتحدة و/أو بدائل التأمين الأخرى. وفي هذه الأثناء، سيكون في إدراج مخصصات طوارئ بمبلغ ١ مليون دولار في احتياطي التشغيل ما يوفر التأمين الذاتي فيما يتعلق بمطالبات الطرف الثالث والمطالبات الناجمة عن الإضرار.

ثالثاً - الالتزامات المرتبطة بعقود موظفي مكتب خدمات المشاريع الممولة من حسابه ٢٦ - تحسنت خلال السنوات الأخيرة الحماية بالنسبة لجميع فئات الموظفين، وذلك إلى حد كبير من خلال تطبيق التذييل دال من النظامين الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة ومن خلال وثائق التأمين المتصلة بذلك. بيد أن هناك تعرضاً كبيراً للخطر فيما يتعلق بالموظفين الممولين من الميزانية الإدارية، على النحو المبين أدناه:

خفض عدد الموظفين

٢٧ - وصل مجموع الرواتب والتكاليف العامة للموظفين في عام ١٩٩٦ إلى ١٩,٧ مليون دولار، أو ٦١ في المائة من مجموع التكاليف الإدارية. ويضم ملاك الموظفين المعتمد ٢٤٤ وظيفة: منها ٩١ وظيفة من الفئة الفنية و ١٥٣ وظيفة من فئة الخدمات العامة. ويعمل ما مجموعه ١٣٣ موظفاً بموجب خطابات تعيين صادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولديهم عقود دائمة. ومن شأن خفض العمل أو نقص في الإيرادات بشكل مستديم، أن يتطلب مباشرة المكتب بتسريح موظفيه، مع ما يصاحب ذلك من تكاليف.

٢٨ - والآليات الرئيسية للحد من الأخطار في هذا الصدد هي آليات إدارية. كان يعتمد المكتب أولاً بإطراد على استعمال العقود غير الدائمة، كما هو مناسب لأية منظمة ذاتية التمويل. وثانياً، فإن نموذج الإدارة المالية وخطة الأعمال يقدمان إطاراً تستطيع فيه الإدارة أن تتوقع حدوث تعديلات وشيكة، فيما أن تحول دون حدوثها أو تتأهب لها.

٢٩ - وإذا كان تخفيض عدد الموظفين ضرورياً، فإن الخطوات الأولى ستتضمن عدم تجديد بعض العقود المحددة الأجل والطلب من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (أو وكالات المنشأ الأخرى)، التعجيل باستيعاب

ما لديها من موظفين بعقود في ملاك موظفيها. ويمكن أن تتباين تكاليف تخفيض الموظفين بالنسبة لمكتب خدمات المشاريع تباينا كبيرا، حسب بعض العوامل التالية:

(أ) السرعة التي يستطيع بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيره من وكالات المنشأ إعادة استيعاب الموظفين المعينين في مكتب خدمات المشاريع؛

(ب) حجم استحقاقات الفصل التي تدفع لموظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي سيتحملها مكتب خدمات المشاريع؛

(ج) سرعة التخفيضات التي ستدعو الحاجة إلى إجرائها وطول المدة الذي قد يكون خلالها المكتب ملزما بتحمل الفائض من الموظفين كبديل للفصل؛

(د) المدة المتبقية في العقود المحدودة الأجل بمختلف أنواعها، وما إذا كان تأخير بدء نفاذ هذه العقود ممكن عمليا؛

(هـ) قيمة تعويضات إنهاء الخدمة التي قد تصبح مستحقة الدفع لغير موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذين مضى على عملهم مع المكتب مدة طويلة.

٣٠ - الخاتمة - ينبغي أن يتضمن احتياطي التشغيل مخصصات بمبلغ ٣ ملايين دولار من أجل خفض الطارئ في عدد الموظفين. ويقوم هذا الرقم على أساس افتراض الراتب و/أو التعويض لما لا يزيد عن ١٥ في المائة من موظفي الميزانية الإدارية في سنة واحدة.

التزامات التذييل دال

٣١ - يحدد التذييل دال من النظامين الأساسي والإداري لموظفي الأمم المتحدة استحقاقات الوفاة والعجز والتكاليف المعقولة ومدفوعات التعويض عن الأضرار. وفي حين أن تغطية التأمين بمختلف أنواعها توفر الأموال لدفع هذه الاستحقاقات للموظفين ذوي الأهلية في الميدان، فقد كشف استعراض المخاطر أنه لا يوجد مخصصات لتلبية هذه المطالبات بالنسبة للموظفين المستخدمين في إطار الميزانية الإدارية. ومرة أخرى، يفترض أن يوفر صندوق "التأمين الذاتي" الحماية من حالة الطوارئ هذه بالرغم من عدم وجود صندوق من هذا النوع. فمكتب خدمات المشاريع ليس من المشاركين في احتياطي الأمم المتحدة الخاص لهذا الغرض.

٣٢ - الخاتمة - ينبغي أن يتضمن احتياطي التشغيل مخصصات طوارئ تعادل ١ في المائة من تكاليف الموظفين والتكاليف العامة في العام المنصرم لتلبية المطالبات المتصلة بالتذييل دال. وهذه النسبة المئوية مستمدة من النسبة التي تستعملها الأمم المتحدة بنجاح بالنسبة لاحتياطها في إطار التذييل دال. وبالنظر

إلى اختلاف حجم وهيكل المجموعة المعرضة للخطر، سيرصد المكتب عن كثب المطالبات المقدمة في إطار التذييل دال لضمان أن تكون هذه النسبة المئوية مناسبة لمكتب خدمات المشاريع.

ممارسات العمل

٣٣ - استرعت مؤسسة كامربيك/غلاغر انتباه مكتب خدمات المشاريع إلى أمر المسؤولية عن ممارسات العمل، وذكرت على وجه التخصيص مسائل مثل ممارسات الاستئجار وتكثافُ الفرص والتمييز والتحرش الجنسي وعمليات استعراض الأداء الوظيفي. ومدى تعرض كيانات الأمم المتحدة لهذه المطالبات غامض، رغم توافر أمثلة في الآونة الأخيرة عن هذه المطالبات التي أدى رفعها إلى مضاعفات مالية بالنسبة للمنظمة. وتشير مؤسسة كامربيك/غلاغر إلى أن تكاليف الدفاع تشكل غالباً الجزء الأكبر من مصاريف المطالبات التي من هذا النوع.

٣٤ - الخاتمة - سيحصل مكتب خدمات المشاريع متبعا توصية مؤسسة كامربيك/غلاغر، على مزيد من التوضيح بشأن مدى التعرض لهذا النوع من المخاطر وتكاليف التأمين المحتملة. وفي إدراج مخصصات طوارئ تقدر بمبلغ ١ مليون دولار في احتياطي التشغيل ما يوفر الحماية إزاء المطالبات المتعلقة بممارسات العمل.
