

Distr.: General
8 June 2005
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم
المتحدة للسكان



الدورة السنوية لعام ٢٠٠٥

١٣ إلى ٢٤ حزيران/يونيه ٢٠٠٥، نيويورك

البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

التقرير السنوي للمدير التنفيذي عن أنشطة مكتب الأمم المتحدة
لخدمات المشاريع*

موجز

يقدم هذا التقرير عملاً بمقرر المجلس التنفيذي ٣٢/٩٤ المؤرخ ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤. ويقدم التقرير استعراضاً عاماً للأداء في عام ٢٠٠٤ بالمقارنة بالإنجازات المالية المستهدفة الواردة في خطة عمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ويستعرض أنشطة المكتب خلال هذا العام.

* أدى جمع البيانات اللازمة لإمداد المجلس التنفيذي بأحدث المعلومات إلى تأخير تقديم هذه الوثيقة.

المحتويات

الفقرات الصفحة

٣	٢-١	أولا - مقدمة
٣	٢٨-٣	ثانيا - تنفيذ ميزانية عام ٢٠٠٤ والأداء المالي لعام ٢٠٠٤
٣	٦-٣	ألف - موجز لأداء عام ٢٠٠٤
٤	٢٧-٧	باء - مناقشة الإدارة وتحليلها لعمليات المكتب في عام ٢٠٠٤
٧	٢٨	جيم - رصيد الصندوق: الاحتياطي التشغيلي ورأس المال المتداول
			ثالثا - تحليل الأعمال التي اتفق عليها المكتب هذا العام بالنسبة للأربعة شهور المنتهية في
١١	٢٩	٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٥

المرفق

١٣	البيان المالي الموحد لعام ٢٠٠٤
----	-------	--------------------------------

أولا - مقدمة

- ١ - قدم هذا التقرير عملاً بمقرر المجلس التنفيذي ٣٢/٩٤ المؤرخ ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤، الذي طلب فيه إلى المدير التنفيذي لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (المكتب) أن يقدم تقريراً سنوياً عن أنشطة المكتب.
- ٢ - وفي الدورة العادية الأولى للمجلس التنفيذي في عام ٢٠٠٥، قدم المدير التنفيذي إلى المجلس التنفيذي تقريراً أولياً عن تنفيذ ميزانية المكتب لعام ٢٠٠٤ مشفوعاً بأرقام الإيرادات والنفقات المسقطة لعام ٢٠٠٤، بما في ذلك مستوى الاحتياطي التشغيلي (DP/2004/6). وتم لاحقاً استكمال الإسقاطات، بعد أن توافرت البيانات المستقاة من نظام أطلس. ويكمل هذا التقرير المعلومات المقدمة إلى المجلس في الوثيقة DP/2004/6، ويقدم الأداء بالمقارنة مع الإسقاطات التي وافق عليها المجلس في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ (المقرر ٣/٢٠٠٤) ويقدم معلومات مستكملة عن الأعمال المتفق عليها فعلياً للأشهر الأربعة المنتهية في نيسان/أبريل ٢٠٠٥.

ثانياً - تنفيذ ميزانية عام ٢٠٠٤ والأداء المالي لعام ٢٠٠٤

ألف - موجز لأداء عام ٢٠٠٤

(انظر المرفق)

- ٣ - كان عام ٢٠٠٤ عاماً آخر من أعوام المرحلة الانتقالية والتجديدية بالنسبة للمكتب.
- ٤ - وظل نموذج الأعمال الذي يأخذ به المكتب يراعي بشدة مسألة إدارة الهامش. في حين شهدت المنظمة تحولاً في حافظة الأعمال نحو زيادة تنفيذ الخدمات في حالات ما بعد الصراع وحالات المراحل الانتقالية. وفي عام ٢٠٠٤، استمر متوسط الهامش المتعلق بخدمات حافظة المشاريع في الانخفاض: فقد قام العملاء، الذين يتعرض العديد منهم لضغط تخفيض التكاليف من مصادر تمويلهم، بدفع المكتب إلى تنفيذ خدماته بشكل أكثر كفاءة وبتكلفة أقل. بالإضافة إلى ذلك، فإن هياكل مشاريع البنى التحتية، الكبيرة الحجم والمحدودة المدة، تتجه نحو الاستناد إلى هوامش أدنى. وقد بلغ مجموع الإيرادات في هذا العام ٤٥,٤٧ مليون دولار.
- ٥ - وفي عام ٢٠٠٤، بلغ إجمالي نفقات المكتب ٥٧,٣٦ مليون دولار. واستطاع المكتب تثبيت تكاليفه التشغيلية العامة، إلا أن المبالغ المردودة إلى الأمم المتحدة/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والنفقات المتصلة بنظام أطلس تجاوزت الإسقاطات، إذ وصلت المبالغ

المردودة إلى ٦,٣٨ ملايين دولارا بينما بلغت نفقات نظام أطلس ٣,٥ ملايين دولار - وتجاوز المبلغ الأخير التقديرات بنسبة ٤٠ في المائة. وكانت نفقات إدارة التغيير التي بلغت ٤,١٤ ملايين دولارا أقل مما كان متوقعا. وطلب من المنظمة إعادة توجيه نفقات التغيير المقررة وتخصيص أموال إضافية لمعالجة توصيات تقرير مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣، على وجه السرعة. وفي حين واصل المكتب جهوده لتلبية متطلبات العملاء وتجاوزها، فقد أجلت المنظمة مرة أخرى نفقات الاستثمار الأساسية المتعلقة بالمعلومات والتكنولوجيا، ونظم التشغيل وتدريب الموظفين.

٦ - ومجمل القول إنه رغم الاختلافات القائمة بين فرادى بنود الميزانية، فلا تزال النتائج الإجمالية المتعلقة بالأنشطة التجارية والمالية لعام ٢٠٠٤ ضمن التوقعات التي قدمت إلى المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤.

باء - مناقشة الإدارة وتحليلها لعمليات المكتب في عام ٢٠٠٤

الاتفاق على الأعمال

٧ - بالنسبة للسنة المالية ٢٠٠٤، تعرف الأعمال المتفق عليها بأنها اتفاقات المشاريع والقروض والخدمات الموقعة والمعتمدة في الفترة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤. ويدرك المكتب جيدا أن الاتفاق على الأعمال الجديدة "السليمة" بالطريقة "السليمة" له أهمية حاسمة بالنسبة لقدرة المنظمة على الاستمرار في المدى البعيد.

٨ - ولا تزال عملية الاتفاق على الأعمال تنطوي على تحديات عديدة، حسبما لوحظ بالفعل في السنوات السابقة: (أ) يجري الاتفاق على المشاريع والقروض والخدمات الاستشارية وتنفيذها في دورات^(١) ويمكن أن يكون ذلك عشوائيا (كما في حالات الطوارئ)؛ (ب) يمكن أن تكون دورة اكتساب الحوافظ طويلة نسبيا، بحيث تتراوح من ستة أشهر إلى ٢٤ شهرا؛ (ج) ما زال عدد من شركاء منظومة الأمم المتحدة يفضلون الاحتفاظ بقدرة داخلية على أداء الخدمات بدلا من التعاقد الخارجي مع كيان من قبيل المكتب؛ (د) توجد حواجز تعوق الانسحاب، كما أن تكاليف التبديل عالية جدا بالنسبة

(١) يقوم تمويل المشاريع بالنسبة لمعظم عملاء المكتب على دورات تمويل عادية مدتها من سنة واحدة إلى أربع سنوات، لذلك يتعين على المكتب أن يقوم بإدارة الدورات التمويلية لعملائه الرئيسيين بشكل استباقي خلال عملية الاتفاق على الأعمال التجارية، وتنقيح هيكل التسعير لديه من نسبة رسوم موحدة تستمر طوال فترة المشروع، إلى نسبة تنفق بشكل استباقي صعودا أو هبوطا حسب ما يجد بالنسبة لتنفيذ الخدمات خلال فترة المشروع.

للمكتب وللعملاء على حد سواء؛ (هـ) فترات الاتفاقات أو العقود طويلة نسبياً؛ غير أن تحسين وضع المكتب في أسواق البلدان التي تمر بفترة ما بعد الصراع أو بمرحلة انتقالية، يجب أن يسهم في تقصير فترة العقود، مما يسمح بتحول أسرع. وفي الوقت نفسه، فإن التعرض لمخاطر متزايدة يتطلب قدرة متقدمة على إدارة المخاطر، في حين أن (و) العملاء ما زالوا يتجهون نحو نقل مسألة صنع القرار من الموظفين العاملين في المقر إلى الموظفين العاملين في الميدان.

٩ - وقد وصل مجموع حافظات المشاريع الجديدة المكتسبة في عام ٢٠٠٤ إلى ٢٢٨ مليون دولار. وهذا يمثل أفضل أداء سنوي في مجال الاتفاق على الأعمال المتعلقة بحافظات المشاريع منذ عام ١٩٩٨. ويكشف تحليل هيكل عملية الاتفاق عن زيادة في تنوع العملاء وارتفاع في الطلب على خدمات إدارة المشاريع في حالات ما بعد الصراع وحالات الانتقال، كما هو شأن أفغانستان.

تحليل العمليات الجارية: التنفيذ والإيرادات

١٠ - في عام ٢٠٠٤، تجاوز تنفيذ المشاريع المستوى المتوقع له في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤، بنسبة ٢ في المائة، أو بمقدار ١٠ ملايين دولار. ويعد هذا الإنجاز بارزاً، إذا ما أخذنا في الاعتبار عملية إعادة الهيكلة وما ارتبط بها من حالات تعطيل خلال العام نتيجة لمبادرات المنظمة، المتعلقة بإعادة البناء وبالفترة الانتقالية. ويشهد هذا الإنجاز بالالتزام القوي والجهود المركزة من جانب العملاء والموظفين على حد سواء.

١١ - ويبين الجدولان ١ و ٢ أدناه، إيرادات المكتب لعام ٢٠٠٤ موزعة حسب مصدر التمويل من العملاء، وشعبة تقديم الخدمات على مستوى المنطقة الجغرافية/فئة الخدمات، على التوالي. وقد درت حافظات التمويل الأساسي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٥ في المائة من الإيرادات. وتمثل ترتيبات الخدمات الإدارية (التي تعد بمثابة قناة لعقود العملاء من الأطراف الثالثة) وكيانات الأمم المتحدة الأخرى، والبنك الدولي جميعها قاعدة متنامية للعملاء ومصدراً للإيرادات بالنسبة للمكتب. وبعد زيادة طفيفة في عام ٢٠٠٣، ظلت إيرادات الخدمات من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ثابتة في عام ٢٠٠٤، في حين وفر الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا مصدراً جديداً للإيرادات. ومن بين الشعب القائمة، كان أداء المشاريع العالمية والأقليمية ثابتاً باستمرار (كما في ذلك أداء تسعة مشاريع للأعمال المتعلقة بالأغنام)، في حين سجلت أفغانستان عوائد مرتفعة باعتبارها من الجهات المتصدرة للأسواق الناشئة في المناطق التي تمر بمرحلة انتقالية بعد انتهاء الصراع. وفي شعبة أوروبا/شمال أفريقيا/آسيا الوسطى الجديد، بدأت العراق تظهر كقاعدة للحافظات ذات العائدات المرتفعة، وإن كانت تتسم بدرجة عالية من المخاطرة. وبدأ الاتفاق على الأعمال في أمريكا اللاتينية يتنامى. وشهدت شعبتا آسيا والمحيط الهادئ، وغرب ووسط أفريقيا تعديلات هامة

حلال عملية التغيير التنظيمي/إعادة الهيكلة، وهما تشكلاان بيئتين يصعب فيهما تعزيز اكتساب المحافظات وتنفيذها. واستمد مصدر ضئيل، لكنه ثابت، للإيرادات من تأجير حيز في مقر مبنى كرايسلر من الباطن.

الجدول ١ - إيرادات عام ٢٠٠٤ حسب مصدر الأموال المتأتية من العملاء
(بملايين الدولارات)

النسبة المئوية	الإيرادات	العميل/مصدر التمويل
٢٥٪	١١,٣	الأموال الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٨٪	٣,٥	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - صناديق استثمارية أخرى
٥٪	٢,٢	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مرفق البيئة العالمية
١٪	٠,٥	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - بروتوكول مونتريال
٠٪	٠,١	صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية
٢٪	٠,٨	المكتب المعني بالمخدرات والجريمة
١٢٪	٥,٣	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - ترتيبات الخدمات الإدارية
٠٪	٠,٢	صندوق الأمم المتحدة للسكان
١٢٪	٥,٤	منظمات الأمم المتحدة
٦٪	٢,٧	إدارة عمليات حفظ السلام
٢٪	١,٠	مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان
٥٪	٢,٤	البنك الدولي
	٣٥,٤	المجموع الفرعي - إيرادات المشاريع
٣٪	١,٤	اتفاقات الخدمات القابلة للسداد
١٥٪	٧,٧	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إجمالي)
٠٪	٠,٢	إيرادات برنامج تقديم المساعدة إلى الشعب الفلسطيني
	٨,٦	المجموع الفرعي - إيرادات الخدمات
٠٪	٠,١	إيرادات متنوعة
٣٪	١,٢	الإيرادات من الإيجارات
٠٪	٠,٢	الإيرادات من الفوائد
١٠٠٪	٤٥,٥	المجموع

الجدول ٢ - إيرادات عام ٢٠٠٤ حسب الشعبة الجغرافية/شعبة الخدمات
(بملايين الدولارات)

الشعبة	إيرادات المشاريع	إيرادات التنمية الزراعية	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	اتفاق المساعدة إلى الشعب الفلسطيني	برنامج تقديم المساعدة إلى الشعب الفلسطيني	أخرى	المجموع
أفغانستان							
(مرفق تنفيذ المشاريع في أفغانستان/وحدة دعم العمليات)	٩,٦						٩,٦
المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	١,٦	١,٩	٠,٥				٤,٠
المكتب الإقليمي لآسيا الوسطى وشمال أفريقيا وشمال شرق أوروبا والاتحاد الأوروبي	٦,٠	١,٣	٠,٣				٧,٦
المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي	٢,١	٢,١					٤,٢
المكتب العالمي/الأقليمي	١٠,٣		٠,٤				١٠,٧
المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	٤,٠	٠,٧					٤,٧
المكتب الإقليمي لغرب ووسط أفريقيا	١,٦	١,٠	٠,١				٢,٧
المشتريات	٠,٢						٠,٢
الشؤون المالية		٠,٤		٠,٢			٠,٦
أخرى					١,٥		١,٥
غير مطالب بها							(٠,٣)
المجموع	٣٥,٤	٧,٠	١,٤	٠,٢	١,٥		٤٥,٥

١٢ - ونظرا لحجم تمويل المساعدة الإنمائية الرسمية الموجه إلى حالات ما بعد الصراع وحالات الانتقال، يرى المكتب أنه توجد فرص هامة للتوسع في مجال تقديم الخدمات إلى الشركاء والعملاء الذين يعملون في هذه الحالات التي تتسم بالاضطرابات. وكجزء من مبادرة خطة العمل التي نوقشت في ورقة الاجتماع CRP/2005/10، أجرى المكتب استعراضا لإمكانيات السوق والخيارات المتاحة لجعل المنظمة جزءا من نموذج متوازن لإدارة المخاطر في حالات ما بعد الصراع وحالات الانتقال (المسار ١) وفي قطاعي السوق المتعلقين بالتنمية والتخفيف من حدة الفقر (المسار ٢).

١٣ - وفي عام ٢٠٠٤، حصل المكتب إيرادات بلغ مجموعها ٤٥,٥ مليون دولار. وقد تجاوزت إيرادات عام ٢٠٠٤ تقديرات الإيرادات المعتمدة لعام ٢٠٠٤ (DP/2004/06)، البالغة ٤٤ مليون دولار، بمبلغ قدره ١,٥ مليون دولار.

١٤ - ويشكل المرفق، الوارد في صفحة ١٣، بيانا موحدا للإيرادات والنفقات والتغيرات في الأرصدة المالية للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤. وقد ظلت خدمات المشاريع تشكل أكبر نسبة مئوية من الإيرادات الإجمالية للمكتب (٣٥,٤ مليون دولار من مجموع ٤٥,٥ مليون دولار، أو ٧٨ في المائة من مجموع الإيرادات). وتتباين بشدة النسبة المئوية لتكاليف ورسوم الدعم الإجمالية التي ساهمت بها من جانب مختلف مصادر الأموال المقدمة من العملاء، كما هو حال تكاليف تنفيذ الخدمات. وكشف استعراض لحافظة الأعمال الخاصة بعام ٢٠٠٤ عن أمثلة عديدة لم تتطابق فيها التكاليف الفعلية لتنفيذ الخدمات مع الرسوم التي تم الحصول عليها لقاء تنفيذ الخدمات. لذلك، منح المكتب في عام ٢٠٠٥ أولوية لوضع أسعار صحيحة للخدمات كأساس لاستعادة التكاليف بالكامل.

١٥ - وعموما، لا يزال المكتب يتعرض لضغط من جانب عملائه لخفض الأسعار. وقد انخفض متوسط معدل الرسوم التي كسبها المكتب من خدمات المشاريع من ٧,٦٥ في المائة في عام ٢٠٠١ إلى ٧,٠٤ في المائة في عام ٢٠٠٣ و ٦,٨٥ في المائة في عام ٢٠٠٤. وكما ذكر سابقا، يعكس هذا اتجاهها عاما للطلب على الخدمات الأقل تكلفة. كما يعكس زيادة خدمات المكتب في البيئات التي تمر بمرحلة انتقالية بعد انتهاء الصراع، والتي يجري فيها الاتفاق على مشاريع كبيرة الحجم وضئيلة الهامش وقصيرة المدة، وتنفيذ تلك المشاريع.

تحليل العمليات الجارية: النفقات

١٦ - في عام ٢٠٠٤، بلغ مجموع النفقات ٥٧,٣٦ مليون دولار. وحسب المؤلف لأي منظمة من منظمات الخدمات، فإن ٥٠ في المائة من النفقات الإجمالية تتعلق بمرتبات الموظفين واستحقاقاتهم.

١٧ - ومع ذلك، فإن المبلغ الذي أنفق على تكاليف الموظفين في عام ٢٠٠٤، وقدره ٢٥,٧٩ مليون دولار، يقل كثيرا عن المبلغ الذي أنفق على تكاليف الموظفين في عام ٢٠٠٣، وقدره ٢٧,٩ مليون دولار.

١٨ - ووصلت تكاليف الخدمات التعاقدية، والمعدات، والاتصالات، و السفر، ومصاريف التشغيل العامة في عام ٢٠٠٤ إلى ١٥,١٨ مليون دولار. وسدد المكتب ٦,٣٨ ملايين

دولار للبرنامج الإنمائي والأمم المتحدة مقابل مجموعة مختلفة من خدمات الدعم المركزية والتنفيذية.

١٩ - وقد أدى إدخال نظام تخطيط الموارد الموحد، والمعروف داخليا باسم أطلس، في خمس مؤسسات تابعة للأمم المتحدة إلى زيادة كبيرة في قاعدة تكاليف المكتب. وقد أنفق المكتب ٣,٥ ملايين دولار، أو ٧ في المائة من قاعدة نفقاته الإجمالية، على بدء تنفيذ "المرحلة ١"، والوصلات البينية التقنية مع النظم القديمة، وتنقية البيانات، والأنشطة التدريبية. وقد تجاوز المبلغ الذي تم إنفاقه المبلغ المخصص في الميزانية، البالغ ٢,٥ مليون دولار، بنسبة ٤٠ في المائة.

٢٠ - وفي عام ٢٠٠٤، دفع المكتب ٤,١٤ ملايين دولار في سياق برنامج الجاري المتعلق بإدارة التغيير، بما في ذلك تدبير وتعيين فريق جديد من كبار المديرين والتنسيق بين شعب خدمة العملاء التابعة له.

٢١ - وفي منتصف عام ٢٠٠٤، أُبلغ المكتب بالنتائج التي خلص إليها مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣. ومضت إدارة المكتب العليا على الفور في وضع خطة شاملة للإدارة (DP/2005/12)، استجابة لتوصيات مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة التي دعت إلى: (أ) كفالة أن تعرض البيانات المالية للمكتب بطريقة منصفة، المركز المالي للمنظمة من جميع جوانبه الهامة ونتائج عملياته، وتدفعاته النقدية، بما يتفق مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً لدى منظومة الأمم المتحدة، (ب) إصلاح أوجه الضعف الهامة في الضوابط الداخلية، (ج) إنشاء الهياكل الأساسية والتنظيمات اللازمة للأعمال، (د) القيام، في نهاية المطاف، بكفالة قدرة المكتب على البقاء مالياً. فتقديم الخدمات بطريقة شفافة ومسؤولة وفعالة هو السبب الذي يدعو إلى وجود المكتب. وبالتالي، تمنح أولوية لتنفيذ المبادرات المتصلة بملاحظات مراجعة الحسابات، الأمر الذي اقتضى إعادة توجيه نفقات التغيير المقررة، وتوفير تمويل بمبلغ ١,٥١ مليون دولار. وتستمر هذه الخطة في عام ٢٠٠٥.

تحليل العمليات الجارية: الهوامش الإجمالية المتعلقة بخدمات المشاريع

٢٢ - تعرف الهوامش الإجمالية عادة على أنها الإيرادات الصافية مخصوماً منها التكلفة الناجمة عن الاتفاق على الأعمال. أما التكلفة الناجمة عن الاتفاق على الأعمال فهي التكلفة المباشرة المتكبدة من تنفيذ المشروع أو إيصال الخدمة إلى العميل. وتشمل التكاليف المباشرة مرتبات واستحقاقات موظفي إيصال الخدمات إلى العميل والتسويق المباشر، وتكلفة تكنولوجيا المعلومات المباشرة، ومعدات المكاتب، والاتصالات السلكية واللاسلكية، وشغل

الأماكن، والسفر، وغير ذلك من التكاليف. وينتج تناقص الهوامش من ثلاثة عوامل رئيسية: (أ) انتشار المواقع التي قدم فيها المكتب خدماته؛ (ب) منهجية التسعير المستخدمة لخدمات المشاريع، وعدم فرز المشاريع على النحو الأمثل عند قبولها؛ (ج) اتباع إجراءات عمل لا تتسم بالكفاءة وغير مجهزة تكنولوجيا.

٢٣ - ونموذج التسعير لخدمات المشاريع الذي يستخدمه المكتب حاليا يميل إلى البساطة إلى حد بعيد. فالإيرادات تساوي رسما ثابتا عبارة عن نسبة مئوية يجري تحديدها عن طريق التفاوض، مضروبا بالقيمة الدولارية للنفقات المتصلة بالمشاريع. ويبقى هذا الرسم الثابت المكون من نسبة مئوية ساريا خلال فترة سريان العقد وطوال دورة حياة المشروع - من عمليات البدء مرورا بالإدارة إلى إغلاق المشروع. وقد نوقشت المسائل المتعلقة بنموذج التسعير الذي يعمل به المكتب في الوثيقة DP/2004/23.

٢٤ - وتمشيا مع المقرر ٦/٢٠٠٥، يضع المكتب خطة عمل تقدم خيارات لبناء استمرارية مالية طويلة الأجل. وتشمل خطة العمل وضع نهج تسعيري جديد. وقد وافق المكتب أيضا على التوصية التي كرر مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة تأكيدها، والتي تدعو إلى: (أ) تقييم أساس وطريقة حساب تكلفة الخدمات بهدف كفاءة تحديد جميع التكاليف واستردادها؛ (ب) تنفيذ نظام يعالج جميع العيوب المحددة في نظام عبء العمل الحالي؛ (ج) بحث مدى حدودى استخدام هامش أدنى ثابت للتحكم بصورة أفضل في جذب معدلات سداد التكاليف، مع كفاءة أن يظل المكتب فعال التكلفة.

٢٥ - وقد تم في نيسان/أبريل ٢٠٠٥ نشر إجراءات جديدة لقبول المشاريع، تقتضي عدم قبول المشاريع إلا على أساس استعادة التكاليف بكاملها بالنسبة للتكاليف المتعلقة بالمشروع. وسيتم إكمال هذا التدبير ما أن يجري العمل بمنهجية جديدة للتسعير وجدول جديد للرسوم. وفي سبيل تهيئة المكتب للبقاء على الأجل الطويل، ستقدم الإدارة خطة عمل في الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥.

٢٦ - وتدرك إدارة المكتب مسألة تسعير الخدمات التي وضعتها في سلم أولوياتها طوال السنوات الأربع الماضية. وقد درس المكتب عملية قبول المشاريع وقام بتنفيذ إجراءات أكثر شدة. وتمشيا مع عملية تسعير الخدمات، سيجري إرساء عملية جديدة للفرز المالي تشمل تحليل ما يلي: (أ) "القيمة الحالية الصافية" للعمل مقارنة "بالقيمة الحالية الصافية" لتكلفة تنفيذ هذا العمل؛ وستشمل تكاليف التنفيذ تكاليف تنمية الأعمال والاتفاق عليها، فضلا عن تكاليف التنفيذ المباشرة وغير المباشرة؛ (ب) قيمة العميل طوال مدة التعامل معه أي تاريخ علاقة العمل القائمة معه بالكامل؛ (ج) مدى تنوع مجموعة الأعمال الشاملة من

منظور يتعلق بالعميل أو مصدر التمويل؛ والاعتبارات الجغرافية؛ ونوع الخدمة؛ ومخاطر التنفيذ. وإضافة إلى ذلك، ستبحث إدارة المكتب إمكانية إرسال فواتير مسيقة إلى العملاء. وهذا "التحصيل المسبق" من شأنه توزيع 'حافضة' رأس المال المتداول التي يتعين على المكتب تمويلها حالياً، بطريقة أكثر إنصافاً.

٢٧ - وثمة عوامل أخرى تؤثر سلباً على هوامش خدمات مشاريع المكتب، وهي تشمل: (أ) إجراءات العمل غير الفعالة وغير المجهزة تكنولوجياً التي تتبعها المنظمة غالباً؛ و (ب) عدم دراسة السياسات والعمليات التي تتحكم فيها المنظمة لتحديد ما إذا كانت هذه العمليات تضيف للقيمة أو لا تؤثر فيها أو مدمرة للقيمة من منظور يركز على العميل ومن منظور أساسي تنظيمي. ونظم تكنولوجيا المعلومات التي يستعملها المكتب حالياً ليست تمكينية ولا تتوافق مع أحدث ما توصل إليه العلم في هذا المجال. وفي سبيل ترشيد، أو في بعض الحالات إلغاء، خطوات محددة من خطوات العمل التي لا تضيف قيمة ولا تخفف المخاطرة، تعزم إدارة المكتب تنقيح نظامها الإداري والأساسي الماليين المعمول بهما حالياً وإعادة تصميم عمليتها لزيادة فعالية نظام 'أطلس'.

جيم - رصيد الصندوق: الاحتياطي التشغيلي ورأس المال المتداول

٢٨ - حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، كان رصيد أموال المكتب ٢٣,٢ مليون دولار. وكان هذا المبلغ يتألف من ٦ ملايين دولار من احتياطي التشغيل و ١٧,٢ مليون دولار من رأس المال المتداول. وحتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، بلغ رصيد المكتب من الأموال ١٤,٤٦ مليون دولار. وكما ذكر سابقاً، فقد قدم الاقتراح الداعي إلى السحب من رصيد الأموال المتوافرة في نهاية عام ٢٠٠٣ إلى المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤، في سياق تناول استثمارات عام ٢٠٠٤ في إدارة التغيير وبدء تنفيذ نظام أطلس.

ثالثاً - تحليل الأعمال التي اتفق عليها المكتب هذا العام بالنسبة للأربعة شهور

المنتھية في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠٠٥

٢٩ - اتفق المكتب على أعمال جديدة قيمتها ٥٩٠ مليون دولار خلال الأربعة شهور الأولى من عام ٢٠٠٥، مقارنة بمبلغ ١٤٧ مليون دولار، وهي قيمة الأعمال الجديدة التي اتفق عليها خلال الأربعة شهور الأولى من عام ٢٠٠٤. إلا أن ارتفاع مستويات الاتفاق على الأعمال يخفي وراءه تغييرات هامة في خصائص السوق، مثل ازدياد عقود المشتريات الضخمة (أمريكا اللاتينية)، أو المشاريع الهندسية للهيكل الأساسية الكبيرة (البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية بعد انتهاء الصراع)، تتسم هذه العقود والمشاريع بهوامش منخفضة. وهكذا،

يجب أن يأخذ المكتب في الاعتبار، في إطار تقييمه للجدوى المالية في المستقبل، الحاجة إلى تخفيض قاعدة تكاليفه الثابتة كي يتأقلم مع السوق الآخذ في التغير.

**الجدول ٣ - الاتفاق على الأعمال في عام ٢٠٠٥ حتى ٢٨ نيسان/أبريل ٢٠٠٥،
وفق وحدة خدمة العملاء**

الوحدة	الميزانية (الأعمال المتفق عليها لعام ٢٠٠٥)	
	التنفيذ عام ٢٠٠٥	الإيرادات المتوقعة لعام ٢٠٠٥
المكتب العالمي	٦٧ ٦٣٣ ٠١٦	٢ ٩٧٠ ٥٧٠
مرفق تنفيذ المشاريع في أفغانستان/وحدة دعم العمليات	٢٤٣ ٠١٠ ٨١٢	١١ ٤٤٤ ٦٩٥
المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	١٠ ٢٨٣ ٤١٣	٧٠٦ ٨٣٧
المكتب الإقليمي لآسيا الوسطى وشمال أفريقيا وشمال شرق أوروبا والاتحاد الأوروبي	١٣ ٦٤١ ٢٦٤	٦٩٥ ٥١٥
المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا والجنوب الأفريقي	٦ ٠٤٧ ٩١٦	٥٧٣ ٤٤٧
المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	٢٤٦ ٥٢٦ ٦٩٢	٣ ٠٠٠ ٨٤٠
المكتب الإقليمي لغرب ووسط أفريقيا	٢ ٩٩٦ ٠٣٢	٥٦ ٧٥٧
المجموع	٥٩٠ ١٣٩ ١٤٥	١٩ ٤٤٨ ٦٦٢

البيان المالي الموحد لعام ٢٠٠٤

المبالغ الفعلية لعام ٢٠٠٤ (بملايين دولارات الولايات المتحدة)	
الباب ١: التنفيذ	
٤٩٥,٢٧	مبلغ التنفيذ
الباب ٢: الإيرادات والنفقات	
الإيرادات من تنفيذ حافظة المشاريع	
١٧,٥٧	الأموال الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصناديق الاستثمارية
٥,٢٦	ترتيبات الخدمات الإدارية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
١٢,٥٥	مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى
٣٥,٣٨	مجموع إيرادات المشاريع
الإيرادات الواردة من "الخدمات فقط"	
٧,٠٣	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
٠,١٨	برنامج تقديم المساعدة إلى الشعب الفلسطيني
١,٤٢	اتفاقات الخدمة القابلة للسداد
٨,٦٣	مجموع إيرادات "الخدمة فقط"
١,٤٦	إيرادات أخرى (الفوائد، الإيجار)
٤٥,٤٧	مجموع الإيرادات
النفقات الإدارية	
٢٥,٧٩	المرتبات والأجور
١٥,١٨	النفقات العامة والإدارية
٤٠,٩٧	المجموع الفرعي
نفقات السداد	
٣,٥٠	المدفوعات المتعلقة بأطلس المسددة إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٦,٣٨	السداد إلى مؤسسات الأمم المتحدة
٩,٨٨	المجموع الفرعي
٤,١٤	برامج إدارة التغيير
١,٥١	المبادرات المتعلقة بملاحظات مراجعة الحسابات
٠,٨٠	اعتماد لتغطية الحسابات المشكوك فيها

المبالغ الفعلية لعام ٢٠٠٤ (بملايين دولارات الولايات المتحدة)	
٠,٠٦	مساهمات ونفقات الحكومة المضيفة
٥٧,٣٦	مجموع النفقات الإدارية
(١١,٩٠)	الإيرادات/(الفاقد) من العمليات الجارية
الباب ٣: ترحيل الرصيد المالي	
٢٣,٢٠	الرصيد المالي الافتتاحي (بما في ذلك احتياطي التشغيل البالغ ٦ ملايين دولار)
(١١,٩٠)	الإيرادات/(الفاقد) من العمليات الجارية
٣,١٦	الوفورات من طلبات المشتريات ما قبل فترة السنتين
١٤,٤٦	الرصيد المالي الختامي (بما في ذلك احتياطي التشغيل البالغ ٦ ملايين دولار)