

Distr.: Limited
6 April 2006
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام ٢٠٠٦

٥-٩ حزيران/يونيه ٢٠٠٦

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت*

استعراض سياسة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) لاسترداد التكاليف

موجز

أعدَّ هذا التقرير استجابة لمقرر المجلس التنفيذي ٩/٢٠٠٣ الذي طلب فيه المجلس إلى المديرية التنفيذية استعراض أداء سياسة الاسترداد المعتمدة في عام ٢٠٠٣. ويوصى بأن يقر المجلس التنفيذي التغييرات المطلوبة في معدل الاسترداد الأساسي مع الحوافز المصاحبة التي تشجع التمويل المواضيعي وجمع الأموال من القطاع الخاص ومشاركة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) في برامج الأمم المتحدة المشتركة، وهي تغييرات قائمة على زيادة التبسيط والمواءمة في العمل مع أعضاء اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية من أجل تعزيز قدرة اليونيسيف على تحقيق تعاون أكثر فعالية مع طائفة واسعة من الشركاء الإنمائيين في السعي لبلوغ الأهداف الإنمائية للألفية.

* E/ICEF/2006/10



المحتويات

الصفحة	الفقرات
٣	٦-١ موجز تنفيذي: من التعقيد إلى التبسيط من أجل دعم الشراكات
٥	١٣-٧ أولاً - مقدمة: قرابة الأربعين عاماً من الخبرة في مجال استرداد التكاليف
٦	١٦-١٤ ثانياً - الأداء التنفيذي: التركيز على العملية بدلا من النتائج
٩	٢٣-١٧ ثالثاً - الأداء المالي: إدارة أعداد كبيرة من المساهمات الصغيرة
١١	٢٨-٢٤ رابعاً - حالة الموازنة: استمرار الاختلاف بين اليونيسيف والوكالات الأخرى
١٢	٣٢-٢٩ خامساً - ضرورة تغيير الجدول: توفير قسط من وقت الموظفين للتركيز على النتائج
١٣	٣٨-٣٣ سادساً - توصية بوضع جدول جديد: معدل أساسي واحد مع حوافز منتقاة
١٤	٤٥-٣٩ سابعاً - الآثار المترتبة على الجدول بعد تغييره: نهج أكثر فعالية وينطوي على مخاطر مالية صغيرة
١٦	٤٦ ثامناً - الموجز والتوصيات
١٥ الجدول - إيرادات الموارد الأخرى، المتوقعة والفعالية، ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٢٠٠٤-٢٠٠٥
	المرفقات
١٧ الأول - ما تعريف استرداد التكاليف وكيف يحسب؟
١٩ الثاني - تعريف التكاليف الثابتة والتكاليف غير المباشرة المتغيرة للشعب والمكاتب المختلفة
٢٢ الثالث - توزيع تكاليف الدعم (باستخدام معدلات الإنفاق الفعلي للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥)
٢٥ الرابع - مقتطفات من مقرر اللجنة التنفيذية ٩/٢٠٠٣ المتعلق باستعراض سياسة استرداد التكاليف
٢٦ الخامس - الأداء المالي
٢٩ السادس - تحليل خيارات الاسترداد

موجز تنفيذي: من التعقيد إلى التبسيط من أجل دعم الشراكات

١ - من الأهداف الأساسية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، بالنظر إلى ما تطمح إلى تقديمه من مساعدة على بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية على النحو المنصوص عليه في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ (E/ICEF/2005/11)، تعزيز قدرة المنظمة على التعاون مع طائفة واسعة من الشركاء الإنمائيين لتعبئة الموارد وتحقيق نتائج لصالح الأطفال. وتجري اليونيسيف في الوقت الراهن استعراضا للسياسات والعمليات على نطاق المنظمة سوف يتضمن قياس تأثير تلك السياسات والعمليات على بناء الشراكات. والوقت ملائم لاستعراض السياسات بالنظر إلى محيط عمل اليونيسيف الذي يتغير بسرعة، لا فيما يتعلق بالتوافق العالمي على الأهداف الإنمائية للألفية فحسب، بل أيضا بالنسبة لتنفيذ إصلاحات الأمم المتحدة، على نحو ما تبين عمليا في البرمجة المشتركة (انظر الوثيقة E/ICEF/2006/13 المعروضة أيضا على المجلس في دورته السنوية لعام ٢٠٠٦) والعمل من أجل تفعيل المعونات. وقد طبقت سياسة الاسترداد في الماضي بصور صارمة بعض الشيء في سياق العمليات المالية لليونيسيف، ولكن هذا التقرير يتجاوز هذا السياق المحدد إلى الآثار الأوسع نطاقا بالنسبة لليونيسيف.

٢ - وكانت سياسة الاسترداد المتعلقة بإيرادات الموارد الأخرى، التي أقرها المجلس التنفيذي في مقره ٩/٢٠٠٣ (E/ICEF/2003/9/Rev.1)، عاملا معرقلا في كثير من الأحيان لقدرة اليونيسيف على القيام بدور الشريك الفعال. وقد وصفت هذه السياسة بأنها مفرطة في التعقيد حيث تتضمن ١٥ فئة مختلفة للمساهمة وسبعة معدلات متميزة للاسترداد. وكان على موظفي اليونيسيف أن ينفقوا وقتا طويلا في محاولات للتوضيح بين المكاتب الميدانية والمقر لبيان المعدلات التي تنطبق في كل حالة ولشرح السياسات للجهات المانحة التي يعمل الكثير منها على الصعيد القطري (حيث يجري البت في التبرعات) والتي في كثير من الأحيان ليست على دراية تامة بقرار المجلس. وقد تبدت أيضا صعوبات خاصة في الحصول على مساهمات من الموارد الأخرى من اللجنة الأوروبية والمؤسسات المالية الدولية، مثل البنك الدولي، والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، وكلها من الشركاء الهامين لليونيسيف في مجال النهوض بشؤون الطفل. والصعوبات التي تبدت في إبرام اتفاقات مالية أمر يجد بشدة من الرغبة في القيام بجهود تعاونية كبرى لتنفيذ خطة أوسع نطاقا يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية لصالح الطفل.

٣ - وقد أعطى هذا الوقت المتكبد الانطباع بأن اليونيسيف منظمة يصعب التعاون معها وأن معدلات الاسترداد المطبقة لديها أعلى من المعدلات لدى مؤسسات الأمم المتحدة

الأخرى، ولا سيما المؤسسات الأعضاء في اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية^(١)، وأن تنفيذها للبرامج يتطلب نفقات باهظة كذلك. وقد كان لهذا الوقت المبذول في تجهيز المساهمات أن صرف موظفي اليونيسيف عن إدارة النتائج المتبتغاة من البرامج الممولة من الموارد الأخرى وعن تعزيز الحوار حول السياسات والاستراتيجيات مع الشركاء الإنمائيين لليونيسيف، الذي يعدّ عاملاً بالغ الأهمية لضمان إعطاء الأولوية للأطفال في الإجراءات الرامية إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

٤ - ورغم ما يكتنف الأمر من تعقيد، فإن حالة الموارد ظلت تتحسن، حيث زادت الموارد العادية والموارد الأخرى على حد سواء منذ اعتماد السياسة الراهنة في عام ٢٠٠٣. وقد استُحدث التمويل المواضيعي (الذي وصلت نسبته إلى ١٢ في المائة من المساهمات في عام ٢٠٠٥)، وهو ما قلل من تكاليف المعاملات ووجه اليونيسيف صوب دعم البرامج وابتعد بها عن المشاريع، وهو عنصر هام لزيادة فعالية المعونات. غير أن اليونيسيف ما زالت تعتمد على المساهمات الصغيرة، حيث إن ما يربو على ٨٠ في المائة من مساهمات الموارد الأخرى في عام ٢٠٠٥ كانت دون المليون دولار. ولم تطبق حوافز على أي نطاق كبير في إطار السياسة الراهنة من أجل التشجيع على زيادة المساهمات. وينبغي أن يتجه التساؤل أكثر في المستقبل إلى بحث كيفية مواصلة الإدارة الناجحة لعدد كبير من المساهمات الصغيرة لدعم البرامج بدلا من توقع تغير كبير يؤدي إلى عدد أقل من المساهمات الأكبر حجما.

٥ - وتوصي اليونيسيف بتعديل المعدل الأساسي للاسترداد إلى ٧ في المائة مع توفير حوافز مستمرة لتشجيع المساهمات المواضيعية والمساهمات الكبيرة. ويلزم أيضا شيء من المرونة لبرامج الأمم المتحدة المشتركة التي تنقاسم فيها الوكالات الموارد. وتستخدم جميع وكالات اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية معدل السبعة في المائة هذا، وإن استخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي معدلا يتراوح بين ٥ و ٧ في المائة، وهو ما سوف تستخدمه اليونيسيف أيضا في الجدول الجديد بالاعتراف بالتمويل المواضيعي.

٦ - ومن المقدر أن استخدام معدل أساسي جديد مع حوافز لن يفي تماما باسترداد المبلغ المعتمد في ميزانية الدعم للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، حيث سيقل بمقدار ١٠ ملايين دولار بناء على إيرادات الموارد الأخرى المسقطه لفترة الستين. وتعتقد اليونيسيف أن هذا التعديل سوف يوسع من فرص الحصول على إيرادات إضافية من الموارد الأخرى. مما يتجاوز التوقعات الحالية، مما سيسد الفجوة بناء على الجدول الجديد. والأهم من ذلك أن التبسيط المستحدث سوف يعزز إدارة اليونيسيف للنتائج، وسوف يجعل من اليونيسيف، مع ازدياد

(١) اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأغذية العالمي.

المواءمة، شريكا في مجال التنمية ينهض بدور أكبر إلى حد بعيد في العمل على بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية، وهو المحور الأساسي للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل.

أولا - مقدمة: قرابة الأربعين عاما من الخبرة في مجال استرداد التكاليف

٧ - تعود سياسة اليونيسيف لاسترداد التكاليف إلى عام ١٩٦٨ عندما أقر المجلس التنفيذي أول المشاريع "المدرجة". ولكن في عام ١٩٨٧، فرض أول معدل لاسترداد التكاليف بالنسبة لبرامج الموارد الأخرى، وتغير المعدل في الأعوام ١٩٩٦ و ١٩٩٨ و ٢٠٠٣^(٢).

٨ - ولتبسيط الأمر، فإن المقصود باسترداد التكاليف الرسوم التي تُفرض على نفقات برامج الموارد الأخرى لتغطية التكاليف الإضافية المقدر أن تتكبدها اليونيسيف عندما تضطلع بالمسؤولية عن تنفيذ هذه البرامج (انظر المرفقات الأول والثاني والثالث). وتقر سياسة استرداد التكاليف بوجود تكاليف إضافية محددة متكبدة لدى الحصول على إيرادات الموارد الأخرى. وليست لدى اليونيسيف قدرة مطلقة لتنفيذ برامج ممولة من الموارد الأخرى. ويُدراج استرداد التكاليف في ميزانية الدعم التي يقرها المجلس التنفيذي كل عامين، يصبح لدى اليونيسيف رؤية متكاملة للمتطلبات التي تحتاجها كي تستطيع تحقيق الأهداف والنتائج المحددة الواردة في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل بناء على إسقاطات الإيرادات التي وضعتها اليونيسيف.

٩ - المبادئ الأساسية لسياسة الاسترداد هي كما يلي:

(أ) توجيه برامج الموارد الأخرى إلى المجالات ذات الأولوية المعتمدة في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل؛

(ب) عدم استخدام الموارد العادية، قدر المستطاع، لدعم البرامج الممولة من الموارد الأخرى؛

(ج) هيكلة سياسة الاسترداد لتشجيع الحد من تكاليف المعاملات مع الحفاظ على بساطة الآلية وشفافيتها من أجل حسن إدارتها.

(٢) يورد المرفق الأول للوثيقة E/ICEF/1998/AB/L.6 سردا تاريخيا مفصلا لسياسة الاسترداد التي كانت مطبقة قبل عام ١٩٩٨.

١٠ - والجدول الحالي يحدد ١٥ فئة مختلفة مع سبعة معدلات مختلفة محددة بنسب مئوية مختلفة^(٣). وتتألف المتغيرات الرئيسية المدروسة من مساهمات القطاع الخاص مقابل المساهمات الأخرى، والمساهمات المواضيعية مقابل المساهمات غير المواضيعية، وحجم المساهمات، وتقديم أو عدم تقديم ما يزيد على ٩٠ في المائة من الأموال مقدما. والحوافز الرئيسية تستهدف الحصول على مساهمات مواضيعية وكبيرة. والأساس المنطقي في تقديم هذه الحوافز هو تقليل تكاليف المعاملات إلى أقصى حد ممكن.

١١ - ويأتي هذا التقرير استجابة لطلب المجلس الوارد في مقرره ٩/٢٠٠٣ بشأن تقديم تقرير عن الخبرات المكتسبة في مجال سياسات استرداد التكاليف (للاطلاع على فقرات المقرر ذات الصلة، انظر المرفق الرابع). وقد وافق المجلس في فترة لاحقة على مناقشة التقرير في الدورة السنوية لعام ٢٠٠٦.

١٢ - وقد حرصت اليونيسيف، وهي تستعرض أداء سياسة الاسترداد ونتائجها، على إجراء مشاورات واسعة النطاق فيما بين مكاتبها الكائنة في الميدان والمقر ووكالات الأمم المتحدة الأخرى واللجان الوطنية لليونيسيف، مما وفر تحليلا كميًا وكيفيًا لتأثير تلك السياسات، لا على الإيرادات فحسب، بل كذلك على النتائج التي تهدف اليونسيف إلى تحقيقها من خلال البرامج الممولة من الموارد الأخرى وعلى التزامها بتعزيز المواءمة مع وكالات اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

١٣ - وقد شجع هذا التحليل اليونيسيف على ألا تكتفي بإبلاغ المجلس التنفيذي بالتقدم المحرز بل أن تطلب إليه كذلك أن يقر التغييرات المطلوبة في جدول الاسترداد.

ثانياً - الأداء التنفيذي: التركيز على العملية بدلا من النتائج

١٤ - تشير الردود الواردة على دراسة استقصائية لدى المكاتب القطرية والإقليمية واللجان الوطنية عن سياسة الاسترداد الراهنة إلى بعض مجالات الاهتمام المحددة:

(أ) يغفل الكثير من المكاتب القطرية إدراج (قدر كاف من) التكاليف المباشرة لدعم المشاريع في مقترحات المشاريع نظرا لاحتمال أن يؤدي "ارتفاع" معدل استرداد التكاليف غير المباشرة إلى إحداث أثر سلبي على معدلات التنفيذ وعلى تحقيق النتائج. وعلى سبيل المثال، أبلغ مكتب إثيوبيا بما يلي: "من الصعب التفاوض حول تكاليف عمليات برامجنا ورواتب موظفيها علاوة على تكاليف الاسترداد الباهظة"؛ وقال مكتب فييت نام:

(٣) E/ICEF/2004/AB/L.5

”لقد أبدى اثنان من المانحين عزوفا عن إدراج التكاليف المباشرة لدعم المشاريع على أساس أن ذلك ليس ملائما إلى جانب ما سيقدمانه من مساهمات من خلال عملية الاسترداد“؛

(ب) وبسبب التصور السائد عن ارتفاع معدلات الاسترداد ووجود شيء من القدرة على تعديل التخفيضات في المعدلات بتغيير متغيرات المساهمات^(٤)، فإن الكثير من الوقت يُهدر في شرح المساهمات والتفاوض حولها مع المانحين بشأن التكاليف المباشرة ومعدلات استرداد التكاليف على السواء، مما يزيد من تكاليف المعاملات ويتسبب في التأخر في اغتنام الفرص ويعطي الانطباع بأن اليونيسيف ”منظمة يصعب التعامل معها“. وقد أفاد مكتب إندونيسيا بأن ”المكتب القطري تلقى مالا من أجل آتسه، ولكن ذلك لم يتم إلا بعد مفاوضات مطولة وبعد أن وافق المانح على الإبلاغ في إطار الاستجابة للنداء الموحد بدلا من تقديم تقرير مستقل“. وقال مكتب جزر المحيط الهادئ ”لقد استغرق الأمر عاما للتفاوض حول إبرام الاتفاق مع الجهة المتلقية الرئيسية وأمانة جماعة المحيط الهادئ التابعة لليونيسيف لكي تصبح ملتقيا فرعيا للمساهمات المقدمة من الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، وكان معدل الاسترداد من بين المسائل التي طال حولها النقاش“؛

(ج) وقد تؤثر معدلات استرداد التكاليف بصورة غير متناسبة على البلدان الصغرى والبلدان التي يرتفع فيها نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي وتنخفض مستويات الموارد العادية، فالمساهمات التي تعرض عليها كثيرا ما تكون صغيرة وذات معدلات استرداد عالية التكاليف مما يجعل من المتعذر الحصول عليها، فتذهب إلى شركاء آخرين. وعن هذا يقول مكتب وسط أوروبا وأوروبا الشرقية ورابطة الدول المستقلة: ”لقد خسرت المنطقة ما مجموعه ١٢ مليون دولار من إيرادات الموارد الأخرى؛ وكانت وكالة أخرى ذات معدل أقل لاسترداد التكاليف شريكا مفضلا لدى المانحين حتى في مجالات حماية الطفل وفيرس نقص المناعة البشرية/الإيدز ذات الأولوية لدى اليونيسيف“؛

(د) والسياسة الحالية تضعف موقف اليونيسيف في برامج الأمم المتحدة المشتركة^(٥) وقد تمنع اليونيسيف من المشاركة في البرامج المشتركة أو تتسبب في إطالة أمد

(٤) نقل المساهمات إلى الفئة المواضيعية أو سداد نسبة تزيد عن ٩٠ في المائة من الأموال مقدما طريقتان يمكن بهما تعديل معدلات الاسترداد في إطار الجدول المعتمد بالإضافة إلى أن إغفال (بعض) تكاليف مباشرة معينة أمر قد يزيد من تشجيع المانحين على تقبل عملية الاسترداد.

(٥) تجري إدارة البرامج المشتركة بموجب المذكرة التوجيهية الصادرة عن مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية بشأن البرامج المشتركة في ١٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣، ويشير هذا النوع من البرامج إلى البرامج التي تشارك فيها مؤسسات الأمم المتحدة في دعم الشركاء الإنمائيين الوطنيين لكي يقوموا بإعداد وتنفيذ ورصد وتقييم أنشطة ترمي إلى بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية.

المفاوضات مما يؤخر البدء في تنفيذ هذه البرامج. وقال مكتب هندوراس "إن ستا من مؤسسات الأمم المتحدة، من بينها اليونيسيف، تقدمت بطلب إلى الصندوق الاستثماري للأمن البشري التابع للأمم المتحدة من أجل تمويل الدعم المقدم لمشروع معني بمنع العنف ضد الأطفال، ولكن الصندوق الاستثماري وضع حدا أقصى قدره ١٠ في المائة لمعدل الاسترداد حيث أخذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نسبة واحد في المائة كتمويل مار، ولم يتسن لليونيسيف أن توافق على معدل استرداد بنسبة ٩ في المائة بينما عدلت وكالات أخرى معدلات استردادها لكي تحصل على التمويل"؛

(هـ) ويحدد الاتفاق الإطاري المالي والإداري المبرم بين اللجنة الأوروبية والأمم المتحدة الحد الأقصى لمعدل استرداد التكاليف بنسبة ٧ في المائة، مما يغل إلى حد بعيد من قدرة اليونيسيف على الحصول على تمويل نظرا لارتفاع معدلات الاسترداد الحالية عن ٧ في المائة؛

(و) والوقت الذي أنفق في معالجة المسائل المتعلقة بالمعاملات مع الشركاء له تكلفة باهظة من حيث الفرص الضائعة حيث إنه يحد من قدرة اليونيسيف على الانخراط في مناقشات حول السياسات والاستراتيجيات مع هؤلاء الشركاء وعلى تعبئة الموارد وتحقيق نتائج لصالح الأطفال، مما يعطي مرة أخرى انطبعا بأن "اليونيسيف شريك فقير"؛

(ز) وهناك أمثلة محددة لفرص فقدتها اليونيسيف للحصول على مساهمات من جميع المناطق، وإن لم يكن من اليسير تحديد الكثير من هذه المساهمات الضائعة لأن كثيرا منها ربما لم يتيسر وصولها إلى اليونيسيف على الإطلاق. ويقول مكتب جمهورية الكونغو الديمقراطية: "قبل التقدم بمشروع لصالح الأطفال اليتامى والضعفاء، وافقت آلية التنسيق القطري للصندوق العالمي على أن يكون الحد الأقصى لمعدل الاسترداد للمتلقين الفرعي ٥ في المائة حيث أن المتلقي الأساسي يحصل بالفعل على ٥ في المائة، ولكن معدل الاسترداد لدى اليونيسيف كان ١١ في المائة، مما أضعف عليها الفرصة لتكون المتلقي الفرعي بالنسبة لهذا المشروع". وقال مكتب كوسوفو (صربيا والجبل الأسود): "كان معدل الاسترداد بالغ الارتفاع فلم يتح الفرصة للحصول على منحة من البنك الدولي مقدارها مليون دولار من أجل دعم برامج الشباب".

١٥ - ومن العوامل الحاسمة التي تتخلل عملية التنفيذ تصور اليونيسيف شريكا صعب المراس بالنظر إلى معدلات الاسترداد التي تعد باهظة وبالنظر إلى الطول غير المبرر للفترة الزمنية التي يستغرقها إبرام الاتفاقات للحصول على مساهمات محددة. غير أن معدلات استرداد التكاليف ليست هي العائق الوحيد لإقامة شراكة مالية. فمن بين المعوقات الأخرى اشتراط المانحين

مراجعة حسابات تتعارض مع المبادئ التي تنتهجها الأمم المتحدة في عمليات مراجعة الحسابات، ووضع فوائد على الأرصدة غير المستخدمة من الأموال المتأتية من الموارد الأخرى، وطلب وضع الأموال في حسابات مستقلة، ومتطلبات للإبلاغ تجاوز الحدود المعتادة.

١٦ - ويشير التوجه العام للردود إلى ضرورة مراعاة التبسيط في جدول اليونيسيف لاسترداد التكاليف من أجل تحسين الكفاءة والسرعة وتقليل تكاليف المعاملات؛ واستخدام معدلات أقل تتواءم أيضا بصورة أفضل مع المعدلات المستخدمة لدى الأعضاء الآخرين في اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية من أجل التقليل إلى أدنى حد من الفرص الضائعة؛ والتحلي بالمرونة في برامج الأمم المتحدة المشتركة من أجل تعزيز الجهود المشتركة بوحى من روح عملية الإصلاح.

ثالثا - الأداء المالي: إدارة أعداد كبيرة من المساهمات الصغيرة

١٧ - كان الأداء المالي لسياسة الاسترداد أشد إيجابية إلى حد بعيد مما كان عليه أداء التنفيذ. فمنذ عام ٢٠٠٣، ارتفعت إيرادات الموارد العادية بنسبة ١١ في المائة وارتفعت إيرادات الموارد الأخرى (باستثناء حالات الطوارئ) بنسبة ٦٠ في المائة بناء على أرقام عام ٢٠٠٥. وارتفع عدد المساهمات من ١ ٢١٩ في عام ٢٠٠٣ إلى ١ ٧١٥ في عام ٢٠٠٥، بزيادة قدرها ٤٠ في المائة على مدار عامين. وزاد المتوسط العام لحجم المساهمات من ٠,٨ مليون دولار في عام ٢٠٠٣ إلى ١,١ مليون دولار في عام ٢٠٠٥، بمتوسط قدره ٠,٩ مليون دولار للمساهمات غير المواضيعية و ٢,٩ مليون دولار للمساهمات المواضيعية. ولم يكن هناك تأثير سلبي واضح لسياسة الاسترداد على الإيرادات ولا على عدد المساهمات. غير أن ٨١ في المائة من جميع المساهمات المقدمة في عام ٢٠٠٥ ظلت دون المليون دولار.

١٨ - واجتذبت المساهمات المواضيعية جزءا كبيرا من إيرادات الموارد الأخرى وأظهرت نفعا كبيرا في حالات الطوارئ بسبب المرونة التي توفرها في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات التي تتطور بتطور الأوضاع. وقد قدمت ١٦ مساهمة مواضيعية بلغ مجموعها ٢٩ مليون دولار في النصف الثاني من عام ٢٠٠٣ بعد إقرار سياسة الاسترداد. وقدمت ٢٨٠ مساهمة مواضيعية في فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ بلغت قيمتها ٧٥٠ مليون دولار.

١٩ - ومن واقع منظور أطول أمدا، يبين الشكل الموجود في المرفق الخامس، اتجاهها واضحاً للزيادة في إيرادات اليونيسيف حيث ارتفعت من ٤٥٥ مليون دولار في عام ١٩٨٦ إلى ٢ ٧٦١ مليون دولار في عام ٢٠٠٥. ومن الواضح أن أعلى معدل للنمو كان في إيرادات

الموارد الأخرى، التي زادت الحكومات ومؤسسات القطاع الخاص من نسبة مساهماتها فيها بما يفوق مساهماتها في الموارد العادية (انظر الجدول ١ من المرفق الخامس). ومن المتوقع أن تكون نسبة الموارد العادية حوالي ٤٠ في المائة مقابل ٦٠ في المائة للموارد الأخرى في فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

٢٠ - وزادت القيمة الفعلية لاسترداد التكاليف من ٣١ مليون دولار في فترة السنتين ١٩٩٩-١٩٩٨ إلى ١٦٣ مليون دولار في فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، وهو ما خفض مستوى الموارد العادية المستخدمة في ميزانية الدعم من ٤٤ في المائة في فترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٣٥ في المائة في فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ (الجدول ٢ من المرفق الثاني). وفي فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، بلغ معدل الاسترداد الفعلي للتكاليف ٧,٢ في المائة، حتى مع وجود معدلات تتراوح بين ١٢ و ٥ في المائة. ومن المتوقع أن يكون المعدل ٧ في المائة في ميزانية الدعم المعتمدة للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بناء على الجدول الحالي^(٦).

٢١ - وفي حين يضيف إدراج مبلغ مستهدف بالاسترداد في ميزانية الدعم قدرا أكبر من الشفافية، فإن هذه العملية قد تدعو منطقيا إلى تعديل معدل أو معدلات الاسترداد لكل فترة من فترات السنتين. وهذا أمر غير مرغوب فيه بوضوح، حيث أن تعديل المعدلات كل سنتين سوف يؤدي إلى الاضطراب والارتباك. ومن النهج البديلة لذلك إجراء استعراض كل أربع سنوات متوافق مع دورة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، وهي أرجح فترة لإحداث تغييرات هيكلية رئيسية تتبعها تعديلات في هياكل التكلفة. وعلاوة على ذلك، فإن تاريخ عملية استرداد التكاليف يظهر أن هذه الفترة مناسبة بصورة معقولة لتحليل اتجاهات محددة في إيرادات الموارد الأخرى.

٢٢ - ويشير موجز التجربة إلى ما يلي:

(أ) إن الحجم العام للمساهمات في تزايد، ولكنه ما زال يشمل عددا كبيرا من المساهمات الصغيرة، مما يدل على تنوع مصادر المساهمات؛

(ب) لا يبدو أن التخفيضات في معدل استرداد التكاليف بالنسبة للمساهمات الكبيرة أدت إلى حدوث توجه ملحوظ صوب زيادة حجم المساهمات، ولكنها تبين في إطار هذه العملية أن كبر حجم المساهمات يؤدي إلى تحقيق وفورات؛

(ج) زيادة عدد المساهمات التي تربو على ١٠ ملايين دولار؛

(٦) انظر E/ICEF/2006/AB/L.1.

(د) بنجاح المساهمات المواضيعية في زيادة المرونة والحد من الأعباء الإدارية وقد ربح المانحون بما كخيار مطروح؛

(هـ) ضرورة استعراض معدلات الاسترداد في نهاية كل دورة من دورات الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل.

٢٣ - من المفترض أن يشير استمرار الوضع المالي الإيجابي الذي تشهده اليونيسيف، حتى في مواجهة "ارتفاع" معدلات الاسترداد، إلى اعتراف المانحين بأن اليونيسيف، من خلال بُنيتهما التحتية الواسعة، قادرة على أن تنهض بنجاح بمسؤولياتها في العمل من أجل أن تحقق البرامج النتائج المرجوة منها، ولا سيما في الحالات المعقدة وفي كثير من الحالات التي تتطلب العمل خلال مهلة قصيرة. ولكن هذا لا يقلل من مشكلة ضياع الفرص على اليونيسيف نتيجة لسياستها الراهنة.

رابعا - حالة الموازنة: استمرار الاختلاف بين اليونيسيف والوكالات الأخرى

٢٤ - استعرضت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى مسألة استرداد التكاليف في دورتها العاشرة المعقودة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥. وتولى فريق عامل إعداد تقرير، تقوده في ذلك منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، وكان مكلفا بوضع مبادئ موحدة لاسترداد التكاليف يمكن أن تقدم تعويضا عادلا للوكالات عن تكاليف الدعم التي تتكبدها وتحول دون تنافس لا داعي له بين الوكالات^(٧).

٢٥ - وكان هناك توافق في الرأي بين الوكالات على مصطلحات التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة الثابتة والتكاليف غير المباشرة المتغيرة وعلى التعاريف المحددة لتلك المصطلحات التي سوف تستخدم في تقييم استرداد التكاليف. غير أن الرأي لم يتوافق على كيفية استرداد التكاليف فيما عدا وجوب أن تحمّل جميع التكاليف المباشرة على المشاريع مباشرة وأن يتم استرداد جميع التكاليف غير المباشرة المتغيرة، وذلك "إن أمكن" باعتبارها عنصرا من عناصر التكلفة في ميزانية المشروع.

٢٦ - وشجعت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى المنظمات على تبادل المعلومات عن منهجيات استرداد التكاليف سعيا إلى تحقيق المزيد من الموازنة بين الممارسات. وبهذا الشكل، لم تعالج مسألة موازنة معدلات الاسترداد معالجة مباشرة رغم أن معدل استرداد التكاليف هو أبرز عناصر استرداد التكاليف والسبب الرئيسي في التنافس بين الوكالات.

(٧) CEB/2005/HLCM/R.22.

٢٧ - ومن خلال فريق عامل محدد معني باسترداد التكاليف، ما زالت وكالات اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية تستعرض إمكانات مواءمة معدلات الاسترداد في سياق برامج الأمم المتحدة المشتركة، ولا سيما في سياق الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين. وتنفرد اليونيسيف من بين الوكالات الأربع بأعلى نطاق لمعدلات الاسترداد وهي أبعدا عن المواءمة، على الأقل من حيث المعدلات، وتضع من اليونيسيف فرص تذهب إلى وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ومن بينها الوكالات الأعضاء في اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

٢٨ - وتشير سياسة استرداد التكاليف التي ينتهجها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن العمليات الحسابية المنفذة في منهجية الاسترداد لديه مماثلة للعمليات المستخدمة لدى اليونيسيف^(٨). وقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي معدلا "مثاليا" لاسترداد التكاليف يبلغ ٦,٧ في المائة لفترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ وحدد معدلا للاسترداد يتراوح بين ٧ و ٥ في المائة للمشاركة في تحمل التكاليف مع طرف آخر وللصناديق الاستثمارية. ولدى كل من صندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأغذية العالمي معدل للاسترداد يبلغ ٧ في المائة.

خامسا - ضرورة تغيير الجدول: توفير قسط من وقت الموظفين للتركيز على النتائج

٢٩ - إن الداعي الرئيسي لتغيير جدول الاسترداد هو أن هذا الجدول، حسبما تبين بالفعل، عامل معرقل لقدرة اليونيسيف على أن تصبح شريكا إنمائيا كاملا فعالا، مما يحد من قدرة اليونيسيف على المساهمة في بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية وتنفيذ إصلاحات الأمم المتحدة. وقد ضاعت على اليونيسيف فرص لتعزيز دورها كشريك من أجل تعبئة الموارد لصالح الأطفال لأن وقت العمل مركز بصورة مفرطة على تسيير العمليات بدلا من إدارة النتائج. وينبغي وضع جدول جديد للاسترداد من أجل تحقيق نهج حيوي فعال يوفر بعضا من وقت العمل للتركيز على التحديات الأوسع نطاقا التي تواجه الطفل.

٣٠ - وبصورة أكثر تحديدا، فقد عجزت اليونيسيف عن اتباع المبادئ الأساسية التي تنظم عملية استرداد التكاليف اتباعا كاملا، وذلك في المقام الأول بسبب التعقيد الذي يكتنفها وارتفاع معدلات الاسترداد. ورغم تركيز برامج الموارد الأخرى على أولويات الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، ووجود توجه عام نحو تخفيض الدعم الموجه إلى برامج الموارد

(٨) للاطلاع على إدارة التكاليف الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وآثارها على استرداد التكاليف، انظر DP/2004/35.

الأخرى من الموارد العادية، فإن السياسة الموضوعية في هذا الشأن لم تكن يسيرة التطبيق ولم تحد من تكاليف المعاملات.

٣١ - ويوضح التحليل ضرورة تحقيق ثلاثة أهداف أساسية لوضع جدول معزز لاسترداد التكاليف يتغلب على الصعوبات التي تكتنف الجدول الحالي الذي يتسم بالتعقيد الزائد، والافتقار إلى التوافق التام، وارتفاع تكاليف المعاملات به، ويتسبب في ضياع الفرص، وهي: (أ) التبسيط، لتحسين الكفاءة، والحد من تكاليف المعاملات، وتوفير وقت العمل؛ (ب) تحقيق المواءمة في سياق وكالات اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية؛ (ج) الحصافة المالية لضمان الوفاء بأهداف الاسترداد.

٣٢ - والغرض من استعراض التغييرات المطلوبة في جدول استرداد التكاليف هو تحقيق الأهداف الثلاثة جميعها على أفضل وجه ممكن.

سادسا - توصية بوضع جدول جديد: معدل أساسي واحد مع حوافز منتقاة

٣٣ - جرى بحث سبعة خيارات مختلفة خلال تحليل استرداد التكاليف (مفصلة في المرفق السادس). واستعرض خياران النموذج الحالي ونموذجا معدلا له. وتقتصر ثلاثة خيارات الانتقال إلى جدول بنسبة واحد أو اثنين في المائة. ويذهب خيار إلى إمكانية الانتقال نحو رسوم مقررّة بينما ينظر خيار آخر في عدم تضمين استرداد تكاليف من أي نوع على الإطلاق.

٣٤ - ومن المتوقع أن يلي الجدول الحالي، سواء في شكله الحالي أو المعدل (الخياران ١ و ٢) الحد المستهدف استرداده في ميزانية الدعم للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، ولكنه لا يلي الأهداف الأساسية المتمثلة في التبسيط والمواءمة، ضف إلى ذلك أن التعقيد الذي يتسم به وارتفاع معدل الاسترداد فيه يظان يشكّلان عائقين أمام إنشاء شراكات إيجابية. وفي الطرف الآخر، فإن عدم تضمين استرداد أي تكاليف (الخيار ٧)، يضع اليونيسيف في موقع موات كشرية، ولكنه في نفس الوقت سيتطلب إعادة هيكلة كبيرة لميزانية الدعم واستخدام موارد إضافية كبيرة من الميزانية العادية، وينطوي على خروج كامل في ذات الوقت عن جهود المواءمة.

٣٥ - إن محاولة تخصيص جميع التكاليف، المباشرة وغير المباشرة المتغيرة، للبرامج الممولة من الموارد الأخرى، وفقا لجدول رسوم (الخيار ٦) لا تلي هدف التبسيط لأن عملية تخصيص جميع التكاليف ستكون معقدة للغاية.

٣٦ - ومن ثم، فقد ركز التحليل على أن يحدد من جديد معدل استرداد أساسي (الخيارات ٣، أو ٤ أو ٥)؛ مع بعض الحوافز للإبقاء على بعض الملامح الإيجابية في الجدول الحالي، وخصوصا التمويل المواضيعي. بيد أن التبسيط يقتضي حصر الاستثناءات من المعدل الأساسي في عدد محدود للغاية، وإلا تعذر تحقيق الهدف.

٣٧ - وعلى ضوء أهداف التبسيط، والمواءمة والحصافة المالية، إلى جانب أداء الاسترداد في دورات الميزانية الأربعة الأخيرة، وتوقع استرداد بنسبة ٧ في المائة في ميزانية الدعم للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، يوصى بمعدل أساسي للاسترداد قدره ٧ في المائة لبرامج الموارد الأخرى. وينبغي الإبقاء على عنصرين من السياسات الحالية، بناء على نجاحهما: (أ) تحدد المساهمات المواضيعية بنسبة ٥ في المائة، و (ب) يستمر تحديد المساهمات غير المواضيعية من القطاع الخاص في بلدان البرنامج (التي يدعم فيها القطاع الخاص برامج اليونيسيف في بلد القطاع الخاص نفسه) بنسبة ٥ في المائة.

٣٨ - ويضاف إلى ذلك ما يلي: (أ) يطبق تخفيض بنسبة ١ في المائة على المساهمات غير المواضيعية التي تزيد على ٤٠ مليون دولار رهنا باقتناع المديرية التنفيذية بأن ذلك يحقق وفورات حجم؛ و (ب) يطبق تخفيض بنسبة ١ في المائة على البرامج غير المواضيعية المشتركة للأمم المتحدة، وخصوصا في الحالات التي تعمل فيها وكالة أو وكالات أخرى أيضا بنظام الاسترداد، وذلك رهنا باقتناع المديرية التنفيذية بأن ذلك يساهم في تعزيز الشراكات بين وكالات الأمم المتحدة.

سابعاً - الآثار المترتبة على الجدول بعد تغييره: نهج أكثر فعالية وينطوي على مخاطر مالية صغيرة

٣٩ - ترى اليونيسيف أن التغيير المقترح في الجدول: (أ) يزيد من تبسيط النهج؛ (ب) يقلل من تكاليف المعاملات ويوفر وقت الموظفين؛ (ج) يحافظ على استمرار الزخم الإيجابي لعملية جمع الأموال التي يقوم بها القطاع الخاص؛ (د) يتواءم مع الوكالات الأعضاء في اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية من حيث حجم المعدلات؛ (هـ) يتلاءم مع احتياجات البرامج المشتركة للأمم المتحدة؛ (و) يوفر حافزا كافيا للتمويل المواضيعي؛ (ز) يشكل حافزا لتقديم مساهمات كبيرة.

٤٠ - يتم تحقيق المستوى الأمثل من التبسيط والمواءمة باستخدام معدل أساسي واحد يكون مشتركا بين أعضاء اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. ومن ناحية الحصافة المالية، هناك خطر ضئيل ينبغي وضعه في الحسبان، وخصوصا من ناحية استمرار الحافز

بالنسبة للتمويل المواضيعي بنسبة ٥ في المائة. ويمكن التخفيف من هذا عن طريق زيادة الإيرادات من الموارد الأخرى، على النحو الوارد أدناه.

٤١ - وبناء على نسبة قيمة الإيرادات المواضيعية البالغة ١٩ في المائة إلى الإيرادات غير المواضيعية البالغة ٨١ في المائة، للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، سيؤدي التغيير المقترح إلى استرداد مبلغ ١٥١ مليون دولار من نفقات الموارد الأخرى المتوقعة المقدرة بمبلغ ٢٣٠٧ مليون دولار في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

٤٢ - وبما أن مبلغ الاسترداد المتوقع المعتمد في ميزانية الدعم للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ هو ١٦١ مليون دولار، سيحدث عجز يبلغ حوالي ١٠ ملايين دولار في المستوى المتوقع لإيرادات الموارد الأخرى. ولاسترداد هذا المبلغ الإضافي البالغ ١٠ ملايين دولار، سيتعين زيادة مساهمات الموارد الأخرى بمقدار ١٦٥ مليون دولار، بناء على النسبة بين المساهمات المواضيعية والمساهمات غير المواضيعية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

٤٣ - وتعتقد اليونيسيف أنه بتوحيد المعدلات واتباع نهج شامل أكثر تبسيطاً، ستوفر فرص أكبر للحصول على مساهمات إضافية من الموارد الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الإيرادات الفعلية من الموارد الأخرى كانت دائماً أعلى من المتوقع في ميزانية الدعم، حسبما هو مبين أدناه. ويبين كلا هذين العاملين أن الفجوة سيتم سدها.

الجدول

إيرادات الموارد الأخرى، المتوقعة والفعلية، ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٢٠٠٤-٢٠٠٥

الميزانية	١٩٩٩-١٩٩٨	٢٠٠٠-٢٠٠١	٢٠٠٢-٢٠٠٣	٢٠٠٤-٢٠٠٥	المجموع
إيرادات الموارد الأخرى المتوقعة	٧٨٠	٨٨٦	١٢٢٠	١٨٣٣	٤٧١٩
إيرادات الموارد الأخرى الفعلية	٩٢٤	١٢٥٠	١٧٠٢	٣١٣٦	٧٠١٢
الفرق بين الفعلي والمتوقع	٪١٨+	٪٤١+	٪٤٠+	٪٧١+	٪٤٩+

٤٤ - الأمر الأهم من ذلك، أن زيادة التبسيط ستمكن موظفي اليونيسيف من تكريس وقت أكبر في تحقيق النتائج المرجوة من مساهمات الموارد الأخرى، وتصبح اليونيسيف شريكاً أكثر تعاوناً في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل لدعم الأهداف الإنمائية للألفية.

٤٥ - وخلاصة القول، أن تحليل تجربة سياسة الاسترداد أكدت أن هذه السياسة لا بد أن ينظر إليها في السياق الأوسع للمنظمات. وحتى مع استمرار التوقعات المالية الإيجابية، سيتعين

على اليونيسيف أن تظل متأكدة من قدرة سياساتها على تعزيز قدراتها في تحقيق شراكات عمل كاملة وفعالة، داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها على حد سواء، من أجل تحقيق نتائج أفضل للأطفال. وقد تسببت السياسات الراهنة في خلق صعوبات لليونيسيف في الحصول على الكثير من مساهمات الموارد الأخرى، الأمر الذي قاد إلى ظهور بعض العقبات أمام اليونيسيف في العلاقات الأوسع نطاقا التي كانت تسعى إلى توطيدها مع الشركاء. ولهذا السبب، يوصى بانتهاج سياسة استرداد سريعة التكيف.

ثامنا - الموجز والتوصيات

٤٦ - وعلى ضوء التحليلات والاستنتاجات الواردة أعلاه، يوصي المجلس التنفيذي باعتماد مشروع التوصية التالية:

إن المجلس التنفيذي،

١ - إذ يسلم بأن سياسات اليونيسيف للاسترداد ينبغي أن تقيم في الإطار الأوسع لتعزيز الشراكات للمساعدة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية من أجل الأطفال، في سياق الإصلاحات التي يجري تنفيذها في الأمم المتحدة، وخصوصا من حيث الموازنة مع الوكالات التابعة للجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، وبتوجيه واضح للتبسيط لزيادة فعالية المعونات؛

٢ - يوافق على أهداف التبسيط، والموازنة والحصافة المالية بوصفها عوامل موجهة لسياسة الاسترداد.

٣ - يقرر ما يلي:

(أ) اعتماد معدل استرداد أساسي قدره ٧ في المائة لإيرادات الموارد الأخرى، حيث تقيم المساهمات المواضيعية بنسبة ٥ في المائة؛

(ب) مواصلة العمل بالمعدل الحالي البالغ ٥ في المائة لتمويل غير المواضيعي الذي يجمع من القطاع الخاص في بلدان البرنامج؛

(ج) تحسم نسبة ١ في المائة لصالح البرامج المشتركة، إذا كان في نظر المديرية التنفيذية أن هذا سيصب في صالح تعزيز الجهود الجماعية لوكالات الأمم المتحدة وفاء لروح الإصلاح في الأمم المتحدة؛

(د) وتحسم نسبة ١ في المائة بالنسبة للمساهمات التي تزيد على ٤٠ مليون دولار، إذا اقتنعت المديرية التنفيذية أن ذلك يحقق وفورات حجم.

المرفق الأول

ما تعريف استرداد التكاليف وكيف يحسب؟

١ - يشمل هيكل تكاليف اليونيسيف تكاليف مباشرة و تكاليف غير مباشرة، يمكن تصنيفها على النحو التالي:

(أ) التكاليف المباشرة هي التكاليف المتكبدة التي يمكن أن تُعزى بالكامل إلى برامج محددة تضطلع بها اليونيسيف للوفاء بولايتها؛

(ب) وتشمل التكاليف غير المباشرة الثابتة التكاليف التي تتكبدها اليونيسيف بصرف النظر عن نطاق ومستوى أنشطتها، والتي لا يمكن أن تُعزى بصورة مطلقة لبرامج محددة؛

(ج) التكاليف غير المباشرة المتغيرة هي التكاليف التي تتكبدها اليونيسيف في أداء مهامها ودعم برامجها، والتي لا يمكن أن تُعزى بصورة مطلقة لبرامج بعينها.

٢ - وتمثل التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة المتغيرة معا التكاليف المتكبدة في تنفيذ برامج محددة ممولة من الموارد الأخرى. وتحمل التكاليف المباشرة على البرامج نفسها مباشرة بوصفها تكاليف محددة. والتكاليف غير المباشرة المتغيرة هي موضوع سياسة الاسترداد إذ لا يمكن أن تُعزى إلى برامج محددة.

٣ - وبموجب منهجية الاسترداد، تحسب التكاليف غير المباشرة المتغيرة المرتبطة بدعم برامج الموارد الأخرى في اليونيسيف، في سياق ميزانية الدعم التي يعتمدها المجلس التنفيذي لكل سنتين.

٤ - ولتحديد التكاليف غير المباشرة المتغيرة التي ينبغي استردادها من برامج الموارد الأخرى، تستخدم المنهجية التالية:

الخطوة الأولى تحديد التكاليف الثابتة في ميزانية الدعم وعزلها.

الخطوة الثانية بالنسبة لبقية ميزانية الدعم (لا تشمل التكاليف الثابتة)، تحديد النسبة بين التكاليف غير المباشرة المتغيرة للبرامج الممولة من الموارد العادية والبرامج الممولة من الموارد الأخرى.

الخطوة الثالثة حساب نسبة تكاليف الدعم غير المباشرة والمتغيرة للبرامج الممولة من الموارد العادية والبرامج الممولة من الموارد الأخرى باستخدام النسبة الواردة في الخطوة الثانية أعلاه.

٥ - تقوم البيانات المالية التي استند إليها المقرر ٩/٢٠٠٣، على النفقات الفعلية من الموارد الأخرى للفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١. ووفقا لمنهجية الاسترداد، استدعت التكاليف غير المباشرة المتغيرة، بعد تحديد نسبتها إلى الموارد الأخرى، استرداد مبلغ ٣،١٣٢ مليون دولار. ومثّل هذا ١٢ في المائة من مجموع نفقات البرامج الممولة من الموارد الأخرى البالغ

٣,١٠٤ مليون دولار. ولذا، كان المعدل الأساسي المطلوب هو ١٢ في المائة. وهكذا فإن النطاق الفعلي للمعدلات من ١٢ في المائة إلى ٥ في المائة استند إلى هذا المعدل الأساسي، مع تخفيضات تحفيزية لتوقع حدوث تخفيضات في تكاليف المعاملات وكذلك مراعاة اعتبارات بالنسبة للقطاع الخاص وبلدان البرنامج.

٦ - ويقوم الاستعراض الحالي على أساس النفقات الفعلية من الموارد الأخرى للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٤. ويبين المرفقان الثالث والرابع توزيع نفقات الدعم للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ حسب التكاليف الثابتة والتكاليف غير المباشرة المتغيرة. وتوزع التكاليف الأخيرة هي أيضا، حسب التكاليف المتعلقة بدعم البرامج الممولة من الموارد العادية والبرامج الممولة من الموارد الأخرى بناء على النسبة المئوية المحددة وفقا لما ورد ذكره أعلاه. فالوحدات التي تدعم عملية الموارد الأخرى فقط تمول تمويلًا كاملاً من الموارد الأخرى. وقد بلغت التكاليف غير المباشرة المتغيرة ١٩٩,٥ مليون دولار من الاحتياجات الفعلية التي ينبغي استردادها. وهذا يمثل ٨,٨ في المائة من مجموع نفقات البرنامج الممول من الموارد الأخرى البالغ ٢٢٦٢,٩ مليون دولار. ولذلك، فقد انخفض المعدل الأساسي للاحتياجات من ١٢ في المائة إلى ٨,٨ في المائة، أو حدوث انخفاض قدره ٣,٢ في المائة، يعزى إلى حد كبير إلى ارتفاع مستوى إيرادات الموارد الأخرى.

٧ - وفي ميزانية الدعم للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧^(٩)، وباستخدام نفس المعدل الأساسي وهو ٨,٨ في المائة والاستخدام المتوقع للموارد الأخرى البالغة ٢٢٠٧ مليون دولار، سيكون الاحتياج الفعلي للاسترداد هو مبلغ ٢٠٣ ملايين دولار. وقد تم تحديد رقم الاسترداد المستهدف المعتمد للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ باعتبارها جزءاً من ميزانية الدعم، بناء على التوقعات التقديرية للنفقات من الموارد الأخرى لفترة السنتين والمعدل المتوسط الفعلي للاسترداد الذي تحقق في فترة السنتين الماضية. ولهذا فإن هناك عدم دقة أصلاً فيما يتعلق بالاسترداد المطلوب للتكاليف مقارنة بالاسترداد الفعلي للتكاليف. وبعبارة أخرى، فإن معدلات تكاليف الاسترداد ستستند دائماً إلى تطبيق حالات الأداء في السابق على النفقات المتوقعة من الموارد الأخرى^(١٠).

(٩) E/ICEF/2006/AB/L.1، الجدول ١، خطة الموارد.

(١٠) آثار كل من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية والمجلس التنفيذي مسألة استخدام الفوائد المحققة على رصيد النقدية من الموارد الأخرى لتعويض تكاليف الاسترداد. وأشارت اللجنة الاستشارية إلى أنه في ضوء التقلبات المحتملة في نمط الإيرادات والمصروفات من الموارد الأخرى، فضلاً عن التقلبات في أسعار الصرف ومعدلات الفائدة، لن يكون من الحكمة، من ناحية السياسات، الاعتماد على الإيرادات الآتية من الفوائد لتغطية العجز في استرداد تكاليف الدعم (E/ICEF/1998/AB/L.12) وقد أخذ مقرر المجلس التنفيذي ٩/٢٠٠٣ هذه التوصية في الاعتبار.

تعريف التكاليف الثابتة والتكاليف غير المباشرة المتغيرة للشعب والمكاتب المختلفة

١ - فيما يتعلق بالمكاتب القطرية، تحدد التكاليف الثابتة بوصفها الحد الأدنى من الوجود الأساسي في المكاتب القطرية التي بها برنامج معتمد ممول من الموارد العادية. وتحدد هذه التكاليف الثابتة بمبلغ ١,٢٢٦ مليون دولار لكل مكتب لفترة السنتين، بحيث تغطي تكاليف ممثل واحد، وموظف دولي واحد من الفئة الفنية، وموظفين اثنين وطنيين من الفئة الفنية، وثلاثة موظفين من فئة الخدمات العامة، إضافة إلى مبلغ ١٥٠.٠٠٠ دولار لتغطية تكاليف التشغيل العامة وتكاليف السفر السنوية. وتعتبر تكاليف الموظفين الأخرى مثل تكاليف إنهاء الخدمة والتأمين بعد الخدمة تكاليف ثابتة في جميع المكاتب. وباستخدام نفقات الدعم الفعلية للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، يوزع باقي ميزانية الدعم لكل مكتب قطري إلى أجزاء منفصلة تدعم البرامج الممولة من الموارد العادية والبرامج الممولة من الموارد الأخرى باستخدام النفقات الفعلية من الموارد العادية والموارد الأخرى للبلد في الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥. والمجموع التراكمي لنفقات البرامج لجميع المكاتب القطرية بتوزع بنسبة هي ٦٨/٣٢ بين الموارد العادية و الموارد الأخرى.

٢ - وتضطلع المكاتب الإقليمية بوظائف دعم البرامج والرقابة عليها في المناطق التابعة لها. وستغطي التكاليف الثابتة تكاليف مكتب المدير الإقليمي، والاتصالات، والعمليات، والأمن والطوارئ، والتخطيط، والرصد والتقييم، والموارد البشرية، وموظفي تكنولوجيا المعلومات، وموظفي الدعم، والتكاليف ذات الصلة. وقد استُخدم نفس البيان التفصيلي للنسب المتوية المستخدم للمكاتب القطرية لبيان تكاليف الدعم المتغيرة الممولة من الموارد العادية والموارد الأخرى.

٣ - وقد اعتُبرت تكاليف عدة شعب ومكاتب بالمقر تعنى بالإدارة التنفيذية، والتنسيق المشترك بين الوكالات، ودعم المجلس التنفيذي، والدعوة، والبحوث، والشراكات، ووظيفة التقييم والمراجعة القانونية للحسابات، تكاليف ثابتة، (أي مكتب المديرية التنفيذية، ومكتب أمين المجلس التنفيذي، ومكتب شؤون الأمم المتحدة والعلاقات الخارجية، وشعبة الاتصالات، ومكتب التقييم، ومكتب المراجعة الداخلية للحسابات). ومن التكاليف الأخرى التي تعتبر تكاليف ثابتة أيضا، المساهمات التي تدفعها اليونيسيف لهيئات الأمم المتحدة، مثل وحدة التفتيش المشتركة، ولجنة الخدمة المدنية الدولية، ومجلس مراجعي الحسابات، بالإضافة إلى الأمن والمشاريع الاستثمارية العالمية المشتركة مركزيا.

٤ - وفي جميع الشعب، فإن تكاليف مكتب المدير، الذي يعنى بوضع السياسات، والتخطيط، والإدارة العامة في مجاله الوظيفي الخاص، يعتبر من التكاليف الثابتة وباستثناء الوظائف المذكورة تحديدا، تتبع غالبية مكاتب المقر طريقة العمل نفسها فيما يتعلق بالتمويل من الموارد العادية والموارد الأخرى وفي إجراءات العمل اليومية، لا يفرق الموظفون بين الموارد العادية والموارد الأخرى، وبالتالي، لا يوصى بإجراء دراسة استقصائية زمنية إلا في الحالات المحددة المذكورة. أما نسبة الاقتسام ٦٨/٣٢ بين الموارد العادية و الموارد الأخرى بوصفها نسبة النفقات الكلية للبرامج القطرية فتمثل تقديرا تقريبا.

٥ - تتألف شعبة البرامج من مكتب المدير، والأقسام الفنية (الصحة، والتغذية، والتعليم، وحماية الطفل، وشؤون المياه والمرافق الصحية، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز)، وقسم للدعم المشترك بين الوكالات والدعم الميداني. وتتولى شعبة البرامج مسؤولية وضع مبادئ توجيهية ومؤشرات لوضع وتنفيذ البرامج المتعلقة بمجالات تركيز الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل وتقع مسؤولية إدارة الأموال التي تجمع عالميا وتخصيصها للبلدان ضمن نطاق مهام شعبة البرامج أيضا. بيد أنه، نظرا إلى أن البرامج - سواء كانت ممولة من الموارد العادية أو من الموارد الأخرى - تستفيد من هذه الوظائف، فإن تكاليف الدعم المتعلقة بها، باستثناء تكاليف مكتب المدير، تغطي في إطار هذا التقرير، من الموارد العادية والبرامج الممولة من الموارد الأخرى، وفقا لنسبة اقتسام قدرها ٦٨/٣٢.

٦ - وتقدم شعبة السياسات والتخطيط التوجيه في مجال السياسات على النطاق العالمي، وفي مجال المعلومات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتوجيه البرامج. وتضطلع الشعبة بدور بالغ الأهمية في المساعدة في قياس النتائج وفقا لمؤشرات اليونيسيف، وفي توضيح رسالة اليونيسيف العامة في المجالات التي تركز عليها الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل. وتعتبر تكاليف مكتب المدير وتكاليف قسمي السياسات العالمية وتوجيه البرامج تكاليف ثابتة، وتوزع تكاليف الأقسام المتبقية بين البرامج الممولة من الموارد العادية والبرامج الممولة من الموارد الأخرى وفقا لنسبة الاقتسام ٦٨/٣٢.

٧ - وفي نطاق مكتب برامج الطوارئ، تعتبر تكاليف مكتب المدير ومركز العمليات، تكاليف ثابتة إلزامية. وتدرج بقية التكاليف في إطار الموارد العادية والموارد الأخرى، وفقا لنسبة الاقتسام ٦٨/٣٢، إذ أن لمعظم البرامج عنصر تأهب للطوارئ.

٨ - وفيما يتعلق بشعبة الإمدادات، تعتبر تكاليف مكتب المدير تكاليف ثابتة. وتوزع التكاليف المتبقية بين الموارد العادية والموارد الأخرى، وفقا لنسبة الاقتسام ٦٨/٣٢.

٩ - تتولى شعب ثلاث مسؤولية تنسيق استراتيجية اليونيسيف لجمع الأموال، وهي: مكتب تمويل البرامج، الذي يتولى تنظيم علاقات اليونيسيف مع الحكومات المانحة، ومع المؤسسات الحكومية الدولية والمؤسسات والهيئات المالية الدولية؛ وشعبة القطاع الخاص، التي تتولى تنظيم علاقة اليونيسيف مع القطاع الخاص؛ والمكتب الإقليمي لأوروبا، الذي يتولى تنظيم علاقة اليونيسيف مع اللجان الوطنية. وبما أن تكاليف شعبة القطاع الخاص تمول بالكامل من إيرادات الأموال التي تجمع من القطاع الخاص (بما في ذلك بيع البطاقات والمنتجات)، فإن هذه الدراسة لم تشملها. وفيما يتعلق بالمكتبين الآخرين، فإن تكاليف مكتي المدير والموظفين الأقدم اللذين يتوليان مهمة التخطيط الاستراتيجي لجمع الأموال وإدارتها وتوجيهها، تعتبر تكاليف ثابتة. أما تكاليف الموظفين الذين يقومون بتجهيز الأعمال المتعلقة بالموارد الأخرى، فإنها تُغطى بالكامل من الموارد الأخرى. وتوزع التكاليف المتبقية بين الموارد العادية والموارد الأخرى وفقا لنسبة الاقسام ٦٨/٣٢.

١٠ - وفيما يتعلق بشعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري، تتولى وحدات قليلة فقط مهام عمليات الموارد الأخرى، مثل إصدار المخصصات، وتسجيل الإيرادات من الموارد الأخرى والمبالغ المستحقة القبض، والإبلاغ عن الموارد الأخرى، فإنها ستدرج بنسبة ١٠٠ في المائة تحت الموارد الأخرى. وتعتبر تكاليف مكتب المراقب المالي والوحدات التي تعد الحسابات القانونية كل سنتين، تكاليف ثابتة. أما تكاليف الأقسام الأخرى المتبقية المعنية بشؤون الميزانية والمالية وتكاليف نواب المديرين فتعتبر تكاليف ثابتة، ويجري اقتسام التكاليف المتبقية بين الموارد العادية والموارد الأخرى، وفقا لنسبة الاقسام ٦٨/٣٢. وستقسم تكاليف الوحدة الإدارية بالمقر إلى حصتين ثابتة ومتغيرة، وفقا للنسبة المقررة لجميع شعب المقر. أما تكاليف الهياكل الأساسية للإيجارات والمرافق والاتصالات السلوكية واللاسلكية للمقر فموزعة أيضا إلى نسبة ثابتة ونسبة متغيرة بنفس الطريقة.

١١ - وفيما يتعلق بشعبة الموارد البشرية، تعتبر تكاليف مكتب المدير، وقسم السياسات تكاليف ثابتة. وتوزع تكاليف الأقسام المتبقية بين الموارد العادية والموارد الأخرى، وفقا لنسبة الاقسام ٦٨/٣٢.

١٢ - وفي حالة شعبة تكنولوجيا المعلومات، اعتبرت التكاليف المتعلقة بمكتب المدير وقسمي الهندسة المعمارية التقنية والهياكل الأساسية، تكاليف ثابتة، مع توزيع تكاليف الأقسام المتبقية بين تكاليف الدعم من الموارد العادية والموارد الأخرى، وفقا لنسبة الاقسام ٦٨/٣٢.

المرفق الثالث

توزيع تكاليف الدعم (باستخدام معدلات الإنفاق الفعلي للفترة
٢٠٠٤-٢٠٠٥)

النسبة المئوية للدعم المقدم من الموارد الأخرى إلى إجمالي البرامج الممولة من الموارد الأخرى	التكاليف المتغيرة التي تتحملها		النسبة المئوية للتكاليف التي تتحملها		التكاليف غير المباشرة المتغيرة	التكاليف الثابتة/الوظائف الأساسية	مجموع تكاليف الدعم	
	الموارد العادية	الموارد الأخرى	الموارد العادية	الموارد الأخرى				
(٨) = ٧/٧	٥٨٣ = (٧)	٤٨٣ = (٦)	(٥)	(٤)	٢-١ = (٣)	(٢)	(١)	
								المكاتب الميدانية
٣,٥%	٧٨,٩	٣٧,١	٪٦٨	٪٣٢	١١٦,٠	١٤٢,٩ ^(أ)	٢٥٨,٩	المكاتب القطرية
						٥,٣ ^(ب)	٥,٣	إنهاء الخدمة/تأمين ما بعد الخدمة
١,٠%	٢٣,٠	١٠,٨	٪٦٨	٪٣٢	٣٣,٨	٣٨,٠ ^(ب)	٧١,٨	المكاتب الإقليمية
						١,٤ ^(ب)	١,٤	إنهاء الخدمة/تأمين ما بعد الخدمة
						١٦,٩ ^(ج)	١٦,٩	التكاليف المركزية - الأمن المركزي والمشاريع الاستثمارية
٤,٥%	١٠١,٩	٤٧,٩	٪٦٨	٪٣٢	١٤٩,٨	٢٠٤,٥	٣٥٤,٣	المجموع الفرعي، المكاتب الميدانية
								المقر (دعم البرامج)
						٠,٦ ^(د)	٠,٦	مركز إينوسنتي للبحث
	١٤,٥	٦,٨	٪٦٨	٪٣٢	٢١,٣	٥,٦ ^(د)	٢٦,٩	شعبة البرامج
	٣,٧	١,٨	٪٦٨	٪٣٢	٥,٥	١,٠ ^(د)	٦,٥	مكتب برامج الطوارئ، لا يشمل مركز العمليات (يشمل مكتب جنيف)
						٢,١ ^(هـ)	٢,١	شعبة السياسات والتخطيط - توجيه البرامج
						٢,٣ ^(د)	٢,٣	مركز العمليات
	٣,١	١,٥	٪٦٨	٪٣٢	٤,٦	٠,٧ ^(ك)	٥,٣	نظم الدعم الميداني (نظام إدارة البرنامج وكوغنوس)
						٢,٢ ^(د)	٢,٢	المشاريع الاستثمارية
	١٠,٧	٥,٠	٪٦٨	٪٣٢	١٥,٧	٤,١ ^(د)	١٩,٨	شعبة الإمدادات (صافي نسبة الاسترداد من المخازن)
	٣٢,٠	١٥,١	٪٦٨	٪٣٢	٤٧,١	١٨,٦	٦٥,٧	المجموع الفرعي، دعم البرنامج بالمقر
	٤٩%	٢٣%			٧٢%	٢٨%		نسبة التوزيع
	٦,٣	٣,٠			٩,٣	٣,٦ ^(د)	١٢,٩	التكاليف المشتركة للمقر
						٤,٠ ^(د)	٤,٠	إنهاء الخدمة/تأمين ما بعد الخدمة بالمقر

النسبة المئوية للمؤيد للمؤيد المقدم من الموارد الأخرى إلى إجمالي البرامج الممولة من الموارد الأخرى	التكاليف المتغيرة التي تتحملها		النسبة المئوية للتكاليف التي تتحملها		التكاليف غير المباشرة المتغيرة	التكاليف الثابتة/الوظائف الأساسية	مجموع تكاليف الدعم		
	المسوار الأخرى	المسوار العادية	المسوار الأخرى	المسوار العادية					
(٨) = ٧/٢=					(٣) = ١-٢	(٢)	(١)		
الممولة من الموارد الأخرى	٥٠٣ = (٧)	٤٠٣ = (٦)	(٥)	(٤)					
١,٧%	٣٨,٣	١٨,٠	٦٨%	٣٢%	٥٦,٤	٢٦,٢	٨٢,٦	المجموع الفرعي، دعم البرامج بالمقر	
المقر (التنظيم والإدارة)									
							٨,٣		مكتب المديرية التنفيذية (ج) ٨,٣
							٢,٥		مكتب أمين المجلس التنفيذي (ج) ٢,٥
							٢,٠		مكتب شؤون الأمم المتحدة والعلاقات الخارجية (ج) ٢,٠
							١٨,٢		شعبة الاتصالات (ج) ١٨,٢
							٣,٤		مكتب شؤون اليابان (ج) ٣,٤
							٢,٥		مكتب التقييم (ج) ٢,٥
							١,٨		مكتب الشراكة العامة (ج) ١,٨
							٦,١		مكتب مراجعة الحسابات الداخلية (ج) ٦,١
							٤,٤		تقاسم تكاليف أنشطة الأمم المتحدة (ج) ٤,٤
	٢,٤	١,٢	٦٨%	٣٢%	٣,٦		٩,١		شعبة السياسات والتخطيط (هـ) ٥,٥
	٢,٠	١,٠	٦٨%	٣٢%	٣		٥,٦		مكتب تمويل البرامج (لا يشمل الوحدات التي تقتصر تكاليفها على الموارد الأخرى) (ط) ٢,٦
							٢,٥		وحدة رصد صندوق مكتب تمويل البرامج/المساعدة في جمع الأموال بمكتب تمويل البرامج (ط)
	٦,١	٢,٩	٦٨%	٣٢%	٩		١٥,١		المكتب الإقليمي لأوروبا، جنيف (ط) ٦,١
							٠,٥		المكتب الإقليمي لأوروبا، يقتصر على التكاليف المغطاة من الموارد الأخرى (ط)
	٩,٧	٤,٦	٦٨%	٣٢%	١٤,٣		٢٠,٢		شعبة الموارد البشرية (ط) ٥,٩
	٦,٥	٣,٠	٦٨%	٣٢%	٩,٥		١٦,٧		شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري (ما عدا الوحدات المدرجة أدناه) (ج) ٧,٢
	٢,٨		١٠٠%		٢,٨		٢,٨		وحدات شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري التي تقتصر تكاليفها على الموارد الأخرى (ج)
							١٠,٨		المشاريع الاستثمارية (ج) ١٠,٨
	١٩,٨	٩,٣	٦٨%	٣٢%	٢٩,١		٣٩,١		شعبة تكنولوجيا المعلومات (ك) ١٠,٠
	٥٢,٤	٢١,٩			٧٤,٣	٩٧,٣	١٧١,٦	المجموع الفرعي	
	٣١%	١٣%			٤٣%	٥٧%	١٠٠%	النسبة المئوية	

النسبة المئوية للدعم المقدم من الموارد الأخرى إلى إجمالي البرامج الممولة من الموارد الأخرى	التكاليف المتغيرة التي تتحملها		النسبة المئوية للتكاليف التي تتحملها		التكاليف غير المباشرة المتغيرة	التكاليف الثابتة/الوظائف الأساسية	مجموع تكاليف الدعم	
	المسوارد الأخرى	المسوارد العادية	المسوارد الأخرى	المسوارد العادية				
(٨) = (٧) / (٨) - (٩) / (١٠)	٥٠٣ = (٧)	٤٠٣ = (٦)	(٥)	(٤)	٢ - ١ = (٣)	(٢)	(١)	
	٩,٠	٣,٨			١٢,٨	١٦,٨ (ج)	٢٩,٦	التكاليف المشتركة بالمقر
	١,٧	٠,٧			٢,٥	٣,٢ (د)	٥,٧	شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري - الخدمات الإدارية
						٣,٩ (هـ)	٣,٩	إنهاء الخدمة + تأمينات ما بعد الخدمة بالمقر
	٢٠,٨	٦٣,٢	٢٦,٤	٧٠%	٨٩,٦	١٢١,٢	٢١٠,٨	مجموع تكاليف التنظيم والإدارة بالمقر
	٠,٢ -	٣,٩ -			٣,٩ -	٣٥١,٩	٣,٩ -	المستردات من مصادر أخرى (ط)
	٨,٨	١٩٩,٥	٩٢,٤	٦٨%	٢٩١,٩		٦٤٣,٨	نفقات الدعم على النطاق العالمي
	٢ ٢٦٢,٩	٨٨٤,٠	٧٢%	٢٨%	٣ ١٤٦,٩			مجموع نفقات البرامج (صافي المستردات)

- (أ) انظر المرفق الثالث، الفقرة ١.
- (ب) انظر المرفق الثاني، الفقرة ٢.
- (ج) انظر المرفق الثاني، الفقرة ٣.
- (د) انظر المرفق الثاني، الفقرة ٥.
- (هـ) انظر المرفق الثاني، الفقرة ٦.
- (و) انظر المرفق الثاني، الفقرة ٧.
- (ز) انظر المرفق الثاني، الفقرة ٨.
- (ح) انظر المرفق الثاني، الفقرة ١٠.
- (ط) انظر المرفق ٢، الفقرة ٩.
- (ي) انظر المرفق ٢، الفقرة ١١.
- (ك) انظر المرفق ٢، الفقرة ١٢.

(ل) تشمل عمولات الوكالات من الصناديق الاستثنائية، والموظفين الفنيين المبتدئين، والمساهمات الحكومية المقدمة لتغطية التكاليف المحلية.

المرفق الرابع

مقتطفات من مقرر اللجنة التنفيذية ٩/٢٠٠٣ المتعلق باستعراض سياسة استرداد التكاليف

٩ - يطلب إلى المديرية التنفيذية توجيه انتباه الفريق العامل المعني بالمواءمة والتبسيط التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية إلى مسألة سياسة استرداد التكاليف بهدف موازنة المنهجية التي يستخدمها أعضاء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في وضع سياساتهم المتعلقة باسترداد التكاليف.

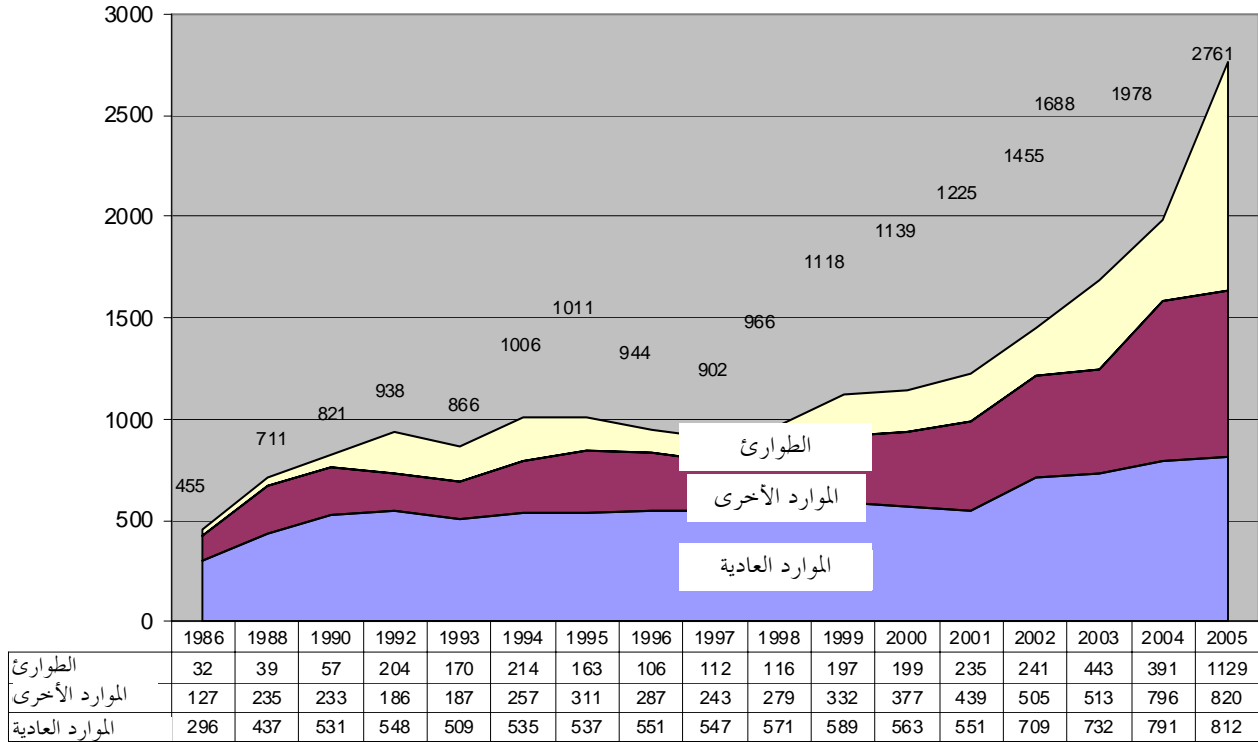
١٠ - يطلب إلى المديرية التنفيذية أن تقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية التي ستعقد في عام ٢٠٠٥ لاستعراض هذه السياسة المؤقتة تقريراً عن الخبرات المكتسبة في مجال سياسات استرداد التكاليف، ولا سيما فيما يتعلق بما استرد بالفعل من التكاليف ومعدلات الاسترداد المطبقة على المشاريع خلال هذه الفترة، وعن آثار ذلك على الموارد العادية، وكذلك عن الجهود المبذولة من أجل تحقيق الموازنة، وأن تعرض عليه في الدورة الثانية للمجلس التنفيذي التي ستعقد في عام ٢٠٠٥ لاستعراض هذه السياسة المؤقتة، مقترحات تتعلق بالخطوات التالية من أجل إلغاء أية قرارات متبقية لاستخدام الموارد العادية في دعم تكاليف دعم البرامج الممولة من الموارد الأخرى.

المرفق الخامس

الأداء المالي

الشكل

إيرادات اليونسيف، ١٩٨٦-٢٠٠٥
(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



الجدول ١

توزيع الإيرادات من الحكومات والقطاع الخاص إلى الموارد العادية والموارد الأخرى

٢٠٠٥-٢٠٠٤ (فعلي)			٢٠٠٣-٢٠٠٢ (فعلي)			٢٠٠١-٢٠٠٠ (فعلي)			١٩٩٩-١٩٩٨ (فعلي)			
الموارد العادية	الموارد الأخرى	المجموع	الموارد العادية	الموارد الأخرى	المجموع	الموارد العادية	الموارد الأخرى	المجموع	الموارد العادية	الموارد الأخرى	المجموع	
												الإيرادات (بملايين دولارات الولايات المتحدة)
٢٨١٠	١٩٠٤	٩٠٦	٢٠٨٩	١٣١٨	٧٧١	١٥٦٦	٨٦٢	٦٩٤	١٢٩٠	٦٠٢	٦٨٨	الحكومات
١٨١٣	١٢٣٢	٥٨١	٩٥٨	٣٨٤	٥٧٤	٧٢٣	٣٩٤	٣٢٩	٧٠١	٣١٢	٣٨٩	القطاع الخاص
١١٦		١١٦	٩٦		٩٦	٨٥	٦-	٩١	٩٣	١٠	٨٣	الإيرادات الأخرى
												المجموع
٤٧٣٩	٣١٣٦	١٦٠٣	٣١٤٣	١٧٠٢	١٤٤١	٢٣٦٤	١٢٥٠	١١١٤	٢٠٨٤	٩٢٤	١١٦٠	
												النسبة المئوية للموارد العادية/الموارد الأخرى بحسب المصدر
%١٠٠	%٦٨	%٣٢	%١٠٠	%٦٣	%٣٧	%١٠٠	%٥٥	%٤٥	%١٠٠	%٤٧	%٥٣	الحكومات
%١٠٠	%٦٨	%٣٢	%١٠٠	%٤٠	%٦٠	%١٠٠	%٥٤	%٤٦	%١٠٠	%٤٥	%٥٥	القطاع الخاص
%١٠٠	صفر%	%١٠٠	%١٠٠	صفر%	%١٠٠	%١٠٠	%٧-	%١٠٧	%١٠٠	%١١	%٨٩	الإيرادات الأخرى
												المجموع
%١٠٠	%٦٦	%٣٤	%١٠٠	%٥٤	%٤٦	%١٠٠	%٥٣	%٤٧	%١٠٠	%٤٤	%٥٦	

الجدول ٢

استخدام الموارد العادية والموارد الأخرى في ميزانيات الدعم لفترات السنتين الأربع الأخيرة

٢٠٠٥-٢٠٠٤ (فعلية)			٢٠٠٣-٢٠٠٢ (فعلية)			٢٠٠١-٢٠٠٠ (فعلية)			١٩٩٩-١٩٩٨ (فعلية)			
من الموارد العادية	من الموارد الأخرى ^(١)	المجموع	من الموارد العادية	من الموارد الأخرى ^(١)	المجموع	من الموارد العادية	من الموارد الأخرى ^(١)	المجموع	من الموارد العادية	من الموارد الأخرى ^(١)	المجموع	
النفقات												
٣ ١٤٧	٢ ٢٦٣	٨٨٤	٢ ١٩٨	١ ٤٥٨	٧٤٠	١ ٨٤٤	١ ١٠٤	٧٤٠	١ ٤٣١	٨٣٦	٥٩٥	البرنامج ناقصا استرداد التكاليف
٦٤٤	١٦٣	٤٨١	٥٣٨	٧٢	٤٦٦	٤٩١	٥٣	٤٣٨	٤٩٦	٣١	٤٦٥	الدعم
٣ ٧٩١	٢ ٤٢٦	١ ٣٦٥	٢ ٧٣٦	١ ٥٣٠	١ ٢٠٦	٢ ٣٣٥	١ ١٥٧	١ ١٧٨	١ ٩٢٧	٨٦٧	١ ٠٦٠	المجموع
توزيع الموارد العادية/الموارد الأخرى												
%١٠٠	%٧٢	%٢٨	%١٠٠	%٦٦	%٣٤	%١٠٠	%٦٠	%٤٠	%١٠٠	%٥٨	%٤٢	البرنامج
%١٠٠	%٢٥	%٧٥	%١٠٠	%١٣	%٨٧	%١٠٠	%١١	%٨٩	%١٠٠	%٦	%٩٤	الدعم
%١٠٠	%٦٤	%٣٦	%١٠٠	%٥٦	%٤٤	%١٠٠	%٥٠	%٥٠	%١٠٠	%٤٥	%٥٥	المجموع
البرنامج مقابل الدعم												
%٨٣	%٩٣	%٦٥	%٨٠	%٩٥	%٦١	%٧٩	%٩٥	%٦٣	%٧٤	%٩٦	%٥٦	البرنامج
%١٧	%٧	%٣٥	%٢٠	%٥	%٣٩	%٢١	%٥	%٣٧	%٢٦	%٤	%٤٤	الدعم
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع

تحليل خيارات الاسترداد

الخيارات	استرداد التكاليف	قيمة استرداد التكاليف	التأثير على الشراكات	متوافق مع مواهمة اللجنة التنفيذية لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	الإيجابيات	السلبات
الخيار الأول النموذج الحالي	من ٥ في المائة إلى ١٢ في المائة	يحق المبلغ المستهدف وهو ١٦١ مليون دولار.	ينطوي على معوقات لبعض الشراكات.	يتوافق مع موقف المواهمة الذي اتخذته الأمم المتحدة ومع منهجيته والقصد منه.	يتبع السياسة الحالية؛ ويحقق مستوى الاسترداد المستهدف؛ يشجع على نمو المساهمات الضخمة عن طريق نظام مكافآت.	معقد لأنه يتطلب قدرا كبيرا من التفسير؛ يتطلب معلومات ووثائق توضيحية أفضل بالنسبة للموظفين والمأخين.
الخيار الثاني	من ٥ في المائة إلى ١٠ في المائة	يحق المبلغ المستهدف وهو ١٦١ مليون دولار.	يوفر معدلا جديدا لدعم إقامة الشراكات مع فئات أو مجموعات مستهدفة من المنظمات، وللمساهمات الكبيرة جدا (أكثر من ٤٠ مليون دولار).	يتوافق مع موقف المواهمة الذي اتخذته الأمم المتحدة ومع منهجيته والقصد منه.	يستند على النموذج الحالي؛ ويستجيب لاحتياجات معظم الشراكات؛ ويحقق مستوى الاسترداد المستهدف؛ يشجع على نمو المساهمات الضخمة عن طريق نظام مكافآت.	يضيف قدرا من التعقيد لنموذج ينظر إليه سلفا على أنه معقد؛ يتطلب معلومات ووثائق توضيحية أفضل بالنسبة للموظفين والمأخين.
الخيار الثالث	٧ في المائة و ٥ في المائة	يحق المبلغ المستهدف وهو ١٦١ مليون دولار.	يخفض النسب المئوية العالية، وييسر النهج مما قد يكون له تأثير إيجابي على الشراكات، إذا أتيحت معدل ٥ في المائة لشراكات مستهدفة؛ (يتطلب سلطة تقديرية للمديرة التنفيذية لعمل استثناءات قد تعزز هذا الخيار).	يكون متوافقا ما دام العرض موضوعا على نهج قائم على أساس التكلفة وعلى نهج ييسر الشراكات.	نموذج أقل تعقيدا؛ يقارب تحقيق القيمة المستهدفة من استرداد التكاليف؛ أقرب إلى المعدلات الأخرى للوكالات التابعة للجنة التنفيذية؛ سيدعمه القطاع الخاص والبلدان المستفيدة إذا حصلت على معدل ٥ في المائة.	يفقد فكرة الحوافز لتشجيع سلوك مرغوب من المأخين لتقديم مساهمات أضخم وأقل تخصيصا.

الخيارات	استرداد التكاليف	قيمة استرداد التكاليف	التأثير على الشراكات	متوافق مع مواهمة اللجنة التنفيذية مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	الإيجابيات	السلبيات
الخيار الرابع نسبة مئوية ثابتة على أساس المتوسط الحالي لمعدل الاسترداد.	٧ في المائة	يحقق ما يقارب المبلغ المستهدف وهو ١٦١ مليون دولار.	يخفض النسبة المئوية العالية وييسر بعض الشراكات ولكنه قد لا يكون منخفضا إلى الحد الكافي للجميع.	يكون متوافقا ما دام العرض موضوعا على نهج قائم على أساس التكلفة وعلى نهج ييسر الشراكات.	نموذج بسيط للغاية؛ يقارب تحقيق القيمة المستهدفة من استرداد التكاليف؛ أقرب إلى المعدلات الأخرى للوكالات التابعة للجنة التنفيذية.	قد يجد مقاومة من القطاع الخاص والبلدان المستفيدة؛ يفقد فكرة الحوافز لتشجيع سلوك مرغوب من المانحين لتقديم مساهمات أضخم وأقل تخصيصا؛ قد لا يكون منخفضا بالقدر الكافي لإتاحة الفرصة لجميع الشراكات، ما لم تُنشأ سلطة تقديرية للمديرة التنفيذية.
الخيار الخامس نسبة مئوية واحدة على أساس المعدل الأدنى الحالي	٥ في المائة	يحقق استرداد بقيمة ١١٥ مليون دولار فقط، وهو أقل كثيرا من المبلغ المستهدف.	سيكون له تأثير إيجابي على الشراكات.	يكون متوافقا ما دام العرض موضوعا على نهج قائم على أساس التكلفة وعلى نهج ييسر الشراكات.	نموذج بسيط للغاية؛ جيد مقارنة بمعدلات الوكالات الأخرى التابعة للجنة التنفيذية؛ يوافق الحالة الراهنة بالنسبة للموارد العادية لميزانية الدعم، أو لإعادة الهيكلة. معدل جذاب للشركاء.	يفقد فكرة الحوافز لتشجيع سلوك مرغوب من المانحين لتقديم مساهمات أضخم وأقل تخصيصا؛ يتطلب نسبة مئوية أعلى من الموارد العادية لميزانية الدعم، أو لإعادة الهيكلة.
الخيار السادس نهج الرسوم المقررة	جدول رسوم لخدمات أو أنشطة محددة.	قد لا يلبى استرداد المبلغ المستهدف وهو ١٦١ مليون دولار.	سيكون له تأثير إيجابي على الشراكات.	يمكن القول بأنه متوافق مع مفهوم استرداد التكاليف ولكن قد لا يكون متوافقا مع النهجية والنهج المتبعان في وضع المواهمة الحالي في الأمم المتحدة.	يبدو أكثر ملاءمة للعمل؛ يتسم بشفافية أكبر لدى المانحين؛ يتيح مجالاً للمفاوضات؛ يمكن أن يحقق حلولاً فريدة لحالات فردية.	يستغرق وقتاً طويلاً ويكلف وضعه والعمل به شيئا كثيرا؛ يتطلب قدرا كبيرا من التدريب؛ فقد عنصر التوحيد؛ زيادة كبيرة فيما يصنف تكاليف عامة؛ يتطلب نسبة مئوية أعلى من الموارد العادية لميزانية الدعم أو لإعادة الهيكلة؛ زيادة وقت التفاوض بشأن كل اتفاق؛

الخيارات	استرداد التكاليف	قيمة استرداد التكاليف	التأثير على الشراكات	متوافق مع مواهمة اللجنة التنفيذية بمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية	الإيجابيات	السلبات
						ازدياد الحاجة لإعادة التفاوض بشأن الاتفاقات؛ يتطلب تغييرات في نظام تكنولوجيا المعلومات؛ يتطلب تغييرات في معالجة الحسابات.
الخيار السابع الاسترداد بنسبة صفر	صفر في المائة	لا يوجد.	لا يعود استرداد التكاليف عائفاً أمام الشراكات.	يحيد عن الوكالات الأخرى ويعدد اليونيسيف عن منح المواهمة الذي تتبعه الأمم المتحدة.	نموذج سهل للغاية؛ الحصول على أقصى قدر من الموارد؛ يسط الاتفاقات؛ يسط نظم تكنولوجيا المعلومات؛ يسط المحاسبة؛ يشجع نمو الإيرادات ويضعف فرص إقامة الشراكات.	يخالف الموقف المحدد للمجلس؛ يخالف موقف اللجنة الإدارية لشؤون الإدارة والميزانية؛ يحيد عن منح المواهمة للأمم المتحدة؛ يتطلب نسبة مئوية أعلى من الموارد العادية لميزانية الدعم أو لإعادة الهيكلة.

