

Distr.: Limited  
5 August 2011  
Arabic  
Original: English

## المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للعلم

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١١

١٢-١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١١

البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت\*

الميزانية المؤسسية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣

تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية

أولاً - مقدمة

١ - نظرت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في نسخة مسبقة من تقرير المدير التنفيذي لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) عن الميزانية المؤسسية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ (E/ICEF/2011/AB/L.2). واجتمعت اللجنة، أثناء نظرها في التقرير، بنائب المدير التنفيذي وممثلين آخرين، قدموا لها معلومات وتوضيحات إضافية.

الشكل وطريقة العرض

٢ - تذكّر اللجنة الاستشارية بأن المجالس التنفيذية لليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان وافقت، عام ٢٠١٠، على المقترحات المقدمة في تقرير مشترك للمنظمات الثلاث بعنوان "خارطة طريق إلى ميزانية متكاملة: تصنيف التكاليف والميزنة القائمة على النتائج". وجاء التقرير المذكور لتتويجا لاستعراض ما هو

\* E/ICEF/2011/13



موجود من تعاريف للتكلفة وتصنيف للأنشطة وما يرتبط بها من تكاليف، ولنماذج ومنهجيات الميزنة القائمة على النتائج في منظمات مختارة تابعة للأمم المتحدة ومأنحين ثنائيين سعياً إلى تحديد أفضل الممارسات. ووافقت المنظمات الثلاث على العمل سوياً على تحقيق المزيد من التنسيق والتحسين في عرض ميزانية الدعم لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣، والعمل أيضاً على عرض ميزانية متكاملة وحييدة لكل منظمة اعتباراً من عام ٢٠١٤. وتلاحظ اللجنة الاستشارية أنه وفقاً للقرار ٦/٢٠١١ للمجلس التنفيذي لليونيسيف، أُعدت الميزانية الموسسية لفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ باتباع النهج القائم على النتائج، وقُدّمت في الشكل الجديد الذي اتفقت عليه اليونيسيف والبرنامج الإنمائي وصندوق السكان فيما يتعلق بتصنيف التكاليف. وبالتالي فإن الميزانية تشكل معلماً بارزاً على خارطة الطريق المؤدية إلى تنفيذ الميزانية المتكاملة بالكامل في عام ٢٠١٤.

### الموارد المتوقعة

٣ - وفقاً لخطة الموارد الموزعة في المرفق الأول لهذه الوثيقة، فإن مجموع الموارد المتوقعة من الموارد العادية والموارد الأخرى والصناديق الاستثمارية لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣، بما فيها رصيد افتتاحي قدره ٢ ٨١٦ مليون دولار، يصل إلى ١١ ٧٠٠ مليون دولار، أي بزيادة قدرها ١ ٢٨١ مليون دولار، أو ١٢,٣ في المائة، مقارنة بمجموع الموارد المقررة للفترة ٢٠١٠-٢٠١١، البالغة ١٠ ٤١٩ مليون دولار. ويتوقع أن يصل مجموع الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ إلى ٢ ٧٠٩ ملايين دولار، أي بزيادة قدرها ١٠٥ ملايين دولار، أو ٤ في المائة، مقارنة بمبلغ ٢ ٦٠٤ ملايين دولار في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١. ويتوقع أن تصل الموارد الأخرى إلى ٦ ١٥٠ مليون دولار، أي بزيادة قدرها ٣٨١ مليون دولار، أو ٦,٦ في المائة، مقارنة بمبلغ ٥ ٧٦٩ مليون دولار في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١، ويتوقع أن يصل مجموع أرصدة الصناديق الاستثمارية إلى ٢ ٨٤١ مليون دولار، أي بزيادة قدرها ٧٩٥ مليون دولار، أو ٣٨,٩ في المائة، مقارنة بمجموع الأرصدة البالغ ٢ ٠٤٦ مليون دولار للفترة ٢٠١٠-٢٠١١.

٤ - وتقدر الإيرادات من الموارد العادية، ومعظمها عبارة عن تبرعات، بنحو ٢ ١٢٩ مليون دولار لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣، أي بزيادة قدرها ١٣٨ مليون دولار، أو ٦,٩ في المائة، مقارنة بمبلغ ١ ٩٩١ مليون دولار لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. وتقدر الإيرادات من الموارد الأخرى بنحو ٤ ٣٦٢ مليون دولار، أي بزيادة قدرها ٣٣٣ مليون دولار، أو ٨,٣ في المائة، مقارنة بمبلغ ٤ ٠٢٩ مليون دولار في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١. ويتوقع أن تصل متحصلات الصناديق الاستثمارية إلى ٢ ٣٩٣ مليون دولار، أي بزيادة

قدرها ٥٩٤,٨ مليون دولار، أو ٣٤ في المائة، مقارنة بالفترة ٢٠١٠-٢٠١١. وفيما يتعلق باستخدام الموارد، فإن مجموع الموارد المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ يبلغ ٩٤٠,٧ ملايين دولار، سيستخدم منه مبلغ ٨٤٤,١ مليون دولار لتمويل البرامج، ومبلغ ٩٦٦ مليون دولار لتمويل الميزانية المؤسسية (انظر أيضا الفقرات ٢٤ إلى ٢٦ أدناه).

## ثانياً - الميزانية المؤسسية المقترحة للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣

٥ - تلاحظ اللجنة الاستشارية أنه وفقاً لتصنيف الجديد للتكاليف، يشار الآن إلى الميزانية المتعلقة بفعالية التنمية، وأنشطة التنسيق الإنمائي للأمم المتحدة، والأنشطة المتعلقة بالإدارة، وتلك المتعلقة بالأغراض الخاصة، على أنها الميزانية المؤسسية. وهي تستند إلى نهج الميزنة القائمة على النتائج وتعرض في الشكل الجديد لتصنيف التكاليف، كما هو موضح في الفقرة ٢ أعلاه. ويرد تعريف المصطلحات الخاصة بفئات التكاليف المذكورة أعلاه في المرفق ٨ من تقرير الميزانية المؤسسية.

٦ - وتبلغ الميزانية المؤسسية المقترحة لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ ما مجموعه ٩٦٦ مليون دولار، أي بانخفاض قدره ٥٤,١ مليون دولار، أو ٥,٣ في المائة، مقارنة بميزانية الدعم وميزانية الأمن لفترة السنتين، البالغتين معاً ١,٠٢٠,١ مليون دولار للفترة ٢٠١٠-٢٠١١. وبلغ انخفاض حجم الموارد ٤٣,٤ مليون دولار، تقابله جزئياً زيادات في حجم الموارد تصل إلى ٣٣,١ مليون دولار، ومبلغ قدره ٧ ملايين دولار يعزى إلى تسويات تكاليف الموظفين، وأسعار الصرف، والتضخم. ويعزى الانخفاض أيضاً إلى تكاليف غير متكررة لمشاريع استثمارية قدرها ٣٦,٩ مليون دولار، وتكاليف أمنية غير متكررة قدرها ١٣,٩ مليون دولار، تم تكبيدها في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١، ولن تتكبد في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣.

٧ - وشمل أساساً انخفاض حجم الموارد، البالغ ٤٣,٤ مليون دولار، الكفاءات التشغيلية وتخفيضات التكلفة وتدبير القيمة مقابل المال الناجمة عن مراجعة تكاليف التشغيل، وبخاصة تكاليف الأسفار والمؤتمرات والاجتماعات الدولية، وتأجيل شراء معدات النقل، والحد من الاستعانة بخدمات الاستشاريين. ويُتوقع أيضاً تحقيق وفورات من خلال زيادة استخدام أماكن العمل والخدمات الإدارية المشتركة. وتتوقع اليونيسيف أن تؤدي المبادرات المذكورة أعلاه إلى تخفيض حجم الموارد المطلوبة بمقدار ٢٨,٨ مليون دولار في المقر و ٥ ملايين دولار في المكاتب الميدانية (المرجع نفسه، الفقرتان ٤٦-٤٧). وعلاوة على ذلك، أُبلغت اللجنة الاستشارية بأنه يجري تشجيع المكاتب الإقليمية لليونيسيف على النظر في إمكانية إنشاء أو توسيع مراكز توفير الخدمات لبلدان متعددة بهدف تحقيق وفورات الحجم وخفض

تكاليف المعاملات وضمان توفير دعم متواصل لعمليات المكاتب القطرية (انظر أيضا الفقرة ٢٠ أدناه). وترحب اللجنة الاستشارية بالجهود التي تبذلها اليونيسيف على نطاق المنظمة ككل لتحقيق تخفيضات في التكاليف من خلال إعادة النظر في الأنشطة التشغيلية الحالية والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة إلى أقصى حد ممكن. وتشجع اللجنة أيضا على استخدام أماكن عمل وخدمات مشتركة، وهو ما سيمكن من زيادة الكفاءة وتحقيق وفورات.

٨ - وأبلغت اللجنة الاستشارية أيضا أنه أثناء إعداد ميزانية الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، أولي اهتمام خاص للإسناد الصحيح للتكاليف - أي تحديد تكاليف الأنشطة الممولة من مصادر أخرى - وأنه من المتوقع أن يسفر ذلك عن انخفاض قدره ٥,١ مليون دولار (المرجع نفسه، الفقرة ٥١)؛ في حين يتوقع أن يؤدي تقليص أنشطة استقدام الموظفين من خلال مبادرة المواهب الجديدة والناشئة، حتى يتسنى تقييم فعالية هذه المبادرة، إلى تحقيق وفورات قدرها ٤,٥ مليون دولار (المرجع نفسه، الفقرة ٥٢).

٩ - ويقابل جزئيا انخفاض حجم الموارد بزيادات قدرها ٣٣,١ مليون دولار، وبخاصة في مجالات التنسيق العالمي للمجموعات (٣ ملايين دولار)؛ وتعزيز وجود اليونيسيف في جمهورية جنوب السودان المستقلة حديثا (٢,٥ مليون دولار)؛ وتعزيز أنشطة الرقابة والضمان في المؤسسة عن طريق إنشاء وظيفتين إضافيتين في مكتب مراجعة الحسابات الداخلية (٠,٦ مليون دولار)؛ وتعزيز إدارة الموارد البشرية (٣,٥ مليون دولار)؛ وتعزيز أنشطة الرقابة والضمان في المؤسسة (٠,٦ مليون دولار)؛ واعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (٣,٢ مليون دولار)؛ ودعم مبادرات إدارة المواهب (١ مليون دولار). ويتوقع أن تنجم زيادات إضافية عن تطبيق نظام الرؤية الواحدة لتخطيط الموارد في المؤسسة (نظام المعلومات الافتراضي المتكامل)، الذي ترد تفاصيل أوفى بشأنه في الفقرة ١١ أدناه (١٠,٢ مليون دولار)؛ وتكلفة وضع نظام تكنولوجي موحد للمنظمة ككل (٩,١ مليون دولار).

١٠ - وعموما، فإن اللجنة الاستشارية ترحب بالتقدم الذي أحرزته اليونيسيف صوب تحسين طريقة عرض ميزانيتها، بما في ذلك إطار الميزنة القائمة على النتائج وإدماج التصنيفات الجديدة للتكاليف. وفي سياق النهج المتسق مع البرنامج الإنمائي وصندوق السكان، تشجع اللجنة على بذل مزيد من الجهود لتحسين العرض. وعلى وجه الخصوص، في حين تقدر اللجنة الاستشارية أن استخدام الجداول وغيرها من وسائل العرض يجعل الميزانية أكثر اقتضابا، فإنها ترى أنه ينبغي تقديم معلومات إضافية في الجزء

السردى. وتطلب اللجنة تقديم هذه التفاصيل في مقترحات الميزانية المقبلة. وبينما تدعم اللجنة عموماً المقترحات التي قدمها المدير التنفيذي، فإنها تقدم في الفقرات التالية مزيداً من التعليقات على بعض المبادرات المحددة.

### ثالثاً - تعليقات وملاحظات محددة

نظام الرؤية الواحدة لتخطيط الموارد في المؤسسة وإدارة الأداء

١١ - أبلغت اللجنة الاستشارية بأن اليونيسيف ماضية في طريقها لتطبيق نظام الرؤية الواحدة في جميع مواقعها اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. ووفقاً لممثلي المدير التنفيذي، فإن نظام الرؤية الواحدة، وهو نظام شامل لتخطيط الموارد في المؤسسة قائم على نظام "ساب"، من المتوقع أن يكون له أثر كبير على الطريقة التي تعمل بها اليونيسيف في جميع مكاتبها. وله مكونان رئيسيان هما نظام تطبيقات برمجية مركزي قائم على نظام "ساب" ونظام لإدارة الأداء. وسيتمكن هذان النظامان من دعم وتيسير تنفيذ التحسينات التنظيمية في أربعة مجالات محددة لتحقيق النتائج، هي: تحسين المساءلة وإدارة المخاطر بفعالية؛ والتفوق في إنجاز البرامج؛ وأداء العمليات؛ وتخطيط الموارد وتنفيذها بفعالية. ويتضمن أيضاً هذا النظامان - اللذان سيحلان محل نظام "ساب" لتخطيط الموارد في المؤسسة (SAP ERP) المعمول به حالياً على مستوى المقر، ونظام إدارة البرامج (ProMS) المعمول به ميدانياً - نظام معلومات شبكي لإدارة الأداء يمكن من رصد أهم المعلومات المالية والمعلومات المتعلقة بنتائج مختلف عمليات اليونيسيف عبر العالم والإبلاغ عنها، وذلك على الصعيد العالمي وفي الزمن الحقيقي.

١٢ - وأبلغت اللجنة أيضاً بأنه استثمر فعلاً الكثير في إعداد خاصية النظام المطلوبة للمكاتب الإقليمية والقطرية، بالإضافة إلى أنه يجري تنفيذ مراحل تجريبية في عدد محدود من المكاتب القطرية. وتشمل الاستعدادات التصميم؛ والتوجيه والتدريب؛ والاتصال والرصد؛ فضلاً عن تحسين القدرات في مجال الاتصال واستخدام شبكة النطاق الترددي العريض. وأبلغت اللجنة كذلك بأن التكلفة التقديرية من فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ إلى نهاية ٢٠١٠-٢٠١١ تبلغ ٣٧,١ مليون دولار. وأوضح للجنة أيضاً أنه بعد تطبيق النظام في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، يتوقع أن تُطرح تحديات كبيرة مرتبطة بتعريف المستخدمين بالنظام وبأساليب العمل المحسنة. وبالتالي فإن النظام سيتطلب دعماً تقنياً واستشارياً، ولذلك خصص مبلغ قدره ١٠,٢ ملايين دولار، في إطار الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، لتنفيذ نظام الرؤية الواحدة.

١٣ - وتثني اللجنة الاستشارية على اليونيسيف لما أحرزته من تقدم صوب تطبيق نظام شامل ومتكامل تماما لإدارة الموارد، يتضمن قدرات معززة في مجال إدارة الأداء. واللجنة واثقة من أن اليونيسيف ستطلع المنظمات الأخرى على تجربتها في تطبيق هذا النظام.

استراتيجية مرحلة ما بعد تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

١٤ - تذكّر اللجنة الاستشارية بأن الجمعية العامة، في قرارها ٢٨٣/٦٠ (٢٠٠٦)، والمجلس التنفيذي لليونيسيف، في مقرره ١٠/٢٠٠٧، وافقا على اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من أجل تحسين الشفافية والمساءلة. وتذكّر اللجنة كذلك بأنه من أجل تحقيق مزيد من الاتساق مع صناديق الأمم المتحدة وبرامجها الأخرى، أُجري استعراض شامل، بالتشاور مع الوكالات الأخرى، أسفر عن تعديل النظام المالي والقواعد المالية لليونيسيف لاعتماد مبدأ المحاسبة على أساس الاستحقاق الكامل، كما تقتضي ذلك المعايير المحاسبية الدولية. وترد تعليقات اللجنة الاستشارية وتوصياتها بشأن التعديلات المقترحة في تقرير منفصل سيرعرض على المجلس التنفيذي في دورته المقبلة.

١٥ - وأبلغت اللجنة الاستشارية، أثناء نظرها في ميزانية الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، بأن اليونيسيف في طريقها لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية اعتبارا من كانون الثاني/يناير ٢٠١٢. وأبلغت اللجنة كذلك بأنه، في إطار الاستراتيجية الخاصة بمرحلة ما بعد تطبيق هذه المعايير، تعزم اليونيسيف الاحتفاظ بوحدة صغيرة في شعبة الإدارة المالية والشؤون الإدارية لتقديم المشورة والمساعدة، ولا سيما في مجالي التدريب وبناء القدرات. وأوضح ممثلو المدير التنفيذي أن اليونيسيف لا ترى أنه من الضروري إقامة هياكل دعم إضافية لأن لديها قدرة تشغيلية كافية لتولي مهمة تطبيق المعايير في معظم مكاتبها القطرية، وأن عملية التطبيق في المكاتب الصغيرة ستلقى دعما من المكاتب الإقليمية. وأوضحوا لها كذلك أن القدرة الحالية ستعزز من خلال التدريب، ولذلك حُصّص مبلغ قدره ٣,٢ مليون دولار في إطار الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ لتغطية تكاليف الموظفين والاستشاريين الذين سيتولون أنشطة بناء القدرات فيما يتعلق بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وأبلغت اللجنة أيضا بأن فوائد المعايير المحاسبية الدولية ستتضح أكثر بعد المرحلة الأولى للتنفيذ، وبعد قيام مراجعي الحسابات الخارجيين باستعراض البيانات المالية لليونيسيف لعام ٢٠١٢، التي ستقدم في منتصف عام ٢٠١٣، وإبداء رأيهم بشأنها. وإضافة إلى ذلك، سيُسترد بالدروس المستفادة من عملية التطبيق في الاستراتيجية الخاصة بمرحلة ما بعد التطبيق، التي ستضمّن ميزانية الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥. وتكرر اللجنة الاستشارية الإعراب عن اعتقادها بأن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ينبغي أن يتم، قدر الإمكان، بالتنسيق مع المنظمات

الأخرى التابعة للأمم المتحدة، وأنه ينبغي لليونيسيف أن توثق دروسها المستفادة وتطلع المنظمات الأخرى عليها. وفي هذا الصدد، توجه اللجنة الانتباه إلى نهج المركز العالمي للخدمات المشتركة بشأن المعايير المحاسبية الدولية، الذي ينظر فيه حاليا البرنامج الإنمائي، والذي ينبغي لليونيسيف أن تأخذه في الاعتبار إذا قررت تغيير إستراتيجيتها الحالية.

#### التنسيق العالمي للمجموعات

١٦ - أُبلغت اللجنة الاستشارية، أثناء نظرها في الميزانية المقترحة، بأن نهجا عالميا للمجموعات قد وُضع لضمان وجود قيادة يمكن التنبؤ بها وضمان المساءلة في جميع القطاعات أو المجالات الرئيسية للاستجابة الإنسانية، ولتعزيز التأهب والقدرات التقنية على نطاق المنظومة للاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية. وفي هذا الصدد، عُيّنت وكالات لقيادة المجموعات في جميع القطاعات الرئيسية للاستجابة الإنسانية، وأسند لليونيسيف الدور القيادي على نطاق العالم للمجموعات المعنية بقضايا المياه والصرف الصحي والمرافق الصحية والتغذية؛ والدور القيادي للمجموعة المعنية بقضايا التعليم على الصعيد العالمي بالاشتراك مع التحالف الدولي لإنقاذ الأطفال؛ وأسند إليها، في إطار المجموعة العالمية للحماية، الدور القيادي في مجال المسؤولية عن حماية الطفل، والدور القيادي في مجال المسؤولية عن مكافحة العنف الجنساني بالاشتراك مع صندوق السكان.

١٧ - وتلاحظ اللجنة الاستشارية أنه في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١، كان تمويل وإدارة مسؤوليات اليونيسيف المتعلقة بالمجموعات موزعا بين عدة وحدات داخل المنظمة. ومن أجل ضمان تحسين التنسيق والقيادة، خُصصت موارد قدرها ٣,٥ ملايين دولار، في إطار الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، لإنشاء وحدة لتنسيق عمل المجموعات على الصعيد العالمي، يكون مقرها في جنيف، على مقربة من الشركاء الآخرين في مجال العمل الإنساني ومن أمانة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. وسيمول هذا الاعتماد إنشاء خمس وظائف (أربعة منسقين أقدمين وموظف واحد لإدارة المعلومات)، بالإضافة إلى أنشطة أخرى متعلقة بتنسيق عمل المجموعات.

١٨ - وترحب اللجنة الاستشارية بالالتزام الذي برهنت عليه اليونيسيف بقيامها بتخصيص موارد لتنسيق عمل المجموعات، بما في ذلك إنشاء وحدة لتنسيق عمل المجموعات. وترى اللجنة أنه ينبغي تقاسم المسؤوليات المالية بالتساوي بين المنظمات المشاركة، حيثما أمكن ذلك.

### التغييرات المقترحة إدخالها على الملاك الوظيفي

١٩ - تلاحظ اللجنة الاستشارية أن موارد تقدر بنحو ٧٢٩,٧ مليون دولار قد حُصِّصت للوظائف في إطار الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ (المرجع نفسه، المرفق ٥). ويقترح ما مجموعه ٢ ٩١٩ وظيفة لفترة السنتين، أي بانخفاض صاف قدره ٣٨ وظيفة مقارنة بعدد الوظائف البالغ ٢ ٩٥٧ وظيفة في فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ (المرجع نفسه، المرفق ٦). وتشمل التغييرات انخفاضا صافيا قدره ٤ وظائف برتبة مد-١؛ وزيادات صافية قدرها ١٤ وظيفة دولية من الفئة الفنية و ٣ وظائف وطنية من الفئة الفنية؛ وانخفاضا صافيا قدره ٥١ وظيفة من فئة الخدمات العامة. وترحب اللجنة الاستشارية بالوضوح الذي يتيح الهيكل التنظيمي المفصل، وهو ما يسهل فهم هيكل المنظمة والتغييرات المقترحة إدخالها على ملاكها الوظيفي بطريقة أفضل. وتطلب اللجنة تضمين مشاريع الميزانية المقبلة مثل هذا الهيكل التنظيمي المفصل.

٢٠ - وتلاحظ اللجنة الاستشارية أن تغييرات الملاك الوظيفي المذكورة أعلاه سيترتب عليها خفض عدد الوظائف إجمالا ب ٦٥ وظيفة (١ مد-١)، ووظيفتان دوليتان من الفئة الفنية، و ٦٢ وظيفة من الرتب الأخرى) على مستوى المكاتب القطرية. وإضافة إلى ذلك، تلاحظ اللجنة أن ٤٢ من الوظائف المقترحة خفضها في فئة الرتب الأخرى هي في المكاتب القطرية لمنطقة شرق أفريقيا والجنوب الأفريقي. ويعزى جزئيا الانخفاض الكبير في عدد وظائف فئة الدعم إلى التحول الاستراتيجي نحو تعزيز الرقابة والقدرات في المكاتب الإقليمية، وهو ما مكن من تبسيط أساليب العمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية في المكاتب القطرية. وكما سبق شرح ذلك في الفقرة ١١ أعلاه، فإن التطبيق المرتقب لنظام الرؤية الواحدة، فضلا عن تعزيز قدرات الموظفين من خلال التدريب، عاملان أساسيان في تنفيذ هذه الاستراتيجية. وستشمل هذه الاستراتيجية أيضا إنشاء وتوسيع مراكز لخدمة العمليات تشمل بلدان متعددة في منطقة غرب ووسط أفريقيا؛ وفي منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي بهدف تحقيق مزيد من الكفاءة من خلال دمج العمليات. وترحب اللجنة الاستشارية بالجهود التي تبذلها اليونيسيف لتسخير فوائد تكنولوجيا المعلومات المتاحة لتحقيق مزيد من الكفاءة في إدارة مواردها وتعزيز الدعم المقدم لمكاتبها الميدانية. وفي حين أن اللجنة لا تعترض على التغييرات المقترحة إدخالها على الملاك الوظيفي، فإنها واثقة من حرص المنظمة على ضمان ألا يؤدي خفض عدد الوظائف إلى التأثير سلبا على تنفيذ برامجها على مستوى المكاتب القطرية.



٢١ - وتلاحظ اللجنة الاستشارية اقتراح إنشاء وظيفتين إضافيتين في مكتب المراجعة الداخلية للحسابات لتعزيز وظيفة المراجعة والتحقيق وضمان تلبية متطلبات الميثاق المعتمد لمراجعة الحسابات (انظر الفقرة ٩ أعلاه). وترى اللجنة أن إنشاء هاتين الوظيفتين من شأنه أن يساهم في تعزيز المساءلة والشفافية.

٢٢ - وعند الاستفسار، أُبلغت اللجنة الاستشارية بأن اليونيسيف تعتمزم تخصيص مبلغ قدره ١ مليون دولار، في إطار الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، لدعم مبادرات إدارة المواهب، مثل إكمال الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية للأداء واستقدام الموظفين باستخدام النظام الإلكتروني لتقييم الأداء وأدوات النظام الإلكتروني لاستقدام الموظفين التي أُعدت في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١. وأُبلغت اللجنة أنه سيتم توسيع نطاق استخدام النظام الإلكتروني لتقييم الأداء، الذي يقتصر استخدامه حالياً على الموظفين الدوليين، ليشمل جميع الموظفين. وأُبلغت اللجنة كذلك بأن اليونيسيف، عوض أن تضع نظاماً خاصاً بها، ظلت تستخدم نظاماً وضعه صندوق السكان، وتساهم في تكاليف صيانته. وأوضح للجنة بأن توسيع نطاق النظام ليشمل جميع الموظفين ستترتب عليه تكلفة إضافية غير متكررة تغطيها اليونيسيف من الاعتماد المذكور أعلاه.

٢٣ - وأُبلغت اللجنة أيضاً بأن مبادرات إدارة المواهب تشمل إعداد سياسة جديدة لتناوب الموظفين الدوليين من الفئة الفنية تخضع بموجبها مجموعات وظيفية معينة، مثل نواب الممثلين وموظفي الصحة، لتناوب منظم. وأُبلغت اللجنة بأن التناوب المنظم يطبق حالياً على رؤساء المكاتب فقط. وأُبلغت كذلك بأنه يجري استعراض عملية تناوب تجريبية كانت قد بدأت عام ٢٠١٠، وهي عملية سيُسترشد بها في إعداد سياسة التناوب الجديدة. ويُتوقع أن تغطي الموارد المقترحة في الميزانية التصميم النهائي لهذه السياسة وتنفيذها، إلى جانب نظام التطوير الوظيفي وإدارة المواهب لليونيسيف، وذلك في إطار نظام متسق لإدارة الموارد البشرية. وتلاحظ اللجنة الاستشارية المبادرات التي اتخذتها اليونيسيف لتوسيع نطاق سياستها الحالية لتناوب الموظفين باعتبارها عنصراً من العناصر اللازمة لوضع نظام أكثر اتساقاً لإدارة الموارد البشرية. واللجنة واثقة من أن اليونيسيف ستطلع الوكالات الأخرى على تجربتها في هذا الصدد.

#### استرداد التكاليف

٢٤ - تلاحظ اللجنة الاستشارية أن مجموع المبالغ المستردة في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ بلغ ٣,٣ مليون دولار، أي بمعدل استرداد بلغ في المتوسط ٦,٧ في المائة من مجموع المساعدة البرنامجية الممولة من الموارد الأخرى. وتلاحظ اللجنة أنه، خلال نفس الفترة، مُوِّلت

نسبة ٣٦ في المائة من مجموع الميزانية المؤسسية من التكاليف المستردة، وهو ما كفل عدم استخدام الموارد العادية في توفير الدعم المالي لتكاليف الدعم المتعلقة بالمساعدة البرنامجية الممولة من الموارد الأخرى. وكما هو موضح في المرفق الثاني لهذا التقرير، يُتوقع تمويل ٣٣٨ مليون دولار، أو ٣٥ في المائة من مجموع الميزانية المؤسسية لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣، من خلال التكاليف المستردة، أي بزيادة عن نسبة ٢٤ في المائة المدرجة في ميزانية الفترة ٢٠١٠-٢٠١١.

٢٥ - وتشير اللجنة كذلك إلى أن استعراضا مشتركا أجرته اليونيسيف والبرنامج الإنمائي وصندوق السكان، استجابة لمقرر المجلس التنفيذي ٦/٢٠١١، أكد أن تنقيح تعريف التكاليف وتصنيف الأنشطة ليس له أي تأثير على استرداد التكاليف، ولا يستلزم أي تغييرات في منهجية استرداد التكاليف لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣. ويشار إلى أنه سيجري مجددا في عام ٢٠١٣، بالاشتراك مع البرنامج الإنمائي وصندوق السكان، استعراض المعدلات والمنهجية الحالية في سياق الميزانية المتكاملة الجديدة لعام ٢٠١٤، ومن المرجح أن تدخل عندئذ أي تغييرات قد يقتضيها الأمر.

٢٦ - وترحب اللجنة الاستشارية بالاتجاه الإيجابي المتمثل في تمويل نسبة متزايدة من الميزانية المؤسسية من التكاليف المستردة. وتشجع اللجنة الجهود المشتركة التي تبذلها اليونيسيف والبرنامج الإنمائي وصندوق السكان لتحديد منهجية ومعدلات استرداد التكاليف في المستقبل. وتتطلع إلى تلقي مزيد من المعلومات في هذا الصدد.

## المرفق ١

## خطة الموارد

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

٢٠١٣-٢٠١٢					٢٠١١-٢٠١٠				
النسبة المئوية	مجموع الموارد	الصناديق الاستثمارية	الموارد الأخرى	الموارد العادية	النسبة المئوية	مجموع الموارد	الصناديق الاستثمارية	الموارد الأخرى	الموارد العادية
<b>١ - الموارد المتاحة</b>									
-	٢ ٨١٦,٠	٤٤٨,٠	١ ٧٨٨,٠	٥٨٠,٠	-	٢ ٦٥٦,٠	٣٠٣,٠	١ ٧٤٠,٠	٦١٣,٠
الرصيد الافتتاحي									
الإيرادات									
-	٦ ٣٥٤,٠	-	٤ ٣٤٣,٠	٢ ٠١١,٠	-	٥ ٨٤٢,٦	-	٤ ٠٠٨,٨	١ ٨٣٣,٨
التبرعات									
-	١٩٢,٢	٥٥,٢	١٩,٠	١١٨,٠	-	١٧٧,٤	-	٢٠,٢	١٥٧,٢
الإيرادات الأخرى والمبالغ المردودة <sup>(١)</sup>									
-	٦ ٥٤٦,٢	٥٥,٢	٤ ٣٦٢,٠	٢ ١٢٩,٠	-	٦ ٠٢٠,٠	-	٤ ٠٢٩,٠	١ ٩٩١,٠
مجموع الإيرادات									
-	٢ ٣٣٧,٨	٢ ٣٣٧,٨	-	-	-	١ ٧٤٣,٠	١ ٧٤٣,٠	-	-
الصناديق الاستثمارية									
-	١١٧٠,٠	٢ ٨٤١,٠	٦ ١٥٠,٠	٢ ٧٠٩,٠	-	١٠ ٤١٩,٠	٢ ٠٤٦,٠	٥ ٧٦٩,٠	٢ ٦٠٤,٠
<b>مجموع الموارد المتاحة</b>									
<b>٢ - استخدام الموارد</b>									
ألف - الأنشطة الإنمائية									
ألف-١ البرامج									
٨٩,٨	٨ ٤٤١,٠	٢ ٣٧٨,٠	٤ ٤٦٩,٠	١ ٥٩٤,٠	٨٨,٠	٧ ٤٦١,٨	١ ٩٥٦,٠	٣ ٨٧٥,٤	١ ٦٣٠,٤
ألف-٢ فعالية التنمية									
٢,٧	٢٥٦,٤	٥,٠	٩١,٨	١٥٩,٦	٣,١	٢٦٥,٧	-	٧٧,٢	١٨٨,٥
المجموع الفرعي للأنشطة الإنمائية									
٩٢,٥	٨ ٦٩٧,٤	٢ ٣٨٣,٠	٤ ٥٦٠,٨	١ ٧٥٣,٦	٩١,١	٧ ٧٢٧,٥	١ ٩٥٦,٠	٣ ٩٥٢,٦	١ ٨١٨,٩
باء - أنشطة التنسيق الإنمائي للأمم المتحدة									
٠,٠	٣,٥	-	-	٣,٥	٠,٠	٠,٦	-	-	٠,٦
جيم - الأنشطة المتعلقة بالإدارة									
٧,٣	٦٨٢,٦	-	٢٣٨,٠	٤٤٤,٦	٨,٣	٧٠٣,٠	-	١٦٩,٤	٥٣٣,٦
جيم-١ التكاليف المتكررة									
٠,٠	٤,٢	-	٣,٢	١,٠	٠,٢	١٣,٩	-	-	١٣,٩
جيم-٢ التكاليف غير المتكررة <sup>(ب)</sup>									
٧,٣	٦٨٦,٨	-	٢٤١,٢	٤٤٥,٦	٨,٥	٧١٦,٩	-	١٦٩,٤	٥٤٧,٥
المجموع الفرعي للأنشطة المتعلقة بالإدارة									

٢٠١٣-٢٠١٢					٢٠١١-٢٠١٠				
النسبة المئوية	مجموع الموارد	الصناديق الاستثمارية	الموارد الأخرى	الموارد العادية	النسبة المئوية	مجموع الموارد	الصناديق الاستثمارية	الموارد الأخرى	الموارد العادية
دال - أنشطة الأغراض الخاصة									
٠,٢	١٩,٣	-	-	١٩,٣	٠,٤	٣٦,٩	-	-	٣٦,٩
دال-١ الاستثمارات الرأسمالية									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
دال-٢ عمليات غير تابعة لليونييسيف لتدبيرها اليونييسيف									
٠,٢	١٩,٣	-	-	١٩,٣	٠,٤	٣٦,٩	-	-	٣٦,٩
المجموع الفرعي لأنشطة الأغراض الخاصة									
١٠,٣	٩٦٦,٠	٥,٠	٣٣٣,٠	٦٢٨,٠	١٢,٠	١٠٢٠,١	-	٢٤٦,٦	٧٧٣,٥
مجموع الميزانية المؤسسية (ألف-٢ + باء + جيم + دال)									
١٠٠,٠	٩٤٠٧,٠	٢٣٨٣,٠	٤٨٠٢,٠	٢٢٢٢,٠	١٠٠,٠	٨٤٨١,٩	١٩٥٦,٠	٤١٢٢,٠	٢٤٠٣,٩
مجموع الموارد المستخدمة (ألف + باء + جيم + دال)									
-	٢٢٩٣,٠	٤٥٨,٠	١٣٤٨,٠	٤٨٧,٠	-	١٩٣٧,١	٩٠,٠	١٦٤٧,٠	٢٠٠,١
٣ - رصيد الموارد المتوقع <sup>(ج)</sup>									
					٤ - رصيد الموارد المُحدَث <sup>(د)</sup>				
					- ٢٨١٦,٠ ٤٤٨,٠ ١٧٨٨,٠ ٥٨٠,٠				

(أ) تشمل إيرادات الفوائد والإيرادات المتنوعة، وما يقابلها في ميزانية الدعم.

(ب) ٢٠١١-٢٠١٠: تشمل اعتمادا آمنا وافق عليه المجلس التنفيذي عام ٢٠٠٨.

(ج) يمثل رصيد الموارد المتوقع مجموع الرصيد النقدي للخطة المالية المتوسطة الأجل المنقحة قبل الاحتياطات الممولة (للتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة والأصول الرأسمالية والاعتمادات المخصصة لانتهاء الخدمة وخدمات المشتريات).

(د) حُدثَ رصيد الموارد للفترة ٢٠١١-٢٠١٠ ليشمل التغيرات الفعلية والمتوقعة في الإيرادات والنفقات.

## المرفق الثاني

## تحليل اتجاهات ونسب ميزانية الدعم خلال الفترة من عام ١٩٩٨ إلى عام ٢٠١١

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

	٢٠١٢	٢٠١١ <sup>(١)</sup>	٢٠٠٨	٢٠٠٦	٢٠٠٤	٢٠٠٢	٢٠٠٠	١٩٩٨	
	٢٠١٣		٢٠٠٩	٢٠٠٧	٢٠٠٥	٢٠٠٣	٢٠٠١	١٩٩٩	
<b>الموارد المقررة</b>									
ميزانية الدعم لفترة السنتين	٩٦٦,٠	١٠٢٠,١	٩١٢,٨	٧٥٧,٤	٧٠١,٩	٥٧٤,٢	٥٤٥,٥	٥٢٧,٥	
تمويل الميزانية من الموارد العادية	٦٢٨,٠	٧٧٣,٥	٦٨٩,٨	٥٦٧,٤	٥٤٥,٥	٤٨٥,٩	٤٧٧,٧	٤٩٣,٦	
	%٦٥	%٧٦	%٧٦	%٧٥	%٧٨	%٨٥	%٨٨	%٩٤	
تمويل الميزانية من الموارد الأخرى وغيرها من المبالغ المستردة	٣٣٨,٠	٢٤٦,٦	٢٢٣,٠	١٩٠,٠	١٥٦,٤	٨٨,٣	٦٧,٨	٣٣,٩	
	%٣٥	%٢٤	%٢٤	%٢٥	%٢٢	%١٥	%١٢	%٦	
<b>مجموع الموارد العادية</b>									
	٢٢٢٢,٠	٢٤٠٣,٩	٢٣٥٥,٤	١٦٥٨,٦	١٤٢٤,٥	١١٤٧,٩	١٢٤٧,٧	١١٢٢,٥	
النسبة المئوية لمجموع الموارد العادية المستخدمة لتمويل البرامج	%٧٢	%٦٨	%٧١	%٦٦	%٦٢	%٥٨	%٦٢	%٥٦	
النسبة المئوية لمجموع الموارد العادية المستخدمة لتمويل الميزانية	%٢٨	%٣٢	%٢٩	%٣٤	%٣٨	%٤٢	%٣٨	%٤٤	

(١) تُفحّت لتشمل اعتماداً آمناً للفترة ٢٠١١-٢٠١٠ وافق عليه المجلس التنفيذي عام ٢٠٠٨.

	٢٠٠٨	٢٠٠٦	٢٠٠٤	٢٠٠٢	٢٠٠٠	١٩٩٨	
	٢٠٠٩	٢٠٠٧	٢٠٠٥	٢٠٠٣	٢٠٠١	١٩٩٩	
<b>الموارد الفعلية</b>							
النفقات الفعلية في إطار ميزانية الدعم لفترة السنتين	٨٩٢,٥	٧٣٩,٠	٦٨٢,٢	٥٦٨,٩	٥٢١,٩	٥٠٧,٥	
التمويل الفعلي للميزانية من الموارد العادية	٥٧٢,٢	٤٦٨,٣	٤٨١,٣	٤٦٦,١	٤٣٧,٦	٤٦٥,٠	
	%٦٤	%٦٢	%٧١	%٨٢	%٨٤	%٩٢	
تمويل الميزانية من الموارد الأخرى وغيرها من المبالغ المستردة	٣٢٠,٣	٢٧٠,٧	٢٠٠,٩	١٠٢,٧	٨٤,٣	٤٢,٥	
	%٣٦	%٣٨	%٢٩	%١٨	%١٦	%٨	
<b>مجموع الموارد العادية</b>							
	٢٠٨٧,٨	١٧٤٥,٠	١٣٦٥,٠	١٢٠٦,٠	١١٧٨,٠	١٠٦٥,١	
النسبة المئوية لمجموع الموارد العادية المستخدمة لتمويل البرامج	%٧٣	%٧٣	%٦٥	%٦١	%٦٣	%٥٦	
النسبة المئوية لمجموع الموارد العادية المستخدمة لتمويل الميزانية	%٢٧	%٢٧	%٣٥	%٣٩	%٣٧	%٤٤	