



## دراسة التكاليف الإدارية والتنظيمية في منظمة الصحة العالمية: التوصيات الأولية

### تقرير من الأمانة

١- طلب المجلس التنفيذي في دورته الاستثنائية المعقودة بشأن الإصلاح في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة أن تصدر التكاليف بإجراء تحليل تفصيلي لتكاليف العمل الإداري والتنظيمي الفعلية داخل المنظمة، وأن تُصدر التوصيات الخاصة بالطريقة التي ينبغي أن تُستخدم في تمويل هذه التكاليف.<sup>١</sup> وبعد إجراء عملية مناقصة تنافسية اختيرت شركة المحاسبة "برايس وترهاوس كوبرس" لتحليل التكاليف الإدارية والتنظيمية للمنظمة، وتحديد خيارات التمويل الجديدة لاسترداد هذه التكاليف، ورسم خريطة طريق عملية لتنفيذ الخيار الذي يقع عليه الاختيار. وكما ذكرت الأمانة في المعلومات المحدثة التي قدمتها إلى اللجنة بشأن الإدارة العامة،<sup>٢</sup> تُقدم هذه الوثيقة الخطوط العريضة للتوصيات الأولية التي أسفرت عنها الدراسة.

٢- وتتمثل اختصاصات الدراسة التي وافقت عليها اللجنة في اجتماعها السادس عشر<sup>٣</sup> فيما يلي: تأكيد نطاق تكاليف العمل الإداري والتنظيمي في المنظمة؛ وتقديم اقتراحات بثلاثة نماذج مختلفة على الأقل بشأن هذه التكاليف، بإيجابياتها وسلبياتها؛ والنظر في تمويل احتياجات الوظائف التي تموّل اليوم بتكاليف دعم البرامج والتي لا تُعد من التكاليف الإدارية والتنظيمية؛ وتقديم اقتراحات بشأن حساب الميزانيات وإعداد التقارير ومراقبة التكاليف الإدارية والتنظيمية؛ واقتراح أنسب الوسائل وأكثرها شفافية لتقدير تكاليف تقديم الخدمات إلى الكيانات التي تستضيفها المنظمة والشراكات ولاسترداد هذه التكاليف؛ وتوضيح أية متطلبات إجرائية أو محاسبية أو نظامية لتنفيذ الاقتراحات المذكورة أعلاه.

٣- ويتمثل الهدف الشامل للدراسة في تحديد التكاليف الإدارية والتنظيمية وتقييم الخيارات المختلفة المتاحة لتمويل هذه التكاليف من خلال آليات مستدامة في دورة الميزانية القادمة، مع تحسين الميزنة والرقابة وتقديم التقارير عن التكاليف. ودعماً لذلك استهدفت الدراسة أيضاً كل مما يلي:

- تعريف الأنشطة الإدارية والتنظيمية في المنظمة وتكلفتها الإجمالية على نطاق المنظمة؛
- وتحديد العوامل المحددة لتكاليف العمل الإداري والتنظيمي وهيكل التكاليف الإدارية والتنظيمية؛

١ انظر الفقرة ١٣٦ من الوثيقة EBSS/2/2؛ والمحضر الموجز للجلسة الرابعة في الوثيقة EBSS/2011/REC/1 (النص الإنكليزي)؛ والمقرّر الإجرائي بشأن الإصلاحات الإدارية الصادر عن المجلس التنفيذي في دورته الاستثنائية بشأن الإصلاح، EBSS2(3)، ١ (ب) تمويل المنظمة.

٢ الوثيقة EBPBAC17/2، الفقرة ٢٥.

٣ انظر الوثيقة مت ٢/١٣١.

- وتحليل آليات تمويل العمل الإداري والتنظيمي الحالية وقدرتها على استرداد التكاليف الإدارية والتنظيمية؛
- وتقدير الناتج الصافي للشراكات والكيانات المُستضافة (أي إذا كانت المنظمة تدعمها بالتمويل)؛
- ووضع المعايير لتقييم واختيار أفضل النهج التي يمكن اعتمادها؛
- والنظر في النهج التي يمكن اعتمادها لاسترداد التكاليف، وإجراء عمليات محاكاة لسيناريوهات معينة؛
- ودعم شفافية الاتصالات والتبليغ بشأن توزيع التكاليف؛
- وتقدير الآثار المترتبة على آليات استرداد التكاليف المقترحة على الميزة؛
- وبحث التحسينات اللازم إدخالها على المساءلة والعمليات والبيانات والتكنولوجيا؛
- ورسم خريطة طريق للتنفيذ.

٤- ودعماً للأهداف السالف ذكرها اتُّبع نهج هيكلية منظم في هذه الدراسة. أولاً أُجري تقييم للوضع الراهن، غطى تمويل وظائف العمل الإداري والتنظيمي وتحليل التكاليف ذات الصلة. وقد استند هذا التقييم إلى تحليل مفصل للبيانات الخاصة بالفترة من كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢. وأوضحت حقيقة أن نظام المحاسبة لنظام الإدارة العالمي، وهو المصدر الرئيسي للبيانات، قد سمح بإجراء هذا التحليل، أهمية الاستثمار في النظم التي من شأنها إضفاء الشفافية وإتاحة صنع القرار بناءً على المعلومات الكافية. وثانياً، أُجري تحليل لأربعة خيارات ممكنة لتمويل العمل الإداري والتنظيمي. وقد استند هذا التحليل إلى استعراض الاتجاهات والممارسات التي لوحظت في منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى، وأتبع مبادئ توجيهية محددة سلفاً. وثالثاً، وُضعت التوصيات وخريطة الطريق الخاصة بالتنفيذ الرفيعة المستوى.

٥- وتولت لجنة توجيهية تابعة للمنظمة تضم ممثلين من المقر الرئيسي والأقاليم، استعراض التقدم المُحرز وقدمت الإرشادات طوال فترة الدراسة. ونُظمت اجتماعات محددة مع الأقاليم وإدارات المقر الرئيسي من أجل التحقق من النتائج وجمع التعليقات وعرض النتائج. ويرد أدناه موجز للنتائج الرئيسية التي أسفرت عنها الدراسة.

## تقييم الوضع الراهن

### تحليل التكاليف الإدارية والتنظيمية

٦- قدمت الدراسة إطاراً لتصنيف التكاليف من أجل تحليل النفقات في الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١. وميَّز الإطار بين أنشطة الإدارة الأساسية وأنشطة الدعم التنظيمي. وتناولت الدراسة التكاليف الإجمالية للعمل الإداري والتنظيمي على نطاق المنظمة بالتحليل ثم ركزت على الغرضين الاستراتيجيين ١٢ و ١٣.

٧- وأفرزت الدراسة تقديراً بأنه في الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١ مثلت التكاليف الإدارية والتنظيمية المباشرة وغير المباشرة ما بين ٣١٪ و ٣٣٪ من إجمالي نفقات المنظمة، يتعلق ١٧٪ منها بالغرضين الاستراتيجيين ١٢ و ١٣. وتتعلق نسبة كبيرة من التكاليف الإدارية والتنظيمية بالسفر وإدارة السفر، وتمثل هذه النسبة ٦,٥٪ من إجمالي نفقات المنظمة و ٢٠٪ من النفقات الإدارية والتنظيمية. ويشمل نصف المبلغ المعني تقريباً تكاليف سفر

ممثلي الدول الأعضاء والخبراء الخارجيين، في إطار العمل التقني، ويمكن استبعاده. وبهذا ينخفض مجموع التكاليف الإدارية والتنظيمية إلى نحو ٣٠٪ من الإنفاق العام للمنظمة.

٨- وأجريت تحاليل أخرى لتصنيف التكاليف شملت جميع الأغراض الاستراتيجية، من أجل تحديد العناصر التالية في الإنفاق الإجمالي على نطاق المنظمة في الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١: (١) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (١١٦ مليون دولار أمريكي)، (٢) المرافق (٩٥ مليون دولار أمريكي)، (٣) الأمن (٣٣ مليون دولار أمريكي).

٩- وفي الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١، بلغت نفقات المنظمة الخاصة بالغرضين الاستراتيجيين ١٢ و ١٣ نحو ٨١٢ مليون دولار أمريكي، بما في ذلك النفقات المندرجة ضمن الرسم المقطع من نفقات المنصب المشغول. وتصنف النفقات على النحو التالي:

- ٤١٪ (٣٣١ مليون دولار أمريكي) تتعلق بالأنشطة الإدارية الأساسية وتغطي مكاتب الإدارة العليا للمنظمة، والمكاتب القطرية، والأجهزة الرئاسية، والوظائف القانونية والرقابية؛
- ١٢٪ (٩٤ مليون دولار أمريكي) تتعلق بنفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ١٠٪ (٨٢ مليون دولار أمريكي) تتعلق بالتخطيط والميزنة والنفقات المالية؛
- وتتعلق النسبة المتبقية البالغة ٣٧٪ (٣٠٤ مليون دولار أمريكي) بالمرافق (١٠٪)، والموارد البشرية (٧٪)، والمشتريات والسفر (٧٪)، وإدارة الاتصالات والمعرفة (٥٪)، والخدمات العامة (٤٪)، والنفقات الخاصة بالمكتب الإقليمي للأمريكتين (٦٪) التي لم يمكن تحليلها حيث إن المكتب الإقليمي لا يُعد جزءاً من نظام الإدارة العالمي.

١٠- وكشفت الدراسة أيضاً عن التوزيع التالي للنفقات الخاصة بالغرضين الاستراتيجيين ١٢ و ١٣ ما بين مواقع المنظمة:

- ٤٢٪ (٣٤٤ مليون دولار أمريكي) للمقر الرئيسي، رغم صعوبة التمييز في نفقات المقر الرئيسي بين النفقات التي تتعلق بالأنشطة المنفذة في جنيف وتلك التي تتعلق بالأنشطة العالمية؛
- ٢٠٪ (١٦٦ مليون دولار أمريكي) للمكتب الإقليمي لأفريقيا، و ٨٪ (٦٨ مليون دولار أمريكي) للمكتب الإقليمي لأوروبا، و ٨٪ (٦٤ مليون دولار أمريكي) للمكتب الإقليمي لشرق المتوسط، و ٦٪ (٥١ مليون دولار أمريكي) للمكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا، و ٦٪ (٥١ مليون دولار أمريكي) للمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ، و ٥٪ (٤٥ مليون دولار أمريكي) للمكتب الإقليمي للأمريكتين؛
- ٣٪ (٢٣ مليون دولار أمريكي) تمثل مُجمَع مركز الخدمة العالمي في كوالا لمبور، بما في ذلك موظفو المركز والموظفون الذين يعملون من الخارج في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### العوامل المحددة للتكاليف الإدارية والتنظيمية

١١- حددت الدراسة العناصر التالية التي تؤثر على حجم وتكوين التكاليف الإدارية والتنظيمية للمنظمة:

- يؤثر الوجود الجغرافي الكبير للمنظمة على تكاليف الرواتب الشهرية في المقر الرئيسي وعلى تكاليف الأمن والاتصالات في البلدان التي تعاني من عدم استتباب الأمن.

- ويؤثر عدد الموظفين على التكاليف العامة المتعلقة بالمرافق ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية. أما مستويات الرواتب فتخضع للنظام الأساسي لموظفي المنظمة ولسياساتها، وجداول الرواتب والاستحقاقات المطبقة على نطاق الأمم المتحدة التي لا تمارس إدارة المنظمة سوى تأثير محدود عليها.
- وتؤثر طبيعة العمل - مثل نشر السياسات العالمية أو الإقليمية، وإعداد الإحصاءات الصحية، أو تعزيز القدرة الوطنية على التنسيق والرصد والتقييم - على نوع الدعم الإداري والتنظيمي اللازم ومداه.
- وكذلك فترتيبات تصريف الشؤون العالمية والإقليمية للمنظمة واللغات الست الرسمية التي تعمل بها المنظمة، تؤثر على التكاليف المتعلقة بالترجمة، والترجمة الفورية، والمؤتمرات، وتنظيم الأحداث. كما تترتب آثارها على تكاليف السفر نظراً لأن المنظمة تغطي تكاليف مشاركة بعض الدول الأعضاء في تصريف الشؤون والاجتماعات الأخرى.
- ويؤثر نموذج التمويل المزدوج الذي تستخدمه المنظمة وأنواع الجهات المانحة أيضاً على التكاليف الإدارية والتنظيمية. وفيما يلي سيتم تناول ذلك بمزيد من التوضيح.

### أثر المساهمات الطوعية للمنظمة على الإدارة والتنظيم

- ١٢- تموّل المنظمة من خلال مزيج من الاشتراكات المُقدّرة والمساهمات الطوعية. أما الاشتراكات المُقدّرة فتقدمها الدول الأعضاء وهي ليست مخصّصة. وأما المساهمات الطوعية فتقدمها الجهات المانحة المختلفة وعادة ما تكون مخصّصة لبرامج تقنية محددة. ويشير تحليل عناصر الميزانية ما بين عامي ١٩٨٠ و ٢٠١٣ إلى زيادة كبيرة في المساهمات الطوعية خلال هذه الفترة. حيث كانت المساهمات الطوعية تمثل نحو ٥٠٪ من إجمالي التمويل في الثمانينيات من القرن الماضي، ثم زادت نسبتها لتبلغ ٧٨٪ في الثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣.
- ١٣- وزيادة نسبة التمويل الطوعي إلى جانب زيادة التمويل الوارد من وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات المتعددة الأطراف ترتب عليهما آثار بالغة فيما يتعلق بالتكاليف الإدارية والتنظيمية أدت إلى حدوث فجوة هيكلية في تمويل العمل الإداري والتنظيمي الذي يمول في الوقت الحاضر بالاشتراكات المُقدّرة. وقد تم تحديد الآثار التالية:
- أصبح على المنظمة أن تقدم الدعم الإداري والتنظيمي إلى عدد متزايد من البرامج الممولة بالمساهمات الطوعية.
  - وينبغي على المسؤولين عن الإدارة والتنظيم أن يبرروا تكاليف الدعم أمام الجهات المانحة.
  - وقد أضافت إدارة الأنشطة الممولة بالمساهمات الطوعية والكيانات المُستضافة تكاليف عامة مُعينة، على سبيل المثال فيما يتعلق بالموظفين الإضافيين المختصين بتعبئة الموارد وتطبيق وحدة البرمجيات المحاسبية الخاصة بالمنح في نظام الإدارة العالمي.
  - وعادة ما تكون معدلات رسوم دعم البرامج التي تفاوضت المنظمة بشأنها مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات المتعددة الأطراف (مثل المفوضية الأوروبية) أقل من المعدل النموذجي البالغ ١٣٪.

## آليات تمويل العمل الإداري والتنظيمي

١٤- تُجمَع التكاليف الإدارية والتنظيمية للمنظمة في الغرضين الاستراتيجيين ١٢ و١٣، أو ما يسمى "بالأغراض الاستراتيجية التمكينية". ويندرج تمويل البرامج التقنية ضمن الأغراض الاستراتيجية من ١ إلى ١١. وفي الوقت الحاضر تغطي الوحدات التقنية التكاليف الإدارية والتنظيمية للمنظمة على نحو مباشر، وتموّل هذه التكاليف من خلال الاشتراكات المُقدّرة أو المساهمات الطوعية الأساسية، أو تُسترد على نحو غير مباشر من البرامج التقنية. وهناك ثلاث آليات قائمة لاسترداد هذه التكاليف على نحو غير مباشر.

١٥- وتطبق رسوم دعم البرامج كنسبة تُفرض على البرامج التي تموّل من خلال المساهمات وبعض الكيانات المُستضافة. ويُحتفظ برسوم دعم البرامج المحصّلة في صندوق منفصل لا يُستخدم سوى لتمويل العمل الإداري والتنظيمي. وفي الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١ تم تمويل ٢٢٪ من التكاليف الإدارية والتنظيمية المندرجة ضمن الغرضين الاستراتيجيين ١٢ و١٣ من خلال هذه الرسوم. ولكن الحجم المتزايد للتمويل الذي تقدمه وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات الدولية مثل المفوضية الأوروبية، أدى إلى الانحسار التدريجي لمعدل رسوم دعم البرامج التي تحصلها المنظمة. ويطبّق ثلث البرامج، أي ما يمثل ٦٠٪ من التمويل الطوعي معدل ٧٪ أو أقل. ونتيجة لذلك فإن المعدل الحقيقي للرسوم المحصّلة على التمويل الطوعي بلغ ٦,٧٪ في الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١، وبلغ ٧,١٪ في الفترة من كانون الثاني/يناير إلى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢.

١٦- ويمثل الرسم المقتطع من نفقات المنصب المشغول المطبّق منذ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ زيادة بنسبة ٨,٥٪ على تكاليف الرواتب. ويطبق الرسم المقتطع من نفقات المنصب المشغول على رواتب جميع الموظفين بغض النظر عن ما إذا كان البرنامج الذي ينتمي إليه الموظف يموّل من خلال الاشتراكات المُقدّرة أم المساهمات الطوعية. ويمثل المبلغ المحصّل من خلال هذا الرسم ١٢٪ من تمويل الغرضين الاستراتيجيين ١٢ و١٣، أي نصف المبلغ المموّل من خلال رسوم دعم البرامج تقريباً. وتستند آلية الرسم المقتطع من نفقات المنصب المشغول إلى عدد الموظفين، وهو ما يُعد العامل الرئيسي المحدّد للتكاليف في المنظمة. ولذا فهي لا تتطوي سوى على قدر محدود من التمويل التنقلي. وقد أوضحت الدراسة أن مبدأ استرداد التكاليف بالاستناد إلى عدد الموظفين كعامل محدّد للتكاليف يُعد مبدأً سليماً وعادلاً بالنسبة إلى جميع الأطراف، إلا أن الآلية في حاجة إلى المزيد من الضبط لضمان استدامتها وشفافيتها واستمرار عدالتها.

١٧- وقد يجري التفاوض بشأن فرض رسم على الشراكات المُستضافة من خلال اتفاقات الخدمات الإدارية، أو غيرها من الاتفاقات المحدّدة، حيثما لا تُفرض رسوم دعم البرامج على هذه الشراكات. وفي الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١ تلقت المنظمة ١٢,٨ مليون دولار أمريكي من خلال هذه الاتفاقات. وقد سلّط استعراض اتفاقات الخدمات الإدارية والاتفاقات الأخرى الضوء على عدم الاتساق في تطبيق هذه الاتفاقات، وعدم الوضوح فيما يتعلق بالتوقعات والمساءلة التي تنشأ عن الاتفاقات، وعدم الفهم فيما يتعلق بأي خدمات الدعم تغطيها رسوم دعم البرامج، والرسم المقتطع من نفقات المنصب المشغول، واتفاقات الخدمات الإدارية.

## مسألة التمويل التنقلي

١٨- تستمر الدول الأعضاء في طلب التوضيح حول وجود التمويل التنقلي وحجمه. ويتمثل التمويل التنقلي في استخدام الاشتراكات المُقدّرة في تمويل جزء من التكاليف المترتبة على البرامج التي تموّل من خلال المساهمات الطوعية أو الشراكات المُستضافة. ويُتخذ هذا التدبير من أجل تعويض انخفاض معدل استرداد التكاليف الإدارية والتنظيمية.

١٩- وقد قارنت الدراسة بين الحجم النسبي للاشتراكات المُقدَّرة والمساهمات الطوعية في الأهداف التقنية والأهداف الاستراتيجية التمكينية. وتبين أن الاشتراكات المُقدَّرة تموّل ١٣٪ من البرامج التقنية، في حين أنها تموّل - سواء على نحو مباشر أو غير مباشر من خلال الرسم المقتطع من نفقات المنصب المشغول الذي يحصل على عدد الموظفين في الأنشطة الممولة من خلال الاشتراكات المُقدَّرة - ٦١٪ من الأغراض الاستراتيجية التمكينية. ويشبه هذا التقسيم التقسيم الذي أشار إليه تحليل ممارسات استرداد التكاليف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي أجرته إدارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية) في عام ٢٠٠٧. وحتى مع افتراض أن معظم التكاليف الإدارية التي تندرج ضمن الغرض الاستراتيجي ١٢ لا تتعلق بالدعم المقدم إلى الأنشطة الممولة بالمساهمات الطوعية، والتركيز على الغرض الاستراتيجي ١٣ فقط، تظل نسبة ٥٤٪ من تمويل التكاليف الإدارية تتعلق بالاشتراكات المُقدَّرة، في مقابل ١٧٪ من مجموع تمويل الأغراض الاستراتيجية التقنية من ١ إلى ١١ والغرض الاستراتيجي ١٢. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى التمويل الثقلي يُعد في الوقت الحاضر مرتفعاً.

### التوصيات الأولية بشأن خيارات تمويل العمل الإداري والتنظيمي

٢٠- من أجل استكشاف آليات التمويل الملائمة والواقعية، تم تحديد المبادئ التوجيهية التالية: ينبغي تحويل التكاليف الإدارية والتنظيمية إلى تكاليف مباشرة إلى الحد الذي يُعد مبرراً ومنصفاً وواقعياً؛ وينبغي مواءمة وتعميم تمويل العمل الإداري والتنظيمي من خلال الاشتراكات المُقدَّرة والمساهمات الطوعية والكيانات والشراكات المُستضافة؛ وينبغي الموازنة بين بساطة الإجراءات التنفيذية وشفافيتها؛ وينبغي إدماج حوافز للجهات المانحة للمنظمة، على سبيل المثال عن طريق تعديل المعدلات؛ وينبغي أن تشمل الآليات إهلاك النفقات الرأسمالية. وحددت الدراسة بعد ذلك أربعة خيارات لتمويل العمل الإداري والتنظيمي وتناولتها بالتقييم.

٢١- ويتمثل الخيار "أ" في استرداد جميع التكاليف الإدارية والتنظيمية من خلال آلية واحدة، ألا وهي رسوم دعم البرامج. وتفرض رسوم دعم البرامج على البرامج التي تموّل من خلال الاشتراكات المُقدَّرة والمساهمات الطوعية وعلى الشراكات المُستضافة. وبالاستناد إلى بيانات الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١، يتطلب هذا الخيار من المنظمة تحقيق معدل فعلي لرسوم دعم البرامج تبلغ نسبته ٢١٪ في المتوسط. ويتسم هذا الخيار بالبساطة والاتساق مع نموذج الأعمال للمنظمة حيث تمثل المساهمات الطوعية أكثر من ٧٥٪ من التمويل، كما أنه يلغي التمويل الثقلي بشكل فعلي. ومن شأن العمل بهذا الخيار أن يسفر عن زيادة غير واقعية في معدل رسوم دعم البرامج من شأنها أن تحد من قدرة المنظمة على جذب التمويل الطوعي. وكذلك فإن الاعتماد على رسوم دعم البرامج كآلية وحيدة يُعد غير منصف للبرامج التي تستخدم عدداً قليلاً من الموظفين وقدراً كبيراً من التمويل.

٢٢- ويستند الخيار "ب" إلى الآلية المشار إليها في الخيار "أ" ولكنه يضيف إليها رسماً على التكاليف العامة للرواتب. وبالاستناد إلى بيانات الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١، يتطلب هذا الخيار من المنظمة تحقيق معدل فعلي لرسوم دعم البرامج تبلغ نسبته ١٧٪ في المتوسط، يستكمل برسم نسبته ١١٪ على تكاليف الرواتب. وينطوي هذا الخيار على المزايا نفسها التي للخيار "أ" وهو أكثر إنصافاً بالنسبة إلى المنظمة وإلى الجهات المانحة. ومع ذلك ستظل الزيادة في رسوم دعم البرامج كبيرة وقد لا تكون مقبولة بالنسبة إلى الجهات المانحة. كما أن هذا الخيار يحتاج إلى استمرار التمييز بوضوح بين التكاليف الإدارية والتنظيمية التي ينبغي أن تموّل من خلال رسوم دعم البرامج من ناحية، وتلك التي ينبغي أن تموّل من خلال رسوم التكاليف العامة من ناحية أخرى.

٢٣- ويستند الخيار "ج" إلى الآلية المشار إليها في الخيار "أ" ويضيف إليها فهرساً للخدمات يحتوي على وحدات التكلفة. وتُسترد بعد ذلك التكاليف وفقاً للاستهلاك. ووفقاً لبيانات الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١، يتضح أن هذا الخيار يتطلب من المنظمة تحقيق معدل فعلي لرسوم دعم البرامج تبلغ نسبته ١٧٪ في المتوسط، في حين

سيمثل تحميل وحدات التكلفة ٤٪ من نفقات البرامج التقنية. ويتسم هذا الخيار بالإنصاف والشفافية ومن شأنه أن يتضمن حوافز على الفعالية. ومع ذلك فإنه معقد من حيث التنفيذ والاستدامة ولا يمكن تطبيقه سوى على مجموعة صغيرة من التكاليف.

٢٤- أما الخيار "د" فتمول بموجبه الأنشطة التي تُعد من أنشطة الإدارة الأساسية من خلال الاشتراكات المُقدَّرة المباشرة. وتُسترد بعد ذلك التكاليف الإدارية الأخرى من خلال رسوم دعم البرامج ورسم على التكلفة العامة، مثلما هو الحال في الخيار "ب". ووفقاً لبيانات الفترة المالية ٢٠١٠-٢٠١١، سيُتيح هذا الخيار الحصول على ٤٣٪ من تمويل الغرضين الاستراتيجيين ١٢ و ١٣ من الاشتراكات المُقدَّرة المباشرة، كما سيُتيح معدلاً فعلياً لرسوم دعم البرامج تبلغ نسبته ٧٪ في المتوسط، يُستكمل برسم نسبته ١١٪ على التكاليف العامة للرواتب. فهذا الخيار مستدام وقابل للتوسع حيث إنه يجسّد المحددات الرئيسية للتكاليف في المنظمة. كما أنه يتيح للمنظمة الحفاظ على معدل تنافسي لرسوم دعم البرامج، ويعتمد على آليات قائمة بالفعل. فضلاً عن ذلك، فإن هذا الخيار متسق مع تصنيف التكاليف من جانب اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة للأمم المتحدة، ومع ممارسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومع ذلك فإن هذا الخيار له بعض أوجه القصور التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار، لاسيما ما يتسم به من تعقيد وما يتطلبه من جهود إدارة التغيير لضمان القبول.

### الخطوات التالية

٢٥- تُقدم الدراسة خريطة الطريق الرفيعة المستوى التالية لتنفيذ التوصيات والفرص الأخرى السانحة للتحسين والتي تم تحديدها:

- في نهاية كانون الثاني/يناير ٢٠١٣: استكمال الدراسة الخاصة باسترداد التكاليف
- بحلول أيار/مايو ٢٠١٣: تنفيذ التوصيات قصيرة الأجل ذات الصلة بالميزنة وهياكل البيانات
- في أيار/مايو ٢٠١٣: إجراء عرض توضيحي للجنة بشأن الخطوات التالية المقترحة في إطار حزمة الإصلاح التمويلي العامة للمنظمة.

= = =