



## الشؤون الإدارية: أحدث المعلومات

### تقرير من الأمانة

١- فيما يلي المجالات التي تبرز فيها هذه الوثيقة التقدم الذي أحرزته الأمانة منذ انعقاد الاجتماع الخامس عشر للجنة البرنامج والميزانية والإدارة في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢: تمويل الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣؛ وإدارة مخاطر تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية؛ وإدارة المخاطر المؤسسية؛ وتحسين نظام الإدارة العالمي. وإضافة إلى ذلك تتضمن الوثيقة اختصاصات (انظر الملحق) محددة نزولا عند طلب المجلس التنفيذي في دورته الاستثنائية بشأن الإصلاح المنعقدة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١<sup>١</sup>، فيما يتعلق بإجراء تحليل تفصيلي لتكاليف العمل الإداري والتنظيمي الفعلية داخل المنظمة، وإصدار التوصيات الخاصة بالطريقة التي ينبغي أن تستخدم في تمويل هذه التكاليف.

### تمويل الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣

٢- اعتمدت جمعية الصحة العالمية الرابعة والستون القرار ج ص ٦٤-٣ المعنون قرار فتح أبواب الاعتماد للفترة المالية ٢٠١٢-٢٠١٣، الذي أشارت فيه إلى أن مجموع الميزانية الفعلية البالغ ٣٩٥٩ مليون دولار أمريكي مقسم إلى القطاعات الثلاثة التالية: البرامج الأساسية (٢٦٢٧ مليون دولار أمريكي)؛ والبرامج الخاصة والترتيبات التعاونية (٨٦٤ مليون دولار أمريكي)؛ والتصدي للفاشيات والأزمات (٤٦٩ مليون دولار أمريكي)<sup>٣</sup>.

٣- وقبل نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٢ بلغت قيمة التمويل متاح لدعم جميع قطاعات ميزانية الثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣ ما مقداره ٢٧٦٠ مليون دولار أمريكي، بما فيها المساهمات الطوعية والاشتراكات المقدره على حد سواء. وقد شملت ما يلي:

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

٢ ترد معلومات مفصلة عن تنفيذ الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٠-٢٠١١ في الوثيقة ج ٢٨/٦٥، تمويل الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٠-٢٠١١: تقييم الأداء.

٣ تُقرب الأرقام المبينة في الفقرة ٢ إلى أقرب مليون دولار أمريكي.

- الإيرادات الواردة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ وتلك المتوقعة في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ بمبلغ ١٠٠٠ مليون دولار أمريكي؛
- والإيرادات المتوقعة والمرحلة من الفترة ٢٠١٠-٢٠١١ بمبلغ ٥٠٠ مليون دولار أمريكي؛
- والإيرادات الجديدة الواردة في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ بمبلغ ١٢٦٠ مليون دولار أمريكي، وتشمل ما يلي:

- اشتراكات مقدرة بمبلغ ٩١٥ مليون دولار أمريكي؛

- ومساهمات طوعية جديدة بمبلغ ٣٤٥ مليون دولار أمريكي في فترة الثنائية.

٤- ويلزم توفير مبلغ إضافي قدره ١٢٠٠ مليون دولار أمريكي لتمويل الميزانية البرمجية بالكامل. وسعيًا إلى تأمين تمويل الرصيد الافتتاحي للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥ والحفاظ على مستوى تمويل مماثل لذلك الذي أُتيح لتأمين الرصيد الافتتاحي للثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣، لا يزال يتعين جمع مبلغ يتراوح بين ٢٢٠٠ مليون و ٢٧٠٠ مليون دولار أمريكي رهناً بمدى مرونة التمويل وتوقيه مع الميزانية. ويساعد توفير رصيد افتتاحي مجمّع من أموال رُحلت من الثنائية السابقة على ضمان استمرارية الأنشطة وتأمين الرواتب ريثما تُعبأ موارد جديدة.

٥- ويبين الجدول ١ أدناه الحالة الراهنة لتمويل الأغراض الاستراتيجية التقنية من ١ إلى ١١. ويوجد حالياً فجوة في التمويل بمعدل نسبته ٣٠٪ إذا ما قيست على أساس الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣. والأغراض الاستراتيجية المبيّنة باللون الرمادي تتخللها فجوة في تمويلها تتعدى المعدل المتوسط، أي بنسبة تتراوح بين ٣٠٪ و ٥٠٪، أما الأغراض المبيّنة باللون الأسود فإن فجوة تمويلها تتجاوز نسبة ٥٠٪ من الميزانية البرمجية الحالية. وتستبعد هذه التقديرات الشرط القاضي بترحيل الأموال لأجل توفير الرصيد الافتتاحي للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥.

٦- ويتواصل العمل بشأن تحسين التنبؤ بالإيرادات اللازمة للمجالات التقنية من الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣ وبشأن الاستراتيجية ذات الصلة لتعبئة ما يلزم من موارد.

الجدول ١ - بيان فجوات التمويل في جميع القطاعات بحسب المكتب الرئيسي والغرض الاستراتيجي،  
الميزانية البرمجية للثمانية ٢٠١٢-٢٠١٣

الغرض الاستراتيجي	الإقليم الأفريقي	إقليم الأمريكتين	إقليم شرق المتوسط	الإقليم الأوروبي	إقليم جنوب شرق آسيا	إقليم غرب المحيط الهادئ	المقر الرئيسي	المجموع
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								

بيان الفجوات بالألوان

فجوات واسعة للغاية  
مجالات تتخللها فجوات أوسع من متوسطها العادي

### إدارة مخاطر تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية: عملة التقدير

٧- أفادت المناقشة التي جرت أثناء اجتماع اللجنة الخامس عشر بأن تحسين التوازن العام بين عملة الإيرادات وعملة النفقات سيساعد المنظمة على حماية نفسها في المستقبل من التقلبات الكبيرة في أسعار صرف العملات الأجنبية. وإذا تسنى تحقيق توازن بين مبالغ العملات الأجنبية التي تتوقع المنظمة أن تتلقاها وتلك التي تتوقع أن تسدها، فإنه يمكن حينئذ تعويض المكاسب (أو الخسائر) المحققة عند تلقي الإيرادات بالخسائر (أو المكاسب) المحققة عند السداد.

٨- وتعدّ المنظمة حالياً ميزانيتها وحساباتها بالدولار الأمريكي، ولكنها تتلقى الإيرادات وتسدد المبالغ بمجموعة من العملات، فهي تسدّد في إطار ترتيباتها الرهنة للتمويل مبالغ بالفرنك السويسري أكبر بكثير ممّا يردها. وعليه فإنها تسدّد مبالغ أكثر في حال انخفاض قيمة الدولار الأمريكي مقابل الفرنك السويسري، وتسدّد مبالغ أقل إذا انعكست الحالة وارتفعت قيمة الدولار مقابل الفرنك. ويمكن في الأجل القصير التخلص من حالات الزيادة أو النقصان هذه من خلال التحوّط من مخاطر تقلب أسعار صرف العملات، الأمر الذي يؤمن اليقين خلال الفترة المالية على أنه ليس حلاً مستداماً في الأجل الطويل. ويمكن معالجة جُلّ هذه المشكلة بتحقيق توازن أفضل بين عملة الإيرادات وعملة السداد.

٩- ويقوم فعلاً عدد من المؤسسات الأخرى التابعة للأمم المتحدة بإعداد فواتير اشتراكاته المقدّرة كلياً أو جزئياً بعملة أخرى غير الدولار الأمريكي بقصد موازنة عملة الإنفاق الرئيسية. وفي معظم الحالات لا تمتلك هذه المؤسسات نسبة عالية من التمويل الطوعي بقدر ما تمتلكه المنظمة (تُحسب أيضاً معظم إيرادات المنظمة بالدولار الأمريكي).

١٠- ولمعالجة هذا الخلل في موازنة العملات يُقترح أن تُخصَّص بالكامل الاشتراكات المقدَّرة للدول الأعضاء بالفرنك السويسري في المستقبل.

١١- وسيواصل بموجب هذا الاقتراح عرض ميزانية المنظمة بالدولار الأمريكي، ولكن سيُحسب مجموع الاشتراكات المقدَّرة للدول الأعضاء بالفرنك السويسري باستخدام أفضل سعر صرف متاح في وقت الموافقة على الميزانية. أما فرادى الاشتراكات المقدَّرة فسيستند حسابها إلى مجموع الاشتراكات مضروباً في النسبة المئوية المعمول بها بشأن جدول تقدير الاشتراكات. وسوف تُرسل في كانون الثاني/يناير إلى الدول الأعضاء فواتير بالمبالغ المتفق على سدادها بالفرنك السويسري من فترة الميزانية.

١٢- ومعظم الدول الأعضاء معرضة في الوقت الحاضر لمخاطر تقلبات أسعار صرف العملات الناشئة عن تقلبات قيمة العملات الوطنية المتداولة في كل واحدة منها مقابل الدولار الأمريكي. فالمبلغ الواجب السداد بالعمل الوطنية ليس مؤكداً في وقت الموافقة على ميزانية المنظمة، وذلك بسبب تقلبات أسعار صرف العملات بين الدولار الأمريكي والعمل الوطنية لحين موعد السداد. وما من خطر يحيق في الوقت الراهن بالدول الأعضاء التي تتداول الدولار الأمريكي أو عملة أخرى مرتبطة به.

١٣- وفي حال تغيير تقييم الاشتراكات إلى الفرنك السويسري لن يواجه معظم الدول الأعضاء مخاطر متزايدة من جراء تقلبات أسعار صرف العملات. وستحل بالأحرى المخاطر الناشئة عن قيمة الفرنك السويسري مقابل قيمة العملة الوطنية المتداولة في كل واحدة من الدول الأعضاء المعنية محل تلك الناشئة عن قيمة الدولار الأمريكي مقابل قيمة تلك العملات. وفيما يلي بعض الدول الأعضاء التي سيقبل فيها هذا التغيير من مخاطر تقلبات أسعار صرف العملات: الدول الأعضاء التي تسدد اشتراكاتها المقدَّرة بالفرنك السويسري في الوقت الحالي أو تلك التي ترتبط عملتها الوطنية بالفرنك السويسري - أي جميع البلدان الواقعة في منطقة اليورو - إذ يؤمّن تقدير اشتراكات تلك الدول بالفرنك السويسري مزيداً من اليقين لأن التكلفة الفعلية المحسوبة بالعمل الوطنية ستكون معروفة في وقت الموافقة على ميزانية المنظمة.

١٤- ولدى بحث لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة لهذه المسألة نظرت في طائفة واسعة من الخيارات الممكنة ومن ثم أوصت بشدة بأن تُخصَّص بالكامل الاشتراكات المقدَّرة بالفرنك السويسري، مشيرة إلى أن هذه الخطوة سيسهل فهمها وتطبيقها وستؤمن آلية جيدة لتحقيق الموازنة بين العملات. كما أشارت اللجنة المذكورة إلى أن تلك الخطوة لن تعالج بالكامل حالات التفاوت في العملات المتداولة في المنظمة بسبب عظم مبلغ المساهمات الطوعية. وفي ما يتعلق بتلك المساهمات، شجعت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة المنظمة على التأكد من أن تُدرج بالكامل جميع التكاليف المتوقعة في الاتفاقات المُبرمة مع الجهات المانحة.

## إدارة المخاطر المؤسسية

١٥- تتناول المنظمة حالياً مسألة إدارة المخاطر المؤسسية من خلال مسارين للعمل، أحدهما الناحية الإدارية التي يُحرز فيها تقدم في إنجاز الأعمال بفضل استعراضات تجربتها بانتظام الجهات المعنية بإدارة سجلات المخاطر الإدارية، وهي أعمال أُبلغت بها لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في مناسبات عدة واعترفت بها لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة. أما من الناحية الاستراتيجية وبحث الموضوع من زاوية تتعدى نطاق الإدارة فيجري حالياً وضع إطار وسجل لإدارة المخاطر المؤسسية بالاستفادة من مشورة لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة والعبر المستخلصة في مجال الإدارة.

١٦- ومن المجالات المحددة التي يُحتمل أن تتعرض لمخاطر مؤسسية (على نطاق المنظمة ككل) الخسارة المالية الكبيرة (ومنها الهبوط الحاد في الإيرادات و/ أو التقلبات الكبيرة في أسعار صرف المتداول من عملات في المنظمة)؛ أو فقدان ثقة الدول الأعضاء في المنظمة بسبب أوجه القصور الرئيسية في أدائها؛ أو عدم الوفاء بالالتزامات الدولية؛ أو الأحداث التي تعرقل بشدة استمرار العمل. وبمجرد وضع الصيغة النهائية من سجل المخاطر فإنه سيُعرض دورياً على لجنة البرنامج والميزانية والإدارة.

١٧- وتُنجز أعمال مفصلة بشأن تحديد المخاطر وتقييمها وتقدير تبعاتها تحذو تماماً حدو العملية المُنفذة في المجال الإداري، وهي عملية تتكفل بموجبها الجهة المعنية بالمخاطر بالمسؤولية الرئيسية عن تحليل جوانب وضع وتنفيذ مقترح لتخفيف وطأة المخاطر ورصد مدى تطورها كذلك. وتُحدّد اختصاصات الجهة المعنية بالمخاطر هذه المسؤولية بالتفصيل.

١٨- وتحظى الجهة المعنية بالمخاطر لدى اضطلاعها بمسؤولياتها بالدعم من هيكلية الإدارة وتصريف الشؤون في المنظمة اللذين تُتخذ فيهما القرارات الرئيسية ويُرصد فيهما تنفيذها. وسيتكفل فريق السياسات العالمية بمسؤولية الجهاز الرئاسي المعني باتخاذ القرارات الكبرى بشأن المخاطر الاستراتيجية المؤسسية. وعلاوة على ذلك ورهنا بدرجة تعقيد المخاطر وخلفيتها، حُدّدت آلية تصعيد ترفع المناقشات في البداية إلى مستوى مساعدي المدير العام والمديرين الإقليميين وإلى المدير العام، عند اللزوم، ومن ثم إلى الأجهزة الرئاسية.

## تحسين نظام الإدارة العالمي

١٩- تواصل التخطيط لتحسين نظام الإدارة العالمي من الناحية التقنية. وأنشئ فريق معني بالمشروع يتألف من موظفي تكنولوجيا المعلومات وخبراء معنيين بموضوع الأعمال ومستشارين خارجيين من أجل دفع عجلة العملية إلى الأمام على الصعيد العملي. وجرى في آن معاً وضع هيكل إداري للمشروع موضع التنفيذ يضم ممثلين إقليميين. ومن المقرر أن يستهل الفريق المعني بالمشروع بكامل عضويته أعماله في نيسان/ أبريل ٢٠١٢، وأن يُستكمل تحسين النظام قبل شهر تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٣. ولا تزال تقديرات التكاليف الحالية في حدود الميزانية والجدول الزمني متسقاً مع الخطة الأصلية.

٢٠- وفيما يتعلق بنطاق التحسين أُجري مزيد من دراسات الجدوى الرامية إلى تحديد الخيارات المتاحة لإدخال التحسينات المستهدفة على نظام الإدارة العالمي أو "إزالة طابعه التخصيصي". ومن العوامل الرئيسية المستخدمة لتقييم جدوى هذه الخيارات التكلفة وقيمة العمل التجاري والمخاطر والأثر على المستخدم النهائي. ومع أنه حُدّدت بعض المجالات التي يمكن إزالة طابعها التخصيصي (مثل إدارة شؤون الموردين والمشتريات)، فقد تقرر في نهاية المطاف أن تُقطع صلة تلك التعديلات المدخلة على النظام بتحسينه من الناحية التقنية وألا يُمضي قدماً في أي عملية لإزالة طابعه التخصيصي إلا بعد اكتمال تحسينه تقنياً. وتشير التقديرات إلى أن من شأن إدخال أية تعديلات إضافية على النظام بالاقتران مع تحسينه تقنياً أن تزيد بشكل كبير من مخاطر تعطيل الأعمال وتحتّم أيضاً بذل جهد كبير لإدارة التعديلات في جميع أنحاء المنظمة لأن من المتوقع أن تخلف التعديلات آثاراً كبيرة على المستخدمين النهائيين.

٢١- ويجري أيضاً إدخال بعض التحسينات على الضوابط الداخلية - في إطار تنفيذ المشروع الشامل لتعزيز إطار الرقابة الداخلية في المنظمة - وهي تحسينات ستُدمج في الدورات التدريبية الجارية على نظام الإدارة العالمي.

## دراسة عن تمويل الوظائف الإدارية في المنظمة

٢٢- طلب المجلس التنفيذي في دورته الاستثنائية بشأن الإصلاح المنعقدة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة أن تصدر التكاليف بإجراء تحليل تفصيلي لتكاليف العمل الإداري والتنظيمي الفعلية داخل المنظمة، وأن تصدر التوصيات الخاصة بالطريقة التي ينبغي أن تستخدم في تمويل هذه التكاليف. ونزولاً عند ذلك الطلب اقترح أن يُجري خبير خارجي دراسة لهذا الموضوع بهدف تحديد النهج الأمثل لتمويل وظائف العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة. وقد وضعت الأمانة مشروع اختصاصات لهذه الدراسة (انظر الملحق).

## الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٢٣- اللجنة مدعوة إلى أن تستعرض مشروع مسودة اختصاصات الدراسة وتقره، وتحيط علماً بالتقرير.

## الملحق

# تكاليف العمل الإداري والتنظيمي داخل منظمة الصحة العالمية

## مشروع اختصاصات دراسة خارجية مقترحة

### مقدمة

طلب المجلس التنفيذي في دورته الاستثنائية بشأن الإصلاح المنعقدة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة أن تصدر التكاليف بإجراء تحليل تفصيلي لتكاليف العمل الإداري والتنظيمي الفعلية داخل المنظمة، وأن تصدر التوصيات الخاصة بالطريقة التي ينبغي أن تستخدم في تمويل هذه التكاليف<sup>١</sup>.

ونزولاً عند ذلك الطلب اقترح أن يُجري خبير خارجي دراسة لهذا الموضوع بهدف تحديد النهج الأمثل لتمويل وظائف العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة.

ويلزم فضلاً عن ذلك أن تقترح تلك الدراسة نموذجاً جديداً لتمويل وظائف العمل الإداري والتنظيمي وتبين خارطة طريق لتنفيذ هذا النموذج. وسعيًا إلى ضمان إمكانية تنفيذ النموذج المقترح، يتعين تحديد المتطلبات تحديداً واضحاً وشاملاً، بما فيها المتطلبات المتعلقة بالهيكل والنظم والبيانات.

ويجب أن يستوفي الحل المقترح المعايير التالية:

- ١- استدامة التمويل؛
- ٢- شفافية التكاليف والتمويل؛
- ٣- تعزيز الفعالية من حيث التكلفة في تقديم الخدمات الإدارية والتنظيمية؛
- ٤- إمكانية التوسع التدريجي في حالة زيادة الاحتياجات الإدارية أو نقصانها بسبب التغييرات البرنامجية.

## معلومات أساسية

تندرج حالياً الوظائف الإدارية للمنظمة ضمن نطاق الغرض الاستراتيجي ١٣ الذي يشمل توفير خدمات تمكينية تيسر على المنظمة تنفيذ برامجها. وعلاوة على ذلك ينطوي الغرض الاستراتيجي ١٢ على القيام بالوظائف القيادية وتصريف الشؤون، والتي قد يُنظر إلى بعضها على أنه من ضمن الوظائف الإدارية/التنظيمية، مثل الخدمات القانونية وخدمات مراجعة الحسابات والترجمة التحريرية، وتكاليف اجتماعات الأجهزة الرئاسية والتكاليف

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

المتعلقة بالمدير العام ومساعد المدير العام والمديرين الإقليميين ورؤساء مكاتب المنظمة في البلدان والأقاليم والمناطق. ويُجز معضم هذه الوظائف على المستويات التنظيمية الثلاثة في المنظمة، وهي المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. ووصل في الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١ مجموع تكاليف الخدمات المندرجة ضمن نطاق الغرض الاستراتيجي ١٣ إلى مبلغ ٥٥٦ مليون دولار أمريكي، فيما وصل مجموع ما يندرج منها ضمن نطاق الغرض الاستراتيجي ١٢ إلى ما مقداره ٢٦٧ مليون دولار أمريكي. وترد في نهاية هذه الوثيقة قائمتان بالوظائف والخدمات المندرجة ضمن نطاق الغرضين الاستراتيجيين المذكورين (انظر التذييل). ومن المزمع أن تستعرض الدراسة نطاق ما يندرج ضمن نطاق "التكاليف الإدارية والتنظيمية".

وتقدم بعض الخدمات الإدارية إلى كيانات خارجية "تستضيفها" المنظمة، وهي أساساً برنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الأيدز والمركز الدولي للحساب الإلكتروني والمرفق الدولي لشراء الأدوية. ولهذه المنظمات آليات مستقلة لتصرف الشؤون كما أن ميزانياتها وهياكلها التنظيمية مستقلة تماماً عن المنظمة. وثمة اتفاقات مبرمة بشأن الخدمات الإدارية مع هذه الكيانات تحدد الخدمات المقدمة وتكاليفها. وهناك "شراكات" أخرى قائمة تتصوي تحت لواء المنظمة وتتماشى تماماً مع أغراضها وتُراعى أحياناً نتائجها ونفقاتها في إطار الميزانية البرمجية للمنظمة. ولا تخضع هذه الشراكات إلى اتفاقات الخدمات الإدارية، ولكنها تسهم في التكاليف الإدارية شأنها في ذلك شأن برامج المنظمة.

وفيما يلي المصادر الأربعة التي تمّول حالياً التكاليف الإدارية والتنظيمية للمنظمة:

- ١- الميزانية العادية للمنظمة (الاشتراكات المقدرة).
- ٢- تكاليف دعم البرامج (تقيّد على حساب المساهمات الطوعية، انظر المزيد من التوضيحات أدناه).
- ٣- رسوم الخدمات الإدارية المقدمة إلى الكيانات التي تستضيفها المنظمة (في إطار اتفاقات الخدمات الإدارية المبيّنة أدناه).
- ٤- الرسوم المستقطعة من المناصب المشغولة (مقتطعة من كشوف مرتبات الموظفين لجميع مصادر التمويل، فيما عدا الكيانات التي تستضيفها المنظمة والتي لديها ترتيبات بخصوص الرسوم، انظر المزيد من التوضيحات أدناه).

### تكاليف دعم البرامج

أُنشئت تكاليف دعم البرامج بموجب القرار ج ص ع ٣٤-١٧ الصادر عن جمعية الصحة العالمية في دورتها الرابعة والثلاثين، وهي مدرجة في اللائحة المالية. وتُجمع هذه التكاليف عن طريق فرض رسم بنسبة ١٣٪ على المساهمات الطوعية لتوفير التمويل للتكاليف الإدارية فيما يتعلق بتنفيذ المشروع الممول من المساهمات. وكانت معظم المبالغ التي تمول المنظمة توفر آنذاك من الاشتراكات المقدرة، وكانت ميزانية المنظمة تعتبر ميزانية عادية (مقدرة) فقط. وفي الآونة الأخيرة أضحت المساهمات الطوعية المصدر الرئيسي لتمويل المنظمة، فيما بلغت نسبة التمويل الموقّر من الاشتراكات المقدرة ٢٥٪ إلا قليلاً. وهبط في تلك الفترة المعدل المتوسط لتكاليف دعم البرامج إلى زهاء ٧٪ نظراً لتطبيق عدد من معدلات دعم البرامج المخفضة، في حالات الطوارئ والمشتريات على سبيل المثال. واستُخدمت في السنوات الأخيرة الإيرادات المتأتية من تكاليف دعم البرامج لتمويل الغرضين الاستراتيجيين ١٢ و ١٣ على حد سواء، بما في ذلك الوظائف التي ينهض بها مثلاً المدير العام ومساعد المدير العام ومديري



المكاتب الإقليمية ورؤساء مكاتب المنظمة في البلدان والأقاليم والمناطق، فضلاً عن تكاليف عقد اجتماعات بشأن تصريف الشؤون على الصعيدين العالمي والإقليمي، بالإضافة إلى المساهمة في التكاليف الإدارية المبيّنة أعلاه. وعندما أنشئت المنظمة في بادئ الأمر كان من المفترض أن تمويل جميع هذه التكاليف الثابتة غير المباشرة من الميزانية العادية. ومع تطور المنظمة وزيادة دور المساهمات الطوعية في الميزانية، عجزت الميزانية العادية عن تمويل جميع التكاليف الثابتة غير المباشرة، ومن ثم أصبح من اللازم أن تُستخدم أيضاً تكاليف دعم البرامج لهذا الغرض.

### الرسوم المستقطعة من المناصب المشغولة

أدى انخفاض معدل تكاليف دعم البرامج مقترناً بزيادة فاقت العادية للعبء الناجم عن استخدام هذه الأموال، إلى الإقرار في الثنائية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ بضرورة إيجاد مصدر تمويل إضافي. وحُدِّت رسوم جديدة تُسقط من "المناصب المشغولة" بنسبة ثابتة قدرها ٨,٥٪ من التكاليف الإجمالية لمرتبات الموظفين على كل البرامج والشراكات، فيما عدا الكيانات التي تستضيفها المنظمة (نتيجة لترتيبات اتفاقات الخدمات الإدارية المبرمة معها). وبدا أضحى هذه التكاليف عنصراً إضافياً "بخلاف المرتبات" من تكاليف الموظفين الإجمالية، لتحل محل الرسم السابق البالغة نسبته ٢٪ الذي كان يُقتطع لتمويل احتياجات تدريب الموظفين، وتزيد ذلك الرسم. وأدى ذلك إلى اقتطاع تكاليف موظفي المنظمة من البرامج بنسبة تزيد على ٨,٥٪ عن التكاليف الناشئة عن سداد صافي المرتبات والمعاشات التقاعدية والتأمين الصحي وغيرها من الاستحقاقات الواجبة السداد طوال مرحلة المسار الوظيفي (والنقاعد) لموظفي المنظمة المؤهلين للحصول على هذه الاستحقاقات. وقد استُخدمت الأموال المحصلة بهذه الطريقة لتمويل أجزاء الغرض الاستراتيجي ١٣ المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشغل الموظفين للأماكن، وهي تكاليف المكاتب وصيانة المباني وتوفير تكنولوجيا المعلومات وأمن الموظفين علماً بأن تكاليف البند الأخير قد زادت كثيراً بفعل الارتفاع الشديد في تكاليف أمن النظام المشترك. وتستخدم هذه الرسوم المستقطعة أيضاً في تمويل احتياجات تدريب الموظفين. وقد نظرت وكالات أخرى في تطبيق استقطاع رسوم مشابهة أو طبقتها بالفعل بوصفها وسيلة لتعزيز وسائل جمع تكاليف دعم البرامج القاصرة (والمتهاوية). ولم تُكَلَّل حتى الآن بالنجاح الجهود المبذولة لاعتماد معدل متنسق لتكاليف دعم البرامج في جميع مؤسسات الأمم المتحدة، لأن هذه المؤسسات لاتزال لديها عمليات وهياكل تكاليف ونماذج تمويل مختلفة. وتتمتع المنظمة بمركز فريد من نوعه إلى حد ما لأنها الوكالة المتخصصة الوحيدة التي تمويل بالاشتراكات المقدرّة التي أضحت تمويل أساساً بالمساهمات الطوعية.

### المتطلبات

- ١- تأكيد نطاق تكاليف العمل الإداري والتنظيمي في المنظمة.
- ٢- تقديم اقتراحات بثلاثة نماذج مختلفة على الأقل بشأن هذه التكاليف، بإيجابياتها وسلبياتها.
- ٣- النظر في تمويل احتياجات الوظائف التي تمويل اليوم بتكاليف دعم البرامج والتي لا تعتبر من التكاليف الإدارية والتنظيمية.
- ٤- تقديم اقتراحات بشأن حساب الميزانيات وإعداد التقارير ومراقبة التكاليف الإدارية والتنظيمية.
- ٥- اقتراح أنسب الوسائل وأكثرها شفافية لتقدير تكاليف تقديم الخدمات إلى الكيانات التي تستضيفها المنظمة والشراكات ولاسترداد هذه التكاليف.
- ٦- توضيح أية متطلبات إجرائية أو محاسبية أو نظامية لتنفيذ الاقتراحات المذكورة أعلاه.

## النطاق الزمني

١- من المزمع أن تستهل الدراسة في ١ أيلول/سبتمبر ٢٠١٢، ومن المتوقع أن يصدر مشروع تقرير وتوصيات بموعد أقصاه ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢، على أن يصدر التقرير النهائي بموعد أقصاه ٢٨ شباط/فبراير ٢٠١٣. (تسمح هذه التوقيتات بعرض النتائج على لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠١٣، على أن يجري بعدها وضع النتائج في صيغتها النهائية).

٢- من الممكن تقسيم الدراسة إلى جزأين، يتناول أولهما نطاق التكاليف الإدارية والتنظيمية والتوصيات الخاصة بحساب الميزانية ومراقبة التكاليف؛ أما الجزء الثاني فيتضمن اقتراحاً بأنسب الترتيبات التمويلية جنباً إلى جنب مع آثارها المحاسبية والنظامية.

## الخبرة المطلوبة

سعيًا إلى تنفيذ هذا المشروع، ستحتاج المنظمة إلى مساعدة وخبرة شركة استشارية في مجال التنظيم تعمل على نطاق دولي ولديها خبرة وجبهة في مجال استرداد التكاليف/ حساب التكاليف، بما في ذلك في القطاع العام/ الذي لا يستهدف الربح. وستحتاج المنظمة تحديداً إلى ما يلي:

- فهم ممتاز لدوافع التكاليف الإدارية؛
- خبرة بأساليب ونظم استرداد التكاليف وحسابها؛
- قدرة مجرّبة على إيجاد حلول عملية؛
- فهم وخبرة ممتازان في مجال العمل مع كبرى المنظمات الدولية العاملة في مواقع متعددة؛
- عمل سابق مع المنظمة و/ أو منظمة دولية أخرى و/ أو مؤسسة كبرى في مجال الإدارة (مع التركيز على المسائل المتعلقة بالميزانية والتمويل).

وسيُشَدَّد بشكل خاص على سجلات الشركات التي تتقدم بطلبات وعلى خبرتها المجرّبة من حيث نجاح زبائنها في تنفيذ توصيات المشروعات.

## التذييل

الغرضان الاستراتيجيان ١٢ و ١٣ وقائمة الوظائف الخاصة بكل غرض منهما

### الغرض الاستراتيجي ١٢

الاضطلاع بالدور القيادي وتعزيز تصريف الشؤون وتدعيم الشراكة والتعاون مع البلدان ومنظومة الأمم المتحدة وسائر أصحاب المصلحة من أجل الوفاء بولاية منظمة الصحة العالمية في التقدم في برنامج العمل الصحي العالمي وفقاً لما هو محدد في برنامج العمل العام الحادي عشر.

#### الوظائف

- المراجعة الداخلية للحسابات
- الوظائف القانونية
- مكتب المدير العام
- خدمات اللغات
- التعاون القطري
- المدير العام ونائب المدير العام والمديرون الإقليميون
- اللجان الإقليمية
- رؤساء مكاتب المنظمة في البلدان والأقاليم والمناطق
- اجتماعات المجلس التنفيذي وجمعية الصحة العالمية وسائر اجتماعات تصريف الشؤون

### الغرض الاستراتيجي ١٣

تطوير منظمة الصحة العالمية ودعمها كمنظمة تتسم بالمرونة وتشجع التعلم لتمكينها من الوفاء بولايتها بمزيد من الكفاءة والفعالية

#### الوظائف

- الموارد البشرية
- تكنولوجيا المعلومات
- الشؤون المالية (المحاسبة والخزينة)

- الميزانية
- التخطيط
- تنسيق الموارد
- تدريب الموظفين وتطويرهم
- إدارة المباني
- الأمن (باستثناء احتياجات البرامج المحددة التي تقتطع على أنها تكاليف مباشرة)
- المراجعة الخارجية للحسابات
- المساهمة في خدمات الأمم المتحدة المشتركة (مثل إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن ووحدة التفويض المشتركة التابعة للأمم المتحدة ولجنة الخدمة المدنية الدولية)
- إدارة معاشات الموظفين التقاعدية
- إدارة تأمين الموظفين الصحي
- تنسيق الشراكات

= = =