

Distr.: General
24 June 2013
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم
المتحدة للسكان ومكتب الأمم
المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٣
٩ إلى ١٣ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، نيويورك
البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت
صندوق الأمم المتحدة للسكان - الشؤون
المالية وشؤون الميزانية والإدارة

صندوق الأمم المتحدة للسكان

تقديرات الميزانية المتكاملة، ٢٠١٤-٢٠١٧

موجز

يسر المدير التنفيذي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يقدم تقديرات الميزانية المتكاملة المقترحة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، بشأن الموارد التي تساهم في تحقيق إطار النتائج المتكامل للصندوق. وينبغي بحث الميزانية المتكاملة بالاقتران مع الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ (DP/FPA/2013/12).

وقد استرشد وضع اقتراح الميزانية بالمبادئ التالية: (أ) التوافق مع أولويات الخطة الاستراتيجية، بما في ذلك نموذج الأعمال الناشئ عن الطريقة التي سيعمل بها الصندوق؛ (ب) والتوافق مع مقررات وولايات المجلس التنفيذي؛ (ج) وتوزيع جانب أكبر من الموارد المتاحة على البرامج؛ (د) وتحديد الكفاءات، والوفورات، والقيمة مقابل المال.



وتستند توقّعات الإيرادات في اقتراح الميزانية إلى مؤشرات من الجهات المانحة، والاتجاهات الفعلية، وتحليلات مالية أخرى. وتُقدّم اقتراحات استثمارات في إطار الميزانية المتكاملة لضمان أن تتماشى قدرة الصندوق مع النتائج المتوقعة من منظمة آخذة في النمو. وتركز هذه الاستثمارات الاستراتيجية في معظمها على الميدان، وتم احتواؤها في إطار اقتراح الميزانية عن طريق عمليات إعادة تنظيم التكاليف، والكفاءات، والوفورات. وطبقاً لقرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦ بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية (الاستعراض الشامل للسياسات)، تعبّر الاستثمارات عن الاهتمام المستمر بالمباني والخدمات المشتركة في المقر والميدان.

وبالنسبة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، يقترح الصندوق تخصيص ٨٧,٨ في المائة من مجموع الموارد المتاحة للأنشطة الإنمائية، مقابل ٨٥,٤ في المائة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣. وستزداد الموارد المتاحة للبرامج من ٨١,٥ في المائة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ إلى ٨٤,٣ في المائة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

ويقدر الصندوق أنه سيتاح مبلغ ٣ ٥٧١,٢ مليون دولار للبرامج في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ مقابل ٢ ٦٤٧,٢ مليون دولار في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، بزيادة قدرها ٩٢٤ مليون دولار، أو ٣٤,٩ في المائة. ويُقدّم مبلغ ٦٦٤,١ مليون دولار لمكوّن الميزانية المؤسسية في الميزانية المتكاملة، والذي يُقدم لاعتماد المجلس التنفيذي. وتنخفض الميزانية المؤسسية من ١٨,٢ في المائة إلى ١٥,٧ في المائة كحصة نسبية من مجموع استخدام الموارد. وسيقدم الصندوق اقتراح الميزانية المتكاملة إلى لجنة شؤون الإدارة والميزانية. وسيظهر تقرير اللجنة في الوثيقة DP/FPA/2013/15.

المحتويات

الصفحة

| | |
|----|---|
| ٥ | أولا - الميزانية المتكاملة: السياق الاستراتيجي والمالي..... |
| ٦ | ألف - الإطار الاستراتيجي |
| ٧ | باء - الإطار المالي |
| ١٠ | ثانيا - الميزانية المتكاملة المقترحة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧..... |
| ١٠ | ألف - لمحة عامة عن الموارد المتكاملة |
| ١٢ | باء - خطة الموارد المتكاملة |
| ١٦ | جيم - استرداد التكاليف |
| ١٨ | دال - إطار الموارد والنتائج |
| ٣٢ | هاء - موجز الزيادة والنقصان في الميزانية المؤسسية |
| ٣٧ | ثالثا - عناصر مقرر |

الجدول

| | |
|----|--|
| ١٣ | الجدول ١: خطة الموارد المتكاملة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ |
| ١٩ | الجدول ٢: إطار النتائج والموارد المتكامل، ٢٠١٤-٢٠١٧ (إرشادي) |
| ٢٥ | الجدول ٣: تخصيص الموارد حسب المربع |
| ٣٤ | الجدول ٤: موجز الزيادات والنقصان (بملايين الدولارات) |
| ٣٦ | الجدول ٥: موجز التغييرات في الوظائف |

الأشكال

| | |
|----|---|
| ٩ | الشكل ١: المساهمات حسب فئات التمويل، ١٩٩٩-٢٠١٧ |
| ١٥ | الشكل ٢: تخصيص الموارد المتاحة، ٢٠١٤-٢٠١٧ |
| ٤٢ | الشكل ٣: الخريطة التنظيمية (الميزانية المؤسسية) |

الجدول الموجزة

- الجدول الموجز ١: خطة الموارد المتكاملة، ٢٠١٢-٢٠١٣ - الخطة مقابل الموارد الفعلية/المقدرة ٣٨
- الجدول الموجز ٢: الوظائف حسب المكان (الميزانية المؤسسية) ٣٩

المرفق

ردود الصندوق على توصيات اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بشأن اقتراح الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ (منشورة على صفحة المجلس التنفيذي للصندوق على شبكة الويب - الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٣)

أولاً - الميزانية المتكاملة: السياق الاستراتيجي والمالي

١ - تم إدخال مفهوم الميزانية المتكاملة بصورة رسمية من جانب المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع^(١)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) كجزء من مقررات بشأن ميزانيات الدعم لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١، حيث طُلب من المنظمات أن تضع "الميزانية الوحيدة المتكاملة لكل منظمة ابتداءً من عام ٢٠١٤" (المقرر ٢٦/٢٠٠٩، الفقرة ١٦).

٢ - ووُضعت خارطة طريق للميزانية المتكاملة في مذكرة مشتركة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف، ومؤرخة ١٥ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، وموجهة إلى المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام ٢٠١٠ (المقرر ٢/٢٠١٠). وقد وُضع اقتراح الميزانية المتكاملة الحالي استناداً إلى العناصر التالية التي أُدرجت في خارطة الطريق: تنقيح ومواءمة تصنيف الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها (اعتمد في عام ٢٠١٠)؛ ووضع إطار متوائم لميزنة قائمة على النتائج بالنسبة لنتائج الإدارة (اعتمد في عام ٢٠١١)؛ واستعراض منهجية ومعدل استرداد التكاليف، ونموذج أولي لميزانية متكاملة (وكلاهما اعتمد في كانون الثاني/يناير ٢٠١٣).

٣ - وكانت القوة المحركة وراء الدعوة إلى وضع ميزانية متكاملة تتمثل في رغبة المجالس التنفيذية بحث مقترح تمويل يشمل جميع فئات التكاليف ونتائج المنظمة ضمن إطار متكامل واحد، خلافاً للممارسة السابقة الخاصة بتقديم اقتراح لميزانية مؤسسية لا تربط النتائج والموارد بالتكاليف المصنفة على أنها "برامج".

٤ - ويشمل اقتراح الميزانية الحالية الموارد التي تسهم في تحقيق إطار النتائج المتكامل لصندوق الأمم المتحدة للسكان (الصندوق)، ويعد جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية لهذه المنظمة.

٥ - وتغطي توقعات موارد الميزانية المتكاملة فترة الأربع سنوات التي تتزامن مع مدة الخطة الاستراتيجية، على عكس الميزانية المؤسسية وميزانيات الدعم السابقة التي أُعدت لفترة سنتين. ولإجراء مقارنة جادة لتقديرات الميزانية المتكاملة، تُستخدم التقديرات المالية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ كأساس. وتمشياً مع مقرر المجلس التنفيذي ٢٧/٢٠١٢، سيتم استعراض

(١) تغيّر الاسم اعتباراً من كانون الثاني/يناير ٢٠١١ ليصبح المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

الميزانية المتكاملة مع استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية. وسيتيح هذا أيضاً فرصة لإجراء مزيد من عمليات إعادة الموازنة مع نموذج الأعمال الناشئ.

ألف - الإطار الاستراتيجي

٦ - تضع الخطة الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ (DP/FPA/2013/12) رؤية عن التغييرات التي يسعى الصندوق إلى تحقيقها في حياة النساء، والمراهقين، والشباب خلال السنوات الأربع القادمة، بما في ذلك التركيز الموضوعي للمنظمة، وإطار النتائج المتكامل، ونموذج الأعمال الناشئ، وترتيبات التمويل اللازمة لكي تحقق المنظمة تأثيرها المرغوب. وتؤكد الخطة من جديد الاتجاه الاستراتيجي لاستعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣ (DP/FPA/2011/1)، على النحو الذي تمثله "الهدف المحدد"، وتقدم مجموعة من التغييرات التنظيمية التي تدعم تحقيقها.

٧ - وكما جاء في الخطة الاستراتيجية، فإن الاتجاهات الرئيسية ذات الدلالات الهامة بالنسبة للصندوق خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ تشمل أن نحو ٨٠٠ امرأة ستفقد حياتها يومياً بسبب الولادة وتعقيدات الحمل، وأن أكثر من ٢٢٠ مليون امرأة ستكون بحاجة إلى وسائل منع الحمل الحديثة. ولا يزال عدم المساواة بين الجنسين يمثل أبرز أشكال عدم المساواة، حيث يمتلك نصف سكان العالم من الإناث ١ في المائة فقط من ثروة العالم. كما شهدت سياقات هشة بشكل عام تقدماً أقل بكثير من مجالات أخرى. ولا تزال المبادئ الأساسية لبرنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية معرضة للتهديد من جانب معارضة ممولة تمويلياً جيداً تواصل تحديها بإصرار للحقوق الإنجابية والمساواة بين الجنسين. ومع أن المساعدة الإنمائية الرسمية قد أصابها الجمود، إلا أن هناك قوى ناشئة تعد مصادر جديدة هامة لتمويل التنمية. وفي الوقت نفسه، فإن مصادر التمويل العامة تتضاءل أمام التدفقات الخاصة على البلدان النامية، سواء عن طريق الاستثمارات، أو تحويلات المهاجرين، أو المؤسسات الخيرية. وتشهد الديناميات السكانية تحولاً، كما تستحدث التكنولوجيات الجديدة طرقاً مبتكرة لتحسين حياة الشعوب.

٨ - وتؤثر هذه الاتجاهات في اختيار النتائج الإنمائية ونواتج الفعالية التنظيمية للصندوق، وكذلك خيارات استثمار الموارد الجديدة للمنظمة.

٩ - ويشمل إطار النتائج المتكامل أربع نتائج إنمائية وثلاثة نواتج للفعالية والكفاءة التنظيمية للصندوق. وتعد الخطة المتكاملة خطة مالية لتمكين المنظمة من تحقيق جميع هذه النتائج.

١٠ - والناتج الإنمائية الأربع هي على النحو التالي:

(أ) النتيجة ١: توافر واستخدام متزايدان للخدمات الجنسية والإنجابية المتكاملة (بما في ذلك تنظيم الأسرة، والصحة النفاسية، وفيروس نقص المناعة البشرية) التي تلي معايير حقوق الإنسان الخاصة بجودة الرعاية والعدالة في الحصول؛

(ب) النتيجة ٢: إعطاء أولوية متزايدة للمراهقين، وخاصة الفتيات المراهقات الشابات، في السياسات والبرامج الإنمائية الوطنية، وتوافر متزايد بشكل خاص للثقافة الجنسية الشاملة والصحة الجنسية والإنجابية؛

(ج) النتيجة ٣: مساواة متقدمة بين الجنسين، وتمكين النساء والفتيات، والحقوق الإنجابية، بما في ذلك للنساء والمراهقين والشباب الأكثر تعرضاً وهميشاً؛

(د) النتيجة ٤: سياسات وطنية معززة وبرامج إنمائية دولية عن طريق إدماج التحليل القائم على الأدلة للديناميات السكانية وعلاقتها بالتنمية المستدامة، والصحة الجنسية والإنجابية، والحقوق الإنجابية، وفيروس نقص المناعة البشرية، والمساواة بين الجنسين.

١١ - والنواتج الثلاثة للفعالية والكفاءة التنظيمية هي على النحو التالي:

(أ) الناتج ١: فعالية برنامجية محسنة عن طريق تحسين ضمان الجودة، والرصد، والتقييم؛

(ب) الناتج ٢: تعبئة محسنة للموارد وإدارتها ومواءمتها عن طريق زيادة التركيز على القيمة مقابل المال، وإدارة المخاطر المنهجية؛

(ج) الناتج ٣: ملاءمة متزايدة عن طريق الابتكار، والشراكة، والاتصالات.

١٢ - ويربط إطار النتائج والموارد في الميزانية المتكاملة هذه النتائج والموارد المخصصة لتحقيقها. ولأول مرة، يتم إيجاد علاقة بين النتائج والموارد لكل من النتائج الإنمائية ونتائج الفعالية والكفاءة التنظيمية ضمن إطار متكامل.

باء - الإطار المالي

١٣ - تعد قاعدة الجهات المانحة للصندوق واحدة من أكبر القواعد بين الصناديق والبرامج التابعة لجهاز الأمم المتحدة الإنمائي. فالإيرادات الإجمالية التي تتكون من اشتراكات عادية واشتراكات أخرى قد واصلت نموها. ولأول مرة أيضاً في تاريخ الصندوق، حصل الصندوق في عام ٢٠١٢ على نسبة من مساهمات الموارد الأخرى أعلى من مساهمات الموارد العادية

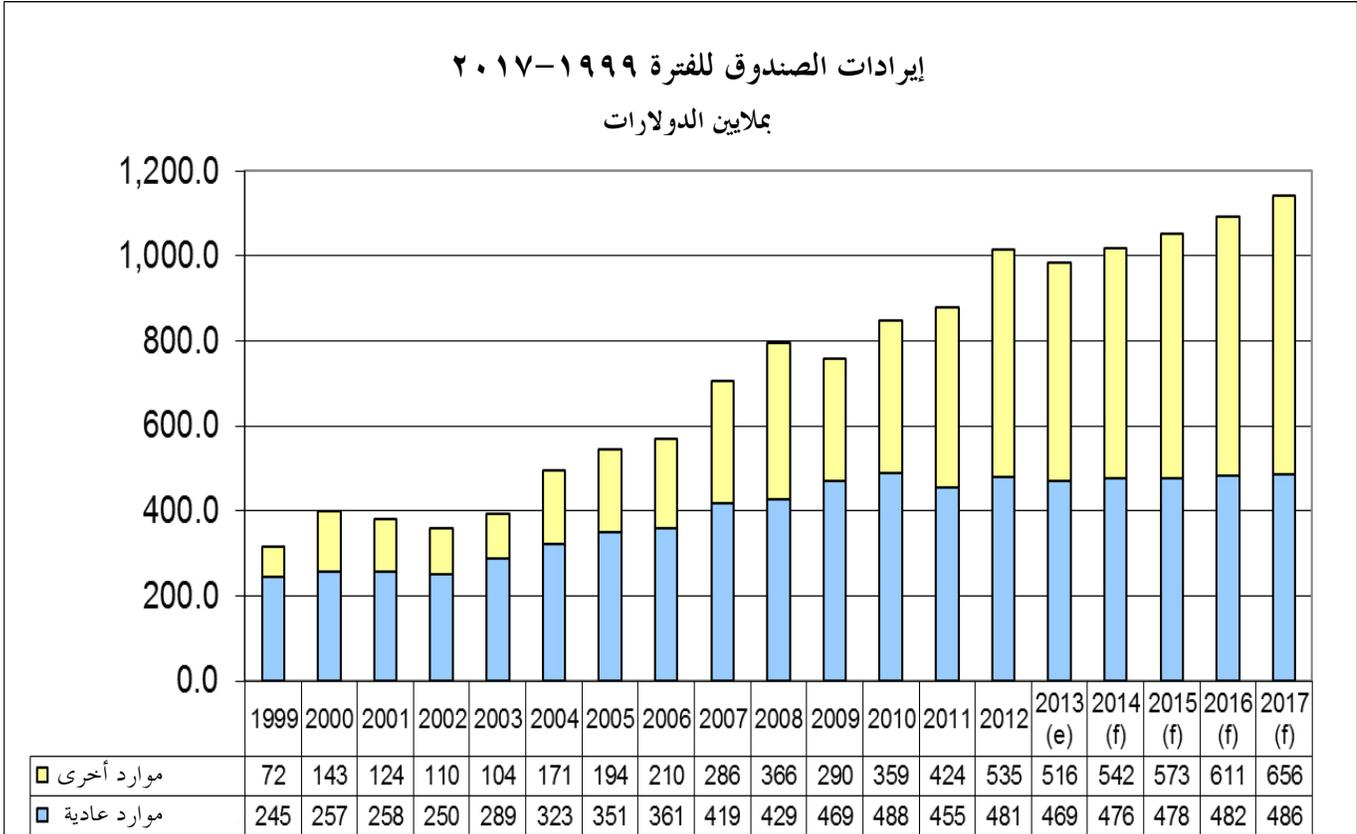
(٤٢) في المائة في عام ٢٠١٠، و ٤٩ في المائة في عام ٢٠١١، و ٥٥ في المائة في عام (٢٠١٢).

١٤ - وهذا الاتجاه ليس قاصراً على الصندوق، نظراً لأن منظمات أخرى تنتقل أيضاً بشكل متزايد نحو التمويل المخصص. ومن المتوقع أن تتزايد حصة الموارد الأخرى بدرجة كبيرة خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧؛ ومن المتوقع أيضاً أن تنمو الموارد العادية، وإن كان بمعدل أبطأ. ولهذا فإنه من المتوقع أن تكون الموارد بالنسبة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ أعلى بدرجة كبيرة من الفترات السابقة، مع تحوّل ملحوظ نحو مساهمات الموارد الأخرى.

١٥ - ومن المتوقع أن يكون مجموع الإيرادات للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ أعلى بدرجة كبيرة مما كان مقدراً في بادئ الأمر. فوقت إعداد الميزانية، قُدّرت إيرادات الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ بمبلغ ٣ ١١٨,٨ مليون دولار؛ ومن المتوقع أن تبلغ الآن نحو ٣ ٧٧٩,٧ مليون دولار. وتستند توقعات الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ إلى هذه الاتجاهات الفعلية: فبالنسبة لفترة التخطيط، من المتوقع أن تبلغ الإيرادات ٤ ٣٤٦,٧ مليون دولار، وتتكون من ١ ٩٦٤,٦ مليون دولار من الموارد العادية (التي تشمل ٤٢,٩ مليون دولار من فوائده وإيرادات أخرى)، و ٢ ٣٨٢,٢ مليون دولار من الموارد الأخرى.

الشكل ١

المساهمات حسب فئات التمويل، ١٩٩٩-٢٠١٧



المصدر: بالنسبة للفترة ١٩٩٩-٢٠١٢، الكشوف المالية السنوية؛ وبالنسبة لعام ٢٠١٣، التقدير (e)؛ وبالنسبة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، التوقع (f).

ملحوظة: الأرقام بالنسبة لمساهمات الموارد العادية تُستبعد منها إيرادات الفوائد؛ وبالنسبة للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، فإنها تعكس تسويات المبالغ المردودة للموظفين نظير ضريبة الدخل التي حصلت عليها الدولة العضو.

١٦ - ويستند مجموع الإيرادات المقدرة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ إلى مؤشرات من الجهات المانحة ونموذج مالي مع احتمالات تُنسب إلى مجموعة من التصورات بالنسبة للموارد العادية والموارد الأخرى على حد سواء. وسيواصل الصندوق مطالبة الدول الأعضاء والشركاء الآخرين بزيادة الموارد العادية التي لا تزال تمثل أساس الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية، على نحو ما أكده قرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦ بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظمة الأمم المتحدة من أجل التنمية (الاستعراض الشامل للسياسات). وسيواصل الصندوق العمل أيضاً مع مجتمع المانحين،

وتعزيز الشراكات مع البلدان المتوسطة الدخل، والعمل مع الجهات المانحة الناشئة للتوسع في تعبئة الموارد من أجل برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية.

ثانياً - الميزانية المتكاملة المقترحة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧

ألف - لمحة عامة عن الموارد المتكاملة

١٧ - تغطي الميزانية المتكاملة الاستخدام المتوقع للموارد لتحقيق النتائج الإنمائية ونواتج الفعالية والكفاءة التنظيمية في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، بما في ذلك الموارد العادية والموارد الأخرى. وبالنسبة لجميع مصادر التمويل، فإن تصميم البرامج يتواءم مع الخطة الاستراتيجية. غير أن آليات التخصيص تتباين: فبالنسبة للموارد الأخرى، يتم التخصيص بالتعاون الوثيق مع الجهات المانحة وأصحاب المصلحة المعنيين؛ وبالنسبة للموارد العادية، تتباين آليات التخصيص كما يلي:

البرامج القطرية

١٨ - سيتم إنفاق النصيب الأكبر من موارد الصندوق عن طريق برامج قطرية لبلوغ النتائج الإنمائية الأربع. وسيتم تخصيص هذه الموارد عن طريق نظام تخصيص الموارد. وتشمل الخطة الاستراتيجية لمحة عامة عن نظام تخصيص الموارد ومواءمتها مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة - الهدف المحدد - ونموذج الأعمال الناشئ.

١٩ - وقد تم استعراض وتبسيط المؤشرات التي تحدد تخصيص الموارد عن طريق نظام تخصيص الموارد كجزء من الخطة الاستراتيجية لضمان مساهمتها للهدف المحدد ودعم تحقيق النتائج الواردة في إطار النتائج المتكامل. وقد اقترح نظام خاص بالترجيحات النسبية لمؤشرات نظام تخصيص الموارد، بحيث يتم تجميع البلدان وفقاً لطرائق المشاركة المحددة كجزء من نموذج الأعمال الناشئ.

٢٠ - ونتيجة لذلك، فإنه يتم تجميع البلدان على شكل أرباع دوائر لتتواءم مع طرق المشاركة، ومستويات كثافة الموارد المقابلة لها. ويتضمن مرفق الخطة الاستراتيجية قائمة بالبلدان حسب رُبع الدائرة.

طرق المشاركة حسب الحالة

| القدرة على التمويل | الحاجة | | |
|--------------------------|--|--|---|
| | المنخفضة | المتوسطة | العالية |
| منخفضة | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات، إدارة المعرفة | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات، إدارة المعرفة، تنمية القدرات | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات، إدارة المعرفة، تنمية القدرات، خدمة توصيل الطلبات |
| متوسطة من الشريحة الدنيا | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات، إدارة المعرفة | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات، إدارة المعرفة، تنمية القدرات، خدمة توصيل الطلبات |
| متوسطة من الشريحة العليا | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات* | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات، إدارة المعرفة، تنمية القدرات |
| عالية | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات* | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات* | الدعوة والحوار/ المشورة في مجال السياسات* |

* تواجد فعلي في بلدان مختارة فقط.

٢١ - ونظراً للطبيعة الطوعية لتمويل المنظمة وخصائص البرامج القطرية من حيث تولى زمام المسؤولية الوطنية، فإن الموارد الإجمالية المخصصة للبرامج القطرية تعد إرشادية. وسيستمر تقديم إطار موارد للبرامج القطرية إلى المجلس التنفيذي لاعتماده.

البرنامج العالمي والإقليمي

٢٢ - ستخصص نسبة من الموارد العادية المتاحة للبرنامج العالمي والإقليمي. أما التفاصيل المتعلقة بالبرنامج العالمي والإقليمي، بما في ذلك المخصصات للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، فستقدم بصورة منفصلة في سياق تقديم الخطة الاستراتيجية.

الصناديق البرنامجية الأخرى

٢٣ - لتعزيز وتيسير الاستجابة السريعة والقوية للأزمات الإنسانية، يقترح الصندوق زيادة صندوق الطوارئ الحالي من ٣ ملايين دولار إلى ٥ ملايين دولار سنوياً. وليس الغرض من

هذا الصندوق هو أن يصبح الوسيلة الرئيسية لتمويل الاستجابة الإنسانية، ولكنه يقوم بدور هام في تقديم التمويل التحفيزي، الذي يؤدي غالباً إلى زيادة القدرة على توليد موارد إضافية.

٢٤ - وتشمل الصناديق البرنامجية الأخرى الصندوق الاختياري التابع للمدير التنفيذي لمعالجة المسائل الناشئة التي تؤثر على تنفيذ البرنامج، وهو بمبلغ أقصاه مليون دولار سنوياً، يخصص عن طريق آلية توزيع الموارد العادية.

الميزانية المؤسسية

٢٥ - بالإضافة إلى الموارد البرنامجية التي نوقشت أعلاه، تشمل خطة الموارد المتكاملة فئات التكاليف المقابلة للميزانية المؤسسية، وهي: فعالية التنمية، والإدارة (متكررة وغير متكررة)، والأغراض الخاصة، وتنسيق الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة. وهذه العناصر يعتمدها المجلس التنفيذي على أنها اعتماد اسمي.

باء - خطة الموارد المتكاملة

٢٦ - يبين الجدول ١ خطة الموارد المتكاملة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ بالنسبة لجميع فئات التكاليف، بما في ذلك الموارد العادية، وبالنسبة للموارد الأخرى. وتعد الأرقام الواردة في الجدول ١ وجميع الجداول الأخرى مقربة إلى أقرب رقم عشري، ولذلك فهي قد تختلف عن الأرقام الصحيحة.

الجدول ١

خطة الموارد المتكاملة للفترة ٢٠١٧-٢٠١٤

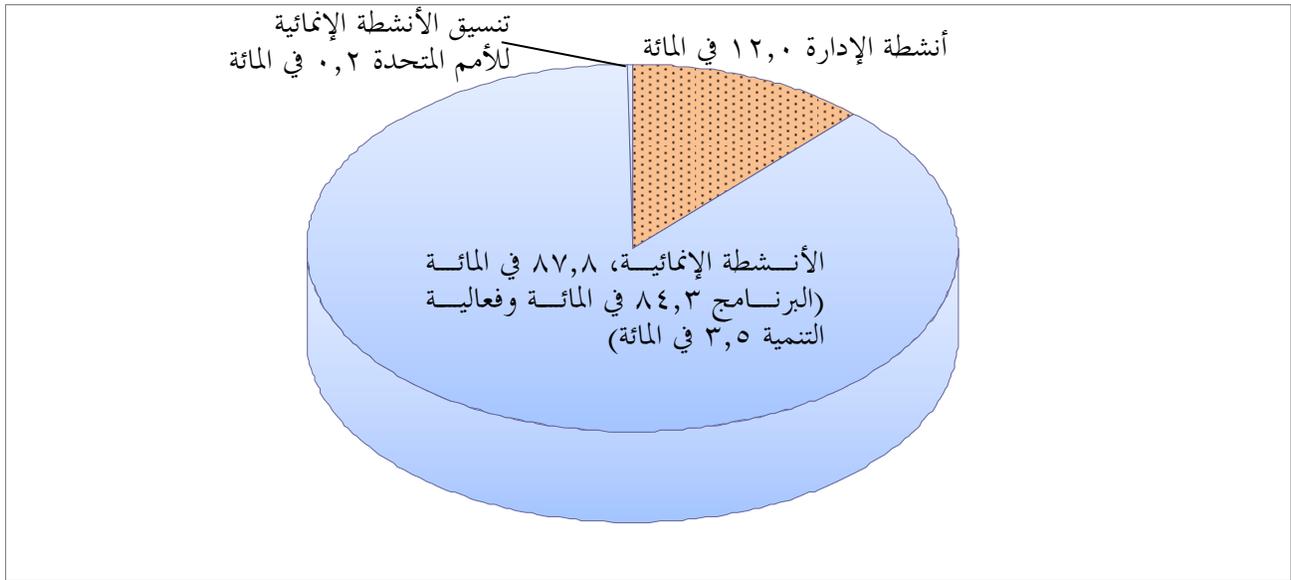
(بملايين الدولارات)

| ٢٠١٧-٢٠١٤ | | | | ٢٠١٣-٢٠١٠ | | | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|---------------------|--------------------------|------------------------------------|---|
| النسبة إلى المجموع | مجموع الموارد | استرداد التكاليف | موارد البرنامج الأخرى | النسبة إلى المجموع | مجموع الموارد | استرداد التكاليف | موارد البرنامج الأخرى | | |
| | | | الموارد العادية | | | | الموارد العادية | | |
| ١ - الموارد المتاحة | | | | | | | | | |
| | ٢١٤,٣ | | ١٨٥,٤ | ٢٨,٩ | ٣٣٠,١ | | ٢٧٨,٤ | ٥١,٧ | |
| | | | | | | | | الرصيد الافتتاحي ^(١) | |
| | | | | | | | | الإيرادات | |
| | ٤٤,٣٠٣,٩ | | ٢,٣٨٢,٢ | ١,٩٢١,٧ | ٣,٠٦٩,٠ | | ١,١٣٠,٠ | ١,٩٣٩,٠ | |
| | ٤٢,٩ | | | ٤٢,٩ | ٤٩,٨ | | | ٤٩,٨ | |
| | | | | | | | | المساهمات | |
| | ٤٤,٣٤٦,٧ | - | ٢,٣٨٢,٢ | ١,٩٦٤,٦ | ٣,١١٨,٨ | - | ١,١٣٠,٠ | ١,٩٨٨,٨ | |
| | (١٩,٧) | | | (١٩,٧) | | | | إيرادات أخرى ^(ب) | |
| | | | | | | | | مجموع الإيرادات | |
| | | | | | | | | ناقصاً سداد الضرائب ^(ج) | |
| | ٤,٥٤١,٣ | - | ٢,٥٦٧,٦ | ١,٩٧٣,٨ | ٣,٤٤٨,٩ | - | ١,٤٠٨,٤ | ٢,٠٤٠,٥ | |
| | | | | | | | | المجموع المتاح | |
| ٢ - استخدام الموارد | | | | | | | | | |
| ألف - أنشطة إئتمانية | | | | | | | | | |
| | %٨٤,٣ | ٣,٥٧١,٢ | (١٦٦,٧) | ٢,٣١٠,٨ | %٨١,٨ | ٢,٦٤٧,٢ | (٨٥,٦) | ١,٢٢٣,٠ | ١,٥٠٩,٨ |
| | %٣,٥ | ١٤٩,٣ | | ١٤٩,٣ | %٣,٦ | ١١٦,٤ | ١٨,١ | ٩٨,٣ | |
| | %٨٧,٨ | ٣,٧٢٠,٥ | (١٦٦,٧) | ٢,٣١٠,٨ | %٨٥,٤ | ٢,٧٦٣,٦ | (٦٧,٥) | ١,٢٢٣,٠ | ١,٦٠٨,١ |
| | %٠,٢ | ٨,٦ | | ٨,٦ | %٠,٠ | | | | |
| | | | | | | | | | ألف ١ - البرامج ^(د) |
| | | | | | | | | | ألف ٢ - فعالية التنمية |
| | | | | | | | | | مجموع التنمية |
| | | | | | | | | | باء - تنسيق الأنشطة الإئتمانية للأمم المتحدة |
| | | | | | | | | | جيم - أنشطة الإدارة |
| | %١١,٥ | ٤٨٧,١ | ١٥٧,٧ | ٣٢٩,٤ | %١٣,٩ | ٤٤٩,٥ | ٦٧,٥ | ٣٨٢,٠ | جيم ١ - تكاليف متكررة |
| | %٠,٥ | ١٩,١ | ٩,٠ | ١٠,٢ | %٠,٥ | ١٥,٦ | - | - | جيم ٢ - تكاليف غير متكررة |
| | %١٢,٠ | ٥٠٦,٢ | ١٦٦,٧ | ٣٣٩,٥ | %١٤,٤ | ٤٦٥,١ | ٦٧,٥ | - | مجموع الإدارة |
| | | | | | | | | | دال - أغراض خاصة |
| | %٠,٠ | | | | %٠,٢ | ٥,٩ | | ٥,٩ | دال ١ - استثمارات رأس المال |
| | %١٠٠,٠ | ٤,٢٣٥,٣ | - | ٢,٣١٠,٨ | %١٠٠,٠ | ٣,٢٣٤,٦ | - | ١,٢٢٣,٠ | مجموع استخدام الموارد (ألف + باء + جيم + دال) |
| | %٧,٢ | ٣٠٦,٠ | - | ٢٥٦,٨ | %٦,٦ | ٢١٤,٣ | - | ١٨٥,٤ | ٢٨,٩ |
| | | | | | | | | | ٣ - رصيد الموارد (١-٢) ^(د) |

٢٧ - والاستخدام المقترح للموارد من الجدول ١ موضح في الشكل ٢ الذي يبين نسبة الموارد المخصصة للأنشطة الإنمائية، وأنشطة الإدارة، وتنسيق الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة. ولا يزال الصندوق ملتزماً بتوجيه معظم موارده إلى الأنشطة الإنمائية وتخفيض نسبة الموارد المخصصة لأنشطة الإدارة. فبالنسبة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، سيخصص الصندوق ٨٧,٨ في المائة من مجموع الموارد المتاحة للأنشطة الإنمائية، مقابل ٨٥,٤ في المائة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣. وسترداد الموارد المتاحة للبرامج من ٨١,٨ في المائة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ إلى ٨٤,٣ في المائة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

الشكل ٢

تخصيص الموارد المتاحة، ٢٠١٤-٢٠١٧



٢٨ - وتبلغ الميزانية المؤسسية ٦٦٤,١ مليون دولار. ويشمل هذا المبلغ ٨,٦ مليون دولار إضافية لتكاليف تنسيق الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة، وهي ليست مدرجة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، وكذلك زيادات إلزامية تم استيعابها في إطار الميزانية ونوقشت في الفروع أدناه.

٢٩ - وتماشياً مع المقرر الأخير ٩/٢٠١٣ بشأن استرداد التكاليف، فإن أنشطة فعالية التنمية الناشئة عن تنفيذ البرامج والمشاريع الممولة من موارد أخرى ستفيد بصورة مباشرة

على تلك البرامج والمشاريع. وهكذا، فإن تكاليف فعالية التنمية الناشئة عن النمو المتوقع في موارد أخرى، والتي كانت ستدرج خلافاً لذلك كجزء من اعتماد الميزانية، قد قيدت بدلاً من ذلك بصورة مباشرة على المشاريع باعتبارها موارد أخرى للبرنامج.

٣٠ - وتدار خدمات الشراء المقدمة لأطراف ثالثة بصورة مستقلة عن الموارد العادية. وتقابل الإيرادات المتولدة من مشتريات الطرف الثالث التكاليف المباشرة وتكاليف التشغيل المتعلقة بخدمات الشراء.

٣١ - وتبلغ الحصة النسبية لموارد الميزانية المؤسسية من مجموع استخدام الموارد ١٥,٧ في المائة، لتتخفف من ١٨,٢ في المائة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣. وتبلغ الحصة النسبية لتكاليف الإدارة المتكررة من مجموع استخدام الموارد ١١,٥ في المائة، لتتخفف من ١٣,٩ في المائة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣.

٣٢ - وقد تم تعديل مجموع الموارد المتاحة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ إلى ١٩,٧ مليون دولار لسداد ضرائب الموظفين من رعايا إحدى الدول الأعضاء. وهذا العرض يختلف عن الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، حيث أدرج جانب من هذا المبلغ المتعلق بالميزانية المؤسسية كجزء من الموارد المتاحة، وظهر باعتباره تكلفة ضمن توقعات الميزانية المؤسسية. ويجب بحث هذه التسوية الطفيفة عند مقارنة الأرقام المالية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٣ والفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

٣٣ - ويحتاج الصندوق، بوصفه منظمة متغيرة، إلى قدر من المرونة لمواجهة التحديات التي تنشأ على مدى فترة الأربع سنوات. وسيعمل الصندوق مع المجلس التنفيذي لتلبية هذه الحاجة معاً.

جيم - استرداد التكاليف

٣٤ - يتماشى اقتراح الميزانية المتكاملة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ مع مقرر المجلس التنفيذي الأخير بشأن استرداد التكاليف (٩/٢٠١٣)، الذي وافق على منهجية جديدة لحساب استرداد التكاليف ومعدل أساسي جديد يبلغ ٨ في المائة، مع استثناءات تضمنت نسبة تفضيلية قدرها ٥ في المائة لتقاسم التكاليف الحكومية. والمبلغ التقديري لاسترداد التكاليف من موارد أخرى للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ هو ١٦٦,٧ مليون دولار نظير تكاليف الإدارة (المتكررة وغير المتكررة).

٣٥ - ويستند حساب استرداد التكاليف للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ إلى توقعات خاصة بأنواع مختلفة من إيرادات الموارد الأخرى. ونظراً لأن استرداد التكاليف يُحصل من إنفاق المشروع، فإن تقديرات الإيرادات تخصم مع معدل التنفيذ المتوقع بالنسبة لموارد أخرى. وبالنسبة لكل

نوع من إنفاق الموارد الأخرى، فقد تم تطبيق معدل استرداد التكاليف المقابل استناداً إلى مقرر المجلس التنفيذي، وهو ما يعكس أيضاً الاستثناءات الواردة في المقرر.

٣٦ - وبالإضافة إلى ما تقدم، فقد تم اعتماد المعدل الجديد لاسترداد التكاليف في سياق خطة الموارد المتكاملة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. ولإجراء هذا التحليل، طُبقت المنهجية الجديدة التي اعتمدها المجلس التنفيذي في المقرر ٩/٢٠١٣ على الموارد المتوقعة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، وهو ما حقق معدلاً لاسترداد التكاليف يتماشى مع الإطار المنسق.

٣٧ - وكجزء من المنهجية الجديدة، فإن التكاليف التي تدار بصورة مركزية والتي يمكن ربطها مباشرة بالبرامج والمشاريع، تعزى بشكل مباشر إلى اقتراح الميزانية المتكاملة، بدلاً من أن تمول عن طريق استرداد التكاليف. وهذا سيمكّن مسؤولي الميزانية والجهات المانحة من الحصول على معلومات أفضل بشأن تكاليف المشاريع، مما يسهل صنع القرار الذي يفضي إلى تحقيق المزيد من الكفاءة.

٣٨ - وعلاوة على ذلك، فإن الوظائف والتكاليف الأخرى التي تنشأ مباشرة عن تنفيذ البرامج والمشاريع ستمول بصورة مباشرة من موارد أخرى. وهكذا، فإن تكاليف فعالية التنمية الناشئة عن النمو المتوقع في موارد أخرى، والتي كانت ستدرج خلافاً لذلك كجزء من اعتماد الميزانية، قد قيدت بدلاً من ذلك على المشاريع، ولا تشكل جزءاً من اعتماد الميزانية المؤسسية.

٣٩ - ويقيد استرداد التكاليف الناشئة عن تنفيذ مشاريع ممولة من موارد أخرى كإيرادات للميزانية، ويوافق عليها المجلس التنفيذي على أساس إجمالي. وعندما يكون استرداد التكاليف الفعلية أعلى من التقديرات المدرجة في اقتراح الميزانية، فإن المبلغ الإضافي يستخدم لبناء القدرة على تنفيذ المشروع، مما يكفل استمرار مساندة القدرة للتنفيذ الفعلي للبرامج والمشاريع. ويتم تسجيل أي استخدام لاسترداد التكاليف التي تتجاوز تقديرات الميزانية في الكشوف المالية السنوية المراجعة.

٤٠ - وتستند المنهجية المنسقة لاسترداد التكاليف والمستخدم في الميزانية المتكاملة إلى المبدأ الأساسي الذي يقضي بضرورة ألا تستخدم الموارد العادية لدعم موارد أخرى، كما جاء في قرار الجمعية العامة الأخير ٢٢٦/٦٧ بشأن الاستعراض الشامل للسياسات. ولهذا فإنه من الضروري أن تدرج جميع التكاليف المباشرة الناشئة عن تنفيذ موارد أخرى في ميزانيات المشاريع المقابلة. وسيواصل الصندوق العمل مع الجهات المانحة لضمان الالتزام بهذا المبدأ عند وضع مقترحات المشاريع والتفاوض بشأنها.

دال - إطار النتائج والموارد

٤١ - يعرض الجدول ٢ إطار النتائج والموارد للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. ولأول مرة، يتضمن إطار النتائج والموارد الطائفة الكاملة من النتائج والموارد، بما في ذلك تلك المتعلقة بالأنشطة الإنمائية وأنشطة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

٤٢ - وتعد نقطة البداية بالنسبة لإطار النتائج والموارد النتائج الإنمائية الأربعة والنواتج الثلاثة للفعالية والكفاءة التنظيمية الخاصة بالخطة الاستراتيجية. وهكذا، يعتبر إطار النتائج المتكامل الوارد في الخطة الاستراتيجية الإطار الوحيد الرئيسي للمنظمة، ولا توجد أي نتائج ومؤشرات محددة في الميزانية.

٤٣ - وتعد العلاقة بين النتائج والموارد، كما هو الحال في أي إطار مفاهيمي، صيغة مبسطة لواقع معقد. ولا تقتصر المساءلة عن النتائج في إطار النتائج المتكامل على الوحدات أو البرامج التي ترتبط مواردها بهذه النتائج. وعلى سبيل المثال، بالنسبة لنواتج الفعالية والكفاءة التنظيمية، بينما يرتبط مجموع تكاليف كل مجموعة وظيفية بناتج واحد، فإن المسؤولية عن تحقيق النواتج تتقاسمها الوحدات التنظيمية أو المجموعات الوظيفية، نظراً لأن النواتج تعكس الأولويات المؤسسية التي يجب أن تسهم فيها وحدات متعددة. وبالمثل، فإن تحقيق النتائج الإنمائية يعد تنويجاً لجهد منسق يشارك فيه مختلف أصحاب المصلحة. وتعد المساءلة أساسية لتحقيق النتائج، وهذا هو السبب في أن الخطة الاستراتيجية تحدد بوضوح الوسائل التي سيتم عن طريقها استعراض إطار النتائج، ورصدها، وتقييمها في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

٤٤ - ويبين الجدول ٢ المستوى العالي لتخصيص الموارد للنتائج (المخصصات إرشادية).

الجدول ٢

إطار النتائج والموارد المتكامل، ٢٠١٧-٢٠١٤ (إرشادي)

(بملايين الدولارات)

| ٢٠١٧-٢٠١٤ | | المجموعة الوظيفية | | تصنيف | النتيجة / الناتج |
|-----------|------------------|-------------------|-----------------|----------------|---|
| المجموع | استرداد التكاليف | الموارد الأخرى | الموارد العادية | التكاليف | |
| ٢,٣١٠,٩ | - | ١,٤١٥,١ | ٨٩٥,٧ | البرنامج | توافر واستخدام متزايدان لخدمات الصحة الجنسية والإنجابية المتكاملة (بما ذلك تنظيم الأسرة، والصحة النفاسية، وفيروس نقص المناعة البشرية) التي تلي معايير حقوق الإنسان بالنسبة لجودة الرعاية والمساواة في الحصول |
| ٢٧٥,٦ | - | ١٧١,٥ | ١٠٤,١ | البرنامج | أولوية متزايدة للمراهقين، وخاصة الفتيات المراهقات الصغيرات، في سياسات وبرامج التنمية الوطنية، وخاصة التوافر المتزايد للثقافة الجنسية الشاملة والصحة الجنسية والإنجابية |
| ٣٨٦,٩ | - | ٢٣٥,٩ | ١٥١,٠ | البرنامج | تقدم المساواة بين الجنسين، وتمكين النساء والفتيات، والحقوق الإنجابية، بما في ذلك للنساء والمراهقين والشباب الأكثر تعرضاً وتهميشاً |
| ٥٤١,٤ | - | ٣٢١,٦ | ٢١٩,٨ | البرنامج | سياسات وطنية معززة وخطط إنمائية دولية عن طريق إدماج التحليل القائم على الأدلة للديناميات السكانية، وعلاقتها بالتنمية المستدامة، والحقوق المتعلقة بالصحة الجنسية والإنجابية، وفيروس نقص المناعة البشرية، والمساواة بين الجنسين |
| ١٨,٠ | - | - | ١٨,٠ | البرنامج | الفعالية المحسنة للبرنامج عن طريق تحسين ضمان الجودة، والرصد، والتقييم |
| ١٣,٢ | - | - | ١٣,٢ | | دراية فنية عن الاستجابة الفعالة للتحديات الإنمائية |
| ١٢٨,٢ | - | - | ١٢٨,٢ | | تخطيط البرنامج، ودعم السياسات والإدارة |
| ٧,٩ | - | - | ٧,٩ | فعالية التنمية | المشتريات وقاعدة إمدادات لمواد الصحة الإنجابية التي تتسم بضمان الجودة |

| ٢٠١٧-٢٠١٤ | | المجموعة الوظيفية | | تصنيف | النتيجة / الناتج |
|-----------|------------------|-------------------|-----------------|---|---|
| المجموع | استرداد التكاليف | الموارد الأخرى | الموارد العادية | التكاليف | |
| ٩,١ | ٣,٦ | - | ٥,٥ | التقييم المؤسسي | الإدارة |
| ١٧٦,٥ | ٣,٦ | | ١٧٢,٩ | | المجموع |
| ٢٣,٥ | ٩,١ | - | ١٤,٤ | الرقابة المؤسسية والضمان (المراجعة الداخلية والتحققات) | |
| ٧١,٧ | ٣٠,١ | - | ٤١,٦ | المالية المؤسسية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنظيم الإداري | تعبئة محسنة للموارد، وإدارتها، ومواءمتها عن طريق زيادة التركيز على القيمة مقابل المال وإدارة المخاطر المنهجية |
| ٢٨٤,٤ | ٧٩,٢ | - | ٢٠٥,٢ | الرقابة على المكاتب الميدانية، والإدارة، ودعم العمليات | |
| ٥,٨ | ٢,٠ | - | ٣,٨ | أمن الموظفين والمباني | |
| ٢٧,٢ | ١٠,٨ | - | ١٦,٤ | إدارة الموارد البشرية المؤسسية | |
| ١٩,١ | ٩,٠ | - | ١٠,٢ | الإدارة (تكاليف غير متكررة) | |
| - | - | - | - | أغراض خاصة | |
| ٤٣١,٧ | ١٤٠,١ | - | ٢٩١,٦ | | المجموع |
| ٣٨,٣ | - | - | ٣٨,٣ | البرنامج | |
| ٢٣,٠ | ٦,٩ | - | ١٦,١ | القيادة والتوجيه المؤسسي | |
| ٤٢,٣ | ١٦,١ | - | ٢٦,٢ | العلاقات الخارجية المؤسسية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد | ملائمة زائدة عن طريق الابتكار، والشراكة، والاتصالات |
| - | - | ٨,٦ | | تنسيق الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة | |

| ٢٠١٧-٢٠١٤ | | المجموعة الوظيفية | | تصنيف التكاليف | النتيجة / الناتج |
|-----------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| المجموع | استرداد التكاليف | الموارد الأخرى | الموارد العادية | | |
| ١١٢,٣ | ٢٣,٠ | | ٨٩,٣ | | المجموع |
| ٤,٢٣٥,٣ | ١٦٦,٧ | ٢,١٤٤,١ | ١,٩٢٤,٥ | | المجموع |

تخصيص الموارد للنتائج الإنمائية

٤٥ - يُقدم لأول مرة تخصيص الموارد للنتائج الإنمائية الأربع لكي ينظر فيه المجلس التنفيذي، كجزء من اقتراح الميزانية المتكاملة الحالية. وتعكس الأرقام النتائج التي يسعى الصندوق إلى تحقيقها في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. وترد تفاصيل ذلك في الخطة الاستراتيجية والغايات المصاحبة في إطار النتائج المتكامل، ولكن هناك بعض العناصر الهامة التي يتعين تسليط الضوء عليها.

٤٦ - أولاً، ينعكس الاهتمام بالهدف المحدد المذكورة في الخطة الاستراتيجية بشكل واضح في تخصيص الموارد. فسيوجه النصيب الأكبر من موارد الصندوق إلى تحسين توافر واستخدام خدمات الصحة الجنسية والإنجابية المتكاملة التي تلي معايير حقوق الإنسان بالنسبة لجودة الرعاية وعدالة الحصول. وسينصب الاهتمام على زيادة الاستثمارات التي تدعم تعزيز القدرة الوطنية على تقديم خدمات تنظيم الأسرة، مثلاً عن طريق تحسين إمدادات وسائل منع الحمل، وضمان تدريب الموظفين الصحيين على تقديم الخدمات التي تفي بمعايير جودة الرعاية التي تخلو من الإكراه، والتمييز، والعنف.

٤٧ - وستواصل المنظمة أيضاً استثمار مبالغ كبيرة في تعزيز القدرة الوطنية في مجال الصحة النفاسية، مثلاً عن طريق دعم تنقيف القبالة، واستخدام تقديرات احتياجات رعاية التوليد في الحالات الطارئة وحديثي الولادة، وإنشاء نظم لمراقبة الوفيات النفاسية والاستجابة لها. وسيقوم الصندوق أيضاً بزيادة الدعم المقدم لضمان تلبية احتياجات الصحة الجنسية والإنجابية للنساء والمراهقين والشباب، وحتى في حالة الأزمات الإنسانية.

٤٨ - ويركز الهدف المحدد بشكل خاص على فئتين رئيسيتين من السكان المستهدفين: النساء والمراهقين والشباب. ولهذا فإن المنظمة ستزيد من استثماراتها في التدخلات التي تصل إلى هذه المجموعات. وعلى سبيل المثال، سيتم دعم مبادرة جديدة للوصول إلى المراهقات المهمشات المعرضات لخطر زواج الأطفال. ويقوم الصندوق أيضاً بتمويل الجهود المبذولة لبناء قدرة وطنية على تنفيذ برامج شاملة للثقافة الجنسية التي تعزز حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين، وتعمل بصورة وثيقة مع اليونيسيف.

٤٩ - وسيواصل الصندوق الاستثمار في تعزيز القدرة على تحسين نوعية السياسات الوطنية عن طريق الاستخدام الأفضل لتحليلات الديناميات السكانية القائمة على الأدلة، مثلاً عن طريق دعم التعدادات السكانية وغيرها من الاستقصاءات الوطنية.

٥٠ - وعلى نطاق جميع هذه المجالات البرنامجية، سيحول الصندوق نمط استثماراته. مرور الوقت نحو زيادة الموارد التي تذهب إلى المجالات التمهيديّة مثل الدعوة، والحوار/المشورة في مجال السياسات، تمشياً مع نموذج الأعمال الناشئ.

٥١ - وتعكس تقديرات الموارد المجالات المختلفة التي تعمل فيها المنظمة، استناداً إلى نموذج الأعمال الناشئ. فالبلدان التي تقع في المربع الأحمر (انظر الفقرة ٢٠)، والتي لديها أعلى الاحتياجات المتعلقة بالصحة الجنسية والإنجابية، من المتوقع أن تنفق المزيد من موارد برنامجها على النتيجة ١، التي تركز على الصحة الجنسية والإنجابية. وفي المقابل، فإن البلدان التي تقع في المربع الوردى، والتي لديها احتياجات أقل تتعلق بالصحة الجنسية والإنجابية، لا يزال من المقدر أن تنفق جانباً كبيراً من مواردها على النتيجة ١، ولكنها ستنفق المزيد من الناحية النسبية على النتيجتين ٣ و ٤ بشكل خاص، لأن معظم هذه البلدان متوسطة الدخل، ولذا فإنه توجد لديها احتياجات أكبر تتعلق مثلاً بقضايا السكان الناشئة (النتيجة ٤).

٥٢ - وبناءً على هذه المنهجية، فإنه يقدر أن تحصل النتائج الأربع في إطار النتائج المتكامل على الأنصبة التالية من موارد البرنامج:

(أ) النتيجة ١ (الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق الإنجابية): ٦٦ في المائة؛

(ب) النتيجة ٢ (المراهقون والشباب): ٨ في المائة؛

(ج) النتيجة ٣ (المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة): ١١ في المائة؛

(د) النتيجة ٤ (الديناميات السكانية والسياسات الوطنية/البرامج الدولية):

١٥ في المائة.

٥٣ - وهناك عدة عناصر هامة تؤثر في تفسير هذه الأعداد. أولاً، صُمم إطار النتائج المتكامل على أنه مُهج متكامل للتنفيذ استناداً إلى الهدف المحدد، ولذلك فإن النتائج ليست محددة ولكنها متداخلة نوعاً ما. وهذا يؤثر بشكل خاص على النتيجة ٢، نظراً لأن الموارد الموجهة للمراهقين والشباب تدخل في كل نتيجة من النتائج الأربع، وليس فقط في النتيجة ٢. وعلى سبيل المثال، فإن العمل الذي يقوم به الصندوق لدعم تقديم خدمات الصحة الجنسية والإنجابية للمراهقين والشباب يدخل في النتيجة ١ (ليعكس تكامل هذه الخدمات مع خدمات الصحة الجنسية والإنجابية الأوسع)، وليس النتيجة ٢.

٥٤ - ثانياً، تتباين الاستراتيجيات البرنامجية للنتائج الأربع استناداً إلى مجال العمل وطبيعة العمل على حد سواء. وعلى سبيل المثال، فإن العمل بشأن النتيجة ٤ غالباً ما يأخذ شكل الدعوة والحوار/المشورة في مجال السياسات، في حين أن العمل بشأن النتيجة ١ يستخدم

الطائفة الكاملة من الاستراتيجيات التي تتراوح من الدعوة والحوار/المشورة في مجال السياسات إلى إدارة المعرفة، وتنمية القدرة، وفي بعض الظروف تقديم الخدمات.

٥٥ - ثالثاً، هذه تقديرات عالمية وليست مبالغ محددة من المتوقع أن ينفقها كل بلد على كل نتيجة. فالمبالغ التي ينفقها كل بلد على كل نتيجة سيحددها الحوار على المستوى الوطني، وسيعتمدها المجلس التنفيذي بصورة منفصلة. ولهذا، ينبغي أن يُنظر إلى مخصصات الموارد للنتائج الإنمائية على أنها مخصصات إرشادية فقط.

٥٦ - وأخيراً، ليست هذه تقديرات محددة التكاليف بشكل كامل لما يلزم أن تحققه كل نتيجة. فبلوغ النتائج على مستوى النتيجة يقتضي مشاركة الكثير من العناصر الفاعلة الأخرى - وخاصة الحكومات الوطنية - إلى جانب الصندوق. وتمثل الأرقام الواردة في الجدول ٢ تقديرات لمساهمة الصندوق في تحقيق هذه النتائج، وليس المبلغ الإجمالي اللازم لبلوغ الغايات.

٥٧ - وبالإضافة إلى الأرقام المذكورة أعلاه، فإن الاتجاهات تكتسب أهمية بمرور الوقت وسيتم رصدها بدقة. وتعد المقارنات الدقيقة مع فترات سابقة عملية صعبة لأن هيكل الإطار السابق للنتائج الإنمائية لا يتطابق تماماً مع إطار النتائج المتكامل. ويتجه النمط العام نحو زيادة الموارد للنتيجتين ١ و ٢، وهو تحوّل من المتوقع أن يتزايد تدريجياً خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. وهذا يساير النهج التقدمي المحدد في الخطة الاستراتيجية لتنفيذ نموذج الأعمال الناشئ ونظام تخصيص الموارد. ويتيح استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية والميزانية المتكاملة فرصة لتقييم هذا النهج.

٥٨ - وثمة طريقة أخرى للنظر إلى تحوّل الموارد بمرور الوقت، وهي استخدام أرباع الدائرة من نموذج الأعمال. فالبلدان في المربع الأحمر لديها أعلى الاحتياجات وأدنى القدرات على تمويل استجاباتها الخاصة، وبذلك تحصل على أكبر نصيب من الموارد. وستشهد زيادة هذا النصيب خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، طبقاً للجدول ٣.

الجدول ٣

تخصيص الموارد حسب المربع

| المربع | الحصة، ٢٠١٤-٢٠١٥ | الحصة، ٢٠١٦-٢٠١٧ |
|-----------|------------------|------------------|
| الأحمر | ٥٣-٥١ في المائة | ٦٢-٦٠ في المائة |
| البرتقالي | ٢٢-٢٠ في المائة | ٢١-١٩ في المائة |
| الأصفر | ١٢-١٠ في المائة | ٨-٦ في المائة |
| الوردي | ١٧-١٥ في المائة | ١٣-١١ في المائة |

٥٩ - ويُناقش هذا التحول بشكل أوسع في الفرع الخاص بالخطة الاستراتيجية والذي يتناول نظام تخصيص الموارد.

تخصيص الموارد لنواتج الكفاءة والفعالية التنظيمية

٦٠ - يسير تخصيص الموارد للنتائج، من حيث نواتج الفعالية والكفاءة التنظيمية، على غرار المنهجية المنسقة التي اعتمدها المجلس التنفيذي في المقرر ١٠/٢٠١١. فالنواتج الثلاثة للفعالية والكفاءة التنظيمية ترتبط بموارد مخصصة لسبع مجموعات تنظيمية خاصة بالإدارة (متوائمة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيسيف، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة) وموارد مخصصة لثلاث مجموعات وظيفية خاصة بفعالية التنمية (وهي خاصة بالصندوق).

٦١ - وتعد المجموعات الوظيفية تجمعات لوحدات تنظيمية تضطلع بأنشطة لتحقيق نواتج معينة. وعلى هذا النحو، فإنها تشكل وصلة مفاهيمية بين النتائج والموارد في إطار الميزنة القائم على النتائج والذي اعتمده المجلس التنفيذي.

٦٢ - وعلى نحو ما نوقش في الخطة الاستراتيجية، فإن إطار النتائج المتكامل يحل محل فصل الإطارين السابقين للنتائج الإنمائية ونتائج الإدارة عن طريق تجميع النتائج ضمن سلسلة نتائج غير محددة. وبالمثل، فإن هناك تكاليف معينة مصنفة على أنها تكاليف برنامجية ترتبط بنتائج الفعالية والكفاءة التنظيمية، ودعمًا للنتائج الإنمائية.

٦٣ - ويعكس نصيب الموارد البرنامجية التي تساهم في نتائج الفعالية والكفاءة التنظيمية حقيقة أن هذه النتائج تمثل جزءاً من إطار النتائج المتكامل الذي يجمع بين النتائج الإنمائية والإدارية. وهذه النتائج تتعلق بالموارد البشرية في المقام الأول على المستوى العالمي، وهي مسؤولة عن أنشطة برنامجية لا ترتبط مباشرة بأي من النتائج الإنمائية الأربعة. غير أنها ترتبط

بالفعالية البرنامجية، والشراكات، وأنشطة الدعوة. وهذه التكاليف محددة بوضوح في إطار كل ناتج من نواتج الفعالية والكفاءة التنظيمية في الجدول ٢.

الناتج ١: فعالية برنامجية محسنة عن طريق تحسين ضمان الجودة، والرصد، والتقييم

٦٤ - حُصصت موارد لهذا الناتج في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ بلغت ١٧٦,٥ مليون دولار (١٨ مليون دولار في البرنامج، و ١٤٩,٣ مليون دولار في فعالية التنمية، و ٩,١ مليون دولار في الإدارة). وتشمل مجالات الاستثمار الرئيسية في إطار هذا الناتج في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ ما يلي.

٦٥ - تعزيز رقابة البرنامج وتنسيقه في الميدان. يؤدي هذه الوظيفة في المكاتب القطرية نواب الممثلين والممثلون المساعدون بصورة أساسية، وتشكل مجالاً هاماً للاستثمار في اقتراح الميزانية. وقد استُعرضت حالة المكاتب القطرية لضمان أن تكون القدرة مساندة لصعوبة تنفيذ البرنامج عن طريق مواءمة مستوى هذه الوظيفة مع طلبات وسائل المشاركة المحددة عن طريق نموذج الأعمال الناشئ. وبتابع نهج عام يشمل جميع المكاتب القطرية، تتم معادلة الاستثمارات في المكاتب التي لديها مستوى عالٍ من تعقيد البرنامج بصورة جزئية عن طريق عمليات إعادة تنظيم في المكاتب التي تواجه تحديات برنامجية أقل تعقيداً. وتم أيضاً تحسين القدرة على رقابة البرنامج وتنسيقه على المستوى القطري، وإن كان على نطاق أصغر. وسيستثمر مبلغ ١٧,٨٨ مليون دولار، مصنف لفعالية التنمية، في هذه الوظيفة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، والذي تمت تسويته جزئياً عن طريق عمليات إعادة التجميع ووفورات قدرها ٩,٣١ مليون دولار.

٦٦ - تعزيز التقييم المستقل، تماشياً مع سياسة التقييم الجديدة. هناك عنصر رئيسي آخر في هذا الناتج يتمثل في التركيز على التقييم كوسيلة لتعزيز المساءلة، وصنع القرار القائم على الأدلة، والفعالية البرنامجية المحسنة عن طريق الاهتمام بالدروس المستفادة، تماشياً مع سياسة التقييم المنقحة التي قدمت إلى المجلس التنفيذي (DP/FPA/2013/5). وستستخدم الموارد الحالية والدراسة الفنية الخاصة بالتقييم في الصندوق، والتي تستكملها قدرة إضافية وموارد لتقييمات مؤسسية وضمان الجودة، من أجل إنشاء مكتب تقييم مستقل يكون مسؤولاً من الناحية الإدارية أمام المدير التنفيذي، وبشكل مباشر أمام المجلس التنفيذي. وسيستثمر مبلغ ٣,٧٩ مليون دولار، المصنف للإدارة، في هذه الوظيفة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

٦٧ - وتماشياً مع سياسة التقييم المنقحة، يتحمل مكتب التقييم مسؤولية اختيار التقييمات التي يتعين أن تظلم بها وحدات العمل ("تقييمات على مستوى البرنامج"). وتقترح المادة ١٤ (هـ) عدداً من معايير الاختيار، بما في ذلك الجدوى، والتي تتطلب بدورها تقييماً للموارد

المالية المكرسة لتقييمات على مستوى البرنامج. ويقدر فرع التقييم تكلفة تقييمات البرنامج القطري التي تجري على المستوى الميداني بأنها تتراوح ما بين ٧٠.٠٠٠ و ١٠٠.٠٠٠ دولار، حسب تعقد البرنامج القطري وحجم الأنشطة/الميزانية ذات الصلة (الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية). وتقتصر سياسة التقييم أن يجري تقييم البرامج القطرية مرة واحدة على الأقل كل دورتين برنامجيتين، بدلاً من إجرائها في كل دورة، (المادة ١٣ (أ)). وسيؤدي هذا إلى إجراء عدد أقل من تقييمات البرامج القطرية على المستوى الميداني، وهذا بدوره سيتيح للمنظمة التركيز على زيادة جودتها. وبناءً على هذه التغطية المخفضة، من المتوقع أن يجري خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ تقييم لنحو ٥٠ في المائة من البرامج القطرية (٨٠ تقيماً للبرامج القطرية) بتقدير إجمالي يتراوح ما بين ٦,٨ و ٧,٥ مليون دولار. وتدرج هذه الموارد كجزء من مخصصات البرنامج القطري.

٦٨ - وتوقع المادة ٣٧ من سياسة التقييم أن يقوم مكتب التقييم بعرض أول خطة تقييم ثنائية السنوات ذات ميزانية انتقالية (٢٠١٤-٢٠١٥) على المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام ٢٠١٣. وستتضمن الخطة تقييمات مؤسسية يجريها مكتب التقييم وتقييمات على مستوى البرنامج تدخل ضمن مسؤولية وحدات العمل ذات الصلة، وكذلك مخصصات التمويل المقابلة لها.

٦٩ - تحسين توزيع سلع الصحة الإنجابية والإمدادات الطبية الخاضعة لضمان الجودة والفعالية من حيث التكلفة. سيواصل الصندوق العمل من أجل تعميم إتاحة الحصول على خدمات الصحة الجنسية والإنجابية (بما في ذلك تنظيم الأسرة)، عن طريق شراء وتوزيع سلع وإمدادات طبية خاضعة لضمان الجودة وفعالية من حيث التكلفة بطريقة ناجزة، وكذلك عن طريق القيام بأنشطة بناء القدرات. وسيقوم الصندوق على وجه الخصوص بإعداد وأداء وظيفة اتصال للأنشطة المتعلقة بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي من أجل وسائل منع الحمل للذكور والإناث. وسيمول هذا النشاط عن طريق البرنامج.

٧٠ - تنفيذ المبادرة الدولية للشفافية في المعونة. يعد تنفيذ المبادرة الدولية للشفافية في المعونة أحد مجالات الاستثمار الهامة لتحسين فعالية المعونة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. ولا يزال الصندوق ملتزماً بتنفيذ معايير الشفافية في المعونة، بما في ذلك عن طريق تعزيز عمليات ونظم المعلومات، وعن طريق إضفاء الطابع المؤسسي على المبادرة الدولية على نطاق المنظمة. وسيمول هذا النشاط من البرنامج.

٧١ - تعزيز دعم البرنامج، ورصده، وتنسيقه في المقر. سيُستثمر في هذه الوظيفة مبلغ ١,٣٨ مليون دولار، المصنف لفعالية التنمية، في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، وذلك أساساً

لتعزيز وظائف التنسيق، ومراقبة البرنامج ورصده. وتشمل الاستثمارات الأخرى الممولة من البرنامج تنفيذ نظام البرمجة العالمي لمعالجة أوجه قصور برنامجية وتشغيلية محددة من حيث المعلومات الخاصة بإدارة البرنامج، ونظام المعلومات الاستراتيجية، لتعزيز الرصد على نطاق المنظمة.

النتائج ٢- التعبئة المحسنة للموارد، وإدارتها، ومواءمتها عن طريق زيادة التركيز على القيمة مقابل المال وإدارة المخاطر المنهجية

٧٢ - تبلغ الموارد المخصصة لهذا الناتج ٤٣١,٧ مليون دولار في الإدارة (بما في ذلك التكاليف المتكررة وغير المتكررة). وتشمل مجالات الاستثمار الرئيسية في إطار هذا الناتج في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ تلك المجالات المذكورة أدناه.

٧٣ - تعزيز القدرة على القيادة في المكاتب القطرية. يتمثل أحد الجوانب الرئيسية لهذا الناتج في تهيئة ولاية الصندوق من الناحية الاستراتيجية للتخفيف من آثار المخاطر عن طريق ضمان مواءمة وظيفة القيادة في المكاتب القطرية مع التعقيدات البرنامجية والسياسية والتشغيلية للبرنامج. فعن طريق نهج شامل تجاه استعراض جميع المكاتب القطرية، تم تعزيز وظيفة التمثيل بطريقة حصيفة من الناحية المالية ودون تأثير على الميزانية، بحيث يتم تعويض الاستثمارات في المكاتب التي تحتاج إلى تعزيز تمثيلي إلى حد كبير عن طريق عمليات التجميع المتوافقة والوفورات. وسيستثمر في هذه الوظيفة مبلغ ٢,٨٧ مليون دولار مصنف للإدارة على مستوى المكاتب القطرية في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، بحيث يتم تعويضه بدرجة كبيرة عن طريق عمليات إعادة التجميع ووفورات قدرها ٢,٨١ مليون دولار.

٧٤ - تعزيز قدرة الرقابة الإدارية والمالية في الميدان. يهدف نموذج الأعمال الناشئ إلى ضمان تزويد المكاتب الميدانية التي تعمل في ظروف برنامجية معقدة بموارد ملائمة لمواجهة التحديات والمخاطر المرتبطة. تمثل هذه التعقيدات. ولهذا تم استعراض التكملة التشغيلية للمكاتب الميدانية على ضوء وسائل المشاركة التابعة لنموذج الأعمال الناشئ وآثاره بالنسبة لطريقة تشغيل البرامج. وفي حين سيتم تعزيز القدرة التشغيلية العامة في المكاتب الميدانية في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، إلا أنه تم أيضاً تحديد عمليات تنظيم هامة وكفاءات للتخفيف من تأثير نموذج الأعمال الناشئ على الميزانية. وسيستثمر في هذه الوظيفة مبلغ ١٢,٧٦ مليون دولار، مصنف للإدارة، في المكاتب الميدانية، وسيتم تعويضه جزئياً عن طريق عمليات إعادة التجميع ووفورات قدرها ٩,٣١ مليون دولار.

٧٥ - تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية في الميدان. الهدف من هذا الاستثمار هو زيادة قدرات إدارة الموارد البشرية ووضعها قريباً من المديرين التنفيذيين في الميدان. ومن

المحتمل أن تؤدي الخطة الاستراتيجية القادمة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ إلى زيادة الطلب على قوة عاملة سريعة الحركة، ومرنة، ومتفانية، وعلى درجة عالية من المهارة. ويحث المديرون التنفيذيون بشكل متزايد عن مساعدة ملتزمة ومحفزة للبرنامج من أجل التهيئة الاستراتيجية، وتغيير الإدارة، وتحسين القدرة، وإدخال تغييرات على بيانات الموظفين. ومع أنه يجري اتخاذ خطوات إيجابية لتحسين الدعم للمكاتب القطرية، إلا أنه يلزم المزيد من الدعم. وهذا سيتيح لوظيفة الموارد البشرية في الصندوق المساهمة بطريقة ملموسة في الاستراتيجية وتنفيذ المشاريع وخطة العمل ذات الأولوية. وسيُستثمر في هذه المبادرة مبلغ ٤,٠٦ مليون دولار، مصنف للإدارة.

٧٦ - القيام بمبادرات استراتيجية في خدمات الموارد البشرية. ستشمل هذه المبادرات إنشاء مجمع للقيادة من أجل التصدي لمسائل الخلافة والتطوير الوظيفي بالنسبة للإدارة الرئيسية والوظائف القيادية؛ وتعزيز قوائم القدرة الاحتياطية لتمكين الصندوق من الاستجابة على وجه السرعة للأزمات الإنسانية؛ والقيام بمبادرات مصممة لاتخاذ نهج أطول مدى تجاه تخطيط الخلافة لضمان حصول الصندوق على المواهب المناسبة في المجال الإنمائي الجديد بعد متابعة المؤتمر الدولي للسكان والتنمية وبعد عام ٢٠١٥؛ ونشر الموارد الخاصة برسائل أصحاب العمل ولاجتذاب المواهب المناسبة للصندوق؛ وتعزيز القدرة التشاورية الداخلية للصندوق لدفع عجلة برنامج التغيير في الصندوق. وسيُستثمر في هذه المبادرات مبلغ ٤,٦٦ مليون دولار مصنف للإدارة.

٧٧ - تعزيز قدرة المراجعة الداخلية والتحقيقات. لممارسة وظيفة الرقابة الائتمانية بالنسبة للمنظمة، وتوفير تأكيدات إضافية للمدير التنفيذي، وبالتالي للمجلس التنفيذي، عن عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية الموجودة، من المقترح زيادة الفرق المشاركة في عمليات المراجعة الداخلية للمكاتب القطرية العالية المخاطر والمتوسطة المخاطر، والمكاتب الإقليمية، وأساليب العمل. وهذا سيقضي نشر فرق المراجعين الداخليين التابعين للصندوق، واستكمالهم بخدمات مراجعة يتم شراؤها من شركات مراجعة خارجية لتوفير قدرة إضافية محلية أو متخصصة، ومعرفة حسب الاقتضاء، مثلاً في مجال تكنولوجيا المعلومات. وبالنسبة للمكاتب الميدانية القليلة المخاطر، ستستخدم أداة مستمرة للمراجعة والرصد. ولمواجهة حجم التحقيقات المتزايد والتفويض الموسع الخاص بوظيفة التحقيق، ستتم زيادة قدرتها عن طريق الدعم الذي يقدمه خبراء استشاريون خارجيون إن أمكن. وسيُستثمر في هذه المبادرات مبلغ صاف قدره ٢,٦١ مليون دولار خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، مصنف للإدارة.

٧٨ - تنفيذ نظام إدارة المحتوى الإلكتروني. للتخفيف من خطر فقدان أو سوء استخدام معلومات مؤسسية حرجة، من المقترح تطوير وتداول وتنفيذ نظام إدارة المحتوى الإلكتروني. ويعد مثل هذا النظام بالضرورة متعدد الأبعاد، وينطوي على تطوير الاستخدامات، وصياغة السياسات، ووضع خطة للتداول التدريجي، والتدريب، والتنفيذ، والتقييم، والتنقيح، والتشغيل الكامل. وسيُستثمر في هذه المبادرة مبلغ ٢,٢٥ مليون دولار، مصنف للإدارة (غير متكررة)، ومبلغ ٠,٨٥ مليون دولار، مصنف للإدارة (متكررة).

٧٩ - زيادة القدرة في تكنولوجيا المعلومات. سيُستثمر الصندوق في تكنولوجيا المعلومات لتلبية احتياجات أعمال ناشئة ذات مستويات ملائمة للقدرة والمهارة. وتشمل المجالات المحددة التي سيتم فيها تعزيز قدرة تكنولوجيا المعلومات: الإبلاغ لضمان إصدار المنظمة لبيانات سليمة لرصد وتقييم البرامج والعمليات؛ وتطوير نماذج لنظام إدارة المؤسسة وتطبيقات أخرى لدعم الأولويات التنظيمية الناشئة؛ وتوفير دعم خاص بالبنية الأساسية لتأمين الأجهزة الخاصة والنظم التي يعول عليها لتشغيل الشبكة، والبرمجيات والبنية الأساسية المتصلة بذلك. وسيُستثمر في هذه المبادرات مبلغ ٤,٠٤ مليون دولار مصنف للإدارة.

٨٠ - تعزيز الرقابة المالية والإدارية في المقر. بينما أُحرز تقدم كبير من حيث الإدارة المالية والإدارية، سيواصل الصندوق ضمان تقوية العمليات والنظم ومواءمتها مع الرؤية الاستراتيجية التنظيمية، وأن تواصل المكاتب الميدانية تلقي الدعم المطلوب، تمثيلاً أيضاً مع مقرر المجلس التنفيذي ٣/٢٠١٢ بشأن الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، الذي طالب المنظمة بـ"مواصلة تعزيز الإدارة المالية والرقابة الإدارية على جميع المستويات". وتشمل الاستثمارات في هذا المجال نهجاً أكثر تركيزاً على الميدان لدعم المكاتب القطرية في مجال الرقابة المالية ووظيفة إدارة الموارد المتكاملة والتخطيط، ونهجاً خاصاً بالقيمة مقابل المال تجاه العمليات الإدارية، مثل خدمات السفر. وسيُستثمر في هذه المبادرات مبلغ ٢,٧ مليون دولار مصنف للإدارة.

٨١ - وأخيراً، وتماشياً مع مقترحات الميزانية السابقة، فإن المدير التنفيذي يطلب إلى المجلس التنفيذي منحه سلطة استثنائية، مماثلة لتلك الواردة في المقرر ٦/٢٠٠٨ والمقرر ٣/٢٠١٢، للتصرف فيما يصل إلى ٥,٨ مليون دولار من الموارد العادية لتدابير الأمن، في حالة ظهور متطلبات غير متوقعة تتعلق بتكاليف الأمن في إطار ولاية الأمم المتحدة. وسيقصر الصندوق استخدام هذه الأموال على تفويضات الأمن الجديدة والناشئة على النحو المحدد في توجيهات إدارة شؤون السلامة والأمن التابعة للأمم المتحدة. ويمثل مبلغ ٥,٨ مليون دولار نحو ٢٠ في المائة من أكبر ثلاثة عناصر خاصة بتكاليف الأمن للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، والتي تبلغ مجملتها

٢٩,١ مليون دولار على النحو التالي: ١٢,٤ مليون دولار للحصة المخصصة المقدرة للصندوق من تكاليف إدارة شؤون السلامة والأمن؛ و ٨,٧ مليون دولار تأمين متكرر وتكاليف أمن على نطاق الصندوق؛ و ٨ ملايين دولار للاستثمار في امتثال الصندوق لمعايير العمل الأمنية الدنيا، ومعايير العمل الأمنية الدنيا لأماكن الإقامة.

النتائج ٣: الملاءمة المتزايدة عن طريق الابتكار، والشراكة، والاتصالات

٨٢ - تبلغ الموارد المخصصة لهذا الناتج ١١٢,٣ مليون دولار (٣٨,٣ مليون دولار للبرنامج و ٧٣,٩ مليون دولار للإدارة). وتشمل مجالات الاستثمار الرئيسية في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ ما يلي.

٨٣ - تعزيز الشراكات دعماً لولاية الصندوق. سيواصل الصندوق الدعوة إلى تنفيذ برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية، وتعزيز الشراكات مع الحكومات، والمنظمات غير الحكومية، وأصحاب المصلحة الآخرين للنهوض بمجدول أعماله العالمي. ومن المخطط تنظيم عدد من المؤتمرات ومناسبات الدعوة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، من بينها المؤتمر السادس والسابع للبرلمانيين الدوليين بشأن تنفيذ برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية. وسيواصل الصندوق العمل مع الشركاء لمساندة المسؤولين الحكوميين، والبرلمانيين، وعمامة الجمهور. وسيمول هذا النشاط من البرنامج.

٨٤ - تنفيذ استراتيجية الاتصالات الجديدة. تهدف استراتيجية الاتصالات الجديدة الخاصة بالصندوق إلى تحسين الصورة العامة للمنظمة وتعظيم الوعي العام فيما يتعلق بولايته. وستستخدم أدوات وقنوات إعلامية تقليدية وجديدة لتزويد الجمهور الحقيقي بمضمون يتواءم مع بيان رسالة الصندوق، والأولويات المؤسسية، والبرامج، والعلامات التجارية. وعلاوة على ذلك، سيعمل الصندوق مع شركات العلاقات العامة لوضع وإدارة استراتيجية للشراكة من أجل الاستعانة بأصوات مؤثرة بدرجة كبيرة للترويج لبرنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية في بلدان اختيرت بطريقة استراتيجية وعلى المستوى العالمي. وسيستثمر في هذه المبادرات مبلغ ١,١٨ مليون دولار مصنف للإدارة.

٨٥ - زيادة التركيز على التغطية الإعلامية الرفيعة المستوى. ستنفذ جهود إعلامية بطريقة استراتيجية لتحسين صورة الصندوق في وسائل الإعلام العالمية والإقليمية والوطنية. وسيصبح استخدام وسائل الإعلام للتعبير عن تأثير عمل الصندوق حاسماً بصورة متزايدة لضمان أن تظل قضايا الصندوق ذات الأولوية في بؤرة اهتمام خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. وسيكون السبيل إلى ذلك هو تصميم رسائل مباشرة وقوية ومواصلة تحسينها بحيث تركز

على مجالات أولوية الصندوق، وستتاح للتوزيع على مستوى المنظمة لضمان أن يتكلم الصندوق بصوت متسق ومعقول. وسيمول هذا النشاط من البرنامج.

هاء - موجز الزيادة والنقصان في الميزانية المؤسسية

٨٦ - يبلغ عنصر الميزانية المتكاملة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ والمتعلق بالميزانية المؤسسية ٦٦٤,١ مليون دولار، مقابل ٥٨٧,٤ مليون دولار في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣، وهو ما يمثل ١٥,٧ في المائة من مجموع استخدام الموارد في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، مقابل ١٨,٢ في المائة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٣.

٨٧ - وتعد التغييرات في المبالغ الاسمية مجموعة من التغييرات في الحجم (بما في ذلك مبادرات واستثمارات مؤسسية)، وزيادات في التكاليف (بنود غير تقديرية)، وكفاءة ووفورات. ويلخص الجدول ٤ تأثير كل من هذه العناصر.

٨٨ - ومع أن معظم الزيادة والنقصان في الحجم كانت مرتبطة بنواتج الخطة الاستراتيجية، إلا أن هناك حالات أخرى تعد نتيجة لتغيرات إلزامية إضافية، أو تأثيرات المقرر الخاص باسترداد التكاليف، أو مجالات أخرى لا يمكن أن تعزى مباشرة إلى الاستثمار الاستراتيجي. وتناقش فيما يلي هذه المجالات، إلى جانب تأثير الزيادات في التكاليف.

الزيادات في التكاليف

٨٩ - تتضمن الميزانية زيادات غير تقديرية في التكاليف، مع زيادة صافية في التكاليف تبلغ ٧٦,٤ مليون دولار أو ١٣ في المائة.

٩٠ - وتشمل هذه الزيادات زيادات في تكاليف الوظائف بسبب تنقيحات جدول المرتبات، والعلاوات الدورية داخل الرتبة، والاستحقاقات الوظيفية الأخرى التي تقررها لجنة الخدمة المدنية الدولية. وتشمل هذه الزيادات أيضاً مخصصات للتأمين الصحي في فترة ما بعد الخدمة، ولسد فجوة الالتزامات غير الممولة لاستحقاقات الموظفين، وتسويات تكاليف التشغيل الناتجة عن التضخم.

الاستثمارات في المنظمة - زيادات الحجم

٩١ - تُتترح استثمارات استراتيجية في إطار الميزانية المتكاملة لضمان أن تظل قدرة الصندوق مسيطرة للنتائج المتوقعة من منظمة آخذة في النمو. وتعد الاستثمارات المرتبطة بإطار النتائج المتكامل الخاصة بالخطة الاستراتيجية كما نوقش أعلاه ذات منحى ميداني في معظمها، وتهدف بشكل خاص إلى توزيع الموارد على مجالات البرامج القطرية المعقدة. وقد

تم احتواء هذه الاستثمارات ضمن اقتراح الميزانية عن طريق عمليات إعادة تنظيم التكاليف، والكفاءة والوفورات.

٩٢ - وترد زيادات الحجم الرئيسية التي وصفت ونوقشت بالفعل ضمن نطاق إطار النتائج والموارد في الجدول ٤ ضمن البنود من '١' حتى '١٢'.

٩٣ - وعلاوة على ذلك، فإن الاقتراح الحالي يستوعب زيادات قدرها ٣,٩٩ مليون دولار للتشغيل الكامل للمكتب الإقليمي لغرب ووسط أفريقيا (الذي أنشئ في عام ٢٠١٣ ولهذا وضعت له ميزانية لعام واحد في اقتراح الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣)؛ وزيادات قدرها ١,٢٤ مليون دولار لإحلال المعدات المتهاكلة؛ ومخصص قدره ٤ ملايين دولار للآثار التنظيمية التي يحتمل أن تنشأ عن تنفيذ نموذج الأعمال الناشئ؛ و ٣,٦١ مليون دولار لعمليات إعادة تنظيم التكاليف لكي تتواءم مع فئات التصنيف المنسق للتكاليف؛ واستثمارات متنوعة أخرى قدرها ٢,٩٥ مليون دولار نتجت في معظمها عن عمليات إعادة تنظيم الوظائف.

٩٤ - ويستوعب اقتراح الميزانية التكاليف الإلزامية الأعلى أو الجديدة المتعلقة بالمدفوعات لمنظومة الأمم المتحدة، مثل مساهمة الصندوق المتوقعة لتمويل نظام المنسق المقيم (المصنف على أنه تنسيق الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة، وتبلغ ٨,٦ مليون دولار)، والتكاليف الجديدة لإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات التابعة للأمم المتحدة نظير ترجمة الوثائق وتحريرها، وتبلغ ٤,٤٢ مليون دولار.

الوفورات، والكفاءة، وتدابير التقشف - نقصان الحجم

٩٥ - يشمل نقصان الحجم المتعلق بعمليات التجميع والكفاءات الناشئة عن المبادرات المقترحة والمحددة في إطار النتائج والموارد إعادة تنظيم الوظائف القيادية في الميدان (٢,٨١ مليون دولار)، وإعادة تنظيم العمليات في الميدان (٤,٦١ مليون دولار)، وإعادة تنظيم رقابة البرامج والتنسيق في الميدان (٩,٣١ مليون دولار).

٩٦ - ويتعلق نقصان الحجم أيضاً بعمليات تنظيم أخرى للوظائف في المقرر لاحتواء تكاليف مقترحات الاستثمار (٣,٦ مليون دولار)، وآثار التغيير في معاملة التسديدات الضريبية (١٣,٢ مليون دولار)، وتخفيضات في الاستثمارات لمرة واحدة مقارنة بالفترة السابقة نظراً لاستكمال عملية الهيكلية الإقليمية، ومشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، والانتهاء من نقل المقرر (٩ ملايين دولار)، وكذلك كفاءات تشغيلية عامة وأخرى (٨,٥٣ مليون دولار).

٩٧ - وتتعلق حالة نقصان هامة في الحجم بتوزيع التكاليف المدارة مركزياً نتيجة لتنفيذ مقرر استرداد التكاليف (٣٨,٣٨ مليون دولار)، وهو ما يضمن إسناد التكاليف بصورة صحيحة إلى مصدر التمويل حيث نشأت التكاليف أصلاً.

٩٨ - ويعرض الجدول ٤ موجزاً لزيادات ونقصان التكاليف والحجم بالنسبة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

الجدول ٤

موجز الزيادات والنقصان (بملايين الدولارات)

| النسبة المئوية للزيادة/(النقصان) | المجموع | | |
|-------------------------------------|---------|--|------------|
| | ٥٨٧,٤ | الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٣-٢٠١٠ | أولاً |
| | | الزيادة والنقصان بسبب التكاليف | ثانياً |
| | ٧٦,٤ | ١' التضخم، والعملية، وتكاليف الموظفين | |
| ٪١٣,٠ | ٧٦,٤ | صافي مجموع الزيادات بسبب التكاليف | |
| ٪١٣,٠ | | الزيادات بسبب الحجم | ثالثاً (أ) |
| | ٢,٨٧ | ١' قدرة قيادية معززة في الميدان | |
| | ٤,٠٦ | ٢' قدرة معززة للموارد البشرية الاستراتيجية في الميدان | |
| | ١٧,٨٨ | ٣' تعزيز رقابة البرنامج والتنسيق في الميدان | |
| | ١٢,٧٦ | ٤' رقابة مالية وإدارية معززة في الميدان | |
| | ١,٣٨ | ٥' دعم برنامجي معزز، ورصد، وتنسيق في المقر | |
| | ٤,٦٦ | ٦' مبادرات استراتيجية في خدمات الموارد البشرية | |
| | ٣,٧٩ | ٧' تعزيز التقييم | |
| | ٢,٦١ | ٨' قدرة معززة للمراجعة الداخلية | |
| | ٢,٧٠ | ٩' رقابة مالية وإدارية معززة في المقر | |
| | ٤,٠٤ | ١٠' قدرة زائدة في تكنولوجيا المعلومات | |
| | ٣,١٠ | ١١' تنفيذ إدارة المحتوى الإلكتروني | |
| | ١,١٨ | ١٢' تنفيذ الاستراتيجية الجديدة للاتصالات | |
| | ٣,٩٩ | ١٣' تأثير التشغيل الكامل للمكتب الإقليمي لغرب ووسط أفريقيا | |
| | ١,٢٤ | ١٤' إحلال المعدات بعد تدابير التقشف | |

| النسبة المئوية للزيادة/(النقصان) | المجموع | | |
|-------------------------------------|--------------|--|------------|
| ٪١,٥ | ٨,٦٠ | تسديدات لنظام منسق الأمم المتحدة المقيم | '١٥' |
| ٪٠,٨ | ٤,٤٢ | تسديدات لمراقبة وثائق الأمم المتحدة | '١٦' |
| ٪٠,٧ | ٤,٠٠ | الآثار التنظيمية المحتملة الناشئة عن نموذج الأعمال | '١٧' |
| ٪٠,٦ | ٣,٦١ | إعادة موازنة تصنيف التكاليف مع أداء الوظيفة | '١٨' |
| ٪٠,٥ | ٢,٩٥ | استثمارات أخرى | '١٩' |
| ٪١٥,٣ | ٨٩,٨ | مجموع الزيادات بسبب الحجم | |
| | | النقصان بسبب الحجم | (ب) |
| ٪٠,٥- | ٢,٨١- | إعادة تنظيم الوظائف القيادية في الميدان | '١' |
| ٪٠,٨- | ٤,٦١- | إعادة تنظيم العمليات في الميدان | '٢' |
| ٪١,٦- | ٩,٣١- | إعادة تنظيم رقابة البرنامج والتنسيق في الميدان | '٣' |
| ٪٠,٦- | ٣,٦٣- | عمليات إعادة تنظيم أخرى للوظائف في المقر | '٤' |
| ٪٦,٥- | ٣٨,٣٨- | توزيع التكاليف المدارة مركزياً نتيجة لعملية استرداد التكاليف الجديدة | '٥' |
| ٪٢,٢- | ١٣,٢٠- | أثر التسوية الضريبية | '٦' |
| ٪١,٥- | ٨,٥٣- | الكفاءات التشغيلية العامة | '٧' |
| ٪١,٥- | ٩,٠٠- | التخفيضات في الاستثمارات لمرة واحدة (لأغراض خاصة وإدارة) | '٨' |
| ٪١٥,٢- | ٨٩,٥- | مجموع النقصان بسبب الحجم | |
| ٪٠,١ | ٠,٤ | صافي الزيادات/(النقصان) في الحجم (ثالثاً أ + ثالثاً ب) | رابعاً |
| | ٦٦٤,١ | مجموع الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٧-٢٠١٤ | خامساً |
| | ١٦٦,٧- | الإيرادات التقديرية للميزانية المؤسسية | سادساً |
| | ٤٩٧,٤ | صافي الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٧-٢٠١٤ (خامساً + سادساً) | سابعاً |
| | | سادساً | |

موجز التغييرات في الوظائف

٩٩ - يقدم الجدول ٥ لمحة عامة عن تغييرات الوظائف المقترحة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، مقارنة بالفترة ٢٠١٠-٢٠١٣. ويقترح الصندوق ١٢ وظيفة صافية إضافية، ١٠ في الميدان واثنان في المقر.

الجدول ٥

موجز التغييرات في الوظائف

| الوظائف المقترحة للفترة ٢٠١٧-٢٠١٤ | | | | | | | التغييرات: الزيادة و (النقصان) | | | | | | الوظائف المعتمدة للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------|---------------------|------------------|------|------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------|------------------|------|------|------------------------------------|-----------------------------------|---------|---------------------|------------------|------|------|------------------------------------|---------|
| النسبة المئوية من المجموع | المجموع | جميع الوظائف الأخرى | وظائف فنية دولية | مد ١ | مد ٢ | وكيل الأمين العام / أمين عام مساعد | المجموع | جميع الوظائف الأخرى | وظائف فنية دولية | مد ١ | مد ٢ | وكيل الأمين العام / أمين عام مساعد | النسبة المئوية من المجموع | المجموع | جميع الوظائف الأخرى | وظائف فنية دولية | مد ١ | مد ٢ | وكيل الأمين العام / أمين عام مساعد | |
| ٪٧٣,٥ | ٧٤٢ | ٥١٨ | ١٧٩ | ٣٩ | ٦ | ٠ | ١٠ | -١١ | ٢٤ | -٣ | ٠ | ٠ | ٪٧٣,٤ | ٧٣٢ | ٥٢٩ | ١٥٥ | ٤٢ | ٦ | ٠ | الميدان |
| ٪٢٦,٥ | ٢٦٧ | ١٠٠ | ١٣٤ | ٢٤ | ٦ | ٣ | ٢ | -١ | ٠ | ٣ | ٠ | ٠ | ٪٢٦,٦ | ٢٦٥ | ١٠١ | ١٣٤ | ٢١ | ٦ | ٣ | المقر |
| ١٠٠,٠ ٪ | ١,٠٠٩ | ٦١٨ | ٣١٣ | ٦٣ | ١٢ | ٣ | ١٢ | -١٢ | ٢٤ | ٠ | ٠ | ٠ | ٪١٠٠,٠ | ٩٩٧ | ٦٣٠ | ٢٨٩ | ٦٣ | ١٢ | ٣ | المجموع |

١٠٠ - والوظائف الجديدة العشر الصافية في الميدان هي نتيجة ما يلي:

(أ) خفض صافي ثلاث وظائف من الرتبة مد - ١ إلى الرتبة ف - ٥ للتوافق مع طرائق تطبيق نموذج الأعمال الناشئ (غير أن هذه التخفيضات لا تؤثر في العدد النهائي للوظائف، نظراً لأن الوظائف مدرجة ضمن الفئة الفنية الدولية الأخرى)؛

(ب) زيادة صافية قدرها ٢٤ وظيفة نتجت في معظمها عن ٣١ وظيفة فنية جديدة (بما في ذلك الممثلون، ونواب الممثلين، ومدبرو العمليات الدولية، تماشياً مع طرق تطبيق نموذج الأعمال الناشئ، سويت جزئياً بإلغاء صاف لسبع وظائف وعمليات تنظيم على مستوى الفئات)؛

(ج) نقصان صاف قدره ١١ وظيفة في الفئة الإدارية العامة والفنية الوطنية (ويشار إليها تحت بند "جميع الوظائف الأخرى" في الجدول ٥)، نتيجة لإلغاء ٢٤ وظيفة وعمليات إعادة تنظيم على نطاق الفئات (معظمها نتيجة لإنشاء وظائف فنية دولية) وقد سويت جزئياً بواسطة ١٣ وظيفة جديدة (معظمها لمديري العمليات الوطنية وموظفي الدعم الآخرين).

١٠١- وفي المقر، يجري اقتراح وظيفتين فقط، نتيجة لثلاث وظائف إضافية صافية في الفئة الفنية الدولية (لا تلاحظ بسهولة في الجدول ٥ حيث تمت تسويتها عن طريق عمليات رفع للرتبة على نطاق فئات الوظائف) وخفض صاف لوظيفة واحدة من الوظائف الإدارية العامة.

ثالثاً - عناصر مقرر

١٠٢- قد يرغب المجلس التنفيذي في أن يقوم بما يلي:

(أ) يرحب بالميزانية المتكاملة للصندوق للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، استجابة للمقرر ٢٦/٢٠٠٩ بتقديم ميزانية متكاملة واحدة تشمل جميع فئات الميزانية لاستكمال الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧؛

(ب) يرحب بتحسين التركيز على النتائج وتعزيز الروابط مع نتائج الخطة الاستراتيجية والمنهجية المنسقة، والعرض، بما في ذلك تصنيف التكاليف، وعزوها، واستردادها؛

(ج) يحيط علماً بالنتائج والاحتياجات من الموارد في تقديرات الميزانية المتكاملة للصندوق للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، بما في ذلك الروابط بين النتائج والموارد، على النحو الوارد في الوثيقة DP/FPA/2013/14؛

(د) يوافق على عرض الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها والواردة في الوثيقة DP/FPA/2013/14؛

(هـ) يوافق على موارد إجمالية بمبلغ ٦٤٦,١ مليون دولار تمثل تقديرات الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، ويلاحظ أن هذه التقديرات تشمل مبلغ ١٦٦,٧ مليون دولار لاسترداد التكاليف من مصادر أخرى؛

(و) يوافق على مخصص سنوي قدره ٥ ملايين دولار من الموارد العادية لصندوق الطوارئ؛

(ز) يقرر أنه ينبغي استخدام المبالغ المخصصة لتحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية التي ترتبط بهذه الموارد؛

(ح) يؤيد اقتراح المدير التنفيذي، المماثل للاقتراح الوارد في المقرر ٦/٢٠٠٨ والمقرر ٣/٢٠١٢، بمنحه سلطة استثنائية خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ للتصرف في مبلغ يصل إلى ٥,٨ مليون دولار إضافية من الموارد العادية لتدابير الأمن. وسيقتصر الصندوق استخدام هذه الأموال على تفويضات الأمن الجديدة والناشئة، على النحو الذي حددته إدارة شؤون السلامة والأمن التابعة للأمم المتحدة، وسيقدم تقريراً إلى المجلس التنفيذي عن استخدام هذه الأموال ضمن استعراضه السنوي للحالة المالية.

الجدول الموجز ١
خطة الموارد المتكاملة، ٢٠١٢-٢٠١٣ - الخطة مقابل الموارد الفعلية/المقدرة
(بملايين الدولارات)

| الموارد الفعلية عام ٢٠١٢ - تقديرات عام ٢٠١٣ | | | | تقديرات الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ (DP/FPA/2012/1) | | | | ١- الموارد المتاحة |
|---|------------------|-------------------|--------------------|--|------------------|-------------------|--------------------|---------------------------------|
| النسبة المئوية من المجموع | مجموع الموارد | الموارد الأخرى | الموارد العادية | النسبة المئوية من المجموع | مجموع الموارد | الموارد الأخرى | الموارد العادية | |
| | ٤٥٧,٣ | ٤٠٧,٥ | ٤٩,٨ | | ٢٤٧,٢ | ١٩١,٩ | ٥٥,٣ | الرصيد الافتتاحي ^(١) |
| | ١٩٤٤,٣ | ١٠٤٢,١ | ٩٠٢,٢ | | ١٦٩٣,٥ | ٦٨٠,٠ | ١٠١٣,٥ | الإيرادات المساهمات |
| | ٣٨,١ | ١٨,٦ | ١٩,٥ | | ٢٥,٣ | | ٢٥,٣ | إيرادات أخرى ^(ب) |
| | ١٩٨٢,٤ | ١٠٦٠,٧ | ٩٢١,٧ | | ١٧١٨,٨ | ٦٨٠,٠ | ١٠٣٨,٨ | مجموع الإيرادات |
| | ٢٤٣٩,٧ | ١٤٦٨,٢ | ٩٧١,٥ | | ١٩٦٦,٠ | ٨٧١,٩ | ١٠٩٤,١ | المجموع المتاح |

٢- استخدام الموارد

| | | | | | | | | |
|--|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--|
| | | | | | | | | ألف- أنشطة إئتمانية |
| | ١٧٠٠,٨ | ٩٨٥,٣ | ٧١٥,٥ | | ١٥٠٦,٩ | ٦٨٦,٥ | ٨٢٠,٤ | ألف-١- برامج- إجمالي ^(ج) |
| | (٥٩,٣) | (٥٩,٣) | | | (٤٧,٣) | (٤٧,٣) | | استرداد التكاليف |
| | %٨٥,٣ | ١٦٤١,٥ | ٩٢٦,٠ | %٨٣,٣ | ١٤٥٩,٦ | ٦٣٩,٢ | ٨٢٠,٤ | ألف-١- برامج- صافي ^(ج) |
| | %٢,٨ | ٥٤,٠ | ١٢,٨ | %٣,٣ | ٥٧,٥ | ١٠,٤ | ٤٧,١ | ألف-٢- فعالية التنمية |
| | %٨٨,١ | ١٦٩٥,٥ | ٩٣٨,٨ | %٨٦,٦ | ١٥١٧,١ | ٦٤٩,٦ | ٨٦٧,٥ | مجموع التنمية |
| | %٠,٠ | | | %٠,٠ | | | | باء-تنسيق الأنشطة الإئتمانية للأمم المتحدة |
| | | | | | | | | جيم- أنشطة الإدارة |
| | %١١,٦ | ٢٢٣,٩ | ٤٦,٤ | %١٣,٠ | ٢٢٧,٩ | ٣٦,٨ | ١٩١,١ | جيم-١ تكاليف متكررة |
| | %٠,٣ | ٥,٦ | - | %٠,٤ | ٦,٨ | - | ٦,٨ | جيم-٢ تكاليف غير متكررة ^(د) |
| | %١١,٩ | ٢٢٩,٥ | ٤٦,٤ | %١٣,٤ | ٢٣٤,٧ | ٣٦,٨ | ١٩٧,٩ | مجموع الإدارة |
| | %٠,٠ | | | %٠,٠ | | | | دال أغراض خاصة |
| | %١٠٠,٠ | ١٩٢٥,٠ | ٩٨٥,٢ | %١٠٠,٠ | ١٧٥١,٨ | ٦٨٦,٥ | ١٠٦٥,٤ | دال-١ استثمارات رأس المال |
| | | | | | | | | مجموع استخدام الموارد (ألف+باء+جيم+دال) |

| | | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|---------------------------------------|
| | %٢٦,٧ | ٥١٤,٧ | ٤٨٣,٠ | %١٢,٢ | ٢١٤,٢ | ١٨٥,٤ | ٢٨,٧ | ٣- رصيد الموارد (٢-١) ^(هـ) |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|---------------------------------------|

الجدول الموجز ٢

الوظائف حسب المكان (الميزانية المؤسسية)

| المجموع العام | جميع الوظائف الأخرى | وظائف فنية دولية اخرى | وكيل الأمين | | مصدر الأموال/الوحدة التنظيمية | ألف- فعالية التكلفة |
|--|------------------------|--------------------------|-------------|------|----------------------------------|---------------------|
| | | | مد ١ | مد ٢ | | |
| ١- الميدان | | | | | | |
| ١٤٢ | ٧٧ | ٦٠ | ٥ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | |
| ١٤٣ | ٧٣ | ٦٤ | ٦ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | |
| ٢- المقر | | | | | | |
| الشعبة التقنية | | | | | | |
| ٢٤ | ٨ | ٩ | ٦ | ١ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | |
| ١٤ | ٧ | ١ | ٥ | ١ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | |
| شعبة البرامج | | | | | | |
| ٢١ | ٥ | ١٢ | ٣ | ١ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | |
| ٢٧ | ٨ | ١٤ | ٤ | ١ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | |
| خدمات المشتريات | | | | | | |
| ٩ | ٥ | ٣ | ١ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | |
| ٩ | ٥ | ٣ | ١ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | |
| وحدة إدارة الجودة | | | | | | |
| ٥ | ١ | ٤ | ٠ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | |
| ٥ | ٠ | ٥ | ٠ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | |
| المجموع-ألف-٢ فعالية التنمية، المقر | | | | | | |
| ٥٩ | ١٩ | ٢٨ | ١٠ | ٢ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | |
| ٥٥ | ٢٠ | ٢٣ | ١٠ | ٢ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | |
| المجموع-ألف- فعالية التنمية | | | | | | |
| ٢٠١ | ٩٦ | ٨٨ | ١٥ | ٢ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | |
| ١٩٨ | ٩٣ | ٨٧ | ١٦ | ٢ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | |

| مصدر الأموال/الوحدة التنظيمية | وكيل الأمين | | وظائف فنية | | المجموع العام | باء-الإدارة |
|--|-------------|------|------------|---------------------|---------------|-------------|
| | مد ٢ | مد ١ | دولية اخرى | جميع الوظائف الأخرى | | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | ٦ | ٣٧ | ٩٥ | ٤٥٢ | ٥٩٠ | ١- الميدان |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | ٦ | ٣٣ | ١١٥ | ٤٤٥ | ٥٩٩ | |
| ٢- المقر | | | | | | |
| مكتب المدير التنفيذي | | | | | | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | ٠ | ١ | ١٠ | ٨ | ٢٢ | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | ٠ | ٢ | ١٠ | ٨ | ٢٣ | |
| شعبة خدمات الرقابة | | | | | | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | ١ | ١ | ١٥ | ٤ | ٢١ | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | ١ | ٠ | ١٦ | ٤ | ٢١ | |
| شعبة خدمات الإدارة | | | | | | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | ١ | ٢ | ٢٣ | ٣٠ | ٥٦ | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | ١ | ٣ | ٢١ | ٣٠ | ٥٥ | |
| شعبة الإعلام والعلاقات الخارجية | | | | | | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | ١ | ٤ | ٢٠ | ٢٠ | ٤٥ | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | ١ | ٤ | ٢٢ | ١٩ | ٤٦ | |
| خدمات معلومات الإدارة | | | | | | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | ٠ | ١ | ١٨ | ٥ | ٢٤ | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | ٠ | ١ | ٢٣ | ٤ | ٢٨ | |
| شعبة الموارد البشرية | | | | | | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | ١ | ١ | ١٣ | ١٢ | ٢٧ | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | ١ | ١ | ١٢ | ١٢ | ٢٦ | |
| مكتب الأخلاقيات | | | | | | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ | ٠ | ١ | ٠ | ١ | ٢ | |
| الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ | ٠ | ١ | ٠ | ١ | ٢ | |
| مكتب التقييم | | | | | | |

| المجموع العام | وظائف فنية | | وكيل الأمين | | مصدر الأموال/الوحدة التنظيمية |
|----------------------------------|---------------------|------------|-------------|------|------------------------------------|
| | جميع الوظائف الأخرى | دولية أخرى | مد ١ | مد ٢ | |
| ٥ | ١ | ٤ | ٠ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ |
| ٧ | ١ | ٥ | ١ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ |
| مكتب منسق الأمن | | | | | |
| ٤ | ١ | ٣ | ٠ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ |
| ٤ | ١ | ٢ | ١ | ٠ | الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ |
| المجموع باء-٢ إدارة المقر | | | | | |
| ٢٠٦ | ٨٢ | ١٠٦ | ١١ | ٤ | ٣ الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ |
| ٢١٢ | ٨٠ | ١١١ | ١٤ | ٤ | ٣ الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ |
| المجموع باء الإدارة | | | | | |
| ٧٩٦ | ٥٣٤ | ٢٠١ | ٤٨ | ١٠ | ٣ الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ |
| ٨١١ | ٥٢٥ | ٢٢٦ | ٤٧ | ١٠ | ٣ الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ |
| المجموع الكلي | | | | | |
| ٩٩٧ | ٦٣٠ | ٢٨٩ | ٦٣ | ١٢ | ٣ الموارد العادية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ |
| ١٠٠٩ | ٦١٨ | ٣١٣ | ٦٣ | ١٢ | ٣ الموارد العادية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ |

الشكل ٣

الخريطة التنظيمية (الميزانية المؤسسية)

