

Distr.: General
18 July 2012
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لمنظمة
الأمم المتحدة للطفولة



منظمة الأمم المتحدة للطفولة
المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٢
١١-١٤ أيلول/سبتمبر ٢٠١٢
البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت
الشؤون المالية وشؤون الميزانية والإدارة

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة
للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٢
٤-١٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٢، نيويورك
البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت
الشؤون المالية وشؤون الميزانية والإدارة

خارطة طريق إلى الميزانية المتكاملة: استعراض مشترك بين برنامج الأمم المتحدة
الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة
(اليونيسيف) لأثر تعاريف التكاليف وتصنيف الأنشطة على المعدلات المنسقة
لاسترداد التكاليف

موجز

في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، قدمت الوكالات جدولاً زمنياً غير رسمي لإجراء
استعراض مشترك دعا إلى أن ينظر المجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر رسمياً في الأعمال
المشتركة بشأن استرداد التكاليف، وفي نموذج أولي للميزانية المتكاملة. وتركز هذه الوثيقة
على الاستعراض المشترك لاسترداد التكاليف. وسيقدم النموذج الأولي للميزانية المتكاملة
على حده كتقرير غير رسمي.

ويركز الاستعراض المشترك على الأهداف التالية المقرر إنجازها فيما يتصل باسترداد

التكاليف:



(أ) القيام بعملية معايرة مع منظمات دولية لأغراض المقارنة وتحديد أفضل الممارسات؛

(ب) وإجراء استعراض عام لنماذج أعمال الوكالات الثلاث في سياق الميزانية المتكاملة والخطط الاستراتيجية الجديدة اعتباراً من عام ٢٠١٤ فصاعداً؛

(ج) ووضع إطار مفاهيمي منسق لتعريف وإسناد التكاليف التنظيمية ومنهجية حساب استرداد التكاليف؛

(د) وتنسيق الإطار المفاهيمي الذي يشمل الجوانب التالية من استرداد التكاليف: الانطباق؛ وتقييم المعدل المنسق الحالي لاسترداد التكاليف؛ وتقديم حوافز للمانحين من أجل تحسين التكامل بين الموارد العادية والموارد الأخرى.

وقد أدى الاستعراض المشترك إلى التوصل إلى عدد من الاستنتاجات الهامة كما يقدم في الفرع الثالث. ويوجه الاهتمام بصورة خاصة إلى اقتراح الاستعاضة عن المنهجية الحالية لاسترداد التكاليف، التي تقوم جزئياً على تكاليف ثابتة غير مباشرة تمول من الموارد الأساسية فقط، بالمنهجية التي تناقش في الفقرات من ١٦ إلى ٢٤ التي تشمل إلغاء التمييز بين التكاليف الثابتة غير المباشرة والتكاليف المتغيرة غير المباشرة.

ونظراً لما ورد أعلاه، يُطلب من المجلس التنفيذي تقديم المزيد من التوجيهات، خاصة فيما يتعلق بالمعدل النهائي (بالمعدلات النهائية) لاسترداد التكاليف كي يعتمد (تعتمد) أثناء الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. وبناء على ذلك، تقترح الوكالات أن يقدم إلى المجلس التنفيذي تقرير يستكمل هذه الوثيقة، يشمل معدلات مقترحة لاسترداد التكاليف، كي ينظر فيه في دورته العادية الأولى لعام ٢٠١٣.

المحتويات

الصفحة

٤	أولا - معلومات أساسية
٥	ثانيا - الاستعراض المشترك
١١	ثالثا - الاستنتاجات

المداول

١٨	١ - مصادر التمويل: حصص الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية لكل وكالة
٢٠	٢ - المعدلات الحالية لاسترداد التكاليف لكل وكالة

الأشكال

٩	١ - الإطار المفاهيمي المنسق المقترح لتعريف وإسناد التكاليف التنظيمية
١٩	٢ - الإطار المفاهيمي الحالي لاسترداد التكاليف

المرفقات

١٣	١ - المعايير: طرق استرداد التكاليف التي تتبعها مؤسسات دولية
١٦	٢ - موجز مقارنة لنماذج الأعمال
١٨	٣ - المنهجية الحالية لاسترداد التكاليف

أولا - معلومات أساسية

١ - في عام ٢٠٠٩، طُلب إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) تقديم خارطة طريق لتحقيق تنسيق الميزانيات المتكاملة بحلول عام ٢٠١٤ في سياق الخطط الاستراتيجية الجديدة. وتطلب هذا أن تقوم المنظمات ("الوكالات") الثلاث بمعالجة وتحسين تنسيق إجراءاتهما إلى أقصى حد ممكن في ثلاثة مجالات رئيسية هي:

(أ) تصنيف الأنشطة وما يرتبط بها من تكاليف؛

(ب) مواءمة النتائج المخططة المقدمة في وثائق الميزانية مع الخطط الاستراتيجية المعنية ووضع روابط واضحة بين النتائج المخططة ومخصصات الميزانية؛

(ج) تقييم أثر تعاريف وتصنيفات التكاليف المعتمدة على المعدلات المنسقة لاسترداد التكاليف.

٢ - وفيما يتعلق بأول مجالين، تم تحقيق التنسيق (انظر وثيقتي المجلس التنفيذي DP-FPA/2010/1 و E/ICEF/2010/AB/L.10، ومقرر المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان ٣٢/٢٠١٠، ومقرر المجلس التنفيذي لليونيسيف ٢٠/٢٠١٠).

٣ - وفيما يتعلق بالمجال الثالث، وبما يتمشى مع مقرر المجلس التنفيذي ٣٢/٢٠١١، أجرت الوكالات استعراضا مشتركا بشأن الأثر المتوقع لتعاريف التكاليف وتصنيف الأنشطة على المعدلات المنسقة لاسترداد التكاليف في سياق الخطط الاستراتيجية الجديدة والميزانيات المتكاملة المرتبطة بها اعتبارا من عام ٢٠١٤ فصاعدا.

٤ - وفي هذا الصدد، قدمت الوكالات، في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، جدولاً زمنياً غير رسمي للاستعراض المشترك دعا إلى تقديم وثيقة إلى المجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر تشمل الأعمال المشتركة لاسترداد التكاليف ونموذجاً أولياً لميزانية متكاملة. وتركز هذه الوثيقة على الجزء الأول؛ وسيقدم الجزء الثاني على حده كتقرير غير رسمي. وقد قُدم بيان بشأن النتائج والتوجهات الأولية في دورة غير رسمية مشتركة للمجلس التنفيذي في أيار/مايو ٢٠١٢.

٥ - ويركز الاستعراض المشترك على الأهداف التالية المقرر إنجازها فيما يتصل باسترداد التكاليف:

(أ) القيام بعملية معايرة مع منظمات دولية لأغراض المقارنة وتحديد أفضل

الممارسات؛

- (ب) إجراء استعراض عام لنماذج أعمال الوكالات الثلاث في سياق الميزانية المتكاملة والخطط الاستراتيجية الجديدة اعتباراً من عام ٢٠١٤ فصاعداً؛
- (ج) وضع إطار مفاهيمي منسق لتعريف وإسناد التكاليف التنظيمية ومنهجية حساب استرداد التكاليف؛
- (د) تنسيق الإطار المفاهيمي الذي يشمل الجوانب التالية لاسترداد التكاليف: الانطباق؛ وتقييم المعدل المنسق الحالي لاسترداد التكاليف؛ وتقديم حوافز للمانحين من أجل تحسين التوازن بين الموارد العادية والموارد الأخرى.

٦ - وقد تعاونت الوكالات الثلاث معاً، ومع شركة استشارية، من أجل إنتاج هذا التقرير. وقد أحررت الكثير من التحليلات الرسمية وغير الرسمية وعقدت اجتماعات عديدة لتقصي الحقائق وتقديم المعلومات وذلك من أجل التوصل إلى الملاحظات والتوصيات الواردة فيه.

ثانياً - الاستعراض المشترك

٧ - يلخص هذا الفرع نتائج الاستعراض المشترك، ويرد المزيد من المعلومات في المرفقين.

ألف - الهدف ١ المقرر إنجازه: المعايير: طرق استرداد التكاليف لدى المنظمات الدولية

- ٨ - أحررت الوكالات عملية أولية للمعايرة من أجل جمع المعلومات عن ممارسات استرداد التكاليف التي تستخدمها منظمة التجارة العالمية وحكومة الولايات المتحدة والمفوضية الأوروبية والبنك الدولي (انظر المرفق ١ للاطلاع على التفاصيل).
- ٩ - وقد برزت الاستنتاجات التالية:

- (أ) يمكن تصنيف التكاليف باستخدام منهجية متسقة أو إطار متسق يعزز البساطة والشفافية.
- (ب) لا يوجد فرق بين التكاليف الثابتة غير المباشرة والتكاليف المتغيرة غير المباشرة.
- (ج) يمكن حساب التكاليف ذات الطابع الإداري كتكاليف مباشرة إذا استوفيت معايير واضحة.
- ١٠ - تتبع المنظمات المعايير المعيارية لها يقوم على غرار استرداد التكاليف غير المباشرة بما يتمشى مع الفقرتين الفرعيتين ب و ج أعلاه. وفي مقابل ذلك، تتسم المنهجية الحالية التي يتبعها

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/اليونيسيف/صندوق الأمم المتحدة للسكان بطابع تراكمي أكثر نظرا للتمييز بين التكاليف الثابتة غير المباشرة (الهيكلة الأساسية) التي تمول تمويلًا كاملاً من الموارد الأساسية، والتكاليف المتغيرة غير المباشرة التي تمول بالتناسب من كل من الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية عن طريق آلية استرداد التكاليف.

١١ - وقد خلص تحليل أولي لتمويل الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية في منظومة الأمم المتحدة، أجرته إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة لإعداد الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، إلى أنه إذا طبقت وكالات الأمم المتحدة نهجا على غرار استرداد جميع التكاليف غير المباشرة، يلزم تحديد معدل لاسترداد التكاليف في حدود ١٥ في المائة. وقد استند التحليل إلى بيانات قدمها ٢٣ كيانا مما يمثل ٨٧ في المائة من مجموع نفقات الأمم المتحدة المتصلة بالتنمية في عام ٢٠١٠. ويبين "تحليل مصادر تمويل الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية وطرقه ووجهته أن الموارد الأساسية، بالمقارنة بالموارد غير الأساسية، تغطي حصة أكبر كثيرا من التكاليف المؤسسية (غير المباشرة) غير البرنامجية للكيانات"^(١).

١٢ - ويشير تقرير إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية أيضا إلى الأعمال المشتركة التي يضطلع بها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان بشأن تنسيق استرداد التكاليف، ويشدد على أنه يمكن أن يوفر قوة دافعة لوكالات أخرى في الأمم المتحدة.

باء - الهدف ٢ المقرر إنجازه: استعراض عام مقارن للأعمال

١٣ - تمت دراسة نماذج أعمال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسيف لفهم أوجه التماثل والاختلاف القائمة بين الوكالات والكيفية التي يمكن أن تؤثر بها على المنهجية المنسقة لاسترداد التكاليف. وشملت العناصر التي تم تقييمها ولاية كل وكالة، وحجمها، وموقعها، ومهامها وأنشطتها الفريدة، ومصادر تمويلها. ويورد المرفق ٢ موجزا للتفاصيل.

١٤ - وفي حين أن النطاق العالمي لولايات الوكالات الثلاث متماثل، فإن قاعدة تمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف أكبر كثيرا بالمقارنة بقاعدة تمويل صندوق الأمم المتحدة للسكان، ومن ثم يستفيدان من بعض وفورات الحجم. وعلى هذا النحو،

(١) مشروع تقرير الأمين العام "تحليل لتمويل الأنشطة التنفيذية التي اضطلعت بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية في عام ٢٠١٠". الأمم المتحدة، ٢٨ أيار/مايو ٢٠١٠.

يرجح، من حيث المبدأ، أن يتطلب صندوق الأمم المتحدة للسكان حصة من تكاليف الإدارة لكل برنامج أعلى نسبياً من حصة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف. وعلاوة على ذلك، يواجه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تكاليف تنظيمية كبيرة من أنشطة تنسيق التنمية التي تضطلع بها الأمم المتحدة والأنشطة ذات الأغراض الخاصة مثل التي تتعلق ببرنامج متطوعي الأمم المتحدة وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية التي تدرج ضمن ولايته بصورة عامة. وبناء على ذلك من المهم أن تدرس بدقة الآثار المترتبة على تطبيق معدل منسق لاسترداد التكاليف، يشمل ثلاث منظمات ذات نماذج أعمال مختلفة.

١٥ - وفي الفروع الواردة أدناه، تبحث بمزيد من التفصيل الآثار الأساسية المترتبة على اعتماد إطار مفاهيمي منسق ومنهجية منسقة لحساب استرداد التكاليف، وآثار ذلك على المعدلات المنسقة لاسترداد التكاليف وتناسبها.

جيم - الهدف ٣ المقرر إنجازها: الإطار المفاهيمي المنسق والمنهجية المنسقة لحساب استرداد التكاليف

١٦ - قررت الوكالات أن هناك حاجة إلى إطار ومنهجية لاسترداد التكاليف متسقين عبر كل وكالة من أجل تحقيق هدف التنسيق. وتشمل الاعتبارات الرئيسية التي تنعكس في الإطار المفاهيمي المنسق ما يلي:

- (أ) الأساس: تنسيق تصنيفات التكاليف كما اعتمدها المجلس التنفيذي؛
- (ب) النهج: زيادة البساطة والشفافية والقابلية للمقارنة؛
- (ج) الأثر: لم تعد التكاليف الثابتة غير المباشرة تعرف على حده وهي تخضع للتمويل الكامل من الموارد الأساسية؛
- (د) التمويل: تعزيز التكامل بين الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية في تمويل تكاليف الإدارة، ويصبح ذلك إتاحة مستوى مضمون من الموارد الأساسية لتمويل المهام ذات الأهمية الحاسمة والشاملة لعدة قطاعات التي تشكل أساس سلامة نماذج أعمال الوكالات وولاياتها.

١٧ - وتعرض المنهجية الحالية لاسترداد التكاليف والمعدلات الحالية لاسترداد التكاليف بمزيد من التفصيل في المرفق ٣. ويقترح عدم التمييز بعد ذلك بين التكاليف الثابتة غير المباشرة والتكاليف المتغيرة غير المباشرة. ويهدف هذا إلى تحقيق المزيد من البساطة والشفافية، وإلى معالجة تزايد الاختلال بين الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية فيما يتعلق بتمويل مجموع التكاليف التنظيمية.

١٨ - وتدعم نتائج عملية المعايرة هذا النهج المقترح. وبالإضافة إلى ذلك، فهو يتوافق مع فئات وتعريفات تصنيفات التكاليف الجديدة التي اعتمدها المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة/صندوق الأمم المتحدة للسكان في المقرر ٣٢/٢٠١٠ والمجلس التنفيذي لليونسيف في المقرر ٢٠/٢٠١٠ كما هو محدد أدناه.

(أ) الأنشطة الإنمائية: تشمل هذه الأنشطة التكاليف المرتبطة بـ 'البرامج' وأنشطة 'الفعالية الإنمائية' التي تساهم في تحقيق نتائج التنمية الفعالة وتشكل عنصراً أساسياً فيها، وذلك على النحو التالي:

'١' البرامج: هي الأنشطة وما يرتبط بها من تكاليف تعزى إلى عناصر برنامجية أو مشاريع معينة، تساهم في تحقيق نتائج التنمية الواردة في الوثائق البرنامجية القطرية/الإقليمية/العالمية أو خلافها من ترتيبات البرمجة.

'٢' الفعالية الإنمائية: هي تكاليف أنشطة ذات طبيعة استشارية للسياسات العامة، وتقنية، وتنفيذية تلزم لتحقيق أهداف البرامج والمشاريع في مجالات تركيز المنظمات. وهذه المدخلات ضرورية لإنجاز النتائج الإنمائية، وغير مدرجة في عناصر برنامجية أو مشاريع معينة في وثائق البرامج القطرية أو الإقليمية أو العالمية.

(ب) التنظيم: يشمل هذا الأنشطة وما يرتبط بها من تكاليف مهمتها الرئيسية تعزيز هوية منظمة معينة ووجهتها وسلامتها. وهي تشمل التوجيه التنفيذي، والتمثيل، والعلاقات الخارجية والشراكات، والاتصالات المؤسسية، والشؤون القانونية، والرقابة، ومراجعة الحسابات، والتقييم المؤسسي، وتكنولوجيا المعلومات، والشؤون المالية، والإدارة، والأمن، والموارد البشرية.

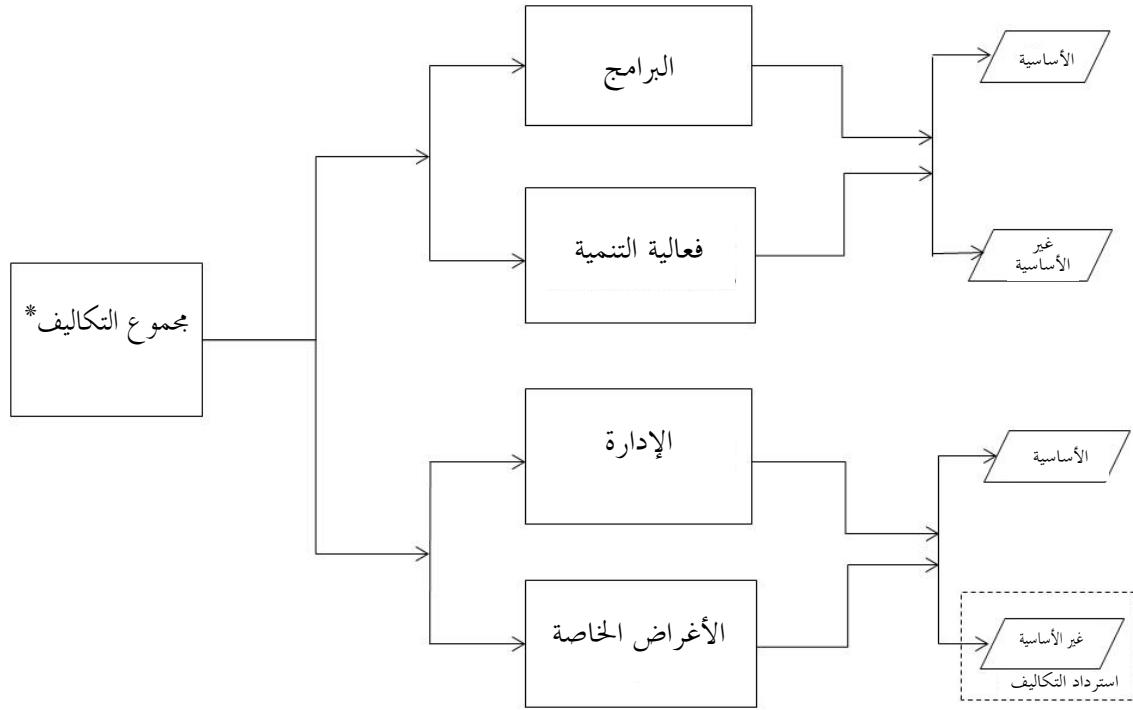
(ج) تنسيق الأمم المتحدة للتنمية: يشمل هذا الأنشطة وما يرتبط بها من تكاليف تدعم تنسيق الأنشطة الإنمائية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة.

(د) الأغراض الخاصة: تشمل هذه الأنشطة وما يرتبط بها من تكاليف تتضمن (أ) استثمارات إنتاجية؛ (ب) وخدمات مقدمة إلى منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة.

١٩ - وفي ضوء ما ورد أعلاه، تم وضع إطار مفاهيمي منسق لتعريف وإسناد التكاليف التنظيمية في سياق الخطة الاستراتيجية الجديدة والميزانية المتكاملة اعتباراً من عام ٢٠١٤. ويعكس هذا في الشكل ١ أدناه.

الشكل ١

الإطار المفاهيمي المنسق المقترح لتعريف وإسناد التكاليف التنظيمية



* باستثناء الأنشطة وما يرتبط بها من تكاليف تتسم بطابع لا يوجد ما يقارنه، مثل تلك المتعلقة بأنشطة تنسيق التنمية التي تضطلع بها الأمم المتحدة والأنشطة ذات الأغراض الخاصة (برنامج متطوعي الأمم المتحدة وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية).

٢٠ - تترتب على الإطار المفاهيمي المنسق المقترح المحمل أعلاه الآثار التالية:

(أ) من حيث المبدأ، ستمول جميع أنشطة الإدارة لدى الوكالات الثلاث، والأنشطة ذات الأغراض الخاصة المقارنة مثل الميزانيات الرأسمالية، بمستوى من التناسب عن طريق استرداد التكاليف. وسيجري تمويل هذه الأنشطة بمستوى تناسب يقسم بين الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية.

(ب) ونظرا للطابع الفريد المستمر الذي تتسم به أنشطة تنسيق التنمية التي تضطلع بها الأمم المتحدة، والأنشطة ذات الأغراض الخاصة (برنامج متطوعي الأمم المتحدة وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية)، لن يمكن إجراء مقارنة كاملة بين الوكالات الثلاث.

وبناء على ذلك يقترح أن تستبعد من الإطار المفاهيمي وأن تعالجها كل وكالة على حده في سياق اقتراحات الميزانية المتكاملة التي ستقدمها.

(ج) ومن حيث المبدأ، سيلزم تمويل أنشطة الفعالية الإنمائية وما يرتبط بها من تكاليف من الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية مباشرة. وسيطلب هذا فترة انتقالية لكفالة إمكانية وضع وتنفيذ آليات تمويل ملائمة.

٢١ - ويعكس هذا الإطار المفاهيمي عددا من العناصر الإيجابية فيما يتعلق باسترداد التكاليف (التنسيق والبساطة والشفافية وزيادة التناسب). إلا أنه يترتب عليه أيضا إجراء تغيير تنظيمي كبير وآثار مالية كبيرة، تلزم دراستها جميعها بدقة والتخطيط لها مقدما. وبناء على ذلك ينبغي النظر في التنفيذ المرن للإطار المفاهيمي الجديد على مدى فترة انتقالية.

٢٢ - وفي ضوء ما ورد أعلاه، يقترح حساب المعدل المنسق لاسترداد التكاليف على النحو التالي:

- ١' حساب مجموع تكاليف الإدارة وتكاليف الأغراض الخاصة المقارنة؛
- ٢' أخذ المبلغ المحسوب في الخطوة ١' وتقسيمه تناسبيا حسب مستويات مجموع النفقات الأساسية والنفقات غير الأساسية المخططة؛
- ٣' أخذ المبلغ المحسوب في الخطوة ٢' الذي سيسترد من الموارد غير الأساسية وحسابه كنسبة مئوية من مجموع النفقات الإنمائية غير الأساسية المخططة؛
- ٤' المبلغ الناتج في الخطوة ٣' يساوي المعدل الافتراضي لاسترداد التكاليف في الموارد غير الأساسية.

٢٣ - ينبغي لحساب معدل استرداد التكاليف المنسق المقترح أيضا عوملة مستوى مضمون من الموارد الأساسية يتاح لكل وكالة من أجل كفالة تمويل المهام والأنشطة ذات الأهمية الحاسمة والشاملة لعدة قطاعات التي تشكل أساس سلامة نماذج أعمالها وولاياتها.

٢٤ - ويناقش الإطار المفاهيمي المنسق ومنهجية حساب استرداد التكاليف بمزيد من التفصيل في الفرع دال. وهما سيؤثران تأثيرا هاما على مدى إمكانية تنسيق معدلات استرداد التكاليف وتحقيق إسناد تناسبي منسق للتكاليف التنظيمية بين الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية.

دال - الهدف ٤ المقرر إنجازة: دور استرداد التكاليف

- ٢٥ - من حيث المبدأ، من الأهداف الرئيسية لإجراء الاستعراض المشترك تحقيق توازن متناسب عادل بين الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية في تغطية التكاليف التنظيمية.
- ٢٦ - ويعني تطبيق معدل منسق وحيد لاسترداد التكاليف على الموارد غير الأساسية للوكالات الثلاث أنه في حين ستندعم المنافسة بلا موجب في تعبئة الموارد غير الأساسية، سيوجد تغاير في الموارد الأساسية لكل وكالة.
- ٢٧ - وفي المقابل، في حين أنه يمكن أن يؤدي عدم تنسيق معدل استرداد التكاليف إلى منافسة بلا موجب في تعبئة الموارد غير الأساسية، سيفضي ذلك إلى أن تؤدي الموارد الأساسية دورا تناسبيا مماثلا في كل وكالة.
- ٢٨ - وبناء على ذلك، يلزم إجراء المزيد من التحليل والمشاورات من أجل تحديد '١' ما إذا كانت المنهجية المنسقة الحالية، التي يشتق منها المعدل المنسق الحالي البالغ ٧ في المائة، ستظل مناسبة؛ '٢' وما إذا كان المانحون الأساسيون يتحملون حاليا حصة لا مبرر لها من التكاليف التنظيمية؛ '٣' وما إذا كان معدل استرداد التكاليف لكل منظمة يتيح تنسيقه.
- ٢٩ - وبالإضافة إلى ذلك، تستكشف خيارات ممكنة لاعتماد معدلات متفاوتة، تعكس تكاليف متفاوتة في إدارة مقادير مختلفة من الأموال واختلاف طابع الأموال. وهي تشمل ما يلي:
- (أ) حالات تنمية معقدة تصاحبها زيادة المخاطر؛
- (ب) حجم المساهمات؛
- (ج) مساهمات البلدان المستفيدة من البرنامج واللجان الوطنية والتعاون فيما بين بلدان الجنوب؛
- (د) معدلات متفاوتة ممكنة أخرى، على سبيل المثال لدرجة تخصيص الاعتمادات.

ثالثا - الاستنتاجات

- ٣٠ - استنادا إلى نتائج الاستعراض المشترك، تقترح الوكالات أن يقوم المجلس التنفيذي بما يلي:

- ١' أن يحيط علما بأن نماذج أعمال الوكالات مختلفة مما يستلزم اختلاف هياكل تمويلها.
- ٢' أن يحيط علما بأنه ينبغي تعريف وتمويل التكاليف، في الإطار المفاهيمي المنسق، بما يتمشى مع فئات التكاليف التي اعتمدها المجالس التنفيذية.
- ٣' أن يوصي بعدم التمييز بين التكاليف الثابتة غير المباشرة والتكاليف المتغيرة غير المباشرة.
- ٤' أن يوصي بتمويل تكاليف التنمية (البرنامج وأنشطة الفعالية الإنمائية) مباشرة من الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية.
- ٥' أن يوصي بأن يكون مستوى تمويل تكاليف الإدارة والتكاليف ذات الأغراض الخاصة المقارنة تناسبيا من الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية بما يتمشى مع منهجية لحساب استرداد التكاليف وهيكل المعدلات استرداد التكاليف بسيطين وشفافين ومنسقين.
- ٦' أن يوصي بأنه نظرا للطابع الفريد والآثار المختلفة لأنشطة تنسيق التنمية التي تضطلع بها الأمم المتحدة وبعض الأنشطة ذات الأغراض الخاصة، وما ينجم عن ذلك من عدم إمكانية المقارنة بينها بصورة كاملة، تجرى معالجة تمويل هذه الأنشطة وما يرتبط بها من تكاليف في سياق اقتراحات الميزانية المتكاملة التي تقدمها كل وكالة.
- ٧' أن يوصي بإتاحة مستوى مضمون من الموارد الأساسية لتمويل المهام ذات الأهمية الحاسمة والشاملة لعدة قطاعات اللازمة لكفالة سلامة نموذج أعمال كل وكالة وولايتها.
- ٨' أن يحيط علما بأن تطبيق معدل منسق واحد لاسترداد التكاليف على الموارد غير الأساسية يعني أنه من الأرجح أن يكون هناك تباين في نسبة الموارد الأساسية التي تستخدمها كل وكالة لتمويل تكاليفها التنظيمية. والعكس صحيح أيضا في أن تطبيق معدلات غير منسقة لاسترداد التكاليف من الأرجح أن يؤدي إلى تماثل في نسبة الموارد الأساسية التي تستخدمها كل وكالة لتمويل التكاليف التنظيمية.
- ٩' أن يقترح أنه في ضوء كل ما ورد أعلاه، يلتزم الحصول على المزيد من التوجيهات من المجالس التنفيذية المعنية والوكالات الشقيقة الموجودة داخل

البلد من أجل المساعدة في تحديد المعدل النهائي (المعدلات النهائية) لاسترداد التكاليف كي تعتمد (تعتمدها) الوكالات الثلاث للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. وينبغي أن يشمل ذلك ترتيبات انتقالية تؤدي إلى منهجية منسقة منقحة لحساب استرداد التكاليف تكفل تحسين تناسب التمويل بين الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية، إلا أنها لا تؤثر على قدرة كل وكالة على تعبئة الموارد غير الأساسية الضرورية لتحقيق نتائج مجدية للتنمية.

المرفق ١: المعايير: طرق استرداد التكاليف التي تتبعها مؤسسات دولية مختارة

٣١ - أجرت الوكالات عملية معيارية من أجل جمع المعلومات بشأن ممارسات استرداد التكاليف التي تستخدمها منظمة التجارة العالمية وحكومة الولايات المتحدة والمفوضية الأوروبية والبنك الدولي.

موجز عناصر المعايير

استرداد التكاليف	التكاليف غير المباشرة	التكاليف المباشرة
<ul style="list-style-type: none"> معدلات واحدة أو (شرائح) متعددة تستخدم لاسترداد التكاليف غير المباشرة 	<ul style="list-style-type: none"> ليست تكلفة مباشرة؛ لا تحدد مباشرة برنامج واحد، وإنما تحدد برنامجين أو مشروعين أو أكثر تطبق بحيث تخصص بصورة عادلة التكلفة المعينة عبر أنشطة أعمال تستفيد من هذه التكلفة 	<ul style="list-style-type: none"> تحدد التكاليف حصيصاً لبرنامج أو مشروع معين لا تقتصر على الأصناف التي تدمج في المنتج النهائي مثل المواد أو العمالة
<ul style="list-style-type: none"> سيمول ما يصل إلى ٧ في المائة من مجموع التكاليف المباشرة المستحقة لتغطية التكاليف غير المباشرة 	<ul style="list-style-type: none"> تتصل التكاليف بصورة غير مباشرة بالعمل، لكنها لا تستوفي المعايير المطلوبة كي تحدد كتكلفة مستحقة مباشرة 	<ul style="list-style-type: none"> تستوفي الشروط المطلوبة، بما في ذلك ما يلي: أن تكون محددة الهوية؛ ويمكن إثباتها؛ ويكون قد تم بالفعل تكبدها أثناء العمل وترتبط مباشرة بالعمل (وتلزم له)
<ul style="list-style-type: none"> معدلات موضوعة حصيصاً (ترتيبات الرسوم) لاسترداد التكاليف غير المباشرة 	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف القيام بأعمال لا يمكن بسهولة تحديد أنها تتصل بمشروع أو نشاط معين 	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف يمكن تخصيصها بسهولة لمهام محددة تكاليف تتعلق بأنشطة تدعم تنظيم وإدارة وحدة داخليا

منظمة التجارة العالمية وحكومة الولايات المتحدة^(٢)

٣٢ - تسترشد طرق حساب التكاليف واسترداد التكاليف التي أصدرتها حكومة الولايات المتحدة واعتمدها منظمة التجارة العالمية بمبادئ الشفافية والاتساق والمساءلة ومراجعة الحسابات ودقة التحليل. وعلى الرغم من أن المنهجيات المحددة قد تختلف فيما بين الوكالات الحكومية، تستخدم مبادئ توجيهية متسقة.

٣٣ - وإجمالاً، يُطلب إلى هذه الوكالات تقدير التكاليف وميزنتها وتجميعها وتقديم تقارير عنها في نهاية المطاف بصورة متماثلة من أجل تعزيز الاتساق والشفافية. وإذا تم تكبد تكلفة للغرض نفسه، في ظروف متماثلة، تكون إما تكلفة مباشرة فقط وإما تكلفة غير مباشرة فقط. وتُعرف التكلفة المباشرة بأنها أي تكلفة تحدد حصيصاً من أجل برنامج أو مشروع معين أو لدعمه مباشرة. وهي لا تقتصر على الأصناف التي تدمج في المنتج النهائي مثل المواد أو العمالة. وعلى سبيل المثال، يمكن اعتبار السفر أو أماكن مكاتب البرنامج تكلفة مباشرة. والتكاليف التي تحدد حصيصاً لبرنامج هي تكاليف مباشرة لذلك البرنامج.

٣٤ - وتعرف التكاليف غير المباشرة بأنها أي تكاليف لا تحدد مباشرة ببرنامج واحد، وإنما تحدد ببرامجين أو مشروعين أو أكثر أو تفيد برنامجين أو مشروعين أو أكثر. وتطبق التكاليف غير المباشرة بحيث تخصص التكلفة المعينة على نحو عادل عبر أنشطة الأعمال التي تستفيد من هذه التكلفة. وعلى سبيل المثال، يرجح أن توزع تكاليف الإدارة على نحو منصف على جميع المشاريع، نظراً لأن جميع المشاريع تستفيد من تكاليف الإدارة.

٣٥ - وتخصيص التكاليف هو إسناد بند من بنود التكاليف، أو مجموعة من التكاليف، إلى هدف أو أكثر من أهداف التكاليف (أي البرامج). وعند تخصيص التكاليف، تسند التكاليف التي يتقرر أنها مباشرة إلى برنامج معين، في حين يجب تجميع التكاليف غير المباشرة وإسنادها على أساس منهجية تخصيص محددة، لكنها متسقة. وقد يضع كيان معديلاً يقوم على أساس مخصص واحد أو يضع معدلات (شرائح) متعددة. ويمكن قبول معدل واحد عموماً حيثما تستفيد المهام الرئيسية للمنظمة من تكاليفها غير المباشرة بذات الدرجة تقريباً. وتصبح معدلات (الشرائح) المتعددة ضرورية عموماً حينما تفيد التكاليف غير المباشرة التي تتحملها المنظمة مهامها الرئيسية بدرجات متباينة. وينبغي أن يقوم اختيار طريقة التخصيص المناسبة على أساس مدى مشاركة التكاليف في البرامج. وعلى سبيل المثال، يمكن عموماً تخصيص التكاليف العامة والإدارية أو التنظيمية عبر جميع البرامج، على أساس حجمها النسبي.

(٢) 48 CFR 2.101 (2010). Code of Federal Regulation. https://www.acquisition.gov/far/html/Subpart%202_1.html#wp1145507

المفوضية الأوروبية^(٣)

٣٦ - وضعت المفوضية الأوروبية تعاريف للتكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة فيما يتعلق بتمويل عمل من أعمال منظمة دولية. وينبغي للتكاليف المباشرة التي تستحق التمويل أن تستوفي عددا من الشروط، من بينها ما يلي: أن تكون محددة الهوية ويمكن إثباتها وأن يجري تكبدها بالفعل أثناء العمل وأن ترتبط مباشرة بالعمل وتكون ضرورية له.

٣٧ - وفي المقابل، التكاليف غير المباشرة هي تكاليف تتصل بالعمل بصورة غير مباشرة ولا يمكن تحديد هويتها بسهولة بدرجة من الدقة اللازمة للائتمثال لشروط التكلفة المباشرة المستحقة. ولا تعادل التكاليف غير المباشرة بالضرورة فئة محددة من التكاليف (على سبيل المثال، ليست التكاليف الإدارية تكاليف غير مباشرة بالضرورة). وتغطي التكاليف غير المباشرة أي تكاليف أخرى تتصل بالعمل ولكن لا يمكن إثباتها على النحو الذي تتطلبه المادة ١٤-١ من الشروط العامة^(٤) ولا يمكن لذلك أن تعامل كتكاليف مباشرة. وبناء على ذلك، على سبيل المثال، يمكن حساب تكاليف يبدو أنها ذات طابع إداري كتكاليف مباشرة إذا استوفيت الشروط المطلوبة.

٣٨ - ومن أجل تغطية التكاليف غير المباشرة التي تتحملها المنظمة، تسمح المفوضية الأوروبية بتمويل نسبة ثابتة أقصاها ٧ في المائة من مجموع المساهمات المباشرة المستحقة. وبعبارة أخرى، قد تتكبد منظمة دولية تكاليف غير مباشرة تتجاوز ٧ في المائة من التكاليف المباشرة، إلا أن المفوضية الأوروبية لن تقدم تمويلا يتجاوز هذا المبلغ.

البنك الدولي^(٥)

٣٩ - في البنك الدولي، التكاليف المباشرة هي التكاليف التي تعزى بسهولة إلى مهام محددة (تكاليف الموظفين كما تقاس عن طريق نظام تسجيل الوقت في البنك الدولي، بالإضافة إلى تكاليف الخبراء الاستشاريين، والسفر والتكاليف المتصلة بمشاريع محددة). وتعتبر تكاليف الدعم أيضا تكاليف مباشرة، وتعرف كتكاليف تتصل بجميع الأنشطة التي تدعم تنظيم وإدارة وحدة داخليا (أي رئيس وفريق المحاسبة، وموظف الموارد البشرية، والمديرين القطريين، وغيرهم).

(٣) المفوضية الأوروبية: التنمية والتعاون - المعونة الأوروبية. أسئلة متكررة.
http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/faq/international_organizations_en.htm

(٤) تتضمن المادة ١٤-١ من الشروط العامة معايير تصنيف التكاليف المباشرة.

(٥) البنك الدولي. Policy Guidance Note on Trust Fund Cost Recovery. ٤ نيسان/أبريل ٢٠١١.

٤٠ - وتعرف التكاليف غير المباشرة بأنها تكاليف القيام بأعمال لا تحدد بسهولة بمشروع أو نشاط معين. وتشمل أمثلة التكاليف غير المباشرة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وشغل المكاتب، والمعدات، والأثاث.

٤١ - ويطبق البنك استرداد التكاليف على صناديقه الاستثمارية، التي تشكل جزءاً فقط من أنشطته. وفيما يتعلق بتنظيم وإدارة الصناديق الاستثمارية، يسترد البنك التكاليف غير المباشرة عن طريق إدراج هامش لحساب تكاليف وقت الموظفين عن كل ساعة (أسبوع/شهر/سنة) في نظام تسجيل الوقت لديه. ويتباين هذا الهامش حسب نوع ومكان الموظف (موظف المقر، أو موظف المقر العامل في مكتب قطري، أو موظف المكتب القطري).

٤٢ - تلتزم جميع الصناديق الاستثمارية التي يديرها البنك بأحد المبدئين التاليين لاسترداد التكاليف:

(أ) يتقاسم البنك تكاليف إدارة ترتيبات رسوم قياسية (أي الصناديق الاستثمارية التي تدعم مباشرة برنامج العمل الخاص بالبنك وتلك التي تدعم إعداد عمليات يمولها البنك)،
(ب) ويسترد البنك التكاليف الكاملة لإدارة ترتيبات رسوم تعد خصيصاً بغض النظر عن الحجم.

المرفق ٢: موجز مقارنة لنماذج الأعمال

٤٣ - شملت مقارنة نماذج أعمال كل وكالة دراسة المعالم التالية: الولاية، والحجم، والموقع، وتنسيق وإدارة التنمية، واستخدام موارد استرداد التكاليف.

٤٤ - الولاية: ولاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هي مساعدة البلدان في وضع وتقاسم حلول من أجل مواجهة تحديات: الحكم الديمقراطي، والحد من الفقر والأهداف الإنمائية للألفية، واتقاء الكوارث والانعاش منها، والبيئة والطاقة، وفيروس نقص المناعة البشرية/متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز). وتدعو اليونيسيف لحماية حقوق الطفل، والمساعدة على تلبية احتياجاته الأساسية وزيادة فرصه في استغلال طاقاته الابدانية. ويقدم صندوق الأمم المتحدة للسكان الدعم إلى البلدان في استخدام البيانات السكانية لوضع سياسات وبرامج تعزز حق كل امرأة ورجل وطفل في التمتع بحياة تنعم بالصحة وتكافؤ الفرص.

٤٥ - الحجم: تعمل جميع الوكالات الثلاث على الصعيد العالمي في العديد من البلدان. وبالنسبة لصندوق الأمم المتحدة للسكان، تقدر الإيرادات في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٤ بمبلغ ١٠٩٤ مليون دولار من الموارد الأساسية و ٨٧٢ مليون دولار من الموارد غير الأساسية.

وبالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقدر الإيرادات في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ بمبلغ ٢٤١٧ مليون دولار من الموارد الأساسية و ١٠٤٧١ مليون دولار من الموارد غير الأساسية. وبالنسبة لليونيسيف، تقدر الإيرادات في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ بمبلغ ٢٧٠٩ مليون دولار من الموارد الأساسية و ٨٩٩١ مليون دولار من الموارد غير الأساسية. (المصدر: وثائق ميزانية المؤسسات للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣).

٤٦ - **الموقع:** تقع جميع مقار الوكالات الثلاث في نيويورك. وتتبع صندوق الأمم المتحدة للسكان خمسة مكاتب إقليمية وستة مكاتب دون إقليمية وأربعة مكاتب اتصال. وتتبع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ستة مراكز خدمات إقليمية وستة مكاتب تمثيل ومركزا خدمات مشتركة عالمية (كوبنهاغن وكوالالمبور). وتتبع اليونيسيف سبعة مكاتب إقليمية، فضلا عن مركز بحوث في فلورنسا، وعملية إمدادات في كوبنهاغن ومكتبان في طوكيو وبروكسل.

٤٧ - **تنسيق الأمم المتحدة للتنمية والأغراض الخاصة:** يمول برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويدير نظام الأمم المتحدة للمنسقين المقيمين، ويرأس مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التمويل لبرنامجين يتسمان بأهمية حاسمة من برامج الأمم المتحدة، هما برنامج متطوعي الأمم المتحدة وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية. كما يؤدي صندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسيف بعض المهام المحدودة في تنسيق الأمم المتحدة للتنمية. بيد أنه نظرا لأن الموظفين الذين يؤدون هذه المهام يضطلعون أيضا بمهام أخرى، توجه تكاليف هذه الوظائف إلى فئات أخرى لتصنيف التكاليف.

٤٨ - **مصادر التمويل:** جميع المساهمات التي تقدم إلى الوكالات ذات طابع طوعي (أي لا تفرض أنصبة مقررة). وهي تعتبر إما موارد أساسية (تسمى أيضا موارد عادية) تقدم كمساهمة للوكالة مركزيا على أساس سنوي أو لعدة سنوات وتخصص وفقا لمقررات المجلس التنفيذي، وإما تعتبر موارد غير أساسية (تسمى أيضا موارد أخرى) تخصصها الجهة المانحة لمشاريع أو برامج محددة، و/أو بلدان مستفيدة محددة. ويبين الجدول ١ مستويات الموارد كما قدمت في ميزانيات المؤسسات للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣^(٦).

(٦) ميزانيات مؤسسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان واليونيسيف للفترة

٢٠١٢-٢٠١٣: DP/2011/34 و DP/FPA/2012/1 و E/ICEF/2011/AB/L.2.

الجدول ١

مصادر التمويل: حصص الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية لكل وكالة

وكالة الأمم المتحدة	النسبة المئوية لحصة الموارد الأساسية	النسبة المئوية لحصة الموارد غير الأساسية
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٢١٪	٧٩٪
اليونيسيف	٣٢٪	٦٨٪
صندوق الأمم المتحدة للسكان	٦١٪	٣٩٪

٤٩ - كما هو مبين في الجدول ١، يعتمد كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف اعتماداً شديداً على الموارد غير الأساسية، التي تمثل ٧٩ في المائة و ٦٨ في المائة من مجموع موارد كل منهما على التوالي. وفي مقابل ذلك، يتلقى صندوق الأمم المتحدة للسكان ٦١ في المائة من موارده كمساهمات أساسية، إلا أن حصته من الموارد غير الأساسية آخذة في الارتفاع، شأنه في ذلك شأن الوكالتين الأخريين.

المرفق ٣: المنهجية الحالية لاسترداد التكاليف

٥٠ - تصنف جميع التكاليف التنظيمية في تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة ثابتة وتكاليف غير مباشرة متغيرة، على أساس ولاية كل منظمة ونموذج أعمالها ووفقاً للتعريفات الموحدة التالية لفئات التكاليف ومبادئ استرداد التكاليف التي اعتمدها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى في عام ٢٠٠٣:

٥١ - التكاليف المباشرة تُعرّف بأنها جميع التكاليف التي تتكبد ويمكن عزوها بشكل كامل إلى ما تقوم به المنظمة من أنشطة ومشاريع وبرامج في سياق إنجازها لولايتها. وهي تشمل التكاليف المتعلقة بالموظفين العاملين في المشاريع، والمعدات المستعملة فيها، والمرافق التابعة لها، والسفر، وأي مدخلات أخرى لازمة لتحقيق النتائج والأهداف المبينة في البرامج والمشاريع.

٥٢ - التكاليف غير المباشرة الثابتة تُعرّف بأنها التكاليف التي تتكبدتها المنظمة بصرف النظر عن نطاق وحجم أنشطتها، والتي لا يمكن عزوها بشكل قاطع إلى أنشطة أو مشاريع أو برامج محددة. وتشمل هذه التكاليف عادة تكاليف الإدارة العليا للمنظمة، ونفقاتها المؤسسية، وهيئاتها القانونية، غير المتعلقة بتقديم الخدمات.

٥٣ - التكاليف غير المباشرة المتغيرة تُعرّف بأنها التكاليف التي تتكبدتها المنظمة في أداء وظائفها ودعم أنشطتها ومشاريعها وبرامجها، والتي لا يمكن عزوها بشكل قاطع إلى أنشطة

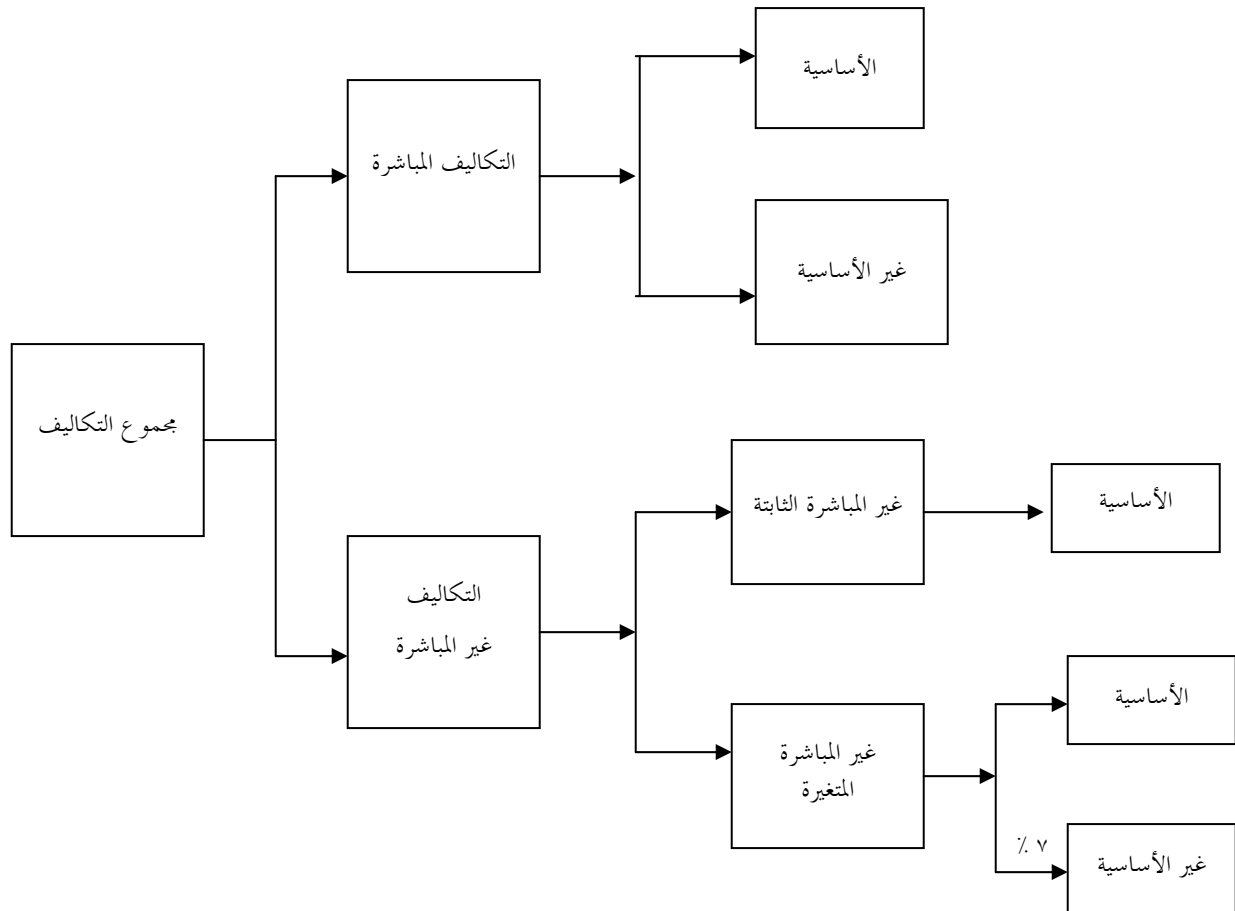
أو مشاريع أو برامج محددة. وتشمل هذه التكاليف عادة الخدمات والوحدات الإدارية، بالإضافة إلى ما يتعلق بها من تكاليف النظم وتكاليف التشغيل.

٥٤ - وتتبع الوكالات منذ عدة فترات سنتين سابقة سياسة تمويل التكاليف غير المباشرة الثابتة من الموارد الأساسية فقط، وتمويل التكاليف غير المباشرة المتغيرة تناسبيا من الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية، على أساس حجم البرنامج النسبي.

٥٥ - ويمكن تلخيص الإطار المفاهيمي الحالي لاسترداد التكاليف في الشكل ٢ أدناه:

الشكل ٢

الإطار المفاهيمي الحالي لاسترداد التكاليف



- ٥٦ - وتحسب جميع الوكالات الثلاث حالياً معدل استرداد التكاليف على النحو التالي:
- ١ - مجموع المبلغ المطلوب للميزانية المؤسسية،
 - ٢ - طرح التكاليف غير المباشرة الثابتة الإجمالية منه،
 - ٣ - المبلغ الناتج في رقم ٢ يساوي التكاليف غير المباشرة المتغيرة التي تسترد،
 - ٤ - أخذ المبلغ المحسوب في رقم ٣ وتقسيمه تناسبياً حسب مستويات الموارد الأساسية والموارد غير الأساسية المخططة،
 - ٥ - أخذ المبلغ المحسوب في رقم ٤ ليسترد من الموارد غير الأساسية، وحسابه كنسبة مئوية من نفقات البرنامج غير الأساسية المخططة،
 - ٦ - المبلغ الناتج في رقم ٥ يساوي المعدل المطلوب لاسترداد التكاليف غير الأساسية.
- ٥٧ - وفيما يلي معدلات استرداد التكاليف المطبقة لكل وكالة:

الجدول ٢

المعدلات الحالية لاسترداد التكاليف لكل وكالة

الوكالة	معدل استرداد التكاليف
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	<ul style="list-style-type: none"> • سبعة في المائة لمساهمات الطرف الثالث غير الأساسية • ما لا يقل عن ثلاثة في المائة لمساهمات البلد المستفيد من البرنامج
صندوق الأمم المتحدة للسكان	<ul style="list-style-type: none"> • خمسة في المائة على النفقات التي تمولها البلدان المستفيدة من البرامج مساهمة منها في برنامجها القطري • سبعة في المائة على جميع النفقات الأخرى مشتركة التمويل
اليونيسيف	<ul style="list-style-type: none"> • معدل استرداد يبلغ سبعة في المائة للمساهمات غير الأساسية وغير الموضوعية، • خمسة في المائة للمساهمات غير الأساسية الموضوعية فضلاً عن الموارد غير الأساسية التي تجمعها المكاتب القطرية لليونيسيف مباشرة، بما في ذلك المساهمات الموضوعية وغير الموضوعية، • تخفيض نسبة واحد في المائة في معدل استرداد التكاليف للمساهمات التي تزيد عن ٤٠ مليون دولار والبرامج المشتركة، رهنا باستعراض المدير التنفيذي لذلك وموافقة عليه.