

Distr.: General  
18 June 2018  
Arabic  
Original: English

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



المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة المجلس التنفيذي لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة  
للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع  
الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٨  
٤-٧ أيلول/سبتمبر ٢٠١٨، نيويورك  
البند ١١ من جدول الأعمال المؤقت  
المجلس التنفيذي لهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين للمرأة  
الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٨  
١٠-١١ أيلول/سبتمبر ٢٠١٨، نيويورك  
البند ٣ من جدول الأعمال المؤقت

## تقرير مشترك عن استرداد التكاليف

موجز

بالإشارة إلى مقررات المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان ٩/٢٠١٣ و ١١/٢٠١٧ و ١٤/٢٠١٧، ومقررات المجلس التنفيذي لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ٥/٢٠١٣ و ٧/٢٠١٧ و ١٤/٢٠١٧، ومقرري المجلس التنفيذي لهيئة الأمم المتحدة للمرأة ٢/٢٠١٣ و ٢/٢٠١٧، التي أوعزت فيها المجالس التنفيذية للوكالات بتنفيذ سياسة لاسترداد التكاليف وكفالة استرداد التكاليف الكاملة بصورة نسبية من مصادر تمويل الموارد العادية والموارد الأخرى، وتقديم الحوافز لزيادة تمويل الموارد العادية، فإن هذه الوثيقة تتضمن مقترحين يركزان على الأدلة. المقترحان المتعلقان باسترداد التكاليف غير المباشرة هما إما: (أ) الإبقاء على السياسة الحالية المنسقة لاسترداد التكاليف، والمعدل العام المنسق لاسترداد التكاليف الذي أقره المجلس التنفيذي البالغ ٨ في المائة فيما يتصل بالمساهمات في الموارد الأخرى، الذي يطبق منذ عام ٢٠١٤؛ أو (ب) تطبيق منهجية منسقة بديلة استناداً إلى نهج تركيبى (نموذج "ليغو")، باستخدام خيار واحد من خيارين، ألف أو باء. ويستند هذان المقترحان إلى المبادئ الأساسية التي جرى بموجبها استكمال المعلومات بشأن استرداد التكاليف، وهي، الإبقاء على نهج منسق للحد إلى أدنى درجة من الدعم التناقلي للموارد العادية



والموارد الأخرى، وتعظيم تخصيص الموارد العادية الموجهة للبرامج، والإبقاء على كفاءتها وقدرتها التنافسية في منظومة التعاون الإنمائي. وتجدر الإشارة إلى أن الاسترداد الكامل للتكاليف المباشرة من المشاريع يشكل عنصراً ثانياً ضرورياً وهاماً من عناصر استرداد التكاليف الكاملة، بصرف النظر عن المقترح المعتمد لاسترداد التكاليف غير المباشرة.

ويمكن النظر إلى المقترحين المرتكزين على الأدلة الواردة في هذه الورقة في سياق العديد من المسائل الاستراتيجية التي ستؤثر على المنهجية المنسقة لاسترداد التكاليف ومعدلها في المستقبل. وتشمل هذه المسائل، على سبيل المثال لا الحصر، نتائج تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٧٩/٧٢ المؤرخ ٣١ أيار/مايو ٢٠١٨ (A/RES/72/279) بشأن إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، والاعتبارات الإنسانية في تقديم الخدمات الإنمائية، وإتاحة فرصاً جديدة للأعمال تتطلب اتباع نهج مختلفة لاسترداد التكاليف. ويمكن أن تشكل هذه العوامل، عند النظر فيها معاً أو كل على حدة، مؤشراً على الحاجة في المستقبل إلى إجراء استعراض أوسع نطاقاً لإطار استرداد التكاليف، بما في ذلك فئات تصنيف التكاليف الحالية.

## المحتويات

## الصفحة

٤	.....	أولا - مقدمة
٤	.....	ثانيا - استرداد التكاليف: الأسس والمبادئ
٦	.....	ثالثا - المقترح الأول: الإبقاء على السياسة الحالية المنسقة لاسترداد التكاليف
٩	.....	رابعا - المقترح الثاني: تطبيق منهجية منسقة لاستخدام الموارد (أي: نموذج "ليغو" التركيبي)
١٣	.....	خامسا - المسائل الاستراتيجية
١٥	.....	سادسا - موجز
	.....	شرح المصطلحات
	.....	المرفقات (متاحة على الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي المعني)
	.....	أولا - المعلومات المالية الفعلية المرتكزة على الأدلة، للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، حسب الوكالة
	.....	ثانيا - المعلومات المالية المرتكزة على الأدلة، للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ أو للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، حسب الوكالة، استنادا إلى الميزانيات المتكاملة التي وافق عليها المجلس التنفيذي <sup>(١)</sup>
	.....	ثالثا - موجز المعلومات المالية المرتكزة على الأدلة، للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ أو للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، استنادا إلى الميزانيات المتكاملة التي وافق عليها المجلس التنفيذي

(١) تغطي توقعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، بينما تغطي توقعات صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١.

## أولا - مقدمة

١ - يقدّم هذا التقرير استجابة لمجموعتين من الطلبات الواردة من المجالس التنفيذية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/صندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة وهيئة الأمم المتحدة للمرأة ("الوكالات") بشأن مسألة استرداد التكاليف. ففي عام ٢٠١٣، طلبت المجالس التنفيذية (الصندوق الإنمائي/صندوق السكان في المقرر ٩/٢٠١٣، واليونيسيف في المقرر ٥/٢٠١٣، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة في المقرر ٢/٢٠١٣) من الوكالات تقديم مقترحات تركز على الأدلة من أجل وضع سياسات منسقة لاسترداد التكاليف مع التسويات، إذا لزم الأمر. ورغم أن المجالس التنفيذية أقرت بالتقدم المحرز في مواءمة التكاليف من خلال تطبيق سياسة استرداد التكاليف، فقد أشارت إلى أنه ينبغي إحراز مزيد من التقدم، وشجعت المساهمين على التقيد بأحكام تلك السياسة.

٢ - وفي عام ٢٠١٧ طلبت المجالس التنفيذية (البرنامج الإنمائي/صندوق السكان في المقررين ١١/٢٠١٧ و ١٤/٢٠١٧، واليونيسيف في المقررين ٧/٢٠١٧ و ١٤/٢٠١٧، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة في المقرر ٢/٢٠١٧) من الوكالات إلى مواصلة المشاورات مع الدول الأعضاء بشأن سياسة استرداد التكاليف وتقديم المقترحات المذكورة كي تنظر فيها المجالس التنفيذية المعنية في موعد لا يتجاوز دوراتها السنوية المعقودة في عام ٢٠١٨. وتقرّح هذه الورقة بديلين للاستجابة لمقررات المجالس التنفيذية المعنية لعام ٢٠١٣، وتتضمن المعلومات المرتكزة على الأدلة بشأن تطبيق المقررات المتعلقة بسياسة استرداد التكاليف، فضلا عن التحديات التي واجهتها الوكالات خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. وتتناول أيضا المسائل ذات الأهمية الاستراتيجية التي يمكن أن تؤثر في مستوى استرداد التكاليف في الأجل القريب، فضلا عن التطبيق التقليدي لصيغ استرداد التكاليف غير المباشرة في الأجل الطويل.

## ثانيا - استرداد التكاليف: الأسس والمبادئ

٣ - يشير استرداد التكاليف إلى شرط المنظمة في كفالة عدم استخدام الموارد العادية لدعم تنفيذ البرامج الممولة من الموارد الأخرى. ومن الضروري أن تسترد المنظمة جميع التكاليف إذا ما أريد لها أن تستمر. وتسلم منهجية استرداد التكاليف بوجود تنفيذ بعض المهام التي تشكل جزءا لا يتجزأ من وجود ولاية المنظمة والنهوض بها بصرف النظر عن حجم تنفيذ البرامج. ولذلك يجب كفالة تمويل هذه المهام من الموارد العادية.

٤ - وتشمل المبادئ الأساسية التي لاحظتها الوكالات لدى تحديد نهج استرداد التكاليف التي تناقش في هذه الورقة، ما يلي: (أ) مواصلة اتباع نهج منسق في جميع الكيانات الأربعة؛ و (ب) تعظيم تخصيص الموارد العادية الموجهة للأنشطة البرنامجية؛ و (ج) التقليل إلى أدنى حد من الدعم التناقلي بين الموارد العادية والموارد الأخرى؛ و (د) الإبقاء على كفاءتها وقدرتها التنافسية في سياق التعاون الإنمائي العام.

٥ - ويمكن أن يشتمل النهج المنسق لاسترداد التكاليف مواءمة منهجية استرداد التكاليف، وتصنيفات التكاليف، ومعدل استرداد التكاليف. وتشمل السياسة الحالية لاسترداد التكاليف جميع هذه العناصر الثلاثة. وفي المقترح البديل، يُستخدم النهج المنسق فيما يتعلق بالمنهجية وتصنيفات التكاليف، ولكن دون تحديد معدل منسق.

٦ - ويشمل استرداد التكاليف الكاملة التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة على حد سواء. وتصنف التكاليف باعتبارها تكاليف مباشرة، أي أنها ترتبط بشكل مباشر ببرنامج أو مشروع أو تعزى إليهما، وبالمنافع التي يجنيها المستفيدون من البرنامج/ المشروع، أو باعتبارها تكاليف غير مباشرة، أي أنها لا ترتبط بشكل مباشر ببرنامج أو مشروع أو تعزى إليهما. وتُسترد التكاليف المباشرة من الموارد العادية أو الموارد الأخرى تبعاً لمصدر تمويل البرنامج/ المشروع. وفيما يلي أمثلة عن التكاليف المباشرة المتصلة بالبرامج/ المشاريع:

- (أ) تكاليف المهمات والسفر المتكبدة تحديدا لتنفيذ أنشطة المشاريع أو دعمها؛
- (ب) تكاليف الموظفين والخبراء الاستشاريين المعيّنين للمشروع؛
- (ج) تكاليف الخدمات الاستشارية في مجال السياسات (الخدمات المدفوعة بالكامل: تكاليف الموظفين، والمساهمة في إيجار المكاتب، والمرافق العامة، والاتصالات، واللوازم، وأمن المكاتب)؛
- (د) تكاليف تجهيز خدمات المعاملات (المالية، والإدارة، والمشترقيات، والموارد البشرية، واللوجستيات)؛
- (هـ) المعدات، بما في ذلك معدات تكنولوجيا المعلومات، والصيانة، والتراخيص، ودعم البرنامج/ المشروع؛
- (و) رسوم تدقيق الحسابات والتقييم المتعلقة بالبرنامج/ المشروع.

٧ - وترتبط التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالهيكل التنظيمي والخدمات اللازمة لدعم تنفيذ البرامج والمشاريع الإنمائية، أي تكاليف إدارة المنظمة. وتخصص التكاليف غير المباشرة للبرامج/ المشاريع وتُسترد عن طريق تطبيق معدلات استرداد التكاليف غير المباشرة كنسبة مئوية من الرسوم على التكاليف المباشرة. وتدرج التكاليف غير المباشرة في الميزانيات المؤسسية للمنظمات؛ وبالتالي، فإن نموذج استرداد التكاليف غير المباشرة يرمي إلى استرداد التكاليف المخصصة للميزانية المؤسسية. وفيما يلي أمثلة على التكاليف غير المباشرة التي تدعم أنشطة المنظمة:

- (أ) الإدارة التنفيذية للمشروع؛
- (ب) تعبئة الموارد للمشروع؛
- (ج) إدارة المكتب القطري أو الإقليمي أو إدارة المشروع؛
- (د) موظفو إدارة الشؤون المالية والمحاسبة في المشروع؛
- (هـ) وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات على صعيد المقر والوحدات؛
- (و) الدعم القانوني المؤسسي؛
- (ز) إدارة الموارد البشرية على نطاق المشروع.

٨ - أكدت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٣/٧١ المؤرخ ٢١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦ بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، على أهمية مفهومين يوجهان أي سياسة من سياسات استرداد التكاليف،

ويشكلان أساس المقترحات الحالية والبديلة. وهذان المفهومان هما: (أ) الموارد العادية تشكل أساس أنشطة الأمم المتحدة التنفيذية من أجل التنمية بسبب طبيعتها غير المقيدة؛ و (ب) ينبغي عدم استخدام الموارد العادية في دعم الموارد الأخرى.

٩ - ويشمل دور الموارد العادية توفير للدعم الدول الأعضاء في وضع قواعد و/أو معايير للأمم المتحدة وتطبيقها من أجل تنفيذ الخطط الاستراتيجية. وهذا ما يتعارض مع ولاية الوكالة التي تنفذ المشروع.

### ثالثاً - المقترح الأول: الإبقاء على السياسة الحالية المنسقة لاسترداد التكاليف

١٠ - يستند النهج المنسق الحالي لاسترداد التكاليف غير المباشرة إلى المبدأ القائل بأن منهجيات استرداد التكاليف وتصنيفها حسب النوع، أو الفئة، هي منهجيات متوائمة فيما يخص الوكالات الأربع. وفئات التكاليف المعتمدة هي التالية<sup>(٢)</sup>:

- (أ) الأنشطة الإنمائية (مؤلفة من فئات البرامج وفعالية التنمية)؛
- (ب) تنسيق الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة؛
- (ج) الإدارة؛
- (د) الأنشطة ذات الأغراض الخاصة.

١١ - وتحدد المنهجية الحالية لاسترداد التكاليف غير المباشرة المهام التالية التي ينبغي تغطيتها من الموارد العادية فقط. وفيما يتعلق بالبرنامج الإنمائي واليونيسيف، يمكن أن تمول بعض هذه المهام أيضاً بشكل مباشر من البرامج/المشاريع<sup>(٣)</sup>:

- (أ) أنشطة فعالية التنمية، التي تسهم إسهاماً مباشراً في تحقيق النتائج الإنمائية؛
  - (ب) تنسيق الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة: خاص إلى حد كبير بكل وكالة من الوكالات الأربع على حدة وغير منسق فيما بينها؛
  - (ج) المهام الإدارية المشتركة البالغة الأهمية<sup>(٤)</sup>: تشكل جزءاً لا يتجزأ من وجود الولاية والنهوض بها؛
  - (د) الأنشطة ذات الأغراض الخاصة غير قابلة للمقارنة: خاصة إلى حد كبير بكل وكالة من الوكالات الأربع على حدة وغير منسقة فيما بينها.
- ويُعطى رصيد الميزانية المؤسسية من معدل استرداد التكاليف غير المباشرة، بالتناسب بين الموارد العادية والموارد الأخرى.

(٢) يرجى الرجوع إلى شرح المصطلحات للاطلاع على تعريف فئات التكاليف.

(٣) وثيقة المجلس التنفيذي DP-FPA/2013/1-E/ICEF/2013/8، الفقرة ٨، "... وتشكل التكاليف المصنفة في سياق فعالية التنمية جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة الإنمائية، وبالتالي تسهم مباشرة في تحقيق النتائج الإنمائية. وعلى هذا، فهي تمول مباشرة من الموارد العادية والموارد الأخرى".

(٤) انظر شرح المصطلحات لأغراض تفسير هذا المفهوم.

١٢ - وفي سياق الإطار الحالي لاسترداد التكاليف، لا يوجد أي ازدواجية في استرداد التكاليف المباشرة للبرامج/المشاريع وفي استرداد التكاليف غير المباشرة. وتجدر الإشارة إلى أن الوكالات تواجه تحديات في تطبيق استرداد التكاليف المباشرة. ويعترف بعض الشركاء الممولون والشركاء المنفذون من الحكومات الوطنية عن إدراج جميع التكاليف المباشرة المستحقة في الميزانيات البرنامجية.

١٣ - وفي مقرر البرنامج الإنمائي/صندوق السكان ٩/٢٠١٣، ومقرر اليونسيف ٥/٢٠١٣، ومقرر هيئة الأمم المتحدة للمرأة ٢/٢٠١٣، وافقت المجالس التنفيذية على اتباع منهجية منسقة لحساب معدلات استرداد التكاليف غير المباشرة. وأقرَّ معدل منسق موحد لاسترداد التكاليف قدره ٨ في المائة للمساهمات الأخرى (غير الأساسية)، بما يتمشى مع مبدأ استرداد التكاليف الكاملة على النحو المطلوب في الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات.

١٤ - وفي تلك القرارات، أقرت المجالس التنفيذية أيضاً ما يلي: (أ) المعدلات المتباينة البالغة أقل من ٨ في المائة للمساهمات المواضيعية (٧ في المائة)؛ و (ب) المعدلات التفضيلية الموجودة مسبقاً فيما يخص مساهمة الحكومات في تقاسم التكاليف، والمساهمات المقدمة فيما بين بلدان الجنوب، ومساهمات القطاع الخاص. وتجدر الإشارة إلى أن الأثر المشترك لتباين المعدلات يؤثر على المعدل الإجمالي لاسترداد التكاليف الفعالة غير المباشرة؛ وسيظل المعدل الفعلي لاسترداد التكاليف غير المباشرة أقل دائماً من المعدل الموحد البالغ ٨ في المائة، نظراً لأنه يمثل الناتج الصافي لتطبيق كافة المعدلات على اختلافها، والتي هي أقل ككل من المعدل الموحد البالغ ٨ في المائة.

#### المتوسط الفعلي لمعدل استرداد التكاليف غير المباشرة حسب الوكالة، للفترة ٢٠١٧-٢٠١٤

١٥ - خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠١٤، امتثلت الوكالات لجميع مقررات مجالسها التنفيذية بشأن استرداد التكاليف<sup>(٥)</sup>. ويرد في الجدول أدناه موجز الأداء المالي الفعلي لفترة السنوات الأربع، وعدد الإعفاءات التي وافقت عليها كل وكالة. ويمثل المعدل الفعلي المعدل الحقيقي لاسترداد التكاليف الناتج بعد مراعاة أثر تباين المعدلات، والمعدلات التفضيلية الموجودة مسبقاً، والإعفاءات الممنوحة كل سنة. وتقدم المرفقات من ١ ألف إلى ١ دال مزيداً من التفاصيل عن الحساب الذي أجرته كل وكالة لمعدلات استرداد التكاليف الخاصة بها.

الجدول ١

#### دليل المتوسط الفعلي لمعدل استرداد التكاليف غير المباشرة لكل وكالة، للفترة ٢٠١٧-٢٠١٤

٢٠١٧-٢٠١٤ (المتوسط المرجح)	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	المتوسط الفعلي لمعدلات استرداد التكاليف غير المباشرة
٦,٢	٦,١	٦,٤	٦,٣	٦,١	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (أ)
٧,١٩	٧,٣٣	٧,٢٧	٧,١٠	٧,٠٧	صندوق الأمم المتحدة للسكان
٦,٨	٧,٥	٦,٦	٦,٥	٦,٣	منظمة الأمم المتحدة للطفولة
٧,١٣	٧,٢٥	٧,١٤	٧,٠٠	٧,١٢	هيئة الأمم المتحدة للمرأة

(٥) هذا ما يشمل بالنسبة للبرنامج الإنمائي التدابير الانتقالية التي اعتمدها المجلس التنفيذي بقيمة ١٩٩ مليون دولار.

## الجدول ٢

## الإعفاءات الممنوحة، حسب الوكالة، للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧

عدد الإعفاءات	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	المجموع
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	٢٤	٩	١٢	٦	٥١
صندوق الأمم المتحدة للسكان	٤	٤	٤	٧	١٩
منظمة الأمم المتحدة للطفولة	١	٩	صفر	٢	١٢
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	١	١	٦	٥	١٣

١٦ - واستشرافا للمستقبل، ترد في الجدول ٣ أدناه الآثار المالية المرتكزة على الأدلة المترتبة على تطبيق نموذج السياسة العامة الحالية لاسترداد التكاليف على الميزانيات المتكاملة التي أقرها المجلس التنفيذي لكل وكالة على حدة للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ أو الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١. وبالنسبة لكل من البرنامج الإنمائي واليونيسيف، فإن المعدلين الافتراضيين لاسترداد التكاليف غير المباشرة البالغين ٥,٩ في المائة و ٦,٦ في المائة على التوالي، أقل من المعدل الموحد البالغ ٨ في المائة. أما بالنسبة لصندوق السكان وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، فإن العكس هو الصحيح؛ إذ يبلغ المعدل الافتراضي لاسترداد التكاليف ١١,٣ في المائة و ٩,٤ في المائة على التوالي.

## الجدول ٣

## المعدل الافتراضي لاسترداد التكاليف غير المباشرة في إطار النموذج الحالي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	صندوق الأمم المتحدة للسكان	هيئة الأمم المتحدة للمرأة
٥,٩ في المائة	٦,٦ في المائة	١١,٣ في المائة	٩,٤ في المائة

## مزايا المقترح الأول وعيوبه

١٧ - توفر السياسة الحالية إطارا منسقا واضحا مع معدلات موحدة ومتباينة لاسترداد التكاليف غير المباشرة وافقت عليها المجالس التنفيذية. ولا يتطلب الإبقاء على السياسة الحالية لاسترداد التكاليف إجراء أي تغييرات، كما لا يوجد تعقيدات أخرى مرتبطة بتنفيذها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن السياسة الحالية تركز المبادئ الثلاثة للنهج المنسق نظرا لأنها تأخذ بمنهجية منسقة وتطبق تصنيفا منسقا للتكاليف ومعدلا منسقا وموحدا لاسترداد التكاليف (٨ في المائة). بيد أن من شأن التحديات المرتبطة بالسياسة الحالية لاسترداد التكاليف، الواردة بالتفصيل في الفقرة ٣١، أن تظل قائمة كحالتها أيضا فيما يتعلق بالمقترح الثاني. وفضلا عن ذلك، فإن السياسة الحالية لاسترداد التكاليف أقل وضوحا من حيث الحاجة إلى توفير أساس ثابت ومشمول بالحماية للموارد العادية على غرار ما يتعلق بالمقترح الثاني.

١٨ - ويجسد تطبيق المعدلات الافتراضية المستكملة لاسترداد التكاليف غير المباشرة وفقا للنموذج الحالي لاسترداد التكاليف حقيقة أنه يوفر أعلى مستوى من الموارد العادية المتاحة للعناصر البرنامجية لأنشطة كل وكالة مقارنة بالمقترح التركيبي "ليغو" المبين أدناه. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المعدلات الافتراضية المستكملة لاسترداد التكاليف غير المباشرة وفقا للنموذج الحالي لاسترداد التكاليف ينجم عنها



مبلغ إجمالي للدعم التناقلي للوكالات الأربع لا ينخفض إلى مستواه بموجب الخيار بء إلا أنه أقل من نظيره بموجب الخيار ألف من المقترح الثاني، على النحو المبين أدناه. ويرجى الرجوع إلى التفاصيل الخاصة بكل وكالة في المرفقات من ٢ ألف إلى ٢ دال، وفي المرفق ٣، الجدول ٢ ألف للاطلاع على الأدلة المالية للأثر المترتب على الدعم التناقلي لكل وكالة.

## رابعا - المقترح الثاني: تطبيق منهجية منسقة لاستخدام الموارد العادية (أي النموذج التركيبي "ليغو")

١٩ - استجابة لمقررات المجالس التنفيذية المعنية، قدمت الوكالات في نيسان/أبريل ٢٠١٧ نموذجًا مفاهيميًا (يشار إليه فيما يلي باسم الخيار ألف) لمساعدة المجالس على النظر في التعديلات المحتملة على السياسة الحالية لاسترداد التكاليف. وقد عُرض نموذج الخيار ألف مرة أخرى على المجالس التنفيذية في كانون الثاني/يناير ٢٠١٨. وسوف تستند التعديلات إلى تحديد تكاليف الميزانية المؤسسية التي ينبغي أن تموّل من الموارد العادية مقابل التكاليف التي ينبغي تحميلها على البرامج/المشاريع باستخدام معدل استرداد التكاليف غير المباشرة. وأضيفَ خيار ثانٍ، هو الخيار بء، ليحسد تطبيق المنهجية مع مراعاة الاختلاف في حجم الوكالات ونماذج أعمالها. انظر المرفقات ٢ ألف إلى ٢ دال فيما يتعلق بالأدلة المالية المدعومة بمقارنة تفصيلية لتطبيق الخيار ألف والخيار بء بالنسبة لكل وكالة.

٢٠ - ويمكن وصف النموذج باعتباره لبنة "ليغو" أو منهجية تركيبية مع تحليل تفصيلي للمهام تُمنَح فيه الأولوية لتمويل أهم أنشطة المنظمة من الموارد العادية وفقا لتوجيه المجلس التنفيذي أو رغبته أو مقرره. ويتيح النهج التركيبي النظر في مختلف الخيارات ويعرض طائفة لما يمكن اعتباره الحد الأدنى من المهام الأساسية المحددة، التي يتعين تمويلها من الموارد العادية. وخلافاً للمنهجية الحالية، التي تمثل الفئات المنسقة المعتمدة لتصنيف التكاليف نقطة دخولها، فإن النهج التركيبي البديل يطبق مهامًا محددة منسقة (أي اللبنة التركيبية) كنقطة دخول. غير أنه لا يُحدّد أي معدل منسق في إطار المقترح الثاني.

٢١ - ويرد في الشكل ١ أدناه رسماً تخطيطياً لمنهجية اللبنة التركيبية المقترحة، الذي يحدد طبيعة المهام في إطار كل لبنة وينطبق على كل من الخيارين ألف وبء. وتشكل المهام المبينة في اللبنة الخضراء الحد الأدنى. وبالانتقال من اللبنة الخضراء إلى اللبنة الزرقاء، يزداد المبلغ الممول من الموارد العادية. واللبنة التي لا تموّل من الموارد العادية تموّل من التكاليف المستردة (بشكل تناسبي من الموارد العادية والموارد الأخرى). وتبيّن المعدلات الافتراضية لاسترداد التكاليف غير المباشرة الواردة في الجدول ٤ أدناه الأثر التراكمي لاستخدام الموارد العادية في تمويل المهام في كافة اللبنة الثلاث، مع وجود اختلاف في نماذج أعمال الوكالات ينعكس في اختلاف المبالغ المحسوبة بالدولار المخصصة لأداء المهام الأساسية المشمولة بالحماية. وتستمر الموارد العادية أيضا في تمويل البرامج.

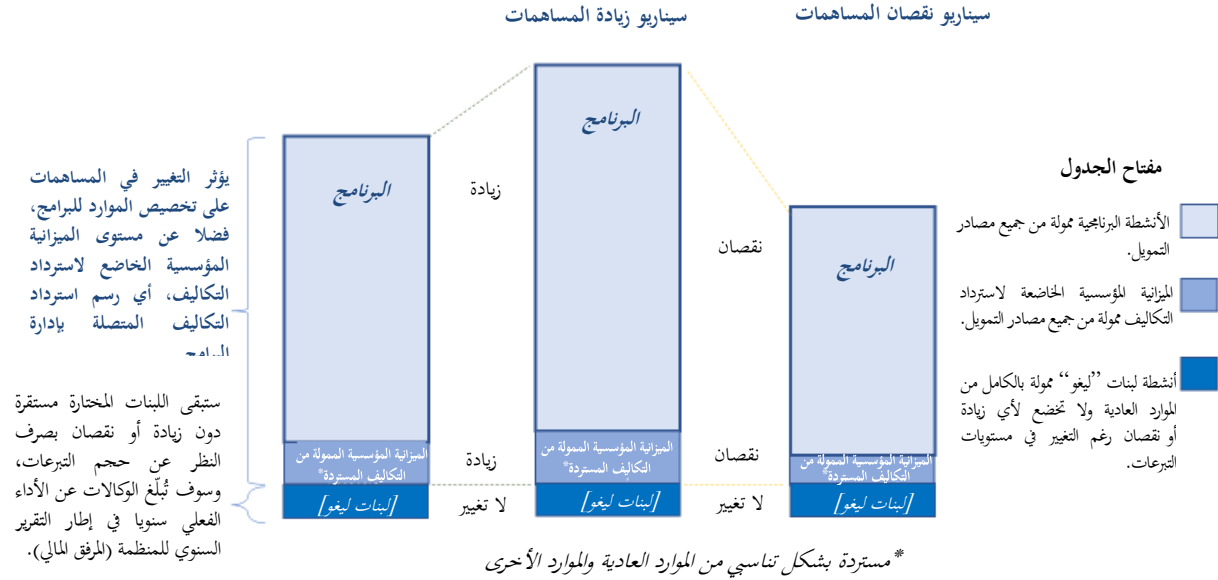
الشكل ١  
المنهجية المقترحة للبنات التركيبية

البيان	اللبنة
المكتب التنفيذي، والأخلاقيات، وأمين المظالم	اللبنة ١: القيادة التنفيذية، وقيادة المكتب القطري، والضمان المستقل
الرقابة والضمان المستقلان في المؤسسة	
* المراجعة الداخلية والخارجية للحسابات والتحقيقات * التقييم	
وظائف الممثلين ونواب الممثلين (أو ما يقابلها على الصعيد الوطني)	
دعم تنسيق الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة	اللبنة ٢: توجيه جهود الدعوة، والإشراف على الموارد، والقيادة التقنية
قيادة المهام الإدارية على صعيد المقر والمكاتب الإقليمية: المسؤولية الائتمانية، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والشراكات، ومهام إدارة الأمن	
قيادة مهام فعالية التنمية على صعيد المقر والمكاتب الإقليمية: القيادة التقنية، والسياسة البرنامجية، ودعم المهام المتصلة بوضع المعايير	
المهام المتبقية المتعلقة بفعالية التنمية:	اللبنة ٣: إدماج القواعد، والمعايير المهنية، وضمان الجودة
* إدماج المعايير المهنية وضمان الجودة * المهام الاستشارية لسياسات البرامج	

٢٢ - تؤثر التغيرات في مستويات المساهمات على الموارد التي يمكن تخصيصها للأنشطة البرنامجية، إضافة إلى مدى تمويل الميزانية المؤسسية تمويلًا كاملاً من الرسوم المفروضة في سياق استرداد التكاليف غير المباشرة. وعند الموافقة المشتركة من قبل المجالس التنفيذية، تظل أهم الأنشطة في المنظمات دون تغيير كما أنها لا تخضع للتقلبات في مستويات المساهمات. وهذا ما يوضحه الشكل ٢ أدناه، الذي يبين أنه إذا زادت الموارد العادية، فإن تخصيص الموارد العادية للأنشطة البرنامجية يزيد، في حين أنه إذا انخفضت الموارد العادية، فإن المخصصات من الموارد العادية للأنشطة البرنامجية ستخفض، مع بقاء اللبنة مشمولة بالحماية، ما يوفر مستوى معيناً من القدرة على التنبؤ ومن الاستقرار.

## الشكل ٢

الآثار المالية المترتبة على الأخذ بنموذج استرداد التكاليف (التكاليف الأساسية + التكاليف غير الأساسية)



٢٣ - باختصار، يبين الجدول ٤ أدناه مقارنة بين الأثر المالي التقديري المترتب على السياسة الحالية والمقترح الثاني (الخياران ألف وباء) لكل وكالة على حدة. انظر المرفقات من ٢ ألف إلى ٢ دال للاطلاع على الأدلة المالية التفصيلية لكل وكالة، بما في ذلك الافتراضات الأساسية بشأن حجم الوكالة ونموذج أعمالها التي تتسبب في الاختلافات بين الخيارين ألف وباء لكل وكالة. وترد في الجدولين ٤ ألف و ٤ باء المعدلات المقارنة الافتراضية لاسترداد التكاليف غير المباشرة نظرا لأن البنات "تُرْكَب" للجمع بين الوظائف المشمولة بالحماية والممولة من الموارد العادية. وكما هو متوقع، فكلما قل عدد البنات المشمولة بالحماية، كلما ارتفع معدل استرداد كامل التكاليف غير المباشرة الذي يجب التعويض عنه.

## الجدول ٤

الأثر المالي التقديري المترتب على المعدلات الافتراضية لاسترداد التكاليف غير المباشرة، للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ أو الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١

(النسبة المئوية وبملايين دولارات الولايات المتحدة للمستويات المشمولة بالحماية، حسب الوكالة)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	صندوق الأمم المتحدة للسكان	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	
٥,٩	٦,٦	١١,٣	٩,٤	النموذج الحالي
٥,٨	٦,٦	٨,٩	٨,٦	مجموع المنهجية التركيبية 'ليغو' ألف
٧,٠	٧,١	٩,٥	٩,٥	مجموع المنهجية التركيبية 'ليغو' باء

الجدول ٤ ألف  
المنهجية التركيبية "ليغو" ألف

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	صندوق الأمم المتحدة للسكان	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	
٧,٤	٩,١	١٣,٣	١٦,٧	اللبنة ١
٦,٨	٨,٧	١٠,٦	١٢,٥	اللبنة ٢+١
٥,٨	٦,٦	٨,٩	٨,٦	اللبنة ٣+٢+١

الجدول ٤ باء  
المنهجية التركيبية "ليغو" باء

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	صندوق الأمم المتحدة للسكان	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	
٨,٠	٩,٤	١٣,٨	١٧	اللبنة ١
٧,٥	٩,٠	١١,١	١٢,٨	اللبنة ٢+١
٧,٠	٧,١	٩,٥	٩,٥	اللبنة ٣+٢+١

موجز مستوى المهام الأساسية المشمولة بالحماية، حسب الوكالة

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة الأمم المتحدة للطفولة	صندوق الأمم المتحدة للسكان	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	
٣٦٧ دولارا	٨١٥ دولارا	٣٤٥ دولارا	١٢٦ دولارا	النموذج الحالي
المنهجية التركيبية "ليغو" ألف				
٣٦٦ دولارا	٤٤٧ دولارا	٢٨٩ دولارا	٧٦ دولارا	اللبنة ١
٦٩ دولارا	٨٩ دولارا	٧٧ دولارا	٢٨ دولارا	اللبنة ٢
٩٨ دولارا	٤٣٩ دولارا	٤٩ دولارا	٢٨ دولارا	اللبنة ٣
٥٣٣ دولارا	٩٧٥ دولارا	٤١٥ دولارا	١٣٢ دولارا	المجموع
المنهجية التركيبية "ليغو" باء				
٣٠٨ دولارا	٣٩٢ دولارا	٢٧٤ دولارا	٧٤ دولارا	اللبنة ١
٥٢ دولارا	٨٩ دولارا	٧٧ دولارا	٢٨ دولارا	اللبنة ٢
٥٣ دولارا	٣٧٧ دولارا	٤٦ دولارا	٢٣ دولارا	اللبنة ٣
٤١٣ دولارا	٨٥٨ دولارا	٣٩٨ دولارا	١٢٥ دولارا	المجموع

مزايا المقترح الثاني وعيوبه

٢٤ - يقدم المقترح الثاني تحليلاً أدق لاستخدام الموارد العادية في أداء المهام المحددة في كل وكالة من الوكالات. وستظل البنات المختارة مستقرة دون زيادة أو نقصان استناداً إلى التغيرات في مستوى التبرعات. وبموجب الخيار ألف، يحتفظ هذا النموذج بالمنهجية المنسقة. وليس ثمة علاقة بين مستوى

حماية الوظائف الممولة من الموارد العادية والحجم النسبي لتمويل الوكالة من الموارد العادية والموارد الأخرى والاختلافات في حجم كل وكالة ونماذج أعمالها، نظرا لأن المهام التي تهدف إلى حمايتها تتسم بالقدر نفسه من الأهمية بالنسبة لكل منظمة. بيد أن الخيار ألف لا يفضي إلى إتاحة مستويات أعلى من الموارد العادية للمهام البرنامجية مقابل السياسة الحالية.

٢٥ - وفي حالة الخيار باء، الذي يعكس تطبيق نهج البنات التركيبية "ليغو"، ورغم ذلك فإنه يختلف عن الخيار ألف من حيث أنه يرسخ الاختلافات في حجم كل وكالة ونماذج أعمالها. ويحتفظ الخيار (ب) بشفافية النهج التركيبي ويقر أيضا في الوقت ذاته بأنه لا يوجد حل واحد يناسب كافة الحالات. وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى درجة أقل من الاتساق. بيد أن الخيار باء يدعم توجيه مستوى أعلى من الموارد العادية للأنشطة البرنامجية، كما أن مستواه التقديري من الدعم التناقلي بين الموارد العادية والموارد الأخرى أقل مما تنص عليه السياسة الحالية أو الخيار ألف، على اعتبار أن المعدل الافتراضي لاسترداد التكاليف الخاص بكل وكالة هو الذي يطبق (وليس المعدل الموحد لاسترداد التكاليف البالغ ٨ في المائة). وتجدر الإشارة إلى أنه لا يُحدّد أي معدل منسق في إطار المقترح الثاني.

٢٦ - وبالنظر إلى أن الخيارين ألف وباء يشكّلان خروجاً عن السياسة الحالية التي تطبق منذ عام ٢٠١٤، فمن الجدير النظر في ما إذا كان الوقت مناسباً لتنفيذ هذا التغيير عندما يكون العمل جارياً، كما ذكر آنفاً، على تنفيذ إصلاحات كبيرة لمنظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

٢٧ - وبالنسبة للوكالات الأربع معاً، فإن صافي الإعانات المالية (مقارنة بالمعدل الموحد لاسترداد التكاليف) من الموارد الأخرى إلى الموارد العادية يبلغ ٦٩ مليون دولار مقابل ١٢٩ مليون دولار في إطار النموذج الحالي أو ١٤٧ مليون دولار في إطار الخيار ألف. انظر الدليل المالي في المرفق ٣، الجدولان ٢ ألف و ٢ باء، للاطلاع على الإعانة السنوية بين الموارد العادية والموارد الأخرى في سياق كل مقترح.

## خامسا - المسائل الاستراتيجية

٢٨ - يؤثر انخفاض الحصة من الموارد العادية بشكل مستمر - مقارنة بمجموع الموارد - تأثيراً سلبياً على الخيارات والاستثمارات الاستراتيجية الاستشرافية. كما أن إمكانية تحقيق النتائج الإنمائية والقدرات المؤسسية لكل وكالة على ضمان الجودة والمساءلة تتأثر أيضاً بشكل سلبي.

٢٩ - وليس من الممكن حساب معدل وحيد لاسترداد التكاليف غير المباشرة على نطاق العديد من مؤسسات الأمم المتحدة بسبب الاختلافات في وفورات الحجم والولايات ونماذج الأعمال والهياكل الخاصة بها. غير أن ذلك لا يحول بالضرورة دون وضع معدل موحد منسق، إذا كان من المفهوم أن العجز بموّل من الموارد العادية (أو من الاشتراكات المقررة أيضاً في حالة هيئة الأمم المتحدة للمرأة) عندما يكون المعدل الموحد المنسق أقل من المعدل الافتراضي لاسترداد التكاليف غير المباشرة. ويصح القول بأن الاختلافات تموّل من الموارد الأخرى عندما يكون المعدل الموحد المنسق أعلى من المعدل الافتراضي لاسترداد التكاليف غير المباشرة.

٣٠ - ورغم أن المعدل الافتراضي لاسترداد التكاليف غير المباشرة يوضع استناداً إلى خطة وتقديرات للميزانية، فإن الأداء الفعلي يكون متفاوتاً؛ وهناك احتمال كبير في أن تكون الإيرادات الفعلية خلال فترة الميزانية مختلفة إلى حد ما عن التكاليف الفعلية عما هو وارد في الخطة.

- ٣١ - ولم يتحقق استرداد التكاليف الكاملة حتى الآن لأسباب كثيرة تشمل ما يلي:
- (أ) كما ذكر أعلاه، فإن بعض الشركاء الممولين والشركاء المنفذين من الحكومات الوطنية لا يرغب في إدراج التكاليف المباشرة المستحقة في البرامج، الأمر الذي يؤدي إلى الدعم التناقلي للأنشطة غير الجوهرية مع الموارد العادية؛
- (ب) لا يرغب بعض الشركاء الممولين والشركاء المنفذين من الحكومات الوطنية في دفع معدلات موحدة لاسترداد التكاليف؛
- (ج) أقرت المجالس التنفيذية المعنية أيضاً (مقرر البرنامج الإنمائي/صندوق السكان ٩/٢٠١٣، ومقرر اليونيسيف ٥/٢٠١٣، ومقرر هيئة الأمم المتحدة للمرأة ٢/٢٠١٣) على ما يلي: '١' المعدلات المتباينة البالغة أقل من ٨ في المائة للمساهمات المواضيعية؛ و '٢' المعدلات التفضيلية الموجودة مسبقاً فيما يخص مساهمة الحكومات في تقاسم التكاليف، والمساهمات المقدمة فيما بين بلدان الجنوب، ومساهمات القطاع الخاص. وعلاوة على ذلك، فإن الاتفاقات المؤسسية الطويلة الأجل، بما في ذلك مع شركاء الأمم المتحدة، تفرض على فرادى الوكالات الأخذ بمعدلات لاسترداد التكاليف أقل من المعدل الموحد. وتجدر الإشارة إلى أن الأثر التراكمي لتباين المعدلات يؤثر على المعدل الإجمالي لاسترداد التكاليف الفعالة غير المباشرة.
- والتحديات المذكورة أعلاه متأصلة في أي منهجية لاسترداد التكاليف غير المباشرة، وسوف تظل قائمة بغض النظر عن خيار المجلس التنفيذي.
- ٣٢ - وتستمر مبادرة الأمين العام لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وإلى أن توضع هذه المبادرة في صيغتها النهائية، من الصعب التنبؤ بأثرها في التكاليف وبما ينجم عنها من تكاليف مستردة. وفي هذا السياق، وبالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وعلى النحو المبين في المرفق ٢ ألف، تشمل 'لبنة ليغو' الخضراء في إطار الخيار بء المعادل المالي للتكاليف الكاملة المتصلة بوظائف 'الممثل المقيم' في جميع البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل، فضلاً عن مجموعة من الموارد العادية المخصصة لقيادة العمليات.
- ٣٣ - وكثيراً ما ينطوي تحقيق النتائج الإنمائية على الأزمات وغير ذلك من الحالات الإنسانية التي تؤدي إلى الأخذ بمعدلات غير موحدة لاسترداد التكاليف. ويمكن أن تسفر مقتضيات هذه الحالة عن تحديات إضافية في استرداد التكاليف غير المباشرة من الشركاء.
- ٣٤ - ورغم أن القصد من مواءمة سياسات استرداد التكاليف يتمثل في كفاءة المعاملة المشتركة فيما بين الوكالات، فيمكن للنهج الجديدة المستخدمة في تحقيق النتائج الإنمائية أن تستفيد من تعدد أنواع نماذج التسعير بشكل أفضل من النهج التي يقوم استرداد التكاليف بموجبها على نسبة مئوية من حجم الإنجاز.
- ٣٥ - ويُستخدم النموذج الحالي لتصنيف التكاليف منذ عام ٢٠١٠ عقب موافقة المجالس التنفيذية المعنية على المقررات التالية: مقررا البرنامج الإنمائي/صندوق السكان ٢٢/٢٠٠٩ و ٣٢/٢٠١٠؛ ومقرر اليونيسيف ٢٠/٢٠١٠؛ ومقرر هيئة الأمم المتحدة للمرأة ١/٢٠١١. ونظراً لمرور الوقت والتغيرات في نماذج أعمال الوكالات، سيكون من الحصادة النظر في إجراء استعراض لتصنيف التكاليف بهدف

كفالة أن يظل أساسا للمقارنة المعقولة للتقديرات فيما بين المنظمات وللتغيرات على مر الزمن داخل المنظمة نفسها، فضلا عن الموازنة مع الخطط الاستراتيجية.

## سادسا - موجز

٣٦ - تتواءم جميع مقترحات استرداد التكاليف غير المباشرة الواردة في هذا التقرير مع المبادئ العامة التي نوقشت أعلاه، ولكن لكل منها مزاياه وعيوبه. وقد قدمت الوكالات الأدلة الفعلية والأدلة المالية التقديرية لكل مقترح منها، على النحو المطلوب. وتستند الأدلة المالية التقديرية إلى الميزانيات التي تقرها المجالس التنفيذية. وتجدر الإشارة إلى أن الاسترداد الكامل للتكاليف المباشرة من البرامج/ المشاريع يشكل عنصرا ضروريا وهاما من عناصر استرداد التكاليف الكاملة، بصرف النظر عن المقترح المعتمد لاسترداد التكاليف غير المباشرة.

## شرح المصطلحات

### فئات تصنيف التكاليف:

ترد فيما يلي فئات تصنيف التكاليف والتعاريف التي أقرها المجلس التنفيذي للبرنامج الإنمائي/صندوق السكان في مقرره ٣٢/٢٠١٠، والمجلس التنفيذي لليونيسيف في مقرره ٢٠/٢٠١٠:

**الأنشطة الإنمائية:** تشمل التكاليف المرتبطة بالبرامج وبأنشطة فعالية التنمية التي تسهم في تحقيق النتائج الإنمائية بفعالية، وهي ضرورية لذلك، على النحو التالي:

(أ) **البرامج:** هي الأنشطة والتكاليف المرتبطة بما التي تعزى إلى عناصر برنامجية أو مشاريع محددة، تسهم في تحقيق النتائج الإنمائية الواردة في وثائق البرامج القطرية/الإقليمية/العالمية أو في غيرها من الترتيبات البرنامجية.

(ب) **أنشطة فعالية التنمية:** هي تكاليف الأنشطة ذات الطابع الاستشاري - السياساتي والتقني والتنفيذي اللازمة لتحقيق أهداف البرامج والمشاريع في مجالات تركيز المنظمة. وهذه المدخلات ضرورية لتحقيق النتائج الإنمائية، وهي غير مدرجة في عناصر برنامجية أو مشاريع معينة في وثائق البرامج القطرية أو الإقليمية أو العالمية.

**الأنشطة الإدارية:** تشمل الأنشطة والتكاليف المتصلة بما التي تتمثل مهمتها الرئيسية في تعزيز هوية المنظمة وتوجُّهها وسلامتها. وتشمل هذه الأنشطة التوجيه التنفيذي، والتمثيل، والعلاقات الخارجية والشراكات، والاتصالات المؤسسية، والشؤون القانونية، والرقابة، ومراجعة الحسابات، والتقييم المؤسسي، وتكنولوجيا المعلومات، والشؤون المالية، والتنظيم الإداري، والأمن، والموارد البشرية. وتصنّف التكاليف الإدارية باعتبارها تكاليف متكررة وتكاليف غير متكررة.

**أنشطة الأمم المتحدة للتنسيق في المجال الإنمائي:** تشمل الأنشطة والتكاليف المرتبطة بما التي تدعم تنسيق الأنشطة الإنمائية لمنظومة الأمم المتحدة.

**الأنشطة ذات الأغراض الخاصة:** تشمل الأنشطة والتكاليف التالية المرتبطة بما: (أ) استثمارات رؤوس الأموال؛ و (ب) الخدمات التي تقدمها مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى.

**المهام الإدارية الشاملة البالغة الأهمية** (على النحو الوارد تعريفه في الفقرتان ١٥ و ١٦، من الوثيقة (DP/FPA/2013/1 – E/ICEF/2013/8)

”يشبه مفهوم المهام الشاملة البالغة الأهمية مفهوم التكاليف غير المباشرة الثابتة“ و الهيكل الأساسي المستخدم في النماذج السابقة لاستعادة التكاليف. وعلى وجه التحديد، يتاح مستوى معين من الموارد الأساسية لكفالة توفير الموارد اللازمة لدعم الولاية، والسلامة، ومنبر لتعبئة الموارد. وبعبارة أخرى، تراعي منهجية استرداد التكاليف ضرورة تنفيذ بعض المهام التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من وجود ولاية المنظمات والنهوض بها، بصرف النظر عن حجم تنفيذ البرامج، ولذلك، يجب تأمين تمويلها من الموارد العادية.

والفرق الرئيسي بين المهام البالغة الأهمية والشاملة في النموذج الحالي، خلافاً للتكاليف غير المباشرة الثابتة أو الهيكل الأساسي في النماذج السابقة، يكمن في نطاقها، نظراً لأن مفهوم المهام الشاملة البالغة



الأهمية أضيق بكثير من مفاهيم مماثلة وردت في النماذج السابقة. وبالإضافة إلى ذلك، ورغم أن النموذج السابق تضمّن في تكلفته غير المباشرة الثابتة جزءاً من التكاليف يندرج الآن في سياق فعالية التنمية، فإن النموذج المقترح حديثاً يستبعد فعالية التنمية لدى احتساب معدل استرداد التكلفة التكاليف“.

**المعدل الفعلي لاسترداد التكاليف غير المباشرة:** هو المعدل الحقيقي لاسترداد التكاليف الناتج بعد مراعاة أثر تباين المعدلات، والمعدلات التفضيلية الموجودة مسبقاً، والإعفاءات الممنوحة كل سنة.

**المعدل الافتراضي لاسترداد التكاليف غير المباشرة:** هو المعدل المحسوب بتطبيق منهجية محددة

**المعدل الموحد لاسترداد التكاليف غير المباشرة:** هو المعدل الذي يقره المجلس التنفيذي باعتباره ربما يتمثل في نسبة مئوية تطبق على التكاليف المباشرة، على أساس مصدر التمويل.