

## المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 29 يونيو/حزيران – 3 يوليو/تموز 2020

World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي



التوزيع: عام

التاريخ: 18 مايو/أيار 2020

اللغة الأصلية: الفرنسية

البند 6 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2020/6-F/1

مسائل الموارد والمالية والميزانية

للنظر

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

## تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن حافظة العقارات

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن حافظة العقارات" (WFP/EB.A/2020/6-F/1) ورد إدارة البرنامج عليها الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2020/6-F/1/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن توصيات مراجع الحسابات الخارجي، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

\* هذا مشروع قرار، وللاطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد R. Bellin  
مدير المراجعة الخارجية  
هاتف: 066513-2392

Cour des comptes  
FRANCE



# المراجعة الخارجية لحسابات برنامج الأغذية العالمي

تقرير مراجعة  
حافطة العقارات

السنة المالية 2019

REFERENCE COUR DES COMPTES WFP-2019-4



## جدول المحتويات

5.....	ملخص
6.....	أولاً- أهداف المراجعة ونطاقها ونهجها
9.....	ثانياً- قائمة التوصيات
10.....	ثالثاً- الملاحظات والتوصيات
10.....	1- جرد المباني
10.....	1-1 حافظة العقارات
12.....	2-1 قاعدة البيانات
12.....	3-1 جهات التنسيق
13.....	4-1 التحديثات
14.....	5-1 المدخلات الاختيارية
15.....	2- الاستراتيجية العقارية وتوقع الاحتياجات
15.....	1-2 تخطيط البنية التحتية وتوقع الاحتياجات
18.....	2-2 الاختيار بين الشراء والإيجار
19.....	3-2 الموازنة بين المستوى المحلي والمستويات الأعلى التي تتخذ القرارات الاستراتيجية
20.....	3- الإدارة اليومية والمالية للمباني
21.....	1-3 تحديد تكاليف إدارة المرافق
22.....	2-3 التغير في تكاليف إدارة المرافق
23.....	3-3 الإطار الداعم لإدارة المرافق
24.....	4-3 إدارة دور الضيافة
24.....	5-3 الإدارة البيئية
28.....	6-3 مساهمات البلد المضيف
30.....	4- مشروع توسيع المقر وتجديده
30.....	1-4 خصائص التوسع
34.....	2-4 طرق عمل بديلة
35.....	3-4 وضع رؤية طويلة الأجل
36.....	5- تنفيذ إصلاح أماكن العمل المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة
36.....	1-5 استجابة البرنامج للإصلاح
39.....	2-5 البرنامج والنهج المشترك بين الوكالات بشأن المباني المشتركة
40.....	شكر وتقدير
41.....	رابعاً- الملحق
41.....	الملحق 1: الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة
42.....	الملحق 2: التوزيع الجغرافي للمباني
43.....	الملحق 3: طريقة تقدير تكاليف إدارة المرافق
45.....	الملحق 4: معدل تغطية نفقات التشغيل حسب البلدان المضيفة

## ملخص

يستخدم برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) ما يقرب من 1 400 ميني: مكاتب، ومستودعات، ودور ضيافة، وما إلى ذلك. وقد زاد هذا الرقم بنسبة 43 في المائة منذ عام 2016، بمعدل مماثل لارتفاع نفقات المنظمة. ويتضمن هذا التقرير خمس ملاحظات رئيسية.

**1- موثوقية البيانات المتاحة.** قاعدة بيانات أرشيبوس (Archibus) تحتوي على معلومات غير دقيقة بشأن طبيعة المباني (المستأجرة أو المملوكة)، وحالتها (الحالية أو غير النشطة)، ومقدار مساهمات البلد المضيفة في إدارة المكاتب القطرية. ولا تعامل المباني جميعها على أنها مساهمات عينية بقيمتها العادلة. ويعتبر توفير بيانات عن المساحات أو الموظفين أمراً اختيارياً. ولا يمكن إعادة صياغة البيانات والعمليات الأخرى في قاعدة البيانات إلا بصورة يدوية. كما أن الموظفين المسؤولين عن تحديث قاعدة البيانات ليسوا جميعهم مدربين تدريباً كافياً دائماً.

**2- الاستراتيجية العقارية.** يتوخى البرنامج استمرار زيادة أعداد موظفيه إلا أنه يفتقر لأرقام دقيقة بهذا الصدد. كما أن وضع سيناريوهات مختلفة بشأن التوسع سيجعل التوقعات أكثر وضوحاً عندما يتعين اتخاذ أي قرارات. وتتيح الإدارة اللامركزية في المنظمة حرية كبيرة للمكاتب القطرية في اتخاذ القرارات والقيام بمبادرات، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اتخاذ خيارات محفوفة بالمخاطر. ويقترح هذا التقرير تعزيز انخراط الإدارة العليا لضمان عدم اتخاذ قرارات تؤدي إلى التزامات طويلة الأجل من منظور قصير الأجل. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يلزم توضيح استراتيجية دور الضيافة، وكذلك قواعد الاختيار بين الشراء والإيجار.

**3- أدوات الإدارة اليومية.** لا يتم رصد بيانات التشغيل بطريقة مؤتمتة، وهذا يتطلب إعادة صياغة البيانات بسبب تجزئة بنود الإنفاق. وتعد بعض التوجيهات عتيقة، ويجب اعتماد دليل الخدمات الإدارية بصورة عاجلة. وعلى الرغم من انخفاض انبعاثات غازات الدفيئة من حافظة عقارات البرنامج، فإن التنفيذ في مجال نظم الإدارة البيئية لا يحقق الهدف. ولا يتم دائماً إجراء فحص أو مراجعة للمخاطر البيئية، وهو ما يجب أن يتم قبل بدء أي مشروع بناء أو تجديد. وغالباً ما تكون الاتفاقات المؤرمة مع البلدان المضيفة اتفاقات قديمة، ونادراً ما يتم تحديثها. ولا تقوم شعبة الخدمات الإدارية برصد تاريخ التفتيحات أو الامتثال للمبدأ الذي يقضي بأنه ينبغي للبلدان المضيفة تقديم مساهمات كبيرة.

**4- مباني المقر.** إذا استمر نمو عدد الموظفين في المقر بالمعدل الحالي، على الرغم من القرار الصادر في عام 2019 بضرورة تحديد عدد الموظفين، فإنه سيتم إنشاء 800 وظيفة إضافية على مدى خمس سنوات. وعلى المدى القصير، يجب على البرنامج أن يحد قطاعاً من شغل المبنى الرئيسي بغية الامتثال لمعايير السلامة. ولن يكون المبنى الجديد الجاري بناؤه كافياً للنمو المنتظر إن حدث، ما لم يكن هناك أيضاً دافع جديد لزيادة المرونة في العمل، ونقل الموظفين لمواقع أخرى، مثلاً في مباني منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. وعلى الأجل الطويل، فإن خطة الانتقال إلى مستشفى Forlanini السابق تُبرر بوضوح دراسة الجدوى التي تجري الآن.

**5- هدف منظومة الأمم المتحدة المتمثل بشأن الحصول على أماكن عمل مشتركة بنسبة 50 في المائة بحلول عام 2021.** يتقاسم البرنامج أقل من 25 في المائة من الحيز المكتبي مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى، وقد ظلت هذه النسبة مستقرة. ولن يتحقق هدف الأمم المتحدة المنشود في الموعد المزمع. ومع أن تقاسم الأماكن المشتركة لا يتناسب مع جميع المواقف، فإن خطر مقاومة التغيير يستدعي اتخاذ إجراءات إيجابية بالاستناد إلى دراسة جارية عن الفرص، مع تكرار المبدأ القائل بأن الاشتراك في موقع واحد هو القاعدة، وأن الانفصال هو الاستثناء، ولا سيما في حالات الانتقال لمواقع أخرى.

## أولاً- أهداف المراجعة ونطاقها ونهجها

- 1- على نحو ما أعلن في خطابي الإخطار المؤرخين في 29 مايو/أيار و 18 أكتوبر/تشرين الأول 2019، أجرى فريق مؤلف من أربعة من مراجعي الحسابات الخارجيين مراجعة في مقر برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) في روما على مرحلتين، من 15 إلى 19 يوليو/تموز 2019، ومن 20 إلى 31 يناير/كانون الثاني 2020. وبالإضافة إلى ذلك، ساهمت جميع المراجعات الميدانية المقررة في المكاتب الميدانية<sup>(2)</sup> خلال الفترة المالية 2019-2020 في إعداد هذا التقرير، الذي كان الغرض منه فحص حافظة عقارات البرنامج.<sup>(1)</sup>
- 2- وعملا بقرار للمجلس التنفيذي الصادر في 10 نوفمبر/تشرين الأول 2015، عُهد بالمراجعة الخارجية لحسابات البرنامج إلى الرئيس الأول لديوان المحاسبة الفرنسي للفترة من 1 يوليو/تموز 2016 إلى 30 يونيو/حزيران 2022 وفقا للمادة الرابعة عشرة-1 من النظام المالي للبرنامج.
- 3- وولاية مراجع الحسابات الخارجي محدّدة في المادة الرابعة عشرة من النظام المالي للبرنامج وملحقه، وكذلك في الدعوة إلى تقديم الطلبات لشغل وظيفة مراجع الحسابات الخارجي. وتشمل اختصاصاته الدعوة إلى تقديم طلبات الترشيح، إلى جانب العرض التقني المفصّل لخدمات ديوان المحاسبة الفرنسي التي وافق عليها المجلس.
- 4- وتتمثل مسؤوليات مراجع الحسابات الخارجي في مراجعة الكشوف المالية للبرنامج (المادة الرابعة عشرة-1 من النظام المالي)، وإبداء الملاحظات، إذا رأى ذلك مناسبا، بشأن كفاءة الإجراءات المالية، ونظام المحاسبة، والضوابط المالية الداخلية، وبصفة عامة، بشأن إدارة البرنامج وتسييره (المادة الرابعة عشرة-4 من النظام المالي).
- 5- وعملا بالمادة الثالثة-1 من النظام المالي للبرنامج، فإن المدير التنفيذي مسؤول أمام المجلس التنفيذي عن الإدارة المالية لأنشطة البرنامج، وبخضع للمساءلة بشأنها.
- 6- وقد أعد خطاب تعاقّد مع المدير التنفيذي لضمان فهم التزامات الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي فهما لا لبس فيه، وفقا للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وبالإضافة إلى ذلك، وقبل كل مراجعة، يقوم مراجع الحسابات الخارجي بإبلاغ الأمانة بنطاق أنشطة مراجعة الحسابات التي يتعيّن الاضطلاع بها.
- 7- وقد أدرج هذا التقرير في خطة العمل السنوية لمراجع الحسابات الخارجي المقدّمة إلى المجلس التنفيذي للبرنامج في دورته العادية الثانية المعقودة في نوفمبر/تشرين الثاني 2019، والتي تضمنت تفاصيل عمليات التحقق التي كان يتعيّن إجراؤها في الفترة ما بين يوليو/تموز 2019 ويونيو/حزيران 2020. ووفقا لاختصاصات مراجع الحسابات الخارجي، فإنه يُصدر كل عام تقريرا عن مراجعة الكشوف المالية للبرنامج (ويقدّم للمجلس التنفيذي للموافقة عليه)، مشفوعا برأيه بشأن الحسابات، وتقريراً عن أداء إدارة البرنامج، وتقريراً عن امتثالها، ويُعرفان أيضا باسم "تقريراً مراجعة الأداء" (يقدمان للمجلس التنفيذي للنظر فيهما)، وخطابات إدارية صدرت عقب القيام بزيارات لمكاتب ميدانية (مكاتب إقليمية ومكاتب قطرية). كما يستعرض مراجع الحسابات الخارجي مشروع التقرير السنوي عن تنفيذ توصياته السابقة، وهو التقرير الذي تقدمه الأمانة إلى المجلس التنفيذي للنظر فيه.
- 8- وقد أُجريت مراجعة حافظة العقارات وفقا للمعايير الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات بشأن عمليات مراجعة الأداء والامتثال، والنظام المالي للبرنامج، والصلاحيات الإضافية الملحقّة به. وتُلزم هذه المعايير مراجع الحسابات الخارجي بأن يمثل لقواعد السلوك المهني السارية، وأن يمارس حكمه بطريقة مهنية، وبأن يلتزم بنهج نقدي أثناء المراجعة.
- 9- وكان الهدف الرئيسي للمراجعة هو تقرير ما يلي:

- ما إذا كان جرد العقارات التي يستخدمها البرنامج يعد دقيقا ومفصلا بما فيه الكفاية؛
- ما إذا كانت استراتيجية البرنامج العقارية تتناسب مع مصالحه من حيث الإشغال وإدارة الأماكن؛

(1) المكتبان الإقليميان في بانكوك وداكار، ومكاتب البرنامج في الفلبين، وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، والسنغال، وكينيا، وكوت ديفوار، ومالي.

- ما إذا كانت الإدارة اليومية والمالية للمباني فعالة من حيث التكلفة قدر الإمكان؛
  - ما إذا كان مشروع توسيع المقر سوف يلبي احتياجات البرنامج، وأن التوقيات تنقيد بالجدول المحدد، وتلتزم بالمعايير السارية؛
  - ما إذا كان البرنامج قد اتخذ جميع التدابير اللازمة للمساهمة بفعالية في هدف منظومة الأمم المتحدة بشأن تقاسم 50 في المائة من المباني بحلول عام 2021.
- 10- وقد نوّقت كل ملاحظة وكل توصية مع الموظفين المعنيين، وخاصة موظفي شعبة الخدمات الإدارية "MSD" ("RMM") سابقاً) ويعقد الاجتماع الختامي لمراجعة الحسابات بحضور مدير الشعبة المعنية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020. وأكدت الأمانة صحة المعلومات المقدمة ويراعي هذا التقرير بصورة كاملة تعليقات مدير الشعبة وردوده، وتلك التي تقدم كتابياً في 24 مارس/آذار 2020.
- 11- وأثناء مراجعة أجريت وفقاً للمعايير الدولية، تم فحص الأداء والامتثال على أساس المعايير المناسبة، وتحليل أسباب أي خروج عن هذه المعايير. والهدف هو الإجابة على أسئلة المراجعة الرئيسية والتوصية بإجراء تحسينات. وتتمثل الخطوة الأولى للمراجعة في تحديد نطاق الموضوع، أي المعلومات أو الأنشطة المطلوب تقييمها. ويمكن أن يأخذ هذا الموضوع أشكالاً مختلفة، وأن تكون له خصائص متباينة، حسب هدف المراجعة. ويعتبر الموضوع المناسب قابلاً للتحديد ويمكن تقييمه أو قياسه بصورة متسقة على أساس المعايير المعتمدة، بحيث يمكن إخضاعه لإجراءات جمع أدلة كافية للمراجعة، ومناسبة لدعم رأي المراجعة أو نتائجها.<sup>(2)</sup>
- 12- ولإجراء عملية الفحص، قام مراجع الحسابات الخارجي بإعداد إطار منطقي للأهداف التي يريد البرنامج فيما يتعلق بحافظة العقارات يشتمل على أهداف فورية، أو تشغيلية، أو استراتيجية: فالأهداف الفورية تترجم إلى أعمال واقعية؛ وتفترض الأهداف التشغيلية أن يتم الحصول على نتائج، تتطلب إجراء تقييم نوعي بدرجة أكبر؛ وتتجلى الأهداف الاستراتيجية من خلال الآثار المتوقعة على الأجل الطويل، والتي يرقى تحليلها إلى إجراء تقييم. وتُشكّل الأعمال والنتائج والآثار المتوقعة، والتي تم الإبلاغ عنها في الإطار المنطقي، معايير أساسية لتقييم أداء العملية. ويرد أدناه تلخيص لنهج مراجعة حافظة العقارات استناداً إلى الإطار المنطقي للأهداف.

(2) المعيار 100 من المعايير الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات، الفقرتان 22 و26.

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية	الأهداف الفورية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام بوظيفة قائد مجموعة اللوجستيات. والقيام بدور رائد في إصلاح منظومة الأمم المتحدة فيما يتعلق بالمباني المشتركة.</li> <li>• تحسين تنسيق وشفافية وفعالية الأنشطة الإنمائية التي تجري في الميدان.</li> <li>• تمكين البلدان من تحقيق أهداف التنمية المستدامة.</li> <li>• تعزيز التعاون على المستويين الإقليمي ودون الإقليمي.</li> <li>• تعزيز التعاون داخل المنظمة والمبادرات العالمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكيف حافظة عقارات البرنامج لتتلاءم مع الأهداف التي يسعى كل بلد لتحقيقها.</li> <li>• زيادة الكفاءة والابتكار فيما يتعلق بإدارة المرافق.</li> <li>• تقييد الأثر البيئي لحافظة عقارات البرنامج.</li> <li>• مواجهة الزيادة في حالات الطوارئ وطرق دعم العمليات الميدانية.</li> <li>• ترشيد وتنظيم الدعم المقدم في الميدان قدر المستطاع.</li> <li>• تحقيق وفورات في إدارة حافظة العقارات والخدمات ذات الصلة، والتي يمكن إعادة استثمارها بعد ذلك في البرامج في الميدان.</li> <li>• تقاسم 50 في المائة على الأقل من المباني بحلول عام 2021.</li> <li>• وضع استراتيجية لترتيبات التشغيل المشترك بحلول عام 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد جرد دقيق لعقارات البرنامج.</li> <li>• وضع استراتيجية للعقارات.</li> <li>• ضمان سلامة المباني والموظفين العاملين فيها.</li> <li>• عقد اتفاقات مع الحكومات المضيفة وضمن تنفيذها، وخاصة فيما يتعلق بتوفير مبانٍ لأغراض إصلاح منظومة الأمم المتحدة.</li> <li>• الاستفادة من المشروعات الرائدة التي تجري في المكاتب القطرية لاختبار نماذج وترتيبات التشغيل للمباني المشتركة.</li> <li>• تحديد الخدمات التي يمكن أن يقدمها البرنامج لمنظمات الأمم المتحدة الأخرى في إطار الإصلاح، وتلك التي يمكن أن ينتفع بها.</li> <li>• ضمان أن يكون لدى البرنامج، وخاصة المكاتب القطرية، موارد كافية لتنفيذ الإصلاح.</li> </ul>
الآثار المنشودة	النتائج	الإجراءات

## ثانياً- قائمة التوصيات

- 13- هذه الأولويات مصنفة وفقاً لمستوى أولوية كل توصية:
- **الأولوية 1،** مسألة جوهرية تتطلب اهتماماً فورياً من جانب الإدارة.
  - **الأولوية 2،** مسألة رقابة ذات طبيعة أقل إلحاحاً ينبغي أن تتولى الإدارة معالجتها.
  - **الأولوية 3،** مسألة تتطلب تحسين الضوابط، ويُستدعى اهتمام الإدارة إليها.
- 14- ويوجد أيضاً في الملحق 1 لهذا التقرير قائمة بالإجراءات المقترحة أن تتخذها الأمانة، دون أن تتطلب رسداً من جانب المجلس التنفيذي.

المجال	الأولوية	التوصيات النهائية
الجرد	2	1- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بتعزيز أدوات إدارة قاعدة بيانات العقارات عن طريق تحديث دليل إدارة الإيجارات في قاعدة أرشيبوس، وإعداد مسرد مصطلحات مفصل، وإيجاد حيز عمل مشترك.
الجرد	1	2- يوصي مراجع الحسابات الخارجي باستعراض دقة جميع البيانات في قاعدة بيانات العقارات وتعزيز ضوابطها الداخلية.
الاستراتيجية	1	3- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإعداد استراتيجية لتكثيف قدرة مباني المقر وفقاً لعدة تصورات لتكاليف نمو الموظفين.
الاستراتيجية	3	4- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن تُجري المكاتب القطرية، تحت إشراف شعبة الخدمات الإدارية، تحليلات طويلة الأجل لمزايا وعيوب الخيارات المختلفة المتعلقة باستئجار مبانيها أو شرائها أو بنائها.
الاستراتيجية	1	5- يوصي مراجع الحسابات الخارجي في حال اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالعقارات (الإيجارات، وحالات الانتقال لمواقع أخرى، والتجديدات، والمشتريات، والتشييدات) ذات آثار محتملة على الأجل الطويل، حتى لو كانت دون عتبة تفويض السلطة، أن يتم إعلام المكاتب الإقليمية بها على نحو منتظم، وإحالتها إلى المقر لاعتمادها رسمياً.
الإدارة اليومية	2	6- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإجراء استعراض سنوي للتغير العام في تكاليف إدارة المرافق من أجل تعزيز رقابة هذا النشاط.
الإدارة اليومية	2	7- يوصي مراجع الحسابات الخارجي باعتماد الصيغة المنقحة والمستكملة من دليل الخدمات الإدارية التي تتضمن وحدة بشأن إدارة المرافق في أقرب وقت ممكن.
الإدارة اليومية	2	8- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يتم: أ) إدراج عنصر بيئي من بداية كل مشروع عقاري؛ ب) الإسراع في تنفيذ نظم الإدارة البيئية في المكاتب القطرية؛ ج) تنفيذ عمليات تحليل وتصنيف المخاطر البيئية الموصى بها في السياسة البيئية، ولا سيما للتجديدات والتشييدات.
الإدارة اليومية	2	9- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بتحديث تقييمات المساهمات العينية دون إبطاء لتعكس قيمتها السوقية (المعيار 23 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن المساهمات العينية).
تكثيف المقر	1	10- يوصي مراجع الحسابات الخارجي، نظراً لنقص المساحة المتاحة في المقر، بإجراء رصد للمساحة المتاحة في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

11- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بالامتثال لمعايير السلامة من الحرائق عن طريق الجهود لمواصلة تخفيض عدد محطات العمل في المبنى الرئيسي.	1	تكثيف المقر
12- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإجراء استقصاء آخر عن رضا مستخدمي مساحة العمل المرنة في الطابق 3G عام 2020، فضلا عن تقييم إنتاجيتهم.	3	تكثيف المقر
13- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بوضع هدف للعمل عن بُعد يراعي القيود التنظيمية لكل خدمة من أجل المساهمة في تخفيض ازدحام مبنى المقر.	2	تكثيف المقر
14- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإبقاء المجلس التنفيذي على علم بالتقدم المحرز بشأن مشروع الاتفاق بين الحكومة الإيطالية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والبرنامج بغية بدء دراسات الجدوى بشأن موقع جديد للمقر.	1	تكثيف المقر
15- يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يسترعي المقر اهتمام المكاتب القطرية إلى إعطاء الأولوية لتقاسم المساحة المكتبية مع منظمات أخرى (الاشتراك في موقع واحد)، وأن تأخذ بالمبدأ القائل بأن أي استثناءات يجب أن يبررها المكتب المعني أصولا، ويوافق عليها المقر، مع اتباع المعايير المعتمدة الثلاثة: السلامة، والسياق التشغيلي، والجدوى المالية.	1	المباني المشتركة

### ثالثا- الملاحظات والتوصيات

#### 1- جرد المباني

##### 1-1 حافظة العقارات

15- وتشير فكرة حافظة العقارات إلى جميع المباني والأراضي التي يستخدمها البرنامج بصرف النظر عن طريقة الاستخدام. ففي عام 2019، كانت حافظة عقارات البرنامج، على النحو المفصّل في قاعدة بيانات أرشيبوس، تتألف من 1 393 ملكية مملوكة أو مستأجرة أو مشغولة. وقد نمت هذه الحافظة بمقدار الضعف تقريبا على مدى السنوات الأربع الأخيرة (بنسبة زيادة بلغت 43 في المائة بين عامي 2016 و2019).

**الجدول 1: التغير في عدد المباني<sup>(3)</sup> وقطع الأراضي التابعة للبرنامج  
بين عامي 2016 و2019 (حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2019)**

نوع المكتب	2016	2017	2018	2019	التغيير بين عامي 2016-2019
المكاتب القطرية	105	112	124	126	20%
دور الضيافة/مسكن الضيافة	51	60	70	93	82%
قطع الأراضي	183	193	198	201	10%
مكاتب البرنامج ("مكاتب الاتصال" سابقا)	13	14	14	14	8%
مكاتب أخرى (محددة في ملاحظات أرشيبوس)	28	33	41	62	121%
مكاتب أخرى (مكاتب ميدانية)	32	59	116	123	284%
مكاتب إقليمية	8	9	13	13	63%
مكاتب فرعية (بما في ذلك مساحات مكتبية)	245	274	323	353	44%
مستودعات	296	320	383	398	34%
ورش - مرائب	11	10	9	10	-9%
<b>المجموع</b>	<b>972</b>	<b>1 084</b>	<b>1 291</b>	<b>1 393</b>	<b>43%</b>

المصدر: المراجع الخارجي، استنادا إلى اقتباس من أرشيبوس.

16- وفي عام 2019، كان 49 في المائة من الحافطة يتألف من ممتلكات استأجرها البرنامج (688 من الممتلكات)، و28 في المائة ممتلكات مقدمة من الحكومات المضيفة (386) و23 في المائة ممتلكات مملوكة للبرنامج (319). وتُمثّل المستودعات والمكاتب الفرعية غالبية المباني، حيث بلغت 398 (29 في المائة من المجموع) و353 (25 في المائة من المجموع)، على الترتيب، في عام 2019.

17- ووفقا لقاعدة بيانات أرشيبوس، يبلغ متوسط المساحة لكل موظف<sup>(4)</sup> 19.9 مترا مربعا، ولكنها تتراوح ما بين 13.6 مترا مربعا للمكاتب الإقليمية (باستثناء المقر) و20.4 مترا مربعا للمكاتب القطرية، و20.7 مترا مربعا للمكاتب الفرعية، و20.9 مترا مربعا في المقر،<sup>(5)</sup> و23.2 مترا مربعا لمكاتب البرنامج (مكاتب الاتصال). ويبلغ المبدأ التوجيهي لمتوسط المساحة للموظف في منظومة الأمم المتحدة قرابة 15 مترا مربعا.<sup>(6)</sup>

<sup>(3)</sup> لم يؤخذ في الاعتبار سوى المباني المستخدمة بطريقة نشطة في نهاية العام. ولا يتضمن هذا الجدول المباني غير النشطة التي تتوافق مع المباني التي تم فتحها فقط خلال الفترة من السنة المعنية.

<sup>(4)</sup> أرقام عام 2018.

<sup>(5)</sup> في عام 2019، كان المعدل 20.3 مترا مربعا لمحطة العمل في المقر (على نطاق جميع المباني الأربعة: 37 437 مترا مربعا لـ 1 845 محطة العمل). وإذا كان العداد قاصرا على المساحة المكتبية الإجمالية، فإن المعدل ينخفض إلى 13.9 مترا مربعا (25 635 مترا مربعا لـ 1 845 محطة عمل).

<sup>(6)</sup> يقوم مقر البرنامج بدراسة معايير المساحة المكتبية لديه. وفي عام 2016، وافق فريق العمل المعني بالمباني المشتركة، وهو فريق مشترك بين الوكالات لأربع من منظمات الأمم المتحدة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة) ومسؤول عن دعم إنشاء مساكن الأمم المتحدة والمباني المشتركة حول العالم، على المعايير استخدام الحيز المستمدة من تجديد مبنى الأمانة العامة للأمم المتحدة في نيويورك. ويوصى حاليا بهذه المعايير لمنظومة الأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم.

2-1 قاعدة البيانات

- 18- تُعد قاعدة بيانات أرشيبوس أحد برمجيات الإدارة القائمة على منصة إلكترونية، حيث يتم جمع المعلومات المرتبطة بجميع مباني البرنامج. وتتضمن هذه المعلومات:
- الموقع الجغرافي للمباني؛
  - نوع الإدارة (تبرع عيني، أو إيجار، أو ملكية للبرنامج)؛
  - حالة المباني (الحالية أو غير النشطة)؛
  - مساحة المباني. ومع ذلك فإن هذه المعلومات ليست إلزامية، وبالتالي فإنه لم يتم إدراجها بشكل منهجي في قاعدة أرشيبوس؛
  - أي تقاسم للأماكن مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى؛
  - تفاصيل العقود، وخاصة التكاليف والدخل.
- 19- تصلح قاعدة أرشيبوس لتسجيل البيانات المتعلقة بحافطة العقارات وجمع البيانات الضرورية لإعداد الكشوف المالية السنوية على حد سواء، وضمان الامتثال للمعايير المحاسبية المطبقة.<sup>(7)</sup>
- المعيار 13 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام الذي يتطلب التزامات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل تتعلق بإيجارات العقارات المراد إدراجها في الكشوف المالية.<sup>(8)</sup>
  - المعيار 23 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن الإيرادات من المعاملات غير التبادلية، بما في ذلك التبرعات العينية بالمتلكات غير المنقولة.<sup>(9)</sup>

3-1 جهات التنسيق

- 20- يقوم موظف واحد في كل مكتب (مكتب قطري، أو مكتب البرنامج، أو مكتب إقليمي) بدور منسق إدارة المرافق ومن ثم فإن المجموع يزيد عن 300 شخص.
- 21- وتشمل المهام المسندة إلى المنسقين رصد وتحديث المعلومات في قاعدة بيانات أرشيبوس عن الأراضي والمباني التي تستخدمها المكاتب. وتُعد هذه التحديثات إلزامية للمعلومات المذكورة في الفقرة 18، أعلاه، باستثناء المساحات.
- 22- وهناك مجال للتحسين في عمليات تدريب المنسقين والعمليات المتعلقة بالمعلومات. ولا يتم تزويد المنسقين الجدد على نحو منظم بدليل المستخدم لقاعدة بيانات أرشيبوس،<sup>(10)</sup> الذي تم إعداده في عام 2012. وفضلا عن هذا، فإن مساحة العمل الإلكترونية، حيث يمكن العثور على وثائق معيّنة – بما في ذلك دليل المستخدم ووثائق الإجراءات – والأسئلة المتكررة، لم تعد متاحة منذ أكثر من عام.
- 23- وقد تبين من المراجعات الميدانية، في عدة حالات،<sup>(11)</sup> أنه لم يكن لدى المنسقين معرفة كاملة بقواعد معيّنة تتعلق بتسجيل المعلومات في قاعدة بيانات أرشيبوس بسبب عدم فهم معاني المصطلحات المستخدمة في القاعدة. وعلى سبيل المثال، في المكتب

(7) المعلومات المطلوبة في المذكرة 2.7 من الكشوف المالية لعام 2019 تستمد من نظام الإدارة العالمية للمعدات فيما يتعلق بالمتلكات والمنشآت والمعدات.

(8) المذكرة 1-1-8 من الكشوف المالية لعام 2019.

(9) المذكرة 2-3 في الكشوف المالية لعام 2019.

(10) Archibus. Lease Management Manual – v1.08 – 2012-08-22.

(11) مكتب البرنامج في كينيا والمكتب الإقليمي في داكار (تم تسجيل المبنى على أنه غير مشترك، عندما كان في مبنى مشترك).

القطري للبرنامج في كينيا، لم يكن هناك فهم كامل للتمييز بين المباني الحالية<sup>(12)</sup> والمباني غير النشطة، أو ما إذا كان ينبغي تسجيل مبانٍ معيّنة على أنها مجمعات أو منفصلة،<sup>(13)</sup> ولم تكن مفهومة بصورة كاملة.

24- ويضاف إلى صعوبات الفهم هذه المتعلقة بالمدخلات في قاعدة البيانات، تعقيدات البيانات الخام التي يتم الحصول عليها من قاعدة أرشيبوس. فيجب توضيح هذه البيانات من أجل الحصول على صورة دقيقة لحافطة العقارات. ولوحظ وجود عدد قليل من حالات الازدواج في بعض الملفات التي قدمت إلى المراجعين.<sup>(14)</sup>

25- ونظرا للتعقيد النسبي لقاعدة بيانات أرشيبوس والاحتمالات العديدة لإدراج البيانات، من الضروري تعزيز الأدوات المقدمة للمنسقين. ويبدو من الضروري تحديث دليل المستخدم، الذي كُتب في بادئ الأمر عندما بدأ البرنامج في استخدام قاعدة بيانات أرشيبوس لأول مرة، فضلا عن توفير مسرد مفصل للمصطلحات المستخدمة في قاعدة بيانات أرشيبوس والمساحة المكتتبية المشتركة. ومن المقرر تحديث دليل أرشيبوس بواسطة شعبة الخدمات الإدارية.

**التوصية 1: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بتعزيز أدوات إدارة قاعدة بيانات العقارات عن طريق تحديث دليل إدارة الإيجارات في قاعدة أرشيبوس، وإعداد مسرد مصطلحات مفصل، وإيجاد حيز عمل مشترك.**

#### 4-1 التحديثات

26- يُرسل فرع إدارة المرافق "MSDI" ("RMF" سابقا) كل ربع سنة رسالة بالبريد الإلكتروني تُذكر المنسقين بتحديث قاعدة بيانات أرشيبوس. ولا ترد المراجعات التي يقوم بها المنسقون بصورة تفصيلية في التقارير الفصلية. وفي نهاية كل عام، يتصل المقر بالمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، عن طريق المنسق القطري، للحصول على بيانات نهاية العام وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. والتي تعتبر ضرورية لإعداد الكشوف المالية. ويتم التحقق من بيانات نهاية العام عن طريق فرع إدارة المرافق وشعبة المالية المؤسسية "FIN" (شعبة المالية والخزانة "RMF" سابقا). والغرض من عمليات التحقق على وجه التحديد هو الاتساق مع السنوات السابقة.

27- وتبيّن من المراجعات الميدانية أن البيانات المتعلقة بحافطة العقارات أنه لم يتم تحديث البيانات المتعلقة بحافطة العقارات أو أن هذه البيانات لم تكن دقيقة، مما يُشير إلى إخفاقات في إجراءات الرقابة الداخلية:

- فيما يخص 99 موقعا، ظلت المساهمات العينية تُقيّم بسعر ثابت بدولار الولايات المتحدة، أو لم تُحدّد قيمة لها، في حين توصي المعايير المحاسبية المطبقة لتسجيلها بقيمتها العادلة.<sup>(15)</sup> ويخطط البرنامج لإيفاد مئمن يتم اختياره بصورة مشتركة مع صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام 2020 وإجراء تقييم كل خمس سنوات بعد ذلك.
- إن قاعدة بيانات أرشيبوس تُمكّن المستخدمين (المنسقين) من تلقي تنبيهات تُذكرهم بتواريخ تجديد الإيجار. غير أن هذه التنبيهات غالبا ما تصل في وقت متأخر جدا (90 يوما أو 60 يوما أو 30 يوما قبل نهاية الإيجار) من أجل التنبؤ على نحو صحيح بتغيير عقد الإيجار أو تجديده. وتُعد شعبة الخدمات الإدارية في سبيلها لاستحداث وظيفة جديدة تسمح بإرسال التنبيهات قبل عشرة أشهر من انتهاء عقد الإيجار.

(12) عندما يتوقف استخدام ملكية معيّنة بطريقة تشغيلية، ولكنها لا تزال متاحة أو أنها بصدد نقلها، اعتبرتها الأفرقة الميدانية "غير نشطة"، في حين أن تعريف المقر للمباني غير النشطة يقتصر على تلك المباني التي توقفت عن العمل (وتم الاحتفاظ بها لأغراض التتبع).

(13) يُستخدم أحد المباني المسجلة لأحد المباني الدائمة أو القاعات المتعددة السابقة التجهيز/المطاطية (مباني مؤقتة). غير أنه في قاعدة البيانات لكينيا، على سبيل المثال، سُجّلت المجمعات تحت مبنى واحد (سُجل المكتب الفرعي في داداب KEN-DAD-B007 تحت بند KEN-33، وسُجّلت دار الضيافة في داداب KEN-DAD-B008 تحت بند KEN-34، وسُجل مكتب كاكوما الفرعي ودار الضيافة KEN-KAK-B001 تحت بند KEN-18، وسُجل مكتب كينيا القطري KEN-NAIB005، والذي يضم عدة أبنية، تحت بند KEN-15، وما إلى ذلك).

(14) في عدد قليل من الحالات، سُجّلت المباني ضمن فئات مختلفة في خلال سنة معيّنة (مثلا، على أنها تبرع عيني ومؤجرة)، وهو ما يشير إلى وجود ازدواج في البيانات المتعلقة بذلك العام.

(15) المعيار 23 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، الفقرة 97.

- في اثنين من المكاتب القطرية والإقليمية الثمانية التي تمت زيارتها في عام 2019، كانت المعلومات المتعلقة بالمساهمات المالية التي وافقت عليها البلدان المضيفة غير دقيقة. وقد تلقى المكتب الإقليمي في بانكوك 118 800 دولار أمريكي سنويا منذ عام 2015، بدلا من المبالغ الأخرى المشار إليها في أرشيبوس،<sup>(16)</sup> وتلقى مكتب البرنامج في كوت ديفوار مساهمة مالية من الحكومة لتسجيلات الإيجار (115 224 دولارا أمريكيا في السنة، مع آخر مبلغ يتم دفعه في مارس/آذار 2019)، ولكن لم يتم الإبلاغ عن أي من إيرادات الدعم لهذا البلد في قاعدة أرشيبوس.
  - في نصف المكاتب الثمانية، على الرغم من وجود حقول اختيارية لاستكمالها نظرا لأنها لم تظهر في الكشوف المالية، تم تسجيل بيانات غير حقيقية في قاعدة أرشيبوس فيما يتعلق بالمساحة المعلنة (المكاتب القطرية في مالي، وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، وكينيا)،<sup>(17)</sup> وأعداد الموظفين (المكتب الإقليمي في داكار).
  - في حالات عديدة، تم الإبلاغ عن حالات بناء غير صحيحة في قاعدة البيانات: فقد تم تسجيل المبنى على أنه غير مشترك عندما كان في مبنى مشترك (المكتب الإقليمي في داكار)؛ ومبانٍ مسجلة على أنها عاملة عندما لم تعد مستخدمة (كينيا)؛ ومبانٍ أُبلغ عنها على أنها مملوكة للبرنامج، ثم أُعيد تصنيفها على أنها مستأجرة.
- 28- ويجب تعزيز الرقابة الداخلية للتأكد قدر المستطاع من دقة البيانات المدرجة، مع زيادة مشاركة الإدارة العليا في التحقق من البيانات، باعتبارها خط الدفاع الأول، ومنسق إدارة المرافق في المكتب الإقليمي، باعتباره خط الدفاع الثاني.

**التوصية 2: يوصي مراجع الحسابات الخارجي باستعراض دقة جميع البيانات في قاعدة بيانات العقارات وتعزيز ضوابطها الداخلية.**

#### 5-1 المدخلات الاختيارية

- 29- لتجنب حجب المعلومات حينما لا تكون لدى المنسق معلومات معيّنة، وبالتالي ضمان إدخال المعلومات على النحو الصحيح لإعداد الكشوف المالية، فإن بعض البيانات ليست إلزامية في قاعدة أرشيبوس. وتشمل الحقول الاختيارية مساحات المباني، وعدد الموظفين في المبنى. وبالتالي فإن البيانات المُدخلة بشأن مساحة المبنى وأعداد الموظفين هي بيانات جزئية.
- 30- وفي جميع مباني البرنامج، تم تقديم 85 في المائة من بيانات المساحة في عام 2018، وهذه النسبة أقل من السنوات السابقة (88 في المائة، و90 في المائة على التوالي في عامي 2017 و2016).
- 31- وفي عام 2018، تم توفير بيانات عن مساحات 322 مستودعا من أصل 384 مستودعا من المستودعات الحالية، أي ما يعادل 84 في المائة من الحالات. وتمثل المستودعات البالغ عددها 322 مستودعا مساحا إجمالية تبلغ 1.2 مليون متر مربع، أي ما يعادل 3 727 مترا مربعا لكل مستودع في المتوسط. ويمكن الإذلاء بتعليقين بشأن هذه البيانات:
- هذه الأرقام بالأمتار المربعة وليست بالأمتار المكعبة، وهذا لا يُعطي مؤشرا عن الحجم الحقيقي للمستودعات أو قدرتها التخزينية؛
- ليس من السهل مطابقة البيانات المتعلقة بالكميات المخزونة، عند استخدام نظام دعم تنفيذ اللوجستيات (LESS)، مع بيانات أرشيبوس، نظرا لاختلاف محددات المستودع.
- 32- وعلاوة على ذلك، تم في عام 2018 بيان عدد الموظفين فقط في قاعدة البيانات بشأن 41 في المائة من مباني البرنامج (غير الميدانية)، وكانت هذه النسبة أعلى قليلا منها في عام 2016.
- 33- وفي حين أن هذه البيانات تعتبر اختيارية، فإن هذا يعد أحد مجالات قدرات البرنامج غير المستغلة لجمع المعلومات التي قد تكون مفيدة لإدارة حافظة العقارات بصورة أكثر دقة.

<sup>(16)</sup> انظر الجدول 5: 99 778 دولارا أمريكيا (2016)، و108 271 دولارا أمريكيا (2017)، و108 271 دولارا أمريكيا (2018)، و117 581 دولارا أمريكيا (2019).

<sup>(17)</sup> كان الفارق الإجمالي بين القائمة التي قدمها مكتب كينيا القطري وقاعدة بيانات أرشيبوس 11 840 مترا مربعا، باستثناء المستودعات.

الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – المعلومات المتاحة – تحديد هدف كمي لتسجيل المعلومات عن المساحات والأحجام وأعداد الموظفين في كل مبنى بغية جعل قاعدة بيانات أرشيبوس أداة أكثر دقة وطموحا لإدارة الحيز.

## 2- الاستراتيجية العقارية وتوقع الاحتياجات

34- لدراسة جودة الاستراتيجية العقارية وتكيفها مع احتياجات البرنامج، ركزت المراجعة على ثلاثة مجالات رئيسية: تخطيط البنية التحتية وتوقع الاحتياجات؛ والاختيار بين الشراء والإيجار، والتوازن بين المستوى المحلي والمستويات الأعلى عند اتخاذ الخيارات الاستراتيجية.

### 1-2 تخطيط البنية التحتية وتوقع الاحتياجات

35- تُعد التغييرات في مجال العقارات ضمن العمليات الطبيعية لأن تنفيذها يتطلب الكثير من العمل، ولا سيما في الحالات التي يمتلك فيها البرنامج هذه المباني بدلا من تأجيرها. ويتطلب بطء عمليات التكيف هذه بذل جهد لتوقع الاحتياجات، ولا سيما بسبب الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين وحجم النشاط، فضلا عن التنوع الجغرافي للعمليات.

36- وقد زاد عدد موظفي البرنامج في الواقع بأكثر من الربع (28.4 في المائة) في غضون خمس سنوات. ويبدو هذا النمو في التوظيف أكثر وضوحا في المقر.

### الجدول 2: التغيير في عدد موظفي البرنامج

نسبة الاختلاف	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
34.7	2 024	1 865	1 758	1 686	1 608	1 503	المقر
28.4	18 784	17 043	16 226	15 625	15 233	14 634	المجموع

المصدر: المراجع الخارجي، بناء على بيانات مقدمة من شعبة الموارد البشرية حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2019.

### 1-1-2 المقر

37- ارتفع عدد موظفي البرنامج في المقر على مدى خمس سنوات (2014-2019)، بنسبة 35 في المائة تقريبا، من 1 503 إلى 2 024 موظفا،<sup>(18)</sup> بمعدل نمو يقارب 7 في المائة في السنة. وقد تسارعت هذه الزيادة على مدى العامين الماضيين، بزيادة قدرها 15 في المائة. وإذا استمر هذا المعدل بنسبة 7 في المائة سنويا، وهو أمر مرجح، ولكنه ليس مؤكدا نظرا لأن تمويل البرنامج يعتمد على المساهمات الطوعية، فسوف يكون هناك ما يقارب 2 840 موظفا في المقر بحلول نهاية عام 2024،<sup>(19)</sup> مما سيطلب إنشاء أكثر من 800 وظيفة جديدة على مدى خمس سنوات.

38- وعلى الرغم من قرار المدير التنفيذي في مايو/أيار 2019<sup>(20)</sup> بتحديد عدد الموظفين في روما عند المستوى الذي بلغه في ذلك الوقت، استمر النمو في عدد الموظفين منذ ذلك الوقت. وعند إجراء هذه المراجعة، كان من السابق لأوانه تكوين رأي بشأن فعالية ذلك القرار.

39- وتُمثل حالات عدم اليقين التي لا مفر منها والتي تواجهها منظمة تعمل أساسا في حالات الطوارئ الإنسانية، وتموّل حصريا من المساهمات الطوعية، صعوبة للبرنامج عند إعداد توقعات التوظيف على الأجل المتوسط أو الطويل. ويتوقع البرنامج، وإن

(18) المصدر: شعبة الموارد البشرية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2019.

(19)  $1.07 \times 2024$ .

(20) وفقا لرسالة مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد ومدير الشؤون المالية المؤرخة 31 مايو/أيار 2019. والرقم المقدم من شعبة الموارد البشرية بتاريخ 31 مايو/أيار 2019، 1 953 موظفا. والرقم بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2019: 2 024 موظفا.

- كان بصورة غير مؤكدة، أن تنمو عملياته بشكل عام، وأن يتواصل نمو عملياته الميدانية، ولكنه يفتقر إلى أرقام دقيقة، وهو ما يُعقّد مهمة تقدير الاحتياجات من دعم الموظفين.
- 40- وللتعامل مع النمو في عدد الموظفين، بدأ البرنامج في فبراير/شباط 2018 عملية تنطوي على تطوير محطات عمل غير محددة لأشخاص بعينهم، وتشجيع العمل عن بُعد، وتجديد مبنى جديد (المعروف باسم مبنى سامسونج "Samsung") والذي من المقرر تسليمه في عام 2021 (انظر الجزء 4).
- 41- وبعد ذلك بعامين، وأثناء إجراء المراجعة، تبدو هذه العملية غير كافية بالفعل. والواقع، أنه ما لم يتم إجراء تغييرات إضافية في طريقة تحديد محطات العمل، فلا تكون لدى مباني المقر الحالية القدرة الكافية على التعامل مع الزيادة في عدد الموظفين.
- 42- وفي نهاية عام 2019، تم تسجيل 2 024 من العاملين في المقر مقابل 1 845 محطة عمل<sup>(21)</sup> (بما في ذلك مبانٍ إضافية)، مما يعني أن 179 موظفا يعملون في محطات عمل مشتركة، يوجد ثلاثون منهم في الطابق 3G بالمبنى الرئيسي، بعد إعادة تنظيم ترتيبات العمل (انظر الجزء 4).
- 43- وعلى اعتبار أن القدرة النظرية القصوى للمبنى الرئيسي تبلغ 1 375 محطة عمل، لأنه يعتبر مكتظا بمحطات العمل بمقدار 115 محطة عمل.
- 44- ومع إضافة مبنى سامسونج الذي يتكفّف تنظيمه مع العمل المرن، وسوف يوفر 370 محطة عمل لنحو 420 موظفا، سوف تكون القدرة النظرية لمباني المقر 2 100 محطة عمل، بما في ذلك مبانٍ إضافية وترتيبات مرنة،<sup>(22)</sup> مما يُعطي قدرة لنحو 2 180 من العاملين.<sup>(23)</sup> وإذا استمر نمو عدد الموظفين بنسبة 7 في المائة، فسوف تكون القدرة الجديدة قد تم استيعابها بالكامل فعلا بحلول نهاية عام 2020، عندما سيكون العدد المقدّر للموظفين 2 166 موظفا.
- 45- ويجب مراعاة الدروس المستفادة من التجربة مع محطات العمل المرنة والعمل عن بُعد،<sup>(24)</sup> وكذلك الزيادة في موظفي المقر، من أجل تحديد النهج الأنسب. ويجب أن يعتمد البرنامج استراتيجية طويلة الأجل توفر طائفة من التدابير المشتركة (زيادة مرونة العمل، والنقل، وعمليات التشييد الجديدة، والانتقال إلى مبنى جديد) وفقا لمختلف النمو في عدد الموظفين. غير أنه ينبغي ملاحظة أن البرنامج يعتمد أيضا على قرارات الحكومة الإيطالية، التي تُعد مسؤولة عن تزويده بمبانٍ مناسبة في إيطاليا.

**التوصية 3: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإعداد استراتيجية لتكفّف قدرة مباني المقر وفقا لعدة تصورات لتكاليف نمو الموظفين.**

## 2-1-2 المكاتب القطرية

- 46- من الملاحظ في الميدان أيضا صعوبة توقع الاحتياجات بشكل صحيح، نظرا للحساسية العالية لأنشطة البرنامج فيما يتعلق بالظروف والتمويل. وقد تبين من عينة المكاتب التي تمت مراجعتها في عام 2019 أن السمات كانت أكثر تغيرا للمكاتب الفرعية من حيث المدة والموقع. غير أن هذا لا يبرر إعفاء المكاتب الميدانية، بدءا من المكاتب القطرية الموجودة في العواصم، من تخطيط استراتيجياتها العقارية، وتقييم احتياجاتها، مع مراعاة أن البرنامج موجود في 78 بلدا منذ أكثر من 20 عاما.
- 47- ويستفاد من الملاحظات التي أُبديت في الميدان، مثل مكتب السنغال القطري، أن المكاتب بحاجة إلى المزيد من التوجيه، أو حتى الإشراف عندما يتعلق الأمر بتقييم احتياجاتها. وقد استنارت إحدى التوصيات لهذه الملاحظة في قسم لاحق من التقرير (انظر التوصية 5).

<sup>(21)</sup> يوجد في المبنى الرئيسي حاليا 1 490 محطة عمل، ويوفر المبنى الإضافي قدرة تمكينية قدرها 355 محطة عمل (157 محطة عمل في مبنى نوكيا، و176 في مبنى Le Torri، و22 مركزا في مبنى منظمة الأغذية والزراعة).

<sup>(22)</sup> كان من المفترض أيضا أنه بحلول نهاية عام 2020 سيكون المبنى الرئيسي قد التزم بالمعيار (1 375 محطة عمل).

<sup>(23)</sup> 2 100 + 30 + 3G) 50 (سامسونج). ويرتفع هذا الرقم إلى 2 329 موظفا إذا تم إدماج 149 موظفا يتقاسمون حاليا مساحة مكتبية لم يتم تحديدها لغرض التقاسم.

<sup>(24)</sup> انظر الجزء 2-4.

### مكتب البرنامج في السنغال – الافتقار إلى بُعد النظر في استراتيجية العقارات

انتقل المكتب القطري في السنغال إلى مبنى رئيسي جديد في عام 2019 بسبب الزيادة في عدد موظفيه، وتكوين المبنى الجديد الذي لم يسمح بمكاتب مفتوحة. وبعد فترة وجيزة من إنشائه في منطقة الماديس في داكار، ولكن نظراً لعدم وجود مساحة بالفعل، قام المكتب في الفترة بين نوفمبر/تشرين الثاني 2010 وأبريل/نيسان 2011 ببناء ملحق على نفقته الخاصة، دون أن يفكر في طلب مساهمة مالية من الحكومة السنغالية، على النحو المنصوص عليه في المادة 4-7 من النظام المالي للبرنامج، أو حتى الانتقال إلى مبنى جديد. كما أن القرار الخاص لبناء هيكل دائم بدلاً من مبنى سابق التجهيز، على أرض لا يملكها المكتب القطري، دون إبلاغ المقر، ثم بناء طابق إضافي لإيواء المقصف لم يأخذ في اعتباره بالقدر الكافي الطبيعة المرتبطة بأزمة الجفاف في منطقة الساحل، والصراعات المسلحة في كازامانس. ومنذ عام 2014، شهد المكتب القطري انخفاضاً في عدد موظفيه لدرجة أنه لم يعد يستخدم الجزء السفلي من الملحق، والذي يستضيف الآن فريقاً من المكتب الإقليمي في المبنى الرئيسي. وعلاوة على ذلك، فإن المقصف لم يعمل منذ نوفمبر/تشرين الثاني 2018، ولما يستخدم مكانه لعقد اجتماعات.

وفي عام 2017، أعاد البرنامج تنظيم شبكة مكاتبه الفرعية، فأغلق مكتبه الفرعي في كاولاك (الذي افتتح في عام 2013)، وفي زيغينشور (الذي افتتح في عام 2008)، وفي تامباكوندا (الذي افتتح في عام 2013)، وافتتح مكتب كولدا الفرعي ليعطي الجزء الجنوبي من البلد. ومع أنه كان يتعين على الحكومة تزويد البرنامج بأحد المباني وكانت منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) تنتقل في ذلك الوقت من زيغينشور إلى كولدا، اختار البرنامج أن يستأجر مبنى آخر غير مشترك على نفقته الخاصة. وفيما يتعلق بمكتب كاولاك الفرعي، فإن العمل الضخم الذي قام به البرنامج لجعل المبنى صالحاً للعمل (بتكلفة بلغت 126 998 دولاراً أمريكياً)، فضلاً عن موقعه الاستراتيجي، جعل المكتب الفرعي يفكر بعناية في الطريقة التي يمكن بها استخدام هذا المبنى. ونتيجة لذلك، وأصل البرنامج دفع التكاليف الجارية لهذا المكتب الفرعي في الفترة من إعادة نقله في سبتمبر/أيلول 2017 حتى شغل المبنى من تنسيق التغذية في حالات الطوارئ في أبريل/نيسان 2019. ويواصل البرنامج الاحتفاظ بهذه المباني بغية افتتاح مكتب فرعي في كاولاك في المستقبل إذا توفرت لديه الموارد المالية الضرورية. ويوضح هذا الموقف كيف أنه من الصعب على البرنامج أن يعتمد نهجاً للعقارات على الأجل الطويل، نظراً لأن مكاتبه الفرعية تعتمد على تطورات الموقف على الأرض.

### 3-1-2 استخدام دور الضيافة

- 48- كما أن الاستراتيجية المتعلقة بمشاكل المعيشة التي يوفرها البرنامج لموظفيه، وبالتالي مجموع المساكن اللازمة للمقيمين والموظفين الموفدين في مهمة توضح الحاجة إلى وجود تخطيط.
- 49- وعلى سبيل المثال، ففي جنوب السودان، (حيث يوجد 1200 من موظفي البرنامج وأكثر من 300 منظمة إنسانية)، يُصنف المكتب القطري على أنه مكتب "لا يسمح فيه باصطحاب العائلات"، علماً بأن العاصمة جوبا تخضع لحظر التجوال. ويوجد للبرنامج مجمع واسع على أطراف المدينة، حيث يعتبر الشاغل الوحيد لهذا المجمع. ويتم توفير الإقامة داخل هذا المجمع (الذي كان يضم 406 أسرة في يونيو/حزيران 2019) للموظفين الفنيين الدوليين فقط، وليس للخبراء الاستشاريين (حتى الدوليين)، الذين يتعين عليهم ترتيب أماكن إقامتهم الخاصة خارج هذا المجمع، مع الامتثال للقيود التي تقرضها إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن (المناطق، والقواعد، والفنادق المعتمدة).
- 50- ويلزم توضيح أهداف استراتيجية دور الضيافة، وخاصة فيما يتعلق بما إذا كانت تهدف إلى توفير حل الملجأ الأخير، أو بالأحرى تقديم إمكانية الإقامة للموظفين الذين يتم توزيعهم، بما يشجعهم على العيش داخل مجمع البرنامج باعتبار ذلك أحد تدابير الأمن.
- 51- ومنذ عام 2019، أتاح مكتب الحجوزات للأراضي الإنسانية لمجتمع العاملين في المجال الإنساني إمكانية الإقامة في 240 داراً من دور الضيافة بثماني منظمات تابعة للأمم المتحدة. وقد ساعدت هذه المنصة على زيادة الإيرادات التي تحققها دور ضيافة

البرنامج من موظفي المنظمات الأخرى (40 في المائة من العملاء، و26 في المائة من الإيرادات في النصف الأول من عام 2019). غير أن هذا يطرح سؤالاً عن استراتيجية عملاء دور الضيافة التابعة للبرنامج، وحجمها، والغرض المقصود منها.

الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – دور الضيافة – توضيح استراتيجية دور الضيافة من حيث عملائها المستهدفين وحجمها.

## 2-2 الاختيار بين الشراء والإيجار

### 1-2-2 خيار الشراء

52- ينبغي، من حيث المبدأ، إدراج المبادئ التوجيهية المتعلقة بالعقارات في دليل الخدمات الإدارية، والذي يجري إعداده حالياً. وتنص التوصيات الرئيسية في مشروع هذه الوثيقة المتعلقة بالاختيار بين الشراء والاستئجار على أن شراء المكاتب هو "أقل خيار موصى به" (المادة 4-1-3-5)، وأنه يجب اتخاذ القرارات بناء على تقدير ينظر في الأثر المالي على مدار المدة الزمنية المعنية.

53- غير أنه لا توجد أي مبادئ توجيهية محددة تُرسي المعايير المتعلقة بالاختيار بين الشراء والإيجار.

54- وهناك العديد من الحجج التي تعارض شراء المباني: فعدم اليقين بشأن مدة استمرار الأزمات، تجعل من الضروري الحفاظ على درجة من التنقل، خاصة وأن البلدان المضيفة تقدّم للبرنامج العديد من المواقع (انظر الجزء 3). وعلاوة على ذلك فإن الجهات المانحة تستجيب بسهولة أكبر لحالات الطوارئ، ويمكن أن تسيئ تفسير شراء المباني لأن البرنامج يرغب في تأكيد وجوده على الأجل الطويل.

55- ومع ذلك، قد يكون من المفيد للبرنامج إعادة النظر في المبدأ القائل بأن شراء المكاتب هو أقل خيار موصى به في الحالة الطويلة الأجل للمكاتب القطرية (التي تمثل غالبية المكاتب الحالية)، خاصة عندما لا يوفر البلد المضيف الدعم الضروري. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن البرنامج ينسحب من بلد ما عندما يكون هناك تحسن في الوضع، والذي يصاحبه بشكل عام تحسن في سوق إعادة بيع الممتلكات.

التوصية 4: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن تُجري المكاتب القطرية، تحت إشراف شعبة الخدمات الإدارية، تحليلات طويلة الأجل لمزايا وعيوب الخيارات المختلفة المتعلقة باستئجار مبانيها أو شرائها أو بنائها.

### 2-2-2 خيار التشييد

56- على الرغم من أن البرنامج يشتري ويستثمر أقل مما يستأجر فإنه مع ذلك يضطلع ببعض مشروعات التشييد والتجديدات الرئيسية.

57- وعلى مدى السنوات الثلاث الماضية، نفذ البرنامج أو شارك في تنفيذ 14 مشروعاً تزيد قيمتها على 500 000 دولار أمريكي، ولا يزال الكثير منها قيد التنفيذ، مثل المرحلة الثانية من مشروع كابول، بتكلفة تتراوح من 5 إلى 6 ملايين دولار أمريكي، أو المشروع المخطط له في أوغندا بتكلفة تبلغ 4.7 مليون دولار أمريكي.

58- وقد أنشئ مرفق الميزنة الرأسمالية في عام 2015.<sup>(25)</sup> ويبلغ الحد الأقصى لهذه الآلية المالية 28 مليون دولار أمريكي، وتقدّم قروضاً بدون فوائد للمكاتب التي تقوم بأعمال عقارية كبرى. وقد ورد شرح لهذه الآلية في تعميم بتاريخ 24 يوليو/تموز 2019.<sup>(26)</sup>

(25) التعميم رقم OED2015/007 بتاريخ 5 مارس/آذار 2015.

(26) التعميم رقم OED2019/002 بتاريخ 24 يوليو/تموز 2019، الإدارة الرشيدة للأصول في البرنامج.

- 59- ومنذ إنشاء مرفق الميزنة الرأسمالية، استفادت عشر عمليات من قروض ممنوحة لثلاثة مشروعات رست عليها العطاءات.<sup>(27)</sup> ويتم إصدار تقرير فصلي عن استخدام هذا المرفق.
- 60- وبعد استكمال المشروعات، تأخرت بعض المكاتب القطرية في سداد قروضها لمرفق الميزنة الرأسمالية. فقد انتهى مكتب جيبوتي من سداد قرض في عام 2019، بعد عامين، ويجب على مكتب مالي اقتراح جدول جديد بالسداد.

**الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – مرفق الميزنة الرأسمالية – فحص جداول سداد القروض، ثم دعوة المكاتب القطرية، عند الضرورة للوفاء بالتزامات السداد التي قدمتها عملاً بالتوجيه المتعلق بمرفق الميزنة الرأسمالية.**

## 3-2 الموازنة بين المستوى المحلي والمستويات الأعلى التي تتخذ القرارات الاستراتيجية

### 1-3-2 مبادئ اللامركزية وتفوّع السلطات

- 61- إن مبادئ اللامركزية وتفوّع السلطات، والتي تميّز عمل البرنامج، وتكررت في فبراير/شباط 2019،<sup>(28)</sup> تمنح المديرين القطريين سلطة واسعة في صنع القرار، والتي تسري أيضاً على المسائل العقارية.
- 62- ويضع دليل شراء السلع والخدمات<sup>(29)</sup> (المادتان 5-11 و8-11) مبادئ توجيهية معينة بشأن الخيارات العقارية.
- يجب على الكيانات التي تنظر في مشروعات التشييد الاستعانة بخبرة الوحدة الهندسية في مقر البرنامج (الوحدة الهندسية)؛ وقد تم توسيع هذا الالتزام المتعلق بالاستشارات ليشمل جميع المشتريات، والإيجارات، والمشروعات العقارية الأخرى طبقاً لتوجيه صدر في عام 2015،<sup>(30)</sup> رغم أن هذا التوسيع لا يرد ذكره في الدليل.
- يجب على الكيانات التي تنتظر في إبرام عقود إيجار أن تستطلع أولاً إمكانية تقاسم المباني مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، وأن تكون قادرة على تبرير الاختيار الذي استقرت إليه بعد تحليل السوق. ويجب تحليل أسباب الاختيار، وتقييم مدى قبول مبلغ الإيجار مع وحدة المشتريات في البرنامج؛ ويجب أن يعتمد أمن البرنامج هذا الاختيار؛ ويجب أن يستعرض فرع إدارة المرافق حالة العمل. ويجب إرسال تقرير التحليل إلى لجنة عقود الشراء المختصة.
- 63- وعلاوة على ذلك، يجوز للمكاتب القطرية أن لا تسدد إلا في حدود تفويض عتبه تفويض السلطة، والتي تبلغ 500 000 دولار أمريكي من المديرين القطريين لشراء السلع والخدمات، ما لم يكن هناك تنازل<sup>(31)</sup> أو إطار محدّد.
- 64- ومع ذلك، يظل المبدأ العام فيما يتعلق بالخيارات العقارية الاستراتيجية، وهو أنه، رهنا بالحدود القصوى لسلطة تفويض الشراء، فإن لدى هذه المكاتب القطرية المعنية سلطة المبادرة واتخاذ القرار فيما يتعلق بالعقارات. ولا يتم دائماً الالتزام بالتشاور مع المقر، سواء بشأن عقد الإيجار، أو الانتقال لموقع آخر، أو التشييد أو، الشراء. وبهذا الصدد، فإن دليل الشراء لا يأخذ في الاعتبار جميع مسؤوليات الوحدة الهندسية، وفقاً لتوجيه عام 2015. وعلاوة على ذلك، مع أن شعبة الخدمات الإدارية مطالبة بأن "تستعرض" حالات الأعمال المحالة إليها من قبل المكاتب، فإنه تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "استعراض" يُعد أقل إلزاماً من مصطلح "تحقق".

(27) المصدر: مرفق الميزنة الرأسمالية، تقرير الفصل الثالث لعام 2019.

(28) اختصاصات مقر البرنامج ومكاتبه الإقليمية، فبراير/شباط 2019.

(29) دليل شراء السلع والخدمات، نسخة إلكترونية محدّثة في 14 فبراير/شباط 2020،

<https://gsprocurement.manuals.wfp.org/en/11-contractual-instruments/#overview>

(30) التوجيه رقم RM2015/004، القسم 23 "يتشاور المديرين ورؤساء المكاتب قبل حيازة الإيجار، أو الشراء أو غير ذلك، ويلتمسون التوجيه التقني فيما يتعلق بصلاحيّة الأراضي، أو المرفق، أو المبنى المراد شغله كمكان للعمل، أو للمعيشة".

(31) العتبات معرّفة في التعميم رقم OED2018/006.

## 2-3-2 تدخل المستويات الأعلى

- 65- نظرا لعدم وضع نظام منظم للرصد حتى سبتمبر/أيلول 2019، فإن فرع إدارة المرافق لم يكن مطالباً بسجل للمشاورات التي تطلبها المكاتب حتى ذلك التاريخ.
- 66- ووفقاً لبيانات تم جمعها عبر بحث غير شامل (من رسائل البريد الإلكتروني بشكل رئيسي)، والرصد الدقيق منذ سبتمبر/أيلول بالنسبة لعام 2019، تم التشاور مع فرع إدارة المرافق 89 مرة على الأقل من جانب أفرقة في 53 بلداً.
- 67- وكثيراً ما تتشاور المكاتب القطرية أيضاً مع المكاتب الإقليمية لدعم استراتيجياتها العقارية.<sup>(32)</sup> ويترك للمكاتب القطرية تقدير هذا التشاور الاختياري.
- 68- وبالنظر إلى السلطة التقديرية الواسعة التي تركت للمديرين القطريين، فإن تقسيم الأدوار بين المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، والمقر قد يؤدي إلى طرح تساؤلات، خاصة فيما يتعلق بالمكاتب الإقليمية.
- 69- ووفقاً لاختصاصات المقر والمكاتب الإقليمية،<sup>(33)</sup> فإن المكاتب الإقليمية تتحمل ثلاث مسؤوليات رئيسية فيما يتعلق بالمكاتب القطرية: التوجيه والإرشاد الاستراتيجيان؛ والدعم التقني؛ والإشراف على الإدارة.
- 70- ويلزم تحديد نطاق الركيزة الأولى المتعلقة بالتوجيه والإرشاد الاستراتيجيين في مجال العقارات. وتنص اختصاصات المقر والمكاتب الإقليمية على أن مبادئ اللامركزية وتفرّع السلطات هي القاعدة وأن المكاتب الإقليمية يمكن أن تقدّم الدعم للمكاتب القطرية إذا كانت بحاجة إليه.
- 71- ولهذا، فإن عدم وجود إذن مسبق من المكاتب الإقليمية إنما يتماشى مع مبادئ اللامركزية وتفرّع السلطات، وهذان المبدأان يُشكلان حجز الزاوية في حوكمة البرنامج. ومع ذلك، يبدو أن وظيفة التوجيه والإرشاد الاستراتيجيين ينبغي أن تشمل، كحد أدنى، التشاور مع المكاتب الإقليمية، وإبلاغها بشأن القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المكاتب القطرية.
- 72- كما أن القرارات الرئيسية المتعلقة بالعقارات، مثل شراء أو استئجار مبانٍ في العواصم، أو الانتقال لموقع آخر، أو إجراء تجديدات على نطاق كبير، غالباً ما يكون لها أثر على عمل الأفرقة لسنوات بعد مغادرة أولئك الذين اتخذوا تلك القرارات. ولذلك فإن السعي للحصول على رأي من أحد المستويات الأعلى، بما في ذلك المكتب الإقليمي، حتى للمشروعات التي لا تتجاوز قيمتها عتبة تفويض السلطة، يمكن أن يحد من مخاطر اتخاذ القرارات التي يكون لها أثر طويل الأجل من منظور قصير الأجل.
- التوصية 5: يوصي مراجع الحسابات الخارجي في حال اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالعقارات (الإيجارات، وحالات الانتقال لمواقع أخرى، والتجديدات، والمشتريات، والتشييدات) ذات آثار محتملة على الأجل الطويل، حتى لو كانت دون عتبة تفويض السلطة، أن يتم إعلام المكاتب الإقليمية بها على نحو منظم، وإحالتها إلى المقر لاعتمادها رسمياً.**

## 3- الإدارة اليومية والمالية للمباني

- 73- يمكن تعزيز الرقابة على الإدارة اليومية للمرافق على عدة مستويات: لا يتم رصد نفقات التشغيل على مستوى عالمي؛ وفي بعض الأحيان، تكون التعليمات والنصوص المعمول بها قديمة؛ ولا يوجد رصد رسمي للاتفاقات مع البلدان المضيفة؛ ولا يزال تنفيذ نظم الإدارة البيئية محدوداً.

(32) التعاون مع المكتب الإقليمي في داكار في العمل الذي أنجز في مالي، أو تجديد المبنى في غامبيا (ديسمبر/كانون الأول 2018)، وتركيب الحاويات في جمهورية أفريقيا الوسطى؛ وتعاون المكتب القطري في الفلبين مع المكتب الإقليمي في بانكوك لانتقاله لموقع آخر والأعمال ذات الصلة بذلك.

(33) اختصاصات المقر والمكاتب الإقليمية، فبراير/شباط 2019. التوجيه الصادر في 18 يناير/كانون الثاني 2018 (OED2018/006) "تفويض سلطة الشراء والتعاقد في وظائف سلسلة الإمداد"، شراء السلع والخدمات، صفحة 6، <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104514/download/>.

## 1-3 تحديد تكاليف إدارة المرافق

- 74- بلغت القيمة الصافية للمباني<sup>(34)</sup> في أصول بيان ميزانية البرنامج 80.4 مليون دولار أمريكي حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2019. وتعامل جميع الممتلكات المستأجرة، والتي تُشكل غالبية المباني، على أنها عقود إيجار تشغيلية، ولذلك فإنها لا تظهر في بيان ميزانية البرنامج.
- 75- وتعتبر تكاليف إدارة المرافق التي أُخذت في الاعتبار في هذا التقرير تكاليف الشراء أو الاستئجار، ونفقات التجديد، والصيانة، والتحسين، وتكاليف التشغيل المرتبطة مباشرة بالمباني، من قبيل المنافع (المياه، والكهرباء وما إلى ذلك)، والتأمين والأمن. وقد حدّد تحليل تم إجراؤه بالاشتراك مع شعبة المالية المؤسسية 17 حساباً تدخل ضمن هذا التعريف.
- 76- ويجب أن يأخذ تقييم التكلفة الإجمالية لإدارة المرافق في الاعتبار المساهمات العينية من البلدان المضيفة. وفي حين أن هذه المساهمات ليست نفقات يتحملها البرنامج، فإنها تُشكل تكاليف إدارة المرافق التي يستخدمها. وعادة ما يتم تقييم هذه التكاليف/المساهمات (كمصرفات وإيرادات) بقيمتها السوقية.
- 77- ولتقييم تكاليف إدارة المرافق لكل بلد، من الضروري تجميع البيانات المحاسبية في نظام ونجز والبيانات الموجودة في قاعدة بيانات أرشيبوس، والتي تتضمن معلومات عن المساهمات العينية، وعلى الرغم من جودة البيانات المتعلقة بالمساهمات العينية المقدمة من البلدان المضيفة، فإنه لا يمكن ضمانها بصورة دائمة. ويجب أن تُستبعد من التحليل بعض الحسابات التي لا تتوافق بشكل مباشر مع نفقات إدارة المرافق. ولا توجد حالياً رؤية مالية عالمية عن تكاليف إدارة المرافق، سواء على المستوى القطري أو على مستوى المنظمة.

**التوصية 6: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإجراء استعراض سنوي للتغيّر العام في تكاليف إدارة المرافق من أجل تعزيز رقابة هذا النشاط.**

الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – إمكانية تتبع المساهمات العينية – تحسين إمكانية تتبع المساهمات العينية من خلال الاحتفاظ بمعلومات عن المنشأ الجغرافي (مجال الأعمال) عند نقل التفاصيل من قاعدة أرشيبوس إلى نظام ونجز.

<sup>(34)</sup> المباني الدائمة (36.9 مليون دولار أمريكي)، والمباني المؤقتة (28.4 مليون دولار أمريكي)، وتنظيم المباني المستأجرة (15.1 مليون دولار أمريكي). المصدر: المذكرة 7-2 من الكشوف المالية للبرنامج لعام 2019.

## 2-3 التغيير في تكاليف إدارة المرافق

## الجدول 3: التغيير في التكاليف الرئيسية لإدارة مرافق البرنامج (دولار أمريكي)

التكاليف	2016	2017	2018	التغيير بين عامي 2018 و2016	2019	التغيير بين عامي 2019 و2016
الإهلاك	15 666 343	16 218 994	16 210 059	%3.47	17 149 998	%9.47
التجديد والصيانة <sup>(35)</sup>	5 850 056	4 311 206	7 230 654	%23.60	4 330 216	%25.98-
الإيجار	36 138 308	34 477 773	42 551 462	%17.75	52 690 032	%45.80
المنافع والخدمات (باستثناء الأمن)	14 721 682	14 298 813	14 716 194	%0.04-	18 694 715	%26.99
الأمن	24 016 404	22 109 633	28 233 459	%17.56	32 086 818	%33.60
المساهمات العينية	10 131 710	9 720 177	10 436 351	%3.01	12 578 808	%24.15
المجموع الكلي	106 524 503	101 136 596	119 378 179	%12.07	137 530 587	% 29.11

المصدر: المراجع الخارجي والبرنامج (نظام ونجز، وأرشيبوس للمساهمات العينية)، انظر الملحق 3.

78- وترتفع تكاليف تشغيل العقارات، مع تقدير إجمالي لا يقل عن 137.5 مليون دولار أمريكي في عام 2019، مقابل 106.5 مليون دولار أمريكي في عام 2016، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 29 في المائة خلال ثلاث سنوات.

79- وفي الوقت نفسه، زاد إجمالي نفقات البرنامج بنسبة 41.8 في المائة في ثلاث سنوات<sup>(36)</sup> وبالتالي فإنه يتم احتواء هذه الزيادة في تكاليف تشغيل العقارات إلى حد ما، نظرا للزيادة في النشاط العام للبرنامج. وتُمثّل هذه النفقات أقل من 2 في المائة من جميع نفقات البرنامج.

80- وتتعلق أبرز التغييرات في التكاليف بين عامي 2016 و2019 باستئجار أماكن عمل مشتركة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى<sup>(37)</sup> (ارتفعت من 3.4 مليون دولار أمريكي إلى 7 ملايين دولار أمريكي، بزيادة بنسبة 107 في المائة) والأمن (من 24 مليون دولار أمريكي إلى 32 مليون دولار أمريكي، أي بزيادة تمثل 34 في المائة). ووفقا للأرقام المسجلة في نظام ونجز، زادت تكلفة التجديدات (حساب تجديد المكاتب) من 5.6 مليون دولار أمريكي في عام 2016 إلى 10.1 مليون دولار أمريكي في عام 2019.<sup>(38)</sup> وعلاوة على ذلك، فقد استأثر المقر بمبلغ 12.5 مليون دولار أمريكي من نفقات التجديد بين عامي 2016 و2019.

81- وتعتبر تكاليف الصيانة العادية (باستثناء المقر) منخفضة بشكل خاص، إذ أنها أقل من 300 000 دولار أمريكي في السنة<sup>(39)</sup> ويطرح تواضع هذا المبلغ تساؤلات عن نطاق الحساب. وقد يعكس ذلك استراتيجية للبرنامج تحبذ الاستثمار في التجديدات عند استلام مبان جديدة على دفع نفقات الصيانة المنتظمة<sup>(40)</sup>.

<sup>(35)</sup> التجديدات والصيانة: مجموع التجديدات (GL 7053000)، الصيانة الروتينية (GL 7051000)، والصيانة الاستثنائية (7052000) (انظر الملحق 3). وفي عام 2019، أمكن تعويض تكلفة التجديدات (10.1 مليون دولار أمريكي)، والصيانة الروتينية (0.3 مليون دولار أمريكي) عن طريق الرصيد السلبي للصيانة الاستثنائية (-6.1 مليون دولار أمريكي)، المرتبطة بعمليات رسملة في بنغلاديش والسودان وجنوب السودان وأوغندا) ويجب أن يؤخذ هذا الرقم بحذر، حيث أفاد فرع الحسابات العامة (RMFG) بوجود خطأ في استخدام حساب الصيانة الاستثنائية ويشير إلى أنه سيتم إجراء تصحيحات على الرقم المتعلق بعام 2019.

<sup>(36)</sup> من 5.36 مليار دولار أمريكي في عام 2016 إلى 7.61 مليار دولار أمريكي في عام 2019.

<sup>(37)</sup> WINGS GL 7002000 UN Common Premises Rental. انظر الملحق 3.

<sup>(38)</sup> أجريت عمليات تجديد رئيسية في أوغندا، والصومال، والسودان، وجنوب السودان في عام 2018، تكلفت ما مجموعه 2.6 مليون دولار أمريكي، وفي اليمن، والسودان، وجنوب السودان في عام 2019، تكلفت 4 ملايين دولار أمريكي.

<sup>(39)</sup> WINGS GL 7051000 الصيانة العادية للمباني (289 660 دولارا أمريكيا في عام 2019). تُفهم الصيانة العادية على أنها جميع الأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على المنشآت المادية في حالة جيدة للإصلاح وذلك لضمان استمرارية النشاط، وأشار البرنامج إلى أن رقم الصيانة العادية في نظام ونجز يغطي فقط المكاتب الميدانية فقط وأن الرقم المتعلق بالمقر كان مرتفعا، حيث يتم إدخاله في حسابات أخرى مثل 7054000 (التنظيف)، و7053000 (التجديد). كما أشارت شعبة الخدمات الإدارية إلى ضرورة توجيه المكاتب القطرية بشكل أوّثق حول كيفية إدخال نفقاتها، من أجل التمييز على نحو صحيح بين التنظيف والصيانة العادية والصيانة الاستثنائية والتجديد.

<sup>(40)</sup> تأكدت هذه الاستراتيجية من ملاحظات المكتب القطري بشأن إعطاء الصيانة مستوى ثانويا من الأولوية (كما في حالة مكتب كوتابالو الفرعي في الفلبين).

الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – تكاليف الصيانة – فحص مستوى الصيانة العادية والوقائية والمستمرة بهدف تعزيزها إذا تبين أنها غير كافية.

### 3-3 الإطار الداعم لإدارة المرافق

#### 1-3-3 تعليمات بشأن إدارة المرافق

- 82- في حالة عدم وجود توجيهات أو تعميمات خاصة بمجال العقارات، يوفر دليل الخدمات الإدارية المبادئ التوجيهية لإدارة المرافق. وتتكوّن الوثيقة الحالية من فصلين محدثين فقط يمكن الوصول إليهما عن طريق الإنترنت، فيما يتعلق بإدارة الأصول، والاستعداد للطوارئ، على التوالي. وتجري حالياً عملية إصلاح شامل للدليل. وتقوم وحدة مرافق البرنامج في هذا الدليل المنفج بتحديد الممارسات والتفاعلات الجيدة بين المكاتب القطرية ودعم المكاتب الإقليمية والمقر.
- 83- ونظراً لعدم وجود وثائق محددة، فإن الدوائر والمكاتب القطرية تُشير إلى الأحكام العامة لتعميمات وتوجيهات البرنامج المنشورة منذ عام 1995، والتي تتناول الإدارة العامة للأصول، دون التمييز بين العقارات والأصول الأخرى. وعند الضرورة، ينبغي تحديث هذه التوجيهات والتعميمات، ولا سيما عندما يزيد عمرها عن عشر سنوات.<sup>(41)</sup>

**التوصية 7: يوصي مراجع الحسابات الخارجي باعتماد الصيغة المنقحة والمستكملة من دليل الخدمات الإدارية التي تتضمن وحدة بشأن إدارة المرافق في أقرب وقت ممكن.**

#### 2-3-3 الدعم الهندسي

- 84- تتكون الوحدة الهندسية في مقر البرنامج (الوحدة الهندسية) من فريق من ثمانية أشخاص. وتم تحديد تدخل هذا الفريق التقني لدعم المكاتب القطرية في تعميم صدر عام 2014<sup>(42)</sup> وتوجيه صدر في عام 2015.<sup>(43)</sup> وتُعد الوحدة الهندسية مسؤولة عن التوجيه المعياري والتقني لأي فريق هندسي وأي نشاط إنشائي بالمعنى الواسع، بما في ذلك التجديدات والترميمات. ويجب على المكاتب القطرية التشاور مع هذا الفريق قبل المضي في أي عملية شراء أو استئجار أو أي مشروع عقاري لالتماس رأي خبير فيما يتعلق بصلاحيّة قطعة الأرض أو المبنى.
- 85- ويجري حالياً تطوير ممارسة فريق المقر الذي يقدّم الدعم المتخصص للمكاتب القطرية. ولا يمكن الحصول على صورة شاملة عن ذلك، نظراً لعدم وجود تقرير سنوي، والذي ينبغي أن تعدّه شعبة الخدمات الإدارية وفقاً للفقرة 46<sup>(44)</sup> من التوجيه رقم RM2015/004. وقد تعهدت شعبة الخدمات الإدارية بإصلاح هذا الوضع عن طريق إصدار تقرير لعام 2019 في عام 2020.

الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – تقرير دعم الخبراء – إعداد التقرير السنوي عن الدعم الهندسي المتخصص المقدم وفقاً للتوجيه رقم RM2015/004.

(41) خاصة التوجيه رقم MS 97/008/003 أو التوجيه OMM2008/001.

(42) التعميم رقم OED2014/015.

(43) التوجيه رقم RM2015/004 (الخدمات الهندسية وأنشطة التشييد في البرنامج، 17 سبتمبر/أيلول 2015)، القسم 9 "التوجيه المعياري والتقني في جميع المسائل المتعلقة بالخدمات الهندسية وأنشطة التشييد".

(44) "لأغراض الشفافية والمساءلة، يقوم مدير شعبة الخدمات الإدارية بالتشاور مع مدير شعبة الميزانية والبرامج بغية إدخال إجراءات لتسجيل معاملات الاسترداد الجزئي للتكاليف، وتقديم تقرير كل عام عن هذه المعاملات إلى مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد ورئيس الشؤون المالية".

## 4-3 إدارة دور الضيافة

86- في النصف الأول من عام 2019، حققت دور ضيافة البرنامج البالغ عددها 75 دارا (159 سريرا) في 18 بلدا أكثر من 2 مليون دولار أمريكي بمعدل إشغال بنسبة 44 في المائة في المتوسط.<sup>(45)</sup> وقد استأثرت عشرة بلدان بنسبة 93 في المائة من القدرة الإجمالية، وكانت أعلى قدرة في جنوب السودان (406 أسرة). وكشفت تجربة للحجوزات الإلكترونية في دار الضيافة بمدينة جوبا، جنوب السودان، من خلال مركز الحجوزات الإنسانية، عن عدم وجود أعداد للحجوزات أو تفاصيل عن الاتصال بالأشخاص للحصول على مزيد من المعلومات، أو لتعديل الحجز أو إلغائه. ويمكن تحسين خدمة العملاء عبر توفير وصلة للتعليقات التي يتركها الضيوف السابقون، وبيان مدى الإتاحة من حيث التواريخ والسعة، ومن خلال التمكين من تتبع الحجوزات.

الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – حجوزات دور الضيافة – تحسين التتبع الشبكي لحجوزات دور الضيافة عبر مركز الحجوزات الإنسانية من خلال مطالبة جهة الاتصال بالإجابة على الأسئلة، خاصة فيما يتعلق بحالة الحجوزات وإجراءات الإلغاء.

## 5-3 الإدارة البيئية

## 1-5-3 اكمال المعلومات التي تم جمعها

- 87- في عام 2014، أثبتت شركة مراجعة الحسابات WSP Parsons Brinckerhoff، المتخصصة في آثار الكربون، صحة عملية جمع البيانات البيئية التي يقوم بها البرنامج، وامتثال هذه البيانات لبروتوكول غازات الدفيئة.
- 88- وبالإضافة إلى استهلاك الطاقة والوقود، وانبعاثات غازات الدفيئة المتولدة،<sup>(46)</sup> تحتوي قاعدة بيانات أرشيبوس على معلومات عن إدارة المياه والنفايات. وكانت قاعدة بيانات إجراءات التحسين البيئي، والتي أنشئت بغرض تحسين البيئة، ما زال يجري إدماجها في قاعدة بيانات أرشيبوس من أجل تحديد الإجراءات المعتمدة وتمكين الرصد بشكل أفضل.
- 89- كما أن شعبة الخدمات الإدارية ترى خلال مؤشرات الأداء لديها، ولا سيما مؤشر الاستدامة البيئية العالمية لخطة الأداء للفترة 2019-2020، أن جميع المكاتب القطرية تقدّم المعلومات اللازمة لتقييم انبعاثات غازات الدفيئة. وبالتالي، فإنها تخلص إلى أنه يتم تقييم جميع المباني التي تنبعث منها غازات الدفيئة.
- 90- ومنذ عام 2008، تم تسجيل البيانات المتعلقة باستهلاك الطاقة في المباني ضمن قاعدة أرشيبوس في وحدة إدارة البيئة والمخاطر. ويتم الحصول على انبعاثات غازات الدفيئة المناظرة والمدرجة في قاعدة أرشيبوس، من خلال تطبيق معامل تحويل خاص على مصدر الطاقة والبلد المعني. ويتم التمييز بين ثلاثة فئات لاستهلاك الطاقة:<sup>(47)</sup> الفئة 1 (زيت الوقود، والبنزين، وتكييف الهواء)، والفئة 2 (الكهرباء المشتراة)، والفئة 3 (الرحلات الجوية التجارية، والنقل العام، والطيران).
- 91- كما تُدمج شعبة الخدمات الإدارية في قاعدة أرشيبوس بيانات مستمدة من برامج إدارة أسطول المركبات (FleetWave)، والسفر الجوي (TakeFlight)، وفواتير السفر المرتبط بالعمل (نظام وينجر 2). وتوضح إجراءات التشغيل الموحدة بالتفصيل الخطوات التي يجب اتباعها.
- 92- وقد ارتفع عدد المواقع التي تقدّم بيانات عن استهلاكها للطاقة وانبعاثات غازات الدفيئة المناظرة بشكل مطرد. وقد غطت الاقتباسات المتاحة المستمدة من قاعدة أرشيبوس الفئات التالية في عام 2018: الفئة الأولى (819 مبنى فيما يتعلق بتكييف الهواء و613 بشأن الوقود) والفئة 2 (901 من المباني)<sup>(48)</sup> فيما يتصل بشراء الكهرباء). ومن حيث المبدأ، تُشير هذه الاقتباسات

<sup>(45)</sup> لوحظ أدنى إشغال في الجزائر (4 في المائة)، وتشاد (26 في المائة)، وأفغانستان (26 في المائة)، وبنغلاديش (28 في المائة)، في حين أن أعلى معدلات الإشغال (أكثر من 70 في المائة) وجدت في نيجيريا، واليمن، وموزامبيق.

<sup>(46)</sup> يضع بروتوكول غازات الدفيئة في منظومة الأمم المتحدة الحد الأدنى المتفق عليه لقوائم جرد غازات الدفيئة.

<sup>(47)</sup> "يقوم البرنامج بالإبلاغ عن انبعاثات غازات الدفيئة من جميع عملياته العالمية، وفقا لنهج "الرقابة التشغيلية"، على النحو المحدد في بروتوكول المحاسبة والإبلاغ القياسي الخاص ببروتوكول غازات الدفيئة، النسخة المنقحة، 2004 (صفحة 18)" (greeningtheblue.org).

<sup>(48)</sup> بعد إزالة المباني المذكورة عدة مرات، ولكن مع الاحتفاظ بالمباني التي تُشير إلى أنها لا تستخدم هذا المصدر من مصادر الطاقة، ولكنها مدرجة في الملف.

(تقارير التحقق) فقط إلى المباني التي تستخدم مصادر الطاقة هذه، وهو ما يُفسّر عدد المباني المختلفة في كل اقتباس. ولأسباب إدارية (فاتورة واحدة مثلاً)، يتم تسجيل بعض هذه المباني بدون استهلاك للطاقة. وبما أنه ليس لهذه الإدخالات أي أثر على الانبعاثات الناتجة، تعمل شعبة الخدمات الإدارية على إلغائها باعتبارها غير ضرورية.

93- وبتجميع المباني مع بعضها البعض، غطت إمدادات الطاقة في المباني 1 323 مبنى في عام 2018. وعلى الرغم من التوضيحات المتعلقة بإجراءات إدخال البيانات التي تم إرسالها إلى المنسقين، لا تزال هناك إدخالات متناقضة تمت ملاحظتها،<sup>(49)</sup> ويمكن علاجها عن طريق إدراج إدخالات مشروطة في قاعدة أرشيبوس.

94- وتعتبر هذه البيانات مرضية من حيث نطاق المباني المشمولة، غير أنها تكشف عن وجود تباين بين عدد المباني في الوحدة البيئية في قاعدة أرشيبوس، وفي جرد المباني والإيجارات (إدارة حافظة العقارات).<sup>(50)</sup> ولنشر أي بيانات بيئية، ينبغي إجراء عملية تنسيق.

**الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – اكتمال بيانات أرشيبوس – التأكد من أن المباني المسجلة في وحدة إدارة البيئة وإدارة المخاطر متسقة مع المباني المسجلة في وحدة إدارة حافظة العقارات.**

95- وقد لوحظت معدلات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل كيلوواط ساعة (kWh) من الكهرباء المشتراة (الفئة 2) أقل من 0.05 كيلو غرام من ثاني أكسيد الكربون لكل كيلوواط ساعة في تسعة بلدان.<sup>(51)</sup> ويتم تحديد معاملات انبعاثات الكهرباء المشتراة على المستوى الوطني أو دون الوطني، وأحياناً حسب المورد، اعتماداً على نطاق مصادر إنتاج الطاقة في البلد. وعلى سبيل المثال، غالباً ما تُعدى عوامل الانبعاث المنخفضة إلى استخدام الطاقة الكهرومائية أو الطاقة النووية. وفي الوقت الحالي، تحدد قاعدة أرشيبوس مصدر بعض الإمدادات من الكهرباء المشتراة في العمود "وحدة استهلاك الكهرباء" (الطاقة المتجددة المعتمدة: كيلوواط ساعة)؛ والطاقة الشمسية الكهروضوئية: كيلوواط ساعة (الطاقة الشمسية الكهروضوئية)؛ طاقة التدفئة المشتراة: كيلوواط ساعة (الحرارة المشتراة). ويمكن إتمام هذا الجهد عن طريق وضع ملاحظات أكثر تفصيلاً عن مصدر إنتاج الكهرباء عندما تكون النسبة منخفضة.

### 2-5-3 التغيير في انبعاثات غازات الدفيئة من حافظة العقارات

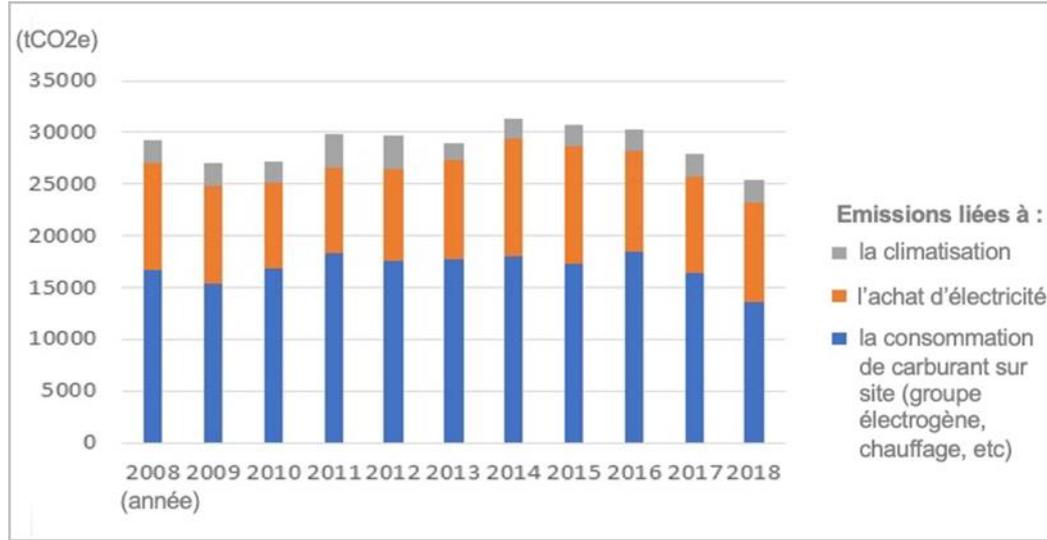
96- ترد أدناه الانبعاثات الناتجة عن استهلاك الطاقة، كما وردت في قاعدة أرشيبوس.

<sup>(49)</sup> تشير بعض المباني مثلاً إلى أنها لا تستهلك الكهرباء، ولكنها تُدخل قيمة غير صفرية، والعكس صحيح. وهذه الأخطاء الإدارية ليس لها أثر كبير على الانبعاثات المُبلّغ عنها (0.67 +/- في المائة).

<sup>(50)</sup> أرقام عام 2018 (إدارة الحافظة العقارية): 1 093 مبنى حالياً (باستثناء قطع الأراضي، انظر الجدول 1)؛ وما مجموعه 1 381 مبنى بما في ذلك قطع الأراضي والمباني غير النشطة.

<sup>(51)</sup> طاجيكستان، وناميبيا، وقيرغيزستان، وسويسرا، وزامبيا، ونيبال، وموزامبيق، وإثيوبيا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية.

الشكل 1: التغير في انبعاثات غازات الدفيئة من حافظة عقارات البرنامج (طن من مكافئ ثاني أكسيد الكربون)



المصدر: المراجع الخارجي، استنادا إلى بيانات مستمدة من قاعدة أرشيبوس.

- 97- وتم إدخال المعلومات المسجلة في أرشيبوس في التقرير العالمي للبرنامج عن انبعاثات غازات الدفيئة، والذي يمكن الوصول إليه تحت عنوان Analytics.<sup>(52)</sup> وفي عام 2018، نتج عن حافظة عقارات البرنامج 25 469 طنا من مكافئ ثاني أكسيد الكربون من الانبعاثات<sup>(53)</sup> (مع مراعاة الكهرباء المشتراة واحتراق الوقود في الموقع وتكييف الهواء).
- 98- وكان الاستهلاك الإجمالي للكهرباء المشتراة (باستثناء الكهرباء المؤددة داخليا بواسطة المولدات التي تعمل بالوقود) 30 تيراواط ساعة.<sup>(54)</sup>
- 99- وفي عام 2018، كانت حافظة العقارات تُمثل 10 في المائة من انبعاثات غازات الدفيئة في المنظمة، مقابل 37 في المائة في عام 2013، نتيجة للزيادة الكبيرة جدا في الانبعاثات المرتبطة بالطيران في عام 2014. كما انخفضت انبعاثات حافظة العقارات من حيث القيمة المطلقة (وكان الانخفاض بنسبة 13 في المائة منذ عام 2008) على الرغم من النمو في عدد الموظفين والمباني.
- 100- وفي عام 2018. أفاد ثلث المواقع عن استهلاك صفري للكهرباء، نظرا لأنه لم يتم شراء كهرباء من الخارج (الفئة 2). وفي الواقع، تعمل هذه المواقع إما بمولد كهربائي يدار بزيت الوقود (مدرج في الفئة 1)، أو أنها لا تستهلك أي كهرباء بسبب طبيعتها (مثل بعض المستودعات).
- 101- ويتم أيضا إدخال معدل الإمداد بالطاقة المتجددة، مع التمييز بين الألواح الشمسية، والإمداد المتعاقد عليه للكهرباء الخضراء في عام 2018، وبلغ هذا الرقم 17 في المائة على نطاق المباني التي اشترت الكهرباء خارجيا (الفئة 2).<sup>(55)</sup> ويستخدم المبنى الرئيسي للمقر كهرباء يتم شراؤها من الخارج ومن مصدر متجدد معتمد.

<sup>(52)</sup> <https://analytics.wfp.org/#/views/WFPGHGInventory/GlobalSummary?iid=2>

<sup>(53)</sup> الكهرباء المشتراة: 9 632 طنا من مكافئ ثاني أكسيد الكربون؛ واستهلاك الوقود في الموقع: 13 631 طنا من مكافئ ثاني أكسيد الكربون؛ ومعدات تعمل بالكهرباء: 2 206 أطنان من مكافئ ثاني أكسيد الكربون.

<sup>(54)</sup> تيراواط ساعة (Terawatt-hour – TWh).

<sup>(55)</sup> هذه الفئة لا تغطي المباني التي يتم توليد الكهرباء فيها في الموقع (مولد ديزل).

## 3-5-3 استخدام نُظم الإدارة البيئية

- 102- كان البرنامج ينفذ منذ عام 2012 استراتيجية للحد من انبعاثات غازات الدفيئة استنادا إلى برنامج كفاءة الطاقة.<sup>(56)</sup> وبالإضافة إلى ذلك، عزز البرنامج في عام 2017 سياسته البيئية (WFP/EB.1/2017/4-B) التي تدمج استخدام آليات التمويل الموجود مسبقا، مثل برنامج كفاءة الطاقة، وعلاوة على ذلك، من أجل التصدي بكفاءة للمخاطر والفرص البيئية.
- 103- وتستند السياسة البيئية للبرنامج إلى ثلاث أدوات: معايير بيئية أساسية؛ وعملية لفحص المخاطر البيئية وتصنيفها؛ ونشر نظام للإدارة البيئية. وترد حالة تنفيذ السياسة البيئية في تقرير الأداء السنوي في البرنامج وقد عقد في أكتوبر/تشرين الأول 2018 اجتماع مرحلي لاطلاع المجلس على حالة تنفيذ السياسة البيئية.
- 104- وتُستند مهام تقديم التوجيه عن تنفيذ سياسة البرنامج البيئية إلى وحدتين (الوحدة البيئية في فرع إدارة المرافق، ووحدة/برنامج الحد من مخاطر الكوارث البيئية (PRO-C)). وتغطي الوحدة البيئية مجالات وظيفية وتتجاوز حافظة العقارات وحدها (المركبات، والنفايات، والشراء، والسفر، وتكنولوجيا المعلومات، واللوجستيات، وما إلى ذلك). وتضطلع هذه الوحدة أيضا بدور داعم للمكاتب القطرية والأفرقة الأخرى (غير البرامج) في المقر بشأن مسائل الإدارة البيئية، والتي تقوم بها أو تؤديها من خلال خدمة التشاور (خط مكتب المساعدة العالمي لتقديم النصائح).<sup>(57)</sup>
- 105- ويوجد لدى كل بلد خبير في المسائل البيئية، الذي يضمن صحة الإبلاغ في قاعدة أرشيبوس، من أجل إعطاء صورة حقيقية وعادلة عن بصمة غازات الدفيئة للبرنامج ومبانيه.
- 106- وقد وضعت الوحدة البيئية مؤشر أداء لرصد تنفيذ السياسة البيئية فيما يتعلق بالعقارات. وقد نشأ هدفها الخاص بتنفيذ نُظم الإدارة البيئية في الميدان، وتطور من مكتب قطري واحد في عام 2018 إلى 13 مكتبا في عام 2019، ثم إلى 20 مكتبا بحلول نهاية عام 2020. وفي الواقع، أنه تم تطوير ستة نُظم للإدارة البيئية فقط بحلول نهاية عام 2019. وكان هناك 12 مشروعا بيئيا (برنامج كفاءة الطاقة) قدمتها خمسة بلدان لطلب تمويل من مرفق الميزنة الرأسمالية بغية الحصول على قرض بمبلغ 2.26 مليون دولار أمريكي، وقد ألغيت هذه المشروعات في نهاية المطاف بسبب افتقارها إلى "الجدوى"<sup>(58)</sup> (أغلاق المكاتب المعنية، والتقييمات الهزيلة للميزنة). ويجري حاليا دراسة مواقع جديدة.
- 107- ويتطلب نشر نُظم الإدارة البيئية موارد بشرية ضخمة. فهو يحتاج إلى بعثة أولية قد تستمر لمدة تصل إلى ثلاثة أسابيع، تليها بعثة أو بعثتان للمتابعة. كما يتم تقديم دعم وإرشاد عن بُعد. وبالإضافة إلى وحدة البيئة في المقر، يتم حاليا تعيين أربعة موظفين لتعزيز عمل المقر، ونشر هذه السياسة من أربعة مكاتب إقليمية في عام 2020.
- 108- ويعد دعم مشروعات الكفاءة البيئية الصغيرة مباشرة بفضّل التمويل المقدم من برنامج كفاءة الطاقة. فبين عامي 2015 و2018، تلقى 48 مشروعا صغيرا في 61 موقعا تمويلا إجماليا بقيمة 1.6 مليون دولار أمريكي (أي أقل من 260 000 دولار أمريكي لكل موقع) للقيام بأعمال بيئية صغيرة، مثل تركيب الألواح الشمسية، واستخدام مصابيح LED، وإدخال أجهزة تكييف هواء أكثر كفاءة. وتم الانتهاء من 18 مشروعا في أكثر من 29 موقعا بتكلفة أقل من المتوقع.
- 109- وقام البرنامج بالعديد من الأعمال في المقر لتحسين الرقابة على استهلاك المنافع والطاقة: استبدال مصابيح الإضاءة، وتركيب أجهزة توقيت، والاستغناء عن آلات النسخ الفردية، والتوقف عن استخدام الورق في اجتماعات المجلس التنفيذي؛ وتنظيم خدمات نقل مكوكية للحد من استخدام السيارات الفردية.

الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – الإدارة البيئية – زيادة عدد الأنشطة البيئية الصغيرة والفعالة وغير المكلفة، مع دعم مخصص من المقر والمكاتب الإقليمية، وتمويل من برنامج كفاءة الطاقة في البرنامج.

<sup>(56)</sup> التوجيه رقم COO2012/002 برنامج كفاءة الطاقة في البرنامج، 22 نوفمبر/تشرين الثاني 2012.

<sup>(57)</sup> من بين مؤشرات الأداء الرئيسية لخطة الأداء السنوية لشعبة الخدمات الإدارية، عدد الردود المقدمة عن طريق هذا الخط.

<sup>(58)</sup> ITAROM0031RP0104 – 2019 Q3 Report on CBF Projects and Account

110- وفيما يتعلق بالتشديدات أو التجديدات، فإن الأداة الخاصة لفحص وتصنيف المخاطر البيئية لا تستخدم بطريقة منتظمة،<sup>(59)</sup> خلافا للتعليمات الواردة في الكتاب 1 من دليل التشديد، ودليل الخدمات الإدارية، والسياسة البيئية.

111- كما أن استراتيجية نشر نظم الإدارة البيئية، مقترنة بالتوسع الحالي لنطاق البيانات المدخلة في قاعدة أرشيبوس، سوف تجعل من الممكن تحسين ربط المشورة المقدمة من الوحدة البيئية مع التغييرات التي أُجريت بالفعل على المستوى المحلي ونتائجها.

**التوصية 8: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يتم: (أ) إدراج عنصر بيئي من بداية كل مشروع عقاري؛ (ب) الإسراع في تنفيذ نظم الإدارة البيئية في المكاتب القطرية؛ (ج) تنفيذ عمليات تحليل وتصنيف المخاطر البيئية الموصى بها في السياسة البيئية، ولا سيما للتجديدات والتشديدات.**

### 6-3 مساهمات البلد المضيف

#### 1-6-3 الاتفاقات مع البلدان المضيفة

112- أبرم للبرنامج 135 اتفاقا أساسيا موقعة مع البلدان بشأن التدخلات التي يقوم بها. ويتعلق أربعة عشر من هذه الاتفاقات ببلدان لا تُنفذ فيها عمليات البرنامج (مكتب إقليمي، اتفاق التعاون). وهناك تسعة وثلاثين اتفاقا آخر تُعد عتيقة، خاصة عندما لا يقوم البرنامج بأي أنشطة في هذا البلد (ألبانيا، ومقدونيا الشمالية، على سبيل المثال).

113- ويستند نشاط البرنامج في الوقت الراهن إلى 82 اتفاقا نافذا في البلدان التي يعمل فيها البرنامج. ومعظمها اتفاقات قديمة، ونادرا ما يتم تحديثها. فقد تم التوقيع على 52 في المائة من هذه الاتفاقات قبل أكثر من 40 عاما، وتم تعديل 11 في المائة فقط. ويحتفظ مكتب الشؤون القانونية باتفاقات المقر. وترى شعبة الخدمات الإدارية أن اختصاصها لا يشمل رصد المراجعات أو التعديلات أو الملاحق أو المفاوضات المتعلقة بهذه الاتفاقات، حتى لو كانت تحتوي على أحكام تتعلق بالعقارات.

#### 2-6-3 مساهمات البلد المضيف في التكاليف

114- يمكن أن تُسهم البلدان المضيفة<sup>(60)</sup> في تكاليف تشغيل المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، إما بصورة عينية، أو عن طريق توفير المباني أو الأراضي، أو من خلال المساهمات المالية. ويُشار في قاعدة أرشيبوس إلى هذين النوعين من المساهمات من خلال أنواع التكلفة: "التبرعات العينية"، و"إيرادات الدعم"، على التوالي. وفي الفترة ما بين عامي 2016 و2019، ارتفع تقييم هذه المساهمات في قاعدة أرشيبوس بنسبة 22.7 في المائة، من 17.4 مليون دولار أمريكي إلى 21.3 مليون دولار أمريكي. غير أن هذا النمو يُعزى في المقام الأول إلى إجراء لإعادة تقييم المساهمات بقيمتها السوقية، لكي تحل محل المساهمات تدريجيا بسعر موحد بالدولار الأمريكي.

#### الجدول 4: المساهمات العينية والمساهمات المالية من البلدان المضيفة (دولار أمريكي)

المساهمات	2016	2017	2018	2019
المساهمات العينية	10 131 709.90	9 720 177.47	10 436 351.00	12 578 808.32
إيرادات الدعم	7 263 534.52	6 956 591.62	7 926 516.28	8 768 629.31
<b>المجموع</b>	<b>17 395 244.42</b>	<b>16 676 769.09</b>	<b>18 362 867.28</b>	<b>21 347 437.63</b>

المصدر: المراجع الخارجي، استنادا إلى بيانات مستمدة من قاعدة أرشيبوس.

<sup>(59)</sup> وفقا لوحدة البيئة: "غالبا لا يتم العمل بهذا الشرط، بسبب قيود الميزانية أو الوقت. وتعمل وحدة البيئة ومشروع PRO-C مع الوحدة الهندسية لتعزيز استخدام الفرز والتصنيف البيئي، وفقا لما تنص عليه السياسة البيئية".

<sup>(60)</sup> تنص المادة 4-7 من النظام المالي للبرنامج على ما يلي: "على حكومات البلدان المستفيدة أن تسهم، عينا أو نقدا، بجزء كبير من تكاليف مكاتب البرنامج القطرية. ويحدّد حجم هذه المساهمة في اتفاقية تُعقد بين البرنامج والحكومة المعنية. ولللمجلس، بناء على توصية من المدير التنفيذي أن يعفي بلدانا معينة من أحكام هذه المادة".

115- ويبين الجدول التالي أن البلدان المضيفة التي تساهم في تكاليف استئجار مواقع البرنامج هي الاستثناء. ووفقاً لبيانات أرشيبوس، وهو على مدى السنوات الأربع الماضية، قدمت ستة بلدان مضييفة فقط مساهمة مالية منتظمة في مدفوعات الإيجار لمكتب المنظمة في بلدانها.<sup>(61)</sup>

**الجدول 5: المساهمات المالية للبلدان المضيفة في تكاليف التشغيل المحلية للبرنامج (دولار أمريكي)**

البلد	2016	2017	2018	2019
فرنسا	40 757.99	44 538.20	42 764.78	42 764.78
الهند	45 180.72	47 110.55	47 110.55	47 110.55
جمهورية إيران الإسلامية	22 008.76	4 791.00		
إيطاليا	6 659 387.73	6 394 184.49	7 370 673.57	8 160 027.90
بنما	321 421.00	177 696.66	177 696.66	221 145.46
جمهورية تنزانيا المتحدة	75 000.00	180 000.00	180 000.00	180 000.00
تاييلند	99 778.32	108 270.72	108 270.72	117 580.62
<b>المجموع</b>	<b>7 263 534.52</b>	<b>6 956 591.62</b>	<b>7 926 516.28</b>	<b>8 768 629.31</b>

المصدر: المراجع الخارجي، استناداً إلى بيانات مستمدة من قاعدة أرشيبوس.

116- وخلافاً للمساهمات المالية، فإن المساهمات العينية على شكل توفير أراضٍ أو مبانٍ تعد من الممارسات المنتشرة على نطاق واسع. فبين عامي 2016 و2018، قدمت 72 دولة مساهمات عينية من خلال توفير موقع واحد أو أكثر. وقد يشمل هذا الدعم توفير أماكن خالية، أو يشمل الخدمات (المياه، والكهرباء، والأمن، وما إلى ذلك).

117- ويعتبر البرنامج مسؤولاً عن تقييم القيمة السوقية لهذه المساهمات العينية، وإدخالها في حساباته (انظر الجزء 1). ومن الناحية العملية، يتم تقييم بعض المساهمات بمعدل موحد رمزي ولا يزال عدد العقارات المتاحة للبرنامج، والتي قيّمت بسعر موحد مرتفعاً: 107 مبانٍ في عام 2016، و85 مبنى في عام 2017، و99 مبنى في عام 2018 (وفي هذا العام فقط ظلت التقييمات بالسعر الموحد دولاراً أمريكياً واحداً). وتسري تقييمات المعدل الموحد هذه على 29 مكتباً قظرياً ومكتباً إقليمياً واحد (المكتب الإقليمي في بنما).

118- وأشارت شعبة الخدمات الإدارية إلى أنه من الآن وحتى نهاية عام 2020 ستقوم شركة تم التعاقد معها بتقييم القيمة السوقية للمساهمات المقترنة حالياً بسعر موحد. وكان منح العقد المعني قيد النظر منذ النصف الأول من عام 2018.

**التوصية 9: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بتحديث تقييمات المساهمات العينية دون إبطاء لتعكس قيمتها السوقية (المعيار 23 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن المساهمات العينية).**

119- ولتقييم مدى مساهمة البلد المضيف في تكاليف إدارة المرافق، من الضروري إضافة تكاليف التشغيل المحددة في الحسابات إلى قيمة المواقع التي قيّمت للبرنامج، والمدرجة في قاعدة أرشيبوس. وعلى الصعيد العالمي، ساهمت البلدان المضيفة بمبلغ 21.3 مليون دولار أمريكي في عام 2019، في حين تم تقييم تكاليف إدارة المرافق عند 137.5 مليون دولار أمريكي، مما يُعطي متوسط تغطية بنسبة 15.6 في المائة. ويختلف هذا المعدل اختلافاً كبيراً من بلد إلى آخر. وتبلغ النسبة 46 في المائة للمقر، حيث تبلغ مساهمة الحكومة الإيطالية 8.2 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل 38 في المائة من مساهمات جميع البلدان المضيفة في تكاليف إدارة مرافق البرنامج (انظر الملحق 4).

(61) مع مراعاة التحفظات التي أعرب عنها أعلاه فيما يتعلق بقاعدة أرشيبوس، ينبغي أن تأخذ هذه البيانات بحذر.

- تعد نسبة مساهمات البلد المضيف هي الأعلى (30 في المائة في المتوسط في عام 2019) للمواقع الصغيرة التي تقل تكاليفها السنوية لإدارة المرافق عن 0.5 مليون دولار أمريكي (والتي تخص 54 بلدا من أصل 105 بلدان في عام 2019)؛

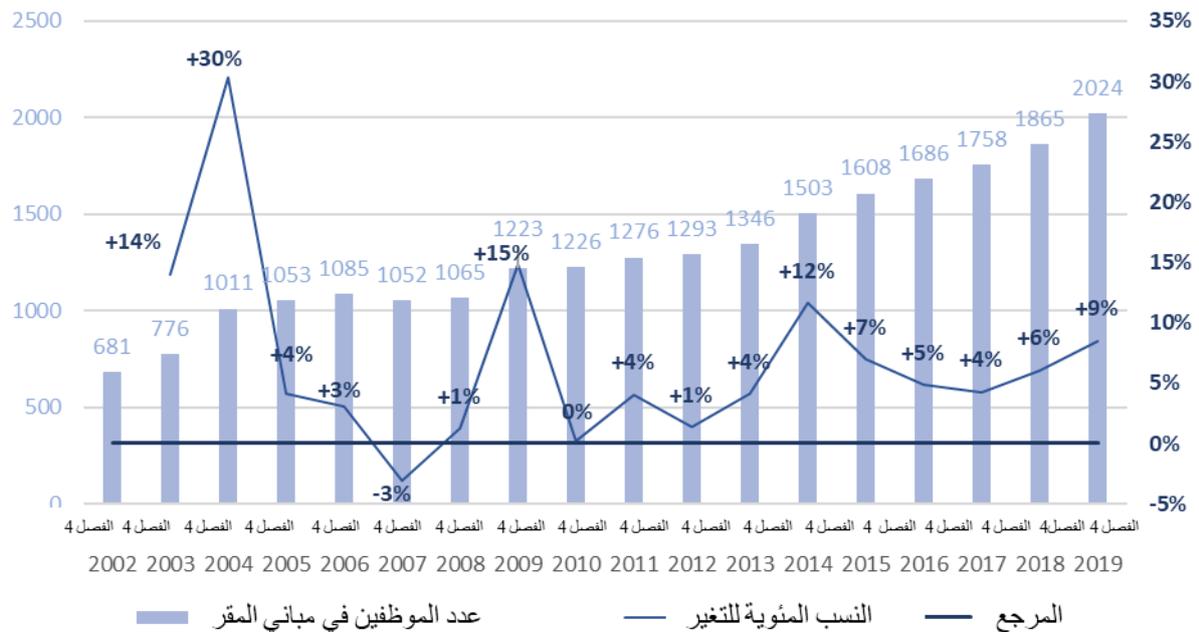
- إن بعض المساهمين الرئيسيين في ميزانية المنظمة لا يساهمون في تكاليف تشغيل مباني البرنامج في أراضيهم.

**الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة - مساهمات البلدان المضيئة - الرصد المنتظم لمستوى مساهمات البلدان المضيئة، والسعي لزيادته، حيثما سمح السياق المحلي بذلك، إذا لم يكن يتواءم مع مستوى دخل البلد.**

#### 4- مشروع توسيع المقر وتجديده

120- مع زيادة عدد موظفي المقر بنسبة 35 في المائة في خمس سنوات، نفذ البرنامج عدة مشروعات تركز على التوسع (مع مبان موفرة من جانب الحكومة المضيئة)، وطرق مبتكرة لاستخدام المباني، وترتيبات عمل مرنة.

الشكل 2: التغير في عدد الموظفين في مباني المقر الأربعة ومعدل نمو الموظفين (2002-2019)



المصدر: المراجع الخارجي، استنادا إلى بيانات مقدمة من البرنامج (فرع إدارة المرافق).

#### 1-4 خصائص التوسع

##### 1-1-4 التوسعات المدفوعة بأعداد الموظفين

121- ولمواكبة الزيادة المطردة في أعداد الموظفين، قام البرنامج بتوسيع المبنى الرئيسي، واستأجر مساحات مكتبية إضافية. وفي نهاية عام 2019، تم توزيع أفرقة المقر على أربعة مبانٍ، ثلاثة منها تقع في نفس المنطقة، أما الاستثناء فهو مبنى منظمة الأغذية والزراعة:

- المبنى الرئيسي الحالي في شارع Via Cesare Giulio Viola، والمكون من أربع كتل وملاحق (قاعة الاجتماعات الرئيسية، وغرف الاجتماعات في قاعة الوفود (Aula Delegatis)، وحضانة الأطفال، والمبنى الذي كان يضم قبلا متجر المستلزمات، وصيدلية، ومرآب) تم تأجيره من شركة خاصة منذ عام 1997، ويستمر عقد الإيجار حتى عام

2022. وكان يتم شغل مباني البرنامج بصورة تدريجية. كما أن إيجاد مساحات مترية جديدة قد أتاح مساحة إضافية للمنظمة:

- ثلاثة طوابق جزئية من مبنى نوکيا في شارع Via Carlo Veneziani 1، ومستخدمة منذ عام 2013؛
  - الكتلة ألف من مبنى Le Torri الواقع في شارع Via Giulio Viola، المستأجر منذ أواخر عام 2018 لمدة ست سنوات؛
  - منطقتان صغيرتان في مبنى منظمة الأغذية والزراعة، ومستخدمتان منذ عام 2018.
- 122- وقد جاء التوسع في مختلف الأماكن بعد النمو الهائل في عدد موظفي البرنامج. ولهذا، كان لا بد من تمديد الحلول المؤقتة، مثل مبنى نوکيا.
- 123- غير أن إدارة مباني المقر تحدها عدة قيود، تشمل ما يلي:
- الحاجة إلى ضمان القرب المكاني لتسهيل التفاعل بين الأفرقة؛
  - الرغبة الشخصية والسياسية في البقاء على مقربة من مركز صنع القرار؛
  - الحاجة إلى مبان ذات مساحات كافية للاستخدام كمناطق مشتركة (غرف الاجتماعات، ومناطق المعيشة – خدمات الطعام، وغير ذلك)؛
  - متطلبات السلامة التي تتطلب استثمارات كبيرة.
- 124- ولإيضاح تأثير القيود المرتبطة بإدارة الموظفين يُشار إلى أنه على الرغم من توقيع مذكرة تفاهم مع منظمة الأغذية والزراعة في 26 يوليو/تموز 2018 فقد حصل البرنامج في نهاية المطاف على مساحة تبلغ 210 أمتار مربعة فقط في الطابق الأول من مبنى المنظمة في يونيو/حزيران 2019، لاستيعاب 22 وظيفة. ويشغل هذه المساحة الآن الفريق المشترك بين الوكالات التابع لمجموعة ابتكار الأعمال.<sup>(62)</sup>
- 125- وعلى الرغم من تزايد الضغط على الموظفين في مبنى المقر بسبب نقص المساحة، وأن معايير السلامة من الحرائق تجعل من الضروري وضع حد للزيادة في شغل المبنى الرئيسي، وأن الإيجار جذاب بشكل خاص، فإن هذا الاختيار يثير التساؤلات. وعلاوة على ذلك، توجد لدى منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج مجالات نشاط متداخلة حيث تشارك كلتا المنظمتين في القضايا المرتبطة بالزراعة، بالإضافة إلى تفاعلات وشراكات محتملة. ومع ذلك، فقد أشارت شعبة الخدمات الإدارية إلى أنها اتصلت بالفعل بمنظمة الأغذية والزراعة، ولكن الأماكن المقترحة لم تكن مناسبة لاحتياجات البرنامج وسوف تتطلب استثمرا كبيرا.<sup>(63)</sup>

**التوصية 10: يوصي مراجع الحسابات الخارجي، نظرا لنقص المساحة المتاحة في المقر، بإجراء رصد للمساحة المتاحة في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.**

#### 2-1-4 الترتيبات المتباينة

126- في نهاية عام 2019، استوعبت أربعة حيازات مكتبية 1 845 محطة عمل على مساحة قدرها 37 437 مترا مربعا.

<sup>(62)</sup> كان من المتوقع في البداية أن تكون هناك أيضا أفرقة سلسلة الإمداد، وموظفو الدعم.

<sup>(63)</sup> رفض البرنامج بالفعل مساحة في الطابق الأرضي (113 مترا مربعا) في يونيو/حزيران 2019، واختار استيعاب 22 موظفا فقط في الطابق الأول. وقد واجهت الأفرقة صعوبات في التفاعل مع العمل عن بُعد مع المبنى الرئيسي، يضاف إلى ذلك أن الحيز متهاك إلى حد ما، وأقل راحة من المبنى الرئيسي.

## الجدول 6: المباني والمعدات حتى ديسمبر/كانون الأول 2019 (دولار أمريكي)

اسم المبنى	الاستخدام	تكلفة الإيجار (دولار أمريكي) <sup>(64)</sup>	تكلفة الخدمات الأخرى المدرجة في العقد	عدد محطات العمل	مساحة الحيز المكتبي (متر مربع) <sup>(65)</sup>	مساحة الحيز مكتبي/ محطة العمل (متر مربع)	تكلفة الإيجار للمتر المربع	تكلفة الإيجار لمحطة العمل
مبنى المقر	مبنى قاصر على البرنامج	6 404 444	-	1 490	32 602	20 880	196	4 298
مرآب في - St Martin 280 مكانا	مرآب	277 778	-					
مبنى نوكتيا (3) طوابق + 30 موقف سيارات	مبنى مشترك مع كيانات ليست تابعة للأمم المتحدة	435 573	190 749 (المنافع والصيانة)	157	1 325	لا ينطبق	329	2 774
حيز منظمة الأغذية والزراعة	مبنى مشترك مع وكالة تابعة للأمم المتحدة	63 391	-	22	210	لا ينطبق	302	2 881
- Le Torri ألف	مبنى قاصر على البرنامج	755 556	77 778	176	3 300	3 220	229	4 367
مبنى سامسونج (مخطط لعام 2021)	قيد التشييد - مبنى للبرنامج بصورة حصرية	1 377 778	-	370	7 314	4 944	188	3 724

المصدر: المراجع الخارجي، استنادا إلى بيانات مقدمة من البرنامج (فرع إدارة المرافق في 24 مارس/أذار 2020).

127- وتبلغ التكلفة الإجمالية لإيجار 1 845 محطة عمل<sup>(66)</sup> 7.9 مليون دولار أمريكي. وفي نهاية المطاف، عند استئجار مبنى سامسونج، سوف تصل الميزانية الإجمالية للإيجار إلى أكثر من 9.3 مليون دولار أمريكي من أجل 2 215 محطة عمل.

128- وينص اتفاق المقر (المادة الثانية، القسم 3 (أ) و(ب)) على أن الحكومة الإيطالية سوف تُسَدِّد للبرنامج تكاليف إيجار مبانيه، وتمويل نفقات توريد الأساس والمعدات، بما في ذلك مواد الاتصالات الداخلية، والترجمة الشفوية، والاتصالات السلكية واللاسلكية، إلى جانب تعديل وإعادة هيكلة المبنى، على النحو الذي كان عليه في عام 1997.<sup>(67)</sup> ويتحمل البرنامج تكاليف الإدارة اليومية والصيانة العادية.

129- ونتيجة للتوسعات المتعاقبة التي تتماشى مع الاحتياجات المتزايدة، أصبحت مباني المقر غير متجانسة إلى حد ما، سواء من حيث متوسط المساحة لكل محطة عمل (من تسعة أمتار مربعة إلى 21 مترا مربعا)، أو تكلفة الإيجار (باستثناء رسوم الخدمات) لكل متر مربع (من 196 دولارا أمريكيا للمتر المربع للمبنى الرئيسي إلى 329 دولارا أمريكيا للمتر المربع لمبنى نوكتيا)، أو تكلفة الإيجار لكل محطة عمل (من 2 593 دولارا أمريكيا في مبنى منظمة الأغذية والزراعة إلى 4 367 دولارا أمريكيا في مبنى Le Torri).

<sup>(64)</sup> تم تطبيق سعر صرف في 25 أبريل/نيسان 2019: 1 يورو = 1.1111 دولار أمريكي.

<sup>(65)</sup> تشمل المساحة الإجمالية المستأجرة لمبنى المقر ومبنى سامسونج مساحات أولية ومساحات ثانوية (مخازن تحت الأرض، ومخازن أرشيف، ومرآب، وما إلى ذلك). وغرف المنشآت (التدفئة والكهرباء). وفيما يخص مباني نوكتيا، Le Torri، ومنظمة الأغذية والزراعة، فإنها لا تشمل سوى المساحات الأولية، وأحيانا باستثناء مساحات التناول، ودورات المياه. وتختلف المباني من حيث التخطيط والهيكل المعماري، والحيز المتاح للمرافق المشتركة. ولذلك ينبغي أن تأخذ المعدلات بحذر، كما يتم توفيرها للعلم فقط.

<sup>(66)</sup> باستثناء الصيانة، والمنافع، والتنظيف، والعتالة.

<sup>(67)</sup> في عام 1997، وبعد تدخل الحكومة الإيطالية، قام المالك بتغطية تكلفة جميع الأعمال في المبنى الرئيسي، والأعمال الرئيسية والثانوية، والتي تقدر قيمتها بمبلغ 4.5 مليار ليرة إيطالية.

## 3-1-4 الأولويات المتوسطة الأجل

- 130- تتمثل التحديات المتوسطة الأجل في ضمان إتاحة محطات عمل كافية، مع مراعاة معايير الأمن والسلامة من الحرائق.
- (أ) حيز جديد ذو هدف طموح لعام 2021: مبنى سامسونج
- 131- لأسباب تتعلق بالقرب من مبنى المقر، ومتطلبات السلامة، وكذلك السعة المتاحة، يبدو أن مبنى سامسونج، الذي ظل خاليا لعدة سنوات، هو الخيار الأنسب. ويتكون من ستة طوابق وشرفة فوق السطح ومن المقرر تعديل المبنى بحيث يضم محطات عمل مرنة توفر المساحة اللازمة لـ 420 موظفا. وسيربط هذا المبنى بالمبنى الرئيسي، ويُدمج في محيط الأمان. وسوف يؤدي ذلك إلى تمكين خدمة الأمن من رصد الموقع بكامله.
- 132- وتجري الآن دراسات لتحديد الأفرقة التي يمكن تنتقل. وينتظر فرع إدارة المرافق قرارا واضحا من جانب الإدارة العليا بشأن هذه المسألة.
- 133- ومن تاريخ توقيع الاتفاق في 12 سبتمبر/أيلول 2019، أصبح لدى المالك<sup>(68)</sup> 15 شهرا وعشرة أيام يمكن خلالها استكمال أعمال إعادة التأهيل، ولذلك أصبح موعد التسليم المتفق عليه هو 22 ديسمبر/كانون الأول 2020. ومع أنه لم يكن هناك حساب دقيق للتكلفة، فإن العمل الذي سيقوم به المالك يُقدَّر بمبلغ يتراوح ما بين عشرة ملايين و11 مليون دولار أمريكي.<sup>(69)</sup> وحتى مع أن العقد بين المالك ومقاولي التجديد قد وقع في 18 نوفمبر/تشرين الثاني 2019 فإن العمل لم يبدأ حتى يناير/كانون الثاني 2020.
- 134- ووفقا للاتفاق، يتعيَّن على البرنامج دفع ودیعة ضمان تعادل إيجار ستة أشهر في بداية العمل، ثم إيجار ستة أشهر أخرى عند بدء الإيجار الفعلي عندما ينتقل البرنامج إلى المبنى وفي حالة التأخير في التسليم، فإن فائدة التسليم المتأخر،<sup>(70)</sup> والتي يزيد مقدارها بشكل كبير مع زيادة التأخير، تبلغ 1.3 مليون دولار أمريكي،<sup>(71)</sup> وهو ما يمثل تأخير تسليم مدته ستة أشهر ونصف (200 يوم)، ومن المفهوم أنه يكفي تأخر يوم واحد لجعل فائدة التسليم المتأخر مستحقة الدفع. وإذا تعذر على البرنامج الانتقال إلى المبنى بعد ستة أشهر من تاريخ بدء الإيجار المخطط له (22 يونيو/حزيران 2021)، فقد ينسحب البرنامج من المشروع.
- 135- وتعد المواعيد النهائية للمشروع طموحة بشكل خاص، كما أن الالتزامات المفروضة على المالك محدودة. وبالنظر إلى أن نصف مبلغ التأمين – 682 806 دولارا أمريكيا – قد تم دفعه بالفعل،<sup>(72)</sup> فإنه يمكن للمالك أن يستخدم تلك الأموال لدفع فائدة التسليم المتأخر حتى ذلك المبلغ. وهذا يعادل نصف الحد الأقصى لمبلغ التسليم المتأخر، وسيتم الوصول إليه في اليوم 110 من التأخير في تسليم المشروع (نحو أربعة أشهر)، وفقا لصياغة الحساب اليومية للفائدة المذكورة.

الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – تكثيف المقر – رصد أعمال تكثيف مبنى سامسونج بصورة مستمرة، وإعداد تقرير مرحلي بغية الوفاء بالمواعيد النهائية الطموحة بشكل خاص، ومواصلة البحث في الوقت نفسه عن أماكن تأجير أخرى للتعامل مع نمو عدد الموظفين.

(68) شركة إدارة تدير صناديق المعاشات للمهندسين والمعماريين الإيطاليين (Fabrica).

(69) ما بين تسعة ملايين وعشرة ملايين يورو بسعر صرف في 12 سبتمبر/أيلول 2019 (1 يورو = 1.1013 دولار أمريكي).

(70) المبلغ محدد في لوائح العمل، الملحق 2.1 للاتفاقية.

(71) 1.2 مليون يورو بسعر الصرف في 12 سبتمبر/أيلول 2019 (1 يورو = 1.1013 دولار أمريكي).

(72) 20 000 يورو بسعر صرف في 12 سبتمبر/أيلول 2019 (1 يورو = 1.1013 دولار أمريكي).

(ب) الامتثال للالتزامات الأمن والسلامة

- 136- وفيما يتعلق بمحيط الأمن، ومراقبة الدخول، والمراقبة الإلكترونية، يواجه المقر قيودا ضخمة. لإعادة تأهيل مركز المراقبة الأمنية تُكَلَّف 2 مليون دولار أمريكي.<sup>(73)</sup> وقد زاد الإنفاق على موظفي أمن المقر بشكل كبير في السنوات الأخيرة (ارتفع من 0.35 مليون دولار أمريكي إلى 1.88 مليون دولار أمريكي بين عامي 2016 و2019، بزيادة تعادل 440 في المائة).
- 137- وأبدى المفتش العام، في تقريره الصادر في مارس/آذار 2018 عن الأمن في البرنامج،<sup>(74)</sup> ملاحظة بشأن الامتثال للوائح السلامة من الحراق ومعايير الأمن.
- 138- ويشير هذا التقرير إلى أن شغل المبنى الرئيسي في المقر كانت له آثار مباشرة على السلامة من الحرائق. وبينما يتم وضع طفايات الحريق بشكل صحيح ويتم التدريب عليها، فإن الإسعافات الأولية تقع على بُعد 20 دقيقة. ونتيجة لذلك يجب على البرنامج أن يواصل تخفيض عدد محطات العمل، وتوفير التدريب لضمان الإجراء الفعال للموظفين في حالات الطوارئ.
- 139- ووفقا لمعايير السلامة من الحرائق، فإنه يُسمح بسعة قصوى تبلغ 1 375 محطة عمل، نظرا لأنه في بعض الطوابق (مثل الطابق 1Y (وحدة رفاه الموظفين)، والطابق 1G (المكتبة)، والطابق 6G (المكاتب التنفيذية)، توجد عوائق تنظيمية تحول دون استخدام القدرة الكاملة.
- 140- وفيما يتعلق بالتقييمات، ينبغي التأكيد على أنه تم إجراء مسح زلزالي فقط. وقد سلط الضوء على أن مباني المقر الأربعة معرّضة "لخطر الزلازل الشديد".<sup>(75)</sup>

**التوصية 11: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بالامتثال لمعايير السلامة من الحرائق عن طريق الجهود لمواصلة تخفيض عدد محطات العمل في المبنى الرئيسي.**

2-4 طرق عمل بديلة

- 141- بالتوازي مع التوسعات، يقوم البرنامج بإدخال تعديلات مبتكرة لتعزيز العمل المرن: مواعيد العمل المرنة، والعمل عن بُعد، وأماكن العمل المشترك.

1-2-4 تجارب على حيز العمل المشترك

- 142- اتخذ البرنامج من أحد أجنحة طوابق المبنى الرئيسي (حيز الطابق 3G) مشروعا تجريبيا مرنا لمكان العمل. وهذه التجربة مستوحاة بدرجة كبيرة من العمل المنجز في عام 2018 في مقر الأمم المتحدة في نيويورك.
- 143- ولا يوجد للموظفين مكاتب ثابتة، ولكن يمكنهم حجز محطات عملهم على الإنترنت قبل عدة أيام، حسب المتطلبات التنظيمية لعملهم. ويشمل التنظيم الجديد مساحات مبتكرة للعمل المشترك (غرف عازلة للصوت، وغرف للقراءة، وخزائن) وأحدث أدوات تكنولوجيا المعلومات.
- 144- ولذلك، تمت إزالة 30 في المائة من المكاتب، ويوجد الآن 75 محطة عمل مفتوحة وغير مخصصة لنحو 105 موظفا في هذا الجناح.
- 145- وقد أُجري في مايو/أيار 2019 استقصاء عن الرضا، بعد ستة أشهر من هذه التجربة. وكان تقييم 80 في المائة من المجيبين إيجابيا لهذه التجربة (30 في المائة)، أو إيجابيا للغاية (50 في المائة). وعلاوة على ذلك، يعمل 70 في المائة من موظفي الأقسام من منازلهم يوما واحدا في الأسبوع. وفي نهاية الأمر، أكمل 60 في المائة فقط من المستخدمين هذا الاستطلاع.

<sup>(73)</sup> 1.8 مليون يورو بسعر صرف 25 أبريل/نيسان 2019 (1 يورو = 1.1137 دولار أمريكي).

<sup>(74)</sup> المراجعة الداخلية لأمن مقر البرنامج، مكتب المفتش العام (AR/18/04)، نيسان/أبريل 2018.

<sup>(75)</sup> التقييم الزلزالي لمباني مقر البرنامج في روما – الموجز التنفيذي – ديسمبر/كانون الأول 2017.

146- وسيكون من المفيد إجراء دراسة استقصائية أخرى لقياس معدل الرضا بعد أكثر من عام، ولا سيما نظرا لأن أعداد الموظفين مستمرة في الارتفاع. وبالإضافة إلى ذلك، يجب تقييم الفارق في الإنتاجية بين طريقتي العمل (المكاتب الثابتة وأماكن العمل المرنة).

**التوصية 12: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإجراء استقصاء آخر عن رضا مستخدمي مساحة العمل المرنة في الطابق 3G عام 2020، فضلا عن تقييم إنتاجيتهم.**

147- وقد ألهمت هذه التجربة التشكيل المرن لمبنى سامسونج في المستقبل. فبدلا من محطات العمل التقليدية الثابتة البالغ عددها 422 محطة، تتوخى الخطط توفير 370 محطة عمل مرنة لصالح 420 موظفا.

#### 2-2-4 زيادة العمل عن بُعد

148- زاد العمل عن بُعد في مقر البرنامج، ولكنه ترك لتقدير كل شعبة.

149- وإلى جانب تعظيم الاستفادة من الحيز المكتبي، فإن الميزة الرئيسية للعمل عن بُعد ومساحات العمل المرنة هي تخفيض تكلفة الموظف (مساحة المبنى، والكهرباء، والتدفئة، والمعدات، والسفر). ويسمح العمل عن بُعد للموظفين بتنظيم عملهم بطرق مختلفة بعد انتفاء الحاجة إلى إنفاق الوقت في الوصول إلى مكان عملهم. غير أن هناك مخاطر تتعلق بالعزلة أو نقص الإنتاجية. فمن أجل استمرار العمل الجماعي، تحدّد إدارة الطابق 3G، يوما واحدا يلتقي فيه جميع الموظفين.

150- وعلى الرغم من أن البرنامج لم يُخطط بدقة لخفض عدد محطات العمل، فقد وضع سياسة رسمية للعمل المرن عن بُعد، بموجب الفصل الثالث من دليل الموارد البشرية، والتي تحدّد إطارها بتوجيه مؤرخ في سبتمبر/أيلول 2009 ومذكرتي معلومات<sup>(76)</sup>.

**التوصية 13: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بوضع هدف للعمل عن بُعد يراعي القيود التنظيمية لكل خدمة من أجل المساهمة في تخفيض ازدحام مبنى المقر.**

#### 3-4 وضع رؤية طويلة الأجل

151- حددت الحكومة الإيطالية مبنى يعود لثلاثينيات القرن الماضي، وهو مبنى مصحة Forlanini السابقة في حي Monteverde في روما، ويمكنه أن يستوعب موظفي مقر البرنامج وموظفي العديد من كيانات الأمم المتحدة الأخرى (بما في ذلك الصندوق الدولي للتنمية الزراعية). ويوفّر المبنى غير المستخدم حاليا، مساحة تبلغ 100 000 متر مربع (أي ثلاثة أضعاف المساحة التي يشغلها حاليا مقر البرنامج). ويشمل المبنى مساحات عديدة للتخزين والتداول.

152- وتنص المسودة الكاملة لمذكرة التفاهم على تخصيص الحكومة الإيطالية مبلغ 3.8 مليون يورو لدراسات الجدوى. وسيستغرق استكمال هذه الدراسات، التي سيرتبها البرنامج، سنة ونصف السنة، وستتضمن دراسات استقصائية (زلزالية وبيئية)، وتقييم الأثر على تكاليف التشغيل، والتي لا تغطيها الحكومة الإيطالية. وبالنظر إلى أن مشروعا من هذا القبيل يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في هذه التكاليف، فإن على البرنامج أن يتفاوض بشأن مساهمة الحكومة الإيطالية في نفقات التشغيل، إن اقتضى الأمر ذلك.

153- وفي حالة الموافقة على هذا المشروع، فإن الإطار الزمني للانتهاء منه يُقدّر بعشر سنوات تقريبا، ويتطلب إنجاز أعمال كبيرة لتكثيف المبنى الذي صُمم في الأصل كمستشفى.

<sup>(76)</sup> مذكرة إعلامية بتاريخ 15 نوفمبر/تشرين الثاني 2019 "الراحة والاستجمام وترتيبات العمل المرنة"؛ ومذكرة بتاريخ 20 يونيو/حزيران 2019 "تمديد التغييرات المؤقتة في سياسة العمل عن بُعد في المقر".

154- ويعد الموقع مركزيا بدرجة أكبر مقارنة بالموقع الحالي للبرنامج، ويمكنه، بالإضافة إلى البرنامج استيعاب منظمة أو أكثر من المنظمات الأخرى. وإذا ثبت أنه قابل للتطبيق، فإن هذا الخيار سيساهم في تحقيق هدف الأمم المتحدة، وهو تجميع خدمات كياناتها المختلفة معا في نفس المكان قدر الإمكان. ومع ذلك، فإن التجديد يتطلب عملا طويلا.

**التوصية 14: يوصي مراجع الحسابات الخارجي بإبقاء المجلس التنفيذي على علم بالتقدم المحرز بشأن مشروع الاتفاق بين الحكومة الإيطالية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والبرنامج بغية بدء دراسات الجدوى بشأن موقع جديد للمقر.**

#### 5- تنفيذ إصلاح أماكن العمل المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة

155- يوافق قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 279/72 المؤرخ 31 مايو/أيار 2018 على إنشاء خدمات مكتب دعم مشترك ومبانٍ مشتركة لمنظمات الأمم المتحدة. ويشمل هذا الإصلاح هدف الحصول على 50 في المائة على الأقل من المباني المشتركة بحلول عام 2021. ويشير تعبير "المباني المشتركة" إلى أن أي مكتب للأمم المتحدة يستوعب موظفي كيانين على الأقل من كيانات المنظومة.

156- ومع ذلك، هناك فروق بسيطة في فهم النص الذي جاءت فيه عبارة "حسب مقتضى الحال".

#### 1-5 استجابة البرنامج للإصلاح

##### 1-1-5 الوضع الحالي

157- يتطلب التعريف الصارم لأماكن العمل المشتركة للأمم المتحدة تعديلات يدوية للبيانات بحيث يمكن أن ينعكس في الحسابات المعنية. فهو يشير إلى المكاتب (المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، ومكاتب اتصال البرنامج، والمكاتب الفرعية، والمكاتب الأخرى)، التي تشترك فيها وكالتين على الأقل من وكالات الأمم المتحدة خلال سنة معينة. ولذلك، تؤخذ في الحسبان المباني المسجلة في قاعدة أرشيبوس على أنها مبانٍ غير نشطة لأنها كانت مستخدمة في وقت ما خلال العام. ويجب إدراج المباني المسجلة معا بموجب عقد أو موقع واحد بشكل منفصل حتى يتسنى إجراء التحليل. وهناك بعض محطات العمل المستأجرة والتي لا تدخل ضمن هذا التعريف.

158- ومع وضع هذه المعايير في الاعتبار، ارتفع عدد المكاتب المشتركة بين عامي 2016 و2019 من 139 مكتبا إلى 177 مكتبا (بزيادة قدرها 27 في المائة).

159- ومع ذلك، فإن المكاتب المشتركة البالغ عددها 177 مكتبا في عام 2019 تُمَثِّل أقل من 25 في المائة من مباني البرنامج، وهذا أقل بكثير من الهدف المحدد بنسبة 50 في المائة. وبينما ازداد العدد الإجمالي لمكاتب البرنامج الحالية وغير النشطة بنسبة 33 في المائة بين عامي 2016 و2019، انخفض عدد المكاتب المشتركة كنسبة مئوية من إجمالي المكاتب من 25.5 في المائة إلى 24.3 في المائة.

#### الجدول 7: نسبة المكاتب المشتركة مع كيان واحد آخر على الأقل من كيانات الأمم المتحدة

2019	2018	2017	2016	
727	682	604	546	عدد المكاتب (الحالية وغير النشطة، بعد إدخال التعديلات اليدوية)
177	170	126	139	عدد المكاتب المشتركة مع كيان واحد آخر على الأقل من كيانات الأمم المتحدة

نسبة المكاتب المشتركة	%25	%21	%25	(77)%24
-----------------------	-----	-----	-----	---------

المصدر: المراجع الخارجي، استنادا إلى بيانات مستمدة من قاعدة أرشيبوس.

160- وفي عام 2019، كان من بين المكاتب المشتركة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والبالغ عددها 177 مكتبا، 104 مكاتب فرعية (59 في المائة)، و44 مكتبا قطريا (25 في المائة)، وهاتان الفئتان تمثلان 84 في المائة من المكاتب المشتركة، غير أنها تُمثّل 76 في المائة فقط من جميع المكاتب.

161- وبينما يقتصر تعريف الأمم المتحدة للأماكن المشتركة على المكاتب، فإن جهود البرنامج تتعلق أيضا بأنواع أخرى من الأصول، مثل دور الضيافة. على أن المستودعات، وورش العمل لا تصلح للمشاركة بين الوكالات بسبب موقعها، والذي تحدده بدقة المتطلبات التشغيلية.

162- كما ينبغي التزام الحذر عند تفسير الرقم المتعلق بعدد الأماكن المشتركة:

- يعتبر ترتيب الضيافة المشار إليه على أنه مؤقت في مباني المنظمة في أنغولا على أنه وحدة واحدة. أما مكتب البرنامج في جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، والذي لا يعتبر مشتركا، فإنه موجود بالفعل في مجمع مخصص لكيانات الأمم المتحدة الستة، مع أن المباني منفصلة؛

- نظرا لأن تعاريف المباني المشتركة لا يتطلب الحد الأدنى من عدد محطات العمل أو الموظفين، فإن أي درجة من المشاركة تسمح بتسجيل موقع على أنه مشترك؛ وفي المقر في روما، على سبيل المثال، توجد 22 وظيفة فقط في مبنى المنظمة في الحيز المشترك. وهذا مسجل على النحو الصحيح في قاعدة بيانات أرشيبوس؛

- تُستخدم قواعد البيانات من كيانات مختلفة (ولا سيما إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن والبرنامج).

163- وعلى أي حال، فإن المعدل الحالي للاشتراك في موقع واحد يشير إلى أن الهدف الذي وضعه الأمين العام للأمم المتحدة لم يتحقق بحلول الموعد المخطط.

#### 1-2-5 حواجز أمام الاشتراك في موقع واحد

164- ترى شعبة الخدمات الإدارية أن المكاتب المشتركة ستكون هي الوضع المعتاد، شريطة أن تحقق الأهداف المنشودة (78) وبالتالي، فإن البرنامج يأذن بالاستثناء وفقا لثلاثة معايير:

- الأمن: يمكن أن يصبح هذا المركز الرئيسي (79) هدفا أكثر جاذبية للهجمات؛
- السياق التشغيلي: يعمل البرنامج ضمن قيود لوجستية خاصة به (الحاجة إلى القرب من الموانئ، والمستودعات، والشركاء، وما إلى ذلك)، ويجب أن يحافظ على المرونة من حيث أماكن عمله، بالنظر إلى تقلبات التمويل، ونطاق مهامه؛
- الجدوى المالية: يمكن أن يؤدي الاشتراك في موقع واحد، حسب الحالة، إلى تحقيق وفورات أو تكاليف إضافية (الأمن، والتخطيط، والانتقال لموقع آخر، والتجديدات المحددة، والخدمات المشتركة، وتكاليف التشغيل التي يدفعها البرنامج حتى عندما تستمر الحكومة المحلية في دفع الإيجار).

(77) بالنسبة عام 2019، بلغت نسبة المكاتب الحالية التي تم الإبلاغ عنها على أنها مشتركة مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى 24.1 في المائة قبل إدخال التعديلات اليدوية. وتمثّل هذه النسبة 23.6 في المائة من جميع المكاتب المشتركة الحالية وغير النشطة. وبالتالي، فإننا نقبل صلاحية حجم الأرقام المقدّمة من شعبة الخدمات الإدارية.

(78) "الأهداف الأساسية لإنشاء مبانٍ مشتركة هي تحقيق فائدة أكبر من الموارد المتاحة: كفاءة التكلفة من خلال خفض التكاليف التشغيلية، والاستخدام الفعال للموارد المشتركة، والأمن المعزز، والوجود الموحد على المستوى الوطني ودون الوطني"، <https://unsdg.un.org/2030-agenda/business-operations>.

(79) هذه الحجة قدمها مكتب البرنامج في السنغال لتبرير نقل مكتب كولدو الفرعي إلى مبنى غير مشترك في عام 2017 على الرغم من أن منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) كانت تنقل مكتبها الفرعي في نفس الوقت.

- 165- كما أن هدف اشتراك الوكالات في مبانٍ مشتركة ليس مناسباً لجميع الحالات. فيجب أن يتم تقييمه وفقاً لكل حالة محددة، اعتماداً على أوجه التآزر المحتملة، وتحليلات التكلفة، والعائد، وتوافر العقارات في السوق.
- 166- على أنه يمكن أيضاً أن بعض الفرص قد ضاعت. ويتضح من الزيارات التي شملت عينة من المكاتب الميدانية في عام 2019 أن مسألة الفرص أساسية. ويجب أن يكون في مقدور البرنامج إلغاء عقد الإيجار الحالي بسرعة إلى حد ما عند ظهور فرص لمساحات متاحة. وهذه العوامل المترابطة تتطلب تخطيطاً أفضل:
- لم يعرف مكتب الفلبين القطري كيف يغتنم فرصة الانضمام إلى دار الأمم المتحدة اعتباراً من يوليو/تموز 2018، أولاً بسبب رفض المدير القطري على الرغم من أن البرنامج كان جزءاً من الفريق العامل الخاص المكلف بدراسة مشروع المباني المشتركة، ثم بسبب الافتقار إلى الحيز المتاح. ومع أن المكتب قد نقل مبانيه لموقع آخر بالفعل في عام 2019 لكي يوفر الأموال، فإن الإيجار الجديد ظل مرتفعاً بدرجة أكبر من العقد في "دار الأمم المتحدة" (160 000 دولار أمريكي سنوياً، باستثناء تكاليف إهلاك الانتقال لموقع آخر)؛
  - يجب على مكتب بانكوك القطري أن يلزم الحذر حتى لا يفوت فرصة الانضمام إلى مجمع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ (ESCAP)، إذ يمكن أن تؤدي أعمال التوسع الحالية التي تقوم بها إلى استيعاب كيان إضافي واحد في عام 2022، مع أن العديد من المؤسسات مهتمة بذلك. وفي حالة التمكن من الانتقال إلى موقع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية، فإن الإيجار السنوي للمكتب، بما في ذلك النفقات، سوف ينخفض من 475 542 دولاراً أمريكياً إلى 396 000 دولار أمريكي. ويجب أن يكون المكتب الإقليمي مستعداً لذلك بإجراء تحليل لمزايا وعيوب هذا الانتقال دون تأخير.

#### مشروع لتقاسم بيت الأمم المتحدة في ديامنياديو، السنغال

بدأت الحكومة السنغالية مشروعاً كبيراً للتنمية العمرانية يتضمن تشييد منطقة إدارية جديدة، تبعد نحو 40 كيلومتراً من وسط داكار، بغية التخفيف من التكدس في العاصمة. وكجزء من هذا المشروع، بدأت أعمال التشييد، بمبادرة منها وعلى نفقتها الخاصة، ببناء مجمع مبانٍ لغرض أن يضم جميع كيانات الأمم المتحدة الموجودة في هذا البلد. وقد وعدت باستيعاب هذه الوكالات مجاناً، وتركت لها أن تدفع تكاليف التشغيل فقط، ولكنها لن تسدّد إيجارها إذا رفضت المشاركة. ويشارك المكتبان الإقليمي والقطري في أفرقة العمل التي تتولى إعداد هذه العملية، كما أن مدير المكتب القطري يرأس الفريق التقني. وقد أعرب المكتب الإقليمي عن مخاوفه بشأن إمكانية الانتقال إلى المبنى في المستقبل نظراً لافتقاره إلى البنية التحتية، ومحدودية مرافقه (المتاجر، والمطاعم، والمدارس، وبعدها عن المناطق التي يوصى الموظفون المعينون بموجب الخطة الدولية بالعيش فيها توجهاً للأمن والراحة). كما يمكن أن تكون تكاليف تشغيل المجمع الجديد أعلى من التكاليف الحالية، ولا سيما تكاليف الأمن، مع أن التقديرات الدقيقة للتكلفة لم تحدّد بعد.

- 167- ومع أن البرنامج قد وافق عموماً من حيث المبدأ على فكرة الاشتراك في موقع واحد، ووضع المعايير الثلاثة التي تجيز الاستثناءات (الأمن، والسياق التشغيلي، والجدوى المالية)، فإنه يبدو من الضروري إجراء مراجعة، مرة واحدة على الأقل كل ستة أشهر لفرص الاشتراك في موقع واحد من أجل التوصل إلى توقع أفضل وتحسين الاتصال بالمكاتب القطرية، مع مطالبته بإجراء دراسة لهذا الخيار بصورة منتظمة، ولا سيما عند التخطيط للانتقال لموقع آخر.

**التوصية 15:** يوصي مراجع الحسابات الخارجي بأن يسترعي المقر اهتمام المكاتب القطرية إلى إعطاء الأولوية لتقاسم المساحة المكتبية مع منظمات أخرى (الاشتراك في موقع واحد)، وأن تأخذ بالمبدأ القائل بأن أي استثناءات يجب أن يبررها المكتب المعني أصولاً، ويوافق عليها المقر، مع اتباع المعايير المعتمدة الثلاثة: السلامة، والسياق التشغيلي، والجدوى المالية.

## 2-5 البرنامج والنهج المشترك بين الوكالات بشأن المباني المشتركة

### 1-2-5 إنشاء أفرقة عاملة، ومشروعات رائدة، وأدوات مبتكرة

- 168- تنعكس الأهداف المتعلقة بالمباني المشتركة في الاستراتيجيات المحلية للعمليات التجارية الخاصة بمؤسسات الأمم المتحدة. والغرض من هذا الإطار الخاص لصنع القرار، وهو إطار تشارك فيه مختلف المنظمات، هو توجيه المكاتب القطرية في تخطيطها الاستراتيجي، ومساعدتها على تحديد كيفية تحقيق وفورات الحجم، وتجميع مشترياتها، وتبسيط عملياتها.
- 169- وفرقة العمل المعنية بالمباني المشتركة وخدمات المرافق هي فريق عامل مشترك بين المنظمات تحت مظلة فريق ابتكارات تسيير الأعمال التابع لفريق الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.
- 170- ويوفّر فريق ابتكارات تسيير الأعمال التوجيه والأدوات لتحديد المباني التي يمكن تقاسمها على امتداد منظومة الأمم المتحدة، ويتيح صنع القرار المستنير. وقد اختارت فرقة مشروع هذا الفريق ستة بلدان رائدة من بين تلك البلدان التي توفّر أفضل الإمكانيات للاشتراك في موقع واحد، مع مراعاة الأحجام والمخاطر.
- 171- وتُستشار فرقة العمل المعنية بالمباني المشتركة وخدمات المرافق من جانب المكاتب القطرية التي تلتزم الإرشادات والنصائح. وتمثل هذه الفرقة واجهة يمكن أن تتشاور معها البلدان لالتماس التوجيه والنصيحة – ولا سيما بشأن المسائل القانونية – فيما يتعلق بأوضاعها الخاصة. وتُعد أعمال هذه الفرقة مكتملة للعمل الموضوعي الذي تقوم به فرقة ابتكارات تسيير الأعمال.

### 2-2-5 إجراء تحليلات جدوى التكلفة

- 172- بناء على تحليلات جدوى التكلفة، يُجسّد البرنامج مكاتبه في البلدان الرئيسية الرائدة الستة في تحديد مبانٍ يمكن أن تستوعب أيضاً منظمات أخرى من أجل تدنيّة تكاليف إنشاء المباني الجديدة، أو تعظيم الاستثمارات التي قيّمت بالفعل في المباني القائمة.
- (أ) أداة اعتمدت على مستوى منظومة الأمم المتحدة
- 173- قامت فرقة العمل المعنية بالمباني المشتركة وخدمات المرافق باستحداث أداة لتحليل فوائد التكلفة لإنشاء "دور الأمم المتحدة" أو مكاتب مشتركة، ووضعها موضع التنفيذ أثناء أوقات عمل عقدت في عام 2019، بعد أثناء حلقات العمل، وفي عام 2019، تم تنفيذ سلسلة من حلقات العمل القطرية (خاصة في سري لانكا، وبوروندي، وكوسوفو)،<sup>(80)</sup> والمؤتمرات عن بُعد، إجراءات الدعم عن بُعد للبلدان الرائدة من أجل تحديد فرص الاشتراك في موقع واحد والعمليات المشتركة. ونظراً لأن حلقات العمل تعقد على مستوى الأمم المتحدة وتشارك فيها غالبية كيانات الأمم المتحدة الموجودة في كل بلد، فإن البرنامج لم يكن دائماً طرفاً في هذه الدراسة (كما كان الحال في كوسوفو).
- 174- وتجري تحليلات فوائد التكلفة بالطريقة التالية:
- استعراض الوضع الحالي لجميع المباني في البلد؛
  - استعراض الخيارات المحتملة (الاشتراك في موقع واحد لكيانات معيّنة في المباني القائمة الجديدة، اعتماداً على مساهمات الحكومة المضيفة)، مع مراعاة مؤشرات مختلفة: الحيز المتاح لكل شخص، والاستثمار الأولي، بما في ذلك تكاليف الانتقال لمواقع أخرى والتجديدات حسب المكان، وعدد الموظفين المعنيين، والإطار الزمني لاسترداد التكاليف المتكبدة، والوفورات التشغيلية على مدى سبع سنوات، ونسبة المباني المشتركة الجديدة، والأثر على تكاليف الخدمات المشتركة، وما إلى ذلك؛
  - اختيار خطة للتنفيذ غالباً ما تشمل دراسة معلومات إضافية (حالة سوق العقارات، أو استعداد الحكومة لتوفير المباني).

(80) يجب فهم الإشارات إلى كوسوفو على ضوء أحكام قرار مجلس الأمن 1244 (1999).

175- وتُسلط هذه التحليلات الضوء على فوائد الاشتراك في موقع واحد من الناحية المالية وغير المالية: تحسين الحيز، وتطوير التآزر، وإمكانية التعاون. ومع ذلك، فإن بعض الخيارات تؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

(ب) كيفية توسيع نطاق الدراسات

176- هناك عدة عناصر يمكن أن تستكمل المنظور الحالي لتحليلات فوائد التكلفة:

- يجب تعزيز وتخطيط مبدأ اشتراك المكاتب في موقع واحد على المستوى دون الوطني من أجل النظر في الفرص المحتملة مقدماً. فالمكاتب الفرعية تعد أصغر من المكاتب في المدن الرئيسية، وهي أكثر ملاءمة للاشتراك في موقع واحد، خاصة فيما يتعلق بالأمن والدعم المتبادل؛
- يمكن زيادة عدد البلدان التي شملتها الدراسة، ووضع جدول زمني منتظم للدراسة. فحتى الآن، اقتصر تخطيط التجميع الذي يقوم به فريق مشروع فريق ابتكارات تسيير الأعمال على ستة بلدان راندة في عام 2019، ووضع المبادئ التوجيهية العالمية في الفصل الأول من عام 2020؛
- مع أن المكتب القطري يعد في وضع أفضل لإجراء دراساته لأنه يعرف السياق، فإن استراتيجية العمليات تسمح بإجراء مثل هذه التحليلات على المستوى المحلي، على الرغم من أنها لا تغطي جميع البلدان؛
- تركز تحليلات فوائد التكلفة بدرجة كبيرة على العقارات ولا تأخذ في اعتبارها المكاسب التي يمكن أن تنجم عن خدمات دعم المشاركة (نظم المعلومات، والرعاية الطبية، أو النقل، أو حتى الموارد المالية والمشروعات) بفضل المباني المشتركة، والتي ستُضاف إلى وفورات التكلفة من تقاسم خدمات أخرى (التنظيف، والصيانة، والمنافع، والأمن، وجمع النفايات).

الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة – المباني المشتركة – تشجيع فرقة العمل المعنية بالمباني المشتركة وخدمات المرافق على التوسع في دراساتها لتشمل عددا أكبر من البلدان، مع التأكد من إدراج إمكانية تجميع المكاتب الفرعية بصورة منتظمة، وقياس المكاسب التي يمكن أن تتحقق من تقاسم الخدمات الإدارية الذي ييسره استخدام المباني المشتركة.

#### رابعاً- شكر وتقدير

177- يُعرب فريق المراجعة عن شكره لشعبة الخدمات الإدارية التي ساهمت بدرجة كبيرة في إعداد هذا التقرير، فضلاً عن المكاتب الميدانية التي تولى المراجعون مراجعتها، والتي وافق مديروها على المشاركة بأرائهم وتجاربهم.

نهاية ملاحظات المراجعة

## الملاحق

### الملحق 1: الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الأمانة<sup>(1)</sup>

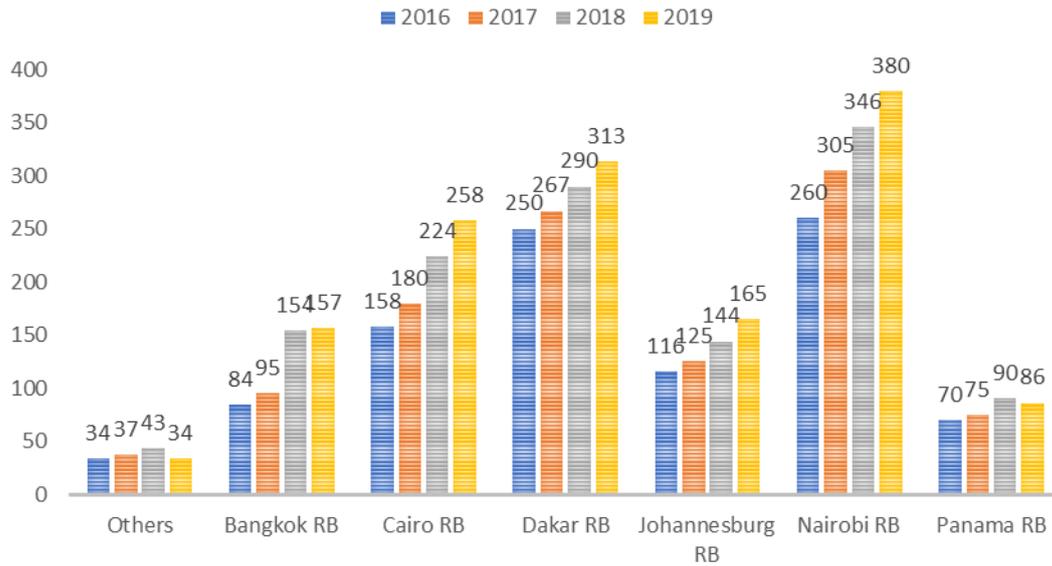
- 1- المعلومات المتاحة – تحديد هدف كمي لتسجيل المعلومات عن المساحات والأحجام وأعداد الموظفين في كل مبنى بغية جعل قاعدة بيانات أرشيبوس أداة أكثر دقة وطموحاً لإدارة الحيز.
- 2- دور الضيافة – توضيح استراتيجية دور الضيافة من حيث عملائها المستهدفين وحجمها.
- 3- مرفق الميزنة الرأسمالية – فحص جداول سداد القروض، ثم دعوة المكاتب القطرية، عند الضرورة للوفاء بالتزامات السداد التي قدمتها عملاً بالتوجيه المتعلق بمرفق الميزنة الرأسمالية.
- 4- إمكانية تتبع المساهمات العينية – تحسين إمكانية تتبع المساهمات العينية من خلال الاحتفاظ بمعلومات عن المنشأ الجغرافي (مجال الأعمال) عند نقل التفاصيل من قاعدة أرشيبوس إلى نظام ونجر.
- 5- تكاليف الصيانة – فحص مستوى الصيانة العادية والوقائية والمستمرة بهدف تعزيزها إذا تبين أنها غير كافية.
- 6- تقرير دعم الخبراء – إعداد التقرير السنوي عن الدعم الهندسي المتخصص المقدم وفقاً للتوجيه رقم RM2015/004.
- 7- حجوزات دور الضيافة – تحسين التتبع الشبكي لحجوزات دور الضيافة عبر مركز الحجوزات الإنسانية من خلال مطالبة جهة الاتصال بالإجابة على الأسئلة، خاصة فيما يتعلق بحالة الحجوزات وإجراءات الإلغاء.
- 8- اكتمال بيانات أرشيبوس – التأكد من أن المباني المسجلة في وحدة إدارة البيئة وإدارة المخاطر متسقة مع المباني المسجلة في وحدة إدارة حافظة العقارات.
- 9- الإدارة البيئية – زيادة عدد الأنشطة البيئية الصغيرة والفعالة وغير المكلفة، مع دعم مخصص من المقر والمكاتب الإقليمية، وبتمويل من برنامج كفاءة الطاقة في البرنامج.
- 10- مساهمات البلدان المضيفة – الرصد المنتظم لمستوى مساهمات البلدان المضيفة، والسعي لزيادته، حيثما سمح السياق المحلي بذلك، إذا لم يكن يتواءم مع مستوى دخل البلد.
- 11- تكثيف المقر – رصد أعمال تكثيف مبنى سامسونج بصورة مستمرة، وإعداد تقرير مرحلي بغية الوفاء بالمواعيد النهائية الطموحة بشكل خاص، ومواصلة البحث في الوقت نفسه عن أماكن تأجير أخرى للتعامل مع نمو عدد الموظفين.
- 12- المباني المشتركة – تشجيع فرقة العمل المعنية بالمباني المشتركة وخدمات المرافق على التوسع في دراسات لتتضمن عدداً أكبر من البلدان، مع التأكد من إدراج إمكانية تجميع المكاتب الفرعية بصورة منتظمة، وقياس المكاسب التي يمكن أن تتحقق من تقاسم الخدمات الإدارية الذي ييسره استخدام المباني المشتركة.

(1) هذه الإجراءات المقترحة أن تتخذها الأمانة تستكمل التوصيات المقدمة من بداية التقرير ولكنها لا تتطلب تقرير متابعة يقدم إلى المجلس التنفيذي.

## الملحق 2: التوزيع الجغرافي للمباني

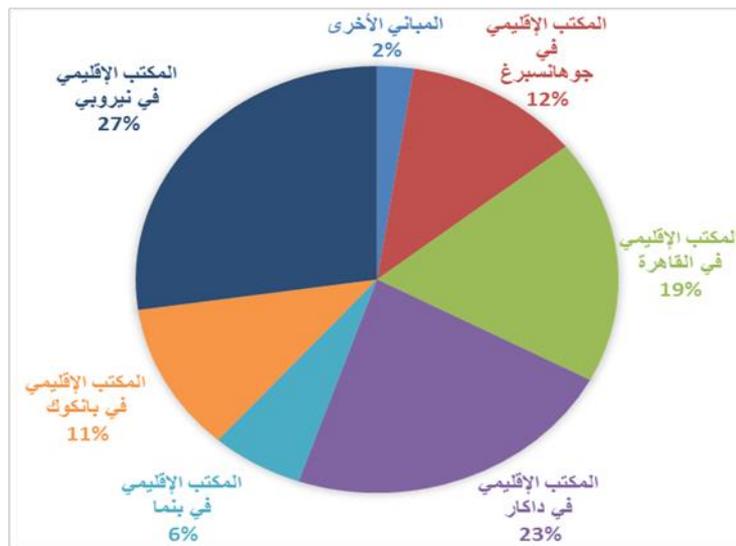
تتيح المقتطفات المأخوذة من قاعدة أرشيبوس عرض توزيع للمباني سب الإقليم. أما فئة "المباني الأخرى" ستقابل مكاتب البرنامج (مكاتب الاتصال)، والمستودعات والمرافق الأخرى التابعة للبرنامج حول العالم. والمكتبان الإقليميان اللذان يضمنان معظم المباني هما المكتب الإقليمي في نيروبي والمكتب الإقليمي في داكار.

الشكل 1: التغير في عدد المباني وقطع الأرض الحالية حسب المكتب الإقليمي ما بين عامي 2016-2019



المصدر: المراجع الخارجي، استنادا إلى بيانات مستمدة من قاعدة أرشيبوس.

الشكل 2: توزيع المباني الحالية حسب المكتب الإقليمي في عام 2019



المصدر: المراجع الخارجي، استنادا إلى بيانات مستمدة من قاعدة أرشيبوس.

**الملحق 3: طريقة تقدير تكاليف إدارة المرافق**

بالنسبة للبرنامج، يمكن تخصيص تكاليف إدارة المرافق بين 12 فئة للتكاليف من أصل 28 فئة (بنود الالتزام) في ميزانية الحافظة القطرية. ونتيجة لذلك، لا توجد لمحة عامة موحدة في الميزانية عن تكاليف إدارة المرافق.<sup>(1)</sup>

**الجدول 1: قائمة بالحسابات التي وضعت في الاعتبار لتحديد تكاليف إدارة المرافق**

فئة الجدول 3 من التقرير	حساب GL	نص حساب GL	فئة GL
المنافع والخدمات (باستثناء الأمن)	6600000	المنافع - عام	إمدادات، ومستهلكات، وتكاليف جارية أخرى
	6601000	المنافع - غاز	إمدادات، ومستهلكات، وتكاليف جارية أخرى
	6602000	المنافع - مياه	إمدادات، ومستهلكات، وتكاليف جارية أخرى
	6603000	المنافع - الكهرباء	إمدادات، ومستهلكات، وتكاليف جارية أخرى
	6605100	الوقود: المرافق	إمدادات، ومستهلكات، وتكاليف جارية أخرى
	7022000	تأمين المسؤولية العامة والمباني	نفقات أخرى
	7054000	تنظيف المكاتب	خدمات تعاقدية
الإيجار	7119500	خدمات التطهير	خدمات تعاقدية
	7001000	إيجار المرفق	خدمات تعاقدية
	7002000	إيجار مباني الأمم المتحدة المشتركة	خدمات تعاقدية
التجديدات والصيانة	7051000	الصيانة العادية للمباني	نفقات أخرى
	7052000	الصيانة الاستثنائية للمباني	نفقات أخرى
	7053000	تجديد المكاتب	نفقات أخرى
الأمن	7118000	خدمات حرس الأمن	خدمات تعاقدية
الإهلاك	8000100	نفقات استهلاك المباني - الدائمة	الاستهلاك والإهلاك
	8000200	نفقات استهلاك المباني - المنقولة	الاستهلاك والإهلاك
	8060000	نفقات استهلاك تحسين عقود الإيجار	الاستهلاك والإهلاك
المساهمات العينية	7510120	نفقات متكبدة وتعديلات أخرى	الخدمات التعاقدية (المساهمات العينية)

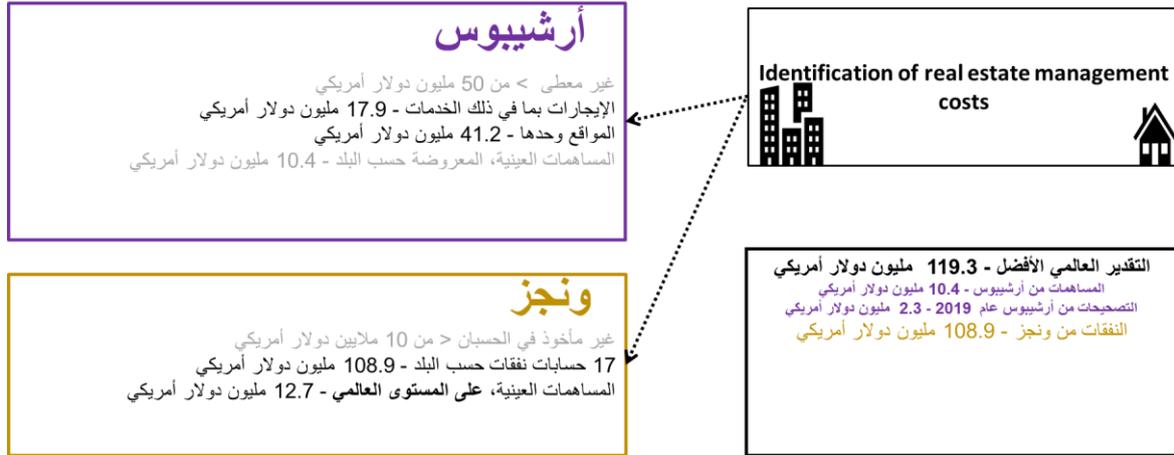
المصدر: المراجع الخارجي وشعبة المالية المؤسسية.

ويشير الخط الأخير من الجدول إلى المساهمات العينية، والتي تقابل تكاليف إدارة المرافق التي تتحملها البلدان المضيفة ولا تظهر في التقارير السنوية. وهذه تُدرج عادة في البرنامج (على أنها نفقات وإيرادات - 7510120) بقيمتها السوقية، وتُسجل في نظام ونجز على أنها مبالغ إجمالية استناداً إلى بيانات أرشيبوس.

وتستخدم خمسة حسابات أخرى لتسجيل نفقات إدارة المرافق (3001000) و3002000 و3004000 و3005000 لتكاليف إيجار مستودعات معينة أو التكاليف المرتبطة بالنقل، و7102000 لنفقات التشغيل، فضلاً عن نفقات ليست ذال صلة. وقد استُبعدت هذه الحسابات من التحليل.

<sup>(1)</sup> لدى مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، تدخل جميع نفقات إدارة المرافق ضمن بند "نفقات التشغيل العامة والتكاليف المباشرة الأخرى"، باستثناء تكاليف الأمن التي تُدرج تحت بند "الخدمات التعاقدية".

### الشكل 1: تقدير تكاليف إدارة مرافق البرنامج في عام 2018

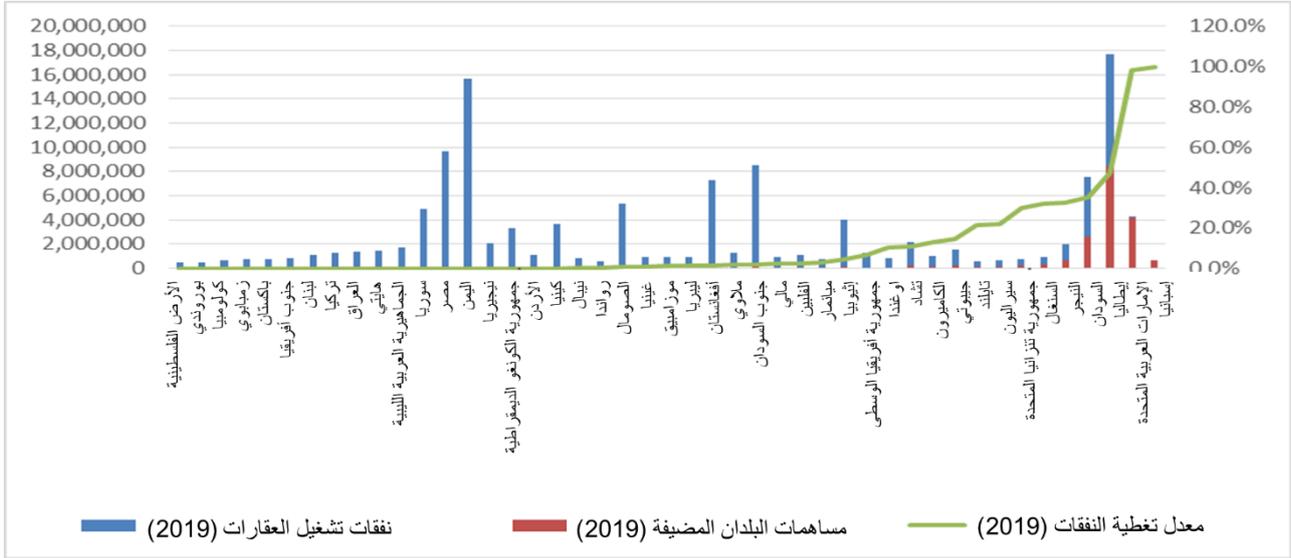


المصدر: المراجع الخارجي.

**الملحق 4: معدل تغطية نفقات التشغيل حسب البلدان المضيفة**

**الرسم البياني 1: معدل تغطية نفقات تشغيل العقارات**

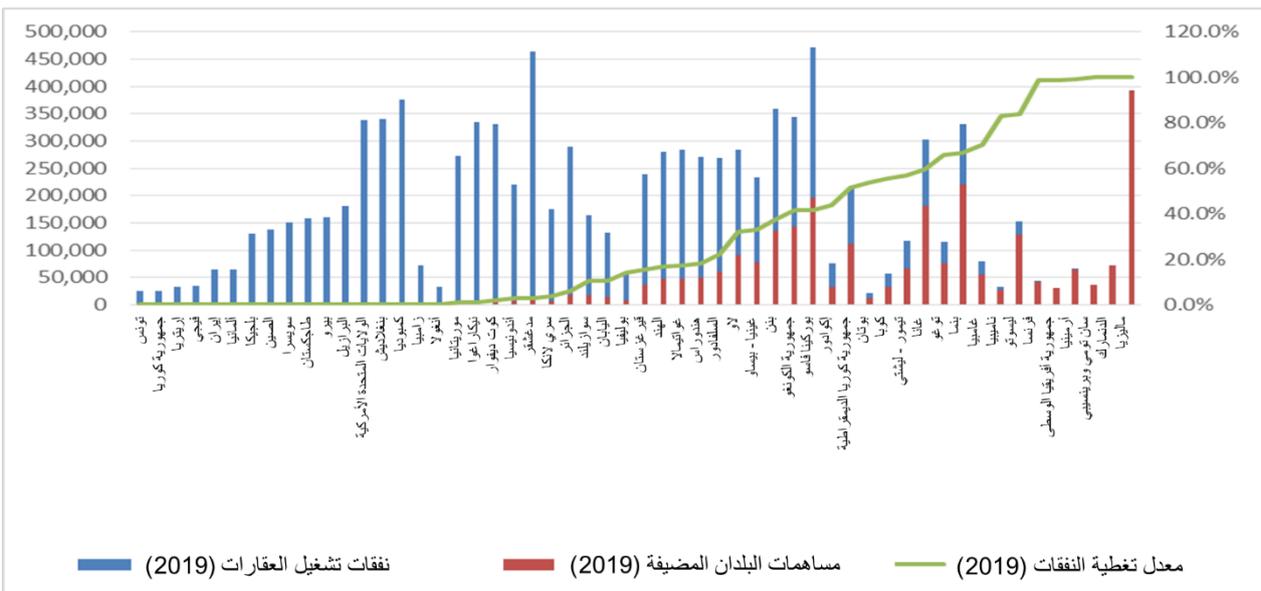
حسب مساهمات البلدان المضيفة (العينية والمالية) التي تتجاوز 500 000 دولار أمريكي (2019)



المصدر: المراجع الخارجي.

**الرسم البياني 2: معدل تغطية نفقات تشغيل العقارات**

حسب مساهمات البلدان المضيفة (العينية والمالية) التي تقل عن 500 000 دولار أمريكي (2019)



المصدر: المراجع الخارجي.