

استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص
وتعبئة الموارد منه (2018-2021)



المشاوره غير الرسمية الثانية

26 أبريل/نيسان 2018

برنامج الأغذية العالمي
روما، إيطاليا

أولاً- مقدمة

- 1- بسبب من النزاعات وتغير المناخ، بدأ الجوع وانعدام الأمن الغذائي يزيدان للمرة الأولى خلال أكثر من عقد من الزمن. وبينما يستفيد من البرنامج ما يقرب من 80 مليون رجل وامرأة وطفل من خلال مساعدة إنمائية لإنقاذ الحياة ومساعدة في حالات الطوارئ، لا يزال هناك 30 مليون شخص آخر بحاجة إلى مساعدة.
- 2- وتحدد خطة التنمية المستدامة لعام 2030 إطاراً قترانياً طموحاً للعمل الجماعي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، بما في ذلك القضاء على الفقر والجوع. وتشدد خطة عام 2030 على أن التنمية المستدامة تعتمد على الشراكات الفعالة. وتشير خطة عمل أديس أبابا إلى المجموعة الواسعة من الجهات المعنية، بما في ذلك القطاع الخاص، التي تعتبر بالغة الأهمية للابتكار والتحول، والتي تعتبر، إضافة إلى الاستجابة الإنسانية، ضرورية لتحقيق خطة عام 2030. ويتبنى البرنامج هذه الضرورة ويوائم قدراته وبرامجه ذات الصلة بالمساعدة الغذائية مع تدخلات واستثمارات الحكومات ووكالات الأمم المتحدة الأخرى والقطاع الخاص والمجتمع المدني.
- 3- وتستند استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه للفترة 2018-2021 إلى استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه للفترة 2013-2017 (انظر الملحق ألف) وسوف تزيد إلى أقصى حد قدرة المنظمة على تأمين دعم وموارد القطاع الخاص للقضاء على الجوع. وستساعد الاستراتيجية البرنامج على تحقيق أهدافه على النحو الوارد في خطته الاستراتيجية للفترة 2017-2021، مع التسليم بعدم قدرة أي منظمة على التصدي لتحديات الأمن الغذائي المعقدة السائدة اليوم بمفردها. وتستند الاستراتيجية إلى المبادئ الواردة في استراتيجية الشراكة المؤسسية، حسبما تتواءم مع مبادئ الشراكة الجيدة في المنهاج الإنساني العالمي للأمم المتحدة. ومن خلال هذه الاستراتيجية، سيضعاف البرنامج جهوده أيضاً مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة.
- 4- وقد أدى الارتقاء بهدف التنمية المستدامة 17 إلى مستوى الغايات الاستراتيجية للبرنامج، والأطر الزمنية المتعددة السنوات للخطط الاستراتيجية القطرية، وتعميم استراتيجية الشراكة المؤسسية من خلال خارطة الطريق المتكاملة، إلى تيسير حدوث تغير كبير وإيجابي في نهج البرنامج إزاء الشراكات. وفي الوقت نفسه، من الواضح أنه لا يمكن تحقيق الإمكانيات التحويلية للخطط الاستراتيجية القطرية إلا من خلال شراكات أوسع نطاقاً وأكثر تعاوناً من الشراكات السابقة.
- 5- وتضع خارطة الطريق المتكاملة، بما في ذلك النهج الجديد إزاء التخطيط الاستراتيجي القطري، الأساس اللازم لإقامة شراكات محلية فعالة، سواء من خلال المشاركة المبكرة للجهات المعنية في الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية للقضاء على الجوع أو عن طريق اعتماد إطار جديد للإبلاغ والمساءلة عن الأداء. ويوفر ذلك رؤية بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، وهو ما يعد أساسياً للانخراط في العمل مع الشركاء، بما في ذلك مع القطاع الخاص.
- 6- ويعتمد نجاح مشاركة القطاع الخاص على ظروف معينة مثل وجود قطاع خاص محلي حيوي يتمتع بالخبرة اللازمة ويمتلك التكنولوجيا والبنية التحتية اللازمة لتقديم حلول يمكن توسيع نطاقها لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2. ويعمل البرنامج في العديد من البلدان التي تتوفر فيها هذه الظروف وبالتالي يمثل إمكانات غير مستغلة للشراكات. وفي البلدان التي تقل فيها الفرص المتاحة أمام القطاع الخاص، سيتعين على البرنامج اتباع نهج مختلف عن طريق الاستفادة من الشراكات المدارة على المستوى العالمي لتيسير نقل الخبرات والتمويل لحلول هدف التنمية المستدامة 2.
- 7- وتفترض هذه الاستراتيجية أن الاستثمار المالي مطلوب لتحقيق النتائج المنشودة. وتتواءم الاستراتيجية مع مبادئ الأمم المتحدة التوجيهية بشأن الانخراط في العمل مع الشركات، ولكنها لا تغطي العلاقات التجارية، التي تعطيها سياسات وممارسات البرنامج المتعلقة بالمشتريات.
- 8- وسيواصل البرنامج العمل مع منظمات الأصدقاء الحالية الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وإيطاليا لمشاركة القطاع الخاص في سوق كل منها. كما تدعم منظمات الأصدقاء برنامج عمل البرنامج من خلال تعزيز مبادرات الدعوة والاتصالات.

9- وسيتم تقييم فرص العمل مع القطاع الخاص بناء على احتياجات البرنامج. والتركيز على الاحتياجات سيُمكن البرنامج من إقامة شراكات تحويلية تُحدث أثرا إيجابيا على الناس الذين يخدمهم البرنامج. ويجب تحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأولوية على المستوى التنظيمي من أجل تحديد الشركاء المعنيين للوفاء بالمتطلبات. وبالإضافة إلى تلبية احتياجات البرنامج، ينبغي أن تكون الشراكات مفيدة للشركات أيضا - توفر فرص انخراط تحقق فائدة لجميع الأطراف.

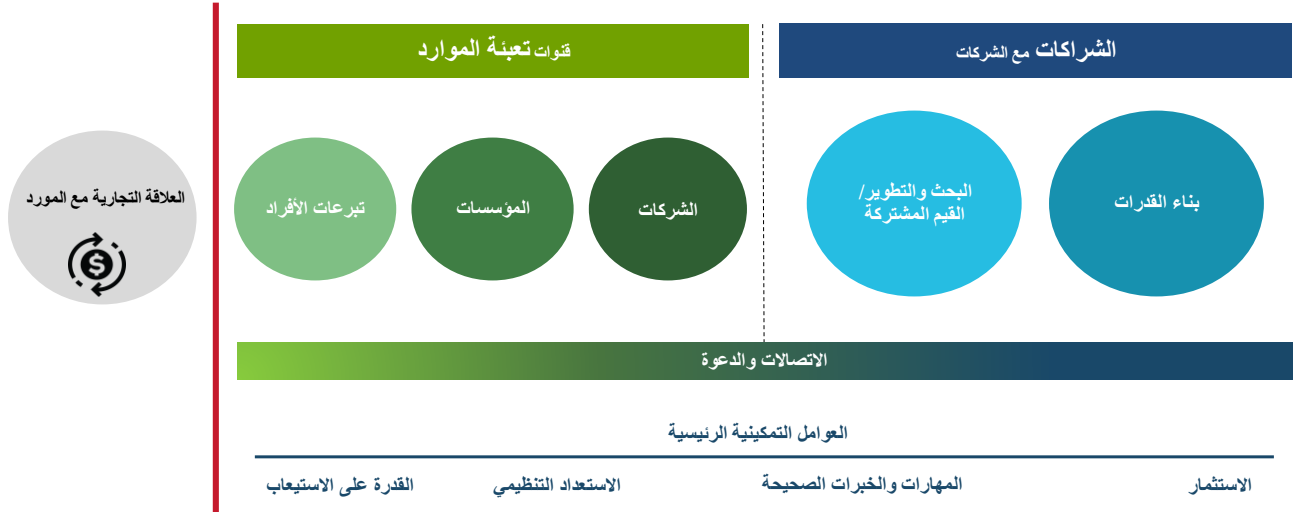
ثانيا- الهدف وإطار العمل مع القطاع الخاص في البرنامج

10- وفقاً لما جاء في خطتنا الاستراتيجية، فإن ولاية البرنامج توضح المسؤوليات الإنسانية والإنمائية وتسمح للبرنامج بتطبيق أدوات ومنظورات إنمائية على استجاباته الإنسانية. وتماشيا مع خطة عام 2030 وفي ضوء تركيز البرنامج على إنقاذ الأرواح، فإن عليه القيام بذلك بطرق تساهم في تحقيق نتائج توفر فرصا إنتاجية على المدى الطويل، والعمل بشكل تعاوني عبر الحدود المؤسسية في المجالات المترابطة للعمل الإنساني والإنمائي وبناء السلام، إلى جانب ضمان التزامه بعدم الانحراف عن أسبقية المبادئ الإنسانية.

11- ويتمثل الهدف الشامل لهذه الاستراتيجية في: المساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج وأهدافه الاستراتيجية لدعم الحكومات المضيفة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (ولا سيما هدفي التنمية المستدامة 2 و17) من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية.

12- وسيضمن البرنامج أن تعمل الشراكات مع القطاع الخاص بشكل مباشر لتعزيز قدرة البرنامج وقدرات الناس والمجتمعات المحلية والبلدان على إدارة المخاطر الأساسية وإنقاذ الأرواح وسبل العيش، وفي نهاية المطاف القضاء على الجوع.

13- وتشتمل الاستراتيجية على مجالين رئيسيين لمشاركة القطاع الخاص: الشراكات وتعبئة الموارد. ويرد عرض بصري لهذين المجالين الرئيسيين، اللذين يشكلان معا إطارا جديدا للعمل مع القطاع الخاص في البرنامج، في الشكل أدناه:



14- وستستند استراتيجية البرنامج بشأن القطاع الخاص إلى التوعية بالقضايا على أساس مفهوم "أول ما يخطر بالبال" والثقة في الصورة المتميزة بين الجماهير المستهدفة التي تقدم تبرعات، وبالتالي بناء أساس قوي يدعم الجهود الرامية إلى إشراك الشركات والمؤسسات والأفراد وتوجيههم لاتخاذ إجراءات محددة ومستهدفة.

- 15- ولهذا الغرض، سيقوم البرنامج بما يلي:
- 1- رفع الوعي بالصورة المتميزة وزيادة الثقة وتعزيز سمات الصورة المتميزة
 - 2- زيادة المشاركة العامة
 - 3- الدعوة وإعطاء صوت للأشخاص الذين يخدمهم
- 16- وسوف يتبع البرنامج نهجا استراتيجيا ومكاملا لأنشطة بناء الصورة المتميزة، مستفيدا من المنصات الرقمية، ووسائل الإعلام التقليدية، والشخصيات المؤثرة (بما في ذلك المشاهير) وأنشطة التجزئة أو الأنشطة "المباشرة" لتعزيز جهوده مع الجماهير التي يستهدفها.

ثالثا- الشراكات مع القطاع الخاص

- 17- عمد البرنامج إلى إقامة شراكات فعالة متعددة السنوات منذ أن بدأ لأول مرة مشاركة القطاع الخاص في عام 2004. وتساعد بعض من أكبر الشركات وأكثرها احتراما في العالم في القضاء على الجوع من خلال تيسير جهود البرنامج لتعزيز العمليات وتمويل البرامج المعنية بإنقاذ الحياة وبناء الدعم العام. وتختار هذه الشركات إقامة شراكات مع البرنامج بسبب نطاق عمله وحجم عملياته وخبرته في تحقيق نتائج للمستفيدين.
- 18- وتبدأ كل شراكة باحتياجات البرنامج. وسيواصل الفريق المعني بالقطاع الخاص العمل بشكل وثيق مع الوحدات التقنية والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية لتحديد الأولويات والاحتياجات ولضمان أنسب نهج للشراكات من الناحية الاستراتيجية. ويمكن الرجوع إلى الملحق باء للاطلاع على رسم خرائط للشركات التي تعمل على تلبية الاحتياجات المحددة على طول سلسلة إمداد الأغذية للبرنامج.
- 19- ويحدد هذا القسم نماذج الشراكات المميزة (شراكات بناء القدرات وشراكات القيمة المشتركة وشراكات البحث والتطوير). ومن المهم إدراك أنه قد يكون لشراكة واحدة خصائص أكثر من نموذج واحد من هذه النماذج.
- 20- ويحقق الشركاء الذين يجلبون الأموال والخبرة والابتكار للشراكات مع البرنامج أكبر أثر للمنظمة. وفي المقابل، يقدم البرنامج قوة صورته المتميزة لشركائه، مما يحسن سمعتهم وجاذبيتهم للعملاء. وتشير دراسة الأثر الاجتماعي التي أجرتها شركة Cone Communications في عام 2013 إلى أن 89 في المائة من الأمريكيين من المحتمل أن ينتقلوا من الصورة المتميزة التي يستخدمونها حاليا إلى علامات تجارية مرتبطة بقضاياها، بافتراض أن السعر والجودة مماثلين. وبالتالي، فإن قوة الصورة المتميزة للبرنامج وسماته الأخرى مهمة لشركائنا من الشركات، الذين يستفيدون بشكل متزايد من ارتباطهم بالبرنامج مع نمو الوعي بعلاقتنا التجارية والثقة فيها في القطاع الخاص بين الشركات. وينطبق هذا المبدأ على جميع شراكات القطاع الخاص، ولكن ينطبق بشكل خاص على شراكات بناء القدرات والقيمة المشتركة والبحث والتطوير، التي لا تشمل أنشطتها الأساسية في العادة جهود الاتصالات واسعة النطاق. وفي هذه الأنواع من الشراكات، يجب أن تكون الصورة المتميزة للبرنامج قوية بما فيه الكفاية بحيث يكون لمجرد بيان الارتباط بالبرنامج ("شريك لبرنامج الأغذية العالمي") أثر على عملاء الشريك وأقرانه.

ثالثا-1 شراكات بناء القدرات

- 21- *التعريف:* إن شراكات بناء القدرات عبارة عن علاقات توفر فيها الشركات الخبرة والمعرفة لمساعدة البرنامج على تحسين ممارساته وتطوير حلول تطلعية للقضاء على الجوع. وعادة ما لا ترى الشركات منفعة تجارية مباشرة نتيجة العمل مع البرنامج.
- 22- *الإنجازات:* تقرر استراتيجية القطاع الخاص للفترة 2013-2017 بالفعل بأهمية هذه الأنواع من الشراكات لتلبية احتياجات الناس الذين يخدمهم البرنامج. ويشتمل سجل المنظمة القوي في إقامة شراكات بشأن بناء القدرات على العمل مع شركة رويال دي إس إم (Royal DSM) لتحسين نوعية سلة الأغذية الخاصة بالبرنامج والمساعدة من شركة البضائع والشحن UPS لتوفير الدعم اللوجستي خلال حالات الطوارئ. وتقدم شركات التكنولوجيا مثل شركة إريكسون الخبرة والتكنولوجيا والبيانات لمساعدة البرنامج على التنفيذ بشكل فعال في حالات الطوارئ.

- 23- وفي عام 2016، وضع البرنامج طريقة لتقدير العائد على الاستثمار لشراكات بناء القدرات وأثرها على المستفيدين. وأداة تقدير قيمة نفقة الفرصة البديلة تمكن موظفي البرنامج على جميع المستويات من فهم التكاليف التي تنطوي عليها أي شراكة (أي الوقت اللازم والموارد المطلوبة لتنفيذ واستيعاب الخبرات المنقولة)، والظروف المثلى التي ينبغي إقامة شراكة في إطارها وكيفية موازنة الشراكة مع الأولويات الاستراتيجية للبرنامج.
- 24- *التطلع إلى الأمام*: إدراكا للدور الرئيسي الذي ستؤديه شراكات بناء القدرات في توفير حلول مستدامة، سيعمل البرنامج على توسيع نطاق هذه الشراكات على مدى السنوات الأربع القادمة، وسيواصل تحسين إطار قياس أثرها من خلال رصد الوفورات في التكاليف والزيادة في الموارد المتاحة وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، بما في ذلك التدخل بشكل أسرع والتوعية الأوسع نطاقا والقيمة الأعلى.
- 25- وسيركز البرنامج على بناء شراكات تحويلية بدلا من علاقات مخصصة لمعاملات محددة ولن يقبل الخدمات والخبرات غير المطلوبة عن طريق اتباع نهج استراتيجي استباقي إزاء الشراكات يستند إلى احتياجات واضحة محددة مسبقا حسب الأولوية.
- 26- وتتطلب إقامة الشراكات بناء القدرات إشراك العديد من الجهات المعنية، بالاستناد إلى الموارد المتنوعة التي لدى البرنامج والشركات الشريكة. وبالتعاون مع الوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، سيقوم الفريق المعني بالقطاع الخاص بإجراء مسح استراتيجي للصناعات التي توفر أنسب دراية لتلبية احتياجات البرنامج ذات الأولوية. وسيقوم الفريق أيضا بتوجيه الوحدات الأخرى في إقامة الشراكات تضمن أن يحقق البرنامج أقصى قيمة من كل علاقة معنية ببناء القدرات.
- 27- *ملاحظة بشأن الاختلاف بين شراكات بناء القدرات وشراكات القيمة المشتركة*: تختلف شراكات بناء القدرات عن شراكات القيمة المشتركة، الوارد وصفها في القسم أدناه، حيث إن النوع الأول من الشراكات ينطوي على نقل المنتجات أو الخبرة من شركة إلى البرنامج مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة ووفورات في التكاليف، وليس الاشتراك في استحداث منتجات جديدة مع الشركة المعنية للاستخدام التجاري.
- ثالثا- 2 شراكات القيمة المشتركة والبحث والتطوير**
- 28- *التعريف*: إن شراكات القيمة المشتركة والبحث والتطوير هي علاقات يعمل فيها البرنامج مع الشركاء لتقاسم الخبرة وتصميم وتقديم حلول للمشاكل الاجتماعية التي تكون حلولها غير متوافرة أو غير مناسبة. ويمكن أن تنطوي هذه الأنواع من الشراكات على استحداث البرنامج، بالاشتراك مع الشركات، منتجات وخدمات جديدة مجدية تجاريا ومصممة لتكون أكثر شمولا، وتعالج المسائل المجتمعية وتلبي احتياجات الأسواق المتنوعة.
- 29- وترى الشركات أنها يمكن أن تستفيد من الجهود المبذولة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتسعى بنشاط إلى إيجاد شركاء لمساعدتها على القيام بذلك. وتشير حسابات لجنة التنمية المستدامة للأعمال في المملكة المتحدة إلى أن أربعة مجالات فقط من أهداف التنمية المستدامة تتيح فرصا تجارية تزيد قيمتها على 12 تريليون دولار أمريكي، بما في ذلك 2.3 تريليون دولار أمريكي من الأغذية والزراعة⁽¹⁾ ومن الواضح أن هذا الاعتراف المشترك وتقارب المصالح يمهّدان الطريق لإقامة شراكات بين جهات فاعلة من المتوقع عادة أن تتحد من خلال علاقات تنطوي على قدر أكبر من المعاملات.
- 30- *الإنجازات*: أقرب مثال على الشراكات المماثلة لشراكات القيمة المشتركة التي ينخرط فيها البرنامج هي العمل الذي قام به مع شركة رويال دي إس إم (انظر الملحق دال) بشأن تطوير منتجات جديدة لتعزيز حصائل التغذية لأكثر السكان تعرضا للمخاطر.
- 31- *التطلع إلى الأمام*: سيحدد البرنامج الاحتياجات التنظيمية التي يمكن أن تلبّيها شراكات القيمة المشتركة على نحو فعال، ويجري تقييمها كاملا للفرص والتحديات التي تواجه إقامة شراكات القيمة المشتركة واغتنام تلك الفرص والتصدي لتلك التحديات، مدركا أنها تتطلب وقتا وقدرات فضلا عن تطوير مهارات وخبرات جديدة.

(1) Better Business, Better World. UK Business and Sustainable Development Commission, 2017

رابعاً- تعبئة الموارد من القطاع الخاص

32- إن الجوع سبب قهري، إن لم يكن السبب الذي يدفع معظم الناس للتبرع. وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات تتناول الجوع كقضية اجتماعية، فإن البرنامج هو صاحب أكبر أثر عالمي، هو المنظمة المعترف بها كجهة فائدة في المجتمع الإنساني للجهود الرامية إلى القضاء على الجوع. وسيعزز البرنامج مكانته في المجال العام من خلال الاشتراك في أنشطة رواية قصص النجاح وبناء صورته المميزة، مما يجعله المنظمة المفضلة لتعبئة الموارد من الشركات والمؤسسات والأفراد. وستعطي الأولوية لتعبئة الموارد من هذه المصادر الثلاثة بناء على حجم وقيمة الفرصة البديلة بالإضافة إلى العائد المحتمل على الاستثمار.

رابعاً-1 الشركات

33- *التعريف:* يحصل البرنامج على تمويل من الشركات ويستخدمه لتنفيذ مهمته. ويمكن أن يأتي التمويل من خلال دعم مباشر من شركة ما على سبيل المثال من خلال أموال مخصصة للمسؤولية الاجتماعية للشركات أو الأعمال الخيرية؛ أو من خلال تبرعات موظفي شركة ما؛ أو من خلال تبرعات عملاء شركة ما عبر حملات تسويقية ذات صلة بقضية معينة.

34- ويتجاوز أثر شركات تعبئة الموارد مع الشركات إلى حد كبير التبرع بالأموال للبرنامج؛ فهي توفر منافع إضافية، بما في ذلك الوصول إلى أسواق جماهير جديدة (أي إلى عملاء وموظفين). وتعد هذه العلاقات بوابة لاكتساب مؤيدين جدد وتوسيع نطاق أهداف البرنامج ذات الصلة بالاتصالات، وبناء الصورة المتميزة، والدعوة.

35- *الإنجازات:* كان التركيز في الماضي ينصب على تأمين علاقات كبيرة الحجم ومتعددة السنوات مع الشركات الرائدة والحفاظ عليها في جميع أنحاء أمريكا الشمالية وأوروبا. ولدى البرنامج تاريخ قوي في العمل مع شركات مثل YUM! Brands وMastercard لإقامة شركات تساعد على تمويل العمليات، بحفاضة تتضمن حملات تسويقية ذات صلة بقضية ما، وتبرعات الموظفين والمساهمات المستهدفة للشركات لتلبية احتياجات برامج محددة. ويُسكّل سجل البرنامج المثبت أساساً متيناً يمكن من خلاله توسيع نطاق الأنشطة في الأسواق الأساسية مع الشركاء المناسبين.

36- *التطلع إلى الأمام:* سيقوم البرنامج بفضل سجله المثبت في الشركات الناجحة مع الشركات، بتوسيع نطاق الأنشطة في الأسواق الأساسية مع الشركاء المناسبين. وسيتم تحقيق النمو في المستقبل من خلال الاختيار الاستراتيجي للشركاء عندما ينشئ البرنامج لأول مرة فريقاً جديداً مخصصاً لتنمية الأعمال. ومن المتوقع أيضاً توسيع حجم فريق إدارة الحسابات بحيث يتلقى كل شريك دعماً ممتازاً من حيث الإشراف والاتصالات، مما يعزز الولاء ونمو الشراكة.

رابعاً-2 المؤسسات

37- *التعريف:* إن المؤسسة هي منظمة خيرية لديها وسائل مالية مستقلة ومستدامة وتستخدمها للوفاء بالأغراض الخيرية المنصوص عليها في وثائقها التأسيسية.

38- وتواصل المؤسسات العالمية مواصلة تركيز منحها وفقاً لخطة عام 2030، مما يوفر للبرنامج فرصة كبيرة لإقامة شركات. وإذ تعمل المؤسسات بوصفها قادة فكر وشركاء في التنمية طويلة الأجل، فإنها تمثل الجهات المتعاونة الرئيسية التي يمكن أن يعمل معها البرنامج لتحقيق هدف من أهداف التنمية المستدامة. وفي عام 2016، جمعت أكبر 20 منظمة غير حكومية دولية ووكالات الأمم المتحدة المختارة ما يقرب من مليار دولار أمريكي من المؤسسات⁽²⁾. ويمكن أن يحصل البرنامج من المؤسسات على الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات التنمية المبتكرة من خلال العمل مع الجهات الفاعلة العالمية المؤثرة لإحداث تغيير منهجي.

39- *الإنجازات:* زاد انخراط البرنامج في العمل مع المؤسسات منذ عام 2015، فأصبح يشكل حالياً 15 في المائة من إجمالي مساهمات القطاع الخاص. ومن الأمثلة على ذلك اتفاق البرنامج لعام 2017 مع مؤسسة بيل وميليندا غيتس (BMGF) التي تعهدت بتقديم 29 مليون دولار أمريكي من خلال منح متعددة السنوات. وتعتبر مؤسسة بيل وميليندا غيتس البرنامج شريكاً رئيسياً لتقديم الحلول على نطاق واسع في مجالات التركيز مثل سلاسل الإمداد والتغذية.

(2) بيانات المنتدى الدولي للقادة (IFL) المعني بتعبئة الموارد 2017.

40- *التطلع إلى الأمام*: سيقوم البرنامج، في السنوات القادمة، بتعزيز شراكاته مع المؤسسات. وتركز هذه الاستراتيجية على إعطاء الأولوية للمؤسسات التي تتواءم أنشطتها مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج. وستوفر المؤسسات تمويلا حافزا يتيح للبرنامج اختبار مفاهيم جديدة ويدعم كذلك توسيع نطاق الحلول الناجحة. وستركز أعمال المشاركة مع المؤسسات على ثلاثة مناطق جغرافية تتمتع بأكبر إمكانية مثبتة لنمو التمويل: الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والشرق الأوسط. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية السوق الرائدة للمؤسسات الخاصة العالمية، ومن المتوقع أن تزيد تبرعات هذه المؤسسات بنسبة ستة في المائة في عام 2018.

رابعا-3- تبرعات الأفراد

41- *التعريف*: إن تبرعات الأفراد هي الدعم الخيري الذي يقدمه عامة الناس من خلال تبرعات لمرة واحدة أو متكررة يتم التماسها من خلال نداءات للتبرع. ويمكن أن تستفيد هذه النداءات من تعبئة الموارد بالوسائل الرقمية، والتي تنطوي على طلب التبرعات من خلال مواقع الويب؛ ووسائل الإعلام المدفوعة/الموضوعة/المكتسبة؛ والجهات المؤثر؛ ووسائل الإعلام الاجتماعية وتطبيقات الهواتف الذكية. وتستعين عملية تعبئة الموارد بوسائل الإعلام غير الرقمية، بما في ذلك وسائل الإعلام المطبوعة والتلفزيون والهواتف.

42- *الإنجازات*: حقق البرنامج نجاحا بالفعل في مجال تعبئة الموارد من الأفراد من خلال تطبيقه ShareTheMeal، والذي تم من خلاله جمع 11 مليون دولار أمريكي منذ عام 2015، والمنصات الأخرى عبر الإنترنت وحملات البريد الإلكتروني التي جمعت 36 مليون دولار أمريكي في نفس الفترة.

43- *التطلع إلى الأمام*: سيعمل البرنامج، بمزيد من الاستثمار ونهج متكامل يجمع بين دعم الاتصالات والدعوة، على تهيئة بيئة مواتية تحقق توسعا كبيرا في قاعدة تعبئة الموارد في المنظمة، مما سيسمح له ببناء الوعي بالصورة المتميزة ومواصلة تحسين فرص مشاركة الأفراد.

44- وسيتم توجيه الجماهير الرقمية من خلال "مسارات المشاركة" التي تنقلهم من التوعية إلى العمل، عبر المنصات والمنتجات واللحظات الزمنية، باستخدام محتوى جديد ومستهدف.

45- وسيكون برنامج تعبئة الموارد من الأفراد في البرنامج رقميا، ويركز على تسخير المنصات وقنوات وسائل الإعلام الاجتماعية لاستهداف الأشخاص الذين يهتمون بعمل البرنامج وطلب تبرعات شهرية منتظمة، مما يؤدي إلى خلق تدفق مستدام من الدخل. كما يوفر هذا البرنامج وسيلة فعالة للترويج الجماعي غير المقيد بالحدود وبالتالي تجنب التكاليف العالية المتكبدة لإنشاء فرق وطنية متعددة لتعبئة الموارد. وإلى جانب الترويج الرقمي، سيحافظ البرنامج على دعم "منظمات الأصدقاء" في إيطاليا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية.

46- وتدعو الاستراتيجية الرقمية إلى إنشاء قاعدة بيانات لمعلومات بدون أسماء عن المجموعات السكانية المختلفة، والتي سيتم استخدامها لتوجيه نداءات التبرع عبر الإنترنت إلى جمهور محدد. وسيكون النجاح مع الجماهير الرئيسية متبوعا بسرعة بنداءات مباشرة غير قائمة على الإنترنت سعيا إلى الحصول على مساهمات متكررة بمبالغ أكبر. وبعد اكتساب مجموعة من المانحين من الأفراد، سيعمل البرنامج على ضمان استمرار مشاركتهم، وبناء برنامج رعاية يولد الولاء ومساهمات أكثر وأكبر حجما. وسيتم اختبار رسائل البرنامج بعناية، مع توضيح حقيقة عمل البرنامج واستخدام العاطفة لكسب قلوب الجمهور مع احترام كرامة المستفيدين.

47- وسيكون الهدف من هذا النهج هو زيادة تعبئة الموارد عن طريق زيادة التوعية، بما في ذلك من خلال التبرعات وصفحات الطوارئ على موقع البرنامج على الويب (wfp.org)، ودعم حملات محددة على تطبيق ShareTheMeal، ونداءات التبرع الأوسع نطاقا على الإنترنت وغير الإنترنت.

48- ومن المجموعات السكانية الرئيسية التي سيستهدفها تطبيق ShareTheMeal هي جيل "الألفية"، الذي يتألف من أولئك الذين ولدوا بين عامي 1980 و2000. وهو أكبر جيل في التاريخ، ويمثل فرصة ناشئة للبرنامج للمشاركة مع الجهات المانحة وجهات

الدعوة والشركاء في الكفاح للقضاء على الجوع. وجبل الألفية هو أول جبل رقمي حقيقي، ومدفوع بشدة بالقضايا، ويطالب بالشفافية في استخدام التبرعات ويثق في "الحشود".

49- وبعد وضع برنامج تبرعات الأفراد، سيستكشف البرنامج الترويج لقناة جديدة بشأن تبرعات الأفراد - وهم المواطنون الخاصون الأثرياء في العالم - وسيضع برنامج للأعمال الخيرية يقوم على الطلب ابتداء من عام 2020.

خامسا- تحقيق الخطط الاستراتيجية القطرية بمشاركة القطاع الخاص

50- يشمل دعم القطاع الخاص للخطط الاستراتيجية القطرية العلاقات التي تبنيتها المكاتب القطرية محليا مع الشركات والمؤسسات لتعبئة الموارد وتأمين الخبرة والابتكار والدعوة للقضاء على الجوع. ولا تعد تعبئة الموارد من عامة الناس (تبرعات الأفراد) جزءا من نطاق دعم القطاع الخاص المحلي للخطط الاستراتيجية القطرية، نظرا لأن تعبئة الموارد من الأفراد ستكون برنامجا رقميا تتم إدارته على المستوى العالمي أساسا.

51- وتعد كولومبيا مثلا على الطريقة التي دعم بها القطاع الخاص الخطط الاستراتيجية القطرية في أمريكا اللاتينية. فقد أسهمت شراكة البرنامج العالمية مع شركة Mastercard في الخطة الاستراتيجية القطرية لكولومبيا عن طريق تعبئة الموارد المطلوبة بشدة لتحسين إمكانية الحصول على الأغذية في مقاطعة لا غواخيرا. وتم تعبئة الموارد من خلال حملة تسويقية نفذتها شركة Mastercard وبنك Bancolombia - وهو أكبر بنك في البلد. وبالإضافة إلى توفير أموال حيوية للبرامج، تساعد هذه الشراكة على تحسين الوعي بالصورة المتميزة للبرنامج في السوق.

52- وقد دُعي القطاع الخاص، وليس في أمريكا اللاتينية فقط ولكن عبر العديد من المناطق، إلى استعراض الاستراتيجيات القطرية، مما يضمن المشاركة والتعاون من المرحلة الأولى من صياغة الخطط الاستراتيجية القطرية. وبالنسبة للمكتب القطري في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية على وجه الخصوص، أبرز الاستعراض الاستراتيجي أن عدم مشاركة القطاع الخاص في الحوار السابق بشأن الأمن الغذائي والتغذوي يشكل فشلا كبيرا يتطلب تصحيحا فوريا. ومن خلال عملية انطوت عل قدر أكبر من التشاور، مهد الحوار المفتوح الطريق أمام الشراكة - التي تعتبر حيوية لأن جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية بدأت في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

53- وفي عام 2017، طورت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وفرق الشراكة الإقليمية أدوات وتوجيهات لمساعدة المكاتب القطرية على تحديد فرص الشراكة الاستراتيجية مع القطاع الخاص باستخدام الخطط الاستراتيجية القطرية كمنصة. وتم تقديم دورات تدريبية إلى جميع المكاتب الإقليمية، وتم تقاسم مجموعة الأدوات التي تم إعدادها مع جميع المكاتب القطرية. وقدمت تعقيبات منتظمة إلى الفرق القطرية بشأن خطط عملها بشأن الشراكات.

54- وسيتم تحويل التركيز من نشر الأدوات إلى توفير دعم مخصص لمكاتب قطرية مختارة ذات إمكانات عالية للانخراط مع القطاع الخاص المحلي. وسيتم تقييم إمكانات القطاع الخاص المحلي على أساس المعايير التي سيجري وضعها بالاشتراك مع المكاتب الإقليمية.

55- وفي الممارسة العملية، ستدعى المكاتب القطرية إلى تقديم دراسة جدوى، وستحصل المكاتب التي تثبت إمكانية انخراط القطاع الخاص على دعم مخصص واستباقي لضمان أن تحقق الشراكات مع القطاع الخاص أقصى قدر من الأثر وعائد على الاستثمار للأشخاص الذين نخدمهم. وسيتم إنشاء فريق لدعم المكاتب القطرية على مستوى المكاتب الإقليمية لتوجيه البلدان ذات الإمكانيات العالية وتدريبها وتزويدها بالأدوات المناسبة لوضع حلول أخرى من أجل القضاء على الجوع. وسيتم التركيز على التواصل مع جمعيات القطاع الخاص المحلية، وخاصة تلك التي يتم تشكيلها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كطريقة لتحديد الشركاء المحتملين. وستتاح للمكاتب القطرية ذات الإمكانيات المحدودة للانخراط مع القطاع الخاص المحلي إمكانية الوصول إلى الأدوات التي تعدها وحدة الشراكات مع القطاع الخاص والاستفادة من تمويل القطاع الخاص والخبرة التي يتم الحصول عليها على الصعيد العالمي.

56- وبسبب البرنامج بأن بناء شركات طويلة الأجل ومتعددة الجهات المعنية مع القطاع الخاص عامل أساسي في نجاح تنفيذ جدول أعمال القضاء على الجوع، وستعتمد قدرته على القيام بذلك على مستوى الاستثمار المخصص لبناء وتحديث فريق الدعم التابع للمكتب القطري والمعني بالشركات مع القطاع الخاص.

سادسا- إدارة المخاطر

57- هناك عدة مخاطر مرتبطة بهذه الاستراتيجية التي يجب أن يعمل البرنامج على تخفيفها:

◀ نقص الاستثمار الكافي: سيؤثر الاستثمار غير الكافي في الشركات على قدرة البرنامج على تحقيق الأثر التحويلي ودعم المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في ربط القطاع الخاص بالخطط الاستراتيجية القطرية. وفيما يخص تبرعات الأفراد، سيؤدي الاستثمار غير الكافي إلى الفشل في جمع الأموال اللازمة لإطعام المزيد من الناس. وتتمثل طريقة التخفيف من هذه المخاطر في البحث عن آلية للتمويل الذاتي أو أدوات مالية أخرى لعرضها في خطة الإدارة..

◀ عدم وجود فريق كامل من الموظفين ذوي المهارات: يجب نشر المهارات والمعرفة الصحيحة باستمرار مع مرور الوقت لتحقيق أهداف الشراكة وتعبئة الموارد. وتتطلب إقامة الشركات بين القطاعين العام والخاص وتعبئة الموارد مهارات متخصصة، وينبغي أن يضع البرنامج عمليات لجذب واستبقاء الموظفين الذين يمتلكون تلك المهارات.

◀ عدم وجود التزام على نطاق المنظمة: يعتبر تعزيز التعاون من جانب الوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وفريق الاتصالات والفريق المعني بالقطاع الخاص والفريق القانوني ضروريا لدعم الاستراتيجية. وبشكل احتمال عدم وجود مثل هذا التعاون مخاطر. وتتمثل وسائل تخفيف هذه المخاطر في توفير التمويل الكافي لبناء الشركات لتزويد هذه الفرق بموارد كاملة.

◀ عدم القدرة على تنفيذ واستيعاب الشركات: تتطلب جميع الشركات، سواء كانت توفر النقد أو الخبرة أو القيمة المشتركة، قدرة داخلية للتشغيل بفعالية. وبدون هذه القدرة على الاستيعاب، يمكن أن تهدر الموارد وتعرض سمعة البرنامج للخطر. وتتمثل طريقة تخفيف هذه المخاطر في تقييم القيمة المحتملة وجميع التكاليف المرتبطة بها قبل التوقيع على اتفاق شراكة من أجل ضمان الامتثال لمبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف في البرنامج.

58- ونظرا لأن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على مشاركة القطاع الخاص العميقة، تجدر الإشارة إلى أن البرنامج لديه عملية صارمة للغاية بشأن العناية الواجبة⁽³⁾ وتم إضفاء الطابع الرسمي عليها من خلال استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص للفترة 2013-2017. وبالإضافة إلى ذلك، لدى البرنامج مبادئ توجيهية محددة للمشاركة مع القطاع الخاص تتواءم مع المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن التعاون بين الأمم المتحدة والشركات. ويلزم تقديم تقارير العناية الواجبة بشأن الجهات المانحة والشركاء المحتملين الذين يعترضون تقديم أكثر من 5 000 دولار أمريكي و/أو استخدام اسم البرنامج وشعاره قبل أن يكون هناك أي تعاون. ويقوم الفريق المعني بالعناية الواجبة التابع للبرنامج بإعداد هذه التقارير، التي يقع داخل المكتب القانوني للبرنامج. وتقوم بالإشراف على الجهات المانحة من القطاع الخاص والشركات لجنة عليا،⁽⁴⁾ يترأسها نائب المدير التنفيذي للبرنامج. وتقوم هذه اللجنة بالموافقة على المشاركة مع الجهات المانحة والشركاء الذين يعتبر أنهم يشكلون مخاطر عالية نسبيا.

(3) انظر OED2013/25 – المبادئ التوجيهية للشركات مع القطاع الخاص.

(4) تتألف اللجنة المعنية بالعناية الواجبة من نائب المدير التنفيذي؛ والمدير التنفيذي المساعد لإدارة الموارد ورئيس الشؤون المالية؛ والمدير التنفيذي المساعد لخدمات العمليات؛ والمدير التنفيذي المساعد للشركات والحوكمة؛ ورئيس الديوان، ومدير مكتب المدير التنفيذي. ويتمتع مدير شعبة الاتصالات والدعوة ومدير شعبة الشركات مع القطاع الخاص بصفة المراقب.

نموذج التعاون	المخاطر	إجراء تخفيف المخاطر
جميع حالات الانخراط في العمل مع القطاع الخاص	تعتبر إدارة مخاطر السمعة المحتملة التي يتعرض لها البرنامج ضرورية ويجب أن تكون عاملا مهما في إقامة شراكات جديدة مع القطاع الخاص. وتشكل مخاطر السمعة تهديدا على وجه الخصوص عندما يكون الشركاء من الشركات أو الأفراد الداعمون لتعبئة الموارد مشاركين باعتبارهم يشرفون بعناية على سمعة البرنامج لخلق بيئة إيجابية مواتية لتعبئة الموارد ولإدارة أي أثر سلبي محتمل على تعبئة الموارد بسبب عوامل خارجية خارجة عن سيطرة البرنامج.	سيضمن البرنامج الامتثال الكامل لعملية العناية الواجبة للشراكات المؤسسية بجميع أشكالها ووضع عمليات العناية الواجبة المناسبة فيما يتعلق بالداعمين من الأفراد رفيعي المستوى العالي/القيمة.
شراكات بناء القدرات	عدم القدرة على تشغيل الشراكات بفعالية. وبعد إقامة الشراكات، يتعين إدارتها باستمرار وتعميمها في عمليات البرنامج إذا ما أريد أن تحقق الأثر المنشود منها.	يجب أن يُرفق بكل تبرع بالخبرة أو الخدمات مساهمة مالية تمكّن البرنامج من إدارة الشراكة بفعالية داخل وحدته التقنية أو مكاتبه الإقليمية أو مكاتبه القطرية.
شراكات بناء القدرات تعبئة الموارد من الشركات	سوء الفهم المحتمل بين العلاقات التجارية والشراكات.	يجب أن يكون هناك جدار حماية واضح بين العلاقات التجارية والشراكات. ويحافظ البرنامج على فصل تام بين شراكاته وأنشطته التجارية (المشتريات)، مما يضمن الشفافية والإنصاف في تعامله مع القطاع الخاص. ومن منظور المشتريات، يتم ذلك من خلال عدد من التدابير: - ضمان أن تكون المناقصات تنافسية وعادلة وشفافة؛ - تشييط طلبات المشتريات المباشرة من الشركاء ما لم يكن هناك ما يبررها بوضوح؛ - تحديد ما إذا كان يمكن للشركاء استخدام شعارات البرنامج، وإذا كان الأمر كذلك، في ظل أي ظروف. (يترتب على ذلك أيضا إبلاغ الشركاء عند الشروع في أي اتفاق شراكة بأنه كلما زاد وضوحهم كشركاء كلما زاد احتمال تصور وجود تضارب في المصالح).
شراكات القيم المشتركة والبحث والتطوير	عدم كفاية الوقت والقدرات، وكذلك القدرة على تطوير مهارات وخبرات جديدة، مطلوبة لتنفيذ الشراكات.	تعزيز الفريق المعني بالقطاع الخاص

سوء الفهم المحتمل بين العلاقات التجارية والشراكات.

يجب أن يكون هناك جدار حماية واضح بين العلاقات التجارية والشراكات. وتعتبر الشراكة مع القطاع الخاص لأغراض القيمة المشتركة متميزة عن أنشطة المشتريات؛ غير أنه يوجد احتمال أن تؤدي هذه الشراكات في نهاية المطاف إلى أن يستحدث الشريك والبرنامج منتجات أو خدمات ذات جدوى تجارية. وفي مثل هذه الحالات، يجب تحديد بوضوح من الذي يحتفظ بالملكية الفكرية للمنتج أو الخدمة. وفي حالة ما إذا كانت الجدوى التجارية تؤدي إلى مشتريات، تُطبق قواعد المشتريات في البرنامج المتعلقة بالمنافسة - التي تضمن الكفاءة والشفافية والإنصاف وأفضل قيمة مقابل المال.

سابعاً- التنفيذ

59- شريطة الحصول على التمويل الكافي، ستُتخذ خطوات أولية نحو تنفيذ هذه الاستراتيجية على النحو التالي:

← *الاستفادة من الخطط الاستراتيجية القطرية*: من خلال العمل مع المكاتب الإقليمية في السنة الأولى، سيحدد البرنامج البلدان التي تكون فيها لمشاركة القطاع الخاص أكبر إمكانات للمساهمة في القضاء على الجوع. وسيتم إنشاء فريق دعم جديد للمكاتب القطرية بحلول نهاية السنة الثانية لتوجيه البلدان المختارة وتزويدها بالأدوات اللازمة لتطوير الحلول المحلية للقضاء على الجوع، بينما ستتمكن جميع المكاتب القطرية من الوصول إلى أدوات جديدة يعدها الفريق والاستفادة من الشراكات العالمية.

← *بناء القدرات*: على مدار السنة الأولى، سيقوم البرنامج برسم خرائط وتحديد الأولويات للاحتياجات المؤسسية التي يمكن أن تلبيها شركات بناء القدرات عبر الوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وابتداءً من السنة الثانية، سيتم إنشاء فريق عمل جديد، ويمضي البرنامج قدماً في إجراء مسح نشط لمختلف الصناعات، ووضع استراتيجيات بالتشاور مع الجهات المعنية الداخليين الرئيسيين وبناء ذخيرة من المشروعات المحتملة. وتجدر الإشارة إلى أن الشراكات المعقدة تستغرق عادةً من 18 إلى 24 شهراً لإقامتها والتفاوض بشأنها.

← *البحث والتطوير/القيمة المشتركة*: في أول سنتين، سيعمل البرنامج مع خبير خارجي لتحديد الاحتياجات التنظيمية التي يمكن تلبيتها على أفضل وجه من خلال شركات القيمة المشتركة، ورسم خرائط للاعتبارات والتحديات التي يجب معالجتها (مثل قواعد الأمم المتحدة المتعلقة بالشراكات/العلاقات مع الموردين) ووضع خطط بشأن النهج للشراكات ذات الأولوية لاتباعها من السنة الثالثة بناءً على النتائج المستمدة من أول سنتين.

← *تعبئة الموارد من الشركات والمؤسسات*: من أجل توجيه أنشطة الترويج النشطة، سيقوم فريق العمل الجديد بإجراء بحث لذخيرة المشروعات ورسم خرائطها وإعدادها في السنة الأولى مع التركيز بقوة على الاستهداف وجذب شركات جديدة. وسيتم الإشراف على الشراكات القائمة وتقييمها بشكل مستمر، مع التركيز على تنمية الشراكة متى أمكن ذلك.

← *تعبئة الموارد من الأفراد*: سيبدأ برنامج اختبائي في منتصف عام 2018، بدءاً بالترويج الرقمي. وسيبتع نجاح العمل مع الجماهير الرقمية الرئيسية نداءات مباشرة غير قائمة على الإنترنت تستهدف مستويات أعلى من التبرعات. وسيتم تقييم نتائج الاختبار وتنفيذ حملات بشكل مستمر في السنوات التالية، مع التركيز على بناء قاعدة قوية من الجهات المانحة الشهرية المنتظمة. وسيقوم البرنامج عموماً برصد إجمالي وصافي الدخل والعائد على الاستثمار وعدد الجهات المانحة المنتظمة ورضا الجهات الداعمة وتجربتها واقتناء الجهات المانحة واستبقائها.

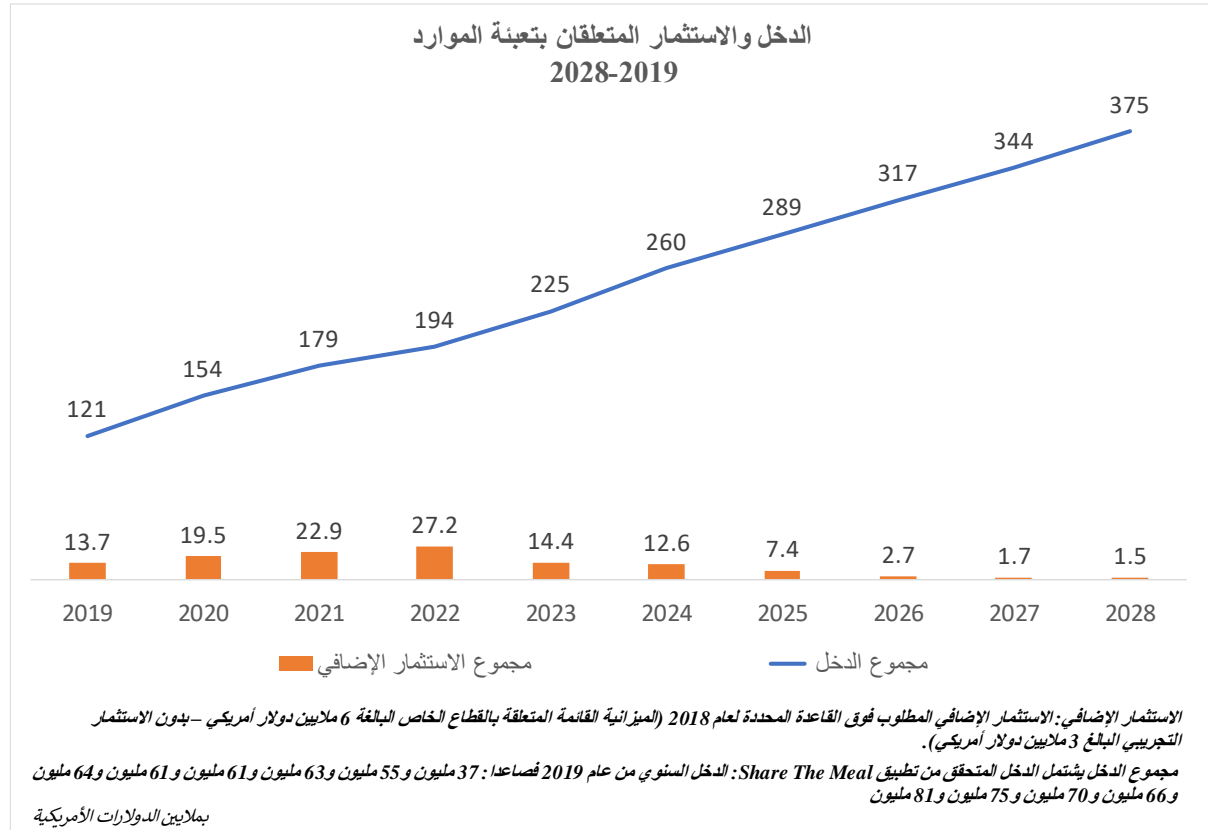
← *بناء الصورة المتميزة*: ستجرى دراسات السوق لإكمال قياس خط الأساس للصورة المتميزة في الأسواق الرئيسية لتعبئة الموارد. وبعد ذلك بكل سنة أو سنتين، سيتم إجراء قياس جديد لتقييم التقدم عند النقاط الرئيسية.

تقدير الاستثمارات

60- وضعت خطة الاستثمار لدعم هذه الاستراتيجية الممتدة لأربع سنوات على أساس أفق زمني مدته 10 سنوات لأنه لا يمكن تحقيق النجاح في الشراكات مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد إلا على المدى الطويل. وسيتم تحقيق استدامة الاستثمار من خلال إنشاء آلية للتمويل الذاتي بحيث ينخفض الاستثمار الإضافي مع مرور الوقت.

61- *الشراكات*: سيتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية استثماراً لتحقيق الأثر المحتمل لشراكات بناء القدرات والقيمة المشتركة. وستبلغ تكاليف الشراكات 6 ملايين دولار أمريكي سنوياً في المتوسط خلال السنوات الأربع الأولى، وستخصص أساساً للموظفين ولتمكين الفريق المعني بالقطاع الخاص والوحدات التقنية من إدارة وتحقيق منافع هذه الشراكات. ويضمن هذا الاستثمار أن يتمكن البرنامج من مواصلة تحديد الشركاء المحتملين وبناء شراكات على مستوى عالمي.

62- **تعبة الموارد:** تتطلب تعبة الموارد من الشركات والمؤسسات والأفراد استثمارا. وبالنسبة لأقران البرنامج من المنظمات، يتطلب كل دولار يتم جمعه من الأفراد إنفاق 35 سنتا في المتوسط.⁽⁵⁾ وسوف يركز الاستثمار المتعلق بتبرعات الأفراد أساسا على الخدمات التي يتم شراؤها، بما في ذلك وسائل الإعلام المدفوعة، وإعداد النداءات والإشراف خارج الإنترنت على الأفراد المانحين. ويتم عرض الدخل والاستثمار المتوقعين نتيجة تعبة الموارد من الشركات والمؤسسات والأفراد في الشكل التالي.



63- وقد أعدت هذه التوقعات بشأن الدخل والاستثمار باستخدام بيانات السوق الحالية بالإضافة إلى رؤى وأبحاث المنظمات المقارنة الناجحة⁽⁶⁾،⁽⁷⁾ وستكون جميع الأموال التي يتم جمعها لدعم حالات الطوارئ رفيعة المستوى إضافة إلى هذه الأرقام.

الإبلاغ

64- بموجب هذه الاستراتيجية، سيُدرج الإبلاغ في تقرير الأداء السنوي للبرنامج وكشوف حساباته المراجعة، مع مؤشرات واضحة لقياس الموارد المالية الفعلية التي تم جمعها وقيمة الأثر الناتجة عن شركات القطاع الخاص. وعموما، سيتم قياس أداء مختلف الشركات وطرائق تعبة الموارد على النحو التالي:

- ◀ سيجري تقييم شركات بناء القدرات من خلال إطار لتقييم الأثر. وقد أعد إطار عمل داخليا في عام 2017 (انظر الملحق جيم للاطلاع على لمحة عامة عن إطار تقييم أثر بناء القدرات) وسيتم التحقق من صحته ومواصلة تطويره من قبل خبير خارجي في السنة الأولى من الاستراتيجية.
- ◀ سيتم تحديد مؤشرات الأداء لشركات القيمة المشتركة والبحث والتطوير بعد تفعيل البرنامج لنهجه إزاء القيمة المشتركة.
- ◀ سيتم تقييم جميع طرائق تعبة الموارد من حيث عائداتها المالية.

⁽⁵⁾ الترويج المستدام، 2017.

⁽⁶⁾ THINK Consulting and THINK Digital, 2018.

⁽⁷⁾ على الرغم من أنه تم الحصول على البيانات الواردة هنا من مصادر يُعتقد أنها موثوقة، إلا أنه لا يوجد ضمان، صريح أو ضمني، بشأن دقة أو كفاية أو اكتمال أو شرعية أو موثوقية أو فائدة أي من هذه المعلومات. وترد المعلومات على أساس "كما هي". وتخضع البيانات للتغير وفقا لمراجعات التوقعات والتقديرات والبيانات الجديدة التي يولدها البرنامج أو المقدمة إليه.

الملحق ألف

الدروس المستفادة من الاستراتيجية السابقة

- 1- قام البرنامج بين عامي 2013 و2017 بجمع 461 مليون دولار أمريكي من القطاع الخاص، بما في ذلك تمويل مستدام غير مخصص لحالات الطوارئ قدره 429 مليون دولار أمريكي - وهو ما يزيد بنسبة 6 في المائة عن الهدف البالغ 391 مليون دولار أمريكي. وبالإضافة إلى ذلك، تم تقديم حوالي 110 ملايين دولار أمريكي في شكل خدمات عينية وبناء القدرات من خلال شركات خلال الفترة الزمنية نفسها.
- 2- وستعزز الدروس المستفادة من تنفيذ استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه للفترة 2013-2017 نهج البرنامج إزاء الشركات مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه:
 - ◀ يجب إعطاء الأولوية للعائد على الاستثمار: يتطلب تحديد العلاقات والتفاوض بشأنها وإدارتها قدرا كبيرا من الوقت والموارد. وسيكون تحقيق أقصى عائد على الاستثمار هدفا توجيهيا لكل من الشركات المالية وأنشطة تعبئة الموارد.
 - ◀ هناك حاجة إلى المهارات والخبرات الصحيحة على جميع المستويات لإطلاق عنان الفرص التي يتيحها القطاع الخاص: توفر الخطط الاستراتيجية القطرية في العديد من البلدان فرصا ممتازة لإشراك القطاع الخاص في الحلول القائمة على السوق المتعلقة بالجوع وسوء التغذية؛ ويجب أن يستثمر البرنامج في المهنيين المحليين أصحاب المهارات لتقييم إمكانات السوق ووضع نهج استراتيجية.
 - ◀ يتطلب نمو التمويل المرن الاستثمار في تبرعات الأفراد: أكدت إحدى التوصيات الناتجة عن تقييم عام 2012 لاستراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه على أن يقوم البرنامج "بتوجيه مزيد من الاهتمام إلى الهبات المتكررة من عامة الجمهور والقيام بالاستثمار الأساسي مقدما، وذلك لتعبئة المساهمات غير المقيدة."⁽¹⁾ وتعد موافقة المنظمة على استثمار بقيمة 3 ملايين دولار أمريكي لتبرعات الأفراد في عام 2018 بمثابة خطوة أولى إيجابية تستند إليها هذه الاستراتيجية.
 - ◀ تتطلب تعبئة الموارد في حالات الطوارئ الاستعداد والتركيز على النقد: غالبا ما تأتي أموال القطاع الخاص بسرعة عندما تنشأ حالة طوارئ. وقد وضع البرنامج بروتوكولات من أجل قبول التبرعات النقدية بسرعة وبسلاسة، ويجب أن يستند إلى برامج الإشراف الرامية إلى إقناع الأفراد والشركات والمؤسسات التي تتبرع في حالات الطوارئ بأن تصبح جهات مانحة منتظمة.
 - ◀ يجب تقييم الفرص في ضوء قواعد الأمم المتحدة: هناك حاجة إلى بيئة مواتية لتمكين الشركات والمنظمات مثل البرنامج من العمل معا على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل العالمية. وسيكون فحص قواعد وعمليات الأمم المتحدة أساسيا في ذلك.
- 3- وتكشف ثلاثة اتجاهات خارجية وجود حاجة إلى استراتيجية جديدة. أولا، العالم أصبح أكثر عطاء: فبين عامي 2012 و2016، زادت تبرعات القطاع الخاص للجهات المقارنة للبرنامج بنسبة 7 في المائة.⁽²⁾ وثانيا، العالم أصبح أكثر ارتباطا: تمتلك التكنولوجيا الرقمية القدرة على ربط الأفراد بصورة متزايدة وحثهم على تقديم مساهمات مالية لقضايا إنسانية. وفي عام 2017، كان هناك أكثر من 10 مليارات جهاز متصل بالإنترنت يمتلكها الأفراد في جميع أنحاء العالم، ومن المتوقع أن يصل هذا الرقم إلى حوالي 50 مليار جهاز بحلول عام 2020.⁽³⁾ وفي عصر يمكن للناس فيه التواصل بسهولة مع الآخرين في جميع أنحاء العالم، يمكن أن يصبح البرنامج الصوت العام الرائد للتضامن من أجل القضاء على الجوع بين أولئك الذين يستطيعون المساعدة. وثالثا، العالم أصبح أكثر تكاملا ومشاركة: تمثل أهداف التنمية المستدامة حجم التحديات التي يواجهها العالم وتتطلب نهجا جديدة لمعالجتها. وتعمل الشركات مع الحكومات ومنظمات الأمم المتحدة مثل البرنامج في تبني الحاجة إلى شركات متعددة القطاعات، في حين يتخذ الأفراد إجراءات بشأن المسائل الاجتماعية ويتوقعون أن تقوم العلامات التجارية التي يثقون بها نفس الشيء.

(1) "تقرير موجز عن تقييم استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه" (WFP/EB.2/2012/6-A).

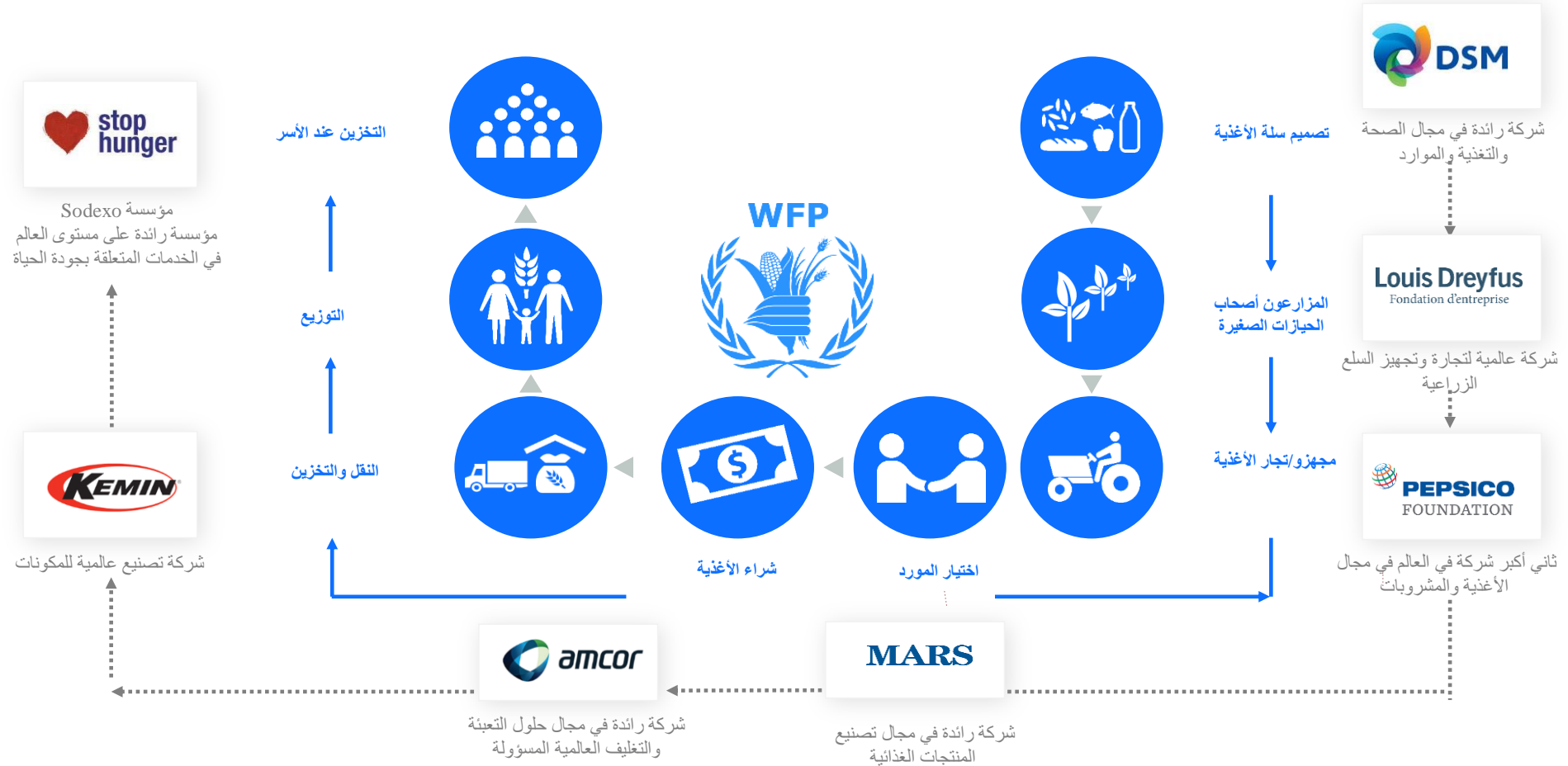
(2) بيانات IFL لعام 2017.

(3) قوة العالم الموصول. المنتدى الاقتصادي العالمي، 2014.

الملحق بـ

الشراكات مع الشركات التي تلبي احتياجات البرنامج

رسم للشراكات الحالية مقابل الاحتياجات الأساسية لسلسلة الإمداد



إطار تقييم أثر بناء القدرات – لمحة عامة

أمثلة	القيمة بالدولار الأمريكي	القياسات الرئيسية	هدف (أهداف) المشروع
DSM و Renault Trucks و Sodexo	✓	• وفورات مطلقة في التكاليف • الوفورات/المستفيدون	وفورات في التكاليف أو كفاءات
BCG WCFF و Quintiq	✓	• زيادة التمويل • زيادة رأس المال العامل	زيادة الموارد المتاحة
NSA – Norw. و UPS و Shipowner assoc.	✗	• الوقت اللازم للاستجابة < قيمة الأرواح التي تم إنقاذها	تحسين الخدمات المقدمة إلى المستفيدين
Nielsen و Mastercard	✓	• عدد المستفيدين < التكاليف النظرية للتدخلات بدون شراكات	تدخل أسرع
Kerry و BCG Refugees و Amcor	✓	• التغذية المدرسية: الحضور، المخصص اليومي المحبذ < وفورات للأسر، مكاسب مستقبلية في الإنتاجية، وفورات في التكاليف العامة	وصول أوسع نطاقا
		• القدرة على الصمود: زيادة الناتج الزراعي < زيادة دخل المستفيدين / قوتهم الشرائية	قيمة أعلى

تتطلب اختصارات منهجية، مثل مشروع BCG Refugees

الملحق دال

دراسات عن أثر بناء القدرات

شركة رويال دي إس إم (Royal DSM)

أُبرمت في عام 2007 شراكة بين البرنامج وشركة رويال دي إس إم أطلق عليها اسم "تحسين التغذية تحسين الحياة" وكانت غايتها الجامعة هي زيادة المحتوى من المغذيات الدقيقة والجودة العامة للمنتجات الغذائية القائمة التي يقدمها البرنامج، وتحفيز ابتكار حلول تغذوية جديدة وإنكاء الوعي بين مقررري السياسات بأهمية التغذية.

المعايير الوصفية (النوعية)

أفسحت الشراكة بين المنظمين، بالاستفادة من نقاط القوة لدى منهما، المجال أمام الابتكار:

- ◀ تُجري الشراكة بحثًا مشتركة وتطوّر حلولًا مقبولة محليا وتعمل كنصير لحلول سوء التغذية. وتطوّر البرنامج كثيرا بفضل التعلم المشترك والتعاون اللذين اتسمت بهما الشراكة. ودعمت الشركة البرنامج في الانتقال من كونه منظمة لتقديم الأغذية إلى منظمة تركز على جودة التغذية وأثرها.
- ◀ ساهمت الشركة بخبرة علمية وتقنية قيّمة وبمنتجات عينية ومساعدة مالية في الشراكة. وأفضى التعاون إلى اعتماد مواصفات Supercereal Plus و Supercereal كمبادئ توجيهية عالمية وإلى تحول اليونيسف عن الشراء من UNIMIX إلى شراء منتجات Supercereal.
- ◀ تعمل الشراكة بين البرنامج والشركة أيضا بهمة كبيرة في مجال التغذية كجزء من هدف شامل لزيادة المحتوى من المغذيات الدقيقة في الحصص الغذائية المقدّمة من البرنامج إلى المستفيدين.
- ◀ يسهم موظفو الشركة بشكل مباشر في برامج البرنامج من خلال مهام تطوعية قصيرة الأجل وفرص انتداب في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية التابعة للبرنامج. وأتاح استقدام موظفين من الشركة استفادة موظفي المكاتب القطرية التابعة للبرنامج من التوجيه التقني العملي المقدّم من موظفي الشركة.
- ◀ إن التعاون بين البرنامج والشركة لم يؤد إلى النمو في كل منهما فحسب، بل وشكّل أيضا جدول أعمال التغذية العالمي. ولعبت الشراكة دورا رئيسيا في تشكيل شبكة أعمال تعزيز التغذية والفريق الاستشاري التقني للتقوية المنزلية وأقامت اتصالات مع الجهات المعنية بالتغذية للدفع قُدما بالوعي التغذوي.

المعايير الكمية

الفرضية: أثر منتج Supercereal CSB+ أثرا كبيرا على تكاليف تزويد المستفيدين بسلة من الوجبات الغذائية المحتوية على قيمة تغذوية كافية.

السنة	2012	2013	2014	2015	المجموع
<i>دولار أمريكي</i>					
المساهمات المؤكدة	3 073 008	2 272 703	2 303 183	2 164 214	9 813 108
الوفورات لكل وجبة يوميا	0.10	0.10	0.10	0.10	
عدد المستفيدين	1 481 185	2 104 876	1 118 473	3 039 457	7 743 991
مجموع الوجبات في السنة	148 658 800	216 017 040	132 184 995	327 594 955	824 455 790
القيمة من حيث الأثر (الوفورات لكل وجبة × مجموع عدد الوجبات)	15 594 308	22 660 187	13 866 206	34 364 711	86 485 412
مجموع القيمة	18 667 316	24 932 891	16 169 389	36 528 924	96 298 521

مضاعف الأثر:
8.75

قيمة الشراكة:
9.9 مليون دولار أمريكي
(2015-2012)

قيمة الأثر:
86.49 مليون دولار أمريكي
(2015-2012)

شركة رينو للشاحنات (Renault Trucks)

تُدرّب شركة رينو للشاحنات في إطار هذه الشراكة، 120 ميكانيكا، و40 مديرا من مديري الورشات، و10 من مديري الأساطيل، على أسس صيانة الشاحنات وإدارة الأساطيل والورشات في كل أنحاء منطقة أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وتُدار هذه الشراكة بصورة مشتركة بين فريق إدارة الأسطول العالمي التابع للبرنامج وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص في المقر الرئيسي للبرنامج.

المعايير الوصفية (النوعية)

تُساهم حزمة التدريب الشامل على إدارة الأساطيل المقدّمة من شركة رينو للشاحنات في تهيئة أسطول البرنامج ومشغليه للوفاء بالغرض. ويساهم ذلك في تحقيق هدفين استراتيجيين: القضاء على الجوع لأن الشاحنات الفعالة تعني السلاسة والسرعة في تقديم الأغذية، ودعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة لأن زيادة كفاءة الشاحنات لا تؤثر فقط على ما يقدمه البرنامج من أغذية، بل وكذلك على تقديم الأدوية وتوفير المأوى والمياه.

أسطول قادر على الوفاء بالغرض

← تخفيض تكاليف صيانة الشاحنات: انخفضت تكاليف الصيانة إلى النصف تقريبا في البلدان التي شارك فيها الميكانيكيون في التدريب المقدّم من شركة رينو للشاحنات. ويعني انخفاض عمليات الصيانة توافر أعداد أكبر من الشاحنات لعمليات البرنامج في أي وقت معيّن وتوفير المزيد من الأموال لبرامجه.

← شاحنات مناسبة للأراضي الوعرة: يعمل أسطول البرنامج في كثير من الأحيان في مناطق شديدة الوعرة، ومن الأساسي بالتالي تدريب مديري الأساطيل على تحديد الشاحنات المناسبة لأي تضاريس.

← الوعي بالتكنولوجيا: يساهم التدريب في توعية الميكانيكيين ومديري الأساطيل ومديري الورشات وقائدي المركبات بأخر التكنولوجيات لمساعدتهم على زيادة الكفاءة والتحكم في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون التي تسببها الشاحنات.

ميكانيكيون قادرين على الوفاء بالغرض

← زيادة الكفاءة: قياس كفاءة الميكانيكيين مؤشر رئيسي جديد من مؤشرات الأداء التي أُدخلت على النطاق العالمي وسُمّكن البرنامج من إدارة الميكانيكيين بكفاءة أكبر واتخاذ قرارات تمس عائدته على الاستثمار.

← زيادة حماس الموظفين وثقتهم: يزداد الدافع إلى العمل لدى الميكانيكيين المشاركين في التدريب عند إجراء الإصلاحات والعمل بكفاءة أكبر. ويوجه الميكانيكيون اهتماما أكبر للوائح السلامة والنظام والنظافة في أماكن العمل.

المعايير الكمية

المساهمات المؤكدة بالدولار بالأمريكي

المجموع	2017	2016	2015
372 109	113 411	60 229	198 469

قيمة أثر الشراكة

البلد	القيمة الأولى للأثر	القيمة الثانية للأثر	قيمة الأثر
جمهورية الكونغو الديمقراطية	214 000	36 000	250 000
جمهورية أفريقيا الوسطى	899 000	150 000	1 049 000
سيراليون	147 000	25 000	172 000
ليبيريا	52 000	9 000	61 000
المجموع	1 312 000	220 000	1 532 000

مضاعف الأثر:
4 أضعاف

قيمة الشراكة:
372 000 دولار أمريكي

قيمة الأثر:
1.5 مليون دولار أمريكي