

استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص  
وتعبئة الموارد منه (2025-2020)



مشاورة غير رسمية  
23 أبريل/نيسان 2019

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## 1- المقدمة

- 1- في عالم قادر على إنتاج غذاء يكفي 7.7 مليار شخص، عكس النزاع وتغير المناخ مؤخرًا التقدم الذي تحقق على مدى عقود في الحد من الجوع والفقر. واليوم، هناك 2 مليار شخص يفتقرون إلى المغذيات الدقيقة الحيوية اللازمة للبقاء بصحة جيدة، ويعاني 821 مليون من الجوع المزمن<sup>(1)</sup> ويعاني 113 مليون من انعدام الأمن الغذائي الحاد<sup>(2)</sup>.
- 2- وللتصدي لهذا التحدي والمساعدة في إعادة ضبط المسار نحو القضاء على الجوع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة الأخرى، زاد برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) من موارده بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وأساساً من الحكومات المانحة. وجمعه لأكثر من 7.3 مليار دولار في عام 2018، وصل البرنامج إلى 90 مليون شخص. وفي حين أن هذا الإنجاز رائع بالنظر إلى أن ثلثي عمل البرنامج يُضطلع به في بلدان متأثرة بالنزاع، فإن الفجوة بين مدى وصول البرنامج واحتياجات العالم لا تزال كبيرة.
- 3- وإدراكاً منها أن الشراكة مسألة أساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة – فالشراكة ذاتها تمثل محور تركيز الهدف 17 – فإن "استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2020-2025)" تحدد نهجاً جريئاً لانخراط القطاع الخاص في دعم مهمة البرنامج الأساسية وهدف التنمية المستدامة 2: القضاء على الجوع.
- 4- وتستند هذه الاستراتيجية إلى الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، وتحديدًا "الهدف الاستراتيجي 5: إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة"، والنتيجتين الاستراتيجيتين 7 و8 اللتين تتناولان الحاجة إلى تدبير موارد متنوعة وإرساء شراكات تعمل على تقاسم المعارف والخبرات والتكنولوجيات. وتستند الاستراتيجية أيضاً إلى استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017)، التي تشير إلى أن الشركاء من القطاع الخاص يمكن أن يقدموا مساهمات في أربعة من خمسة أنواع محددة من الشراكات: الشراكات بشأن الموارد والمعارف والدعوة والقدرات. وأخيراً، تعمل شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف على تنوير الاستراتيجية، حيث أشارت الشبكة في تقييمها للفترة 2017-2018 إلى أن نهج البرنامج إزاء الشراكات مع القطاع الخاص "يفتقر إلى نهج متماسك واستراتيجية متماسكة"<sup>(3)</sup>.

### 1-1 تعريف "القطاع الخاص"

- 5- في حين أن القطاع الخاص يمكن أن يشمل في تعريفه الواسع "جميع الكيانات غير الحكومية"، فإن هذه الاستراتيجية تعرّف المصطلح على أنه يشمل الأفراد والشركات والمؤسسات – المؤسسية والخاصة. ولا يشمل التعريف البائعين ومقدمي الخدمات الذين لديهم علاقة قائمة على الشراء مع البرنامج. وللتبسيط، سيشير مصطلح "القطاع الخاص" إلى جميع الكيانات أعلاه، في حين سيتم استخدام مصطلح "الشركات" أو "الشركات الشريكة" عند التركيز على الشركات التجارية.

### 2-1 تاريخ استراتيجيات وتقييمات القطاع الخاص في البرنامج

- 6- أنشأ أول نهج على مستوى البرنامج ككل للدخول في شراكة مع القطاع الخاص في استراتيجية عام 2004، "الشراكات الجديدة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة – توسيع قاعدة الجهات المانحة للبرنامج". وحددت هذه الوثيقة هدفاً للقطاع الخاص يتمثل في المساهمة بنسبة 10 في المائة من موارد البرنامج بحلول عام 2007. وفي عام 2008، حددت استراتيجية جديدة للقطاع الخاص هدفاً لتعبئة 200 مليون دولار أمريكي من المساهمات النقدية الخاصة بحلول عام 2017. ولم يتحقق أي من هذين الهدفين.

(1) منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2018. روما، منظمة الأغذية والزراعة، 2018.

(2) شبكة معلومات الأمن الغذائي. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2019. أبريل/نيسان 2019.

(3) شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف. "تقييم أداء برنامج الأغذية العالمي في الفترة 2017-2018". فبراير/شباط 2019. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>

7- وسلط تقييم أجري في عام 2012 لاستراتيجية القطاع الخاص الضوء على عدة عوامل فيما يتعلق بانخراط البرنامج مع القطاع الخاص حاليا وفي المستقبل: (1) لم تميز استراتيجية البرنامج بما فيه الكفاية بين الشراكات وتعبئة الموارد ولم توضح أهداف الشراكات المؤسسية ونطاقها وحدودها؛ (2) لدى الشركات الشريكة خبرة تقنية قيمة يمكن أن يستفيد منها البرنامج فضلا عن التكنولوجيا والمرافق والوصول إلى المواقع في حالات الطوارئ المفاجئة؛ (3) من عام 2009 إلى عام 2011، تمت تعبئة 15 في المائة فقط من موارد القطاع الخاص في البرنامج من الأفراد. وشدد تقييم عام 2012 على أن البرنامج ينبغي أن يولي "مزيدا من التركيز على التبرعات المتكررة من الجمهور العام وتوفير الاستثمار المسبق الضروري لها لتعبئة المساهمات غير المقيدة." (4)، (5)

8- وأكدت "استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص (2013-2017)" على أهمية الشراكات المؤسسية العالية القيمة لبناء القدرات، مشيرة إلى قوة البرنامج في الشراكات التقنية مع الشركات من أجل إحداث أثر. ونقحت الاستراتيجية أيضا الأهداف المالية، حيث توقعت نموا سنويا في الدخل بنسبة 9 في المائة إذا نُفذت استثمارات منتظمة في وظيفة تعبئة الموارد. وفي حين نما البرنامج شراكاته التقنية خلال هذه المدة، لم تُنفذ الاستثمارات اللازمة لزيادة الدخل خلال هذه الفترة.

### 3-1 الأساس المنطقي توجه الاستراتيجية الجديد

9- بناء على أكثر من 15 عاما من الخبرة والتوصيات من تقييم 2012 والتعليقات الواردة خلال عملية وضع الاستراتيجية في عامي 2017 و2018، ومشاورات داخلية وخارجية مكثفة، تحدد استراتيجية القطاع الخاص هذه توجهها جديدا للبرنامج. فهي تتوجه إلى الشركات الشريكة بوصفها جهات شريكة "تقنية"، غالبا لما لديها من خبرة وقدرة ودعم لأنشطة الدعوة، وتتوجه إلى الأفراد للحصول على أموال للمساعدة في سد فجوة التمويل.

10- وفي حين أن أهم قيمة بالنسبة للبرنامج هي المساعدة التقنية التي تقدمها الشركات الشريكة مثل Sodexo وDSM، فإن الكثير منها يقدم تمويلا أيضا. ولهذا السبب، يدرك البرنامج أن أنواع الشراكة المؤسسية المذكورة في سياسة الشراكة المؤسسية لعام 2014 لا تستبعد بعضها البعض، وأن الشراكة العميقة الطويلة الأجل يمكن أن تشمل طرائق متعددة في وقت واحد. ولذلك، تقرر أنه ليس من المناسب اتباع التوصية الأولى لتقييم عام 2012، والتي تقترح وضع استراتيجيتين منفصلتين للشراكة وتعبئة الموارد.<sup>(6)</sup>

11- وعلى جانب الشركات، يتواءم هذا النهج لإيلاء الأولوية للشراكات التقنية مع اتجاهات السوق. وتبين الاستقصاءات من عامي 2014 و2018 أن 92 في المائة من الشركات ترى أن "تسخير كفاءات شركتي وأصولها غير النقدية بشكل فعال يمكن أن يكون له أثر أكبر بكثير على شركائنا من المنظمات غير الحكومية الرئيسية أكثر من دعمنا المالي".<sup>(7)</sup> وقد أثبت البرنامج بالفعل نجاحه عبر الشراكات التقنية العالمية حتى الآن، كما هو موضح في الشكل 1.

(4) "موجز تقرير تقييم استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه في البرنامج" (WFP/EB.2/2012/6-A).

(5) تشمل التوصيات الإضافية لتقييم عام 2012 التي تعمل بها هذه الاستراتيجية على: (1) تعبئة التمويل من المؤسسات؛ (2) تحقيق أقصى فوائد من الشراكات المؤسسية للمساهمة في تحقيق أهداف البرنامج؛ (3) تنفيذ عملية لإعطاء الأولوية لمجالات تنمية الشراكات. واعتمدت توصيات أخرى، مثل دمج الشراكات مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه في الميزانية العامة للبرنامج ونقل المسؤولية عن إجراء العناية الواجبة خارج شعبة الشراكات مع القطاع الخاص، من خلال استراتيجية 2013-2017.

(6) المجموعة الاستشارية Baastel-Itée. "استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه في البرنامج: تقييم". سبتمبر/أيلول 2012. التقرير رقم: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>. OE/2012/010

(7) C&E Corporate – NGO Partnerships Barometer 2014 and 2018

## الشكل 1: لدى البرنامج خبرة كبيرة في إقامة الشراكات مع الشركات لتحقيق تقدم في أهداف التنمية المستدامة



- 12- وتشير التعقيبات الواردة من المقابلات السرية التي أجريت في الفترة 2018-2019 مع الشركاء التقنيين إلى أن البرنامج يُنظر إليه على أنه "شريك رئيسي" في هذا المجال. ومع إعادة تحديد الشركات لدورها ليتجاوز مجرد تحقيق الأرباح، فإن البرنامج في وضع جيد لمساعدتها على الاستفادة من الخبرة التجارية الأساسية لإحداث فرق ملموس في العالم. ويقدر الشركاء التقنيون البرنامج باعتباره عاملاً لإحداث الأثر، ويوفر البرنامج وسيلة يمكن أن تسهم من خلالها الشركات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وزيادة ولاء الموظفين من خلال فرص عملية وإيصال قيمتها الإيجابية للمجتمع إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- 13- وفي حين أظهر البرنامج بالفعل نجاحاً في الشراكات التقنية، ستكون هناك اعتباراً من عام 2019 فرص كبيرة لتلبية احتياجات إضافية والوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين. ولذلك تسعى هذه الاستراتيجية إلى البناء على النجاح الكبير الذي حققه البرنامج في مجال الشراكات التقنية لإحداث أثر.
- 14- وفيما يتعلق بتعبئة الموارد، يستجيب الاتجاه الجديد المتمثل في التركيز على تبرعات الأفراد للرؤى الناشئة عن تقييم استراتيجية البرنامج لعام 2012، والتي تفيد بأن "أكدت جميع المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة المشابهة التي أجريت مقابلات معها على أهمية تعبئة الموارد من عامة الجمهور بالنسبة للتبرعات المتكررة المرنة تماماً. وفي السنوات الأخيرة أصبحت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ناجحة بصفة خاصة في تعبئة تدفق متصل من الإيرادات من عامة الجمهور، ولكن ذلك تطلب استثماراً أولياً كبيراً."<sup>(8)</sup>
- 15- وحتى عام 2019، كان البرنامج قد اتخذ قراراً فعلياً بعدم الاستثمار في تبرعات الأفراد، وبالتالي، لم يحصل على دخل كبير من هذا التدفق المثبت والقابل للتوسيع من الإيرادات.<sup>(9)</sup> وتقرح هذه الاستراتيجية نهجاً جديداً لزيادة الدخل من الأفراد زيادة جذرية للمساعدة في سد فجوة التمويل في البرنامج، وذلك باستخدام أدوات الانخراط الرقمية الجديدة للوصول إلى الجماهير في جميع أنحاء العالم بطريقة مرنة وفعالة من حيث التكلفة.

(8) المجموعة الاستشارية Baastel-Itée، "استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه في البرنامج: تقييم"، سبتمبر/أيلول 2012. التقرير رقم: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>. OE/2012/010

(9) استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه في البرنامج (2013-2017): "تواجه هذه الاستراتيجية قيوداً كبيراً يتمثل في أنها تفترض أن الاستثمار المتاح لرفع وظيفة القطاع الخاص سيكون متواضعاً، وفي هذا الصدد سيستمر تأخرها عن استراتيجيات ووكالات مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين."

#### 4-1 العمليات والبحوث والمشاورات المؤدية إلى هذه الاستراتيجية

- 16- كان التوجه الاستراتيجي الجديد مدفوعا بفريق أساسي داخل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص في البرنامج، عمل عن كثب مع مساعد المدير التنفيذي الجديد لإدارة الشراكات والحوكمة وفريق من مجموعة بوسطن الاستشارية.
- 17- وتسترشد هذه الاستراتيجية بالتعقيبات الواردة من عملية وضع الاستراتيجية التي توقفت في عامي 2017 و2018 فضلا عن مشاورات مكثفة مع أصحاب المصلحة وتحليلات للبيانات. وأجريت مقابلات سرية مع الشركات الشريكة الرئيسية، فضلا عن مشاورات مع الميثاق العالمي للأمم المتحدة لمواءمة التركيز والنطاق المقترحين لهذه الاستراتيجية. وتناولت المشاورات الداخلية الوظائف في المقر وكذلك المكاتب الإقليمية والعديد من المكاتب القطرية. كما شارك خبراء بارزون يشغلون مناصب عليا في وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية في صياغة هذه الاستراتيجية، وكذلك وكالات نظيرة مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمات غير حكومية من ألمانيا وإسبانيا وجمهورية كوريا.

#### 2- استراتيجية ذات ثلاث ركائز للنشاط

- 18- تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أقصى أثر غير مالي والمساهمات المالية عبر كيانات القطاع الخاص. وتحقيقا لهذه الغاية، تنقسم الاستراتيجية إلى ثلاث ركائز مميزة هي الأثر، والدخل، والابتكار، وتشمل الطموحات التالية:
- 19- الأثر: البناء على النجاح الحالي مع الشركات الشريكة لتشكيل أفضل شراكات تقنية من فنتها لتنمية قدرة البرنامج ودعم تنمية السوق المحلية وزيادة الأثر. وسوف يقوم البرنامج بما يلي:
- زيادة نشاط الشراكة التقنية العالمية بنسبة 25 في المائة على الأقل بحلول عام 2025؛
  - تمكين وحدات البرامج التقنية في المقر والمكاتب القطرية من إقامة وتنفيذ الشراكات استنادا إلى الاحتياجات التي يتم تحديدها من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية؛
  - تيسير دور الشركات الشريكة في تنمية الأسواق المحلية وتعزيزها، ودعم التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل في البلدان التي يعمل فيها البرنامج.
- 20- الدخل: الاستثمار في تعبئة الموارد من القطاع الخاص وزيادتها لتحقيق خطوات كبيرة في سد فجوة التمويل في البرنامج، على أن ينص أقوى تركيز على تبرعات الأفراد. وسوف يقوم البرنامج بما يلي:
- زيادة الدخل من القطاع الخاص من 87 مليون دولار أمريكي في عام 2018 إلى 260 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025؛
  - الاستثمار في تطوير تدفق جديد كبير ومستدام من الدخل غير المقيد لدعم البرامج القطرية التي تعاني من نقص في التمويل من خلال وضع استراتيجية لتعبئة الموارد تقودها التكنولوجيا الرقمية وتشرك الناس في جميع أنحاء العالم؛
  - مزامنة جهود تعبئة الموارد وإبراز الصورة لتحقيق أكبر أثر متبادل.
- 21- الابتكار: استكشاف مجالات جديدة لانخراط القطاع الخاص (أي التمويل المبتكر، والتمويل الاجتماعي الإسلامي، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والقيمة المشتركة) لتسريع التقدم نحو القضاء على الجوع. وسوف يقوم البرنامج بما يلي:
- وضع خطط لنماذج مبتكرة لدفع النمو في دخل البرنامج وقدراته؛
  - تحديد أكثر الفرص فعالية للقطاع الخاص في القضاء على الجوع، بما يتجاوز برامج البرنامج.

## 1-2 الركيزة 1: الأثر

- 22- إن المساهمة الأكثر قيمة التي يمكن أن تقدمها إحدى الشركات الشريكة للبرنامج هي الخبرة التقنية ونقل المعارف ودعم بناء القدرات. ويساعد ذلك البرنامج على العمل بأكثر الطرق كفاءة وفعالية ممكنة والاستفادة بشكل أكبر من مليارات الدولارات التي تقدمها الحكومات المانحة كل عام. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تقوم الشركات الشريكة بتوسيع الأسواق الزراعية ودعم تنمية الاقتصادات الريفية في البلدان التي يعمل فيها البرنامج.
- 23- وتعد الشركات التقنية المتنامية أساسية للمكاتب القطرية والوحدات التقنية. ويُنظر إلى الخبرة والأثر اللذين تجلبهما الشركات باستمرار على أنهما أكثر أهمية من الموارد المالية التي قد توفرها. وسيمكّن التركيز على الشركات التقنية البرنامج من الاستفادة من مجموعة واسعة من الخبرات العالمية. وحددت المشاورات الداخلية العديد من المجالات التي تكون فيها الشركات التقنية مرغوبة، بما في ذلك تلك الواردة في القائمة التوضيحية في الشكل 2.

## الشكل 2: هناك احتياجات وإمكانات كبيرة لزيادة الأثر من خلال فرص الشركات الجديدة

قائمة إرشادية ببعض الفرص التي حددتها الوحدات البرمجية في البرنامج:



## 1-1-2 زيادة النجاح من شركات الأثر

- 24- لتحسين كفاءة نهج الشركات التقنية المثبت في البرنامج، سيركز البرنامج على الشركات التحويلية أكثر من علاقات المعاملات المخصصة. وفي ضوء استراتيجية استباقية للشركات تستند إلى الاحتياجات التي تحظى بالأولوية التي تحددتها المكاتب القطرية والزملاء التقنيين، سيقبل البرنامج بشكل انتقائي فقط الخدمات أو الخبرات التي لا يتم طلبها. وفي حين أن هذه العروض قد تكون مفيدة على الأجل القصير، إلا أنها تتطلب موارد لرعايتها وقد لا تحقق الفوائد المستدامة الطويلة الأجل التي يمكن أن توفرها الشركات التقنية الاستراتيجية.

25- وبالإضافة إلى ذلك، يحتاج البرنامج إلى نهج جديد لقياس وتقييم الشركات التقنية لفهم أثرها بالكامل واستخلاص فوائد لتحسين الكفاءة. وسيتم وضع منهجية جديدة خلال فترة الاستراتيجية تقيس الوفورات في التكاليف، وتزيد الموارد وتحسن الخدمات للمستفيدين، باستخدام مقاييس مثل مدى وصول البرامج وقيمتها وسرعة تدخلها. وترد المقاييس المحتملة لقياس الأثر في الشكل 3.

### الشكل 3: ثلاثة أبعاد رئيسية لتقييم أثر الشركات

البرنامج بصدد إنشاء منهجية منتظمة لقياس أثر الشركات التقنية والإبلاغ عنها، مع الاعتراف بعدم وجود نهج قياسي حالياً داخل البرنامج أو خارجه



26- وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتبنى البرنامج تغييرات في طريقة انخراط الشركات الشريكة، بما في ذلك:

- بناء قدرات متخصصة والارتقاء بمستوى خبرة الفريق التقني المؤسسي؛
- إنشاء أفرقة تمكين للتعاقد على تدبير الموارد والإبلاغ عنها بشكل صحيح لتحسين الإشراف الطويل الأجل على الشركات؛

➤ تحسين التنسيق وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بين الوحدات التقنية والفريق المعني بالشركات مع القطاع الخاص.

27- وتتمثل التغييرات الأخرى المطلوبة في الحاجة إلى مضاعفة موارد القطاع الخاص في المكاتب الإقليمية وإنشاء مركز للامتياز داخل مكتب إقليمي لتجميع أفضل الممارسات وتقاسمها. وفي الماضي، وضعت الأفرقة المعنية بالشركات مع القطاع الخاص والشركات الإقليمية أدوات وتوجيهات لمساعدة المكاتب القطرية في استخدام الخطط الاستراتيجية القطرية لتحديد الفرص الاستراتيجية مع القطاع الخاص. وتم تقديم دورات تدريبية وإعداد مجموعات أدوات، ولكنها لم تحقق إلا نتائج إيجابية محدودة. وستحول هذه الاستراتيجية الجديدة التركيز من نشر الأدوات إلى توفير دعم مخصص للمكاتب القطرية في الحالات ذات الإمكانيات العالية لانخراط القطاع الخاص المحلي.

### 2-1-2 أثر القطاع الخاص لتنمية السوق المحلية

28- بالإضافة إلى تحسين الطريقة التي يعمل بها البرنامج، يمكن أن يعزز القطاع الخاص الأسواق ويحسن النظم الغذائية. وقد يشمل ذلك دعم الأسواق المحلية والنظم الغذائية حتى يتسنى للجهات الفاعلة الأكثر ضعفاً، وهم المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة في العادة، المساهمة بشكل أفضل في التنمية الطويلة الأجل والاستفادة منها. ومن بين 821 مليون شخص جائع في العالم،

نصفهم تقريبا من المزارعين. وفي كثير من الأحيان، لا يمكنهم زراعة ما يكفي من المحاصيل المناسبة، أو منع خسائر الأغذية، أو بيع محاصيلهم بسعر مرتفع بما يكفي لإعالة أنفسهم وأسرهم.

29- واستجابة لهذه الحاجة، يطور البرنامج مجموعة واسعة من الأدوات لدعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بحيث يمكنهم المساهمة في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. وتشتمل هذه الأدوات على:

➤ ربط المزارعين بالمشتريات المحلية للبرنامج والأسواق الأخرى، مما يوفر طلبا ثابتا على المحاصيل التي يزرعها المزارعون الفقراء؛

➤ الاستثمار في البرامج المبتكرة التي تسعى إلى تحسين حصول المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على البذور الجيدة والتمويل الميسور التكلفة والحلول الرقمية والوصول إلى الأسواق الموثوقة (مثل تحالف من المزرعة إلى السوق)؛

➤ وضع حلول قابلة للتوسع وقائمة على السوق لمعالجة خسائر ما بعد الحصاد؛

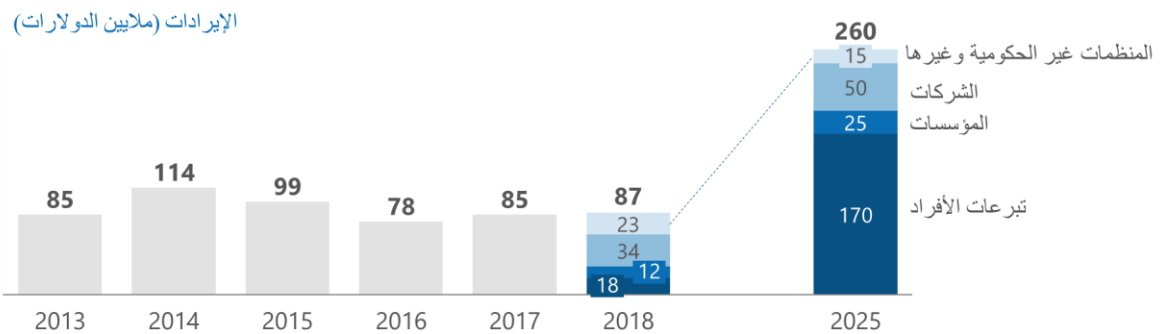
➤ دعم برامج الوجبات المدرسية بالمنتجات المحلية التي توفر أغذية مغذية للأطفال في المدارس وتدعم الاقتصاد المحلي.

30- وتعتبر العديد من هذه الأنشطة مجالات برامجية رئيسية للبرنامج، وتعمل شعبة السياسات والبرامج وشعبة والشراكات مع القطاع الخاص داخل البرنامج بشكل وثيق لضمان أن يكون بوسع الشركات الشريكة توفير ما يلزم من خبرة ومعرفة ودعم لتحقيق أكبر الأثر.

## 2-2 الركيزة 2: الدخل

31- تتمثل الطريقة الأساسية التي تقترحها هذه الاستراتيجية للمساعدة في سد فجوة التمويل للبرنامج في التركيز على انخراط الأفراد في جميع أنحاء العالم. وسيوفر تعبئة الموارد من الأفراد دخلا كبيرا من المرجح أن يكون مرنا ويستخدم لتلبية أشد احتياجات البرنامج. كما ستساهم الشركات والمؤسسات في نمو الدخل بحلول عام 2025، كما هو مبين في الشكل 4.

## الشكل 4: رفع البرنامج للموارد التي يعبئها من القطاع الخاص إلى 260 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025



ملاحظة: ما يقرب من 27 مليون دولار من القيمة الخاصة بالشركات يأتي من شركات قائمة على النقد فقط؛ وتعتبر "المنظمات غير الحكومية الأخرى" لعام 2025 على أساس متوسط السنوات الأخيرة؛ وإيرادات رابطة اليابان من أجل البرنامج تعزى 60 في المائة منها لتبرعات الأفراد و40 في المائة للقيمة النقدية من الشركات في عام 2018، وفقا لتكوينها في عام 2017 - رهنًا بالتوزيع الفعلي لعام 2018 من رابطة اليابان من أجل البرنامج؛ وتتضمن تبرعات الأفراد مبلغ يقارب مليون دولار من منظمة أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية معدل بنويا للربع الرابع من عام 2018 زائد مبلغ يقارب 340 ألف دولار من برنامج تقاسم الوجبات عن طريق منظمة أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية، غير معترف به حتى الآن من قبل المقر نتيجة التغييرات في ممارسات المحاسبة؛ المصدر: شعبة الشراكات مع القطاع الخاص في البرنامج؛ وتحليلات مجموعة بوسطن الاستشارية.



## 1-2-2 نهج جريء وجديد لتعبئة الموارد من خلال تبرعات الأفراد

32- أصبح لدى البرنامج الآن فرصة لبناء نهج جديد إزاء تعبئة الموارد من الأفراد بفضل استراتيجية 2020-2025 وفي ضوء التعقيبات والتقييمات المستمدة من الاستراتيجيات السابقة. ووجهت ثلاثة أهداف استراتيجية تصميم هذا النهج، كما هو موضح في الشكل 5.

### الشكل 5: تبرعات الأفراد - ثلاثة أهداف توجه تصميم الاستراتيجية



33- وكانت تعبئة الموارد التقليدية من الأفراد تتم أساسا من خلال القنوات غير القائمة على الإنترنت، بما في ذلك البريد المباشر والتسويق عبر الهاتف، ونفذت من خلال عمليات وطنية لتعبئة الموارد. واليوم، تبدو سوق تعبئة الموارد من الأفراد مختلفة تماما، حيث تتمتع الغالبية العظمى من الجهات المانحة المحتملة بحضور رقمي وتجري معاملات عبر الإنترنت ببسر. وأدى نموذج دفع الاشتراكات الذي تستخدمه شركات مثل Netflix و Amazon Prime إلى ملايين من المواطنين الرقميين الأصليين الذين يؤدون مدفوعات شهرية وهو ما سيكون عنصرا أساسيا في نهج انخراط الداعمين. ويتمتع البرنامج بفرصة فريدة لتحديد نهجه خلال هذا التغيير الرقمي وأن يسبق أقرانه منذ البداية.

34- وكان البرنامج مبتكرا بالفعل في هذا المجال من خلال تطبيق "تقاسم الوجبات" (ShareTheMeal)، الذي اكتسب قوة جذب لدى قطاعات معينة من السوق وحقق 12.6 مليون دولار أمريكي منذ إنطلاقه في عام 2015. وفي عام 2018، أصبح البرنامج أول منظمة دولية تنفذ أدوات جديدة لتعبئة الموارد على موقع فيسبوك على نطاق عالمي.

35- وسيكون النهج الرقمي العالمي المتعدد الأسواق موضع تركيز البرنامج للاستثمار وسيوجه معظم العمليات الجديدة لاكتساب جهات مانحة. وسيتم تعزيز هذا النهج العالمي من خلال تركيز أعمق على أربع إلى ست أسواق عالية الأداء وقابلة للتوسع من أجل تعزيز نمو التبرعات المنتظمة.

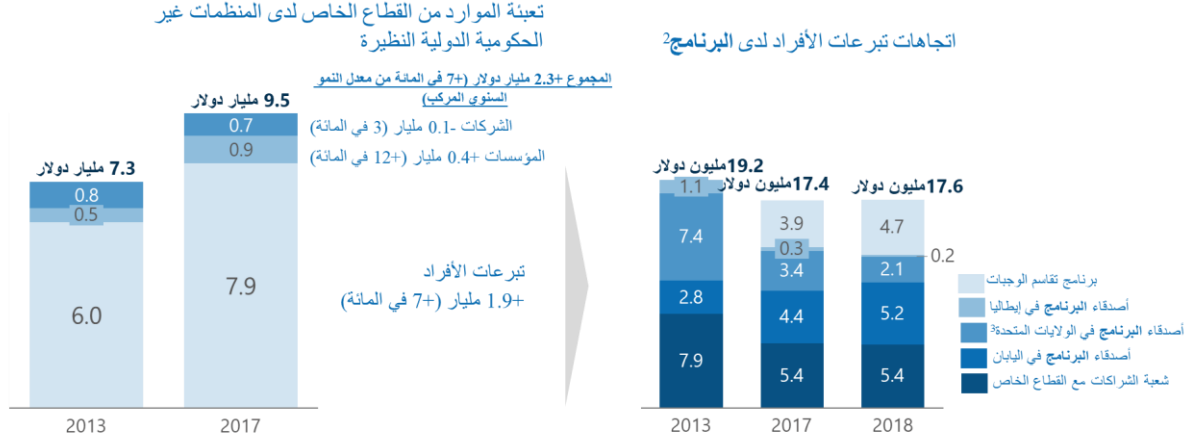
36- ومن خلال هذه الاستراتيجية، ستتم تعبئة 170 مليون دولار أمريكي سنويا بحلول عام 2025، وهو ما يعادل نحو 10 أضعاف مستوى الدخل من جميع أنشطة تبرعات الأفراد في البرنامج في عام 2018. وعن طريق الاحتفاظ بجزء كبير من الدخل من تبرعات الأفراد لإعادة استثمارها، سيصبح البرنامج المذكور مستداما ذاتيا بحلول نهاية فترة الاستراتيجية (يرد المزيد من التفاصيل في القسم 3 والملحق الأول).

## 2-2-2 التموضع في سوق تبرعات الأفراد

37- هناك قلق من أن تؤدي زيادة تعبئة الموارد في البرنامج من الأفراد إلى تقليل دخل وكالات الأمم المتحدة الشقيقة والشركاء من المنظمات غير الحكومية. ويعتمد هذا على اعتقاد أن السوق الشاملة لتبرعات الأفراد محدودة. غير أن تحليلا أجراه نظراء البرنامج الذين لديهم عمليات كبيرة لتعبئة الموارد من الأفراد يبين أن السوق كبيرة وتتنمو بشكل كبير – مما يزيد من الفرص

المتاحة لجميع المنظمات (الشكل 7). وبالإضافة إلى ذلك، يتوقع تقرير حديث أن لدى الطبقة الوسطى العالمية الصاعدة القدرة على توليد 319 مليار دولار أمريكي من الأموال الإضافية للمنظمات غير الربحية كل عام.<sup>(10)</sup>

## الشكل 6: تبرعات الأفراد زادت لدى الجهات النظرية بمقدار ملياري دولار على مدى 5 سنوات نتيجة التركيز والاستثمار وانخفضت لدى البرنامج بمقدار مليوني دولار أمريكي خلال الفترة نفسها



1- بيانات من 13 من المنظمات غير الحكومية الدولية النظرية (تم استبعاد الصليب الأحمر) والبيانات غير متوفرة لمنظمة كير (2013-2014)، وجرين بيس (شركة، 2014-2016)، والرؤية العالمية (مؤسسة، 2014-2016)، ووقفاً أوردته مقر البرنامج، وأقدم عام 2018 أرفية: 3- يتضمن السطح الخاص بأصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة حوالي مليون دولار إيرادات غير معترف بها حتى الآن من قبل المقر نتيجة التغييرات في ممارسات المحاسبة، المصدر: استعراض الأقران للفترة 2013-2017 لمندى قيادة الأنشطة الدولية لتعبئة الموارد، وبيانات شعبة الشراكات مع القطاع الخاص في يناير 2019، وتحليلات مجموعة بوسطن الاستشارية.

## الشكل 7: إيرادات البرنامج من تبرعات الأفراد ثابتة في حين اغتتمت الجهات النظرية فرصة النمو العالمي المستمر



المصدر: مندى قيادة الأنشطة الدولية لتعبئة الموارد لعام 2018، وتحليل مجموع بوسطن الاستشارية

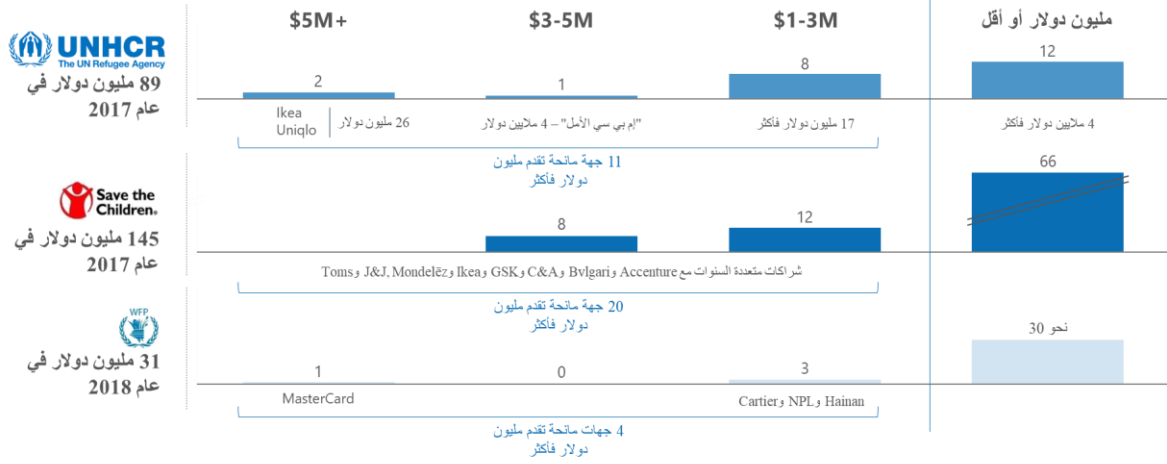
<sup>(10)</sup> تقرير "أساس العمل للتبرعات العالمية" لعام 2017 الصادر عن مؤسسة Charities Aid Foundation. وتبين توقعات مؤسسة Brookings أن ما يصل إلى 2.4 مليار شخص يمكن أن يدخلوا في فئات الطبقات المتوسطة عالمياً بحلول عام 2030 وأن إنفاقهم يمكن أن يتضاعف تقريباً من 34 تريليون دولار إلى 64 تريليون دولار خلال هذه الفترة. ويشير التقرير إلى أنه "إذا خصصت هذه الطبقة المتوسطة الطموحة الجديدة 0.5 في المائة فقط من إنفاقها - تقريباً ما يفعله الناس في جمهورية كوريا وما يزيد قليلاً عن ثلث ما يتبرع به الناس في الولايات المتحدة الأمريكية - للأسباب الخيرية، سيتم توليد مبلغ مذهل قدره 319 مليار دولار في السنة."

## 3-2-2 نمو الدخل الإضافي من الشركات والمؤسسات

38- في حين أن معظم نمو الدخل سيأتي من الأفراد، فإن البرنامج يسعى أيضا إلى زيادة الدخل من الشركات والمؤسسات. وشهدت المنظمات النظيرة للبرنامج، ولا سيما مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة إنقاذ الطفولة، نجاحا أكبر بكثير في الشركات المؤسسية المالية مقارنة بالبرنامج حتى الآن.<sup>(11)</sup>

### الشكل 8: لدى الجهات النظيرة عدد أكبر من المانحين في شريحتي "3 ملايين دولار فأكثر" و"مليون دولار فأكثر" مما لدى البرنامج

عدد المانحين حسب حجم الشريحة (مليون دولار)



39- ولزيادة التمويل من الشركات، سيقوم البرنامج بتحويل تركيزه وترقيته قدراته لتحديد وتأمين الجهات المانحة العالمية الأعلى قيمة، وبشكل أساسي من أحداث التواصل (مثل منتدى دافوس) ومن خلال الاستفادة من قيادات البرنامج العليا وتحويل البرنامج لتصبح علامته "جذابة" للجهات المانحة المحتملة. وسوف يساعد التنقيب الانتقائي المستهدف على تحديد الفرص العالية القيمة عبر الشركات الكبيرة التي تقدم خدمات "من المنشآت التجارية إلى المستهلكين" (B2C)، والشركات التي لديها عمليات تقع بالقرب من المستفيدين من البرنامج، والمؤسسات التابعة لشركات.

40- وسيتم تحديد عتبة تبرعات دنيا بالنسبة للشركات المانحة العالمية بقيمة مليون دولار أمريكي في السنة للشركات، و500 000 دولار أمريكي في السنة للمؤسسات التابعة لشركات. وبهذه العتبات، يمكن أن يحول البرنامج تركيزه نحو الجهات المانحة العالية القيمة.

41- وسيركز فريق متخصص على شركات تعبئة الموارد المؤسسية فقط، وسيتم فصل الأدوار بين توليد أعمال جديدة وإدارة العلاقات لتأمين جهات مانحة عالية القيمة وتوفير إشراف عالي الجودة. وسيتم تقديم دعم أكبر إلى المكاتب القطرية لإقامة شركات وطنية لتمويل برامجها. وبحلول عام 2025، يهدف البرنامج إلى تعبئة 50 مليون دولار أمريكي سنويا من شركات تعبئة الموارد فقط، مرتفعة من 34 مليون دولار أمريكي في عام 2018.

42- وأخيرا، يمكن أن توفر المؤسسات الخاصة تمويلا لدفع الابتكار داخل البرنامج. وبالإضافة إلى المعارف والموارد التي توفرها، غالبا ما تتبع المؤسسات نهجا طويل الأجل لحل بعض مشاكل العالم الأكثر إلحاحا. وتؤدي المؤسسات دورا رئيسيا في مساعدة

(11) ملاحظة: بلغت أرقام مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين 52 مليون دولار من مبلغ 89 مليون دولار تم تقديره في تقرير منتدى قيادة الأنشطة الدولية لتعبئة الموارد لعام 2018؛ وبالنسبة لمنظمة إنقاذ الطفولة والبرنامج؛ "أقل من مليون دولار" بحسب عدد الشركاء في النطاق 100 ألف دولار إلى مليون دولار؛ والمبلغ الإجمالي وقدره 31 مليون دولار يشمل مساهمة من المنظمات الشريكة للبرنامج في اليابان، غير أن التكوين التفصيل النهائي غير متاح. المصدر: مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة إنقاذ الطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي، وتحليل مجموعة بوسطن الاستشارية.

البرنامج على تناول الحلول المستدامة التي تندرج ضمن "محور الترابط بين العمل الإنمائي والإنساني"، فضلا عن الأسباب الجذرية للجوع.

43- وفي حين أن البرنامج أقام شراكات مع المؤسسات لسنوات عديدة، فقد كان هذا النهج مخصصا وغير منظم. وتقتصر استراتيجية 2020-2025 نهجا مركزا للإشراف والتعاون مع عدد صغير من المؤسسات الكبيرة في أمريكا الشمالية وأوروبا لزيادة العائد على الاستثمار ومساعدة الوحدات التقنية والمكاتب القطرية في البحث عن الفرص. وبحلول عام 2025، يمكن أن تضاعف هذه الاستراتيجية الدخل من المؤسسات ليصل إلى 25 مليون دولار أمريكي بميزانية إضافية محدودة لغير الموظفين لدعم الفريق الحالي.

### 3-2 الركيزة 3: الابتكار

44- تستكشف الركيزة الثالثة للاستراتيجية تطوير مجالات انخراط القطاع الخاص تكون جديدة على البرنامج، وهي تحديدا: التمويل المبتكر، والقيمة المشتركة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتمويل الاجتماعي الإسلامي. وتستكشف المنظمات النظرية وهيئات الأمم المتحدة الأخرى هذه المجالات، والتي يمكن أن تحدث تحولا بالنسبة للبرنامج. فقد أنشئت أفرقة عاملة داخلية متعددة الوظائف، بقيادة إدارة الشراكات والحوكمة، لاستكشاف كل مجال والتشاور مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المعنيين. وتقر إدارة الشراكات والحوكمة بأن هذه المجالات الجديدة لديها إمكانات للبرنامج، على الرغم من أنه ليس من المتوقع أن يكون لجميعها أثر كبير ضمن الإطار الزمني للاستراتيجية. ويوضح ما يلي إمكانات هذه المجالات بالنسبة للبرنامج على الأجل المتوسط إلى الطويل.

### 2-3-1 التمويل المبتكر

45- على مدار العامين الماضيين، بدأت الوحدات داخل البرنامج استكشاف التمويل المبتكر، مع التركيز على أدوات الاستثمار ذات الأثر مثل سندات الأثر الاجتماعي والتأمين ضد الكوارث. ولدى البرنامج بالفعل خبرة في المجال الواسع للتمويل المبتكر، حيث أنشأ "مرفق الإدارة الشاملة للسلع"، واستضاف "وكالة القدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر"، وأنشأ "مرفق القدرة على مواجهة تغير المناخ لتعزيز الأمن الغذائي"، و"تحالف من المزرعة إلى السوق". وتجري إدارة الشراكات والحوكمة عملية جمع وتوليف الأبحاث السابقة، ومقابلات مع قادة الوحدات التقنية الرئيسية في البرنامج، لتحديد أدوات ووسائل التمويل المحتملة.

46- وستكون أنشطة البرنامج القادمة لاستكشاف التمويل المبتكر مدفوعة بالاحتياجات والمشاكل التي يتعين حلها. ويتوقع البرنامج أن تكون هناك حاجة في نهاية المطاف إلى زيادة عدد الموظفين لإدارة جوانب التواصل والبحث، فضلا عن خبرة استشارية خارجية لا يمتلكها البرنامج حاليا.

### 2-3-2 التمويل الاجتماعي الإسلامي

47- استكشفت مكاتب البرنامج التمويل الاجتماعي الإسلامي جزئيا في السنوات الأخيرة، لأنه يرتبط في كثير من الأحيان بصندوق محتمل من التمويل يقدر بمليارات الدولارات. وتشمل الأعمال الخيرية الإسلامية أشكالاً مختلفة – الزكاة، والصدقات، وزكاة الفطر، والوقف، والصكوك – التي يتطلب كل منها نهج محدد واستراتيجية محددة. ويرتبط التمويل الاجتماعي الإسلامي تحديدا بالسياقات الوطنية كمصدر محتمل للتمويل ولا يمكن فهمه والتماسه إلا من خلال تعاون وثيق بين شراكات الحكومة والقطاع الخاص.

48- وفي عام 2012، أطلق البرنامج أول نداء رمضاني له عبر الإنترنت، باستخدام كلمة "الصدقات" وليس "الزكاة". وعمل مع شركاء من القطاع الخاص مثل قناة إم بي سي، وهي مجموعة إعلامية رائدة في العالم العربي، حيث نظم حملة تسعى إلى العمل بروح العمل الخيري الإسلامي وأهمية قضية البرنامج في التخفيف من وطأة الجوع. ويتم تجديد الحملة سنويا، وكان آخرها بالتعاون مع تطبيق "تقاسم الوجبات".

49- وفي حين اقترحت القمة العالمية للعمل الإنساني في عام 2016 إنشاء "صندوق زكاة إنساني" الذي لم يتحقق، فقد واصل البرنامج استكشاف هذا الموضوع من خلال مناقشات قطرية، ولا سيما في دول مجلس التعاون الخليجي واندونيسيا وباكستان. ويستكشف البرنامج خيارات أخرى ذات صلة وسيطلب المشورة والمدخلات من الدول الأعضاء الرئيسية.

### 3-3-2 الشراكات بين القطاعين العام والخاص

50- إدراكا للدور الحافز للتمويل العام في جذب موارد القطاع الخاص، تعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص موضوعا ناشئا في نهج البرنامج إزاء الشراكات. وبعد البحث والتشاور بشأن ساحة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، تم تحديد ثلاث طرائق محتملة لانخراط البرنامج: المشارك المباشر (المشاركة في إنشاء الشراكات بين القطاعين العام والخاص مع الجهات الفاعلة العامة والخاصة)؛ والمستخدم النهائي (البرنامج كمستخدم للخدمات/المنتجات التي تنتجها الشراكات بين القطاعين العام والخاص)؛ والميسر (باستخدام قدرة البرنامج على التنظيم لتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تساعد الحكومات المضيفة على تحقيق هدي التنمية المستدامة 2 و17).

51- وعلى الرغم من أن البرنامج ليس لديه موقف مشترك أو استراتيجية مشتركة للانخراط في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، فقد نشأت العديد من الأمثلة في البرنامج خلال السنوات الأخيرة، بقيادة مختلف الوحدات والمكاتب. وتتمتع جميع النماذج بالقدرة على الاستفادة من عمل البرنامج مباشرة، و/أو إحراز تقدم في تحقيق هدي التنمية المستدامة 2 و17 على المستوى الوطني. وفي حين أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص لديها القدرة على إنشاء حلول تحويلية، فإنها تأتي أيضا بدرجة عالية من التعقيد وترتفع تكاليف معاملاتها. وبالتالي، يستكشف الفريق العامل المعني بالشراكات بين القطاعين العام والخاص الطريق إلى الأمام ويعمل على ضمان أن تظل الشراكات بين القطاعين العام والخاص مدفوعة بالاحتياجات وليست مدفوعة بالجهات المانحة.

### 4-3-2 القيمة المشتركة

52- تمثل القيمة المشتركة مجالاً ناشئاً مثيراً للاهتمام بالنسبة للشركات، التي تنظر الكثير منها إلى هذه الطريقة الجديدة للشراكة بين القطاعات على أنها مفيدة للطرفين. ومن خلال القيمة المشتركة، تكتسب الشركات منفعة اقتصادية مع توليد فوائد اجتماعية في نفس الوقت من خلال تطوير منتجات أو خدمات أو طرق جديدة للقيام بالأعمال. ويظهر تطور هذا المفهوم في الميثاق العالمي للأمم المتحدة، وفي خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وخاصة في هدف التنمية المستدامة 17. وقد بدأت المنظمات النظرية للبرنامج وبعض الشركات الشريكة له الحالية في استكشاف كيف يمكن لهذا الاتجاه أن يعمل ضمن قواعد الأمم المتحدة. ولا يوجد حالياً تعريف واضح لما تعنيه القيمة المشتركة في سياق البرنامج، ويلزم إجراء استكشاف شامل للتحديات والفرص.

### 3- إتاحة تنفيذ طموحات هذه الاستراتيجية

53- لا يمكن نجاح انخراط القطاع الخاص عن طريق الفريق المعني بالشراكات مع القطاع الخاص في البرنامج وحده. وسيطلب تحقيق أهداف الاستراتيجية التعاون في جميع أرجاء البرنامج، خاصة مع المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية. وستواصل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص العمل عن كثب مع شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق؛ والأفرقة التي تستفيد من الشركات الشريكة مثل أفرقة سلسلة الأمداد، والسياسات والبرامج، والتحويلات القائمة على النقد، والتغذية، وغيرها؛ ومع شعبة المشتريات وشعبة الشراكات مع الحكومات لمواصلة استكشاف مجالات مثل القيمة المشتركة أو التمويل الاجتماعي الإسلامي.

54- وسيستلزم الشروع في طرائق شراكة جديدة وزيادة تعبئة الموارد من القطاع الخاص تعاوناً وثيقاً مع مكتب الشؤون القانونية في البرنامج وأفرقة الشؤون المالية. كما سيواصل البرنامج العمل مع منظمات أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة واليابان وإيطاليا للانخراط مع القطاع الخاص في أسواق كل منها، وهي تواصل دعم برنامج عمل البرنامج من خلال مبادرات تعزيز الدعوة والاتصال.

### 1-3 الصلات بين إبراز صورة البرنامج وانخراط القطاع الخاص

- 55- يرتبط تحقيق الأهداف المحددة في هذه الاستراتيجية ارتباطا وثيقا ببناء صورة قوية و متماسكة للبرنامج. وتبين الأبحاث أن هناك علاقة قوية بين الصورة القوية لمنظمة غير ربحية ما ودخلها الطوعي أو المتأني من تعبئة الموارد.<sup>(12)</sup> وهناك علاقة ارتباط دورية بين الوعي التلقائي بصورة منظمة ما ودخلها الطوعي – فالوعي بالمنظمة يعزز أداء تعبئة الموارد ونشاط تعبئة الموارد يعزز الوعي بالمنظمة.
- 56- وتنطبق أهمية الصورة القوية على كل من الانخراط مع الشركات الشريكة والداعمين من الأفراد. وعلى الرغم من أن هذه الجماهير يمكن أن يكون لها دوافع ومحركات واحتياجات مختلفة مرتبطة بالصورة التي تنخرط بها، فإن نجاح منظمة ما يمكن أن يتحقق مع جميع الجماهير إذا نُظر إلى أن صورتها ترتبط ارتباطا قويا بسمات يقدرها أصحاب المصلحة.
- 57- وفي عام 2018، كلفت شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق بإجراء أول دراسة بحثية سوقية لصورة البرنامج منذ أكثر من عقد.<sup>(13)</sup> وبحثت هذه الدراسة أكثر السمات التي يربطها الناس بالبرنامج، والأهم من ذلك السمات الأريج أن تدفع التبرعات بين الأفراد (يرد مزيد من التفاصيل في الملحق الثالث). وسأل الاستقصاء على وجه التحديد عن استعداد الأفراد للتبرع، ولكن هذه السمات وثيقة الصلة أيضا بالشركات التي تنظر في إقامة شراكات مع البرنامج. وأهم السمات التي تدفع التبرعات (المتوسط بين 11 بلدا في الدراسة) هي: النجاح، والتعاطف، والكفاءة، والفعالية.
- 58- والسمة التي حقق بشأنها البرنامج أعلى درجاته هي الوصول العالمي؛ ويُنظر إلى هذه السمة أيضا عموما كمحرك ضعيف للتبرعات. غير أن السمات يمكن أن تتغير من سنة إلى أخرى، ولذلك يجب الحفاظ على السمات العالية الأداء بدلا من تخفيف التركيز عليها.
- 59- وتجدر الإشارة إلى أن محركات التبرعات تختلف اختلافا كبيرا حسب البلد. وفي حين ينبغي أن تتبع المبادرات العالمية النتائج المذكورة أعلاه، ينبغي أن تهدف الجهود المحلية إلى تحقيق المواءمة مع المحركات القطرية. وينبغي إدراك أيضا أن سلوكيات وآراء الجهات المانحة ستواصل التغيير خلال فترة الاستراتيجية. واستنادا إلى الأبحاث المستقبلية بشأن إبراز الصورة، سيقوم البرنامج بتكييف نهجه تجاه الرسائل وتضخيم السمات التي تبرز الصورة.
- 60- وستعمل شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص معا لضمان أن تدعم أنشطة الاتصالات تطوير صورة البرنامج وتعزيزها، وأن تساعد صورة البرنامج في تهيئة أفضل الظروف الممكنة لتعبئة الموارد من القطاع الخاص.

### 2-3 الاستثمار في نمو القطاع الخاص

- 61- بالإضافة إلى الأرقام التفصيلية المقدمة في نموذج الاستثمار لتبرعات الأفراد (الملحق الأول)، هناك حاجة إلى استثمارات في الموارد البشرية والمالية مطلوبة لتحقيق النتائج المحددة في كل ركيزة من الركائز الثلاث المذكورة أدناه.

### 1-2-3 الركيزة 1: قيادة الأثر من خلال الشراكات المؤسسية

- 62- هناك حاجة إلى تغييرات عديدة في هيكل الفريق وقدراته ليحقق البرنامج طموحه المتمثل في تحقيق أثر أكبر من خلال الشراكات التقنية.

<sup>(12)</sup> Ringing a bell? Analysing available evidence on the sources and benefits of awareness for charities. nfpSynergy (هل يقرع الجرس؟ تحليل الأدلة المتاحة عن مصادر وفوائد الوعي للمنظمات الخيرية). مايو/أيار 2015.

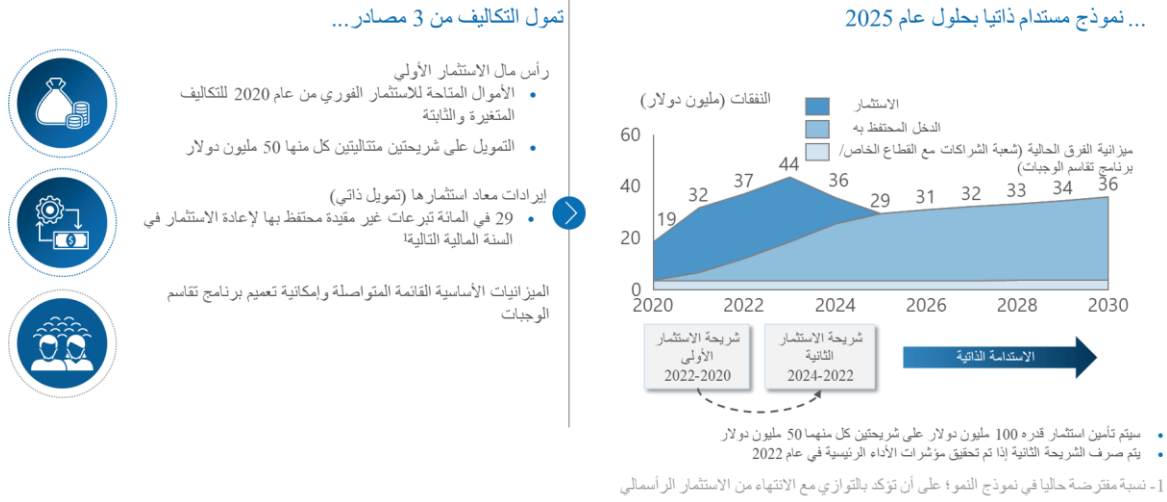
<sup>(13)</sup> WFP Brand Research: Global Report. Ipsos (بحث بشأن صورة البرنامج: تقرير عالمي). سبتمبر/أيلول 2018. تم استهداف إحدى عشرة سوقا مانحة رئيسية: أستراليا، وكندا، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، واليابان، وهولندا، وجمهورية كوريا، والإمارات العربية المتحدة، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.

- 63- وسيقوم البرنامج بإنشاء فريق متخصص لإدارة الشراكات التقنية ضمن الفريق المؤسسي لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص المؤسسي، يركز فقط على بناء الشراكات التقنية وتنميتها. وسيُنفذ أنشطة تعبئة الموارد المؤسسية فريق منفصل لتحقيق المزيد من التخصص.
- 64- وسيتم رفع القدرات في المكاتب الإقليمية والمقر لإرساء بفعالية أكبر الشراكات التي تلبي الاحتياجات ذات الأولوية القصوى. وسيتضاعف وجود الموظفين في المكاتب الإقليمية خلال فترة الاستراتيجية. وبحلول عام 2025، سيكون لدى جميع المكاتب الإقليمية الستة موظفون متخصصون معنيون بالقطاع الخاص يركزون على تعزيز دعم المكاتب القطرية. وستكون الموارد ضرورية أيضا لكي يقدم العاملون في المكاتب الإقليمية الدعم إلى المكاتب القطرية في جمع وإنشاء المحتوى لحملات تعبئة الموارد.
- 65- وسيتم إنشاء مركز امتياز مخصص في أحد المكاتب الإقليمية. وسيقوم مركز الامتياز المخصص بتجميع وتبادل المعارف وأفضل الممارسات مع المكاتب القطرية. وستوفر جهة الاتصال بالقطاع الخاص في كل مكتب من المكاتب الإقليمية الدعم الاستراتيجي للمكاتب القطرية (على سبيل المثال، إدراج الأولويات المتعلقة بالقطاع الخاص في الخطط الاستراتيجية القطرية)، وسيركز دور المكاتب الإقليمية من الآن فصاعدا على أنشطة مركز الامتياز المخصص والتوجيه الاستراتيجي فقط.
- 66- وسيستثمر البرنامج في رفع مهارات وظائف التمكين الرئيسية، مثل الإبلاغ عن الأثر والاتصالات والتعاقد، لرفع قدرات الإشراف لجميع جوانب الشراكة ودعم الاحتياجات العالمية والإقليمية واحتياجات المكاتب القطرية.
- 67- وبالإضافة إلى زيادة القدرات، سيسعى الفريق المعني بالشراكات التقنية إلى إضافة وظائف جديدة للموظفين في عام 2022 ووظائف جديدة إضافية بحلول عام 2025، رهنا بتحقيق نتائج الأثر. وستؤدي زيادة في مؤشرات الأداء الرئيسية، التي يجري إعادها حاليا (مثلا، نسبة الكفاءة من حيث التكلفة المحققة من الشراكة [س%]، والزيادة في عدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم [ص#]، وعدد موظفي البرنامج الذين تم تدريبهم على نشاط معين من أفضل الممارسات [ع##]) إلى نمو القدرات.

### 2-2-3 الركيزة 2: زيادة الدخل مع التركيز على تبرعات الأفراد

- 68- سيتطلب تحقيق طموح البرنامج في زيادة الدخل من تبرعات الأفراد من 87 مليون دولار أمريكي في عام 2018 إلى 170 مليون دولار أمريكي استثمارات كبيرة والعديد من التغييرات في البرنامج.
- 69- ويشار إلى أن هناك حاجة إلى 100 مليون دولار أمريكي من رأس المال الاستثماري لتحقيق هذا النمو في تعبئة الموارد من الأفراد بحلول عام 2025. وبالتوازي مع الاستثمار الأولي، سيتم إنشاء آلية ابتداء من عام 2020 للاحتفاظ بنسبة (29 في المائة تقريبا) من الموارد التي تمت تعبئتها لتمويل تكاليف تعبئة الموارد والاستثمار في المستقبل. وستسمح آلية الاحتفاظ بالموارد هذه لبرنامج تعبئة الموارد من الأفراد بأن يحقق الاكتفاء الذاتي بحلول عام 2025 وينمو على الأجل الطويل دون استثمار إضافي. وأخيرا، من المفترض أن تستمر شعبة الشراكات مع القطاع الخاص في الحصول على التمويل المحدود الذي تحصل عليه حاليا ضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة لتبرعات الأفراد (الشكل 9).

## الشكل 9: تبرعات الأفراد - نموذج مستدام ذاتيا بحلول عام 2025



70- ويستند نموذج الاستثمار إلى هيكل مفصل للافتراضات والمحركات، بناء على خبرة البرنامج، ومدخلات من وكالات الأمم المتحدة الأخرى ومشورة الخبراء الخارجية، الموجزة في الشكل 10.

## الشكل 10: نظرة عامة على الافتراضات الرئيسية بشأن قنوات تبرعات الأفراد

القنوات الجديدة	مباشرة (إسبانيا وكوريا واليابان)	إعلانات الاستجابة المباشرة عبر التلفزيون	إعلانات بالوسائط الرقمية	الوسيلة
70 / - في المائة	60، 56، 74 / - في المائة	92 / - في المائة	80 / 25 في المائة	الاحتفاظ في السنة الأولى (مرة واحدة/بشكل منتظم)
80 / - في المائة	80 / - في المائة	90 / - في المائة	80 / 60 في المائة	الاحتفاظ بعد السنة الأولى (مرة واحدة/بشكل منتظم)
9 / - دولارات	18، 24، 9.60 / - دولارا	12 / - دولارا	17.5 / 50 دولار	حجم الهدية (مرة واحدة/بشكل منتظم في الشهر)
3 في المائة (2019) إلى صفر في المائة (2030)	3 في المائة (2019) إلى صفر في المائة (2030)	3 في المائة (2019) إلى صفر في المائة (2030)	3 في المائة (2019) إلى صفر في المائة (2030)	نمو حجم الهدية
220 / - دولارا	250، 250، 203 / - دولارا	193 / - دولارا	90 / 30 دولارا	تكاليف الافتتاح (مرة واحدة/بشكل منتظم)
صفر في المائة	صفر في المائة	صفر في المائة	صفر في المائة	نمو تكاليف الافتتاح
100 في المائة	100 في المائة	100 في المائة	50 في المائة	النسبة المنقطة على افتناء المتبرعين بانتظام

ملاحظة: اعتباراً من 20 مارس/أذار 2019؛ 1- ينخفض نمو حجم الهدية بعامل مضاعف من سنة إلى أخرى؛ بمعدل قدره 75 في المائة، معدل نمو 3 في المائة في السنة الأولى ويصبح 2.25 في المائة في السنة الثانية، ثم 1.69 في المائة في السنة الثالثة، وما إلى ذلك. 2- المعيار المرجعي عبر منظمات متعددة لإسبانيا وكوريا واليابان وبيانات شركة الخدمات الاستشارية THINK لليابان، وتحليل مجموعة بوسطن الاستشارية

71- وسيتم إنفاق الاستثمار البالغ 100 مليون دولار أمريكي على مدار السنوات الخمس الأولى (2020-2024) وتوزيعه على شريحتين بقيمة 50 مليون دولار أمريكي. وسيتم إنفاق الشريحة الأولى في الفترة 2020-2022 لدعم النمو الأولي في نشاط اكتساب المانحين والاحتفاظ بهم. وستكون الشريحة الثانية البالغة 50 مليون دولار أمريكي مشروطة بالنتائج وستتاح إذا تحققت مؤشرات الأداء الرئيسية المستهدفة بحلول منتصف عام 2021.

72- ويعرض الشكل 11 المؤشرات الرئيسية لتقييم قرار "البداية/عدم البدء" لصرف الشريحة الثانية من الاستثمار.



الشكل 11	
المؤشر	النطاق المستهدف
هدف الدخل لعام 2020	36-44 مليون دولار
متوسط العائد على الإنفاق على الإعلانات في السنة الأولى	1.5 - 1.9
العائد على الإنفاق على الإعلانات بالوسائط الرقمية في السنة الأولى	1.8 - 2.2
نسبة الاحتفاظ في السنة الأولى (مرة واحدة/بشكل منتظم)	إعلانات بالوسائط الرقمية: 22% - 27% / 72% - 88% إعلانات الاستجابة المباشرة عبر التلفزيون: 83% - 95%
حجم الهدية (مرة واحدة/بشكل منتظم في الشهر)	إعلانات بالوسائط الرقمية: 45 دولارا - 55 دولارا / 15.75 - 19.25 دولارا إعلانات الاستجابة المباشرة عبر التلفزيون: 10.8 دولار - 13.2 دولار
تكاليف الاكتساب (مرة واحدة/بشكل منتظم)	إعلانات بالوسائط الرقمية: 27 دولارا - 33 دولارا / 81 دولارا - 99 دولارا إعلانات الاستجابة المباشرة عبر التلفزيون: 174 دولارا - 212 دولارا

- 73- وهناك حاجة إلى فريق متكامل لتعبئة الموارد من الأفراد لتنفيذ النهج الجريء الجديد. ويتطلب ذلك الجمع بين فريق "تقاسم الوجدات" الحالي، الذي تستضيفه شعبة الابتكار وإدارة التغيير، والفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص، لإنشاء فريق جديد ومتكامل معني بانخراط الداعمين. وستكون هناك فرص لتقاسم التكاليف وتوجيه الكفاءات عبر هذا الفريق الجديد المتكامل.
- 74- وسيكون التعاون الوثيق مع شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق أمرا حيويا لوضع عملية دعم بدون أي انقطاعات وذات محتوى فعال. وسيتم الاتفاق على عملية موافقة منظمة بشأن حملات التسويق، واستخدام الأصول، وإطار الرسائل وإدارة السمعة للأثر الرقمي العالمي للبرنامج.
- 75- وسوف تنمو قدرة الفريق المعني بانخراط الداعمين مع توسع برنامج تبرعات الأفراد. وسيتم تحقيق ذلك من خلال مزيج من الموارد المرنة والافتراضية، بما في ذلك خدمات الدعم الخارجية، والعلاقات مع وكالات التسويق، والأدوار الاستشارية. ولن يكون هناك إلا زيادة محدودة في عدد الموظفين بعقود محددة المدة. ويوجد موظفان فنيان دوليان بعقد محدد المدة ضمن الفريق المعني بتبرعات الأفراد في شعبة الشراكات مع القطاع الخاص، ومن المتوقع أن يزيد عدد أفراد الفريق الجديد المعني بانخراط الداعمين إلى عشرة بحلول عام 2025.
- 76- ويرد في الملحق الأول توزيع كامل لافتراضات النموذج والعائدات حسب القناة والدخل المتوقع على الأجل الطويل.
- 77- وفي حين أن معظم الزيادة في الدخل ستأتي من تبرعات الأفراد، من المستهدف أيضا زيادة التبرعات المقدمة من الشركات والمؤسسات الخاصة. ولمضاعفة دخل تعبئة الموارد من الشركات ليصل إلى 50 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025، سيحتاج البرنامج إلى أن يزيد تركيزه ويرفع قدرات الموظفين لتحديد وتأمين الشركاء الأعلى قيمة من أحداث التواصل الرئيسية ومتابعة الفرص التي توفرها القيادة العليا في البرنامج.

### 3-2-3 الركيزة 3: ابتكار أشكال جديدة من الانخراط مع القطاع الخاص

78- سيتم تقديم مقترحات للاستثمار في هذا المجال، إذا لزم الأمر، خلال الإطار الزمني للاستراتيجية، مع إحراز كل فريق عامل تابع لإدارة الشركات والحوكمة لتقدم في تحديد احتياجات كل مجال متطور وقابلية تطبيقه لتحقيق مهمة البرنامج والقضاء على الجوع.

### 3-3 العناية الواجبة وإدارة المخاطر لإقامة شراكات مع الشركات

79- يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على انخراط عميق من جانب القطاع الخاص، وعملية العناية الواجبة القوية في البرنامج، التي اتخذت طابعاً رسمياً من خلال "استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص (2013-2017)"، التي تتيح إدارة أي مخاطر محتملة مرتبطة بالسمعة.<sup>(14)</sup> ويضمن البرنامج أن تتواءم مشاركته مع القطاع الخاص مع المبادئ التوجيهية للأمين العام للأمم المتحدة بشأن التعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال، والتي تم تحديثها في عام 2015.

80- وسيلزم تقديم تقارير العناية الواجبة عن الجهات المانحة والشركاء المحتملين الذين يعترمون تقديم أكثر من 50 000 دولار أمريكي و/أو استخدام اسم البرنامج وشعاره قبل بدء أي تعاون. ويقوم الفريق المعني بالعناية الواجبة التابع لمكتب الشؤون القانونية في البرنامج بإعداد التقارير، لإزالة تضارب المصالح المحتمل مع الفريق المعني بالشراكات مع القطاع الخاص. وتتولى لجنة عليا للإشراف على الجهات المانحة من القطاع الخاص والشراكات معه ويرأسها نائب المدير التنفيذي للبرنامج.<sup>(15)</sup> وتقدم هذه اللجنة الموافقة على الانخراط مع الجهات المانحة والشركاء الذين يشكلون مخاطر عالية نسبياً.

81- وبالنظر إلى الحجم المتزايد للشراكات التقنية وشراكات تعبئة الموارد مع الشركات المتوخاة في استراتيجية 2020-2025، هناك حاجة إلى مزيد من الموارد لأفرقة التمكين الرئيسية داخل البرنامج لتحقيق هذه الطموحات. وتنص الاستراتيجية على زيادة التمويل لمكتب الشؤون القانونية لتوفير العناية الواجبة ودعم العقود المتوقع أن تزداد خلال السنوات الخمس القادمة.

82- ويستكشف البرنامج حالياً طرقاً جديدة للعمل في مجال العناية الواجبة التي ستمكّن المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من إقامة شراكات مع الشركات بسرعة أكبر وبفعالية أكبر في المناطق التي توجد فيها. وسوف يضمن البرنامج أن تظل عمليات العناية الواجبة قوية وتستوعب أي نماذج شراكة جديدة يقسمها البرنامج.

83- ويرد وصف كامل لعمليّة ومعايير العناية الواجبة في البرنامج في الملحق الثاني.

### 4- إدارة المخاطر خلال تنفيذ الاستراتيجية

84- هناك العديد من المخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجية والتي يجب تخفيف أثرها. وتتعلق المخاطر الرئيسية بنقص الاستثمار. وسيؤثر عدم كفاية الاستثمار في الشراكات وتعبئة الموارد على قدرة البرنامج على تحقيق الأثر التحويلي ودعم المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في ربط القطاع الخاص بالخطط الاستراتيجية القطرية. وتتمثل طريقة تخفيف هذه المخاطر في إنشاء آلية للتمويل الذاتي أو أدوات مالية أخرى لعرضها في خطة البرنامج للإدارة (2019-2021).

85- وترد مخاطر إضافية وإجراءات تخفيف أثرها في الشكل 12 أدناه.

(14) انظر OED2013/025 – المبادئ التوجيهية للشراكات مع القطاع الخاص.

(15) تتألف اللجنة المعنية بالعناية الواجبة من نائب المدير التنفيذي؛ مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد والمساءلة ورئيس الشؤون المالية؛ مساعد المدير التنفيذي لخدمات العمليات؛ ومساعد المدير التنفيذي للشراكات والحوكمة؛ ورئيس الديوان ومدير مكتب المدير التنفيذي. ويتمتع مديراً شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص بصفة مراقب.

الشكل 12

المخاطر	نموذج التعاون المتأثر	إجراءات التخفيف
1- مخاطر الإضرار بالسمعة تعد إدارة المخاطر المحتملة للإضرار بالسمعة البرنامج ضرورية عند الانخراط مع الشركات والمؤسسات والأفراد.	جميع حالات الانخراط مع القطاع الخاص	سيواصل البرنامج ضمان أن تمر جميع قنوات القطاع الخاص (المؤسسات والشركات والأفراد الذين يتبرعون بمبلغ 50 000 دولار أمريكي فأكثر) بعملية العناية الواجبة الصارمة المعمول به فيه قبل التوقيع على أي اتفاق أو الإعلان عن شراكة. انظر تعميم البرنامج رقم OED2013/025 لمزيد من المعلومات عن المبادئ التوجيهية المتعلقة بالعناية الواجبة. ويعد الإشراف الدقيق على سمعة البرنامج أمرا ضروريا لهيئة بيئة تمكينية إيجابية للشركات وتعبئة الموارد وإدارة أي أثر سلبي محتمل ناتج عن عوامل خارجية تقع خارج سيطرة البرنامج. وسيركز فريق ذو خبرة داخل شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق على إدارة سمعة البرنامج ويعمل بشكل وثيق مع الفريق المعني بالشركات مع القطاع الخاص عندما تشكل شراكة مستقبلية مخاطر على تلك السمعة. ويجب الحفاظ على هذه القدرة على مستوى يتناسب مع عدد وحجم أنشطة الشركات التي تشكل مخاطر على السمعة.
2- تضارب المصالح سوء الفهم المحتمل للعلاقات والشركات التجارية يشكل مخاطر للبرنامج	الشركات التقنية؛ تعبئة الموارد من الشركات	يجب أن يكون هناك جدار حماية واضح بين العلاقات والشركات التجارية. ويفصل البرنامج فصلا صارما بين أنشطة شركائه وأنشطته التجارية (المشتريات)، بما يضمن الشفافية والإنصاف في تعامله مع القطاع الخاص. ويتم ذلك من منظور المشترية من خلال عدة تدابير: ضمان المناقصات التنافسية والعدالة والشفافية؛ وتثبيت طلبات الشراء المباشر من الشركاء ما لم يكن هناك ما يبرر ذلك بوضوح؛ وتحديد ما إذا كان يمكن للشركاء استخدام شعارات البرنامج، وإذا كان الأمر كذلك، تحت أي ظروف - نظرا لأنه لا يُسمح لهم باستخدام الشعار في علاقة الشراء. ويستلزم ذلك أيضا إبلاغ الشركاء المحتملين في بداية عملية التفاوض بأنه كلما برزوا أكثر كشركاء كلما زاد احتمال تضارب المصالح.
3- نقص القدرات الداخلية لتنفيذ واستيعاب الشركات تتطلب جميع الشركات، سواء كانت توفر نقدا أو خبرة تقنية، قدرة داخلية على العمل بفعالية وتحتاج إلى الإشراف عليها بشكل مستمر إذا أرادت تحقيق الأثر المقصود منها. وبدون هذه القدرة على الاستيعاب، قد تضيق الموارد، وتتعرض سمعة البرنامج للخطر.	جميع حالات الانخراط مع القطاع الخاص	تتمثل طريقة تخفيف هذه المخاطر في تقييم القيمة المحتملة وجميع التكاليف المرتبطة بالشراكة قبل توقيع اتفاق الشراكة لضمان الامتثال لمبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف في البرنامج. ويجب أن يستند كل تبرع بالخبرة أو الخدمات إلى احتياج البرنامج ويجب أن يكون مصحوبا بمساهمة مالية تُمكن البرنامج من إدارة الشراكة بفعالية داخل الوحدات التقنية أو المكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية. وتتمثل طريقة أخرى لتخفيف هذه المخاطر في ضمان وجود فريق معني بالقطاع الخاص ومزود بالموظفين أصحاب المهارات. ومع زيادة عدد الحملات، سيتعين تعيين موظفين معنيين بإدارة شؤون المجتمعات المحلية وانخراط العملاء لإدارة الاتصالات بشكل استباقي مع الجهات المانحة المحتملة والحالية على وسائط التواصل الاجتماعي. وسوف يجتمع هؤلاء مع الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشركات مع القطاع الخاص، ولكنهم سيعملون بالتنسيق مع الفريق المعني بالوسائط الرقمية التابع لشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، ويتواصلون مع مدير الحملة تحت الإشراف العام لرئيس الوسائط الرقمية ويعملون على الحملة المتفق عليها وعملية الموافقة على المحتوى للتواصل عبر الإنترنت. انظر المخاطر 5 أدناه لمزيد من التفاصيل.
4- عدم وجود التزام على مستوى البرنامج ككل يعد تعزيز التعاون مع وفيما بين الوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق ومكتب الشؤون القانونية أمرا ضروريا لدعم الاستراتيجية. ويشكل احتمال عدم وجود مثل هذا التعاون مخاطر.	جميع حالات الانخراط مع القطاع الخاص	تتمثل وسائل تخفيف هذه المخاطر في توفير التمويل الكافي لبناء الشركات لتدبير الموارد الكاملة عبر هذه الأفرقة.

الشكل 12

إجراءات التخفيف	نموذج التعاون المتأثر	المخاطر
<p>يتطلب إقامة الشراكات وتعبئة الموارد مهارات متخصصة. وينبغي أن يضع البرنامج عمليات لجذب الموظفين الذين لديهم المهارات السليمة والاحتفاظ بهم.</p>	<p>جميع حالات الانخراط مع القطاع الخاص</p>	<p>5- عدم وجود أفرقة مزودة بعدد كامل من الموظفين أصحاب المهارات لتنفيذ الاستراتيجية يجب نشر المهارات السليمة والمعارف الصحيحة باستمرار بمرور الوقت لتحقيق أهداف الشراكة وتعبئة الموارد.</p>