

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



البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1

تقارير التقييم

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 19 مايو/أيار 2020

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

ردّ الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)

الخلفية

- 1- تعرض هذه الوثيقة رد الإدارة على التوصيات المقدمة في التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج.
- 2- وشمل التقييم الفترة الممتدة من عام 2014 إلى عام 2019.
- 3- وتضمّن التقييم ثماني توصيات.
- 4- وترحب الإدارة بنتائج التقييم وتقبل التوصيات.
- 5- وتبين المصفوفة الواردة أدناه التدابير المزمع اتخاذها والجداول الزمنية للتنفيذ.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة C. Feeney
المسؤولة الإدارية الأولى
إدارة الشراكات والدعوة
هاتف: 066513-6327

السيدة U. Klamert
مساعدة المدير التنفيذي
إدارة الشراكات والدعوة
هاتف: 066513-2005

ردّ الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
<p>التوصية 1</p> <p>على البرنامج أن يعتمد نهجا تعاونيا في وضع خطته الاستراتيجية المقبلة التي تنتج له أن يعلن بصوت واحد عن مهمته وأولوياته الكاملة للقضاء على الجوع وتحسين التغذية والعمل وفقا لذلك.</p> <p>(أ) ينبغي أن توفر عملية وضع الخطة الاستراتيجية المقبلة، وكذلك الخطة ذاتها، التوجيه بشأن الصلة بين ما يريده البرنامج تحقيقه وطموحاته، وأولوياته، ونهج تمويله:</p>	<p>مساعد المدير التنفيذي لإدارة وضع البرامج والسياسات، بالتعاون مع مكتب نائب المدير التنفيذي ولجنة الإشراف والسياسات</p>	<p>(أ) تبين النتائج الأولية لاستعراض الخطة الاستراتيجية للفترة 2017-2021، الذي أجري في منتصف المدة بالتزامن مع هذا التقييم، أنه على الرغم من النمو الذي يشهده البرنامج بوجه عام، لا تتلقى جميع جوانب استراتيجيته التمويل الكافي؛ فمن الصعب تعبئة الموارد غير المخصصة المتعددة السنوات التي تحتاجها أنشطة بناء القدرة على الصمود والتصدي للأسباب الجذرية. وعلى المستوى الميداني، تجهد المكاتب القطرية للتوفيق بين طموحات الخطة الاستراتيجية – التي تدعو إلى وضع استراتيجيات قطرية تحويلية تساعد البلدان في مسيرتها نحو القضاء على الجوع – والمعلومات التي تتلقاها بشأن الاهتمامات التمويلية للمانحين.</p>	<p>نوفمبر/تشرين الثاني 2020 أو تاريخ إقرار الخطة الاستراتيجية المقبلة في حال وجود تأخير.</p>
<p>(ب) على الخطة الاستراتيجية المقبلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> التأكيد على أهمية الحفاظ على قدرة البرنامج على الاستجابة لكل أنواع الطوارئ وزيادة التمويل ذي الصلة، مع إدراج أهداف الاستعداد، والتدابير الاستباقية، والاستجابة، على أن يشمل ذلك السياقات التي لا تحظى بالكثير من الاهتمام. استحداث نهج جديدة للعمل في إطار الشراكة في الأزمات الممتدة ومن أجل بناء القدرة على الصمود، بما في ذلك مع المؤسسات المالية الدولية في البلدان المتوسطة الدخل، لتسليط الضوء على متطلبات التشغيل والتمويل لأعمال البرنامج في محور العمل الإنساني، وإحلال السلام، والتنمية. إدراج سرد متماسك وشمولي بشأن مساهمات البرنامج في التنمية المستدامة والطموحات التمويلية ذات الصلة التي تدمج الفتوحات المحرزة في شتى النهج البرامجية. 		<p>(ب) سيجري البرنامج، من أجل إعداد خطته الاستراتيجية المقبلة، عملية تشاور واسعة النطاق مع أصحاب المصلحة بمن فيهم المانحون والحكومات المضيفة وسائر الشركاء من الدول الأعضاء. وستعكس الخطة أهمية الحفاظ على القدرة على الاستجابة للطوارئ وتصرف دور البرنامج في تحقيق التنمية المستدامة، بما يؤكد اتساع نطاق ولايته. وستركز أيضا على استراتيجيات الشراكة التي تسعى إلى توفير التمويل الكافي لتنفيذ الخطة الاستراتيجية تنفيذًا كاملاً. وسيشمل ذلك توفير دعم إضافي للمكاتب القطرية كي تصمم وتنفذ خططاً استراتيجية قطرية تحويلية تستند إلى المحور الثلاثي الذي يضم أنشطة العمل الإنساني وإحلال السلام والتنمية.</p>	
<p>التوصية 2</p> <p>على البرنامج أن يقوي أساس تمويل أعماله الهادفة إلى تغيير الحياة ولتمويل الجهود الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتحقيقاً لذلك فإن عليه القيام بما يلي:</p>	<p>مساعد المدير التنفيذي لإدارة الشراكات والدعوة، بالتعاون مع إدارة وضع البرامج والسياسات، والمكاتب الإقليمية والقطرية</p>	<p>(أ) لا يستطيع البرنامج تحقيق تقدّم طويل الأجل في جوهر عمله المتعلق بهدف التنمية المستدامة 2 و17 إلا إذا روعي هذان الهدفان في الدعم الموفر لتحقيق خطة التنمية المستدامة الأوسع لعام 2030 والأولويات الإنمائية الوطنية ذات الصلة. وقد صمم</p>	<p>فبراير/شباط 2021</p>
<p>(أ) إعداد خطة موحدة ونهج للحصول على التمويل الإنمائي، بما في ذلك الوضوح بشأن المصادر</p>			

رد الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
والمطلبات المحتملة، وتحري الخيارات المتاحة المتعلقة بنماذج تمويلية مختلفة جذريا.		البرنامج عرضا إيمانيا مرتبطا بالاحتياجات يمزج قيمته المضافة بالمبادرات التي تقومها الحكومات، مستهدفا الأسباب الجذرية وساعيا إلى تحقيق مجموعة أكبر من أهداف التنمية المستدامة. ومن شأن هذا النهج القائم على الحافظة، الذي يأتي مع مجموعة من عشرة أنشطة إيمانية يمكن الاستناد إليها لدعم الاستثمارات الوطنية، أن يبسر التعاون مع الحكومات والمؤسسات المالية الدولية وغيرها من الشركاء الإيمانيين. ومن أجل تكملة هذا العرض الإيماني، يستمر البرنامج في تحليل الفرص المتاحة للتعاون مع المؤسسات المالية الدولية وللانقادة من نماذج التمويل البديلة وفي توفير التوجيه في هذا الصدد من أجل تمويل عمليات البرنامج. وستظل هذه الجهود منققة مع الواقع العملي ومع قدرة المنظمة على تحقيق برامجها وتنفيذ سياساتها. وتعمل إدارة الشراكة والدعوة وإدارة وضع البرامج والسياسات معا لبيان كيفية توائم احتياجات البرامج المرتبطة بالتنمية مع فرص التمويل الإيماني. ومن شأن المبادرة المؤسسية الحاسمة الداعمة للبرامج والشراكات أن تيسر هذا العمل.	
(ب) الاستثمار في القدرة التنظيمية اللازمة لتحسين وضعه وتعزيز الشراكات مع ممولي التنمية والانخراط في المنتديات الإيمانية على المستويات العالمية، والإقليمية، والقطرية، بما في ذلك عبر زيادة الاستثمارات في مجالات مشورة السياسات، وتوليد الأدلة، وتقوية القدرات.		(ب) وفرت شعبة الشراكات الاستراتيجية، التي أنشئت بفضل موارد خارجة عن الميزانية في عام 2019، خدمات القيادة والتوجيه والدعم المتعلقة بفرص التمويل الإيماني، مركزة على المؤسسات المالية الدولية وعلى التوافق مع الخطط الوطنية. وسيكون من المهم في المستقبل تدعيم هذه المكاسب وتعزيز المشاركة في المنتديات الإيمانية العالمية. وإضافة إلى ذلك، يجب إيلاء الأولوية لتوليد الأدلة ولتوفير التوجيه الخاص بالسياسات، مع القيام في الوقت نفسه بدعم تعزيز قدرات موظفي البرنامج والشركاء. وسيسعى البرنامج إلى إدراج شعبة الشراكات الاستراتيجية في ميزانية دعم البرامج والإدارة حرصا على توافر ما يكفي من الموارد بصورة مستدامة لتوفير التحليل والتوجيه والدعم إلى المكاتب القطرية والإقليمية بما يشمل دعم القدرات لتمكين البرنامج من المشاركة في الحوار الدائر حول التنمية ومن مواءمة أنشطته مع أولويات التمويل الوطنية.	

ردء الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
ج) توضيح طموحه لتيسير التمويل الإنمائي المباشر للشركاء الوطنيين المرتبط بالنتيجة الاستراتيجية 7 للبرنامج وغاية التنمية المستدامة 17-3 ومن أجل مأسسة النهج، بما في ذلك عبر طرق لتوثيق مساهماته في النتائج غير المباشرة لمثل هذه الشراكات، وتمويل هذا العنصر من أعماله وتتبع التمويل المتوقع والفعل.		ج) حدد البرنامج كيفية مواءمة حافظته الإنمائية مع أولويات التمويل الإنمائي الوطنية من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة بفضل مجموعة من عشرة أنشطة إنمائية. وتصف استراتيجيات البرنامج الخاصة بالتواصل مع المؤسسات كيفية تحسين علاقاته مع المؤسسات المالية الدولية والمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف وأبرز الوكالات المانحة الثنائية. فضلا عن الدعم الموفر حاليا لمجموعة مختارة من الحكومات بغية تصميم المشاريع وتنفيذها، يُظهر ذلك كيف يكتسي طموح البرنامج في تغيير الأوضاع الحياتية طابعا مؤسسيا وكيف يمكن تمويله لدعم العمل على الأولويات الإنمائية للبلدان مع التقدم في الوقت نفسه في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. وبفضل تحسين فهم النماذج التمويلية ودورات المشاريع، يستطيع البرنامج تتبع التمويل المتوقع والفعل بشكل أفضل. وبخصوص طموح البرنامج في تيسير التمويل الإنمائي المباشر للشركاء الوطنيين بما يتماشى مع النتيجة الاستراتيجية 7 للبرنامج وغاية التنمية المستدامة 17-3، سيركز البرنامج على توثيق إسهامه في النتائج غير المباشرة التي تحققت بفضل الشراكات.	
التوصية 3 على البرنامج أن يبذل أقصى الجهود من أجل الاستطلاع، والتنفيذ، والاستثمار في الاستراتيجيات الهادفة إلى تنويع مصادر تمويله، بما في ذلك من خلال ما يلي:	مساعد المدير التنفيذي لإدارة الشراكات والدعوة، بمساندة مدير شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، وبالتعاون مع المكاتب العالمية، والإقليمية، والقطرية للبرنامج	موافقة	سبتمبر/أيلول 2020
أ) ضمان المستوى الكامل والمتواصل من دعم القيادة والحكمة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة المعنية بالقطاع الخاص، بما في ذلك عبر ربط جهود التسويق مع خطط تنفيذ إدارة مفصلة وعن طريق النظر في اعتماد أرقام مستهدفة أكثر طموحا بالاستناد إلى الأداء المُثبت.		أ) ستعزز شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، إلى أقصى حد ممكن، استثمار البرنامج في زيادة دخل الفرد في عام 2020، بحيث ستمول المبادرة المؤسسية الحاسمة بمقدار 13.1 مليون دولار أمريكي، وتعتزم أيضا استثمار 22.1 مليون دولار أمريكي في هذه المبادرة في عام 2021. وستخصص المبالغ المالية لتحقيق أكبر عائد من الاستثمار في الأجل الطويل، وستجرى اختبارات متواصلة لهذا الأمر عبر شتى القنوات بما فيها منظمات الأصدقاء من قبيل "منظمة أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة". ولمواجهة أزمة كوفيد-19، سيُدفع الاستثمار إلى الأمام لتحقيق أكبر عائد ممكن في عام 2020. وإذا استمرت أنشطة جمع الأموال في تحقيق نتائج تتجاوز الأهداف المتفق عليها فيما يخص مؤشرات الأداء الرئيسية، سيقترح البرنامج زيادة الاستثمارات وتحقيق أهداف أكثر طموحا على صعيد الدخل. وسيُعاد النظر في خطط التنفيذ المعدة في الفصل الأول من عام 2020، وسيجري تحديثها كل ستة أشهر أو أكثر بحسب المقتضى. وستصدر تقارير كل أربعة أشهر تقدّم إلى الإدارة العليا، فضلا عن إعداد تقارير شهرية بشأن الأداء وعن رصد الأنشطة أسبوعيا للتأكد من أن النتائج تسير في المسار الصحيح.	

ردّ الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
(ب) استحداث استراتيجية وهيكل وتخصيص موارد للجهود الاستباقية للحصول على التمويل الابتكاري.		(ب) حظي طلب للاستثمار في مبادرة تمويل ابتكارية جديدة تعزّز القدرات التنظيمية بالتمويل اللازم من لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد في بداية عام 2020. وأنشئت لجنة توجيهية متعددة الوظائف لتحديد استراتيجية البرنامج في مجال التمويل الابتكاري وبحث المجالات البرنامجية والمواضيعية وترتيبها بحسب الأولوية، ولتقييم الفرص المتاحة لتعبئة الموارد، واستحداث آليات تمويلية وتجريبها. وتشترك إدارة تسيير الموارد وإدارة الشراكة والدعوة وإدارة وضع البرامج والسياسات في قيادة مبادرة التمويل الابتكارية بما يتفق تماما مع المبادرة المؤسسية الحاسمة الداعمة للبرامج والشراكات.	
(ج) توسيع الانخراط مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى للاستفادة من الفرص المتاحة للتدابير المشتركة للبرمجة وتعبئة الموارد، بما في ذلك عبر الطلبات المشتركة للحصول على التمويل المجمع للأنشطة الإنسانية والإنمائية		(ج) في إطار المبادرة المؤسسية الحاسمة الداعمة للبرامج والشراكات، يعزز البرنامج الاستثمار في استراتيجية الاستطلاع والمشاركة في كل كيان من الكيانات الشريكة التابعة للأمم المتحدة، بما ييسر تحديد فرص واستراتيجيات التعاون في مجال البرمجة وتدبير الموارد ويكشف عن مجالات التداخل والتكامل المحتملة. وأدى الدعم الموفر للمكاتب القطرية فيما يخص طلبات التمويل الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة إلى تمويل المشاريع بصورة ناجحة. ومع ظهور فيروس كوفيد-19، قُدمت مقترحات مشتركة إلى مكتب الصندوق الاستئماني المتعدد الشركاء التابع للأمم العام للأمم المتحدة، مثل المقترح المقدم مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة.	
التوصية 4 على البرنامج أن يزيد ويصون الاستثمارات في إعداد العاملين في المجالات المهمة لتعبئة الموارد والتواصل، والتسويق، والدعوة لتعظيم قدرته على الحفاظ على التمويل الراهن وضمان تمويل أفضل من حيث الكفاية، والمرونة، وقابلية التنبؤ. وتحقيقا لذلك فإن عليه القيام بما يلي:	مساعد المدير التنفيذي لإدارة الشراكات والدعوة، بالتعاون مع إدارة تسيير الموارد ولاسيما شعبة الموارد البشرية، ومكتب نائب المدير التنفيذي وإدارة وضع البرامج والسياسات	موافقة	يونيو/حزيران 2021
(أ) وضع استراتيجيات للموارد البشرية وترتيبات للتمويل بشأن وظائف الشراكات، والإبلاغ، والتواصل، والدعوة، والتسويق على كل مستويات البرنامج.		(أ) عُين مؤخرا منسق متفرغ لشؤون الموظفين في إدارة الشراكة والدعوة وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق؛ ويعمل الموظف المذكور مع شعبة الموارد البشرية على وضع نهج للموارد البشرية في وظائف تعبئة الموارد والتواصل والتسويق والدعوة. وثمة التزام بتمويل هذه الوظائف قدر الإمكان من ميزانية دعم البرامج والإدارة.	
(ب) الاستثمار في الموظفين الوطنيين في وظائف الشراكة والموظفين المتخصصين ذوي الخبرة في التمويل الابتكاري، والتسويق، والدعوة، والمسائل المواضيعية والعامّة، وإعداد المقترحات.		(ب) إلى جانب الأدوات والدورات التدريبية القائمة، ستساعد أنشطة التحليل والتوجيه الجديدة التي يجريها المقر لعقد شراكات جديدة على تعزيز حجم القدرات. وستعمل إدارة الشراكة والدعوة وإدارة وضع البرامج والسياسات مع منسقي شؤون الموظفين لدراسة كيفية إسهام ذلك في تخطيط المسارات الوظيفية للموظفين	

ردّ الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
		العاملين في مجالي البرامج والشراكات، فضلا عن الموظفين الوطنيين، وفي توظيف الأخصائيين عندما يتضح وجود فجوات.	
التوصية 5 على البرنامج أن يقوي من قدرته التنظيمية من خلال الاستثمار في الأدوات، والمنتجات، والعمليات، والبروتوكولات الضرورية للنهوض بالخدمات المرتبطة بالتمويل. وتحقيقا لذلك فإن عليه القيام بما يلي:	مساعد المدير التنفيذي لإدارة الشراكات والدعوة، بالتعاون مع المكاتب العالمية، والإقليمية، والقطرية	موافقة	يونيو/حزيران 2021 (يُقترح هذا الموعد النهائي بدل ديسمبر/كانون الأول 2020 على النحو المحدد في تقرير التقييم الموجز)
(أ) مأسسة عمليات وبروتوكولات التنسيق للانخراط مع المانحين وإدراج المعلومات عن الجهات المانحة والفرص في نظام Salesforce، مع أدوار ومسؤوليات واضحة، لضمان نهج منضبط لعرض الأولويات التنظيمية للتمويل.		(أ) يعزز البرنامج إلى أقصى حد قدرته على تدبير الموارد من خلال تعديل عملياته ومعايير التشغيلية لتناسب الاحتياجات المتغيرة. وقد عرض بإيجاز مشروع إطار رفيع المستوى يتناول الأدوار والمسؤوليات ويهدف إلى دعم تنسيق النهج المتبع لتمويل خطته الاستراتيجية وترتيب الاحتياجات بحسب الأولوية. وسيبذل البرنامج أيضا قصارى جهده لضمان إرساء أدوات المؤسسة، Salesforce، بشأن المعلومات المتاحة عن الجهات المانحة وأنشطة التنبؤ، فضلا عن توفير التوجيه اللازم لاستخدامها. وستعزز هذه الأداة النهج المنهجي لتدبير موارد المنظمة، وذلك من خلال حيازة معلومات عن الشركاء يوفرها جميع أصحاب المصلحة المرتبطين بالبرنامج على جميع مستويات المنظمة وفي جميع المجالات الوظيفية. وتوفر لجنة توجيهية رفيعة المستوى ومتعددة التخصصات في البرنامج الرقابة والتوجيه فيما يخص نظام Salesforce.	
(ب) استحداث أدوات ومبادرات للتواصل، والدعوة، والتسويق بالاستناد إلى الأدلة عن فعالية البرامج، بما في ذلك العرض الفعال للقيمة المضافة لأعمال البرنامج فيما وراء الاستجابة للطوارئ.		(ب) ستزيد الاستثمارات والقدرات وتتوافر بانتظام في مجالات الدعوة التي ينبغي أن تُجمع فيها المعارف والبيانات والأدلة وأن تُستخدم للتأثير على واضعي السياسات وصانعي القرارات والمانحين المستهدفين. وإضافة إلى ذلك، سيُلجأ إلى المنتجات المواضيعية والحملات لإذكاء وعي الجمهور العام وأصحاب المصلحة الرئيسيين بالبرنامج وتعزيز مكانته لديهم، وذلك باستخدام الأدلة لإثبات أثره. وسيتحقق ذلك بفضل استراتيجية مشتركة للتواصل والدعوة، وخطّة عمل متصلة بها، تُعدّها إدارة الشراكة والدعوة وإدارة وضع البرامج والسياسات اللتان ستحددان الاستثمارات والقدرات المثلى اللازمة لتيسير تعبئة الأموال وتعديل السياسات. وإضافة إلى ذلك، سيتواصل التركيز على صورة البرنامج بقيادة شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق؛ وستتضمن خطة العمل في هذا المجال ترتيب المجالات من حيث الأولوية، وتحليل فئات الجمهور، ووضع مؤشرات أداء رئيسية، وتحديد فرص الوصول، وتصميم النواتج الاستراتيجية من قبيل الحملات والمنشورات.	
(ج) تقوية الإشراف الإداري للمكاتب القطرية على متطلبات الامتثال للمنح، بدعم من المقر، والمكاتب الإقليمية والعالمية.		(ج) كشفت إدارة تدبير الموارد في عام 2019 عن الحاجة إلى تعزيز عملية إدارة المنح، من بدايتها إلى نهايتها، من أجل الاستفادة إلى أقصى حد منوظيفتين المتعلقين بالمعاملات وبالأفكار المتصلة بالأعمال، وتحسين القيمة المضافة للبيانات المؤسسية المدارة اليوم على يد رئيس الشؤون المالية. وفي يناير/كانون الثاني 2020، استُهل مسار عمل مخصص لعملية إدارة المنح، من بدايتها إلى	

ردّ الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
		<p>نهايتها، بدعم من مجموعة بوسطن الاستشارية وشعبة التخطيط والأداء المؤسسي وشعبة الشؤون المالية المؤسسية وشعبة الشراكات مع القطاع العام وتبوير الموارد، بغية تيسير عملية إدارة المنح لزيادة الكفاءة والحد من التعقيد وتوضيح أدوار ومسؤوليات الموظفين على مستوى المكاتب القطرية والإقليمية والمقر. ويُتوقع استهلال مسار عمل بسيط وناجح لإدارة المنح في مستهل عام 2021 لتحسين العمليات القائمة. وتشمل الأنشطة الجارية الأخرى ما يلي:</p> <p>المكاتب القطرية: منذ تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، تُشجّع جميع المكاتب القطرية على دفع لجنة إدارة الموارد إلى عقد اجتماعات شهرية لمناقشة المسائل المتعلقة بالموارد، بما فيها المنح المقدمة والشروط المحتملة المرتبطة بها.</p> <p>المكاتب الإقليمية: تعرض المكاتب الإقليمية، بفعل انتمائها إلى خط الدفاع الأول، تقارير شهرية على مكاتبها القطرية كجزء من أنشطة الرقابة الشهرية. تتضمن هذه التقارير تحليلاً للموارد على شتى مستويات ميزانية الحافظة القطرية يركّز في الغالبية الساحقة من الحالات على مسائل خاصة بالمنح من قبيل الإسهامات التي انتهت مدتها. وأنشأت العديد من المكاتب الإقليمية أيضاً لجاناً إقليمية لإدارة الموارد تناقش التحليل الإقليمي وتقدّم توصيات للمتابعة مع المكاتب القطرية والمقر عند الضرورة. ومن المفروض أن تستجيب المكاتب القطرية لأي مسألة تم التركيز عليها، وأن تؤكد أنها تتخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة. وسيبقى استعراض إدارة المنح بنداً محدداً من جدول أعمال كل بعثة من بعثات الدعم والرقابة التابعة للمكاتب القطرية التي تجريها أفرقة مؤلفة من موظفين إقليميين معيّنين بالميزانية والبرمجة.</p> <p>المقر: تضطلع شعبة الميزانية والبرمجة، بالتعاون مع إدارة الشراكات والدعوة، بالمسؤولية عن ضمان استخدام كل منحة بما يتفق مع أي قيد من القيود التي يحددها المانحون. ومن أجل مساعدة المكاتب القطرية على الالتزام بهذه الشروط، جرت أتمتة استمارة تعادل الواردات لإظهار الشروط الواجب أخذها في الاعتبار عندما يقوم الموظفون المعنيون بالميزانية والبرمجة في المكاتب القطرية بأعداد طلبات البرمجة. وهذا يضمن توافق طلبات البرمجة مع توقعات الجهات المانحة منذ البداية.</p> <p>ومنذ تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، صدرت عدة تقارير بشأن بوابة تحليل الخارطة، التي تشمل فئة تقارير مخصصة لإدارة المنح. ويستطيع المستخدمون في المنظمة الحصول على معلومات بشأن تسجيل المنح بما يشمل تاريخ انتهائها ومدى توافر التمويل بالسلف. وعُقدت حلقات عمل إقليمية سنوية لتعريف الموظفين بشتى الوظائف المتاحة ضمن الإطار الجديد ومناقشة الشواغل الناجمة عن إدارة الموارد والمتعلقة بالميزانيات والموارد المالية والمنح وإدارة خطوط الإمداد. وتتولى شعبة الميزانية والبرمجة إنشاء لجنة عامة لإدارة الموارد مهمتها تناول المسائل المتعلقة بإدارة الموارد على الصعيد العالمي. ويتم أيضاً وضع خطط لتحديث جميع التوجيهات المتاحة، وأدلة تظهر التعديلات المدخلة بموجب خارطة الطريق المتكاملة.</p>	

رد الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
(د) الحفاظ على مستويات عالية من الانخراط في العمليات والمنتديات الإنسانية والإنمائية العالمية لتمثيل مساهمات البرنامج والتزاماته ومواصلة العمل مع المانحين للدعوة إلى تمويل كاف، ومرن، وقابل للتنبؤ مع قدر معقول من متطلبات الإبلاغ وغيرها من متطلبات الامتثال.		(د) يشارك البرنامج مشاركة نشطة في المنتديات الإنسانية والإنمائية من أجل الإسهام في المناقشات وفهم أولويات الحكومات وتطلعاتها. وفي هذا السياق، يشدد البرنامج باستمرار على أهمية التمويل الكافي والمرن الذي يمكن التنبؤ به، بالنسبة إلى قدرته على الاستجابة بصورة عاجلة ومناسبة عندما وحيثما تدعو الحاجة إلى ذلك. ويقوم أيضا البرنامج، في حواره الجاري مع الشركاء، بالترويج للتمويل المتعدد السنوات باعتباره عنصرا مهما مساهما في استدامة البرامج واستمرار العمليات.	
التوصية 6 على البرنامج أن يضاعف جهوده لتحقيق طموحات التخطيط، والمساءلة، والشفافية، وإدارة الموارد المدرجة في شتى مكونات خارطة الطريق المتكاملة. وتحقيقا لذلك فإن عليه القيام بما يلي:	مساعد المدير التنفيذي لإدارة وضع البرامج والسياسات، بالتعاون مع شعبة الميزانية والبرمجة، وشعبة إدارة الأداء والإبلاغ، وشعبة منظومة الأمم المتحدة والمشاركة المتعددة الأطراف، والمكاتب الإقليمية والقطرية	موافقة	يونيو/حزيران 2021
(أ) مواصلة عملية ربط دورات تخطيط الخطط الاستراتيجية القطرية مع عمليات إطار الأمم المتحدة بالتعاون في مجال التنمية المستدامة ومساندة تصميم الجيل المقبل من الخطط الاستراتيجية القطرية لضمان أن تكون هذه الخطط متماسكة، ومستندة إلى الأدلة، ومرتبطة بالأهداف الإنمائية والأولويات التمويلية الوطنية وأنها تشمل على اعتبارات تعبئة الموارد والشراكات.		(أ) يقوم البرنامج بربط مضامين ودورات الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية مع أطر الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة. وستسترشد هذه الخطط أيضا بالعدد المتنامي لأدلة التقييم التي يحوزها البرنامج. ومن أجل تحقيق الغايات الوطنية المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة وسد الفجوات المحددة بفضل التحليل القطري المشترك المحسن للأمم المتحدة، سيتضمن الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية تعزيز التعاون بين الوكالات من خلال التقييمات المشتركة والبرمجة المشتركة، ولا سيما مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها وسائر أصحاب المصلحة المعنيين بالأمن الغذائي والتغذية من قبيل منظمة الأمم المتحدة للطفولة. وستكون خطط العمل المشتركة المرتبطة بأطر الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة مرفقة بأطر تمويل سنوية تأخذ في الاعتبار المشهد التمويلي الوطني الخاص بأهداف التنمية المستدامة.	
(ب) تحديد كيف تتعكس الأرقام المستهدفة للصوصمود والتنمية الواردة في الخطط الاستراتيجية القطرية في الأهداف، والطموحات، والاتصالات الشاملة لتعبئة الموارد.		(ب) مع احتفاظ البرنامج بقدرته على الاستجابة للطوارئ من أجل تلبية الاحتياجات الإنسانية، فإن يهدف أيضا إلى تقليل الاحتياجات تدريجيا من خلال الدعوة إلى تمويل المزيد من أنشطة بناء القدرة على الصمود، التي تصون التقدم المحرز بفضل العمليات الإنسانية وتقوي النظم والسياسات الوطنية لتيسير تسليم مسؤولية عملياته في النهاية إلى البرامج الوطنية. وتعتبر عمليات أطر الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة فرصة لإبراز ما يمكن للبرنامج تقديمه في المجال الإنمائي وضمان إدراج أنشطته ذات الصلة في هذه الأطر وفي خطط العمل المشتركة. وإضافة إلى الصناديق المجمععة وجهود الدعوة المبذولة ضمن أطر الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة، يعزز البرنامج تواصله مع الحكومات والمؤسسات المالية الدولية والصناديق العالمية في مجالات من قبيل تغير المناخ،	

ردّ الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
		والتعليم، ومكافحة وفيروس نقص المناعة البشرية/مرض الإيدز كجزء من عمله الرامي إلى تغيير الأوضاع الحياتية للناس. وستواصل مراجعة الخطط الاستراتيجية القطرية للتأكد من أن برامج العمل المقترحة (التي تتضمن غايات مرتبطة بالقدرة على الصمود والتنمية) تعكس التمويل المتوقع على صعيد المكاتب القطرية. وتسترشد جهود إدارة الشراكة والدعوة باحتياجات كل مكتب قطري على حدة وباحتياجات هذه المكاتب مجتمعة لتأمين التمويل اللازم في مجالي القدرة على الصمود والتنمية.	
(ج) مواصلة العمل على الأدوات والإرشادات للبرهنة على الصلة بين الموارد والنتائج من خلال النهوض بالمؤشرات المؤسسية، وقياس النتائج الشاملة (ولا سيما فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين والقدرة على الصمود) وتقليل التعطيم الناجم عن رزم الأنشطة.		(ج) سيستند البرنامج إلى مبادرة ربط الموارد بالنتائج، التي تسعى إلى تحسين قدرة المنظمة على ربط مواردها المالية بنتائج أداؤها، من خلال إيراد التقدم المحرز حسب أسس وغايات الخطط الاستراتيجية القطرية وإظهار بيانات الموارد والنتائج جنباً إلى جنب. وسيتيح استعراض منتصف المدة الجاري لأطر النتائج المؤسسية تقديم رؤية ثاقبة إضافية عن الاحتياجات من حيث المؤشرات والتوجيهات. وستساعد هذه المبادرات، إلى جانب التوجيهات المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية التي صدرت في يناير/كانون الثاني 2020، على التخفيف إلى أقصى حد ممكن من قلة الشفافية الناجمة عن تجميع الأنشطة.	
(د) استعراض التحديات التي تواجه مرونة إدارة موارد المكاتب القطرية والناجمة عن تخصيص على مستوى الأنشطة بالاستناد إلى الدروس المستخلصة من الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية وتوفير الإرشاد للجيل التالي منها.		(د) يخرط البرنامج في حوار مع الجهات المانحة لإثبات الفعالية المكتسبة بفضل المساهمات المرنة. وسيوثق البرنامج التحديات الناجمة عن تخصيص التمويل أثناء الاستعراض الجاري للدروس المستخلصة من الخطط الاستراتيجية القطرية، مما سيساعد في إرشاد أي تعديلات لازمة على مشاركة الجهات المانحة.	
(هـ) استعراض الإرشادات والممارسات فيما يتعلق بالإبلاغ المتخصص المرفوع للجهات المانحة، بما في ذلك نهج الميزنة المعينة، وإدراج المعلومات في نظام Salesforce لضمان إدماج تكاليف الرصد والإبلاغ في الميزانيات.		(هـ) تقبل غالبية الجهات المانحة المتعاملة مع البرنامج تلقي تقارير قطرية سنوية لأغراض الإبلاغ والمساءلة. إلا أن بعض الجهات المانحة تطلب تقارير مالية متخصصة تتفق مع أطرها التنظيمية. ويقدم البرنامج هذه التقارير وفقاً لما تنص عليه اتفاقاته مع الجهات المانحة. وأصدر البرنامج مبادئ توجيهية داخلية في عام 2019 تصف آلية لاسترداد التكاليف هدفها تغطية التكاليف المترتبة عن إعداد التقارير المالية المتخصصة المقدمة إلى الجهات المانحة. ولكن الجهات المانحة توجه أيضاً طلبات خاصة إلى المكاتب القطرية بالحصول على تقارير سرية ومالية غير منصوص عليها في اتفاقاتها مع البرنامج. ولا بد من توافر المزيد من الموارد على مستوى المكاتب القطرية لتغطية تكاليف جمع البيانات وإعداد هذه التقارير الخاصة وتقديمها.	
		ويقوم البرنامج بتوسيع قاعدة الجهات المانحة المتعاملة معه وعقد الشراكات مع الجهات المانحة غير المنتمية إلى دائرة العمل الإنساني. ويؤمل أن تقبل بعض هذه الجهات المانحة الجديدة على الأقل التقارير القطرية السنوية كوسيلة للإبلاغ عندما تزداد معرفتها بالبرنامج بدل أن تطلب استخدام أطر الإبلاغ الخاصة بها. وسيواصل البرنامج لهذا الغرض تعريف الجهات المانحة ببنية حافظته القطرية الموحدة	

رد الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
		وقدرات الإبلاغ التي يتحلّى بها. وسيستعرض أيضا التوجيهات القائمة ويصدر إن لزم الأمر توجيهات جديدة تقتضي من المكاتب القطرية عدم قبول تقديم تقارير خاصة إضافية إلا بعد التحقق مع الموظفين المعنيين بالشراكات من أن طلب هذا النوع من التقارير منصوص عليه في الاتفاق الذي عقده البرنامج مع الجهة المانحة؛ وأعد نهج موحد لتناول الطلبات المتعلقة بالتقارير الخاصة يشمل آلية لاسترداد التكاليف وإشارة إلى الأثر المالي ومعلومات رئيسية مهمة في نظام Salesforce من أجل توفير المزيد من الإيضاحات والتوجيهات إلى المكاتب القطرية.	
التوصية 7 على البرنامج ن ينهض بفعالية عملياته وقراراته المتعلقة بتخصيص الموارد بغية تيسير ترتيب الأولويات المتواصل، والشفاف، وذي التوقيت الحسن لتلبية احتياجاته الاستراتيجية. وتحقيقا لذلك فإن عليه القيام بما يلي:	مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد، بالتعاون مع رئيس الديوان ونائب المدير التنفيذي	موافقة	سبتمبر/أيلول 2021
أ) الاستثمار في التنفيذ الشامل لعملية الميزنة الاستراتيجية المنطلقة من القاعدة في منتصف شهر مايو/أيار بقيادة مكتب المدير التنفيذي. وستوفر شعبة الميزانية والبرمجة الدعم طوال هذه العملية.		أ) يُفترض أن تبدأ عملية الميزنة الاستراتيجية المنطلقة من القاعدة في منتصف شهر مايو/أيار بقيادة مكتب المدير التنفيذي. وستوفر شعبة الميزانية والبرمجة الدعم طوال هذه العملية.	
ب) استحداث آلية لتحديد العلاقة بين الترتيب الهرمي للأولويات المؤسسية وتخصيص الموارد المتاحة من كل مصادر التمويل كجزء من وضع خطة الإدارة السنوية.		ب) تضع شعبة الميزانية والبرمجة، بصفتها أمانة لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد، معايير لتحديد الأولويات فيما يتعلق بتخصيص الموارد المالية للمبادرات المؤسسية. وسيوفر تحديد الأولويات الإرشاد لإعداد خطة الإدارة السنوية.	
ج) زويد الموظفين وهياكل الحوكمة بمعلومات شفافة وحسنة التوقيت عن قرارات التخصيص التي تتخذها لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد والأساس المنطقي لترتيب الأولويات.		ج) أقرت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد المعايير الكمية والنوعية الجديدة لتحديد الأولويات فيما يتعلق بتخصيص الموارد المالية المتعددة الأطراف للأنشطة المتعلقة بالاستجابة للأزمات والقدرة على الصمود والأسباب الجذرية. ونشرت مبادئ توجيهية بشأن المنهجية على موقع Team-Space وتستطيع جميع الشعب المعنية في المقر والمكاتب الإقليمية الاطلاع عليها. وترد جميع محاضر اجتماعات لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد في نفس المستودع.	
د) مواصلة اتخاذ القرارات في المواعيد المناسبة بشأن مقترحات طلبات الاستثمار المعللة (على نحو ما تم استهلاله عام 2020) لإتاحة الوقت الكافي للتنفيذ.		د) تعتزم لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد مواصلة اتخاذ القرارات بشأن مقترحات طلبات الاستثمار المعللة في المواعيد المناسبة لإتاحة الوقت الكافي للتنفيذ.	
هـ) وضع نظام للتتبع والإبلاغ بشأن استخدام الموارد المخصصة للمبادرات المؤسسية الحاسمة وطلبات		هـ) استحدثت منصة Tagetik لتيسير رصد جميع الأنشطة الممولة من موارد خارجة عن الميزانية والإبلاغ عنها (بما فيها المبادرات المؤسسية الحاسمة وطلبات	

رد الإدارة على توصيات التقرير الموجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)			
التوصيات	جهة التنفيذ	التدابير المزمع اتخاذها	الأولوية/الموعد النهائي للتنفيذ
الاستثمار المعللة الأخرى وضمان الاستفادة من معلومات الأداء هذه في قرارات التمويل المقبلة.		الاستثمار المعللة). وأعدت شعبة الميزانية والبرمجة تقارير إضافية تتبع الأداء المالي لهذه المبادرات.	
(و) تزويد المجلس التنفيذي بتحليل مفصل لتأثيرات المعدل غير المرن لتكاليف الدعم غير المباشرة، مع مراعاة المداولات على مستوى المنظومة عن ربط الممارسات، والمنافسات، واعتبارات الشراكة، لتيسير تعليقات المجلس التنفيذي ذات الطابع الرسمي الأشد على مقترحات مرونة تكاليف الدعم غير المباشرة.		(و) أعدت شعبة الميزانية والبرمجة ورقة مفاهيمية مفصلة سترشد المناقشات مع المجلس التنفيذي.	
التوصية 8 على البرنامج أن يقوي آلياته للتمويل بالسلف بحيث تكفل تدبير الموارد على نحو قابل للتنبؤ وحسن التوقيت للنطاق الكامل لأعمال البرنامج، بما في ذلك أنشطة الطوارئ (الاستعداد، والتدابير الاستباقية، والاستجابة)، والصمود، والتنمية. وتحقيقاً لذلك فإن عليه القيام بما يلي:	مساعد المدير التنفيذي لإدارة تسيير الموارد، بالتعاون مع مكتب نائب المدير التنفيذي وإدارة وضع البرامج والسياسات	موافقة	فبراير/شباط 2021
(أ) ضمان توافر الموارد الداخلية لإطلاق أنشطة الصمود والتنمية إلى حين حفز تمويل خارجي إضافي ومواصلته، مع التسليم بالوقت الأطول الذي يتطلبه الحصول على التمويل الخارجي للأعمال الإنمائية.		(أ) وافقت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد على أن تجرّب في عام 2020 تخصيص موارد مالية متعددة الأطراف بصورة مبكرة للأنشطة المتعلقة بالقدرة على الصمود والأسباب الجذرية. وتستند هذه التجربة إلى معايير جديدة اشتركت في وضعها شعبة الميزانية والبرمجة وإدارة وضع البرامج والسياسات. وهي توفر مبلغاً مالياً متعدد الأطراف لمرة واحدة في بداية السنة، بما يتيح تحقيق أثر طويل الأجل على الأنشطة.	
(ب) إنجاز استعراض حساب الاستجابة العاجلة والنظر في إنشاء مرفق أوجد لتمويل بالسلف لحالات الطوارئ تُجدد موارده بانتظام ويغطي النطاق الكامل لأعمال البرنامج المتعلقة بالاستعداد، والتدابير الاستباقية، والاستجابة للطوارئ، وكذلك احتياجات التمويل بالسلف للخدمات المشتركة المُسندة.		(ب) ستقوم شعبة الميزانية والبرمجة وشعبة عمليات الطوارئ باستعراض مشترك للتمويل بالسلف المخصص لأنشطة الاستعداد. وستقيم شعبة الميزانية والبرمجة أيضاً سائر آليات التمويل بالسلف لضمان تناسب نطاقها وسقفها مع الاحتياجات التشغيلية المتغيرة. وفيما يخص حساب الاستجابة العاجلة، سيتم بالتشاور مع فريق القيادة تحديد نموذج لتجديد موارده بانتظام.	
(ج) وضع خيارات لتوفير التمويل بالسلف من أجل إطلاق الخدمات المشتركة المُسندة.		(ج) سيجري البرنامج استعراضاً لتقييم الحاجة إلى التمويل بالسلف من أجل إطلاق الخدمات المشتركة المُسندة. وستعرض الخيارات المتاحة القابلة للاستدامة وتقدم إلى لجنة التخصيص الاستراتيجية للموارد كي تقوم بإقرارها.	