

التقرير الفصلي عن  
استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه

الفصل الرابع: سبتمبر/أيلول – ديسمبر/كانون الأول 2020



مشاورة غير رسمية

2 مارس/آذار 2021

## التقرير الموجز

- 1- انتهت السنة الكاملة الأولى من تنفيذ استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه (2020-2025). وهذا هو التقرير الفصلي الرابع عن التقدم في تنفيذ الاستراتيجية؛ ويقدم التقرير ملخصاً موجزاً للتقدم المحرز في عام 2020 مع التركيز على الفصل الرابع ولمحة عامة عن الأولويات لعام 2021. ويرد في الملحق الثالث وصف تفصيلي للتقدم المحرز في كل ركيزة، ويتضمن تقييماً باللون "الأحمر أو البرتقالي أو الأخضر" للأنشطة الرئيسية بما يعكس درجة اكتمال كل نشاط وحالته في نهاية السنة الأولى.<sup>(1)</sup>
- 2- وإجمالاً، يتواصل إحراز تقدم كبير، وبعد عام من التنفيذ، ظهرت نتائج إيجابية في الركائز الثلاث. ويتضمن تقرير الفصل الرابع أمثلة على التقدم المحرز على مستوى المكاتب الإقليمية والقطرية. وحصل برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) على جائزة نوبل للسلام في الفصل الرابع، وكان الحفل الافتراضي لتوزيع جائزة نوبل في ديسمبر/كانون الأول فرصة للبرنامج لتكريم شركائه وداعميه. وعلى الرغم من الآثار الاقتصادية غير المتوقعة والخطيرة لجائحة كوفيد-19، ولا سيما على القطاع الخاص، حقق البرنامج أو تجاوز مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة للسنة الأولى من تنفيذ استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه. وعززت الأفرقة حول العالم العلاقات مع الشركاء التقنيين الرئيسيين من القطاع الخاص وحققت نمواً في شراكات الإيرادات على الرغم من التحديات التي يواجهها قطاع الأعمال، وقد ضاعف الفريق المعني بتطبيق "تقاسم الوجبات" (ShareTheMeal) والفريق المعني بتبوعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه إيراداتهما على أساس سنوي مقارنة بين عامي 2019 و2020. وفي نهاية المطاف، شهد عام 2020 أعلى إيرادات من القطاع الخاص حتى هذا التاريخ، وأصبح القطاع الخاص الآن تاسع أكبر جهة مانحة للبرنامج بشكل عام.

### موجز التحديثات في إطار الركيزة 1: الأثر

- 3- بحلول نهاية عام 2020، كان البرنامج يدير حافظة من 20 شراكة تقنية عالمية تساعده على تحقيق أهدافه. وهذه الشركات هي: Alibaba، وBCG، وCisco، وEricsson، وGSMA، وKemin Industries، وKerry Group، وMars Incorporated، وMastercard، وMETRO Group، وNEC، وNielsen، وPalantir، وRenault Trucks، وRoyal DSM، وStop Hunger (Sodexo)، وTableau، وTakeda Pharmaceutical، وUnited Parcel Service (UPS). وخلال عام 2021، سيجري تجديد أو إعادة هيكلة ثماني شراكات ومن المتوقع أن تبدأ ثلاث شراكات عالمية جديدة. وعلاوة على ذلك، ومع بناء قدرة الدعم الإقليمية، ستكون المكاتب القطرية في عام 2021 في وضع أقوى لإقامة شراكات تقنية محلية. وتتاح صحائف وقائع الشراكات في القسم المقيد الوصول من الموقع الشبكي للمجلس التنفيذي.
- 4- ويعمل الشركاء من القطاع الخاص، بما في ذلك شركات Palantir وUPS وTakeda وTableau، بفعالية في مجالات سلسلة الإمداد والتكنولوجيا. وكانت هذه المجالات جزءاً بالغ الأهمية من استجابة البرنامج لجائحة كوفيد-19. وفي بعض الحالات، ساعد الشركاء في تحقيق أهداف الأثر والابتكار وساهموا في تحقيق وفورات في التكاليف ومزيد من الكفاءة، وهو أحد الأهداف الواردة في استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه.
- 5- وتكمن البيانات والتكنولوجيا في صميم استجابة البرنامج ومجتمع العمل الإنساني لجائحة كوفيد-19 وحالات الطوارئ العالمية المتزامنة. وتدعم شركة Palantir التحول الرقمي للبرنامج منذ عام 2017، عندما أطلق مشروع أداة "أوبتي موس" في البرنامج (Optimus). ومكنت أداة أوبتي موس التي يتم تشغيلها بواسطة Palantir Foundry وبدعم من UPS البرنامج من توسيع نطاق جهوده لتحقيق المستوى الأمثل للسلسلة الغذائية (مما تمخض عن أكثر من 50 مليون دولار أمريكي في

<sup>(1)</sup> التقرير الفصلي الأول متاح على <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000115664/download>، والتقرير الثاني متاح على <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000119029/download/>، والتقرير الثالث متاح على <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000120784/download>

وفورات التكاليف عبر عمليات البرنامج العالمية حتى تاريخه). والتوصل إلى حلول مثل خبرة Foundry و Palantir في الهندسة وإدارة البيانات يمكن البرنامج من تعزيز قدرته على إدارة البيانات وإحراز تقدم كبير نحو أهدافه بشأن التحول الرقمي.

6- وبدأت شركة UPS في دعم أداة أوبتيموس في عام 2018، بانتداب مدير مكلف بتوسيع نطاق استخدامها. وبحلول نهاية عام 2020، بدأ البرنامج في أتمتة الأداة وتعميمها عبر العمليات. وهي متاحة الآن كتطبيق سهل الاستخدام على الإنترنت تدمج البيانات من جميع النظم الرئيسية للبرنامج.

7- وبناء على التعاون الناجح بشأن أداة أوبتيموس، عمل البرنامج وشركة Palantir معا لإطلاق منصة DOTS (Dots.wfp.org) وهي منصة بيانات مؤسسية جديدة مدعومة من شركة Foundry. وتعتمد منصة DOTS على التكنولوجيا والبرمجيات من شركة Palantir لتمكين إدارة البيانات وتكاملها. وهي تمنح موظفي البرنامج صورة في الوقت الفعلي تقريبا لبيانات سلسلة الإمداد وعددا متزايدا من مجموعات البيانات المؤسسية توفر آراء أكثر ثراء وتكاملا لعمليات البرنامج على المستوى العالمي. وفي عام 2020، وضع البرنامج مجموعة جديدة من التطبيقات الرقمية المبتكرة المرتبطة بمنصة DOTS، بما في ذلك تطبيق جديد للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة ومنصة رقمية للتغذية المدرسية. ويُستعان بشركة Tableau لتقاسم نقاط البيانات الرئيسية مع شركاء خارجيين للمساعدة في إبلاغ استجاباتهم الخاصة.

8- وبفضل الدعم المقدم من شركة UPS، تمكن البرنامج من استقدام وتدريب وتركيب أول مخطط إقليمي لإدارة سلسلة الإمداد في عام 2019 في المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا، وهي منطقة معقدة تواجه تحديات متعددة. ودعم المخطط العديد من المكاتب القطرية بما في ذلك مكتب الكاميرون، حيث نفذ البرنامج استراتيجية مصادر مختلطة مصممة لكل مقاطعة. وتحققت وفورات تزيد عن 6 ملايين دولار أمريكي، أي ما يعادل المساعدة التي تقدم خلال شهر واحد إلى جميع المستفيدين في الكاميرون، عن طريق استبدال البقول ببديل أكثر فعالية من حيث التكاليف وتغيير مزيج السلع الواردة من خلال المساهمات من الولايات المتحدة الأمريكية.

9- وأدى الشركاء من القطاع الخاص دورا استراتيجيا في دعم استجابة البرنامج لجائحة كوفيد-19 ودوره في خطة الاستجابة الإنسانية العالمية، مما ساعد على توصيل الشحنات الصحية والإنسانية الحيوية عبر شبكة عالمية من المحاور الاستراتيجية. ومن خلال مساعدة مجتمع العمل الإنساني على تلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفا خلال الجائحة والأزمات الأخرى، توفر شراكات البرنامج الوقت والمال، مما يدل على قدرة القطاع الخاص على توفير القيمة وتعزيز عمليات البرنامج وبرامجه.

10- وتعد منصة "سوق خدمات الطوارئ" متجرا متكاملًا يقدم لشركاء البرنامج الإنسانيين مجموعة من الخدمات اللوجستية من خلال واجهة شبكية بسيطة. وتتيح المنصة للبرنامج تقديم دعم سريع وسلس لخطة الاستجابة الإنسانية العالمية على الرغم من القيود غير المسبوقية على الحركة. وأعدت أداة عرض البيانات المتطورة من خلال الاستفادة من شراكات البرنامج مع Tableau و Palantir. وبمجرد الموافقة على الطلبات المقدمة من الشركاء والمنظمات الخارجية من خلال منصة سوق خدمات الطوارئ، فإنها تمرر إلى برج المراقبة (الذي يتم تمويله جزئيا من خلال شراكة جديدة متعددة السنوات مع شركة Takeda)، وهي المسؤولة عن التخطيط والإرسال ورصد الشحنات من البداية إلى النهاية.

11- ودعمت مؤسسة Temasek، الشريك الجديد للبرنامج، نقل البضائع الإنسانية من خلال تزويد البرنامج بما قيمته 6.3 مليون دولار أمريكي من مساحة البضائع العينية والشحن الجوي عبر الخطوط الجوية السنغافورية. وانتهت المرحلة الأولى من الشراكة في ديسمبر/كانون الأول، ويجري استكشاف مرحلة جديدة.

- 12- وأدت هذه الشراكات دورا حاسما في دعم فعالية استجابة البرنامج لجائحة كوفيد-19، بما في ذلك قدرته على نقل 136 389 مترا مكعبا من الشحنات المرتبطة بجائحة كوفيد-19 والعاملين الإنسانيين إلى 171 بلدا لدعم 68 منظمة بما في ذلك منظمة الصحة العالمية، وفي تتبع تلك الحركات.<sup>(2)</sup>
- 13- واستمرت المشاورات مع الشعب والوحدات في المقر لتحديد الاحتياجات ذات الأولوية في الفصل الرابع. وتشير المؤشرات الأولية إلى أربع أولويات لعام 2021 وهي: النظم الغذائية، وتغير المناخ، والتحول الرقمي، وسلسلة الإمداد. وتشمل هذه الأولويات خطط إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة. وهدف منتصف السنة لعام 2021 هو استكمال خرائط الطريق على مستوى الوحدات والبدء في تنمية الأعمال الاستباقية من أجل تلبية الاحتياجات المحددة.
- 14- وأحد مجالات التعاون المتزايد هو مع شعبة عمليات سلسلة الإمداد، حيث جرى تحديد الفرص وتجري إقامة الشراكات. ووقعت في أوائل عام 2021 شراكة جديدة ناشئة عن عملية رسم خرائط احتياجات التغليف التي أجريت بمشاركة وحدة سلامة الأغذية وضمان جودتها على مدار عام 2020 مع شركة Mondy، وهي إحدى أكبر شركات التغليف في العالم. وستعزز الشراكة تغليف الأغذية في البرنامج، وهو ما سيؤدي بدوره إلى تحسين تخزين الأغذية ونقلها ومناولتها وتقليل الأثر البيئي للبرنامج.
- 15- ويتواصل إحراز تقدم في مبادرة لتيسير قياس الأثر أثناء مدة تنفيذ استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه من خلال وضع إطار عمل جديد رائد في القطاع لتقييم الأثر. وتماشيا مع نطاق العمل وخطة المشروع التي وضعت في الفصول السابقة، بدأت المرحلة الأولى من مشروع إطار تقييم الأثر في الفصل الرابع باستعراض داخلي للعمل الذي قامت به وحدات البرنامج (على سبيل المثال، مكتب التقييم، وإدارة تسيير الموارد، وإدارة وضع البرامج والسياسات) بشأن تقييم الأثر وتتبعه والإبلاغ عنه. وستستخلص الرؤى المجمع من خلال الاستعراض في مجموعة من التوصيات التي ستوجه المرحلة الثانية، والتي تركز على وضع الإطار. وستقود هذه المرحلة وكالة خارجية متخصصة تُعَيَّن في الفصل الأول من عام 2021. وستكون الوكالة والبرنامج مسؤولين عن المشاركة في وضع إطار تقييم الأثر الذي سيجري تنفيذه في منتصف السنة وتجريبه مع شركاء مختارين خلال ما تبقى من عام 2021.
- 16- كما وضع في الفصل الرابع هيكل حوكمة للمشروع، يشمل أفرقة استشارية وقيادية تضم زملاء من المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية. ويتألف الفريق الاستشاري من خبراء تقنيين من مختلف شعب البرنامج؛<sup>(3)</sup> وسيشارك الفريق طوال العملية لضمان المواءمة مع أي عمل مستمر أو التفكير في قياس الأثر مع الشعب الأخرى. ويستمر الانخراط مع النظراء في منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ووكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، بناء على المشاورات التي أجريت في بداية هذه المبادرة.
- 17- ويتمثل أحد الأهداف الاستراتيجية الأولى لاستراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في ضمان وضع البرنامج في المنتديات العامة ذات الصلة كشريك مفضل للقطاع الخاص في تعاون طويل الأجل وبالغ الفعالية. وتتسم قمة الأمم المتحدة بشأن النظم الغذائية بأهمية خاصة في عام 2021؛ ويجري التخطيط حاليا للتعاون والتنسيق مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومنظمات أخرى. وفي الفصل الرابع، تحدثت مساعدة المدير التنفيذي لإدارة الشراكات والدعوة في فريق المناقشة حول "الإجراءات الجريئة لتحويل النظم الغذائية"، والذي كان جزءا من قمة الإجراءات الجريئة للأغذية كقوة من أجل الخير، وهي حدث تمهيدي لقمة النظم الغذائية. وجمعت هذه القمة قادة من الحكومات والقطاع الخاص ومنظمات المزارعين والمجتمع المدني والمنظمات الدولية، إلى جانب المبتكرين والممولين والخبراء ورواد الأعمال والشباب.

(2) الأرقام في 30 ديسمبر/كانون الأول 2020.

(3) بما في ذلك على سبيل المثال، شعبة الشراكات مع القطاع العام وتدابير الموارد، وشعبة الشراكات الاستراتيجية، وشعبة التكنولوجيا، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة.

## موجز التحديثات في إطار الركيزة 2: الإيرادات

- 18- استمرت النتائج القوية في إطار الركيزة 2 المتعلقة بالإيرادات خلال الفصل الرابع، حيث سجلت شعبية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه أعلى أداء مالي منذ بداية العام وحتى تاريخه، حيث حققت مبلغاً قدره 161 مليون دولار أمريكي (مرتفعاً من 101 مليون دولار أمريكي في عام 2019). وقد جعل هذا من القطاع الخاص (الشركات، والأفراد، والمؤسسات) تاسع أكبر جهة مانحة للبرنامج في عام 2020. ولم تتجاوز هذه النتيجة الهدف السنوي البالغ 128 مليون دولار أمريكي فحسب، بل تجاوزت أيضاً تقدير منتصف السنة المعاد التنبؤ به البالغ 140 مليون دولار أمريكي، وسجلت جميع الأفرقة زيادات كبيرة. وترد أدناه تفاصيل عن الشراكات وتبرعات الأفراد (الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات، والفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه)، وجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية ورابطة أصدقاء البرنامج في اليابان.
- 19- وفي عام 2020، جرى تأمين مبلغ قدره 111 مليون دولار أمريكي من الشركات والمؤسسات الشريكة، منه 46 مليون دولار أمريكي مخصص لاستجابة البرنامج لجائحة كوفيد-19. ويشمل هذا المبلغ الأخير 6 ملايين دولار أمريكي من المساهمات العينية بالإضافة إلى إيرادات استثنائية مثل مساهمة بقيمة 20 مليون دولار أمريكي من مؤسسة الأمم المتحدة. وفي بعض الحالات، أعيد تخصيص التبرعات المتعلقة بجائحة كوفيد-19 من الشركاء من أولويات أخرى.
- 20- وحققت جميع الأفرقة في البرنامج، بما في ذلك الفريق المعني بتبرعات الأفراد والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات ورابطة أصدقاء البرنامج في اليابان وجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية، نمواً كبيراً في الإيرادات من الأفراد الداعمين في عام 2020. وأظهرت البحوث القطاعية أن تبرعات الأفراد تتسم بالقدرة على الصمود فيما يتعلق بصدمات مثل جائحة كوفيد-19 والتراجع الاقتصادي. وكما ورد في الفصل الثالث، خلصت دراسة استثنائية عن أثر جائحة كوفيد-19 تُقيّم أداء الإيرادات لإحدى عشرة منظمة دولية في 25 بلداً بإجمالي إيرادات سنوية قدره 17.6 مليار دولار أمريكي إلى أن إيرادات المنظمات قد زاد على أساس سنوي بما يقارب 500 مليون دولار أمريكي في الفصلين الأول والثاني من عام 2020، وجاءت غالبية الزيادة من الداعمين الأفراد. وتناول تقرير جديد صدر في نهاية يناير/كانون الثاني 2021 تقييم الأثر من الفصل الأول إلى الفصل الثالث في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، إحدى أكبر ثلاث أسواق في العالم لتبرعات الأفراد، وشمل الأسباب الدولية والمحلية. وكان هناك انخفاض طفيف بنسبة 2 في المائة في الإيرادات من المانحين المنتظمين على أساس سنوي. وشهدت بعض المنظمات انخفاضاً في الإيرادات حيث كانت مؤدّة إما من خلال منافذ البيع بالتجزئة الخاصة بها، بسبب إغلاق التجزئة أثناء عمليات الإغلاق الوطنية، أو الأحداث، عندما كان الأشخاص غير قادرين على المشاركة بسبب قيود جائحة كوفيد-19.

## الشركات الشريكة

- 21- كانت الجمعيات الخيرية لقديسي الأيام الأخيرة (Latter-day Saint Charities) هي أكبر مانح نقدي من القطاع الخاص، حيث ساهمت بمبلغ 8 ملايين دولار أمريكي في عام 2020 – وهو ضعف مساهمتها لعام 2019. ودعم نصفها برامج الطوارئ الحرجة في جمهورية الكونغو الديمقراطية واليمن ولبنان وهائتي ومالي؛ أما النصف الآخر فقد وُجه نحو الاستجابة لجائحة كوفيد-19 وأنشطة التغذية المدرسية في الصومال. وكانت الزيادة من عام 2019 إلى عام 2020 استثنائية وكانت مدفوعة بأزمة جائحة كوفيد-19. وتواصل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه العمل مع الجمعيات الخيرية لقديسي الأيام الأخيرة لزيادة دعمها وأثرها من خلال شراكاتها مع البرنامج.
- 22- وحققت شراكة البرنامج مع شركة Mastercard 4 ملايين دولار أمريكي في عام 2020، بما في ذلك 800 000 يورو جمعت في 26 بلداً أوروبياً من خلال حملة بقيادة Mastercard ألمانيا بالتعاون مع شركة التكنولوجيا المالية N26.
- 23- وفي عام 2021، سيكمل الفريق المعني بالشراكات المراجعات وتقييمات الأثر لجميع الشراكات من أجل تحديد مجالات النمو والتركيز على الفرص مع إمكانية إقامة علاقات عالية القيمة ومتعددة السنوات.

24- في إطار التركيز الاستراتيجي المتجدد على الشراكة مع المؤسسات، يمر البرنامج الآن بمرحلة الاقتراح النهائية لاستثمار متعدد السنوات بملايين الدولارات يهدف إلى المساعدة في معالجة البطالة بين الشباب في ثمانية بلدان في أفريقيا جنوب الصحراء من خلال عمل البرنامج مع المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بشأن تفادي خسائر ما بعد الحصاد. وبدأ البرنامج أيضا مناقشات مع فرد من أصحاب الثروات الكبيرة يسعى إلى تقديم مساهمة بارزة لعمليات البرنامج في اليمن من خلال مؤسسة حديثة من المقرر إنشاؤها في مطلع عام 2021. وفي حين لم تنجح طلبات البرنامج للحصول على التمويل من خلال مشروع (TAP) The Audacious Project، إلا أن مديري TAP أكدوا للبرنامج أن مقترحات مشروعاته كانت قوية، مما يشير إلى أن الطلبات المستقبلية إلى TAP ومصادر التمويل المماثلة الأخرى ستكون مجدية للحصول على تمويل محدد وإبراز صورة البرنامج بين مجموعة أكثر تنوعا من الجهات المانحة. وفي الفصل الرابع، أعاد البرنامج إصلاح العلاقة مع مؤسسة Howard G. Buffett من خلال تأمين منحة جديدة لدعم الأسر النازحة في كولومبيا. ومن المتوقع أن تتقدم المؤسسة بتبرع أكبر لدعم كولومبيا في مطلع عام 2021.

25- ومع تكليف موظفين معنيين بالقطاع الخاص في كل مكتب إقليمي في عام 2021، ستمكن شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه من العمل بشكل وثيق وأكثر فعالية مع المكاتب القطرية لتحليل الفرص المحتملة المتعلقة بالقطاع الخاص وإقامة شراكات محلية جديدة في عام 2021. وسيشمل هذا العمل متابعة النمو من خلال تنمية الأعمال على المستويين المحلي والإقليمي والنظر في آليات وقنوات جديدة لجمع الأموال مثل المسارات الرقمية، والمسارات من الشركات إلى العملاء، والمسارات المؤسسية لإقامة علاقات منتظمة في مجال تبرعات الأفراد وكذلك تلك المتعلقة بتبرعات المغتربين. وسيسعى فريقا إدارة الحسابات وتطوير الأعمال التابعان للشعبة إلى الاستفادة من الفرص العالمية على المستوى الإقليمي والتعاون مع المدير الجديد لمختبر الشراكات بشأن الدعم والتنسيق على الصعيدين الإقليمي وعبر الإقليمي.

26- وفي عام 2020، أنشئت وحدة خدمات عالمية مخصصة، وفقا لقواعد وإجراءات البرنامج، لدعم جهود الانخراط مع القطاع الخاص على المستوى العالمي والمحلي التي يقودها البرنامج وشركاؤه ومنظمات أصدقائه. وخلصت الأبحاث المتعلقة بالتحديات التي تواجه بناء الشراكات والتي أجريت أثناء وضع استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه إلى أن الشركاء رأوا الوقت المستغرق في الإجراءات الداخلية كعقبة. ومن خلال العمل مع مكتب الشؤون القانونية، تمكنت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه من تقليل الوقت اللازم للعناية الواجبة من 139 يوما في المتوسط في عام 2018 إلى 57 يوما، وهو ما يمثل انخفاضا قدره 59 في المائة، كما أن وحدة الخدمات العالمية الجديدة مسؤولة أيضا عن إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها. وبالتنسيق مع مكتب الشؤون القانونية ومكتب الأخلاقيات، تقوم الوحدة بوضع إجراءات لتحديد وإدارة تضارب المصالح التنظيمية فيما يتعلق بالشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه.

#### تبرعات الأفراد

27- في عام 2020، ارتفعت الإيرادات من الأفراد إلى 35 مليون دولار أمريكي، مرتفعة من 12 مليون دولار أمريكي في عام 2019. واستنادا إلى السنة الكاملة الأولى للاستراتيجية، تجاوز العائد على الاستثمار من الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات والفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه مؤشرات الأداء الرئيسية الأولية. فمقابل كل دولار أمريكي مستثمر، سيجري تلقي 2.36 دولارا أمريكيا على مدار الاثني عشر شهرا التالية – أي أكثر بكثير من الهدف البالغ 1.7 دولار أمريكي المحدد في استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه للعائد المشترك والمتعلق بجذب داعمين جدد عبر جميع القنوات والبلدان.

28- ومعاً، تجاوز الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات والفريق المعني بتبرعات الأفراد أهدافهما، حيث قاما باجتذاب 431 000 داعم جديد في عام 2020، بما في ذلك 56 638 من الداعمين المنتظمين، كنتيجة مباشرة لزيادة الاستثمارات الموافق عليها

لاستراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه. ويركز كلا الفريقين بشكل متزايد على الاحتفاظ بالداعمين المنتظمين لأن هؤلاء الداعمين سيقدّمون أعلى قيمة طويلة الأجل وإيرادات مستدامة للبرنامج.

29- وعيّن الفريق المعني بتبرعات الأفراد وكالة رعاية داعمة متخصصة في سبتمبر/أيلول، في الوقت المناسب لذروة التبرعات في الفصل الرابع. ولأول مرة، تمكن الفريق من نشر قنوات متعددة لجمع الأموال لنداء نهاية السنة، مما أدى إلى تحقيق ثلاثة أضعاف الإيرادات المحققة في عام 2019. كما تمكن الفريق أيضا من أن يطبّق تجزئة أكثر تطورا لاستهداف جماهير مختلفة، مما أدى إلى زيادة متوسط التبرعات وتحديد قنوات أكثر دقة يمكن من خلالها جمع الأموال من الأفراد. وجرى الاتصال بالداعمين مباشرة من خلال نهج مخصص في أكثر من 160 بلدا. وبدأ الفريق أيضا علاقة جديدة مع وكالة إعلامية لضمان مزيد من التنوع في القنوات، مما مكّن شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق من أن تنظم بسرعة حملة إعلانية مدفوعة في وقت قريب من حفل توزيع جائزة نوبل للسلام.

30- وفي أوائل عام 2021، سيتحول الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات من كونه مشروعًا ناشئًا لشعبة الابتكار وإدارة المعرفة وسينتقل إلى شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه. وارتئي هذا التغيير في استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بهدف إنشاء فريق متكامل لجمع الأموال من الأفراد – يشمل الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات – من أجل تحسين الكفاءة، وتوفير انخراط شامل مع الداعمين الأفراد وتسخير الفرص لتبادل الخبرات والرؤى. وسيركز كلا الفريقين على مواصلة دفع النمو الاستثنائي في عام 2021، العام الذي يتمتع بأعلى مستوى من الاستثمار في المبادرة المؤسسية الحاسمة، مع الاستفادة من الرؤى المقارنة أثناء تحسين برامجهم.

31- وحققت رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان وجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية نجاحا في عام 2020. وجمعت رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان إيرادات صافية مجموعها 12 678 296 دولارا أمريكيا لعمليات البرنامج في عام 2020 من الأفراد والشركات، بزيادة قدرها 25 في المائة عن عام 2019. وكانت أكبر زيادة من تبرعات الأفراد، التي ارتفعت بنسبة 42 في المائة عن عام 2019 جزئيا بسبب هدية إرث، وهي أكبر تبرع واحد على الإطلاق إلى رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان. وكان النمو الشامل في إيرادات تبرعات الأفراد لهذا العام مدفوعا بالنتائج القوية في القنوات الرقمية: حيث أسفرت نداءات البريد الإلكتروني في منتصف السنة عن أكثر من ضعف متوسط إيراداتها في الماضي، مع قيام الداعمين الجدد والحاليين بزيادة تبرعاتهم في مواجهة التهديد المتزايد الناتج عن جائحة كوفيد-19.

32- وفي ديسمبر/كانون الأول، ضاعفت رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان إيراداتها ثلاث مرات من الهدايا لمرة واحدة مقارنة بعام 2019، ويرجع الفضل في ذلك جزئيا إلى الدعاية والتغطية الإعلامية الناتجة عن إعلان جائزة نوبل للسلام. وظلت مساهمات المؤسسات عند مستوى عام 2019. وعلى الرغم من أن رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان اضطرت إلى إيقاف برنامجها لاجتذاب المانحين من خلال جمع الأموال وجها لوجه بسبب حالة الطوارئ في اليابان، فبمجرد استئناف البرنامج، تمكنت رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان من تحقيق هدفها السنوي. وحفزت جائحة كوفيد-19 مساهمات كبيرة من الشركات بما في ذلك Nomura Securities و Saison Information Systems. ومن بين الشراكات الجديدة بالملاحظة التي أنشئت في السوق اليابانية في عام 2020، تلك الشراكة مع شركة Takeda Pharmaceuticals، وهي علاقة قوية الأثر (انظر أعلاه في إطار الرقيزة 1: الأثر)، وشركة Toyota Tsusho، وهي شراكة ذات إمكانات نمو عالية؛ وتتمتع كلتا الشركتين بمكانة بارزة في مجتمعات الأعمال اليابانية والآسيوية الأوسع. واستفادت رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان أيضا من الترويج الناجح عبر تطبيق KFC للهواتف الذكية، الذي يسلط الضوء على مزيد من التعاون المحتمل مع الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات.

33- وكما هو موضح في تقرير الفصل الثالث، كان لجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية سنة مالية استثنائية في 2020/2019.<sup>(4)</sup> واستمرارا لهذا النمو في الإيرادات، أنهت جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2020 بنجاح ملحوظ، حيث قامت بتحويل رقم قياسي قدره 12.1 مليون دولار أمريكي إلى البرنامج في أوائل عام 2021 من الإيرادات التي تم جمعها بين أكتوبر/تشرين الأول وديسمبر/كانون الأول 2020. وهذا هو أكبر تحويل لمرة واحدة من جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية ويشمل 5 ملايين دولار أمريكي من الأموال غير المقيدة. ونظرا لأن التحويل أجري في أوائل عام 2021، فإنه غير مدرج في مجموع إيرادات شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه لعام 2020. وبلغت التحويلات إلى البرنامج في الفصل الأول من العامين الماضيين 1.5 مليون دولار أمريكي في عام 2020 و2.5 مليون دولار أمريكي في عام 2019. ويقترب آخر تحويل من مطابقة مجموع المبالغ النقدية المحولة إلى البرنامج للسنة المالية 2020/2019 (12.9 مليون دولار أمريكي) ويتجاوز مجموع التحويلات للسنة المالية 2019/2018 (8.8 مليون دولار أمريكي). كما شهدت نتائج جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية من أكتوبر/تشرين الأول إلى ديسمبر/كانون الأول 2020 ارتفاعا كبيرا ناتجا عن جائزة نوبل للسلام وتغطيتها الإعلامية القوية في الولايات المتحدة الأمريكية على الرغم من تركيز وسائل الإعلام على الانتخابات الرئاسية والقيود المفروضة على الإعلان من خلال منصات مثل فيسبوك. كما حصلت جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية على مساهمة مؤسسية من شركة Cargill لتتوافق مع جائزة نوبل للسلام البالغة مليون دولار أمريكي.

### موجز التحديات في إطار الركيزة 3: الابتكار

34- تحدد استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه توسيع الشراكات في قطاع التكنولوجيا باعتباره أمرا محوريا لتحقيق الابتكار الذي سيساعد البرنامج على تسريع التقدم نحو القضاء على الجوع، سواء من خلال تطبيق التكنولوجيات الجديدة التي وضعتها الشركات الرائدة أو التطورات التكنولوجية التي تؤثر على استعداد عامة الجمهور للقيام بالمشتريات والتبرعات عبر الإنترنت.

35- وفي يونيو/حزيران 2020، طلبت لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية التي كانت تُعرف آنذاك باسم اللجنة التوجيهية لنظم المعلومات الإدارية - من شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وشعبة التكنولوجيا وضع توصية بشأن هيكل للحكومة التنظيمية يمكن أن يحسن تماسك نهج البرنامج تجاه شراكاته مع صناعة التكنولوجيا. وبناء على مشاورات مع وحدات الأعمال، اقترحت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وشعبة التكنولوجيا إنشاء لجنة الشراكة مع صناعة التكنولوجيا لتكون بمثابة لجنة فرعية للجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية. وستعمل لجنة الشراكة مع صناعة التكنولوجيا على تعزيز المناقشات الشفافة بين الشعب والتنسيق فيما يتعلق بانخراط البرنامج مع صناعة التكنولوجيا والموضوعات المتعلقة بالتكنولوجيا والتحقق من صحة النهج القائم على الاحتياجات لفرص الشراكة. وعُرضت اختصاصات اللجنة الجديدة على لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية واعتمدت في فبراير/شباط 2021. ويجري حاليا التخطيط لاجتماعها الأول.

36- وفي 1 ديسمبر/كانون الأول، اعترفت غوغل وأبل بتطبيق "تقاسم الوجبات" بوصفه أحد أفضل تطبيقات 2020، وفاز بمكانة بين "أفضل التطبيقات لعام 2020" لغوغل في فئة "Apps for Good" و"الأفضل في عام 2020" لأبل في فئة "الاتجاه السائد للعام: إحداه فرق"، مما أدى إلى زيادة في داعمي تقاسم الوجبات. وفي الفصل الرابع، تمكن الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات من استكشاف أسواق إضافية لعام 2021، بما في ذلك اليابان.

37- وواصل الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات توسيع شراكته مع Delivery Hero، وهي منصة توصيل الطعام المحلية الرائدة في العالم. و Delivery Hero هو منتج وابتكار تكنولوجي يوفر للعملاء، من خلال تكامل واجهة برمجة التطبيقات،

(4) تنتهي السنة المالية لجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية في 30 سبتمبر/أيلول؛ وتمثل الفترة من أكتوبر/تشرين الأول إلى ديسمبر/كانون الأول هي الفصل الأول من السنة المالية للجمعية.

طريقة سلسلة "تقاسم الوجبات" عند الطلب. وتعمل الشراكة مع Delivery Hero الآن في خمسة بلدان وقد جمعت 140 000 دولار أمريكي حتى الآن. وستتم الشراكة مع Delivery Hero لتغطي أكثر من 20 سوقا في ثلاث قارات، مما يدعم أكثر من 10 عمليات للبرنامج مع إمكانية الوصول إلى ما يصل إلى 4 ملايين عميل يوميا.

38- وأعد فريق عمل يضم ممثلين عن الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه دراسة جدوى تحدد إمكانات البرنامج والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات لمتابعة فرصة التمويل الاجتماعي الإسلامي والزكاة. وبعد ذلك، تمكن الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات من الحصول على مصادقة باحث ألماني تركي لجمع تبرعات الزكاة وتوزيعها ويعمل الآن على المزيد من الأسواق والمصادقات. وتعتزم الأفرقة إجراء مشروعات تجريبية خلال شهر رمضان في عام 2021.

39- وكان البرنامج من بين 14 منظمة دولية لا تستهدف الربح بدأت التحدي العالمي المفتوح للابتكار لجمع الأموال في عام 2020. وعقدت مبادرة الاستعانة بمجموعة كبيرة من المصادر الخارجية بين شهري سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول بهدف جمع الأفكار المبتكرة والمفاهيم التي أثبتت جدواها لإعادة تصور مستقبل جمع الأموال من القطاع الخاص. وساهم أكثر من 1 500 مشارك في التحدي الذي جذب أكثر من 230 مقترحا من الشركات والشركات الناشئة وهيئات جمع التبرعات؛ ورشحت المنظمات التي لا تستهدف الربح المشاركة في المبادرة 113 خبير تقييم ودعم أكثر من 200 متطوع المبادرة. وإلى جانب اليونيسف ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة أطباء بلا حدود واللجنة الدولية للصليب الأحمر والمنظمة العالمية لإنقاذ الطفولة والعديد من المنظمات الأخرى، استخدم البرنامج هذا الحدث للاستفادة من ثروة من المفاهيم المبتكرة والمستدامة لجمع الأموال. وقد غطت المقترحات المقدمة خمسة موضوعات عامة وهي: تبادل القيمة والاشتراكات؛ ووسائل التواصل الاجتماعي؛ والمستهلكين والتجارة الإلكترونية؛ والأدوات والتكنولوجيا؛ والشراكات. ويقوم الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بوضع إجراءات للتقييم الداخلي للمقترحات، وستُختبر المفاهيم الأكثر قابلية للتطبيق على جمع الأموال في البرنامج في عام 2021. ويعمل البرنامج مع المنظمات النظيرة على إنشاء "بيان إعادة تصور لجمع الأموال" وتكرار التحدي في عام 2021.

40- واستمر التعاون بين الأفرقة في شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه لتأمين الصور التمثيلية ومقاطع الفيديو وقصص المستفيدين لإبرازها في إعلانات الاجتذاب للداعمين الجدد وفي الاتصالات مع الداعمين الحاليين لإبلاغهم بأثر تبرعاتهم وللمطالبة بتقديم أموال إضافية. وفي الفصل الرابع، كان التركيز على استجابات المستوى 3 للبرنامج، ولا سيما في اليمن والجمهورية العربية السورية، صدى لدى الداعمين. واكتملت البعثات الميدانية لجمع المحتوى الذي يركز على حالات الطوارئ على الحدود السودانية/الإثيوبية. كما أنشأت الأفرقة أصول محتوى تتعلق بحالات طوارئ أخرى مثل إعصار إيتا في هندوراس، وتمكن الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه من اختبار أداء أنواع متعددة من السرد ومقارنتها. ويرد في الملحق الأول مزيد من المعلومات عن المشروعات التجريبية التي أجريت في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي. وخلال عام 2020، كانت بعض الإعلانات التي تضم شخصيات مؤثرة ومشاهير وموظفي المكاتب الميدانية للبرنامج ناجحة للغاية.

41- وفي الفصل الرابع، أكملت شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق المرحلة الأولى من العمل لتحديث موقع wfp.org. وشمل ذلك تقديم هوية ووظائف مرئية جديدة لجميع الصفحات المصممة لجعل الموقع الشبكي أقرب للواقع وأكثر سهولة في الوصول لعامة الجمهور. وأجريت أعمال تطوير مكثفة أيضا لزيادة إمكانات تحسين محرك البحث، وجلب حركة جمهور جديد وتوضيح تنقلات المستخدم للأفراد. وسيستمر المزيد من العمل المخصص وتحديد أصحاب المصلحة في الفصل الأول من عام 2021، مما سيسمح لشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق بقياس فعالية التغييرات وأثرها على الحركة والاستبقاء والانخراط مع البرنامج. واستُكمل إطار "المبادئ التوجيهية للصورة" للاتصالات الخارجية للبرنامج وسيُعمم في مختلف أرجاء البرنامج في الفصل الأول من عام 2021. وسيجعل ذلك البصمة الرقمية الخارجية للبرنامج أكثر تجانسا وأكثر تعبيراً عن توقعات الداعمين مع التخفيف من مخاطر السمعة الحالية والمستقبلية.

- 42- وكان الإعلان عن جائزة نوبل للسلام من أبرز أحداث الفصل الرابع، مما أدى إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية. وعززت جائزة نوبل للسلام من اجتذاب الجهات المانحة، وتمكن الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات من مضاعفة إيرادات التبرعات في يوم الإعلان. وفي 10 ديسمبر/كانون الأول، جرى بث خطاب قبول جائزة نوبل للبرنامج مباشرة للجمهور عبر قنوات وسائل التواصل الاجتماعي للبرنامج ولجائزة نوبل، حيث اجتذب 190 000 مشاهدة في اليوم وعلى مدار الأسبوع التالي (استحوذ بث فيسبوك للبرنامج على أكبر نسبة من المشاهدات، والتي كانت 15 مرة أكبر من متوسط البث السابق للبرنامج). وسجل البرنامج الخطاب وأرسله إلى وسائل الإعلام العالمية، مما أدى إلى توسيع نطاق رسالة المدير التنفيذي من خلال 242 بثًا في 39 بلدًا (بما في ذلك جميع عواصم الجهات المانحة). وامتد اهتمام وسائل الإعلام الذي حظي به البرنامج (اهتمام مكتسب من خلال الجهود الترويجية بخلاف الإعلانات المدفوعة في وسائل الإعلام) إلى 106 بلدان. وفي الفترة التي سبقت وأثناء حفل توزيع جائزة نوبل للسلام، أطلقت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه حملة انخراط مع الشركاء من القطاع الخاص وأفاق تهدف إلى تسليط الضوء على الإنجاز، ودفع المزيد من الالتزام والمساهمة في نمو الشراكة. وروج الشركاء الحاليون للبرنامج باعتباره حائزًا على جائزة نوبل من خلال شبكاتهم الاجتماعية. وظهر العديد من الشركاء في الفيديو الرسمي للحفل الافتراضي للبرنامج، وقدم بعضهم مساهمات إضافية، بما في ذلك تبرع بقيمة مليون دولار أمريكي من شركة Cargill مؤمنة من جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية. وسيُدمج البحث الذي أجرته شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق حول الوعي بالعلامة التجارية وحجم ونطاق التقارير الإعلامية المحيطة بجائزة نوبل للسلام في استراتيجية تطوير أعمال شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه.
- 43- وتستكشف شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه المزيد من الفرص للاستفادة من جائزة نوبل للسلام من خلال انخراط الشركاء وموظفيهم. ومع ذلك، وفقًا للوائح نوبل، لا يمكن للبرنامج استخدام اسم أو شعار جائزة نوبل للسلام لأغراض جمع الأموال ولا فيما يتعلق بأي غرض تجاري (باستثناء النشرات الإخبارية المحدودة والقصص التي تكون تحريرية بحتة). وقد تحد هذه الشروط من الأنشطة الخارجية وفرصة الاستفادة من الجائزة. ويعمل كل من شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق معًا لتحديد الفرص المناسبة، في ضوء هذه القيود.
- 44- وبالنسبة لعام 2021، يعتزم البرنامج مواصلة السعي للاستفادة من جائزة نوبل للسلام من أجل تموضعه الاستراتيجي وإظهار كيف يمكنه المساهمة في الأهداف الجماعية المتمثلة في بناء السلام والحد من النزاع والقضاء على الجوع في لحظات مهمة مثل المائدة المستديرة بشأن قياس السلام المقرر عقدها في 9 أبريل/نيسان 2021 (<https://executiveboard.wfp.org/meeting/1308>) ومنتدى سنكهولم للسلام، ودورات مجموعة السبعة ومجموعة العشرين، ومؤتمر الأمم المتحدة لتغير المناخ 2021، وقمة النظم الغذائية.
- 45- ومع نتائج السنة الكاملة الأولى من تنفيذ استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، يمكن للبرنامج أن يستمر في الحفاظ على مستوى عالٍ من الثقة في نجاحه. وأثبتت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، جنبًا إلى جنب مع الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات ومنظمات الأصدقاء، قدرتهم المشتركة على تحقيق نمو سنوي كبير في الإيرادات والعائدات الطويلة الأجل على الاستثمارات الاستثنائية في تبرعات الأفراد مع بناء القدرات أيضًا لزيادة الأثر من خلال الشراكات على المستويات القطرية والإقليمية والدولية.

## الملحق الأول

### التركيز الإقليمي

- 1- طوال عام 2020، وتماشيا مع الهدف العام المتمثل في زيادة مشاركة القطاع الخاص على المستوى القطري، وضعت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه الأساس لعلاقة أقوى بين المقر والمناطق. وشمل ذلك التأكد من أن جميع المكاتب الإقليمية لديها قدرات مخصصة، مع وجود زميل واحد على الأقل من شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في كل منطقة – جرى تعيينهم جميعا في الفصل الرابع. ولزيادة تبادل المعرفة وضمان الوصول السريع إلى المبادئ التوجيهية الرئيسية وأفضل الممارسات بشأن الانخراط مع القطاع الخاص، أطلقت بوابة معارف جديدة مخصصة للممارسين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في نهاية عام 2020، وصُممت من خلال التعقيبات الواردة من الممارسين ومراكز التنسيق ذات الصلة. واکتملت عملية دعوة المكاتب الإقليمية لتقديم مقترحاتها لاستضافة مختبر الشراكات في أكتوبر/تشرين الأول. واستند قرار تحديد موقع مختبر الشراكات في نيروبي إلى استعداد المكاتب الإقليمية، والإمكانات المثبتة لتعزيز الانخراط مع القطاع الخاص، والمواءمة الاستراتيجية مع الاستراتيجيات القطرية/الخطط الاستراتيجية القطرية وأوجه التآزر المحتملة مع مركز الابتكار الإقليمي الجديد. ويجري تعيين منصب جديد لقيادة مختبر الشراكات من خلال عملية إعادة التكليف.
- 2- وخلال عام 2020، جرى جمع الرؤى لتصميم خطة تنفيذ شاملة لزيادة وتعزيز الانخراط مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وسترکز الأنشطة الرئيسية في عام 2021 على المساعدة في زيادة وضوح العمل الذي تقوم به المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، داخليا وخارجيا على حد سواء لتبادل الخبرات وتحسين طرح الشراكات واستكشافها. وسينصب التركيز على تحديد الاحتياجات ذات الأولوية لكل مكتب إقليمي لتوفير الدعم المناسب، وإيجاد أكثر آليات التنسيق فائدة لتعزيز العلاقات الإقليمية والميدانية مع المقر وتحسين التبادل المنتظم ثنائي الاتجاه والاتصال.
- 3- وفيما يلي ملخص للتقدم المحرز عبر الركائز الثلاث للاستراتيجية في كل منطقة خلال عام 2020.
- 4- وأعاد المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ تنظيم فريقه للتركيز على الشراكات المؤثرة/التقنية ويغطي الآن 17 مكتبا قطريا. وعمل الفريق بشكل وثيق مع أفرقة التغذية والتغذية المدرسية/البرامج القائمة على المدارس التابعة للمكتب الإقليمي في بانكوك لتعزيز مشاركة القطاع الخاص. وبالنسبة للتغذية، ينصب التركيز على تعزيز قدرة المكاتب الإقليمية والقطرية للعمل على شبكة أعمال حركة تعزيز التغذية. وبالنسبة للبرامج القائمة على المدارس، ينصب التركيز على دعم وضع خطة التنفيذ الإقليمية للاستراتيجية الجديدة للبرامج القائمة على المدارس. وفي قمة التغذية في نوفمبر/تشرين الثاني، قدم البرنامج برنامجه للتغذية وسلط الضوء على شراكته مع شركائه مع شركة Royal DSM في اجتماع مع منصة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشأن التغذية في اليابان، وهو اتحاد من شركات القطاع الخاص الحريصة على المساهمة في التغذية العالمية من خلال خبراتها التقنية. وقدم أعضاء شبكة أعمال حركة تعزيز التغذية العالميين مثل Royal DSM وAjinomoto وHouse عروضاً. وفي بنغلاديش، قدمت المنظمة الدولية للتغذية (التي كانت معروفة باسم "مبادرة المغذيات الدقيقة") منحها الرابعة لدعم توسيع نطاق تقوية الأرز، بدعم بلغ مجموعه 180 000 دولار كندي حتى الآن. واستفاد المكتب القطري من هذه الفرصة من خلال التعاون على المستوى الميداني، حيث دعم كل من البرنامج والمنظمة الدولية للتغذية الحكومة في إطار مبادرة توسيع نطاق تقوية الأرز. واجتمع مكتب الصين والمكتب الإقليمي في بانكوك والفريق المعني بالخدمات العالمية في شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه لاستعراض سيناريوهات محتملة التي يمكن أن تتيح لمكتب الصين جمع الأموال من كيانات القطاع الخاص والأفراد من خلال الترتيبات مع منظمات خارجية لجمع الأموال، بما يتماشى مع اللوائح المحلية لجمع الأموال في الصين. وتيسر هذه المنظمات جمع الأموال من خلال شركات مثل Alibaba وTencent. ونظرا لارتفاع معدل تنقل موظفي الشراكات في المكاتب القطرية، فإن المكتب الإقليمي في بانكوك وجميع المناطق تعمل على وضع خطط تدريب لعام 2021 لضمان التدريب المنتظم في المجالات الرئيسية بما في

ذلك العناية الواجبة، وتصريح أنشطة المكاتب القطرية، وبوابة المعارف الجديدة، واستخدام آلية salesforce لإدارة الحسابات والإبلاغ بفعالية.

5- ويسلط المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا الضوء على الشراكات التي يقودها المكتبان القطريان في مصر والإمارات العربية المتحدة. وتحت رعاية البنك المركزي المصري، أطلق البرنامج بالشراكة مع البنك الأهلي المصري وبنك مصر مبادرة مشتركة جديدة تهدف إلى دعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وزيادة إنتاجيتهم في قرى صعيد مصر. ووافق البنك الأهلي المصري وبنك مصر على تقديم 2.5 مليون دولار أمريكي لتنفيذ المشروع في 40 قرية من هذا القبيل. ويستهدف البرنامج العديد من الأنشطة التنموية، بما في ذلك تجميع الأراضي، وتطبيق تقنيات توفير المياه، والتمكين الاقتصادي للمرأة من خلال دورات التوعية والتثقيف التي تهدف إلى تيسير حصولهن على التمويل لتربية الحيوانات وأنشطة سبل العيش الأخرى. ونجح مكتب الإمارات العربية المتحدة في جمع الأموال من خلال حملات مع شركاء في الإمارات العربية المتحدة. ويقدم تطبيق Careem، وهو التطبيق الرائد لطلب السيارات في المنطقة، للعملاء القدرة على التبرع بنقاط الولاء الخاصة بهم لإطعام طفل لمدة يوم أو أسبوع. كما عمل المكتب القطري على حملة لجمع الأموال مع شريك السوبر ماركت Choithrams، الذي تبرع بمبلغ يتراوح بين درهم و4 دراهم للبرنامج مقابل كل منتج من منتجات Goodness Foods بيع في محلات السوبر ماركت التابعة له في دبي بين سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول 2020. كما حصل المكتب القطري على مساهمة قدرها 100 000 دولار أمريكي من مؤسسة القلب الكبير لدعم استجابة البرنامج للفيضانات في السودان.

6- وفي المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا، تلقى المكتب القطري في بوركينا فاسو منحة بقيمة 250 000 دولار أمريكي من الشريك الجديد مؤسسة Conrad N. Hilton، التي تحرص على دعم عمل البرنامج في حالات الطوارئ في الأزمت المنسية – ومن بينها تركيز كبير على منطقة الساحل. ويواجه المكتب القطري في بوركينا فاسو فجوة تمويلية كبيرة تبلغ 80.1 مليون دولار أمريكي للأشهر من ديسمبر/كانون الأول 2020 إلى مايو/أيار 2021. ومنذ يوليو/تموز 2020، اضطر البرنامج إلى خفض الحصص الغذائية بسبب النقص المستمر في خطوط الإمداد. ومع التوقعات المالية الحالية، قد يستمر هذا الوضع حتى أوائل عام 2021؛ كما جرى الإبلاغ عن نقص كبير في مجموعة اللوجستيات. وستستخدم المساهمة المرنة التي قدمتها مؤسسة Conrad N. Hilton بمبلغ 250 000 دولار أمريكي من فريق اللوجستيات في المكتب القطري في بوركينا فاسو لشراء وحدات التخزين التي ستعزز القدرة الحيوية في موقعين ميدانيين متقدمين وتدعم بشكل مباشر الاستجابة للطوارئ التي يقوم بها مجتمع العمل الإنساني. وسيجري بناء وحدتي تخزين متنقلتين (320 مترا مربعا لكل منهما) مع خدمة إدارة المخازن الكاملة وأفرقة مخصصة في واهيغويا (المنطقة الشمالية) ووحدتين أخريين في فادا نغورما (المنطقة الشرقية). وسيكون لهذا النشاط أثر مباشر على عمليات 40 منظمة – منظمات غير حكومية محلية ودولية وكذلك وكالات الأمم المتحدة – تستجيب بنشاط على أرض الواقع للتحديات الإنسانية والإنمائية التي يواجهها السكان المتضررون. ومن خلال هذه الخدمة اللوجستية الهامة، يعتزم البرنامج زيادة الدعم لأكثر من 2.9 مليون شخص الذين تحاول الوكالات الإنسانية حاليا الوصول إليهم في إطار خطة الاستجابة الإنسانية. وعمل المكتب القطري في السنغال على إدراج البرنامج في منصة وطنية جديدة تركز على الجمع بين القطاع الخاص والحكومة للنهوض بالتغذية. ودعم المكتب القطري في السنغال إنشاء شبكة جديدة للقطاع الخاص للتغذية (réseau du secteur privé pour la nutrition)، وهي مبادرة للمجلس الوطني لتنمية التغذية (Conseil national de développement de la nutrition)، تستند إلى شبكة أعمال حركة تعزيز التغذية، وتعمل بنشاط في السنغال منذ عام 2011، وستساعد الشبكة على تعظيم مساهمة التغذية في الاقتصاد السنغالي ودعم الابتكار في البحث عن حلول لسوء التغذية بجميع أشكاله. ومن المقرر أن يدعم أعضاء الشبكة إنتاج منتجات غذائية محسنة. ويحرص البرنامج على دعم هذه المبادرة وغيرها من مبادرات التغذية التي تقودها الحكومة السنغالية، حيث إن التغذية تمثل إحدى أولويات البرنامج في السنغال.

7- ويسلط المكتب الإقليمي لأفريقيا الجنوبية الضوء على مذكرة تفاهم وقعها المكتب القطري في زامبيا مع شركة Zambia Breweries (وهي شركة تابعة لشركة AB InBev) لتقديم تعاون تقني محلي من أجل تقديم الدعم المباشر

للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. ويهدف التعاون إلى تعزيز فرص سبل العيش للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال اعتماد سلاسل القيمة التي تتحمل الجفاف، ودعم الحصول على المدخلات مثل البذور والمعرفة الزراعية والتأمين على المحاصيل والتمويل، وفي النهاية الأسواق. وسيشهد التعاون تزويد شركة Zambia Breweries للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يدعمهم البرنامج بدعم في مجال الإرشاد وسوق مستدامة ومصدر دخل لإنتاج الذرة الرفيعة. وسيستكمل ذلك بدعم من شركاء آخرين، بما في ذلك وزارة الزراعة ومعهد البحوث الزامبي وشركات المدخلات الزراعية والمؤسسات المالية والمنظمات غير الحكومية المتعاونة. ويستند التعاون إلى اتفاق مماثل بين البرنامج في جمهورية تنزانيا المتحدة وشركة Tanzania Breweries المحدودة (وهي أيضا شركة تابعة لشركة AB InBev)؛ وكلاهما سيكون بمثابة دراسات حالة للشراكة العالمية للبرنامج مع شركة AB InBev وهي قيد التفاوض حاليا. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، أُقيم التعاون بين البرنامج وشركة Tanzania Breweries في نوفمبر/تشرين الثاني 2019 وأثمر عن نتائج الأولى. وفي عام 2020، وصل التعاون إلى 1 300 مزارع من مزارعي الذرة الرفيعة من أصحاب الحيازات الصغيرة لزيادة إنتاجيتهم ووصولهم إلى السوق. وكان المزارعون قادرين على توفير 3 000 طن متري من الذرة الرفيعة لشركة Tanzania Breweries من خلال نموذج الزراعة التعاقدية بسعر تنافسي لم يُقدم إلى المزارعين المحليين قبل هذا البرنامج. وخلص تقييم حديث إلى وجود هياكل قوية وقابلة للتطبيق للتعاون بين الأطراف الثلاثة من الشركاء المنفذين (البرنامج، وتحالف من المزرعة إلى السوق (FTMA)، وشركة Tanzania Breweries).

8- وبنحرف المكتب الإقليمي لشرق أفريقيا، بالتعاون مع مؤسسة روكفلر، في مشروع يسمى "قوة المشتريات من أجل التغذية" (PP4N)، والذي يهدف إلى انخراط الحكومات المهمة ومنظمات قطاع التنمية والاستفادة منها في تحليل مشترياتهم من الأغذية وقنوات الخدمة للفرص المحايدة على الميزانية لتحسين الوجبات والقوائم الغذائية والنظم الغذائية. وابتداءً بأنشطة التغذية المدرسية، يتمثل الهدف في نهاية المطاف في زيادة الإمداد بالأغذية الصحية والقدرة على تحمل تكاليفها واستهلاكها من قبل عامة السكان. ويعد التحليل القوي للبيانات، ورؤية المستهلك، والابتكار، والدراسة، والتعاون الوثيق مع الشركاء المحليين والمستفيدين هي المحركات الأساسية لمشروع قوة المشتريات من أجل التغذية. ويقام هذا المشروع بالاشتراك مع المكاتب القطرية في رواندا وبوروندي. وزاد المكتب الإقليمي في نيروبي إيرادات شراكته مع القطاع الخاص من 3.2 مليون دولار أمريكي في عام 2019 إلى 5.8 مليون دولار أمريكي في عام 2020 من خلال إقامة مشاركات لأنشطة المكاتب القطرية الإقليمية مع الشراكات الدولية الحالية، بما في ذلك Kerry Group وPepsiCo Foundation وUPS وMastercard. واختير المكتب الإقليمي في نيروبي لاستضافة مختبر الشراكات، ويمكن لوجود مركز الابتكار الإقليمي الجديد في نيروبي وأوجه التآزر الاستثنائية التي يمكن أن تنشأ عن تعاون هذين الكيانين أن تؤدي إلى زيادة فرصة مختبر الشراكات ليصبح قناة للبرامج التجريبية وتعزيز أساس المشاركة في العمل مع القطاع الخاص.

9- ودعم المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي المكتب القطري في بيرو لتوسيع شراكته مع شركة Antamina بمساهمة إضافية قدرها 5.7 مليون دولار أمريكي (أي زيادة بنسبة 90 في المائة في التمويل مقارنة بعام 2019). ويُنفذ المشروع الذي يستمر تسعة أشهر مع منظمة الصحة للبلدان الأمريكية/منظمة الصحة العالمية لضمان أثر أكثر استدامة وأطول أمدا للمجتمعات المحلية. وهذه الشراكة في بيرو مع شركة Antamina لها أهمية استراتيجية للإيرادات والأثر – ويُنظر إليها على أنها نموذج مبتكر برمجا للعمل مع القطاع الاستخراجي والحكومات الوطنية. ووضعت هذه المشروعات ضمن نموذج مبتكر محوره المجتمعات المحلية، وهي تضع البرنامج بوصفه عامل تمكين للحكومات، وتعالج الفجوات في القدرات الحكومية داخل المكتب الإقليمي بدلا من التنفيذ المباشر. وازداد تعزيز العلاقة مع الحكومات من خلال جانحة كوفيد-19، ولا سيما فيما يتعلق بالاستجابة لحالات الطوارئ واستخدام الأدوات الرقمية. ومن خلال العمل المنسق المتعدد القطاعات والمتعدد الجهات الفاعلة، يمكن أن يحسن البرنامج القدرات الإدارية لمؤسسات الدولة، والسلطات المحلية، والمجتمع التعليمي، والأسر، وأعضاء المجتمعات المحلية، ومنظمات المجتمعات المحلية. وتسمح الشراكة للمكتب القطري في بيرو باستخلاص الأدلة لتوسيع نطاق نموذج بناء القدرات الحكومية ومواصلة وضع البرنامج بصفته الخبير الرئيسي في مكافحة فقر الدم وسوء التغذية المزمن.

- 10- وبالتنسيق مع الفريق المعني بالأثر التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، وضع المكتب الإقليمي في بنما مجموعة من الأدوات للمكاتب القطرية للمشاركة في التفكير في المشروعات المبتكرة. واختيرت هذه الأدوات في وضع مشروع تجريبي للتجارة الإلكترونية في السلفادور تُقيمه حاليا شركتا E-Bay و Alibaba وكذلك الجهات الفاعلة المحلية في القطاع الخاص.
- 11- وزاد المكتب الإقليمي في بنما إيراداته من الشراكة مع القطاع الخاص على أساس سنوي (2019-2020) من 9.9 مليون دولار أمريكي إلى 10.9 مليون دولار أمريكي وقام بتأمين مبلغ إضافي قدره 1.9 مليون دولار أمريكي في الفصل الرابع، حُصص في يناير/كانون الثاني 2021 (أي نمو بنسبة 30 في المائة). وقاد المكتب القطري في غواتيمالا شراكة تسويقية متعلقة بالقضوية مع Tropigas جمعت 643 998 دولارا أمريكيا لبرامج التغذية في هندوراس. ويمكن توسيع نطاق هذه الشراكة في هندوراس والسلفادور.
- 12- ويعمل المكتب الإقليمي في بنما وجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية على تعميق تعاونهما لوضع خطة عمل مشتركة لزيادة الدعم من الشركات التي تتخذ من الولايات المتحدة مقرا لها مع الاهتمام بمنطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي. وأسفرت هذه الجهود عن زيادة الدعم من الشركاء القائمين ضمن جمعية شركاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية الذين دعموا المنطقة سابقا، مثل شركات Cargill و Bank of America و PepsiCo Foundation، بالإضافة إلى جذب استثمارات من الشركات المانحة الجديدة إلى المنطقة، مثل شركتي ADM و Herbalife. ومن خلال التعاون القوي في الفصل الرابع من عام 2020، تمكن المكتب الإقليمي في بنما من تأمين مساهمات لجهود الإغاثة في أعقاب الإعصارين إيتا وأيوتا والاستجابة لجائحة كوفيد-19 بأكثر من مليون دولار أمريكي. وفي عام 2020، أدى التعاون الناجح بين رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان والمكتب الإقليمي في بنما إلى دعم الاستجابة للطوارئ في غواتيمالا وكولومبيا، ودعم برامج التغذية المدرسية للبرنامج في نيكاراغوا ومشروعات التغذية في دولة بوليفيا المتعددة القوميات. وفيما يتعلق بتطوير الأعمال، وضعت المنطقة قائمة توقعات لشراكات الإيرادات ذات الإمكانات العالية مع المؤسسات الخيرية والشركات والأفراد ذوي الأرصدة المالية الضخمة بهدف الترويج لمشروعات الأثر مثل تجربة التجارة الإلكترونية مع المؤسسات الخيرية واختبار نماذج "بين العملاء والأعمال" المبتكرة التي تجمع الأموال على المستوى الإقليمي مباشرة من المستهلكين. ومع إعطاء الأولوية للصناعات الرئيسية التي نمت خلال الجائحة - وهي توصيل الطعام، والتكنولوجيا المالية، وبت الفيديو، والتجارة الإلكترونية - وصل المكتب الإقليمي في بنما إلى 36 شركة محتملة جديدة، بما في ذلك شركات Walt Disney و Ford Foundation و Company Latin America و Bancolombia و EBANX مع 14 بالفعل في مرحلة الاقتراح أو التفاوض. وجرت تجربة مبادرتين للحصول على موارد إضافية من الأفراد بسرعة لجهود الإغاثة في أعقاب إعصاري إيتا وأيوتا. وأطلق تطبيق تقاسم الوجبات في نوفمبر/تشرين الثاني أولى المناشآت الإقليمية في أمريكا الوسطى باللغتين الإسبانية والإنكليزية، وحقق بنجاح هدف الوصول إلى 250 000 دولار أمريكي من خلال التطبيق. ومن خلال العمل مع الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، اختبرت حملات جمع التبرعات على فيسبوك طوال الفصل الرابع، بما في ذلك حملة لجهود الإغاثة من الأعاصير في أمريكا الوسطى، مما أدى إلى جمع 738 669 دولارا أمريكيا للمنطقة.

## الملحق الثاني

### التقرير المفصّل

1- يتضمن هذا التقرير المفصّل الفصل الرابع للإبلاغ عن السنة الكاملة لعام 2020.

### التقرير المالي عن الإيرادات وعائد الاستثمار لعام 2020

#### (أ) تقرير إيرادات نهاية العام

2- يقدم الشكل 1 ملخصاً للإيرادات المستلمة في عام 2020. وقد أدرجت الإيرادات المقررة للسنة الكاملة لعام 2020 لإظهار الأداء فيما يتعلق بميزانية السنة الكاملة. ويبلغ إجمالي المساهمات المسجلة في نهاية عام 2020 ما مجموعه 161 مليون دولار أمريكي من الإيرادات المقررة للسنة الكاملة البالغة 128 مليون دولار أمريكي وتوقعات منتصف السنة البالغة 140 مليون دولار أمريكي.

الشكل 1: تقرير الإيرادات منذ بداية السنة حتى نهاية الفصل الرابع 2020 (بملايين الدولارات الأمريكية)

مسار الإيرادات	إيرادات السنة حتى تاريخه 1 يناير/كانون الثاني 2020 – 31 ديسمبر/كانون الأول 2020 المساهمات المسجلة	تنقيح توقعات منتصف السنة لإيرادات السنة الكاملة عام 2020 1 يناير/كانون الثاني 2020 – 31 ديسمبر/كانون الأول 2020
الشراكات	111	93
الشركات	61	49
المؤسسات	50	44
تبرعات الأفراد	35	31
تطبيق تقاسم الوجبات	24	23
شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه	11	8
أخرى	15	16
المجموع	161	140

ملاحظات:

- من الإيرادات البالغة 161 مليون دولار أمريكي، كان مبلغ 130.8 مليون دولار أمريكي نقداً ومبلغ 30.6 مليون دولار أمريكي عيانياً.
- تشمل المؤسسات 20 مليون دولار أمريكي من مؤسسة الأمم المتحدة للاستجابة لجائحة كوفيد-19 وإيرادات المنظمات غير الحكومية والجمعيات الخيرية بقيمة 19 مليون دولار أمريكي.
- يشمل مجموع الإيرادات البالغة 161 مليون دولار أمريكي إيرادات استثنائية لمرة واحدة أو مرتبطة بحالات طوارئ بما قدره 61 مليون دولار أمريكي. وجمع مبلغ 47 مليون دولار أمريكي من أصل 61 مليون دولار أمريكي استجابة لجائحة كوفيد-19.
- تستند إيرادات السنة الكاملة المحصّلة من الشراكات وتبرعات الأفراد والإيرادات الأخرى إلى المساهمات المؤكدة لعام 2020.
- تشمل مصادر الإيرادات "الأخرى" أساساً الإيرادات المحصّلة من تبرعات الأفراد من منظمات الأصدقاء (جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية، ورابطة أصدقاء البرنامج في اليابان)، وتبرعات الأفراد الأخرى المقدمة دون طلب.

#### (ب) تقرير تخصيص الاستثمارات

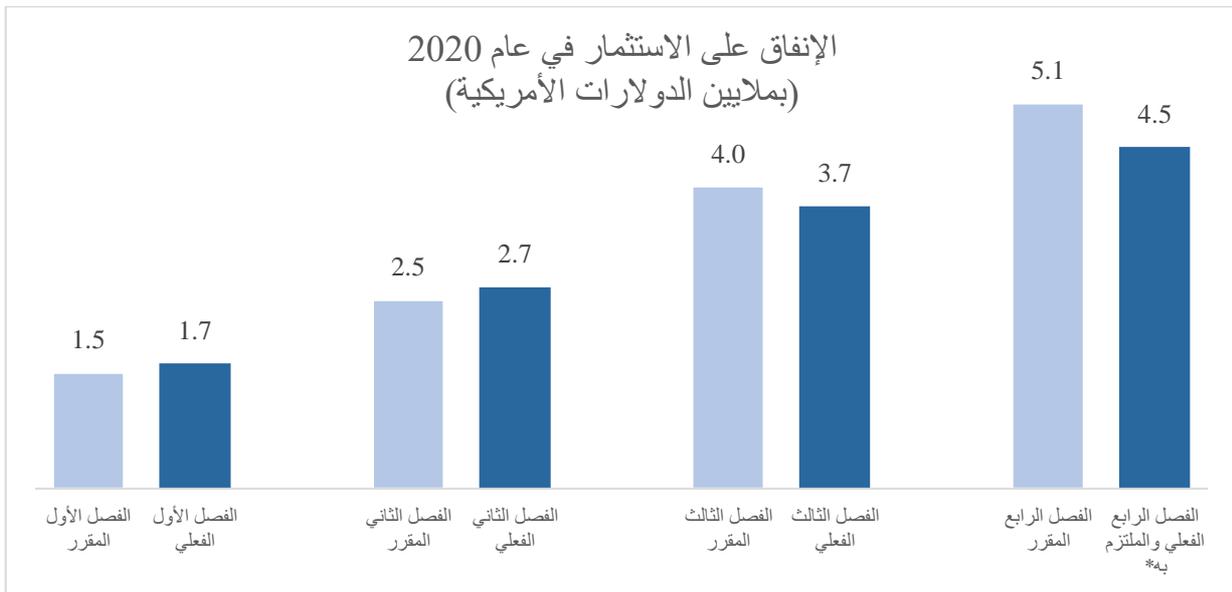
3- يلخص الشكل 2 التخصيص المرحلي الأولي لاستثمارات المبادرة المؤسسية الحاسمة البالغة 13.1 مليون دولار أمريكي في عام 2020. ويتبع التخصيص المرحلي إرشادات لجنة مراجعة الحسابات باستخدام نهج مرحلي للاستثمار؛ وجرى تحديثه بالنفقات

الفعلية في كل فصل من السنة. ومن خلال التتبع الأسبوعي ونظم تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية الشهرية، يمكن رصد استخدام مخصصات الاستثمار وأدائه وإعادة تخصيص الاستثمارات بين الأفرقة حسب الحاجة.

4- وصدرت الموافقة على استثمارات بمبلغ 5 ملايين دولار أمريكي للفصل الرابع. ويشمل هذا مبلغ 2.5 مليون دولار أمريكي للفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات والفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه ومبلغ 0.5 مليون دولار أمريكي إلى رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان. ووسعت الأفرقة الاستثمار في الفصل الرابع لزيادة الاستفادة من فترة التبرعات الموسمية. ومن أجل الحفاظ على مستويات عالية من العائد على الإنفاق الإعلاني، لم يُنفق مجموع الاستثمار المحتمل وجرى ترحيله واستخدامه في يناير/كانون الثاني 2021.

## الشكل 2: المخصصات المقررة والفعلية لاستثمار المبادرة المؤسسية الحاسمة

في تبرعات الأفراد في عام 2020 (المجموع 13.1 مليون دولار أمريكي)



\* لم يتم الالتزام بمبلغ 450 000 دولار أمريكي بسبب تأخير في التجهيز. وتم الالتزام بمبلغ 900 000 دولار أمريكي حتى شهر ديسمبر/كانون الأول وتم تعديل مستويات الإنفاق لتحسين العائد على الإنفاق الإعلاني. وسيتم إنفاق جميع الأموال خلال تاريخ الصرف النهائي المحدد أصلاً.

## ج) تقرير الإيرادات والعائدات على الاستثمار

5- بحلول نهاية عام 2020، كان الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات والفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه قد استثمرا ما مجموعه 10.2 مليون دولار أمريكي وحققا بالفعل إيرادات قدرها 18.8 مليون دولار أمريكي من هذه الاستثمارات في عام 2020. ويتجاوز ذلك العائد المطلوب مما يوفر الثقة في أن البرنامج يحصل بالفعل على إيرادات إضافية كبيرة من هذه الاستثمارات الاستثنائية.

6- ويرد ملخص لنتائج الإيرادات والعائدات على الاستثمار في الفصل الأول والفصل الثاني والفصل الثالث والفصل الرابع في الشكل 3. وكانت الأفرقة تجري اختبارات وتتعلم على مدار السنة لتكون جاهزة لتوسيع نطاق نشاطها في الفصل الرابع وتحقيق عائدات قوية بأحجام أكبر. وواصل فريقا تقاسم الوجبات وتبرعات الأفراد تحقيق عائد على الإنفاق الإعلاني قدره 2.1 وهو يفوق العائد المستهدف على الإنفاق الإعلاني لمدة 12 شهرا البالغ 1.7 لجميع الأفرقة والقنوات والبلدان.

الشكل 3: الإيرادات والعائدات من استثمارات المبادرة المؤسسية الحاسمة لعام 2020 البالغة 13.1 مليون دولار أمريكي

المستوى المستهدف للفصل الأول	المستوى الفعلي للفصل الأول	المستوى المستهدف للفصل الثاني	المستوى الفعلي للفصل الثاني	المستوى المستهدف للفصل الثالث	المستوى الفعلي للفصل الثالث	المستوى المستهدف للفصل الرابع	المستوى الفعلي للفصل الرابع	
1.5	1.7	2.5	2.7	4.0	3.7	5.1	4.5	الانخفاض في استثمارات المبادرة المؤسسية الحاسمة بما في ذلك الاستثمارات الخارجية/منظمات الأصدقاء (بملايين الدولارات الأمريكية)
1.5	1.7	2.5	2.7	2.1	1.84	4.6	4.0	الانخفاض في استثمارات المبادرة المؤسسية الحاسمة للبرنامج (الفريق المعني بتبرعات الأفراد والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات) (بملايين الدولارات الأمريكية)
	1.9		5.1		4.7		7.1	الإيرادات من الداعمين المكتسبين الجدد في كل فصل من عام 2020 (الفريق المعني بتبرعات الأفراد والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات) (بملايين الدولارات الأمريكية)
2.1	2.66	2.1	2.65	2.1	1.99	2.1	2.1	العائد المتوقع على الإنفاق الإعلاني (فريقاً تبرعات الأفراد وتقاسم الوجبات)

7- ويوضح الشكل 4 مجموع الاستثمار في عام 2020، بما في ذلك منظمات الأصدقاء والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات ورابطة أصدقاء البرنامج في اليابان وجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية الذين استثمروا مع مبلغ 12.6 مليون دولار أمريكي من أصل مبلغ 13.1 مليون دولار أمريكي. وأعادوا 2.0 متجاوزين مؤشر الأداء الرئيسي للاستراتيجية للعائد على الإنفاق الإعلاني البالغ 1.7، وهو المتوسط عبر جميع القوات والبلدان لجميع الأفرقة. واستثمر فريقاً تبرعات الأفراد وتقاسم الوجبات مجتمعين 10.2 مليون دولار أمريكي، أو 78 في المائة من مجموع الاستثمار المتاح. وجذب هذان الفريقان معاً نسبة 84 في المائة من العدد المستهدف السنوي للداعمين المنتظمين وأكثر من 200 في المائة من العدد المستهدف للداعمين لمرة واحدة، وبالتالي تجاوزوا كلا الهدفين لإجمالي الداعمين الجدد الذين تم اجتذابهم نتيجة للاستثمارات.

8- وتوجد بعض الاختلافات الرئيسية في هذين النموذجين. ويجتذب الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات في المقام الأول عدداً كبيراً من الداعمين الذين يقدمون تبرعات صغيرة متعددة (وجبات مشتركة). ويتضح هذا في اختلاف متوسط مستوى التبرع للداعمين لمرة واحدة. ويتبرع داعمو الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات لمرة واحدة بمتوسط يبلغ 13.41 دولاراً أمريكياً، في حين يجتذب الفريق المعني بتبرعات الأفراد الداعمين لمرة واحدة ويتبرعون بمتوسط يبلغ 43.32 دولاراً أمريكياً. وبالنسبة إلى الداعمين المنتظمين، يحقق الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات متوسط يبلغ 18.90 دولاراً أمريكياً شهرياً ويحقق الفريق المعني بتبرعات الأفراد متوسط يبلغ 25.85 دولاراً أمريكياً في الشهر، وهو ما يُعد لكلا الفريقين، أعلى بكثير من الهدف البالغ 16 دولاراً أمريكياً في الشهر. وتركز جميع الأفرقة على تحسين الاحتفاظ بهؤلاء الداعمين الجدد لأن تبرعاتهم في السنوات المقبلة ستحقق الإيرادات المستدامة المحددة في النموذج الذي وافق عليه المجلس التنفيذي.

9- وبالإضافة إلى ذلك، أدرك الفريق المعني بتبرعات الأفراد أن البرنامج كان يجتذب أيضاً داعمين أعلى مستوى وكان يعمل بنشاط على إقامة اتصالات وعلاقات أكثر تخصيصاً مع هؤلاء الداعمين. وفي عام 2020، جاءت نسبة 22 في المائة من مجموع الإيرادات من أقل من 1 في المائة من مجموع الداعمين (941 شخصاً)، تبرع كل منهم بأكثر من 1 000 دولار أمريكي. ويُظهر الملف الشخصي للداعمين الجدد في عام 2020 أن 85 في المائة قدموا تبرعات تقل عن 50 دولاراً أمريكياً وساهموا بنسبة 39 في المائة من مجموع الإيرادات، في حين أن جميع الداعمين الذين تبرعوا بما يتراوح بين 100 و1 000 دولار أمريكي ساهموا بنسبة 45 في المائة من المجموع، وساهم الداعمون الأعلى قيمة بأكثر من 1 000 دولار أمريكي حيث

ساهم كل منهم بنسبة 16 في المائة من مجموع الإيرادات من الداعمين الجدد. واجتذب الفريق المعني بتبرعات الأفراد 574 شخصاً تبرع كل منهم بأكثر من 1 000 دولار أمريكي في عام 2020، بما في ذلك داعمان تبرعا معا بمبلغ 245 593 دولاراً أمريكياً.

#### الشكل 4: نتائج الاستثمار في اكتساب داعمين جدد من الفصل الأول إلى الفصل الرابع

النسبة المئوية من هدف عام 2020	مؤشرات الأداء الرئيسية المقررة مقابل الفعلية		
	المقررة في عام 2020	الفعلية في عام 2020	
96	13.1	*12.6	مراحل تدرج نفقات الاستثمار بما في ذلك الاستثمار الخارجي/منظمات الأصدقاء (بملايين الدولارات الأمريكية)
95	10.7	10.2	نفقات الاستثمار في البرنامج (يقتصر على فريقي تبرعات الأفراد وتقاسم الوجبات) (بملايين الدولارات الأمريكية)
84	70 000	58 638	مجموع الداعمين الجدد المنتظمين
233	160 000	373 204	مجموع الداعمين الجدد لمرة واحدة
73	117	86	مجموع التكاليف لكل عملية اكتساب داعمين منتظمين (دولار أمريكي)
36	30	11	مجموع التكاليف لكل عملية اكتساب داعمين لمرة واحدة (دولار أمريكي)
112	2.1	2.36	عائد الإنفاق على الإعلان (المتوقع خلال 12 شهراً) – المتوسط للقنوات الرقمية (يقتصر على فريقي تبرعات الأفراد وتقاسم الوجبات)
118	1.7	**2.0	عائد الإنفاق على الإعلان (المتوقع خلال 12 شهراً) – التقدير عبر جميع الأفرقة والقنوات (الفريق المعني بتبرعات الأفراد والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات ورابطة أصدقاء البرنامج في اليابان وجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية)
133	16	21.33	متوسط التبرع في نقطة الاكتساب – المنتظم (دولار أمريكي)
42	50	21.25	متوسط التبرع في نقطة الاكتساب – لمرة واحدة (دولار أمريكي)

\* يشمل مبلغ 2.4 مليون دولار أمريكي استثمار في جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية ورابطة أصدقاء البرنامج في اليابان.

\*\* يستند التقدير إلى نتائج الأنشطة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان (وجها لوجه ورقمياً).

وفي عام 2020، قدم ما يقرب من 850 000 شخص تبرعات للبرنامج، وقدم ما يقرب من 700 000 داعم جديد تبرعات في عام 2020.

10- ويلخص الشكل 5 بلدان المنشأ البالغ عددها 42 والتي تمثل 88 في المائة من جميع الداعمين الذين قدموا تبرعات من خلال برامج فريقي تقاسم الوجبات وتبرعات الأفراد ورابطة أصدقاء البرنامج في اليابان وجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية. ويشمل هذا جميع البلدان التي يتبرع فيها أكثر من 3 000 داعم في السنة. ويقوم كل من الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات والفريق المعني بتبرعات الأفراد بجمع التبرعات عبر أسواق متعددة، وفي عام 2020 سجل الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات تبرعات من 232 بلداً أو إقليمياً أو منطقة ذات اهتمام جغرافي (وفقاً لما حددته المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس) وسجل الفريق المعني بتبرعات الأفراد تبرعات من 216 بلداً.

11- ويلخص الشكل 5 بلدان المنشأ البالغ عددها 34 والتي تمثل 84 في المائة من جميع الداعمين الجدد في عام 2020 الذين قدموا أول تبرعاتهم إلى البرنامج. وأدرجت جميع البلدان التي اجتذب فيها أكثر من 3 000 داعم جديد. وهذا هو مزيج من الداعمين الذين اجتذبوا نتيجة للإعلانات المدفوعة وكذلك الأشخاص الذين يأتون إلى البرنامج بشكل عفوي، على سبيل المثال، بعد البحث

على الإنترنت. ويمثل ذلك الداعمين الجدد للفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات من المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية في عام 2020 حيث لم تكن هناك إعلانات مدفوعة مستهدفة في المملكة المتحدة. وكانت هذه إلى حد كبير نتيجة وصول الحملة الرمضانية للفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات إلى الجماهير من خلال الترويج السريع الانتشار، مما يعني أنه جرى نشره بسرعة وتعميمه عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

#### الشكل 5: ملخص لبلدان المنشأ لجميع الأفراد الداعمين للبرنامج في عام 2020

الأفراد الداعمون النشطون في عام 2020				البلد	
المجموع	منظمات الأصدقاء	تبرعات الأفراد	تقاسم الوجبات		
111 346	83 180	666	27 500	الولايات المتحدة الأمريكية	1
78 412		5 099	73 313	المملكة المتحدة	2
68 862		7 978	60 884	ألمانيا	3
68 742	63 998	5	4 739	اليابان	4
52 591		6 226	46 365	فرنسا	5
39 581		3 682	35 899	الإمارات العربية المتحدة	6
30 932		14 310	16 622	كندا	7
25 469		4 507	20 962	سنغافورة	8
18 260		1 054	17 206	الاتحاد الروسي	9
17 251		9 538	7 713	أستراليا	10
17 025		3 042	13 983	رومانيا	11
16 381		622	15 759	المملكة العربية السعودية	12
14 882		10 025	4 857	الهند	13
13 724		257	13 467	عُمان	14
11 959		601	11 358	إيطاليا	15
9 953		3 690	6 263	البرتغال	16
8 753		2 420	6 333	سويسرا	17
8 688		909	7 779	أوكرانيا	18
8 533		2 283	6 250	السويد	19
8 414		3 786	4 628	هولندا	20
7 784		4 306	3 478	أيرلندا	21
7 594		1 608	5 986	النمسا	22
7 550		2 805	4 745	ماليزيا	23
7 334		1 564	5 770	تركيا	24
7 120		1 317	5 803	بولندا	25
6 751		2 532	4 219	بلجيكا	26
6 098		3 305	2 793	المكسيك	27
6 016		1 898	4 118	النرويج	28
5 345		415	4 930	الكويت	29
5 216		3 073	2 143	إسبانيا	30

الأفراد الداعمون النشطون في عام 2020				البلد	
المجموع	منظمات الأصدقاء	تبرعات الأفراد	تقاسم الوجبات		
4 792		1 645	3 147	الفلبين	31
4 772		2 437	2 335	اليونان	32
4 490		370	4 120	كازاخستان	33
4 033		1 088	2 945	تشيكيا	34
3 996		885	3 111	البرازيل	35
3 996		957	3 039	الدانمرك	36
3 768		544	3 224	مصر	37
3 705		1 104	2 601	فنلندا	38
3 528		1 101	2 427	إسرائيل	39
3 481		1 132	2 349	هنغاريا	40
3 236		1124	2 112	كرواتيا	41
3 180		1552	1 628	جنوب أفريقيا	42
743 543	147 178	117 462	478 903	مجموع الأسواق أعلاه	
88	100	81	86	النسبة المئوية لمجموع الأسواق	
847 313	147 178	145 365	554 770	مجموع جميع الأسواق	

الشكل 5: ملخص لبلدان المنشأ لجميع الداعمين الجدد للبرنامج في عام 2020

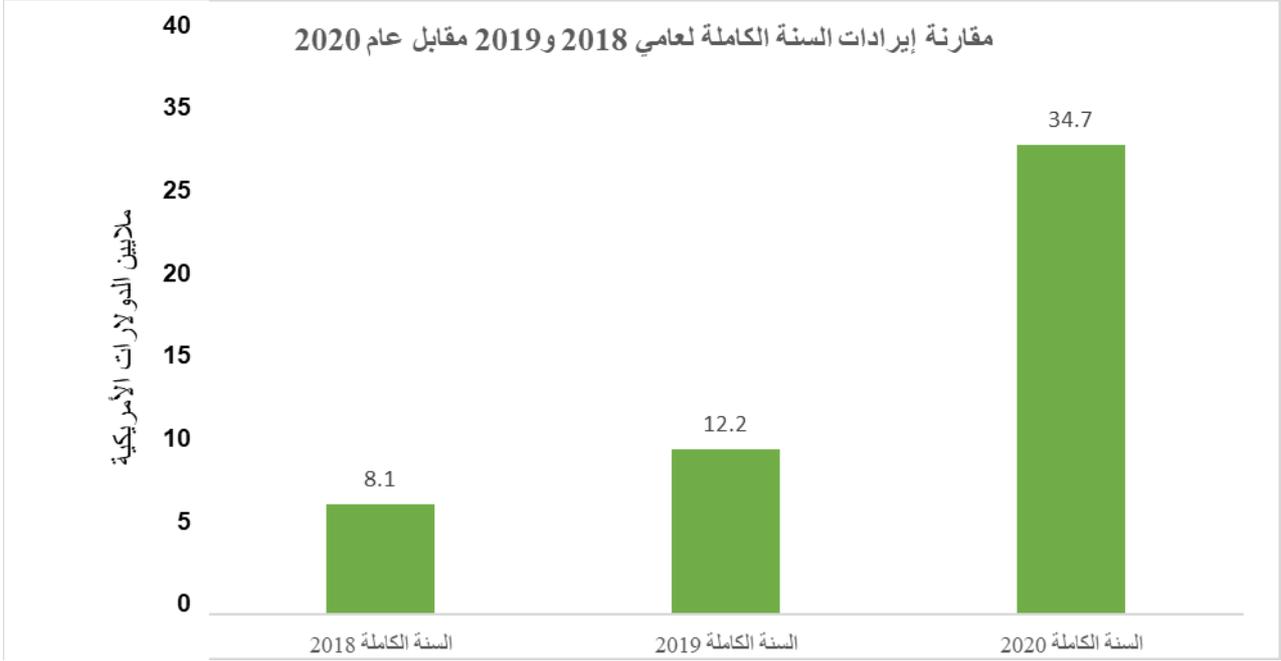
الداعمون الجدد في عام 2020				البلد	
المجموع	منظمات الأصدقاء	تبرعات الأفراد	تقاسم الوجبات		
88 909	66 955	524	21 430	الولايات المتحدة الأمريكية	1
66 682		3 510	63 172	المملكة المتحدة	2
49 415		7 467	41 948	ألمانيا	3
45 224		5 884	39 340	فرنسا	4
35 421		3 274	32 147	الإمارات العربية المتحدة	5
34 924	31 473	0	3 451	اليابان	6
27 036		12 003	15 033	كندا	7
20 821		4 096	16 725	سنغافورة	8
16 603		2 866	13 737	رومانيا	9
15 998		1 016	14 982	الاتحاد الروسي	10
15 796		8 877	6 919	أستراليا	11
14 113		4 628	9 485	الهند	12
13 512		235	13 277	عُمان	13
14 178		559	13 619	المملكة العربية السعودية	14
9 308		3 407	5 901	البرتغال	15
9 232		480	8 752	إيطاليا	16

الداعمون الجدد في عام 2020				البلد	
المجموع	منظمات الأصدقاء	تبرعات الأفراد	تقاسم الوجبات		
8 522		896	7 626	أوكرانيا	17
7 399		2 154	5 245	سويسرا	18
7 261		2 077	5 184	السويد	19
7 084		3 239	3 845	هولندا	20
6 704		4 031	2 673	أيرلندا	21
6 486		2 630	3 856	ماليزيا	22
6 011		2 299	3 712	بلجيكا	23
6 890		1 237	5 653	بولندا	24
6 728		1 468	5 260	تركيا	25
6 405		1 449	4 956	النمسا	26
5 972		3 266	2 706	المكسيك	27
5 218		1 787	3 431	النرويج	28
5 170		371	4 799	الكويت	29
4 637		2 857	1 780	إسبانيا	30
4 687		1 598	3 089	الفلبين	31
4 397		352	4 045	كازاخستان	32
3 942		990	2 952	فييت نام	33
3 719		846	2 873	البرازيل	34
<b>584 404</b>	<b>98 428</b>	<b>92 373</b>	<b>393 603</b>	<b>مجموع الأسواق أعلاه</b>	
<b>84</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>84</b>	<b>النسبة المئوية من مجموع الأسواق</b>	
<b>698 719</b>	<b>98 428</b>	<b>131 252</b>	<b>469 039</b>	<b>مجموع جميع الأسواق</b>	

#### مقارنة نمو إيرادات تبرعات الأفراد على أساس سنوي

- 12- تحقق الاستثمارات التي وافق عليها المجلس التنفيذي للفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات نمو كبيراً على أساس سنوي بالنسبة لكلا الفريقين. ويوضح الشكل 6 الإيرادات لعام 2020 مقارنة بالأداء في عامي 2019 و2018.
- 13- ومع زيادة الاستثمارات في عام 2020، زاد الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات إيراداته بأكثر من الضعف في عام 2020 مقارنة بمجموع المبالغ التي جمعت في عام 2019 (23.5 مليون دولار أمريكي في عام 2020 بالمقارنة مع 8.5 مليون دولار أمريكي في عام 2019). وحقق الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه إيرادات أكثر من ثلاثة أضعاف، حيث حقق 11.2 مليون دولار أمريكي في عام 2020 بالمقارنة مع 3.7 مليون دولار أمريكي في عام 2019.

الشكل 6: مجموع الإيرادات من تبرعات الأفراد (الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات) في الأعوام 2018 و2019 و2020



المساهمات المؤكدة في الأعوام 2018 و2019 و2020 وفقا لبيانات نظام "ونجز" وقت الإقفال المالي.

14- وضمن برامج القطاع الخاص، تعتبر تبرعات الأفراد هي المصدر الرئيسي للأموال المرنة. ويوفر الآن النمو في الإيرادات من تبرعات الأفراد الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات ورابطة أصدقاء البرنامج في اليابان وجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2020 أموالاً مرنة قيمة للبرنامج. ويخلص الشكل 7 مخصصات الإيرادات لعام 2020. وبلغ متوسط المخصصات عبر جميع الأفرقة نسبة 53 في المائة أو 27 مليون دولار أمريكي من التمويل المقيد و47 في المائة أو 24 مليون دولار أمريكي من الأموال المرنة.

الشكل 7: التمويل المتعدد الأطراف – المقيد والمرن

المجموع (بملايين الدولارات الأمريكية)	نسبة التمويل المرن	التمويل المرن (بملايين الدولارات الأمريكية)	نسبة التمويل المقيد	التمويل المقيد (بملايين الدولارات الأمريكية)	الإجمالي
50	47 في المائة	24	53 في المائة	27	المجموع

## الملحق الثالث

### موجز أنشطة الفصل الرابع لتنفيذ استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه

1- عقب موافقة المجلس التنفيذي على استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، وضعت خطط مفصلة للشراكة وجمع الأموال لعام 2020 وحددت المنجزات الفصلية المنشودة ونواتج الاستعراض المنتظم وتتبع الأداء طوال السنة. وتتضمن الجداول التالية تقريراً عن ركائز الاستراتيجية الثلاث، مع الإشارة إلى الحالة باللون "الأحمر أو البرتقالي أو الأخضر" كآلية لتتبع الأداء يمكن من خلالها تقييم مستوى الثقة في الإنجاز.

●	العمل يسير في المسار السليم والأداء يحقق الغاية المنشودة وفقاً للموعد المحدد والميزانية والنطاق
●	العمل يسير عموماً في المسار السليم ولكن تعثره بعض المسائل الثانوية وتُتخذ إجراءات تصحيحية
●	العمل لا يسير في المسار السليم والتقدم متعثر بسبب مشاكل ينبغي تذليلها

2- وبناء على طلب المجلس التنفيذي، ترد إشارة (بخط مائل في أسفل كل وصف للتقدم) إلى الإجراءات المتخذة لإعادة العناصر ذات اللون البرتقالي والأحمر إلى المسار السليم.

#### الأثر – الركيزة 1

الإجراء	التقدم المحرز في الفصل الرابع
1- تخطيط وترتيب أولويات حافظة الشراكات الحالية وبناء ذخيرة من الشركاء المحتملين والجدد ذوي الأولوية	● في نهاية عام 2020، أدار البرنامج حافظة من 20 شراكة "تقنية" عالمية تزيد الأثر الذي يحققه. وخلال عام 2021، سيجري تجديد/إعادة هيكلة ثماني شراكات قائمة بهدف تأمين ثلاث شراكات عالمية جديدة. لدعم تطوير الأعمال في عام 2021، أجريت مشاورات مكثفة مع شعب ووحدات المقر في عام 2020 وينصب التركيز الآن على وضع خرائط طريق على مستوى الوحدات بحلول منتصف سنة 2021 لبدء تنمية الأعمال الاستباقية من أجل تلبية الاحتياجات المحددة.
2- إعادة هيكلة الموارد البشرية الحالية وإنشاء فريق مخصص لديه مهارات وخبرة في شراكات الأثر التقنية	● خلال عام 2020، ضاعف الفريق التقني قدرته مقارنة بعام 2019 من أربعة إلى ثمانية وظائف. وسيُستكمل التعيين لشغل الوظيفة الشاغرة المتبقية في الفصل الأول من عام 2021، مع إضافة خبير استشاري لديه خبرة في البرامج والاستثمار المؤثر والمكاتب القطرية لدعم مسارات العمل ذات الأولوية بما في ذلك انخراط الوحدة التقنية وأعمال تقييم الأثر. ● استُخدمت الخبرات والدروس المستفادة من الأعضاء المرسلين في مهام ميدانية مؤقتة أو إلى الوحدات التقنية عبر البرنامج، لإرشاد حدث مشترك مع منسق التوظيف في إدارة الشراكات والدعوة ومناقشات في الشعبة للاستفادة من الخبرة والدروس المستخلصة عبر شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه.
3- زيادة قدرات الموظفين في المكاتب الإقليمية تعزيزاً لدعم المكاتب القطرية وتكييف هذا الدعم مع إمكانات المكاتب القطرية المعنية واحتياجاتها استناداً إلى خططها الاستراتيجية القطرية	● كُلف مديرين جدد للشراكة في المكاتب الإقليمية في داكار وجوهانسبرغ. وسيؤدي انضمامهم في الفصل الأول من عام 2021 إلى إكمال العملية ليكون لدى جميع المناطق قدرة مخصصة. ● تواصل انخراط كبار المسؤولين مع المكاتب الإقليمية من خلال المحادثات مع المديرين الإقليميين بقيادة نائب مدير شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه لإرشاد خطط 2021 لزيادة انخراط المكاتب الإقليمية وتحسينها. وستركز الأنشطة الرئيسية في عام 2021 على المساعدة في زيادة وضوح العمل الإقليمي/الميداني، وتحديد الاحتياجات ذات الأولوية لكل مكتب إقليمي وتزويدهم بالدعم الأكثر ملاءمة، وإيجاد آليات التنسيق الأكثر فائدة لتعزيز علاقة المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وضمان التبادل والتواصل في الاتجاهين.
4- إنشاء "مختبر للشراكات" مخصص لتجميع المعرفة وتقاسم أفضل الممارسات واختيار موقع له في أحد المكاتب الإقليمية	● عقب عملية عرض تقديمية مفتوحة لجميع المكاتب الإقليمية التي بدأت في الفصل الثالث والتقييم اللاحق للمقترحات المقدمة من أربع مناطق مهتمة، خُدد موقع مختبر الشراكات في الفصل الرابع باعتباره المكتب الإقليمي في نيروبي.

	الإجراء	التقدم المحرز في الفصل الرابع
		<ul style="list-style-type: none"> <li>أطلقت عملية التوظيف لمنصب مدير مختبر الشراكات في الفصل الرابع. وستستمر العملية حتى الفصل الأول من عام 2021 لتحديد أفضل مرشح لهذا الدور الاستراتيجي لقيادة الانخراط مع جميع المكاتب الإقليمية الستة، والاستفادة من دور جماعة الممارسين وتعزيز التنسيق وتبادل أفضل الممارسات.</li> <li>أطلقت بوابة معارف مخصصة للممارسين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في الفصل الرابع لتيسير الوصول إلى المبادئ التوجيهية الرئيسية وأفضل الممارسات بشأن الانخراط مع القطاع الخاص، وهي بمثابة أساس لمختبر الشراكات في المستقبل.</li> </ul>
5-	<p>إنشاء فريق للخدمات العالمية يركز على خدمات الدعم الرئيسية مثل الإبلاغ عن الأثر، والاتصالات، وإيراز صورة الشركاء، وإدارة المعرفة، والتعاقد على تلبية الاحتياجات العالمية للمكاتب الإقليمية والقطرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في فريق الخدمات العالمية، استكمل التوظيف المقرر لاستشاريين جديدين لتعزيز قدرات خدمة شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في مجالات الاتصالات وإدارة المعرفة.</li> <li>نُفذت وظائف جديدة في آلية Salesforce لتقارير الحالة وخطط الإشراف من أجل شركاء البرنامج الذين يساهمون بأكثر من 250 000 دولار أمريكي سنويا.</li> <li>حدثت المبادئ التوجيهية بشأن التعاقد المتاحة في موقع WFPgo، ويمكن الوصول إلى جميع نماذج الاتفاقات القانونية من خلال بوابة المعارف الجديدة المخصصة للممارسين في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.</li> <li>وُضعت مبادئ توجيهية بشأن الإبلاغ إلى الشركاء من القطاع الخاص لموقع WFPgo. وُضعت إرشادات محددة في دليل التقرير القطري السنوي لتسليط الضوء على الشركاء من القطاع الخاص، مع تقديم التدريب للمكاتب الإقليمية من خلال شعبة التخطيط والأداء المؤسسيين داخل إدارة تسيير الموارد.</li> </ul>
6-	<p>إعداد طريقة لتقييم آثار الشراكات مقابل أهداف استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمشيا مع نطاق العمل وخطة المشروعات التي وُضعت في الفصل الثالث، بدأت المرحلة الأولى من مشروع إطار تقييم الأثر في الفصل الرابع باستعراض داخلي. وسيؤدي جمع الرؤى الداخلية إلى سلسلة من التوصيات التي توجه عمل الاستشارات الخارجية والتي ستقود مرحلة وضع الإطار. وسيُستكمل التعاقد على الاستشارات الخارجية في الفصل الأول من عام 2021.</li> <li>كما وُضع هيكل حوكمة في الفصل الرابع لتوجيه المشروعات، بما في ذلك إنشاء مجموعات استشارية وقيادية بمشاركة الشعب ذات الصلة في البرنامج (مثل شعبة الابتكار وإدارة المعرفة، وشعبة الشراكات مع القطاع العام وتدبير الموارد، وشعبة عمليات سلسلة الإمداد، وشعبة الشراكات الاستراتيجية، وشعبة التكنولوجيا) والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.</li> </ul>
7-	<p>تحديث سياسات وإجراءات إدارة مخاطر الانخراط مع القطاع الخاص</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حدثت المبادئ التوجيهية بشأن العناية الواجبة وإجراءات الموافقة على أنشطة المكاتب القطرية للقطاع الخاص الجديدة المصممة خصيصا لموقع WFPgo في الفصل الرابع بانتظار الموافقة من مكتب الشؤون القانونية في البرنامج.</li> <li>وُضعت إجراءات مع مكتب الشؤون القانونية لتحديد وإدارة تضارب المصالح التنظيمية فيما يتعلق بشراكات القطاع الخاص وجمع الأموال منه. وستُنقح الأدوات والإرشادات ذات الصلة وتُنقذ في عام 2021.</li> <li>تحسبا لإصدار المبادئ التوجيهية الجديدة بشأن التعاون مع القطاع الخاص، التي وُضعت في عام 2020 والتي يُنظر أن توقعها قيادة البرنامج في أوائل عام 2021، تعمل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه مع مكتب الشؤون القانونية على وضع إرشادات عملية بشأن تنفيذ مبادئ توجيهية لموظفي القطاع الخاص على مستوى المقر والمكاتب الإقليمية.</li> </ul>

## الإيرادات – الركيزة 2

	التقدم المحرز في الفصل الرابع	الإجراء	
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>في نهاية الفصل الرابع، جرى تأمين ما مجموعه 111 مليون دولار أمريكي من الشركاء في عام 2020.</li> <li>ركز الفصل الرابع على تخطيط الشراكات واستراتيجيات النمو وتخطيط الاتصالات والتنبؤ بها. وجرى إحراز تقدم في مناقشات التجديد مع Tilda و Balenciaga ورابطة الأمم المتحدة في السويد، مع التركيز على فرص النمو.</li> <li>جرت الموافقة على استراتيجية تنمية الأعمال الجديدة مع التركيز على تحقيق شراكات نقدية عالية القيمة وطويلة الأجل. وفي عام 2021، سيستمر الفريق في بناء هذه الاستراتيجية وتضمينها لتسخير كل من الاستثمار التقني والنقدي وبناء ذخيرة قوية من الشركاء الجدد المحتملين.</li> </ul> <p>ترد في التقرير آخر المستجدات عن رابطة أصدقاء البرنامج في اليابان وجمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية.</p>	استعراض حافظة شراكات الإيرادات، وتنمية الشراكات الحالية وإقامة شراكات جديدة	1-
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>في نهاية عام 2020، زاد حجم فريق الإيرادات إلى 11 موظفا (اثنان في إجازة أمومة) مع ثلاث وظائف قيد التعيين حاليا.</li> <li>عقب توظيف غير ناجح في عام 2020 لرئيس جمع الأموال من المؤسسات لقيادة فريق توليد الإيرادات المعاد هيكلته، هذا المنصب قيد التوظيف في الفصل الأول من عام 2021.</li> <li>لم يجر تزايد وظيفة تنمية الأعمال بالموارد في الفصل الرابع من عام 2020 بسبب إجازة الأمومة ومن المقرر أن تبدأ الموارد الجديدة في الفصل الأول من عام 2021.</li> </ul> <p>حالة بلون برتقالي نظرا لعدم نجاح تعيين رئيس لفريق جمع الأموال من المؤسسات برتبة ف-4، ولأنه لم يكن هناك أي مورد لتنمية الأعمال لغالبية الفصل الرابع مما أثر على القدرة على الاستمرار في تضمين الوظيفة الجديدة وبناء الذخيرة. ويبدأ مستشار جديد عمله في الفصل الأول من عام 2021.</p>	إعادة هيكلة الموارد الحالية وإنشاء أفرقة لديها القدرات والدراية المطلوبة في جمع الأموال من القطاع الخاص وزيادتها بمرور مرنة وافتراضية	2-
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>خُدد رئيس للفريق المعني بالمؤسسات في الفصل الرابع من خلال مجموعات المواهب الدولية المستقبلية التي تم إنشاؤها حديثا لإدارة الشراكات والدعوة (وهي ذخيرة من المهنين المؤهلين المستعدين لشغل أدوار الشراكات الدولية عند الحاجة). وسيبدأ عمله في الفصل الأول من عام 2021. كما عُيّن مستشار مبتدئ في الفصل الرابع.</li> <li>البرنامج في مرحلة التنقيحات النهائية للمقترحات مع مؤسسة عالمية رئيسية لاستثمار متعدد السنوات بملايين الدولارات.</li> <li>بدء مناقشات مع فرد من أصحاب الثروات الكبيرة حول مساهمة بارزة في عمليات اليمن من خلال مؤسسة جديدة في الفصل الأول من عام 2021.</li> <li>إعادة ضبط العلاقة المنتهية مع مؤسسة Howard G. Buffet من خلال منحة جديدة لدعم الأسر النازحة في كولومبيا والخطط لعام 2021.</li> </ul> <p>حالة بلون برتقالي نظرا لأن رئيس الفريق المعني بالمؤسسات سيبدأ عمله في الفصل الأول من عام 2021. ومن المتوقع أن يصل الفريق إلى السعة المقررة بحلول بداية الفصل الأول من عام 2021.</p>	إنشاء فريق متخصص معني بالمؤسسات	3-
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>في نوفمبر/تشرين الثاني 2020، قدمت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه مندخلات لعملية التشاور في إطار الاتفاق العالمي للأمم المتحدة بشأن استراتيجيته الجديدة للفترة 2021-2023، بما في ذلك من خلال المشاركة في مناقشة مجموعة التركيز المشتركة بين الوكالات كشريك مهم.</li> <li>يجري التخطيط للتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية من أجل مؤتمر قمة الأمم المتحدة بشأن النظم الغذائية لعام 2021.</li> </ul>	جعل البرنامج الشريك المفضل للقطاع الخاص باتباع نهج استراتيجي حيال فرص التواصل الشبكي	4-
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>نجح البرنامج في نقل التدفقات المالية من عدد من الشركاء الموجودين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية. ويجري إعداد وثيقة إطار تعاون ستحدد الأدوار والمسؤوليات المستقبلية لأفرقة جمعية أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه.</li> </ul>	المواعدة مع منظمات الأصدقاء	5-

	الإجراء	التقدم المحرز في الفصل الرابع
6-	توسيع نطاق اكتساب الداعمين من جانب الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات والفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه من خلال زيادة الاستثمارات، واختبار قنوات جديدة لتتبع الحافظة	<ul style="list-style-type: none"> <li>في الفصل الرابع، استثمر كل من الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات على أعلى مستوى كل ثلاثة أشهر كما هو مقرر نظرا لأن النتائج عادة ما تكون أعلى في هذا الوقت من السنة في العديد من البلدان.</li> <li>واصل الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات تجاوز مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية للاستثمار وأنها عام 2020 بقوة. وقد تجاوز الفريقان العدد الإجمالي للداعمين الجدد، وأهداف الإيرادات في السنة، وبدأ كلاهما عام 2021 بقاعدة صلبة من الداعمين المنتظمين والداعمين لمرة واحدة. كما اختبرا أنشطة جديدة وتنوع القنوات لتكون جاهزة لمواصلة توسيع النطاق في عام 2021. وسيستمر الاختبار في عام 2021.</li> </ul>
7-	مواصلة تحسين البنية التحتية (إدارة العلاقات مع العملاء) والتكنولوجيا لتحقيق التجربة "الأفضل في فئتها" للداعمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بنجاح لأول مرة حملة متعددة القنوات في نهاية السنة. وأدى هذا النهج إلى دفع ما يقرب من ثلاثة أضعاف حجم الإيرادات في عام 2019 واستخلص العديد من الدروس المهمة لترسيخ ولاء الداعمين واستمداد قيمة منهم.</li> <li>قدم الفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه سلسلة من المبادرات في حملة نهاية السنة للداعمين الحاليين والتي حسنت بشكل كبير توليد الإيرادات وتجربة الداعمين. وتضمنت هذه العناصر إدخال تجزئة أكثر قوة، وقنوات اتصال مثل الهواتف والرسائل القصيرة، واختبارات لتحسين أداء البريد الإلكتروني. وتم الاستعانة بداعمين في 160 بلدا كجزء من هذا النشاط.</li> </ul>
8-	فريق متكامل لجمع الأموال من الأفراد يجمع بين الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات والفريق المعني بتبرعات الأفراد التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسبا لانتقال الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات من شعبة الابتكار وإدارة المعرفة إلى شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في أوائل عام 2021، عمل مديرا شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وشعبة الابتكار وإدارة المعرفة معا للتخصيص لهذا التغيير.</li> <li>في الفصل الرابع من عام 2020، شارك الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات في خطط الشعب وقدم خطته السنوية لعام 2021 إلى شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه.</li> </ul>
9-	إنشاء نُظُم لإدارة الشؤون المالية التي تدعم الاستثمار في توسيع نطاق تبرعات الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>في الفصل الرابع، نسق فريق المالية التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه استعراضا مع جميع الأفرقة ذات الصلة من أداة تتبع الاستثمار ومؤشرات الأداء الرئيسية لتنفيذ التغييرات في أوائل عام 2021 بما في ذلك التحضير مع الأفرقة لإضافة المقاييس الإضافية المطلوبة لتتبع العائد على المدى الطويل (24 شهرا).</li> <li>يرصد فريق المالية التابع لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بعناية الاحتفاظ بالتبرعات في عام 2020 للتحقق من صحة النموذج الذي تقوم عليه الاستراتيجية.</li> </ul>
10-	إرساء علامة البرنامج على نحو يدعم نمو انخراط القطاع الخاص وتبرعات الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>في الفصل الرابع من العام، أكملت شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق العمل في المرحلة الأولى من تحديث موقع wfp.org. وعملت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه مع شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق في هذا المشروع وسيتم مزيد من العمل المخصص بشأن تبرعات الأفراد والتخطيط لأصحاب المصلحة في الفصل الأول من عام 2021.</li> <li>في الفصل الرابع، نسق "استوديو الإبداع" التابع لشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق مع شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والمكاتب القطرية لتقديم حزم محتوى لدعم التواصل مع الأفراد، بما في ذلك الإحاطة والمعالجة وتجهيز دراسات الحالة المتكاملة لنداءات نهاية السنة وإنشاء حزم أصول الوسائط المتعددة للداعمين.</li> <li>استكمل إطار المبادئ التوجيهية للصورة للاتصالات الخارجية للبرنامج ليتم تعميمه في مختلف أرجائه في الفصل الأول من عام 2021.</li> </ul>

### الابتكار – الركيزة 3

	التقدم المحرز في الفصل الرابع	الإجراء	
●	عقب طلب لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية إلى شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وشعبة التكنولوجيا لوضع توصية لهيكل/عمليات الحوكمة التنظيمية لتحقيق قدر أكبر من التماسك حول نهج البرنامج في الشراكات مع صناعة التكنولوجيا، اقترحت شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وشعبة التكنولوجيا إنشاء لجنة الشراكة مع صناعة التكنولوجيا. وأعدت اختصاصات لجنة الانخراط مع صناعة التكنولوجيا الجديدة وستقدم إلى لجنة الأعمال والتكنولوجيا الرقمية للمصادقة عليها في الفصل الأول من عام 2021 وبعد ذلك سيجري إنشاء الأمانة العامة للجنة الشراكة مع صناعة التكنولوجيا وعقد الاجتماع الأول.	● تتسبب نهج البرنامج في مجال الابتكار مع صناعة التكنولوجيا	1-
●	شراكة الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات مع Delivery Hero بقيمة 140 000 دولار أمريكي في خمسة بلدان وتبرع مؤسسي إضافي بقيمة 35 000 دولار أمريكي. وقد أدى ذلك أيضا إلى زيادة وعي الجهات المانحة من خلال أفرقة In-App والتبرعات المباشرة إلى الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات. وفي عام 2021، تعزّم شركة Delivery Hero العمل في بلدان أخرى لتغطية أكثر من 20 سوقا في نهاية المطاف.	● متابعة الفرص المتعلقة بشراكات الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات والتمويل الاجتماعي الإسلامي	2-
●	تمكن الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات من تأمين المصادقة على جمع وتوزيع تبرعات الزكاة من باحث ألماني/تركي ويعمل الآن على المزيد من الأسواق والمصادقة. وسيجري اختبار أول حملة تجريبية من نوع تقاسم الوجبات لجمع الزكاة (شكل من أشكال الصدقة تعامل في الإسلام كواجب ديني أو ضريبة) داخل ألمانيا خلال شهر رمضان 2021.	● تمكن الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات من تأمين المصادقة على جمع وتوزيع تبرعات الزكاة من باحث ألماني/تركي ويعمل الآن على المزيد من الأسواق والمصادقة. وسيجري اختبار أول حملة تجريبية من نوع تقاسم الوجبات لجمع الزكاة (شكل من أشكال الصدقة تعامل في الإسلام كواجب ديني أو ضريبة) داخل ألمانيا خلال شهر رمضان 2021.	
●	شارك البرنامج في التحدي العالمي المفتوح للابتكار لجمع الأموال، وهو عبارة عن الاستعانة بمجموعة كبيرة من المصادر للأفكار المبتكرة والمفاهيم المجربة لإعادة تصور مستقبل جمع الأموال من القطاع الخاص. وسيجري اختبار المفاهيم في عام 2021. ويواصل البرنامج الاجتماع مع المنظمات النظيرة لإنشاء بيان إعادة تخيل جمع الأموال ومواصلة هذا التعاون في عام 2021.	● استكشاف الابتكار وفرص التمويل المبتكرة	3-
●	بدأ الفريق المعني بتطبيق تقاسم الوجبات في استكشاف إمكانات آليات التمويل والتدفقات المبتكرة الأخرى.		

### الإبلاغ في عام 2021

3- سيتغير الإبلاغ إلى المجلس التنفيذي في عام 2021 بناء على التعقيبات والمشاورات بعد تقرير الفصل الثالث لعام 2020. وفي عام 2021، ستصدر أربعة تقارير ربع سنوية تلخص الأداء المالي والاستثماري حتى تاريخه. وسيقدم تقرير كامل في منتصف السنة عن التقدم المحرز في الأشهر الستة الأولى عبر جميع مجالات الاستراتيجية. كما سيُقدّم تقرير عن السنة الكاملة في نهاية السنة يلخص التقدم المحرز في نهاية السنة الثانية من استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه. ولاستكمال التقارير، ستقدم حلقات عمل تفاعلية للمجلس التنفيذي في يوليو/تموز حول الأثر والمشاركة الميدانية في نوفمبر/تشرين الثاني حول تبرعات الأفراد قبل الموافقة على الشريحة النهائية من الاستثمارات الممولة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في دورات خطة الإدارة.