

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 2012/11/14-12

تقارير التقييم

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن تقييم استراتيجية البرنامج
للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد
منه

للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.2/2012/6-A

5 October 2012

ORIGINAL: ENGLISH

طُبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي

في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي : (<http://executiveboard.wfp.org>)

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مديرة مكتب التقييم: السيدة H. Wedgwood رقم الهاتف: 066513-2030

كبيرة موظفي التقييم: مكتب التقييم: السيدة J. Watts رقم الهاتف: 066513-2319

يمكنكم الاتصال بالسيدة I. Carpitella، كبيرة المساعدين الإداريين لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم أسئلة تتعلق بتوفير الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

ملخص

تناول هذا التقييم جودة ونتائج "استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه"، وكيف جرى إحراز النتائج، وكيف يمكن تحسين النهج الذي يتبعه البرنامج. وقد أجرى التقييم فريق مستقل للتقييم بداية من فبراير/شباط إلى يونيو/حزيران 2012.

وكانت أهداف الاستراتيجية هي التوسع في الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه ووضع نموذج للتمويل الذاتي. وحددت الاستراتيجية أهدافاً كمية وكيفية لتحقيقها بحلول سنة 2017. وطلب المجلس، بناءً على توصية من وحدة التفتيش المشتركة، تقييم الاستراتيجية.

جودة الاستراتيجية. تبين من التقييم أن الاستراتيجية لم تحدد بدرجة كافية الفارق بين الشراكة وجمع الأموال، ولم توضح بالقدر الوافي أهداف الشراكات مع الشركات ونطاقها وحدودها. كما أن الرسم الإداري الذي يتقاضاه البرنامج من موارده الآتية من القطاع الخاص لتمويل أنشطته المتصلة بهذا القطاع لم يطبق على نحو متسق وأثار الحيرة بين شركائه وداخل البرنامج على حد سواء. ويتولى إنشاء الشراكات وجمع الأموال عدة وحدات في البرنامج بما في ذلك المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، ووحدات فنية مختلفة بالإضافة إلى فرع الشراكات مع القطاع الخاص. وكان الدافع إلى جمع الأموال والدخول في شراكات قويا، ولكن ثمة حاجة إلى توفير مزيد من الموارد والإرشاد.

نتائج الاستراتيجية. جمع في سنة 2011 مبلغ 120 مليون دولار أمريكي من موارد القطاع الخاص دفع منها 77 مليون دولار أمريكي نقداً. وقد تجاوز كلا هذين الرقمين الأهداف السنوية. وكانت المساهمات العينية كبيرة وقريبة من الهدف. وفي 2011 كان 20 في المائة من الموارد النقدية من القطاع الخاص متعددة الأطراف ومرنة تماماً، وذلك في مقابل الهدف المحدد لسنة 2017 بخمسة وعشرين في المائة. وأظهر التقييم وجود كثير من المساهمات الإيجابية المقدمة لأهداف البرنامج، وبخاصة من الشراكات الطويلة الأجل مع الشركات. وكان للقطاع الخاص مزايا نسبية بعينها في مجالات متخصصة للخبرة الفنية وتوفير التكنولوجيا في مجالات مثل التغذية. كما تبين أحيانا أن للشركات من المرافق وسبل الوصول على الأرض ما لا يتوافر للبرنامج، ومنها ما يتصل بحالات الطوارئ المفاجئة.

ترتيبات التنفيذ. لم يدرج جمع الأموال من القطاع الخاص والشراكة معه بما فيه الكفاية في البرنامج بأسره، ولم يوجه انتباه كاف إلى بناء التفاهم وتقديم الدعم في البرنامج بأسره.

وتتطلب الشراكات مع الشركات موارد لإقامتها وصيانتها، ورغم أنها يمكن أن تدر مساهمات عينية كبيرة، فإنها لا تدر دائما مبالغ نقدية مهمة. ففي الفترة الممتدة من 2009 إلى 2011 لم يجمع من الأفراد إلا 15 في المائة من موارد البرنامج الخاصة. وتؤكد جميع المنظمات المشابهة التي أجريت مقابلات معها على أهمية جمع الأموال من عامة الجمهور بالنسبة للهيئات المتكررة المرنة تماماً.

وكانت تكاليف جمع الأموال أدنى إلى حد كبير مما أجازته الاستراتيجية، فبلغت 6 في المائة من المبالغ التي جمعت بدلا من 25 في المائة. ولم يطبق البرنامج الرسم الإداري على نحو متسق أو ما يصل إلى المستوى المسموح به البالغ 13 في المائة، ولم يستنفد القرض المتاح بالكامل. وقد أثرت أوجه القصور المذكورة على كمية الموارد المتاحة لتمويل أنشطة جمع الأموال وحدت من إحراز النتائج الممكنة.

وهناك تضارب مصالح في عملية إبلاء العناية الواجبة في البرنامج، ولكن هناك أيضا فرص لممارسة العناية الواجبة على نحو يتميز في آن واحد بمزيد من الصرامة ومزيد من المرونة.

الاستنتاجات والتوصيات. جرى إحراز تقدم جيد، ولكن التحقيق الكامل لجميع الأهداف التي حددتها الاستراتيجية يتطلب تحقيق زيادات مطردة ومتواصلة في الكميات المجموعة من الموارد الخاصة الكلية والمبالغ النقدية المتعددة الأطراف.

وقُدمت ست توصيات: وضع استراتيجيتين منفصلتين للشراكة وجمع الأموال؛ والسعي إلى مزيد من التوازن بين مختلف أنواع المصادر الخاصة؛ وتنفيذ عملية تخطيط متكاملة للشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه؛ ودمج تعبئة الموارد من القطاع الخاص في الميزانية الكلية للبرنامج بدلا من تمويلها بصفة رئيسية من الرسم الإداري؛ وتغيير خطط الإبلاغ المتبعة في فرع الشراكات مع القطاع الخاص؛ وتنقيح عملية العناية الواجبة في البرنامج.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علما بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه" (WFP/EB.2/2012/6-A) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.2/2012/6-A/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

المقدمة

سمات التقييم

- 1- أجرى هذا التقييم لاستراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه لسنة 2008 فيما بين فبراير/شباط ويونيو/حزيران 2012 فريق مستقل من الأخصائيين في التقييم، وجمع الأموال من القطاع الخاص والشراكة معه، واللوجستيات، والتغذية. وحل التقييم جودة الاستراتيجية ونتائجها وكيفية إحراز هذه النتائج بالإضافة إلى الطريقة التي يمكن بها تحسين نهج البرنامج في جمع الأموال من القطاع الخاص والشراكة معه في المستقبل.⁽¹⁾
- 2- واستخدم التحليل طائفة شتى من الأساليب بما في ذلك إجراء المقابلات، والاستبيانات، وتحليل البيانات، والوثائق⁽²⁾ واستعراض الأدبيات. وتم القيام بزيارات إلى خمسة مكاتب قطرية – مصر، وإثيوبيا، وإندونيسيا، وكينيا، ونيكاراغوا – وأجريت مقابلات عن طريق الهاتف مع خمسة مكاتب أخرى – بنغلاديش، وهايتي، والهند، والسنغال، والسودان. كما أجريت مقابلات مع موظفي البرنامج في المقر الرئيسي، والمكاتب الإقليمية،⁽³⁾ ومكاتب الاتصال⁽⁴⁾ وفرع الشراكات مع القطاع الخاص.⁽⁵⁾ وتشمل المنظمات الإنسانية المشابهة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وست منظمات غير حكومية ضخمة.⁽⁶⁾ كما أجريت مقابلات مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمات أصدقاء البرنامج في إيطاليا واليابان والولايات المتحدة، وأعضاء المجلس التنفيذي للبرنامج، وممثلي 17 شركة ومؤسسة متعددة الجنسيات. وملاً الاستبيانات موظفو البرنامج في مناصب عليا وإدارية، وموظفو الاتصالات والشراكة مع القطاع الخاص، وجميع فئات شركاء البرنامج في القطاع الخاص. وبصفة عامة أجريت مقابلات مع 222 شخصا وأجاب عن الاستبيانات 110 أشخاص.
- 3- واستخدم التقييم عملية تشاورية. فقد قدمت مجموعة مرجعية داخلية مدخلات في المراحل الرئيسية. وشملت عملية استخلاص المعلومات حلقة عمل للموظفين التقنيين في البرنامج، وعرضين، ومناقشة لمشروعات التوصيات مع فريق الإدارة التنفيذي في البرنامج. وأجرى فريق من الخبراء كجزء من عملية مراقبة الجودة استعراضا لمشروعات تقارير الاستهلال والتقييم. وروعت في التقرير النهائي عن التقييم المعلومات المستقاة من هذه العمليات.

السياق

- 4- يتضمن الاتفاق العالمي للأمم المتحدة لسنة 1999 الإطار الكلي لتعاون الأمم المتحدة مع قطاع الأعمال. فمنظمات الأمم المتحدة تظل - رغم الاعتراف بأهمية الشركاء من القطاع الخاص في السعي إلى أهداف الأمم المتحدة - مسؤولة بصفة أساسية أمام الدول الأعضاء. وتشمل المبادئ العامة للأمم المتحدة⁽⁷⁾ بالنسبة للعمل في شراكة مع قطاع الأعمال ما يلي:

(1) التقرير الكامل عن التقييم متاح على موقع البرنامج على الويب: www.wfp.org/about/evaluation.

(2) بما في ذلك تقارير التقييم الصادرة عن البرنامج: تقرير تقييم المجموعة العالمية للوجستيات لسنة 2012 (مشروع)؛ تقييم الحافظة القطرية لهاتي لسنة 2011؛ وتقييم الحافظة القطرية لكينيا لسنة 2011؛ وتقييم منتصف المدة الاستراتيجي لدعم البرنامج للزراعة والأسواق في أوغندا لسنة 2011؛ وتقييم منتصف المدة الاستراتيجي لمبادرة الشراء من أجل التقدم لسنة 2011.

(3) بانكوك والقاهرة وجوهانسبرغ ونيروبي وبنما سيتي.

(4) في نيويورك وطوكيو وواشنطن العاصمة.

(5) له مقار في بانكوك، وجاكرتا، وروما، ولندن، ونيويورك، وطوكيو، وواشنطن العاصمة.

(6) خدمات الإغاثة الكاثوليكية، والاتحاد الدولي للصليب الأحمر وجمعيات الهلال الأحمر، ومنظمة الأطباء بلا حدود، وأوكسفام الدولية، وإنقاذ الطفولة، ومنظمة الرؤية العالمية.

(7) الأمين العام للأمم المتحدة. 2009. المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال. 20 نوفمبر/تشرين الثاني. نيويورك.

- ◀ دفع أهداف الأمم المتحدة: أن المقصد يجب أن يُعبر عنه بوضوح ويجب أن يُدفع إلى الأمام أهداف الأمم المتحدة كما هي مبينة في ميثاقها.
- ◀ الاشتراك في الأهداف والقيم: تهتم الأمم المتحدة بالعمل مع كيانات قطاع الأعمال التي تشترك في قيمها بما في ذلك المبادئ المعترف بها لحقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد.
- ◀ التحديد الواضح للمسؤوليات والأدوار: عندما يستتبع ترتيب لمشاركة مع قطاع الأعمال نتائج مالية بالنسبة للأمم المتحدة، فإن الترتيب لا يجب أن ينفذ إلا طبقاً لاتفاق تحريري رسمي [...] يحدد مسؤوليات وأدوار كل جانب، [...] مع تحديد للخطوط الزمنية والمخرجات القابلة للقياس.
- ◀ المحافظة على النزاهة والاستقلال: ينبغي ألا تحد الترتيبات من نزاهة الأمم المتحدة وحيادها واستقلالها.
- ◀ لا مزايا غير عادلة: ينبغي ألا يتيح التعاون مزايا احتكارية أو أن ينطوي التعاون ضمناً على أي تأييد أو تفضيل لكيان معين من كيانات الأعمال التجارية أو لمنتجاته أو خدماته.
- ◀ الشفافية: ينبغي أن يكون التعاون مع قطاع الأعمال التجارية شفافاً. وينبغي أن تكون المعلومات عن طابع ونطاق الترتيبات التعاونية متاحة [...] لعامة الجمهور.

5- في سنة 2010 قدمت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي 128 مليار دولار أمريكي من المساعدة الإنمائية الحكومية الرسمية و 31 مليار دولار أمريكي من وكالات طوعية خاصة، من أجل البلدان النامية.⁽⁸⁾ ومثلت مساهمة الولايات المتحدة ثلاثة أرباع المنح الطوعية الخاصة. وتدل مكونات المنح الكلية في الولايات المتحدة لسنة 2010 على الأهمية النسبية لمصادر الموارد المختلفة؛ فقد مثل ما قدمته عامة الجمهور، والأفراد، والهيئات الخيرية من الأفراد 81 في المائة من المجموع؛ ومثلت مساهمة المؤسسات الخاصة 14 في المائة؛ ومثل ما قدمته الشركات ومؤسسات الشركات 5 في المائة.⁽⁹⁾

6- وتعد الشركات مسؤولة عن إثبات العناية بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وبلدان مجموعة السبعة والسبعين على السواء، ولكنها تسعى على نحو متزايد إلى تحقيق التآزر بين مسؤوليتها الاجتماعية وأهدافها التجارية. وقد أصبحت خطى التقدم التكنولوجية واستخدام وسائل الاتصال الاجتماعي تحدث تحولاً في طرائق جمع الأموال الرامية إلى الوصول إلى المانحين الأفراد، ولكن يبقى البريد المباشر والاتصال الشخصي أهم وسائل الوصول إلى عامة الجمهور.

عمليات البرنامج وتوجهاته الاستراتيجية

7- تعالج استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه لسنة 2008 جمع الأموال من شركات ومؤسسات القطاع الخاص والشراكة التقنية معها، وجمع الأموال من عامة الجمهور، والأفراد ذوي الأرصدة المالية الضخمة، والمنظمات غير الحكومية. وهي تقيم حاجزاً فاصلاً بين الشراء وبين جمع الأموال من القطاع الخاص والشراكة معه.

8- وترمي الاستراتيجية إلى ما يلي:

(1) الاحتفاظ بشركاء البرنامج الإنسانيين العالميين الحاليين وحشد شركاء جدد لكل مجال من المجالات الرئيسية لعمل البرنامج؛

⁽⁸⁾ جداول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على شبكة الويب متاحة على:

<http://www.oecd.org/dac/aidstatistics/internationaldevelopmentstatisticsidsonlinedatabasesonaidandotherresourceflows.htm>

⁽⁹⁾ للاطلاع على التفاصيل والمصادر انظر "السياق" وجداول الملحق 3 في تقرير التقييم الرئيسي.

(2) الاحتفاظ بالشركات الحالية الداعمة للبرنامج واجتذاب أخرى جديدة؛

(3) توسيع نطاق الوصول إلى المؤسسات؛

(4) تنمية العلاقات مع الأفراد ذوي الأرصة المالية الضخمة؛

(5) تعزيز فرص الوصول إلى صغار المانحين الأفراد عن طريق شبكة الويب.

9- ومن المتوقع أن تساهم الشركات مع القطاع الخاص في تقصير الفترات اللازمة لاستجابة البرنامج، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقوية القدرات والمهارات. ومن المتوقع للاستعانة بقاعدة الموظفين والمستهلكين التابعة للشركات أن تزيد من حضور البرنامج.

10- وللإستراتيجية هدف محدد هو جمع 270 مليون دولار أمريكي في السنة من المساهمات الخاصة بحلول سنة 2017؛ وسيكون 70 مليون دولار أمريكي من تلك المساهمات عينية و200 مليون دولار أمريكي نقدا. وستكون نسبة 25 في المائة على الأقل – أي 50 مليون دولار أمريكي – من المبالغ النقدية المجموعة مرنة تماما للتخصيص للبرامج كما يقرها البرنامج. وتتطلب الإستراتيجية من البرنامج اتباع نهج يقوم على التمويل الذاتي بحيث يستخدم رسما إداريا يتقاضاه من مساهمات القطاع الخاص لتمويل تعبئة الموارد من القطاع الخاص وإنشاء الشركات معه.⁽¹⁰⁾ كما توفر الإستراتيجية قرضا من الحساب العام لاستهلال الأنشطة.

النتائج

11- نتائج الإستراتيجية وتنفيذها. يبين الجدول 1 التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف سنة 2017. وقد تم تجاوز الأهداف السنوية فيما يتعلق بالموارد الكلية والموارد النقدية. وأبقيت الرسوم الإدارية والتكاليف التشغيلية لفرع الشركات مع القطاع الخاص في حدود المستويات المتوقعة، ولكن لم يجر تتبع التكاليف التي تتحملها وحدات البرنامج الأخرى التي تساهم في زيادة التمويل من القطاع الخاص وإدارة العلاقات مع القطاع الخاص. وقد استنفد معظم القرض البالغ 9 ملايين دولار أمريكي من الحساب العام من أجل تغطية التكاليف الأولية في فرع الشركات مع القطاع الخاص، ويجري استنفاد المزيد منه في سنة 2012.

⁽¹⁰⁾ بالإضافة إلى الرسم الإداري يتم تقاضي تكاليف الدعم غير المباشرة بالمعدل العادي من الموارد الخاصة.

الجدول 1: التقدم المحرز مقارنة بأهداف الاستراتيجية*	
التقدم المحرز حتى تاريخه	هدف الاستراتيجية
بلغ مجموع الموارد النقدية والعينية 150 مليون دولار أمريكي في 2009، و120 مليون دولار أمريكي في 2011. وتم تجاوز الأهداف السنوية في كل سنة.**	زيادة الموارد الكلية: 270 مليون دولار أمريكي في السنة نقدا وعينا من الموارد الخاصة بحلول 2017؛ وبقاء 10 في المائة من مجموع مساهمات البرنامج على مستوياتها في 2007.
بلغت الهبات النقدية 93 مليون دولار أمريكي في 2009 و77 مليون دولار أمريكي في 2011، وبذلك تجاوزت الأهداف السنوية لتلكما السنتين.	زيادة الموارد النقدية: 200 مليون دولار أمريكي في السنة بحلول 2017.
بلغت الموارد العينية السنوية في المتوسط 62 مليون دولار أمريكي في 2009-2011 بما في ذلك 17 مليون دولار أمريكي من الهبات العينية للبرامج - مواد غذائية وغير غذائية مثل المعدات - وما يقدر بمبلغ 45 مليون دولار أمريكي من الهبات العينية الاستثنائية.	زيادة الموارد العينية: 70 مليون دولار أمريكي في السنة بحلول 2017: 26 في المائة من المجموع
كان 20 في المائة من التمويل الخاص متعدد الأطراف في 2011.***	زيادة التمويل المتعدد الأطراف: من المائتي مليون دولار أمريكي التي توهب في السنة نقدا بحلول 2017، سيكون هناك على الأقل 50 مليون دولار (25 في المائة) متعددة الأطراف ومرنة تماما.
كانت الهبات الخاصة 43 في المائة من الشركات، و13 في المائة من المؤسسات، و15 في المائة من الأفراد، و29 في المائة من المنظمات غير الحكومية في 2009-2011.	تنوع مصادر التمويل: جمع من 50 إلى 60 في المائة من الهبات النقدية من الشركات ومن 40 إلى 50 في المائة من الأفراد والمؤسسات
بلغت تكاليف فرع الشراكات مع القطاع الخاص في المتوسط 6 في المائة من الأموال المجموعة في 2009-2011، وهي لا تشمل التكاليف التي تحملتها الوحدات الأخرى.	تكاليف جمع الأموال: لم تتجاوز 25 في المائة من الأموال المجموعة
بلغت الرسوم الإدارية في المتوسط 3.6 في المائة في 2009-2011، وبذلك ارتفعت من 2.3 في المائة في 2009 إلى 4.4 في 2011. وتم تقاضي الرسم العادي لتكاليف الدعم غير المباشرة العادية البالغ 7 في المائة.	الرسوم الإدارية: في المتوسط 13 في المائة زائد تقاضي الرسم العادي لتكاليف الدعم غير المباشرة البالغ 7 في المائة
تم تجاوز الهدف بالنسبة للشركاء من الشركات والمؤسسات ذات النفوذ واسع النطاق، ولكن معظم الشركاء لا يتعاونون أساسا فيما يتعلق بالمساعدة الإنسانية. وثمة عدد قليل من الشراكات المتعددة الأبعاد أو التي تشمل هبة نقدية كبيرة ولكنها غير مخصصة بالكامل.	الشركاء الإنسانيون العالميون: حشد 15 شريكا إنسانيا عالميا من أجل إقامة علاقات متعددة الأبعاد وعلى سنوات متعددة بما في ذلك هبة نقدية كبيرة.
استفاد 7.44 مليون دولار أمريكي بحلول نهاية 2011؛ ومن المتوقع استفاد المزيد في 2012.	استنفاد القروض وتسديدها: الحصول على سلفة من الحساب العام قيمتها 9 ملايين دولار أمريكي (مع حدوث زيادات ممكنة حتى 2012 تصل إلى ما مجموعه 19 مليون دولار أمريكي)؛ على أن يبدأ التسديد بفائدة في 2013 مع تسديد القرض بالكامل على مدى خمس سنوات.

* أرقام السلاسل الزمنية مستقاة من تقارير الأداء السنوية للبرنامج؛ ونسب الهبات العينية الاستثنائية والهبات العينية للبرامج مستقاة من بيانات 2009-2011 في قاعدة بيانات فرع الشراكات مع القطاع الخاص. وقد تكون الهبات العينية هبات عينية للبرامج مثل السلع التي تقدر قيمتها بأسعار السوق، أو هبات عينية استثنائية وهي خدمات لا يشترطها البرنامج عادة، وذلك مثل تخصيص وقت للإعلانات، والموارد والخدمات الإنسانية. وليس هناك أرقام شاملة للهبات العينية الاستثنائية؛ ويطلب إلى الجهة المانحة تحديد قيمة الخدمة، ولكن كثيرا من هذه الجهات لا تفعل ذلك. وتشمل البيانات المنشورة الهبات العينية للبرامج.

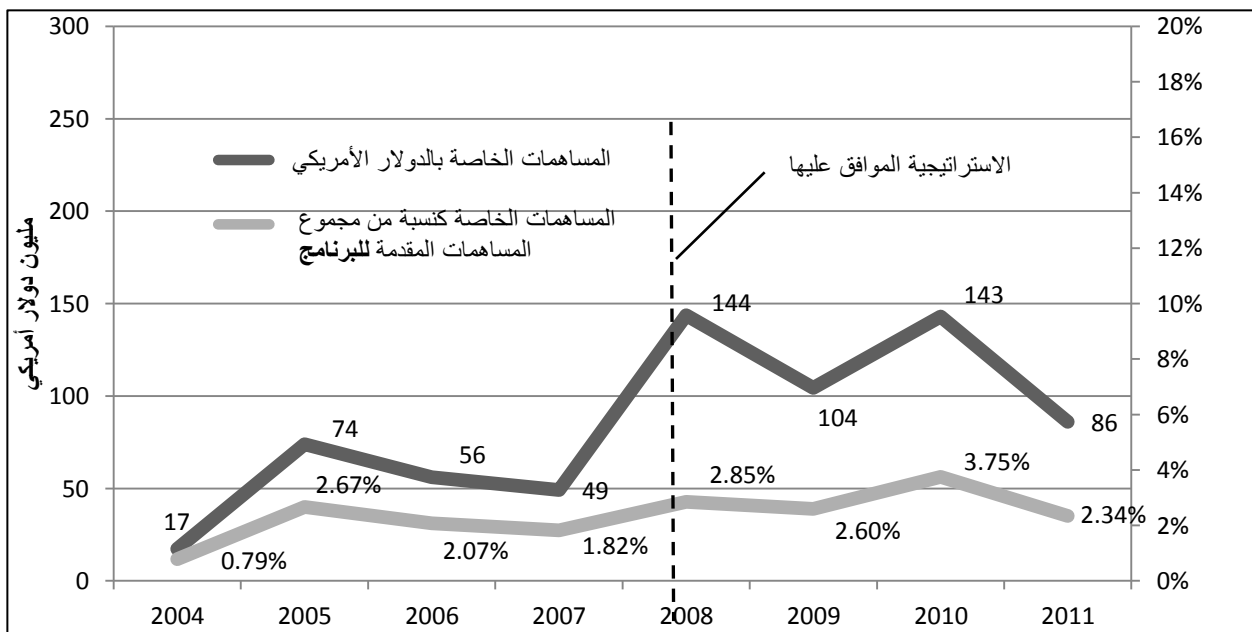
** تشمل البيانات مجموعا تقديريا للهبات العينية الاستثنائية يبلغ 45 مليون دولار أمريكي في السنة.

*** متاح للبرنامج من أجل البرمجة المرنة نسبيا ("تقرير الأداء السنوي لعام 2011" (WFP/EB.A/2012/4*)، الملحق الثامن).

12- يظهر الشكل 1 الاتجاهات بالنسبة لمجموع الموارد الخاصة، والموارد الخاصة كنسب مئوية من مجموع مساهمات البرنامج من 2004 إلى 2011. وقد أسهمت مصادر القطاع الخاص بنحو 2.6 في المائة من مجموع موارد البرنامج في 2009 و2.3 في المائة في 2011.

13- وكانت 2008 سنة استثنائية بالنسبة للتمويل الخاص والمساهمات الكلية المقدمة للبرنامج من جميع المصادر. فقد بلغ مجموع مساهمات البرنامج أقصاه حتى تاريخه، وكان ذلك نتيجة إلى حد ما للمساهمات الخاصة بسبب أزمتي أسعار الغذاء والوقود. كما أن المساهمات الخاصة بلغت الذروة في 2008 فزادت بمقدار ثلاثة أمثالها عن مستوى 2007. وكانت الذروة في موارد القطاع الخاص في 2008 ناتجة عن مساهمة بمبلغ 70 مليون دولار من مؤسسة بيل وميليندا غيتس للإنفاق على مدى خمس سنوات على برنامج الشراء من أجل التقدم. ولو أن مبلغ السبعين مليون دولار أمريكي هذا أعيد توزيعه على الخمس سنوات المحددة للإنفاق المتوقع، لارتفعت مستويات الموارد الخاصة حتى 2010 ثم انخفضت في 2011.

الشكل 1: الاتجاه السائد في التمويل الخاص المقدم للبرنامج، 2004-2011



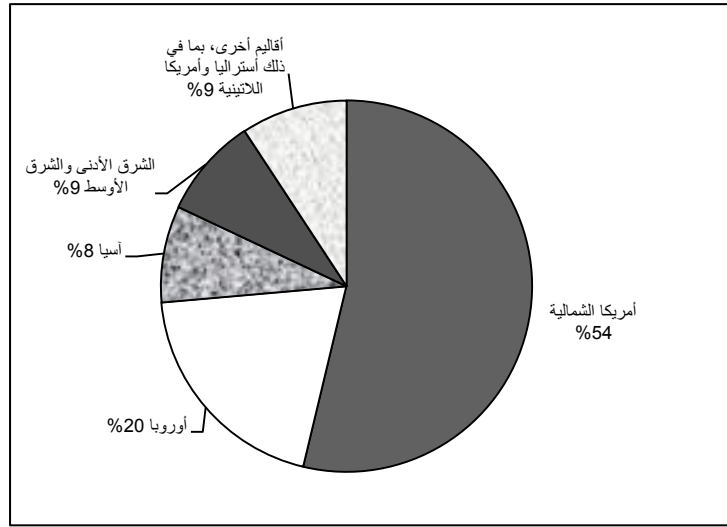
المصدر: تقارير الأداء السنوية للبرنامج، والتي لا تشمل الهيئات العينية الاستثنائية.

14- والاتجاه الكلي ليس إيجابياً بالمقارنة مع المنظمات الأخرى. مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة والمنظمات الإنسانية غير الحكومية الكبرى والاتفاق العالمي للأمم المتحدة حققت جميعها زيادات في المساهمات المقدمة من المصادر الخاصة من 2009 حتى 2011؛ كما أنها جميعاً أنفقت أموالاً أكثر نسبياً على تعبئة الموارد الخاصة. وتختلف الاتجاهات السائدة مؤخراً في هيئات القطاع الخاص باختلاف المصدر. ففي الولايات المتحدة انخفضت هيئات الشركات لجميع القضايا الخيرية بنسبة 15 في المائة فيما بين 2009 و2011، وذلك نتيجة للأزمة المالية، في حين أن المنح المقدمة من المؤسسات استعادت مستواها السابق فحققت زيادة كلية بنسبة 9.5 في المائة فيما بين 2009 و2011.⁽¹¹⁾ كما زادت هيئات الأفراد في الولايات المتحدة.

(11) Foundationcenter.org. 2012. *Foundation Growth and Giving Estimates*. Committee Encouraging Corporate Philanthropy.

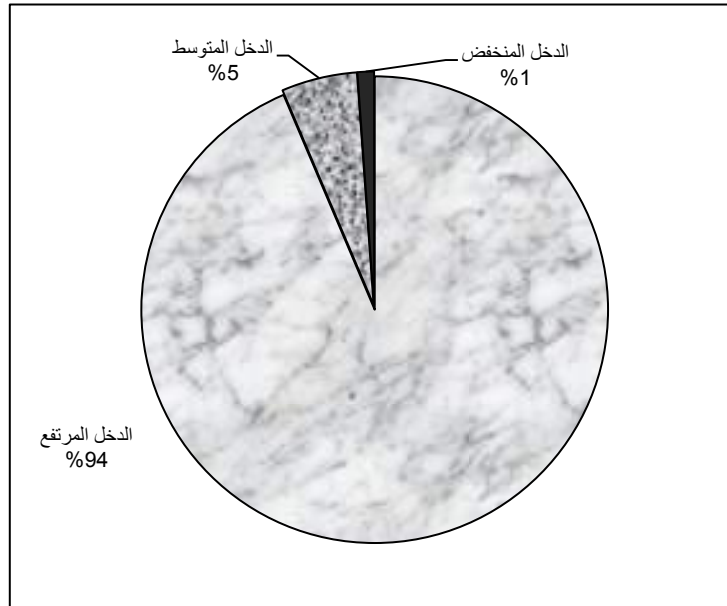
15- وكما يظهر في الشكل 2، فقد أتت أغلبية الموارد المقدمة للبرنامج من أمريكا الشمالية وذلك بنسبة 54 في المائة، تتلوها أوروبا بنسبة 20 في المائة. وكما هو مبين في الشكل 3، فقد أتت نسبة 3.94 في المائة من بلدان ذات دخل مرتفع بحيث مثلت مساهمة بلدان مجموعة السبعة والسبعين 6 في المائة؛ وكما يبدو من الشكل 4، فقد أتت معظم موارد القطاع الخاص المقدمة للبرنامج من شركات.

الشكل 2: مصادر الأموال الخاصة بحسب الأقاليم، 2009-2011



المصدر: قاعدة بيانات فرع الشركات مع القطاع الخاص.

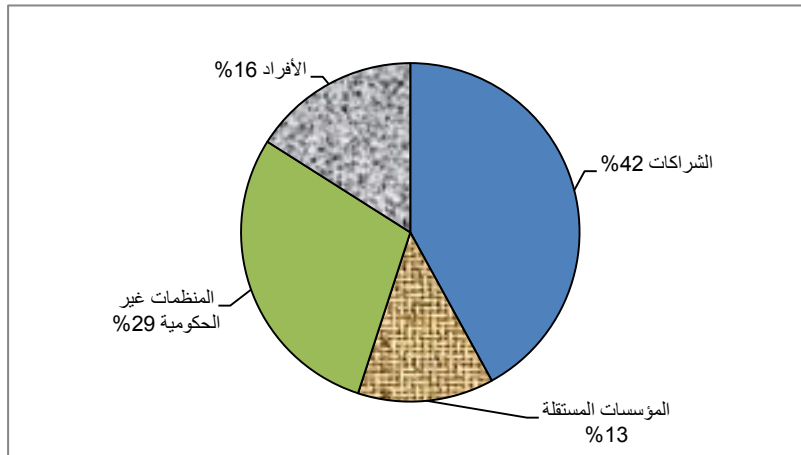
الشكل 3: مصادر الأموال الخاصة بحسب مستوى دخول البلدان، 2009-2011



المصدر: قاعدة بيانات فرع الشركات مع القطاع الخاص.

من بين 94 في المائة من الموارد الصادرة عن البلدان ذات الدخل المرتفع، جاء 65 في المائة من الولايات المتحدة، و11 في المائة من هولندا، و5 في المائة من اليابان. وقُدمت نسبة 70 في المائة من الأموال كمساهمة مباشرة للبرنامج؛ وجاءت نسبة 22 في المائة عن طريق منظمة أصدقاء برنامج الأغذية العالمي في الولايات المتحدة.

الشكل 4: الموارد الخاصة المقدمة للبرنامج بحسب المصدر، 2009-2011



المصدر: قاعدة بيانات فرع الشراكات مع القطاع الخاص.

16-

يبين الجدول 2 أهداف البرنامج التي قدم لها دعم القطاع الخاص أهم المساهمات. وقد أظهر التحليل الكمي للمساهمات الخاصة بحسب الأهداف والتحليل الكيفي لرصيد المدخلات التقنية أن أعظم الجهود تتصل بأهداف البرنامج الاستراتيجية 1 و4 و5. وفي حالات الطوارئ قدم القطاع الخاص مستويات مرتفعة من الدعم للمساعدة الغذائية العامة والموجهة في حالات الطوارئ، ولوجستيات الطوارئ، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وكان مستوى الدعم المقدم للتغذية مرتفعا بدوره، وبخاصة فيما يتعلق بصحة وتغذية الأم والطفل والتغذية المدرسية. ويتلقى برنامج الشراء من أجل التقدم، الذي يرمي إلى بناء القدرات الوطنية عن طريق تنشيط الإنتاج المحلي من خلال الشراء من المزارعين، تمويله بصفة رئيسية من مؤسسة بيل وميليندا غيتس. كما تلقت السياسات والمشورة والمناصرة بالنسبة للبرامج دعما كبيرا من المصادر الخاصة. وقدمت مجموعة بوسطن الاستشارية خدمات إدارية مهمة للبرنامج، وساهمت عدة شركات في جهود البرنامج في مجال المناصرة.

الجدول 2: أهم دعم مقدم من القطاع الخاص لأهداف البرنامج الاستراتيجية			
نوع الدعم المقدم	المساهمون الخاصون المهمون	مستوى الدعم*	الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية للبرنامج
1: إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ			
من أجل حالات محددة للطوارئ: • مبالغ نقدية غير مخصصة • بعض السلع	المساهمات الفردية، وهبات المنظمات غير الحكومية والشركات	مرتفع	المساعدة الغذائية العامة والموجهة والأنشطة التغذوية في حالات الطوارئ
التعبئة في بداية الطوارئ من أجل المساعدة اللوجستية تقديم الدعم لتنمية قدرات البرنامج وأعضاء المجموعات الآخرين بعض المعدات	أفرقة الطوارئ اللوجستية، **شركة TNT، وشركة فودافون، وشركة Caterpillar Inc.	مرتفع	لوجستيات الطوارئ، والعمليات الخاصة، والقدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قيادة مجموعتي الأمم المتحدة المعنيتين بالوجستيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ

الجدول 2: أهم دعم مقدم من القطاع الخاص لأهداف البرنامج الاستراتيجية

نوع الدعم المقدم	المساهمون الخاصون المهمون	مستوى الدعم*	الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية للبرنامج
2: منع الجوع الحاد والاستثمار في تدابير الاستعداد للكوارث والتخفيف من حدتها			
رسم خرائط أوضاع هشاشة البرنامج الرائد للتأمين من المناخ في إثيوبيا	مؤسسة بيل وميليندا غيتس، ومؤسسة Citi، ومؤسسة روكفلر، وأوكسفام	منخفض	تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها؛ ومنتجات وأدوات الإنذار المبكر؛ والاستعداد للكوارث والتخفيف من حدتها
3: استعادة الحياة وسبل كسب العيش وإعادة بنائها في حالات ما بعد الصراع أو حالات ما بعد الكوارث أو حالات الانتقال			
انظر المساعدة الغذائية العامة والموجهة والأنشطة التغذوية الطارئة أعلاه		متوسط	برامج توزيع الأغذية التي تسهل إعادة الأمن الغذائي والتغذوي
4: الحد من الجوع المزمن ونقص التغذية			
تقديم مساعدة تقنية ونقدية من أجل وضع حلول وسياسات تغذوية	شركة DSM	مرتفع	برامج صحة وتغذية الأم والطفل
برامج مخصصة وغير مخصصة، ومبالغ نقدية، ومتطوعون، وبعض السلع	شركة Yum! Brands، وشركة Unilever، وشركة LG Electronics، وشركة International Paper	مرتفع	برامج التغذية المدرسية
العيادات المحاذية للطرق	شركة TNT – وتحالف نجمة القطب	منخفض/متوسط	معالجة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والسل، والجوائح الأخرى والتخفيف من حدتها
5: تعزيز قدرات البلدان على الحد من الجوع من خلال استراتيجيات تسليم المسؤولية والمشتريات المحلية			
الشراء من أجل التقدم	مؤسسة بيل وميليندا غيتس، ومؤسسة Howard G. Buffet Foundation	مرتفع	الشراء على المستوى المحلي
تقديم الدعم للبرنامج من أجل وضع حلول في مجال السياسات	التحالف العالمي لتحسين التغذية، ومجموعة بوسطن الاستشارية	مرتفع	تقديم المشورة فيما يتعلق بالسياسات والبرامج
التوعية وجمع الأموال بين عامة الجمهور بما في ذلك استخدام ألعاب الويب	مجلس الإعلان في اليابان، وشركة Yum! Brands، وشركة DSM، ومؤسسة FEED Foundation، وشركة Zynga	مرتفع	المناصرة
تقديم المساعدة من أجل تنمية القدرات الداخلية للبرنامج			
تقديم المشورة الإدارية	مجموعة بوسطن الاستشارية	مرتفع	تقديم المشورة الإدارية للبرنامج
جمع الأموال للبرنامج عن طريق ربط المساهمات بمبيعات المنتجات	شركة Nissin Foods، وشركة Yum! Brands، ومؤسسة FEED Foundation، والرمز البريدي الهولندي	مرتفع	تقديم المساعدة من أجل جمع الأموال الخاصة

* حدد فريق التقييم مستويات الدعم – المرتفعة أو المتوسطة أو المنخفضة – بناءً على تحليل المساهمات للفترة 2009-2011 بحسب الغرض، وفحص الأنماط الكمية والكيفية للشراكات الكبرى منذ 2004 بما في ذلك الشراكات العينية.

** TNT و UPS و Agility و A.P. Moller-Maersk.

- 17- وقد تلقت الأنشطة المتصلة بالهدفين الاستراتيجيين 2 و3 دعماً أقل من القطاع الخاص. وجرت العادة على تخصيص 60 في المائة من مجموع موارد البرنامج للهدف الاستراتيجي 1، في حين أن الهدف الاستراتيجي 5 يتلقى 3 في المائة أو أقل.⁽¹²⁾ ورغم أن هناك تداخلاً بين الموارد الخاصة وغيرها من الموارد في دعم الهدف الاستراتيجي 1، فقد جرت العادة على أن تكمل الموارد الخاصة تغطية الأهداف الاستراتيجية الأخرى من مصادر أخرى، ولا سيما الهدفين الاستراتيجيين 4 و5.
- 18- وفي الفترة 2009-2011، تم استخدام 35 في المائة تقريباً من الموارد الخاصة في الأنشطة الإنمائية بدلاً من أنشطة الطوارئ، وذلك مقارنة بما يقل عن 10 في المائة من التمويل الكلي للبرنامج. ورغم أن معظم التمويل الخاص يذهب لحالات الطوارئ الكبرى، فإن التمويل الخاص للطوارئ ليس كبيراً في المعتاد مقارنة بالتمويل الكلي للطوارئ. ولكن زلزال 2010 في هايتي كان حالة استثنائية، فقد جاء 17 في المائة من التمويل من مصادر خاصة معظمها في أمريكا الشمالية. واستخدم 82 في المائة من الأموال الخاصة في دعم برامج في بلدان منخفضة الدخل مقارنة بنسبة 62 في المائة من مجموع تمويل البرنامج.⁽¹³⁾ وكان التمويل الخاص مهماً بصفة خاصة في عدد قليل من البلدان المتوسطة الدخل حيث مثل 20 في المائة أو أكثر من إنفاق البرنامج.⁽¹⁴⁾
- 19- وتم تحديد أمثلة إيجابية عديدة لمساهمات القطاع الخاص، ولم تحدد - وهذا هو المهم - آثار أو نتائج سلبية. ووجدت بعض التقارير عن جوانب نقص الكفاءة أو المشكلات في مجال إقامة العلاقات مع القطاع الخاص أو إدارتها. وتحقق عدد من أهم النتائج في مجال التغذية والاستجابة للطوارئ عن طريق الشراكات الطويلة الأجل التي تستعين بجوانب القوة في الشركات التي لها أهداف مشتركة مع البرنامج، بدلاً من أن تكون علاقات مقتصرة على منح الهبات.
- 20- ومثال ذلك أن شراكة البرنامج مع شركة TNT أدت إلى قيام الشركة بالانتشار السريع للاستجابة الطارئة في أتشييه، إندونيسيا عقب تسونامي سنة 2004، وكانت عاملاً حافزاً على إنشاء أفرقة الطوارئ اللوجستية - وهي اتحادات من عدة شركات عالمية للوجستيات تدعم المجموعة العالمية للوجستيات. وقد توسعت شراكة TNT مع البرنامج فبعد التعاون في مجال اللوجستيات أصبحت تشمل دعم التغذية المدرسية، ومناصرة حملة Walk the World وغير ذلك من الأنشطة.

الاستنتاجات والتوصيات

جودة الاستراتيجية

- 21- وضعت الاستراتيجية جهود البرنامج في نطاق الإطار الكلي للأمم المتحدة وحددت أهدافاً وطرائق لعمل البرنامج في جمع الأموال من القطاع الخاص والشراكة معه. إلا أن الخطة الاستراتيجية للبرنامج للفترة 2008-2013 لم تعالج كفاءة أو فعالية أو تنظيم تعبئة الموارد بصفة عامة في البرنامج. ولم تربط الاستراتيجية بوضوح الأهداف المحددة لجمع الأموال والشراكة وبين الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، وهو ما أدى إلى تحليل غير كاف لجوانب القوة النسبية في الشراكات مع

⁽¹²⁾ تقارير الأداء السنوية للبرنامج.

⁽¹³⁾ تقارير الأداء السنوية للبرنامج وقاعدة بيانات البرنامج - فرع الشراكات مع القطاع الخاص.

⁽¹⁴⁾ ومثال ذلك في 2009-2011 في بوتان والرأس الأخضر ومصر وغامبيا والهند وإندونيسيا وجمهورية إيران الإسلامية. وقد مولت بأموال خاصة جميع أعمال البرنامج من أجل دعم اليابان عقب كارثة تسونامي والطوارئ النووية في سنة 2011.

القطاع الخاص بالنسبة لأهداف البرنامج. ولم يصحح هذا إلا بصفة جزئية عن طريق وثيقة السياسات للمجلس المعنونة "توفير الموارد لبيئة متغيرة"⁽¹⁵⁾ وتشمل المجالات التي يتوجب تعزيزها ما يلي:

- 1) وضع تعريف للشراكات وجمع الأموال وتوضيح الفوارق بينهما؛
- 2) تحديد أهداف وتوجهات أوضح للشراكات مع الشركات تكون مفيدة على نحو متبادل للبرنامج والشركات المعنية؛
- 3) الاعتراف بأن البرنامج يمكنه أن يؤدي دوراً في تعبئة القطاع الخاص من أجل المساهمة في تحقيق أهداف البرنامج واسعة النطاق في مجال المساعدة الإنسانية والتنمية، بالإضافة إلى توفير دعم مباشر لأنشطة البرنامج المحددة؛
- 4) إعطاء الأولوية لمجالات للشراكة بناءً على إمكانيات الشركات بالنسبة لمعالجة الأهداف الاستراتيجية للبرنامج؛
- 5) توفير إرشاد ومعايير من أجل تحديد البلدان التي ينبغي للبرنامج أن يركز فيها جهوده الرامية إلى تعبئة موارد من القطاع الخاص مع مراعاة الإمكانيات بالإضافة إلى الاحتياجات؛
- 6) تعزيز الإرشاد بشأن الطرائق والإمكانيات بالنسبة للشراكة وجمع الأموال مع مختلف فئات الشركاء؛
- 7) تحديد نطاق وحدود الشراكة مع شركات القطاع الخاص بناءً على أهداف البرنامج وأنشطته.

22- وتعد الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه مكوناً من مكونات تعبئة البرنامج للموارد بصفة عامة والتي يأتي معظمها من الحكومات. وقد تبين أن القطاع الخاص يتمتع بمزايا نسبية في المجالات المتخصصة للخبرة التقنية وتوفير التكنولوجيا من أجل التغذية على سبيل المثال. كما تبين أحياناً أن الشركات تمتلك من المرافق وفرص الوصول على الأرض ما لا يمتلكه البرنامج، بما في ذلك ما يستخدم في حالات الطوارئ التي تبدأ فجأة. كما تتمتع المؤسسات والمنظمات غير الحكومية ببعض جوانب القوة. وينبغي تعظيم القيمة المضافة للموارد الخاصة عن طريق استخدامها في دفع أهداف البرنامج بطرق تعزز الفعالية بدلاً من الاقتصار على تكملة الموارد الآتية من الجهات الحكومية المانحة. وهناك علاقات متبادلة متينة بين القطاعين العام والخاص بداية من المصلحة الحكومية العامة في تعزيز تنمية قطاع الشركات والاستثمار الخاص إلى الشركات المملوكة للدولة والمؤسسات العامة - الخاصة. ويحتاج البرنامج في الوقت الحاضر إلى استراتيجيات شاملة لتعبئة الموارد والشراكة تركز على أهدافه بالنسبة للشركات وتحقق بالمرونة مع القدرة على التفريق بين المصادر المختلفة للتمويل والشراكة في كل من القطاعين العام والخاص.

23- وينبغي للبرنامج أن يستغل فرص التعاون مع نظرائه في الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية بالنسبة لجمع الأموال من القطاع الخاص. وتتعاون منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بالفعل على نحو منظم مع المنظمات غير الحكومية التي أجريت مقابلات معها فرصاً للتعاون مع البرنامج بشأن جمع الأموال من أجل وحددت بعض المنظمات غير الحكومية التي أجريت مقابلات معها فرصاً للتعاون مع البرنامج بشأن جمع الأموال من أجل مشروعات محددة. وفي منظومة الأمم المتحدة تعد منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين الشريكين الطبيعيين للبرنامج؛ ومن الممكن أن يكون التعاون على أساس حالة بحالة، وذلك مثلاً من خلال الجهود المشتركة من أجل الحصول على وضع الإعفاء الضريبي بالنسبة للهبات الممنوحة لوكالات الأمم المتحدة.

⁽¹⁵⁾ WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1

التوصية 1: وضع الاستراتيجيات

(أ) ينبغي للبرنامج وضع استراتيجيتين شاملتين ومنفصلتين لتعبئة الموارد والشراكات بما في ذلك:

- (1) استراتيجية شاملة لتعبئة الموارد، من أجل تحديد الإمكانيات والطرائق بالنسبة لجميع مصادر الأموال والمساهمات العينية بما فيها الحكومات المانحة، والحكومات القطرية والمحلية في البلدان التي تنفذ فيها برامج، والمصادر الرسمية الأخرى للأموال – الحكومات المحلية في البلدان المتقدمة، والمنح الصغيرة من السفارات وما إلى ذلك – والممولون الحكوميون الدوليون على الصعيد الدولي، وجميع المصادر غير الحكومية بما في ذلك عامة الجمهور، والشركات الخاصة، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات المستقلة. كما ينبغي للاستراتيجية أن تعالج دور البرنامج في تعبئة الأموال والتنسيق فيما بين الوكالات؛
- (2) استراتيجية شاملة للشراكات ترمي إلى المساهمة في تحقيق أهداف البرنامج الذي يشترك فيه الشركاء في عمل مشترك مع البرنامج بغية بلوغ أهداف مشتركة، ولكنها قد تسهم أو لا تسهم بأموال؛ وبصفة خاصة ينبغي للاستراتيجية أن تشمل الشراكات مع المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، والمؤسسات المستقلة، والمؤسسات الأكاديمية والبحثية؛ وينبغي أن تحدد المفاهيم، والفوائد والحدود الخاصة بالشراكة وأن تعترف بأن البرنامج سيحتاج إلى تخصيص موارد للشراكات من أجل تحقيق إمكانياتها الكاملة؛
- (3) استراتيجيات فرعية تشمل تعبئة الموارد والشراكة مع جميع المصادر غير الحكومية بما في ذلك شركات القطاع الخاص، والمؤسسات المستقلة، وعامة الجمهور.

(ب) ويتعين على الاستراتيجية أو الاستراتيجيات أن تحدد كيف يمكن لمكاتب البرنامج القطرية ومكاتبه الإقليمية وحدات المقر أن تبحث بأقصى درجة من الفعالية عن الفرص لتعبئة الموارد وإقامة الشراكات الخاصة وغير الحكومية في نطاق إطار شامل يتميز بالاتساق والتنسيق، وأن تحدد ما هو الدعم الذي ستحتاجه من أجل ذلك بما في ذلك الإرشاد العملي والتدريب.

[ينبغي للقرار الذي تتخذه إدارة البرنامج من حيث المبدأ بشأن التوصيات 2 و3 و4 أن يتخذ ويدرج في الاستراتيجيات المقترحة في التوصية 1 لأنها تتصل بالتوجه الاستراتيجي.]

تحسين النتائج

-24

كما يتبين من الجدول 3، فإن بعض الأهداف قد لا تتحقق تماماً بحلول 2017 بسبب النهج المتبع في الوقت الحاضر في مجال جمع الأموال والشراكة. ومن الممكن، رهنا بتقييم المساهمات العينية، أن يتحقق بلوغ ما مجموعه 270 مليون دولار أمريكي بحلول 2017 بالنظر إلى أن الأهداف السنوية يجري تجاوزها. إلا أن الأهداف السنوية المحددة في الاستراتيجية تزيد على نحو منظم بما يعادل على الأقل 20 مليون دولار أمريكي في حين أن الأموال المجموعة بالفعل تزيد وتخفض على مر السنين مع حدوث زيادات كبيرة بناءً على مساهمات غير متكررة، أو كوارث كبرى أو الشروع في برنامج رئيسي تدعمه هبات خاصة مثل الشراء من أجل التقدم. وتتبع الموارد النقدية نفس النمط، ولكن التأكيد على جمع الأموال من قطاع الشركات قد يحد من المبالغ النقدية الواردة نظراً لأن الشركات لا يصدر عنها دائماً تمويل نقدي كبير، وإن كانت تصدر موارد عينية مهمة. ولم يطبق الرسم الإداري المقترح بالكامل، وهو ما حد من توافر الموارد لفرع الشركات مع القطاع الخاص. ولم يستنفد القرض إلا بصفة جزئية، ولكن بدء السداد في 2013 – كما كان متوقفاً في الأصل – من شأنه أن يؤثر سلباً على الموارد التشغيلية المتاحة لتعبئة الموارد الخاصة.

الجدول 3: إمكانية بلوغ الأهداف بحلول 2017

إمكانية بلوغ الهدف بحلول 2017	الهدف المحدد في الاستراتيجية
متوسطة	زيادة الموارد الكلية
منخفضة/متوسطة	زيادة الموارد النقدية
مرتفعة	زيادة الموارد العينية
مرتفعة من حيث النسبة المئوية/متوسطة من حيث الدولارات الأمريكية	زيادة الموارد المتعددة الأطراف
متوسطة	تنوع مصادر التمويل
مرتفعة	تكاليف جمع الأموال
منخفض	الرسم الإداري
متوسطة	الشراكات الإنسانية العالمية – المتعددة السنوات، المتعددة الأبعاد
منخفضة (دون الإضرار بالقدرة على العمل)	تسديد القرض (استنفاد القرض لم يتجاوز 47 في المائة من المستوى المقترح)

25- لا تدع النتائج الإيجابية الكثيرة للشراكة مع القطاع الخاص مجالاً للشك في فوائد الشراكة مع الشركات والمؤسسات، ولكن ضاعت بعض الفرص في مجال الحصول على التمويل من أنواع أخرى من المصادر الخاصة وتحقيق المزيد من تعبئة الموارد من المؤسسات المستقلة. ولدى البرنامج حاجة متزايدة، وإن لم تلب بعد، إلى تمويل غير مقيد ببلدان أو برامج بعينها. ولم تقدم الاستراتيجية أي مساهمة مهمة لمعالجة هذه القضية لأن التركيز على الشركات وبدرجة أقل على المؤسسات – التي يندر أن تكون مصدراً للتمويل المرن غير المشروط – أدى إلى جمع مبلغ محدود من التمويل غير المقيد.

26- وقد أكدت جميع المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة المشابهة التي أجريت مقابلات معها على أهمية جمع الأموال من عامة الجمهور بالنسبة للهيئات المتكررة المرنة تماماً. وفي السنوات الأخيرة أصبحت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ناجحة بصفة خاصة في تعبئة تدفق متصل من الإيرادات من عامة الجمهور، ولكن ذلك تطلب استثماراً أولياً كبيراً.⁽¹⁶⁾ ولم يسع البرنامج إلى جمع الأموال من عامة الجمهور إلا بدرجة محدودة جداً، وذلك من خلال منظمة أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة والهيئات المقدمة على الخط. وقد رحبت المنظمات غير الحكومية الكبرى التي أجريت مقابلات معها بجمع البرنامج للأموال من عامة الجمهور، وبخاصة في أمريكا الشمالية والمملكة المتحدة، ولكن ينبغي تقييم ذلك على أساس حالة بحالة في البلدان الأخرى. وإذا وجه البرنامج مزيداً من التركيز على جمع الأموال من عامة الجمهور وفقاً لما أوصي به، فسيحتاج إلى موازنة توقعاته مع مقدار ما هو مستعد لاستثماره.

27- وجمع الأموال من أجل حالات الطوارئ الكبرى أقل صعوبة من جمعها من أجل التنمية. ويعد التمويل الإنمائي أولوية خاصة بالنسبة للبرنامج، وبخاصة في البلدان التي لا توجد فيها حالة طوارئ. ومن الممكن أن تصبح المؤسسات مصدراً مهماً لمثل ذلك التمويل.

28- ومن الممكن للشراكات مع الشركات وبعض المؤسسات أن تسهم في تحقيق أهداف البرنامج حتى عندما لا تتدفق أي موارد بتاتا أو لا يتدفق سوى القليل منها من الشريك مباشرة عن طريق البرنامج. ففي جميع الشراكات الناجحة بين طرفين، كلا الطرفين يسهم وكلاهما يستفيد. وقد لا تتساوى المساهمات والفوائد، ولكن الشراكة لها ما يبررها طالما تجاوز الربح الصافي التكلفة التي يتحملها كل شريك. إلا أن هذا المبدأ لم يعمم بعد في البرنامج. وتسعى الشركات على نحو متزايد

(16) ارتفعت ميزانية مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تأتي من عامة الجمهور بصفة رئيسية من 25 مليون دولار أمريكي في 2010 إلى 50 مليون دولار أمريكي في 2012.

إلى تحقيق التكامل بين أهداف مسؤوليتها الاجتماعية كشركات وبين أهدافها التجارية الأوسع نطاقاً من أجل بناء أسواقها. وقد يبرر البرنامج الشراكات في هذه الحالات طالما تعززت أهداف الأمم المتحدة مع تحقيق ربح صافٍ نحو تحقيق أهداف البرنامج. غير أن البرنامج لم يكن متسقاً في نهجه المتبع فيما يتعلق بأهداف تنمية أسواق الشركات الشريكة، والإرشادات المقدمة لإدارة هذه القضية تفتقر إلى الوضوح. وينبغي للبرنامج وضع إرشادات عملية بشأن قضايا مثل تحقيق التوازن بين أهدافه وأهداف الشركات؛ ومدى تقبل اشتراك الشركة في مجالات مثل وضع سياسات البرنامج وبخاصة عندما يتطابق مع مصالح الشركة في الأسواق ويتضمن استخدام شعار الشركة التجاري في مشروعات البرنامج؛⁽¹⁷⁾ والقواعد الأساسية لجمع الأموال من أجل البرنامج المرتبطة بمبيعات منتجات الشركة.

29- وينبغي للبرنامج إذا أراد التوسع والكسب من شراكاته الشاملة مع الشركات والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية أن يعزز شعورها بالشراكة مع البرنامج ككل. ولدى الكثير من منظمات الأمم المتحدة التي تعطي للقطاع الخاص أولوية أقل مما يعطيه البرنامج، آليات رسمية على شكل لجنة مشتركة مثلاً أو وضع مراقب في المجالس لممثلي القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.⁽¹⁸⁾

التوصية 2: أصبح البرنامج يؤكد على الشراكة مع شركات القطاع الخاص. وينبغي للبرنامج الآن أن يسعى إلى تحقيق مزيد من التوازن بين النهج الذي يتبعه بإزاء مختلف أنواع الأطراف من القطاع الخاص أو غير الحكومية أو الأفراد بما في ذلك عن طريق:

(1) توجيه مزيد من الاهتمام إلى الهبات المتكررة من عامة الجمهور والقيام بالاستثمار الأساسي مقدماً، وذلك لتعبئة المساهمات غير المقيدة التي يمكن للبرنامج تخصيصها لبلدان أو أنشطة وفقاً لبرنامج عمله المعتمد، والمساهمات المقدمة استجابة لنداءات البرنامج من أجل عمليات محددة؛

(2) إيلاء مزيد من الانتباه إلى المؤسسات المستقلة لتعبئة التمويل، وبخاصة من أجل تجربة الابتكارات؛

(3) إعادة موازنة الاهتمام بالشركات ومؤسسات الشركات لتعظيم ما يجنى من الشراكات من فوائد تسهم مباشرة في أهداف البرنامج، وذلك في مقابل ما يجنى من جمع الأموال.

ينبغي للبرنامج انطلاقاً من روح الشراكة والحوار أن يضع طرائق تستطيع الشركات والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية من خلالها تقديم آرائها بشأن السياسات وترتيبات التنفيذ إلى كبار موظفي الإدارة والمجلس التنفيذي.

[ينبغي لاتخاذ القرار من حيث المبدأ بشأن هذه التوصية أن يسبق إعداد الاستراتيجيات الواردة في التوصية 1، ولكن تنفيذه يجب أن ينتظر الموافقة على الاستراتيجية. ومن الممكن إحراز بعض التقدم فوراً فيما يتعلق بتعبئة الأموال على الخط.]

(17) وجد فريق التقييم أثناء زيارته القطرية أن منظمة الأمم المتحدة للطفولة يمكن أن تكون أكثر مرونة من البرنامج.
(18) بما في ذلك منظمات الأمم المتحدة مثل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الصحة العالمية.

قضايا التنفيذ

30- لم تعط الأولوية بعد لاشتراك البرنامج بأسره على نحو فعال في جمع الأموال والشراكات الخاصة، وليس لدى البرنامج إطار واضح للأولويات أو الأدوار والمسؤوليات. وينبغي وضع عملية متكاملة للتخطيط تراعي الموارد الخاصة وغير ذلك من الموارد غير التقليدية على السواء. وذلك أن تخطيط الموارد الخاصة على نحو منفصل من مصادر التمويل الصغيرة الأخرى مثل السفارات والحكومات المحلية - فالمنح الحكومية الكبيرة تندرج في فئة أخرى - يفنقر إلى الكفاءة وبحول دون الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وهناك إمكانية أخرى وهي جمع الأموال بصفة مشتركة مع شركاء مثل المنظمات غير الحكومية. وينبغي لتخطيط جمع الأموال أن يسهل وفقاً لأولويات استراتيجية متفق عليها عمل المكاتب القطرية اللامركزية، والمكاتب الإقليمية، ووحدات المقر مدعمة بالتدريب والإرشاد من المركز. ومن الممكن لعملية تقييم تجرى سنوياً أو كل سنتين أن تسهل ذلك، مع توفير إرشادات بشأن الإمكانيات والأولويات التنظيمية الكلية من المركز ومعلومات مستقاة من البلدان والوحدات بشأن الفرص الحقيقية والاحتياجات والأفكار المتعلقة بالشراكات؛ وينبغي لهذه العملية أن تكون طوعية فلن ترى كل البلدان أو الوحدات أنها ذات أهمية. وينبغي أن يشمل ذلك أصدقاء البرنامج، بالنظر إلى أوارهم المهمة. ويمكن لإصدارات البرنامج واتساع نطاق تعميمه للأولويات المتطورة بالنسبة للشراكة أن تساعد الموظفين على إقامة الشراكات وإرساء أساس للنقاش مع الشركاء المحتملين والقائمين.

التوصية 3: ينبغي لإدارة البرنامج أن تصمم وتنفذ عملية متكاملة للتخطيط من أجل تحديد مجالات ذات أولوية بالنسبة لإقامة الشراكات، وجمع الأموال من المصادر الخاصة وغير الحكومية وغير ذلك من فئات الشركاء والجهات المانحة على النطاق الصغير والمتوسط مثل الحكومات المحلية. وينبغي إتاحة الأولويات في العلن وأن تستخدم في البحث عن الشراكات وإنشائها وجمع الأموال من مختلف المصادر المتاحة.

[تستطيع الإدارة أن تصمم العملية وتدفع بها إلى الأمام خلال 2012-2013 حتى قبل أن توضع الاستراتيجيات الجديدة المعروضة في التوصية 1 في صورتها النهائية.]

وضع ميزانية للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الأموال منه

31- الرسم الإداري الذي حددته الاستراتيجية يساء فهمه على نطاق واسع في داخل البرنامج وخارجه. وقد أثارت حيرة الشركاء عبارة "الرسم الإداري" والطريقة التي يطبق بها مع تكاليف الدعم غير المباشرة. وقد يؤدي الرسم الإداري إلى حوافز غير مرغوب فيها إلى البحث عن أموال من أجل المرتبات والعمليات بدلا من السعي إلى شراكات أقل ربحا. ولعله ساهم أيضا في نقص استثمار البرنامج في جمع الأموال من القطاع الخاص والشراكة معه. ولم يتبين أن المنظمات المشابهة تستخدم هذه الممارسة؛ فهي بدلا من ذلك تدمج التمويل اللازم لجمع الأموال من القطاع الخاص والشراكة معه في عملياتها المؤسسية الخاصة بوضع الميزانية، مع اتخاذ القرارات بناءً على خطط العمل ومقترحات الميزانية، كما هو الحال بالنسبة لسائر الأنشطة.

التوصية 4: ينبغي لإدارة البرنامج أن تقترح على المجلس طرقاً لدمج تعبئة الأموال من المصادر الخاصة في الميزانية الكلية للبرنامج بدلاً من مواصلة تمويل معظمه من الرسم الإداري المنفصل. وينبغي لهذه المقترحات:

(أ) تحديد المبالغ التي تخصص لمختلف أشكال جمع الأموال وإنشاء الشراكات وإدارتها، وذلك تمسياً مع أولويات البرنامج؛

(ب) تحديد مجموع التكاليف العامة بالنسبة للجهات المانحة الخاصة مع تحديد معدلات متميزة تعكس تكاليف تعبئة الموارد من مختلف فئات الجهات المانحة والمشروعات، مع تطبيق معايير شفافة. ومن النهج التي يمكن اتباعها الجمع بين الرسم الإداري وتكاليف الدعم غير المباشرة وتطبيق جدول بسيط للرسم العامة؛

(ج) تخصيص الموارد لوحدات البرنامج المختلفة في المقر والمكاتب الإقليمية ومكاتب الاتصال القطرية وفقاً لما اتفق عليه من المسؤوليات وخطط العمل والتأكد من أن الميزانية تشمل متطلبات الاستثمار اللازمة لمواصلة تدفق الإيرادات في المستقبل.

[ستحتاج الإدارة إلى اتخاذ قرار من حيث المبدأ بشأن هذه التوصية قبل وضع الاستراتيجيات الواردة في التوصية 1، وينبغي أن ينتظر تنفيذها الموافقة عليها.]

القضايا التنظيمية

32- العمل المتصل بالقطاع الخاص لم يدمج بعد دمجا كاملاً في البرنامج بأسره، ولا يجري تنسيق تعبئة الموارد من القطاع الخاص بما فيه الكفاية مع المصادر الأخرى للتمويل، ولا سيما في شعبة العلاقات مع الحكومات المانحة. والبرنامج تضيق عليه الفرص ويعاني من قلة الكفاءة في بعض الجوانب نتيجة لنقص التكامل. فالحكومات على سبيل المثال والموظفون في شعبة العلاقات مع الحكومات المانحة يستطيعون تحديد وتسهيل دمج الشراكة الخاصة، وهناك حالات كثيرة من التفاعل الوثيق بين الحكومات والمبادرات الخاصة، وهو ما يحدث مثلاً في كثير من البلدان الآسيوية. وللتنسيق مع موظفي الاتصالات في البرنامج أهمية بالنسبة لجمع الأموال من عامة الجمهور والتسويق المرتبط بالقضايا.

التوصية 5: ينبغي تنظيم خطط الإبلاغ بحيث يتبع فرع الشراكات مع القطاع الخاص نفس الخطة المتبعة في الإبلاغ في شعبة العلاقات مع الحكومات المانحة مع المحافظة في الوقت نفسه على رابطة متينة مع مهمة الاتصالات. وينبغي للمسؤوليات والمهام المتعلقة بإقامة وإدارة العلاقات مع الشركاء من القطاع الخاص أن تحدد بوضوح، وأن توزع على النحو المناسب على فرع الشراكات مع القطاع الخاص والوحدات الأخرى بما في ذلك المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ومكاتب الاتصال وإدارة العمليات، وشعبة السياسات والتخطيط والاستراتيجيات في المقر.

[لا تتطلب هذه التوصية الموافقة على الاستراتيجيات مسبقاً وينبغي تنفيذها مع غيرها من التغييرات التنظيمية الجاري تنفيذها في البرنامج.]

العناية الواجبة

33- يطبق البرنامج، عند اتخاذ قرار بشأن العمل مع شركة ما، إرشادات تقوم على توجيهات الأمين العام للأمم المتحدة لسنة 2000 بالنسبة للتعاون مع قطاع الأعمال⁽¹⁹⁾ وقد نقتحت التوجيهات في 2009،⁽⁷⁾ وينبغي للبرنامج أن يحدد معاييره متشياً مع هذه التوجيهات المنقحة ومع استراتيجيته المنقحة وأولوياته الحالية. وفي الوقت الحاضر إذا سمح لشركة شركة ما بعد تطبيق العناية الواجبة بالعمل مع البرنامج، فمن الممكن للشراكة أن تتخبط في أنشطة البرنامج في أي مكان. ومن شأن تطبيق العناية الواجبة على مشروعات محددة أن يسمح للبرنامج بالموافقة على علاقة تقتصر على غرض واحد مثل التغذية المدرسية ولكن دون غرض آخر مثل وضع السياسات. ويوسع البرنامج حينئذ أن يمارس مزيداً من المرونة في حالات محددة – وهو ما يحدث مثلاً عند التعامل مع الصناعات الاستخراجية ومع فروع الشركات متعددة الأنشطة – وإن مارس مزيداً من الصرامة في تطبيق معايير العناية الواجبة.

34- وفي الوقت الحاضر يتولى مدير فرع الشراكات مع القطاع الخاص المسؤولية عن إقامة الشراكات وعن إدارتها أحياناً عندما تفيد الوحدة مباشرة من الرسم الإداري. ويوجد هنا تضارب في المصالح يعرض البرنامج لخطر فحص القرارات بشأن اختيار المنظمات التي تقام شراكة معها فحصاً يجانبه السداد، والدخول من ثم في علاقات غير مرغوب فيها. كما أن إلقاء المسؤولية عن العناية الواجبة على عاتق الوحدة المسؤولة عن تعبئة الأموال وشؤون الشراكات الخاصة يحد من امتلاك البرنامج ككل لسلطة اتخاذ قرارات العناية الواجبة، ويمكن بناءً على ذلك أن يؤدي إلى إثارة الجدل الداخلي. غير أن إجراء التغييرات في المسؤوليات والإجراءات يجب ألا يؤدي إلى تأخير كبير في اتخاذ قرارات العناية الواجبة، وهو ما يهدد العلاقات الممكنة.

التوصية 6: ينبغي تنقيح عملية العناية الواجبة في البرنامج من أجل معالجة ما يلي:

(أ) ينبغي لإدارة البرنامج أن تنقل المسؤولية عن القرارات النهائية للعناية الواجبة من فرع الشراكات مع القطاع الخاص إلى لجنة تدعمها وحدة أخرى لا تتحمل مسؤولية رئيسية عن إقامة العلاقات مع القطاع الخاص ولا تفيد مباشرة منها.

(ب) ينبغي تنقيح المعايير والعمليات من أجل السماح بتطبيق قرارات العناية الواجبة على المشروعات كل على حدة في مقابل منح المنظمات إجازة عامة.

[لا تتطلب هذه التوصية الموافقة مسبقاً على الاستراتيجيات الواردة في التوصية 1 وينبغي تنفيذها مع التغييرات التنظيمية الأخرى الجاري تنفيذها في البرنامج.]

(19) الأمين العام للأمم المتحدة. 2000. المبادئ التوجيهية بشأن التعاون بين الأمم المتحدة ومجتمع الأعمال التجارية، 17 يوليو/تموز 2000. نيويورك.