مكافحة الجوع في العالم

تكاليف الدعم غير المباشرة
التعريف واقتراح القيمة

يناير/كانون الثاني 2017

برنامج الأغذية العالمي

wfp.org/ar

فإذا توفَّر لتمويل حساب تسوية دعم البرامج والإدارة (الفرق بين الإيرادات الفعلية لتكاليف الدعم غير المباشرة ونفقات دعم البرامج والإدارة) رصيدا سليما بالقدر الكافي، فيمكن أن يطلب **البرنامج** إلى المجلس التنفيذي تمويل مبادرات مؤسسية حاسمة (مثل بدء استعراض الإطار المالي الذي يضطلع به **البرنامج** في الوقت الراهن).

ويجب أن تفي المبادرات المؤسسية الحاسمة بعدد من المعايير:

- أن تكون بطبيعتها لمرة واحدة
- ألاّ تغطيها الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة
- ألاّ تتعلق بمشروع واحد
- أن يمكن التنبؤ بالتمويل الذي تتطلبه
- ألا يكون من المحتمل أن تحقق استثماراً إضافياً كافياً من مانحين عن طريق أموال استئمانية مؤسسية
- أن تركز على التغيير التنظيمي

غير أنه ينبغي إبقاء حساب تسوية دعم البرامج والإدارة عند مستوى أدنى يعادل نفقات شهرين من ميزانية دعم البرامج والإدارة ليكون بمثابة رصيد احتياطي في حالة حدوث انخفاض حاد في المساهمات.

ما هي القيمة التي يضيفها معدل تكاليف الدعم غير المباشرة إلى عمليات البرنامج؟

يستخدم البرنامج إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة لتوفير طائفة من أنشطة البرامج والإدارة الضرورية لنجاح العمليات. ويمكن تصنيف قيمة معدل تكاليف الدعم غير المباشرة بالنسبة للمستفيدين ضمن عشر فئات عامة:

1

التواجد المحلي لدعم برامجي عالمي

يستطيع **البرنامج**، عن طريق تكاليف الدعم غير المباشرة، ضمان تواجد ميداني واسع النطاق. وهذا يسمح لنا بأن نكون وسط المجتمعات التي نخدمها. ولضمان أن تفي البرامج بمجموعة من الأهداف على المستوى العالمي، يوفِّر **البرنامج** أيضاً دعماً للبرامج. ويشمل هذا العمل أنشطة من قبيل عمليات استعراض المشروعات ودعم المكاتب القطرية لاستكمال تقارير غير نمطية للمانحين. كما يدعم تجربة أدوات جديدة، مثل الخطط الاستراتيجية القطرية.

2

الشراكات والوضوح من أجل عالم خالٍ من الجوع

تساعد تكاليف الدعم غير المباشرة **البرنامج** على ضمان الاحتفاظ بعلاقات وتعزيز الشراكات مع أصحاب المصلحة وعامة الجمهور. وهذا يشمل العمل مع مختلف الجهات الفاعلة غير الحكومية والمنظمات التي تتخذ من روما مقراً لها. وتضمن مثل هذه الشراكات التنسيق مع الشركاء المنفذين من أجل تحسين الاتساق والتنفيذ المشترك. وهي تساعدنا أيضاً على أن نواصل العمل بنشاط مع الحكومات في مختلف محافل صنع القرار. وتساعد تكاليف الدعم غير المباشرة على زيادة وضوح برمجة **البرنامج** مع عامة الجمهور وإذكاء الوعي بشأن المساعدة الغذائية والقضاء على الجوع، واجتذاب المزيد من الدعم التشغيلي والمالي.

3

ل من أجل الجوع في العصر الرقمي

تمكن تكاليف الدعم غير المباشرة من تقديم خدمات للمستخدم (أمن تكنولوجيا المعلومات، ومعدات وبرمجيات الاتصالات وغيرها)، وحلول عملية (نُظم تخطيط الموارد المؤسسية، وأدلة الهواتف)؛ وخدمات الشركاء العالميين (مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ وغير ذلك) لضمان أن تتوفر **للبرنامج** نُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعدات اللازمة للقيام بالعمليات اليومية.

4

قوة عمل عالمية لمواجهة الجوع

يستطيع **البرنامج** أن يتواجد وسط المجتمعات التي يخدمها بسبب استثمارات تكاليف الدعم غير المباشرة في قوة عملنا العالمية. وهذا يشمل تزويد هؤلاء الموظفين المتفانين بالرعاية الطبية المناسبة، والأمن وكذلك إدارة الأماكن التي يعيشون ويعملون فيها.

وتساعد تكاليف الدعم غير المباشرة على دعم عنصر الموارد البشرية الخاص بالاستجابة لحالات الطوارئ والقدرة على التدخل السريع. وتوفِّر أيضاً التمويل لخدمات الموظفين مثل تسوية النزاعات غير الرسمية، وتقديم المشورة بالنسبة للنزاعات المتعلقة بالعمل، والخدمات الطبية للأطراف من أجل العمل على تسوية النزاعات.

ما هي تكاليف الدعم غير المباشرة؟

تعتمد كفاءة وفعالية إدارة وتنفيذ برامج برنامج الأغذية العالمي **(البرنامج)** الكثيرة والمتنوعة في أنحاء العالم على الكثير من التكاليف الأساسية "غير الظاهرة"، والتي لا يمكن أن تُعزى مباشرة إلى مشروعات أو أنشطة بعينها.

وتموَّل هذه التكاليف من معدل لتكاليف الدعم غير المباشرة، يفرض على المساهمات وترد تفاصيله في اقتراح ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويقدَّم هذا الاقتراح سنوياً إلى مجلسنا التنفيذي للموافقة عليه من خلال خطة الإدارة.

ويبلغ معدل تكاليف الدعم غير المباشرة 7 في المائة حالياً. وتنقل أي إيرادات لتكاليف الدعم غير المباشرة، والتي لا تنفق من ميزانية دعم البرامج والإدارة، إلى حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وبموافقة المجلس التنفيذي، يمكن استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة بعد ذلك بالنسبة لمجموعة محدَّدة من الأعمال، بما في ذلك المبادرات المؤسسية الحاسمة.

والتعريف الرسمي لتكاليف الدعم غير المباشرة هو التكاليف التي تسهم في دعم عملية تنفيذ المشروعات والأنشطة دون أن ترتبط بذلك مباشرة.[1]

وهي تغطي نوعين من التكاليف:[2]

دعم البرامج: وهذا يتعلق بطائفة من الأنشطة الضرورية لتنفيذ برنامج ما، بما في ذلك التوظيف في مكاتبنا القطرية والإقليمية، ويتم تكبدها على جميع مستويات المنظمة.

وتوفير قدرة موحَّدة من الموظفين للمكاتب القطرية يضمن استمرار تواجد **البرنامج** وقدرته على الاستجابة لحالات الطوارئ المفاجئة. فهذه القدرة تمكننا من التواجد الميداني العميق، مما يحسِّن تنفيذ البرمجة ومراقبتها على حد سواء.

ويشمل ذلك أيضاً توفير الدعم التمكيني، مثل سلسة إمداداتنا، من أجل توفير الدراية التي تشمل التنمية الاستراتيجية والتوجيه السياسي للعمليات القطرية. وهناك أيضاً أنشطة دعم البرامج، وهي تركز على استغلال وفورات الحجم (مثل البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات).

الإدارة والشؤون الإدارية: لكي يعمل **البرنامج** بنجاح كمنظمة عالمية مع العديد من الشركاء وأصحاب المصلحة، فإنه يحتاج إلى ذراع تعمل على أكمل وجه في مجال الإدارة والشؤون الإدارية. وتعد بعض هذه الوظائف أنشطة إلزامية، مثل الرقابة، والمساءلة المالية، والخدمات القانونية، وهناك وظائف أخرى تتعلق بتحسين نوعية العمليات، ورعاية الشراكات وتطويرها، وإبلاغ أصحاب المصلحة بإنجازاتنا.

وتغطي الإدارة والشؤون الإدارية الكثير من وظائف دورة الحياة المتكاملة. ولتحسين إمكانية مقارنة التكاليف العامة والوفاء بالاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل 4 سنوات،[3] قام **البرنامج** بمواءمة إدارته ووظائفه الإدارية مع تعاريف اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة.[4] ويدرج **البرنامج** أيضاً عدداً من الوظائف الإضافية ضمن هذه الفئة، نظراً لأننا نعتبرها جزءاً من الإدارة التنظيمية. وهذه الوظائف محددة أدناه بعلامة نجمية.

ووظائف الإدارة والشؤون الإدارية التي تدخل في دورة الحياة هي:

- الشؤون الإدارية
- مراجعة الحسابات
- الاتصالات المؤسسية
- التقييمات المؤسسية
- الأخلاقيات*
- التوجيه التنفيذي
- العلاقات الخارجية والشراكات
- المالية والميزانية
- المساواة بين الجنسين*
- الموارد البشرية
- تكنولوجيا المعلومات (غير برنامجية)**
- الابتكار وإدارة التغيير*
- الخدمات القانونية
- خدمات الإدارة*
- خدمات ديوان المظالم*
- الرقابة
- إدارة الأداء*
- التمثيل
- الأمن**
- رفاه الموظفين*

المبادرات المؤسسية الحاسمة: تعرف بأنها أي نشاط يُعزز القدرة البرامجية والتشغيلية والإدارية **للبرنامج** من أجل الوفاء برسالته وتحقيق القيمة مقابل المال.[5]

** نظراً للنموذج التشغيلي **للبرنامج**، تشكِّل تكنولوجيا المعلومات والأمن عنصرين حاسمين من عناصر دعم تنفيذ البرامج. وهما يظهران على هذا النحو تحت دعم البرامج وليس تحت بند الاعتماد الخاص بالإدارة والشؤون الإدارية في خطة الإدارة 2019-2017.

5 الاستفادة من وفورات الحجم

بغية تحقيق الفائدة القصوى من الموارد، يعتمد **البرنامج** على وفورات الحجم. وغالباً ما يتم شراء السلع والخدمات والأغذية بكميات أكبر للاستفادة من أفضل الأسعار والظروف. وعلى سبيل المثال، فإننا نشتري أغلبية الاحتياجات الغذائية لبرامجنا عن طريق المرفق العالمي لإدارة السلع من أجل الحصول على أفضل الأسعار واختصار الفترة الزمنية لشراء الأغذية.

يحقق البرنامج أيضاً وفورات الكفاءة على نطاق الأمم المتحدة عن طريق توفير خدمات للمجتمع الإنساني الأوسع، مثل دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية (النقل الجوي المأمون والموثوق)، ومجموعة اللوجستيات (التنسيق وإدارة المعلومات التشغيلية).

6 نموذج للإدارة المالية الحريصة

يُعد ضمان الإدارة الفعالة للموارد والضوابط الداخلية المالية من الوظائف الحاسمة التي تغطيها تكاليف الدعم غير المباشرة. فالإدارة المالية للمعاملات، والميزانيات، والخدمات المالية تتيح تنفيذ البرامج بطريقة سلسة. كما أن تكاليف الدعم غير المباشرة تتيح **للبرنامج** تنفيذ الإقراض الداخلي للمشروعات.

والتمويل الداخلي للمشروعات يوفِّر التمويل للعمليات استناداً إلى مساهمات متوقعة، ويخفض حالات انقطاع الإمدادات المالية، ويسمح **للبرنامج** بالحفاظ على استقرار العمليات. وتتضمن الإدارة المالية الحريصة أيضاً مبادرات لإدارة التغيير مثل الامتياز في إدارة التكاليف.

7 تقديم الخدمات التقنية للبرامج

يقوم **البرنامج** بعدد من وظائف الدعم التقني لتعزيز القدرات القطرية في مجال العمليات. وفي بعض العمليات، قد يتضمن هذا توفير الدراية التقنية غير المتاحة في الموقع. ويشمل هذا الدعم التقني طائفة كاملة من الأنشطة بدءاً من وضع نُظم تقنية للتأهب التشغيلي، إلى تحديد المستفيدين وطرائق العمل. ويشمل أيضاً تقديم الدعم في مجالات تقنية مثل القدرة على التدخل السريع في حالات الطوارئ، والمساواة بين الجنسين، والتغذية، ودعم التحويلات القائمة على النقد.

8 التشجيع على اتخاذ القرارات المستنيرة، وبناء الصمود والاستعداد

لتحديد المخاطر ورصدها بشكل أفضل، يستثمر **البرنامج** في نُظم لاتخاذ القرارات المستنيرة. وهذا يشمل تحسين الرصد، وإدارة الأداء والمخاطر المؤسسية في العمليات. وعلاوة على ذلك، توفِّر تكاليف الدعم غير المباشرة التمويل للاستجابة المبكرة المستنيرة. وهذا يضمن حصول الإدارة العليا على صورة تشغيلية مشتركة لدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة.

9 توفير التوجيه الاستراتيجي، والرقابة، والتقييمات

تموِّل تكاليف الدعم غير المباشرة أنشطة التوجيه الاستراتيجي، والرقابة، والتقييمات الخاصة **بالبرنامج**. وهذا يشمل طائفة واسعة من الوظائف التي تضمن مسايرة العمليات للمعايير الدولية وتوقعات أصحاب المصلحة.

وهذا يشمل:

- **الخدمات القانونية**
- **مراجعة الحسابات والتحقيقات**
- **التقييمات المؤسسية**
- **الأخلاقيات**

10 الابتكار والتبسيط

بينما يتغيَّر العالم، فإن **البرنامج** يتطلع إلى تطويع خدماته وتحسينها. فنحن نستثمر إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة في الابتكار والتبسيط. وفضلاً عن الإدارة المالية، فإن هذا يشمل مشروعات جارية في مجالات التخضير، ونُظم التغذية المرتدة من المجتمعات التي تشملها الخدمات، وعمليات مشتريات محسَّنة. وتضمن مثل هذه الاستثمارات أن يظل **البرنامج** على أهبة الاستعداد لخدمة المجتمعات بطرق أكثر فعالية وكفاءة.

1 المادة 1 من النظام المالي (صفحة 39 من الكتاب الأزرق، طبعة يناير/كانون الثاني 2014).

2 يرجى ملاحظة أن هذه الوثيقة تصنِّف التكاليف إلى فئتين لغرض التبسيط وزيادة توضيح الطريقة التي تعود بها تكاليف الدعم المباشرة بالفائدة على البرامج. وفي خطة الإدارة، تنقسم ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى ثلاثة بنود للاعتمادات من أجل تقديم صورة أوضح.

3 تعتمد الجمعية العامة للأمم المتحدة كل أربع سنوات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات. ويوضح هذا الاستعراض كيف يستعرض أعضاء الجمعية العامة للأمم المتحدة البالغ عددهم 193 عضواً اتساق النظام التنفيذي للأمم المتحدة لأغراض التنمية. ويشمل القرار الأنشطة البرامجية التشغيلية، وتنمية القدرات، والتمويل، وأساليب العمل.

4 كما اعتمده الاجتماع الخامس والعشرين لشبكة المالية والميزانية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة في 25 يونيو/حزيران 2015.

5 الفقرة 47، التقدم المحرز في استعراض الإطار المالي، بما في ذلك تكاليف الدعم غير المباشرة، WFP/EB.A/2015/6-C/1. يرجى ملاحظة أنه مع تقدم العمل في استعراض الإطار المالي، يمكن تغيير هذه الفئات. وسوف تتاح نُسخة محدَّثة من هذه الوثيقة لدى استكمال استعراض الإطار المالي.

لمزيد من المعلومات:

Erika Joergensen، مديرة شُعبة الميزانية والبرمجة (erika.joergensen@wfp.org)

برنامج الأغذية العالمي

Via C.G. Viola, 68/70 - 00148 Rome, Italy هاتف: +390665131

WFP
wfp.org/ar