

مقتطفات
من خطة الإدارة (2020-2022)



المشاوره غير الرسمية الثانية

5 سبتمبر/أيلول 2019

برنامج الأذنية العالمي
روما، إيطاليا

القسم الأول: مقدمة

دليل القارئ

- 1- تُقدّم خطة الإدارة (2020-2022) ملخصاً لتفاصيل البرامج التي يُزمع برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) القيام بها في هذه الفترة ودعم الميزانية اللازم لتنفيذها في عام 2020. وتشمل الأرقام المعروضة الاحتياجات المتوقعة وتوقعات الموارد المتاحة لتلبية تلك الاحتياجات. وتوفر ميزانية دعم البرامج والإدارة التمويل الأساسي المطلوب لمساندة تنفيذ البرنامج العالمي.
- 2- ويشرح الموجز التنفيذي، ومشروع القرار، ومقدمة كل قسم منطق خطة الإدارة. وتتضمن متون الأقسام المزيد من التفاصيل.

هيكل الوثيقة

- 3- تتألف خطة الإدارة (2020-2022) من موجز تنفيذي، ومشروع قرار، وستة أقسام، وملاحق:
 - ◀ *القسم الأول: مقدمة.* يعرض هذا القسم معالم السياق الاقتصادي والسياسي العالمي وكذلك تموضع البرنامج والسياق التنظيمي لخطة إدارته.
 - ◀ *القسم الثاني: سياق التمويل واقتراضات تدبير الموارد.* يوفر هذا القسم تفاصيل عن المستويات المفترضة للموارد لعامي 2019 و2020، مسلطاً الضوء على توقعات السنتين الثانية والثالثة من خطة الإدارة (2020-2022).
 - ◀ *القسم الثالث: المتطلبات التشغيلية لعام 2020.* يقدم هذا القسم لمحة عامة للمتطلبات التشغيلية لعام 2020. وقد استُخلصت هذه الأرقام التخطيطية مباشرة من أداة تخطيط الميزانية. ويستعرض القسم الفجوة القائمة بين مجموع المتطلبات التشغيلية التي تقدمت بها المكاتب القطرية للبرنامج والتوقعات العالمية للموارد المتاحة لتلبية هذه المتطلبات. وستتوافر في الموقع الشبكي لخطة الإدارة تفاصيل خطط التنفيذ، التي سبق وأن أُدرجت في خطط الإدارة السابقة، في الفصل الرابع من عام 2019. وستتاح البيانات أيضاً في بوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية.
 - ◀ *القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة.* يبين هذا القسم الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2020. وتُعرض ميزانية دعم البرامج والإدارة وفقاً لبنود الاعتماد التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام 2018 وحسب ركائز النتائج.
 - ◀ *القسم الخامس: قياس أداء الإدارة.* يعرض هذا القسم معايير أداء الإدارة ومقاييس أداء الأولويات المؤسسية المدرجة في إطار النتائج المؤسسية. ويتضمن القسم جداول لمؤشرات ومكونات الأداء الرئيسية للإدارة مع خطوط الأساس والأهداف بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس التقدم على طريق تحقيق الأولويات المؤسسية.
 - ◀ *القسم السادس: الصناديق الاستثنائية والحسابات الخاصة.* يبين هذا القسم المبالغ المتوقعة للصناديق الاستثنائية المؤسسية والحسابات الخاصة، إلى جانب معلومات محدّثة عن استخدام المبلغ المخصص لألية تمويل الخدمات المؤسسية وقدره 82 مليون دولار أمريكي.
- 4- وتحتوي الملاحق تفاصيل لميزانية دعم البرامج والإدارة وخطة عمل التقييم للفترة 2020-2022.

السياق الاقتصادي والسياسي والعالمي

التوقعات الاقتصادية

- 5- في يونيو/حزيران 2019، خفّضت مجموعة البنك الدولي من مستوى توقعاتها بشأن النمو العالمي إلى 2.6 في المائة، أي أقل 0.3 نقطة مئوية عن التوقعات الماضية. ومن المنتظر أن يرتفع معدل النمو العالمي تدريجياً إلى 2.8 عام 2021، بما في ذلك انتعاش متواضع في الأسواق الناشئة والاقتصادات النامية.

6- كما أن مخاطر هبوط القيمة في الآفاق الاقتصادية العالمية آخذة في الازدياد، وهو ما يعكس في جانب منه احتمال وقوع تطورات سياسية مزعجة للاستقرار، بما في ذلك المزيد من التصاعد في التوترات التجارية بين الاقتصادات الكبرى، وتجدد الاضطراب المالي في الأسواق الناشئة والاقتصادات النامية؛ وحالات تباطؤ أشد مما هو منتظر في الاقتصادات الكبرى.⁽¹⁾

انعدام الأمن الغذائي المزمن والحاد

7- تصاعدت ظاهرة الجوع في العالم. وزاد الرقم المطلق لعدد ناقصي التغذية من قرابة 796 مليون نسمة عام 2016 إلى نحو 822 مليون نسمة عام 2018،⁽²⁾ ويشكل السكان القاطنون في المناطق المتأثرة بالزراعات نسبة 60 في المائة من ضحايا الجوع المزمن في العالم، وتزيد احتمالات إصابتهم بنقص التغذية بمعدل يفوق ضعف ما هو عليه الحال في صفوف سكان البلدان الخالية من النزاعات.⁽³⁾ وفي عام 2018 واجه أكثر من 113 مليون نسمة في 53 بلدا أزمات جوع أو ما هو أسوأ منها.⁽⁴⁾ كما عانى 143 مليون شخص آخر من ظروف مُجهدة، مما يعني أنهم شارفوا على الانزلاق إلى مثل هذه الأزمات.

8- وعلى مدى السنوات الثلاث الماضية، عانى أكثر من 100 مليون شخص من أزمات جوع حادة. وتركز ثلثا هذا المجموع في ثمانية بلدان ضمت نحو 72 مليون نسمة. ووقعت أسوأ الأزمات الغذائية حسب ترتيب الشدة في اليمن، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وأفغانستان، وإثيوبيا، والجمهورية العربية السورية، والسودان، وجنوب السودان، وشمال نيجيريا.⁽⁵⁾

النزاع، والجوع، والتشرد

9- وبلغت التكلفة الاقتصادية للعنف في العالم 14.76 تريليون دولار أمريكي على أساس تعادل القوة الشرائية، أي ما يعادل 12.4 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي و45 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في البلدان العشرة الأكثر تضررا من النزاع.⁽⁶⁾ وبلغ مجموع تكلفة النزاع المسلح 1.02 تريليون دولار أمريكي في عام 2017، جراء النزاعات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب آسيا.

(1) World Bank Group. 2019. *Global Economic Prospects June 2019: Heightened Tensions, Subdued Investment*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/541011559679035492/Global-Economic-Prospects-June-2019-Heightened-Tensions-Subdued-Investment>.

(2) منظمة الأغذية والزراعة، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، اليونسف، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة العالمية. 2019. *حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2019*. <http://www.fao.org/3/ca5162en/ca5162en.pdf>.

(3) منظمة الأغذية والزراعة، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، اليونسف، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة العالمية. 2017. *حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2017*. بناء القدرة على الصمود لتحقيق السلام والأمن الغذائي.

https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022419/download/?_ga=2.229406168.513769417.1553075019-512056628.1528281179.

(4) شبكة معلومات الأمن الغذائي. 2019. *التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2019 (Global report on food crises 2019)*. <http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/>.

https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022419/download/?_ga=2.229406168.513769417.1553075019-512056628.1528281179.

(5) المرجع نفسه.

(6) معهد الاقتصاد والسلام. 2018. *القيمة الاقتصادية للسلام في عام 2018 (The economic value of peace 2018)*. <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/11/Economic-Value-of-Peace-2018.pdf>

- 10- وما تزال النزاعات محركا رئيسيا للأزمات الغذائية. ويعيش قرابة 74 مليون شخص من المحرومين من الأمن الغذائي (أي ما يمثل ثلثي الأشخاص الذي يعانون من الجوع الحاد)، في بلدان تعاني النزاع وانعدام الأمن،⁽⁷⁾ وتعيش نسبة 60 في المائة من الجوعى⁽⁸⁾. و75 في المائة من الأطفال المصابين بالتقزم (155 مليون طفل) في البلدان المتأثرة بالنزاعات⁽⁹⁾.
- 11- وأدت ظواهر النزاع، والعنف، والاضطهاد إلى عدد غير مسبوق من المشردين، حيث أُجبر 68.5 مليون شخص على هجر منازلهم. ومن بين هذا المجموع هناك أكثر من 40 مليون من المشردين داخليا وقرابة 25.4 مليون من اللاجئين.
- 12- وعلى مستوى العالم فإن نسبة 57 في المائة من اللاجئين تنتمي إلى ثلاثة بلدان متضررة من نزاعات ممتدة وهي: الجمهورية العربية السورية (وجاء منها 6.3 مليون شخص)، وأفغانستان (2.6 مليون شخص)، وجنوب السودان (2.4 مليون شخص).⁽¹⁰⁾ وتستضيف خمسة بلدان نامية 85 في المائة من مجموع اللاجئين وهي: تركيا (3.5 مليون شخص)، وباكستان (1.4 مليون شخص)، وأوغندا (1.4 مليون شخص)، ولبنان (1 مليون شخص)، وجمهورية إيران الإسلامية (0.9 مليون شخص). ولا يرغب معظم اللاجئين في هجر منازلهم. فتسعة من كل عشرة مهاجرين من أفريقيا وثمانية من كل عشرة مهاجرين من آسيا يفضلون البقاء في قاراتهم الأصلية.
- 13- وتظهر دراسة أعدها البرنامج عام 2017 كيف يؤثر انعدام الأمن الغذائي ويتأثر بالهجرة العابرة للحدود والنزاع.⁽¹¹⁾ وتبين للبحث أن انعدام الأمن الغذائي هو دافع رئيسي من دوافع الهجرة الدولية؛ وتشمل الدوافع الأخرى الافتقار إلى الفرص الاقتصادية، وتفاوت الدخل، والنمو السكاني، ووجود شبكات لتسهيل الهجرة. واستنادا إلى هذه الدراسة فإن كل زيادة بنسبة 1 في المائة في انتشار الجوع تؤدي إلى نسبة إضافية قدرها 2 في المائة في عدد السكان الذين يهجرون منازلهم، في حين أن كل عام يُضاف إلى أمد النزاع يسفر عن دفع نسبة أخرى تبلغ 4 في المائة من هؤلاء السكان إلى الفرار. وبمقدور الهجرة ذاتها أن تتسبب في انعدام الأمن الغذائي بسبب الافتقار إلى فرص إدرار الدخل وظروف السفر الشاقة عبر مسارات الهجرة، في حين أن انعدام الأمن الغذائي المترافق مع الفقر هو سبب هام من أسباب اندلاع وشدة النزاع المسلح، والذي يعد أحد العوامل المحركة الرئيسية للهجرة القسرية.
- 14- ويظهر تقرير للبرنامج صدر عام 2018 أن زيادة بنسبة نقطة واحدة في مؤشر البنك الدولي بشأن مؤشر الاستقرار السياسي وغياب النزاعات العنيفة يؤدي إلى خفض نطاق الأزمات الغذائية بمقدار النصف.⁽¹²⁾

تقلب المناخ وفرص الاستثمار

- 15- دفعت الكوارث المناخية وغيرها من الكوارث الطبيعية بنحو 29 مليون نسمة إلى هاوية انعدام الأمن الغذائي الحاد عام 2018. وزادت وتيرة الكوارث المناخية القاسية بمقدار الضعف منذ أوائل عقد التسعينات في القرن الماضي، ويصل العدد الوسطي

(7) شبكة معلومات الأمن الغذائي. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2019. <http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/>

(8) منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي. 2019. رصد الأمن الغذائي في البلدان التي توجد بها حالات نزاع (Monitoring food security in countries with conflict situations). يناير/كانون الثاني 2019. <http://www.fao.org/3/ca3113en/CA3113EN.pdf>

(9) منظمة الأغذية والزراعة، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، اليونسف، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة العالمية. 2017. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2017. <http://www.fao.org/3/a-i7695e.pdf>

(10) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. الأرقام في لمحة. <https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>

(11) برنامج الأغذية العالمي. 2017. الأسباب الجذرية للنزوح: انعدام الأمن الغذائي، والنزاع، والهجرة الدولية.

https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000015358/download/?_ga=2.261829705.513769417.1553075019-512056628.15282.81179

(12) برنامج الأغذية العالمي. 2018. المساعدة الغذائية العالمية في عام 2018: تفادي الأزمات الغذائية.

https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000070719/download/?_ga=2.202594645.513769417.1553075019-512056628.1528281179

لهذه الكوارث الآن إلى 213 كارثة كل عام.⁽¹³⁾ ويزيد المستوى المتوسط للجوع في البلدان الشديدة التعرض للصدمة المناخية بمقدار 3.2 نقطة مئوية عما هو عليه في البلدان ذات التعرض المنخفض أو المعدوم. وعانى 51 بلدا من البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل من تكبير أو تأخير في انطلاق المواسم الزراعية، بينما كابد 29 بلدا من قصر هذه المواسم، وشهد 28 بلدا كلتا هاتين الظاهرتين. وفي عام 2017 كانت الصدمات المناخية محركا رئيسيا للأزمات الغذائية في 34 بلدا من أصل 51 بلدا حلت بها مثل هذه الأزمات.

- 16- كما أن الصدمات المناخية عامل محرك مهم للهجرة والتشرد القسري. وفي المتوسط فإن الكوارث المناخية تجبر 22.5 مليون نسمة على هجر منازلهم كل عام. وعوائد الاستثمار في تدابير التكيف مع المناخ ضخمة: إذ أن كل دولار أمريكي واحد يُنفق على إدارة المخاطر المناخية والتقليل منها يمكن أن يوفر ما يصل إلى 4 دولارات أمريكية من تكاليف الاستجابة الإنسانية.
- 17- كما أن هناك عوائد ضخمة للاستثمارات في إجراءات بناء القدرة على الصمود. فكل دولار أمريكي يُنفق في النيجر على "حزمة تغيير الحياة" للمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول، وأنشطة التغذية المدرسية والتغذية سيبر عوائد بقيمة 3.67 دولار أمريكي بالقيمة الحقيقية على مدى السنوات العشرين التالية وسيخلق 0.46 دولار أمريكي من التأثيرات الجانبية على الأسر التي لا تتلقى المساعدة المباشرة. ويعني ذلك أن بمقدور البرنامج أن يوفر أكثر من مليار دولار أمريكي من تكاليف الفرص البديلة على مدى 20 عاما.
- 18- وباستطاعة الاستثمار في التغذية أن يعزز كذلك من النمو الاقتصادي. وفي المتوسط فإن كل دولار أمريكي واحد يُستثمر في برامج التغذية الموثوقة يُدر 15 دولارا أمريكيا من المنافع في مجالي الصحة والقدرة الإنتاجية.⁽¹⁴⁾

تموضع البرنامج

- 19- إن البنية التشغيلية للبرنامج آخذة بالتغير. ولا يواجه السكان الضعفاء فحسب مخاطر طال أمدتها ترجع إلى سوء الحوكمة والنزاع، بل إن عليهم أيضا التصدي لأحداث مناخية قاسية يصعب التنبؤ بها وتقع بوتيرة تتجاوز قدرتهم على التصدي. وتغدو البرامج القطرية للبرنامج أكثر استشرافا واستنارة بشأن المخاطر. وتشتمل نسبة تقرب من 70 في المائة من الخطط الاستراتيجية القطرية على أنشطة مكرسة لإدارة المخاطر المناخية، كما يحرص البرنامج تقدا ملموسا في البرامج الابتكارية مثل التأمين القائم على مؤشرات الطقس، والتمويل القائم على تنبؤات الأحوال الجوية، وخدمات المعلومات المناخية الخاصة بالمجتمعات المحلية المحرومة من الأمن الغذائي.
- 20- وتؤثر الأزمات الإنسانية على أعداد متزايدة من الناس ولفترات أطول. ويجب على البرنامج أن يسعى، بالشاركة مع مجموعة من الجهات الفاعلة الوطنية والدولية، إلى الحد تدريجيا من الاحتياجات الإنسانية من خلال مجموعة من التدخلات التي تعالج جوانب الهشاشة الفورية والمزمنة في آن واحد.
- 21- ويتقضي الحد من الحاجة إلى المساعدة الإنسانية أن يعمل البرنامج على امتداد محور العمل الإنساني والتنمية والسلام من أجل منع نشوب النزاعات ولضمان الإنصاف وتيسير الفرص للأشخاص الضعفاء كي ينعموا بحياة صحية وسبل عيش منتجة. ويتطلب القضاء التام على الجوع الجمع بين تلبية الاحتياجات الطارئة عند الاقتضاء وتنفيذ استراتيجيات بديلة لمواجهة الضعف دون اللجوء بالضرورة إلى الدعم في حالات الطوارئ الممتدة.

⁽¹³⁾ منظمة الأغذية والزراعة، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، اليونيسف، برنامج الأغذية العالمي، منظمة الصحة العالمية. 2018. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2018. <http://www.fao.org/3/i9553en/i9553en.pdf>.

⁽¹⁴⁾ Independent Expert Group of the Global Nutrition Report Stakeholder Group. 2016. *Global Nutrition Report 2016: From promise to impact: ending malnutrition by 2030*. <https://globalnutritionreport.org/reports/2016-global-nutrition-report/>

22- ويمكن للبرنامج تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- زيادة قدرة البرامج على الصمود لضمان الدفاع عن مكاسب التنمية والسلام إلى جانب تلبية الاحتياجات الإنسانية في الوقت نفسه، وذلك على سبيل المثال من خلال تنفيذ برامج متزامنة للمساعدة الإنسانية وبناء القدرة على الصمود للمجتمعات المحلية في منطقة الساحل؛
- تحديد سبل استخدام النطاق التشغيلي الواسع للبرنامج وقياسها وتوسيعها إلى أقصى حد للمساهمة في حصائل التنمية والسلام بوسائل تشمل على سبيل المثال استخدام منصات التحويلات النقدية وخطط التأمين القائم على المناخ في برامج الطوارئ والإنعاش؛
- استخدام المزايا النسبية للعمل في شراكة مع الجهات الفاعلة في التنمية والسلام، بما فيها كيانات القطاع الخاص والحكومات، بطرق جديدة تحقق نتائج جماعية لمعالجة الأسباب الجذرية للجوع، بوسائل تشمل على سبيل المثال زيادة الشراكات مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، لدعم التدخلات الصحية والتعليمية والزراعية التي تحمي رأس المال الطبيعي والبشري.

23- وإزاء خلفية إصلاح الأمم المتحدة وجهود تبسيط العمليات على المستوى القطري بحيث تعمل بشكل أوثق من أجل تحقيق نتائج جماعية تشمل المؤشرات الإنسانية والإنمائية على حد سواء، اعتمد البرنامج نهجا تطلعيًا في المقر بإدخاله الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية، ومع شركاء في الأمم المتحدة، لضمان مساهمة استثماراته بدور كبير في أطر عمل الأمم المتحدة الجديدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة في البلدان. وتعكف شعبة البرامج الإنسانية والإنمائية على استحداث طرق جديدة لتحليل العمليات وتصميمها وتنفيذها ورصدها بما يتماشى مع طريقة العمل الجديدة في الأمم المتحدة.

السياق التنظيمي

- 24- تتطلب البيئة التشغيلية للبرنامج المتغيرة بسرعة انسام المنظمة بقسط أكبر من الرشاقة والمساءلة والنهوض بفعالية استجابتها إلى المستوى الأمثل لخدمة المحتاجين على النحو الأفضل.
- 25- ويستجيب الهيكل التنظيمي الجديد في المقر الرئيسي الذي بدأ تطبيقه في يونيو/حزيران 2019 لتعقيد العمليات المتصاعد، بما في ذلك توسُّع الإقرار بمحور العمل الإنساني، والتنمية، والسلام، وبالأزمات الممتدة، ضمن سياق ارتفعت فيه مستويات الموارد بأكثر من 25 في المائة خلال السنتين الماضيتين. كما أن الهيكل الجديد يُسهم في ترويج ثقافة التغيير نحو بيئة عمل أكثر ملاءمة تُعالج فيها كل أشكال المضايقة، وسوء استخدام السلطة، والتمييز.
- 26- ويعكس الهيكل التنظيمي الجديد التعديلات المهمة التي تم إدخالها لضمان أن يكون البرنامج جاهزا وقادرا على الاستجابة للطلبات المتصاعدة من حيث العدد والتعقيد. ويتمثل الهدف الرئيسي من عملية إعادة التنظيم في تعزيز تركيز البرنامج على دعم الميدان دعما فعالا بفضل الاختصاصات المنقحة للمقر والمكاتب الإقليمية. وسيساعد الهيكل الجديد أيضا على ضمان إنفاق موارد البرنامج المتزايدة بفعالية وكفاءة، مع تقوية الرقابة وإدارة المخاطر والتنفيذ الفاعل للضوابط الداخلية.

الرقابة وإدارة المخاطر

27- قام البرنامج على مدى العامين الماضيين بتدعيم مكاتبه المعنية بالرقابة وإدارة المخاطر. كما ستشهد قدرة مكاتب الرقابة المستقلة المزيد من التعزيز عام 2020، مع زيادة قدرات مكتب الشؤون القانونية وشعبة الموارد البشرية أيضا لتوفير دعم أمتن لتنفيذ التوصيات النابعة من التحقيقات. وسيتم تدعيم إدارة المخاطر لتشمل متابعة منهجية أشد لتنفيذ الضوابط الداخلية وخطة العمل لمكافحة التدليس والفساد.

الأولويات المؤسسية

28- يتسق الهيكل التنظيمي الجديد والمسؤوليات المستجدة بصورة أفضل مع الأولويات المؤسسية الخمس المعروضة في الشكل أولا-1.

الشكل أولا-1: الأولويات المؤسسية



- 29- وتتعكس هذه الأولويات في الزيادات المقترحة لمخصصات دعم البرامج والإدارة والمبادرات المؤسسية الحاسمة في عام 2020.
- 30- وأضافت الإدارة أولوية أخرى – إدارة الأفراد – في يونيو/حزيران 2019 استجابة للتعليقات التي قدمت في اجتماع الإدارة العالمي لعام 2019. وتدعم هذه الأولوية غيرها من الأولويات وستعالج من خلال النظر في قضايا من قبيل التخطيط الوظيفي والأداء والمساءلة، والثقافة المؤسسية، وقدرات الموظفين الميدانيين ومؤهلاتهم.

الحوكمة

- 31- توفر خارطة الطريق المتكاملة إطارا جديدا لعمل البرنامج. وتشمل هذه الخارطة أربعة مكونات مترابطة – الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، واستعراض الإطار المالي، وإطار النتائج المؤسسية (2017-2021) – وجميعها أُقرت في الدورة العادية الثانية للمجلس عام 2016.
- 32- وخلال عامي 2017 و2018 وافق المجلس على عدد من التفويضات المؤقتة للسلطة المشفوعة بالتزام باستعراض تطبيق هذه التفويضات لضمان الحفاظ على دور المجلس الأساسي في الموافقة والإشراف. ويجري إنجاز الاستعراض حاليا ومناقشته مع المجلس بغرض الحصول على الموافقة على تفويضات دائمة للسلطة في الدورة العادية الأولى عام 2020. وبما أن التفويضات الدائمة ستدخل حيز النفاذ اعتبارا من 1 مارس/آذار عام 2020 فإنها ستكون قائمة على امتداد معظم الفترة التي تغطيها خطة الإدارة.

القسم الثاني: سياق التمويل وافتراضات تدبير الموارد

لمحة عامة

- 33- يعرض هذا القسم لمحة عامة عن السياق المالي والافتراضات المالية التي تستند إليها توقعات إيرادات البرنامج لعام 2020 والمقدّرة بمبلغ 7.45 مليار دولار أمريكي. وتستند التوقعات إلى مواقف المانحين واتجاهاتهم، وتتفق مع توقعات التمويل المحلي في كل مكتب من مكاتب البرنامج القطرية التي تُشكل مجتمعة أساس خطة الإدارة.
- 34- وبغية تلبية الاحتياجات المحددة في برنامج عمله، وخطته الاستراتيجية (2017-2021)، فإن البرنامج يعمل على توسيع نطاق مصادر التمويل القادر على استخدامها. ويوفر هذا القسم لمحة عامة للاتجاهات والتحليلات في هذا الصدد.
- 35- ويتواصل الحوار الدائر بشأن التمويل والهادف إلى حفز المانحين على توفير التمويل المرن والقابل للتنبؤ كوسيلة لتحسين مرتكز التخطيط والتمويل لعمليات البرنامج القطرية وتعزيز الفعالية والكفاءة على المستوى التشغيلي.
- 36- ويحتل البرنامج موقعا طليعيا في صفوف الوكالات والجهات الفاعلة الإنسانية من حيث الاستجابة للاحتياجات الإنسانية المتصاعدة. وفي الوقت ذاته يركز البرنامج على التقليل من الحاجة إلى بذل الجهود وتوفير الأموال للأغراض الإنسانية، والحد من أثر الصدمات الإنسانية عبر الاستثمار في تدابير الاستعداد والعمل المبكر، وأنشطة بناء القدرة على الصمود بالتعاون مع الحكومات، وتقديم الدعم إلى الأنشطة التي تسهم في معالجة الأسباب الدفينة للجوع.

مواكبة الاتجاهات العالمية

- 37- قام البرنامج عام 2018 بتنفيذ برنامج عمله مسترشدا بخطته الاستراتيجية (2017-2021) ومستفيدا من الإطار البرامجي والمالي الجديد الناجم عن التطبيق الكامل لخارطة الطريق المتكاملة. وعزّزت الشفافية المنجزة والنظرات التشغيلية النيرة من أسس شراكات البرنامج وجهود تدبير الموارد على المستوى العالمي.
- 38- وطيلة العام برهن البرنامج على قدرته على التكيف مع التغيرات السريعة في الظروف السياسية، والأمنية، والبيئية التي يعمل ضمنها وعلى الاستجابة الفعالة للاحتياجات الإنسانية المتصاعدة. وتجلّى ذلك على نحو خاص في العمليات المرتبطة بالأزمات في اليمن والجمهورية العربية السورية. على أن الزيادة في الاحتياجات تطرح تحديات في وجه جهود ترتيب الأولويات وتسليم البرامج على نحو فعال. وتحدد عملية التخطيط القطرية المتكاملة مجموعة من الأهداف والتدابير المترابطة التي تُعنى بأمر احتياجات إنقاذ الأرواح، وتوفير الدعم اللازم في الوقت ذاته لتحقيق حصائل مستدامة تقوي قدرة الأفراد، والمجتمعات المحلية، والبلدان على التصدي للصدمات المقبلة. ويتيح التمويل المرن والقابل للتنبؤ للبرنامج أن يرقى بجهود البرمجة وترتيب الأولويات إلى المستوى الأمثل.

اتجاهات التمويل في البرنامج: توقعات الفترة 2019-2021

- 39- كان النمو في المتطلبات التشغيلية للبرنامج في عام 2018 متناسبا مع نطاق الاحتياجات الإنسانية العالمية. وأسفرت استجابة المانحين المتوقعة لاحتياجات البرنامج المتصاعدة عن توقعات عالمية بقيمة 7.4 مليار دولار أمريكي مقابل برنامج العمل المزمع لعام 2019 والبالغة قيمته 12 مليار دولار أمريكي. وبحلول منتصف أغسطس/آب، تلقى البرنامج بالفعل 4.7 مليار دولار أمريكي من إيرادات المساهمات لعام 2019، ويتفق ذلك مع مستوى المساهمات المستلمة في نفس الفترة من عام 2018.
- 40- ووفقا للتقديرات الحالية فإن فجوة تمويل العمليات ستزيد من 27 في المائة عام 2018 إلى 38 في المائة عام 2019. ويرجع ذلك إلى زيادة في برنامج عمل البرنامج (إلى 12 مليار دولار أمريكي) بالمقارنة مع العام الفائت، حينما بلغت قيمة برنامج العمل 10 مليارات دولار أمريكي وموّلت نسبة 73 في المائة من المتطلبات الإجمالية. واستنادا إلى اتجاهات التمويل الماضية

والمعلومات المتاحة عن الجهات المانحة، والافتراضات المتعلقة بالتحولات الجيوسياسية، فإن تقديرات البرنامج تشير إلى أن قيمة الموارد في عام 2020 ستصل إلى 7.45 مليار دولار أمريكي. وسيغطي هذا التمويل نسبة 67 في المائة من قيمة برنامج العمل الحالي لعام 2020، بما يترك فجوة تمويل تبلغ نحو 3.7 مليار دولار أمريكي. ويفترض البرنامج مستوى من الإيرادات للفترة 2022/2021 يماثل توقعات الفترة 2020/2019.

41- ويُعزى استمرار ارتفاع مستوى الاحتياجات التشغيلية إلى تزايد متطلبات الاستجابة لحالات الطوارئ من المستوى 3، والتي تستأثر بحصة تزيد على نصف ميزانية برنامج العمل الحالي للبرنامج وتتسبب بحصة ضخمة من العجز في موارده. ووفقاً لمؤشرات الإنذار المبكر والعمل المبكر فإن من المنتظر أن تتراد هذه الاحتياجات الملحة.

42- وزادت المساهمات الواردة من المؤسسات المالية الدولية بشكل ملحوظ عام 2018، وذلك من 6 ملايين دولار أمريكي إلى 44 مليون دولار أمريكي كمساهمات موجهة (مع استبعاد المساهمات الواردة عبر الحكومات المضيفة)، وهو ما يرجع في المقام الأول إلى زيادة المساهمات من مصرف التنمية الأفريقي في العام المذكور. ومع استمرار البرنامج في الاستثمار في شراكاته مع المؤسسات المالية الدولية فإن من المنتظر أن تشهد المساهمات الواردة من مؤسسات، كالبنك الدولي، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، ارتفاعاً كبيراً اعتباراً من عام 2019 فصاعداً، ومن المتوقع تقديم هذه الزيادة من خلال مساهمات الحكومات المضيفة.

43- ويعتبر الاتجاه العام في المساهمات الواردة من الصناديق المجمعّة للأمم المتحدة إيجابياً وقد وفّر موارد إضافية للبرنامج. وفي عام 2018 حصل البرنامج على مبلغ قياسي قدره 290 مليون دولار أمريكي من مختلف مصادر التمويل التابعة للأمم المتحدة من أجل برنامج عمله، وتجاوزت بالفعل مساهمات عام 2019 بمبلغ 200 مليون دولار أمريكي بحلول منتصف أغسطس/آب. ويدل دعم المانحين لعملية إصلاح الأمم المتحدة وتفعيل النظام الجديد للمنسقين المقيمين للأمم المتحدة على تواصل الاتجاه الإيجابي. وقد اتسمت المساهمات المقدمة من صندوق الأمم المتحدة المركزي لمواجهة الطوارئ (وهو أضخم مصدر للتمويل المجمع للبرنامج) بالاستقرار، حيث تراوحت بين 122 إلى 143 مليون دولار أمريكي على مدى السنوات الخمس المنصرمة. وقد يؤدي التوسيع المزمع لهدف التمويل السنوي إلى مليار دولار أمريكي إلى زيادة التمويل للبرنامج.

44- وتشير مستويات المساهمات المتوقعة لعام 2019 فما بعده إلى استمرار اتجاه يعكس المستوى العالي من ثقة المانحين بالبرنامج والأهمية المتواصلة لمهمته مع تطور الاحتياجات.

الآثار المحتملة للمشهد السياسي المتغير على إيرادات البرنامج

45- سيظل للمشهد الجغرافي السياسي المتغير على المستوى العالمي تأثير ملحوظ على إيرادات البرنامج. وقد انعكست الأولويات الاستراتيجية للمانحين الرئيسيين عام 2018 على مساهماتهم للبرنامج. ومع أن مبادرات القدرة على الصمود والتنمية الهادفة إلى الحد من أثر الصدمات تظل جزءاً حاسماً من حافظة العمل المتكاملة للبرنامج في الخطط الاستراتيجية القطرية فإن ثلثي عمليات البرنامج ما تزال تجري استجابة لاحتياجات إنسانية ملحة. ومن المنتظر أن يتواصل هذا الاتجاه. وتسهم الأولويات المحلية المتنافسة في عدم اليقين الذي يكتنف مسألة تدبير الموارد للبرنامج رغم ازدياد أعداد الأشخاص الأكثر معاناة من هشاشة الأوضاع، والإقرار العالمي بأن الأمن الغذائي هو متغير بارز في تحسين المناخ الاجتماعي والسياسي العالمي.

مواكبة الاحتياجات

46- يتمثل التحدي الذي يواجه البرنامج في كيفية تلبية احتياجاته المتزايدة والمتغيرة للموارد في ظل بيئة تمويلية معقدة. ويواصل البرنامج تحسين منهجيته في توقع المساهمات ويحافظ على التزامه بتعظيم الأثر والكفاءات التشغيلية، بما في ذلك النقل من الخسائر في الأرواح الناجم عن انعدام الأمن في بداية الأزمات، وخلالها، وبعدها. وبفضل توثيق التعاون أكثر فأكثر مع شركائه من القطاعين العام والخاص فإن البرنامج يكتسب ثقة متزايدة بتوقعاته بشأن المساهمات ومن ثم بما يمكن أن يتعهد به من التزامات مالية لعملياته.

47- وبغية التغلب على التحديات التمويلية، ولا سيما لحفاظة الأنشطة بخلاف حفاظة الاستجابة للأزمات، فإن البرنامج يكتف من انخراطه الاستراتيجي مع الشركاء الحكوميين، والمؤسسات والمبادرات المالية الدولية، والقطاع الخاص. ويظل الاستثمار في قدرة البرنامج لتعزيز الترابط الاستراتيجي ذي الدعم المتبادل مع الشركاء متسما بأهمية بالغة. وسيتابع البرنامج تقوية انخراطه في عواصم البلدان المانحة الرئيسية، والتعاون مع الحكومات المضيفة، والجهات الشريكة في الأمم المتحدة. ويعمل البرنامج على تعزيز شراكاته مع المانحين الإنمائيين التقليديين، والمؤسسات المالية الدولية، ولا سيما مصرف التنمية الأفريقي، والمصرف الآسيوي للاستثمار في البنية التحتية، والبنك الإسلامي للتنمية، إلى جانب طائفة متنوعة من الكيانات المواضيعية العالمية مثل الصندوق الأخضر للمناخ، والمبادرات العالمية التي تركز على أولويات عالمية محددة مثل صندوق "التعليم لا يمكن أن ينتظر"، والصندوق العالمي. وبإدراج الموارد المعبأة من الحكومات المضيفة ومن مصادر أخرى فإن البرنامج يهدف إلى تعبئة أكثر من مليار دولار أمريكي كل عام من التمويل الإنمائي والمواضيعي الإجمالي بحلول عام 2022.

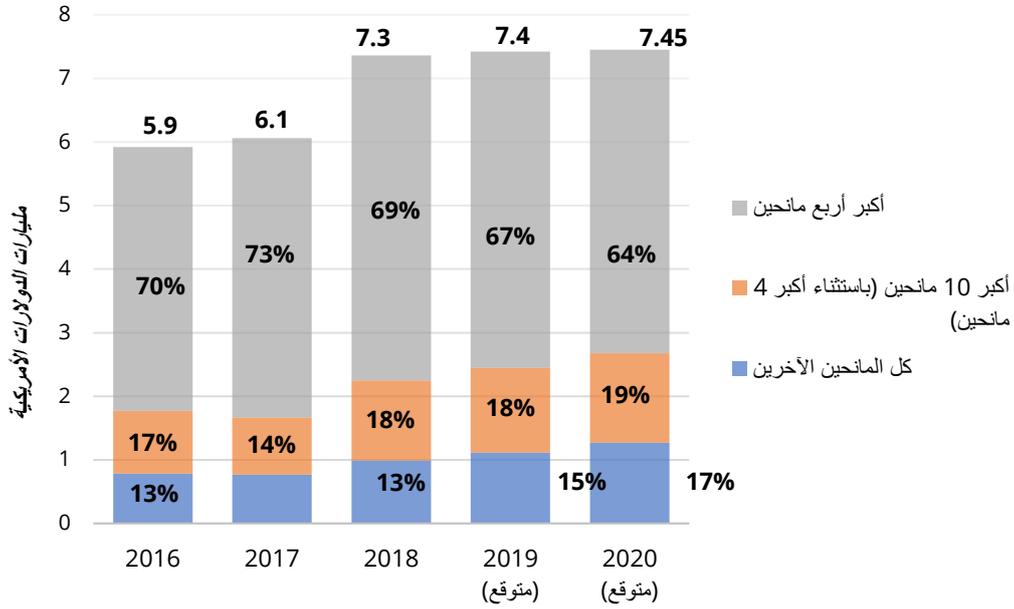
48- وبالاعتماد على أدواته وتحليلاته المتطورة لتوقعات المساهمات، سيواصل البرنامج تزويد المجلس التنفيذي بمعلومات محدثة عند تعديل التوقعات. ومن المنتظر مع مضي الوقت أن يسفر التوقع الموثوق للمساهمات وتدابير تعزيز نهج الدورة البرامجية في البرنامج عن توفير توقعات أكثر تفصيلا لاستجابة المانحين للاحتياجات التشغيلية للبرنامج، بما يكفل تحسين القاعدة التخطيطية والتمويلية لعمليات البرنامج القطرية.

توسيع قاعدة المانحين

49- ظلت حصة المساهمات الواردة من الجهات المانحة الأربع عشرة الأولى ثابتة من عام 2016 إلى عام 2018 وذلك عند نسبة 87 في المائة. على أن التحليل الراهن للتوقعات يشير إلى اتجاه نحو حصص أكثر تساويا من المساهمات بين المانحين التقليديين والجدد (انظر الشكل ثانيا-1).

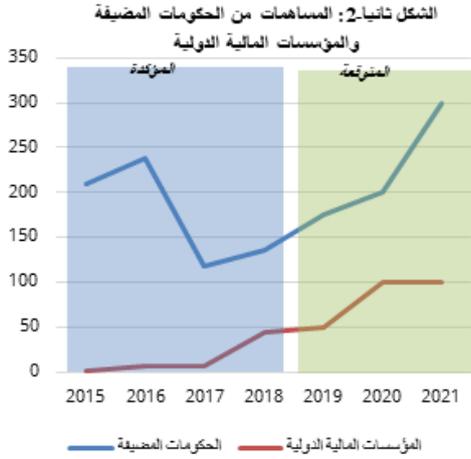
50- كما أن من المنتظر أن يسفر الانخراط المتصاعد مع المؤسسات المالية الدولية وشركاء القطاعين العام والخاص عن زيادة ملحوظة في المساهمات الخاصة بالتنمية في الفترة 2019-2020 فما بعدها.

الشكل ثانيا-1: المانحون للبرنامج حسب قيمة المساهمات والنسب المئوية من المجموع،
(بمليارات الدولارات الأمريكية) 2016-2020



- 51- ويواصل البرنامج تنويع قاعدة المانحين والنهوض بالقدرة على النفاذ إلى طائفة متنوعة من مصادر تمويل القطاع العام.
- 52- وفي عام 2018 ركّز البرنامج على تنفيذ تحليل استراتيجي وتقني لفرص التمويل في القطاعين العام والخاص لدعم نهج البرمجة المتكامل. وتساعد هذه التحليلات البرنامج في النفاذ إلى طائفة متنوعة من مصادر التمويل الجديدة في القطاع العام على الأوسع العالمية، والإقليمية، والقطرية التي لم تسبق الاستفادة منها. ويشمل ذلك تمويلا إنمائيا جديدا من إيطاليا والنرويج ومصادر تمويل جديدة مثل ميزانيات الجامعات الوطنية والبلديات في إيطاليا وجمهورية كوريا وإسبانيا وغيرها. وتبلغ الإيرادات المتوقعة من هذه الموارد 200 مليون دولار أمريكي في عام 2019 مع اتجاه متصاعد في الفترات المقبلة.
- 53- ومن المنتظر أن يزيد تمويل الأمم المتحدة في السنوات القادمة نتيجة اهتمام المانحين المتصاعد ببرامج التمويل المشتركة وزيادة الهدف السنوي للصناديق المجمعّة القطرية لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية عام 2019. ومن التطورات الإيجابية أيضا إبرام اتفاق إطاري بين البرنامج والصندوق الأخضر للمناخ في نوفمبر/تشرين الثاني عام 2018 والصندوق المشترك لأهداف التنمية المستدامة. وتتزايد المساهمات المقدمة إلى موارد التمويل المواضيعية للأمم المتحدة مثل صندوق التكيف في الأمم المتحدة، والصندوق الأخضر للمناخ. ويوفر هيكل الخطط الاستراتيجية القطرية للمكاتب القطرية مجموعة أوسع وأطول أجلا من الفرص لإقامة برامج جديدة ومشاركة للتمويل المجمع بما يمكنها من التوسع في الاستفادة من الإمكانيات التي يتيحها هذا التمويل.
- 54- وتعد حافظة البرنامج المتوسعة من التمويل المواضيعي، التي تشمل التغذية، والتغذية المدرسية، والتمويل المناخي، مثالا على جهوده المبذولة لكي يطبق أكثر فأكثر نهج برمجته المتكامل المتسق مع خطته الاستراتيجية. ومن المنتظر أن يتزايد هذا النوع من التمويل، من المؤسسات التمويلية الإنسانية والإنمائية على حد سواء، وأن يشمل الدعم الوارد عبر الحكومات المضيفة، وآليات التمويل المتخصصة، والموارد القادمة من المصادر العامة للتمويل التقديري. وتزداد بالفعل المساهمات المخصصة لبرمجة التغذية وفيروس نقص المناعة البشرية، حيث تم تلقي 349 مليون دولار أمريكي في عام 2018 و 396 مليون دولار بحلول منتصف أغسطس/آب 2019.
- 55- وكجزء من هذه الجهود فقد سلط البرنامج الضوء على سمته المتميزة كشريك مع الجهات الفاعلة الوطنية في جهود القدرة على الصمود، بما في ذلك دوره المحوري المحتمل في ترويج سلسلة العمل الإنساني-الإئمائي.

دور الحكومات المضيفة



56- بلغت قيمة مساهمات الحكومات المضيفة 136.7 مليون دولار أمريكي عام 2018، بزيادة قدرها 15 في المائة بالمقارنة بما كانت عليه عام 2017 (118.5 مليون دولار أمريكي). وفي عام 2019، تم حتى الآن استلام 170 مليون دولار أمريكي بالفعل من الحكومات المضيفة. وكانت مساهمات الحكومات المضيفة في السنوات الفائتة أكبر بكثير حيث بلغت 209.1 مليون دولار أمريكي عام 2015 و238.2 مليون دولار أمريكي عام 2016.

57- ويرمي البرنامج، من خلال خطته الاستراتيجية القطرية، إلى النهوض إلى المستوى الأمثل بموارد المانحين التقليديين بالترادف مع موارد الحكومات المضيفة في المجالات التي تُتيح فيها التدابير التحولية أعلى العوائد للاستثمار وتساعد على التقدم على طريق تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدفان 2 و17. وتحقيقاً لذلك فإن من المنتظر أن تشهد موارد الحكومات المضيفة اتجاهها تصاعدياً في الفترة من عام 2019 فما بعده.

58- وعلى مدى السنة الماضية واصل البرنامج رعاية التحول من نهج التمويل إلى نهج تدبير الأموال. ويعمل البرنامج مع الحكومات المضيفة الشريكة على تحديد السبل الفضلى لتيسير التقدم على طريق تحقيق الأولويات الوطنية بما في ذلك النظم الغذائية وتكوين رأس المال البشري. وتشارك الجهات الفاعلة الوطنية مثل وزارات التخطيط والمالية، والمؤسسات المالية الدولية، والمؤسسات الإقليمية، في الحوارات سعياً إلى ذلك.

59- ويحض البرنامج الحكومات المضيفة على تقديم مساهمات منتظمة لبرامجه، بما في ذلك من خلال مبادرة التوأمة التي طُرحت مؤخراً وصندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة الذي أُعيدت هيكلته. وفي عام 2018 حُصص مبلغ 30 مليون دولار أمريكي لهذه المبادرة.

التمويل المرن القابل للتنبؤ

60- في الوقت الذي تظل فيه المساهمات الرامية إلى تزويد البرنامج بالموارد التي يحتاجها لأنشطة الاستجابة الإنسانية عنصراً أساسياً لاستمرار العمليات، فإن إتاحة التمويل للتدابير الفورية ضرورية لنجاحه في دوره كاستجابة أول عند اندلاع الأزمات. وهكذا فإن اشتراطات المانحين وقيود التمويل تؤثر تأثيراً مباشراً على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين في الوقت المناسب، ومن أمثلة ذلك أهلية المساهمات للإقراض الداخلي للمشروعات وتسيير المخصصات من حساب الاستجابة العاجلة. ويعمل البرنامج مع المانحين الشركاء على إذكاء الوعي بأثر قيود المانحين، ويسعى إلى التقليل من إجراءات التخصيص.

61- وأسفر تحليل شامل لمتطلبات المانحين أُجري عام 2018 عن تحديد عشرة معايير ذات أولوية للتغلب على شروط التمويل الداخلي والخارجي التي تؤثر على الاستخدام المرن للموارد المتعلقة بعمليات البرنامج. ويؤدي الحوار مع شركاء تدبير الموارد إلى تعميق فهمهم بالتمويل المرن كركيزة من ركائز العمليات الفعالة والكفوة، وإلى تحقيق بعض الزيادة في مرونة الأموال وتمكين المانحين في الوقت نفسه من الوفاء بمتطلباتهم الائتمانية الذاتية.

62- وزادت المساهمات المخصصة بشروط ميسرة للبرنامج بنسبة 10 في المائة وذلك من 382 مليون دولار أمريكي عام 2017 إلى 420 مليون دولار أمريكي عام 2018، وهي تشكل نسبة 6 في المائة من مجموع المساهمات في كلتا السنتين. ويشير التحليل الراهن للمساهمات إلى أن من المنتظر أن تظل المساهمات المرنة لعام 2019 فما بعده على الأقل عند المستوى وربما ستزداد تبعاً للحوار مع الشركاء المانحين. وفيما يتعلق بالمساهمات المخصصة على مستوى الخطط الاستراتيجية القطرية فما

دونها، سجلت حتى الآن في عام 2019 اتجاهات إيجابية، إذ خصصت نسبة 72 في المائة من المساهمات على مستوى الأنشطة، مترجمة عن نسبتها في عام 2018، وهي 83 في المائة.

63- كما ارتفع التمويل المتعدد السنوات بنسبة 6 في المائة وذلك من 947 مليون دولار أمريكي عام 2017 إلى مليار دولار أمريكي عام 2018. وفيما يتصل بالمستقبل القريب فإن تحليل المعلومات الواردة من المانحين يشير إلى أنه ستكون هناك زيادة في المساهمات المتعددة السنوات لعام 2019 وأن من المتوقع أن يشهد عام 2020 اتجاها تصاعديا. ويعزز الطابع المتعدد السنوات لإطار الخطط الاستراتيجية القطرية من جهود تعبئة الموارد التي تستهدف الأموال والمساهمات المتعددة السنوات ويسهم في تحقيق هذه النتيجة.

64- وفي الوقت نفسه فإن المساهمات المؤهلة للاستخدام في الإقراض الداخلي للمشروعات انخفضت من 3.7 مليار دولار أمريكي عام 2017 إلى 3.1 مليار دولار أمريكي عام 2018، وشكلت نسبة 42 في المائة من كل المساهمات، مع توقع أرقام مماثلة للفترة 2019-2021. وبحلول منتصف أغسطس/آب، بلغت إيرادات مساهمات عام 2019 المتاحة للإقراض الداخلي للمشروعات 1.9 مليار دولار أمريكي، أي 40 في المائة من إيرادات مساهمات عام 2019 حتى الآن. وعلى هذا فإن البرنامج سيواصل حث المانحين على توفير مساهمات يمكن استعمالها في الإقراض الداخلي للمشروعات، وهو أمر ضروري لضمان توفير الدعم للمستفيدين في الوقت الملانم، كما يعمل على رصد الاتجاهات.

65- وبصورة إجمالية فإن حوار البرنامج مع المانحين ضروري وناجح في رعاية إبرام اتفاقات الشراكة الاستراتيجية التي توفر تمويلا مرنا وقابلا للتنبؤ لمجموعة من الأغراض المتفق عليها ذات الأجل الطويل نسبيا. ولدى البرنامج حاليا 14 اتفاقا من هذا النوع مع المانحين (انظر الشكل ثانيا-3).

القسم الثالث: الاحتياجات التشغيلية لعام 2020

لمحة عامة

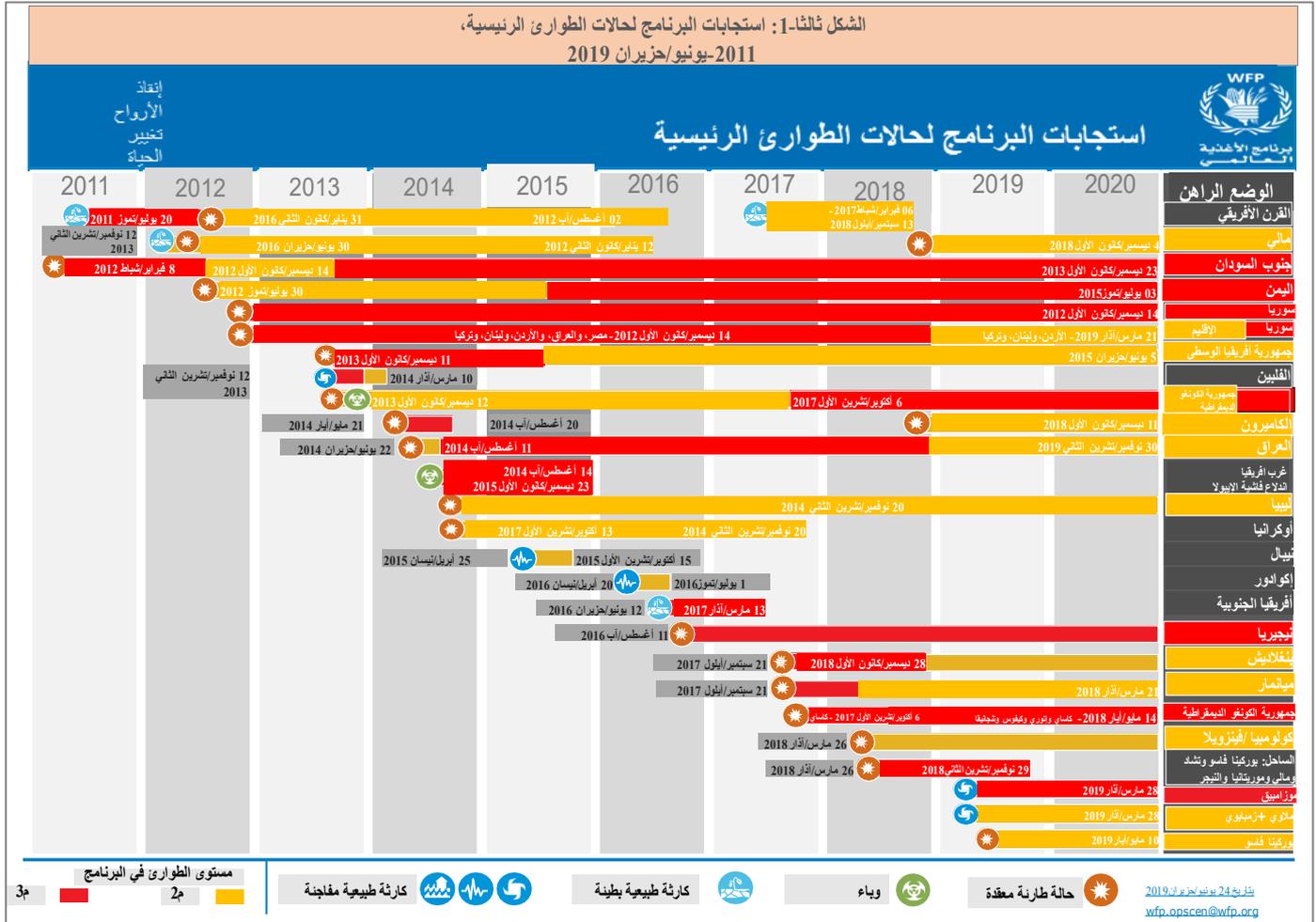
- 66- يواصل البرنامج التأكيد، من خلال خطة الإدارة (2020-2022)، على التزامه بمواءمة وإدماج قدراته وبرامجه الخاصة بالمساعدة الغذائية والتغذية مع ما لدى السلطات الوطنية والشركاء الآخرين منها، تمشيا مع أهداف التنمية المستدامة. وتغطي هذه الخطة 85 بلدا، منها 67 بلدا ذات خطط استراتيجية قطرية، و18 بلدا ذات خطط استراتيجية قطرية مؤقتة،⁽¹⁾ وكلها تبرز تحولات استراتيجية وبرامجية نصت عليها الخطة الاستراتيجية (2017-2021) المتجدرة بقوة الآن في عمليات التخطيط في البرنامج والهادفة إلى البناء على مساعده الطارئة ذات الأولوية بطرق لا تكفل إنقاذ الأرواح فحسب بل وتغيير الحياة أيضا.
- 67- وفي حين ركزت خطة الإدارة (2019-2021) على مواءمة البرنامج مع أهداف التنمية المستدامة، فإن خطة الفترة 2020-2022 توضح كيف يقوم البرنامج بالتنفيذ على أساس أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030 من خلال استراتيجيات حسنة التصميم، وبرامج منقّدة في شراكة مع الحكومات، والمجتمعات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، ووكالات الأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. كما أن خطة الإدارة (2020-2022) تستجيب للزيادة الحادة في الاحتياجات الإنسانية في ظل تصاعد الاحتياجات الناجمة عن النزاعات والظروف المناخية.
- 68- وسيطلب تحقيق أهداف خطة الإدارة (2020-2022) تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية ببرامج تحويلية تتفقد الأرواح وتُغيّر الحياة في آن معا. وعبر هذه الخطة يجدد البرنامج تأكيده على القيادة في حالات الطوارئ، وتميّر البرامج، والانخراط في محور العمل الإنساني، والتنمية، والسلام. كما أن إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة يتطلب تنفيذ البرنامج لتدابير تستجيب لاحتياجات الطوارئ مع الاستثمار في الوقت نفسه في جهود الوقاية والتنمية التي يمكن أن تحد من الاحتياجات الإنسانية في الأجلين المتوسط والطويل.
- 69- ويواصل البرنامج وشركاؤه مجابهة تحديات جسيمة. وتتفشى أشد الأزمات الإنسانية من حيث التعقيد، وطول المدة، والتكاليف الباهظة في مناطق يُطحن فيها الناس بين مطرقة النزاعات وسندان الظروف المناخية القاسية. ونتيجة ذلك يعاني 113 مليون نسمة في 53 بلدا من الجوع الحاد، ويتطلبون مساعدات عاجلة في ميادين الأغذية، والتغذية، وسبل كسب العيش. ومن بين هؤلاء يعيش أكثر من النصف – 72 مليون نسمة – في ثمانية بلدان هي: أفغانستان، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وإثيوبيا، وشمال نيجيريا، وجنوب السودان، والسودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن.⁽²⁾ ومما يبعث على القلق أن هناك مجموعات إضافية يصل عددها إلى 822 مليون شخص ممن يواجهون الجوع المزمن وانعدام الأمن الغذائي في العالم، وهو ما يزيد بمقدار 7 ملايين نسمة عما كان عليه الحال عام 2019.⁽³⁾ وفي حين أن جهود البرمجة في البرنامج ما تزال تستند إلى الاحتياجات فإن الزيادات في عدد من يواجهون الجوع المزمن وانعدام الأمن الغذائي تلفت الانتباه إلى ضرورة بذل جهود متوازنة تلبي الاحتياجات الطارئة وتعالج في الوقت ذاته الأسباب الجذرية، من خلال برامج متكاملة لبناء القدرة على الصمود، والحد من الاحتياجات وإنهائها.

(1) تشمل الأرقام خططا استراتيجية قطرية متعددة البلدان ومشروعين لخطين استراتيجيين قطريين لتركيا وتوغو.

(2) التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية، http://www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC_2019-Full_Report.pdf.

(3) المرجع السابق.

70- وفي عام 2019 يقوم البرنامج بالاستجابة إلى 18 حالة متزامنة من حالات الطوارئ في مختلف أرجاء العالم، وهو أكبر عدد واجهه من هذه الحالات دفعة واحدة. ومن بين هذه الحالات هناك ست حالات من المستوى 3 في كل من جمهورية الكونغو الديمقراطية، وموزامبيق، وشمال نيجيريا، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن، أما الحالات الاثنتا عشرة الباقية فمصنفة على أنها من المستوى 2. ويُجمل الشكل ثالثاً-1 تغطية البرنامج لحالات الطوارئ منذ عام 2011، ويُبرز اتجاهها متصاعداً وممتداً في الأزمات الإنسانية.



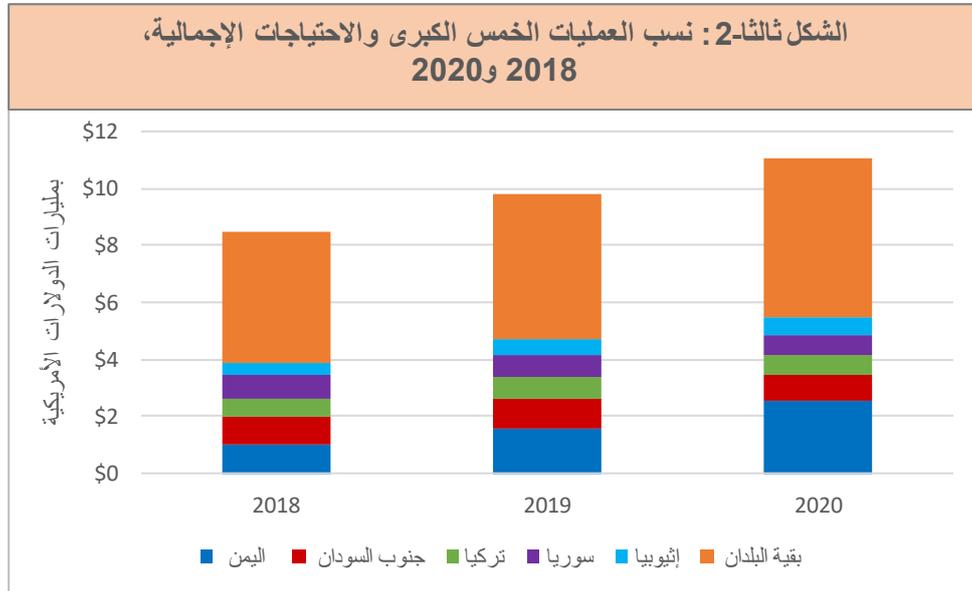
71- وينعكس الاتجاه العالمي للأزمات العالمية المتصاعدة على امتداد خطة الإدارة (2020-2022) مع زيادات في أعداد المستفيدين وما يُصاحب ذلك من متطلبات مالية. ويقوم ثلثا العدد الإضافي من المحتاجين إلى المساعدات الغذائية الطارئة وقدره 9 ملايين نسمة في ستة بلدان تواجه حالات طوارئ من المستوى 3. ونتيجة لذلك فإن متطلبات الموارد لتحويلات الطوارئ عام 2020 ستزيد بنسبة 20 في المائة عن مستوى عام 2019، إلى جانب مبلغ آخر بقيمة 0.93 مليار دولار لازم لتلبية الاحتياجات العاجلة في هذه البلدان السنة وحدها.

72- وكأولوية أولى فإن البرنامج سيسعى إلى إنقاذ الأرواح وسبل كسب العيش والحد من المعاناة في حالات الطوارئ. وبشكل تقليل وتفادي الاحتياجات الإنسانية عنصرا أصيلا في ذلك، ويقضي الأمر زيادة الاستثمارات وتقوية الشراكات بغية إحداث تحول إيجابي لصالح المجموعات السكانية الأشد فقرا وحرمانا. ويدعو ذلك إلى إرساء شراكات استراتيجية وتشغيلية مع السلطات الوطنية والمحلية والجهات الفاعلة الإنمائية الأخرى، بما يكفل احترام المبادئ الإنسانية، ويسهم في إحلال السلام حسب الاقتضاء. وسيؤدي تحقيق هذه الفوائد الطويلة الأجل إلى تكبد تكاليف قصيرة الأجل. وعلى سبيل المثال فإن إدراج عنصر بناء القدرة على الصمود منذ البداية في الاستجابة لحالات الطوارئ سيكون أكثر كلفة في الأجل القصير بالمقارنة مع تنفيذ الاستجابات

الإنسانية التقليدية ولكنه يقلل الحاجة إلى الاستجابة الإنسانية وتحمل تكاليفها في الأجل الطويل. ومقابل كل دولار أمريكي واحد يوظفه المانحون في بناء قدرة السكان على الصمود فإن بمقدورهم توقع توفير 3 دولارات أمريكية نتيجة تقليل حجم المعونة الإنسانية وتفادي الخسائر،⁽⁴⁾ في حين أن استثمار دولار أمريكي واحد في الوقاية من سوء التغذية يمكن أن يدر 16 دولارا أمريكيا من العوائد.⁽⁵⁾

أثر الموارد المحدودة والاحتياجات المتنامية

73- تبلغ احتياجات البرنامج التشغيلية 11.1 مليار دولار أمريكي في عام 2019، أي بزيادة قدرها 13 في المائة عن عام 2019. وترجع هذه الزيادة في المقام الأول إلى تصاعد متطلبات الاستجابة للنزاع في اليمن، والنزاع ومرض الإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية، والنزاع في جمهورية أفريقيا الوسطى، وإعصار إداي في موزامبيق وزمبابوي. وفي حين أن احتياجات الطوارئ ارتفعت في أكثر من 15 بلدا، فإن نحو نصف هذه المتطلبات هي للعمليات الخمس الأضخم للبرنامج في اليمن، وجنوب السودان، وتركيا،⁽⁶⁾ والجمهورية العربية السورية، وإثيوبيا. ويوضح الشكل ثالثا-2 هذا الاتجاه في الفترة الممتدة من عام 2018 إلى عام 2020.



74- ومع استمرار تنامي الاحتياجات فإن فجوة التمويل المتوقعة البالغة 33 في المائة في عام 2020 ستحد من قدرة البرنامج على مساعدة السكان المتضررين، بما يضطره إلى إجراء عمليات شاقة لترتيب الأولويات وإلى استهداف الأشد ضعفا فحسب في مجموعة محدودة من العمليات، على غرار ما جرى عامي 2018 و2019. وستُسفر عملية ترتيب الأولويات هذه عن زيادة الخطر الطويل الأجل المتمثل لا في العجز عن تسليم المساعدة المُنفذة للأرواح فحسب بل وفي إضاعة فرص بناء القدرة على الصمود وتآكل المكتسبات الإنمائية. وباستخدام أمثلة من السنوات الفائتة فإن الأثر المتوقع لفجوة بقيمة 3.7 مليار دولار أمريكي في تمويل المتطلبات التشغيلية يشكل انخفاضا بنسبة تتراوح بين 35 و50 في المائة في تسليم أنشطة التغذية المدرسية، والوقاية

⁽⁴⁾ United States Agency for International Development. 2018. *Economics of resilience to drought: in Ethiopia, Kenya and Somalia*. <https://www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary>.

⁽⁵⁾ International Food Policy Research Institute. 2015. *Global Nutrition Report 2015: Actions and accountability to advance nutrition and sustainable development*. <http://www.ifpri.org/publication/global-nutrition-report-2015>.

⁽⁶⁾ تخضع المتطلبات التشغيلية لتركيا للتفتيح حاليا.

من سوء التغذية، والتكيف مع المناخ وإدارة المخاطر، وإنشاء الأصول وسبل كسب العيش. وكل هذه هي برامج تركز على تغيير الحياة والحد من الهشاشة الطويلة الأجل إزاء الصدمات ومن خطر وقوع أزمة انعدام أمن غذائي أو حالة للطوارئ.⁽⁷⁾

الجدول ثالثاً-1: المتطلبات التشغيلية حسب مجال التركيز، 2019 و2020			
الفرق (%)	المتطلبات التشغيلية 2020	المتطلبات التشغيلية 2019	مجال التركيز
	(مليون دولار أمريكي)	(مليون دولار أمريكي)	
20	7 830	6 530	الاستجابة للأزمات
1	2 720	2 699	بناء القدرة على الصمود
7-	527	566	الأسباب الجذرية
13	11 078	9 796*	المجموع

*خطة البرنامج للإدارة (2019-2021).

75- وتبرز المقارنة بين المتطلبات التشغيلية لعامي 2019 و2020 الواردة في الجدول ثالثاً-1 زيادة بنسبة 20 في المائة في الاستجابة للصدمات، وبقاء هذه المتطلبات على حالها نسبياً فيما يتصل ببناء القدرة على الصمود، وانخفاضا قدره 7 في المائة في الأنشطة والبرامج المزمعة لمعالجة الأسباب الجذرية. وترجع الزيادة في الاستجابة للصمود إلى أنشطة في بلدان مثل جمهورية أفريقيا الوسطى، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وموزامبيق، واليمن حيث ارتفعت المتطلبات التشغيلية للاستجابة للأزمات بنسبة تتراوح بين 60 و500 في المائة منذ عام 2019. وفي الوقت ذاته ساعدت انخفاضات بنسبة تبلغ 60 إلى 70 في المائة في أنشطة الاستجابة للأزمات في بلدان أخرى، بما في ذلك الكونغو، وكوت ديفوار، وباكستان، على إبقاء حجم الاحتياجات العالمية للاستجابة لحالات الطوارئ ضمن مدى معقول، شريطة أن تكون الموارد كافية لتلبية تلك الاحتياجات.

76- ويعكس الاستقرار النسبي للمتطلبات التشغيلية لبناء القدرة على الصمود التزام البرنامج المتواصل بدعم الأفراد، والأسر، والمجتمعات المحلية، والحكومات، والنظم في التكيف مع الصدمات واستيعابها والحفاظ على الأمن الغذائي والصحة التغذوية. وتندرج المشروعات القائمة في كينيا، والجمهورية العربية السورية، وتركيا في عداد الأمثلة على التزام البرنامج ببناء القدرة على الصمود عبر أنشطة تقوي نفاذ صغار المزارعين إلى الأسواق وتعزز أصول كسب العيش وتنهض بقدرات الأفراد والمؤسسات. ورغم هذا الاستقرار النسبي في احتياجات التمويل فإن من المهم الإشارة إلى أن المتطلبات التشغيلية لبناء القدرة على الصمود لعام 2020 زادت بنسبة 130 في المائة في جمهورية الكونغو الديمقراطية و170 في المائة في العراق.

77- وفي عام 2020 تبلغ نسبة المتطلبات التشغيلية المتوقعة ما يعادل 5 في المائة من مجموع خطة الإدارة لذلك العام وهي تقل بمقدار 39 مليون دولار أمريكي عن مستوى عام 2019. على أنه بالنسبة لكل من بنن، وكولومبيا، وبيرو فإن هناك زيادات بين 100 و400 في المائة في المتطلبات التشغيلية للأسباب الجذرية في عام 2020، بما يعكس مجموع الاحتياجات لذلك العام في تلك البلدان.

الجدول ثالثا-2: أعداد المستفيدين حسب المكتب الإقليمي، 2019-2020 (بالملايين)			
المكتب الإقليمي	2019	2020	الفرق (%)
بانكوك – آسيا والمحيط الهادئ	10.81	9.34	-14
القاهرة – الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى	26.04	28.59	10
داكار – غرب أفريقيا	9.55	12.71	33
جوهانسبرغ – الجنوب الأفريقي	8.87	12.99	46
نيروبي – شرق أفريقيا	19.75	21.03	6
بنما – أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	3.74	3.10	-17
المجموع	78.76	87.76	11

78- ستصل مشروعات البرنامج مباشرة إلى 87.8 مليون مستفيد خلال عام 2020، بزيادة قدرها 11 في المائة أي 9 ملايين شخص عن عام 2019. وترجع الزيادات المتوقعة في أعداد المستفيدين إلى تركيبة متضافرة من الزيادات في متطلبات المستفيدين في عمليات الطوارئ وجهود إعادة التوجيه في العديد من البلدان المنتقلة إلى البرامج المتمحورة حول الإنعاش والقدرة على الصمود. وعلى سبيل المثال فإن العمليات الإنسانية استجابة لإعصار إداي في موزامبيق وزمبابوي، وتفاقم هشاشة الأوضاع والجفاف في بلدان الساحل، وظاهرة النينيو في القرن الأفريقي، ومرض الإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية هي السبب في تصاعد أعداد المستفيدين في مكاتب الجنوب الأفريقي وغرب وشرق أفريقيا. أما النزاع المستمر في اليمن فهو السبب الرئيسي في تزايد أعداد المستفيدين في مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، حيث تُقابل الزيادات في جانب منها بإعادة توجيه أنشطة البرنامج كجزء من الانتقال إلى برمجة الإنعاش والقدرة على الصمود في الجمهورية العربية السورية والسودان. وفي إقليم آسيا والمحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي فإن الانخفاضات في أعداد المستفيدين تعود إلى تركيز أشد على الأنشطة المتعلقة بتعزيز الصمود والقدرة المؤسسية في كل من بنغلاديش، وباكستان، وهايتي، وهندوراس.

79- على أن من المهم الإشارة إلى أن بمقدور أرقام المستفيدين أن تعطي صورة إجمالية عن حجم عمل البرنامج، إلا أنها لا تعكس طول مدة المساعدة المقدمة لهم. ولهذا السبب فقد أضحت الأرقام الخاصة بأعداد الحصص الغذائية اليومية المتوقعة جزءا أصيلا من تحليل المتطلبات التشغيلية الإجمالية. وتوضح المتطلبات التشغيلية لعام 2020 في البلدان الخمسة والثمانين التي يساعد فيها البرنامج السكان أن المتطلبات المتوقعة تبلغ 22 مليار حصة غذائية يومية.

80- وتعتبر تكلفة الحصة الواحدة معيارا هاما بالنسبة للبرنامج. وتعكس هذه التكلفة المبالغ التقديرية المدرجة في الميزانية التي يمكن إسنادها بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى سلال الأغذية اليومية أو التحويلات القائمة على النقد المصممة لتحقيق نتائج البرامج.⁽⁸⁾ وبالنظر إلى أن البرنامج يركز على المجموعات السكانية الأشد ضعفا فإن استجابته للأزمات تبرز بصورة أقوى في المناطق النائية المتأثرة بالنزاعات، أو خلال المواسم الفاشلة، أو الصدمات الأخرى. ويؤدي ذلك إلى زيادة تكلفة توفير المساعدة، وذلك أساسا بفعل صعوبة الوصول أثناء مواسم الأمطار أو فترات انعدام الأمن أو بسبب الزيادات السعرية الموسمية. وضمانا لتحقيق الأثر فإن أنشطة بناء القدرات تتطلب عادة تدخلات أطول أو توليفات من التدخلات والاستثمارات بالإضافة إلى تحويلات الأغذية ذاتها، مما يزيد من تكلفة المساعدة. ويوضح الجدول ثالثا-3 التكاليف المختلفة للحصة الغذائية حسب مجال التركيز.

(8) يتم إعداد الميزانيات، ضمن الإطار المالي الحالي، على مستوى أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية. وعند حساب تكلفة الحصص المتعددة المدرجة ضمن نشاط منفرد لخطة استراتيجية قطرية تُحسب تكاليف الدعم المباشرة استنادا إلى تقديرات أعداد المستفيدين والحصص.

الجدول ثالثا-3: تكلفة الحصة حسب مجال التركيز		
متوسط تكلفة الحصة (دولار أمريكي)	عدد الحصص اليومية (مليون)	مجال التركيز
0.51	16 017	الاستجابة للأزمات
1.42	4 612	بناء القدرة على الصمود
0.37	1 857	الأسباب الجذرية

81- وفي عام 2020 يبلغ متوسط التكلفة المرجحة المتوقعة الإجمالية للحصة اليومية 0.55 دولار أمريكي. ويشمل هذا الرقم الكلي مجموعة من الأنشطة التي تتفاوت فيها تكلفة الحصة الواحدة، حيث يبلغ متوسط هذه التكلفة 0.27 دولار أمريكي في أنشطة التغذية المدرسية، و0.59 دولار أمريكي في أنشطة التغذية، في حين يصل متوسط التكلفة المتوقعة للحصة إلى 0.53 في التحويلات النقدية غير المشروطة التي تشكل نسبة تزيد على 55 في المائة من مجموع الحصص اليومية للبرنامج.

82- وتتمثل المكونات الرئيسية في تكلفة الحصة الواحدة في تكلفة التحويلات ذاتها، والتي يُنتظر أن تبلغ عام 2020 متوسط قدره 75 في المائة من مجموعة تكلفة التحويلات⁽⁹⁾ لكل حصة، وتكاليف التنفيذ وغيرها من التكاليف التشغيلية. وبالنظر إلى أهمية نصيب التحويلات في التكلفة الكلية، فإن قيمة تكلفة حصص التحويلات القائمة على النقد هي عادة أعلى من تكاليف حصص الأغذية العينية. ويرجع ذلك إلى أن تكاليف التحويلات القائمة على النقد تظل متساوية بالنسبة لكل المستفيدين الذين يتلقونها في إطار نشاط معين، في حين أن تكلفة التحويلات الإجمالية للأغذية العينية تتخفف حسب الحجم نتيجة ممارسات سلسلة إمداد البرنامج ووفور الحجم الكبير المرتبطة بها. على أن بالمستطاع في كلتا الطريقتين تحقيق مكاسب كفاءة في تكاليف التنفيذ والتكاليف الأخرى تبعا لسباق وطبيعة العملية حيث أن نظم البرنامج وعملياته مصممة للاستفادة قدر الإمكان من وفور الحجم الكبير.

القدرة على التنفيذ بالنسبة لأهداف التنمية المستدامة

83- ما يزال العمل الإنساني يشكل المسؤولية الأساسية للبرنامج، غير أن خطة الإدارة (2020-2022) تسلط الضوء على التزام متواصل بمساعدة الحكومات على تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 ودعم بلوغ هدف التنمية المستدامة 17. ويعرض الجدول ثالثا-3 توزيعا لمتطلبات البرنامج التشغيلية حسب كل هدف ونتيجة من الأهداف الاستراتيجية الخمسة والنتائج الاستراتيجية الثماني للبرنامج.

⁽⁹⁾ بما في ذلك تكاليف التنفيذ.

الجدول ثالثاً-4: المتطلبات التشغيلية حسب الهدف الاستراتيجي والنتيجة الاستراتيجية، 2019 و2020							
الفرق (%)	2020	2019	النتيجة الاستراتيجية		الهدف الاستراتيجي		هدف التنمية المستدامة
	المتطلبات التشغيلية	المتطلبات التشغيلية					
	(مليون دولار أمريكي)	(مليون دولار أمريكي)					
18	8 038	6 814	الحصول على الغذاء	1	القضاء على الجوع	1	2
0	999	995	إنهاء سوء التغذية	2	تحسين التغذية	2	
9-	231	252	إنتاجية ودخل صغار المزارعين	3	تحقيق الأمن الغذائي	3	
19	441	370	النظم الغذائية المستدامة	4			
61	186	115	تعزيز القدرات	5	دعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة	4	17
27-	4	6	اتساق السياسات	6			
5	0	0	تدبير موارد متنوعة	7	إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة	5	
5-	1 178	1 244	تعزيز الشراكة العالمية	8			
13	11 078	9 796			المجموع		

84- هدف التنمية المستدامة 2: سيظل تصاعد انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية خلال عام 2020 يتطلب برامج عاجلة للمساعدة الغذائية وللوقاية والمعالجة التغذوية. وتشكل هذه التدخلات، الممثلة بالهدفين الاستراتيجيين 1 بشأن القضاء على الجوع و2 حول تحسين التغذية، نحو 82 في المائة (9 مليارات دولار أمريكي) من برنامج العمل الشامل للبرنامج، وهي تعتبر المساهمة الرئيسية للبرنامج على طريق تحقيق هدف التنمية الاستراتيجية 2 ألا وهو القضاء على الجوع.

85- وخارج نطاق تلبية الاحتياجات الغذائية والتغذية الفورية في إطار الهدفين الاستراتيجيين 1 و2، فإن من المتوقع أن تزيد أنشطة البرنامج الداعمة لتحقيق الأمن الغذائي (الهدف الاستراتيجي 3) بما قيمته 50 مليون دولار أمريكي وأن تشكل نسبة 6 في المائة من مجموع المتطلبات التشغيلية. وبين عامي 2019 و2020 فإن وجهة تركيز الأنشطة والمتطلبات التشغيلية للهدف الاستراتيجي 3 ستتحول بعيداً عن النتيجة الاستراتيجية 3 (إنتاجية ودخل صغار المزارعين) ونحو النتيجة الاستراتيجية 4 (النظم الغذائية المستدامة)، بما يعكس توسيع نطاق تركيز دعم البرنامج المقدم إلى صغار المزارعين ليشمل الانخراط على مستوى النظم. وعلى سبيل المثال فإن الموارد اللازمة لصغار المزارعين والجهات الفاعلة الزراعية في الصين، وإكوادور، وهايتي، مدرجة في البرامج والأنشطة كجزء من نهج النظم الزراعية. ويستدعي ذلك من البرنامج العمل مع الشركاء لتوسيع نطاق الاستهداف من مستوى الأفراد والمجتمعات المحلية ليشمل ركائز الإنتاج، والتحول، والاستهلاك. وفي كولومبيا وكينيا مثلاً فإن عمل البرنامج مع الحكومات والشركاء على بناء نظم غذائية أكثر قدرة على الصمود يتضمن توليفة من دعم إنتاجية صغار المزارعين، وتيسير الوصول إلى الأسواق، وتحديد مواضع الاختناق في نظم البيع بالتجزئة بغية تحقيق آثار مكثفة وتحولية.

86- هدف التنمية المستدامة 17: بالمقارنة مع عام 2019 فإن المتطلبات التشغيلية لجهود البرنامج المتوقعة في إطار الهدف الاستراتيجي 4 (دعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة) ستزيد بنسبة 57 في المائة عام 2020. وترجع هذه الزيادة إلى توسيع أنشطة تعزيز القدرات بناء على طلب الحكومات في ظل النتيجة الاستراتيجية 5 بهدف مساعدة الحكومات على تحقيق هدف التنمية الاستراتيجية 2. واستناداً إلى المتطلبات التشغيلية للبرنامج الخاصة بالهدف الاستراتيجي 5 (إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة)، فما يزال تنفيذ البرمجة المشتركة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وتركيا، وجنوب السودان يشكل الجانب الأعظم من جهود البرنامج لتعزيز الشراكات العالمية ودعم المجتمع الواسع للعمل الإنساني والإنمائي عبر توفير التنسيق والخدمات في حالات الطوارئ بما في ذلك عمليات النقل الجوي.

التحليل حسب فئة النشاط

87- يعتزم البرنامج عام 2020 تخصيص نسبة 55 في المائة من متطلباته التشغيلية لتحويلات الموارد غير المشروطة إلى المجموعات الضعيفة بشدة. ويعرض الجدول ثالثاً-5 المتطلبات التشغيلية لعام 2020 حسب فئة النشاط.

الجدول ثالثاً-5: الاحتياجات التشغيلية حسب فئة النشاط، 2020*	
فئة النشاط	الاحتياجات التشغيلية 2020 (مليون دولار أمريكي)
تحويلات غير مشروطة للموارد من أجل دعم الحصول على الغذاء	6 107
أنشطة دعم إنشاء الأصول وسبل كسب العيش	1 033
أنشطة التغذية المدرسية	737
أنشطة التغذية	1 465
الخدمات والمنصات المشتركة	1 192
أنشطة تعزيز القدرات – أنشطة التعزيز الفردية والمؤسسية	366
أنشطة أخرى – بما في ذلك التحليل، والتقدير والرصد، والتكيف مع تغير المناخ وإدارة المخاطر، والاستعداد للطوارئ، ودعم التسويق الزراعي لصالح صغار المزارعين، وغير ذلك	179
المجموع	11 078

* تشمل المتطلبات التشغيلية للتغذية المدرسية متطلبات أنشطة التغذية المدرسية وتوفير الوجبات المدرسية الطارئة المدمجة في أنشطة التحويلات غير المشروطة للموارد.

88- وينصب أكثر من نصف المتطلبات التشغيلية للبرنامج في عام 2020 على توفير التحويلات غير المشروطة لإنقاذ الأرواح، بما يسهم في تحقيق هدف التنمية المستدامة 2 في 59 بلداً. ويمكن توزيع المبلغ المتبقي في برنامج العمل وقدره 4.97 مليار دولار أمريكي على النحو التالي:

← ربع المبلغ لدعم هدف التنمية المستدامة 17 والنتيجة الاستراتيجية 8 للبرنامج (تعزيز الشراكات العالمية)، وهو ما يتضمن أنشطة توفير البرنامج للخدمات والمنصات المشتركة والمساعدة التقنية وتعزيز القدرات للحكومات الوطنية والشركاء. ومن أصل هذا المجموع فإن نسبة 79 في المائة تُخصص لبرامج في أربعة بلدان هي جمهورية الكونغو الديمقراطية، وجنوب السودان، وتركيا، واليمن.

← ومن الموارد المتبقية وقدرها 3.8 مليار دولار أمريكي فإن نسبة 94 في المائة مخصصة لأنشطة التغذية، وإنشاء الأصول وسبل كسب العيش، والتغذية المدرسية، وتعزيز القدرات المؤسسية لتحقيق هدف التنمية المستدامة 2، مع برمجة أكثر من نصف هذه الموارد (52 في المائة) للأنشطة في 11 بلداً: أفغانستان، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وإثيوبيا، وكينيا، وملاوي، والنيجر، وجنوب السودان، والسودان، والصومال، والجمهورية العربية السورية، واليمن.

← ومن المبلغ المتبقي وقيمه 0.2 مليار دولار أمريكي فإن نسبة 64 في المائة مخصصة لست فئات من الأنشطة لنواتج تُسهم في النتائج الاستراتيجية 4 بشأن النظم الغذائية المستدامة، و5 عن تعزيز القدرات، و7 حول اتساق السياسات، و8 بشأن تدبير موارد متنوعة.

89- وفي حين أن نسبة 55 في المائة من برنامج عمل البرنامج لعام 2020 مكرسة لتحويلات الموارد غير المشروطة، فإن المتطلبات التشغيلية لتعزيز القدرات ستزيد بأكثر من 46 في المائة، بما يعكس استثمارات البرنامج المتصاعدة في تعزيز القدرات المؤسسية. ويشمل ذلك الدعم المقدم للحكومات الوطنية لتصميم استراتيجيات للتقوية، وتدعيم القدرات الوطنية لتقدير وتحليل التغذية، والحملات الوطنية لاستقطاب التأييد الرامية إلى النهوض بالعبادات الغذائية وتطوير كفاءة الحكومات المحلية في استخدام

معلومات الإنذار المبكر. ويُخصص أكثر من 60 في المائة من الزيادة في أنشطة تعزيز القدرات الفردية والمؤسسية للخطط الاستراتيجية القطرية لكل من إثيوبيا، والعراق، ورواندا، والصومال.

التحليل حسب النشاط، والنتيجة الاستراتيجية، وطريقة التحويل

النتائج الاستراتيجية والأنشطة

90- يعتمد البرنامج عام 2020 تخصيص زهاء ثلاثة أرباع متطلباته التشغيلية للنتيجة الاستراتيجية 1 في تسع من فئات الأنشطة الاثنى عشرة. ويعرض الجدول ثالثاً-6 المتطلبات التشغيلية لعام 2020 حسب النتيجة الاستراتيجية وفئة النشاط.

الجدول ثالثاً-6: المتطلبات التشغيلية حسب النتيجة الاستراتيجية وفئة النشاط، 2020 (مليون دولار أمريكي)									
فئة النشاط	1 النتيجة الاستراتيجية	2 النتيجة الاستراتيجية	3 النتيجة الاستراتيجية	4 النتيجة الاستراتيجية	5 النتيجة الاستراتيجية	6 النتيجة الاستراتيجية	7 النتيجة الاستراتيجية	8 النتيجة الاستراتيجية	المجموع
تحويلات غير مشروطة للموارد من أجل دعم الحصول على الغذاء	6 084	-	-	23	-	-	-	-	6 107
أنشطة دعم إنشاء الأصول وسبل كسب العيش	595	1	180	258	-	-	-	-	1 033
أنشطة التغذية المدرسية	701	25	3	-	7	-	-	-	737
أنشطة التغذية	523	940	-	2	-	-	-	-	1 465
الخدمات والمنصات المشتركة	22	-	1	1	2	-	-	1 167	1 192
أنشطة تعزيز القدرات – أنشطة التعزيز الفردية والمؤسسية	104	33	6	43	166	4	-	10	366
أنشطة أخرى – بما في ذلك التحليل، والتقدير والرصد، والتكيف مع تغير المناخ وإدارة المخاطر، والاستعداد للطوارئ، ودعم التسويق الزراعي لصالح صغار المزارعين، وغير ذلك	9	1	41	115	11	-	0	2	179
المجموع	8 038	999	231	441	186	4	0	1 178	11 078

91- ووفقاً لخطة الإدارة (2020-2022) فإن المتطلبات المتعلقة بالتغذية في إطار النتيجة الاستراتيجية 2 (القضاء على الجوع) ستزيد إلى 940 مليون دولار أمريكي عام 2020. كما أن متطلبات أنشطة التغذية، التي تسهم في النتيجة الاستراتيجية 1، ستشهد ارتفاعاً ملموساً. وأكثر من نصف ميزانية التغذية – 560 مليون دولار أمريكي – مخصص للعمليات ذات العبء المرتفع في أربعة بلدان تتجاوز فيها معدلات سوء التغذية الحاد مستويات الطوارئ وهي: أفغانستان، والصومال، وجنوب السودان، واليمن. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن البرنامج قام، في ظل النتيجة الاستراتيجية 2 وبشأن تنفيذ أنشطة التغذية، بإدراج مبلغ إضافي قدره 59 مليون دولار أمريكي للأنشطة في مجالات التحليل، والتقدير والرصد، وتعزيز القدرات، والتغذية المدرسية.

92- ويتوقع البرنامج حدوث انخفاض طفيف في المتطلبات التشغيلية للأنشطة المساهمة في النتيجة الاستراتيجية 3 (إنتاجية ودخل صغار المزارعين) عام 2020. ويشمل ذلك الأنشطة المساهمة في النهوض بالأمن الغذائي والتغذية في صفوف صغار المزارعين عبر زيادة الإنتاجية والدخل. ويرجع الانخفاض في جانب منه إلى قيام المكاتب القطرية بتوسيع نطاق متطلباتها التشغيلية الخاصة بدعم صغار المزارعين لتشمل دعم النهج المستند إلى النظم الغذائية في إطار النتيجة الاستراتيجية 4، وتعديل وجهة تركيز العمليات نحو تدخلات الإغاثة عام 2020 استجابة للكوارث الطبيعية. على أن الانخفاض الطفيف في المتطلبات

التشغيلية الإجمالية للبرنامج من أجل النتيجة الاستراتيجية 3 يخفي وراءه الزيادات المزمعة بنسبة تزيد عن 100 في المائة في الأنشطة في ظل النتيجة الاستراتيجية 3 في كوبا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وغامبيا، وهندوراس، والنيجر. وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض الخطط الاستراتيجية القطرية المعتمدة عام 2019 تتضمن استثمارات ضخمة في زيادة إنتاج صغار المزارعين، مثل ما هو الحال في أنغولا وتوغو. وفي حين أن خطط الأنشطة المتصلة بأنشطة زيادة إنتاج صغار المزارعين ستخفض عام 2020 فإن الجدول 4-3 يظهر أيضا زيادة بنسبة 19 في المائة في ميزانية البرنامج المخصصة للأنشطة المساهمة في النتيجة الاستراتيجية 4 (النظم الغذائية المستدامة).

93- وترجع الزيادة في أنشطة البرنامج المزمعة التي تسهم في تعزيز النظم الغذائية في جانب منها إلى توسيع الأنشطة الخاصة بصغار المزارعين لتشمل الانخراط على مستوى النظم. وتقف الخطط الاستراتيجية القطرية لكل من هايتي، والعراق، وليسوتو، ومدغشقر، التي اعتمدت عام 2019، وراء 80 في المائة من الزيادة في المتطلبات للأنشطة الموجهة نحو تعزيز النظم الغذائية. وفي عام 2020 ستزيد متطلبات النتيجة الاستراتيجية 4 بنسبة 19 في المائة بالمقارنة مع عام 2019. وتشمل التغييرات البارزة انخفاضا في تحويلات الموارد غير المشروطة وزيادات في أنشطة إنشاء الأصول وسبل كسب العيش، بما في ذلك الأنشطة التي تبني القدرة على الصمود إزاء تغير المناخ كما هو الحال في مصر حيث يعمل البرنامج مع صنابير مناخية متعددة الأطراف في ظل اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ ويزود صغار المزارعين بالدعم لزيادة الإنتاجية والقدرة على الصمود أمام تغير المناخ عبر حلول تستند إلى المجتمعات المحلية وإلى الطبيعة.

94- وبالمقارنة مع عام 2019 فإن المتطلبات التشغيلية للنتيجة الاستراتيجية 5 (تعزيز القدرات) سترتفع بنسبة 61 في المائة عام 2020، بفعل الزيادات لكل من إثيوبيا، والعراق، وجنوب السودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن. وستنخفض برمجة المتطلبات التشغيلية للنتيجة الاستراتيجية 8 (تعزيز الشراكة العالمية) بنسبة 5 في المائة عام 2020. ويشكل تسليم المساعدة المشتركة عبر شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ الجانب الأعظم من التمويل لهذه النتيجة الاستراتيجية التي تغطي أنشطة المنصات وتوفير الخدمات.

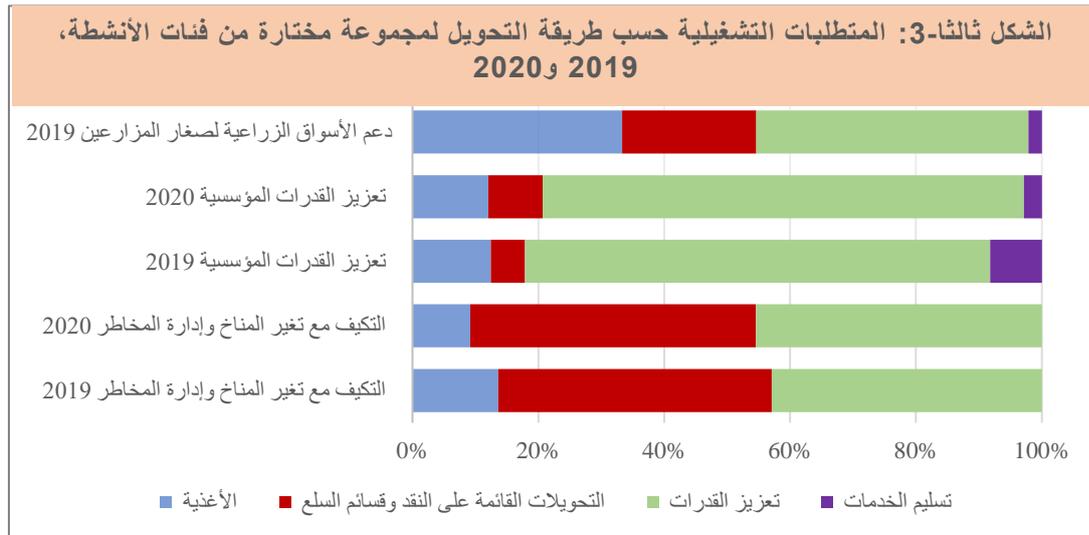
الطرائق والأنشطة

95- على الرغم من المتطلبات التشغيلية المتزايدة للاستجابة للأزمات فإن خطة الإدارة (2020-2022) تُبرز الاستخدام المتنامي لتعزيز القدرات لمساعدة الحكومات على تحقيق هدف التنمية المستدامة 2. وعلى نحو ما هو موضح في الخطة الاستراتيجية (2017-2021) فإن تعزيز القدرات هو طريقة للتحويل، وفترة للنشاط، وحصيلة استراتيجية. وكطريقة للتحويل فإن بمقدور تعزيز القدرات أن يتم على حدة، أو أن يستكمل الأنواع الأخرى من التحويل حينما يُنفذ البرنامج البرامج بشكل مباشر، أو بشكل مرتكزا لتدخلات تعزيز القدرات المؤسسية. ويمكن لتعزيز القدرات أن يشمل مبادرات المعلومات، والتواصل، والتوعية في شتى التدخلات المواضيعية أو القطاعية التي تعالج فجوات المهارات على المستوى الأسري، أو المجتمعي، أو المؤسسي، أو قد يتضمن تحويل الأدوات أو المعدات (المعاول وما إليها) للمستفيدين لبناء وصيانة الأصول في أنشطة إنشاء الأصول وسبل كسب العيش.

96- وكفئة للنشاط تهدف أنشطة تعزيز القدرات إلى النهوض بالقدرات التي تتيح لأصحاب المصلحة المساهمة في تحقيق الغايات الوطنية المحددة لهدف التنمية المستدامة 2. وتشمل الأمثلة على ذلك جهود البرنامج في دعم البرامج والأهداف الوطنية للتغذية المدرسية، أو تقوية النظم الغذائية الوطنية عبر تيسير وصول صغار المزارعين إلى الأسواق. وتشمل أنشطة تعزيز القدرات في إطار النتيجتين الإستراتيجيتين 5 و6 الأنشطة الرامية إلى تدعيم قدرات أصحاب المصلحة من مختلف الاختصاصات والقطاعات بطرق تسهم في بلوغ طائفة متنوعة من الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة خارج نطاق هدف التنمية المستدامة 2، على نحو ما توضح عبر دعم البرنامج للبرامج الحكومية لإدارة الكوارث، وسلاسل الإمداد، والقطاعات الوطنية للأمن الغذائي والحماية الاجتماعية، وللقدرة الوطنية لإدماج تقدير وتحليل هشاشة أوضاع الأمن الغذائي والتغذية ضمن طائفة واسعة من السياسات والبرامج القطاعية.

97- وبالمقارنة مع عام 2019 فإن المتطلبات التشغيلية لعام 2020 تُظهر زيادة في طريقة تعزيز القدرات كنسبة من مجموع التحويلات المستخدمة في أنشطة إنشاء الأصول، وسبل كسب العيش، وتعزيز القدرات الفردية. وأكثر من ثلاثة أرباع المتطلبات التشغيلية لأنشطة تعزيز القدرات (الفردية والمؤسسية) لعام 2020 مخصص لعشرة بلدان، مع حصول العمليات في العراق، وإثيوبيا، ولبنان، والصومال على النصيب الأكبر. وعلى سبيل المثال فإن 37 مكتبا قطريا تُزمع خلال عام 2020 زيادة تحويلات تعزيز القدرات بنسبة لا تقل عن 50 في المائة وذلك مع مواصلة هذه المكاتب إدماج تعزيز القدرات في الأنواع الأخرى من البرمجة بغية النهوض بإنجاز حصائل الأمن الغذائي.

98- وبالإضافة إلى الزيادة في عدد البلدان التي توفر تحويلات من أجل تعزيز القدرات، هناك زيادة في التحويلات المخصصة لتعزيز القدرات كنسبة من مجموع التحويلات المقدمة إلى المستفيدين مقارنة بعام 2019. ويبرز الشكل ثالثا-3 تركيب مجموع قيمة التحويلات حسب الطريقة لمجموعة مختارة من فئات الأنشطة في عامي 2019 و2020. وتُعنى طرائق الأغذية، والتحويلات القائمة على النقد، وقسائم السلع، وتعزيز القدرات، وتسليم الخدمات بأمر الفجوات الغذائية الفورية وهدف إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة. على أنه كما يتضح من الشكل المذكور فإن هناك تشديدا أكبر في بعض الحالات على تحويلات تعزيز القدرات. وعلى سبيل المثال فإن هذه التحويلات كنسبة من مجموع التحويلات المقدمة للمستفيدين لأنشطة دعم الأسواق لصغار المزارعين إلى الأسواق ستشهد زيادة ضخمة، وذلك من 40 إلى 88 في المائة، بما يعكس تحولا استراتيجيا نحو توسيع دعم الأسواق لصغار المزارعين بحيث ستقوي بصورة شمولية من سلاسل القيمة الزراعية مع مساعدة صغار المزارعين في آن معا.



التحليل حسب طريقة التحويل والتكاليف المصاحبة

99- لكي يحقق البرنامج هدفه المتمثل في إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة، فإنه يستخدم طائفة من الأنشطة وطرائق التحويل. وتغطي التحويلات المباشرة للأغذية، والتحويلات القائمة على النقد، وقسائم السلع إلى المستفيدين معظم التكاليف التشغيلية المتوقعة وتعادل نسبة 89 في المائة من إجمالي متطلبات التحويل. وفضلا عن ذلك فإن البرنامج يعمل على تحسين السياسات، والقدرات، والنظم الغذائية، والعمليات الوطنية، بحيث ينهض بصورة غير مباشرة بالأمن الغذائي لعدد أكبر بكثير من السكان عن طريق تعزيز القدرات وطرائق تسليم الخدمات. ويعرض الجدول ثالثا-7 قيم التحويلات وتكاليفها المصاحبة في المتطلبات التشغيلية للبرنامج لعامي 2019 و2020.

الجدول ثالثا-7: قيم التحويلات والتكاليف المصاحبة، 2019 و2020				
التكاليف	2019 المتطلبات التشغيلية (مليون دولار أمريكي)	كثبية منوية من مجموع تكاليف التحويل	2020 المتطلبات التشغيلية (مليون دولار أمريكي)	كثبية منوية من مجموع تكاليف التحويل
الأغذية	4 143	50	4 164	45
التحويلات القائمة على النقد	3 083	37	3 726	40
النقد	2 004	24	2 769	30
قسائم القيمة	1 079	13	958	10
قسائم السلع	141	2	374	4
تعزيز القدرات	427	5	562	6
تسليم الخدمات	456	6	409	4
مجموع تكاليف التحويل	8 250	100	9 235	100
تكاليف التنفيذ	556		700	
تكاليف الدعم المباشرة	393		467	
مجموع التكاليف المباشرة	9 199		10 402	
تكاليف الدعم غير المباشرة	598		677	
المجموع	9 797		11 078	

تحويلات الأغذية

100- قام البرنامج عام 2018 بشراء 3.6 مليون طن متري من الأغذية بقيمة 1.6 مليار دولار أمريكي. وابتعت الأغذية في 93 بلدا، وجاءت نسبة 79 في المائة منها من حيث القيمة من البلدان النامية بينما وردت النسبة المتبقية وقدرها 21 في المائة من البلدان المتقدمة. وزاد حجم المشتريات عام 2018 بنسبة 20 في المائة عما كان عليه عام 2017 وبنسبة 70 في المائة بالمقارنة مع عام 2013. وكان ارتفاع حجم مشتريات الحبوب هو السبب الرئيسي وراء الزيادة الناجمة أساسا عن الاستجابة لحالات الطوارئ في كل من اليمن وبنغلاديش. وفي عام 2018 كان أمام البرنامج ثماني استجابات نشطة لحالات طوارئ من المستوى 3، واستحوذت على نحو 61 في المائة من مجموع مشتريات الأغذية بالمقارنة مع نسبة 48 عام 2017.

101- وأحرزت وحدة المشتريات الغذائية في البرنامج تقدماً في النهوض بمشتريات البرنامج من حيث الحركة النشطة، والمردودية، والموثوقية. وكانت أساليب الشراء المبتكرة واستراتيجيات تدبير المصادر للمشتريات الرئيسية من بين الأدوات الأساسية لتلبية الطلب المتزايد عام 2018. وكفل إدخال اتفاقات الإمدادات الغذائية، والعقود التفاضلية، وترتيبات أخرى أن يدفع البرنامج أسعاراً سوقية تنافسية. وتؤدي هذه الأنواع من طرائق العقود إلى الحد من مخاطر إلغاء العقود والإخلال بها. كما أن بمقدور المورد أن يخططوا بصورة أفضل جوانب الإنتاج والإتاحة المتعلقة بهم.

102- وفي عام 2019 ستهدف وحدة المشتريات الغذائية إلى تحقيق المزيد من مكاسب ووفور الإنتاجية من خلال التخطيط المتكامل لسلسلة الإمداد، والاستخدام الأمثل لآليات التمويل بالسلف مثل مرفق الإدارة الشاملة للسلع، وامتثال مشتريات البرنامج الغذائية للمعايير القياسية للقطاع، واستخدام معلومات الأسواق لضمان إبرام صفقات الشراء في الوقت المناسب، وتعزيز الجهود لتوسيع قاعدة الإمدادات. وبالتعاون الوثيق مع شعبة التغذية وشعبة البرامج الإنسانية والإنمائية، ستسعى وحدة المشتريات الغذائية إلى تلبية احتياجات وأذواق المستفيدين عبر تعظيم عمليات شراء المحاصيل المحلية والسلع المفضلة.

103- وبالنسبة لعام 2020 فإن البرنامج يتوقع القيام بتوزيع 4.6 مليون طن متري من الأغذية بتكلفة إجمالية قدرها 4.2 مليار دولار أمريكي كقيمة لتحويلات الأغذية وتكاليف للتحويل. وسيظل إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى المتلقي الرئيسي لتحويلات الأغذية حيث تبلغ متطلباته المتوقعة نحو 2.2 مليون طن متري لعمليات الطوارئ الجارية من المستوى 3. ومن المنتظر أن تكون البلدان المتلقية الثلاثة الأكبر للأغذية هي اليمن (بمتطلبات غذائية تصل قيمتها إلى 1.1 مليار دولار أمريكي)، وجنوب السودان (550 مليون دولار أمريكي)، وإثيوبيا (307 ملايين دولار أمريكي). وبالمقارنة مع عام 2019 فإن معظم الزيادات المهمة في المتطلبات الغذائية ستكون في اليمن، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وجمهورية أفريقيا الوسطى. وتمثل الحبوب نحو 67 في المائة من الكميات الإجمالية المتوقعة من الأغذية، بقيمة إجمالية قدرها مليار دولار أمريكي، وهو ما يشكل زهاء 50 في المائة من مجموع مشتريات الأغذية.

التحويلات القائمة على النقد

104- يحتل البرنامج مركز الطليعة بين الوكالات من حيث توفير التحويلات النقدية الإنسانية. وعلى مدى السنوات العشر الماضية توسع البرنامج باطراد في استخدام طريقة التحويلات القائمة على النقد التي غدت الآن ثاني أكبر طريقة يعتمد عليها في أنشطته. ويزعم البرنامج تقديم مبلغ 3.7 مليار دولار أمريكي في 65 بلداً، بما يشكل 40 في المائة من مجموع قيم التحويلات في المتطلبات التشغيلية لعام 2020. ويحظى إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى بالنصيب الأعظم من المتطلبات التشغيلية الخاصة بالتحويلات القائمة على النقد، حيث سيحصل اليمن، وتركيا، ولبنان، والجمهورية العربية السورية، والأردن، وإثيوبيا على نسبة 60 في المائة من مجموع المتطلبات التشغيلية لعام 2020.

105- وتدعم التحويلات القائمة على النقد مجموعة متنوعة من البرامج، بما يعكس استخدام البرنامج لأفضل مزيج مناسب من طرائق البرمجة لتحقيق فعالية التكلفة وحصائل البرامج. كما أن التوسع في استخدام التحليلات في الوقت الحقيقي من عمليات رصد وتقييم الأسواق، يتيح للبرنامج تزويد المستفيدين بالتحويلات المناسبة وفي الأوقات المناسبة. ففي النيجر والسودان، مثلاً، تُستخدم التحويلات القائمة على النقد أثناء فترات ما بعد الحصاد، بينما تُستخدم التحويلات العينية أثناء مواسم الجذب.

106- وفي عام 2020، سوف يستمر التوسع في استخدام التحويلات النقدية غير المقيدة، لتصل إلى 2.8 مليار دولار أمريكي بحيث تسأثر بنسبة تبلغ نحو 28 في المائة من مجموع تحويلات البرنامج وفقاً للمتطلبات التشغيلية، ونحو ثلاثة أضعاف قسائم القيمة، والتي سيبليغ مجموعها 958 مليون دولار أمريكي.

107- وتشكل قسائم القيمة نسبة 10 في المائة من المتطلبات التشغيلية لعام 2020. ويمكن للمستفيدين من هذا الشكل من المساعدة، اختيار ما يشترونه من متاجر يعيّنونها ويتعاقد معها البرنامج. وللتأكد من توافر السلع بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة في المتاجر المتعاقد عليها يقدم البرنامج المساعدة التقنية لتجار التجزئة وتجار الجملة. ويتفاوض البرنامج، كلما أمكن، مع تجار التجزئة

المتعاقدين لزيادة القدرة الشرائية للمستفيدين، وهو ما يؤدي إلى خفض التكاليف بالنسبة لجميع الزبائن، وليس فقط لأولئك الذين يتلقون مساعدة مباشرة من البرنامج.

108- ويتعاون البرنامج مع شركاء في تشاد، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ولبنان، وتركيا لتعزيز فعالية التحويلات القائمة على النقد غير المقيّدة عن طريق تلبية العديد من الاحتياجات المتنافسة في نفس الوقت؛ وكذلك في الأردن ولبنان لمنح السكان الذين يحصلون على المساعدة حرية الاختيار بين تلقي استحقاقاتهم من تجار تجزئة مختارين، أو سحبها نقدا من أجهزة الصرف الآلي. ويتيح العمل من خلال شبكات الأمان الوطنية فرصة لتعزيز الأنظمة الوطنية، وتلافي إنشاء هياكل موازية. وقد استخدم البرنامج هذا النموذج في العديد من البلدان في السنوات الأخيرة، من بينها الفلبين، وإكوادور، وفيجي، وسري لانكا، والجمهورية الدومينيكية، وهو يعتزم توسيع هذا النموذج كطريقة فعالة لمعالجة حالات الطوارئ من خلال المساعدة التقنية.

109- ويعمل البرنامج مع 70 من مقدمي الخدمات المالية، بما في ذلك مصارف، ومؤسسات التمويل البالغ الصغر، ومشغلي الخدمات المالية باستخدام الهواتف النقالة، ووكالات تحويل الأموال. وفي الأماكن التي يصعب أن يعمل فيها مقدمو الخدمات المالية، يدخل البرنامج في شراكة مع الحكومات، والمنظمات غير الحكومية، والصليب الأحمر من خلال منصة "سكوب" لإدارة المستفيدين والتحويلات. ومن المعروف أن التحويلات النقدية لها أثر مضاعف على الاقتصادات المحلية: فعن طريق تمكين الناس من شراء السلع الأساسية المحلية، فإنها تساعد على تقوية الأسواق المحلية، وتشجيع صغار المزارعين على زيادة الإنتاج، كما وتسهم في بناء القدرات الوطنية. وقد أظهرت الدراسات التي أجريت في لبنان، ورواندا، وأوغندا أن كل دولار أمريكي واحد يُعطى لأحد اللاجئين يُترجم إلى نحو دولارين أمريكيين في الاقتصاد المحلي، بفعل استجابة قطاع الأعمال للزيادة في الطلب.

قسائم السلع

110- تمثل قسائم السلع طريقة متميزة من طرائق التحويل يتم من خلالها تزويد المستفيدين بانتظام يكافئ كمية مقررة من أغذية معينة. وأثبتت هذه القسائم فائدتها على وجه خاص في حالات عدم الاستقرار التي يتمتع فيها مشغلو الأسواق بقدرة على الوصول إلى المجموعات السكانية المحتاجة إلى المساعدة الغذائية تفوق قدرة شركاء العمل الإنساني. ومن المتوقع أن تبلغ قيمة قسائم السلع 374 مليون دولار أمريكي من المتطلبات التشغيلية لعام 2020، وهو ما يمثل أقل من 4 في المائة من إجمالي تكاليف التحويل. ومن المنتظر أن تكون عملية اليمن أكبر عملية تعتمد على قسائم السلع، بقيمة قدرها 340 مليون دولار أمريكي، تليها جمهورية الكونغو الديمقراطية بقيمة تبلغ 14 مليون دولار أمريكي.

تعزيز القدرات

111- تشمل تحويلات تعزيز القدرات المواد والمعدات، والمعارف والمهارات، وغير ذلك من الموارد، التي يتم تحويلها مباشرة إلى المستفيدين الأفراد، أو المجتمعات المحلية، أو الشركاء، أو النظراء الحكوميين لتكميل ودعم أهداف تحويلات الأغذية أو التحويلات القائمة على النقد. وفي المتطلبات التشغيلية لعام 2020 حُصص مبلغ 728 مليون دولار أمريكي⁽¹⁰⁾ لتحويلات تعزيز القدرات وهو ما يكافئ 7 في المائة من مجموع التحويلات المزمعة ويزيد عن نسبة عام 2019 البالغة 5 في المائة. وسيرتفع عدد البلدان التي تقوم بتنفيذ تحويلات تعزيز القدرات إلى 84 في المائة عام 2020، حيث ستُضاف بلدان لم تشهد مثل هذه التحويلات عام 2019 مثل أنغولا وليبيا. وستستأثر العمليات في خمسة بلدان هي العراق، والجمهورية العربية السورية، وإثيوبيا، وجنوب السودان، واليمن بنسبة 30 في المائة من مجموع تحويلات تعزيز القدرات. وفي هذه البلدان ستزود المجتمعات المحلية والأسر بتحويلات تعزيز القدرات جنبا إلى جنب مع تحويلات الأغذية والتحويلات القائمة على النقد للمساعدة في بناء القدرة على الصمود في صفوف المجتمعات المحلية المحرومة من الأمن الغذائي. وفي العراق، مثلا، تشكل تحويلات تعزيز القدرات نسبة 39 في المائة من مجموع قيمة التحويلات المزمعة.

(10) تتضمن البيانات تكاليف التنفيذ، والدعم المباشر وغير المباشر.

تقديم الخدمات

- 112- يوفر البرنامج، في إطار النتيجة الاستراتيجية 8، الخدمات إلى مجتمع العمل الإنساني عبر ثلاث مجموعات يقودها أو يشارك في قيادتها، ومن خلال دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية، ووحدة تقديم الخدمات اللوجستية الثنائية. وبالإضافة إلى ذلك فإن البرنامج يزود الوكالات الشريكة بالقدرة على النفاذ إلى النظم والمنصات التي تُمكنها من تحويل الاستحقاقات للمستفيدين، كما هو الحال في بنغلاديش، وتشاد، والأردن، ولبنان.
- 113- وفي ظل النتيجة الاستراتيجية 8 (الخدمات والمنصات المشتركة)، فإن البرنامج يستفيد من حضوره الميداني العميق وميزته النسبية في مجال اللوجستيات من أجل تقديم الخدمات، سواء الموكلة إليه أو الواردة حسب الطلب، إلى الجهات الفاعلة في المجال الإنساني والإنمائي. وفي عام 2018، نقلت دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي أكثر من 386 000 مسافر في 16 بلداً، ودعم مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية 35 شريكا في 93 بلداً، وساندت مجموعة اللوجستيات أكثر من 600 منظمة من خلال عملياتها في 13 بلداً. وقدم البرنامج أيضاً خدمات لوجستية بناء على الطلب إلى 75 شريكا، بما في ذلك حكومات مضيقة، في أكثر من 20 بلداً.

تكاليف التنفيذ

- 114- تعد خطة الإدارة (2020-2022) أول خطة ذات تكاليف تنفيذ متاحة وصالحة للمقارنة بتكاليف عام 2019. ووفقاً لميزانيات الحوافز القطرية فإن تكاليف التنفيذ عام 2020 ستصل إلى 700 مليون دولار أمريكي من حيث التكاليف التشغيلية، بما يشكل نسبة 7 في المائة من مجموع التكاليف المباشرة ويزيد عن نسبة 6 في المائة التي شهدها عام 2019. ويرجع الجانب الأعظم من هذه الزيادة إلى أزمات النزاعات في اليمن وجنوب السودان وحالة طوارئ مرض الإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية وذلك بفعل التكاليف المتكبدة لضمان التسليم، والتوزيع، والرصد والتقييم في المواقع النائية والمتعذرة المنال.

تكاليف الدعم المباشرة

- 115- تقدر قيمة تكاليف الدعم المباشرة بنحو 467 مليون دولار أمريكي، وهو ما يشكل نسبة 4.5 في المائة من مجموع التكاليف المباشرة من حيث المتطلبات التشغيلية لعام 2020، وهو ما يتماشى مع متطلبات تكاليف الدعم المباشرة في عام 2019.

الجدول ثالثاً-8: تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من المتطلبات التشغيلية			
المقدرة لعام 2020	المقدرة لعام 2019**	الفعلية لعام 2018	الفعلية لعام 2017*
4.5	4.3	7.0	10.7

* تستند البيانات الفعلية لعامي 2017 و2018 إلى الكشف الخامس من كشوف الحسابات المراجعة للعامين المذكورين.

** تستند البيانات المقدرة لعامي 2019 و2020 إلى خطتي الإدارة في 2019-2021 و2020-2022.

القضايا الشاملة

البيئة وتغير المناخ

- 116- يُدرك البرنامج أن تحقيق الأمن الغذائي ووضع نهاية للجوع يتطلبان وجود نُظم إيكولوجية طبيعية سليمة، واستخداماً مستداماً للموارد الطبيعية، وأن من الواجب مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتضاربة لخطة التنمية المستدامة لعام 2030 بصورة مطردة في عمله. وتلتزم السياسة البيئية للبرنامج لعام 2017 بتحديد، وتفاذي، وإدارة المخاطر البيئية الناجمة عن أنشطته مع السعي في الوقت ذاته إلى اغتنام الفوائد التي يمكن أن تدرها مساعداته الغذائية. وتُعمم الاعتبارات البيئية في كل جوانب عمل البرنامج عبر إطار من الضمانات البيئية والاجتماعية. واعتباراً من عام 2020 سَتطبق المجالات البرامجية المعنية هذه الضمانات وستُدراج الاعتبارات البيئية كقضية شاملة في كل الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة. وستخضع كل أنشطة

إنشاء الأصول وسبل كسب العيش والمشروعات الهندسية بصورة متنسقة للفحص للكشف عن المخاطر البيئية والاجتماعية، وسيُطلق نظام للإدارة البيئية في مكاتب قطرية إضافية.

117- ويواصل البرنامج الاستثمار في طائفة متنوعة من النهج البرمجية المبتكرة التي تلبي الاحتياجات المخصصة للمجموعات السكانية المحرومة من الأمن الغذائي والمعرضة للمخاطر المناخية. ويشمل هذا العمل زيادة عدد البلدان الهشة التي تحظى بدعم نظم التمويل المستندة إلى التوقعات، وخدمات المعلومات المناخية، وخطط التأمين ذات النطاقين الواسع والضيق؛ ودعم تطوير وتنفيذ أنشطة مجتمعية واستراتيجيات لإدارة المخاطر المناخية تقودها الحكومات؛ والمساعدة على تقوية المؤسسات والنظم بحيث يمكن لها توفير قسط أكبر من الحماية الاجتماعية المستدامة والصامدة في الأجل الطويل. ومع تزايد القدرة على النفاذ إلى التمويل المناخي من أدوات مثل الصندوق الأخضر للمناخ وصندوق التكيف فإن هذه الخبرات ترشد انخراط البرنامج في مداورات السياسات العالمية في ظل اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيير المناخ.

تحسين آفاق السلام

118- يسعى البرنامج في إطار الشراكة مع معهد ستوكهولم الدولي لبحوث السلام لتحديد السبل التي يمكن أن تسهم فيها برامج مساعداته الغذائية في تحسين آفاق السلام، على اعتبار ذلك من المكونات الأساسية لجهوده المتعلقة بالعمل الإنساني، والتنمية، والسلام (المعروفة أيضا باسم جهود "المحور الثلاثي") وكاستجابة لخطة الأمين العام للحفاظ على السلام. وتشير الاستنتاجات الأولية إلى أن البرنامج يقدم مساهمات في أربعة مجالات هي: تعزيز رأس المال الاجتماعي عبر العمليات التشاركية المجتمعية؛ وتدعيم سبل كسب العيش وبناء القدرة على الصمود ورأس المال البشري؛ وتقوية الصلات بين المواطنين والحكومات من خلال الحماية الاجتماعية الجامعة والنهوض بتسليم الخدمات؛ وتيسير النفاذ إلى الموارد الطبيعية المتنازع عليها وتوفيرها. وعلى البرنامج ضمان أن تعزز برامجه الثقة والتلاحم الاجتماعي وألا تؤدي إلى تأييد عدم المساواة. كما أن البرمجة التحولية تتطلب أن يغير البرنامج من طريقة عقده للشراكات ومن الشركاء الذين يعمل معهم. ويقتضي الأمر أن يكون البرنامج مراعيًا للنزاعات في كل الحالات وأن يكفل أن تنسم جميع عمليات تصميم البرامج بالمراعاة التامة لها. ويعتبر ذلك نقطة انطلاق أساسية لكل جهود البرنامج الرامية إلى إحلال السلام والحفاظ عليه في عمله في المحور الثلاثي.

المناخ والنزاع

119- في ظل السياقات المتقلبة والمعرضة للنزاعات فإن تغيير المناخ يعد عاملا رئيسيا من عوامل "مضاعفة التهديدات"، ويؤدي إلى تفاقم الفوارق الهيكلية والتوترات الدفينة، ويلقي ببعض الشرائح السكانية الأشد حرمانا في إسار حلقة مفرغة من الأزمات الإنسانية المتكررة. وفي الوقت ذاته فإن تأثير تغيير المناخ تطرح تهديدا متزايدا للأمن الغذائي من خلال انخفاض الإنتاج الزراعي، وشح المياه، وعجز المؤسسات عن التكيف. ويعمل البرنامج على تطوير واختبار نهج مبتكرة وتقوية البرامج القائمة التي تساعد على تفادي الاحتياجات الإنسانية والحد منها. وبالشراكة مع معهد ستوكهولم الدولي لبحوث السلام سيقوم البرنامج بتحليل الروابط المتبادلة بين تغيير المناخ، والنزاع، وانعدام الأمن الغذائي، ودور مساعدات البرنامج وقدراتها الكامنة. كما أن البرنامج سيعزز الشراكات والتعاون بين الوكالات، بما في ذلك من خلال آلية الأمن المناخي التي أنشأتها الأمم المتحدة في نوفمبر/تشرين الثاني عام 2018، بغية تقوية الاستجابات الشمولية التي تضم التنبؤ والإنذار المبكر، وتقديرات هشاشة الأوضاع، والاستعداد للكوارث، والحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات.

الحماية والمساعدة أمام السكان المتضررين

120- أسفرت جهود البرنامج المبذولة في السنوات الأخيرة في إطار سياسة الحماية الإنسانية (2012)، والتزامات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن المساعدة أمام السكان المتضررين (2011، والمحدثتة في 2017)، وميثاق إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل الإنساني (2016)، عن تحقيق مكاسب قوية، بيد أنه ما تزال هناك فجوات واسعة. وتعتبر الموارد الكافية

ضرورية للنهوض بجمع البيانات وتحليلها، والشراكات وانخراط أصحاب المصلحة، إلى جانب الإدماج المعزز للحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين في إدارة المخاطر، بدعم من الموارد البشرية الكافية، والقيادة القوية، وإطار السياسات الواضح. وينظر البرنامج إلى مسألتي الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين على أنهما مترابطتان بقوة ومتضافرتان. وسيتم توظيف الاستثمارات في تنقيح سياسة الحماية المؤسسية، التي ستعرض على المجلس التنفيذي التماسا لموافقته في دورته العادية الثانية في نوفمبر/تشرين الثاني 2020. وسيرعى البرنامج انخراط الموظفين والشركاء في الميدان عبر مشاورات نشيطة مع المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، والمستفيدين، وإعداد إرشادات سليمة وعملية تعكس أولويات الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين. وفي عام 2020 سيواصل البرنامج نشر آليات موحدة للشكاوى والتعليقات، بما في ذلك وضع استراتيجية لانخراط المستفيدين. ويعد إدراج الضعفاء، بما في ذلك ذوو الإعاقة، مكوّنًا أساسيا في نهج البرنامج للحماية الذي يشتمل على التركيز على المجموعات السكانية الخاضعة للتمييز والتهميش. وسيسترشد تصميم البرامج وتنفيذها بتحليلات عن شتى التهديدات وأوجه الضعف التي تؤثر على المجموعات المختلفة. وفي عام 2020 سيواصل البرنامج تقوية دمج قضايا الإعاقة والشمول في إطار النتائج المؤسسية.

المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

- 121- ما يزال البرنامج ملتزما بتعزيز المساواة بين الجنسين كعنصر أساسي في بلوغ عالم متحرر من الجوع وكهدف في حد ذاته. واستنادا إلى المتطلبات التشغيلية المتوقعة للفترة 2020-2022 فإن نسبة 12 في المائة من الموارد المطلوبة مخصصة لأنشطة تدعم المساواة بين الجنسين. وهكذا فإن البرنامج سيسعى إلى ضمان أن يتسم عمله على الدوام بالمساواة بين الجنسين، وبالتحول الجنساني حيثما تتيح الظروف ذلك، مع تدخلات تسهم في تحقيق الأمن الغذائي والتغذية لكل السكان المتلقين للخدمات.
- 122- وتحقيقا لهذه الغاية، وتمشيا مع استنتاجات التقييم الاستراتيجي للسياسة الحالية بشأن المساواة بين الجنسين (2015-2020)، فإن البرنامج سيواصل توفير الموارد لصالح الآليات الرئيسية ونشرها لترجمة المفاهيم التي تركز عليها هذه السياسة إلى أفعال. وتشمل هذه الآليات برنامج التحول الجنساني، ومؤشر المساواة بين الجنسين والعمر، والإصدار الثاني من خطة العمل على نطاق المنظومة لتنفيذ خطة مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق المتعلقة بسياسات المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق المنظومة، وإدراج أنشطة المساواة بين الجنسين في كل الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج.
- 123- وتعد الموارد ضرورية لتنفيذ الأنشطة وتسليم النتائج التي تسهم في تحقيق المساواة بين الجنسين على نحو فعال، وكفاءة، وعادل. ولذلك سيستمر الاستثمار في تقوية الكفاءات الجنسانية للموظفين والشركاء، سواء عن بعد (من خلال قناة التعلّم الجنساني ومجموعة الأدوات الجنسانية مثلا)، أو وجها لوجه عبر فرص التعلّم المصممة خصيصا. وسيجري تعزيز الشراكات وتوسيعها مع كيانات تتراوح بين المنظمات المجتمعية والأفرقة القطرية المشتركة بين الوكالات والمعنية بالمساواة الجنسانية، والمنظمات غير الحكومية الدولية مثل منظمة المرأة نبع الحياة والوكالة الدولية لإنماء المرأة، من أجل البرمجة المشتركة وتوليد المعرفة والمناصرة.

الحماية الاجتماعية

- 124- يلتزم البرنامج بتعزيز الحماية الاجتماعية كطريقة للحد من الاحتياجات الطويلة الأجل ولمساعدة الأفراد والحكومات في إدارة المخاطر واستيعاب الصدمات. ومن بين الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي ستدخل حيز التنفيذ عام 2020 فإن نسبة 90 في المائة منها تتضمن أنشطة ترمي إلى تقوية القدرات الوطنية للحماية الاجتماعية. وعبر هذه الجهود يمكّن البرنامج الحكومات من تلبية النسب المتزايدة من احتياجات السكان الضعفاء. وفي موريتانيا، مثلا، يدعم البرنامج نظاما ناشئا للحماية الاجتماعية، ويوفر المساعدة للوظائف الإنمائية والإنسانية على حد سواء، ويدعم القيادة الوطنية. وفي ملاوي يعمل البرنامج والشركاء على بناء القدرات الوطنية للاستجابة للاحتياجات التي غدت مزمنة. وأدرجت الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات الآن في عداد الأولويات الوطنية، ومن المنتظر أن تسفر الخطط الساعية إلى توسيع نطاق

التغطية والنهوض بقيمة الحماية الاجتماعية وتحسين تطبيقها إلى المساهمة في الحد من عدد المحرومين من الأمن الغذائي الذين يحتاجون إلى مساعدات طارئة.

تعزيز القدرة القطرية

125- يقر البرنامج بأن القدرات الوطنية المتينة والمستدامة هي عنصر حاسم في معالجة الأسباب المتعددة للجوع وفي الاستجابة لاحتياجات الأمن الغذائي والتغذية في صفوف السكان الضعفاء في الأجل الطويل. وبفضل حضور البرنامج الميداني الواسع والعميق والمتراشق مع دوره في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 فإنه يمتلك فرصة للاستفادة من معارفه وخبراته في توسيع دوره كشريك تشغيلي مفضل ليغدو دورا ذا طابع استراتيجي أشد في تمكين الشركاء من تعزيز قدراتهم. وتركز أنشطة تعزيز القدرات القطرية على دعم تطوير النظم والخدمات الوطنية التي تشمل القوانين، والسياسات، والاستراتيجيات، والإجراءات من أجل توفير بيئة تمكينية، ومنظمات حسنة التشغيل في المجال المؤسسي، وأشخاص مثقفين ومهرة في المجال الفردي. وبدون هذا الدعم فإن الجهات المسؤولة، الحكومية منها وغير الحكومية، ستعجز عن القيام بشكل فعال بتخطيط، وتنفيذ، واستعراض الجهود لتسليم المنتجات والخدمات المزمعة لمجموعاتها المستهدفة.

التعاون بين بلدان الجنوب

126- زادت نسبة المكاتب القطرية للبرنامج المنخرطة في تقديم المساعدة للحكومات المضيفة في أنشطة تبادل المعارف، والخبرات، والتكنولوجيات، والموارد مع البلدان النامية الأخرى لتحقيق هدف القضاء على الجوع وذلك من 48 إلى 78 في المائة بين عامي 2015 و2018. وجاء ذلك اتساقا مع الاحتياجات المتطورة، والتنمية الاقتصادية، والتوصيلية المتصاعدة، والدور المزدوج لهذه المكاتب كجهة مقدمة ومتلقية للمساعدة الغذائية من الحكومات المضيفة. فضلا عن ذلك فإن نسبة 90 في المائة من الخطط الاستراتيجية القطرية تتضمن خططا للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي دعما للحكومات المضيفة. وعلى سبيل المثال فإن دور البرنامج في كل من الصين ومصر وبيرو قد تطوّر من التنفيذ المباشر للأنشطة والبرامج إلى تيسير التعاون بين البلدان النامية بما في ذلك عبر توفير المساعدة التقنية في مجالات الحماية الاجتماعية، والتغذية، والحد من مخاطر الكوارث، ومراكز الامتياز التابعة للبرنامج كمركزي البرازيل والصين وكذلك مركز كوت ديفوار منذ عام 2019، وتوفير الدعم للجان الاقتصادية الإقليمية التي منحت التغذية المدرسية الأولوية في المداولات القارية.

القسم الرابع: ميزانية دعم البرامج والإدارة

مقدمة ولمحة عامة

- 127- يعرض هذا القسم الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة لعام 2020. وتعكس هذه الميزانية عملية تحديد الأولويات التي نفذتها كل إدارات المقر والمكاتب الإقليمية لضمان النهوض إلى المستوى الأمثل بموارد البرنامج الخاصة بالحوكمة، والرقابة، وتعبئة الأموال، ورسم الاتجاه الاستراتيجي، وتوفير الخدمات للعمليات، بما يدعم الخطة الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية القطرية.
- 128- وفي خطة الإدارة (2019-2021)، كان من المتوقع أن تبلغ المساهمات 6.8 مليار دولار أمريكي لعام 2019. وقد نُفِحت هذه التوقعات، وتبلغ التوقعات الحالية للمساهمات 7.4 مليار دولار أمريكي في عام 2019، و7.45 مليار دولار أمريكي في عام 2020.
- 129- وسيدر المستوى المتوقع للميزانية البالغ 7.45 مليار دولار أمريكي لعام 2020 قرابة 446 مليون دولار أمريكي من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة عند المعدل الأساسي المقترح لتكاليف الدعم غير المباشرة وقدره 6.5 في المائة. ويقترح البرنامج زيادة مستوى ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى 423.7 مليون دولار أمريكي وذلك من مستوى 385.1 مليون دولار أمريكي عام 2019.
- 130- وسيستخدم التمويل الإضافي لميزانية دعم البرامج والإدارة وقدره 38.6 في المائة في دعم الأولويات المؤسسية للبرنامج في المقام الأول. وهناك مخصصات لمستوى الميدان ومستوى المقر على حد سواء لتوفير المزيد من الموارد من أجل القيادة في حالات الطوارئ، والامتياز في البرمجة، والشراكات التي تشمل المنظمات غير الحكومية، والعاملين، والرقمنة. كما يجري توفير موارد إضافية لوظائف الرقابة (الأخلاقيات، والتقييم، والمفتش العام)، وأمين المظالم، وفي المجالات التي تعاني من قصور هيكلية معروف (إدارة مرافق المقر، والأمن، وأمانة المجلس التنفيذي).
- 131- وبناء على الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في نهاية عام 2019 فإن الأمانة تقترح اعتمادا منفصلا قدره 57.9 مليون دولار أمريكي من هذا الحساب. ويضم الاقتراح تحويلات إلى الاحتياطيات بغية توفير دعم إضافي لحساب الاستجابة العاجلة (20 مليون دولار أمريكي). فضلا عن ذلك، فإن من المقترح القيام بمبادرات مؤسسية حاسمة لاستثمارات غير متكررة بغرض تعزيز الكفاءات الناجمة عن تكامل النظم، وتكنولوجيا المعلومات، ومشروعات إصلاح الأمم المتحدة التي بدأت عام 2019؛ وللاستثمار في مرفق لدعم البرامج والشراكات، وتعبئة الجهات المانحة من القطاعين العام والخاص، والتركيز على تعبئة الأموال من الأفراد، رهنا بموافقة المجلس على استراتيجية القطاع الخاص. ويصل مجموع الاستثمار في المبادرات المؤسسية الحاسمة إلى 37.9 مليون دولار أمريكي.

تحديد أولويات ميزانية دعم البرامج والإدارة لعامي 2020 و2021

- 132- استندت عملية تحديد الأولويات التي قامت بها الأمانة أثناء إعداد الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة إلى الإقرار بأن هذه الميزانية هي مصدر التمويل الوحيد، ومن ثم الضروري، لبعض التكاليف المخصصة. وهكذا يُقَدَّم دعم ميزانية إضافي للخدمات الداعمة الأساسية في المقر. وأدى نمو البرنامج في السنوات الأخيرة، بما في ذلك ما يتعلق بالموظفين في المقر، إلى توليد تكاليف دعم إضافية لم تتم مقابلتها بمخصصات مناظرة في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وسيتم توظيف استثمارات تصل قيمتها الإجمالية إلى 3.47 مليون دولار أمريكي في إدارة مرافق المقر، وأمن المقر، وخدمات دعم الأمانة للمجلس التنفيذي، حيث أن استخدام التمويل من مصادر أخرى غير مناسب لهذه التكاليف الإضافية.
- 133- وتم تحديد مسائل زيادة قدرة الرقابة المؤسسية والضوابط الداخلية (8.73 مليون دولار أمريكي) على أنها حاسمة بالنسبة للبرنامج لضمان زيادة التمويل لوظائف الرقابة، والتشغيل الكفوء لوحدات المقر، وتوفير القدرة اللازمة لتنفيذ الضوابط الداخلية

على مستوى المكاتب القطرية والإقليمية. والهدف من المخصصات هو الاستجابة للملاحظات ذات التوثيق الحسن التي تدلي بها الأجهزة الرقابية وتخضع للنقاش مع المجلس التنفيذي.

134- والقسم الأعظم من الميزانية الإضافية لدعم البرامج والإدارة (29.5 مليون دولار أمريكي) وحساب تسوية دعم البرامج والإدارة مخصص للأولويات المؤسسية الست التي جرت المصادقة عليها في القسم الأول من عام 2019.

135- وتعرض ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2020 على أساس بنود الاعتماد التي تمت الموافقة عليها عام 2018. وصُممت تلك البنود لتوفير "خط رؤية" أفضل بين موارد دعم البرامج والإدارة المخصصة على مستوى الشعب والحصائل المؤسسية التي تركز على النتائج المنشودة لا على الموقع الجغرافي لإنفاق ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويبرز تقسيم ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بنود الاعتماد والركائز الاتجاه الاستراتيجي لاستثمارات دعم البرامج والإدارة.

136- ورغم الزيادة الملحوظة في موارد دعم البرامج والإدارة في عام 2019 والميزانية المقترحة لعام 2020 التي تعالج بعض مسائل التمويل المهمة، فما تزال هناك مجالات بحاجة إلى موارد إضافية لا يمكن تدبير أمرها في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2020. وعلى هذا فإن من المزمع إجراء استعراض مفصل لميزانية دعم البرامج والإدارة من خلال عملية ميزنة صفرية ل خطة الإدارة (2021-2023). وسيطلب ذلك أن تصف كل وحدة تنظيمية وتبرر جميع نفقاتها، ومن ثم القيام ببناء ميزانية لدعم البرامج والإدارة من نقطة الصفر.

137- وبعد توقيت مثل هذا الاستعراض الصفري للميزانية مناسباً حيث أنه يشمل حصيلة مبادرتين حديثتين هما: الهيكل التنظيمي الجديد للبرنامج الذي دخل حيز النفاذ اعتباراً من النصف الثاني لعام 2019، والتقدم المهم المحرز في استعراض اختصاصات المقر والمكاتب الإقليمية. ويمكن أن يبدأ الاستعراض الصفري للميزانية في أواخر عام 2019 ويستمر خلال عام 2020 بحيث يشكل الأساس لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2021، بما يعكس حصائل كلتا هاتين المبادرتين الأخيرتين.

الغرض من ميزانية دعم البرامج والإدارة

138- تغطي ميزانية دعم البرامج والإدارة تكاليف الدعم غير المباشرة التي تساند عمليات البرنامج. وتمول هذه الميزانية من تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة من المساهمات بموجب سياسة الاسترداد الكامل للتكاليف. وتدعم الميزانية التغييرات في الاحتياجات التشغيلية وتنفيذ التزامات السياسات المقدمة إلى المجلس التنفيذي.

139- ويعتمد المجلس التنفيذي سنوياً معدل تكاليف الدعم غير المباشرة. وتقترح الأمانة الحفاظ على هذا المعدل عند نسبة 6.5 في المائة عام 2020.

140- ويوضح الجدول رابعا-1 كيف تغيرت ميزانية دعم البرامج والإدارة وحساب تسوية دعم البرامج والإدارة منذ عام 2014.

الجدول رابعاً-1: ميزانية دعم البرامج والإدارة وحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (مليون دولار أمريكي)							
2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
7 450.0	7 400.0	7 234.9	6 000.0	5 771.1	4 662.2	5 381.1	مستوى الإيرادات الفعلية/المتوقعة (النقدية والعينية)
446.0	444.0	439.6	401.0	382.4	305.2	354.7	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة/الإيرادات المتوقعة
423.7	385.1	335.4	335.4	290.3	281.8	281.8	ميزانية دعم البرامج والإدارة
37.9	69.3	35.6	13.5	20.0	27.2	9.2	المبادرات المؤسسية الحاسمة
							التحويل المقترح إلى الاحتياطيات والحسابات الخاصة
20.0		44.0	15.0		50.0		حساب الاستجابة العاجلة
		8.0			10.0		- صندوق الرفاه
		30.0					- صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة
201.1	236.7	247.1	256.8	212.4	138.3	191.8	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة/الإيرادات المتوقعة

ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة 2020-2022

141- تبلغ قيمة الميزانية المقترحة لعام 2020، 423.7 مليون دولار أمريكي. ويعرض الجدول رابعاً-2 التغييرات الرئيسية عن عام 2019 في ميزانية دعم البرامج والإدارة.

الجدول رابعاً-2: موجز التعديلات الرئيسية في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2020 (مليون دولار أمريكي)	
385.1	الاعتماد المعتمد لعام 2019
(3.7)	انخفاض في معدلات تكاليف الموظفين المعيارية بدون الزيادات القانونية

381.4	مجموع الميزانية المعدلة لدعم البرامج والإدارة لعام 2019 حسب معدلات تكاليف الموظفين لعام 2020
8.7	زيادة القدرة على الإشراف والمتابعة
3.5	تدبير الموارد لخدمات الدعم الأساسية
	الأولويات المؤسسية
	- القيادة في حالات الطوارئ
	- الامتياز في البرمجة
	- الشراكات من أجل القضاء على الجوع
	- التحول الرقمي
	- التبسيط والكفاءة
	- العاملون والثقافة

29.5	
0.6	الاعتمادات المركزية

423.7	الاعتماد المقترح لميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2020

التحركات في ميزانية دعم البرامج والإدارة: 2019 إلى 2020

انخفاض في معدلات تكاليف الوظائف المعيارية (3.72 مليون دولار أمريكي)

- 142- يستخدم البرنامج المعدلات المعيارية في ميزنة وحساب تكاليف الوظائف المعيارية. ويعاد حساب هذه المعدلات سنويا لتعكس التكاليف الفعلية لتعيين موظف في كل درجة وموقع؛ وأسعار الصرف المتوقعة للنفقات المحسوبة باليورو بالنسبة للموظفين العاملين في روما؛ والأحكام بالنسبة للمجالات والمخصصات الأخرى المتعلقة بالموظفين.
- 143- وتستخدم تكاليف الوظائف المعيارية لعام 2020 إلى التكاليف الفعلية في عام 2018 المعدلة بالنسبة للتضخم، وتكاليف ما بعد الخدمة، وبالنسبة لوظائف المقر، وأسعار صرف العملات. كما تشمل بعض رسوم الأمن ورفاه الموظفين وتعويضات نهاية الخدمة. وتقل تكاليف الوظائف المعيارية المحسوبة للاستخدام في ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2020 عما كانت عليه عام 2019 وذلك أساسا نتيجة ارتفاع سعر الدولار الأمريكي مقابل اليورو خلال العام الماضي.
- 144- وبالنسبة لمكزن اليورو في هذه التكاليف المتكبدة في المقر فإن البرنامج يقوم بإجراء شراء أجل لمبالغ اليورو المطلوبة لتوفير اليقين بشأن القيمة الدولار للنفقات المحسوبة باليورو.

مخصصات الميزانية للأولويات الإدارية

زيادة القدرة على الرقابة والمتابعة: 8.73 مليون دولار أمريكي (بما في ذلك 2.24 مليون دولار أمريكي للمكاتب الإقليمية و0.65 مليون دولار أمريكي للمكاتب القطرية)

المقر (5.84 مليون دولار أمريكي)

- 145- أسهم التركيز المتزايد على منع المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، والاستغلال والانتهاك الجنسيين، والتدليس والفساد، بالترافق مع توصيات تقرير وحدة التفتيش المشتركة بشأن ميزانية مكتب المفتش العام وهدف سياسة التقييم في البرنامج المتمثل في تكريس 0.8 في المائة من الدخل للتقييم، في التعزيز الضخم للموارد المخصصة لمجال الرقابة.
- 146- ومكتب الأخلاقيات مكلف بتغطية خمسة مجالات رئيسية هي: التنقيف والتواصل، والحماية من الانتقام، والبرنامج السنوي المعني بتضارب المصالح والكشف المالي، ووضع المعايير والدعوة للسياسات، والمشورة والتوجيه. ومنذ عام 2018 عمل البرنامج كجهة اتصال مؤسسية للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين.
- 147- وستستخدم الموارد الإضافية المخصصة لمكتب الأخلاقيات (342 000 دولار أمريكي) في توفير المشورة والتوجيه للموظفين، والبرنامج السنوي المعني بتضارب المصالح والكشف المالي، والتعزيزات التكنولوجية للخصوصية والمساءلة، والتنقيف والتواصل في الميدان، والعمل على منع الاستغلال والانتهاك الجنسيين، ولاسيما في الميدان، والبنية التحتية لدعم الامتثال والمساءلة بشأن جميع المجالات المتعلقة بمهمة المكتب والمتطلبات الإضافية الملقاة على عاتقه وعلى عاتق مديره بموجب السياسة المنقحة لمنع المضايقات، والتحرش الجنسي، وسوء استعمال السلطة، والتمييز، واللوائح المنقحة للجنة مراجعة الحسابات.
- 148- وستتيح مخصص قدره 3 ملايين دولار أمريكي لمكتب التقييم تغطية عشر تقييمات إضافية للخطط الاستراتيجية القطرية، وتقييم واحد للطوارئ المؤسسية، وتقرير تقييمي تجميعي، والتكاليف الإدارية ذات الصلة. كما أنه سيوفر الموارد اللازمة للأنشطة المتصلة بشراكات التقييم العالمية، والإقليمية، والوطنية وزيادة الدعم للتعليم من التقييم واستخدامه، المدرجة ضمن النظم والهيكل المؤسسية. وسيهم المخصص في تقوية قدرات المكاتب القطرية والإقليمية في تخطيط التقييمات اللامركزية، وإدارتها، واستخدامها لتيسير التعلم التنظيمي والتصميم المستند إلى الأدلة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية.

- 149- وتهدف الموارد المخصصة لمكتب المفتش العام (1.7 مليون دولار أمريكي) إلى تزويد المكتب بالقدرة على القيام بما يلي:
- ◀ العناية بأمر الزيادة في عدد الشكاوى والمزاعم الذي شهدته السنتين الماضيتين، حيث ارتفع هذا العدد الذي تراوح بين 10 إلى 20 شهريا عام 2017 إلى أكثر من 50 في الوقت الراهن؛
 - ◀ توفير تغطية ضمان كافية لعمليات البرنامج، عبر عمليات مراجعة الحسابات، ومن خلال الاستعراضات الاستباقية للنزاهة فيما يتصل بمنع التدليس.
- 150- وما تزال الزيادة الضخمة في حجم الأعداد فيما وراء الطفرة الأولية عام 2018 تؤثر على تقدم الشكاوى (الفترة الفاصلة بين تولي الشكاوى وإقبالها). ولم تعد "الطفرة" في الإبلاغ عن القضايا تعتبر مجرد ظاهرة مؤقتة، وسيتم التعاقد مع المزيد من المحققين للمساعدة في تولي القضايا، وإدارتها، وفي المراجعة الجنائية للحسابات.
- 151- وستؤدي الميزانية الإضافية المخصصة لشعب الرقابة أيضا إلى مزيد من العمل الملقى على عاتق مكتب الشؤون القانونية الذي يوفر المشورة القانونية لمكاتب الرقابة ويساعد في إعداد الإجراءات والسياسات الداخلية. كما يتم تقديم دعم قانوني مخصص إلى مكتب التفتيش والتحقيق فيما يتعلق بأطر منع المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، والاستغلال والانتهاك الجنسيين بشأن كل القضايا القانونية المتصلة بالتحقيقات.
- 152- وتمشيا مع طلب المجلس التنفيذي الداعي إلى توفير ما يكفي من الموظفين والأموال لدعم كل الوظائف المنخرطة في منع المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز، والاستغلال والانتهاك الجنسيين فإن مكتب الشؤون القانونية سيستخدم مبلغ 300 000 دولار أمريكي لإنشاء وظيفتين جديدتين لتوفير الدعم القانوني المناسب لتقارير مكتب التفتيش والتحقيق ولمكاتب الرقابة الأخرى. وستساعد هاتان الوظيفتان على مساندة جهود مكتب الشؤون القانونية لتعزيز الكفاءة عبر تطوير نظم وتكنولوجيات إدارة المعرفة، التي ستقوي قدرة المكتب على استيعاب العمل المتولد عن مكاتب الرقابة وتحقيق المردودية مع التقليل في الوقت ذاته من الحاجة إلى موارد بشرية إضافية.
- 153- واستنادا إلى التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي ولجنة مراجعة الحسابات عام 2019، وتمشيا مع تنفيذ سياسة إدارة المخاطر واستراتيجية وخطة عمل مكافحة التدليس والفساد، ستعمل شعبة إدارة المخاطر المؤسسية عام 2020 على تعزيز مجموعة أدوات إدارة المخاطر المؤسسية، ودعم التوجيه والإرشاد مع التركيز على خط الدفاع الأول (المكاتب القطرية) وتنفيذ "الشروط الأخير"، وبناء قدرات منع التدليس ضمن خطي الدفاع الأول والثاني في البرنامج (أي المكاتب الإقليمية، والمجالات الوظيفية).
- 154- وستتحقق المنجزات المنشودة عبر زيادة قدرها 500 000 دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة بالمقارنة مع عام 2019. وسيؤمّل ذلك منصب موظف إضافي لإدارة المخاطر من الرتبة ف 3 ونفقات متكررة أخرى لتنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية واستراتيجية وخطة عمل مكافحة التدليس والفساد. وفي عام 2020 سيركز البرنامج أيضا على أنشطة أخرى ذات أولوية عالية لإدارة المخاطر، والضبط الداخلي، ومنع التدليس في الإدارة المالية والتحويلات القائمة على النقد، والخدمات والشؤون الإدارية، والموارد البشرية.
- المكاتب الإقليمية (2.24 مليون دولار أمريكي)**
- 155- أعاد البرنامج تشكيل حضوره في إقليم آسيا والمحيط الهادئ بغية العناية بالاحتياجات المتغيرة والتحديات الناشئة للأمن الغذائي والتغذية بطرق أشد فائدة عبر طرائق وأنواع جديدة من الشراكات مع الحكومات المضيفة وأصحاب المصلحة الأساسيين، مع التركيز على تنمية القدرات، وبناء القدرة على الصمود، والتعاون التقني، وتقاسم المعارف. كما أن البرنامج أكثر اتساقا مع الخطط الإنمائية الوطنية مع وجهة تركيز أقوى على الحصائل. وتشير مجموعة الأدلة التي تركز عليها حافظة الخطط الاستراتيجية القطرية في الإقليم إلى أن ما يقدمه البرنامج من استثمارات ودعم يتسم بالاستدامة ويطلق العنان لفوائد طويلة الأمد للسكان المعانين من انعدام الأمن الغذائي والتغذوي.

- 156- ودعماً للمكاتب القطرية في الإقليم فسينشئ المكتب الإقليمي وظيفة دولية لمنسق عمليات أقدم (ف 5) لرعاية التعاون الوثيق بين الوظائف بغرض ضمان توفير الرقابة ذات النوعية الجيدة والتوقيت الحسن على الإدارة والمشورة التقنية لكل الجوانب التشغيلية للخطط الاستراتيجية القطرية. فضلاً عن ذلك، وبغية تدعيم الجهود في مجالي توليد الأدلة وإدارتها فستُنشأ وظائف لموظفين وطنيين لا يقدمون الدعم فحسب إلى أنشطة إدارة المعلومات، وتنسيق البيانات، والتحليلات عبر النظم المؤسسية للبرنامج، بل ويوفرون المساندة القطرية المرتكزة على الطلب المحلي والمستنيرة بالمعارف المحلية بشأن المخاطر.
- 157- وفي المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى فإن منصب موظف مالي برتبة ف 3 يعتبر أساسياً لدعم المكاتب القطرية السبعة عشر في الإقليم، بما في ذلك عدد من المكاتب في بلدان تواجه حالات طوارئ من المستوى 2 أو 3. وستساعد هذه الوظيفة المكاتب الإقليمية في إدارة مواردها المالية، والرقابة، واستعراض الضوابط الداخلية، وتوفير الدعم أثناء تنفيذ المبادرات المؤسسية.
- 158- وفي إقليم غرب أفريقيا سيعزز موظف للامتثال برتبة ف 4 من قدرة الوحدة الإقليمية المعنية بالمخاطر والامتثال المتمركزة في داكار من خلال تقوية الأنشطة المتعلقة بالمخاطر والرقابة في خمسة بلدان ساحلية، بما يدعم بيئة الضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر وتفاديها، وضمان التنفيذ الفعال للتوصيات الصادرة عن عمليات مراجعة الحسابات، والاستعراضات الاستباقية للنزاهة، واستعراضات الامتثال التي ينفذها المكتب الإقليمي. وتستكمل الوظيفة المذكورة الجهود المؤسسية لتطوير وتعزيز النظم والعمليات المعنية بالمخاطر والامتثال. وسيتم أخذ موظف الامتثال من غانا مقراً له.
- 159- وفي إقليم الجنوب الأفريقي سيتسم موظف معني بالمخاطر والامتثال من الرتبة ف 4 بأهمية حاسمة في ضمان تنفيذ المكتب الإقليمي والمكاتب القطرية للعمليات على نحو يمتثل لقواعد البرنامج ولوائحه ومع المعايير المهنية، والممارسات الفضلى المعتمدة، والضوابط الداخلية. وسيوفر هذا الموظف المشورة لمنداء المكتب الإقليمي والمديرين القطريين في الإقليم، بما في ذلك الإرشاد بشأن الوظائف الأخرى المعنية بالمخاطر والامتثال ودعمها.

تدبير الموارد لخدمات الدعم الأساسية (3.47 مليون دولار أمريكي)

إدارة مرافق المقر	2.40
أمن المقر	0.47
أمانة المجلس التنفيذي	0.60
المجموع	3.47

- 160- نتيجة نمو عمليات البرنامج وتعقيدها فإن الخدمات والمساندة المطلوبة من مقره العالمي قد زادت مما أدى إلى ارتفاع تكاليف خدمات المرافق والتنظيم. وبفعل العدد غير المسبوق من حالات الطوارئ من المستويين 2 و3 التي تعامل معها البرنامج على مدى السنوات الست الماضية، إلى جانب نمو العمليات والمبادرات المؤسسية الجديدة، فقد نشأت حاجة إلى قدر إضافي من المساحات المكتبية وخدمات الشؤون الإدارية للتمكين من تقديم الدعم من المقر إلى العمليات الميدانية. كما يتطلب النمو في الخدمات، وتنفيذ مشروع Landmark لتجديد المقر، والتوظيف مما خلق ضغطاً على كل جوانب مرافق المقر. وفي حين أن شعبة الخدمات الإدارية أدخلت عمليات جديدة لتسيير الأعمال من أجل تحقيق كفاءات في التكاليف، وتوسعت في استخدام ترتيبات لتقاسم المكاتب وضمان المرونة، فقد كانت هناك زيادة في التكاليف الإجمالية للشؤون الإدارية في المقر بغية تنفيذ حافظة البرنامج المتوسعة والمتزايدة التعقيد التي نمت قيمتها من 4.5 مليار دولار أمريكي عام 2013 إلى 7.2 مليار دولار أمريكي عام 2018.

- 161- وبفعل ذلك ارتفعت تكاليف الصيانة، والتنظيف، وتكنولوجيا المعلومات، والعتالة، والإمدادات، ومرافق الخدمات العامة، وخدمات الشؤون المالية المصاحبة مثل الطباعة.

162- وتغطي التكلفة الإضافية المتعلقة بتوفير تكاليف المرافق الجارية، وإدارة المرافق، وخدمات الشؤون الإدارية أيضا المرافق الواقعة خارج المجمع في بنائين متاخمين في ضاحية دوائر الأعمال في منطقة Parco de' Medici وفي مقر منظمة الأغذية والزراعة التي وفّرت أماكن لأفرقة إضافية من البرنامج على أساس تعويض التكاليف. وتبلغ قيمة الاستثمار الإجمالي في الخدمات الإدارية 2 400 000 دولار أمريكي.

163- وستتلقى شعبة الأمن مبلغ 470 000 دولار أمريكي لمعالجة نقص الميزانية المتكرر في الخدمات الأمنية الخاصة في مقر البرنامج بما في ذلك المبنين المتاخمين ولتنفيذ توصيات المراجعة الداخلية لعام 2017 الداعية إلى الاستعاضة عن الحراس المسلحين الخاصين بسبع وظائف أمنية جديدة في البرنامج.

164- وشهد عبء العمل الملقى على أمانة المجلس التنفيذي زيادة كبيرة. فقد قفز عدد الاجتماعات المرتبطة بالمجلس من 49 اجتماعا عام 2015 إلى 94 اجتماعا عام 2019 (وقت تحرير هذه الوثيقة) نتيجة عملية الموافقة المتعددة الخطوات للخطط الاستراتيجية القطرية، وزيادة عدد إحاطات الرقابة وما إليها والمسائل التشغيلية الناشئة.

165- وقد خضع موقع المجلس التنفيذي على شبكة الإنترنت للتجديد وأعيد إطلاقه في يناير/كانون الثاني 2018. ويستخدم الموقع تطبيقا لإدارة وثائق المجلس الرسمية على موقعين شبكيين هما: موقع عام وركن مقيّد لأعضاء المجلس. وصُمم هذا الركن استجابة إلى طلب الفريق العامل المعني بتجديد الموقع الشبكي للمجلس الداعي إلى إنشاء ركن محمي بكلمة سر يتيح للدول الأعضاء التفاعل، بما في ذلك التعليق على الخطط الاستراتيجية القطرية. وتطور هذا الركن ليغدو "موقعا جامعا" يزود المستخدمين بالوثائق الأساسية والبيانات عن الخطط الاستراتيجية القطرية ومعلومات الرقابة المقيدة الأخرى، بما في ذلك الوثائق الصادرة عن مكتب المفتش العام. وسيغطي المخصص الإضافي البالغ 600 000 دولار أمريكي تكاليف مواصلة إدارة الزيادة في عبء العمل والجوانب التقنية للموقع الشبكي، بما يسهم في تعزيز تدفق العمل لإعداد وثائق المجلس بما يتماشى مع الحاجة إلى توفير خدمات تتسم بالجودة وحسن التوقيت لأعضاء المجلس ومع جهود إصلاح الأمم المتحدة الهادفة إلى النهوض بطرق عمل المجلس التنفيذي.

الأولويات المؤسسية (29.52 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك 3.96 مليون دولار أمريكي في المكاتب الإقليمية و14.96 في المكاتب القطرية)

القيادة في حالات الطوارئ (8.99 مليون دولار أمريكي)

166- تتوجه مخصصات دعم البرامج والإدارة الموصوفة في الفقرات 167-201 بشأن المقر العالمي للبرنامج والفقرات 202-205 فيما يتعلق بالمكاتب القطرية نحو الأولويات الاستراتيجية المؤسسية للبرنامج. وهذه المخصصات الخاضعة أولا لمهمة البرنامج في ميدان الطوارئ والمتسمة باهتمام كبير بالمجالات البرمجية بما فيها المحور الثلاثي، وباططلاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدور المُمكن لدعم توصيلية عالمية ومنصات مؤسسية مضمونة توفر المعارف والخدمات للمستفيدين، ستشكل عنصرا أساسيا في تعظيم مساهمة البرنامج في تحقيق هدف القضاء على الجوع.

الأولوية المؤسسية	المقر والمكاتب الإقليمية	المكاتب القطرية	المجموع
القيادة في حالات الطوارئ	5.80	3.19	8.99
الامتياز في البرمجة	5.45	2.48	7.93
الشراكات من أجل القضاء على الجوع	1.63	1.01	2.64
التحول الرقمي		6.49	6.49
التبسيط والكفاءة	0.40	0.69	1.09
العاملون والثقافة	1.28	1.10	2.38
المجموع	14.56	14.96	29.52

(أ) المقر

- 167- تشكل جهود إنقاذ الأرواح جوهر عمليات البرنامج، ولاسيما في ظل المناخ الراهن المتمثل في تزايد حالات الطوارئ المعقدة والممتدة أكثر فأكثر. ويستجيب البرنامج حاليا لثمانية عشرة حالة طوارئ معلنه من المستويين 3 و2، وكثير منها عابر للحدود، كما يرصد مخاطر مرتفعة ناشئة في أقاليمه الستة، سواء في البلدان التي يمتلك فيها حضورا أم لا.
- 168- وبغية النهوض بالاستفادة من خبرة البرنامج ومعالجة أثر الأعداد المتنامية من الأزمات والاحتياجات للمساعدات المُقدّمة للأرواح فسيُستخدم مبلغ 3.5 مليون دولار أمريكي في تقوية وظيفة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها.
- 169- وستتمثل الأولوية في عام 2020 في النهوض إلى المستوى الأمثل بالاستعداد للطوارئ، والإنذار المبكر، والعمل المبكر، والاستجابة (الاستباقية) المستندة إلى التحليل المتكامل للمخاطر، والأدوات والنظم المحسنة للتخطيط التشغيلي والقدرة الاحتياطية المعززة، بما في ذلك الاستثمار في الجيل التالي من المستجيبين للطوارئ.
- 170- وتعد تقوية الحماية على امتداد تصميم البرامج وتنفيذها عنصرا محوريا في الاستجابة الطارئة والإنسانية للبرنامج. وسيوجّه مخصص قدره مليون دولار أمريكي نحو اعتماد نهج يتمحور حول الناس ويخضع للاحتياجات ويسترشد بالتزام متين بالمبادئ الإنسانية. وفي حين أن أنشطة الحماية في الميدان قد تحسنت كثيرا منذ صدور سياسة الحماية الإنسانية عام 2012 فإن ملكية الأنشطة في مختلف أرجاء البرنامج والأدوات الداعمة لتنفيذها تتطلب المزيد من الاهتمام. ويرتكز التنقيح الجاري لسياسة الحماية المؤسسية على مشاورات نشطة مع المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية، والمستفيدين بغية استحداث توجيهات سليمة وعملية تعكس أولويات الحماية والمساءلة أمام السكان المتضررين على امتداد عمليات البرنامج على المستوى القطري. وسيحقق ذلك عبر إنشاء إطار مشترك للمساءلة، وشرائط معززة، ونظم متكاملة للبيانات، وانخراط مع السكان المتضررين والمجموعات الضعيفة، بما في ذلك من خلال تعزيز آليات التعليقات المجتمعية. ومع انتقال البرنامج إلى التعميم الكامل لاعتبارات الحماية في عملياته، فإنه أيضا سيتحول من الاعتماد على مصادر التمويل من خارج الميزانية إلى استخدام ميزانية دعم البرامج والإدارة. كما أن العمل بشأن الحماية يخضع لتنسيق وثيق مع الاستثمارات في بناء "نهج مؤسسي للوصول"، مع مساندة مخصص دعم البرامج والإدارة لجهود إرساء توجيهات برامجية وأدوات لترويج أنشطة الوصول في مختلف وحدات البرنامج.

دعم تسيير العمليات

- 171- نتيجة الهيكل التنظيمي المنقح الذي وضع قيد التنفيذ في يوليو/تموز 2019 فإن المكاتب الإقليمية والقطرية تتمتع بخط إبلاغ مباشر مع المدير التنفيذي. ويترافق هذا التغيير مع إلقاء مسؤوليات جديدة على عاتق مكتب رئيس الديوان ووحدة دعم تسيير العمليات، وهو ما سيتطلب القدرة على الاستجابة للطلبات الواردة من الميدان في الوقت المناسب.
- 172- وبالنظر إلى زيادة تعقيد الحالات الإنسانية والتوصيلية المتصاعدة بين تدخلات العمل الإنساني، والتنمية، والسلام فإن المزيد من الموارد ستُكرس لتعزيز القدرة الإجمالية لوحدة دعم تسيير العمليات لمساندة الاستعداد والاستجابة للحالات الإنسانية الحساسة والمعقدة. وستُضاف وظيفة جديدة من رتبة ف 5 إلى ملاك موظفي وحدة دعم تسيير العمليات بغية تعزيز عملية صنع القرارات من خلال توفير المشورة بشأن الاستراتيجيات، والبرامج، والعمليات، والسياسات لرئيس الديوان والمدير التنفيذي وللعمل كحلقة وصل مباشرة على امتداد كل الأصعدة في البرنامج، وخصوصا في سياق العمليات الإنسانية المعقدة. وستوفر الوظيفة الجديدة الدعم للتنسيق الرفيع المستوى بين الجهات الفاعلة الإنسانية المتعددة، والمفاوضات بشأن الأمن، والحماية، والوصول، وتسوية القضايا المعقدة والحساسة للتسجيل والمساءلة. وستكفل هذه الوظيفة الإبلاغ عن المسائل ذات الصلة ومناولتها على المستوى الأرفع في البرنامج حسب الاقتضاء.

المكاتب الإقليمية

- 173- سيتولى موظف لسلسلة الإمداد برتبة ف 3 في المكتب الإقليمي في القاهرة المسؤولية عن التحويلات القائمة على النقد في الإقليم بأسره، وسيدعم تنفيذ برنامج هذه التحويلات في البلدان التي يغطيها المكتب.

174- وتلتزم بلدان المكتب الإقليمي في داكار في خططها الاستراتيجية القطرية باستخدام الطلب من عمليات البرنامج كمحفز للتأثير على الإنتاج الغذائي المحلي والإقليمي ولتيسير تكامل الأسواق وتنسيق المعايير الغذائية. وسيسهّم التعاقد مع موظف لسلسلة الإمداد برتبة ف 4 في تحقيق هذا الهدف.

الامتياز في البرمجة (7.93 مليون دولار أمريكي)

(أ) المقر

175- تعكس التزامات خطة التنمية المستدامة لعام 2030 الطموحات والإمكانات المتنامية للبلدان للاضطلاع بالدور القيادي في التحسين المستدام لرفاه شعوبها وبناء قدراتها الذاتية على تطبيق حلول فعالة في ميدان الأمن الغذائي والتنمية. وفي هذا السياق فإن البرنامج يتلقى دعوات متزايدة لدعم وتمكين مكونات نظم الأمن الغذائي والتغذية. وتوفر خطة التنمية المستدامة لعام 2030، بالترافق مع خبرة البرنامج وحضوره العريقين في الميدان، فرصة لتحقيق ذلك عبر تقوية وتنظيم نهج متين وموجه نحو النتائج إزاء تعزيز القدرات القطرية.

176- وحظي ذلك بإقرار واسع على المستوى الميداني. ووفقاً للخطة القائمة على الاحتياجات لعام 2020 فإن الحاجة تدعو إلى 563 مليون دولار أمريكي من تحويلات تعزيز القدرات، بما يعادل 6 في المائة من مجموع قيمة التحويلات لعام 2020 (بزيادة عن مستوى عام 2019 البالغ 5 في المائة) لتكميل تحويلات الأغذية والتحويلات القائمة على النقد على المستويين المجتمعي والأسري، والعمل أكثر فأكثر على توفير الدعم لتعزيز القدرة المؤسسية في العديد من البلدان. وفي السنتين الأخيرتين خُصص فقط مبلغ 160 000 دولار أمريكي عام 2018 ووظيفة واحدة فحسب ممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة عام 2019 لمسار عمل تعزيز القدرات القطرية.

177- وفي الوقت الراهن فإن الاحتياجات والطلبات المتعلقة بتفعيل البرنامج لنهج متين إزاء تعزيز القدرات القطرية تفوق القدرة المؤسسية المتاحة. ويقوض ذلك جهود البرنامج لتقوية النظم والبرامج القطرية التي تغطي مئات الملايين من الجياح والمحرومين من الأمن الغذائي في العالم.

178- وبفضل مخصص قدره 1.5 مليون دولار أمريكي يزمع البرنامج تفعيل إطاره الإرشادي المؤسسي لتنمية القدرات. ويزود هذا الإطار الذي استحدث مؤخرًا البرنامج بإطار مفاهيمي متين ذي مرتكزات أكاديمية ومتسق مع الممارسات الفضلى لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية التي سيقوم البرنامج عبرها، وباستخدام المخصص، بالاستفادة من موقعه المميز في ميدان تعزيز القدرات القطرية.

179- وسيتيح مخصص عام 2020 للبرنامج الانخراط في الجهود الرامية إلى القيام بصورة منهجية بعمليات التحديد، والقياس، والإبلاغ عن كيفية تأثير نتائج ما يبذله من أنشطة لتقوية النظم والخدمات الوطنية على حياة السكان الضعفاء حول العالم. كما أن البرنامج يعمل على زيادة دعمه لتعزيز القدرات بحيث يشمل طائفة متنوعة أوسع من الجهات الفاعلة الوطنية مع اعتماده لنهج "المجتمع ككل" كجزء من جهوده لضمان نظم وخدمات مستدامة ومطورة ومنقّدة محلياً.

180- وبغية النهوض بشراكات التغذية المدرسية الطويلة الأجل والمتعددة السنوات فإن البرنامج سيستثمر مبلغ 627 000 دولار أمريكي في توفير قدرات إضافية في المقر وفي المكاتب الرئيسية. ويشمل ذلك إرساء مبادئ توجيهية جديدة وما يتعلق بذلك من دعم للتدريب والقدرات. وسيُشكل فريق متفرغ لتدعيم التنسيق المؤسسي للمكاتب الإقليمية والقطرية ومساندتها.

181- وسيسهّم مخصص قدره 900 000 دولار أمريكي في تقوية نهج البرنامج إزاء محور العمل الإنساني والتنمية والسلام على المستويات التشغيلية، والمشاركة بين الوكالات، والعالمية، وهو ما يشكل ركيزة كبرى من ركائز سعي البرنامج إلى تحقيق امتياز البرامج. وسيُنصب الاستثمار على تصميم وتشغيل نهج استراتيجي مؤسسي يتماشى مع رؤية القيادة، ويكمن في جوهره تصميم وتنفيذ نماذج ناجحة للاستجابة المؤسسية التي تقلل الاحتياجات، كجزء من عملية الخطط الاستراتيجية القطرية. كما أن هذا الاستثمار سيركز على الإثراء المتبادل للمعارف، والإرشادات، والممارسات الفضلى بين كل العمليات القطرية، وعلى تطوير الشراكات الضرورية التشغيلية والمعرفية التي تدعم توليد واستخدام قاعدة أدلة حاسمة لتعزيز البرامج المتماسكة بين

الجهات الفاعلة للعمل الإنساني والتنمية والسلام على الصعيد الميداني. وسيدعم هذا العمل بانخراط خارجي استراتيجي معزز لضمان أن تعكس سياسات البرنامج، واستراتيجياته، وبرامجه الحقائق الميدانية وأن تساند تنفيذ الدور الموكل إلى البرنامج.

المكاتب الإقليمية

182- سيتولى مستشار برتبة ف 4 في المكتب الإقليمي في القاهرة معني بسياسات البرامج الإقليمية الخاصة بشبكات الحماية الاجتماعية والأمان الاجتماعي تعزيز الدور الإقليمي للبرنامج في محافل السياسات بشأن الموضوعات المتعلقة بالحماية الاجتماعية وبناء القدرة على الصمود، والانخراط في قضايا استراتيجية مثل الشراكة بين البرنامج والبنك الدولي وتجسير الفجوة الإنسانية- الإنمائية. وسيوفر هذا المستشار الدعم للمكاتب القطرية في إعداد وتنفيذ خطط استراتيجية قطرية ذات حائل تتعلق بالحماية الاجتماعية، بما في ذلك تحديد الفرص والأولويات، وتصميم التدابير المتصلة بالحماية الاجتماعية وتيسير تبادل المعارف الرامي إلى تدعيم انخراط المكاتب القطرية في الحماية الاجتماعية.

183- وستدعم وظيفة برتبة ف 3 لموظف إقليمي للبرامج والسياسات معني بتغير المناخ وإدارة مخاطر الكوارث المكاتب القطرية في صياغة، وتصميم، ورصد الاستراتيجيات، والبرامج، والأنشطة للتكيف المناخي، والحد من مخاطر الكوارث، وبناء القدرة على الصمود، بما في ذلك تطوير الأدوات والنهج المتعلقة بتيسير التنفيذ وبناء القدرات.

184- وفي المكتب الإقليمي في داكار سيمول مخصص إضافي من ميزانية دعم البرامج والإدارة قدره 1.1 مليون دولار أمريكي إنشاء وظيفة نائب للمدير الإقليمي للمساعدة في معالجة اتساع تحديات الرقابة في الإقليم. وستقوي الوظيفة القدرة الإدارية للمكتب الإقليمي بغية ضمان حصول المكاتب القطرية على قيادة وتوجيهات استراتيجية وافية.

185- وسيدعم موظف لسياسات البرامج برتبة ف 5 معني بالقدرة على الصمود فريق القدرة على الصمود وسيل كسب العيش في المكتب الإقليمي، بما يتيح له تلبية احتياجات القدرات الإضافية للمكاتب القطرية، والمؤسسات الإقليمية، والحكومات، والشركاء المتعاونين. وسيركز هذا الموظف على بناء التحالفات لتفعيل مبادرات القدرة على الصمود عند النطاق المناسب وتنفيذ مبادرات كبرى لتعزيز القدرات في مجال الأدوات والنهج المعنية بالقدرة على الصمود لصالح موظفي المكاتب القطرية، والحكومة، والمنظمات غير الحكومية، وبلدان المجموعة الخماسية والسنغال. كما سيبصر الموظف التعلم وقياس الحصائل والآثار عبر إشراك فريق تقييم الأثر الإنمائي من أجل توسيع النطاق في منطقة الساحل التابع للبنك الدولي، والعمل مع عشر جامعات في منطقة الساحل أبرم معها المكتب الإقليمي مذكرات تفاهم.

186- وفي المكتب الإقليمي في نيروبي سيغطي مخصص إضافي من ميزانية دعم البرامج والإدارة بقيمة 400 000 دولار أمريكي تكاليف منصب موظف لسياسات الحماية الاجتماعية برتبة ف 4 ويُسهم جزئيا في تمويل وظيفة موظف إداري تنفيذي برتبة ف 3.

187- وسيقدم هذان الموظفان الإقليميان مساهمة هامة في بناء نظم الحماية الاجتماعية في كل بلد، ويستفيدان من الشراكات بغية تقوية استقطاب التأييد للسياسات وتعزيز الخبرة التشغيلية الداخلية. كما أن الموظف الإقليمي لسياسات الحماية الاجتماعية سيدعم التفكير الاستراتيجي وترتيب الأولويات التشغيلية في المكاتب القطرية في الإقليم.

188- وفي إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وبعد موسم أعاصير عام 2017 الذي أدى إلى خسائر فادحة في العديد من الدول الجزرية الصغيرة النامية التي ليس للبرنامج حضور فيها، فقد أعربت الجهات المانحة، والجهات الشريكة في الأمم المتحدة، والحكومات في منطقة الكاريبي عن الحاجة إلى تعزيز حضور البرنامج في هذا الإقليم الفرعي. وتجلت هذه الحاجة بصورة أوضح خلال عملية داخلية لاستخلاص الدروس أجراها البرنامج في أعقاب الاستجابة الأولية للطوارئ واستعراض لاحق نفذته الوكالة الحكومية الدولية الكاريبية لإدارة الطوارئ في حالات الكوارث، وهي كيان تابع للجماعة الكاريبية التي تعتبر الجهة النظرية الرئيسية للبرنامج في الكاريبي. وسيغطي مخصص لميزانية دعم البرامج والإدارة بقيمة 500 000 دولار أمريكي تكاليف وظيفة رئيس مكتب وخبراء استشاريين محليين في الإقليم.

التمويل والشراكات من أجل القضاء على الجوع (2.64 مليون دولار أمريكي)

(أ) المقرر

189- أجرى البرنامج استعراضاً لحضوره في عواصم البلدان. وخُصت الإدارة إلى أن هناك فسحة لتقوية انخراط البرنامج في عدد من العواصم الأساسية باستثمار قدره 1.04 مليون دولار أمريكي. ومن المنتظر أن يحقق هذا الاستثمار عوائد ملحوظة من خلال المساعدة في تقوية الشراكات القائمة، وتمتين وضع البرنامج، وتوسيع قاعدة جهاته المانحة، وزيادة تدبير الموارد. وتدعو الحاجة إلى هذه الاستثمارات بغية مواصلة تمويل البرنامج مع الطلبات الناشئة عن الخطط الاستراتيجية القطرية. وسيظل البرنامج يقظاً في تقدير العوائد المتأتية من الاستثمارات المذكورة وهو يقر بأن التحولات في السياسات المحلية وفي وجهة الحكومات الوطنية الداعمة للنظام المتعدد الأطراف يمكن أن تخلف أثراً مهماً على القيمة المضافة لاستثمارات البرنامج.

190- وقد عادت وحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية إلى كنف إدارة خدمات العمليات (المسماة الآن إدارة وضع البرامج والسياسات) في منتصف عام 2018، مما ساعد على إرساء أساس صلب لتكامل أوثق للشراكات الميدانية مع الممارسات التشغيلية المعززة بالخبرات المتخصصة من الإدارة. فضلاً عن ذلك فإن الوظائف الأساسية للوحدة قد زادت بشكل كبير مع التركيز المحوري للبرنامج وشركائه على ممارسات الإدارة الفعالة للمخاطر والدعم التشغيلي والتقني المتصاعد للمكاتب الإقليمية والقطرية للبرنامج وفقاً للتحولات التي أحدثتها خارطة الطريق المتكاملة والطلب المتزايد باستمرار على الانخراط الاستراتيجي الرفيع المستوى مع شركاء البرنامج من المنظمات غير الحكومية. وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة لمهمة وحدة الشراكات مع المنظمات غير الحكومية وولايتها فقد تم منح الأولوية إلى تمويل الدعم للطلب المتعاظم على امتداد المنظمة من أجل التعاون، والمدخلات، والتوجيهات. وبغية مساعدة البرنامج في جهوده لتحسين جودة البرمجة وإدارة المخاطر فإن الوحدة ستستخدم الزيادة في التمويل وقدرها 591 000 دولار أمريكي في ضمان تلبيةها للطلبات من أجل هذا الدور المؤسسي، بما في ذلك رسم الاتجاه الاستراتيجي ووضع الإرشادات، وتوفير الدعم التقني، ورصد الامتثال والمعايير في عمليات إدارة المنظمات غير الحكومية.

التحول الرقمي

التسوية التقنية للخدمات المركزية للمكاتب القطرية

191- تشمل ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2020 مبلغ 40.8 مليون دولار أمريكي للخدمات المركزية للمكاتب القطرية. وتدعم هذه التكاليف المتكررة العمليات القطرية ولكنها تُدار مركزياً. وهناك زيادة بمبلغ 5.65 مليون دولار أمريكي عن مستوى عام 2019 لتغطية التكاليف الإضافية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أما الخدمات المركزية الأخرى فتظل على حالها.

192- وجاءت هذه الزيادة بسبب العدد المتزايد للعاملين في البرنامج وحصص الفرد من استهلاك النطاق العريض. وثمة زيادة ضرورية في التوصيلية الدنيا من أجل تشغيل خدمات تكنولوجيا المعلومات في الوقت الذي تؤدي فيه المبادرات الرقمية الأخرى، مثل نظم المعلومات الجغرافية، وأداة إدارة المكاتب القطرية "كوميت" في البرنامج، ومنصة إدارة المعرفة، إلى تصاعد متطلبات التوصيلية.

193- ومن المنتظر حدوث زيادة معتدلة في تكاليف البيانات الساتلية والتوصيلية الصوتية بسبب ارتفاع عدد المستخدمين، وتوسع حركة اتصالات القدرة الساتلية لكل مواقع البرنامج في الميدان. ويهدف البرنامج إلى ضمان معدل نقل للبيانات قدره 150 كيلوبايت في الثانية لكل مستخدم عام 2020 (وذلك من متوسط قدره 130 كيلوبايت في الثانية لكل مستخدم عام 2019).

194- وستُدعم المنصات المؤسسية الأخرى التي تشمل منصات إدارة الوثائق (GoDocs)، ورسم الخرائط (GIS)، وجرد الأصول الرقمية (GLASS)، وجمع البيانات بالهواتف المتنقلة (ONA)، وتتبع الفواتير (ITS)، والأتمتة (خدمة ذاتية) وإدارة المعرفة (كثبيات البرنامج). وهذه المنتجات أساسية لمواكبة الاحتياجات المتغيرة للمنظمة.

195- ويجري حالياً تجهيز كل خدمات التكنولوجيا والمعلومات هذه، سواء الاتصالات والحلول الرقمية، بأدوات متقدمة لأمن تكنولوجيا المعلومات، وكما يتم هندستها باستراتيجيات حماية للبيانات لم تكن موجودة قبلاً. ويعتبر ذلك ضرورياً مع تحول

البرنامج نحو نموذج لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر شبيها بنماذج المؤسسات المالية، ويتسم بأهمية حاسمة في الحفاظ على ثقة المانحين والمستفيدين بأمن بيانات البرنامج وإدارتها.

الجدول رابعا-3: الخدمات المركزية للمكاتب القطرية (مليون دولار أمريكي)				
2020	2019	2018	2017	
13.5	13.5	13.5	13.8	إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن وصندوق البرنامج للطوارئ الأمنية
0.7	0.7	0.7	0.7	رفاه الموظفين
25.1	19.5	19.1	19.1	حصة الفرد من تكنولوجيا المعلومات
1.5	1.5	1.5	1.5	صندوق التقييم الاحتياطي
40.8	35.2	34.8	35.1	التسوية التقنية للخدمات المركزية

التبسيط والكفاءة (1.09 مليون دولار أمريكي)

الابتكار وإدارة المعرفة (400 000 دولار أمريكي)

196- سيستخدم الاستثمار في تعزيز مساهمة ميزانية دعم البرامج والإدارة في الابتكار من خلال تمويل فريق أساسي لإدارة معجّل الابتكار مؤلف من رئيس للمكتب، ومساعد لدعم الأعمال، وخبير استشاري.

العاملون والثقافة (2.38 مليون دولار أمريكي)

(أ) المقر

197- تتمثل مهمة مكتب أمين المظالم وخدمات الوساطة في دعم العاملين في معالجة أية مشكلات أو نزاعات مرتبطة بالعمل على نحو سري، وغير رسمي، وحيادي، ومستقل. ويسهم هذا المكتب في إنشاء قوة عمل منخرطة وملتزمة عبر توفير التعليقات للمستويات العليا للبرنامج وتحديد القضايا والاتجاهات النظمية.

198- وفي السنوات الأخيرة قام المكتب بإضفاء الصبغة المهنية على خدماته وتوسيعها عبر تنفيذ التوصيات الصادرة عن وحدة التفتيش المشتركة في عام 2015. وكثّف المكتب الآن من انخراطه مع أصحاب المصلحة والشركاء للنهوض بتوفير الاستجابات في حالات النزاع أو الاختلاف في العمل. وقد ازداد الطلب بشكل حاد مؤخرا على الوساطة كندخل في النزاعات وأداة للمصالحة.

199- ويشكل استثمار مبلغ إضافي بقيمة 115 000 دولار أمريكي خطوة إضافية في المساعدة على ضمان أن يكون المكتب قادرا على توفير الدعم الكفوء وذي التوقيت المناسب للطلبات المتصاعدة من منصات البرنامج المختلفة.

200- وتعكس الميزانية الإضافية المخصصة لشعبة الموارد البشرية الطبيعة المزدوجة للعمل المطلوب لتطوير نظم مؤسسية جديدة تدعم الاستجابات الطارئة وتوفر في الوقت ذاته المساندة والرقابة على الموظفين. وسيسهم مخصص إضافي قدره 300 000 دولار أمريكي في تعزيز السياسات والممارسات المثلى للموارد البشرية.

المكاتب الإقليمية

201- سيعمل موظف للموارد البشرية برتبة ف 3 في المكتب الإقليمي في داكار على تعزيز وظيفة الموارد البشرية من خلال دعم المكاتب القطرية وتقوية تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج في الإقليم. وسيوفر الموظف دعم الموارد البشرية المباشر للمكاتب القطرية لتمضي قدما في التمكن من تحقيق النتائج المرتبطة بالموارد البشرية وتدعيمها كما سيقدم الدعم التقني الإضافي لقسم الموارد البشرية في المكتب الإقليمي. وسيُعِين الموظف أيضا في النهوض بمساندة الموارد البشرية في المكاتب القطرية الساحلية والجزرية عبر توفير مستوى مناسب من الرقابة الإدارية والدعم التقني.

المكاتب القطرية

202- يكفل مخصص ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية تقديم دعم كاف للهياكل الميدانية الأساسية. وتُستكمل هذه الميزانية بجهود البلدان المضيفة للمساعدة في صون وظائف المكاتب القطرية الرئيسية.

203- وبفعل البيئة التشغيلية المتغيرة بسرعة للبرنامج، التي تشمل عمليات إنسانية متزايدة التعقيد، والتغيرات في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، والأولويات التنظيمية الجديدة، فإن المكاتب القطرية تواجه طلبات إضافية. وتُستدعي عملية إصلاح الأمم المتحدة، وإطلاق تقدير قطري مشترك جديد، وأداة برمجة جديدة هي إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة، وتوسيع مفهوم الشراكات، انخراط كل المكاتب القطرية بصورة أشد مع الحكومات وأفرقة الأمم المتحدة القطرية. وفي الوقت ذاته فإن على المكاتب القطرية مواكبة الأولويات التنظيمية الجديدة، مثل تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، ولاسيما إطلاق الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية، والشراكات الجديدة لزيادة النفاذ إلى مصادر تمويل أكثر تنوعاً، والطلبات الواردة إلى هذه المكاتب لدعم إدارة التغيير، بما في ذلك إدارة أكثر فعالية للموارد البشرية، والتحول الرقمي، والابتكار، مع القيام في الوقت ذاته بضمان تقوية وظائف المساءلة والامتثال، بما فيها المساءلة أمام السكان المتضررين، والضوابط الداخلية، ومنع التدليس.

204- وعلى ذلك فإن الزيادة البالغة 9.96 مليون دولار أمريكي في ميزانية دعم البرامج والإدارة والخاصة بالمكاتب القطرية ستساعد في تدعيم قدرات هذه المكاتب على معالجة فجوات البرمجة المتكاملة والموضوعات الشاملة ذات الأولوية، بما يكفل أن تظل المكاتب القطرية مستجيبة وخفيفة الحركة وأن تحافظ على الكفاءة والفعالية التشغيليتين في خدمة المحرومين من الأمن الغذائي. وتتمثل أولويات التمويل في القيادة في حالات الطوارئ، بما في ذلك الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها؛ والامتياز في تصميم البرامج، بما يشمل الامتياز في صياغة وتنفيذ الجيل الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية المتسقة مع جهود إصلاح الأمم المتحدة مثل إطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة والتي تسهم في تقوية المحور الثلاثي؛ وتعزيز الفعالية التشغيلية، بما في ذلك في مجالات الموارد البشرية، والتبسيط والكفاءة، والتحول الرقمي؛ وتطوير الشراكات والتمويل؛ وتعزيز الرقابة الإدارية، وخصوصاً في البلدان التي تشتد فيها المخاطر؛ والقضايا المتعلقة بالاستغلال والانتهاك الجنسين، والمضايقات، وسوء استعمال السلطة.

الجدول رابعا-4: مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية (مليون دولار أمريكي)	
0.65	الرقابة
	الأولويات المؤسسية
3.19	القيادة في حالات الطوارئ
2.48	الامتياز في البرمجة
1.01	الشراكات من أجل القضاء على الجوع
0.84	التحول الرقمي
0.69	التبسيط والكفاءة
1.10	العاملون والثقافة
9.96	المجموع الفرعي لمخصصات المكاتب القطرية
5.65	التسوية التقنية
15.61	مجموع المكاتب القطرية

205- وستوزع الموارد الإضافية على المكاتب القطرية وفقاً لاحتياجات كل مكتب وللهدف المخصص للعناية بهذه الأولويات، بغض النظر عن حجم الحافظة القطرية. وسيزود ذلك المدراء في المكاتب الإقليمية ومديري المكاتب القطرية في نهاية المطاف بقسط أوفى من المرونة والقدرة على التنبؤ عند تنفيذ أدوارهم ووظائفهم، ومن ثم المساهمة في الإنجاز الشمولي والمتين للأولويات المؤسسية الرئيسية. وبالنظر إلى التباين الشاسع في الاحتياجات والظروف التشغيلية في صفوف البلدان، فإن المديرين الإقليميين سيكونون قادرين، على أساس سنوي، على توجيه هذه الموارد الإضافية إلى المكاتب القطرية ذات الأولوية، بما يتيح لها نشر

موارد إضافية بغية الاستجابة للأولويات المؤسسية بما في ذلك الرصد مع القيام في الوقت ذاته بمراعاة التعليقات الواردة من التقديرات الخارجية، والتقييمات، والقضايا المرتبطة بالرقابة، مثل توصيات المراجعة الداخلية والخارجية. كما سيجري كل عام ترتيب أولويات الموارد لمعالجة المسائل الشاملة الأساسية ولدعم التسليم الكفوء والفعال للمساعدة في بعض المكاتب القطرية؛ وقد تتضمن مثل هذه المسائل ترويج المساواة بين الجنسين والتمكين، وتعزيز المساءلة أمام السكان المتضررين، ومنع الإساءة والاستغلال.

الاعتمادات المركزية

206- تشمل الاعتمادات المركزية تكلفة المتطلبات القانونية وغيرها من الاعتمادات التي تُدار مركزيا. ومن المنتظر أن تكون هذه الاعتمادات أعلى قليلا عن مستوى عام 2019 (الجدول رابعا-5). وتتمثل أبرز الزيادات المهمة في الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين (360 000 دولار أمريكي). ويُجرى هذا الاستقصاء مرة كل عامين ولم يُنفذ عام 2019. أما الزيادة المهمة الأخرى فتتضمن تكلفة تراخيص رسم خرائط نظام المعلومات الجغرافية (158 000 دولار أمريكي). وتُستخدم برمجية هذا النظام الآن على نطاق واسع في البرنامج لتوفير خدمات رسم الخرائط عالميا، ودعم مجموعة اللوجستيات في تنفيذ أنشطة الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها، ومساندة التحول الرقمي وأنشطة مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ عبر إنشاء موقع شبكي جديد، ولوحات متابعة للطوارئ، ومشروع الطائرات بدون طيار/الطائرات المسيّرة. ويشهد المقدار المستحق الدفع من أجل الخدمات من الوكالات الأخرى انخفاضا في عام 2020 نتيجة استيعاب البرنامج لتكاليف إدارة الأمن الاجتماعي والتأمين الصحي التي كانت تُسدد قبلا لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

الجدول رابعاً-5: المتطلبات القانونية والاعتمادات المركزية الأخرى (بالدولار الأمريكي)		
2020	2019	
1 765 596	1 394 362	الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة
340 596	304 362	مجلس الرؤساء التنفيذيين
600 000	600 000	اجتماع الإدارة العالمي
360 000	-	الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين
400 000	400 000	تكاليف التعيين
65 000	90 000	الإدارة العليا وشبكة الخريجين
7 604 313	7 662 844	الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات
170 000	170 000	الإخلاء الطبي في حالات الطوارئ
684 000	630 000	لجنة الخدمة المدنية الدولية
1 507 000	1 457 000	التأمين والرسوم القانونية
600 000	442 000	الأهمية الحيوية للبرامج واللجنة الدائمة المعنية بالتغذية
820 995	1 124 526	الخدمات المقدمة من الوكالات الأخرى
3 464 318	3 464 318	تكاليف إعادة الانتداب
308 000	325 000	جوائز الموظفين، والتسوية، والاستقصاء
50 000	50 000	رسم العضوية في مبادرة تحالف من المزرعة إلى السوق
5 519 460	5 397 614	الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة
1 199 460	1 142 614	الوظائف المؤسسية المشتركة بين الوكالات والاتحاد
3 150 000	3 120 000	تقاسم تكاليف نظام المنسق المقيم ومركز التقييم
215 000	200 000	الرسوم القانونية لوكالات الأمم المتحدة
955 000	935 000	عناصر أخرى
1 859 549	1 726 619	الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة
199 280	197 300	لجنة مراجعة الحسابات
400 000	400 000	المراجع الخارجي
85 000	85 000	رسوم عضوية المبادرة الدولية للشفافية في المعونة
166 000	129 160	الخدمات الاستشارية
1 009 269	915 159	وحدة التفتيش المشتركة
16 748 918	16 181 439	المجموع

ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب بند الاعتماد والركيزة

207- تعرض ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2020 وفقاً لبنود الاعتماد الثلاثة التي وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2017. ويتم تحليلها أيضاً حسب خمس ركائز تشكل مجموعات فرعية لبنود الاعتماد.

208- ويقدم الجدول رابعاً-6 موجزاً لميزانية دعم البرامج والإدارة طبقاً لبند الاعتماد، والركيزة، والمستوى التنظيمي لكل مخصص – أي المكتب القطري أو المكتب الإقليمي أو المقر أو الاعتماد المركزي. واستناداً إلى ترتيب أولويات الموارد الإضافية لميزانية دعم البرامج والإدارة الموصوفة قبلاً في الفقرات السابقة، فإن مخصصات كل الركائز أعلى مما كانت عليه عام 2019، مع تلقي الركيزة هاء، والحوكمة والرقابة المستقلة، والركيزة ألف، الاستراتيجية والوجهة، والركيزة جيم، السياسات والتوجيهات وضمن الجودة، أعلى الزيادات (17، و16، و11 في المائة على التوالي)، في حين حصلت الركيزة باء، خدمات الأعمال

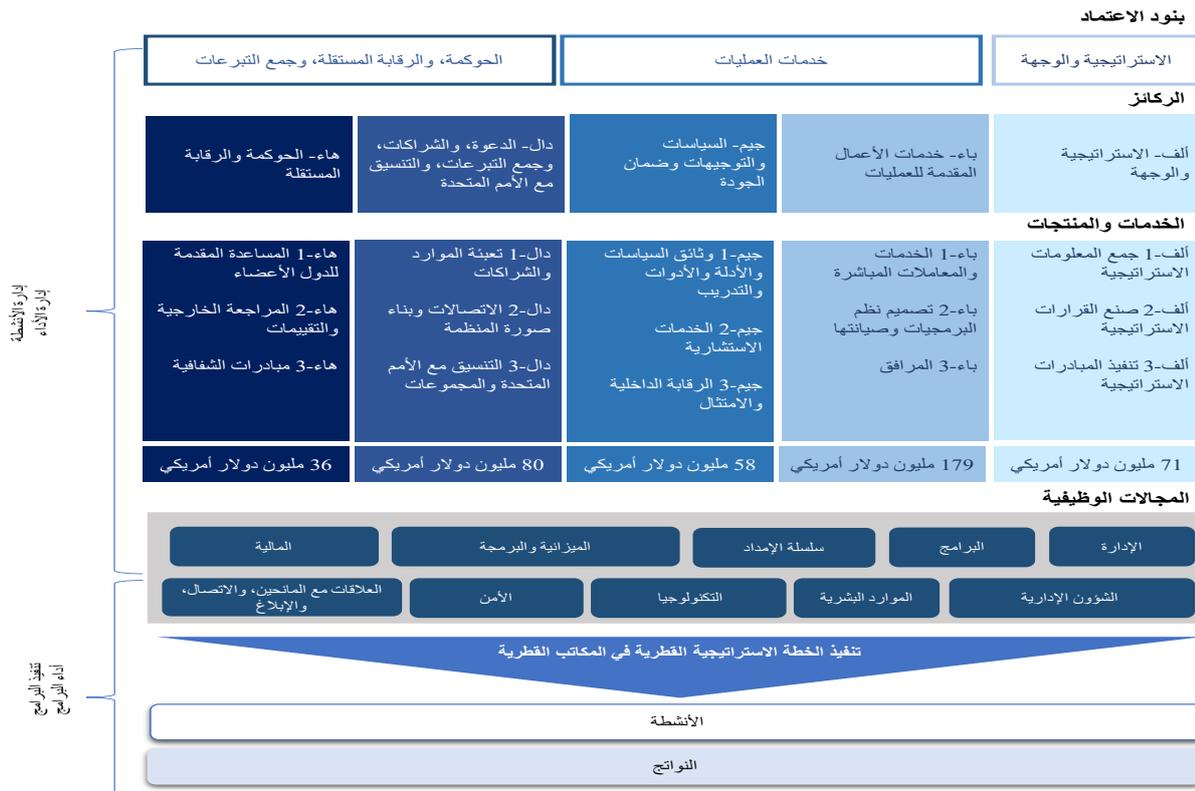
المقدمة إلى العمليات، على زيادة في الميزانية بنسبة 8 في المائة بالمقارنة مع عام 2019، وبقية الركيزة دال، الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة، عند المستوى ذاته تقريبا مع زيادة بنسبة 3 في المائة.

الجدول رابعا-6: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الركيزة، وبند الاعتماد، والمستوى التنظيمي (مليون دولار أمريكي)						
المجموع لعام 2019	المجموع لعام 2020	الاعتمادات المركزية	المقر	المكاتب الإقليمية	المكاتب القطرية	بند الاعتماد والركيزة
58.4	71.1	1.8	42.3	7.9	19.1	الاستراتيجية والوجوهة
58.4	71.1	1.8	42.3	7.9	19.1	ألف - الاستراتيجية والوجوهة
218.7	237.0	7.6	106.2	60.5	62.7	الخدمات المقدمة إلى العمليات
166.6	179.3	7.6	76.8	35.6	59.3	باء - خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات
52.1	57.8		29.5	24.9	3.4	جيم - السياسات، والتوجيهات، وضمان الجودة
108.1	115.6	7.4	80.6	11.4	16.3	الحوكمة، والرقابة المستقلة، وجمع التبرعات
77.7	80.0	5.5	46.9	11.4	16.3	دال - الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة
30.4	35.6	1.9	33.7	0.0	0.0	هاء - الحوكمة والرقابة المستقلة
385.1	423.7	16.7	229.1	79.8	98.1	المجموع

209- ويوفر الشكل رابعا-1 المزيد من التفاصيل عن الدعم البرامجي والإداري الذي توفره شعب المقر، والمكاتب الإقليمية، والموارد الأساسية للمكاتب القطرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية، وبالتالي لتحقيق نتائج البرنامج. ويتمحور هذا الدعم حول خمس ركائز و15 من الخدمات والمنتجات التي تحدد طبيعة الدعم المقدم، وعشرة مجالات وظيفية تعين مجالات الخبرة التي توفر الدعم وتلقاه.

210- وقد أدخلت بنود الاعتماد وهيكل أداء الإدارة في خطة الإدارة لعام 2018، مما يجعل من خطة الإدارة الحالية لعام 2020 ثالث خطة تستخدم هذا الهيكل.

الشكل رابعا-1: بنود الاعتماد، والركائز، والنواتج في خطة الإدارة



الركيزة ألف: الاستراتيجية والوجهة

211- ينص بيان الحصائل الخاص بالركيزة ألف على ما يلي: "توجه قيادة البرنامج المنظمة من خلال عملية صنع قرارات قوية وشفافة تتحسّن باستمرار من أجل الوفاء بولاية البرنامج على أفضل وجه ممكن". وتحقيقاً لذلك، يجمع البرنامج المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات من خلال المشاورات والوثائق المؤسسية، ولديه مجموعة من كبار الموظفين ذوي الاطلاع الواسع والمواصفات الوظيفية الملائمة الذين يشاركون في منتديات صنع القرار الداخلية والخارجية؛ ويرصدون تنفيذ المبادرات المؤسسية لإدارة التغيير. ويعرض الجدول رابعا-7 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المتعلقة بالركيزة ألف.

الجدول رابعا-7: تحليل الركيزة ألف – الاستراتيجية والوجهة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	الاعتمادات المركزية	المجموع 2020	المجموع 2019
تكاليف الموظفين	11 920	6 012	31 008	-	48 939	40 918
تكاليف غير الموظفين	7 228	1 868	11 251	1 766	22 112	17 474
المجموع	19 147	7 879	42 260	1 766	71 052	58 391

212- وزادت الميزانية المخصصة للركيزة ألف بالقيم المطلقة بالمقارنة بأرقام عام 2019، وهو ما يرجع إلى زيادة في تكاليف الموظفين. وتشمل تكاليف الموظفين، التي تشكل نسبة 69 في المائة من الميزانية مقابل 70 في المائة عام 2019، معظم الإدارة العليا والتنفيذية في البرنامج. ويتمثل السببان الرئيسيان في الزيادة في التغييرات الهيكلية التي نُفذت في البرنامج، ومعظمها في المقر، خلال عام 2019، وفي زيادة ضخمة في الميزانية المخصصة للمكاتب الإقليمية، بما يتماشى مع استنتاجات استعراض لقدرات وأدوار هذه المكاتب أُجري عام 2019.

213- وتغطي تكاليف غير الموظفين في هذه الركيزة الاجتماعات الداخلية وهيكل صنع القرارات الاستراتيجية التي لم تشهد أية تغييرات مهمة بالمقارنة بما كانت عليه عام 2019.

الركيزة باء: خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات

214- ينص بيان الحصائل الخاص بالركيزة باء على ما يلي: "يُنْفذ البرنامج عمليات وإجراءات بطرق تحقق التوازن بين اللامركزية والفصل بين الواجبات وما يصاحب ذلك من مزايا تحقيق وفورات في الحجم لدعم العمليات بأكثر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة والاقتصاد". وتحقيقاً لذلك، يقوم مقر البرنامج ومكاتبه الإقليمية بإجراء معاملات مباشرة بالنيابة عن المكاتب القطرية، وتطوير وصيانة نظم البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في الإدارة اليومية للعمليات. وتشمل الركيزة أيضاً بنود الميزانية الخاصة بإدارة المرافق المخصصة للمكاتب التي تُقدم هذه الخدمات. ويعرض الجدول رابعا-8 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المتعلقة بالركيزة باء.

الجدول رابعا-8: تحليل الركيزة باء – خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	الاعتمادات المركزية	المجموع 2020	المجموع 2019
تكاليف الموظفين	-	22 171	54 265	-	76 436	82 739
تكاليف غير الموظفين	59 258	13 458	22 496	7 604	102 815	83 845
المجموع	59 258	35 629	76 760	7 604	179 251	166 584

215- وانخفض نصيب الركيزة باء في المخصص الإجمالي لميزانية دعم البرامج والإدارة انخفاضاً طفيفاً منذ عام 2018 (على النحو المعروف في الجدول رابعا-6)، غير أن المبلغ المطلق قد زاد، ولاسيما بالنسبة لتكاليف غير الموظفين التي تمثل نسبة 57 في المائة من مجموع مخصص عام 2020.

216- وتتكون الزيادة منذ عام 2019 من ثلاثة عناصر رئيسية ناجمة عن قرارات إدارية. وأول هذه العناصر هو المخصص للتمويل الإضافي الهادف إلى تغطية الفجوات المحددة في القدرة على الاستجابة للطلبات من الميدان من أجل تقديم الدعم في مجالات تشمل الشؤون الإدارية، والموارد البشرية، والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها. أما العنصر الثاني فهو الزيادة في المكاتب الإقليمية التي تعد أعلى تناسباً من الزيادة في المقر نتيجة التوسع في تطبيق اللامركزية على بعض العمليات التي أرسلتها خارطة الطريق المتكاملة. كما أن هناك زيادة أيضاً في المخصصات للمكاتب القطرية لتزويدها بقدرات تشغيلية ولضمان استقرار توفير خدمات الأعمال الأساسية وصون ضوابط داخلية كافية في المكاتب الصغيرة.

217- كما أن الركيزة باء تتضمن تصميم، وصون، ونشر نظم لدعم العمليات المؤسسية. واستناداً إلى ترويج المدير التنفيذي للرقمنة، فقد جرى التوسع في تغطية العديد من المبادرات الجارية، بما في ذلك المبادرات في المكاتب الإقليمية.

218- ومخصصات الاعتمادات المركزية في هذه الركيزة موجهة إلى الخدمات المدارة مركزياً بالنيابة عن المنظمة بأكملها، مثل خدمات العاملين التي تقدمها منظمة الأغذية والزراعة، وتكاليف إعادة التعيين، وعمليات الإخلاء الطبي في حالات الطوارئ، وعدد من سياسات التأمين المؤسسية.

الركيزة جيم: السياسات والتوجيهات وضمان الجودة

219- يُنص بيان الحصائل المتعلق بالركيزة جيم على أن "يحافظ البرنامج على مستويات رفيعة في معاييره الداخلية وسياساته وأدواته، ولديه موظفون قادرين على ضمان تصميم عملياته وتنفيذها للوفاء باحتياجات الأشخاص الذين يخدمهم". ولتحقيق ذلك، تشمل هذه الركيزة أنشطة تتجه من القمة إلى القاعدة، مثل تصميم السياسات وتنفيذها، وتدخلات تتجه من القاعدة إلى القمة، مثل الاستجابة لطلبات المكاتب القطرية فيما يتعلق بالتوجيه الدعم، ورصد الامتثال للسياسات. وتُشكّل الأنشطة التي تشملها هذه

الركيزة وظيفة حاسمة للرقابة تُمثّل خط الدفاع الثاني، والتي تُنفَّذ بحكم طبيعتها في مكاتب المقر والمكاتب الإقليمية. ويُعرض الجدول رابعا-9 ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية المخصصة للركيزة جيم.

الجدول رابعا-9: تحليل الركيزة جيم – السياسات والتوجيهات وضمن الجودة (بِإِلَافِ الدُولارات الأمريكية)						
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	العمليات المؤسسية	المجموع 2020	المجموع 2019
تكاليف الموظفين	-	14 288	21 752	-	36 040	37 212
تكاليف غير الموظفين	3 400	10 621	7 736	-	21 756	14 857
المجموع	3 400	24 909	29 488	-	57 796	52 069

220- وُثِّمَت تكاليف الموظفين 62 في المائة من إجمالي المخصصات للركيزة جيم. أما تكاليف غير الموظفين الواردة في هذه الركيزة فهي في معظمها للتدريب، الذي يُقدَّم غالبا عن بُعد، ونشر التوجيهات والمواد عن طريق منصات إدارة المعلومات الداخلية والمعارف.

221- ومنذ عام 2017، كانت معظم أنشطة النشر والبرامج التدريبية مرتبطة بالعمليات ومجالات العمل الجديدة المنبثقة مباشرة عن خارطة الطريق المتكاملة. وفي مخصص عام 2020 فإن المجالات المواضيعية المدرجة في هذه الركيزة بدأت تشهد تنوعا بما في ذلك عبر مجالات برامجية مثل التغذية، والقدرة على الصمود، وإدارة المخاطر والأداء والمعرفة.

222- وبالنسبة للمكاتب الإقليمية، فإن الحصة المخصصة في الميزانية للركيزة جيم تبلغ 31 في المائة في عام 2020 مقابل 40 في المائة في عام 2019. وهذا يعكس الدور البارز الذي قامت به المكاتب القطرية في تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة وتعميمها بصورة تدريجية، وكذلك عملية اللامركزية المشار إليها في الأقسام المتعلقة بالركيزتين ألف وباء؛ كما أنها تتماشى مع زيادة الميزانية المخصصة للمكاتب الإقليمية في هاتين الركيزتين.

223- وتنعكس هذه العوامل أيضا في انخفاض مخصص مكاتب المقر وذلك من 31 مليون دولار أمريكي عام 2019 إلى 29 مليون دولار أمريكي عام 2020. وتُركِّز مخصصات الميزانية على مستوى المقر على إعداد وثائق السياسات وتحديثها والموافقة عليها، وإعداد المواد اللازمة لدعم تنفيذ السياسات، مثل الإرشادات، والأدوات، ومجموعات أدوات التدريب. ومع الانتهاء تقريبا من الانتقال إلى خارطة الطريق المتكاملة فإن الحاجة إلى مثل هذا الوظائف المركزية أخذت بالتناقص.

224- وتشمل الركيزة جيم أيضا أنشطة الرقابة الداخلية والامتثال التي تضطلع بها الشعب المسؤولة عن المجالات الوظيفية، أو وحدات امتثال محدّدة في المكاتب الإقليمية. وتعزيز القدرات اللازمة للرقابة الداخلية ووظيفة الامتثال (في المقر وفي المكاتب الميدانية على حد سواء) في العاملين الماضيين، والذي غُطي الجانب الأعظم منه بزيادات في ميزانية الركيزة هاء، يعكس كذلك في ميزانية عام 2020 التي حُصفت فيها أموال لتقوية وظيفة الامتثال وزيادة قدرات بعض العمليات في إقليم غرب أفريقيا.

الركيزة دال: الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة

225- يُنصّ بيان الحاصل الخاص بالركيزة دال على ما يلي: "يتعاون البرنامج مع الحكومات المضيفة والمانحة، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص لمواءمة الأولويات وتعبئة الموارد، والدعوة إلى القضاء على الجوع، والدخول في شراكة مع وكالات الأمم المتحدة للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة". وتحقيقا لذلك، تشمل الركيزة جهود البرنامج لتعبئة الموارد، والتواصل، والدعوة، والتنسيق مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، ونظام الاستجابة الإنسانية. وتشمل الركيزة أيضا إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات غير الحكومية، وكيانات القطاع الخاص، والهيئات الأكاديمية، والحفاظ على تلك الشراكات التي يمكن أن تساهم في الشراكات أو تُيسرها على المستويين القطري والتشغيلي. ويعرض الجدول رابعا-10 الميزانية الإجمالية للركيزة دال، بما في ذلك بند الاعتمادات المركزية في الميزانية.

الجدول رابعا-10: تحليل الركيزة دال - الدعوة، والشراكات، وجمع التبرعات، والتنسيق مع الأمم المتحدة (بآلاف الدولارات الأمريكية)						
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	الاعتمادات المركزية	المجموع 2020	المجموع 2019
تكاليف الموظفين	11 920	7 299	33 066	839	53 124	52 767
تكاليف غير الموظفين	4 348	4 055	13 817	4 680	26 899	24 926
المجموع	16 267	11 354	46 883	5 519	80 024	77 693

226- ونظرا إلى المدة الطويلة التي يستغرقها تنفيذ الأنشطة في هذه الركيزة، تُخصص معظم التكاليف للموظفين - 66 في المائة، وهذا أقل بصورة طفيفة عن مستوى عام 2019. وتشمل تكاليف غير الموظفين مخصصات ميزانية لتمويل مكاتب البرنامج الواقعة في عواصم المانحين، أو المُكرّسة تماما للاتصال مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمشاركة بانتظام في اجتماعات ومنتديات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

227- وتنفذ أنشطة تعبئة الأموال والدعوة على كافة المستويات التنظيمية. وعلى مستوى المقر، تندرج معظم أنشطة الركيزة دال ضمن نطاق إدارة الشراكات. وعلى المستوى الإقليمي، تشمل الأنشطة أيضا أعمال الدعوة والأعمال الاستراتيجية مع الحكومات لمواصلة الأولويات، مثل الأعمال التي يتم الاضطلاع بها في إقليمي أمريكا اللاتينية والكاريبي، وآسيا والمحيط الهادئ. وعلى مستوى المكاتب القطرية، تُمثّل تعبئة الموارد مسؤولية أساسية لمدراء المكاتب القطرية، ويُخصص جانب من الميزانية لتغطية وظائفها، وتُدرج التكاليف ذات الصلة أيضا في هذه الركيزة. وسيؤدي المخصص في عام 2020 إلى زيادة القدرة على تعبئة الموارد من مانحين محددين.

228- وتشمل هذه الركيزة الميزانية المخصصة لقيادة مجموعات الأمن الغذائي، واللوجستيات، والاتصالات في حالات الطوارئ، والمشاركة في قيادة تلك المجموعات التي تديرها شُعب الطوارئ، وسلسلة الإمداد، وتكنولوجيا المعلومات في المقر. وتُستكمل هذه الميزانية عن طريق أموال محلية وموظفين مكرسين لمجموعات محلية في المناطق التي تنشط فيها، وينعكس ذلك في ميزانيات الحوافز القطرية. وفي عام 2020 أُدرجت أموال مخصصة لتقوية الحوار الاستراتيجي والعناية الواجبة مع الشركاء.

229- وتتضمن الميزانية المخصصة للاعتمادات المركزية للركيزة دال المساهمات في مبادرات الأمم المتحدة، مثل نظام المنسقين المقيمين، والاجتماعات والمنتديات المشتركة بين الوكالات، والخدمات التي تقدمها الأمم المتحدة. وتشمل الركيزة أيضا مشاركة البرنامج في المبادرات المشتركة مع الأمم المتحدة، مثل لجنة الأمن الغذائي العالمي، والشراكة العالمية للاستعداد.

الركيزة هاء: الحوكمة والرقابة المستقلة

230- ينص بيان الحصيلة الخاص بالركيزة هاء على ما يلي: "يطبّق البرنامج الحوكمة السليمة ويوفر ضمانات للمانحين، وينشر معلومات عن الأداء". وتحققا لذلك، تشمل الركيزة أنشطة متصلة بعمل المجلس التنفيذي، والوظائف المستقلة الخاصة بالتقييم، والتحقيقات، والمراجعة الداخلية والخارجية، والمبادرات التي تعزّر الشفافية، وتهدف إلى زيادة توفير المعلومات لأصحاب المصلحة، واستكمال الدورة الداخلية عن المساءلة وأنشطة إدارة الأداء داخل البرنامج. وتشمل هذه الركيزة الخامسة خط الدفاع الثالث للبرنامج لأغراض الرقابة. ويعرض الجدول رابعا-11 الميزانية الإجمالية للركيزة هاء، بما في ذلك بنود الاعتمادات المركزية في الميزانية.

الجدول رابعاً-11: تحليل الركيزة هاء – الحوكمة والرقابة المستقلة (بالآلاف الدولارات الأمريكية)						
النوع	المكاتب القطرية	المكاتب الإقليمية	المقر	الاعتمادات المركزية	المجموع 2020	المجموع 2019
تكاليف الموظفين	-	-	23 405	51	23 455	20 485
تكاليف غير الموظفين	-	-	10 327	1 809	12 135	9 893
المجموع	-	-	33 731	1 860	35 591	30 378

231- وتتواصل الزيادة في الميزانية المخصصة لهذه الركيزة، بما يعكس عموماً تقوية وظائف التقييم ومراجعة الحسابات ومكتب التحقيق، وهو أمر سيستمر عام 2020 ويشمل الأموال التي تخصصها شعب المقر للمكاتب الإقليمية، بما يعكس القدرات المتصاعدة في تلك المكاتب والزيادة في الركيزة جيم لوظيفة الرقابة الداخلية.

232- وتوجّه معظم المخصصات في هذه الركيزة إلى تكاليف الموظفين التي تشكل نسبة 66 في المائة، وتكاليف غير الموظفين ونسبتها 34 في المائة. وتشمل تكاليف غير الموظفين أموالاً إضافية لوظائف التقييم، ومراجعة الحسابات، والتفتيش، وتنظيم دورات المجلس التنفيذي، والأحداث المماثلة للجان والهيئات الاستشارية، وسائر الوحدات والأنشطة المرتبطة بالمجلس، وشراء الخدمات الخارجية لهذه الأنشطة.

233- كما يشمل مخصص عام 2020 أموالاً للمشاورات الإضافية مع المجلس التنفيذي، ومواصلة تعزيز وظيفة التقييم، وزيادات القدرات لمكتب التفتيش والتحقيق.

مساهمات الوظائف حسب الوحدة التنظيمية

234- تهدف الركائز الخمس إلى تحديد طبيعة الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية من أجل تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية. وفي هذا الهيكل، تُقدّم مختلف الوحدات التنظيمية أنواعاً من الدعم المختلفة والمتكاملة في كثير من الأحيان، في حين أن طبيعة بعض المكاتب تعني تركيزها على ركائز معينة. وعلى سبيل المثال فإن إدارة الشراكات تصب معظم دعمها على الركيزة دال، في حين أن يركز مكتب المدير التنفيذي والمكاتب المستقلة المساهمات على الركيزة هاء، مع مساهمات مهمة أخرى إلى الركيزتين ألف وباء أيضاً.

235- وترتكز إدارة وضع البرامج والسياسات عملها في الركيزتين ألف وجيم، بما يعكس واقع أن معظم هذا العمل المنفذ يتوجه نحو توفير الدعم والتوجيه الاستراتيجيين إلى المكاتب الإقليمية والقطرية. وتنصب الميزانية المخصصة للمكاتب الإقليمية والقطرية على الركيزة باء، حيث تُسجل زيادات قدرات مباشرة، وعلى الركيزتين ألف ودال، وبصورة متزايدة على الركيزة جيم، بما يعكس الخدمات الرئيسية التي يقدمها الموظفون والمدرجة في مخصصات هذه الركائز والتوصيات النابعة من تنقيح اختصاصات المكاتب الإقليمية. أما تركيز إدارة تسيير الموارد ومكتب رئيس الديوان/شعبة دعم تسيير العمليات فينصب على توفير خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات والوجهة الاستراتيجية في المجالات الوظيفية التي تغطيها الشعب في الإدارتين المذكورتين.

236- ويبين الجدول رابعاً-12 مساهمات كل إدارة في ركائز النتائج الخمس.

الجدول رابعاً-12: تحليل ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوحدة التنظيمية والركيزة (بآلاف الدولارات الأمريكية)							
المجموع في عام 2019	المجموع في عام 2020	والرقابة المستقلة الحكومة	الدعوة، والشراكات والتنسيق مع الأمم المتحدة	السياسات، والتوجيهات، وإضمان الجودة	خدمات الأعمال المقدمة إلى العمليات	الاستراتيجية والوجوهية	
82 599	98 072		16 267		59 258	19 147	المكاتب القطرية
72 308	79 771		11 354	24 909	35 629	7 879	المكاتب الإقليمية
30 187	34 792	25 330	703	2 194	4 940	1 624	المدير التنفيذي والمكاتب المستقلة
28 049	27 688		959		13 931	12 799	رئيس الديوان/شعبة دعم تسيير العمليات
36 358	40 249	5 775	2 603	2 199	22 272	7 399	مكتب نائب المدير التنفيذي
20 265	24 257		1 082	9 963	2 811	10 401	إدارة وضع البرامج والسياسات
44 138	44 357		41 536				إدارة الشراكات
55 030	57 779	2 627		12 604	32 806	9 743	إدارة تسيير الموارد
16 181	16 749	1 860	5 519	0	7 604	1 766	الاعتمادات المركزية
385 115	423 714	35 591	80 024	57 796	179 251	71 052	المجموع

المساهمات إلى المجالات الوظيفية

237- تؤدَّى الخدمات التي تقدمها شعب المقر والمكاتب الإقليمية في مجالات مخصوصة من الخبرات ضمن البرنامج، بما يسهم في توفير الدعم البرامجي والإداري لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية. ومجالات الخبرات هذه هي المجالات الوظيفية. وعلى هذا فإن بالمستطاع تصنيف مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الوظيفة.

الجدول رابعاً-13: التحليل حسب المجال الوظيفي وركيزة النتائج (بالآلاف الدولارات الأمريكية)							
المجموع 2019	المجموع 2020	هـاء - الحكومة والرقابة المستقلة	دال - الدعوة، والشراكات، رجميع التبرعات والتسويق مع الأمم المتحدة	جيم - السياسات، والتوجهات، وإضمان الجودة	باء - خدمات الأعمال المقدّمة إلى العمليات	ألف - الاستراتيجية والوجهة	
103 042	112 380	20 995	27 827	13 943	5 069	44 546	الإدارة
77 647	94 360	11 240	6 660	25 717	39 221	11 522	البرامج
28 101	27 942	-	1 631	3 324	21 658	1 330	سلسلة الإمداد
8 434	8 016	-	909	729	6 377	-	الميزانية والبرمجة
33 506	33 775	-	195	5 456	24 476	3 648	الموارد البشرية
14 810	17 702	-	-	1 782	14 625	1 294	الشؤون الإدارية
11 699	12 231	2 114	-	3 778	6 339	-	المالية
45 874	52 010	-	727	192	42 675	8 417	تكنولوجيا المعلومات
17 326	17 902	-	-	-	17 902	-	الأمن
44 676	47 396	1 242	42 075	2 875	909	294	العلاقات مع المانحين، والاتصالات، والإبلاغ
385 115	423 714	35 591	80 024	57 796	179 251	71 052	المجموع

238- وتظل الأهمية النسبية للمجالات الوظيفية المختلفة ضمن مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة الإجمالية مماثلة عموماً لما كانت عليه في السنوات السابقة على امتداد كل المجالات الوظيفية.

239- وتتصب أضخم المخصصات على المجال الوظيفي للإدارة، ثم تكنولوجيا البرامج والمعلومات التي تتضمن كل تكاليف نظم البرمجيات وجهود الرقمنة في البرنامج. كما أن كل هذه المجالات الوظيفية الثلاثة تتلقى الزيادات الأعلى في مخصصات الميزانية بالمقارنة مع عام 2019. ويعكس المخصص المتعلق بالعلاقات مع المانحين والاتصالات والإبلاغ، الذي يشهد زيادة قدرها 6 نقاط مئوية بالمقارنة مع عام 2019، أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لنموذج التمويل الطوعي في البرنامج.

240- وتظل مخصصات الموارد البشرية وسلسلة الإمداد مماثلة لما كانت عليه عام 2019؛ وفي كلتا الحالتين فإن مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة تُستكمل بشكل ضخم بتكاليف هذه الوظائف المدرجة في ميزانيات الحوافز القطرية بالنظر إلى الطابع اللامركزي القوي لهذه الوظائف. ومن بين الحالات المماثلة وظيفتنا المالية والأمن اللتان زادتا بمقدار 5 و3 نقاط مئوية على التوالي بالمقارنة مع مخصصات عام 2019، وهو ما يشكل زيادة عادية ناجمة عن الارتفاع المنتظر في حجم العمليات مع استكمال هذه المخصصات أيضاً بالتكاليف المدرجة على المستوى القطري، ولاسيما فيما يتصل بالأمن.

241- ومع أن المخصص الإجمالي للمجال الوظيفي للشؤون الإدارية في عام 2020 أعلى قليلاً فحسب كحصة من الميزانية الإجمالية بالمقارنة مع عام 2019، فإنه يزيد بنسبة 20 في المائة عن المخصص الفعلي عام 2019، بما يعكس الزيادة في الميزانيات المخصصة على مستوى المقر والمكاتب الميدانية على حد سواء.

242- وللمقارنة مع السنوات السابقة، يبين الجدول رابعاً-14 ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الموقع التنظيمي، مع عرض عدد الوظائف المغطاة، والتوزيع بين تكاليف الموظفين والتكاليف الأخرى.

الجدول رابعاً-14: ميزانية دعم البرامج والإدارة حسب الموقع التنظيمي

توقعات عام 2020 (مليون دولار أمريكي)							تقديرات عام 2019							نفقات عام 2018 (مليون دولار أمريكي)							
مجموع التكاليف (مليون دولار أمريكي)	التكاليف الأخرى (مليون دولار أمريكي)	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع	الموظفون الوطنيون	موظفو الخدمات العامة	الموظفون الغربيون	مجموع التكاليف (مليون دولار أمريكي)	التكاليف الأخرى (مليون دولار أمريكي)	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع	الموظفون الوطنيون	موظفو الخدمات العامة	الموظفون الغربيون	مجموع التكاليف (مليون دولار أمريكي)	التكاليف الأخرى (مليون دولار أمريكي)	تكاليف الموظفين (مليون دولار أمريكي)	المجموع	الموظفون الوطنيون	موظفو الخدمات العامة	الموظفون الغربيون	
98.1	74.2	23.8	422	345	-	77	82.6	52.5	30.1	451	345	-	106	78.5	50.1	28.4	451	345	-	106	المكاتب القطرية
79.8	30.0	49.8	502	287	-	215	72.3	26.9	45.4	469	270	-	199	66.5	26.3	40.2	467	279	-	188	المكاتب الإقليمية
229.1	65.6	163.5	991	-	384	607	214.0	56.3	157.7	942	3	377	563	175.2	56.2	119.0	823	4	338	482	المقر
16.7	15.9	0.9	5	-	2	3	16.2	15.3	0.9	5	-	2	3	14.9	14.3	0.6	3	-	-	3	الاعتمادات المركزية
423.7	185.7	238.0	1 920	632	386	902	385.1	151.0	234.1	1 867	618	379	871	335.1	146.9	188.2	1 744	628	338	779	المجموع

مؤشر المساواة بين الجنسين في ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 243- وضع مكتب الشؤون الجنسانية برنامج عمل لتنفيذ سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين (2015-2020) بنجاح وبصورة استراتيجية، ودعم إدراج المساواة بين الجنسين في عناصر خارطة الطريق المتكاملة. وتستند أنشطة هذا المكتب إلى المبادرات القائمة، وتشكّل مكونات أساسية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني بالنسبة للبرنامج.
- 244- ويستند المؤشر غير البرامجي للمساواة بين الجنسين الذي يستخدمه البرنامج في ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى المؤشر الجنساني للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بالنسبة لموارد المشروعات. ويقاس المؤشر مستوى الموارد المرصودة في الميزانية للأنشطة التي تُعزز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وبالنسبة لعام 2020، أُدرج مبلغ 26 مليون دولار أمريكي من هذه الموارد في ميزانية دعم البرامج والإدارة. ويشمل هذا المجموع تكاليف العاملين الذين يكرّس عملهم في المقام الأول للقضايا الجنسانية، وجزءاً من تكاليف منسقي الشؤون الجنسانية، والموظفين الآخرين الذين يدعم عملهم الأنشطة المتصلة بالشؤون الجنسانية.

الهيكل التنظيمي للأمانة

- 245- دخل الهيكل التنظيمي الجديد حيز النفاذ في يونيو/حزيران 2019 بعد الدورة السنوية للمجلس.⁽²⁵⁾ وتوفر التغييرات هيكلًا أكثر اتساقًا بالمساءلة والتماسك للمقر مما يبسر الاستجابة إلى التعقيد المتزايد في العمليات وتسليم الخدمات، بما في ذلك تصاعد الإقرار بأهمية المحور الثلاثي وكذلك الأزمات الممتدة، في ظل زيادات في مستويات الموارد تفوق نسبتها 25 في المائة على مدى العامين الماضيين. كما أن الهيكل يسهم في رعاية ثقافة التغيير ضمن البرنامج بهدف خلق بيئة عمل مواتية تتيح العلاج الفعال لمشكلات المضايقات، والتحرش الجنسي، وإساءة استعمال السلطة، والتمييز.
- 246- ويستند الهيكل إلى خمس ركائز متداخلة ويترأسه المدير التنفيذي، على النحو الذي عُرض على المجلس التنفيذي خلال دورته السنوية لعام 2019. وتتمثل الركائز الخمس في تسيير الموارد، ووضع البرامج والسياسات، وتيسير العمليات، والشراكات، والدعوة. وستكفل هذه الركائز مع تعزيز التعاون الاستراتيجي في المقر وتقوية الدعم إلى الميدان عبر تسليم سياسات عالمية أفضل، وتدعيم الرقابة على الجودة، وتمتين الإشراف على أنشطة البرنامج.
- 247- ويوفر الهيكل الأساس لعرض المعلومات بشأن ميزانية دعم البرامج والإدارة لعام 2020 والأرقام المقارنة لعام 2019 في هذا القسم من خطة الإدارة.
- 248- ويعرض الشكل رابعاً-2 الهيكل الحالي مع ثلاثة تغييرات بالمقارنة مع الهيكل المدرج في تحديث خطة الإدارة الذي طُرح على المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام 2019، وهي: إلغاء وظيفة مستشار أقدم – منطقة الساحل (غير ممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة)، وإدراج مكتب المدير التنفيذي تحت رئيس الديوان بعد أن كان قد حُذف سابقاً، وتفويض مكتب المفتش العام الآن برفع تقاريره مباشرة إلى المدير التنفيذي. وقد نقل مكتب المفتش العام إلى أعلى الجدول.
- 249- وستواصل الإدارة العناية بتنفيذ المزيد من تدابير التنقيح، والصلق، والمواءمة على الهيكل حسب الاقتضاء للنهوض بتسليم الخدمات، والسياسات، والبرامج التمكينية. وسيطلع البرنامج الأعضاء على تدابير الصقل التي يمكن إجراؤها بمقتضى صلاحيات المدير التنفيذي.

المجلس التنفيذي

المدير التنفيذي

مكتب المفتش العام
وخدمات الرقابة

مساعد المدير التنفيذي

إدارة الشركات

الشركات
مع الحكومات

مكتب
والشأن

الشركات
مع القطاع الخاص

الشركات
الاستراتيجية

مكتب
بروكسل

منظمة الأمم المتحدة
والمشاركة المتعددة
الأطراف
(نيويورك، جنيف)

الاتصالات
والدعوة
والتسويق

الوكالات التي تتخذ
من روما مقراً لها
ولجنة الأمن الغذائي
العالمي

أديس أبابا
بجين
برلين
كوبنهاغن
لندن
منريد
بازيل
سول
طوكيو
الإمارات العربية المتحدة

رئيس الديوان

إدارة تسيير العمليات

التكنولوجيا

الابتكار
وإدارة المعرفة

دعم
تسيير العمليات

المكاتب الإقليمية

بانكوك

القاهرة

داكار

جوهانسبرغ

نيروبي

بنما

المكاتب القطرية

نائب المدير التنفيذي

مكتب
الشؤون القانونية

مكتب
التقييم

مكتب
أمين المطالم

مكتب
الأخلاقيات

عمليات الطوارئ
وسلسلة الإمداد

سلسلة الإمداد

الطوارئ

الأمن

أمانة
المجلس التنفيذي

مساعد المدير التنفيذي

إدارة وضع البرامج والسياسات

البحث
والتقدير
والرصد

التحوليات
القائمة على النقد

مكتب
برازيليا

البرامج -
الإنسانية
والإنمائية

التغذية

التغذية
المدرسية

الشؤون
الجنسانية

مساعد المدير التنفيذي
ورئيس الشؤون المالية

إدارة تسيير الموارد

المالية
والخزينة

إدارة الأداء
والإبلاغ

رفاه
الموظفين

الميزانية
والبرمجة

الخدمات
الإدارية

الموارد
البشرية

إدارة
المخاطر
الموسمية

الحساب العام

250- إن الحساب العام هو الكيان المحاسبي الموكل بتسجيل المبالغ المستردة من التكاليف غير المباشرة، والإيرادات المتنوعة، واحتياطي التشغيل، والمساهمات المتحصلة غير المخصصة لصندوق فئة معينة من فئات البرامج، أو صندوق استئماني، أو حساب خاص. ويستبعد الجزء غير المخصص من الصندوق الحسابات الخاصة أو الأرصدة الأخرى التي تم تخصيصها لاستخدامات معينة.

251- والمصدر الرئيسي لإيرادات الحساب العام هو إيرادات الفوائد والاستثمارات من الأرصدة النقدية للبرنامج المحفوظ بها في حوافز استثمار، وحسابات مصرفية، وحسابات سوق المال. ولفترة مطوّلة بعد الأزمة المالية العالمية كانت معدلات الفائدة تقارب الصفر في معظم العملات الرئيسية. على أن معدلات الفائدة في العملة الأساسية للبرنامج، وهي الدولار الأمريكي، زادت في السنوات الأخيرة. وقد شهدت إيرادات الفوائد والاستثمارات على الأرصدة النقدية، المسجلة كإيرادات متنوعة بموجب المادة 11-3 من النظام المالي، ارتفاعاً ملحوظاً اعتباراً من عام 2016. ويرجع ذلك إلى زيادة في المستوى المطلق لمعدلات الفائدة والنمو في الأرصدة النقدية بما يتماشى مع حجم برامج البرنامج. ويُقدر رصيد الجزء غير المخصص في الحساب العام في نهاية عام 2019 بنحو 245 مليون دولار أمريكي.

حالة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

252- يمكن استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لأربعة أغراض هي: تغطية أي فروق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة والنفقات المعتمدة لدعم البرامج والإدارة؛ وكاحتياطي لتغطية مخاطر الانخفاضات في إيرادات الدعم غير المباشرة أو عدم كفاية التمويل من ميزانية دعم البرامج والإدارة؛ وللمبادرات المؤسسية الحاسمة أو صناديق الدعم المواضيعية؛ ولتعزيز احتياطات البرنامج. ولهذا الحساب مستوى مستهدف يغطي نفقات دعم البرامج والإدارة لمدة خمسة أشهر، و"حد أدنى" يكافئ شهرين من هذه النفقات.

253- ويصل الرصيد الافتتاحي المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2020 إلى 255.4 مليون دولار أمريكي. ويُحسب هذا الرصيد على أساس التمويل المتوقع لعام 2019، وهو 7.4 مليار دولار أمريكي. ويعادل هذا الرصيد 7.96 أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

الجدول رابعاً-15: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2019 (مليون دولار أمريكي)	
247.1	رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2019
444.0	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة التقديرية لعام 2019 (على أساس مجموع إيرادات قدره 7 مليارات دولار أمريكي)
385.1-	الميزانية المعتمدة لدعم البرامج والإدارة
-	المسحوبات من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة
-	المخصصات للاحتياطات
50.6-	المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2019*
255.4	الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020
160.5	الرقم المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (ما يكافئ خمسة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة)
94.9	الرصيد الزائد عن حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

* عنصر عام 2019 من مبلغ 69.3 مليون دولار أمريكي في المبادرات المؤسسية الحاسمة التي اعتمدها المجلس للفترة 2019-2020.

معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

254- توفر تكاليف الدعم غير المباشرة، المفروضة على المساهمات المقدمة إلى البرنامج، الموارد لميزانية دعم البرامج والإدارة التي تساند الأنشطة الضرورية للأداء الفعال والكفاءة للبرنامج. ويعتمد المجلس التنفيذي سنويا معدل تكاليف الدعم غير المباشرة من خلال خطة الإدارة.

255- وُجِدَتْ في عام 2006 طريقة لاشتقاق المعدل المعياري لتكاليف الدعم غير المباشرة،⁽²⁶⁾ وتم حساب المعدل المشتق لعام 2020 على النحو المبين في الجدول رابعا-16.

الجدول رابعا-16: حساب تكاليف الدعم غير المباشرة (%)	
5.77	خط الأساس لعام 2018
0.79	الزيادة بالنسبة للنفقات غير المباشرة الأعلى لعام 2020
(0.48)	النقص بالنسبة لتوقع التمويل الأعلى
(0.37)	النقص بالنسبة للرصيد الأعلى لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة
5.72	المعدل المشتق لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2020

256- ومع أن التحليل يشير إلى معدل لتكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 5.72 في المائة، فإن الأمانة توصي بالإبقاء على المعدل الحالي وهو 6.5 في المائة فيما يتعلق بعام 2020. وما يزال هذا المعدل هو المعدل الأساسي الأدنى بين الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة للأمم المتحدة. كما سيُفترض الإبقاء على معدل لتكاليف الدعم غير المباشرة قدره 4 في المائة بالنسبة لمساهمات الحكومات في البرامج المنفذة في بلدانها هي أو المساهمات المقدمة من البلدان النامية أو البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية.

257- وقد خُصَّص المجلس التنفيذي عام 2014 إلى أن نموذج المعدل الواحد لتكاليف الدعم غير المباشرة سهل وشفاف وبنبغي الإبقاء عليه. ويواصل البرنامج توسعه الملحوظ من حيث الحجم ويتابع التماس وسائل لتعظيم قاعدة تمويله. وبالنظر إلى تمكن منظمات أخرى من إبداء بعض المرونة في تطبيق معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة فإن الإدارة تقترح السعي للحصول على توجيهات من المجلس التنفيذي بشأن قضية المرونة في تطبيق المعدلات المذكورة في سياق عملية تشاورية منفصلة خلال عام 2020.

استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للمبادرات المؤسسية الحاسمة وتقوية الاحتياطات

النقل إلى حساب الاستجابة العاجلة (20 مليون دولار أمريكي)

258- يندرج حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عداد المصادر الأساسية للتمويل الفوري بغرض التخفيف من أثر انقطاعات خطوط الإمداد في الحالات المهددة للأرواح أو عند الاستجابة لحالات الطوارئ المفاجئة. أما مصادر التمويل الرئيسية لهذا الحساب فهي مساهمات المانحين المباشرة وعمليات النقل إلى الحساب من المساهمات ذات التخصيص الميسر المقدمة إلى البرنامج. وبغية توفير دعم إضافي للاستجابة للطوارئ، بما في ذلك المساعدة في معالجة العجز المتكرر في تدبير الموارد لحساب الاستجابة العاجلة مقابل المستوى السنوي المستهدف فإن الأمانة توصي بالموافقة على اقتراح بنقل مبلغ 20 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة إلى حساب الاستجابة العاجلة.

(26) WFP/EB.A/2006/6-C/1/Rev.1

259- وقد وافق المجلس التنفيذي في عام 2015 على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في المبادرات المؤسسية الحاسمة،⁽²⁷⁾ التي تُمكن البرنامج من الاستثمار في المبادرات المستدامة التي تتطلب استثمارات غير متكررة، وتُحسن من تقديم الخدمات إلى المستفيدين.

260- وتُتترح الأمانة مواصلة الاستثمار في اثنتين من المبادرات المؤسسية الحاسمة اللتين بدأتا عام 2019 وإطلاق مبادرتين جديدتين. ويصل مجموع الاستثمار المقترح في المبادرات المؤسسية الحاسمة إلى 37.9 مليون دولار أمريكي.

261- ويبين الجدول رابعا-17 توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2020، حيث يبلغ الرصيد الختامي المتوقع 201.1 مليون دولار أمريكي، وهو ما يعادل نفقات دعم البرامج والإدارة لمدة 5.7 شهر.

الجدول رابعا-17: توقعات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعام 2020 (مليون دولار أمريكي)	
255.4	رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 1 يناير/كانون الثاني 2020
446.0	الإيرادات التقديرية لتكاليف الدعم غير المباشرة لعام 2020 (استنادا إلى إيرادات متوقعة قدرها 7.45 مليار دولار أمريكي)
423.7-	الميزانية المقترحة لدعم البرامج والإدارة
20.0-	النقل إلى حساب الاستجابة العاجلة
18.7-	المبادرات المؤسسية الحاسمة الجارية (العام 2)، المعتمدة في نوفمبر/تشرين الثاني 2018
37.9-	المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة لعام 2020
201.1	الرصيد المتوقع لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020
176.5	الرقم المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة (ما يكافئ خمسة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة)

262- وكجزء من استعراض بنية البرنامج المالية عام 2015 فقد تم تنفيذ جهود لتحديد أوجه الاستخدام الممكنة لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة²⁸ بما في ذلك المبادرات المؤسسية الحاسمة التي عرّفتها وثيقة المجلس بأنها "لتعزيز برمجة البرنامج، وقدرته التشغيلية والإدارية على الوفاء برسائله، وتحقيق القيمة مقابل المال". وتم وضع معايير لتوجيه إعداد المقترحات وترتيبها من حيث الأولوية.

263- وجرى إرساء الأولويات المؤسسية للبرنامج في أوائل عام 2018 ثم صُقلت عام 2019. وتواصلت هذه الأولويات هداية وجهة المنظمة. وهذه الأولويات هي القيادة في حالات الطوارئ، والمحور الثلاثي، والتحول والقيادة في الميدان الرقمي، والتبسيط والكفاءة، والشرائط والناس، وهي تهدف إلى تعظيم مساهمة البرنامج في تحقيق هدف القضاء على الجوع.

264- وتُعنى المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة لعام 2020 إلى جانب مخصصات ميزانية دعم البرامج والإدارة الموجهة نحو أولويات البرامج وتبديد الموارد بكل هذه الأولويات. ويتضمن الملحق الأول مذكرات مفاهيم عن المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة.

265- ويرد في الجدول رابعا-18 ملخص لكل المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2020.

(27) WFP/EB.A/2015/6-C/1.

WFP/EB.A/2015/6-C/1²⁸. تقضي المعايير بأن يكون الاقتراح لمرة واحدة؛ وألا يُغطى من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة؛ وألا يتعلق بأحد المشروعات؛ ويحتاج إلى تمويل يمكن التنبؤ به؛ وليس من المحتمل أن يحقق استثمارا إضافيا مناسباً من جهة مانحة؛ وأن يركز على تغيير تنظيمي.

الجدول رابعاً-18: المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة (مليون دولار أمريكي)		
العنوان	مليون دولار أمريكي	الإطار الزمني
مواصلة المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2019		
مبادرة الكفاءات الناجمة عن تكامل النظم وتكنولوجيا المعلومات	11.0	سنة واحدة
إصلاح الأمم المتحدة	8.1	سنتان
المبادرات المؤسسية الحاسمة الجديدة لعام 2020		
مرفق دعم البرامج والشراكات	5.7	سنتان
استراتيجية القطاع الخاص	13.1	سنة واحدة*
المجموع	37.9	

* النظر في أن يكون المبلغ 22.2 مليون دولار أمريكي في العام الثاني.

(أ) مواصلة المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2019

مبادرة الكفاءات الناجمة عن تكامل النظم وتكنولوجيا المعلومات (11 مليون دولار أمريكي على مدى سنة واحدة)

266- تتسم الرقمنة بأهمية بالغة بالنسبة للبرنامج. وفي خطة الإدارة لعام 2019 حُصص مبلغ 5 ملايين دولار أمريكي لمبادرة مؤسسية حاسمة ترمي في المقام الأول إلى دعم تطوير طبقة لتكامل البيانات المؤسسية لتتويز عمليات صنع القرارات، ومجموعة من التدابير لمواصلة تبسيط وأتمتة عمليات تسيير الأعمال الأساسية للبرنامج.

267- وفي عام 2019 غطى العمل مجالين رئيسيين. وفي المجال الأول للعمل ركز البرنامج على تحسين قدرته على استخدام البيانات المؤسسية. وقام البرنامج ببناء أساس متين لتكامل البيانات الواردة من مختلف النظم المؤسسية، مع توقع نشر اللوحة المتكاملة الأولى لبيانات سلسلة الإمداد ونظام كومييت على شبكة الإنترنت في نهاية عام 2019. كما تم تحسين بوابة خارجية للخطط الاستراتيجية القطرية تتولى تعزيز إبراز أداء البرنامج ونتائجه بالنسبة للدول الأعضاء، وسُتطلق لوحة متابعة داخلية تزود الإدارة العليا ببيانات بالغة الأهمية عن عمليات البرنامج خلال الفصل الأخير من عام 2019. وبالإضافة إلى ذلك فقد جرى العمل على تحليل المتطلبات لسلاسل بيانات جديدة تربط موارد البرنامج بالنتائج على نحو أشد فعالية. كما نُفذ استعراض معمق لعملية التخطيط السنوية بغية النهوض بتكامل النظم الداعمة واتساقها. وتساعد هذه الجهود على ضمان تمتع موظفي البرنامج، والكيانات، والشركاء على كل الأصعدة بالقدرة على النفاذ إلى بيانات متكاملة رفيعة الجودة، ومن ثم فإنها تسهم في إنشاء "ثقافة بيانات" على امتداد البرنامج.

268- وفي المجال الثاني فإن العمل يتركز على أتمتة العمليات المؤسسية الأساسية ورقمنتها. وقد تم وضع قائمة بالخدمات العالمية وتنميتها عبر مختلف الوظائف، وهي تلقى الدعم من أداة لتسيير الخدمات يجري نشرها تدريجياً. وستزود الأداة الموظفين بموقع وحيد لتقديم الطلبات، بما يبسط الحصول على الخدمات التي يحتاجونها لعملهم. وتتم رقمنة عدد من الاستثمارات المستخدمة بكثرة، بما يخفف عن الموارد البشرية من خلال الحد من المهام المتكررة خارج شبكة الإنترنت.

269- وسيبني العمل في عام 2020 على الأسس التي أُرسيت عام 2019. وسيواصل البرنامج تطوير لوحة متابعته لتشمل سمات جديدة مثل التنبيهات المخصصة، والرسائل المؤتمتة، وبيانات أكثر تكاملاً لإدارة الأداء عبر طائفة واسعة من البيانات الإضافية من مكاتب سلسلة الإمداد، والسفر، والتغذية. كما سيتواصل تطوير بوابة الخطط الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك بالاستناد إلى تعليقات الدول الأعضاء، وسيرمي إلى توسيع مقادير المعلومات المنشورة وضمان أن تكون البوابة مفيدة وسهلة الاستخدام. وستتابع طبقة تكامل البيانات إدماج البيانات المؤسسية الواردة من النظم الأخرى، بما يثري عالم البيانات ويمكّن المزيد من الموظفين في عدد أكبر من الوظائف والمناطق الجغرافية من اتخاذ قرارات أفضل.

270- وفي مسار عمل الأتمتة والرقمنة سيواصل البرنامج رقمنة وأتمتة الطلبات، والاستثمارات، والمهام المتكررة، وسيركز على وظائف المالية، وتكنولوجيا المعلومات، والشؤون الإدارية، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية. وسيتابع البرنامج أيضا تخطيط الخدمات العالمية عبر أداة تسيير الخدمات العالمية بغية النهوض بسرعة وجودة تسليم الخدمات مع ضمان تحسين واتساق العمليات في الوقت ذاته. وسيحقق مصنع مدفوعات عالمي فوائد مثل تحسين الإنتاجية وأداء التكاليف.

271- ويسعى البرنامج إلى صياغة مستقبل نظامه لتخطيط الموارد المؤسسية وهو بحاجة إلى استنباط استراتيجية واضحة وخارطة طريق جلية تتيح التحليل الكامل للخيارات والتخطيط الدقيق لتنفيذ النهج المختار. وستحدد خارطة الطريق منجزات محددة، إلى جانب معالم ومواعيد على البرنامج أن يتخذ تدابير فيها، وستشتمل على ميزانية، وتشكيلة لفريق، وتواريخ منتظرة "التشغيل الفعلي".

إصلاح الأمم المتحدة (8.1 مليون دولار أمريكي على مدى سنتين)

272- دعا القرار A/72/L.52 الذي اعتمده الجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية إلى إجراء عدد من التغييرات "لجعل الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية أقدر على دعم البلدان في جهودها الرامية إلى تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030". وشملت هذه التغييرات تنشيط إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وإدخال جيل جديد من أفرقة الأمم المتحدة القطرية، وتقوية القدرات، والموارد، والمهارات في صفوف منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بغية دعم الحكومات الوطنية في سعيها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والنهوض بالعمليات المشتركة لتسيير الأعمال.

273- وتتابع هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة العمل الذي بدأ عام 2019 لضمان امتلاك البرنامج للقدرة اللازمة للاستعداد للعملية التي يجريها الأمين العام لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية ومساندتها. وتغطي المبادرة فترة سنتين وتعتمد هدفين أساسيين هما: ضمان امتلاك البرنامج للقدرة على الاستعداد لجهود الإصلاح المشتركة بين الوكالات ودعمها، بما يكفل على وجه الخصوص استجابة المكاتب الإقليمية لمتطلبات عملية الإصلاح وتمكّنها من قيادتها حسب الاقتضاء؛ وتطوير مواقف البرنامج وعرضه فيما يتعلق بإصلاح الأمم المتحدة.

274- ويواصل البرنامج الاضطلاع بدور قيادي في إصلاح الأمم المتحدة كرئيس مشترك، إلى جانب مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، للفريق المعني بالنتائج الاستراتيجية للابتكارات في مجال الأعمال. ويمضي هذا الفريق قدما على طريق إنجاز الأعمال المتعلقة بالمفاهيم والتصاميم بحلول أوائل عام 2020، وهو يستفيد في ذلك أيضا من سلسلة من المشروعات التجريبية للمكاتب القطرية، لاختبار عمليات تسيير الأعمال ونماذج المباني المشتركة. وسيبدأ التنفيذ اعتبارا من عام 2020. وسيُنفذ استعراض لاختصاصات مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، التي تُشرف على كل أفرقة النتائج الاستراتيجية الداعمة لجهود الإصلاح التي يبذلها الأمين العام، في أواخر عام 2019. كما سيُنفذ استعراض لاختصاصات أفرقة النتائج الاستراتيجية. ومع دخول المكتب المعزز لتنسيق العمليات الإنمائية مرحلة التشغيل الكامل فإن هدف الاستعراض سيتمثل في الحد من المسؤوليات المتداخلة والمتعارضة. وقد يترك الاستعراض آثارا على ترتيبات ونطاق عمل الفريق المعني بالنتائج الاستراتيجية للابتكارات في مجال الأعمال اعتبارا من عام 2020.

275- وسيتركز العمل عام 2020 على استكمال تصميم وتجريب مبادرات الإصلاح مع مواصلة تنفيذ ونشر الأنشطة والنظم المجربة خلال عام 2021. وسيستخدم التمويل المخصص للمبادرة لتزويد قيادة البرنامج بالدعم اللازم لتقوية عمليات تسيير الأعمال على المستوى القطري والخدمات المشتركة الموحدة غير المرتبطة بالموقع.

276- كما أن عمل البرنامج سيشمل توسيع ونشر استراتيجية محسنة لعمليات تسيير الأعمال على المستوى القطري. وسيدعم البرنامج تصميم وتجريب المكاتب الخلفية المشتركة، والمباني المشتركة، وسوق لمراكز الخدمات العالمية المشتركة بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وانطلاقا من روح عملية إصلاح الأمم المتحدة فإن جانبها أساسيا من هذا العمل يُشرك البرنامج في تطوير طائفة متنوعة من الخدمات التي يوفرها لمنظومة الأمم المتحدة ويتمتع فيها بمزايا نسبية. كما أن البرنامج سيواصل

السعي لتنفيذ مبادرات مخصصة للدفع قدما بالكفاءة والابتكار، وذلك مثلا من خلال المشاركة في تصميم خدمة عالمية للأمم المتحدة لإدارة عمليات التنقل وأسطول المركبات وتقوية مركز الأمم المتحدة للخدمات الرقمية (UNDCS). وهذا المركز هو حاليا برنامج تجريبي مشترك بين مفوضية الأمم المتحدة والبرنامج لاختبار صلاحية مجموعة من الحلول الرقمية التي يمكن لوكالات الأمم المتحدة الأخرى استخدامها لتوسيع نطاق القدرات الرقمية بسرعة، ومن ثم الحد من الحاجة إلى تطوير حلول مماثلة على امتداد الأمم المتحدة.

(ب) المبادرات المؤسسية الحاسمة لعام 2020

مرفق دعم البرامج والشراكات (5.7 مليون دولار أمريكي على مدى سنتين)

277- بغية تحقيق هدفه الطويل الأجل لدعم البلدان في القضاء على الجوع فإن البرنامج يحتاج إلى أن يساعد البلدان في تصميم البرامج والتماس فرص التمويل خارج نطاق المصادر المانحة التقليدية. ويتعذر على مشروعات البرنامج النفاذ إلى العديد من آليات التمويل الدولية التي تساند تنفيذ أهداف التنمية المستدامة بسبب الافتقار إلى الخبرات المتخصصة في تصميم ورصد المتطلبات المخصصة لمثل هذه الصناديق.

278- ورغم ما يتمتع به البرنامج من خبرة تقنية عملية فإن هناك حاجة متزايدة إلى خبرات تقنية في دعم البلدان في مجال إعداد وقياس برامج ناجحة ومقترحات تمويل تستفيد من هذه الخبرات. ويقترح البرنامج تخصيص تمويل لمرفق يتسم بالترشيد والاتساق ويوفر دعما كاملا لتصميم المقترحات الميدانية يغطي مختلف الفرص التمويلية المواضيعية الجديدة والناشئة مع الاستفادة في الوقت ذاته من الخبرات التقنية القائمة.

279- وطيلة عام 2020 وخلال عام 2021 فإن البرنامج سيجري تحليلا لمشهد مجالات الاستثمار ذات الصلة وسيشكل فريقا لدعم تصميم وتمويل المشروعات في الخطط الاستراتيجية القطرية. كما يعتزم البرنامج استخدام المخصص لترشيد عمليات تقديم الطلبات وخطوط الاتصال بينه وبين شتى مصادر التمويل وتنفيذ أنشطة للبحث والتطوير تتعلق بنموذج مالي من أجل ضمان التمويل المستدام لمرفق دعم البرامج والشراكات.

280- وسيترافق مسار العمل هذا مع القيادة الفكرية بشأن الأولويات الاستراتيجية، بما في ذلك الدور الرئيسي للبرنامج في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام.

استراتيجية القطاع الخاص (13.1 مليون دولار أمريكي في السنة الأولى)

281- سينظر المجلس التنفيذي في استراتيجية القطاع الخاص بصورة منفصلة خلال الدورة ذاتها التي ستطرح فيها خطة الإدارة هذه.

282- وكوثيقة مالية فإن خطة الإدارة تتطلب توجيه اهتمام المجلس التنفيذي إلى كل المسحوبات المالية المقترحة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة التماسا لموافقته.

283- وتقترح استراتيجية القطاع الخاص توظيف استثمارات في الاستراتيجية من أربعة مصادر منفصلة أحدها مبادرة استراتيجية حاسمة باستخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وفي حال الموافقة على الاستراتيجية فستدعو الحاجة إلى هذه المبادرة الاستراتيجية الحاسمة التي تصل قيمتها إلى 13.1 مليون دولار أمريكي عام 2020 و22.2 مليون دولار أمريكي عام 2021.

284- وسيتم قياس مدى نجاح الاستراتيجية بالاعتماد على مؤشرات أداء رئيسية. ولن تُلتزم شريحة أخرى من التمويل إلا في حال تلبية مؤشرات الأداء الرئيسية.

القسم الخامس: قياس أداء الإدارة

لمحة عامة

- 285- يرسي "إطار النتائج المؤسسية المنقح (2017-2021)"⁽²⁹⁾ و"إطار النتائج المؤسسية المنقح (2017-2021) – الجزء الثاني: أهداف نواتج البرامج ومؤشرات الأداء لعام 2021"⁽³⁰⁾ ما يسترشد به البرنامج من نظام ومقاييس في استخدام كل الموارد المتاحة لإنجاز مهمته، وضمان الشفافية والمساءلة، ورسم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- 286- ويستند إطار النتائج الاستراتيجية المنقح إلى المبدأ القائل بأن أداء البرامج يعكس نتائج البرنامج في إنفاذ أرواح المستفيدين وتغيير حياتهم في حين أن أداء الإدارة يدعم أداء البرامج. ومجالا الأداء هذان لا ينفصمان ولكنهما يقاسان بأنواع مختلفة من المؤشرات: نواتج البرامج ومؤشرات الحصائل بالنسبة لنتائج البرامج، ومؤشرات الأداء الرئيسية فيما يتصل بنتائج الإدارة. وتستخدم المؤشرات في أدوات البرنامج الخاصة بإدارة الأداء والإبلاغ الداخلي والخارجي – الأطر المنطقية للخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط السنوية، والتقارير القطرية – على المستويين القطري والمؤسسي.
- 287- واستكمالا للمؤشرات، وافق المجلس في يونيو/حزيران 2019 على الأهداف المؤسسية، ورسم الاتجاه الشامل لعمل البرنامج. وُحدت هذه الأهداف لمؤشرات نواتج البرنامج ومؤشرات الأداء الرئيسية للإدارة على حد سواء، وهي تشكل الأساس للمناقشات الاستراتيجية، وتعكسها الأداتين الرئيسيتين لإدارة الأداء المؤسسي، وهما خطة الإدارة وتقرير الأداء السنوي. ويتيح إدراج هذه الأهداف في خطة الإدارة لتأكيدا أو تنقيحها بما يعبر عن أحدث الأرقام التخطيطية وآخر المستجدات التنظيمية.

أهداف نواتج البرامج المؤسسية

- 288- توضح أهداف نواتج البرامج المؤسسية للبرنامج طبيعة استجابته المزمنة للاحتياجات العالمية للأمن الغذائي، وتدعم المناصرة وتعبئة الموارد. وعلى نحو ما نص عليه الجزء الثاني من إطار النتائج المؤسسية المنقح، المعتمد في يونيو/حزيران 2019، فإن بالمستطاع تحديث الأهداف السنوية في خطة الإدارة إذا دعت الضرورة.
- 289- واستندت الأهداف المدرجة في الجزء الثاني من إطار النتائج المؤسسية المنقح إلى توقعات الاتجاهات في الأرقام التخطيطية القائمة على الاحتياجات من السنوات السابقة. ويعرض الجدول خامسا-1 الأرقام المحدثة لعام 2020، المتسقة مع أحدث الأرقام التخطيطية المتاحة من المكاتب القطرية ومن ثم فإنها تمثل الاحتياجات بمزيد من الدقة.⁽³¹⁾ وتعكس هذه الأرقام التغيرات في سياق الخطط الاستراتيجية القطرية الراهنة وفي التخطيط للخطط الاستراتيجية القطرية التي اعتمدت عام 2019. ويرد أدناه الأساس المنطقي للتغيرات، ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل في القسم الثالث من هذه الوثيقة.

.WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1⁽²⁹⁾

.WFP/EB.A/2019/5-A⁽³⁰⁾

⁽³¹⁾ سنعدل لاحقا في خطة الإدارة للفترة 2012-2023 أهداف عام 2021 عندما تتاح أرقام الخطة الأمدق المستندة إلى الاحتياجات.

الجدول خامسا-1: أهداف البرامج المؤسسية المستندة إلى الاحتياجات حسب طريقة التحويل وفئة المستفيدين			
المؤشرات	هدف 2019	الهدف الأصلي لعام 2020	الهدف المنقح المقترح لعام 2020
كمية الأغذية الإجمالية (بالطن المتري) المقدمة إلى المستفيدين المستهدفين	5.6 مليون	5.7 مليون	4.6 مليون
مجموع قيمة الأغذية المقدمة إلى المستفيدين المستهدفين (بالدولار الأمريكي)	2.81 مليار	2.86 مليار	2.37 مليار
كمية الأغذية المقواة المقدمة (بالطن المتري)	326 000	376 000	264 000
كمية الأغذية المغذية المتخصصة المقدمة (بالطن المتري)	747 000	785 000	607 000
مجموع قيمة المبالغ (بالدولار الأمريكي) المحولة إلى المستفيدين من خلال التحويلات القائمة على النقد وقسائم السلع	3.3 مليار	3.8 مليار	3.8 مليار
التحويلات النقدية غير المقيدة	2.2 مليار	2.3 مليار	2.6 مليار
القسائم	1.1 مليار	1.2 مليار	889 مليون
قسائم السلع	130 مليون	306 مليون	366 مليون
مجموع قيمة التحويلات المقدمة لتعزيز القدرات (بالدولار الأمريكي)	425 مليون	446 مليون	562 مليون
النسبة المئوية للمسافرين الذين تقدم لهم خدمة النقل الجوي للمساعدة الإنسانية، من أصل إجمالي الطلبات المقدمة	95	95	95
المؤشرات	هدف 2019	الهدف الأصلي لعام 2020	الهدف المنقح المقترح لعام 2020
مجموع عدد المستفيدين المستهدفين من خلال الأغذية والتحويلات القائمة على النقد التي يقدمها البرنامج	78.8 مليون	81 مليون	87.8 مليون
عدد التلاميذ المستهدفين من خلال تدخلات التغذية المدرسية	17.7 مليون	17.7 مليون	22.2 مليون
عدد الأشخاص المستهدفين من خلال التدخلات الخاصة بالتغذية	22.4 مليون	23.5 مليون	18.8 مليون
عدد الأشخاص المستهدفين من خلال المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول	10.9 مليون	11.7 مليون	14.7 مليون

290- ويتجسد الاتجاه المتزايد للآزمات الإنسانية في العالم في زيادات في أعداد المستفيدين وما يرتبط بها من متطلبات مالية. ويعيش ثلثا المستفيدين الإضافيين الذين يحتاجون إلى مساعدات غذائية طارئة في البلدان الستة التي تواجه حالات طوارئ من المستوى 3. وفي حين أن الأهداف المعدلة للتحويلات الغذائية قد انخفضت، لا تزال الأهداف المرتبطة بالتحويلات القائمة على النقد عند مستوياتها التي كانت متوقعة من قبل، وتزداد أهداف تعزيز القدرات، بما يعبر عن ازدياد عدد البلدان التي لديها حوافز لتعزيز القدرات، وكذلك التوسع في التحويلات الموجهة إلى تعزيز القدرات في بعض أكبر عمليات البرنامج، مثل عملياته في إثيوبيا والعراق (انظر الفقرتين 89 و 111 من القسم الثالث).⁽³²⁾

291- ومن المتوقع أن يتباطأ معدل الزيادة في التحويلات القائمة على النقد عندما تصل حوافز البرنامج إلى مستويات من التحويلات القائمة تعبر عن المزيج الأنسب من الطرائق المناسبة لسياق السياسات والعمليات والمخاطر في كل بلد. ويعبر الاتجاه المستقر

⁽³²⁾ يعكف البرنامج على إعداد وتعميم خطوط توجيهية بشأن التقدير الدقيق لأعداد المستفيدين المباشرين من طريقة تعزيز القدرات. وعلى الرغم من أن من المتوقع أن نتاح هذه الأرقام في عام 2020، لم يكن من الممكن تقديرها وقت إعداد هذه الوثيقة.

المتوقع في خطة الإدارة عن مجرد إرشادي، وتعتمد القرارات التشغيلية بشأن أنسب الطرائق والآليات على كل سياق على حدة، وتتوقف التغييرات في الحجم على الظروف التي يعمل فيها البرنامج. وترجع التغييرات المتوقعة في قسائم القيمة وقسائم السلع إلى التحول في بعض العمليات الكبيرة، مثل اليمن، من قسائم القيمة إلى قسائم السلع.

292- وتزيد الأهداف المعدلة للمستفيدين من برامج التغذية المدرسية والتدخلات التغذوية والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول على الأهداف الأصلية وتستند إلى خطط المكاتب القطرية المستندة إلى الاحتياجات. ويجري حالياً تحسين هذه الأرقام ومن الممكن أن تكون أهداف هذه المجالات أكثر تحفظاً (حسب ما كان مخططاً من قبل).

293- وسيتم الإبلاغ عن الأرقام الفعلية بالمقارنة مع هذه الأهداف في تقرير الأداء السنوي لعام 2020.

أهداف الأداء المؤسسي للإدارة

294- استكمالاً لمؤشرات البرامج وأهدافها فإن أهداف البرنامج المتعلقة بالأداء المؤسسي للإدارة تحدد المعايير التي يخضع البرنامج بها نفسه للمساءلة والتي تضمن أن البرنامج يستخدم على النحو الممكن الأفضل الموارد المالية، والبشرية، والمادية لإنجاز مهمته. وتُقاس هذه المعايير وفقاً لثلاث فئات من المؤشرات: الفئتان الأولى والثانية وتعكسان الأداء الكلي للبرنامج، والفئة الثالثة التي يستخدمها البرنامج داخلياً للإدارة اليومية للعمليات.

مؤشرات الأداء الرئيسية للفئة الأولى

295- ويتيح إدراج مؤشرات الفئتين الأولى والثانية في خطة الإدارة (2020-2022) فرصة لتحديث الأهداف ومؤشرات المكونات إن اقتضى الأمر. وتظل الأهداف المؤسسية لمؤشرات الفئة الأولى ولبعض مؤشرات الفئة الثانية، التي اعتمدت ضمن الجزء الثاني من إطار النتائج المؤسسية المنقح، صالحة. على أن المستجدات خلال عام 2019 أتاحت تنقيح بعض المكونات لمراعاة التحسينات المدخلة على العمليات الداخلية للبرنامج. ويمكن الاطلاع على المؤشرات والأهداف المحددة لعام 2020 في الجدول خامساً-2.

296- تعكس مؤشرات الأداء الرئيسية للفئة الأولى الأداء المؤسسي للبرنامج، وتقيس أداء الإدارة الذي يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبرنامج من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية. وهناك ثلاثة مؤشرات للفئة الأولى تُستخدم مكوناتها في الأدوات الداخلية للمكاتب القطرية:

◀ مؤشر الأداء الرئيسي الأول: التقدم العام في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية: يقيس كيف يؤثر التمويل والقيود التشغيلية على تنفيذ البرنامج، والأداء في الأنشطة والحاصلات الاستراتيجية خلال الفترة الخاضعة للقياس.

◀ مؤشر الأداء الرئيسي الثاني: فعالية الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها: يقيس أداء البرنامج على أساس معايير الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها. ويشمل الاستعداد على المستويين القطري والمؤسسي، وكذلك تنفيذ الاستجابات المؤسسية لحالات الطوارئ الحادة.

◀ مؤشر الأداء الرئيسي الثالث: الإنجاز العام لمعايير أداء الإدارة: يقيس أداء المكاتب القطرية في كل مجال وظيفي لدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية. ويسمح تجميع المجالات الوظيفية بتحليل مؤسسي لأساليب الإدارة.

297- وتحدد الأهداف المؤسسية لهذه المؤشرات استناداً إلى أعداد المكاتب القطرية التي تقي بالأهداف، والتي تحدد تدريجياً للفترة من 2019 إلى 2021. وأما أهداف المكونات الفردية التي تجسد المعايير التي يسأل بها البرنامج مكاتبه فهي معيارية ولم تتغير لعام 2020.

الجدول خامسا-2: المؤشرات والمكونات الرئيسية لأداء الإدارة				
هدف 2021	هدف 2020	هدف 2019	خط الأساس (2018)	مؤشر الأداء الرئيسي
من 90% من المكاتب القطرية تحقق الأهداف	من 80% من المكاتب القطرية تحقق الأهداف	من 70% من المكاتب القطرية تحقق الأهداف	من 59% من المكاتب القطرية تحقق الأهداف	مؤشر الأداء الرئيسي الأول: التقدم العام في تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية
				مؤشرات المكون
70%	70%	70%	80%	نسبة الحصائل المنفذة
75%	75%	75%	78%	نسبة الحصائل التي حققت قيمها أو في سبيلها إلى ذلك
80%	80%	80%	82%	نسبة النواتج المنفذة
80%	80%	80%	67%	نسبة النواتج التي حققت قيمها أو في سبيلها إلى ذلك
5 من أصل 5	4 من أصل 5	3 من أصل 5	3 من أصل 5	مؤشر الأداء الرئيسي الثاني: فعالية الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها
				مؤشرات المكون
100%	100%	100%	38%	نسبة المكاتب القطرية التي تستكمل أو تنفذ 80 في المائة على الأقل من الحد الأدنى لإجراءات الاستعداد
4 أحداث	4 أحداث	4 أحداث	6 أحداث	عدد أنشطة التدريب على الاستجابة للطوارئ وفقا لمعيار التدريب الوظيفي والإسنادي للاستجابة للطوارئ (FASTER)
5 أيام	5 أيام	5 أيام	10 أيام	دقة مواعيد مرفق الاستعداد والاستجابة العاجلة
≥ 24 ساعة	≥ 24 ساعة	≥ 24 ساعة	24 ساعة	سرعة فرقة العمل التنفيذية
≥ 5 أيام	≥ 5 أيام	≥ 5 أيام	يومان	سرعة توضيح المكتب القطري لمفهوم العملية
من 90% من المكاتب القطرية تحقق الأهداف	من 80% من المكاتب القطرية تحقق الأهداف	من 70% من المكاتب القطرية تحقق الأهداف	من 51% من المكاتب القطرية تحقق الأهداف	مؤشر الأداء الرئيسي الثالث: الإنجاز العام لمعايير أداء الإدارة
				مؤشرات المكون
معالم المكاتب	معالم المكاتب	معالم المكاتب*	37%	الإدارة: تمثيل الجنسين
أقل من السنة السابقة	أقل من السنة الماضية	68 >	68	الإدارة: عدد توصيات المراجعة المعلقة
100%	100%	100%	84%	البرنامج: نسبة توصيات التقييم المنفذة (المستحقة التنفيذ)
90%	90%	90%	71%	البرنامج: نسبة النواتج المحققة ضمن الشراكات
2 >	2 >	2 >	0.77%	سلسلة الإمداد: نسبة خسائر ما بعد التسليم
95%	95%	95%	87%	سلسلة الإمداد: نسبة الحمولة المنقولة في الموعد المتفق عليه
90%	90%	90%	76%	الميزانية والبرمجة: نسبة كل نفقات الخطة الاستراتيجية القطرية مقابل خطة التنفيذ
100%	100%	100%	79%	الموارد البشرية: معدل الامتثال لتحسين الأداء والكفاءة
100%	100%	100%	49%	الموارد البشرية: نسبة الموظفين الذين استكملوا جميع التدريبات الإلزامية

الجدول خامسا-2: المؤشرات والمكونات الرئيسية لأداء الإدارة				
هدف 2021	هدف 2020	هدف 2019	خط الأساس (2018)	مؤشر الأداء الرئيسي
%100	%100	%100	%67	الإدارة: نسبة الضوابط الداخلية القائمة والمنفذة في الإدارة
%100	%100	%100	%98	الإدارة: نسبة أصول البرنامج الثابتة التي تم حصرها ماديا والتحقق منها
%7 >	%7 >	%7 >	%4.5	المالية: نسبة المخاطر المحسنة في لوحة المتابعة المالية
%100	%100	%100	%93	تكنولوجيا المعلومات: نسبة الامتثال لمعايير أمن تكنولوجيا المعلومات
%100	%100	%100	%96	الأمن: نسبة الامتثال لمعايير إطار المساءلة عن الأمن الميداني
%80	%80	%80	%47	تعبئة الموارد، والاتصال، والإبلاغ: كنسبة من الخطة القائمة على الاحتياجات والممولة في العمليات القطرية
%70	%70	%70	%71	تعبئة الموارد، والاتصال، والإبلاغ: نسبة القصص المواتية

* لكل مكتب قطري معالم سنوية وهدف لعام 2021. وتُعرض القيمة الفعلية لجميع المكاتب القطرية كمتوسط التمثيل الجنساني لكل المكاتب القطرية، ويتضمن تقرير الأداء السنوي عدد المكاتب القطرية التي أنجزت معالمها الذاتية.

مؤشرات الأداء الرئيسية للجنة الثانية

298- تتسم مؤشرات الأداء الرئيسية للجنة الثانية بأنها ذات منظور أقصر أجلا، وهي تُستخدم لاستعراض التقدم المحرز في ضوء الأولويات المؤسسية التي حددتها قيادة البرنامج، والترتيبات المتعددة الأطراف، والالتزامات الخاضعة لولاية خارجية. وسوف تعتمد الإدارة العليا للبرنامج في سبتمبر/أيلول 2019، وستشمل المؤشرات التي حددت أهدافها في الجزء الثاني من إطار النتائج المؤسسية المعتمد في يونيو/حزيران 2019.

القسم السادس: الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة

لمحة عامة

299- يُلخص هذا القسم من خطة الإدارة (2020-2022) الاحتياجات من الموارد التي يمكن تمويلها من خلال الصناديق الاستثمارية، ومستويات النشاط في الحسابات الخاصة. ويصف أيضا آلية تمويل الخدمات المؤسسية.

الصناديق الاستثمارية

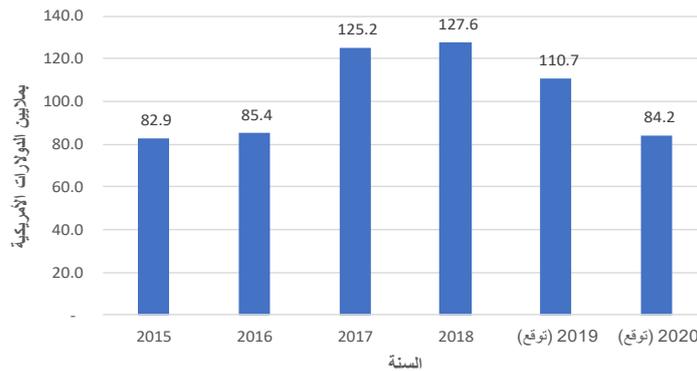
300- الصناديق الاستثمارية هي مساهمات لا يدخل الغرض منها ونطاقها والإبلاغ عنها ضمن نطاق البرامج التشغيلية العادية للبرنامج، ولكنها تتسق مع سياسات وأهداف وأنشطة البرنامج. وقد أنشأ المدير التنفيذي هذه الصناديق بموجب المادة 5-1 من النظام المالي.

301- وفي إطار خارطة الطريق المتكاملة، ينبغي اعتبار جميع الأنشطة على المستوى القطري على أنها بمثابة تقديم لبرامج أو خدمات ضمن الخطط الاستراتيجية القطرية. وبناء على ذلك، فلن تكون هناك صناديق استثمارية قطرية مخصصة اعتبارا من عام 2019 فصاعدا. وسيتواصل استخدام الصناديق الاستثمارية على مستوى المقر والمكاتب الإقليمية لتعزيز القدرة التنظيمية للبرنامج وفعاليتها وطاقته على العمل في مجالات مواضيعية مخصصة⁽¹⁾.

إيرادات الصناديق الاستثمارية من عام 2015 إلى عام 2019

302- تذبذبت الإيرادات التي حصل عليها البرنامج من الصناديق الاستثمارية في السنوات الأخيرة، على النحو الموضح في الشكل 1-سادسا.

الشكل سادسا-1: إيرادات الصناديق الاستثمارية، 2015-2020



303- وتوزعت إيرادات الصناديق الاستثمارية للأعوام من 2015 إلى 2019 حسب المجال المواضيعي على النحو الموضح في الجدول سادسا-1.

(1) WFP/EB.2/2018/5-A/1.

الجدول سادسا-1: إيرادات المساهمات حسب المجال المواضيعي، 2015-2019		
النسبة المئوية من المجموع	المجموع (مليون دولار أمريكي)	المجال المواضيعي
17.7	94.0	تعزيز قدرة الحكومات
12.6	67.2	التغذية (بما في ذلك مبادرة ريتش)
10.2	54.2	الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها
7.2	38.2	سلسلة الإمداد
6.2	32.9	الأمن الغذائي
6.1	32.6	تغير المناخ والحد من مخاطر الكوارث
4.7	25.3	مُعجّل الابتكار
4.0	21.0	الشراء من أجل التقدم
31.3	166.3	مجالات أخرى
100.0	531.7	المجموع

مبادرة ريتش = مبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال.

الصناديق الاستثمارية في عام 2020

304- تُقدّر الإيرادات المتوقعة من الصناديق الاستثمارية في عام 2020 بمبلغ 84.2 مليون دولار أمريكي، بانخفاض قدره 26.4 مليون دولار أمريكي (24 في المائة)، مقارنة بالإجمالي المتوقع لعام 2019.

305- ويبين الجدول سادسا-2 التحركات المتوقعة للأموال في الصناديق الاستثمارية في عام 2020.

الجدول سادسا-2: التحركات المتوقعة للأموال في الصناديق الاستثمارية، 2020 (مليون دولار أمريكي)	
17.8	الرصيد المرّحل في 1 يناير/كانون الثاني 2020
84.2	إيرادات الصناديق الاستثمارية في السنة
(72.7)	النفقات المخططة للصناديق الاستثمارية
29.3	الرصيد المرّحل في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020

306- وفي عام 2020، سوف تدعم الصناديق الاستثمارية على مستوى المقر والمكاتب الإقليمية تحسين القدرات التنظيمية للبرنامج وفعاليتها من خلال أنشطة في مجالات من قبيل تعزيز قدرة الحكومات، والتغذية، وتغيّر المناخ والحد من مخاطر الكوارث، والأمن الغذائي، والابتكار (مُعجّل الابتكار)، والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها، والأمن الغذائي، وسلسلة الإمداد.

307- ويعرض الجدول سادسا-3 توقعات إيرادات ونفقات الصناديق الاستثمارية لعام 2020، حسب المجال المواضيعي.

الجدول سادسا-3: توقعات إيرادات الصناديق الاستثمارية مقابل خطط النفقات حسب المجال المواضيعي، 2020		
المجال المواضيعي	الإيرادات المتوقعة	خطة النفقات
تعزيز قدرة الحكومات	13.3	15.8
لتغذية	12.4	12.3
تغيّر المناخ والحد من مخاطر الكوارث	5.6	6.1
الأمن الغذائي	4.0	5.4
معجل الابتكار	5.0	5.0
الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها	4.6	4.0
سلسلة الإمداد	4.2	3.8
مجالات أخرى	35.1	20.3
المجموع	84.2	72.7

الصناديق الاستثمارية حسب المجال المواضيعي

308- تصف الأقسام الفرعية التالية مجموعة مختارة من الصناديق الاستثمارية في كل مجال مواضيعي.

تعزيز قدرة الحكومات

309- صُمم الصندوق الاستثماري للقدرة الأفريقية على مواجهة المخاطر (الإيرادات المتوقعة 9.1 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 11 مليون دولار أمريكي) من أجل دعم تعزيز وتحسين قدرة الحكومات الأفريقية على التخطيط، والاستعداد للظواهر المناخية المتطرفة والكوارث الطبيعية والاستجابة لها، مثل حالات الجفاف، والفيضانات، والأعاصير. فالطبيعة الحكومية الدولية لهذا الصندوق الاستثماري تسمح للبلدان بالعمل معاً كمجموعة لإدارة المخاطر وتأمين الأموال من الجهات المانحة ومن سوق المخاطر الدولية بطريقة فعالة مالياً.

310- ويشكل دعم النظم الوطنية للحماية الاجتماعية استراتيجية أساسية للبرنامج من أجل مساعدة البلدان على تحقيق غايات هدف التنمية المستدامة 2 على نطاق تحولي. وقد تم تطوير الصندوق الاستثماري لتعزيز القدرة الحكومية على إيجاد نظم فعالة للحماية الاجتماعية ولشبكات الأمان (الإيرادات المتوقعة 1.2 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 908 آلاف دولار أمريكي) بغية مساعدة الحكومات على النهوض بنظم الحماية الاجتماعية الوطنية، وجودتها، واستجابتها للصدمات، ولا سيما حينما تكون هذه النظم ضعيفة أو حديثة العهد. والهدف من ذلك هو ضمان تعزيز قدرة البلدان أكثر فأكثر على تلبية احتياجات الأمن الغذائي والتغذية لأفقر شرائحها السكانية وأضعفها.

التغذية

311- أنشئ الصندوق الاستثماري لمبادرة المغذيات الدقيقة (الإيرادات المتوقعة 2.8 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 3.2 مليون دولار أمريكي) لدعم تنفيذ خطة تعزيز قدرات التغذية في البرنامج. ويركز هذا الصندوق المتعدد المانحين على تحسين نوعية وتغطية برامج البرنامج الخاصة بالتغذية على المستوى العالمي. وستشمل الأنشطة في عام 2020 اختبار بروتوكولات مبسطة ومضمومة لمعالجة الهزال والوقاية منه، وتطوير ونشر الإرشادات والأدوات الخاصة بالبرمجة المراعية للتغذية وتوسيع نطاق المنصات الرقمية.

- 312- وترجع أصول الصندوق الاستئماني للمغذيات الدقيقة لشركة DSM (الإيرادات المتوقعة 2.1 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 2.3 مليون دولار أمريكي) إلى شراكة ناجحة بين البرنامج وشركة Royal DSM العلمية تهدف إلى تعزيز الاهتمام بالتغذية على امتداد برامج البرنامج. وقد توسع نطاق ترتيبات الشراكة المتجددة للفترة الفاصلة بين يناير/كانون الثاني 2019 وديسمبر/كانون الأول 2021 بحيث غدا يشمل تعميم تقوية الأرز لصالح البلدان ذات الاستهلاك الاستراتيجي العالي للأرز بما يولد أثرا إقليميا ملحوظا؛ وتطوير استراتيجيات غذائية وتغذوية لقطاع البيع بالتجزئة ترمي إلى ترويج استهلاك الوجبات المغذية.
- 313- وأنشئ الصندوق الاستئماني لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (الإيرادات المتوقعة 2.1 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 2.3 مليون دولار أمريكي) لدعم تقديم استجابة فعالة للوباء العالمي لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. ويكفل هذا الصندوق أن تنطوي الاستجابة لفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في حالات الطوارئ وفي غير حالات الطوارئ سواء بسواء على استراتيجيات تغذوية شاملة على المستويات العالمية والقطرية والإقليمية. وستتضمن الاحتياجات في إطار هذا الصندوق عام 2020 دعم برامج وشراكات البرنامج المرتبطة بأنشطة الوقاية من الأمراض غير السارية ومعالجتها.
- 314- وتمثل مبادرة القضاء على الجوع ونقص التغذية لدى الأطفال (مبادرة ريتش) (الإيرادات المتوقعة 1.8 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 1.8 مليون دولار أمريكي) شراكة بين وكالات الأمم المتحدة: البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومنظمة الصحة العالمية والصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وقد أطلقت المبادرة بهدف تعزيز القدرات في مجال برمجة التغذية على المستوى الوطني عن طريق دعم الشراكات التي تقودها الحكومات والموجهة نحو النتائج، وهي إحدى الشبكات الرئيسية الأربع لحركة تعزيز التغذية. وفي عام 2020 ستمثل الأولويات في تعزيز التلاحم، والتنسيق، والتعاون في صفوف وكالات الأمم المتحدة لدعم تدابير الحكومات الوطنية في ميدان التغذية الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتوسيع انخراط ومشاركة وكالات الأمم المتحدة في الأنشطة التغذوية في أكثر من 60 بلدا من البلدان المنضمة وغير المنضمة إلى حركة تعزيز التغذية.

تغيير المناخ والحد من مخاطر الكوارث

- 315- يعد الصندوق الاستئماني لمبادرة الصمود الريفي (الإيرادات المتوقعة 600 ألف دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 1 مليون دولار أمريكي) مبادرة عالمية تستند إلى التعاون القائم بين البرنامج ومنظمة أوكسفام – أمريكا والهادف إلى تعزيز توسيع نطاق خطط التأمين البالغ الصغر كجزء من استراتيجية إدارة المخاطر المناخية المدمجة في برامج البرنامج. ويوفر هذا الصندوق الخدمات الاستشارية التقنية والاستثمارات المالية لتصميم وتنفيذ برامج للتأمين البالغ الصغر المستند إلى مؤشرات الأحوال المناخية، بهدف ضمان التأمين لنحو 500 000 شخص من المعانين من انعدام الأمن الغذائي بحلول عام 2020. وتسهم المبادرة في عمل شراكة InsuResilience العالمية التابعة لمجموعة العشرين التي أطلقت خلال مؤتمر الأمم المتحدة بشأن تغيير المناخ لعام 2017 في بون والساعية إلى زيادة أعداد المستفيدين من خدمات حماية التأمين في صفوف الفقراء والضعفاء في البلدان النامية.
- 316- ويدعم الصندوق الاستئماني لتغيير المناخ المرتبط بالجوع (الإيرادات المتوقعة 1 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 2.3 مليون دولار أمريكي) مبادرات تنمية قدرة البرنامج التي تعالج أثر تغيير المناخ على الجوع. وهو يمكن البرنامج من الانخراط مع الشركاء في عمليات السياسة العالمية، وتصميم برامج للتكيف مع تغيير المناخ تُدمج في الخطط الاستراتيجية القطرية وأطر النتائج المؤسسية، وتدعم الأمن الغذائي، وتيسر إدارة المخاطر المناخية المحدقة بالنظم الغذائية.

الأمن الغذائي

- 317- أنشئت مبادرة رصد الأمن الغذائي بالهواتف المتنقلة (mVAM – تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها بالهواتف المتنقلة) (الإيرادات المتوقعة 860 ألف دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 3.3 مليون دولار أمريكي) لتلقي المساهمات من المانحين

المتعددين للأنشطة المتصلة بجمع وتحليل البيانات عن الأمن الغذائي الأسري باستخدام الهواتف المتنقلة. ويتمثل الهدف من هذا الصندوق الاستثماري في تيسير اتخاذ قرارات برامجية حسنة التوقيت عبر توفير معلومات دقيقة عن الأمن الغذائي باستخدام أفضل الأدوات والتكنولوجيات المناسبة. وتشمل الأنشطة التي ستتواصل عام 2020 في إطار هذا المشروع إيفاد بعثات للاستطلاع والدعم إلى المكاتب القطرية للبرنامج لصالح عمليات تقدير الأمن الغذائي والتغذية؛ وجمع البيانات عن بعد بالاعتماد على موظفين للتواصل المباشر وعلى استخدام أساليب الردود الصوتية التفاعلية والرسائل النصية؛ وتحليل الصور الساتلية العالية الاستبانة؛ ومساندة تنمية القدرات.

مُعجّل الابتكار

318- يساند الصندوق الاستثماري لمُعجّل الابتكار (الإيرادات المتوقعة 5 ملايين دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 5 ملايين دولار أمريكي) الابتكارات المنبثقة عن العمليات العالمية. وقد أنشئ الصندوق لدعم البرنامج في تنفيذ مهمته المتمثلة في القضاء على الجوع. ويعمل الصندوق من خلال تحديد ورعاية الابتكارات الواعدة، وتوسيع نطاقها؛ وإرشاد ومساندة المبتكرين والمشاريع الناشئة الخارجية عبر توفير التمويل، والخبراء، والتمكين من النفاذ إلى الشبكات المعنية؛ كما يدعم البرنامج في اعتماد تكنولوجيات وحلول جديدة؛ ويساند المنظمات الأخرى كي تعمل بفعالية وكفاءة أكبر من خلال الاستفادة من الابتكارات.⁽²⁾

الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها

319- يُستخدم الصندوق الاستثماري للاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها (الإيرادات المتوقعة 3.4 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 4 ملايين دولار أمريكي) من أجل تعزيز إجراءات الاستعداد التي تركز على دعم الأدوات القائمة عن طريق الاستثمارات في القدرات البشرية، والإنذار المبكر، والعمليات والنظم الداخلية للبرنامج؛ وتعزيز القدرات من خلال دعم الحكومات وآليات الحماية الاجتماعية الوطنية؛ وتوسيع وتعزيز الشراكات. وستتمثل الأولوية عام 2020 في دعم قدرة البرنامج على تلبية الاحتياجات المتصاعدة للاستجابة للطوارئ عبر تعزيز النظم والأدوات القائمة، بما يكفل قدرة احتياطية كافية على المستوى العالمي وبوفر قيادة متينة في أنشطة الاستعداد، والعمل المبكر، والاستجابة.

سلسلة الإمداد

320- يُستخدم الصندوق الاستثماري لنظام إدارة جودة الأغذية (الإيرادات المتوقعة 1.1 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 588 ألف دولار أمريكي) بغية الاستفادة من الخبرات الرفيعة المستوى من أجل مساعدة البرنامج في تعزيز سلامة الأغذية وجودتها في جميع عملياته. وتشمل الخطط الخاصة بعام 2020 معالجة الفجوات الحاسمة وتمكين العمليات الميدانية عن طريق تحسين المنتجات في سلاسل الإمداد وتعزيز ممارسات إدارة الجودة.

321- وتقوم مبادرة تحقيق المستوى الأمثل للإمدادات من خلال اللوجستيات ووضوح الرؤية والتطور (SOLVE) (الإيرادات المتوقعة 1.8 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 2.7 مليون دولار أمريكي) في البلدان المنضمة إليها بتقديم الدعم لمبادرة تنظيم الأسرة⁽³⁾ لعام 2020، وتعمل كقناة للمساهمات المالية للأنشطة الساعية إلى تعجيل إتاحة السلع الطبية في البلدان المشمولة بمشروع SOLVE.

(2) أنشئ الحساب الخاص "صندوق الابتكار للبرنامج" لتوفير السبل اللازمة للإدارة المالية المتكاملة التي تتيح للبرنامج قبول المساهمات لتغطية الخدمات التي يوفرها مُعجّل الابتكار التابع للبرنامج والابتكارات الخارجية المقدمة كمنح أو عقود شراء.

(3) مبادرة تنظيم الأسرة لعام 2020 هي مبادرة عالمية تدعم حق المرأة والفتاة في أن تُقرر بحرية ولنفسها ما إذا كانت تتجب أطفالاً، ومنى، والعدد الذي تريده.

مجموعة مختارة من الصناديق الاستثمارية الأخرى

- 322- أنشئ الصندوق الاستثماري للتغذية المدرسية (الإيرادات المتوقعة 3.3 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 2.7 مليون دولار أمريكي) من أجل دعم أنشطة التغذية المدرسية العالمية الاستراتيجية بمساهمات من المانحين المتعددين، بما في ذلك كيانات القطاعين العام والخاص. وسينصب تركيز هذا الصندوق عام 2020 على مساعدة البلدان على إرساء وصون برامج مملوكة وطنياً عبر تحسين كفاءة آليات سلسلة إمداد التغذية المدرسية، وتطوير أدوات وإرشادات مؤسسية، بما في ذلك الرقمنة والابتكارات الأخرى.
- 323- ويكفل الصندوق الاستثماري لتحويل العمليات المالية (الإيرادات المتوقعة 2.2 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 2.2 مليون دولار أمريكي) إدخال الرقمنة والأتمتة لتمكين القوة العاملة لوظيفة المالية في البرنامج من الدفع قدماً بالأداء المحسن عبر دعم عمليات البرنامج بأفضل طريقة ذات مردودية. وتمشيا مع العملية الاستراتيجية لتحديد المعايير المالية فإن الأنشطة المزمعة عام 2020 تشمل إنجاز نشر حل المرتبات المتكامل في مختلف أرجاء البرنامج لتبسيط تجهيز المرتبات المحلية وتعزيز الشفافية من خلال تيسير الوصول إلى البيانات المالية في كل المكاتب القطرية. وفضلاً عن ذلك فستطبق المركزية على عمليات المدفوعات في "مصنع مدفوعات عالمي"، بما ينهض بالإنتاجية ويقلل النفقات بالمقارنة مع تدابير المعالجة المحلية. وبفضل هدف الصندوق الاستثماري المتمثل في خفض أنشطة المعاملات سيتمكن الموظفون المسؤولون عن عمليات المدفوعات من أداء أنشطة أكثر اتساقاً بالقيمة المضافة والتحليل.

الحسابات الخاصة

- 324- ينشئ المدير التنفيذي حسابات خاصة⁽⁴⁾ بموجب المادة 5-1 من النظام المالي بغية تمكين البرنامج من توفير خدمات الأعمال وأنشطة الدعم التي لا تدخل ضمن خطته الاستراتيجية القطرية ولا تستهدف تحقيق ربح.

لمحة عامة

- 325- الحسابات الخاصة هي أنسب آلية لتمويل إدارة البرنامج فيما يتعلق بتوفير خدمات تنظيمية لمكاتبه ووحداته ولوكالات الأمم المتحدة الأخرى والمجتمع الإنساني على حد سواء.
- 326- ويُقدَّر حجم الإيرادات في الحسابات الخاصة لعام 2020 بمبلغ 275.6 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك جميع الإيرادات من مبيعات الخدمات واسترداد التكاليف. ومن المقدر أن تبلغ النفقات 284.4 مليون دولار أمريكي.

⁽⁴⁾ يجوز للمدير التنفيذي إنشاء حساب خاص لأغراض تتسق مع سياسات وأهداف وأنشطة البرنامج على النحو المنصوص عليه في المادة 5-1 من النظام المالي. وتستخدم الحسابات الخاصة لإدارة مساهمات خاصة أو أموال مخصصة للبرنامج، أو لأغراض مؤسسية، أو لاسترداد التكاليف، أو لدعم أنشطة طويلة الأجل.

الجدول سادسا-4: التحركات المتوقعة للأموال في الحسابات الخاصة، 2020 (مليون دولار أمريكي)	
488.0	الرصيد المرخّل في 1 يناير/كانون الثاني 2020
301.6	إيراد الحساب الخاص للسنة
(309.4)	النفقات المخططة للحساب الخاص
80.2	الرصيد المرخّل في 31 ديسمبر/كانون الأول 2020

الحسابات الخاصة لآلية تمويل الخدمات المؤسسية

327- تتيح آلية تمويل الخدمات المؤسسية⁽⁵⁾ التي اعتمدت في عام 2014 **للبرنامج** تقديم خدمات بطريقة اقتصادية وبكفاءة عن طريق ثلاث آليات: مركز الأسطول (البرنامج العالمي لتأجير المركبات سابقا)، ومرفق الميزنة الرأسمالية، وأنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب. وتُدار هذه الخدمات عن طريق حسابات خاصة.

328- والسقوف الحالية للآليات الثلاث هي كما يلي:

15 مليون دولار أمريكي؛	مركز الأسطول
47 مليون دولار أمريكي؛	مرفق الميزنة الرأسمالية
20 مليون دولار أمريكي.	أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب

مركز الأسطول

329- يوفر مركز الأسطول خدمات الأسطول لكل مكاتب **البرنامج** وعملياته. وتشمل هذه الخدمات الأدوات، والنظم، والدعم لتقدير الأسطول وإدارته؛ وتوريد ونشر مركبات المسافرين الخفيفة والمصفحة، والتي تم تكييفها لتوفير الأداء الأمثل، والمردودية، والسلامة في كل سياق تشغيلي؛ وتوريد وتركيب توابع المركبات ومعدات السلامة، وتدريب السائقين لصالح **البرنامج** وشركاء العمل الإنساني. وتموّل عمليات مركز الأسطول من خلال حساب خاص. وستقوم آلية التمويل المؤسسية بتغطية التكاليف الرأسمالية، التي تُسترد فيما بعد عبر أتعاب تأجير المركبات المفروضة على كل مشروع. وتتيح آلية التمويل هذه **للبرنامج** النهوض بالتوريد إلى المستوى الأمثل عبر شراء المركبات بالجملة مع ضمان مواعيد تكاليف مركبات المشروعات مع التمويل، واستخدام المركبات، ودورات المشروعات. وتتألف النفقات الإجمالية المتوقعة لعام 2020 والبالغة 33.3 مليون دولار أمريكي أساسا من متطلبات مركبات مكاتب **البرنامج** مع استرداد التكاليف من أتعاب تأجير المركبات المدرجة في ميزانيات المشروعات والحوافز القطرية.

330- كما يدير مركز الأسطول الحساب الخاص للتأمين الذاتي الذي يوفر تغطية تأمين شاملة لمركبات **البرنامج** الخفيفة والمصفحة.

مرفق الميزنة الرأسمالية

331- أنشئ مرفق الميزنة الرأسمالية في خطة الإدارة (2014-2016). وهو مرفق دائر، يمكن **البرنامج** من تقديم سلف لمشروعات متعددة السنوات، مع السداد من ميزانيات الحوافز القطرية أو مصادر تمويل أخرى على مدى زمني متفق عليه.

332- ويفتح النجاح الذي حققه المشرع التجريبي لمرفق الميزنة الرأسمالية في تمويل نظام دعم تنفيذ اللوجستيات إمكانيات أمام الاستخدامات الاستراتيجية الأخرى للمرفق. ويُتاح حاليا للتخصيص ما يقارب 43 مليون دولار أمريكي من أصل مبلغ 47 مليون دولار أمريكي محفّظ به في المرفق، وتتولى تنفيذ التخصيص لجنة التخصيص الاستراتيجية للموارد استجابة للطلبات الواردة من وحدات **البرنامج** المهمة. ومن المنتظر توظيف استثمارات بقيمة 7.6 مليون دولار أمريكي في المباني في نيبال وأفغانستان، مع وفور ناجمة عن تخفيض مدفوعات الاستئجار بما يتيح الوسيلة اللازمة لاسترداد سلفة مرفق الميزنة الرأسمالية.

(5) WFP/EB.A/2014/6-D/1

وقد يُنظر في أمر إجراء بعض التحسينات في المقر. واستخدام المرفق مشروط بإدراج خطة سداد واضحة وقابلة للتنفيذ ضمن طلب التخصيص.

333- وستعرض استراتيجية تعبئة الأموال على المجلس التماسا لموافقته مشفوعة بخطة للتمويل. وستتطلب خطة التنفيذ لتعبئة الموارد من القطاع الخاص واستراتيجية الشركات استثمارا أوليا من مرفق الميزنة الرأسمالية بقيمة تقرب من 3.9 مليون دولار أمريكي عام 2020. وسيستخدم هذا الاستثمار للأنشطة غير المتكررة المتعلقة بعنصر "التبرعات الفردية" للاستراتيجية الجديدة مثل وسائل الإعلام الرقمية وحملات الاستجابة التلفزيونية المباشرة. وسيتم سداد القرض على أقساط حال إرساء قاعدة إيرادات صلبة.

334- ولا يلزم في هذا الوقت زيادة سقف مرفق الميزنة الرأسمالية.

أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب

335- تستطيع آلية تقديم الخدمات نظير أتعاب تقديم سلف تصل إلى 20 مليون دولار أمريكي لخدمات تكنولوجيا المعلومات وأمن الموظفين. وقد يؤدي حجم السلف التي يتم التعامل معها كل عام إلى تجاوز المبلغ المحدد لسقف هذا المرفق، ولكن عمليات الاسترداد التي تتم خلال العام تكفل ألا يتجاوز رصيد السلف المستحقة السداد سقف المرفق في أي وقت.

336- وبدأ البرنامج في عام 2013 تنفيذ نموذج لاسترداد التكاليف الفردية بالنسبة للخدمات التشغيلية المؤسسية المتكررة لتكنولوجيا المعلومات، وهو ما يسمح بتوفير التمويل مقدما مع إدارة سداد الأموال بصورة مركزية. والأنشطة الرئيسية المدرجة في هذا النموذج هي توفير البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الضرورية لكل مكاتب البرنامج، والموصلية العالمية للبرنامج عبر وصلات ساتلية وأرضية؛ واستضافة البرنامج للمركز الدولي للحوسبة؛ وتطوير واقتناء البرمجيات المشتركة والتراخيص لخدمات تكنولوجيا المعلومات المؤسسية مثل ساب، ومايكروسوفت؛ واستخدام تطبيق "باسبورت" بالنسبة لكشف رواتب الموظفين الميدانيين. وجرى توسيع نطاق التمويل ليغطي تكاليف فريق للأمن السيبراني لمعالجة زيادة التهديدات الأمنية السيبرانية في مختلف أرجاء العالم. وفي عام 2020 يعتزم البرنامج إدراج المكتب العالمي للخدمات ضمن النموذج الفردي.

337- وتتم إدارة النشاط الفردي في إطار الحساب الخاص بالنسبة لعمليات الاسترداد الخاصة بخدمات تكنولوجيا المعلومات الميدانية، والتي تبلغ نفقاتها المتوقعة 31.8 مليون دولار أمريكي لعام 2020. ويتم توفير التمويل الفردي لتكنولوجيا المعلومات بالنسبة لموظفي المكاتب القطرية من خلال التسويات التقنية لميزانية دعم البرامج والإدارة. وتتم عمليات الاسترداد الأخرى مباشرة من الوحدات التي يعمل فيها الموظفون.

338- ويغطي الحساب الخاص للأمن، بما في ذلك صندوق الطوارئ الأمنية، تكاليف معدات الأمن والسلامة والتدريب عندما لا يكفي التمويل من خلال ميزانية الحافظة القطرية. ويوفر الحساب الخاص التمويل اللازم لنشر موظفين لتقديم المشورة، والتوجيهات، والمساعدة التقنية المتعلقة بأفضل الممارسات لإدارة المخاطر الأمنية. ويتمركز الموظفون في المقر وفي المكاتب القطرية، ويتم نشرهم كدعم إضافي في حالات الطوارئ. كما أن صندوق الطوارئ الأمنية يُمكن المكاتب القطرية من الامتثال للمعايير الأمنية التنفيذية الدنيا، وتعزيز المرافق، وشراء معدات الاتصالات. ويُقدّم التمويل من خلال التسوية التقنية لدعم البرامج والإدارة، ومن رسم يفرض على تكاليف الوظائف المعيارية على النحو المتفق عليه مع المجلس في عام 2016.

339- ويوضح الجدول سادسا-5 المستويات التقديرية للنشاط في الحسابات الخاصة لأليات تمويل الخدمات المؤسسية، مع سقف للتمويل بالسلف والنفقات المقدرة في عام 2020.

الجدول سادس-5: الحسابات الخاصة لآليات تمويل الخدمات المؤسسية، 2020			
النسبة المئوية من مجموع النفقات	النفقات التقديرية	سقف التمويل بالسلف	
16	12.0	15.0	مركز الأسطول
			مرفق الميزنة الرأسمالية:
	7.6		- المباني المحسنة
	3.9		- استراتيجية القطاع الخاص
16	11.5	47.0	مجموع مرفق الميزنة الرأسمالية
			أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب:
	31.8		- خدمات تكنولوجيا المعلومات
	18.9		- الأمن
68	50.7	20.0	مجموع أنشطة تقديم الخدمات نظير أتعاب
100	74.2	82.0	المجموع

الحساب الخاص لبرنامج رفاه الموظفين (الإيرادات المتوقعة 3 ملايين دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 4.8 مليون دولار أمريكي)

340- يوفّر صندوق برنامج رفاه الموظفين، الذي يُدار في الحساب الخاص لبرنامج رفاه التمويل، التمويل لبدء أنشطة تُعزز رفاه الموظفين في مكاتب البرنامج التي تمتلك تمويلاً محدوداً فحسب لمبادرات رفاه الموظفين. وتشمل المبادرات المتواصلة لرفاه الموظفين خلال عام 2020 ما يلي:

- الوقاية والرعاية للمشكلات الصحية الطبية والعقلية؛
- مبادرات الصحة النفسية الاجتماعية الهادفة إلى التوسع في استخدام التطبيقات والمنصات الرقمية للرفاه التي تخفف من المخاطر النفسية والصحية المرتبطة بالعمل في القطاع الإنساني؛
- تحسين ظروف عمل ومعيشة الموظفين، بما في ذلك عبر الوحدات التدريبية العالمية لمعايير المعيشة بشأن النظافة الشخصية الكلية، والأغذية الصحية، والوعي البيئي؛
- الامتثال لنظام إدارة السلامة التشغيلية الميدانية في البرنامج؛
- تحسين التوازن بين متطلبات العمل والحياة؛ وزيادة الحصول على خدمات دعم الموظفين.

الحسابات الخاصة الأخرى

341- توفّر الحسابات الخاصة الأخرى خدمات الأعمال في البرنامج وللشركاء. ويُقدّر مستوى النفقات هذه الحسابات الخاصة بمبلغ 230.5 مليون دولار أمريكي في عام 2020. وكبرى الحسابات الخاصة هي التالية:

الحساب الخاص لمستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية (الإيرادات المتوقعة 58.1 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 58.1 مليون دولار أمريكي)

342- يدير البرنامج شبكة مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، وتتألف من ستة مراكز في أماكن استراتيجية حول العالم. وتُبيّن الشبكة الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها عن طريق دعم المخزون الاستراتيجي الخاص بالأمم المتحدة، والمنظمات الدولية، والمنظمات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية. وتحفظ الشبكة أيضاً بمخزونات من سلع الإغاثة في

حالات الطوارئ كالعنائد الطبية، ولوازم الإيواء، والأغذية التكميلية الجاهزة للاستعمال، ومعدات تكنولوجيا المعلومات، وأصول أخرى. وفي عام 2020 ستواصل الشبكة تيسير الاستجابة لحالات الطوارئ الواسعة النطاق مثل الكوارث الطبيعية من خلال التخزين المسبق لسلع الإغاثة في مراكزها. ومن المنتظر أن يشهد عام 2020 زيادة بنسبة 10 في المائة في عمليات الشبكة مع ارتفاع ملموس في المشتريات.

الحساب الخاص للنقل الجوي

(الإيرادات المتوقعة 31.4 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 38.5 مليون دولار أمريكي)

343- يمثل الحساب الخاص للنقل الجوي مصدر التمويل الأساسي لمختلف أنشطة النقل الجوي بما في ذلك تعزيز ثقافة السلامة، ودعم هيكل السلامة الخاصة بالبرنامج، وضمان الامتثال للمعايير من خلال نظام فعال لإدارة الجودة بالنسبة لجميع عمليات النقل الجوي. ويعمل هذا الحساب كآلية تمويل لتسديد تكاليف الهيكل الإداري والتنظيمي للنقل الجوي في البرنامج بما يغطي برامج التوظيف، والأمن، وضمان الجودة ويوفر التمويل المرحلي بحيث يتمكن البرنامج من المحافظة على الشروط والأحكام التفضيلية التي يمنحها المتعاقدون خلال فترة انتظار تلقي الأموال.

344- وستهدف وحدة سلامة الطيران، عبر أنشطتها في الفترة 2020-2022، إلى إبقاء المخاطر المرتبطة بالطيران عند مستوى "منخفض قدر المستطاع عمليا". وفي القيام بذلك ستواصل الوحدة تصنيف أداء السلامة للمشغلين المتعاقدين لخدمات الطيران وتقييم مستوى السلامة في كل مكتب ميداني للطيران لضمان السلامة التشغيلية.

الحساب الخاص للخدمات اللوجستية

(الإيرادات المتوقعة 20.9 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 20.9 مليون دولار أمريكي)

345- يرسي الحساب الخاص للخدمات اللوجستية نظاما متكاملا للإدارة المالية يتيح لوظيفة اللوجستيات توفير خدمات كفوة، وموثوقة، وقابلة للتنبؤ لمجتمع العمل الإنساني، ولاسترداد التكاليف بشفافية وكفاءة. وفي عام 2020 ستواصل الخدمات اللوجستية المقدمة للزبائن تغطية كل أنشطة الدعم التشغيلي والتنفيذ لجميع الشركاء، بتتبع البيانات، وإدارتها، والإبلاغ عنها. وسيستمر تقديم خدمات إدارة أسطول الشاحنات العالمي والخدمات التشغيلية على نحو كفوء، مع اعتماد معدل تأجير جديد. وتشمل الاستراتيجية الجديدة لتعزيز استجابة البرنامج في حالات الطوارئ مركزة، وتجديد، وتوحيد أسطول شاحنات البرنامج عبر الانتقال التدريجي من نظام الشاحنات المملوكة من المكاتب القطرية إلى أسطول عالمي مركزي.

الحساب الخاص لتكنولوجيا المعلومات

(الإيرادات المتوقعة 12.8 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 14 مليون دولار أمريكي)

346- أنشئ الحساب الخاص لتكنولوجيا المعلومات بهدف ضمان تقديم الدعم بصورة مستمرة لشعب البرنامج ومكاتبه لأغراض تطوير مشروعات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ هذه المشروعات والتطبيقات وصيانتها. ويخفف مرفق الحساب الخاص من الجهود التي يتعين أن تبذلها الشعبة الطالبة أو المكتب الطالب لإدارة التمويل، وييسر استرداد تكلفة جهود تكنولوجيا المعلومات، ويوفر الشفافية فيما يتعلق بجميع التكاليف المتصلة بالمشروعات والتطبيقات. وبالنسبة لعام 2020 فإن من المنتظر مواصلة طلب منتجات جديدة ومعالجتها عبر الحساب الخاص لتكنولوجيا المعلومات وذلك كجزء من التحول الرقمي للبرنامج.

الحساب الخاص فريق الدعم العاجل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ (FITTEST)

(الإيرادات المتوقعة 12 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 12 مليون دولار أمريكي)

347- يشكل فريق الدعم العاجل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ قدرة تكنولوجيا المعلومات التي يمتلكها البرنامج للاستجابة في حالات الطوارئ. ويضم الفريق خبراء في ميادين تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والكهرباء،

ويوفر توصيلات وحلول تكنولوجيا المعلومات اللازمة لإنقاذ الأرواح بما يكفل الحفاظ على البنية التحتية لهذه التكنولوجيا عندما يُدعى مجتمع العمل الإنساني للاستجابة لحالة طوارئ. ويعتمد الحساب الخاص نموذج التمويل الذاتي لتغطية تكاليف الفريق المتعلقة بالتشغيل والعاملين. كما ويؤدي دور أداة لاسترداد تكاليف الأنشطة، بما يشمل مبيعات الأجهزة وتقديم الدعم للبرنامج والوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة.

الحساب الخاص للتأمين الذاتي

348- يُمكن هذا الحساب الخاص للتأمين الذاتي، الذي أنشأته لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في عام 1993، البرنامج من توفير تغطية تأمينية للأغذية والسلع أثناء العبور. وتحفظ الأمانة بنصيب ضخم من التأمين الذاتي، بما يتيح للبرنامج التفاوض على أقساط دون معدلات السوق بدرجة كبيرة، وتوفير تغطية التأمين في المواقع التي يصعب الحصول فيها على تأمين تجاري، وضمان تغطية الخسائر التي لا يتكفل بها عادة التأمين التجاري. وبفضل ذلك تستطيع الأمانة التقليل من الآثار الاقتصادية السلبية على الأنشطة والناجمة عن الخسائر الغذائية.

349- والإيرادات والنفقات لعام 2019 هي على النحو التالي:

رصيد الصندوق في يناير/كانون الثاني 2019	48 610 982 دولار أمريكي
الإيرادات	8 105 607 دولارات أمريكية
النفقات	(20 423 970 دولار أمريكي)
رصيد الصندوق في أغسطس/آب 2019	36 292 619 دولار أمريكي

350- وفي خطة الإدارة (2018-2020)،⁽⁶⁾ وافق المجلس على التغييرات الرئيسية التالية في ترتيب التأمين الذاتي للبرنامج:

◀ توسيع نطاق خطة التأمين الذاتي لتوفير التغطية ابتداء من استلام البرنامج للسلع وحتى لحظة تسليمها الفعلي إلى الشركاء؛

◀ توسيع التغطية ليشمل الخسائر غير القابلة للتأمين تحت غطاء تأميني خارجي.

351- وقد أدت هذه التعديلات، التي نُفذت الآن بالكامل، إلى زيادة بمقدار يفوق الضعف في حجم حافظة الخسائر التي تغطيها خطة التأمين الذاتي. ويحافظ الحساب الخاص للتأمين الذاتي في الوقت الراهن على مستوى رسملة قدره 40 مليون دولار أمريكي كمقدار مناسب وحصيف لتمكين خطة التأمين الذاتي من الاستجابة للخسائر الكارثية وغير الكارثية على حد سواء.

352- وتشمل الحسابات الخاصة الأخرى ما يلي:

◀ صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة (الإيرادات المتوقعة 10 ملايين دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 10 ملايين دولار أمريكي) الذي يوفر الموارد لعمليات "التوأمة"، أي المبالغ النقدية اللازمة لتغطية تكاليف التشغيل والدعم المرتبطة بالمساهمات الواردة من البلدان المؤهلة العاجزة عن توفير الأموال لتغطية مثل هذه التكاليف، ومن ثم تمكينها من تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف.

◀ تمشيا مع الهدف العالمي المتمثل في القضاء على الجوع بحلول عام 2030 فقد أنشئ الحساب الخاص للابتكار (الإيرادات المتوقعة 5.9 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 5.7 مليون دولار أمريكي) لتيسير تحديد، ورعاية، وتوسيع نطاق الحلول الخاصة بالجوع والمتسمة بإمكانيات عالية على المستوى العالمي، وذلك من خلال تزويد

(6) WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1.

المبتكرين، ورؤاد الأعمال، والشركات الناشئة، والمنظمات غير الحكومية بالدعم المالي وبالقدرة على النفاذ إلى شبكات الخبراء.

مرفق الإدارة الشاملة للسلع (الإيرادات المتوقعة 1.7 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 1.8 مليون دولار أمريكي) وهو آلية تمويل استراتيجية يشترى البرنامج من خلالها السلع قبل تأكيد المساهمات بغرض اختصار مهل التسليم، وشراء الأغذية حينما تكون شروط السوق ملائمة، وزيادة المشتريات المحلية والإقليمية، بما في ذلك من المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة حيثما وعندما يمكن القيام بذلك.

الحساب الخاص لتقاسم الوجبات (الإيرادات المتوقعة 1.5 مليون دولار أمريكي، النفقات المتوقعة 1.5 مليون دولار أمريكي) وأنشئ عام 2015 للتمكين من إطلاق تطبيق "تقاسم الوجبات". ومع تطور المبادرة فإن إدارة البرنامج تنظر في آلية تتيح لحساب تقاسم الوجبات الاحتفاظ بنصيب ثابت من المساهمات التي يدرّها ليغطي جانباً من تكاليف ما يقوم به من عمليات وأنشطة تسويق.

الملحق الأول

مذكرات المفاهيم بشأن المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة

مبادرة الكفاءات الناجمة عن تكامل النظم وتكنولوجيا المعلومات (11 مليون دولار أمريكي على مدى سنة واحدة)

- 1- يندرج التحول الرقمي في عداد أولويات البرنامج، ويهدف إلى أن يجعل منه رائداً في تصميم واستخدام الحلول الرقمية للاستجابات الإنسانية وفي العمليات الداخلية. وفي إطار المبادرة المؤسسية الحاسمة بشأن الكفاءات الناجمة عن تكامل النظم وتكنولوجيا المعلومات (11 مليون دولار أمريكي لعام 2011) سيواصل البرنامج توظيف الاستثمارات في سلسلة من المبادرات التي توفر تحسين النظرات المتبصرة المستندة إلى البيانات والنهوض بكفاءة المهام اليومية في المنظمة. ومن بين المكونات المهمة لهذه المبادرة الاستمرار في توسيع واستخدام المنصة التي تدمج البيانات الواردة من نظم مشتتة، مما ييسر الوصول إلى البيانات وتوزيعها وشفافيتها على امتداد البرنامج. وترمي هذه "الطبقة الطبيعية لتكامل البيانات" إلى توفير نظرة موحدة، وبديهية، وموثوقة لبيانات البرنامج على امتداد الوظائف والميادين. وسيمكن ذلك البرنامج من تقوية عمليات صنع القرارات المستندة إلى الوقائع، بما يؤدي إلى قدر أكبر من الكفاءات والأثر. كما أن هذه المبادرة تتيح للبرنامج أتمتة المهام المتكررة وتبسيط العمليات المستنزفة للوقت بما يكفل تعزيز كفاءة عمليات البرنامج وتوفير وقت الموظفين.
- 2- وللبدء باستخدام النظرات المتبصرة المستندة إلى البيانات، فقد استُخدم الاستثمار الأولي لعام 2019 في إنشاء نظم وأدوات حوكمة متينة للبيانات توفر الركائز اللازمة لنشر العرض المتكامل الأول لبيانات سلسلة الإمداد في البرنامج بحلول الفصل الرابع من عام 2019. كما يثمر هذا التطور الكثير من المزايا، مثل التتبع الكامل لسلسلة الإمداد والعمليات اللوجستية الدولية، بما يتيح للبرنامج توفير التكاليف وتحسين كفاءة النقل. ولتعزيز كفاءة العمليات ستُنجز بحلول نهاية عام 2019 أتمتة 12 من استمارات خدمة الموظفين، بما في ذلك طلبات الإجازة، بما يحقق مكاسب كفاءة ضخمة في عمليات المعالجة. ومن المنتظر أن يُستخدم المبلغ الكامل المدرج في الميزانية لعام 2019 وقدره 5 ملايين دولار أمريكي بحلول شهر ديسمبر/كانون الأول 2019.
- 3- كما أطلق البرنامج عدداً من الأدوات الجديدة لتمكين الموظفين والشركاء، مثل بوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية ولوحة المتابعة الداخلية للبرنامج اللتين توفران معلومات مفيدة وميسورة الفهم للدول الأعضاء وإدارة البرنامج، على التوالي. وفضلاً عن ذلك فإن الأداة العالمية لإدارة الخدمات التي أُطلقت مؤخراً تُبسط العمليات المتكررة والمستنزفة للوقت بالنسبة للموظفين.
- 4- ولكي يواصل البرنامج التقدم على طريق التحول الرقمي، الذي يتطلب تمويلاً من خارج الميزانية ذات إطار زمني محدد، فإنه بحاجة إلى الاستثمار في التوسع والاعتماد الدؤوب لهذه المنصات والخدمات، ودمج البيانات الواردة من المزيد من الوظائف والوحدات، وأتمتة وتبسيط عمليات أكثر في مختلف أرجاء المنظمة.
- 5- وفي عام 2020 سيدمج البرنامج البيانات القادمة من المزيد من الوظائف، بما في ذلك الأداء، والشؤون المالية، والموارد البشرية، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، والعلاقات مع الحكومات والجهات المانحة. وسيحسن البرنامج منصاته الحالية لإبراز المكانة، وتيسير النفاذ، وتعزيز شفافية البيانات، وتمكين الموظفين، والشركاء، والدول الأعضاء في البرنامج، عبر إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ قرارات تهندي بالبيانات. وفي عام 2020 ستجري أتمتة وتبسيط مهام وعمليات أخرى مستنزفة للوقت.

تطوير وتعزيز المشروعات الرئيسية التي تحسن الوصول إلى البيانات، والامتياز في الإبلاغ، والشفافية في مختلف أرجاء البرنامج (5.1 مليون دولار أمريكي)

- 6- سيتم إدراج البيانات من المزيد من وظائف البرنامج ووحدهاته في طبقة تكامل البيانات، مع تركيز شديد على البيانات المالية، والأداء، وبيانات الموارد البشرية، والشراكات، والحكومات، وتحليل هاشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، من استخدام البيانات لتوفير القرارات في كل الوظائف على امتداد البرنامج، وتحسين العمليات، والمساعدة في إنجاز الأهداف المؤسسية.
- 7- ويتسم الاستثمار في التدريب ودعم النظم والأدوات الجديدة على مستوى الوظائف، والمكاتب الإقليمية والقطرية بأهمية حاسمة لزيادة اعتماد واستخدام البيانات في مختلف أرجاء البرنامج، بما يتيح للموظفين المزيد من الوقت للعمل على النظرات المتبصرة عوضاً عن تجميع البيانات. وتشمل أمثلة الدعم المطلوب للتدريب الخاص بكل إقليم، وأحداث إنكاء الوعي بالبيانات، وتأهيل المدربين بهدف تقوية وزيادة مهارات مناولة البيانات واستخدامها في البرنامج.
- 8- ومن بين الاستثمارات الأخرى الرامية إلى تسليط المزيد من الأضواء على البيانات، مواصلة تطوير بوابة بيانات الخطط الاستراتيجية القطرية. واستجابة للتعليقات الواردة من الدول الأعضاء فسيتم تحديث هذه البوابة لتوفر نظرة أشمل عن البيانات المالية والبيانات المتعلقة بالمستفيدين والموارد. وستنشأ أقسام جديدة توفر لمحات عامة إقليمية وعالمية مع بيانات مفيدة مدرجة في طبقة تكامل البيانات، بما يؤدي إلى استخدام واسع النطاق للبيانات على امتداد البرنامج وتحسين الشفافية والمساءلة أمام الدول الأعضاء.
- 9- وتشكل لوحة المتابعة الداخلية للبرنامج إسهاماً أساسياً في بناء ثقافة مستنيرة بالبيانات، وهي تزود الإدارة بمعلومات الأعمال الضرورية، والمعروضة كرسوم بيانية والمستندة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية، بغية الإجابة على الأسئلة المهمة، وربط التدابير بالاستراتيجية المؤسسية، والنهوض بعمليات صنع القرار المستندة إلى الوقائع. وستشهد جهود التطوير المتواصل إضافة المزيد من البيانات إلى لوحة المتابعة من وظائف سلسلة الإمداد، والسفر، والتغذية، وغيرها. وسيتم تحديث نسخة الهواتف المتنقلة من لوحة المتابعة لتتضمن دليلاً هاتفياً عالمياً، وإنذارات مخصصة، وإخطارات بشأن مجالات الاهتمام، بما يكفل تعظيم قيمة هذه اللوحة بالنسبة للإدارة.
- 10- وفي الوقت الراهن فإن البرنامج لا يمتلك القدرة اللازمة على التحليل التفصيلي لأدائه المالي على مستوى البلدان والقطاعات في الأنشطة المنفذة خارج الميزانية التشغيلية، بما في ذلك الحسابات الخاصة والصناديق الاستثمارية. ويتم تجميع المعلومات على مستوى المؤسسة وبالتالي فإنها ليست مغطاة بتقارير الإدارة الداخلية. وسيتيح الاستثمار في امتياز الإبلاغ قسطاً أعظم من إبراز الصورة في هذه المجالات، وهو ما يعد مهماً للإدارة الكفوءة للموارد.

مواصلة أتمتة وتبسيط أساليب تسيير الأعمال الأساسية في البرنامج (5.9 مليون دولار أمريكي)

- 11- يظل تطوير ونشر المبادرات المعتمدة على التكنولوجيا التي تنهض بعمليات البرنامج وتدعم الخدمات من بين أولويات الأعمال. ومع إنجاز أتمتة العديد من العمليات الأساسية بالفعل فإن البرنامج سيواصل السعي للدفع قدماً بالكفاءة التشغيلية عبر أتمتة وتبسيط العمليات اليدوية لتسيير الأعمال بغية الحد من التكاليف وتعزيز الإنتاجية وموثوقية الأداء.
- 12- وتتسم رقمنة المزيد من استثمارات طلبات الخدمات لتمكين الموظفين من الوصول إليها واستكمالها بالطريقة الرقمية عوضاً عن اليدوية بالأهمية لتحسين الكفاءات التشغيلية واختصار الوقت المنفق على الأعمال الكتابية. وقد تمت الآن رقمنة كل طلبات الإجازات على امتداد البرنامج، مع تقديم أكثر من 96 000 طلب سنوياً من خلال شبكة الإنترنت. وفي عام 2020 سيقوم البرنامج برقمنة استثمارات أخرى شائعة الاستخدام في وظائف الشؤون المالية، وتكنولوجيا المعلومات، والشؤون الإدارية، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية بغية تمكين الموظفين من اختصار الوقت الذي ينفقونه على الأعمال الكتابية.
- 13- ومن بين الأنشطة المهمة الأخرى لتمكين البرنامج من اكتساب مزيد من الكفاءة التشغيلية مواصلة نشر الأداة العالمية لإدارة الخدمات التي توحد الخدمات المقدمة من شتى الوظائف بغرض زيادة سرعة التسليم، وإدارة نوعية الخدمات المقدمة، وضمان اتساق العمليات على امتداد البرنامج. وتزود الأداة الموظفين الميدانيين بموقع منفرد يتقدمون إليه بطلباتهم بشأن بنود مثل

جوازات المرور الخاصة بالأمم المتحدة، واستحقاقات السفر، بما يبيّن النفاذ إلى ما يحتاجونه من خدمات. وستمكن الاستثمارات الإضافية البرنامج من أن يتابع تنميط الخدمات العالمية التي تديرها الأداة وتوسيع قائمة الخدمات لتشمل مكتبين إقليميين آخرين بما يتيح رقمنة خدماتهما.

14- وبالنسبة للمستقبل فإن شعبة المالية والخزانة تستطلع الفرص المتاحة لمزيد من الرقمنة والأتمتة للعمليات اليدوية، بما يمكن القوة العاملة المالية من تحرير وقت الموظفين وتكريس المزيد منه للمهام ذات القيمة الأعلى. وتشمل الفرص التي تم تحديدها أتمتة استثمارات طلبات تجديد المبالغ النقدية في المكاتب القطرية، والتقارير القطرية السنوية، وتقارير الجهات المانحة للأمم المتحدة. وتدعو الحاجة إلى تمويل إضافي لعام 2020 لتوسيع نطاق الأتمتة الروبوتية للعمليات بغية استخدام القدرات الكامنة الكاملة لهذه التكنولوجيا في الحد من عمليات الإدراج اليدوي للبيانات أو التخلص منها تماماً.

15- وأسفر تعزيز تكامل نظم البرنامج عن تحقيق كفاءات في المجال المهم للشؤون المالية: فقد غدت المدفوعات المالية الآن، وإلى حد كبير، مستقلة عن الموقع، بما يتيح للبرنامج معالجة المدفوعات من أي موقع يتفوق من حيث فعالية التكاليف على الموقع المحلي. كما تشير الدراسات الأولية إلى مكاسب محتملة في الإنتاجية في ميدان الشؤون المالية تتراوح بين 5 و10 في المائة من وظيفة المدفوعات المركزية. كما أن تحرير وقت الموظفين في المكاتب القطرية سيُتيح لموظفي المالية تكريس المزيد من الوقت لتوفير نظرات متبصرة مالية قيّمة. وينجم عن ذلك أن جزءاً من المبادرة سيُعنى بتيسير إرساء الأسس اللازمة للبرنامج لإنشاء "مصنع مدفوعات عالمي" مركزي يمكن من خلاله إدارة كل مدفوعات البائعين.

16- وإتاحة الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيات فإن البرنامج يتطلب استثمارات لإدارة التغيير والتواصل. ويستدعي ذلك التعاقد مع المدربين لعقد دورات تدريبية للموظفين بشأن اعتماد واستعمال المنصات الجديدة، وتعظيم فوائدها الاستراتيجية في مختلف أرجاء البرنامج، وتنفيذ مبادرات للتواصل لعرض الفوائد على الموظفين.

17- ويهدف البرنامج إلى صياغة مستقبل نظامه الحالي لتخطيط الموارد المؤسسية، المستند إلى نظام "ساب" والذي دخل حيز التشغيل الفعلي في يوليو/تموز 2009، وذلك في الوقت الذي تتحول فيه وجهة التطورات الجديدة في عالم التكنولوجيا نحو الحلول السحابية وحلول اختيار مزيج من " الأنواع الفضلى" التي تتكامل مع بعضها عوضاً عن النهج الأحادي الذي أتبع قبل عشرة أعوام. ويحتاج البرنامج إلى صياغة استراتيجية واضحة لنظامه الرئيسي لتخطيط الموارد المؤسسية وإعداد خارطة طريق لاعتمادها بين عامي 2020 و2025، بما يتيح وقتاً كافياً للعمليات المناسبة لصنع القرارات، والتنفيذ، وإدارة التغيير لموظفيه الذين يفوق عددهم 17 000 موظف وأكثر من 5 000 من مستخدمي خدمات تخطيط الموارد المؤسسية. وستحدد خارطة الطريق المنجزات المنشودة، إلى جانب معالم وتواريخ رئيسية على البرنامج اتخاذ تدابير عند حلولها، بما في ذلك الميزانيات والمستحقات، وتركيبات الأفرقة، والمواعيد المتوقعة للتشغيل الفعلي.

18- ويعرض الجدول ألف-أولاً-1 تكاليف مسارات العمل الجاري تنفيذه في إطار هذه المبادرة والفوائد المصاحبة المتوقعة منها.

الجدول ألف-أولاً-1: مسارات العمل في مبادرة الكفاءات الناجمة عن تكامل النظم وتكنولوجيا المعلومات		
الميزانية (مليون دولار أمريكي)	الفائدة	العمل
2.9	تعزيز كفاءة الأعمال، وقابلية التوسع، وخفض تكاليف التطوير، وتحسين شفافية البيانات وتحليلها من أجل الإبلاغ المالي.	مواصلة تطوير طبقة تكامل للنظم المؤسسية للبرنامج.
1.3	القدرة على اكتشاف النظرات المتبصرة من مجموعات بيانات متنوعة ومعقدة وواسعة النطاق.	عمليات سنوية متكاملة للتخطيط والإبلاغ من أجل تحسين صنع القرارات.
0.4	زيادة الشفافية والمساءلة أمام الدول الأعضاء.	نشر التحديثات على بوابة بيانات الخطط الاستراتيجية الخاصة بالدول الأعضاء.
0.5	صنع القرارات المستنيرة وفهم البيانات المؤسسية المعقدة.	مواصلة تطوير لوحة متابعة إدارة البرنامج.
5.1	زيادة الكفاءة التشغيلية عبر أتمتة وتبسيط العمليات اليدوية، بما في ذلك مركزة وأتمتة أنشطة المعاملات.	تطوير ونشر المبادرات الناجمة عن تكنولوجيا المعلومات التي تنهض بكفاءة عمليات البرنامج وما يقدمه من خدمات للعملاء.
0.8	وضع خارطة طريق تحدد المنجزات الفردية، والمعالم والتواريخ الأساسية لصياغة مستقبل نظام تخطيط الموارد المؤسسية في البرنامج.	خارطة طريق تخطيط الموارد المؤسسية.
11		المجموع

إصلاح الأمم المتحدة (8.1 مليون دولار أمريكي على مدى سنتين)

- 19- أطلقت هذه المبادرة بميزانية أولية قدرها 8.2 مليون دولار أمريكي على مدى سنتين وذلك من عام 2019 إلى 2020 بغية ضمان امتلاك البرنامج للقدرة اللازمة على مساندة جهود الأمين العام في إعداد عملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وتنفيذها.
- 20- من العناصر الرئيسية دور البرنامج في القيادة المشتركة، من خلال فريق النتائج الاستراتيجية لابتكارات الأعمال، مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين،⁽¹⁾ وتحويل عمليات تسيير الأعمال بهدف إنشاء خدمات أعمال مشتركة (تمكين) لتتبعها الوكالات الكبرى للكيانات البالغ عددها 34 كياناً في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وسيجري استعراض صلاحيات مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، التي تشرف على جميع أفرقة النتائج الاستراتيجية التي تدعم جهود الإصلاح التي يبذلها الأمين العام، بحلول نهاية عام 2019. وسيتم أيضاً استعراض صلاحيات أفرقة النتائج الاستراتيجية. ويهدف الاستعراض، بعد دخول مكتب التنسيق الإنمائي المعزز طور التشغيل الكامل، إلى التقليل إلى أدنى حد من المسؤوليات المتداخلة والمتضاربة. ويمكن أن ينطوي الاستعراض على تداعيات بالنسبة لترتيبات فريق النتائج الاستراتيجية لابتكارات الأعمال ونطاق عمله اعتباراً عام 2020.
- 21- وسيواصل الاستثمار خلال عامي 2020 و2021 من أجل الأهداف الرئيسية الثلاثة التالية: ضمان امتلاك البرنامج للقدرة على الاستعداد لجهود الإصلاح المشتركة بين الوكالات والمشاركة فيها؛ وتطوير مواقف وعروض للبرنامج تتعلق بإصلاح الأمم المتحدة؛ وضمان تمتع البرنامج، ولاسيما المكاتب الإقليمية، بالقدرات والطاقت الضرورية للاستجابة لمتطلبات الإصلاح وتوفير القيادة حسب الاقتضاء. وسيواصل البرنامج أيضاً متابعة مبادرات محددة للدفع بالابتكار من خلال تعزيز مركز الأمم المتحدة للخدمات الرقمية. وهذا المركز هو حالياً برنامج تجريبي مشترك بين مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والبرنامج سيختبر مدى صلاحية مجموعة من الحلول الرقمية التي يمكن لوكالات الأمم المتحدة الأخرى استخدامها لتوسيع القدرات الرقمية بسرعة، وبالتالي تقليل الحاجة إلى تطوير حلول مماثلة في الأمم المتحدة بأسرها.

(1) يشترك المدير التنفيذي للبرنامج ومفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين في قيادة فريق النتائج الاستراتيجية لابتكارات الأعمال.

22- وسيحتاج البرنامج إلى ميزانية إجمالية قدرها 8 087 785 دولاراً أمريكياً لعمله في مجال الإصلاح خلال عامي 2020 و2021. وستنصب الاستثمارات على تصميم وتجريب مبادرات الإصلاح، مع الاستمرار في تنفيذ ونشر الأنشطة المجربة خلال عام 2021. وعلاوة على ذلك، سيُعاد تخصيص رصيد من المتوقع أن يبلغ 434 959 دولاراً أمريكياً من مخصصات ميزانية عام 2019 لتمويل الأنشطة في إطار مسار عمل البرامج والسياسات في عام 2020.

23- وسيُخصص الجانب الأعظم من الدعم لقيادة البرنامج لتطوير الاستراتيجية ودعم تنفيذ الخدمات المشتركة للأمم المتحدة المرتبطة وغير المرتبطة بالموقع ما يشمل أهداف إصلاح الأمم المتحدة، حسب تحديد الأمين العام). وتشمل التدابير بناء القدرات على امتداد المكاتب بغية تيسير التعاون، والوفاء بالمتطلبات القانونية والتشغيلية (العناصر التمكينية للإصلاح، حسب تحديد الأمين العام) وتبسيط عمليات تسيير الأعمال بما يتماشى مع الأولويات المؤسسية.

24- وبالنسبة للبرنامج فإن عامي 2020 و2021 سيكونان حاسمين وسيهدف فيهما إلى المساهمة في إصلاحات الأمم المتحدة للخدمات التمكينية عبر التدابير التالية:

◀ توفير مدخلات مستنيرة، وفعالة، وحسنة التوقيت من كل مجالات ومستويات البرنامج لجهود الإصلاح المشتركة بين الوكالات، بما في ذلك دراسات الجدوى القطرية والمشروعات التجريبية. ويستدعي ذلك ضمان امتلاك البرنامج للقدرة على الإعداد والاستجابة لمتطلبات الإصلاح بفعالية من خلال توفير المعلومات والدعم للتنسيق.

◀ توفير القيادة في استحداث خدمات تمكينية مشتركة ومبان مشتركة بهدف القيام على مستوى المنظومة بتحسين الخدمات، وتوفير التكاليف، وإرساء التعاون. وستشمل الجهود توسيع ونشر استراتيجية محسنة لعمليات تسيير الأعمال على المستوى القطري، وتقديم الدعم لتصميم وتجريب مكاتب خلفية ومبان مشتركة ولدعم تصميم "سوق" لتبادل الخدمات بين كيانات الأمم المتحدة. واستلهاماً لروح الإصلاح فإن جانباً أساسياً من هذا العمل يتضمن تحديد وتطوير طائفة متنوعة من الخدمات التي يمكن أن يوفرها البرنامج لمنظومة الأمم المتحدة والتي يتمتع فيها بمزايا نسبية، وتحديد الخدمات التي يمكن أن يتلقاها البرنامج من الوكالات الأخرى استناداً إلى البيان الموقع للاعتراف المتبادل الرفيع المستوى. والغرض من الاعتراف المتبادل هو تمكين أي كيان من كيانات الأمم المتحدة بسهولة من استخدام السياسات، والإجراءات، والعقود النُظمية، والآليات التشغيلية ذات الصلة المعتمدة في كيان آخر من كيانات الأمم المتحدة والاعتماد عليها.

◀ بناء القدرات والطاقت في المكاتب الإقليمية والقطرية لإعدادها للاستجابة إلى متطلبات الإصلاح وتوفير القيادة حسب الاقتضاء. ويستدعي ذلك وضع إرشادات مؤسسية عن موقف البرنامج إزاء الإصلاح، والذي سيتباين تبعاً لتصنيف البلد، وتوفير الدعم والتدريب الضروريين من المقر. وتصنف جميع البلدان وفقاً لمنهجية البرنامج في تصنيف البلدان إلى أربع مجموعات وفقاً لحجم العمليات وسياق المخاطر.

الأنشطة الأساسية واستخدام الأموال

25- يُخصص التمويل للعمل بشأن الأهداف والعوامل التمكينية للأمم المتحدة بين المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية بهدف تعزيز الخدمات المشتركة مع الوكالات الأخرى وتقوية المكاتب الإقليمية والقطرية بحيث تستطيع التنفيذ وفقاً لما تتطلبه المبادرات.

الحوكمة الشاملة والتنسيق

26- ستدعو الحاجة إلى دعم تنسيق انخراط البرنامج الشامل في إعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وسيطلب تعديل النظام الجديد للمنسقين المقيمين والجيل الجديد من الأفرقة القطرية للأمم المتحدة جهوداً مخصصة عام 2020، بما في ذلك تقوية الانخراط مع مكتب الأمم المتحدة الجديد للتنسيق الإنمائي. كما سيتطلب الأمر بذل جهود داخلية لاستكمال الانتقال إلى الإطار الجديد للإدارة والمساءلة والوثيقة الاستراتيجية على مستوى المنظومة، إلى جانب قدرة إضافية لضمان تماسك كل جهود البرنامج بشأن جميع مسارات العمل المختلفة المعنية بالإصلاح.

27- يعمل مكتب نيويورك التابع للبرنامج كهيئة تنسيقية وأمانة لشئى أفرقة البرنامج الداعمة لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، بما في ذلك فرقة عمل البرنامج على مستوى كبار الموظفين المعنية بإصلاح الأمم المتحدة. وعلى هذا فإن المكتب يتطلب جهة اتصال متفرغة لضمان التنسيق على امتداد مسارات العمل الستة⁽²⁾ لإصلاح الأمم المتحدة وبصورة أوسع في مختلف أرجاء البرنامج فيما يتصل بالتقدم المحرز في إطار مبادرات الإصلاح. كما أن مكتب نيويورك يجري اتصالات خارجية في الاجتماعات المنعقدة في نيويورك وفي المحافل المعنية بالإصلاح ومع مكتب الأمم المتحدة للتنسيق الإنمائي، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى ومجالسها التنفيذية، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة للأمم المتحدة. وبالمثل، سيكون المكتب مسؤولاً عن المواءمة مع مسارات العمل المتعلقة بإصلاح الأمم المتحدة فيما يتصل برسائل البرنامج الشاملة بشأن إصلاح الأمم المتحدة والتواصل داخلياً من خلال إعداد الوثائق ذات الصلة للإدارة العليا، والعمل مع آليات التنسيق المشتركة بين الوكالات، وتوفير التحديثات للمقر الرئيسي، ودعم توفير المعلومات الداخلية وتبادلها بين مسارات العمل. وسيتولى المسؤولية أيضاً عن إطلاع جميع الموظفين على المستجدات المتعلقة بعناصر الإصلاح الرئيسية عن طريق بناء بوابة البرنامج (WFPgo) والحفاظ عليها. وستساعد هيئة التنسيق في المكتب على التخفيف من المخاطر المؤسسية المتصلة بإصلاح الأمم المتحدة، ولاسيما خطر "عجز البرنامج عن المشاركة في إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائي والتكيف معه بفعالية".

28- وسيجري رصد مختلف مراحل مسارات العمل في إصلاح الأمم المتحدة وتتبعها وتنسيقها عن طريق فريق دعم إدارة التغيير الذي يسهل ويدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة التي يتخذها فريق الإدارة المشتركة بين الشعب من خلال التحليل الموحد والتوصيات ويقوم بدور مركز الامتياز لاستراتيجيات عمليات تصريف الأعمال، وأداة تحليل التكاليف والفوائد، بما في ذلك تسهيل المعرفة الشامل، ويرصد المشروعات الرائدة بما يتماشى مع المستوى المتوقع للكفاءة والفعالية، ويعمل مع الشركاء الخارجيين (مثل فريق النتائج الاستراتيجية لابتكارات الأعمال) والداخليين لبلورة موقف البرنامج ولضمان إشراك الموظفين وتمكينهم. وعلاوة على ذلك، يشرف الفريق على الأنشطة الخارجية والداخلية المتصلة بعمليات المكتب الخلفي وأماكن العمل المشتركة.

الخدمات التمكينية

الخدمات المرتبطة بالموقع

29- سيتم إطلاق الإرشادات لتحسين استراتيجية عمليات تسيير الأعمال والأدوات الجديدة على شبكة الإنترنت لتحليل نسبة التكاليف إلى الفوائد في عام 2019، مع توسيع نطاق ذلك ليشمل كل البلدان بحلول عام 2021. وسيحتاج البرنامج إلى موارد لتعميم

(2) مسارات عمل إصلاح الأمم المتحدة هي: مسار العمل 1 - نظام المنسقين المقيمين والأفرقة القطرية؛ مسار العمل 2- الوظائف والقدرات الإقليمية للأمم المتحدة؛ مسار العمل 3- الإدارة والرقابة على نطاق المنظومة؛ مسار العمل 4- اتفاق التمويل والشراكة؛ مسار العمل 5- فريق ابتكارات الأعمال؛ مسار العمل 6- الآثار على البرامج والسياسات.

الاستراتيجية، بما في ذلك من خلال توفير الدعم للمكاتب الإقليمية والقطرية. كما سستخدم الأموال لتصميم وتنفيذ أداة للإبلاغ لصالح الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، وهو ما سيشجع تقدير مكاسب الكفاءة على المستوى القطري التي تجلبها الاستراتيجية. وسستخدم البرنامج أيضاً الموارد لدعم انخراطه في المبادرة المقترحة لتوحيد الأسطول، وتجريب مركز حجوزات الخدمات الإنسانية (خدمة حجز مشتركة بين الوكالات لدعم العاملين الإنسانيين) وإدارة التغييرات ذات الصلة على المستوى الإقليمي.

30- وفيما يتعلق بالمكاتب الخلفية المشتركة فإن فريق مشروعات تابع لفريق النتائج الاستراتيجية لابتكارات الأعمال يقوم في عام 2019 بإجراء تقدير أولي سيشمل مقترحات لتهج تعزيز محتملة لكل نوع من أنواع البلدان سيجري تجربتها في عام 2020. وخلال المرحلة التجريبية، سيساعد مقر البرنامج المكاتب القطرية عبر استحداث أدوات جديدة لتحليل نسبة التكاليف إلى الفوائد ووضع إرشادات عن الظروف التي يمكن للبرنامج أن يقوم في ظلها بعرض أو توفير الخدمات وعن الخدمات المستعد لتلقيها محلياً من الكيانات الأخرى للأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك فإن شعبة سلسلة الإمداد سندفع بالنهج المتكامل لتوفير الخدمات إلى مرحلة النضج، وستستحدث النظم الضرورية لخدمة الشركاء الخارجيين، وتوسيع مبادرة الرقمنة لتزويد مجتمع العمل الإنساني بنقطة نفاذ واحدة إلى الخدمات اللوجستية للبرنامج.

31- وفيما يتصل بالمباني المشتركة فإن فريق المشروعات التابع لفريق النتائج الاستراتيجية لابتكارات الأعمال يعكف على استعراض الإرشادات الحالية، وتحديد المتطلبات، وإرساء قاعدة بيانات جديدة مشتركة بين الوكالات بشأن المباني المشتركة للأمم المتحدة بغرض إنشاء مبان مشتركة على سبيل التجربة في ثمانية بلدان في عام 2019، مع نشر ذلك إلى بلدان إضافية في عامي 2020 و2021. ويحتاج البرنامج إلى وضع إرشادات مؤسسية عن المباني المشتركة للمكاتب الإقليمية والقطرية، بما في ذلك حول ما إذا كانت المكاتب القطرية ستشارك في مبادرة المباني المشتركة المستندة إلى نوع البلد وعمليات البرنامج فيه وكيفية القيام بذلك. وتشمل الأنشطة الممولة أيضاً موارد للانخراط في المشروعات التجريبية للمباني المشتركة التي سيتم منها وضع خطط توحيد طويلة الأجل وعلى مستوى البلدان، تقدر نتائج المشروعات التجريبية، وتوسع نطاق النهج ليشمل بلداناً أخرى.

الخدمات غير المرتبطة بالموقع

32- يقترح فريق المشروعات التابع لفريق النتائج الاستراتيجية لابتكارات الأعمال إنشاء شبكة من مراكز الخدمات المشتركة العالمية، بدءاً من إقامة "سوق" لتبادل الخدمات بين كيانات الأمم المتحدة. وكانت المهمة الأولى في هذه المرحلة الأولية إجراء استقصاء عن "أسواق" خدمات الأمم المتحدة بهدف تحديد الاحتياجات القائمة والخدمات التي يمكن أن يوفرها البرنامج. وسيمنح البرنامج الأولوية لتقديم الخدمات التي يتمتع فيها بمزايا نسبية وسيعمل على تقدير التكاليف الداخلية بغية وضع "قائمة" بالخدمات التي سيطرحها في السوق. كما سستخدم الموارد المتاحة من المبادرات المؤسسية الحاسمة في تحديد معايير مرجعية في صفوف الوكالات بغية إعداد بيان يوضح جدوى توفير البرنامج لهذه الخدمات ذات الأولوية إلى منظومة الأمم المتحدة.

33- واستناداً إلى خبرة البرنامج الواسعة ودوره القيادي في حالات الطوارئ والخدمات التكنولوجية فإن شعبة التكنولوجيا ستواصل تطوير منصة لتقديم الخدمات التابعة للبرنامج. ويستدعي ذلك تنفيذ مشروعين تجريبين في مجموعة مختارة من العمليات الميدانية وتحديد نماذج الخدمات والأعمال التي تمكن البرنامج من تقديم الخدمات إلى منظومة الأمم المتحدة. وسستخدم الأموال أيضاً في تنفيذ منصة توفير خدمات البرنامج للزبائن الداخليين والخارجيين الذين يطلبون خدمات عابرة للوظائف.

الخدمات التمكينية

34- يتطلب نجاح إنشاء وتشغيل عمليات الأعمال المشتركة، والمكاتب الخلفية، والمباني، ومراكز الخدمات المشتركة العالمية، اعترافاً متبادلاً بالسياسات والإجراءات واتفاقاً على مبادئ التسعير وإرضاء العملاء بين كيانات الأمن المتحدة.

35- وسستخدم أموال الاعتراف المشترك لإجراء البحوث عن كيفية وضع الاعتراف المشترك قيد التشغيل وتحديد معايير المرجعية، وهو ما سيتباين طبقاً للمجال الوظيفي، وتجريب النهج المقترح في مكاتب أو ثلاثة مكاتب قطرية بخدمات ذات

أولوية، وإرساء التنسيق بين الوكالات بشأن النهج. واستناداً إلى نتائج هذه الخطوات فإن مكتب الشؤون القانونية سيضع توصيات تتعلق بالتعديلات الضرورية على سياسة البرنامج وإجراءاته وخطة للتنفيذ.

36- وبالنسبة لمبادئ إرضاء العملاء فإن على النظم المستحدثة أن تتضمن مقاييس وسمات تتيح تقدير رضا الزبائن ضمن البرنامج وفي صفوف الوكالات.

37- وبغية الامتثال لمبادئ تحديد التكلفة والتسعير فإن البرنامج بحاجة إلى وضع منهجية داخلية وضمان تطبيقها في كل تحليلات التكاليف المدرجة في قائمة الخدمات، بما يوفر الدعم المطلوب لوحداته الوظيفية.

النهوض بعمليات تسيير الأعمال إلى المستوى الأمثل ومكاسب الكفاءة

38- بالنظر إلى أن تنفيذ إصلاح الأمم المتحدة سيحقق مزيداً من الكفاءات والوفورات، سيستخدم جزء من التمويل عبر الوظائف لدعم تبسيط إعداد الخدمات والنهوض بها إلى المستوى الأمثل بشكل عام بغية إعداد البرنامج للمشاركة في المكاتب الخلفية المشتركة ومراكز الخدمات المشتركة العالمية. وستتطلب كل فئة من الخدمات تحليلاً للأعمال، ورسم خرائط لمسارها، وتقديراً للتكاليف لتحديد الخدمات والعمليات التي يمكن تبسيطها والنهوض بها لتعزيز الكفاءة، مع التركيز على الوظائف المدرجة في عداد أولويات البرنامج في مشاركته في الخدمات المشتركة كمقدم للخدمات أو متلق لها. وسيجري تحديد فريق تقني سيعمل بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى ليس فقط لتنسيق الجوانب التقنية والتشغيلية للمكاتب الخلفية المشتركة والمراكز العالمية للخدمات المشتركة بل وكذلك لتحديد منهجية لحساب مكاسب الكفاءة والإنتاجية الناتجة عن دمج الخدمات ومبادرات تحقيق المستوى الأمثل للعمليات من خلال النهوض بعمليات تسيير الأعمال، والمكاتب الخلفية المشتركة والمراكز العالمية للخدمات المشتركة والإبلاغ عن تلك المكاسب.

39- وبالتفصيل، ستقوم شعبة الموارد البشرية بإجراء استعراض للأعمال لتحديد الخدمات والعمليات التي يمكن تبسيطها وتحسينها إلى المستوى الأمثل من أجل تحقيق مزيد من الكفاءة، وتحديد هيكل الخدمات الجديدة والمخاطر والتكاليف والفوائد والفجوات والفرص المتاحة للتعاون والتوحيد على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية. ولذلك سنتقح سياسات الموارد البشرية ونظمها التي تتطلب تعديلات وستحدد خيارات للتمكين من تدفق المعلومات بكفاءة على الأجل الطويل بين المكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية، مع التركيز بصفة خاصة على الهيكل المشترك مع الخدمات الموحدة على المستوى المحلي. وتقوم شعبة الخدمات الإدارية بتحويل معظم الخدمات التي تقدمها حالياً على المستويين العالمي والقطري إلى نظام عالمي لإدارة الخدمات (نظام إصدار التذاكر)، مما يتطلب تمويلاً لضمان اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات بشأن المزايا النسبية لتقديم الخدمات أو تلقيها. وستستخدم شعبة المالية والخزانة التمويل لاستغلال الإمكانيات التي توفرها التطبيقات المؤسسية، بما في ذلك نظام تتبع الفواتير ومدير الاتصالات المصرفية، بهدف تحقيق معايير إنتاجية أعلى والتمكين من "وضع الصيغ الافتراضية" التي تمهد الطريق أمام البرنامج لكي يشكل جزءاً من الخدمات المشتركة في المكتب الخلفي المشترك والمركز العالمي للخدمات المشتركة. وستعمل شعبة سلسلة الإمداد على مسائل الابتكار والنهوض بعمليات تسيير الأعمال إلى المستوى الأمثل في صفوف مقدمي الخدمات الخارجيين لضمان الامتثال مع المعايير المعتمدة من خلال توسيع حافظتها الخاصة بخدمات سلسلة الإمداد. ويستدعي النهوض بعمليات تسيير الأعمال أيضاً تحليل، وتحديد، وتعريف، ورسم خرائط أية خدمات أخرى تعرضها شعبة سلسلة الإمداد والتي بلغت مرحلة كافية من النضج لاقتراحها على أطراف خارجية

الآثار على البرامج والسياسات

40- تتجه منظومة الأمم المتحدة نحو الجيل التالي من إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية الذي تغير اسمه الآن إلى إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة. ومن المتوقع أن يشكل الإطار الجديد الوثيقة المركزية لتنظيم جميع أنشطة الأمم المتحدة الإنمائية وإدارتها، بما في ذلك العناصر ذات الصلة في الخطط الاستراتيجية القطرية. وتتطوي زيادة سلطة هذا الإطار على التخطيط الاستراتيجي القطري للوكالات على آثار على النهج الحالي للبرنامج، مما يؤدي إلى تعديل الإرشادات الحالية بما يتماشى مع الإطار. وإلى جانب تعديل الإرشادات الحالية وإصدار إرشادات جديدة، سيتعين نشر الجيل الثاني من التخطيط الاستراتيجي القطري على المستوى القطري. وفي ضوء التغييرات التي من المتوقع أن يحققها إصلاح الأمم المتحدة،

ولاسيما إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة، يلزم توفير موارد ودعم مكرسين للمكاتب القطرية من أجل القيام بدور استباقي وهادف في تصميم ذلك الإطار وتنفيذه. وفي ظل الأخذ بنهج شامل في تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية بالاستناد إلى ما يتمتع به البرنامج من تميز وخبرة جماعيين في شعب المقر، والوحدات، والمكاتب الإقليمية، يتمثل الطموح في مواصلة التحول الاستراتيجي والبرامجي للبرنامج على المستوى القطري.

بناء القدرات في المكاتب الإقليمية والقطرية

41- يتسم بناء القدرات وتقويتها بأهمية حاسمة من أجل ضمان انخراط المكاتب الإقليمية واستعدادها للتغييرات المقترحة. وبات التمويل من أجل تعزيز القدرات الإقليمية والدعم من أجل إدارة التغيير على نطاق البرنامج يشكلان جزءاً لا يتجزأ من عديد من الأنشطة المزمعة. وسيجري تحديد الموظفين المطلوبين في المكاتب الإقليمية لدعم وضمان استراتيجية عمليات تسيير الأعمال وتنفيذها من أجل توفير هيكل معزز ومتسم بالكفاءة يمكنه ضمان الاتصال والتنسيق أثناء فترات الانتقال ويطبق القرارات ذات الصلة. وفي شعبة المالية والخزانة ستستخدم الموارد المطلوبة والتي تبلغ 152 764 دولاراً أمريكياً، لاستعراض طرائق الخدمات على الصعيدين الإقليمي والقطري بغية تنوير القرارات بشأن الخدمات الواجب عرضها أو التماسها من الوكالات الأخرى وتيسير تعميم الخدمات الجديدة. وطلبت شعبة الخدمات الإدارية 791 232 دولاراً أمريكياً لزيادة القدرات والخبرات في المكاتب الإقليمية المتعلقة بتقديم الدعم للمكاتب القطرية وتوفير المزيد من الموظفين لإدارة ومساندة المشروعات المرتبطة بالموقع، بما في ذلك تعميم نظم الاعتراف المتبادل وإرضاء الزبائن ومبادئ التكلفة في الخدمات المرتبطة بالموقع.

آثار التعميم والتكاليف المتكررة

42- سيفضي تعميم مسارات عمل إصلاح الأمم المتحدة إلى تكاليف متكررة محتملة وفترة انتقالية يحتاج أثناءها البرنامج إلى ضمان استمرارية تقديم الخدمات. وقد يلزم توفير موظفين إضافيين للإشراف وضمان التنسيق في المنظمة. ستقوم جهات التنسيق التابعة للأمم المتحدة في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية على اختلاف وظائفها بدعم تدريب الموظفين المحليين والإشراف على توفير الخدمات المحلية. وسيجري عند اللزوم توفير التدريب المناسب لبناء القدرات (التدريب في الموقع وحلقات العمل والتدريب عبر الإنترنت) والمواد الكافية - مثل توفير حزمة من المعلومات والدروس التعليمية عبر الفيديو - بشأن أهداف إصلاح الأمم المتحدة، لسد الثغرات المحتملة. ويمكن ربط التكاليف المحتملة والإضافية بقدرات تحليل البيانات الضرورية لتتبع المعاملات التي تصب في المكتب الخلفي المشترك/المركز العالمي للخدمات المشتركة ولرصد مكاسب الكفاءة وصيانة النظم والأدوات وتطويرها باستمرار لدعم تقديم خدمات البرنامج.

الجدول ألف-ثانياً-2: المبادرة المؤسسية الحاسمة لإصلاح الأمم المتحدة، 2020-2021 (بملايين الدولارات الأمريكية)	
الإجراء	الميزانية (بملايين الدولارات الأمريكية)
التنسيق الشامل	0.6
الخدمات المرتبطة بالموقع	3.0
الخدمات غير المرتبطة بالموقع	3.0
الخدمات التمكينية	1.1
الآثار على البرامج والسياسات	0.4
المجموع	8.1

الجدول ألف-ثانياً-2: تفاصيل تكاليف المبادرة المؤسسية الحاسمة لإصلاح الأمم المتحدة، 2020-2021 (ملايين الدولارات الأمريكية)				
تكاليف الموظفين	الوظائف	التكاليف الأخرى*	تكاليف تكنولوجيا المعلومات	مجموع التكاليف
2.8	18	4.3	1	8.1

* تشمل التكاليف الأخرى الخبراء الاستشاريين الدوليين، والموظفين المعيّنين محلياً، والسفر في مهام رسمية، والتدريب، وتكاليف التنفيذ، (الإيجار، والمرافق، والوظائف المكتبية، والتأمين واستئجار المركبات، والتكاليف الجارية) والضيافة، والخدمات المقدمة من وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمساهمات في هيئات الأمم المتحدة.

استراتيجية القطاع الخاص (35.3 مليون دولار أمريكي على مدى سنتين؛ 13.1 مليون دولار أمريكي في عام 2020)

43- يعزز البرنامج أن يزيد بصورة ملموسة من التمويل من القطاع الخاص، وذلك من الأفراد في المقام الأول، لتمكين البرنامج من أن ينجز المزيد في مجال إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة. ويمثل العطاء الفردي مصدراً ضخماً ومتنامياً للأموال التي تُمنح بمرونة ويمكن استخدامها لتلبية الاحتياجات العظمى للبرنامج. وتتوقع استراتيجية القطاع الخاص أن تزيد الإيرادات المتأتية من العطاء الفردي للقطاع الخاص وحده من 17.6 مليون دولار أمريكي عام 2018 إلى 172 مليون دولار أمريكي عام 2025. ومن الجدير بالإشارة أن استثمار المبادرة المؤسسية الحاسمة الموضح في هذا القسم يتعلق فقط بنمو العطاء الفردي في إطار الركيزة الثانية للاستراتيجية، وهي الدخل.

44- ويقتضي الأمر اعتماد مبادرة مؤسسية حاسمة للدفع قدماً بنمو العطاء الفردي. ومن المقترح تخصيص استثمار أولي قدره 35.3 مليون دولار أمريكي على مدى سنتين، على نحو ما هو معروض في الجدول ألف-أولاً-4. ولن يتم التماس أي استثمارات إضافية للمبادرات إلا إذا تم إنجاز مؤشرات الأداء الرئيسية المعتمدة من المجلس خلال عام 2020 والنصف الأول من عام 2021.⁽³⁾

45- ويعتبر تمويل المبادرة المؤسسية الحاسمة واحداً من أربعة مسارات تمويل للمبادرة إلى جانب قرض،⁽⁴⁾ وألية يتم الاحتفاظ من خلال بنسبة مئوية من إيرادات العطاء الفردي،⁽⁵⁾ وحصّة من ميزانية دعم البرامج والإدارة المتعلقة بشعبة الشراكات مع القطاع الخاص، التي تُخصص حالياً للتبرعات الفردية.

46- وسيتم نشر الاستثمار الأولي على النحو المعروض في الجدول ألف-أولاً-4.

الجدول ألف-أولاً-4: استراتيجية القطاع الخاص، 2020-2021 (ملايين الدولارات الأمريكية)			
المجموع	2021	2020	
35.3	22.2	13.1	المبادرة المؤسسية الحاسمة
17.6	11.5	6.1	التكاليف الأخرى*
52.9	33.7	19.2	مجموع النفقات
113.2	73.0	40.2	مجموع إيرادات العطاء الفردي (المتوقع)

* قرض، وإيرادات محتفظ بها من العطاء الفردي وميزانية دعم البرامج والإدارة لتغطية تكاليف الموظفين والأنشطة لترويج العطاء الفردي في شعبة الشراكات مع القطاع الخاص.

(3) ترد مؤشرات الأداء الرئيسية في الفقرة 296.

(4) من مرفق الميزنة الرأسمالية، أو من أي آلية داخلية مناسبة أخرى للقروض.

(5) إن الاحتفاظ بحصّة من التبرعات لإعادة استثمارها في أنشطة تعبئة الأموال هو ممارسة معتادة في صفوف المنظمات غير الحكومية حول العالم وفي وكالات الأمم المتحدة الأخرى ذات العمليات الراسخة لتعبئة الأموال من القطاع الخاص. وبغية المساعدة في زيادة العطاء الفردي فإن من المقترح الاحتفاظ بنسبة من كل تبرع لتغطية التكاليف المقبلة لتعبئة الأموال. ويتمشى معدل الاحتفاظ المزمع على مدى فترة عشر سنوات مع متوسط "القطاع" البالغ نحو 25 في المائة.

47- ومن المنتظر أن يدر الاستثمار إيرادات من الأنشطة الهادفة إلى اكتساب واستبقاء الداعمين، وهو ما يحقق عوائد مرتفعة للاستثمار. وستركز أنشطة تعبئة الأموال على الإعلانات المأجورة في وسائل الإعلام الرقمية، وأنشطة الاستجابة المباشرة التلفزيونية، وأنشطة تعبئة الأموال وجهاً لوجه، وستستند إلى نجاحات البرنامج الأخيرة مثل نهج "تقاسم الوجبات".

48- وتشير توقعات الإيرادات من العطاء الفردي إلى إيرادات تراكمية إجمالية بقيمة 113 مليون دولار أمريكي في فترة السنتين 2020-2021، و684 مليون دولار أمريكي في الفترة 2020-2025، و1.6 مليار دولار أمريكي على الأقل في الفترة من عام 2020 إلى عام 2030.

49- ويعرض الجدول ألف-أولاً-5 الاستثمارات المقترحة في عامي 2020 و2021.

الجدول ألف-أولاً-5: الاستثمارات في تعبئة الأموال من العطاء الفردي، 2020-2021					
البند	الغرض	2020 (مليون دولار أمريكي)	من المجموع %	2021 (مليون دولار أمريكي)	من المجموع %
وسائل الإعلام	- اجتذاب داعمين جدد واستبقاء الداعمين الحاليين - < 90 في المائة على استقطاب الداعمين الجدد، وذلك أساساً من خلال وسائل الإعلام على شبكة الإنترنت (فيسبوك، غوغل، المنصات الرقمية، وما إلى ذلك) ولكن أيضاً عبر التلفزيون والأنشطة وجهاً لوجه. - توجيه نسبة مئوية صغيرة إلى استبقاء الداعمين، وذلك أساساً عبر أنشطة البريد العادي والإلكتروني وجهاً لوجه.	13.1	68.2	26.7	79.2
التكنولوجيا	- تدعو الحاجة إلى تحديثات سنوية للنهوض إلى المستوى الأمثل بالاستثمارات في وسائل الإعلام، والتكنولوجيا الداعمة (قواعد بيانات الداعمين، وصفحات التبرعات على شبكة الإنترنت، وحلول المدفوعات الشبكية)	0.105	0.5	0.110	0.3
الموظفون	- العاملون الحاليون مع مقدار إضافي من الخبرات والموظفين (خبراء استشاريين في المقام الأول) - سيتم استخدام جزء في التعاقد مع وكالات خارجية من أجل خدمات رعاية الزبائن بعقود خارجية، وتنمية الأصول (من أجل خلق المحتوى والإعلانات) والتحليل المعمق للنتائج. - سيتطلب الأمر 5-7 وظائف إضافية في الأفرقة الداعمة من أجل شُعب الاتصالات والدعوة والتسويق، والشؤون القانونية، والشراء.	4.1	21	5.0	14.8
نهج تقاسم الوجبات	- إدراج تكاليف ثابتة من أجل 22 خبيراً استشارياً، وتكاليف استئجار المكاتب والتكاليف المكتبية المصاحبة.	1.9	9.9	1.9	5.7
المجموع		19.2		33.7	

الافتراضات التي تركز عليها الأنشطة المزمعة لزيادة العطاء الفردي

50- يستند نموذج نمو الإيرادات إلى عوامل محرّكة تشمل تكلفة اجتذاب داعمين جدد إلى البرنامج، والمقدار الذي يعطيه كل داعم في السنة، والمدة التي يواصل فيها الداعمون عطاءهم. وهذه الافتراضات تستند إلى ما يلي:

(1) نتائج الاختبار الأولي للإعلانات الرقمية للبرنامج التي كانت أقوى من المعايير المرجعية للمنظمات من الأقران، مع أحجام العينات المتزايدة. (استثمر البرنامج على مدى الأشهر الثمانية عشرة الماضية أكثر من مليون دولار أمريكي في اختبار أداء القنوات الرقمية والتحقق منه).

2) العلامات المرجعية من وكالتين أخريين من وكالات الأمم المتحدة بشأن الأسواق والقنوات الرئيسية لتعبئة الأموال مثل الإعلانات المأجورة الرقمية؛

3) الخبرات والدروس المستفادة من جهود تعبئة الأموال للمنظمات الدولية الأخرى، بما في ذلك نتائج عملية العلامات المرجعية العالمية لعام 2018 التي نفذتها منظمة دولية غير حكومية وشملت عينة ضخمة متينة مؤلفة من 2.5 مليون داعم، واستخدام شركة خدمات استشارية لاستخلاص معدلات وسطية عن طائفة متنوعة من الأقران في الأسواق ذات الأولوية مثل اليابان وجمهورية كوريا.

51- وقد تم تطوير نموذج الاستثمار بدعم تقني من مجموعة بوسطن الاستشارية.

52- ويعرض الجدول ألف-أولاً-6 مثلاً على الافتراضات القياسية بشأن الإعلانات المأجورة في وسائل الإعلام الرقمية، وهي قناة البرنامج الأضخم للاستثمار في جهود تعبئة الأموال من الأفراد.

الجدول ألف-أولاً-6: الافتراضات التي تركز عليها جهود تعبئة الأموال من الإعلانات المأجورة في وسائل الإعلام الرقمية (مليون دولار أمريكي)		
متبرع لمرة واحدة	متبرع منتظم	
30	90	تكلفة اكتساب داعم جديد
50	210 (17.50 في الشهر)	متوسط التبرع السنوي
25%	80%	معدل استبقاء الداعمين بعد السنة الأولى من دعم البرنامج

مؤشرات الأداء الرئيسية

53- ستخضع نتائج الاستثمار الأول لرصد دقيق طيلة عام 2020 والنصف الأول من عام 2021، بما في ذلك عبر عمليات الاستعراض الفصلية مع تعديلات لاحقة لتعظيم الأداء. ولن تتم الموافقة على المزيد من الاستثمار إلا بعد إنجاز مؤشرات الأداء الرئيسية المعتمدة من المجلس بما في ذلك ما يلي:

← هدف عام 2020 من إيرادات "الاكتساب المأجور" (للداعمين): 16.5 مليون دولار أمريكي؛

← متوسط العائد على نفقات الإعلانات في الأشهر الاثني عشر الأولى: = 1:1.7؛

← متوسط العائد على نفقات "الإعلانات الرقمية المأجورة": 1:2؛

← الافتراضات الرئيسية المتعلقة بالتكلفة لكل داعم، ومتوسط التبرع، والاستبقاء خلال السنة الأولى على نحو ما هو معروض في الجدول ألف-أولاً-6.

مرفق دعم البرامج والشراكات

معلومات أساسية

54- عند تحديد الاحتياجات ذات الأولوية على المستوى القطري أوضحت الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية المتعلقة بالقضاء على الجوع أن الكثير من البلدان تواجه عوامل محركة جديدة ومعقدة لظاهرة الجوع. ويرتبط الأمن الغذائي أكثر فأكثر بعدد لا حد له من العوامل، مثل تغير المناخ، والنزاع، والهجرة، وغيرها، ويتطلب الأمر حلولاً متعددة القطاعات. وفي غالب الأحيان فإن من المتعذر على المكاتب القطرية للبرنامج وبرامجه الوصول إلى آليات التمويل الدولية المعنية التي تدعم أهداف البرنامج في معالجة تلك العوامل المحركة، وهو ما يرجع في جانب منه إلى الانتقال إلى الخبرات المتخصصة في المتطلبات المخصصة لمثل هذه الأموال من حيث التصميم والرصد، والإبلاغ والتقييم. وأثيرت هذه العقبة في اجتماع عام للإدارة في يناير/كانون الثاني عام 2019، حينما طُلب إلى المكاتب القطرية تقديم الدعم. وتحد العقبة المذكورة من قدرة البرنامج على دعم إنجاز الأهداف الإنمائية الوطنية، وصياغة مقترحات حسنة التصميم تتعلق تحديداً بمصدر تمويل معين، بما في ذلك المصادر العامة.

الخاصة والمصادر المتعددة القطاعات، وضمان أن تكون العمليات القائمة طيلة دورة الخطة الاستراتيجية القطرية مستجيبة لشروط التمويل. وتقدم هذه المذكرة اقتراحاً بشأن استثمار لمرة واحدة من أجل تعزيز ممارسات وحدات السياسات، والبرامج، والشراكات الداعمة للمكاتب القطرية للبرنامج في تصميم برامج أكثر فعالية في اجتذاب الاستثمارات من مثل هذه المسارات التمويلية.

55- وتمشياً مع خطته الاستراتيجية، ولتحقيق هدفه الطويل الأجل في دعم البلدان في إنجاز هدف القضاء على الجوع والأهداف الواسعة لخطة التنمية المستدامة لعام 2030 فإن البرنامج بحاجة إلى توسيع وتعزيز قدراته في تصميم البرامج بغية تحديد واغتنام فرص التمويل المتنوعة والطويلة الأجل التي تكمل مصادره الحالية من المانحين. وينبغي أن تُعرض البرامج كمقترحات متعددة القطاعات تكون الحكومات المضيفة على استعداد للاستثمار والشراكة فيها (بما في ذلك عبر مصادر التمويل المحلية) وتستهدف أيضاً المؤسسات المالية الدولية ومصادر التمويل غير التقليدية. وتشمل الأمثلة على هؤلاء الشركاء المحتملين الصندوق الأخضر للمناخ، وصندوق التكيف، والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، وصندوق "التعليم لا يمكن أن ينتظر". وبالإضافة إلى التماس مصادر تمويل جديدة فإن الغرض من هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة سيتمثل في مواصلة ترشيد وتعميق الشراكات مع هذه المبادرات.

الاقتراح

56- تقترح إدارة وضع البرامج والسياسات بالتعاون مع إدارة الشراكات مبادرة مؤسسية حاسمة لمعالجة الفجوات في وصول البرنامج إلى طائفة متنوعة واسعة من مسارات التمويل الجديدة وقدرته على الحفاظ عليها. وسيؤدي اعتماد هيكل دعم أكثر رسوخاً وتنظيماً لتعزيز تصميم البرامج ومواءمة الاقتراحات إلى النهوض بتوجيه الأهداف الطويلة الأجل للبرنامج نحو المبادرات الاستراتيجية العالمية، بما في ذلك من خلال تعبئة الموارد المحلية والاستثمارات المتعددة القطاعات التي يمكن أن تستهوي وزراء المالية والتخطيط. كما أن ذلك سيمكّن من إرساء صلات أقوى على محور العمل الإنساني والتنمية والسلام وبيرون على الدور القيادي للبرنامج في مجالات مواضيعية أساسية في المحور المذكور. كما أن المبادرة المؤسسية الحاسمة المذكورة تستجيب للطلب المتزايد من الميدان للحصول على مثل هذا الدعم.

57- وتهدف المبادرة المؤسسية الحاسمة إلى تعزيز الخبرات التقنية المتاحة لدى المكاتب الإقليمية والقطرية والحكومات الوطنية، لا في المجالات المواضيعية فحسب بل وكذلك في القضايا المخصصة من حيث الموقع والسياق التي تتطلب دعماً مكرساً على المستويات الإقليمية. وستتوافق هذه الخبرات مع قيادة فكرية استشرافية بشأن الأولويات الاستراتيجية، بما فيها الدور الرئيسي للبرنامج في محور العمل الإنساني والتنمية والسلام، بغية توفير دعم شامل لعمليات تحديد النطاق، وترتيب الأولويات، والتصميم، والصياغة الخاصة بالمقترحات والبرامج وبتعبئة الأموال.

58- وسيتمثل عائد إضافي للاستثمار في هذه المبادرة المؤسسية الحاسمة في ترشيد عمليات التطبيق وخطوط الاتصالات بين البرنامج وثنى مصادر التمويل، بما فيها المؤسسات المالية الدولية، والتنسيق المنهجي مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ووكالات الأمم المتحدة الأخرى. كما أن تقوية خطوط الاتصال والتعاون سنتنتج شراكات مستديمة وطويلة الأجل مع جهات فاعلة جديدة وصناديق متنوعة.

59- وفي حين أن مقادير الموارد التي يُحتمل توافرها تتفاوت بين المجالات المواضيعية (تبعاً لحجم مصادر الاستثمار المحتملة ضمن جملة عوامل) فإن الهيكل المعتمد للاقتراحات المرفوعة إلى الصندوق الأخضر للمناخ يشكل نموذجاً مفيداً لتقدير الميزانية وترد تفاصيله في القسم المتعلق بالمرحلة الثانية أدناه.

المراحل والميزانية الإرشادية للمبادرة المؤسسية الحاسمة

المرحلة الأولى: تحديد النطاق

- 60- القيام، استناداً إلى الشراكات الحالية مع الجهات المانحة، بإجراء "تحليل للمشهد" فيما يتصل بمصادر الاستثمار المعنية والصالحة التي يمكن تسخيرها لدعم تحقيق غايات القضاء على الجوع وأهداف التنمية المستدامة ذات الصلة. ويشمل "المشهد" الصناديق المواضيعية الثنائية للحكومات المانحة، ومصادر التمويل المتعددة الأطراف، وشراكات القطاعين العام والخاص، والبرامج التي تنفذها المؤسسات المالية الدولية. وسيوفر التحليل أساساً منطقياً واضحاً للتعاون- أي مدى وجود اتساق استراتيجي بين مصدر التمويل، والأهداف الإنمائية الوطنية، والأهداف الاستراتيجية للبرنامج. والناجم عن عملية تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية.
- 61- العمل، تمثيلاً مع هدف التنمية المستدامة 17، على تحديد الشراكات ذات الصلة (مع وكالات الأمم المتحدة، ومعاهد البحوث، وما إليها) بغية الاستفادة من إمكانيات تنفيذ حلول واسعة النطاق. وجرى احتياجات البرنامج على مستوى المقر، والمكاتب الإقليمية والقطرية لوضع مشروعات ميدانية رفيعة الجودة تدعم الأولويات الإنمائية الوطنية. وينبغي أن يكون بيان القيمة الموعودة لمرفق دعم البرامج والعائد المتوقع للاستثمار من بين المكونات الرئيسية للتحليل.
- 62- تحديد كيف وأين يمكن للبرنامج أن يدعم الحكومات الوطنية في رعاية الشراكات مع الشركاء غير التقليديين بشأن المبادرات الاستراتيجية العالمية التي تستجيب للأولويات الحكومية، وإعداد توصيات عن التعديلات المقترحة على أنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية بهدف النهوض بمثل هذا الانخراط إلى المستوى الأمثل.
- 63- تقدير هيكل حوكمة الصناديق المحددة وما هو المطلوب من البرنامج لكي ينخرط ويصون شراكات مستدامة معها.
- 64- تحديد واقتراح أكبر عدد ممكن من نقاط الاتساق القائمة أو المحتملة مع أنشطة ومبادرات الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها، ولاسيما عند توافر الفرص لاقتراحات مشتركة بشأن صناديق مواضيعية.
- 65- تحديد النطاق المحتمل لنموذج مالي مناسب للتمويل المستدام، الذي يمكن أن يستند إلى تجديد الموارد وذلك مثلاً من خلال رسوم إضافية على المنح الواردة أو الاسترداد المباشر للتكاليف من ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية مقابل الخدمات المقدمة.

المرحلة الثانية: إنشاء فريق تقني متعدد الوظائف ودعم قدرات المكاتب الإقليمية والقطرية

- 66- استناداً إلى حصائل العملية الاستطلاعية المنفذة في المرحلة الأولى، سيتم إنشاء فريق دعم للمبادرة المؤسسية الحاسمة على أن يتخذ كنموذج له على وجه العموم النهج المتبع في وحدة المناخ والنهج المماثلة الأخرى. وسيضطلع هذا الفريق بالمسؤولية العامة عن توفير الدعم الشامل المزمع لمرفق دعم البرامج والشراكات، والذي سيكون على النحو التالي:
- ◀ تحديد النطاق. تقدير ماهية الجهات الشريكة، والصناديق، والمصادر الأخرى التي ستكون الأفضل من حيث الصلة والصلاحية لنشاط معين على المستوى القطري وتحديد الفرص الجديدة للبرنامج لدعم الأولويات الحكومية الوطنية.
 - ◀ ترتيب الأولويات والتنسيق. تحديد الاقتراحات التي تتمتع بأعظم فرصة لتلقي الدعم في وقت معين، استناداً إلى انخراط مع مختلف الشركاء ومصادر التمويل لضمان طرح الاقتراحات الصحيحة في الوقت الصحيح.
 - ◀ كتابة الاقتراحات. التعاقد مع كُتّاب للاقتراحات (على أساس فترة الخدمة الفعلية) لتوفير الدعم القطري كيفما وحيثما دعت الحاجة. وتحتاج الاقتراحات التي يضعها الكُتّاب إلى استكمال بتقديرات ودراسات (على غرار نموذج التوظيف المعتمد في وحدة المناخ).
 - ◀ التفاعل مع مصادر التمويل. الاستجابة إلى عمليات الاستعراض، ودعم تفاعل المكاتب القطرية مع الصناديق المواضيعية، والحفاظ على الاعتماد لدى مصادر التمويل.

◀ الرصد والتقييم. قد يتطلب الأمر المزيد من الرصد والإبلاغ وذلك رهنأ بالمتطلبات المحددة للشركاء غير التقليديين والصناديق الجديدة.

67- وسيألف الفريق من خبراء مواضيعيين وموظفي مكاتب إقليميين لتوفير الدعم الشامل. ويمكن للبرنامج الاستفادة من شبكة الجهات الشريكة للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لتوفير بعض هذه الخبرة والوصول إليها.

المرحلة الثالثة: الدعم الجاري للمرفق، والاستدامة، والتعميم

68- رهنأ بجدوى تجديد موارد الصندوق (رسم إضافي إداري أو مساهمات مخصصة للصندوق، أو استرداد التكاليف عبر التحميل المباشر على ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية) يهدف البرنامج إلى تعميم المرفق في نهاية المبادرة المؤسسية الحاسمة باستخدام قدرات الموظفين المطورة أثناء المرحلة الثانية. ولذلك ستشمل هذه المرحلة أيضاً تقديراً لاقتراح أي تغييرات مؤسسية لازمة لضمان الاستدامة، مع إرشادات بشأن الأولويات المطلوبة من فريق القيادة حسب الاقتضاء.

69- وسيتم وضع استراتيجية للاتصال والانخراط لضمان شراكة مستدامة ومتينة مع المبادرات التي يقيم البرنامج معها علاقات شراكة.

70- وسيكفل المرفق أيضاً التكاملية والصلات مع دعم استثمارات القطاع الخاص حسب الاقتضاء وبما يتسق مع نهج البرنامج الشاملة للشراكات وتعبئة الموارد.

الجدول ألف-أولاً-7: الميزانية الإرشادية للمبادرة المؤسسية الحاسمة لدعم الشراكات (دولار أمريكي)	
المرحلة الأولى	
69 000	خبير استشاري من أجل التحديد الأولي للنطاق وتحليل مصادر الاستثمار
20 000	السفر (إلى مقر الصناديق، ولتقدير القدرات القائمة في المكاتب القطرية والإقليمية)
المرحلة الثانية	
1 518 000	توفير الخبراء للمشورة التقنية وضمان الجودة في المجالات المواضيعية الأساسية
1 325 160	توفير الموظفين للدعم الشامل في كل مكتب إقليمي
1 200 000	كُتَاب الاقتراحات المتعاقد معهم حسب الحاجة في مجموعة مختارة من البلدان وتطبيقات الصناديق
800 000	عمليات التقدير والتقييم
600 000	السفر
120 000	التدريب وحلقات العمل
5 652 200	المجموع