

استراتيجية الشراكة والانخراط
مع الكيانات غير الحكومية (2020-2025)

التعاون مع قطاع الأعمال التجارية والمؤسسات والأفراد
للقضاء على الجوع



مشاورة غير رسمية

5 سبتمبر/أيلول 2019

برنامج الأغذية العالمي
روما، إيطاليا

1- مقدمة

- 1- في عالم قادر على إنتاج أغذية كافية لما مجموعه 7.7 مليار شخص، يعكس النزاع وتغير المناخ التقدم المحرز على مدى عقود من الزمن في الحد من الجوع والفقر. وفي عام 2019، كان هناك ما يقدر بنحو مليار شخص يعانون من انعدام الأمن الغذائي المتوسط إلى الشديد، ويعاني أكثر من 820 مليون شخص من الجوع المزمن⁽¹⁾ ويعاني 113 مليون شخص في البلدان التي مزقتها الأزمات من انعدام الأمن الغذائي الحاد.⁽²⁾
- 2- وللتصدي لهذا التحدي والمساعدة في العودة إلى المسار المؤدي إلى القضاء على الجوع، وسع برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) موارده بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وأساسا من الحكومات المانحة. وجمع البرنامج أكثر من 7.3 مليار دولار أمريكي ووصل إلى 90 مليون شخص في عام 2018. وبينما يعد هذا إنجازا رائعا، لا تزال الفجوة بين مدى وصول البرنامج واحتياجات العالم كبيرة.
- 3- وإدراكا بأن الشراكة هي محور هدف التنمية المستدامة 17 وبأنها أساسية لتحقيق جميع أهداف التنمية المستدامة، فإن هذه الاستراتيجية للشراكة والانخراط مع الكيانات غير الحكومية (2020-2025) تضع نهجا جريئا لدعم الولاية الأساسية للبرنامج وهدف التنمية المستدامة 2. وتتمثل الرؤية الأساسية في المساعدة في قيادة الطريق نحو القضاء على الجوع من خلال تغيير الطريقة التي يعمل بها البرنامج مع الأعمال التجارية والكيانات غير الحكومية الأخرى - وخاصة على المستوى المحلي - لإنقاذ المزيد من الأرواح وتغيير حياة المزيد من الناس.
- 4- وتنهض هذه الاستراتيجية بالخطوة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، وتحديد الهدف الاستراتيجي 5، "إرساء الشراكات لتحقيق نتائج أهداف التنمية المستدامة"، والنتيجتين الاستراتيجيتين 7 و8، اللتين تعالجان الحاجة إلى تدبير موارد متنوعة وإرساء شراكات لتفاسم المعرفة والخبرات والتكنولوجيا. وتستند هذه الاستراتيجية إلى استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017)، التي تشير إلى أن قطاع الأعمال التجارية يمكن أن يقدم مساهمات في أربعة أنواع من الشراكات المتعلقة بما يلي: الموارد والمعرفة والدعوة والقدرات. وتسترشد هذه الاستراتيجية بتقييم 2017-2018 الذي أجرته شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، الذي خلص إلى أن نهج البرنامج إزاء الشراكة "مع قطاع [الأعمال التجارية] يفتقر [افتقر] إلى نهج واستراتيجية متماسكين"⁽³⁾.
- 5- وتسترشد الاستراتيجية أيضا بتحليلات مكثفة للبيانات الداخلية والخارجية ومقابلات سرية مع الشركاء من قطاع الأعمال التجارية ومشاورات مع المجلس التنفيذي والوظائف الرئيسية القائمة في المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. وأجريت مناقشات مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها لمواءمة النطاق المقترح مع تركيز الاستراتيجية. كما شارك كبار الخبراء الذين شغلوا مناصب عليا في وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية في إعداد الاستراتيجية، وكذلك الوكالات النظيرة مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمنظمات غير الحكومية في ألمانيا وإسبانيا وجمهورية كوريا.

(1) منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. 2018. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2018. <http://www.fao.org/3/i9553en/i9553en.pdf>.

(2) شبكة معلومات الأمن الغذائي. 2019. التقرير العالمي عن أزمات الأغذية لعام 2019. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104035/download/?_ga=2.58447468.711321890.1565442307-786793058.1562316348.

(3) شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف. 2019. تقييم أداء برنامج الأغذية العالمي في الفترة 2017-2018. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

1-1 التحليل والنتائج لدعم اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد

- 6- استنادا إلى الانخراط السابق مع الهيئات غير الحكومية، والتوصيات الصادرة عن تقييم خارجي أجري في عام 2012⁽⁴⁾ والتعليقات الواردة من مشاورات أصحاب المصلحة، تضع هذه الاستراتيجية مسارا جديدا للبرنامج. وتتطلع إلى الجهات الفاعلة الكبيرة والصغيرة في قطاع الأعمال التجارية أساسا لإرساء شراكات تقنية تستفيد من خبراتها وقدراتها ودعمها لأنشطة الدعوة وتتطلع للأفراد للحصول على أموال للمساعدة في سد فجوة التمويل التي يعاني منها البرنامج.
- 7- ويوضح تحليل الانخراط مع قطاع الأعمال التجارية حتى الآن أن البرنامج – وبالتالي المستفيدين منه – يستمد من الشراكات التقنية قيمة أكبر من التركيز على توليد الأموال.⁽⁵⁾ وتم تسليط الضوء على هذا الاستنتاج في تقييم أجراه البرنامج في عام 2012 للاستراتيجية آنذاك للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه، وركزت استراتيجية الفترة 2013-2017 على وجه التحديد على سجل البرنامج الحافل في مجال الشراكات التقنية لتعزيز القدرات. وعلاوة على ذلك، يستجيب قطاع الأعمال التجارية بشكل متزايد لطلب الموظفين والمستهلكين للاستفادة من خبرة الشركات ومدى وصولها وتأثيرها لتحقيق أثر اجتماعي أوسع. وبالفعل، يشير تقرير صدر في عام 2018 إلى أن 92 في المائة من المجيبين على الاستقصاء المؤسسي يرون أن "تسخير كفاءات شركتي وأصولها غير النقدية بشكل فعال يمكن أن يكون له أثر أكبر بكثير ... من دعمنا المالي".⁽⁶⁾ ويتيح هذا الاتجاه فرصا كبيرة للبرنامج لتلبية الاحتياجات الإضافية والوصول إلى المزيد من المستفيدين من خلال الشراكات التقنية.⁽⁷⁾
- 8- وتسترشد هذه الاستراتيجية بالنتائج والتوصيات التالية الصادرة عن الاستراتيجيات والتقييمات السابقة:

- ◀ تتيح الشراكات التقنية للبرنامج أن يستمد أكبر قيمة من الانخراط مع قطاع الأعمال التجارية.⁽⁸⁾
- ◀ لم يشهد البرنامج إلا نجاحا محدودا في نهجه بشأن الشراكة على المستوى المحلي لأنه افتقر إلى الموارد الكافية والإرشاد والدعم المتسقين، وهي أمور لازمة للنجاح في تحديد هذه الشراكات المتنوعة وتميئتها" بشكل مستدام.⁽⁹⁾
- ◀ لم يرق البرنامج بزيادة إيراداته من جمع الأموال بشكل كبير من خلال الاستراتيجيات السابقة لأنه لم يركز على التبرعات الفردية ولم يرق باستثمار أولي كاف. وشهدت المنظمات النظيرة للبرنامج نموا ملحوظا في الإيرادات الواردة من الأفراد بعد الاستثمار في البنية التحتية اللازمة والمهارات والقدرات المتخصصة (الشكل 1).⁽¹⁰⁾،⁽¹¹⁾

(4) برنامج الأغذية العالمي. 2012. استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه: تقييم. رقم التقرير OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/> كانت النتائج الرئيسية لهذا التقييم على النحو التالي: لم تميز استراتيجية البرنامج بما فيه الكفاية بين الشراكات وجمع الأموال ولم توضح أهداف ونطاق وحدود الشراكات المؤسسية؛ ولدى الشركاء من الشركات التجارية خبرة تقنية قيمة يمكن أن يستفيد منها البرنامج بالإضافة إلى التكنولوجيا والمرافق وإمكانية الوصول على أرض الواقع خلال حالات الطوارئ المفاجئة؛ ومن عام 2009 إلى عام 2011، لم يتم جمع إلا 15 في المائة من موارد القطاع الخاص في البرنامج من الأفراد.

(5) المرجع نفسه.

(6) C&E Advisory Services Limited. 2018. C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2018. <https://www.candeadvisory.com/barometer>.

(7) C&E Advisory Services Limited. 2017. C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2017. خلص هذا الاستقصاء إلى أن الشركات التجارية تريد على نحو متزايد أن تتخراط في شراكات أعمق بشأن حل المشاكل من أجل تحقيق أثر اجتماعي أوسع وأن 77 في المائة منها تتوقع زيادة استثماراتها في الشراكات المتعددة القطاعات خلال السنوات الثلاث القادمة.

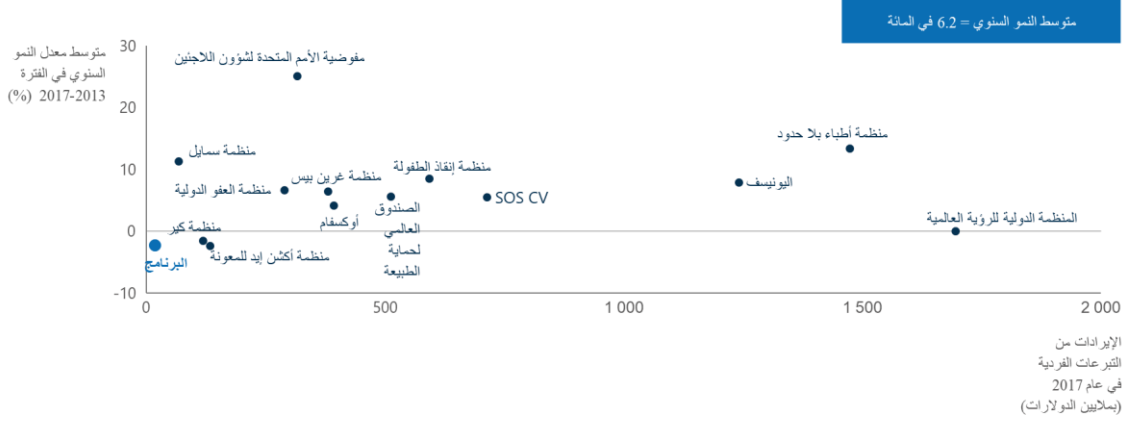
(8) برنامج الأغذية العالمي. 2012. استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه: تقييم. رقم التقرير OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>

(9) شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف. 2019. تقييم أداء برنامج الأغذية العالمي في الفترة 2017-2018. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>

(10) برنامج الأغذية العالمي. 2012. استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه: تقييم. رقم التقرير OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/> تشمل التوصيات الإضافية الناتجة عن تقييم عام 2012 أن هذه الاستراتيجية تمضي قدما بتعبئة التمويل من المؤسسات؛ وتحقيق أقصى قدر من الفوائد من الشراكات المؤسسية للمساهمة في تحقيق أهداف البرنامج؛ وتنفيذ عملية لتحديد أولويات المجالات لإرساء شراكة بشأنها. واعتمدت توصيات أخرى من خلال استراتيجية 2013-2017، مثل دمج ميزانية الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في الميزانية الإجمالية للبرنامج ونقل المسؤولية عن إجراء عمليات العناية الواجبة خارج شعبة الشراكة مع القطاع الخاص.

(11) استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017).

الشكل 1: إيرادات التبرعات الفردية في البرنامج ثابتة، في حين استفادت المنظمات النظيرة من نمو عالمي ثابت على مدى 5 سنوات



2-1 مجالات التركيز والنطاق والمبادئ التوجيهية

- 9- تضم الكيانات غير الحكومية مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة، من الشركات المتعددة الجنسيات إلى رواد الأعمال المحليين إلى المؤسسات الأكاديمية. وتركز هذه الاستراتيجية على ثلاثة مجالات تنطوي على أكبر إمكانات لزيادة أثر البرنامج وزيادة التمويل لتمكينه من الوصول إلى المزيد من المستفيدين: الأفراد والمؤسسات والشركات التجارية، وتشمل الشركات الكيانات التي تتراوح ما بين الشركات العالمية الكبرى إلى المشروعات المحلية الصغيرة والمتوسطة الحجم.⁽¹²⁾ غير أن انخراط البرنامج مع الكيانات غير الحكومية لا يقتصر على هذه المجالات، ويُنظم انخراطه مع المنظمات غير الحكومية من خلال إرشادات مؤسسية منفصلة.
- 10- ومن المسلم به أنه يمكن للشركاء من قطاع الأعمال التجارية إقامة علاقة شراكة أو علاقة شراء مع البرنامج. وتنص إرشادات الأمم المتحدة على أنه "ينبغي ألا يتيح التعاون مزايا احتكارية أو أن ينطوي التعاون ضمنا على أي تأييد أو تفضيل لكيان معين من كيانات قطاع الأعمال التجارية أو لمنتجاته أو خدماته". ووضع هذا المبدأ للبرنامج في تعميم المدير التنفيذي OED2013/025، الذي ينص على أن "يحافظ البرنامج على الفصل بين تعاونه مع قطاع [الأعمال التجارية] وعمليات الشراء لضمان بقاء العلاقات التجارية مع شركاء قطاع [الأعمال التجارية] متميزة وإدارتها بشكل مستقل". وتخضع أنشطة المشتريات في البرنامج لسياسات منفصلة بشأن مشتريات السلع والخدمات العامة ومشتريات الأغذية المحلية.
- 11- وسيسترشد انخراط البرنامج مع الكيانات غير الحكومية بمجموعة من المبادئ الشاملة التي تتفق مع أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الالتزام بعدم ترك أحد خلف الركب. وتقضي هذه المبادئ التوجيهية، التي ستضمن أن يعود انخراط البرنامج بأقصى فائدة ممكنة على الناس الذين يخدمهم، الآن وفي المستقبل، بأن تتسم الشراكات وعمليات الانخراط بما يلي:

(12) مبادئ توجيهية بشأن النهج القائم على المبادئ للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية. 2015. <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc062579.pdf>. "تواجه هذه الاستراتيجية قيودا كبيرا يتمثل في أنها تفترض أن الاستثمار متاح لرفع وظيفة القطاع الخاص سيكون متوازعا، وفي هذا الصدد سيستمر تأخرها عن استراتيجيات وكالات مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين".

(12) مبادئ توجيهية بشأن النهج القائم على المبادئ للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية. 2015. <https://business.un.org/en/documents/5292>. توفر هذه المبادئ التوجيهية إطارا لإرساء شراكات بين الأمم المتحدة والقطاع الخاص، أو قطاع الشركات التجارية، والكيانات. ويُعرّف قطاع الشركات التجارية في هذه المبادئ على النحو التالي: "إما المشروعات أو الشركات التجارية الهادفة للربح؛ أو رابطات أو تحالفات الشركات التجارية (مجموعات متعددة الصناعات، ومبادرات متعددة الصناعات، ومحددة الموضوع؛ ومبادرة تركز على الصناعة)؛ بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر المؤسسات الخيرية".

- ◀ الاستناد إلى الاحتياجات، والتركيز على المستفيدين أولاً وعلى الأنشطة القائمة على النتائج، وتحقيق أقصى أثر على المستوى المحلي؛
- ◀ دعم الانخراط الفعال على المدى الطويل، مع التركيز على استدامة الأنشطة وتحقيق أقصى أثر للمستفيدين؛
- ◀ ضمان الشفافية والمساءلة، من خلال الإدارة السليمة للمخاطر والتقييد بقيم الأمم المتحدة؛
- ◀ تشجيع نماذج الانخراط المبتكرة التي تؤدي إلى طرق جديدة لحل المشاكل وتحقيق أثر أكبر على المستفيدين من البرنامج.

12- وتتيح الشراكات التقنية للبرنامج استخدام خبرة الأعمال التجارية ودرابنتها لتنفيذ الأنشطة بشكل أفضل للمستفيدين وتعزيز قدرة الحكومات المضيئة. ومن خلال الاستفادة من القدرة الابتكارية للشركات التجارية وتكنولوجياتها، يمكن أن يقوم البرنامج بالمزيد للوصول إلى الناس الأكثر تخلصاً عن الركب ووضع حلول مستدامة للتحديات طويلة الأجل. غير أنه حتى مع الدعم المقدم من قطاع الأعمال التجارية، لا يزال البرنامج غير قادر على الوصول إلى جميع المحتاجين. ويمكن للناس في جميع أنحاء العالم المساعدة على سد هذه الفجوة في الموارد عن طريق تزويد البرنامج بتبرعات مباشرة تمكنه من الوصول إلى المزيد من المستفيدين. واستناداً إلى هذه المجالات الثلاثة المتميزة للقيمة المضافة، فإن استراتيجية الشراكات والانخراط مبنية على ثلاث ركائز موضحة أدناه.

13- وسيحقق توسيع نطاق الشراكات والانخراط مع الكيانات غير الحكومية أيضاً من خلال التعاون الوثيق مع المنظمات الصديقة للبرنامج في الولايات المتحدة واليابان وإيطاليا. ولدى جميع هذه المنظمات فرص لزيادة دعمها لبرامج البرنامج بشكل كبير من خلال مبادرات مبتكرة في مجالي الاتصالات وجمع الأموال.

2- استراتيجية تتضمن ثلاث ركائز للنشاط

14- تشمل الركائز الثلاث – الأثر والإيرادات والابتكار – الأنشطة التالية:

◀ الأثر: سيستفيد البرنامج من النجاح الذي حققه حتى الآن مع الشركاء من قطاع الأعمال التجارية لإرساء مزيد من أفضل الشراكات التقنية التي توفر الخبرات والمهارات اللازمة لدعم تعزيز قدرات البرنامج والحكومات المحلية. وبهدف زيادة الأثر على المستوى المحلي، ستركز الأنشطة في هذه الركيزة على تمكين المزيد من المكاتب القطرية من الانخراط مع الكيانات غير الحكومية لدعم احتياجاتها على النحو الوارد في الخطط الاستراتيجية القطرية. ومن شأن الشراكات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال التجارية على جميع المستويات أن تؤدي إلى رفع الكفاءات وتحقيق وفورات للبرنامج. ومن خلال العمل الوثيق مع الوحدات التقنية، سيزيد البرنامج نشاط الشراكات التقنية العالمية واسعة النطاق بنسبة 25 في المائة بحلول عام 2025 لتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل.

◀ الإيرادات: سيؤدي الاستثمار في جمع الأموال وزيادته، والتركيز بشكل خاص على التبرعات الفردية، إلى زيادة الإيرادات المتنوعة للبرنامج. وسيستثمر البرنامج في تطوير وسيلة مهمة ومستدامة للتدفق المرن للإيرادات من خلال إنشاء استراتيجية لجمع الأموال بالوسائل الرقمية تجتذب الناس من جميع أنحاء العالم. وستتم مزامنة أنشطة جمع الأموال مع جهود إبراز الصورة لتحقيق فوائد أكبر للبرنامج، بهدف زيادة إبراز صورة البرنامج بنسبة 12 في المائة خلال فترة الاستراتيجية وزيادة الإيرادات السنوية من الداعمين الفرديين إلى 170 مليون دولار أمريكي، ومن الشركات التجارية إلى 50 مليون دولار أمريكي ومن المؤسسات إلى 25 مليون دولار أمريكي، بحلول عام 2025.

◀ الابتكار: تسمح هذه الركيزة الأخيرة باكتشاف طرق جديدة للانخراط مع الكيانات غير الحكومية لإيجاد حلول مبتكرة وتعاونية لتعجيل التقدم نحو القضاء على الجوع. وستعمل إدارة الشراكات والدعوة على دفع النمو في الأثر وزيادة الإيرادات في العمل الحالي الجاري الاضطلاع به مع مختلف الوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

15- وهذه الركائز الثلاث مترابطة ويدعم كل منها الآخر، ويمكن أن تتخرب الكيانات غير الحكومية من خلال أكثر من ركيزة واحدة في نفس الوقت. وعلى سبيل المثال، يقدم العديد من الشركاء من قطاع الأعمال التجارية تمويلا للبرنامج إلى جانب خبرتهم التقنية؛ ونظرا للتركيز على الشراكات التي تحدث أثرا باعتبارها الطريقة الأكثر قيمة للتفاعل مع قطاع الأعمال التجارية، يتم تقسيم هاتين الوسيلتين للدعم بين ركيزتي الأثر والإيرادات. ويمكن أيضا انخراط الأفراد كمستهلكين وكموظفين في الشراكات مع قطاع الأعمال التجارية.

3- الركيزة 1: الأثر

16- لدى البرنامج خبرة تزيد عن 15 عاما في المشاركة في إرساء شراكات تقنية مع قطاع الأعمال التجارية. وخلال فترة الاستراتيجية، سيزيد البرنامج هذا النشاط لتلبية احتياجات الأشخاص الذين يخدمهم بشكل أفضل، بهدف تحقيق ما يلي:

- ◀ اتباع نهج شامل بدعم من المكاتب الإقليمية لزيادة انخراط المكاتب القطرية بشكل كبير مع قطاع الأعمال التجارية دعما للاحتياجات الواردة في الخطط الاستراتيجية القطرية عن طريق الاستفادة من خبرات ومهارات قطاع الأعمال التجارية لدعم البرنامج بطرق عمل جديدة؛
- ◀ تحقيق كفاءات ووفورات في التكاليف لا تقل عن 60 مليون دولار أمريكي على مدى فترة الاستراتيجية نتيجة التعاون مع قطاع الأعمال التجارية من خلال انخراط طويل الأجل ومبتكر؛
- ◀ تحقيق زيادة إجمالية نسبتها 25 في المائة في عدد الشراكات العالمية متعددة السنوات المدفوعة بالاحتياجات والتي يتم إنشاؤها مع الوحدات التقنية، والتي بلغت 20 شراكة في عام 2019.⁽¹³⁾

1-3 تحسين المساءلة والشفافية من خلال القياس الشامل

17- يحتاج البرنامج إلى نهج جديد لقياس وتقييم أثر الشراكات التقنية وفوائدها التي تحسن الكفاءة على جميع المستويات. وستضع هذه الاستراتيجية منهجية متسقة تضمن قدرة البرنامج على تقييم أثر الشراكات مقابل غايات الركيزة 1. وترد المقاييس المحتملة في الشكل 2.

الشكل 2: الأبعاد الرئيسية الثلاثة لتقييم أثر الشراكات

سيضع البرنامج منهجية منتظمة لقياس أثر الشراكات التقنية والإبلاغ عنها، مدركا أنه لا يوجد نهج قياسي داخل البرنامج أو خارجه الآن



الوصول إلى المستفيدين

عدد المستفيدين الإضافيين الذين يتم الوصول إليهم من خلال الشراكات
مثلا: الوصول إلى السكان في المناطق النائية من خلال تعزيز قدرات النقل



الكفاءات ووفورات التكاليف

انخفاض التكاليف التي يتحملها البرنامج وتحقيق كفاءات أعلى في العمليات الأساسية
مثلا: توحيد عمليات القسام الورقية لتقليل وقت الإنتاج والتسليم



بناء المهارات

فتح الأفق لتحقيق قيمة للمستفيدين من خلال تعزيز قدرات موظفي البرنامج
مثلا: تزويد سائقي البرنامج بالادوات اللازمة للتنقل بأمان في الأراضي للوصول بشكل موثوق إلى المستفيدين

عوامل تحقيق الأثر



المساهمة الدالارية

مساهمة مالية لتغطية تكاليف الشراكة



المساهمة العينية

توفير خدمات مالية (مثل السلع) وغير مادية (مثل الخدمات والتراخيص والوقت)

(13) تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية، أبريل/نيسان 2019.

2-3 إعطاء الأولوية للشراكات القائمة على الاحتياجات لتحقيق الأثر على مستوى المكاتب القطرية

18- يمكن للخبرة التقنية ونقل المعرفة وتعزيز القدرات التي يوفرها قطاع الأعمال التجارية أن تساعد البرنامج على العمل بأكثر الطرق فعالية وكفاءة والاستفادة بشكل أفضل من تمويل الحكومات المانحة.⁽¹⁴⁾ وحددت المشاورات المكثفة التي جرت على مستوى المقر والمكاتب القطرية احتياجات برنامجية كبيرة تكون الشراكات التقنية مع قطاع الأعمال التجارية في وضع جيد لتلبيتها، كما هو موضح في الشكل 3. وتقر هذه الاستراتيجية أيضا بأن نهج الشراكة قد لا يكون دائما أفضل حل لتلبية الاحتياجات البرنامجية للبرنامج؛ وسيحدد التعاون الوثيق بين شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في البرنامج، على سبيل المثال، متى يكون نهج الشراكة هو الأنسب.

الشكل 3: إمكانية نمو الشراكات التي تحدث الأثر على أساس احتياجات البرنامج الكبيرة

قائمة توضيحية بالفرض التي حددتها وحدات البرامج في البرنامج:



19- وتستهدف هذه الاستراتيجية نمو الشراكات التي تحركها المكاتب القطرية من أجل تحقيق أثر على مستوى المجتمعات المحلية كجزء من إعطاء الأولوية للانخراط مع قطاع الأعمال التجارية على المستوى المحلي. ومن خلال التركيز على الجهات الفاعلة المحلية، يمكن للشركاء التقنيين أيضا زيادة قدرة ومهارات كل من البرنامج والحكومات المضيفة، وبالتالي زيادة الفوائد غير المباشرة على المدى الطويل. ويسعى البرنامج إلى رؤية المزيد من المبادرات مثل مشروع لينتشي، المنفذ في هندوراس في شراكة مع مجموعة كيري، الذي تعود أصوله إلى إنتاج الألبان الأيرلندية (الشكل 4). ونقل موظفو مجموعة كيري خبراتهم إلى مزارعي هندوراس المحليين، مما مكّنهم من زيادة جودة منتجاتهم من الألبان والربط ببرنامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية للبرنامج.

(14) برنامج الأغذية العالمي. 2012. استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه: تقييم. رقم التقرير OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>

الشكل 4: يعزز البرنامج قدرة المجتمعات المحلية على الصمود في مشروع ليتشي الذي تدعمه منظمة كيري في هندوراس



20- ويمكن إشراك الشركاء من قطاع الأعمال التجارية لدعم تنمية الاقتصادات الريفية في البلدان التي يعمل فيها البرنامج والتعاون في الجهود طويلة الأجل الرامية إلى تعزيز سلاسل التوريد المستدامة والشاملة للجميع. وعن طريق العمل مع الأسواق المحلية ومن خلالها، يمكن أن يحسن البرنامج حياة المزارعين الريفيين أصحاب الحيازات الصغيرة وأن يزيد إمكانية حصول النساء والبنات على الأغذية على النحو المحدد على سبيل الأولوية في سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين (2015-2020). وترتبط المشتريات المحلية للأغذية وتنمية الأسواق في كثير من الأحيان ببرامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية وغيرها من أنشطة سلسلة القيمة. كما ستساعد استراتيجية البرنامج بشأن شراء الأغذية المحلية في هذا الصدد، من خلال تشجيع التوريد من المنتجين والموردين المحليين عندما يكون ذلك ممكناً.

21- وعلى المستوى المحلي على وجه الخصوص، يمكن أن تكون الشراكات بين القطاعين العام والخاص وسيلة فعالة للانخراط مع الكيانات غير الحكومية وتقاسم الموارد والمسؤولية والمخاطر. وعلى سبيل المثال، تعاونت وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة الأمريكية، وشركة كارغيل، وحكومة هندوراس، والبرنامج في شراكة لمدة عامين في الممر الجاف في هندوراس لتحقيق رؤية مشتركة بشأن سلاسل الإمداد الخاصة بالأمن الغذائي والتغذية الشاملة للجميع عن طريق ربط 500 من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالبرنامج الوطني للتغذية المدرسية.

3-3 استكشاف نماذج انخراط مبتكرة مع قطاع الأعمال التجارية

22- عن طريق اتخاذ خطوة تتجاوز المسؤولية الاجتماعية للشركات، تنتقل بعض الشركات نحو شراكات أو نهج "القيمة المشتركة" التي تنظر من خلالها الشركات إلى الاحتياجات المجتمعية والاعتبارات البيئية باعتبارها فرصاً وتُرسي شراكات مع منظمات مثل البرنامج لمعالجتها. وتكون أكبر الفرص المتاحة للبرنامج في الانخراط في شراكات القيمة المشتركة – مع التقيد بالمبادئ التوجيهية والأطر القائمة للأمم المتحدة – على مستوى المكاتب القطرية، من خلال شراكات متعددة القطاعات تضم مجموعة من الجهات الفاعلة المحلية التي تلبى احتياجات محددة تركز على المستفيدين على النحو المحدد في الخطط الاستراتيجية القطرية.

23- وسوف يؤدي البرنامج بشكل متزايد دور المنظم والمنسق لشبكات الشراكات على المستويين الوطني والمحلي، على سبيل المثال من خلال تطوير شبكات الأعمال الجديدة لمبادرة تعزيز التغذية لزيادة توافر الأغذية المغذية والطلب عليها. وقد ساعدت شعبة التغذية في البرنامج، بالتعاون مع شركة DSM الملكية وهي شريك قائم منذ أمد طويل، في إنشاء مثل هذه الشبكات في ملاوي وزامبيا وزمبابوي، وهناك 16 مكتباً قترانياً آخر يتبع بنشاط نهجاً مماثلاً. ويسعى البرنامج أيضاً إلى الاستفادة من قطاع الأعمال التجارية المحلي وتنظيمه لتعزيز سلاسل القيمة القادرة على الصمود والشاملة للجميع بحيث يمكن للجهات الفاعلة الأكثر ضعفاً،

ولا سيما المزارعات من أصحاب الحيازات الصغيرة والنساء اللاتي يعشن في ظروف تشمل نزاعات، الإسهام في التنمية الاقتصادية الطويلة الأجل والاستفادة منها بشكل أفضل.

4-3 بناء نماذج انخراط تحقق فائدة متبادلة لتحقيق أثر طويل الأجل

24- ترغب الشركات التجارية بشكل متزايد في المساهمة في تحقيق المنفعة الاجتماعية والبيئية على النطاق الأوسع وكذلك زيادة محصلاتها النهائية. ووفر البرنامج وسيلة يمكن من خلالها لقطاع الأعمال التجارية المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وزيادة ولاء الموظفين وتعريف أصحاب المصلحة بقيمتها الإيجابية للمجتمع.⁽¹⁵⁾

25- ولتحسين فعالية الشراكات التقنية، سيركز البرنامج على إرساء علاقات طويلة الأجل والحفاظ عليها بدلا من الانخراط في شراكات قصيرة غير متكررة. وسوف يقبل البرنامج بشكل انتقائي فقط عروض الخدمات أو الخبرات التي ترد إليه لأن هذه العروض غالبا ما تتطلب موارد للاستفادة منها وقد لا تحقق فوائد دائمة. ومن شأن ضمان أن تحقق العلاقات فائدة متبادلة لكل من البرنامج وقطاع الأعمال التجارية، كما هو الحال مع شركة UPS للخدمات اللوجستية العالمية، أن يساعد على ضمان بقاء الشراكات لمدة طويلة وزيادة الأثر إلى أقصى حد (الشكل 5).

الشكل 5: تساعد الشراكات ذات الفائدة المتبادلة البرنامج على الانخراط مع أكبر شبكة نقل إنسانية



4- الركنة 2: الإيرادات

26- تقترح هذه الاستراتيجية طريقة جديدة للبرنامج للوصول إلى المزيد من الناس حول العالم من خلال الاستفادة من سوق التبرعات الفردية المتنامية، ولا سيما من خلال استخدام أدوات الانخراط الرقمية، لزيادة إيراداته وتنويع قاعدة موارده. وستسهم الشركات والمؤسسات أيضا في نمو الإيرادات، كما هو مبين في الشكل 6. وعلى وجه التحديد، سيسعى البرنامج إلى تحقيق ما يلي:

← زيادة الإيرادات السنوية من الداعمين الأفراد إلى 170 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025؛

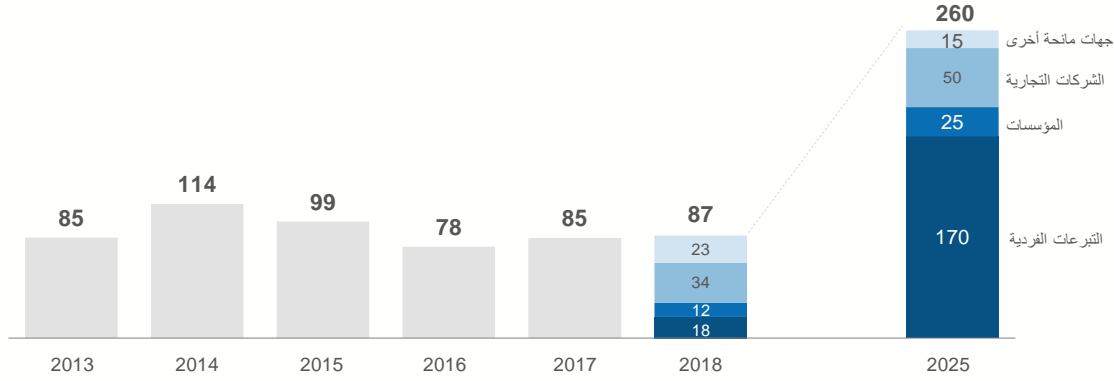
← زيادة الأموال التي يتم جمعها من الشركات التجارية إلى 50 مليون دولار أمريكي ومن المؤسسات إلى 25 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025؛

⁽¹⁵⁾ Edelman Trust Barometer, Global Report 2019. قال 67 في المائة من الأشخاص إما إنهم لن يعملوا أبدا لأي منظمة، أو إنهم سيريدون الحصول على أموال أكثر بكثير للعمل لدى أي منظمة، وهو ما لم يف بالبيان التالي: "حدد صاحب عملي نفسه غرضا ساميا، ووظيفتي لها أثر اجتماعي هادف."

الاستفادة من الأعمال المتزامنة الذي تقودها شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق في البرنامج والمساهمة في زيادة المعرفة بالبرنامج بنسبة 12 في المائة خلال فترة الاستراتيجية.

الشكل 6: سيزيد البرنامج الأموال التي يتم جمعها سنويا إلى 260 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025

(الإيرادات (بملايين الدولارات الأمريكية)



ملاحظة: 27 مليون دولار تقريبا من قيمة أموال الشركات التجارية من الشركات النقية فقط تقدر "الجهات المانحة الأخرى" لعام 2025 تستند إلى متوسط السنوات الأخيرة 60 في المائة من إيرادات الرابطة اليابانية للمعونة والإغاثة لعام 2018 كمت من التبرعات الفردية و40 في المائة من الأموال النقية من الشركات التجارية، وفقا لتكوين عام 2017 - في انتظار تأكيد التوزيع الفعلي لعام 2018 من الرابطة، وتشمل التبرعات الفردية إيرادات قدرها مليون دولار تقريبا من أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية المعدلة يدويا للربع الرابع من عام 2010 + 340 ألف دولار تقريبا من خلال تطبيق تقاسم الودائع عن طريق أصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية، ولم يوثق المقر هذا المبلغ حتى الآن نتيجة التغييرات في الممارسات المحاسبية؛ المصدر: شعبة الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في البرنامج، وتحليل مجموعة بوسطن الاستشارية.

1-4 القياس الشفاف للأداء

27- من الحاسم للنجاح في زيادة الإيرادات على النحو المقرر تحقيق أقصى عائد على الاستثمار في جميع المسارات: الأعمال التجارية والمؤسسات والأفراد. وعلى وجه الخصوص، سيتم رصد نشاط التبرعات الفردية عن كئيب مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية، وتقديم تقارير منتظمة إلى القيادة العليا للبرنامج والمجلس التنفيذي لضمان الشفافية والمساءلة. وتغطي مؤشرات الأداء الرئيسية المقاييس التالية:

- ← تكلفة الاستحواذ على كل جهة داعمة جديدة؛
- ← معدل الاستبقاء للسنتين الأولى والثانية؛
- ← تكلفة استبقاء الجهات الداعمة مع مرور الوقت؛
- ← متوسط القيمة السنوية للتبرعات؛
- ← الإيرادات المستدامة المتوقعة للمستفيدين.

2-4 نموذج انخراط قوي للتبرعات الفردية

28- تمثل التبرعات الفردية مصدرا كبيرا ومتناميا للأموال التي تقدم في كثير من الأحيان بمرونة وبالتالي يمكن للبرنامج أن يستخدمها لتلبية أشد الاحتياجات. وعن طريق إعطاء الأولوية لجمع الأموال من الداعمين الأفراد، يستجيب البرنامج للتوصيات الناشئة عن تقديرات وتقييمات الاستراتيجيات السابقة لإشراك الكيانات غير الحكومية، بما في ذلك توصية بأن "يوجه البرنامج مزيدا من الاهتمام إلى التبرعات المتكررة من عامة الجمهور والقيام بالاستثمار الأساسي مقدما، وذلك لتعبئة المساهمات غير المقيدة".⁽¹⁶⁾

(16) "تقرير موجز عن تقييم استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه" (WFP/EB.2/2012/6-A). <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc062160.pdf>

29- وكانت الطريقة التقليدية لجمع الأموال من الأفراد تتم أساسا من خلال قنوات غير قائمة على الإنترنت مثل البريد المباشر والتسويق عن بُعد، وتُنفذ من خلال عمليات جمع الأموال على المستوى الوطني. وأصبح شكل سوق جمع الأموال من الأفراد مختلفا تماما الآن، حيث الغالبية العظمى من الداعمين المحتملين – والتبرعات المريحة – موجودة على الإنترنت. وصُمم نهج البرنامج بشأن التبرعات الفردية لتوفير أفضل ما يمكن تقديمه من تجارب الدعم، لإنشاء برنامج مستدام ذاتي التمويل، وفي نهاية المطاف تحقيق نقلة نوعية في الإيرادات. وسيركز البرنامج على إشراك الأفراد من خلال المنصات الرقمية – بناء على نجاح تطبيق تقاسم الوجبات (ShareTheMeal) – لتقديم وسيلة مرنة وفعالة من حيث التكلفة للوصول إلى الداعمين في العديد من البلدان المختلفة دون إنشاء فرق لجمع الأموال تعمل فعليا في مواقع متعددة.

30- ومن خلال هذا النهج الرقمي، يسعى البرنامج إلى تحقيق عمليات أكثر نجاحا لجمع الأموال مثل حملة الإعلان على فيسبوك في الفترة 2018-2019 التي جمع من خلالها أموالا لحالة الطوارئ في اليمن (الشكل 7). وسيتم تعزيز النهج الرقمي العالمي من خلال نشاط جمع الأموال المستهدف خارج الإنترنت (على سبيل المثال، النداءات وجها لوجه والإعلانات التلفزيونية) الذي تظهر الاختبارات أنه سينجح.

الشكل 7: الاستثمار يظهر بالفعل بنتائج واعدة من خلال حملات إعلانية مدفوعة الثمن لكل من موقع WFP.org وتطبيق "تقاسم الوجبات" (ShareTheMeal)



1- بيانات حملة شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بشأن التبرعات الفردية على فيسبوك في اليمن (في 23 يونيو/حزيران 2019) استناداً إلى المبلغ الذي أنفقته على الإعلانات مدفوعة الثمن. 2- نتائج الإعلانات الرقمية مدفوعة الثمن لعام 2019 حتى 23 يونيو/حزيران، توغلت العائد على الاستثمار لسنة واحدة في قنوات تستند إلى أداء تطبيق تقاسم الوجبات حتى الآن على أساس المبلغ التبرعات المتكررة، والنتائج الرقمية لتطبيق تقاسم الوجبات هي مزيج بين التطبيق العالمي لغرض الإعلانات المدفوعة الثمن على فيسبوك والإعلانات على تطبيق شركة أبل للحمض. المصدر: نتائج التسويق لشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وتطبيق تقاسم الوجبات.

31- وتمشيا مع المبادئ التوجيهية لهذه الاستراتيجية، تستهدف أنشطة البرنامج لجمع التبرعات الفردية وبناء صورته إلى تأمين داعمين يقدمون الأموال شهريا لعمله ولمدة طويلة وتوفير أفضل ما يمكن تقديمه من تجارب رعاية الدعم التي تبرز كيفية استخدام أموال الداعمين.

32- وبينما يستكشف البرنامج نماذج الانخراط المبتكرة للتبرعات الفردية، فإنه سيستند إلى أعمال جمع الأموال من الأفراد في البلدان ذات الغالبية المسلمة والمغتربين من خلال استكشاف التمويل الاجتماعي الإسلامي. ويشمل ذلك أشكالاً مختلفة – الزكاة والصدقات وزكاة الفطر والأوقاف والصكوك. وعلى الرغم من تباين تقديرات نطاق التمويل الاجتماعي الإسلامي الذي يمكن تسخيرها، فإن هذا يوفر وعاء تمويليا محتملا إضافيا يمكن للبرنامج استخدامه للمساعدة على سد الفجوة، وسيجري استكشافه خلال فترة الاستراتيجية.

3-4 نمو الإيرادات الإضافية من قطاع الأعمال والمؤسسات

33- سيسعى البرنامج إلى جمع 50 مليون دولار أمريكي سنويا من خلال شراكات جمع الأموال مع قطاع الأعمال التجارية بحلول عام 2025. وتحققا لهذه الغاية سيقوم البرنامج بتحديد وتأمين الجهات المانحة العالمية الرئيسية من خلال الاستفادة من فعاليات التواصل، وجهات الاتصال الخاصة بالقيادة العليا للبرنامج واتجاهات السوق. وسوف يساعد التنقيب الانتقائي والمستهدف على

تحديد الفرص المتاحة في الشركات الكبيرة التي تتعامل مباشرة مع المستهلكين والشركات التي تقع عملياتها بالقرب من المستفيدين من البرنامج ومؤسسات الشركات. كما سيتم تقديم دعم أكبر للمكاتب القطرية في جهودها الرامية إلى إقامة شركات مع قطاع الأعمال المحلي لتمويل الخطط الاستراتيجية القطرية.

34- وبالمثل، تسعى هذه الاستراتيجية إلى مضاعفة الإيرادات السنوية من المؤسسات إلى 25 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025. وتؤدي المؤسسات الخاصة دورا رئيسيا في دفع الابتكار ومساعدة البرنامج على إيجاد حلول مستدامة تندرج ضمن "محور الترابط بين العمل الإنساني والتنمية"، وكذلك حلول للأسباب الجذرية للجوع. وفي حين أن البرنامج أقام شركات مع المؤسسات في الماضي، فقد كان النهج مخصصا. وتوفر هذه الاستراتيجية نهجا مستهدفا للتعاون مع عدد صغير من المؤسسات الكبيرة، مع التركيز في البداية على أمريكا الشمالية وأوروبا، لتحقيق أكبر عائد على الاستثمار ودعم الوحدات التقنية والمكاتب القطرية في البحث عن الفرص.

5- الركيزة 3: الابتكار

35- يعد الابتكار بالغ الأهمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولدى الكيانات غير الحكومية – ولا سيما الشركات التجارية – قدرة فريدة على دفع الابتكار. ولذلك تركز هذه الركيزة من الاستراتيجية على الفرص المتاحة للاستفادة من الابتكار والتعاون مع أصحاب المصلحة المتعددين لتعزيز الركيزتين الأوليين من الاستراتيجية، وعكس اتجاه الانخفاض في التقدم نحو القضاء على الجوع والمضي قدما نحو تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وسيعمل البرنامج مع قطاع الأعمال التجارية – ولا سيما الشركات التجارية الرائدة في مجال البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي – ومعجل الابتكار في البرنامج لتجريب واختبار الابتكارات الناشئة عن الاحتياجات القطرية. وستتيح تطبيقات الأجهزة المتنقلة مثل تطبيق تقاسم الوجبات للبرنامج الانخراط مع جمهور جديد والتواصل معه لزيادة إبراز صورته ونتائج جمع الأموال. وسيسعى البرنامج إلى الاستفادة من تدفق رأس المال الجديد إلى استثمارات مسؤولة اجتماعيا عن طريق تنفيذ آليات التمويل المبتكرة. وسيؤدي التعاون المتزايد مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة والشركاء الآخرين إلى تعجيل نتائج برامج البرنامج ويشجع على مزيد من الانخراط مع الشركات التجارية من خلال تحالفات أصحاب المصلحة المتعددين.

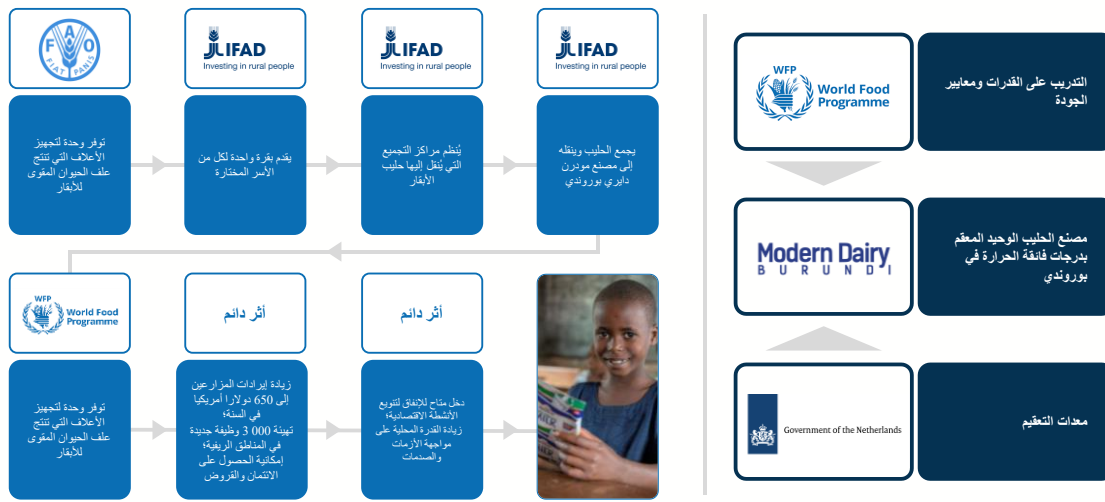
36- وسيكون الانخراط متعدد الأوجه لمعجل الابتكار للبرنامج مع قطاع الأعمال التجارية مفيدا لبناء الابتكارات من المستوى المحلي وتمكين وتدعيم المبادرات التي تحركها المكاتب القطرية. ويمكن أن تساعد الأدوات الرقمية الجديدة البرنامج في ضمان أن يوجه أثر الشراكات التقنية مع قطاع الأعمال التجارية نحو الحلول طويلة الأجل لسوء التغذية المزمن والمجتمعات المتأثرة بالكوارث وانعدام الأمن الغذائي الذي تفاقم بسبب تغير المناخ. وعلى سبيل المثال، تم تطوير Nutrifami، وهو تطبيق على الهاتف المتنقل للتعليم الإلكتروني، لمعالجة نقص التعليم التغذوي وتتبع مشتريات الأغذية بين المجتمعات المحلية الضعيفة التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي في كولومبيا. وقد تم تجريب تطبيق Nutrifami في عام 2016، وتم توسيع نطاقه منذ ذلك الحين لزيادة قاعدة مستخدميه إلى أقصى حد خارج نطاق المستفيدين من البرنامج، داخل البلد وخارجه. وأثار نجاح التطبيق بين المستفيدين تبادل المعرفة بين المكاتب الإقليمية، بما في ذلك التعديل المؤخر للتطبيق وفقا للغة المحلية والسياق الثقافي في السنغال.

37- ومع استمرار البرنامج في التحول الرقمي لعملياته، يكون للشراكات مع قطاع التكنولوجيا إمكانيات هائلة لزيادة كفاءة عمله. وتعد شركة إريكسون للشبكات والاتصالات شريكا احتياطيا رئيسيا لمجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ، حيث تقوم بنشر حلول تكنولوجيا المعلومات الكاملة والموظفين أصحاب المهارات لدعم البرنامج ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ خلال عمليات الطوارئ. وتعمل شركة إريكسون على مجموعات حلول البيانات في حالات الطوارئ للسماح لعمال الإغاثة بتوصيل جميع أجهزتهم الموجودة في الموقع فوراً بالإنترنت. وتساهم شركة علي بابا، وهي إحدى شركات التجارة الإلكترونية، بالتكنولوجيا والموارد الخاصة بها في تطوير "خارطة الجوع في العالم" الرقمية لرصد حالة انعدام الأمن الغذائي العالمي والمساعدة في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمجتمع الإنساني. وزودت شركة فيسبوك البرنامج ومجموعة الاتصالات في حالات

الطوارئ وبيانات وتحليلات وقدرات الاتصال، مثل استخدام برنامج المراسلة Messenger للتواصل مع السكان المستفيدين، وكذلك لدعم أنشطة البرنامج المتعلقة لبناء الصورة وجمع الأموال.

38- وترتبط الاستراتيجية الحالية بالركيزة 1، الأثر، وتستند إلى نجاح التعاون القائم بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها والذي يربط بين أنشطة البرنامج الأساسية وأنشطة كبار الشركاء العالميين والجهات الفاعلة المحلية في قطاع الأعمال التجارية. وفي بوروندي، على سبيل المثال، استفاد منتجو الألبان من التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها لدعم تطوير مصنع مودرن دايري في بوروندي، وهو مصنع الألبان الوحيد في البلد الذي يفي بالمعايير الأوروبية (الشكل 8). وقد سمحت هذه الشراكة المعقدة للبرنامج بتقديم المزيد من الوجبات المدرسية المغذية ومساعدة منتجي الألبان على زيادة دخلهم.

الشكل 8: إن التعاون الناجح في سلسلة القيمة الخاصة بالحليب بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها يعمل على تمكين أصحاب الحيازات الصغيرة المحليين في بوروندي



39- كما يمكن أن يؤدي توسيع نطاق الحلول المبتكرة وتعميمها إلى تعزيز نمو البرنامج على المدى البعيد في الركيزة 2 المتعلقة بالإيرادات. فقد مكن تطبيق تقاسم الوجبات، الذي انبثق عن معجّل الابتكار للبرنامج، جمع الأموال من الأفراد حول العالم. وتسمح الاستراتيجية أيضا باستكشاف وتحديد الابتكارات في المرحلة التالية التي يمكن أن تميز البرنامج وتزيد الوعي بهدف التنمية المستدامة 2، وترتبط الناس بمسألة الجوع. ومن خلال التركيز على مجالات برنامجية مهمة مثل التحويلات القائمة على النقد، على سبيل المثال، يمكن أن يربط البرنامج الناس مباشرة بالأثر الذي يحدثونه على الأسر حول العالم. وستعمل ابتكارات المرحلة التالية هذه على تحسين الانخراط مع الداعمين، مما يؤدي إلى زيادة الأثر والإيرادات المرنة المستدامة.

40- ويمكن لآليات التمويل المبتكرة أن تساعد البرنامج في زيادة أنشطته في محور الترابط بين العمل الإنساني والتنمية وفي البلدان المتوسطة الدخل. ومن الأمثلة على هذه الآليات التأمين ضد الكوارث؛ والاستثمار الذي يحدث أثرا، حيث تتم الاستثمارات لتوليد أثر اجتماعي أو بيئي ملموس بالإضافة إلى عائد مالي؛ وسندات الأثر الاجتماعي، حيث يتم تقاسم المخاطر المالية بين المستثمرين ومقدمي الخدمات لتحقيق حصائل اجتماعية قائمة على النتائج. وهناك أيضا إمكانية للتعاون مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها، مثل الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والصندوق الرأسمالي للأعمال التجارية الزراعية التابع له، والذي يسعى إلى دعم "الوسط المفقود" - وهم أصحاب المشروعات الزراعية الذين يكون حجم أعمالهم كبيرا وبالتالي لا يسمح لهم بالحصول على التمويل الأصغر ولكن حجمهم أصغر من أن يجذب الاستثمار الرأسمالي التقليدي.

41- وستعمل الوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية على توجيه الطلب وتوضيح المشاكل التي يتعين حلها من خلال مواصلة استكشاف الحلول المبتكرة، ولا سيما مع قطاع الأعمال التجارية. وستقوم إدارة الشراكة والحوكمة والدعوة بإنشاء أفرقة عاملة في البرنامج للتصدي لهذه التحديات والاستفادة من أثر الشراكات بين الحكومات وقطاع الأعمال التجارية والمؤسسات الدولية.

6- إبراز صورة البرنامج لتعزيز نجاح أنشطة الشراكة والانخراط

- 42- يتطلب تحقيق الأهداف المحددة في هذه الاستراتيجية بناء صورة قوية ومتناسكة للبرنامج. وتظهر البحوث أن هناك علاقة قوية بين قوة صورة أي منظمة غير هادفة للربح والإيرادات الطوعية التي تحصلها عن طريق جمع الأموال، مما يشكل علاقة دورية مترابطة – الوعي بالمنظمة يعزز الأداء في مجال جمع الأموال ونشاط جمع الأموال يعزز الوعي بالمنظمة.⁽¹⁷⁾
- 43- والصورة القوية مهمة للانخراط مع الشركاء من قطاع الأعمال التجارية والداعمين الفرديين. وبينما يمكن أن يكون لهذه الجماهير دوافع وعوامل تحفيز واحتياجات مختلفة فيما يتعلق بصورة المنظمة التي يتعاملون معها، يمكن أن يزداد نجاح أي منظمة مع جميع الجماهير إذا رأت هذه الجماهير أن صورة المنظمة مرتبطة ارتباطاً قوياً بالسمات التي تمثل قيمة لأصحاب المصلحة. والسمات الرئيسية التي سيؤكد عليها البرنامج كجزء من استراتيجية بناء الصورة هي "النجاح" و"القوة" و"الشجاعة" و"الخبرة". ومن المهم أيضاً أن يرى الشركاء والداعمون المحتملون القضاء على الجوع في جميع أنحاء العالم كمسألة يمكن حلها وبالتالي تستحق استثمار وقتهم وجهدهم ومواردهم. وبالتالي من الحاسم لمعالجة مسألة قابلية حل المشاكل وجود أدلة طويلة المدى على طريقة البرنامج لإنقاذ الأرواح وتغيير حياة الناس من خلال برامجهم.
- 44- وتُظهر البحوث أن زيادة معرفة الناس بالبرنامج يمثل خطوة مهمة نحو انخراطه ودعمه المحتمل.⁽¹⁸⁾ وقد وضع هدف لزيادة المعرفة بالبرنامج بنسبة 12 بالمائة خلال فترة الاستراتيجية.⁽¹⁹⁾ ويرد مزيد من التفصيل في الملحق الثالث.

7- الاستثمار في الأثر والإيرادات لتلبية احتياجات المستفيدين

- 45- تستهدف هذه الاستراتيجية تحقيق زيادات طموحة ولكن قابلة للتحقيق في الأثر الذي يحدثه البرنامج وكذلك تنويع الإيرادات وتغييرات في الاستثمار وإعادة الهيكلة والقدرات اللازمة لتحقيقها. وهناك حاجة إلى مبلغ أولي قدره 1.1 مليون دولار أمريكي في عام 2020 لضمان وجود القدرات الرئيسية اللازمة لدفع أنشطة الركيزة 1، بما في ذلك موارد متخصصة جديدة في عدد أكبر من المكاتب الإقليمية ووظائف الدعم في المقر، مثل الإبلاغ والتعاقد وتحليل الأثر. وتعتبر هذه الموارد ضرورية لتحسين كفاءات وقدرات الفرق الأقرب إلى المستوى المحلي لنجاح الشراكات القطرية المستدامة اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية.⁽²⁰⁾ ويرد توزيع لتكاليف هذا الاستثمار في الملحق الأول.
- 46- وسيطلب النمو في التبرعات الفردية في إطار الركيزة 2 استثمارات أولية قدرها 13.1 مليون دولار أمريكي في عام 2020 و22.2 مليون دولار أمريكي في عام 2021 لتمويل الأنشطة الأولية لجمع الأموال بالوسائل الرقمية وخارج الإنترنت والبنية التحتية اللازمة لتوسيع نطاق هذه الوظيفة. وسيتم طلب شريحة ثانية من الاستثمار عند تحقيق بعض مؤشرات الأداء الرئيسية في عامي 2020 و2021. ومن المتوقع أن يولد إجمالي الاستثمار إيرادات تراكمية قدرها 683.9 مليون دولار أمريكي بين عامي 2020 و2025، فضلاً عن إيرادات كبيرة في المستقبل من الداعمين الجدد المعينين خلال الفترة. ويرد في الملحق الثاني توزيع للاقتراضات الأساسية لنموذج الاستثمار في مجال التبرعات الفردية، بما في ذلك مصادر تمويل الاستثمار والعائدات حسب القناة والإيرادات طويلة الأجل المتوقعة.

⁽¹⁷⁾ nfpSynergy, Ringing a bell? Analysing available evidence on the sources and benefits of awareness for charities. May 2015

⁽¹⁸⁾ Ipsos, WFP Brand Research: Global Report. September 2018. استهدف أحد عشر من أسواق الجهات المانحة الرئيسية: أستراليا وكندا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا واليابان وهولندا وجمهورية كوريا والإمارات العربية المتحدة والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

⁽¹⁹⁾ على سبيل المثال، تظهر بياناتنا بالنسبة لكوريا الجنوبية أن هناك زيادة صافية نسبتها 51 في المائة في قابلية التأييد و37 في المائة في احتمال التبرع عن طريق ربط اسم الأمم المتحدة ("UN") بصورتنا، خاصة بين أولئك الذين يعتبرون أنفسهم من الليبراليين (51 في المائة/38 في المائة) وذوي مستوى التعليم العالي (63 في المائة/48 في المائة). وفي المملكة المتحدة، كان من الأرجح أن يتأثر الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و35 عاماً تأثراً إيجابياً عن طريق الربط بالأمم المتحدة، مع تغير نسبته 47 في المائة في احتمال التبرع.

⁽²⁰⁾ شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف. 2019. تقييم أداء برنامج الأغذية العالمي في الفترة 2017-2018. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>

47- وسيتم تقديم مقترحات بشأن الاستثمار في الركيزة 3، الابتكار، إذا لزم الأمر، على مدار فترة الاستراتيجية مع إحراز البرنامج لتقدم في تحديد الإمكانيات التي تنطوي عليها نماذج الانخراط المبتكرة لتحقيق مهمة البرنامج والقضاء على الجوع.

1-7 التغييرات الإضافية المطلوبة لتحقيق الركيزة 1: الأثر

48- سيستكمل الاستثمار بإعادة هيكلة الموارد والقدرات القائمة لإنشاء فريق متخصص لديه المهارات والخبرات اللازمة للشراكات التقنية مع قطاع الأعمال التجارية المنفصلة عن جمع الأموال من قطاع الأعمال التجارية. وسيضعف وجود الموظفين في المكاتب الإقليمية خلال فترة الاستراتيجية وستتم تنمية القدرات لتعزيز الدعم للمكاتب القطرية. وسينتقل التركيز من نشر الأدوات إلى توفير دعم مخصص للمكاتب القطرية التي يتم تحديدها على أنها تتمتع بإمكانات عالية للانخراط مع قطاع الأعمال التجارية المحلي، مثل المكتب القطري في بيرو، الذي يقوم بأعمال الدعوة من خلال مبادرة القضاء على الجوع في بيرو ومنصة Cocina con Causa. وقد شهدت هذه الشراكات غير الحكوميين يؤدون مجموعة من الأدوار، بما في ذلك أنشطة الدعوة إلى تغيير السلوكيات الاجتماعية ودفع السياسات. وسيتم إنشاء مركز امتياز متخصص لتجميع المعرفة وتبادل أفضل الممارسات في مكتب إقليمي.

49- وسيتم أيضا إنشاء فريق معني بالخدمات العالمية يركز على وظائف الدعم الرئيسية مثل التعاقد والإبلاغ عن الأثر، مما يحسن رعاية الشراكات على المدى الطويل. وسيقدم هذا الفريق الدعم والإرشاد بشأن التعاقد وتحليل الأثر وإبراز صورة الشركاء للممارسين في المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وفي المقر.

2-7 التغييرات الإضافية اللازمة لتحقيق الركيزة 2: الإيرادات

50- هناك حاجة إلى فريق متكامل لجمع الأموال للدعم لتنفيذ النهج الجريء المقترح. ويتطلب ذلك الجمع بين تطبيق تقاسم الوجبة القائم والفرق المعنية بالتبرعات الفردية لإنشاء فريق انخراط جديد وشامل معني بالداعمين الفرديين وفرص لتقاسم التكاليف وتحسين الكفاءة. وسيتم رفع قدرة الفريق المعني بانخراط الداعمين الفرديين من خلال مزيج من الموارد المرنة والمجمعة عن طريق الوسائل الافتراضية، بما في ذلك تقديم خدمات الدعم من مصادر خارجية والعلاقات مع وكالات جمع الأموال.

51- ويعد التعاون الوثيق مع شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق أمرا حيويا لإقامة عملية سلسلة بشأن الداعمين والحفاظ عليها وتقاسم المحتوى والقصص الشخصية الفعالة التي تتصل بالداعمين. وسيتم تطوير عملية بشأن الموافقة المنظمة لتسيير حملات جمع الأموال، واستخدام الأصول، وإطار للرسائل وإدارة السمعة ونشرها عبر العمليات الرقمية العالمية للبرنامج.

52- وسيتم أيضا إنشاء فريق مخصص لاغتنام الفرص المتاحة لجمع الأموال من قطاع الأعمال التجارية، وتقسيم الفرق الفرعية بين توليد أعمال تجارية جديدة وإدارة الشركاء القائمين. وسيتم تخصيص فريق صغير مخصص آخر لزيادة الإيرادات من المؤسسات، والعمل بشكل وثيق مع الوحدات التقنية والمكاتب القطرية.

8- إدارة المخاطر من أجل الشفافية والمساءلة

1-8 العناية الواجبة

53- تعمل عملية العناية الواجبة القوية في البرنامج على إدارة المخاطر المحتملة للسمعة التي يمكن أن تنجم عن انخراط البرنامج مع الشركاء والداعمين. وتضمن العملية أن ينخرط البرنامج، بصفته عضوا في منظومة الأمم المتحدة الأوسع، مع الكيانات غير الحكومية بطريقة تتواءم مع المبادئ التوجيهية التي أصدرها الأمين العام للأمم المتحدة بشأن التعاون بين الأمم المتحدة والشركات التجارية، التي جرى تحديثها آخر مرة في عام 2015.⁽²¹⁾

(21) مبادئ توجيهية بشأن النهج القائم على المبادئ للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية. 2015. <https://business.un.org/en/documents/5292>

54- ويدير مكتب الشؤون القانونية في البرنامج عملية العناية الواجبة، الذي يقدم استعراضات العناية الواجبة للجنة المعنية بالشراكة والجهات المانحة من القطاع الخاص التي يرأسها نائب المدير التنفيذي للبرنامج. وتقوم اللجنة بالإشراف على عملية العناية الواجبة، بما في ذلك الموافقة والإرشاد فيما يتعلق بالانخراط مع الجهات المانحة والشركاء المعرضين لمخاطر عالية نسبيا. وتوفر شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه خدمات الأمانة والدعم اللوجستي للجنة.

55- واعتبارا من عام 2019، يتطلب البرنامج إجراء فحص العناية الواجبة للجهات المانحة المحتملة والشركاء المحتملين الذين يعززون المساهمة بأكثر من 50 000 دولار أمريكي أو استخدام اسم البرنامج وشعاره. ويقترح البرنامج زيادة الحد الأدنى المالي لفحص العناية الواجبة إلى 100 000 دولار أمريكي لتبسيط العملية للفرص التي تقودها المكاتب القطرية، بما يتسق مع تركيز هذه الاستراتيجية وبما يتماشى مع إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وسينطبق هذا التغيير على الحد الأدنى للمساهمة المالية فقط – ستتطلب الشراكات التي تنطوي على استخدام اسم البرنامج وشعاره إجراء فحص بشأن العناية الواجبة بصرف النظر عن مستوى المساهمة.

56- وبالإضافة إلى زيادة العتبة المالية، سيضع البرنامج طرقا جديدة للعمل تضمن أن تظل عملية العناية الواجبة قوية وتمكن المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من إرساء شراكات بشكل أسرع وبفعالية أكبر. ويتماشى هذا النهج مع توصيات مجموعة نتائج الشراكات الاستراتيجية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، والتي يعمل بموجبها فريق عمل معني بالقطاع الخاص بقيادة اليونيسف ومكتب الأمم المتحدة للشراكات على تنسيق العناية الواجبة.

57- وبالنظر إلى الحجم المتزايد للشراكات التقنية وشراكات جمع الأموال مع الشركات التجارية المتوخى في هذه الاستراتيجية، سيتم توفير موارد إضافية لمكتب الشؤون القانونية لزيادة العمل المتعلق بالعناية الواجبة والدعم التعاقدية.

58- ويرد في الملحق الرابع وصف كامل لعملية العناية الواجبة الحالية في البرنامج ومعاييرها.

2-8 إدارة المخاطر الأخرى

59- من الحاسم لنجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية إدارة المخاطر وتخفيف أثرها. وترد أدناه في الجدول 1 المخاطر الرئيسية وإجراءات تخفيف الأثر ذات الصلة.

الجدول 1: المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف ذات الصلة	
المخاطر	إجراءات التخفيف
1- مخاطر السمعة تعد إدارة المخاطر المحتملة لسمعة البرنامج ضرورية عند الانخراط مع الشركات التجارية والمؤسسات والأفراد.	سيواصل البرنامج ضمان أن تمر الشركات التجارية والمؤسسات والأفراد الذين يمنحون 100 000 دولار أمريكي أو أكثر أو يرغبون في استخدام اسم البرنامج وشعاره بعملية العناية الواجبة الصارمة في المنظمة قبل التوقيع على أي اتفاق أو الإعلان عن شراكة. وبعد إجراء العناية الواجبة، تُبرم اتفاقات ملزمة وفقا للمبادئ التوجيهية للبرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص (OED 2013/025) مع الجهات المانحة والشركاء، مما سيساعد على تخفيف المخاطر القانونية ومخاطر السمعة. وتتضمن هذه الاتفاقات شروطا واضحة بشأن الانخراط ومبادئ توجيهية بشأن الرؤية وبنود بشأن الخروج من الاتفاقات. وتعتبر الرعاية الدقيقة لسمعة البرنامج أساسية لتهيئة بيئة تمكينية إيجابية للشراكات وجمع الأموال وإدارة أي أثر سلبي محتمل ناتج عن عوامل خارجية خارج سيطرة البرنامج. ويركز فريق من ذوي الخبرة في شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق على إدارة سمعة البرنامج ويعمل عن كثب مع شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه عندما تشكل أي شراكة محتملة خطرا على السمعة. وسيتم رفع هذه القدرة – وقدرة الفريق المعني

الجدول 1: المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف ذات الصلة	
المخاطر	إجراءات التخفيف
	<p>بالعناية الواجبة في مكتب الشؤون القانونية – كجزء من هذه الاستراتيجية، ويجب الحفاظ عليها عند مستوى متناسب مع عدد وحجم أنشطة الشركة التي تشكل مخاطر على السمعة.</p>
<p>2- تضارب المصالح يشكل اللبس المحتمل بين العلاقات التجارية والشركات خطراً على المنظمة.</p>	<p>تمشيا مع المبادئ التوجيهية للبرنامج بشأن الشركات مع قطاع الأعمال التجارية، يجب الحفاظ على فصل واضح بين عمليات الشراء في البرنامج والتعاون مع الشركات التجارية. وينص الملحق الثالث لتعميم المدير التنفيذي OED2013/025، الذي يحدد عملية الشراء في البرنامج حسبما تتعلق بالشركات مع قطاع الأعمال التجارية، على أن "يحافظ البرنامج على الفصل بين تعاونه مع قطاع [الأعمال التجارية] وعمليات الشراء لضمان بقاء العلاقات التجارية مع شركاء قطاع [الأعمال التجارية] متميزة وإدارتها بشكل مستقل".</p> <p>ويدرك البرنامج أن الأعمال التجارية الشريكة يمكن أيضاً أن تكون موردة، ما دام الجانبان اللذان يشكلان ارتباطها بالبرنامج يداران بشكل منفصل ووفقاً للمبادئ التوجيهية لعام 2015 بشأن التعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية لضمان عدم حصول الموردين على أي ميزة غير عادلة.</p>
<p>3- نقص القدرات الداخلية لإدارة الشركات بنشاط تتطلب جميع الشركات، سواء التي توفر نقداً أو خبرة تقنية، قدرة داخلية على العمل بفعالية ويتعين رعايتها بشكل مستمر كي تحقق الأثر المنشود منها. وإذا كانت القدرة على إدارة الشركات بنشاط غير متوفرة، فقد تضيق الموارد وتعرض سمعة البرنامج للخطر.</p>	<p>تتمثل طريقة تخفيف أثر هذه المخاطر في تقييم القيمة المحتملة وجميع التكاليف المرتبطة بالشركة قبل التوقيع على اتفاق الشركة لضمان الامتثال لمبدأ البرنامج الخاص بالاسترداد الكامل للتكاليف. ويجب أن يستند كل تبرع بالخبرة أو الخدمات إلى احتياج في البرنامج، ويجب أن تكون الموارد اللازمة لإدارة الشركة بنشاط موجودة داخل الوحدة التقنية ذات الصلة أو المكتب القطري ذي الصلة. وفي حالة عدم توافر هذه الموارد، ينبغي أن تتضمن الشركة مساهمة مالية.</p> <p>وهناك طريقة أخرى لتخفيف هذه المخاطر وهي ضمان وجود فريق معني بالشراكة مزود بالكامل بالموظفين والمهارات. ويشتمل تقرير خطة الإدارة المرتبط بالاستراتيجية الحالية على هذه الاحتياجات من الموظفين، ويرد مزيد من التفاصيل في القسم 7 أعلاه، "الاستثمار في الأثر والإيرادات لتلبية احتياجات المستفيدين". وتتجاوز هذه الموارد شعبة الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه لتشمل شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق ومكتب الشؤون القانونية والوظائف الأساسية الأخرى.</p> <p>انظر المخاطر رقم 5 أدناه لمزيد من التفاصيل.</p>
<p>4- عدم وجود التزام على نطاق المنظمة يعد تعزيز التعاون بين شعبة الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه والوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وشعبة الاتصالات والدعوة والتسويق ومكتب الشؤون القانونية أساسياً لنجاح الاستراتيجية.</p>	<p>كانت العملية التي أدت إلى إعداد هذه الاستراتيجية شاملة للجميع وتشاورية، وموجهة بفريق استشاري يتكون من القيادة العليا للبرنامج لضمان المشاركة والالتزام على نطاق المنظمة. وهناك تعاون وثيق مستمر مع شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق، ومن المتوقع تدبير موارد إضافية لفريق مكتب الشؤون القانونية للبرنامج لدعم الزيادة المتوقعة في إرشادات مكتب الشؤون القانونية بشأن التعاقد والعناية الواجبة.</p> <p>وأثناء التنفيذ، ستقوم شعبة الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بتخفيف هذه المخاطر من خلال مواصلة العمل الشامل للجميع وبالتعاون الوثيق مع الوحدات التقنية</p>

الجدول 1: المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف ذات الصلة	
المخاطر	إجراءات التخفيف
<p>ويشكل احتمال عدم وجود مثل هذا التعاون خطراً.</p>	<p>والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لبناء شعور داخل البرنامج بأن الشركات التجارية والمؤسسات والأفراد المعنيين يمكن أن يضيفوا قيمة للعمليات، ولا سيما عن طريق تلبية الاحتياجات التي لا يمكن تلبيتها من خلال مصادر أخرى.</p> <p>وسبب من مركز الامتياز القائم على المكاتب الإقليمية المنصوص عليه في هذه الاستراتيجية تعزيز التعاون بين المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، حيث يتم توليد احتياجات الشركات وغالباً ما يتم الشعور بالأثر.</p>
<p>5- عدم وجود فرق مزودة بكل ما يلزم من موظفين ومهارات لتنفيذ الاستراتيجية.</p> <p>يجب نشر المهارات والمعرفة السليمين باستمرار مع مرور الوقت لتحقيق أهداف الشراكة وجمع الأموال.</p>	<p>يتطلب إرساء الشراكات مع قطاع الأعمال التجارية وتحقيق النجاح من خلال جمع الأموال مهارات متخصصة، فضلاً عن الدعم من وظائف الدعم الرئيسية.</p> <p>ولدعم الأنشطة في إطار الركيزة 1، الأثر، تنص هذه الاستراتيجية على مضاعفة عدد الوظائف في المكاتب الإقليمية وترقية وظائف أخرى في الأدوار والمواقع الرئيسية لضمان أن يكون لدى الموظفين المهارات والقدرات المناسبة، مع التركيز على توفير الدعم المتخصص للمكاتب القطرية التي تسعى إلى اغتنام الفرص مع قطاع الأعمال التجارية. ويرد مزيد من التفاصيل في الملحق الأول.</p> <p>وفي عام 2018، تم توفير استثمار أولي صغير لتمويل إنشاء فريق معني بالداعمين الفرديين داخل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، بما في ذلك كبار الموظفين ذوي المهارات العالية. ويرد في الملحق الثاني نموذج الاستثمار والاحتياجات من الموارد لتحقيق مجال عمل هذه الاستراتيجية الخاص بالداعمين الفرديين من هذه الاستراتيجية.</p> <p>وسيسنم البرنامج أيضاً في رفع مهارات الموظفين الذين يؤدون وظائف الدعم الرئيسية عن طريق إنشاء فريق عالمي جديد معني بالخدمات ودعم المكاتب القطرية داخل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه. وسيؤدي هذا الفريق وظائف رئيسية مثل الإبلاغ عن الأثر والاتصالات والتعاقد لتلبية الاحتياجات العالمية واحتياجات المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.</p>
<p>6- ألا يحقق البرنامج مؤشرات الأداء الرئيسية المستهدفة المحددة في نموذج استثمار التبرعات الفردية</p> <p>إذا لم تتحقق مؤشرات الأداء الرئيسية، لن يتم صرف الشريحة التالية من الاستثمار.</p>	<p>يتوقف النمو في التبرعات الفردية على عدة عوامل من بينها جذب عدد معين من الجهات المانحة والاحتفاظ بها. وسوف يتحول سلوك الجهات المانحة وأرائها خلال فترة الاستراتيجية. واستناداً إلى البحوث المستقبلية بشأن إبراز الصورة ومن خلال التعاون الوثيق بين شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، سوف يقوم البرنامج باستمرار بتكييف نهجه بشأن الرسائل وتضخيم سمات الصورة حسب الحاجة لإحداث صدى بين الجماهير في الأسواق المستهدفة والفئات السكانية المحددة.</p> <p>ومن المقترح أن يأتي رأس المال اللازم لبدء التشغيل من استثمار حاسم في مبادرة مؤسسية، لاستخدامه لتغطية التكاليف غير المتكررة والبنود التقنية المتكبدة لمرة واحدة. ويقترح صرف الاستثمار على شريحتين. وستغطي الشريحة الأولى، البالغة 35 مليون دولار أمريكي، الأنشطة في عام 2020 (13.1 مليون دولار أمريكي) و عام 2021 (22.2</p>

الجدول 1: المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف ذات الصلة	
المخاطر	إجراءات التخفيف
	<p>مليون دولار أمريكي) لدعم النمو الأولي في نشاط جذب الجهات المانحة والاحتفاظ بها. وبعد استعراض مفصل للنتائج خلال هذه الفترة المبكرة، وشريطة تحقيق نسبة 80 في المائة على الأقل من مؤشرات الأداء الرئيسية المتفق عليها، سيتم إطلاق الشريحة الثانية البالغة 17.3 مليون دولار أمريكي للأنشطة في عامي 2022 و2023 (انظر القسم 4-1 والملحق الثاني للاطلاع على مزيد من المعلومات عن مؤشرات الأداء الرئيسية).</p>