



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 18-21 نوفمبر/تشرين الثاني 2019

البند 4 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2019/4-A
قضايا السياسات
للموافقة

التوزيع: عام
التاريخ: 14 أكتوبر/تشرين الأول 2019
اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه (2020-2025)

التعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات والأفراد من أجل القضاء على الجوع

الموجز التنفيذي

يتزايد الجوع على الصعيد العالمي بعد تراجع على مدى أكثر من عقد، وقد تفاقم نتيجة لعوامل تشمل تغير المناخ والنزاع. ويشهد عام 2019 معاناة أكثر من 820 مليون شخص في العالم من الجوع المزمن⁽¹⁾ و113 مليون شخص من انعدام الأمن الغذائي الحاد⁽²⁾. وفي إطار مواجهة هذه التحديات، ضاعف برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) جهوده المبذولة للمساعدة على العودة إلى مسار يؤدي إلى القضاء على الجوع. وعلى الرغم من وصوله إلى 90 مليون شخص في عام 2018، لا تزال الفجوة بين مدى وصول البرنامج واحتياجات العالم واسعة. وتتمثل رؤية هذه الاستراتيجية في تغيير طريقة عمل البرنامج مع الشركات والجهات الفاعلة الأخرى وخصوصاً على المستوى المحلي لإنقاذ المزيد من الأرواح وتغيير حياة المزيد من الأشخاص. وتعرض نهجا جديداً، بالتوجه إلى الشركات أساساً لعقد شراكات تقنية تستفيد من خبراتها وقدراتها ودعمها في الدعوة إلى الأفراد للحصول على أموال للمساعدة على سد فجوة التمويل التي يعاني منها البرنامج. وتقوم الاستراتيجية على ثلاث ركائز مترابطة هي التالية: الأثر والإيرادات والابتكار. وهذه الركائز الثلاث تدعم كل واحدة منها الأخرى ويمكن أن تتخرب الجهات الفاعلة عبر أكثر من ركيزة واحدة في الوقت نفسه.

◀ **الركيزة 1: الأثر:** سيستند البرنامج إلى إنجازاته و15 سنة من الخبرة في المشاركة في إرساء أفضل شراكات تقنية مع القطاع الخاص ترمي إلى تعزيز الأثر على المستوى المحلي. وسعياً إلى تقييم أثر الشراكات، سيضع البرنامج منهجية للقياس تتوافق مع إطار النتائج المؤسسية للبرنامج.

(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/i9553ar/i9553ar.pdf>. ويُسلّم في هذا التقرير بتنوع تجارب الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، وبوجود أوجه عدم مساواة تتعلق بمسائل مثل نوع الجنس والإعاقة تؤدي إلى الضعف.

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

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد T. Hunter
المدير بالنيابة

شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه
هاتف: 066513 2702

السيدة U. Klamert
مساعدة المدير التنفيذي

إدارة الشراكات والدعوة
هاتف: 066513 2005

- ◀ **الركيزة 2: الإيرادات:** سيطور البرنامج مصدرا مستداما للإيرادات المرنة من خلال نهج جديد قائم على تبرعات الأفراد، بالاستثمار في وضع استراتيجية لجمع الأموال بالوسائل الرقمية تجتذب الناس من جميع أنحاء العالم. وتستهدف هذه الركيزة أيضا زيادة المساهمات السنوية من الشركات والمؤسسات.
- ◀ **الركيزة 3: الابتكار:** تسمح الركيزة الثالثة للبرنامج باكتشاف طرق جديدة للانخراط تهدف إلى إيجاد حلول مبتكرة وتعاونية من أجل الأشخاص المستفيدين من خدماته، عبر الوسائل التكنولوجية الجديدة وطرق العمل الجديدة. وستدعم الأنشطة في إطار هذه الركيزة الأنشطة والأهداف المرتبطة بالأثر والإيرادات.
- وسيسرشد انخراط البرنامج بمجموعة من المبادئ تحقق أقصى النتائج للمستفيدين من خدماته. وستتسم أنشطة الشراكة والانخراط مع الأفراد والمؤسسات والشركات بما يلي:
- ◀ تستند إلى الاحتياجات، بالتركيز على المستفيدين وتحقيق أقصى أثر على المستوى المحلي؛
- ◀ تدعم الانخراط الطويل الأجل وتحقيق نتائج مستدامة؛
- ◀ تضمن الشفافية والمساءلة؛
- ◀ تضمن الإدارة السليمة للمخاطر؛
- ◀ تستكشف نماذج مبتكرة للانخراط يكون لها أكبر أثر على المستفيدين.

والزيادات المستهدفة في الأثر وتنويع الإيرادات وتحقيق رؤية البرنامج للانخراط مع القطاع الخاص والمؤسسات والأفراد أمور ستطلب أن تطرأ تغييرات مرتبطة بها في الاستثمار وإعادة الهيكلة التنظيمية والقرارات. وسيتمثل أكبر استثمار في استهلال استراتيجية تبرعات الأفراد في إطار الركيزة الثانية. ومصادر التمويل المقترحة هي مجموعة من الاستثمارات المرتبطة بالمبادرات المؤسسية الحاسمة وقرض من مرفق الميزنة الرأسمالية وجزء من التبرعات وميزانية دعم البرامج والإدارة. وتشمل الموارد الإضافية المتصلة بالركيزة الأولى فريقا مخصصا معنيا بالشراكات التقنية وتعيين الموظفين في جميع المكاتب الإقليمية؛ ومركز امتياز؛ وفريقا معنيا بالخدمات العالمية في المقر يضطلع بوظائف الدعم الرئيسية لتحسين إدارة الشراكات في الأمد الطويل.

مشروع القرار *

بعد النظر في "استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه (2020-2025): التعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات والأفراد من أجل القضاء على الجوع" (WFP/EB.2/2019/4-A)، فإن المجلس:

- ◀ يوافق على الاستراتيجية، بما في ذلك نهج التمويل المقترح؛
- ◀ يحيط علما بأن نهج التمويل يتوخى استخدام آلية احتجاز على النحو المفصل في الفقرات من 15 إلى 21 في الجزء جيم من الملحق الثاني الوارد في الاستراتيجية، وهي آلية سيحتجز بناء عليها جزء من إيرادات تبرعات الأفراد ويُعاد استثماره في أنشطة جمع تبرعات الأفراد على النحو المفصل في الفقرات من 32 إلى 36 من الاستراتيجية؛
- ◀ يحيط علما أيضا بأن نسبة كل مساهمة محتجزة وفقا لآلية الاحتجاز ("النسبة المئوية للاحتجاز") لن تفوق نسبة 29 في المائة كحد أقصى؛
- ◀ يحيط علما كذلك بأن المدير التنفيذي سيحدد النسبة المئوية للاحتجاز في حدود النسبة القصوى البالغة 29 في المائة من حين إلى آخر طوال الفترة المشمولة بالاستراتيجية، ويطلب من المدير التنفيذي أن يقدم إليه عبر خطة الإدارة تقريرا سنويا عن النسب المئوية للاحتجاز المعمول بها طوال الفترة المشمولة بالاستراتيجية.

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

1- مقدمة

- 1- كان هناك في عام 2019 ما يقدر بنحو ملياري شخص يعانون من انعدام الأمن الغذائي المعتدل إلى الشديد، ويعاني أكثر من 820 مليون شخص من الجوع المزمن⁽³⁾ ويعاني 113 مليون شخص في البلدان التي مزقتها الأزمات من انعدام الأمن الغذائي الحاد⁽⁴⁾.
- 2- وللتصدي لهذا التحدي والمساعدة في العودة إلى المسار المؤدي إلى القضاء على الجوع، وسَّع برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) موارده بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وأساساً من الحكومات المانحة. واستلم البرنامج أكثر من 7.3 مليار دولار أمريكي ووصل إلى 90 مليون شخص في عام 2018. وبينما يعد هذا إنجازاً رائعاً، لا تزال الفجوة بين مدى وصول البرنامج واحتياجات العالم كبيرة.
- 3- وتحدد هذه الاستراتيجية نهجا جريماً يتطلع في الأساس إلى الشركات، الكبيرة والصغيرة، لإقامة شراكات تقنية تستفيد من خبراتها وقدراتها ودعمها في الدعوة لجعل عمل البرنامج أكثر تأثيراً، وإلى الأفراد للحصول على أموال للمساعدة في سد فجوة التمويل التي يعاني منها البرنامج. ويمكن أن تجلب المؤسسات كلا من التمويل والخبرة للمساعدة في القضاء على الجوع بشكل أسرع. والشراكة هي محور هدف التنمية المستدامة 17 وهي أساسية لتحقيق جميع أهداف التنمية المستدامة؛ وتتمثل الرؤية الأساسية لهذه الاستراتيجية في تغيير الطريقة التي يعمل بها البرنامج مع الشركات والجهات الفاعلة الأخرى، وخاصة على المستوى المحلي، لإنقاذ المزيد من الأرواح وتغيير حياة المزيد من الناس.
- 4- وتضع هذه الاستراتيجية جهود البرنامج الرامية إلى توسيع نطاق أنشطة الشراكة والانخراط ضمن السياق الأوسع للتعاون داخل منظومة الأمم المتحدة⁽⁵⁾ دعماً لهدف التنمية المستدامة 2 والأهداف ذات الصلة، وتدعم أنشطة خطة عمل أديس أبابا التي تؤكد على أهمية تنويع التمويل وإطلاق العنان "لقدرته الأشخاص والقطاع الخاص على إحداث التغيير"⁽⁶⁾.
- 5- وبالإضافة إلى أن هذه الاستراتيجية تتسق مع الجهود المتعددة الأطراف الأوسع نطاقاً، فإنها تنهض بالخطة 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 لتقاسم المعرفة والخبرات والتكنولوجيا. وتستند هذه الاستراتيجية إلى استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017)، التي تشير إلى أن القطاع الخاص يمكن أن يقدم مساهمات في أربعة أنواع من الشراكات المتعلقة بما يلي: الموارد والمعرفة والدعوة والقدرات. وتسترشد هذه الاستراتيجية بتقرير 2017-2018 الصادر عن شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، الذي خلص إلى أن نهج البرنامج إزاء الشراكة "مع القطاع الخاص يفترق [افتقر] إلى نهج واستراتيجية متماسكين"⁽⁷⁾.
- 6- وتسترشد الاستراتيجية بتحليلات مكثفة للبيانات الداخلية والخارجية ومقابلات سرية مع الشركاء من القطاع الخاص ومشاورات مع المجلس التنفيذي والوظائف الرئيسية القائمة في المقر وجميع المكاتب الإقليمية ومجموعة من المكاتب القطرية للبرنامج. كما شارك كبار الخبراء الذين شغلوا مناصب عليا في وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية في إعداد الاستراتيجية،
- (3) 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/i9553ar/i9553ar.pdf>. ويُسلّم في هذا التقرير بتنوع تجارب الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، وبوجود أوجه عدم مساواة تتعلق بمسائل مثل نوع الجنس والإعاقة تؤدي إلى الضعف.
- (4) شبكة معلومات الأمن الغذائي. 2019. التقرير العالمي عن الأزمات الغذائية لعام 2019. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104035/download/?_ga=2.58447468.711321890.1565442307-786793058.1562316348.
- (5) وحدة التفتيش المشتركة. 2017. ترتيبات الشراكة بين منظومة الأمم المتحدة والقطاع الخاص في سياق خطة التنمية المستدامة لعام 2030، JIU/REP/2017/8. جنيف. 2017. "وهذه الحاجة لا تملئها سلطة خطة عام 2030 فحسب بل هي أيضاً تعبير عن التغييرات في شروط العمل الجماعي العالمي وبرز قوى ناشئة غير حكومية قادرة على التصرف بشكل أسرع من العمليات الحكومية الدولية المتعددة الأطراف". <https://undocs.org/ar/JIU/REP/2017/8>.
- (6) الأمم المتحدة. 2015. خطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية، 2015. https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA_Outcome.pdf.
- (7) 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>.

وكذلك الوكالات النظيرة مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمنظمات غير الحكومية في ألمانيا وإسبانيا وجمهورية كوريا.

1-1 التحليل والنتائج لتتوير اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد

- 7- استنادا إلى الانخراط السابق مع القطاع الخاص، والتوصيات الصادرة عن تقييم أجري في عام 2012 لاستراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه لعام 2008⁽⁸⁾ والتعليقات الواردة من أصحاب المصلحة، ترسي هذه الاستراتيجية مسارا جديدا للبرنامج. ويوضح التحليل أن البرنامج - وبالتالي المستفيدين منه - يستمد من الشركات، من خلال الشراكات التقنية معها، قيمة أكبر من تلك التي يحققها من خلال التركيز على توليد الأموال.⁽⁹⁾ وعلاوة على ذلك، يستجيب القطاع الخاص 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 المجهيين على الاستقصاء المؤسسي يرون أن "تسخير كفاءات شركتي وأصولها غير النقدية بشكل فعال يمكن أن يكون له أثر أكبر بكثير ... من دعمنا المالي".⁽¹⁰⁾ ويتيح هذا الاتجاه فرصا كبيرة للبرنامج لتلبية الاحتياجات الإضافية والوصول إلى المزيد من المستفيدين من خلال الشراكات التقنية.⁽¹¹⁾
- 8- وتسترشد الاستراتيجية بالنتائج والتوصيات التالية:

- ◀ تتيح الشراكات التقنية للبرنامج أن يستمد أكبر قيمة من الانخراط مع القطاع الخاص.⁽¹²⁾ واقترح أن يقوم البرنامج "بتحديد أهداف وتوجهات أوضح ... للشراكات التي تكون مفيدة على نحو متبادل للبرنامج والشركات المعنية".
- ◀ شهد البرنامج نجاحا محدودا فحسب في نهجه بشأن الشراكة على المستوى المحلي لأنه افتقر إلى الموارد الكافية والإرشاد والدعم المتسقين، وهي أمور لازمة للنجاح في تحديد هذه الشراكات المتنوعة وتمييزها" بشكل مستدام.⁽¹³⁾
- ◀ لم يقد البرنامج بزيادة إيراداته من جمع الأموال بشكل كبير من خلال الاستراتيجيات السابقة لأنه لم يركز على تبرعات الأفراد ولم يقد 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).⁽¹⁴⁾،⁽¹⁵⁾

(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/> كانت النتائج الرئيسية لهذا التقييم على النحو التالي: لم تميز استراتيجية البرنامج بما فيه الكفاية بين الشراكات وتعبئة الأموال ولم توضح أهداف ونطاق وحدود الشراكات المؤسسية؛ ولدى الشركاء من الشركات الشريكة 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.

(9) المرجع نفسه.

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

(11) C&E Advisory Services Limited. 2017. *C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2017*. خلص هذا الاستقصاء إلى أن الشركات تريد على نحو متزايد أن تتخاطر 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.

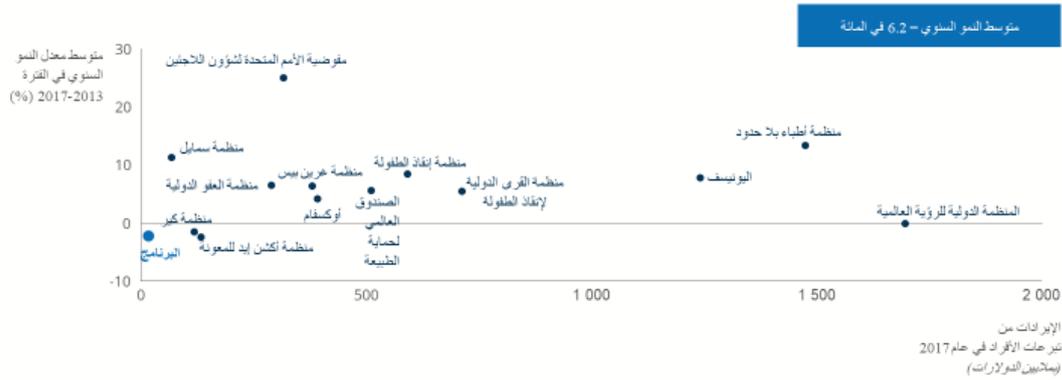
(12) برنامج الأغذية العالمي. 2012. استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه: تقييم. رقم التقرير OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>

(13) 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>

(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/> تشمل التوصيات الإضافية الناتجة عن تقييم عام 2012 أن هذه الاستراتيجية تمضي قدما بتعبئة التمويل من المؤسسات؛ وتعظيم فوائد 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 وتعبئة الأموال منه في الميزانية الإجمالية للبرنامج ونقل المسؤولية عن إجراء عمليات العناية الواجبة خارج شعبة الشراكة مع القطاع الخاص.

(15) استراتيجية البرنامج بشأن الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017). <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc062579.pdf>. "تواجه هذه الاستراتيجية قيودا كبيرا يتمثل في أنها تفترض أن الاستثمار المتاح لرفع وظيفة القطاع الخاص سيكون متواضعا، وفي هذا الصدد سيستمر تأخرها عن استراتيجيات وكالات مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين".

الشكل 1: إيرادات تبرعات الأفراد في البرنامج ثابتة، مع استفادة 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 والجهات الفاعلة في المجتمع المدني. وفي حين أن توجيهات الأمم المتحدة الحالية تعرّف القطاع الخاص بأنه الشركات،⁽¹⁶⁾ فإنه يمكن أن يشمل أيضا المنظمات غير الحكومية وغيرها من المنظمات. غير أن هذه الاستراتيجية تركز على ثلاثة مجالات تنطوي على أكبر إمكانات لتحسين أثر البرنامج وزيادة التمويل: الأفراد والمؤسسات والشركات التي تتراوح ما بين الشركات العالمية الكبرى إلى المشروعات المحلية الصغيرة والمتوسطة الحجم، بصرف النظر عن السياق التشغيلي أو الملكية أو الهيكل.⁽¹⁸⁾ وقرر البرنامج بأن الانخراط مع الكيانات غير الحكومية لا يقتصر على هذه المجالات، ويتبع الانخراط مع المنظمات غير الحكومية توجيهات مؤسسية منفصلة.

10- ومن المسلمّ به أنه يمكن للشركاء من القطاع الخاص إقامة شراكة أو علاقة شراء مع البرنامج. وتنص توجيهات 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 أو لمنتجاته أو خدماته". ووضع هذا المبدأ للبرنامج في تعميم المدير التنفيذي OED2013/025.⁽¹⁹⁾ وتخضع أنشطة المشتريات في البرنامج لسياسات منفصلة بشأن مشتريات السلع والخدمات العامة ومشتريات الأغذية المحلية.

(16) الأمم المتحدة، 2015. المبادئ التوجيهية المتعلقة بالأخذ بنهج قائم على المبادئ إزاء التعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال، 2015. <https://business.un.org/en/documents/5292>. ويُعرّف القطاع الخاص في هذه المبادئ على النحو التالي: "إما المشروعات أو الشركات الهادفة للربح؛ أو رابطات أو تحالفات الشركات (مجموعات متعددة الصناعات، ومبادرات متعددة الصناعات ومحددة الموضوع؛ ومبادرة تركز على الصناعة)؛ بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر المؤسسات الخيرية".

(17) وحدة التفتيش المشتركة، 2017. ترتيبات الشراكة بين منظومة الأمم المتحدة والقطاع الخاص في سياق خطة التنمية المستدامة لعام 2030. JIU/REP/2017/8. <https://undocs.org/ar/JIU/REP/2017/8>.

(18) مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، 2011. "مبادئ توجيهية بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان". https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinessshr_ar.pdf.

(19) OED2013/025. "... يحافظ البرنامج على الفصل بين تعاونه مع القطاع الخاص وعمليات الشراء لضمان بقاء العلاقات التجارية مع شركاء القطاع الخاص متميزة وإدارتها بشكل مستقل".

11- وسيستشد انخراط البرنامج مع الكيانات غير الحكومية بمجموعة من المبادئ الشاملة التي تتفق مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030،⁽²⁰⁾ ولا سيما الالتزام بعدم ترك أحد يتخلف عن الركب. وستسعى جميع أنشطة الشراكة والانخراط التي يقوم بها البرنامج إلى ضمان الشمول والتنوع وتحقيق نتائج منصفة للمستفيدين من البرنامج. وستضمن هذه المبادئ التوجيهية أن تتسم أنشطة الشراكة والانخراط بما يلي:

- ◀ تستند إلى الاحتياجات، والتركيز على المستفيدين أولاً وعلى الأنشطة القائمة على النتائج، وتعظيم الأثر على المستوى المحلي؛
- ◀ تدعم الانخراط الفعال على الأجل الطويل، مع التركيز على النتائج المستدامة التي تعمل على تعظيم الأثر للمستفيدين؛
- ◀ تضمن الشفافية والمساءلة، عن طريق اتباع نهج قائم على حقوق الإنسان والالتزام بمبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة⁽²¹⁾ ومبادئ الأمم المتحدة التوجيهية بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان⁽²²⁾؛
- ◀ تضمن الإدارة السليمة للمخاطر، مع مراعاة المخاطر البيئية والاجتماعية المحتملة ومخاطر الحوكمة المحتملة من خلال توجيهات البرنامج بشأن العناية الواجبة وتضارب المصالح؛
- ◀ تستكشف نماذج الانخراط المبتكرة التي تؤدي إلى طرق جديدة لحل المشاكل وتحقيق أثر أكبر على المستفيدين من البرنامج.

12- وتتيح الشراكات التقنية للبرنامج استخدام خبرة الشركات لتنفيذ الأنشطة بشكل أفضل للمستفيدين وتعزيز قدرة الحكومات المضيفة. ومن خلال الاستفادة من القدرة الابتكارية للشركات، يمكن أن يقوم البرنامج بالمزيد للوصول إلى الناس الأكثر تخلفاً عن الركب ووضع حلول مستدامة للتحديات الطويلة الأجل، مثلاً عن طريق دعم المنتجين المحليين من خلال التكيف مع تغير المناخ وزيادة إمكانية انخراط النساء في أنشطة مدرة للدخل.

13- وإدراكاً لقوة المواءمة مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها في دفع الكفاءات والأثر من أجل المستفيدين، سيستند البرنامج إلى المنظمات النظرية له للنهوض بالأهداف الواردة في هذه الاستراتيجية. وستضمن زيادة التعاون مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة وأصحاب المصلحة المتعددين الآخرين بذل جهود متماسكة للمساعدة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

14- وسيحقق توسيع نطاق أنشطة الشراكة والانخراط 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 فعالة ومبتكرة في مجالي الاتصالات وجمع الأموال.

2- استراتيجية تتضمن ثلاث ركائز للنشاط

15- استناداً إلى المجالات المتميزة للقيمة المضافة الموصوفة أعلاه، تقوم هذه الاستراتيجية على ثلاث ركائز – الأثر والإيرادات والابتكار. ولمساعدة البرنامج على المساهمة في القضاء على الجوع والأهداف الأوسع نطاقاً لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، تشمل الركائز الأنشطة التالية:

- ◀ الأثر: سيستفيد البرنامج من نجاحاته لإرساء المزيد من الشراكات التقنية الأفضل التي توفر الخبرات والمهارات اللازمة لدعم تعزيز قدرات البرنامج والحكومات المحلية. ويهدف زيادة الأثر على المستوى المحلي، ستمكّن هذه الركيزة المكاتب الإقليمية من تحديد أولويات الدعم لانخراط المكاتب القطرية مع القطاع الخاص في تحقيق الخطط

(20) القرار 1/70. تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030، A/RES/70/1، الجمعية العامة للأمم المتحدة، 21 أكتوبر/تشرين الأول 2015. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=A

(21) الاتفاق العالمي للأمم المتحدة. المبادئ العشرة للاتفاق العالمي للأمم المتحدة. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

(22) مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان. 2011. "مبادئ توجيهية بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان". https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr_ar.pdf

الاستراتيجية القطرية. ومن شأن الشراكات الطويلة الأجل مع الشركات على جميع المستويات أن تؤدي إلى رفع الكفاءات. وسيزيد البرنامج عدد شراكاته التقنية العالمية الكبيرة بنسبة 25 في المائة بحلول عام 2025. ولن يزداد عدد الشراكات التقنية فحسب، ولكن سيتم أيضا تعميق العلاقات مع الشركاء من خلال التقيد بالمبادئ التوجيهية الجديدة.

الإيرادات: سيستثمر البرنامج في تطوير وسيلة مهمة ومستدامة للتدفق المرن للإيرادات من خلال إنشاء استراتيجية لجمع الأموال بالوسائل الرقمية تجتذب الناس من جميع أنحاء العالم. وبحلول عام 2025، يهدف هذا النشاط إلى زيادة الإيرادات السنوية من الداعمين الأفراد إلى 170 مليون دولار أمريكي، ومن الشركات إلى 50 مليون دولار أمريكي ومن المؤسسات إلى 25 مليون دولار أمريكي. وستتم مزامنة أنشطة جمع الأموال مع جهود إبراز الصورة لتحقيق فوائد أكبر للبرنامج، بهدف تعزيز إبراز صورة البرنامج بنسبة 12 في المائة خلال فترة الاستراتيجية.

الابتكار: تسمح هذه الركيزة الأخيرة باكتشاف طرق جديدة للانخراط مع الجهات الفاعلة لإيجاد حلول مبتكرة وتعاونية لتعجيل تقدم البرنامج نحو القضاء على الجوع من أجل الناس الذين يخدمهم. وستعمل إدارة الشركات والدعوة على دفع النمو في الأثر وزيادة الإيرادات استنادا إلى العمل الحالي الجاري الاضطلاع به مع مختلف الوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

16- وهذه الركائز الثلاث مترابطة ويدعم كل منها الآخر، ويمكن أن ينخرط الشركاء من خلال أكثر من ركيزة واحدة في نفس الوقت. وعلى سبيل المثال، يقدم العديد من الشركاء من القطاع الخاص تمويلا للبرنامج إلى جانب خبرتهم التقنية؛ ونظرا للتركيز على الشراكات التي تحدث أثرا باعتبارها الطريقة الأكثر قيمة للتفاعل مع القطاع الخاص، يتم تقسيم هاتين الوصلتين للدعم بين ركيزتي الأثر والإيرادات. ويمكن أيضا انخراط الأفراد كمستهلكين وكموظفين للشركات التي تقيم شراكات مع البرنامج.

3- الركيزة 1: الأثر

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

◀ نهج شامل بدعم من المكاتب الإقليمية لزيادة انخراط المكاتب القطرية مع القطاع الخاص من أجل الاستفادة من خبرة ومهارات الشركات دعما لتلبية الاحتياجات الواردة في الخطط الاستراتيجية القطرية؛

◀ كفاءات ووفورات في التكاليف لا تقل عن 60 مليون دولار أمريكي على مدى فترة الاستراتيجية نتيجة التعاون مع القطاع الخاص من خلال نهج انخراط طويل الأجل ومبتكر، بما في ذلك المشاركة في الإنشاء والتنفيذ والإدارة؛

◀ زيادة إجمالية نسبتها 25 في المائة في عدد الشراكات العالمية المتعددة السنوات المدفوعة بالاحتياجات والتي يتم إنشاؤها مع الوحدات التقنية، والتي بلغت 20 شراكة في عام 2019.⁽²³⁾

1-3 تحسين المساءلة والشفافية من خلال القياس الشامل

18- يفتقر البرنامج إلى منهجية معيارية لقياس وتقييم أثر الشراكات التقنية. وبدون مثل هذه المنهجية، لا يمكنه أن يقيّم بشكل منهجي الأثر الكامل للمساهمات غير المالية المقدمة من الشركاء. وسيعُد البرنامج منهجية لتقييم أثر الشراكات بشكل متنسق مقابل أهداف الركيزة 1. ووفقا لإطار النتائج المؤسسية للبرنامج، سيتم توزيع بيانات الحصائل الخاصة بالأفراد حسب الجنس والعمر وستُدرج بيانات عن الإعاقة حيثما يمكن.⁽²⁴⁾

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

(24) برنامج الأغذية العالمي. 2018. إطار النتائج المؤسسية المنقح (2017-2021). (WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1).

الشكل 2: الأبعاد الرئيسية الثلاثة لتقييم أثر الشراكات

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



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

19- يمكن للخبرة التقنية ونقل المعرفة وتعزيز القدرات التي يوفرها القطاع الخاص أن تساعد البرنامج على العمل بأكثر الطرق فعالية وكفاءة وإضافاً والاستفادة بشكل أفضل من تمويل الحكومات المانحة⁽²⁵⁾ وحددت المشاورات التي جرت على مستوى المقر والمكاتب القطرية احتياجات برامجية تتمتع الشراكات التقنية مع القطاع الخاص بوضع جيد لتلبيتها (الشكل 3)⁽²⁶⁾.

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

قائمة توضيحية بالفرض التي حددتها وحدات البرامج في البرنامج:



(25) 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/>

(26) تقر هذه الاستراتيجية أيضاً بأن نهج الشراكة قد لا يكون دائماً أفضل حل لتلبية الاحتياجات البرامجية للبرنامج؛ وسيحدد التعاون الوثيق بين شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الأموال منه والوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في البرنامج متى يكون نهج الشراء هو الأنسب.

- 20- وتستهدف هذه الاستراتيجية نمو الشراكات التي تحركها المكاتب القطرية من أجل تحقيق أثر على مستوى المجتمعات المحلية كجزء من إعطاء الأولوية للانخراط مع القطاع الخاص. وتهدف إلى تمكين المزيد من الشراكات القائمة على الاحتياجات، مثل تلك القائمة في الأردن، حيث أنتجت شركة نشر محلية كتاب طهي يتضمن قصص نجاح النساء اللائي استفدن من أنشطة البرنامج، إلى جانب وصفات الوجبات؛ ويوجّه جزء من المبيعات إلى أنشطة التغذية المدرسية للبرنامج. وسيتم وضع أهداف واستراتيجيات محددة للقطاع الخاص كجزء من خطط العمل المتعلقة بالشراكات. وبالنسبة للمكاتب القطرية المعنية، سيتم إعداد مؤشور لمؤشرات الأداء الرئيسية كجزء من المؤشر 3 – الإنجاز العام لمعايير أداء الإدارة.
- 21- ويمكن أن يسهم الشركاء التقنيون أيضا في زيادة قدرات ومهارات كل من البرنامج والحكومات المضيفة، وبالتالي زيادة الفوائد غير المباشرة على الأجل الطويل. ويسعى البرنامج إلى رؤية المزيد من المبادرات مثل مشروع ليتشي، المنفذ في هندوراس في شراكة مع شركة الألبان الأيرلندية "مجموعة كيري" (الشكل 4). ونقل موظفو مجموعة كيري خبراتهم إلى مزارعي هندوراس المحليين، مما مكّنهم من زيادة جودة منتجاتهم وربطهم ببرنامج التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية للبرنامج.

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



الوصول إلى منتجي الألبان من أصحاب الحيازات الصغيرة في أربع مناطق في البلاد

تشجيع إنشاء ثلاث جمعيات للمزارعين تدار محليا

زيادة الإنتاج اليومي من الحليب لدى ثمانية من قادة المزارعين (منهم ثلاث مزارعات) بمعدل 10 لترات في اليوم، مما زاد من دخلهم مجتمعين بمقدار 1 000 دولار أمريكي

من خلال التغذية المدرسية بالمنتجات المحلية، تمكن المزارعين المستهدفين من الوصول إلى سوق مستدامة وتعزيز سبل عيشهم

مساهمة منتجي الألبان التي ينتجها المزارعون المستهدفون في تحسين القيمة التغذوية للوجبات المدرسية لأكثر من 7 600 من أطفال المدارس في عام 2018



- 22- وفي البلدان التي تُنفذ فيها عمليات البرنامج، يمكن إشراك الشركاء من القطاع الخاص لدعم تنمية الاقتصادات الريفية والتعاون في الجهود الطويلة الأجل الرامية إلى تعزيز سلاسل الإمداد المستدامة والشاملة للجميع. وتمشيا مع سياسات البرنامج الأخرى، مثل سياسة المساواة بين الجنسين (2015-2020) والسياسة المقبلة بشأن شراء الأغذية المحلية، وعن طريق العمل مع الأسواق المحلية ومن خلالها بطرق شاملة للجميع ومستدامة، يمكن أن يحسّن البرنامج حياة المزارعين الريفيين أصحاب الحيازات الصغيرة والأمن الغذائي والتغذية. ويشجع نهج البرنامج بشأن شراء الأغذية المحلية التوريد من المنتجين والموردين المحليين عندما يكون ذلك ممكنا.

- 23- وعلى المستوى المحلي على وجه الخصوص، يمكن أن تكون الشراكات بين القطاعين العام والخاص فعالة في تبسيط الانخراط مع القطاع الخاص 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 القطاع الخاص

- 24- تتخذ بعض الشركات خطوات تتجاوز المسؤولية الاجتماعية، فتنقل نحو شراكات أو نهج "القيمة المشتركة". وتكون أكبر الفرص المتاحة للبرنامج للانخراط في شراكات القيمة المشتركة – مع التقيد بمبادئ الأمم المتحدة وخطوطها التوجيهية وأطرها القائمة – على مستوى المكاتب القطرية، من خلال شراكات متعددة القطاعات تضم مجموعة من الجهات الفاعلة المحلية التي تلبى احتياجات معينة تركز على المستفيدين على النحو المحدد في الخطط الاستراتيجية القطرية.
- 25- وسوف يؤدي البرنامج بشكل متزايد دور المنظم والمنسق لشبكات الشراكات على المستويين الوطني والمحلي، على سبيل المثال من خلال شبكات الأعمال لمبادرة تعزيز التغذية لزيادة توافر الأغذية المغذية والطلب عليها. وقد ساعدت شعبة التغذية في البرنامج، بالتعاون مع شركة Royal DSM، وهي شريك منذ أمد طويل، في إنشاء مثل هذه الشبكات في ملاوي وزامبيا وزمبابوي، وهناك 16 مكتبا قطريا آخر يتبع بنشاط نهجا مماثلة.
- 26- وبالإضافة إلى تأمين الخبرة لبرامج البرنامج وإنشاء شبكات للقطاع الخاص، سوف يستكشف البرنامج أساليب مختلفة للانخراط، بما في ذلك المشاركة في الإنشاء والتنفيذ والإدارة.⁽²⁷⁾ وسيستند البرنامج إلى خبرة مبادرات مثل تحالف "من المزرعة إلى السوق" الذي يتعاون البرنامج من خلاله مع مجموعة من اتحاد الشركات لتحسين إمكانية حصول المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على البذور عالية الجودة والوصول إلى الأسواق الموثوقة والتمويل الميسور التكلفة والحلول الرقمية. ومن خلال الاستفادة بشكل تعاوني من القطاع الخاص المحلي لتحفيز سلاسل القيمة القادرة على الصمود والمنصفة والشاملة، يدعم البرنامج الجهات الفاعلة الأكثر ضعفا – المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة عادة، الذين يشكلون ما يقرب من نصف جياح العالم البالغ عددهم 821 مليون شخص – مما يمكنهم من المساهمة بشكل أفضل في التنمية الاقتصادية الطويلة الأجل والاستفادة منها.

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

- 27- ترغب الشركات بشكل متزايد في المساهمة في تحقيق المنفعة الاجتماعية والبيئية على النطاق الأوسع وكذلك زيادة محصلاتها النهائية.⁽²⁸⁾ ويوفر البرنامج وسيلة يمكن من خلالها للقطاع الخاص المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وزيادة ولاء الموظفين وتعريف أصحاب المصلحة بقيمتها الإيجابية للمجتمع.⁽²⁹⁾
- 28- ولتحسين فعالية الشراكات التقنية، سيركز البرنامج على إرساء علاقات طويلة الأجل والحفاظ عليها بدلا من الشراكات القصيرة غير المتكررة. وتمشيا مع المبادئ المشار إليها أعلاه، سوف يقبل البرنامج بشكل انتقائي فقط عروض الخدمات أو الخبرات التي ترد إليه، والتي غالبا ما تتطلب موارد للاستفادة منها وقد لا تحقق فوائد دائمة. وسيسهّم ضمان تحقيق العلاقات لفائدة متبادلة لكل من البرنامج وشركائه، كما هو الحال مع شركة UPS للخدمات اللوجستية العالمية، في إرساء الشراكات طويلة الأجل والمستدامة وتعظيم الأثر (الشكل 5).

(27) وفقا لتعميم المدير التنفيذي OED2013/025، بعنوان المبادئ التوجيهية للشراكات مع القطاع الخاص، لن يقوض أي شكل من أشكال الانخراط مع القطاع الخاص سلطة الدول الأعضاء في البرنامج أو المجلس التنفيذي أو يؤثر عليها، والمجلس التنفيذي هو الهيئة الوحيدة التي تتمتع بصلاحيات الإدارة وصنع القرار في البرنامج والحق في تحديد سياسات البرنامج.

(28) بدأت الشركات الكبيرة قبول مسؤوليات اجتماعية أوسع نطاقا. مجلة الإيكونوميست. 22 أبريل/نيسان 2019. <https://www.economist.com/briefing/2019/08/22/big-business-is-beginning-to-accept-broader-social-responsibilities>

(29) 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 لنفسه غرضا ساميا، ووظيفتي لها أثر اجتماعي هادف."

الشكل 5: إسهام الشركات ذات الفائدة المتبادلة في تمكين البرنامج من تسيير أكبر شبكة نقل إنسانية

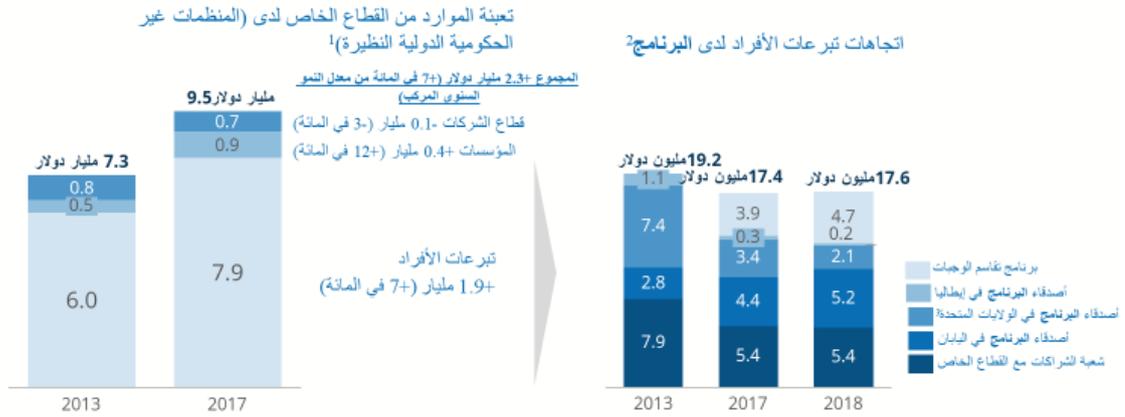


4- الركيزة 2: الإيرادات

29- تقترح هذه الاستراتيجية طريقة جديدة للبرنامج لتشجيع المواطنين على التبرع والدعوة للقضاء على الجوع. وسيصل البرنامج إلى مزيد من الناس حول العالم من خلال الاستفادة من سوق تيرعات الأفراد 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 تتم تعبئتها من الشركات إلى 50 مليون دولار أمريكي ومن المؤسسات إلى 25 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025؛
- ◀ 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: تبرعات الأفراد زادت لدى الجهات النظيرة بمقدار ملياري دولار على مدى 5 سنوات نتيجة التركيز والاستثمار؛ وانخفضت لدى البرنامج بمقدار مليوني دولار أمريكي خلال الفترة نفسها



1- بيانات من 13 من المنظمات غير الحكومية الدولية النظيرة (تم استبعاد المصليب الأحمر) والبيانات غير متوفرة لمنظمة كير (2013-2014)، وعربن بيس (مركبة 2014-2016)، والرؤية العالمية (مؤسسة 2014-2016).
2- وفقًا لبيانات أروندسمان البروتاج، أرفد عند 2018 أرفيد.
3- يتضمن المبلغ الخاص باستخدام البرنامج في الولايات المتحدة حوالي مليون دولار إيرادات غير معترف بها على الأقل من قبل المقر نتيجة التغييرات في ممارسات المحاسبة.
المصدر: استعراض الأقران للفترة 2013-2017 لمنسقى هذه الأمانة الدولية لمنظمة الموارد، وبيانات شعبة الشركات مع القطاع الخاص في يناير كانون الثاني 2019، وبيانات مجموعة برنسون الاستشارية.

1-4 القياس الشفاف للأداء

30- يعتبر تعظيم عائد الاستثمار في جميع المسارات، وهي الشركات والمؤسسات والأفراد، عاملاً حاسماً في زيادة الإيرادات على النحو المقرر. وسيتم رصد نشاط تبرعات الأفراد عن كثب مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية، وتقديم تقارير منتظمة لضمان الشفافية والمساءلة، ولا سيما قبل اتخاذ القرارات الرئيسية بشأن الموافقة على الاستثمارات وصرف الأموال لها. وعموماً، سيؤدي الاستثمار في النشاط المأجور لجمع الأموال إلى تحقيق متوسط عائد تراكمي على الإنفاق على الإعلانات معدله 1:5.3 على مدار فترة خمس سنوات. وترد تفاصيل إضافية في الملحق الثاني.

31- وتشتمل مؤشرات الأداء الرئيسية على المقاييس التالية:

- ◀ إجمالي الإيرادات والنفقات في السنة ونسبة التكاليف إلى الإيرادات؛
- ◀ تكلفة اجتذاب داعمين جدد؛
- ◀ استمرارية الداعمين (عدد الذين يتبرعون في السنوات المقبلة)؛
- ◀ تكلفة الحفاظ على الداعمين مع مرور الوقت؛
- ◀ متوسط القيمة السنوية للتبرعات من الداعمين؛
- ◀ الإيرادات المستدامة المتوقعة دعماً لبرامج البرنامج والمستفيدين منه.

2-4 نموذج انخراط قوي لتبرعات الأفراد

32- تمثل تبرعات الأفراد مصدراً كبيراً ومنتامياً 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 بأنه ينبغي للبرنامج "توجيه

مزيد من الاهتمام إلى الهبات المتكررة من عامة الجمهور والقيام بالاستثمار الأساسي مقدما، وذلك لتعبئة المساهمات غير المقيدة".⁽³⁰⁾

33- وكانت الطريقة التقليدية لجمع الأموال من الأفراد تتم أساسا من خلال قنوات غير قائمة على الإنترنت مثل البريد المباشر، وتنفذ من خلال عمليات جمع الأموال على المستوى الوطني. وأصبح شكل سوق جمع الأموال من الأفراد مختلفا الآن، حيث أن غالبية الداعمين المحتملين – والتبرعات المريحة – موجودة على الإنترنت. وسيستند نهج البرنامج بشأن تبرعات الأفراد إلى نجاحات تطبيق تقاسم الوجبات، وسيُصمم بحيث يقدم أفضل ما يمكن تقديمه من تجارب الدعم، من أجل إنشاء برنامج مستدام ذاتي التمويل، وفي نهاية المطاف تحقيق نقلة نوعية في الإيرادات.

34- 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 الموجّه خارج الإنترنت (على سبيل المثال، النداءات وجها لوجه والإعلانات التلفزيونية) الذي تظهر الاختبارات أنه سيصيب النجاح.

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



1- بلغت حملة شعبة الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بشأن تبرعات الأفراد على فيسبوك في اليمن (في 23 نوفمبر/أكتوبر 2019) اعتمادا على المبلغ الذي لفتته على الإعلانات مدفوعة الثمن 2- نتائج الإعلانات الرقمية مدفوعة الثمن لعام 2019 حتى 23 نوفمبر/أكتوبر. توصلت إلى أن الاستثمار لمدة واحدة هي تنوات تستند إلى أداء تطبيق تقاسم الوجبات حتى الآن على أساس أساس التبرعات المتكررة. والنتائج الرقمية التطبيق تقاسم الوجبات هي مزيج بين التطبيق العالمي لموقع WFP.org والإعلانات المدفوعة الثمن على فيسبوك والإعلانات على تطبيق شركة أبل للحملة. المصدر: نتائج التطبيق لتسويق لشعبة الشركات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وتطبيق تقاسم الوجبات.

35- وتمشيا مع المبادئ التوجيهية لهذه الاستراتيجية، تستهدف أنشطة البرنامج المتعلقة بجمع تبرعات الأفراد وبناء صورته إلى أن يضمن داعمين يقدمون الأموال شهريا لعمله ولمدة طويلة وإلى أن يوضح لهؤلاء الداعمين في الوقت ذاته وبطريقة شفافة السبل التي استخدمت بها أموالهم.

36- وبينما يستكشف البرنامج نماذج الانخراط المبتكرة لتبرعات الأفراد، فإنه سيستند إلى أنشطة جمع الأموال من الأفراد في البلدان ذات الغالبية المسلمة والمغتربين المسلمين من خلال استكشاف التمويل الاجتماعي الإسلامي، مثل الزكاة والصدقات وزكاة الفطر والأوقاف والصكوك.

3-4 نمو الإيرادات الإضافية من الشركات والمؤسسات

37- سيسعى البرنامج إلى جمع 50 مليون دولار أمريكي سنويا من خلال شركات جمع الأموال مع القطاع الخاص بحلول عام 2025. وتحقيقا لهذه الغاية، سيقوم البرنامج بتحديد وتأمين الجهات المانحة العالمية الرئيسية من خلال الاستفادة من فعاليات

⁽³⁰⁾ 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>

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 شراكات مع القطاع الخاص المحلي لتمويل الخطط الاستراتيجية القطرية.

38- وبالمثل، تسعى هذه الاستراتيجية إلى مضاعفة الإيرادات السنوية من المؤسسات إلى 25 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025. وتؤدي المؤسسات الخاصة دوراً رئيسياً في دفع الابتكار ومساعدة البرنامج على إيجاد حلول مستدامة تدرج ضمن "محور العمل الإنساني والتنمية"، وكذلك حلولاً للأسباب الجذرية للجوع وسوء التغذية. وفي حين أن البرنامج أقام شراكات مع المؤسسات في الماضي، فقد كان النهج مخصصاً. وتركز هذه الاستراتيجية على نهج موجه نحو التعاون مع عدد صغير من المؤسسات الكبيرة في أمريكا الشمالية وأوروبا من أجل تعظيم عائد الاستثمار ودعم الوحدات التقنية والمكاتب القطرية في البحث عن الفرص.

5- الركيزة 3: الابتكار

39- تعد أنشطة الشراكة والانخراط التي تركز على الابتكار من خلال التكنولوجيا الجديدة أو طرق العمل الجديدة حاسمة لمساعدة البرنامج في تسريع التقدم نحو القضاء على الجوع. وتعتبر الشركات هي المحرك الرئيسي للابتكار حول العالم. وخلال فترة السنوات الخمس التي تغطيها هذه الاستراتيجية، ستتطور ساحة القطاع الخاص بشكل كبير. ومنذ عام 2014، ظهرت تكنولوجيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والطائرات المسيّرة وعلم الجينوم، وهي تتيح فرصاً كبيرة للتصدي لبعض التحديات الأكثر إلحاحاً في العالم.⁽³¹⁾ وقد أثرت التطورات في مجال التكنولوجيا أيضاً على استعداد عامة الناس لإجراء عمليات الشراء والتبرع عبر الإنترنت، وزادت مبيعات التجارة الإلكترونية العالمية بنسبة 13 في المائة في عام 2017 وحده.⁽³²⁾

40- وفي ضوء التكاليف الصادرة للبرنامج باستكشاف كيفية الاستفادة من ابتكارات القطاع الخاص أثناء تطورها على مدى السنوات المقبلة، فإن البرنامج سيكون قادراً على الاستفادة من التكنولوجيات والمنهجيات الرائدة لتقديم الخدمات بشكل أفضل للمستفيدين في جميع أنحاء العالم. وخلال فترة هذه الاستراتيجية، سيسعى البرنامج جاهداً إلى الاستفادة من الابتكارات القائمة على المبادئ وتعاون أصحاب المصلحة المتعددين لتعزيز الركيزتين الأوليين من الاستراتيجية، ومعالجة التراجع في وتيرة التقدم نحو القضاء على الجوع والدفع قدماً بخطة عام 2030 الشاملة. وفيما يلي أمثلة لما سيتضمنه هذا العمل:

◀ توسيع نطاق الشراكات مع قطاع التكنولوجيا. يعتبر قطاع التكنولوجيا رائداً في مجال الابتكار، ووفقاً لتحليل أجرته مجموعة بوسطن الاستشارية في عام 2019، فإن سبعة من الشركات العشر الأولى في مجال الابتكار هي شركات تكنولوجية.⁽³³⁾ وسيستند البرنامج إلى شراكاته القائمة مع شركات مثل إريكسون وعلي بابا وفيسبوك.

◀ الاستفادة من مساهمة معجّل الابتكار للبرنامج. استناداً إلى انخراطه المتعدد الجوانب مع القطاع الخاص، يمكن أن ينهض البرنامج بالابتكارات من المستوى المحلي استجابة لاحتياجات المكاتب القطرية، كما فعل مع مبادرة Nutrifami.⁽³⁴⁾

⁽³¹⁾ Accenture. 2018. *Technology for Good: Scaling up Social Transformation in the Fourth Industrial Revolution* https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-75/accenture-tech-4-good-pov.pdf

⁽³²⁾ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. 2019. "ارتفعت مبيعات التجارة الإلكترونية العالمية إلى 29 تريليون دولار". نشرة صحفية صادرة في 29 آذار/مارس 2019. <https://unctad.org/en/pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=505>

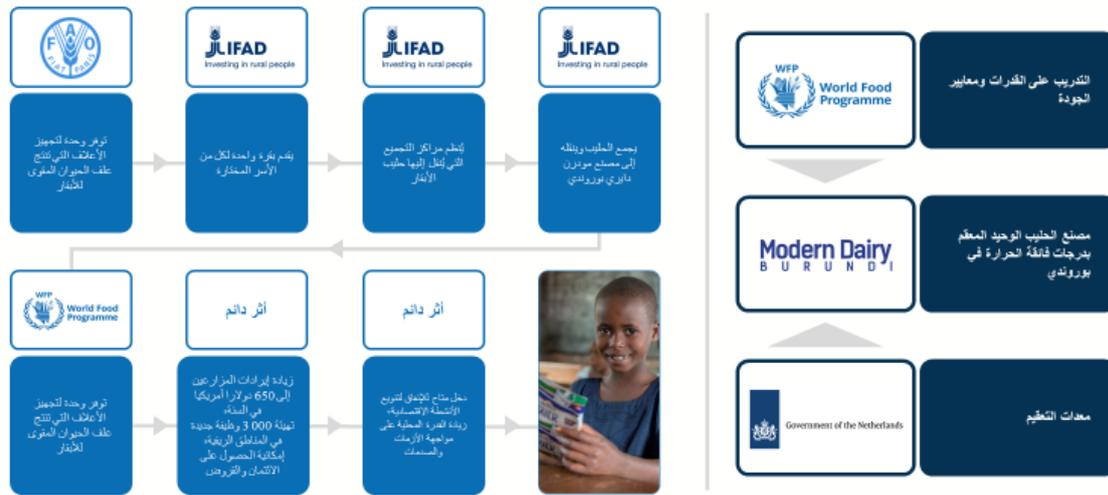
⁽³³⁾ مجموعة بوسطن الاستشارية. 2019. *أكثر الشركات ابتكاراً في عام 2019*.

<https://www.bcg.com/publications/collections/most-innovative-companies-2019-artificial-intelligence-platforms-ecosystems.aspx>

⁽³⁴⁾ Nutrifami تطبيق على الهواتف المتنقلة للتعليم الإلكتروني طور لمعالجة نقص التعليم التغذوي وتتبع عمليات شراء الأغذية في المجتمعات التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي في كولومبيا. وتم تجريب تطبيق Nutrifami في عام 2016، وجرى توسيع نطاقه منذ ذلك الحين لزيادة قاعدة مستخدميه إلى ما يتجاوز المستفيدين من البرنامج، داخل البلد وخارجه. وأثار نجاح التطبيق بين المستفيدين تبادل المعرفة بين المكاتب الإقليمية، بما في ذلك التعديل الأخير للتطبيق وفقاً للغة والثقافة المحلية في السنغال.

- ← تطوير طرق جديدة للتواصل مع الداعمين المحتملين. على سبيل المثال، مكن تطبيق الهواتف المتنقلة "تقاسم الوجبات" (ShareTheMeal) الذي انبثق عن معجّل الابتكار، البرنامج من التواصل مع جمهور جديد والاتصال به لزيادة إبراز الصورة ونتائج جمع الأموال.
- ← التعاون مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها من أجل تحقيق الأثر وزيادة الإيرادات. ويمكن أن يستكشف البرنامج أنشطة توليد الإيرادات من خلال آليات تمويل مبتكرة مثل "الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية" التابع للصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وينتج التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا للبرنامج ربط أنشطته الأساسية بأنشطة كبار الشركاء العالميين والجهات الفاعلة المحلية، كما في بوروندي على سبيل المثال (الشكل 8).

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



- 41- وستعمل الوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية على توجيه الطلب وتوضيح المشاكل التي يتعين حلها من خلال مواصلة استكشاف الحلول المبتكرة القائمة على الاحتياجات، ولا سيما مع الشركات. وستقوم إدارة الشراكة والدعوة بإنشاء فرق عاملة شاملة ومتنوعة عبر المنظمات للتصدي لهذه التحديات والاستفادة من أثر الشراكات بين الحكومات والقطاع الخاص والمؤسسات الدولية.

6- إبراز صورة البرنامج لتعزيز نجاح أنشطة الشراكة والانخراط

- 42- يتطلب تحقيق الأهداف المحددة في هذه الاستراتيجية بناء صورة قوية ومتساسة 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.⁽³⁵⁾
- 43- والصورة القوية مهمة للانخراط مع الشركاء من القطاع الخاص والداعمين الأفراد. 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

nfpSynergy. 2015. Ringing a bell? Analysing available evidence on the sources and benefits of awareness for charities. ⁽³⁵⁾ <https://nfpsynergy.net/free-report/ringing-bell-analysing-available-evidence-sources-and-benefits-awareness-charities>

المهم أيضا أن يرى الشركاء والداعمون المحتملون القضاء على الجوع في جميع أنحاء العالم كمشكلة يمكن حلها وبالتالي تستحق استثمار وقتهم وجهدهم ومواردهم. وبالتالي من الحاسم لمعالجة مسألة قابلية حل المشاكل وجود أدلة طويلة الأجل على سبل قيام البرنامج بإنقاذ الأرواح وتغيير حياة الناس من خلال برامجهم.

44- وتُظهر البحوث أن زيادة معرفة الناس بالبرنامج تمثل خطوة مهمة نحو انخراطهم ودعمهم المحتمل له.⁽³⁶⁾ وقد وضع هدف لزيادة المعرفة بالبرنامج بنسبة 12 في المائة خلال فترة الاستراتيجية.⁽³⁷⁾ ويرد مزيد من التفاصيل في الملحق الثالث.

7- الاستثمار في الأثر والإيرادات لتلبية احتياجات المستفيدين

45- تستهدف هذه الاستراتيجية تحقيق زيادات في الأثر الذي يحدثه البرنامج وكذلك تنويع الإيرادات، وتصف التغييرات 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، مثل الإبلاغ والتعاقد وتحليل الأثر. وتعتبر هذه الموارد ضرورية لتحسين كفاءات وقدرات الفرق الأقرب إلى المستوى المحلي لنجاح الشراكات القطرية المستدامة التي تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية.⁽³⁸⁾ ويرد توزيع لتكاليف هذا الاستثمار في الملحق الأول.

46- وسيطلب النمو في تبرعات الأفراد في إطار الركيزة 2 استثمارات قدرها 13.1 مليون دولار أمريكي في عام 2020 و22.2 مليون دولار أمريكي في عام 2021 لتمويل أنشطة جمع الأموال والبنية التحتية. وسيتم طلب صرف مبلغ إضافي في عام 2022. ولن تُصرف المبالغ الخاصة بالاستثمارات في عامي 2021 و2022 إلا بعد 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، فضلا عن إيرادات كبيرة في المستقبل من الداعمين الجدد. ويرد في الملحق الثاني توزيع للافتراضات الأساسية لنموذج الاستثمار في مجال تبرعات الأفراد.

47- وسيتم تقديم مقترحات بشأن الاستثمار في الركيزة 3، الابتكار، إذا لزم الأمر، على مدار فترة الاستراتيجية.

1-7 التغييرات الإضافية المطلوبة لتحقيق الركيزة 1

48- سيُستكمل الاستثمار بإعادة هيكلة الموارد القائمة وإنشاء فريق متخصص لديه المهارات والخبرات اللازمة للشراكات التقنية المنفصلة عن جمع الأموال من القطاع الخاص. وسيضعف وجود الموظفين في المكاتب الإقليمية خلال فترة الاستراتيجية وستتم تنمية القدرات لتعزيز الدعم للمكاتب القطرية. وسيُنقل التركيز من نشر الأدوات إلى توفير دعم مخصص للمكاتب القطرية التي تتمتع بإمكانات عالية للانخراط مع القطاع الخاص المحلي.

49- وسيتم إنشاء مركز امتياز متخصص لتجميع المعرفة وتبادل أفضل الممارسات في مكتب إقليمي. 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 للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وفي المقر.

⁽³⁶⁾ Ipsos, *WFP Brand Research: Global Report*. September 2018. استُهدفت إحدى عشرة سوقا من أسواق الجهات المانحة الرئيسية: أستراليا، وكندا، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، واليابان، وهولندا، وجمهورية كوريا، والإمارات العربية المتحدة، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية. (غير متاح على الإنترنت.)

⁽³⁷⁾ 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 عاما تأثرا إيجابيا عن طريق الربط بالأمم المتحدة، مع تغير نسبته 47 في المائة في احتمال التبرع.

⁽³⁸⁾ 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>

2-7 التغييرات الإضافية اللازمة لتحقيق الركيزة 2

- 50- هناك حاجة إلى فريق متكامل لجمع الأموال من الأفراد لتنفيذ النهج الجريء المقترح. ويتطلب ذلك الجمع بين الفرق المعنية بتطبيق "تقاسم الوجبات" القائم والفرق المعنية بتبرعات الأفراد لإنشاء فريق شامل للانخراط مع الداعمين الأفراد وفرص لتقاسم التكاليف وتحسين الكفاءة. وسيتم رفع قدرة هذا الفريق من خلال مزيج من الموارد المرنة والافتراضية، بما في ذلك تقديم خدمات الدعم من مصادر خارجية ووكالات جمع الأموال.
- 51- وبعد 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، وإدارة السمعة، وإطار للرسائل.
- 52- وسيتم أيضا إنشاء فريق مخصص لاغتنام الفرص المتاحة لجمع الأموال من القطاع الخاص، وتقاسم الفرق الفرعية بين إنشاء أعمال 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 التي يمكن أن تنجم عن انخراط البرنامج مع الشركاء والداعمين. وتضمن العملية أن ينخرط البرنامج مع الجهات الفاعلة من القطاع الخاص بطريقة تتسق مع المبادئ التوجيهية التي أصدرها الأمين العام للأمم المتحدة بشأن التعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال، التي جرى تحديثها آخر مرة في عام 2015.⁽³⁹⁾
- 54- ويدير مكتب الشؤون القانونية في البرنامج هذه العملية، الذي يقدم استعراضات العناية الواجبة للجنة المعنية بالشراكات والجهات المانحة الخاصة التي يرأسها نائب المدير التنفيذي للبرنامج. وتقوم اللجنة بالإشراف على العملية، بما في ذلك الموافقة والإرشاد بشأن الانخراط مع الجهات المانحة والشركاء المعرضين لمخاطر عالية نسبيا. وتعمل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بوصفها أمانة اللجنة.
- 55- وفي الوقت الحالي، يتطلب البرنامج إجراء فحص العناية الواجبة للجهات المانحة المحتملة والشركاء المحتملين الذين يعتزمون المساهمة بمبلغ 50 000 دولار أمريكي أو أكثر أو استخدام اسم البرنامج وشعاره. ويقترح البرنامج زيادة الحد الأدنى للمساهمة المالية إلى 100 000 دولار أمريكي لتبسيط الإجراءات المتعلقة بالمزيد من الفرص التي تقودها المكاتب القطرية وذات القيمة المالية الأكثر تواضعا، بما يتسق مع تركيز هذه الاستراتيجية وبما يتماشى مع إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وستواصل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه بالمقر تقديم المشورة التقنية بشأن إدارة المفاوضات والمخاطر المرتبطة بالفرص لجميع القيم المالية.
- 56- وبالإضافة إلى ذلك، سيضع البرنامج طرقا جديدة للعمل – وفقا لتوجيهات شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وتحت إشرافها – تضمن الإدارة السليمة للمخاطر وتمكّن المكاتب الإقليمية والقطرية من الانخراط مع القطاع الخاص بشكل أسرع وبفعالية أكبر على المستوى المحلي. وسيتمشى هذا النهج مع توصيات مجموعة نتائج الشراكات الاستراتيجية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، والتي يعمل بمقتضاها فريق عمل معني بالقطاع الخاص على تنسيق العناية الواجبة.

(39) الأمم المتحدة. 2015. المبادئ التوجيهية المتعلقة بالأخذ بنهج قائم على المبادئ إزاء التعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال. 2015.

- 57- وبالنظر إلى الحجم المتزايد للشراكات التقنية وشراكات جمع الأموال مع الشركات المتوخاة في هذه الاستراتيجية، سيتم توفير موارد إضافية لمكتب الشؤون القانونية لزيادة العمل المتعلق بالعناية الواجبة والدعم التعاقدية.
- 58- ويرد مزيد من التفاصيل في الملحق الرابع.

2-8 إدارة المخاطر الأخرى

- 59- من الحاسم لنجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية إدارة المخاطر والتخفيف منها. وترد في الجدول 1 المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف 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 والمؤسسات والأفراد.	سيواصل البرنامج ضمان أن تمر الشركات والمؤسسات والأفراد الذين يمنحون 100 000 دولار أمريكي أو أكثر أو يرغوبون في استخدام اسم البرنامج وشعاره بعملية العناية الواجبة الصارمة لديه قبل التوقيع على أي اتفاق أو الإعلان عن شراكة. ووفقاً لعملية العناية الواجبة الحالية، فإن أي مقترحات للشراكة أو الانخراط مع الكيانات التي تم تحديدها على أنها تمثل مخاطر عالية أو مع الجهات الفاعلة في القطاعات ذات المخاطر العالية ستخضع لمزيد من التدقيق وستفحصها اللجنة المعنية بالشراكات والجهات المانحة الخاصة. وبالنسبة للشراكات مع الشركات في قطاع التكنولوجيا، سيولي البرنامج اهتماماً خاصاً للمخاطر المرتبطة باستخدام البيانات وسيضمن خصوصية بيانات المستفيدين. وكجزء من عملية العناية الواجبة، سيُجري البرنامج أيضاً تقييماً للمخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر الحوكمة المحتملة. وبعد إجراء العناية الواجبة، تُبرم اتفاقات ملزمة وفقاً 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 شروطاً واضحة بشأن الانخراط ومبادئ توجيهية بشأن الرؤية وينود بشأن الخروج من الاتفاقات. وتعتبر الرعاية الدقيقة لسمعة البرنامج أساسية لتهيئة بيئة تمكينية إيجابية للشراكات وإدارة أي أثر سلبي محتمل ناتج عن عوامل خارجية لا سيطرة للبرنامج عليها. 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 خطراً على السمعة. وسيتم رفع هذه القدرة - وقدرة الفريق المعني بالعناية الواجبة في مكتب الشؤون القانونية - كجزء من هذه الاستراتيجية، ويجب الحفاظ عليها عند مستوى متناسب مع عدد وحجم أنشطة الشراكة التي تشكل مخاطر على السمعة.
2- تضارب المصالح يشكل اللبس المحتمل بين العلاقات التجارية والشراكات خطراً على المنظمة.	تمشيا مع المبادئ التوجيهية للبرنامج بشأن الشراكات مع القطاع الخاص، يجب الحفاظ على فصل واضح بين عمليات الشراء في البرنامج والتعاون مع الشركات. وينص الملحق الثالث لتعميم المدير التنفيذي OED2013/025، الذي يحدد عملية الشراء في البرنامج حسبما تتعلق بالشراكات مع القطاع الخاص، على أن "يحافظ البرنامج على الفصل بين تعاونه مع [قطاع الأعمال] وعمليات الشراء لضمان بقاء العلاقات التجارية مع شركاء [قطاع الأعمال] متميزة وإدارتها بشكل مستقل".

الجدول 1: المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف ذات الصلة	
المخاطر	إجراءات التخفيف
	<p>ويدرك البرنامج أن الشركات الشريكة يمكن أيضا أن تكون مورّدة، ما دام الجانبان اللذان يشكلان ارتباطها بالبرنامج يداران بشكل منفصل ووفقا للمبادئ التوجيهية لعام 2015 بشأن التعاون بين الأمم المتحدة والقطاع الخاص لضمان عدم حصول الموردين على أي ميزة غير عادلة.</p>
<p>3- نقص القدرات الداخلية لإدارة الشركات بنشاط</p> <p>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 تضيع الموارد وتعرض سمعة البرنامج للخطر.</p>	<p>تتمثل طريقة التخفيف من هذه المخاطر في تقدير القيمة المحتملة وجميع التكاليف المرتبطة بالشراكة قبل التوقيع على اتفاق الشراكة 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 الشراكة بنشاط موجودة داخل الوحدة التقنية ذات الصلة أو المكتب القطري ذي الصلة. وفي حالة عدم توافر هذه الموارد، ينبغي أن تتضمن الشراكة مساهمة مالية لتمويل هذه الموارد.</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 البرنامج بأسره</p> <p>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 أساساً لنجاح الاستراتيجية. ويشكل احتمال عدم وجود مثل هذا التعاون خطراً.</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 لتمكين فريق مكتب الشؤون القانونية للبرنامج من تلبية الزيادة المتوقعة في الطلب على توجيهات 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 والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية لإيجاد شعور داخل البرنامج بأن الشركات والمؤسسات والأفراد المعنيين يمكن أن يضيفوا قيمة للعمليات، ولا سيما عن طريق تلبية الاحتياجات التي لا يمكن تلبيتها من خلال مصادر أخرى.</p> <p>وسيضمن 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>يتطلب إرساء الشركات مع القطاع الخاص وتحقيق النجاح مهارات متخصصة، فضلاً عن الدعم من وظائف الدعم الرئيسية.</p>

الجدول 1: المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف ذات الصلة	
المخاطر	إجراءات التخفيف
<p>يجب نشر المهارات والمعرفة السليمتين باستمرار مع مرور الوقت لتحقيق أهداف الشراكة وجمع الأموال.</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 القطاع الخاص. ويرد مزيد من التفاصيل في الملحق الأول.</p> <p>وفي عام 2018، تم توفير استثمار أولي صغير لتعزيز الفريق المعني بالداعمين الأفراد داخل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه، بما في ذلك من خلال تعيين كبار الموظفين ذوي المهارات العالية. ويجري توسيع إضافي للفريق لتحقيق الأهداف الواردة في هذه الاستراتيجية. ويرد في الملحق الثاني وصف لنموذج الاستثمار والاحتياجات من الموارد لتحقيق مجال عمل هذه الاستراتيجية الخاص بتبرعات الأفراد من هذه الاستراتيجية.</p> <p>وسيستثمر البرنامج أيضا 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 تبرعات الأفراد.</p> <p>إذا لم تتحقق مؤشرات الأداء الرئيسية، لن يتم صرف الجزء التالي من الاستثمار.</p>	<p>يتوقف النمو في تبرعات الأفراد على عدة عوامل من بينها اجتذاب عدد معين من الجهات المانحة والاحتفاظ بها. ومن المقترح أن يأتي رأس المال اللازم لبدء التشغيل من مبادرة مؤسسية حاسمة، لاستخدامه لتغطية التكاليف غير المتكررة والبنود التقنية المتكبدة لمرة واحدة. وستقدم شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه تقارير فصلية إلى الإدارة العليا والمجلس التنفيذي عن التقدم مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بنشاط تبرعات الأفراد (يرد المزيد من التفاصيل عن مؤشرات الأداء الرئيسية في الملحق الثاني).</p> <p>ويُقترح صرف الاستثمار تدريجيا على مدار السنوات الثلاث الأولى من فترة الاستراتيجية. وفي عام 2020، سيتم توفير 13.1 مليون دولار أمريكي من أجل زيادة الاستحواذ على الداعمين. وصرف مبلغ آخر قدره 22.2 مليون دولار أمريكي في عالم 2021 لمواصلة توسيع نطاق هذا النشاط والاحتفاظ بالداعمين.</p> <p>وبناء على التقارير المنتظمة عن النتائج خلال العامين الأولين من النشاط، وشريطة تحقيق 80 في المائة من مؤشرات الأداء الرئيسية الموافق عليها، سيتم صرف المبلغ النهائي وقدره 17.3 مليون دولار أمريكي للأنشطة في عام 2022.</p> <p>ويهدف نموذج الاستثمار ومؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة به للإبلاغ إلى تتبع التقدم الشامل لنشاط تبرعات الأفراد في البرنامج. وفي كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات، إذا لم تتحقق جميع مؤشرات الأداء الرئيسية بنسبة 80 في المائة، سيعيد البرنامج تقييم اتجاه استراتيجية تبرعات الأفراد ويتخذ الإجراءات التصحيحية. ونظرا لأن هذا الاستثمار</p>

الجدول 1: المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف ذات الصلة	
إجراءات التخفيف	المخاطر
<p>محجوز صراحة لنشاط تبرعات الأفراد، فإن أي إعادة تقييم من هذا القبيل لن تؤثر على الأنشطة غير المرتبطة بتبرعات الأفراد المتوخاة في الاستراتيجية.</p> <p>واستنادا 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 وتعزيز إبراز سمات الصورة حسب الحاجة لإحداث صدى بين الجماهير في الأسواق المستهدفة والفئات السكانية المحددة.</p> <p>وستعمل شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه عن كثب مع إدارة تسيير الموارد لتحديد أفضل السبل لدمج هذا النشاط في إطار النتائج المؤسسية للبرنامج وأدوات الإدارة المؤسسية الأخرى.</p>	

الملحق الأول

استراتيجية الشراكة والانخراط: متطلبات الاستثمار

1- يقدم هذا الملحق معلومات إضافية عن خطط برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) للاستثمار لدعم أنشطة الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات وجمع الأموال وزيادة الدخل من تبرعات الأفراد.

ألف- موجز التكاليف المتعلقة باستراتيجية الشراكة والانخراط

2- سيبلغ إجمالي الاستثمارات الإضافية المطلوبة لإطلاق الاستراتيجية في عام 2020 فيما يتعلق بالقطاع الخاص والمؤسسات والأفراد 18.1 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك المبلغ المطلوب لتوفير خدمات عالمية شاملة ودعم المكاتب القطرية. وبحلول عام 2025، سيزيد هذا المبلغ الإضافي إلى 30.4 مليون دولار أمريكي. وفي أي سنة معينة، سيُخصص نحو 80 في المائة من التكاليف لاستثمارات غير الموظفين اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية لزيادة التبرعات المقدمة من الأفراد، أي التكاليف المرتبطة بجذب داعمين جدد والحفاظ على الداعمين الحاليين وزيادة المبلغ المقدم منهم. وستشمل هذه الاستثمارات الأنشطة المدفوعة للتسويق وجمع الأموال، مثل الإعلانات على منصات مثل غوغل وفيسبوك. وتسترشد البيانات التي تستند إليها افتراضات التكاليف بالنتائج الفعلية للبرنامج وجرى التحقق من صحتها بمقارنتها بالبيانات الواردة من وكالات الأمم المتحدة الأخرى وغيرها من المنظمات، فضلاً عن المدخلات المستندة إلى الخبرة الواسعة للمنظمات غير الحكومية الدولية في مجال جمع التبرعات، بما في ذلك المنظمة الدولية لإنقاذ الطفولة وأوكسفام.

الشكل 1: موجز التكاليف المتعلقة بالاستراتيجية

2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	
37.0	43.0	50.7	43.8	37.8	24.5	8.2	المجموع (بملايين الدولارات الأمريكية)
12.6	12.1	11.6	10.8	10.3	9.1	7.1	تكاليف الموظفين
24.4	30.9	39.1	33.0	27.5	15.4	1.1	تكاليف غير الموظفين
6.6	6.6	6.5	6.4	6.4	6.3	8.2	المجموع (بملايين الدولارات الأمريكية)
6.3	6.2	6.2	6.1	6.1	6.0	7.1	تكاليف الموظفين
0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	1.1	تكاليف غير الموظفين
30.4	36.4	44.2	37.4	31.4	18.1	-	المجموع (بملايين الدولارات الأمريكية)
6.3	5.9	5.4	4.7	4.3	3.0	-	تكاليف الموظفين
24.1	30.5	38.8	32.7	27.2	15.1	-	تكاليف غير الموظفين

ملاحظة: تكاليف التكاليف الإنشائية لعام 2019 غير موحدة في العمود. وتتضمن تكاليف الموظفين على تكاليف الموظفين والعملاء الإحصائيين

الشكل 2: توزيع تكاليف الاستراتيجية

توزيع التكاليف المفصل
(بملايين الدولارات الأمريكية)

2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	
37.0	43.0	50.7	43.8	37.8	24.5	8.2	إجمالي تكاليف الموظفين + غير الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)
12.6	12.1	11.6	10.8	10.3	9.1	7.1	تكاليف الموظفين
5.5	5.2	5.0	4.7	4.6	3.7	2.8	إجمالي تكاليف الموظفين الحالية والإضافية
5.3	5.1	4.8	4.4	4.1	3.9	3.3	• تبرعات الأفراد
0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	• قطاع الأعمال التجارية
1.5	1.5	1.5	1.5	1.4	1.3	0.8	• المؤسسات
24.4	30.9	39.1	33.0	27.5	15.4	1.1	• دعم الخدمات المالية والمكتب النظرة
6.6	6.6	6.5	6.4	6.4	6.3	8.2	تكاليف غير الموظفين
6.3	6.2	6.2	6.1	6.1	6.0	7.1	جميع الموظفين وغير الموظفين (بملايين الدولارات الأمريكية)
1.8	1.8	1.8	1.7	1.7	1.7	2.8	إجمالي تكاليف الموظفين الحالية
3.5	3.5	3.5	3.4	3.4	3.4	3.3	• تبرعات الأفراد
0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	• قطاع الأعمال التجارية
0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	• المؤسسات
0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	1.1	• دعم الخدمات المالية والمكتب النظرة
30.4	36.4	44.2	37.4	31.4	18.1	-	تكاليف غير الموظفين
6.3	5.9	5.4	4.7	4.3	3.0	-	جميع الموظفين وغير الموظفين الجدد (بملايين الدولارات الأمريكية)
3.8	3.4	3.2	3.0	2.9	2.0	-	تكاليف الموظفين
1.7	1.6	1.4	0.9	0.7	0.5	-	إجمالي تكاليف الموظفين الإضافية
0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	• تبرعات الأفراد
0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.5	-	• قطاع الأعمال التجارية
24.1	30.5	38.8	32.7	27.2	15.1	-	• المؤسسات
							• دعم الخدمات المالية والمكتب النظرة

ملاحظة: تكاليف الحملة الانتخابية لعام 2019 غير موصوفة في الجدول، وتشمل تكاليف الموظفين الموظف القائمة والبراءة الإستراتيجية

باء- الاستثمار في القطاع الخاص والمؤسسات والخدمات العالمية ودعم المكاتب القطرية

3- صُممت الاستراتيجية لتحقيق زيادة قوية ولكن قابلة للتحقيق في الشراكات مع القطاع الخاص. ومن خلال الركيزة 1، الأثر، تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق زيادة كبيرة في انخراط المكاتب القطرية التي تهدف إلى تلبية احتياجات الخطط الاستراتيجية القطرية وتحقيق الكفاءة وتحقيق وفورات في التكاليف لا تقل عن 60 مليون دولار أمريكي وزيادة بنسبة 25 في المائة في النشاط العالمي للشراكة التقنية الواسعة النطاق خلال فترة الاستراتيجية. وبالإضافة إلى الأهداف المتعلقة بتبرعات الأفراد المحددة في الركيزة 2، الإيرادات، تستهدف الاستراتيجية أيضاً مضاعفة تبرعات القطاع الخاص النقدية وحدها إلى 50 مليون دولار أمريكي سنوياً، وتسعى إلى زيادة الإيرادات من المؤسسات الخاصة إلى 25 مليون دولار أمريكي سنوياً بحلول عام 2025. وسيطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية زيادة تدريجية في القدرة والارتقاء بمستوى المهارات والقدرات من عام 2020 إلى عام 2025. وفي عام 2020، ستكون هناك حاجة إلى نفقات إضافية قدرها 1.1 مليون دولار أمريكي للأنشطة التي تستهدف القطاع الخاص والمؤسسات والخدمات العالمية ودعم المكاتب القطرية لضمان وجود القدرات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية.

4- وستكون هناك حاجة إلى موارد إضافية مع تحقق أهداف الاستراتيجية على مدى فترة السنوات الست. وبحلول عام 2025، سيُتكد مبلغ إضافي قدره 2.6 مليون دولار أمريكي كتكاليف سنوية إضافية مقارنة بعام 2019 للأنشطة التي تستهدف القطاع الخاص والمؤسسات والخدمات العالمية ودعم المكاتب القطرية.

الشكل 3: التكاليف الإضافية للأنشطة المتعلقة بالقطاع الخاص، والمؤسسات، والخدمات العالمية، ودعم المكاتب القطرية

موجز التكاليف الإضافية المتعلقة بالقطاع الخاص، والمؤسسات، والخدمات العالمية، ودعم المكاتب القطرية
(بملايين الدولارات الأمريكية)

التكاليف	2019	2020	2021	2022	2023	2024	بحلول 2025
إجمالي قطاع الأعمال التجارية	3.3	3.9	4.1	4.4	4.8	5.1	5.3
التكاليف الإضافية مقابل التكاليف في عام 2019		0.5	0.7	0.9	1.4	1.6	1.7
إجمالي المؤسسات	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
التكاليف الإضافية مقابل التكاليف في عام 2019		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
إجمالي الخدمات العالمية ودعم المكاتب القطرية	0.8	1.3	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5
التكاليف الإضافية مقابل التكاليف في عام 2019		0.5	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
الإجمالي الكلي	4.3	5.4	5.8	6.1	6.6	6.9	7.1
التكاليف الإضافية مقابل التكاليف في عام 2019		1.1	1.4	1.8	2.2	2.4	2.6

ملاحظة: تكاليف عام 2019 تمثل الميزانية الحالية، وتم تقريب الأرقام لأقرب قيمة عشرية

5- وسيكون تركيز الاستثمارات في عام 2020 هو ضمان أن تكون لدى الفرق العاملة مع القطاع الخاص والمؤسسات والخدمات العالمية ودعم المكاتب القطرية مهارات كافية لتنفيذ نهج أكثر تركيزاً وتخصصاً. وسيشمل ذلك إنشاء وظائف جديدة في المكاتب الإقليمية التي لا تملك حالياً موارد مخصصة للانخراط مع الكيانات غير الحكومية، وضمن القيادة المناسبة لإنشاء فريق دعم الخدمات العالمية والمكاتب القطرية، وتحديث الوظائف الحالية لتشمل القدرات المتخصصة. وإجمالاً، ستشمل استثمارات فريق شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في عام 2020 وظيفتين جدينتين للموظفين الدائمين وثمانية خبراء استشاريين إضافيين. وبعد ذلك، سيكون نمو الفريق تدريجياً وبما يتناسب مع ما هو مطلوب للوفاء بالالتزامات المحددة في الاستراتيجية، على النحو المفصل أدناه:

- ◀ فريق الشراكات التقنية: سيجري تعيين موظف واحد وخبير استشاري جديد في شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه لكل ثلاث شراكات تقنية جديدة
- ◀ جمع الأموال من القطاع الخاص: سيكون كل مدير لجمع الأموال مسؤولاً عن إدارة ما لا يقل عن 5 ملايين دولار أمريكي كمبرعات سنوية من القطاع الخاص، ويجب على كل مؤيد أعمال جديد جمع ما لا يقل عن مليوني دولار أمريكي في أعمال جديدة. وسينظر في توفير قدرة إضافية لكل دور بمجرد تجاوز هذه الأهداف
- ◀ المؤسسات: ستعزز الوظيفة الحالية بخبيرين استشاريين داعمين للعمل على مضاعفة الأموال المحصلة من المؤسسات بحلول 2025

الشكل 4: خطة تدبير موارد المشروع: فرق القطاع الخاص، والمؤسسات،
ودعم الخدمات العالمية، والمكاتب القطرية

التغير في 2019	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019		
+3	14	14	13	11	11	10	11	عدد الوظائف	قطاع الأعمال التجارية عالمي
+6	15	14	14	13	12	12	9	عدد الخبراء الاستشاريين	
+3	6	6	6	6	5	5	3	عدد الوظائف	المكاتب الإقليمية
--	2	2	2	2	2	2	2	عدد الخبراء الاستشاريين	
--	1	1	1	1	1	1	1	عدد الوظائف	المؤسسات
+2	2	2	2	2	2	2	0	عدد الخبراء الاستشاريين	
+2	5	5	5	5	5	4	3	عدد الوظائف	الخدمات العالمية ودعم المكاتب القطرية
+4	8	8	8	8	7	7	4	عدد الخبراء الاستشاريين	
+8	26	26	25	23	22	20	18	عدد الوظائف	الإجمالي
+12	27	26	26	25	23	23	15	عدد الخبراء الاستشاريين	

الملحق الثاني

تبرعات الأفراد: معلومات مفصلة عن زيادة الإيرادات المقررة

1- يُقدم هذا الملحق معلومات إضافية عن نموذج استثمار تبرعات الأفراد والافتراضات التي يقوم عليها لضمان الشفافية الكاملة والثقة في الاستثمار المقرر وزيادة تبرعات الأفراد. وتُعرض المعلومات لشرح الأهداف والنهج الرفيعة المستوى للبرنامج فضلا عن مصادر الاستثمار ونقاط اتخاذ القرار الرئيسية. كما يصف السوق العالمية لتبرعات الأفراد ويحدد وضع خطط البرنامج مقارنة بخبرة وكالات الأمم المتحدة الأخرى وأدائها. والمجالات المشمولة في هذا الملحق هي كما يلي:

ألف- ما الذي يدعو إلى الاستثمار في تبرعات الأفراد؟ القضاء على الجوع بشكل أسرع

باء- النهج الشامل للبرنامج إزاء تبرعات الأفراد

جيم- استثمار البرنامج: مصادر الأموال وعملية الموافقة

دال- عوامل النجاح الرئيسية في وضع برنامج تبرعات الأفراد

هاء- تفاصيل نموذج استثمار البرنامج لتبرعات الأفراد

واو- سوق تبرعات الأفراد حول العالم

زاي- الدروس المستفادة من وكالات الأمم المتحدة النظرية

ألف- ما الذي يدعو إلى الاستثمار في تبرعات الأفراد؟ القضاء على الجوع بشكل أسرع

2- يواجه البرنامج فجوة تمويل متزايدة حيث يعاني المزيد من الناس في العالم من الجوع. ويتطلب عكس هذا الاتجاه والوصول إلى القضاء على الجوع تمويلا إضافيا جديدا. ويقترح البرنامج الاستثمار في زيادة الإيرادات من تبرعات الأفراد لخلق تيار جديد كبير من التمويل المرن (إيرادات سنوية قدرها 170 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025) الذي سيساعد البرنامج على الوصول إلى المزيد من المستفيدين. وسيولد نموذج الاستثمار المقترح برنامجا لجمع الأموال مكتفيا ذاتيا بحلول نهاية فترة الاستراتيجية. وهذا يعني أنه في حين أن برنامج جمع الأموال لن يحتاج إلى تمويل إضافي من البرنامج، إلا أنه سيواصل تحقيق إيرادات سنوية كبيرة لبرامج البرنامج اعتبارا من عام 2026 فصاعدا. وبحلول عام 2025، يتوقع نموذج الاستثمار إجمالي إيرادات تراكمي قدره 684 مليون دولار أمريكي وصافي إيرادات تراكمي لبرامج البرنامج يتجاوز 340 مليون دولار أمريكي. وبحلول عام 2030، سيولد الاستثمار صافي إيرادات يقارب مليار دولار أمريكي. انظر الشكل 1.

الشكل 1: صافي الدخل لبرامج البرنامج بحلول عام 2025



باء- النهج الشامل للبرنامج إزاء تبرعات الأفراد

3- تمثل تبرعات الأفراد أكبر مصدر للتبرعات للمنظمات غير الحكومية في السوق العالمية لجمع التبرعات، وهو مستمر في النمو. وستسمح زيادة إيرادات البرنامج من الأفراد للبرنامج بالوصول إلى المزيد من الناس حول العالم. ويمكن الاستفادة من أصول البرنامج الفريدة – وهي رسالته وقدرته المؤكدة على إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة، والتطبيق الخاص به المعروف باسم تقاسم الوجبات "ShareTheMeal" لجمع الأموال عن طريق الهوائيات المتنقلة وأثره العالمي – لاجتذاب الداعمين الفرديين الجدد والتواصل معهم لإظهار أن المنظمة تستخدم تبرعاتهم بفعالية. والهدف هو خلق نموذج يصبح ذاتي التمويل في غضون خمس سنوات ويوفر مستوى كبيراً من الإيرادات المرنة للبرنامج.

4- ويتكون النهج الجديد المقترح للبرنامج لجمع الأموال من ثلاثة عناصر:

◀ الاستراتيجية الرقمية – يمكن للبرنامج جمع المزيد من الأموال بعائد استثمار أعلى باستخدام القنوات الرقمية عالية الأداء (هنا، تشير "القنوات" إلى شكل من أشكال الاتصال أو النشاط التسويقي) وأدوات التسويق الرقمية المتطورة لاستهداف ندائه. وبناء على النجاحات الحديثة مثل تطبيق تقاسم الوجبات، يمكن للبرنامج الاستفادة من دوره الفريد وجوده داخل البلد لتوفير أفضل تجربة داعمة في فنتها مع محتوى عالي الجودة ودينامي.

◀ النهج العالمي – يسمح النهج الرقمي المتعدد البلدان بإعادة تخصيص الاستثمار بسهولة، وتنفيذ أفضل الممارسات وتحسين البرامج عبر الأسواق والقنوات. وسيحتاج البرنامج إلى إدارة المزايا الضريبية كلما أمكن ذلك واحترام الأطر القانونية الوطنية ذات الصلة.

◀ التكرار السريع – سيسمح النهج الرقمي العالمي للبرنامج بالتفاعل مع الداعمين بطريقة مرنة، من خلال الاختبار السريع والتعلم وتحسين الأنشطة. وسوف يبسر ذلك دورات التكرار السريع؛ والتحسين المستمر للمحتوى ونهج ومنصات وأدوات الاستهداف؛ والقدرة على رفع مستوى ما يعمل بسرعة لتحسين البرنامج الكلي.

5- وبينما يستثمر البرنامج في زيادة إيراداته من الأفراد حول العالم، فإنه يركز أيضاً على بناء قوة علامته التجارية. وتدعم هذه المجالات بعضها البعض، حيث تدعم العلامة التجارية القوية أنشطة جمع الأموال وستساعد النداءات الفعالة لجمع الأموال في بناء الوعي بالعلامة التجارية والمعرفة بها. وتعمل شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وشعبة الاتصالات

والدعوة والتسويق معا عن كُتب لتطوير أنشطة وخطط مشتركة ولتحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة في مجالات مثل الانخراط الرقمي وإنشاء المحتوى والإدارة المجتمعية (انظر الملحق الثالث).

جيم- استثمار البرنامج: مصادر الأموال وعملية الموافقة

6- تُقترح أربعة مصادر للأموال للاستثمار في زيادة تبرعات الأفراد على مدى فترة الاستراتيجية. وهذه المصادر والمبالغ الإجمالية المتأتية من كل مصدر منها هي على النحو التالي:

◀ استثمارات من نوع مماثل للمبادرة المؤسسية الحاسمة لتوفير التمويل الأولي لجمع الأموال: 52.3 مليون دولار أمريكي؛

◀ قرض من مرفق الميزنة الرأسمالية، والذي سيُسد من الإيرادات المحتجزة بين عامي 2026 و2030: 31.4 مليون دولار أمريكي؛

◀ الإيرادات المحتجزة المولدة من الاستثمار في الأنشطة المدفوعة لجمع الأموال: 103.8 مليون دولار أمريكي؛

◀ عنصر ميزانية دعم البرامج والإدارة لشعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه المخصصة لتبرعات الأفراد: 12.4 مليون دولار أمريكي.

7- ومنذ تقديم مشروع الاستراتيجية في المشاورة غير الرسمية الثالثة مع الدول الأعضاء، في أبريل/نيسان 2019، تغيرت افتراضات الإيرادات المحتجزة. وهذا يقلل من إجمالي متطلبات الاستثمار من 100 مليون دولار أمريكي إلى 83.7 مليون دولار أمريكي، منها 31.4 مليون دولار أمريكي سُمول من خلال قرض داخلي. ولذلك، خُفض رأس المال الأولي إلى ما يزيد قليلا عن 52 مليون دولار أمريكي.

8- وتخضع الإيرادات المولدة من أنشطة جمع تبرعات الأفراد، كما هو الحال مع جميع الإيرادات من الكيانات غير الحكومية، إلى تكاليف الدعم غير المباشرة. ويتم فرض هذه التكاليف على جميع المساهمات بمعدل 6.5 في المائة.

9- وستُصرف الاستثمارات والقروض تدريجيا، وستكون هناك نقاط قرار رئيسية عندما تتلقى الإدارة العليا والمجلس التنفيذي تقارير تستند إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المتفق عليها لإبلاغ عملية اتخاذ القرار بشأن الموافقة على مزيد من الاستثمارات (الشكل 2).

المبادرة المؤسسية الحاسمة

10- يُقترح بدء زيادة تبرعات الأفراد عن طريق استثمارات من نوع مماثل للمبادرة المؤسسية الحاسمة على مدى ثلاث سنوات. وتمشيا مع قيود المبادرة المؤسسية الحاسمة، لن يتم استخدام التمويل من هذا المصدر إلا للتكاليف غير المتكررة مثل شراء إعلانات الوسائط الرقمية لمرة واحدة والنفقات التقنية لمرة واحدة مثل التحسينات التكنولوجية.

11- وسيُنفذ هذا الاستثمار على مراحل خلال السنوات الثلاث الأولى من فترة الاستراتيجية (2020-2022). ويجب الموافقة على الاستثمار الأول كجزء من خطة الإدارة للفترة 2020-2021. وتبلغ تكاليف المرحلة الأولى 13.1 مليون دولار أمريكي، أما الجزء الثاني لعام 2021 فسيزيد إلى 22.2 مليون دولار أمريكي. والاستثمار النهائي من النوع المماثل للمبادرة المؤسسية الحاسمة لعام 2022 سيكون 17.1 مليون دولار أمريكي. ويُتيح هذا التدرج في الاستثمار إجراء مراقبة دقيقة للأداء وإدارة المخاطر بعناية. ولن تُصرف الأموال الخاصة بكل مرحلة من مراحل الاستثمار إلا بعد استعراض مفصل للنتائج وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المتفق عليها بنسبة 80 في المائة أو أكثر. وهذا موضح في الشكل 2 أدناه.

الشكل 2: موجز استثمارات المبادرة المؤسسية الحاسمة وتقاريرها ونقاط اتخاذ القرار فيها



قرض من مرفق الميزنة الرأسمالية

12- نظراً لأنه لا يمكن تمويل العديد من مجالات نشاط زيادة تبرعات الأفراد عن طريق استثمار من نوع المبادرة المؤسسية الحاسمة (على سبيل المثال، التكاليف المتكررة مثل تكاليف الموظفين) وأنه في السنوات الأولى للاستراتيجية ستكون الأموال المحتجزة محدودة، فإن هناك حاجة إلى قرض لتمكين البرنامج من تغطية هذه التكاليف. وهذا مهم بشكل خاص للتكاليف المستمرة المرتبطة بتطبيق تقاسم الوجبات، والتي مُولت بالكامل من موارد خارجة عن الميزانية (غير دعم البرامج والإدارة) حتى الآن. وسيُمكن دمج تطبيق تقاسم الوجبات في نموذج التمويل الكلي لزيادة تبرعات الأفراد التي يحصلها البرنامج من اتباع نهج متماسك ومتربط للانخراط مع جميع الداعمين المحتملين للبرنامج.

13- وكما هو الحال مع الاستثمار من نوع المبادرة المؤسسية الحاسمة، يُقترح تقسيم القرض إلى عدد من الأجزاء. والجزء الأول، البالغ 9 ملايين دولار أمريكي، سيغطي التكاليف في عامي 2020 و 2021، بما في ذلك 3.8 مليون دولار أمريكي لتكاليف تطبيق تقاسم الوجبات. وستكون هناك حاجة إلى الجزء الثاني، الذي يصل إلى 22.2 مليون دولار أمريكي، منذ بداية عام 2022. وسيجري استعراض الحاجة إلى هذا القرض وحجمه في عام 2021 استناداً إلى مستوى الإيرادات المحتجزة، كما هو موضح أعلاه. وسيُسدد القرض على مدى خمس سنوات، من عام 2026 إلى عام 2030، مع سداد سنوي قدره 6.2 مليون دولار أمريكي تُمول من الإيرادات المحتجزة.

14- وستؤدي مدفوعات سداد القروض إلى إبطاء نمو الإيرادات بين عامي 2026 و 2030 لأنه سيتم استخدام نسبة من الإيرادات المحتجزة لسداد القرض ولا يمكن استخدامها لمزيد من الاستثمار. ومع ذلك، فمن عام 2031، سيكون هناك نمو كبير حيث ستوجه جميع الإيرادات المحتجزة إلى الاستثمار.

الإيرادات المحتجزة

15- يمثل احتجاز نسبة من التبرعات لإعادة الاستثمار في أنشطة جمع الأموال مبدأً ثابتاً تتبعه المنظمات غير الحكومية حول العالم، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة الشقيقة للبرنامج والتي لديها عمليات راسخة لجمع الأموال غير الحكومية. ويُقترح كجزء من تمويل الزيادة في تبرعات الأفراد، احتجاز نسبة من كل تبرع لتغطية تكاليف جمع الأموال في المستقبل.

16- وفي كثير من البلدان، تحدد الهيئات ذاتية التنظيم المستويات المقبولة لنفقات جمع الأموال كنسبة من إجمالي الإيرادات. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، توجد العديد من هذه الهيئات، منها "Guide Star" و"Charity Navigator".

و"Charity Navigator" و"Better Business Bureau Wise Giving Alliance (WGA)". وتوصي كل من "Charity Navigator" و"WGA" بتوجيه 65 في المائة على الأقل من التبرعات الواردة إلى أنشطة البرامج. وفي أوروبا، تحدد المنظمات الذاتية التنظيم المماثلة معاييرها، ويصدر بعضها أختام موافقة للمنظمات غير الحكومية التي تستوفي المعايير، والتي غالبا ما تشمل أقصى نسبة للتبرعات التي يمكن إعادة استثمارها في جمع الأموال. وفي المتوسط، تتطلب هذه الخطط من المنظمات أن تقصر نفقاتها الخاصة بجمع الأموال والنفقات العامة على 25-30 في المائة من إجمالي الإيرادات.

17- وتوجد بحوث محدودة عن النسبة التي يرى الجمهور أنه ينبغي أن تنفقها المنظمات غير الربحية على أنشطة جمع الأموال. وقد خلصت البحوث في المملكة المتحدة إلى أن الجمهور يرى أن نسبة 57 في المائة من التبرعات ينبغي أن توجه إلى أنشطة البرنامج ونسبة 27 في المائة ينبغي أن تنفق على جمع الأموال وتكاليف الإدارة.⁽¹⁾ وفي الولايات المتحدة الأمريكية، أفادت إحدى الدراسات أن الجمهور يرى أنه يمكن إنفاق ما يصل إلى 23 في المائة من التبرعات على التكاليف العامة؛ على الرغم من أن الأشخاص الذين جرت مقابلتهم يرون أن الرقم الفعلي تجاوز 36 في المائة.⁽²⁾

18- وفي حين أن احتجاز نسبة من التبرع يشكل ممارسة راسخة، فإن الأفراد الداعمين الذين يقدمون التبرعات للبرنامج يتوقعون أن توجه معظم تبرعاتهم لدعم البرامج والمساعدة على إطعام الجوعى. ولذلك، يُقترح وضع حد لمستوى المبلغ الذي يمكن احتجازه بحيث يعتبر جمع الأموال في البرنامج أخلاقيا وشفافا.

19- ويغطي نموذج الاستثمار الفترة 2020-2030. وعلى مدى هذه الفترة، تشير التقديرات إلى أن إجمالي الإيرادات من الأفراد (باستثناء المنظمات "أصدقاء" البرنامج) يزيد عن 1.36 مليار دولار أمريكي. ويُقترح ألا يحتجز البرنامج أكثر من 20 في المائة من هذا المبلغ الإجمالي لإعادة استثماره في أنشطة جمع الأموال الخاصة بتبرعات الأفراد، ولا يزيد عن 29 في المائة في أي سنة واحدة. وسيضمن هذا الحد عمل البرنامج بما يتماشى مع توقعات الداعمين المحتملين الذين يرغبون في استخدام تبرعاتهم لتمويل الأنشطة البرمجية للبرنامج.

20- والأهم من ذلك، هو أن النموذج يفترض أن الإيرادات المحتجزة لإعادة الاستثمار لا تأتي إلا من الدخل المؤلّد من الأنشطة المدفوعة لجمع الأموال، لأنه يمكن تخطيطها والتحكم فيها والتنبؤ بها. ولا يفترض أن يأتي أي من الإيرادات المحتجزة في النموذج من أي إيرادات أساسية (مثل التبرعات الطوعية عبر تطبيق تقاسم الوجبات أو الموقع الشبكي WFP.org التي لا يحرکها التسويق المدفوع) التي قد يتلقاها البرنامج خلال هذه الفترة.

21- وفي حين يُتوقع أن تزيد الإيرادات الأساسية مع زيادة النشاط المدفوع، فإنه لا يمكن التنبؤ بها مثل الإيرادات المؤلّدة من الأنشطة المدفوعة لجمع الأموال. ولذلك، لتخفيف المخاطر وكجزء من النهج الحذر في خطة الاستثمار، لم يُفترض وجود أموال محتجزة من الإيرادات الأساسية في توقعات الاستثمار. وفي الممارسة العملية، ستُعامل الإيرادات الأساسية بنفس طريقة الإيرادات المؤلّدة من النشاط المدفوع. ونتيجة لذلك، قد يتم توليد مستويات أعلى من الإيرادات المحتجزة. وقد يقلل هذا من الحاجة إلى التمويل من مصادر أخرى، مثل القروض، لكن لن يكون هذا الأمر معروفا حتى تبدأ الاستثمارات.

ميزانية دعم البرامج والإدارة

22- لم يرد وصف مفصل لعنصر الاستثمار الخاص بدعم البرامج والإدارة في هذه الوثيقة نظرا لأنه يمثل استمرارا لميزانية قائمة وسيُدرج في خطط الإدارة المستقبلية، بما في ذلك خطة الإدارة للفترة 2020-2021. وهو أيضا أصغر مصدر من مصادر التمويل الأربعة، ولا يُتوقع أن يزيد إلى ما يتجاوز التعديلات اللازمة لمراعاة التضخم.

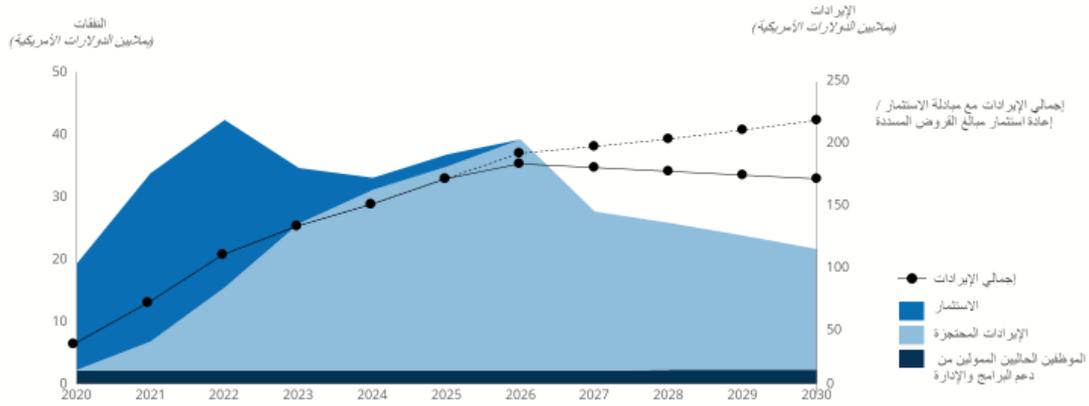
⁽¹⁾ nfpSynergy. 2017. *Who cares about admin? Ten nuggets on how the public thinks their ideal charity should spend its money.* <https://nfpsynergy.net/blog/ideal-charity-spending-blog>

⁽²⁾ Grey Matter Research & Consulting. 2012. *Americans' Perceptions on the Financial Efficiency of Non-profit Organizations.* https://www.greymatterresearch.com/index_files/Nonprofit_Overhead.htm

تحقيق الاستدامة الذاتية

23- يوضح الشكل 3 أدناه مختلف مصادر الاستثمار ويبين أنه بحلول نهاية فترة الاستراتيجية سيُصبح البرنامج مكتفياً ذاتياً (أي أن الإيرادات المحتجزة من التبرعات ستكون كافية لتغطية التكاليف السنوية للبرنامج).⁽³⁾ ومن أجل التوضيح، يتضمن جزء الاستثمار في الرسم البياني الاستثمار من نوع المبادرة المؤسسية الحاسمة والقروض من مرفق الميزنة الرأس مالية.

الشكل 3: تحقيق الاستدامة الذاتية بحلول عام 2025



النفقات في عامي 2020 و2021

24- يعرض الجدول 1 تفاصيل النفقات الاستثمارية في السنتين الأوليتين الحرجتين من الاستراتيجية، حيث يبين رصيد الإنفاق على التكاليف المتغيرة (مثل الاستثمار في وسائل الإعلام) والتكاليف الثابتة (مثل التوظيف). ويبين الجدول إجمالي النفقات من جميع مصادر الاستثمار. وتجدر الملاحظة إلى أن كل الاستثمار من النوع المماثل للمبادرة المؤسسية الحاسمة في عام 2020 سيُخصص للاستثمار في وسائل الإعلام لجذب داعمين جدد.

⁽³⁾ يبين الشكل 3 الاستثمار الأولي (المنطقة الزرقاء الداكنة) خلال الفترة 2020-2024. وبالتوازي مع بدء الاستثمار هذا، سيتم وضع آلية للاحتجاز بحيث يُحتجز نحو 29 في المائة من التبرعات (انظر القسم دال) للاستثمار في السنة التالية (اللون الأزرق الفاتح). ومع زيادة الإيرادات، سيزداد المبلغ المتاح من احتجاز الأموال؛ وبحلول عام 2025، ستكون هذه الإيرادات المحتجزة كافية لتغطية التكاليف المستمرة والاستثمار المطلوب للحفاظ على زيادة متواضعة مستمرة في الإيرادات (نحو 4 في المائة سنوياً للأنشطة المدفوعة). وأخيراً، يوجد تمويل مستمر من ميزانية دعم البرامج والإدارة (المنطقة السوداء)، وهو ثابت تقريباً. وهذا هو المبلغ المخصص حالياً لشعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في ميزانية دعم البرامج والإدارة لتبرعات الأفراد.

الجدول 1: توزيع نفقات الاستثمار لعامي 2020 و2021					
النسبة المئوية المنوية من إجمالي الإنفاق	الاستثمار في عام 2021 بالدولار الأمريكي	النسبة المئوية من إجمالي الإنفاق	الاستثمار في عام 2020 بالدولار الأمريكي	الوصف	البند
79	26.7 مليون	68	13.1 مليون	<p>◀ سيوجه أكثر من 90 في المائة من الاستثمار في وسائل الإعلام إلى توظيف داعمين جدد، أساسا عن طريق الوسائط على الإنترنت مثل فيسبوك وغوغل. وستكون هناك أيضا استثمارات أصغر للحصول على الداعمين عن طريق التلفزيون والاتصال وجها لوجه</p> <p>◀ ستخصص نسبة مئوية صغيرة كل عام للأنشطة الإعلامية التي تهدف إلى الاحتفاظ بالداعمين الحاليين (أساسا عن طريق البريد الإلكتروني والبريد والهاتف)</p>	الاستثمار في وسائل الإعلام
0.5	110 000	0.5	105 000	<p>◀ لتحسين الاستثمار في وسائل الإعلام، سيحتاج البرنامج إلى تحديث التكنولوجيا (مثل قاعدة بيانات الداعمين وصفحات التبرع عبر الإنترنت وحلول الدفع عبر الإنترنت) كل عام</p>	الاستثمار في التكنولوجيا
15	5 ملايين	21	4.1 مليون	<p>◀ تغطي هذه الميزانية الموظفين الحاليين بالإضافة إلى الخبرات الإضافية والموظفين الإضافيين (الخبراء الاستشاريون في المقام الأول) اللازمين لتقديم نموذج الاستثمار</p> <p>◀ سيستخدم جزء من هذا الاستثمار أيضا للتعاقد مع وكالات خارجية لتوفير حلول خارجية لخدمة العملاء للداعمين والتطوير الإبداعي لبعض الأصول والتحليل المتعمق للنتائج</p> <p>◀ ستكون هناك حاجة إلى ما بين خمسة وسبعة أدوار إضافية في فرق الدعم مثل الاتصالات والدعوة والتسويق والمكتب القانوني.</p>	الموظفون
6	1.9 مليون	10	1.9 مليون	<p>يشمل التكاليف الثابتة الحالية لعدد 22 خبيرا استشاريا وتأجير المكاتب والتكاليف المكتبية المرتبطة بها</p>	تطبيق تقاسم الوجبات
	33.7 مليون		19.2 مليون		المجموع

25- ويعرض الجدول 2 بالتفصيل الاستثمار في وسائل الإعلام، والذي يُعد إلى حد بعيد الجزء الأكبر من إجمالي الاستثمار. ويوضح هذا أيضا العدد المتوقع من الداعمين الجدد المعيّنين، حسب نوع الاستثمار، والعائد على الاستثمار الأولي لعام 2020 بحلول نهاية فترة الاستراتيجية.

الجدول 2: توزيع الاستثمار في وسائل الإعلام					
وسائل الإعلام	الاستثمار في السنة المالية 2020 بالدولار الأمريكي	عدد الداعمين الجدد في السنة المالية 2020	الاستثمار في السنة المالية 2021 بالدولار الأمريكي	عدد الداعمين الجدد في السنة المالية 2021	العائد المتوقع لمدة خمس سنوات على الاستثمار في عام 2020
الوسائط الرقمية (مثل الإعلانات على فيسبوك و غوغل)	9.6 مليون	213 000 (53 000 داعمين جدد منتظمين و 160 000 داعمين لمرة واحدة)	19.4 مليون	422 000 (106 000 داعمين جدد منتظمين و 317 000 داعمين لمرة واحدة)	1 : 6.31
الاستجابة المباشرة للإعلانات التليفزيونية أو الإعلانات تليفزيونية تطلب صراحة من شخص ما التبرع للبرنامج	2.7 مليون	14 000 (جميع الداعمين المنتظمين)	5.4 مليون	27 000 (جميع الداعمين المنتظمين)	1 : 3.06
الاتصال وجها لوجه	530 000	2 000 (جميع الداعمين المنتظمين)	1.3 مليون	5 700 (جميع الداعمين المنتظمين)	1 : 2.48
الاختبار	266 000	1 000 (جميع الداعمين المنتظمين)	540 000	2 300 (جميع الداعمين المنتظمين)	1 : 1.5

دال- عوامل النجاح الرئيسية في وضع برنامج تبرعات الأفراد

26- تتبع افتراضات النموذج من أربعة اعتبارات رئيسية، تختلف باختلاف القناة وتحدد معا أداء أي نشاط من أنشطة جمع الأموال:

- **التكاليف:** كم يكلف جذب داعم جديد؟
- **القيمة:** بكم يتبرع الداعم كل عام؟ يرتبط هذا ارتباطا وثيقا بما إذا كان الداعم الجديد يقدم تبرعا واحدا (تبرع "لمرة واحدة") أو تبرعات آلية منتظمة (عادة شهريا).
- **الاستمرارية:** لمدة كم سنة يتبرع الداعمون؟
- **البنية التحتية:** ما هي النظم اللازمة لجمع الأموال بنجاح؟

التكاليف: كم يكلف جذب داعم جديد للبرنامج؟

27- يحتاج البرنامج إلى المزيد من الداعمين لزيادة مستوى الدخل الذي يتلقاه من الأفراد. ويمكن جذب الداعمين الجدد عن طريق مجموعة من القنوات، ولكن في جميع الحالات تقريبا، سيحتاج البرنامج إلى الاستثمار في أنشطة التسويق وجمع الأموال المدفوعة (أي الإعلانات) للوصول إلى العدد المطلوب من الداعمين الجدد. وتسمى تكاليف نشاط جمع الأموال لجذب داعم

جديد "تكاليف الاستحواد" ويمكن الإشارة إليها أيضا باسم "العائد على الإنفاق الإعلاني". ويختلف ذلك حسب القناة وطريقة التبرع، أي تبرع واحد أو تبرع آلي منتظم (عادة شهريا).

28- ولجذب الداعمين الجدد، يعتمز البرنامج التركيز على الإعلانات الرقمية، مثل الإعلان على منصة مثل غوغل أو فيسبوك أو على موقع ويب محدد يطلب التبرعات مباشرة. وقد يشمل أيضا نشاطا يسعى إلى تحريك تفاعل أولي مع البرنامج، مثل إعلان يقدم معلومات أو يدعو الجمهور المستهدف إلى التسجيل في رسالة إخبارية بالبريد الإلكتروني أو تنزيل تطبيق تقاسم الوجبات للهواتف المتنقلة. ويمكن بعد ذلك تزويد هؤلاء الداعمين المحتملين بمزيد من المعلومات إما مباشرة أو عن طريق المزيد من الإعلانات الرقمية التي تهدف إلى تحويلهم إلى داعمين ماليين منتظمين.

29- ويجري البرنامج حاليا اختبارات بشأن أنشطة إضافية لتقييم أكثر الطرق فعالية لجذب داعمين جدد؛ وستستمر هذه الاختبارات طوال فترة الاستراتيجية.

القيمة: ما المبلغ الذي يقدمه الداعمون لمرة واحدة والمنتظمون كل عام؟

30- المبلغ الذي يقدمه كل داعم هو الاعتبار الحاسم التالي في تقييم قيمة أنشطة جمع الأموال. فبالنسبة إلى الداعمين لمرة واحدة، يفترض نموذج البرنامج التزاما بنهج التحفظ أنهم سيقدمون تبرعا واحدا سنويا. وفي الواقع، سيقدم الكثير منهم أكثر من تبرع واحد؛ فعلى سبيل المثال، قد يستجيبون لنداءات الطوارئ الإنسانية المحددة أو أثناء العطلات وأوقات التبرع طوال السنة.

31- ويفترض نموذج الاستثمار المقترح للبرنامج أن يجري جذب جميع الداعمين لمرة واحدة عن طريق القنوات الرقمية. وهو ما يعكس أن القنوات الأخرى مثل الإعلانات التلفزيونية ذات الاستجابة المباشرة (أي الإعلانات التي تطلب صراحة من شخص ما أن يتبرع للبرنامج) مصممة عادة لتوليد داعمين منتظمين بدلا من داعمين لمرة واحدة. ويتوقع النموذج أن يتبرع كل داعم لمرة واحدة بمبلغ 50 دولارا أمريكيا في عامه الأول من التبرع، وهذه هي القيمة السنوية التي سيقدمونها إلى البرنامج. وفي حالة الداعمين المنتظمين، يحتسب متوسط تبرعاتهم كمتوسط شهري للتبرع. ويفترض النموذج أن أولئك الذين جرى الوصول إليهم عن طريق جمع الأموال الرقمي سيتبرعون بمتوسط شهري قدره 16.10 دولارا أمريكيا، مما يولد قيمة سنوية للبرنامج تبلغ 193 دولارا أمريكيا.

32- ومتوسط القيمة السنوية الأعلى للداعمين المنتظمين تعني أنهم بالغو الأهمية لنجاح نموذج تبرعات الأفراد. وبالنظر مرة أخرى إلى المنظمات الإنسانية والإنمائية في دراسة المنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال (IFL)، فقد يتبين أن 66 في المائة من دخلها الفردي يأتي من داعمين منتظمين.⁽⁴⁾

الاستمرارية: كم عدد السنوات التي يتبرع فيها الداعمون لمرة واحدة والمنتظمون؟

33- على افتراض أن البرنامج يجذب المزيد من الداعمين وأنهم يتبرعون بمبالغ يمكن التنبؤ بها كل عام، فإن المسألة الرئيسية هي كم من الوقت سيستمر في التبرع، أو "مستوى الاحتفاظ بهم". ويأخذ النموذج في الحسبان الفرق بين الاحتفاظ في السنة الأولى والاحتفاظ في السنوات اللاحقة لكي يعكس تغيير سلوك الداعمين مع مرور الوقت.

34- وعلى سبيل المثال، يفترض النموذج أنه إذا اجتذب البرنامج 100 داعم جديد لمرة واحدة عن طريق الإعلانات الرقمية في السنة الأولى، فلن يُقدم إلا 25 منهم تبرعا ثانيا في السنة الثانية، وأن 15 من أصل 25 سيتبرعون مرة أخرى في السنة الثالثة وأن 9 من أصل 15 سيتبرعون مرة أخرى في السنة الرابعة. وعلى النقيض من ذلك، من المفترض أن 80 في المائة من الداعمين المنتظمين الذين يتبرعون عن طريق آليات الدفع الآلي مثل بطاقات الخصم المباشر أو بطاقات الائتمان سيواصلون التبرع بحلول نهاية السنة الأولى وأنه لكل سنة لاحقة سيجري الاحتفاظ بنسبة 80 في المائة من داعمي السنة السابقة. وهذا يترجم إلى 80 داعما منتظما في السنة الثانية، و64 في السنة الثالثة، و51 في السنة الرابعة وما إلى ذلك.

(4) المنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال. عرض عن النتائج الرئيسية لاستعراض النظراء المقدم في المؤتمر الدولي لجمع الأموال (IFC) في 18 أكتوبر/تشرين الأول 2018. البيانات الخاصة بالصليب الأحمر غير متوفرة.

35- ونظرا لتوزيع التبرعات على أي سنة معينة، يجب تطبيق خصم لمراعاة أن الداعمين لا يبدأون جميعا في تقديم التبرعات في شهر يناير/كانون الثاني وأن الداعمين المنتظمين يفوتون الدفعات المجدولة في بعض الأحيان. ولذلك يفترض النموذج أن كل داعم منتظم جديد لا يحقق إلا 60 في المائة من تبرعه السنوي المتوقع في السنة الأولى و90 في المائة في كل سنة لاحقة.

البنية التحتية: ما هي النظم اللازمة لجمع الأموال بنجاح؟

36- يعتمد برنامج جمع الأموال الناجح على البنية التحتية الرئيسية، ولا سيما نظام قوي لإدارة العلاقة مع العملاء. ويتطلب جمع الأموال الناجح عن طريق الإنترنت منصة دفع متعددة العملات، مما يتيح للناس تقديم التبرعات بسهولة من أي مكان في العالم. وخلال عام 2019، وضع البرنامج نظاما جديدا لإدارة العلاقة مع العملاء ومنصة دفع عبر الإنترنت، وخططا لمواصلة تطويرها مع تنفيذ الاستراتيجية. وسيحقق النظام الجديد لإدارة العلاقة مع العملاء هذا الكفاءة في جمع بيانات الداعمين وزيادة قدرة البرنامج على الانخراط مع الداعمين. ويُمكن النظام من تجزئة متطورة للمجموعات الداعمة وتكييف النداءات للداعمين من الأفراد على أساس المصالح المعرب عنها والسلوك الماضي. ويتمثل أحد أهداف الاستراتيجية في أن يقدم البرنامج أفضل تجربة من نوعها للداعمين، ومع وجود النظام الجديد لإدارة العلاقة مع العملاء ومنصة الدفع، أصبحت القدرة على القيام بذلك الآن جاهزة.

37- وسبب تنفيذ هذه البنية التحتية الجديدة أن يكون نهج البرنامج في جمع البيانات والموافقة متوافقا بالكامل مع المعايير المعترف بها عالميا لحماية البيانات المبينة في اللائحة العامة لحماية البيانات في الاتحاد الأوروبي. وسيؤدي ذلك أيضا إلى تعميق مستوى رصد الأداء والإبلاغ لتيسير الاستفادة المثلى من البرنامج على أساس منتظم، بالإضافة إلى توجيه عملية صنع القرار فيما يتعلق بالاستثمارات المستقبلية.

هـ- تفاصيل نموذج الاستثمار في البرنامج الخاص بتبرعات الأفراد

38- وُضع نموذج الاستثمار لزيادة الإيرادات من تبرعات الأفراد بالمشاركة بين فريقين شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه وتقاسم الوجبات، بدعم تقني من مجموعة بوسطن الاستشارية. ويأخذ النموذج في الاعتبار البيانات والخبرات التالية من البرنامج والوكالات والمنظمات الأخرى:

← **نتائج البرنامج الحالية:** يقدم اختبار الإعلان الرقمي الأولي للبرنامج نتائج تتجاوز معايير المنظمات النظيرة، مع زيادة أحجام العينات حيث يستثمر البرنامج أكثر في الاختبار (أكثر من 700 000 دولار أمريكي من الاستثمارات منذ منتصف عام 2018) (انظر الجدول 3)؛

← **بيانات الاستثمار من وكالات الأمم المتحدة:** استُخدمت معايير من منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في عدد من الأسواق الرئيسية وقنوات جمع الأموال مثل الإعلانات الرقمية المدفوعة (يتوفر المزيد من المعلومات في القسم زاي أدناه)؛

← **الخبرات والدروس المستفادة من منظمات دولية أخرى لجمع الأموال:** شمل ذلك معايير عالمية لعام 2018 من منظمة دولية غير حكومية نظيرة (استنادا إلى مجموعة بيانات تضم 2.5 مليون داعم في أكثر من 30 بلدا) بالإضافة إلى توصيات "Think Consulting"، وهي شركة استشارية مرموقة في مجال الإدارة للمنظمات غير الحكومية والتي جرى التعاقد معها لضمان متوسطات مجهولة المصدر من نظرائهم في الأسواق ذات الأولوية (يتوفر مزيد من المعلومات في القسم زاي أدناه).

39- ويبين الجدول 3 البلدان العشرة الأولى المصنفة حسب العائد على الإنفاق الإعلاني لإعلانات فيسبوك، بناء على الاختبار الذي أجراه فريق تبرعات الأفراد في شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه. ويبين الجدول النطاق الواسع للبلدان التي أجريت فيها الاختبارات، وكذلك النتائج الإيجابية للغاية، والتي تتجاوز في العديد من الحالات الأهداف المحددة في نموذج الاستثمار.

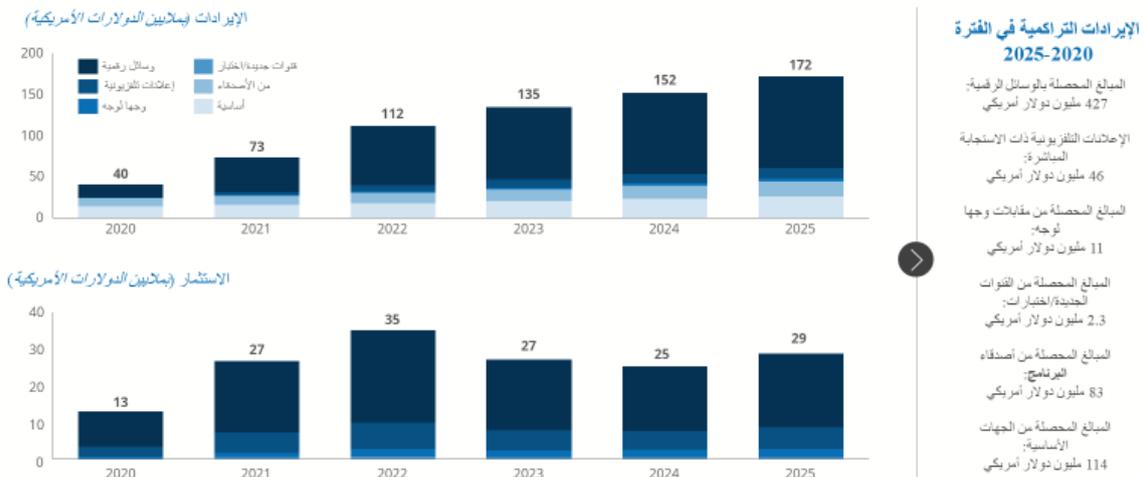
الجدول 3: أهم 10 بلدان في الاختبار الذي أجراه البرنامج التي تتفق 1 000 دولار أمريكي أو أكثر			
البلد	العائد على الإنفاق الإعلاني	البلد (تابع)	العائد على الإنفاق الإعلاني
1- الإمارات العربية المتحدة	3.18	6- كندا	2.25
2- أيرلندا	2.89	7- النمسا	1.84
3- هولندا	2.69	8- المملكة المتحدة	1.74
4- أستراليا	2.47	9- ألمانيا	1.73
5- سويسرا	2.35	10- المملكة العربية السعودية	1.41

40- وبيحث التحليل الوارد في هذا القسم التدابير طويلة الأجل استنادا إلى نموذج استثمار مفصل يتضمن اقتراضات بشأن التكاليف ومستويات التبرع وسلوك الداعمين. وتسترشد هذه الاقتراضات بأفضل المعارف الحالية ومن المرجح أن تتغير خلال فترة الاستراتيجية. والهدف الشامل هو زيادة الإيرادات من الأفراد الداعمين من 18 مليون دولار أمريكي في عام 2018 إلى 170 مليون دولار أمريكي في عام 2025.

إجمالي الإيرادات والاستثمارات

41- يبين الشكل 4 الإيرادات المتوقعة لكل قناة من قنوات تبرعات الأفراد للفترة 2020-2025، إلى جانب الاستثمار المطلوب حسب القناة⁽⁵⁾ وتمثل الأنشطة الرقمية المدفوعة (مثل الإعلان الرقمي) ما بين 70 إلى 75 في المائة من الاستثمار وتحقيق أعلى معدل عائد (يبدأ من 75 في المائة من الاستثمار في عام 2020 وينخفض بنسبة 1 في المائة سنويا مع تطور قنوات أخرى). وبالتالي فإن هذه القناة تمثل الجزء الأكبر من الإيرادات المتوقعة. وتتضمن توقعات الإيرادات هذه أيضا زيادة في الإيرادات "الأساسية"، أي الإيرادات من الداعمين الذين يقدمون تبرعات (عبر تطبيق تقاسم الوجبات أو الموقع الشبكي wfp.org) والتي لا تُعزى مباشرة إلى نشاط التسويق المدفوع. ومن المتوقع أن تزداد الإيرادات الأساسية بنسبة 10-15 في المائة سنويا. وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تزيد إيرادات المنظمات الصديقة بفضل الدعم التقني المتزايد من فريق البرنامج المعني بتبرعات الأفراد.

الشكل 4: توزيع قنوات الإيرادات والاستثمار في الفترة 2020-2025



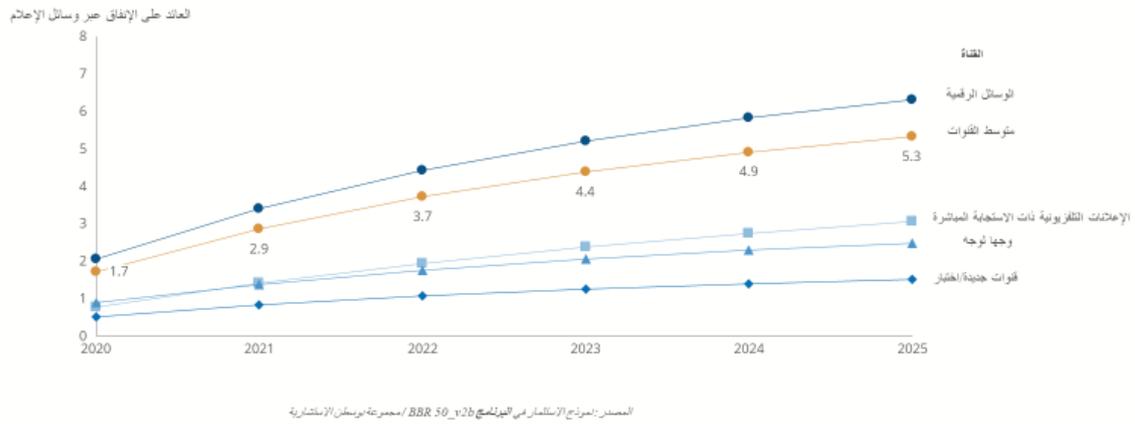
ملاحظة: لا يطبق إعادة استثمار الإيرادات إلا على الإيرادات غير المقيمة المصدر: نموذج الاستثمار في البرنامج BBR 50_v2b / مجموعة مؤسسون الاستشارية

(5) تجدر الإشارة إلى أن الرسوم البيانية للإيرادات والاستثمارات الواردة في الشكل 4 لها مقاييس عمودية مختلفة.

العائد المقارن على الإنفاق الإعلاني حسب القناة للفترة 2020-2025

42- يبين الشكل 5 أيضا العائد التراكمي المتوقع على الإنفاق الإعلاني لكل قناة بين عامي 2020 و2025. ويبين أن كل دولار أمريكي يُنفق في عام 2020، في المتوسط لجميع الأنشطة المدفوعة، من المتوقع أن يولد 5.30 دولار أمريكي بحلول عام 2025. والخطة هي الاستثمار في مجموعة من القنوات، حيث يوجه 70-75 في المائة من الاستثمار إلى النشاط الرقمي المدفوع. ويمكن نهج الحافطة هذا من إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية ومواصلة تطوير الأنشطة. وعادة ما تكون القنوات غير الرقمية موثوقة للغاية لاكتساب الداعمين المنتظمين، الذين لديهم قيمة داعمة أعلى على المدى الطويل. وتعكس البيانات في الشكل 5 تكاليف الوسائط والقنوات الأخرى (مثل التطوير الإبداعي). وتجدر الملاحظة إلى أن التكاليف الثابتة (أي الموظفين والتكنولوجيا)، لا تُخصص عبر القنوات.

الشكل 5: العائدات التراكمية المقارنة بشأن الإنفاق على الإعلانات حسب القناة في الفترة 2020-2025



43- ويبين الجدول 4 الأهداف التي ستتحقق بحلول نهاية فترة الاستراتيجية.

الجدول 4: الأهداف الرقمية المستوى للاستراتيجية	
3.1	إجمالي العائد التراكمي على الاستثمار بحلول عام 2025 (أي الإيرادات من الاستثمار + كل الاستثمارات الأساسية + الإيرادات المحتجزة + التوظيف المستمر)
4.8	العائد التراكمي على الاستثمار بحلول عام 2025 (أي الإيرادات من الاستثمار + الاستثمارات الأساسية الإضافية + التوظيف المستمر)
683.9	إجمالي الإيرادات التراكمية بحلول عام 2025 (بملايين الدولارات الأمريكية)
340.5	الإيرادات الصافية التراكمية لبرنامج بحلول عام 2025 (بملايين الدولارات الأمريكية)
230.2	الإيرادات غير المقيدة الصافية التراكمية لبرنامج بحلول عام 2025 (بملايين الدولارات الأمريكية)
43.1	تكاليف الدعم غير المباشرة التراكمية بحلول عام 2025 (بملايين الدولارات الأمريكية)

واو- سوق تبرعات الأفراد حول العالم

44- هناك قلق من أن زيادة تمويل البرنامج من الأفراد قد يقلل إيرادات وكالات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء غير الحكوميين. ويعتمد هذا على الاعتقاد بأن سوق تبرعات الأفراد ككل محدودة. ومع ذلك، فإن التحليل الذي أجراه عدد من المنظمات النظرية

التي لديها عمليات كبيرة لجمع الأموال من الأفراد يدل على أن السوق كبيرة ومستمرة في النمو بشكل كبير، مما يزيد من الفرص المتاحة لجميع المنظمات (انظر الشكل 6). وتأتي هذه البيانات من المنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال، وهي مجموعة تطوعية تضم أكبر 15 منظمة عالمية لجمع الأموال والتي تجمع الأموال من القطاع الخاص في مختلف البلدان. وأظهرت هذه الدراسة أنه خلال الفترة بين عامي 2013 و2017، زادت تبرعات الأفراد لهذه المنظمات بنحو 2 مليار دولار أمريكي، بزيادة قدرها 30 في المائة. ويتناقض هذا مع انخفاض أداء البرنامج خلال نفس الفترة، على الرغم من الزيادة الملحوظة في إيراداته من تطبيق تقاسم الوجبات.

الشكل 6: تبرعات الأفراد زادت لدى الجهات النظيرة بمقدار ملياري دولار على مدى 5 سنوات نتيجة التركيز والاستثمار؛ وانخفضت لدى البرنامج بمقدار مليوني دولار أمريكي خلال الفترة نفسها



1- بيانات من 13 من المنظمات غير الحكومية الدولية النظيرة (تم استبعاد الصليب الأحمر)، والبيانات غير متوفرة لمنظمة غير (2013-2014)، وجرين بيس (حركة 2014-2016)، والرؤية العالمية (مؤسسة 2014-2016).
2- وفقاً لورديس من البرنامج، أرقام عام 2018 أولية.
3- يتضمن المبلغ الخاص بأصدقاء البرنامج في الولايات المتحدة حوالي مليون دولار إيرادات غير معرفتها حتى الآن من قبل المرادفة التغييرات في ممارسات المحاسبة.
المصدر: استعراض الأقران للفترة 2013-2017، منتدى قيادة جمع الأموال، وبيانات شعبة الشركات مع القطاع الخاص في يناير/أكتوبر 2019، وعمليات مدمجة بموسم الاستثمارية.

45- وفي عام 2017، حققت المنظمات الإنسانية والإنمائية التي تبلغ إيراداتها السنوية أكثر من 250 مليون دولار أمريكي في دراسة المنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال⁽⁶⁾ إيرادات تقدر بنحو 12.3 مليار دولار أمريكي من الأفراد والأعمال التجارية والمؤسسات⁽⁷⁾. وحتى إذا جمع البرنامج 260 مليون دولار أمريكي في عام 2025، فلن يمثل هذا إلا 2.1 في المائة من الإجمالي الذي تجمعه هذه المنظمات حالياً. وإذا كانت إيرادات هذه المنظمات تزيد تمثيلاً مع اتجاهات السنوات الخمس إلى العشر الماضية، فإن إجمالي إيراداتها من الأفراد والأعمال والمؤسسات سيتجاوز 20 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2025، مما يجعل إيرادات البرنامج نحو 1.2 في المائة من المجموع الجماعي. ويستثني هذا الحساب المنظمات الوطنية التي تركز على الإغاثة الإنسانية والتنمية الدولية، والتي إذا أدرجت ستقل من الحصة السوقية المتوقعة للبرنامج. وبالنسبة لجميع المنظمات المشاركة في المنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال، تشكل التبرعات المقدمة من الأفراد 83 في المائة من الإيرادات غير الحكومية، و8 في المائة من شركاء القطاع الخاص و9 في المائة من المؤسسات.

محركات الزيادة في تبرعات الأفراد

46- تشكل تبرعات الأفراد حول العالم الجزء الأكبر من الإيرادات غير الحكومية للمنظمات غير الربحية، والتي شهدت زيادة ثابتة طويلة الأجل. ويختلف سبب الزيادة باختلاف البلدان، وتستجيب الاتجاهات للعديد من العوامل، من النمو الاقتصادي للبلد إلى

(6) منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وأوكسفام، ومنظمة أطباء بلا حدود، والصليب الأحمر، والمنظمة الدولية للرؤية العالمية، وقرية إنقاذ الطفولة، ومنظمة إنقاذ الطفولة.

(7) المنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال. 2018. عرض عن النتائج الرئيسية لاستعراض النظراء المقدم في المؤتمر الدولي لجمع الأموال (IFC) في 18 أكتوبر/تشرين الأول 2018.

حالات الطوارئ التي تجذب الانتباه العالمي. وبوجه عام، زادت التبرعات زيادة ملحوظة لأسباب محلية ودولية في السنوات الأخيرة. ومن المرجح أن يستمر هذا الاتجاه بسبب ثلاثة عوامل رئيسية:

➤ يتزايد متوسط قيمة التبرعات في الأسواق الناشجة لجمع الأموال؛

➤ يتزايد عدد الداعمين في أسواق جمع الأموال غير الناشجة؛

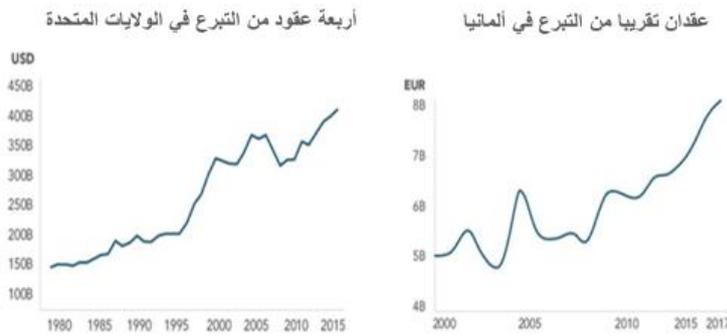
➤ ينضم الناس في الطبقة الوسطى العالمية المتنامية إلى صفوف الداعمين.

47- وفي أسواق جمع الأموال الناشجة، تظل نسبة الأشخاص الذين يتبرعون ثابتة نسبياً، عند نحو ثلثي السكان، ولكن إجمالي إيرادات جمع التبرعات مستمر في الارتفاع مع زيادة سخاء الأفراد الداعمين. ويبين الشكل 7 بيانات طويلة الأجل عن التبرع في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا. وتظهر البيانات مستويات التبرع لجميع القطاعات ولكن تجدر ملاحظة إلى أن هذين هما أكبر سوقين في العالم من حيث تبرعات الأفراد للقضايا الدولية.

48- وفي السنوات الأخيرة، شهدت الولايات المتحدة زيادة سنوية في جمع الأموال من الأفراد معدلة لمراعاة التضخم نسبتها 3 في المائة، بينما ظلت النسبة المئوية للأشخاص الذين يتبرعون ثابتة نسبياً عند نحو 61 في المائة. وفي المتوسط، يقدم كل داعم في الولايات المتحدة تبرعات إلى أكثر من أربع منظمات.

49- وبالمثل، شهدت ألمانيا زيادة مطردة في قيمة التبرعات الخاصة منذ عام 2000، في حين أن النسبة المئوية للأشخاص المتبرعين ظلت ثابتة عند نحو 55 في المائة. وفي الأسواق الناشجة مثل هذه، تتطابق زيادة جمع الأموال إلى حد كبير مع نمو أسواق الأوراق المالية والنتاج المحلي الإجمالي.

الشكل 7: الزيادة في القيمة السنوية لتبرعات الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا



50- وفي الأسواق الغنية الأخرى ذات التقاليد الأقل رسوخاً في جمع الأموال غير الحكومية (أي الأسواق غير الناشجة)، تأتي الزيادة أكثر من توسيع قاعدة الداعمين عنها من مبلغ متوسط التبرع لكل داعم. ويؤدي الانخراط في هذه الأسواق إلى تحولات سلوكية تؤدي إلى زيادة عدد الأشخاص الذين يصبحون داعمين لقضايا مختلفة مع مرور الوقت. وتشمل البلدان التي شهدت هذا الاتجاه خلال العقد الماضي فرنسا وإسبانيا وإيطاليا.

51- وكشف تقرير صادر عن الرابطة الأوروبية لجمع التبرعات أن غالبية البلدان الأوروبية شهدت زيادة في التبرعات الطوعية بين عامي 2012 و2017، وأشار إلى أن "زيادة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتطورات التكنولوجية والاقتصادات

الوطنية المتنامية والابتكار كلها عوامل تؤثر تأثيرا إيجابيا على جمع الأموال جنبا إلى جنب مع زيادة الكفاءة المهنية⁽⁸⁾. وعلى سبيل المثال، في هولندا بين عامي 2016 و2017، زاد إجمالي الإيرادات للمنظمات غير الحكومية بأكثر من 7 في المائة، مدفوعا بشكل خاص بالزيادات في التبرعات المقدمة من الأفراد وأنشطة اليانصيب الخيرية. وعلى النقيض من الأسواق الناضجة لجمع الأموال، تعد المعونة الدولية والمساعدة الإنمائية أحد أكثر الأسباب شيوعا في هولندا. وشهد هذا القطاع أيضا واحدة من أكبر نسب الزيادة في الإيرادات في أحدث الأبحاث⁽⁹⁾.

52- وتعزى الزيادة العالمية في تبرعات الأفراد أيضا إلى التوسع السريع للطبقة المتوسطة العالمية، المتوقع أن تزيد من 3.6 مليار شخص في عام 2018 إلى 5.3 مليار شخص في عام 2030.⁽¹⁰⁾ وقد زاد عدد الأفراد الذين يقدمون تبرعات زيادة هائلة في السنوات الأخيرة مع توافر دخل متاح للإنفاق (الدخل المتاح للإنفاق أو الادخار، بعد حساب الضرائب). ويتوقع تقرير حديث أن الطبقة المتوسطة العالمية الصاعدة لديها القدرة على توليد 319 مليار دولار أمريكي من الأموال الإضافية للمنظمات غير الربحية كل عام.⁽¹¹⁾

53- ومن التحديات المتوقعة بشدة للتبرع في الأسواق الناضجة لجمع الأموال هو التحول بين الأجيال من جيل طفرة الإنجاب إلى الجيل إكس وجيل الألفية. وكان هناك افتراض منذ وقت طويل بأن الأجيال الأصغر سنا لن تقدم تبرعات في نفس مستوى والديهم. وعلى الرغم من أنهم يتصرفون بطريقة مختلفة وأكثر انخراطا رقميا، إلا أن هناك أدلة من عام 2018 على أن هذه الأجيال ستعطي دفعة للتبرع بدلا من العكس. وأظهرت دراسة حديثة من المملكة المتحدة أن عدد الداعمين من الأجيال الشابة (الجيل إكس، وجيل الألفية، والجيل زد) يفوق بالفعل عدد الداعمين من الأجيال الأكبر سنا (جيل طفرة الإنجاب والناضجين)⁽¹²⁾ ويوضح البحث أيضا أن الأجيال الشابة في المتوسط تتبرع أكثر ولأغراض أكثر، وأنها تعزز زيادة تبرعاتها. وتظهر اتجاهات مماثلة في أستراليا ونيوزيلندا، رغم أن الأجيال الأكبر سنا في أمريكا الشمالية لا تزال هي المهيمنة.

54- وأخيرا، هناك تغييرات في التبرع حول العالم والتي أصبحت ممكنة بفضل الانخراط الرقمي وتكنولوجيا التبرع عبر الإنترنت. وأصبح "ثلاثاء العطاء" (Giving Tuesday)، الذي أطلق في الولايات المتحدة في عام 2012، يوما عالميا للتبرع بمشاركة المجتمع في 150 بلدا وجمع مئات الملايين من الدولارات كل عام.⁽¹³⁾ وأيضا، منذ عام 2012، كان هناك ارتفاع سريع في التبرع عبر الإنترنت في الصين، حيث زادت قيمة التبرعات بنسبة تقارب 200 في المائة.⁽¹⁴⁾ ومع ذلك، فإن التبرعات في الصين كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي لا تزال جزءا صغيرا من التبرعات في الأسواق الناضجة لجمع التبرعات، مما يدل على احتمال حدوث مزيد من التوسع السريع.

زاي- الدروس المستفادة من وكالات الأمم المتحدة النظرية

55- يقدم هذا القسم تحليلا مقارنا للأداء المتوقع لخطة البرنامج الاستثمارية وأداء وكالتي الأمم المتحدة اللتين لديهما أكثر عمليات جمع الأموال غير الحكومية تطورا - اليونيسف ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. ويظهر التحليل أن الاستراتيجية

(8) الرابطة الأوروبية لجمع التبرعات. 2017. جمع الأموال في أوروبا. <https://efa-net.eu/resources>.

(9) Centre for Philanthropic Studies, Order now: de jubileum-editie Geven in Nederland 2017, 29 May 2017. <http://www.giving.nl/2017/05/order-now-de-jubileum-editie-geven-in-nederland-2017/>

(10) تقديرات النمو الصادرة عن البنك الدولي ومختبر البيانات العالمي، 2018.

(11) Charities Aid Foundation. 2017. Laying the groundwork for growing giving. <https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-policy-and-campaigns/laying-the-groundwork-for-growing-giving.pdf>. تظهر توقعات معهد بروكينغز أن ما يصل إلى 2.4 مليار شخص يمكنهم دخول الطبقات المتوسطة على مستوى العالم بحلول عام 2030 وأن إنفاقهم قد يتضاعف تقريبا من 34 تريليون دولار أمريكي إلى 64 تريليون دولار أمريكي خلال هذه الفترة. ويشير التقرير إلى أنه "إذا كرست هذه الطبقة المتوسطة الطامحة الجديدة مجرد 0.5 في المائة من إنفاقها - وهو نفس المبلغ الذي يكرسه الناس في جمهورية كوريا وما يزيد قليلا عن ثلث ما يقدمه الناس في الولايات المتحدة الأمريكية في المتوسط - لأغراض خيرية سيولد مبلغا مدهشا قدره 319 مليار دولار أمريكي في الأموال."

(12) Blackbaud Institute, Next Generation of Giving, 2018. <https://institute.blackbaud.com/nextgen/>.

(13) Giving Tuesday. <https://www.givingtuesday.org/about>.

(14) Bain & Company, Digital Philanthropy in China: Activating the Individual Donor Base, 2018.

الرقمية التي يقترحها البرنامج التي تنطوي على استثمار محدود في فرق جمع الأموال الوطنية هي نهج فعال يوفر عائدات أعلى على كل دولار أمريكي يستثمر في أنشطة جمع الأموال مقارنة بالنهج التي تستخدمها اليونيسف ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.

56- ويقارن الجدولان 5 و6 بين مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسف من حيث الإيرادات والنفقات ومعدل العائد السنوي بين عامي 2015 و2017، استناداً إلى المعلومات المنشورة وتبين أن متوسط العائد السنوي على الاستثمار، أي عدد الدولارات التي يتم جمعها مقابل كل دولار يتم استثماره، يتراوح من 2.95 إلى 3.47 دولار أمريكي. ويبلغ متوسط العائد السنوي المتوقع لبرنامج تبرعات الأفراد للبرنامج خلال فترة الاستراتيجية 3.42 لكل دولار أمريكي مستثمر.

التمويل المقارن لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

57- يذكر التقرير العالمي لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لعام 2017⁽¹⁵⁾ أن "أكثر من 1.92 مليون شخص تبرعوا للمفوضية [في عام 2017]. ويمثل هذا الدعم الواسع النطاق من الأفراد والشركات مثالا مشجعاً على نهج "المجتمع بأكمله" الذي تدعو إليه المفوضية...". ويشير التقرير أيضاً إلى أن الإيرادات من الكيانات غير الحكومية تشكل أكبر مصدر منفرد للتمويل غير المقيد للمفوضية.

الجدول 5: تمويل مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في عام 2017			
2017	2016	2015	
400	352	284	إجمالي الإيرادات (بملايين الدولارات الأمريكية)
127	112	96	النفقات (بملايين الدولارات الأمريكية)
273	240	188	صافي الإيرادات (بملايين الدولارات الأمريكية)
3.15	3.14	2.95	العائد السنوي على الاستثمار

المصدر: مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. جمع الأموال من القطاع الخاص والشركات (EC/69/SC/CRP.22) وثيقة أعدت للاجتماع الثالث والسبعين للجنة الدائمة للجنة التنفيذية لبرنامج المفوض السامي.

58- ونظرت اللجنة الدائمة للمفوضية، في اجتماعها الثالث والسبعين، في تقرير عن زيادة إيرادات المفوضية من الكيانات غير الحكومية – خاصة من تبرعات الأفراد – منذ عام 2006، عندما بدأت الوكالة برنامجاً للاستثمار المستدام في جمع الأموال من القطاع الخاص والشركات. ويحدد التقرير، المتاح على الإنترنت،⁽¹⁶⁾ سبعة عوامل يمكن أن تفسر نجاح المفوضية في هذا المجال:

- التركيز على أهداف طموحة للإيرادات طويلة الأجل؛
- صندوق استثمار كبير ومتزايد، يرافقه نظم قوية، وآليات الرقابة ورصد الأداء؛
- استراتيجية استثمار واضحة تركز على البلدان المتوقع أن تحقق أقصى صافي إيرادات طويلة الأجل؛
- الموارد التي يمكن تخصيصها وإعادة تخصيصها عبر شبكة جمع الأموال للمنظمة على مدار العام بناء على الأداء والفرص الجديدة لضمان المرونة والسرعة؛

⁽¹⁵⁾ مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. 2018. التقرير العالمي لعام 2017. <https://www.unhcr.org/uk/the-global-report.html>.

⁽¹⁶⁾ مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. 2018. جمع الأموال من القطاع الخاص والشركات معه (EC/69/SC/CRP.22). <https://www.unhcr.org/excom/excomrep/5ba354764/private-sector-fundraising-ec69sccrp22.html>.

- ◀ ثقافة الابتكار والإبداع وتبادل أفضل الممارسات عبر الشبكة؛
- ◀ تعيين خبراء لجمع الأموال من المنظمات غير الحكومية؛
- ◀ تمكين الزملاء العاملين في العمليات من أجل وضع استراتيجيات محددة السياق من خلال توفير الموارد والتوجيه والدعم من خدمة الشركات مع القطاع الخاص في مقر المفوضية.

التمويل المقارن لليونيسف

- 59- يُحسب إجمالي الإيرادات المبلغ عنها في التقرير السنوي لجمع الأموال من القطاع الخاص وتكوين الشركات معه لليونيسف لعام 2017⁽¹⁷⁾ على أساس أرقام صافي الإيرادات ومتوسط معدل الاحتفاظ (أي النسبة المئوية للداعمين الذين يواصلون تقديم التبرعات) بنسبة 75 في المائة للجان الوطنية لليونيسف. ولأغراض المقارنة المذكورة هنا، أُضيف تقدير للأموال المحتجزة من اللجان الوطنية إلى النفقات التي أُبلغت عنها لليونيسف.
- 60- وفي الفترة بين عامي 2015 و2017، نما صندوق الاستثمار العالمي لليونيسف من مبلغ سنوي قدره 58 مليون دولار أمريكي إلى 70 مليون دولار أمريكي. ويُستخدم الصندوق إلى حد كبير لتمويل أنشطة جمع الأموال بدلا من التوظيف.
- 61- وساهمت أكبر 20 جهة شريكة في الموارد غير الحكومية لليونيسف (18 لجنة وطنية و2 من عمليات جمع الأموال في المكاتب القطرية) بنسبة 47 في المائة من إيراداتها غير المقيدة في عام 2017.

الجدول 6: تمويل اليونيسف للفترة 2015-2017			
2017	2016	2015	
1.9	1.8	1.7	إجمالي الإيرادات (بمليارات الدولارات الأمريكية)
590	560	490	النفقات (بمليارات الدولارات الأمريكية) تشمل الأرقام ما يلي: • تقديرات تكاليف اللجنة الوطنية • تكاليف المكاتب القطرية • شعب المقر • صناديق الاستثمار
1.3	1.2	1.2	صافي الإيرادات (بمليارات الدولارات الأمريكية)
3.22	3.21	3.47	العائد السنوي على الاستثمار

المصادر: جمع الأموال من القطاع الخاص وتكوين الشركات معه لليونيسف: خطة العمل والميزانية المقترحة لعام 2017⁽¹⁸⁾ والتقرير السنوي لجمع الأموال من القطاع الخاص وتكوين الشركات معه لليونيسف لعام 2017.⁽¹⁹⁾

- 62- وقد استُرشد بجميع هذه العوامل في وضع خطط البرنامج الرامية إلى زيادة الإيرادات، وخاصة من تبرعات الأفراد. ويدل التعاون القوي بين وكالات الأمم المتحدة في مجال تنويع مصادر الإيرادات وزيادة الإيرادات من الكيانات غير الحكومية على الالتزام الجماعي بالوفاء بخطة التنمية المستدامة لعام 2030.

⁽¹⁷⁾ منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2018. التقرير السنوي عن جمع الأموال من القطاع الخاص والشركات معه لعام 2017. https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf

⁽¹⁸⁾ منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2017. جمع الأموال من القطاع الخاص والشركات معه: خطة العمل والميزانية المقترحة لعام 2017 (E/ICEF/2017/AB/L.1).

https://www.unicef.org/about/execboard/files/2017-ABL1-Workplan_and_budget-12Dec2016-FINAL-Advance.pdf

⁽¹⁹⁾ منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2018. التقرير السنوي عن جمع الأموال من القطاع الخاص والشركات معه لعام 2017. https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf

الملحق الثالث

الوعي بالعلامة التجارية

- 1- إن سرد قصة البرنامج ونقل أهمية وإلحاح القضاء على الجوع أمر بالغ الأهمية لعمل البرنامج الأساسي. وتعمل شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، وتدعم أنشطة البرنامج مع الحكومات وأصحاب المصلحة السياسيين، وقادة الفكر، ووسائل الإعلام، والقطاع الخاص، والجمهور العام. وكما ذكر سابقاً، سيقوم البرنامج نجاحاً أكبر في الشراكات وجمع الأموال إذا كان معروفاً جيداً، ويُنظر إليه بشكل إيجابي وموثوق به من الجهات المانحة والداعمين الحاليين والمحتملين. ويشمل ذلك الشركاء الحكوميين والأعمال التجارية والمؤسسات والأفراد.
- 2- ومع اعتماد الاستراتيجية هناك حاجة إلى تعزيز الجهود لبناء سمعة البرنامج لدى الأفراد والقطاع الخاص. وهناك أيضاً فائدة متوقعة فيما يتعلق بالجهات المانحة الحكومية التي سيقتفهم دافعوا الضرائب على نحو أكمل أثر دعمهم للبرنامج إذا أصبحت العلامة التجارية للبرنامج معترف بها على نطاق أوسع. وبدءاً من مسألة الجوع، ستقوم استراتيجية العلامات التجارية بإبلاغ الإجراءات التي يتخذها البرنامج مع الشركاء للقضاء على الجوع. وسيظل توفير رؤية للجهات المانحة حجر الأساس في جهود التواصل التي يبذلها البرنامج.
- 3- وتشتمل حافظة شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق على الوسائط التقليدية والرقمية والاجتماعية (بما في ذلك الموقع الشبكي wfp.org، وكل السرد الطويل وأكثر من 100 قناة لوسائل التواصل الاجتماعي العالمية والإقليمية واللغوية) والوسائط المتعددة (التلفزيون والصور والمنشورات) وجمع المحتوى وإنشاءه، والاتصالات الداخلية وتمكين الموظفين، والمعارض والفعاليات الخارجية، وظهور الجهات المانحة والداعمين وكما كان الحال في دائرة الضوء في العام الماضي – إدارة المخاطر المتعلقة بالسمعة (بما في ذلك للشراكات مع القطاع الخاص).
- 4- وفي عام 2018، في ضوء حالة الاستثمار الأولية وتوقع استراتيجية جديدة مع تركيز أقوى على الأفراد، أنشأ البرنامج وحدة بناء العلامة التجارية والانخراط العام بهدف اختبار وإنتاج البيانات التي يمكن استخدامها لوضع مؤشرات الأداء الرئيسية للعلامة التجارية للبرنامج، وتقييم الاستراتيجيات لتحسين سمعة العلامة التجارية والثقة بها (بما في ذلك حملات التسويق المتكاملة وسفراء النوايا الحسنة) ووضع خطط لتوسيع نطاق المشروعات الرائدة الناجحة. ولتحقيق هذه الغاية، قامت الوحدة بتقييم استثمارات البرنامج واستراتيجياته وهيكله مقارنة باستراتيجيات مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسف والبنك الدولي، وكلفت بإجراء أول دراسة موسعة لبحوث السوق الخاصة بالعلامات التجارية للبرنامج على مدار أكثر من عقد من الزمن، ونفذت في 11 سوقاً داعمة رئيسية اختارتها⁽¹⁾ فرق شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وتقاسم الوجدات.
- 5- وتُضخم العلامة التجارية القوية جهود برنامج جمع التبرعات الاستراتيجي، مما يزيد العائد على الاستثمار. ويتمثل القياس الرئيسي في المعرفة بالعلامة التجارية – وليس الوعي بالعلامة التجارية – الذي ينقل إلى أي مدى أنشأ البرنامج هوية علامته التجارية الفريدة في أذهان الداعمين المحتملين. ويهدف البرنامج إلى زيادة المعرفة بعلامته التجارية بنسبة 12 في المائة في المتوسط في خمسة أسواق بحلول عام 2025، مع استهداف شرائح جمهور محددة في كل سوق. ويعتمد هذا الهدف على الفجوة بين المعرفة بالعلامة التجارية للبرنامج ولمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والتي تُستخدم في هذه الاستراتيجية كنقطة مقارنة فيما يتعلق بجمع تبرعات الأفراد. وتجدر الملاحظة إلى أن معدل الزيادة في المعرفة بالعلامة التجارية سيعتمد على عدد المتغيرات، بما في ذلك الأهم وهو مستوى التمويل المخصص لها. وتجدر الملاحظة أيضاً إلى أنه يمكن توقع أن يكون معدل الزيادة أقل في المراحل التجريبية المبكرة للاستراتيجية، حيث يكون من المحتمل حدوث تحول في استهداف الجمهور وتقسيمه إلى شرائح.
- 6- ومع حالة الاستثمار الأولية من عام 2018، اختبرت شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق الأثر المحتمل للاستفادة من الشراكات لتعزيز العلامة التجارية للبرنامج، وخلصت إلى تحقق نتائج ممتازة. وبالإضافة إلى ذلك، جمعت شعبة الاتصالات والدعوة

(1) أستراليا، وكندا، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، واليابان، وهولندا، وجمهورية كوريا، والإمارات العربية المتحدة، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، والولايات المتحدة الأمريكية.

والتسويق مجموعة من خبراء التسويق رفيعي المستوى من القطاع الخاص لتشكيل مجلس الأثر العالمي للبرنامج. وبدأ المجلس بالفعل في دعم جهود البرنامج في مجال التسويق والعلامات التجارية وجمع الأموال عن طريق الخبرة والتطوير الاستراتيجي والتواصل الشبكي. كما ساهم العديد من الأعضاء بموارد كبيرة تساعد البرنامج على تطوير وإنشاء سرده الإنساني والإنمائي، مع التركيز على الابتكار والتكنولوجيا المستخدمة في عمل البرنامج.

7- وعلى سبيل المثال، من خلال عضو في مجلس الأثر العالمي يمثل الرابطة العالمية للإعلان السينمائي (SAWA)، تلقى البرنامج 25 مليون دولار أمريكي في مساحات إعلانية في 34 بلدا حول العالم لإطلاق حملة السينما "Feed Our Future". وسجلت بحوث "نيلسن" زيادة بنسبة 40 في المائة في الوعي بالبرنامج بين رواد السينما في أمريكا الشمالية، وشهد البرنامج زيادة بنسبة 38 في المائة في عمليات تنزيل تطبيق تقاسم الوجبات في أسبوع واحد من الحملة. وُجِدَت الشراكة لمدة عامين إضافيين، ولذلك هناك فرصة لجعلها تعمل بجهد أكبر لتحسين المعرفة بالعلامة التجارية للبرنامج.

8- ومن خلال مجلس الأثر العالمي، قام البرنامج بتجربة شراكة متكاملة مع فيسبوك حول حملة السينما "Feed Our Future". وخلال الأيام الثلاثة الأولى من الحملة، أدت هذه الشراكة إلى معدل انخراط مع المحتوى بنسبة 25 في المائة على منصاتنا (192 مرة أعلى من متوسط المعدل غير الربحي). ودعما لحملة "Feed Our Future"، زوّد فيسبوك أيضا البرنامج باعتمادات إعلانية كبيرة مكّنت من اختبار وتحسين جمع الأموال للبرنامج على منصة فيسبوك وأفادت التحليل المقدم في وثيقة الاستراتيجية هذه.

التمييز بين العلامة التجارية للبرنامج وبناء الدعم للسرد الخاص بالجووع

9- يتمتع البرنامج بسمعة طيبة كمنظمة تعمل على الخطوط الأمامية ويمكن الوثوق بها لتقديم الخدمات في بعض المواقع الأكثر خطورة والتي يصعب الوصول إليها في العالم. وتهدف شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق إلى تعميق الوعي العام بالولاية الأساسية للبرنامج وسمعته كأكبر منظمة إنسانية في العالم، تنفذ الأرواح في حالات الطوارئ وتبني مستقبل أفضل للأشخاص الذين يعانون من الجوع بسبب النزاع وأثر تغير المناخ.

10- وفي عام 2017، أجرت شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق عملية خلال الاجتماع العام لإدارة البرنامج لتحديد كيف يرى البرنامج نفسه كعلامة تجارية. وكانت النتائج واضحة: البرنامج "بطل" (يتخذ إجراءات ويحقق نتائج) و"مقدم الرعاية" (يهتم بالآخرين حقا ويتعاطف معهم).

11- وكما ذكرنا سابقا، أجرى البرنامج في عام 2018 دراسة بحثية تضمنت 11 سوقا داعمة. ومن بين النتائج الأخرى، حددت الدراسة مجموعة من السمات المميزة للعلامة التجارية التي تميز البرنامج عن وكالات الأمم المتحدة الأخرى وتعتبر بمثابة محركات للتبرع في أسواق الدعم الرئيسية للبرنامج. وستلقي شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق نظرة فاحصة على هذه الصفات ("ناجح"، "قوي"، "شجاع"، "خبير"، "راع"، "فعال" و"استباقي") في السرد الداخلي للبرنامج وتستخدمها كنقطة انطلاق لبناء المعرفة ومواءمة اتصالاتها مع جمهورها في أسواق الدعم الرئيسية.

12- وعلى النحو الذي تحققت منه البحوث المتعلقة بالعلامة التجارية للبرنامج، من المهم أن يُنظر إلى البرنامج على أنه منظمة ناجحة من أجل كسب ثقة الجمهور وخلق بيئة مثالية لجمع الأموال. وإذا لم تكن مشكلة الجوع قابلة للحل، فقد تصبح عائقا أمام الأفراد المنخرطين مع البرنامج. ولذلك، ستركز اتصالات البرنامج لبناء العلامة التجارية على نجاحه في مكافحة الجوع وسوء التغذية وتجنب المجاعة واستجاباته المنقذة للأرواح لحالات الطوارئ وتأكيد على أنه من الممكن القضاء على الجوع في العالم. كما يمكن تسخير الجهود البطولية لموظفي البرنامج وصمود ومثابرة أولئك الذين يخدمهم البرنامج للعمل على تحقيق هذا الهدف. ومن شأن هذه المواءمة مع سمات العلامات التجارية الهامة ومحركي التبرعات أن تبني الثقة في العلامة التجارية للبرنامج وتعزز سرد جمع الأموال الذي يمثل حاجة ملحة لإطلاق التبرعات.

13- ومن أجل التأكيد على الضرورة الملحة لمكافحة الجوع في العالم، ستقدم اتصالات البرنامج باستمرار فكرة الغذاء كعامل مساعد لأهداف التنمية المستدامة الأخرى وفي نهاية المطاف مساهمة البرنامج في الرخاء المشترك. وبينما يضاعف البرنامج من جهوده في مجال الاتصالات والتسويق، وينمي جمهوره ويبني علامته التجارية، فإن هذا الموضوع الثابت المتمثل في توفير الغذاء سيساعد البرنامج على امتلاك "المساحة الخاصة بالجوع".

تحقيق التقدم في المعرفة بالعلامة التجارية

14- يجب أن تراعي استراتيجية التسويق المتكاملة للبرنامج عن كثب رحلة الفرد عبر أنواع مختلفة من الوسائط، بما يكفل إدراج النداءات المناسبة للعمل من أجل مواصلة تحريك الفرد نحو علاقة طويلة الأمد مع البرنامج. وسيطلب هذا النهج المتكامل حقا تحقيق التوافق بين مؤشرات الأداء الرئيسية والحوافز عبر فرق جمع الأموال والتسويق والفرق الرقمية، بالإضافة إلى الإشراف من القيادة العليا. وسيجري وضع هدف مشترك لجميع الإدارات التي تنشر رسائل خارجية على المنصات المشتركة.

15- وأثناء بناء العلامة التجارية للبرنامج وتضخيم جهود الاتصال والدعوة والتسويق، يجب على جميع الفرق أن تظل يقظة لحماية سمعة البرنامج وإدارتها. وتحقيقاً لهذه الغاية، يقوم فريق وسائل الإعلام العالمية في شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق بإنشاء وظيفة مخصصة لإدارة الزيادة المخططة في الشراكات مع القطاع الخاص وأنشطة الاتصالات الخاصة بجمع الأموال من الأفراد.

16- وتقوم شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق بالفعل بصياغة محتوى بعناية يتسم بمظهر وشعور ونبرة صوت متميزة وموحدة عبر المنصات العامة للبرنامج، مما يعزز العلامة التجارية ويبني المعرفة بعمل البرنامج والأشخاص الذين يخدمهم. وفي عالم يجري فيه تبادل كمية هائلة من المعلومات في كل لحظة، من المهم أن يتميز البرنامج عن الوكالات الأخرى مع الحفاظ على قيمه وهويته الأساسية. وتدرس شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق هذا الأمر بعناية في كل ما تفعله من أجل وضع البرنامج في مكان استراتيجي في ميدان مزدحم. وستوفر الاستراتيجية الفرصة لتركيز جزء من موارد شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق على استهداف مجموعات معينة في الجمهور العام وروية الأثر الكامل لتسويق البرنامج على الأفراد.

17- وسيطلب اختراق الجماهير الكبيرة بموارد محدودة تضخيم جهود البرنامج من خلال الشراكات. وسيستخدم البرنامج ثلاثة أنواع مختلفة من الشراكات لتحقيق أهداف علامته التجارية: شراكات مع وسائل الإعلام والعلاقات العامة مع مالكي وسائل الإعلام والمنافذ التي يمكنها المساهمة بوسائل إعلام مدفوعة أو مكتسبة في جهود البرنامج؛ وشراكات مع القطاع الخاص، التي تضخم العلامة التجارية للبرنامج من خلال الانتماء؛ والشراكات مع المؤثرين (سفراء النوايا الحسنة) التي تسمح للبرنامج باستخدام أصوات المؤثرين للوصول إلى قنوات اتصال جديدة، مما يساعد البرنامج على الوصول إلى الجماهير في مكان وجودهم بدلاً من إنفاق الموارد لنقلهم إلى المنصات المملوكة للبرنامج.

18- وتصلح أنواع مختلفة من وسائل الإعلام لبناء الوعي أو المعرفة كما تصلح لأنواع معينة من الإجراءات. ومن المهم التمييز بين وسائل الإعلام المدفوعة والمشاركة والمكتسبة والمملوكة. فعلى سبيل المثال، تُصنف وسائل الإعلام المكتسبة (العلاقات العامة، وتوصيات المصادر الموثوق بها) من المحترفين على أنها أكثر الوسائل فعالية لبناء علامة تجارية وجذب العملاء المتوقعين،⁽²⁾ وبالتالي ستكون محوراً لجهود شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق.

(2) Outsell. 2016. *The Earned Media Opportunity*. https://www.cision.com/content/dam/cision/Resources/white-papers/CIS17044_OutSellPDF_001_03.pdf. يتضمن التقرير دراسة استقصائية شملت 1 501 مسوق في عام 2016.

الخلاصة

19- توحد شعبية الاتصالات والدعوة والتسويق العديد من أصوات البرنامج في إطار قصة علامة تجارية واحدة عن طريق فهم احتياجات البرنامج والجمهور المتعددة (الحكومات المانحة والحكومات المضيفة، ووسائل الإعلام، وأصحاب المصلحة في القطاع الخاص، وأصحاب المصلحة الداخليين والداعمون من الأفراد)، وتوجيههم عبر سلسلة من الخصائص الرئيسية للعلامة التجارية والسردي وإنشاء مظهر وشعور متميزين للمنصات والمحتويات التي يملكها البرنامج. ومن بين أشياء أخرى، يعتبر التطوير السليم للعلامة التجارية بمثابة وسيلة لتخفيف وإدارة المخاطر المتعلقة بالسمعة للبرنامج. وتخدم كل هذه الجهود أهداف المنظمة المتمثلة في تمييز البرنامج وعمله في قلوب وعقول الجماهير وضمان الاستماع لأصوات الأشخاص الذين يخدمهم البرنامج.

20- وفي ضوء هذه الاستراتيجية الجديدة، تدعم العلاقة الدورية المترابطة بين بناء العلامة التجارية والشراكات وجمع الأموال زيادة التركيز على تعزيز العلامة التجارية للبرنامج والموارد اللازمة لذلك. ولتحقيق الزيادة الكبيرة المخططة في المعرفة بالعلامة التجارية في هذه الفترة القصيرة نسبياً، يجب أن تعمل جميع أنشطة الاتصالات في البرنامج بجهود أكبر نحو دعم أهداف البرنامج. وهذا يعني:

- ◀ مواءمة كل اتصال عام مع خصائص العلامة التجارية والسردي الرئيسي وقصة العلامة التجارية؛
- ◀ استهداف شرائح الجمهور الرئيسية من خلال استراتيجية تسويق متكاملة ومنصة رقمية مفصلة تبني العلامة التجارية للبرنامج؛

- ◀ الاستفادة من رؤى الاختبار والبيانات للحفاظ على المرونة وتحسين الجهود قبل نشرها وباستمرار أثناء التنفيذ؛
- ◀ تخفيف المخاطر التي تتعرض لها سمعة البرنامج بعناية ورصداً.

21- ولضمان الجهود المفيدة المتبادلة لجمع الأموال وبناء العلامة التجارية الموصوفة أعلاه، ستعمل شعبية الاتصالات والدعوة والتسويق وشعبه الشراكة مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه معاً على هذه الأنشطة وغيرها على مدى فترة الاستراتيجية المقترحة، لبناء العلامة التجارية للبرنامج واستخدامها للمساعدة في إيجاد أفضل الظروف الممكنة لجمع الأموال من الكيانات غير الحكومية.

الملحق الرابع

مبادئ التعاون مع القطاع الخاص ولمحة عامة عن عملية العناية الواجبة

الجزء الأول: مبادئ التعاون مع القطاع الخاص

1- بعد الموافقة على الاستراتيجية، سيصدر مكتب المدير التنفيذي مبادئ توجيهية منقحة للشراكات مع القطاع الخاص، على النحو الذي يمكن تحديثه من وقت لآخر. وسيكون الجزء الأول من هذا الملحق بمثابة أساس للمبادئ التوجيهية الجديدة.

الخلفية

2- في عام 2004، اعتمد مجلس البرنامج "الشراكات الجديدة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة – توسيع قاعدة الجهات المانحة للبرنامج" (WFP/EB.3/2004/4-C)، والتي تضمنت في الملحق الثاني "اختيار البرنامج للجهة المانحة من القطاع الخاص بقصد التعاون معها" وفي الملحق الثالث، مدونة قواعد السلوك في البرنامج. وتحدد الملاحق المعايير التي سيستخدمها البرنامج في اختيار شركائه من القطاع الخاص وتقديم مجموعة من المبادئ التي تلتزم بها الكيانات الخاصة. وتستند هذه المعايير والمبادئ إلى مبادئ توجيهية بشأن التعاون بين الأمم المتحدة ومجتمع الأعمال الصادر عن الأمين العام للأمم المتحدة في يوليو/تموز 2000.⁽¹⁾

3- وفي عام 2005، أصدرت شعبة جمع الأموال والاتصالات في البرنامج مبادئ توجيهية بشأن الشراكات الخاصة وجمع الأموال⁽²⁾ على أساس وثائق البرنامج والأمين العام المذكورة أعلاه. وأصدر الأمين العام مبادئ توجيهية جديدة في نوفمبر/تشرين الثاني 2009.⁽³⁾

4- وفي عام 2013، اعتمد مجلس البرنامج "استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017)"⁽⁴⁾، والتي تضمنت في الملحق الثامن "مبادئ التعاون مع الشركاء من القطاع الخاص". وفي ديسمبر/كانون الأول 2013، أصدر البرنامج مبادئ توجيهية جديدة للشراكات مع القطاع الخاص من خلال تعميم للمدير التنفيذي.⁽⁵⁾ وأصدر الأمين العام توجيهات جديدة في عام 2015 بعنوان "المبادئ التوجيهية بشأن النهج القائم على المبادئ للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية"⁽⁶⁾، وتحل محل المبادئ التوجيهية لعام 2009.

5- ويقترح البرنامج أن يحل الجزء الأول من هذا الملحق "مبادئ التعاون مع الشركاء من القطاع الخاص ولمحة عامة عن عملية العناية الواجبة" محل "مبادئ التعاون مع الشركاء من القطاع الخاص" (التي وافق عليها المجلس في 2004)، لمراقبة اعتماد استراتيجية جديدة. ويجوز تحديث أي مبادئ توجيهية صادرة عن المدير التنفيذي على أساس المبادئ المنصوص عليها هنا من وقت لآخر، حسب الاقتضاء، لتعكس التغييرات في المبادئ التوجيهية ذات الصلة للأمم المتحدة.

معايير الانخراط مع القطاع الخاص

6- يجب أن يهدف شركاء البرنامج من القطاع الخاص إلى تعزيز ودعم ولاية البرنامج وقيمه، ويجب أن يُظهروا التزاماً بالوفاء بمبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة ومبادئ الأمم المتحدة التوجيهية بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان.

⁽¹⁾ المبادئ التوجيهية للتعاون بين الأمم المتحدة ومجتمع الأعمال التجارية. متاحة على الموقع التالي: https://www.undp.org/content/dam/lebanon/docs/Operations/LegalFramework/g_c_business_communities.pdf

⁽²⁾ FD2005/002.

⁽³⁾ المبادئ التوجيهية للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية. متاحة على الموقع التالي: <https://www.un.org/en/ethics/pdf/Guidelines-on-Cooperation-with-the-Business-Sector.pdf>

⁽⁴⁾ WFP/EB.A/2013/5-B.

⁽⁵⁾ OED 2013/025.

⁽⁶⁾ متاحة على الموقع التالي: <https://business.un.org/en/documents/5292>

- 7- وسيعمل البرنامج مع القطاع الخاص بطريقة تتفق مع "المبادئ التوجيهية بشأن النهج القائم على المبادئ للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال" لعام 2015 وغيرها من التوجيهات لكيانات منظومة الأمم المتحدة التي قد تنشأ مع مرور الوقت. وسيعمل البرنامج في المقام الأول من خلال التعاون المتبادل الفائدة مع الأعمال التجارية والمؤسسات والأفراد بالطرق التالية:
- (أ) يمكن أن تستفيد الأعمال التجارية من خبراتها ومواردها لتزويد البرنامج بالخبرة ودعم القدرات العينية. ويمكنهم المساعدة في زيادة الوعي بالبرنامج من خلال الاتصالات التي تستهدف مجموعة متنوعة من الجماهير؛
- (ب) يمكن أن تمول المؤسسات برامج البرنامج من المرحلة التجريبية حتى توسيع النطاق، مع الاستعداد على تقبل المخاطر ومراقبة المبادرات المستدامة في محور العمل الإنساني والإنمائي؛
- (ج) يمكن أن يقدم الأفراد دعماً مالياً مباشراً للاستجابة لحالات الطوارئ والتنمية طويلة الأجل.
- 8- ولدى البرنامج عملية بحث وعناية واجبة صارمة لتحديد ما إذا كان ينبغي الانخراط مع الكيانات الخاصة ومتى ينبغي ذلك. وعلى نحو أكثر تحديداً:
- (أ) لن يعمل البرنامج مع الأشخاص أو الكيانات التي تسهم في انتهاكات حقوق الإنسان أو المتواطئة فيها، والتي تتسامح مع العمل الجبري أو الإلزامي أو استخدام عمل الأطفال، والتي تشارك في بيع أو تصنيع الألغام الأرضية المضادة للأفراد أو القنابل العنقودية أو خلاف ذلك التي لا تفي بالالتزامات أو المسؤوليات ذات الصلة التي تتطلبها الأمم المتحدة أو تنتهك عقوبات مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة أو غيرها من التدابير المماثلة.
- (ب) قد يختار البرنامج عدم الانخراط أو قد ينهي انخراطه مع الأشخاص أو الكيانات الذين تتعرض صورتهم العامة للخطر بسبب النشاط السابق أو المشاركة في أي من فئات الأنشطة المذكورة أعلاه أو التي قد تؤدي عملياتها أو بياناتها العامة إلى تقييد سمعة البرنامج.
- (ج) قد يرفض البرنامج أي انخراط مع شخص أو كيان إذا كان هذا الشخص أو الكيان يمكن أن يضر بحياد البرنامج.
- (د) يجب أن يكشف الأشخاص أو الكيانات الخاصة عن أي نشاط حالي أو سابق في الفئات المذكورة أعلاه قبل إبرام اتفاق مع البرنامج. وعليها الامتناع عن أي نشاط من هذا القبيل خلال علاقتهم مع البرنامج.
- 9- وتنطبق المبادئ العامة التالية على كل تعاون مع القطاع الخاص:
- (أ) يجب ألا يوفر التعاون مع البرنامج أي ميزة غير عادلة لأي شخص أو كيان من القطاع الخاص. ولا يمنح البرنامج الحصرية لأي شخص أو كيان من القطاع الخاص. والتعاون مع البرنامج لا يعني تأييداً أو تفضيلاً لأي شخص أو كيان من القطاع الخاص أو منتجاته أو خدماته.
- (ب) تخضع التبرعات الخاصة للقواعد المالية للبرنامج، بما في ذلك تلك المتعلقة بالاسترداد الكامل للتكاليف.
- (ج) ينبغي أن تتجنب الأنشطة المشتركة المساس أو الإيحاء بمساس نزاهة البرنامج واستقلاله. ولا يُعتبر أن التعاون يجعل أي من الطرفين وكيلاً للطرف الآخر أو ينشئ شراكة قانونية أو مشروعاً مشتركاً بين الطرفين. ولا يتمتع أي طرف بصلاحيات ربط الطرف الآخر بأي مسار عمل محدد دون موافقة ذلك الطرف، أو التعاقد باسم الطرف الآخر، أو إنشاء مسؤولية تجاه الطرف الآخر بأي طريقة كانت.
- (د) يوافق الأشخاص أو الكيانات الخاصة على تخصيص ما يكفي من الوقت والموارد والقدرات لتنفيذ الأنشطة المتفق عليها.
- (هـ) لا يعني التعاون مع البرنامج أن شخصاً أو كياناً من القطاع الخاص له دور في عمليات صنع القرار في البرنامج أو له الحق في التأثير في سياساته.
- (و) لا تزال حوكمة البرنامج وسياسته هما الاختصاص الحصري للدول الأعضاء في البرنامج.

الشفافية والمساءلة

- 10- لا تزال جميع المعاملات التجارية التي ينفذها البرنامج خاضعة لسياسات البرنامج بشأن المشتريات ونظامه المالي.
- 11- وستكون المعلومات المتعلقة بالأنشطة المتفق عليها متاحة للجمهور وتُسجل في البيانات المالية للبرنامج وتُبلغ إلى المجلس التنفيذي للبرنامج. ولن تُقبل المساهمة إذا كانت ستؤدي إلى تضارب في المصالح. ويجب ألا يؤدي قبول المساهمة إلى توحيد بحكم الأمر الواقع لأي شخص أو كيان أو خدمات داخل البرنامج أو خلق حاجة إلى المزيد من السلع والخدمات التي لا يمكن توفيرها إلا من شخص أو كيان من القطاع الخاص ويجب ألا تمنحهم ميزة تنافسية لا مبرر لها في عملية شراء لتوريد المزيد من السلع أو الخدمات. وينبغي عادة تلبية الحاجة إلى سلع وخدمات إضافية من النوع الذي يقدمه شخص أو كيان من القطاع الخاص، أو السلع أو الخدمات المساعدة لها، من خلال عمليات الشراء العادية. وكقاعدة عامة، يجوز لشخص أو كيان من القطاع الخاص المشاركة في عملية الشراء هذه. وستوضع الترتيبات بين البرنامج والأشخاص أو كيانات من القطاع الخاص في اتفاقيات مكتوبة وتنفذ بطريقة تضمن مسؤولية ومساءلة واضحة ومتفق عليها من جميع الأطراف.
- 12- ولا يجوز لأي شخص أو كيان من القطاع الخاص، تحت أي ظرف من الظروف، استخدام المعلومات السرية أو الخاصة المتعلقة بالبرنامج أو أنشطته لتحقيق مكاسب خاصة أو تجارية.

اسم البرنامج وشعاره وملكيته الفكرية

- 13- في ظل ظروف معينة، يحق لشخص أو كيان من القطاع الخاص استخدام اسم البرنامج وشعاره، بما في ذلك لإظهار الدعم للبرنامج أو كيان تابع للبرنامج أو للمساعدة في جمع الأموال للبرنامج. وفي هذا الصدد، قد يُصرح بشكل استثنائي باستخدام اسم البرنامج وشعاره من شخص أو كيان من القطاع الخاص طالما أن الغرض الرئيسي من هذا الاستخدام هو إظهار الدعم لأغراض البرنامج وأنشطته وتوليد الأرباح من جانب هذا الشخص أو الكيان من القطاع الخاص وأن يكون ذلك عرضياً فحسب.
- 14- ولا يعني استخدام اسم البرنامج أو شعاره من جانب شخص أو كيان من القطاع الخاص تأييد البرنامج لشخص أو كيان من القطاع الخاص أو منتجاته أو خدماته. ولا يجوز للبرنامج أن يأذن باستخدام اسم البرنامج أو شعاره لأغراض تجارية أو بأي طريقة توحى بتأييد أو تفضيل أو دعم أي شخص أو كيان من القطاع الخاص أو منتجاته أو خدماته.
- 15- وسيكون هناك تشاور واتفاق مسبق بين البرنامج والشخص أو الكيان من القطاع الخاص فيما يتعلق بملكية حقوق التأليف والنشر أو براءات الاختراع أو غيرها من حقوق الملكية الفكرية الناتجة عن أي أنشطة مقترحة.
- 16- ويجب الحصول مسبقاً وكتابة على موافقة صريحة على استخدام اسم البرنامج أو شعاره من شخص أو كيان من القطاع الخاص، وفقاً للشروط والأحكام التي قد تُحدد لذلك.
- 17- ويجب أن يتفق البرنامج وأي شخص أو كيان من القطاع الخاص كتاباً أيضاً قبل القيام بأي مبادرات تواصل أو دعاية تتعلق بتعاونهم.

شكر وتقدير

- 18- كإمتياز للتعاون، يمكن الاعتراف بأشخاص وكيانات من القطاع الخاص لمساهماتهم بطريقة تُظهر تقدير البرنامج للدعم المُقدم.

الجزء الثاني: لمحة عامة عن عملية العناية الواجبة والحوكمة في البرنامج

- 19- تمشيا مع المبادئ العامة الموضوعية في المبادئ التوجيهية بشأن التعاون مع القطاع الخاص لمنظومة الأمم المتحدة، فقد تم رسمياً وضع عملية العناية الواجبة الحالية للبرنامج باعتماد استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017).⁽⁷⁾ وتُقلت المسؤولية عن عملية العناية الواجبة من شعبة الشراكات مع القطاع الخاص إلى المكتب القانوني لإزالة أي تضارب محتمل للمصالح عند الموافقة على فرص التمويل.
- 20- ويجري استعراض الانخراط مع الأشخاص والكيانات من القطاع الخاص تمشياً مع إطار الجهات المانحة الخاصة للبرنامج⁽⁸⁾ ومبادئ الأمم المتحدة التوجيهية بشأن التعاون مع القطاع الخاص، بصيغته المنقحة من وقت لآخر. وقد تُطلب تقارير العناية الواجبة من شعبة الشراكات مع القطاع الخاص وكذلك من الوحدات الوظيفية الأخرى للبرنامج. ويتحمل جميع مديري الحسابات مسؤولية طلب تقارير العناية الواجبة، عند الحاجة، مع تقديم محادثاتهم مع الشركاء المحتملين أو المشاهير إلى الانخراط المحتمل.
- 21- وبمجرد طلب استعراض العناية الواجبة، يقوم المكتب القانوني بإعداد تقرير وتحديد مستوى المخاطر للكيان أو الفرد المعني، بناء على المعايير التي وضعتها لجنة الجهات المانحة والشراكات من القطاع الخاص ("اللجنة"). وتتألف اللجنة من الإدارة العليا للبرنامج، على النحو المفصل أدناه. وحسب مستوى المخاطر، يُقدّم بعد ذلك تقرير العناية الواجبة للاستعراض والموافقة من اللجنة وفقاً لإطار الجهات المانحة من القطاع الخاص للبرنامج. وتعمل شعبة الشراكة مع القطاع الخاص كأمانة للجنة وتحدد تقارير العناية الواجبة المقدمة للنظر فيها.
- 22- وتكون اللجنة مسؤولة عن الإشراف على عملية العناية الواجبة في البرنامج من خلال:
- (أ) النظر في نتائج استعراضات العناية الواجبة التي يجريها المكتب القانوني وتحديد ما إذا كان يمكن قبول المساهمات المقترحة أو بدء شراكات؛
- (ب) تقديم التوجيه إلى شعبة الشراكة مع القطاع الخاص بشأن تنفيذ قرارات اللجنة، على سبيل المثال بالموافقة على الانخراط مع كيان غير حكومي وفقاً لشروط معينة؛
- (ج) تقديم التوجيه للمكتب القانوني بشأن إجراء استعراضات العناية الواجبة، إلى شعبة الشراكة مع القطاع الخاص بشأن تنفيذ قرارات اللجنة وغيرها من الوحدات الوظيفية للبرنامج بشأن تطبيق متطلبات العناية الواجبة؛
- (د) النظر في الأمور الأخرى المتعلقة بمساهمات القطاع الخاص أو الشراكات معه وتقديم المشورة بشأنها.
- 23- وتعمل اللجنة بتوافق الآراء بين أعضائها الذين لهم حق التصويت، وتحيل أي مسألة يفشل فيها توافق الآراء إلى المدير التنفيذي. ويزوّد أعضاء اللجنة وغيرهم ممن يشاركون في اجتماعات اللجنة بوثائق الاجتماع مسبقاً، مما يتيح الوقت لاستعراض الفرص المقترحة وغيرها من الأمور.
- 24- ويرأس اللجنة نائب المدير التنفيذي للبرنامج وتتألف من الأعضاء التاليين: المدير التنفيذي المساعد لإدارة خدمات العمليات؛ والمدير التنفيذي المساعد لإدارة تسيير الموارد ورئيس الشؤون المالية؛ ورئيس الديوان ومدير مكتب المدير التنفيذي؛ فضلاً عن المدير التنفيذي المساعد لإدارة الشراكة والحوكمة (عضو ليس له حق التصويت)؛ ومدير شعبة الشراكة مع القطاع الخاص (عضو ليس له حق التصويت)؛ ومدير شعبة الاتصالات والدعوة والتسويق (عضو ليس له حق التصويت).

⁽⁷⁾ <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000024954/download/>. WFP/EB.A/2013/5-B

⁽⁸⁾ يتضمن هذا الإطار تعميم المدير التنفيذي 2013/025، "المبادئ التوجيهية للشراكات مع القطاع الخاص"، و"مدونة قواعد السلوك في البرنامج" والتوجيهات الواردة في وثيقتي المجلس التنفيذي، "الشراكات الجديدة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة - توسيع قاعدة الجهات المانحة للبرنامج" (WFP/EB.3/2004/4-C) و"استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه" (WFP/EB.1/2008/5-B/1).

قابلية تطبيق عملية العناية الواجبة

- 25- يقوم البرنامج حاليا بإجراء عمليات فحص العناية الواجبة للشركاء والجهات المانحة المحتملة الذين يعتمرون المساهمة بمبلغ 50 000 دولار أمريكي أو أكثر أو استخدام اسم البرنامج وشعاره.
- 26- وينطبق شرط فحص العناية الواجبة في البرنامج على الشركاء الجدد والمستمرين على حد سواء، بما في ذلك في حالات الائتمانات التعاقدية الجديدة الهامة مع الشركاء الحاليين. وما لم ينص على خلاف ذلك، تكون عروض العناية الواجبة المعتمدة صالحة لمدة ثلاث سنوات. كما يتم إجراء العناية الواجبة لسفراء البرنامج للنوايا الحسنة والأبطال والدعاة والشركاء الآخرين من المشاهير، وفقا للمبادئ التوجيهية للأمم المتحدة.
- 27- ويمكن أن يقبل البرنامج المساهمات بطريقة سريعة إذا كانت التبرعات مخصصة لعملية طوارئ رسمية من المستوى الثاني والمستوى الثالث أو لحالة طوارئ كبيرة على النحو الذي يحدده المدير التنفيذي المساعد لإدارة الشراكة والدعوة، وتتطلب جمع الأموال بسرعة كبيرة.⁽⁹⁾ وفي هذه الحالة، يجوز لمدير شعبة الشراكة مع القطاع الخاص أن يطلب من المدير التنفيذي المساعد للشراكة والدعوة، الموافقة على قبول المساهمات النقدية من الكيانات غير الحكومية بمبلغ 50 000 دولار أو أكثر. ويكون القبول مشروطا بتقديم الجهة المانحة المحتملة لتعهدات و ضمانات مكتوبة في اتفاق ملزم قانونا بامتثالها لمعايير البرنامج والانتهاه بأثر رجعي من عملية إجراء العناية الواجبة .
- 28- وكجزء من هذه الاستراتيجية، يقترح البرنامج زيادة العتبة المالية للعناية الواجبة إلى 100 000 دولار أمريكي لتيسير عملية أكثر تبسيطا للفرص التي تقودها المكاتب القطرية، اتساقا مع تركيز هذه الاستراتيجية وتمشيا مع إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وتنطبق هذه الزيادة في العتبة المالية أيضا في حالة المساهمات الطارئة، كما هو موضح أعلاه.
- 29- وبالإضافة إلى هذه الزيادة المقترحة في العتبة المالية، يعتمزم البرنامج تطوير طرق جديدة للعمل – بتوجيهات اللجنة وإشرافها – التي ستضمن الإدارة السليمة للمخاطر وتمكين المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية من إقامة شراكات بمزيد من السرعة والفعالية على المستوى المحلي. وسيُتبع هذا النهج تمشيا مع توصيات مجموعة نتائج الشراكات الاستراتيجية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، والتي يعمل بموجبها فريق عمل معني بالقطاع الخاص على تنسيق العناية الواجبة.

(9) مذكرة قرار البرنامج 4398، 14 يناير/كانون الثاني 2016.

الشكل 1: لمحة عامة عن عملية العناية الواجبة في البرنامج (بما في ذلك هيئات الموافقة)

