

مشروع استراتيجية لتعبئة الموارد

1- تحليل الاحتياجات والميزات النسبية لمنظمة الأغذية والزراعة

1- لقد شهدت مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة كي تؤدي عملها تطوراً مستمراً حيث ارتفع الإنفاق من خارج الميزانية إلى نفس المستوى الوارد في البرنامج العادي للفترة 2006-2007. غير أن التقييم الخارجي المستقل خلص إلى أن: (أ) هناك ثغرات في تمويل المجالات الرئيسية؛ (ب) الاقتراحات بشأن استخدام الموارد من خارج الميزانية لم تثبت بصورة منتظمة كيف أنها ستساهم في تحقيق المخرجات والنتائج المتفق عليها للمنظمة وأنه يلزم إجراء تحسينات تكفل أن تكمل الموارد من خارج الميزانية الموارد من البرنامج العادي كي تحقق المنظمة الغايات والنتائج المرجوة؛ (ج) ثمة حاجة إلى مراعاة الاحتياجات الناشئة عن البرامج الوطنية والإقليمية الفرعية والإقليمية على نحو أفضل؛ و(د) هناك قضايا تتعلق بتقلب التمويل الحالي من خارج الميزانية وبتخصيصه.

2- وكان التقييم الخارجي المستقل قد أوصى بضرورة وضع استراتيجية متجانسة وديناميكية لتعبئة الموارد تتمحور حول مجالات التركيز المؤثرة (وتسمى "المواضيع ذات الأولوية" في تقرير التقييم الخارجي المستقل) وأطر الأولويات الوطنية المتوسطة الأجل. وتعرض هذه الوثيقة استراتيجية ممكنة كي تدرسها مجموعتا العمل الأولى والثالثة التابعتان للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل.

3- وإنّ مطالبة المنظمة بوجود أساس سليم وثابت ومعزز إنما تنبع من دورها كمركز للخبرة الفنية في مجالات اختصاصها. *والميزات النسبية الرئيسية التي تتمتع بها المنظمة في مجال تعبئة الموارد هي كالآتي:*

- دورها في توفير مساهمات متكافئة ومستندة إلى البراهين في الحوارات المعقدة والحساسة على المستويات العالمية والإقليمية والإقليمية الفرعية والوطنية؛
- تعمل كمحفل محايد للتفاوض بشأن الاتفاقات الدولية؛
- مستوى الموظفين الفنيين ومهاراتهم وقدرتهم على تأدية دور محفز نشط لوضع "أفضل الممارسات" في مجالات اختصاص المنظمة على المستوى القطري؛
- وجودها الموسع على المستويات الوطنية والإقليمية الفرعية والإقليمية؛
- البرامج الميدانية وقدرتها على تنفيذها في الحالات الصعبة وتواصلها مع الحكومات؛

- دورها المعترف به في الاستراتيجيات لحالات الطوارئ والحالات الانتقالية/استراتيجيات الخروج من الأزمات، بدءاً بمرحلة إعادة التأهيل وصولاً إلى التنمية والاستثمار؛
- ما أظهرته من قدرة على إقامة الشراكات.

الرؤية والأهداف

4- تسعى المنظمة إلى بذل الجهود الرامية إلى تعبئة الموارد وإقامة اتصالات على المستويات كافة في المنظمة من أجل تأمين الموارد اللازمة لها لتأدية وظائفها الرئيسية وتحقيق النتائج المخطط لها على المستوى التنظيمي على الأصعدة العالمية والإقليمية والإقليمية الفرعية والوطنية.

5- وفي ما يلي الأهداف المرجوة من استراتيجية تعبئة الموارد:

- تأمين القدر الكافي من التمويل والدعم لتحقيق النتائج على المستوى التنظيمي على الأصعدة العالمية والإقليمية والإقليمية الفرعية والوطنية؛
- تأمين أموال طوعية في الوقت اللازم وبشكل يمكن توقعه بما يتيح التخطيط الفعال لعمل المنظمة؛
- زيادة نصيب التمويل المخصص على نطاق واسع.

2- رسم طريق المستقبل – عناصر الاستراتيجية

6- تحقيقاً لهذه الأهداف، سوف تتضمن عناصر الاستراتيجية سلسلة من الإجراءات، بعضها مع شركاء من خارج المنظمة وبعضها الآخر داخلياً، وذلك استناداً إلى مبدئين رئيسيين هما:

- دمج عملية التخطيط للموارد من خارج الميزانية واستخدامها ضمن النموذج الجديد لإعداد البرامج بما يشمل مختلف مصادر التمويل ويساهم في تحقيق النتائج على المستوى التنظيمي؛
- تفويض السلطات لتعبئة الموارد على المستوى اللامركزي مع وجود تنسيق وطيد من جانب المقر الرئيسي استناداً إلى تحديد واضح للأدوار.

7- وتتنوع الموارد من خارج الميزانية التي ستساعد عملية تحقيق النتائج على المستوى التنظيمي على النحو الآتي: إقامة شراكات وتقديم دعم عيني؛ مساعدات رسمية من المانحين عبر مشاريع أو برامج¹، وعبر برامج شراكة أو تسديد مباشر للمصروفات؛ تطبيق الدعم المباشر للميزانية وحسابات الأمانة الأحادية الأطراف.

عناصر التنفيذ:	وصف الإجراءات	النتائج
ألف- تثبيت استراتيجية تعبئة الموارد ضمن النموذج الجديد لإعداد البرامج، على أن توفر البرامج الإقليمية والإقليمية الفرعية وأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل التركيز الاستراتيجي لتعبئة الموارد على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي والوطني.	<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي للنتائج المخطط لها لأنشطة المنظمة أن تطمئن جميع الأعضاء والمانحين والبلدان المستفيدة إلى أن الأنشطة التي تطلب المنظمة الدعم المالي بصددها قد خضعت لاستعراض مفصل وهي تساهم بشكل مباشر في النتائج التي أعدتها المنظمة لفترة السنتين. ومغلفات الموارد الواردة في الخطة المتوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية سوف توفر حساباً تقديرياً لغلاف الموارد من خارج الميزانية. • سوف تشكل البرامج الإقليمية والإقليمية الفرعية وأطر الأولويات القطرية المتوسطة الأجل حافزاً لتعبئة الموارد في المنظمة على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والوطنية، تماشياً مع مناهج أخرى خاصة بكل بلد²، من بينها العملية الرائدة من أجل "توحيد الأداء". 	زيادة الشفافية وثقة الأعضاء والمانحين في المنظمة
باء - إشراك الأعضاء والمانحين في عملية تحديد	الاتفاق على خطوات معينة في عملية التخطيط: (أ) يبحث الأعضاء في الاحتياجات الإجمالية من الموارد	زيادة القدرة على توقع الموارد من خارج الميزانية

¹ مثلاً الصندوق الخاص لحالات الطوارئ ونشاطات إعادة التأهيل.

² إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وأوراق استراتيجية الحد من الفقر حسب المقتضى.

<p>بحسب النتائج المخطط لها على المستوى التنظيمي.</p>	<p>من خارج الميزانية الناشئة عن الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية في إطار إعداد الاقتراح، وذلك خلال اجتماع للأعضاء يُقترح عقده في النصف الأول من السنة الثانية من دورة فترة السنتين؛ (ب) إبلاغ المانحين وإشراكهم في دعم الاحتياجات إلى الدعوة من قبل المنظمة، فضلاً عن الأنشطة المعيارية والإنمائية وأنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل، ورفع تقرير عن مستوى الموارد الموعودة في التبرعات وتلك المحصلة والمخصصة مقارنة بالاحتياجات المخطط لها من خلال جدول زمني بالمشاورات طوال دورة التنفيذ.</p>	<p>حجم غلاف الموارد من الاشتراكات الطوعية</p>
<p>تيسير وزيادة التمويل المجمع وغير المخصص.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● تساعد مجالات التركيز المؤثرة على تحفيز تعبئة الموارد من خارج الميزانية. وهي تمثل مجالات عمل "رئيسية" محددة للمستقبل القريب أو من أجل إبراز التحديات المستجدة. ● تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهي متصلة بالموارد لتوفير المنتجات والخدمات التي تتعهد المنظمة بتقديمها إلى الأعضاء، كما ترد عامةً في النتائج على المستوى التنظيمي. ● يمكن أن تشكل مجالات التركيز المؤثرة مجالات تكون للمنظمة فيها ميزة نسبية أو وظائف أساسية ومن المعروف أن فيها ثغرة في الموارد اللازمة لتحقيق النتائج على 	<p>جيم - عرض مجالات التركيز المؤثرة في سياق عملية التخطيط الجديدة للإطار الاستراتيجي/الخطة المتوسطة الأجل المعروضة على الأعضاء لاستعراضها</p>

	<p>الأصعدة الإقليمية والإقليمية الفرعية والوطنية عند المستوى المطلوب.</p>	
<p>زيادة الاعتراف والتقدير تجاه "علامة" المنظمة في أوساط الجماهير المانحة الرئيسية⁴.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● وضع استراتيجية وخطة شاملتين للاتصالات التسويقية تركزان على الجماهير المانحة الرئيسية استناداً إلى نجاحات ملموسة. ● تعميم استراتيجية وخطة الاتصالات التسويقية على نطاق واسع حرصاً على الاتساق في إيصال الرسائل الرئيسية المتعلقة بتعبئة الموارد. ● تطوير مجموعة ذات الصلة من الخطوط التوجيهية للاتصالات موجهة إلى الموظفين في جميع الوحدات لمساعدتهم على المشاركة في أنشطة الاتصالات التي تتعلق بتعبئة الموارد. 	<p>دال - زيادة الوعي بقدر ملحوظ لدى صانعي السياسات والمانحين المحتملين والجمهور العريض للمساهمة الفريدة من نوعها التي تقدمها المنظمة في عملية التنمية وميزتها النسبية في عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل وفعاليتها في تنفيذ المشاريع والبرامج الممولة من المانحين.</p>
<p>توسيع قاعدة التمويل مع مراعاة المساهمات من الشركات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● توثيق ورصد اتجاهات المانحين وتشاطر المعلومات مع جميع المكاتب المعنية بتعبئة الموارد. والمنظمات والمؤسسات الإقليمية والإقليمية الفرعية وغيرها من منظمات الأمم المتحدة، خاصة على المستوى الوطني، هي شريكة في إمكانية تأمين الموارد لبرامج مشتركة ضمن مجالات اختصاص المنظمة. ● دراسة الفرص الواقعية التي يتيحها القطاع الخاص؛ ووضع خطوط توجيهية كي 	<p>هاء - التواصل مع مجموعة أوسع وجديدة من المانحين الناشئين وإشراكهم في العمل، بما في ذلك القطاع الخاص ربما؛ والتنسيق عن كثب مع الشركاء ذات الصلة وتوسيع نطاق الشركات</p>

⁴ وهذا متصل بفهم الميزات النسبية للمنظمة كجهة منفذة لمشاريع وبرامج ممولّة من المانحين.

	<p>تستعرضها الأجهزة الرئاسية تمهيداً للمباشرة بتعبئة الموارد مع القطاع الخاص.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تطوير العنصر الخاص بتعبئة الموارد في استراتيجية الشراكات. ● تبين الحكومات المستفيدة التزامها بشراكتها الكاملة مع أنشطة المنظمة من خلال الوفاء بالتزاماتها المالية مثل المساهمات النقدية الحكومية المناظرة. 	
<p>تيسير اعتماد نهج مستند إلى النتائج وزيادة التمويل المجمع وغير المخصص</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● صياغة برنامج لتقدير وضمان إبراز المانحين بما يناسب هؤلاء المانحين والظروف السائدة. ● وضع أطر جديدة للتمويل لعدة سنوات و/أو متعددة الجهات المانحة لآجال أطول وبشروط أقل، وحسابات أمانة أحادية الأطراف، وبرامج مشتركة، والتنفيذ الوطني ومانحين آخرين ناشئين غير تقليديين من بينهم القطاع الخاص؛ ● تحسين رفع التقارير عن الأعمال في الداخل وللأعضاء والمانحين لإعطائهم معلومات عما تحقق من نتائج وعن الموارد والمستفيدين الذين يشكلون رافعة لنظم الرصد والتقييم في المنظمة أو بالتكامل معها. 	<p>واو- تشجيع المانحين على الانتقال تدريجياً من النهج الخاص بالمشاريع إلى شراكات استراتيجية لعدة سنوات و/أو إلى دعم مجالات التركيز المؤثرة.</p>
<p>اتخاذ ترتيبات تنظيمية فعالة لمساندة تعبئة الموارد، بما في ذلك في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● تقوم المكاتب الميدانية بما يلي: (أ) تدعو إلى الميزة النسبية للمنظمة على المستويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والوطنية؛ 	<p>زاي - تحديد واضح لأدوار المكاتب الميدانية والمقر الرئيسي دعماً لعملية تعبئة الموارد</p>

والمكاتب القطرية.	<p>(ب) تساهم في صياغة النتائج على المستوى التنظيمي وفي تحديد مجالات التركيز المؤثرة وتوفر المعلومات لها؛</p> <p>(ج) تعمل على تعبئة الموارد من أجل تحقيق النتائج المحددة للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية وللمكاتب القطرية؛</p> <p>(د) تخصص ما يرد من موارد ونتائج وتوفر المعلومات المسترجعة لجهة التنسيق المركزية وللشركاء المحليين والمانحين.</p> <p>• يقوم المقر الرئيسي بما يلي:</p> <p>(أ) يضع تصوّره لتخصيص الموارد استناداً إلى صياغة النتائج على المستوى التنظيمي ومجالات التركيز المؤثرة ويجمع التمويل اللازم للخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية؛</p> <p>(ب) يدعم عملية استعراض الاقتراحات الخاصة بالموارد من خارج الميزانية من جانب الأعضاء والمانحين؛</p> <p>(ج) ينسق إدارة المخاطر الناجمة عن عدم القدرة على توقع الاشتراكات الطوعية؛</p> <p>(د) ينسق تعبئة الموارد من خلال سياسات جديدة والاتصالات والأدوات (بما فيها التدريب، الآليات المالية، اتفاقات شراكة جديدة وتوفير الدعم للمكاتب اللامركزية وسوى ذلك)؛</p> <p>(هـ) ورفع تقارير عن التنفيذ ككلّ.</p>	
-------------------	---	--

تحسين الإشراف على الموارد من خارج الميزانية وإجراءات رفع التقارير والشفافية تجاه الأعضاء.	<ul style="list-style-type: none"> • استعراض عملية وضع السياسات والإشراف ليشكل رافعة لتطبيق مبادئ النموذج البرامجي الجديد. • استبدال القواعد والإجراءات التنفيذية/الإدارية الحالية بأدوات جديدة متجانسة. 	حاء - استعراض وضع السياسات داخلياً وآلية الإشراف على التمويل من خارج الميزانية
كفالة التمويل المتكافئ للأنشطة وتوسيع قاعدة التمويل في المنظمة.	ستبقى تكاليف الدعم من خارج الميزانية موضع استعراض. وسياسة المنظمة لتكاليف الدعم تستند إلى مفهوم الاسترداد الكامل للتكاليف المتغيرة غير المباشرة. ولكن، ولما كانت الاشتراكات الطوعية تبلغ مستوى الاشتراكات المقدرة، يجب أن تتحول السياسات نحو استرداد الحصة ذات الصلة من التكاليف الثابتة غير المباشرة أيضاً. وسيقدم اقتراح بهذا الشأن إلى لجنة المالية في دورتها المقرر عقدها في أكتوبر/تشرين الأول 2008.	طاء - تأكيد سياسة الاسترداد الكامل لتكاليف الأنشطة الممولة من المساهمات من خارج الميزانية

8- وتضمنت التوصية العامة في تقرير التقييم الخارجي المستقل بوضع استراتيجية لتعبئة الموارد ست توصيات فرعية. والتوصيات الفرعية (أ) و(ب) و(ج) و(هـ) تناولتها عناصر الاستراتيجية والإجراءات الرفيعة المستوى المتصلة بها المشار إليها أعلاه.

9- أما بالنسبة إلى التوصية الفرعية 6-7(د)⁵ وبالأخص شروط التنفيذ، فقد أجرت الإدارة استعراضاً أولياً جرت فيه مراعاة الخبرة التي اكتسبتها المنظمة وغيرها من منظمات الأمم المتحدة في السنوات العشر الأخيرة. وكما أشير سالفاً في اجتماع مجموعة العمل الثالثة، ترى الإدارة أن هذا النهج لن يحقق مردودية تكاليفية للمنظمة. وأشير في سياق المناقشات إلى

⁵ مستخرج من التوصية 6-7(د) "...بغرض بناء ودعم التأييد للمنظمة من جانب الجمهور وقطاع الأعمال الصغيرة. وينبغي أن تكون هذه المؤسسة خارجة تماماً عن بيروقراطية المنظمة. وينبغي أن تحل المؤسسة محل تليفود وأن توجه الأموال التي تعبئها إلى المواضيع ذات الأولوية. وينبغي أن تدعم المنظمة نشأة المؤسسة لكن مع وجود حد زمني صارم يتراوح بين ثلاث وأربع سنوات (ما يطلق عليه "شرط الانتقضاء") لنجاح المشروع، وسيتوقف الدعم بعد هذا الحد؛"

إمكانية دراسة نموذج منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) لمعرفة إلى أي مدى يمكن استخدامه. وسبق للمنظمة أن أجرت في ما مضى استعراضاً محدوداً لهذا النموذج الممكن وكانت الخلاصة الأولية في حينه أنه من غير المناسب تطبيق هذا النموذج على المنظمة. غير أن الإدارة ظلت مهياًة لطلب إجراء دراسة لاستعراض هذا الموضوع في العمق في حال ارتأى الأعضاء أن هذا الخيار يحتاج إلى مزيد من التحليل.

10- وأخيراً، في ما يتعلق بالتوصية الفرعية 7-6(ن)، ستثريث المنظمة بانتظار ما قد يصدر من توجيهات إضافية من مجموعة العمل الثانية.