

تحليل لوظيفة تعبئة الموارد داخل منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

غويناتان أشامكولا نغاري

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف، ٢٠١٤



الأمم المتحدة

تحليل لوظيفة تعبئة الموارد داخل منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

غورينياتان أشامكولا نغاري

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة

جنيف، ٢٠١٤

تحليل لوظيفة تعبئة الموارد داخل منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2014/1

الغاية من هذا الاستعراض هي بحث حالة تعبئة الموارد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، والوقوف على الممارسات الجيدة. ويتمثل الهدف فيما يلي: (أ) وضع خريطة للاستراتيجيات/السياسات القائمة في مجال تعبئة الموارد؛ و(ب) الوقوف على الخبرات والممارسات الجيدة المتصلة بتنفيذها؛ و(ج) بحث سبل التنسيق داخل الكيانات وفيما بينها في مواقعها بالمقر وفي الميدان؛ و(د) استعراض سير العمل وملاك الموظفين في الوحدات/المكاتب المعنية بتعبئة الموارد؛ و(هـ) السعي إلى فهم وجهة نظر أهم الدول الأعضاء المساهمة باشتراكات.

التائج والاستنتاجات الرئيسية

يتضمن التقرير خمس توصيات، منها اثنتان موجهتان إلى الهيئات التشريعية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وثلاث موجهة إلى رؤسائها التنفيذيين. وتقدم الدروس المستفادة والممارسات الجيدة في الفصل السادس.

ومن أصل ٢٨ منظمة خضعت للاستعراض، لا تمتلك ٥ منظمات استراتيجية رسمية شاملة على نطاق المنظمة لتعبئة الموارد، على الرغم من أن لدى معظمها سياسات وإجراءات؛ وتقوم ٥ منظمات حالياً بوضع استراتيجياتها. ويساعد وضع الاستراتيجية في تجنب توجيه رسائل متباينة إلى المانحين وتلافي المنافسة "الداخلية"؛ ويساعد في تلافي تجزؤ الجهود وفي إيلاء الأولوية لضرورة تعزيز القدرات والجهود؛ ويخلق إحساساً بالملكية والمساءلة، مؤدياً بذلك إلى إيجاد موارد إمداد مخطط لها جيداً وبصورة مسبقة؛ ويساعد في تخصيص الموارد لأكثر الأنشطة احتياجاً لها؛ ويفضي في النهاية إلى الشمولية في أداء البرامج وتأثيرها. وتشكل أنشطة الرئيس التنفيذي والمجلس والهيئة التشريعية بيئة تمكينية لتعبئة الموارد بنجاح (التوصية ١).

وينبغي أن تضع المنظمات هياكل وترتيبات يسهل التعرف عليها بوضوح وتحمل المسؤولية الأولى عن تعبئة الموارد من أجل تنفيذ استراتيجية/سياسة تعبئة الموارد بمنهجية ورصدها وتحديثها بانتظام. ويختلف وجود الهيكل الموضوع وحجمه من كيان إلى آخر. وللمنظمات التي تأتي أجزاء كبيرة من إيراداتها من التبرعات هياكل منفصلة للتعامل مع القطاع الخاص، حيث إنها أدركت أن المهارات المطلوبة مختلفة عن تلك المطلوبة للدول الأعضاء (التوصية ٣).

ويتفق معظم المانحين على أن جهاز الأمم المتحدة الإنمائي يحتاج إلى تعهدات طويلة الأجل تحقيقاً لفعالية تخطيط مساعداته وبرمجتها وأدائها. وتؤدي التعهدات المتعددة السنوات من جانب المانحين إلى تحسين القدرة على التنبؤ بتدفقات الموارد، ويحقق التمويل غير المخصص لأغراض معينة والمخصص بشكل طفيف إلى تحسين تخصيص الموارد للبرامج والأنشطة التي صدرت بشأنها ولايات. وقد تكون "حوارات التمويل المنظمة" داخل المنظمات مفيدة في هذا الشأن من أجل الاتفاق على مجموعة من النتائج التي يتعين بلوغها في أثناء فترة التخطيط الاستراتيجي، وعلى مستوى التمويل اللازم وطرق تمويل النتائج المتفق عليها.

ولم يعد يُنظر إلى تعبئة الموارد من منظور المعاملات دون غيرها؛ بل صار يُنظر إليها على أنها عناية فائقة بعلاقات دائمة مع المانحين بوصفهم شركاء، تتطلب استراتيجيات اتصال فعالة وحواراً مستمراً وتقديم الخدمات الخلفية.

ومع ذلك، فقد تبين من الاستعراض أن نسبة الاشتراكات غير المقررة إلى الاشتراكات المقررة قد ارتفعت ارتفاعاً كبيراً في السنوات الأخيرة، وترتب على ذلك تقييد استخدام الأموال وتشديد التدقيق وطلب المانحين تقديم تقارير إضافية. وتناشد الدول الأعضاء نفسها بصفة دورية لتحسين الموارد الأساسية. وأكد معظم المانحين أن تعزيز الموارد الأساسية هدف مرغوب فيه فعلياً، لكن عوامل عديدة أدت إلى تحويل اهتمامهم صوب المساهمات غير الأساسية، وهي: الحاجة إلى الظهور والعزو؛ والضغوط التي تمارسها البرلمانات ووسائل الإعلام ودافعوا الضرائب بوجه عام من أجل زيادة المساءلة؛ وعدم قدرة بعض منظمات الأمم المتحدة على مراقبة التمويل الأساسي وتقديم تقارير عنه بطريقة مرضية؛ وزيادة تدقيق السلطات المعنية بالميزانية ومراجعة الحسابات والسلطات البرلمانية؛ وتزايد القلق بشأن الاستخدام الأمثل للموارد وإدارة المنظمات على أساس النتائج ونفقاتها. ويصبح من الأسهل في ظل المساهمات المحددة/المخصصة لأغراض معينة ضمان توافر الأموال مع أولويات المانحين.

وتمثل المساهمات المحددة تحدياً كبيراً أمام ضرورات التخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد والاستدامة وترتيب الأولويات بالنسبة للمنظمات؛ وكثيراً ما تؤدي إلى تشرذم الولايات، حيث إن أولويات المانحين قد تغلب أولويات المنظمات أو الأولويات المقررة. ويسلم العديد من المانحين بأن التمويل الذي يمكن التنبؤ به في الأمد الطويل ييسر التخطيط الطويل الأمد وتنفيذ البرامج بمزيد من الكفاءة. ويؤدي إدماج أهداف تعبئة الموارد في الخطط الاستراتيجية والميزانيات البرنامجية إلى زيادة النجاح في تعبئة الموارد.

وعلاوة على ذلك، فمعظم المانحين يقيمون ما يصدرونه من قرارات التمويل على تقديرهم الخاص ومدى فعالية المنظمة وقدرتها على خدمة أولياتهم السياسية ومصالحهم، ونظام الإدارة القائم على النتائج في المنظمة، وآفاق الحوار السياسي مع الإدارة التنفيذية للمنظمة، والخطط الاستراتيجية، والمساءلة والشفافية في المنظمة، وما يتصل بذلك من

عوامل. وتوجد صلة مباشرة بين النتائج التي تحققها المنظمات وأنواع التمويل التي تتلقاها. وقد دقت الدراسات الخارجية التي أجراها بعض المانحين ناقوس الخطر لمنظمات عديدة وشجعتها على إلقاء نظرة داخلية جادة، وتحسين الإجراءات والممارسات، وبذل جهود لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية.

وخلص الاستعراض أيضاً إلى أن اعتماد معظم المنظمات على عدد صغير من المانحين في الغالبية العظمى من تمويلها لا يزال قائماً. ويبدو أن ظهور المانحين غير التقليديين، من الدول وغيرها على حد سواء، لم يسهم في تغيير الوضع إلا قليلاً. ولتوسيع نطاق قاعدة المانحين لتشمل كيانات غير تابعة لدول مثل شركات القطاع الخاص، والمؤسسات الخيرية، والعملاء ذوي الرصيد المالي الضخم، انعكاسات على عمل المنظمات وهي: ضرورة إنشاء آليات لممارسة بذل العناية الواجبة والشفافية والمساءلة.

وظهرت إدارة المخاطر بوصفها مجالاً حاسماً لتعبئة الموارد، حيث يتعين على المنظمات أن تتصدى لمخاطر متزايدة مرتبطة بزيادة الموارد من كيانات غير الدول. وتتصدر عمليات وإجراءات بذل العناية الواجبة لمواجهة ما يحتمل وقوعه من حالات التدليس، وسوء السلوك، والاختلاس، والتجاوزات المالية جدول أعمال كل من المنظمات ومانحيها. وبينما يود المانحون تحميل المنظمات جميع تكاليف التخفيف من المخاطر الإضافية، تود المنظمات أن تحمّل المانحين جزءاً على الأقل من هذه التكاليف. ويقوم على عملية بذل العناية الواجبة في منظمات عديدة ذات الأشخاص الذين يتولون تعبئة الموارد من الكيانات الخاضعة لإجراءات بذل العناية الواجبة، وهذا يشكل تضارباً في المصالح. وتعين وحدات منفصلة لبذل العناية الواجبة مع إشراك الإدارات الأخرى يمكن أن يحول دون وقوع مثل هذا التضارب. ومن شأن تبسيط القيام بخطوات موحدة لبذل العناية الواجبة تلافياً لتكرارها في كل منظمة على حدة أن يرفع الكفاءة (التوصية ٤).

وللقيود التي يفرضها المانحون على استخدام الموارد وطلباتهم المتعلقة بالإبلاغ الإضافي آثار تلقائية على الموارد، من بينها ارتفاع تكاليف الصفقات. ويسلم العديد من المانحين والمنظمات بأن أشكال الإبلاغ ونظمه القائمة ليست مناسبة لمتطلبات و/أو توقعات المانحين الناجمة إلى حد كبير من المخاوف التي تعرب عنها برلماناتهم ولجانهم البرلمانية فيما يتعلق بالمساءلة. ويتعين السعي إلى إيجاد نظام موحد للإبلاغ يلبي شكله توقعات المانحين ويشمل المتطلبات الحاسمة المتمثلة في المحتوى، والدورية، والاستخدام النهائي للأموال، بغية خفض العبء الإداري وتكاليف المعاملات إلى الحد الأدنى (التوصية ٥).

ومع تفهم أن جميع المنظمات تتنافس على قدر محدود من الموارد، فإن المجال يتسع لتنسيق الممارسات داخل المنظمات وفيما بينها. وتوفر دراسة حالة موزامبيق التي أجريت في إطار هذا الاستعراض مثالاً ناجحاً على التنسيق فيما بين الوكالات في بيئة "توحيد الأداء". وترجع العقوبات التي اعترضتها إلى قضايا يتعين حلها على مستوى مجلس الرؤساء التنفيذيين

المعني بالتنسيق في منظومة الأمم المتحدة (مجلس الرؤساء التنفيذيين)، مثل نقص التآزر بين الأدوات ودورات برامج الوكالات وميزانياتها.

وهناك اعتراف متزايد بالحاجة إلى تدريب أخصائيي تعبئة الموارد وبدرجة أقل تدريب جميع الموظفين الآخرين. ومن المستنسب تنظيم جماعات للممارسين أو ما شابهها من الشبكات غير الرسمية، يستطيع أن يتبادل فيها أخصائيو تعبئة الموارد ما يستخلصونه من دروس وممارسات جيدة.

وتوجد حاجة واضحة إلى إقامة حوار مستمر وهادف بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ومأنحيتها للنظر في إيجاد حلول عملية لعدد كبير من القضايا، ومناقشة هذه الحلول والاتفاق عليها، ومن هذه القضايا الاستخدام المرن المذكور آنفاً للموارد المخصصة لأغراض معينة؛ وتكلفة الإبلاغ الإضافي؛ ومبدأ المراجعة الوحيدة مقارنة ببعثات التحقق؛ والتقييمات الخارجية مقارنة بوظائف المراقبة في الكيانات؛ وإعداد نموذج موحد للإبلاغ المانحين يهدف إلى تلبية معظم متطلبات المانحين مع تميزه في الوقت نفسه بالمرونة الكافية لتكييفه من جانب الكيانات المختلفة؛ وترتيبات تقاسم المخاطر الناشئة عن العمليات في السياقات الهشة.

وتسلم المنظمات بأهمية تعزيز الشراكات مع المانحين. وهناك أهمية حاسمة لأن تعمل المنظمات على تحديد المانحين وكسب ثقتهم وإدارة العلاقات معهم والاستجابة لاحتياجاتهم وأولوياتهم وطلباتهم. وفي المناخ العالمي الراهن الذي تتقلص فيه المساهمات، سيظل تعزيز الشراكات مع المانحين يشكل تحدياً لمعظم المنظمات.

توصيتان للعرض على الهيئات التشريعية

- ينبغي للهيئات التشريعية التابعة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تستعرض دورياً استراتيجية/سياسة تعبئة الموارد، بطرق منها توفير التوجيه السياسي والرقابة على تنفيذ استراتيجية/سياسة تعبئة الموارد، وضمان الرصد واستعراض التحديثات المنتظمة (التوصية ١)؛
- ينبغي للجمعية العامة للأمم المتحدة والهيئات التشريعية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تطلب إلى الدول الأعضاء، عند تقديمها مساهمات محددة، أن تجعلها مساهمات يمكن التنبؤ بها وطويلة الأمد ومتماشية مع الولاية الأساسية للمنظمات وأولوياتها (التوصية ٢).

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
iii	موجز تنفيذي	
١	١٤-١	مقدمة - أولاً -
٥	٧٨-١٥	الإطار المؤسسي - ثانياً -
٨	٣٢-٢٢	ألف - الاستراتيجية/السياسة العامة
١٠	٣٧-٣٣	باء - الولاية
١١	٤٢-٣٨	جيم - تعبئة الموارد والشراكات
١٣	٦٢-٤٣	دال - القدرة على التنبؤ بالتمويل
١٦	٦٨-٦٣	هاء - التنويع
١٨	٧٤-٦٩	واو - الهيكل
٢٠	٧٧-٧٥	زاي - تنمية المهارات المهنية: الأدوات، والمبادئ التوجيهية، والأدلة، والتدريب....
٢٠	٧٨	حاء - أمثلة توضيحية
٢٤	٩٣-٧٩	ثالثاً - إدارة المخاطر
٢٨	١٠٣-٩٤	رابعاً - القيود والطلبات التي يفرضها المانحون
٣١	١١٣-١٠٤	خامساً - التنسيق
٣٦	١٥٥-١١٤	سادساً - الدروس المستفادة والممارسات الجيدة
٣٨	١٢٠-١١٦	سابعاً - أثر الأزمة الاقتصادية العالمية
٣٩	١٢٤-١٢١	ثامناً - آفاق المستقبل
المرفقات		
٤٠	الأول - استراتيجية/سياسة تعبئة الموارد وهيكلها
٥٥	الثاني - تشكيل مكاتب تعبئة الموارد وما هو متاح لها من موارد
٦٣	الثالث - أكبر ١٠ مانحين من الدول الأعضاء خلال الفترة ٢٠١١-٢٠٠٦
٦٥	الرابع - نتائج استقصاء المنسقين المقيمين
٦٦	الخامس - استعراض الإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

أولاً - مقدمة

١ - تُمول مؤسسات منظومة الأمم المتحدة عن طريق الاشتراكات المقررة و/أو المساهمات الطوعية (التبرعات)، ويوجد نطاق عريض من نماذج التمويل ومصطلحاته. "وتمول المؤسسات ذات الأنصبة المقررة عن طريق جدول مدفوعات إلزامية معتمد من مجلس الإدارة المختص. وتعتبر المساهمات الإضافية المقدمة إلى المنظمات الممولة عن طريق الأنصبة المقررة تبرعات رغم أنها عادة ما تكون مخصصة. غير أنه فيما يتعلق بالمنظمات التي ليست لها أنصبة مقررة (أو المنظمات التطوعية)، يكون كل التمويل عبارة عن تبرعات"^(١). والأنصبة المقررة هي موارد الميزانية العادية الموجهة نحو تمويل الوظائف الأساسية، أي النفقات الأساسية لوجود منظمة ما وولاياتها المؤسسية. أما التبرعات فتوجه عامة نحو دعم أو إكمال برامج العمل الفنية للمنظمة أو أنشطة الإغاثة الإنسانية ووكالات التنمية، وتقديم المساعدة التقنية إلى البلدان النامية إما عن طريق ترتيبات متعددة الأطراف أو عن طريق منظومة الأمم المتحدة^(٢). وتتميز المنظمات التي ليست لها أنصبة مقررة بين الموارد الأساسية وغير الأساسية. وتُقدم الموارد الأساسية دون أي شروط لدعم ولاية المنظمة (مساهمات غير مخصصة/غير محددة). أما الموارد غير الأساسية أو الخارجة عن الميزانية فتُعرف بأنها مساهمات مخصصة/محددة^(٣).

٢ - وقد سبق أن استعرضت وحدة التفتيش المشتركة جوانب تعبئة الموارد في سياق تقاريرها المتعلقة بالتبرعات والصناديق الاستثمارية وتمويل العمليات الإنسانية^(٤). ويركز الاستعراض الحالي على تعبئة الموارد المتعلقة بالتبرعات من أجل تمويل الأنشطة التنفيذية للتنمية والعمل المعياري والتعاون التقني. وعلى الرغم من أن التبرعات تقدم أحياناً في صورة موارد بشرية (كالموظفين الفنيين المبتدئين)، فبالنظر إلى الدراسات التي أجرتها وحدة التفتيش المشتركة مؤخراً في مجالات من بينها الموظفون وغير الموظفين والخبراء الاستشاريون، لم يركز هذا الاستعراض إلا على تعبئة الموارد من حيث اتصالها بالأموال. كما أن الاستعراض الراهن لا يتناول تمويل عمليات حفظ السلام وبناء السلام.

(١) مذكرة من إعداد الأمين العام عن الحالة المالية والمتعلقة بالميزانية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (A/67/215)، الفقرة ٢.

(٢) دليل الأمم المتحدة للشؤون المالية والميزانية، الإصدار ١,٠، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢، الصفحة ٨٦ من النسخة الإنكليزية.

(٣) انظر مذكرتي الأمين العام A/65/187 و A/67/215 عن الحالة المالية والمتعلقة بالميزانية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

(٤) "التبرعات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وأثرها على استراتيجيات تنفيذ البرامج وتعبئة الموارد" (JIU/REP/2007/1)؛ و"السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الصناديق الاستثمارية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2010/7)، و"تمويل العمليات الإنسانية في منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2012/11).

الهدف

٣- في إطار برنامج عمل وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠١٣، واستجابة لاقتراح طرحته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، قررت الوحدة إجراء استعراض لوظيفة تعبئة الموارد داخل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

٤- والغاية من هذا الاستعراض هي بحث حالة تعبئة الموارد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، والوقوف على الممارسات الجيدة. ويتمثل الهدف فيما يلي: (أ) وضع خريطة للاستراتيجيات/السياسات القائمة في مجال تعبئة الموارد داخل منظومة الأمم المتحدة؛ و(ب) الوقوف على الخبرات والممارسات الجيدة المتصلة بتنفيذها؛ و(ج) بحث سبل التنسيق داخل الكيانات وفيما بينها في مواقعها في المقر وفي الميدان؛ و(د) استعراض سير العمل وملاك الموظفين في الوحدات/المكاتب المعنية بتعبئة الموارد؛ و(هـ) السعي إلى فهم وجهة نظر أهم الدول الأعضاء المساهمة باشتراكات.

النطاق والمنهجية

٥- يشمل نطاق الاستعراض المنظومة بالكامل، حيث يغطي جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة: الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها، والوكالات المتخصصة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية. وتضمنت المنهجية مقابلات لاستكشاف نطاق العمل مع ممثلين لمجموعة مختارة من المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة^(٥) واستعراض مكثفي أولي للوثائق المتاحة للاطلاع العام. وكانت الفترة المتصلة بالاستعراض محددة بفترات السنتين الثالثة فيما بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١١، لتغطي بذلك السنوات السابقة للأزميتين الاقتصادية والمالية العالميتين وتلك التي تخللتها. وأعقب الاستعراض المكثفي إعداد ورقة استهلاكية واستبيانات أرسلت إلى جميع المنظمات المشاركة. وردت جميع المنظمات على الاستبيان. غير أن الأمانة العامة للأمم المتحدة لم تقدم رداً موحداً باسم المنظمة؛ بل وردت إجابات فردية من إدارات مختلفة ومن بعض اللجان الاقتصادية الإقليمية، ووردت في بعض الحالات، إجابات منفصلة من أقسام ووحدات مختلفة من داخل إحدى الإدارات^(٦).

(٥) مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، والمنظمة البحرية الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (البرنامج الإنمائي)، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (مفوضية شؤون اللاجئين)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، واليونيدو، وبرنامج الأغذية العالمي.

(٦) قدمت ردوداً على الاستبيانات أجزاء الأمانة العامة التي تقدم إليها وحدة التفتيش المشتركة عادة طلبات منفصلة، وهي مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان (مفوضية حقوق الإنسان)، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (بيانات كمية مؤكدة فقط).

٦- وأجرى المفتش مقابلات (شخصية أو عبر الفيديو أو الهاتف) مع المسؤولين الرئيسيين في منظمات الأمم المتحدة في باريس، وجنيف، وروما، ونيويورك. وأجري استقصاء للمنسقين المقيمين بالتزامن مع الاستقصاء الذي أُجري من أجل استعراض وحدة التفتيش المشتركة لدعم نظام منسق الأمم المتحدة المقيم. وأجاب عن الاستقصاء سبعة وسبعون منسقاً مقيماً، يمثلون نسبة إجابة تبلغ ٦١ في المائة. وقام المفتش ببعثة إلى مابوتو لإجراء دراسة حالة بشأن تنسيق تعبئة الموارد في الميدان.

٧- والتُمتست آراء الدول الأعضاء بشأن تعبئة الموارد من خلال المقابلات^(٧). ويبين تحليل لأكثر التبرعات من الدول الأعضاء على أساس سنوي (٢٠٠٦-٢٠١١) لكل منظمة أن ٨٩ دولة عضواً كانت بين أكبر ١٠ مانحين لمنظمة مشاركة واحدة على الأقل في وحدة التفتيش المشتركة خلال الفترة نفسها. والتُمتست آراء هذه الدول الأعضاء الـ ٨٩ عن طريق استبيان وردت ١٤ إجابة عنه، بنسبة إجابة قدرها ١٦ في المائة. غير أن من بين أكبر ١٠ مانحين للمنظمات المشاركة في الوحدة خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠١١، رد ٧٠ في المائة على الاستبيان^(٨).

٨- ووفقاً للفقرة ٢ من المادة ١١ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وُضعت الصيغة النهائية لهذا التقرير بعد التشاور فيما بين مفتشي الوحدة للتأكد من أن استنتاجاته وتوصياته تمثل الاتجاه الفكري العام للوحدة. والتُمتست تعليقات المنظمات المشاركة على مشروع التقرير، وروعت عند وضع صيغته النهائية.

٩- ولتيسير معالجة التقرير وتنفيذ توصياته ورصد هذا التنفيذ، يتضمن المرفق الخامس جدولاً يوضح ما إذا كان التقرير مقدماً إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراء أم للإحاطة. ويحدد الجدول التوصيات التي لها صلة بكل منظمة، مع بيان ما إذا كانت تتطلب قراراً من الهيئة التشريعية للمنظمة أو من مجلس إدارتها أو ما إذا كان يمكن أن يعمل الرئيس التنفيذي للمنظمة على تنفيذها.

١٠- ويود المفتش أن يعرب عن تقديره لجميع من ساعدوه في إعداد هذا التقرير، وبصفة خاصة لأولئك الذين شاركوا في المقابلات وقدموا عن طيب خاطر ما لديهم من معارف وخبرات.

معلومات أساسية

١١- تزداد أهمية تعبئة الموارد لجميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في سياق التوسع في التبرعات والأزمة الاقتصادية العالمية وتقلص تدفقات الموارد وزيادة المطالبات بالمساءلة. ومع الاعتراف بأنه لا يمكن إيجاد نهج وحيد يصلح لجميع الأطراف، وأن المنظمات على اختلافها تحتاج إلى تعبئة الموارد بأساليب مختلفة، توجد بعض النقاط المشتركة التي تنطبق على جميع المنظمات.

(٧) حين سعى المفتش إلى مقابلة عدد أكبر من الدول الأعضاء، استجاب لطلبه كل من: ألمانيا، والبرازيل، وجمهورية كوريا، وجنوب أفريقيا، وفرنسا، والنرويج، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان.

(٨) إسبانيا، وألمانيا، والسويد، وكندا، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، والنرويج، واليابان.

١٢ - وليست مؤسسات منظومة الأمم المتحدة سوى جزء من عدة جهات فاعلة في ميدان التمويل الدولي الذي يتضمن جهات أخرى من بينها البنك الدولي ومصارف التنمية الإقليمية والصناديق العالمية والمنظمات الدولية غير الحكومية. ويحدد المانحون الرئيسيون مواطن قوة كثيرة في منظومة الأمم المتحدة، تقنعهم بتقديم تمويل إلى كيانات الأمم المتحدة أو عن طريقها: الحياد السياسي والشرعية السياسية؛ والحوكمة القائمة على المبادئ والمعايير الإنمائية العالمية؛ ووفرة الموارد الرأسمالية والمعرفية؛ والخدمات الاستشارية والمساعدة التقنية؛ وانخفاض تكاليف المعاملات؛ واتساع القاعدة التقنية؛ ووفورات الحجم؛ والتفوق في الكفاءة؛ والنطاق الجغرافي الممتد؛ والتمويل الواسع النطاق الذي يستهدف الأولويات الرئيسية؛ والإسهام في المنافع العامة العالمية؛ ودعم الابتكار؛ والأدوار الريادية المحورية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة تجاه المانحين؛ والولايات والشرعية في مجال المساعدة على التصدي لحالات النزاع؛ وكونها منبراً للعمل في كل بلد في العالم^(٩).

١٣ - غير أنه حددت قضايا تتعلق بالمساءلة والرقابة، والتعقيد، والتجزؤ، وتداخل الولايات، ومشاكل في التنسيق، بوصفها بعضاً من مواطن ضعف التمويل عن طريق منظومة الأمم المتحدة^(١٠). وكلما زاد توافر تفضيلات حكومة ما مع تفضيلات الوكالة المتعددة الأطراف، زادت احتمالات تمويل الحكومة لهذه الوكالة وقلت احتمالات قلقها من خطر فقدان تأثيرها على الأموال^(١١). وعندما يجري تناول تعبئة الموارد داخل منظومة الأمم المتحدة، يوضع ما يلي في الاعتبار: الأولويات العالمية المتفق عليها على الصعيد الحكومي الدولي كالأهداف الإنمائية للألفية والغايات والأهداف المحددة في المؤتمرات الدولية الأخرى؛ وأولويات السياسة الخارجية للمانحين؛ واحتياجات البلدان المستفيدة من برامج المنظومة ومتطلبات هذه البلدان وأولوياتها الوطنية.

١٤ - وبينما قامت الجمعية العامة في قرارها ٢٢٦/٦٧ لعام ٢٠١٢ المتعلق بالاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، بالتركيز على جهاز الأمم المتحدة الإنمائي، فقد أكدت في القرار على عدة قضايا رئيسية تتعلق بتعبئة الموارد مثل الحاجة إلى التمويل الملائم كماً ونوعاً، والحاجة إلى جعل التمويل أكثر قابلية للتنبؤ واتساعاً بالفعالية والكفاءة؛ وأهمية توسيع نطاق قاعدة المانحين؛ وأهمية تكوين "كتلة حرجة" من الموارد الأساسية؛ وضرورة توحيد جميع الموارد الأساسية وغير الأساسية المتاحة والمتوقعة في إطار متكامل للميزانية؛ وضرورة تفادي استخدام الموارد العادية/الأساسية لدعم الأنشطة الممولة من الموارد غير الأساسية/الخارجة عن الميزانية.

(٩) انظر Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)/Development Assistance Committee (DAC), "What do we know about multilateral aid? The 54 billion dollar question", policy brief, 2012, and the United Kingdom, Department for International Development, "The multilateral aid review", 2012.

(١٠) انظر the United Kingdom, Department for International Development, "The multilateral aid review".

(١١) انظر OECD/DAC, "What do we know about multilateral aid?", p. 2.

ثانياً- الإطار المؤسسي

١٥- إن تزايد المصطلحات المستخدمة لوصف المفهوم الواحد مشكلة لم تسلم منها تعبئة الموارد. ففي عام ٢٠١٢، عرضت مذكرة الأمين العام عن الحالة المالية والمتعلقة بالميزانية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (A/67/215) للمرة الأولى مجموع إيرادات منظمات الأمم المتحدة بحسب نوع التمويل: الاشتراكات المقررة، والتبرعات (المحددة وغير المحددة)، والإيرادات المتأتية من أنشطة أخرى. وأوضح الأمين العام في المذكرة أن مفهوم التبرعات المحددة وغير المحددة مقبول ومتفهم في إطار المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وأن مصطلحي "المخصصة/غير المخصصة" لم يعد لهما استخدام فيه. غير أن منظمات الأمم المتحدة تستخدم عملياً جميع المصطلحات المذكورة أعلاه. وسيشير المفتش في هذا التقرير إلى الاشتراكات المقررة، والتبرعات المحددة وغير المحددة.

١٦- وبالإضافة إلى ذلك، تُستخدم مصطلحات متعددة لوصف الدول الأعضاء وغيرها من الجهات المساهمة بأموال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وبينما تشير بعض المنظمات إليها ببساطة بوصفها جهات مانحة، تفضل منظمات أخرى كلمة "الشركاء" للتعبير عن علاقة لا تستند فقط إلى تلقي الأموال. غير أن منظمات أخرى تستخدم مصطلحات مثل المساهمين الماليين، والشركاء المقدمين للموارد، والشركاء الممولين. وسيشير هذا التقرير إلى المانحين، وسيشير إلى الأموال المتلقاة منهم بوصفها مساهمات.

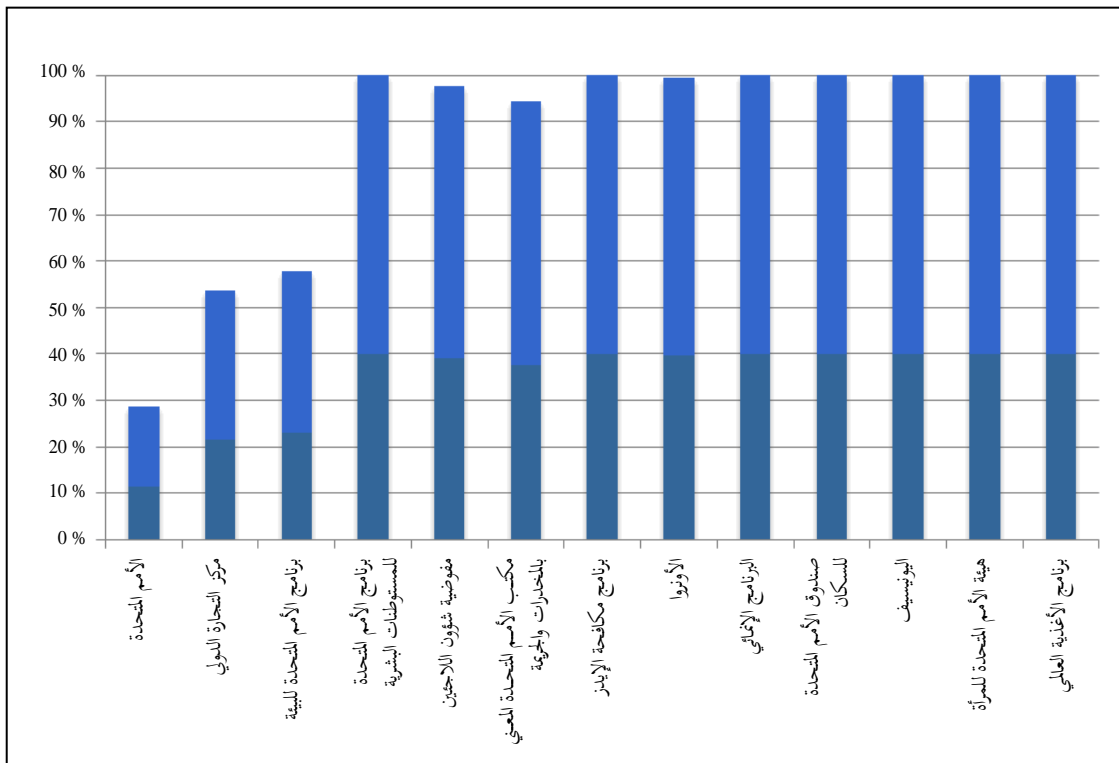
١٧- أُعد تحليل لموارد المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة عن فترات السنوات الثلاث التي تشمل الفترة ٢٠٠٦-٢٠١١ بالاستناد إلى البيانات الواردة في الوثيقتين A/65/187 وA/67/215، والبيانات المستمدة من المنظمات المشاركة. ومصادر الإيرادات الثلاث هي: الاشتراكات المقررة، والتبرعات، والإيرادات الأخرى. وتمثل الإيرادات الأخرى، بالنسبة لأغلبية المنظمات، إيرادات تسجلها المنظمات ولا تعتبرها مساهمات. والإيرادات الأخرى مؤثرة في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والمنظمة العالمية للملكية الفكرية. فهذا المكتب لا يتلقى مساهمات؛ وهو كيان يمول نفسه ذاتياً وينفذ المشاريع بالنيابة عن شركائه. وفي حين أن المنظمة العالمية للملكية الفكرية تتلقى كلاً من الاشتراكات المقررة والتبرعات، فإن المبالغ المتلقاة منها متواضعة مقارنةً بمجموع الإيرادات التي تحصل عليها المنظمة من رسوم التسجيل (في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١، بلغت نسبة رسوم التسجيل وعناصر الدخل الأخرى ٩١,١ في المائة من مجموع الإيرادات، وبلغت نسبة الاشتراكات المقررة ٥,٩ في المائة، ونسبة التبرعات ٣ في المائة).

١٨- وتقدم التقارير السنوية التي تعدها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (لجنة المساعدة الإنمائية) بيانات غنية عن جميع الموارد التي أتاحت عن طريق القنوات المتعددة لأطراف على مر السنين. غير أن مذكرات الأمين العام عن الحالة المالية والمتعلقة بالميزانية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تقدم بيانات تتعلق بمؤسسات منظومة

الأمم المتحدة. وقد بلغ إجمالي التبرعات (المحددة/غير المحددة) ٢٤ بليون دولار في كل من عامي ٢٠١٠ و٢٠١١، و١٥ بليون دولار و١٧ بليون دولار في عامي ٢٠٠٦ و٢٠٠٧ على التوالي^(١٢). وكما هو مبين في الجدولين ١ و٢، فإن متوسط التبرعات كنسبة مئوية من مجموع الاشتراكات المقررة والتبرعات خلال السنوات ٢٠٠٦-٢٠١١^(١٣) كبير عند معظم المنظمات.

الجدول ١

نصيب التبرعات مقارنةً بإجمالي التمويل في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها
(متوسط ٢٠٠٦-٢٠١١)

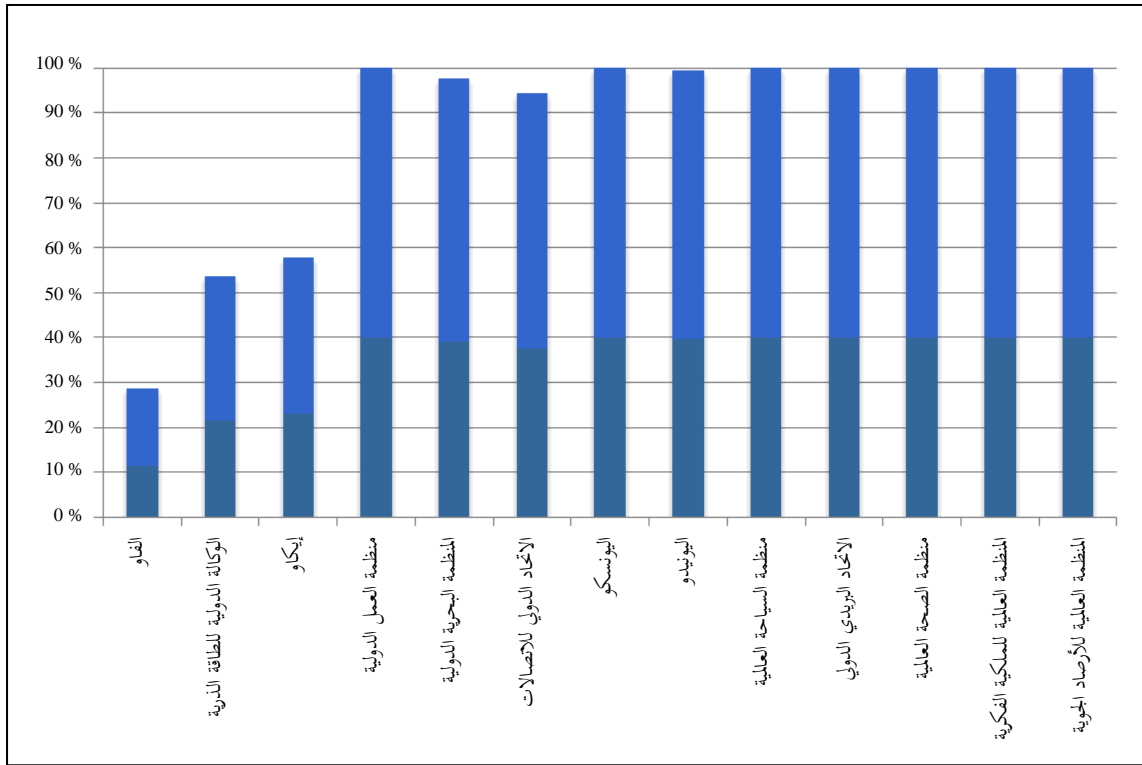


ملاحظة: تشمل الأمم المتحدة في هذا الجدول مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.

(١٢) انظر A/65/187، وA/67/215.

(١٣) غير متضمنة للإيرادات الأخرى.

الجدول ٢
نصيب التبرعات مقارنةً بإجمالي التمويل في الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة
الذرية
(متوسط ٢٠٠٦-٢٠١١)



١٩ - وباستثناء الأمانة العامة للأمم المتحدة، فإن مركز التجارة الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، والصناديق والبرامج يعتمد على التبرعات. وتتلقى مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (مفوضية شؤون اللاجئين) ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة اشتراكات مقررة، لكن نسبة هذه الاشتراكات مقارنةً بالتبرعات لا يُعتد بها.

٢٠ - ومن بين الوكالات المتخصصة، تتلقى منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، ومنظمة الطيران المدني الدولي (إيكافو)، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، ومنظمة الصحة العالمية، من التبرعات أكثر مما تتلقاه من الاشتراكات المقررة، في حين أن الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة العمل الدولية، والمنظمة البحرية الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، ومنظمة السياحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية تعتمد على الاشتراكات المقررة أكثر من اعتمادها على التبرعات. وفيما يتعلق بالاتحاد الدولي للاتصالات والاتحاد البريدي العالمي، يمثل متوسط الاشتراكات المقررة نحو ٩٠ في المائة من إجمالي الاشتراكات المقررة والتبرعات (غير متضمنة للإيرادات الأخرى).

٢١- وبوجه عام، عندما تتلقى الوكالات المتخصصة، التي تمول عن طريق الأنصبة المقررة، تبرعات تكون هذه التبرعات محددة عادة. وبما أن أغلبية الأموال التي تتلقاها المنظمات تأتي من الدول الأعضاء، فإن هذه الدول تعتبر اشتراكاتها المقررة أموالاً غير محددة، وتميل إلى تحديد مساهماتها الإضافية. وتتلقى الصناديق والبرامج التي تُمول بالكامل بالتبرعات نسبة معينة غير محددة من المساهمات لدعم أنشطتها الأساسية، ونسبة معينة محددة لأغراض معينة.

ألف- الاستراتيجية/السياسة العامة

٢٢- تتعلق تعبئة الموارد بصفة رئيسية بالتبرعات، ومن ثم فقد تطورت في الصناديق والبرامج والكيانات التنفيذية التي تكاد تعتمد بالكامل أو في معظمها على التبرعات أكثر مما تطورت في تلك التي تعتمد بصفة رئيسية أو كلية على الاشتراكات المقررة، مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة.

٢٣- وفي وجود الاستراتيجية ما يساعد في تلافي توجيه رسائل مختلفة للمانحين. فهو يساعد على منع المنافسة الداخلية، وتجنب تجزؤ الجهود، ومنح الأولوية لضرورة تعزيز القدرات والجهود في مجال تعبئة الموارد على جميع مستويات الكيان، ويخلق إحساساً بالملكية والمساءلة، ويؤدي إلى موارد إمداد مخطط لها جيداً وبصورة مسبقة. ويساعد وضع الاستراتيجيات في تخصيص الموارد لأكثر الأنشطة احتياجاً لها؛ ويفضي في النهاية إلى الشمولية في أداء البرامج واتساع نطاق التأثير.

٢٤- ولدى العديد من الكيانات استراتيجيات وسياسات لتعبئة الموارد. ولا يوافق عليها في بعض الحالات إلا داخلياً على مستوى الرئيس التنفيذي أو نائبه؛ وتُقدم في حالات أخرى إلى الهيئات التشريعية لاعتمادها. وتُحدث دورياً في معظم الحالات. وحتى العديد من الكيانات التي ليست لديها استراتيجيات تسلم بضرورة امتلاكها لها من أجل مواصلة تعبئة الموارد بفعالية.

٢٥- ويقدم المرفق الأول عرضاً عاماً لاستراتيجيات تعبئة الموارد الحالية. وتكون تعبئة الموارد في معظم الحالات مزيجاً من الاستراتيجيات المركزية واللامركزية التي تركز تركيزاً شديداً على التنسيق من المقار: لدى كل من الفاو، ومنظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومفوضية شؤون اللاجئين، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز (برنامج مكافحة الإيدز)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (البرنامج الإنمائي)، واليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، استراتيجية على نطاق المنظمة تركز عليها المكاتب القطرية في وضع استراتيجياتها الخاصة. وتكون تعبئة الموارد مركزية بالنسبة للمبادرات العالمية؛ وتكون هناك وظيفة للتنسيق المركزي، ولكن يوجد عنصر ما من اللامركزية للصعيدين الإقليمي والقطري. كما أن وظيفة التنسيق تكفل الاتساق لوظائف تعبئة الموارد داخل المقار بحيث يتلقى المانحون الرسالة نفسها من أجزاء مختلفة من الكيان نفسه.

٢٦- والمنظمات التي ليست لديها استراتيجية رسمية شاملة هي: الأمانة العامة للأمم المتحدة، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، والإيكادو، واليونسكو، ومنظمة السياحة العالمية، على الرغم من أن لدى معظمها سياسات وإجراءات لتناول تعبئة الموارد. أما مركز التجارة الدولي، والاتحاد الدولي للاتصالات، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، والمنظمة البحرية الدولية، والاتحاد البريدي العالمي، فهي بصدد إعداد استراتيجيات لتعبئة الموارد. وتعكف المنظمة العالمية للملكية الفكرية على استعراض مشروع استراتيجيتها لعام ٢٠١١.

٢٧- وقد أفادت الأمانة العامة للأمم المتحدة بأنها لا تمتلك استراتيجية/سياسة عامة لتعبئة الموارد على نطاق المنظومة، وأن الإدارات والمكاتب تعد استراتيجياتها/سياساتها بالاستناد إلى ولاية كل منها وعملياتها واحتياجاتها. فلبعض عناصر الأمانة، على سبيل المثال، استراتيجياتها الخاصة بالتعاون التقني أو الصناديق الاستئمانية المواضيعية، ولكن لا تزال تعبئة الموارد قائمة بوجه عام على أساس مخصص باستثناء تلك الأجزاء من الأمانة العامة التي تعتمد على التبرعات، مثل مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، واللجان الاقتصادية الإقليمية.

٢٨- وتؤثر في تعبئة الموارد عوامل خارجية مثل حالة الاقتصاد العالمي، وقرارات العواصم، والتبعات السياسية. وتشكل العوامل الداخلية، مثل أنشطة الرئيس التنفيذي والمجلس والهيئة التشريعية، بيئة تمكينية لنجاح تعبئة الموارد.

٢٩- ويشارك الرؤساء التنفيذيون للفاو، ومنظمة العمل الدولية، ومركز التجارة الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية شؤون اللاجئين، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والبرنامج الإنمائي، واليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونسيف، واليونسكو، وبرنامج الأغذية العالمي مشاركة نشطة في تعبئة الموارد، ويعتبرون رواد التعبئة. وجميع الصناديق والبرامج التي تعتمد على التبرعات تعتبر رؤساءها التنفيذيين رواد عملية تعبئة الموارد. وبالإضافة إلى الإشراف على تنفيذ استراتيجيات تعبئة الموارد وضمانها، يقود الرئيس التنفيذي عملية توعية الجماهير التي تنفذها منظمته وأنشطتها المتصلة بالعلاقات الخارجية، ويثري العلاقات، وينشئ الزخم اللازم للمفاوضات على الصعيد التنفيذي (مع جهات من بينها الدول الأعضاء، والمنظمات الدولية الأخرى، والشركات الخاصة والمؤسسات).

٣٠- وفي التوصية ٦ الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن التبرعات (JIU/REP/2007/1) دُعيت الأجهزة التشريعية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى أن تطلب إلى رؤسائها التنفيذيين أن يضعوا استراتيجية مؤسسية لتعبئة الموارد لكي تنظر فيها الأجهزة التشريعية وتوافق عليها. ويكرر المفتش تأكيداً على هذه التوصية، ويشير إلى أن تنفيذها لم يشمل بعد جميع المنظمات. وبالإضافة إلى ذلك، يشجع المفتش المنظمات على أن تحيط الدول الأعضاء في تقاريرها السنوية بتنفيذ استراتيجياتها.

٣١- وفي معظم الحالات، يبدو أن الهيئة التشريعية ليس لديها سوى دور أو اهتمام سلبي بتعبئة الموارد، حيث يبدو أنها تكتفي بتلقي التقارير المنتظمة؛ وتندر الحالات (مفوضية شؤون اللاجئين، ومنظمة الصحة العالمية) التي تمارس فيها الهيئة التشريعية أو الهيئة المعنية باتخاذ القرارات رقابة فعلية وتقدم توجيهات سياسية لوظيفة تعبئة الموارد.

٣٢- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تحسين الشفافية والمساءلة في مجال تعبئة الموارد.

التوصية ١

ينبغي للهيئات التشريعية التابعة لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تستعرض بصفة دورية استراتيجية/سياسة تعبئة الموارد، بطرق منها توفير التوجيه السياسي والرقابة على تنفيذ استراتيجية/سياسة تعبئة الموارد، وضمان الرصد واستعراض التحديثات المنتظمة.

باء- الولاية

٣٣- من الواضح أن هناك صلة قوية بين الولاية الأساسية لكل منظمة وقدرتها على اجتذاب المساهمات، ما يجعل جمع الموارد سهلاً على بعضها وصعباً على بعضها الآخر. ويجعل وضوح تحديد الولاية وأهميتها مهمة تعبئة الموارد أيسر: فمن الأرجح أن يشعر الناس بالارتباط مثلاً بالأطفال في مقابل المناخ أو الشحن البحري. ومن مسؤولية كل منظمة أن تبث الوعي والفهم لولايتها عن طريق العمل النشط وانخراط الرئيس التنفيذي والانخراط مع الشركاء الآخرين. والمنظمات القادرة على الربط الجيد بين مقاصدها في إطار استراتيجي قائم على النتائج، وتعرض أساليب لقياس النتائج المحققة، وتجمع بين هذه النتائج بأساليب جذابة للمانحين، وتحقق قيمة لقاء الأموال المنفقة، تستطيع أن تجتذب موارد ضخمة.

٣٤- وذكرت مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين أن ولايتها المتعلقة باللاجئين وعديمي الجنسية عامل رئيسي فيما يتعلق بقدرتها على تعبئة الموارد. فاللاجئون هم واحدة من أكثر الفئات ضعفاً في العالم، ويلقى هذا صدى في نفوس الناس. ويرى برنامج الأغذية العالمي علاقة قوية بين ولايته وقدرته على جمع التبرعات. وولاية البرنامج هي موطن قوته؛ ويتألف عدد معقول من أعضاء مجلس إدارته من شركائه الممولين الذين يتحكمون في توجيه مهمة البرنامج. ويرى أيضاً برنامج مكافحة الإيدز علاقة مباشرة بين ولايته وقدرته على تعبئة الموارد. ويشكل الحديث عن فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز مسألة حساسة في بعض أنحاء العالم.

٣٥- ويرى صندوق الأمم المتحدة للسكان أن ولايته مفيدة من حيث تعبئة الموارد، لأنها واضحة وضيقة؛ غير أنها ليست جذابة للمجتمعات المحافظة. ويشكل تقديم مساهمات أساسية في الصندوق مسألة حساسة لأن الدول الأعضاء تعطي إشارة سياسية من خلالها. وتحاول هيئة الأمم المتحدة للمرأة أن تجد وسيلة لمساعدة المانحين في تصور ولايتها، حيث يمكن أن يرتبط

الناس بالصور المرئية؛ غير أن من الصعب تصوير تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين، لأنهما مرتبطان بمسائل ثقافية وسلوكية.

٣٦- ويشكل إقناع الشركاء بالاستثمار في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية وبيان الصلة بين ولاية المنظمة والطقس والصحة والزراعة ومنع الكوارث، وما إلى ذلك، تحدياً أمام المنظمة. غير أن الوعي بقضايا المناخ والطقس قد ارتفع اليوم ارتفاعاً كبيراً.

٣٧- ووفقاً لتجربة البرنامج الإنمائي، لم تعد الدعوة لمناصرة الولاية كافية؛ ويجب أن تكون كل منظمة مستوفية للغرض المتوخى منها. وإنجاز النتائج مهم لأن هذا هو ما يساعد على تعبئة الموارد، ولكن يتعين أن تكون المنظمة قادرة على التعبير عن نتائجها بطريقة يفهمها المانحون حتى تصل إليهم.

جيم- تعبئة الموارد والشراكات

٣٨- لاحظ المفتش من خلال ممارسات أغلبية المنظمات التي تعتمد على التبرعات وجود اتجاه ملموس بشكل واضح، هو الانتقال من التطلع إلى جمع الموارد من منظور الصفقات البحث إلى الدخول في علاقات أكثر دواماً مع المانحين بوصفهم شركاء يتطلعون عناية فائقة من خلال استراتيجيات اتصال فعالة.

٣٩- ويرى اليونيسيف أن الشراكات وتعبئة الموارد مترابطتين. ويحشد اليونيسيف الموارد للوفاء بالتزامات مشتركة حتى يعظم النتائج والأهداف والمساءلة والظهور، ويقلل المخاطر. وعندما يقيم اليونيسيف علاقة في سياق عمله في مجال الأطفال ضحايا النزاعات المسلحة أو في مجال التعليم، لا ينصب تركيزه/أولويته على العلاقة الشخصية، بل على المسألة نفسها. وعلاوة على ذلك، فليس الأفراد العاملون في مكاتب تعبئة الموارد التابعة لليونيسيف هم الذين يقومون بتعبئة الموارد وحدهم؛ بل إن كل فرد في المنظمة يضطلع بجزء من هذا الدور، لأن جميع موظفي اليونيسيف، بمن فيهم قيادته، يشتركون عن طريق تحقيق النتائج.

٤٠- وأفاد برنامج الأغذية العالمي بأنه يبذل جهوداً لزيادة الدعم الذي يحصل عليه من القطاع الخاص والمانحين غير التقليديين. وبخلاف ما يحدث مع الدول الأعضاء، حيث يكون الشاغل الرئيسي بعد تلقي الأموال هو صرفها وفقاً لما أُنْفِقَ عليه، يوجد إزاء القطاع الخاص احتمال مستمر أن يحدث تضارب في المصالح وأن تتعارض أنشطة الشركة مع ولاية المنظمة. ومن ثم، فإدارة الشراكات مع القطاع الخاص عمل جارٍ على الدوام. ويعتقد البرنامج أنه يؤدي تواصل جيداً خلال الأزمات، ولكن بإمكانه أن يجري تحسناً في التعبير عن قضيته وفي سؤال المانح عن ماهية متطلباته. وأشار البرنامج إلى أن اليونيسيف هو الوكالة الوحيدة التي تعرف كيفية القيام بذلك.

٤١ - ووفقاً لتجربة البرنامج الإنمائي، تسفر الشراكات مع الاقتصادات الناشئة عن مساهمات لا تكون دائماً مالية، ولكنها رغم ذلك مؤثرة. ويخلص المفتش إلى أنه لا يمكن تناول تعبئة الموارد بدون برنامج الشراكة.

٤٢ - ويشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة على وضع تدابير لتعزيز الشراكات مع المتبرعين، بحيث يُنظر إلى تعبئة الموارد بوصفها عملية مستمرة للعناية الفائقة بعلاقات دائمة مع الشركاء من خلال جملة أمور من بينها الاتصالات المنتظمة والفعالة، لا بوصفها أنشطة مقتصرة على جمع التبرعات.

دال - القدرة على التنبؤ بالتمويل

٤٣ - من بين القضايا الرئيسية التي تواجهها المنظمات كفاءة توافر الموارد على المدى البعيد على أساس قابل للتنبؤ بحيث يتسنى لها تخطيط برامجها وتنفيذها. وقد اتضح منذ المراحل الأولى لهذا البحث أن الارتفاع في المساهمات المحددة على مدى العقدين الماضيين كان مذهلاً. ويعزى هذا في معظمه إلى طلبات المانحين على زيادة الظهور والمساءلة والشفافية، حيث يسعى المانحون إلى تلبية طلبات برلماناتهم ودفعي الضرائب.

٤٤ - وفي الوقت نفسه، ترى المنظمات أن المساهمات المحددة، عندما تكون القدرة على التنبؤ بها متعذرة على المدى البعيد، تشكل تحدياً كبيراً أمام ما يتحتم على المنظمات توحيه من تخطيط استراتيجي طويل الأجل واستدامة وترتيب للأولويات. وفي مناخ من انعدام اليقين، قد تتعرض هذه الحتميات لصعوبات، وقد تسفر عن تجزؤ الولايات. ولما كان المانحون هم الذين يقدمون الموارد، فقد تتجاوز أولوياتهم أولويات المنظمات وتلك التي صدرت بها تشريعات. ويعترف العديد من المانحين وأغلبية المنظمات بأن التمويل القابل للتنبؤ على المدى البعيد ييسر التخطيط الطويل الأجل وتنفيذ البرامج بمزيد من الفعالية.

٤٥ - وتحدد أغلبية المنظمات أهدافها المتعلقة بتعبئة الموارد بالاستناد إلى خططها الاستراتيجية المتعددة السنوات. وتُترجم هذه الخطط إلى برامج عمل وميزانيات، فتمكن بذلك هيئاتها التشريعية من رؤية الصلة بين الأولويات الاستراتيجية للمنظمة والموارد المطلوبة لتحقيقها (الفاو، ومنظمة العمل الدولية، ومركز التجارة الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، وبرنامج مكافحة الإيدز، والبرنامج الإنمائي، واليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية).

٤٦ - وفيما يتعلق بالمنظمات الممولة عن طريق الأنظمة المقررة، توفر الاشتراكات المقررة بعض اليقين من حيث مستوى المساهمات التي يمكن أن تتوقع المنظمة تلقيها. أما التبرعات فتتفاوت، ومن الضروري ضمان مستوى ما من القدرة على التنبؤ لتخطيط البرامج والمشاريع وتنفيذها.

وليست قضية الأموال غير المحددة (الأساسية) والمحددة (غير الأساسية) للمنظمات الطوعية التمويل مسألة تتعلق بالتناسب، بل بنوعية التمويل وبقدرة المنظمة على الحفاظ على استقلالها بامتلاك كتلة حرجة من الموارد. فبدون كتلة حرجة معينة من المساهمات غير المحددة، لا يمكن لأي منظمة أن تعمل وتضطلع بولايتها بكفاءة.

٤٧- وتلتزم المنظمات الطوعية التمويل الحصول على مواردها غير المحددة (الأساسية) عن طريق مؤتمرات التعهد السنوية (المجلس الاقتصادي والاجتماعي)، ورسائل جمع التبرعات الموجهة من الرؤساء التنفيذيين إلى البعثات الدائمة/العواصم، وزيارات المانحين، والمشاورات، والاتصالات الرسمية. وتكون أهداف المساهمات المحددة عادة عبارة عن تقديرات لاحتياجات البرامج القطرية، وإجمالي قيمة الموارد التي من المرجح توافرها بالاستناد إلى قرارات المانحين المتعلقة بتخصيص الموارد لمواضيع وبلدان محددة، والاتجاهات التي سادت في السابق. وتلتزم الأموال في معظمها عن طريق اجتماعات مواضيعية.

٤٨- وي طرح تحديد الأموال صعوبة بالغة على المنظمات في عملها. فهيئاتها التشريعية تتوقع منها أن تدير الموارد، ولكن تصبح هذه مشكلة عندما تكون أغلبية الموارد محددة بينما تتغير أولويات المنظمة. وتترك المنظمات من دون أي مرونة، ويتعين على المرء أن يكون مفوضاً ماهراً حتى يبقى على إمكانية استخدام الأموال. ويكمن الخطر في امتلاك مساهمات محددة في معظمها في أن هذا قد يسفر عن تجزؤ الأولويات والولايات التي صدرت بها تشريعات تبعاً لأولويات المانحين. وثمة جانب إيجابي واحد في التحديد يتمثل في أنه يقرب بين المنظمات ودولها الأعضاء في المناقشات المتعلقة بالقضايا الفنية على الصعيد العالمي. وفي محاولة للحد من حجم الأموال المحددة، تطلب المنظمات ما يُطلق عليه المساهمات المحددة تحديداً مرناً أو واسعاً، التي تقدّم لموضوع أو بلد أو منطقة ما، مع توافرها على قدر من المرونة في استخدامها. وتسمح المساهمات غير المحددة بتمويل العمليات الجديدة الطارئة والمخصص لها موارد غير كافية أو الأزمات المنسية التي لم ترد من أجلها مساهمات محددة.

٤٩- وقد بذلت محاولات للحصول على توزيع لجمع الموارد وفقاً للتبرعات (المحددة) والتبرعات (غير المحددة) خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠١١؛ غير أن المنظمات المشاركة لم تتمكن كلها من توفير تلك البيانات. واستناداً إلى البيانات المقدمة من الفاو، واليونسكو، واليونيدو، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية من بين الوكالات المتخصصة، كانت كل التبرعات تقريباً محددة. وفي منظمة العمل الدولية، كان نحو ١٠ في المائة فقط من التبرعات غير محددة. وفي الصناديق والبرامج، تمكن كل من مركز التجارة الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، ومفوضية شؤون اللاجئين، من خفض مساهماته المحددة: مركز التجارة الدولية من ٨٣ في المائة في عام ٢٠٠٦ إلى ٦٠ في المائة في عام ٢٠١١، وبرنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز من ١٩ إلى ٨ في المائة، ومفوضية شؤون اللاجئين من ٨٠ إلى ٧٧ في المائة. وأما مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (من ٨٨ إلى ٩٦ في المائة) وصندوق الأمم المتحدة للسكان (من ٣٧ إلى ٤٩ في المائة) فقد شهد زيادةً.

٥٠ - وأفادت مفوضية شؤون اللاجئين بأنها بدأت الميزنة، بناء على طلب لجنتها التنفيذية، وفقاً لتقييم الاحتياجات لا بناءً على ما تتوقع تلقيه. وقد زادت ميزانية المفوضية بأكثر من الضعف منذ إدخال ذلك التغيير، وعلى الرغم من أنها تسلم بأن جزءاً من السبب في هذه الزيادة يرجع إلى ارتفاع حالات الطوارئ، فقد أعربت عن اعتقادها بأن المشاركة المباشرة من اللجنة التنفيذية والرئيس التنفيذي هي السبب الرئيسي. وبالإضافة إلى ذلك، تحدد مفوضية شؤون اللاجئين، واليونيسيف، والأونروا، وبرنامج الأغذية العالمي الأهداف بإجراء تحليل للاتجاهات السائدة في السابق، والوضع السياسي والاقتصادي في البلدان المانحة، والاتجاهات السائدة في تمويل المنظمات المماثلة، وبيئة تمويل الأنشطة الإنسانية.

٥١ - وأجرت منظمة الصحة العالمية عملية إصلاح كبرى في السنوات السابقة. فتصدت للمسائل الأساسية المتعلقة بتحديد الأولويات، من خلال عملية قادتها الدول الأعضاء. وتطلب دور المنظمة المتغير في إدارة الصحة العالمية والإصلاح التنظيمي من المنظمة أن تكون أكثر فعالية وكفاءة وانفتاحاً على المساءلة. وسيتواصل تمويل المنظمة بمزيج من الاشتراكات المقررة والتبرعات في المستقبل المنظور. وتوافق جمعية الصحة العالمية على الميزانية كلها، بدلاً من مجرد تخصيص الجزء القائم على الاشتراكات المقررة. وتحدد الميزانية البرنامجية المركبة النتائج المتوقعة واحتياجاتها من التمويل، وتسهم في جعل تعبئة الموارد أكثر تنسيقاً على الصعيدين المؤسسي والمركزي. ويجري الاستعاضة عن العهد الذي كان يأتي فيه المانحون بأموالهم مقترحين برنامجاً ما لتمويله بعهد يمول فيه المانحون وثيقة الميزانية البرنامجية للمنظمة.

٥٢ - ويحدد برنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، بوصفه برنامجاً مشتركاً، أهدافه المتعلقة بتعبئة الموارد بالاستناد إلى الإطار الموحد للميزانية والنتائج والمساءلة المعتمد من المجلس، الذي يحدد حجم ما يتلقاه كل من المشاركين في الرعاية البالغ عددهم ١١ مشاركاً. وليست لدى المنظمة البحرية الدولية والاتحاد البريدي العالمي أهداف ثابتة؛ ويُلتمس التمويل في مقابل مشاريع محددة على أساس كل حالة.

٥٣ - ووفقاً لخبرات البرنامج الإنمائي، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونيسيف، وبرنامج الأغذية العالمي، يستلزم تحسين مدى توافر الموارد على الأمد الطويل بأسلوب قابل للتنبؤ بذل جهود دؤوبة لتعزيز العلاقات مع المانحين وتقديم التقارير إليهم، وتوسيع قاعدة المانحين، وتحسين الدعم الميداني لتعزيز تعبئة الموارد على مستوى المنظمة. وتحدد ما يلي بوصفه مستنسباً: الاشتراك في المشاورات والحوار وتنسيق مشاركة المنظمة في تقييمات المانحين، وتيسير قيام الإدارة العليا للكيان بزيارات رفيعة المستوى إلى عواصم المانحين، وتهيئة وتوحيد أدوات ومنتجات الاتصال الخارجي والمؤازرة.

٥٤ - ويشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين للمنظمات على النظر في إقامة حوارات منظمة مع الجهات المانحة لكل منها بشأن التمويل، بغية تحسين القدرة على التنبؤ والمساعدة في التخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد والاستدامة وترتيب الأولويات.

وجهة نظر الدول الأعضاء

٥٥- أصبح واضحاً أثناء المقابلات مع ممثلي الدول الأعضاء، ومن خلال ردودهم على الاستبيان، أن أغلبية الدول الأعضاء تقيم قراراتها المتعلقة بالتمويل على أساس تقييماتها لفعالية المنظمة، وولايتها الأساسية، والقيادة التي يظهرها الرئيس التنفيذي، والمواءمة مع أولويات السياسة الخارجية، وإدارتها القائمة على النتائج، والخطط الاستراتيجية للمنظمة وانفتاحها على المساءلة وشفافيتها، والرقابة، والعوامل ذات الصلة. وأفاد المانحون عن وجود صلة مباشرة بين ما تحققه المنظمات من نتائج وأنواع التمويل التي تحصل عليه.

٥٦- ويعترف المانحون بأن التمويل القابل للتنبؤ على الأمد الطويل ييسر التخطيط وتنفيذ البرامج بمزيد من الكفاءة. وبينما ينبغي أن يكون التمويل غير محدد على أوسع نطاق ممكن، يتوقع المانحون من المنظمات أن تستخدم الدعم الأساسي استخداماً استراتيجياً ومسؤولاً في المجالات ذات الأولوية. ويتفق المفتش مع المانحين الذين ذكروا أن لعله من المفيد إقامة "حوارات مالية مهيكلّة" مع المنظمات من أجل الاتفاق على مجموعة من النتائج التي يتعين تحقيقها في أثناء فترة الخطة الاستراتيجية وعلى مستوى التمويل المطلوب وأساليب تمويل النتائج المتفق عليها. ومن المقترحات الأخرى المقدمة الدعوة إلى عقد "حلقة دراسية تقنية" لمناقشة مسألة الانتقال من التحديد الجامد أو الضيق إلى التحديد المرن أو الواسع، تجمع بين الوحدات المعنية بتعبئة الموارد في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والممثلين الرئيسيين لوحدات البرمجة ومراجعة الحسابات التابعة للمانحين.

٥٧- ويرى الكثير من المانحين أن هناك إمكانات أخرى لضمان إنفاق الموارد، بما فيها تلك المتعلقة بالميزانية العادية، بأكثر الطرق فعالية وكفاءة، وأنه يتعين اتخاذ تدابير ملموسة على جميع المستويات للإنفاق بمزيد من الحكمة، والتنفيذ بطرق جديدة، وبشكل أساسي تحقيق المزيد بموارد أقل. وثمة ما يدعو إلى القلق من استخدام الموارد الأساسية في تمويل التكاليف العامة غير المستردة المرتبطة بالمساهمات المحددة، فربما كان هذا بالفعل عاملاً مثبطاً للجهات المقدمة للمساهمات الأساسية. ويمكن تحدٍ إضافي تواجهه منظمات الأمم المتحدة في البرهنة على قيمة العمل السياسي والمعياري؛ ويمكن لنجاح الجهود المبذولة في هذا الاتجاه أن يفتح آفاقاً لزيادة المساهمات الأساسية.

٥٨- وذكرت الدول الأعضاء التي ردت على الاستبيان أنه بينما كان تعزيز الموارد الأساسية هدفاً مرغوباً فيه بالفعل، فإن عوامل عديدة تعمل على نقلها إلى الموارد غير الأساسية/المحددة. ومن تلك العوامل: الحاجة إلى الظهور والعزو؛ والضغط التي تمارسها البرلمانات ووسائل الإعلام ودافعو الضرائب لزيادة المساءلة؛ وعدم قدرة بعض منظمات الأمم المتحدة على مراجعة حسابات التمويل الأساسي وتقديم التقارير عنه بطريقة مرضية؛ وزيادة التدقيق عن طريق السلطات المعنية بالميزنة ومراجعة الحسابات والسلطات البرلمانية؛ وتزايد القلق حيال القيمة لقاء المال والإدارة القائمة على النتائج للمنظمات ونفقاتها. ويسهل تحديد الأموال ضمان توافر الأموال مع أولويات

المانحين. وذكر البعض أنه يمكن لوجود سجل تاريخي يثبت تنفيذ البرامج بفعالية، والاحتياجات العاجلة، والأسباب القوية بالقدر الكافي لتبرير الضرورة أن يقنعهم بالانتقال إلى التحديد المرن. ويتطلب هذا أيضاً أن تكون لدى المنظمات عمليات داخلية قوية جداً وإدارة جيدة.

٥٩- وقام بعض المانحين من الدول الأعضاء الذين أجريت مقابلات معهم بنقل السلطة إما لتخصيص الموارد على المستوى المحلي و/أو لتقديم توصية إلى عواصمهم بشأن تخصيص الموارد. وتمثل المعايير المستخدمة في التخصيص و/أو التوصية في قدرة المنظمة على التنفيذ (الأداء وتحقيق النتائج)، وتدفق سير الاتصالات والعلاقات (الموظفون وطريقة عمل المنظمة مع المانحين والتعامل معهم)، وأولويات المانح وكيفية اتفاقها مع عمل المنظمة، والزمن والمخاطرة المالية (يختلف نموذج المخاطرة الخاص بالأمم المتحدة عن نموذج المخاطرة الخاص بالحكومة المضيفة).

٦٠- ويشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لا تدرج تعبئة الموارد في خططها الاستراتيجية وميزانياتها البرنامجية، بما في ذلك لتحديد الأهداف من تعبئة الموارد، على أن تشرع في القيام بذلك، بغية تحسين الفعالية والكفاءة.

٦١- ويشجع المفتش كذلك مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على وضع تدابير للاستجابة لتزايد متطلبات الدول المساهمة فيما يتصل بالشفافية والمساءلة من جهة، والهوية والظهور والعزو من الجهة الأخرى.

٦٢- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية تعبئة الموارد.

التوصية ٢

ينبغي للجمعية العامة للأمم المتحدة والهيئات التشريعية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تطلب إلى الدول الأعضاء، عند تقديم مساهمات محددة، أن تجعلها مساهمات يمكن التنبؤ بها وطويلة الأمد ومتماشية مع الولاية الأساسية للمنظمات وأولوياتها.

هاء- التنويع

٦٣- لم تزل أغلبية الكيانات تعتمد على مجموعة صغيرة من المانحين في حشد معظم مواردها؛ وقد كانت نتائج الجهود المبذولة لتنويع قاعدة المانحين والحد من الاعتماد على القلة، التي كثيراً ما دعت إليها الجمعية العامة للأمم المتحدة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي ومعظم الأجهزة التشريعية، بطيئة ومحدودة. ففي صندوق الأمم المتحدة للسكان، يساهم ١٠ مانحين من لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بأكثر من ٨٠ في المائة من الإيرادات؛ وفي مفوضية شؤون اللاجئين، يأتي نحو ٨٠ في المائة من جميع الأموال من ١٠ حكومات مانحة؛ وفي منظمة الصحة العالمية، يقدم ١٤ مانحاً تبرعات أساسية غير محددة. غير أن كيانات عديدة تبذل جهوداً صادقة في هذا الاتجاه، تشمل تصميم استراتيجيات جديدة للاتصال واستحداث هياكل منفصلة جديدة للتعامل مع المانحين غير التقليديين، وبخاصة من

غير الدول مثل كيانات الشركات، والمؤسسات الخيرية، والعملاء ذوي الرصيد المالي الضخم. ويعترف معظمها بأن لتوسيع قاعدة المانحين أهمية بالغة، ولكنه عملية تتطلب عملاً كثيفاً وتستغرق وقتاً طويلاً.

٦٤- وعلى الرغم من أن المنظمات تشترك مع منظمات خيرية، وكذلك مع القطاع الخاص والمجتمع المدني، وعلى الرغم من نشوء بلدان جديدة كمانحين (مثل بلدان الخليج، وبلدان مجموعة بريكس^(١٤)، وجمهورية كوريا، وتركيا)، لا يزال عدد صغير نسبياً من الدول الأعضاء يهيمن إلى حد كبير على قاعدة المانحين^(١٥) وخطر فقدان التمويل وارد في معظم المنظمات، وتقدم تجربة اليونسكو التي حدثت مؤخراً مثلاً واقعياً. ويعتبر المفتش التنوع أمراً بالغ الأهمية لجميع المنظمات.

٦٥- ويشكل تنوع الموارد هدفاً محدداً وجزءاً من استراتيجية كل من الفاو، وبرنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، والبرنامج الإنمائي، واليونسكو، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية شؤون اللاجئين، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، والأونروا، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. كما أن برنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، والبرنامج الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونيسيف، والأونروا هي بعض المنظمات التي تتواصل مع الاقتصادات الناشئة وتحسن أو تغير مشاركتها مع القطاع الخاص. وتعمل الفاو، والبرنامج الإنمائي، واليونسكو، واليونيسيف، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة مع الصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين و/أو الحسابات المجمعة المتعددة المانحين لتوسيع قاعدة مانحيها. ويشترك البرنامج الإنمائي أيضاً في أنشطة لتقاسم التكاليف مع شركاء من القطاع الخاص/المنظمات الخيرية، وتشجعه هو الفاو واليونسكو واليونيسيف الفرص المتزايدة للمشاركة في التعاون فيما بين بلدان الجنوب؛ ويعتمد برنامج الأغذية العالمي آليات "للتوأمة" يقدم بموجبها أحد المانحين بشروط معينة مساهمات غذائية أو مساهمات عينية أخرى، ويغطي مانح آخر التكاليف المرتبطة بقبول تلك المساهمة من أجل إيصال الأغذية للمستفيدين. ولدى مفوضية شؤون اللاجئين ناد رياضي تبلغ قيمته ٢٠ مليون دولار؛ وبالمثل، تشجع هيئة الأمم المتحدة للمرأة مانحيها على زيادة مساهماتهم إلى مبالغ "مؤلفة من رقمين". وتمثل استراتيجية اليونيسيف بشأن توسيع قاعدة المانحين في اتجاه القطاع العام في أنه ينبغي لكل بلد أن يكون مانحاً ومستفيداً؛ وتقدر قيمة كل المساهمات بالطريقة نفسها.

٦٦- وعلى جانب القطاع الخاص، يخطط اليونيسيف للتركيز على الأسواق التي لديها أعلى إمكانات للنمو وأكثر روافد الدخل فعالية من حيث التكلفة، وهي بالنسبة له وكذلك بالنسبة

(١٤) البرازيل والاتحاد الروسي والهند والصين وجنوب أفريقيا.

(١٥) يضع الجدولان الواردان في المرفق الثالث قائمة بأكثر ١٠ مانحين من الدول الأعضاء للمنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة في كل سنة خلال الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠١١؛ وبإلقاء نظرة شاملة، لا تتضمن قائمة أكبر ١٠ مانحين خلال تلك الفترة برمتها أيًا من المانحين غير التقليديين.

لمفوضية شؤون اللاجئين تبرعات الأفراد. وقد أفادت المنظمتان عن حدوث زيادة في تبرعات الأفراد خلال الأزمة الاقتصادية الحالية، عندما انخفضت المساهمات المقدمة من الحكومات المتضررة. وخلص استعراض للكفاءة أجرته اليونيسيف إلى أن الإيرادات من القطاع الخاص المتأتية من البطاقات والمنتجات انخفضت إلى أقل من نسبة ٥ في المائة مقارنة بنسبة ٨٠ في المائة قبل ٢٠ عاماً. وأوصى الاستعراض بالانتقال من أعمال اليونيسيف التجارية الداخلية إلى نموذج أكثر فعالية من حيث التكلفة للترخيص والاستعانة بالمصادر المحلية عن طريق اللجان الوطنية. وفي المقابل، أظهر الاستعراض نفسه أنه ينبغي زيادة الاستثمار في جمع التبرعات عبر المكاتب القطرية في الأسواق الناشئة في آسيا وأمريكا اللاتينية.

٦٧- ويتضح من القائمة التي تضم بعض المانحين غير التقليديين الذين أفادت عنهم المنظمة أنه يمكن اعتبار المانح مانحاً تقليدياً من إحدى المنظمات ومانحاً غير تقليدي من منظمة أخرى. ويرد ضمن المانحين غير التقليديين كل من بلدان مجموعة بريكس، والاتحاد الأوروبي ومؤسساته، والاتحاد الروسي، وإستونيا، وإسرائيل، وباكستان، وبلغاريا، وتركيا، والجبل الأسود، وجمهورية كوريا، وسلوفاكيا، وسلوفينيا، وكازاخستان، وماليزيا، ومصر، والنرويج، وهندوراس، وهنغاريا. وقد نشأ عدد كبير من المنظمات الخيرية في السنوات الأخيرة ككيانات تساهم بأموال في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

٦٨- ويشجع المفتش مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على أن تدرج في استراتيجياتها المتعلقة بتعبئة الموارد تدابير محددة لتوسيع قاعدة المانحين وتنويع مصادر التمويل بغية تحسين القدرة على التنبؤ.

واو- الهيكل

٦٩- يجب أن تكون الموارد قد أنفقت حتى تُجمع الموارد. ومع تزايد عدد المنظمات التي تتنافس على حجم محدود من الأموال، تكتسب استراتيجيات المنظمات وهياكلها المعنية بتعبئة الموارد مزيداً من الأهمية. وقد كرس عدد من الكيانات، وليس كلها، هياكل موضوعة لتعبئة الموارد، تتمتع بتراتبية واضحة المعالم وتحديد للأدوار والمسؤوليات، وبخاصة لإدارة العلاقات الطويلة الأمد مع شركاء التمويل والعناية بهذه العلاقات^(١٦).

٧٠- وللمنظمات التي تأتي أجزاء كبيرة من إيراداتها من التبرعات هياكل منفصلة للتعامل مع شركات القطاع الخاص والمؤسسات والأفراد، حيث إنها تدرك أن المهارات المطلوبة لهؤلاء المانحين مختلفة عن تلك التي تطلبها الدول الأعضاء. غير أن المنظمات أفادت بأنه يلزم القيام بقدر أكبر كثيراً من الأعمال لجمع الموارد من القطاع الخاص؛ وهذا يستهلك وقتاً أطول وموارد أكثر مقارنة بالصفقات المعقودة مع الدول الأعضاء. وفي حين أن بعض الدول الأعضاء تشترط

(١٦) انظر المرفقين الأول والثاني للاطلاع على عرض عام للهياكل وملاك الموظفين والموارد المكرسة لتعبئة الموارد في منظمات مختارة.

تقديم تقارير تراعي متطلباتها، فإن الصفقات المعقودة مع القطاع الخاص تستلزم بذل العناية الواجبة، وإقامة علاقة أطول أمداً، وتقديم تقارير عن استخدام الأموال.

٧١- وكما يتبين من المرفق الثاني، استثمر برنامج الأمم المتحدة للبيئة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونيسيف، والأونروا، ومنظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز في جهودها الرامية إلى تعبئة الموارد خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠١١ من حيث كل من الموظفين والموارد. واستثمرت الفاو بصفة رئيسية في الموظفين، وأنشأ الاتحاد الدولي للاتصالات، ومنظمة السياحة العالمية، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية مكاتب جديدة. أما مفوضية شؤون اللاجئين، واليونيسيف، وبرنامج الأغذية العالمي، فلديها هيكل منفصلة للتعامل مع الدول الأعضاء ومع القطاع الخاص. وتكرس مفوضية شؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي عدداً أكبر من الموظفين لعقد الصفقات مع الدول الأعضاء، غير أن المفوضية، بخلاف البرنامج، تركز موارد أكثر كثيراً للتعامل مع القطاع الخاص. ويكرس اليونيسيف عدداً أكبر كثيراً من الموظفين والموارد للقطاع الخاص.

٧٢- وليست تعبئة الموارد في منظمات عديدة (الفاو، والبرنامج الإنمائي، واليونيسكو، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية شؤون اللاجئين، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأغذية العالمي) مسؤولية فرد واحد فقط؛ بل هي مسؤولية متقاسمة وينطبق عليها نهج مؤسسي. وليس برنامج الأغذية العالمي والفاو سوى مثالين على المنظمات التي حولت جزءاً من جهودها الرامية إلى جمع التبرعات إلى المكاتب القطرية، مع قيام المانحين بإزالة المركزية عن اتخاذهم للقرارات بنقله إلى الميدان. وبإمكان المكاتب القطرية الدخول في اتفاقات على المستوى المحلي؛ غير أن المفترض أن يتولى المقر فحص الاتفاقات. ويعتبر الوجود في الميدان أهم ميزة يمتاز بها برنامج الأغذية العالمي في مجال تعبئة الموارد. ويعمل المقر بوصفه المكتب الخلفي، مقدماً الدعم إلى المكاتب القطرية. ومن واقع خبرة برنامج الأغذية العالمي، تكتسي خدمة النهاية الخلفية أهمية كبيرة: فإذا كانت المنظمة تقدم دعماً خلفياً للمستهلك، فقد تتلقى المزيد من الأموال؛ وإذا لم تكن تقدم هذا الدعم، فقد تفقد الأموال.

٧٣- وكانت معرفة تكلفة جمع الموارد ستصبح مثيرة للاهتمام؛ غير أن معظم الكيانات لم تشعر بضرورة التركيز على حجم الموارد المنفقة على تعبئة الموارد. كما أنها تشير إلى الصعوبات المنهجية التي تعترض إجراء هذه المهمة، بالنظر إلى أن أنشطتها تتمتع باللامركزية عبر المنظمة في حين أن تنسيقها يحدث من خلال المكتب المكرس لتعبئة الموارد. ومع ذلك، فقد قدمت المنظمات في حالات عديدة تقديرات للموارد المالية والموظفين المكرسين لتعبئة الموارد^(١٧).

٧٤- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز كفاءة تعبئة الموارد.

(١٧) انظر المرفق الثاني للاطلاع على عرض عام لملاك الموظفين والموارد المكرسة لتعبئة الموارد في منظمات مختارة.

التوصية ٣

ينبغي أن يضع الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة هياكل وترتيبات يمكن تحديدها بوضوح وتقع على عاتقها، بحسب الاقتضاء، المسؤولية الأولى عن تعبئة الموارد من أجل تنفيذ وتنسيق منهجين لاستراتيجية/سياسة تعبئة الموارد وعمليات الرصد والتحديثات المنتظمة.

زاي- تنمية المهارات المهنية: الأدوات، والمبادئ التوجيهية، والأدلة، والتدريب

٧٥- يتطلب النجاح في تعبئة الموارد خبرة ومهارة. وقد وقف المفتش على مدرستين فكريتين: فالبعض يظن أنه يمكن اكتساب مهارات تعبئة الموارد في أثناء العمل، في حين يعتقد غيرهم أن بإمكان منظومة الأمم المتحدة أن تستخدم مدرسة لجمع التبرعات. وبوجه عام، يتزايد الاعتراف بضرورة تقديم تدريب متخصص على تعبئة الموارد. وبخلاف هذا التدريب الموجه لأخصائيي تعبئة الموارد، تعترف أغلبية المنظمات بأن كل موظف يشارك بصورة أو أخرى في تعبئة الموارد، وينبغي بالتالي أن يتلقى بعض التدريب في هذا المجال.

٧٦- وتدريب الأخصائيين في تعبئة الموارد محدود وغير منظم. وتوجد شبكة غير رسمية في نيويورك بين البرنامج الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، يتبادل في إطارها الأفراد المعلومات والخبرات والدروس المستفادة. والمنظمات التي تقدم الدعم على نطاق المنظومة تفعل ذلك في معظم الأحيان عن طريق أدوات على الإنترنت و/أو حلقات دراسية شبكية (الفاو، ومنظمة العمل الدولية، والبرنامج الإنمائي، واليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة). ويُقدم التدريب لمجموعات الموظفين، في المكاتب الإقليمية عادة، عن طريق منظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، واليونسكو، ومفوضية شؤون اللاجئين، ومنظمة الصحة العالمية. وتدريب بعض المنظمات موظفيها على تعبئة الموارد من مؤسسات الاتحاد الأوروبي.

٧٧- ويشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة على وضع تدابير لتنمية المهارات المهنية والتدريب على تعبئة الموارد، من أجل الموظفين في مقر كل منظمة وفي مكاتبها الإقليمية أيضاً. ويمكن أن تقدم كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة في تورينو المساعدة في هذا الصدد بإعداد وحدات التدريب المناسبة وتنفيذها.

حاء- أمثلة توضيحية

٧٨- تُقدم في الإطار الوارد أدناه لأغراض التوضيح لمحة عن وظيفة تعبئة الموارد في أربع منظمات مختارة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين: يتحمل الممثلون والموظفون في العمليات الميدانية مسؤولية عن تعبئة الموارد. وتتبع دائرة العلاقات مع المانحين وتعبئة الموارد، ودائرة جمع التبرعات من القطاع الخاص مدير شعبة العلاقات الخارجية الذي يتبع نائب المفوض السامي. وتتعامل دائرة العلاقات مع المانحين وتعبئة الموارد مع المانحين الحكوميين والصناديق المخصصة التابعة للأمم المتحدة، والصناديق الاستثمارية المتعددة الشركاء، وما إلى ذلك. وأنشئ فرع الدائرة في بروكسيل ليكون وحدة مكرسة لتعبئة الموارد من مؤسسات الاتحاد الأوروبي. ويتبع فرع الدائرة في بروكسيل مدير المكتب الإقليمي لأوروبا. أما الوحدة التابعة لدائرة جمع التبرعات من القطاع الخاص، فتجمع الأموال من الأفراد والشركات والمؤسسات، وتدعم عمليات جمع التبرعات في ٢٠ بلداً في آسيا والأمريكتين وأوروبا والشرق الأوسط. وقد استثمرت مفوضية شؤون اللاجئين في جمع التبرعات من القطاع الخاص من أجل إنشاء قاعدة إيرادات مستدامة. وتنقسم الوحدة التابعة لدائرة جمع التبرعات من القطاع الخاص إلى مجموعتين: جمع التبرعات بصورة مباشرة، والشركات/العملاء ذوو الرصيد المالي الضخم. وتولي الوحدة الاهتمام لرعاية المانحين من أجل زيادة فهم المانحين وانتمائهم لرسالة المفوضية وتعهدهم بتقديم تبرعات قابلة للتنبؤ (شهرية على سبيل المثال). وتزداد الحصة من إيرادات القطاع الخاص نمواً (٥,٨ في المائة من إجمالي الإيرادات في عام ٢٠١٢). وتأمل مفوضية شؤون اللاجئين في تحقيق المقياس المرجعي لليونيسف باستثمار دولار واحد في تبرعات الأفراد لقاء عائد يبلغ ٤ دولارات - تقف المفوضية حالياً عند استثمار دولار واحد لقاء عائد يبلغ دولارين. وجمع التبرعات بصورة مباشرة، رغم ارتفاع تكلفته، قابل للتنبؤ وغير محدد (تأتي نسبة ٦٠ في المائة من الأموال المقدمة من القطاع الخاص من جمع التبرعات بصورة مباشرة). وبقية عمليات جمع التبرعات من القطاع الخاص غير قابلة للتنبؤ. ومن السهل نسبياً تحديد العملاء ذوي الرصيد المالي الضخم، غير أنهم يطلبون الظهور ويفرضون شروطاً متشددة بعد تقديم الخدمة؛ وجميع أموالهم محددة. والتعهدات المقدمة من المؤسسات الكبرى ليست التزامات.

مفوضية شؤون اللاجئين ٢٠٠٦-٢٠٠٧	٢٠٠٨-٢٠٠٩	٢٠١٠-٢٠١١
إجمالي عدد موظفي تعبئة ٤٢-٤٥	٣٧-٣٨	٣١-٤٦
إجمالي الموارد المدرجة في ٢٣ ٩١٤ ٩٣٣ دولاراً	٤٥ ٣٤٠ ٦٣٤ دولاراً	٩٤ ٦٣٣ ٤٤٣ دولاراً
الميزانية، غير متضمنة تكاليف الموظفين		
إجمالي التبرعات ٢ ٣٤٨ ٥٣٣ ١١٥ دولاراً	٣ ٣١٣ ٧٤١ ٩٦١ دولاراً	٣ ٩٥٢ ١٠٧ ٠٠٠ دولاراً

اليونيسيف: يتعامل مكتب تحالفات القطاع العام وتعبئة الموارد مع الحكومات، والمنظمات الحكومية الدولية، والترتيبات المشتركة بين المنظمات، والمؤسسات المالية الدولية، بينما تتعامل شعبة جمع الأموال والشراكات الخاصة مع اللجان الوطنية، والمؤسسات، والمنظمات غير الحكومية. ويتبع مديراً المكتب والشعبة نائب المدير التنفيذي للعلاقات الخارجية والشراكات. وتبذل أيضاً المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر جهودها الخاصة لجمع التبرعات بدعم من المكتب والشعبة. وتعد المكاتب القطرية استراتيجيات لتعبئة الموارد من أجل تأمين الموارد المحددة الموافق عليها لدعم برامجها القطرية والموارد غير المحددة لصالح المنظمة. وتتعامل المكاتب الإقليمية

والقطرية مع المانحين من القطاعين العام والخاص. ويقدم مدير شعبة جمع الأموال والشراكات الخاصة تقريرين في السنة إلى المجلس التنفيذي: الأول في شباط/فبراير للموافقة على خطة عمله وأهدافه للسنة وقيمة الأموال التي سُتستثمر، والثاني في أيلول/سبتمبر، ويعرض الإنجازات، ويبين في حالة عدم تحقيق الأهداف، نفقات تلك السنة التي يتعين خفضها (في عام ٢٠١٣، بلغت نسبة النفقات الموافق عليها إلى العائدات ١٤ في المائة؛ ويتمثل الهدف الجديد في خفضها إلى أقل من ١٠ في المائة). وعن كل دولار يُستثمر في جمع التبرعات من القطاع الخاص تُسترد ٤ دولارات في المتوسط. وأغلبية إيرادات الموارد العادية الصافية الواردة من القطاع الخاص تأتي من تبرعات الأفراد؛ وقد ارتفعت هذه الإيرادات من ٣٧٤ مليون دولار في عام ٢٠١١ إلى ٤٥٧ مليون دولار في عام ٢٠١٣. وتبشر اتجاهات الإيرادات بحدوث زيادة في الدخل العائد من التبرعات الخاصة في السنوات المقبلة. وستركز اليونيسيف ولجانها الوطنية خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ في الحصول على الموارد العالمية على الأسواق صاحبة أعلى إمكانية نمو وعلى أكثر مسارات تدفق الدخل فعالية من حيث التكلفة: (أ) "تعهدات" التبرع الشهري والتوريث بالوصية المقدمة من الأفراد و(ب) الشراكات مع الشركات ومع المؤسسات العالمية. ويستند المسار الأول إلى البدء بدخل مقيد، وتحويل هذه المساهمات من خلال تحسين الإدارة بمرور السنين إلى دخل غير مقيد؛ وهكذا أصبحت نسبة ٣٥ في المائة من المتبرعين لحالات الطوارئ الذين جرى الاتصال بهم بالبريد المباشر في فرنسا من أجل هاتفي متبرعين شهريين، ومن المتوقع أن ترتفع حافضة التوريث بالوصية (الهبات) البالغة ٧٦ مليون دولار التي تجمعها اللجان الوطنية إلى ٢٠٠ مليون دولار. وتحقيق الشراكات مع الشركات والمؤسسات العالمية نحو ٢٩٠ مليون دولار. وعلى الرغم من أن تحليلاً لليونيسيف يبين أن تبرعات الشركات لن ترتفع بقدر تبرعات الأفراد، فإن المشاركة غير المالية، أي تغيير سلوك الشركات بحيث تباشر أعمالاً تجارية مسؤولة ومراعية للأطفال، مهم بقدر أهمية جمع التبرعات.

اليونيسيف	٢٠٠٦-٢٠٠٧	٢٠٠٨-٢٠٠٩	٢٠١٠-٢٠١١
إجمالي عدد موظفي	٢٨٥	٢٩٠	٢٨٥
تعبئة الموارد			
إجمالي الموارد المدرجة في	١٦٧ مليون دولاراً	١٨٧ مليون دولاراً	٢٠١ مليون دولاراً
الميزانية، غير متضمنة			
تكاليف الموظفين			
إجمالي التبرعات	٣ ٣٦١ ٦٩٥ ٧٧١ دولاراً	٤ ٤٩٥ ٦٢٥ ٧٣١ دولاراً	٤ ٥٣٧ ٦٢٩ ٠٠٠ دولاراً

برنامج الأغذية العالمي: يرأس إدارة خدمات الشراكة والحوكمة في المقر أمين عام مساعد. وتوجد في الإدارة شعبة مسؤولة عن الشراكات مع الحكومات، وأخرى عن الشراكات مع القطاع الخاص، وثالثة عن عضوية المجلس التنفيذي. وأُدمج في شعبة الشراكات مع الحكومات فريق متفرغ لدعم تعبئة الموارد على الصعيد القطري. ولدى إدارة خدمات الشراكة والحوكمة أيضاً مكاتب اتصال خارجية في إسبانيا، وألمانيا، والإمارات العربية المتحدة، وبلجيكا، وجمهورية كوريا، والصين، وفرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان. ويشارك كل مدير قطري وإقليمي مشاركة مباشرة في تعبئة الموارد من أجل الاحتياجات التنفيذية على مستوى المقر. ويوجد مسؤولون عن العلاقات مع المانحين ومراكز اتصال في معظم مكاتب برنامج الأغذية العالمي، يتبعون المديرين القطريين و/أو الإقليميين.

ومن الصعب التعرف على قيمة المبالغ المنفقة على حشد الأموال: فالإدارات كثيرة؛ ويتعين إدراج وقت المديرين القطريين والدعم الذي يحصلون عليه، فضلاً عن الإبلاغ عن استخدام الموارد ورصده، وما إلى ذلك. غير أن بالإمكان جمع المزيد من الموارد حتى في ظل عدد الموظفين القائم.			
برنامج الأغذية العالمي ٢٠٠٦-٢٠٠٧	٢٠٠٨-٢٠٠٩	٢٠١٠-٢٠١١	
إجمالي عدد موظفي تعبئة الموارد			
حتى ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣: ١٤٦			
إجمالي الموارد المدرجة في ٢٧,٤ مليون دولار ٢١,٤ مليون دولار ٢٤,٥ مليون دولار			
الميزانية، غير متضمنة تكاليف الموظفين			
إجمالي التبرعات ٢٧٣ ٠٠٠ ٥٨٨ ٥ دولاراً ٩ ٤٩٣ ٨٠٠ ٠٠٠ دولاراً ٧ ٨٦٣ ٢٩٥ ٠٠٠ دولاراً			
<p>الفاو: داخل إدارة التعاون التقني، تكون شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل مسؤولة عن جميع الأنشطة في أي حالة من الأزمات الإنسانية، وتقود شعبة التعاون بين بلدان الجنوب وتعبئة الموارد عملية تنفيذ استراتيجية المؤسسة لتعبئة الموارد، وتتعامل وحدة التعاون التقني مع برنامج التعاون التقني في الفاو وتحصل على أموالها من الاشتراكات المقررة. ويتعامل مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية والبحثية والتعاونيات ومنظمات المنتجين. وتعمل وكالة التعاون التقني بالتعاون مع مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد. وكانت قد جرت العادة على استخدام جميع الموارد مركزياً. وفي إطار النموذج الجديد، أصبح هناك هيكل مركزي للتنسيق والمواءمة الشاملين لجهد تعبئة الموارد، مع وجود هيكل لامركزي قوي للتنفيذ على المستوى الإقليمي/القطري عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية. وحدث هذا التحول كرد فعل على نقل المانحين سلطة اتخاذ القرارات إلى الميدان. ويقدم المقرر الدعم، ويوافق على جميع الاتفاقات القانونية مع المانحين، ويفوض المدير القطري بسلطة توقيع الاتفاقات. وللفاو أولويتان: (أ) تنويع قاعدة المانحين، فيخفف بذلك خطر تشرذم أولويات المنظمة؛ و(ب) إقناع المانحين بالابتعاد عن تخصيص الموارد لأغراض معينة. وتحقق محاولات التحرك نحو التمويل المخصص تخصيصاً مرناً نتائجها ببطء (١٠-٥ في المائة حتى الآن)؛ غير أنه حتى عندما يتفق المانحون على تخصيص الأموال تخصيصاً مرناً، فإنهم يتقدمون لاحقاً بطلبات لأغراض معينة، وفي هذا ما يعيد الأموال إلى مسار التخصيص المتشدد لأغراض معينة.</p>			
الفاو ٢٠٠٦-٢٠٠٧	٢٠٠٨-٢٠٠٩	٢٠١٠-٢٠١١	
إجمالي عدد موظفي تعبئة الموارد			
٢,٢٥ ٣ ١٤			
إجمالي الموارد المدرجة في ٧٢٨ ٢٧٠ دولاراً ٨٦٣ ٥٦٧ دولاراً ٨٤١ ٦٤٩ دولاراً			
الميزانية، غير متضمنة تكاليف الموظفين			
إجمالي التبرعات ١ ٠٥١ ٦١٣ ٠٠٠ دولاراً ١ ٤٤٣ ٨٤٧ ٠٠٠ دولاراً ١ ٧٩٠ ٤٥٣ ٠٠٠ دولاراً			

ثالثاً - إدارة المخاطر

٧٩- عندما أنشئت الأمم المتحدة كان مصدر الأموال الوحيد هو دولها الأعضاء. واليوم، أصبحت العناصر الفاعلة أكثر تنوعاً: المنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والمؤسسات الخاصة، وبفضل ثورة الاتصالات مؤخرًا، فرادى المواطنين. وتكيف الأمم المتحدة مع واقعها، وتدرك أن على النظام أن يعمل مع مانحين من غير الدول الأعضاء^(١٨). ويُفهم بذل العناية الواجبة عامة بأنه الرعاية التي ينبغي أن يبذلها شخص عاقل أو منظمة قبل الدخول في اتفاق مع طرف آخر. ولما كان خطر تشويه سمعة المنظمة كبيراً، فإن لعملية بذل العناية الواجبة أهمية بالغة في اتخاذ قرار بشأن الجهة التي تشترك معها، ويشمل ذلك ضرورة توخي الحذر من احتمال الدخول من الأبواب الخلفية. وخبرة كيانات مثل الاتحاد الدولي للاتصالات، وبرنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، والبرنامج الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية شؤون اللاجئين، واليونسيف، ومنظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأغذية العالمية في تنفيذ عمليات بذل العناية الواجبة مهمة في هذا الصدد.

٨٠- وأفادت أغلبية المنظمات بأنها تعتمد سياسات لإدارة المخاطر تسعى من خلالها إلى إدارة خطر تشويه السمعة. ويضطلع بعملية بذل العناية الواجبة في منظمات كثيرة ذات الأفراد الذين يجمعون التبرعات من الكيانات الخاضعة لبذل العناية الواجبة. ويرى المفتش أن هذا يشكل تضارباً في المصالح. ويمكن أن تعالج المنظمات هذه المسألة بتعيين وحدات منفصلة تضطلع ببذل العناية الواجبة، مع إشراك واحد أو أكثر من الإدارات الأخرى، مثل الإدارة القانونية أو المالية.

٨١- وأفاد برنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، والبرنامج الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونسيف، ومفوضية شؤون اللاجئين بأنها تستخدم معايير للقبول والاستبعاد من أجل الاضطلاع ببذل العناية الواجبة (لا سلاح، ولا تبغ، ولا مواد إباحية أو استغلال للأطفال، ولا خمر وأغذية، ولا قمار). وعلى الرغم من أن جميع الوكالات تتعاون فيما بينها من خلال فريق المشاركة الرفيع المستوى المعني بالاتفاق العالمي، فقد أفاد البرنامج الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونسيف بأن ثمة اهتماماً بتوسيع نطاق مفهوم بذل العناية الواجبة ليشمل أسرة الأمم المتحدة الأوسع. ويوافق المفتش على ذلك، ويحث الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة على استكشاف سبل تبسيط القيام بخطوات موحدة لبذل العناية الواجبة، تلافيًا لتكرارها في كل كيان على حدة.

٨٢- وتستعرض اليونسيف حافظتها الكاملة مرة كل سنة وكل شراكة فردية سواء كانت جديدة أو عند تجديدها. ويتوقف مستوى التمهيد الذي تضطلع به مفوضية شؤون اللاجئين

(١٨) في منظمة الصحة العالمية، على سبيل المثال، يُشارك أي مساهم بأكثر من مليون دولار في الحوار المتعلق بالتمويل، وهذا يعني بالنسبة للمنظمة أن المؤسسات تشارك أيضاً في هذا الحوار.

على قيمة المساهمة؛ والمساهمات التي تزيد على ١٠٠ ٠٠٠ دولار تستعرضها لجنة مؤسسية برئاسة المفوض السامي. وبالمثل، توجد في برنامج الأغذية العالمي لجنة عليا يرأسها نائب المدير التنفيذي، وتوجد في الفاو لجنة داخلية، تضطلعان ببذل العناية الواجبة بمشاركة إدارتيهما القانونيتين.

٨٣- وتدخر مفوضية شؤون اللاجئين للأفراد ذات المعاملة التي توفرها للشركات. وتستشار وكالات أخرى في الحالات الحساسة. وفيما يتعلق بالقطاع الخاص، يستخدم برنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز شركة خاصة للبحث عن أي خرق لحقوق الإنسان. ويتجنب برنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز الاشتراك مع شركات صناعة الأدوية ذات الصلة بالإيدز تلافياً للإعلان عن علاقتها به، بينما تشترك منظمة الصحة العالمية مع شركات صناعة الأدوية شريطة وجود ضمانات وحواجز وقائية مناسبة، مثل المساهمات العينية بالأدوية. ويقع الاتحاد الدولي للاتصالات في وضع مختلف بسبب هيكل عضويته الذي يتضمن أعضاء من القطاع الخاص. ويدفع هؤلاء الأعضاء من القطاع الخاص رسوماً تختلف باختلاف نوع العضوية. ومن ثم، يتم بذل العناية الواجبة في الاتحاد الدولي للاتصالات من منطلق قانوني بفحص الاتفاقات المؤسسية، لا من منطلق أخلاقي.

٨٤- والمناخون مسؤولون أمام فئاتهم المستهدفة التي تطلب المزيد من المساءلة والشفافية. وهكذا يتزايد تقليص المناخين لهامش السماح باختلاس الأصول، فيقبلوا على العمل مع منظمات قادرة على قياس أدائها وتنفيذ ما وعدت به. وتضع المنظمات ضوابط داخلية، مستثمرة في منع التدليس وأخذةً بسياسات عدم التسامح مع التدليس؛ غير أنه ما من منظمة، فضلاً عن حكومة أو مؤسسة، تستطيع أن تجزم بأن التسامح في التدليس عندها منعدم، سواء في داخلها أو مع شركائها المنفذين.

٨٥- وتشعر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بأنها تتحمل نسبة ١٠٠ في المائة من المخاطر عندما تُنفذ أعمالها في حالات النزاع/الطوارئ. وبالإضافة إلى ذلك، كان المناخون يقبلون تعرض الشريك المنفذ للخطر، ولكن هذه الأنواع من المخاطر نُقلت اليوم إلى منظمات الأمم المتحدة. وهكذا، باتت المنظمات تُدرج بنوداً ثابتة في اتفاقاتها مع الشركاء المنفذين لنقل المخاطر إليها.

٨٦- وقد أثبتت في المقابلات مسألة طلبات الاسترداد التي يقدمها المناخون بسبب الخسائر الناجمة عن التدليس. ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة لا تولد إيرادات. فإذا طُلب إلى منظمة أن تعيد الأموال إلى أحد المناخين، فالخيار أمامها هو إما استخدام الأموال المقدمة من مانح آخر، أو استخدام الموارد الأساسية؛ غير أن جميع المناخين ضد استخدام الموارد الأساسية لدعم الأنشطة غير الأساسية. ومن ثم، فإن المانح الذي يخصص ١٠ في المائة فقط من أمواله لأغراض معينة من المحتمل أن يدعم مانحاً يخصص ٩٠ في المائة من أمواله (المناخون "الجيدون" يدعمون المناخين "السيئين").

٨٧- ولا يتعلق تقاسم المخاطر بإعادة الأموال فحسب في حالة التدليس. فقد أفادت المنظمات بأنها تعلمت من التجربة أن المانحين لا يحبون المفاجآت: فهم يريدون معلومات مقدمة بصورة مسبقة، ويولون أهمية كبيرة للتواصل. وصادف المفتش شاغلاً تمثل في أن إحدى المنظمات تلقت نصف التمويل الموعود به وتعهداً بتلقي النصف الثاني من مساهمة ضخمة لمواجهة حالة من حالات الكوارث الطبيعية. غير أنه عندما استُخدمت البضائع بسبب فيضان استخداماً مختلفاً، لم يقدّر المانح الظروف الطارئة، ولم يعجبه عدم استشارته على الفور، ورفض تقديم الدفعة الثانية من المبلغ. وكان هذا المانح مانحاً غير تقليدي ليست بينه وبين المنظمة علاقة طويلة الأمد. وتعين سد العجز من الموارد الأساسية.

٨٨- ويشير المفتش إلى ضرورة قيام المنظمات باستحداث إجراءات قوية لإدارة المخاطر، بما في ذلك التجاوزات المالية، وضمان وجود ترتيبات لتقاسم المخاطر مع كل من المانحين والشركاء المنفذين.

٨٩- وتضطلع هيئات الرقابة، الداخلية والخارجية على حد سواء، بدور مهم. فبالإضافة إلى إبداء تعليقات وإصدار توصيات بشأن ضرورة وضع استراتيجية وسياسة عامة وهياكل من أجل تحسين الرقابة الإدارية، كانت هذه الهيئات نشطة في تنبيه المنظمات إلى المخاطر المتزايدة المقترنة بالتطورات والممارسات التي حدثت مؤخراً في ميدان تعبئة الموارد، والتشديد على ضرورة التخفيف من آثارها. ويشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة على إيلاء اهتمام أكبر لتوصيات الهيئات الرقابية المتعلقة بتعبئة الموارد، ولا سيما ضرورة التعامل بفعالية مع زيادة المخاطر المقترنة بالاتجاهات والتطورات والممارسات الناشئة في هذا المجال.

وجهة نظر الدول الأعضاء

٩٠- يتفق المانحون الذين استشيروا على أنه يجب على الكيان الذي يقبل الأموال أن يتحلى بالمهارات ويمتلك الموارد والقدرات التي تكفل له إدارة تنفيذ الأنشطة التي يتلقى الأموال من أجلها بمهنية وكفاءة. ويتوقعون من المنظمات أن تكون لديها نظم وعمليات أمنية ومالية للمحافظة على سلامة الموارد والموظفين وللمساءلة عن استخدام الأموال، وعمليات تأديبية للموظفين المشتبه في سوء سلوكهم أو سوء تصرفهم أو مخالفتهم للوائح.

٩١- ويتفق معظم المانحين الذين استشيروا على أن هناك مخاطر وتكاليف إضافية للعمل في البيئات غير المأمونة؛ وأن إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة لجميع الشركاء في التنمية (البلدان المستفيدة من البرامج، والوكالات والمانحون)؛ وأنه لا يوجد تعاون إنمائي دون قدر من المخاطرة. وأيد بعض المانحين الإصلاحات الرامية إلى تحسين تصنيف التكاليف واستعادتها من أجل استيعاب التكاليف الإضافية المتعلقة بالأمن والحد من استخدام الأموال الرئيسية في دعم القطاعات الأخرى. وتدعو كثرة منهم إلى تعزيز الترتيبات الرامية إلى تبادل المعلومات المتعلقة

بالمخاطر المرصودة واستراتيجيات التخفيف من آثارها، بطرق منها استخدام منصات المعلومات المتعلقة بالمخاطر وإعداد معايير موحدة للتقييمات وتبادل المعلومات.

٩٢- ويتبع معظم المانحين الذين استشيروا سياسة عدم التسامح في الخسائر والسعي إلى استرداد الأموال المختلصة بالكامل؛ ويعترفون بأن حالات انعدام الكفاءة ستحدث، ولكن التدليس والفساد غير مقبولين. ويتوقعون من المنظمات أن تنتهج هي أيضاً عدم التسامح والاسترداد الكامل للأموال المختلصة. ويولون أهمية بالغة لتبادل المعلومات المبكر والمنهجي. ويود المانحون أيضاً أن تعتمد المنظمات معايير استثمارية وقانونية دولية قوية، وتضمن تنفيذها وتطبيقها، وأن تضع آليات مراقبة داخلية، تشمل تلك التي تتعلق بالرقابة، من أجل منع الاختلاس والتدليس.

٩٣- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز فعالية تعبئة الموارد.

التوصية ٤

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن لم يكونوا قد وضعوا بالفعل عمليات لإدارة المخاطر وبذل العناية الواجبة في مجال تعبئة الموارد، أن يفعلوا ذلك؛ وينبغي أن يشمل هذا جملة أمور من بينها ضمان عدم اضطلاع ذات الأشخاص المسؤولين عن جمع التبرعات ببذل العناية الواجبة.

رابعاً- القيود والطلبات التي يفرضها المانحون

٩٤- ذكر معظم المانحين من الدول الأعضاء الذين أجريت مقابلات معهم أنهم لا يفرضون اشتراطات إبلاغ خاصة على المنظمات. غير أن أغلبية المنظمات ترى في اشتراطات الإبلاغ الخاصة التي يفرضها المانحون عبئاً كبيراً. فالمانحون من الدول الأعضاء مطالبون من الجهات المستفيدة بتبرير إنفاقهم وعرض النتائج المحققة؛ وبالتالي فإنهم يطلبون بدورهم المزيد من المساءلة وتقديم تقارير أفضل وأكثر تواتراً. وإعداد التقارير الخاصة بالمانحين مكلف؛ ويتطلب موظفين ووقتاً وفي بعض الأحيان جمعاً يدوياً للبيانات إذا لم يكن نظام التخطيط المركزي للموارد في المنظمة يصدر تقارير مالية توفر المعلومات المطلوبة. وتوجد زيادة في تكاليف الصفقات يود المانحون أن تستوعبها المنظمات، ولكن المنظمات تود تحميل جزء على الأقل من هذه التكاليف للمانحين. ويعرب المفتش عن قلقه من أن وجود نموذج إبلاغ مختلف لكل مانح يجعل تركيز المنظمة منصباً على الامتثال لهذه النماذج، ولكنه لا يفضي بالضرورة إلى إبلاغ أفضل.

٩٥- إن التفاوض على اتفاق شراكة مع شريك ممول للحصول على مساهمة، بما له من جوانب قانونية وأخرى تتعلق بإعداد التقارير ومراجعة الحسابات وغيرها، عملية معقدة في حد ذاتها؛ وتصميم الاتفاق وفقاً لاشتراطات فرادى المانحين يجعل المهمة أكثر صعوبة. وتصميم نموذج موحد لتقديم التقارير إلى المانحين، يسعى إلى الوفاء بمعظم اشتراطات المانحين مع إمكانية أن يكون مرناً في الوقت نفسه بالقدر الكافي لتعديله من جانب الكيانات المختلفة ووفقاً لاشتراطات فرادى المانحين المتنوعة، يشكل تحدياً كبيراً.

٩٦- وقد أوضحت المنظمات للمفتش أن قدرة البلدان المستفيدة من البرامج على توفير تقارير مفصلة بشأن استخدام الأموال لا تتناسب دائماً مع اشتراطات المانحين. وبالإضافة إلى ذلك، ليست المواقع الميدانية للمنظمات مجهزة دائماً بموظفين مؤهلين لكتابة التقارير. وقد تعين على أغلبية المنظمات أن تحسن جودة التقارير المقدمة إلى المانحين ومواعيد تقديمها؛ فالفاو تستخدم كتاباً محترفين لكتابة التقارير؛ وبدأ صندوق الأمم المتحدة للسكان العمل بنظام لتتبع الاتفاقات المبرمة مع المانحين والتقارير المقدمة في إطارها من أجل تتبع تقاريره، ولكن المكاتب القطرية مفوضة بسلطة إعداد التقارير وتقديمها إلى المانحين؛ ولدى منظمة العمل الدولية نظام مركزي لتتبع تقديم التقارير إلى المانحين لضمان تقديم المكاتب الميدانية والوحدات التقنية للتقارير إلى المانحين في الوقت المناسب ووفقاً للمعايير المتفق عليها.

٩٧- وتعتقد اليونيسيف، ومفوضية شؤون اللاجئين، وبرنامج الأغذية العالمي أن بوسع تعزيز المساءلة والإبلاغ أن يساعد في الابتعاد عن الأموال المحددة، ولوجود نظام جيد للتخطيط المركزي للموارد أهمية بالغة في هذا الشأن. وقد تعلمت مفوضية شؤون اللاجئين من بعض اشتراطات الإبلاغ وأصبح لديها دافع لتحسين وظيفة الإبلاغ بها وتعزيزها. وأطلق برنامج الأغذية العالمي استقصاءاً للمانحين من أجل معرفة كيفية استخدام تقاريره وكيف يمكن تحسينها.

وسيضع خريطة للاشتراطات ويعرض على المانحين ما يمكن إدراجه في تقاريره القياسية وبأي تكلفة. وستكون المحصلة النهائية تحسين نظام إدارة المعلومات والإبلاغ.

٩٨ - وكانت الاستعراضات التي أجراها كبار المانحين بمثابة جرس إنذار لمنظمات عديدة، شجعها على التأمل الباطني، بصرف النظر عن أن هذه الاستعراضات قد جرت من منظور أولويات المانحين بدلاً من أولويات المنظمات أو الأولويات المتفق عليها على المستوى الحكومي الدولي. واستخدمت أغلبية المنظمات الاستعراضات في تحسين إجراءاتها وممارساتها، وبذلت جهوداً لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية.

٩٩ - غير أن المفتش يشاطر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة رأيها بأنه بينما يُطلب إليها توحيد ممارساتها، لا تستطيع دولها الأعضاء المانحة أن توحيد ممارساتها من الطرف الآخر. وتتألف شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف من ١٨ بلداً مانحاً تهم اهتماماً مشتركاً بتقييم الكفاءة التنظيمية لكبرى المنظمات الحكومية الدولية التي تمولها^(١٩). وقد اتفق أعضاء الشبكة على: الاضطلاع بتقييمات مشتركة، وتبادل المعلومات، والاستعانة بخبرات كل منها في الرصد والتقييم. غير أن العديد من هؤلاء المانحين يجرون تقييماتهم الخاصة. والمنظمات التي تخضع لهذا التدقيق الذي يضاف إلى ترتيبات الرقابة المقررة المتفق عليها بين دولها الأعضاء تتحمل عبئاً ثقيلاً. وقد نفذت المفوضية الأوروبية استعراضاً لأربعة دعائم^(٢٠)، وأصبحت الآن وزارة التنمية الدولية للمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، والوكالة النرويجية للتعاون من أجل التنمية، وغيرهما تدرج عمليات استعراض مماثلة إلى حد كبير أيضاً لتلك التي تجريها شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف. والدروس المستفادة من استعراض ما لا يضعها الآخرون في الحسبان؛ فالكل يبحث عن الرضا في منأى عن غيره. ويبدو أن اعتماد تقييم معين لا يكون مقبولاً من مجموعة المانحين برمتها. ويتعين العمل على وضع نظام موحد للإبلاغ تلي صيغته توقعات المانحين وتشمل الاشتراطات البالغة الأهمية المتعلقة بالاحتوى والتواتر الدوري والاستخدام النهائي للأموال، بغية تقليل العبء الإداري إلى أدنى مستوى والحد من تكاليف الصفقات.

وجهة نظر الدول الأعضاء

١٠٠ - يقبل المانحون التقارير السنوية المقدمة من المنظمات فيما يتعلق بمساهماتهم الأساسية؛ غير أنه لا يمكن الإعفاء من اشتراطات الإبلاغ المتعلقة بالمساهمات المحددة. وذكر معظم المانحين في هذا الصدد أنهم يقبلون صيغة الإبلاغ الخاصة بمنظمات الأمم المتحدة، ولكنهم يؤكدون بشدة أهمية جودة التقارير وتوافرها في المواعيد المحددة. ويرى المفتش أن من المهم أن يعترف

(١٩) أعضاء الشبكة هم: إسبانيا وأستراليا وألمانيا وأيرلندا وبلجيكا وجمهورية كوريا والداينرك والسويد وسويسرا وفرنسا وفنلندا وكندا ولكسمبرغ والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية والنرويج والنمسا وهولندا والولايات المتحدة الأمريكية.

(٢٠) تكفل المفوضية الأوروبية تطبيق المنظمة الدولية في إجراءاتها المتعلقة بالحاسبة، ومراجعة الحسابات، والمراقبة، والمشتريات معايير توفر ضمانات مماثلة للمعايير المقبولة دولياً.

مانحون معينون بأن اشتراطات الإبلاغ الخاصة بالمانحين تشكل واحداً من الأسباب الرئيسية لانخفاض الكفاءة في منظمات الأمم المتحدة، حيث إنها تمثل تكلفة إضافية وعبئاً ثقيلاً، وبخاصة للمكاتب الميدانية الصغيرة ذات القدرات المحدودة، وأن يعملوا على الاحتفاظ بها في أضيق الحدود وتنسيقها مع المانحين الآخرين توصلاً إلى توقعات موحدة. وأوضح أحد المانحين أن خفض عدد موظفيه في كل من العاصمة والبعثات يدعوه إلى البحث عن وسائل لتبسيط طلبات الإبلاغ، لأنه في حاجة إلى القدرة على تحليل المعلومات المقدمة إليه.

١٠١ - وأصبح طلب المزيد والمزيد من المعلومات هو السائد اليوم؛ وعلى الكل أن يتعلم التأقلم على ذلك وأن يجهز نفسه لتقديم المعلومات عند طلبها وبالصيغة السليمة. ومن المهم لمنظمات الأمم المتحدة أن تبذل جهداً للاستجابة بسرعة لطلبات الحصول على المعلومات. وفي الوقت نفسه، إذا كانت بعض الطلبات غير واقعية، فيسوّغ للمنظمات أن ترفضها أو أن تطلب تمويلاً إضافياً لتلبية الطلب. وللحد من العبء الإداري قدر الإمكان وخفض تكاليف الصفقات، يمكن متابعة نظام مشترك وموحد ومتوائم للإبلاغ، ما دام يمكن إيجاد صيغة تلي توقعات المانحين وتشمل جميع الاشتراطات البالغة الأهمية من حيث المحتوى والتواتر الدوري والاستخدام النهائي للأموال وبذل العناية الواجبة وما إلى ذلك.

١٠٢ - وذكر معظم المانحين أنهم يدعمون الاتساق والتآزر داخل منظومة الأمم المتحدة، وأنهم من مؤيدي آليات التقييم الموحدة، مثل شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف؛ غير أن الواقع هو أن عدداً من المانحين يجرون تقييماتهم الخاصة لأداء المنظمات التي يستندون إليها في اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالتمويل. ويؤيد جميع المانحين مبدأ المراجعة الحسابية الوحيدة بشرط: أن تضطلع بمراجعة الحسابات هيئة رقابة موثوقة وذات مصداقية؛ وأن تتسم النتائج بالوضوح والشفافية؛ وأن يُطلع المانحون على تقارير مراجعة الحسابات. ويرغب المانحون في تعزيز الضوابط الداخلية والخارجية للمنظمات ومجالس إدارتها. ويقترح بعض المانحين أيضاً توحيد وضم الميزانيتين الأساسية وغير الأساسية في ميزانية واحدة للمنظمة وضمان المساءلة الكاملة من المجلس وتقييمه. ولاحظت المنظمات التي بدأت تتيح تقاريرها الرقابية للمانحين أنها ووجهت بعدد أقل من أسئلة المانحين منذ أن بدأت تفعل ذلك؛ في التحلي بالشفافية إذن ما قد يزيل عن المانحين تخوفهم.

١٠٣ - ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز كفاءة تعبئة الموارد.

التوصية ٥

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يقيموا حوارات مع كل من مانحهم للاتفاق على اشتراطات إبلاغ موحدة من شأنها تبسيط عملية إعداد التقارير لكل منظمة وتلبية احتياجات المانحين من المعلومات، بغية الحد من عبء الإبلاغ وما يقترن به من تكاليف.

خامساً- التنسيق

١٠٤- تتعرض المنظمات التي ليست لديها استراتيجية لتعبئة الموارد و/أو وظيفة مكرسة لتنسيق تنفيذ الاستراتيجية لخطر الاستثمار بكثرة في تفاعل غير منسق مع المانحين ربما دون عائد يُذكر. بل إن المنظمات التي لديها استراتيجية/سياسة ووظيفة راسخة يتعين عليها أن تعد مبادئ توجيهية لتحديد تقسيم العمل وتعيين إجراءات للموافقة على المبادرات الجديدة لمنع السلوك العشوائي. ويوجد في أغلبية المنظمات نظام لجهات الاتصال وُضع لضمان عدم مخاطبة أجزاء المنظمة المختلفة مع ذات المانح برسائل مختلفة، كما توجد مبادئ توجيهية يمكن من خلالها مخاطبة المانحين على الصعيد المحلي في مقابل المقرر.

١٠٥- ولدى أغلبية المانحين نموذج مختلط يتقرر في إطاره قدر كبير من مساهمتهم ويراقب على المستوى المركزي، وتنقل صلاحية التصرف في بقية المساهمة إلى الميدان. وهكذا، ظلت الكيانات تلجأ إلى زيادة تعبئة الموارد على المستوى الميداني. ويرفع هذا التكلفة على المنظمة بسبب ضرورة تزويد المكاتب الميدانية بالقدرات وتمكينها على الصعيدين القطري والإقليمي. وبما أن القدرة على جمع التبرعات أصبحت كفاءة ضرورية للميدان، فثمة حاجة إلى زيادة التدريب المهني لموظفي الميدان على تعبئة الموارد، بما في ذلك التدريب الخاص بـ"توحيد الأداء" على مستوى البلدان، اعترافاً بسياقها.

١٠٦- ويبدو للبعض أن المنافسة فيما بين المنظمات تثير القلق من الناحية النظرية أكثر من الناحية العملية. ويعتبر آخرون أن المنافسة واقع، بل ولعلها ظاهرة صحية، لكونها شيئاً يفرض على الجميع أن يرى ما يضيفه من قيمة، ويرفع تركيزه، ويبين كفاءته.

١٠٧- وأعرب المفتش عن اهتمامه بدراسة دور المنسق القيم في تعبئة الموارد من أجل أفرقة الأمم المتحدة القطرية. وتحقيقاً لهذه الغاية، أجرى المفتش مقابلات مع ممثلي المنظمات في مكاتبهم بالمقر، وأجرى استقصاءاً للمنسقين المقيمين، وأجرى في صورة دراسة حالة مقابلات مع الفريق القطري وممثلي المانحين من الدول الأعضاء في موزامبيق. ويتفق بعض المنظمات في الرأي على أنه ربما كان هناك تضارب في المصالح ولا يوجد حاجز وقائي وظيفي بين دوري المنسق المقيم وممثل البرنامج الإنمائي المقيم. ويرون أن اختصاصات المنسقين المقيمين مشبعة بالكثير حتى إنه لو وُجد شخص كهذا لكان رجلاً خارقاً. وبينما يتعين أن يكون هناك عنصر للتنسيق، تشعر المنظمات أنه لا يمكن أن يكون جميع المنسقين المقيمين أخصائيين في جميع المواضيع وممثلين لجميع المنظمات أيضاً. وعلاوة على ذلك، يُتوقع من المنسقين المقيمين أن يكونوا جامعي تبرعات، وهو دور لا يقدر الجميع عليه بصورة طبيعية، وبالتالي فأداؤه غير مضمون؛ غير أنه يمكن التغلب على ذلك بالتدريب. ويُطلب إلى المنسقين المقيمين أن يضطلعوا بالتنسيق، ولكنهم لا يستطيعون إجبار الوحدات على الإنتاج، ومن ثم فالمنسق المقيم، بوصفه أكبر القائمين بجمع التبرعات، لا يملك السلطة لوعد المانحين بتحقيق النتائج.

١٠٨- وقد أُجري استقصاء المنسقين المقيمين بالتزامن مع الاستقصاء الذي أُجري من أجل استعراض وحدة التفتيش المشتركة بعنوان "عملية اختيار المنسقين المقيمين للأمم المتحدة وتعيينهم، بما في ذلك تهيئتهم وتدريبهم وتقديم الدعم لأعمالهم" (JIU/REP/2013/3). ومن بين ١٢٦ منسقاً مقيماً دُعوا إلى الرد على الاستقصاء، أكمل ٧٧ منسقاً الجزء المتعلق باستعراض تعبئة الموارد.

١٠٩- ويرى ٨٠,٦ في المائة من المنسقين المقيمين، عند أدائهم واجباتهم عملياً، أن كونهم يشغلون منصبي ممثل البرنامج الإنمائي المقيم ومنسق الأمم المتحدة المقيم لا يتعارض مع ما يبذلونه من جهود لتعبئة الموارد من أجل الأفرقة القطرية؛ ويشعر ٧٦,٦ في المائة منهم بأنهم يحوزون ثقة الأفرقة القطرية في الاضطلاع بتعبئة الموارد بالنيابة عنهم^(٢١). وعلى الرغم من أن ٨٧ في المائة من المنسقين المقيمين يذكرون أنهم يمتلكون المهارات اللازمة لتعبئة الموارد من أجل الأفرقة القطرية، فإن ٤٨,١ في المائة منهم فقط يوافقون على أنهم لا يحتاجون إلى تدريب خاص على تعبئة الموارد من أجل الاضطلاع بمهامهم.

١١٠- وأفاد المنسقون المقيمون في الاستقصاء عن العقبات والتحديات الكبيرة التالية فيما يتعلق بجهود تعبئة الموارد من أجل الأفرقة القطرية:

- سلوك المانحين: تغيّر الوضع المالي للمانحين/الأزمة الاقتصادية العالمية؛ انخفاض الاهتمام ببلدان معينة والموارد المخصصة لها؛ انخفاض عدد المانحين في بلد ما؛ تغير أولويات المانحين؛ تردد المانحين في المساهمة في الصناديق الاستثمارية المتعددة الأطراف وتفضيلهم العلاقات الثنائية؛ رصد الأموال لأغراض معينة؛
- المنافسة بين منظمات الأمم المتحدة: عدم وجود تحديد واضح للولايات؛ الاعتماد على مكتب المنسق المقيم في توزيع الأموال غير المخصصة لأغراض معينة "بعدالة"؛ الافتقار إلى التوجيه من المقرر لفرادى الوكالات من أجل تعبئة الموارد المشتركة في الأفرقة القطرية وكون الممثلين القطريين غير خاضعين للمساءلة عن تعبئة الموارد المشتركة؛ انعدام المرونة من جانب ممثلي وكالات الأمم المتحدة؛ تفضيل العلاقات الثنائية؛ انعدام تبادل المعلومات فيما بين الوكالات، وبين الوكالات والمنسق المقيم؛ قيام الأفراد المتعاملين مع أعلى المستويات في الحكومة المضيفة أو المانحين الرئيسيين بإغلاق الباب أمام من سواهم؛
- مواءمة العمليات والإجراءات: اختلاف قيمة الرسوم غير المباشرة وهيكلها؛ غياب إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية و/أو البرامج المشتركة و/أو استراتيجية مشتركة لتعبئة الموارد؛ اختلاف ترتيبات إدارة الموارد باختلاف الوكالات؛

(٢١) يشير المفتش إلى أن ٥٤ منسقاً مقيماً كانوا يعملون في البرنامج الإنمائي قبل أن يصبحوا منسقين مقيمين.

- تضارب المصالح: ضرورة تعبئة موارد غير أساسية للبرنامج الإنمائي في مقابل ضرورة تعبئتها لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ تصور أن البرنامج الإنمائي يفضل المنسقين المقيمين/الممثلين المقيمين لتعبئة الموارد من أجل البرنامج الإنمائي؛ دور المنسق المقيم كحكم يمكن أن يتعرض للخطر إذا كان القرار في صالح البرنامج الإنمائي، حتى لو كانت الأدلة تدعم هذا القرار؛
- القدرة: عدم توافر موظفين مهرة مشتركين بين الوكالات وعدم تقديم الدعم المهني إلى المنسقين المقيمين لأغراض تعبئة الموارد؛ عدم توافر نظم معلومات مركزية لتقديم أدلة على الأداء.

دراسة حالة موزامبيق

اختيرت موزامبيق لأنها بلد مشمول بمبادرة "توحيد الأداء"؛ ومن ثم ينبغي أن يوجد به تنسيق لتعبئة الموارد فيما بين كل من الوكالات والمانحين. وهو بلد تواجه فيه تعبئة الموارد تحديات حيث إنه ليس منطقة تمر بمرحلة ما بعد النزاع أو منطقة أزمة إنسانية، وليس بلداً متوسط الدخل.

توجد ٢٢ وكالة تنفذ برامج في ظل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية من أجل موزامبيق، تشتمل على ثلاث دعائم وثمان نتائج. وخطة الأمم المتحدة للإدارة هي خطة تنفيذية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛ وتتضمن استراتيجية لتعبئة الموارد. والإطار الموحد للميزانية أداة تبين على أساس سنوي الموارد المطلوبة في مقابل الموارد المتاحة لكل نشاط في سياق إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وقد بلغت تقديرات الموارد المالية الإجمالية اللازمة لتنفيذ خطة عمل الإطار للفترة ٢٠١٢-٢٠١٥ ما مجموعه ٧٢٢ مليون دولار. ومن منظور معدل التنفيذ (من ١٢٠ مليون دولار في عام ٢٠٠٩ إلى ١٤٠ مليون دولار في عام ٢٠١١) تكون خطة العمل أكثر طموحاً مما قد تتمكن الوكالات من تنفيذه.

وتدعم إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية مجموعة النتائج الإنمائية مع جهتين داخليتين للاجتماعات تمثلان منظمتين مختلفتين مكلفتين بالتنفيذ الشامل لكل دعامة ومسؤولتين عن الحفاظ على الاتصالات المتعلقة بتعبئة الموارد واستكشاف الفرص. ويرأس المنسق المقيم الجزء الاستباقي وترأس مجموعة النتائج الإنمائية الجزء المعني برد الفعل. ويتيح صندوق وحدة العمل في الأمم المتحدة للمانحين دعم نتائج الإطار عن طريق تمويل متعدد الأطراف غير محدد أو محدد بمرونة. وقد تحول سلوك المانحين من المواءمة المجمعة إلى التمويل البرنامجي المباشر. وقرر فريق الأمم المتحدة القطري أنه ما دام متسقاً في تنفيذه ويوجد جهد مشترك فلا يهم من أين يأتي التمويل.

ويضطلع أفراد الفريق القطري بالمهمة الصعبة المتمثلة في تلبية توقعات مزدوجة: ضرورة التنبؤ بالأداء لكل من الفريق القطري ومقرهم. وترى كل وكالة في موزامبيق نفسها جزءاً من مبادرة "وحدة العمل في الأمم المتحدة"، ولكن الوحدات في المقرات تشكل بالتحديد القاطع وحدات تابعة للوكالات. على سبيل المثال، يتفق كل واحد في الفريق القطري على أن الإطار

الموحد للميزانية أداة مفيدة، حيث إنه يشير إلى حيث توجد أماكن الثغرات في الموارد. غير أنه يوجد نقص في التآزر بين الأدوات والدورات البرنامجية ودورات الميزانيات الخاصة بالوكالات. وليست المصطلحات المستخدمة واحدة؛ وما يدعو للقلق هو أن البيانات المدرجة في الإطار الموحد للميزانية غير قابلة للمقارنة (ومن ذلك أن ما هو أساسي بالنسبة لوكالة ما قد لا يكون كذلك لغيرها، أو أن وكالة ما تدرج مرتبات الموظفين بينما قد لا تدرجها وكالة أخرى). ويشعر المفتش بقوة أن هذه المسألة لا يمكن تناولها إلا على مستوى مجلس الرؤساء التنفيذيين، وأن حلها سيعزز فعالية الإطار كأداة للبرمجة المشتركة، وتعبئة الموارد، ورصد تنفيذ خطة الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

وثمة اختلافات فيما تتوقع مقرات الوكالات أن تفعله مكاتبها القطرية، وفيما تستطيع المكاتب القطرية الكائنة في بيئة "توحيد الأداء" أن تفعله استناداً إلى مدونة قواعد السلوك المتفق عليها. وتستحق مدونة قواعد السلوك التي يتفق عليها الفريق القطري الكثير من التقدير حيث إنها توفر الوضوح لما ينبغي أن يقوم به كل فرد فيها. وتشعر جميع الوكالات بتأييد المنسق المقيم فيما يبذله من جهود لتعبئة الموارد. وعلى الرغم من عدم وجود منافسة حقيقية على الموارد، يسود إحساس بأن الوكالات "الكبيرة" تخرج إلى إهمال الوكالات "الصغيرة". وتواجه المكاتب القطرية الصغيرة تحدياً يتمثل في عدم امتلاكها ما يكفي من الموارد لكي تمتد جهودها بحيث تُدرج في جميع الأنشطة. وأشارت الوكالات "الكبيرة" إلى ضرورة قيام الوكالات "الصغيرة" بالتركيز على مواطن قوتها وإقامة شراكات مع الوكالات "الكبيرة". وترى أن التركيز على أنشطة كثيرة بموارد قليلة لن يحقق أي نتائج.

والمأخوذون غير التقليديين الناشئون في موزامبيق هم بلدان مجموعة البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب أفريقيا (مجموعة بريكس)، وذلك بصفة أساسية في إطار التعاون فيما بين بلدان الجنوب، فضلاً عن تركيا والصين وجمهورية كوريا. وفيما يتصل بالتنوع عن طريق القطاع الخاص (الصناعات الاستخراجية بصفة رئيسية)، أعد الفريق القطري ورقة سياسات قرر فيها حماية موقفه كشريك محايد وعدم المشاركة إلا في تقديم المشورة إلى الشركات المعنية بالصناعات الاستخراجية بشأن كيفية إنفاق أموالها. كما أدرك الفريق القطري أن تناول الشراكات مع الشركات، بالنسبة للعديد من الوكالات أمر تحدده مقارها على المستوى المركزي ويخضع لأنظمة صارمة، وخلصت إلى أن هذا ليس حيزاً تستطيع أن تباشر فيه بسهولة التنسيق على المستوى المحلي.

وجهة نظر الدول الأعضاء

١١١ - واجه المفتش مصدراً للقلق عند المأخوذ من الدول الأعضاء يتعلق بتداخل ولايات بعض الوكالات، وقيام وكالات بأنواع متماثلة من الأنشطة دون دليل على التنسيق فيما بينها. ويركز المأخوذ أيضاً على أن أي تداخل ينبغي ألا يقوض الأداء على الأرض. وعندما يوجد تداخل، ينجح المأخوذون إلى الاتجاه نحو المنظمات التي لديها ميزة نسبية في القطاع المعني. ويسلطون الضوء

على ضرورة تركيز الانتباه على خصوصيات المنظمة. وذكر بعض المانحين أنهم يركزون في قراراتهم المتعلقة بالتمويل على استعراضات المسألة التي يجريها كبار المانحين (مثل استعراض المعونة المتعددة الأطراف الذي أعدته وزارة التنمية الدولية للمملكة المتحدة) والوكالات المستقلة مثل شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف، التي تُتبع فيها معايير الجودة والفعالية والكفاءة.

١١٢ - وذكر المانحون كذلك أن أي إصلاح لجهاز الأمم المتحدة الإنمائي ينبغي أن يسعى إلى القضاء على "زحف الولايات" بين المنظمات وتعزيز جهود "توحيد الأداء". وتتحمل مجالس إدارة المنظمات المسؤولية عن تلافي التداخل بين مختلف المنظمات، والدعوة إلى إجراء تقسيم واضح للمسؤوليات، والتعاون في الحالات التي تكون فيها للمنظمات ولايات متماثلة. ولاحظ المانحون أن بإمكان عملية الاستعراض الشامل أن تؤدي دوراً مفيداً في هذا الشأن. ويرى المفتش أن مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية تبدو أفضل جهة قادرة على إجراء عملية توضيح الولايات ومجالات العمل بين الوكالات، ويشمل ذلك رسم خرائط أكثر دقة لاختصاصات الوكالات وقدرات خطوط الخدمات.

١١٣ - ويشجع المفتش الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة على اتخاذ خطوات لتحديد وتعزيز الإجراءات والممارسات الكفيلة بتحقيق التنسيق الفعال لممارسات تعبئة الموارد داخل المنظمات وفيما بينها.

سادساً- الدروس المستفادة والممارسات الجيدة

١١٤ - اعترافاً من المفتش بعدم وجود حل سحري لتعبئة الموارد، فقد اهتم بالدروس المستفادة والممارسات الجيدة التي استخدمتها المنظمات المختلفة. ولا توجد منظمة تتولى رسمياً تحليل الدروس المستفادة وجمعها؛ وقد أفادت الكيانات التي استطاعت اجتذاب موارد ضخمة عن الدروس المستفادة والممارسات الجيدة التالية:

- إدراك أهمية تعبئة الموارد في بيئة تسودها المنافسة وتزايد الطلبات وتقلص الموارد؛
- امتلاك بيان أهداف جيد للبعثة، والتعبير الجيد عن الأهداف الاستراتيجية؛ ومن مسؤولية المنظمة أن تبث الوعي والفهم لولايتها عن طريق العمل النشط وانخراط الرئيس التنفيذي والانخراط مع الشركاء الآخرين؛
- البحث عن الفرص والتعرف عليها ومتابعتها باستمرار؛ ويجب على الرؤساء التنفيذيين أن يتولوا القيادة من أعلى، وألا يتركوا تعبئة الموارد لأفرقة تعبئة الموارد وحدها؛ والبحث عن الجهات التي تصدر القرارات والتعامل مع هذا المستوى في الهيكل التنظيمي للمانحين؛ والتوصل إلى إقامة علاقات مع متخذي القرارات الفعليين والمتنفذين وتنمية هذه العلاقات؛
- الحفاظ على العلاقة مع المانحين؛ وللإشراف أهمية رئيسية؛ ومن المهم أيضاً أن تظل العلاقة شخصية وعلى مستوى رفيع؛
- تصنيف مصطلح "المانح" في حالة الدول الأعضاء (مختلف الوزارات والإدارات والوحدات التقنية) وفهم العوامل التي تؤثر في سلوكه وتصرفاته فيما يتصل بتعبئة الموارد (المراجعون الخارجيون، وجماعات الضغط، وأعضاء جماعات الضغط، وبرنامج فعالية المعونة، والضغط التي يمارسها البرلمانيون، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام، وأثر قناة "CNN"، ونشاط وسائط الإعلام، إلخ.)؛
- تعديل اللغة والمنتجات المعدة من أجل المانحين الحكوميين لتحويلها إلى رسائل يسهل على العالم الخارجي فهمها عند التعامل مع المانحين غير الحكوميين؛ وجعلها متاحة بسهولة وإيصال رسائل المنظمة بطريقة ذات مغزى؛
- الإقرار بأن المانحين يحرصون على المزيد من الشفافية والمساءلة والفعالية والكفاءة في استخدام الموارد؛ ويريدون في الوقت نفسه الظهور والهوية والعزوة لأنفسهم؛
- الإقرار بأن زيادة الطلبات المتعلقة بالإبلاغ وفرض المزيد من القيود على استخدام الموارد هما السائدان اليوم؛ ويشكل جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها بطريقة تمكن من سرعة الاستجابة لهذه الطلبات عاملين رئيسيين؛

- البرهنة على الأداء أولاً، ثم تسويق المنظمة لاحقاً: يشكل الأداء والكفاءة والفعالية عوامل رئيسية؛ ويبحث المانحون عن منظمات لديها سجل ثابت؛
- تحسين أسلوب قياس النتائج وتقديم التقارير عنها؛ فربما كانت لمنظمة ما نتائج جيدة ولكن إن لم تستطع التعبير عنها بطريقة يفهمها المانحون، فإن رسالتها لن تصل إليهم؛
- تعلم كيفية تسويق المنظمة؛ وإظهار أن المنظمة تمثل استثماراً جيداً وأنها توفر قيمة لقاء المال، وأنها تؤدي عملاً جيداً وتحقق هذا عن طريق التنفيذ والمساءلة وزيادة الرقابة وزيادة العمليات في الميدان وخفض تكاليف المقر؛
- تقديم المعلومات في الوقت المناسب وبصورة مسبقة؛ والمانحون لا يريدون مفاجآت؛ والسماع باشتباه أو ادعاء من المنظمة أولاً خير من المعرفة به من وسائط الإعلام أو من أي طرف ثالث آخر.

١١٥ - ويشجع المفتش المنظمات المشاركة على تنظيم شبكات للممارسين أو ما شابهها من منتديات أو شبكات غير رسمية يستطيع الأخصائيون في تعبئة الموارد أن يتبادلوا فيها دروسهم المستفادة وممارساتهم وسياساتهم الجيدة التي تحقق أفضل النتائج المرجوة.

سابعاً- أثر الأزمة الاقتصادية العالمية

١١٦- نظراً لتوقيت الدراسة، كان المفتش يهتم اهتماماً كبيراً بآثار الأزمة الاقتصادية العالمية الجارية على تعبئة الموارد. وقد أفاد البرنامج الإنمائي بأنه توقع آثار الأزمة، ولكنه لم يتوقع امتدادها إلى أوروبا حيث يقع معظم مانحيه. ويستمر المانحون التقليديون في تقليص التمويل بسرعة تفوق سرعة زيادة المانحين غير التقليديين له. وينظر برنامج الأغذية العالمي إلى الأزمة بوصفها فترة للفرص الضائعة. وقد ظل تمويله ثابتاً في خلال السنوات الخمس الماضية، وإن كان أعلى مما بلغه في فترة السنوات الخمس السابقة؛ ومن ثم فالحسارة تكمن فيما كان يمكن أن يحصل عليه من فرص لا يمكن تقدير حجمها.

١١٧- وساعدت الأزمة الاقتصادية الأولية الفاو في لفت الانتباه إلى الأمن الغذائي، ولكن المنظمة صارت تشعر الآن بأثر الأزمة المتأخر. وتتلقى الفاو نسبة ٥٠ في المائة من مواردها للتصدي لحالات الطوارئ، وتوجد طفرات تتوقف على حالات الطوارئ التي تحدث في أي سنة من السنين. ولاحظ المفتش أن الاستجابات لحالات الطوارئ أظهرت قدرة كبار المانحين على سرعة التعبئة وتجنّب مبالغ ضخمة لحالات الطوارئ سنة بعد أخرى.

١١٨- وأعربت اليونيسيف عن رأيها مشيرة إلى أن الأزمة لم تؤثر فيها بقدر كبير من حيث الموارد، ولكنها تتوقع أن يصبح المانحون أكثر صرامة من حيث النتائج التي يريدون تحقيقها لأن أموال المانحين أصبحت أكثر ندرة من ذي قبل. غير أن القدرة على إظهار النتائج، من منظور اليونيسيف، أمر ينبغي أن تكون كل منظمة مستعدة له.

١١٩- وشهدت منظمة الصحة العالمية صعوبة في فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ عندما كانت الموارد الفعلية أقل بكثير من الميزانية. وتحسن الوضع فيما بعد؛ غير أنه لا يزال يوجد عدد من مانحي المنظمة الرئيسيين الذين لا يستطيعون، بسبب الأزمة التي تتعرض لها اقتصاداتهم، أن يقدموا ما كانوا يعتقدون في بادئ الأمر أنهم سيقدمونه.

١٢٠- ويرى المفتش أن من الواضح أن الأثر الرئيسي الناجم عن الأزمة الاقتصادية من منظور المانحين هو زيادة التركيز على الأداء في تنفيذ برامج كل منظمة وإدارة عملياتها، بما في ذلك تحديد ما إذا كان يجري استخدام تكاليف الموظفين والتكاليف الأخرى بفعالية وكفاءة. وبأتي هذا نتيجة لزيادة التدقيق، وفي بعض الحالات نتيجة لخفض ميزانيات المعونة، وزيادة التركيز على المساءلة والشفافية وفعالية المعونة في بلدانهم.

ثامناً - آفاق المستقبل

١٢١- يتعين مواصلة دراسة الآثار المترتبة على تعبئة الموارد في طريقة حساب تكاليف دعم البرامج وإدارة هذه التكاليف واستخدامها. ويمكن الاطلاع على مدى أهمية هذه المسألة من خلال قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٦٧. فالتركيز ينصب على استرداد التكلفة الكاملة وتحديد التكاليف الإدارية الحقيقية، بما في ذلك الأساس الذي يستند إليه الحساب، وضرورة تلافي مشكلة الانتفاع الجاني ونقل الإعانات فيما بين القطاعات، وبحث نطاق الخيارات المتاحة، بما في ذلك إمكانية استيعاب المشروع لجزء من التكاليف الإدارية وتكاليف الدعم.

١٢٢- وتؤدي أيضاً زيادة التمويل التطوعي إلى زيادة في عدد الموظفين، وتزيد هذه بدورها الخصومات المحتملة الطويلة الأمد من ميزانية المنظمة بسبب تكاليف الموظفين، مثل الإجازات المتراكمة، والتأمين الصحي، والاشتراكات في صندوق المعاشات التقاعدية. ويرى المفتش أن هذا الجانب لا يعالج عادة بالقدر الكافي في المناقشات المتعلقة بتعبئة الموارد.

١٢٣- ويرى المفتش أن من المرجح أن يكون للمفاوضات المتعلقة بخطة الأمم المتحدة للتنمية لما بعد عام ٢٠١٥ وصياغة "أهداف التنمية المستدامة" أثر إيجابي في تنشيط تعبئة الموارد. ومن المرجح أيضاً أن يترتب تأثير إيجابي في تعبئة الموارد على تعهد العديد من المانحين التقليديين بتحقيق هدف تخصيص ٠,٧ في المائة من الدخل القومي الإجمالي للمساعدة الإنمائية الرسمية بحلول عام ٢٠١٥ (قرار الجمعية العامة ٢٢٦/٦٧، الفقرة ٣٠).

١٢٤- ويفتح التطور السريع في سياسات وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات فرصاً أمام زيادة المساهمات المقدمة من القطاع الخاص. وبالإضافة إلى ذلك، لا يزال يتعين بحث التحديات والفرص المترتبة على الجمع الرقمي للتبرعات وجمع التبرعات في العصر الرقمي (مثل إعلانات التلفزيون، واستخدام مواقع شبكات التواصل الاجتماعي، والمواقع الشبكية للمنظمات نفسها: "Donate Now" ("تبرع الآن")).

استراتيجية/سياسة تعبئة الموارد وهيكلها

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكلي
الفاو	وافق مجلس المنظمة على استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها في عام ٢٠١١، في أثناء دورته ١٤٣. وستُحدث الاستراتيجية في فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥ في أثناء تنفيذ الإطار الاستراتيجي المراجع.	توجد استراتيجية على نطاق المنظمة؛ وتعد المكاتب الإقليمية والقطرية استراتيجياتها الخاصة مسترشدة باستراتيجية المؤسسة (استراتيجية تعبئة الموارد). وتكون تعبئة الموارد مركزية بالنسبة للمبادرات العالمية، ولكنها لا مركزية بالنسبة للصعيدين الإقليمي والقطري. وتنفذ استراتيجية تعبئة الموارد داخل الإطار الاستراتيجي المراجع للفاو في إطار الهدف الوظيفي ٨ المتعلق بالتنوع الذي يشمل الشراكات مع جهات منها القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني؛ والتعاون بين بلدان الجنوب؛ وتنمية القدرات؛ والاتصالات.	وتتحمل إدارة التعاون التقني المسؤولية عن تعبئة الموارد للمنظمة. وداخل إدارة التعاون التقني، تكون شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل مسؤولة عن جميع الأنشطة في حالات الأزمات الإنسانية، وتقود شعبة التعاون بين بلدان الجنوب وتعبئة الموارد عملية تنفيذ استراتيجية المؤسسة لتعبئة الموارد، وتتعاون وحدة التعاون التقني مع برنامج التعاون التقني وتحصل على أموالها من الاشتراكات المقررة. ويتعامل مكتب الاتصالات والشراكات والدعوة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية والبحثية والتعاونيات ومنظمات المنتجين. وتعمل وكالة التعاون التقني بالتعاون مع مكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد.
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	لا تملك الوكالة الدولية للطاقة الذرية استراتيجية، وإنما تملك سياسة عامة ومبادئ توجيهية لم تخضع للتحديث. وثمة وثيقتان تحددان إطار بدء وإدارة الشراكات مع الأفراد والمنظمات الأخرى غير الدول الأعضاء والمنظمات الحكومية الدولية، فضلاً عن تعبئة الموارد بصفة عامة:	ويُتوخى في السياسة العامة أن يضطلع بدور التنسيق والدعم لأنشطة تعبئة الموارد منسق للشراكة وتعبئة الموارد يتبع نائب المدير العام للشؤون الإدارية. وبالإضافة إلى ذلك، اعتبر أن مديري الشعب والإدارات هم الجهات الرئيسية المحركة للأنشطة التنفيذية لتعبئة الموارد في الوكالة. وعليهم أن ينسقوا أعمالهم ويتبادلوا المعلومات مع منسق الشراكة وتعبئة الموارد الذي من المقرر أن يقود عملية إعداد استراتيجية شاملة لتعبئة الموارد. وحتى نيسان/أبريل ٢٠١٣، لم يعيّن أحد لوظيفة منسق الشراكة وتعبئة الموارد، ولم تحدّد استراتيجية موحدة. ولا تزال جهود تعبئة الموارد تُنفذ عن طريق مديري الشعب والإدارات.	

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكل
	(أ) السياسة العامة للشراكة وتعبئة الموارد؛ (ب) المبادئ التوجيهية للشراكة وتعبئة الموارد، وقد وافق المدير العام على كليهما في ٢٤ حزيران/يونيه ٢٠٠٩. وتركز السياسة العامة والمبادئ التوجيهية على الشراكات والتبرعات الخارجة عن الميزانية نقداً وعينا.		
إيكوا	لا توجد لدى الإيكوا استراتيجية/سياسة لتعبئة الموارد.	تُلمس الموارد الخارجة عن الميزانية في ميدان سلامة الطيران والأمن وحماية البيئة عن طريق خطابات موجهة إلى الدول، ومذكرات موجهة من الرئيس أو الأمناء العامين، وورقات عمل (اللجان، المجلس، الجمعية). ويجري التفاوض على الاتفاقات/المنح الفردية مع الدول و/أو المنظمات.	
منظمة العمل الدولية	يتضمن "إطار السياسة الاستراتيجي لمنظمة العمل الدولية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٥: جعل العمل اللائق حقيقة واقعة" مبادئ توجيهية تتعلق بتعبئة الموارد، وتتضمن "استراتيجية التعاون التقني" استراتيجية تعبئة الموارد. وقد اعتمد مجلس إدارة المنظمة نصي الوثيقتين في عام ٢٠٠٩. وستعرض استراتيجية جديدة للتعاون التقني على مجلس الإدارة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٤.	أعدت المكاتب الإقليمية استراتيجيات لتعبئة الموارد بالاستناد إلى إطار السياسة الاستراتيجي لمنظمة العمل الدولية واستراتيجية التعاون التقني. وتعد أهداف واستراتيجيات محددة للموارد ممن أجل كل نتيجة عالمية للمنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، توجد سياسات وإجراءات تتعلق بما يلي:	تعبئة الموارد مسؤولية متقاسمة تُخصص لها وظيفة تنسيق مركزية تضطلع بها وحدة للعلاقات مع المانحين والشركاء في إدارة الشراكات والدعم الميداني. ويوجد في المكاتب الإقليمية موظفون يتحملون ذات المسؤوليات عن مناطقهم. وتشكل تعبئة الموارد بالنسبة لمديري المكاتب الميدانية ومديري البرامج التقنية الكبيرة جزءاً من توصيف وظائفهم. والهيكل المعدة للتعامل مع الحكومات والقطاع الخاص والمؤسسات/المجتمع المدني والجهات الأخرى هيكل مدجج، ولكن توجد في داخلها أفرقة من المتخصصين في مختلف فئات المانحين.
	وجرى تحديث الاستراتيجية/السياسة من خلال المنظور الإقليمي للتعاون التقني: منظور المنطقة الأفريقية المعتمد من مجلس الإدارة في آذار/مارس ٢٠١٢، ومنظور منطقة آسيا والمحيط الهادئ المعتمد من مجلس الإدارة في آذار/مارس ٢٠١٣.	<ul style="list-style-type: none"> الشراكات بين القطاعين العام والخاص (انظر إعلان المدير العام المؤرخ ١٤ تموز/يوليه ٢٠٠٩، ونظام وثائق الإدارة الداخلية رقم ٨١ (الإصدار ١)، وإجراء المكتب المؤرخ ١٤ تموز/يوليه ٢٠٠٩، ونظام وثائق الإدارة الداخلية رقم ٨٣ (الإصدار ١)). التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (اعتمد مجلس إدارة المنظمة استراتيجية التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في عام ٢٠١٢). 	

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكل
المنظمة البحرية الدولية	يجري إعداد استراتيجية جديدة. وكانت قد جرت الموافقة في عام ٢٠٠٧ على استراتيجية لأنشطة التعاون التقني في إطار البرنامج المتكامل للتعاون التقني.	تتمركز عملية تعبئة الموارد التي ينفذها البرنامج المتكامل للتعاون التقني على مستوى المقرر، ولكنها تُشرك الدول الأعضاء والمنظمات غير الحكومية في هذه العملية.	من المتوقع تخصيص وظائف جديدة لتعبئة الموارد بمجرد اعتماد استراتيجية تعبئة الموارد.
مركز التجارة الدولي	يجري قريباً تقديم استراتيجية لتعبئة الموارد وسياسة داخلية لجمع التبرعات إلى الإدارة العليا لاعتمادهما.	تدير العلاقات الخارجية اتفاقات النافذة ١ (غير المحددة والمحددة تحديداً مرناً)؛ وتجري أنشطة جمع التبرعات وإعداد التقارير من أجل المشاريع والبرامج المحددة (النافذة ٢) على مستوى الشعب أو الأقسام.	يتحمل المسؤولية عن تعبئة الموارد المدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي ورئيس التخطيط الاستراتيجي. وموظف العلاقات الخارجية مكلف بتصميم الاستراتيجية وتنفيذها. ولا توجد مكاتب ميدانية أو هياكل منفصلة للتعامل مع الحكومات، والقطاع الخاص، وما إلى ذلك. ويوجد نهج موجه نحو المشاريع لطلب التبرع من المانحين. ولا يوجد بند منفصل في الميزانية لتعبئة الموارد؛ وقد عمل عليها موظف واحد من الفئة الفنية ف-٤ وموظف واحد من فئة الخدمات العامة لبعض الوقت في خلال فترات السنتين الثلاث الماضية.
الاتحاد الدولي للاتصالات	مشروع استراتيجية.	تتولى الأمانة العامة صياغة الاستراتيجية بالاستناد إلى الاحتياجات والتوصيات المقدمة من قطاعات الاتحاد الثلاثة (توحيد المقاييس، والاتصالات الراديوية، والتنمية).	أنشأ الاتحاد الدولي للاتصالات وحدة جديدة في عام ٢٠١٢ تتضمن رئيساً لتعبئة الموارد برتبة ف-٤، يتولى تيسير أنشطة تعبئة الموارد التي ينفذها الاتحاد. والهيكل مركزي. وتوجد وحدة لأعضاء القطاعات؛ وتخضع الدول الأعضاء لقيادة إدارة التخطيط الاستراتيجي والعضوية. ويقدم رئيس تعبئة الموارد تقاريره إلى رئيس شعبة تعزيز الاتصالات والشراكات التابعة لإدارة التخطيط الاستراتيجي والعضوية.

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكل
الأمانة العامة للأمم المتحدة	لا توجد استراتيجية على نطاق المنظمة		
الأونكتاد	تجري مناقشة استراتيجية تعبئة الموارد.		تتحمل دائرة التعاون التقني المسؤولية عن المفاوضات المتعلقة بالتبرعات المقدمة سنوياً إلى الأونكتاد بالكامل. وتُناقش جميع التبرعات الأخرى مباشرة بين شعب الأمانة وفرادى المانحين في ظل مشاركة محدودة من دائرة التعاون التقني. وتكرس لتعبئة الموارد ثلاث وظائف (مد-١، وف-٥، وف-٣).
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	نعم؛ وافق عليها فريق الإدارة العليا التابع للبرنامج في آب/أغسطس ٢٠٠٩؛ لم تُحدث منذ الموافقة عليها.	توجد استراتيجية على نطاق المنظمة لتعبئة الموارد على المستوى المؤسسي، أعدها قسم الشراكات مع الجهات المانحة والمساهمات في مكتب العمليات؛ ولدى كل من البرامج الفرعية والمكاتب الإقليمية التابعة للبرنامج استراتيجيته الخاصة التي تستند إلى الاستراتيجية الشاملة لنطاق المنظمة. ويدير قسم الشراكات مع الجهات المانحة والمساهمات تفاعل البرنامج مع المانحين من أجل تعبئة الموارد بالتعاون مع المكتب التنفيذي والشعب والمكاتب الإقليمية.	
مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة	عُرضت استراتيجية المكتب لجمع التبرعات للفترة ٢٠١٢-٢٠١٥ على الدول الأعضاء في عام ٢٠١٢.		
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	دعت الخطة الاستراتيجية والمؤسسية المتوسطة الأجل (٢٠٠٨-٢٠١٣) التي اعتمدتها الدول الأعضاء في عام ٢٠٠٧ في أثناء الدورة الحادية والعشرين لمجلس الإدارة إلى إعداد استراتيجية لتعبئة الموارد. وفي عام ٢٠١٣، وافق مجلس الإدارة العليا على استراتيجية تعبئة الموارد الجديدة وأقرتها	وتتوخى استراتيجية تعبئة الموارد الجديدة نموذجاً لا مركزياً لجمع التبرعات. وقد وضع هيكلها ويجري تنسيقها بطريقة شفافة تتفق مع الأولويات المؤسسية.	يدير المكتب التنفيذي تعبئة التبرعات غير المحددة؛ ويدير رؤساء الفروع ومديرو المكاتب الإقليمية تعبئة الموارد من أجل التعاون التقني. وتضطلع مكاتب الاتصال بدور مهم في دعم الفروع والمكاتب الإقليمية في أنشطتها المتعلقة بتعبئة الموارد تجاه كبار المانحين (بروكسيل، وجنيف،

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكلي
لجنة الممثلين الدائمين لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. وأعدت خطة عمل.			نيويورك). وتقدم وحدة تعبئة الموارد (المنشأة في عام ٢٠٠٨، والتي تقدم تقاريرها إلى رئيس مكتب المشاريع) الدعم لجمع التبرعات غير المحددة والمحددة. ولا يوجد هيكل منفصل للتعامل مع الحكومات والمانحين الآخرين في جمع التبرعات من أجل التعاون التقني. وبلغت الموارد لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ ما مجموعه ٢٨٨.٠٦٣ دولاراً (غير متضمنة تكاليف الموظفين). وتوفر دائرة العلاقات مع المانحين وتعبئة الموارد التنسيق والدعم والتوجيه لمديري المشاريع في المقر والمكاتب الإقليمية والقطرية فيما يتصل بالجهود الرامية إلى جمع التبرعات للمنظمة، وتوفر التفاعل مع كبار المانحين لتعبئة الموارد بالتعاون مع المكتب التنفيذي والشعب ومكاتب الاتصال والمكاتب الإقليمية.
مفوضية شؤون اللاجئين	تتضمن وثائق استراتيجية/سياسة المفوضية كلاً من استراتيجية جمع التبرعات (٢٠١٠) والدليل الميداني لجمع التبرعات (٢٠١٠). وتركز استراتيجية جمع التبرعات من القطاع الخاص على تعزيز الهياكل الأساسية لجمع التبرعات من القطاع الخاص، مع زيادة تطوير برامج تبرعات الأفراد وتنويعها، وتحقيق عدد أكبر من المساهمات النقدية المتعددة السنوات من الشركات والمؤسسات والعملاء ذوي الرصيد المالي الضخم. وقد أعدت دائرة العلاقات مع المانحين وتعبئة	اعتمدت المفوضية نهجاً مؤسسياً تجاه جمع التبرعات: يتحمل ممثلو العمليات الميدانية وغيرهم من الموظفين المعنيين المسؤولية عن جمع التبرعات. وتوجد استراتيجية شاملة لنطاق المنظمة؛ ولدى المكاتب الإقليمية والقطرية استراتيجياتها الخاصة المستندة إلى الاستراتيجية الشاملة لنطاق المنظمة. ومن بين عناصر الاستراتيجية توفير عمليات تدريب ودعم وتوجيه إضافية للمكاتب الإقليمية من أجل تحسين قدراتها على جمع التبرعات المتاحة محلياً. وينظم قسم تمويل العمليات الإنسانية والدعم الميداني التابع لدائرة العلاقات مع المانحين وتعبئة الموارد بالتعاون مع فرع الدائرة في بروكسل ودائرة جمع التبرعات من القطاع الخاص حلقات عمل تدريبية إقليمية بشأن جمع التبرعات في الميدان. وتشجع حلقات العمل هذه على إعداد الاستراتيجيات	تخضع دائرة العلاقات مع المانحين وتعبئة الموارد ودائرة جمع التبرعات من القطاع الخاص لسلطة شعبة العلاقات الخارجية، وتقدم تقاريرها إلى مدير شعبة العلاقات الخارجية الذي يتبع نائب المفوض السامي. وتتعامل دائرة العلاقات مع المانحين وتعبئة الموارد مع المانحين الحكوميين والصناديق الجمعة التابعة للأمم المتحدة، والصناديق الاستثنائية المتعددة الشركاء، وما إلى ذلك. واعترافاً بأهمية وتعقد مؤسسات الاتحاد الأوروبي بوصفها جهات مانحة، أنشئ فرع

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكل
	الموارد خطة عمل المفوضية لجمع التبرعات للفترة ٢٠١١-٢٠١٥ (استراتيجية ٢٠١١-٢٠١٥)، التي نوقشت مع مدير شعبة العلاقات الخارجية ومديري المكاتب الإقليمية والإدارة العليا. وقُدمت نسخة موجزة منها إلى أعضاء اللجنة التنفيذية. وتشمل استراتيجية الفترة ٢٠١١-٢٠١٥ (أ) الدعوة الرفيعة المستوى في بلدان المانحين التقليديين، و(ب) خطط عمل محددة لكل منطقة من أجل المانحين الجدد والناشئين، و(ج) أعمال التدريب والدعم والتوجيه الإضافية للمكاتب الإقليمية والقطرية من أجل تحسين قدراتها على جمع تبرعات يسهل الحصول عليها محلياً، و(د) الوصول إلى بنود تمويل المرحلة الانتقالية والتنمية، و(هـ) زيادة التمويل من القطاع الخاص. واستناداً إلى هذه الدعائم الخمس، ثمة حاجة إلى (أ) تعزيز قدرة المفوضية على الاتصالات والإدارة، و(ب) تدعيم هيكلها الأساسية (النظم والأدوات والموارد البشرية)، وتعزيز الدعوة في عواصم المانحين الرئيسية، و(ج) توسيع شبكة اتصالاتها وزيادة دعمها للميدان في مجال جمع التبرعات. ويجري تحسين عناصر الاستراتيجية باستمرار، مثل استراتيجيات فرادى المانحين الحكوميين (٢٠١٣)، والاستراتيجية المشتركة لتعبئة الموارد للفترة ٢٠١٢-٢٠١٤ من أجل مبادرة الحلول الانتقالية، واستراتيجية الاتحاد الأوروبي.	القطرية والإقليمية المتعلقة بجمع التبرعات وكثيراً ما تشكل الأساس لوضع هذه الاستراتيجيات.	للدائرة في بروكسيل ليكون وحدة مكرسة لتعبئة الموارد من جميع مؤسسات الاتحاد الأوروبي. ويتبع فرع الدائرة في بروكسيل مدير المكتب الإقليمي لأوروبا. أما الوحدة التابعة لدائرة جمع التبرعات من القطاع الخاص، فتجمع الأموال من الأفراد والشركات والمؤسسات. وتدعم الوحدة عمليات جمع التبرعات في ٢٠ بلداً في آسيا والأمريكتين وأوروبا والشرق الأوسط من خلال شبكة للرابطات الوطنية والمهنيين في مكاتب لندن وجنيف وبانكوك وروما وواشنطن العاصمة.

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكل
الأونروا	تقوم استراتيجية الفترة ٢٠١٢-٢٠١٥ التي وافقت عليها اللجنة الاستشارية للأونروا في عام ٢٠١١ على ثلاثة أهداف: (أ) تعميق الشراكات مع المانحين التقليديين؛ و(ب) تنويع قاعدة المانحين (بالوصول إلى الأسواق الناشئة، والمانحين غير التقليديين الجدد، والشركاء العرب، والمصادر الخاصة، بما فيها المؤسسات والشركات والأفراد)؛ و(ج) تحسين القدرة عبر الوكالة على تعبئة الموارد. وتُنقح بانتظام الأهداف السنوية لتعبئة الموارد/جمع التبرعات وتُعدل وفقاً لما للوكالة من احتياجات مالية.	توجد استراتيجية شاملة لنطاق المنظمة؛ وتعبئة الموارد مركزية على مستوى المقر. وتدعم المكاتب القطرية الاستراتيجية مع استغلالها للفرص. ونظراً لهيكل الوكالة المركزي لتعبئة الموارد، تعتمد مجالات عمل الأونروا الخمسة اعتماداً أساسياً في جمع الموارد اللازمة على إدارة العلاقات الخارجية والاتصالات.	تتحمل إدارة العلاقات الخارجية والاتصالات في المقر بالقدس المسؤولية الشاملة عن تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد الشاملة لنطاق الوكالة. وتوجد داخل الإدارة شعبة خاصة للعلاقات مع المانحين يديرها رئيس العلاقات مع المانحين الذي يقدم تقاريره مباشرة إلى مدير الإدارة. وتدير شعبة العلاقات مع المانحين أغلبية حافظات المانحين، وبخاصة حافظات المانحين التقليديين والأسواق الناشئة الكبيرة. ووحدة الشراكات مسؤولة عن جمع التبرعات من المصادر الخاصة، بما في ذلك المؤسسات والشركات والمنظمات الدولية غير الحكومية والأفراد. وتشرف وحدة الشركاء العرب في عمّان على جمع التبرعات في العالم العربي. وتعتمد إدارة العلاقات الخارجية والاتصالات على مكاتب التمثيل في نيويورك وواشنطن العاصمة وبروكسيل في ممارسة الضغط وتعبئة الموارد.
هيئة الأمم المتحدة للمرأة	وافق المدير التنفيذي على الاستراتيجية في عام ٢٠١٢.	توجد استراتيجية شاملة لنطاق المنظمة؛ ولدى المكاتب الإقليمية والقطرية استراتيجياتها الخاصة المستندة إلى الاستراتيجية الشاملة لنطاق المنظمة، ولكنها مصممة بما يتفق وسياقها واحتياجاتها.	يرأس مديرٌ ونائبٌ له فرع تعبئة الموارد، وهو قسم تابع لشعبة الشراكة الاستراتيجية. ويشرف المدير على جمع التبرعات غير المحددة بالإضافة إلى إدارة القسم، في حين أن نائبه يشرف على جهود جمع التبرعات المحددة. وتوجد ثلاثة أقسام فرعية: علاقات المانحين مع الدول الأعضاء؛ وتقديم التقارير إلى المانحين؛ والقطاع الخاص والمؤسسات. وهيئة الأمم المتحدة للمرأة مكتبان

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكلي
			للاتصال: بروكسيل وكونينهاغن. ويوجد شخص متفرغ في عمله لتقديم الدعم إلى اللجان الوطنية التابعة للهيئة، وقوامها ١٧ لجنة. وأنشئت شبكة لجهات الاتصال المعنية بتعبئة الموارد من أجل دعم المسؤولية اللامركزية لتعبئة الموارد.
برنامج مكافحة الإيدز	وافق مدير المكتب على استراتيجية تعبئة الموارد للفترة ٢٠١١-٢٠١٣ في عام ٢٠١١. وتقدم شعبة تعبئة الموارد تقارير سنوية إلى الإدارة العليا بشأن التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية. وحُدثت استراتيجية تعبئة الموارد من أجل الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ لكي تتماشى مع إطار الميزانية الموحدة والنتائج والمساءلة لفترة السنتين الجديدة، الذي قُدم إلى مجلس تنسيق برامج البرنامج في عام ٢٠١٣.	توجد استراتيجية شاملة لنطاق المنظمة؛ وتعبئة الموارد مركزية على مستوى المقر؛ غير أن شعبة تعبئة الموارد تدعم المكاتب الإقليمية والقطرية بجهود واستراتيجيات تعبئة الموارد في الميدان.	لدى شعبة تعبئة الموارد فريقان: أحدهما يتعامل مع المانحين التقليديين (الحكومات) والآخر يركز على القطاع الخاص/المؤسسات/التمويل المبتكر/المانحين الجدد. وتشكل شعبة تعبئة الموارد جزءاً من مكتب المدير التنفيذي.
البرنامج الإنمائي	تشكل استراتيجية تعبئة الموارد جزءاً من إطار البرنامج الإنمائي للعلاقات الخارجية والدعوة. ويعبر الإطار عن اتجاه لبناء العلاقات يراعى البنية الإنمائية المتغيرة والبيئة المتعددة الأطراف. وقد وافق الفريق التنفيذي للبرنامج الإنمائي على الاستراتيجية المتكاملة لتعبئة الموارد في عام ٢٠١٢، ويجري استعراضها حالياً لمواءمتها مع الخطة الاستراتيجية الجديدة.	لا تقع المسؤولية عن تعبئة الموارد على فرد واحد فقط؛ بل يُطبق فيها نهج مؤسسي يجري تنسيقه ودعمه مركزياً مع التطبيق في الميدان. ويوفر البرنامج الإنمائي توجيهات ومبادئ لإدارة الشراكات من أجل ضمان تماشي نهج البرامج العالمية والإقليمية والقطرية مع الخطة الاستراتيجية. وبإمكان المكاتب القطرية أن تعد، بالتعاون مع مكتب العلاقات الخارجية والدعوة والمكاتب الإقليمية، استراتيجيات لتعبئة الموارد متفقة مع احتياجاتها من أجل المساعدة في تنفيذ البرامج أو المواضيع أو التركيز الجغرافي.	يتولى مكتب العلاقات الخارجية والدعوة تنسيق العلاقات الخارجية، ويدير العلاقات مع الشركاء والدعوة، ويشمل ذلك الدول الأعضاء الأخرى، ووكالات الأمم المتحدة، والقطاع الخاص/المؤسسات، والمصارف الإقليمية والشركاء الآخرين، فضلاً عن علاقات المنظمات مع المجلس التنفيذي، كما يدير وظائف الاتصالات الخارجية. ويقدم مدير مجمع الشراكات المقدمة للموارد ومدير مجمع الشؤون المتعددة الأطراف والاتساق مع الأمم المتحدة تقاريرهما إلى الأمين العام المساعد/مدير مكتب العلاقات الخارجية والدعوة.

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكل
اليونسكو	توجد لدى اليونسكو الخطة الاستراتيجية لتعبئة الموارد الخارجة عن الميزانية (التي وافق عليها المجلس التنفيذي)؛ والبرنامج الإضافي التكميلي الذي يتضمن أهدافاً لتعبئة الموارد محددة تحديداً كمياً؛ والاستراتيجية الشاملة بشأن الشراكات. إطار السياسات الخاصة بالشراكات الاستراتيجية: قُدمت استراتيجية شاملة بشأن الشراكات (انظر وثيقتي اليونسكو ١٩٠ م ت/٢١، الجزء الثاني، و ١٩٠ م ت/إعلام-٧) إلى المجلس التنفيذي في عام ٢٠١٢. ورحب المجلس بالاستراتيجية، وطلب إدراج ثلاث فئات إضافية من الشركاء، فضلاً عن أهداف ونتائج متوقعة لكل فئة. وقُدمت الاستراتيجيات المعدة لفئات الشركاء الإضافية إلى المجلس في عام ٢٠١٣.	توجد استراتيجية شاملة لنطاق المنظمة؛ ولدى المكاتب الإقليمية والقطرية استراتيجياتها الخاصة المستندة إلى الاستراتيجية الشاملة لنطاق المنظمة.	شعبة التعاون مع مصادر التمويل الخارجة عن الميزانية التابعة لمكتب التخطيط الاستراتيجي مسؤولة عن التنسيق الشامل لاستراتيجية تعبئة الموارد. وللشعبة قسمان: قسم مصادر التمويل الحكومي الثنائية، وقسم مصادر التمويل المتعددة الأطراف والخاصة (القطاع الخاص والمؤسسات ومصارف التنمية والاتحاد الأوروبي). ويعمل المدير العام المساعد لشؤون التخطيط الاستراتيجي مديراً للشعبة بالإجابة، ويقدم تقاريره إلى المدير العام. وتتلقى القطاعات البرنامجية والمكاتب الميدانية والمعاهد التوجيهات والإشراف من المدير العام والمديرين العاميين المساعدين لشؤون القطاعات البرنامجية، وتقع على عاتقها مسؤولية برمجة البرامج والمشاريع الممولة من خارج الميزانية وتنفيذها ورصدها. ويؤذن للقطاعات البرنامجية والمكاتب الميدانية والمعاهد بتعبئة الموارد الخارجة عن الميزانية من أجل المخططات الموافقة عليها في البرنامج الإضافي التكميلي بالتشاور مع الشعبة. وفيما يتعلق بالمشاريع الممولة من خارج الميزانية والمستحدثة في الميدان، يجوز لمدير معهد ما أو مدير أو رئيس المكتب الإقليمي أن يوقع اتفاقات التمويل بعد الحصول على إذن من مدير الشعبة.

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكلي
صندوق الأمم المتحدة للسكان	تتمشى استراتيجية تعبئة الموارد لصندوق الأمم المتحدة للسكان، التي وافقت عليها اللجنة التنفيذية في عام ٢٠٠٩، مع الخطة الاستراتيجية التي وافق عليها مجلس الإدارة للفترة ٢٠٠٨-٢٠١١ ومددها إلى عام ٢٠١٣. وقد محدثت الاستراتيجية في عام ٢٠١٢ مع رفع مستوى تركيزها على الشراكات، وبخاصة مع المانحين الناشئين (من بين بلدان مجموعة بريكس والقطاع الخاص) وفيما يتعلق بالتمويل من البرامج المشتركة.	توجد استراتيجية شاملة لنطاق المنظمة؛ ولدى المكاتب الإقليمية والقطرية استراتيجياتها الخاصة المستندة إلى الاستراتيجية الشاملة لنطاق المنظمة.	يقع فرع تعبئة الموارد في شعبة المعلومات والعلاقات الخارجية. ويدير الفرع جهود تعبئة الموارد على نطاق المنظمة وبدء إشراك القطاع الخاص على الصعيد العالمي. والمكاتب القطرية للصندوق مفوضة بسلطة البت في المسائل المتصلة بتنفيذ البرنامج القطري وتعبئة الموارد. فتقيم هذه المكاتب احتياجات البرامج القطرية وتضع خريطة للمانحين لعلهم يقدمون مساهمات محددة. ولها سلطة توقيع الاتفاقات القياسية؛ ويجب أن يحصل أي خروج على ما هو قياسي على موافقة المقر.
اليونيسيف	تتضمن وثائق الاستراتيجية والسياسة ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • التوجيه التنفيذي المتعلق بجمع التبرعات (CF/EXD/2003-013)، الذي وافق المدير التنفيذي عليه في عام ٢٠٠٣ • الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ (E/ICEF/2005/11)، التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام ٢٠٠٥ • الإطار الاستراتيجي للشراكات والعلاقات التعاونية (E/ICEF/2009/10)، الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في عام ٢٠٠٩ • تعبئة الموارد من القطاع العام في بيئة متغيرة: استراتيجية وخطة عمل 	جميع الوثائق نطاق شامل للمنظمة. توجد في المقر شعبتان مسؤولتان عن التنسيق، هما مكتب تحالفات القطاع العام وتعبئة الموارد وشعبة جمع الأموال والشراكات الخاصة. وتبذل أيضاً المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر التابعة لليونيسيف جهودها الخاصة لجمع التبرعات بدعم من المكتب والشعبة. وتعد المكاتب القطرية استراتيجيات شاملة لتعبئة الموارد من أجل تأمين الموارد الأخرى (المحددة) الموافق عليها لدعم برامجها القطرية وفي بعض الحالات الموارد العادية (غير المحددة) لصالح المنظمة. وأصبحت لدى أكثر من ٢٠ من هذه المكاتب القطرية استراتيجيات رسمية لجمع الأموال من القطاع الخاص بالإضافة إلى جمع التبرعات الحكومية التقليدي. وتضطلع وحدات أخرى في المقر بأدوار مهمة في دعم تعبئة موارد اليونيسيف.	يتعامل مكتب تحالفات القطاع العام وتعبئة الموارد مع الحكومات، والمنظمات الحكومية الدولية، والترتيبات المشتركة بين المنظمات، والشراكات البرنامجية العالمية، والمؤسسات المالية الدولية. أما شعبة جمع الأموال والشراكات الخاصة فتتعامل مع اللجان الوطنية وأنشطة الأعمال والمؤسسات الخاصة وعامة الجماهير والمنظمات غير الحكومية. ويتبع مديرا المكتب والشعبة نائب المدير التنفيذي للعلاقات الخارجية والشراكات.

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكل
	<p>اليونيسيف للفترة ٢٠١١-٢٠١٢، التي وافق عليها مدير مكتب تحالفات القطاع العام وتعبئة الموارد في عام ٢٠١١</p> <ul style="list-style-type: none"> • الخطة الاستراتيجية لجمع التبرعات والشراكات الخاصة، ٢٠١١-٢٠١٣، التي وافقت عليها شعبة جمع الأموال والشراكات الخاصة في عام ٢٠١١ • تعبئة الموارد العادية: استراتيجية النمو التي وافق عليها مدير مكتب تحالفات القطاع العام وتعبئة الموارد ومدير شعبة جمع الأموال والشراكات الخاصة في عام ٢٠١٢ <p>وجرى تحديث الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل لليونيسف وتمديدتها إلى عامي ٢٠١١ و٢٠١٣. وقُدِّم تقرير عن تنفيذ الإطار الاستراتيجي للشراكات والعلاقات التعاونية إلى المجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر ٢٠١٢. وستُحدث الاستراتيجية العالمية لتعبئة الموارد في عام ٢٠١٤.</p>		
اليونيدو	<p>لم تُعد وثيقة منفصلة لاستراتيجية صريحة. وتوجد وثائق تشريعية ومبادئ توجيهية (مثل المبادئ التوجيهية للتعاون التقني والمبادئ التوجيهية لتعبئة الأموال). كما أن الأسلوب القائم لتقديم التقارير بانتظام إلى مجالس الإدارة يتضمن محتوى ضخماً يتعلق باستراتيجية تعبئة الموارد.</p>	<p>تدار وظيفة تعبئة الموارد والتنسيق إدارة مركزية عن طريق فرع التخطيط الاستراتيجي والشراكات مع المانحين وضمان الجودة في المقر، التي تكفل تنفيذ نهج المنظمة ومبادئها التوجيهية بطريقة متسقة. وتقع المسؤولية اللامركزية عن تعبئة الموارد على عاتق المكاتب القطرية والمكاتب التقنية، وإن كانت الصيغة النهائية للاتفاقات توضع في المقر. وتشغل الشراكات على المستوى القطري أهمية مركزية للنهج المتبع تجاه تعبئة الموارد.</p>	<p>تقدم وحدة الشراكات مع المانحين والتنسيق مع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية تقاريرها إلى مدير فرع التخطيط الاستراتيجي والشراكات مع المانحين وضمان الجودة. وتتولى ثلاثة كيانات تنظيمية مختلفة تنسيق جهود تعبئة الموارد، وهي: مرفق البيئة العالمية (موظفي من الفئة ف-٥، وموظف من الفئة ف-٢)؛ وبرتوكول مونتريال المتعلق بالمواد المستنفدة</p>

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكلي
			<p>لطبقة الأوزون (فرع واحد، يتولى أيضاً تنفيذ مشاريع بروتوكول مونتريال)؛ ووحدة الشراكة مع المانحين والتنسيق مع مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (موظف من الفئة ف-٤، وموظف من الفئة ف-٣؛ وتدير الوحدة شؤون جميع المانحين الآخرين، بما في ذلك الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات الاتحاد الأوروبي والمؤسسات المالية الدولية وغيرها).</p> <p>وفي عام ٢٠١٣، أنشئ فريق الشراكات التجارية، وأعدت السياسة المتعلقة بالشراكات التجارية من أجل التعاون مع كيانات القطاع الخاص. ويتولى مكتب الاتصال في بروكسيل التنسيق مع الاتحاد الأوروبي.</p>
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع كيان ذاتي التمويل ينفذ المشاريع بالنيابة عن شركائه وليست لديه أموال أساسية. ولا يمارس المكتب أنشطة تعبئة الموارد.	يعمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع على أساس مبدأ استرداد التكلفة الكاملة، ومن ثم تُسترد جميع التكاليف المتعلقة بالمشاريع، مباشرة كانت أم غير مباشرة، وفقاً لسياسة التسعير المتعلقة بالعملاء.	
منظمة السياحة العالمية	لا. في عام ٢٠١٠، أعد الأمين العام الجديد برنامج العلاقات المؤسسية والعلاقات مع الشركات المكلف بولاية تعبئة الموارد.	لا ينطبق	<p>برنامج العلاقات المؤسسية والعلاقات مع الشركات مسؤول عن إقامة الشراكات والتحالفات والتعاون مع مؤسسات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والإقليمية الأخرى، وتصميم استراتيجية تعبئة الموارد وتنفيذها. ويقدم برنامج العلاقات المؤسسية والعلاقات مع الشركات تقاريره إلى المدير التنفيذي لشؤون القدرة التنافسية والعلاقات الخارجية والشراكات.</p>

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكلي
الاتحاد البريدي العالمي	<p>لا؛ بدأ نشاط تعبئة الموارد في عام ٢٠٠٩. وقاد مجلس الإدارة مناقشات لإعداد مبادئ توجيهية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الجهود التي يبذلها الاتحاد البريدي العالمي لتعبئة الموارد قائمة على مشاريع. • ليست جهود تعبئة الموارد موجهة تحديداً نحو الحصول على أموال للمكتب الدولي للاتحاد. والأنشطة المؤدية إلى تخصيص الأموال مباشرة إلى البلدان الأعضاء تشكل أولوية أيضاً. ويخطط المكتب الدولي لاقترح استراتيجية لتعبئة الموارد لكي يوافق عليها المجلس الإداري. 	<p>تنقسم الموارد إلى ثلاث فئات: الميزانية العادية؛ والمساهمات المتأتية من بيع المنتجات/الخدمات؛ والمساهمات الأخرى الخارجة عن الميزانية. وتتضمن الفئة الثالثة الأموال المجموعة بفضل جهود تعبئة الموارد، ولكنها لا تقتصر على هذه الأموال. وترتبط هذه المساهمات عادة بمشاريع/أنشطة محددة.</p>	<p>تتولى وحدة تعبئة الموارد تنسيق أنشطة تعبئة الموارد مع وكالات التمويل: موظف واحد من الرتبة ف-٣، نصف وقته مخصص لتعبئة الموارد ونصفه الآخر لإدارة المشاريع، ويشمل ذلك تقديم التقارير إلى المانحين عن المشاريع التي يمولونها. والوظيفة موجودة في المكتب التنفيذي وتتبع رئيس ذلك المكتب. وبلغت الموارد المتاحة للوظيفة ٥ ٠٠٠ دولار في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وبلغت ١٠ ٠٠٠ دولار في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١. وتتولى كل مديرية/برنامج مباشرة قيادة أنشطة تعبئة الموارد مع البلدان الأعضاء من أجل الأنشطة الخاصة بكل منها، بالتنسيق مع مديرية التعاون الإنمائي. ولما كان للاتحاد وجود محدود جداً في الميدان (سنة مكاتب إقليمية في العالم، يعمل بكل منها موظف واحد فقط من موظفي الاتحاد)، فلا تضطلع المكاتب الميدانية بأية أنشطة لتعبئة الموارد.</p>
برنامج الأغذية العالمي	<p>تستند استراتيجية تعبئة الموارد إلى الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الأغذية العالمي وإطاره المتعلق بالأهداف الاستراتيجية الذي يُحدث كل أربع سنوات.</p> <p>وتشمل الوثائق المتصلة بالاستراتيجية/السياسة العامة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • فيما يتعلق الشراكات الحكومية، "توفير الموارد لبيئة متغيرة" (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1) 	<p>ولدى برنامج الأغذية العالمي استراتيجية لتعبئة الموارد شاملة لنطاق المنظمة تركز عليها المكاتب الإقليمية والقطرية في وضع استراتيجياتها الخاصة بتعبئة الموارد.</p>	<p>توجد إدارة لخدمات الشراكة والحكومة في المقر يرأسها أمين عام مساعد. وتوجد في الإدارة شعبة مسؤولة عن الشراكات الحكومية، وأخرى عن الشراكات مع القطاع الخاص، وثالثة عن عضوية المجلس التنفيذي. ويتبع مديرو الشعب (مد-٢) الأمين العام المساعد للإدارة الذي يتبع المدير التنفيذي. وأدمج في شعبة الشراكات مع الحكومات فريق متفرغ لدعم تعبئة الموارد على الصعيد القطري. ولدى إدارة</p>

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكلي
	<p>• فيما يتعلق بالشراكات مع القطاع الخاص واستراتيجية جمع التبرعات (WFP/EB.1/2008/5-B/1)</p> <p>وقد وافق المجلس في عام ٢٠١٣ على استراتيجية جديدة من أجل القطاع الخاص للفترة ٢٠١٣-٢٠١٧. وتجري صياغة استراتيجية مؤسسية لتعبئة الموارد من أجل إقامة شراكات مستدامة للاستثمار في الخطة الاستراتيجية الجديدة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، لكى يوافق المجلس عليها في عام ٢٠١٤.</p>		<p>خدمات الشراكة والحوكمة أيضاً مكاتب اتصال خارجية في إسبانيا، وألمانيا، والإمارات العربية المتحدة، وبلجيكا، وجمهورية كوريا، والصين، وفرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان. والهيكلي لا مركزي بالنسبة لبعض المكاتب (واشنطن العاصمة وبروكسل واليابان، فضلاً عن المكاتب الإقليمية والقطرية) في حين أنه لا يزال مركزياً بالنسبة للمكاتب أخرى (بمعنى أنها تتبع شعبة الشراكات مع الحكومات في حالة سول، وبرلين، وباريس، وبيجين، وديي، ومدريد).</p>
منظمة الصحة العالمية	<p>في إطار إصلاحات منظمة الصحة العالمية في عام ٢٠١١، أنشئ فريق عمل داخلي معني بالتمويل وجمع التبرعات. وأعرب فريق العمل عن رأيه بأن منظمة الصحة العالمية تحتاج إلى: (أ) استراتيجية مؤسسية منقحة لتعبئة الموارد، و(ب) قاعدة تمويل موسعة، و(ج) إطار منقح للتمويل، و(د) استراتيجية وإطار جديديان للاتصالات المؤسسية. وأنشئت فرقة العمل المعنية باستراتيجيات تعبئة الموارد وإدارتها في عام ٢٠١٢ لتقديم المشورة إلى المدير العام وفريق السياسات العالمية المعني بتعبئة الموارد.</p> <p>وسيكون هناك نهج من ثلاث مراحل: الموافقة على الميزانية البرنامجية؛ والحوار المتعلق بالتمويل؛ واتباع نهج منسق تجاه تعبئة الموارد. وستكون الاستراتيجية متوائمة</p>	<p>استناداً إلى استعراض جاري لاستراتيجيات وخطط عمل تعبئة الموارد الراهنة، وتحت القيادة المشتركة للإدارة العليا عبر المنظمة، سيستخدم الهيكل اللامركزي الحالي شبكات تقنية أفقية سنشكل العمود الفقري لتحديد دورة تعبئة الموارد وتنسيقها تحديداً واضحاً.</p>	<p>إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء في مجمع الإدارة العامة مسؤولة عن الوظيفة الشاملة لتعبئة الموارد. وتوجد في كل مكتب إقليمي جهات اتصال معنية بتعبئة الموارد. ويوجد أيضاً في المجمعات وبعض الوحدات التقنية موظفون مكلفون بتعبئة الموارد. وتتولى إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء قيادة تعبئة الموارد المتعلقة بالحكومات. ووحدة التوجيهات السياسية والاستراتيجية في مجمع مكتب المدير العام مسؤولة عن مشاركة منظمة الصحة العالمية مع أصحاب المصلحة من غير الدول، وتجري في إطار مسؤولياتها تقييمات بشأن بذل العناية الواجبة لكيانات القطاع الخاص ومؤسساته. والحصول على موافقة وحدة التوجيهات السياسية والاستراتيجية، وإدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء،</p>

المنظمة	وجود وثيقة للاستراتيجية/السياسة	نطاق الاستراتيجية/السياسة	الهيكلي
	مع نتيجة الحوار المتعلق بالتمويل. وستوحد خطة عمل تعبئة الموارد المستويات الثلاثة للمنظمة حول برنامج مشترك لتعبئة الموارد تحت قيادة المدير العام والمديرين الإقليميين. وستُعد الخطة بمشاركة جميع المستويات في المنظمة، وستركز على معلومات عملية عن تفضيلات المانحين، مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات.		والحسابات شرط لا غنى عنه لقبول المساهمات من القطاع الخاص. ويعكف خبراء متفرغون في مكتب المدير العام على تقديم الدعم لعمليات تعبئة الموارد المتعلقة مثلاً بالصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين وآليات الأمم المتحدة الأخرى. ويقدم موظفو دائرة تعبئة الموارد تقاريرهم إلى مدير إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء.
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	لا. يجري حالياً تنقيح مشروع استراتيجية الشراكة وتعبئة الموارد لعام ٢٠٠٩. وفي إطار الهيكل العام لتمويل أنشطة المنظمة، تمثل التبرعات وتعبئة الموارد مصدراً ضئيلاً جداً للتمويل.	لا ينطبق	يضطلع قسم المنظمات الحكومية الدولية والشراكات في إدارة العلاقات الخارجية بوظيفة التنسيق داخل المنظمة فيما يتعلق بقضايا تعبئة الموارد. ويتمثل دور القسم في تأمين تبادل المعلومات وخدمات الدعم والتنسيق. ويتولى القسم تنسيق الشراكات وتعبئة الموارد مع القطاع الخاص وتنفيذها على أساس كل مشروع على حدة. ويتبع القسم المدير التنفيذي لإدارة العلاقات الخارجية ونائب المدير العام المسؤول عن قطاع القضايا العالمية في المنظمة. وبلغ إجمالي موارد الميزانية المخصصة لقسم المنظمات الحكومية الدولية والشراكات ٤٠٣ ٠٠٠ دولار لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١.
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	استراتيجية تعبئة الموارد التي اعتمدها المجلس التنفيذي للمنظمة العالمية للأرصاد الجوية في عام ٢٠١٢ في أثناء دورته الرابعة والسنتين تشمل الفترة ٢٠١٢-٢٠١٥.	توجد استراتيجية شاملة لنطاق المنظمة؛ وتعبئة الموارد مركزية على مستوى المقر.	يستضيف مكتب تعبئة الموارد وإقامة الشراكات في المقر وحدة تنسيق المشاريع التي تتبع مدير إدارة التنمية والأنشطة الإقليمية.

المرفق الثاني

تشكيل مكاتب تعبئة الموارد وما هو متاح لها من موارد

ما لم يُشر إلى خلاف ذلك، جميع الوظائف على أساس التفرغ، ولا تتضمن موارد الميزانية تكاليف الموظفين، ولا تتضمن التبرعات إيرادات أخرى.

الصناديق والبرامج

٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	برنامج الأمم المتحدة للبيئة
قسم الشراكات مع الجهات المانحة والمساهمات			
١	١	صفر	عدد المديرين أو من يعادلهم
١	١	١	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
١	صفر	صفر	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
١	١-٢	صفر	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
٣	٣	٢	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
٧	٦-٧	٣	إجمالي عدد الموظفين
١ ٩٢٠ ٤٤٢ دولاراً	١ ٤٤٠ ٢١٤ دولاراً	٤١٤ ٤٠٠ دولار	إجمالي موارد الميزانية
١ ٩٢٠ ٤٤٢ دولاراً	٢٣٣ ٣٤٣ ٠٠٠ دولار	١٥٢ ٦٠٩ ٠٠٠ دولار	إجمالي التبرعات
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	صندوق الأمم المتحدة للسكان
فرع تعبئة الموارد			
١	١	١	عدد المديرين أو من يعادلهم
٢	٢	٢	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
٣	٣-٤	٤	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
٢	٢	١-٢	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
١	٢	١	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
٨	٨	٤	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
١٧	١٤-١٩	١٣-١٤	إجمالي عدد الموظفين
٤ ٢٨٣ ٩٩٧ دولاراً	٣ ٢٧٥ ٤٨١ دولاراً	١ ٠٨٨ ١٠٣ دولارات	إجمالي موارد الميزانية
١ ٧٣٢ ٤٠٠ ٠٠٠ دولار	١ ٥٥٣ ٩٠٠ ٠٠٠ دولار	١ ٢٩٤ ٠٠٠ ٠٠٠ دولار	إجمالي التبرعات

منخفضة شؤون اللاجئين			
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	
دائرة العلاقات مع المانحين وتعبئة الموارد			
١-١	١-١	١-١	عدد المديرين أو من يعادلهم
٣-٣	٣-٣	٢-١	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
٥-٤	٤-٤	٦-٥	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
٣-٣	٣-٣	٣-٢	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
٤-٤	٤-٤	٤-٥	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
٨-٨	٨-٨	٨-٨	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
٥-٦	٤-٦	٦-٤	عدد الموظفين الآخرين (الموظفون الفنيون المبتدئون)
٢٩-٢٩	٢٧-٢٩	٣٠-٢٦	إجمالي عدد موظفي دائرة العلاقات مع المانحين وتعبئة الموارد
١١ ٧٤٧ ٢٩٦ دولاراً	٨ ٤٣١ ٤٢٣ دولاراً	٦ ٩٣٩ ٨٧٢ دولاراً	إجمالي موارد الدائرة المدرجة في الميزانية (متضمنة تكاليف الموظفين)
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	
دائرة جمع التبرعات من القطاع الخاص			
١-١	١-١	١-١	عدد المديرين أو من يعادلهم
٢-١	صفر-١	٢-١	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
٢-٢	٢-٢	٤-٥	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
٦-٥	١-٤	٢-٣	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
٢-١	١-٢	٢-٢	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
٤-٢	٢-٢	٤-٤	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
١٧-١٢	١١-٨	١٥-١٦	إجمالي عدد موظفي دائرة جمع التبرعات من القطاع الخاص
٨٢ ٨٨٦ ١٤٧ دولاراً	٣٦ ٩٠٩ ٢١١ دولاراً	١٦ ٩٧٥ ٠٦١ دولاراً	إجمالي موارد الدائرة المدرجة في الميزانية (متضمنة تكاليف الموظفين)
٤٦-٣١	٣٨-٣٧	٤٥-٤٢	إجمالي عدد الموظفين
٩٤ ٦٣٣ ٤٤٣ دولاراً	٤٥ ٣٤٠ ٦٣٤ دولاراً	٢٣ ٩١٤ ٩٣٣ دولاراً	إجمالي الموارد المدرجة في الميزانية (متضمنة تكاليف الموظفين)
٣ ٩٥٢ ١٠٧ ٠٠٠ دولار	٣ ٣١٣ ٧٤١ ٩٦١ دولاراً	٢ ٣٤٨ ٥٣٣ ١١٥ دولاراً	إجمالي التبرعات

٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	مكتب الأمم المتحدة المعنى بالمخدرات والجريمة
قسم التمويل المشترك و الشراكة (متضمنا الانتداب إلى بروكسيل)			
١	١	١	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
٢	٢	٢	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
٣	٣	١	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
صفر	صفر	٢	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
٢	٢	٢	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
٨	٨	٨	إجمالي عدد الموظفين
٠,١٠ مليون دولار	٠,١٢ مليون دولار	٠,١٦ مليون دولار	إجمالي موارد الميزانية
٤٧٩,٧ مليون دولار	٤٨٩,٣ مليون دولار	٣٤٣ مليون دولار	إجمالي التبرعات
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	اليونيسيف
مكتب تحالفات القطاع العام وتعبئة الموارد			
٤	٤	٤	عدد المديرين أو من يعادلهم
١٣	١٣	١٢	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
٣	٣	١	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
١١	١١	١٠	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
١٠	٩	١٠	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
١٩	١٩	١٧	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
٦٠	٥٩	٥٤	إجمالي عدد موظفي مكتب تحالفات القطاع العام وتعبئة الموارد
٣ ملايين دولار	٣ ملايين دولار	٢ مليون دولار	إجمالي موارد ميزانية المكتب
شعبة جمع الأموال والشركات الخاصة			
٥	٥	٥	عدد المديرين أو من يعادلهم
١٩	١٨	٨	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
٤٥	٣٣	٢٨	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
٥١	٣٦	٣٠	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
١٠	١١	١٦	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
٧٤	١٠٥	١١٧	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
٢١	٢٣	٢٧	عدد موظفي الفئات الأخرى
٢٢٥	٢٣١	٢٣١	إجمالي عدد موظفي شعبة جمع الأموال والشركات الخاصة

إجمالي موارد ميزانية الشعبة	١٦٥ مليون دولار	١٨٤ مليون دولار	١٩٨ مليون دولار
إجمالي عدد الموظفين	٢٨٥	٢٩٠	٢٨٥
إجمالي موارد الميزانية	١٦٧ مليون دولار	١٨٧ مليون دولار	٢٠١ مليون دولار
إجمالي التبرعات	٦٩٥ ٧٧١ ٣ ٦٣١ دولاراً	٦٢٥ ٧٣١ ٤ ٤٩٥ دولاراً	٦٥٣ ٧٢٩ ٠٠٠ دولاراً
* تتضمن تكلفة البضائع المسلمة؛ وصناديق الاستثمار؛ والتكاليف المباشرة وغير المباشرة باستثناء تكلفة الموظفين.			
الأونروا	٢٠٠٧-٢٠٠٦	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠١١-٢٠١٠
شعبة العلاقات مع المانحين، وحدة الشراكات			
عدد المديرين أو من يعادلهم	١	١	١
الفئة ف-٥ أو ما يعادلها	٢	٢	٢
الفئة ف-٤ أو ما يعادلها	٣	٣	٤
الفئة ف-٣ أو ما يعادلها	صفر	صفر	١
الفئة ف-٢ أو ما يعادلها	٣	٣	٤
فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها	١٤	١٤	١٤
إجمالي عدد الموظفين	٢٣	٢٣	٢٦
إجمالي موارد الميزانية	٢ ٧٥٦ ٦٨٢ دولاراً	٥ ٤٨٢ ٢٠٦ دولارات	٧ ٨٧٢ ٨٣٥ دولارات
إجمالي التبرعات	١ ٢٠٢ ٧١٠ ١٧١ دولاراً	١ ٦٥٠ ٥٨١ ٤١٩ دولاراً	١ ٦٧٤ ٧٩٨ ٤٢٩ دولاراً
برنامج الأغذية العالمي			
٢٠٠٧-٢٠٠٦	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠١١-٢٠١٠	حتى ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣
شعبة الشراكات مع الحكومات (تتضمن الموظفين في المقر (٣٤) ومكاتب الاتصال في الإمارات العربية المتحدة (١)، وباريس (٢)، وبراكين (٤)، وبيجين (١)، ومديريه (١))			
الموظفون المهنيون الدوليون			١٧
الموظفون المهنيون الدوليون (لأجل قصير)			٥
الموظفون الفنيون المبتدئون			١
موظفو الخدمات العامة		البيانات غير متاحة	١٢
موظفو الخدمات العامة (لأجل قصير)			٤
الخبراء الاستشاريون			٤
إجمالي عدد موظفي شعبة الشراكات مع الحكومات			٤٣
مكتب الاتصال في بروكسيل			
الموظفون المهنيون الدوليون			٥
موظفو الخدمات العامة			٣
موظفو الخدمات العامة (لأجل قصير)		البيانات غير متاحة	١
الخبراء الاستشاريون			١
إجمالي عدد موظفي مكتب الاتصال في بروكسيل			١٠

مكتب الاتصال في طوكيو			
الموظفون المهنيون الدوليون	٣		
موظفو الخدمات العامة	١		
موظفو الخدمات العامة (لأجل قصير)	١	البيانات غير متاحة	
إجمالي عدد موظفي مكتب الاتصال في طوكيو	٥		
مكتب الاتصال في واشنطن العاصمة			
الموظفون المهنيون الدوليون	٤		
موظفو الخدمات العامة	٤		
الخبراء الاستشاريون	٤	البيانات غير متاحة	
إجمالي عدد موظفي مكتب الاتصال في واشنطن العاصمة	١٢		
شعبة الشراكات مع القطاع الخاص (تتضمن موظفين في المقر (٢) وأستراليا (١)، الإمارات العربية المتحدة (٢)، وإندونيسيا (١)، وتايلاند (٢)، وجمهورية كوريا (٣)، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية (٢)، والولايات المتحدة الأمريكية (٧))			
الموظفون المهنيون الدوليون	٢١		
الموظفون المهنيون الدوليون (لأجل قصير)	٥		
الموظفون الفنيون المبتدئون	١		
موظفو الخدمات العامة	٤		
الخبراء الاستشاريون	٧	البيانات غير متاحة	
إجمالي عدد موظفي شعبة الشراكات مع القطاع الخاص	٣٨		
إجمالي عدد الموظفين (شعبة الشراكات مع الحكومات، ومكاتب الاتصال، وشعبة الشراكات مع القطاع الخاص)	١٠٨		
موارد الميزانية			
القطاع الحكومي بالمقر	٢٠٠٦-٢٠٠٧	٢٠٠٨-٢٠٠٩	٢٠١٠-٢٠١١
بروكسيل	٧,٣ ملايين دولار	٩ ملايين دولار	١٠,٧ ملايين دولار
طوكيو	٢,٤ ملايين دولار	٣,٢ ملايين دولار	٣,٩ ملايين دولار
واشنطن العاصمة	٣,٤ ملايين دولار	٢,٨ ملايين دولار	٢,٩ ملايين دولار
برلين	٣,٧ ملايين دولار	٣,٤ ملايين دولار	٤ ملايين دولار
القطاع الخاص بالمقر	١,٦ مليون دولار	٠,٨ مليون دولار	٠,٩ مليون دولار
إجمالي موارد الميزانية	٩ ملايين دولار	٢,٢ مليون دولار	٢,١ مليون دولار
إجمالي التبرعات	٢٧,٤ مليون دولار	٢١,٤ مليون دولار	٢٤,٥ مليون دولار
إجمالي التبرعات	٥٥٨٨ ٢٧٣ ٠٠٠ دولار	٩٤٩٣ ٨٠٠ ٠٠٠ دولار	٧٨٦٣ ٢٩٥ ٠٠٠ دولار

برنامج مكافحة الإيدز			
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	
شعبة تعبئة الموارد (مكتب تعبئة الموارد)	وحدة تعبئة الموارد (مكتب تعبئة الموارد)	وحدة العلاقات مع المانحين	
١	صفر	صفر	عدد المديرين أو من يعادلهم
صفر	١	١	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
٢	١	١	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
٤	١	٢	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
١	٢	١	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
١ متفرغ/١ غير متفرغ	١-٢ متفرغ/١ غير متفرغ	١	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
١٠	٧	٦	إجمالي عدد الموظفين
لا ينطبق	لا ينطبق	٨١ ٩٥٤ دولاراً	إجمالي موارد الميزانية لوحدة العلاقات مع المانحين
١ ٧٠٠ ٠٠٠ دولار	١ ٠٦٨ ٧٣٣ دولاراً	لا ينطبق	إجمالي موارد الميزانية لمكتب تعبئة الموارد (الأساسية)
٤٦٥ ٦٠٤ دولارات	١ ٣٨٢ ٧٦٩ دولاراً	لا ينطبق	إجمالي موارد الميزانية لمكتب تعبئة الموارد (غير الأساسية)
٢ ٤٦٥ ٦٠٤ دولارات	٢ ٤٥١ ٥٠٢ دولار	٨١ ٩٥٤ دولاراً	إجمالي موارد الميزانية
٥٢٥ ٤٩١ ٠٠٠ دولار	٥٤٣ ٥٩١ ٢٦٣ دولاراً	٥٢٢ ٥٨٧ ٠٠٠ دولار	إجمالي التبرعات

الوكالات المتخصصة

الفاو			
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	
١	٠,٤	٠,٢٥	عدد المديرين أو من يعادلهم
٥	٠,٤	٠,٢	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
١	٠,١	٠,٣	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
١	٠,٤	٠,٤	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
٦	١,٧	١,١	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
١٤	٣	٢,٢٥	إجمالي عدد الموظفين
-	٨٦٣ ٥٦٧ دولاراً	٧٢٨ ٢٧٠ دولاراً	تعبئة الموارد للدول الأعضاء
٨٤١ ٦٤٩ دولاراً	-	-	استراتيجية تعبئة الموارد وإدارتها
٨٤١ ٦٤٩ دولاراً	٨٦٣ ٥٦٧ دولاراً	٧٢٨ ٢٧٠ دولاراً	إجمالي موارد الميزانية
١ ٧٩٠ ٤٥٣ ٠٠٠ دولار	١ ٤٤٣ ٨٤٧ ٠٠٠ دولار	١ ٠٥١ ٦١٣ ٠٠٠ دولار	إجمالي التبرعات
منظمة العمل الدولية			
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	
١	٠,٥	٠,٥	عدد المديرين أو من يعادلهم
١,٥	١,٥	١	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها

٢,٥	١,٥	١	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
١	١	١	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
١	١	١	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
١	١	١	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
٨	٦,٥	٥,٥	إجمالي عدد الموظفين
١٧٠٤ ١٢٠ دولاراً	١١٩٦ ٥٠٨ دولارات	٩٢٧ ٦٧٢ دولاراً	إجمالي موارد الميزانية
٥١٩ ٠٥٩ ٠٠٠ دولار	٥٠٦ ٨١٠ ٠٠٠ دولار	٤١٥ ٦٤٧ ٠٠٠ دولار	إجمالي التبرعات
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	اليونيسكو
مكتب التخطيط الاستراتيجي، شعبة التعاون مع مصادر التمويل الخارجة عن الميزانية			
١	١	١	عدد المديرين العامين المساعدين
١	١	١	عدد المديرين أو من يعادلهم
٢	٢	٢	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
٣	٣	٣	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
٣	٤	٣	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
٣	٤	٤	عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
٦	٨	٩	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
٤	٢	٢	عدد موظفي الفئات الأخرى (الخبراء المعاونون/الانتدابات)
٢٣	٢٥	٢٥	إجمالي عدد الموظفين
٣٤٨ ١٠٢ دولار	٤٧٤ ٦٩٩ دولاراً	لا ينطبق	إجمالي موارد الميزانية
٥٧٧ ٠٣٧ ٥٣٨ دولاراً	٦٠١ ٣١٦ ٤٩٦ دولاراً	٧١١ ٩٧٣ ٥٩١ دولاراً	إجمالي التبرعات
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	اليونيدو
فرع التخطيط الاستراتيجي والشراكات مع المانحين وضمان الجودة			
١	١	١	عدد المديرين أو من يعادلهم
١	١	١	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
صفر	صفر	١	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
١	١	١	عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
٢	٢	٢	عدد موظفي فئة الخدمات العامة أو ما يعادلها
٥	٥	٦	إجمالي عدد الموظفين
١ ٦٤٩ ٩١١ دولاراً	١ ٦٢٥ ٥١٨ دولاراً	١ ٧٥٣ ٤٥٥ دولاراً	إجمالي موارد الميزانية
٤٧٧ ٩٦٣ ٠٠٠ دولار	٢٩٠ ١١٩ ٠٠٠ دولار	٢٤٨ ٣٥٥ ٥٤٣ دولاراً	إجمالي التبرعات

منظمة السياحة العالمية			
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	
برنامج العلاقات المؤسسية ومع الشركات (وظائف تعبئة الموارد المضطلع بها على أساس عدم التفرغ)			
١			عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
١			عدد موظفي الفئة ف-٢ أو ما يعادلها
١			عدد موظفي الفئات الأخرى
٣			إجمالي عدد الموظفين
			إجمالي موارد الميزانية
١٣ ٣٨٣ ٠٠٠ دولار	١٣ ١٧٨ ٥٩٨ دولاراً	٦ ٨٤٤ ٩٤٤ دولاراً	إجمالي التبرعات
منظمة الصحة العالمية			
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	
٤٠ في المائة مد-٢	٤٠ في المائة مد-٢	البيانات غير متاحة	عدد المديرين أو من يعادلهم
١٨	١٨		عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
٦	٦		عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
١	١		عدد موظفي الفئة ف-٣ أو ما يعادلها
٢٥	٢٥		إجمالي عدد الموظفين
٢٠ في المائة من إجمالي تكاليف الموظفين			إجمالي موارد الميزانية
٣ ٠٦٨ ٧٧٦ ٠٠٠ دولار	٢ ٧٤٥ ٠١٨ ٥٦٦ دولاراً	٣ ١٨٣ ١٦٠ ٨٦٣ دولاراً	إجمالي التبرعات
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية			
٢٠١١-٢٠١٠	٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	
١	١	١	عدد المديرين أو من يعادلهم
١ (شاغرة منذ ١٢ شهراً)	١	١	عدد موظفي الفئة ف-٥ أو ما يعادلها
١	صفر	صفر	عدد موظفي الفئة ف-٤ أو ما يعادلها
١	١	صفر	عدد الموظفين الآخرين (الموظفون الفنيون المبتدئون)
٤	٣	٢	إجمالي عدد الموظفين
٣٩٨ ٠٠٠ دولار	٣٢٠ ٠٠٠ دولار	-	إجمالي موارد الميزانية
٦٦ ٦٨١ ٠٠٠ دولار	٥٧ ٦١٦ ٧٥٤ دولاراً	٣٢ ٩٨٥ ٩٩٩ دولاراً	إجمالي التبرعات

المرفق الثالث

أكبر ١٠ مانحين من الدول الأعضاء خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠١١

الأموال المقدمة (بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

تراكميا	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦
الولايات المتحدة الأمريكية	١٩٧٥١ ٩٠٧	٣ ٤١٦ ٤٨٠	الولايات المتحدة الأمريكية	٣ ٦٨٢ ٣٤١	الولايات المتحدة الأمريكية	٢ ٦٥٤ ٣٢٦
المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية	٦ ٤٧٥ ٨٢٦	المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية	٩١٨ ٤٥٢	المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية	١ ٠٢٥ ٩٨٦	٩٨٨ ٧٤٣
اليابان	٥ ٤٣٨ ٩٩٨	١ ١٤٦ ٥٢٨	١ ٠٧٩ ٢٣٣	٨٥٢ ٢٢٦	٨٣١ ٩٣٣	٧٣٤ ٥٢٤
السويد	٤ ٣٥٥ ٠٢٦	١ ٠٤٤ ٣٧٤	٧٩٧ ١٧٦	٨٤٨ ٠٨٩	٧٨٧ ٢٠٣	٦٩٣ ٩٣١
كندا	٤ ٢٧٤ ٠٤٧	٨٤٤ ٨٦٧	٧٨٨ ٠٧٥	٨٠٣ ٣٣٥	٧٨٥ ٢١٥	٥٩٠ ٢٦٦
هولندا	٤ ٢٤٥ ٨٨٦	٨١٧ ٦١٧	٧٣١ ١٩٧	٧٦٦ ٠٩٠	٦٥٠ ٣٢٣	٥٣٧ ٥٢٠
النرويج	٤ ١٩٦ ٤٤٣	٥٨٨ ١٢٨	٧٢٣ ٧٢٥	٦٥٣ ٩٧٨	٦٢٧ ٦٢٣	٤٨٥ ٧٠٧
إسبانيا	٢ ٨١٨ ٣٨٢	٥١٨ ١٠٥	٤٤٣ ٧٥٦	٥٨٦ ١٣٢	٥٦٧ ١٧٣	٤٠٢ ٦٩٩
ألمانيا	٢ ٠٦٦ ٨١٧	٤١٤ ٧٠٩	٣٧٩ ٨١٨	٠٥٥ ٤٦٠	٥٢٠ ٥٦٤	٢٩٣ ٦٨٨
أستراليا	١ ٣٥٠ ١٨٨	١٤٢ ٢٩٨	٧٢٤ ٢٥٧	٥٥٥ ١٨٤	٣٥١ ٣٥٢	٢٨٤ ٨٨٧
الأرجنتين	١ ٣٥٠ ١٨٨	١٤٢ ٢٩٨	٧٢٤ ٢٥٧	٥٥٥ ١٨٤	٣٥١ ٣٥٢	٢٨٤ ٨٨٧
إيطاليا	٣٩٣ ٣٢٠	٣٩٣ ٣٢٠	٣٩٣ ٣٢٠	٣٩٣ ٣٢٠	٣٩٣ ٣٢٠	٣٩٣ ٣٢٠

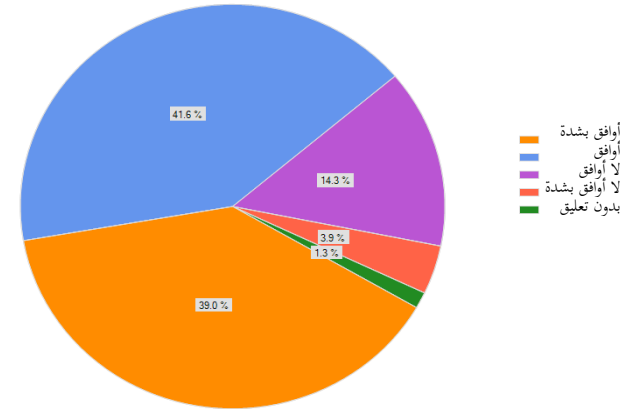
عدد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المستفيدة من الدعم

تراكمياً	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦
ألمانيا	٢٢	اليابان	٢٠	اليابان	٢٠	النرويج
هولندا	٢٢	الولايات المتحدة الأمريكية	١٩	ألمانيا	١٩	ألمانيا
النرويج	٢٢	النرويج	١٨	هولندا	١٨	النرويج
السويد	٢٢	السويد	١٨	السويد	١٨	السويد
إيطاليا	٢١	المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية	١٧	السويد	١٧	السويد
اليابان	٢١	كندا	١٦	إسبانيا	١٦	إسبانيا
الولايات المتحدة الأمريكية	٢١	هولندا	١٥	إسبانيا	١٥	إسبانيا
كندا	٢٠	أستراليا	١٤	ألمانيا	١٤	ألمانيا
إسبانيا	٢٠	ألمانيا	١٣	السويد	١٣	السويد
المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية	٢٠	الدانمرك	١٠	ألمانيا	١٠	ألمانيا

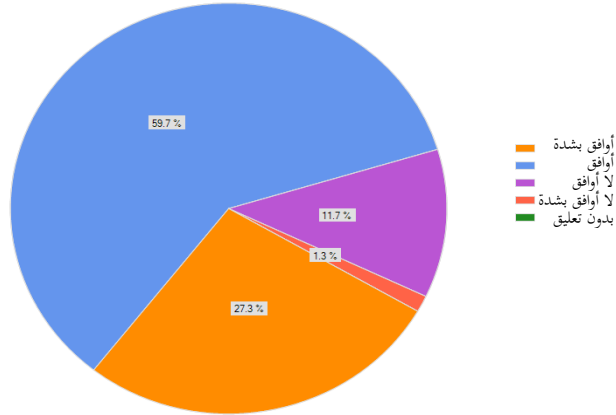
المرفق الرابع

نتائج استقصاء المنسقين المقيمين

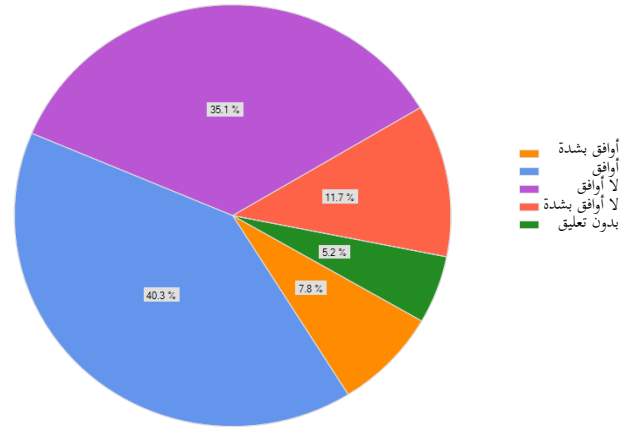
عند أداء مهامه عمليا، فإن كوني ممثل البرنامج الإنمائي المقيم وفي الوقت نفسه منسق الأمم المتحدة المقيم لا يتعارض مع ما أبذله من جهود لجمع الأموال من أجل فريق التنسيق التابع للأمم المتحدة.



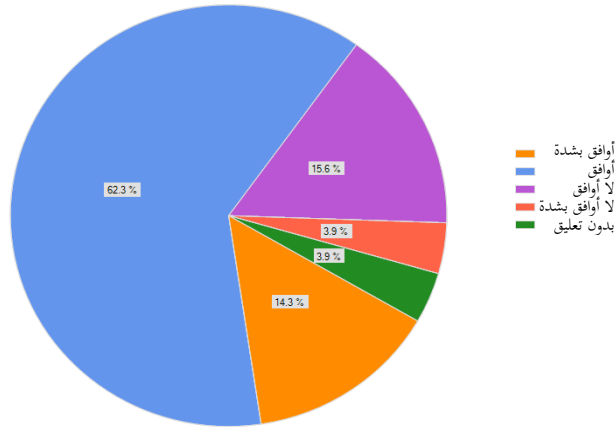
بوصفي منسق الأمم المتحدة المقيم، أشعر بأنني أملك المهارات اللازمة لتعبئة الموارد من أجل فريق التنسيق التابع للأمم المتحدة.



بوصفي منسق الأمم المتحدة المقيم، لا أحتاج إلى تدريب خاص على تعبئة الموارد للوفاء بواجبات عملي.



بوصفي منسق الأمم المتحدة المقيم، أشعر بأن فريق التنسيق التابع للأمم المتحدة يستأمني على الاصطلاح بتعبئة الموارد باسمه.



المرفق الخامس

استعراض الإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2014/1)

الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها	الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية	التأثير المتوخى	لا تتخذ إجراء	لا إحاطة	التوصية ١١	a	التوصية ٢	f	التوصية ٣	h	التوصية ٤	f	التوصية ٥	h
مجلس الرؤساء التنفيذيين			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
الأمم المتحدة*			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
الأونكتاد			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
مركز التجارة الدولي			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
البرنامج الإنمائي			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
برنامج الأمم المتحدة للبيئة			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
صندوق الأمم المتحدة للسكان			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
مفوضية شؤون اللاجئين			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
اليونيسيف			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
مكتب الأمم المتحدة للشؤون القانونية			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
الأونروا			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
هيئة الأمم المتحدة للمرأة			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
برنامج الأغذية العالمي			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
الفاو			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
الوكالة الدولية للطاقة الذرية			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
إيكادو			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
منظمة العمل الدولية			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
المنظمة البحرية الدولية			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
الاتحاد الدولي للاتصالات			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
برنامج مكافحة الإيدز			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
اليونسكو			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
اليونيدو			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
منظمة السياحة العالمية			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
الاتحاد البريدي العالمي			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
منظمة الصحة العالمية			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
المنظمة العالمية للملكية الفكرية			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										

مفتاح الجدول: L : توصية تتخذ الهيئة التشريعية قراراً بشأنها. E: توصية يتخذ الرئيس التنفيذي إجراء بشأنها.

توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من جانب هذه المنظمة. □

التأثير المتوخى: a: تحسين الشفافية والمساءلة؛ b: نشر الممارسات الجيدة/أفضل الممارسات؛ c: تحسين التنسيق والتعاون؛ d: تعزيز الاتساق والمواءمة؛ e: تعزيز المراقبة والامتثال؛ f: تعزيز الفعالية؛ g: وفورات مالية كبيرة؛ h: تعزيز الكفاءة؛ i: جوانب أخرى.

* تشمل جميع الكيانات الوارد ذكرها في الوثيقة ST/SGB/2002/11 باستثناء الأونكتاد، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية شؤون اللاجئين، والأونروا.