

Distr.: Limited
1 December 2011
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ إجراء

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام ٢٠١٢

٧-١٠ شباط/فبراير ٢٠١٢

البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت*

جمع التبرعات في القطاع الخاص: خطة العمل والميزانية المقترحة لعام ٢٠١٢

موجز

تُعرض على المجلس التنفيذي خطة العمل والميزانية المقترحة لشعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص لعام ٢٠١٢ للموافقة عليهما. وفي عام ٢٠١٢، يُتوقع أن تحقق الشعبة إيرادات موحدة صافيها ٨٨٠,٢ مليون دولار، تشمل ٤٠٦,٢ مليون دولار للموارد العادية و ٤٧٤ مليون دولار للموارد الأخرى. وستبلغ النفقات اللازمة لتحقيق هذه الإيرادات ١٣٠,٤ مليون دولار. ويُطلب إلى المجلس التنفيذي اعتماد مشاريع المقررات المتعلقة بالميزانية المقترحة التي ترد في الفرع السابع من هذا التقرير.

* E/ICEF/2012/1



المحتويات

الصفحة

٢	أولا - مقدمة
٤	ثانيا - آخر النتائج لعام ٢٠١١
١٠	ثالثا - النتائج الرئيسية المتوقعة لعام ٢٠١٢ والموارد المطلوبة في الميزانية التعويضية
١٠	ألف - مقدمة
١١	باء - النتائج الرئيسية المتوقعة
١٤	رابعا - توقعات الإيرادات والنفقات لعام ٢٠١٢
١٤	ألف - مقدمة
١٥	باء - الإيرادات
١٦	جيم - النفقات
٢٠	خامسا - صناديق الاستثمار
٢١	سادسا - الموارد البشرية - التغييرات في الوظائف
٢٦	سابعا - مشاريع القرارات
		ألف - النفقات المدرجة في الميزانية للسنة المالية ٢٠١٢ في ما يتعلق بجمع التبرعات
٢٦	والشراكات في القطاع الخاص
٢٧	باء - الإيرادات المدرجة في الميزانية للسنة المالية ٢٠١٢
٢٧	جيم - قضايا السياسة العامة

المرفقات

٢٨	الأول - موجز التغييرات المقترحة في الوظائف لعام ٢٠١٢
		الثاني - موجز تنفيذي للخطة الاستراتيجية لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص للفترة ٢٠١١-٢٠١٣
٢٩	٢٠١٣

أولا - مقدمة

١ - تعمل شعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص على تنسيق جميع أنشطة جمع الأموال في القطاع الخاص وأنشطة البيع التي تقوم بها منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وإدارة العلاقات الاستراتيجية مع اللجان الوطنية لليونيسيف، وتقديم التوجيه لأنشطة الدعوة في مجال حقوق الطفل في البلدان الصناعية، وتدعم الشراكات مع المؤسسات وإشراك المنظمة.

٢ - وتتناول خطة العمل ووثيقة الميزانية هاتان المهام الأساسية للشعبة، وهي: (أ) تعظيم إيرادات القطاع الخاص إلى أقصى حد ممكن؛ (ب) إدارة العلاقة الاستراتيجية مع اللجان الوطنية؛ (ج) الدعوة للنهوض بحقوق الطفل والتعليم من أجل التنمية؛ (د) إشراك المؤسسات. علما بأن إدراج مهام الدعوة للنهوض بحقوق الطفل وإشراك المؤسسات في الميزانية التعويضية للشعبة هو ناتج عن الاستعراض الشامل للميزانية البرنامجية الذي خضعت له الميزانية المؤسسية لليونيسيف سنة ٢٠١١. وينقل هذه المهام من الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ إلى ميزانية التعويض، تصبح جميع مهام الدعم التي تقدمها الشعبة للقطاع الخاص وللجان الوطنية متسقة تماما في إطار ميزانية متكاملة واحدة.

٣ - ولا تتناول هذه الوثيقة مهمة واحدة من مهام الشعبة هي تنسيق تنفيذ إطار الشركات الاستراتيجية على نطاق المنظمة، وهي ممولة من الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ (E/ICEF/2011/AB/L.2).

٤ - ونتيجة للمناقشات التي جرت في إطار الاستعراض الشامل للميزانية البرنامجية الذي خضعت له الميزانية المؤسسية سنة ٢٠١١ بشأن تدابير تقليل التكاليف وتمشيا مع الاتجاهات العالمية العامة المتعلقة بانخفاض المساهمات في الموارد العادية، اتبعت الشعبة نهجا حذرا لإزاء التنبؤ بالإيرادات عند إعداد ميزانية ٢٠١٢. وكانت افتراضات التخطيط لميزانية التعويض لسنة ٢٠١٢ متحفظة وتم الاعتماد على توقع مستوى منخفض لصافي مجموع العائدات في حدود ١ بليون دولار في سيناريو التخطيط لميزانية الشعبة، بما في ذلك لحساب نسب النفقات إلى العائدات (انظر الجدول ١). وظل هذا التوقع تقريبا في نفس مستوى الميزانية المعتمدة لسنة ٢٠١١. وفي السنوات السابقة، استُخدم متوسط التوقعات في سيناريو التخطيط لتحديد مستويات الإنفاق.

٥ - وفي نفس الوقت، بذلت جهود كبيرة لخفض تكاليف التشغيل بتطبيق مبادئ تقليل التكاليف وباقتراح إدخال التغييرات الضرورية فقط على هيكل ملاك الموظفين. وفي عام

٢٠١٢ بلغ مجموع النفقات المتوقعة للشعبة ٤, ١٣٠ مليون دولار، وبذلك تراجع بمبلغ قدره ٢٣,٥ مليون دولار، أو بنسبة ١٥ في المائة، بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١.

٦ - واكتمل تنفيذ ترشيد تجارة بطاقات المعايدة والمنتجات والانتقال إلى النموذج التجاري الجديد في عام ٢٠١١، بما انطوى عليه ذلك من الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بأنشطة التخزين والأنشطة اللوجستية وكذلك لتصميم وطباعة بطاقات المعايدة والمواد الترويجية لليونيسيف. وأحرزت عملية الاستعانة بمصادر خارجية لتصميم وإعداد المنتجات تقدماً كما كان مقدراً. وبالانتقال إلى النموذج التجاري الجديد، يُتوقع أن تحقق اللجان الوطنية والشعبة وفورات إجمالية في التكاليف تفوق ٣, ٢٢ مليون دولار خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٢. وقد تحقق جزء من هذه الوفورات في سنتي ٢٠١٠ و ٢٠١١، بلغ مجموعها ٦, ٩ مليون دولار. كما وُضعت استراتيجية لتنمية البطاقات والمنتجات، تعطي الأولوية لمبيعات المنتجات بدلا من مبيعات البطاقات الآخذة في الانخفاض، ولتطوير قنوات جديدة تشمل البيع بالتجزئة والتجارة الإلكترونية، إلى جانب منح تراخيص بوصفها أهم مصدر لنمو المبيعات في المستقبل.

ثانياً - آخر النتائج لعام ٢٠١١

٧ - سيتجاوز المجموع المتوقع لصافي الإيرادات الموحدة لعام ٢٠١١ الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١ بمبلغ قدره ٩, ٤٨ مليون دولار، أو بنسبة ٦ في المائة. وتفيد آخر التقديرات بأن صافي الإيرادات الموحدة لعام ٢٠١١ سيبلغ ٥, ٩٠٣ مليون دولار، مقابل ٦, ٨٥٤ مليون دولار في الميزانية المعتمدة. وتُعزى هذه الزيادة أساساً إلى الإيرادات المحصّلة استجابة لحالة الطوارئ في القرن الأفريقي.

٨ - ويبلغ صافي الإيرادات المتوقعة من الموارد العادية ٥, ٣٩٩ مليون دولار، أي أنها أدنى بنسبة ١ في المائة، أو بما قدره ١, ٥ مليون دولار من الميزانية المعتمدة. وهذا النقص ناتج عن انخفاض صافي الإيرادات المتأتية من التبرعات من القطاع الخاص بسبب أثر الزلزال والتسونامي اللذين وقعا في اليابان. كما تعكس الإيرادات التي جمعتها اللجنة الوطنية اليابانية تقصير السنة المالية للجنة إلى تسعة أشهر، ابتداءً من سنة ٢٠١١، لكي تتوافق مع تقويم السنة المالية لليونيسيف.

٩ - وتبلغ الإيرادات المتوقعة من الموارد الأخرى ٤, ٥٠٤ مليون دولار، وهو مبلغ يتجاوز بنسبة ١٢ في المائة المبلغ المعتمد، ويعزى ذلك أساساً إلى جمع التبرعات لحالة الطوارئ في القرن الأفريقي.

١٠ - وتشير آخر التقديرات إلى أن النفقات المباشرة أقل بنسبة ٧ في المائة من الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١، أي بمبلغ قدره ٣,٨ ملايين دولار. ويُعزى ذلك إلى انخفاض في نفقات العمليات والدعم في المجالات التالية: (أ) تركيز عملية الاستقدام للهيكل التنظيمي الجديد للبطاقات والمنتجات خلال النصف الثاني من السنة؛ (ب) انخفاض نفقات المكاتب القطرية لمبيعات البطاقات والمنتجات، بسبب إنهاء العمليات التي تجري داخل المنظمة واعتماد النموذج التجاري الجديد بسرعة فاقت التوقعات.

١١ - وكانت النفقات غير المباشرة البالغة ٥٥,٧ مليون دولار أقل من الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١ وقدرها ٥٧,٩ مليون دولار، وهي متصلة أساساً بعملية الاستقدام للهيكل التنظيمي الجديد للبطاقات والمنتجات الذي اكتمل خلال النصف الثاني من هذه السنة.

E/ICEF/2012/AB/L.1

7

الفرق بين عام ٢٠١٢ والميزانية المعتدلة لعام ٢٠١١		الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٢					آخر التقديرات لعام ٢٠١١				الميزانية المعتدلة لعام ٢٠١١				النتائج الفعلية لعام ٢٠١٠		
		مجموع		مجموع		مجموع		مجموع		مجموع		مجموع		مجموع		مجموع	
		الخصص		الخصص		الخصص		الخصص		الخصص		الخصص		الخصص		الخصص	
		للموارد		للموارد		للموارد		للموارد		للموارد		للموارد		للموارد		للموارد	
		والمنتجات الأخرى		والمنتجات العادية		والمنتجات ٢٠١١		والمنتجات العادية		والمنتجات العادية		والمنتجات العادية		والمنتجات ٢٠١٠		والمنتجات العادية	
المواد	٣,٤	-	٣,٤	٣,٤	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧
الترويجية	٣,٤	-	٣,٤	٣,٤	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧	٣,٧
نفقات المكاتب القطرية	٥,٣	٢,٨	٨,١	٨,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١	٩,١
مجموع النفقات	٣٧,٢	٢,٨	٤٠,٠	٤٠,٠	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧
المباشرة	٣٧,٢	٢,٨	٤٠,٠	٤٠,٠	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧	٤٦,٧
صناديق الاستثمار	١,١	٢٤,٥	-	٢٥,٦	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠
المساهمة المباشرة من العمليات	٣٩,١	٣٦٦,٤	٤٠٥,٥	٤٠٥,٥	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤
النفقات غير المباشرة	٣٩,١	٣٦٦,٤	٤٠٥,٥	٤٠٥,٥	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤	٤١٠,٤
مكسب المسدبر والاتصالات والمسؤولية الاجتماعية للشركات	٠,٩	٢,١	٣,٠	٣,٠	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥	٠,٥

الفرق بين عام ٢٠١٢ والميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١		الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٢						آخر التقديرات لعام ٢٠١١						الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١						النتائج الفعلية لعام ٢٠١٠													
		المجموع		جميع التبرعات		من القطاع للميزانية		مخصص المقترحة		النسبة المئوية		المبلغ		٢٠١٢		الأخرى		٢٠١١		المتاحات العادية		٢٠١٠		المتاحات العادية		٢٠١٠		المتاحات العادية		٢٠١٠			
المالية والإدارة	٨,٨	٦,٨	١٥,٦	١٥,٦	١٥,٦	٧,٩	٩,٣	١٧,٢	١٧,٢	٨,٠	٩,٤	١٧,٤	١٧,٤	١٧,٤	١٧,٤	١٧,٤	١٧,٤	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	١٧,٢	
التسويق وجمع التبرعات	٦,٢	١٠,٥	١٦,٧	١٦,٧	١٦,٧	٩,٤	١٥,٨	٢٥,٢	٢٥,٢	٨,١	١٥,٢	٢٣,٣	٢٣,٣	٢٣,٣	٢٣,٣	٢٣,٣	٢٣,٣	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	٢٥,٢	
العلاقات مع اللجان الوطنية والصدعوة للتهوض بحقوق الطفل والتعليم	١,٢	٣,٧	٤,٩	٤,٩	٤,٩	١,٥	٥,٤	٦,٩	٦,٩	١,٦	٥,٥	٧,١	٧,١	٧,١	٧,١	٧,١	٧,١	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	٦,٩	
مراكز الدعم الإقليمي	٠,٥	١,٢	١,٧	١,٧	١,٧	٠,٦	١,٩	٢,٥	٢,٥	٠,٦	١,٩	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٤	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	
مصرفوات السديون المدومة	١,٤	٧,٤	٨,٨	٨,٨	٨,٨	٠,٥	٠,٥	١,٠	١,٠	٠,٥	٠,٥	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠	١,٠
مجموع النفقات غير المباشرة	١٩,٠	٣١,٧	٥٠,٧	٥٠,٧	٥٠,٧	٢٠,٤	٣٧,٥	٥٧,٩	٥٧,٩	١٩,٢	٣٦,٥	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	
مجموع النفقات غير المباشرة	١٩,٠	٣١,٧	٥٠,٧	٥٠,٧	٥٠,٧	٢٠,٤	٣٧,٥	٥٧,٩	٥٧,٩	١٩,٢	٣٦,٥	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٥,٧	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	٥٧,٩	

ثالثاً - النتائج الرئيسية المتوقعة لعام ٢٠١٢ والموارد المطلوبة في الميزانية التعويضية

ألف - مقدمة

١٢ - تتناول خطة العمل ووثيقة الميزانية هاتان المهام الأساسية للشعبة، وهي: (أ) تعظيم إيرادات القطاع الخاص إلى أقصى حد ممكن؛ (ب) إدارة العلاقة الاستراتيجية مع اللجان الوطنية؛ (ج) الدعوة للنهوض بحقوق الطفل والتعليم من أجل التنمية؛ (د) إشراك المؤسسات. ويعكس إدراج مهام الدعوة للنهوض بحقوق الطفل وإشراك المؤسسات في الميزانية التعويضية للشعبة التوافق بين الاستعراض الشامل للميزانية البرنامجية الذي خضعت له الميزانية المؤسسية سنة ٢٠١١ ومقترح الشعبة بنقل هذه المهام من الميزانية المؤسسية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ إلى ميزانية التعويض. وبذلك تصبح جميع مهام الدعم التي تقدمها الشعبة للقطاع الخاص وللجان الوطنية متسقة تماماً في إطار ميزانية متكاملة واحدة.

١٣ - وتُحصَل الإيرادات التي يقدمها الأفراد والشركات عن طريق جمع التبرعات وأنشطة البيع التي تقوم بها ٣٦ لجنة وطنية في البلدان الصناعية و ٦٦ مكتبا قطريا لليونيسيف. وتوفر هذه التبرعات معاً حوالي ثلث دخل اليونيسيف. وعادة ما تمثل الإيرادات العادية التي تقدمها الجهات المانحة أكثر إيرادات يمكن التنبؤ بها وأكثرها استدامة، وتستفيد اليونيسيف من هذه الإيرادات في دعم تنفيذ أولوياتها التنظيمية. وفضلاً عن ذلك، يمكن الحصول على المزيد من الدعم والموارد من القطاع الخاص للأطفال عن طريق شراكات غير مالية.

١٤ - وخارج المنظمة، ازدادت حدة المنافسة في مجال جمع التبرعات في القطاع الخاص في العالم. وتشهد البيئة تطوراً سريعاً، مع زيادة في عدد ونوع المنظمات المهنية غير الربحية وقنوات وسائط الإعلام الجديدة للدعوة، والتسويق وجمع التبرعات. وأصبحت الجهات المانحة والداعمة من القطاع الخاص تجتهد نفسها أمام مجموعة كبيرة من الخيارات ولذلك صارت تدقق أكثر في المنظمات التي تتبرع لها.

١٥ - وفي هذا السياق، أصبح من الأهمية بمكان لليونيسيف أن تحصل على المزيد من الدعم من القطاع العام. وإضافة إلى كفاءة أفضل استخدام للموارد، ثمة حاجة إلى إنشاء قنوات جديدة ومبتكرة لحشد الموارد، بما في ذلك وسائط الإعلام الرقمية والجديدة، ومواصلة بذل الجهود لاستقطاب جهات مانحة تتعهد بتقديم تبرعات. وتشمل التحديات الرئيسية توسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية بحيث لا يقتصر الأمر على جمع التبرعات؛ وذلك من أجل إشراك الجهات الداعمة في أنشطة الدعوة ودوائر الأعمال لتشجيع التغيير في الممارسات التجارية بهدف تعزيز حقوق الطفل. وتشمل التحديات الداخلية الحاجة إلى تحفيز التآزر

والاتساق في جميع المجالات - أي جمع التبرعات، والبطاقات والمنتجات، والدعوة، والاتصال وإشراك المؤسسات.

باء - النتائج الرئيسية المتوقعة

١٦ - في إطار الخطة الاستراتيجية لشعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص للفترة ٢٠١١-٢٠١٣، ستسعى الشعبة إلى تحقيق الغايات الاستراتيجية والإدارية التالية:

(أ) زيادة كمية ونوعية صافي موارد القطاع الخاص من أجل اليونيسيف؛

(ب) تحسين القدرة على الدعوة في البلدان الصناعية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات؛

(ج) ضمان دعم متسم بالفعالية والكفاءة للإدارة والعمليات.

١٧ - وفيما يتعلق بالغاية الأولى، يتمثل الهدف في التوصل إلى إيرادات موحدة صافية مجموعها ٨٨٠,٢ مليون دولار في عام ٢٠١٢، وفي الوقت نفسه تعظيم نوعية الإيرادات التي تجمعها اللجان الوطنية والمكاتب القطرية إلى أقصى حد ممكن. وسينصب التركيز خلال عام ٢٠١٢ على ما يلي:

(أ) زيادة صافي الموارد العادية من جمع التبرعات في القطاع الخاص إلى ٤٠٦,٢ مليون دولار، وزيادة الموارد الأخرى إلى ٤٧٤ مليون دولار. وستضع الشعبة استراتيجية متكاملة تكاملاً تاماً لإدراج الدخل في القطاع الخاص، تشمل جمع الأموال في القطاع الخاص على المستوى الفردي على الصعيدين العالمي والقطري، وجمع التبرعات في شركات ومؤسسات القطاع الخاص، ومبيعات البطاقات والمنتجات، في إطار نهج استراتيجي موحد. وسينصب تركيز جميع قنوات الدخل على تعظيم الموارد العادية إلى أقصى حد ممكن. وستتصدى الشعبة أيضاً للتحدي المتمثل في زيادة الإيرادات من التبرعات المعلنة وتحويل عملية إدراج الدخل لها من القطاع الخاص إلى نموذج رقمي. وسيتم تعظيم مسارات التبرعات المعلنة إلى أقصى حد عن طريق التحويل المنهجي لفرادى الجهات الداعمة الأخرى، ولا سيما تلك التي تبدأ بوصفها جهات داعمة خلال حالات الطوارئ. وستعمل اللجان الوطنية والمكاتب القطرية والشعبة معاً على تغيير ملامح الموارد الأخرى لجمع التبرعات في القطاع الخاص، ولا سيما في الأسواق المتسمة بالتنافسية عالية حيث تطلب الجهات المانحة مقترحات وتقارير قطرية ذات مواصفات محددة؛

(ب) زيادة الموارد العادية من مبيعات البطاقات والمنتجات إلى ١٥,٣ مليون دولار. وسيهدف تنفيذ نموذج الشراكة الجديد للأعمال في مجال البطاقات والمنتجات إلى زيادة حجم المبيعات، عن طريق تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الشركات ومنح التراخيص لها، لدخول أسواق وقنوات جديدة. وستحقق في عام ٢٠١٢ جميع الوفورات التي أنجزتها اللجان الوطنية والمكاتب القطرية والشعبة نتيجة لترشيد المهام التي يجري القيام بها حالياً داخل المنظمة، والاستعانة بمصادر خارجية لأدائها، على حين يُتوقع أن تزيد نسبة صافي الإيرادات من المبيعات؛

(ج) دعم اللجان الوطنية والمكاتب القطرية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية لاسترداد الدخل في القطاع الخاص لتحقيق نتائج. وسيقدم الدعم إلى اللجان الوطنية والمكاتب القطرية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي المتكامل لإدراج الدخل من القطاع الخاص، بوسائل منها خبرات الاختصاصيين والصناديق الاستثمارية الموجهة نحو أهداف محددة. وعلاوة على ذلك، سيجري تعزيز إشراك اللجان الوطنية من خلال اتفاق التعاون الجديد ومن خلال الخطط الاستراتيجية المشتركة التي ستجري مواءمتها مع الخطة الاستراتيجية للشعبة للفترة ٢٠١١-٢٠١٣. وستوضع خطط استراتيجية مشتركة توفّر مع كل لجنة من اللجان الوطنية. وسيتواصل دعم اللجان الوطنية لتحسين الأداء وهياكل الحوكمة والآليات ذات الصلة. وستركز استثمارات القطاع الخاص في المكاتب القطرية تركيزاً متزايداً على زيادة الموارد العادية والاستثمار، وسيركز الدعم التقني الذي تقدمه الشعبة على الأسواق الرئيسية؛

(د) تعزيز حق ملكية العلامة التجارية. ستواصل الشعبة التركيز على تقديم الدعم إلى كل من أنشطة الاتصال التي تضطلع بها اللجان الوطنية في الأجل القصير، وأهدافها فيما يتعلق بوضع العلامة التجارية لليونيسيف في الموضع اللائق بها في الأجل الطويل. وضمن إطار استراتيجية الاتصال والدعوة العامة العالمية، التي تقودها شعبة الاتصال، ستقوم شعبة جمع الأموال والشراكات في القطاع الخاص بدعم تنفيذ إطار استراتيجي للاتصال الخارجي ووضع العلامة التجارية في الموضع اللائق في بلدان اللجان الوطنية. وسيستهدف الإطار الاستراتيجي الجانب الأوسع نطاقاً المتمثل في قيام اللجان الوطنية بتعزيز مكانة العلامة التجارية. ويلزم أن يوفر دليل اليونيسيف العملي المعني بالعلامة التجارية توجيهها واضحاً بشأن استخدام علامتها التجارية، وأن يستكمله دعم وتوجيه عملي للجان الوطنية في مجال تنمية وإدارة حق ملكية العلامة التجارية.

١٨ - ولتحقيق الغاية الثانية، ستقوم الشعبة بما يلي:

(أ) تعزيز قدرة اليونيسيف في مجال الدعوة في البلدان الصناعية. ثم إن التوصيات المستمدة من الإطار المعدّ للدعوة في البلدان التي توجد بها لجان وطنية ستترجم إلى ممارسة عملية، سواء بالسعي إلى توضيح مسؤوليات الدعم وطرائق التعاون بين شعب اليونيسيف المعنية، أو بوضع آليات على مستوى الخدمات للرقابة على اللجان الوطنية وتوجيهها. وستواصل الشعبة تعزيز دعمها للجان الوطنية لتنفيذ نُهج قائمة على النتائج وعلى الحقوق في مجال الدعوة والتعليم من أجل التنمية، مع بدء الأخذ بدليل الدعوة العالمية العملي، ووضع دليل عملي وبرنامج تدريبي للتعليم من أجل التنمية. وأخيراً، سيتم توفير الدعم التقني الموجه للدعوة بشأن الأهداف الإنمائية للألفية، وحملة مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والفقر والاستبعاد الاجتماعي، والأطفال المتقلون، ولتنفيذ اتفاقية حقوق الطفل عموماً؛

(ب) دعم تطوير نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات وبدء تنفيذه من أجل تعزيز حقوق الطفل بوصفها موضوعاً أساسياً في الأعمال التجارية وجدول أعمال حقوق الإنسان. وسيكون التركيز على جهود بناء القدرات في اليونيسيف للمشاركة مشاركة استراتيجية في الأعمال التجارية من خلال دمج فهم المسؤولية الاجتماعية للشركات والخبرة بها داخل المنظمة، وعن طريق تعزيز مكانة اليونيسيف مع الشركاء الخارجيين الرئيسيين وفي منطديات قطاع الأعمال ومحافل حقوق الإنسان. وستدعم الشعبة تنمية الخبرة بالقضايا، والريادة في مجالات الأولويات المواضيعية لتعريف الشركات التجارية بمختلف المواضيع المتعلقة بحقوق الطفل وفقاً للخطط الاستراتيجية المتوسطة الأجل، إلى جانب الشروع في شراكات رائدة تثبت النتائج الإيجابية التي تعود على الأطفال من المسؤولية الاجتماعية للشركات. وسيتم، بالتعاون الوثيق مع شعب المقر، بما فيها شعبة البرامج، وشعبة السياسات والممارسات، والمكاتب الإقليمية والقطرية، وضع إطار عام للمسؤولية الاجتماعية للشركات والبدء في تنفيذه، بما في ذلك هياكل المساءلة واختيار الشركاء والعمليات الإدارية، إلى جانب أطر رصد وتقييم الشراكات في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات.

١٩ - ويتمثل الهدف الإداري العام في تقديم الدعم الفعال لأنشطة الشعبة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق النتائج، على النحو المبين في الخطة الاستراتيجية للشعبة للفترة ٢٠١١-٢٠١٣. وسيتحقق ذلك من خلال ما يلي:

(أ) الحوكمة والنظم المتسمة بالفعالية والكفاءة. فسوف توفر الشعبة التمثيل وتقديم التوجيه الاستراتيجي لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص، إلى جانب الحفاظ على علاقات فعالة مع اللجان الوطنية والشركات الشريكة. وسيتم تعزيز عملية تنسيق خطة العمل وإدارة أنشطة الشعبة لتحقيق أقصى قدر من الأثر الإيجابي للموارد

المتاحة. وسوف يستمر القيام بعمليات إدارة المخاطر لضمان المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب المقتضى، بما في ذلك ما يجري استجابةً لتوصيات مراجعي الحسابات. وسيتم تعزيز استمرارية الأعمال والتأهب لمواجهة الأزمات من خلال اختبارات منتظمة واستكمالات دورية لخطّة عمل جنيف لاستمرارية الأعمال، إلى جانب مكتبة الشعبة، المعنية بالمخاطر والسيطرة عليها؛

(ب) الإدارة المتسمة بالفعالية والكفاءة للموارد المالية والإشراف عليها. سوف تُكفل الرقابة الكافية والموثوقة على إعداد التقارير المالية عن إدراج الدخل في القطاع الخاص، إلى جانب الإدارة المالية الحصيفة لميزانية الشعبة. وسيجري شراء الخدمات التعاقدية والسلع بما يتماشى مع الأنظمة القائمة في مجال دعم تنفيذ خطط عمل الشعبة؛

(ج) الإدارة المتسمة بالفعالية والكفاءة للقدرات البشرية. إن دعم الموارد البشرية سيكفل التوظيف في الوقت المناسب، واستبقاء الموظفين ذوي الكفاءة العالية، وكذلك التقليل من طول الفترة الزمنية التي تظل فيها الشواغر مفتوحة. ولتعزيز أداء الموظفين داخل الشعبة، سوف يجري التركيز على تقييم الأداء وتطويره. وسيجري تعزيز التعلم على نحو فعال عن طريق دعم الموظفين في الالتحاق ببرامج تعليمية منظمة ومبادرات خارجية منسقة، إلى جانب تشجيع الموظفين على أن يكتسبوا معرفة بأعمال الأقسام المختلفة للشعبة وعلى نطاق المنظمة بشكل أعم. وسوف يُدعم النشاط الأخير أساساً عن طريق تعيينات ممتدة، والمشاركة في أفرقة عاملة لمجموعة أوسع من الموظفين، وتعزيز ثقافة تبادل المعلومات.

رابعاً - توقعات الإيرادات والنفقات لعام ٢٠١٢

ألف - مقدمة

٢٠ - كما هو مبين في الجدول ١، يتوقع أن يصل صافي الإيرادات الموحدة للشعبة لعام ٢٠١٢ إلى ٨٨٠,٢ مليون دولار، أي بزيادة قدرها ٢٥,٦ مليون دولار، أو ٣ في المائة، عن الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. وسيستمد ما مجموعه ١,٦ مليون دولار من هذه الزيادة من الموارد العادية، بينما سيستمد المبلغ المتبقي البالغ ٢٤ مليون دولار من الموارد الأخرى.

٢١ - ونتيجة لمناقشات الاستعراض الشامل للميزانية البرمجية الذي خضعت له الميزانية المؤسسية لعام ٢٠١١ بشأن تدابير خفض التكاليف التي يتعين على المنظمة أن تنفذها، والاتجاهات العالمية العامة التي توحى بالقلق إزاء انخفاض المساهمات في الموارد العادية، اتخذت الشعبة نهجاً حذراً في توقعات الإيرادات لأغراض الميزنة لعام ٢٠١٢. ولذلك فإن افتراضات التخطيط للميزانية التعويضية لعام ٢٠١٢ متحفظة، وقد استخدم التوقع المنخفض لإجمالي

العائدات الصافية وقدره ١ بليون دولار باعتباره سيناريو التخطيط لميزانية الشعبة، بما في ذلك لأغراض ميزنة النفقات في عام ٢٠١٢ ولحساب نسب المصروفات إلى العائدات. وهذا التوقع هو تقريبا في نفس مستوى الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. وكان التوقع المتوسط قد استخدم في السنوات السابقة باعتباره سيناريو التخطيط لتحديد مستويات النفقات.

٢٢ - وستنخفض نسب نفقات التشغيل إلى عائداته من ١١,٢ في المائة في عام ٢٠١١ إلى ٩,١ في المائة في عام ٢٠١٢، باستثناء صناديق الاستثمار.

٢٣ - وتشكل النتائج المتوخى تحقيقها، كما هو مبين في الفرع الثالث بآء أعلاه، الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد (الميزنة القائمة على النتائج). ويلخص الجدول ٤ توزيع ميزانية مصروفات الشعبة على نتائج المكونات الثلاثة للبرنامج.

باء - الإيرادات

٢٤ - من المتوقع أن يبلغ صافي الإيرادات الموحدة من الموارد العادية لجمع التبرعات في القطاع الخاص ٣٩٠,٩ مليون دولار في عام ٢٠١٢، مقارنة مع ٤٠٢,٢ مليون دولار في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. وكما هو مبين في الجدول ١، يعود هذا الانخفاض أساسا إلى الانخفاض المتوقع في العائدات الصافية، من ٤٧٥,٣ مليون دولار في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١ إلى ٤٦٠ مليون دولار في الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٢. وكما هو موضح في الفقرة ٢١ أعلاه، يقوم ذلك على افتراضات تخطيط متحفظة لعام ٢٠١٢، تهدف إلى ضمان إبقاء مستويات الإنفاق عند أدنى حد ممكن، في وقت يظهر فيه اتجاه نحو الانخفاض في إيرادات الموارد العادية. وإضافة إلى ذلك، تراعي افتراضات التخطيط المتحفظة الآثار المحتملة الناجمة عن التغيير في سياسات إثبات الإيرادات المطلوبة لمواءمة الإبلاغ مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، التي سيتم تنفيذها في عام ٢٠١٢.

٢٥ - ومن المتوقع أن تبلغ الحصيلة الإجمالية لعام ٢٠١٢ من بيع البطاقات والمنتجات ٩٥ مليون دولار، بانخفاض قدره ١٤,١ مليون دولار، نتيجة لتوقف مبيعات المنتجات التي تجلبها الشعبة في العديد من البلدان التي تعتمد منح التراخيص كنموذج تجاري.

٢٦ - ومن المتوقع أن تبلغ نفقات اللجنة الوطنية لمبيعات البطاقات والمنتجات ٢٧ مليون دولار، تمثل ٢٨ في المائة من إجمالي العائدات، بالمقارنة مع ٣٢ في المائة من إجمالي العائدات في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. وقد انخفضت هذه النفقات في ظل نموذج التشغيل الجديد للبطاقات والمنتجات، حيث ستستوعب الشعبة ما يقدر بنحو ٧,٥ مليون دولار من

التكاليف اللوجستية وتكاليف التوزيع من ١٤ لجنة من اللجان الوطنية ستنتقل إلى نموذج التوصيل المباشر.

٢٧ - ومن المتوقع أن يبلغ صافي الإيرادات الموحدة من مبيعات البطاقات والمنتجات ١٥,٣ مليون دولار، مقارنة مع ٢,٤ مليون دولار في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١، مما يدل على انتعاش عقب ترشيد الأعمال التجارية. وترجع الزيادة في صافي الإيرادات في معظمها إلى خفض نسبة مجموع النفقات المباشرة إلى إجمالي العائدات، من ٤٦ في المائة في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١ إلى ٣٥ في المائة في الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٢. وقد زادت نسبة المساهمة المباشرة من العمليات في العائدات الإجمالية من ٢٠ في المائة في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١ إلى ٣٥ في المائة في الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٢. وذلك على النحو الموضح في الجدول ١.

٢٨ - وقد انخفضت الإيرادات الأخرى البالغة ٨,٦ مليون دولار بمقدار ٠,٦ مليون دولار، أو ٦,٥ في المائة، بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١.

جيم - النفقات

٢٩ - في عام ٢٠١٢ بلغ مجموع النفقات المتوقعة للشعبة ١٣٠,٤ مليون دولار، وهو انخفاض بمقدار ٢٣,٥ مليون دولار أو ١٥ في المائة، بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. وتتألف الميزانية التعويضية من التكاليف التشغيلية للشعبة البالغة ٩١ مليون دولار، وقد جرى تخفيضها بنسبة ١٨ في المائة بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١، التي بلغت ١١٢ مليون دولار، ومن مخصصات صناديق الاستثمار ومقدارها ٣٩ مليون دولار، وقد انخفضت بنسبة ٧ في المائة بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. وقد تحقق تخفيض الميزانية التشغيلية على الرغم من تكاليف إضافية قيمتها ٢,١ مليون دولار، وتعلق بنقل وحدتي الدعوة للنهوض بحقوق الطفل والمسؤولية الاجتماعية للشركات مع ثماني وظائف من الميزانية المؤسسية للشعبة إلى الميزانية التعويضية.

٣٠ - تبلغ النفقات المباشرة ٣٦,٤ مليون دولار في الميزانية المقترحة للعام ٢٠١٢، أي أنها انخفضت بمقدار ١٧,٦ مليون دولار، وهو ما يعادل نسبة ٣٣ في المائة بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. ويعزى ذلك أساساً إلى انخفاض التكاليف غير المتكررة التي خُطِّط لها خلال عام ٢٠١١ من أجل ترشيد عملية مبيعات البطاقات والمنتجات، وإلى انخفاض النفقات المتوقعة نتيجة الترشيح. وكما بين الجدول ١، تشمل النفقات المباشرة ما يلي:

(أ) كلفة السلع والنفقات العامة للمخزون ويتوقع أن تبلغ ١٢,٣ مليون دولار، أو ١٣ في المائة من إجمالي العائدات، مقارنة مع ١٤ في المائة من إجمالي العائدات في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. وجاء الانخفاض البالغ ٢,٩ مليون دولار في عام ٢٠١٢ نتيجة للانخفاض في إجمالي العائدات المتوقع من المبيعات إلى جانب الانخفاض في نسبة النفقات إلى العائدات؛

(ب) ميزانية العمليات والدعم، ويتوقع أن تبلغ ١٤,٦ مليون دولار، بالمقارنة مع ٢٦ مليون دولار اعتمدت لعام ٢٠١١. ويعزى الانخفاض البالغ ١١,٤ مليون دولار بشكل أساسي إلى تخفيض الميزانية المخصصة للوظائف، والخبراء الاستشاريين، وتكاليف الموظفين الأخرى، ومصروفات التشغيل التي احتسبت في ميزانية عام ٢٠١١ كتكاليف غير متكررة لترشيد قسم مبيعات البطاقات والمنتجات؛

(ج) ميزانية المكاتب القطرية، التي تبلغ ٤,٥ ملايين دولار للعام ٢٠١٢، وقد انخفضت بمقدار ٤,٦ مليون دولار بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. ويعزى ذلك أساساً إلى ما يلي: (أ) ترشيد مبيعات البطاقات والمنتجات، الأمر الذي نتج عنه وقف مبيعات المنتجات التي تجلبها الشعبة في عدة مكاتب قطرية واعتماد نموذج تجاري قائم على منح التراخيص، وزيادة الكفاءة وتخفيض نفقات مبيعات البطاقات والمنتجات بمقدار ٤ ملايين دولار؛ (ب) نقل ميزانية الموارد العادية، لتدفع من العائدات الإجمالية للموارد الأخرى التي يدرها البلد، الأمر الذي يخفض ميزانية جمع التبرعات بمقدار ٠,٦ مليون دولار.

٣١ - وتبلغ النفقات غير المباشرة المتوقعة ٥٥ مليون دولار للعام ٢٠١٢، مسجلة انخفاضاً مقداره ٢,٩ مليون دولار أو نسبته ٥ في المائة بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. وقد تحقق ذلك من خلال تخفيض مخصصات الميزانية للسفر والموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل والخدمات الاستشارية ومصروفات التشغيل، وتخفيض النفقات غير المتكررة التي نشأت عن ترشيد أعمال البطاقات والمنتجات خلال عام ٢٠١١. ويبين ذلك الجدولان ١ و ٢، حيث تشمل النفقات غير المباشرة ما يلي:

(أ) الميزانية المقترحة للعام ٢٠١٢، والمخصصة لمكتب المدير والاتصالات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتبلغ ٥,٤ ملايين دولار، وهي تمثل زيادة بمقدار ٠,٣ مليون دولار عن الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. وتشمل تكلفة إضافية تزيد على ١ مليون دولار نتيجة لنقل ميزانية المسؤولية الاجتماعية للشركات من الميزانية المؤسسية إلى الميزانية التعويضية. وقد انخفضت ميزانيتها مكتب المدير وقسم الاتصالات مقارنة مع الميزانية المعتمدة

لعام ٢٠١١، وذلك بتخفيض تكاليف المساعدة المؤقتة والخدمات الاستشارية ومصروفات التشغيل؛

(ب) الميزانية المتوقعة للشؤون المالية والعمليات للعام ٢٠١٢، وتبلغ ١٧,٣ مليون دولار، وقد ازدادت بمقدار ٠,١ مليون دولار مقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١، وكان ذلك في الأساس نتيجة للنفقات غير المتكررة من أجل تغطية التحسينات المطلوبة في نظام المعلومات الافتراضي المتكامل بعد تنفيذه. وبجسب ما يظهر في الجدول ٢، يقابل هذه الزيادة انخفاض في الميزانية المخصصة لتكاليف الموظفين الأخرى، ومصروفات التشغيل والخدمات الاستشارية؛

(ج) الميزانية المقترحة للتسويق وجمع التبرعات لعام ٢٠١٢، وتبلغ ٢١,٨ مليون دولار، وهو ما يمثل انخفاضاً مقداره ٣,٤ ملايين دولار أو ١٣ في المائة بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. حيث انخفضت الميزانية المقترحة للتسويق والبالغة ٧,٧ ملايين دولار بمقدار ١,٧ مليون دولار بالمقارنة مع تلك المعتمدة لعام ٢٠١١. ويرجع ذلك إلى حد بعيد إلى أن الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١ شملت تكاليف غير متكررة للوظائف والخبراء الاستشاريين، ذات صلة بترشيد الأعمال وهي تكاليف لن يتكرر تكبدها. وبلغت الميزانية المقترحة لجمع التبرعات ١٤,١ مليون دولار، أي أنها انخفضت بمقدار ١,٧ مليون دولار بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١، وكان السبب الرئيسي في انخفاضها هو مبادرات تخفيض التكاليف وكذلك تخفيض الميزانيات المخصصة للخدمات الاستشارية والسفر والبحث والتطوير؛

(د) الميزانية المتوقعة لقسم علاقات اللجان الوطنية تبلغ ٧,٤ مليون دولار، وهو ما يمثل زيادة قدرها ٠,٥ مليون دولار، بالمقارنة مع الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١. ويعزى ذلك إلى نقل قسم حقوق الطفل و التعليم من أجل التنمية بوظائفه الأربع من الميزانية المؤسسية إلى الميزانية التعويضية. ولو لم يحدث هذا النقل لتحققت وفورات تزيد على ٠,٥ مليون دولار؛

(هـ) المصروفات المتوقعة لمراكز الدعم الإقليمي، وتبلغ ٢,٥ مليون دولار، وقد بقيت على ما كانت عليه في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١.

خامسا - صناديق الاستثمار

٣٢ - خُفِّضت مخصصات صندوق الاستثمار بنسبة ٧ في المائة، من ٤٢ مليون دولار في عام ٢٠١١ إلى ٣٩ مليون دولار في عام ٢٠١٢.

٣٣ - وفي عام ٢٠١٢ سيخصص مبلغ ٣٧,٦ مليون دولار لبرنامج تنمية جمع التبرعات، ومبلغ ١,٤ مليون دولار لبرنامج تنمية الأسواق. وبرنامج تنمية جمع التبرعات هو منحة استثمارية تدعم حملات جمع التبرعات التي تقوم بها اللجان الوطنية والمكاتب القطرية وشعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص. ويركز البرنامج في المقام الأول على نشر المبادرات التي أثبتت فعاليتها من أجل دعم استراتيجية جمع التبرعات، مع التشديد على تحصيل دخل يمكن التنبؤ به والاعتماد عليه وقابل للاستمرار، وذلك من خلال حملات لديها القدرة على اجتذاب أكبر قدر ممكن من النمو المرن للإيرادات. أما برنامج تنمية الأسواق فهو منحة استثمارية لدعم تسويق ومبيعات البطاقات والمنتجات التي تقوم بها اللجان الوطنية والمكاتب القطرية وشعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص مع التركيز على نشر المبادرات التي أثبتت فعاليتها، من أجل توفير إيرادات يمكن التنبؤ بها والاعتماد عليها.

٣٤ - ويدعم برنامج تنمية جمع التبرعات حملات الاستثمار وجمع التبرعات التي تقوم بها اللجان الوطنية والمكاتب القطرية، والتي تقدم مردوداً قيمته ٣ دولارات على الأقل لكل دولار مستثمر خلال ٣٦ شهراً، وتمنح الأولوية للأسواق والأنشطة التي تدر نسبة عالية من إيرادات الموارد العادية ولا سيما من التبرعات المعلنة. وقد كانت نتائج هذا البرنامج للعام ٢٠١٠ أفضل من التوقعات، وتُظهر أن الإيراد الإجمالي الناتج سيكون ٣,٥٧ دولاراً لكل دولار مستثمر على مدى ثلاث سنوات. وسينتج عن كل دولار مستثمر ٢,٦٦ دولاراً من الإيراد الصافي و ٢,١٨ دولاراً من صافي الموارد العادية عن الفترة نفسها.

٣٥ - وفي العام ٢٠١١، يتوقع أن تدر استثمارات قيمتها ٤٠ مليون دولار في برنامج تنمية جمع التبرعات ٣,٥١ دولاراً عن كل دولار مستثمر، وإيراداً إجمالياً مقداره ١٤٦,٢ مليون دولار على مدى ثلاث سنوات. وسيشكل مبلغ ١٠٨,٩ مليون دولار منها إيراداً صافياً، على حين سيكون صافي الموارد العادية ٨٩,٣ مليون دولار على مدى ثلاث سنوات.

٣٦ - وسيكون النظام الجديد لتخصيص ورصد الأموال جاهزاً للعمل على أكمل وجه في عام ٢٠١٢، مما سيعزز اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الأموال وبتحقيق رقابة أشد صرامة لنجاح برنامج تنمية جمع التبرعات. وستدخل تحسينات إضافية على معايير التخصيص القوية التي بدأ العمل بها في عام ٢٠١١، بتبسيط عملية التخصيص في عام ٢٠١٢ وذلك لتحسين

العائدات وإدارة موارد عادية صافية. وأدخل نظام جديد لرصد صناديق الاستثمار في العام ٢٠١١، وسينفذ بشكل كامل من مخصصات العام ٢٠١٢ لبرنامج تنمية جمع التبرعات. ٣٧ - وسينجم عن تخفيض مخصصات برنامج تنمية جمع التبرعات بنسبة ٧ في المائة تأثير غير متناسب على الأسواق التي تنخفض فيها حاليًا نسب الموارد العادية. وسيكون هذا هو الحال أيضًا بالنسبة للمكاتب القطرية وكذلك بالنسبة للجان الوطنية التي تنخفض فيها نسبة الموارد العادية وتحتاج إلى وقت لتحقيق النتائج. وستتم حماية أفضل اللجان الوطنية أداءً، لضمان استمرار تحقيق النتائج مقابل الاستثمارات.

سادساً - الموارد البشرية - التغييرات في الوظائف

٣٨ - مجموع الوظائف المقترحة للعام ٢٠١٢ يبلغ ٢٢٠ وظيفة بالمقارنة مع ٢٢٥ وظيفة للميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١، وستكون ١٧٧ وظيفة منها في مقر شعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص و ٤٣ وظيفة في المكاتب القطرية. ويمثل هذا العدد زيادة صافية قدرها ٣ وظائف عمومًا في مقر الشعبة وانخفاضًا قدره ٨ وظائف تمولها الشعبة في المكاتب القطرية (انظر المرفق الأول).

٣٩ - وفي مقر الشعبة يقترح إلغاء ١٥ وظيفة من الوظائف الحالية، وإنشاء ٩ وظائف جديدة، ونقل ٨ وظائف من ميزانية الدعم إلى الميزانية التعويضية، ونقل وظيفة واحدة من المكاتب القطرية إلى المقر. وتشمل الوظائف المنشأة ٨ وظائف لوحدة الدعوة للنهوض بحقوق الطفل والتعليم من أجل التنمية ولوحدة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي ستنتقل من ميزانية الدعم إلى الميزانية التعويضية.

٤٠ - وليس هناك أي تغييرات في هيكل مكتب المدير، أو في قسم البطاقات والمنتجات، أو قسم الاتصالات، أو في مهام الموارد البشرية التي تدعمها الميزانية التعويضية. وفي عام ٢٠١١، نُفذت عملية كبرى لإعادة هيكلة قسم البطاقات والمبيعات، ولتعزيز قدرات الاتصالات والخدمات المركزية لجمع التبرعات، وذلك بهدف موازنة الخبرات في تلك الأقسام من أجل تحقيق النتائج الموضحة تفصيلاً في الخطة الاستراتيجية لشعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص للفترة ٢٠١١-٢٠١٣. ولهذا لا تقترح أي تغييرات في تلك الأقسام في عام ٢٠١٢.

٤١ - وتجري تغييرات طفيفة في قسم الشؤون المالية والعمليات وقسم الخدمات المركزية لجمع التبرعات. وهي تشمل إلغاء وظيفتين في قسم الشؤون المالية والعمليات تتعلقان

بالتغييرات التي أدخلت على نموذج تشغيل البطاقات والمنتجات وإنشاء وظيفة واحدة في قسم الخدمات المركزية لدعم جمع التبرعات في المكاتب القطرية.

٤٢ - وفي استعراض وظيفي لقسم علاقات اللجان الوطنية، جرى تقييم فعالية الهيكل الحالي في الإشراف على جميع نواحي العلاقات مع اللجان الوطنية وكذلك فعالية الخدمات المقدمة إلى اللجان والاختصاصيين في الشعبة. ويقترح هيكل مبسط للقسم على ضوء هذا الاستعراض، بما في ذلك تقليل عدد أفرقة العلاقات من خمسة إلى أربعة. وتماشى هذه التغييرات مع الآراء التي تم تلقيها من اللجان الوطنية من خلال استبيانات أجراها في أيار/مايو ٢٠١١ الفريق الدائم للجان الوطنية لليونيسيف، وللمديرين التنفيذيين. وبقى مجموع الوظائف في قسم علاقات اللجان الوطنية ٢٦ وظيفة بدون تغيير؛ ويشمل ذلك إدماج أربع وظائف في مجال الدعوة للنهوض بحقوق الطفل والتعليم من أجل التنمية، وستنقل هذه الوظائف من الميزانية المؤسسية.

٤٣ - وقد انخفض مجموع وظائف المكاتب القطرية الممولة من الميزانية التعويضية بمقدار ثماني وظائف، إذ انخفضت من ٥١ وظيفة في عام ٢٠١١ إلى ٤٣ وظيفة في عام ٢٠١٢. ويشمل ذلك نقل وظيفة واحدة من المكاتب القطرية إلى المقر، أي ما يمثل إلغاءً صافياً لأربع وظائف، وكذلك نقل ثلاث وظائف من الميزانية التعويضية للشعبة، بحيث تتم تغطيتها من العائدات الإجمالية التي تدرها المكاتب القطرية.

الجدول ٣

نطاق الإيرادات والنفقات المدرجة في الميزانية

١ كانون الثاني/يناير - ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

أولا توقع منخفض	ثانيا توقع متوسط	ثالثا توقع مرتفع
العائدات الصافية من إيرادات التشغيل		
٦٨,٠	٧٤,١	٨٠,٩
مبيعات بطاقات ومنتجات اليونيسيف		
٤٦٠,٠	٥٠١,٤	٥٤٧,٤
جمع التبرعات في القطاع الخاص - الموارد العادية		
٤٧٤,٠	٤٨٨,٢	٥١١,٠
جمع التبرعات في القطاع الخاص - الموارد الأخرى		
١ ٠٠٢,٠	١ ٠٦٣,٧	١ ١٣٩,٣
العائدات الصافية		

أولاً توقع منخفض	ثانياً توقع متوسط	ثالثاً توقع مرتفع	
المصروفات المباشرة			
١٢,٣	١٢,٦	١٢,٧	تكلفة السلع والنفقات العامة للمخزون
١٤,٦	١٤,٩	١٥,١	العمليات والدعم
٤,٩	٥,٠	٥,١	المواد الترويجية
٤,٥	٤,٦	٤,٦	مصروفات المكاتب القطرية
٣٦,٤	٣٧,١	٣٧,٥	مجموع المصروفات المباشرة
٣٩,٠	٣٩,٠	٣٩,٠	نفقات صناديق الاستثمار
٩٢٦,٦	٩٨٧,٦	١٠٦٢,٨	المساهمة المباشرة من العمليات
المصروفات غير المباشرة			
٥,٤	٥,٥	٥,٥	مكتب المدير، والاتصال والمسؤولية الاجتماعية للشركات
١٧,٣	١٧,٧	١٧,٩	الشؤون المالية والإدارة
٢١,٨	٢٢,٣	٢٢,٥	التسويق وجمع التبرعات
٧,٤	٧,٦	٧,٧	علاقات اللجان الوطنية والدعوة للنهوض بحقوق الطفل والتعليم
٢,٥	٢,٦	٢,٦	مراكز الدعم الإقليمية
٠,٥	٠,٥	٠,٥	مصروفات الديون المدومة
٥٥,٠	٥٦,١	٥٦,٧	مجموع المصروفات غير المباشرة
٨٧١,٦	٩٣١,٥	١٠٠٦,١	الإيرادات قبل البنود غير التشغيلية
البنود غير التشغيلية			
٨,٦	٨,٦	٨,٦	الإيرادات الأخرى
			مكاسب (خسائر) صرف العملات الأجنبية
٨٨٠,٢	٩٤٠,١	١٠١٤,٧	الإيرادات الصافية للفترة

الجدول ٤

الميزانية المقترحة حسب النتائج

١ كانون الثاني/يناير - ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٢	النتائج المتوقعة (٢٠١٢-٢٠١٣)
٢,١	فعالية التنمية
٢,١	نتائج عناصر البرنامج ١: تعزيز الدعوة في البلدان الصناعية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وقدرات الشركات الاستراتيجية
١,٠	النتيجة المتوسطة الأجل ١-١: الاعتراف باللجان الوطنية كجهات دعوة رائدة في مجال أعمال حقوق أشد الأطفال حرماناً، على الصعيدين العالمي والمحلي
١,٠	النتيجة المتوسطة الأجل ١-٢: مشاركة اليونيسيف واللجان الوطنية مشاركة فعالة مع دوائر الأعمال لتعزيز حقوق الطفل
١٢٨,٤	الإدارة
١٠٩,٤	نتائج عناصر البرنامج ٢: زيادة صافي موارد القطاع الخاص لليونيسيف كماً ونوعاً
٥٧,١	النتيجة المتوسطة الأجل ١-٢: زيادة صافي الموارد العادية المتأتية من جمع التبرعات في القطاع الخاص عن طريق اللجان الوطنية والمكاتب القطرية إلى ٥٧٦ مليون دولار والموارد الأخرى إلى ٤٨٤ مليون دولار بحلول نهاية عام ٢٠١٣
٤١,٨	النتيجة المتوسطة الأجل ٢-٢: زيادة الموارد العادية المتأتية من مبيعات بطاقات المعايدة والمنتجات عن طريق اللجان الوطنية والمكاتب القطرية إلى ٣٥ مليون دولار بحلول نهاية عام ٢٠١٣
٣,١	النتيجة المتوسطة الأجل ٢-٣: تعزيز قيمة العلامة التجارية مع الجهات الداعمة لليونيسيف عن طريق الاتصال الخارجي الاستراتيجي ووضع العلامة التجارية في الموضوع اللائق في بلدان اللجان الوطنية
٧,٥	النتيجة المتوسطة الأجل ٢-٤: قيام اللجان الوطنية والمكاتب القطرية بتنفيذ توجهه استراتيجي متكامل وتمتعها بالدعم التنفيذي والأدوات لتحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص
١٨,٩	نتائج عناصر البرنامج ٣: فعالية وكفاءة الإدارة ودعم العمليات
١,١	النتيجة المتوسطة الأجل ١-٣: فعالية وكفاءة الحوكمة والنظم
١٧,٦	النتيجة المتوسطة الأجل ٣-٣: فعالية وكفاءة إدارة الموارد المالية والإشراف عليها
٠,٢	النتيجة المتوسطة الأجل ٣-٥: فعالية وكفاءة إدارة القدرات البشرية (إدارة الموارد البشرية وتعلمها)
١٣٠,٤	مجموع الميزانية المقترحة لتحقيق النتائج

الجدول ٥

التوقعات المالية للخطة الاستراتيجية

النتائج الفعلية لعام ٢٠١٠، والميزانية المعتمدة لعام ٢٠١١، وآخر تقديرات عام ٢٠١١، والميزانية المقترحة لعام ٢٠١٢، وتوقعات الفترة ٢٠١٣-٢٠١٤

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

التوقعات الفعلية لعام ٢٠١٠	لعام ٢٠١١	لعام ٢٠١١	آخر تقديرات لعام ٢٠١٢	توقعات ٢٠١٣	توقعات ٢٠١٤
العائدات الصافية من إيرادات التشغيل					
٧٧,٤	٧٤,٠	٧٢,٠	٦٨,٠	٦٨,٧	٧١,٩
٣٩٣,٧	٤٧٥,٣	٤٥٤,٠	٤٦٠,٠	٤٦٣,٦	٤٨٢,١
٦٨٩,١	٤٥٠,٠	٥٠٤,٠	٤٧٤,٠	٥١٧,٠	٥٢٩,٠
١ ١٦٠,٢	٩٩٩,٣	١ ٠٣٠,٠	١ ٠٠٢,٠	١ ٠٤٩,٣	١ ٠٨٣,١
المصروفات المباشرة					
١٦,٦	١٥,٢	١٥,٨	١٢,٣	١٢,٥	١٢,٨
١١,٩	٢٦,٠	٢٣,٢	١٤,٦	١٤,٨	١٥,٢
٣,٤	٣,٧	٤,٢	٤,٩	٥,٠	٥,١
٨,١	٩,١	٦,٩	٤,٥	٤,٥	٤,٧
٤٠,٠	٥٤,٠	٥٠,٢	٣٦,٤	٣٦,٨	٣٧,٧
٢٥,٦	٤٢,٠	٤٢,٠	٣٩,٠	٣٩,٠	٤١,٠
١ ٠٩٤,٦	٩٠٣,٣	٩٣٧,٨	٩٢٦,٦	٩٧٣,٥	١ ٠٠٤,٣
المصروفات غير المباشرة					
٣,٠	٥,١	٤,٥	٥,٤	٥,٥	٥,٦
١٥,٦	١٧,٢	١٧,٤	١٧,٣	١٧,٧	١٨,١
١٦,٧	٢٥,٢	٢٣,٣	٢١,٨	٢٢,٣	٢٢,٨
٤,٩	٦,٩	٧,١	٧,٤	٧,٦	٧,٨
١,٧	٢,٥	٢,٤	٢,٥	٢,٦	٢,٧
٨,٨	١,٠	١,٠	٠,٥	٠,٥	٠,٥
٥٠,٧	٥٧,٩	٥٥,٧	٥٥,٠	٥٦,١	٥٧,٦
١ ٠٤٣,٩	٨٤٥,٤	٨٨٢,٠	٨٧١,٦	٩١٧,٤	٩٤٦,٧

النتائج الفعلية الميزانية المعتمدة آخر تقديرات الميزانية المقترحة				
لعام ٢٠١٠	لعام ٢٠١١	لعام ٢٠١٢	لعام ٢٠١٣	لعام ٢٠١٤
البنود غير التشغيلية				
٨,١	٩,٢	٥,٠	٨,٦	
الإيرادات الأخرى				
(٢٨,٨)	-	١٦,٥	-	
مكاسب (خسائر) صرف العملات الأجنبية				
١٠٢٣,٢	٨٥٤,٦	٩٠٣,٥	٨٨٠,٢	٩٤٦,٧
الإيرادات الصافية للفترة				

سابعاً - مشاريع القرارات

٤٤ - ترد أدناه مشاريع القرارات المتعلقة بميزانية جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص لعام ٢٠١٢ والمعروضة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

ألف - النفقات المدرجة في الميزانية للسنة المالية ٢٠١٢ في ما يتعلق بجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص

إن المجلس التنفيذي،

١ - يوافق، بالنسبة للسنة المالية ٢٠١٢ (من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر)، على النفقات المدرجة في الميزانية والبالغة ١٣٠,٤ مليون دولار على النحو المفصل أدناه والموجز في العمود الأول من الجدول ٣ من الوثيقة E/ICEF/2012/AB/L.1.

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)	
١٢,٣	تكلفة السلع والنفقات العامة للمخزون
٣٩,٠	صناديق الاستثمار
٢٤,١	المصروفات المباشرة (باستثناء تكلفة السلع)
٥٥,٠	المصروفات غير المباشرة
١٣٠,٤	مجموع النفقات الموحدة

٢ - يأذن لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة بما يلي:

(أ) تحمل النفقات على نحو ما هي موجزة في العمود الأول من الجدول ٣ من الوثيقة E/ICEF/2012/AB/L.1، وزيادة النفقات حتى المستويات المبينة في العمودين الثاني والثالث من الجدول نفسه إذا اتضح أن عائدات جمع التبرعات أو مبيعات البطاقات والمنتجات قد ارتفعت إلى المستويات المبينة في العمودين الثاني والثالث؛

(ب) نقل الموارد بين مختلف بنود الميزانية (على النحو المفصل في الفقرة ١ أعلاه) بحد أقصى قدره ١٠ في المائة من المبالغ المعتمدة؛

(ج) إنفاق مبلغ إضافي في الفترة بين دورات المجلس التنفيذي، عند الضرورة، بالقدر الذي تتسبب فيه تقلبات أسعار العملات، وذلك لتنفيذ خطة العمل المعتمدة لعام ٢٠١٢.

باء - الإيرادات المدرجة في الميزانية للسنة المالية ٢٠١٢

إن المجلس التنفيذي،

يحيط علماً بأن العائدات الصافية لشعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص، للفترة من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، مدرجة في الميزانية بمبلغ ١,٠٠٢ مليون دولار، على النحو المبين في العمود الأول من الجدول ٣ في الوثيقة E/ICEF/2012/AB/L.1.

جيم - قضايا السياسة العامة

إن المجلس التنفيذي،

- ١ - يجدد صناديق الاستثمار بالمبلغ المقرر لعام ٢٠١٢ وقدره ٣٩ مليون دولار؛
- ٢ - يأذن لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة بأن تتحمل في الفترة المالية ٢٠١٢ نفقات ذات صلة بتكلفة السلع والنفقات العامة للمخزون (شراء بطاقات ومنتجات أخرى) للسنة المالية ٢٠١٣ بمبلغ يصل إلى ١٢,٣ مليون دولار على النحو المبين في التوقعات المالية للخطة الاستراتيجية لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ (انظر الجدول ٥ في الوثيقة E/ICEF/2012/AB/L.1)؛
- ٣ - يوافق على رصد اعتماد مؤقت للميزانية لشهر كانون الثاني/يناير ٢٠١٢ بمبلغ ١٣,٠٤ مليون دولار، يتم استيعابه في الميزانية السنوية لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص لعام ٢٠١٢.

المرفق الأول

موجز التغييرات المقترحة في الوظائف لعام ٢٠١٢

التفصيل	رتب الوظائف										
	مد-٢	مد-١	ف-٥	ف-٤	ف-٣	ف-٢	ف-١	مجموع الموظفين الفنيين الدوليين	الموظفون الفنيون الوطنيون	موظفو فئة الخدمات العامة	المجموع الكلي
الجدول الأساسي للوظائف المعتمدة لعام ٢٠١١	١	٤	١٦	٣٩	٥٠	١٠	صفر	١٢٠	صفر	٥٤	١٧٤
مقر شعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص											
الوظائف المعتمدة لعام ٢٠١١	١	٤	١٦	٣٩	٥٠	١٠	صفر	١٢٠	صفر	٥٤	١٧٤
الوظائف المنشأة والملغاة والمطلوب رفع رتبها لعام ٢٠١٢											
العلاقات مع اللجان الوطنية					١-					٢-	٤-
المسؤولية الاجتماعية للشركات**				٢				٣		١	٤
الدعوة إلى النهوض بحقوق الطفل والتعليم**			١					٣		١	٤
العمليات والشؤون المالية			٢	٢-	١-			١-		١-	٢-
جمع التبرعات			١					١			١
الوظائف المقترحة لعام ٢٠١٢	١	٤	٢٠	٤١	٤٨	١٠	صفر	١٢٤	صفر	٥٣	١٧٧
التغيير بالمقارنة بالأرقام المعتمدة لعام ٢٠١١	صفر	صفر	٤	٢	٢-	صفر	صفر	٤	صفر	١-	٣
مراكز الدعم الإقليمية والمكاتب القطرية لليونيسيف											
الوظائف المعتمدة لعام ٢٠١١	صفر	صفر	٣	٦	١	صفر	صفر	١٠	٢١	٢٠	٥١
الوظائف المنشأة والملغاة لعام ٢٠١٢	صفر	صفر	صفر	١	١	صفر	صفر	٢	٦-	٤-	٨-
*الوظائف المقترحة لعام ٢٠١٢	صفر	صفر	٣	٧	٢	صفر	صفر	١٢	١٥	١٦	٤٣
التغيير بالمقارنة بالأرقام المعتمدة لعام ٢٠١١	صفر	صفر	صفر	١	١	صفر	صفر	٢	٦-	٤-	٨-
المجموع بالنسبة للشعبة											
الوظائف المعتمدة لعام ٢٠١١	١	٤	١٩	٤٥	٥١	١٠	صفر	١٣٠	٢١	٧٤	٢٢٥
الوظائف المقترحة لعام ٢٠١٢	١	٤	٢٣	٤٨	٥٠	١٠	صفر	١٣٦	١٥	٦٩	٢٢٠
التغيير بالمقارنة بالأرقام المعتمدة لعام ٢٠١١	صفر	صفر	٤	٣	١-	صفر	صفر	٦	٦-	٥-	٥-

* لا يضم الجدول وظائف جمع التبرعات المحملة على ميزانية المكاتب القطرية من الموارد الأخرى.
** وظيفة منقولة من ميزانية الدعم إلى الميزانية التعويضية.

المرفق الثاني

موجز تنفيذي للخطة الاستراتيجية لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص للفترة ٢٠١١-٢٠١٣

مقدمة

- ١ - طلب المجلس التنفيذي، في القرار ٦/٢٠٠٢، إلى شعبة القطاع الخاص أن تقدم، كجزء من خطة عملها وميزانيتها المقترحة لعام ٢٠٠٣، خطة أعمال شاملة تستكمل سنوياً، وتتضمن تفصيلاً لإسهام الشعبة في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل لليونيسيف.
- ٢ - وضعت شعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص، بالتشاور مع الجهات المعنية الرئيسية، بما فيها اللجان الوطنية، والمكاتب القطرية وشُعب المقر، خطة استراتيجية ثلاثية السنوات للفترة ٢٠١١-٢٠١٣. علماً بأن هذه الخطة، التي جرى إعدادها خلال الفترة من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩ إلى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، تتناول أيضاً طلب المجلس التنفيذي الذي قُدم مؤخراً بأن تقدم الشعبة منظوراً أطول أمداً لإدراج الدخل من الجهات المانحة في القطاع الخاص، بما فيها اللجان الوطنية والمؤسسات الشريكة. وتعرض هذه الوثيقة خطة العمل لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص، وتشكل موجزاً للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١١-٢٠١٣.

أولاً - التحديات

- ٣ - على الصعيد الخارجي، أصبح جمع التبرعات في القطاع الخاص يتسم باشتداد المنافسة في العالم بشكل متزايد. وتشهد البيئة تطوراً سريعاً، مع زيادة في عدد ونوع المنظمات المهنية غير الربحية وقنوات وسائط الإعلام الجديدة للدعوة، والتسويق وجمع التبرعات. وتواجه الجهات المانحة والداعمة في القطاع الخاص مجموعة واسعة النطاق من الخيارات وهي تدقق في الوقت نفسه على نحو متزايد في المنظمات التي تقوم هي بتقديم التبرعات إليها.
- ٤ - وفي هذا السياق، فإن من الأهمية بمكان لليونيسيف أن تزيد من دعمها العام. وبالإضافة إلى كفاءة استخدام الموارد على أفضل وجه، تبرز الحاجة إلى إنشاء قنوات جديدة ومبتكرة لحشد الموارد، بما في ذلك وسائط الإعلام الرقمية والجديدة، ومواصلة الاستثمار في الحصول على تبرعات معلنة من الجهات المانحة.

٥ - وتشمل التحديات الداخلية الحاجة إلى حفر التآزر والتوافق في جميع المجالات - أي جمع التبرعات، والبطاقات والمنتجات، والدعوة، والاتصال وإشراك الشركات. وستكون الشعبة واللجان الوطنية والمكاتب القطرية بحاجة إلى التعاون الوثيق عند وضع المجموعات والقنوات المستهدفة في خططها، وحملتها السنوية لحشد الموارد، وجهودها في حالات الطوارئ.

ثانياً - الأهداف والنتائج المتوقعة والاستراتيجيات

٦ - تحدد الخطة الاستراتيجية لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص للفترة ٢٠١١-٢٠١٣ التوجه الاستراتيجي لحشد الدعم من القطاع الخاص من أجل تنفيذ أولويات الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل حتى نهاية عام ٢٠١٣. ويتمثل الهدف أيضاً في توحيد الاستراتيجيات والنهج الحالية على الصعيد العالمي من أجل الإسهام في إيجاد رؤية مشتركة وإطار لحشد الموارد من القطاع الخاص وتعزيزها على جميع مستويات اليونيسيف. وهذا يشمل العمل على نحو وثيق مع مكتب تحالفات القطاع العام وتعبئة الموارد بشأن نهج "البلد الواحد" لإقامة الشراكات والعمل مع البلدان المانحة التي توجد فيها لجنة وطنية لليونيسيف ومع شعبة الاتصالات بشأن الاتصالات الخارجية ووضع العلامات التجارية في موضعها اللائق في بلدان اللجان الوطنية.

٧ - تقوم الخطة الاستراتيجية لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص للفترة ٢٠١١-٢٠١٣ على التسليم بأن هذه الخطة تضيف أكبر قيمة للجان الوطنية والمكاتب القطرية من خلال النهوض بعدد من أولويات التحول على نحو متساوق واستباقي في جميع البلدان. وتحدد الخطة الاستراتيجية الخيارات الاستراتيجية المعدة للسنوات الثلاث القادمة وهي: (أ) تنمية الدخل تماشياً مع أهداف تمويل الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل؛ (ب) التركيز على الاتصالات الاستراتيجية ووضع العلامة التجارية في الموضع اللائق؛ (ج) توسيع نطاق استخدام إدارة الثقافة والمعارف الرقمية بوصفها أولويات شاملة لعدة قطاعات؛ (د) كفاءة التوجيه والدعم الاستراتيجيين؛ (هـ) الموازنة بين الاختيار والتكامل.

ألف - تنمية الدخل تماشياً مع أهداف تمويل الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل

٨ - سيكون الهدف الرئيسي هو تحقيق أقصى قدر من جودة إيرادات القطاع الخاص الذي يجمعه اللجان الوطنية وشعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص والمكاتب القطرية. وسينصب التركيز على الموارد العادية غير المقيدة وعلى الموارد الأخرى الأفضل

نوعية والأقل تقييدا. وسوف تعمل الشعبة أيضا على توسيع نطاق الدخل من التبرعات المعلنة وتحويل عملياتها لإدراج الدخل في القطاع الخاص إلى نموذج رقمي.

٩ - وستضع الشعبة للمرة الأولى استراتيجية متكاملة تكاملا تاما لإدراج الدخل بحيث تجمع بين فرادى عمليات جمع التبرعات في القطاع الخاص على الصعيدين العالمي والقطري، وبين جمع التبرعات في الشركات والمؤسسات الخاصة ومبيعات البطاقات والمنتجات في إطار نهج استراتيجي موحد. وستصبح مبيعات البطاقات والمنتجات الجديدة ونموذج التسويق والإطار الاستراتيجي لجمع التبرعات في المكاتب القطرية جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية.

١٠ - وسينصب تركيز جميع قنوات الدخل على زيادة الموارد إلى أقصى حد. وستكون لهذه الاستراتيجية أربعة عناصر هي:

- (أ) أن تصبح رائدة على الصعيد العالمي في جمع التبرعات المعلنة؛
- (ب) زيادة الموارد العادية من مصادر دخل رئيسية أخرى تسهم فعلا بمستويات كبيرة من الموارد العادية؛
- (ج) زيادة نسبة الموارد العادية من جهات مانحة تركز بشكل عام على موارد أخرى؛
- (د) تعظيم الاستفادة من مسارات إعلان التبرعات عن طريق التحويل المنهجي لفرادى الجهات الداعمة الأخرى، ولا سيما تلك التي تبادر بتقديم الدعم في حالات الطوارئ.

١١ - وستتعاون الشعبة مع اللجان الوطنية والمكاتب القطرية على إحداث تحول في مشهد جمع التبرعات للموارد الأخرى، ولا سيما في أسواق تشتد فيها المنافسة حيث تشترط الجهات المانحة تقديم مقترحات وتقارير قطرية ذات مواصفات محددة، تعرض عليها أنشطة عملية ملموسة ولكنها تتطلب تكاليف مرتفعة للمعاملات في المقر والميدان.

باء - التركيز على الاتصال الاستراتيجي ووضع العلامة التجارية في الموضوع اللائق

١٢ - من أجل وضع العلامة التجارية في الموضوع اللائق لدى الجهات الداعمة لليونيسيف، ستواصل الشعبة دعم العمل الذي تضطلع به اللجان الإقليمية في مجال الاتصالات في الأجل القصير والأهداف طويلة الأجل في مجال وضع العلامة التجارية في الموضوع اللائق.

١٣ - وستضع الشعبة وتنفذ، ضمن إطار استراتيجية الاتصالات العالمية التي سوف تنجز شعبة الاتصالات وضعها في عام ٢٠١١، إطارا استراتيجيا للاتصالات الخارجية ووضع

العلامة التجارية في الموضوع اللائق في بلدان اللجان الوطنية. وسيستهدف الإطار الاستراتيجي الجانب الأوسع لوضع العلامة التجارية في الموضوع اللائق في اللجان الوطنية.

١٤ - ويلزم أن يكون كتاب اليونيسيف المعني بالعلامة التجارية الذي يقدم توجيهات واضحة بشأن استخدام العلامة التجارية لليونيسيف مصحوباً بدعم وتوجيه عمليين للجان الوطنية بشأن تطوير وإدارة قيمة العلامة التجارية. وخصّصت الشعبة بالتحديد الحاجة إلى تنفيذ نموذج قياسي لقيمة العلامة التجارية لليونيسيف، يشمل العناصر التالية:

- (أ) سجل معياري لقياس قيمة العلامة التجارية لليونيسيف؛
- (ب) دراسة مستمرة لقيمة العلامة التجارية بالإضافة إلى دراسات "المعايير" الراهنة؛
- (ج) استعراض سنوي لقيمة العلامة التجارية بحسب البلد؛
- (د) وجود فريق للشعبة يعمل بمثابة فريق استشاري لمساعدة بلدان اللجان الوطنية على استخدام أدوات القيمة وتقنياتها لتحقيق علامة تجارية أقوى لليونيسيف.

جيم - التوسع في استخدام الثقافة الرقمية وإدارة المعارف

١٥ - ستبدأ خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٣ مبادرتان جديدتان رئيسيتان هما:

- (أ) ستقوم شعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص بدعم التحول نحو ثقافة رقمية واستخدامها لإشراك القطاع الخاص، مما يتيح لليونيسيف بناء قدرات اللجان الوطنية والمكاتب القطرية على توسيع نطاق التفاعل مع الجهات الداعمة في القطاع الخاص، ومواصلة بناء قيمة العلامة التجارية وزيادة الإيرادات؛
- (ب) ستقدم الشعبة الدعم لإنشاء نظام منسق لإدارة المعارف من أجل تبادل أفضل الممارسات والمعلومات على نحو استباقي في ما بين البلدان التي تدر إيرادات من القطاع الخاص. وسترتب على ذلك نتيجة هامة تتمثل في المواءمة بشكل أوثق بكثير مع اللجان الوطنية والمكاتب القطرية من خلال الأطر الاستراتيجية المشتركة، واتباع نهج عالمي لوضع خطط الدعم على الصعيد القطري، ورقمنة ممارسات إدارة المعارف وتوسيع نطاقها.

دال - كفاءة التوجيه والدعم الاستراتيجيين

١٦ - ستقدم شعبة جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص الدعم إلى اللجان الوطنية والمكاتب القطرية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي المتكامل لإدراج الدخل من القطاع الخاص، والدعوة إلى النهوض بحقوق الطفل والتعليم، والاتصالات والحوكمة. ويشمل الدعم توفير

خبرات الاختصاصيين والصناديق الاستثمارية المحددة الهدف. وعلاوة على ذلك، سيجري تعزيز إشراك اللجان الوطنية من خلال اتفاق التعاون الجديد والخطط الاستراتيجية المشتركة التي ستجري مواءمتها مع الخطة الاستراتيجية لجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص للفترة ٢٠١١-٢٠١٣. وستوضع خطط استراتيجية مشتركة وسيتم توقيعها مع كل لجنة من اللجان الوطنية.

١٧ - وستواصل الشعبة تقديم دعم إلى اللجان الوطنية لتحسين هياكل الأداء والحوكمة والآليات ذات الصلة، مع التركيز على الجوانب التالية:

(أ) دعم إقامة علاقة مفتوحة مع اللجان الوطنية والمكاتب القطرية تقوم على الاحترام والثقة المتبادلين، والعمل بمثابة مصدر مفضل وموثوق للتوجيه وإسداء المشورة بشأن شراكات القطاع الخاص وإدراج الدخل؛

(ب) تقديم الدعم والتواجد لإسداء المشورة إلى مجالس إدارة اللجان الوطنية وكبار موظفيها بشأن سياسات وأولويات اليونيسيف، فضلاً عن تحديد معوقات جمع التبرعات بشكل فعال ومعالجتها، والحوكمة الرشيدة ووضع العلامة التجارية في الموضع اللائق؛

(ج) تيسير ودعم إقامة هياكل الحوكمة الفعالة في بلدان اللجان الوطنية لتمكينها من تحقيق النتائج المقررة والوفاء بالتزامات الخطط الاستراتيجية المشتركة.

١٨ - وسيجرى تقييم للفرص المتاحة في جميع البلدان لتنفيذ الأولويات الاستراتيجية المشتركة، وتقييم قدرات اللجان الوطنية والمكاتب القطرية على تحقيق النتائج المقررة. وستضع الشعبة خططا للدعم القطري المتكامل كما ستخصص موارد وصناديق استثمارية إضافية استناداً إلى التقييمات القطرية.

١٩ - علماً بأن تنفيذ المكاتب القطرية لإطار استراتيجي لجمع التبرعات في القطاع الخاص سيحدد التوجه المستقبلي لقيام المكاتب القطرية بجمع التبرعات في القطاع الخاص كما سيؤدي في الأجل الطويل إلى زيادة حصة الموارد العادية. وهذه الغاية، ستركز استثمارات القطاع الخاص في بلدان المكاتب القطرية تركيزاً متزايداً على زيادة الموارد العادية والاستثمارات، وسيجري بشكل متزايد تركيز الدعم التقني الذي تقدمه الشعبة على الأسواق الرئيسية.

٢٠ - وستعمل الشعبة أيضاً على دعم اتباع نهج متكامل عالمياً بإقامة روابط بين اللجان الوطنية والمكاتب القطرية وتشجيع إقامتها في المجالات ذات الاهتمام المشترك ضمن نطاق

استراتيجيات الدعوة والتعليم من أجل التنمية، والاتصالات الخارجية ووضع العلامة التجارية في الموضوع اللائق.

هاء - تحقيق التوازن بين "الخيار" و "التكامل"

٢١ - على الرغم من الفرص العديدة المتاحة أمام اللجان الوطنية والمكاتب القطرية، فإن موارد الشعبة لدعم الاستفادة من هذه الفرص هي موارد محدودة. ويتعين اتخاذ خيارات لكفالة الاستخدام الأمثل لموارد القطاع الخاص المتاحة لتنفيذ أولويات الفترة ٢٠١١-٢٠١٣.

٢٢ - ومن بين الحوافز الرئيسية للتكامل، ترتيب أولويات إجراءات الشعبة وتوزيع موارد القطاع الخاص في ضوء خطة للدعم القطري المتكامل لكل بلد من البلدان، تراعي مجموعة كاملة من الاحتياجات، والفرص المتاحة والمخاطر. وستواصل كل لجنة من اللجان الوطنية وكل مكتب من المكاتب القطرية، اعتباراً من عام ٢٠١١ فصاعداً، تلقي مجموعة من عناصر الدعم لكل مجال من المجالات ذات الصلة بمسؤولية جمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص، فضلاً عن توجيه الموارد الإضافية من الموظفين والصناديق الاستثمارية توجيهها استراتيجياً نحو الفرص المتاحة في الأسواق الرئيسية التي تنفذ الأولويات الواردة في الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١١-٢٠١٣.

٢٣ - ومن المتوقع أن يؤدي اتباع النهج الجديد لترتيب أولويات إجراءات الدعم إلى الحد من تكاليف المعاملات، وزيادة المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة، ووفورات إضافية في التكلفة. ومن المتوقع أيضاً أن يكون له تأثير إيجابي على الطريقة التي ستعمل بها الشعبة لتقديم الدعم إلى البلدان. وسيتيح هذا الجمع بين التركيز والاختيار للشعبة، أن تكفل، بالتعاون مع اللجان الوطنية والمكاتب القطرية ومجتمع اليونيسيف الأوسع، المزيد من الاتساق والتوجه الاستراتيجي في المجالات التي تدخل ضمن اختصاصها.

واو - الإدارة والعمليات

٢٤ - من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ستضع الشعبة خطة عمل مفصلة يجري استعراضها وتحديثها سنوياً، والتي ستضع الأولويات، وتحدد النتائج الرئيسية، والإجراءات ذات الصلة، والجدول الزمنية للتنفيذ. وسيجري تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح.

٢٥ - وسيجري استكمال خطة العمل المتعلقة بجمع التبرعات والشراكات في القطاع الخاص بخطة إدارية سنوية - وهي أداة للإدارة الداخلية للشعبة تتضمن تفاصيل استراتيجية الإدارة ومؤشرات الأداء، وآليات الإدارة والتنسيق، فضلاً عن مسؤوليات الموظفين عن دعم تنفيذ خطة العمل. وستركز الإدارة على الأولويات التالية:

- (أ) مواصلة تحسين الفعالية التنظيمية وإدارة الأداء دعماً لتنفيذ الاستراتيجيات المذكورة أعلاه وتحقيق النتائج المقررة؛
- (ب) تنفيذ تغييرات ذات صلة في المعايير المحاسبية للأمم المتحدة امتثالاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والتغيرات التي يتطلبها نظام المعلومات الافتراضي المتكامل - الرؤية الواحدة لتخطيط الموارد المؤسسية؛
- (ج) تعزيز الاتصالات الداخلية بزيادة تطوير نظم وآليات التنسيق والاتصال الداخلي في الشعبة، بوسائل تشمل بوابة الشعبة على الشبكة الداخلية (الإنترنت)؛
- (د) تعزيز تعليم الموظفين وتطويرهم الوظيفي من خلال اشتراك الشعبة في مبادرة تنمية القيادات الإدارية وغير ذلك من الاستثمارات الرئيسية في مجال التعلم والتنمية دعماً للموظفين. وسيقدم دعم خاص لموظفي شؤون البطاقات والمدايا أثناء تنفيذ عملية ترشيد الأعمال التجارية.
- ٢٦ - ومن المقرر أيضاً إجراء عدد من التحسينات في مجال تكنولوجيا المعلومات، منها تطبيق برمجيات كوغنوس لتخطيط المؤسسات في مجال الخطط الاستراتيجية المشتركة، والميزنة، والتجهيز والإبلاغ المتصل بصندوق الاستثمار الإلكتروني. وسيتواصل تقديم الدعم والخدمات إلى الشعبة في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال الخدمات المشتركة لليونيسيف.