

Distr.: Limited  
6 December 2013  
Arabic  
Original: English

# المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ إجراء

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام ٢٠١٤

٤-٧ شباط/فبراير ٢٠١٤

البند ١٠ من جدول الأعمال المؤقت\*\*

## جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه: خطة العمل والميزانية المقترحة لعام ٢٠١٤

موجز

تُعرض على المجلس التنفيذي خطة العمل والميزانية المقترحة لشعبة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه لعام ٢٠١٤ للموافقة عليهما. وفي عام ٢٠١٤، يتوقع أن يحقق نشاط جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه إيرادات صافية تبلغ ١٠١٠,٦ مليون دولار، منها ٤٨٠,٦ مليون دولار للموارد العادية و ٥٣٠ مليون دولار للموارد الأخرى. وتصل النفقات المقررة لعام ٢٠١٤، الممولة من الموارد المخصصة للإدارة، وفعالية التنمية وأنشطة الأغراض الخاصة، إلى ١٢٨,٤ مليون دولار. ويُطلب إلى المجلس التنفيذي اعتماد مشاريع القرارات المتعلقة بالميزانية المقترحة الواردة في الفصل السابع من هذا التقرير.

\* أعيد إصدارها لأسباب فنية في ١٤ كانون الثاني/يناير ٢٠١٤.

\*\* E/ICEF/2014/1



الرجاء إعادة استعمال الورق



## المحتويات

الصفحة	
٣	أولا - مقدمة .....
٤	ثانيا - آخر النتائج لعام ٢٠١٣ .....
٦	ثالثا - النتائج الرئيسية المتوقعة لعام ٢٠١٤ والموارد المطلوبة في ميزانية شعبة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه .....
٩	رابعا - توقعات الإيرادات والنفقات لعام ٢٠١٤ .....
٩	ألف - مقدمة .....
١٠	باء - الإيرادات .....
١٠	جيم - النفقات .....
١١	١ - تكاليف فعالية التنمية .....
١١	٢ - تكاليف الإدارة .....
١١	٣ - تكاليف الأغراض الخاصة .....
١٥	خامسا - صناديق الاستثمار .....
١٦	سادسا - الموارد البشرية - التغييرات في الوظائف .....
٢٢	سابعا - مشاريع القرارات .....
٢٢	ألف - النفقات المدرجة في الميزانية للسنة المالية ٢٠١٤ فيما يتعلق بجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه .....
٢٣	باء - الإيرادات المدرجة في الميزانية للسنة المالية ٢٠١٤ .....
٢٣	جيم - قضايا السياسة العامة .....
٢٥	المرفق الأول - موجز التغييرات المقترحة في الوظائف لعام ٢٠١٤ .....
٢٦	المرفق الثاني - موجز تنفيذي لخطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ .....

## أولا - مقدمة

- ١ - تنسق شعبة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه جميع أنشطة جمع الأموال في القطاع الخاص وأنشطة مبيعات اليونيسيف، وتدير العلاقات الاستراتيجية مع اللجان الوطنية لليونيسيف، وتقدم الارشادات لأنشطة الدعوة في مجال حقوق الطفل في البلدان الصناعية، وتدعم المشاركة مع قطاع الشركات.
- ٢ - وتشمل خطة العمل والميزانية هذه التكاليف المرتبطة بأنشطة توليد الإيرادات في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه، وتتناول طائفة من نتائج الشعبة: (أ) جمع الأموال في القطاع الخاص، بما في ذلك أنشطة اليونيسيف لجمع الأموال والمبيعات القائمة على المنتجات؛ و (ب) اشراك القطاع الخاص، والدعوة لحقوق الطفل وتعليم حقوق الطفل في البلدان الصناعية؛ و (ج) الاتصال الخارجي ووضع العلامة التجارية لأنشطة اليونيسيف في القطاع الخاص؛ و (د) إدارة العلاقة الاستراتيجية بين اليونيسيف واللجان الوطنية.
- ٣ - ومصروفات المكاتب القطرية لليونيسيف المتعلقة بجمع الأموال في القطاع الخاص والمغطاة من الموارد الأخرى تظهر في مجموع نفقات المساعدة البرنامجية القطرية التي يتكبدتها كل مكتب قطري ومن ثم لا تشكل جزءا من هذه الوثيقة.
- ٤ - وتقوم خطة عمل وميزانية الشعبة لعام ٢٠١٤ على الخطة الاستراتيجية لليونيسيف للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ وخطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه لنفس الفترة. ويرد في المرفق الثاني موجز لخطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.
- ٥ - واستعرضت الشعبة كفاءة وفعالية عملياتها في نهاية عام ٢٠١٢. وجرى تقييم جميع الوظائف في الشعبة بأكملها ووضع الهيكل والميزانية المقترحة لعام ٢٠١٤ لدعم تحقيق أهداف وغايات الخطة الجديدة لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه.
- ٦ - ومجموع الميزانية المقترحة للشعبة لعام ٢٠١٤ يبلغ ٢٠٨,٤ مليون دولار. وقد اعتمدت بالفعل نفقات الشعبة البالغة ١٩,٤ مليون دولار (تحت فئتي 'فعالية التنمية' و 'الإدارة')، بوصفها جزءا من مشروع الميزانية المتكاملة المقدم للمجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر ٢٠١٣. ويعرض هذا المشروع تكاليف الأغراض الخاصة البالغة ١٠٩ ملايين دولار لكي يعتمدها المجلس.
- ٧ - وتمثل ميزانية عام ٢٠١٤ البالغة ١٢٨,٤ مليون دولار تخفيضا عاما بمبلغ ٤ ملايين دولار (٣ في المائة)، بالمقارنة بميزانية الشعبة لعام ٢٠١٣.

٨ - وتواصل الشُّعبة بذل الجهود لتخفيض جميع التكاليف، باستثناء صناديق الاستثمار. وتتضمن هذه الميزانية انخفاضاً في تكاليف الشُّعبة من ٩٥ مليون دولار في عام ٢٠١٣ إلى ٧٩,٤ مليون دولار في عام ٢٠١٤، أي بنسبة ١٦ في المائة.

٩ - وستزيد صناديق الاستثمار لتنمية جمع الأموال بنسبة ٣١ في المائة، من ٣٧,٤ مليون دولار إلى ٤٩ مليون دولار. وتتسم صناديق الاستثمار بأهمية بالغة لزيادة إيرادات اليونيسيف من القطاع الخاص، ولا سيما الموارد الأساسية المرنة.

## ثانياً - آخر النتائج لعام ٢٠١٣

١٠ - من المتوقع أن تصل الإيرادات الصافية لعام ٢٠١٣ إلى ٩٥٠ مليون دولار، أي أعلى بنسبة ٢ في المائة من الرقم المستهدف المعتمد البالغ ٩٣٢ مليون دولار.

١١ - وتصل الإيرادات الصافية المتوقعة لعام ٢٠١٣ من الموارد العادية إلى ٤٣٢ مليون دولار. وهذا أعلى بمبلغ ١٢ مليون دولار (٣ في المائة) من الرقم المستهدف المعتمد البالغ ٤٢٠ مليون دولار.

١٢ - ونسبة الإيرادات المخصصة للموارد العادية أعلى من النسبة المزمعة بسبب استمرار التركيز على جمع الأموال المرنة للمنظمة والعائد الناتج من صناديق الاستثمار المخصصة لأنشطة جمع الأموال في اللجان الوطنية والمكاتب القطرية لليونيسيف.

١٣ - والموارد الأخرى، والتي تقدر بمبلغ ٥١٨ مليون دولار، تبلغ ٦ ملايين دولار (١ في المائة) أعلى من الرقم المستهدف المزمع.

١٤ - ومن المتوقع أن تبلغ العائدات الاجمالية من مبيعات البطاقات والمنتجات ٦٩,٥ مليون دولار عام ٢٠١٣. وهذا يقل بنسبة ١٢ في المائة عن الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣ بسبب الالغاء التدريجي لتجارة بطاقات المعايدة والمنتجات والتحول إلى منح التراخيص ونموذج التجارة القائمة على المصادر المحلية.

١٥ - وتبلغ آخر المصروفات التقديرية ١٢٥,٤ مليون دولار؛ وهذا يقل بمبلغ ٧ ملايين دولار عن الميزانية المعتمدة. وتعكس هذه الوفورات المتوقعة في الميزانية الجهود التي بذلتها الشُّعبة لتخفيض التكاليف من خلال الإدارة الحصيفة للموارد البشرية والشؤون المالية.



## ثالثاً - النتائج الرئيسية المتوقعة لعام ٢٠١٤ والموارد المطلوبة في ميزانية شعبة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه

١٦ - تتناول وثيقة خطة العمل والميزانية هذه المهام الأساسية للشعبة وهي: (أ) جمع الأموال في القطاع الخاص، بما في ذلك أنشطة اليونيسيف لجمع الأموال والمبيعات القائمة على المنتجات؛ و (ب) إشراك القطاع الخاص؛ والدعوة لحقوق الطفل وتعليم حقوق الطفل في البلدان الصناعية؛ و (ج) الاتصال الخارجي ووضع العلامة التجارية لأنشطة اليونيسيف في القطاع الخاص؛ و (د) إدارة العلاقة الاستراتيجية بين اليونيسيف واللجان الوطنية.

١٧ - وفي عام ٢٠١٤، وهي السنة الأولى لتنفيذ خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، تستهدف الشعبة إلى تحقيق النتائج الرئيسية التالية:

(أ) بلوغ الإيرادات الصافية ١٠١٠,٦ ملايين دولار، بما في ذلك ٤٨٠,٦ مليون دولار في الموارد العادية؛

(ب) زيادة توفير أصحاب المصلحة من القطاع الخاص للموارد والدعم اللازمين لإعمال حقوق الطفل؛

(ج) تنفيذ اللجان الوطنية للتوجيه الاستراتيجي الذي نصت عليه خطة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ وتكون لديها الارشادات التقنية، والأدوات والدعم التشغيلي لتحقيق النتائج المزمعة للخطة. وستواصل الشعبة تعزيز رصد الامتثال لاتفاق التعاون مع اللجان الوطنية، وضمان تناول التوصيات التي قدمها مراجعو الحسابات الخارجيون لليونيسيف في تقريرهم عن مراجعة الحسابات لعام ٢٠١٢ فيما يتعلق باللجان الوطنية بالتحديد؛

(د) تمكين الأنشطة بفعالية وكفاءة دعم الإدارة والعمليات.

١٨ - وقد أدرج في الميزانية ما مجموعه ١٠٤,٧ ملايين دولار (انظر الجدول ٤) كتبرع لتحقيق النتيجة الأولى للخطة: تحقيق إيرادات صافية تبلغ ١٠١٠,٦ ملايين دولار، بما في ذلك ٤٨٠,٦ مليون دولار في الموارد العادية. وخلال عام ٢٠١٤، سينصب التركيز على ما يلي:

(أ) ستركز شعبة الموارد على الأسواق التي يحتمل أن تحقق أعلى نمو وعلى موارد الإيرادات الأكثر فعالية من حيث التكاليف: 'تعهدات التبرع' والتركات الفردية الشهرية؛ والشراكات مع الشركات والمؤسسات العالمية؛ وجمع الأموال من فرادى المانحين

الرئيسيين. وإلى حد كبير، ستمثل موارد الإيرادات من الشركات، والمؤسسات والمناخين الرئيسيين مجالات جديدة للتنمية؛

(ب) سيزيد الاستثمار في المقام الأول لدفع النمو في التعهد بالتبرع؛

(ج) بحلول نهاية عام ٢٠١٤، سُنتم تجارة البطاقات والمنتجات تحولها من عملية في المنظمة إلى عملية قائمة على منح التراخيص لأطراف ثالثة، مع قيام بعض اللجان الوطنية بإنتاج البضائع لأسواقها. وستختتم في النصف الأول من عام ٢٠١٥ بعض الأنشطة المتبقية المتعلقة بالسوقيات والمخزون ذات الصلة بالاغلاق النهائي للعملية في المنظمة؛

(د) وكجزء من بدء تنفيذ استراتيجيات متكاملة لإشراك الشركات، ستركز اليونيسيف على الشراكات المتكاملة مع الشركات التي يمكن أن تحقق أعلى إيرادات في سنوات متعددة؛

(هـ) وسيوفر إطار عمل اليونيسيف للاتصال الخارجي ووضع العلامة التجارية لجمع الأموال في القطاع الخاص وإشراكه اتجاهها استراتيجيا عاما للاتصال في دعم أهداف جمع الأموال والدعوة. وسيجري تعزيز الاتصال لجمع الأموال في القطاع الخاص وإشراكه فيما يتعلق بإدارة العلامة التجارية ووضعها، ووسائط الإعلام الرقمية، وشراكات الشركات، وجمع الأموال في حالات الطوارئ.

١٩ - ورُصد في الميزانية ما مجموعه ٤,٣ ملايين دولار (مبينة في الجدول ٤) للنتيجة الثانية: زيادة ما يقدمه أصحاب المصلحة في القطاع الخاص من الموارد والدعم لإعمال حقوق الطفل. وستعزز الشُعبة أيضا مشاركتها الاستراتيجية مع القطاع الخاص وستضطلع بأنشطة دعوة لتعزيز حقوق الطفل بالطرق التالية:

(أ) ستعمل الشُعبة بصورة وثيقة مع شُعب اليونيسيف الأخرى والمكاتب الإقليمية والقطرية لإرساء نهج متكامل وبدء تنفيذه لإشراك الشركات، يتضمن تعبئة الموارد ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات والتعاون البرنامجي، حسب الاقتضاء. وسيضمن هذا توسيع نطاق المشاركة مع الشركات التجارية لدعم السلوك المسؤول على النحو الممثل في حقوق الطفل ومبادئ الشركات التجارية وتعزيز حقوق الطفل ومصالحه في المنتديات العالمية ومبادرات أصحاب المصلحة المتعددين والمنتديات التي تشمل قطاع الأعمال.

(ب) سيجري تعزيز التنسيق مع الشُعب الأخرى لمواءمة أنشطة الدعوة وتعليم حقوق الطفل في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية مع السياسات العالمية لليونيسيف.

٢٠ - ورُصد ما مجموعه ٤,٤ ملايين دولار (كما هو مبين في الجدول ٤) للنتيجة الثالثة: تنفيذ اللجان الوطنية للتوجيه الاستراتيجي الذي نصت عليه خطة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشركات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ وتكون لديها الارشادات التقنية، والأدوات والدعم التشغيلي لتحقيق النتائج المزمعة. وسيستخدم هذا المبلغ لتعزيز أنشطة التنسيق، والإشراف وإدارة المخاطر في اللجان الوطنية. وهذا يشمل:

(أ) الموازنة الكاملة لأولويات الخطط الاستراتيجية المشتركة والأطر الزمنية مع خطة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشركات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧؛

(ب) الاضطلاع سنويا بالأنشطة المنهجية للرصد ووضع المعايير لتنفيذ اتفاق التعاون بين اليونيسيف واللجان الوطنية؛

(ج) تقديم الارشاد والدعم التقنيين، لارشاد إجراءات مجالس الإدارة وأفرقة الإدارة التنفيذية للجان الوطنية في مواصلة تنفيذ مبادئ الحوكمة الرشيدة ذات الصلة بالإدارة والعمليات، وأنشطة المجالس، والافصاح والشفافية، والأخلاقيات، ومراجعة الحسابات، وإدارة المخاطر والامتثال.

٢١ - ورُصد في الميزانية ما مجموعه ١٥ مليون دولار للنتيجة الرابعة: الفعالية والكفاءة في دعم الإدارة والعمليات لأنشطة الشُّعبة (كما هو مبين في الجدول ٤). وهذا يتضمن ميزانية الشُّعبة فيما يتعلق بالخدمات المشتركة في مكتب جنيف. وسيركز دعم الإدارة والعمليات على ما يلي:

(أ) الارشاد والتوجيه الاستراتيجي العام لجميع جوانب أنشطة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة شركات معه. وسيجري تعزيز أنشطة الشُّعبة فيما يتعلق بتنسيق خطة العمل وإدارتها. وسيستمر القيام بعمليات إدارة المخاطر لضمان المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الاقتضاء، بما في ذلك ما يجري استجابة لتوصيات مراجعي الحسابات؛

(ب) تعزيز رصد تقديم التقارير المالية فيما يتعلق بإدارة الإيرادات في القطاع الخاص واستخدام صناديق الاستثمار لضمان الامتثال لاتفاق التعاون، وإدارة الحصفية لميزانية الشُّعبة؛

(ج) الإدارة السليمة للموارد البشرية، لضمان توظيف موظفين رفيعي المستوى في الوقت المناسب، والاحتفاظ بهم. ولتشجيع أداء الموظفين في الشعبة، سيكون هناك تركيز مستمر على تقييم الأداء وتطويره.

٢٢ - وسيجري تعزيز إدارة المعرفة وإدارة المخاطر في جميع مجالات نتائج الشعبة.

## رابعاً - توقعات الإيرادات والنفقات لعام ٢٠١٤

### ألف - مقدمة

٢٣ - جرى تنقيح شكل وصورة الميزانية والجدول لمضاهاة تصميم مشروع ميزانية اليونيسيف المتكاملة المقدم للمجلس التنفيذي. ونفقات الشعبة مصنفة تحت ثلاث فئات: 'فعالية التنمية'، و'الإدارة' و'الأغراض الخاصة'.

٢٤ - وقد اعتمدت نفقات الشعبة التي تدرج تحت فئتي فعالية التنمية والإدارة كجزء من مشروع الميزانية المتكاملة المقدم للمجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر ٢٠١٣. ويقدم هذا المشروع تكاليف الأغراض الخاصة للمجلس التنفيذي لاعتمادها.

٢٥ - ويقوم التخطيط لميزانية الشعبة لعام ٢٠١٤ على سيناريو ميزانية متوسطة (انظر الجدول ٣، التوقعات المتوسطة)، بما في ذلك لحساب نسب المصروفات/الإيرادات (انظر الجدول ١). وافتراضات التخطيط هذه هي نفسها المستخدمة لوضع التوقعات المالية لخطوة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ (المبينة في الجدول ٥)، حيث من المتوقع أن يصل مجموع إيرادات الشعبة إلى ١ ٤٥٣ مليون دولار بنهاية عام ٢٠١٧.

٢٦ - وفي عام ٢٠١٤، ستولد الشعبة إيرادات صافية متوقعة تبلغ ١ ٠١٠,٦ ملايين دولار، سيكون منها ٤٨٠,٦ مليون دولار موارد عادية، و ٥٣٠ مليون دولار موارد أخرى. وسيحقق هذا بنفقات تبلغ ١٢٨,٤ مليون دولار.

٢٧ - وفي عام ٢٠١٤، ستزيد الميزانية المقترحة لصناديق الاستثمار إلى ٤٩ مليون دولار لكي تبلغ الأرقام المستهدفة في خطة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. وهذا يمثل زيادة تبلغ ١١,٦ ملايين دولار، أي ٣١ في المائة، بالمقارنة بالميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣.

٢٨ - وباستثناء صناديق الاستثمار، تنخفض جميع التكاليف الأخرى للشعبة بنسبة ١٦ في المائة، من ٩٥ مليون دولار في عام ٢٠١٣ إلى ٧٩,٤ مليون دولار في عام ٢٠١٤.

٢٩ - وكما أشير إليه في الجدول ١، فإن الإيرادات الصافية للشعبة لعام ٢٠١٤ (بعد طرح مصروفات الشعبة والصناديق الاستثمارية) من المتوقع أن تبلغ ١٠١٠,٦ ملايين دولار. وهكذا تكون الإيرادات الصافية المتوقعة البالغة ٧٨,٦ مليون دولار، أي ٨ في المائة، أعلى من تلك المعتمدة لعام ٢٠١٣، بزيادة تبلغ ٦٠,٦ مليون دولار في الموارد العادية و ١٨ مليون دولار زيادة في الموارد الأخرى.

٣٠ - وسيستمر نقصان نسبة المصروفات إلى الإيرادات، من ١٢,٥ في المائة في عام ٢٠١٣ إلى ١١,٣ في المائة في عام ٢٠١٤. وعند استبعاد صناديق الاستثمار، ستنخفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى الإيرادات من ٩ في المائة في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣ إلى ٧ في المائة في الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٤.

## باء - الإيرادات

٣١ - تفترض الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٤ حدوث زيادة بنسبة ٨ في المائة في مجموع إيرادات الشعبة (باستثناء مصروفات الشعبة وصناديق الاستثمار) من المجموع المعتمد البالغ ١٠٥٥ مليون دولار لعام ٢٠١٣ إلى ١١٣٧ مليون دولار في عام ٢٠١٤.

٣٢ - وتعزى الزيادة في المقام الأول إلى الزيادة المتوقعة في إيرادات الموارد العادية للشعبة، من ٥٤٣ مليون دولار في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣ إلى ٦٠٧ ملايين دولار في الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٤.

٣٣ - ومن المتوقع أن تبلغ العائدات الإجمالية لأنشطة المبيعات ٥٥,٨ مليون دولار، بنقص يبلغ ٢٢,٩ مليون دولار، بالمقارنة بالميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣. ويتمشى هذا مع الإلغاء التدريجي لتجارة البطاقات والمنتجات.

## جيم - النفقات

٣٤ - في عام ٢٠١٤، يبلغ مجموع النفقات المتوقعة للشعبة ١٢٨,٤ مليون دولار، بنقص يبلغ ٤ ملايين دولار (٣ في المائة) بالمقارنة بمبلغ ١٣٢,٤ مليون دولار في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣.

٣٥ - وتمشيا مع إدخال فئات تكاليف منسقة جديدة في الميزانية المتكاملة لليونيسيف، ٢٠١٤-٢٠١٧ (E/ICEF/2013/AB/L.4)، تقدم نفقات الشعبة في ثلاث فئات: (أ) فعالية التنمية؛ و (ب) الإدارة؛ و (ج) تكاليف الأغراض الخاصة.

## ١ - تكاليف فعالية التنمية

٣٦ - تُعرّف تكاليف فعالية التنمية بأنها تلك التي تغطي الأنشطة ذات الطابع الاستشاري للسياسة العامة، والتقني والتنفيذي الضرورية لتحقيق أهداف برامج ومشاريع المنظمة ولا تدرج في مكونات برامج أو مشاريع محددة في وثائق البرنامج القطري، أو الإقليمي، أو العالمي.

٣٧ - وفي الشعبة، تغطي تكاليف فعالية التنمية إدارة العلاقة الاستراتيجية مع اللجان الوطنية للونيسيف. وقد نقصت الميزانية المقترحة لفعالية التنمية بنسبة ٤٠ في المائة، من ٧,٣ ملايين دولار في عام ٢٠١٣ إلى ٤,٤ ملايين دولار في عام ٢٠١٤. وهذا النقص ناتج عن إعادة هيكلة المهام والوظائف في قسم علاقات اللجان الوطنية لدعم مواءمة الموارد مع النهج الاستراتيجي لإدارة العلاقات.

## ٢ - تكاليف الإدارة

٣٨ - تُعرّف تكاليف الإدارة بأنها تلك التي تغطي الأنشطة المتكررة وغير المتكررة التي تتمثل مهمتها الرئيسية في تعزيز هوية المنظمة، واتجاهها وصالحها، بما في ذلك تكاليف التوجيه التنفيذي، والتمثيل، والشؤون القانونية، والإشراف، ومراجعة الحسابات، والتقييم المؤسسي، وتكنولوجيا المعلومات، والشؤون المالية، والإدارة، والأمن والموارد البشرية.

٣٩ - وفي الشعبة، تغطي تكاليف الإدارة أنشطة مكتب المدير وقسم التخطيط الاستراتيجي وقسم الشؤون المالية والعمليات. وستنقص تكاليف الإدارة بنسبة ١٩ في المائة، من ١٨,٤ مليون دولار في عام ٢٠١٣ إلى ١٥ مليون دولار في عام ٢٠١٤.

## ٣ - تكاليف الأغراض الخاصة

٤٠ - تُعرّف تكاليف الأغراض الخاصة بأنها تلك التي تغطي الأنشطة ذات الطابع الشامل التي (أ) تشمل استثمارات رأس المال المادي أو (ب) لا تمثل تكلفة متصلة بالأنشطة الإدارية للمنظمة.

٤١ - وفي الشعبة، تغطي تكاليف الأغراض الخاصة أنشطة الأقسام التالية: جمع الأموال؛ ودعم المكاتب القطرية؛ والتسويق والاتصال؛ والشراء؛ وصناديق الاستثمار؛ والبطاقات والمنتجات؛ وإشراك القطاع الخاص.

٤٢ - وهناك زيادة كلية قدرها ٢,٣ مليون دولار في تكاليف الأغراض الخاصة، في الغالب من الزيادة في صناديق الاستثمار (١١,٦ مليون دولار) وانخفاض في مصروفات البطاقات والمنتجات (١٦,٢ مليون دولار).

٤٣ - وعملية إعادة التنظيم المقترحة للمهام والهيكلي ستمكن الشعبة من تحقيق أهداف خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، بما في ذلك بتوفير الخبرة التقنية العالمية في مجال جمع الأموال وبناء القدرات في اللجان الوطنية والمكاتب القطرية لليونيسيف؛ ورصد الجودة وتعزيز الإبلاغ عن النتائج؛ وتنفيذ نهج متكامل لإشراك اليونيسيف مع قطاع الأعمال؛ والتطبيق الاستراتيجي والرصد الصارم لاستخدام صناديق الاستثمار.

٤٤ - وستزيد الميزانية المقترحة لجمع الأموال بمبلغ ٤,٣ ملايين دولار (٣١ في المائة)، من ١٣,٨ مليون دولار في عام ٢٠١٣ إلى ١٨,١ مليون دولار في عام ٢٠١٤. وترد الزيادة في المقام الأول في تكاليف وظائف جمع الأموال والمصروفات التشغيلية ذات الصلة، بما في ذلك الخبراء الاستشاريون، مع انخفاض في الأموال المخصصة للبحث والتطوير (انظر الجدول ٢).

٤٥ - وستزيد ميزانية دعم المكاتب القطرية بمبلغ ٠,٨ مليون دولار لتصبح ٨,٨ ملايين دولار في عام ٢٠١٤. وهذا يتضمن إنشاء وظيفتين إقليميتين جديدتين لوضع قدرات الدعم موضع التنفيذ لإشراك الشركات في أفريقيا (يقع مقرهما في نيروبي)؛ وتقديم الدعم لإنشاء مكتب جديد لشراكة اليونيسيف في سنغافورة؛ وتعزيز القدرة على تعبئة الموارد في مكتب منطقة الخليج.

٤٦ - وتبلغ الميزانية المقترحة للتسويق والاتصال ٦,٢ ملايين دولار، بزيادة قدرها ٠,٣ مليون دولار (٥ في المائة) بالمقارنة بالميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣.

٤٧ - ويجري تخفيض ميزانية الشراء من ١,٤ مليون دولار في عام ٢٠١٣ إلى ١,١ مليون دولار في عام ٢٠١٤. ويتمشى التخفيض في تكاليف الوظائف والمصروفات التشغيلية مع الإلغاء التدريجي لتجارة البطاقات والمنتجات.

٤٨ - وقد زادت ميزانية صناديق الاستثمار بمبلغ ١١,٦ مليون دولار لتصبح ٤٩ مليون دولار في عام ٢٠١٤. وتمثل هذه الزيادة جزءاً بالغ الأهمية في الاستراتيجية الرامية إلى تحقيق الأرقام المستهدفة لسيناريو النمو في الأجل المتوسط في خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

٤٩ - ويمثل مبلغ ٢١,٥ مليون دولار المخصص لأنشطة البطاقات والمنتجات في عام ٢٠١٤ تخفيضاً بمبلغ ١٦,٢ مليون دولار، بالمقارنة بالميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣. ويعكس هذا التغير قرار الإلغاء التدريجي لتجارة البطاقات والمنتجات التي تضطلع بها الشعبة لصالح منح التراخيص القائمة على المنتجات، مع قيام بعض اللجان الوطنية بإنتاج السلع لأسواقها بحلول منتصف عام ٢٠١٥. وقد إُتخذ قرار الإلغاء التدريجي لعملية اليونيسيف للبطاقات والمنتجات بعد إجراء استعراض خارجي شامل لعمليات الشعبة. وهذا التحول سيمكن الشعبة من تركيز الموارد على الفرص التي تدر أعلى عائد على الاستثمار.

٥٠ - وستزيد ميزانية إشراك القطاع الخاص بمبلغ ١,٨ مليون دولار (٧٢ في المائة)، من ٢,٥ مليون دولار في عام ٢٠١٣ لتصبح ٤,٣ ملايين دولار في عام ٢٠١٤. وهذا يشمل إدماج مهام المسؤولية الاجتماعية للشركات، والدعوة وتعليم حقوق الطفل ومهمة الشركات الاستراتيجية، التي سبق تمويلها من الميزانية المؤسسية باليونيسيف.

## الجدول ٢: تفاصيل النفقات حسب القسم

النتائج الفعلية لعام ٢٠١٢، والميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣ وآخر التقديرات لعام ٢٠١٣، والميزانية المقترحة لعام ٢٠١٤  
(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

الميزانية المقترحة لعام ٢٠١٤		آخر التقديرات لعام ٢٠١٣		الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣		النتائج الفعلية لعام ٢٠١٢		
الاجمعي	مكاتب العيادة والمواد الترويجية البحث والتطوير النفقات التشغيلية*** السفر الخبراء الاستشاريون تكاليف الموظفين الأخرى* الوظائف (الدولية والمحلية)	الاجمعي	مكاتب العيادة والمواد الترويجية البحث والتطوير النفقات التشغيلية*** السفر الخبراء الاستشاريون تكاليف الموظفين الأخرى* الوظائف (الدولية والمحلية)	الاجمعي	مكاتب العيادة والمواد الترويجية البحث والتطوير النفقات التشغيلية*** السفر الخبراء الاستشاريون تكاليف الموظفين الأخرى* الوظائف (الدولية والمحلية)	الاجمعي	مكاتب إحصاء سم الصرف مكاتب العيادة والمواد الترويجية البحث والتطوير النفقات التشغيلية*** السفر الخبراء الاستشاريون تكاليف الموظفين الأخرى* الوظائف (الدولية والمحلية)	
								ألف - تكاليف فعالية التنمية
٤,٤	٠,١ ٠,٤ ٠,١ ٠,١ ٠,١ ٣,٧	٦,٢	٠,٢ ٠,٢ ٠,٤ ٠,٢ ٠,٢ ٥,٠	٧,٣	٠,٢ ٠,٢ ٠,٤ ٠,٢ ٠,٢ ٥,٠	٦,١	٠,١ ٠,٤ ٠,٤ ٠,٢ ٠,٢ ٥,١	ألف-١ علاقات اللجان الوطنية
١٥,٠	١,١ ٠,١ ١,٠	١٧,٤	٠,١ ٠,٢ ٠,١ ١,٢	١٨,٤	٠,١ ٠,٢ ٠,١ ١,٢	١٦,٧	٠,١ ٠,٦ ٠,١ ٠,٧	باء - تكاليف الإدارة
								باء-١ مكتب الدم والتخطيط الاستراتيجي
١٣,٩	٠,٤ ٨,٨ ٠,١ ٠,٣ ٤,٣	١٥,٨	٠,٣ ١١,٨ ٠,١ ٠,١ ٠,٢ ٣,٣	١٦,٨	٠,٣ ١١,٨ ٠,١ ٠,١ ٠,٢ ٤,٣	١٥,٢	٠,٣ ١١,٤ ٠,١ ٠,١ ٠,٢ ٣,٢	باء-٢ الشؤون المالية والعمليات
١٠٩,٩		١٠١,٨		١٠٦,٧		٨٨,٦		جيم - تكاليف الأغراض الأخرى
١٨,١	٠,٩ ١,٧ ٠,٦ ٠,٨ ٠,١ ١٤,٠	١٣,٣	١,٦ ٠,٧ ٠,٤ ٠,٦ ٠,١ ٩,٩	١٣,٨	١,٦ ٠,٧ ٠,٤ ٠,٦ ٠,١ ١٠,٤	١٢,٤	٠,٧ ١,٠ ٠,٦ ١,٢ ٠,٥ ٨,٤	جيم-١ جمع الأموال
٨,٨	٠,٥ ٠,٧ ٠,٦ ٠,٣ ٠,٦ ٦,١	٧,٥	٠,٦ ٠,٥ ٠,٣ ٠,١ ٠,٦ ٥,٤	٨,٠	٠,٦ ٠,٨ ٠,٣ ٠,١ ٠,٦ ٥,٦	٥,٠	٠,٤ ٠,٩ ٠,٣ ٠,٤ ٠,١ ٢,٩	جيم-٢ دعم المكاتب القطرية
٦,٢	٠,٨ ٠,٢ ٠,٢ ٠,٣ ٠,١ ٤,٦	٥,٩	٠,٨ ٠,١ ٠,١ ٠,٣ ٠,٣ ٤,٣	٥,٩	٠,٨ ٠,١ ٠,١ ٠,٣ ٠,٣ ٤,٣	٤,٨	٠,٨ ٠,٢ ٠,٢ ٠,١ ٣,٥	جيم-٣ التسويق والاتصال
١,١		١,٤	٠,١	١,٤	٠,١	١,٣	٠,١	جيم-٤ شراء
٤٩,٠		٤٠,٤		٣٧,٤		٣٨,٤		جيم-٥ صناديق الاستثمار
٢١,٥	٧,٩ ٦,٥ ٠,١ ٠,٥ ٦,٥	٣٠,٨	٠,٥ ١٤,٣ ٠,٩ ٦,٢ ٠,٣ ٠,٣ ٨,٣	٣٧,٧	٠,٥ ١٧,٣ ٠,٩ ٨,٧ ٠,٣ ٠,٣ ٩,٧	٢٤,٢	١,٥- ١,٩- ١٢,١ ٠,٧ ٦,٣ ٠,٢ ٠,١ ٠,١ ٨,١	جيم-٦ البطاقات والمنتجات
٤,٣	٠,١ ٠,٢ ٠,٢ ٠,٣ ٠,٢ ٣,٣	٢,٥	٠,٢ ٠,١	٢,٥	٠,٢ ٠,١	٢,٥	٠,٢ ٠,٤ ٠,٢ ١,٧	جيم-٧ إشراك القطاع الخاص
١٢٨,٤	٧,٩ ٢,٧ ١٨,٢ ٢,٣ ١,٨ ١,٩ ٤٤,٦	١٢٥,٤	٠,٥ ١٤,٣ ٤,٥ ٢٠,٠ ١,٨ ١,٦ ١,٤ ٤٠,٩	١٣٢,٤	٠,٥ ١٧,٣ ٤,٥ ٢٢,٨ ١,٨ ١,٦ ١,٤ ٤٥,١	١١١,٥	١,٦- ١,٩- ١٢,١ ٢,٩ ١٩,٨ ٢,١ ٣,٤ ١,٥ ٣٤,٨	مجموع استخدام الموارد

\* تكاليف الموظفين الأخرى تشمل تدريب الموظفين

\*\* النفقات التشغيلية تشمل العمولة

## خامسا - صناديق الاستثمار

٥١ - تدير الشُّعبة، وتخصص وترصد صناديق اليونيسيف للاستثمار كجزء من مسؤوليتها لزيادة الإيرادات من القطاع الخاص لبرامج اليونيسيف. ويمكن أن تُزيد صناديق الاستثمار بصورة هامة حجم الإيرادات من القطاع الخاص باستغلال فرص جمع الأموال التي تتجاوز موارد اللجان الوطنية أو المكاتب القطرية لليونيسيف.

٥٢ - ويجري الاستثمار الاستراتيجي لدعم حملات جمع الأموال في أسواق محددة بغية زيادة حجم ونطاق أنشطة اليونيسيف لجمع الأموال التي تستهدف الأفراد العاديين، والشركات التجارية والمؤسسات. وتستخدم معايير قائمة على الأداء لتقييم وإعطاء الأولوية لطلبات التمويل، على أساس معدلات العائد المحتملة والمساهمة الكلية في تحقيق الأرقام المستهدفة لخطة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه.

٥٣ - وتُدر صناديق الاستثمار باستمرار إيرادات مستدامة غير مقيدة وبمعدل عائد جيد. وتدار الصناديق لضمان تحقيق عائد قدره ثلاثة دولارات كحد أدنى لكل دولار مستثمر، على مدى فترة عائد تبلغ ٣٦ شهرا. والعائد الفعلي الذي تحقق باستخدام صناديق اليونيسيف للاستثمار أقرب حاليا إلى ١:٤ على مدى الـ ٣٦ شهرا الأولى.

٥٤ - وصناديق الاستثمار لجمع الأموال في القطاع الخاص مكرسة في المقام الأول لزيادة 'التعهد بالتبرع' - الهبات المنتظمة من الأفراد العاديين. وبالجمع معا، يمثل التعهد بالتبرع أكبر مصدر وحيد لإيرادات اليونيسيف من القطاع الخاص، ويدير إيرادات أكبر من أي مانح حكومي وحيد.

٥٥ - ويتسم جمع اليونيسيف للأموال في القطاع الخاص بإمكانية النمو بسرعة. ويمثل النمو المستمر في التعهد بالتبرع الأساس للأهداف الطموحة لخطة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. وطبقا لهذه الخطة، من المتوقع أن يبلغ عدد داعمي اليونيسيف بالتعهد بالتبرع ٥,٩ مليون بحلول عام ٢٠١٧، يتبرعون بما مجموعه ١ بليون دولار في إيرادات إجمالية سنوية. وتحقيق هذا الرقم المستهدف مشروط بتحقيق زيادة في صناديق الاستثمار على مدى فترة الخطة.

٥٦ - وأهداف خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ مبنية على سجل قوي لتحقيق النمو في التبرعات المعلنة. وبرغم الأوضاع الاقتصادية الصعبة في كثير من البلدان، ارتفعت بسرعة الإيرادات من التبرعات المعلنة على مدى السنوات الخمس الماضية، حيث زادت الإيرادات السنوية بنسبة ٧٢ في المائة بين عامي

٢٠٠٨ و ٢٠١٢. ويدر جمع أموال التبرعات المعلنة إيرادات يعول عليها وطويلة الأجل في الموارد العادية لليونيسيف. وبالمقارنة بالمصادر الأخرى للإيرادات، تتسم نسبة الإيرادات العادية التي جُمعت بأنها مرتفعة جدا. وفي عام ٢٠١٢، كانت نسبة ٨٣ في المائة من دخل التبرعات المعلنة (صافي نفقات جمع الأموال) متبرعا بها كموارد عادية.

٥٧ - وقد أوصى تقييم خارجي لإمكانية زيادة اليونيسيف للإيرادات من القطاع الخاص بزيادة مستوى صناديق الاستثمار وإعادة استثمار المدخرات التي تحققت أثناء الإلغاء التدريجي لعملية البطاقات والمنتجات في صناديق استثمار لتحقيق أقصى إيرادات ممكنة لليونيسيف.

٥٨ - وفي عام ٢٠١٤، تزيد الميزانية المقترحة لصناديق الاستثمار إلى ٤٩ مليون دولار لتحقيق الأرقام المستهدفة لخطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

٥٩ - وقد وضعت نظم وعمليات جديدة موضع التنفيذ لتعزيز رصد أداء صناديق الاستثمار وتقديم تقارير بشأنه. وابتداء من عام ٢٠١٤، ستكون إدارة صناديق الاستثمار تحت الاشراف المباشر لمدير الشعبة. وبالإضافة إلى ذلك، سيجري تعزيز القدرة على رصد تقديم التقارير عن صناديق الاستثمار وتقييم الأداء الطويل الأجل وذلك بوظيفة مكرسة لذلك.

## سادسا - الموارد البشرية - التغييرات في الوظائف

٦٠ - يبلغ عدد الوظائف المقترحة لعام ٢٠١٤ ما مجموعه ١٩٩ وظيفة، مقارنة بـ ٢١٤ وظيفة في الميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣. ويعزى التغيير أساسا إلى انخفاض في الوظائف في قسمة البطاقات والمنتجات وعلاقات اللجان الوطنية، وزيادة في أقسام جمع الأموال، والاتصال والتسويق وإشراك القطاع الخاص (انظر المرفق الأول). ومن بين الوظائف الـ ١٩٩، ستكون ١٦٦ وظيفة في المقر و ٣٣ وظيفة في المكاتب القطرية.

٦١ - وتقتصر الشعبة إلغاء ٥٥ وظيفة وإنشاء ٤٤ وظيفة، بما في ذلك تغيير صافي لـ ٤ وظائف نُقلت من الميزانية المؤسسية ومن ميزانية مراكز الدعم الإقليمي والمكاتب القطرية لليونيسيف إلى ميزانية الأغراض الخاصة للشعبة. وتتعلق جميع تغييرات الوظائف بإعادة هيكلة الشعبة لمواءمة تزويدها بالموظفين والموارد لدعم أهداف خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

٦٢ - ولا توجد تغييرات صافية في مكتب المدير والتخطيط الاستراتيجي ودعم المكاتب القطرية.

٦٣ - ويجري تخفيض عدد الوظائف في قسم علاقات اللجان الوطنية، من ٢٨ وظيفة في عام ٢٠١٣ إلى ١٣ وظيفة في عام ٢٠١٤، بسبب المراجعة الجوهرية للمهام، بما في ذلك نقل مهمة دعم أسواق جمع الأموال إلى قسم جمع الأموال في القطاع الخاص، حيث سيقدم فريق جديد معني بتنمية السوق دعماً مصمماً للأسواق. وسيركز قسم علاقات اللجان الوطنية على إدارة العلاقة مع اللجان الوطنية، والتخطيط الاستراتيجي المشترك، ورصد اتفاق التعاون، والمشورة المتعلقة بالسياسات العامة للحكومة.

٦٤ - وقد زاد مجموع عدد الوظائف في جمع الأموال من ٥٢ وظيفة في عام ٢٠١٣ إلى ٦٦ وظيفة في عام ٢٠١٤، بما في ذلك ٧ وظائف للمعلومات المتعلقة بالشركات والعناية الواجبة والإشراف على صناديق الاستثمار، وتكون مسؤولة أمام مدير الشُّعبة. وتعكس التغييرات الحاجة إلى إعادة تركيز عمل مهمة جمع الأموال لدعم مجالات نمو الإيرادات ذات الأولوية تمسها مع خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. وقد نُقلت ثلاث وظائف لرصد الصناديق من جمع الأموال إلى الشؤون المالية والعمليات لتمكين الإشراف الموحد على جميع مهام رصد الصناديق.

٦٥ - ويجري زيادة عدد الوظائف في قسم التسويق والاتصال، من ١٥ وظيفة في عام ٢٠١٣ إلى ٢٣ وظيفة في عام ٢٠١٤، بسبب نقل وحدة معلومات السق، التي تضم ٥ وظائف، من قسم جمع الأموال، والاضافة الصافية لـ ٣ وظائف. ويجري إنشاء مهمة جديدة لدعم إدارة العلامة التجارية ووضعها من أجل دعم نمو الإيرادات وتنمية الشراكات.

٦٦ - وفي قسم البطاقات والمنتجات، يجري تخفيض عدد الوظائف، من ٤٤ وظيفة معتمدة في عام ٢٠١٣ إلى ١٦ وظيفة في عام ٢٠١٤. وهذا يشمل إلغاء ٢١ وظيفة ونقل ٧ وظائف إلى أقسام أخرى لدعم أنشطة جمع الأموال القائمة على المنتجات، ومنح التراخيص وإشراك الشركات. أما الـ ١٦ وظيفة المتبقية في القسم فلها ستدعم اليونيسيف في الإلغاء لعملياتها المتعلقة بالبطاقات والمنتجات؛ وستبقى هذه الوظائف في مكانها حتى منتصف عام ٢٠١٥. وفي نفس الوقت، ستلغى وظيفتان في قسم الشراء في عام ٢٠١٤ حيث هناك حاجة لخفض القدرات في هذه المهمة أثناء التحول.

٦٧ - وسيُنشأ قسم جديد لإشراك القطاع الخاص، بوظائف يبلغ مجموعها ١٤ وظيفة. وهذا القسم سيشتمل على المسؤولية الاجتماعية للشركات (٥ وظائف) والدعوة لحقوق الطفل وتعليم حقوق الطفل (وظيفتان منقولتان من علاقات اللجان الوطنية)، إلى جانب النقل

الصافي الإضافي لـ ٣ وظائف (وظيفتان من قسم الشراكات الاستراتيجية، ومولتان من الميزانية المؤسسية في السنوات السابقة، ووظيفة واحدة من ميزانية المكاتب القطرية). وبالإضافة إلى ذلك، يجري إنشاء ٤ وظائف جديدة لدعم الأخذ بنهج متكامل لإشراك اليونيسيف مع قطاع الأعمال في المنظمة كلها.

٦٨ - ويجري تخفيض عدد وظائف الشعبة في المكاتب القطرية لليونيسيف ومراكز الدعم الإقليمي من ٣٧ وظيفة في عام ٢٠١٣ إلى ٣٣ وظيفة في عام ٢٠١٤. وهذا التغيير يعكس إلغاء ٧ وظائف، وإنشاء ١٣ وظيفة ونقل ١٠ وظائف. وهذا يشمل ٩ وظائف منقولة من ميزانية الشعبة إلى ميزانية الموارد الأخرى للمكاتب القطرية، ونقل وظيفة واحدة من ميزانية مراكز الدعم الإقليمي إلى ميزانية مقر الشعبة.

## الجدول ٣: نطاق الإيرادات والنفقات المدرجة في الميزانية

١ كانون الثاني/يناير - ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

	أولا	ثانيا	ثالثا
	توقع منخفض	توقع متوسط	توقع مرتفع
<b>١ - الإيرادات التشغيلية</b>			
العائدات الإجمالية للبطاقات والمنتجات	٥٥,٦	٥٥,٨	٦٤,٣
نفقات اللجان الوطنية	١٨,٨	١٦,٨	١٩,٣
<b>العائدات الصافية للبطاقات والمنتجات</b>	<b>٣٦,٨</b>	<b>٣٩,٠</b>	<b>٤٥,٠</b>
ترعرات جمع الأموال في القطاع الخاص	١٠٧٧,٢	١٠٩٨,٠	١١١٦,٠
<b>مجموع إيرادات الشعبة</b>	<b>١١١٤,٠</b>	<b>١١٣٧,٠</b>	<b>١١٦١,٠</b>
<b>٢ - استخدام الموارد</b>			
ألف - تكاليف فعالية التنمية	٤,٤	٤,٤	٤,٤
ألف-١ علاقات اللجان الوطنية	٤,٤	٤,٤	٤,٤
<b>باء - تكاليف الإدارة</b>	<b>١٥,٠</b>	<b>١٥,٠</b>	<b>١٥,٠</b>
باء-١ مكتب المدير والتخطيط الاستراتيجي	١,١	١,١	١,١
باء-٢ الشؤون المالية والعمليات	١٣,٩	١٣,٩	١٣,٩
<b>جيم - تكاليف الأغراض الأخرى</b>	<b>١٠٧,٠</b>	<b>١٠٩,٠</b>	<b>١١٢,٠</b>
جيم-١ جمع الأموال	١٨,١	١٨,١	١٨,١
جيم-٢ دعم المكاتب القطرية	٨,٨	٨,٨	٨,٨
جيم-٣ التسويق والاتصال	٦,٢	٦,٢	٦,٢
جيم-٤ شراء	١,١	١,١	١,١
جيم-٥ صناديق الاستثمار	٤٧,٠	٤٩,٠	٥٢,٠
جيم-٦ البطاقات والمنتجات	٢١,٥	٢١,٥	٢١,٥
جيم-٧ إشراك القطاع الخاص	٤,٣	٤,٣	٤,٣
<b>٣ - البنود غير التشغيلية</b>			
الإيرادات الأخرى	٢,٠	٢,٠	٢,٠
مكاسب (خسائر) سعر صرف النقد الأجنبي			
<b>الإيرادات الصافية للفترة</b>	<b>٩٨٩,٦</b>	<b>١٠١٠,٦</b>	<b>١٠٣١,٦</b>

**الجدول ٤ : الميزانية المقترحة حسب النتائج**  
 ١ كانون الثاني/يناير - ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤  
 (ملايين دولارات الولايات المتحدة)

الاحتياجات من الموارد لعام ٢٠١٤	النتائج المتوقعة
١٠٩,٠	الغرض الخاص
١٠٤,٧	<b>النتيجة ١: يبلغ مجموع إيرادات الشُّعبة من الأفراد العاديين، والشركات التجارية والمؤسسات ١,١٤ بليون دولار بحلول نهاية عام ٢٠١٤.</b>
٧٧,٠	١-١ تزيد تبرعات جمع الأموال في القطاع الخاص إلى ٥٦٨ مليون دولار في الموارد العادية و ٥٣٠ مليون دولار في الموارد الأخرى بحلول نهاية عام ٢٠١٤.
٦,٢	٢-١ تعزيز الاتصال من أجل جمع الأموال في القطاع الخاص وإشراكه فيما يتعلق بإدارة العلامة التجارية ووضعها، ووسائط الإعلام الرقمية، وشركات الشركات، وجمع الأموال في حالات الطوارئ.
٢١,٥	٣-١ انتقال البطاقات والمنتجات بفعالية وكفاءة خارج العمل التجاري للمنظمة؛ ٣٩ مليون دولار في شكل عائدات صافية من مبيعات البطاقات والمنتجات بحلول نهاية عام ٢٠١٤.
٤,٣	<b>النتيجة ٢: زيادة تقديم أصحاب المصلحة من القطاع الخاص للموارد والدعم من أجل أعمال حقوق الطفل.</b>
٣,٦	١-٢ الاشراف مع المشاريع التجارية يساهم في تحقيق نتائج لصالح الأطفال في تنفيذ برامج اليونيسيف، بما في ذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات، والدعوة والابتكارات البرنامجية.
٠,٧	٢-٢ في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية، تحتل فيها حقوق الطفل الأولوية في السياسات والممارسات التي تؤثر على الأطفال عالمياً ومحلياً.
٤,٤	فعالية التنمية
٤,٤	<b>النتيجة ٣: تنفيذ اللجان الوطنية التوجيه الاستراتيجية التي نصت عليه خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٧-٢٠١٤ وتكون لديها الارشادات التقنية، والأدوات والدعم التشغيلي لتحقيق نتائج الخطة</b>
١٥,٠	الإدارة
١٥,٠	<b>النتيجة ٤: فعالية وكفاءة دعم الإدارة والعمليات</b>
٢,٠	١-٤ فعالية وكفاءة الحوكمة والنظم.
١٢,٧	٢-٤ فعالية وكفاءة إدارة الموارد المالية ورعايتها.
٠,٣	٣-٤ فعالية وكفاءة إدارة القدرات البشرية.
١٢٨,٤	<b>مجموع الميزانية المقترحة لتحقيق النتائج</b>

## الجدول ٥: خطة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة شركات معه: التوقعات المالية

النتائج الفعلية لعام ٢٠١٢، والميزانية المعتمدة لعام ٢٠١٣، وآخر التقديرات لعام ٢٠١٣، والميزانية المقترحة لعام ٢٠١٤ وتوقعات الفترة ٢٠١٥-٢٠١٧ (بملايين دولارات الولايات المتحدة)

النتائج الفعلية عام ٢٠١٢	الميزانية المعتمدة عام ٢٠١٣	آخر تقديرات عام ٢٠١٣	الميزانية المقترحة عام ٢٠١٤	توقعات ٢٠١٥*	توقعات ٢٠١٦*	توقعات ٢٠١٧*	
<b>١ - الإيرادات التشغيلية</b>							
٨٠,٧	٧٨,٧	٦٩,٥	٥٥,٨	٣٢,٣	٣٧,٥	٣٨,٧	العائدات الإجمالية للبطاقات والمنتجات
٢٤,٠	١٩,٦	٢٠,٩	١٦,٨	١٧,١	٢١,٤	٢٢,١	نفقات اللجان الوطنية
٥٦,٧	٥٩,١	٤٨,٦	٣٩,٠	١٥,٢	١٦,١	١٦,٦	العائدات الصافية للبطاقات والمنتجات
٩٥٣,٦	٩٩٥,٩	١٠١٧,٤	١٠٩٨,٠	١٢٠٣,٨	١٣٢٠,٩	١٤٣٦,٤	تبرعات جمع الأموال في القطاع الخاص
١٠١٠,٣	١٠٥٥,٠	١٠٦٦,٠	١١٣٧,٠	١٢١٩,٠	١٣٣٧,٠	١٤٥٣,٠	مجموع إيرادات الشعبة
<b>٢ - استخدام الموارد</b>							
٦,٢	٧,٣	٦,٢	٤,٤	٤,٠	٤,٢	٤,٤	ألف - تكاليف فعالية التنمية
٦,٢	٧,٣	٦,٢	٤,٤	٤,٠	٤,٢	٤,٤	ألف-١ علاقات اللجان الوطنية
١٦,٧	١٨,٤	١٧,٤	١٥,٠	١٦,١	١٦,٩	١٧,٢	باء - تكاليف الإدارة
١,٥	١,٦	١,٦	١,١	١,٣	١,٤	١,٤	باء-١ مكتب المدير والتخطيط الاستراتيجي
١٥,٢	١٦,٨	١٥,٨	١٣,٩	١٤,٨	١٥,٥	١٥,٨	باء-٢ الشؤون المالية والعمليات
٨٨,٦	١٠٦,٧	١٠١,٨	١٠٩,٠	١١١,٣	١١٣,٧	١١٦,٥	جيم - تكاليف الأغراض الخاصة
١٢,٤	١٣,٨	١٣,٣	١٨,١	٢١,٤	٢٢,٤	٢٣,٩	جيم-١ جمع الأموال
٥,٠	٨,٠	٧,٥	٨,٨	٩,٢	٩,٧	١٠,١	جيم-٢ دعم المكاتب القطرية
٤,٨	٥,٩	٥,٩	٦,٢	٦,٧	٧,٠	٧,٣	جيم-٣ التسويق والاتصال
١,٣	١,٤	١,٤	١,١	١,١	١,١	١,٢	جيم-٤ الشراء
٣٨,٤	٣٧,٤	٤٠,٤	٤٩,٠	٦٠,٠	٦٠,٠	٦٠,٠	جيم-٥ صناديق الاستثمار
٢٤,٢	٣٧,٧	٣٠,٨	٢١,٥	٨,٠	٨,٤	٨,٧	جيم-٦ البطاقات والمنتجات
٢,٥	٢,٥	٢,٥	٤,٣	٤,٩	٥,١	٥,٣	جيم-٧ مشاركة القطاع الخاص
<b>٣ - البنود غير التشغيلية</b>							
٦,٧	٩,٤	٩,٤	٢,٠	٢,٠	٢,٠	٢,٠	الإيرادات الأخرى
٢,٤-							مكاسب (خسائر) سعر صرف النقد الأجنبي
٩٠٣,١	٩٣٢,٠	٩٥٠,٠	١٠١٠,٦	١٠٨٩,٦	١٢٠٤,٢	١٣١٦,٩	الإيرادات الصافية للفترة

\* التوقعات للسنوات ٢٠١٥، و ٢٠١٦ و ٢٠١٧ مؤقتة وخاضعة للتغيير. والعائدات الإجمالية للبطاقات والمنتجات تستند إلى منح التراخيص لحقوق المؤلف، ومنتجات اللجان، والمبيعات التي مصدرها حامل الرخصة والهبات لفهرس القصر المصور.

## سابعاً - مشاريع القرارات

٦٩ - ترد أدناه مشاريع القرارات المتعلقة بميزانية جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في عام ٢٠١٤ والمعروضة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

### ألف - النفقات المدرجة في الميزانية للسنة المالية ٢٠١٤ فيما يتعلق بجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه

إن المجلس التنفيذي

١ - يوافق بالنسبة إلى السنة المالية ٢٠١٤ (من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر) على النفقات المدرجة في الميزانية والبالغة ١٠٩ ملايين دولار، على النحو المفصل في الجدول أدناه.

(ملايين دولارات الولايات المتحدة)

٤٩,٠	صناديق الاستثمار
٦٠,٠	التكاليف الأخرى لجمع الأموال في القطاع الخاص
١٠٩,٠	مجموع نفقات الأغراض الخاصة

٢ - يحيط علماً بأنه تمت الموافقة على مبلغ ١٩,٤ مليون دولار في تكاليف فعالية التنمية وتكاليف الإدارة للشعبة في الميزانية المتكاملة لليونييسيف، مشروع الميزانية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ (E/ICEF/2013/AB/L.4).

٣ - يأذن لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة بما يلي:

(أ) تحمل نفقات، على النحو الموجز في العمود الثاني من الجدول ٣ في الوثيقة E/ICEF/2014/AB/L.1، لانقاص أو زيادة النفقات، حتى المستويات المبينة في العمودين الأول والثالث في نفس الجدول، إذا اتضح أن الإيرادات الآتية من جمع الأموال أو مبيعات البطاقات والمنتجات قد نقصت أو زادت إلى المستويات المبينة في العمودين الأول والثالث؛

(ب) إعادة توزيع الموارد بين بنود الميزانية المختلفة (على النحو المفصل في الفقرة ١ أعلاه)، إلى حد أقصى نسبته ١٠ في المائة من المبالغ المعتمدة؛

(ج) إنفاق مبلغ إضافي بين دورات المجلس التنفيذي، عند الضرورة، بالقدر الذي تتسبب فيه تقلبات أسعار العملات، وذلك لتنفيذ خطة العمل المعتمدة لعام ٢٠١٤.

## باء - الإيرادات المدرجة في الميزانية للسنة المالية ٢٠١٤

إن المجلس التنفيذي

يحيط علماً بأنه، فيما يتعلق بالفترة من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤، أدرجت في الميزانية إيرادات جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه بمبلغ ١٣٧ ١ مليون دولار، على النحو المبين في العمود الثاني من الجدول ٣ في الوثيقة E/ICEF/2014/AB/L.1.

## جيم - قضايا السياسة العامة

إن المجلس التنفيذي

- ١ - يوافق على مخصص لصناديق الاستثمار، يبلغ ٤٩ مليون دولار لعام ٢٠١٤؛
- ٢ - يوافق على مخصص مؤقت لمدة شهر واحد فيما يتعلق بكانون الثاني/يناير ٢٠١٥ بمبلغ قدره ١٣,١٤ مليون دولار، يُستوعب في الميزانية السنوية لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه لعام ٢٠١٥.

## المرفق الأول

## موجز التغييرات المقترحة في الوظائف لعام ٢٠١٤

المجموع الكلي	موظفو فئة الخدمات العامة	الموظفون الفنيون الوطنيون	مجموع الموظفين الدوليين	رتب الوظائف						التفاصيل
				٢-ف	٣-ف	٤-ف	٥-ف	١-مد	٢-مد	
٢١٤	٦٦	٩	١٣٩	١٠	٥٢	٤٨	٢٤	٤	١	الجدول الأساسي للوظائف المعتمدة لعام ٢٠١٣
										مقر الشعبة
١٧٧	٥٢	صفر	١٢٥	١٠	٤٩	٤١	٢٠	٤	١	الوظائف المعتمدة لعام ٢٠١٣
										الوظائف المنشأة، والملغاة، والمنقولة، والتي تخفض رتبها والتي ترفع رتبها في عام ٢٠١٤
١٥-	٤-		١١-		١-	٧-	٣-			علاقات اللجان الوطنية
٣	٣		صفر							الشؤون المالية والعمليات
١٤	صفر		١٤	١-	٦	٧	٢			جمع الأموال
صفر	صفر				١	١-				دعم المكاتب القطرية
٨	١		٧		٤	٢	١			التسويق والاتصال
٢-	١-		١-	١-						الشراء
٢٨-	٦-		٢٢-		١٢-	٨-	٢-			البطاقات والمنتجات
٩	٢		٧		١	٣	٢	١		إشراك القطاع الخاص
١٦٦	٤٧	صفر	١١٩	٨	٤٨	٣٧	٢٠	٥	١	التغيير في الوظائف المقترحة لعام ٢٠١٤
١١-	٥-	صفر	٦-	٢-	١-	٤-	صفر	١	صفر	بالمقارنة بالوظائف المعتمدة لعام ٢٠١٣
										مراكز الدعم الإقليمي والمكاتب القطرية لليونيسيف
٣٧	١٤	٩	١٤	صفر	٣	٧	٤	صفر	صفر	الوظائف المعتمدة لعام ٢٠١٣
٤-	٥-	٣-	٤	١	صفر	٤	١-			الوظائف المنشأة، والملغاة والمنقولة في عام ٢٠١٤
٣٣	٩	٦	١٨	١	٣	١١	٣	صفر	صفر	التغيير في الوظائف المقترحة لعام ٢٠١٤
٤-	٥-	٣-	٤	١	صفر	٤	١-	صفر	صفر	بالمقارنة بالوظائف المعتمدة لعام ٢٠١٣*
										مجموع الشعبة
٢١٤	٦٦	٩	١٣٩	١٠	٥٢	٤٨	٢٤	٤	١	الوظائف المعتمدة لعام ٢٠١٣
١٩٩	٥٦	٦	١٣٧	٩	٥١	٤٨	٢٣	٥	١	الوظائف المقترحة لعام ٢٠١٤
١٥-	١٠-	٣-	٢-	١-	١-	صفر	١-	١	صفر	التغيير بالمقارنة بالوظائف المعتمدة لعام ٢٠١٣

\* لا يتضمن الجدول وظائف جمع الأموال المحملة على ميزانيات الموارد الأخرى للمكاتب القطرية.

## موجز تنفيذي لخطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧

### مقدمة

١ - تدعم خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ الخطة الاستراتيجية لليونيسيف للفترة ٢٠١٧-٢٠١٤ والاستراتيجيات وأطر العمل التنظيمية الأخرى. وتوضح الخطة النتائج والاستراتيجيات الرامية إلى تحقيق الحد الأقصى للموارد واستغلال تأثير القطاع الخاص. وفي هذا الصدد، يشير مصطلح 'القطاع الخاص' إلى مصادر الدعم والمشاركة غير الحكومية، بما في ذلك الجمهور، والمجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمؤسسات الخاصة والفئات الاجتماعية الأخرى التي يمكن أن تسهم بصورة فردية أو جماعية في تحقيق تغيير إيجابي في حياة الأطفال.

٢ - وعلى الصعيد العالمي، تنسق شعبة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه وتقديم الارشادات والدعم للجان الوطنية والمكاتب القطرية في جميع أنشطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه، بالتعاون مع المكاتب الإقليمية وشعب المقر الأخرى. وتقدم خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه رؤية مشتركة وإطار عمل لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه على جميع مستويات اليونيسيف واللجان الوطنية.

### البيئة المتغيرة

٣ - جرى الاسترشاد في وضع خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه بتحليل تفصيلي للاتجاهات الخارجية. وتتضمن الاتجاهات الهامة ما يلي:

(أ) زيادة الضغط على المساعدة الإنمائية الرسمية من الحكومات المانحة التقليدية؛

(ب) تنامي دور القطاع الخاص في التنمية، بفضل حشد من الجهات الفاعلة والآليات والطرائق الجديدة للمعونة، ابتداء من المبادرات الابتكارية لتمويل والتضامن إلى إقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص والأموال المجمعة؛

(ج) زيادة المنافسة للحصول على التمويل من المانحين في سوق يتسم بزيادة التنافس والعولمة بصورة تدريجية، مع مزيد من المنظمات والمنظمات المهنية التي لا تهدف إلى

تحقيق الربح وقنوات جديدة للاتصال بالجمهور وإشراكه لحشد الدعم، وبناء الثقة وجمع الأموال؛

(د) زيادة التوقعات لتحقيق الفعالية من حيث التكاليف، مع سعي الجهات المانحة إلى تحقيق الشفافية وأفضل النتائج من الأموال المنفقة؛

(هـ) انفجار الاتصالات الرقمية. تهيمن الاتصالات الرقمية، بما في ذلك الحاسوب والقنوات المتنقلة والبرامج التطبيقية، على مشهد الاتصالات، وتزيد التوقعات بين الجهات الداعمة فيما يتعلق بالشفافية، والفورية، والأهمية وإضفاء الطابع الشخصي.

### أنشطة اليونيسيف لجمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه

٤ - إن وجود ولاية شاملة من أجل جميع أطفال العالم، وعلامة تجارية قوية وتواجد عالمي - شبكة قوية من اللجان الوطنية والمكاتب القطرية لليونيسيف - يعطي لليونيسيف ثلاث نقاط قوة رئيسية في جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه. وبناء على نقاط القوة العالمية الثلاث هذه، يجب أن تسعى المنظمة جاهدة إلى التركيز والمواءمة بصورة واضحة في أنشطة جمع الأموال، وإشراك الشركات، والدعوة والاتصال في شبكة القطاع الخاص لليونيسيف كلها، بما في ذلك اللجان الوطنية، والمكاتب القطرية والإقليمية، وشعب المقر.

٥ - وعند تنفيذ خطة جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه، ستعمل مع اللجان الوطنية، والمكاتب القطرية لليونيسيف وشعب المقر لتحقيق هدفين عامين: تحقيق أقصى ما يمكن من الإيرادات من القطاع الخاص لبرامج اليونيسيف؛ وتوسيع نطاق المشاركة الاستراتيجية مع القطاع الخاص والدعوة إلى تعزيز حقوق الطفل.

### تحقيق أقصى ما يمكن من الإيرادات من القطاع الخاص لبرامج اليونيسيف

٦ - ستعمل اليونيسيف على زيادة الإيرادات السنوية من الأفراد العاديين، وقطاع الأعمال والمؤسسات إلى برامج اليونيسيف للأطفال لتصل إلى ١,٤٥ بليون دولار، بما في ذلك ٧٧٣ مليون دولار في الموارد العادية بحلول نهاية عام ٢٠١٧ في سيناريو النمو المتوسط. ويتوقع السيناريو الممتد نمو الإيرادات الصافية السنوية إلى ١,٧٥ بليون دولار، بما في ذلك ٩٦٠ مليون دولار في الموارد العادية.

٧ - وسترکز اليونيسيف على الموارد العالمية على الأسواق التي تتسم بإمكانية تحقيق أعلى نمو وعلى أكثر موارد الإيرادات فعالية من حيث التكاليف: 'تعهدات الترع' والشركات الفردية الشهرية؛ والشراكات مع الشركات والمؤسسات العالمية؛ وجمع الأموال من فرادى

المانحين الرئيسيين. وسيزيد رأس مال الاستثمار، بما في ذلك من المصادر الخارجية، لدفع النمو، في المقام الأول في إيرادات التبرعات المعلنة من المتعهدين بالتبرع. وبحلول نهاية عام ٢٠١٤، ستكون تجارة اليونيسيف للبطاقات والمنتجات قد أتمت التحول من العملية الحالية في المنظمة في الشعبة إلى عملية قائمة فحسب على منح التراخيص لأطراف ثالثة، وقيام بعض اللجان الوطنية بإنتاج السلع لأسواقها.

٨ - وستكون نوعية الإيرادات التي تُجمع موضع اعتبار أساسي في جميع أنشطة جمع الأموال، مع التركيز على الموارد العادية لتمكين اليونيسيف من تخصيص الأموال على النحو الأكثر كفاءة واستراتيجية. وإذا رغب المانحون في دعم مجالات محددة من عمل المنظمة، ستكفل الموارد الأخرى الجيدة تحقيق ذلك بطريقة متممة بالكفاءة.

٩ - وستعمل اليونيسيف على تحقيق أقصى دخل ممكن للأطفال من القطاع الخاص من خلال (أ) التركيز على خمسة مصادر إيرادات ذات أولوية؛ و (ب) موازنة الأولويات العالمية والقطرية؛ و (ج) تخصيص الموارد للأسواق وفقا لإمكاناتها للمساهمة في تحقيق أهداف جمع الأموال على الصعيد العالمي.

#### (أ) التركيز على خمسة مصادر إيرادات ذات أولوية

١٠ - تحددت خمسة مصادر إيرادات ذات أولوية بوصفها توفر أكبر إمكانية لنمو الإيرادات. وعلى الصعيد العالمي، ستركز اليونيسيف على تعهدات التبرع الفردية الشهرية، والشراكات مع الشركات والمؤسسات العالمية، وجمع الأموال من فرادى المانحين الرئيسيين والشركات، على النحو التالي:

(أ) ستكون التعهدات بالتبرع حجر زاوية في استراتيجية جمع الأموال في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، مع تركيز الاستثمار على حجم المانحين الجدد وقيمة المانحين الموجودين. وكان النمو الشامل لإيرادات اليونيسيف في القطاع الخاص مدفوعا في المقام الأول بالاستثمار في اكتساب فرادى المتعهدين بالتبرع العاديين والاحتفاظ بهم. وفي الفترة بين عامي ٢٠٠٧ و ٢٠١٢، تمت المتحصلات الإجمالية من فرادى المتعهدين بالتبرع بنسبة ٨٥ في المائة، وبلغت ٥٥٦ مليون دولار عام ٢٠١٢. وقد أثبتت الإيرادات من التبرعات المعلنة أنها مقاومة للكساد وأنها واحدة من أكثر مصادر إيرادات القطاع الخاص من حيث إمكانية التعويل عليها، والتنبؤ بها والاستدامة وتمثل مصدرا هاما للموارد العادية من القطاع الخاص. وبحلول نهاية عام ٢٠١٧، ستولّد تعهدات الأفراد بالتبرع ١ بليون دولار في السنة في شكل عائدات إجمالية، مع إسهام يقدر بمبلغ ٥,٨٨ مليون دولار من فرادى المتعهدين بالتبرع بمتوسط يبلغ ١٧١ دولارا في السنة.

(ب) مع تنامي دور قطاع الشركات في الاستدامة، ونمو تعهدات الشركات بالتبرع، هناك إمكانية لتحقيق زيادة بصورة هامة في مجموع الإيرادات من شركات اليونيسيف مع الشركات. وسترکز اليونيسيف على الشركات ذات الإمكانيات الأعلى لتحقيق الإيرادات وأكثر الآليات فعالية لجمع الأموال (ولا سيما الأعمال الخيرية الاستراتيجية، والتسويق المرتبط بالدافع، ومنح التراخيص وتبرعات العملاء)، ودعم وتشجيع الشركات التي تدر إيرادات جيدة. وستسعى اليونيسيف بصورة استباقية إلى إقامة تحالفات استراتيجية عالمية مع الشركات، التي يمكن عندئذ أن يبدأ تنفيذها على الصعيد القطري. وفي نفس الوقت، ستزيد اليونيسيف فعالية الشركات لكي تتجاوز قيمتها الإيرادات النقدية - بمد العلاقات مع الشركاء لتعزيز حقوق الطفل والنهوض بها في ممارسات الأعمال التجارية وما ورائها، والوصول إلى جمهور جديد ببعث الرسائل، واكتساب مانحين جدد، وبناء صورة العلامة التجارية لليونيسيف وقيمتها.

(ج) جمع الأموال من المانحين الرئيسيين، المعرفين بأنهم الذين يقدمون التبرعات ويحتمل تقديمهم لتبرعات تبلغ ١٠٠ ٠٠٠ دولار على الأقل، يتطلب مجموعة مهارات مختلفة بصورة هامة متعلقة بذلك وضرورة لجمع أموال التبرعات المعلنة. وسيوجه الاستثمار الاستراتيجي نحو الاستحواذ على الإمكانيات في أسواق مختارة. وسيكون النجاح في جمع الأموال من المانحين الرئيسيين مدعوما من خلال قيادة الإدارة العليا ومشاركته الشخصية.

(د) ويوفر التبرع بالشركات عائدا مرتفعا طويل الأجل على الاستثمار، ويمكن أن يكون مصدرا هاما لإيرادات غير مرصودة. وتتمتع اليونيسيف بإمكانية نمو كبيرة في هذا المجال، ويمكن أن تعتمد على قاعدة بيانات ضخمة من الداعمين في كثير من البلدان التي تتسم بتزايد أعداد السكان المسنين الأثرياء. وفي الأسواق المحددة ذات الإمكانيات المرتفعة، سيُدعى المتعهدون بالتبرع الموجودون والمانحون مرة واحدة إلى التحلي عن تركة لليونيسيف، ضمن الاتصالات بالمانحين الموجودين ومن خلال مواد متخصصة في التركة على حد سواء، وسيجري تعزيز الذين يعربون عن اهتمامهم من خلال برنامج مكرس لثقافة التركات. وسيكون من المتوقع أن تتجاوز العائدات الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

(هـ) أصبحت المؤسسات الخاصة هامة بصورة متزايدة في التنمية الدولية. والمشاركة مع المؤسسات ذات النطاق الدولي توفر إمكانيات قوية لنمو إيرادات اليونيسيف، وفرصة للاستفادة بقدرات مثل الخبرة التقنية وحشد القوى للنهوض بحقوق الطفل. وستوسع اليونيسيف نطاق مشاركتها مع المؤسسات الدولية، بهدف إقامة أقصى ما يمكن من الشراكات الوطنية والإقليمية والعالمية.

١١ - وستشدد اليونيسيف بصورة كبيرة على استغلال وسائط الإعلام الرقمية لدفع الإيرادات من جمع الأموال في القطاع الخاص. وستستخدم وسائط الإعلام الرقمية كقناة رئيسية في مزيج الاتصالات لجمع الأموال. وستزيد اليونيسيف تكامل القنوات الرقمية إلى أقصى حد لزيادة الإيرادات، مع التركيز على الأنشطة الرقمية الداعمة للتعهد بالتبرع، وجمع الأموال في حالات الطوارئ والشراكات مع الشركات والمؤسسات. وسيجري أيضا تكامل وسائط الإعلام الرقمية مع قنوات الاتصال التقليدية لبناء علاقة معززة مع الداعمين.

#### (ب) مواءمة الأولويات العالمية والقطرية

١٢ - ستعمل الشعبة بصورة وثيقة مع اللجان الوطنية والمكاتب القطرية لتقرير أنجع استراتيجية لجمع الأموال في القطاع الخاص لكل سوق، بما في ذلك تحديد مصادر الإيرادات ذات الأولوية. ولتنفيذ الاستراتيجيات العالمية على الصعيد الوطني، سيستخدم إطار عمل إنتقالي. ويمكن أن يبلغ أداء جمع الأموال الحد الأمثل بتبادل النتائج والخبرة بين البلدان. وبالعامل معا في جميع أنحاء العالم، ستصبح هذه الشبكة أفضل في تكرار النجاح في جميع البلدان، والإسراع بعملية التعلم، وتحقيق وفورات الحجم في الهياكل الأساسية لجمع الأموال ونظم جمع الأموال.

#### (ج) تخصيص الموارد للأسواق وفقا لإمكاناتها للمساهمة في تحقيق الأهداف العالمية لجمع الأموال

١٣ - ستخصص اليونيسيف الموارد المالية والتقنية للأسواق، وفقا لإمكانات كل منها للمساهمة في تحقيق الأهداف العالمية لجمع الأموال في القطاع الخاص. وفي الأسواق القائمة، ستدفع اليونيسيف نمو الإيرادات في المقام الأول بزيادة قيمة الدعم، ولا سيما من خلال بلوغ التعهد بالتبرع الحد الأمثل، وتنمية مصادر الإيرادات من المانحين الرئيسيين والشركات. وفي الأسواق الأحدث، ولا سيما البلدان المتوسطة الدخل التي تتواجد فيها اليونيسيف بصورة مباشرة، حيث يتوقع أن يكون النمو أسرع ويكون جمع الأموال أكثر فعالية من حيث التكاليف، سينصب التركيز على الاستحواذ على حصة السوق بأساليب قوية للاستحواذ على المتعهدين بالتبرع، بهدف زيادة العائدات الإجمالية بأكثر من الضعف على مدى أربع سنوات.

#### توسيع نطاق المشاركة الاستراتيجية مع القطاع الخاص، والدعوة إلى النهوض بحقوق الطفل

١٤ - ستزيد اليونيسيف من تنمية المشاركة الاستراتيجية مع القطاع الخاص وستتطلع بأنشطة دعوة للنهوض بحقوق الطفل. وستعمل اليونيسيف على تحقيق أقصى قدر من الدعم

لحقوق الطفل ورفاهه من خلال (أ) المشاركة مع المشاريع التجارية من أجل حقوق الطفل أبعد من جمع الأموال - دعم المشاريع التجارية، والحكومات والمجتمع المدني في الجهود التي تبذلها لمعالجة الآثار السلبية للمشاريع التجارية على حقوق الطفل ولتحقيق أقصى قدر من الآثار الإيجابية، و (ب) الدعوة، والتعبئة الاجتماعية وتعليم حقوق الطفل في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية للتأثير على صانعي القرارات لدعم وتنفيذ الإجراءات التي تسهم في الوفاء بحقوق الطفل.

#### (أ) اتباع نهج متكامل إزاء مشاركة الشركات

١٥ - ستتعيب اليونيسيف نهجاً متكاملًا إزاء مشاركة الشركات، يتضمن تعبئة الموارد، ومبادرات بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات والتعاون البرنامجي، حسب الاقتضاء. وبناء على حقوق الطفل ومبادئ الأعمال التجارية (٢٠١٢)، ستقود اليونيسيف الجهود الرامية إلى دعم سلوك الأعمال التجارية المسؤول فيما يتعلق بحقوق الطفل في مكان العمل، والسوق والمجتمع المحلي وتعزيز حقوق الطفل ومصالحه في المنتديات العالمية ومبادرات أصحاب المصلحة المتعددين والمنتديات التي تشمل قطاع الأعمال.

١٦ - وستعتمد العلاقة مع المشاريع التجارية على المؤسسات المبينة في إطار العمل الاستراتيجي للشركات والعلاقات التعاونية وإطار العمل الاستراتيجي المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. وفيما يتعلق باللجان الوطنية، التي تتمتع بخبرات واسعة في جمع الأموال من القطاع الخاص، ستكون الدعوة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات مجال تركيز جديد. وفيما يتعلق بالمكاتب القطرية لليونيسيف، سيعتمد النهج على الخبرة المكتسبة من العمل مع الشركات التجارية في الدعوة وتنفيذ البرامج لإقامة شراكة مع الشركات بوصفها واحدة من الاستراتيجيات في تنفيذ البرامج القطرية لليونيسيف.

١٧ - وبينما تتحول كيانات القطاع الخاص من التبرع للأعمال الخيرية تجاه الاستثمارات الاستراتيجية والمشاركة المنظمة المرتبطة بنشاطها التجاري الرئيسي، فإنها تبحث عن فرص جديدة للمشاركة في الأعمال الخيرية والبرنامجية فضلاً عن القيادة فيما يتعلق بقضايا الاستدامة من الشركاء غير التجاريين - وهي فرصة هامة لليونيسيف للحصول على أقصى قدر من الموارد وللتأثير على أنشطة الأعمال التجارية الرئيسية لصالح حقوق الطفل. وستشترك اليونيسيف مع قطاع الأعمال، والمؤسسات ومبادرات أصحاب المصلحة المتعددين لزيادة عدد شراكات اليونيسيف مع الشركات التي تدمج تعبئة الموارد، والتعاون البرنامجي والمسؤولية الاجتماعية للشركات. وستزيد اليونيسيف التوعية بأثر المشاريع التجارية على

حقوق الطفل وستأخذ مكانها كشريك مفضل بإظهار درايتها الفنية في البرمجة والمسؤولية الاجتماعية للشركات فيما يتعلق بالأطفال.

١٨ - وستدعم اليونيسيف الحكومات لوضع وسن التشريعات والأنظمة المتعلقة بحقوق الطفل في عمليات المشاريع التجارية ومجالات تأثيرها؛ وستدخل في حوار مع الشركات التجارية لتعزيز حقوق الطفل في ممارسات الشركات التجارية وآثارها، ولا سيما مع الشركات التي لا تؤخذ فيها المشاركة المالية بعين الاعتبار؛ وستعنى فهم الجمهور لأثر الشركات التجارية على حقوق الطفل؛ وستضمن أن تكون حقوق الطفل ممثلة في منتديات ومبادرات أصحاب المصلحة المتعددين، والمؤسسات التجارية والمنتديات المتعلقة بالشركات التجارية وبمسؤولية الشركات. والمشاركة مع الشركات التجارية ستضمن أيضا الاستفادة من ابتكارات القطاع الخاص، وموارده ودرايته الفنية لمعالجة الاختناقات وتعزيز البرمجة للنهوض بحقوق جميع الأطفال، ولا سيما أكثرهم حرمانا أو استبعادا.

#### (ب) الدعوة وتعليم حقوق الطفل في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية

١٩ - في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية، ستشرك اليونيسيف الأفراد، وأصحاب النفوذ وصانعي القرارات من خلال الدعوة وحملات التعبئة والمبادرات على الصعد العالمية، والإقليمية والوطنية لدعم حقوق الطفل لجميع الأطفال في كل مكان، مع التركيز بوجه خاص على زيادة وعي الجمهور والدعم لحقوق الطفل في المساعدة الإنمائية الرسمية وعلى الحد من فقر الأطفال العاملين في المنازل واقصائهم الاجتماعي.

٢٠ - وسيجرى تحول استراتيجي لتحقيق مواءمة أوفي للدعوة لحقوق الطفل ومبادرات تعليم حقوق الطفل التي تضطلع بها اللجان الوطنية مع نهج وأولويات اليونيسيف العالمية، ولزيادة تعزيز التنسيق على الصعد العالمية، والإقليمية والوطنية. وستسهم الدعوة وتعليم حقوق الطفل في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية في إعطاء الأولوية لحقوق الطفل في السياسات المحلية والعالمية لتلك البلدان. وسيعتمد النهج على إطار العمل المتعلق بالدعوة في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية، ومجموعة أدوات الدعوة، ومجموعة أدوات تعليم حقوق الطفل.

٢١ - وستعمل الدعوة العالمية لليونيسيف في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية على توليد مستويات زائدة من الدعم والالتزام من البرلمانيين، وصانعي السياسات والجمهور لأولويات الدعوة في المساعدة الإنمائية الرسمية في جميع مجالات النتائج السبع للخطة الاستراتيجية لليونيسيف، للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

٢٢ - وستسعى الدعوة إلى حقوق الأطفال العاملين في المنازل التي تضطلع بها اليونيسيف في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية إلى الحصول على التزام سياسي معزز لوضع التشريعات، والخطط والميزانيات لإعمال حقوق الطفل على نحو أفضل وبصورة عادلة، مع التركيز بوجه خاص على منع العنف، وإساءة المعاملة، والاستغلال والإهمال، واتخاذ إجراءات بشأنها، فضلا عن الحد من الفقر المتعدد الأبعاد للطفل وإقصائه.

٢٣ - وكنصر مكمل للدعوة لحقوق الطفل، سيعمل تعليم حقوق الطفل الذي تضطلع به اليونيسيف في البلدان التي توجد فيها لجنة وطنية على زيادة عدد الأطفال المستفيدين من تعليم حقوق الطفل في المناهج الدراسية وبيئات التعلم.

### العوامل المساعدة

٢٤ - ستستخدم الاستراتيجيات المساعدة الشاملة التالية للمساعدة في تحقيق هذه الأهداف:

(أ) الاتصال ووضع العلامة التجارية. سيوفر إطار العمل المتعلق بالاتصالات الخارجية ووضع العلامة التجارية لقيام اليونيسيف بجمع الأموال في القطاع الخاص وإشراكه توجيهها استراتيجيا عاما للاتصالات دعما لأهداف جمع الأموال والدعوة. وسيجري التشديد بوجه خاص على إدارة العلامة التجارية؛ وعلى وسائل الإعلام الرقمية؛ والاتصالات بالشركات ووضع العلامة التجارية؛ والاتصالات في حالات الطوارئ.

(ب) تبادل المعارف. تدعم الأدوات والآليات التعاونية ثقافة تبادل المعارف لاستخدام المعلومات والخبرات وتبادلها على النحو الأمثل.

(ج) رأس مال الاستثمار. زيادة رأس مال الاستثمار لتوسيع نطاق قاعدة الداعمين في الأسواق القائمة والناشئة التي يمكن أن توفر إيرادات مستدامة ومرنة طويلة الأجل. وسيجري استكشاف قيام البلدان بإعادة الاستثمار، وزيادة صناديق استثمار الشُعبة والنهج الابتكارية الجديدة للحصول على رأس المال اللازم للاستثمار في جمع الأموال.

(د) الموارد البشرية. يتسم الأشخاص ذوو المهارات المناسبة والمعرفة والمشاركون بأهمية بالغة لتحقيق أهداف الخطة. وسيكون هناك تركيز قوي على الموارد البشرية لدعم الدراية التقنية في مجالات جمع الأموال، وإشراك الشركات والدعوة.

(هـ) منتديات تكنولوجيا المعلومات. سيجري استكشاف المنتديات العامة لتكنولوجيا المعلومات لدعم جمع الأموال، بما في ذلك قواعد بيانات المانحين والمنتديات

الداعمة لتبادل المعلومات المالية، لبلوغ الحد الأمثل من الكفاءة والفعالية في تبادل البيانات بين اللجان الوطنية واليونسيف وفي رصد الأداء.

(و) إدارة المخاطر. ستكون إدارة المخاطر في مجالات التمويل، والحوكمة والعلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين متواءمة بشكل أفضل مع الأهداف التنظيمية. وسيكون إرشاد، ودعم وضمان جودة إدارة المخاطر المرتبطة بإشراك القطاع الخاص معززة في اللجان الوطنية والمكاتب القطرية.

#### المواءمة والتنسيق بين أصحاب المصلحة

٢٥ - ستجري ترجمة أهداف الخطة، ونتائجها واستراتيجياتها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجية المشترك مع اللجان الوطنية ومن خلال عملية التخطيط البرنامجي القطري مع المكاتب القطرية، مما يضمن التساوق والتآزر بين الأهداف الوطنية والعالمية.

٢٦ - وستواصل اليونسيف تعزيز علاقتها باللجان الوطنية لتحسين النتائج المتعلقة بالأطفال، مع التركيز على الرؤية المشتركة والترابط بشكل أكبر، وتعزيز الحوكمة، والالتزام بالكفاءة والفعالية وإدارة العلاقات المصممة حسب الحاجة.

٢٧ - وتؤدي اللجان الوطنية لليونسيف دوراً حيوياً في تحقيق أهداف الخطة. وفي الوقت ذاته، يكتسب دور المكاتب القطرية لليونسيف زخماً في جمع الأموال في القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه. وخلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، ستجري هيكلية المكاتب القطرية لليونسيف التي تضطلع بأنشطة جمع الأموال في القطاع الخاص في الأسواق ذات الإمكانيات العالية لتعكس المبادئ التالية: (أ) جمع الأموال في القطاع الخاص على الصعيد العالمي كدور رئيسي؛ و (ب) الاستثمار في القدرة على جمع الأموال في القطاع الخاص لدفع النمو؛ و (ج) التآزر بين جمع الأموال، والبرنامج، والاتصال والدعوة؛ و (د) ضمان سلامة البرمجة؛ و (هـ) التصميم التنظيمي للتمكين من أداء دور مختلف.

٢٨ - وتتسم المواءمة الاستراتيجية في اليونسيف - بما في ذلك بين اليونسيف واللجان الوطنية، وجميع المكاتب الإقليمية والقطرية وشعب المقر - حول رؤية مشتركة، وأهداف وغايات بأهمية بالغة لتحقيق الأرقام المستهدفة للخطة. وستكون المواءمة مضمونة من خلال تنفيذ إطار عمل التعاون الذي يرسم خريطة تقسيم أدوار ومسؤوليات اللجان الوطنية، والمكاتب القطرية وشعب المقر لتحقيق النتائج الهامة والمكونات الاستراتيجية للخطة.