

الميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١

استراتيجية المنظمة لتعبئة الموارد

تقرير من المدير العام

١- أطلقت منظمة الصحة العالمية خطة استراتيجية طموحة مدتها خمس سنوات تتمثل في برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣. ويعرض برنامج العمل رؤية واضحة لتحقيق ثلاث أولويات استراتيجية من خلال غايات المليارات الثلاثة، وذلك في إطار المهمة التي يجسدها البرنامج والمتمثلة في "تعزيز الصحة والحفاظ على سلامة العالم وخدمة الضعفاء". وفي زمن يولي فيه العالم اهتماماً كبيراً للصحة، يمثل تعزيز نهج المنظمة في تعبئة الموارد أحد التحولات الهامة في برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣، وهو أمر لا غنى عنه إذا أرادت المنظمة أن تضطلع بولايتها وتحقق أهدافها.

٢- وتقدم هذه الوثيقة، التي أعدت تمشياً مع القرار ج ص ع ٧٢-١ (٢٠١٩) بشأن اعتمادات الميزانية، معلومات عن استراتيجية تعبئة الموارد اللازمة لإنجاز برنامج العمل العام الثالث عشر. ومن المفهوم بشكل متزايد أن تعبئة الموارد تتطلب إقامة شراكة استراتيجية بين الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول وأمانة المنظمة. ونوقش هذا النهج المتعلق بالشراكات في العديد من الاجتماعات الثنائية مع الشركاء وشكل الموضوع المحوري للمنتدى الافتتاحي لشركاء المنظمة الذي عقد في ستوكهولم في نيسان/ أبريل ٢٠١٩ بدعوة كريمة من حكومة السويد. وتستند هذه الورقة إلى مبادئ التمويل المنصوص عليها في أولى مبررات الاستثمار الصادرة عن المنظمة^١.

٣- وخلصت المنظمة إلى أنها ستحتاج إلى ١٤,١ مليار دولار أمريكي^٢ لإنجاز برنامج العمل العام الثالث عشر، وسيتأثر ١٧٪ من هذا المبلغ من الاشتراكات المقردة والباقي من المساهمات الطوعية. ويمثل ذلك زيادة بنسبة ١٤٪ على مدار فترة الخمس سنوات مقارنة بالميزانية البرمجية الأساسية المعتمدة للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، ولكن من الضروري تحسين طريقة توزيع الأموال. فقد ظل التفاوت في توزيع الأموال بين المكاتب الرئيسية وعلى

١ إنسانية أوفر صحة: مبررات استثمارات المنظمة للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ ٢٠١٨ (بالإنكليزية) (<http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf>)، تم الاطلاع في ١٧ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩).

٢ يشمل مبلغ ١٤,١ مليار دولار أمريكي التقديري ميزانية أساسية قدرها ١٠,٠ مليارات دولار أمريكي؛ ومبلغ ٢,٥ مليار دولار أمريكي المخصص للاستجابة الإنسانية؛ ومبلغ ١,٦ مليار دولار أمريكي المخصص لاستئصال شلل الأطفال، وهو ما يمثل المبلغ التقديري لتمويل إطلاق مبررات الاستثمار التي أطلقت في أيلول/ سبتمبر ٢٠١٨ قبل تمديد فترة المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال حتى عام ٢٠٢٣. وبناءً على ذلك، ستبلغ تقديرات التمويل الفعلي لبرنامج العمل العام الثالث عشر حوالي ٠,٣ مليار دولار أمريكي إضافية، أي ١,٩ مليار دولار أمريكي لاستئصال شلل الأطفال، ليبلغ المجموع بذلك ١٤,٤ مليار دولار أمريكي.

نطاق البرامج يمثل مشكلة لسنوات عديدة، ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى تخصيص المساهمات الطوعية وعدم توافر آليات داخلية لإعادة توزيع الأموال الأكثر مرونة. وهناك تركيز متجدد على هذه المجالات وعلى نهج مختلف بشكل كبير في إعداد الميزانية البرمجية، يستخدم نموذج الحصائل المشتركة.

٤- وعلاوة على سعي استراتيجية تعبئة الموارد إلى زيادة حجم التمويل، فإنها تسعى إلى تحسين نوعية هذا التمويل بهدف زيادة القدرة على التنبؤ والمرونة، وتبسيط إدارة الأموال من خلال خفض عدد الاتفاقات وتخفيف الشروط مثلاً. وتقر الأمانة من جانبها بأهمية تلبية توقعات شركائنا لقاء الحصول على مساهماتهم، مع التركيز بشكل واضح على التنفيذ والنتائج، والتي تُكْمَل بإدارة العلاقات مع المانحين وإبرازها بشكل مهني ومتسق، مما يؤدي إلى نشوء حلقة حميدة من الثقة.

٥- ويبين الشكل ١ الإطار الاستراتيجي لتعبئة الموارد للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣، الذي يقوم على الركائز الأربع التالية:

- **الشركاء الحكوميون الراسخون:** زيادة التمويل أو تنويعه أو الحفاظ عليه من خلال المشاركة المنتظمة والنشطة ومواءمة السياسات، باتباع نهج يتكيف مع السياق؛
- **الشركاء في مجال الأعمال الخيرية:** الاستناد إلى شركائنا الأكثر فعالية والسعي إلى زيادة الأموال المتأتية من مجموعة أوسع من المؤسسات الخيرية؛
- **الصناديق ومصارف التنمية الدولية والكيانات المتعددة الأطراف:** الحفاظ على التمويل المتأتي من الشركات الراسخة واستحداث تدفقات التمويل انطلاقاً من مصادر وآليات جديدة؛
- **التمويل المبتكر والأنشطة المدرة للدخل:** استكشاف الإمكانيات المتاحة في هذه المجالات.

الشكل ١: الإطار الاستراتيجي لتعبئة الموارد للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣



٦- وهناك موضوعان متداخلان، ألا وهما: زيادة القدرة على التنبؤ والمرونة، كما سبق التطرق إليه آنفاً؛ وزيادة التركيز على جمع الأموال على المستوى القطري، حيث نتوقع زيادة في الإمكانيات وفي الفرص الكفيلة بإحداث أثر. ويرتكز هذان الموضوعان على العمل الجاري الذي يرمي إلى تعزيز التنسيق الوظيفي على نطاق المنظمة وتحسين إدارة الشركات بفضل الاستثمار في عمليات أكثر مهنية وتحسين الدراسات التحليلية للجهات المانحة وإرساء نظام لإدارة المشاركة مع المساهمين ثبتت فعاليته.

التوازن بين ركائز التمويل

٧- نظراً لأن أكثر من ٥٠٪ من المساهمات الطوعية للمنظمة تأتي من عدد صغير من الجهات المانحة الرئيسية، فلا يوجد جدال حول أهمية تنويع قاعدة الجهات المانحة، ولكن من غير الواقعي الاعتقاد بأنه يمكن إيجاد بديل للاعتماد على هذه المساهمات في الأجل القصير أو المتوسط. وبناءً على ذلك، فإن الاستثمار في تطوير علاقاتنا مع الجهات المانحة الراسخة الرئيسية يقع في صميم استراتيجية تعبئة الموارد.

٨- ويميل شركاؤنا الراسخون بشكل متزايد إلى تبني نهج أكثر تنسيقاً واستراتيجية فيما يخص المشاركة. وعلاوة على كونهم جهات مانحة، فإنهم يعتبرون شركاء يوجهون عمل المنظمة في المستقبل، ويسعون إلى الاستفادة بأقصى قدر ممكن من مواءمة السياسات مع أولوياتهم وطموحاتهم من أجل تسريع وتيرة مضيئنا قُدماً بشكل جماعي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويعتبر بعض المساهمين أيضاً شركاء في التنفيذ على المستوى القطري. وسنسعى إلى تطبيق نفس المبادئ على الشركاء الجدد من الدول الأعضاء الذين يباشرون العمل مع المنظمة.

٩- وبالنسبة للمساهمين الراسخين، تتمثل أهدافنا المشتركة في تعميق الشراكة وتوسيع نطاق التمويل وغيره من أشكال الدعم حيثما أمكن، فضلاً عن حماية الموارد المقدمة. وفي كلتا الحالتين، ستسعى المنظمة إلى تحسين تركيبة التمويل، مع الإقرار بأنه من الأيسر للعديد من الجهات المانحة الرئيسية تغيير نوعية التمويل عن تغيير كميته، علماً أنه حتى التغييرات الطفيفة تحدث فرقاً كبيراً. وقد أدت الدول الأعضاء ولا تزال تؤدي دوراً حاسماً في قيادة العمل الجاري في هذا المجال، وتقدر الأمانة الدور الاستباقي الذي اضطلعت به بعض الدول الأعضاء، مثل قيادة النقاش داخل الأجهزة الرئاسية، وداخل بعض التجمعات الإقليمية للدول الأعضاء بشكل فعلي.

١٠- وكما هو الحال مع الحكومات، يجب الإبقاء على العلاقات الحالية مع الصناديق ومصارف التنمية الدولية والكيانات المتعددة الأطراف وإقامة علاقات جديدة في المجالات التي تتسق فيها سياساتنا وإجراءاتنا التنفيذية. وستكون بعض المؤسسات المالية جهات مساهمة مباشرة في المنظمة، في حين أنه، في حالات أخرى، من الواضح أن المنظمة ستكون شريكاً استراتيجياً يقدم المشورة بشأن سبل تمويل الصحة. وعلاوة على مواصلة استكشاف الخيارات مع مصارف التنمية، سيتم التركيز بشكل أكبر على الفرص المتاحة في إطار نهج "وحدة العمل في الأمم المتحدة"، فضلاً عن أهداف التنمية المستدامة والصناديق الاستثمارية المتعددة المانحين، والذي يشكل أحد مجالات النمو في السنوات الأخيرة.

١١- ولدى العديد من المساهمين، بما فيهم مجموعة الدول السبع برمتها ومعظم الجهات المانحة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/ لجنة المساعدة الإنمائية، تدفقات ونُهج تمويل منفصلة فيما يتعلق بحالات الطوارئ والأزمات الإنسانية. ولقد شرعت المنظمة في السنوات الأخيرة في الحصول على التمويل لأغراض مواجهة حالات الطوارئ والاستجابات الإنسانية وزيادة حجم هذا التمويل بطريقة منهجية واستراتيجية. وإقراراً بذلك، تستبقي استراتيجية تعبئة الموارد والمهارات والقدرات المتخصصة في هذه المجالات الحيوية. وقد تنشأ من مجال الطوارئ فرص هامة لتنمية المساهمين، حيث يمكن أن تكون المناشدات وخطط الاستجابة الاستراتيجية

والصندوق الاحتياطي للطوارئ مثلاً بمثابة نقاط دخول للمساهمين الحاليين والجدد. ومع تزايد تركيز الجهات المانحة على تحقيق حصائل جماعية ومستدامة في السياقات الإنسانية التي تذهب إلى أبعد من مجرد الاستجابة الإنسانية، فإنه سيكون من المهم للمنظمة أن تثبت قوتها في تنفيذ برامج تربط بين المجال الإنساني والتنمية وبناء السلام. وبما أنه يجري التركيز على دعم المساهمين الجدد في تطوير حافظتهم العالمية وتدفقات التمويل الجديدة المحتملة للمنظمة، فإنه من الحيوي أن ندعمهم في جهودهم الرامية إلى تحقيق أهدافهم الاستراتيجية المحددة في مجال الصحة.

١٢- وتُعَدّ إقامة الشراكات الفعالة وزيادة التمويل من الشركاء في مجال الأعمال الخيرية مجالاً نمو واعداً كذلك، حيث أقام عدد كبير من المؤسسات الخيرية اتصالات مع المنظمة خلال السنوات القليلة الماضية، غير أنه لم يرنق إلا القليل منها إلى مستوى علاقات هامة ومستدامة. ويتيح عدد من مجالات النشاط الجديدة للمنظمة، مثل شعبة العلوم، إمكانية إقامة علاقات جديدة أو متجددة مع المنظمات التي ينصب تركيز استثماراتها الخيرية على البحث أو الابتكار مثلاً. وحُصِصت موارد بشرية إضافية لهذا المجال، ونلتمس دعم الوكالات المتخصصة في هذا المجال من أجل إعداد مواد التواصل المناسبة.

١٣- واستكمالاً لتجديد التركيز على العمل الخيري، تكف الأمانة على تيسير إنشاء مؤسسة خيرية مستقلة دعماً للمنظمة. وستكون مؤسسة منظمة الصحة العالمية بمثابة أداة لجمع الأموال، ولاسيما من الأفراد الأثرياء وعمامة الجمهور وكيانات القطاع الخاص. وفيما يخص تمويل هيئات القطاع الخاص للمنظمة عن طريق المؤسسة الخيرية، سنطبق مبادئ إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول. والهدف هو أن تكون هذه المؤسسة مكتملة تماماً لجهود تعبئة الموارد التي تبذلها الأمانة، وقد صُمِّمت في شكل آلية تتيح تلقي التبرعات وتوفير التمويل للمنظمة بأقصى قدر ممكن من المرونة بهدف دعم الأنشطة التي تتماشى تماماً مع برنامج العمل العام الثالث عشر والتي تُقاس على أساس أطر النتائج المتوفرة لدينا حالياً.

١٤- وأخيراً، ستبحث المنظمة خيارات التمويل المبتكر للصحة العالمية، مع تسليط الضوء على الآليات الفعالة التي يمكن تكرارها، كما ستستكشف على المدى المتوسط الأنشطة المحتملة لإدراجها للدخل. وتطلب الأمانة من الدول الأعضاء أن تحيط علماً بأن المبادرات الاستراتيجية الأخرى غير المشمولة في برنامج العمل العام الثالث عشر لا تدخل في نطاق اختصاص هذه الاستراتيجية وستستكشف مختلف تدفقات التمويل التي تندرج ضمن تلك الحالات.

١٥- وبالنسبة لجميع هذه الركائز بشكل عام والركيزة الخاصة بشركائنا الراسخين بشكل خاص، يجري استعراض العلاقات والموارد الموقرة استعراضاً نقدياً استناداً إلى تحليل أولويات وقدرات كل مساهم واحتياجات المنظمة. وستُعَدّ خطة لعملنا المشترك بالاستناد إلى تحليلات تفصيلية للبيانات وبالتعاون الوثيق مع كل مساهم.

نحو مزيد من المرونة والقدرة على التنبؤ

١٦- يتمثل أحد الأهداف الرئيسية لاستراتيجية تعبئة الموارد في تحسين نوعية التمويل الذي تتلقاه المنظمة. وفي عام ٢٠١٩، جرى التركيز بشكل أكثر تحديداً على تشجيع المزيد من المرونة والقدرة على التنبؤ، مع إيلاء اهتمام أكبر للتمويل المواضيعي والاستراتيجي. وترد تفاصيل التقدم المحرز في هذا المجال في تقرير منفصل^١. وكان هذا التركيز الأكثر تحديداً مدعوماً بتحليلات مالية أكثر تفصيلاً يتم تقاسمها مع الشركاء بشكل منفتح بغرض مناقشتها. وشجع شركاؤنا في التمويل الأمانة على التحلي بمزيد من الشفافية إزاء البرامج والأولويات التي

١ الوثيقة مت ٢٩/١٤٦.

تعاني من نقص مستمر في التمويل وتوضيح كيف يمكن التغلب على هذه التحديات بإجراء تغييرات على تركيبة التمويل.

١٧- وبيّن الشكل ٢ على مستوى عالٍ الخيارات الممكنة لأنواع مواضيع التمويل التي تطلب المنظمة من الشركاء استكشافها، مع تحقيق التوازن بين العقبات التي تعترض سبيل كل واحد منهم ورغبتهم في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالتمويل. وفي عام ٢٠١٨، بدأت المنظمة في تسجيل البيانات، وستواصل الدعوة إلى تقديم مساهمات أكثر مرونة أو ذات طبيعة مواضيعية يتم التفاوض عليها على صعيد الشركات. وتشدّد الأمانة على أن الاتفاق الذي أبرمته المنظمة مع الشركاء مفهوم تماماً، وذلك من حيث الإبلاغ والوضوح والمساعدة والتنفيذ مثلاً. ورحبت الأمانة بالتبادلات المفتوحة التي جرت في الأشهر الأخيرة، ولاسيما الفرص التي أُتيحت للشركاء للتحدث مع بعضهم البعض ومع المنظمة.

١٨- وعلى رغم من أن زيادة المرونة والحد من تخصيص الموارد لمشاريع محددة يشكلان هدفاً من الأهداف الشاملة لاستراتيجية تعبئة الموارد العالمية، إلا أن بعض الأموال المتاحة على المستوى القطري للمنظمات المتعددة الأطراف التي تضطلع بأنشطة خاصة بكل بلد على حدة تتطلب تركيزاً أكثر تنسيقاً على مستويات المنظمة الثلاثة كافة. وقد يشكّل ذلك دفعة كبيرة لتمويل المكاتب القطرية؛ ويجب على المنظمة، بفضل تواجدها القوي في البلدان وقدرتها التقنية العالية، أن تستفيد بقدر أكبر من هذه الفرص. وترمي استراتيجية تعبئة الموارد إلى زيادة توضيح أدوار كل من المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، مع الاستثمار في نظم تكون مفيدة لهذه الجهات الثلاثة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستراتيجية تكمل الاستعراضات الوظيفية التي تُجرى في الإقليم الأفريقي وإقليم شرق المتوسط، والتي تتوقع تعزيز وظيفة تعبئة الموارد على المستوى القطري بشكل معتبر.

١٩- ومع تناقص تخصيص الأموال، أصبح من الضروري توافر آلية فعّالة لتحسين توزيع هذه الأموال من أجل ضمان قدرة الأمانة على إبلاغ المساهمين بأن قراراتهم تساعد على إحداث تغيير حقيقي، وذلك بهدف دعم البرامج التي تعاني عادة من نقص التمويل مثلاً. وتتطلب هذه المسألة تنسيقاً داخلياً، ومن المتوخى أن توضع آلية تخصيص الموارد تحت رعاية نائب المدير العام، مع ضمان تمثيل على مستويات المنظمة الثلاثة كافة، وأن تبت في تخصيص التمويل (شبه) المرن على نطاق المنظمة برمتها. ومن بين المهام المنوطة بها اتخاذ القرار النهائي بشأن توزيع التمويل الوارد المخصص تخصيصاً مرناً والتمويل غير المخصص على أساس الاحتياجات وأوجه العجز المتوقعة في تمويل المشاريع مستقبلاً، وذلك بهدف التقليل من أثر التقلبات في التمويل إلى أدنى حد مع تعظيم الاستفادة من حصائل البرامج، ولتنفيذ الميزانية البرمجية بالصيغة التي اعتمدها الدول الأعضاء في نهاية المطاف. وعلاوة على ذلك، من المتوقع أن توفر الآلية الإشراف الإداري وأن تتمتع بسلطة صنع القرار بشأن إعادة تخصيص الأموال الناتجة عن التنفيذ المتوقع للمشاريع، فضلاً عن سلطة البت في تدابير تصحيح المسار الرامية إلى تحسين سبل تنفيذ المنح.

٢٠- ويتمتع بعض المساهمين بمرونة محدودة في تخصيص أموالهم، ولكن بالنسبة لهؤلاء، فإن الاستراتيجية تركز بشكل خاص على تشجيع دمج العديد من المساهمات الأقل حجماً في منح جامعة كبيرة ذات متطلبات إدارية منخفضة. وعلى الرغم من الاعتراف بأن المنح الصغيرة يمكن أن تكون لها آثار كبيرة على المستوى القطري في بعض الأحيان، ولاسيما في البلدان الصغيرة، إلا أننا نرغب في جعل العملية أقل تعقيداً نسبياً. وستُحوّل المساهمات الأقل حجماً بغرض رفع مستواها دون تقديم اقتراح فردي ودون أي التزام بالإبلاغ فيما يتعلق بالمساهمات المعنية، حيثما كان ذلك ملائماً ومتفقاً عليه. وقد يؤدي ذلك إلى تخفيف العبء الإداري على كلا الطرفين بدرجة كبيرة. وتتوقع الاستراتيجية أن تكون متطلبات الإبلاغ أقل تفصيلاً، ولكنها تقرر أيضاً بأن الإبلاغ قد يكون في بعض الأحيان خاصاً ببرنامج معين حتى عندما يكون التمويل المقدم أكثر مرونة، إذا كان ذلك ضرورياً للحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة المحليين، مثل المجتمع المدني.

الشكل ٢: نموذج التمويل المواضيعي والاستراتيجي المقترح لتمويل برنامج العمل العام الثالث عشر والميزانية
البرمجية للثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١



الخيارات المتاحة لتخصيص التمويل وفقاً لهيكل النتائج المنشودة
للميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١

مستوى المرونة	المقياس	هيكل النتائج	الخيارات
●	متوسط العمر المتوقع مع التمتع بالصحة	الميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١	١
●	غايات المليارات الثلاثة مؤشرات مركبة	الأولويات الاستراتيجية	٢
●	مؤشرات الحصائل مؤشرات أهداف التنمية المستدامة + ٨ مؤشرات أخرى	الحصائل	٣
●	سجلات المخرجات تشمل مؤشرات أداء رئيسية محددة للركيزة التمكينية	المخرجات	٤
●	سجلات مخرجات جزئية تشمل بُعداً واحداً أو أكثر	التحول الاستراتيجي المرتبط بمخرجات محددة	٥
●	في خطة العمل العالمية من أجل تسريع خطى التقدم نحو بلوغ أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة	عوامل تسريع بلوغ أهداف التنمية المستدامة	٦

فرص تعبئة الموارد على المستوى القطري

٢١- من بين الأهداف الأساسية التي توجد في صميم برنامج العمل العام الثالث عشر ضرورة أن تكون المنظمة أكثر تركيزاً وفعالية في العمليات القطرية التي تضطلع بها، وأن تعمل بشكل وثيق مع السلطات والشركاء الوطنيين والدوليين على المستوى القطري من أجل المشاركة في الحوار السياساتي، وتقديم الدعم الاستراتيجي والمساعدة التقنية، وتنسيق تقديم الخدمات. وتقوم جهود المنظمة على أولويات كل بلد واحتياجاته والموارد المتوفرة لديه. وسعيًا إلى تحقيق هذه الغاية، وضعت المنظمة خطط دعم قطرية تتماشى تماماً مع كل من الأولويات القطرية وبرنامج العمل العام الثالث عشر. ويُشير الاتجاه الحالي إلى أن ما يقرب من ٧٥٪ من موارد المنظمة تُجمع على مستوى المقر الرئيسي، في حين تتمتع المكاتب القطرية بإمكانات معتدرة لاستقطاب المزيد من التمويل الثنائي من أجل الصحة، بما في ذلك التمويل المحلي، لإنجاز خطط الدعم القطرية. ونتوقع زيادة في الأموال التي تُجمع على المستوى القطري بنسبة تصل إلى ٢٠-٢٥٪ (مقابل ١٧٪ في فترة ٢٠١٦-٢٠١٧) من إجمالي موارد المنظمة خلال فترة السنوات الخمس ٢٠١٩-٢٠٢٣. وسيتواصل التركيز بشدة على دعم البلدان في تحقيق أولوياتها المحددة في خطط الدعم القطرية الخاصة بها.

٢٢- ولتحقيق الزيادة في جمع الأموال على المستوى القطري، ستركز الأمانة على ما يلي:

(أ) إذكاء الوعي بالميزة النسبية لعمل المنظمة على المستوى القطري بالاستناد إلى ولايتها وخبرتها وموقعها المتميز تجاه السلطات الوطنية والشركاء. ولقيادة جهود التنسيق بين شركاء قطاع الصحة والاستفادة من الخبرات المتاحة على نطاق المنظمة برمتها من أجل إنجاز برنامج العمل العام الثالث عشر، لا بد من توافر قوى عاملة تتمتع بكفاءات مهنية عالية على المستوى القطري لضمان تعزيز المواطنة مع احتياجات التنمية الوطنية ودعم البلدان وتجديد التركيز على الأثر؛

(ب) الاستفادة من الموارد والشراكات على المستوى القطري، بما في ذلك التأثير على التخطيط المحلي والتمويل وتقديم الخدمات؛ والتعاون في ذلك مع مجموعة واسعة من الشركاء، بما فيهم الحكومات والقطاع الخاص والأفراد والمؤسسات والشركات. ولابد من المنظمة أن تعزز مشاركة المجتمع المدني ودعاة الصحة وغيرهم من أصحاب المصلحة. ويؤدي رؤساء المكاتب القطرية التابعة للمنظمة دوراً قيادياً أساسياً في تحقيق هذا الغرض، غير أن من المسلم به أنهم بحاجة إلى دعم تقني وبشري من المكاتب الإقليمية بالإضافة إلى دعم استراتيجي من المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي على السواء. وسيشمل الدعم الاستراتيجي الاستثمار في رسم خرائط الفرص بقدر أكبر من التفصيل مقارنة بالماضي، ودعم تنمية المهارات المتخصصة على نحو مستهدف ومستدام. ويجب أن تستفيد مكاتبنا القطرية من النظام الجديد لإدارة المشاركة مع المساهمين والإصلاحات التنظيمية الأخرى بفضل المشاركة بصورة مبكرة ومستدامة في عملية التصميم والتنفيذ؛

(ج) ضمان الاتساق مع عملية إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري، والعمل على ضمان دمج الصحة في خطة الأمم المتحدة للتنمية الأوسع نطاقاً، ولاسيما إطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة.

٢٣- ويمثل إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية الجاري حالياً فرصة لمعالجة مشهد التمويل من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتمويل إطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة على أساس نهج قائم على الاحتياجات في إطار الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة. وستستخدم قدرة منظومة الأمم المتحدة على الدعوة إلى عقد الاجتماعات من أجل استقطاب مختلف مصادر التمويل والاستثمارات لدعم الحكومات في إعداد وتنفيذ استراتيجيات تمويل مستدامة بغية تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويجب على المنظمة ضمان أن تكون الصحة في صميم هذا العمل.

تنظيم يفي بالغرض وعمليات أكثر مهنية

٢٤- فحصت الأمانة بعناية فعالية عدداً من العمليات الداخلية على مدى ١٨ شهراً الماضية واستحدثت خلال عام ٢٠١٩ بعض النهج المحدثة لإزاء تعبئة الموارد. ومن الأمثلة على ذلك إنشاء أفرقة للعمل مع الشركاء تضم زملاء من المستويات الثلاثة للمنظمة، وفقاً لاحتياجات وأنماط تمويل المساهمين المعنيين. ومن الأهداف الرئيسية لهذه الأفرقة إيجاد مشاركة تتسم بقدر أكبر من الاستراتيجية والتنسيق من خلال العمل المشترك على وضع وتنفيذ الخطط المتكاملة للعمل مع المساهمين، على النحو المشار إليه أعلاه، استناداً إلى خبرات متعددة الوظائف وشاملة لجميع المستويات؛ والمساعدة على بناء القدرات المهنية للمنظمة وقدرتها على إحداث الأثر؛ والابتعاد عن العمل المجزأ في تعبئة الموارد وتعزيز التعاون المتعدد الوظائف من خلال جمع الخبراء التقنيين الرئيسيين على المستويات الثلاثة للمنظمة؛ وضمان إجراء استعراض أفضل لخصائص المساهمين من أجل تمكين المنظمة من التفاوض بشأن اتفاقات موحدة أو جامعة تتيح المزيد من المرونة و/ أو القدرة على التنبؤ بالتمويل. وبناءً على الخبرات الأولى المكتسبة من الأفرقة الأولى للعمل مع الشركاء، يجري حالياً تعميم هذه المبادرة على مجموعة أوسع من الشركاء.

٢٥- وقد استقر خيار الأمانة على نموذج أكثر مركزية لتعبئة الموارد في المقر الرئيسي، على نحو يدمج القدرات ضمن فريق تعبئة الموارد الحالي، مع استثمار المزيد في توظيف القدرات المتخصصة في مجالات مثل العمل الخيري. وهناك ردود متسقة من المساهمين بشأن ضرورة استكمال أوجه الكفاءة والاتساق التي تطلبها المنظمة من الوكالات الشريكة ومصادر التمويل بتناغم مماثل من جانب الأمانة، مع الاعتراف بالحاجة إلى تعاون تقني متواصل ووثيق في هذا المجال.

٢٦- ويتوقف الاستخدام الأوسع للعمليات التحليلية والتنظيمية الجديدة والهياكل المجددة على زيادة استثمار المنظمة في قدرات تعبئة الموارد على مدى عدة أعوام. وبعد إجراء عملية استدرج دقيقة للعروض، تستثمر الأمانة في إقامة نظام مثبت لإدارة المشاركة مع المساهمين يتيح للمنظمة إدارة عملية تعبئة الموارد والمنح برمتها على نحو أفضل. وتشمل الأهداف الرئيسية لهذا النظام ما يلي: (١) تيسير إدارة العلاقات مع المساهمين والمعلومات التحليلية بشأنهم للمساعدة على تحديد فرص التمويل على نحو يعزز وضوح قنوات التمويل؛ (٢) السماح بتطوير مهام سير العمل المخصصة للتمكين من إيضاح الوثائق؛ (٣) المساعدة على تيسير ورصد تنفيذ الأموال المخصصة وفقاً لشروط وأحكام الاتفاقات ذات الصلة (بما يشمل مستوى التخصيص والجدول الزمني ومتطلبات الإبلاغ مثلاً)؛ (٤) إدارة عملية الإبلاغ ووضوح التمويل بشكل أكثر اتساقاً على نطاق المنظمة ككل، مما يسمح بتلبية توقعات المساهمين على نحو أفضل.

٢٧- ويجري العمل على نطاق المستويات الثلاثة للمنظمة من أجل وضع إجراءات تشغيلية موحدة بدعم من زملاء تم توظيفهم للاستفادة تحديداً من خبرتهم في نُظم مماثلة. وتتوقع الأمانة الشروع في تعميم استخدام هذا النوع من النُظم في أواخر عام ٢٠٢٠.

٢٨- ويكتسي التبادل والاتساق المنتظم والوثيق بين المستويات الثلاثة للمنظمة أهمية حيوية في سياق تعبئة الموارد، وينبغي إيلاء المزيد من الاهتمام لتيسير تبادل المعلومات والمعارف. ويجري في هذا الصدد مثلاً توجيه نداء شهري إلى منسقي العلاقات الخارجية الإقليميين تحت رئاسة المدير التنفيذي للعلاقات الخارجية وتصريف الشؤون، من خلال أفرقة العمل مع الشركاء المشار إليها أعلاه والحوارات الثنائية التي تنسم بقدر أكبر بكثير من الشمول، بحيث يشارك فيها على الدوام زملاء من المقر ومن المكاتب الإقليمية والقطرية معاً. وسيكون نظام المشاركة مع المساهمين الجديد لبنة إضافية تيسر وتشدّد هذا الاتساق الداخلي.

مسائل أخرى للعلم

٢٩- في حين يحتفظ برنامج استئصال شلل الأطفال بقدراته الخاصة في مجال تعبئة الموارد، فإنه يعمل عن كُتب مع آلية تعبئة الموارد المركزية استناداً إلى فهم الطابع المتكامل للأنشطة.

٣٠- ومن الجدير بالذكر أن عدداً كبيراً من الجهات المانحة، ولاسيما في مجال الطوارئ والحالات الإنسانية، ليست حكومات. وهو ما كشف بعض القيود التي تعترى الاعتماد بشكل كلي على آليات الأجهزة الرئاسية للإبلاغ عن نتائج مراجعة الحسابات والمشاكل التي تؤثر على البرامج بين الحين والآخر. وتتوقع الدول الأعضاء كذلك الإبلاغ عن هذه المسائل بوتيرة أسرع مما تسمح به دورات الإبلاغ التقليدية، لذلك تعمل الأمانة على ضمان تطبيق عمليات إبلاغ تكميلي مناسبة.

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

٣١- المجلس مدعو إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير، والإقرار بأن الأمانة سوف ترصد تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد المبيّنة وتقدم بشأنها تقارير منتظمة استناداً إلى المراحل الرئيسية التي تحددها بنود جدول الأعمال الدائمة المتعلقة بالميزانية البرمجية.

= = =