



الحوار الخاص بالتمويل

التقييم المستقل

تقرير من المديرية العامة

١- طبقاً لما يرد في الوثيقة ج ٨/٦٤ والمقرر الإجرائي ج ص ٦٦ (٨) تتشرف المديرية العامة بأن تحيل إلى جمعية الصحة العالمية السابعة والستين تقييماً مستقلاً من إعداد مستشار خارجي للحوار الخاص بالتمويل (انظر الملحق).

الإجراء المطلوب من جمعية الصحة

٢- جمعية الصحة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير وتقديم الإرشاد بشأن مستقبل الحوار الخاص بالتمويل.

تقييم الحوار الخاص
بالتموليل لمنظمة
الصحة العالمية
التقرير النهائي

بيان بإخلاء المسؤولية

أعدت هذه الوثيقة شركة برايس ووتر هاوس كوبرز (PricewaterhouseCoopers) للأغراض الإعلامية الخاصة بمنظمة الصحة العالمية (المنظمة). ولا يشكل هذا التقرير جزءاً من أي التزام بتقديم الخدمات فيما يتعلق بالاستشارات الضريبية و/ أو القانونية، وهو غير معدّ بقصد إسداء المشورة في الشؤون الضريبية أو القانونية. وتستند الحقائق والاعتبارات والنتائج الواردة في هذه الوثيقة إلى كم محدود من المعلومات التي قدمتها المنظمة، وهي معلومات متاحة في المجال العام أو معروفة لشركة برايس ووتر هاوس كوبرز لأسباب لا تتعلق بتنفيذ أي التزام في هذا المضمار. ولم تتحقق الشركة بشكل مستقل من أي من هذه المعلومات. ولا يُقصد بهذه الوثيقة أن يعول عليها المخاطب أو أي طرف ثالث، لذا فهي لا تتطوي على أي تأثير ملزم، ولا تقبل شركة برايس ووتر هاوس كوبرز بتحمل أي مسؤولية عن أي نوع من العواقب التي قد تلحق بالمخاطب أو أي طرف ثالث يتصرف من منطلق الاعتماد على هذه الوثيقة.



PricewaterhouseCoopers SA
Avenue Giuseppe-Motta 50
P.O Box 2895
1211 Geneva 2
Phone +41 58 792 91 00
Fax +41 58 792 9110
www.pwc.ch

Office 7121

Ref: Financing dialogue
Evaluation Attn: Mr David
Webb, Director Office of
Internal Oversight
Services World Health
Organization 20, Avenue
Appia CH-1211 Geneva 27
Switzerland

جنيف، ١٧ نيسان/ أبريل ٢٠١٤

السيد ديفيد،

تحية طيبة وبعد،

يسر فريق شركة برايس ووتر هاوس كوبرز أن يزودكم بتقريرنا عن تقييم الحوار الخاص بالتمويل ("التقييم") الذي أجرته منظمة الصحة العالمية ("المنظمة").

وقمنا بإعداد هذا التقرير عملاً بالعقد المبرم بيننا بتاريخ ١٩ شباط/ فبراير ٢٠١٤ وبالأحكام والشروط الواردة هنا. وقد أجرينا التقييم في الفترة الواقعة بين شباط/ فبراير ونيسان/ أبريل ٢٠١٤. وتولى فريق شركة برايس ووتر هاوس كوبرز في تلك الفترة تنظيم ٢٦ مقابلة، منها ١٢ مقابلة مع الإدارة العليا للمنظمة و ١١ أخرى مع ممثلين عن الدول الأعضاء والجهات المساهمة غير الدول، بما فيها مؤسسة واحدة ومنظمتان معنيتان بشؤون الصحة العالمية. واستكملنا المقابلات باستعراض شامل للشؤون المكتبية وباستعراض آخر وتحليل لوضع المنظمة المالي والمساهمات المقدمة من الجهات المانحة في الثنائيين ٢٠١٢-٢٠١٣ و ٢٠١٤-٢٠١٥، وأجرينا أيضاً استطلاعاً عبر الإنترنت شمل حوالي ٢٣٠ دولة من الدول الأعضاء وجهة من الجهات المساهمة غير الدول التي دُعيت إلى حضور الحوار الخاص بالتمويل.

ونحن دوماً في خدمتكم للحصول على أية معلومات أو توضيحات أخرى عن هذه الوثيقة، ونتطلع إلى الاستماع منكم عن قريب.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

شركة برايس ووتر هاوس كوبرز

جوزيفين بالاند
القائم على إدارة المشروع

جيل سيفير
مدير المشروع

لدى شركة برايس ووتر هاوس كوبرز مكاتب في كل من آرو وبازل وبيرن وشور وجنيف ولوزان ولوغانو ولوتسيرين ونوشاتيل وسيتتن وسانت غالين وتون وفينترتور وزوغ وزيوريخ، وهي شركة تقدم خدمات بشأن مراجعة الحسابات وأخرى استشارية في الشؤون القانونية والتجارية، وهي أيضاً عضو في شبكة عالمية مؤلفة من شركات مستقلة قانونياً إحداها عن الأخرى؛ ولدى الشبكة المذكورة جهات تمثلها في نحو ١٥٠ بلداً بجميع أنحاء العالم.

جدول المحتويات

١	١- موجز تنفيذي
٤	٢- مقدمة
٦	٣- عملية الحوار الخاص بالتمويل
١٣	٤- مبادئ الحوار الخاص بالتمويل
١٤	المواءمة
١٥	إمكانية التنبؤ والمرونة
١٨	الشفافية
٢٠	توسيع قاعدة المساهمين
٢٣	٥- التوصيات
	الملحق ١- عملية الحوار الخاص بالتمويل
	الملحق ٢- الاختصاصات
	الملحق ٣- منهجية التقييم
	الملحق ٤- قائمة المقابلات
	الملحق ٥- البيلوغرافيا
	الملحق ٦- نتائج المسح
	الملحق ٧- ميزانية الحوار الخاص بالتمويل
	الملحق ٨- استعراض البوابة المتاحة على شبكة الإنترنت

١ - موجز تنفيذي

طلبت الدول الأعضاء أثناء انعقاد جمعية الصحة العالمية السادسة والستين إجراء تقييم للحوار الخاص بالتمويل، وتولت شركة برايس ووتر هاوس كوبرز زمام إجراءاته وإكماله في الفترة الواقعة بين شباط/فبراير ونيسان/أبريل ٢٠١٤.

وكان الهدف الرئيسي من التقييم هو تقدير ما إذا كان الحوار الخاص بالتمويل والخبرات المتصلة به بشأن تعبئة الموارد قد حسّنت المبادئ الخمسة المتعلقة بالمواثيق وإمكانية التنبؤ والمرونة والشفافية في تمويل المنظمة، وما إذا كانت قد وسّعت نطاق قاعدة المساهمين في المنظمة.

وانطوى النهج المُتبّع في التقييم على إجراء ٢٦ مقابلة متعمقة واستعراض شامل للشؤون المكتبية ومسح إلكتروني غفل على الإنترنت لجميع الجهات التي دُعيت إلى حضور الحوار الخاص بالتمويل. وركز التقييم على تقدير عملية الحوار الخاص بالتمويل وتحقيق مبادئه الخمسة وطريق المضي قدماً في هذا الحوار.

وكانت عملية الحوار الخاص بالتمويل سلسلة متكاملة من الفعاليات والأنشطة واشتملت على مرحلة استراتيجية للتخطيط والإعداد وعلى اجتماعين بارزين بشأن الحوار الخاص بالتمويل واجتماعات أخرى ثنائية وجلسات إحاطة إعلامية للبعثات ومناقشات أجرتها اللجان الإقليمية.

ويقدّر مجموع تكاليف عملية الحوار الخاص بالتمويل بمبلغ ٩٦٧ ٩٣٥ دولار أمريكي.

وفيما يلي الحاصلات الإيجابية الرئيسية لتقييم عملية الحوار:

- لاقت الاستراتيجية الشاملة للحوار الخاص بالتمويل صدى جيداً فيما يخص توقعات الجهات المساهمة. وتود نسبة ٩٨٪ من المجيبين على المسح أن تبدي المنظمة شفافية إزاء عملية وضع الميزانية، فيما تود نسبة ٩٣٪ منهم أن تشهد تحسناً في الشفافية في عملية تمويل المنظمة.
- تمثل إقامة نقاش عام جديد بشأن التمويل بين الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول خطوة هامة إلى الأمام على طريق إصلاح المنظمة.
- تكألت عموماً عملية الحوار الخاص بالتمويل بالنجاح، وأكدت نسبة ٩٦٪ من المجيبين على المسح ضرورة استمرار العملية.

وفيما يلي العبر الهامة المستخلصة من عملية الحوار الخاص بالتمويل:

- تعرّض الحوار الخاص بالتمويل بفعل عدم استناده بشكل راسخ إلى رؤية واستراتيجية لتعبئة الموارد على نطاق المنظمة ككل
- تحديد الإجراءات وسبل الاضطلاع بها كانا مماثلين جداً لإجراءات عقد اجتماع عادي للأجهزة الرئاسية في المنظمة. ولم يفض الشكل الحالي إلى قدر كافٍ من التمييز، ولم يُدع أيضاً المانحون المحتملون.

ولا يمكن إجراء تقييم كامل لأثر تطبيق مبادئ الحوار الخاص بالتمويل على تمويل الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥ إلا في نهاية عام ٢٠١٥، لأن انقضاء ثلاثة أشهر من الميزانية البرمجية المذكورة لا تكفي لملاحظة التغيرات التنظيمية الطارئة على طريقة تمويل المنظمة.

ورغم ذلك تحققت حصائل إيجابية كبيرة حتى الآن على النحو التالي:

- **يعزز الحوار الخاص بالتمويل الميزانية البرمجية الجديدة بوصفه أداة هامة لتعبئة الموارد.** يولد مستوى التفاصيل الجديد في الميزانية البرمجية الانتقالية ٢٠١٤-٢٠١٥ حافزاً لمواءمة التمويل مع الميزانية إجمالاً، إذ يوجد نسبة ٤٤٪ من المجيبين على المسح من الملتزمين بمواءمة تمويلهم بالكامل مع الميزانية البرمجية، أو ممن ينظرون في مواعيمه معها بالكامل.
- **زيادة إمكانية التنبؤ بالتمويل في مطلع الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥.** وصل معدل التمكن من التنبؤ بالتمويل إلى نسبة ٦٩٪ في بداية هذه الثنائية الجديدة، وهو معدل لم يحقق في الثنائيتين الماليتين السابقتين (٦١٪ و ٥٢٪ على التوالي).
- **أبدت توقعات بشأن الحصول على نسبة ٢٥٪ تقريباً من إجمالي تمويل الميزانية البرمجية قبل إقامة الحوار الثاني الخاص بالتمويل.** لم يُقَم الحوار الخاص بالتمويل ليكون بمثابة مؤتمر لقطع التعهدات بل للاضطلاع بعملية إجراء الحوار. ورغم ذلك أبدت طائفة كبيرة من الجهات المانحة الرئيسية توقعات بشأن زيادة إمكانية التنبؤ بتمويل المنظمة.
- **بوابة إلكترونية بارزة على الإنترنت للحوار الخاص بالتمويل.** أكدت نسبة ٨٥٪ من المجيبين على المسح أن البوابة الإلكترونية على الإنترنت تؤمن شفافية لم تكن موجودة سابقاً بشأن تمويل المنظمة، بينما ترى نسبة ٥٥٪ من المجيبين عليه أن البوابة الإلكترونية تعزز ثقتهم في الطريقة التي تدير بها المنظمة شؤونها التمويلية. وتساعد أيضاً البوابة الإلكترونية على إبداء الشفافية والمساءلة على الصعيد الداخلي.
- **تطبيق تدابير صارمة تلافياً لاختلال ميزان مواءمة ما يرد من أموال.** يجوز للمنظمة تشغيل الأموال إذا وجدت لمواءمتها حلول بديلة حاسمة. ويُنظر إلى التدابير الجديدة الداخلية على أنها تستخدم نسبة ٢٠٪ من الاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية الأساسية بطريقة استراتيجية.
- **إبداء التزام قوي بتوسيع نطاق قاعدة الجهات المانحة بهدف زيادة نسبة الدول الأعضاء التي تتكفل بمسؤولية التمويل.** سُنَّطى الأولوية إلى الدول الأعضاء، تليها المؤسسات التي تتعهد بتقديم المنح والمتبرعين بالأعمال الخيرية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والميسورين من أصحاب الثروات، وأخيراً عامة الجمهور.
- **وثمة تأييد ساحق أبدته نسبة ٩٦٪ من المجيبين على المسح من المؤيدين لاستمرار عملية الحوار الخاص بالتمويل، ولكن ضماناً لأن يستمر الحوار في إحداث أثره يلزم أن تكفل المنظمة السعي إلى تحقيق ما يلي:**
 - **دمج الحوار الخاص بالتمويل في إطار استراتيجي يحدد بشكل أوضح مهمة المنظمة واستراتيجيتها ورسالتها وولايتها.**
 - **دمج الحوار في نهج منسق مركزياً لتعبئة الموارد يعزز قصص النجاح القائمة بشأن التمويل على نطاق المنظمة ككل.**

- الاستفادة من الاستثمارات لتعزيز القدرة على تعبئة الموارد، بوسائل منها مشاركة كادر الإدارة العليا شخصياً في أنشطة التمويل.
- تحديد غرض كل اجتماع ومهمته من اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل، لتشمل كذلك إعادة النظر في شكل الاجتماعات وطول المدة التي تستغرقها.
- توسيع رقعة الجمهور، بما في ذلك الجهات المانحة المحتملة وتلك المتخصصة في الشؤون العلمية، للحصول على مساهماتها في المناقشة المتعلقة بكبرى التحديات الصحية والدور الرئيسي الذي ستواصل المنظمة أدائه.

٢ - مقدمة

في عام ٢٠١٠ وفي غمرة الأزمة المالية العالمية دعت المديرية العامة إلى عقد مشاورة غير رسمية حول مستقبل تمويل المنظمة. وجاءت مبادرة المديرية العامة تلك تبديداً لانشغال الدول الأعضاء إزاء السبل الكفيلة بتمكين المنظمة من تحسين مواعمة أغراضها مع التمويل المتاح ومن ضمان حصولها على التمويل في المستقبل. وأفضت تلك المشاورة إلى إعداد تقرير^١ قُدم إلى المجلس التنفيذي (في دورته الثامنة والعشرين بعد المائة) في كانون الثاني/يناير ٢٠١١، ومهدت السبيل أمام وضع برنامج إصلاح مدفوع بطموحات الدول الأعضاء من شأنه أن يتناول أولاً أداء المنظمة التنظيمي ومن ثم تمويلها.

ومن هذا المنطلق شرعت إدارة المنظمة في الاضطلاع بعملية الحوار الخاص بالتمويل، التي يبيّن **الملحق ١** نبذة عامة كاملة عنها، بما فيها تصريف الشؤون والأغراض والأحداث الرئيسية.

وطلبت الدول الأعضاء أثناء انعقاد جمعية الصحة العالمية السادسة والستين إجراء تقييم للحوار الخاص بالتمويل. ووقع الاختيار على شركة برايس ووتر هاوس كوبرز لكي تجري التقييم المستقل الذي أكملته في الفترة الواقعة بين شباط/فبراير ونيسان/أبريل ٢٠١٤. وستقدم نتائج التقييم إلى جمعية الصحة العالمية السابعة والستين في أيار/مايو ٢٠١٤. وعملاً باختصاصات هذا التقييم (انظر **الملحق ٢** للحصول على مزيد من التفاصيل) فقد حُدّدت الأغراض بالإجابة على الأسئلة التالية:

• هل أفضى الحوار الخاص بالتمويل وما يتصل به من خبرات في تعبئة الموارد إلى تحسين المواعمة وإمكانية التنبؤ والمرونة والشفافية في تمويل المنظمة، وإلى توسيع نطاق قاعدة الجهات المساهمة؟

• ما هي مكان قوة الآلية المطبقة ومواطن ضعفها والعبر المستخلصة من الخبرات المتعلقة بتعبئة الموارد؟

• هل النهج المتبع حالياً في إجراء الحوار الخاص بالتمويل والخبرات المتعلقة بتعبئة الموارد لا يزال مهماً، وهل ينبغي النظر في تطبيق هذه الآلية بشأن وضع الميزانية البرمجية ٢٠١٦-٢٠١٧؟

• كم بلغت تكلفته؟

• كيف السبيل إلى التمكن من تعزيز الحوار الخاص بالتمويل أو تحسينه؟

وأجري التقييم في إطار تعاون وثيق مع أمانة المنظمة، بما في ذلك رئيس مكتب خدمات الرقابة المستقلة، الذي أصدر تكليفاً بإجراء التقييم. وقد أهتم فريق شركة برايس ووتر هاوس كوبرز بضمان أن يركز التقييم على نتائج المرحلة ٢ من تقييم إصلاح المنظمة، ولاسيما تلك المتصلة بالحوار الخاص بالتمويل. وترد تفاصيل إضافية عن منهجية التقييم في **الملحق ٣**.

١ مستقبل تمويل منظمة الصحة العالمية، تقرير من المديرية العامة، المجلس التنفيذي، الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة، ١٥ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠.

وفيما يلي عناصر منهج التقييم:

- **٢٦ مقابلة متعمقة.** أجرينا ما مجموعه ٢٦ مقابلة وجهاً لوجه أو عبر الهاتف مع ١٢ عضواً من أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة (المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية) و ١١ ممثلاً عن الدول الأعضاء (وزارة الصحة، وزارة الشؤون الخارجية، والبعثات ووكالات الإعانة الإنمائية التي تتخذ من جنيف مقراً لها) والجهات المساهمة غير الدول، ومنها مؤسسة واحدة ومنظمتان معنيتان بشؤون الصحة العالمية. ويورد الملحق ٤ تفاصيل عن قائمة أسماء الأشخاص والجهات الذين أجريت مقابلات معهم.
- **استعراض مواد الحوار الخاص بالتمويل وتحليلها.** لقد استعرضنا جميع المواد الصادرة في إطار الإعداد لإقامة الحوار الخاص بالتمويل والتقارير ومحاضر الفعاليات والأنشطة الرئيسية التي أُقيمت في الفترة الواقعة بين حزيران/ يونيو و تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٣. وترد في الملحق ٥ قائمة غير حصرية بالتقارير المستعرضة.
- **حضور اجتماعي الحوار الخاص بالتمويل كليهما.** لاحظنا اجتماعي الحوار الخاص بالتمويل كليهما بوصفهما جزءاً من أنشطة المرحلة ٢ من التقييم.
- **استعراض وتحليل وضع المنظمة المالي ومساهمات الجهات المانحة في الثنائيين ٢٠١٢-٢٠١٣ و ٢٠١٤-٢٠١٥.**
- **مسح خاص بالجهات المدعوة إلى حضور الحوار الخاص بالتمويل.** وُزِع مسح إلكتروني غفل على الانترنت لتقييم مدى وعي الدول الأعضاء والجهات المساهمة غير الدول بفعالية الحوار الخاص بالتمويل وأثره وما يتصل به من خبرات في تعبئة الموارد. ٢ واستمر المسح لأسبوعين في الفترة الواقعة بين ٢١ آذار/ مارس و ٤ نيسان/ أبريل ٢٠١٤، وأُتيح بالإنكليزية والفرنسية والإسبانية. واستكمل المسح بمجمله عدد مجموعه ٤٧ مشاركاً، ما أدى إلى الحصول على معدل استجابة نسبته ٢٠٪. وترد نتائج المسح بالتفصيل في الملحق ٦.

وفيما يخص القيود المفروضة في هذا المضمّن فإن نطاق المقابلات فصح المجال أمام إجراء مقابلات مع نسبة ٤٪ من جميع الدول الأعضاء والجهات المساهمة غير الدول. على أننا كفلنا تطبيق حساب المثلثات على النتائج المستخلصة من المقابلات بالاقتران مع نتائج المسح ونتائج استعراض الشؤون المكتبية. ويلزم النظر في النتائج والتوصيات التي نقدمها في هذا التقرير الخاص بالتقييم في ضوء القيود المبينة أعلاه.

وتُقسّم الأجزاء المتبقية من هذا التقرير على النحو التالي:

- القسم ٣: عملية الحوار الخاص بالتمويل
- القسم ٤: مبادئ الحوار الخاص بالتمويل
- القسم ٥: التوصيات

٢ شمل المسح المدعوين من الممثلين عن الدول الأعضاء والبعثات والوكالات الرأسمالية وتلك الإنمائية، فضلاً عن الجهات المساهمة غير الدول، بما فيها المؤسسات والوكالات التابعة للأمم المتحدة والشراكات الصحية التي يزيد مبلغ مساهمتها على مليون دولار أمريكي.

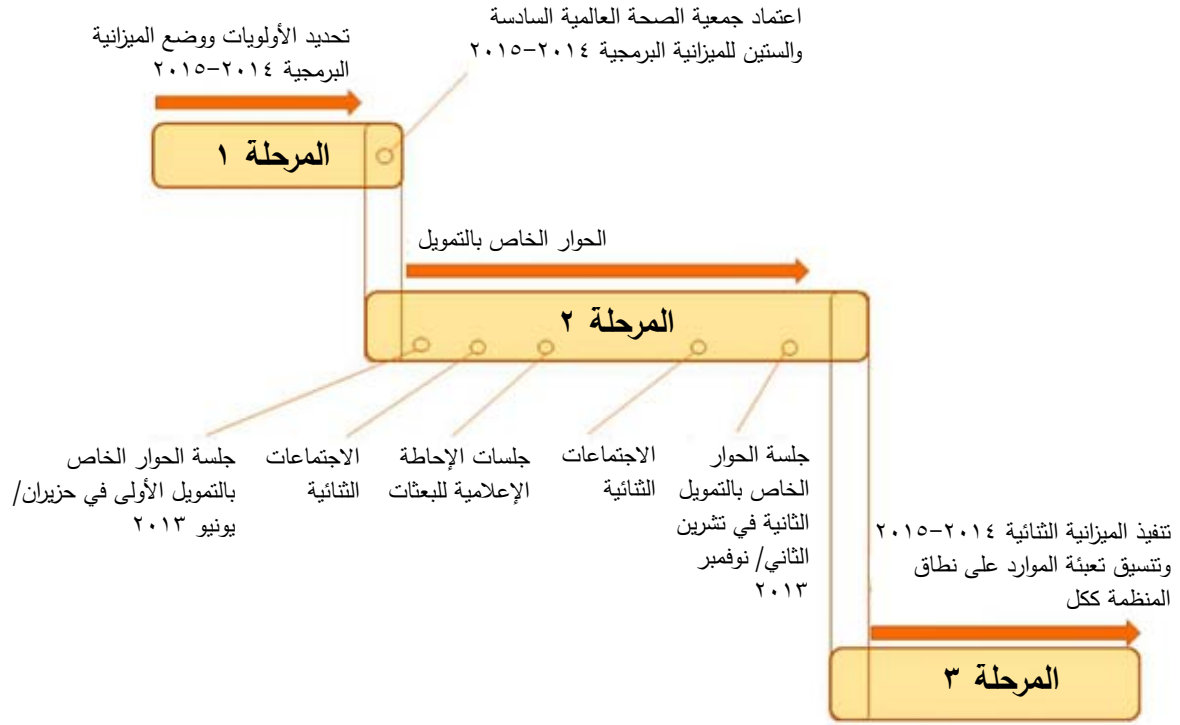
٣ - عملية الحوار الخاص بالتمويل

كانت عملية الحوار الخاص بالتمويل سلسلة متكاملة من الفعاليات والأنشطة التي شملت ما يلي:

- **مرحلة استراتيجية للتخطيط والإعداد** وُضِعَ بموجبها إطار عملية الحوار الخاص بالتمويل، بما في ذلك المبادئ الإرشادية الخمسة.
- **اجتماعان بارزان بشأن الحوار الخاص بالتمويل** عُقِدَا في ٢٤ حزيران/ يونيو ويومي ٢٥ و ٢٦ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٣ وشاركت فيهما دول أعضاء وجهات فاعلة غير دول، ومنها مؤسسات ووكالات تابعة للأمم المتحدة وشراكات صحية عالمية.
- **اجتماعات ثنائية بين الأمانة و ١٩ دولة** عضواً جهة فاعلة من غير الدول^٣ في الفترة التي تخللت عقد اجتماعي حزيران/ يونيو وتشرين الثاني/ نوفمبر.
- **جلسات إحاطة إعلامية للبعثات** شملت الدول الأعضاء التي لديها بعثات مقرها في جنيف من أجل تعزيز فهمها لأغراض الحوار الخاص بالتمويل.
- **اجتماعات للجان الإقليمية** عُقِدَت في الفترة الواقعة بين أيلول/ سبتمبر وتشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٣ ونُوقِشَ فيها الحوار الخاص بالتمويل.

^٣ فيما يلي الجهات المساهمة التي أُجريت معها مناقشات ثنائية في إطار الحوار الخاص بالتمويل: هولندا، وأستراليا، وسويسرا، والولايات المتحدة، واليابان، ولوكسمبرغ، وفنلندا، والنرويج، وجمهورية كوريا، وألمانيا، والصين، وماليزيا، والمملكة المتحدة، والمفوضية الأوروبية، وكندا، ومؤسسة بيل وميليندا غيتس، والسويد، وجنوب أفريقيا.

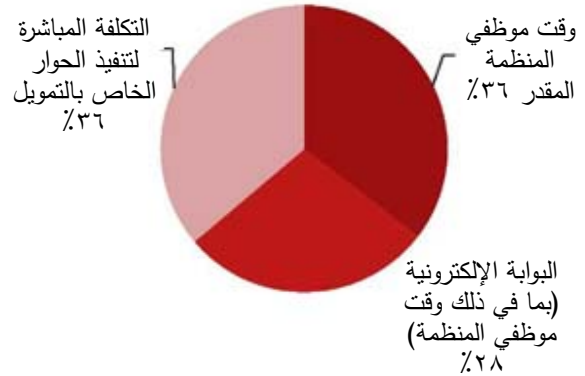
ويبين الشكل ١ أدناه الموضع المناسب لعملية الحوار الخاص بالتمويل داخل دورة الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥.



الشكل ١: عملية الحوار الخاص بالتمويل

يُقدَّر مجموع تكاليف عملية الحوار الخاص بالتمويل بمبلغ ٩٦٧ ٩٣٥ دولار أمريكي^٤. ويمثل هذا المجموع التكاليف المباشرة المتعلقة بتنظيم جلسات الحوار (٣٦٪)، وتكاليف تصميم وإنشاء البوابة الإلكترونية (٢٨٪)، ووقت موظفي المنظمة المخصص لعملية الحوار الخاص بالتمويل (٣٦٪). ويتضح ذلك من الشكل ٢ إلى يمين الصفحة.

وتضمنت التكاليف المباشرة تكلفة توريد الأغذية والموظفين الإداريين والترجمة الفورية للجلسات إلى ست لغات وإعداد المواد الإعلامية بست لغات وتكاليف السفر. وفيما يلي ملخص هذه التكاليف:



الشكل ٢: تفاصيل تكلفة الحوار الخاص بالتمويل

٤ منظمة الصحة العالمية، وثيقة عمل، توزيع تكاليف الحوار الخاص بالتمويل، إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء، آذار/مارس ٢٠١٤.

التكاليف المباشرة	
مصرفات اجتماع حزيران/ يونيو ٢٠١٣	٨٧ ١٧٣ دولار أمريكي
مصرفات اجتماع تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٣	١٨٨ ٢٧٢ دولار أمريكي
تكاليف الموظفين المتفرغين لإدارة المشروع	١٥٨ ٧١٠ دولار أمريكي
تكاليف إنشاء بوابة إلكترونية	٢٢٠ ٦٦٢ دولار أمريكي
التكاليف غير المباشرة	
تقديرات وقت موظفي المنظمة	٢٨١ ١٥٠ دولار أمريكي
مجموع تكاليف تنفيذ الحوار الخاص بالتمويل	٩٣٥ ٩٦٧ دولار أمريكي

الجدول ١: مجموع تكاليف تنفيذ الحوار الخاص بالتمويل

يرد المزيد من تفاصيل التكاليف في الملحق ٧.

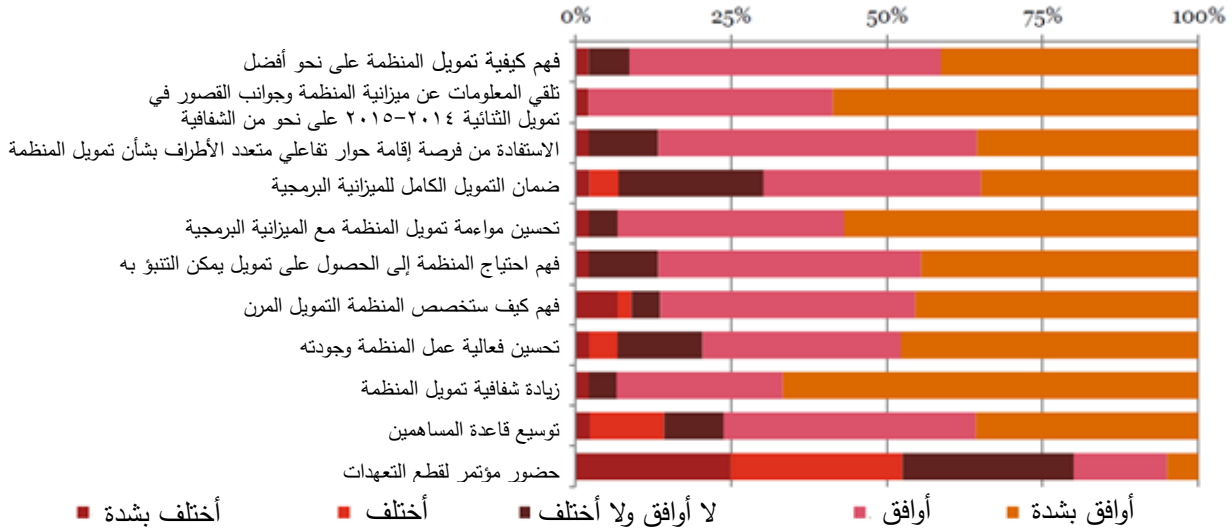
وفي القسم التالي نوضح مكان القوة ومواطن الضعف في عملية الحوار الخاص بالتمويل.

مكان القوة في عملية الحوار الخاص بالتمويل

الرؤية والتركيز الاستراتيجي

- تكلّلت عموماً عملية الحوار الخاص بالتمويل بالنجاح، وأعربت نسبة ٩٦٪ من المجيبين على المسح عن ضرورة استمرار العملية. جاءت الرسالة القوية نفسها من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات والذين أشادوا بالمنظمة لاتباعها نهج استراتيجي في تمويل الميزانية البرمجية.
- كان الهدف الاستراتيجي لعملية الحوار الخاص بالتمويل واضحاً. أدرك المساهمون التسعة الذين أجرينا معهم مقابلات، أن اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل ليست مؤتمرات لقطع التعهدات. ويعتقد ٩٧٪ من المجيبين على المسح أن الغرض من الحوار الخاص بالتمويل وأهدافه قد تم التعبير عنها بوضوح. وأشار ثلاثة منهم إلى وجود مجال للتحسين، ولكنهم أقرّوا بأن العملية مازالت جديدة.
- يفهم معظم المجيبين على المسح المبادئ الخمسة الرئيسية للحوار الخاص بالتمويل فهماً جيداً. فيما يتعلق بوضوح الغرض، يعتقد ٩٧٪ من المجيبين على المسح أن الغرض من الحوار الخاص بالتمويل وأهدافه قد تم التعبير عنها بوضوح. كما ذكر بعض الأشخاص الذين أجرينا معهم المقابلات أن كتيب الحوار الخاص بالتمويل الذي يلخص ١٩٠ صفحة من النصوص الخاصة بالميزانية البرمجية قد ساهم في تحسين فهم العناصر الرئيسية للحالة الراهنة للتمويل. وتعد الشفافية أهم محرك لاجتماعات الحوار الخاص بالتمويل من بين المبادئ الخمسة. ومن الأهمية بمكان أن المسح يبين أيضاً أن ٧٢٪ من المجيبين لم يتوقعوا أن يكون الحوار الخاص بالتمويل مؤتمراً لقطع التعهدات.

- لاقت الاستراتيجية الشاملة للحوار الخاص بالتمويل صدى جيداً فيما يخص توقعات الجهات المساهمة. تود نسبة ٩٨٪ من المجيبين على الاستطلاع عبر الإنترنت أن تبدي المنظمة شفافية إزاء عملية وضع الميزانية، فيما تود نسبة ٩٣٪ منهم أن تشهد تحسناً في الشفافية في عملية تمويل المنظمة، كما يتضح من الشكل ٣ أدناه:



الشكل ٣: توقعات المجيبين على المسح بشأن الحوار الخاص بالتمويل

مشاركة أصحاب المصلحة

- قبول الإدارة العليا للمنظمة والدول الأعضاء لمفهوم الحوار الخاص بالتمويل وتأييده بالكامل. إن تقرير المديرية العامة الذي قدمته إلى المجلس التنفيذي في دورته الثامنة والعشرين بعد المائة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، تحت عنوان "مستقبل تمويل منظمة الصحة العالمية"^٥ وعدة جولات من المشاورات مع الجهات المانحة بقيادة مبعوث خاص؛ وعدد من الاجتماعات البارزة للأجهزة الرئاسية المتعلقة بالاقترحات بشأن تحسين التمويل، أفضت جميعها إلى اعتماد المجلس التنفيذي للحوار الخاص بالتمويل في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة في كانون الثاني/يناير ٢٠١٣. وتمكنت الأمانة بعد إجراء عملية للتقييم الاستراتيجي والتحقق على مدى سنتين، من الوصول إلى فهم مشترك لأهداف العملية المبدئية للحوار الخاص بالتمويل على مستوى الإدارة العليا للمنظمة.

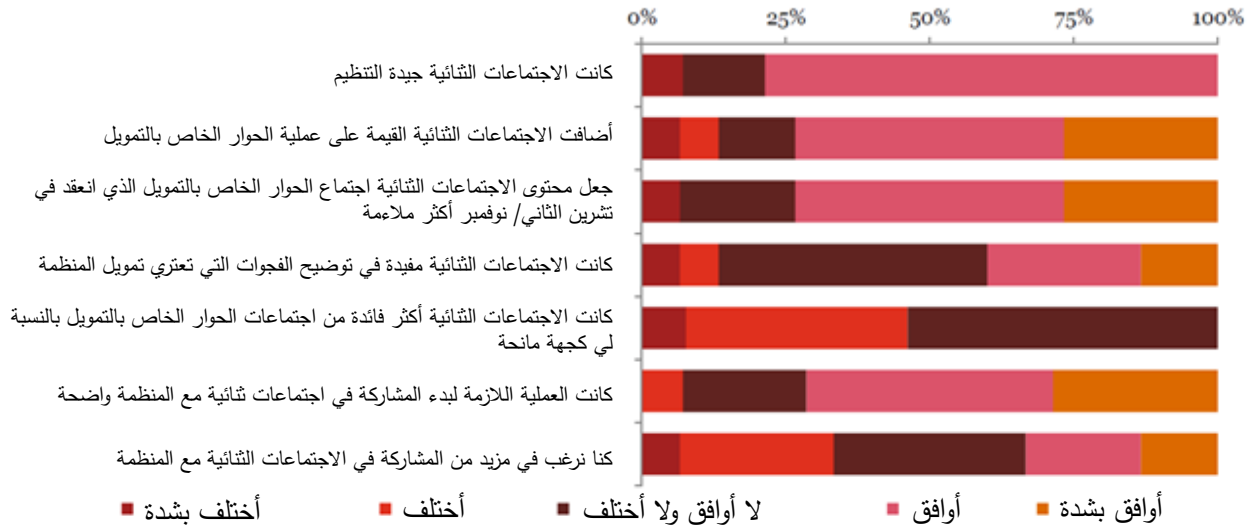
- يُنظر إلى الحوار الخاص بالتمويل باعتبار أنه قيمة كبيرة مضافة وأنه يجمع معاً الدول الأعضاء وغيرها من المساهمين للتركيز على تمويل المنظمة. وتقدر الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول سواءً بسواء قيمة مبادرة التحرك صوب عملية شفافة في الحوار بين جميع الجهات المانحة. ويُعد الحوار الخاص بالتمويل فريداً

^٥ منظمة الصحة العالمية، مستقبل تمويل منظمة الصحة العالمية، تقرير من المديرية العامة، المجلس التنفيذي، الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة، ١٥ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠.

من نوعه في منظومة الأمم المتحدة، وتضع المنظمة سابقة يتابعها الآخرون عن كثب. وتمثل إقامة نقاش عام جديد بشأن التمويل بين الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول خطوة هامة إلى الأمام على طريق إصلاح المنظمة.

- **كان هناك تعمد في ألا تكون اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل مؤتمرات لقطع التعهدات.** على هذه الخلفية، تتضح أهمية أنه لأول مرة أمكن إطلاع المنظمة على إسقاطات بلغ إجماليها زهاء ٦٠٪ من الميزانية البرمجية، قبل اجتماع الحوار الخاص بالتمويل في تشرين الثاني/نوفمبر. وكانت تلك حصيلة مباشرة للاجتماعات الثنائية التي انعقدت ما بين اجتماعي الحوار الخاص بالتمويل اللذين انعقدتا في حزيران/يونيو وتشرين الثاني/نوفمبر. ومع ذلك فإن هذه الإسقاطات لم يقدمها سوى ١٨ من الدول الأعضاء والجهات الفاعلة من غير الدول، ما يعني أن المساهمين المحتملين الآخرين لم يقدموا بعد أي إسقاطات.
- **تحسنت عملية الحوار ما بين اجتماعي حزيران / يونيو وتشرين الثاني/نوفمبر.** شهد التعبير عن غرض الحوار الخاص بالتمويل وأهدافه تحسناً كبيراً من ٧٩٪ في حزيران/يونيو إلى ٩٧٪ في تشرين الثاني/نوفمبر. وفي حزيران/يونيو رأى ٣٠٪ من المجيبين إمكانية تحسين مستوى ملائمة توقيت الوثائق المقدمة وكفاية تفاصيلها ومستوى هذه التفاصيل؛ وتراجعت هذه النسبة إلى ١٥٪ في تشرين الثاني/نوفمبر.
- **ساعدت الاجتماعات الثنائية عملية الحوار الخاص بالتمويل.** يشير المسح إلى أن ٩٢٪ من المجيبين يرون أن الاجتماعات الثنائية كانت جيدة التنظيم. ووافق ٧٥٪ منهم على أن الاجتماعات الثنائية أضافت القيمة على عملية الحوار الخاص بالتمويل، ولكن لم ير أي من المجيبين على المسح أن الاجتماعات الثنائية أكثر فائدة من اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل. وأشار اثنان فقط من أصل تسعة مساهمين شملتهم المقابلات إلى أنهم وجدوا أن المدخلات التقنية ذات قيمة، إلا أن ٩٣٪ من المجيبين على المسح أشاروا إلى أنهم يقدرون قيمة المدخلات التقنية من جانب إدارات المنظمة. ويوضح الشكل ٤ أدناه النتائج التي توصلنا إليها.

٦ منظمة الصحة العالمية، وثيقة عمل، إسقاطات التمويل حسب المساهمين وحسب الفئات، بالدولار الأمريكي، في ٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣. والتمويل المتوقع إما يمثل (١) إسقاطات دقيقة لمساهمات قدمها المساهمون ولكنها لم تتح بعد للمنظمة، وهذا التمويل عادة ما يكون خاضعاً للموافقة عليه (من جانب البرلمان أو المجلس مثلاً)، (٢) أو مساهمات معتمدة ولكنها مازالت في المرحلة الأخيرة من توقيع الاتفاق، (٣) أو اتفاقات موقعة وضعت في صيغتها النهائية ولكن المنظمة لم تسجلها بعد ولذا فلا يظهر بعد التمويل على أنه متاح. وبلغت القيمة الإجمالية للإسقاطات المقدمة في الحوار الخاص بالتمويل ٩٣٥ ٩٨١ ٧١٤ دولار أمريكي.



الشكل ٤: النتائج الخاصة بالاجتماعات الثنائية

إدارة المشروع

- تعيين قائد برنامج متفرغ لعملية الحوار الخاص بالتمويل. تولي مكتب المدير العام في البداية توفير القدرات الخاصة بإدارة المشروع لعملية الحوار الخاص بالتمويل ولكن أُحيلت هذه المهمة إلى إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء قبل الاجتماع الأول للحوار الخاص بالتمويل. وعينت إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء مدير مشروع للحوار الخاص بالتمويل في حزيران/يونيو ٢٠١٣ ولكن لم يسبق هذا الاجتماع الأول للحوار الخاص بالتمويل إلا بثلاثة أسابيع.

التغيرات السلوكية والتغيرات الخاصة بالعملية

- البوابة الإلكترونية تحفز على زيادة الشفافية. تنتظر الدول الأعضاء إلى البوابة الإلكترونية باعتبار أنها خطوة مهمة صوب تحقيق المزيد من الشفافية بشأن فجوات التمويل والتحديات المتعلقة بتخصيص الموارد. وما يتسم بالفدر نفسه من الأهمية أن البوابة تمثل عاملاً للتغيير الداخلي في حد ذاتها. فالبوابة تحفز التغيرات الإدارية والسلوكية والتغيرات الخاصة بالعملية داخل المنظمة، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى زيادة دقة التخطيط وتحسين تخصيص الموارد وتعزيز الإدارة المالية.
- استُخدمت الميزانية البرمجية لأول مرة كأداة استراتيجية لتعبئة الموارد. بخلاف ما كان يحدث في الماضي، وافقت الدول الأعضاء لأول مرة على المرحلة الانتقالية ٢٠١٤-٢٠١٥ بأكملها. وفي الغالب ستصبح الميزانية البرمجية في حد ذاتها أداة رئيسية لجمع الأموال، وسوف تعززها عملية الحوار الخاص بالتمويل. وستسعى المنظمة الآن إلى الحصول على الأموال من أجل تمويل الميزانية البرمجية بأكملها ما سيسفر عن المزيد من التحسينات الهيكلية في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ وفيما يليها.

العبر الهامة المستخلصة من عملية الحوار الخاص بالتمويل

الرؤية والتركيز الاستراتيجي

- لا يستند الحوار الخاص بالتمويل بشكل راسخ إلى رؤية واستراتيجية لتعبئة الموارد على نطاق المنظمة ككل. مازالت المنظمة تتبع نهجاً مفككاً في جمع الأموال على جميع مستوياتها الثلاثة. ولم ينسق نهج تعبئة الموارد الموحد في المنظمة مع عملية الحوار الخاص بالتمويل.
- الحوار الخاص بالتمويل ما هو إلا حل واحد من الحلول المتاحة لتحقيق الإصلاحات التنظيمية في المنظمة. لا تتواءم المبادئ الرئيسية للحوار الخاص بالتمويل مع غيرها من العناصر، بما في ذلك التخطيط من القاعدة إلى القمة، والإدارة القائمة على تحقيق النتائج، وتحديد التكاليف، وتخصيص الموارد.

إدارة المشروع

- تحتاج البوابة الإلكترونية إلى المزيد من النضج. أشار ثلاثة مساهمين من أصل تسعة إلى أن البوابة الإلكترونية ما زالت عامة وتحتاج إلى المزيد من التفصيل. وفضلاً عن ذلك، أشار أربعة منهم إلى أن البوابة الإلكترونية يلزم أن توفر معلومات دقيقة لبناء الثقة في العملية. ونقر بأن البوابة الإلكترونية اعتُبرت نجاحاً كبيراً لعملية الحوار الخاص بالتمويل، ومع ذلك مازال ينبغي إنجاز الكثير لضمان دقة المعلومات وملاءمة توقيتها ومدى صلتها. ويقدم الملحق ٨ لهذا التقرير المزيد من التفاصيل حول تقييم البوابة الإلكترونية.
- مصطلحات الحوار الخاص بالتمويل غير واضحة. هناك خطأ في فهم ما يشير إليه مصطلح الحوار الخاص بالتمويل. فالعديد من الأشخاص الذين أجرينا معهم المقابلات لا يفهمون بوضوح إذا ما كان الحوار الخاص بالتمويل يشير إلى الاجتماعين بشأن الحوار فحسب أم يشير أيضاً إلى الأنشطة الأخرى الخاصة بتعبئة الموارد التي جرت في الفترة ما بين الاجتماعين.

مشاركة أصحاب المصلحة

- التركيز الشديد على الجهات المانحة القائمة والحالية. استشرعنا بقوة من المقابلات التي أجريناها مع ممثلي الاقتصادات الناشئة أن الحوار فشل في اجتذابهم إلى المشاركة على نحو يتيح استكشاف قدرتهم على زيادة مساهماتهم المقدمة إلى المنظمة. وأكد ثلاثة مساهمين من أصل تسعة أن الجهات المانحة غير الدول لا تشارك مشاركة كافية. وركز الحوار على الجهات التقليدية المانحة للمنظمة ويلزم أن ينطوي على مزيد من التفاعل في المستقبل. وأشار ٧٠٪ من جميع المجيبين على المسح أنهم يرغبون في أن يتوسع الحوار الخاص بالتمويل ليشمل الجهات المانحة الجديدة المحتملة.
- شعر بعض أصحاب المصلحة أنهم استُبعدوا من عملية الاجتماعات الثنائية. دعت الأمانة جميع الدول الأعضاء كتابياً إلى فرصة حضور اجتماع ثنائي، ومع ذلك فقد أشار ثلث المجيبين على المسح إلى أنهم يرغبون في المشاركة بقدر أكبر في اجتماعات ثنائية مع المنظمة.

الشكل

- تحديد الإجراءات وسبل الاضطلاع بها كانا مماثلين جداً لإجراءات عقد اجتماع عادي للأجهزة الرئاسية في المنظمة. لا يُعد الحوار الخاص بالتمويل اجتماعاً لجهاز رئاسي ولكن الشكل الذي جاء عليه لم يميز بينهما بالقدر الكافي. فكانت قاعة الاجتماع هي نفسها التي تستخدم في اجتماعات تصريف الشؤون؛ وعلى نحو ما يحدث عادة في تلك الاجتماعات، قُرئ عدد من البيانات المكتوبة خلال اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل.

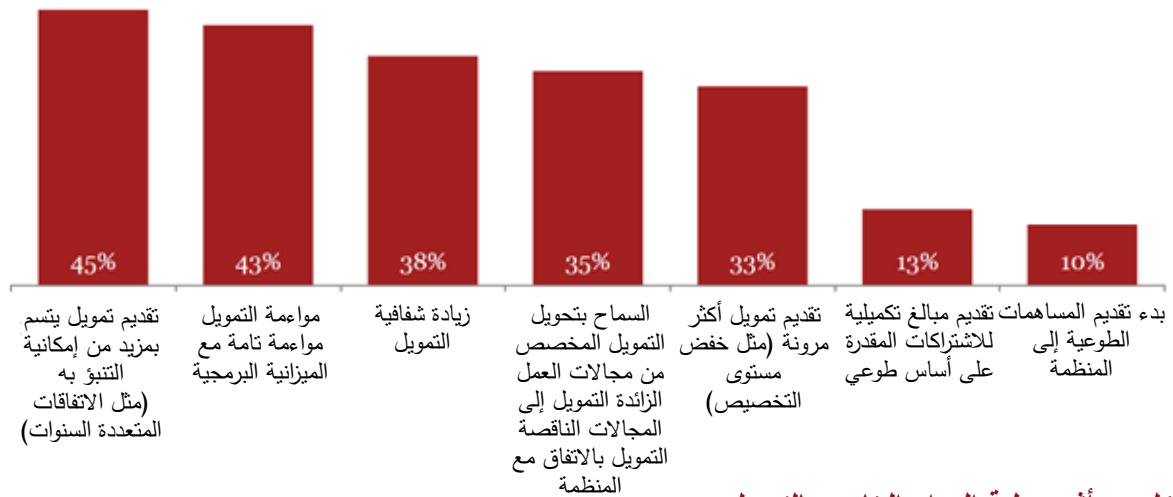
٤ - مبادئ الحوار الخاص بالتمويل

يتناول هذا القسم تحليل أثر الحوار الخاص بالتمويل بالاستناد إلى المبادئ التوجيهية الأربعة المتفق عليها كأساس لعملية الحوار الخاص بالتمويل:

- معالجة الاتساق
- إمكانية التنبؤ
- المرونة
- الشفافية
- توسيع قاعدة المساهمين.

استهلت عملية الحوار الخاص بالتمويل كمبادرة جديدة ومازلت في مراحل تكوينها. ولذا، فمن الأهمية بمكان أن تُعتبر نقطة بداية في رحلة أطول صوب تحسين آلية تمويل المنظمة. ومازال تقييم نجاحات الحوار الخاص بالتمويل تقييماً نهائياً سابقاً لأوانه. فقد انعقد الاجتماع الرئيسي الثاني في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣ وأشار أربعة من المساهمين التسعة الذين أُجريت معهم مقابلات، إلى أن القول بنجاح الحوار الخاص بالتمويل مازال سابقاً لأوانه. ونتوقع أن نرى أثر الحوارات الخاصة بالتمويل مع تقدم الثنائية وتتبع المنظمة للأموال الواردة من الجهات المانحة وتحديثها للمعلومات بشأن فرص تمويل الفئات أو نقصه. وعلى هذه الخلفية ستكون الإدارة قادرة على فهم أثر الحوار الخاص بالتمويل على تمويل المنظمة، وستستطيع اتخاذ قرارات مستنيرة.

وتبين نتائج الاستبيان الذي أجريناه والموضحة في الشكل ٥ أدناه، أثر الحوار الخاص بالتمويل على قدرة المستجيبين على دعم المبادئ.



الشكل ٥: أثر عملية الحوار الخاص بالتمويل

نوضح فيما يلي تقييمنا لأثر الحوار الخاص بالتمويل على كل مبدأ من المبادئ في نيسان/أبريل ٢٠١٤.

المواءمة

المبدأ رقم ١ من مبادئ الحوار الخاص بالتمويل: ينبغي للدول الأعضاء وغيرها من الجهات الممولة أن تلتزم بتخصيص التمويل على نحو يتواءم تماماً مع الميزانية البرمجية المعتمدة.

المعلومات الأساسية

طُرحت مواءمة التمويل مع البرامج والأولويات المدرجة في الميزانية البرمجية للمنظمة تحدياً مالياً كبيراً بالنسبة إلى المنظمة. فالمواءمة التامة للتمويل تتطلب من الدول الأعضاء وغيرها من الجهات المساهمة أن تقدم التمويل بما يتوافق مع أولويات المنظمة، ويتطلب من الأمانة رفض أي تمويل لا يتوافق مع الميزانية البرمجية.

وفي الماضي شهدت المنظمة فرط تمويل الميزانية البرمجية ونقصه على مستوى الأغراض الاستراتيجية/ الفئات وعلى المستويات التي تندرج تحتها وعلى نطاق البرامج والأقاليم. ففي بداية الثنائية ٢٠١٠-٢٠١١ مثلاً، كان هناك قصور في التمويل منذ البداية وكان هذا القصور أشد ما يكون بالنسبة إلى الغرض الاستراتيجي ٧٩ (كان ممولاً بنسبة ٣٠٪)، في حين أنه في بداية الثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣ كان الغرض الاستراتيجي ٨٥ ممولاً بنسبة ٣٧٪ فقط. وفي حالات أخرى كان التمويل الوارد يتجاوز الاحتياجات. وقد لجأت الإدارات التقنية والمكاتب الإقليمية والفُطرية إلى جمع الأموال على نحو مستقل وإيجابي من أجل سد الفجوات في برامجها وتمويل الأنشطة غير المدرجة في الميزانية أيضاً. ونتيجة لذلك، فإن تعبئة الموارد لا تتواءم مع الميزانية البرمجية.

الأثر الإيجابي للحوار الخاص بالتمويل

هناك عدد من التطورات المشجعة الناجمة عن عملية الحوار الخاص بالتمويل فيما يتعلق بمواءمة التمويل، وتتمثل فيما يلي:

التخصيص الاستراتيجي للاشتراكات المقدرة والمساهمات الطوعية الأساسية. قررت المديرية العامة لأول مرة الاحتفاظ بنسبة ٢٠٪ من الاشتراكات المقدرة. وسوف توزع هذه الأموال إلى جانب المساهمات الطوعية الأساسية توزيعاً استراتيجياً لضمان إمكانية تحقيق المزيد من المواءمة.

الحوار الخاص بالتمويل يعزز الميزانية البرمجية الجديدة كأداة مهمة لتعبئة الموارد. إن المستوى الجديد للتفاصيل التي جاءت في الميزانية البرمجية الانتقالية للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥ على صعيد مستويات المنظمة الثلاثة، يوجد حافزاً على تحقيق المزيد من مواءمة التمويل مع الميزانية عموماً. كما يوضح للدول الأعضاء ما الذي يمكن أن نتوقع أن تقدم المنظمة للإنجازات بشأنه، ويسهم في تعزيز إطار المساءلة.

عزز الحوار الخاص بالتمويل الالتزام بمواءمة التمويل مع الميزانية البرمجية. تُعد الميزانية البرمجية أداة مالية ضرورية ستحفز الجهات المانحة على مواءمة التمويل المقدم مع فئات العمل والمجالات البرمجية. وأقر المشاركون في اجتماعات

٧ الغرض الاستراتيجي ٩ هو التغذية والسلامة الغذائية.

٨ الغرض الاستراتيجي ٥ هو الطوارئ والكوارث.

٩ منظمة الصحة العالمية، إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء، وثيقة عمل، القيم في بداية الثنائيات من عام ٢٠١٠ وحتى عام ٢٠١٥، ٣١ آذار/ مارس ٢٠١٤.

الحوار بأن التخصيص يُعد مقبولاً إذا ما وُجه إلى سد فجوات التمويل في الميزانية البرمجية. وفضلاً عن ذلك، فإن ٩٣٪ من المجيبين على الاستبيان كان لديهم توقع رئيسي بأن الحوار الخاص بالتمويل سيحسن من مواءمة تمويل المنظمة مع الميزانية البرمجية؛ ويلتزم ٤٤٪ منهم بمواءمة التمويل الذي يقدمونه مع الميزانية البرمجية أو ينظرون في عمل ذلك. ولكن تحليل الأمانة في نهاية شباط/ فبراير ٢٠١٤ يشير إلى أن ٨ برامج من أصل ٢٥ برنامجاً (باستثناء الفئة ٦ والطوارئ) مازال يواجه عجزاً تزيد قيمته على ٥٠ مليون دولار أمريكي.^{١٠}

الإعلان عن اتخاذ تدابير صارمة لتجنب عدم مواءمة الأموال الواردة. إن نهج الخطوات الأربع الذي اقترحتته المديرية العامة يشجع الجهات المانحة على إعادة تخصيص التمويل من المجالات الزائدة التمويل إلى المجالات الناقصة التمويل وقد يسفر في النهاية عن عدم قبول التمويل إذا لم تؤد الحلول البديلة إلى نتيجة. ويتطلب هذا النهج الجديد عملية جديدة لضمان تنفيذ سياسة المنظمة لتعبئة الموارد بمزيد من الانضباط. واتضح لنا من الاستبيان أن ٣٥٪ من المجيبين على استعداد لأن ينظروا في تحويل التمويل المخصص من مجالات العمل الزائدة التمويل إلى المجالات الناقصة التمويل.

يتبادل المساهمون وجهات النظر خارج عملية الحوار الخاص بالتمويل بشأن تحسين مواءمة التمويل الذي يقدمونه إلى المنظمة. فهمنا من مصدرين اثنين أن عملية الحوار الخاص بالتمويل حفزت مجموعة صغيرة من المساهمين على إجراء مناقشة فيما بينهم حول كيفية تحسين مواءمة تمويلهم الجماعي المقدم إلى المنظمة.

الدروس المستفادة

يتعين على الإدارة ضمان أن رسائلها تعبر جيداً عن المعاني الرئيسية المقصودة. ومثالاً على ذلك أن الرسالة الحالية التي مفادها أن الميزانية البرمجية تم تمويلها بنسبة ٦٩٪ (في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٣) لا تعبر عن استمرار جوانب الضعف في تمويل المنظمة وأعطت بعض الموظفين انطباعاً بأن المنظمة على وشك تحقيق التمويل الكامل. وفي الواقع أن هناك عدة فئات عمل ومجالات برمجية رئيسية مازالت تعاني نقصاً شديداً في التمويل.

تبادل المعلومات داخلياً وخارجياً على حد سواء بشأن فرط التمويل ونقصه، من شأنه أن يحسن المواءمة. أشار ٦٨٪ من المجيبين على الاستبيان إلى أن الحوار الخاص بالتمويل أثار نقاش داخل مؤسساتهم حول كيفية مواءمة التمويل الذي تقدمه مع الميزانية البرمجية للمنظمة. وأشار ثلاثة مساهمين من أصل تسعة شملتهم المقابلات إلى أن عملية الحوار الخاص بالتمويل تساعدهم على تحسين التنسيق الداخلي وتجميع التمويل الذي يقدمونه إلى المنظمة.

إمكانية التنبؤ والمرونة

المبدأ رقم ٢ والمبدأ رقم ٣ من مبادئ الحوار الخاص بالتمويل: ينبغي للدول الأعضاء وغيرها من الجهات الممولة أن تلتزم بالسعي إلى زيادة إمكانية التنبؤ والمرونة في التمويل الذي تقدمه من أجل تعزيز جودة التخطيط التشغيلي وفعاليته.

المعلومات الأساسية

عادة ما تبلغ نسبة التمويل المتاح في بداية الميزانية البرمجية حوالي ٥٠٪؛^{١١} ما يطرح تحديات كبيرة بالنسبة إلى المنظمة. وتحتاج الموارد البشرية إلى ٥٠٪ تقريباً من إجمالي ميزانية المنظمة، ولكن هذا لا يشمل الموظفين الإضافيين الذين قد تنشأ

- ١٠ تمويل المجالات البرمجية بالاستناد إلى بيانات نظام الإدارة العالمي والإسقاطات (٢٨ شباط/ فبراير ٢٠١٤)، بالدولار الأمريكي
- ١١ ميزانية منظمة الصحة العالمية، ما الذي يقف وراء الأرقام وكيف يمول؟، استهلال حوار المنظمة الخاص بالتمويل، قاعة المجلس التنفيذي، منظمة الصحة العالمية، جنيف، ٢٤ حزيران/ يونيو ٢٠١٣.

الحاجة إليهم إذا تحقق التمويل الكامل للميزانية البرمجية. ولذا فإن هدف الحوار الخاص بالتمويل هو زيادة مستوى إمكانية التنبؤ بالتمويل ليبلغ نحو ٧٠٪.

وعلى مدى الثنائيات الثلاث الماضية، استمرت نسبة المساهمات الطوعية في الزيادة لتبلغ نسبة ٧٧٪ المتوقعة للميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥. وتخصص المساهمات الطوعية في معظمها من جانب الجهات المانحة وبالتالي يتعذر استخدامها بمرونة، بما في ذلك إمكانية تحويلها من برنامج إلى آخر أو استخدامها في تغطية تكاليف الموظفين. ففي الميزانية البرمجية ٢٠١٢-٢٠١٣ مثلاً، لم يستخدم سوى ٢٦٪ من المساهمات الطوعية في تغطية تكاليف الموظفين. ١٢. ويؤدي هذا الموقف إلى استمرار التحديات التي تواجهها المنظمة ولاسيما فيما يتعلق بالتخطيط للأنشطة على المدى المتوسط وإدارة الموارد البشرية الخاصة بها.

الأثر الإيجابي للحوار الخاص بالتمويل

زيادة التمويل الذي يمكن التنبؤ به في بداية الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥. بلغ مستوى التمويل الذي يمكن التنبؤ به في بداية عام ٢٠١٤، ٦٩٪ في مقابل ٦١٪ في بداية عام ٢٠١٢، و٥٢٪ في بداية عام ٢٠١٠. ومن السابق لأوانه محاولة إثبات السببية، ولكن في غالب الأمر تُعزى الزيادة في التمويل المبكر إلى أنشطة الحوار الخاص بالتمويل. فقد أشار ٤٥٪ من المجيبين على الاستبيان إلى أنهم ينظرون في تقديم تمويل أكثر قابلية للتنبؤ به إلى المنظمة من خلال الاتفاقات المتعددة السنوات على سبيل المثال.

لأول مرة تعلن بعض الجهات المانحة على الملأ عن حافضة تمويل المنظمة بأكملها. كان الحوار الخاص بالتمويل بمثابة المحفز بالنسبة إلى بعض الجهات المانحة لتوحيد ميزانياتها قبل الاجتماع الذي انعقد في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣ ولتكون في وضع يتيح لها أن تعلن للمنظمة عن التزاماتها على نطاق المنظمة أو البلد. وأعلن بعض المساهمين المهمين عن زيادة التمويل المقدم إلى المساهمات الطوعية الأساسية والمساهمات الطوعية، وأعلنت إحدى الجهات الفاعلة غير الدول عن زيادة التمويل غير المخصص الذي ستقدمه إلى الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥. ومع ذلك فقد أكد أربعة مساهمين من أصل تسعة شملتهم المقابلات، أن عملية الحوار الخاص بالتمويل لن تؤدي تلقائياً إلى زيادة التمويل الذي يقدمونه.

تم التعهد بنحو ٢٥٪ من إجمالي الميزانية البرمجية قبل الاجتماع الثاني للحوار الخاص بالتمويل في تشرين الثاني/نوفمبر. لم يُعتبر الحوار الخاص بالتمويل مؤثراً لإعلان التبرعات بل عملية حوار. ومع ذلك فقد قدمت مجموعة كبيرة من الجهات المانحة الرئيسية إسقاطات زادت من إمكانية التنبؤ بتمويل المنظمة.

أتاحت عملية الحوار الخاص بالتمويل محفلاً مفتوحاً لمناقشة رغبة المساهمين في تقديم تمويل مرن. تضمنت اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل مناقشات حول مدى استعداد الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول وقدرتها على التحول عن تقديم التمويل المحدد/المخصص والنظر في تقديم التمويل غير المخصص بما في ذلك المساهمات الطوعية الأساسية أو التمويل المخصص على نحو أقل تحديداً. وقال ٣٥٪ من المجيبين على الاستبيان إنهم سينظرون في تحويل التمويل من

١٢ ميزانية منظمة الصحة العالمية، ما الذي يقف وراء الأرقام وكيف يمول؟، استهلال حوار المنظمة الخاص بالتمويل، قاعة المجلس التنفيذي، منظمة الصحة العالمية، جنيف، ٢٤ حزيران/يونيو ٢٠١٣.

١٣ تقرير إدارة منظمة الصحة العالمية بشأن القيم في بداية الثنائيات من عام ٢٠١٠ وحتى عام ٢٠١٥، ورد في ٤ نيسان/أبريل ٢٠١٤.

مجالات العمل الزائدة التمويل إلى المجالات الناقصة التمويل. وقال ٣٣٪ منهم إنهم سينظرون في تقديم تمويل أكثر مرونة، يخصص على مستوى الأغراض الاستراتيجية مثلاً. وأكد عدد من بلدان الاتحاد الأوروبي خلال الاجتماعين بشأن الحوار عزمها على التحرك قداماً صوب زيادة مرونة التمويل. وفي المقابلات التي أجريناها أشار ثلاثة مساهمين من أصل تسعة إلى أنهم على استعداد لتقديم تمويل مرن.

إبداء بعض الاهتمام بزيادة الاشتراكات المقدرة. من شأن تقديم مبالغ إضافية على الاشتراكات المقدرة على نحو طوعي أن يضمن قاعدة مالية أعرض وأكثر استدامة للمنظمة وأن يعالج مسألة إمكانية التنبؤ بطريقة أكثر تنظيماً. وقال ١٣٪ من المجيبين على الاستبيان إنهم سينظرون في زيادة الاشتراكات المقدرة على نحو طوعي. ولكن لم يقترح سوى مساهم واحد من أصل تسعة مساهمين شملتهم المقابلات زيادة الاشتراكات المقدرة عموماً لجميع الدول الأعضاء.

الخطوة الأولى لتحويل المساهمات الطوعية المخصصة من المجالات الزائدة التمويل إلى المجالات الناقصة التمويل. أعلن أحد كبار المساهمين عزمه على إدخال بند في اتفاق المنحة يتيح تحويل الأموال المخصصة من المجالات الزائدة التمويل إلى المجالات الناقصة التمويل بما يتمشى مع الميزانية البرمجية للمنظمة. وستكون هذه المرة الأولى التي يدرج فيها مثل هذا البند في اتفاق منحة من إحدى الدول الأطراف. واتضح لنا من المقابلات أن هناك مساهمين اثنين فقط من أصل تسعة على استعداد حالياً لتنفيذ إعادة التخصيص.

تسبب الحوار الخاص بالتمويل وعملية الإصلاح في أن تنظر إحدى الجهات الفاعلة غير الدول ذات الأهمية في الحد من التخصيص في تمويل البرامج. يقدم تمويل الجهات الفاعلة غير الدول إلى المنظمة عادة عن طريق التخصيص. ومع ذلك ففي الاجتماع الذي انعقد في تشرين الثاني/نوفمبر أعلن أكبر المساهمين من غير الدول في المنظمة عن تقديمه تمويل غير مخصص بقيمة ١٥ مليون دولار أمريكي للأنشطة المتعلقة بالإصلاح في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، وإمكانية زيادة هذا المبلغ إلى ٢٠ مليون دولار أمريكي في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥. ويبحث هذا المساهم نفسه سبل التحول من الدعم التمويلي القائم على المشاريع إلى الدعم التمويلي القائم على البرامج.

الدروس المستفادة

تحتاج عملية الحوار الخاص بالتمويل إلى دعمها باستكمال إصلاحات المنظمة بنجاح. أشار الاستبيان إلى ضرورة تحسين فعالية المنظمة وأن تقديم النتائج يعوق الجهود المبذولة لإقناع المساهمين بزيادة قيمة التمويل الذي يقدمونه وإمكانية التنبؤ به. ويعتقد ٩٠٪ من المجيبين على الاستبيان أن المنظمة بحاجة إلى أن تدلل على فعالية التنظيم لاجتذاب المزيد من التمويل.

يلزم على المنظمة أن تصمم عملية الحوار الخاص بالتمويل بحيث تناسب مختلف أنواع المساهمين. ليس الحوار الخاص بالتمويل مؤتمراً لإعلان التبرعات؛ ومع ذلك فقد يرغب بعض المساهمين في الإدلاء ببيان عام بخصوص التعهد بالتمويل خلال الاجتماعات الرئيسية. ومن منظور مشاركة أصحاب المصلحة، ينبغي للمنظمة أن تعي هذه الحاجة وأن تخصص مدة ملائمة لهذا الغرض لهؤلاء المساهمين.

ضرورة إثبات النتائج لاجتذاب المزيد من التمويل المرن للمنظمة. تهدف المنظمة إلى تحسين سمعتها ومن ثم زيادة الثقة التي تضعها الجهات المانحة فيها. وقد أجاب ٩٣٪ من المجيبين على الاستبيان بأن إثبات النتائج هو العنصر الرئيسي الذي يلزم أن تحسنه المنظمة لكي تزيد الجهات المانحة من مرونة التمويل الذي تقدمه.

الشفافية

المبدأ رقم ٤ من مبادئ الحوار الخاص بالتمويل: ينبغي للدول الأعضاء وغيرها من الجهات الممولة أن تلتزم بالإعلان العام عن مخصصات التمويل، لإتاحة فهم مشترك للدخل المتاح في مقابل فئات الميزانية والبرامج والمكاتب الرئيسية.

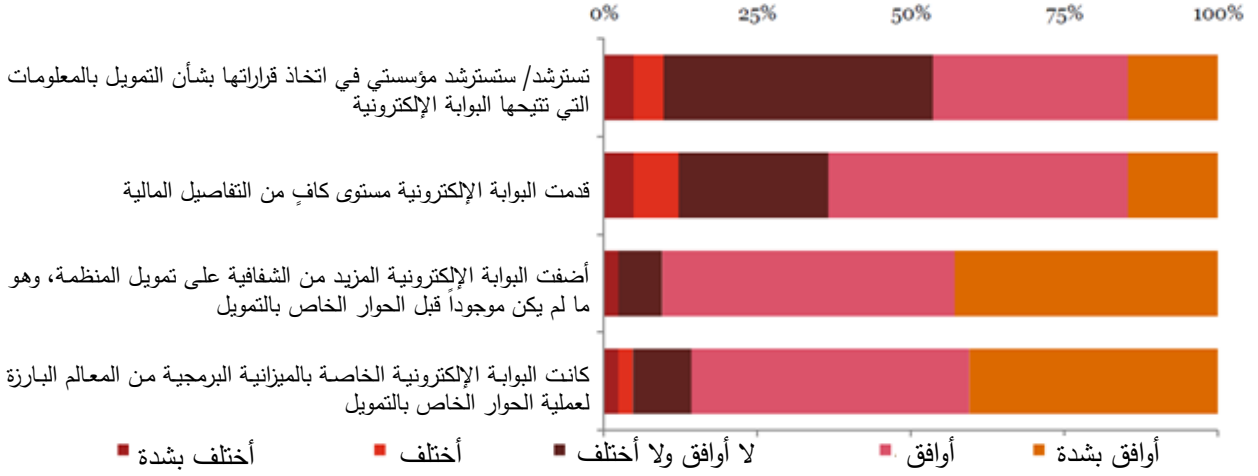
المعلومات الأساسية

دأبت الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول منذ بداية عملية الإصلاح على حث المنظمة على إضفاء المزيد من الشفافية على الفجوات التي تعترض تمويلها وكيفية تخصيص الإدارة للموارد. وكانت عملية الحوار الخاص بالتمويل بشيراً بتحول كامل في أسلوب التواصل والتبليغ صوب أسلوب يتسم بمزيد من الانفتاح واليسر والمساءلة.

الأثر الإيجابي للحوار الخاص بالتمويل

أوجد الحوار الخاص بالتمويل توقعات إيجابية لدى المساهمين بأن الحوار في إمكانه أن يتسم بالانفتاح والشفافية وتقدر الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول بالغ التقدير التحرك صوب عملية شفافة في الحوار بين جميع الجهات المانحة. ويعتقد ٨٧٪ من المجيبين على الاستبيان أن عملية الحوار الخاص بالتمويل تضيف المزيد من الشفافية على تمويل المنظمة، ويشعر ٧٠٪ منهم بمزيد من الثقة في أن المنظمة ستكون قادرة على إظهار مدى التزامها بالمساءلة نتيجة للحوار الخاص بالتمويل. وقال سبعة مساهمين من أصل تسعة شملتهم المقابلات إنهم يرحبون بالشفافية ويتوقعون المزيد منها مستقبلاً.

البوابة الإلكترونية أداة مثالية لتعزيز عملية الحوار الخاص بالتمويل. رحب معظم المجيبين على الاستبيان بالبوابة الإلكترونية كأداة جديدة تعرض أنواع التمويل المقدم ومستوياته. وأكد ما إجماله ٩٠٪ من المجيبين على الاستبيان (انظر الشكل ٦ أدناه) أن البوابة الإلكترونية تضيف الشفافية على تمويل المنظمة وهو ما لم يكن موجوداً قبل الحوار الخاص بالتمويل. كما يرى ما إجماله ٥٥٪ من المجيبين على الاستبيان أن البوابة الإلكترونية تمنحهم المزيد من الثقة في طريق إدارة المنظمة لتمويلها. وأجاب ستة مساهمين من أصل ٩ شملتهم المقابلات بأن البوابة الإلكترونية ناجحة. ومع ذلك فقد رأى أقل من ٥٠٪ من المجيبين على الاستبيان أن البوابة الإلكترونية ستؤثر على قراراتهم بشأن التمويل.



الشكل ٦: آراء المجيبين على الاستبيان بشأن البوابة الإلكترونية

إضافة قدر كبير من الشفافية على إسقاطات التمويل. استطاع فريق مشروع الحوار الخاص بالتمويل تسجيل ما إجماليه ١٨ إسقاطاً^{١٤} حسب المساهمين والفئات بما في ذلك خمسة إسقاطات صادرة عن جهات فاعلة غير الدول. ويتضمن التمويل المتوقع إسقاطات دقيقة لمساهمات تنتظر موافقة البرلمان أو المجلس؛ ومساهمات معتمدة ولكنها مازالت في المراحل الأخيرة من توقيع الاتفاق؛ واتفاقات موقعة لم تسجلها بعد المنظمة. وبلغ إجمالي إسقاطات التمويل المسجلة قبل الاجتماع الثاني للحوار الخاص بالتمويل ٩٣٥ مليون دولار أمريكي.^{١٥} وهذه هي أول مرة تتاح فيها مثل هذه المعلومات قبل بدء ميزانية برمجية جديدة.

شجع الحوار الخاص بالتمويل الجهات المانحة للمنظمة على أن تتكلم بصوت واحد. أكد معظم المجيبين على الاستبيان (٥٥٪) أن الحوار الخاص بالتمويل يدعم ما يقومون به من تنسيق داخلي لتمويل المنظمة. وأعدت المقابلات التأكيد على أن الجهات المانحة بدأت تدخل في نقاش داخلي حول أعداد وأنواع اتفاقات المنح التي أبرمتها وزاراتها ووكالة (وكالات) المعونة لديها مع المنظمة في مختلف الإدارات والمكاتب على صعيد مستويات المنظمة الثلاثة.

^{١٤} يتضمن المساهمون الثمانية عشر الذين قدموا إسقاطات خلال الحوار الخاص بالتمويل ما يلي: مؤسسة بيل وميليندا غيتس، والنرويج، ومنظمة الروراري الدولية، والتحالف العالمي من أجل اللقاحات والتمنيع، والسويد، والمملكة المتحدة، وهولندا، والمرفق الدولي لشراء الأدوية، وبلجيكا، ولكسمبرغ، وألمانيا، وجمهورية كوريا، والمفوضية الأوروبية، والدانمرك، وفنلندا، وجمهورية الصين الشعبية، وفرنسا، ومؤسسة نيبون.

^{١٥} منظمة الصحة العالمية، وثيقة عمل، إسقاطات التمويل حسب المساهمين والفئات، بالدولار الأمريكي، في ٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣. بلغت القيمة الإجمالية للإسقاطات المقدمة في الحوار الخاص بالتمويل ٧١٤ ٩٨١ ٩٣٥ دولار أمريكي.

الدروس المستفادة

تتوقف زيادة التزامات الجهات المانحة تجاه حساب المساهمات الطوعية الأساسية على الاستخدام الاستراتيجي للتمويل المقدم إلى هذا الحساب. يشعر بعض المساهمين في حساب المساهمات الطوعية الأساسية بالقلق إزاء استخدام التمويل الذي يقدمونه في سد فجوات تمويل التكاليف الإدارية والتنظيمية.^{١٦} وإلى أن ترى الجهات المانحة لحساب المساهمات الطوعية الأساسية أن مساهمتها تُستخدم بالطريقة الاستراتيجية الفضلى، سيصعب على المنظمة اجتذاب المزيد من هذا النوع من التمويل.

تُعدّ حداثة المعلومات ودقتها وشفافيتها أهم العناصر اللازمة لإقناع المساهمين بجدية المنظمة فيما يتعلق بالإصلاحات التي يجرونها. يشير الاستبيان بشأن الحوار الخاص بالتمويل إلى أن ٩٨٪ من المجيبين يرغبون في أن تركز عملية الحوار على تزويد المساهمين بالمعلومات عن ميزانية المنظمة وجوانب القصور على نحو من الشفافية. ويرغب ٩١٪ منهم في رؤية تحسن في شفافية تمويل المنظمة، ويرغب ٨٩٪ منهم في رؤية تحسن في مواعيد تمويل المنظمة مع الميزانية البرمجية.

يُعدّ عدم كفاية المعلومات المتاحة على البوابة الإلكترونية وافتقارها إلى الدقة والتوقيت المناسب أشدّ ضرراً من عدم إتاحة أي معلومات على الإطلاق. علق عدة مساهمين ممن أجرينا معهم مقابلات على رغبتهم في أن تضم البوابة الإلكترونية المزيد من البيانات المفصلة والفورية. وفضلاً عن ذلك، قال أحد المجيبين إن وجود معلومات غير دقيقة على البوابة الإلكترونية كان من الممكن أن يتسبب في إحراج مؤسسته.

ضرورة مواصلة تطوير وظائف البوابة الإلكترونية أكد ستة مساهمين من أصل تسعة شملتهم المقابلات على نجاح البوابة الإلكترونية، ومع ذلك فقد أعربوا عن ضرورة إدراج المزيد من التفاصيل بشأن الفجوات في التمويل. كما اعتبر ما إجماله ٤٢٪ من المجيبين على الاستبيان أن مستوى التفاصيل المالية على البوابة الإلكترونية غير كافٍ. وصدرت دعوات إلى تحويل البوابة إلى أداة لإدارة الموارد، يمكن للجهات المانحة أن ترى عن طريقها تدفق الأموال بداية من التمويل والمدفوعات ووصولاً إلى النتائج بما في ذلك عرض قصص النجاح.

توسيع قاعدة المساهمين

المبدأ رقم ٥ من مبادئ الحوار الخاص بالتمويل: ينبغي للدول الأعضاء وغيرها من الجهات الممولة أن تلتزم بالحد من اعتماد المنظمة على عدد صغير من كبريات الجهات المانحة للمنظمة وأن توسع قاعدة المساهمين.

المعلومات الأساسية

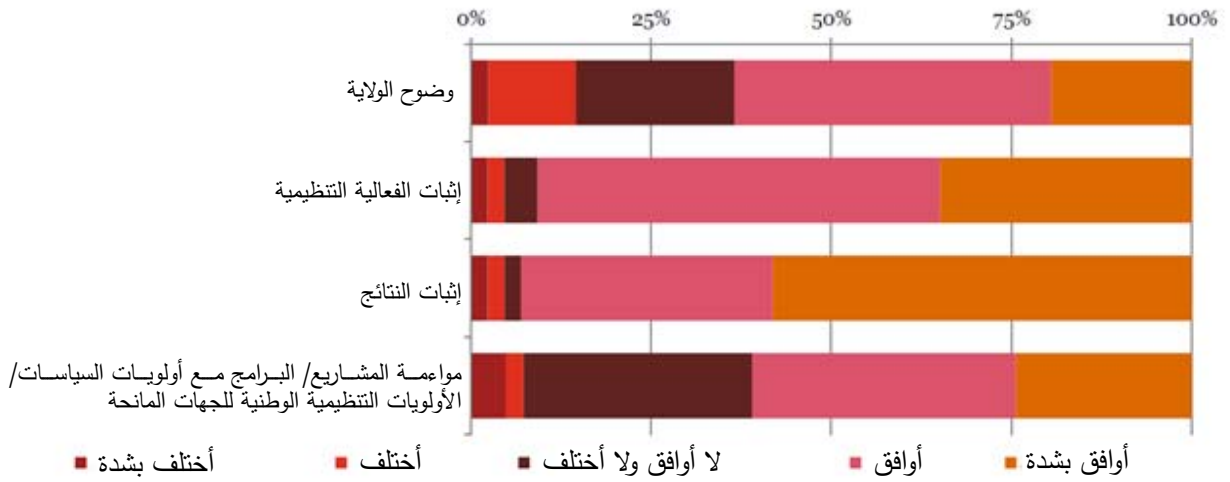
يقدم المساهمون العشرون الرئيسيون ٨٠٪ من المساهمات الطوعية للمنظمة. وقد جعل هذا المنظمة سريعة التأثير للغاية بتغيير أولويات الجهات المانحة وبالتطورات السياسية والاقتصادية. فعادة ما تحصل برامج محددة ذات جاذبية بالنسبة إلى

١٦ منظمة الصحة العالمية، وثيقة عمل، ملاحظات سجل اجتماع الحوار الخاص بالتمويل المنعقد في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣، ٢٥-٢٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣.

الجهات المانحة الرئيسية على التمويل الكافي، في حين تظل برامج أخرى ناقصة التمويل. وكذلك فإن أسلوب تعبئة الموارد في المنظمة أسهم في تفكك التمويل وعدم اتساقه على صعيد المنظمة.

ويوضح الاستبيان أن المساهمين يشعرون بالقلق إزاء تفكك عملية تعبئة الموارد في المنظمة وافتقارها إلى التوجه الاستراتيجي والتنسيق. وأفاد سبعة مساهمين من أصل تسعة شملتهم المقابلات بأنهم يتطلعون إلى تحسين المنظمة للنهج المتبع في تعبئة الموارد ووضع استراتيجيتها الخاصة بتعبئة الموارد. ويرغب المساهمون في أن يجري التعامل معهم بطريقة منسقة.

ويوضح الاستبيان الذي أجريناه بجلاء بأنه على المنظمة إبراز النتائج الواضحة وتحقيق الفاعلية التنظيمية لكي تستطيع اجتذاب تمويل المساهمين (انظر الشكل ٧ أدناه).



الشكل ٧: آراء المجيبين حول ما يلزم على المنظمة أن تفعله لاجتذاب المزيد من التمويل

الأثر الإيجابي للحوار الخاص بالتمويل

تتفق الدول الأعضاء على أن مهمة توسيع قاعدة المساهمين تقع على عاتق أقرانها. اتضح من جلسة اجتماع الحوار الخاص بالتمويل التي انعقدت في تشرين الثاني/ نوفمبر أن المشاركين قلقون بشأن مخاطر الاعتماد على مجموعة محدودة من الجهات المانحة للمساهمات الطوعية. كما أنهم يرون ضرورة توسيع قاعدة الجهات المانحة بهدف وضع مسؤولية التمويل على عاتق نسبة أكبر من الدول الأعضاء. وأكد الاستبيان أن ٨١٪ من المجيبين يعتقدون أن الدول الأعضاء ينبغي أن تُعتبر المصدر الأول لتمويل المنظمة. ورتب المجيبون المؤسسات الأخرى من حيث أهميتها كجهات مساهمة رئيسية في المنظمة على النحو التالي: المؤسسات المقدمة للمنح، والمؤسسات الخيرية، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والأفراد ذوو الأرصدة المالية الضخمة، وأخيراً الجمهور العام.

تؤيد الأغلبية العظمى من المشاركين الحاليين في الحوار الخاص بالتمويل دعوة الجهات المانحة غير الدول التي يحتمل مساهمتها إلى اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل. كانت مجموعة الجهات المانحة غير الدول الحالية التي دعيت لحضور اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل تتألف من الجهات التي تزيد مساهمتها على مليون دولار أمريكي (باستثناء القطاع الخاص التجاري)، في حين لم توجه الدعوة إلى أي من الجهات المانحة غير الدول التي يحتمل مساهمتها لحضور هذه الاجتماعات. ويوضح الاستبيان أن ٧٠٪ من المجيبين يؤيدون فتح باب المشاركة في اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل أمام الجهات المانحة غير الدول التي يحتمل مساهمتها. وتمثلت الأسباب التي سبقت لتوسيع نطاق المشاركة في تحسين فهم اهتمامات الجهات المانحة غير الدول وعرض عمل المنظمة.

الدروس المستفادة

البلدان المتوسطة الدخل لديها إمكانية لأن تصبح من المساهمين الرئيسيين في المنظمة. وهذه المجموعة متنوعة، إلا أن لديها بعض الجوانب المشتركة فيما يتعلق بالتمويل. فهي تواجه تحديات داخلية في سعيها إلى تقديم المساهمات الطوعية، وهذه التحديات ذات طبيعة إدارية أو تنظيمية أو سياسية؛ كغياب وكالة إنمائية منشأة حديثاً على سبيل المثال. وتحد هذه التحديات من قدرة تلك البلدان على تقديم المساهمات الطوعية إلى المنظمة بطريقة فعالة.

في إمكان المنظمة أن تستفيد استفادة أكبر من مكاتبها الإقليمية والفُطرية في تعبئة الموارد في إطار استراتيجية منسقة مركزياً لتعبئة الموارد. ينبغي للمنظمة أن تستمر في إيجاد السبل لدمج خبرات وعلاقات مكاتبها الإقليمية والفُطرية مع الجهات المانحة والنظر فيها. على أن يكون ذلك في إطار رؤية منسقة على نطاق المنظمة حول كيفية توسيع قاعدة الجهات المانحة. وأشار أربعة مساهمين من أصل تسعة شملتهم المقابلات إلى أن المنظمة في إمكانها الاستفادة على نحو أفضل بكثير من المدخلات على المستوى الإقليمي في إعداد الحوار الخاص بالتمويل وإجرائه.

٥ - التوصيات

وضعت المنظمة عملية مبدئية للحوار الخاص بالتمويل يعتبرها المساهمون خطوة حقيقية صوب معالجة بعض تحديات التمويل الأشد إلحاحاً التي تواجهها المنظمة. وتؤكد عملية الحوار الخاص بالتمويل التزام المنظمة بالشفافية والمساءلة وقد حققت مستويات أعلى من ثقة الجهات المانحة في المنظمة. والأهم هو أنها أسهمت في تحقيق خطوات أولى مهمة في سبيل تحسين تمويل الميزانية البرمجية.

وساهمت حداثة الحوار بين الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول، واستغلال البوابة الإلكترونية والاجتماعات الثنائية، مساهمة كبيرة في النجاح المبدئي لعملية الحوار الخاص بالتمويل. ولكن ضمان استمرار جذب الحوار الخاص بالتمويل للمساهمين في المنظمة والجهات المانحة المحتملة إلى استثمار المزيد من الوقت في هذه العملية، يستوجب اتخاذ طائفة من التدابير الإضافية الرامية إلى التحسين من أجل استدامة النجاح.

وتتمثل أهم الأمور التي ينبغي للمنظمة أن تكفلها لضمان استمرار عملية الحوار الخاص بالتمويل في إحداث أثر، فيما يلي:

- أنها مدرجة في إطار استراتيجي متفق عليه يحدد مهمة المنظمة واستراتيجيتها وولايتها بمزيد من الوضوح.
- أنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من نهج مركزي منسق لتعبئة الموارد يستفيد من النجاحات القائمة التي تتحقق في مجال التمويل على صعيد المنظمة.
- أن تستفيد من الاستثمارات في زيادة القدرة على تعبئة الموارد بما في ذلك المشاركة الشخصية في أنشطة التمويل من جانب الإدارة العليا.
- أن تحدد الغرض من كل اجتماع من اجتماعات الحوار الخاص بالتمويل والأنشطة الداعمة بمزيد من الدقة، وتغيير شكل هذه الاجتماعات ومدتها.
- أن توسع نطاق الحضور بما في ذلك الجهات المانحة المحتملة والعلماء ليسهموا بمدخلاتهم في النقاش حول التحديات الرئيسية في مجال الصحة والدور الرئيسي الذي ستواصل المنظمة الاضطلاع به.

وفيما يلي نوضح التوصيات والإجراءات الرامية إلى مواصلة عملية الحوار الخاص بالتمويل بنجاح. كما نشير إلى أولويات كل إجراء من الإجراءات المقترحة وتكاليفه المقدرة.

١- التوصية: موازنة متطلبات المنظمة من الموارد مع أولويات الصحة العالمية وعرضها بما يتماشى معها

السياق

تحتوي الحوار الحالي الخاص بالتمويل حول الفجوات التي تعترض تمويل المنظمة وليس حول بيان دور المنظمة وولايتها في المشهد الصحي العالمي الأوسع نطاقاً. ويلزم على المنظمة أن تعمل على نحو استباقي وأن تشكل الميزة النسبية التي تتمتع بها والوظائف التمكينية التي تنهض بها. كما أن وضع طلب الموارد للمنظمة في سياق الصحة العمومية العالمية سيبحث برسالة مفادها أن هدف الحوار الخاص بالتمويل هو تحقيق النتائج والأثر البالغ على صعيد هيكل الصحة العالمية وليس فقط تمويل أهداف المنظمة.

الإجراءات	الأولوية	التكاليف
ينبغي للمنظمة أن تجري تقديراً للاحتياجات العالمية في مجالات العمل الرئيسية (مثل برنامج منقذة الاختبار المسبق لصلاحية الأدوية، وشلل الأطفال، والأمراض السارية، والأمراض غير السارية) وأن تطلع المساهمين على الطريقة التي تعتمزم بها معالجة هذه المسائل.	متقدمة	منخفضة

٢- التوصية: مد الأفق الزمني للحوار الخاص بالتمويل من الأجل القصير (سنتان) إلى الأجل المتوسط (٦ سنوات).

السياق

معظم الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة تتطلب التخطيط المتعدد السنوات، بما في ذلك تلك التي تتعلق بسياسات الصحة العالمية، ورصد الفاشيات ومكافحتها، والصحة في حالات الطوارئ، والوقاية من الحوادث والعنف. ويلزم أن يتطلع الحوار الخاص بالتمويل إلى أفق أوسع يتجاوز الميزانية البرمجية التالية من أجل ضمان تمويل يتسم بمزيد من إمكانية التنبؤ به في الأجل المتوسط.

الإجراءات	الأولوية	التكاليف
الاستفادة من نتائج تقدير الاحتياجات العالمية في تحديد الاحتياجات المقدرة من التمويل في الأجل المتوسط ومناقشتها.	متوسطة	منخفضة

٣- التوصية: دمج الحوار الخاص بالتمويل في استراتيجية المنظمة لتعبئة الموارد.

السياق

كان في الإمكان أن تتسم عملية الحوار الخاص بالتمويل بمزيد من الفعالية إن لم تكن عملية تعبئة الموارد في المنظمة مفككة. وينبغي اتباع نهج منسق بعناية في التعامل مع كل جهة مانحة خلال عملية الحوار الخاص بالتمويل، دون فقدان الخبرة والحماسة التي يضيفها الموظفون التقنيون والموظفون الإقليميون على العملية.

الإجراءات

الأولوية

ينبغي على المنظمة إجراء تقييم لجميع أنشطة تعبئة الموارد الجارية ووضع استراتيجية واحدة لتعبئة متقدمة متوسطة التكاليف الموارد في المنظمة.

٤- التوصية: تنفيذ الاستثمارات اللازمة لتحسين صورة المنظمة وزيادة بروزها

السياق

يُعد إثبات النتائج حاسم الأهمية لتحسين مرونة التمويل. ويلزم على المنظمة الاستثمار في صورتها وفي الطريقة التي تقدم بها نتائجها. وفي إمكان الحوار الخاص بالتمويل أن يزداد قوة إذا ما استُخدمت رسائل بصرية أشد جاذبية حول أثر المنظمة في البلدان والأقاليم.

الإجراءات

الأولوية

ينبغي على المنظمة أن تستثمر في المشورة حول التواصل الاستراتيجي والتعلم من غيرها من متقدمة مرتفعة وكالات الأمم المتحدة القوية في مجال التوعية.

٥- التوصية: إضفاء الشفافية على التخصيص الاستراتيجي للتمويل المقدم إلى حساب المساهمات الطوعية الأساسية

السياق

سيظل من الصعب اجتذاب التمويل لحساب المساهمات الطوعية الأساسية إن لم يبدد القلق إزاء استخدام هذا التمويل في ملء فجوات التمويل في الميزانية البرمجية. وقد تحولت المنظمة إلى ميزانية قائمة على تحقيق النتائج ولكن يلزم عليها إضفاء المزيد من الشفافية على تخصيص مواردها.

الإجراءات

الأولوية

تحديد عمليات تخصيص الموارد القائمة على الاحتياجات وإضفاء الشفافية على استخدام تمويل متقدمة منخفضة حساب المساهمات الطوعية الأساسية.

٦- التوصية: إجراء تقييم للبوابة الإلكترونية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها بحيث تحقق أثرها الأمثل

السياق

استهلت البوابة الإلكترونية كأداة للتواصل من أجل تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات. ويلزم على المنظمة أن تقيم دورها ووظائفها والمخاطر ذات الصلة لضمان التوازن الصحيح في ما تعرضه البوابة بين مستوى تفاصيل المعلومات وبين تلبية حاجة الجهات المانحة إلى فهم النتائج التي ستعود بها استثماراتها.

الإجراءات

الأولوية

ينبغي للمنظمة أن تجري تقييماً للبوابة الإلكترونية للاسترشاد به في الاستخدام الاستراتيجي للبوابة متقدمة منخفضة التكاليف في الأجلين المتوسط والطويل.

٧- التوصية: الاستثمار في قدرات الموظفين لكي يتمكنوا من تنفيذ استراتيجية تعبئة الموارد والاستفادة القصوى من الحوار الخاص بالتمويل

السياق

ترتبط المنظمة بالفعل بعلاقات جيدة مع كبار المسؤولين الحكوميين ولكن ينبغي لها أن تستفيد من هذه العلاقات لصالح عملية الحوار الخاص بالتمويل. كما أن الجهات المانحة الرئيسية والمحتلة تتطلب نهجاً مصمماً خصيصاً يشمل زيارات منتظمة للبلاد والمشاركة الكاملة مع كبار المسؤولين الحكوميين ومعرفة تامة بجدول أعمال الصحة في هذه البلدان.

الإجراءات

الأولوية

ينبغي للأمانة أن تعين مديراً لتعبئة الموارد في المقر الرئيسي يتولى بناء فريق مخصص لتعبئة متقدمة متوسطة الموارد.

٨- التوصية: إجراء استعراض متوسط الأجل للحوار الخاص بالتمويل في منتصف الثنائية

السياق

سيساعد إجراء استعراض متوسط الأجل على استمرار الزخم الناجم عن الحوار الخاص بالتمويل وعلى تقييم التمويل الفعلي للميزانية البرمجية في منتصف الدورة، كما سيحدد الإجراءات اللازمة لتمويل الميزانية البرمجية بالكامل في حال وجود فجوات متبقية. ويلزم مناقشة نتائج الاستعراض من خلال اجتماع متوسط الأجل بشأن الحوار الخاص بالتمويل يمتد ليوم واحد، ويمكن أن تستضيفه إحدى الجهات المانحة الرئيسية للمنظمة. ويتمثل هدف آخر للاجتماع المتوسط الأجل بشأن الحوار الخاص بالتمويل في الاتفاق حول الإجراءات اللازمة التي ينبغي للمنظمة أن تتخذها ليتسنى أخذ وجهة نظر الجهة المانحة في الاعتبار من جانب الأجهزة الرئاسية عند وضع الميزانية البرمجية التالية واعتمادها.

الإجراءات

الأولوية

ينبغي للمنظمة إجراء استعراض متوسط الأجل كل سنتين، وتنظيم حوار متوسط الأجل كل سنتين متقدمة متوسطة في تشرين الثاني/نوفمبر في منتصف دورة الميزانية البرمجية.

٩- التوصية: جعل الحوار الخاص بالتمويل أكثر شمولاً للجميع وتفاعلاً وتركيزاً.

السياق

يتمثل أحد الأغراض الرئيسية للحوار الخاص بالتمويل في تعزيز مناقشة الاستخدام الفعال للموارد على نحو يستند إلى البيانات العلمية السليمة. ويتطلب الحوار إطاراً غير رسمي وجمهوراً أوسع يشمل الجهات المانحة غير التقليدية والموظفين التقنيين الإقليميين والعلماء. وينبغي أن يتمحور النقاش حول كيفية تحقيق النتائج. ولكي يكون الحوار الخاص بالتمويل أكثر تركيزاً يلزم إجراء الحوار التالي للميزانية البرمجية على مدى يومين في شهر حزيران / يونيو نظراً للحاجة إلى خوض مناقشات مستفيضة حول النتائج، وإجراء الحوار السابق للثنائية في يوم واحد في تشرين الثاني/نوفمبر نظراً للحاجة إلى إضفاء الشفافية على الإسقاطات وفجوات التمويل الباقية. يرجى الاطلاع فيما يلي على الإطار الزمني المتصور لسبيل المضي قدماً.

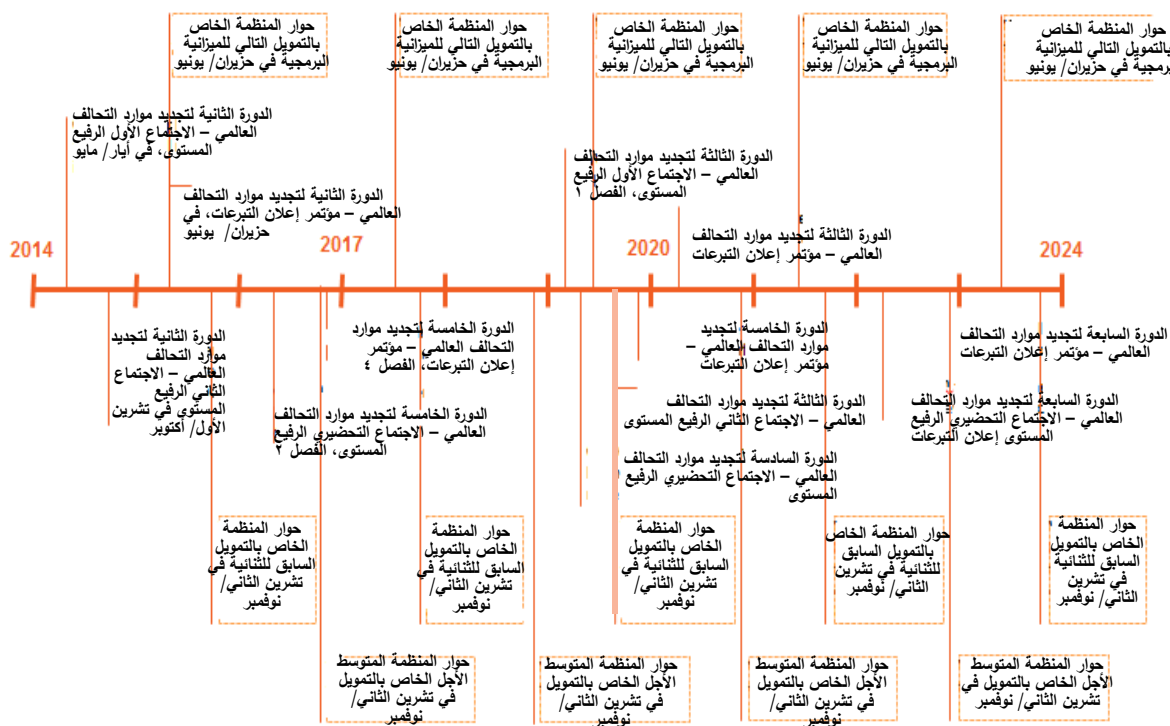
الإجراءات

الأولوية

ينبغي للمنظمة أن تصمم الحوار وتنفذه في شكل ينطوي على المزيد من التفاعل وأن تتوخى العناية في اختيار المتحدثين الرئيسيين من الدول الأعضاء وأقاليم المنظمة والأوساط الأكاديمية وأن تقرر مدة الحوار وفقاً لاحتياجاتهم.

يشير الرسم البياني أدناه إلى جدول زمني مؤقت لاجتماعات الحوار الخاص بتمويل المنظمة.

ويتضمن الرسم البياني أيضاً الأطر الزمنية لاجتماعات التحالف العالمي من أجل اللقاحات والتمنيع والصندوق العالمي لتجنب حدوث التداخل. وتستند هذه المواعيد إلى افتراض استمرار الدورات القائمة. وتمتد دورة تجديد الموارد الخماسية الأولى للتحالف العالمي من أجل اللقاحات والتمنيع من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠١٥. في حين تمتد دورة تجديد الموارد للصندوق العالمي ثلاث سنوات وقد دخل الصندوق الآن دورته الرابعة (٢٠١٤-٢٠١٦).



الخاتمة

لاقت عملية الحوار الخاص بالتمويل التي كانت الأولى من نوعها التي تنظمها المنظمة، ترحيباً من الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول سواءً بسواء. ورأى معظم المشاركين أن تبادل المعلومات وزيادة الشفافية حول تخصيص تمويل المنظمة يعدان أبرز جوانب هذا الحوار. وأضافت البوابة الإلكترونية قدراً آخر من الانفتاح وزيادة المساءلة.

وينظر كثيرون إلى الحوار الخاص بالتمويل في إطار عملية إصلاح المنظمة الأوسع نطاقاً، بهدف تحويل المنظمة إلى المزيد من التوجه إلى تحقيق النتائج والشفافية والمساءلة.

ويلزم على المنظمة ضمان استفادتها من الزخم الناجم عن النجاح وإجراء التغييرات اللازمة للاستمرار في دعم هذه العملية.

= = =