إعادة صياغة نموذج تخصيص
الموارد لدى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF)

المسودة رقم (2)

الخلفية العامة والنتائج الأولية

تحت اعداد واشراف:

اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد

برئاسة السيد/ جيليان جرير

سبتمبر 2019

1.توطئة.....3
2. مقدمة.....4
2.1 الإطار المرجعي.....5
2.2 الأسلوب والاطار الزمني.....5
3. نموذج تخصيص الموارد لدى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.....7
3.1 التمويل الاجمالي للاتحاد الدولي لتنظيم
الأسرة.....8
3.2 النهج الحالي لتخصيص الأموال غير المقيدة.....9
3.2.1 الصيغة الإقليمية لتخصيص الموارد 9
3.2.2 التمويل القائم على الأداء 11
3.3 الآثار المترتبة على النهج التخصيصي الحالي.....11
4. طرح المشكلة.....14
5. التعلم من بحوث المراجعة والمشاورات.....16
تجارب مؤسسات أخرى.....14
5.2 نتائج الدراسة
الاستقصائية.....19
5.3 المشاورات.....22
قضايا حرجة أخرى للتوصيات.....24
أ. النهج المتمحور حول الرابطات الأعضاء.....24
ب. أمانة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة هي جهة تمكين.....24
ج. تغيير الثقافة.....24
د. بناء قدرات الرابطات الوطنية الأعضاء.....24
ه. نموذج RA المرن.....25
و. التوافق مع خطة العمل والإطار الاستراتيجي.....25
6. توصيات.....26
مبادئ تخصيص الأموال غير المقيدة.....26
6.2 النظر في النماذج والعمليات.....27
7. الملاحق.....1
مرفق 1. جداول ورسوم بيانية.....1
مرفق 2. مكونات تصميم التمويل القائمة على الأداء.....6

1. توطئة

في وقت كتابة هذا التقرير، تواصل مدينة مكسيكو/Global Gag Rule التأثير مجدداً في تمويل المنظمات وفي وحقوقها الانسانية من خلال معارضتها ذات التأثير القوي. حيث أن الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية (SRHR) مازالت من بين القضايا المثيرة للنزاع والجدل في الأمم المتحدة، الى جانب ضعف الدعم الذي تقدمه عديد من الدول الأعضاء لحقوق الإنسان وحقوق المرأة والمساواة بين الجنسين، بما في ذلك المثليين. في الواقع، يتقلص حيز المجتمع المدني في الأمم المتحدة وفي العديد من البلدان، وهناك فرصة أقل ومنافسة أكبر على التمويل الحكومي. وقد أدى فقدان المنظمات غير الحكومية والمؤسسات سمعتها بسبب التحرش الجنسي وقضايا البلطجة وغيرها من قضايا الحصانة إلى انخفاض الثقة في المنظمات غير الحكومية وتناقص الدعم العام.

وفي هذا السياق، يسعى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) إلى إنجاز مهمته على نحو أكثر فعالية وبتصميم أكبر لإحداث التغيير. لقد حدثت بالفعل قفزات كبيرة نحو مواجهة تحديات الغد:

- يعتبر الإطار الاستراتيجي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (2016-2022)، ذو المخرجات الأربعة الطموحة، العمود الفقري القوي للرؤية والاتجاه.
- توفر خطة أعمال الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، ذات الحلول والقضايا الشاملة السبعة، خارطة طريق واضحة لتحويل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، وذلك من خلال السعي إلى تحسين الأداء جذريًا من خلال قيادة تخطيط الأعمال، وإطلاق العنان للقدرات في جميع أنحاء المؤسسة، وبالتالي تغيير السلوك والثقافة التنظيمية.
- إن تعاقد برنامج الصحة الجنسية المتكامل للمرأة الذي تبلغ قيمته 130 مليون جنيه إسترليني مع وزارة التنمية الدولية، يقدم طريقة جديدة للتمويل القائم على النتائج، والذي يتطلب من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة أن يكون أكثر كفاءة وتميزاً من الناحية الادارية والتجارية.
- تحتل المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان الصدارة في خطة عام 2030 وفي أهداف التنمية المستدامة، حيث توفر فرصة أخرى للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ورابطاته الأعضاء للمساهمة في عالم أكثر عدلاً وتكافؤًا واستدامةً، وبالتالي ضمان عدم تخلف أحد عن الركب.

ومع ذلك، فقد أدت التحديات الداخلية الأخيرة إلى أن يجد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة نفسه مُواجهاً دعوة عاجلة للإصلاح. وتحقيقا لهذه الغاية، تم وضع خطة لتحويل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، والتي وافق عليها مجلس إدارة الاتحاد وتم إنشاء لجنتين بناء على ذلك. نحن محظوظون لأن الإصلاح قد حظي بدعم الجهات المانحة الرئيسية للصندوق.

بعد ما يقرب 70 عامًا، لا يزال لدى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الشجاعة الخلاقة لإحداث تغيير في حياة الناس، وذلك لضمان حرية التعبير والاختيار. نحن في "اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد" نشعر بالامتنان لأولئك الذين شاركوا في الاجتماعات والندوات والمشاورات واستطلاعات الرأي التي قمنا بإنشائها، فضلاً عن تبادل تجاربهم وآمالهم في مستقبل هذه المنظمة اعتقاداً منهم أن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة سيواصل دوره الهام في تقديم خدمات الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية العالمية في أوقات الاضطراب وعدم اليقين.

جيل جرير، حاصل على درجة الدكتوراه

2. مقدمة

بصفة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة اتحاداً مملوك محلياً وله علاقات دولية، فهو بذلك مزود عالمي لخدمات الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية (SRHR) وداعي رائد لها. إنه اتحاد عالمي يضم 134 رابطة من الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)، ولديه أكثر من 29 ألف موظف ومئات آلاف المتطوعين الذين يعملون مع المجتمعات والأفراد في جميع أنحاء العالم. في عام 2017، تفادى برامج الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة نحو 11 الى 66 ألف حالة وفاة من بين الوفيات الأمهات والأطفال على التوالي. حيث تم تقديم هذه الخدمات، المقدرة بقيمة 11 مليار دولار أمريكي، بتكلفة أقل من 350 مليون دولار أمريكي.

وبالتالي، فإن الأزمة الأخيرة المتعلقة بسمعة وحوكمة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة جعلته أكثر عرضة للخطر.

وفي هذا السياق، تم تحسين عمليات الحماية والتدريب، ووافق مجلس إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في مايو 2019، على أن وجود اتحاد أكثر قابلية للمساءلة والحداثة، أمر بالغ الأهمية لبقائه ورسم عملية تحوله على مدى ستة أشهر، وبالتالي تم اعداد خطة جذرية للحوكمة والإصلاحات المالية؛ لتمكين الاتحاد من تحقيق إمكاناته بشكل أفضل بما يتوافق مع إطاره الاستراتيجي.

وطلب مجلس الإدارة إنشاء لجنتين مستقلتين للمراجعة، واحدة لمراجعة حوكمة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، والأخرى لمراجعة العمليات التي من خلالها يقوم الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بتخصيص الموارد الأساسية (غير المقيدة) إلى الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) والأمانة العامة عبر المناطق والبلدان. وتم الاتفاق على أن مقترحات اللجان للإصلاح يجب أن تُعرض على جمعية عامة غير مألوفة لجميع الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)، إلى جانب الشركاء والجهات المانحة، التي ستعقد في نيودلهي، في الهند، في نوفمبر 2019. ويركز هذا التقرير، الذي أعدته اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد (IRAC)، على نموذج تخصيص الموارد في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.

وفي نوفمبر 2018، تمت الموافقة على خطة العمل وأول خطة مالية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة البالغ مدتها ثلاث سنوات. كما تم تحسين سياسات وعمليات الصون والتدريب المحسنة للتصدي لبعض التحديات التي أدت إلى الأزمة وإلى قرار مجلس القيادة العامة.

تقدم المنح الأساسية (غير المقيدة) المقدمة من الجهات المانحة، مساهمة حيوية في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، والتي تمثل حوالي 75 مليون دولار أمريكي في السنة. ومع ذلك، فإن نموذج تخصيص الموارد الذي يحدد مبلغ التمويل الأساسي لفرادى الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) والأمانة العامة قد عفا عليه الزمن. ومع ذلك، تمت الموافقة عليه في عام 1997 وتمت مراجعته آخر مرة في عام 2004، مما أدى إلى تغييرات طفيفة. لم يتم تطبيق النموذج وفقًا لمعايير موحدة في جميع المناطق، ولكن استنادًا إلى معايير تاريخية أو خاصة بالمنطقة أو بالأداء السابق.

إن الخطوات التي اتفقت عليها كل من الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) ومجلس الإدارة والجهات المانحة والشركاء والموظفون، كانت ضرورية لإحداث اصلاح جذري في الحوكمة ولتجديد نموذج التخصيص. وقد أدى ذلك إلى الخلوص الى خطة لتحويل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. كان القصد من ذلك أن يكون هناك خارطة طريق للإصلاحات التي من شأنها تمكين الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من تحقيق إمكاناته الكاملة، وتقديمه خدمات أفضل لمن يحتاجون إليه لتحقيق نجاحهم. ووافق مانحي الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على تمويل الخطة، ووافقت الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) التي نوت الاستقالة من الاتحاد، على تأجيل قرارها إلى ما بعد إتمام الخطة.

بعد مراجعة النموذج الحالي للاتحاد، الى جانب نماذج أخرى، جمعت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد بين النماذج البديلة المستخدمة في القطاع (GAVI،GFATM وغيرها)، والدروس المستفادة، وحددت الخيارات المحتملة التي تمت مراجعتها. وقد قدمت مجموعة من التوصيات التي تركز على ضمان استدامة الاتحاد وجهوزيته لتعزيز الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية للجميع بنجاح.

2.1 الإطار المرجعي

مطلوب من اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد القيام بما يلي:

1. مراجعة نموذج تخصيص الموارد الحالي الخاص بالاتحاد، وتطبيق الدروس المستفادة من المحاولات السابقة لتعديل النموذج.
2. مقارنة النماذج المطبقة في القطاع (GAVI،GFATM وغيرها).
3. تحديد الخيارات المحتملة وطرح مجموعة من التوصيات المحددة التي تركز على ضمان استدامة الاتحاد وقدرته على النهوض بالصحة والحقوق الجنسية والإنجابية.

في النهاية، كان من المتوقع أن تحدد اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد مسارًا نحو نموذج تشغيلي يدعم تخصيص الموارد المعتمد.

وترى اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد أن الغرض الرئيسي لنموذج تخصيص الموارد هو التأكد من استخدام الاتحاد أفضل أساليب التمويل المتاحة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

وفي حين أن قضايا وقرارات التمويل الأوسع نطاقًا حول كيفية تشكيل ملفات انجاز المشاريع المقيدة وأفضل "دمج" للتمويل بين الأعضاء الثنائيين ستكون ذات قيمة، فإن هذه الاعتبارات لم يتم تحديد أولوياتها خلال هذه المرحلة الأولى. وستشكل هذه الاعتبارات توصيات للمرحلة الثانية، حيث سيتم النظر في التمويل المقيد. وبالمثل، فإن المسائل المتعلقة برسوم العضوية أو غيرها من الخيارات الممكنة للمساهمة في تمويل الأمانة العامة لا ينبغي النظر فيها في هذا الإطار الزمني، وإنما بالنظر اليها كجزء من توسيع نطاق الدخل والتمويل المستدام.

2.2 الأسلوب والاطار الزمني

تم إجراء المراجعة من قبل لجنة مؤلفة من ثمانية أشخاص من الاتحاد، منهم خبراء مستقلين وممثلين عن الرابطات الأعضاء والمانحين وممثلي الشباب، بمساعدة من موظفي الدعم في الأمانة العامة. تم ارفاق قائمة بأسماء أعضاء اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد.

ترأس اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد كل من جيليان جرير، المدير العام السابق للاتحاد، والمدير التنفيذي الأسبق للرابطات الأعضاء، والذي كان لديه خبرة مباشرة في النموذج، ولكنه أصبح الآن أبعد ما يكون عن العملية الحالية وأصبح مستقلًا. تلقى الرئيس الدعم من مفوض مستقل آخر يدعى مارك بيرسون، وهو خبير اقتصادي في الصحة، ويقع مقره في المملكة المتحدة، ويتمتع بخبرة دولية في نماذج تخصيص الموارد.

قدم أعضاء اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد وجهات نظر ومشورات مستنيرة، وعملوا كحلقات اتصال لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين. وتواصلت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد مع موظفي ومتطوعي الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) ومكاتب الأمانة العامة - المكتب المركزي (CO) والمكاتب الإقليمية (ROs) - ومع المانحين والشركاء لجمع مساهماتهم ومشاركة انجازاتهم وخلق المشاركة.

تم إجراء المراجعة من خلال عملية تشاور مكثفة تضمنت منتدى تفاعلي على الإنترنت لتمكين فتح مساهمات من جميع أصحاب المصلحة، وتم اعداد دراسة استقصائية على الويب لتشجيع جميع الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) والمتطوعين والموظفين على إكمالها. حيث تم اكمال عدد قدره 200 دراسة استقصائية.

شارك أعضاء اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد بشكل رسمي وغير رسمي في حوار تشاوري مع المتطوعين والمديرين التنفيذيين وكبار المديرين التنفيذيين وممثلي الشباب في اجتماعات حول:

- تالين (المنسق الإقليمي للشبكة الأوروبية من 14 الى 16 يونيو)
- الاجتماع السنوي لمانحي الاتحاد، واجتماع المجموعة الاستشارية للمانحين (لندن، من 16 الى 18 يونيو)
- كوالالمبور (المنسق الإقليمي لمنطقة شرق وجنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا - من 6 الى 7 يونيو)
- نيروبي (المنسق الإقليمي لمنطقة إفريقيا ومنتدى الشباب الإقليمي، من28 الى 29 يونيو)
- نيويورك (نصف الكرة الغربي - من 28 الى 29 يونيو)
- بانكوك (من 20 الى 21 أغسطس)
- تونس (المنسق الاقليمي للعالم العربي من 23 الى 25 سبتمبر)

كان هناك أيضًا بعض الاجتماعات الفردية والمراسلات مع الموظفين والمتطوعين الحاليين والسابقين، وتلقت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد عددًا من رسائل البريد الإلكتروني باقتراحات لعملية الإصلاح.

كما قادت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد ندوات عبر الإنترنت، وعقدت اجتماعات مصغرة مع بعض الموظفين الإقليميين وEDS من AWR وEN وEN وممثلين عن بعض الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)، بالإضافة إلى اجتماعات مواضيعية افتراضية وجهاً لوجه مع المكتب المركزي وغيره، مع التركيز بشكل خاص على مشاركة الشباب في حوكمة الاتحاد.

تم الإشراف على عملية الإصلاح من قبل الجنة التنفيذية (ExCo) مع أطر مرجعية واضحة تتضمن خمس مجالات رئيسية:

- الإشراف على العمل الذي يضطلع به المدير العام في تصميم وتحفيز وتنسيق مراجعة مستقلة لحوكمة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وتخصيص الموارد.
- ضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية الإصلاح.
- الإشراف على عملية إعادة مقترحات التغيير للموافقة النهائية عليها.
- مراجعة ميزانية عملية الإصلاح.
- الرد على استفسارات أصحاب المصلحة حول عمليات الإصلاح وتقديم تقارير منتظمة إلى أعضاء GC حول التقدم المحرز في عمل لجنة ExCo.

قدمت كلتا اللجنتين تقارير عن التقدم المحرز إلى ExCo. ستتبع مشاركة هذا التقرير التمهيدي المتعلق بالنتائج الرئيسية والطرق المقترحة للمضي قدماً في شهر سبتمبر. وفي 13 أكتوبر 2019، سيتم ارسال ردود أصحاب المصلحة في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، في تقرير

نهائي مترجم إلى اللغات الرئيسية للاتحاد، ويتضمن توصيات محددة لكلتا اللجنتين. وذلك قبل التصويت في الجمعية العامة الاستثنائية في نوفمبر، تليها المصادقة في مجلس الإدارة.

التواريخ الرئيسية لهذه المراجعة هي كما يلي:

تم إطلاق الدراسة الاستقصائية في 25 يوليو
تم اغلاق الدراسة الاستقصائية في 28 أغسطس
تم وضع اللمسات النهائية على التقرير الأولي في 1 سبتمبر
تمت المشورة الثانوية في 16 سبتمبر
تم ارسال التقرير النهائي في 1 أكتوبر
مؤتمر الشباب في دلهي والهند في 28 نوفمبر
الاجتماع العام في دلهي والهند في 29-30 نوفمبر

3. نموذج تخصيص الموارد لدى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF)

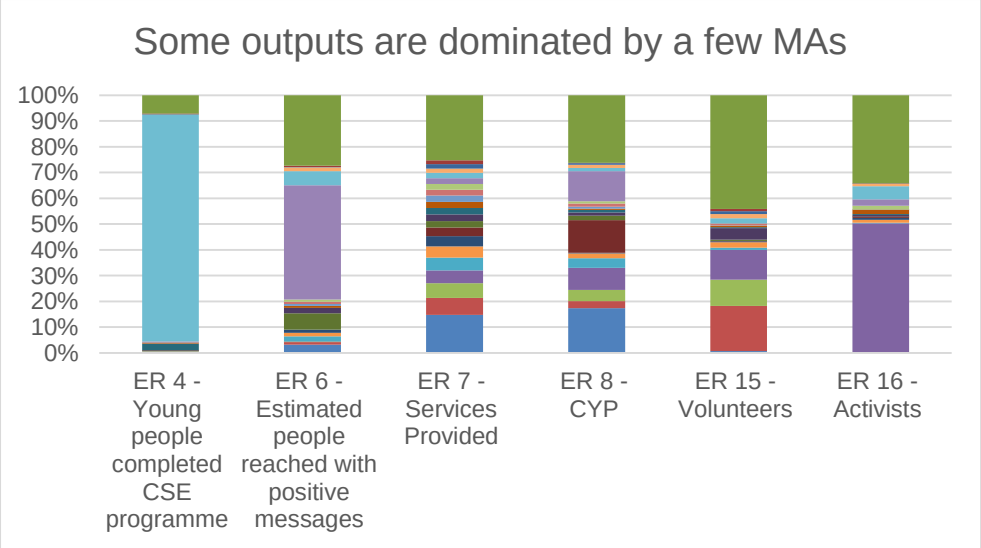
تأسس الاتحاد كوسيلة لتقوم الجمعيات الأعضاء (MAs) بتعزيز عملها من خلال التعاون في عام 1952. لم يكن حتى عام 1966 أن تولى المكتب المركزي مهمة جمع الموارد للاتحاد ككل. يتكون الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة اليوم من رابطات وطنية أعضاء (MAs) مستقلة قانونياً وتدعمها أمانة المكتب المركزي والمكاتب الإقليمية (CO وROs). الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ككيان قانوني هو مؤسسة خيرية مسجلة في المملكة المتحدة ويتحمل مسؤوليات مالية عن الأموال التي تتدفق عبر المكتب المركزي فقط.

في نوفمبر 2018، تمت الموافقة على خطة العمل وأول خطة مالية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة البالغ مدتها ثلاث سنوات. توفر خطة العمل نموذجاً جديداً للأعمال، بما في ذلك ستة حلول وقضايا شاملة حاسمة متعلقة بالجنسين والشباب والأشخاص المهمشين والمستضعفين. وتؤكد الخطة على نية تطوير نهج يركز على رابطات أعضاء، مع تمكين أمانة تعاونية.

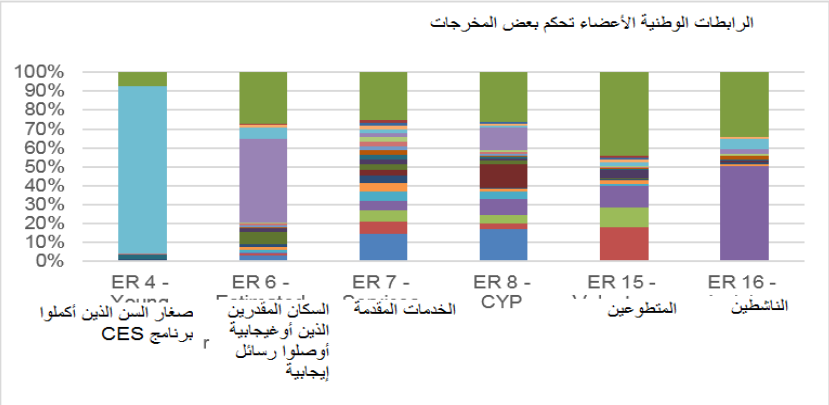
النتائج والقيم الخاصة بالإطار الاستراتيجي 2016-2022 توجه أولويات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ككل.[1]في حين أن الأمانة تقوم ببعض عمليات التنفيذ، إلا أن عمليات التسليم الجارية ضمن الإطار الاستراتيجي تتم في الغالب بواسطة الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)، التي تقدم مجموعة واسعة من الخدمات، والتي تحمي خدمات الصحة الجنسية والإنجابية المباشرة (SRH) وتدافع عنها. في عام 2018، قدم الاتحاد مجموعه خدمات قدرها 223.2 مليون خدمة في جميع أنحاء العالم. بلغت الإيرادات الإجمالية للأمانة 133 مليون دولار أمريكي، في حين المنح غير المقيدة، التي حصلت على اتفاقات من الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)، بلغت إيراداتها المحلية نحو 264.3 مليون دولار أمريكي.

في كثير من الحالات، تتركز النواتج التي تحظى بأولوية الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في عدد قليل نسبياً من البلدان. في الواقع، تمثل ستة بلدان: نيجيريا وأثيوبيا وباكستان والهند والسودان وأوغندا، نحو نصف خدمات الصحة الجنسية والإنجابية التي تقدمها "ماس" (Mas) في عام 2017. إضافة الى ذلك، تمثل الصين نحو أكثر من 88% من الشباب الذين يكملون برنامج التثقيف الجنسي الشامل. وتمثل كولومبيا أكثر من 44% من الأشخاص الذين يتمتعون بصحة جنسية وانجابية إيجابية. وتمثل نيجيريا نحو أكثر من 17% من خدمات الأطفال والشباب المقدمة اليها، بينما تمثل كوبا وكولومبيا وزمبابوي شريحة أخرى تبلغ نسبها 12.7% و11.8% و10.1% على التوالي من نفس الخدمات المقدمة. وتمثل باكستان أكثر من نصف مجموع الناشطين، في حين تمثل الهند وماينمار أكثر من 30% من مجموع المتطوعين.

الجدول رقم 1: نتائج الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)



[1]يظهر التقدّم في مقابل النتائج الرئيسية في الملحق 1، الذي يرسم أيضًا التقدم المحرز مقارنةً بالمؤشرات الإستراتيجية السابقة التي تم الإبقاء على بعضها.



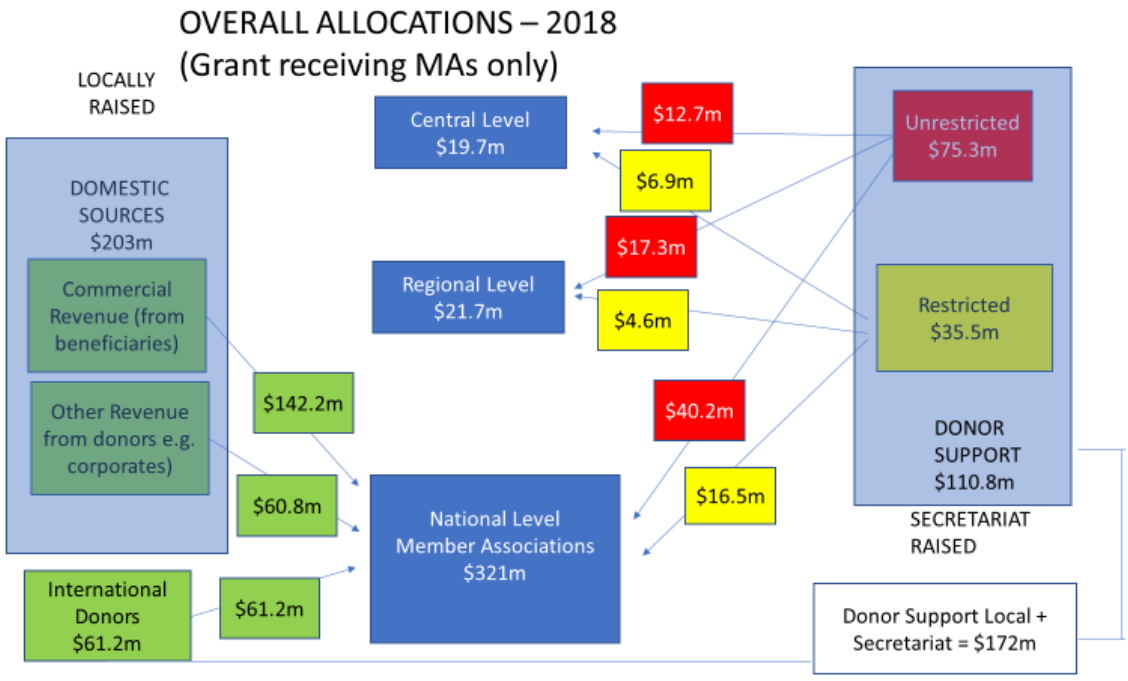
جدول ١. مخرجات الرابطات الوطنية الأعضاء

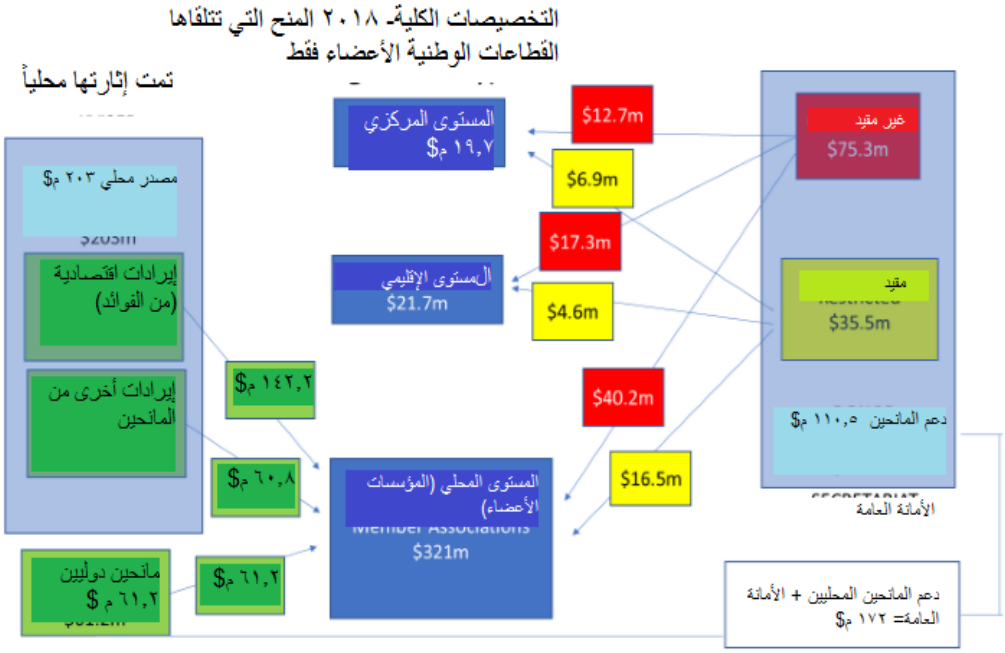
3.1 التمويل الاجمالي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

يتم تمويل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من خلال عدد من المصادر. وتقدم الحكومات والجهات المانحة المؤسسية تمويلًا مقيدًا وغير مقيد من خلال الأمانة العامة، ولكن مع تزايد المانحين في دعمهم، فإنهم يقدمون أيضًا قدرًا كبيرًا من التمويل مباشرةً إلى الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) على المستوى القطري. تولد الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) أيضًا إيرادات كبيرة من رسوم الخدمات وبيع السلع والعقود المبرمة مع الحكومات الوطنية ومنح من المؤسسات الخاصة وقطاع الشركات.

إن صورة التمويل الإجمالية الحالية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة غير مكتملة لأنها تأخذ في الاعتبار مخصصات الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) المتلقية للمنح المتلقية للمنح فقط، في حين أن التقدم المحرز مقابل مؤشرات أداء الإطار الاستراتيجي يشمل مساهمة جميع الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs). يتم حاليًا تقييم دخل الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) الذي لا يحصل على منح غير مقيدة من خلال الأمانة العامة، مع الأخذ في الاعتبار التمويل الذي يتم تقديمه للخدمات في البلد نفسه، ومقدار المبلغ الذي يتم استخدامه للعمل الدولي، وغالبًا مع الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)الأخرى.

الجدول رقم 2: إجمالي المخصصات





ويرد في الجدول 2 صورة التمويل لعام 2018 للتقييمات النقدية الخاصة بالحصول على المنح. ويظهر بعض مصادر دخل الاتحاد المختلفة، ونوعين مختلفين من الدخل: مقيّد وغير مقيّد. من التمويل غير المقيد للأمانة البالغ 75 مليون دولار أمريكي، تم تخصيص ما يزيد قليلاً عن 40 مليون دولار أمريكي للوكالة. كان التوزيع بين الأمانة العامة، بما في ذلك المكاتب المركزية والإقليمية والرابطات الأعضاء، موضوع نقاش في اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد.

وجاءت الغالبية العظمى من إجمالي دخل الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) في عام 2018 من 321 مليون دولار أمريكي من مصادر وطنية، مع جمع التبرعات المحلية والإيرادات من الرسوم / السلع وحدها تمثل أكثر من 142 مليون دولار أمريكي. وبلغ إجمالي الدعم المقدم من الجهات المانحة في عام 2018 ما قيمته 172 مليون دولار أمريكي، منها 61 مليون دولار أمريكي تم جمعها بشكل مباشر من خلال الرابطات الأعضاء على المستوى القطري، و110 مليون دولار أمريكي المتبقية من خلال الأمانة.

كما هو موضح لاحقًا، هناك تباين كبير في كيفية تمويل المشروعات الفردية - حيث يعتمد بعضها بشكل كبير على المنح غير المقيدة المقدمة من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، والبعض الآخر يتمتع بالمهارة والخبرة في الحصول على دخل من مجموعة متنوعة من المصادر.

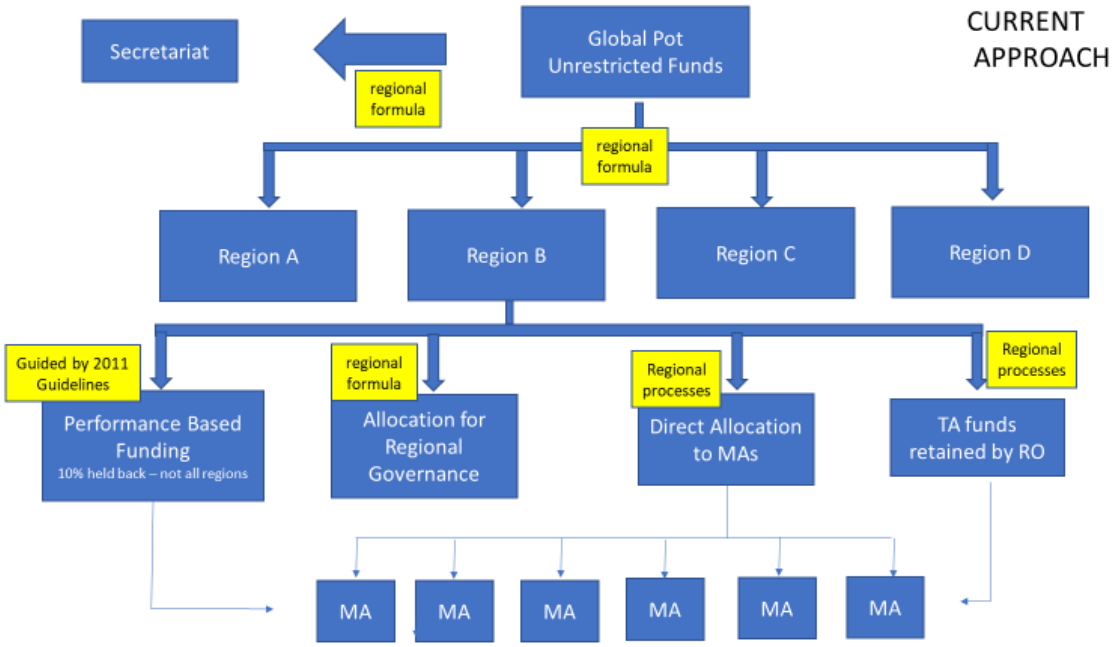
يتم تقديم المنح إلى الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) على أساس صيغة تخصيص إقليمية وعمليات لاحقة على المستوى الإقليمي (يتم وصفها بالتفصيل لاحقًا). ترد التوجهات الحديثة في المخصصات للرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) في الملحق 2.

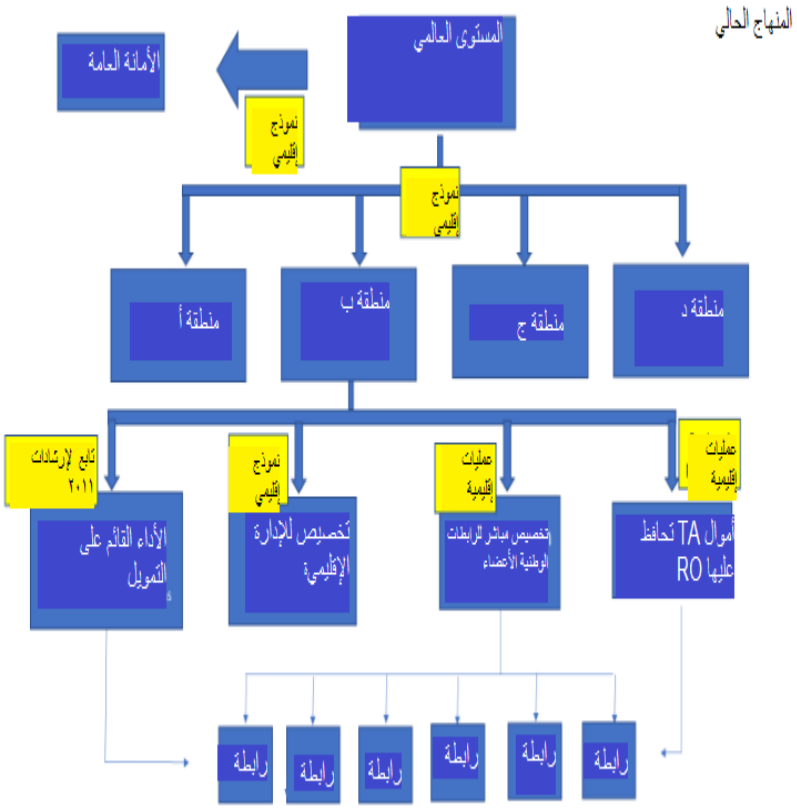
3.2 النهج الحالي لتخصيص الأموال غير المقيدة

3.2.1. الصيغة الإقليمية لتخصيص الموارد

حالياً، يتلقى المكتب المركزي والمكاتب الإقليمية والرابطات الأعضاء تمويلًا غير مقيد كما هو موضح في الرسم البياني أدناه. تعتمد التخصيصات إلى حد كبير على صيغة إقليمية تتمتع فيها المكاتب الإقليمية بالسلطة التقديرية فيما يتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين البلدان، ولهذا السبب، تختلف الممارسات. على سبيل المثال، في بعض المناطق، يتم حجب مبلغ من تمويل الرابطات الأعضاء لتغطية التكاليف المرتبطة بالدعم الفني. بالإضافة إلى ذلك، في معظم المناطق، يحتفظ المكتب الإقليمي بحصة من التمويل يتم توزيعه بعد ذلك على الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) وفقًا لأدائها.

الجدول رقم 3: النهج الحالي





يتبع نموذج التخصيص الإقليمي الحالي صيغة (انظر الجدول أدناه) تم الاتفاق عليها في الـ GC في نوفمبر 1997. تم تصنيف البلدان وفقًا للحاجة (عالية / متوسطة / منخفضة) باستخدام معايير صندوق الأمم المتحدة للسكان وعوامل أخرى (على سبيل المثال، البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية والبلدان الصغيرة الأخرى). تم إجراء بعض التعديلات لمراعاة الاحتياجات الصحية المحددة للبلدان. كان الهدف من هذه الصيغة هو التأكد من أن 70% من الأموال ذهبت إلى البلدان ذات الاحتياجات العالية (الفئة أ). كان هذا النهج ناجحًا في ذلك بين عامي 1997 و2004، حيث ارتفعت الحصة الموجهة إلى بلدان الفئة "أ" من 49.8 في المائة إلى 69.2 في المائة على الرغم من أن هذه التغييرات كانت مدفوعة جزئيًا بزيادة عدد الجمعيات الجديدة التي انضمت إلى الاتحاد.

استمر النقاش حول البيانات والمعايير التي ينبغي استخدامها لقياس الاحتياجات العالية والمتوسطة والمنخفضة داخل الاتحاد، حيث أن الأعضاء قلقون بشأن دقة الحكومات والوكالات في جمع البيانات ونشرها، ومدى ملاءمة متباينة لبعض البيانات على غيرها. في مناطق أو بلدان معينة، على سبيل المثال، عبء المرض مقارنة بمعدلات خصوبة المراهقين. أيضا في بعض المناطق سيكون هناك اختلافات واضحة والتي يجب الاعتراف بها في تقديم خدمات الدفاع.

في عام 2002، طلب الـ GC تغيير النهج، واعتماد منهجية صندوق الأمم المتحدة للسكان القائمة على الاحتياجات المطبقة على الإطار الاستراتيجي "أ" من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة: المراهقون والإجهاض والإيدز والدفاع والوصول. وشملت المؤشرات الرئيسية:

- مساهمة المراهقين في معدل الخصوبة الإجمالي (1-8% = منخفض، 9-14% = متوسط، 15-20% = مرتفع).
- % مصابون فيروس نقص المناعة البشرية (النساء الحوامل وFSW).
- الإجهاض (القيود القانونية HML، مستوى الوفيات المرتبطة بالإجهاض أكبر من 6%، 6-20%، أكثر من 20%).

الجدول رقم 4: صيغة التوزيع الإقليمية الحالية

الموقع	الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)	الأمانة العامة	الحوكمة	الاجمالي
أفريقيا	%44.5	%24.4	%12.1	%37.3
العالم العربي	%10.0	%7.6	%7.3	%9.1
منطقة شرق وجنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا	%9.5	%5.6	%5.0	%8.1
أوروبا	%4.0	%10.6	%7.0	%5.8
جنوب آسيا	%16.0	%7.3	%2.9	%13.0
WHR	%16.0	%10.9	%8.0	%14.1
المكتب المركزي/لندن	%0.0	%33.6	%57.7	%12.6
الاجمالي	**%100.0**	**%100.0**	**%100.0**	**%100.0**

بعد مخاوف من عدم تمثيل بعض العوامل بشكل كامل، تم تعديل الصيغة مرة أخرى لمراعاة:

- الالتزامات الحالية
- الحجم
- تلقى الدعم الفني على مدى السنوات الأربعين الماضية
- جمعيات جديدة الانضمام

وكان القصد من ذلك أن المكاتب الإقليمية سوف تستخدم نفس نهج التخصيص للرابطات الوطنية الأعضاء (MAs). ويبدو أنها لم تقم بتنفيذ ذلك مطلقاً، ولا يوجد أي معلومات عن الكيفية التي تم بها حساب النموذج الحالي في النهاية. وترد آثار هذه التعديلات أدناه. التخصيص حاليًا غير متسق نسبيًا بين المناطق على الرغم من وجود بعض تقييمات الآثار.

3.2.2. التمويل القائم على الأداء

في محاولة لتشجيع الأداء الأفضل، تم تعديل النهج في عام 2011 لإدراج عنصر من التمويل القائم على الأداء (PBF). يمثل هذا عادةً ما يتراوح بين 5 و10% من المخصصات التي تتلقاها الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) (انظر النتيجة 4 في الملحق 1). تم اختبار "التمويل المعتمد على الأداء في الاتحاد" في ثماني رابطات وطنية أعضاء (MAs) من عام 2011 مع اتخاذ قرار بتوسيع النهج على مستوى الاتحاد (باستثناء منطقة العالم العربي) المتخذ في عام 2012.

كان هناك عدد من الميزات التصميمية في النهج، بما في ذلك منح حوالي 10% من تخصيص التمويل غير المقيد للرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) إلى المكاتب الاقليمية كرسوم إدارة لـنموذج PBF (انظر الميزات الإضافية في الملحق).

ركزت التوصيات الرئيسية الصادرة عن المراجعة على التدابير الرامية إلى بناء القدرة المؤسسية على تنفيذ نموذج PBF بشكل فعال وإدخال تعديلات على تصميم النهج لشحذ الحوافز من أجل تحسين الأداء (بما في ذلك الإبلاغ الأفضل والأكثر موثوقية عن الأداء) وكذلك التدابير لتحسين القدرة على التنبؤ بالتمويل.

ومع ذلك، تم الإعراب عن القلق بشأن تركيز النهج. شعر بعض أصحاب المصلحة بأنه يفضل قياس مقاييس الإنتاج الكمي على أبعاد مهمة، ولكنه يصعب قياسها مثل الجودة والإنصاف. كانت هناك مخاوف أيضًا حول تحيزها الدائم تجاه الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) القوية والعالية الأداء، في حين لا تدعم الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) ذات الامكانات العالية. ومع ذلك، أشارت العديد من الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) إلى دعم نموذج PBF كما هو موضح في الجدول في الملحق.

3.3 الآثار المترتبة على النهج التخصيصي الحالي

من أجل تقديم نموذج قابل للتطبيق، من المهم أولاً أن نفهم الآثار المترتبة على نموذج التخصيص أو نموذج الـ PBF الإقليمي الحالي على تخصيصات الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs). عند تحليل البيانات، من الواضح أنه من بين الأموال غير المقيدة المخصصة للرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)، يذهب أكثر من 75 % إلى البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل (34 % إلى البلدان منخفضة الدخل، و42 % إلى البلدان المنخفضة الدخل المتوسطة). تمثل إفريقيا أكثر من 77% من المنح التي تذهب إلى البلدان منخفضة الدخل وحوالي 45% من المنح تذهب إلى البلدان ذات الدخل المتوسط المنخفض. يمثل نصف الكرة الغربي أكثر من 50 % من المنح التي تذهب إلى البلدان المتوسطة الدخل العليا وحوالي 80 % من كمية صغيرة جدا من المنح التي تذهب إلى البلدان ذات الدخل المرتفع.

ناقشت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد ما إذا كان ينبغي لأي من الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) في البلدان ذات الدخل المرتفع الحصول على تمويل غير مقيد. من المحتمل أن تكون التوصيات في البلدان ذات الدخل المرتفع قد تتلقى إيرادات من تمويل غير مقيد للتمويل المتنافس من خلال أموال الابتكار أو آلية استراتيجية مماثلة (انظر الشرح اللاحق)، وأن هذا قد يتطلب أيضًا درجة من تقاسم التكاليف، أو شراكة مع رابطة أخرى لبناء القدرات التعاونية.

الجدول رقم 5: تخصيص المنح للرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) حسب حالة دخل البلد

	دخل منخفض	دخل منخفض متوسط	دخل متوسط مرتفع	دخل مرتفع	*غير مصنف	الاجمالي
أفريقيا	10602824	7496213	778.963	72.371		18950371
العالم العربي	466.049	1,258,851	329.756	48.112	347.985	2450754
منطقة شرق وجنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا	103.476	2950771	1371355		150.029	4575631
أوروبا	68.042	270.698	907.729	121.332		1367800
جنوب آسيا	2,021,714	3,478,853	613,170			6,113,737

6778797		880.898	4114543	1327947	455,408	**WHR**
40237091	498.015	1122712	8115517	16783334	13717514	**الاجمالي**
100.0	**1.2**	**2.8**	**20.2**	**41.7**	**34.1**	**الاجمالي %**

* تشمل مناطق مثل الصومال وفلسطين

وعلى سبيل المقارنة، في حين تواجه 25 % من البلدان المنخفضة الدخل، عبء اعتلال الصحة المرتبط بالإجهاض الأمومي، فإن هذه البلدان تصنف أكثر من ثلثي البلدان المنخفضة الدخل (الجدول 6). وبالمثل، تمثل إفريقيا وجنوب آسيا حوالي 85% من العبء. وهذا يشير إلى أنه إذا كان على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة المعني بتركيز جهوده بدرجة أكبر على الاحتياجات المعلقة، فسوف يعني ذلك تحويل الموارد من البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى إلى البلدان ذات الدخل المتوسط المنخفض. وبالمثل، يسلط الجدول 7 الضوء على التحديات التي تواجهها البلدان المنخفضة الدخل التي ترتفع فيها معدلات خصوبة المراهقين في الدخول المنخفضة والتي تعتبر أعلى بكثير في أفريقيا من البلدان الأخرى بصرف النظر عن حالة الدخل.

الجدول رقم 6: يقدر عبء اعتلال الصحة المرتبط بإجهاض الأم

سنوات العمر المعدلة حسب الإعاقة المفقودة	دخل منخفض	دخل منخفض متوسط	دخل متوسط مرتفع	دخل مرتفع	الاجمالي	الاجمالي %
أفريقيا	614.662	402.918	16.837	51	1034468	38.9
العالم العربي	24.144	44.311	5.454	179	74.665	2.8
منطقة شرق وجنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا	3.880	185.878	48.870		238.628	9.0
أوروبا	1.082	3.263	5.016	198	9.559	0.4
جنوب آسيا	38.312	1176979	4.050		1219341	45.9
WHR	10.428	10.429	56.755	3.237	80.849	3.0
الاجمالي	692.507	1823778	136.982	3.664	2657510	100.0
الاجمالي %	**26.1**	**68.6**	**5.2**	**0.1**	**100.0**	

المصدر: دراسة العبء العالمي للأمراض لعام 2019 - الأرقام لعام 2017

الجدول رقم 7: معدلات خصوبة المراهقين 15-19

	دخل منخفض	دخل منخفض متوسط	دخل متوسط مرتفع	دخل مرتفع	الاجمالي
أفريقيا	112.4	90.3	43.3	56.9	96.0
العالم العربي	49.5	41.8	11.0	13.4	33.9
منطقة شرق وجنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا	0.3	41.6	22.0		30.6
أوروبا	36.4	38.1	26.5	12.1	25.9

جنوب آسيا	62.5	26.8	6.6		28.2
النصف الغربي للكرة الأرضية	37.5	69.5	55.7	32.6	49.5
الاجمالي	**94.3**	**60.5**	**37.3**	**29.8**	**55.9**

المصدر: البنك الدولي، WDI 2017

هناك تباين ضئيل بشكل مدهش في اعتماد الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) على التمويل غير المقيد لدعم أنشطتها العامة إما حسب المنطقة أو حسب فئة الدخل (الجدول 8). تتراوح حصة المنح غير المقيدة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في إجمالي المخصصات من 22.6 % في نصف الكرة الغربي إلى 41.7 % في الشبكة الأوروبية. إن الاعتماد على التمويل غير المقيد للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة عند 37.3% أعلى قليلاً من الاعتماد على البلدان المتوسطة والعالية الدخل. تعتمد البلدان ذات الدخل المتوسط المنخفض على مصادر أخرى أكثر من البلدان ذات الدخل المتوسط والدخل المرتفع. وعلى العموم، فإن النموذج الحالي لمنح الرابطات الأعضاء من خلال الصناديق غير المقيدة يعكس النمط الأوسع لتمويل الرابطات، ولا يلعب سوى دور ضئيل.

ملحوظة: تجدر الإشارة إلى أن المقارنة بين إجمالي التمويل غير المقيد / الإجمالي حسب المنطقة ليست ممثلة تمثيلا كاملا، حيث يتم استبعاد الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) غير المتلقية للمنح. الأمر المثير للاهتمام أيضًا هو النسبة المئوية للرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) داخل المنطقة التي تعتمد على الدخل غير المقيد، حيث يتم تطبيق التمويل من قبل الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) الأكثر اعتمادًا.

ومع ذلك، هناك تباين واسع في الاعتماد على التمويل غير المقيد داخل المناطق. من بين البلدان التي تتلقى أكثر من مليون دولار أمريكي في المجموع بين عامي 2015 و2018، يتراوح الاعتماد ما يقرب من 70% في جمهورية أفريقيا الوسطى إلى أقل من 5% في بعض بلدان نصف الكرة الغربي، أي أن معظم البلدان تعتمد اعتمادا كبيرا على التمويل في أفريقيا. وما هو غير واضح من هذا التحليل هو ما إذا كانت درجة الاعتماد ترجع إلى تخصيصات كبيرة غير مقيدة من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، أو عدم قدرة بعض الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) على جمع الأموال من مصادر أخرى بما في ذلك رسوم العميل. سيكون لدى البعض من تلك البلدان أيضًا حكومات لا تعطي الأولوية للصحة الجنسية والإنجابية، وسيكون عدد سكانها أقل من اللازم لجمع التبرعات بفعالية. لقد قيل أيضًا أن بعض البلدان معتادة على تلقي التمويل الأساسي من خلال الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، بحيث يكون لديهم شعور زائف بالاستحقاق. ومع ذلك، ينبغي النظر في بناء القدرات في تعبئة الموارد، وربما المؤسسات الاجتماعية في المرحلة الثانية، أو في أقرب وقت ممكن إن أمكن، كجزء من معالجة هذا الأمر.

الجدول رقم 8: الاعتماد على التمويل غير المقيد كمصدر تمويل (بلدان مختارة)

	غير المقيدة تمثل % من الاجمالي	**أموال الاتحاد غير المقيدة من عام 2015 الى 2018**
جمهورية افريقيا الوسطى	69.8	1,210,324
غينيا كوناكري	67.7	1,541,133
النيجر	59.7	1,225,035
مدغشقر	58.8	1,653,110
غينيا بيساو	57.0	1,124,871
الكونغو	54.0	1,277,900
هايتي	48.0	1,925,528
تشاد	45.5	1,232,521
كمبوديا	4.6	1,291,015
إندونيسيا	3.8	1,245,936

السلفادور	3.5	1,480,213
هندوراس	3.3	1,551,819
جمهورية الدومنيكان	3.2	1,674,891
غواتيمالا	3.0	1,811,347
كولومبيا	1.0	2,477,217

النتيجة الرئيسية الأخرى هي تباين منح الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة غير المقيدة إلى الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) على أساس سنوي والتي تشير مرة أخرى إلى عدم القدرة على التنبؤ بالتمويل (أنظر الجدول 9). قد يظهر المزيد من التحليل مدى مسؤولية التمويل القائم على الأداء عن ذلك. يوضح الجدول التالي الزيادة والنقصان على أساس سنوي في مخصصات منحة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة غير المقيدة لمجموعة مختارة من البلدان

الجدول رقم 9: التغير في التمويل - التغير السنوي في تخصيص الأموال غير المقيدة (بلدان مختارة)

	2016-2015	2017-2016	2018-2017
بنين	8.8	22.6	13.0
أثيوبيا	18.7	37.0	21.7
غانا	17.0	12.9	9.1
بوروندي	58.9	21.3	25.0
كينيا	12.7	11.8	58.6
كوت ديفوار	0.2	29.5	94.0
جمهورية الكونغو الديمقراطية	28.2	1.1	4.0
مدغشقر	21.4	11.2	9.4
مالاوي	27.2	0.9	32.3

4. طرح المشكلة

يفتقر الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة إلى استراتيجية شاملة ومتماسكة حول كيفية تمويل أعماله بشكل عام. إن وجود إستراتيجية عالمية لإدرار الدخل في طور الإعداد يمكن أن تعالج بعض المشكلات. كما أنه يوجد نموذج اجتماعي للتربية الجنسية الشاملة والمنتجات الصحية المناسبة يستحق الدراسة بعناية. وفي حين أنه سيساعد تطوير طرق أفضل لتخصيص تمويل غير مقيد، فإنه ليس بديلاً عن تطوير استراتيجية تمويل فعالة للاتحاد ككل.

في حين كان هناك بعض الأساسات المنطقية الكامنة وراء النموذج الحالي، فقد أصبح الآن قديمًا ولا يصلح للغرض كما يتضح في المسح على مستوى الاتحاد (انظر القسم 5). إنه أمراً مقلقاً كون أن النموذج والصيغة التي تقوم عليه هي غير معروفة وغير مفهومة إلى حد كبير.

على الرغم من دوره المتواضع في التمويل الكلي لأنشطة الاتحاد، فإن الأموال غير المقيدة تعد موردا قيما للغاية بالنظر إلى مرونتها. هناك مخاوف من البعض بأنه لا يوجد دليل يذكر على أن الأموال غير المقيدة تستخدم بشكل استراتيجي - لكن يبدو أنها بدلاً من ذلك تعكس فقط مصادر التمويل الأخرى. ومع ذلك، يجب الاعتراف بأن الرابطات الصغيرة في بلد صغير، ذات العملاء ذوي الدخل المنخفض وذات الفرص الضئيلة لجمع التبرعات، ستكون قادرة على الاستمرار في تقديم خدمات الصحة الجنسية والإنجابية التي تشتد الحاجة إليها من خلال التمويل الأساسي.

إن العلاقة بين التخصيص والاحتياجات غير الملباة ليست قوية بشكل خاص، ويبدو أن التركيز على الأداء يكافئ الرابطات على تقديم عدد كبير من الخدمات. هناك اختلافات واسعة بين الدول في الاعتماد على الأموال غير المقيدة، على الرغم من أنه ليس من الواضح دائمًا ما إذا كان هذا بسبب تخصيصات كبيرة للتمويل غير المقيد أو عدم الاستفادة من الموارد الأخرى. لا يوفر النهج الحالي أي

إمكانية للتنبؤ - فالتغيرات السنوية في المخصصات كبيرة، وحتى التمويل القائم على الأداء غالبًا ما يكون خارج نطاق سيطرة الرابطات الفردية. يجب معالجة الخطة الأولى من خلال خطة التمويل البالغ مدتها ثلاث سنوات والتوصية بأن تدفقات التمويل المختلفة يجب أن تمول عددًا من الأنشطة لمدة تتراوح بين سنتين وثلاث سنوات، اعتمادًا على الحفاظ على مستويات مناسبة من الأداء، وعدم إجراء تغييرات غير متوقعة في التمويل.

بينما يتضح مقدار ما تنفقه رابطات الأعضاء في حالة عدم وجود حزمة متفق عليها من الخدمات، فأنه ليس من الواضح كم يجب أن تنفق الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs). وبالنظر إلى أن التقييمات الفردية للأفراد التي تتبني أساليب مختلفة تمام الاختلاف للوفاء بالنتائج الاستراتيجية للرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)، فمن الصعب للغاية تحديد مقدار ما يجب أن تحصل عليه كل رابطة. وما يزيد الأمر تعقيدًا من خلال اكتشاف أن ما يصل إلى 30% من جميع تقييمات الرابطات قد شملها اعتماد يتراوح بين 80 و % على التمويل من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. هذا صحيح بشكل خاص في البلدان الصغيرة وذات الدخل المنخفض حيث:

- لا تدعم الحكومات تمويل الصحة الجنسية والإنجابية.
- هناك عدد قليل من الجهات المانحة.
- الدخل منخفض، مما يجعل الرسوم غير معقولة والتبرعات غير مرجحة.

بالنظر إلى وجود فترة عام واحد بين القرارات المتخذة في نهاية عام 2019 وتنفيذ النموذج الجديد، يجب أن يكون هناك وقت للعمل من خلال هذه القضايا ووضع خطوات لتقليل بعض هذه التحديات.

5. التعلم من بحوث المراجعة والمشاورات

5.1 تجارب مؤسسات أخرى

كجزء من هذه المراجعة، نظرت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد في ممارسات مجموعة من المؤسسات الدولية. وجد تقييم حديث لممارسات تخصيص الموارد لمجموعة من المؤسسات المتعددة الأطراف (تشي وبومب 2018) أن معظم هذه المؤسسات تستخدم نهجًا منهجيًا لتخصيص الموارد مع مراعاة مجموعة من العوامل غالبًا ما يتم تضمينها ولكن لا تقتصر على نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي. ووجد أيضًا أن صيغ التخصيص غالباً ما تلعب دورًا محدودًا في عملية التخصيص - فالخيارات المتعلقة بالاستراتيجيات التشغيلية وتحديد أنواع معينة من الدعم ومعايير الأهلية والتعديلات النوعية كانت غالبًا أكثر تأثيرًا.

أينما أستخدم النهج القائم على المعادلة، فإنه يتم تطبيق مجموعة من المعايير. يُستخدم نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي على نطاق واسع كبديل لكل من الاحتياجات الدول الفقيرة تميل إلى أن تكون لديها احتياجات (صحية أكبر) وقدرة على الدفع (الدول الفقيرة تميل إلى امتلاك قدرة مالية أقل). تميل المؤسسات ذات التركيز الضيق على المرض إلى استكمال هذه الاحتياجات أو استبدالها بمزيد من مؤشرات النتائج الخاصة بالمرض أو مؤشرات فجوات تقديم الخدمات. وتتراوح النهوج بين بسيطة نسبيا باستخدام اثنين من المؤشرات العامة (منظمة الصحة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) إلى أكثر تعقيدا (صندوق الأمم المتحدة للسكان والبنك الدولي). من المهم الإشارة إلى "مبادرة الوصول الميسر" (انظر تشي وبومب) بشأن الدخل القومي الإجمالي، والتي تنص على أن معظم فقراء العالم يعيشون الآن في البلدان متوسطة الدخل.

الجدول رقم 10: المؤشرات المستخدمة في صيغة التخصيص

المؤسسة	المعايير المستخدمة في الصيغة (أينما استخدمت)
التحالف العالمي بشأن اللقاحات والتحصين	معدل المواليد، سعر اللقاح، نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي (لحساب عنصر التمويل المشترك)
الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا	عبء المرض (يحسب بشكل منفصل لكل مرض)، نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	الدخل القومي الإجمالي للفرد، حجم السكان
صندوق الأمم المتحدة للسكان	التوليد الماهر لأفقر شرائح السكان، ونسبة الطلب على وسائل منع الحمل الحديثة، والخصوبة لدى المراهقات، ومعدل وفيات الأمهات، ومؤشر عدم المساواة بين الجنسين، وانتشار فيروس نقص المناعة البشرية في الفئة العمرية 15-24 سنة، نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي
يونيسيف	تحت معدل 5% من الوفيات، نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي، والأطفال
منظمة الصحة العالمية	متوسط العمر المتوقع للناتج المحلي الإجمالي للفرد
البنك الدولي	تقييم السياسات والمؤسسات القطرية، أداء الحافظة القطرية، حجم السكان، نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي

وضع تقييم تشي وبومب سلسلة من أوجه القصور:

- انعدام الشفافية: وجد الكُتّاب أنه من الصعب توثيق الممارسات الفعلية الناتجة إلى حد كبير عن التعديلات النوعية اللاحقة للمخصصات. لقد اعتقدوا أنه يجب أن يكون هناك وضوح حول جميع أجزاء العملية، حتى لو كانت التفاصيل التشغيلية لبعض الخطوات سرية.
- المشاركة المحدودة للبلد في عملية التخصيص: في حين أن البلدان كانت غالباً ما تدخل في العملية في مراحل مختلفة، فإنها لم تشارك مشاركة كاملة في العملية ككل.
- عدم وجود تركيز على الأداء: لعب الأداء القطري دوراً ضئيلاً في تخصيص الموارد. تميل التقييمات إلى أن تكون نوعية، حيث أن التقييمات الكمية في كثير من الأحيان تكون غير دقيقة للغاية (يحكم أداء الصندوق العالمي حسب الإنفاق السابق).
- نقاط الضعف في التصميم التي تعمل على خلق حوافز غير مناسبة: نتيجة لعدم التركيز على الأداء، أعرب المؤلفون عن مخاوفهم من أن أنظمة التخصيص غالباً ما توجه الموارد نحو البلدان التي لديها أكبر الاحتياجات بعد أسوأ أداء (مما يشير إلى أن الأداء الضعيف جزئيًا على الأقل يستجيب للحاجة المعلقة). وجدوا هذا إشكالية خاصة في البلدان المعتمدة على المساعدات.
- عدم كفاية المرونة: عدم قدرة النظم على الاستجابة للظروف المتغيرة.
- أهداف غير واضحة ناشئة عن عدم وجود صراحة للمبادئ الأخلاقية الكامنة وراء هذا النهج. وأشاروا إلى أنه بينما أكدت Gavi على التأثير، ركز GFATM على الإنصاف والاستقرار، وصحة منظومة الأمم المتحدة بحاجة إلى توضيح هذه المبادئ بشكل أكثر صراحة.

الدروس الأخرى التي تم تحديدها تتعلق بالحاجة إلى:

- تجنب حواف الهاوية في التمويل: تصبح هذه مشكلة، حيث تستند الأهلية إلى متغيرات منفصلة مثل حالة الدولة ذات الدخل المنخفض (وحيث يمكن أن تحدث التغييرات دون إشعار يذكر بسبب تحديث الحسابات الوطنية كما حدث في كينيا في الآونة الأخيرة). هذا هي مشكلة على وجه التحديد لأن العديد من الممولين يستخدمون نفس المتغيرات. إحدى طرق تجنب ذلك تتمثل في استخدام المتغيرات المستمرة - مثل نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي - لتحديد الأهلية ومستويات التمويل.
- إدارة التحولات: يمكن أن يكون للتغيرات في أنظمة التخصيص، خاصة الأنظمة الجذرية، آثار مالية كبيرة قصيرة الأجل على من يتلقون التمويل. هذا يثير التساؤل حول ما إذا كان يتعين على الدول تبني "مقاربة كبيرة" أو "ما إذا كان ينبغي عليها تطبيق التغييرات تدريجياً". في الانتقال من النهج القائم على الجولات إلى النهج القائم على الصيغة، اعتمد الصندوق العالمي هذا الأخير؛ ومن ناحية أخرى، استخدم جنوب إفريقيا بعد نظام الفصل العنصري نهجًا كبيرًا لإعادة توزيع الموارد بين المقاطعات.

ما الذي يمكن أن يتعلمه الاتحاد من تجارب الآخرين وما هي الآثار المترتبة على ذلك؟

في حين أن الاتحاد منظمة فريدة من نوعها تواجه تحديات خاصة، وليس من المنطقي رفع أي نموذج من مكان آخر، فإن التجارب الموضحة أعلاه تحدد عددًا من التحديات في سعيها لتحسين عمليات التخصيص الخاصة بها. بعد اجتماعات نوفمبر، ينبغي إيلاء الاعتبار لأولوية جميع هذه القضايا المحددة، حيث تم تطوير النموذج بالتفصيل.

كيف يمكن للاتحاد ضمان الشفافية؟ اعتماد نهج بسيط نسبيًا يعتمد على عوامل كمية يمكن أن تساعد في الشفافية. ولكن إذا تم النظر في عوامل أخرى أكثر جودة، فهل يحدد الاتحاد بدقة كيف يتم إصدار الأحكام وكيف يتم أخذ هذه العوامل في الاعتبار؟ بعبارة صريحة: هل لن يقوم الاتحاد بالتوضيح للرابطات الأعضاء ماهية مخصصاتها ويصف ماهية العملية، ويشارك جدول البيانات المستخدم لحساب هذه التخصيصات؟ وفي حين أن الشفافية في حسابات التخصيص الفعلية وتفسيرات التعديلات أمر حيوي؛ فإن استخدام آلية التحقق من الصحة في منظمة الصحة العالمية سيكون مفيدًا أيضًا، على سبيل المثال، إجراء فحص دوري لمعرفة ما إذا كانت مخصصات الموارد العالمية تعكس أهداف أداء الإطار الاستراتيجي.

كيف يمكن للاتحاد زيادة المشاركة القطرية؟ كما هو موضح سابقًا، حاولت عملية التشاور، بما في ذلك المسح الذي أجري عبر الإنترنت، ضمان مشاركة واسعة وإن كان ذلك ضمن الإطار الزمني القصير المفروض على اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد. لكن بالمضي قدمًا، فهل ينبغي أن توصي اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد بنموذج واحد أو توفر مساحة قرار أوسع للعضوية من خلال تحديد مجموعة من الخيارات الممكنة؟ بعد الاتفاق على نموذج، هل سيكون للجهات المشاركة دور في أي مراجعات لاحقة؟ من المهم تسليط الضوء على الخيارات بين (1) تخصيص الموارد بناءً على المعايير وترك الرابطة العضو تقرر كيفية استخدامها، مع مراقبة النتائج مقابل (2) الموافقة على خطة عمل مفصلة.

هل يجب على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة النظر في الأداء لتخصيص الموارد، وكيف ينبغي أن يوازن ذلك مع رغبته في دعم الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) الأكثر حاجة؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف يجب قياسه وكيف يجب تطبيقه؟ هل الاتحاد واثق من أن إطار أدائه الحالي ذو مصداقية؟ هل يقيس الشيء الصحيح؟ هل هناك تحقق كافي لإتاحة له الثقة في النتائج؟ هل هو مستعد لتطبيق عقوبات على الأداء الضعيف (تقليل التمويل أو تطبيق المزيد من الشروط على استخدام الأموال؟) هل ينبغي أن يعتمد على نهج التمويل القائم على الأداء الحالي؟ هل يجب عليه استخدام مقاييس أخرى في لوحة معلومات الأداء؟ هل يجب عليه النظر في عوامل أخرى؟

اتفقت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد عمومًا على أن نموذج PBF الحالي يجب ألا يستمر، ولكن تم تطوير نظام أبسط يعتمد على تسليم الأولويات في خطط عمل الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs).

كيف يمكن للاتحاد ضمان مرونة أي نهج؟ من المحتمل أن يكون إدخال أي نظام جديد له بعض النتائج غير المقصودة. هل هناك حالة لأي مراجعة مبكرة؟

هل يمكن أن يكون الاتحاد صريحًا حول ما يحاول تحقيقه؟ الهدف النهائي هو الاستفادة المثلى من التمويل المتاح لتحقيق الخطة الإستراتيجية للصندوق، وهو ما يموله المانحون في نهاية المطاف. علاوة على ذلك، هل هناك حاجة إلى استراتيجية تمويل شاملة لتحديد أهداف التمويل؟ هل التمويل غير المقيد يُقصد به أن يكون عملاً تحويلياً أو مستقراً؛ أو ينبغي أن يكون برنامجيًا في الغالب؟ أو أن يأخذ في الاعتبار أنه بدون تمويل الهياكل الأساسية والنفقات العامة بعض الرابطات الأعضاء لن تتمكن من الاستمرار؟

بشكل عام، يمكن للاتحاد التعلم من الميزات التصميمية الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات الأخرى، والنظر فيما إذا كان الأمر كذلك، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يتم تصميم عناصر التصميم هذه وفقًا لوضع الاتحاد. يتم تعيين عناصر التصميم هذه لاحقًا. هل يجب تنفيذ النموذج المختار على مراحل مع مراجعة مبكرة كما هو مقترح أعلاه؟ على سبيل المثال، بمزيد من الدعم المشترك من المكتب المركزي والاقليمي، وخاصةً في البداية، فهل سيتم استخدام نهج خطة العمل والانتقال لاحقًا إلى حالة أكبر من المرونة إذا لزم الأمر أو حسب الاقتضاء؟

5.2 نتائج الدراسة الاستقصائية

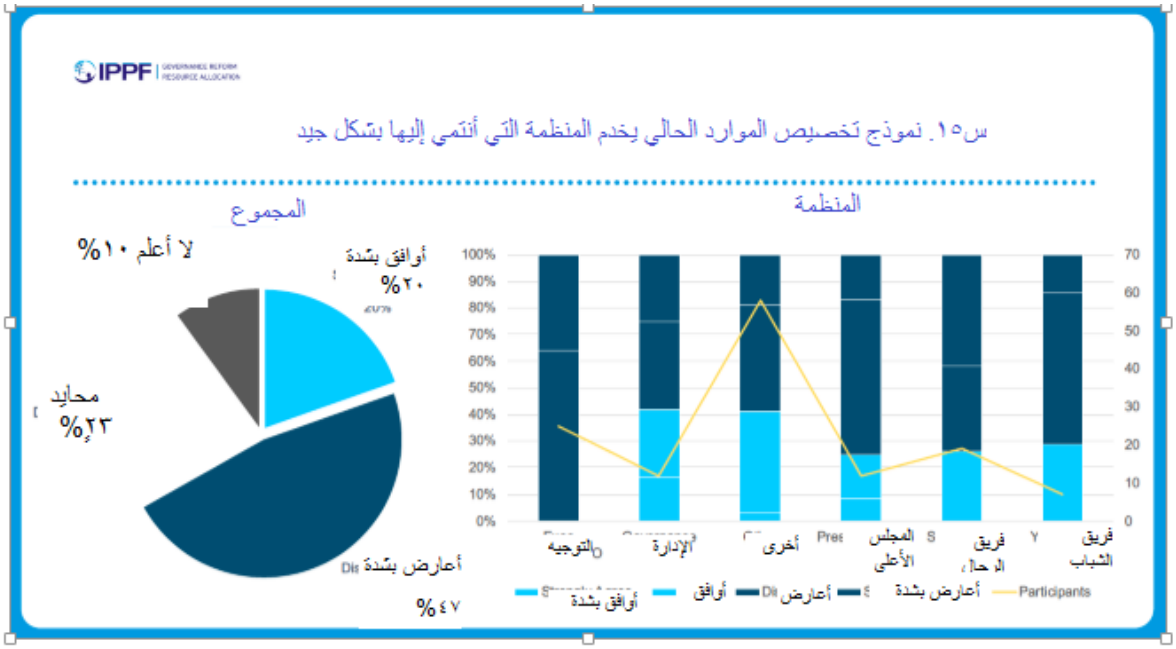
وكجزء من المشاورات حول الإصلاحات الجارية، فقد أطلق رئيسا اللجنة دراسة استقصائية مشتركة حول الموقع الالكتروني للإصلاح في 25 يوليو، وقد تمثلت أهداف الدراسة في:

- فهم الآراء المتنوعة حول الحاجة للتغيير فيما يتعلق بالإدارة العالمية والإقليمية للاتحاد، وكذلك الأمر بالنسبة لنموذج تخصيص الموارد.
- طلب المدخلات اللازمة لتطوير هياكل الإدارة العالمية والإقليمية المناسبة والفعالة ونموذج تخصيص الموارد الاستراتيجي.

وقد أجاب 200 شخص تم التحقق منهم على الدراسة، من جميع المناطق ومن ضمن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، وقد كان غالبية المجيبين بنسبة 46% من المؤسسات الأعضاء بما في ذلك الأمانة واللجان التنفيذية الإقليمية والمجالس الإقليمية ومجلس الإدارة والشركاء المتعاونون الذين شكلوا البقية. وقد شكلت الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والطواقم الأخرى الغالبية العظمى بنسبة 81%ن في حين شكل الشباب 7% فقط.

وقد انحدرت النسبة العظمى من المجيبين والتي بلغت 26% من منطقة إفريقيا، في حين مثلت جنوب آسيا أقل نسبة بلغت 2%.

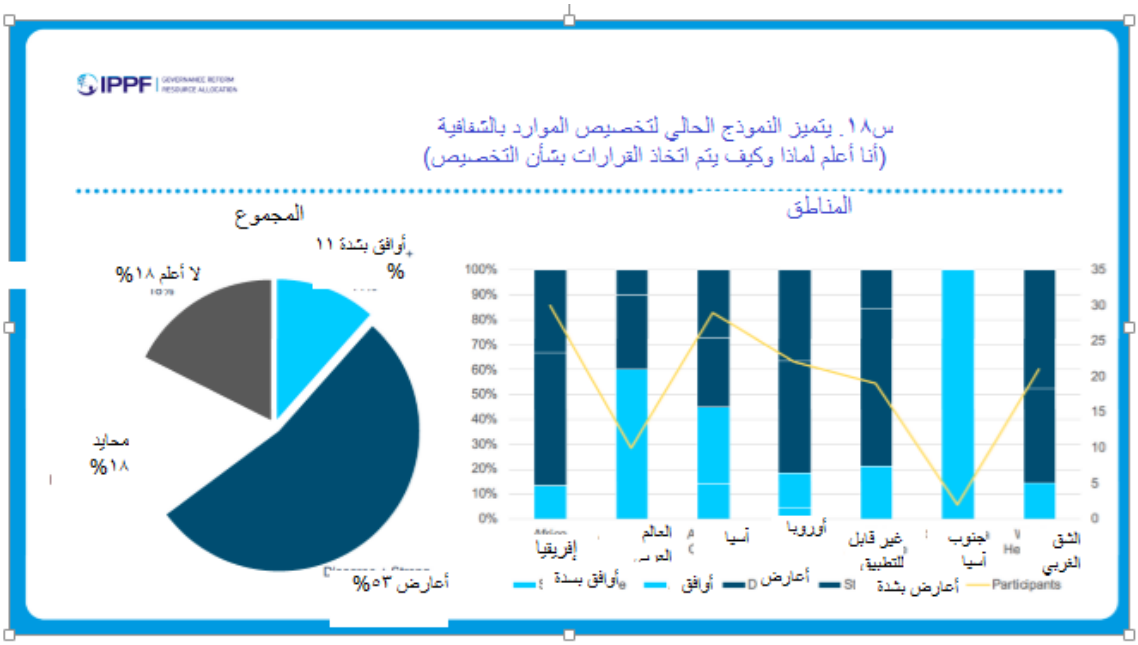
الاعتماد على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في التمويل: أقر ما يقارب الثلث من المجيبين أنهم يتلقون 81- 100% من دخلهم السنوي الغير مقيد من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، في حين يتلقى الخمس 80-100 % من دخلهم الغير مقيد من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، مما يدل على التبعية الكبيرة على كمية قليلة من التمويل اللامحدود والذي لا يمثل سوى 40 مليون دولار من إجمالي دخل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة المخصص للمديرين. وقد وصلت هذه النتائج مؤخراً وستتطلب مزيداً من التقييم لتكوين صورة كلية عن المجموع الكلي المقدّم للمديرين المعتمدين لا سيما أنه ليس واضحاً أن الأكثر اعتماداً هم متلقي المنح العليا.



النموذج الحالي لتخصيص الموارد: مما لا شك فيه في الدراسة ان 20% متفقون أن نموذج تخصيص الموارد الحالي لا يخدم الرابطات الوطنية الأعضاء الفردية أو الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. والجدير بالذكر أنه لم تفكر أي من MA EDs في النموذج الحالي.

ويعتقد فقط 18% أن تمويل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة غير المقيد قد تم تخصيصه بشكل صحيح وعادل.

وتعتقد نسبة أقل تبلغ 11% أن نموذج تخصيص الموارد الحالي يتميز بالشفافية.



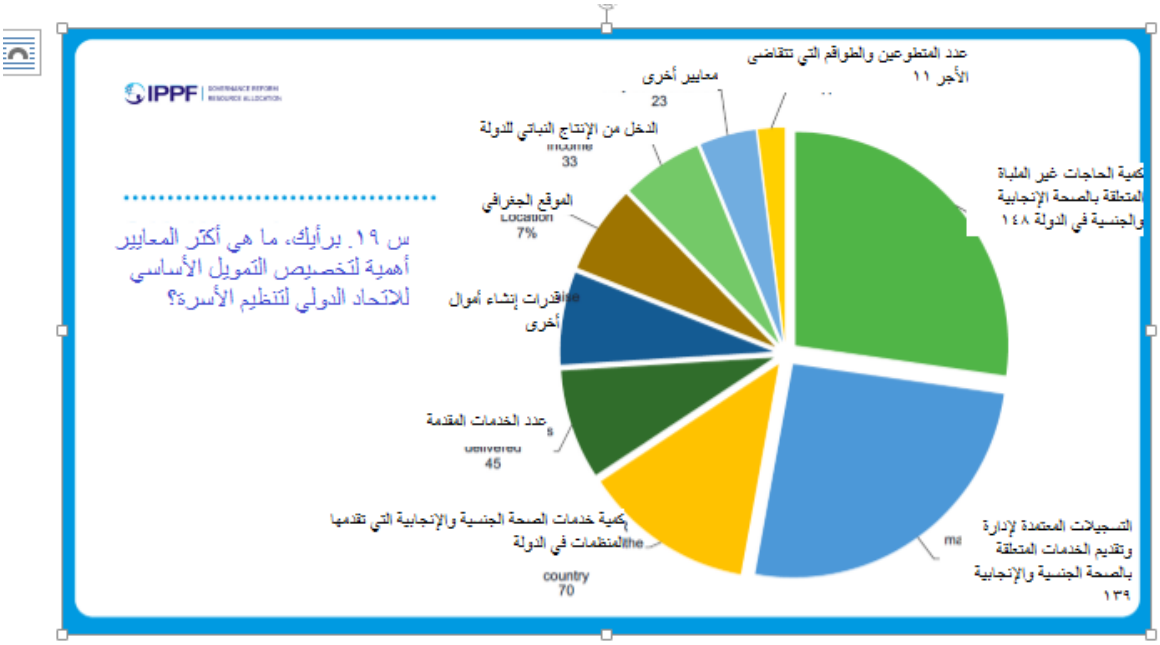
المؤسسات الأعضاء والتمويل اللامحدود: تم تقسيم المجيبين بالتساوي إلى حد ما للإجابة عما إذا كان ينبغي أن تتلقى جميع المؤسسات الأعضاء تمويلاً لا محدود.

نموذج جديد لتخصيص الموارد: يتفق المجيبين على أن:

- يجب ان يكون لدى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة صندوق خاص للقضايا الخاصة (93%)
- يجب أن يتم مراجعة النموذج الجديد بشكل دوري للتأكد من بقائه صادقاً ومنصفاً وملائماً (96%).

وأكثر ثلاثة معايير شعبية في النموذج الجديد على الترتيب هي: حجم الاحتياجات غير الملباة، السجلات المشهود لها، نسبة صلاحية الخدمات الصحية في البلاد.

في ظل ذلك، سوف تولي اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد اهتماماً أكبر لأثر العدد والجودة وإمكانية الوصول ومدى الملائمة وموقع مقدمي الخدمات الأخرى في الدولة خلال إعداد التقرير النهائي، حيث تم النظر في ذلك قليلاً خلال هذه المرحلة.



تعليقات المجيبين: نموذج *RA* الحالي:

- يشعر العديد من المديرين الأفارقة أن الرقابة المالية للمجموعات الاقتصادية الإقليمية والمجلس التنفيذي غير مسؤولة وضعيفة وفيها بعض نقاط الفساد علاوة على انها غير كفؤ وغير منصفة وغير مستدامة، مع وجود مجال كبير للتحسين.
- تنوعت أفكار المكتب الإقليمي للقيم الغربي من الكرة الأرضية حول مخصصات التمويل اللامحدود بين "أنها عادلة بشكل عام، على الرغم من أنها لا تضع مساهمات المديرين في عين الاعتبار وأن صيغة التخصيص قديمة ولا تعكس الحقائق الحالية.
- فيما يتعلق بشفافية *RA*، قال المكتب المركزي: " ليست هناك أي شفافية، حيث أنه لا يتم مشاركة المعلومات، ولا نعلم كيفية اتخاذ القرارات، يجب أن يتم إصلاح النموذج بالكامل.

تعليقات المجيبين: التطلع إلى المستقبل:

- تنصح *AWRO SMT* أن تقوم اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد بمراجعة أوضاع البلد الحالية بما في ذلك الصراعات والاحتياجات الغير ملباة للخدمات في كل منطقة، حيث سيكون ذلك عادلًا في تخصيص الموارد. نتمنى لهم الحظ الوافر في جهودهم العظيمة لتطوير وضع الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.
- ويطمح كل من الشباب والإدارة في منطقة شرق وجنوب شرق آسيا وأوقيانوسيأن يقوم تقييم الاحتياجات برصد التمويل المخصص للمديريات التي لديها أعلى تعداد سكاني واحتياجات خدماتية لضمان الانصاف والديمومة في جوهر المحادثات.

- ويطالب رئيس وأعضاء مجلس الإدارة في (*EN*) بتخصيص صندوق لدعم البحث وابتكار أجهزة للصحة الجنسية والإنجابية مثل (وسائل منع الحمل) لتحدي الشبكات المناهضة للاختيار.
- تنصح الإدارة وكبار الموظفين والإداريين والشباب الذين ينتمون ل (سارو) بأن يركز التخصيص على مستوى الحاجة والذي يرتكز على إطار جي سي المعتمد، وأداء ماس المرتكز على أداء ريك ونظام التمويل المعتمد إضافة إلى قدرة ماس على توجيه البوصلة نحو تحسين المؤشرات المهمة.

5.3 المشاورات

تم إجراء ما مجموعه ثمان مشاورات مع الجهات التالية:

- EN
- الجهات المانحة
- منطقة شرق وجنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا
- آرو
- WHR
- الأمانة العامة (افتراضية جزئيا)
- سار
- الفرنكفونية (جزئي)

وقد تم إغلاق المكتب الإقليمي للعالم العربي لفترة طويلة من مدة المشاورات، مما جعل الدخول لنطاق واسع من هذه المنطقة أمراً صعباً جداً. علاوة على ذلك، تم تغيير مواعيد المجلس التنفيذي الإقليمي بسبب قضايا داخلية في تونس. ومع ذلك، فقد بذلت جهود حثيثة للوصول إلى ماس بشكل مباشر كما تم تحديد مشاورات افتراضية للعالم العربي.

وقد كانت المشاورات نشطة وغنية بالمدخلات التي تم تزويد اللجنة المستقلة بها لتخصيص الموارد بها، كما تم الإفصاح عن مجموعة متنوعة من وجهات النظر سواء حماسياً أو عاطفياً، فقد ساد الشعور بضرورة التغيير العاجل والدائم. ومع ذلك، فقد كان هناك أصواتا معارضة قوية وموجات غضب واسعة سمعناها واحترمناها.

وقد تكرر طرح موضوع الحاجة لمزيد من الشفافية، كما أن المشاركين قدموا العديد من الاقتراحات حول المتغيرات التي يمكن استخدامها للتأكد من أن أي نموذج يستجيب لمجموعة واسعة من الظروف التي تجد الرابطات الأعضاء نفسها فيها. ومن الجدير الذكر أن المشاورات قد عكست نتائج الدراسة بشكل عام، حيث يمكن الحصول على بيانات مفصلة من المناطق أو أصحاب المصالح من قسم التحديثات في الموقع الالكتروني للاتحاد العام لتنظيم الأسرة.

فيما يلي مجموعة مختارة من النقاط التي تم إثارتها:

- الحاجة للمزيد من الشفافية في تخصيص الأموال وأسباب أي تغييرات في الميزانيات والمخصصات الفرعية للميزانيات والصيغ والتمويل.
- لا بد من توافر الشفافية والوضوح الكاملين في نموذج تخصيص الموارد المخصص المقترح.
- لا بد للنموذج المقترح أن يضع بعين الاعتبار أمور عدة منها: التنوع والإنصاف ضمن الاتحاد وذلك حتى لا تركز المصادر وبدون قصد على ماس ذات الأداء الأقوى على حساب الأخرى.
- يمكن للنموذج المقترح أن يتضمن مزيج من التخصيص الثابت والمرن بحيث يعتمد كل منهما على معايير واضحة وشفافة.
- يجب أن تكون هناك صورة واضحة وشفافة فيما يتعلق بحجم الأموال ومصارفها والمعايير المتبعة في ذلك.

- يجب أن يرتكز تخصيص الموارد على الأولويات الاستراتيجية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وليس فقط على نظام داك الثابت للتركيز.
- لا بد ان نضع في الاعتبار ما إذا كانت مخصصات الموارد تعتمد على عمليات تنافسية معتمدة على أوضاع محددة.
- لا بد أن نضع في عين الاعتبار ما إذا كان بإمكان مخصصات الموارد أن تكون قائمة على الأداء ومحددة بوقت (3 سنوات)
- لا بد من التفكير فيما إذا كان هناك سقف أو حد للتأهل (أي. غني جداً)
- المخاوف من أن إفريقيا تواجه المزيد من التحديات الصحية، لذا لا بد لمخصصات الموارد أن تضع هذه التحديات في عين الاعتبار.
- التأكيد على الحاجة لنظام تخصيص موارد جديد يضع بعين الاعتبار الحاجة غير الملباة لتنظيم الأسرة والاحتياجات الصحية الأخرى والضعف وقيمة المال وتحقيق النتائج.
- الحاجة لتقديم حوافز للرابطات الوطنية الأعضاء ذات الأداء العالي للقيام بالمزيد كما هو الحال بالنسبة للنظام الحالي لتوزيع المكافآت والذي يكافئ هذا النوع من المنجزين.
- الحاجة للنظر في مصير البلدان التي تقع ضمن نطاق الدخل المنخفض والمتوسط مما يتسبب بامتناع بعض الدول المانحة.

الآراء الإقليمية:

- توضيح دور EDS فيما يتعلق بتخصيص الموارد في السياق الوطني: إعطاؤهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات وإبلاغ المكاتب الإقليمية والقطرية مباشرة لمساعدتهم في اتخاذ القرارات حول كيفية تخصيص الموارد.
- "أود ان يكون الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة نشطاً وحديثاً.
- "علينا أن نبني الثقة.
- "شكرا لطرح بعض الأسئلة الجيدة- لا يحدث هذا عادة
- "ينبغي أن تقوم المكاتب الإقليمية بمشاركة خطط وميزانيات سنوية لتخصيص الموارد- من ولماذا يتم المنح؟
- يجب أن تتحمل المكاتب الإقليمية المسؤولية.
- المناطق تشبه الإقطاعيات الصغيرة- ليست صغيرة جداً، فالأمر يتعلق بحماية اهتماماتهم. ويجب على الفرق الإقليمية أن تتخذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، ولكن عليك أن تثق بأن المناطق تتخذ القرارات الصحيحة.
- التمويل ينحاز لصالح استلام الخدمة، ولكن التغيير الأكبر ينحدر من المساندة
- أعتقد أن المبادئ التي تعممها اللجنة هي التي تحدد الطريقة. أرى أن هذا الاتجاه الصحيح، ولكن الأمر الآن هو حول الكيفية. يمكن أن يحب كل شخص طريقة أو أسلوب تمويل بسيط، ومع ذلك، لن يكون من السهل تقرير الطبيعة المعقدة للقضايا والأنواع المتنوعة للمنظمات التي نعمل معها.
- نحتاج لاستراتيجية جوهرية لسحب التمويل إذا لم تكن الرابطات الوطنية الأعضاء مكتفية ذاتياً
- نحن لا نضمن الخدمات فقط، إنما نهدف لإحداث تغيير سلوكي، أعتقد أنه ينبغي أن يكون هناك خيار لاستيعاب أولئك الذين يعملون في منطقة متخصصة نعترف بها."
- كذلك، لا بد من اعتماد نهاج تنافسي للتخلص من الشعور بالاستحقاق.

هذه التعليقات ليست سوى القليل من تلك التي سمعناها من العديد من الأشخاص الذين أخدوا وقتاً كافياً لإبداء آرائهم، والتي نحترمها جداً. ومن المثير للدهشة أن بعض EDs في المنطقة لم تكن واضحة في تحديد سبب الحاجة للإصلاح في حين شعر الآخرون أن سبب هذا الغموض هو نقص المعرفة، وشعر آخرون أنه لم يكن سوى نتيجة لتقاسم المعلومات بصورة غير متساوية مع زملائهم.

5.4 قضايا محورية أخرى ضمن التوصيات

i. النهج المحوري الذي تتبعه الرابطات الوطنية الأعضاء

يدعم مقترح اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد النهج المحوري للرابطات الوطنية الأعضاء الذي تم تحديده في خطة العمل خصوصاً فيما يتعلق بخطة العمل كقاعدة لتخصيص الموارد، وسيقوم ED الرابطات الوطنية الأعضاء بتطوير خطط عمل وميزانيات وأولويات إضافة إلى مبررات واضحة لضمان أنهم يسيرون فيما يتوافق مع الاحتياجات غير الملباة وخطة العمل وإطار العمل الاستراتيجي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة قبل التوقيع عليه من قبل المكاتب الإقليمية والقطرية.

وسيتم وضع ميزانية لخطط العمل الخاصة بالرابطات الوطنية الأعضاء بما يتماشى مع التغطية المالية المفترضة للتمويل للمساعدة في تلبية الاحتياجات غير الملباة للدولة وخطة العمل وإطار العمل الاستراتيجي للأمانة العامة للاتحاد. كما أنهم سيضعون في عين الاعتبار الأداء السابق والقضايا الناشئة وأي احتياج لبناء القدرات، كما سيتم توجيه الانتباه للمواءمة مع العناصر المشتركة في المنطقة وربما الأنماط المعدلة إقليمياً أو عالمياً. فعندما تكون هناك حاجة لرابطة وطنية من الأعضاء لتقديم أساس منطقي واضح لذلك، وسيتم مناقشة خطة العمل مع أعضاء المجلس الإقليمي والقطري كما هو مطلوب قبل التوقيع من قبل مجلس الرابطة الوطنية وRD اختتاماً ب DG.

أمانة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة عامل تمكين

تدعم عناصر هذا الاقتراح فكرة أن الأمانة العامة للاتحاد تعتبر عنصر تمكين لعمل الرابطات الوطنية الأعضاء، خلال استلام هذه الخدمة ومشاريع الدعوة. وتشير الدراسة الأخيرة والتعليقات الأخرى إلى وجود حس عام بين أعضاء الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة أن الأمانة هي رأس الهرم في الاتحاد. ويشكل هذا المقترح مع نموذج RA الحالي فرصة لتغيير ذلك الرأي من خلال إحداث تحول حقيقي نحو ثقافة أكثر ديمقراطية وثقة أكبر في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. بعد ذلك، يمكن النظر للأمانة أنها رابطة وطنية داعمة أكثر من كونها ممل للسياسات والعمليات ومتخذاً للقرارات من جانب واحد كما هو متوقع بعض الأحيان.

أ. تغيير الثقافة

يحاول الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية في الاتحاد بعض الوقت لا سيما في ظل وجود حاجة لزيادة المساءلة عن التمويل والمسؤولية الزائدة عن توليد الدخل، وسيشمل ذلك الرابطات الوطنية الأعضاء وCEs وEDs في مناقشات تعاونية مع الفرق الأعضاء من المكتب المركزي والمكتب الإقليمي كما هو مطلوب، إضافة إلى مزيد من الثقة والشفافية وهما مطلبان أساسيان حددهما المجيبين على الدراسة إلى جانب تحسين الأداء من خلال توجيه وبناء القدرات. سيكون هذا الأمر مهماً جداً إذا تم تفعيل منهج محوري للرابطات الوطنية الأعضاء خصوصاً في ظل وجود قوى تمويلية يتم الاتفاق عليها لمدة 2-3 سنوات تزامناً مع الخطة المالية المطورة ذات الثلاث سنوات (2019- 2021)

بطريقة أو بأخرى، يمكن ألا يقود هذا التغيير إلى نجاح نموذج العمل الجديد وعملية تخصيص الموارد، ولكن يمكن له أن يحدث تغييراً أوسع يساعد الرابطات الوطنية الأعضاء على اتخاذ قرارات حول الأولويات ضمن إطار عمل استراتيجي موسع يضعه المجلس الإداري ويقوده المكتب المركزي خلال المشاورات. ووجود درجة من تقييم الأداء والتوقعات الواضحة للأداء المستقبلي سيؤدي إلى المزيد من المساءلة بدلاً من مجرد الشعور بالاستحقاق. كما سيتم استخدام التمويل اللامحدود استراتيجياً بحيث يمكن أن يكون تقديماً للخدمة في بعض الحالات أو ابتكاراً في حالات أخرى وفقاً للأوضاع الفردية للرابطات الوطنية الأعضاء. في كلا الحالتين، سيتم الاعتماد على أساس منطقي شفاف.

ب. بناء قدرات الرابطات الوطنية الأعضاء

يعتبر هذا الموضع قضية طويلة المدى تطمح اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد إلى اتخاذ إجراءات جدية بخصوصه لضمان دمج بناء القدرات بشكل منهجي في البرنامج العالمي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بشكل عام وفي عمليات RA. ولا يمكن أن تحدث التغييرات المرغوبة بدون ذلك، فيمكن بناء بعض القدرات من خلال الرابطات الوطنية الأعضاء الشريكة

سواء من خلال رابطة وطنية لأخرى أو المكتب المركزي للمكاتب الإقليمية. ويجب أن تشتمل هذه العملية على TA عبر المناطق التي تتضمنها خطة العمل وإطار العمل الاستراتيجي إضافة إلى الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية من حيث الخدمات والدعوة والثقافة الجنسية الشاملة إلى جانب الإدارة والتمويل والاتصالات وتعبئة الموارد.

ويمكن ان يكون بناء القدرات في الرابطات الوطنية الأعضاء الأضعف بهدف تطوير الأداء في مجالات الحاجة شرطاً لتمويل خطة عملهم ومستوى التمويل. فالاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لا يستطيع تحمل الرابطات الوطنية التي تفشل في تلبية احتياجات الناس الذين تقوم بخدمتهم، أو تحقيق رسالة الاتحاد وSDG التي تتمثل في "عدم ترك أي شخص في الخلف." وإذا لزم الأمر، يتم استكمال عمل الرابطة الوطنية من خلال البلد الشريك. إننا نعي أنه سيتم مناقشة هذا الترتيبات، والموجود في بعض البلدان، في المرحلة الثانية من "خطة تحويل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، إضافة إلى استراتيجيات أوسع متاحة لزيادة الدخل الكلي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة كمؤسسة اجتماعية.

ج. نموذج RA المرن

على اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد أن تتأكد من مرونة نموذج RA، أي يمكن تبنيه والعمل به أينما ومتى كان ضرورياً، وأنه لا يزال ملائماً للرابطات الوطنية الأعضاء. هذا يعني أنه يجب أن تتم مراجعته بشكل مستمر وأن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة يمتلك الجرأة الكافية لتغيير إجراءات النموذج عندما يلزم ذلك. وسيتم مراجعة خطط العمل الخاصة بالرابطات الوطنية الأعضاء ونموذج تخصيص الموارد بعد ثلاث سنوات أو قبل إذا لزم الأمر. في بعض حالات الأداء الضعيف، يمكن أن تكون هذه المراجعة عملية سنوية.

د. التوافق مع خطة العمل وإطار العمل الاستراتيجي

ستحتاج الروابط بين RA وخطة العمل وإطار العمل الاستراتيجي إلى المزيد من التوضيح حيث أن الإجراءات المحلية التي تتخذها الرابطات الوطنية الأعضاء تتلقى اهتماماً ضمن الجدول العالمي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. ومن الطبيعي أنه يتوجب على نموذج RA أن يدعم ويعزز ويساعد على تلبية الأهداف الاستراتيجية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، وتلبية الاحتياجات المحلية. ومن المؤكد أن هذه الأهداف والأولويات والاستراتيجيات سوف تشكل القاعدة الأساسية لخطة العمل والتمويل علاوة على فئات تخصيص الأنشطة والميزانية لتلبية احتياجات الدولة.

كما يهدف نموذج RA إلى تمكين الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من تقديم خدماته بفاعلية أكبر، وعلى الرغم من أن إطار العمل الاستراتيجي وخطة العمل لا تذكر كيف يمكن للاتحاد العالمي لتنظيم الأسرة أن يوجه جهوده جغرافياً، إلا أنه يمكن تقييم حاجات الدول في كل منطقة استناداً لمجموعة معتمدة من المؤشرات مما يكون بدوره نظرة عن تلك المنطقة. وليس مدهشاً أنه تجري حالياً مناقشات ضمن اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد، كما في أماكن أخرى، حول البيانات التي يجب أن يتم استخدامها كمؤشرات للاحتياجات غير الملباة مثل: المرض ومعدلات الخصوبة لدى المراهقات وبيانات الدولة أو الأونروا.

وليس لدى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة أي متطلب أساسي لأنشطة محددة وخدمات يجب أن تقدمها كل واحدة من الرابطات الوطنية الأعضاء لكنها تلبي الاحتياجات غير الملباة للدولة المتعلقة بالصحة والحقوق الصحية والإنجابية التي تتناسب مع رؤية الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، كما أنها تتضمن مجموعة واسعة من الأنشطة الضرورية التي تتوافق مع الحلول الست لخطة العمل والقضايا التي تشمل عدة قطاعات إضافة إلى النتائج الأربع والأولويات التي توصل إليها إطار العمل الاستراتيجي. وسيتم العمل على ذلك خلال تطوير الاتجاه الاستراتيجي للرابطات الوطنية الأعضاء بتوجيه من المجلس، كما أن خطة العمل والميزانية والتوقيع يقوده ED/CE بالتشاور مع RD.

6. التوصيات

أكدت اللجنة على أهمية تطوير استراتيجية تضمن التمويل الفعال للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ككل، وكيف يمكن أن يدعم ذلك تقديم النتائج التي تم التأكيد عليها في إطار العمل الاستراتيجي إضافة إلى رؤية تخصيص الصناديق اللامحدودة مثل جعلها محدودة، لكن المهم في ذلك هو المساهمة.

ويجب أن تتمثل نقطة البداية في الحاجة إلى الوضوح فيما يتعلق بما ينبغي أن يقوم به الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وفقاً لأهدافها الاستراتيجية وتكاليف الإمكانيات والميزانية التي يحتاجها. ولا بد لإطار العمل الاستراتيجي للاتحاد وخطة العمل أن تلعب دوراً مركزياً في تقديم التوجيه والعمل كقاعدة لتخطيط سنوي أو متعدد السنوات أكثر تحديداً وعمليات الموازنة. والسؤال الذي يدور حوله إطار العمل هذا هو الاستخدام الأمثل للتمويل اللامحدود وكيف سيتم استخدامه لتمويل الاتحاد محلياً وعالمياً لأداء وظائف الأمانة والإدارة، أو كمصدر تكميلي أو استراتيجي لتمويل الرابطات الوطنية الأعضاء علاوة على الموارد التي تطرحها بذاتها. وهذا الموضوع يسلط الضوء على الدور المهم للمجلس في ضمان استراتيجية تمويل كلية في المكان من خلال دعم ميزانيات المكاتب المركزية ورصد التقدم المحرز والوفاء بالتزاماته المالية القانونية.

إن تقليص التمويل العالمي ومساحة المجتمع المدني للصحية والحقوق الجنسية والإنجابية يعني أن على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة أن يجعل دخله يعمل بجهد أكبر من أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية. يمكن أن يساعد الدخل غير المقيد في القيام بذلك إذا تم إنفاقه بحكمة وفعالية. من خلال استبيان ومشاورات موظفي اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد، تفهم اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد أن نموذج الـ RA الحالي الخاص بالاتحاد غير مفهوم أو محترم أو موثوق به. مع وضع ذلك في الاعتبار، سعت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد إلى تطوير نموذج جديد له قيمة إضافية للاتحاد؛ وسيؤدي ذلك إلى زيادة المساءلة - حتى نتمكن من قياس مدى فعالية الاستثمارات في عمليات التقييم؛ وسيتم مراجعة ذلك بانتظام لضمان استمرار أهميته. في الوقت الحالي، لا يتم تحقيق أي من هذه من خلال تخصيص الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للتمويل غير المقيد. سيحقق النموذج المقترح فوائد جديدة ومهمة، بما فيا:

- مركزية الرابطات الأعضاء: تقع الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) في قلب نموذج RA المقترح، وبناء قدراتها لضمان عدم ترك أي شخص بأن يصبح عنصر أساسي.
- التركيز على الخدمات الأساسية، والرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) التي يصعب تمويلها، والبيئات الصعبة والمؤشرات الصحية الوطنية السيئة؛ كل ذلك سوف يلعب دورا أكثر وضوحا في تخصيص الموارد في المستقبل.
- نهج تمويلي أكثر شمولاً يعتمد على الأداء، وذو مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس الخدمات ومساهمة أوسع في مهمة الاتحاد.
- منح غير مقيدة للعديد من السنوات، وربما لمدة 2-3 سنوات، مما سيساعد الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) على التخطيط بشكل أكثر استراتيجية: يمكن للرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) تقديم مقترحات للأنشطة الاستراتيجية.
- بتمويل التأهب لحالات الطوارئ والمرونة التي ستكون جميعها مؤهلة، فإن ذلك سيمكن الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) من الاستجابة بسرعة أكبر للأزمات الناشئة.
- الشفافية حول تخصيص الموارد للأمانة، والتي سيتم توضيح دورها كعوامل تمكين للرابطات المتعددة الأطراف وتعزيزها.

إن استخدام هذا النموذج الجديد لتخصيص منح غير مقيدة سيمكن الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) من لعب نقاط قوتها، لتكون أكثر ابتكارا، وتسريع تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

6.1 مبادئ تخصيص الأموال غير المقيدة

عند تحديد نماذج التخصيص الممكنة، استرشدت اللجنة بالمبادئ والاعتبارات التالية. ينبغي لأي نهج لتخصيص الأموال غير المقيدة أن:

- لمساهمة في التمويل الفعال لـلاتحاد العالمي لتنظيم الأسرة ككل وتعزيز مهمتها (كما هو موضح أعلاه).
- أن تكون متسقة مع ترتيبات الإدارة الحالية والمقترحة (الواردة في تقرير الإدارة).
- بناء القوى التنافسية للأجزاء المختلفة للمنظمة
- الشفافية
- إمكانية التوقع- السماح للتخطيط طويل المدى
- التخلص من أي شعور بالاستحقاق من خلال توفير الحوافز التي تضمن مكافأة أصحاب الأداء الجيد من أولئك الذين سيغادرون الاتحاد.
- البساطة- بالدرجة التي تسمح بها طبيعة عمل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.
- المرونة- السماح بالاستجابة للظروف التي قد تطرأ والفرص التي تقع ضمن نطاق الطوارئ.
- الحيوية- أي أن أي إصلاحات يجب أن يتم مراقبتها عن قرب ومراجعتها وإجراء التعديلات عند الضرورة.

- الابتكارية- التركيز على تسريع الاستجابة وليس مجرد تمويل الاستجابة. فالأموال اللامحدودة ذات قيمة ويجب ألا تدعم العمل كما هو معتاد وإنما أن تدعم الأنشطة ذات المخاطرة العالية والتي تقدم مكافآت أكثر.

6.2 النظر في النماذج والعمليات

6.2.1 تخصيص الأموال لوظائف الأمانة للاتحاد (المراكز المركزية والإقليمية)

ومن وجهة نظرهم، فقد خلصت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد إلى:

- من الصعب تطوير تركيبة منهجية ــ معظم المنظمات تقوم بتحديد الأدوار وتقبل تخصيص جزء من الأموال الرئيسية للأدواء العالمية والإقليمية والإدارة والتنظيم.
- تحديد أدوار المكاتب المركزية والإقليمية سيكون أمراً ضرورياً ويمكن أن يتم وصفه من خلال خطة عمل معتمدة.
- يجب أن يتميز تخصيص الميزانيات بالشفافية ـ من خلال تصنيف الوظائف، كما أن وصف كيفية التمويل يعد أحد الآليات المحتملة لذلك.
- تشترك العديد من المنظمات في إدارة الأموال وتكاليف الأدوار الإقليمية من خلال مساهمات الرابطات الوطنية الأعضاء والمساهمات التطوعية، ويجب أن يتم توضيح هذه الآلية.
- يعد مفتاح إدارة التخصيص التزاماً تضعه كل من المكاتب المركزية والإقليمية بعين الاعتبار بما في ذلك الجهود المبذولة بشأن الكفاءة والفاعلية.

تقترح اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد المعايير الآتية لتخصيص وظائف المكاتب المركزية والإقليمية

- اعتماد أدوار المكاتب المركزية والإقليمية المعتمدة وخطة العمل المتفق عليها.
- امتلاك ميزانية بناء على النتائج إضافة إلى العناصر التي تطبقها المكاتب المركزية والإقليمية.
- تطبيق مبادئ استرداد التكلفة بالكامل، مع السياسات الشفافة، والإبلاغ عن تصنيف الوظائف وتحديد الوظائف التي ستتحملها الميزانية الأساسية وتلك التي سيتم استردادها من قبل الرابطات الوطنية الأعضاء والمشاريع والشركاء.
- تبني مؤشرات الأداء الخاصة بالمكاتب المركزية والمكاتب الإقليمية للكفاءة والفاعلية.
- وضع استراتيجية لتوفير الموارد ضمن خطة العمل تتضمن أهداف استرداد التكاليف وتوليد الإيرادات.

كما أنه على الأمانة أن تكتشف فيما إذا ما كان يمكن أن يتم استيعاب تكاليف الإدارة وبرنامج الدعم (تطوير القواعد والمعايير مثلاً) من خلال رسوم تنتسب للرابطات الوطنية الأعضاء.

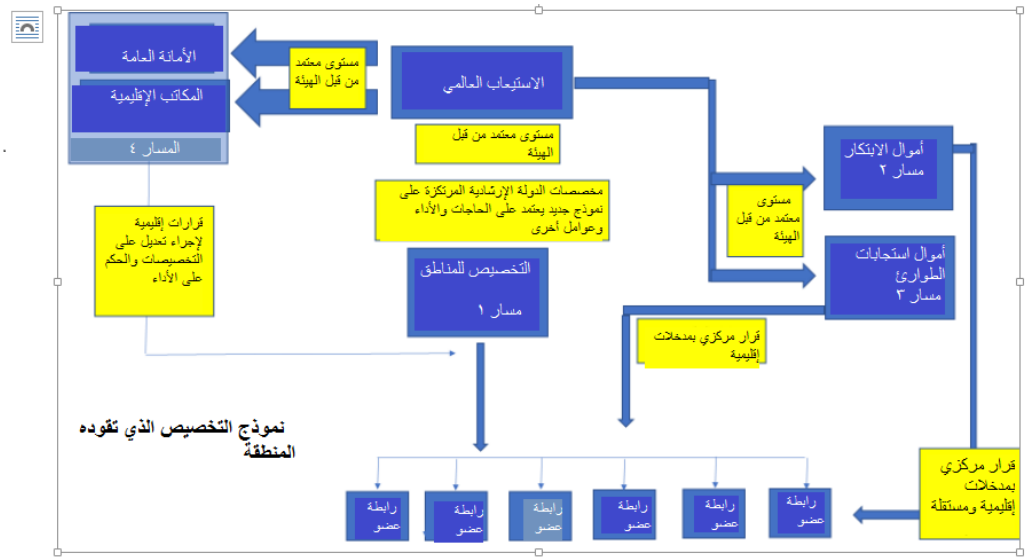
6.2.2 تخصص الموارد للمؤسسات الأعضاء

نظرت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد لعدد من النماذج بناء على تركيبات مختلفة من التي ذكرت أعلاه ضمن الميزات الأساسية. ويعين القسم أدناه الميزات الأساسية لمقترح اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد. وقد تمت مقارنة هذا النموذج ببديلين أساسيين:

- النموذج الأول يهتم بتخصيص الموارد وفقاً لانتشار الأمراض المصاحبة للقضايا التي يتطلع الاتحاد العالمي لتخصيص الموارد لمعالجتها (تم وصفه هنا بنموذج التخصيص الخالص).
- النموذج الثاني نموذج خالص يقوم على المقترحات التي يمكن أن تنافس الرابطات الوطنية الأعضاء خلالها من أجل التمويل، ولا تحصل على أي ضمانات لأي تمويل.

على الرغم من أنه لا يمكن لأي من هذه النماذج أن يعتبر بديلاً للنموذج المقترح، إلا أنها تساعد في توضيح بعض إيجابياته وسلبياته.

الجدول 11: نموذج التخصيص الذي تقوده المنطقة



سيتم تقديم التمويل في أربع مسارات:

المسار 1: الوظائف الأساسية للرابطات الوطنية الأعضاء:

سيتم إعداد نموذج تخصيص ل LICو LMICو الرابطات الوطنية الأعضاء من أجل مساعدتها للقيام بوظائفها الأساسية، ستشتمل هذه الوظائف على الاستعداد للطوارئ وبناء القدرات ومكان تمويل تقديم الخدمات. يجب أن يكون التركيز على "صعوبة التمويل" مثل خدمات الإجهاض وبعض خدمات الشباب. مثلاً: تدعم CES المنظمات الشريكة، وسيعتمد التخصيص بشكل رئيسي على الاحتياجات غير الملباة والأمراض الصحية والمؤشرات المحتملة التي تشمل معدل خصوبة المراهقين وتقدير سنوات العمر المرتبطة بالإجهاض وحجم السكان المستهدفين.

سيتم تجميع ملخص للمخصصات الإرشادية على المستوى الإقليمي، ومن ثم سيكون لبعض المناطق قدرة محدودة على تحديد التخصيص وفقاً لمجموعة من المعايير المعتمدة التي ستتضمن التالي لكنها لن تكون مقتصرة عليه:

- الوصول إلى مصادر التمويل الأخرى
- توفر مقدمي الخدمات الآخرون والقادرين على تقديم خدمات مماثلة.
- نطاق الخدمات المقدمة والظروف المحلية الخاصة مثل وجود صراعات أو أزمات إنسانية أو طبيعة غير ساحلية.
- وستتضمن التفاصيل اختيار المعايير والمؤشرات والوزن، بحيث سيتم التأكيد على هذه الأمور في المرحلة الثانية، ويمكن أن يصبح من الضروري زيادة مشاركة المكاتب المركزية حسب قدرة المكاتب الإقليمية.

ستتميز العملية بالشفافية الكاملة، فالمخصصات الإرشادية سيتم مشاركتها مع الدول، كما سيتم مطالبة المناطق بإظهار كيف قاموا بتحديد المخصصات بالضبط، وكيف أثر كل منها على مخصصات الدولة. سيرتكز النموذج على نهج التمويل القائم على الأداء الحالي، ولكنه سيضع في عين الاعتبار الطرق الممكن اتباعها لتقوية هذا النهج. يمكن أن تشتمل هذه الطرق على استخدام تعريفات أوسع للأداء، فنظام الأداء الحالي يميل إلى مكافأة تقديم الخدمات بدلاً من المساهمة الأوسع في مهمة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، ولربما مزيجاً من الحوافز المالية وغير المالية. وينبغي أن يتم تقييم الأداء التطلعي مقابل

مجموعة أوسع من المؤشرات، كما سيتم استخدام الأداء السابق لتحديد مخصصات 3 سنوات. ويمكن أن يتم مكافأة فترة التخطيط من خلال مجموعة من الحوافز المالية وغير المالية لإنشاء مخصصات مدتها 3 سنوات.

كما أن هناك حاجة لبناء قدرات صندوق TA، فالاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لا يستطيع أن ينجح بدون ذلك، ومن الناحية المثالية، عليه أن يشرك الرابطات الوطنية الأعضاء في بناء قدراتها.

المسار 2: الأموال الاستراتيجية

يمكن أن تتم مكافأة الأموال المقدمة للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالرابطات الأعضاء بناء على أساس تنافسي لمدة تتراوح بين 2- 3 سنوات (قد تكون أكثر في بعض الحالات الاستثنائية). تحتاج أي مقترحات يتم تقديمها إلى عنصر تقييم قوي، كما يحتاج لأن يكون استراتيجياً وقابل للاستبدال ضمن نطاق المنطقة أو خارجها وضمن نطاق زمني منطقي، كما أن هناك حاجة لوضع خطة قابلة للاستمرار والتطوير. ويمكن أن يتكون التمويل من مجموعة من الطرق السلبية التي يتطلب المكتب المركزي فيها مقترحات في إطار معايير واسعة بما في ذلك، مثلاً، تعبئة الموارد، وطريقة أكثر فعالية تقدمها لجان المكتب المركزي في مجالات محددة ذات أولوية. يمكن أن يكون هذا المال موضوعاً لآلية مراجعة مستقلة لمدخلات المكاتب المركزية /الإقليمية. بداية يمكن أن يتم استخدام بعض الأموال لبناء قدرات الرابطات الوطنية الأعضاء.

المسار 3: الصندوق الناشئ للاستعداد للاستجابة للطوارئ:
ستقوم المكاتب المركزية والإقليمية بإنشاء صندوق استجابة طوارئ لدعم التحضير لتكاليف الاستجابة للطوارئ بهدف إكمال برنامج سبرينت مع التمويل المحدود المتوقع أن يفي بعد ذلك بتكاليف كاملة للتجهيز والتدريب على الاستجابة للطوارئ. ستكون جميع الرابطات الوطنية الأعضاء مؤهلة، كما يتوقع من MIC وHMIC استرداد التكاليف – في حين ستشجع LIC وLMICs الجهات المانحة لتجديد الأموال كجزء من الاستجابة للطوارئ الأوسع نطاقًا والقدرة على التكيف.

تكاليف الإدارة
قام المجلس باعتماد تكاليف إدارية معقولة اعتماداً على الوظائف التي تم الاتفاق عليها للفئات العليا. على المدى الطويل، يسعى الاتحاد العالمي لتنظيم الأسرة لإضافة رسوم إدارية للأموال المحددة بهدف المساهمة في تلبية مثل هذه التكاليف (على غرار المناهج التي تتبعها المؤسسات). ونتيجة لهذا النهج، يتوقع أن تركز الأموال الغير مقيدة على المسار 1 و2 (ويمكن أن يكون هذا مؤشراً أساسياً في إطار العمل الاستراتيجي التالي)

كيفية عمل النموذج الجديد

أ. الأهلية

الهدف من ذلك هو استهداف الموارد لتلبية احتياجات الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) التي هي أكثر عرضة لخطر التعرض للتخلف. لذلك، يُقترح استبعاد البلدان المرتفعة الدخل والبلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى من الدعم الأساسي، ما لم يكن هناك سبب منطقي واضح يخلق استثناءً، والنظر في تطبيق قيود التمويل المشترك على وصولها إلى صندوق الابتكار والاستجابة لحالات الطوارئ كما هو مبين في الجدول 12 أدناه). من أجل منع أو تخفيف أي انخفاض كبير أو مفاجئ في التمويل، فإن أي بلد يُعتبر أنه مركز عمل متناهي الصغر في بداية أي فترة من مراحل التخطيط الاستراتيجي (على سبيل المثال، 2022-2028) سيبقى في هذه الفئة طوال فترة الخطة. إذا كانت هناك استثناءات يتعين إجراؤها بسبب عوامل محددة، فسيتعين أن يكون الأساس المنطقي واضحًا وشفافًا الى جانب التمويل الذي وافقت عليه الإدارة العامة.

ب. الإطار الزمني

من أجل تحسين القدرة على التنبؤ، يُقترح تخصيص أموال أساسية على أساس دورة مدتها 3 سنوات (أي مرتين في فترة الخطة الاستراتيجية). ربما لا يزال يتعين تعديل المخصصات الفعلية حسب توفر الموارد. نظرًا لأن الصيغة ستولد تأثيرًا كبيرًا على بعض

الرابطات، يُقترح تنفيذ المعادلة على مراحل مع التنفيذ الكامل من عام 2022 بما يتماشى مع فترة التخطيط الاستراتيجي المقبلة. يجب إجراء مراجعة منتصف المدة لتقييم التقدم المحرز في عام 2024.

ج. طلبات للحصول على تمويل غير مقيد

يدعم نموذج RA الجديد نهجًا يركز على الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs)، مع خطط عمل للرابطات الأعضاء كأساس لتخصيص الموارد: ستكون خطط عمل الرابطات الوطنية الأعضاء (MAs) إستراتيجية ومحددة في الميزانية وستتضمن مبررات واضحة، وسيتم ضمان تماشيها مع احتياجات بلدها غير الملباة وخطة عمل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة والإطار الاستراتيجي. سوف يأخذون أيضًا في الاعتبار الأداء السابق والقضايا الناشئة وأي حاجة لبناء القدرات. سيتم أيضًا النظر في المواءمة مع العناصر المشتركة في جميع أنحاء المنطقة وربما معادلة عالمية أو معدلة إقليميًا. ستتم مناقشة خطط العمل مع أعضاء فريق المكتب الاقليمي والمكتب المركزي كما هو مطلوب، قبل التوقيع من قبل RD ومجلس الرابطات الأعضاء، ومن قبل الـ DG ختاماً.

جدول 12. الأهلية وفقاً لحالة الدخل

وضع الدولة				
	الدخل المنخفض	الدخل المتوسط الأدنى	الدخل المتوسط الأعلى	الدخل المرتفع
الدعم الرئيسي	نعم	نعم	لا وفقاً للسبب	لا
الصندوق الاستراتيجي	نعم	نعم	نعم - قد يكون توفير النهج قابلاً للتكرار. يخضع لترتيب التمويل المشترك	
الطوارئ الناشئة	نعم	نعم	نعم	نعم

جدول 13. وصف النماذج البديلة التي تم النظر فيها.

النموذج	الوصف
نموذج التخصيص الخالص	**يتبنى نموذج التخصيص الخالص نهجاً غير مقيد يعتمد على صيغة المكتب المركزي لتخصيص الموارد للرابطات الوطنية الأعضاء، تتبع الصيغة بشكل أساسي الحاجات المعلقة وتتبنى أداء أقوى يركز على الأداء الحالي، ولكن يبنيه ويؤسسه في نطاق أوسع، وتتركز الموارد في الدول ذات الدخل المنخفض، فالدول ذات الدخل المرتفع لم تعد مؤهلة للحصول على الدعم بحيث سيكون دعم الدول ذات الدخل المتوسط محدوداً وسيتم النظر في مصادر التمويل البديلة والظروف الخاصة. سيتم تجربة المنهج مدة عامين ليتوافق مع إطار العمل الاستراتيجي الجديد ومن ثم سيتم استخدامه في دورة مدتها 3 أعوام.**
النموذج القائم على الاقتراحات الخالصة	**يتبنى النموذج القائم على الاقتراحات الخالصة نموذجاً إدارياً مع تمويل مخصص على أساس الاقتراح وفقاً لعدد من الموضوعات. وسيتم اعتماد المقترحات من قبل لجنة فنية مستقلة تحت توجيهات المكتب المركزي. وستتلقى الرابطات الوطنية الأعضاء الحد الأدنى من التخصيص لتغطية النفقات التشغيلية الأساسية، ومن ثم سيكون هناك عدد من مجاري التمويل.** **المساعدة الفنية: سيتم تركيز الدعم على الدول ذات الاحتياجات المحدودة حيث توصف الرابطات**

	الوطنية الأعضاء بأنها "مستعدة للضعف"، سوف يشتمل ذلك على: ▪ **دعم المؤسسات ذات الأعضاء المشتركين** ▪ **تمويل مسرع للسماح للرابطات الوطنية الأعضاء بتسجيل إنجازات لتوسيع نطاق الأنشطة، سيكون استخدام الأموال مرناً ضمن الإرشادات العامة.** ▪ **تمويل استراتيجي للسماح للرابطات الوطنية الأعضاء بأن تكون سباقة واستراتيجية** ▪ **صندوق الطوارئ: سيتم استخدام هذا الصندوق لدعم حالات التأهب في حالات الطوارئ في عدد من الدول التي تم تصيفها أنها ضمن نطق الخطر وكذلك توفير أموال لبدء الاستجابة للطوارئ. ستكون الرابطات الأعضاء ذات الدخل المتوسط والدخل المرتفع مؤهلة للحصول على الأموال.**

جدول 14. تحليل النموذج المقترح الذي تقوده المنطقة

الاعتبارات الرئيسية	مدى تعامل النموذج معها
المساهمة في التمويل الفعال للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ككل وتعزيز مهمتها	نموذج مقترح يقدم بعض طرق تطوير التمويل الكلي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة
التوافق مع ترتيبات الإدارة الحالية والمقترحة	
بناء القوة النسبية لأجزاء مختلفة من المنظمة	نعم، إدراك القيمة المضافة على مستوى المنطقة من خلال بذل الجهود لتحديد المخصصات
شفاف	نعم، سنحتاج لأخذ بعض الخطوات للتأكد أن المنهج شفاف كما هو مطلوب، من الأفضل توثيق وتواصل أفضل
قابلة للتنبؤ- الخطيط على المدى البعيد	نعم، ثلاث سنوات في الأفق من شأنها أن تساعد، ومع ذلك فإنها تعتمد على دعم المانحين
توفير الحوافز التي تضمن مكافأة الأداء الجيد لأولئك الذين سيغادرون، في حين يتم مكافأة الأداء الجيد	.يقترح نهجا أكثر توازنا لدعم الأداء وضمان وصول الرابطات الوطنية الأعضاء إلىTA
بسيط - إلى الحد الذي تسمح به الطبيعة المعقدة لأعمال الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة	لا- منهاج معقد
مرن- يسمح بالاستجابة للظروف والفرص الناشئة كالطوارئ	نعم، صندوق الطوارئ وصندوق مبتكر يهدف إلى الاستجابة للتحديات والفرص
ديناميكي	نعم- من المقترح إجراء مراجعة مبكرة

7. الملاحق

ملحق1. الجداول والرسوم البيانية

لا بد من ملاحظة أن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة يحتاج لتطوير بياناته المالية بشكل كلي، وتتمثل الجهود في ملاحظات اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد إلى جانب خطة عمل 2018- 2021. ولا بد من قراءة البيانات أدناه مع وضع الملاحظة بعين الاعتبار

جدول1. التقدم المحرز مقابل مؤشرات أداء الإطار الاستراتيجي (النتائج)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
النتيجة	مبادرات السياسة الناجحة	105	97	81	82	175	146	163
	مبادرات السياسة الإقليمية/ الدولية الناجحة	11	13	17	22			
	في الطريق الصحيح لتحقيق أهداف التنمية							
	العمل العام من قبل الجماعات النسائية / الشباب					661	1015	1038
	رصد الرابطات الوطنية الامتثال لحقوق الإنسان	42	55	54	60			
النتيجة 2	مكملي CSE (م)	18.2	25.1	25.2	25.7	28.1	31.3	30.8
	مهارات CSE المستخدمة (%)							
	وصول الناس - رسائل الصحة الجنسية والإنجابية (م)					112.4	140.7	242.6
النتيجة 3	الصحة الجنسية والإنجابية (م)	112.7	136.6	149.3	175.3	145.1	163.9	168.1
	(CYPs (m	11.8	12.1	14.5	15.7	18.8	21.1	23.5
	مستخدمي وسائل منع الحمل للمرة الأولى (م)					6.3	6.1	6
	تقديم نصيحة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة					90	92	93
	تمكين خدمات الصحة الجنسية والانجابية					37.4	44.7	55.1
	خدمات الصحة الجنسية والانجابية تحت 25 (%)	40	48	45	44			
	الخدمات المتعلقة بالإجهاض (م)	2.1	3	3.8	4.3			
	العملاء الفقراء / الضعفاء (%)	81	81	85	82			
	توفر حزمة خدمة متكاملة من الرابطات الوطنية الأعضاء %	21	26	30	36			
النتيجة4	الدخل الذي تحدده الأمانة العام	144.8	136.1	126.1	116.2	130.4	125.1	133
	الدخل المحلي الذي حددته المنحة غير المقيدة التي تتلقاها الرابطات الأعضاء	372.1	384.1	370.3	358.8	291.2	291.7	264.2
	النسبة المئوية للتمويل غير المقيد من خلال PBF (%)	6	7	9	9	6	5	9
	عدد المتطوعين (م))					172,279	232,881	261,573

	عدد الناشطين (م)					10.2	11.2	12.3
	الرابطات الأعضاء وبيانات تكلفة الخدمة –عيادات ثابتة	13	27	28	31			
	الرابطات الأعضاء تجمع بيانات الفقر والضعف	10	20	31	41			
	الرابطات الوطنية الأعضاء مع> 20% تمثيل U25	58	63	73	70			

الجدولان 2 و3. يوضح هذان الجدولان اتجاهات في تخصيص ميزانيات الأمانة العامة (التي يتحمل مسؤوليتها قانونياً) وتخصيص الأموال غير المقيدة فقط (والتي طُلب من هذه اللجنة التركيز عليها.

الجدول 2: تمويل الأمانة العامة للصحة النباتية الدولية (مليون دولار أمريكي)

	2014	2015	2016	2017	2018
المنح المقدمة للرابطات الأعضاء والشركاء	74,543	72,333	68,317	50,154	64,685
غير مقيد	45,597	49,115	38,572	35,132	41,460
مقيد	28,946	23,146	29,745	15,022	23,225
الإنفاق المركزي	20,450	19,035	16,128	15,453	19,707
غير مقيد	14,315	12,305	10,112	7,983	12,744

مقيد	6,135	6,730	6,016	7,470	6,963
الإنفاق الإقليمي	34,429	34,407	34,008	7,483	8,321
غير مقيد	16,849	18,788	20,003	5,526	6,257
مقيد	17,580	15,619	14,005	1,957	2,064
منح المكتب الإقليمي				11,491	13,614
غير مقيد				10,266	10,983
مقيد				1,225	2,631
الإدارة	2,316				
غير مقيد	2,198				
مقيد	118				
جمع التبرعات وغيرها	5,841	6,064	5,394	5,387	4,463
غير مقيد	5,312	5,390	5,210	5,224	3,889
مقيد	529	674	184	163	574
المجموع	137,579	131,767	123,847	89,968	110,790
غير مقيد	84,271	85,598	73,897	64,131	75,333
مقيد	53,308	46,169	49,950	25,837	35,457

الجدول 3: استخدام التمويل غير المقيد (مليون دولار أمريكي)

	2014	2015	2016	2017	2018
المنح المقدمة للرابطات الأعضاء والشركاء	45,597	49,115	38,572	35,132	41,460
الإنفاق المركزي	14,315	12,305	10,112	7,983	12,744
الإنفاق الإقليمي	16,849	18,788	20,003	5,526	6,257
منح المركز الإقليمي	-	-	-	10,266	10,983
الإدارة	2,198	-	-	-	-
جمع التبرعات وغيرها	5,312	5,390	5,210	5,224	3,889
المجموع	84,271	85,598	73,897	64,131	75,333

الجدول 4: الاتجاهات العامة في مخصصات (مليون دولار أمريكي)

	الأموال التي يتم جمعها على المستوى المحلي		**الأموال التي تجمعها أمانة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة**		
	نشأ محليا من مصادر محلية (تبرعات محلية، توليد إيرادات	نشأ محليا من مصادر دولية (مانحة)	الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (غير مقيد)	الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (مقيد)	المجموع
2016	217	70	37	22	345
2017	226	66	34	19	345
2018	203	61	40	17	321

الجدول 5: أكبر متلقين للتمويل غير المقيد: من 2015 إلى 2018 (دولار أمريكي)

	2015	2016	2017	2018	Total
الهند	2.6	1.8	1.5	1.8	7.7
باكستان	1.9	1.7	1.7	1.6	6.8
نيبال	2.0	1.3	1.3	1.6	6.2
نيجيريا	1.6	1.2	1.1	1.8	5.7
أثيوبيا	1.8	1.4	0.9	1.1	5.2
أوغندا	1.2	1.0	0.9	1.1	4.3
تنزانيا	1.0	0.9	0.8	0.9	3.7
غانا	0.9	0.7	0.7	0.7	3.0
كينيا	0.8	0.7	0.6	0.9	2.9
بوليفيا	0.9	0.8	0.6	0.5	2.8
كولومبيا	0.6	0.5	0.6	0.7	2.5
بوركينا فاسو	0.7	0.6	0.6	0.6	2.5
زامبيا	0.8	0.5	0.5	0.7	2.5
بوروندي	1.1	0.5	0.4	0.5	2.4
جمهورية الكونغو الديمقراطية	0.7	0.5	0.5	0.5	2.3
آخر	27.1	22.2	21.1	25.1	95.5
أعلى 15	18.6	14.1	12.6	15.1	60.4
مجموع	45.7	36.3	33.6	40.2	155.9
أعلى 15 %	40.78	38.79	37.32	37.59	38.75

الجدول 6: الاعتماد على التمويل غير المقيد حسب المنطقة وحالة الدخل (دولار أمريكي)

	دخل منخفض	دخل متوسط أدنى	دخل متوسط أعلى	دخل مرتفع	غير مصنف	المجموع الكلي
أفريقيا	42.7	30.5	28.4	68.5		37.5
العالم العربي	7.8	35.9	89.6	38.3	16.5	37.0
ESEAOR	15.6	36.7	29.9		66.5	34.8
أوروبا	18.7	50.7	37.0	63.0		41.7
جنوب آسيا	28.9	24.2	35.9			29.8
النصف الغربي للكرة الأرضية	46.0	3.6	25.1	21.4		22.6
المجموع الكلي	37.3	31.6	32.5	32.8	33.2	33.3

ملحق 2. مكونات تصميم التمويل على أساس الأداء

- تم الحكم على الأداء مقابل 10 مؤشرات
- تمت مكافأة الرابطات الوطنية الأعضاء وفقاً للأداء مقابل هذه المؤشرات (زيادة تطور) وأيضاً وفقاً للمساهمة في تطوير الأداء الإقليمي.
- للمكاتب الإقليمية بعض السلطة التقديرية على الأسهم النسبية بين مكافآت التحسين والمساهمات والأوزان المخصصة لمؤشرات مختلفة
- هناك عدد من الأسقف. لا يمكن لأي بلد الحصول على أكثر من 4 % من إجمالي تمويل PBF؛ لا تستفيد البلدان من التحسينات التي تزيد عن 40% في مؤشر معين. لا يمكن أن تزيد / تنقص PBF عن 25% من المنحة الأساسية
- وجد تقييم عام 2015 (Yإيتشر وآخرون) أن:
- تنظر غالبية الرابطات الوطنية الأعضاء لنموذج BPFعلى أنه عامل ممكن وشفاف
- ونزيهة على الرغم من أن ثلث الرابطات وجدت أنها عقابية
- وجدت الرابطات القومية أن نموذج BPF أدى ما هو مطلوب منها، وهو أن
- توافقت المؤشرات والأهداف مع أولوياتها ولم تصادفها
- عواقب سلبية غير مقصودة
- أظهرت المقابلات فهم ضعيف من قبل الرابطات الأعضاء لآلية تمويل نموذج BPFI
- اعتقدت الرابطات الوطنية الأعضاء أن نموذج BPF قد غير طريقة HQوالمقر الرئيسي
- العمل معاً وتنظيم الأداء
- شعرت الرابطات الأعضاء أن نموذج BPF قد حسن من أدائها
- بما في ذلك تعزيز الكفاءة وتبادل أفضل الممارسات
- ذكرت الرابطات الوطنية الأعضاء أن نموذج BPF قد حسن تسجيلاتها وتقاريرها واستخدام البيانات
- أفاد المجيبون عن الاستطلاع عبر الانترنت أن المكاتب الإقليمية توضح ماهيةBPF وتوفر المساعدة الفنية لمعاونة الرابطات الوطنية في تحسين أدائها
- التركيز على المؤشرات عزز ثقافة الأداء
- الرابطات الوطنية الأعضاء تتحمل مسؤولية أكبر في تحقيق تحسينات الأداء
- كما أنها حسنت جودة بياناتها حتى تتمكن من تتبع وإدارة وتقديم التقارير
- يبدو أن الرابطات الأعضاء لا تظهر نموذج BPF في المقترحات أو في المناقشات مع الممولين على الرغم أنه ميزة تكافئ عليها
- يبدو أن حوافز السمعة تحفيزية بقدر ما هي مالية
- الحوافز والمشاركة عبر الرابطات الأعضاء عامل داعم لكليهما

[1]تم عرض التقدّم المقابل للنتائج الرئيسية في الملحق 1، الذي يرسم أيضًا التقدم المحرز مقارنةً بالمؤشرات الإستراتيجية السابقة التي تم الإبقاء على بعضها.