

# لجان الإصلاح

ملخص المقترحات والتقارير النهائية

17 أكتوبر 2019

## رسالة من رؤساء اللجان

عزيزي الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة،

يسرنا أن نقدم التقارير النهائية للجنة المستقلة للإصلاح الإداري ولجنة تخصيص الموارد المستقلة للنظر فيها ومداولاتها. نحن ممتنون لردودكم في جولتي المسح التي أجريناها والتعليقات والاقتراحات العديدة المدروسة التي تلقيناها خلال عملية التشاور الواسعة النطاق.

عمل أعضاء اللجنة بجد لإعداد التقارير التي تتفق مع مهمتنا لاقتراح إصلاح جذري لنهج الاتحاد في الإدارة وتخصيص الموارد. في نفس الوقت، استمعنا بعناية وأخذنا على محمل الجد الانتقادات والمخاوف التي أعرب عنها الكثير منكم على طول الطريق.

نحن ندرك أننا لن نتمكن من إرضاء الجميع في كل جانب من جوانب ما نقترح. ومع ذلك، نأمل أن تقدرنا أننا بذلنا قصارى جهدنا وبذلنا ما بوسعنا لكي نكون منصفين وحكيم، وفي الوقت نفسه اقترحنا نهج جديدة مليئة بالتحديات نعتقد أنها ستكون في مصلحة الاتحاد.

نتطلع إلى رؤية العديد منكم في نيودلهي في نهاية الشهر المقبل وسماع تعليقاتكم على مقترحاتنا.

مع أطيب التحيات،

ستيفن دبليو سيندينج، رئيس اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري

جيليان جرير، رئيس اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد

## المنهجية

### ما سبب استعجال التغيير؟

سأل الكثير منكم عن سبب إجراء عملية الإصلاح بهذه السرعة.

هذا يرجع إلى :

- التأكيد الممنوح للجنة الخيرية بأن إدارة الاتحاد ستتم مراجعتها في فترة زمنية قصيرة
- أعطى مجلس الإدارة الاتحاد مهلة ستة أشهر لإكمال الإصلاحات
- الجهات المانحة تدعم بقوة الحاجة إلى الإصلاح وقد وفرت الموارد اللازمة للاتحاد لتسهيل عملية الإصلاح خلال هذا الإطار الزمني.

قمنا بإجراء مشاورات مكثفة في الفترة بين يونيو إلى أكتوبر، بما في ذلك :

- مسحين على شبكة الإنترنت - شارك 200 جمعية تقريباً من الجمعيات الأعضاء (MAS) ومتطوعين وموظفين في كل مسح
- موقع ويب تفاعلي مع توفر تحديثات منتظمة ومناقشات مباشرة
- إجراء تشاورات في اجتماعات المجلس الإقليمي ومنتديات الشباب
- مجموعة من الحلقات الدراسية عبر الإنترنت بعدة لغات
- استعرضت اللجان نماذج الإدارة وتخصيص الموارد في المنظمات الفيدرالية الأخرى.
- تم تقديم التقارير الختامية للجان وتوصياتها إلى الجمعيات الأعضاء ومجلس الإدارة في منتصف شهر أكتوبر لمناقشتها واتخاذ قرار بشأنها في الجمعية العمومية في نوفمبر.

## لماذا يحتاج الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للإصلاح؟

على مر السنين، أثارت الجمعيات الأعضاء مخاوف حول ما يلي:

- الاتحاد لا يعمل بشكل فعال بصفته اتحادًا
- مسافة كبيرة تفصل بين الجمعيات الأعضاء ومجلس الإدارة
- الجمعيات الأعضاء غير قادرة على الوصول إلى المساعدة من الأمانة في الوقت المناسب (الإقليمية والوسطى)
- انعدام الشفافية والمساءلة
- تداخل الأدوار بين الحكم والإدارة
- الصراع وانعدام الثقة بين المستويات العالمية والإقليمية.

جاءت نقطة التحول في عام 2019 بسبب:

- وجود حالات خطيرة من الاحتيال وإساءة استخدام السلطة ومسائل تتعلق بالحماية
- رد الفعل يعوقه عدم الوضوح بشأن أدوار ومسؤوليات إدارة الاتحاد والهيئات الإدارية
- تغطية صحفية سلبية مكثفة في المملكة المتحدة بسبب عدم كفاية رد فعل الاتحاد
- يعرب المانحون الرئيسيون عن قلقهم بخصوص الاتحاد
- استفسرت اللجنة الخيرية لإنجلترا وويلز عن شؤون الاتحاد، معربةً عن قلقها الكبير
- تأثير كبير على سمعة الاتحاد، من المحتمل أن يؤثر على التمويل في المستقبل.

# اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري

---

الملخص

## ما هو الغرض من الإدارة؟

---

تعتبر هيئات الإدارة في المنظمات غير الحكومية عمومًا مسؤولة عن ثلاث وظائف رئيسية:

- اعتماد السياسات العامة والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة

- تعيين الرئيس التنفيذي وتقييم أدائه

- لضمان السلامة المالية للمنظمة

## ماذا نعني بخصائص الإدارة؟

تشمل الخصائص الرئيسية للإدارة الجيدة ما يلي:

يجب أن تتمتع الجهات الحاكمة بالخبرة والمهارات الجماعية لتمكينهم من أداء مسؤولياتهم بالكامل. يجب أن يفي ذلك الأمر بمتطلبات الهيئة الخيرية بالمملكة المتحدة.

يجب أن يكون حجم مجلس إدارة مناسبًا- ليس صغيرًا جدًا، وليس كبيرًا جدًا. وجود أنظمة تمكن مراعاة مجموعة المهارات الكاملة للمجلس عند اختيار أعضاء جدد

تحديد عناصر المجلس وإلى أي مدى يتم اختياره وفقًا لاهتمامات الأعضاء التمثيليين، أو الاختيار وفقًا لمجموعة من المهارات والخبرات المحددة مسبقًا، أو مزيجًا من النهجين. ضمان مراعاة مصالح الأعضاء على النحو المناسب من جانب الإدارة واحتياجات المجموعات الأكثر تهميشًا المدرجة.

اتخاذ التدابير الناجعة لكبح النزاعات والمنافسة التي تنجم كنتيجة طبيعية لتكوين المجلس وضيق زاوية الرؤيا لضمان الوفاء بجميع احتياجات المنظمة.

تشكيل لجان مجالس دائمة بناء على معايير مهارية محددة للتركيز على الوظائف الأساسية، على سبيل المثال لا الحصر: لجنة التمويل والتدقيق، لجنة الإدارة، لجنة الترشيحات والأخلاقيات، ولجنة السياسات وما إلى ذلك.

يجب أن تكون الشفافية والمساءلة جزءًا من تصميم الإدارة. ضمان مرونة وفاعلية عملية اتخاذ القرار من خلال تبسيط الإجراءات مقارنة بالأساليب البيروقراطية.

يجب أن تكون تكلفة الحوكمة متناسبة مع ميزانية المنظمة واحتياجاتها.

## عند التوصية بنظام منقح للإدارة، نظرت اللجنة فيما يلي:

- التحديات الناشئة عن هيكل إدارة الاتحاد الحالي
- الظروف المحددة التي أدت إلى الأزمة الأخيرة
- نماذج الإدارة المختلفة للمنظمات الفدرالية الكبيرة الأخرى
- التعليقات التي تم الحصول عليها من المسح على الإنترنت والمشاورات الإقليمية ومشاورات المانحين
- خصائص الإدارة الجيدة كما تقدمت بها السلطات العالمية بخصوص هذا الموضوع
- توقعات الممارسة الجيدة للجنة الخيرية لإنجلترا وويلز



## تعليقاتك وأفكارك

من خلال المشاورات، برزت رؤى مهمة وأبرزت أهمية تصميم هيكل الحوكمة المستقبلية

نقاط القوة	التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"><li>• يتميز نموذج الحوكمة الحالي لمجلس الإدارة (GC) وستة مجالس إقليمية (RC) وست لجان تنفيذية إقليمية (REC) باحتوائه على نقاط قوة كبيرة:</li><li>• تمثيل قوي للأعضاء.</li><li>• توفير التنوع ووصول صوت العضوية المتطوعة.</li><li>• يُظهر الأفراد التزامًا واضحًا بالأدوار التي يتم انتخابهم لها.</li><li>• هوية إقليمية وروابط قوية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• انعدام المرونة. الهيكل الحالي ليس فعالاً أو مرناً بما فيه الكفاية للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية.</li><li>• هناك نقص في الوضوح حول غرض ومسؤوليات طبقات الحكم المختلفة (المجالس الإقليمية، واللجان الإقليمية التنفيذية، ومجلس الإدارة)</li><li>• هناك خلط بين مسؤوليات كل من الهيئات الإدارية والإدارة.</li><li>• لا توفر أنظمة الانتخابات الحالية آلية لضمان تمتع مجلس (مجالس) الإدارة بمجموعة من المهارات والخبرات اللازمة للإدارة بفعالية.</li><li>• يمثل الهيكل الحالي تضارباً محتملاً في المصالح مع تصويت الجمعيات الأعضاء للقضايا التي تؤثر عليهم بشكل مباشر، بما في ذلك تخصيص الموارد.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• مجلس أصغر مستقل سيمكّن الاتحاد من أن يكون أكثر مرونة وفعالية.</li><li>• مجلس قائم على المهارات بدلاً من التمثيل سيضمن وجود المجموعة الكاملة من المهارات والخبرات على طاولة المجلس.</li><li>• هناك فرصة لتقوية الاتحاد العالمي وروح المبادرة والتعلم المشترك من خلال جمعية عمومية وتحويل المجالس الإقليمية إلى منتديات لتبادل المعرفة.</li><li>• هناك فرصة لتحسين مشاركة الأعضاء من خلال تعزيز المشاركة في هياكل اللجان.</li></ul>

## ملاحظاتك وأفكارك (تابع)

لقد عبرت عن آراء واضحة في الرد على أسئلة المسح. على سبيل المثال، عندما يُطلب منك:

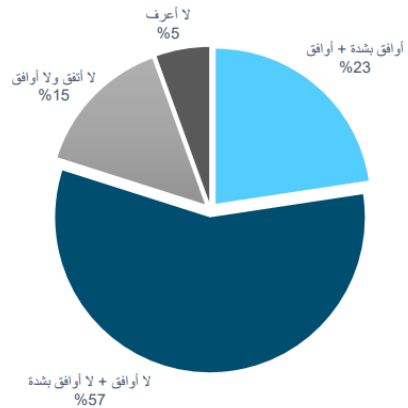
1. هل يخدم الهيكل الإداري الحالي الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بشكل جيد؟  
أغلبية المشاركين (57%) لا يوافقون على هذه العبارة، مع موافقة نسبة 23% فقط.

2. هل يقدم مجلس الإدارة واللجان التنفيذية الإقليمية سياسة واستراتيجية واضحة ومتسقة؟ وافق 28% فقط من المشاركين على هذه العبارة.

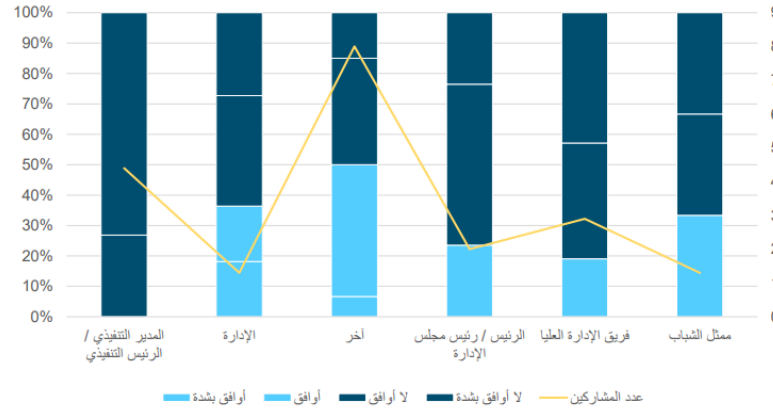
لمزيد من التفاصيل حول المسح، يرجى الرجوع إلى القسم 3.2 من التقرير.

### س1. يخدم الهيكل الإداري الحالي الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بشكل جيد

#### الإجمالي



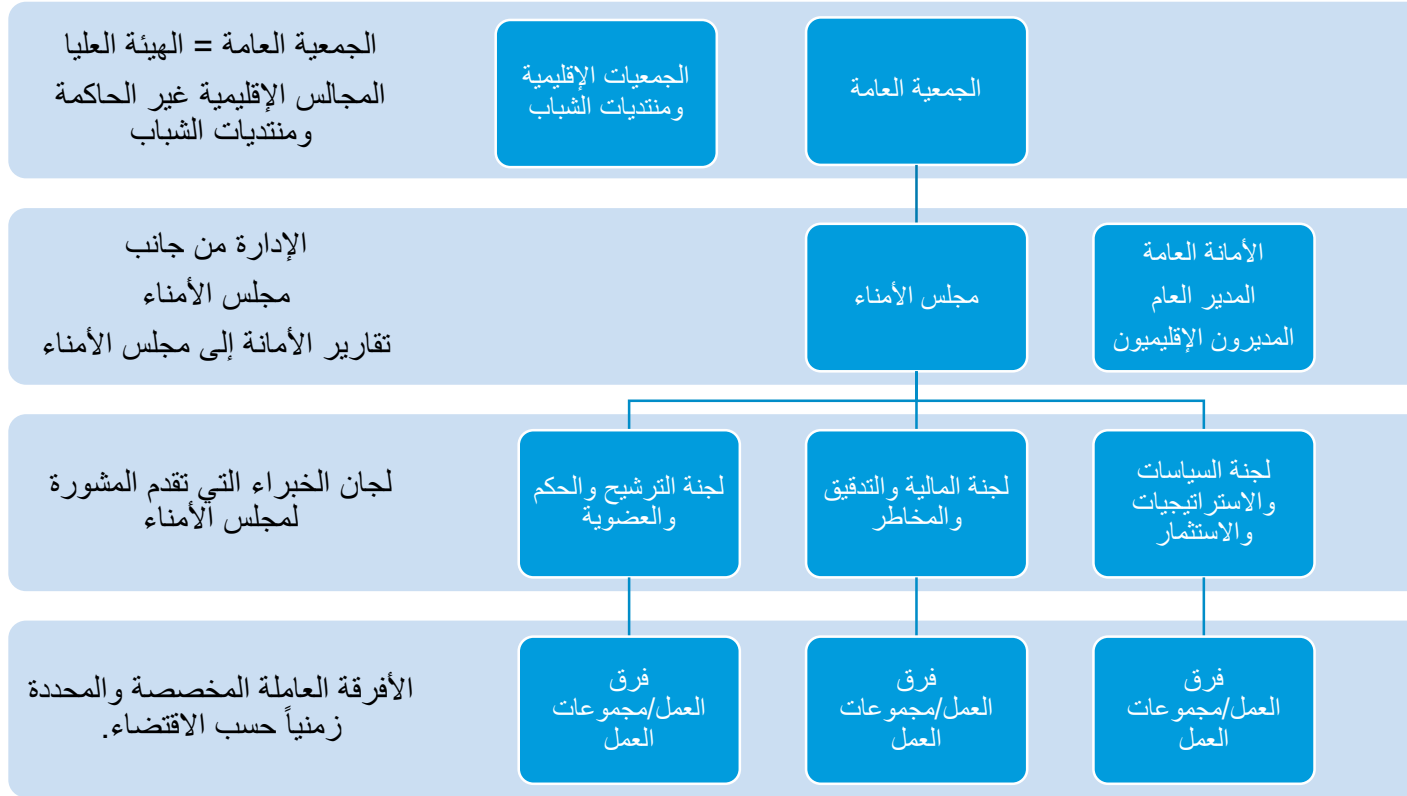
#### المؤسسة



## التوصية الرئيسية: الجمعية العامة ومجلس الأمناء

- رقابة مهنية أكثر صرامة للمسؤوليات الائتمانية.
- يحترم النموذج ويحافظ على روح الاتحاد مع إزالة الغموض الراسخ فيما يتعلق بسلطة اتخاذ القرار والشفافية والمساءلة.
- يهدف الاقتراح إلى دعم الجمعيات الأعضاء بشكل أفضل، وهو أمر ضروري لنجاح الحركة، مع ضمان توضيح غرض الاتحاد بصورة أكثر فعالية وكفاءة في جميع أنحاء العالم.
- تعتقد اللجنة أن النتيجة ستكون قفزة نوعية إلى الأمام في قدرة الاتحاد على أداء مهمته وأهدافه.
- توصي اللجنة بتصميم نموذج مبسط، مع الجمعية العامة ومجلس الأمناء، بما في ذلك:
- اختيار أعضاء مجلس الإدارة واللجنة على أساس المهارات والخبرات.
- تعزيز مشاركة الجمعيات الأعضاء من خلال الجمعيات العالمية والإقليمية.
- الجمعية العامة هي هيئة الحكم العليا.
- المجالس الإقليمية ومنتديات الشباب التي تركز على التبادل والتعلم المشترك.
- تمييز واضح بين الحوكمة والإدارة.

## نموذج الحوكمة المقترح



- توصي اللجنة بهيكل إداري إصلاحه يتألف من جمعية عمومية ومجلس أمناء ومجموعة من اللجان التي تقدم تقاريرها إلى مجلس الأمناء.
- وتوصي اللجنة كذلك بعقد منتديات إقليمية منتظمة ومنتديات للشباب. لن تكون هذه المنتديات جزءاً من وظيفة الحوكمة.
- يوصى بهذا النموذج بعد أن عبر غالبية المشاركين في المسح عن رأي مفاده أن نموذج الحوكمة هذا سيعمل لصالح الاتحاد.
- كما أخذت اللجنة في الاعتبار التعليقات الخاصة بالمسح الثاني وتم إجراء المزيد من التعديلات على النموذج. انظر القسم 6 بالتقرير لمزيد من التفاصيل حول كيفية تعامل اللجنة مع هذه التعليقات.

## التوصية 1: الجمعية العمومية

ستكون أعلى سلطة في هيكل الإدارة الجديد هي الجمعية العمومية لجميع الاتحادات الأعضاء في الاتحاد. توصي اللجنة بأن تعقد الجمعية العامة مرة كل ثلاث سنوات، لتتزامن مع دورة التخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة الجدوى المالية. سيكون للجمعية العامة الأدوار التالية :

- تقديم المشورة بشأن التوجه الاستراتيجي العام للاتحاد.
- إبداء الآراء في سياسات وقرارات مجلس الأمناء
- حذف بناء على طلب ثلثي أعضائه أمين من مجلس الأمناء
- تبني وتعديل لوائح الاتحاد
- التدقيق في عمل المدير العام ومجلس الأمناء
- تعيين عضوين في لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية في منصب اثنين بالتناوب.

## التوصية 2: مجلس الأمناء

- توصي اللجنة بإنشاء مجلس أمناء يدير الاتحاد. سيحل مجلس الإدارة محل مجلس الإدارة و:
- يتألف من 15 أميناً، ثمانية أمناء من أعضاء الاتحاد، من الطلبات المقدمة من جميع متطوعي الجمعيات الأعضاء والمديرين التنفيذيين.
  - مدة عضوية الأمين لمدة ثلاث سنوات، مع إمكانية إعادة انتخابه مرتين، أي بحد أقصى تسع سنوات قبل أن يتناوب العضو منصبه.
  - يستوفي جميع المرشحين ليصبحوا أمناء الحد الأدنى من معايير الخبرة والمهارات والخبرات وفقاً للمعايير التي تحددها لجنة الترشيح والحكم والعضوية.
  - كما يتعين أيضاً تطوير إجراءات تهدف إلى تقييم كفاءة مجلس الأمناء.

## معايير اختيار الأمناء الفرديين للعمل في مجلس الأمناء واللجان

كيف ستشارك الجمعيات الأعضاء في نظام الحوكمة:

- من خلال إشراف مجلس الإدارة في الجمعية العامة كل ثلاث سنوات
- كأعضاء في مجلس الأمناء ولجان المجلس
- من خلال أغلبية أعضاء لجان مجلس الإدارة الدائمة
- عن طريق تعيين أعضاء في لجنة الترشيح والحكم والعضوية
- من خلال التواصل مع أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية الإقليمية
- من خلال التقييمات الرسمية المنتظمة لأداء كل من مجلس الأمناء وأمانة الاتحاد الموحدة

سيحتاج الأمناء إلى التحلي بخبرة في واحد أو أكثر من المجالات التالية:

- القيادة في الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية
  - الحوكمة على المستوى الدولي أو الوطني
  - الخبرة التنفيذية العليا، تجربة تنفيذ البرنامج
  - الرقابة المالية والإشراف وإدارة المخاطر
  - والخبرة القانونية
  - وجمع الأموال وتعبئة الموارد
  - الخبرة بالدفاع عن الحقوق والعمل مع الحكومة والشبكات الشبابية/عمل الشباب وتقديم خدمات الأقران
  - والتمتع بمهارات وخبرات وسمات أخرى ذات صلة بالحوكمة العالمية.
  - عند تحديد التركيبة الشاملة للمجلس، سيتم النظر أيضًا فيما يلي:
  - التنوع الجغرافي
  - إجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة الذين تقل أعمارهم عن 25 عامًا (20% على الأقل)
  - العدد الإجمالي للنساء (50% على الأقل)
  - السكان المستضعفون والمعرضون للخطر
- ستحدد المعايير أيضًا الالتزام بالوقت المتوقع الذي يتطلبه العاملون في مجلس الإدارة، بما في ذلك الوقت اللازم لتولي منصب رئيس مجلس الإدارة.

## التوصية 3: لجان المجلس

- ترى اللجنة أن نظام اللجان يمثل آلية مهمة لتقديم المشورة إلى المجلس ومن خلالها تستطيع الجمعيات الأعضاء من خلالها المشاركة في الإدارة.
- ستضطلع اللجان بمسؤوليات مهمة وسلطات واسعة وستضم اللجان في عضويتها أفراد متعاونين من الجمعيات الأعضاء وممن هم من غير أعضاء مجلس الأمناء.
- توصي اللجنة بإنشاء ثلاث لجان دائمة.
- لمزيد من التفاصيل حول اللجان، يرجى الرجوع إلى القسم 7 من التقرير.

### لجنة الترشيح والحكم والعضوية

المسؤوليات تتضمن تعيين أعضاء مجلس الإدارة، وتخطيط تعاقب الأدوار؛ والإشراف على تقييم المجلس؛ ومراجعة القوانين الفرعية؛ والإشراف على نظام اعتماد الاتحاد؛ وتقييم حالة العضوية لجميع الجمعيات الأعضاء. ستنتم دعوة عضو من الشباب وممثل عن جمعية الموظفين للعمل في اللجنة.

لجنة المالية والتدقيق والمخاطر تتحمل مسؤولية الإشراف على جميع المسائل المالية ورصد المخاطر والامتثال، بما في ذلك المبلغين عن المخالفات والشكاوى المتعلقة بالحماية.

لجنة السياسة والاستراتيجية والاستثمار لتقديم المشورة بشأن الاستراتيجيات طويلة الأجل ومتوسطة الأجل والسياسة والمساءلة عن النتائج. سيدعى رئيس الفريق الاستشاري للمانحين الحالي (DAG) للعمل في اللجنة.



## التوصية 4: تحويل المجالس الإقليمية إلى جمعيات إقليمية ومنتديات شباب إقليمية

- ستواصل الأقاليم لعب دور مهم في الهيكل الجديد.
- بدلاً من العمل بصفته مستوى وسيط للإدارة، سيصبح المجلس الإقليمي عبارة عن جمعيات حيث يمكن تبادل الأفكار والخبرات، مما يوفر فرصاً مهمة للغاية للحفاظ على شعور تضامن الحركة ككل.
- ستوفر الجمعيات الإقليمية أيضاً فرصة مهمة للجمعيات الأعضاء للاجتماع مع أعضاء مجلس الأمناء لتبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر.
- ستعقد منتديات الشباب بالتوازي مع المجالس الإقليمية التي تخلق فرصاً للمشاركة بين الجمعيات الأعضاء والشباب وممثلي مجلس الأمناء.

### الترتيبات الانتقالية

- من المقترح أن يعين مجلس الإدارة لجنة انتقالية تكون مسؤولة عن متابعة القرارات والمبادئ، بعد الموافقة على الإصلاحات.
- يمكن أن يتألف تكوين الفريق الانتقالي من أفراد من مجلس إدارة الاتحاد الحالي، وبعض أعضاء لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية، وغيرهم من الأفراد المستقلين الذين تم انتقائهم لخبرتهم في مجالات تعيين مجالس الأمناء.
- يجب ألا يتجاوز عددهم سبعة أعضاء ويجب أن يعينوا رئيساً لهم.

## اعتبارات رئيسية أخرى

- | الإدارة  | الشباب  | المتطوعون   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• سيتولى تعيين المدير العام مجلس الأمناء ويقدم لهم تقرير بذلك. سيقدم المديرون الإقليميون تقاريرهم إلى المدير العام.</li><li>• ستصبح أمانة الاتحاد موحدة حيث تعمل المكاتب الإقليمية جنباً إلى جنب مع المكتب المركزي في فريق واحد موحد، جميعها ملتزم بخدمة الجمعيات الأعضاء.</li><li>• يتعين على الجمعيات الأعضاء تقييم الدعم المقدم لها من خلال أنظمة رسمية للتغذية المرتدة للوصول إلى أنظمة دعم أقوى وأكثر كفاءة.</li><li>• الغرض من الأمانة هو تمكين الجمعيات الأعضاء لتكون فعالة قدر الإمكان. سوف تؤدي الأمانة الموحدة، التي تسيّر جميعها في نفس الاتجاه وتعمل تحت مجلس أمناء واحد، إلى وجود اتحاد أقوى وأكثر ديناميكية مما هو عليه في الوقت الحالي.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• تعد مشاركة الشباب عاملاً أساسياً في تقديم الاتحاد لاستراتيجيته وخطة عمله العالمية.</li><li>• هذا يعني إشراك الشباب في جميع جوانب عمل الاتحاد والحوكمة.</li><li>• تعيد اللجنة تأكيد الحد الأدنى الحالي المتمثل في تمثيل الشباب بنسبة 20% في الهياكل الإدارية، بينما توضح في الوقت نفسه أنه إذا كان عمرك أقل من 25 عاماً فهذا لا يعد كافياً بحد ذاته.</li><li>• إنها تجربة الشباب التي تُعد أمراً أساسياً. قد يتمثل ذلك في شبكات الشباب ومشاركتهم، في أنشطة الخدمات على مستوى القاعدة الشعبية مثل تقديم خدمات الأقران في الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها والنتقيف الجنسي الشامل.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• تقر اللجنة بالدور المهم للغاية للمتطوعين في عمل الاتحاد، وليس أقل من ذلك العمل القيم الذي يضطلع به الآلاف من المتطوعين في الجمعيات الأعضاء الذين هم في الخطوط الأمامية، ويقدمون الخدمات، ويحسنون مستوى السياسة والتعليم، ويدافعون عن الحقوق والحقوق الجنسية والإنجابية.</li></ul> |

# لجنة تخصيص الموارد المستقلة

---

الملخص

## عرض المشكلة

- ظلّ التخصيص الحالي القائم على صيغة معينة للدخل غير المقيد دون تغيير نسبيًا منذ تقديمه لأول مرة في عام 1997.
- نهج التخصيص الحالي غير مفهوم جيدًا، ولا يتم تطبيقه بشكل موحد في المناطق، وهناك مخاوف جدية بشأن شفافية صنع القرار.
- وهناك رأي سائد مفاده أن نموذج تخصيص الموارد لم يعد مناسبًا للغرض.
- في رأي اللجنة، لا تتوفر سوى أدلة قليلة على أن الصيغة الحالية توفر الاستخدام الأفضل والأكثر استراتيجية للأموال المقيدة المتاحة للاتحاد.

## الرد على ملاحظاتك حول المقترحات الأولية

- من بين 99 عضوًا من أعضاء الجمعية الذين شاركوا في المسح عبر الإنترنت:
  - 47 % وافقوا على الدعم المباشر لهذا النموذج.
  - شعر 3.3% فقط بأن النموذج المقترح لن ينجح.
- تضمنت الميزات الشائعة استخدام ثلاثة مسارات مخصصة، وأنه ضمن المسار 1، يضع الأمانة العامة والجمعيات الأعضاء على قدم المساواة.
- بالنسبة للمشاركين الذين سجلوا دعمًا مؤهلاً للنموذج فقط، تمثلت أكبر نقاط الخلاف فيما يلي:
  - المسار 1 قيود على تمويل البلدان التي يتراوح دخلها من مرتفع إلى متوسط.
  - الانتقال والتأثير المحتمل للتغيير الذي يطرأ على التمويل الحالي لبعض الجمعيات الأعضاء.
  - عدم وضوح العمل المتعلق بالمناصرة والحقوق.
  - عدم وضوح الصيغة، والمرحلة 2.

- طرح مراحل أكثر تحديدًا للنموذج، بما في ذلك التوصيات المتعلقة بالفترة الانتقالية لتخفيف سيناريوهات "حافة الهاوية" المالية المفاجئة التي يمكن أن تعرض البرنامج للخطر.
- توضيح استخدامات المسارين 1 و2 لإدراج الأعمال المتعلقة بالحقوق والدفاع.
- اقتراح معايير الصيغة التي يجب مراعاتها في المرحلة الثانية من الإصلاح.
- تم تصميم النموذج المنقح بهدف تحسين استخدام هذه الأموال غير المقيدة.
- الأهم من ذلك، أن هذا النموذج يوفر القدرة على الاستفادة بشكل أفضل من الموارد الأخرى المقيدة، وبذلك يحقق نتائج أكثر وأفضل.

ناقشت اللجنة هذه المخاوف وأجرت التغييرات التالية على الاقتراح النهائي:

- توسيع أهلية المسار 1 لتشمل البلدان التي يتراوح دخلها من مرتفع إلى متوسط.

## النموذج المقترح

- يقترح النموذج الجديد أن ينتقل التمويل غير المقيد من تخصيص بسيط قائم على صيغة معينة إلى نموذج تخصيص أكثر مرونة يستند إلى المسارات.
- نموذج مختلط يطبق مزيجًا من الصيغة والنهج القائمة على الاقتراحات.
- يخصص النموذج موارد غير مقيدة من خلال ثلاثة مسارات:
- **سوف يمثل المسار 1 ما لا يقل عن 80٪ من إجمالي التمويل غير المقيد،** وسوف يدعم الجمعيات الأعضاء والشركاء المتعاونين في البلدان التي يتراوح دخلها من مرتفع إلى متوسط في الاضطلاع بدورهم الأساسي المتعلقة بالصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها ( خدمات الصحة الجنسية والإنجابية، التثقيف الجنسي الشامل، المناصرة).
- المسار 1 ، سيقوم أيضًا بتمويل المهام الأساسية للأمانة لتمكينها من دعم الجمعيات الأعضاء.
- سيتم تخصيص المنح المقدمة إلى الجمعيات الأعضاء من خلال صيغة شفافة مع التركيز على احتياجات الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها غير الملباة.
- سيتم منح الأموال مقابل خطط مدتها 3 سنوات ومخصصات معتمدة، مما يوفر كلاً من **القدرة على التنبؤ والشفافية.**
- سيتم تطوير معايير صيغة المسار 1 في المرحلة 2. جزء من ذلك سيكون أيضا الحاجة إلى التخطيط الانتقالي. من أجل التسهيل على الجمعيات الأعضاء الذين يواجهون انخفاضات قوية في التمويل.
- سيتم أيضًا تطوير نموذج للانتقال الأكثر سلاسة في المرحلة الثانية.
- **المسار 2** هو صندوق استراتيجي يوفر الأموال على أساس اقتراح تنافسي لجميع الجمعيات الأعضاء والشركاء المتعاونين.
- سيركز على مجالات الاستراتيجية التي تتطلب دعمًا إضافيًا، على سبيل المثال للتعامل مع الحواجز مثل هجمات الجهات المعارضة أو التشريعات الضارة أو الأبحاث. سيكون أيضًا للابتكارات التي ستساعد الاتحاد على تنفيذ استراتيجيته.
- **سيوفر المسار 3** الأموال اللازمة للسمود والتأهب لحالات الطوارئ والاستجابة الأولية للطوارئ. سيكون في متناول جميع الجمعيات الأعضاء والشركاء المتعاونين.

صناديق غير مقيدة  
(حاليًا تقدر بحوالي 60 مليون دولار)  
نموذج تخصيص الموارد المقترح

يوافق مجلس الإدارة على المبالغ لكل مسار  
(ما لا يقل عن 80% للمسار 1، و15% للمسار 2 كحد أقصى، و5% للمسار 3 كحد أقصى)

الاستخدامات: الحوكمة، بناء القدرات، المناصرة، التثقيف الجنسي الشامل، تقديم الخدمات، أنشطة "يصعب تمويلها"

الاستخدامات: فرص استراتيجية جديدة، جهود المناصرة والدفاع، البحث، الابتكار

الاستخدامات: تلبية احتياجات الطوارئ والتأهب والتكاليف الأولية للاستجابة لحالات الطوارئ.

المسار 1: تسريع الاستجابة

المسار 2: الصندوق الاستراتيجي

المسار 3: الاستجابة الأولية لحالات الطوارئ

يوافق مجلس الإدارة على المخصصات وخطط السنوات الثلاث: بناء على الوظائف المتفق عليها. خطة مراجعات اللجنة الفنية

يوافق المجلس على مخصصات الجمعيات الأعضاء الإرشادية باستخدام الصيغة المعتمدة من المجلس  
خطط السنوات الثلاث تراجعها اللجنة الفنية  
يتخذ فريق قيادة المديرين القرار النهائي

يوافق مجلس الإدارة على الإرشادات والمخصصات:  
اللجنة الفنية تستعرض المنح.

توافق عليها المدير العام بناءً على طلب المكاتب الإقليمية/الجمعية العضو

المكتب المركزي  
والمكاتب الإقليمية

الجمعيات الأعضاء والشركاء  
المتعاونين

جميع الجمعيات الأعضاء والشركاء  
المتعاونين

جميع الجمعيات الأعضاء



كيف يتم تصميم النموذج؟

ما الغرض الذي من أجله يمكن أن تستخدم الأموال؟

الأهلية: من الذي يحصل على الأموال؟

من يقرر (وكيف)؟

مسارات التمويل/ ميزات التصميم الرئيسية	المسار 1: تسريع الاستجابة	المسار 2: الصندوق الاستراتيجي	المسار 3: الاستجابة لحالات الطوارئ الأولية
تعريف كل نوع من أنواع التمويل	لتغطية وظائف الحوكمة الأساسية ودعم الاستجابة المتسارعة. ركز على الأنشطة "صعبة التمويل".	التدخلات الاستراتيجية للتصدي لهجمات الجهات المعارضة أو التشريعات الضارة أو ما شابه. سيكون أيضًا للابتكارات القابلة للتكرار بهدف مساعدة الاتحاد على تنفيذ استراتيجيته.	الصندوق الدائر لدعم الصمود/التأهب والاستجابة الأولية القصيرة الأجل لحالات الطوارئ (من المتوقع أن تغطي الأموال المقيدة الاستجابة الكاملة).
الأهلية	متاح للجمعيات الأعضاء في البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المنخفضة الدخل/وبلدان الدخل الأعلى من المتوسط	جميع الجمعيات الأعضاء والشركاء المتعاونين	جميع الجمعيات الأعضاء والشركاء المتعاونين
الاستراتيجية والسياسة القرار	يوافق مجلس الإدارة على المخصصات بين مسارات التمويل الثلاثة		
النموذج الموصى به للتخصيص	هيئة الحوكمة العالمية توافق على صيغة التخصيص للجمعيات الأعضاء، والصيغة التوجيهية وخطط مكتب اللجان/ المكتب الإقليمي لمدة 3 سنوات لجنة فنية خاصة لتقديم المشورة لإدارة الاتحاد بشأن مقترحات الجمعيات الأعضاء. مدير فريق القيادة يوافق على خطط الجمعيات الأعضاء.	هيئة الحوكمة العالمية توافق على المبادئ التوجيهية والمخصصات للصندوق الاستراتيجي (التي تنصح بها اللجنة الفنية).	المدير العام يوافق على المخصصات على النحو المطلوب.
ترتيبات المساءلة	الصيغة الخاصة بالجمعيات الأعضاء ( مدفوعة إلى حد كبير باحتياجات الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها غير الملابة والنهج المعدل للتمويل القائم على الأداء). في البلدان التي يكون فيها الدخل أعلى من المتوسط، سيؤخذ مستوى التمويل الحالي في الاعتبار.	الاستناد إلى الاقتراحات. سيتم تطوير خطوط توجيهية لتحديد الأهداف وتحديد سقف التمويل وترتيبات التمويل المشترك وما إلى ذلك).	مخصص - حسب الاحتياجات
الإطار الزمني	تقديم التقارير بخصوص اقتراح/خطة العمل لمدة 3 سنوات (الجمعيات الأعضاء، مكتب اللجان، المكاتب الإقليمية).	التقدم المحرز بشأن المعالم الرئيسية والمؤشرات المحددة في مقترحات المشاريع.	قيد الموافقة
الخطة الانتقالية	3 سنوات	من سنتين حتى 3 سنوات عمومًا	حالة تلو الأخرى
	سيتم تنفيذ النموذج على مراحل بمرور الوقت. عناصر النهج الجديد التي سيتم طرحها من عام 2021 مع مراجعة مستقلة تتم منتصف المدة في عام 2022.		



## فوائد النموذج

- **مزيد من الشفافية في تمويل الأمانة:** الوضوح حول تخصيص الموارد للأمانة، والتي سيتم توضيح دورها كعوامل تمكين للجمعيات الأعضاء وتعزيزها .
- **تركيز النتائج الأقوى في جميع أنحاء الاتحاد:** نهج تمويل أكثر شمولية قائم على الأداء، مع توفر مجموعة واسعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس المساهمات في مهمة الاتحاد.
- **التغييرات الثقافية الإيجابية:** سيتم التخطيط للميزانية غير المقيدة ووضع ميزانية لها، بما يضمن أن يكون كل من الجمعيات الأعضاء والأمانة أكثر استراتيجية ومواءمة مع بعضهم البعض؛ سيقدم الجمعيات الأعضاء والمكاتب الإقليمية والمكتب المركزي جميعًا خططًا، بنهج يتسم بأنه أكثر إنصافًا لتخصيص الموارد ونهج أكثر تعاونًا لتقديم الخدمات.
- **استمرار وثاقفة الصلة:** سيكون النموذج مرئيًا وديناميكيًا، من خلال المراجعات والتعديلات المنتظمة.
- ترى اللجنة أن النموذج المقترح سيحسن الكفاءة ويسرع من التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للصندوق من خلال:
- **استهداف أفضل للتمويل غير المقيد للمناطق الأكثر احتياجًا** من خلال صيغة مختلطة ونهج قائم على المقترحات، والتركيز على الخدمات والأدوار الأخرى مثل التثقيف الجنسي الشامل وأنشطة الدفاع والمناصرة التي "يصعب تمويلها".
- **تخطيط أفضل للموارد وإمكانية التنبؤ،** باستخدام خبرة المكاتب الإقليمية واللجنة الفنية للمساعدة في وضع خطط قوية وذات صلة لمدة 3 سنوات تتمكن من تلبية التحديات المتعلقة بالبلدان بأفضل ما يكون.
- **ضمان تقديم المكتب المركزي والمكاتب الإقليمية والجمعيات الأعضاء للخطط** من خلال تعزيز رصد التقدم المحرز مقابل الأهداف والاعتماد على التمويل القائم على الأداء.

يحقق النموذج أيضًا مجموعة من المزايا الإضافية:

مركزية أكبر للجمعيات الأعضاء: الجمعيات الأعضاء في قلب النموذج المقترح، وبناء قدراتها لضمان "عدم تخلف أحد" يمثل عنصرًا رئيسيًا.

## اقترح اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد

### التوصية 2: اعتمادات التخصيص

توافق هيئة الإدارة لدى الاتحاد على التخصيصات بين المسارات وداخلها.

تتم مراجعة خطط المكتب المركزي/المكتب الإقليمي/الجمعية العضو لثلاث سنوات من جانب لجنة فنية خاصة

يبث فريق القيادة لمديري الاتحاد (DLT) في خطط الجمعيات الأعضاء، وتوافق هيئة الحوكمة على خطط المكتب المركزي/المكتب الإقليمي.

### التوصية 1: النموذج القائم على المسارات

اعتمد الاتحاد نموذجًا جديدًا لتخصيص الموارد غير المقيدة التي ستستخدم مزيجًا من النهج المعتمدة على المقترحات لتخصيص الأموال من خلال ثلاثة مسارات منفصلة.

التمويل في المسار 1 سيدعم الأشخاص الأكثر تعرضًا لخطر التعرض للتخلف. على هذا النحو، يطبق النموذج صيغة المسار 1 التي ستكون مدفوعة بتقديرات احتياجات الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها غير الملباة، عبء المرض.

جميع البلدان، (باستثناء البلدان ذات الدخل المرتفع)، التي تتحمل عبء المرض أو غيرها من الظروف تاخيفية ستكون قادرة على الوصول إلى هذا المسار.

يجب توجيه ما لا يقل عن 80% من الأموال غير المقيدة عبر المسار 1.

سيتم تقديم المسار 2 منفصلاً لدعم المبادرات الاستراتيجية؛ هذا سوف يتبع عملية قائمة على الاقتراحات التنافسية

## توصيات المرحلة 2

### 1. تقييم الدور المستقبلي للتمويل غير المقيد في الهيكل المالي العام للصندوق

- تشدد اللجنة على أهمية وضع إستراتيجية لضمان التمويل الفعال للاتحاد ككل.
- عند التفكير في أفضل طريقة لدعم تقديم النتائج المحددة في الإطار الاستراتيجي، يجب أن تأخذ في الاعتبار الدور المحدود، ولكنه مهم، الذي يمكن أن تلعبه الصناديق غير المقيدة.

### 2. وضع خطط تنفيذ مفصلة للإصلاح

- سوف تتطلب المرحلة 2 من عملية الإصلاح مزيدًا من العمل المكثف لتوضيح مسائل التصميم بشكل كامل وكذلك النظر في بعض الآثار الأوسع نطاقًا للإصلاحات، بما في ذلك :
  - وضع صيغة تخصيص مفصلة
  - وضع مبادئ توجيهية للاقتراح 2 و3
  - مراجعة التمويل القائم على الأداء
  - خطة التخفيف من أجل التسهيل على الجمعيات الأعضاء الذين يواجهون انخفاضات قوية في التمويل.