

توجيهات المسار 1 لتخصيص الموارد

1. الخلفية

1.1 السياق

يقوم الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF)، في إطار إصلاح الحوكمة، بمراجعة كيفية تخصيص التمويل غير المقيد على مستوى الاتحاد كله. وأمضت اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد (IRAC) عدة أشهر في استكشاف الاستراتيجيات والتواصل مع أصحاب المصلحة على نطاق واسع، مما أدى إلى صدور تقرير اللجنة الذي أقرته الجمعية العامة ومجلس الحوكمة في ديسمبر 2019. وتضمنت هذه التوصيات تقسيم التمويل غير المقيد إلى ثلاثة مسارات منفصلة: 80% على الأقل للمسار 1 للدعم الأساسي غير المقيد، وحوالي 15% للمسار 2 لصندوق الإستراتيجية، وحوالي 5% للمسار 3 للاستجابة للطوارئ.

وبناءً على تلك التوصيات، سعى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) إلى المزيد من تطوير التوجيهات لكل مسار من المسارات المقترحة. وأنشأ فريق دعم تخصيص الموارد (RAST)، الذي اختار مجموعة Redstone Strategy Group ككيان مستقل لتطوير التوجيهات وصيغة لتمويلات المسار 1 للجمعيات الأعضاء وتقديم توصيات بشأن عملية اعتماد ميزانيات المسار 1 للسكروتاريا الموحدة.

تستند هذه التوجيهات إلى مشاورات مكثفة مع الاتحاد. تم إصدار استطلاع للاتحاد حقق أكثر من 220 استجابة (انظر ملخص النتائج في الملحق أ). وأجرينا أيضًا 30 مشاورة مستفيضة مع موظفي الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF)، ومديري الجمعيات الأعضاء، وأصحاب المصلحة (انظر الموضوعات من واقع مقابلات الجمعيات الأعضاء في الملحق ب، وقائمة المشاورات كاملة في الملحق ج). وأخيرًا، أجرينا بحثًا مكتبيًا حول عمليات التخصيص في منظمات أخرى (مثل الصندوق العالمي (غلوبال فند)، و (GAVI).

2.1 المبادئ

هناك مبادئ عديدة توضع في الاعتبار عند تصميم عملية التخصيص الجديدة. ووردت هذه المبادئ في تقرير اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد (IRAC) وتم التأكيد عليها في المقابلات التي أجريت مع الجمعيات الأعضاء وفي الاستطلاع. ورتبناها حسب أهميتها النسبية بناءً على الاستطلاع:

- **شفافة:** يجب أن يفهم الأعضاء سبب تلقيهم مبلغ التمويل الذي طلبوه من خلال عملية يفهمها الجميع ويستطيعون الوصول إليها.
- **تراعي السياق:** يجب أن تستند هذه العملية إلى معايير عامة وموضوعية وأن تعكس أيضًا السياقات المحلية والاحتياجات وأنشطة الأعضاء.
- **مؤثرة:** يجب أن تُستخدم هذه العملية في توجيه الموارد إلى أفضل الجوانب تحقيقًا لأهداف الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF)، مثل الجمعيات الأعضاء الأعلى قدرة على الأداء وتحقيق النتائج.
- **شاملة:** هذه العملية يجب ألا تعاقب الجمعيات الأعضاء الضعيفة أو التي لا تزال في طور النمو، أو التي تخدم أكثر المجتمعات تهميشًا.
- **يمكن التنبؤ بها:** يجب أن يكون الأعضاء قادرين على وضع خطط لسنوات عديدة بناءً على استقرار مصادر التمويل، ويجب ألا تتعرض لتحويلات تمويلية حادة من سنة إلى أخرى.

ونتناول هذه المبادئ في المقترح أدناه، مع الإشارة إلى ضرورة معالجة أوجه المفاضلة بينها.

2. عملية التخصيص

1.2 نظرة عامة

وفقًا لتوصيات اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد (IRAC)، سوف يشمل تخصيص المسار 1 صيغةً لتحديد مخصصات التمويل الأساسي غير المقيدة المقصودة وعملية تخطيط واعتماد ميزانية الجمعية العضو لتحديد الاستخدام المقصود للأموال الأساسية غير المقيدة وغيرها.

وبمجرد الانتهاء من تنفيذها بالكامل، سوف تحدث عملية التخصيص والتخطيط كل ثلاث سنوات. وسوف يتوافق توقيت هذه الدورات التي تمتد لثلاث سنوات مع خطط اتحاد IPPF الإستراتيجية، وأول دورة مدتها ثلاث سنوات تقع في عام 2022 لتوجيه ميزانيات 2023-2025. ونتناول عمليات إعداد ميزانية عام 2021 و 2022 في القسم 4 "الجدول الزمني للتعميم والمراجعة".

2.2 أهلية الجمعيات الأعضاء

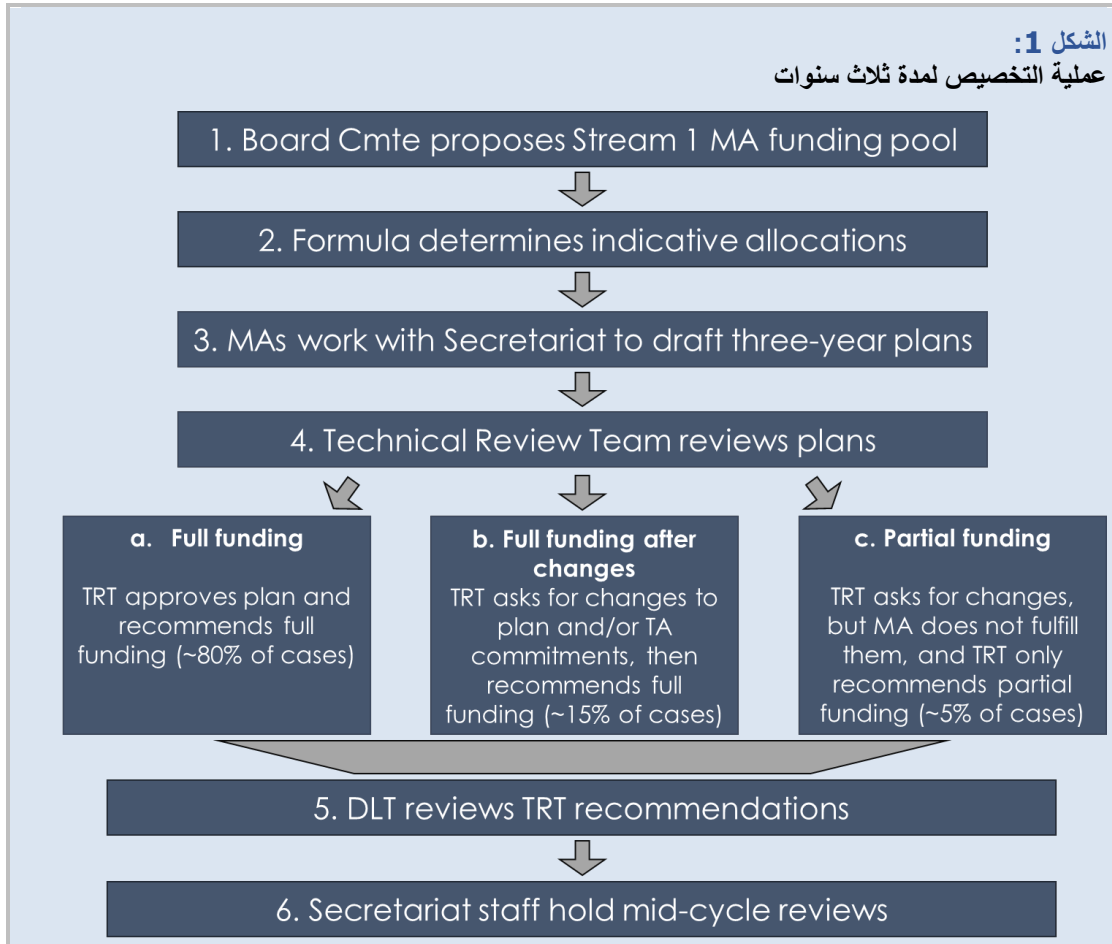
الجمعيات الأعضاء في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط الأدنى والبلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى ستكون مؤهلة للتقديم. وتماشياً مع قرار الجمعية العامة في نيودلهي، فإن الجمعيات الأعضاء في البلدان ذات الدخل المرتفع لن تكون مؤهلة للمسار 1؛ سوف يسعى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) لتأمين موارد أخرى لدعم الفئات الهشة والمهمشة في هذه البلدان (على سبيل المثال، عبر المسار 2، المنح المقيدة).

ولن يكون الشركاء المتعاونون مؤهلين للمسار 1 أيضاً.

ولن تسري التعديلات الخاصة بالأهلية على الفور. وسوف تظل البلدان مرتفعة الدخل التي تلقت منحاً أساسية في السنوات السابقة مؤهلة للحصول على تمويل عام 2021. وسوف يظل الشركاء المتعاونون الذين تلقوا منحاً من قبل مؤهلين لعام 2021 و 2022 لإتاحة الوقت للمهتمين والقادرين على السعي للحصول على الاعتماد.

3.2 طلب التمويل والموافقة عليه

سوف تجري عملية التخصيص على النحو التالي كل ثلاث سنوات (كالموضح في الشكل 1):



1. تقترح لجنة المجلس مجموعة تمويل المسار 1 للجمعيات الأعضاء: سوف توصي لجنة المجلس التي تشرف على قرارات التخصيص بتوجيه النسبة المئوية من الأموال غير المقيدة إلى المسار 1 (80% على الأقل) وكيفية تقسيم أموال المسار 1 بين الجمعيات الأعضاء والسكرتاريا. وسوف تقوم أيضاً بمراجعة الصيغة وهذه التقسيمات دورياً للتأكد من أنها لا تزال تخدم احتياجات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF)، وإجراء أي تعديلات مطلوبة بين الدورات (على سبيل المثال، تعديل الصيغة لإعطاء وزن أكبر لأداء الجمعية العضو). وسوف تقدم توصياتها إلى المجلس بكامل هيئته للموافقة عليها.

2. تحدد الصيغة مخصصات إرشادية: سوف تحدد الصيغة حد التمويل الأقصى المؤهلة له كل جمعية عضو. سوف يتم إخطار الجمعيات الأعضاء بهذا المبلغ لتتمكن من وضع الخطط اللازمة لتعظيم قيمة التمويل المتاح.

3. تعمل الجمعيات الأعضاء مع موظفي السكرتاريا لتطوير خطط مدتها ثلاث سنوات: سوف يقدم موظفو السكرتاريا المعنيون بالتركيز على الأقاليم الدعم للجمعيات الأعضاء في صياغة وتنقيح خططهم التي تمتد لثلاث سنوات. وهذا يشمل مراجعة المسودات واقتراح تغييرات جوهرية لتعزيز هذه الخطط. وعلاوة على ذلك، سوف توجه دعوة إلى موظفي السكرتاريا لموافاة فريق المراجعة الفنية (TRT) بأرائهم أو موافقاتهم أو مخاوفهم بشأن الخطط. ولضمان الشفافية، سيتم إطلاع الجمعية العضو ذات الصلة على هذه الآراء.

4. يقوم فريق المراجعة الفنية (TRT) بمراجعة الخطط وتقديم توصيات التمويل: سيقوم فريق المراجعة الفنية (TRT) بتقييم ما إذا كانت الخطط سليمة من الناحية الفنية، وتطرح أولويات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF)، وتتناول الأهداف المنشودة. وسوف يستعرض تقرير الجمعيات الأعضاء بشأن التقدم المحرز مقابل مؤشرات النتائج المعيارية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) في سياق ميزانية العام السابق. والهدف من هذه المراجعات هو دعم الجمعيات الأعضاء في تحديد مجالات النمو، وليس معاقبتهم على أوجه القصور. ونستعرض العمليات الداخلية لفريق المراجعة الفنية (TRT) بمزيد من التفصيل في القسم 3، "عملية مراجعة فريق المراجعة الفنية".

وبناءً على مراجعة فريق المراجعة الفنية (TRT)، سوف تُقيم الطلبات بإحدى النتائج الثلاث. وسوف يتم توثيق جميع النتائج وأسبابها وإطلاع الجمعية العضو عليها تحقيقاً للشفافية:

أ. **التوصية بالتمويل الكامل:** إذا وافق فريق المراجعة الفنية (TRT) على الخطة، فسوف يوصى بالتمويل الكامل. ويمكن مراجعة معظم الطلبات بسرعة، لا سيما التي تقل عن 200 ألف دولار، دون حاجة إلى المزيد من الآراء أو المراجعة (حوالي 75-80% من الجمعيات الأعضاء)

ب. **التمويل الكامل بعد التغييرات أو الالتزامات:** سوف يطلب فريق المراجعة الفنية (TRT) من الجمعية العضو أن تعدل الخطة وتقبل المساعدة الفنية. وإذا افترضنا موافقة الجمعية العضو على هذه الطلبات وتوثيقها في خطتها، فسوف يوصى فريق المراجعة الفنية (TRT) بالتمويل الكامل. وبعد عام واحد، سوف يقوم موظفو السكرتاريا المعنيون بالتركيز على الأقاليم بتقييم ما إذا كانت الجمعيات الأعضاء قد نفذت التغييرات المطلوبة. لن تحتفظ الجمعيات الأعضاء بالتمويل الكامل في السنوات اللاحقة إلا إذا نفذت التغييرات المطلوبة. (من المتوقع أن تحصل حوالي 10-15% من الجمعيات الأعضاء على الموافقة المبدئية حسب التغييرات أو المساعدة)

ت. **التوصية بالتمويل الجزئي:** في بعض الحالات، قد لا توافق جمعية عضو أو لا تكون قادرة على إجراء التغييرات التي يوصى بها فريق المراجعة الفنية (TRT). وفي هذه الحالات، سوف يوصى فريق المراجعة الفنية (TRT) بمبالغ تمويل مخفضة وسوف يوثق الأساس المنطقي لها ويعرضه على الجمعية العضو. ومن المتوقع أن يخفض فريق المراجعة الفنية (TRT) التمويل لمعالجة خطط البرامج الضعيفة أو غير الفعالة، وليس قضايا الاحتيال أو الامتثال لأنها تُعالج من خلال عملية العضوية بشكل أفضل. وإذا أجرت الجمعية العضو تغييرات كبيرة خلال فترة الدورة (على سبيل المثال، خطة جديدة لبرنامج بقيادة جديدة)، يمكنها أن تقدم طلباً جديداً للحصول على التمويل الكامل. (حوالي 5-10% من الجمعيات الأعضاء سيتم منحها تمويلاً جزئياً)

5. يراجع فريق قيادة المديرين (DLT) توصيات فريق المراجعة الفنية (TRT): سوف يقدم فريق المراجعة الفنية (TRT) توصياته إلى فريق قيادة المديرين (DLT). ومن المتوقع إلى حد كبير أن يدعم فريق قيادة المديرين (DLT) التخصيصات التي يقترحها فريق المراجعة الفنية (TRT)، وذلك في إطار الرؤية التي عرضها موظفو السكرتاريا من خلال فريق المراجعة الفنية (TRT). وسوف تركز مراجعة فريق قيادة المديرين (DLT) على ما يطرح من أسئلة على مستوى المحفظة. وسيقوم بإجراء تعديلات خاصة بكل بلد فقط في ظروف مخففة (وفي هذه الحالات، سيوثق أسبابها المنطقية لضمان الشفافية). وبعد موافقة فريق قيادة المديرين (DLT)، سيتم إخطار الجمعية العضو بقرار تمويلها.

وستتمكن جميع الجمعيات الأعضاء من معرفة مبالغ المنح النهائية لغيرها من الجمعيات الأعضاء ولكنها لن ترى إلا التخفيضات والأسباب المنطقية لحصولها على المنح.

6. يقوم موظفو السكرتاريا بإجراء مراجعات منتصف الدورة ويوضحون أهم القضايا التي تستدعي مراجعة من فريق المراجعة الفنية (TRT). سوف يقوم موظفو السكرتاريا المعنيون بالتركيز على المستوى الإقليمي بإجراء مراجعات رسمية مع الجمعيات الأعضاء بزيادات مدتها عام واحد. وسوف يقيمون أداء الجمعيات الأعضاء بالنسبة لخططهم باستخدام المواد المكتوبة التي جمعتها الجمعيات الأعضاء بالفعل من أجل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) (على سبيل المثال، مقاييس الأداء السنوية، وتحديثات الميزانية)، مع الأخذ في الاعتبار السياق الخاص بالجمعية العضو والدولة. وقد تضيف مراجعات منتصف الدورة عبئاً إدارياً ضئيلاً على الجمعية العضو وموظفي السكرتاريا. ومع ذلك، فإنها تُعد فرصة جيدة لموظفي السكرتاريا للتأكد من أن الجمعيات الأعضاء على المسار الصحيح وتحديد أي مجالات تحتاج فيها الجمعيات الأعضاء إلى مزيد من الدعم.

وفي معظم الحالات، سوف يتضح إذا كانت الجمعيات الأعضاء على المسار الصحيح، أو تحتاج إلى توجيهات بسيطة لتصحيح مسارها. وفي حالات نادرة، إذا لم تنفذ الجمعيات الأعضاء خطتها بأمانة أو بفعالية، فقد يؤدي ذلك إلى تخفيض منحة السنوات اللاحقة. وفي هذه الحالات، سوف يبنه موظفو السكرتاريا اللجنة الفرعية المنبثقة عن فريق المراجعة الفنية (TRT) (التي ستعامل فقط مع جودة الخطة وتنفيذها، وليس قضايا الاحتيال أو وضع العضوية). وستقوم هذه اللجنة الفرعية بعرض توصياتها على فريق قيادة المديرين (DLT) للبت في ضرورة تخفيض التمويل لبقية مدة الدورة. وسيتم توثيق الأساس المنطقي للتخفيض.

وتتضمن العملية المذكورة أعلاه أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى على النحو الذي تحدده اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد (IRAC)، مثل نظام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يقوم على ثلاثة مسارات منها مسار واحد للتمويل الأساسي، ونظام الصندوق العالمي (غلوبال فند) الذي يجمع بين الصيغة والتطبيق ويخضع لمراجعة لجنة فنية متخصصة.

3. عملية مراجعة فريق المراجعة الفنية

1.3 نظرة عامة

يهدف فريق المراجعة الفنية (TRT) إلى تقليل البيروقراطية مع تحديد ودعم الجمعيات الأعضاء التي تواجه تحديات يجب معالجتها. ونظرًا لأن موظفي السكرتاريا الذين يركزون على المستوى الإقليمي سوف يساعدون الجمعيات الأعضاء في صياغة ومراجعة الخطط الفعالة، ينبغي الحصول على موافقة فريق المراجعة الفنية (TRT) على معظم الطلبات دون أي تعديلات. وتمتاز مراجعة فريق المراجعة الفنية (TRT) بتصميم معين لتقييم البرنامج والميزانية على مستوى منظمة الجمعية العضو، بالإضافة إلى خطتها للتمويل الأساسي. وتحقيقاً لهذه الغاية، سوف تكون البرامج والميزانيات التي تعرضها الجمعيات الأعضاء انعكاسًا للأنشطة ومصادر التمويل على مستوى المنظمة.

وعندما يحدد فريق المراجعة الفنية (TRT) الجمعيات الأعضاء التي تواجه تحديات كبيرة، سيكون توجهه الأساسي نحو مساعدة الجمعية العضو في تحديد المسار الناجح للمضي قدمًا – وليس معاقبتها بسبب ثغراتها. وتحقيقاً لهذه الغاية، نتوقع أن يتم التغلب على معظم التحديات التي يحددها فريق المراجعة الفنية (TRT) من خلال إجراء تعديلات مقبولة للطرفين على الخطط والمساعدة الفنية، وذلك بالاعتماد على دعم موظفي السكرتاريا الإقليميين عند الضرورة. ولن نلجأ إلى تخفيض المنح إلا إذا كان هو الإجراء الأخير.

ونظرًا لأن دور فريق المراجعة الفنية (TRT) هو تقييم خطط الجمعية العضو، فيمكنه فقط اقتراح تخفيضات على مبلغ الصيغة إذا كان بالخطوة قصور. ولا يمكنه اقتراح زيادات للخطط القوية لأن المبلغ المقترح في الصيغة يفترض أن الجمعية العضو لديها بالفعل خطة قوية. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأن الصيغة ستخصص كل التمويلات المتاحة للمسار 1، فإن أي زيادات أخرى ستأتي على حساب التمويل المخصص للجمعيات الأعضاء الأخرى.

سوف يسعى فريق المراجعة الفنية (TRT) إلى العمل بكفاءة باستخدام المعلومات المتاحة داخل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF)، مع ضمان الموضوعية. وهذا يعتمد على التعليقات الواردة في الاستطلاع، والمقابلات مع الجمعيات الأعضاء، ومشاورات المانحين للتأكد من أن العملية تجري بموضوعية قدر الإمكان.

2.3 حوكمة وتشكيل فريق المراجعة الفنية (TRT)

سوف يضم فريق المراجعة الفنية (TRT) 12 موظفًا من موظفي السكرتاريا (أربعة منهم على الأقل ليسوا من المعنيين بالتركيز الإقليمي)، وأربعة خبراء خارجيين في مجال الحقوق والصحة الجنسية والإنجابية. سوف يقدم فريق المراجعة الفنية (TRT) تقريرًا إلى فريق قيادة المديرين (DLT) عن كل الأمور اليومية وسوف يرسل توصياته إلى فريق قيادة المديرين (DLT) لمراجعتها. ومع ذلك، سيكون فريق المراجعة الفنية (TRT) مسؤولاً أيضًا أمام لجنة المجلس عن عملياته رفيعه المستوى. ومن الناحية العملية، قد تطلب لجنة المجلس تقريرًا توضيحيًا عن الاتجاهات التي لوحظت في خطط العمل أو تطلب إجراء مراجعة لعينة من القرارات لضمان الموضوعية. ومع ذلك، ليس من المتوقع أن تقوم لجنة المجلس بمراجعة تفاصيل القرارات لكل دولة على حدة أو عمليات فريق المراجعة الفنية (TRT) الأخرى.

وسوف يترأس أحد الخبراء الخارجيين فريق المراجعة الفنية (TRT). وسوف يقوم الرئيس بتكليف المراجعين المسؤولين عن تلقي الطلبات، والخبراء الذين ينضمون إلى اللجان الفرعية. وبخلاف ذلك، لن يتمتع الرئيس بصلاحيات إضافية أو بصلاحيات التصويت. وسوف يراجع فريق المراجعة الفنية (TRT) أيضًا طلبات التمويل للمسار 2 لضمان التنسيق بين المخصصات عبر المسارين.

3.3 عملية المراجعة

سوف يقوم فريق المراجعة الفنية (TRT) بتطبيق الخطوات التالية على كل طلب يتلقاه من طلبات الجمعيات الأعضاء:

1. سوف تُجرى مراجعة أولية لكل طلب.

- المنح الأقل من 200 ألف دولار: يقوم بالمراجعة الأولية مراجع من السكرتاريا لا يركز على إقليم الجمعية العضو
- المنح البالغة 200 ألف دولار أو أكثر: يقوم بالمراجعة الأولية اثنان من المراجعين التابعين للسكرتاريا – أحدهما متخصص في الإقليم، والآخر غير متخصص

2. سوف يستخدم المراجع الأولي (المراجعون الأوليون) نموذج تقييم منظم لمراجعة الطلبات، مما يتطلب وضع تقييمات وفقًا لمعايير محددة. وفي نهاية نموذج التقييم، سيحدد كل مراجع نتيجة تقييم الطلب إما (أ) التمويل الكامل، (ب) التمويل الكامل معلق بالتعديلات/الالتزامات، أو (ج) خفض التمويل.

– المنح الأقل من 200 ألف دولار: وإذا لم يجد المراجع أية مشكلات رئيسية في الطلب، فلن يتطلب مزيداً من المراجعة. وإذا رأى المراجع أن الخطة تتطلب تغييرات أو تمويلاً مخفضاً، سوف ينضم مراجع ثانٍ، وسوف يلتزمون بالخطوات الموضحة أدناه للحصول على منح بقيمة 200 ألف دولار أو أكثر.

– المنح بقيمة 200 ألف دولار أو أكثر (أو منح أصغر إذا أشار المراجع الأول إلى مشكلات معينة):

- وإذا اتفق المراجعان على النتيجة، فلن يتطلب الأمر مزيداً من المراجعة.
- وإذا اتفق المراجعان على أن الخطة تحتاج إلى تعديلات أو التزامات معينة، فسوف يعملان مع الجمعية العضو وموظفي السكرتاريا المعنيين بالتركيز الإقليمي لإجراء التغييرات اللازمة. وسيقومون بعد ذلك بتقديم توصية بشأن ما إذا كانت الخطة المعدلة تستحق التمويل الكامل أم لا.
- وإذا اختلف المراجعون في تقييمهم للخطة الأصلية أو المعدلة، فسوف ينضم أحد الخبراء الخارجيين ويحسم الأمر بشأن كيفية المضي قدماً.

3. وبمجرد انتهاء المراجع الأولي (المراجعون الأوليون) من مراجعة جميع الطلبات، سيتم تكليف فريق أكبر بمراجعة مجموعة ثانوية من القرارات. على وجه التحديد:

- سيقوم الخبراء الخارجيون الأربعة، كفريق، بمراجعة جميع تخفيضات التمويل. وهذا سيضمن التنسيق بين المراجعين بشأن إجراء التخفيضات. كما أنه سيعطي القرار مصداقية أكبر، بحيث إذا اعترضت عليه الجمعيات الأعضاء، فالمراجعة الخارجية موجودة. ويجب أن يكون عدد الخطط محدوداً ولا ينبغي أن يؤدي إلى مزيد من التعديلات.
- وإذا لزم الأمر، ستقوم لجنة فرعية مكونة من خمسة أفراد (مع ممثلين خارجيين اثنين على الأقل) بمراجعة أي حالات تمثل صعوبة خاصة. وهذه القرارات سوف تشمل أي قرارات يطلب المراجع السابق إعادة النظر فيها، أو أي حالات يرفعها الخبراء الخارجيون للمراجعة الإضافية (على سبيل المثال، التخفيضات التي بدت شديدة للغاية، أو الخطط التي لم تخضع لفحص كافٍ، أو البلدان التي لديها منح كبيرة جداً). وسوف تتطلب القرارات تصويتاً بالأغلبية في اللجنة الفرعية.

4.3 حدود التغيير في مبالغ الصيغة

للتأكد من أن الصيغة تحتفظ بدور أساسي في المخصصات، سوف يُطلب من فريق المراجعة الفنية (TRT) عدم تخفيض المنح لأكثر من 15% من الجمعيات الأعضاء.

ونادراً ما سيتجاوز التخفيض في مبلغ المنحة، لكل جمعية عضو، نسبة 20% من المبلغ المقترح؛ ومع ذلك، في الظروف المخففة، يستطيع فريق المراجعة الفنية (TRT) إخطار فريق قيادة المديرين (DLT) بأنه يرى ضرورة إجراء تخفيض أكبر ويقترح هذا التخفيض.

5.3 الأموال التي لم تُخصص

سوف تُقسم الأموال المتبقية من التخفيضات بين شقين:

- (1) إعادة التوزيع بالتناسب على مستوى المحافظة بأكملها، و
- (2) الاحتفاظ بها لتلبية ما قد يظهر من احتياجات المسار 1 المستقبلية (على سبيل المثال، الجمعيات الأعضاء الجديدة التي تنضم في منتصف الدورة).

وسوف يحدد فريق قيادة المديرين (DLT) طريقة تقسيمها بين هذين الشقين.

4. الاختلافات حسب حجم المنحة

سوف تُصمم عمليات فريق المراجعة الفنية (TRT) وفقاً لحجم المنحة ليبقى مستوى الجهد اللازم للجمعيات الأعضاء والمراجعين متناسباً مع حجم المنحة. وسوف يعتمد محتوى الطلبات قدر المستطاع على البيانات الحالية التي تجمعها الجمعيات الأعضاء وتقدم تقارير بشأنها (على سبيل المثال، النتائج التي يتوقعها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) والغاية والنتائج ومجالات أداء إدارة نظام المعلومات الروتينية (PRISM)). وتحدد العملية ثلاثة مستويات من المنح، وتراعي وجه اختلاف العملية الخاصة بكل منها على أساس بُعدين اثنين – محتوى الطلبات وعملية المراجعة:

1.4 محتوى طلبات التقدم

- **المنح الأقل من 200 ألف دولار:** ستكون الطلبات مختصرة (على سبيل المثال، 3-5 صفحات). وسوف تشمل جميع الخطط على مستوى المنظمة، بما في ذلك خلفية موجزة عن سياق الدولة والجمعية العضو، ومجالات برامجها، وميزانية المنظمة عالية المستوى (مصادر الدخل حسب الفئة والمصروفات حسب مجال نشاطها)، والاستثمارات في مختلف مجالات النتائج النهائية، والأهداف المتوقعة المرتبطة بالنتائج المنشودة والإطار الاستراتيجي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF).

سوف يحتاج الطلب فقط إلى طرح فكرة عامة عن كيفية استخدام الأموال الأساسية (على سبيل المثال، تكاليف الموظفين والمكتب)، وسوف تُذكر فيه القيمة المضافة التي تقدمها هذه الأموال.

- **المنح التي تتراوح بين 200 ألف دولار و 500 ألف دولار:** هذه المنح سوف تستلزم طلبًا تُذكر فيه بعض التفاصيل البسيطة (على سبيل المثال، 5-7 صفحات) يتناول جميع الخطط على مستوى المنظمة. وهذا يشمل العناصر المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى استراتيجيات التنفيذ المستخدمة، والتحديات الرئيسية والخطط المقترحة لمواجهتها. سوف يحتاج الطلب فقط إلى طرح فكرة عامة عن كيفية استخدام الأموال الأساسية (على سبيل المثال، تكاليف الموظفين والمكتب)، وسوف تُذكر فيه القيمة المضافة التي تقدمها هذه الأموال.
- **المنح التي تزيد عن 500 ألف دولار:** هذه الطلبات تحتاج إلى ذات القدر من التفاصيل اللازمة للمنح التي تزيد عن 200 ألف دولار وتغطي جميع الخطط على مستوى المنظمة. وتستلزم أيضًا ميزانية مفصلة وخطة نشاط لإظهار كيفية استخدام الأموال الأساسية كلها أو معظمها (على سبيل المثال، مشروع معين للتتقيف الجنسي الشامل) وذكر القيمة المضافة لهذه الأموال.



2.4 عملية المراجعة

- **المنح الأقل من 200 ألف دولار:** المراجعة الأولية سوف تحتاج مراجعًا واحدًا فقط، وليس اثنين. وناشد المراجع أن يطلب معلومات المتابعة فقط التي تتناول عناصر تمثل مشكلات خطيرة فيما يبدو. وفي الحالات التي يوفر فيها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) أكثر من 75% من ميزانية الجمعية العضو، ناشد المراجع أن يدقق في خطط الجمعية العضو للتأكد من أنها معقولة.
- **المنح التي تتراوح بين 200 ألف دولار و 500 ألف دولار:** سوف تحتاج المراجعة الأولية اثنين من المراجعين. وسوف يركز المراجعان على تحديد الخطط أو الجمعيات الأعضاء التي لديها مشكلات كبيرة، وليس مطالبة الجمعيات الأعضاء القوية بتحسين الخطط أو تقديم توضيحات إضافية. وسوف نذكر المراجعين بأنه من المتوقع الموافقة على 80% من الخطط دون تعديلات.
- **المنح التي تزيد عن 500 ألف دولار:** سوف يلتزم المراجعون بتطبيق إجراءات مماثلة لإجراءات المنح التي تزيد عن 200 ألف دولار. ويستطيع المراجعون طرح المزيد من الأسئلة المحددة (على سبيل المثال، حول تكامل الخدمات)، وطلب الحصول على نتائج أدق للأنشطة التي تعتمد على التمويلات الأساسية حيث أن حجم المنحة أكبر.

5. الجدول الزمني للتنفيذ

سيتم طرح النهج والصيغة الجديدة على مراحل لتسهيل عملية التحول ومساعدة الجمعيات الأعضاء وموظفي الاتحاد على التعامل معها بارتياح. وسوف يجري التمويل لعام 2021 و 2022 على دورات مدتها عام واحد، وسوف تمثل فترة 2023-2025 أول دورة كاملة مدتها ثلاث سنوات. ويتناول الشكل 2 ملخص الجدول الزمني للتنفيذ على مدى السنوات الثلاث المقبلة. وفيما يلي الأقسام التي تحدد هذه العمليات، والجدول الزمني المتوقعة لكل منها.

	2021	2022	2023-25
Formula used	Old	New	New
MA plans required	One-year, in pilot regions	One-year, evaluative	Three-year, evaluative
Permanent committees in place	Not necessary	Yes	Yes

 Evaluate, refine process
 Evaluate, refine formula and process

1.5 تخصيص 2021: عملية جديدة (مبسطة) باستخدام الصيغة القديمة

سوف يمثل تخصيص 2021، الذي سيتم في النصف الثاني من عام 2020، أول فرصة لتجريب العملية الجديدة. وسوف يستخدم موظفو السكرتاريا الصيغ والعمليات الحالية، بما في ذلك التمويل على أساس الأداء على النحو المعمول به حالياً، لتحديد مخصصات الجمعية العضو. ومع ذلك، لن تحتجز السكرتاريا أي أموال من أموال الجمعية العضو للدعم الفني أو لأي استخدامات أخرى.

وبالإضافة إلى ذلك، سوف تطلب أقاليم تجريبية محددة (من المحتمل إقليم نصف الكرة الغربي وإقليم جنوب آسيا) من جمعياتها الأعضاء تقديم خطط الأعمال، والتي ستتم مراجعتها في إطار عملية التخصيص. وهذا سوف يسمح لبعض الجمعيات الأعضاء وموظفي السكرتاريا باكتساب خبرة في العملية الجديدة وتحديد أي مجالات تحتاج إلى تطوير قبل تعميمها على مستوى الاتحاد في عام 2021 من أجل تخصيص عام 2022.

يتناول الشكل 3 ملخص الجدول الزمني على النحو الموضح أدناه. تتوافق الخطوات مع خطوات العملية الموضحة في القسم 3.2 (الشكل 1).

عملية عام 2021 هي:



1. يحدد المجلس مجموعة تمويل المسار 1 للجمعيات الأعضاء (يوليو 2020). سوف يحدد المجلس النسبة المئوية مقسمة في إطار المسار 1 بين تمويل الجمعية العضو وتمويل السكرتاريا.

2. تستخدم الأقاليم الصيغ السابقة لتحديد التخصيصات المطلوبة (يوليو 2020). سوف يحدد موظفو السكرتاريا في كل إقليم مخصصات تمويل المسار 1 بتطبيق نفس الصيغة والعملية المتبعة في السنوات الماضية،

بما في ذلك التعديلات مثل التمويل على أساس الأداء (دون احتجاز أي أموال للدعم الفني أو بناء القدرات). الشركاء المتعاونون الذين تلقوا تمويلات سابقاً والجمعيات الأعضاء ذات الدخل المرتفع مؤهلين للحصول على تمويلات 2021.

الخطوات 3 و 4 قاصرتان على الأقاليم التي لديها خطط أعمال تجريبية (من المرجح إقليم نصف الكرة الغربي وإقليم جنوب آسيا).

3. تضع الجمعيات الأعضاء خططاً لمدة سنة واحدة (من أغسطس إلى منتصف سبتمبر 2020). ينبغي أن تحتوي الخطط على نفس أقسام خطة الثلاث سنوات السابق ذكرها، مع أن بعض العناصر قد تكون موجزة وفقاً لطبيعة التمويل لسنة واحدة. وسوف يقدم موظفو السكرتاريا الدعم اللازم للجمعيات الأعضاء في صياغة هذه الخطط، لتعزيز خبرة الجمعيات الأعضاء وموظفي السكرتاريا.

4. يقدم موظفو السكرتاريا ملاحظاتهم حول خطط الأعمال (أواخر سبتمبر 2020). سوف يقوم الموظفون الإقليميون بتقييم الخطط وتسجيل ملاحظاتهم بشأنها، حيث أنهم يؤدون الدور الذي سيؤديه فريق المراجعة الفنية (TRT) بمجرد الانتهاء من تشكيله. وسوف يستخدم الموظفون الإقليميون هذه العملية لتحديد الجمعيات الأعضاء التي تستحق خفض المخصصات (على سبيل المثال، إذا كان بالخطة قصور شديد لن تعالجه الجمعية العضو). وأي أموال محتجزة سوف تُستخدم في تمويل هذه الجمعيات الأعضاء لتحصل على دعم خارجي (لا يقدمه الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF))، أو يُعاد تخصيصها لجميع الجمعيات الأعضاء بالتناسب.

5. يراجع فريق قيادة المديرين (DLT) قرارات التمويل ويضعها في صيغتها النهائية (أغسطس وأكتوبر 2020). سوف يقوم فريق قيادة المديرين (DLT) بمراجعة التخصيص وإجراء أي تعديلات بشفافية، وتوثيق أي تغييرات في التمويل مع توضيح أسبابها. وبعد ذلك سيتم إخطار الجمعيات الأعضاء بمبالغ التمويل الخاصة بها. وبالنسبة للأقاليم التي لا تقوم بخطط الأعمال التجريبية، يمكن الانتهاء من التخصيصات في أغسطس. وبالنسبة للأقاليم التي تقوم بخطط الأعمال التجريبية، سيتم الانتهاء من التخصيصات في أكتوبر.

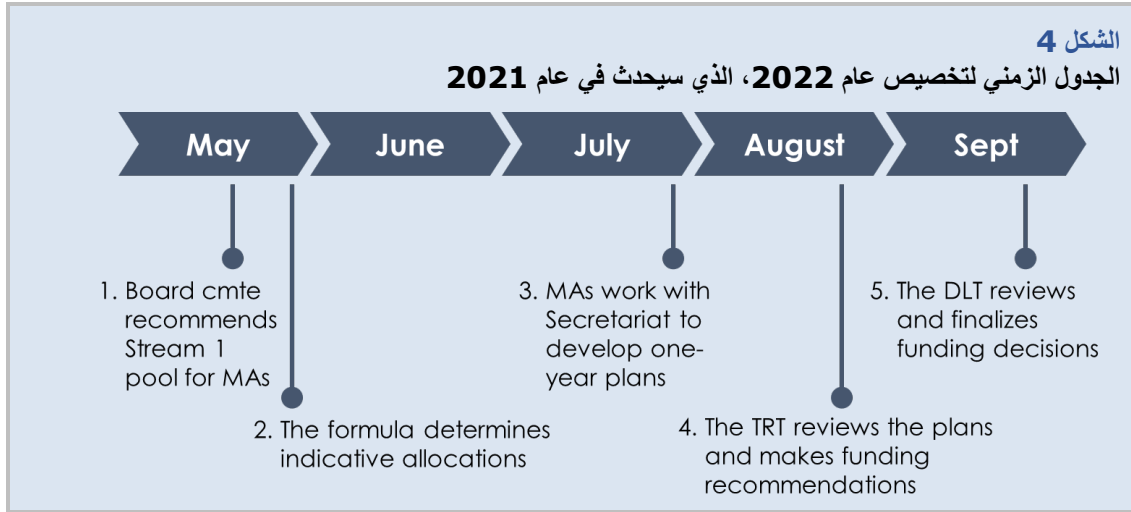
وستتم مراجعة الصيغة الجديدة للمسار 1 والموافقة عليها في اجتماع المجلس في نوفمبر 2020. وبين نوفمبر 2020 ومايو 2021، سوف تراجع لجنة المجلس عملية ميزانية 2021 وتقتراح أي مراجعات لعام 2022. وبحلول مايو 2021، سيتم تعيين فريق المراجعة الفنية (TRT) لعملية ميزانيات 2022.

2.5 تخصيص 2022: عملية جديدة (كاملة) باستخدام الصيغة الجديدة

سوف يتيح تخصيص عام 2022 فرصة لاختبار النهج الجديد بأكمله، ولكن في دورة مدتها سنة واحدة لتمكين أي تعديلات مطلوبة قبل الدخول في دورة مدتها ثلاث سنوات. وبحلول وقت انطلاق عملية 2022 في مايو، سوف ننهي من جمع لجنة المجلس، ومراجعة عملية التخصيص وأي مراجعات أخرى يتم إجراؤها، وجمع فريق المراجعة الفنية (TRT). ويتناول الشكل 4 موجزًا للخطوات الموضحة أدناه، مع مراعاة أي عناصر فريدة من نوعها لفترة تجريبية مدتها سنة واحدة. وبخلاف ذلك، يُفترض تطبيق جميع التفاصيل المبينة في القسم 2 أدناه:

1. تقترح لجنة المجلس مجموعة تمويل المسار 1 للجمعيات الأعضاء (مايو 2021). سوف تقدم اللجنة التوصيات المطلوبة، مثل التخصيص للمسار 1، والتقسيم بين الجمعيات الأعضاء والسكرتاريا في المسار 1. وبعد ذلك موافقة المجلس بالكامل.

2. تحدد الصيغة مخصصات إرشادية (مايو 2021). إذا كانت الصيغة الجديدة تنطوي على تحولات كبيرة في تمويل الجمعيات الأعضاء كل جمعية على حدة، فسوف يتم تنفيذها على مراحل على مدى عدة سنوات لتجنب حدوث تغييرات حادة في التمويل. أما الشركاء المتعاونون الذين كانوا يتلقون التمويل سابقًا، فلن تتأثر أهليتهم للحصول على تمويل 2022، لكن الجمعيات الأعضاء في الدول ذات الدخل المرتفع لن تكون مؤهلة لذلك.



3. تعمل الجمعيات الأعضاء مع موظفي السكرتاريا لتطوير خطط مدتها سنة واحدة (يوليو 2021). سوف تعرض المنظمات خطة لتقديم طلب الحصول على مبلغ التمويل الذي تقترحه الصيغة. ويتعين أن تضع هذه الخطة في غضون شهرين.

4. يقوم فريق المراجعة الفنية (TRT) الجديد بمراجعة الخطط وتقديم توصيات بشأن التمويل (أغسطس 2021). سوف يُمنح المراجع صلاحية إصدار توصية إما بالتمويل الكامل (حوالي 80% من الحالات)، أو التمويل الكامل بمجرد التزام الجمعية العضو بإجراء تغييرات معينة أو مساعدة فنية (حوالي 15% من الحالات)، أو التمويل الجزئي إذا فشلت الجمعية العضو في تنفيذ التغييرات المطلوبة (حوالي 5% من الحالات).

5. يراجع فريق قيادة المديرين (DLT) توصيات فريق المراجعة الفنية (TRT) (سبتمبر 2021). وبعد انتهاء مراجعة فريق قيادة المديرين (DLT) في سبتمبر، سوف تتلقى الجمعيات الأعضاء إخطارًا بمبالغ التخصيص الخاصة بها.

3.5 مخصصات 2023-2025: عملية جديدة، صيغة جديدة، دورة مدتها ثلاث سنوات

خلال النصف الأول من عام 2022، سوف تراجع لجنة المجلس العملية والصيغة وتقتراح أي مراجعات ختامية. وبينما يراجع الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) المقاييس المعتمدة التي يجمعها على مستوى المنظمة، سيتم دمج المقاييس المحدثة في خطط الجمعية العضو، ومتطلبات التقارير، والصيغة.

والتوقيت المحدد لخطوات تخصيص 2023-2025 سوف يتبع نفس الجدول الزمني الموضح لتخصيص 2022، بخلاف الفارق الأساسي بينهما وهو أن مدة الخطط ثلاث سنوات بدلاً من سنة واحدة.

ستجتمع لجنة فرعية من فريق المراجعة الفنية (TRT) في السنة الثانية والثالثة للتحقق من الجمعيات الأعضاء التي طلب منها إجراء تحسينات لتلقي التمويل الكامل في السنوات المقبلة. وستقوم السكرتاريا أيضًا بإجراء عمليات التحقق في منتصف الدورة مع جميع الجمعيات الأعضاء وإحالة أي مشكلات خطيرة تستدعي تخفيض المنح إلى اللجنة الفرعية لفريق المراجعة الفنية (TRT)، والتي سترسلها بعد ذلك إلى فريق قيادة المديرين (DLT).

الملحق أ: نتائج استطلاع الاتحاد

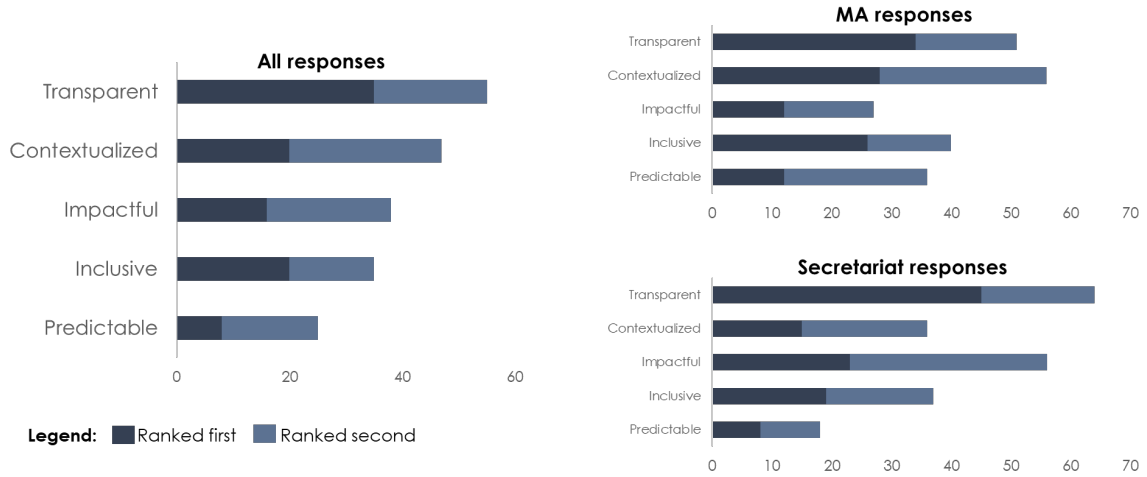
نشرنا استطلاعاً على موقع ippfischanging.org، في إطار عمليات التشاور، وكان مفتوحاً من 5 إلى 18 يونيو. وتلقى الاستطلاع أكثر من 220 استجابة على مستوى الاتحاد. وفيما يلي ملخص لأهم النقاط، ويليه نتيجة كل سؤال. الأرقام المنكورة في الملخص تمثل نسبة المشاركين الذين وافقوا أو وافقوا بشدة على بيان معين؛ وهم يمثلون المجموع الكلي على مستوى الاتحاد ما لم تحدد مجموعة فرعية معينة (على سبيل المثال، الجمعيات الأعضاء أو السكرتاريا). والأرقام المبينة على الرسوم البيانية قد لا تصل إلى 100٪ بسبب عملية التقريب.

أهم نقاط الاستطلاع:

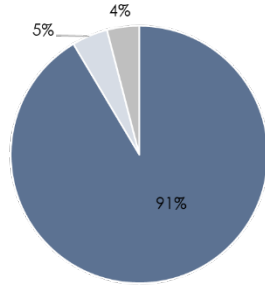
- أراد المشاركون أن تراعي العملية فئات مختلفة من الجمعيات الأعضاء وأن تكيف النهج المتبع وفقاً لاحتياجاتهم (91٪).
- أيد المشاركون استخدام مقاييس متعددة لاحتياجات الصحة الجنسية والإنجابية (96٪)، واستخدام مقاييس موضوعية للصيغة (69٪).
- أرادت الجمعيات الأعضاء (76٪) وموظفو السكرتاريا (84٪) أن تتأثر المخصصات بمستوى الأداء.
- أراد المشاركون أن تسهل العملية التحولات في التمويل بين الدورات، لمنع تحولات التمويل الكبيرة (89٪).
- أرادت الجمعيات الأعضاء الشفافية في مخصصاتها وأسباب أي تعديلات (98٪)، لكن البعض فقط أراد عرض هذه التفاصيل على الجمعيات الأعضاء الأخرى (62٪).
- أيدت الجمعيات الأعضاء (81٪) وموظفو السكرتاريا (86٪) التمثيل الخارجي في لجنة المراجعة، واتفقت الأغلبية أن تمكن اللجنة من إجراء تعديلات متوازنة بالنسبة لمخصصات الصيغة (68٪) فقط.
- يشعر المشاركون بأن السكرتاريا يجب أن تعمل مع الجمعيات الأعضاء للمساعدة في وضع خطط مدتها ثلاث سنوات (92٪).

س1: كيف تُحدّد أولويات المبادئ التالية لتوجيه عملية التخصيص؟

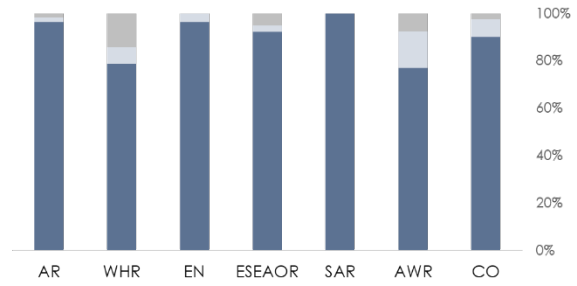
% of survey respondents who ranked each factor first and second



س2: يجب أن تراعي العملية فئات مختلفة من الجمعيات الأعضاء، وأن تصمم نهج التخصيص بناءً على احتياجاتها المختلفة (على سبيل المثال، الجمعيات الأعضاء الصغيرة التي تعتمد بشكل كبير على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF)، والجمعيات الأعضاء في البلدان منخفضة الدخل، والجمعيات الأعضاء التي لا تقدم خدمات)



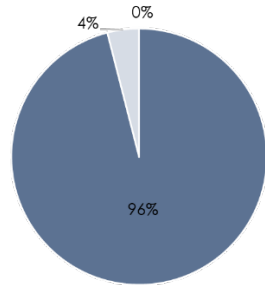
Overall responses



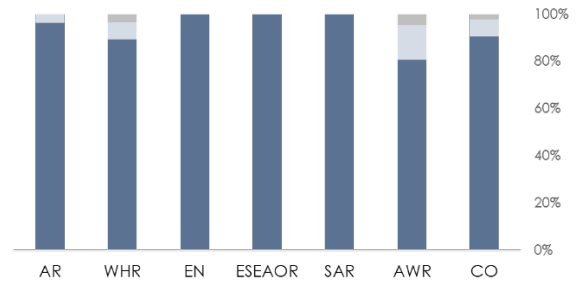
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

س3: يجب أن تراعي الصيغة أبعادًا متعددة لاحتياجات الحقوق والصحة الجنسية والإنجابية (على سبيل المثال، معدل وفيات الأمهات، وانتشار فيروس نقص المناعة البشري/الإيدز، ومعدل خصوبة المراهقات، ومؤشر عدم المساواة بين الجنسين)، وليس فقط احتياجات منع الحمل غير الملباة



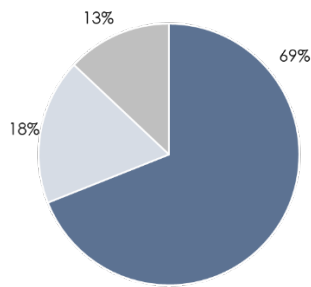
Overall responses



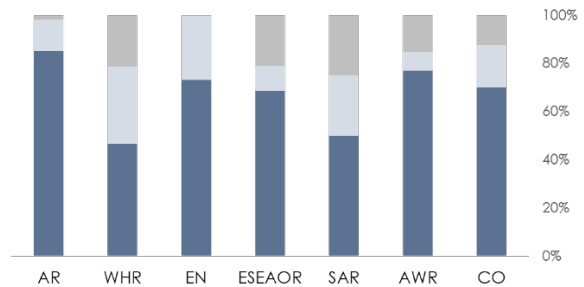
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

س4: ينبغي أن تستند الصيغة إلى مقاييس موضوعية (على سبيل المثال، بيانات من منظمة الصحة العالمية والبنك الدولي والمسوحات الصحية الديموغرافية)



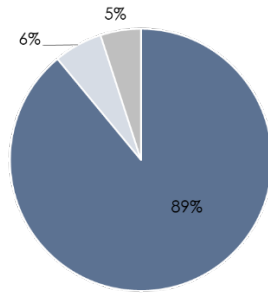
Overall responses



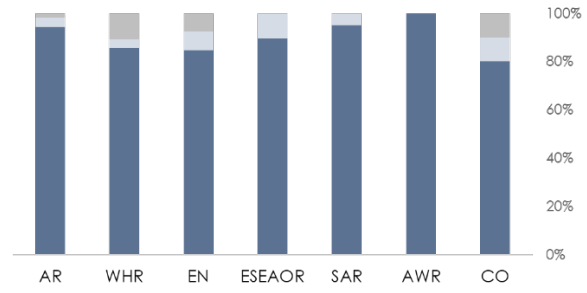
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

س5: إذا احتاج مستوى الدولة إلى تحولات إما لأعلى أو لأسفل بين دورات مدتها ثلاث سنوات، فيجب أن تعمل هذه العملية على تسهيل هذا التحول تدريجيًا لمنع حدوث تغييرات كبيرة في التمويل من دورة إلى أخرى



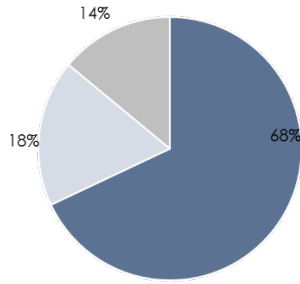
Overall responses



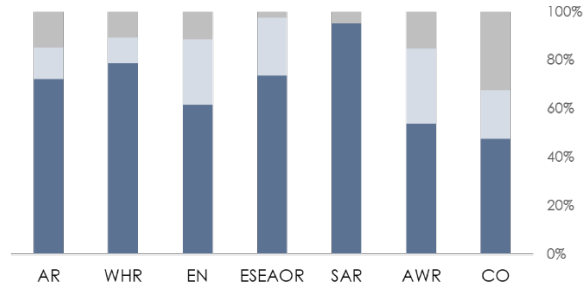
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

س6: لجنة الخبراء الفنيين التي تراجع التمويل ينبغي ألا تتمكن من تغيير التمويل الذي تحدده الصيغة إلا في حدود مبلغ متواضع فقط (على سبيل المثال، 5-10%).



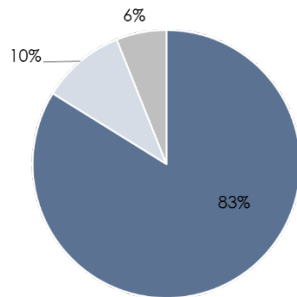
Overall responses



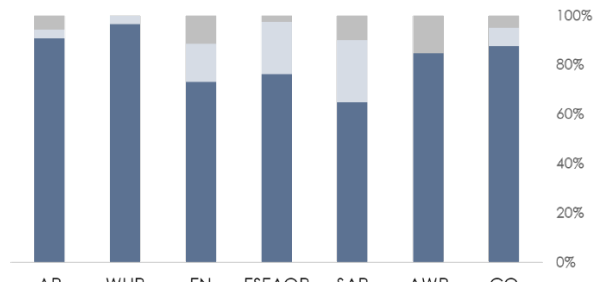
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

س7: يجب أن تتضمن عملية مراجعة الخبراء الفنيين مدخلات خارجية (على سبيل المثال، كأعضاء في لجنة الخبراء الفنيين أو مراجعة نتائج اللجنة) لزيادة الموضوعية



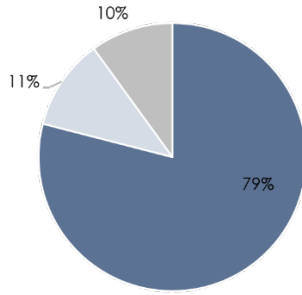
Overall responses



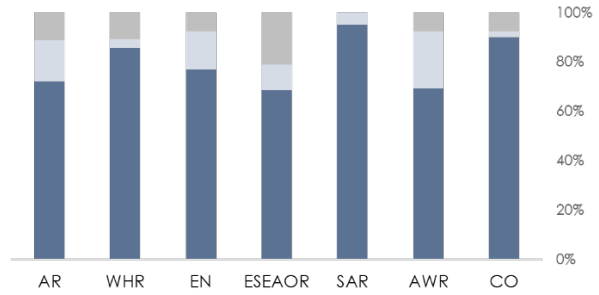
By region

Legend: Agree Neutral Disagree

س8: ينبغي أن تراعي المخصصات سجل متابعة الجمعية العضو وأن يتم تخفيضها بشكل كبير للجمعيات الأعضاء التي تعاني من مشاكل كبيرة في الأداء



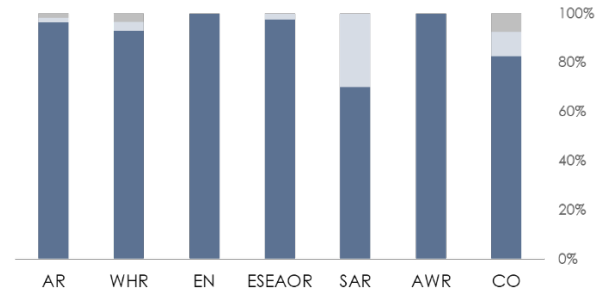
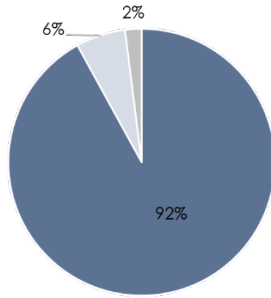
Overall responses



By region

Legend: Agree Neutral Disagree

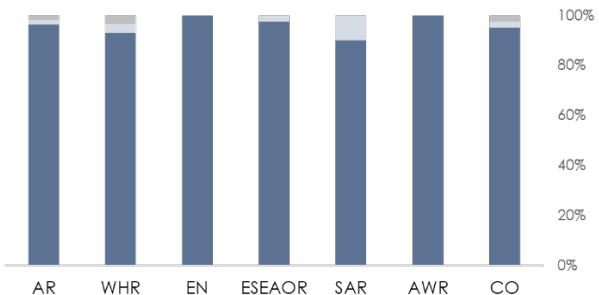
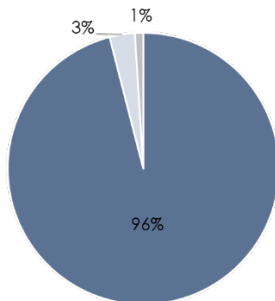
س9: لمساعدة الجمعيات الأعضاء على وضع خططهم الممتدة لثلاث سنوات، ينبغي أن يراجع موظفو السكرتاريا الإقليميون المسودات وأن يعملوا مع الجمعيات الأعضاء لمعالجة أي فجوات يجدها الموظفون الإقليميون في الخطط



By region

Legend: Agree Neutral Disagree

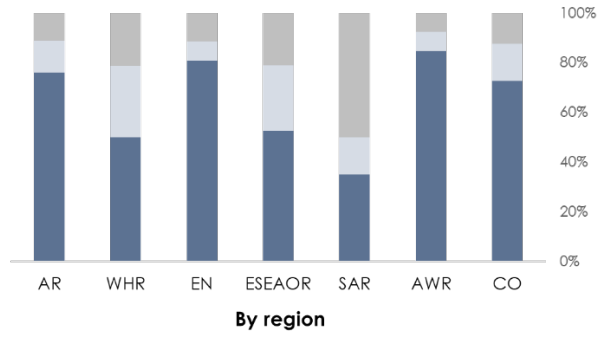
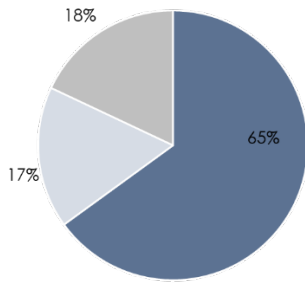
س10: يجب أن تطلع الجمعية العضو على مخصصاتها من الصيغة، إلى جانب أي تعديلات يقوم بها فريق المراجعة، والأساس المنطقي لهذه التعديلات



By region

Legend: Agree Neutral Disagree

س11: جميع الجمعيات الأخرى يجب إطلاعها علانية على نتائج الصيغة والتعديلات الخاصة بجميع الجمعيات الأعضاء، حتى يتمكن الجميع من معرفة مستويات التمويل والتعديلات الخاصة بالآخرين



Legend: ■ Agree ■ Neutral ■ Disagree

الملحق ب: موضوعات مقابلات الجمعيات الأعضاء

في إطار تطوير صيغة وعملية جديدة لتخصيص الموارد، أجرينا مقابلات مع عشرات الجمعيات الأعضاء التابعة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF). وكانت هذه المقابلات بمثابة تمهيد للاستطلاع الذي تم إرساله إلى الجمعيات الأعضاء وموظفي السكرتاريا وجعلتنا نفهم طريقة تفكير الجمعية العضو في أسئلة الاستطلاع على نحو أعمق وأدق. وراعينا التنوع في الجمعيات الأعضاء التي جرت معها المقابلات من حيث الإقليم واللغة والحجم والاعتماد على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) ومجالات النشاط؛ وفي الوقت نفسه، لا نتوقع أن تكون الجمعيات الأعضاء الـ 12 ممثلة تمامًا للاتحاد، ونعتمد على نتائج الاستطلاع في تحديد أي مطالبات نهائية. ويتناول هذا الملحق أهم المواضيع التي سمعناها في المقابلات.

* * *

1. تتطلع الجمعيات الأعضاء إلى عملية شفافة تشجع الأداء

عندما سُئلت الجمعيات الأعضاء عن المبادئ العامة التي يجب أن يعطيها النهج الجديد الأولوية، ركزت معظمها على زيادة الشفافية ومكافأة الأداء.

وتضمن شفافية العملية تحقيق الإنصاف في نتائج التخصيص وتعزيز النزاهة ومنع التحيز الموجود حاليًا. والعديد من الجمعيات الأعضاء قالت إنها ليست لديها فكرة عن سبب تلقيها المخصصات التي تحصل عليها حاليًا؛ وفهم طبيعة تخصيصها الحالي سوف يعزز مصداقية النظام لدى الجمعيات الأعضاء أكثر. وحسب قول إحدى الجمعيات الأعضاء، فإن "العديد من الجمعيات الأعضاء في الإقليم فقدت الثقة في المكتب الإقليمي". ويمكنك العثور على مدراء إقليميين يخصصون الموارد ... فإذا كنت من أصدقاء المدير الإقليمي، فسوف تحصل على المزيد من الأموال. وإذا وجدت عنيًا، فلن تحصل على الكثير."

وفيما يتعلق بالأداء، كان هناك دعم واسع النطاق من الجمعيات الأعضاء لأي نظام يكافئ الأداء القوي. وكانوا يشعرون بأن هذا سيضمن استخدام تمويل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) لإحداث أكبر تأثير ممكن وكانت لديهم اقتراحات محددة حول كيفية قياس الأداء بشكل صحيح، كما هو موضح أدناه. وحسب ما قالت إحدى الجمعيات الأعضاء، "لا يمكن أن يكون هذا الأمر سياسيًا. والعديد من القرارات داخل الاتحاد تُتخذ من وجهة نظر سياسية وليس من وجهة نظر النتائج."

وبالإضافة إلى الشفافية والأداء، أقر الكثيرون أيضًا بأهمية المرونة والقدرة على استقراء المستقبل والمساءلة وعدم ترك الجمعيات الأعضاء الأصغر تتخلف عن الركب. وعلى وجه الخصوص، أعرب الكثيرون عن تقديرهم لأهمية دورة الثلاث سنوات في تعزيز إمكانية استقراء المستقبل.

2. يجب أن تراعي الصيغة احتياجات الدولة، وأداء الجمعية العضو، وقيام الجمعية العضو بجمع الأموال، ودخل الدولة

لقد طلبنا من الجمعيات الأعضاء تحديد قيم تقريبية لمختلف عوامل الصيغة المحتملة. وفي المتوسط، شعروا بأن حاجة الدولة يجب أن تكون العامل الأكبر الذي يحدد حجم التخصيص (القيمة حوالي 40%)، ويليه أداء الجمعية العضو (حوالي 30%). ورأوا أن الباقي يجب أن تحدده قدرة الجمعية العضو على جمع الأموال (حوالي 20%) ودخل الدولة (حوالي 10%). وفيما يلي أهم وجهات النظر حول مزايا وتحديات كل عامل من هذه العوامل المحتملة:

- **حاجة الدولة:** اتفقت الجمعيات الأعضاء كلها على أن يكون هذا العامل هو المهيمن، بما يتماشى مع توصيات اللجنة المستقلة لتخصيص الموارد (IRAC) وتصويت الجمعية العامة في نيودلهي. وقالوا إن تعريف معنى الحاجة يجب أن يكون واسع النطاق، ليشمل عوامل تتجاوز الاحتياجات غير الملابة لتنظيم الأسرة (ليشمل صحة الأم والأمراض المنقولة بالاتصال الجنسي على سبيل المثال). وأشار البعض إلى أنهم يرغبون في تصميم المزيد من الإجراءات بطريقة تعكس المناخ السياسي للدولة واحتياجات الشريحة السكانية المهمشة والهشة على وجه التحديد، مع الاعتراف بصعوبة قياس هذه الشريحة بانتظام وعلى نحو موثوق على مستوى الدول.

- **أداء الجمعية العضو:** كان هناك دعم قوي لتعديل التخصيصات على أساس الأداء، ورأى كثيرون أنه يمكن استخدام مجموعة فرعية من المقاييس المعتمدة في مراجعة الأداء السنوي لهذا الغرض. وأشارت الجمعيات الأعضاء إلى ضرورة تقييم الأداء على أساس السياق، بما في ذلك حجم الاحتياجات غير الملابة للدولة، وحجم ميزانية الجمعية العضو، والأداء السابق. وحذر كثيرون من قياس الأداء على أساس الأهداف التي تحددها الجمعيات الأعضاء في خططها ذات الثلاث سنوات لأن ذلك قد يشجعها على تحديد أهداف متدنية ومصطنعة. وأشارت إحدى الجمعيات الأعضاء إلى أن الأداء يجب أن يظل قادرًا على تعزيز المخصصات لأكثر الجمعيات الأعضاء، وليس تقييدها، بحيث يكون لديها حافز على الأداء.

وتساءل البعض أيضًا عما إذا كانت مقاييس الأداء يمكنها أن تشمل خدمات للفئات الهشة أو المهمشة، أو مستوى رضا المستفيدين، أو تدابير نوعية إضافية، مع الاعتراف بأن الوصول إليها بدقة أكبر والاستمرار في جمعها أصعب بكثير. وأخيرًا، طُرحت أسئلة حول ما إذا كان من الممكن أن يخضع الأداء للإدارة التنظيمية الداخلية والامتثال لها، أو ما إذا كان من الأفضل معالجة هذه الأسئلة من خلال عملية العضوية والاعتماد.

- **قيام الجمعية العضو بجمع التبرعات:** اتفقت معظم الجمعيات الأعضاء على أن الجمعيات الأعضاء التي لديها دخل كبير آخر يجب أن تتلقى تمويلًا أساسيًا غير مقيد أقل بحيث يمكن توجيه الأموال إلى حيث تشتد الحاجة إليها وقالوا إن الصيغة يجب إعدادها بحيث لا تُحفز الجمعيات الأعضاء على عدم جمع التبرعات قط، وأن جمع التبرعات الخارجية دائمًا ما يؤدي

إلى انطلاق الجمعية العضو قدمًا. ومع ذلك، رأى العديد من الجمعيات الأعضاء أن جمع التبرعات لا ينبغي أن يُعتبر عاملاً من العوامل على الإطلاق لأن إدراجها كعامل يفيد من لا يبذلون جهداً في جمع التبرعات بأنفسهم.

- **دخول الدولة:** وافقت معظم الجمعيات الأعضاء على أن تتلقى الدول ذات الدخل المنخفض المزيد من التمويل. ومع ذلك، أشار البعض إلى أنه نظراً لارتفاع مستويات عدم المساواة في البلدان الأكثر ثراءً نسبياً، فليس من المنطقي إدراج دخل الدولة في الصيغة. واتفقت الجمعيات الأعضاء على أن حدود الدخل المستخدم ينبغي أن لا تشكل منحدرات حادة على أساس فئات معينة، ويجب بدلاً من ذلك ربطها بالتحويلات الفعلية في نصيب الفرد من إجمالي دخل الدولة القومي (على سبيل المثال، إذا أعيد تصنيف دولة من شريحة الدخل المتوسط الأدنى إلى شريحة الدخل المتوسط الأعلى، فلن تشكل منحدرًا في التمويل).

وذكرت جمعية عضو أن الجمعيات الأعضاء التي يجب عليها تخصيص الأموال داخليًا على مستوى أقاليم جغرافية مختلفة قد تصمم مخصصاتها الداخلية على أساس الصيغة العالمية التي يضعها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF).

3. مساعدة السكرتاريا بالغة الأهمية في وضع خطط قوية مدتها ثلاث سنوات

كانت الجمعيات الأعضاء حريصة على الحصول على دعم موظفي السكرتاريا في صياغة خططها الممتدة لثلاث سنوات. وقالت إنها تنظر بعين التقدير إلى الآراء الموضوعية، وليس فقط التعديلات الصغيرة، المتعلقة باتجاه عملها.

ويتمتع معظمهم بخبرة في صياغة خطط مدتها عام واحد فقط، مع أن البعض قد وضع خططًا متعددة السنوات لمانحين محددين أو لتخطيطهم الاستراتيجي. وبناءً على هذه الخبرات، اقترحوا أن هذه الخطط يجب أن تتضمن أهداف وغايات ونتائج كل جمعية عضو، ومؤثراتها، وميزانيتها، وأنشطتها، وتبرير النهج المعتمد، وخطة القياس والتقييم.

وذكرت الجمعيات الأعضاء أيضًا أنها تستطيع، في فترة الثلاث سنوات، أن تتوقع ميزانياتها الإجمالية، لكن لا يمكنها أن تتوقع تفاصيل الأموال الأساسية التي سيتم إنفاقها. ولتعزيز المرونة، فإنهم يرجون من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (IPPF) أن يتفضل بشكرًا بمراجعة ميزانية برامجه الإجمالية، وأن يترك لهم توزيع الأموال الأساسية غير المقيدة على الميزانية وفقًا لتقديرهم.

4. يتألف فريق المراجعة الفنية (TRT) في الأساس من موظفين داخليين مع بعض الأصوات الخارجية المؤثرة

أراد نصف الجمعيات الأعضاء، وهي تعددية واضحة، أن تكون غالبية فريق المراجعة الفنية (TRT) من الخبراء الداخليين وعدد قليل من الخبراء الخارجيين. وتضمنت تشكيلات فريق المراجعة الفنية (TRT) المقترحة الأخرى خبراء داخليين تمامًا، أو خبراء داخليين وخارجيين متساويين في العدد، أو أغلبية من الخبراء الخارجيين، أو أغلبية من ممثلي الجمعيات الأعضاء. واقترح البعض أيضًا ضمان تمثيل الشباب في فريق المراجعة الفنية (TRT).

أشارت الجمعيات الأعضاء إلى أن موظفي السكرتاريا يمكنهم إصدار الأحكام الأكثر استنارة لأنهم يعرفون ديناميكيات الدولة وقدرات وقضايا الجمعيات الأعضاء. كما ذكروا أن هذا يساعد في تبسيط إجراءات العملية وتقليل البيروقراطية. في الوقت نفسه، أقر الكثيرون بأن بعض الأصوات الخارجية يمكنها أن تساعد في ضمان موضوعية العملية تمامًا. وقالت إحدى الجمعيات الأعضاء "يوجد الكثير من المعرفة داخل الاتحاد... لكنني سأفعل ذلك بمساعدة مستشار خارجي". وأضاف آخر قائلاً، "نحن بحاجة إلى شخص خارجي لتحقيق التوازن. وفي بعض الأحيان إن كنت من داخل المنظومة، فلن ترى أمورًا تحتاج إلى نظرة بعيدة جدًا. ولن ترى ما وراء هذا الباب".

ولتعزيز موضوعية العملية، اقترح البعض أن ينضم إلى الممثلين الداخليين خبراء فنيون من كل إقليم وموظفي المكتب المركزي، إذ يُفترض أنهم أكثر موضوعية من كبار الموظفين الإقليميين. "والمكاتب الإقليمية والمركزية بها فنيون جيّدون جدًا"، حسب ما ذكرت إحدى الجمعيات الأعضاء.

5. يجب أن يعطي فريق المراجعة الفنية (TRT) الأولوية للآراء والتحوار مع الجمعيات الأعضاء؛ وليس من الواضح ما إذا كان يجب تقييد صلاحيتها في تعديل المخصصات وكيفية ذلك

ترى الجمعيات الأعضاء أن أهم جزء في مراجعة فريق المراجعة الفنية (TRT) هو الحوار والتوصيات التي تقدمها إلى الجمعيات الأعضاء. وفي بعض الحالات، سيؤدي ذلك إلى قيام الجمعيات الأعضاء بتنفيذ تعديلات على الخطط متفق عليها بالتبادل؛ وفي حالات أخرى، سيؤدي ذلك إلى التزام الجمعيات الأعضاء بالمساعدة الفنية. وأكدت الجمعيات الأعضاء على أن فريق المراجعة الفنية (TRT) ينبغي أن يحاول دائمًا دعم الجمعيات الأعضاء أولاً لتعزيز خططها، وأن يكون اللجوء إلى خفض التمويل هو آخر الحلول.

واختلفت الآراء حول ما إذا كان ينبغي تقييد صلاحيات فريق المراجعة الفنية (TRT) بشأن مقدار التمويل الذي يمكن تعديله، وإذا كان الأمر كذلك، فما هو الحد المطلوب. واقترح البعض أن لا يعدل أكثر من 5% من التمويل، واقترح آخرون أن يعدل حتى 20%، واقترح البعض الآخر أن يتمتع بصلاحيات غير محدودة، مادامت هناك مبررات لتعديلاته. وذهبت إحدى الجمعيات الأعضاء إلى "ضرورة عدم وضع حدود معينة. وفي نهاية الأمر نحتاج إلى معرفة أفضل طريقة لأداء عملنا." واقترح البعض أن هناك حالات تكون فيها خطة الجمعية العضو سيئة بدرجة تستدعي طلب تعديل كبير جدًا (على سبيل المثال، أكثر من 20%)، ويجب معالجة المشكلة من خلال قناة أخرى، مثل الاعتماد، وليس عملية التخصيص.

6. يجب أن تكون العملية شفافة للغاية، وأن يعرف كافة الأطراف جميع المبالغ المخصصة للجمعيات الأعضاء ومبررات أي تعديلات على مخصصات كل جمعية عضو

كانت الجمعيات الأعضاء مهتمة بإنشاء عملية شفافة للغاية. واتفق الجميع على ضرورة تمكين كل جمعية عضو من الاطلاع على (1) مبلغ التخصيص النهائي لجميع الجمعيات الأعضاء الأخرى، و (2) أي تعديلات أجرتها اللجنة على مخصصاتها، والأساس المنطقي لتلك التعديلات (على سبيل المثال، خفض بنسبة 5% لعدم وجود خطة واضحة بشأن التثقيف الجنسي الشامل). وطالب نصف الجمعيات الأعضاء بالمزيد من الشفافية، والسماح لكافة الجمعيات الأعضاء بالاطلاع على التعديلات التي تُجرى على الأقران وبيان أساسها المنطقي.

7. عملية مخصصات السكرتاريا يجب أن تضمن المساواة والتركيز على خدمة الجمعيات الأعضاء

أعربت الجمعيات الأعضاء عن تقديرها للنهج الجديد المعتمد في وضع ميزانية السكرتاريا وقد يتطلب خطة مدتها ثلاث سنوات ومراجعة ميزانية السكرتاريا. وعبرت عن إعجابها بأن هذا من شأنه أن يُقدم للسكرتاريا مبادئ مماثلة للمساءلة، وربما يوجه المزيد من الموارد إلى الجمعيات الأعضاء مباشرة. واقترحوا، على وجه التحديد، أن تكون السكرتاريا مسؤولة عن مؤشرات أداء محددة (على سبيل المثال، جمع التبرعات، ودعم جهود الدعوة)، وعن التدابير المحددة لدعم الجمعيات الأعضاء (على سبيل المثال، جزء من الأموال التي تُنفق على تقديم المساعدة الفنية للجمعيات الأعضاء).