مجلس الأمناء
02-03 ديسمبر 2021

الإشارة إلى
البند 6.1 من جدول الأعمال

البند 6.1 من جدول الأعمال: ورقة المعلومات الأساسية عن سياسة الاحتياطيات

بند العمل

أوصت لجنة المالية والتدقيق والمخاطر بسياسة الاحتياطيات، بناءً على المداولات التي تلت تقديم الإدارة لورقة المعلومات الأساسية التالية.

1. المقدمة

توفر هذه الورقة معلومات أساسية حول سبب طلب الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لسياسة الاحتياطيات، ودور الأمناء في الموافقة على سياسة الاحتياطيات، والإشراف عليها، كما توفر التوجيهات وأفضل الممارسات من لجنة المؤسسات الخيرية. تُراجع سياسة الاحتياطيات الحالية لتقييم استمرار صلاحية تطبيقها وتقديم توصية لعام 2021 وما بعده. وتُوفّر بعض البيانات المقارنة من المؤسسات الخيرية الأخرى للسياق.

2. ما الاحتياطيات؟

تتألف الاحتياطيات من جزء من الصناديق غير المقيدة للمؤسسة الخيرية يُتاح للإنفاق بدون قيد على أي من أغراض المؤسسة الخيرية.

تحدد المذكرة الإرشادية الصادرة عن لجنة المؤسسات الخيرية في إنجلترا وويلز ("احتياطيات المؤسسات الخيرية: بناء القدرة على الصمود") النقاط الرئيسية لأمناء المؤسسات الخيرية عند إعداد سياسة احتياطيات مؤسساتهم الخيرية أو إعداد التقارير عنها:

- يفرض قانون المؤسسات الخيرية إنفاق أي دخل تحصل عليه المؤسسة الخيرية في غضون فترة زمنية معقولة من استلامه. ولا يحق للأمناء الاحتفاظ باحتياطيات الدخل إلا إذا رأوا أن ذلك يصب في مصلحة المؤسسة الخيرية.
- ينبغي أن تأخذ سياسة الاحتياطيات بعين الاعتبار الظروف الخاصة للمؤسسة الخيرية وينبغي ألا تعتبر سياسة ثابتة. وينبغي أن تظهر قدرة المؤسسة الخيرية على الصمود وقدرتها على إدارة الصعوبات المالية غير المتوقعة.
- ينبغي للأمناء مراقبة فاعلية السياسة ومراجعتها بانتظام في ضوء تغير التمويل والمناخ المالي والمخاطر الأخرى.

إن تحديد مستوى الاحتياطيات التي يحتاج إليها الاتحاد مهم لتجنب أن تكون مستويات الاحتياطيات:

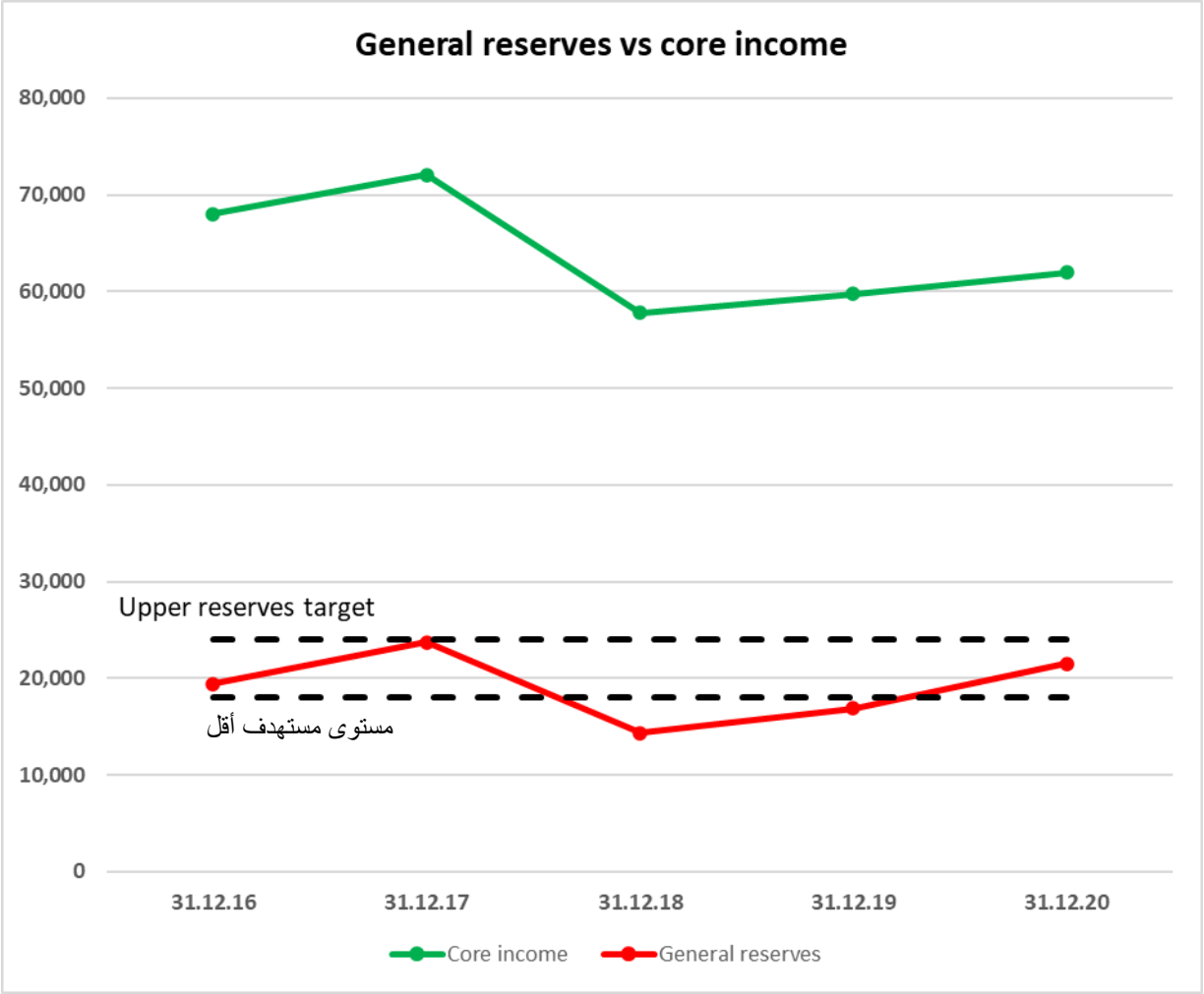
- **أعلى من اللازم؛** ما يحد من المبلغ الذي يتم إنفاقه على الأنشطة الخيرية
أو
- **منخفضة للغاية؛** ما يزيد من مخاطر عدم قدرة الاتحاد على مواصلة أنشطته في حالة حدوث صعوبات مالية في المستقبل.

3. سياسة الاحتياطيات الحالية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

في مايو 2013، وافق مجلس الإدارة (السابق لمجلس الأمناء) مستوى مستهدف للاحتياطيات العامة قائم على المخاطر يتراوح بين **18 مليون دولار أمريكي و24 مليون دولار أمريكي**؛ ما يضمن أن يمتلك الاتحاد الموارد المتاحة لإدارة المخاطر المالية وتقلب الدخل قصير الأجل ومواصلة الاستثمار في المبادرات لتحقيق أهدافه المحددة في الإطار الإستراتيجي الحالي.

لا يزال الاتحاد يستخدم هذا الهدف أثناء تقييم المستوى الأمثل للاحتياطيات.

يوضح الرسم البياني أدناه مستوى الاحتياطيات العامة على مدار السنوات الخمس الماضية:



ظلت الاحتياطيات العامة عند مستوى يتراوح بين 25% و35% من الدخل الأساسي غير المقيد على مدار السنوات الخمس الماضية.

4. نهج وضع سياسة الاحتياطيات

تدرك لجنة المؤسسات الخيرية بأنه لا توجد طريقة أو نهج واحد لوضع سياسة الاحتياطيات غير أنها تقترح اتباع الخطوات التالية:

أ. فهم طبيعة الصناديق الخيرية المملوكة
ب. تحديد الأصول العاملة
ج. فهم التأثير المالي للمخاطر
د. مراجعة مصادر الدخل
ه. تقييم تأثير الخطط والالتزامات المستقبلية
و. الموافقة على سياسة الاحتياطيات

أ. فهم طبيعة الصناديق الخيرية المملوكة

كانت الصناديق الخيرية الموحدة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في 31.12.20 على النحو التالي:

		US$'000
Unrestricted funds and reserves		
General reserves		21,510
Designated funds:		
- Asset revaluation fund	12,000	
- Fixed asset fund	7,798	
- Other designated funds	20,812	
- Innovation fund	277	
- Pension liability	- 12,424	
		28,463
Total unrestricted funds and reserves		**49,973**
Restricted funds		**30,997**
Endowment		**1,394**
Total funds and reserves		**82,364**

في 31 ديسمبر 2020، تم تحويل الصناديق الإقليمية المخصصة[1] إلى الاحتياطيات العامة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وتم تضمينها في المبلغ 21 مليون و510 آلاف دولار أمريكي المذكور أعلاه.

يحتفظ الاتحاد بالصناديق المقيدة لاستخدامها وفقًا للقيود المحددة التى تفرضها الجهات المانحة أو التى تم جمعها لغرض معين. بالإضافة إلى ذلك، يحتفظ الاتحاد بهبة واحدة نيابة عن الجمعية العضو فى جمهورية كابو فيردي (الذي تحتفظ به حاليًا WHRO ويتم التفاوض بشأن إعادته إلى الاتحاد).

كجزء من العملية القياسية، يحدد مجلس أمناء الاتحاد، من وقت لآخر، المجالات الإستراتيجية للاستثمار ويوافقون على سحب الأموال من الاحتياطيات العامة، وتخصيصها لهذه المجالات الإستراتيجية. وبوجه عام، تُخصص هذه الصناديق للمناطق التي لا يتوفر فيها تمويل محدد من الجهات المانحة. وتستخدم هذه الأموال على مدار العامين المقبلين وتُقدم التقارير إلى مجلس الأمناء بشكل منتظم. ويشمل ذلك الاستثمار في إنشاء المراكز والصناديق وتعزيز الأنظمة.

تُستثنى الصناديق المخصصة والصناديق المقيدة وصناديق الهبات من حساب الاحتياطيات المجانية، إذ لا يمكن حقًا إنفاقها بحرية في حالة التحقُّق غير المتوقع للمخاطر.

ب. تحديد الأصول العاملة

يُحتفظ بالأصول الثابتة للاتحاد في صندوق مخصص للأصول الثابتة (7 ملايين و798 ألف دولار أمريكي أعلاه) وتُستبعد من الاحتياطيات العامة. وتعتبر هذه الأصول في الأساس ملكية حرة كما أنها ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة الخيرية.

على الرغم من ذلك، في أسوأ السيناريوهات التي تتضمن صعوبات مالية كبيرة، يستطيع الاتحاد بيع أو رهن العديد من الممتلكات:

- مبنى فرع لندن
- العقار الاستثماري في لندن (شقة سكنية)
- قطعة الأرض في نيروبي

[1] جمعت المكاتب الإقليمية أموال الصناديق الإقليمية المخصصة بمرور الوقت من خلال توليد الدخل المحلي، والمدخرات التي تم تحقيقها من الموارد الأساسية غير المقيدة المخصصة للمكاتب الإقليمية واستعادة الموارد الأساسية غير المقيدة المخصصة للاتحادات الأعضاء. وقد تم استخدام هذا الصندوق لتمويل المساعدة الفنية للجمعيات الأعضاء/الشركاء المتعاونين ("CP") و/أو مشاركة الجمعيات الأعضاء والشركاء المتعاونين في الأنشطة التي تنظمهاالجمعيات الأعضاء.

- الممتلكات في كوالالمبور
- الممتلكات في بروكسل.

غير أنه في ظل الظروف العادية، يستغرق بيع أي عقار بعض الوقت وفي أوقات الشدة عندما تقتضي الحاجة البيع السريع، قد لا تحصل المنظمة على سعر جيد لممتلكاتها. في هذا السياق، ستستبعد العائدات المحتملة من مبيعات الممتلكات هذه من سياسة الاحتياطيات.

ج. فهم التأثير المالي للمخاطر

إن سجل مخاطر الاتحاد محدث للفترة من أكتوبر 2020 إلى سبتمبر 2021 وتم الانتهاء منه كجزء من عملية استشارية في أغسطس/سبتمبر 2020 بين كبار موظفي الأمانة. ووافق عليه مجلس الأمناء في نوفمبر 2020.

تم تحديد المخاطر الرئيسية التي يحتمل أن تؤثر في الاحتياطيات. وعند مراجعة التأثير المالي لهذه المخاطر، يُنظر في التأثير قصير المدى ومدى إمكانية سحب الاحتياطيات لتوفير الوقت لتنفيذ أنشطة تخفيف إضافية وللتكيف مع الظروف المالية المتغيرة.

- **فقدان التمويل من الجهات المانحة نتيجة لإعادة ترتيب الأولويات وانكماش الاقتصاد وتزايد حوادث الاحتيال/سوء الإدارة في مختلف مناطق الاتحاد وما إلى ذلك**

في عام 2020، تبرعت الحكومات بنسبة 95% من دخل الاتحاد غير المقيد و84% من دخله المقيد. مع انكماش الاقتصادات العالمية في أعقاب جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، ثمة احتمال أن تنخفض ميزانيات المساعدات الخارجية بشكل متناسب أو تنقطع في أسوأ الحالات، كما هو الحال في المملكة المتحدة (عمليات الخفض لوزارة الخارجية وشؤون الكومنولث).

من السابق لأوانه تحديد التأثير المحتمل على الاتحاد على المدى المتوسط، ولكن نظرًا لأن 97% من الدخل الأساسي غير المقيد للاتحاد قد تم رصده بالفعل لعام 2021، فمن غير المرجح أن يكون هناك أي تأثير على المدى القصير.

منذ أن أطلق الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة خدمة الإبلاغ السري عن الحوادث الخارجية (SafeReport)، قُدمت العديد من الشكاوى المتعلقة بعمليات الاحتيال المشتبه بها التي أدت إلى تحقيقات واستنتاجات مهمة. وبينما يعتبر الاتحاد هذا أمرًا جيدًا نظرًا لأنه يمكّنه من التعامل مع هذه المشكلات وتنفيذ إستراتيجيات مناسبة لمكافحة الاحتيال، إلا أن هناك خطرًا يتمثل في إثناء الجهات المانحة.

يعمل الاتحاد مع الجهات المانحة بشكل استباقي لإبلاغهم بالإجراءات التي يتخذها لمواجهة هذه المخاطر ولتعزيز الرقابة المالية على الجمعيات الأعضاء من خلال إطار الضمان العالمي الجديد. في هذه المرحلة، تكون الملاحظات الواردة من العديد من الجهات المانحة داعمة ومشجعة. ومع ذلك ، بالرغم من أنه لا يوجد دليل في هذه المرحلة على أن حوادث الاحتيال التي تم الإبلاغ عنها في الاتحاد لا تتماشى مع المنظمات غير الحكومية الدولية الأخرى العاملة في نفس الظروف وفي نفس الولايات القضائية، ثمة بعض الدلائل على أن بعض الجهات المانحة تنظر في هذه القضية بجدية (على سبيل المثال، أشار النرويج إلى أن حالة الاحتيال الحالية قد تؤثر في توقيت عملية الدفع الأساسية لعام 2021).

إضافة إلى ذلك، لدينا أمثلة خفضت فيها الجهات المانحة، مثل اليابان، تمويلهم الأساسي في عام 2021 من 3.9 مليون دولار أمريكي إلى 2.9 مليون دولار أمريكي، نظرًا لحقيقة أن معظم المساعدة الإنمائية الرسمية المتعلقة بحقوق الصحة الجنسية والإنجابية يتم توجيهها إلى الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا (GFATM) والتحالف العالمي للقاحات والتحصين (GAVI)/كوفاكس مع خفض الأولوية النسبية لحقوق الصحة الجنسية والإنجابية وإثبات أنها أثرت في صندوق الأمم المتحدة للسكان بالقدر نفسه.

في ضوء العوامل المذكورة أعلاه، استعرض الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة توقعات التمويل الأساسي للفترة 2021-2023 وحدد ثلاثة سيناريوهات محتملة مقارنة بالدخل الأساسي المدرجة في الميزانية لعام 2021 على النحو التالي:

السيناريو	2021	2022	2023
أسوأ الحالات	انخفاض بنسبة 10% (مستبعد جدًا في هذه المرحلة)	انخفاض بنسبة 15-20%	انخفاض بنسبة 25-27%
المرجح للغاية	يظل كما هو متوقع	انخفاض بنسبة 6-10% (تأكيد 65% تقريبًا من العقود)	انخفاض بنسبة 10% عن مبالغ 2021. ستراجع العديد من العقود في عام 2023 لذلك ترتفع مستويات عدم اليقين.
أحسن الحالات	يظل كما هو متوقع (97% من القيمة التي التزمت بها الجهات المانحة بالفعل)	زيادة بنسبة 5%	زيادة بنسبة 10%

إذا تخلفت الجهات المانحة غير المقيدة عن سداد 10-20% من الالتزامات الحالية بطرق لم تتمكن الأمانة من الاستجابة إليها بسرعة، سيبلغ التأثير في الاحتياطيات نحو 6-12 مليون دولار أمريكي في السنة.

- **تقليص حجم المشروعات المقيدة**

بدأ الاتحاد بالفعل يشعر بتأثير خفض الدخل المقيد مع تخفيض حكومة المملكة المتحدة لإنفاق المساعدة الإنمائية الرسمية من 0.7% إلى 0.5% من الناتج المحلي الإجمالي بهدف منح الأولوية للاحتياجات الاقتصادية المحلية. وقد أدى ذلك إلى إلغاء مشروع ACCESS المقيد ووجود حالة من عدم اليقين بشأن المراحل المستقبلية لبرنامج WISH. كما خفضت بعض الجهات المانحة الأخرى (مثل الجهات المانحة الكبرى مجهولة الهوية "LAD") تمويلها.

تتمثل الضربة القاضية في تقليل المستردات من النفقات العامة (التي تمول التكاليف الأساسية)، وسيتأثر تمويل رواتب بعض الأفراد الرئيسيين (موزعين على عدة مشروعات) وستكون هناك تكاليف زائدة وتكاليف الخروج أخرى.

من الحكمة الاحتفاظ ببعض الاحتياطيات لتغطية هذه المخاطر. يُقدر تأثير فقدان مشروع ACCESS في عام 2021 وانتقال برنامجي Wish1 وWISH2 إلى مرحلة التمديد بدون تكلفة على أنه خسارة عامة محتملة في عام 2022 تبلغ 3.8 مليون دولار أمريكي وخسارة قدرها 842 ألف دولار أمريكي في تكاليف توظيف الأمانة المؤسسية.

- **أدت علاقات التوظيف المتوترة في سياق جائحة كوفيد 19 وحملة MeToo وحملة حياة السود مهمة إلى ارتفاع حالات التوظيف**

بلغت التسويات المدفوعة للموظفين في المكتب المركزي حتى 30.6.21 إجمالي 194 ألف دولار أمريكي، على الرغم من أن هذه المبالغ ستغطيها الميزانية للطوارئ. ولا يزال تأثير إعادة الهيكلة محسوسًا في بعض مكاتب الأمانة. وباستقراء لمدة عام كامل ولجميع مكاتب الأمانة، تشير التقديرات إلى أن التأثير المحتمل في الاحتياطيات قد يبلغ 0.5 إلى 1.0 مليون دولار أمريكي.

- **السحب المسبق لرأس المال العامل للأموال المستخدمة في سداد المتأخرات**

قد تنشأ حاجة مؤقتة لتمويل تكاليف إنشاء المشروعات المقيدة الجديدة حيث تسدد الجهة المانحة المتأخرات. في حالة WISH2، تم التفاوض على قرض مؤقت مع مؤسسة صندوق الاستثمار لصالح الأطفال، غير أن الحال مختلفة لجميع العقود. قد يؤدي التغيير الكبير في مزيج تمويل المنح الإجمالي (على سبيل المثال إذا نجح الاتحاد في مساعيه للحصول على عقد من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) إلى الحاجة إلى تمويل السيولة قصيرة المدى من الاحتياطيات.

من الحكمة الاحتفاظ ببعض الاحتياطيات لتغطية هذه المخاطر. سيؤدي التأثير بنسبة 5% على مستويات دخل المنح في عام 2020 إلى تأثير في الاحتياطيات يبلغ 1.3 إلى 2.6 مليون دولار أمريكي.

- **الخسارة المالية نتيجة للاحتيال أو سوء تخصيص الأموال**

بالنظر إلى أن الاتحاد يعمل في العديد من الولايات القضائية تتمتع بدرجة عالية من المخاطر القطرية وفقًا لمنظمة الشفافية الدولية، تعد الخسارة المالية نتيجة للاحتيال مخاطرة. وتتواصل الجهود الدؤوب لإدراج إطار ضمان عالمي غير أنه لا تزال المخاطر قائمة.

يقدر الأثر المالي لمخاطر الاحتيال في الاحتياطيات مع التحفظ بمبلغ 0.5 إلى 1 مليون دولار أمريكي.

- **احتياجات الجمعيات الأعضاء**

في حالة حدوث انخفاض في الدخل غير المقيد من الجهات المانحة، ستتمثل إحدى الآثار السلبية في تخفيض المنح الأساسية للجمعيات الأعضاء. ولتمكين الجمعيات الأعضاء من إنهاء تنفيذ البرامج وإجراء أي تعديلات قد تكون مطلوبة لنماذج التشغيل الخاصة بهم (مثل تكاليف إعادة الهيكلة وتكاليف جمع الأموال وما إلى ذلك)، فمن الحكمة الاحتفاظ باحتياطيات للاستجابة لاحتياجاتهم.

يقدر التأثير المالي لمتطلبات الاستجابة للجمعيات الأعضاء في الاحتياطيات بنحو 5-10% من إجمالي المنح الأساسية غير المقيدة إلى الجمعيات الأعضاء، التي تتراوح بين 2 إلى 4 ملايين دولار أمريكي.

- **غير ذلك**

هناك مخاطر أخرى يواجهها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وقد يكون لها تأثير مالي، كالعقوبات المفروضة نتيجة لعدم الامتثال لمتطلبات قانونية محددة (مثل القانون العام لحماية البيانات)، أو دعوى قضائية كبيرة نشأت عن حادث طبي مع شريك أو رداءة جودة البرامج، غير أن الأثر المالي قصير المدى لهذه المخاطر أقل وضوحًا.

المخاطرة	بالمليون دولار أمريكي	بالمليون دولار أمريكي
	أقل	أعلى
فقدان الدخل غير المقيد للجهات المانحة	6.0	12.0
أثر خسارة المشروعات المقيدة - الخسارة العامة	3.8	3.8
أثر خسارة المشروعات المقيدة - مساهمات الرواتب	0.8	0.8
علاقات التوظيف	0.5	1.0
رأس المال العامل للمشروعات	1.3	2.6
الاحتيال أو سوء تخصيص الأموال	0.5	1.0
احتياجات الجمعيات الأعضاء	2.0	4.0
إجمالي التأثير المحتمل (أسوأ الحالات)	**0**	**0**

د. مراجعة مصادر الدخل

يُستمد 95% من الدخل غير المقيد للاتحاد من الحكومات وكما أشرنا أعلاه هناك درجة من الضعف القائمة على الوضع الاقتصادي العام. ومع ذلك، لا يعتمد الاتحاج على أي جهة مانحة واحدة ويستثمر في تنويع مصادر دخله في الولايات المتحدة. مهد إلغاء قاعدة المنع العالمية في يناير 2021 الطريق أمام الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ليصبح مؤهلاً للحصول على فرص التمويل في الولايات المتحدة. بالإضافة إلى ذلك، يضع الاتحاد خططًا لإشراك مستشار في الولايات المتحدة لوضع برنامج تبرع فردي للاستفادة من فرص جمع الأموال، مع الاعتراف بأن قاعدة المعرفة الخاصة بذلك قد تم تطويرها سابقًا داخل المكتب الإقليمي لنصف الكرة الغربي. وستمتد أنشطة التبرع الفردي إلى خارج الولايات المتحدة نظرًا لأنها تشكل فرصة محتملة لجمع الأموال لا يستغلها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة حاليًا.

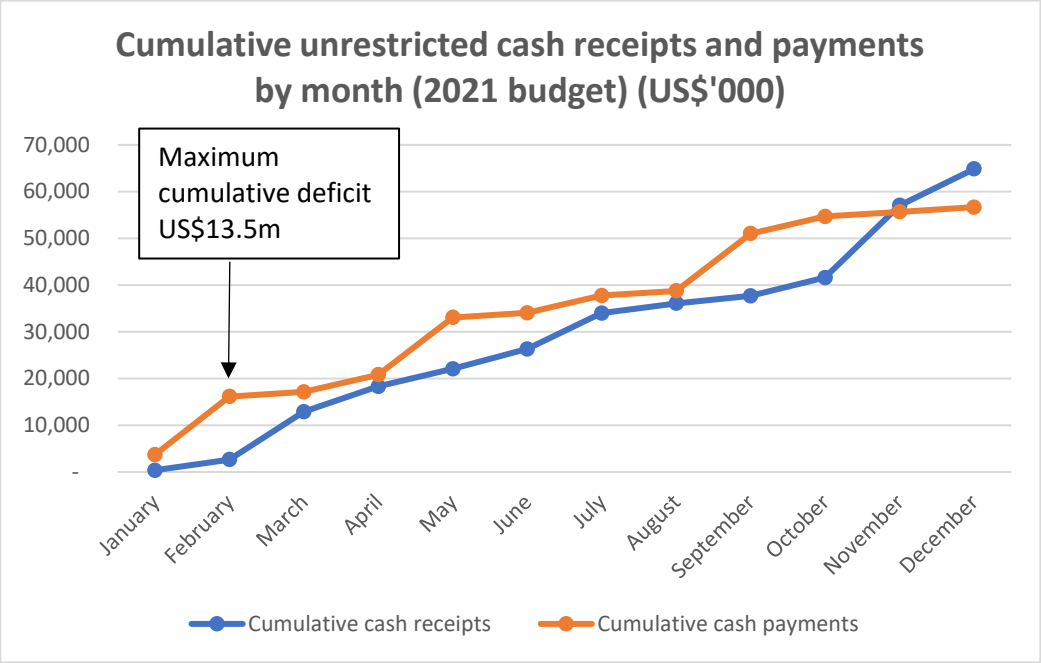
يواصل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الاستثمار في العلاقات مع الجهات الممولة. تسري العديد من عقود الجهات المانحة غير المقيدة لدى الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة حتى عام 2022 بما يتماشى مع إطار الإستراتيجية الحالي، ونظرًا لأن 65% من قيمة اتفاقيات التمويل قد تم توقيعها، ترتفع مستويات اليقين بشأن عام 2022. ومع ذلك ترتفع مستويات عدم اليقين لعام 2023، حيث سيوافق عام التجديد الرئيسية للعقود، وسيتعيّن إعادة النظر في سياسة الاحتياطيات في ذلك الوقت في حالة وقوع تحول كبير.

ه. تأثير الخطط والالتزامات المستقبلية

- **الانخفاضات في التدفق النقدي غير المقيد**

تظهر توقعات الاتحاد للتدفق النقدي للصناديق غير المقيدة أن يشهد شهورًا يحتاجون فيها إلى السحب من الاحتياطيات لتغطية العجز. ويرجع ذلك إلى ممارسات الاتحاد القياسية المتمثلة في دفع المنح الأساسية للجمعيات الأعضاء على ثلاث دفعات متساوية في يناير ومايو وسبتمبر بينما يتلقى ما يقرب من 50% من دخله الأساسي من الجهات المانحة من أكتوبر إلى ديسمبر.

يوضح الرسم البياني أدناه الإيرادات والمدفوعات التراكمية المدرجة في الميزانية للتدفقات النقدية غير المقيدة في عام 2021 ويسلط الضوء على أنه (مع عدم وجود الرصيد النقدي الافتتاحي المفترض) بلغ الحد الأقصى للعجز النقدي 13.5 مليون دولار أمريكي.



تمتد اتفاقيات المنح الأساسية غير المقيدة للاتحاد لعام واحد، غير أنه ثمة فهم سائد حول استمرار دفع المنح على مدار عدد من السنوات. وتتضمن اتفاقيات التمويل الأساسي بندًا يفيد بأن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة "ليس ملزماً" بدفع المنحة الأساسية بحيث يمكن تخفيضها نظريًا، وإن كان لذلك عواقب محتملة على سمعته.

- **الخطط الإستراتيجية**

تم تخصيص الصناديق لضمان قدرة الاتحاد على تنفيذ إستراتيجيته ولا توجد مشروعات جوهرية أخرى أو خطط إنفاق رأسمالي لا يمكن تلبيتها من الدخل المتوقع في المستقبل.

- **مخطط المعاشات التقاعدية المحدد**

تم تخصيص الصناديق للوفاء بجميع الالتزامات المتعلقة بالاستحقاقات المحددة للاتحاد. ويُقدر العجز في مخطط المعاشات التقاعدية بمبلغ 12.4 مليون دولار أمريكي في مخطط التقييم الاكتواري ثلاث مرات سنويًا الذي أعده خبراء اكتواريون في يوليو 2018. وتبلغ المساهمات الحالية 1.9 مليون دولار أمريكي سنويًا مع زيادة سنوية قدرها 3.5%. هناك اتفاق للحفاظ على هذا المستوى من المساهمة حتى يتم تخفيف العجز الاكتواري في النظام.

- **تخفيض عدد الموظفين في حالة وجود صعوبات مالية**

تبلغ قاعدة موظفي الاتحاد ما يقرب من 286 شخصًا بتكلفة رواتب سنوية تبلغ 23.1 مليون دولار أمريكي. سيكلف تخفيض عدد الموظفين بنسبة 20% تقديم نحو 413 ألف دولار أمريكي (بافتراض متوسط خدمة خمس سنوات) ولكنه يؤدي إلى قاعدة تكلفة مخفضة تبلغ حوالي 3.4 مليون دولار أمريكي سنويًا. سيتعين إدارة أي تخفيض في عدد الموظفين بالإضافة إلى تقليل الأنشطة المرتبطة وسيؤثر في القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والتشغيلية.

و. الموافقة على سياسة الاحتياطيات

- **الخيار 1**

تسعى سياسة احتياطيات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة إلى تحقيق التوازن بين زيادة مبلغ الدخل الذي يُجمع في أقرب وقت ممكن بعد الاستلام مع الحفاظ على الحد الأدنى من الاحتياطيات لضمان التشغيل المستمر وتوفير الوقت للتكيف مع التغيير في الظروف المالية.

في أسوأ السيناريوهات، يصبح التأثير المالي في الاحتياطيات لجميع أحداث المخاطر المحتملة المحددة في هذه الورقة على النحو التالي:

المخاطرة	بالمليون دولار أمريكي أقل	بالمليون دولار أمريكي أعلى
فقدان الدخل غير المقيد للجهات المانحة	6.0	12.0
أثر خسارة المشروعات المقيدة - الخسارة العامة	3.8	3.8
أثر خسارة المشروعات المقيدة - مساهمات الرواتب	0.8	0.8
علاقات التوظيف	0.5	1.0
رأس المال العامل للمشروعات	1.3	2.6
الاحتيال أو سوء تخصيص الأموال	0.5	1.0
احتياجات الجمعيات الأعضاء	2.0	4.0
عجز التدفق النقدي غير المقيد	13.5	13.5
التكاليف الزائدة في حالة وجود صعوبات مالية	0.4	0.8
إجمالي التأثير المحتمل (أسوأ الحالات)	**0**	**0**
التقييم الحكيم للأثر (الثلثان)	**19.2**	**26.3**

من غير المحتمل أن تحدث كل هذه المخاطر في وقت واحد، لذا من الحكمة توخي الحذر عند افتراض أن الثلثين سيكون تقييمًا متبصرًا للتأثير الإجمالي المحتمل على الاحتياطيات.

يُقيّم مستوى الاحتياطي المستهدف البالغ 19 مليون دولار أمريكي - 26 مليون دولار أمريكي على أنه يحقق توازنًا مناسبًا بين الحاجة إلى إنفاق الدخل عند استلامه والحفاظ على النزاهة التشغيلية.

- **الخيار 2**

يتمثل النهج البديل غير القائم على المخاطر في الاحتفاظ بنسبة مئوية من إجمالي الدخل النقدي أونسبة مئوية من الإنفاق غير المقيد. وبناءً على نتائج عام 2020، يبلغ المستوى المستهدف للاحتياطيات المقترح هنا 11 إلى 16% من إجمالي الدخل و32 إلى 44% من الإنفاق غير المقيد. ترد مقارنة بالمؤسسات الخيرية الأخرى **في الملحق (أ).** وعلى الرغم من أنه من الصعب إجراء مقارنات مباشرة نظرًا للطبيعة المختلفة وملف المخاطر الخاص بالمؤسسات الخيرية الأخرى، يبدو أن مستوى الاحتياطيات الذي يقترحه الاتحاد يتماشى معها.

5. مراقبة الاحتياطيات

تقدم تقارير عن الاحتياطيات شهريًا في حسابات الإدارة.

ينبغي وضع خطط العمل بقصد الحفاظ على الاحتياطيات في النطاق المستهدف. يوصى بمراجعة سياسة احتياطيات الاتحاد كجزء من مراجعة الإستراتيجية التالية التي ستعمل على وضع إستراتيجية الاتحاد الجديدة لفترة السنوات الست الممتدة بين 2023 - 2028 وسنويًا بعد ذلك.

الملحق (أ)

مقارنة بين سياسات الاحتياطيات لدى المؤسسات الخيرية المختلفة كنسبة مئوية من إجمالي الدخل والإنفاق غير المقيد:

	Target reserves as % of total income		Target reserves as % of unrestricted expenditure	
	Low	**High**	**Low**	**High**
Sightsavers	6%	9%	18%	27%
MSI	10%	11%	19%	23%
IPPF	11%	16%	32%	44%
Save The Children	10%	14%	41%	55%
Cancer Research UK	29%	48%	31%	51%