

4.2 نتائج الاتحاد والتمويل: فهم الأطر الحالية لتشكيل تلك للاستراتيجية الجديدة.

"أرني استراتيجيتك وسأخبرك بمدى براعتك في تخطيطها" أرني إطار عمل النتائج والميزانية وسأخبرك ما هي استراتيجيتك

بينما نقرب من الموافقة على استراتيجية جريئة وجديدة، من الضرورة أن يفهم الأمناء إطار النتائج الحالي للاتحاد والجهود المبذولة لبناء إطار يتماشى مع الاستراتيجية الجديدة. من الضروري فهم كيفية حصول الاتحاد على الموارد والدور الرئيسي الذي تلعبه وثيقة الاستراتيجية في جزء كبير من هذا التمويل. ما يتم تمويله وقياسه هو ما يتم إنجازه. تقدم الوثيقة هذا وتنتهي ببضعة أسئلة لتوجيه مسار التقدم نحو موافقة الجمعية العامة.

إطار النتائج المرتبط بإطار 2016-2022 الاستراتيجي:

تمت الموافقة على الإطار الاستراتيجي الحالي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ((SF)، الذي يغطي الفترة 2016-2022، من قبل مجلس الإدارة في نوفمبر 2014. بعد ثمانية أشهر، في يوليو 2015، تمت الموافقة على الخطة التنفيذية للأمانة، والتي تضمنت إطار النتائج (RF) لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية، مع الموافقة على 16 نتيجة متوقعة (ERS). تم تطوير RF بشكل منفصل، بعد فترة طويلة من الموافقة على (SF) وتم التعجيل به إلى حد ما. لم تتح العملية إجراء المشاورات الكافية وآلية التقييم؛ ولم يتم إيلاء اهتمام كاف لكيفية انعكاس النتائج المتوقعة المختارة (ERS) بشكل هادف على كل من النتائج الاستراتيجية، وإلى قابليتها من حيث جمع البيانات.

تم تأكيد ذلك من خلال مراجعة SF عن منتصف المدة في أبريل 2020، والتي أوصت كذلك بمراجعة و / أو إزالة بعض ERS، مع اقتراح المزيد من ERS، على سبيل المثال، لقياس المساواة بين الجنسين. كان هناك أيضًا تركيز على اختيار التقارير الإلكترونية التي من شأنها أن تسمح بتقديم أعداد كبيرة (على سبيل المثال، 3: ER 5000 منظمة شبابية / نسائية تتخذ إجراءات عامة حول الصحة الجنسية والإنجابية والتي ساهمت فيها مشاركة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، 7: ER 1.5 مليار من الخدمات الصحية الجنسية والإنجابية المقدمة وغيرها من الخدمات المماثلة). وبالتالي، كان النصف الثاني من العملية مقيدًا بالتالي (أ) التركيز على الحجم قبل كل شيء و (ب) استخدام أهداف محددة يجب أن يقابلها مجموع نتائج المؤشر على مر السنين.

كما هو مبين في تقرير الأداء السنوي 2020¹، وورقة بحثية حديثة² تستعرض الاستراتيجية الحالية للإطار الدولي لتنظيم الأسرة 2016-2022، كان الأداء العام للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة مقابل التوقعات متفاوتًا حتى الآن. بشكل عام، أربع نتائج متوقعة على المسار الصحيح أو مقاربة، في حين أن سبع نتائج لا تواكب التوقعات، وتمت إزالة الباقي أو مراجعته في منتصف المدة خلال الفترة. تشمل العوامل المخففة لبعض هذه النتائج COVID-19 و "فقدان" البيانات من بعض رابطات الأعضاء (MAS) بعد مغادرة WHR. ولكن من الواضح أنه بالنسبة للعديد من المؤشرات، لم يتم وضع الاستراتيجيات والموارد اللازمة لتحقيق التوقعات المحددة في ERS بينما بالنسبة للآخرين، كانت التوقعات صعبة التحقيق منذ البداية.

بالنسبة لعدد من هذه التقارير الإلكترونية، ليس الأداء فقط هو موضع التساؤل ولكن أيضًا تصميم المؤشرات نفسها. العديد من النتائج المتوقعة (خاصة ER2: 70 في المائة من البلدان تسير على الطريق الصحيح لتحقيق أهداف ما بعد 2015 لتحسين الحقوق الجنسية والإنجابية و ER5: 75٪ من أولئك الذين أكملوا CSE زادوا من معرفتهم بالصحة الجنسية والإنجابية وقدرتهم على ممارسة حقوقهم الجنسية) لم يكونوا قابلين للإبلاغ عنها لأن البيانات لم تكن قابلة للإحصاء. بالنسبة لآخرين مثل ER6 (تم الوصول إلى 1.5 مليار شخص برسائل إيجابية حول الصحة الجنسية والإنجابية في عام 2022) و ER16 و 3 ملايين ناشط في (IPPF)، كانت الأرقام أعلى بكثير من التوقعات، لكن تصميم المؤشر كانت تشوبه العيوب لدرجة أن النتائج لم تكن ذات جدوى كافية لتغلب الرابطات

¹ <https://www.ippf.org/sites/default/files/2021-07/Annual%20Performance%20Report%202020.pdf>

² https://ippfstrategy2028.org/wp-content/uploads/2022/01/Research-Report_Context-and-Results-2016-2022-1.pdf

الاعضاء على عبء جمعها. في بعض الحالات، تم استبدال هذه المؤشرات أو مراجعتها كجزء من مراجعة منتصف المدة لخطة العمل، ولكن هذا يعني أن لوحة القيادة تحتوي فقط على مجموعة غير كاملة من النتائج.

نحن بصدد جمع بيانات 2021 وسنكون قادرين على الإبلاغ عن النتائج بحلول مايو 2022، لكن النتائج حتى الآن³ تشير إلى أنه سيكون هناك قصور نحو بعض الأهداف المتوقعة التي حددناها في RF بحلول عام 2022، بنهاية فترة SF الحالية. سيكون هذا واضحًا بشكل خاص بالنسبة إلى ERS المتعلقة بتقديم الخدمة، وأرقام CSE (اعتماد كبير على واحد أو اثنين من MAS) وتوليد الدخل المحلي بواسطة رابطات الاعضاء. قد يكون هذا مشكلة في تأمين والحفاظ على ثقة المانحين، لا سيما في إطار التركيز على القيمة مقابل المال والدفع على أساس النتائج.

مخطط لعملية تطوير إطار النتائج المقترح للإطار الاستراتيجي 2023-2028:

التعلم من تلك التجربة، تم اتباع نهج مختلف تمامًا لتحقيق SF 2028-2023. هذه المرة، يتم تطوير RF جنبًا إلى جنب مع SF. اعتبارًا من ديسمبر 2020، تم توفير الوقت والمكان لإجراء المشاورات الكافية واختبار الأفكار والموائد المستديرة والزخات الفكرية لتشكيل الرؤية والرسالة والأهداف ذات الأولوية؛ جنبًا إلى جنب مع RF واقعي وموثوق وقابل للقياس يوجه تقييم الأداء وعمليات تخطيط البرامج. تم تحديد اعتبارات مهمة لوضع أطر المؤشرات لتشجيع تطوير إطار النتائج الذي يقوم على جذور راسخة. في يناير 2022، عمل فريق الكتابة / الصياغة بالتزامن مع مطوري الترددات اللاسلكية لضمان النزاهة. في وقت لاحق من يناير، انعكس DLT لدى IPPF على مخطط SF المقترح جنبًا إلى جنب مع التوصيات بشأن عملية RF.

خلال المرحلة الثالثة من الإنشاء المشترك لتطوير SF، تم التخطيط لمشاورات مكثفة متعددة اللغات وطاولات مستديرة في فبراير ومارس لجمع التعليقات حول الاستراتيجية المقترحة وRF. سيتم استخدام الاستطلاعات والندوات عبر الإنترنت ومجموعات التركيز من قبل الجهات المعنية لمراجعة كلا المسودتين. سيعمل فريق الكتابة على التأكد من أن المؤشرات المدرجة في المسودة المقترحة قابلة للقياس دومًا وشاملة وتقر بالمزايا النسبية للرابطات الأعضاء في IPPF داخل البلاد. الرسالة الرئيسية هي "القليل يعني الكثير" - أن يكون لديك مؤشرات أقل في RF يمكننا التركيز عليها، لضمان جودة وسلامة البيانات وتحسين استخدام البيانات. بدلاً من تركيز RF السابق على الحجم والإجماليات العالمية، فإن خطة RF الجديدة ستهدف إلى التركيز على القيمة المضافة من خلال كل الرابطات الاعضاء، وليس فقط الرابطة التي لديها أكبر مخرجات.

سيقدم C-SIP مسودة تقرب على الانتهاء إلى مجلس إدارة IPPF في اجتماع مجلس الإدارة في يونيو 2022. سيطلبون توقيعا أوليًا قبل تقديم الاستراتيجية وRFS إلى الجمعية العامة للموافقة النهائية.

دخول IPPF

الجانب الآخر من "عملة" التسليم الاستراتيجي، هو ما يمثل دخلنا. يعتمد إطار النتائج الاستراتيجية على الدخل الذي نحصل عليه. الأهم من ذلك، أن النتائج المُبلغ عنها في إطار استراتيجية IPPF هي تلك التي قدمها جميع أعضائه والشركاء المتعاونين والأمانة، الذين يتم تمويلهم بطرق مختلفة:

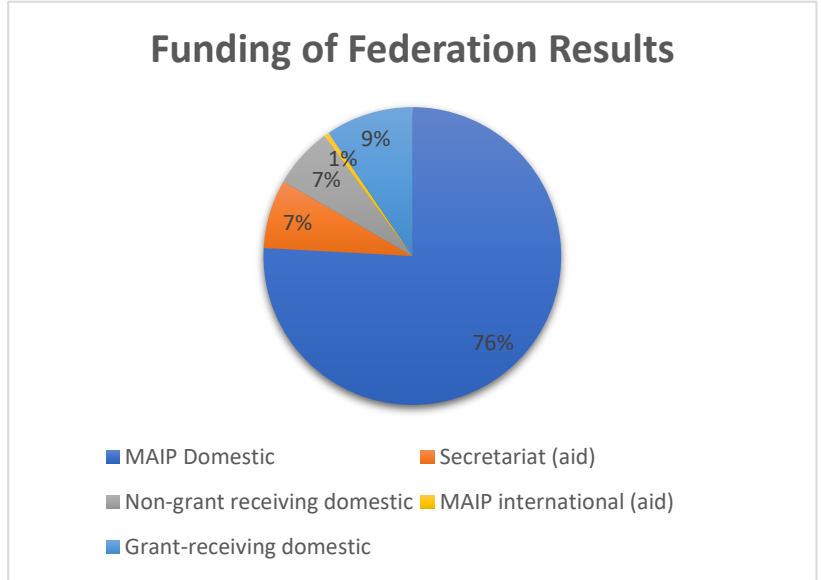
³ انظر الملحق ب الصفحة 26 من تقرير الأداء السنوي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لعام 2020، للوحة نتائج أداء الاتحاد، 2016-2020 متاحة على [https://www.ippf.org/sites/default/files/2021-07/Annual Performance Report 2020.pdf](https://www.ippf.org/sites/default/files/2021-07/Annual%20Performance%20Report%202020.pdf)

- تتلقى "الرابطات الأعضاء الحاصلة على المنح" "مساعدة" (تمويل أساسي مقيد) من خلال الأمانة وتدر دخلاً من خلال وسائل أخرى.

- "الرابطات الاعضاء غير الحاصلة على منح" تنتج دخلاً لأنشطتهم المحلية

- تقوم MAIPs (الرابطات الاعضاء ذات البرامج الدولية) أيضًا بجمع الموارد للأنشطة الدولية - يتم تنفيذ بعضها من خلال الحصول على منح للرابطات الاعضاء.

يوفر الرسم البياني الدائري إدراكًا بالحجم النسبي لهذه المغلفات. في الماضي، أثناء الإبلاغ عن جميع نتائج الرابطات الأعضاء، لم يقدم IPPF أرقامًا مالية للجزء المحلي من MAIPs، وبالتالي يقدم نفسه كمنظمة غير حكومية دولية للتنمية وليس اتحادًا عالميًا حقيقيًا لمنظمات SRHR.



الدخل الذي تنتجه الأمانة. في عام 2020، بلغ دخل أمانة IPPF 170 مليون دولار أمريكي. على الرغم من جائحة كوفيد واستقطاعات ميزانية FCDO، فإننا نتوقع أن نشهد انخفاضًا طفيفًا فقط في عام 2021 (بنسبة 3٪) في إجمالي دخلنا.

- المصدر الرئيسي للتمويل من خلال الأمانة العامة هو من حوالي 12 حكومة تقدم منحًا (أساسية + مقيدة) من ميزانيتها للمعونة.

- شكلت هذه المنح الحكومية 88٪ من إجمالي تمويلنا في عام 2020 (أساسي + مقيد).

- من المهم ملاحظة أن حوالي 95٪ من تمويلنا غير المقيد (الذي يدعم المسار 1-2-3) يأتي أيضًا من هذه الحكومات المانحة. إنهم يمولون الاستراتيجية وبهذا المعنى فإن وثيقة استراتيجيتنا هي أداة لجمع الأموال والتي ستشكل جزءًا من عقودهم. وهذا ذو أهمية بالغة لهذه المجموعة من المانحين.

الدخل الناتج من رابطات الاعضاء. من المهم معرفة أن المنح التي تحصل على الرابطات الاعضاء تنتج أيضًا دخلاً عبر مجموعة من المصادر المختلفة. وهذا يشمل نشاطاً مثل الدخل من رسوم العملاء، ومبيعات السلع، وتوفير التدريب، وكذلك الدخل من الحكومات المحلية والوطنية والجهات المانحة الدولية.

في عام 2020، ولدت الرابطات الاعضاء التي تتلقى المنح 216 مليون دولار أمريكي، بانخفاض 14٪ عن عام 2019. حوالي 3/2 من الرابطات الاعضاء الحاصلين على المنح قد أنتجوا أكثر من نصف دخلهم من مصادر محلية على عكس المنح غير المقيدة من IPPF. يعمل IPPF بشكل وثيق مع الرابطات الاعضاء كجزء من استراتيجية توليد الدخل العالمي لدعم تنوع أكبر لمصادر التمويل بين الرابطات الاعضاء، وبالتالي استدامة أكبر.

عادةً ما لا تحتوي الرابطات الاعضاء التي لا تتلقى منحًا على برامج دولية صغيرة جدًا، مع كون ألمانيا هي الاستثناء الرئيسي. لقد حققوا حوالي 150 مليون دولار أمريكي في عام 2020.

الدخل الناتج عن الرابطات الأعضاء ذات البرامج الدولية (MAIPs). لا يقوم عدد من اتفاقيات الرابطات الاعضاء خاصة IPPF بإجراء أنشطة في بلدانهم فحسب، بل يقومون أيضًا بتطوير وتنفيذ برامج في بلدان أخرى ذات احتياجات عالية. تُعرف باسم MAIPs، وهي توجه أموال المانحين ومصادر دخلها لدعم العمل الحيوي لدعم SRHR. يشكل رابطات اعضاء IPPF في أستراليا والدنمارك وفنلندا واليابان ونيوزيلندا وهولندا والنرويج والسويد والولايات المتحدة مجموعة MAIPs. في عام 2020، وجهت IPPF MAIPs أكثر من 7 مليون دولار أمريكي إلى رابطات اعضاء IPPF و6 مليون دولار أمريكي إضافية لمنظمات المجتمع المدني الأخرى، مما يوضح كيف تضيف MAIPs قيمة إلى عمل IPPF العالمي من خلال توسيع نطاق الاتحاد. ورد هذا في الرسم البياني أعلاه تحت MAIP الدولية (المساعدات).

يمثل الدخل المحلي لبرنامج MAIP الحصة الأكبر من إجمالي دخل الاتحاد، حيث يبلغ 1.725 مليار دولار أمريكي. كما هو مذكور أعلاه، لم يقدم الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في الماضي أرقامًا مالية لهذا الدخل. يتم إنشاء الغالبية العظمى (1.64 مليار دولار) من قبل PPF's US MA.

ما سبب أهمية التمويل الأساسي لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة؟

تلعب الأمانة ووظيفة حاسمة في إنتاج الدخل للاتحاد العالمي، حيث تقوم بتعبئة كل التمويل "الأساسي" غير المقيد المخصص الي رابطات الاعضاء وتلعب دورًا رئيسيًا في تأمين العقود المقيدة العالمية والإقليمية والقطرية.

مع استعدادنا لإطلاق إطارنا الاستراتيجي الجديد لمدة ست سنوات، يعد عام 2022 عامًا محوريًا حيث لدينا عددًا كبيرًا من اتفاقيات التمويل الأساسي التي تم تجديدها للبدء بدورة التمويل الاستراتيجي الجديدة. إن وجود الكثير من التجديدات في عام واحد يمثل دائمًا مخاطرة؛ خاصة في حالة حدوث صدمات خارجية غير متوقعة يمكن أن تمنع الحكومات من تزويد IPPF بنفس مستوى التمويل. لذلك، من الأولويات الرئيسية ضمان تطوير استراتيجية يود المانحون الموافقة عليها بالتزامات متعددة السنوات.

الإتفاق على رابطات الاعضاء حسب مجالات نتائج الإطار الاستراتيجي

فيما يتعلق بكيفية إنفاق رابطات الاعضاء (المتلقين للمنح) أموالهم عبر النتائج الأربعة للإطار الاستراتيجي ((SF)، فإن MAS تنفق أكثر على النتيجة 3 (الخدمات). في المتوسط ، ينفق معظم رابطات الاعضاء 40-50% من إجمالي ميزانيتهم على الخدمات. ومع ذلك، في رابطات الاعضاء الأكبر، تميل هذه الحصة إلى أن تكون أكبر: أنفقت MAS في الربع الأعلى للميزانية في المتوسط 65% من ميزانيتهم على الخدمات. النتيجة الإجمالية 3 شكلت 37% من جميع مشاريع رابطات الاعضاء.

ثاني أكبر مجال إنفاق هو النتيجة 4 (تعزيز النظم). هذه النتيجة لديها تمويل إجمالي أقل بكثير يبلغ 31 مليون دولار، على الرغم من أنها تمثل 32% من جميع مشاريع رابطات الاعضاء، وهي نسبة مماثلة نسبيًا للنتيجة 3. متوسط حصة ميزانية الإتفاق على رابطات الاعضاء في هذه النتيجة هو 20%.

النتيجة 2 (الشباب) لديها إنفاق إجمالي قدره 14 مليون دولار، وشكلت 19% من جميع مشاريع رابطات الاعضاء. متوسط حصة ميزانية الإتفاق على رابطات الاعضاء في هذه النتيجة هو 10%.

النتيجة 1 (الدعم) هي النتيجة التي تنفق عليها الرابطات الاعضاء أقل نسبة، مع استثمار 12 مليون دولار هنا وهو ما يمثل 13% من جميع مشاريع رابطات الاعضاء. إن الحصة المتوسطة من ميزانية رابطات الاعضاء المخصصة للدعم تبلغ 6%. 18 من رابطات الأعضاء فقط تتولى الدعم الدولي.

اعتماد رابطات الاعضاء على تمويل IPPF غير المقيد

في عام 2020، أنتج 74 في المائة من رابطات الاعضاء متلقي المنح أكثر من نصف دخلهم من مصادر محلية مقابل منح IPPF غير المقيدة. لكن تحليل ريدستون أظهر الأهمية البالغة للتمويل غير المقيد لدى IPPF كمصدر للدخل، خاصة بالنسبة للرابطات الأعضاء الأصغر. إنها ليست مجرد مشكلة تسببها الاعتمادية، ولكن غالبًا ما يدعم التمويل غير المقيد جميع إجراءات رابطات الاعضاء.

كما هو متوقع، فإن رابطات الاعضاء الأصغر تعتمد بشكل كبير على منح IPPF الأساسية:

- يتلقى 34 من رابطات اعضاء IPPF أكثر من 40% من دخلهم من مسار IPPF غير المقيد، ومن بين هؤلاء 34 رابطة عضو متوسط إجمالي الميزانية السنوية لها هو 462,000 دولار.
- بالنسبة الي رابطات الاعضاء التي تمويلها IPPF بمنح أساسي يمثل أقل من 40% من دخلها، يبلغ متوسط الميزانية السنوية 3 ملايين دولار أمريكي.

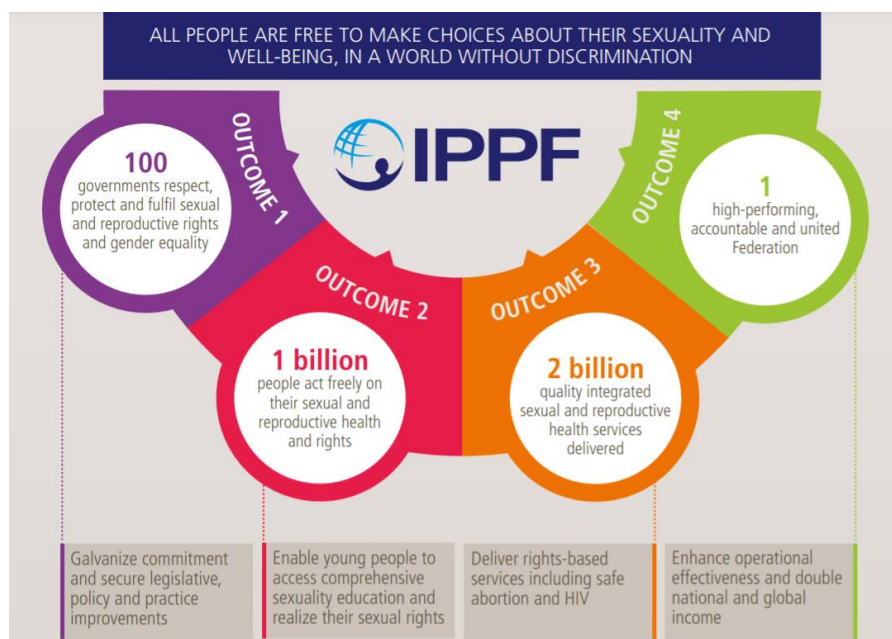
مع البحث الأخير الذي تم التكليف به لتطوير الاستراتيجية الجديدة، علمنا أنه على الرغم من أن IPPF ليس أكبر مزود عالمي لدى CYP أو لخدمات الإجهاض، فنحن المزود الأول في 89 دولة والمزود الوحيد في 64 دولة. في الاستراتيجية الحالية، قمنا بتخصيص مبالغ كبيرة من المنح الأساسية للبلدان الكبيرة التي لديها قدرة أكبر على الأداء، ومكافأة الأداء من حيث الأرقام المطلقة. ولكن ما تكشفه البيانات هو أنه يجب التركيز بشكل أكبر على البلدان التي يتمتع فيها IPPF بحصة كبيرة في السوق أو هي المزود الوحيد الموثوق به لمنظمات المجتمع المدني.

في موازاة ذلك، يعمل IPPF بشكل وثيق مع رابطات الاعضاء كجزء من استراتيجية توليد الدخل العالمي لدعم تنوع أكبر لمصادر التمويل بين الرابطات الاعضاء، وبالتالي استدامة أكبر.

الخاتمة من المهم فهم النتائج وأطر الدخل والرابط بينهما (أو عدم وجوده) وما يربطهم بالاستراتيجية. اعتبارًا من الآن، لا نعرض (أو حتى نتتبع) التمويل المحلي لبرنامج MAIPs ومعظم من لا يتلقوا المنح خوفًا من أن نبذو "غاية في الثراء" أو أن ننثي المانحين المستعدين لتقديم ما يمكن اعتباره مساهمة صغيرة جدًا. ونتيجة لذلك، نفصل بين النتائج وأطر الدخل ونقدم الاتحاد العالمي على أنه "منظمة تنموية" مقارنة بما نحن عليه بالفعل.

وصت الإدارة بتقديم الاستراتيجية والنتائج والدخل بطريقة شاملة ومتماسكة مستقبلاً.

الملحق 1 الملحق: 2016-2022 المخرجات الاستراتيجية والنتائج المتوقعة



ER1	1,000 successful policy initiatives and/or legislative changes in support or defence of SRHR and gender equality to which IPPF advocacy contributed
ER2	70 per cent of countries are on track with their post-2015 targets improving sexual and reproductive rights
ER3	5,000 youth/women's organizations take a public action on SRHR to which IPPF engagement contributed
ER4	500 million young people completed a quality-assured CSE programme (delivered or enabled by Member Association volunteers or staff)
ER5	75% of those who completed CSE increase their SRHR knowledge and their ability to exercise their sexual rights
ER6	1.5 billion people reached with positive SRHR messages in 2022
ER7	1.5 billion SRH services provided
ER8	150 million couple years of protection
ER9	60 million first-time users of modern contraception (2012–2020)
ER10	85% of IPPF's clients would recommend our services
ER11	500 million SRH services enabled
ER12	Income generated by the Secretariat is doubled to US\$232.4 million
ER13	Income generated locally by grant-receiving Member Associations is doubled to US\$522.2 million
ER14	20% of unrestricted funding used to reward Member Associations through a performance-based funding system (by 2019)
ER15	2 million IPPF volunteers
ER16	3 million IPPF activists