



قوة الإنسانية

مجلس مندوبي الحركة الدولية
للصليب الأحمر والهلال الأحمر
١٠-١١ نوفمبر ٢٠١٧، تركيا



AR

CD/17/R2

الأصل: بالإنجليزية

الغرض: قرار معتمد

مجلس مندوبي الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر

أنطاليا، تركيا

11-10 تشرين الثاني/نوفمبر 2017

مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة

قرار معتمد

وثيقة من إعداد

اللجنة الدولية للصليب الأحمر
والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر
بالتشاور مع الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر

أنطاليا، تشرين الثاني/نوفمبر 2017

قرار معتمد

مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة

إن مجلس المندوبين،

إذ يساوره قلق عميق إزاء الاحتياجات الإنسانية المتزايدة الناجمة عن النزاعات المسلحة، والكوارث الطبيعية، والأزمات الإنسانية الأخرى، ويُقر بوجود فجوة آخذة في الاتساع بين الاحتياجات الإنسانية والموارد المتاحة للوصول إلى الناس والمجتمعات المحلية التي تخدها الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الحركة)،

وإذ يؤكد رسالة الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، كما هي محددة في نظامها الأساسي، ألا وهي "تدارك معاناة البشر وتخفيفها في جميع الأحوال، وحماية الحياة والصحة وضمان احترام الإنسان، وبخاصة في أوقات النزاع المسلح وحالات الطوارئ الأخرى، والعمل على الوقاية من المرض وتعزيز الصحة والرعاية الاجتماعية، والتشجيع على الخدمة الطوعية واستعداد أعضاء الحركة الدائم للمساعدة والشعور العالمي بالتضامن تجاه جميع المحتاجين إلى حمايتها ومساعدتها."

وإذ يرحب بالمشاورات التي عقدت طوال عامي 2016 و2017 بشأن مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة، وما ارتبط بها من أعمال، وبمحيط علم بنتائج استطلاع آراء الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الجمعيات الوطنية) ذي الصلة الذي أجرته اللجنة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (اللجنة الدولية) والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي)،

وإذ يعرب عن قلقه من أنه بالرغم من أن حشد الموارد يشكل أولوية مرتفعة بين بعض مكونات الحركة، فإنه لا يحظى بالأولوية الكافية عند مكونات أخرى، ومن أن الحركة لا تحقق إمكاناتها الكاملة في مجال حشد الموارد لعملها الداخلي والعالمي،

وإذ يكرر التأكيد على أهمية اتباع نهج متسق وفعال للتعاون في مجال جمع التبرعات وما يتعلق به من أنشطة التواصل بين مكونات الحركة، وأهمية حمل جميع مكونات الحركة على الالتزام بدعم الجمعيات الوطنية في مواصلة تعزيز قدرتها على حشد الموارد، بما يتماشى مع تطلعات رؤية الحركة، والتي اعتمدها مجلس المندوبين لعام 2015،

وإذ يلاحظ عملية المقارنة المرجعية العالمية في مجال جمع التبرعات التي أجريت مع مكونات الحركة، ويُقر بالمنافسة المتنامية في مجال حشد الموارد على المستويين المحلي والعالمي، ويعترف بأنه في الوقت الذي تزيد فيه المنظمات الأخرى من إيراداتها وحصتها في سوق جمع التبرعات من القطاعين العام والخاص، فإن البيانات المجموعة تشير إلى أن الحركة لا تفعل ذلك،

وإذ يلاحظ أيضًا أنه قد جرى إبراز التحديات المواجهة في عملية حشد الموارد على المستويين المحلي والعالمي في قرارات مجالس المندوبين السابقة، وأن هذه التحديات باتت تزداد حدة، كما هو مبين أدناه، إلى درجة أصبحت تستدعي اتخاذ إجراءات عملية،

وإذ يحيط علمًا بالاهتمام الذي أبداه المجتمع الإنساني برمته والالتزامات التي قطعها في مجال تقديم المزيد من الدعم والتمويل للمستجيبين المحليين والوطنيين وتعميق وتوسيع قاعدة موارد العمل الإنساني،

وإن يُذكر بأهداف استراتيجية حشد الموارد على نطاق الاتحاد الدولي، التي اعتمدها الجمعية العامة للاتحاد في عام 2011 - الحفاظ على الريادة في حشد الموارد في حالات الطوارئ، وزيادة الدخل لغير حالات الطوارئ للعمل الدولي والمحلي، وزيادة قدرة الجمعيات الوطنية على حشد الموارد - التي من خلالها يمكن للجمعيات الوطنية في جميع أنحاء العالم، من خلال العمل معًا، تعظيم فرص حشد الموارد لدعم الأهداف الاستراتيجية الواردة في استراتيجية الاتحاد الدولي 2020،

وإن يُذكر أيضًا بالقرار رقم 1 لمجلس المندوبين لعام 2015: "تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة: تحسين الاستجابة الإنسانية للحركة" وتوصيته البالغة الأهمية بضرورة "أن يستند النهج المعتمد بين مكونات الحركة لحشد الموارد على التكامل لا على التنافس، أي تفادي التنافس بين مكونات الحركة"،

وإن يؤكد اهتمام مكونات الحركة بوضع مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة، ويذكر بالقرار رقم 2 لمجلس المندوبين لعام 2015 وبالفقرة رقم 6 من منطوقه التي تنص على أن "ينبسط [مجلس المندوبين] بمكونات الحركة إبداء ما لها من ريادة جاعية من أجل زيادة إمكانيات الحركة في جمع التبرعات في جو من التعاون والشراكة الجيدة، ويناشد اللجنة الدولية والاتحاد الدولي المضي في مسار شامل مع الجمعيات الوطنية نحو إعداد مبادئ حشد الموارد على صعيد الحركة، يجري عرضها على مجلس المندوبين في عام 2017 لاعتمادها"،

وإن يؤكد أيضًا على أهمية أن تواصل الحركة ومكوناتها تطوير وتعزيز رؤيتها المشتركة بشأن حشد الموارد على الصعيدين المحلي والعالمي، بغية إيجاد نماذج للتعاون يتسنى من خلالها تجنب المنافسة فيما بين مكونات الحركة، وبغية ضمان تمكين الحركة ومكوناتها من زيادة قدرتها على تلبية الاحتياجات الإنسانية المتزايدة،

وإن يعيد تأكيد الواجب الواقع على عاتق جميع مكونات الحركة بالتقيد في جميع الأوقات بالمبادئ الأساسية وبلوائح الحركة وسياساتها وقواعدها في جميع أنشطتها - بما في ذلك جمع التبرعات، وذلك في علاقاتها بالشركاء الخارجيين وفي استخدام الشارة وعرضها،

وإن يضع في اعتباره أطر التنسيق التي اتفقت عليها الحركة، والتفويضات التعاهدية والدستورية لمكونات الحركة ومسؤولياتها الرئيسية، ويؤكد على الطموح الجماعي للحركة ومكوناتها إلى تعزيز قدرتها على حشد الموارد بأكبر قدر لصالح الأفراد والمجتمعات التي تخدمها،

وإن يشدد على أهمية أن تتحمل مكونات الحركة المسؤولية عن زيادة قدرتها على جمع التبرعات، وأن تدعم مقدراتها على تنمية قدرات الجمعيات الوطنية، ويعيد تأكيد التزام الحركة بالعمل معًا بغية زيادة إيراداتها بالقدر الكافي لتلبية الاحتياجات الإنسانية المتزايدة؛

1- يعتمد مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة ونواتجها المستهدفة، بصيغتها الملحق بهذا القرار، ويشجع جميع مكونات الحركة على الامتثال لهذه المبادئ فيما تبذله من جهود فردية وجماعية لحشد الموارد؛

2- يدعو الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي واللجنة الدولية إلى صياغة التزامها الفردي والجماعي تجاه جمع التبرعات بطريقة تتسق مع مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة المذكورة في الملحق 1.

3- يطلب إلى الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي واللجنة الدولية العمل معًا لإنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات، على النحو المذكور في الملحق 2، تشمل أنشطته جمع وتبادل البيانات وأفضل الممارسات والدروس المستفادة في مجال جمع التبرعات، وإنشاء صندوق لتقديم تمويل مبدئي يدعم مكونات الحركة في إيلاء الأولوية للاستثمار الاستراتيجي في جمع التبرعات استنادًا إلى تحليل محكم للسوق والبيانات؛

4- يطلب إلى مكونات الحركة تقديم تقرير إلى مجلس المندوبين لعام 2019 بشأن التقدم والإنجازات المحرزة في مجال جمع التبرعات وفقًا لمبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة، وبشأن إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات واضطلاعه بأنشطته، وبشأن الاستثمار الاستراتيجي في تنمية قدرات الجمعيات الوطنية في مجال جمع التبرعات.

الملحق الأول

مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة

معلومات أساسية

تتعهد الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الحركة) بوضع حد لمعاناة الناس وتخفيفها أينما وُجدت. ولم يكن هذا العمل الجماعي يوماً على هذا القدر من الأهمية. فنحن نعيش في عالم تتسبب فيه النزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ الأخرى في فجوة آخذة في الاتساع بين احتياجات الناس الأساسية والموارد المتاحة. ومن ثم، فعلياً كحركة أن نغتنم هذه الفرصة لزيادة إيراداتنا بالقدر الكافي لتلبية الاحتياجات المتزايدة.

الرؤية

نعمل معاً على أن نكون رواداً في حشد الموارد على الصعيدين المحلي والعالمي، ما يمكننا من توسيع نطاق اتصالنا إلى أقصى حد على المستوى العالمي ومن الاضطلاع بالمهمة الإنسانية للحركة، كلٌّ وفقاً للتفويض الممنوح له.

ونضع الإنسانية في الصدارة: ويساعدنا جمع التبرعات معاً على ضمان قدرتنا على مواصلة تلبية الاحتياجات الإنسانية أينما وُجدت، اليوم وفي المستقبل.

ويجعلنا انتشار العمل الإنساني ونوعيته، بالإضافة إلى أننا نغير المانحين بالغ الاهتمام والعناية، الشريك المفضل لداعمينا.

الأهداف

نجمع التبرعات لتحقيق الأهداف التالية:

- تولى دور ريادي في حشد الموارد محلياً وعالمياً لصالح العمل الإنساني؛
- حشد قوة الإنسانية، ولا سيما في حالات الطوارئ، لتمكين شركائنا وداعمينا من تقديم المساعدة لمن هم في أمس الحاجة إليها؛
- ضمان الاستدامة المالية الفردية والجماعية، بروح من التضامن والشراكة الجيدة، مع الإقرار بذلك بأن قوة الحركة حين تتحد تكون أكبر من مجموع قوى مكوناتها.

المبادئ

1- زيادة الإيرادات إلى أقصى حد ممكن: تحمّل المسؤولية على المستويين الفردي والجماعي لزيادة الإيرادات بصورة استباقية من أجل عمل الحركة المحلي والعالمي الرامي إلى وضع حد لمعاناة البشر وتخفيفها أينما وُجدت.

هذا المبدأ يلزم مكونات الحركة بالتعاون على رفع مقدرتها على حشد الموارد تحقيقاً لاستدامة مهام كل منها ومهام الحركة ككل، والاضطلاع بها، والعمل معاً على الوصول إلى ما هو أبعد من ذلك حيث يمكن العمل المشترك من أداء المزيد.

إن نقص الطموح الجماعي يجد من قدرة الحركة على شغل مكانة الشريك المفضل على المستويين المحلي والعالمي. وحضور الحركة على الصعيد المحلي ووصولها العالمي المترسخان بعمق، بالاقتران مع وعي الناس بالصليب الأحمر والهلال الأحمر، أمور تهيئ فرصاً لا مثيل لها لزيادة المقدرة على جمع التبرعات. ونولي الأولوية لجمع التبرعات بهدف إحداث أقصى قدر ممكن من التأثير الإنساني. ولذا، يجب أن يدعم كل منا الآخر في جمع التبرعات، وأن يمكن كل منا الآخر من جمع التبرعات من أجل الاضطلاع بمهام كل مكون وأدواره واختصاصاته الرئيسية.

نعترف بأن تحسين نماذج جمع التبرعات القائمة بإمكانه أن يساعدنا على تحقيق أهدافنا، ولعل علينا البحث عن نهج جديدة ومختلفة. وسوف تتأق الاستدامة في مجال جمع التبرعات من تبادل الخبرات والمعارف، ومن إقامة شراكات طويلة الأمد، ومن الابتكار.

2- جمع التبرعات النابع من الاحتياج: جمع التبرعات بطريقة تضع الأهمية البالغة لتلبية الاحتياجات الإنسانية في صلب عملية اتخاذ القرارات.

تلتزم الحركة بالاضطلاع بمهمتها الإنسانية المتمثلة في الحد من معاناة البشر وتخفيفها أينما وجدت، ويشمل ذلك مساعدة المتضررين من النزاعات المسلحة والاضطرابات الداخلية والكوارث الطبيعية والأزمات الصحية. ويجب أن يظل هذا الواجب في صلب جميع أنشطتنا، بما فيها جمع التبرعات. ويلزم هذا المبدأ مكونات الحركة بجمع التبرعات بطريقة استباقية استجابة للاحتياجات الإنسانية المحلية والدولية الماثلة، ودعمًا للاستجابة التي تعترم الحركة تقديمها لها.

والتواصل لجمع التبرعات، بصوره ورسائله، يجب أن يعبر بدقة عن الاحتياجات الإنسانية التي تلبسها الحركة. ويجب أيضاً أن يعبر عن عمل الحركة ومكوناتها بطريقة تعكس العمل الجاري تنفيذه في المجتمعات المحلية المتضررة والوضع العام. وينبغي في جميع الأحوال أن يحفظ الكرامة والاحترام للمجتمعات والناس المتضررين من الأزمات أو في حالات الاستضعاف، ويجب أن يولي أقصى الاهتمام لضمان أمن السكان المتضررين وحمايتهم.

ويعترف هذا المبدأ أيضاً بأن جمع التبرعات قد لا يكون ضرورياً أو مناسباً في الأماكن التي يلي فيها غيرنا الاحتياجات الإنسانية. وفي مثل هذه الحالات، ينبغي أن يعبر تواصلنا بوضوح عن موقف الحركة فيما يتعلق بالأزمة المعنية وأي قرار بعدم جمع التبرعات.

3- تنمية القدرات: دعم الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الجمعيات الوطنية) في تنمية وتنويع مصادرها لجمع التبرعات، والاستفادة من دعم مكونات الحركة الأخرى في تعزيز قدرة الجمعيات الوطنية في مجال حشد الموارد.

يعكس هذا المبدأ التزام الحركة الجماعي ببناء شبكة من الجمعيات الوطنية القوية والمستدامة، تكون قادرة على دعم أنفسها وعلى المساهمة في العمل الإجمالي للحركة. ويعترف هذا المبدأ بأن نموذجاً واحداً لحشد الموارد ليس مناسباً للجميع، وأن علينا أن نعتمد معاً نهجاً منظماً تجاه تنمية قدرة الجمعيات الوطنية على جمع التبرعات عن طريق ما يلي: الاستفادة من الشبكات القائمة؛ وحشد دعم الأقران؛ والاعتماد على معرفتنا وتجربتنا وخبرتنا الداخلية الموسعة؛ واللجوء إلى الموارد الخارجية والممارسات الجيدة.

في عام 2011، وافقت الهيئة العامة (الجمعية العامة حالياً) للاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي) على أول استراتيجية لحشد الموارد على نطاق الاتحاد. ولا تزال أهدافها الاستراتيجية الرئيسية وجية وسارية، ولا سيما غاياتها الرامية إلى زيادة قدرة الجمعيات الوطنية على حشد الموارد. ونحن نلتزم بهذا المبدأ مع وضع هذا الأمر في الحسبان ومع الاعتراف بالعمل الجيد المنجز لتحقيق نتائج إيجابية لتنمية قدرة الجمعيات الوطنية على جمع التبرعات.

بالإضافة إلى ذلك، فهذا المبدأ مرتبط بنقطة نوعية أوسع في تمويل العمل الإنساني، تعترف بأن الموارد المالية يجب أن تزداد مرونة وكفاءة وشفافية وفعالية. وينبغي أن تسعى المنظمات الإنسانية لدعم وتعزيز العمل المحلي والجهات الفاعلة المحلية. ووجود جمعيات وطنية قوية ذات قاعدة موارد محلية مستدامة سيؤدي بدوره إلى وجود حركة أكثر قوة واستجابة إنسانية أكثر فعالية.

وحشد الموارد وظيفة مهمة في التنمية التنظيمية لجميع مكونات الحركة، ولاسيما الجمعيات الوطنية، فهو يساهم في استدامتها ويقلل الاعتماد على عدد ضئيل من الشركاء والممولين. وعلاوة على ذلك، فهو يساعد على خلق عناصر داخل المجتمعات المحلية قادرة على دعم الجمعيات الوطنية، ويمكنها من توسيع نطاق خدماتها الإنسانية وتطويرها.

4- الاستثمار من أجل النمو: تحديد الفرص المتاحة لتحقيق نمو يدعم الاستدامة المالية لفرادى مكونات الحركة وقدرتها على الاضطلاع بمهمتها بفعالية. والسعي للاستثمار بطرق تؤدي إلى النمو في حشد الموارد، مع اتخاذ قرارات قائمة على البيانات والأدلة.

يلزم هذا المبدأ قيادات مكونات الحركة بإيلاء الأولوية لجمع التبرعات كوسيلة لتحقيق أهدافها الإنسانية على الصعيدين المحلي والعالمي. ويتطلب ذلك استثماراً في جمع التبرعات.

ويجب أن يركز الاستثمار السليم على فهم للوضع الراهن في حشد الموارد المحلية، وكيف لهذا الوضع أن يساهم في الوضع العالمي الإجمالي. ووجود قاعدة تمويل مستدامة تتسم بالتنوع والنمو أمر ضروري للصحة المالية لمكونات الحركة وقدرتها على تلبية الاحتياجات الإنسانية المتزايدة.

ويتطلب فهم الأسواق التي نجمع فيها التبرعات، وقاعدة التمويل التي نعتمد عليها، وفرص الاستثمار في النمو فردياً وجماعياً بيانات عن التمويل تكون شاملة ويمكن التعويل عليها من أجل تحليلها ووضع أسس للمقارنة معها. وينبغي للحركة أن تجري أيضاً مقارنات مرجعية مع المنظمات الأخرى حتى تتخذ قرارات مستنيرة بشأن الأماكن التي تستطيع مكوناتها أن تستثمر فيها.

وغالباً ما يكون الاستثمار من أجل النمو قراراً استراتيجياً صعباً. فغالباً ما تكون الأموال المتاحة موجهة نحو أداء خدمات ومشاريع وبرامج حيوية لمساعدة المستضعفين والمجتمعات المحلية المستضعفة. غير أن الممارسة تبين أن مكونات الحركة التي تتبع استراتيجية استثمارية واضحة من أجل زيادة جمع التبرعات ستصبح من الأرجح منظمات أكثر قوة واستدامة، حيث سيتاح لها المزيد من الموارد للاضطلاع بعملها الإنساني على المدى البعيد.

5- التضامن والشراكة الجيدة: اعتماد نهج تعاوني ومنسق يقوم على الثقة والاحترام المتبادل والتضامن بين مكونات الحركة، مع تجنب جميع أشكال المنافسة بين مكونات الحركة وتعزيز تفويضات كل منها وأدوارها الرئيسية فضلاً عن مواطن قوتها.

يعترف هذا المبدأ بأن مقدرة الحركة في مجال حشد الموارد تتوقف على قدرة مكوناتها على العمل معاً بروح من الشراكة الجيدة، بالاعتماد على تفويضاتها وأدوارها الرئيسية ومواطن قوتها. فالحركة موجودة لكيان واحد يهدف الحد من المعاناة البشرية وتخفيفها أينما وجدت. ويجب بناء النهج الذي سيتبع تجاه حشد الموارد على الصعيدين المحلي والعالمي مع وضع هذه المهمة الملحة في بؤرة الاهتمام.

وينبغي أن تستخدم مكونات الحركة مكانتها الفريدة والمتميزة في حشد الموارد لحفز التقدم في تنفيذ مهمتها؛ مع التماس الفرص لدعم نجاح كل منها وتعزيزه. وإذا ما فتحت مكونات الحركة الباب أمام المانحين ليتبرعوا بصرف النظر عن مكان وجودهم، ومكنت الناس من القيام بعمل إنساني عن طريق التبرع، ونسقت فيما بينها لتجنب المنافسة، فإنها ستساعد في تقديم تجربة إيجابية للمانحين والشركاء، أيًا كانت علاقتهم بالحركة.

6- تمويل مهمتنا: الإقرار بأهمية الجمعيات الوطنية في جمع التبرعات لأنشطتها داخل أسواق كل منها، مع التذكير بأنها تتحمل المسؤولية عن زيادة إيراداتها إلى أقصى حد من أجل تنفيذ المهمة الإنسانية للحركة.

ينبغي تمكين كل مكون من مكونات الحركة من جمع أو تلقي القدر الكافي من الموارد اللازمة للاضطلاع بمهامه الإنسانية وأدواره ومسؤولياته الرئيسية، وينبغي دعم جهود مكونات الحركة الأخرى في القيام بذلك.

ولما كانت الجمعيات الوطنية جهات مساعدة للسلطات العامة في الميدان الإنساني، فإن لها وضع ودور متميزان. وعلاوة على ذلك، فيجب أن تكون على استعداد للاستجابة للاحتياجات الإنسانية الأخرى عند اللزوم.

ويبغى للجمعيات الوطنية أن تتخذ خطوات استباقية لزيادة مقدرتها على جمع التبرعات كلما سنحت الفرصة. ومن الضروري أن تكون منظمات تتسم بالقوة في جمع التبرعات، وأن تكون قادرة ومستعدة لجمع الموارد في أسواقها من أجل أنشطتها وكذلك من أجل أنشطة مكونات الحركة الأخرى.

وإذ نضع الاحتياجات الإنسانية ومقاصد المانحين في الحسبان في الحالات التي يتعذر فيها على مكونات الحركة جمع التبرعات لأي سبب كان، فإننا نرحب معاً بفرصة استكشاف النهج البديلة أو عقد علاقات جديدة مع المانحين عن طريق مكونات الحركة الأخرى.

7- الحوار مع الدول: الاعتراف بما للحوار المنسق مع الدول من أهمية استراتيجية لجميع مكونات الحركة بهدف دعم وتمويل تفويضاتها الإنسانية المحددة وأدوارها واختصاصاتها الرئيسية؛ وتشجيع الجمعيات الوطنية بقوة على إدارة علاقتها مع حكوماتها لصالح الحركة برمتها.

تتعهد الدول بموجب النظام الأساسي للحركة بـ"دعم عناصر عمل الحركة كلما كان ذلك ممكناً".¹

ولذا، كان من بين الأدوار الرئيسية للجمعيات الوطنية الدخول في علاقة مع حكومة البلد الذي يعمل فيه كل منها وإدارة هذه العلاقة بهدف تأمين موارد منتظمة لعملها الإنساني على الأمد البعيد، ويشمل ذلك دون أن يقتصر عليه ما تظلم به من أنشطة في إطار دورها المساعد للسلطات العامة في الميدان الإنساني، وكذلك للاتحاد الدولي واللجنة الدولية للصليب الأحمر (اللجنة الدولية). ومتى كانت الفرصة سانحة للعمل مع الدول، تسعى مكونات الحركة لتنسيق جهودها بهدف زيادة التمويل إلى أقصى حد لصالح الجميع.

والتعهدات التي تعقدها الدول لدعم الحركة تمتد إلى ما يتجاوز الجمعية الوطنية في بلدها. فقد عقدت الدول، بصفة خاصة، التزامات في قرارات محددة اعتمدها المؤتمر الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر² لتزويد اللجنة الدولية عن طريق مساهمات منتظمة وخاصة بالإمكانات اللازمة للاضطلاع بأدوارها ومهامها بموجب اتفاقيات جنيف لعام 1949 والنظام الأساسي للحركة. واللجنة الدولية مسؤولة عن توجيه نداءاتها إلى الحكومات والتفاوض على مساهمات الحكومات. ويتوقف حضور الجمعية الوطنية لهذه المفاوضات على الاتفاق الذي يتم التوصل إليه بين الحكومة واللجنة الدولية والجمعية الوطنية.

8- تدعيم مكانة علامتنا المميزة: القيام في جميع الأوقات بجمع التبرعات بطريقة تسهم في بناء عناصر الدعم، ما يزيد من إبراز وتعزيز فرادى العلامات المميزة للحركة ككل ومكوناتها.

في المسائل ذات الاهتمام والأهمية العالميين المشتركين، تلتزم الحركة ببحث الصلة القائمة بين حشد الموارد والتفاعل مع الجمهور والرسائل العالمية والمناصرة والدبلوماسية الإنسانية.

¹ النظام الأساسي للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، المادة 2، الفقرة 3.

² المؤتمر الدولي الخامس والعشرون للصليب الأحمر، القرار 25، "تمويل الحكومات للجنة الدولية"، جنيف، 1986.

ويلتزم كل مكون من مكونات الحركة بجمع التبرعات بطريقة تعزز الصورة الإيجابية وتعترف بتأثير أنشطة جمع التبرعات على علامته المميزة وسمعته وعلى الأنشطة المائة للحركة ككل ولمكوناتها الأخرى. ومن خلال التعهد بدعم كل مكون للمكونات الأخرى في إطار الجهود الرامية إلى تدعيم مكائنها عن طريق جمع التبرعات، تساعد مكونات الحركة بذلك على صون سمعتها وعلامتها المميزة، ما يمكن الحركة من الاضطلاع بمهمتها الإنسانية.

وحيثما كان هناك مطلب للحديث بصوت واحد، ينبغي أن تنسق الحركة لمنح داعميها في الأسواق المحلية والعالمية خيار التبرع بفاعلية استجابة للوضع الإنساني.

9- النهج المبدئي: اتباع نهج مبدئي وأخلاقي تجاه جمع التبرعات، يمتثل في جميع الأوقات للقوانين الواجبة التطبيق ويبرز الالتزام بالمبادئ الأساسية للحركة وسياساتها وأطرها التنظيمية المتفق عليها.

في جميع أنشطة حشد الموارد، تعيد مكونات الحركة التأكيد على التزامها بالامتثال للمبادئ الأساسية للحركة ولسياسات الحركة وأطرها التنظيمية المتفق عليها. ومن شأن هذا أن يجي شارات الحركة ومكوناتها وسمعتها وعلاماتها المميزة. وبصفة خاصة، على مكونات الحركة واجب التقيد في جميع الأحوال بما يلي:

- المبادئ الأساسية؛
- الأعراف والمعايير المتفق عليها بشأن عرض الشارات ودلالاتها ورموز كل جمعية من جمعياتنا بناء على اتفاقيات جنيف لعام 1949 وبروتوكولاتها الإضافية، ولوائح استخدام الجمعيات الوطنية لشارة الصليب الأحمر والهلال الأحمر لعام 1991، والقوانين المحلية الواجبة التطبيق.
- القوانين الوطنية وفوق الوطنية والدولية الواجبة التطبيق؛
- القواعد والسياسات الأخرى ذات الصلة الخاصة بالحركة، بما فيها سياسة الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر بشأن الشركات مع قطاع الشركات لعام 2005،³ لضمان عدم دخول مكونات الحركة في شركات مع شركات أو منظمات لا تمثل أنشطتها للمبادئ الأساسية للحركة و/أو مهمتها و/أو أهدافها، وعدم قبولها لمساهمات من هذه الشركات أو المنظمات؛
- المعايير المعترف بها في مجال حماية البيانات.

وينبغي أيضاً أن تكفل مكونات الحركة عدم مشاركتها في أنشطة لحشد الموارد أو عدم طلب أو تلقي أموال من شأنها تعريضها لخطر كبير على أموالها أو سمعتها. وأخيراً، وفي ضوء ما تقدم، ينبغي لجميع المكونات أن تولي العناية الواجبة لوضع القواعد والإجراءات اللازمة، بما في ذلك آليات الرقابة الملائمة، لضمان تنفيذ أنشطة جمع التبرعات بطريقة مبدئية وأخلاقية في جميع الأوقات.

10- المساءلة: جمع واستخدام الموارد المتبرع بها بطريقة تحترم مقاصد المانحين وتتسم بالشفافية والمساءلة أمام المجتمعات التي تخدمها الحركة وأمام المانحين والحركة ككل.

حتى تظل مكونات الحركة الشريك المفضل للمانحين، ولكي تحافظ على استمرار ولائهم لها، من الضروري أن تبرهن للمانحين والمجتمعات التي تخدمها عن قيمة ما تنجزه بهذه الأموال، وعن الشفافية والمساءلة أمامهم، امتثالاً للقوانين الوطنية وفوق الوطنية والدولية الواجبة التطبيق ومتطلباتها التنظيمية. ولهذا أهمية قصوى في البيئة المحلية والعالمية لجمع التبرعات التي لا ينفك يتزايد فيها التنافس.

وبصرف النظر عن نوع الشراكة، سواء كانت مع أحد الأفراد أو مع حكومة مانحة، ينبغي اعتبار قرار الشريك دعم الحركة أو أي من مكوناتها علامة على ثقته في قدرتنا على الاضطلاع بمهمتنا.

³ مجلس المندوبين، القرار 10، "سياسة الحركة بشأن الشركات مع قطاع الشركات"، سيول، 2005.

ولمصلحة المانحين أهمية رئيسية في هذا السياق. ولذا، فقد لا تُنفق مساهماتهم إلا وفقاً للشروط التي قدم المانحون مساهماتهم على أساسها. ويجب أن تكون مكونات الحركة قادرة على الإفادة عن استخدام الأموال المتلقاة. وعلاوة على ذلك، فالتبرعات المجموعة في بلدان عديدة من أجل غرض محدد يُشترط قانوناً إيفاقها لهذا الغرض. وبإمكان التواصل الواضح بشأن الغرض من أنشطة جمع التبرعات أن يساعد مكونات الحركة على كفاءة الشفافية والمساءلة أمام المانحين والمجتمعات التي تخدمها والحركة ككل.

الملحق الثاني

النواتج لإحداث تغيير جذري في جمع التبرعات

11	أساسية	معلومات			
.....					
11	الاستراتيجي	التواؤم			
.....					
12	الحالي	الاحتياجات	العمل	والوضع	
.....					
13	الخارجي	التحليل			
.....					
14	نظرة عامة على البرنامج، الأهداف والمنافع			
18	الإداري	الحوكمة	والهيكل		
.....					
18	المقدّرة	الميزانية			
.....					
22	الزمي	نظرة	عامة	والجدول	
.....					

معلومات أساسية

تهدف هذه الوثيقة إلى اقتراح مبادرات من شأنها، على مدار ثلاث سنوات، وضع إطار لإحداث تغيير جذري في كيفية إدراك الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الحركة) لمفهوم جمع التبرعات والاستثمار فيه وتنسيقه، وأدائها في هذا المجال. وتهدف المبادرات إلى إكمال العمل الجاري الذي تنفذه مكونات الحركة في تنمية القدرات وتطوير عملية جمع التبرعات.

وكان مجلس المندوبين قد اعتمد في 7 كانون الأول / ديسمبر 2015 رمز الحركة (CD/15/R2). وكلف القرار ذاته اللجنة الدولية للصليب الأحمر (اللجنة الدولية) والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي) بالاضطلاع بعملية شاملة، تشارك فيها الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الجمعيات الوطنية) لوضع مبادئ لحشد الموارد على نطاق الحركة، على أن تُعرض أمام مجلس المندوبين لعام 2017.

مجلس المندوبين (...) "ينيط بمكونات الحركة إبداء ما لها من ريادة جماعية من أجل زيادة إمكانيات الحركة في جمع التبرعات في جو من التعاون والشراكة الجيدة، ويناشد اللجنة الدولية والاتحاد الدولي المضي في مسار شامل مع الجمعيات الوطنية نحو إعداد مبادئ لحشد الموارد على صعيد الحركة، يجري عرضها على مجلس المندوبين في عام 2017 لاعتمادها".

وكان فريق مرجعي يتألف من قادة من الجمعيات الوطنية، ويرأسه كل من اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، قد اتفق على أنه - بخلاف وضع مبادئ لحشد الموارد على صعيد الحركة - ثمة حاجة إلى تحقيق عدة نواتج أساسية لدعم مساعي الحركة للوفاء بمهمتها ودعم تنفيذ المبادئ والقيام حقيقة بـ "زيادة إمكانيات الحركة في جمع التبرعات [إلى أقصى حد] في جو من التعاون والشراكة الجيدة". وتشمل هذه النواتج:

- إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات، بغرض تنسيق مبادرات لاحقة وعمليات جمع التبرعات التي تتولاها الحركة بشكل عام، وتبادل أفضل الممارسات في هذا المجال وتيسير وتنسيق عملية تدريب وتمية قدرات العاملين فيه داخل الحركة؛
- إنشاء صندوق لتقديم تمويل مبدئي لدعم النمو والتطوير في مجال جمع التبرعات حسب احتياجات كل جمعية وطنية؛
- تحسين إمكانية حصول الحركة على بيانات قوية بخصوص جمع التبرعات وتحليلها لكي تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال حشد الموارد.

وتحدد هذه الورقة دراسة الجدوى المتعلقة بتخصيص الأموال والموارد اللازمة لإطار، من شأنه أن ينفذ الرؤية والمبادئ المتعلقة بحشد الموارد عملياً.

وتسعى الحركة إلى استثمار تبلغ قيمته 8.3 مليون فرنك سويسري على مدار ثلاث سنوات لصالح برنامج العمل المقترح؛ يغطي ذلك تكاليف بدء التشغيل والتوظيف وتكاليف الاستثمار الأولية لإنشاء الإطار. والهدف من ذلك هو تمكين مكونات الحركة من العمل معاً على تحقيق قدر أكبر من الاستفادة من خلال الاستثمار - الاستفادة لكل من الجمعيات الوطنية في جمع التبرعات والحركة ككل من خلال زيادة حجم حافظتها لحشد الموارد.

التواؤم الاستراتيجي

وفي ضوء الولاية الصادرة من مجلس المندوبين في عام 2015، أعد فريق مرجعي يضم قادة من 34 جمعية وطنية واللجنة الدولية والاتحاد الدولي رؤية للحركة ومبادئ لحشد الموارد. وتحث هذه الرؤية الحركة على: العمل يبدأ بيد لتولي أدوار قيادية في حشد الموارد المحلية والعالمية، لتمكين الحركة من توسيع نطاق بعدها العالمي إلى أقصى قدر، والوفاء بمهمتها الإنسانية، وأن تكون الشريك المفضل لمؤيديها، بتوفير أفضل رعاية وإدارة للمناخين. والهدف من برنامج العمل المعني هو:

- تولي الحركة دورًا قياديًا في حشد الموارد المحلية والعالمية من أجل العمل الإنساني؛
- حشد القوة الإنسانية لاسيما أثناء حالات الطوارئ لتمكين الشركاء والمؤيدين من توفير المساعدة لمن هم في أمس الحاجة إليها؛
- ضمان الاستدامة المالية لعناصر الحركة على المستويين الفردي والجماعي انطلاقًا من روح التضامن والشراكة الجيدة، مع إدراك أن الحركة أقوى في وحدتها من مجموع أجزائها.

وتدعو المبادئ الموضوعية على نطاق الحركة من أجل حشد الموارد إلى إنشاء إطار يركز على دعم الجمعيات الوطنية التي تنمي جمع التبرعات والتنسيق لتلافي المنافسة، والعمل معًا لزيادة حجم الفرص في جو من التضامن والشراكة الجيدة والاستثمار في جمع التبرعات استنادًا إلى بيانات قوية ومعرفة السوق، مع اتباع نهج في جمع التبرعات قائم على المبادئ والأخلاق.

ووضعت الرؤية والأهداف والمبادئ جميعًا لاستكمال استراتيجية حشد الموارد على نطاق الاتحاد الدولي التي اعتمدها الهيئة العامة في 2011. وتركز هذه الاستراتيجية على الحفاظ على ريادة جمع التبرعات في حالات الطوارئ وزيادة الإيرادات خارج حالات الطوارئ للأنشطة المحلية والدولية وبناء قدرات الجمعيات الوطنية في جمع التبرعات.

وتهدف النواتج، ولسيما مبادرات إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات والاستثمار في مجال جمع التبرعات، إلى إكمال التعاون بين الاتحاد الدولي واللجنة الدولية والجمعيات الوطنية لوضع مفهوم لصندوق الاستثمار المزمع إنشاؤه للصليب الأحمر والهلال الأحمر. ويهدف إلى تعزيز العمل على الصعيد المحلي في حالة الحاجة إلى استجابة عالمية للأزمات. ويعد إنشاء هذا الصندوق إقراراً بأنه بينما تتمتع العديد من الجمعيات الوطنية بالقوة والاستقرار، فإن جمعيات أخرى بعيدة عن تحقيق إمكانياتها. وثمة حاجة إلى مزيد من الاستثمار والدعم لضمان أن تصبح الجمعيات الوطنية، بل وتظل أطرافاً فاعلة دائمة ومستقلة، معترف بها وموضع ثقة في مجتمعاتها المحلية، وأن يُنظر إليها بوصفها شركاء موثوق بهم من أجل تنفيذ العمل الإنساني القائم على المبادئ والفعالية. ومن المهم أن تتواءم المبادرات المقدمة لدعم الاستثمار في جمع التبرعات مع الأهداف الأوسع نطاقاً لصندوق الاستثمار المزمع إنشاؤه للصليب الأحمر والهلال الأحمر، نظراً إلى أن تنمية القدرات على حشد الموارد والاستثمار في تلك القدرات يشكلان جزءاً مهماً من ضمان الاستدامة المالية للجمعيات الوطنية في سياق تطورها التنظيمي الشامل.

احتياجات العمل والوضع الحالي

تلتزم الحركة بالعمل على منع المعاناة والتخفيف من آثارها أينما وجدت، ومساعدة الناس الذين يواجهون كوارث ونزاعات مسلحة ومشاكل صحية واجتماعية. لم يحظ قط هذا العمل الجماعي بهذا القدر من الأهمية. فنحن نعيش في عالم تخلق فيه النزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ الأخرى فجوات آخذة في الاتساع بين الاحتياجات الأساسية للناس والموارد المتاحة.⁴ وثمة واجب أخلاقي يدفعنا إلى تعزيز إمكانياتنا في جمع التبرعات بأكبر قدر ممكن سواء على المستوى الفردي أو الجماعي لتلبية تلك الاحتياجات. ومع ذلك، فإننا لا نقدم القدر الواجب تقديمه كحركة ونسعى لزيادة إيراداتنا بما فيه الكفاية.

ونحن أيضاً "نترك المال على الطاولة" ونفقد حصتنا السوقية لصالح منظمات وطنية ودولية أخرى، لأننا لا نملك رؤية مشتركة لطموحاتنا لحشد الموارد. وكثيراً ما لا نستثمر عندما تكون هناك فرص للنمو، سواء كانت في أسواق أو تكنولوجيات أو منتجات بعينها. ولذلك يجب علينا كحركة أن نغتتم الفرصة لزيادة إيراداتنا.

⁴ ورد في تقرير الفريق رفيع المستوى المعني بتمويل أنشطة المساعدة الإنسانية المقدم إلى الأمين العام للأمم المتحدة بعنوان "أهم من أن يترك عرضة للفشل: معالجة فجوة تمويل الأنشطة الإنسانية" أن هذه الفجوة تقدر بـ 15 بليون دولار أمريكي.

وتجمع اللجنة الدولية والاتحاد السوفي و16 جمعية وطنية فقط البيانات الخاصة بجمع التبرعات وتحللها سنويًا من خلال عملية المقارنة المرجعية العالمية للمنظمات غير الحكومية الدولية. وفي حين أن البيانات قد لا تمثل القدرة الشاملة للحركة لحشد الموارد، فإن تحليل هذه البيانات برغم محدوديتها يسلط الضوء على عدة قضايا أساسية:

- عدم إدراك الحركة لوضعها في مجال جمع التبرعات إدراكًا كاملاً بسبب نقص البيانات؛
- ركود عملية دفع النمو في جمع التبرعات بالحركة - بلغت نسبة النمو السنوي المركب 2٪ بين عامي 2011 و2015؛
- الحركة تفقد حصتها السوقية بالمقارنة مع المنظمات غير الحكومية الدولية، إذ تراجعت من نسبة 22٪ في 2011 إلى 18٪ في 2015.

وبينما يتمتع العديد من الجمعيات الوطنية بالقوة والأمن المالي، اتخذت جمعيات أخرى وما زالت تتخذ خطوات مهمة لتطوير قدراتها التمويلية الاستراتيجية الخاصة. غير أن عددًا كبيرًا من الجمعيات الوطنية يواجه صعوبات جمة في تلبية الاحتياجات الإنسانية نظرًا لانخفاض قدرتها على حشد الموارد على نحو مستدام. ومن الشائع وجود ضعف منهجي في حشد الموارد لدى معظم الجمعيات الوطنية الـ 90 التي خضعت لعملية التقييم ذاتي للقدرات التنظيمية والتصديق التي وضعها الاتحاد الدولي.

وقد استوفت 93 جمعية وطنية (49٪ من الشبكة) استقصاء على شبكة الإنترنت أجري في إطار البحث من أجل وضع مبادئ ونواحي على نطاق الحركة. وطلب من الجمعيات الوطنية أن تختار، من بين ثمانية تفسيرات محتملة، السبب الذي يمكن أن يكون وراء الاتجاه نحو انخفاض التمويل في بلدها. وكان التفسير الأكثر شيوعًا هو نقص الاستثمار في جمع التبرعات (53٪ - 49 جمعية وطنية) يليه انخفاض الدعم المالي من الشركاء (49٪ - 46 جمعية وطنية) ومحدودية الموارد المتاحة أمام المتخصصين في جمع التبرعات أو على مستوى إمكانيات الوصول (47٪ - 44 جمعية وطنية).

وطُرح على الجمعيات الوطنية سؤال عما إذا كانت تقوم بشكل روتيني بجمع بيانات الأداء الخاصة بجمع التبرعات وتحليلها لفهم إمكانيات النمو و/ أو توجيه الاستثمارات. ذكرت 53 جمعية وطنية من بين المشاركين في الاستقصاء أنها تقوم بذلك، ما يشير إلى أن ما يصل إلى 37 جمعية وطنية أخرى يمكن أن تشارك في المبادرات السنوية لجمع البيانات ومبادرات المقارنة المرجعية للحركة. وأعطت الجمعيات الوطنية الـ 40 التي أفادت بأنها لا تجمع أو تحلل بيانات الأداء الخاصة بجمع التبرعات عدة أسباب وأفكار بشأن ما يمكن أن يساعدها أو يمكنها من القيام بذلك، وتعددت الردود التي قدمها العديد منها. وكان نقص القدرات أو الموارد من أكثر الأمور شيوعًا التي أشارت إليها 26 جمعية وطنية: "قدرتنا على القيام بذلك محدودة. وقد نحتاج إلى دعم في هذا المجال (بناء القدرات في مجال جمع التبرعات)" و"نعاني من ضعف قاعدة البيانات ونظام إدارة المعلومات". كما سئلت الجمعيات الوطنية عما إذا كانت مهمة بنتائج استثمار مالية لتطوير أنشطتها لجمع التبرعات، أجاب 81٪ من الجمعيات المشاركة في الاستقصاء بأنها مهمة. وعلاوة على ذلك، أشار 65٪ من الجمعيات المشاركة في الاستقصاء إلى أنها مستعدة للمساهمة من خلال الوقت الذي يكرسه الموظفون من أجل إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات بينما هناك 18٪ على استعداد لتقديم التمويل.

التحليل الخارجي

ومن المعترف به على نطاق واسع في قطاع المتخصصين في جمع التبرعات أن الاستثمار الاستراتيجي في جمع التبرعات يمكن أن يدفع نمو الإيرادات المستدامة. وأظهرت دراسة مقارنة أجراها المنتدى الدولي للزيادة في جمع التبرعات، الذي يمثل 15 منظمة دولية غير حكومية دولية على مستوى العالم ووكالات تابعة للأمم المتحدة (مثل منظمة العفو الدولية ومنظمة إنقاذ الطفولة ومنظمة أوكسفام واليونيسيف والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين) أن المنظمات التي تقوم باستثمارات منسقة طويلة الأجل في الأسواق الاستراتيجية تحقق نموًا سلبًا على مستوى الإيرادات. أما الأخرى التي لا تقوم بذلك فتواجه تحديات أكبر لتحقيق النمو.

وتقر المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية الدولية التي خلقت ثقافة ناجحة لنمو الإيرادات على مستوى العالم بأهمية صناديق الاستثمار في دفع نمو الإيرادات. وتأخذ المنظمات التي تضي في مسار النمو القرار الاستراتيجي للاستثمار في نمو الإيرادات في البلدان التي تتيح فرصًا للنمو المطلق والنمو الفعال من حيث التكلفة للإيرادات المستدامة طويلة الأجل.

وبالنسبة لمعظم المنظمات، ينصب تركيز الاستثمارات على بناء قاعدة لفرادى المانحين المنتظمين من القطاع الخاص الذين يدعمون المنظمة بمنحة تلقائية شهرية أو منتظمة. وتستخدم المنظمات مجموعة من أنواع مختلفة من آليات أو صناديق الاستثمار، مثل تخصيص جزء من ميزانيتها المركزية للاستثمار أو - للمنظمات ذات المركز المالي القوي - لدعم منظمات أخرى ممتعة بإمكانات نمو في بلدانها، إما عن طريق هيئة مركزية أو بشكل ثنائي.

ومن شأن إدارة حافظة جمع التبرعات وتنسيق عملية صنع القرار على الصعيد الدولي في ما يخص الاستثمار في جمع التبرعات، تعزيز فرص تحقيق النمو الاستراتيجي والمستهدف. وعادة ما تكون المنظمات التي تحقق عائدات ونموًا جيدًا هي تلك التي تركز استثماراتها في بلدان ذات إمكانات نمو عالية وإمكانات عالية من حيث القيمة. وتكون العائدات على الاستثمار أقل عند الاستثمار في بلدان أقل نموًا نسبيًا أو عند بناء القدرات التنظيمية.

وأشارت الدراسة أيضًا إلى أن بعض المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية الدولية قد خفضت التكاليف الخاصة بأجزاء من عملياتها مع الحفاظ في الوقت نفسه على الاستثمارات في نمو الإيرادات لضمان السلامة المالية لمنظمتها في المستقبل.

وتعرف المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات الدولية غير الحكومية التالية باستخدامها لاستثمارات موجهة نحو السوق لدفع النمو في جمع التبرعات: المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين واليونيسيف ومنظمة إنقاذ الطفولة. كما تدير منظمة إنقاذ الطفولة مركزًا لجمع التبرعات، في حين أن كلاً من منظمة العفو الدولية ومنظمة أطباء بلا حدود ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) خصصت كل منها موظفين لدعم تنمية جمع التبرعات على الصعيد العالمي.

نظرة عامة على البرنامج، الأهداف والمنافع

واستباقًا لاعتماد مبادئ لحشد الموارد على نطاق الحركة، يقترح كل من اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والفريق المرجعي للجمعيات الوطنية ثلاث مبادرات لا بد وأن تصبح من الأولويات على الفور: إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات، وجمع البيانات الخاصة بجمع التبرعات وتحليلها، وإنشاء صندوق لتقديم تمويل مبدئي لتحسين الأداء في مجال حشد الموارد المحلية والعالمية.

يهدف البرنامج إلى القيام بمبادرات من شأنها، على مدار ثلاث سنوات، وضع إطار لإحداث تغيير جذري في كيفية إدراك الحركة الدولية لمفهوم جمع التبرعات واستثمارها فيه وتنسيقه وأدائها في هذا المجال. ويتألف البرنامج من ثلاثة مشاريع متميزة:

1- مركز افتراضي لجمع التبرعات

سيتم تحديد نطاق عمل المركز الافتراضي لجمع التبرعات وتصميمه ونموذج تشغيله عقب اعتماد مجلس المندوبين في عام 2017 القرار الخاص بمبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة، وذلك استنادًا إلى مشاورات موسعة مع مكونات الحركة. وسيشكل المركز الافتراضي المقترح قاعدة لتحقيق كفاءة جمع التبرعات، والحصول على معلومات السوق، واستكشاف آفاق الشراكات العالمية بشكل جماعي، ودعم وضع استراتيجيات لتبادل أفضل الممارسات والتعلم على الصعيد المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، سيكون بمثابة مورد يمكن لمكونات الحركة المساهمة فيه، وأن تحصل منه على الدعم للوصول إلى أهدافها على صعيد المؤسسة في إطار الاستراتيجيات الفردية والجماعية لحشد الموارد. والمركز الافتراضي ليس مصممًا للقيام بجمع التبرعات ككيان منفصل.

وسيصمم المركز الافتراضي لجمع التبرعات على مرحلتين. ستشمل المرحلة الأولى وضع البنية الأساسية للمركز. ويمكن أن تبدأ هذه المرحلة في كانون الثاني/يناير 2018 عقب اعتماد مجلس المندوبين للقرار الخاص بحشد الموارد. وسيشكل فريق افتراضي صغير للتنسيق ودعم حشد الموارد لوضع وإدارة العناصر الرئيسية الثلاثة للمرحلة الأولى: تحديد عملية جمع البيانات الخاصة بجمع التبرعات وتحليلها، وإنشاء الأنظمة والعمليات اللازمة للاستثمار في جمع التبرعات، وتنسيق تنمية القدرات، بما في ذلك جمع أفضل الممارسات.

أما في المرحلة الثانية، فسيجري إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمنتجات العالمية، وبرامج خاصة بجمع التبرعات ومضامين (كالميزانيات ودراسات الحالة والمقترحات والصور) من جميع أنحاء الحركة. ويمكن أن تبدأ المرحلة الثانية في أوائل عام 2020، أو قبل ذلك إذا نفذت المرحلة الأولى بسرعة أكبر. وتجدر الإشارة إلى أن ميزانيات البدء والإعداد المبكر لهذه المبادرات منخفضة بالمقارنة مع الميزانيات المخصصة لشبكات إنسانية أخرى. وينبغي مراجعة هذه الميزانيات سنويًا لضمان أن التنفيذ يسير في الاتجاه الصحيح وتيسير توسيع نطاق البرامج الناجحة. وتهدف الخطة إلى تأمين الاستثمار الخارجي خلال السنتين الثانية والثالثة للتقدم نحو جعل هذا البرنامج، المشتمل على المركز وصندوق الاستثمار في جمع التبرعات، معتمدًا إلى حد كبير على التمويل الذاتي (أي ممول من المانحين) على المدى الأطول أجلًا.

وإمكان الجمعيات الوطنية المساهمة في كفاءة استدامة المركز من خلال التبرع بالأموال و/أو بتوفير "المتطوعين المتفرسين" للعمل مع فريق صغير من العاملين؛ وهذه هي "الجمعيات الوطنية المانحة". وستستفيد الجمعيات الوطنية الأخرى من العناصر الثلاثة للمركز، على أساس أنها ستطلع غيرها على أي شيء تتعلمه؛ وهذه هي "الجمعيات الوطنية المتلقية". وفي بعض الحالات تكون المساهمة غير متبادلة (مثل تنمية قدرة جمعية وطنية شريكة). ولكن الجمعيات الوطنية المانحة يمكن أن تكون أيضًا متلقية (على سبيل المثال عندما تحضر جمعية وطنية أوروبية المنتدى الدولي للريادة في مشاركة مهارات جمع التبرعات. وسيجري استحداثات تكنولوجية تمكن من جعل أنشطة المركز حيثما أمكن افتراضية بدلاً من أن تكون وجهًا لوجه، ولكن ربما لا يكون ذلك قابلاً للتحقق دائماً. ويتوقع من الجمعيات الوطنية المانحة أن تخصص ميزانية للمساهمة في المركز العالمي، سواء إضافة إلى أنشطة بناء القدرات المخطط لها أو كبديل لهذه الأنشطة التي كانت ستقدمها عادة في إطار دعمها لأهداف الحركة.

وإمكان فريق تنسيق ودعم حشد الموارد الاستفادة من أفضل المواهب في جمع التبرعات. وفي البداية، سيكون من الضروري وجود من ستة إلى سبعة موظفين، بمن فيهم رئيس الفريق. يجب أن تتوفر لدى المركز خبرة مهنية في جمع التبرعات من الشركات، والمتبرعين الأفراد، والصناديق، والمؤسسات، وجمع التبرعات الحكومية، والبيانات والدعم. وفي نهاية العام الثاني، سيجري استعراض الفريق.

وتتمثل الأهداف الأساسية للمركز في ما يلي:

- الإشراف على البيانات والمشاريع الاستثمارية؛
- توفير منبر لتبادل أفضل الممارسات في جمع التبرعات والأدوات والخبرات اللازمة في هذا المجال؛
- تنسيق تعلم وتطوير جمع التبرعات على المستوى العالمي من خلال منبر لتكنولوجيا المعلومات يمكن الوصول إليه عالميًا، ودعم حلقات العمل الإقليمية والعالمية وفعاليات المنتدى الدولي لمشاركة مهارات جمع التبرعات.

منافع الاستثمار في هذا المشروع هي:

- المركز يعد محطة واحدة للخدمات المتكاملة مكرسة لتحسين أداء الحركة في مجال جمع التبرعات، وفي الوقت نفسه يمكن القوة الجماعية ويسخر الخبرات داخل الحركة لقيادة برامج العمل (من خلال وجود فريق رئيسي صغير، وليس فريقًا كبيرًا)؛

● إبراز الخبرة في مجال جمع التبرعات داخل الحركة، ما يشجع على نقل المهارات والتطور على المستوى الشخصي لأكبر المتخصصين في جمع التبرعات داخل الحركة؛

● وجود فريق صغير من الخبراء في مجال جمع التبرعات مكرس لصياغة رؤية لجمع التبرعات على نطاق الحركة والترويج لها، من أجل دعم جميع مكونات الحركة في اغتنام الفرص وتخطي التحديات في بيئتها الخارجية الخاصة، وتوفير استجابة جماعية عالمية أفضل لاتجاهات التمويل.

2- جمع البيانات والتحليل

سيتمركز المركز الافتراضي لجمع التبرعات قاعدة بيانات مركزية تحتوي على بيانات جمع التبرعات آتية من جميع أنحاء الحركة. وستشكل هذه البيانات الأساس لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستندة إلى أدلة ومعرفة متممعة على نطاق الحركة في جمع التبرعات. وستدرك الحركة بفضل هذه البيانات جوانب القوة والضعف النسبية وتجدر الفرص في الأسواق المحلية والعالمية على السواء.

ومن خلال جمع البيانات الشاملة وتحليلها، ستضمن قاعدة البيانات المركزية أن تتمكن الحركة بثقة من تقييم ماهية معاييرها المالية الرئيسية في جمع التبرعات، بما في ذلك إجمالي الإيرادات والنفقات لكل جمعية وطنية. وستقسم البيانات إلى: عامة وخاصة وحكومية ومن المكونات الأخرى للحركة، ومبيعات (السلع / التجارية)، ومبيعات (الخدمات / الخيرية). ويجب تتبعها لمدة ثلاث سنوات على الأقل حتى يمكن استخدامها بفعالية في التحليل. وبالإضافة إلى جمع الحد الأدنى من البيانات المتعلقة بالإيرادات والنفقات، سيكون هناك نظام متعدد المستويات لجمع بيانات أخرى وتحليلها. على سبيل المثال: "A" "متقدم" و "B" للمتوسط و "C" للأساسي.

وتجمع الحركة في الوقت الحالي البيانات الخاصة بجمع التبرعات سنويًا فقط من كل من اللجنة الدولية والاتحاد الدولي و16 جمعية وطنية. وتفيد بأن مجموع الإيرادات بلغ 5 بلايين دولار أمريكي في 2015. ويشير التحليل إلى أن معدل النمو السنوي المركب للحركة كان 2 % وأن حصتها السوقية انخفضت من 22 % في 2011 إلى 18 % في 2015. وتشير هذه الأدلة المحدودة إلى أن الحركة غير تنافسية نسبيًا بالمقارنة مع بعض المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية الدولية وبرامج الأمم المتحدة لجمع التبرعات.

وتوضح عملية تقييم الأقران من خلال المقارنة المرجعية التي شملت منظمات حكومية دولية ومنظمات دولية غير حكومية أن العديد منها قد حقق معدل نمو إجمالي في المساهمات الطوعية من خلال استثمارات استراتيجية في "أسواق" جمع التبرعات. على سبيل المثال، في كوريا الجنوبية، استثمرت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في عملية جمع التبرعات المباشر ونجحت في زيادة دخلها من هذا المصدر بنسبة 100٪ خلال خمس سنوات. وبات جمع التبرعات المباشر حاليًا أكثر قيمة للمفوضية في كوريا الجنوبية من التمويل المقدم من الحكومة.

أهداف مشروع جمع البيانات وتحليلها هي التالية:

- إرساء خط أساس لأداء الحركة في جمع التبرعات من خلال زيادة المشاركة في عملية المقارنة المرجعية العالمية من 16 جمعية وطنية إلى 40 جمعية في السنة الأولى، وزيادة هذا العدد باطراد ليشمل أكثر من 50٪ من الشبكة (مثلًا 95 جمعية وطنية) بحلول عام 2020؛
- استخدام البيانات للإيفاد سنويًا بالتقدم المقارن المحرز في جمع التبرعات على نطاق الحركة استنادًا إلى معايير مرجعية خارجية؛
- تحديد فرص الاستثمارات الاستراتيجية لزيادة جمع التبرعات أو الدفاع عن الحصة السوقية للحركة محليًا وعالميًا.

منافع الاستثمار في هذا المشروع هي كالتالي:

- إبراز على مستوى الحركة (أي قادة مختلف مكونات الحركة) إحصاءات الحركة الخاصة بجمع التبرعات والأداء السنوي المقارن؛

- توفير استثمار أيسر في جمع التبرعات قائم على الأدلة بغية التركيز على استراتيجيات محددة لتنمية السوق والنمو والتخفيف من حدة المنافسة؛
- التركيز على شفافية البيانات الداخلية والتطوير الاستراتيجي، ما سيسير بالتالي تعزيز ثقافة التعاون في جمع التبرعات داخل الحركة وتمهينة فرص التمويل من المانحين الذين لا يختارون حاليًا العمل مع الحركة بسبب "تعقيدها" العابر للحدود.

3- الاستثمار في جمع التبرعات

سيتم تحديد نطاق عمل صندوق الاستثمار في جمع التبرعات وتصميمه ونموذج تشغيله، كما هو الحال مع المركز الافتراضي لجمع التبرعات، عقب اعتماد مجلس المندوبين في عام 2017 القرار الخاص بمبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة، وذلك استنادًا إلى مشاورات موسعة مع مكونات الحركة. ومن المتوقع أن يتولى المركز الافتراضي لجمع التبرعات تنسيق الاستثمارات العامة في جمع التبرعات، وسيعمل مع جمعيات وطنية مختارة لتحديد إمكانات جمع التبرعات المتوفرة لديها. وسيجري المركز دراسات جدوى لتقييم الاستثمارات وتحديد أولوياتها. ويوفر الدعم لتجربة واختبار وتنفيذ مبادرات تبين أن لديها القدرة على إيجاد مصادر للدخل متعددة ومستدامة تقدر بعدة ملايين من الدولارات. وتهدف الأنشطة المتعلقة بصندوق الاستثمار في جمع التبرعات إلى إكمال المساهمات القيمة الجارية من مكونات الحركة في تنمية قدرات الجمعيات الوطنية على جمع التبرعات. وعلاوة على ذلك، من المتوقع أن تتواءم أساليب الاستثمار في جمع التبرعات بشكل واضح مع الأساليب التي يجري تطويرها دعمًا للتطور التنظيمي الأوسع نطاقًا (مثل صندوق الاستثمار المزمع إنشاؤه للصليب الأحمر والهلال الأحمر).

وسيكون الغرض الأساسي هو مساعدة الجمعيات الوطنية على تطوير قدراتها وتحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال حشد الموارد. وسيطبق الصندوق مجموعة صارمة من المعايير المحددة والقابلة للقياس والموضوعية والمرتبطة بالزمن، والاختصاصات المنطوية على التزام راسخ بالشراكة سواء من جانب المستثمرين أو المستفيدين. وسيكّن الحركة من تحقيق أكبر استفادة من فرص جمع التبرعات، ووضع استراتيجية واضحة لنمو الدخل خلال السنوات الثلاث أو الخمس القادمة. ومن الواجب وضع آلية رقابية خاصة بالصندوق في النصف الأول من عام 2018، ما يشكل أحد مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع في هذه الفترة. وسيضطلع مدير المشروع المكرس لهذا الصندوق بدور مركزي لتحديد فرص الاستثمار وتوصيفها وترتيب أولوياتها واختبارها مع الجمعيات الوطنية. وستحدد الفرص على نحو استباقي وتفاعلي من خلال البحث والمعرفة المتعمقة، ومن خلال طلب مشاركة الجمعيات الوطنية.

وستقيم جدوى المقترحات وفقًا لمعايير رصد قوية، تشمل: حجم الفرصة، ودرجة التعقيد، والجداول الزمنية، والتمويل / الموظفين اللازمين، والأداة على النجاح في أماكن أخرى، وهيكل الدعم في الجمعية الوطنية. وسيجري الاتفاق على الاختصاصات وطلب التمويل والعثور عليه.

وسيجري عند الحاجة تنفيذ أو إعداد نموذج تجريبي أولي أو اختبار، والاتفاق على الميزانية وخطة المشروع والجداول الزمنية والموظفين ومؤشرات الأداء الرئيسية. وسيجري إعداد عمليات الرصد أو التقييم أو الاقتراح أو الإنهاء بالإضافة إلى توفير التمويل والموظفين - ويمكن أن يتيح المركز كل ذلك دون مقابل. وسيطلب تفعيل هذه المبادرات الحصول على إقرار نظرًا لتعلقها باستثمار قدر كبير من التمويل، استنادًا إلى نجاح مالي مثبت. وبعد انقضاء الفترة الأولية التي يتأتى خلالها التمويل من جمعيات وطنية واللجنة الدولية والاتحاد الدولي، يكون من المخطط أن يتوفر التمويل من الجهات المانحة الخارجية لصالح غالبية الاستثمارات، إما كمنح تتجدد من صندوق الاستثمار أو كفروض ميسرة.

أهداف صندوق الاستثمار في جمع التبرعات هي التالية:

- الاستثمار في تطوير قدرات الجمعيات الوطنية في جمع التبرعات من خلال، على سبيل المثال، دعم الجمعيات الوطنية العاملة في أسواق ناشئة لجمع التبرعات وفي بداياتها في هذا النشاط أو تمويل تلك العاملة في الأسواق الناضجة لمساعدتها على إيجاد مصادر دخل جديدة؛
- تحقيق نمو في مجال جمع التبرعات على المستويين المحلي والعالمي

● تمويل مبادرات من شأنها الحصول على دخل إضافي لعمل الحركة، من خلال إطلاق نداءات دولية وتعزيز العلاقات مع المانحين تتجاوز الحدود. منافع الاستثمار في هذا المشروع هي:

- توفير مزيد من التمويل للجمعيات الوطنية؛
- تحقيق استثمار محدد الأهداف في عمليات جمع التبرعات للجمعيات الوطنية وتحسين استدامتها المالية واستقلالها ومعدلات النمو الخاص بها على المدى الطويل؛
- وضع آلية على نطاق الحركة تساعد الجمعيات الوطنية والحركة ككل على تحقيق إمكاناتها في أسواق محددة ومع قطاعات مانحة محددة؛
- إطلاق مبادرات لجمع التبرعات تتجاوز الحدود وتعزيز العلاقات مع المانحين على مستوى العالم.

الحكومة والهيكل الإداري

سيتم تصميم حوكمة المركز الافتراضي لجمع التبرعات ونموذج تشغيله والموافقة عليها عقب اعتماد القرار الخاص بمبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة، وذلك استناداً إلى مشاورات موسعة مع مكونات الحركة. وعلى المدى القصير، سيتولى مدير يتمتع بالخبرة في جمع التبرعات في اللجنة الدولية وفريق من الاستشاريين في جمع التبرعات تحديد نطاق عمل المركز الافتراضي لجمع التبرعات وصندوق الاستثمار في جمع التبرعات وإجراء المشاورات بشأنها. وسيكون هؤلاء المتخصصون الفنيون مسؤولين أمام لجنة تتكون من اللجنة الدولية والاتحاد الدولي وقادة الجمعيات الوطنية. ويجب أن تتواءم حوكمة صندوق الاستثمار وإدارته مع المبادرات الحالية التي تطرحها الجمعيات الوطنية في مجال الاستثمار، أي صندوق الاستثمار للصليب الأحمر والهلال الأحمر.

الميزانية المقدرة

الميزانية الواردة في الجدول أدناه هي ميزانية متوقعة وتستند إلى تقديرات متحفظة عن النماذج التي تنشئها المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات الدولية الأخرى ومستويات الاستثمارات التي تنفذها. وستحدد نماذج تشغيل وميزانيات وتكاليف دقيقة عقب اعتماد مجلس المندوبين في عام 2017 القرار الخاص بمبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة. ويمكن أن يبلغ إجمالي الاستثمارات المقدرة على مدى ثلاث سنوات 8.3 مليون فرنك سويسري، مع استثمار ابتدائي أولي قدره 1.7 مليون فرنك سويسري في السنة الأولى. وستزداد تكاليف التوظيف في المركز الافتراضي لجمع التبرعات ووظائف البيانات في عامي 2019 و2020 لشغل وظائف في مجال التحليل، وتبرعات الأفراد، وجمع التبرعات من الشركات، وجمع التبرعات من الشركات بغية تعزيز خبرة الحركة في هذه المجالات. ولن يقوم المركز الافتراضي لجمع التبرعات بحشد الموارد. وسيوفر خبراء جمع التبرعات المقترحو المعرفة والتنسيق لدعم مكونات الحركة، وتحديدًا لدعم تنمية قدرات الجمعيات الوطنية على جمع التبرعات.

وفي هذه المرحلة، يصعب التنبؤ بالعائد المالي المتأني، إذ لا يمكن ربط جميع الاستثمارات بأنشطة جمع التبرعات المباشرة. بيد أن عائد الاستثمار من جمع التبرعات هو 3:1 في المتوسط. ولذلك فإن التقديرات المتحفظة ستصل إلى 24 مليون فرنك سويسري إضافية للحركة على مدى ثلاث سنوات. ويشير أعضاء الفريق المرجعي إلى أن الطموح المتعلق بهذا الحجم يمكن أن يكون أكبر بكثير. وسيكون النمو المتوقع أعلى وفقاً للأسواق وفرص التنمية التي تجري فيها عملية الاستثمار.

الإجمالي في ثلاث سنوات 2018 / 2019 / 2020	
<p>- كبير موظفي التطوير/مدير المشروع 160,000 فرنك سويسري / 240,000 فرنك سويسري / 400,000 فرنك سويسري / 800,000 فرنك سويسري</p> <p>- نظام استضافة الإنترنت 50,000 فرنك سويسري / 100,000 فرنك سويسري / 200,000 فرنك سويسري / 350,000 فرنك سويسري</p> <p>- استشارات التصميم والمواصفات 50,000 فرنك سويسري / 50,000 فرنك سويسري / 50,000 فرنك سويسري / 150,000 فرنك سويسري</p> <p>- الانتقالات 25,000 فرنك سويسري / 25,000 فرنك سويسري / 25,000 فرنك سويسري / 75,000 فرنك سويسري</p> <p>- الفعاليات (مشاركة مهارات جمع التبرعات على سبيل المثال) 100,000 فرنك سويسري / 100,000 فرنك سويسري / 100,000 فرنك سويسري / 300,000 فرنك سويسري</p> <p>- التدريب صفر فرنك سويسري / 50,000 فرنك سويسري / 75,000 فرنك سويسري / 125,000 فرنك سويسري</p>	مركز جمع التبرعات
المجموع الفرعي 385,000 فرنك سويسري / 565,000 فرنك سويسري / 850,000 فرنك سويسري / 1,800,000 فرنك سويسري	
الإجمالي في ثلاث سنوات 2018 / 2019 / 2020	
<p>- كبير موظفي التطوير/مدير المشروع 160,000 فرنك سويسري / 240,000 فرنك سويسري / 400,000 فرنك سويسري / 800,000 فرنك سويسري</p> <p>- نظم البيانات، نظام إدارة علاقات العملاء العالمي CRM على سبيل المثال 50,000 فرنك سويسري / 100,000 فرنك سويسري / 200,000 فرنك سويسري / 350,000 فرنك سويسري</p> <p>- الاستشارات 50,000 فرنك سويسري / 50,000 فرنك سويسري / 50,000 فرنك سويسري / 150,000 فرنك سويسري</p> <p>- الانتقالات 25,000 / 25,000 فرنك سويسري / 25,000 فرنك سويسري / 75,000 فرنك سويسري</p>	

المجموع الفرعي 285,000 فرنك سويسري / 415,000 فرنك سويسري / 675,000 فرنك سويسري / 1,375,000 فرنك سويسري	إدارة نظم البيانات
الإجمالي في ثلاث سنوات 2018/ 2019/ 2020	
<p>- كبير موظفي التطوير/مدير المشروع 160,000 فرنك سويسري / 160,000 فرنك سويسري / 160,000 فرنك سويسري</p> <p>- استشارات التصميم والحوكمة 50,000 فرنك سويسري / 25,000 فرنك سويسري / 25,000 فرنك سويسري</p> <p>- الانتقالات 25,000 فرنك سويسري / 25,000 فرنك سويسري / 25,000 فرنك سويسري</p> <p>- تمويل الاستثمار 500,000 فرنك سويسري / 1,000,000 فرنك سويسري / 2,000,000 فرنك سويسري</p>	
المجموع الفرعي 735,000 فرنك سويسري / 1,210,000 فرنك سويسري / 2,210,000 فرنك سويسري / 4,155,000 فرنك سويسري	الاستثمار في جمع التبرعات
الإجمالي في ثلاث سنوات 2018/ 2019/ 2020	
<p>- الرواتب والتكاليف 180,000 فرنك سويسري / 180,000 فرنك سويسري / 180,000 فرنك سويسري</p> <p>- الانتقالات 25,000 فرنك سويسري / 25,000 فرنك سويسري / 25,000 فرنك سويسري</p> <p>- المخاطر والطوارئ 100,000 فرنك سويسري / 100,000 فرنك سويسري / 100,000 فرنك سويسري</p>	
المجموع الفرعي 305,000 فرنك سويسري / 305,000 فرنك سويسري / 305,000 فرنك سويسري / 915,000 فرنك سويسري	مدير البرنامج

8,245,000 / فرنك سويسري / 4,040,000 / فرنك سويسري / 2,495,000 / فرنك سويسري / 1,710,000 فرنك سويسري	إجمالي الاستثمارات
--	--------------------

نظرة عامة والجدول الزمني

2017

- 1- مجلس المندوبين يوافق على المبادئ والنواتج
- 2- تمويل السنوات الثلاث الأولى عبر تعهدات المساعدة المالية على المستوى الداخلي
- 3- تعيين مدير البرنامج وأعضاء مجلس إدارة البرنامج

2018

- 4- إنشاء المركز، بدء عمل مدير البرنامج
- 5- بدء تحديد نطاق البرامج الأساسية، بإشراف اللجنة التوجيهية للبرنامج
- 6- بدء عملية تعيين موظفين رئيسيين في المركز والبرنامج
- 7- وصول عدد الجهات المشاركة في عملية تقييم الأقران للمنتدى الدولي للريادة في جمع التبرعات إلى 40 جهة مشاركة
- 8- بدء عمل الموظفين الرئيسيين المعنيين بجمع البيانات وتحليلها، والصندوق، وأفضل الممارسات والتعلم، تمشيًا مع مؤشرات الأداء الرئيسية التي حددها مجلس إدارة البرنامج
- 9- مجلس إدارة البرنامج يجتمع في أواخر عام 2018 لاستعراض البرنامج وتقديم تقرير إلى "المستثمرين" في الحركة

2019

- 10- تعزيز نطاق العمل الخاص بجمع البيانات وتحليلها، والصندوق، وأفضل الممارسات، والتعلم تمشيًا مع مؤشرات الأداء الرئيسية
- 11- يكفل المانحون تغطية الاستثمار في جمع التبرعات على المديين المتوسط والطويل
- 12- تقديم تعقيبات للمستثمرين الداخليين بشأن استثماراتهم الأولية؛ يعدل نهج الاستثمار عند الحاجة
- 13- يقدم تقرير مرحلي إلى مجلس المندوبين لتقييم ما إذا كانت أهداف البرنامج قد أحرزت
- 14- يجتمع مجلس إدارة البرنامج لاستعراض التقدم المحرز ثم يقدم تقاريره إلى المستثمرين الداخليين والخارجيين

2020

- 15- توسيع نطاق جمع البيانات وتحليلها ليشمل 95 جمعية وطنية
- 16- صندوق الاستثمار يوزع ما لا يقل عن 2 مليون فرنك سويسري في السنة؛ والتماس تمويل خارجي واسع النطاق لكفالة التمويل الذاتي للصندوق. ويجري استكشاف آليات مبتكرة لتمويل القروض الميسرة. ويبلغ التمويل الثنائي والمتعدد الأطراف 50 مليون فرنك سويسري أو أكثر.
- 17- الاعتراف بالمركز بوصفه عنصرًا مركزيًا في تنمية عملية جمع التبرعات في الحركة (ولاسيما في ما يتعلق بخدمات العقود، وتبرعات الأفراد، والابتكار، ومضمون النداءات العالمية)
- 18- اتباع نهج شبكي (عوضًا عن مواصلة توسيع النطاق)؛ مواصلة تطوير مجمع المواهب، ومجموعات المصالح والتعلم المشترك.