



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة



لجنة البرنامج

الدورة السابعة والعشرون بعد المائة

روما، 4-8 نوفمبر/تشرين الثاني 2019

تقييم استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Masahiro Igarashi

مدير مكتب التقييم

الهاتف: +39 06570-53903



PC 127

MZ848/A

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR) الموجود على هذه الصفحة؛
وهذه مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة.
ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على الموقع التالي: <http://www.fao.org>

سلسلة التقييمات المواضيعية

تقييم استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

روما، 2019

الاقْتباس المطلوب:

المؤلف (مؤسسة أو فرد). سنة الإصدار. عنوان المطبوع. [السلسلة]. مكان الإصدار، الناشر (إذا كان غير المؤلف). عدد الصفحات (المجموع بما في ذلك الصفحات التمهيدية). الترخيص: CC BY-NC-SA 3.0 IGO

إن الأوصاف المستخدمة في هذه المواد الإعلامية وطريقة عرضها لا تعبر عن أي رأي خاص بمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في ما يتعلق بالوضع القانوني أو التنموي لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، أو في ما يتعلق بسلطاتها أو بتعيين حدودها وتخومها ولا تعبر الإشارة إلى شركات محددة أو منتجات بعض المصنعين، سواء كانت مرخصة أم لا، عن دعم أو توصية من جانب منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة أو تفضيلها على مثيلاتها ما لم يرد ذكره.

وتمثل وجهات النظر الواردة في هذه المواد الإعلامية الرؤية الشخصية للمؤلف (المؤلفين)، ولا تعكس بأي حال من الأحوال وجهات نظر منظمة الأغذية والزراعة أو سياساتها.

[السنة]، FAO ©



بعض حقوق الطبع محفوظة. ويتاح هذا العمل بموجب ترخيص المشاع الإبداعي المنسوب للمصدر-غير التجاري- الترخيص بالمثل 3.0 لفائدة المنظمات الحكومية الدولية (CC BY-NC-SA 3.0 IGO ؛ <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>).

بناءً على أحكام هذه الرخصة، يجوز نسخ هذا العمل وإعادة توزيعه والتصرف به لغايات غير تجارية، شريطة الإشارة إليه كمرجع للمعلومات على الوجه المناسب. ولا يجب الإيحاء، في أي استخدام لهذا العمل، بأن المنظمة تروج لأي منظمة أو منتجات أو خدمات محددة. كما يمنع استخدام الشعار المصوّر للمنظمة. وفي حال التصرف بالعمل، فيجب الترخيص له بموجب رخصة Creative Commons نفسها أو ما يعادلها. وفي حال ترجمة هذا العمل، ينبغي للنص المترجم أن يتضمن تبرة الذمة هذه، إلى جانب الاقتباس التالي المطلوب: "هذه الترجمة ليست صادرة عن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو). والمنظمة غير مسؤولة عن مضمون هذه الترجمة أو دقتها. أما الإصدار باللغة الأصلية فهو النص الأصلي المعتمد ذو الحجية."

وتحل النزاعات الناشئة في إطار هذه الرخصة، التي تتعذر تسويتها حياً، عن طريق الوساطة والتحكيم بحسب ما تنص عليه المادة 8 من الرخصة، إلا في حال ورود أحكام تفيد خلاف ذلك هنا. ويُعمل بقواعد الوساطة لدى المنظمة العالمية للملكية الفكرية <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules>، وتنفذ أية عملية تحكيم بالاتفاق مع لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي.

المواد التابعة لأطراف ثالثة يتحمل المستخدمون الراغبون في إعادة استخدام مواد في هذا العمل عائدة إلى طرف ثالث، من قبيل الجداول أو الرسوم أو الصور، مسؤولية تحديد ما إذا كانت إعادة الاستخدام هذه تستوجب إذناً، والحصول على الإذن من مالك حقوق النشر. ويتحمل المستخدم دون سواه مخاطر المطالبات الناجمة عن مخالفة أي من المكونات التابعة لطرف ثالث.

المبيعات والحقوق والترخيص تتاح المواد الإعلامية للمنظمة على موقعها الإلكتروني (www.fao.org/publications) ويمكن ابتياعها من خلال العنوان publications-sales@fao.org وينبغي تقديم طلبات الاستخدام التجاري عبر: www.fao.org/contact-us/licence-request وتقديم الاستفسارات بشأن الحقوق والترخيص إلى: copyright@fao.org

بيان المحتويات

v	شكر وتقدير
1	1- مقدمة
1	1-1 الغرض من التقييم
1	1-2 النطاق والأهداف
2	1-3 المنهجية
2	1-4 المحددات
3	2- وصف استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص
3	1-2 الاستراتيجية
4	2-2 ترتيبات تنفيذ الاستراتيجية
4	2-2-1 فريق الشراكات مع القطاع الخاص
4	2-2-2 آليات التنفيذ
5	3-2-2 عملية العناية الواجبة للموافقة على الشراكات
5	4-2-2 الموارد
6	3- النتائج
6	1-3 الأهمية الاستراتيجية
11	2-3 الفعالية والمساهمة في النتائج
17	3-3 كفاءة طرق ونهج تطوير الشراكات
22	4-3 دمج المواضيع المشتركة بين القطاعات
26	4- الاستنتاجات والتوصيات
26	1-4 الاستنتاجات
28	2-4 التوصيات
34	المراجع
36	البيبلوغرافيا
44	المرفق 1 - الأشخاص الذين تمت مقابلتهم
52	الملحقات

شكر وتقدير

يوّد مكتب التقييم في منظمة الأغذية والزراعة التقدم بالشكر لكل من ساهم في هذه العملية.

وقد تم الاضطلاع بالتقييم بالتعاون الممتاز بين الإدارة وموظفي فريق شركات القطاع الخاص.

ويعرب المكتب عن امتنانه للمديرين العامين المساعدين، وممثلي المنظمة، والمسؤولين عن الشركات، وغيرهم من موظفي المنظمة الذين قدّموا الأفكار القيمة والدعم القيم لفريقنا، لا سيما خلال البعثات إلى المكتب الإقليمي لأفريقيا، والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والمكاتب القطرية المختارة. كما يعرب المكتب عن خالص امتنانه للممثلين من الحكومات، والأوساط الأكاديمية، ووكالات التنمية، والقطاع الخاص، وموظفي منظمة الأغذية والزراعة، الذين استجابوا لاستفساراتنا خلال هذه العملية.

ونود أيضاً أن نعرب عن امتناننا لإدارة مكتب التقييم والموظفين الذين اقتطعوا الوقت اللازم لتحديد النتائج والأفكار المتعلقة بالتقييم ومناقشتها، ولا سيما السيد Masahiro Igarashi، مدير مكتب التقييم، والسيد Olivier Cossee، مسؤول تقييم أول في مكتب التقييم.

وترأس فريق التقييم السيد Serdar Bayryyev، مسؤول التقييم الأول في مكتب التقييم. وضمّ فريق التقييم كلاً من السيد Mikal Khan والسيدة Enika Bushi، وكلاهما من مكتب التقييم، وثلاثة مقيّمين خارجيين مستقلين هم: السيد Brian Baldwin، والسيد Raul Guerrero، والسيد Victor Malca. وأخيراً، أثبت الدعم الإداري الذي قدّمه السيد Martin Corredoira قيمته في ترتيب المهام المكثفة.

1- مقدمة

1-1 الغرض من التقييم

1- يوجز هذا التقرير الاستنتاجات والنتائج الرئيسية التي خلص إليها تقييم استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة) الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص. وقد طُلب هذا التقييم في الدورة الخامسة والعشرين بعد المائة للجنة البرنامج في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (نوفمبر/تشرين الثاني 2018) (منظمة الأغذية والزراعة، 2018).

2- ويتمثل الغرض الرئيسي من هذا التقييم في تقديم تقييم موضوعي بشأن التقدم الذي أحرزته المنظمة نحو تنفيذ استراتيجيتها الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص، ودراسة مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص.

2-1 النطاق والأهداف

3- يبحث التقييم في مدى ملاءمة تصميم الاستراتيجية، ومُهجها إزاء الشراكات، ويقمّم طرق تنفيذ الاستراتيجية والتقارير عن الإنجازات الناتجة من الشراكات مع القطاع الخاص. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم التقييم تحليلاً للأسباب التي أدت إلى تحقيق النتائج المرجوة من الاستراتيجية أو عدم تحقيقها. ويغطّي التقييم الفترة ما بين عامي 2013 و2019، أي الفترة منذ اعتماد الاستراتيجية. وسيشمل نطاق التقييم جميع عمليات المنظمة، والآليات والترتيبات الأخرى لتنفيذ الاستراتيجية، بما في ذلك أطر البرمجة القطرية، والتوجيهات، والأدوات، والقدرات، والموارد المستخرجة، ذات الصلة. ويتم تقييم النتائج المحققة على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، في إطار الفئات الرئيسية لمساهمات القطاع الخاص المحددة في الاستراتيجية.

4- ويطبق التقييم تعاريف "الشراكات" و"القطاع الخاص" التي تستخدمها المنظمة في استراتيجيتها. وبذلك، يركّز النطاق على الشراكات التي أصبحت رسمية من خلال اتفاقيات قانونية، مثل مذكرات التفاهم واتفاقيات الشراكة وتبادل الرسائل. أما فرص التعاون العديدة الأخرى التي أبرمتها المنظمة مع كيانات القطاع الخاص، لا سيما على المستوى القطري، فلم يتم تقييمها بالكامل لأنها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بتنفيذ الاستراتيجية وتغطيتها لا تدخل في نطاق هذا التقييم. ومع ذلك، يتم تحليل بعض الأمثلة على مثل هذا التعاون في التقرير بقدر ما تساهم في الإجابة على أسئلة التقييم، ويمكن أن توفر دروساً قيّمة للمنظمة.

5- ويركز التقييم على ثلاثة أسئلة شاملة:

- **الصلة الاستراتيجية:** ما هو مدى استجابة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها لأولويات التنمية العالمية واحتياجات البلدان الأعضاء، وما هو مدى تقديمها للتوجيه الاستراتيجي والإرشاد لوحدة المنظمة؟
- **الفعالية والمساهمة في النتائج:** ما هو مدى مساهمة شراكات المنظمة مع القطاع الخاص في تحقيق النتائج (نتائج الإطار الاستراتيجي، والنتائج على المستويين الإقليمي والقطري)؟

- **كفاءة طرق تطوير الشراكات:** هل توفر الاستراتيجية وآليات تنفيذها إطار عمل متسق لتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص؟

3-1 المنهجية

-6 أجرى مكتب التقييم في المنظمة التقييم بدعم من فريق مؤلف من استشاريين خارجيين يتمتعون بالخبرة المواضيعية. وقد استفاد التقييم طوال عملية التقييم من أفكار فريق الشراكات مع القطاع الخاص ووحدات المنظمة الأخرى. ويرد في اختصاصات التقييم، في المرفق 1، المزيد من المعلومات بشأن المنهجية.

-7 اعتمد التقييم في جمع البيانات على مصادر متعددة وطرق مختلطة: استعراض وثائق، ودراسة مقارنة، وتحليل بيانات إدارية،¹ وتحليل لاحق للأدلة من مكتب التقييم والتقييمات الأخرى؛² ومقابلات مع أكثر من 200 من أصحاب المصلحة على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية. وبالإضافة إلى المقابلات مع ممثلي المنظمة في المكاتب القطرية المختارة، تمت زيارة البلدان والمكاتب الإقليمية التالية أيضًا خلال عملية التقييم:

- أفريقيا: غانا (المكتب الإقليمي) وكينيا وتنزانيا
- آسيا والمحيط الهادئ: تايلند (المكتب الإقليمي)
- أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي: شيلي (المكتب الإقليمي) والأرجنتين وإكوادور

4-1 المحددات

-8 ركز التقييم، عند تحديد نطاقه، على الشراكات مع القطاع الخاص وفقًا لتعريف المنظمة لـ "القطاع الخاص" و "الشراكات"، كما هو موضح في الاستراتيجية. ومع ذلك، واجهت الفرق المعنية بالتقييم التحديات نظرًا لأنه يُنظر إلى هذين التعريفين بشكل مختلف داخل المنظمة. وفي ضوء هذه التحديات، حدّد التقييم حدود استطلاع التقييم وركز تحليله على الشراكات التي أُبرمت بشكل رسمي من خلال الترتيبات القانونية مثل مذكرات التفاهم واتفاقات الشراكة وتبادل الرسائل، التي تمت الإشارة إليها في التقارير المرحلية المقدمة إلى الأجهزة الرئاسية في المنظمة. ولوحظ أثناء التقييم عدد كبير من أشكال التعاون الأخرى مع القطاع الخاص، بما في ذلك تلك الناشئة عن خدمات دعم الاستثمار في المنظمة والشراكات مع المؤسسات المالية الدولية الكبرى، ورغم أن هذه لم تكن محور التركيز الرئيسي للتحليل، تم إبرازها ورفع التقارير عنها في ضوء الدروس المحتملة لشراكات المنظمة المستقبلية مع القطاع الخاص. كما واجه فريق التقييم أيضًا التحديات في الحصول على الوثائق الأساسية المتعلقة بالتقدم المحرز في تنفيذ الشراكات الرسمية، وتجميعها، وفي بعض الحالات لم يتمكن الفريق من الحصول على الاتفاقات الموقعة. ولا يدعي التقييم أنه شامل في وصفه للنتائج المحققة.

¹ يرجى الرجوع إلى قسمي المراجع والبيبلوغرافيا للحصول على قائمة كاملة بالوثائق التي تم الرجوع إليها.

² يرجى الرجوع إلى قسم البيبلوغرافيا للحصول على قائمة كاملة بتقارير التقييم التي تم الرجوع إليها.

2- وصف استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص

1-2 الاستراتيجية

9- أقرت الأجهزة الرئاسية في المنظمة استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص (المشار إليها في ما يلي باسم الاستراتيجية) في عام 2013. وبسبب وضع المنظمة كمنظمة حكومية دولية، وميثاقها وفحوى عملها بشأن الأنخراط السياساتي وتنمية القدرات المؤسسية لتحقيق أهداف الأمن الغذائي والتغذية، تعمل المنظمة بشكل أساسي مع الكيانات في الدول. ومع ذلك، يحدّد الإطار الاستراتيجي الشراكات كواحدة من الوظائف الأساسية للمنظمة، وقد دعا إلى توسيع نطاق انخراط المنظمة مع الوزارات الحكومية عدا عن نظيراتها تقليدياً، أي وزارات الزراعة، وكذلك مع وكالات التنمية الأخرى والقطاع الخاص. وبالتالي، في حين أن "الأعضاء هم المحاورون الرئيسيون" مع المنظمة، فإن المنظمة تتعاون مع القطاع الخاص على أساس أن "النصوص الأساسية للأجهزة الرئاسية في المنظمة وقواعدها وإجراءاتها وتشكيلتها لن تتأثر بذلك" (منظمة الأغذية والزراعة، 2013). وبشكل خاص، تحدّد النصوص الأساسية للمنظمة (2017) العلاقة مع المنظمات غير الحكومية، والمنظمات التي تتمتع بصفة مراقب، وتضمن الإجراءات والسياسات لمشاركة القطاع الخاص في عمليات وضع المعايير في المنظمة.

10- وبالنظر إلى أن المنظمة تقرّ بأن القطاع الخاص هو صاحب مصلحة رئيسي في مكافحة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية والفقر في الريف، فإنها قد سعت إلى تحسين التنسيق والتعاون بين القطاعين العام والخاص للأنخراط في البرامج الناجحة وتوسيع نطاقها لتحقيق نتائج أفضل في تحويل الإنتاج الزراعي والوفاء بالطلب على الأغذية وفرص العمل في المستقبل. ولذلك، دعت استراتيجية المنظمة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص إلى اتباع نهج منفتح واستباقي لتحسين فوائد التعاون الأوثق. وضمن هذه المعايير، تشير الاستراتيجية إلى الأساس المنطقي لتعاون المنظمة مع القطاع الخاص، مع ضمان الحماية الملائمة. ويولى اهتمام خاص بتقييم المنافع المتبادلة للشراكات والمخاطر التي قد تؤثر على نية المنظمة بأن تكون منتدى غير متحيز ومنظمة حكومية دولية قائمة على المعارف.

11- وتسأل الاستراتيجية الضوء على الطبيعية المشتركة والتعاونية والمنسّقة للتفاعلات والأنشطة ذات الصلة التي تحدّد الشراكة بأنها "تعاون وتآزر بين وحدات المنظمة والأطراف الخارجية في عمل مشترك أو منسق لتحقيق هدف عام. وهي تشمل علاقة تساهم فيها جميع الأطراف في تحقيق النواتج وإنجاز الأهداف أكثر من كونها علاقة مالية فقط" (منظمة الأغذية والزراعة، 2013). وقد تتضمن الشراكات مساهمات مالية وغير مالية من القطاع الخاص. ويمكن أن تتسم الشراكات مع القطاع الخاص بطابع رسمي من خلال الترتيبات القانونية القائمة والصكوك التي تستخدمها المنظمة. وتحدّد الاستراتيجية المجالات الرئيسية التالية للعمل بالشراكة مع القطاع الخاص: وضع برامج تقنية وتنفيذها، والحوار بشأن السياسات، ووضع المقاييس والمعايير، والدعوة والاتصالات، وإدارة المعارف ونشرها، وحشد الموارد.

12- وكان من المقرر إنجاز الاستراتيجية من خلال أربعة أهداف رئيسية (منظمة الأغذية والزراعة، 2013):

- دعم الحكومات في تعزيز التعاون مع القطاع الخاص؛
- دعم المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المحلية والوطنية والدولية؛
- زيادة انخراط القطاع الخاص ومشاركته كمراقب في المحافل الدولية المتعلقة بولاية المنظمة؛
- تعزيز مشاركة القطاع الخاص من خلال المساهمات المالية وغير المالية في أنشطة المنظمة.

2-2 ترتيبات تنفيذ الاستراتيجية

1-2-2 فريق الشراكات مع القطاع الخاص

13- تقع مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية على عاتق فريق الشراكات مع القطاع الخاص ضمن الشعبة السابقة للشراكات والتعاون في ما بين بلدان الجنوب. وفي يناير/كانون الثاني 2019، تم دمج شعبة الشراكات والتعاون في ما بين بلدان الجنوب مع إدارة دعم البرامج والتعاون التقني، وأعيد تسميتها بشعبة الشراكات. وتتضمن ولاية فريق الشراكات مع القطاع الخاص البدء بتقديم مقترحات بالتنسيق مع الأقسام الفنية والمكاتب الإقليمية والقطرية؛ وفحص الشركاء المقترحين من خلال عملية العناية الواجبة؛ وثم تقديم المقترحات إلى اللجنة الفرعية المعنية باستعراض الاتفاقات المالية وغيرها من الاتفاقات، وبشكل استثنائي إلى لجنة الشراكات للموافقة عليها.

14- وتتضمن قاعدة بيانات فريق الشراكات مع القطاع الخاص 52 شراكة مع القطاع الخاص منذ اعتماد الاستراتيجية. ومن بين هذه الشراكات، هناك 28 شراكة ناشطة، و8 شراكات غير ناشطة، و16 شراكة في طور المحادثات لتجديد محتمل لها. وقد وضع فريق الشراكات مع القطاع الخاص حدًا أقصى تشغيليًا على عدد الشراكات مع الجهات الفاعلة غير الحكومية التي يمكن أن تبرمها المنظمة في أي وقت من الأوقات (150) لتقيدها بعدد تعتقد الشعبة أن بإمكانها إدارتها بفعالية باستخدام الموارد الحالية. وفي ما يلي مؤشر الأداء الرئيسي لفريق الشراكات مع القطاع الخاص: 30 استراتيجية تم إبرامها ومواصلة العمل معها بحلول نهاية عام 2019 و30 شراكة للفترة المنتهية في عام 2021.

2-2-2 آليات التنفيذ

15- وضعت الترتيبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية لأول مرة في فترة السنتين 2014-2015، واستُكملت بمجموعة من المبادئ والخطوط التوجيهية التشغيلية للشراكة مع القطاع الخاص. وفي عام 2015، اعتمدت منظمة الأغذية والزراعة الخطوط التوجيهية للشراكات والتعاون مع القطاع الخاص. كما أن السياسة والخطوط التوجيهية المتعلقة بشعار المنظمة ذات صلة أيضًا بتنظيم الشروط التي يمكن بموجبها استخدام شعار المنظمة في إطار الشراكات مع القطاع الخاص.

16- وتمثلت نية المنظمة في الاعتماد على شبكة من جهات الاتصال المعنية بالشراكات لدعم الانخراط مع القطاع الخاص وضمان التنفيذ المتسق والفعال للاستراتيجية على نطاق المنظمة (منظمة الأغذية والزراعة، 2013). وبالنسبة إلى الشراكات على المستوى العالمي، تُعقد مناقشات بين شعبة الشراكات والبرامج الاستراتيجية في سياق عملية التخطيط السنوية، وتنعكس في اتفاقيات الخدمة مع كل برنامج استراتيجي. ويقوم موظفو الشراكات

في المراكز الإقليمية وجهات الاتصال المعنية بالشراكات³ في الأقسام الفنية في المقر الرئيسي بتوجيه المكاتب الميدانية في تحديد وتقديم جميع المقترحات الخاصة بالشراكات مع الجهات الفاعلة غير الحكومية (منظمة الأغذية والزراعة، 2013). وعلى المستوى الوطني، يتعين على مديري البرامج الاستراتيجية وممثلي المنظمة أن يحددوا ما إذا كان بإمكان الشركاء المحتملين من القطاع الخاص، المساعدة في زيادة تنفيذ نواتج إطار عمل قطري ما محدد (منظمة الأغذية والزراعة، 2013).

17- أنشأ فريق الشراكات مع القطاع الخاص نظامًا لرصد تنفيذ الشراكات وإنجازاتها بما يتماشى مع إطار عمل البرامج الاستراتيجية الذي يتم تطبيقه في جميع أنحاء المنظمة بالتنسيق مع الموظفين التقنيين المسؤولين (منظمة الأغذية والزراعة، 2013). ويُعدّ الموظفون التقنيون المسؤولون التقارير المرحلية السنوية للشراكة (الشراكات) التي هم مسؤولون عنها. وبعد ذلك، يقوم فريق الشراكات مع القطاع الخاص بتجميع هذه التقارير ضمن تقرير سنوي يُرفع للأجهزة الرئاسية في المنظمة (منظمة الأغذية والزراعة، 2013). وعلاوة على ذلك، احتفظ فريق الشراكات مع القطاع الخاص، منذ عام 2018، بقاعدة بيانات خاصة بالشراكات السابقة والمستمرة، هي بمثابة مستودع للخبرات المتراكمة في العمل مع القطاع الخاص. وهي أداة أساسية تُستخدم لتوجيه وتسهيل تطوير الشراكات من قبل الوحدات الفنية والمكاتب الميدانية، والإبلاغ عن التقدم المحرز والقيمة المضافة للشراكات (منظمة الأغذية والزراعة، 2013) (أنظر الشكل 1 – التمكين التنظيمي في الملحق 2، التقرير التجميعي صفحة 10).

3-2-2 عملية العناية الواجبة للموافقة على الشراكات

18- أنشأت منظمة الأغذية والزراعة آليات لتحديد وإدارة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الطابع الحكومي الدولي للمنظمة واستقلالها وحيادها. وتهدف وظيفة إدارة المخاطر وعملية العناية الواجبة إلى توفير البيانات والمقاييس لتقييم المخاطر، ومن ثم دعم اتخاذ القرارات التنظيمية المستنيرة بشأن الانخراط مع القطاع الخاص.

4-2-2 الموارد

19- ظلّت الموارد البشرية المخصصة لفريق المنظمة المسؤول عن الشراكات مع القطاع الخاص، الموجود في المقر الرئيسي، مستقرة في الغالب منذ عام 2012. وفي عام 2019، تم دمج فريق آخر في الشعبة، مسؤول عن مبادئ لجنة الأمن الغذائي العالمي الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونظم الأغذية، مع الفريق المعني بالقطاع الخاص. ويوجد قائد فريق برتبة ف-5، وأربعة موظفين من الفئة الفنية، ومستشار واحد على المدى الطويل، ومستشار إضافي مخصص معني بالاستثمار الزراعي المسؤول. كما أن للفريق موارد من غير الموظفين للسفر، واستشاريين على المدى القصير، ومبادرات أخرى، بلغت حوالي 345 000 دولار أمريكي في عام 2019.

³ تحتاج جميع مقترحات الشراكة المقدمة من المكاتب الميدانية أو وحدات المقر الرئيسي غير الفنية، إلى الموافقة عليها من قبل القسم الفني المعني في المقر الرئيسي، للتوافق مع الاستراتيجيات أو السياسات الفنية في المنظمة. وينبغي على الأقسام الفنية المعنية أن تحتفظ بدور إشرافي، ما أن تصبح الشراكات فاعلة. ومع ذلك، تقدّم هذه الشعبة، في كثير من الحالات، الدعم للموظف المسؤول والمدير المشرف.

انظر بالتفصيل، الخطوط التوجيهية لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن الشراكات والتعاون مع القطاع الخاص، روما، 2016، ص. 22-23.

3- النتائج

1-3 الأهمية الاستراتيجية

النتيجة 1: استجابت الاستراتيجية، عند اعتمادها وفي السنوات الأولى لتنفيذها، بشكل مباشر لدعوة الدول الأعضاء والإدارة العليا في المنظمة لبدء تعاون استباقي ومنفتح بشكل أكبر مع القطاع الخاص.

20- بالنظر إلى إدارة المنظمة وموظفيها، مثلت الاستراتيجية، عند اعتمادها، إطارًا مدروسًا ومصممًا بشكل جيد، يدعو إلى تعاون استباقي ومنفتح بشكل أكبر مع كيانات القطاع الخاص، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة المخاطر. واعتُبرت هذه الخطوة خطوة كبيرة نحو انفتاح المنظمة للانخراط مع القطاع الخاص، ولا سيما بالنظر إلى أنه وفقًا للتقييم الذي أجري قبل اعتماد الاستراتيجية، كانت المنظمة قد "[...] أهملت (أو تجنبت) القطاع الخاص سواء المؤسسات الكبيرة المتعددة الجنسيات التي تشغل الساحة الزراعية العالمية أو الشركات الخاصة الأصغر حجمًا التي تشكل مفتاحًا إلى زيادة القيمة المضافة والأشغال في البلدان الأعضاء" (منظمة الأغذية والزراعة، 2013).

21- أحرزت المنظمة، في السنوات الأولى من الاستراتيجية، تقدمًا في تعزيز إطارها المؤسسي لإدارة الشراكات وإنشاء القدرات اللازمة للانخراط مع القطاع الخاص، بما في ذلك من خلال تخصيص موارد بشرية ومالية مخصصة للفريق المعني بالشراكات مع القطاع الخاص، وتشكيل الشبكة الإقليمية لموظفي الشراكات، تكملها جهات الاتصال المعنية بالشراكات في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية. كما أن المنظمة قد استثمرت في تطوير ونشر الإرشادات لتطوير التعاون والشراكات، تكملها دورات تدريبية عبر الإنترنت.

22- أثبتت اتفاقات الشراكة الموقعة في عام 2013 مع مؤسسة رابوبانك ونادي المصدرين والمستثمرين الإسبانيين ومؤسسة غرامين، نهج منظمة الأغذية والزراعة الجديد تجاه القطاع الخاص كشريك في المجالات الأساسية للعمل الإنمائي، مع التركيز على دعم أصحاب الحيازات الصغيرة في الإنتاج الزراعي المستدام والأمن الغذائي، وتحسين الابتكار في مجال الزراعة وتبادل المعرفة وتوليدها على المستوى العالمي بشأن الحد من الفاقد والمهدر من الأغذية. وفي مايو/أيار 2013، تم إضفاء طابع رسمي على مبادرة الشراكة لحفظ الأغذية لعام 2011 مع شركة Messe Düsseldorf، وتوجت بحدث شراكة عالمي للقطاع الخاص والمجتمع المدني في المقر الرئيسي للمنظمة في روما في عام 2013. وفي السنوات اللاحقة، عُقدت سلسلة من المنتديات الخاصة بشراكة المنظمة مع القطاع الخاص، لمناقشة مجالات التعاون المحتمل.

23- وبحلول عام 2015، زاد عدد المبادرات والمجالات المواضيعية للانخراط مع القطاع الخاص، مما يعكس الجهود التي بذلتها المنظمة لتعزيز مشاركة القطاع الخاص في أعمال التنمية، بما في ذلك من خلال المشاركة في دورات لجنة الزراعة ومؤتمرات المنظمة بصفة مراقب. واستجابت هذه التطورات لطلبات الدول الأعضاء من أجل إقامة شراكات وتنفيذ الاستراتيجية، وفي عام 2015، تم بالفعل تحقيق مؤشر الأداء الرئيسي لـ 30 شراكة استراتيجية تم إبرامها ومواصلة العمل بها لتنفيذها بحلول عام 2019.

النتيجة 2: في ضوء الاستراتيجية الجديدة، تعمل المنظمة أيضًا على تشجيع مشاركة أكثر نشاطًا للقطاع الخاص في المحافل الدولية ذات الصلة بولاية المنظمة. وتم ذلك في الغالب في المنتديات العالمية وليس على المستويين الإقليمي أو القطري.

24- انخرطت المنظمة لأول مرة بنشاط مع القطاع الخاص في النقاش العالمي حول التغذية، الذي نُظّم في يونيو/حزيران 2014، في روما، في إطار الإعداد للمؤتمر الدولي الثاني المعني بالتغذية. ورحب المدير العام للمنظمة بمدخلات القطاع الخاص وأشار إلى أن "مشاركة الجهات الفاعلة غير الحكومية أمر حاسم لنجاح أي عملية تنمية"⁴. وأتاحت أحداث عالمية مماثلة بقيادة المنظمة فرصًا لممثلي القطاع الخاص للمشاركة في الحوار السياسي في المجالات المواضيعية الأخرى، بما في ذلك "الندوة الدولية حول الإيكولوجيا الزراعية من أجل الأمن الغذائي والتغذية" (روما، 18-19 سبتمبر/أيلول 2014)، والندوة الدولية لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن دور التكنولوجيات البيولوجية الزراعية في النظم الغذائية المستدامة والتغذية (روما، 15-17 فبراير/شباط 2016). واجتذبت المنتدى الثالث والرابع للشراكة مع القطاع الخاص، اللذان عقدا في روما في عامي 2014 و2015، عددًا متزايدًا من مندوبي القطاع الخاص.

25- كما عقدت المنظمة أحداثًا لتقييم قدرات أصحاب المصلحة المتعددين في الفترة 2015-2017، لتحديد احتياجات وأولويات أصحاب المصلحة المعنيين في إطار برنامجها الشامل لدعم الاستثمار المسؤول في نظم الزراعة والأغذية.⁵ وفي الآونة الأخيرة، انخرطت المنظمة مع القطاع الخاص في التماس الأفكار المبتكرة ذات الصلة بالتدخلات الإنمائية للمنظمة، على سبيل المثال من خلال ندوة المنظمة للابتكار (روما، نوفمبر/تشرين الثاني 2018)، أو في إطار ندوة منظمة الأغذية والزراعة بشأن مستقبل الأغذية (روما، يونيو/حزيران 2019)، حيث لم يحضر المشاركون من القطاع الخاص كمدعوين فحسب، بل أيضًا كمتحدثين تبادلوا خبراتهم واقترحوا أفكارًا مبتكرة بشأن نظم الأغذية المستدامة والنظم الغذائية الصحية.

26- واستنادًا إلى شراكاتها الطويلة الأمد في إطار الخدمات المقدمة من خلال قسم مركز الاستثمار التابع لها، اشتركت منظمة الأغذية والزراعة أيضًا مع المؤسسات المالية الدولية في تنظيم منتديات مشتركة لإجراء مناقشات مع القطاع الخاص حول القضايا ذات الصلة الأكثر أهمية. وبالاشتراك مع البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير، عقدت المنظمة "منتدى القطاع الخاص في إقليم جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط (برشلونة، مايو/أيار 2015) والمنتدى العالمي في المغرب (أكتوبر/تشرين الأول 2018)، لمناقشة الفرص والتحديات في تمكين استثمارات القطاع الخاص المسؤولة في مجال الأغذية والزراعة.

27- وتعمل المنظمة أيضًا على إشراك القطاع الخاص في المبادرات الإقليمية لأصحاب المصلحة المتعددين، غير أنها لم تقم بذلك بدور قيادي، ولم ينتج عن ذلك عمومًا أي تعاون ملموس واستراتيجي. وسهّلت المنظمة في ديسمبر/كانون الأول 2018، في غانا، مناقشة بين الشركات الخاصة العاملة في القطاع الزراعي والحكومة، بالتعاون مع التحالف من أجل الثورة الخضراء في أفريقيا؛ ولكن بمتابعة محدودة وفرص للشراكة محددة حتى الآن. وفي إقليم آسيا والمحيط الهادئ، تمثل منصة الأرزّ المستدام منصة لشراكة متعددة أصحاب المصلحة بقيادة برنامج

⁴ <https://www.uscib.org/fao-engages-private-sector-in-runup-to-international-nutrition-conference-ud-4768/>
⁵ <http://www.fao.org/in-action/responsible-agricultural-investments/umbrella-programme/en/>

الأمم المتحدة للبيئة والمعهد الدولي لبحوث الأرز، لتعزيز كفاءة الموارد واستدامتها في جميع سلاسل قيمة الأرز. ويعمل التحالف مع أكثر من 100 شريك مؤسسي في القطاعين العام والخاص، وكذلك مع المنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية ومجتمع البحوث الدولي، لتعزيز أفضل الممارسات الذكية مناخياً في البلدان الرئيسية لزراعة الأرز. وفي باكستان والهند، تشارك منصة الأرز المستدام مع مؤسسات Helvetas، و Mars Food، و Rice Partners Ltd، و WWF-Pakistan، لتنفيذ مشروع بقيمة 6.6 مليون فرنك سويسري، يتناول إدارة المياه في زراعات الأرز والقطن، بتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون. وفي كمبوديا، أطلقت مؤسسة التمويل الدولية، ومؤسسات Mars Food، و Battambang Rice Investment Co. Ltd، شراكة في عام 2018 لتعزيز التنمية المستدامة لصناعة الأرز في كمبوديا. وحتى الآن، ليست المنظمة عضوًا رسميًا في منصة الأرز المستدام، مما كان سيسمح للمنظمة، من بين مبادرات أخرى، بتطوير نهج الإدارة المتكاملة للآفات والتكثيف المستدام لإنتاج الأرز في المنطقة. وتوضح مشاركة المنظمة في مبادرة مرفق البيئة العالمية الشاملة للمناظر الطبيعية للأرز، بالمشاركة مع كل من برنامج الأمم المتحدة للبيئة والمجلس العالمي للأعمال التجارية من أجل التنمية المستدامة، إمكانات المنصات والحوارات هذه.

28- وتشكل المبادرات العالمية ومنتدياتها الرئيسيين (العالميين) للأعمال المسؤولة، مثالاً آخر على ذلك. ويركز الأول، المعنى بالتنمية المستدامة، على أهداف التنمية المستدامة بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (بصفته مشاركاً في عقد المنتدى)، بينما يركز المنتدى الآخر على الأغذية والزراعة. وقد عُقدت منتديات في كل من إندونيسيا والفلبين وفييت نام. وبالمثل، فإن الشراكة العالمية لسلامة الأغذية، التي يرأسها البنك الدولي بدعم من نيوزيلندا وهولندا ووكالة الولايات المتحدة للتنمية الدولية، تتيح للمنظمة فرصة أن تكون جزءاً من اللجنة الفنية على المستوى العالمي.

النتيجة 3: في حين أن الاستراتيجية قد حققت تطوير عدد من الشراكات المهمة مع القطاع الخاص، لم تدمج المنظمة بعد، بشكل فعال، أنشطة تنمية الشراكات ضمن برامج وخطط عملها.

29- ما زالت الغالبية العظمى من موظفي المنظمة الذين تمت مقابلتهم تتشارك التصور بأن الاستراتيجية ومبادئها ليست مدججة في العمل الأساسي للوحدات التابعة لها، كما يتضح من الحد الأدنى للاعتبار الذي يحظى به القطاع الخاص في خطط العمل وفي أطر البرمجة القطرية. وهناك بعض الاختلافات، حيث تعمل بعض المكاتب والأقسام أكثر من غيرها مع القطاع الخاص، مثل الوحدات الفنية وشعبة مركز الاستثمار، ويعود ذلك جزئياً إلى تركيزها المحدد وطبيعة عملها. وقد لاحظ موظفو المنظمة أن الانخراط الناشط مع القطاع الخاص على المستويين القطري والإقليمي يتطلب نهجاً مختلفاً، وقد سلطوا الضوء على مجالات تحسين محتملة، بما في ذلك إمكانية تفويض السلطة للمكاتب الإقليمية للموافقة على ترتيبات الشراكة؛ وزيادة تبادل الخبرات العملية بين المكاتب الميدانية والشركاء من القطاع الخاص، بما في ذلك إعاره الموظفين بشكل متبادل؛ وتوفير وضوح أكبر والتواصل بشكل أوضح بشأن شواغل المنظمة المتعلقة بمخاطر السمعة، وإسداء المشورة بشكل أفضل للقطاع الخاص حول كيفية معالجة مخاطر كل من المنظمة والقطاع الخاص، وتخفيفها؛ وتحليل عمليات وإجراءات الانخراط التي تستخدمها وكالات الأمم المتحدة الأخرى (مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة

والبيونيسف) وغيرها من المنظمات الدولية، واعتمادها حسب الاقتضاء؛ وتوفير "التمويل الأولي"، يمكن الوصول إليه، لدعم عمل الشراكة الأولي مع القطاع الخاص.

30- في حين أن الاستراتيجية تقرّ بأن "التعاون يبدأ في كثير من الحالات على المستوى الميداني، بالاستناد إلى الاحتياجات المحلية"، فإن الوحدات الميدانية لا تعتبر الشراكات مع الجهات الفاعلة غير الحكومية كأولوية لها، وتنظر إلى القطاع الخاص من منظور تعبئة الموارد أو إدراجه في أنشطة المشروع بعد تصميم أطر البرمجة القطرية والتدخلات وتعميمها. وعلى نحو مشابه للحالة السائدة قبل اعتماد الاستراتيجية، فقد اقتصر المخرجات على مستوى أطر البرمجة القطرية على إشراك كيانات القطاع الخاص كجزء من سلسلة القيمة أو تنمية الأعمال التجارية الزراعية، مع وجود مؤشرات محدودة على انخراطها في الجوانب الإنمائية الأخرى. وفي إطار البرمجة القطرية الخاص بفييت نام، يتضمن المخرج 3-3 سلاسل القيمة، وروابط العمل، والعلامات التجارية والتسويق، ولكن لا توجد إشارة إلى القطاع الخاص كشريك. وفي إطار البرمجة القطرية الخاص بإندونيسيا للفترة 2016-2020، تشمل المخرجات نظامًا غذائية أكثر شمولاً وتطوير سلسلة القيمة مع القطاع الخاص كشريك منقذ. ويشير إطار البرمجة القطرية الخاص بإثيوبيا للفترة 2016-2020، إلى القطاع الخاص كشريك محتمل فقط في ما يتعلق بمخرج واحد، المخرج 3-1 بشأن تعزيز القدرات على إدارة الموارد الطبيعية.

31- ومن جهة أخرى، رأى بعض الممثلين من القطاع الخاص أن النهج العام للمنظمة يركز بشكل أساسي على التعاون مع الكيانات الحكومية وشركاء التمويل، بينما تركز وكالات الأمم المتحدة الأخرى أو منظمات التنمية الدولية بنشاط على تطوير شراكات مثمرة مع القطاع الخاص. وعلى سبيل المثال، يعمل مكتب Nestle لوسط وغرب أفريقيا على مشاركة واسعة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والتعاون الهولندي، والمؤسسة العالمية للكاكاو، لتحسين قدرة الإنتاجية ومعايير الجودة لعدة آلاف من المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، وعلى الرغم من تفاعلهم مع منظمة الأغذية والزراعة، إلا أنهم لم يروا اهتمامًا بالمزيد من الانخراط.

النتيجة 4: رغم إقرار منظمة الأغذية والزراعة بالدور المحتمل للقطاع الخاص في المساهمة في عمل المنظمة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة والالتزامات العالمية وأولويات التنمية الناشئة، فإنها، بالمقارنة بغيرها من وكالات الأمم المتحدة، لم توجه بعد جهودها في تطوير الشراكات للاستفادة بالكامل من هذه المساهمات المحتملة.

32- أكدت خطة التنمية المستدامة لعام 2030 والاتفاقيات الدولية الأخرى (مثل اتفاق باريس وخطة عمل أديس أبابا)⁶ على الدور المحتمل للقطاع الخاص في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وأثارت هذه الاتفاقيات توقعات كبيرة لوكالات الأمم المتحدة بشأن تطوير شراكات جديدة، وقد أشارت استراتيجيات الشراكات التي تم تطويرها في أعقابها إلى هذه الاتفاقيات وأهداف التنمية المستدامة. وتهدف استراتيجية القطاع الخاص الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2016-2020)⁷ إلى وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كشريك مفضل للقطاع الخاص والمؤسسات في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، مع تعظيم تأثير القطاع الخاص والعمل الخيري بشأن

⁶ اتفاق باريس في إطار الاتفاقية الإطارية للأمم المتحدة بشأن تغير المناخ، وخطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية.

⁷ استراتيجية القطاع الخاص لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. http://www.undp.org/content/undp/en/home/partners/private_sector/OurStrategy.html

التنمية المستدامة. وأوضح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في تقريره الأخير، كيفية مساهمة الشراكات مع القطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية المستدامة،⁸ وأطلق منصة العمل الخيري لأهداف التنمية المستدامة⁹ لتعزيز المشاركة في خطة التنمية العالمية. وقامت منظمة العمل الدولية بتحديث استراتيجيتها للتعاون الإنمائي، إدراكاً منها بأن الشراكات، بما في ذلك الشراكات مع القطاع الخاص، تميل الآن إلى دمج عناصر خطة عام 2030 بشكل مباشر وصريح. وبالمثل، وافق المجلس التنفيذي للصندوق الدولي للتنمية الزراعية¹⁰ على استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص المحدثة للفترة 2019-2024، وأجرى برنامج الأغذية العالمي مشاوره غير رسمية بشأن هذا الموضوع في أبريل/نيسان 2019. ويهدف برنامج الأغذية العالمي،¹¹ في نهجه الجديد المقترح للشراكات، إلى تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص لتسهيل نقل الخبرة والتمويل لتحقيق حلول هدف التنمية المستدامة 2. كما تعمل كيانات القطاع الخاص بشكل متزايد على دمج أهداف التنمية في خطوط أعمالها، مع التركيز على قضايا الاستدامة وتأثير التنمية. وأخيراً، استبدلت منظمة الصحة العالمية، في إطار مشاركتها مع الجهات الفاعلة غير الحكومية لعام 2016، الخطوط التوجيهية السابقة بشأن التفاعل مع المؤسسات التجارية لتحقيق نواتج الصحة، مما وفر قدرًا أكبر من القوة الدافعة وإطارًا محدثًا للمشاركة مع القطاع الخاص.

33- وفي ظل هذه التطورات المهمة، تشير منظمة الأغذية والزراعة، في مطبوعاتها وتقاريرها، إلى أهمية مساهمات القطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية المستدامة،¹² ولكنها لم تصدر أي توجيه محدد بشأن كيفية الاستفادة من هذه المساهمات المحتملة. وكما ورد في تقييم مساهمة المنظمة في النظم الزراعية والغذائية الشاملة والفعالة (الهدف الاستراتيجي 4)، وكما كرره الموظفون في المكاتب الإقليمية بأن "التنمية القائمة على السوق تشمل القطاع الخاص، وبأنه ينبغي على المنظمة أن تعمل بشكل وثيق مع القطاع الخاص أكثر من قبل. ومع ذلك، يُنظر إلى سياسة المنظمة بشأن الشراكات مع القطاع الخاص، التي تم توضيحها بشكل جيد، على أنها محافظة بشكل مفرط وتُنبط السعي وراء الفرص، لا سيما في المكاتب الميدانية". ومع أن استراتيجية المنظمة كانت تهدف إلى أن تكون وثيقة حيّة، كما طالبت به الدول الأعضاء عند اعتمادها في عام 2013، لم يتم تحديثها منذ ذلك الحين لكي تعكس الاتجاهات العالمية الناشئة في بنية المساعدات الإنمائية والروابط المحتملة مع خطة أهداف التنمية المستدامة. كما أشير إلى عدم وجود شراكات فعالة، بما في ذلك مع القطاع الخاص، في التقييم الأخير لاستعداد المنظمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل المخاطر المحتملة التي يمكن أن تحد من قدرة المنظمة على دعم الدول الأعضاء في سعيها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.¹³

⁸ <https://www.undp.org/content/dam/geneva/docs/UNDPPrivateSectorReport.pdf>

⁹ <https://www.sdphilanthropy.org/>

¹⁰ استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص الخاصة بالصندوق الدولي للتنمية الزراعية للفترة 2014-2019. لموافقة المجلس التنفيذي في الدورة 127، روما، 10-12 سبتمبر/أيلول 2019. <https://webapps.ifad.org/members/eb/127/docs/EB-2019-127-R-3.pdf>

¹¹ استراتيجية برنامج الأغذية العالمي الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال (2020-2025) المشاورة غير الرسمية 23 أبريل/نيسان 2019.

¹² على سبيل المثال من خلال مطبوعات المنظمة: تحويل الأغذية والزراعة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة - 20 إجراءً مترابطاً لتوجيه صانعي القرار (2018)، وتقرير تأثير نتائج الشراكات (2018)، والأغذية والزراعة: دفع العمل في خطة التنمية المستدامة لعام 2030 (2017)، وتربية الأحياء المائية وخطة عام 2030 (2016).

¹³ تقييم استعداد منظمة الأغذية والزراعة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لدعم تنفيذ خطة عام 2030 (يوليو/تموز 2018).

2-3 الفعالية والمساهمة في النتائج

النتيجة 5: على الرغم من محدودية النطاق، والتغطية الجغرافية، وحجمه عمومًا، وجد التقييم بعض الأمثلة على مساهمات الشراكات مع القطاع الخاص، على مستوى النواتج، في تحقيق النتائج الاستراتيجية ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

34- صُممت استراتيجية المنظمة خصيصًا لمساعدتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويين المحلي والعالمي. ومع ذلك، فقد رأى كلٌّ من إدارة المنظمة والموظفين الذين تمت مقابلتهم، أن تطوير الشراكات مع القطاع الخاص لم يتماشى بشكل فعال مع المساهمات المحتملة في الأهداف الاستراتيجية. وفي حين أن معظم الشراكات مرتبطة بنتائج الإطار الاستراتيجي (النواتج والمخرجات)، فقد اعتُبر أن هذه الروابط لم يتم التخطيط لها بشكل جيد أو توقعها. وكان هناك رأي مشترك، مدعومًا بنتائج المراجعة الداخلية الأخيرة، بأن تطوير الشراكات لم يكن مصحوبًا عمومًا بدليل واضح على المساهمات المحتملة في تحقيق أهداف استراتيجية، أو توجيهات بشأن كيفية التخطيط بشكل فعال لهذه المساهمات. وفي معظم الحالات، نشأت تلك عن تعبيرات الكيانات الخاصة عن الاهتمام والمبادرات الفردية للموظفين/ممثلي المنظمة، بدلًا من التخطيط لها تحديدًا كمساهمات نحو تحقيق النتائج الاستراتيجية. وسلّطت التقييمات الأخيرة للأهداف الاستراتيجية للمنظمة الضوء على التحديات التي واجهت الشراكات مع القطاع الخاص، والتي أدّت إلى ضياع الفرص، بما في ذلك درجة من الحذر بين المكاتب الميدانية والغموض في ما يتعلق بتعريف الشراكات وعدم التمييز بين المشاركة في المعاملات غير المتكررة والمبادرات المؤسسية الأكثر تنظيمًا (منظمة الأغذية والزراعة، 2019). وأشار في تقييم الهدف الاستراتيجي 4 إلى توشي العناية الواجبة في اتفاقات الشراكة وإلى عمليات الشراء المطوّلة باعتبارها قيودًا على الإنجاز الفعال لمبادرات الشراكات، ما دفع بالمكاتب الميدانية إلى الإحجام عن السعي إلى الشراكات والحذر المفرط في ذلك (منظمة الأغذية والزراعة، 2017).

35- وعلى سبيل المثال، في إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، اعتبر المكتب الإقليمي والمكاتب القطرية المعنية أن 6 شراكات فقط، من أصل 11 شراكة رسمية لديها تدخلات إقليمية ومحلية، تساهم فعليًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: عمل المنظمة مع Unilever ونادي المستثمرين الإسبان بشأن حملات الدعوة والتوعية؛ ومع الشراكة مع مؤسسة Grameen بشأن حوارات السياسة؛ ومع معهد Boulder لتمويل المتناهي الصغر؛ ومع COFIDES بشأن تعبئة الموارد؛ ومع Telefonica بشأن تطوير تقنيات جديدة في الزراعة.

36- وأفيد بأنّ التدخلات المتعلقة بالشراكة بين منظمة الأغذية والزراعة وشركة Mars Inc. مرتبطة بالهدف الاستراتيجي 4، بالنظر إلى تركيزها على سلامة الأغذية والحد من المخاطر المتعلقة بالتلوث بالسموم الفطرية. وفي حين أن ذلك مثال ممتاز، فإن الشراكة نفسها تتحقق بشكل رئيسي نتيجة لالتزام إدارة شركة Mars Inc.، التي واصلت الدعوة لهذه الشراكة، على الرغم من عمليات المنظمة المطولة للغاية لإضفاء الطابع الرسمي على الشراكة والمساهمات المالية ذات الصلة بالبحوث عن السموم الفطرية.

37- ومنذ عام 2013، تساهم الشراكة مع مؤسسة Rabobank، في أربعة بلدان في منطقة أفريقيا، في تحقيق النتائج المرجوة للهدف الاستراتيجي 1. وقد ركزت الشراكة على التصميم والتنفيذ المشتركين للمشاريع الهادفة على تحسين

قدرات المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة للوصول إلى التمويل والاستثمارات في إثيوبيا وكينيا وتنزانيا، والتي واجهت مع ذلك العديد من التحديات على صعيد التنفيذ المتعلقة بالمشاكل في اختيار المناطق المستهدفة، والصيانة السيئة للبنية الأساسية للرري، والقيود المفروضة على تخصيص المساهمات المالية بسبب التأخير في الموافقات وعدم وضوح الإجراءات الإدارية المعمول بها في المنظمة؛ وبالتالي كانت النتائج على أرض الواقع محدودة. ومع أن نطاق هذه الشراكة قد ركز بشكل أساسي على أفريقيا، فقد تعاونت هذه المؤسسة مؤخرًا مع وكالة أخرى تابعة للأمم المتحدة - برنامج الأمم المتحدة للبيئة، لإنشاء صندوق بقيمة مليار دولار أمريكي يقدم المنح والقروض للشركات التي تستثمر في ممارسات الزراعة المستدامة وإدارة المناظر الطبيعية في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وفي آسيا والمحيط الهادئ. وأشارت المقابلات التي أجريت في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ ضمنيًا إلى أن ذلك قد شكّل مثالًا ممتازًا للشراكة لدعم عمل المنظمة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، مع مساهمة محتملة نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي 2، الذي يركز على ممارسات الأغذية والزراعة المستدامة.

38- وتمثل الشراكة الأخيرة بين منظمة الأغذية والزراعة و COFIDES مثالاً عن مساهمة محتملة في تحقيق الهدفين الاستراتيجيين 1 و 4، بهدف توجيه الأموال من البنوك الخاصة نحو خطوط الائتمان الأخضر، للأعمال التجارية الزراعية في إكوادور، من خلال مشروع الثروة الحيوانية الذكية مناخيًا. وتوفّر مذكرة التفاهم بين منظمة الأغذية والزراعة ومؤسسة Kühne-Stiftung إطارًا للتعاون في مجال اللوجستيات الإنسانية، بهدف تحسين سلاسل الإمداد الغذائية والحد من الفاقد من الأغذية، مما يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي 5. وتهدف شراكة المنظمة مع شركة Fertitecnica Colfiorito، وهي شركة إيطالية متخصصة في تجهيز واختيار وتعبئة البقوليات والحبوب، إلى ربط المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في أمريكا اللاتينية بالأسواق في أوروبا، وتقديم مثالاً على المساهمة في النتائج المحتملة للهدفين الاستراتيجيين 3 و 4.

النتيجة 6: كما وجد التقييم أمثلة جيدة على الشراكات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية، تم إبرامها ضمن التدخلات على مستوى المشاريع والاستجابة للاحتياجات الناشئة، بدلاً من التخطيط لها من خلال أطر البرمجة القطرية أو مجالات العمل الاستراتيجية.

39- تشير المقابلات التي أجريت مع المكاتب الميدانية والأقسام الفنية إلى أن الشراكات مع القطاع الخاص يتم إبرامها في الغالب أثناء تنفيذ البرنامج، ولا يتم التخطيط لها مسبقًا أثناء التخطيط الاستراتيجي أو تصميم أطر البرمجة القطرية. وتنشأ الشراكات مع القطاع الخاص هذه أثناء تحديد الشركاء في التنفيذ ولا تستند عمومًا إلى رؤية مشتركة استراتيجية طويلة الأجل بين المنظمة والقطاع الخاص. وعلاوة على ذلك، فإن مستوى استباقية موظفي المنظمة في السعي إلى إشراك القطاع الخاص يختلف باختلاف مستوى تفهم الموظفين واهتمامهم بالعمل مع القطاع الخاص، وكذلك، على المستوى القطري، باختلاف نسبة حيوية القطاع الخاص في جهود التنمية الشاملة في البلد.

40- وفي حين أن هذه الشراكات تؤدي إلى نتائج إيجابية، قد يكون للمنظمة دور أكبر في المساهمة في أهداف التنمية المستدامة، سواء من خلال المشاركة مباشرة مع القطاع الخاص بطريقة استراتيجية أكثر، وكذلك من خلال الانخراط مع شركاء مثل الحكومات وأصحاب الحيازات الصغيرة لتشجيع قيام بيئة مؤاتية للاستثمارات الخاصة

وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة والأولويات الوطنية. وفي هذا الصدد، يمكن تعلّم الدرس من ترويج المنظمة للخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومسايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي والوطني (الخطوط التوجيهية الطوعية)، ومبادئ الاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونظم الأغذية التي تمت مناقشتها في النتيجة 13. وعلاوة على ذلك، هناك أمثلة إيجابية لبعض المكاتب الميدانية التي تبذل الجهود للتخطيط بشكل استباقي، وتحديد الشراكات مع القطاع الخاص بطريقة أكثر منهجية واستراتيجية في أطر البرمجة القطرية. على سبيل المثال، يهدف المكتب الإقليمي لمنظمة الأغذية والزراعة لأمريكا اللاتينية إلى دمج شركات القطاع الخاص في خطة عمل الإقليم 2020-2021، من خلال الدراسات الاستقصائية والمشاورات عبر الإنترنت مع المكاتب القطرية (منظمة الأغذية والزراعة، 2019). وتشير الدلائل المبكرة لهذا النهج إلى أن هذه المشاورات أدت إلى مناقشات على المستوى القطري بين المنظمة والجهات الفاعلة في القطاع الخاص بشأن خطة عام 2030. وعلى سبيل المثال، في الأرجنتين، تم تحديد مواضيع مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدماج القطاع الخاص كمجالات محتملة للتعاون بين أصحاب المصلحة الوطنيين (منظمة الأغذية والزراعة، 2019).

أمثلة على المستوى القطري

41- يمكن العثور على أمثلة توضيحية في المغرب، ولاو، وميانمار، حيث لم تنشئ المنظمة شراكات رسمية على النحو المحدد في الاستراتيجية ولكنها انخرطت بفعالية مع القطاع الخاص. وفي المغرب، اشتركت المنظمة مع البنك الزراعي الوطني، Credit Agricole du Maroc، في توفير التدريب للمزارعين الذين تخدمهم مشاريع المنظمة، وفي الوقت نفسه، تشجيع الأحداث المشتركة وتبادل المعرفة بشأن الزراعة المستدامة. وفي لاو وميانمار، نجحت المنظمة في الربط بين المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة والمشتريين الإقليميين، وطوّرت طاقاتهم الإنتاجية وخطط إصدار الشهادات لضمان دخل أفضل. وقد حدث هذا النوع من الانخراط على أساس محتوى ذات الصلة للغاية بالتعاون (أي الإنتاج المستدام في المغرب وتنمية الأعمال التجارية الزراعية في جنوب شرق آسيا) والجهود الاستباقية لموظفي المنظمة في الانخراط مع الشركاء والسياق القطري المؤاتي.

42- وهناك أيضًا أمثلة على المشاريع التي تنخرط فيها المنظمة مع القطاع الخاص في إطار المبادرات التي تموّلها المؤسسات المالية الدولية. وعلى غرار الحالات المذكورة أعلاه، برزت هذه الشراكات كردود على مسائل محددة تتعلق بالتنفيذ والبرامج، وكانت فعالة في نواياها. وفي أفغانستان، طوّر مشروع تنمية صناعة الألبان، الذي يموّله الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، الروابط بين مقدمي الخدمات المستقلين في قطاع الألبان، مثل تعاونيات منتجي الألبان والمسوقين والوحدات البيطرية الميدانية الخاصة والموظفين الفنيين، من أجل تنفيذ أنشطة المشروع. وساهمت الخبرة الفنية للمنظمة في تعزيز قدرة الإنتاج والتصنيع من خلال إنشاء مصنع ألبان وحليب معقّم على الحرارة العالية ومنتجات ألبان مبسترة بطاقة 30 طنًا متريًا/يوم، وإنشاء جمعية منتجي الألبان في أفغانستان، وهي منصة لجميع أصحاب المصلحة في قطاع الألبان. وقد سهّل مشروع "سلسلة القيمة في غرب أفغانستان" الذي تموّله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية روابط مماثلة، مما ساعد على زيادة دخل المرأة وزيادة إنتاج اللبن المبستر الآمن. وبالمثل، في مصر، سهّلت المنظمة، من خلال مشروع للبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير، نقل المعرفة من الشركة الأوكرانية الخاصة Nibulon إلى الشركات المصرية، في مجال إنتاج الحبوب والنقل والتصدير. وتشير هذه الأمثلة كذلك إلى

أن المنظمة تعمل بفعالية مع القطاعات الخاصة، سواء بشكل مباشر أو من خلال الاضطلاع بدور الميسر، من دون الارتباط بالضرورة بالاستراتيجية وبطرق تنفيذها.

43- وأشار التقييم كذلك إلى بعض الأمثلة، مثل **إكوادور والصين**، للنتائج الإيجابية على المستوى القطري، الناتجة من الشراكات المنشأة في إطار الاستراتيجية. وفي **إكوادور**، برز المشروع الإقليمي "الثروة الحيوانية الذكية مناخياً"، حيث أدى إلى تنفيذ اتفاقية شراكة رسمية مع **COFIDES** واتفاقية مساهمة مالية مع **BanEcuador** و **Ordeño** ساعدتا على تعزيز قدرات المزارعين المحليين وتنمية الإنتاجية لنظم الثروة الحيوانية الصغيرة والمتوسطة في المناطق التي تمت تجربتها فيها. وساعدت المنظمة من خلال شراكتهما مع **BanEcuador**، وهو مصرف عام أقامت معه المنظمة شراكة بتوجيه من **إكوادور** وكجزء من مشروع الثروة الحيوانية الذكية مناخياً، في إنشاء خط جديد للقروض الخضراء المتناهية الصغر، وأطلقت مشروعاً تجريبياً موجهاً لمنتجي الألبان للحد من انبعاثات غازات الدفيئة. وفي **الصين**، سهّلت المنظمة تبادل المعرفة والروابط بين المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة وشركات البحوث والتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية. وتتواصل الجهود، مع توقعات بنتائج إيجابية، في ما يتعلق ببناء الثقة بين المستهلكين والمنتجين وتنمية قدرات أصحاب الحيازات الصغيرة وزيادة كفاءة السوق. ويجري الاضطلاع بهذا التعاون مع برنامج الأغذية العالمي ومع جامعة **Tsinghua**، من خلال مختبر الابتكار المشترك بين المنظمة و **Tsinghua**. وتظهر هذه الأمثلة أنه يمكن أيضاً تطوير الشراكات من خلال نهج تصاعدي يستند إلى خطة عمل محددة بوضوح وقادرة على تحقيق النتائج.

44- وفي فبراير/شباط 2018، وقّعت منظمة الأغذية والزراعة ومؤسسة **Eni** اتفاق تعاون لتلبية طلب الحكومة النيجيرية المقدم إلى شركات النفط والغاز لتقديم الدعم في التخفيف من معاناة ضحايا التمرد في المنطقة الشمالية الشرقية. وتركّز المبادرة على توفير المياه للاستخدام المنزلي والري، من خلال النظم الكهروضوئية/العاملة بالطاقة الشمسية، للمجتمعات المحلية وللمشتردين داخلياً المتضررين من الأزمات. ويجمع هذا التعاون بين خبرة المنظمة ودرايتها الفنية في إنشاء نظم الري المستدامة والمساهمة العينية التي تقدمها **Eni** لحفر الآبار مباشرة مع المتعاقدين معها.

أمثلة على المستوى الإقليمي

45- في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، دعم مشروع العناية الواجبة الممول من المنظمة، كجزء من برنامج دعم إنفاذ قوانين الغابات وحوكمتها والتجارة المتعلقة بها المشترك بين الاتحاد الأوروبي والمنظمة، وضع مشروع دليل يمكن استخدامه من قبل الشركات المصنعة ومنتجي الأخشاب والموردين والمستوردين لدعم العناية الواجبة وتتبع الأخشاب والمنتجات الخشبية. ويتم تقديم الإرشادات لأصحاب المصلحة المحليين للتسجيل كبايعين (لا يتوخون الربح) في المنظمة، من أجل الوصول إلى آليات تخصيص المنح. ويتم تنفيذ المشروع قبل توقيع رسائل الاتفاق، على سبيل المثال مع، غرفة صناعات الأثاث في الفلبين، لتزويد صناعة الأخشاب بمعلومات موجزة ومحددة عن كيفية الامتثال للجوانب الاجتماعية والبيئية لقانون الامتثال.

46- وإدراكاً من المكتب الإقليمي للمنظمة لآسيا والمحيط الهادئ بأن تزايد مقاومة مضادات الميكروبات على الصعيد العالمي يشكل تهديداً كبيراً على صحة الإنسان والحيوان، فقد شرع في حوار مع شركات الأغذية الزراعية المتعددة الجنسيات بشأن مسألة استخدام مضادات الميكروبات، ووضع مشروعاً بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية

الدولية لمعالجة مسألة استخدام مضادات الميكروبات في صناعة الإنتاج الحيواني في آسيا. ومع ذلك، فقد تم تسليط الضوء على أهمية العناية الواجبة، وسهّل المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، خلال المنتدى الإقليمي المعني بالإشراف على مضادات الميكروبات في الزراعة (يوليو/تموز 2019)، عملية قام بموجبها المشاركون بتوقيع إعلان بشأن تضارب المصالح المحتمل "لضمان أعلى درجة من الثقة والثقة العامة في الإجراءات التي اتخذتها منظمة الأغذية والزراعة".

47- ويوضح مشروع الثروة الحيوانية الذكية مناخياً في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي أوجه التآزر التي يمكن إنشاؤها عند الربط بين شركائين، هما Telefonica ومؤسسة تمويل التنمية الإسبانية COFIDES، وذلك بناءً على مشورة فريق فني في المنظمة. ويهدف المشروع إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية والبيئية لمنتجي الألبان من الحجم المتوسط والصغير في إكوادور. وتساعد منظمة الأغذية والزراعة في إكوادور منتجي الألبان في اعتماد ممارسات ذكية مناخياً في المناطق التي يتم تجربتها فيها. وتعمل Telefonica على إدخال أدوات مبتكرة قائمة على الإنترنت تسمح للمنتجين بمراقبة الممارسات والمعلومات بشأن مخاطر المناخ والانبعاثات. وستوفّر COFIDES أملاً للمساعدة الفنية التي تقدّمها المنظمة في مشروع يتم إعداده وسيتم تقديمه إلى المفوضية الأوروبية والحكومة الإسبانية للنظر فيه. وسيركز الاستثمار على القروض الخضراء للمنتجين الذين يقومون بتنفيذ الممارسات في إكوادور. وبالتالي، يتم الاستفادة من موارد الاستثمار والمساعدة التقنية في استراتيجية تمويل جديدة مختلطة لتحقيق نتائج فعالة ومستدامة. وفي هذا السياق، بدأ بنك BanEcuador، وهو بنك عام، شراكة مع منظمة الأغذية والزراعة لإنشاء خطوط ائتمان بتوجيه من منظمة الأغذية والزراعة في إكوادور، وكجزء من مشروع الثروة الحيوانية الذكية مناخياً. وعلى الرغم من اكتمال المشروع في عام 2020، ستستفيد الشركات مع COFIDES و BanEcuador من هذه التجربة وتوفر الأساس للاستثمارات التي يُتوقع أن يكون لها تأثير على مستوى البلد.

أمثلة على المستوى العالمي

48- تشترك شعبة الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان في منظمة الأغذية والزراعة مع القطاع الخاص في المجالات ذات الاهتمام المشترك، بما في ذلك الحصول على المدخلات الآمنة وبأسعار معقولة (الأعلاف والمعدات والأدوية)؛ والأعلاف وسلامة الأغذية؛ وصحة الحيوان ورفاهه؛ والوصول إلى القيمة المضافة في سلاسل التوريد؛ والبحث والتطوير؛ وبناء القدرات المؤسسية. وتتعاون المنظمة في هذه المجالات مع القطاع الخاص بما في ذلك الاتحاد الدولي لصناعة الأعلاف، والاتحاد الدولي لمنتجات الألبان، والأمانة الدولية للحوم، والاتحاد الدولي لصحة الحيوان، والاتحاد الدولي للمنتجين الزراعيين، والمجلس الدولي للدواجن. وتشمل أمثلة التعاون المطبوعات المشتركة مثل دليل الممارسات الجيدة لصناعة الأعلاف، الذي تم وضعه مع مؤسسة Carrefour الدولية، ودليل الممارسات الجيدة لصناعة الأعلاف، الذي تم إعداده مع الاتحاد الدولي لصناعة الأعلاف، ودليل الممارسات الزراعية الجيدة الذي تم نشره بالاشتراك مع الاتحاد الدولي لمنتجات الألبان، ونشرة تنمية منتجات الألبان المشتركة بين المنظمة والاتحاد الدولي لمنتجات الألبان.

النتيجة 7: أظهرت غالبية شراكات المنظمة مع الهيئات من القطاع الخاص قدرًا محدودًا من إمكانية تكرارها واستدامة النتائج المحققة.

49- من بين 52 شراكة رسمية مع هيئات القطاع الخاص أبرمت منذ اعتماد الاستراتيجية، هناك 28 شراكة جارية حاليًا و قيد التنفيذ، و 16 منها في طور المحادثات لاحتمال تجديدها، و 8 غير نشطة اعتبارًا من أغسطس/آب 2019. ومن بين مجالات الانخراط الستة، تتم تغطية ثلاثة منها فقط بالشراكات الرسمية. وهذه المجالات هي الدعوة والتواصل مع 35 شراكة رسمية وبرامج التنمية والبرامج التقنية مع 31 شراكة رسمية، وتعبئة الموارد مع 17 شراكة رسمية، تمثل 42 في المائة، و 37 في المائة، و 21 في المائة من المجموع. ومع ذلك، فإن النتائج المستخلصة من الزيارات الميدانية تكشف عن أنشطة أجريت من دون علاقة رسمية في حوار السياسات وإدارة المعرفة ونشرها.

50- واشتركت المنظمة مع العديد من هيئات القطاع الخاص لتعزيز ولايتها وأنشطتها ومكافحة الجوع بشكل عام. ففي عام 2015، على سبيل المثال، اشتركت منظمة الأغذية والزراعة وصحيفة La Stampa في دعم مبادرة التنمية المتعلقة بالأمن الغذائي التي يمولها "التعاون الإيطالي". وكذلك، أنشأت المنظمة مع الاتحاد الدولي للصحفيين الزراعيين جائزة سنوية تقديرًا لصحفي أو مُحاضر ساهم بشكل كبير في زيادة الوعي بالأمن الغذائي و/أو مكافحة الجوع، في حين أن الهدف الرئيسي للشراكة هو زيادة نشر منتجات المنظمة للتواصل مع الصحفيين الزراعيين المتخصصين (من خلال الرابطة الوطنية التي هي عضو في الاتحاد). كما اشتركت المنظمة مع صحيفة El País ومؤسسة Thomson Reuters بشأن المحتوى المتعلق بولاية المنظمة، من خلال الصحفيين المتخصصين ومنصات التواصل التي يديرها الشركاء الإعلاميون مباشرة. واشتركت المنظمة أيضًا مع هيئات أخرى مثل National Geographic، و La Real Academia de Gastronomía، و Radio e Televisao de Portugal، ووكالة الأخبار Xinhua، وغيرها. وقد ساهمت هذه الشراكات في زيادة نشر مخرجات الاتصالات في المنظمة. وفي الوقت نفسه، يمكن النظر في إدخال تحسينات في شراكات مستقبلية مماثلة لتعزيز رصد المعلومات المنشورة من خلال شبكات الشركاء في المنظمة.

51- وتهدف شراكة المنظمة مع شركة IKEA إلى إجراء دراسة لتعزيز إصدار الشهادات للغابات وإدارتها بشكل مستدام في شمال فييت نام. وفي حين أنه تم توقيع مذكرة تفاهم رسمية مع IKEA، لم يتم إبرام اتفاق/اتفاقات على مستوى البلد. وبالتالي، قدّمت IKEA، كمبادرة منفصلة، مساهمة مالية قدرها 114 600 يورو لمشروع حساب أمانة متعدد الجهات المانحة "مرفق الغابات والمزارع، المرحلة الثانية"، الذي تمت إطالة مدته الآن إلى ديسمبر/كانون الأول 2022، لتعزيز الإدارة المستدامة للغابات وإصدار الشهادات للغابات في فييت نام.

52- وفي الأرجنتين، شجعت الشراكة الرسمية بين المنظمة و Unilever، إلى جانب الشراكة غير الرسمية مع Carrefour، وهي مؤسسة تجارة بالتجزئة متعددة الجنسيات، ووزارة الصناعة الزراعية، مبادرة "عدم رمي الغذاء" في عام 2016. وتضمنت المبادرة دليلًا للنصائح وأفكارًا للحدّ من المهدر من الأغذية في المنزل. وتعمل المنظمة

حاليًا مع مؤسسة Unilever على الموافقة على يوم دولي مقترح للتوعية بشأن الفاقد والمهدر من الأغذية، وهما تَجْرِيان مناقشات بشأن السياسات مع حكومتي الأرجنتين وكوستاريكا.

53- وفي عام 2017، وضعت الشراكة بين المنظمة ومؤسسة Unilever دليلًا بعنوان "فلنقدّر قيمة الغذاء: دليل للاستفادة القصوى من الغذاء وتجنب هدره"، في إطار حملة على مستوى البلاد، مع رسالة "عدم رمي الغذاء"، وصلت إلى 8 ملايين مستهلك عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وبالمثل، في عام 2018، تم إطلاق حملة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتم توزيع مجموعة مواد إعلامية متعددة الوسائط على المنظمات غير الحكومية والشركات ووسائل الإعلام والحكومة لتشجيعها على المشاركة.

54- وفي مجال الحوار السياسي، تؤدي المنظمة دورًا فعالًا من خلال تسهيل المحادثات والتعبير عن الجهات الفاعلة في القطاع الخاص من خلال شراكات غير رسمية تستند إلى منصات المناقشة. وفي شيلي، على سبيل المثال، دعت المنظمة تحالف أمريكا اللاتينية لرابطات صناعة الأغذية والمشروبات إلى المشاركة والانخراط في الحوار خلال المؤتمر الخامس والثلاثين لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي. وبالمثل، اشتركت المنظمة بموجب إطار الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، مع مجموعة "الشركات الرائدة"، التي تضم هيئات من القطاع الخاص وكذلك القطاع العام والمجتمع المدني. وشجعت المنظمة في إطار هذه الجهود حوار السياسات بشأن السمعة لدى الأطفال والمهدر من الأغذية، المتعلق بالبرنامج الاستراتيجي 1، مع توفير الدعم في مجال التحليل والمعرفة.

55- ومن خلال المساعدة التقنية وتعبئة الموارد، تم توضيح الجهود المبذولة للحد من الفقر في الريف (الهدف الاستراتيجي 3) بالشراكة مع شركة Telefonica من أجل مشروع "المزيد من القطن"، واتفاقية المساهمة المالية المقدمة من شركة Ordeño، التي تم إبرامها من خلال مشروع "الثروة الحيوانية الذكية مناخيًا". وساعدت شراكة المنظمة و Telefonica المزارعين الأسريين على خفض التكاليف المرتبطة بالإنتاج الزراعي من خلال تعظيم استخدام المياه واستخدام أجهزة الاستشعار ومحطات الأرصاد الجوية في المناطق التي تتم تجربتها فيها في كولومبيا والسلفادور وبيرو. وشجعت شراكة المنظمة و Ordeño على اعتماد عمليات الإنتاج، وهي تدمج التكنولوجيا المصممة لتقدير الانبعاثات.

3-3 كفاءة طرق ونهج تطوير الشراكات

النتيجة 8: يُعدّ كل العبء الإداري، والافتقار إلى إجراءات واضحة، وطول عمليات إضفاء الطابع الرسمي على ترتيبات الشراكة، من بين أهم العوامل التي حدّدت عدد الشراكات التي أقيمت، وفي بعض الحالات التي أدت إلى ضياع الفرص. ويعزى ذلك جزئيًا إلى القدرات الفنية والبشرية المحدودة التي كرّستها المنظمة لجهود تطوير الشراكات مع القطاع الخاص.

56- بناءً على المقابلات التي أجريت مع موظفين مختارين في المقر الرئيسي وعلى المستويين الإقليمي والقطري، أصبح من الواضح أن البنية التنظيمية الحالية والقدرات المحدودة أسفرت عن نقص في المشورة والمساعدة العملية المتاحة للوحدات المهمة. وأفادت التقارير أن فريق شراكات القطاع الخاص يفتقر إلى عدد كافٍ من الموظفين لتعزيز الشراكات والحفاظ عليها بشكل فعال. وأصبح واضحًا من المقابلات والتقارير أنه نظرًا للعدد الكبير من طلبات

الشراكات الواردة (ما بين 300 و500 سنويًا)، وبسبب القدرات المحدودة داخل القسم، اضطرت المنظمة إلى حدّ عدد الشراكات التي يمكنها إبرامها كل سنة. وبالتالي، فإن قدرة فريق شراكات القطاع الخاص على تقديم المشورة أو التوجيهات بشأن أفضل النهج أو العوامل التمكينية والمقيدة المرتبطة بكل شراكة مستقبلية، هي محدودة. واعتُبر أن أدوات التعليم الإلكتروني توفر معلومات أساسية للغاية عن شراكات القطاع الخاص، لأنها تتألف بشكل أساسي من ملاحظات عامة تشير إلى الاستراتيجية مع إرشادات عملية محدودة حول كيفية تطوير الشراكات مع القطاع الخاص. وتتباين قدرات ومهارات موظفي الشراكات الإقليمية بحسب الإقليم، حيث يكتسب معظمهم خبرة في التعامل مع القطاع الخاص أثناء العمل، ولا يوجد تدريب منهجي وشامل بشأن هذا الموضوع. وفي ظلّ هذا النقص في فرص التدريب المتاحة داخل المنظمة، قرّر بعض مسؤولي الشراكة متابعة أنشطة التطوير المهني لتعزيز المعارف والمهارات ذات الصلة.

57- وهناك اتفاق عام داخل المنظمة بأن العوامل الرئيسية التي تحدّ من نجاح النتائج تشمل الفهم المحدود إلى حد ما لعمليات الانخراط مع القطاع الخاص وطرقه، ونطاق سياسات المنظمة وصكوكها المالية التي تنظّم الترتيبات التعاونية، والنهج المتبعة في تجنب المخاطر في ما يتعلق بالشراكات. وبشكل عام، يُنظر إلى مزيج هذه العوامل على أنه جزء من آلية للدفاع عن النفس تحمي المنظمة من المخاطر، ولكنها تسمح بالقليل من الإجراءات والمرونة للموظفين والمنظمة ككل. وتتغيّر أولويات القطاع الخاص مع مرور الوقت. وبالتالي، تسبّب البيروقراطية المفرطة في استهلاك الوقت والفعالية التنظيمية في توترات في العلاقات التعاونية، وتؤثر على العمل المحتمل مع تباطؤ الزخم.

58- على سبيل المثال، أعربت شركة Tonicorp، وهي شركة ألبان في إكوادور، عن اهتمامها بالانضمام إلى الجهود المبذولة من خلال مشروع الثروة الحيوانية الذكية مناخيًا، لتحسين الإنتاجية وتقليل انبعاثات الغاز من خلال ترويض مربي الماشية على النطاقين الصغير والمتوسط بأفضل الممارسات لإدارة الماشية. ومع ذلك، لم يتحقق التحالف، ويعود ذلك جزئيًا إلى عدم وضوح العمليات الإدارية للمنظمة إلى جانب عملية طويلة لإضفاء الطابع الرسمي على الشراكة المحتملة.

59- وكان الافتقار إلى الوضوح بشأن أدوات تعبئة الموارد المتاحة عائقًا آخر أمام تشكيل الشراكات. وأفيد بأن هناك حاجة إلى بذل الكثير من الجهود والمناقشات لتحديد الأدوات المالية المطبقة على مساهمات القطاع الخاص. وتم استخدام التعميم الإداري 2016/03 المتعلق بـ"إجراء معاملة المساهمات المخصّصة من خارج الميزانية في الدعم المباشر أو في سداد الأنشطة الممولة من البرنامج العادي (على ألا تتجاوز 200 000 دولار أمريكي)"، لإعداد اتفاق مساهمة مع Ordeño، وهو تحالف في إطار مشروع الثروة الحيوانية الذكية مناخيًا في إكوادور. وأصبحت الأداة معروفة نتيجة لعملية بحث واستكشاف طويلة وشاقّة قام بها موظفو المنظمة، لشراكة لم تتحقق في نهاية المطاف مع شركة Tonicorp. وتم اتّباع عمليات مماثلة لتحديد الأدوات المناسبة في حالات COFIDES لتمويل صغار المنتجين والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لتطوير سلسلة القيمة، ومؤسسة Rabobank لدعم الأنشطة المتعلقة بالمجتمعات الزراعية الصغيرة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الصك (التعميم الإداري 2016/03) غير متاح حاليًا بسبب مخاوف من الزملاء في مكتب الشؤون القانونية والأخلاقية في ما يتعلق بتطبيق هذه الطريقة على الشركاء غير الحكوميين.

60- وقيّدت التوجيهات الواردة من المقرّ الرئيسي المحاولات الأخيرة للمكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى لإقامة شراكة مع شركة IKEA، وتمت الإشارة إلى أنه نظرًا لوجود مذكرة تفاهم حالية، فإنه لا يمكن توقيع أكثر من مذكرة تفاهم واحدة مع كيان خاص معين في سياق خطة العمل الحالية، ولكن يمكن النظر في خطة العمل التالية.

61- وفي بعض الحالات، كان من الأسهل إقامة تعاون مع القطاع الخاص من دون اتفاقات رسمية. وعلى سبيل المثال، قامت شركة PRONACA، وهي شركة أكوادورية تنتج الأغذية وتوزعها، بإبرام شراكة مع المنظمة لتحسين محتوى إعلاناتها واتباع الخطوط التوجيهية للمنظمة. وأدى ذلك إلى شراكة أخرى مع مركز صناعة الحليب، وهي جمعية لشركات الألبان الأكوادورية مصممة لتعزيز تطوير منتجات الألبان، لتحسين مقاطع الفيديو المتعلقة باستهلاك منتجات الألبان. وفي شيلي، أبرمت مؤسسة BBVA شراكة مع المنظمة في مجال "حملة المرأة الريفية" لتطوير مقاطع فيديو تبرز قضايا الفجوة بين الجنسين التي تواجهها المرأة الريفية، والنساء من الشعوب الأصلية والمحدرات من أصل أفريقي في إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، ونشرت مشاريع وقصص نجاح توضح الحاجة إلى العمل من أجل استقلالية المرأة الريفية.

النتيجة 9: تم تطبيق آليات إدارة المخاطر والعناية الواجبة في المنظمة والعمليات المرتبطة بها بفعالية من أجل حماية المنظمة من المخاطر المحتملة. ومع ذلك، فقد اعتُبرت هذه الشراكات مرهقة وطويلة ومقيدة، وبالتالي أنها تحدّ من عدد الشراكات التي تبرمها المنظمة.

62- بناءً على طلب الدول الأعضاء عند وضع الاستراتيجية، تم دمج آليات إدارة المخاطر في المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية، بسبب المعايير الكثيرة المصاحبة لتطوير نظم الأغذية والزراعة، والحاجة إلى ضمان حياد المنظمة واستقلالها ونزاهتها كمؤسسة حكومية دولية لا تتعرّض بأي حال من الأحوال للتحيز (منظمة الأغذية والزراعة، 2013). وتضمن هذه الآليات ألا يؤثر أي من كيانات القطاع الخاص على نتائج البحوث أو المعلومات المقدّمة إلى البلدان تماشياً مع إطار النصوص الأساسية للمنظمة (2017)، التي تحدّد العلاقة مع المنظمات غير الحكومية وتضمن الإجراءات والسياسات الخاصة بمشاركة القطاع الخاص في عمليات وضع المعايير في المنظمة. وتسود آليات مماثلة لإدارة المخاطر في منظومة الأمم المتحدة؛ ومع ذلك، قامت بعض وكالات الأمم المتحدة بتكييف هذه الآليات لتحقيق إمكانية زيادة التعاون (أنظر الملحق 3).

63- أنشأت الاستراتيجية لجنة الشراكة كجهاز لاعتماد الشراكات المقترحة، وتوفّر نشرة المدير العام 2014/14 إطاراً لتقييم مخاطر جميع مقترحات الشراكة والموافقة عليها رسمياً. ويرد نفس الإجراء في الخطوط التوجيهية للشراكات والتعاون مع القطاع الخاص. ويتضمن هذا الإجراء مبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة، والخطوط التوجيهية للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال (2009)، وعوامل المخاطر المؤسسية لدى المنظمة، ومعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات.¹⁴ ويتربّب على ذلك، في الممارسة العملية، أن اللجنة الفرعية لاستعراض الاتفاقات المالية

¹⁴ أنظر الحاشية رقم 5. تشير نشرة المدير العام رقم 2014/14 الصادرة في 31 مارس/آذار، إلى "نشرة المدير العام المنقحة بشأن "الخطوط التوجيهية للسياسات المتعلقة بإعداد الاتفاقيات وإجازتها وتوقيعها، التي هي قيد المراجعة"، والمتوقع نشرها. غير أن نشرة المدير العام رقم 2014/13 بشأن إجراءات إعداد وتصفية وتوقيع الاتفاقات، نشرة المدير العام رقم 2014/13، قد تم نشرها في 18 مارس/آذار. وبالتالي فإن النشرتين 2014/13 و2014/14 غير

والاتفاقات الأخرى هي الهيئة التي تتمتع بسلطة الموافقة على الشراكات المقترحة (منظمة الأغذية والزراعة، 2014) (أنظر الشكل 1 في الملحق 2).

64- وتتوخى الاستراتيجية أن يتم فصل الوظائف المتصلة بتقييم المخاطر وإدارتها عن وظائف الدعوة والتحفيز لتشجيع الشراكات وإقامتها (منظمة الأغذية والزراعة، 2013). ومع ذلك، فإن فريق العناية الواجبة الذي تم إنشاؤه رسميًا في مايو/أيار 2019 يتبع لمكتب نائب مدير شعبة الشراكات. وبدأ هذا التغيير بناءً على توصية من المراجعة الداخلية للحسابات الأخيرة والتي حددت عدم وجود قدرات مخصصة لهذه الوظيفة. وهو يتألف من موظفين اثنين (واحد من فئة ف-3 وآخر من فئة ف-2) واتفاقية خدمات شخصية، وللنصف الثاني من عام 2019، مُنح مبلغ 80 304 دولارًا أمريكيًا للأنشطة المتعلقة بالعناية الواجبة. وخلال الفترة من 1 يناير/كانون الثاني إلى 31 يوليو/تموز 2019، تلقى الفريق ما مجموعه 327 طلبًا للفرز، بما في ذلك مطبوعات مشتركة، ورعاية مشتركة/تنظيم مشترك للأحداث، ومشاركة في الاجتماعات؛ والتصرف في الأصول؛ ومعلومات/توجيهات. ويبدو أن فريق العناية الواجبة غير مجهز لدعم التحليل في الوقت المناسب وبشكل جيد ومتطور لاتخاذ القرارات بشأن الشراكة مع القطاع الخاص. وعلاوة على ذلك، فإن التصنيف الحالي لا يفرق بين كيانات القطاع الخاص. ولذلك، لا توجد آلية متباينة ومبسطة لتقييم المخاطر.

65- وأكد معظم الذين تمت مقابلتهم والذين يمثلون مجالات مختلفة من عمل المنظمة، أن الاستراتيجية والعمليات ذات الصلة تسمح ببعض المرونة في التعامل مع القطاع الخاص. ومع ذلك، يبدو أن هذه المرونة هي على حساب الوضوح، لأنها لا تنصّ على المشاركة المنهجية وهي تقيّد إمكانية الابتكار. وعلاوة على ذلك، فإن القدرات المحدودة وفهم الاستراتيجية في المكاتب الميدانية قد أعاققت الانخراط الناجح مع القطاع الخاص، مما ساهم في حدوث التأخير والفرص الضائعة.

66- كما سلّط العديد من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم الضوء على الصعوبات التي يواجهونها عند التعامل مع شعبة الشراكات في المنظمة، بما في ذلك الاستجابات المتأخرة والتبادلات التي تستغرق وقتًا طويلاً. ويمكن استخدام التعاون المتوخى مع شركة Vodafone، التي كانت على استعداد لاستثمار 150 000 دولار أمريكي لإنشاء نظام إنذار مبكر في تنزانيا، كمثال لتوضيح الوضع. فبعد إعداد مذكرة مفاهيمية، لم يذهب المكتب القطري إلى أبعد من ذلك، لأن الوقت اللازم لإضفاء الطابع الرسمي على الاتفاقية لن يسمح بالبدء في الوقت المتفق عليه. وتشمل الأمثلة الأخرى على الشراكات المرفوضة بعد مفاوضات مطوّلة، شركة CARGO (البرنامج الاستراتيجي 4) وشركة Inditex (المكتب الإقليمي لأوروبا) ومؤسسة Standard Chartered (المكتب القطري في كينيا). ورُفضت شركات أخرى بسبب استخدامهما الكائنات المعدلة وراثيًا أو السكر. واقترح الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن التعاون مع هذه الشركات يمكن أن يؤثر على أعمالهم.

متصلتين. وعلاوة على ذلك، فإن النشرة 2014/14 الصادرة في 31 مارس/آذار بشأن "استعراض الشراكات مع الجهات الفاعلة من غير الدول وتشكيل لجنة الشراكات واللجنة الفرعية لمراجعة الاتفاقات المالية وغيرها من الاتفاقات لا تحدد الاتفاقات المالية التي تتناولها وحدة العناية الواجبة". وهي تذكر أيضًا أنه "سيتم إرسال جميع المقترحات المؤهلة إلى اللجنة الفرعية لمراجعة الاتفاقات المالية والاتفاقات الأخرى، إلى جانب التوصيات المتعلقة بالمزايا والمخاطر المحتملة"، ولكنها لا تحدد تلك المؤهلة ل يتم إرسالها على اللجنة الفرعية.

67- ونتيجة للصعوبات التي واجهت إبرام الشراكات الرسمية، ذكر بعض الذين تمت مقابلتهم أنهم تخلوا عن هذه الجهود ولجأوا إلى التعاون على أساس غير رسمي. وبالمثل، يتضح دور الميسر والوسيط الذي تلعبه المنظمة من خلال التعاون الذي تم تحديده على المستوى القطري. وفي عام 2014، أضفت المنظمة الطابع الرسمي من خلال مذكرة على تعاونها مع شركة Twiga في إطار مشروع الزراعة المحافظة على الموارد في مقاطعة ثاراكا نيبي في كينيا. وقد سمحت لأصحاب الحيازات الصغيرة المستفيدين من المشروع بيع منتجاتهم إلى شركة Twiga التي قامت بتوزيعها في نيروبي. وفي المقاطعة نفسها، تعاونت المنظمة مع شركة East African Breweries and Malting لتعزيز أفضل الممارسات الزراعية في الذرة الرفيعة. وقد أدى التعاون إلى زيادة الإنتاج والحفاظ على المياه. وتتناقش الشركة حاليًا مع الحكومة بشأن إدراج الذرة الرفيعة في السياسة الوطنية للأمن الغذائي. وتشمل الأمثلة الأخرى الجهود المشتركة مع الحكومة ورابطة المواد الكيميائية الزراعية في كينيا في إطار مشروع لمرفق البيئة العالمية للتخلص من المواد الكيميائية الزراعية المتقدمة والعمل المنجز مع مجلس الأرز في تنزانيا. ومع ذلك، لم يتم توسيع هذه الشراكات، وليس هناك دليل على أنها استخدمت استراتيجيًا في حوار السياسات نظرًا لعدم وجود الأدوات المناسبة لتغطية هذا المجال من العمل.

النتيجة 10: باستثناء التقارير المرحلية عن تطوير الشراكات التي يتعين تقديمها إلى لجنة البرنامج سنويًا، فإن نظم إدارة المعارف والرصد والإبلاغ الشاملة للشراكات غير كافية لدعم تنفيذ استراتيجية المنظمة، ولا تسهل تبادل أفضل الممارسات أو الدروس المستفادة.

68- في حين أن بعض تبادل الخبرات يحدث خلال المناسبات الخاصة، ليست لدى المنظمة منصة متميزة للمشاركة بخبرتها في تطوير الشراكات وتنفيذها أو لتوجيه المستخدمين المهتمين إلى الخبراء أو الوحدات ذات الصلة. وكان التواصل بشأن ممارسات تطوير الشراكات محدودًا بين الوحدات المختلفة، وحتى بين موظفي الشراكات الإقليمية. ولا يتم تحديث موقع المنظمة للشراكات، باستثناء آخر الأخبار، بأفضل الممارسات الموثقة بشأن الشراكات.

69- وتفتقر قاعدة البيانات بشأن الشراكات إلى المعلومات، وقد كانت معظم التقارير المرحلية بشأن الشراكات إما مفقودة أو أنه لم يتم إعدادها حسب الأصول. ولا يقوم فريق الشراكات مع القطاع الخاص بالتحقق من التقارير المرحلية المقدمة من المسؤولين، للتأكد من اكتمالها ومحتواها. وعلى الرغم من أن قاعدة البيانات متاحة للشعب الأخرى، إلا أن استخدامها على نطاق المنظمة ضئيل. وكان من الصعب العثور على بعض اتفاقيات الشراكات، وفي معظم الحالات، كانت المعلومات الواردة في التقارير المرحلية محدودة للغاية وتقتصر على تقييم النتائج أو مستوى الانخراط. ولا يتم توثيق عمليات العناية الواجبة وعمليات مراجعة مقترحات الشراكة بشكل جيد لتسهيل مواصلة تطوير النظام على أساس الخبرات والدروس المستفادة.

4-3 دمج المواضيع المشتركة بين القطاعات

النتيجة 11: لم يتم إظهار تعميم مراعاة المنظور الجنساني بشكل فعال في تصميم وتنفيذ مبادرات الشراكات التي تم تطويرها.

70- لا تتضمن الاستراتيجية سوى إشارة عامة إلى المساواة بين الجنسين ودور المرأة في تطوير الشراكات من أجل الأمن الغذائي وتحسين سبل المعيشة. وكذلك لا تتناول الخطوط التوجيهية ذات الصلة هذا الموضوع المشترك بين القطاعات، أو تتوسع فيه. ومع ذلك، تهتم بعض الشراكات القائمة بالقضايا الجنسانية. وعلى سبيل المثال، أدمجت وثائق المشاريع والتقارير المتعلقة بالشراكات مع Rabobank و PhosAgro، القضايا الجنسانية إلى حدّ ما. وفي شيلي، اشتركت المنظمة بشكل غير رسمي مع مؤسسة BBVA في "حملة المرأة الريفية" (منظمة الأغذية والزراعة، 2018). وتم تطوير مقاطع فيديو لتوفير رؤية أكثر وضوحًا للقضايا ذات الصلة بالمساواة بين الجنسين التي تواجهها المرأة الريفية والنساء من الشعوب الأصلية والمنحدرات من أصل أفريقي في إقليم أمريكا اللاتينية. ورسميًا، هناك مذكرة تفاهم عالقة¹⁵ مع BBVA، بشأن زيادة فرص وصول المرأة الريفية إلى الخدمات المالية، وتعزيز حقوق المرأة، وزيادة الوعي من خلال "حملة المرأة الريفية".

النتيجة 12: يتم دمج اعتبارات التكيف والقدرة على الصمود في وجه تغيّر المناخ إلى حد ما ضمن الشراكات التي تركز بشكل واضح على تعزيز الاستدامة البيئية.

71- تتضمن المبادئ الأساسية للاستراتيجية ضرورة تخطيط أنشطة الشراكة لتعزيز الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وتشمل مبادئ الاستثمار الزراعي المسؤول، وهي مبادرة مشتركة بين الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومنظمة الأغذية والزراعة ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية والبنك الدولي، سبعة مبادئ تهدف إلى توجيه الحكومات والقطاع الخاص على حد سواء، لضمان الاستدامة البيئية للاستثمارات الزراعية. ومع أنه لم يتم أخذ هذه المتطلبات في الاعتبار في كل من الشراكات القائمة، إلا أن هناك بعض الأمثلة على المواءمة في ما بينها. ففي فييت نام، اشتركت المنظمة مع شركة IKEA في مبادرة لإصدار الشهادات للغابات للحدّ من تدهور الغابات من خلال الممارسات المستدامة. وعلاوة على ذلك، تساهم الشراكة مع شركة Google في مراقبة إطار النتائج في إطار برنامج خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها من خلال وضع المستويات المرجعية للغابات. وفي أمريكا الوسطى، تعمل المنظمة مع شركة Telefonica لنشر التكنولوجيا الرقمية من أجل تعزيز قدرة المزارع على الصمود في وجه مخاطر الظواهر الجوية الشديدة. وقامت شركة Aura Light Italia بالترع بمنتجات تكنولوجيا الإضاءة LED، وتثبيتها في مكاتب المنظمة، مما ساهم في تقليل استهلاك الكهرباء، وبالتالي تقليل الأثر البيئي للمنظمة. وباستخدام مشروع الثروة الحيوانية الذكية مناخيًا¹⁶ كإطار للعمل، أقامت المنظمة شراكات مع شركتي Telefonica و Ordeño لتطبيق تطبيقات إدارة الثروة الحيوانية الذكية مناخيًا، ونشرها ورصد انبعاثاتها وبناء التكنولوجيا المتكيفة معها في إكوادور.

¹⁵ مذكرة التفاهم بين المنظمة وBBVA.

¹⁶ منظمة الأغذية والزراعة، "يواصل كل من منظمة الأغذية والزراعة والقطاع الخاص التزامهما تجاه الثروة الحيوانية الذكية مناخيًا".

<http://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/en/c/1194465/>

النتيجة 13: في ما يتعلق بالخطاب العام بشأن المسائل المتعلقة بالحوكمة، توفّر النصوص الأساسية للمنظمة (الدورة التاسعة للمؤتمر) آليات لإشراك الجهات الفاعلة غير الحكومية، بما في ذلك القطاع الخاص.

72- يمكن للجهات الفاعلة غير الحكومية والمنظمات الدولية غير الحكومية الحضور والمشاركة في اجتماعات الأجهزة الرئاسية واللجان الفنية في المنظمة بصفة مراقب (النصوص الأساسية، المجلد الثاني، القسم ميم). ووفقًا للنصوص الأساسية لمنظمة الأغذية والزراعة، يمكن إقامة علاقات رسمية بثلاث طرق مختلفة: صفة استشاري؛ أو صفة استشاري متخصص؛ أو صفة اتصال. وتم اختيار مجموعة صغيرة من الجمعيات والاتحادات التي تمثل شركات ومؤسسات القطاع الخاص باعتبارها ذات وضع رسمي. وتشارك بعض هذه الجمعيات في لجنة الأمن الغذائي العالمي من خلال آلية القطاع الخاص، وتساهم في التفاوض على منتجات سياسات لجنة الأمن الغذائي العالمي. وقد تلقت بعض الجمعيات التي تتمتع بصفة رسمية دعوات لحضور مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة ولجنة الزراعة بصفة مراقب.

73- وقد دعمت المنظمة على المستويين العالمي والإقليمي منتديات ومنصات لأصحاب المصلحة المتعددين توفّر القواعد والمعايير الدولية، وتشجّع على اتخاذ القرارات التشاركية وعلى الخطاب السياسي. وتضمن المنظمة إشراك كيانات وجمعيات القطاع الخاص في هذه المنصات. وهي تشمل الاتفاقية الدولية لوقاية النباتات، ومدونة قواعد السلوك بشأن الصيد الرشيد، واللجان الفنية التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة المعنية بمصايد الأسماك، والغابات، والزراعة، وكذلك المؤتمرات الإقليمية لأفريقيا، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، وآسيا والمحيط الهادئ، والشرق الأدنى، وأوروبا، والمجتمعات الإقليمية مثل الجماعات الاقتصادية الإقليمية في أفريقيا. ويتفاوت مستوى وطريقة مشاركة القطاع الخاص في هذه البيئة بشكل كبير، ولا تزال هناك إمكانية كبيرة لمزيد من المشاركة في المنصات الحالية على المستوى الإقليمي، على سبيل المثال، في منصة الأرز المستدام الذي يستضيفها برنامج الأمم المتحدة للبيئة.

74- كما وجد فريق التقييم حالة محددة من الدعم الذي تقدّمه المنظمة نحو تطوير استراتيجيات أعمال القطاع الخاص. وعلى سبيل المثال، تضع الشراكة من أجل تقييم وأداء الثروة الحيوانية على الصعيد البيئي،¹⁷ المنهجية لفهم الأداء البيئي لسلاسل إمدادات الثروة الحيوانية وإبلاغ استراتيجيات العمل القائمة على الأدلة. ويهدف مشروع حوافز خدمات النظام البيئي¹⁸ أيضًا إلى بناء الحالات التجارية لمشاركة القطاع الخاص.

مبادئ لجنة الأمن الغذائي العالمي الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونظم الأغذية (المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة)

75- أقرت لجنة الأمن الغذائي العالمي بشكل رسمي المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونظم الأغذية في عام 2014، نتيجة للتشاور المكثف بين أصحاب المصلحة المتعددين. وقد استندوا في مشاوراتهم إلى مبادرات سابقة مثل مبادئ الاستثمار الزراعي المسؤول (من قبل منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والبنك الدولي، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية) والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة

<http://www.fao.org/partnerships/leap/en/> 17

<http://www.fao.org/in-action/incentives-for-ecosystem-services/policy/private-sector-engagement/esp-africa-18-conference/en/>

الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن أعمال الحق في الغذاء. وإن المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونظم الأغذية طوعية وتهدف إلى توجيه جميع الاستثمارات العامة والخاصة نحو نظم غذائية أكثر شمولية واستدامة.

76- وبمجرد إقرار المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونظم الأغذية، أنشأت المنظمة فريقًا مخصصًا بشأن دعم الاستثمارات المسؤولة في الزراعة والنظم الغذائية، في إطار برنامج شامل لنشرها والترويج لها بين الجهات الفاعلة الرئيسية في نظم الأغذية. وركز هذا العمل على زيادة الوعي بشأن المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في الزراعة والنظم الغذائية، وبناء القدرات لإدراجها في السياسات والقوانين الوطنية، وعلى رصد اتجاهات الاستثمارات الزراعية وآثارها. وتم تنفيذ هذا العمل من قبل فريق متعدد الأقسام من مختلف المجالات الفنية في المنظمة، وتم وضعه تحت فريق موحد في عام 2015، بإشراف فريق الشراكات مع القطاع الخاص، على الرغم من أن مجموعة عمل متعددة الإدارات لا تزال ناشطة.

77- وفي الوقت الحالي، حشد مجال العمل هذا حوالي 6.3 مليون دولار أمريكي، وأسفر عن العديد من الأنشطة على المستوى القطري، ركزت بشكل أساسي على تقييم مستوى امتثال القوانين الوطنية للمبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة، وعلى إصدار إرشادات مفصلة بشأن تطبيقها. وتشمل أبرز النتائج من حيث التقييمات الدراسات والمشاورات في غواتيمالا والجمهورية الدومينيكية وكولومبيا وتونس. وفي بعض الحالات، تركزت هذه التقييمات على قوانين وسياسات الاستثمار العامة (مثل غواتيمالا والجمهورية الدومينيكية)، وفي حالات أخرى تركزت على قطاع معين أو سلسلة القيمة (مثل قطاع الموز في كولومبيا أو توظيف الشباب في تونس). وقد استجاب هذا العمل لطلب بلد معين كخطوة أولية لضمان الامتثال للمبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة، حيث يُنظر إلى ذلك على أنه ذو قيمة للأولويات الوطنية. وتشمل الأمثلة الأخرى لنشر واعتماد المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة العمل في جنوب شرق آسيا، حيث ساعدت المنظمة، بالتعاون مع مبادرة Grow Asia والمعهد الدولي للتنمية المستدامة، رابطة دول جنوب شرق آسيا على إنشاء ودعم إصدار إقليمي للخطوط التوجيهية. كما نتج التعاون مع المعهد الدولي للتنمية المستدامة عن تطوير عقود نموذجية للزراعة المسؤولة. وعلاوة على ذلك، في سيراليون، أسفرت المساعدة الفنية التي قدمتها المنظمة عن دمج المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في بنود الامتثال لوكالات تشجيع الاستثمار الوطنية، وضمان تعميمها في جميع الاستثمارات في البلد. وأخيرًا، طوّرت فرق المنظمة، بالشراكة مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والمعهد الدولي لتوحيد القانون الخاص UNIDROIT، أدلة تقنية للزراعة المسؤولة والاستثمارات واسعة النطاق القائمة على الأرض، والتي تم اعتمادها بالفعل في بعض الاستثمارات مجموعة Charoen Pokphand في تايلند.

78- ومع أن هذه الأنشطة والنتائج وثيقة الصلة بعمل المنظمة في الشراكات مع القطاع الخاص، إلا أنها نُفذت إلى حد كبير كندفق عمل منفصل، ولم يتم الترويج للمبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة رسميًا بشكل متسق مع جميع الشركاء في القطاع الخاص الذين أبرمت المنظمة اتفاقات رسمية معهم. وعلاوة على ذلك، تمت المصادقة على المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة قبل وضع أهداف التنمية المستدامة، ورغم اتصالها بعدة أهداف من أهداف التنمية المستدامة، إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الإجراءات لتوضيح هذه الروابط ودعم استخدام القطاع الخاص للمبادئ من أجل دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

النتيجة 14: لا تتضمن غالبية مبادرات إشراك القطاع الخاص التغذية في مراحل التصميم أو التنفيذ.

- 79- تنحصر منظمة الأغذية والزراعة مع القطاع الخاص في نقاش عالمي بشأن الجوانب المتعلقة بالتغذية، من خلال المشاورات في إطار المنتدى العالمي للأمن الغذائي والتغذية، وفي سياق المؤتمرات الدولية للتغذية، ومن خلال دور المنظمة التنسيق في تنفيذ السنة الدولية للبقول، أو من خلال الندوة عن مستقبل الغذاء. ومع ذلك، لم تحقق هذه الجهود أي شراكات كبيرة مع القطاع الخاص في ما يتعلق بجوانب التغذية.
- 80- ومع ذلك، هناك إمكانية قوية لزيادة التركيز على الجوانب المتعلقة بالتغذية في مبادرات الشراكة الحالية والمستقبلية للمنظمة. ويوفّر الاتفاق الأخير مع التحالف العالمي لتحسين التغذية إمكانية لزيادة التعاون النشط من أجل زيادة توافر الأغذية المغذية في البلدان النامية.¹⁹ وفي عام 2015، وقّعت المنظمة مع مؤسسة Danone الأرجنتينية²⁰ وتعاونية SanCor،²¹ اتفاقية مع شبكة بنوك الأغذية في الأرجنتين²² للمساعدة في التبرع بالحليب إلى بنك الأغذية في سانتياغو ديل استيرو. وتتوخى اتفاقية الشراكة مع Fertitecnica Colfiorito تطوير تطبيقات الهاتف المحمول لتعليم الأطفال عن القيمة الغذائية للبقول. كما أنها تعزز النظم الغذائية الصحية في الأسواق الأوروبية بمنتجات المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة في أمريكا اللاتينية.

¹⁹ <http://www.fao.org/news/story/en/item/1184468/icode/>

²⁰ <http://www.fao.org/argentina/noticias/detail-events/en/c/338095/>

²¹ <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-acerca-de-sancor?es>

²² <http://www.fao.org/argentina/noticias/detail-events/en/c/338108/>

<https://www.redbda.org.ar/>

4- الاستنتاجات والتوصيات

1-4 الاستنتاجات

الاستنتاج 1: وفّرت استراتيجية المنظمة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص لعام 2013 الفرصة لنهج أكثر نشاطاً وافتتاحاً تجاه مشاركة كيانات القطاع الخاص في برامج المنظمة وعملياتها، وأرست الأساس له. وعلى الرغم من أن الشراكات الرسمية كانت ولا تزال محدودة، فقد كان هناك اتجاه متزايد نحو زيادة عدد وتنوع تدخلات القطاع الخاص في مجالات العمل المواضيعية للمنظمة.

81- تمت الموافقة على استراتيجية المنظمة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص من خلال عملية تشاورية وتفاوضية مع البلدان الأعضاء، بدأت بمخطط مؤقت في مارس/آذار 2011، وانتهت باعتماد وثيقة في أبريل/نيسان 2013. وفي ضوء هذا السياق، كان اعتماد الاستراتيجية بمثابة خطوة رئيسية إلى الأمام تعكس نهجاً جديداً تجاه المشاركة مع القطاع الخاص. وحددت الاستراتيجية العديد من مجالات المشاركة ذات الصلة، إلى جانب تعبئة الموارد والتعاون التقني، والصكوك الإدارية والقانونية المحددة للشراكات، وكذلك عمليات الموافقة الداخلية للخوض في اتفاقات الشراكة. وفي فترة التقييم (2013-2019)، تم إبرام 52 شراكة مع القطاع الخاص بشكل رسمي، 28 منها لا تزال ناشطة، و8 شراكات غير ناشطة، و16 شراكة يجري البحث في تجديد محتمل لها. وإضافة إلى ذلك، شاركت الوحدات الفنية في المنظمة والمكاتب الميدانية في انخراط واسع مع كيانات القطاع الخاص كجزء من برامج المنظمة وحوارات السياسات، ومعظمها على المستويين القطري والإقليمي. وهناك أمثلة إيجابية لمشاركة القطاع الخاص تتوافق عمومًا مع مبادئ الاستراتيجية الرئيسية، ولكن يُنظر إليها على أنها ناشئة بالتوازي مع طرق تنفيذ الاستراتيجية. وإن عمل المنظمة بشأن المبادئ الخاصة بالاستثمارات المسؤولة في الزراعة والنظم الزراعية لا يرتبط بالاستراتيجية، ومن الممكن أن يُحدث تأثير أكبر إذا تم دمجها في جميع الشراكات مع القطاع الخاص. وينبغي للمنظمة أن تستخلص دروسًا مهمة من مجالات العمل هذه من أجل إنتاج المزيد من حلول التنمية التحويلية والمستدامة.

الاستنتاج 2: على الرغم من التقدم المهم الذي تم إحرازه منذ عام 2013، لا تزال المنظمة تفتقر إلى الاعتراف الواسع بالمنافع الناشئة عن الشراكات مع القطاع الخاص، لا سيما في سياق دورها الحاسم في المساهمة في جدول أعمال أهداف التنمية المستدامة. وقد كانت الكثير من أحداث انخراط المنظمة مع القطاع الخاص أحداثاً لمرة واحدة. واقتصرت هذه الجهود على الإدارة الفعالة للشراكات التي تم تطويرها وتعظيم إمكانات مساهماتها في تحقيق النتائج الاستراتيجية.

82- كان الافتقار إلى النصائح والإرشادات المصممة خصيصًا لمقترحات محددة، وفي الوقت المناسب، من العوامل المقيدة لإبرام الشراكات المحتملة، وتعميم الحلول الإنمائية وتوسيع نطاقها. وينبغي على المنظمة إيلاء الاهتمام الواجب لكل شراكة، واتخاذ الخطوات اللازمة لتهيئة بيئة تعاونية حقيقية، وبناء الثقة لإبرام الشراكات مع مزيج مناسب من الموارد - المعرفة والعلوم والتكنولوجيا والتمويل - وتعبئة الأصول لإيجاد حلول مبتكرة للتحديات الملحة التي يمكن زيادتها وتعميمها على النطاق المطلوب.

الاستنتاج 3: يبدو أن تعزيز اتباع نهج موجه نحو الشراكات مع القطاع الخاص دعمًا للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتوسيع عدد الارتباطات، أمرين محدودين بسبب طريقة العمل العامة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص.

83- دعا قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 55/215 إلى تعزيز التعاون بين الأمم المتحدة وجميع الشركاء المعنيين، ولا سيما القطاع الخاص (الأمم المتحدة، 2003). وعلاوة على ذلك، شجعت الجمعية العامة، في قرارها رقم 68/234، منظومة الأمم المتحدة على زيادة التركيز على العناية الواجبة دون فرض صلاية لا مبرر لها في اتفاقات الشراكة (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2013). وهناك فجوة ثقافية بين منظومة الأمم المتحدة والقطاع الخاص، كما يشهد له 78 في المائة من قادة الأمم المتحدة وممارسي الشراكات الذين يشيرون إلى السياسات والإجراءات القانونية المقيدة التي تؤخر فرص الشراكة أو تحدّ منها، بينما يرى 50 في المائة منهم نقصًا في مهارات بناء الشراكات عبر منظومة الأمم المتحدة (الأمم المتحدة، 2018).

84- ومن ناحية أخرى، تتنافس شركات القطاع الخاص في بيئات ديناميكية للغاية تحكمها مفاهيم مثل القيمة مقابل المال، والسرعة، وفعالية التكلفة. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات كبيرة في ما يتعلق بالبيروقراطية والقواعد واللوائح والإجراءات المرهقة والمعقدة، والفعالية التنظيمية وتأثير الشراكات، ومتطلبات الاتصال والإبلاغ، واستخدام الشعارات.

85- وتضمن العمليات الداخلية في المنظمة وطرق عملها عدم ظهور مخاطر محتملة على السمعة أو تضارب المصالح. ومع ذلك، قد تم استغلالها بشكل غير كافٍ بسبب الفعالية التنظيمية المحدودة، حيث يبدو أن الفريق الخاص بالشراكات يعاني من نقص في الموظفين وهو غير مجهز بشكل جيد لدعم اتخاذ القرارات المستنيرة بشأن عمليات التعاقد مع القطاع الخاص. وبالتالي، فإن هناك حاجة إلى تحوّل تشغيلي يوفر ترتيبات شراكة أكثر مرونة ويشمل أشكالًا جديدة من التمويل، مع تحديد المخاطر وإدارتها بشكل أفضل لضمان أن تكون عملية صنع القرار – بشأن ما إذا كان يمكن الانخراط مع القطاع الخاص وكيفية القيام بذلك – على دراية كاملة، ولضمان عدم ضياع الفرص.

الاستنتاج 4: تفتقر المنظمة إلى الدعم الفني لإدارة المعارف والتواصل بشأن شراكاتها مع القطاع الخاص، مما يمنع الشراكات الأكثر فعالية بسبب محدودية التعلّم وعدم وضوح التوقعات والرسائل في غالب الأحيان.

86- إن المعلومات المحدودة بشأن الشراكات الرسمية مع القطاع الخاص غير كافية لتقييم جهود تنمية الشراكات، وتوثيق التقدّم المحرز، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بشكل كافٍ. وينبغي على المنظمة ضمان الرصد الفعال والإبلاغ في الوقت المناسب، لتحديد الثغرات والقضايا الواجب معالجتها، وكذلك الدروس المستفادة التي يجب تبادلها في جميع أنحاء المنظمة، وللإستجابة للطلب الأخير الصادر عن الأجهزة الرئاسية بشأن تقييم التقدّم المحرز قياسًا بالأهداف والتركيز على الأثر المحقق في الميدان والمنافع المحققة والتحديات التي ينبغي مواجهتها وتبادل التجارب والدروس المستفادة والقيود المفروضة على الشراكات ولدى تنفيذ الاستراتيجية (منظمة الأغذية والزراعة، 2018).

الاستنتاج 5: يتطلب التنفيذ الفعال للاستراتيجية الالتزام ونهجًا منظمًا نحو دمج شراكات القطاع الخاص في المجالات الأساسية لعمل المنظمة. وتحتاج المنظمة إلى المضي قدمًا نحو تعزيز هذه الشراكات التحويلية والاستراتيجية مقارنة بتحديد الحلول لقضايا محددة أو اغتنام الفرص الناشئة.

87- في سياق الدور المهم الذي يؤديه القطاع الخاص في تمويل خطة التنمية لعام 2030، ستحتاج المنظمة إلى زيادة مشاركة القطاع الخاص والتركيز على تعزيز هذه الشراكات لتحقيق نتائجها الاستراتيجية. ولم تكن المساهمات الناتجة عن الشراكات التي تم تطويرها واضحة للغاية أو فعالة، وتحتاج المنظمة إلى التأكد من أن الاستراتيجية تحقق هدفها المتمثل في توجيه الشراكات نحو المساهمة في أهداف التنمية المستدامة. وتحقيقًا لذلك، تحتاج المنظمة إلى تشجيع جميع وحداتها على النظر في الفرص المحتملة للشراكة مع القطاع الخاص كعنصر أساسي في العمل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والنتائج المرتبطة بها. ويمكن أن يشمل ذلك تسهيل التبادلات بين وحدات المنظمة أو المكاتب الميدانية لتبادل الدروس حول المشاركة مع القطاع الخاص، والاستفادة الكاملة من خبرة ومعرفة الوحدات الفنية وشعبة مركز الاستثمار في المنظمة، للانخراط مع القطاع الخاص من خلال قنوات متنوعة وبطرق مختلفة.

2-4 التوصيات

درجة الإلحاح (بالسنوات)			الأثر			معايير التقييم
2-1	1-0.5	<0.5	منخفض	متوسط	كبير	التوصية
						1- وضع رؤية جديدة وتحديث الاستراتيجية
						2- الاستثمار في الشراكات القائمة
						3- تحسين العمليات الداخلية
						4- تعزيز الانخراط الاستباقي
						5- تحسين الرصد وإدارة المعرفة

التوصية 1: يجب أن تصبح الاستراتيجية وثيقة "حية" تعكس اتجاهات التنمية الناشئة والممارسات العالمية، ويجب تحديثها للاستجابة لجدول أعمال أهداف التنمية المستدامة. ومع أخذ هذه السياسات بعين الاعتبار بشكل كامل، يجب على إدارة المنظمة أن تطور أولاً رؤيتها الطويلة الأجل لبناء شراكات مع القطاع الخاص، وأن تحدّد مجالات المشاركة الاستراتيجية والمحددة الرئيسية وطرق التعاون المرتبطة بها والنتائج المتوقعة، وأن تعرض النسخة المحدثة من الاستراتيجية على أجهزتها الرئاسية.

88- ينبغي على المنظمة، كخطوة أولى، أن تضع رؤية جديدة بشأن التعاون مع القطاع الخاص تتضمن تفاصيل نهج تنفيذ الاستراتيجية استجابة لجدول الأعمال الخاص بأهداف التنمية المستدامة واتجاهات التنمية الناشئة، وينبغي عليها تحديث الخطوط التوجيهية ذات الصلة وفقًا لذلك.

➤ تشير خطة عام 2030، وتغطيتها العالمية والتزامها بعدم إهمال أحد، توقعات كبيرة، وتدعو إلى إقامة شراكات قوية. وباعتماد خطة عام 2030، أدركت العديد من كيانات الأمم المتحدة كذلك الحاجة إلى الشراكة مع القطاع الخاص، وبذلت جهودًا لاعتماد نهج أكثر نشاطًا وتبسيط إجراءات العمل. وتحتاج المنظمة إلى اتباع هذا الاتجاه، مع مراعاة أفضل الممارسات المتاحة في منظومة الأمم المتحدة. ويجب تعزيز مساهمات منظمة الأغذية والزراعة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تعزيز التركيز على الشراكات الاستراتيجية، بما في ذلك مع القطاع الخاص، للاستفادة بشكل كامل من إمكانات اتخاذ إجراءات عالمية مشتركة نحو تحقيق جدول أعمال أهداف التنمية المستدامة. وبالتالي، ينبغي أن تطوّر المنظمة رؤيتها بشأن مجالات المشاركة والطرق التي من شأنها أن تخدم على نحو أفضل الاحتياجات المتبادلة للمنظمة وشركائها المحتملين من القطاع الخاص، بما يتفق مع ولاية المنظمة ومبادئها ومع الأهداف والبرامج الاستراتيجية ذات الصلة. وينبغي تحديث الخطوط التوجيهية الحالية للتواصل بشأن هذه الرؤية الجديدة ونهج تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بها مع جميع الوحدات التنظيمية.

89- ينبغي على المنظمة تحليل وتصنيف مجالات المشاركة الحالية ومبادرات الشراكات لتحديد وترتيب أولويات مجالات المشاركة المواضيعية والاستراتيجية المحددة، التي تعكس المزايا النسبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولوضع مقترحات قيمة ذات صلة للتعاون المحتمل مع القطاع الخاص.

➤ ينبغي على المنظمة، عند وضع نهج جديدة لتطوير الشراكات، أن تبدأ باستعراض شراكاتها ومبادراتها الحالية لتحديد مزاياها النسبية ولتحديد مجالات العمل الاستراتيجية الرئيسية مع القطاع الخاص. ويمكن أن يشمل ذلك مجموعة من المجالات والطرق المختلفة. وقد تتكون هذه من مجالات استراتيجية للمشاركة في كل هدف استراتيجي، أو مجالات عمل مواضيعية متعلقة بأهداف التنمية المستدامة، أو إطار مبادئ لجهة الأمن الغذائي العالمي للاستثمارات المسؤولة في نظم الزراعة والأغذية، أو إمكانية المشاركة في تدخلات "تمويل التنمية". وعلاوة على ذلك، قد تستخدم المنظمة ميزتها النسبية في تقديم مساعدتها التقنية وإشراك القطاع الخاص في تطوير الأعمال الزراعية وسلاسل القيمة من خلال المشاريع الاستثمارية التي تموّلها المؤسسات المالية الدولية، وربط جهود تنمية الشراكات بالعمل الجاري لشعبة مركز الاستثمار في المنظمة. وبناءً على مجالات المشاركة المحددة هذه، ينبغي للمنظمة أن تضع مقترحات قيمة ومقترحات أعمال نموذجية تقدّم للشركاء المحتملين نظرة عامة واضحة عن أهدافها الاستراتيجية والإنمائية، والفوائد المتبادلة المحتملة، والتصميمات النموذجية للمبادرات والطرق المناسبة للانخراط. ويجب أن تصبح مقترحات القيمة هذه منتجات الاتصال الرئيسية المصاحبة للاستراتيجية والخطوط التوجيهية الخاصة بها، وينبغي استخدامها في أنشطة تطوير الشراكة وأحداث التواصل. وينبغي على المكاتب الميدانية في المنظمة أن تضع مقترحات للقيمة مماثلة للبرامج الإقليمية والقطرية ذات الصلة.

90- وبناءً على الرؤية الجديدة ومجالات المشاركة الرئيسية المحددة، ينبغي على إدارة المنظمة أن تضع استراتيجية منقحة تعكس صراحة نهج المنظمة نحو الشراكة مع القطاع الخاص في سياق جدول أعمال أهداف التنمية المستدامة والاتجاهات الإنمائية الناشئة والممارسات العالمية.

➤ ينبغي على إدارة المنظمة أن تقترح على الأجهزة الرئاسية مناقشة النسخة المحدثة من الاستراتيجية وعرض الرؤية الجديدة التي تم تطويرها وتحديد المجالات الرئيسية وطرق الانخراط.

التوصية 2: ينبغي على المنظمة أن تدير كلّ شراكة فردية قائمة على نحو فعال، وأن تعزز تفعيل النتائج والتعاون لدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن تهدف إلى زيادة توسيع الشراكات الناجحة وتوسيع نطاق أفضل المبادرات والممارسات وتكرارها.

91- ينبغي أن تشجع المنظمة وضع شراكات تحويلية واستراتيجية من شأنها أن تقدم مساهمات كبيرة في تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وينبغي أن يقدم فريق الشراكات مع القطاع الخاص، بدعم من وحدات المنظمة ذات الصلة الأخرى، دعمًا مخصصًا ومتواصلًا للتنفيذ الفعال لكل شراكة فردية مستمرة. وينبغي أن يتلقى الموظفون المسؤولون عن إدارة شراكات محددة التوجيه والمشورة في الوقت المناسب لضمان استجابة الشركاء وتجنب التأخير في معالجة شواغل الشركاء. كما ينبغي على المنظمة أن تستعرض باستمرار التقدم المحرز والنتائج المحققة في إطار كل شراكة لإبلاغ التعديلات الممكنة نحو تحقيق نتائج ملموسة.

التوصية 3: تحتاج المنظمة إلى ضمان توازن أفضل في ما يتعلق بالتمسك بالصورة والمبادئ والقيم التنظيمية من دون فرض صلابة لا داع لها عند بناء الشراكات مع القطاع الخاص.

92- يجب أن تعيد المنظمة النظر في نهجها الحالي في التعامل مع القطاع الخاص للتأكد من أنه يفضي إلى إقامة شراكات مستدامة تحقق الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا الصدد، ينبغي أن تراجع المنظمة وتواصل تطوير نهجها الخاصة ببناء الشراكات، بما في ذلك العناية الواجبة وإدارة المخاطر، والعمليات المرتبطة بها.

➤ تُعد العملية الداخلية القوية للموافقة على الشراكات وإضفاء الطابع الرسمي عليها وتنفيذها ومراقبتها، أمرًا مهمًا للعناية لنجاح الشراكات. ويجب أن توازن العملية بين الترويج للنتائج والإدارة الاستراتيجية للمخاطر، وينبغي أن تراعي المكاسب المحتملة للكفاءة الناتجة عن اللامركزية في إدارة المخاطر واتخاذ القرارات مع عملية تصعيد أكثر مركزية في حالة وجود شراكات أكثر إشكالية أو أهمية. كما ينبغي أن توضح قدر الإمكان وظائف وأدوار سلطات خدمات الأمانة المعنية. وفي حين أن هذه المبادئ مفهومة جيدًا بشكل عام، إلا أن الآليات الحالية تحتاج إلى مراجعة لإيجاد آلية لبناء الشراكات أكثر كفاءة وفعالية.

➤ يمكن أن تنشئ المنظمة "محنة واحدة" لتلقي مبادرات الشراكات مع القطاع الخاص وتوجيهها بشكل مناسب والتي يمكن أن تسهل الانخراط وتحدّ من البيروقراطية المرتبطة بها. وقد تنظر المنظمة في إنشاء بوابة للشركاء عبر الإنترنت، تكون بمثابة قناة رسمية يمكن من خلالها أن تتفاعل المنظمة مع الشركاء (المحتملين)، وتتضمن بذل العناية الواجبة وعملية الموافقة على أساس الشفافية والانفتاح والشمول والمساءلة والنزاهة والاحترام المتبادل. ويمكن ضمان الاتساق في الترتيبات اللاحقة عن طريق إيلاء العناية الواجبة وتقييم المخاطر حتى قبل النظر في إبرام اتفاق شراكة إداري بدلاً من القيام بذلك لحظة إبرام ترتيبات تنفيذ محددة. كما قد ترغب

المنظمة في النظر في اتخاذ تدابير في حالات عدم الامتثال، مثل رسائل التذكير، والتحذير، والتوقف والكف، ورفض تجديد الانخراط، وإنهاء الانخراط.

➤ ومن الناحية العملية، يمكن للمنظمة أن تعتمد استبياناً محدداً بطرح أسئلة منهجية، وبالتالي أن تجمع المعلومات في مرحلة مبكرة عما إذا كانت الشراكة المستقبلية مناسبة للغرض.²³ وبناءً على ذلك، قد يقدم فريق العناية الواجبة لمحة سريعة عن المبادرين في الشراكات المحتملة مع مراعاة الأولويات الوطنية وأي تقييم (أو تقييمات) للمخاطر الوطنية. كما يمكن أن يساعد هذا النهج في الحد من الحلول المخصصة للانخراط مع القطاع الخاص.

➤ ويمكن أن تصمم آلية الموافقة وفقاً للالتزام المالي ومستوى المخاطر الذي تمثله الشراكة. وفي هذا الصدد، يمكن أن تنظر المنظمة في تفويض السلطة في الفرز الأولي وتقييم المخاطر إلى المكاتب الإقليمية (والإقليمية الفرعية) والقطرية، بشرط ألا يكشف استعراض العناية الواجبة عن أي مخاطر تواجه المنظمة. وينبغي تعزيز عمليات التقييم المسبقة والشروط المسبقة عن طريق تحليل ما بعد الوقائع لوفاء الشركاء من القطاع الخاص بالتزاماتهم وتأثير هذه الشراكات وقيمتها المضافة. ومن المهم مواصلة عملية الرصد وضمان مراجعة المخاطر مع مرور الوقت بما أن قضايا المخاطر ليست ثابتة.²⁴

➤ تُعد قاعدة بيانات الشراكات الخاصة بالشراكات السابقة والمستمرة أداة أساسية تُستخدم للوصول إلى الخبرة التنظيمية للعمل مع القطاع الخاص. وسيضمن بذل مزيد من الجهود المتضامنة لوضع معايير الأداء مع مؤشرات واضحة لقياس الموارد المالية الفعلية التي تم جمعها، والقيمة الناتجة عن الشراكات مع القطاع الخاص والفائدة الإجمالية للمنظمة، المراجعة المنهجية لأداء الشراكات المستمرة مقابل الأهداف المحددة. ويمكن أن يسهل ذلك بدوره عملية صنع القرارات المستنيرة في ما يتعلق بما إذا كان سيتم توسيع أو إغلاق الشراكات الفردية.

➤ ويمكن أن تسمح المنظمة أيضاً باتباع نهج مرن، حيث قد تكون المشاركة مع القطاع الخاص على أساس مخصص عندما يتعلق الأمر بالمعرفة أو نقل المهارات إذا لم تكن العلاقة منظمة ولا يتم الترويج لها علناً باعتبارها "شراكة" ولكن كحوار أو تفاعل.

93- يجب مراجعة الأدوات الحالية التي تبلغ عملية تقييم المخاطر والموافقة الرسمية لجميع مقترحات الشراكة من أجل الوضوح والاتساق والتناسق.

➤ ينبغي أن تحدّد هذه الأدوات بوضوح قائمة بمصادر وأنواع المعلومات لمساعدة الذين ينخرطون في جهود الشراكة وتقليل مخاطر الرقابة (منظمة الأغذية والزراعة، 2014). وتنصّ نشرة المدير العام 2014/13 على

²³ تشمل القضايا الحاسمة التي يتعين تغطيتها الولاية/جدول الأعمال، وسجل الممارسات، والسمعة، والمهارات والكفاءات التي تكمل هياكل الإدارة والحوكمة في المنظمة، والسجل المالي والشراكة المقترحة، مع تحديد النتائج المتوقعة والتكاليف المحتملة والمخاطر المرتبطة بما بوضوح.

²⁴ تشمل تدابير إدارة المخاطر الأخرى تطوير سجل للمخاطر، وخطة رصد، وآلية للتظلم، وانخراط أصحاب المصلحة، وشروط الاتفاقيات واستراتيجية الخروج، من بين أمور أخرى.

أداة محددة لمكتب الشؤون القانونية والأخلاقية لتحديد كيفية اقتراح الاتفاقات. وتستبعد نشرة المدير العام 2014/13 في النقطة 3 العديد من الاتفاقات التي تشمل تعبئة الموارد والشركاء المنفذين، وبالتالي فإن الافتراض هو أنها مستبعدة كذلك من اختصاص لجنة الشراكات. وعلاوة على ذلك، لا تحدّد نشرة المدير العام 2014/14، التي نُشرت في 31 مارس/آذار بشأن "استعراض الشراكات مع الجهات الفاعلة غير الحكومية وتشكيل لجنة الشراكات واللجنة الفرعية المعنية بمراجعة الاتفاقات المالية وغيرها من الاتفاقات"، الاتفاقات المالية التي تعالجها وحدة العناية الواجبة. وهي تشير إلى أنه "سيتم إرسال المقترحات المؤهلة إلى اللجنة الفرعية المعنية بمراجعة الاتفاقات المالية وغيرها من الاتفاقات، إلى جانب التوصيات المتعلقة بالمزاي والمخاطر المحتملة"، ولكنها لا تحدّد تلك المؤهلة منها لرفعها إلى اللجنة الفرعية.

94- يجب أن يكون فريق العناية الواجبة منظمًا ومجهزًا بشكل مناسب لكي يتمكن من إدارة الطلب المحتمل وممارسة دوره بطريقة أكثر موضوعية وفعالية.

➤ قد تتضمن التدابير اللازمة لضمان ذلك، إنشاء خط للإبلاغ عن عمليات العناية الواجبة خارج وظيفة الشراكات. وتماشياً مع ما هو متوقع في الاستراتيجية يجب فصل الوظائف المتعلقة بتقييم وإدارة المخاطر، عن وظائف الدعوة والتحفيز، لتعزيز الشراكات وتطويرها (منظمة الأغذية والزراعة، 2013). ومع ذلك، فإن ترتيبات القرب وحتى العمل المشترك مع فرق الشراكات تؤدي دوراً أساسياً في ضمان إجراء البحوث المستقبلية وإدارة المخاطر بفعالية أكبر. وبالتالي، يمكن نقل فريق العناية الواجبة إلى المكتب القانوني (أو وحدات أخرى)، ورفع التقارير إلى لجنة الشراكة.

التوصية 4: ينبغي أن تتبع المنظمة نهجاً استباقياً أكثر تجاه الشراكات مع القطاع الخاص، من خلال سعيها الحثيث إلى تحديد الشركاء المحتملين، ورسم الخرائط ذات الصلة، والوصول إليهم من خلال رسائل واضحة ومقترحات قيمة.

95- للقيام بذلك، يمكن للمنظمة أن تنظر في إمكانية تيسير الانخراط مع الشركاء من القطاع الخاص من خلال صياغة خطط عمل الشراكة والتواصل لكل هدف استراتيجي، بهدف المشاركة مع جميع الشركاء المحتملين (بما في ذلك القطاع الخاص) واستغلال أوجه التكامل والتآزر حول مجالات برنامجها. ويمكن استكمال خطط العمل هذه بنهج محلية لتحديد جميع الشركاء والتحالفات (الخاصة) ذات الصلة وإشراكهم بشكل نشط.

96- وينبغي على المكاتب القطرية، عند وضع أطر البرمجة القطرية الخاصة بها، أن توسّع نطاق المشاورات لتشمل الشركاء المحتملين من القطاع الخاص، وخاصة أولئك الذين يمكنهم المساهمة في النتائج التحويلية. وينبغي على فريق الشراكات مع القطاع الخاص أن يقدم إرشادات واضحة بشأن العمليات الإدارية ذات الصلة، والمشورة الاستراتيجية القائمة على الدروس المستفادة من بلدان/مناطق أخرى.

97- وقد تبحث المنظمة في إمكانية إجراء مشاورات دورية أكثر تواتراً مع القطاع الخاص. وينبغي استكمال حوارات الشراكة السنوية مع القطاع الخاص بدورات خاصة مع كيانات القطاع الخاص على هامش الأحداث العالمية والإقليمية التي تنظمها المنظمة. وعلاوة على ذلك، يمكن للمنظمة أن تبحث عن فرص لتبادل الموارد البشرية

(الإعارات) مع الشركات على أساس المعاملة بالمثل، أو على أساس أحادي. ويمكن أن يساهم ذلك في تذليل الاختلافات الثقافية والتشغيلية وعدم التوافق، وإنشاء مجموعة من الخبراء القادرين على فهم وتوجيه الشركات في كلا الاتجاهين.

98- ثالثًا، قد تبحث المنظمة أيضًا في إمكانية تعزيز قدرتها على إقامة شركات مع القطاع الخاص من خلال وضع برامج تدريبية متخصصة، وتبادل المعارف بين الأقران، والندوات عبر الإنترنت التي تعرض الممارسات الجيدة.

التوصية 5: ينبغي للمنظمة أن تعزز تقييمها ورصدها لأداء الشركات، وأن تمارس الإدارة الفعالة للمعارف لاستخلاص الدروس والاسترشاد بها في التحسينات المستقبلية.

99- ينبغي على المنظمة، بالاستناد إلى قاعدة البيانات بشأن الشركات الحالية، أن تنظر في إمكانية وضع نظام لإدارة المعارف ورصدها، واستخلاص الدروس المستفادة من التجارب والنتائج المحققة، وتوثيقها وتبادلها، لدعم توطيد التعاون مع القطاع الخاص. وينبغي وضع معايير أداء محددة لضمان المراجعة المنهجية لأداء الشركات المستمرة مقابل الأهداف المحددة. وينبغي أن تشمل تلك المعايير مؤشرات واضحة لقياس المساهمات (بما في ذلك الموارد المالية)، والقيم الناتجة من الشركات مع القطاع الخاص لتحقيق نتائج المنظمة. ويجب أن يكون الوصول إلى تقارير تقييم الأداء (أو التقدّم المحرز) متاحًا للجمهور العام، لتوفير معلومات مفصلة عن جميع شركات المنظمة مع الكيانات الخاصة، واستخدامها كمنصة للتواصل بشأن الخبرات الحالية والسابقة، وإظهار ما يمكن توقعه من الشركات، مع إبراز المزايا النسبية، وفي نهاية المطاف بناء هوية مميزة للمنظمة، وتبسيط الضوء على نقاط القوة الفريدة للمنظمة كشريك.

100- قد يستفيد نظام إدارة المعارف أيضًا من مراقبة أداء عمليات العناية الواجبة وإدارة المخاطر، لأنه يمكن أن تنتج عنها دروس مفيدة للمنظمة. ويمكن القيام بذلك، على سبيل المثال، من خلال إنشاء نظام لإدارة الوثائق يسمح بتتبع وضع الطلبات المستلمة، والحالات التي تمت الموافقة عليها أو رفضها، ونتائج تقييم المخاطر، وأسباب الرفض، وأي معلومات أخرى ذات صلة. وينبغي أن تستخدم المنظمة نظام المعارف هذا لإبلاغ دولها الأعضاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين في مجال التنمية دوريًا باستخدام الحالات الموثقة توثيقًا جيدًا للنتائج الناجحة في الشراكة مع القطاع الخاص.

المراجع

- FAO.** 2013. CL 146/PV 117, page 116. <http://www.fao.org/3/mg635t/mg635t.pdf>
- منظمة الأغذية والزراعة. 2013. تقييم دور المنظمة في الاستثمار في الأمن الغذائي والتغذوي والزراعة والتنمية الريفية. منظمة الأغذية والزراعة، 2013، الفقرة 98. <http://www.fao.org/3/mf599a/mf599a.pdf>
- منظمة الأغذية والزراعة. 2013. استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص، الوثيقة JM 2013.1/2، روما، 20 مارس/آذار 2013، الصفحات 3، 10، 12، 13، 23، 24، 25
- FAO.** 2014. *Procedures for the preparation, clearance, and signature of Agreements*, Director-General's Bulletin, No. 2014/13, Rome, 18 March 2014.
- FAO.** 2014. *Procedures for the preparation, clearance, and signature of Agreements*, Director-General's Bulletin, No. 2014/13, Rome, 18 March 2014.
- FAO.** 2014. *Review of Partnerships with Non-State Actors and Composition of the Partnerships Committee and the Sub-Committee for the review of financial and other agreements*, Director-General's Bulletin, No. 2014/14, Rome, 31 March 2014.
- FAO.** 2016. Cf. FAO, *FAO Guidelines for Partnership and Collaboration with the Private Sector*, Rome, 2016, p. 22.
- منظمة الأغذية والزراعة. 2017. تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في الهدف الاستراتيجي 4، الفقرة 101. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_122-documents/MU657a.pdf
- منظمة الأغذية والزراعة. 2018. الوثيقة CL 160/5 Rev.1، الفقرة 8 ج). تقرير الاجتماع المشترك بين الدورة الخامسة والعشرين بعد المائة للجنة البرنامج والدورة الثالثة والسبعين بعد المائة للجنة المالية (12 و 15 نوفمبر/تشرين الثاني 2018)
- منظمة الأغذية والزراعة. 2018. تقرير الدورة الخامسة والعشرين بعد المائة للجنة البرنامج (12 و 16 نوفمبر/تشرين الثاني 2018) الوثيقة CL 160/3، روما، منظمة الأغذية والزراعة: متوفر على العنوان التالي: <http://www.fao.org/3/my401ar/my401ar.pdf>
- FAO.** 2018. *Rural Women, Women with Rights*, "Rural Women, Women with Rights: Main Results and Lessons Learned" Presentation (2018).
- FAO.** 2019. *Open National Dialogue*, (Argentina, FAO, July 2019)
- FAO.** 2019. *Open National Dialogue*, (Chile, FAO, June 2019)
- FAO.** 2019. *Synthesis of SO evaluations*, para 92. <http://www.fao.org/3/ca3774en/CA3774EN.pdf>
- الأمم المتحدة. 2003. الجمعية العامة. تعزيز التعاون بين الأمم المتحدة وجميع الشركاء المعنيين، وخاصة القطاع الخاص، تقرير الأمين العام، الوثيقة A/58/227، 18 أغسطس/آب 2003.

الأمم المتحدة. 2013. الجمعية العامة. نحو إقامة شراكات عالمية: نهج قائم على المبادئ لتعزيز التعاون بين الأمم المتحدة وجميع الشركاء المختصين، الوثيقة A/RES/68/234، 20 ديسمبر/كانون الأول 2013. في قرارها رقم 68/234

UN. 2018, Accenture Study; Transforming Partnerships for the SDGs. https://www.accenture.com/t20180404T213323Z__w__usen/_acnmedia/PDF-74/Accenture-Transforming-Partnerships-for-the-SDGs-UNGC-Accenture-Strategy.pdf

البيولوجيا

Baxter, Pamela., & Jack, S. 2008. "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers". *The Qualitative Report*, vol. 13 n. 4. Pp. 544-556

Bray, Mark., & Thomas, R. M. 1995. "Levels of comparison in educational studies: Different insights from different literatures and the value of multilevel analyses. *Harvard Educational Review*, vol. 65 n. 3. Pp. 472- 491 (also available at <https://doi.org/10.17763/haer.65.3.g3228437224v4877>)

CGIAR. 2017. *Evaluation of Partnerships in CGIAR*, Rome, CGIAR

CGIAR. 2017. *Risk Management Guidelines of the CGIAR System*, Rome, CGIAR. (also available at https://www.cgiar.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/CGIAR-System_Risk-Mgmt-Guidelines-APPROVED.pdf)

CGIAR. 2017. *Risk Management Good Practice Note*, Rome, CGIAR. (also available <https://www.cgiar.org/wp/wp-content/uploads/2018/01/GPN-Risk-Management-July-2017.pdf>)

Collier, D. 1993. "The Comparative Method", in Ada W. Finifter (ed.) *Political Science: The State of the Discipline (II)*, Washington, DC, American Political Science Association, pp. 105-19

Creswell, W. J. 2013. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Thousand Oaks, California, Sage.

Duranti, A., & Goodwin, C., eds. 1992. *Rethinking context: Language as an interactive phenomenon*. London, Cambridge University Press.

Dyson, Haas. A., & Genishi, C. 2005. *On the case: Approaches to language and literacy research*. New York, Teachers College Press.

Horton, D., Prain, G., & Thiele, G. 2009. *Perspectives on partnership: A literature review*. International Potato Center (CIP), Lima, Peru. Working Paper 2009-3.

FAO. 2016. *Incentives for Ecosystem Services, Private sector consultation: Investment in sustainable supply chains and ecosystem services*, Rome, FAO. (also available at <http://www.fao.org/in-action/incentives-for-ecosystem-services/policy/private-sector-engagement/private-sector-consultation/en/>)

FAO. 2000. *Principles, and Guidelines for FAO Cooperation with the Private Sector*, Rome, FAO.

منظمة الأغذية والزراعة. 2010. التقييم الاستراتيجي للبرامج القطرية لمنظمة الأغذية والزراعة، رد الإدارة، الوثيقة PC 104/4 Sup. 1، روما، منظمة الأغذية والزراعة.

FAO Partnerships and Advocacy Branch (OCP). 2013. *Technical Guidance for Involving Non-State Actors in the Country Programming Framework (CPF)*, Rome, FAO.

منظمة الأغذية والزراعة. 2013. تقييم دور المنظمة في الاستثمار في الأمن الغذائي والتغذوي والزراعة والتنمية الزراعية، روما، منظمة الأغذية والزراعة. الوثيقة PC 113/2.

FAO. 2013. *Corporate Policy on Risk Management*, FAO. (also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/osp/risk/RiskPolicy-Dec2013.pdf)

منظمة الأغذية والزراعة. 2013. استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص، الوثيقة JM 2013.1/2، روما، منظمة الأغذية والزراعة.

FAO. 2014. *Review of Partnerships with Non-State Actors and Composition of the Partnerships Committee and the Sub-Committee for the review of financial and other agreements*, Director-General's Bulletin, No. 2014/14, Rome, FAO.

FAO. 2014. *FAO Accountability Policy*, Rome, FAO. (also available at <http://intranet.fao.org/fileadmin/templates/faomanual/OSP/FAOAccountabilityPolicy-Dec2014.pdf>)

FAO. 2014. *Procedures for the preparation, clearance, and signature of Agreements*, Director-General's Bulletin, No. 2014/13, Rome, FAO. (Director-General's Bulletin) (also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/dgb/dgb14_13.pdf and http://intranet.fao.org/fao_communications/from_the_director_general/director_generals_bulletin)

FAO. 2014. *Third FAO private sector partnerships forum, Meeting Report*, Rome, FAO.

FAO. 2015. *Fourth FAO private sector partnerships dialogue, Meeting Proceedings*, Rome, FAO.

FAO. 2015. *Policy against fraud and other corrupt practices* (AC 2015/08) (also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/ac/AC15_08.pdf); The Policy issued in 2004 (AC 2004/19) (also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/ac/AC15_08.pdf); and further reiterated in 2007 (AC 2007/11), reaffirming the Organization's commitment against fraud and other corrupt practices (also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/ac/Ac07_11.pdf);

منظمة الأغذية والزراعة. 2015. الوثيقة C 2015/3 الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 (المراجعة) وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017 المقدمتان من المدير العام، الدورة التاسعة والثلاثين للمؤتمر، 6-13 يونيو/حزيران 2015، روما، منظمة الأغذية والزراعة.

FAO. 2015. *Guide to the Formulation of the Country Programming Framework (CPF)*, Rome, FAO. (also available at <http://www.fao.org/3/a-bb020e.pdf>)

FAO. 2016. *FAO Guidelines for Partnership and Collaboration with the Private Sector*, Rome, FAO.

FAO. 2016. *FAO Internal Control Framework*, Rome, FAO. (also available <http://intranet.fao.org/fileadmin/templates/faomanual/OSP/IntControlFrame.pdf>)

منظمة الأغذية والزراعة. 2016. تقييم التعاون التقني بين حكومة المملكة العربية السعودية ومنظمة الأغذية والزراعة، روما، منظمة الأغذية والزراعة.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to the Reduction of Rural Poverty through Strategic Programme 3 (SO3)*, Rome, FAO.

FAO. 2017. *Guide to the Formulation of the Country Programming Framework (CPF)*, Rome, FAO.

منظمة الأغذية والزراعة. 2017. *الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2018-2021 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2018-2019* المقدمان من المدير العام، روما، منظمة الأغذية والزراعة. (متاحة أيضاً على العنوان التالي: [http://www.fao.org/3/a-
\(ms278a.pdf](http://www.fao.org/3/a-ms278a.pdf)

منظمة الأغذية والزراعة. 2017. *منظمة الأغذية والزراعة وأهداف التنمية المستدامة. المؤشرات: التطلع إلى خطة التنمية المستدامة لعام 2030*، روما، منظمة الأغذية والزراعة. (متاحة أيضاً على العنوان التالي: [http://www.fao.org/3/a-
\(i6919a.pdf](http://www.fao.org/3/a-i6919a.pdf)

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to the Kyrgyz Republic*, Rome, FAO.

FAO. 2017. *Evaluacion de Programa Pais, Guatemala 2013-2016*, Rome, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Programme in West Bank and Gaza Strip, 2011-2015*, Rome, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to Strategic Objective 4: Enabling Inclusive and Efficient Agricultural and Food Systems (SO4): Review of the Implementation of FAO's Strategy for Improving Food Safety Globally*, Rome, FAO.

منظمة الأغذية والزراعة. 2017. *تقييم مساهمة منظمة الأغذية والزراعة في نظم زراعية وغذائية شاملة وكفؤة (الهدف الاستراتيجي 4)*، الوثيقة PC122/3، روما، منظمة الأغذية والزراعة.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to the Islamic Republic of Pakistan, 2012-2017*, Rome, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to the Myanmar Country Programme*, Rome, FAO.

FAO. 2017. *Evaluacion de Programa Pais, Honduras 2013-2016*, Rome, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation of FAO's Contribution to Bangladesh*, Rome, FAO.

FAO. 2017. *Evaluation du Programme de la FAO au Cameroun 2013-2017*, Rome, FAO.

منظمة الأغذية والزراعة. 2018. *حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم*، روما، منظمة الأغذية والزراعة. (متاحة أيضاً على العنوان التالي: <http://www.fao.org/3/i9553ar/i9553ar.pdf>

FAO. 2018. *Synthesis of lessons learnt in the application of the Country Programming Framework*, Rome, FAO.

FAO. 2018. *Evaluation of FAO's Contribution to the Arab Republic of Egypt, 2012-2017*, Rome, FAO.

FAO. 2018. *Evaluacion del Programa de la Cooperacion de la FAO en Nicaragua 2013-2016*, Rome, FAO.

FAO. 2018. *Evaluation of FAO's Contribution to the Republic of Kenya, Final Report, Case Study*, Rome, FAO.

- FAO.** 2018. *Evaluation of FAO's Contribution to The Kingdom of Cambodia*, Rome, FAO.
- FAO.** 2018. *Evaluation of FAO's Strategic Objective 1: Contribute to the eradication of hunger, food insecurity, and malnutrition*, Rome, FAO.
- FAO.** 2018. *Evaluation of FAO's Contribution to Integrated Natural Resource Management for Sustainable Agriculture (SO2)*, Rome, FAO.
- FAO.** 2019. *Our priorities – The Strategic Objectives of FAO*, Rome, FAO.
- Kenneth W. A., & Snidal D.** 2010. "International Regulation without International Government: Improving IO Performance through Orchestration," *The Review of International Organizations*, vol. 5, n. 3, 2010.
- Gerring, J.** 2004. "What is a Case Study and What is it Good for?," *American Political Science Review* vol. 98, n. 2. 341-354 pp.
- Gupta, A., & Ferguson, J.** 1997 "Culture, power, place: Ethnography at the end of an era", in Akhil Gupta & James Ferguson (eds.), *Culture, power, place: Explorations in critical anthropology*, Durham, North Carolina, Duke University Press, 1–32 pp.
- Hannerz, U.** 2006 "Studying down, up, sideways, through, backwards, forwards, away and at home: Reflections on the field worries of an expansive discipline" in Simon. M. Coleman & Peter. Collins (eds.), *Locating the field: Space, place, and context in anthropology*, Oxford, UK, Berg Publishers. 23-41 pp.
- IFAD.** 2007. *Private-Sector Development and Partnership Strategy*, Rome, IFAD.
- IFAD.** 2011. *IFAD's Private-Sector Development and Partnership Strategy, Corporate-Level Evaluation*, Report n. 2420, Rome, IFAD.
- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.** 2012. *استراتيجية الشراكات في الصندوق، روما، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.*
- IFAD.** 2014. *Due Diligence Process for Corporate Private Sector Partnerships*, PB/2014/09, Rome, IFAD.
- IFAD.** 2016. *How to do Public-Private-Producer Partnerships (4Ps) in Agricultural Value Chains*, Rome, IFAD.
- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.** 2018. *تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. عدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب: دور الصندوق في خطة عام 2030، روما، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.*
- IFAD.** 2018. *Revised organizational structure to realign IFAD's operational areas effective as of 1 April 2018*, PB/2018/02, Rome, IFAD.
- IFAD.** 2018. *Building partnerships for enhanced development effectiveness – a review of country-level experiences and results, Evaluation Synthesis*, Report n. 4729, Rome, IFAD.
- IFAD.** 2018. *Operational Procedures on Country Strategies*, Rome, IFAD.
- Kenneth W. A., & Snidal D.** 2010. "International Regulation without International Government: Improving IO Performance through Orchestration," *The Review of International Organizations*, vol. 5, n. 3, 2010.
- Leander, K., & Sheehy, M. eds.** 2004. *Spatializing literacy research and practice*. New York, Peter Lang.

- Massey, B. D.** 2005. *For space*. London, Sage.
- Merriam, B. S.** 1998 *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Middleton, S.** 2014. *Henri Lefebvre and education: Space, history, theory*, New York, Routledge.
- Nespor, J.** 1997. *Tangled up in school: Politics, Space, Bodies, and Signs in the Educational Process*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Earlbaum Associates Inc. Publishers.
- Ragin, C. C., and Becker, S. H.** 1992. *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ragin, C. C.** 1992. "Introduction: Cases of "what is a case?" in Charles C. Ragin & Howard. S. Becker (eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, New York Cambridge University Press. 1-17 pp.
- Ragin C. C. Berg-Schlosser, D. & De Meur, G.** 1996 "Political Methodology: Qualitative Methods", in Robert. E. Goodin and Hans-Dieter Klingemann (eds.), *A New Handbook of Political Science*, Oxford, Oxford University Press, 749-68 pp.
- Rittenburg L., & Martens F.** 2012. *Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite* COSO, 2012. (also available at <https://www.coso.org/Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>)
- Tennyson R.** 2011. The Partnering Initiative (IBLF), *The Partnering Toolbook: An essential guide to cross-sector partnering*, Tennyson, 2011. (also available at <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf>)
- UN Global Compact.** 2000. *The Ten Principles of the UN Global Compact*, New York, The UN Global Compact.
- UN.** 2007. "Guiding World Economic Forum and the United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, *Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action*, 2007. (also available at https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/World%20Economic%20Forum%20-%20OCHA%20Guiding%20Principles%20for%20Public-Private%20Collaboration%20in%20Humanitarian%20Action.pdf)
- UN.** 2009 and 2015. *Guidelines on a principle-based approach to the Cooperation between the United Nations and the business sector*. New York, The UN. (also available at 2009 https://www.un.org/ar/business/pdf/Guidelines_on_UN_Business_Cooperation.pdf; also available at 2015 https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf)
- الجمعية العامة للأمم المتحدة. 2003. تعزيز التعاون بين الأمم المتحدة وجميع الشركاء المعنيين، وخاصة القطاع الخاص، تقرير الأمين العام، الوثيقة A/58/227. (متاحة أيضاً على العنوان التالي: https://digitallibrary.un.org/record/501843/files/A_58_227-AR.pdf)

الجمعية العامة للأمم المتحدة. 2013. نحو إقامة شراكات عالمية : نهج قائم على المبادئ لتعزيز التعاون بين الأمم المتحدة وجميع الشركاء المختصين، الوثيقة A/RES/68/234.

الجمعية العامة للأمم المتحدة. 2013. تقرير اللجنة الثانية، نحو إقامة شراكات عالمية. الوثيقة A/68/445.

الجمعية العامة للأمم المتحدة. 2014. مجلس حقوق الإنسان، إعداد صك دولي ملزم قانوناً بشأن الشركات عبر الوطنية وغيرها من مؤسسات الأعمال في ما يتعلق بحقوق الإنسان، الوثيقة A/HRC/RES/26/9.

الجمعية العامة للأمم المتحدة. 2015. تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030، الوثيقة A/RES/70/1، 21 أكتوبر/تشرين الأول

الجمعية العامة للأمم المتحدة. 2016. نحو إقامة شراكات عالمية : نهج قائم على المبادئ لتعزيز التعاون بين الأمم المتحدة وجميع الشركاء المختصين، الوثيقة A/RES/70/224، 23 فبراير/شباط 2016

الجمعية العامة للأمم المتحدة. 2017. إعادة تنظيم منظمة الأمم المتحدة الإنمائية من أجل تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 : كفالة مستقبل أفضل للجميع، تقرير الأمين العام، الوثيقة A/72/124-E20183.

الجمعية العامة للأمم المتحدة. 2011. مجلس حقوق الإنسان، حقوق الإنسان والشركات عبر الوطنية وغيرها من مؤسسات الأعمال، الوثيقة A/HRC/RES/17/4، 6 يوليو/تموز 2011.

Tsing, Lowenhaupt A. 2005. *Friction: An ethnography of global connections*, Princeton, Princeton University Press, 2005.

UNEP. 2009. *UNEP Policy on Partnerships and Guidelines for Implementation*.

UNEP. 2011. *UNEP Partnership Policy and Procedures*, 21 October 2011. (also available at <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/20739/Resource%20Doc%20-%20Partnership%20Policy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

UNEP. 2013. *Decision adopted by the Governing Council/Global Ministerial Environment Forum at its first universal session, 27/2*.

برنامج الأمم المتحدة للبيئة. 2016. إنجاز خطة التنمية المستدامة لعام 2030، قرار الجمعية العامة 2/5، نيروبي، برنامج الأمم المتحدة للبيئة.

MOPAN. 2016. *Mopan 2015-2016 Assessments, United Nations Environment Programme (UNEP), Institutional Assessment Report*.

UNEP. 2018. *Report by the Secretariat on UN Environment Programme's Private Sector Engagement*, UNEP/CPR/142/4.

UNEP. 2018. Subcommittee meeting of the Committee of Permanent Representatives, *UN Environment Programme Private Sector Engagement*.

UNEP. 2018. *UN Environment Programme: Delivering the Programme of Work through Partnerships, 5th Annual Subcommittee meeting of the CPR*.

UNEP. 2018. *Handbook for stakeholder engagement at UN Environment*, 2018 (also available at <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/26862/HANDBOOK%20FOR%20TAKEHOLDER%20ENGAGEMENT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

UNICEF. 2001. *UNICEF Guidelines and Manual for Working with the Business Community*. (also available at <https://business.un.org/en/documents/445>)

منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2009. الإطار الاستراتيجي للشراكات والعلاقات التعاونية لليونيسيف، الوثيقة .E/ICEF/2009/10

UNICEF. 2010. *Guidelines for Ethical Reporting on Children*, 2010. (also available at <https://www.unicef.org/eca/media/ethical-guidelines>)

UNICEF. 2017. *Principles for Partnership*, 2017. (also available at https://www.unicef.org/about/partnerships/index_60074.html)

UNICEF. 2017. *Private Fundraising and Partnerships, 2017 Annual Report*, Geneva. (also available at https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf)

منظمة الأمم المتحدة للطفولة. 2017. الخطة الاستراتيجية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة، 2018-2021، الوثيقة .E/ICEF/2017/17/Rev

UNICEF. 2010. UNICEF Sabbatical Program. (also available at <https://news.pg.com/blog/live-learn-and-thrive/pg-and-unicef-sabbatical-program>)

برنامج الأغذية العالمي. 2004. الشراكات الجديدة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة - توسيع قاعدة الجهات المانحة للبرنامج، الوثيقة WFP/EB.3/2004/4-C، روما، برنامج الأغذية العالمي. الملحق الثاني، اختيار البرنامج للجهة المانحة من القطاع الخاص للتعاون معها، والملحق الثالث، مدونة السلوك في البرنامج. (متاحة أيضاً على العنوان التالي: [/https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000036830/download](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000036830/download))

WFP. 2012. *WFP's Private Sector Partnership, and Fundraising Strategy: An Evaluation*, Vol. I, Full Report, Report n. OE.2012.010, Rome, WFP.

برنامج الأغذية العالمي. 2013. استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017)، الوثيقة WFP/EB.A/2013/5-B، روما، برنامج الأغذية العالمي.

WFP. 2014. *WFP Corporate Partnership Strategy (2014-2017)*, Rome, WFP. (Also available at https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp282072.pdf?_ga=2.39728939.943151875.1553616390-1061019313.1552386887)

برنامج الأغذية العالمي. 2017. تقرير موجز عن تقييم استراتيجية الشراكة المؤسسية (2014-2017). التقرير رقم OE.2016.010، روما، برنامج الأغذية العالمي.

WFP. 2017. *Policy Evaluation, WFP's Corporate Partnership Strategy, Evaluation Report*, Vol. II, Annexes, Report n. OE.2016.010, Rome, WFP.

WFP. 2018. "UN Food Agencies commit to deeper collaboration to achieve Zero Hunger", 6 June 2018. (also available at <https://www.wfp.org/news/news-release/un-food-agencies-commit-deeper-collaboration-achieve-zero-hunger>)

- منظمة الصحة العالمية. 1946. دستور منظمة الصحة العالمية. (متاح أيضاً على العنوان التالي: https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_ar.pdf)
- منظمة الصحة العالمية. 2014. *الشركات، تقرير من الأمانة، الوثيقة A63/44*, 22 أبريل/نيسان 2010.
- منظمة الصحة العالمية. 2014. *الوثائق الأساسية، 2014*. (متاحة أيضاً على العنوان التالي: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-ar.pdf>)
- منظمة الصحة العالمية. 2016. *إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الحكومية. الوثيقة WHA69.10*.
- منظمة الصحة العالمية. 2018. *المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الحكومية. الوثيقة EB144/36*.
- WHO.** 2018. *Handbook for non-state actors on engagement with the World Health Organization*, Geneva.
- Yin, K. R.** 2011. *Applications of case study research*, Thousand Oaks, California, Sage.
- Yin, K. R.** 2014. *Case study research: Design and methods*, fifth edition, Los Angeles, Sage.

المرفق 1 – الأشخاص الذين تمت مقابلتهم

الرقم	الاسم	المنصب	المنظمة
1	السيدة Marcela Villarreal	مديرة	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
2	السيد Rodrigo Castaneda	نائب المدير	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
3	السيد Andrew Nadeau	مسؤول أول عن الشراكات	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
4	السيدة Annamaria Pastore	مسؤولة عن الشراكات	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
5	السيدة Ana Saez	مستشارة	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
6	السيد Daniele Volpe	مسؤول عن الشراكات	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
7	السيدة Lara Machuama	مسؤولة عن الشراكات	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
8	السيدة Darya Alekseeva	مسؤولة برامج – جهة الاتصال المعنية بالشراكة الإقليمية، المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى	منظمة الأغذية والزراعة – المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى
9	السيد Kayan Jaff	كبير المسؤولين عن السياسات – جهة الاتصال المعنية بالشراكة الإقليمية، المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا	منظمة الأغذية والزراعة – المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا
10	السيد Nafis Khan	مسؤول برامج – جهة الاتصال المعنية بالشراكة الإقليمية، المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا	منظمة الأغذية والزراعة – المكتب الإقليمي للشرق الأدنى وشمال أفريقيا
11	السيدة Paola Bolivar	مستشارة – الشراكات مع القطاع الخاص، المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	منظمة الأغذية والزراعة – المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
12	السيدة Dulclair Sternadt	مسؤولة عن الشراكات – جهة الاتصال المعنية بالشراكة الإقليمية، المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	منظمة الأغذية والزراعة – المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
13	السيد Kazuyuki Fujiwara	مسؤول عن الشراكات – جهة الاتصال المعنية بالشراكة الإقليمية، المكتب الإقليمي لأفريقيا	منظمة الأغذية والزراعة – المكتب الإقليمي لأفريقيا
14	السيدة Karin Christianson	مسؤولة عن الشراكات – جهة الاتصال المعنية بالشراكة الإقليمية، المكتب الإقليمي لأفريقيا	منظمة الأغذية والزراعة – المكتب الإقليمي لأفريقيا
15	السيدة Kaori Abe	مسؤولة برامج – (الشراكات وتعبئة الموارد) جهة الاتصال المعنية بالشراكة الإقليمية، المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	منظمة الأغذية والزراعة – المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
16	السيد Roberto Ridolfi	مساعد المدير العام	منظمة الأغذية والزراعة – إدارة دعم البرامج والتعاون التقني
17	السيد Daniel Gustafson	نائب المدير العام	منظمة الأغذية والزراعة – البرامج
18	السيد Franz Martin	رئيس عملية العناية الواجبة	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
19	السيدة Emma McInerney	مسؤولة عن الشراكات	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
20	السيدة Soyoon Bong	مسؤولة عن الشراكات	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
21	السيد Yannick Fiedler	مستشار – الاستثمار الزراعي المسؤول	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
22	السيدة Emma Mcghie	مستشارة – الاستثمار الزراعي المسؤول	منظمة الأغذية والزراعة – شعبة الشراكات
23	السيد Karel Callens	نائب المدير	منظمة الأغذية والزراعة – برنامج القضاء على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي والتغذية (البرنامج الاستراتيجي 1)
24	السيد Jamie Morrison	قائد البرنامج الاستراتيجي	منظمة الأغذية والزراعة – برنامج النظم الغذائية (البرنامج الاستراتيجي 4)
25	السيدة Siobhan Kelly	مسؤولة عن الأعمال التجارية الزراعية	منظمة الأغذية والزراعة – برنامج النظم الغذائية (البرنامج الاستراتيجي 4)

26	السيد Jorge Fonseca	مسؤول عن النظم الغذائية والتغذية	منظمة الأغذية والزراعة - برنامج النظم الغذائية (البرنامج الاستراتيجي 4)
27	السيد David Conte	كبير المسؤولين عن الاستراتيجية والتخطيط	منظمة الأغذية والزراعة - برنامج الحد من الفقر في الريف (البرنامج الاستراتيجي 3)
28	السيدة Kakoli Ghosh	منسقة	منظمة الأغذية والزراعة - برنامج الزراعة المستدامة (البرنامج الاستراتيجي 2)
29	السيد Etienne JuvanonDuVachat	خبير معني بالقدرة على الصمود في منطقة الساحل من أجل الأمن الغذائي والتغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة - برنامج القدرة على الصمود (البرنامج الاستراتيجي 5)
30	السيدة Kazumi Ikeda-Larherd	نائبة المدير	منظمة الأغذية والزراعة - مكتب الموارد البشرية
31	السيد Giacomo De Besi	أخصائي في تنمية الثروة الحيوانية	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان
32	السيدة Cornelia Boesch	مسؤولة عن سلامة الأغذية وجودتها (جهة الاتصال الفنية مع Mars)	منظمة الأغذية والزراعة - مكتب سلامة الأغذية
33	السيد Vittorio Fattori	مسؤول عن سلامة الأغذية وجودتها (جهة الاتصال الفنية مع Mars)	منظمة الأغذية والزراعة - مكتب سلامة الأغذية
34	السيد Jeffrey Lejeune	مسؤول عن سلامة الأغذية وجودتها (جهة الاتصال الفنية مع Mars)	منظمة الأغذية والزراعة - مكتب سلامة الأغذية
35	السيدة Daphne Hewitt	مسؤولة غابات - مدير البرنامج، برنامج دعم إنفاذ قوانين الغابات وحوكمتها والتجارة المتعلقة بما المشترك بين الاتحاد الأوروبي ومنظمة الأغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة سياسات وموارد الغابات
36	السيد Bruno Cammaert	مسؤول غابات - برنامج دعم إنفاذ قوانين الغابات وحوكمتها والتجارة المتعلقة بما المشترك بين الاتحاد الأوروبي ومنظمة الأغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة سياسات وموارد الغابات
37	السيدة Sophie Grouwels	مسؤولة غابات	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة سياسات وموارد الغابات
38	السيد Danilo Mollicone	مسؤول فني	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة المناخ والبيئة
39	السيدة Anika Seggel	خبيرة بشأن تغير المناخ	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة المناخ والبيئة
40	السيد Michael Clark	كبير المنسقين	منظمة الأغذية والزراعة - إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية
41	السيدة Dubravka Bojic	مسؤولة برنامج	منظمة الأغذية والزراعة - إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية
42	السيد Patrick Mcnellis	كبير الخبراء عن الحوكمة والقطاع المالي الخاص	منظمة الأغذية والزراعة - إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية
43	السيد Akos Szebeni	أخصائي عن التمويل والاستثمار في الريف	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة السياسات الاجتماعية والمؤسسات الريفية
44	السيدة Stepanka Gallatova	خبيرة اقتصادية للأعمال التجارية الزراعية	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة اقتصاديات التنمية الزراعية
45	السيدة Rosa Rolle	كبيرة المسؤولين عن تنمية المشاريع	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة التغذية والنظم الغذائية
46	السيد Pedro Marcelo Arias	خبير اقتصادي	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة التجارة والأسواق
47	السيد Christophe Duhamel	منسق	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة الاحصاءات
48	السيد Mohamed Manssouri	مدير	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة مركز الاستثمار
49	السيد Dmitry Prikhodko	خبير اقتصادي	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة مركز الاستثمار
50	السيدة Amalia Daniela Renosto	أخصائية بشأن العلاقات بين الجهات المانحة وتعبئة الموارد	منظمة الأغذية والزراعة - شعبة تطوير الأعمال وتعبئة الموارد

منظمة الأغذية والزراعة - شعبة تطوير الأعمال وتعبئة الموارد	منسقة المجموعة، مسؤولة برنامج، المحيط الهادئ والجهات الفاعلة غير الحكومية	السيدة Ariko Toda	51
منظمة الأغذية والزراعة - شعبة الشؤون المالية	كبير موظفي الشؤون المالية	السيد William Marvin	52
منظمة الأغذية والزراعة - مكتب الاتصالات في المنظمة	كبيرة منسقي الاتصالات	السيدة Sabina Zaccaro	53
منظمة الأغذية والزراعة - مكتب الاتصالات في المنظمة	مسؤول برنامج	السيد Matthew Keil	54
منظمة الأغذية والزراعة - مكتب الاتصالات في المنظمة	محررة للصور	السيدة Sherri Dougherty	55
منظمة الأغذية والزراعة - إدارة الخدمات المؤسسية	مسؤولة عن إدارة المرافق	السيدة Tina Mittendorf	56
الاتفاق العالمي للأمم المتحدة	مديرة رفيدة المستوى	السيد Angus Rennie	57
الاتفاق العالمي للأمم المتحدة	مسؤول عن الشراكات	السيدة Gabriela Ocampo	58
اليونيسيف	مسؤول العناية الواجبة	السيد Francois Malha	59
PYXERA Global	الرئيسة التنفيذية	السيدة Deidre White	60
Yunus and You	منسق بين منظمة الأغذية والزراعة وتحالف الفائزين بجائزة نوبل من أجل الأمن الغذائي والسلام	السيد Vincenzo Cursio	61
Mars Inc.	جهة الاتصال المعنية بالشراكة مع منظمة الأغذية والزراعة	السيد JB Cordero	62
الرابطة الدولية للأسمدة - فرنسا	مديرة الاتصالات والشؤون العامة	السيدة Yvonne Harz-Pitre	63
منظمة الصحة للبلدان الأمريكية/منظمة الصحة العالمية	مستشارة عن الشراكات	السيدة Regina Campa	64
منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	المديرة العامة للمساعدة - الممثلة الإقليمية لآسيا والمحيط الهادئ	السيدة Kundhavi Kadiresan	65
منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	نائب الممثل الإقليمي ووجهة الاتصال للشؤون التايلندية	السيد Jongjin Kim	66
منظمة الأغذية والزراعة - الهند	ممثل المنظمة في الهند	السيد Tomio Shichiri	67
منظمة الأغذية والزراعة - فييت نام	ممثل المنظمة في فييت نام	السيد Albert T. Lieberg	68
منظمة الأغذية والزراعة - بنغلاديش	ممثل المنظمة في بنغلاديش	السيد Robert Simpson	69
منظمة الأغذية والزراعة - الصين وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية	ممثل المنظمة في الصين وجمهورية كوريا الشعبية	السيد Vincent Martin	70
منظمة الأغذية والزراعة - إندونيسيا وتيمور ليشتي	ممثل المنظمة في إندونيسيا وتيمور ليشتي	السيد Stephen Rudgard	71
منظمة الأغذية والزراعة - باكستان	ممثلة المنظمة في باكستان	السيدة Minà Dowlatchahi	72
منظمة الأغذية والزراعة - الفلبين	ممثل المنظمة في الفلبين	السيد José Luis Fernandez	73
منظمة الأغذية والزراعة - سريلانكا والمالديف	ممثل المنظمة في سريلانكا والمالديف	السيد Xuebing Sun	74
منظمة الأغذية والزراعة - ساموا	المنسقة الإقليمية الفرعية لجزر المحيط الهادئ	السيدة Eriko Hibi	75
منظمة الأغذية والزراعة - لاو	ممثل المنظمة في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	السيد Muhammad Nasar Hayat	76
منظمة الأغذية والزراعة - لاو	مساعد ممثل المنظمة في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	السيد Chanthalath Pongmala	77
منظمة الأغذية والزراعة - الصين	مسؤول عن الحد من الفقر والابتكار	السيد Dong Le	78
منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ	قائد مجموعة فريق دعم إدارة الموارد الطبيعية	السيد Thomas Hofer	79

80	السيد Sridhar Dharmapuri	قائد مجموعة فريق دعم نظم الأغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
81	السيدة Katinka De Balogh	كبيرة المسؤولين عن الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
82	السيدة Allison Moore	قائدة المجموعة، مجموعة دعم البلدان/الإقليم	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
83	السيدة Xiangjun Yao	قائدة البرنامج الإقليمي وجهات الاتصال للأهداف الاستراتيجية	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
84	السيد Filip Claes	مسؤول فني	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
85	السيدة Clara Park	مسؤولة عن الشؤون الجنسانية وجهة الاتصال للبرنامج الاستراتيجي 3	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
87	السيدة Caroline Von Gayl	مسؤولة برنامج مكلف (الشراكات وتعبئة الموارد)	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
88	السيد Ben Vickers	مسؤول غابات	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
89	السيدة Louise Whiting	كبيرة مسؤولي الأراضي والمياه	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
90	السيد Aziz Rahman Arya	موظف معني بالتعاون في ما بين بلدان الجنوب	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
91	السيد Tony Bennett	كبير المسؤولين عن النظم الغذائية	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
92	السيد Pierre Ferrard	كبير الموظفين الزراعيين	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
93	السيد Simon Nicol	كبير المسؤولين عن مصائد الأسماك	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
94	السيدة Caroline Turner	مسؤولة برنامج	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ
95	السيد Wyn Ellis	منسق، المنصة المستدامة للأرز	برنامج الأمم المتحدة للبيئة - تايلند
96	السيد Tomas De Clercq	مسؤول برنامج	برنامج الأمم المتحدة للبيئة - تايلند
97	السيد Jaco Cilliers	القطاع الخاص والشراكات	برنامج الأمم المتحدة للبيئة - تايلند
98	السيدة Christine Gerlier	القطاع الخاص والشراكات	برنامج الأمم المتحدة للبيئة - تايلند
99	السيدة Vanida Khumnirdpetch	مديرة مكتب الشؤون الزراعية الخارجية	وزارة الزراعة والتعاونيات في تايلند
100	السيد Torlarb Thanvareerat	محلل سياسي، مديرة مكتب الشؤون الزراعية الخارجية	وزارة الزراعة والتعاونيات في تايلند
101	السيد Krit Han	مكتب الشؤون الزراعية الخارجية	وزارة الزراعة والتعاونيات في تايلند
102	السيد Christopher Wilson	محلل سياسات، البيئة الدولية، السياسات والتجارة	وزارة الصناعات الأولية - نيوزيلندا
103	السيد Ryan Zhong Li	مساعد بحوث	مركز البحوث الزراعية الدولية - الصين
104	السيدة Delisa Jiang	مديرة رفيدة المستوى	CropLife Asia - تياناند
105	السيدة Thelma Soriano	مديرة شؤون تنظيم البذور	CropLife Asia - تياناند
106	السيدة Tyna Hà Giang Huynh Dinh	الرئيسة التنفيذية	BioPhap - تايلند
107	السيد Grahame Dixie	المدير التنفيذي	Grow Asia - سنغافورة
108	السيد Julio Berdegue	مساعد المدير العام والممثل الإقليمي لأمريكا اللاتينية	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
109	السيد Francisco Yofre	ممثل المنظمة في الأرجنتين	منظمة الأغذية والزراعة - الأرجنتين
110	السيد Rafael Zavala	ممثل المنظمة في البرازيل	منظمة الأغذية والزراعة - البرازيل

111	السيد Augustin Zimmermann	ممثل المنظمة في إكوادور والأمين السابق للجنة البرنامج	منظمة الأغذية والزراعة - إكوادور
112	السيد John Preissing	ممثل المنظمة في إكوادور سابقاً/ نائب المدير حالياً	سابقاً: منظمة الأغذية والزراعة - إكوادور / حالياً: منظمة الأغذية والزراعة وشعبة مركز الاستثمار
113	السيد Walter DeOliveira	نائب ممثل المنظمة في هايتي	منظمة الأغذية والزراعة - هايتي
114	السيد Diego Recalde	ممثل المنظمة في السلفادور وغواتيمالا	منظمة الأغذية والزراعة - السلفادور وغواتيمالا
115	السيد Ivan Leon	ممثل المنظمة في نيكاراغوا	منظمة الأغذية والزراعة - نيكاراغوا
116	السيد Mael Thibaut	مسؤول برنامج	منظمة الأغذية والزراعة - بنما
117	السيدة Maya Takagi	قائدة البرنامج الإقليمي	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
118	السيدة Hivy Ortiz Chour	مسؤولة إقليمية عن الغابات	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
119	السيد Ricardo Rapallo	كبير المسؤولين عن السياسات	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
120	السيد Peter Moers	مسؤول عن البرنامج الميداني وتعبئة الموارد	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
121	السيد Matias Reeves	مسؤول عن البرنامج الميداني وتعبئة الموارد	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
122	السيدة Adriana Gregolin	المنسقة الإقليمية للمشروع	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
123	السيدة Carolina Maturana	مسؤولة عن السياسات	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
124	السيد Joao Intini	مسؤول عن السياسات	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
125	السيد Mauricio Mireles	مسؤول عن السكان الأصليين	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
126	السيد Rolf Hackbart	مسؤول عن حيازة الأراضي والموارد الطبيعية	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
127	السيدة Ignacia Holms	مسؤولة عن البرنامج	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
128	السيدة Claudia Brito	مسؤولة عن الشؤون الجنسانية	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
129	السيد Luis Lobo	مستشار تقني	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي
130	السيدة Daniela Acuna	مثلة عن اللجنة الوطنية لمنع وتقليل الفاقد والمهدر من الأغذية	اللجنة الوطنية لمنع وتقليل الفاقد والمهدر من الأغذية - شيلي
131	السيد Marcos Contreras	ممثل عن Telefonica	Telefonica - شيلي
132	السيدة Jasmine Cabello	مساعد مدير شؤون الشراكات والاستدامة	Tres Montes Luchette - شيلي
133	السيد Gonzalo Bravo	أمين الصندوق	Flama - شيلي
134	السيد Cristobal DellaMagiora	رئيس المشغلين عن الوحدات الحرارية	Burn to Give - شيلي
135	السيدة Maria Francisca Gonzales	منسقة المشروع	Pacto Global - شيلي
136	السيدة Elizabeth Keliman	مستشارة فنية	منظمة الأغذية والزراعة - الأرجنتين
137	السيدة Agustina Rovira	رئيسة الشؤون العامة في المخروط الجنوبي	Unilever - الأرجنتين
138	السيدة Mercedes Nimo	مديرة	مكتب الصناعات الزراعية في الأرجنتين
139	السيدة Darinka Anzulovich	مساعدة فنية	COPAL - الأرجنتين

140	السيد Martin Dupaus	منسق في مجال المسؤولة الاجتماعية المؤسسية	Danone - الأرحنتين
141	السيدة Gisela Krasnansky	مديرة الشؤون العامة	Danone - الأرحنتين
142	السيد Diego Liverti	مدير الشؤون العلمية	Danone - الأرحنتين
143	السيدة Cecilia Antun	مثلة عن مدينة بوينس أيرس	مدينة بوينس أيرس
144	السيد Santiago Gonzales	رئيس الشؤون العامة	Telefonica - الأرحنتين
145	السيدة Yamila Scollo	مثلة عن الاستدامة	Carrefour - الأرحنتين
146	السيدة Johanna Flores	مساعدة ممثل المنظمة	منظمة الأغذية والزراعة - إكوادور
147	السيدة Diana Rosero	الاتصالات والعلاقات المؤسسية - مستشارة استراتيجية القطاع الخاص	منظمة الأغذية والزراعة - إكوادور
148	السيدة Gabriela Rosero	منسقة مشروع الأمن الغذائي	منظمة الأغذية والزراعة - إكوادور
149	السيدة Karina Marcillo	مستشارة برنامج	منظمة الأغذية والزراعة - إكوادور
150	السيد Savid Suarez Duque	التنوع الزراعي - Mas Algodon - منسق المشروع	منظمة الأغذية والزراعة - إكوادور
151	السيد Kelvin Cueva	منسق مشروع الصون والمعيشة الجيدة التابع لمرفق البيئة العالمية في نابو	منظمة الأغذية والزراعة - إكوادور
152	السيد Juan Merino	الثروة الحيوانية الذكية مناخياً	منظمة الأغذية والزراعة - إكوادور
153	السيدة Sophia Jarrin	جهة الاتصال للشراكة مع منظمة الأغذية والزراعة	وزارة الزراعة في إكوادور
154	السيد Christopher Brett	الأخصائي المسؤول بشأن الأعمال الزراعية	البنك الدولي
155	السيد Niraj Shah	مسؤول الاستثمار الرئيسي	المؤسسة المالية الدولية لمجموعة البنك الدولي
156	السيدة Alexandra Christina Horst	خبيرة في الاقتصاد الزراعي	البنك الدولي
157	السيدة Florence Rolle	ممثلة المنظمة في المغرب	منظمة الأغذية والزراعة - المغرب
158	السيد Hansin Dogan	رئيس مركز إسطنبول الدولي للقطاع الخاص في التنمية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - تركيا
159	السيد Abebe Haile-Gabriel	مساعد المدير العام والممثل الإقليمي لأفريقيا	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
160	السيدة Jocelyn Brown Hall	ممثلة منظمة الأغذية والزراعة في غانا ونائبة الممثل الإقليمي لأفريقيا	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
161	السيد Ade Freeman	قائد البرنامج الإقليمي	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
162	السيد Blaise Ouattara	مسؤول سلامة الأغذية وجودتها وجهة الاتصال للبرنامج الاستراتيجي 2	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
163	السيدة Pamela Pozarny	جهة الاتصال للبرنامج الاستراتيجي 3	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
164	السيدة Ndiaga Gueye	كبيرة المسؤولين الإقليميين عن مصايد الأسماك وتربية الأحياء المائية	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
165	السيدة Suela Krifsa	مسؤولة في برنامج التعاون التقني	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
166	السيد Peter Anaadumba	مسؤول عن التعاون في ما بين بلدان الجنوب	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
167	السيد Scott Newman	قائد المبادرة الإقليمية 2 والبرنامج الاستراتيجي 2 - الإنتاج الحيواني وصحة الحيوان	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
168	السيد Pious Asante	مستشار الشؤون الجنسانية	منظمة الأغذية والزراعة - المكتب الإقليمي لأفريقيا
169	السيدة Hamdiya Ismaila	المديرة العامة	صندوق رأس المال الاستثماري - غانا
170	السيد Andrews Ahiaku	رئيس الأعمال الزراعية	بنك Fidelity - غانا
171	السيدة Dorothy Anima Effa	مسؤولة في البرنامج، السياسات والدعوة	تحالف الثورة الخضراء في أفريقيا - غانا
172	السيد Pa Kwesi Awuku-Darko	مساعد المسؤول عن برنامج التمويل الشامل	تحالف الثورة الخضراء في أفريقيا - غانا
173	السيد Theophilus Otchere Larbi	مسؤول عن البرنامج القطري	الصندوق الدولي للتنمية الزراعية - غانا

اتحاد المؤسسات الخاصة - غانا	الرئيسة التنفيذية	السيدة Nana Osei-Bonsu	174
شبكة حاضنات الأعمال الزراعية الأفريقية - غانا	أخصائي تصميم حاضنات الأعمال	السيد Fredrick Acquah	175
غرفة الصناعات الزراعية في غانا	الرئيس	السيد Anthony Morrison	176
البنك الدولي في غانا	كبير الخبراء في الاقتصاد الزراعي	السيد Sheu Salau	177
مؤسسة التمويل الدولية في غانا	تنمية القطاع الخاص	السيد Samson K. Konlan	178
المفوضية الأوروبية - بروكسيل	نائب رئيس وحدة التنمية الريفية والأمن الغذائي والتغذية	السيد Willem Olthof	179
المفوضية الأوروبية - بروكسيل	جهة الاتصال مع منظمة الأغذية والزراعة	السيد Juan Manuel Velasco Leon	180
المفوضية الأوروبية - بروكسيل	مسؤولة عن السياسات الخاصة بالقطاع الخاص والتجارة	السيدة Joanna Kahiluoto	181
منظمة الأغذية والزراعة - إثيوبيا	المنسق الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا	السيد David Phiri	182
منظمة الأغذية والزراعة - كينيا	ممثل المنظمة في كينيا	السيد Gabriel Rugalema	183
منظمة الأغذية والزراعة - كينيا	مساعد ممثل المنظمة في كينيا	السيد Hamisi Williams	184
منظمة الأغذية والزراعة - كينيا	منسق البرنامج	السيد Robert Allport	185
منظمة الأغذية والزراعة - كينيا	مسؤول عن الثروة الحيوانية	السيد Joseph Njuguna	186
منظمة الأغذية والزراعة - كينيا	أخصائية الشباب	السيدة Judy Maina	187
منظمة الأغذية والزراعة - كينيا	مسؤول عن الأعمال الزراعية وسلسلة القيمة	السيد Tito Arunga	188
منظمة الأغذية والزراعة - كينيا	مسؤول عن تغير المناخ	السيد Barrack Okoba	189
برنامج الأغذية العالمي - كينيا	رئيس الشراكات مع الحكومات والقطاع الخاص	السيد Antonio Salort-Pons	190
برنامج الأغذية العالمي - كينيا	مسؤول شراكات	السيد Magana Gakandi	191
الأمم المتحدة - كينيا	المنسق المقيم للأمم المتحدة	السيد Siddharth Chatterjee	192
الأمم المتحدة - كينيا	كبير المستشارين، الشراكات الاستراتيجية	السيد Arif Neky	193
East African Maltings Ltd - كينيا	المدير العام للشؤون الزراعية	السيد Lawrence Maina	194
Rabobank Foundation - كينيا	مديرة البرنامج - كينيا، وأوغندا	السيدة Sonali Ruparelia	195
رابطة الكيماويات الزراعية في كينيا	الرئيسي	السيد Patrick Amuyunzu	196
رابطة الكيماويات الزراعية في كينيا	الرئيس التنفيذي	السيد Eric Kimunguyi	197
Bayern - كينيا	المدير - رئيس قسم علوم المحاصيل في شرق أفريقيا	السيد Eric Bureau	198
Osho Chemical Industries Ltd. - كينيا	الرئيس التنفيذي	السيد Manoj K. Shah	199
Mega Consult Limited - كينيا	المستشار الرئيسي	السيد Evans Mutuva	200
Twiga Foods - كينيا	مديرة المنح والشراكات	السيدة Rachel Kabuyah	201
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	ممثل المنظمة في تنزانيا	السيد Fred Kafeero	202
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	مساعد ممثل المنظمة في تنزانيا	السيد Tulahi Charles	203
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	مسؤول الإدارة للموارد الطبيعية الوطنية	السيد Geoffrey E. Bakanga	204
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	مساعد التنمية الطبيعية الوطنية	السيد Jonathan Sawaya	205
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	مسؤول مشروع	السيد Melvin Gassana	206
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	مسؤول مشروع	السيد Fadhili Mtengela	207
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	مسؤولة مشروع	السيدة Ajuaye Sigalla	208
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	مسؤولة مشروع	السيدة Cypridion Mushongi	209
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	مسؤولة مشروع	السيدة Moorine Lwakatare	210
منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا	مسؤول مشروع	السيد Diomedes Kalisa	211
مجلس الأرز في تنزانيا	المديرة التنفيذية	السيدة Winnie Bashagi	212
مجلس الأرز في تنزانيا	مسؤول مشروع	السيد Wilson Kivanda	213
مجلس الأرز في تنزانيا	مسؤول مشروع	السيد Geoffrey Rwiza	214
مجلس الأرز في تنزانيا	مسؤولة مشروع	السيدة Leoncia N. Salakana	215
مؤسسة القطاع الخاص في تنزانيا	المدير التنفيذي	السيد Godfrey Simbeye	216

مؤسسة NMB للتنمية الزراعية - تنزانيا	كبير مدراء المشروع	السيد Fernandos Vallerian	217
منظمة تنمية الصناعات الصغيرة في تنزانيا	المدير العم	السيد Sylvester Mpanduji	218
منظمة تنمية الصناعات الصغيرة في تنزانيا	مدير الخدمات التقنية	السيد Kalumuna P. Benedicti	219
منظمة تنمية الصناعات الصغيرة في تنزانيا	مديرة الإدارة الإقليمية	السيدة Evaclotida M. Kapinga	220
منظمة تنمية الصناعات الصغيرة في تنزانيا	مدير التدريب	السيد Stephen Bondo	221
غرفة التجارة والصناعة والزراعة في تنزانيا	المديرة التنفيذية	السيدة Fatuma Hamisi	222
غرفة التجارة والصناعة والزراعة في تنزانيا	مدير التجارة	السيد Gotfrid Mugande	223
غرفة التجارة والصناعة والزراعة في تنزانيا	مسؤولة التخطيط	السيدة Anna Msonsa	224
وكالة تنمية التعاونيات الزراعية في جورجيا	الرئيس	السيد Giorgi Misheladze	225
وزارة حماية البيعة والزراعة في جورجيا	نائب الوزير	السيدة Khatia Tsilosani	226
رابطة المنظمات الاستشارية التجارية في جورجيا	رئيس جمعية المنظمات الاستشارية في جورجيا	السيد Konstantine Zhgenti	227
منظمة الأغذية والزراعة - جورجيا	مساعد ممثل المنظمة	السيد Mamuka Meskhi	228
منظمة الأغذية والزراعة - طاجيكستان	ممثل المنظمة	السيد Oleg Guychgeldiev	229
منظمة الصحة العالمية	مدير الشراكات والجهات الفاعلة غير الحكومية	السيد Gaudenz Ulrich Silberschmidt	230

الملحقات

- الملحق 1 – الاختصاصات
- الملحق 2 – دراسة توليف التقييم
- الملحق 3 – دراسة مقارنة
- الملحق 4 – الجدول الزمني لاستراتيجية القطاع الخاص
- الملحق 5 – خريطة منطقية لنتائج التقييم واستنتاجاته وتوصياته

يمكن تنزيل الملحقات على الموقع التالي: <http://www.fao.org/evaluation/en/>