

معاً، أبوظبي، سلسلة من المدونات حول برنامج عقود الأثر الاجتماعي في أبوظبي لمنصة " U.K. Government Outcomes Lab (GoLab) ".

المدونة الثالثة: تضمين منهج النتائج – بناء القدرات ضمن نظام بيئي محدد

المؤلف: الدكتور شيه هونج سين

مقدمة

شُرحت في المدونة الأولى من سلسلة المدونات التي تتناول موضوع " منظومة عقود الأثر الاجتماعي في أبوظبي " كيف تتبنى الجهات المعنية "منهج النظام الكامل" لدعم الخدمات المجتمعية العامة بحيث تركز أكثر على النتائج، وفي المدونة التي تلتها والتي أخذت شكل دراسة حالة، شرحت كيفية إطلاق برنامج أطمح، أول مشروع لسندات الأثر الاجتماعي ضمن منظومة عقود الأثر الاجتماعي في أبوظبي، في أبريل 2020، والذي يمثل منهجاً على مستوى النظام، مقابل منهجاً على مستوى المشروع، الأمر الذي يوضح حساسية الظروف المحلية التي تؤثر النهج المتبع في تنفيذ المشروع، كما أوضحت أن هذا المنهج أثر على تصميم سند الأثر الاجتماعي وتنفيذه في نواحي رئيسية.

وإذا كان مشروع أطمح لسندات الأثر الاجتماعي هو النموذج المصغر لمنهج أبوظبي المتعلق بالنتائج، فسوف "أركز" في هذه المدونة على نظام سندات الأثر الاجتماعي ووضعه، ضمن استراتيجية ذات نطاق أوسع لتضمين النتائج وجعلها محور اهتمام ما تطمح إليه الحكومة لتنفيذ أعمالها.

الإشراف

تقع مسؤولية إدارة أجندة تنمية رأس المال الاجتماعي الشاملة على عاتق دائرة تنمية المجتمع في أبوظبي والجهات التابعة لها حيث تكون مسؤولية عن إنجاز جوانب محددة من هذه الأجندة واسعة النطاق، وتركز الدائرة على ثلاثة أهداف رئيسية:

- مستوى معيشي لائق لكل فرد في المجتمع
- مجتمع متسامح وشامل وقائم على أسر متماسكة
- مجتمع نشط ومسؤول

وتركز استراتيجية الدائرة بشكل واضح على تحقيق نتائج معينة.

وقد فوضت الدائرة جمع الأدلة المفصلة وإجراء أبحاث تفصيلية لرسم خريطة أبطي لتحديد أصحاب المصلحة والأولويات الاجتماعية الرئيسية ومقارنتها بعدد من المؤشرات والأطر الدولية، وبناء على ذلك استطاعت الدائرة أن تحدد (20) عشرون تحدياً اجتماعياً ووضعها كأولويات، وتم إحالتها للجهات التابعة للدائرة كجزء من الاستراتيجيات وخطط العمل السنوية لمعالجتها.

وقد تم رصد "التحديات الرئيسية التي يتوجب حلها" وتحديد "الموكل إليهم حل هذه التحديات" من هذه الجهات. ولم تباشر هذه الأطراف عملها لمعالجة هذه التحديات بناء على افتراض بأن التعاقد القائم على النتائج - الذي يكون سند الأثر الاجتماعي أحد أشكاله - سيكون الحل لكل هذه التحديات، وفي واقع الأمر تركز الدائرة تركيزاً كبيراً على بناء شراكات هادفة في مختلف القطاعات والحفاظ على استمرارها.

جدول الأعمال المشترك

كل تحدي اجتماعي له الأولوية في الإمارة يكون معقداً وغالباً ما يكون "مركباً"، لذا ينبغي تحسين النتائج بناء على جدول عمل مشترك والذي يقتضي من أصحاب المصلحة التعاون ليس فقط عبر القطاع الحكومي بل أيضاً مع القطاع الخاص والقطاعات الاجتماعية والأفراد.

وتم إجراء تخطيط شامل للنظام البيئي المحلي، وبناء عليه تم توضيح مدى التوافق بين المصالح والثغرات الفعلية والمحتملة، في مختلف الدوائر الحكومية ودائرة تنمية المجتمع والجهات التابعة لها، والقطاع الخاص والقطاع الثالث، وبناء على مجموعة مكونة من خمسة معايير أمكن تحديد مجموعة متنوعة من

المصالح التي تنشأ عن الشراكات بين مختلف القطاعات من أجل تحسين النتائج المستهدفة للأولويات الاجتماعية المختلفة.

أهم عوامل نجاح الشراكات
الاستناد على الأهداف الاجتماعية العامة
التكامل / التعاون
القيمة المضافة
الفائدة المتبادلة
التركيز بشكل أساسي على متطلبات العملاء

وسوف تحفز الدائرة الشركاء لاستكشاف جدوى وجودة الاستفادة من التعاقدات المبنية على النتائج لتعزيز فرص تحقيق النجاح والآثار التي يمكن قياسها ، لكن، تدرك الدائرة أن الشركاء لا يمكنهم التعاون بشكل فعال إلا إذا كان لديهم إطار عمل ملائم لإرشادهم لفهم كيف ومتى يمكن للتعاقدات المبنية على تحقيق النتائج إضافة القيمة.

بناء القدرات والإمكانيات في النظام

تقوم هيئة المساهمات الاجتماعية - معاً في النظام البيئي في أبوظبي بدور "الوصي" على التعاقدات المبنية على النتائج ، وقد تميزت في تحقيقها لهذا الدور، وبناء على المقاييس الواضحة التي تضعها دائرة تنمية المجتمع يمكن لهيئة معاً أن تلعب دوراً بارزاً في التركيز على أولويات اجتماعية محددة والذي يتطلب بناء القدرات لتحقيق أثر اجتماعي أكبر، كما تقوم الهيئة - معاً بمهمة واضحة في التعليم والدعم في مختلف أنحاء النظام البيئي فضلاً عن مساعدة الجهات المعنية على فهم المناهج التي تركز على النتائج وتطبيقها بشكل أفضل ويشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر آليات التعاقد.

وفي ضوء خبرة هيئة معاً في تطوير وتنفيذ برنامج أطمح من سندات الأثر الاجتماعي اتضح أن لدى مختلف الأطراف في أبوظبي نطاق واسع من الاستفسارات ليس فقط بشأن هذا المنهج تحديداً الذي يهدف إلى تحقيق أثر اجتماعي بل أيضاً بشأن البدائل الأخرى، وقد قامت هيئة معاً بإجراء "استطلاع" بعد إطلاق مشروع أطمح، وجمعت الآراء حتى يتسنى لها تحديد خطواتها القادمة.

ونتح عن ذلك إنتاج مورد يهدف إلى توفير شروحات وأوصاف متاحة وعملية لمساعدة مختلف الأطراف لفهم كيف ومتى تكون أشكال التعاقدات المبنية على النتائج مفيدة وتحديد الخطوات التي يمكن اتخاذها. وهذا المورد يعتمد على أن التعاقد والتفويض ليست الوسائل الوحيدة التي يمكن من خلالها تحفيز النتائج الاجتماعية لكنها عوامل تمكين قوية تخضع لتصرف الحكومة والقطاع العام لتحفيز التغيير.

وفي الوقت الحالي يمكن أن يتخذ نظام التعاقد المشترك في أبوظبي أي من الأشكال التالية:

- **عقود تعويض التكلفة:** في هذه العقود يتم تعويض المقاولين عن التكلفة الفعلية التي يتكبدها لتنفيذ الأعمال المحددة في العقود بالإضافة إلى الرسوم الإضافية.
- **عقود الرسوم مقابل الخدمات:** تعتبر هذه العقود جزء من العقود الموضحة أعلاه وبناء عليها تُحسب الخدمات التي يقدمها المقاول ويتم تسوية قيمتها بشكل منفصل.
- **العقود المبنية على النشاط:** يعتمد هذا النوع من العقود على نوع وحجم الخدمات المقدمة.

وتكون الأشكال التقليدية للتعاقد صحيحة وملائمة في حالات عديدة لكن هناك حالات تتطلب التركيز بشكل أكبر على تحقيق النتائج الاجتماعية وكيفية إثباتها وأنواع الحوافز التي يجوز تقديمها لتحفيز هذه النتائج.

ويصف هذا المورد الأشكال الأساسية للتعاقدات المبنية على النتائج مثل:

2. التفويضات المبنية على النتائج (أحد أشكال الدفع مقابل النتائج).

3. سند الأثر الاجتماعي (أحد أشكال التفويض المبني على النتائج).

كما يوضح الشروط الأساسية التي تدعم إصدار العقود ويقدم حلول عاجلة للمساعدة على تحديد التعاقدات الأنسب في سياقات مختلفة كما يوضح كيفية استخدام هذه الحلول في سياسات /خدمات مختلفة على مستوى العالم.

التكيف مع متطلبات النظام البيئي المحلي

من الجدير بالملاحظة أنه يجب التكيف مع بعض التوجيهات المقدمة في مختلف البلدان مثل التوجيهات الصادرة من مكتب التدقيق الوطني (بشأن الدفع مقابل النتائج) ومعمل النتائج الحكومية (بشأن سندات الأثر الاجتماعي) في المملكة المتحدة وذلك لتتوافق مع البيئة في أبوظبي، وعلى سبيل المثال توضح توجيهات هيئة معاً بشأن تعاقدات الأثر الاجتماعي كيف يبدو هذا التأثير مختلفاً في أبوظبي.

ويتجسد ذلك بشكل أكثر وضوح فيما يلي:

"من غير المرجح أن تحتوي البيئة في أبوظبي على كافة الخصائص [التي تدعم التعاقدات المبنية على النتائج] في كافة الجوانب التي تسعى إليها الحكومة، ولا يعني هذا بالضرورة استحالة استخدام تعاقدات الأثر الاجتماعي لكن يجب على الأطراف المعنية أن تدرك التحديات التقليدية التي قد تنشأ عن ذلك، حيث يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار الوقت والخبرات الكافية لإدارة تصميم وتنفيذ آلية عقود الأثر الاجتماعي.

على سبيل المثال هناك مجالات محددة في سياسة أبوظبي لا توفر بيانات أو لا توفر إلا بيانات قليلة بشأن النتائج الاجتماعية التي يمكن أن تساعد في وضع معايير الأداء الرئيسية، وفي هذه الحالة يمكن اختيار طرق أخرى للدفع أو يمكن للأطراف المعنية اختيار عقود الأثر الاجتماعي التي تشمل نسبة أصغر من الدفع مقابل تحقيق النتائج أو مقابل الإنجاز وذلك للحد من المخاطر.

وهناك أيضاً نقطة اختلاف كبيرة بالمقارنة بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال وهي توفر مقدمي الخدمات حيث يوجد ندرة في عدد مقدمي الخدمات في عدد من المجالات، فضلاً عن أن القطاع الاجتماعي في أبوظبي لا يزال حديث المنشأ ولا سيما مع وجود مسارات نمو مثيرة للاهتمام، حيث تطمح كل من هيئة معاً وأصحاب المصلحة الآخرين في أبوظبي لاستغلال وسائل التطوير المختلفة المتاحة للحكومة من أجل تحفيز نمو القطاع الاجتماعي، وبناء عليه هناك اعتبارات محددة بشأن الآثار المترتبة على أنواع مختلفة من التعاقدات المبنية على النتائج حتى يمكن وضع الشروط اللازمة لإنشاء قطاع اجتماعي متنوع ونشط.

وبناء عليه قامت هيئة معاً بتوسيع النطاق لجذب الانتباه للآليات الأخرى من أجل تحفيز وتشجيع تحقيق الأثر الاجتماعي ويشمل ذلك التوعية بالابتكارات الجديدة مثل ضمان الأثر الاجتماعي والمنح التي تستند على الأداء، ويتم تشجيع المستخدمين لدراسة مدى ملائمة الآليات المختلفة بالاستناد على تقييمهم لمواطن القوة والضعف في النظام البيئي المحلي، وصرحت سعادة سلامة العميمي المدير العام لهيئة معاً قائلة: "نسعى دائماً في هيئة المساهمات المجتمعية - معاً لإيجاد سبل لتقديم برامج رائدة أفضل في مجال الأثر الاجتماعي، كما نبذل الوقت والجهد لاستكشاف مناهج مختلفة تتعلق بسندات الأثر الاجتماعي وغيرها من أشكال التعاقدات، ونؤمن بأن الابتكارات تلي احتياجات أبوظبي وتساعد في تحقيق تغير ملموس ودائم في السنوات المقبلة."

خاتمة

وفيما يتعلق بالمنهج المتبع على مستوى النظام لتضمين النتائج فإن أن الثغرات تتطلب من الجميع التفكير والعمل بشكل مختلف، فالرحلة التي يقطعها مختلف الأطراف في أبوظبي تدل على أهمية وضع حجر الأساس الذي يمكن الأطراف المختلفة من تحديد الأولويات الاستراتيجية وأبرز المصالح والشركاء ومعرفة كيفية التعاون من خلال الشراكات وفهم وسائل التطوير التي تشجع على التركيز على نتائج معينة.

وبالرغم من أن هناك الكثير لتتعلمه من التجربة الدولية في هذا العالم الذي ينمو بشكل متسارع إلا أنه من الضروري أيضاً ألا نكرر النماذج الحالية ومن بينها النماذج التي حققت نتائج فعالة في مكان معين، فيجب ترجمة هذه التجربة وتطبيقها بعناية في واقع إمارة أبوظبي بما يتلاءم مع التحديات المجتمعية والاحتياجات الاجتماعية فيها ، على سبيل المثال ترسخ توجيهات التعاقد بشأن الأثر الاجتماعي لفكرة التعاقد لتحقيق النتائج الملموسة اللازمة لبناء النظام البيئي لأبوظبي، وتستند هذه التوجيهات على تحديد الأولويات الاستراتيجية ومواطن القوة الحالية في النظام البيئي بوضوح بالإضافة إلى تطبيق منهج يمتد لفترة زمنية أطول لسد بعض هذه الثغرات، ولتحديد العوائق على نطاق واسع يستكشف الأطراف في أبوظبي إمكانيات صناديق النتائج لتقليل تكاليف تصميم وتنفيذ المشاريع المبنية على النتائج، وفي نفس الوقت يرون أن تصميم وتنفيذ هذه الصناديق يجب أن يتماشى مع البيئة المحلية.