

إرشادات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن تغطية المصاريف العامة للمنظمات المحلية والوطنية الشريكة

"المصاريف العامة مهمة جداً لاستمرار منظمات المجتمع المدني واستدامتها؛ لذلك، على الجهات المانحة فهم ضرورة تمويل هذه المصاريف للمنظمات المحلية". منظمة غير حكومية محلية

المقدمة

تستند هذه المذكرة الإرشادية على بحث أجرته منظمة "مبادرات تنموية" بالتعاون مع اليونيسف وأوكسفام في إطار مسار عمل مجموعة النتائج الخامسة المنبثقة عن اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن تغطية المصاريف العامة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية. تأسس هذا المسار في بداية عام 2021 في إطار مجموعة النتائج الخامسة لمتابعة طلب قدمه مدير اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات في اجتماعها المنعقد في كانون الأول/ديسمبر 2020 لمناقشة هذه المسألة. وتستهدف هذه الإرشادات وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات الأخرى التي تقوم بدور الشرك الممول لمنظمات محلية ووطنية شريكة¹. نتائج هذا البحث ليست منشورة في هذه المذكرة.

السياق

لا توجد تعريف موحدة لأنواع المصاريف المختلفة التي تتحملها المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية. لذلك، تطبق الجهات المانحة ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية أساليب مختلفة في هذا المجال. بشكل عام، المصاريف العامة (وتسمى في هذه المذكرة أيضاً التكاليف غير المباشرة أو استرداد التكاليف غير المباشرة) هي المصاريف غير المرتبطة بالتكاليف الاعتيادية التي تحتاجها المنظمات لتنفيذ مهامها (للاطلاع على تعريف 'المصاريف العامة/التكاليف غير المباشرة'، انظر [الملحق أ](#)). والمصاريف العامة أو التكاليف غير المباشرة عنصر رئيسي في تنفيذ البرامج. فهي تدعم قدرات استمرارية وجاهزية الأطراف الإنسانية، كالمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية التي يعتبر تمكينها من استرداد مصاريفها المباشرة وغير المباشرة حاسماً لتنفيذ أعمالها الإنسانية بكفاءة وفعالية. ويؤدي فشل الجهات المانحة والوسيط (وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية) في تقديم تمويل يغطي

¹ إلى جانب مصادقة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، يتعين على جميع الجهات الالتزام بقوانينها ولوائحها المالية بما في ذلك توجيهات مديريها الذين يطبقون هذه الإرشادات.

المصاريف العامة لشركائها إلى تفويض جودة البرامج الإنسانية وفعاليتها نتيجة محاصرة المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في حلقة مفرغة من التمويل غير الكافي¹. ورغم أن تغطية المصاريف العامة لوحدها لا "تحل" مشكلة التوطين، إلا أنها خطوة مهمة لزيادة البرامج الإنسانية المنفذة بقيادة منظمات محلية. كما أنها أيضاً مبدأ مهم وخطوة نحو معالجة أوجه اللامساواة في نظام تمويل البرامج الإنسانية.

الخطوات المطلوبة من وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية:

تنفذ داخل هيكلية اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (مثلاً، منتدى النواب، وفريق التوطين، ومجموعات تنسيق الصفقة الكبرى ذات الصلة (مثلاً، تجمع تمويل التوطين). تم ترتيب تسلسل الخطوات بدءاً من مشاريع 'المكاسب السريعة' الأولية ومن ثم المشاريع التي يستغرق تنفيذها وقتاً أطول.

تجدر الإشارة إلى أن وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية تحدد التكاليف غير المباشرة وتتيح الحصول عليها وتديرها بأساليب مختلفة. لذلك، صممت الخطوات التالية بتفاصيل كافية لتقديم إرشادات شاملة لمجموعة متنوعة من المنظمات. لكن تطبيقها يحتاج حتماً إلى تفصيلها وتخصيصها حسب حالة كل منظمة.

1. البدء بتقديم المصاريف العامة أو تقاسمها مع المنظمات الشريكة ما أمكن ذلك. ليس على المنظمات انتظار صياغة وتبني سياسات مؤسسية تنظم المصاريف العامة للبدء في تمويل المصاريف العامة لشركائها. فاعتماداً على نوع المنظمات، يمكنها القيام بذلك عبر إدراج التكاليف غير المباشرة للمنظمات الشريكة في موازنات البرامج أو تشجيع المكاتب القطرية على البدء بتشارك المصاريف العامة. ويمكن الاستفادة من المشاريع التجريبية ومن الدروس المستفادة في إعداد مثل هذه السياسات، وكسب التأييد داخلياً وخارجياً بشأن هذه القضية². وعلى المنظمات البدء بإدراج المصاريف العامة في جميع اتفاقيات التمويل الجديدة مع المنظمات الشريكة بما في ذلك داخل ائتلافات المنظمات، وإيصال قضية استرداد كامل التكاليف غير المباشرة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية إلى الجهات المانحة. وعليها، إضافة إلى تمويل المصاريف العامة، دعم المنظمات المحلية الشريكة، ما أمكن ذلك، في إعداد سياساتها وأنظمتها الداخلية بشأن التكاليف غير المباشرة المتعلقة بتخصيص واستخدام تمويل المصاريف العامة.

2. إعطاء الأولوية لكسب تأييد مؤسسي لهذه القضية. يجب خلق وعي واسع بأهمية هذه القضية في جميع أقسام المنظمات لضمان وجود تأييد سياسي وفني لها. يمكن للمنظمات تشكيل فرق فنية مشتركة من أقسام متعددة كالمالية وإدارة المنح وإدارة الجهات المانحة لتحديد العوائق الرئيسية وتوضيح تفاصيل العمل اللازمة. ويعتبر إشراف قيادة رفيعة المستوى هذه القضية مهماً جداً نظراً للآثار المحتملة لتغيير الممارسات المؤسسية.

3. إعداد سياسات مؤسسية بشأن المصاريف العامة للمنظمات المحلية والوطنية الشريكة في تنفيذ العمل الإنساني. على الرغم من أن تطبيق نهج موحد قد لا يناسب جميع المنظمات، لكن

يجب على المنظمات الوسيطة إعداد سياسات و/أو إرشادات مؤسسية للمكاتب القطرية لتطبيق نهج منصف موحد في الشراكات مع المنظمات الوطنية. ويجب أن تنطلق هذه السياسات من الالتزام بتغطية جميع التكاليف التي تتحملها المنظمات الشريكة أثناء العمل على تحقيق أهداف اتفاقيات الشراكة. صحيح أن كثيراً من المنظمات الدولية غير الحكومية تعكف حالياً على إعداد مثل هذه السياسات، لكن يجب على وكالات الأمم المتحدة جعل هذا الأمر أولوية داخلية ملحة في إطار الجهود الواسعة لتحقيق التزامات التوطين. كما أن تمويل المصاريف العامة للمنظمات الشريكة لا يلغي حاجة وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية إلى تغطية مصاريفها العامة الخاصة بها. ومن السياسات والأمثلة الحالية المتاحة للعموم مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين³ وصندوق الأمم المتحدة للسكان⁴ ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع⁵. وتشمل السياسات المؤسسية (تبعاً لنوع المنظمة ونموذج التمويل):

- الإقرار بأن المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية واحتياجاتها التشغيلية مساوية للمنظمات الدولية غير الحكومية واحتياجاتها، والإقرار بضرورة تمويل التكاليف المباشرة وغير المباشرة المستحقة للمنظمات الشريكة، الدولية والمحلية على السواء.
- الاعتراف بدور وسطاء التمويل (المنظمات الوسيطة) في جمع الموارد للمنظمات الشريكة بما في ذلك المصاريف العامة، وتسهيل الاتصال المباشر بين المنظمات الشريكة والجهات المانحة عند اللزوم.
- اشتراط أن تتضمن جميع اتفاقيات الشراكة مع المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية اتفاقات بشأن تغطية التكاليف غير المباشرة.
- بالنسبة للمنظمات الدولية غير الحكومية، اشتراط أن تنص جميع اتفاقيات الشراكة على تخصيص قسم من المصاريف العامة التي تغطيها الجهات المانحة للمستفيدين من المنح سواء بموجب نهج ثابت أو مبادئ توجيهية قابلة للتفاوض (مثلاً، نسبة مئوية محددة أو نسبة 50-50 أو نسبة يتم التفاوض عليها أو غير ذلك).
- توضيح أن قيمة المصاريف العامة للمنظمات الشريكة تغطي بموجب شروط تحددها الجهات المانحة (سواء بموجب تمويل غير مقيد أو مرن أو غير خاضع لتدقيق مشاريع معينة أو غير مرتبط بمدة تنفيذ المشاريع)، وبشروط الالتزام بلوائح الجهات المانحة المعنية.
- مواءمة السياسات المؤسسية واتفاقيات الشراكة، ما أمكن، مع تعاريف التكاليف الواردة في القسم الأول من [بيروتوكول صرف الأموال في المكان المناسب](#) لتوحيد تصنيفات التكاليف.
- إدراج قضية تغطية المصاريف العامة لجميع المنظمات الشريكة في أجندة الاجتماعات الدورية مع الجهات المانحة، وفي جميع مقترحات التمويل الجديدة.
- دعم بناء قدرات المنظمات المحلية الشريكة عند الضرورة، مثلاً، دعم إعداد سياسات استرداد التكاليف الداخلية.

4. تعميم قضية تغطية المصاريف العامة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية على نطاق واسع والتعامل بشفافية مع المنظمات المحلية والوطنية الشريكة بشأن الممارسات الحالية والمتغيرة. ينبغي على وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية نشر استراتيجياتها وإرشاداتها المؤسسية بشأن تمويل المصاريف العامة للمنظمات الشريكة، ومشاركة معارفها مع المنظمات الأخرى، وطرح القضية بوصفها أولوية قصوى في الشبكات والمنتديات ذات الصلة (كاللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، والصفقة الكبرى، وميثاق من أجل التغيير، والمجلس الدولي للوكالات التطوعية، واللجنة التوجيهية للاستجابة الإنسانية، وغيرها). وعلى المنظمات الوسيطة أن تكون صريحة وشفافة مع المنظمات المحلية والوطنية الشريكة بشأن سبل استلام المصاريف العامة وتغطيتها أو تقاسمها. وعليها أيضاً نشر أدلة ودروس من تجارب سابقة بشأن آثار تمكين المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية من استرداد كامل هذه المصاريف.

5. الإصغاء للمنظمات الشريكة، وخلق فرص للأطراف الفاعلة المحلية والوطنية للتواصل مع الجهات المانحة أما مباشرة أو عن طريق وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية. ثمة أدلة كثيرة⁶ على التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية بسبب عجزها عن تأمين تمويل لمصاريفها العامة. لذلك، على المنظمات الوسيطة فهم هذه التحديات والتكاليف الفعلية للمنظمات الشريكة للوصول إلى فهم مشترك بشأن تكاليف البرامج الإنسانية. وعليها مواصلة وتوسيع جهود المناصرة بشأن هذه القضية، وخلق فرص للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية للتواصل مع الجهات المانحة مباشرة. فهذا قد يسهل على الجهات المانحة فهم التحديات التي تواجه كثيراً من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية بشكل أفضل والاعتراف بها ومعالجتها، وفهم حاجتها لتمويل كامل تكاليفها المباشرة وغير المباشرة. ويجب على المنظمات الوسيطة الحديث مع الجهات المانحة بشكل أكثر منهجية عن العوائق التي تواجهها في تغطية أو تشارك استرداد التكاليف غير المباشرة بما في ذلك عبر مطالب المناصرة الرئيسية من الجهات المانحة الموضحة في هذه المذكرة.

خطوات للتغيير على مستوى النظام ككل:

تنفذ داخل هيكلية اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (مثلاً، منتدى النواب، وفريق عمل التوطن، ومجموعات تنسيق الصفقة الكبرى ذات الصلة.

6. تبني نهج واضح ومنسق لتصنيف التكاليف. يرجع عدم تمويل المصاريف العامة إلى غياب تصنيفات مشتركة للتكاليف. فلا يوجد حالياً فهم مشترك لأنواع التكاليف التي تعتبر مصاريف عامة، وهذا يصعب تصنيف تكاليف معينة في الموازنات. وتقدم المبادرات ذات الصلة مثل القسم الأول من بروتوكول صرف الأموال في المكان المناسب الخاص بتصنيف التكاليف وأداة ديويترا نماذج مفيدة عالية المستوى يمكن إدماجها مع مشاريع أخرى لتنسيق التكاليف مثل شبكة الأمم المتحدة للمالية والموازنات والمبادرة الدولية لإعداد التقارير المالية للمنظمات غير الربحية. ويشكل

تبنى منهج منسق لتصنيف التكاليف وتحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة في المنظمات بوضوح نقطة انطلاق لإجراء نقاشات أكثر صراحة عن التكاليف الحقيقية للبرامج الإنسانية الجيدة، وعن مستوى تغطية النظام الحالي لهذه التكاليف.

مطالب مناصرة رئيسية للجهات المانحة:

تنفذها الجهات المانحة في مجموعات تنسيق الصفقة الكبرى ذات الصلة (مثلاً، تجمع تمويل التوطين) ومنتديات تنسيق الجهات المانحة (مثل شبكة المنح الإنسانية السليمة)، ويتولى تنفيذ جهود المناصرة بشأن هذه النقاط المنظمات الدولية غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة عبر مجموعات وشبكات التنسيق ذات الصلة (مثلاً، الصفقة الكبرى، واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وميثاق من أجل التغيير، والمجلس الدولي للوكالات التطوعية، واللجنة التوجيهية للاستجابة الإنسانية، والمنظمات التطوعية للتعاون في حالات الطوارئ، وشبكة BOND).

7. ضرورة جعل قضية استرداد كامل تكاليف المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، بما فيها التكاليف غير المباشرة، أولوية قصوى في منتديات الجهات المانحة المعنية مثل مبادرة المنح الإنسانية السليمة والصفقة الكبرى⁷. وعلى الجهات المانحة التنسيق في هذه القضية، والتوصل إلى إجماع بشأن أهمية تمويل كامل التكاليف غير المباشرة للمشروع للمنظمات المحلية الشريكة والوسيط. فموافقة الجهات المانحة على ذلك تضمن اتساقاً أكبر، وتسهل إحداث تغييرات تشمل النظام بأكمله. ويسهم التنسيق مع الجهات المانحة في زيادة الاطلاع على أفضل الممارسات. وعلى الجهات المانحة أيضاً إتاحة فرص للتواصل المباشر مع المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية لفهم حقيقة أوضاعها ومدى إلحاحها.

8. على الجهات المانحة الالتزام بتمويل كامل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تتحملها المنظمات الشريكة التي تنفذ نشاطات البرامج. أبسط طريقة لضمان استلام المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية لقيمة المصاريف العامة هي قيام الجهات المانحة بتمويلها مباشرة. وعند تقديم التمويل عبر منظمة وسيطة أو أكثر، يجب توخي الوضوح بشأن التكاليف الحقيقية المباشرة وغير المباشرة لجميع المنظمات المعنية بهذه العملية لضمان تمويل البرامج بأسلوب يتيح لجميع الأطراف استرداد كامل مصاريفها. لدعم ذلك، على الجهات المانحة إجراء نقاشات صريحة مع المنظمات المستفيدة والوسيط التي لا تطبق سياسات خاصة بتغطية المصاريف غير المباشرة للمنظمات المحلية الشريكة عن العوائق التي تواجهها لدى تمويل هذه التكاليف. فالمنظمات الوسيطة تواجه تحديات متنوعة في تغطية هذه المصاريف، تختلف من منظمة إلى أخرى، وبين المنظمات الدولية غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة. ومن هذه التحديات القدرة على تمويل وظائفها بوصفها منظمات وسيطة (كالامثال، وإدارة المخاطر، وغيرها)، وتطبيق لوائح الامتثال التي تفرضها الجهات المانحة (بشأن التدقيق مثلاً). ولا تغطي المصاريف العامة دائماً جميع التكاليف غير المباشرة للمنظمات المنفذة، ولكن تقاسم تمويل هذه التكاليف يسهم في زيادة الاستفادة من

التمويل. لذلك، على الجهات المانحة تقييم مدى كفاية التمويل الذي تقدمه استناداً إلى مسؤوليات المنظمات الشريكة، وهل من الأفضل تحميل التكاليف على أقسام مختلفة من موازنات البرامج.

9. على الجهات المانحة تفعيل تحفيز التغيير. كما ذكر آنفاً، يبدأ ذلك عبر الالتزام بتمويل كامل التكاليف المباشرة وغير المباشرة لنشاطات المنظمات الشريكة. ويمكن للجهات المانحة تحفيز إجراء تغييرات في المنظمات المستفيدة (تبعاً لنوع المنظمة) عبر:

- طلب سياسات بشأن تمويل المصاريف العامة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية من وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية. فهذا يرسل إشارة واضحة إلى المنظمات الوسيطة بأن تغطية كامل المصاريف العامة لتلك المنظمات يمثل أولوية لدة الجهات المانحة. ويسهم أيضاً في فتح نقاشات مثمرة عن واقع استرداد التكاليف غير المباشرة وتقاسمها. من الأمثلة على ذلك طلب وزارة الخارجية الهولندية من تحالف الإغاثة الهولندي إعداد سياسة بشأن تقاسم تمويل التكاليف غير المباشرة في عام 2022 لتطبيقها على اتفاقيات التمويل المستقبلية.
- اشتراط أن تنص اتفاقيات التمويل على تقديم التمويل لجميع المنظمات الشريكة في سلسلة التمويل لتمكينها من تغطية مصاريفها العامة.
- طلب إدراج المصاريف العامة للمنظمات المحلية الشريكة كبنء مستقل في موازنات هذه المنظمات.
- طلب تقارير عن جميع مراحل عملية تمويل المصاريف العامة.
- طلب تبرير خطي في حالات عدم تمويل المصاريف العامة للمنظمات الشريكة المنفذة.
- تخصيص تمويل خاص لدعم المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في إعداد سياسات وأنظمة للمصاريف العامة.

الملحق أ: ما هي ' التكاليف غير المباشرة' أو 'المصاريف العامة'؟

لا تتوفر تعريفات موحدة لفئات التكاليف المختلفة المستخدمة في موازنات البرامج الإنسانية. ولكن، بشكل عام، تتلقى المنظمات الشريكة ثلاثة أنواع من تمويل التكاليف:

- التكاليف المباشرة لنشاطات المشاريع.
 - الإدارة والدعم والتكاليف المشتركة المترتبة مباشرة على نشاطات المشاريع. يتم تفصيل هذه التكاليف أو تقدم كمبلغ مقطوع في بعض الحالات بشرط تقديم المنظمات الشريكة بياناً تفصيلياً للنفقات المخططة.
 - التكاليف غير المباشرة أو المصاريف العامة التي لا يمكن ربطها مباشرة بنشاطات المشاريع، وتُحسب عادة كنسبة من النفقات الإجمالية للمشاريع.
- مع ذلك، لا يوجد تعريف موحد لهذه التكاليف أو اتفاق بشأن أنواع التكاليف في كل فئة، وتطبق الجهات المانحة والمنظمات الدولية أساليب مختلفة في هذا المجال. بشكل عام، المصاريف العامة هي النفقات التي لا تندرج ضمن التكاليف الاعتيادية لتنفيذ البرامج، ولكنها ضرورية لتمكين المنظمات من تنفيذ مهامها⁸. وقد تشمل هذه المصاريف تكاليف الدعم الرئيسية مثل مناصب الإدارة العليا أو وظائف محددة مثل تأسيس وصيانة سياسات وأنظمة تشغيل عامة. وتمكن المصاريف العامة للمنظمات في النهاية من تنفيذ برامجها بفعالية وكفاءة وأمان⁹. فيما يلي تعريفان مفيدان للمصاريف العامة/التكاليف غير المباشرة:

- "نسبة مئوية من إنفاق المنظمات على تكاليف تنفيذ البرامج غير مرتبطة مباشرة ببرامج محددة". (مبادرات تنموية، 2008)¹⁰
- "التكاليف الضرورية والمعقولة المترتبة على إدارة المنظمات بشكل عام، ومراقبة جميع أنشطتها، وتطبيق سياسات وأطر عمل وأنظمة عامة تمكّنها من أداء عملها". (بروتوكول صرف الأموال في المكان المناسب، 2019)¹¹

وهي أيضاً تسمى أحياناً تكاليف أساسية أو تكاليف دعم، أو رسوم إدارة، أو دعم عام للعمليات¹². تم اعتماد تعريف واسع للتكاليف غير المباشرة والمصاريف العامة في هذه الدراسة لتغطية مجموعة واسعة من الممارسات. وحالياً، تعكف مجموعة فرعية مستقلة مختصة بتصنيف التكاليف تابعة لفريق عمل مجموعة النتائج الخامسة بدراسة قضية تصنيف التكاليف وتعريفها بقيادة مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والمجلس النرويجي للاجئين. وربما يكون مفيداً، أكثر من وضع تعريف محدد، التركيز على خصائص أنواع التمويل المقدمة عادة لتغطية هذه التكاليف، أي، كنسبة مئوية غير مقيدة من إجمالي منحة المشروع. وقد استُخدم هذا الوصف مرجعاً في المقابلات والنقاشات التي أجريت لإعداد هذه المذكرة.

¹ Humentum, 2022. Breaking the starvation cycle: How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience. Available at:

<https://humentum.org/policy/administration-costs-research-project/>

² لدى العديد من المنظمات الدولية غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة بالأساس مخصصات لتقاسم أو تغطية المصاريف العامة ضمن منظماتها (انظر التقرير: اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، Forthcoming. تمويل المصاريف العامة في القطاع الإنساني وتغطية التكاليف غير المباشرة للمنظمات المحلية والوطنية الشريكة: تحديد الممارسات الحالية للمصاريف العامة في القطاع الإنساني).

³ UNHCR, 2019. Guidance for partnering with UNHCR, 7th Draft v2. Available at:

<https://www.unhcr.org/uk/5cf8c21c7.pdf>

⁴ UNFPA, 2021. Policies and Procedures Manual. Policies and Procedures for preparation, Management and Monitoring of Workplans. Available at:

https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/PROG_Workplans.pdf

⁵ مثالان على المبادئ التوجيهية لتمويل البرامج لدى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع:

Nexus Response Mechanism, 2021. Operational Guidelines.

https://www.nexusresponsemechanism.org/wp-content/uploads/2021/02/NRM_Operational-Guidelines_Final_Feb-2021.pdf

LIFT, 2017. LIFT Operational Guidelines. <https://www.lift-fund.org/en/operational-guidelines-0>

⁶ For example, Humentum, 2022; Global Protection Cluster, 2018. Advancing the localisation agenda in protection coordination groups, Learning Paper. Available at:

<https://www.globalprotectioncluster.org/wp-content/uploads/GPC-Learning-Paper-on-Localisation.pdf>; Feinstein international Center, Tufts University and Save the Children Denmark,

2019. Views from the Ground: Perspectives on localisation in the Horn of Africa. Available at:

https://fic.tufts.edu/wp-content/uploads/FIC_LocalizationAfrica_7.233.pdf; M. Kinyori, 2021. The power of indirect cost recovery. Killza blog. Available at: <https://kiliza.altervista.org/the-power-of-indirect-cost-recovery>

⁷ تأسس تجمع الصفقة الكبرى لتمويل التوطين في تموز/يوليو 2022 بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن تحديد حد أدنى مشترك لقيمة المصاريف العامة للمنظمات المحلية والوطنية. ويتولى فريق عمل التوطين التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات أيضاً قيادة النقاشات بشأن المصاريف العامة.

⁸ Development Initiatives, 2008. Good Humanitarian Donorship Indirect Support Cost Study: Final Report. Available at:

<https://www.ghdinitiative.org/assets/files/Resource%20Center/Humanitarian%20Financing/Funding%20Management/35.%20Indirect%20Support%20Cost%20Study%202008.pdf>

⁹ Bond, Mango, 2016. Cost Recovery: What it means for CSOs. Available at:

<https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/cost-recovery-0216.pdf>

¹⁰ Development Initiatives, 2008.

¹¹ المجلس النرويجي للاجئين، 2019. بروتوكول صرف الأموال في المكان المناسب. وهو بروتوكول لمواءمة تصنيفات التكاليف وتحصيلها، وإعداد التقارير المالية للجهات المانحة والوكالات غير الربحية. متاح على:

https://www.dropbox.com/sh/zt0scodmk0nqnxh/AABaLGQ-k_bO8Hf5-DV83g5ka?dl=0

¹² Rana, R., 2017. Initial research: Provisions and conditions of core/overhead/indirect costs for local/national humanitarian actors. Available at: <https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2018/06/Core-Costs-Localization-Research-Report-FINAL-.pdf>