



الصليب الأحمر البريطاني

التعليم التنفيذي لبرنامج النقد مقابل الإحتياجات الأساسية للصليب الأحمر اللبناني

ورقة التعليم 3 من 4: استخدام طرف ثالث من مقدمي الخدمات المالية وطنيا من أجل تسليم المساعدات النقدية .

نيكولاس نيكول

تموز 2018

تتألف هذه المجموعة من أربعة ورقات تعليمية أعدها الصليب الأحمر البريطاني بالتعاون مع الصليب الأحمر اللبناني بعد برنامج السنوات الأربع حول بناء القدرات في مجال البرمجة النقدية مع الصليب الأحمر اللبناني. وتشكل موجزا عن بعض المواضيع التي تستهدف ممارسي المساعدات النقدية التي يمكن تكييفها مع جميع أنواع السياقات. إن مجالات التركيز المتوفرة هي التالية:

1. إطار اختيار الطريقة
2. مناقصة مع طرف ثالث من مقدمي الخدمات
3. استخدام طرف ثالث من مقدمي الخدمات المالية وطنيا
4. إدارة الأموال من قبل شركاء الصليب الأحمر والهلال الأحمر

تتناول هذه الورقة التحديات والدروس التي يجب تعلمها من العمل مع مزود الخدمات المالية على المستوى الوطني. على الرغم من أنه تم نص هذه الورقة في سياق وضع برنامج استخدام بطاقات الصراف الآلي، لكنها تنطبق على البرنامج النقدي لأي جمعية وطنية يستخدم مزود خدمة مالية من أجل التسليم.

المحتوى

2.....	المقدمة
2.....	عملية توزيع وتحميل وسحب واكتشاف الأخطاء وإصلاحها ومراقبة بطاقات الصراف الآلي
4.....	مناطق التعليم
4.....	إدارة العقود
5.....	حماية المعلومات
6.....	التشغيل
8.....	المراقبة
10.....	الخاتمة

المقدمة

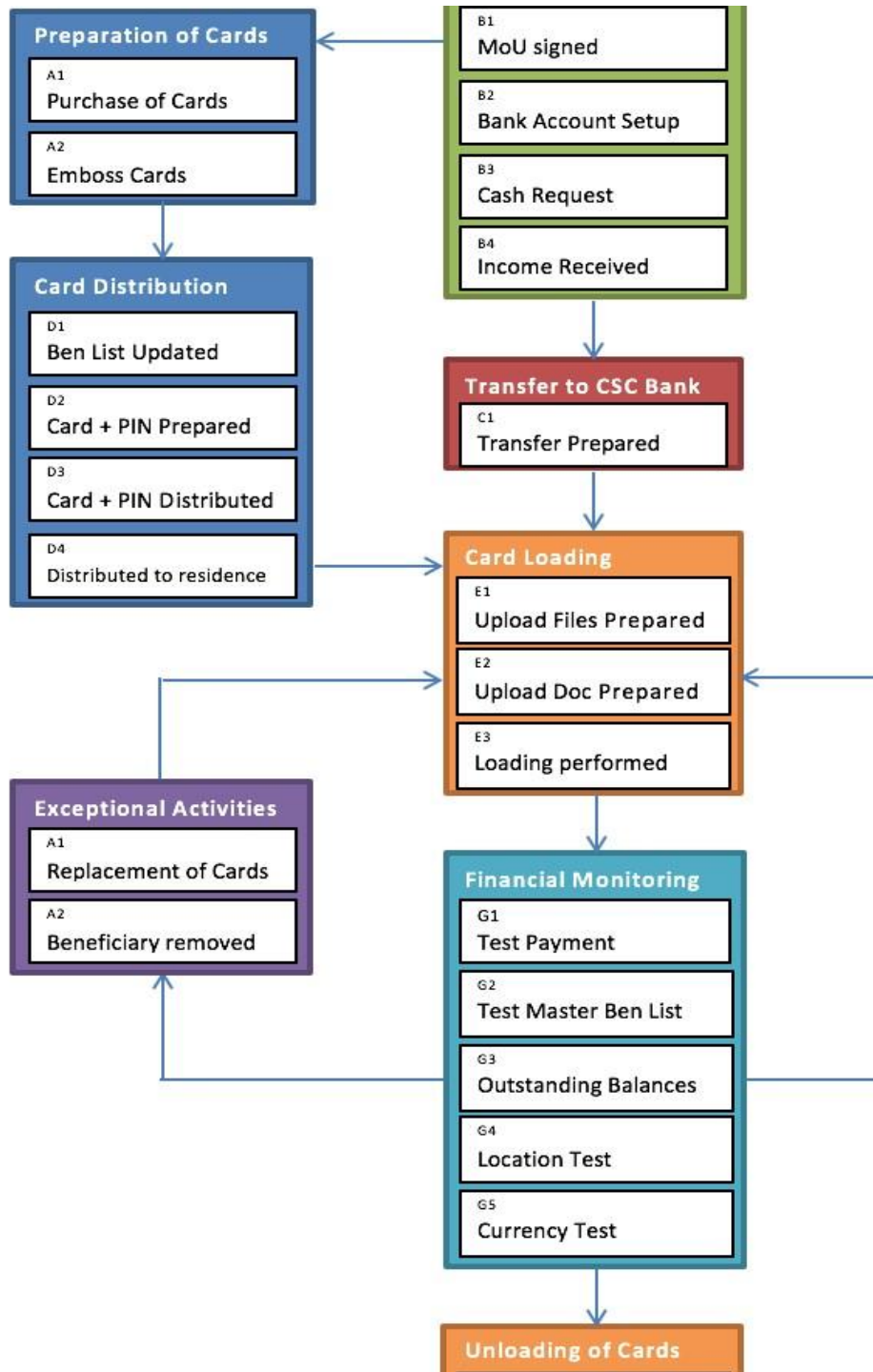
عملية توزيع وتحميل وسحب واكتشاف الأخطاء وإصلاحها ومراقبة بطاقات الصراف الآلي

منذ أواخر العام 2014، يستخدم الصليب الأحمر اللبناني بطاقات الصراف الآلي لتقديم المساعدة النقدية متعددة الأغراض. وقد تم ذلك بالشراكة مع مؤسسة مالية لبنانية من الفئة "أ" ، وكان المشروع مستقر على حوالي 1.500 – 2.200 أسرة منذ كانون الأول 2015. تتناول هذه الورقة بعض التحديات الرئيسية التي تواجهنا عند استخدام بطاقات الصراف الآلي كآلية توصيل للمساعدة النقدية، بما فيها من: تحديات تشغيلية وإدارة العقود وحماية البيانات والمراقبة البرنامجية/المالية.

هناك عدد من الخطوات المتبعة في التحضير لتحميل البطاقات (الشكل 1 أدناه). لن تكشف هذه الورقة عن عملية التويل النقدي بالتفصيل، ولكن تتناول التحديات التشغيلية حول استخدام بطاقات الصراف الآلي. ومع ذلك فمن المهم أن نفهم مدى تعقيد العمل مع هذه الآلية.

كما هو الحال مع جميع التدخلات الإنسانية التي تستخدم بطاقات الصراف الآلي تقريبا ، تكون العملية في حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر عملية يدوية في كثير من الأحيان. يتضمن ذلك الاعتماد على الأشخاص لإجراء تدقيق شامل، للتأكد من تحميل البطاقات بشكل صحيح، وأن البطاقات وأرقام

التعريف الشخصية قد تم توزيعها بشكل صحيح، وأن يتم حل أي مشاكل بكفاءة. وبذلك، لا يمكن تجاهل أهمية النظم والعمليات.



الشكل 1: مقتطف من معايير الصليب الأحمر اللبناني لإجراءات التشغيل، والتي توضح عملية تحميل البطاقة.

مناطق التعليم

ينقسم هذا الجزء إلى أربعة فئات: إدارة العقود وحماية البيانات والتحديات التشغيلية والمراقبة. تتناول كل فئة التحديات والتأثير والحلول والتوصيات.

إدارة العقود

خلال المراحل المبكرة من المشروع، تقرر أن يقوم الصليب الأحمر اللبناني بتجربة مع المصرف المختار (CSC S.A.L) من قبل المفوضية السامية لشؤون اللاجئين. تم اتخاذ هذا القرار من أجل البساطة مع العلم أن العمل مع نفس المؤسسة المالية التي تتبعها المفوضية يعني أنه من الناحية التقنية تم بالفعل اختبار الآلية والعملية وبالتالي توفير أفضل بيئة لنجاح التجربة. تم تمديد العقد التجريبي إلى عقد إطاري كامل لمدة عامين قابلة للتجديد.

التحديات

إن غياب إدارة العقود، دون أدوار ومسؤوليات واضحة، يعني أن الصليب الأحمر اللبناني فشل في إتمام الإشراف المناسب على استخدام الخدمات المتعاقد عليها.

وهذا يعني التحديات التالية:

- رصد المورد

- الاستفادة من الشروط التعاقدية بأكثر الطرق كفاءة من الناحية المالية

التأثير

وجد الصليب الأحمر اللبناني أنه بدون عملية شراء داخلية مناسبة وإدارة مشددة للعقود، كان يدفع مبالغ زائدة مقابل الخدمة مقارنة بالقطاع ككل في لبنان. هذا يعني ضياع فرصة إجراء تخفيض كبير في النفقات العامة للبرنامج. بالإضافة إلى ذلك، أدى غياب العملية التنافسية إلى ظهور مشكلات غير ضرورية مع الجهات المانحة، الذين يتوقعون الامتثال للقواعد والشروط المؤسساتية لدى الجهات المانحة من أجل تقديم القيمة مقابل المال (VfM).

الحلول

أجرى الصليب الأحمر البريطاني تدريبا على "النقد لفريق خدمات الدعم" مع الصليب الأحمر اللبناني في آب 2017. وعمل الصليب الأحمر اللبناني أيضا مع الصليب الأحمر البريطاني على إجراء تحليل لمقدمي الخدمات المالية من أجل البرمجة النقدية، والذي قدم الأدلة اللازمة للانتقال إلى عملية أكثر رسمية للتعاقد مع مقدمي الخدمات المالية. بعد ذلك وافق الصليب الأحمر اللبناني على طرح مناقصة دولية كاملة للخدمات المالية، مدعومة من قبل فريق المشتريات الحديث لدى الصليب الأحمر اللبناني.

اختتمت المناقصة في آذار 2018 وتم توقيع عقد جديد. وتم الاتفاق على أن يقوم فريق المشتريات بإدارة العقد.

التوصيات

- إن المناقصة للخدمات المالية هي عملية صعبة، وتكون في كثير من الأحيان عملية جديدة على الجمعية الوطنية. تحتاج خدمات الدعم إلى بناء القدرات لضمان المشتريات والمساءلة المالية، على سبيل المثال يوصى ببرنامج تدريب نقدي أوسع ليشمل هذه الفرق. يرجى الرجوع إلى ورقة التعليم 2 من هذه السلسلة للحصول على تفاصيل كاملة عن العملية والتوصيات.

- عندما تقوم الجمعية الوطنية بتنفيذ برنامج نقدي يتضمن مزود خدمة كطرف ثالث، من الضروري أن يتم الاتفاق على الأدوار والمسؤوليات الواضحة والمحددة - خاصة حول إدارة العقود - في وقت مبكر من العملية. مما سيضمن ما يلي:

- تحقيق إلتزام مقدمي الخدمات بموجب العقد.
- تفهم الجمعية الوطنية مسؤولياتها المترتبة بموجب العقد.
- تتم مراجعة العقود بانتظام.

حماية البيانات

في العام 2015، كان الفريق المالي يستخدم البريد الإلكتروني الشخصي للتواصل مع المصرف الذي يقدم الخدمات للبرنامج النقدي، بسبب مشكلة داخلية في مزود البريد الإلكتروني لدى الصليب الأحمر اللبناني. و حيث تعرضت عالميا حسابات البريد الإلكتروني Gmail الخاصة تبين للصليب الأحمر اللبناني إمكانية التعرض للقرصنة في ذلك الوقت.

التحديات

يطرح ذلك التحديات التالية:

- إن خرق حساب الفريق المالي يعني إمكانية إرسال رسائل زائفة تطلب تحويل الأموال من حساب الصليب الأحمر اللبناني.
- رغم عدم إرسال أسماء المستفيدين إلى المصرف، إلا أن بيانات المستفيدين ليست مجهولة المصدر بالكامل ويمكن الرجوع إليها من خلال وثائق أخرى موجودة في الصليب الأحمر اللبناني للكشف عن معلومات شخصية حساسة.

التأثير

تؤثر القرصنة والخروقات للبيانات بشكل سيء على الأوضاع المالية وعلى سمعة المنظمة، وكذلك على المستفيدين الذين يتم جمع بياناتهم وتخزينها. كان تأثير هذا الخرق محدودا بسبب عمليات التأكد

والتدقيق لطلبات المعاملات التي قدمها المصرف لضمان صحة الطلب، لكنه كشف عن عيوب خطيرة في النظام الداخلي.

الحلول

يضمن الصليب الأحمر اللبناني الآن أن جميع المراسلات بين الموظفين والمؤسسات المالية تتم فقط عبر حسابات البريد الإلكتروني لمزود الصليب الأحمر اللبناني الآمن. بالإضافة إلى ذلك، فإن التعاقد الأخير مع Red Rose CPS لكل من البرمجة وإدارة البيانات يمنح الصليب الأحمر اللبناني خيار أن يكون متوافقاً مع GDPR¹، حيث أكدت Red Rose أن منصتها أصبحت مطابقة في منتصف عام 2018. يعمل فريق برنامج تقييم ورصد التقارير في قطاع إدارة الكوارث أيضاً على تطوير وتنفيذ سياسة لإدارة البيانات.

التوصيات

يجب النظر في أنظمة حماية البيانات منذ بداية المشروع. ويجب أن يشمل ذلك تحديد من لديه حق الوصول وكيف يمكنه الوصول وما يمكن مشاركته ومتى يتم مشاركته. يجب أن تتأكد حركة الصليب والهلال الأحمر من أن يتم ذلك وفقاً للإرشادات الأخيرة للاتحاد الأوروبي بشأن GDPR EU والتأكد من أن تكون البيانات مجهولة المصدر حيثما أمكن ذلك.

التشغيل

تنقسم التحديات التشغيلية في الغالب إلى فئتين: التحديات المتعلقة بالتواصل مع المستفيدين من قبل الصليب الأحمر اللبناني وتلك المتعلقة باستخدام طرف ثالث للتسليم (لا سيما عندما يعتمد الطرف الثالث على التعاقد الفرعي الإضافي لتقديم الخدمة).

التحديات

التواصل:

- غالباً ما يحتفظ المستفيدون بأرقام التعريف الشخصية PIN والبطاقات معا .
- غالباً ما يشارك المستفيدون تفاصيلهم مع أشخاص آخرين.
- لم يكن المستفيدون على دراية بتاريخ انتهاء الصلاحية الموجودة على بطاقاتهم وبالتالي غير قادرين على السحب دون فهم السبب (كانت الصلاحية الأولية تنتهي بعد 12 شهراً من تاريخ الإصدار).

¹ اللوائح العامة لحماية البيانات (GDPR) هي مجموعة من لوائح حماية البيانات في الاتحاد الأوروبي والتي دخلت حيز التنفيذ في مايو 2018 لتنظيم صارم لكيفية قيام أي شخص يعمل داخل الاتحاد الأوروبي أو بتمويل من الاتحاد الأوروبي بجمع البيانات الشخصية وتخزينها وتوزيعها.

يعد لبنان بلد مزدوج العملة حيث يمكن تبديل الدولار الأمريكي بالليرة اللبنانية وكلاهما قابل للسحب من أجهزة الصراف الآلي. في حين أن معدل صرف العملة في الأسواق النقدية ثابت، إلا أنه غير ثابت في القطاع المالي الرسمي. يتم تعبئة حسابات المستفيدين بالليرة اللبنانية، لذلك في حال تم سحب الأموال بالدولار الأمريكي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى إبقاء أرصدة صغيرة بفئات لا يمكن سحبها¹ من الصراف الآلي، مما ينتج عن ذلك أموال لا يمكن للمستفيد الوصول إليها عمليا .
تسليم الطرف الثالث:

- يلتزم مزود الخدمة بضمان التغطية الكاملة في جميع أنحاء لبنان، مع تمكين المستفيدين من السحب من أي صراف آلي في البلد. وقد يتطلب ذلك التعاقد الفرعي على الخدمات المزود المالي و المصارف الأخرى وقد لا يكون عمليا دائما ، بحيث قد ترفض بعض أجهزة الصراف الآلي بطاقات المستفيدين.

- إذا ابتلع جهاز الصراف الآلي البطاقة، سيكون من المستحيل تقريبا استردادها من مصرف ليس المزود الأساسي المتعاقد معه (الغالبية ليست كذلك).

- لا يمكن ضمان سيولة أجهزة الصراف الآلي من قبل الطرف الثالث المتعاقد لأجهزة الصراف الآلي التي لا يشغلها.

- يواجه المستفيدون مشكلات في الوصول إلى أجهزة الصراف الآلي عندما تفرض المصارف (التي لا يتعاقد معها المزود الأساسي) قيودا على استخدام أجهزة الصراف الآلي الخاصة بها، على سبيل المثال: الأوقات التي يسمح فيها للمستفيدين باستخدام الصراف الآلي.

الوصول إلى مقدمي الخدمات المالية:

- في حين أن لبنان يمتلك شبكة مصرفية قوية وبعيدة المدى، إلا أن هناك مناطق يتوجب فيها على المستفيدين: إما السفر لمسافات طويلة بتكلفة عالية للوصول إلى نقاط السحب (والتي تكلف نسبة مئوية كبيرة من مخصصاتهم الشهرية)؛ أو بدلا من ذلك، تسليم بطاقتهم ورقم التعريف الشخصي إلى شخص آخر للسحب نيابة عنهم، و غالبا ما يتم ذلك مقابل أجره.

التأثير

يؤدي ضعف التدريب والتواصل مع المستفيدين إلى ضغوط غير ضرورية على فرق المتطوعين في الميدان وموظفي العمليات والمقر الرئيسي، ولكن الضغط الأكبر يكون على المستفيدين الذين يعتمدون على هذه الأموال لتلبية احتياجاتهم الأساسية. يمكن أن يخلق أيضا مخاوف أمنية عند المستفيدين المشاركين الذين لا يفهمون تماما كيفية التعامل مع هذه الآلية.

¹ إن سعر السوق النقدي للدولار الواحد هو 1500 ليرة لبنانية ، في حين ترتبط الليرة اللبنانية بالدولار ، يمكن أن يكون هناك بعض التقلب البسيط، يعني يمكن أن يتراوح سعر الصرف عادة بين 1.495 – 1.507 ليرة لبنانية للدولار الواحد

يمكن أن يؤدي الاعتماد على طرف ثالث - قادر على التعاقد الفرعي - لتقديم المساعدة في سياق إنساني، إلى مشكلات تشغيلية كبيرة خارجة عن سيطرة الصليب الأحمر اللبناني والطرف الثالث. ينتج عن ذلك عبء عمل إضافي كبير على فرق البرامج والدعم، والتي يتوجب عليها التعامل مع هذه المشاكل.

الحلول

عند الإمكان، يطلب الصليب الأحمر اللبناني معلومات من المستفيدين عبر خط الهاتف الساخن، في محاولة لتحديد موقع أجهزة الصراف الآلي وفروع المصارف. بالإضافة إلى ذلك، من خلال أدوات المراقبة المالية التي تم إنشاؤها، يتم الاتصال بالمستفيدين الذين سحبوا بالدولار الأمريكي للتأكد من فهمهم للأثار المترتبة على ذلك. ومع ذلك، على الرغم من أنه يتم تقديم هذه المعلومات إلى المستفيدين أثناء إرشادهم على استخدام بطاقات الصراف الآلي، فإن ذلك لا يمنع حدوث المشكلة.

التوصيات

- يجب التخفيف من مشكلات التعاقد الفرعي مع الأطراف الثالثة عن طريق ضمان أن الجمعية الوطنية لديها العقود والقدرة على استخدام أكثر من آلية واحدة. حتى في حال عدم التعاقد الفرعي على الخدمة، فإن تخفيف هذه المشكلات يعود إلى توصية إدارة العقد أعلاه.

- يجب وضع خطط تدريب وتواصل للمستفيدين وتنفيذها.

- يجب إدراج المشكلات المتعلقة بسلوك المستفيدين عند العمل مع آليات التسليم الجديدة، وخاصة المتعلقة بأرقام التعريف الشخصية PIN، في تقييم مخاطر البرنامج والتخطيط للتخفيف منها.

المراقبة

في حين أن بعض التحديات المذكورة هنا ليست حصرية لبطاقات الصراف الآلي ويمكن تطبيقها على آليات التسليم الأخرى، فجميعها مرتبطة بالبرامج النقدية التي تستخدم بطاقات الصراف الآلي للتسليم. تتعلق هذه التحديات بالمراقبة البرنامجية، وكذلك بالمراقبة المالية لكل من حركة الأموال وتحليل بيانات المعاملات الواردة.

التحديات

- هناك عامل مهم في اكتشاف مشكلات أجهزة الصراف الآلي، والتي يتم تحديدها عبر مجموعات البيانات المقدمة من قبل مزود الخدمة، وهو فهم مكان حدوث المشكلة. في لبنان، يقوم بعض المصارف بتسجيل جميع نقاط الصراف الآلي تحت موقع المقر الرئيسي للمصرف مما يجعل من الصعب للغاية تحديد موقع أجهزة الصراف الآلي التي تعاني من مشكلات متكررة.

- تكون كمية ونوعية البيانات التي يتلقاها الصليب الأحمر اللبناني من المزود المتعاقد معه غير كافية للمراقبة المالية المناسبة، على سبيل المثال: عدم القدرة على تلقي البيانات المتعلقة بالعمليات الملغاة وأسباب تلك الإخفاقات.

- إن عدم الدقة في البيانات من مزود الخدمة، بما في ذلك المعاملات المكررة في التقارير الأسبوعية، يخلق تحديات كبيرة في التصليح اليدوي.

- يفتقر الصليب الأحمر اللبناني إلى الأدوات المناسبة لتحليل البيانات الواردة من مزود الخدمة. يتعلق ذلك بالنقاط المذكورة أعلاه، والتي يتلقاها الصليب الأحمر اللبناني كمجموعات بيانات كبيرة ومعقدة وغير كاملة وأحيانا غير دقيقة تتطلب نظاما شاملا للتحليل.

- تفرض جودة وكمية البيانات التي يتم تلقيها من مصادر مختلفة (مثل فرع الصليب الأحمر اللبناني ، أو الفريق المالي في الصليب الأحمر اللبناني، أو مزود الخدمة، إلخ) تحديا على تسوية معلومات البرنامج.

التأثير

يؤدي التأثير الأساسي للتحديات المحيطة بمراقبة الطرف الثالث من مقدمي الخدمات إلى عدم قدرة الصليب الأحمر اللبناني على معالجة المشكلات التي يواجهها المستفيدون في الحصول على النقد. يمكن أن يؤثر ذلك على السمعة الخارجية للصليب الأحمر اللبناني.

بالإضافة إلى ذلك، فهو يحد من قدرتهم على متابعة العمليات الملغاة والأموال غير المنفقة، خاصة عندما يتلقون طلبات تقنية عبر الخط الساخن حول سبب عدم قدرة الأشخاص على الوصول إلى أموالهم.

الحلول

يتعين على الصليب الأحمر اللبناني، عند الإمكان، إبلاغ مزود الخدمة المالية عن هذه التحديات وتصحيح مجموعات البيانات بما في ذلك محاولة الحد من تكرار الإبلاغ عن المعاملات المكررة.

ثانيا ، تطوير الأدوات المستخدمة في المراقبة المالية والاستمرار في مراجعتها لديه دور مساعد. بالنسبة إلى الصليب الأحمر اللبناني، فقد تحسنت هذه البيانات بشكل ثابت وسيواصل القيام بذلك مع تحسين البيانات الواردة من مزود الخدمة المالية.

التوصيات

هناك حاجة إلى تطوير مجموعة عالمية من نماذج المراقبة المالية والتسوية الأساسية التي يمكن تكييفها بسهولة مع السياقات المختلفة. لن تكون هذه بمثابة أداة للجمعية الوطنية فحسب، ولكنها أيضا وسيلة لتوجيه الموظفين ليصبحوا قادرين على طلب المعلومات الصحيحة من مزود الخدمة.

يجب تقديم هذا التوجيه بما يتماشى مع التوصيات المذكورة أعلاه بشأن إدارة العقود، حيث أنه من الضروري أن يتم التفاوض على متطلبات المعلومات هذه في العقود حتى يمكن مساءلة الأطراف الثالثة

عن البيانات التي يقدمونها. سيسهم ذلك في ضمان جودة البرنامج، وكذلك في مراقبة البرنامج بدقة والإبلاغ.

الخاتمة

يمكن أن يكون العمل مع مزود خدمة طرف ثالث لتقديم المساعدة النقدية طريقة فعالة وشفافة للعمل إذا تمت إدارتها بشكل صحيح وإذا تم تزويد الجمعيات الوطنية بالدعم المطلوب لإقامة تلك العلاقات والأنظمة المرتبطة بها.

يجب الإنتباه الى الاعتبارات الرئيسية عند إعداد أدوات المراقبة المالية والتي يجب أن تكون بسيطة بما يكفي لكي تتمكن الجمعية الوطنية من تحديثها وصيانتها عند الحاجة ويجب أن تشكل جزءا من الإدارة الشاملة للبيانات في البرنامج النقدي.

ستضمن مجموعة واضحة من الأدوار والمسؤوليات التي تتضمن وظائف لوجستية وتمويلية الاستخدام الأكثر كفاءة للطرف الثالث في تقديم المساعدة النقدية.