



شركة أوقاف سليمان بن عبد الميزالراجحي
AWQAF SULAIMAN A. AL RAJHI COMPANY

وقف ويلكوم



دراسة تحليلية لثلاثة من أبرز الأوقاف في المملكة المتحدة

أكتوبر ٢٠١٦م



المحتويات

١١	وقف (ويلكوم) - نبذة عن الشركة
١١	تاريخ الشركة:
١١	(هنري ويلكوم) (١٨٥٣م - ١٩٣٦م):
١٧	المؤسسة الخيرية
١٧	تأسيس وقف (ويلكوم):
١٨	نبذة عن الشخصيات الرئيسة في الفترة الأولى:
٢١	الفترة الأولى للوقف:
٢١	الهيكل الأولي للمؤسسة:
٢٢	التطور اللاحق للوقف:
٢٣	تغييرات في هيكل المؤسسة:
٢٥	الأحداث الرئيسة:
٣٠	ملخص التحليل الاستراتيجي:
٣٢	وقف (ويلكوم) - العمل الخيري
٣٢	الصندوق الخيري:
٣٢	هيكل إدارة الصندوق:
٣٤	الأقسام:
٣٨	نبذة عامة عن الاهتمامات الخيرية:
٤٣	سياسات حوكمة المؤسسة:
٤٣	هيكلية الحوكمة:
٤٥	سياسات الحوكمة:
٤٦	الرقابة الداخلية:
٤٩	حوكمة المنح:
٥٠	سياسات الحوكمة لتوزيع التمويل:
٥٢	معيان المنحة وإجراءات طلبات المنح:
٥٣	التحليل المالي:
٥٥	الملاحظات المالية:

٦٥	الموظفون والهيكل التنظيمي:
٦٥	الأعضاء الرئيسون في المجلس التنفيذي:
٦١	مجلس الإدارة:
٦٥	التعيين في مجلس الإدارة:
٦٨	وقف (ويلكوم) - صندوق الاستثمار
٦٨	مدير الصندوق:
٦٨	مجلس الإدارة:
٦٩	لجنة الاستثمار:
٦٩	أعضاء لجنة الاستثمار:
٧٢	قسم الاستثمار:
٧٣	مسؤوليات رئيس قسم الاستثمار والمسؤوليين التنفيذيين:
٧٤	مسؤوليات فريق إدارة المحافظ:
٧٤	مسؤوليات فريق خدمات الاستثمار:
٧٤	مسؤوليات فريق الأداء وإدارة المخاطر:
٧٥	هيكل صندوق الاستثمار:
٧٦	أنواع الإستراتيجيات:
٧٦	أسهم عامة:
٧٦	صناديق التحوط ذات الأسهم طويلة وقصيرة الأجل:
٧٦	النقد والسندات:
٧٦	العوائد المطلقة والشراءات:
٧٧	النمو والمشروعات:
٧٨	الممتلكات والبنية التحتية:
٧٨	إستراتيجية الطبقات في إدارة رأس المال:
٧٩	نموذج مخاطر الاستثمار:
٧٩	الدخل ورأس المال:
٨٠	فلسفة الاستثمار:
٨٢	معالم المخاطر والعوائد الرئيسة:
٨٤	منهجية الاستثمار:
٨٤	مراحل اتخاذ قرار الاستثمار:

٨٥	إدارة ورصد الاستثمارات:
٨٦	إدارة ورصد المخاطر:
٨٧	مخصصات الأصول:
٨٨	مخصصات الأصول وفقاً لنوع الاستثمار:
٨٩	المخصصات في الأسهم العامة:
٩١	المخصصات في الأسهم الخاصة:
٩٢	المخصصات في صناديق التحوط:
٩٣	مخصصات الأصول وفقاً للموقع الجغرافي:
٩٥	القيمة الإجمالية لمحفظة الاستثمار:
٩٦	أداء الاستثمار:
٩٦	ملخص الأداء:
١٠٠	يتبع - ملخص الأداء:
١٠٢	هدف العوائد مقابل العوائد الفعلية مقابل التوزيع الخيري:
١٠٤	الخلاصة:
١٠٤	اللحظات الرئيسية:
١١٠	الدروس المستفادة:
١١٠	تحقيق التوازن بين الانضباط المؤسسي والاستجابة المؤسسية:
١١١	تحقيق التوازن بين احتياجات التمويل على المدى القصير واحتياجات التمويل على المدى الطويل:
١١١	تحقيق التوازن بين التركيز الجزئي والوسطي والكلي:
١١٢	الشراكات:
١١٢	القياس:
١١٣	الاستنتاج:
١١٤	مصادر الدراسة:

أصل هذه المادة دراسة أعدتها إحدى الجهات الاستشارية الأجنبية بطلب من شركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي القابضة، وكان أصلها معداً باللغة الإنجليزية.

الآراء الواردة في هذه الدراسة لا يمكن اعتبارها آراءً لشركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي القابضة.

لا تضمن شركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي القابضة سلامة توجهات الجهات موضوع الدراسة ولا توافق ذلك مع قيمها أو مبادئها. يقتصر غرض إعداد هذه الدراسة ونشرها على الاستفادة من تجارب الجهات الوقفية والمقايضة معها، دون أدنى مسؤولية على الشركة.

وقف (ويلكوم) - نبذة عن الشركة

تاريخ الشركة:

(هنري ويلكوم) (١٨٥٣م - ١٩٣٦م):

وُلد (هنري ويلكوم) عام ١٨٥٣م في منطقة ريفية تحيط بمدينة (ألموند، ويسكونسن)، في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد كان والده واثنان من أعمامه قساوسة في كنيسة (أدفنتست سكند)، مما أسهم في نشأة (ويلكوم) الصغير نشأة عقدية قوية. كان (ويلكوم) يحمل نسخة من الانجيل معه في معظم الأوقات في مقر المؤسسة في شارع (يوستن)، وقد كان التوجه العقدي له أثرٌ عظيمٌ في حياته لاحقًا.

• الحياة المهنية المبكرة:

تولى أحد أعمامه الآخرين، طبيب البلدة وصاحب متجر للأدوية، توظيف (ويلكوم) لمساعدته في إدارة أعماله. وعندما كان (ويلكوم) في السادسة عشرة من عمره، أدرك قيمة التسويق والترويج حين أعلن عن «حبر (ويلكوم) السحري» الذي باعه على أنه حبر سري يتحول إلى لون أسود عند تقريبه من النار، وفي حقيقة الأمر، لم يكن هذا الحبر سوى عصارة ليمون. وفي فترة لاحقة من حياته، عبر (ويلكوم) عن هذه القيمة قائلاً: «أرى أن مصلحة عديد من المؤسسات وجميع الأطراف المعنية تتمثل في زيادة وسائلها الدعائية والإعلانية ووسائل الترويج الأخرى؛ باستمرار؛ لما سينعكس عليها من نمو في حجم الإنتاج والأرباح». وقد كان هذا المفهوم الراسخ عن قوة الترويج الدعائي هو الإطار الذي شكل جميع مساعي (ويلكوم) التجارية اللاحقة. التحق (ويلكوم) بكلية الصيدلة في جامعة (فيلاديلفيا)، وعمل بعد التخرج مندوباً لمبيعات الأدوية.

• الفرص في المملكة المتحدة:

كان في المملكة المتحدة آنذاك عدد قليل من شركات تصنيع الأدوية وعدد قليل جداً من الأدوية المنتجة على نطاق واسع، وكان الصيادلة يتبعون الطريقة التقليدية لتصنيع الأدوية، وهي الأقل دقة وتستغرق وقتاً طويلاً.

وقد كانت المملكة المتحدة سوقاً جديداً، وأدرك (بوروز) ذلك، وهو صديق مقرب لـ(ويلكوم) منذ الكلية وزميل عمل، حيث كان يعمل في استيراد وتسويق الأدوية في (لندن) منذ عام ١٨٧٨م، فأدرك أنه قد يستطيع تحقيق ثروة عن طريق استيراد أقراص مضغوطة من الولايات المتحدة وتسويقها في إنجلترا وأوروبا. فكتب إلى (ويلكوم) يدعوهم إلى الانضمام إلى مشروعه، فوصل (ويلكوم) إلى (لندن) في مايو عام ١٨٨٠م.

• إطلاق أعمال (ويلكوم) التجارية:

بحلول عام ١٨٨٢م، أقيمت شركة (بوروز ويلكوم) وشركاه، وباشرت الشركة أعمالها في صناعة الأدوية. وحققت الأدوية المضغوطة التي تصنعها الشركة نجاحاً فورياً في المملكة المتحدة، وسرعان ما احتاجت الشركة إلى مصنع أكبر. وفي عام ١٨٨٤م، سجلت شركة (بوروز ويلكوم) وشركاه العلامة التجارية (تابلويد)، وهي كلمة صاغها (ويلكوم) بدمج كلمتي (تابلت) و(ألقالويد) لتدل على الأقراص التي تصنعها شركته. وفي عام ١٨٨٨م، قام (ويلكوم) بتشكيل فريق من المهندسين لتصميم آلات هندسية أفضل من الآلات الموجودة حالياً بعد ما ناله الإحباط من قصور هذه الآلات وبطئها وعدم قدرتها على الوفاء بمتطلبات الإنتاج. وآل بهم الأمر إلى صناعة آلة تستطيع معالجة (٦٠٠) قرص مضغوط في الدقيقة، مع معالجة كل قرص بمعيار دقيق غير مسبوق. وأعطى هذا شركة (بوروز ويلكوم) وشركاه الريادة أمام منافسيها وعزز هيمنتها في السوق.

• البحث والابتكار والنمو:

في أوائل الثمانينات، أنشأ (ويلكوم) مختبرات أبحاث فسيولوجية لإنتاج الأمصال المضادة للسموم للتحصين ضد الدفتريا، أكبر جرثومة قاتلة في ذلك الوقت. وباع (ويلكوم) هذا المضاد بأرخص الأسعار (أقل من سعر التكلفة)، ثم زاد لاحقاً حجم الإنتاج، إلى أن تمكنت الشركة من تحقيق الأرباح. وفي العام التالي، وسع (ويلكوم) أنشطته البحثية لتشمل التجارب الكيميائية، فأنشأ مختبرات الأبحاث الكيميائية.

إن التزام (ويلكوم) بتطبيق خطة أعمال علمية واسعة معتمدة على تقدم المعرفة، إضافة إلى عدم إصراره على توجيه جهود طاقم الباحثين لديه إلى تحقيق النجاح التجاري البحث، كانا من الأمور الجوهرية التي أسهمت في نجاح مختبراته البحثية.

منح (ويلكوم) الباحثين منذ البداية حرية السعي وراء اهتماماتهم البحثية ونشر النتائج في نشرات أكاديمية دورية مثل «مجلة المجتمع الكيميائي»، فأدت حرية النشر -دون إشراف الشركة، أو الخوف من خسارة قيمة معرفية للشركات المنافسة- دوراً مهماً في تمكين (ويلكوم) من استقطاب بعض من أبرع الأكاديميين في العالم للعمل لديه. وقد أثر هذا التوجه الأكاديمي تأثيراً بالغاً في نهج وقف (ويلكوم) المستقبلي لتقديم المنح كما هو محدد في وصية (ويلكوم).

• (ويلكوم) يتولى زمام الأعمال بصورة كاملة:

في عام ١٨٩٥م، توفي (سايلاس بوروز) شريك (ويلكوم) إثر إصابته بالتهاب رئوي، فتولى (ويلكوم) زمام الشركة بصورة كاملة مكنّته من تشكيل الشركة وفقاً لرغبته الشخصية. ومن ثم كانت العشرون سنة اللاحقة حتى اندلاع الحرب العالمية الأولى، فترة توسع كبيرة في عهد شركة الأدوية. وافتتح أول فرع خارج البلاد في (سيدني) عام ١٨٩٨م. وبحلول عام ١٩١٢م افتتحت سبعة فروع أخرى في: (نيويورك، ومونتريال، وبوينس آيرس، وكيب تاون، وميلان، وشنغهاي، وبومباي).

وسرعان ما أصبح (ويلكوم) شخصية بارزة في مجال الصناعات الدوائية البريطانية، بعد النجاح الهائل الذي حققته أعمال الشركة في تصنيع الأدوية والأبحاث الرائدة التي أخرجتها مختبرات إنجلترا وأفريقيا. غير أنه في ظل عدم وجود شخص مؤهل يتسلم من (ويلكوم) زمام امبراطوريته (حيث خاض تجربة طلاق مريرة مع زوجته، وكان ابنه الوحيد أكثر اهتمامًا بمجال الزراعة عن الصيدلة)، وانطلاقًا من المبدأ العقدي القوي للغاية الذي نشأ عليه في فترة شبابه، قرر (ويلكوم) أن يكرّس سنواته الأخيرة لتعزيز وضع مؤسساته العديدة، والقيام بالترتيبات اللازمة حتى تنتفع البشرية من الأعمال التي قام بها في حياته.

• مؤسسة (ويلكوم) المحدودة:

في يناير ١٩٢٤م، سجل (ويلكوم) مؤسسة (ويلكوم) المحدودة شركة قابضة خاصة؛ بحيث تكون الجهة التي ستتولى التنسيق والتحكم في كل مصالحه المتنوعة. ثم اندرجت شركة (بوروز ويلكوم) وشركاه تحت اسم مؤسسة (ويلكوم) المحدودة، وأدرجت جميع الفروع الخارجية الرئيسة شركات خاصة منفصلة، تملكها مؤسسة (ويلكوم) المحدودة أيضًا. وعلى غرار ذلك، أصبحت المتاحف والمختبرات أصولاً للشركة القابضة. وظل مقر مؤسسة (ويلكوم) المحدودة كما هو في (سنوهل، هولبورن)، مقر المكاتب الإدارية لـ (بوروز ويلكوم) وشركاه سابقاً. وبقي (ويلكوم) المساهم ومدير الإدارة الوحيد للمؤسسة، واستخدم توزيعات الأرباح لصالح اهتماماته غير التجارية الخاصة بشراء وترويج مجموعته الواسعة من التحف الطبية والثقافية.

• معهد (ويلكوم) للأبحاث:

على الرغم من قيام (ويلكوم) بتجميع كل مشروعاته تحت جهة إدارية واحدة، إلا أن المختبرات، والمتاحف، والمكتبة، ومصنع الإنتاج لا تزال فعليًا متناثرة في (لندن، وكنهام ودارتفورد). لذا بدأ (ويلكوم) في أواسط العشرينات بالبحث عن مبنى مناسب ليجمع فيه أنشطته العديدة تحت سقف واحد. وفي عام ١٩٣٠م، اشترى (ويلكوم) موقعاً في طريق (يوسطن)، في (لندن)، ووضع حجر الأساس

لمعهد أبحاث (ويلكوم) عام ١٩٣١م (أعيدت تسميته بمبنى (ويلكوم) عام ١٩٥٥م). واكتمل البناء عام ١٩٣٢م، ومن ثم انتقل إليها مكتب البحث العلمي الاستوائي، ومتحف العلوم الطبية، ومتحف التاريخ الطبي، ومختبرات الأبحاث الكيميائية.

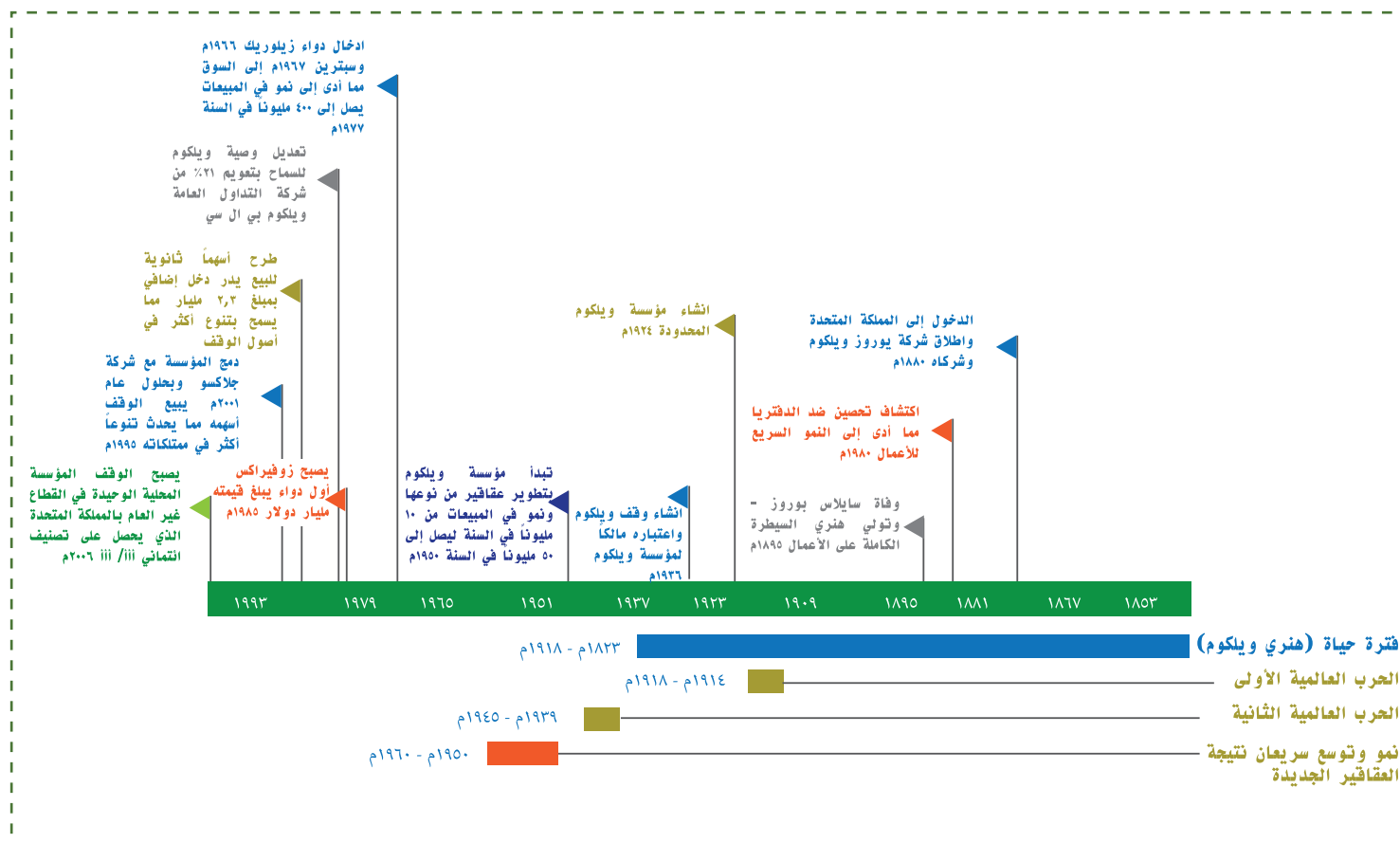
وفي أثناء الحرب العالمية الثانية دمرت القذائف مقر مؤسسة (ويلكوم) المحدودة في (سنوهل)، ثم أُعيد بناؤها داخل معهد أبحاث (ويلكوم)؛ حيث وُضعت في الموقع المخصص لعرض أغراض متحف (ويلكوم)، وعادت مختبرات الأبحاث الكيميائية أدراجها إلى (بكنهام، كنت).

وقد وهب (ويلكوم) في وصية التي وقعها في ٢٩ فبراير عام ١٩٣٢م، كامل رأس مال شركته، مؤسسة (ويلكوم) المحدودة، إلى وقف (ويلكوم)؛ حيث يتولى مجلس الأمناء المُعين مسؤولية إنفاق الدخل وفقًا لرغبات (ويلكوم). وفي وقت لاحق من ذلك العام، اختير (ويلكوم) لنيل زمالة الجمعية الملكية، ومنحه الملك (جورج الخامس) لقب (فارس).

وبعد أربع سنوات، في ٢٥ يوليو عام ١٩٣٦م، توفي (هنري ويلكوم) في مستشفى (لندن) بعد أن بلغ من العمر (٨٢) عامًا.

وقد أثمر التزام (ويلكوم) الصارم نحو تحسين صحة الإنسان من خلال البحث، وحبّه للفنون، وعلم الشفاء عن إنشاء وقف (ويلكوم).

ويوضح الشكل (١) تطور الأعمال في أثناء فترة حياة (هنري ويلكوم) واللحظات الرئيسية الفاصلة ذات الصلة بوقف (ويلكوم).



شكل (١): تطور الأعمال واللحظات الرئيسية الفاصلة

المؤسسة الخيرية تأسيس وقف (ويلكوم):

«في ظل الإمكانيات التطورية الهائلة في علم الكيمياء، وعلم الجراثيم، وعلم الصيدلة، والعلوم الطبية المساعدة... يُتوقع أن تتسع المجالات المفتوحة أمام الشركات المنتجة إلى قرون قادمة» (وصية السير هنري ويلكوم).

«يحمل الوقف مهمة كبيرة على عاتقه، وسيزيد حجمها في الجيل القادم عما هو الحال في هذا الجيل. وسيقع على عاتق الأمناء -ولاسيما أولئك الذين يمثلون الطب والعلوم المساعدة- مسؤولية كبيرة في اختيار الاستثمار المستحق للمبالغ المتوافرة... إن قبول الوقف يعد واجباً عاماً، ليس واجباً نحو الماضي فحسب، من حيث تنفيذ الرؤى الخيرية لرغبات الموصي، بل واجباً أيضاً نحو المستقبل، من حيث العمل مع إمكانيات متعددة لم تخطر على البال من قبل، وقد تكون بدأت بسبب هذا الإرث» (افتتاحية المجلة الطبية البريطانية، عام ١٩٣٦م).

أنشئ وقف (ويلكوم) وفقاً لتوجيهات وصية السير (هنري ويلكوم) عام ١٩٣٦م؛ حيث نص (ويلكوم) في وصيته على رغبته في وقف كامل رأس مال مؤسسة (ويلكوم) المحدودة عند وفاته، على أن يكون الوقف تحت وصاية خمسة أمناء معينين.

وجميع الأمناء الذين ذكرهم (ويلكوم) في وصيته كانوا معارف عمل أو معارف شخصية. كما اختار لتشكيل المجلس التأسيسي للأمناء تحديداً أخصائيين قانونيين، ومحاسباً، وطبيبين متخصصين. وفي وصيته أيضاً حدد (ويلكوم) أنه يجب تخصيص العوائد من رأس مال الشركة لغرضين رئيسيين: تقدم الأبحاث العلمية والطبية التي تحسن الرفاهية البشرية، وتأسيس التوسع البحثي في تاريخ الطب والمحافظة عليه.

وحيث إن (ويلكوم) كان دقيقاً في عرض رؤيته، فقد تمكن الأمناء من البدء بهيكلية سياسة تقديم المنح بطرق تضمن تحقيق مصالحه واهتماماته في المستقبل.

نبذة عن الشخصيات الرئيسة في الفترة الأولى:

جورج هدسون ليال إم بي إي (١٨٧١م - ١٩٣٨م):

- رئيس مجلس الإدارة المؤسس (١٩٣٦م-١٩٣٨م)

كان (ليال) يعمل في الصرافة التجارية وفي المحاماة. وفي عام ١٩٣٠م، أصبح (ليال) شريكاً في شركة (ماركبي، ستيفارت أند واديسون)، المستشار القانوني لشركة (ويلكوم). وكان أول أمين يُذكر اسمه في وصية (ويلكوم)، ومن ثم باشر منصبه في رئاسة مجلس الأمناء فور تأسيس المجلس. وأخذ على عاتقه كثيراً من المهام الإدارية المحددة في الوصية، ولكنه أُصيب بمرض خطير وتوفي عام ١٩٣٨م.

د. هنري دايل أو إم، جي بي إي، كاي تي، إف آر إس، إم آي، إم دي، إف آر سي بي (١٨٧٥م - ١٩٦٨م):

- أمين مؤسس (١٩٣٦م) والرئيس الثاني لمجلس الأمناء (١٩٣٨م-١٩٦٠م)

درس (د.دايل) علم الفسيولوجيا في جامعة (كامبريدج) وجامعة (كلية لندن). وكان يشغل منصباً بحثياً في مختبرات أبحاث (ويلكوم) الفسيولوجية مدة عشر سنوات؛ حيث بدأ بوصفه اختصاصياً في علم الأدوية ثم مدير إدارة. وحصل على جائزة (نوبل) بالمشاركة في الفسيولوجيا عام ١٩٣٦م. وقد كان حريصاً على الإسراع في جني ثمار الفوائد العلاجية من الاكتشافات العلمية، ومن ثم كان ذلك دافعاً رئيساً وقوياً إلى سعيه في مبادرة وضع معايير دولية للهرمونات والفيتامينات. كان (د.دايل) أحد الأمناء من «العلماء» المذكورة أسماؤهم في وصية (ويلكوم). وفي عام ١٩٣٨م، خلف (د.دايل) (جورج هدسون ليال) في رئاسة مجلس الأمناء. وبقي (د.دايل) رئيس المجلس حتى عام ١٩٦٠م، ثم مستشاراً علمياً حتى ١٩٦٨م. وكان مسؤولاً إلى حد كبير عن تأسيس سياسة الوقف في تقديم المنح.

كلود بولوك (١٨٨٠م - ١٩٦٩م):

- أمين مؤسس (١٩٣٦م - ١٩٦١م)

كان السيد (بولوك) محامياً وشريكاً لـ (ليال) في شركة (ماركبي، ستيوارت أند واديسون)، المستشار القانوني لوقف (ويلكوم). وجنباً إلى جنب مع (ليال)، كان (بولوك) من بين الأمناء الخمسة المؤسسين الذين ذكرت أسماؤهم في وصية (ويلكوم) لشغل صفة المتخصص القانوني. وقد قام (بولوك) بمساعدة (ويلكوم) في كتابة وصيته، وإلحاق مذكرة توضيحية بها، ومن ثم كان وضع (بولوك) مثالاً ليدرك أهداف (ويلكوم) وتنفيذ مقاصده وغاياته.

د. توماس إليوت سي بي إي، دي إس أو، إف آر اس، إم آي، إم دي، إف آر سي بي (١٨٧٧م - ١٩٦١م):

- أمين مؤسس (١٩٣٦م - ١٩٥٥م)

درس (د. إليوت) علم الفسيولوجيا في جامعة (كامبريدج). وعُيِّن في مجلس الأمناء بوصفه عضواً من العضوين ذوي الخبرة الخاصة في أبحاث الطب والعلوم الطبية المساعدة. وجنباً إلى جنب مع (دايل)، أخذ (إليوت) على عاتقه كثيراً من الأعمال الإدارية الخاصة بتدشين برنامج الوقف للأبحاث الطبية. وتولى أيضاً مهمة أرشفة أبحاث (ويلكوم) وتصنيفها.

مارتن برايس إف سي آي (١٨٨٤م - ١٩٧٢م):

- أمين مؤسس (١٩٣٦م - ١٩٦٥م)

كان السيد (برايس) شريكاً رئيساً في (فايني، برايس أند جوديير)، مكتب المحاسبة الذي استعان به (ويلكوم). ووفقاً لما جاء في وصية (ويلكوم)، عُيِّن ضمن الأمناء لتولي مسؤولية الشؤون المالية. تولى (برايس) العديد من أعمال التثمين والمفاوضات على الوصية، وكان من أقدم الأمناء المؤسسين الذين عملوا في خدمة الوقف.

د. بيتر ويليامز سي بي إي، إف آر سي بي (١٩٢٥م -):

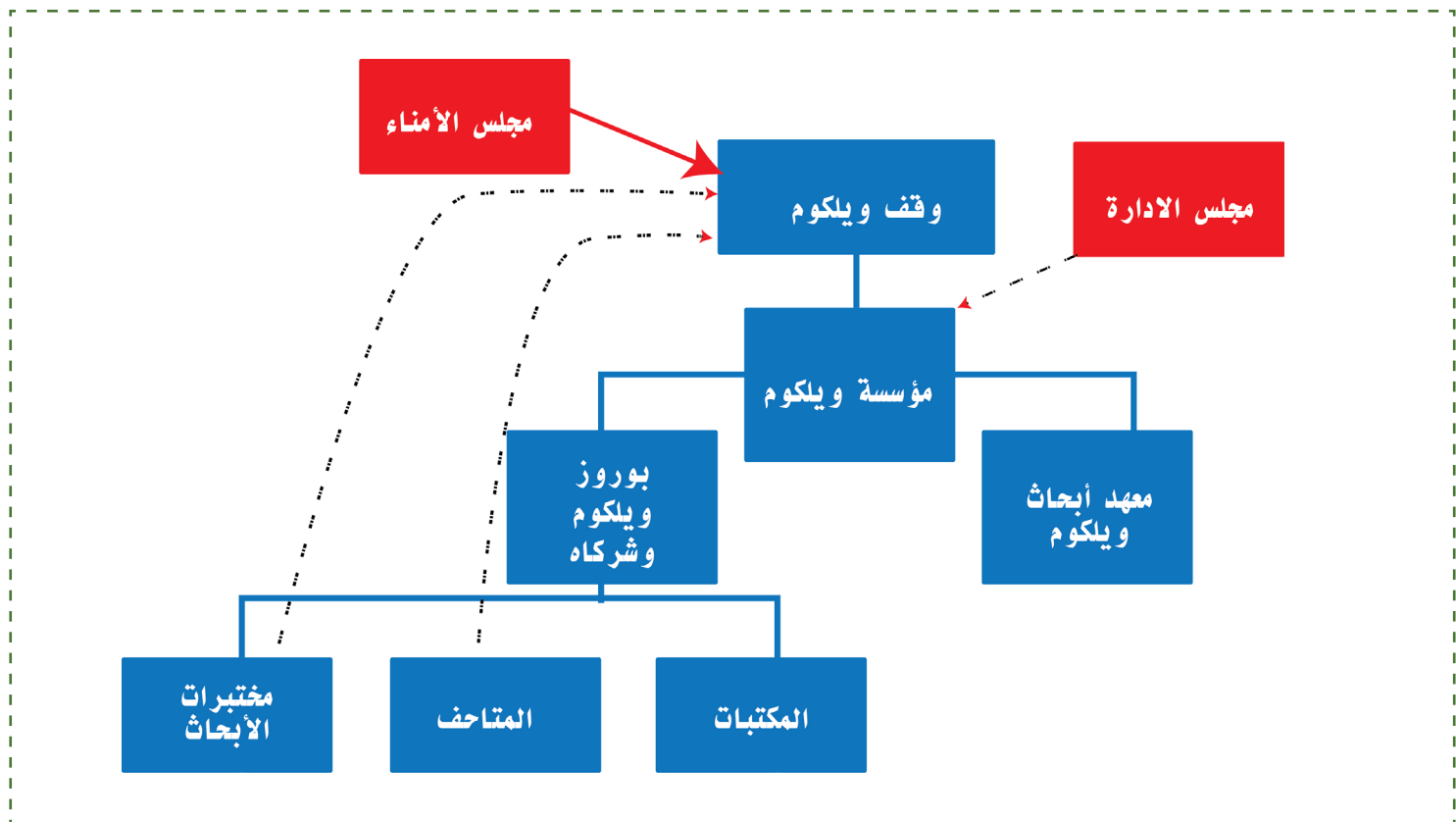
- سكرتير (١٩٦٥م-١٩٦٩م) وأول مدير (١٩٦٩م-١٩٩١م)

عمل (د.ويليام) في مجال البحث في الطب الاستوائي في مجلس الأبحاث الطبية. والتحق بوقف (ويلكوم) عام ١٩٦٠م، وأصبح سكرتيراً للأمناء عام ١٩٦٥م. وفي عام ١٩٦٩م، أصبح أول مدير للوقف. وقد باشر عمله بطاقم من أربعة موظفين، وزاد العدد إلى أن بلغ (١٨٠) موظفًا عند تقاعده في عام ١٩٩١م. وأثناء عمله مديرًا، كان يدعو إلى أن يتولى إدارة تمويل العلوم مجموعة من الموظفين ذوي خبرة في العلوم السريرية والمخبرية، حيث إنهم يستطيعون مخاطبة مجتمع الأبحاث باللغة التي يفهمونها. وكان مهتمًا غاية الاهتمام بتاريخ الطب، وقد أسس نادي (هيق)، وهو مؤسسة بحثية تضم مديري إدارة صناديق الوقف الأوروبية الكبرى.

الفترة الأولى للوقف:

عقب وفاة (ويلكوم)، اضطر الأمناء إلى معالجة عدة أمور مؤسسية ملحة؛ حيث كان (ويلكوم) هو الشخص المتحكم دوماً في مقاليد أمور مؤسسة (ويلكوم)، فاضطر مجلس الأمناء إلى تعيين مجلس إدارة لمتابعة المصالح التجارية القائمة.

الهيكلية الأولى للمؤسسة:



شكل (٢): التكوين والهيكلية المبدئية لوقف (ويلكوم)

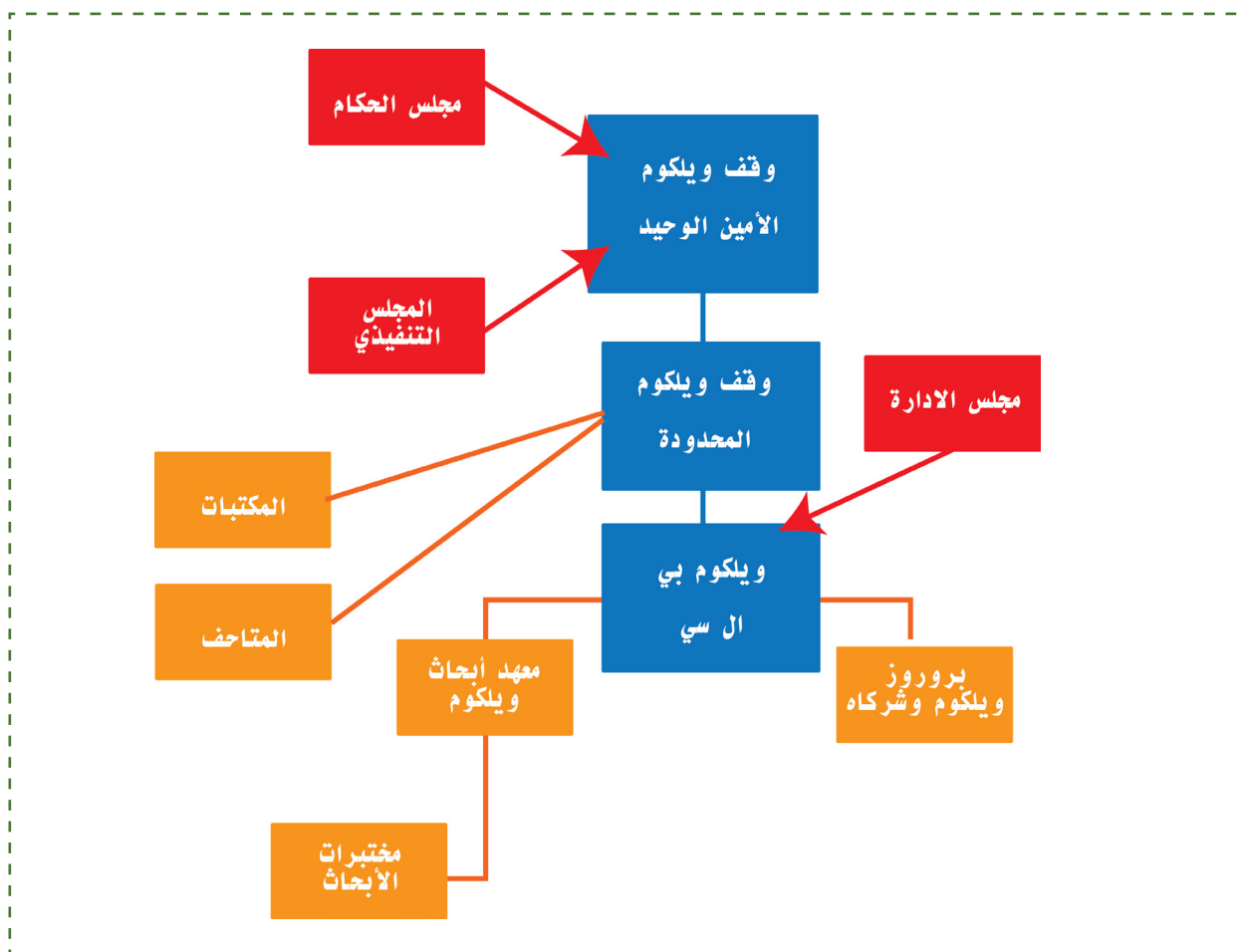
كان على الأمناء أيضًا اتخاذ قرار حيال مجموعات (ويلكوم) من القطع الأثرية الطبية، التي لم تكن قد فُرِغت محتوياتها بعد في المخزن وقت وفاته. وتفاقم هذا الارتباك بسبب أن متاحف ومجموعات (ويلكوم) كانت رسميًا من أصول المؤسسة.

ولتيسير الأمور، قرر الأمناء تنصيب أنفسهم ملاكًا قانونيين لمتحف التاريخ الطبي والمكتبة الطبية، في حين ظلت مختبرات الأبحاث أصولاً لمؤسسة (ويلكوم) كما هو مبين في الشكل (٢).

التطور اللاحق للوقف:

لقد كان لتعقيد شؤون وقف (ويلكوم) ومؤسساته المتنوعة - مع الحاجة الملحة إلى دفع الضرائب العقارية الضخمة عند وفاة (ويلكوم) - دور في إبقاء دخل الوقف منخفضًا نسبيًا في سنواته العشرين الأولى. ونتيجة لذلك، بلغ إجمالي الإنفاق الخيري للفترة بأكملها (١.٢) مليون جنيه إسترليني، ولكن منذ عام ١٩٦٦م إلى ١٩٨٦م، نمت مؤسسة (ويلكوم) من كونها شركة أدوية بمبيعات تُقدر بـ (٣٢) مليون جنيه إسترليني إلى شركة تقدر مبيعاتها بما يزيد على (٥٠٠) مليون جنيه إسترليني؛ حيث أتاحت هذه القفزة العالية في المبيعات والأرباح زيادة تمويل الأبحاث العلمية بشكل كبير. وأيضًا، وفي الفترة نفسها الزمنية، تطورت الهيكلة الإدارية التي تدير منهجيات وأساليب التمويل بصورة أكبر.

تغييرات في هيكله المؤسسة:



شكل (٣): إعادة هيكلة وقف (ويلكوم)

ظل وقف (ويلكوم)، حتى أوائل الثمانينيات، المساهم الوحيد في مؤسسة (ويلكوم) المحدودة (الشكل: ٢). وبنهاية عام ١٩٨٥م، بلغ مخصص المنح الخاص بوقف (ويلكوم) مبلغ (٢٦.٥) مليون جنيه إسترليني، وتمنت مؤسسة (ويلكوم) بقيمة مليار جنيه إسترليني. ويرى السير (ديفيد ستيل)، رئيس مجلس أمناء وقف (ويلكوم) منذ عام ١٩٨٢م (الرئيس السابق لشركة بريتش بتروليوم)، أنه يمكن زيادة دخل الوقف بدلاً من

الاعتماد على مصدر واحد للدخل، إذا حول الوقف بعض مصالحه في شركة الأدوية إلى صندوق استثمار يُدار بطريقة جيدة.

في ضوء ذلك، طُرحت مؤسسة (ويلكوم) في سوق الأوراق المالية في فبراير عام ١٩٨٦م بوصفها شركة خاصة محدودة، وتغير اسمها إلى شركة (ويلكوم) بي إل سي (الشكل: ٣)؛ حيث باع الوقف ربع ممتلكاته خلال هذا التعويم بمبلغ يقدر بـ (٢١١) مليون جنيه إسترليني.

وفي عام ١٩٩٢م، ووفقاً لإرشادات رئيس مجلس الإدارة التالي السير (روجر قيبز)، باع الوقف أسهماً إضافية تُقدر بـ (٢٨٨) مليون جنيه إسترليني في شركة (ويلكوم بي إل سي)؛ مما خفض حصص الأسهم الكلية للوقف إلى (٤٠٪). ونتيجة لبيع الأسهم الذي قُدِّر بـ (٢.٣) مليون جنيه إسترليني، ضاعف الوقف دخله وأصبح أكبر جهة تُقدم منحاً خيرية في العالم.

ومن أجل حماية الأمناء -وهم مسؤولون قانونياً عن كل أنواع البيع- أنشئ كيان مؤسسي جديد باسم وقف (ويلكوم) المحدود. وبهذا أصبح وقف (ويلكوم) هو الأمين الوحيد لهذه الشركة الخاصة المحدودة، ومن ثم أصبح الأمناء هم الحكام. ويؤدي الحكام بمساعدة المجلس التنفيذي الدور الذي تقوم به مجالس الإدارة في أي شركة. والحكام -وسوف تستبدل كلمة (حكام) بعبارة (مجلس الإدارة في باقي الوثيقة)- مسؤولون عن متابعة أنشطة وقف (ويلكوم)، بما في ذلك الإنفاق والاستثمار، إلا أنهم أصبحوا غير مسؤولين عن أصول الوقف.

وفي يناير عام ١٩٩٥م، قرر الأمناء بيع معظم المصالح المتبقية في شركة (ويلكوم بي إل سي) إلى (جلاكسو بي إل سي)، وبذلك تم تمكين الاستحواذ. وهذا أدى بدوره إلى زيادة إجمالي أصول وقف (ويلكوم) من (٥.٣) إلى (٦.٨) مليار جنيه إسترليني. واحتفظ وقف (ويلكوم) بحصة صغيرة تُقدر بـ (٤.٧٪) في الشركة الجديدة (جلاكسو ويلكوم بي إل سي).

ثم اندمجت شركتا (جلاكسو ويلكوم) و(سميث كلاين بيتشام) عام ٢٠٠٠م لتنشئ كياناً مشتركاً تحت اسم شركة (جلاكسو سميث كلاين) (GSK)؛ مما ترك وقف (ويلكوم) بحصة تُقدر بأقل من (٣٪) في الشركة الجديدة. وفي عام ٢٠٠٢م، باع الوقف شريحة أكبر من أسهمه بمبلغ (١.٧٩) مليار جنيه إسترليني.

وقد أدى هذا التنوع في الأصول إلى فترة نمو غير مسبقة للوقف بين عام ١٩٨٨م و١ أكتوبر عام ٢٠٠٠م؛ حيث نمت قاعدة الأصول من (٣.٤) مليار جنيه إسترليني إلى ما يقرب (١٥) مليار جنيه إسترليني. وزاد الإنفاق السنوي على الأبحاث من متوسط (٢٨) مليون جنيه إسترليني في فترة الثمانينيات إلى (٦٥٠) مليون جنيه إسترليني عام ٢٠٠٧م.

الأحداث الرئيسية:

الفترة الزمنية	الأحداث الرئيسية	نفقات العمل الخيري
١٩٣٦م - ١٩٤٦م	الموجز: كان الأمناء المؤسسون منشغلين في محاولة تسوية شؤون (ويلكوم) والضرائب العقارية المطلوبة قانونًا. كانت مؤسسة (ويلكوم) تحقق الأرباح، ولكنها لم تكن بالقدر الكافي لتقديم تمويل ذي قيمة للأعمال الخيرية. العمل الخيري الوحيد الذي تم في هذه الفترة كان تقديم منحة علمية قبل الحرب لصالح مشروع الملاريا في اليونان. - تأسيس الوقف عام ١٩٣٦م وفقًا لما جاء في وصية السير (هنري ويلكوم). - تملك وقف (ويلكوم) حصة رأس المال الكامل لمؤسسة (ويلكوم) المحدودة. - محاسبة خمسة أمناء على استخدام أرباح الشركة لدعم أبحاث "لصالح البشرية". - بدء عمل الأمناء في الوقف بمبلغ (٧٤) ألف جنيه إسترليني دون طاقم عمل أو مكاتب. - تقلد السير (هنري دايل)، الحاصل على جائزة (نوبل)، رئاسة مجلس إدارة الوقف ليصبح أول رئيس مجلس إدارة عام ١٩٣٨م.	(١٢) مليون جنيه إسترليني.
١٩٤٦م - ١٩٥٦م	الموجز: بعد الحرب العالمية الثانية، أسفر انشغال الأمناء بتسوية متعلقات (ويلكوم) عن ترك المؤسسة دون توجه تنفيذي واضح. ثم بدأت المؤسسة في التركيز عن طريق ترتيب المجالات المحددة في وصية (ويلكوم) من حيث الأولوية. واتخذ الأمناء قرارًا بدعم العلماء الموهوبين في الجامعات بدلاً من مجال الصناعة. بدأ الوقف في البحث عن فرص تمويل عالمية؛ حيث أدرك أن المملكة المتحدة ليست المكان الوحيد الذي يحوي على عديد من العلماء المبتكرين. تركز أغلب التمويل على البنية التحتية. - تأسست جهة خيرية شقيقة باسم وقف (ويلكوم بوروز) في الولايات المتحدة الأمريكية. - نشر أول تقرير عام ١٩٥٦م عن أعمال أول (٢٠) عامًا.	

الفترة الزمنية	الأحداث الرئيسية	نفقات العمل الخيري
١٩٥٦م - ١٩٦٦م	الموجز: حدثت بعض التطورات في أثناء هذا العقد. بدأت المؤسسة في تحقيق الأرباح المُجدية مقدمة بذلك تمويلاً أكثر تميزاً للوقف. أثناء هذه الفترة، بدأ الوقف بالحصول على بعض الملكيات المستقلة عن مؤسسة (ويلكوم). وكان ذلك مؤشراً على مواصلة الوقف إجراءات التصفية في الفترة القادمة. • تقاعد السير (هنري دايل) من رئاسة مجلس الإدارة عام ١٩٦٠م (٢٢ عاماً)، وظل مستشاراً حتى ١٩٦٦م. • إعلان الوقف سياسة سد الفجوات بدلاً من التنافس مع تمويل الدولة. • تأسيس القوى الاستثمارية للوقف، وبدء الوقف في الحصول على ملكيات مستقلة عن تلك الموجودة في مؤسسة (ويلكوم).	(٨.٥) مليون جنيه إسترليني
١٩٦٦م - ١٩٧٦م	الموجز: إدراك الوقف أن إدارة تمويل العلوم تستدعي وجود نهج أكثر شبهاً بالنهج التجاري لإدارة الأعمال. إنشاء هيكلية داخلية كبيرة للتعامل مع الزيادة الكبيرة في التمويل المتوافر: إضافة اثنين من الأمناء، وتعيين مدير مع طاقم عمل مكون من أربعة موظفين، وتحديد ستة مجالات رئيسية للتمويل مع لجان استشارية في كل مجال لاتخاذ القرارات التمويلية. صرف تركيز التمويل عن البنية التحتية إلى الدعم المهني للعلماء البارزين، ولاسيما أولئك الذين يعملون في مجالات أهميتها الدولة. تعاون الوقف مع الجهات الخيرية الأخرى في أثناء سعيه إلى إحداث تغيير في سياسة العلوم. وكان ذلك مؤشراً على إدراك الوقف أهمية السياق العلمي وجعله عاملاً يُؤخذ في الحسبان. تحرك الوقف نحو دور استشاري أكثر مع الحكومة عن طريق إبراز مجالات البحث التي تفتقر إلى دعم الحكومة. حصول الأبحاث الدولية على تمويل أكبر. • تعيين الوقف أول مدير له، وهو (بيتر ويليامز).	(٢٦.١) مليون جنيه إسترليني

الفترة الزمنية	الأحداث الرئيسية	نفقات العمل الخيري
١٩٧٦م - ١٩٨٦م	الموجز: ظهور إدراك متزايد بأن الحقيبة الاستثمارية الأكثر تنوعاً سوف تقلل من التقلبات المستمرة في دخل الوقف وتولد ربحاً أعلى. إعلان إنشاء مؤسسة (ويلكوم) رسمياً وبيع (٢٥٪) من أسهم الوقف من أجل إعادة الاستثمار في أماكن أخرى في السوق. بدء الوقف في تمويل الباحثين في جميع مراحل عملهم، مع استمرار التركيز على البيئة الأكاديمية والمجالات التي لا تمويلها الحكومة. ضم الوقف جهوده مع جهود المؤسسات الخيرية الأخرى لمواصلة التركيز على الأسباب الجذرية للمشكلات الاجتماعية الكبرى. نمو التمويل الدولي بشكل ملحوظ. • الميلاد الخمسون في عام ١٩٨٦م. • أصبح الوقف أكبر مصدر خاص لتمويل الأبحاث الطبية في المملكة المتحدة. • قلل الوقف الممتلكات في مؤسسة (ويلكوم) من (١٠٠٪) إلى (٧٥٪)؛ مما أدى إلى تعويم الشركة لتصبح شركة (ويلكوم بي ال سي).	(١٦٩,٦) مليون جنيه إسترليني
١٩٩٦م - ١٩٨٦م	الموجز: واصل الوقف تصفية الممتلكات. إنشاء مؤسسة (ويلكوم) المحدودة للحد من مسؤولية الأمناء فيما يخص البيع المعلق للأسهم. وضع دستور جديد، مستوحى من وصية (ويلكوم)، ليصبح الأمناء حكاماً. تركيز مجلس الإدارة بصورة أكبر على إدارة المؤسسة بالفطنة والتقنيات التجارية. ترسيخ إعادة التركيز المشار إليه في العقد المقبل. دعم الوقف عددًا أكبر من الباحثين خلال حياتهم العملية، وتقديم منح طويلة المدى لعدة سنوات. تأسيس المراكز البحثية الجديدة، وتوجه الوقف نحو التركيز المكثف على السياسة المؤثرة والإسهام في تسلسل الجينوم البشري والذي أتمثلها. • حقق الوقف (٢١١) مليون جنيه إسترليني من بيعه للأسهم. • بيع (٢٨٨) مليون سهم إضافي عام ١٩٩٢م؛ مما أدى إلى تضاعف دخل الوقف ليصبح أكبر مؤسسة خيرية تقدم المنح في العالم. • في عام ١٩٩٥م، بيع ما تبقى من أسهم الوقف الـ (٣٩.٥٪) إلى (جلاكسو بي ال سي)؛ مما مكن من الاستحواذ، وتأسيس شركة (جلاكسو ويلكوم بي ال سي). وقد أدى ذلك بدوره إلى زيادة إجمالي الأصول إلى (٦.٨) مليار جنيه إسترليني. • أصبح لدى الوقف دستور جديد، وأسست شركة وقف (ويلكوم) المحدودة.	(٢٧٥) مليون جنيه إسترليني

الفترة الزمنية	الأحداث الرئيسية	نفقات العمل الخيري
٢٠١٩٩٦-٢٠٢٠٦	الموجز: أصبح للوقف الآن ممتلكات مُدارة ومنوعة؛ مما يساعد على إيراد دخل ثابت لتمويل المنح. بيع الأسهم المتبقية لـ (جلاكسو ويلكوم) إشارة إلى نهاية العلاقة التاريخية بينه وبين شركة الأدوية التي أسهمت في تأسيسه. دخل الوقف في شراكة كبيرة مع الحكومة البريطانية، واستمر في تمويل مراكز الأبحاث، ومن ثم تأسست علاقات طويلة المدى مع الحفاظ عليها. تشير خطة الشركة الخمسية إلى أن الوقف أصبح يُدار الآن بنهج تجاري أكثر، كما هو المطلوب من شركة يتم تداول أسهمها رسمياً وعلانية. • أصبحت ثروة الوقف صناديق من الاستثمارات التي يتم إدارتها. • زيادة الاستثمار في الممتلكات. • بيع معظم أسهم الوقف في (جلاكسو ويلكوم) ليجمع بذلك (١.٧٨) مليار جنيه إسترليني.	(٤٨٤) مليون جنيه إسترليني

الفترة الزمنية	الأحداث الرئيسية	نفقات العمل الخيري
٢٠١٣-٢٠٢٠	الموجز: أصبح للوقف الآن أهداف أكثر وضوحاً وإستراتيجية واضحة المعالم يدعمها هيكل تنظيمي فعال لتنفيذ أعمالها بكفاءة.	(٤٨٤) مليون جنيه إسترليني (٢٠٠٦م)
	استخدام المنح الإستراتيجية لدعم رسالة الوقف. زيادات واضحة في كل من ممتلكات الأسهم العامة والخاصة بين عامي ٢٠٠٨م و ٢٠١١م تتمثل في عوائد بلغت (١٨%) أو (٢.٦) مليار جنيه إسترليني. أصبحت المحفظة متنوعة ومتوازنة المخاطرة حقاً بما في ذلك الأسهم العامة، وممتلكات الأسهم الخاصة، وصناديق رأس المال الاستثماري، وصناديق التحوط، ومصالح الممتلكات السكنية. وهذا يتيح للوقف مواصلة تقديم التزامات طويلة المدى. بدأ الوقف مزيداً من الشراكات المؤسسية مع الحكومة البريطانية، إضافة إلى تكوين علاقات مكثفة مع الجامعات للعمل في مجال الأبحاث والسياسات والقضايا المتعلقة بالنظام. ودليلاً على هذا التحول في التركيز، تم تحويل (٢٨٣.٨) مليون جنيه إسترليني أو (٣٩.٨%) من إجمالي التمويل في عام ٢٠١٣م إلى نحو أربع جامعات ومعاهد بحثية بريطانية.	(٥٢٠) مليون جنيه إسترليني (٢٠٠٧م) (٧٠٢) مليون جنيه إسترليني (٢٠٠٨م)
		(٧٢٠) مليون جنيه إسترليني (٢٠٠٩م)
		(٦٧٨) مليون جنيه إسترليني (٢٠١٠م)
		(٦٤٢) مليون جنيه إسترليني (٢٠١١م)
		(٧٤٦) مليون جنيه إسترليني (٢٠١٢م)
		(٧٢٦) مليون جنيه إسترليني (٢٠١٣م)
	- في عام ٢٠١٢م/٢٠١٣م، بلغت العوائد (٢.٦) مليار جنيه إسترليني أو (١٨%). - فاقت العوائد خلال خمس سنوات منذ ٢٠٠٨م قيمة سبعة مليارات جنيه إسترليني أو (٥٧%). وعلى مدار (١٠) و (٢٠) سنة، بلغ متوسط العوائد (١٠%) عن كل عام.	

ملخص التحليل الاستراتيجي:

أظهرت تحليلاتنا التاريخية لوقف (ويلكوم) بعض الاتجاهات والتحوليات العامة، نلخصها فيما يلي:

السنوات الأخيرة	السنوات الوسطى	السنوات الأولى	
عمل خيري إستراتيجي	عمل خيري غير مركز	أعمال خيرية	التوجه العام
ثلاثة مجالات تركيز خمسة تحديات بحثية	لجان استشارية	هدفان عريضان وفقاً لما حدده (ويلكوم) في الأصل	تركيز المهام
العطايا الإستراتيجية	بناء النوايا الحسنة	المسؤولية المجتمعية	المنهج
- مُكمّلة - طرف داعم	طرف داعم	مُكمّلة	العلاقة مع الحكومة
الجزئي الوسطي الكلي (طرف داعم)	- الجزئي - المستوى الوسطي (السياسة)	المستوى الجزئي (التنظيمي)	تركيز التمويل
- جامعات - جهات خيرية بحثية - جهات حكومية - بريطانية حكومات - أجنبية	- جامعات - جهات خيرية بحثية	لا توجد	شراكات

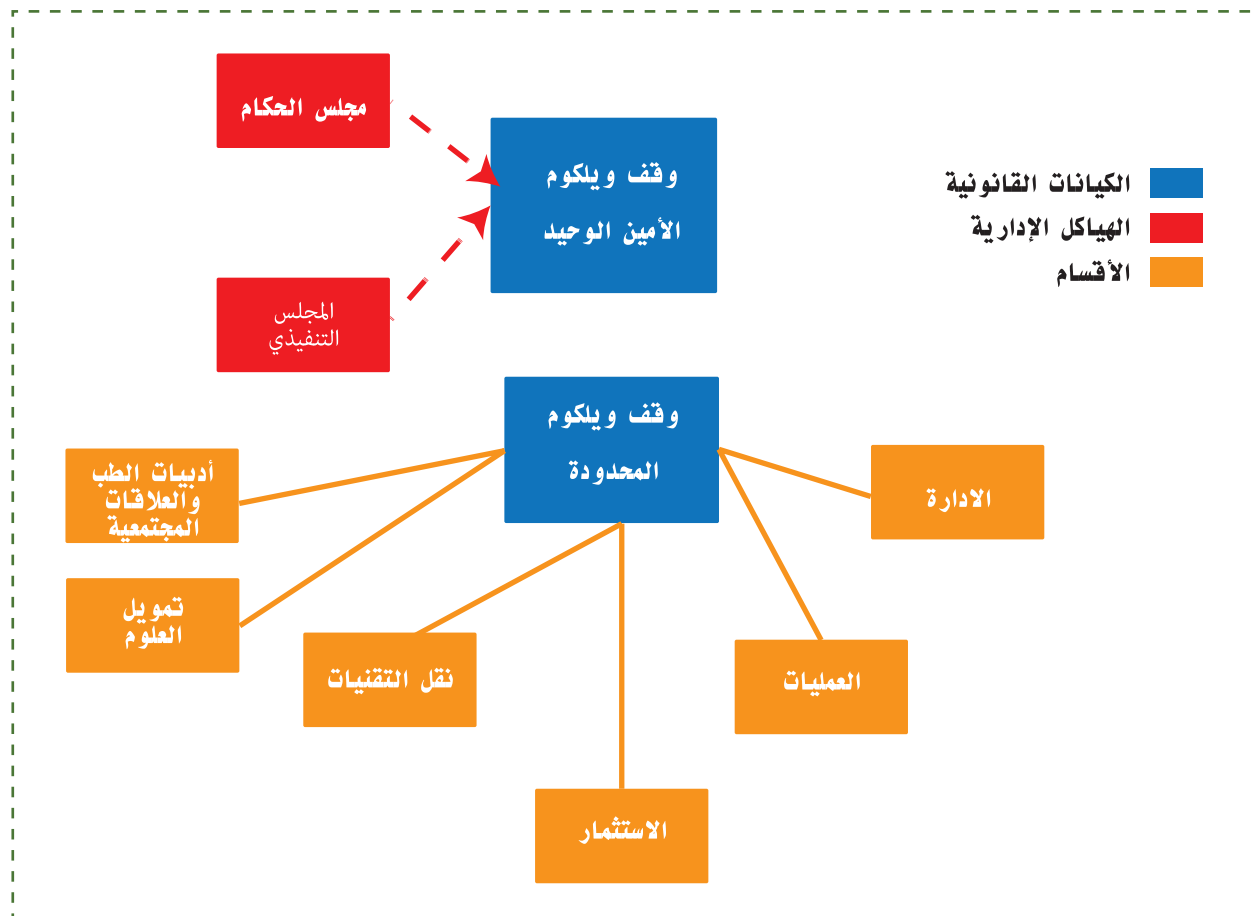
السنوات الأخيرة	السنوات الوسطى	السنوات الأولى	
• تنوع كامل	• تنوع محدود	• مركزة	قاعدة الأصول الأساسية
• دعم البنية التحتية دعم الحياة المهنية	• دعم الحياة المهنية	• البنية التحتية	تركيز التمويل
• فترة طويلة مع تركيز إستراتيجي	• فترة طويلة	• فترة قصيرة	مدة التمويل
• مجلس الإدارة • المجلس التنفيذي	• مجلس الإدارة	• الأمناء	الحكومة

وقف (ويلكوم) - العمل الخيري

الصندوق الخيري:

هيكلية إدارة الصندوق:

يتكون وقف (ويلكوم) من ستة أقسام بما يزيد على (٥٠٠) موظف، كما يوضحه الشكل (٤):



شكل (٤): الهيكلية التنظيمية الحالية لوقف (ويلكوم)

يحكم وقف (ويلكوم) أمين واحد: شركة وقف (ويلكوم) المحدودة، وهي شركة تضامن محدودة مسجلة في إنجلترا (رقم الشركة: ٢٧١١٠٠). والأمين هو الأمين الخيري لوقف (ويلكوم) بموجب القانون الخيري (الشكل: ٤).

وأنشأ وقف (ويلكوم) شركتين خيريتين تتوليان مسؤولية الأنشطة في المبنى الجامعي لـ(جينوم) التابع لوقف (ويلكوم) في جامعة (هينكستون)، بالقرب من (كامبريدج). وهما شركة أبحاث (جينوم) المحدودة (رقم السجل الخيري: ١٠٢١٤٥٧، والمسؤولة عن معهد سانقر التابع لوقف ويلكوم)، وشركة (هينكستون هوول) المحدودة (رقم السجل الخيري: ١٠٤٨٠٦٦، والمسؤولة عن مركز مؤتمرات وقف ويلكوم). يتم التحكم في الشركتين خيريتين كلياً من قبل وقف (ويلكوم).

وأنشأ الوقف أيضاً شركة تداول فرعية يملكها بالكامل، تسمى (ويلكوم ترست تريدينق) المحدودة، بغرض التعامل مع التداول غير الخيري في مركز مؤتمرات وقف (ويلكوم).

الأقسام:

• الإدارة:

تشمل الإدارة مكتب المدير، ووحدة التخطيط والسياسة الإستراتيجية. ويقوم الموظفون في الإدارة بالعمل في شراكة وثيقة مع الموظفين الداخليين والمنظمات الخارجية. وتتولى وحدة التخطيط والسياسة الإستراتيجية مهمة التخطيط الإستراتيجي، وتقديم تحليلات وأبحاث واستشارات تخص سياسة الوقف وتقييماته.

• تمويل العلوم:

يشمل قسم تمويل العلوم خمس مجموعات علمية من الموظفين والأنشطة المبنية على المجالات العلمية. وتُعرف تلك باسم «مسارات التمويل»، ويقصد بها تغطية جميع مجالات العلوم الطبية الحيوية بصورة شاملة، وهي:

- العلوم الخلوية والتنموية والفسولوجية.
- العلوم الجينية والجزئية.
- مجال العدوى والمناعة الحيوية.
- علم الأعصاب والصحة النفسية.
- صحة السكان.

• نقل التقنيات:

يقوم قسم نقل التقنيات في وقف (ويلكوم) بتقديم تمويل ترجمة ودعم نقل التقنيات للوقف وبالنيابة عنه. وقد ساعد في إدخال عديد من المنتجات إلى السوق وإعداد مشروعات بحث وتطوير على المدى الطويل، مثل اكتشاف تطوير العقاقير واللقاحات، التي ستؤتي ثمارها في السنوات المقبلة. وتعد برامج المنح مفتوحة لكل من الشركات والمؤسسات غير الربحية.

• العلوم الإنسانية الطبية والارتباط الطبي:

يهدف قسم العلوم الإنسانية الطبية والارتباط الطبي إلى استكشاف العلوم الطبية في سياقاتها التاريخية، والأخلاقية، والاجتماعية، والثقافية. وتحقيقاً لهذه الغاية، كان لابد من أربعة أنواع من الأنشطة الرئيسية:

- برامج تقديم منح العلوم الإنسانية الطبية والتاريخ الطبي، وأخلاقيات الطب الحيوي والمشاركة العامة.
- الإدارة المباشرة لأنشطة المشاركة العامة التي تشمل مجموعة (ويلكوم)، والتعليم، ودعم الباحثين لمشاركة العامة، ونشر المشروعات والمبادرات الخاصة لمشاركات الجمهور التي تحفز إقامة حوار مستنير وترفع وعي وفهم العلوم الطبية الحيوية وإنجازاتها وتطبيقاتها والآثار المترتبة عليها.
- المصادر المتوافرة من خلال مكتبة (ويلكوم) لتعزيز معرفة كل ما يخص العلوم الطبية الحيوية وتاريخ الطب.
- الإعلام وقنوات التواصل، من خلال التنسيق عن كثب مع الموظفين داخل الوقف والمنظمات الخارجية التي تتواصل مع وقف (ويلكوم).

• العمليات:

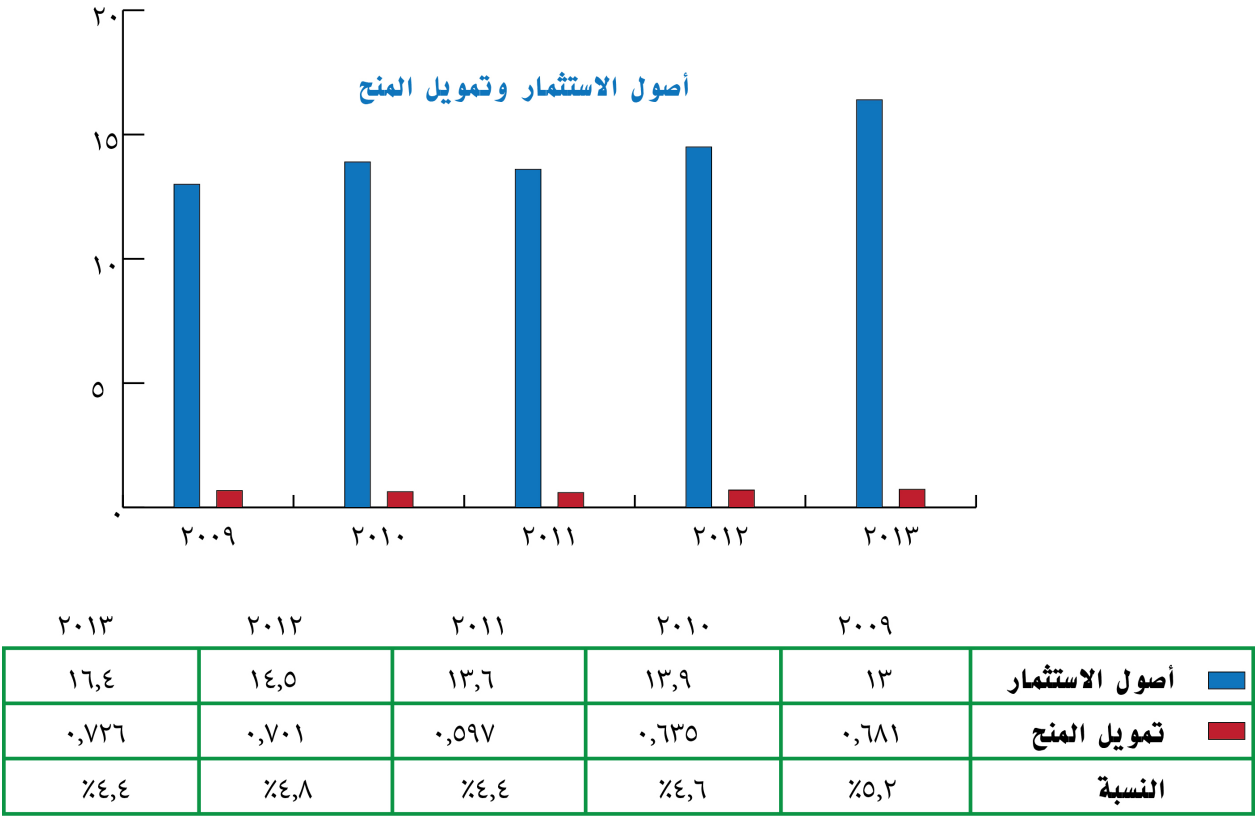
يُمكن قسم العمليات وقف (ويلكوم) من العمل بفعالية عن طريق توفير خدمات دعم على نطاق واسع تغطي مجالات: الموارد البشرية، وإدارة المنح، والمالية، والقانونية، وتقنية المعلومات، وإدارة المنشآت.

• الاستثمار:

تُعد محفظة استثمار الوقف التي تبلغ (١٥) مليار جنيه إسترليني مصدراً لتمويله. ويدير المحفظة فريق استثماري يهدف إلى تحقيق عائد حقيقي يبلغ (٦٪)، على المدى الطويل. فمثلاً بلغ عدد المنح المقدمة في السنة المالية ٢٠١٢م/٢٠١٣م (٩٢٢) منحة.

- منح أو تجديد (١٥٤) زمالة عبر (٣٠) دولة.

- تأمين أصحاب المنح مبلغ (٢١٨) مليون جنيه إسترليني من تمويل رأس مال المشروع لتسويق الأبحاث والتطوير.
 - (٥٣٥٤٨٧) زيارة تحصيل لـ(ويلكوم).
 - (٤٧١١) بحثاً علمياً مرتبطاً باسم وقف (ويلكوم) (نشر في عام ٢٠١٢م).
 - في عام ٢٠١٢م/٢٠١٣م، سجلت المحفظة الاستثمارية إجمالي عوائد تبلغ (١٨٪).
 - بلغت نسبة العوائد (٣٥٪) (على أساس سنوي ١٠٪) على مدى ثلاث سنوات و(١٥٣٪) (على أساس سنوي ١٠٪) على مدى أكثر من عشر سنوات إلى سبتمبر ٢٠١٣م.
 - حققت المحفظة الاستثمارية منذ إنشائها في عام ١٩٨٥م عوائد سنوية قرابة (١٤٪) عن العام الواحد.
- ملاحظة: ضُبِطت ميزانية تقديم المنح السنوية بمرجعية ثلاث سنوات على المتوسط المرجح لقيمة المحفظة من أجل تخفيف آثار التقلبات قصيرة الأجل.



شكل (٥): تمويل المنح في مقابل قيمة الأصول الموظفة (بالمليار جنية إسترليني)

وتشمل المدفوعات النقدية في السنة الواحدة كل المنح التي تم منحها في السنوات السابقة. ولذلك نرى دائماً فجوة بين المدفوعات النقدية والالتزامات الفعلية. تلتزم السياسة الحالية للوقف بـ(٤.٧%) من المتوسط المرجح لقيم الاستثمار في ثلاث سنوات، ولكن نظراً لتأخر المدفوعات النقدية فإن المدفوعات النقدية الفعلية تتراوح بين (٤.٣% - ٤.٤%).

نبذة عامة عن الاهتمامات الخيرية:

• الدستور:

نتيجة لقرار تصفية الاستثمارات في وقف (ويلكوم)، ظهرت الحاجة إلى إنشاء شركة محدودة لحماية الأمناء من المسؤولية الشخصية. ومن ثم دعت الحاجة إلى إعداد دستور.

وقد نتج عن ذلك الدستور الذي يحكم وقف (ويلكوم) الآن، وأصبح الوثيقة التي حلت محل وصية السير (هنري ويلكوم) مع احتفاظها بمعظم المحتوى الأصلي. ونلاحظ أن الدستور الذي تم الاتفاق عليه بداية في عام ٢٠٠١م، قد صاغ الحدود التي يسير الوقف في إطارها، معيِّداً بذلك صياغة رغبات (ويلكوم) الأصلية الواردة في وصيته إلى تنسيق حديث.

وقد شكلت البنود الخيرية في الدستور أساس ما نصت عليه رسالة وقف (ويلكوم). ويوضح الدستور تحديداً نوع العمل البحثي الذي سيدعمه وقف (ويلكوم)، ونماذج الاستثمار التي قد يستخدمها في ذلك. ويحدد أيضاً كيفية تفويض القرار من مجلس الإدارة عن طريق لجان الوقف؛ حيث يضع حدوداً واضحة فيما يخص مسؤولية الخسائر التي قد تحدث بسبب هذا التفويض، كما يُغطي أموراً مثل تضارب المصالح وأجر أعضاء مجلس الإدارة.

• الرسالة (كما نص عليها الدستور):

(١) حماية وحفظ وتطوير كل أو أي جانب من جوانب الصحة والرفاه للبشرية، وتطوير المعرفة والتعليم وتعزيزهما من خلال دعم وتشجيع والاشتغال بالآتي:

أ- البحث في أي من العلوم الحيوية.

ب- اكتشاف واختراع وتحسين وتطوير وتطبيق العلاجات والأدوية، وتشخيص الأمراض، إضافة إلى أي عوامل وأساليب وإجراءات طبية أخرى قد تسهم - بأي شكل من الأشكال - في تخفيف

المرض، أو الإصابة بالمرض، أو الإعاقة، أو أي اضطراب مهما كانت طبيعته، سواء في حياة

البشر أو الحياة الحيوانية أو النباتية.

(٢) تطوير وتعزيز المعرفة والتعليم من خلال دعم وتشجيع والاشتغال بالآتي:

أ- البحث في أي من العلوم الحيوية.

ب- دراسة وفهم أي من العلوم الحيوية أو تاريخ أي من العلوم الحيوية.

• الرؤية الخيرية:

تنص رؤية وقف (ويلكوم) على تحقيق تحسينات متميزة في صحة الإنسان والحيوان. وتنص رؤية الوقف أيضًا على دعم أروع العقول في مجال الأبحاث الطبية الحيوية والعلوم الإنسانية الطبية في سبيل تحقيق ذلك؛ مما يجعل جهود الوقف مرتكزة على دعم العلماء الباحثين طيلة حياتهم العملية.

ويُركز الوقف على ثلاثة مجالات رئيسة مستقاة من رغبة (ويلكوم) الأصلية، كما جاءت في وصيته، في دعم أبحاث العلوم الطبية والعلوم الطبية المساعدة التي تنفع البشرية بصورة عملية.

وتشير مجالات التركيز إلى اهتمام وقف (ويلكوم) الشديد بتاريخ الطب، وإيمانه أنه من الممكن تعلم أمر مهم من تدارس الماضي. إن تحديات الأبحاث الخمسة، التي تم تحديدها بداية في الخطة الإستراتيجية العشرية لعام ٢٠١٠م، تمنح أنشطة وقف (ويلكوم) الخيرية تركيزًا إستراتيجيًا واضحًا، وتساعد على تحقيق أثر مكثف على المدى الطويل ولاسيما في مجالات العلوم الطبية.

• مجالات التركيز:

- دعم الباحثين المتميزين: يؤمن وقف (ويلكوم) بصورة كبيرة بأن التقدم العلمي الباهر يظهر عندما يُمنح الباحث الموهوب الموارد والحرية التي يحتاجها لتحقيق هدف.
- زيادة معدل سرعة تطبيق الأبحاث: يلتزم وقف (ويلكوم) بتعظيم تطبيق الأبحاث لتحسين الصحة عن طريق التركيز على تطوير منتجات جديدة وإدخال التقدم الذي حققته الأبحاث الموجهة نحو المريض في الممارسة السريرية.
- استكشاف الطب في سياقاته التاريخية والثقافية: يسعى وقف (ويلكوم) جاهداً إلى ترسيخ العلوم الطبية الحيوية في المشهد التاريخي والثقافي، حتى يتم تقديره وتصبح هناك ثقة متبادلة بين الباحث والجمهور العريض.
- وتحدد التحديات البحثية بعض المشكلات الجوهرية والأكثر إلحاحاً في مواجهة صحة الإنسان والحيوان. وبالتركيز على هذه التحديات البحثية، ينظر الوقف في السبل التي من شأنها تعظيم أثرها الخيري.

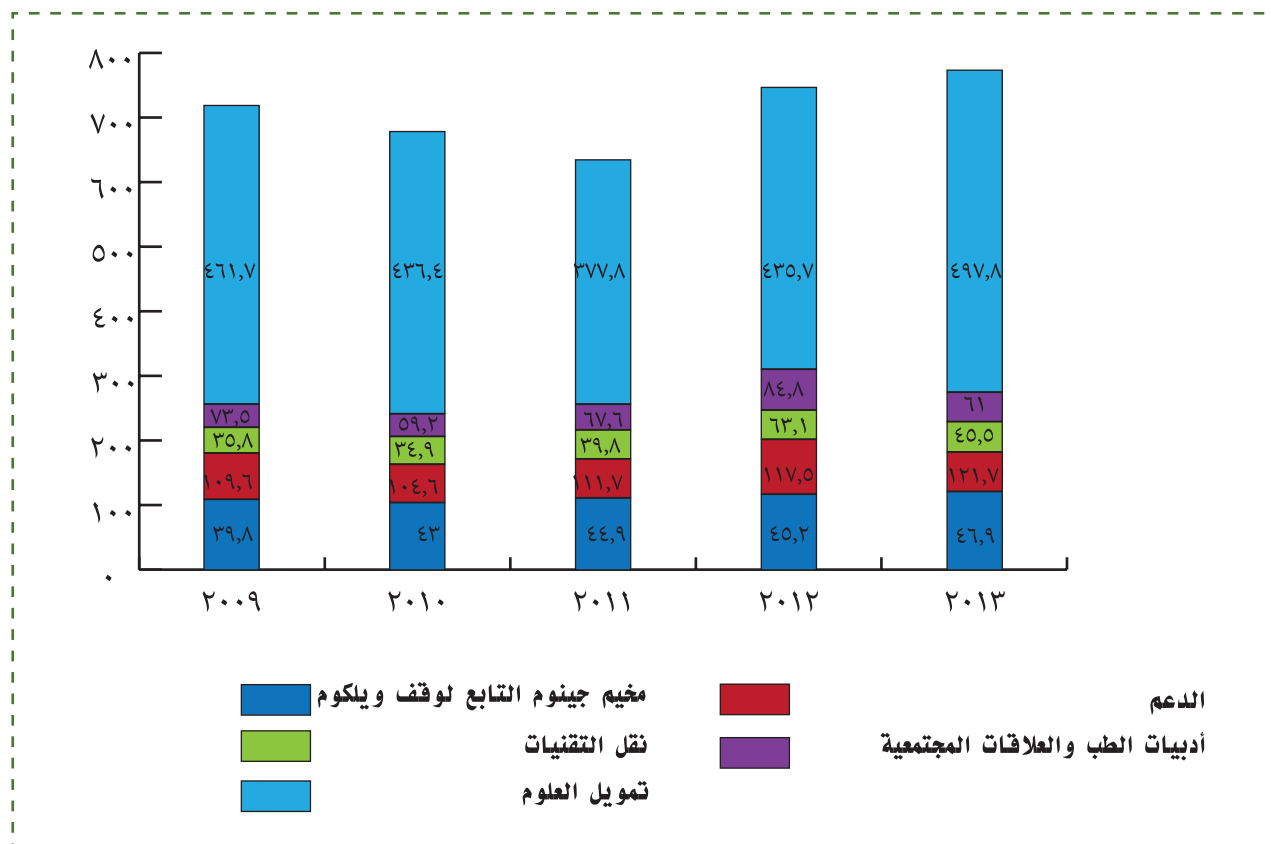
• التحديات البحثية:

- تعظيم الفوائد الصحية لعلم الوراثة وعلم الجينوم.
- فهم العقل البشري.
- محاربة الأمراض المعدية.
- تدارس تطور الأمراض المزمنة وأمراض الشيخوخة.
- ربط البيئة بالتغذية والصحة.

• مجالات التمويل (الشكلان: ٦، و٧):

- العلوم الطبية الحيوية: البحث في عوامل الصحة والمرض في البشر والحيوانات.
- نقل التقنية: المساعدة في تطوير مشروعات مبتكرة في مرحلة مبكرة من خلال تطبيقات طبية ذات إمكانات محتملة.

- الدولية: دعم الأبحاث وأنشطة بناء القدرات والمشاركة في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل.
- المشاركة المجتمعية: مشروعات مبتكرة وتجريبية تدفع بعلم الأحياء والطب إلى مهتمين جدد.
- العلوم الإنسانية الطبية: دعم الأبحاث في مداخل الطب، والعلوم ذات الصلة بالصحة للبشرية بشكل أعم.
- المجتمع والأخلاق: دعم الأبحاث التي تستكشف الجوانب الاجتماعية والأخلاقية للعلوم الصحية والعلوم الحيوية الطبية.



شكل (٦): الأنشطة الخيرية وفقاً للنوع (بالمليون جنيه إسترليني)



شكل (٧): الأنشطة الخيرية وفقاً للنوع (%)

سياسات حوكمة المؤسسة:

«طبقاً لما جاء في الدستور، وهو تحقيق تحسين استثنائي في صحة الإنسان والحيوان من خلال دعم أفضل العقول في مجال الأبحاث الطبية الحيوية والعلوم الإنسانية الطبية»

هيكلية الحوكمة:

المجلس:

- مجلس الإدارة:
 - عشرة أعضاء، برئيس ونائب رئيس منتخبين.
 - تعيينهم كل أربع سنوات.
 - عقد ستة اجتماعات دورية في السنة (فبراير، وإبريل، ويوليو، وسبتمبر، وأكتوبر، وديسمبر).
 - عقد اجتماع سنوي في المقر في يونيو لمناقشة وصياغة الإستراتيجيات، والاتفاق على خطط الإنفاق للسنوات القادمة.
 - منح أعضاء المجلس الموافقة على التمويل الخاص بالمنح الكبيرة أو ذات الأهمية الإستراتيجية. أما خلاف ذلك فتُفوض القرارات للجان التمويل داخل كل قسم.
- المجلس التنفيذي:

- تسند مهمة إدارة الأنشطة اليومية إلى مدير وقف (ويلكوم)، ويوضع مجلس تنفيذي من كبار المديرين من أقسام مختلفة داخل المؤسسة. يقع المركز الرئيس للوقف في (٢٥١، طريق يوستن، لندن)، ويضم تحت سقفه أكثر من (٥٠٠) موظف.
- للمجلس التنفيذي تسعة أعضاء رئيسيين.

لجنة المنح الإستراتيجية:

هذه اللجنة مخولة بالتصديق على أو رفض أي منح إستراتيجية (تمويل مشروعات طموحة ومبادرات ذات قيمة إستراتيجية محددة) وعروض تمويلية أخرى. وتتكون اللجنة من أعضاء مختارين من مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي.

لجنة الاستثمار:

على الرغم من أن مجلس الإدارة هو الذي يحدد الهيكلية العريضة لترتيبات إدارة أصول الوقف، إلا أن لجنة الاستثمار وفريق الاستثمار هما المسؤولان عن تنفيذها. وسيتم تناول هيكلية وتفاعل مديري الاستثمار الرئيسيين في الجزء الخاص «صندوق الاستثمار» في هذا التقرير التحليلي. ويرأس اللجنة السير (ويليام كاستيل)، رئيس مجلس إدارة وقف (ويلكوم)، وفيها أعضاء مختارون من مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي.

لجنة المكافآت والبدايات:

وتتكون اللجنة من أعضاء مختارين من مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي.

لجنة المراجعة:

تضمن لجنة المراجعة استقلالية وموضوعية المراجعين الخارجيين للوقف. وتتكون اللجنة من عضو واحد من مجلس الإدارة وعضوين من خارج الوقف.

لجنة الترشيحات:

تراجع لجنة الترشيحات هيكلية وحجم وتركيبية مجلس الإدارة. وتتكون اللجنة من أعضاء مختارين من مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي.

سياسات الحوكمة:

ترتكز سياسات الحوكمة على التأكد من أن الوقف يخدم الرؤى المنصوص عليها في الدستور، وبهذا

يُصبح التركيز الرئيس للوقف على ما يلي:

- «ضمان» أن الوضع المالي آمن على المدى الطويل، وأن مستويات الإنفاق مستدامة.
- «الاستجابة» بسرعة إلى الفرص الجديدة.
- «المحافظة» على القوة الشرائية لقاعدة الاستثمار.
- «التخطيط» للحفاظ على التمويل الذي يحقق «الرسالة».

وقد وُضع عديد من السياسات لضمان بقاء هذه الأهداف في حيز التركيز، ومن ذلك على سبيل المثال:

- سياسة الاحتياطات: تحديد مستويات الإنفاق مع متطلبات التمويل الفورية، والحفاظ على قاعدة الاستثمار لتوفير زيادات مستدامة في مستويات الإنفاق المستقبلية.
- سياسة الاستثمار: الاستثمار في الأصول وفقاً للتفويض الذي تم النص عليه في دستور الوقف وفي إطار سياسة الاستثمار. فمثلاً لا يستثمر وقف (ويلكوم) في الشركات ذات الصلة بالتبغ والدخان. ويراجع مجلس الإدارة بانتظام سياسة الاستثمار ويتأكد من امتثالها للوائح مجلس التقارير المالية (FRC) ولوائح الإدارة البريطانية وسياسات صناديق الاستثمار. وسيتم تناولها بالتفصيل في قسم «صندوق الاستثمار» في هذا التقرير.
- سياسة الإنفاق: عند وضع «ميزانية المنح الإلزامية» السنوية، لا بد من الحفاظ على قيمة المحفظة الاستثمارية؛ بحيث يتم الحفاظ على القوة الشرائية للإنفاق الخيري مع مرور الوقت، وتقليل التقلبات الناتجة عن الالتزامات على المدى القصير التي تسببها تقلبات قيمة الأصول. ويقوم الوقف بالتقليل من أثر تقلبات الاستثمار في ميزانية المنح الإلزامية عن طريق وضع الإنفاق السنوي على المتوسط المرجح لقيم الاستثمار لثلاث سنوات. ويحتفظ مجلس الإدارة بالحق في تعديل الميزانية وفقاً للمواقف الطارئة. ويتيح هذا النهج المرن والاستباقي للوقف تقليل آثار الأزمة المالية الأخيرة على ميزانية الإنفاق الخاصة بالوقف.

ويراقب مجلس الإدارة بانتظام مؤشرات السوق والاقتصاد حتى يستطيع التعامل مع آثار ذلك على الميزانية مستقبلاً. وقد وضع المجلس سياسة التزام بنسبة (٤.٧٪) من المتوسط الموزون لقيم الاستثمار لثلاث سنوات.

الرقابة الداخلية:

توضع الضوابط والأدوات الرقابية في مكانها الصحيح في الوقف لتمنح مجلس الإدارة الطمأنينة والضمان المناسب بوجود إجراءات كافية معمول بها تحمي الوقف من أي أخطاء أو خسائر مادية. ويكون المجلس التنفيذي مسؤولاً عن مراجعة وضمان تنفيذ الضوابط المالية والتشغيلية الداخلية الرئيسة ويؤكد فعاليتها إلى مجلس الإدارة. والعناصر الرئيسة لأنظمة الضوابط هي:

- التفويض: وضع هياكل تنظيمية واضحة يُعمل بها لضمان وضوح السلطات والمسؤوليات.
 - التقارير: يراجع مجلس الإدارة بانتظام الميزانيات السنوية وأهداف الإنفاق، وتقارير الأداء الاستثماري والمخاطر.
 - إدارة المخاطر: وضع سياسة إدارة المخاطر تضمن رفع التقارير والإبلاغ الوافي عن جميع فئات المخاطر الرئيسة. وتجتمع لجنة المخاطر (لجنة من المجلس التنفيذي) كل ثلاثة أشهر لتقييم التقارير واتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم.
- وفئات المخاطر هي:

- حوكمية.
- تشغيلية.
- مالية.
- خارجية.
- توافقية.

ويتم إعداد «سجل مخاطر الشركة» عن كل فئة، مع تسليط الضوء على:

- وصف الخطر.
 - المتسبب في الخطر.
 - الضوابط الحالية لإدارة الخطر.
 - «نتيجة تقييم الخطر» الحالي.
 - الإجراء الإضافي المقترح.
 - المسؤول عن الإجراء المقترح.
 - الخطر المتبقي بعد اتخاذ الإجراء.
 - التدقيق الداخلي: يُستعان بمصدر خارجي للقيام بوظيفة مراجعة إجراءات إدارة المخاطر داخل الوقف.
 - المراجعة: تراجع لجنة التدقيق الامتثال لأنظمة الضبط الداخلي.
- وتحتوي «لوائح حوكمة الشركات في المملكة المتحدة» على مبادئ الحوكمة الجيدة ولوائح أفضل الممارسات للشركات المسجلة في المملكة المتحدة. ويحتوي «قانون الحوكمة الجيدة» على ممارسات الحوكمة وقواعد السلوك في العمل التطوعي والمجتمعي، وقد تم الموافقة عليها من قبل لجنة المؤسسات الخيرية.
- ورغم عدم وجود إلزام قانوني بذلك، فقد أعد مجلس الإدارة «مراجعة امتثال» لكلتا اللأئحتين، وخلص إلى أن الوقف قد امتثل للأحكام الواردة في كليهما.

الأخلاقيات المؤسسية لوقف (ويلكوم):

«يُتوقع من أعضاء مجلس الإدارة وجميع الموظفين التحلي بالنزاهة والحيادية والصدق في جميع الأوقات، والحفاظ على مستويات عالية من الآداب والكفاءة المهنية. وهذا يشمل تجنب المواقف التي يمكن أن تضعهم موضع شبهة بخيانة الأمانة، وعدم وضع أنفسهم في موقف يتضارب فيه الواجب الرسمي مع المصلحة الشخصية.»

وهذا يغطي تحديداً ما يلي:

- الغش التجاري.
- الكشف عن المخالفات من داخل المؤسسة.
- الهدايا والضيافة.
- تضارب المصالح.

حوكمة المنح:

تُعد مراقبة وتتبع نتائج المشروعات التي تم تمويلها جزءاً مهماً من أعمال وقف (ويلكوم). وتساعد تلك المعلومات على تشكيل إستراتيجية الوقف المستقبلية وبناء قاعدة الأدلة التي تستعرض أهمية أبحاث العلوم الطبية الحيوية إلى الاقتصاد والمجتمع بشكل عام. وتتسم مؤشرات الرصد بكونها كمية ونوعية حتى تسمح بتطبيق نهج نظم أكثر اتساعاً وعلى المدى الطويل، ومن شأنها أن تستوعب آثار التمويل أيضاً.

الهدف	مؤشر التقدم
الاكتشافات	- تحقيق معارف ومفاهيم جديدة وبارزة. - الإسهام في الاكتشافات ذات التأثيرات الواضحة والملموسة على الصحة.
تطبيقات الأبحاث	- الإسهام في تنمية تمكين التقنيات والمنتجات والأجهزة. - دخول الأبحاث مجال السياسة والممارسة.
الاشتراك مع العامة	- تعزيز مستوى النقاش المعرفي في قضايا العلوم الطبية الحيوية. - المشاركة البارزة من الجماهير الرئيسة في علم الطب الحيوي وزيادة متناول الجمهور منه.
قادة في مجال الأبحاث	- تطوير كادر من القادة في مجال الأبحاث. - دليل تقدم ملحوظ في الحياة المهنية لأولئك الذين تم دعمهم.
بيئة الأبحاث	- إسهامات رئيسة للحصول والتطوير والمحافظة على مصادر بحثية كبيرة. - الإسهام في نمو مراكز التميز.
الأثر	- أثر ملحوظ في تمويل العلوم وتطوير السياسات. - أثر ملحوظ في أولويات البحث العالمية.

سياسات الحوكمة لتوزيع التمويل:

يدير وقف (ويلكوم) مجموعة متنوعة من برامج المنح التي صممت خصيصاً لتلبية احتياجات أنواع مختلفة من الباحثين في الأوساط البحثية التي يتفاعل معها الوقف. ويولي الوقف اهتماماً خاصاً بتمويل الباحثين من جميع المستويات في مراحل مختلفة من حياتهم المهنية.

وتُدار تلك البرامج كافة على أساس تنافسي؛ حيث تقوم طلبات التمويل عن طريق منافسة بعضها بعضاً.

وتتخذ قرارات التمويل من لجان اتخاذ القرار الموجودة في أقسام البحث الثلاثة: تمويل العلوم، ونقل التقنية، والعلوم الإنسانية الطبية وأدبيات الطب والعلاقات المجتمعية.

وتتوافر الأنواع التالية من برامج التمويل:

- منح الباحث المُنقَّب: تمويل أبحاث الباحثين والأطباء الكبار والجدد أصحاب الرؤى المؤثرة على المدى الطويل.
- الزمالات: تمويل الباحثين والأطباء غير الدائمين في كل مرحلة من مراحل حياتهم المهنية.
- منح إستراتيجية ومبادرات أخرى: تمويل المشروعات الطموحة والمبادرات التي لديها قيمة إستراتيجية معينة.
- فرص تمويل دراسات الدكتوراة والدراسات الجامعية: دعم الدراسة الجامعية والدراسات العليا.

تقييم النظراء:

تُخضع طلبات تقديم المنح لإجراءات تقييم النظراء؛ حيث يتم التواصل مع محكمين خارجيين مستقلين من ذوي الخبرة لوضع تعليقاتهم على كل طلب. وقد يُستدعى مقدم الطلب للرد على نسخة من تعليقات عشوائية تختارها قبل النظر في الطلب لجنة اتخاذ القرار. ثم تقوم اللجنة لاحقاً بتحديد ما إذا كان الطلب سيموّل أم لا. ويشترط إجراء مقابلة لمقدمي طلب الحصول على المنح المهنية.

تضم لجان الوقف لاتخاذ القرار علماء مستقلين من المجتمع البحثي ذوي خبرة مهنية وبحثية مناسبة؛ حيث يطلب منهم إبداء الرأي في العرض البحثي والبت في آراء الخبراء الخارجيين الواردة بشأنه، ومن ثم تعد المراجعات المكتوبة للمحكمين عنصراً مهماً في التقييم، ولكنها ليست بأي حال من الأحوال المعيار الوحيد لحسم قرار قبول أو رفض الطلب؛ حيث يُحكم على الطلبات وفقاً للأسس الموضوعية الخاصة بالعرض المقدم.

ويجب على أعضاء لجان الوقف قبل اتخاذ القرار الالتزام بـ«قواعد السلوك»، التي أُعدت للحماية والمحافظة على نزاهة مستشاري الوقف وإجراءات اتخاذ القرار. وتفرض هذه القواعد على أعضاء اللجنة عدم مناقشة أي جانب من جوانب مداوالات وتوصيات اللجنة مع المتقدمين، وعدم إجابة أي استفسار خاص بكيفية التوصل إلى قرار معين.

معيار المنحة وإجراءات طلبات المنح:

أنواع القرارات التي قد تتخذها لجنة اتخاذ القرار:

المنحة الكاملة	تُقدم المنحة بالمستوى المطلوب في نموذج الطلب.
المنحة المخفضة	يمول الطلب الأقل مما جاء فيه.
المنحة المشروطة	قد ترغب اللجنة في التأكد من استيفاء شرط معين قبل تقديم المنح رسمياً (وذلك كأن تطلب مسوِّعاً إضافياً لغرض من أغراض المعدات أو استخراج رخصة للتجارب على الحيوان). وينفذ موظفو الوقف إجراءات المنحة متى استُوفي الشرط.
المنحة المؤجلة	قد تؤجل لجنة اتخاذ القرار حيال منحة ما إلى أن تحصل على معلومات إضافية، أو إلى أن تظهر نتيجة حدث ما. ويجب إعادة النموذج إلى أول اجتماع مناسب للجنة لاحقاً قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنه.
المنح المرفوضة	عدم تمويل الطلب.

وفي العموم، يُتخذ القرار خلال أربعة أشهر أو ستة من استلام نموذج الطلب الكامل، ولكن بعض المنح تُقدَّم مرة، أو مرتين، أو ثلاث مرات في العام الواحد.

وعادة يُبلغ مُقدم الطلب بالنتيجة كتابياً بعد فترة قصيرة من انعقاد أول اجتماع للجنة اتخاذ القرار، وإن لم تُستلم المنح خلال (١٢) شهراً من تاريخ البدء المتوقع، فإن هذه المنحة تُسحب.

التحليل المالي:

الملخص المالي:

توزيع الدخل لوقف (ويلكوم)					
٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	جنيه إسترليني (بالمليون)
					الدخل
١٤٤,٧	١٦١,٢	١٨٣,٠	١٧٢,١	٢٠٧,٥	الأرباح والفوائد
٢٣,٥	٢١,١	١٩,٧	٢٢,٩	٢٨,١	دخل الإيجار
٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٣	المنح المستحقة
٢٢,٨	٢٧,٠	٣٤,١	٢٧,٦	١٤٢,٩	دخل آخر
١٩١,٠	٢٠٩,٣	٢٣٦,٨	٢٢٢,٦	٣٧٨,٨	الدخل الإجمالي
* ويشمل ذلك تبرعات إعانة في صورة هبة والتي تبلغ قيمة الربح الخاضع للضريبة المقدرة لكل منشأة تابعة.					

صرف تمويل وقف (ويلكوم) حسب النوع					
٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	جنيه إسترليني (بالمليون)
٤٦١,٧	٤٣٦,٤	٣٧٧,٨	٤٥١,٢	٥١٥,١	تمويل العلوم
٧٣,٥	٥٩,٢	٦٧,٦	٩٢,٤	٦٨,٧	نقل التقنية
٣٥,٨	٣٤,٩	٣٩,٨	٨١,٦	٦٣,٨	العلوم الإنسانية الطبية والاشتغال الطبى
١٠٩,٦	١٠٤,٦	١١١,٧	٩٦	١٠٦,٣	مبنى (جينوم) الجامعي التابع لوقف (ويلكوم)
٦٨٣,٦	٦٣٥,١	٥٩٦,٩	٧٢١,٢	٧٥٣,٩	الإجمالي

توزيع نفقات وقف (ويليكوم)					
٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	جنيه إسترليني (بالمليون)
٤٤.١	٤٧.٠	٣٨.٩	٤٤.٢	٥٤.٠	الرسوم الإدارية وتكاليف أخرى
٤.٩	١٣.٥	١٣.٩	١٤.٠	٢٥.٥	الفائدة المستحقة لتعهدات المجموعات
١.٣	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	الفوائد المستحقة على عقود الإيجار التمويلي
١.٩	١.٩	٢.١	٢.٠	١.٩	تكاليف الحوكمة
٥٢.٢	٦٢.٤	٥٤.٩	٦٠.٢	٨١.٤	إجمالي النفقات
-٥٥٤.٠	-٥٠٧.٠	-٤٧٣.٧	-٥٥٨.٨	-٤٥٦.٦	صافي النفقات قبل المكاسب الصافية من الاستثمارات (صافي العجز)
٦.٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	المكاسب من التغير في عقود الإيجار التمويلي
٤٩٥	١٠٣١٤	١٢١	١٠٤٤٥	٢٠١٨٤	صافي المكاسب المتحققة وغير المتحققة من الاستثمارات
-١٢	-١٢	١١	٠	-٧	المكاسب المستحقة/(الخسائر) على نظام التقاعد ذي المزايا المحددة
١١,٩٢٥	١١,٨٦١	١٢,٦٥٦	١٢,٣٥٣	١٣,٢٣٩	التمويل في بداية العام
١١,٨٦١	١٢,٦٥٦	١٢,٣٥٣	١٣,٢٣٩	١٤,٩٥٩	التمويل في نهاية العام
-٦٤	٧٩٥	-٣٠٤	٨٨٧	١٠٧٢٠	صافي الحركة في الصندوق (الربح والخسارة)
لا يوجد	٧,٨٥%	لا يوجد	٦,٧٩%	٤,٧٣%	إجمالي النفقات نسبة من صافي الربح والخسارة
٠,٣٧%	٠,٣٧%	٠,٣١%	٠,٣٣%	٠,٣٦%	الرسوم الإدارية نسبة من الأصول تحت الإدارة

شكل (٨): الدخل (مليون جنيه إسترليني) والنفقات (مليون جنيه إسترليني) خلال خمس سنوات

ويتلقى الوقف منحًا لشركة أبحاث الجينوم المحدودة التابعة للوقف من ممولين آخرين، أبرزهم: الاتحاد الأوروبي، والمعاهد الوطنية الأمريكية للصحة، ومجلس الأبحاث الطبية في المملكة المتحدة. وتخضع تلك المنح لشروط محددة من الجهة المانحة، لذا فهي مقيدة الاستخدام.

كما يتلقى الوقف أيضًا هبات أخرى في صورة تبرعات إعانة، تساوي قيمة فوائد الربح الضريبي المقدر لكل منشأة تابعة ومجموعها (١٤١.٥) مليون جنيه إسترليني (عام ٢٠١٢م: ٢٣.٠ مليون جنيه إسترليني).

الملاحظات المالية:

وفقًا للملخص المالي المبين في الشكل (٨):

- تشمل الرسوم الإدارية والتكاليف الاستثمارية الأخرى رسوم إدارة الاستثمارات الخارجية، وتكاليف إدارة الاستثمارات الداخلية، ومخصصات تكاليف دعم الاستثمار.
- وتشمل تكاليف الحوكمة أجر الأمين ونفقاته وتكاليف الخدمات المهنية.
- بلغت نسبة النفقات الإدارية للتوزيع أقل من (٧٪)، وتُعد المتوسط المعياري في مجال الاستثمار الوقفي.
- وبلغ إجمالي الإنفاق من الدخل ما يقارب (٥٪)، ولا يزال يقارن إيجابيًا مع نسبة المتوسط المعياري الـ (٧٪).

الموظفون والهيكل التنظيمي:

الأعضاء الرئيسون في المجلس التنفيذي:



جيريمي فرار، مدير وقف (ويلكوم)

تولى (جيريمي فرار) إدارة وقف (ويلكوم) في أكتوبر عام ٢٠١٣م. وكان قبل انضمامه إلى الوقف مديرًا لوحدة الأبحاث السريرية في جامعة (أكسفورد) في فيتنام؛ حيث كانت اهتماماته البحثية تدور حول الأمراض المعدية، والصحة الاستوائية والعدوى المستجدة. اشترك (جيرمي) في كتابة (٥٠٠) ورقة علمية مُقيّمة من النظراء والأقران، وخدم في عديد من اللجان الاستشارية لمنظمة الصحة العالمية. وقد حصل على وسام الإمبراطورية البريطانية بدرجة ضابط عام ٢٠٠٥م، تقديرًا لخدماته في مجال الطب الاستوائي. كما حصل على كل من الوسام التذكاري، ووسام «مدينة هوشي منه»، ومن حكومة فيتنام، وجائزة (فريدريك مورقاترويد) للطب الاستوائي من كلية الأطباء الملكية، وجائزة (بيلي أشفورد) من الجمعية الأمريكية للطب الاستوائي والنظافة. وهو حاصل على زمالة أكاديمية العلوم الطبية، ورئيس للاتحاد الدولي للالتهابات التنفسية الحادة والوخيمة والناشئة، وهي المبادرة العالمية لتبادل البيانات حول الأمراض الناشئة التي يمكن أن تتحول إلى وباء أو مرض متفشٍ.

جون كوبر، مدير العمليات التنفيذي ونائب الرئيس التنفيذي في معهد (فرانسيس كريك)

(جون كوبر) هو مدير العمليات التنفيذي ونائب الرئيس التنفيذي في معهد (فرانسيس كريك). التحق (جون) بمعهد (كريك) في صيف عام ٢٠٠٩م. وكان يعمل سابقًا مديرًا للموارد في وقف (ويلكوم)؛ حيث كان مسؤولاً عن مجموعة واسعة من خدمات الأعمال؛ بما في ذلك مشروعات البناء المختلفة والمشروعات الكبيرة الأخرى. وهو المدير الإداري للمبنى الجامعي لـ(جينوم) التابع لوقف (ويلكوم) في جامعة (هينكستون)، ومدير محفز (ستيفنيج) للعلوم الحيوية، وهو مشروع مشترك بين مؤسسة وقف (ويلكوم) وشركة (جلاكسو سميث كلاين) بدعم من وزارة شؤون الأعمال التجارية والابتكار والمهارات في المملكة المتحدة ووكالة تنمية شرق إنجلترا. أمضى (جون) في مجال صناعة الإلكترونيات التجارية (٣٠) عامًا قبل انضمامه إلى وقف (ويلكوم) عام ١٩٩٩م.

سيمون جيفريز، المدير التنفيذي للعمليات

انضم (سيمون جيفريز) إلى الوقف في مارس عام ٢٠٠٩م. وهو مسؤول عن مجموعة واسعة من خدمات الأعمال، بما في ذلك خدمات التمويل، والموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والخدمات القانونية، وإدارة المرافق، وإدارة المنح، وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي. عمل (سيمون) سابقاً في صندوق (فيدليتي) الدولي في منصب كبير الموظفين الإداريين، وأمضى معظم حياته المهنية شريكاً في شركة (برايس ووترهاوس كوبرز)؛ حيث كان يقود الشركة عالمياً في ممارسات إدارة العقارات والاستثمار في الشركة. يشغل (سيمون) منصب مدير غير تنفيذي، ويرأس لجان المراجعة لشركة (أون يو كي) المحدودة، ووقف استثمار (هندرسون) الدولي، و(سيمكوب أي/إس). كما يمثل الوقف في مجالس إدارة (سيكونا)، و(جينوم) للأبحاث المحدودة، ومختبرات (هيليمان)، و(دايموند لايت سورس) المحدودة.

دافيد لين، مدير التخطيط والسياسة الإستراتيجية

انضم (دافيد) إلى وقف (ويلكوم) في إبريل عام ٢٠٠٤م؛ حيث أصبح عضو الفريق التنفيذي ومدير التخطيط والسياسة الإستراتيجية. ومن بين مسؤولياته فيها إدارة وظائف التقييم والتخطيط والسياسة الإستراتيجية. قضى (دافيد) حياته المهنية في مجال علوم السياسة والإستراتيجية العلمية. وعمل جنباً إلى جنب مع المستشار العلمي في المملكة المتحدة في مكتب رئيس الوزراء. وفي أثناء فترة العمل في وزارة التجارة والصناعة في المملكة المتحدة تعامل بشكل وثيق مع وكالة الفضاء الأوروبية والمفوضية الأوروبية بشأن سياسة مراقبة الأرض، وكان قد قام بعدة مهام لمجلس أبحاث البيئة الطبيعية. وهو عضو في لجنة الاستئناف الاستشارية المستقلة (بي بي سي)، واللجنة التنفيذية والهيئة الإدارية لمؤسسة الصحة العامة في الهند، والمجلس التنفيذي للأعمال الخيرية الخاصة بالأبحاث الطبية في المملكة المتحدة، ومنتدى أبحاث المركز الأوروبي لمؤسسات العمل الخيري.

تيد بيانكو، مدير - نقل التقنيات

انضم (تيد بيانكو) إلى الوقف عام ١٩٩٩م رئيساً للمراكز والمبادرات في قسم تمويل العلوم. وبمساعدة فريق متعدد التخصصات في مجال العلوم، والأعمال التجارية، والقانون، أسس (تيد) قسم نقل التقنيات في عام ٢٠٠٣م بغرض رئيس هو ترجمة الأبحاث الأساسية إلى منتجات صحية وأدوات صحية عامة في مناطق لم تلبّ الحاجة الطبية. وقبل أن ينضم إلى الوقف، حصل (تيد) على أستاذية (والتر مايرز) في علم الطفيليات للطب الاستوائي في كلية (ليفربول)، وعمل سابقاً في كلية (إمبريال) في (لندن)، ومعهد (والتر وإليزا هول) في (ملبورن)، وكلية (لندن) للصحة والطب الاستوائي متخصصاً في الأمراض المعدية.

كلير ماترسون، مدير - المشاركات الطبية الإنسانية

تحمل (كلير ماترسون) على عاتقها مسؤولية العلوم الإنسانية الطبية، والمشاركة العامة، والتعليم، والإعلام والاتصالات، ومكتبة (ويلكوم)، ومجموعة (ويلكوم) -الوجهة المجانية لكل من ينتابهم الفضول. قادت (كلير) خطط وقف (ويلكوم) لإنشاء المركز الوطني لتعلم العلوم، وهي مبادرة كبرى مع الحكومة البريطانية لتحفيز التحسن في تعليم العلوم. انضمت (كلير) إلى الوقف عام ١٩٩٩م لتشغل منصب رئيس اللجنة السياسية، وأثمر ذلك عن الخطة الإستراتيجية الأولى للوقف. وقبيل عملها في الوقف، كانت (كلير) مستشاراً إدارياً في (برايس ووترهاوس) (PwC)، وهي تقدم استشاراتها إلى الجامعات، وإدارات ومجالس التمويل الحكومية في المملكة المتحدة وخارجها. وكانت مستشار السياسة العليا للجنة الوطنية عام ١٩٩٩م للأبحاث في التعليم العالي، وعملت أيضاً في مجلس تمويل التعليم العالي ومجلس جودة التعليم العالي، وأمضت عامين في جامعة (نيويورك)؛ حيث حصلت بعدها على زمالة (فولبرايت).

كيفين موسى، مدير - تمويل العلوم

انضم (كيفين موسى) إلى الوقف في يوليو عام ٢٠١١م. وكان المؤسس الرئيس للشؤون الأكاديمية في المبنى الجامعي لأبحاث مزرعة (جانيلا) في معهد (هوارد هيوز) الطبي. شغل (كيفين) سابقاً مناصب عدة في هيئة التدريس في جامعة (إيموري) وجامعة (ساوثرن كاليفورنيا)؛ حيث قاد مجموعة بحثية درست آليات التخلق في تطوير العين المركبة لذبابة الفاكهة.

داني ترويل، الرئيس التنفيذي للاستثمار

انضم (داني ترويل) إلى الوقف عام ٢٠٠٥م؛ حيث عمل سابقاً مديراً إدارياً في بنك (قولدمان ساكس) وشركاه في قسم إدارة استثماراتها. وقبل أن يلتحق (داني) بـ(قولدمان ساكس) عام ١٩٩٦م، كانت حياته المهنية مركزة في الأسواق المالية الآسيوية.

سوزان ج. وولكرافت، المستشار العام وسكرتير الشركة

انضمت (سوزان وولكرافت) إلى الوقف في يوليو عام ٢٠١٢م، وهي مسؤولة عن إدارة قسم الشؤون القانونية. لدى (سوزان) أكثر من (١٥) عاماً من الخبرة في تقديم المشورة للمؤسسات في مجال علوم الحياة، وكانت تعمل مساعد المستشار العام في شركة (فايزر) قبل انضمامها إلى الوقف؛ حيث أسست الفريق القانوني الذي يدعم وحدة أعمال الرعاية الصحية الأولية في أوروبا وكندا وأستراليا ونيوزيلندا.

مجلس الإدارة:

ويليام كاستيل

أصبح السيد (كاستيل) رئيسًا للمجلس في مايو عام ٢٠٠٦م، وقد انضم إلى المجلس في يناير من العام نفسه. كان (ويليام) يشغل سابقًا منصب الرئيس والرئيس التنفيذي لـ (جنرال إلكتريك) للرعاية الصحية. وكان عضوًا في مجلس (بريتش بتروليوم بي ال سي) لست سنوات، ثم أصبح مديرًا أول مستقلًا حتى إبريل عام ٢٠١٢م. في بداية حياته المهنية، شغل مناصب عديدة في شركة (ويلكوم) الدوائية، التي كانت مملوكة آنذاك من وقف (ويلكوم). ومن بين الوظائف التطوعية التي قام بها (كاستيل) سابقًا كانت عضوية مجلس الأبحاث الطبية في المملكة المتحدة (٢٠٠١م - ٢٠٠٤م)، ورئاسة مجلس إدارة وقف الأمير (١٩٩٨م - ٢٠٠٣م).

دامون بوفيني

انضم السيد (بوفيني) إلى مجلس الإدارة في سبتمبر عام ٢٠١٢م. وكان قد تلقى تعليمه في كلية (سانت جون) في جامعة (كامبردج)؛ حيث درس القانون، وحصل على درجة الماجستير من كلية (هارفارد) للأعمال. وهو الشريك المؤسس لـ (بيرميرا)، وهي شركة أسهم خاصة أوروبية ذات انتشار عالمي. وكان المدير الشريك من (١٩٩٩م - ٢٠٠٧م)، ورئيسًا لمجلس إدارتها من (٢٠٠٧م - ٢٠١٠م). تحت قيادته، نمت صناديق (بيرميرا) تحت الإدارة من (١.٩) مليار يورو إلى (٢٠) مليار يورو، وقامت الشركة بزيادة شبكة مكاتبها العالمية من أربعة مكاتب إلى (١٢) مكتبًا.

آلان براون

انضم السيد (براون) إلى مجلس الإدارة في مايو عام ٢٠١٢م. درس العلوم الطبيعية في جامعة (كامبردج) قبل بدء حياته المهنية في مجال إدارة الاستثمار، التي عمل فيها ما يقارب (٤٠) عامًا. وقد شغل مناصب عدة، منها الرئيس التنفيذي للاستثمار على مدى السنوات الـ (٢٣) الماضية، وكان آخرها منصب مديرًا تنفيذيًا في (شرودرز).

كاي دايفس

أصبحت الأستاذة (دايفس) نائبة رئيس المجلس عام ٢٠١٣م، وكانت قد انضمت إلى المجلس في يناير عام ٢٠٠٨م. وهي حاصلة على أستاذية (د. لي) في علم التشريح ورئيسة مشاركة لقسم العلوم الطبية (التنمية والتأثير والمساواة) في جامعة (أكسفورد)، والمديرة الفخرية لوحدة (جينوم) الوظيفية في مركز الأبحاث الطبية. وتشمل اهتماماتها البحثية التحليل الجزيئي للأعصاب العظمية والأمراض العصبية، ولاسيما ضمور العضلات (دوشين). كما يشغل اهتمامها أيضًا بصورة شديدة الآثار الأخلاقية المترتبة على أبحاث علم الوراثة والفهم العام للعلوم. لدى (دايفس) خبرة كبيرة في العمل في شركات التقنية الحيوية بكونها وسيطًا لترجمة نتائج العلم التجريبي إلى علاجات وتشخيصات جديدة.

مايكل فرقسون

انضم الأستاذ (فرقسون) إلى مجلس الإدارة في يناير عام ٢٠١٢م. وهو عميد البحث في كلية علوم الحياة، في جامعة (دندي). من آرائه التي يؤمن بها الأهمية الأساسية للعمل عبر واجهة الأحياء/ الكيمياء، والأبحاث متعددة التخصصات بشكل عام، وبشكل خاص الأبحاث الانتقالية؛ حيث أنشأ مع زملائه وحدة اكتشاف الأدوية في جامعة (دندي).

رتشارد هاينز

انضم الأستاذ (هاينز) إلى مجلس الإدارة في يناير عام ٢٠٠٧م. وهو حاصل على أستاذية (دانيال كاي لودفيك) لأبحاث السرطان من معهد (كوخ) لأبحاث السرطان التكاملية في معهد (ماساتشوستس) للتقنية (MIT) في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو كذلك باحث منقّب في معهد (هوارد هيز) الطبي. شغل (هاينز) سابقًا منصب رئيس قسم علم الأحياء ومدير مركز أبحاث السرطان (CCR) في معهد (ماساتشوستس) للتقنية. تركز أبحاثه على فهم الأساس الجزيئي لالتصاق الخلايا ودورها في سلوك الخلية، بما في ذلك الدور الذي تؤديه في الأمراض التي تصيب الإنسان. تلقى (هاينز) درجة البكالوريوس والماجستير في الكيمياء الحيوية من جامعة (كامبريدج)، وحصل على درجة الدكتوراه

في علم الأحياء من معهد (ماساتشوستس) للتقنية عام ١٩٧١م.

آن جونسون

انضمت الأستاذة (جونسون) إلى مجلس الإدارة في يناير عام ٢٠١١م. وهي أستاذة في الأمراض المعدية الوبائية، ورئيسة معهد التحديات الكبيرة للصحة العالمية (GCGH) في جامعة (لندن). وكانت سابقاً مديرة قسم صحة السكان في الجامعة بعد التدريب في مجال الطب في جامعة (كامبريدج) وجامعة (نيوكاسل)، تخصصت (آن) في علم الأوبئة والصحة العامة، وتاريخها المهني حافل بالأبحاث السريرية على مدى (٢٥) عاماً. وتركز اهتماماتها البحثية في علم الأوبئة والوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية وأمراض الاتصال الجنسي.

إليزا مانيقها-بولر

انضمت البارونة (بولر) إلى مجلس الإدارة في أغسطس عام ٢٠٠٨م. وكانت المدير العام لجهاز الأمن الإنجليزي (MI٥) بين عامي ٢٠٠٢م و٢٠٠٧م؛ حيث أحدثت تغييراً كبيراً بالجهاز. شغلت (بولر) منصب نائب المدير العام في الجهاز سابقاً لمدة خمس سنوات. وقد قادت في أثناء تعيينات المجلس السابقة جهود المجلس في مكافحة الإرهاب، وقادت جهود جهاز الأمن في المراقبة والتدخل، وكانت مسؤولة عن إدارة الشؤون المالية والمعلومات الخاصة به.

بيتر ريقبي

التحق الأستاذ (ريقبى) بمجلس الإدارة في يناير ٢٠٠٨م. وقد تلقى تدريبه في جامعة (كامبريدج) وجامعة (ستانفورد، كاليفورنيا) بوصفه عالماً في الأحياء الدقيقة، وعمل منذ ذلك الحين في كلية (إمبريال)، والمعهد الوطني للبحوث الطبية (MRC)، ومعهد أبحاث السرطان (ICR)، التي تقع جميعها في (لندن). كان (ريقبى) الرئيس التنفيذي لمعهد أبحاث السرطان من عام ١٩٩٩م إلى عام ٢٠١١م، ولا يزال يشغل منصب أستاذ فخري في علم الأحياء التنموي في المعهد؛ حيث يعمل على تنظيم التعبير الجيني أثناء تطور الجنين.

بيتر سميث

التحق الأستاذ (سميت) بمجلس الإدارة في يونيو عام ٢٠٠٤م. وهو أستاذ في علم الأوبئة الاستوائية في كلية (لندن) للصحة والطب الاستوائي. وتشمل اهتماماته البحثية دراسات حول أمراض السرطان والأمراض الاستوائية، واللقاحات، والدراسات الأخرى في مكافحة مرض الملاريا وفيروس نقص المناعة والسل والتهاب الكبد وداء الليشمانيات.

التعيين في مجلس الإدارة:

توضح المادة (١٠١٥- أ) في بنود عقد تأسيس الشركة إجراءات تعيين أعضاء مجلس الإدارة. ونعرض هنا نبذة موجزة عنها (يرجى الرجوع إلى بنود عقد تأسيس الشركة في الملحق لمزيد من التفاصيل).

تُعين لجنة الترشيحات لتكون لجنة تابعة لمجلس الإدارة.

أعضاء لجنة الترشيحات:

- رئيس مجلس الإدارة.
- نائب رئيس المجلس.
- شخص من المجال العلمي.
- شخص من خارج المجال العلمي.

ويكون رئيس المجلس رئيساً للجنة الترشيحات، غير أنه في حال كان الترشيح للتعيين لوظيفة رئيس جديد للمجلس، فسيتولى نائب الرئيس رئاسة لجنة الترشيحات حينئذ. ويجب على كل من رئيس مجلس الإدارة وأي عضو آخر في اللجنة يُحتمل ترشيحه لهذا المنصب عدم الاشتراك في أعمال اللجنة في وقت هذا التعيين.

وإذا كان المراد بالتعيين تعيين نائب رئيس جديد للمجلس، فيجب على كل من نائب رئيس مجلس الإدارة وأي عضو آخر في اللجنة يُحتمل ترشيحه لهذا المنصب عدم الاشتراك في أعمال اللجنة في وقت هذا التعيين.

وتجوز دعوة أشخاص آخرين للحضور عند مناقشة غرض محدد أو حضور الاجتماع كاملاً وفقاً لتقدير رئيس اللجنة. وسيقوم المستشار العام وسكرتير الشركة بمهام السكرتير، ولكن لا يُصبح عضواً في اللجنة.

مسؤوليات لجنة الترشيحات:

على لجنة الترشيحات القيام بالآتي:

- مراجعة هيكله وحجم وتكوين مجلس الإدارة بانتظام، مع تقديم توصيات إلى المجلس بأي تعديلات تراها اللجنة ضرورية.
- إعداد التوصيف الوظيفي للدور والقدرات المطلوبة للتعين.
- تحديد الشواغر الوظيفية في المجلس، وتقديم الترشيحات المناسبة لها للموافقة، حال ظهور الحاجة إلى ذلك.
- تحديد وترشيح شخص أو أكثر لشغل منصب الرئيس ونائب الرئيس ورئيس مجلس الإدارة ، حال ظهور الشواغر في تلك المناصب.
- تقديم توصيات إلى مجلس الإدارة بشأن عضوية ورئاسة اللجان التالية للمجلس (وأي لجان أخرى يحددها المجلس، من وقت إلى آخر، وتدخل ضمن هذا التكليف):
 - لجنة المراجعة.
 - لجنة الاستثمار.
 - لجنة المكافآت والبدلات.
- تقديم توصيات إلى مجلس الإدارة بشأن تعيين أعضاء من المجلس أمناء في خطة وقف (ويلكوم) للمعاشات التقاعدية (وأي خطط معاشات تقاعدية أخرى خاصة بوقف (ويلكوم) أو أي شركة من الشركات التابعة لها).
- ضمان أن الإجراءات والخطط الخاصة بالإحلال والتعاقب الوظيفي معمول بها فيما يتعلق بتعيينات المجلس.

ملاحظات:

- يجوز للجنة الترشيحات طلب المشورة من مستشارين خارجيين لتحديد وتقييم أداء وقدرة أي مرشح قبل التعيين في مجلس الإدارة.
 - أن يكون النصاب القانوني لجلسة مداوالات لجنة الترشيحات مشتملاً على أي ثلاثة أعضاء.
 - إذا كان رئيس اللجنة غير قادر على حضور الاجتماع، فيكون رئيس اللجنة حينئذ أحد الأعضاء الذي يختارهم أعضاء اللجنة من الحضور.
- العضوية الحالية للجنة الترشيحات:

الاسم	الدور في المؤسسة	الدور في اللجنة	تاريخ التعيين
ويليام كاستيل	رئيس مجلس الإدارة، وقف (ويلكوم)	الرئيس وعضو في مجلس الإدارة	١ يناير ٢٠٠٦م
كاي دايفس	نائب الرئيس، وقف (ويلكوم)	نائب الرئيس وعضو في مجلس الإدارة	١ أكتوبر ٢٠١٣م
رتشارد هاينز	إداري، وقف (ويلكوم)	عضو مجلس الإدارة	١ أكتوبر ٢٠٠٧م
إليزا مانيقهام-بولر	إداري، وقف (ويلكوم)	عضو مجلس الإدارة	١٣ إبريل ٢٠١٠م
سوزان وولكرافت	المستشار العام وسكرتير الشركة	سكرتير	٣٠ إبريل ٢٠١٣م

وقف (ويلكوم) - صندوق الاستثمار

مديرو الصندوق:

تتألف وظيفة الاستثمار في وقف (ويلكوم) من مجلس الإدارة، ولجنة الاستثمار، وقسم الاستثمار.

مجلس الإدارة:

يحق لمجلس الإدارة اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات. ويحق له أيضاً تعديل سلطات اللجان أو الأفراد الذين منحهم تفويضاً بالسلطات.

ولمجلس الإدارة، فيما يتعلق بالاستثمارات، تحديد الآتي:

- أهداف الاستثمار والإنفاق الكلية لمحفظة الاستثمار.
 - سياسة الاستثمار الواسعة.
 - هدف عائد الاستثمار الكلي.
 - المخاطر المتوقعة المقبول تحملها بما يتفق مع هدف العائد الكلي.
 - الهيكلية الشاملة لترتيبات إدارة الأصول وضمان نشر الموارد الكافية لإدارة ورصد الاستثمار بشكل صحيح.
 - الترتيبات المناسبة للحفاظ على جميع الأصول الاستثمارية.
 - النطاقات الواسعة لمخصصات الأصول وأي تغييرات مقترحة لهذه النطاقات من وقت إلى آخر.
- وله كذلك مراجعة:
- أداء محفظة الاستثمار.
 - السياسات والإستراتيجيات الاستثمارية خارج سياسة الاستثمار المتفق عليها.

لجنة الاستثمار:

- تُعد لجنة الاستثمار مسؤولة عن «توجيه» الهيكلية الشاملة لإدارة الأصول التي قررها مجلس الإدارة. وتؤدي اللجنة دور الهيئة الاستشارية في مسائل الاستثمار، وتتعاون مع قسم الاستثمار في المهام الآتية:
- إجراء مراجعة دقيقة لأداء ومخاطر وإدارة المحافظ الاستثمارية، وتقديم التوصيات المناسبة إلى مجلس الإدارة وإلى الرئيس التنفيذي للاستثمار.
 - تقديم التوصيات بنطاق فئات الأصول لمحفظة الاستثمار إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك التغييرات في النطاقات من وقت إلى آخر.
 - حق الاعتراض على عمليات استثمار محددة تقترحها السلطة التنفيذية للاستثمار من وقت إلى آخر.
 - تقديم توصيات بمبادرات استثمارية خارج السياسات الاستثمارية المتفق عليها إلى مجلس الإدارة.
 - تقديم توصيات إلى مجلس الإدارة في المجالات التي يحتفظ المجلس فيها بمسؤولية تحديد السياسات، فضلاً عن تقديم مشورة خبائها بشأن المسائل المتعلقة بالاستثمار.
 - تقديم مشورة خبائها لسلطة الاستثمار التنفيذية فيما يخص مسائل الاستثمار.
 - الإشراف على تنفيذ الترتيبات المناسبة لحفظ جميع الأصول الاستثمارية من قبل السلطة التنفيذية للاستثمار.

أعضاء لجنة الاستثمار:

أعضاء مجلس الإدارة:

(للسيرة الذاتية، يرجى الاطلاع على جزء «التوظيف والهيكل التنظيمي» من هذا التقرير).

السير ويليام كاستيل (رئيس اللجنة)، رئيس مجلس إدارة وقف (ويلكوم).

آلان براون

دامون بوفيني.

كاي دافيس

بيتر دافيس

بيتر ريقبي

أعضاء المجلس التنفيذي:

(للسيرة الذاتية، يرجى الاطلاع على جزء «التوظيف والهيكل التنظيمي» من هذا التقرير).

داني ترويل، الرئيس التنفيذي للاستثمار في وقف (ويلكوم).

سيمون جيفريز، المدير التنفيذي للعمليات في وقف (ويلكوم).

جيريمي فرار، مدير وقف (ويلكوم).

الأعضاء الخارجيون:

تيم تشيرتش: وهو رئيس (ميو بارتنرز) المحدودة، إحدى المكاتب التابعة لـ (ماكينزي) للاستثمار.

انضم (تيم) إلى مكتب (ماكينزي) في عام ١٩٩١م لإنشاء ورئاسة النشاط الاستثماري الأوروبي

للشركة، إلى أن تولى شؤون تسيير النشاط العالمي عام ١٩٩٧م. وقبل ذلك، كان (تيم) مديراً

لشركة (أدفنت) المحدودة، وهي شركة رأس مال استثمارية في المملكة المتحدة. ثم تأهل ليكون

محاسباً قانونياً مع شركة (برايس ووتر هاوس) في (لندن).

سارة فرومسون: وهي رئيسة إدارة مخاطر وأداء الاستثمار في وقف (ويلكوم). كانت سابقاً رئيسة

لإدارة مخاطر الاستثمار في (رويال بنك أوف سكوتلاند) لإدارة الأصول.

نجيب خراج: وهو نائب رئيس مجلس إدارة بنك (باركليز بي ال سي). وكان قبل ذلك مديراً

وعضواً في اللجنة التنفيذية لمجموعة (باركليز). كان السيد خراج يشغل سابقاً منصب الرئيس

التنفيذي لبنك (جيه بي مورقان كازينوف)، وتقلد مناصب رفيعة في كل من: (لزارد، وروبرت

فليمينق، وسالومون برذرز) في (لندن). يخدم السيد خراج في عدد من المجالس الدولية ضمن

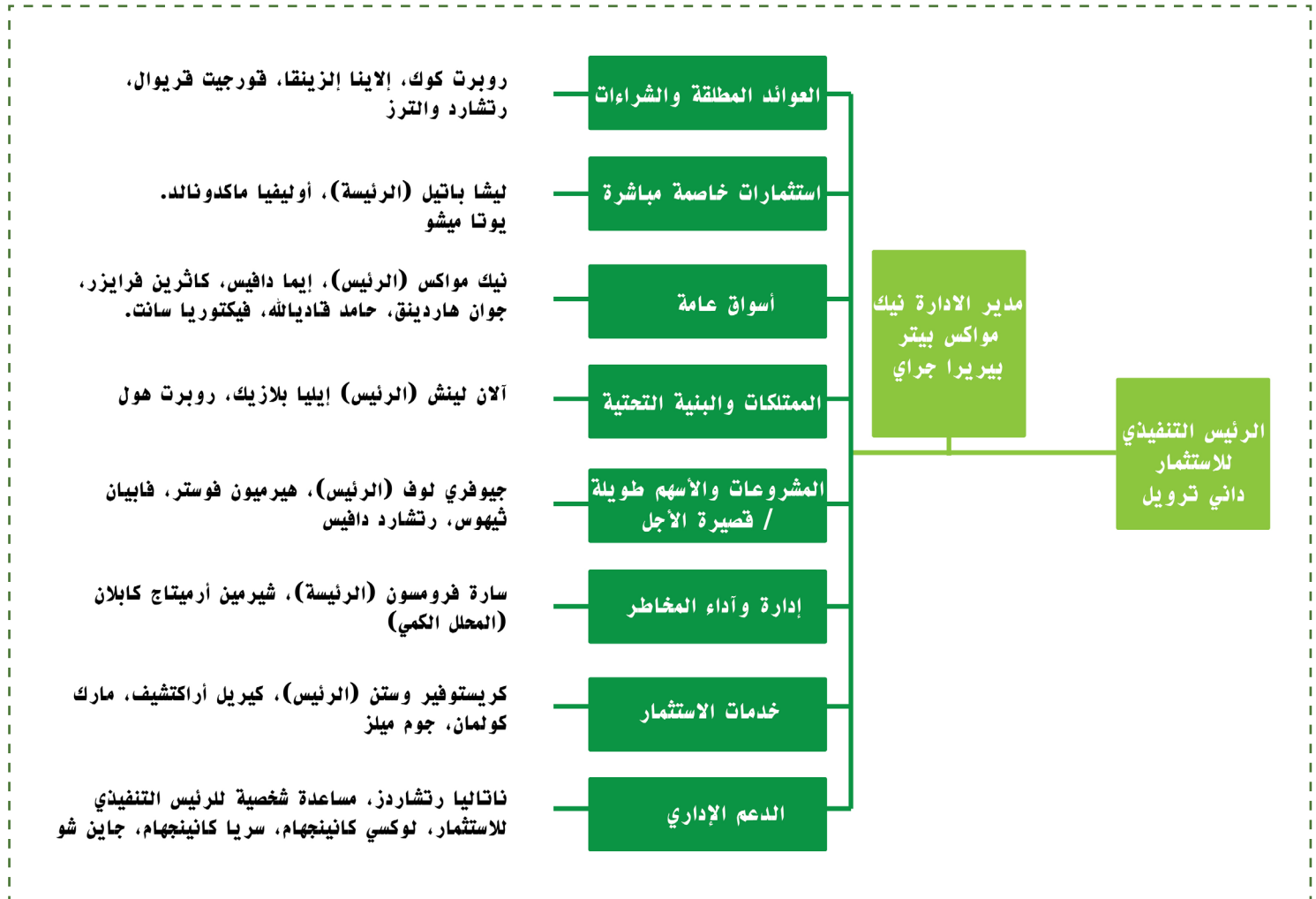
شبكة (آغا خان) للتنمية في مجالات التعليم، والرعاية الصحية، والتنمية الريفية والثقافة، وهو

رئيس صندوق الهبات الخاص بالشبكة. وهو أيضاً عضو في مجلس إدارة هيئة (فولبرايت) في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، ومدير غير تنفيذي في مجلس هيئة الخدمة الصحية الوطنية. دافيد مايهيو: وهو رئيس (جي بي مورقان كازينوف) ونائب رئيس مجلس إدارة (جيه بي مورقان). التحق بشركة (كازينوف) وشركاه عام ١٩٦٩م قادماً من شركة (بانمور قوردون). وفي عام ١٩٧٢م، أصبح شريكاً للشركة في المعاملات، ثم أصبح مسؤولاً عن إدارة حقوق المساهمين المؤسسية. وفي عام ١٩٨٦م، أصبح الشريك المسؤول عن قسم أسواق رأس المال في الشركة. وأصبح رئيساً لمجلس إدارة مجموعة شركات (كازينوف بي إل سي) عند تأسيسها عام ٢٠٠١م، ثم شركة (جي بي مورقان) عام ٢٠٠٥ عند إقامة المشروع الاستثماري المشترك مع بنك (جي بي مورقان). وعُين (ديفيد) رئيساً لمجلس إدارة شركة (كابيتال) القابضة عام ٢٠٠٥م. وكان المدير غير التنفيذي لشركة (ريو تينتو) المحدودة و(ريو تينتو بي إل سي) في الفترة بين عامي ٢٠٠٠م-٢٠١٠م، وعضواً في لجنة الاستئناف في هيئة الاستحواذ، وأميناً في وقف (رويال أنيرفساري). نيك مواكس: وهو المدير الإداري في قسم الاستثمار. وكان يشغل سابقاً منصب رئيس فريق الاستثمار في آسيا والمحيط الهادئ، والرئيس المشترك للأسواق الناشئة في إدارة الاستثمارات في (بلاك روك).

بيتر بيريرا جراي: وهو مدير إداري في قسم الاستثمار، قبل أن ينضم إلى الوقف. كان يعمل مديراً في إدارة صندوق العقارات في (برودنشال).

قسم الاستثمار:

يُعد قسم الاستثمار مسؤولاً عن تنفيذ وإدارة الإجراءات الاستثمارية، ويتألف من فريق إدارة المحافظ لكل مجال من مجالات مخصصات الأصول، وفريق خدمات استثمارية، ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر (الشكل: ٩).



شكل (٩): هيكلية قسم الاستثمار في الشركة

مسؤوليات رئيس قسم الاستثمار والمسؤوليين التنفيذيين:

قام مجلس الإدارة بتفويض المسؤولية التشغيلية لمحفظة الاستثمار إلى الرئيس التنفيذي، الذي سيشرف بدوره على المسؤولين التنفيذيين للاستثمار.

وتتمثل مسؤوليات رئيس قسم الاستثمار والمسؤوليين التنفيذيين في:

- تقديم مشورة خبرائها لمجلس الإدارة.
- جعل مخصصات الأصول في نطاقات فئة الأصول المعتمدة من مجلس الإدارة.
- تخصيص التمويل بين المديرين الأشخاص، أو مجموعات الصناديق أو الأصول.
- تعيين المديرين الجدد للاستثمار والوسطاء والوكلاء الإداريين وصناديق الاستثمار.
- إنهاء العقود الحالية للمديرين والوسطاء والوكلاء الإداريين وصناديق الاستثمار.
- التفاوض والاتفاق مع مدير الاستثمار والوسيط والوكيل الإداري في الشروط والأحكام، بما في ذلك الأجور، والقيام برصد ومراجعة ورقابة العلاقات مع مديري الاستثمار والوسطاء والوكلاء الإداريين.
- التفاوض والاتفاق مع الخادم ومزودي الخدمة الطرف الثالث بشأن محفظة الاستثمار، الذي يشمل -ولا يقتصر- على شروط وأحكام الاستشاريين والمحامين، بما في ذلك الأجور، والقيام برصد ومراجعة ورقابة تلك العلاقات.
- شراء وبيع أصول الاستثمار.
- تقديم توصيات عن مستوى الموارد التي يجب نشرها من أجل إدارة ورصد الاستثمارات بشكل صحيح.
- التأكد من تلبية الاستثمارات لمتطلبات التدفق النقدي الخاصة بانفاق الوقف.
- اتخاذ قرارات بشأن المعاملات الاستثمارية الفردية وجميع المسائل التشغيلية الأخرى.

مسؤوليات فريق إدارة المحافظ:

- رصد الاستثمارات في ظل امتيازاتها.
- تقديم التوصيات بشراء أو بيع استثمارات محددة.
- تنفيذ الصفقات التجارية.
- تطبيق أفضل الممارسات عند تقديم المشورة الخارجية، والعناية الواجبة، ورفع التقارير.
- توفير معلومات عن تطورات السوق.

مسؤوليات فريق خدمات الاستثمار:

- الإيداع الآمن لأصول الوقف؛ توضع جميع الأصول المسجلة في بنك حفظ دولي مسؤول عن حفظ وتسوية وتأمين الأصول. إضافة إلى ذلك، سوف يقوم أمين الحفظ بتقديم التقارير المطلوبة التي تتوافق مع أي متطلبات قانونية. وتراجع ترتيبات هذا الحفظ كل ثلاث سنوات. كما يُراجع حفظ صناديق التحوط كل ثلاث سنوات أيضاً.
- تنظيم الوظائف الإدارية للبنوك والمحافظ.
- تنسيق الاتصال بين مديري المحافظ والطاقم المالي والقانوني والضريبي في الوقف والمجموعات الخارجية أيضاً.

مسؤوليات فريق الأداء وإدارة المخاطر:

- إعداد ورصد والمحافظة على تقارير الأداء والمخاطر.
- الإدارة الاستباقية في مواجهة المخاطر على المحفظة الاستثمارية.
- قيام طرف ثالث خارجي برصد أداء ومخاطر المحفظة كلياً.

هيكل صندوق الاستثمار:

تعد سياسة الوقف مرنة بشأن طبيعة الآليات التي تستثمر بها، ومن ثم يقوم مديرون خارجيون بإدارة عدة أصول؛ حيث تثق إدارة الوقف بأن الإدارة الفعالة -حيث يتخذ المدير القرارات الفعالة بدلاً من ممارسة الإدارة السلبية وفقاً لمؤشرات مقارنة الأداء- في عديد من مجالات الاستثمار، يمكنها أن تحسن العوائد حتى بعد دفع أجور المديرين الخارجيين.

وعلى الرغم من أن تصنيف مسؤوليات الاستثمارات الأساسية يُحكم بالفئات التي صنفها قسم الاستثمار، إلا أن المحافظ الاستثمارية ذاتها تُصنف وفقاً لنوع الإستراتيجية المُتبعة.

وفيما يلي أقسام الاستثمار على النحو المحدد أعلاه:

العوائد المطلقة والشراءات.

الاستثمارات الخاصة المباشرة.

الأسواق العامة.

الممتلكات والبنية التحتية.

المشروعات والأسهم طويلة وقصيرة الأجل.

أنواع الإستراتيجيات:

على الرغم من تقديمنا عرضاً مفصلاً عن مكونات الإستراتيجيات في جزء «نموذج مخاطر الاستثمار» من التقرير، إلا أننا سنقوم بعرض لمحة عامة عن هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

أسهم عامة:

- تُدرج هذه الأسهم في الفئات التالية:
- أسواق عالمية: وتشمل الأسواق الناشئة.
- العالم المتقدم: ويستثنى منها الأسواق الناشئة.
- الأسواق الأسرع نمواً: أسواق ناشئة.
- الآجلة والإختيارية: المشتقات.

صناديق التحوط ذات الأسهم طويلة وقصيرة الأجل:

تقوم صناديق التحوط بإدارة محافظ الأسهم طويلة وقصيرة الأجل المدرجة في البورصة.

النقد والسندات:

منتجات سوق المال لضمان السيولة الكافية لأغراض التمويل.

العوائد المطلقة والشراءات:

صناديق تُدار خارجياً وتشمل مجموعة متنوعة من إستراتيجيات الأسهم والدخل الثابت:

- صناديق كبيرة للشراء الإداري: الصناديق التي تستثمر في الشركات ذات رأس المال الكبير الخاضعة للشراء الإداري.
- صناديق متوسطة للشراء الإداري: الصناديق التي تستثمر في الشركات ذات رأس المال المتوسط الخاضعة للشراء الإداري.
- صناديق شرائية ثانوية لأسهم خاصة: صفقات يتم من خلالها بيع شركة أسهم خاصة لصندوق أسهم خاصة آخر.

- صناديق ديون متعثرة لأسهم خاصة: على غرار صناديق الشراء الثانوية، باستثناء أن الصفقة تنطوي على بيع أسهم خاصة «متعثرة»، وقد تمثل مخاطرة عالية أو عائداً عالياً.
- صناديق التحوط ذات الإستراتيجيات المتعددة: صناديق التحوط التي لديها أكثر من إستراتيجية أساسية، وتباشر هذه الصناديق استثمارات متعددة الأصول.
- صناديق التحوط ذات الديون المتعثرة: صناديق تستثمر في ديون دخل ثابت «متعثر».
- صناديق التحوط المُدارة آجلاً: صناديق تدير إستراتيجيات تداول البيع والشراء بالآجل للممتلكات. وقد تكون حالة التداول قصيرة أو طويلة.

النمو والمشاروعات:

خليط بين صناديق مُدارة خارجياً واستثمارات مباشرة:

- صناديق مشروعات: صناديق توفر رأس المال في مرحلة مبكرة للشركات.
- صناديق أسهم خاصة متخصصة.
- صناديق أسهم خاصة نامية.
- الأسواق الأسرع نمواً - صناديق الأسهم الخاصة.
- استثمارات مباشرة: في الأسهم الخاصة أو العامة في مجالات:
 - الرعاية الصحية.
 - العلوم.
 - التمويل.
- صناديق شركات متعددة الأصول: شركات متعددة الأصول في أفريقيا والشرق الأوسط والبرازيل وشرق آسيا تتيح استثمارات مباشرة في الأسهم أو الديون الخاصة أو العامة.

الممتلكات والبنية التحتية:

الاستثمارات المباشرة أو المشروعات المشتركة (٩٠٪) على خلاف الصناديق المُدارة خارجياً:

- سكني.
- تجاري.

إستراتيجية الطبقات في إدارة رأس المال:

تُستخدم هذه الإستراتيجية للتحوط وتعزيز إطار عمل المخاطر أو العائد لمحفظة الاستثمار في مجملها؛ حيث يتم إدارة وتقليص مخاطر السوق الكامنة، وكذلك مخاطر الصرف الأجنبي باستخدام مشتقات عبر مجموعة من فئات الأصول.

نموذج مخاطر الاستثمار:

الدخل ورأس المال:

تم تحديد كل من فلسفة الاستثمار ومنهجية الاستثمار بدقة شديدة في سلسلة من الوثائق الداخلية:

- دستور الوقف.
- سياسة الاستثمار.
- لائحة الإدارة.

وتفيد هذه الوثائق في تحديد سلطات مجلس الإدارة ومديري الاستثمار، وتفيد أيضًا في توضيح مجموعة الأنشطة الاستثمارية التي يتاح للوقف مزاوتها، تفصيلًا.

ووفقًا لأحكام الدستور، يجوز للأمين «تفعيل صندوق الوقف دون تمييز بين رأس المال والدخل»، و«يجوز له أيضًا اتخاذ احتياطات من الدخل لتعويض أي نفقات تُموّل من رأس المال بهدف تخفيف آثار التقلبات في الدخل أو لتوفير نفقات الدخل في المستقبل». و«سيكون الأمين مُعفى من أي التزام يوجب تمييز الأصول أو تمييز المسؤوليات كما بين الدخل ورأس المال، طالما أنه يلاحظ التوازن السليم بين الحاجة في السماح بمطالب حالية على الوقف والحاجة في السماح بمطالب مستقبلية».

وفي هذا الصدد، نرى أن معالم الاستثمار لوقف (ويلكوم) تختلف عن عديد من هياكل الأوقاف الأخرى التي تحد من استخدام رأس المال لتمويل الإنفاق، على الرغم من أن استخدام رأس المال يؤدي دورًا مهمًا في تمويل الالتزامات المستقبلية، خاصة في فترات القلب وانخفاض الدخل، إلا أن الإستراتيجية قد تتعرض لمخاطرة إحلال رأس المال عندما تكون الفرص الاستثمارية محدودة.

فرغم امتلاك وقف (ويلكوم) المرونة اللازمة للتمويل عن طريق رأس المال، إلا أن فلسفة الاستثمار لديه تعتمد على إيجاد الدخل مع الحفاظ على قاعدة رأس المال. وتشرط سياسة الاستثمار للوقف وجود هدف تعظيم عوائد المخاطر المعدلة، مع المحافظة على قيمة طويلة الأجل لأصول الوقف (رأس المال).

وعلى مدار تاريخه، أظهر الوقف نهجًا استباقيًا في تغيير مستوى الإنفاق لضمان أنماط إنفاق مستدامة.

فلسفة الاستثمار:

الاستثمارات المسموح بها:

تكمن فلسفة استثمار وقف (ويلكوم) في امتلاك محفظة استثمارات عالمية ومتنوعة عبر مجموعة من فئات الأصول التي تم تعريفها في دستور الوقف، وتشمل:

- الأسهم، والحصص، والسندات، وسندات الدين المضمون، وإقراض الأوراق المالية، والودائع، وشهادات الإيداع، وأي أوراق مالية أخرى.
- الحقوق والمصالح في شركات محدودة، والشراكات ذات المسؤولية المحدودة، وغيرها من الهيئات ذات المسؤولية المحدودة، وبرامج الاستثمار الجماعي، وشركات الاستثمار المفتوح و وحدات وقفية.
- الأراضي، وأي مصلحة استثمارية في أراضي من أي ملكية، وتطوير الأراضي لأغراض استثمارية.
- المنقولات (الممتلكات أو حيازات شخصية).
- القروض، بما في ذلك التسليف بناء على الرصيد الشخصي.
- الوحدات، والضمانات، والنقود والعملات.
- الصكوك القابلة للتحويل إلى أي شكل آخر من أشكال الاستثمار.
- عقود الخيار، والعقود الآجلة (بما في ذلك عقود الصرف الأجنبي الآجلة)، والمقايضات وعقود الفروقات.
- عقود إقراض الأوراق المالية.
- أي شكل آخر من أشكال الاستثمار المُعترف بها من وقت إلى آخر في الدوائر المالية ذات السمعة الطيبة.

مديرو الأصول الخارجيون: أجمع مجلس الإدارة على أن إدارة المحافظ النشطة من قبل مديرين خارجيين قد يساعد في تحسين العوائد، حتى بعد احتساب أجر المدير الخارجي.

وإذا ساور الأمين أي شك في أهلية الاستثمار للأغراض الاستثمارية، فعليه الحصول على المشورة

المناسبة قبل أن يتخذ قرار الاستثمار.

لا تتقيد إستراتيجية الاستثمار بالآتي:

- استخدام معايير مخصصات الأصول: إن نماذج المخصصات المستخدمة نماذج مرنة؛ بحيث يمكن تعديل تصميمها لتلبية متطلبات الاستثمار.
- طبيعة العائد: يمكن تلبية النفقات المخطط لها من خلال بيع الأصول، واسترداد الأموال، والدخل من الفوائد، وأرباح الأسهم أو الإيجار.
- تقلبات أو سيولة الأصول الأساسية: على الرغم من أن هذه العوامل ستأخذ في الحسبان تقييم فرص استثمارية محددة.
- غياب المرجعية المناسبة.
- أي إنحياز جغرافي.

المخاطر والعوائد:

- تقوم فلسفة الاستثمار على الحاجة إلى تعظيم العوائد مع تخفيف المخاطر دون وجود معايير محددة سابقاً لمخصصات الأصول؛ حيث تستند فلسفة الاستثمار إلى:
- تعظيم العوائد معتدلة المخاطر ومستوى التنوع دون أي تحيز جغرافي.
 - الاستفادة من آفاق الوقف الاستثمارية طويلة المدى، وقدرته على الصمود أمام التقلبات على المدى القصير، وتصنيف مركزه المالي بالثلاث ألفات (III).
 - توفير مصالحه، بما أنه المالك المباشر للأصول، مع المديرين الخارجيين.
 - تجنب الاستثمارات التي من شأنها تعريض الوقف لمسؤوليات مالية غير محدودة، سواء أكانت عامة أو خاصة.
 - تقليص المخاطر التشغيلية، والقانونية، التي تمس السمعة.

٠ تقييم ومكافأة نجاح الاستثمار بالنظر إلى المحفظة الاستثمارية بأكملها على أنها استثمار كلي؛ حيث يعد الوقف محفظة الاستثمار محفظةً واحدةً وثقافةً استثمارية واحدة. ونظرًا إلى عدم وجود التزامات جديدة (أي تبرعات عامة) - حيث يُصبح الاعتماد الكلي على محفظة الاستثمار - حدد الوقف ثلاثة مخاطر رئيسة تحتاج إلى تخفيف:

- (١) عدم تجاوز نسبة مستويات تركيز الأصل الواحد نسبة (٣٪) من القيمة الإجمالية للمحفظة كاملة، سواء كانت هذه الاستثمارات مباشرة أو صناديق مخصصة لإستراتيجية مدير خارجي.
- (٢) ينبغي أن تظل توقعات مستويات النقد المحرر (غير المرهون) إيجابية بعد الأخذ في الاعتبار أي تصفيات قسرية.
- (٣) ينبغي أن تُدار مخاطر التضخم لضمان قوة شرائية على المدى الطويل، وذلك من خلال الاستثمار في الأصول التي توفر حماية كافية في فترة ارتفاع معدلات التضخم. وقد تكون هذه الاستثمارات خاصة أو عامة في الأسهم، أو الديون أو البنية التحتية.

معالم المخاطر والعوائد الرئيسية:

هدف العوائد:

يُعرّف هدف العوائد لمحفظة الاستثمار حاليًا بأنه: (متوسط التضخم في مؤشر أسعار المستهلك في المملكة المتحدة والولايات المتحدة) + (٤.٥٪). ويشق الوقف في أن المعدل المستهدف كاف في أن يسوغ له وضع معدل التزام سنوي للتوزيعات بنسبة (٤.٧٪) من قيمة المتوسط المرجح للمحفظة على مدى السنوات الثلاث الماضية. وفي ضوء الأثر المتباطئ للالتزامات مقابل التوزيعات النقدية، سيستطيع الوقف تحديد نسبة هدف الإنفاق النقدي عند (٤٪) على المدى الطويل. وتاريخيًا، فاق أداء الوقف هدف العائد الخاص به، وهو الأمر الذي أتاح له النظر في آلية «أرباح

خاصة» لتمويل إضافي إلى مشروعات المرة الواحدة.

حدود المخاطر:

في سياق إدارة المحافظ الاستثمارية، يجب أن تُبلغ لجنة الاستثمار عند تجاوز أيٍّ من المخاطر التالية الحد المُعرّف لها سابقًا:

- اقتصار الاستثمارات المباشرة على (٥٠٪) من القيمة الإجمالية للأصول الاستثمارية، بحيث يصل إلى (٣٠٪) في الأصول العامة و(٢٠٪) في الأصول الخاصة.
 - مستويات القيمة المعرضة للخطر عن السنة الواحدة أكبر من (٢٠٪) (عند مستويات ثقة تبلغ ٩٥٪).
 - صافي نسبة تعرض العملة للمخاطر بأقل من (٢٥٪) للدولار الأمريكي أو الجنيه الإسترليني أو كليهما.
 - إذا كان معامل (بيتا) للأسهم المقدرة للمحفظة بأكملها يقع خارج نطاق (٠.٨-٠.٤).
 - إذا كان مستوى توقعات النقد المرهون يقع تحت (٢٪) من الأصول الإجمالية للسنوات الخمس المقبلة.
- وسيتّم الاتفاق على معالم حدية إضافية لمواجهة المخاطر وإبلاغ مديري الاستثمار عنها باستمرار، وحيث تشمل تلك:
- مخاطر الطرف الآخر.
 - مخاطر التثمين.
 - مخاطر التضخم.
 - احتمالات كارثية.

منهجية الاستثمار:

من خلال تنفيذ الأهداف والضوابط المحددة بوضوح، يضمن الوقف مستويات عالية من الشفافية والرقابة في وظيفة استثماراته.

مراحل اتخاذ قرار الاستثمار:

«تتم الموافقة على أي قرار استثماري من الرئيس التنفيذي للاستثمار وعضو في اللجنة التنفيذية للاستثمار أو أحدهما في إطار الصلاحيات المفوضة له. وهذا يمنحه القدرة على اتخاذ قرارات سريعة حيثما كان ذلك ضرورياً ومناسباً».

وستُجرى مناقشات مفصلة برئاسة الرئيس التنفيذي للاستثمار أو عضو في اللجنة التنفيذية للاستثمار عند تحديد أي إستراتيجية استثمارية، سواء أكان ذلك بغرض استثمار أصول تداول عامة، أم أصول خاصة، أم تخصيص أم استرداد رأس المال لتمويل المديرين؛ حيث تقوم هذه المناقشات المفصلة بتعزيز فهم وملكية المحفظة بأكملها إلى أعضاء الفريق كما تسمح بمداولة الإستراتيجيات.

فمن خلال إخضاع الإستراتيجيات للمنافسة على رأس المال الاستثماري، وعرض الإستراتيجيات في سياق المحفظة بأكملها، تضمن مراحل إجراءات الاستثمار الاستخدام الأمثل لرأس المال لغرضي المخاطر والعائد على حد سواء.

ويتولى أحد أعضاء اللجنة التنفيذية للاستثمار -من خلال الصلاحيات المفوضة إليه- اتخاذ القرارات الإدارية اليومية الخاصة بإدارة الاستثمارات. وتشمل هذه القرارات -ولا تقتصر- على:

- تنفيذ إستراتيجية تم الموافقة عليها.
- قرارات ذات صلة بالصرف الأجنبي.
- عقود فردية ذات صلة بالعقارات أو البنية التحتية.

إدارة ورصد الاستثمارات:

يجب توخي الحرص الشديد والدقيق قبل الموافقة على أي إستراتيجية، أو قبل منح أي مدير خارجي الولاية في إدارة رأس المال.

المديرون الخارجيون:

يحكم اتفاق «إدارة الاستثمار» أو «الشراكة المحدودة» العلاقة بأي مدير خارجي يُعينه قسم الاستثمار، وسيشمل هذا الاتفاق:

- الأهداف العائدة من الولاية.
- أي قيود.
- سلطة الاستثمار التي تم تفويضها (حرية التصرف الكامل أو الجزئي).
- مسؤوليات مدير الصندوق.
- هيكلية الأجور.

يخضع المديرون لإجراءات تدقيق منتظمة؛ حيث يقوم قسم الاستثمار بتحليل أداء المديرين ومقاييس المخاطر. كما ينبغي على المديرين الخارجيين رفع تقارير دورية (شهرية أو فصلية) مفصلة إلى فريق إدارة المحافظ، الذي سيجتمع بهم بصورة منتظمة؛ كجزء من مسؤوليات الحوكمة.

المديرون الداخليون - استثمارات مباشرة:

تُسند مسؤولية الاستثمارات المباشرة إلى أفراد داخل فريق الاستثمار؛ حيث ستكون مسؤولية أولئك الأفراد الآتي:

- تغطية الأصول الأساسية.
- التحليل والتقييم.
- تقديم توصيات التداول.
- مقاييس العوائد والمخاطر.

ويُراجع الأداء بشكل منتظم من السلطة التنفيذية للاستثمار، ثم يُرفع تقرير بذلك إلى لجنة الاستثمار. ورغم أن الوقف يملك استثمارات مباشرة في الشركات، إلا أنه يقوم بالإفصاح عن هذه التقارير إلى السوق، حتى لو لم يكن هناك شرط قانوني بذلك. ويقوم الوقف أيضاً بإدارة برنامج لإقراض الأوراق المالية؛ حيث إنها وسيلة لتحقيق عوائد إضافية.

إدارة ورصد المخاطر:

على مستوى المحافظ بشكل عام، تُستخدم معالم مخاطر مختلفة، مثل احتمالية العوائد المرجحة والارتباطات السوقية للتنبؤ بمخاطر القيمة المضافة سنوياً والسيولة المتوقعة. إضافة إلى ذلك، يقوم الوقف بإخضاع المحفظة الاستثمارية لتصورات استثمارية مختلفة ليقوم بتأثير ظروف السوق القاسية عليها. والأدوات المستخدمة هي مزيج من خدمات إدارة المخاطر المستقلة الخارجية فضلاً عن إمكانيات التقارير الداخلية.

ويقوم كل من لجنة الاستثمار ومجلس الإدارة بمراجعة المخرجات على أساس ربع سنوي.

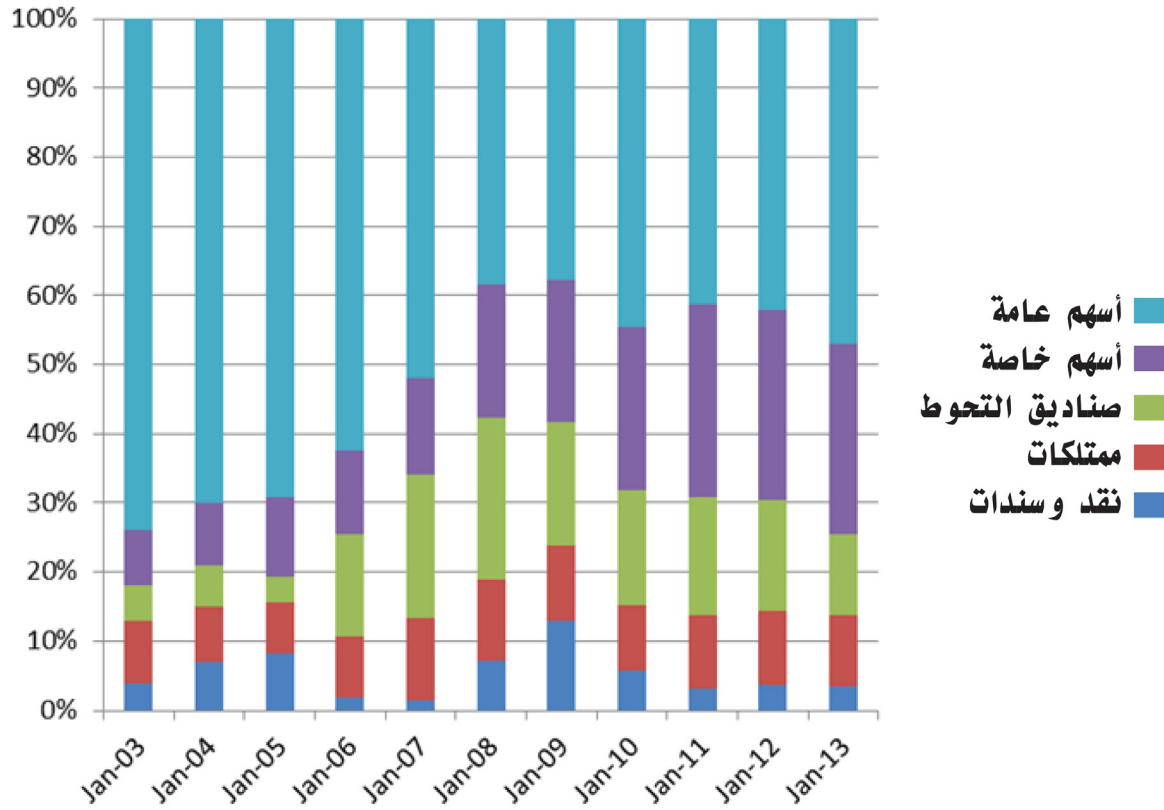
ويُوظف الوقف عدة أدوات لإدارة المخاطر، منها:

- مشتقات لا تستخدم لأغراض التداول، بل للتحوط فقط: يتم توفير الدعم الكامل لهذه الصكوك من الأصل الأساس، وبذلك لن تُشكّل أي حمل مالي.
- التحوط ضد مخاطر الصرف.
- الاستدانة المالية: على الرغم من أن الوقف لا يُوظف الاستدانة المالية مباشرة في إستراتيجيات الاستثمار، إلا أنه يقوم بإصدار سندات غير مضمونة قابلة للاقتراض بحد اقتراضي (٨٪) من القيمة الإجمالية للأصول الاستثمارية. ويُوضع حد للاقتراض لضمان بقاء تصنيف الوقف الائتماني الحالي عند (AAA/Aaa).
- وتُمارس حوكمة الشركات لتقييد استثمار الوقف في الأوراق المالية المحظورة، مثل الاستثمار في الشركات التي تستمد دخلها من منتجات التبغ.

مخصصات الأصول:

«العوائد طويلة الأجل تجنى من تطور الأعمال وليس من تقلبات السوق ذات المدى القصير». وفي ظل عدم وجود معيار محدد سابقاً لتخصيص الأصول، يستمر الوقف في الاستجابة إلى فرص السوق والمخاطر المتوقعة، ومن ثم تتغير مخصصات الأصول لتتواءم مع المناخ الاستثماري الحالي. فخلال الأزمة المالية (بين عامي ٢٠٠٨م و٢٠١١م) على سبيل المثال، رفع الوقف نسبة مخاطر الأسهم العامة والخاصة من (٥٨٪) إلى (٧٠٪)، في الوقت الذي عزف فيه المستثمرون عن المجازفة. وأتاح الانتعاش اللاحق في أسواق الأسهم تفوق الوقف على معظم مؤشرات مقارنات الأسهم خلال هذه الفترة. وعلى المنوال نفسه، بين عامي ٢٠٠٥م و٢٠٠٨م، قلّصت نسبة مخاطر الأسهم من (٨٠٪) إلى (٥٨٪)، وكانت الأسواق تتعافى من أسوأ حالاتها في ٢٠٠٣م. ومع ذلك، وحتى تكون الأمور واضحة، لم يقم الوقف باتباع أسلوب ضدي متعمد في نهجه للاستثمار. إنما نجد أن القيمة الأساسية للأصول واتباع الوقف لنهج طويل المدى هما اللذان أتاحا للوقف الاستثمار «بذكاء»، دون السماح لكل من معنويات السوق والتقلبات قصيرة المدى بإملاء نهجها.

مخصصات الأصول وفقاً لنوع الاستثمار:



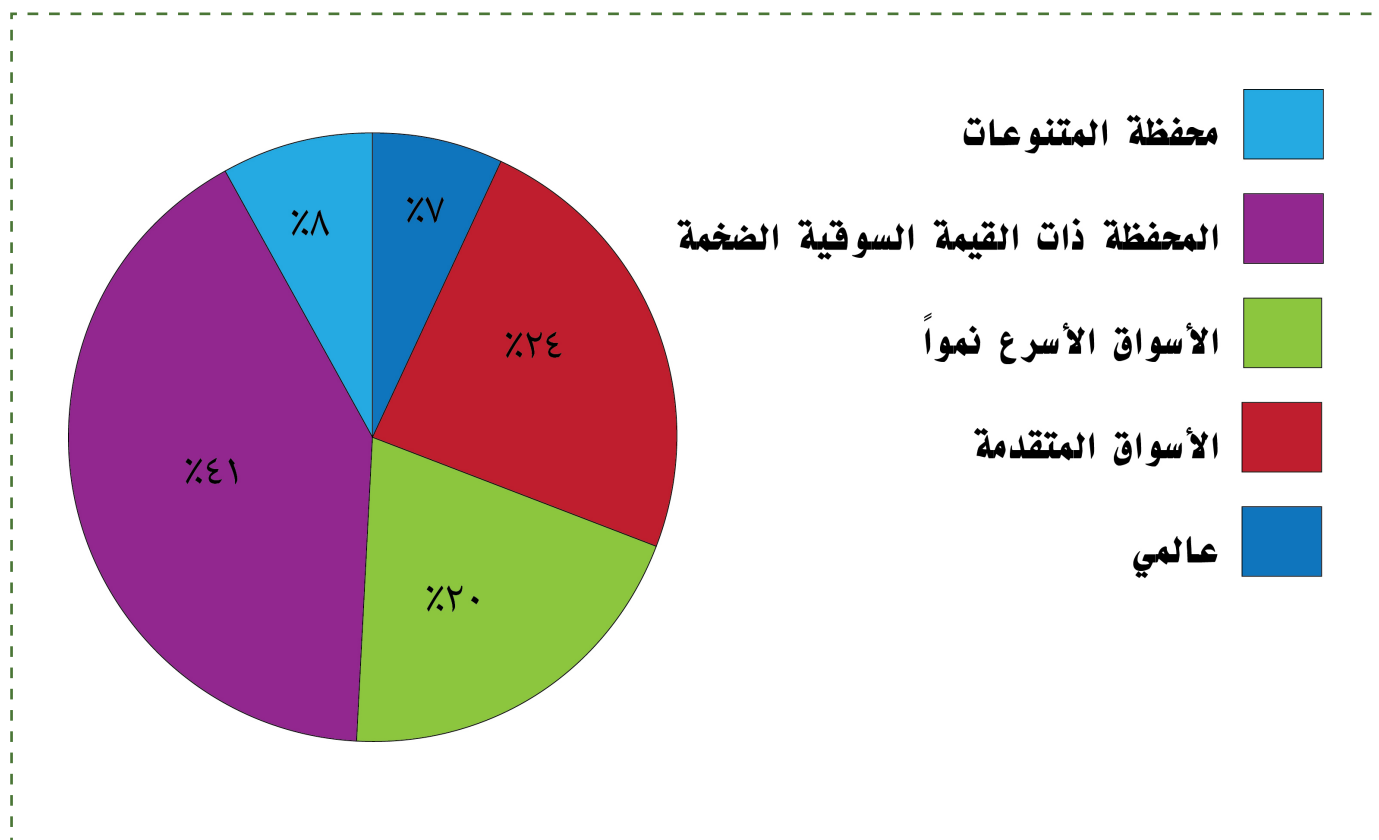
شكل (١٠): تخصيص الأصول على فئات خلال عشرة أعوام

لا يملك الوقف أي سندات أو سلع؛ حيث إن عوائد السندات التي ترد إلى البنك المركزي منخفضة للغاية، ومن غير المرجح أن يقوم الوقف بالاستثمار بها في وقت قريب، رغم أن الفرص الاستثمارية في السلع قد تبدو أكثر إثارة للاهتمام.

أسهم عامة - مخصصات بنسبة (٤٦,٩%) في عام ٢٠١٣م:

في ظل عدم وجود عوائد سندات جاذبة للاستثمار، فقد أطلق الوقف المجال لمخصصات الأسهم العامة للنمو من معدلها القليل عام ٢٠٠٨م لترتفع من (٣٨%) إلى (٤٦,٩%) حالياً. وبوصول توزيعات الأرباح إلى مستوى أعلى من عائدات السندات الحكومية، فإن الوقف لا يتوقع حدوث أي تغييرات جوهرية في المستقبل القريب.

المخصصات في الأسهم العامة:



شكل (II): النسب المئوية لمكونات الأسهم العامة

يُدار كل من «الأسواق العالمية»، و«الأسواق المتقدمة»، و«الأسواق الأسرع نموًا» بطريقة غير مباشرة من خلال (١٤) مديرًا خارجيًا. أما «المحفظة ذات القيمة السوقية الضخمة» و«محفظة المتنوعات» فتُدار داخليًا. وتتألف إستراتيجية «المحفظة ذات القيمة السوقية الضخمة» من (٣١) ملكية مباشرة بالتركيبة نفسها للعام السابق؛ مما يدل على آفاق استثمارية طويلة الأجل لصالح الوقف.

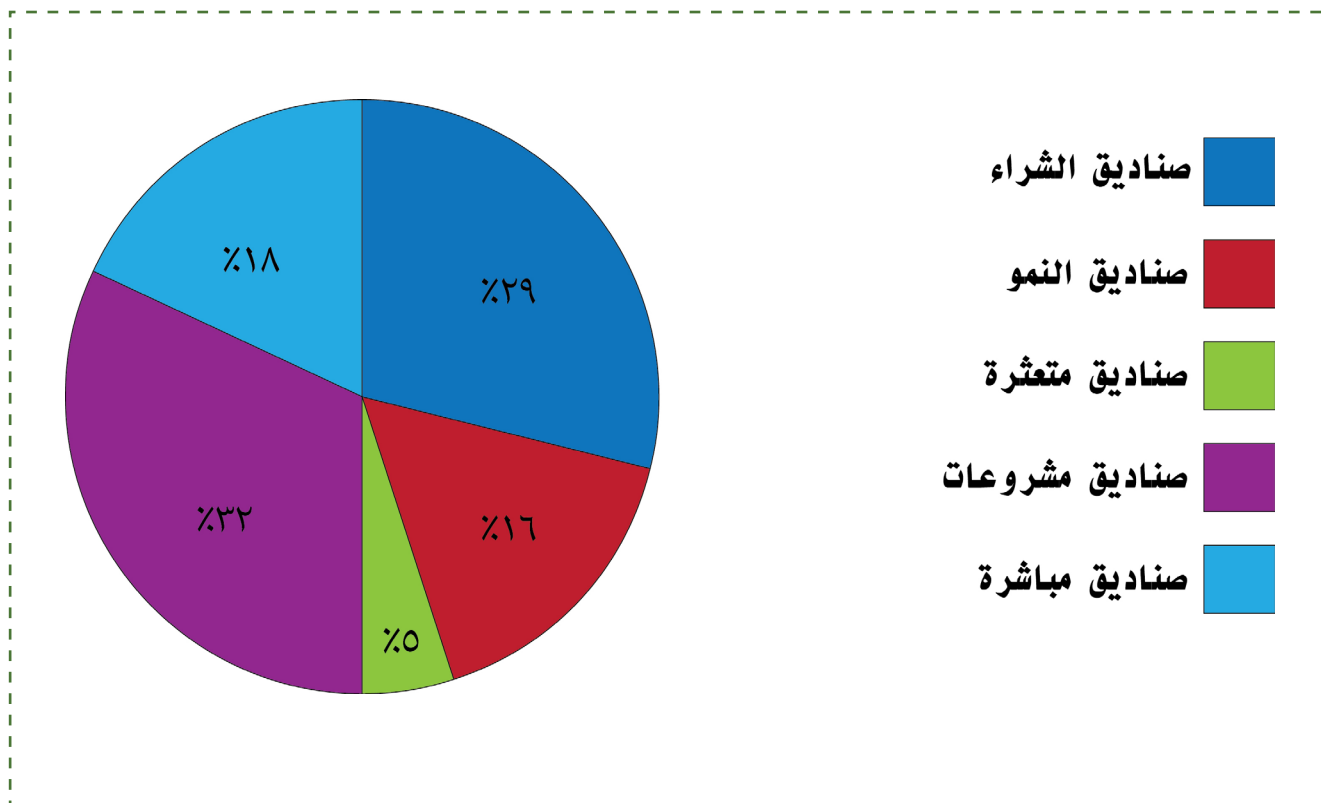
أما محفظة المتنوعات الانتقائية فتشمل الشركات التي تحظى بأداء وتأمين مرتفعين إلى حد كبير؛ نظرًا للامتيازات الأساسية التي حصلت عليها.

يبلغ عدد الملكيات الإجمالية لكل من «المحفظة ذات القيمة السوقية الضخمة» و«محفظة المتنوعات» (٣٨) ملكية؛ مما يعكس إستراتيجية الوقف في تملك مواضع مركزة كبيرة مقابل المحافظ «المخفضة» والمتنوعة التي قد تجعل إدارتها أكثر صعوبة. ويحافظ الوقف على علاقات قوية مع الشركات التي يستثمر فيها، وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تقليص عدد الملكيات المباشرة.

أسهم خاصة - مخصصات بنسبة (٦٧,٦٪) في عام ٢٠١٣م:

زادت مخصصات الأسهم الخاصة بصورة ثابتة من نسبة منخفضة بلغت (٨٪) عام ٢٠٠٣م إلى (٢٧,٦٪) حاليًا. ويُقدر هدف العائد للأسهم الخاصة بـ(١,٥ جزء) من رأس المال المستثمر، منها (٢,٠ جزء) للصناديق القائمة على المشروعات التقنية. ويقدر متوسط الأداء إلى اليوم بـ(١,٤٥ جزء). استثمارات مباشرة في الأسهم الخاصة، ونطاق التجارة الإلكترونية، والطاقة، ومراكز البيانات، والخدمات المالية، والرعاية الصحية.

المخصصات في الأسهم الخاصة:

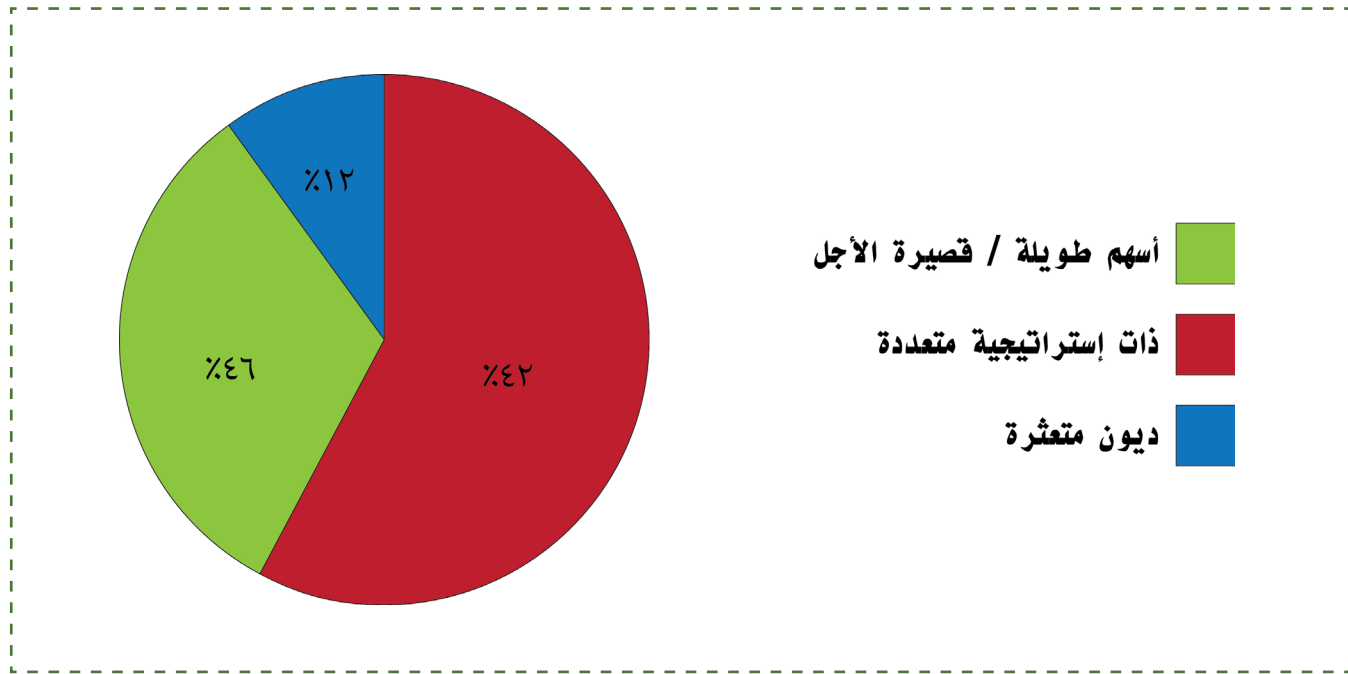


شكل (١٢): النسب المئوية لمكونات الأسهم الخاصة

صناديق التحوط - مخصصات بنسبة (١١,٨%) في عام ٢٠١٣م:

إجمالاً، يخصص الوقف رأس مال لـ (٢٠) صندوقاً من صناديق التحوط التي تغطي ثلاث إستراتيجيات رئيسية، بمتوسط تخصيص رأس مال يُقدر بـ (١٦٠) مليون جنيه إسترليني. ويعد الوقف منفتحاً أمام استكشاف إستراتيجيات جديدة مع شركاء جدد، مع وجود قيد بأن يقوم الوقف باستثمار ما لا يقل عن (١٠٠) مليون جنيه إسترليني لكل شريك جديد.

المخصصات في صناديق التحوط:



شكل (١٣): نسبة المكونات من صناديق التحوط

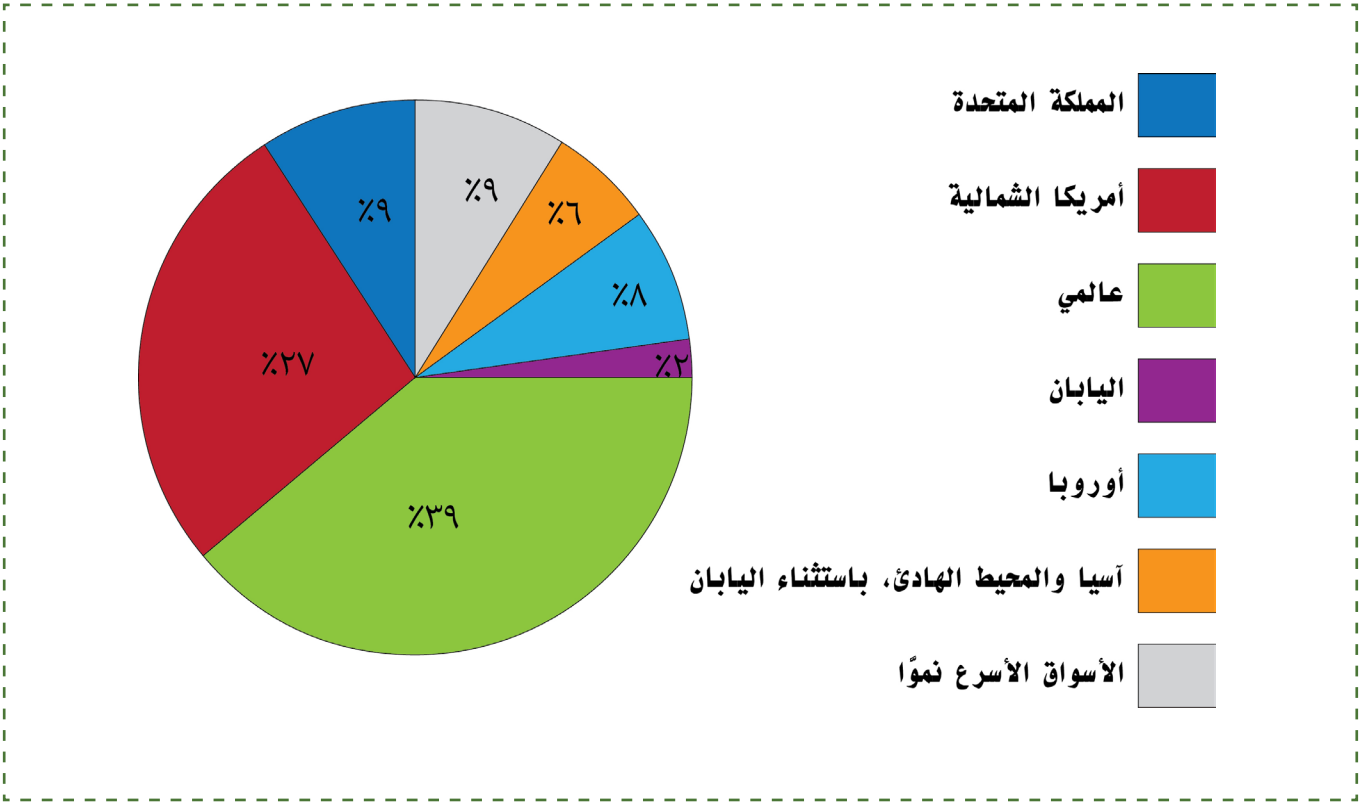
شهد إجمالي المخصصات لصناديق التحوط انخفاضاً من (٢٣%) عام ٢٠٠٨م إلى المستوى الحالي. وتأتي هذه الخطوة استجابة -إلى حد كبير- لنجاح الاستثمارات النقدية الأخرى التي قامت بتخفيض متطلبات السيولة متوسطة الأجل التي قدمتها صناديق التحوط من قبل.

الممتلكات - مخصصات بنسبة (١٠,٢%) في عام ٢٠١٣م:

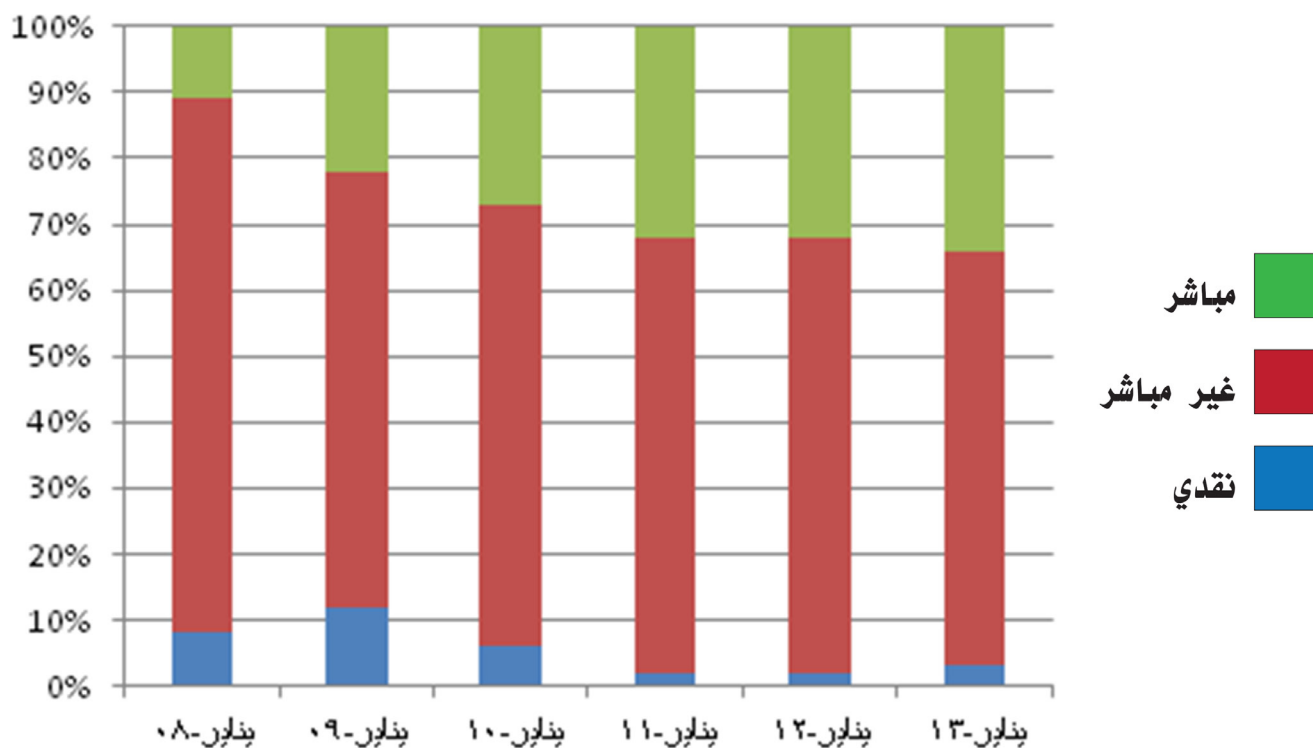
يفضل الوقف الاستثمار عن طريق الملكيات المباشرة أو المشروعات المشتركة بدلاً من صناديق الممتلكات التي تضم عقارات سكنية بنسبة (٩٠%) من المحفظة. ويقع ما يقارب (٦٠%) من الاستثمارات في (لندن)، مع كون ألمانيا سوقاً أخرى مهمة. ويتيح التملك المباشر للوقف رؤية طويلة المدى للسوق، ولاسيما إن الوقف ليس مقيداً بالتدفق النقدي أو متطلبات السيولة.

مخصصات الأصول وفقًا للموقع الجغرافي:

من حيث التعرض للمخاطر الجغرافية، يتبنى الوقف نهجًا مماثلًا ويدير محفظته الاستثمارية بفعالية. وتأتي المخصصات متوافقة مع وجود محفظة متنوعة عالميًا، فيما تتم إدارة تعرض الوقف لمخاطر الأسواق الناشئة المتقلبة.



شكل (١٤): المخصصات (%) وفقًا للمنطقة الجغرافية لعام ٢٠١٣م

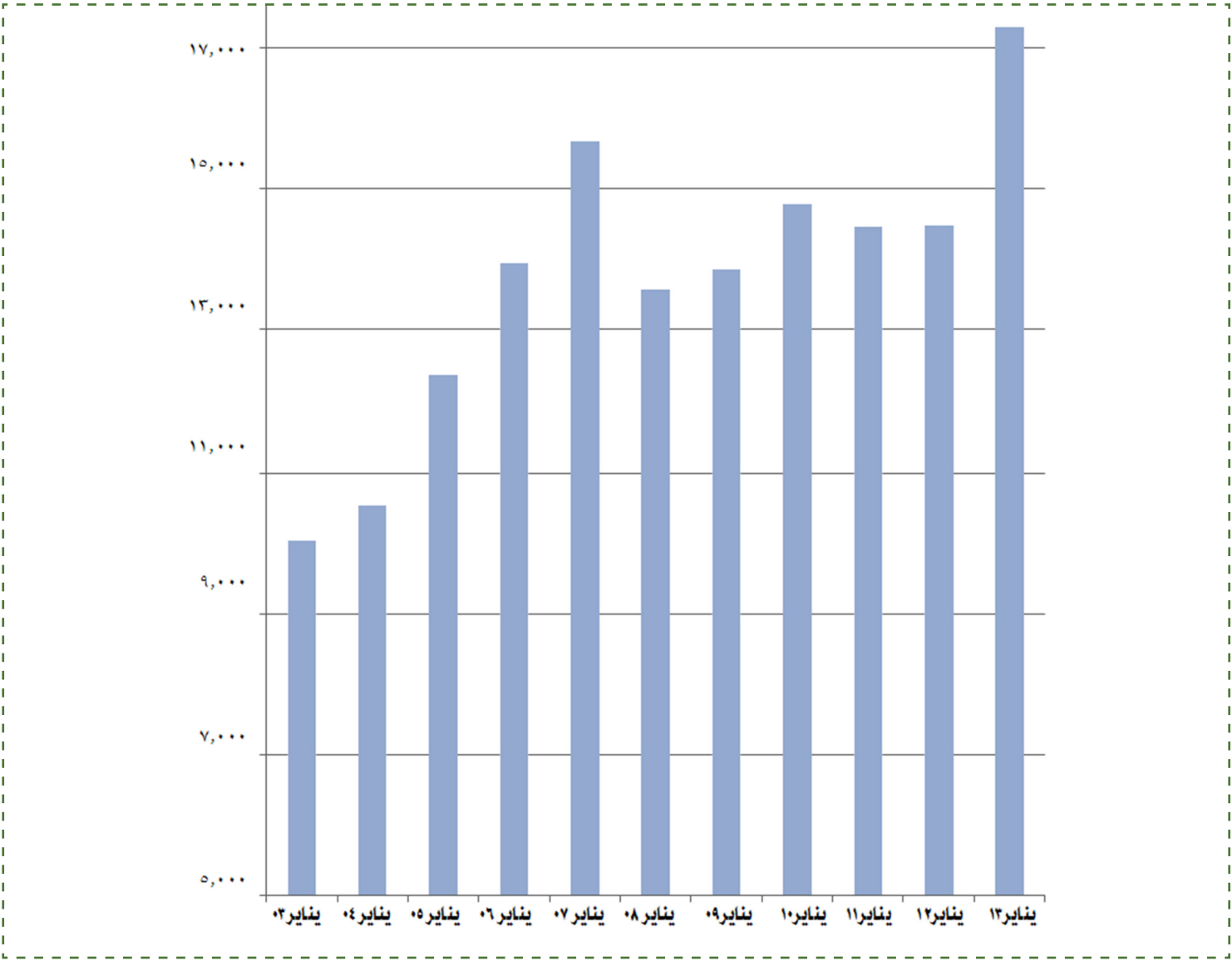


شكل (١٥): مخصصات الأصول (%) بإدارة الاستثمار المباشر وغير المباشر لعام ٢٠١٣م

وتمثل الاستثمارات المباشرة (٣٥%) من القيمة الإجمالية الكلية للاستثمارات، ويمكن زيادتها إلى (٥٠%) بحد أقصى.

القيمة الإجمالية لمحفظة الاستثمار:

(دون دخل الاستثمار)



شكل (١٦): التغير في قيمة الأصول تحت الإدارة على مدار عشر سنوات

أداء الاستثمار:

ملخص الأداء:

جعلنا هدف العائد هو متوسط مؤشر أسعار المستهلك في المملكة المتحدة والولايات المتحدة (سنوياً) + (٤.٥٪)، وطبقنا ذلك على «قيمة محفظة الاستثمار» للعام السابق لتزويدنا بـ «هدف العائد» بالجنيه الإسترليني (بالمليون). ثم قمنا بمقارنة هذا بـ «العائد الفعلي» (إجمالي الدخل + المكاسب الاستثمارية المتحققة وغير المتحققة) لنحصل على ملخص لمستوى الأداء المتدني أو المرتفع.

٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢
الدخل الإجمالي (بالمليون جنيه إسترليني)											
٣٧٩	٢٢٣	٢٥٤	٢٣٠	١٩١	٢٥٨	٢٩٤	٣٠١	٢٩٥	٢٥٨	٢٦٥	٣٠٠
صافي المكاسب المتحققة وغير المتحققة من الاستثمارات (بالمليون جنيه إسترليني)											
٢٠١٨٤	١٠٤٤٥	١٥٣	١٠٣٤٥	٤٩٥	-١٠٨١٨	١٠٩٢٩	١٠٢٨١	٢٠٣٦	٨٢٤	١٠٦١	- ٢٠٥٥٠
إجمالي الدخل من أنشطة الاستثمارات (بالمليون جنيه إسترليني)											
٢٠٥٦٢	١٠٦٦٨	٤٠٨	١٠٥٧٥	٦٨٦	-١٠٥٥٩	٢٠٢٢٢	١٠٥٨٣	٢٠٣٣١	١٠٠٨٣	١٠٣٢٦	- ٢٠٢٥٠
الأنشطة الخيرية (بالمليون جنيه إسترليني)											
-٧٥٤	-٧٢١	-٦٤٢	-٦٧٨	-٦٩٣	-٦٨١	-٥١١	-٤٧٩	-٤٩٠	-٣٨٨	-٤٦١	-٤٧٩
نفقات أخرى (بالمليون الإسترليني)											
-٨١	-٦٠	-٨٦	-٩١	-٥٢	-٦٢	-٤٨	-٥٢	-٤٣	-٤١	-٨٧	-١٠٣
مدفوعات أخرى (بالمليون جنيه إسترليني)											
-٧	-٠	١٨	-١٤	-٥	-١٧	٩	-٥	٠	٠	-٨	-١٥
إجمالي المدفوعات (بالمليون جنيه إسترليني)											
-٨٣٥	-٧٨١	-٧٢٨	-٧٧٠	-٧٤٥	-٧٤٢	-٥٦٠	-٥٣١	-٥٣٤	-٤٢٩	-٥٤٨	-٥٨١

صافي الحركة في الصناديق (بالمليون جنيه إسترليني)											
١٠٧٢٠	٨٨٧	-٣٠٢	٧٩٢	-٦٤	-٢٠٣١٨	١٠٦٧٢	١٠٠٤٦	١٠٧٩٨	٦٥٤	٧٧٠	- ٢٠٨٤٥
قيمة محفظة الاستثمار (بالمليون جنيه إسترليني)											
١٧٠٢٩٩	١٤٠٤٧٩	١٤٠٤٦٢	١٤٠٧٦٧	١٣٠٨٥٣	١٣٠٥٦١	١٥٠٦٦٦	١٣٠٩٤٠	١٢٠٣٤١	١٠٠٥٤١	١٠٠٠٥٤	٩٠٣٢٤

شكل (١٧): التحليل المالي: الدخل (بالمليون جنيه إسترليني)، والمدفوعات (بالمليون جنيه إسترليني)، والأصول تحت الإدارة (بالمليون جنيه إسترليني) على مدى عشر سنوات

٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢
مؤشر أسعار المستهلك في المملكة المتحدة (%)											
٢	٢٠٧	٤٠٢	٣٠٧	٢٠٩	٣٠١	٢٠١	٣	١٠٩	١٠٧	١٠٣	١٠٧
مؤشر أسعار المستهلك في الولايات المتحدة (%)											
١٠٥	١٠٧	٣	١٠٥	٢٠٧	٠٠١	٤٠١	٢٠٥	٣٠٤	٣٠٣	١٠٩	٢٠٤
متوسط التضخم في المملكة المتحدة والولايات المتحدة (%)											
١٠٨	٢٠٢	٣٠٦	٢٠٦	٢٠٨	١٠٦	٣٠١	٢٠٨	٢٠٧	٢٠٥	١٠٦	٢٠١
المتوسط + ٤.٥% من هدف العائد											
%٦٠.٣	%٦٠.٧	%٨٠.١	%٧٠.١	%٧٠.٣	%٦٠.١	%٧٠.٦	%٧٠.٣	%٧٠.٢	%٧٠.٠	%٦٠.١	%٦٠.٦
هدف العائد (بالمليون جنيه إسترليني)											
٩٧٠	١٠١٧١	١٠٠٤٨	١٠٠١١	٨٢٧	١٠١٩١	١٠٠١١	٨٨٢	٧٣٨	٦١٣	٦١١	
العائد الفعلي (بالمليون جنيه إسترليني)											
٢٠٥٦٢	١٠٦٦٨	٤٠٨	١٠٥٧٥	٦٨٦	- ١٠٥٥٩	٢٠٢٢٢	١٠٥٨٣	٢٠٣٣١	١٠٨٨٣	١٠٣٢٦	
العائد الفعلي (%)											
%١٧.٧	%١١.٥	%٢٠.٨	%١١.٤	%٥.١	- %١٠.٠	%١٥.٩	%١٢.٨	%٢٢.١	%١٠.٨	%١٤.٢	

الفارق (بالمليون جنيه إسترليني)											
١٠٥٩٢	٤٩٧	-٦٤١	٥٦٤	-١٤١	-٢٠٧٥٠	١٠٢١٢	٧٠٠	١٠٥٩٣	٤٦٩	٧١٥	
الفارق (%)											
%١١٠	%٣٠٤	%٤٠٣-	%٤٠١	%١٠٠-	%١٧٠٦-	%٨٠٧	%٥٠٧	%١٥٠١	%٤٠٧	%٧٠٧	

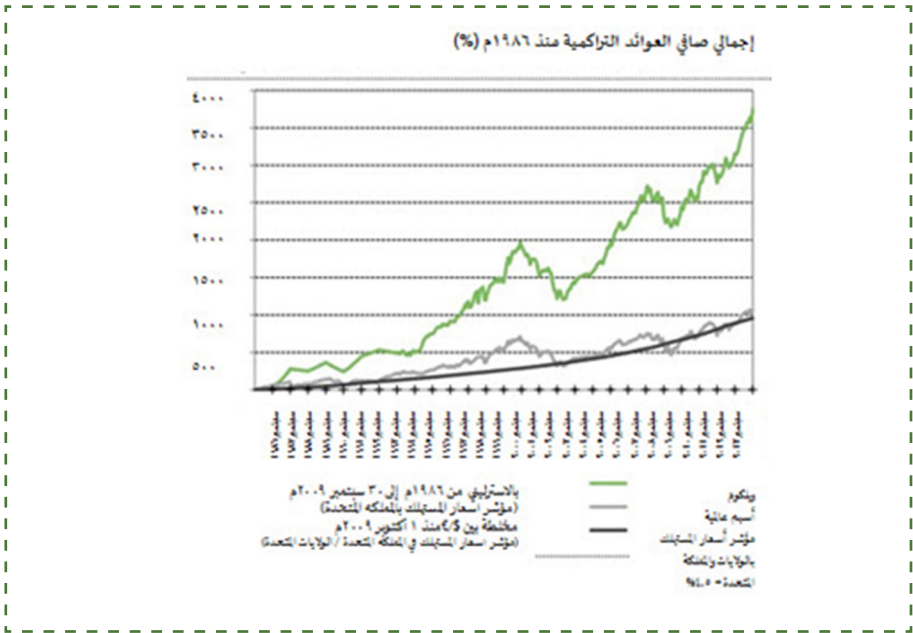
شكل (١٨): تحليل الأداء: عائد الاستثمار (%) عبر عشر سنوات

يتبع - ملخص الأداء:

العائد السنوي بالجنيه الإسترليني (%):

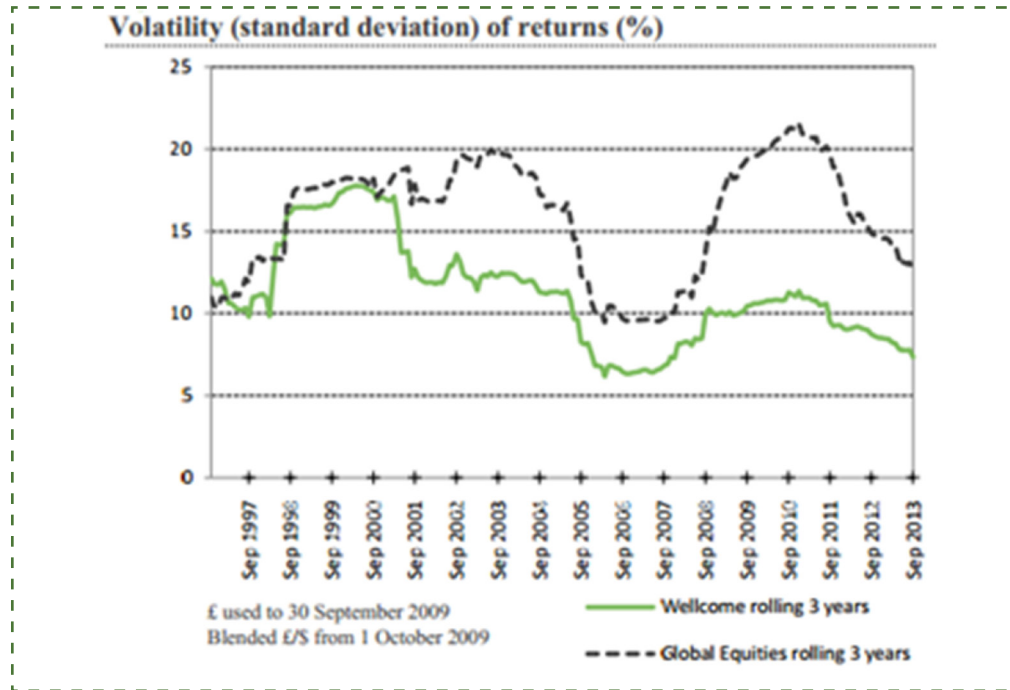
اسمي	مؤشر أسعار المستهلك في المملكة المتحدة	فعلي
تعقب سنة واحدة	١٨،٤	٢٠٧
تعقب ثلاث سنوات	١٠،٤	٣٠٤
تعقب خمس سنوات	٩،٤	٣٠١
تعقب عشر سنوات	٩،٧	٢٠٧
تعقب عشرين سنة	٩،٨	٢٠٢
منذ أكتوبر ١٩٨٥م	١٣،٩	٣

حسابات وقف (ويلكوم) لعام ٢٠١٣م



العائد التراكمي بالجنيه الإسترليني (%):

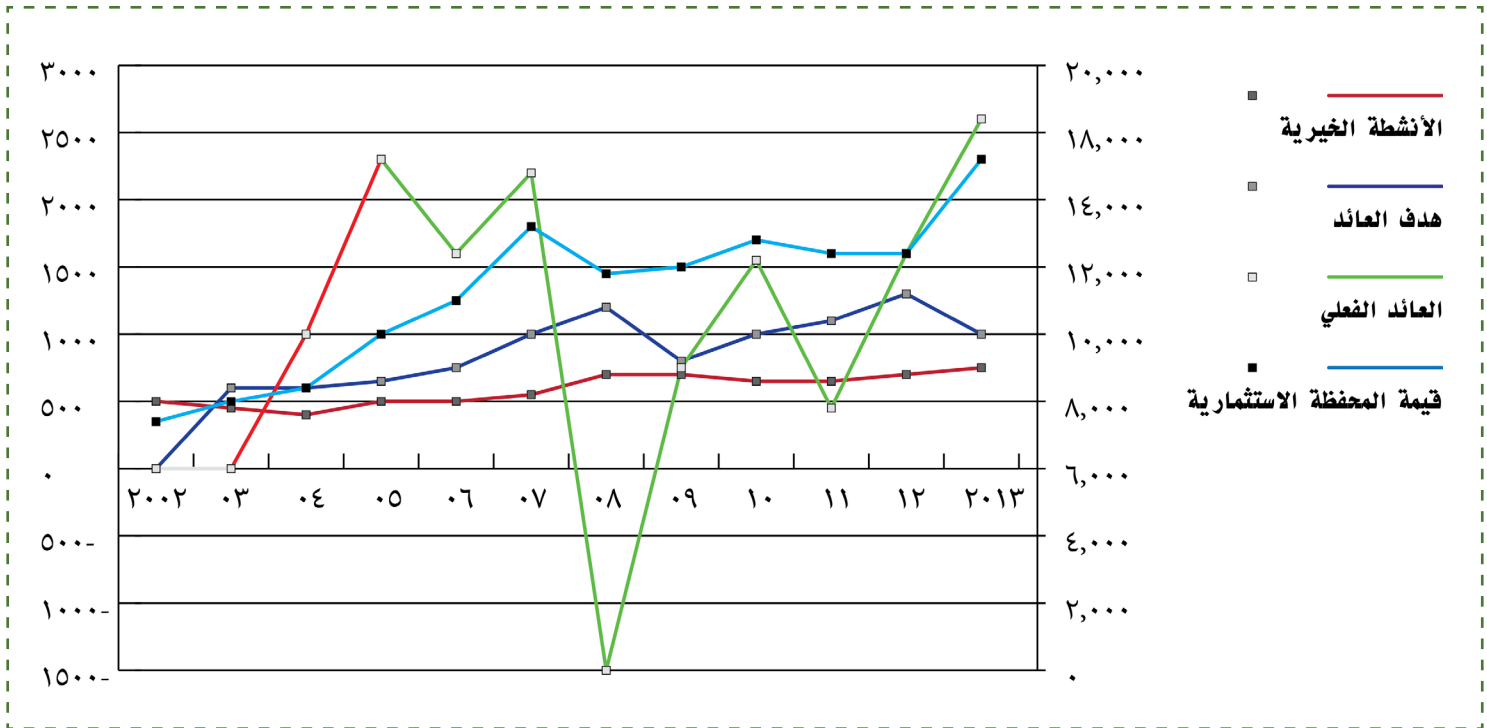
اسمي	مؤشر أسعار المستهلك بالمملكة المتحدة	فعلي
تعقب سنة واحدة	١٨	٣
تعقب ثلاث سنوات	٣٥	١١
تعقب خمس سنوات	٥٧	١٧
تعقب عشر سنوات	١٥٣	٣٠
تعقب عشرين سنة	٥٥١	٥٤
منذ أكتوبر ١٩٨٥م	٣٧٢٧	١٢٨



شكل (١٩): مقارنة مرجعية بين العوائد السنوية والتراكمية (إسترليني) (%) على المدى الطويل

- على مدى السنوات العشر الماضية، حقق الوقف تفوقًا في أسواق الأسهم عن طريق تحقيق عوائد تراكمية بلغت (١٥٣%) في مقابل (١٣٠%) للأسهم العالمية.
- ونرى أن الانحراف المعياري للعوائد أقل بكثير من مثيله في الأسهم العالمية؛ نظرًا للطبيعة المتنوعة لمحفظه الوقف الاستثمارية ومخصصات الإستراتيجيات التي لا تعتمد على السيولة (بما في ذلك المديرون الخارجيون)؛ مما قد يُشكل صعوبة في التثمين.

هدف العوائد مقابل العوائد الفعلية مقابل التوزيع الخيري:



شكل (٢٠): هدف العوائد والعوائد الفعلية على مدار عشر سنوات نسبة إلى التوزيعات الخيرية والأصول تحت الإدارة على مدار العقد الماضي، نرى أن الوقف فاق أداء هدفه في الفترة كلها ما عدا حالتين: الأزمة المالية عام ٢٠٠٨م، وأزمة الديون الأوروبية عام ٢٠١١م. وفي كلا الحدين، كان الصندوق قادرًا على تحقيق أهدافه

في التوزيع الخيري عن طريق التخلي عن أجزاء من المحفظة الاستثمارية.

وفي عام ٢٠٠٨م، أعلن الوقف عن عوائد سلبية للاستثمار بنسبة (١٠٪) مقارنة بالعائد السلبي من الأسهم العالمية التي تبلغ (١٦٪) والعائد السلبي من أسواق المملكة المتحدة الذي يُقدر بـ (٢١٪). ثم اتخذ الوقف عدة خطوات استباقية مكنته من الحد من الخسائر وتفوق أدائه في السوق، وذلك بين عامي ٢٠٠٥م و٢٠٠٨م: وهي:

- تقليص مخاطر الأسهم من (٦٩٪) إلى (٣٨٪).
 - تقليص التحيز للمملكة المتحدة عن طريق بيع (٨٠٪) من محفظة الأسهم في المملكة المتحدة (من ٣٢ ٪ إلى ٥ ٪).
 - تقليص التعرض لمخاطر الممتلكات التجارية في (لندن).
- وخلال عامي ٢٠٠٧م و٢٠٠٨م، استمر الوقف في التصرف بحكمة من خلال زيادة احتياطياته النقدية من (٥٪) إلى (٩٪). وخلال هذه الفترة، لاحظ الوقف أنه على الرغم من الاستدانة المفرطة والخنوع للمخاطر، إلا أن قطاع الشركات غير المصرفي واصل تعزيز وضع التدفق النقدي الخاص به. وعن طريق التحكم في التكاليف واستغلال المعدلات المنخفضة، كانت هذه الشركات في وضع جيد للغاية لانتهاز أي انتعاش وشيك. ومن ثم اتخذ الوقف قراراً فعالاً في زيادة نسبة المخصصات للأسهم العامة ذات القيمة السوقية الكبيرة.

وكان لتوقيت السوق، والتنوع في الاستثمارات، والاستثمارات في الأصول غير السائلة دور في مساعدة الوقف على تفوق أدائه مجدداً على الأسهم العالمية عند حدوث الأزمة الأوروبية في الفترة من ٢٠١٠م-٢٠١١م. وكان لقرارهم الفعال في زيادة مخصصات الأسهم ذات القيمة السوقية الكبيرة بين عامي ٢٠٠٨م و٢٠١٠م -مع كون هذا القطاع صاحب الأداء الأفضل- دور في أن يستطيع الوقف التفوق على الأسهم العالمية بنسبة (٥٪) خلال عام ٢٠١١م.

الخلاصة:

احتفظ الوقف بمرونة كافية -وضمن صلاحياته- ما يمكنه من الاستجابة وبشكل سريع لتحديات الاستثمار وبالتالي الاستثمار كمدير استثماري نشط. فمن خلال توظيف المتخصصين في مجال السوق، والجمع بين خبرات إدارة المخاطر الداخلية والخارجية على حد سواء، بات الوقف قادراً على السير بخطى جيدة لعزل المخاطر الرئيسية في إستراتيجية الاستثمار واتخاذ إجراءات حاسمة.

وبالنظر إلى هدف الوقف طويل الأجل في الاحتفاظ بقوة شرائية حقيقية، نرى أن التضخم لايزال يُمثل مصدر قلق رئيس له. لذا سعى الوقف إلى تخطي أي ضغوط تضخمية فورية عن طريق تخصيص رأس المال للإستراتيجيات التي تثمر نمواً في التدفق النقدي الحقيقي على المدى الطويل.

وعندما أخذت الأسواق المالية في الاستقرار وظهر التثمين بصورة طبيعية إلى حد ما، نرى الوقف مستمراً في البحث عن عودة فائقة على خلفية سياسات ومنهجيات الاستثمار التي طالما خدمته جيداً فيما مضى.

إن تكرار النتائج السابقة في فترة تقلب منخفض له تحدياته الخاصة، ولكن من خلال إجبار مديري الاستثمار على المنافسة في رأس المال الاستثماري، استطاع الوقف أن يضمن استثماره في أفضل الإستراتيجيات التي تدفعه إلى الأمام.

ويُعد عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة المخاطر والمراجعات الاستثمارية أمراً حيوياً. كما يبقى اختبار الإجهاد، وتحليل التصورات، ومخاطر الطرف المقابل، وكذلك المخاطر التشغيلية والهيكلية عناصر أساسية جداً في إجراءات حوكمة الوقف.

اللحظات الرئيسية:

من وجهة نظرنا، هناك عديد من اللحظات الرئيسية في تاريخ وقف (ويلكوم) أسهمت في تحديد شكله اليوم، وسنعرض الخطوط العريضة لتلك اللحظات الرئيسية وننظر بإيجاز في كيفية تأثيرها على التنمية في كل من الاستثمار والصناديق الخيرية.

اللحظة الرئيسية الأولى: وفاة (ويلكوم) - وضع الرؤية حيز التنفيذ:

لقد كانت وفاة (ويلكوم) عام ١٩٣٦م لحظة تحوّل رئيسة؛ حيث إنها وضعت وصيته ورؤيته محل التنفيذ، ومن ثم فُسح المجال لمولد وقف (ويلكوم). وحتى تلك اللحظة، لم يكن الوقف سوى فكرة محددة في وصية (ويلكوم).

شُكل الوقف وُوهِبت حصة رأس مال مؤسسة (ويلكوم) المحدودة كاملة له. على أن يوزّع الأَمْناء الْمُعَيَّنون الدخْل الوارد على الأعمال الخيرية. ومع ذلك، فإن من المهم أن نوضح أن الوصية كان لها أثر عميق في تشكيل وتشغيل الصندوق الخيري، فلم يكتف (ويلكوم) بتحديد كيفية عمل حوكمة الصندوق فحسب (من خلال بند تعيين أَمْناء ذوي خبرة في المجال الطبي والمحاسبة والقانون... وهي تركيبة موجودة إلى يومنا هذا)، بل قام أيضًا بوضع معالم محددة في حيز التنفيذ حول المجالات التي سيتوجه نحوها تمويل الوقف.

والمعلم الأول الذي حدّده (ويلكوم) كان «النهوض بالبحث الطبي والعلمي لتحسين رفاهية البشرية». وهذا يشير إلى وجوب اتجاه التمويل تحديداً نحو العلماء الذين يجرون أبحاثاً في المجالات التي سيكون لها تأثير عملي وأثر في إعانة الناس.

وفي السنوات اللاحقة، بدت أهمية الأثر العملي جلياً بوصفه أحد مجالات التمويل الإستراتيجية الكبرى «نقل التقنيات». ووفقاً لذلك، ظهر تحيز (لايزال مستمراً إلى يومنا هذا) نحو تمويل الأبحاث الطبية الحيوية التي تستهدف القضايا المتعلقة بالصحة تحديداً. وثانياً، قام بالتأكيد على وجوب دعم الوقف لتأسيس والاستمرار في التحقيق في تاريخ الطب، وهو أحد اهتمامات (ويلكوم) الشخصية. وظهر ذلك جلياً في المكتبة والمتاحف التي لاتزال تحت إدارة وقف (ويلكوم) إلى اليوم.

اللحظة الرئيسية الثانية: نمو الأصول الأساسية:

بين عامي ١٩٦٦م و١٩٨٦م، شهدت مؤسسة (ويلكوم) نموًا مضاعفًا في القيمة بلغ (١٥) ضعفًا، من (٣٢) مليون جنيه إسترليني إلى (٥٠٠) مليون جنيه إسترليني. ويرجع هذا النمو الهائل في أساسه إلى التطوير والنمو الناجح للغاية لثلاثة أدوية: (زيلوريك) (١٩٦٦م)، و(سبيتريين) (١٩٦٧م) وأول دواء تبلغ قيمته مليار دولار، و(زوفيراكس) (١٩٨٥م). وبالفعل، ألمح بعض النقاد إلى وجود أمر بالتركيز المكثف في تمويل الأبحاث الطبية صادر من وقف (ويلكوم) في المجالات التي كان لدى مؤسسة (ويلكوم) عقاير قيد التطوير.

ويبين التاريخ أن كثيرًا من الاكتشافات التي تمت في المؤسسات الجامعية قامت بتعزيز قدرة مؤسسة (ويلكوم) في جلب العقاير إلى السوق في وقت عاجل. وبما أن المؤسسة أصبحت أكثر ربحًا، فقد زاد إيراد التمويل للصندوق الخيري. وبهذه الطريقة، قامت كلتا المؤسستين -فيما يبدو- بدعم وإنعاش إحدهما الأخرى. وكان لهذا النمو الاستثنائي لمؤسسة (ويلكوم) تأثير رئيس في تطوير الوقف؛ حيث أدت زيادة الإيرادات إلى تحريك الضغوط لهيكل المؤسسة بطرق تتيح إدارة المبادرات التمويلية بصورة أكثر فعالية وأكثر كفاءة.

وأصبحت هياكل الحوكمة أكثر تقدمًا في أثناء هذه الفترة، وأصبح نهج التمويل أكثر تطورًا؛ حيث عُيّن مدير مع طاقم من أربعة موظفين. كما حُدِّدت ستة مجالات تمويل لكل منها، إلى جانب لجان استشارية تتولى القرارات التمويلية.

اللحظة الرئيسية الثالثة: التنوع في الأصول:

حدث تنوع كبير في الأصول في الفترة بين عامي ١٩٨٥م و١٩٩٥م. وفي عام ١٩٨٥م، رأي (دافيد ستيل) -وهو رئيس مجلس الأمناء وقتها- أن الحكمة تقتضي موازنة المخاطر عن طريق تنويع الأصول الأساسية بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد للدخل. ومن ثم سُنِّشَ شركة عامة وستُعدل وصية (ويلكوم) ليسوغ

تعويم الحصص. ونتوقع أن تكون الفكرة قد لاقت تأييداً واسعاً؛ حيث تم الاحتفاظ بالنية الأصلية لوصية (ويلكوم) في تمويل الأبحاث التطبيقية والتحقيق في تاريخ الطب في دستور المؤسسة الجديدة. وفي عام ١٩٨٦م، ومع بيع (٥٢٪) من حصص الوقف، سيوجد الدخل الوارد حاجة إلى إضافة هياكل حوكمة أكثر تطوراً حول إدارة الاستثمارات. وفي عام ١٩٩٢م، باعت مؤسسة (ويلكوم) (٣٥٪) أخرى من حصصها بمبلغ (٣.٢) مليار جنيه إسترليني، وأنشئت شركة محدودة من أجل أن تحد من مسؤولية الأمناء. وباتت مرحلة تحول الوقف إلى كيان مؤسسي قيد التنفيذ، فبدأ الوقف في اكتساب توجه أكثر إستراتيجية، مع إضافة بعض من الهيكلة التنظيمية المطلوبة لدعم إستراتيجياته المرجوة على المدى البعيد. فأصبح الأمناء أعضاء في مجلس الإدارة، ومن ثم أصبحت لديهم مسؤولية مطلقة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي لوقف (ويلكوم).

اللحظة الرئيسية الرابعة: التوجه الإستراتيجي:

الآن، وبما أن ثروة الوقف قد تحولت بنجاح إلى محافظ تمويلية تُدار جيداً، فقد بات هناك جهد واع لاكتساب مزيد من التوجه الإستراتيجي والتوجه طويل الأجل لتمويل الوقف. أصبحت المحفظة متنوعة ومتوازنة المخاطرة حقاً؛ حيث صارت تشمل أسهماً عامة وخاصة، وصناديق التحوط، وممتلكات سكنية. ويشير هذا إلى أن تيار الدخل سيكون أكثر استقراراً، ويمكن للوقف أن يبدأ في البحث عن فرص تمويل مستدامة على المدى الطويل. لقد كان الوقف مقيداً نوعاً ما بالولاية الأصلية، وازدواجية التركيز المبينة في وصية (ويلكوم)، التي أصبحت في نهاية المطاف واضحة في دستوره. غير أن هذا التركيز كان مفيداً للغاية؛ حيث أدى إلى منح أنشطة الوقف توجهاتها. ودعت الحاجة إلى تغييرات جديدة في سياسة الوقف لتتيح له أن يكون أكثر إستراتيجية ولتعظيم أثر أعماله الخيرية. فضلاً عن ذلك، لم يكن الوقف بحاجة إلى المحافظة على مركزه الفريد فحسب، كما استوحى من رؤية المؤسس الأصلية، بل كان يحتاج أيضاً إلى الانخراط في دعم الأنشطة التي

ستساعد في إطلاق هذه الرؤية إلى مدى أبعد.

ولتحقيق هذا التفرد، كان على الوقف أن يبدأ في تمويل المجالات التي أهملتها الحكومة والجهات التمويلية الأخرى. كما قام بمتابعة فرص تقديم المنح من خلال شراكات مع المؤسسات التي تحمل قيمة إستراتيجية، مثل مجلس الأبحاث الطبية، وكذلك التعاون مع الجهات الخيرية الأخرى للتأثير على صنع السياسات.

وتم تحقيق توجه على المدى الطويل من خلال منح إستراتيجية، في حين أتاح التوجه المركز (حيث انتقل ٤٠٪ من التمويل في عام ٢٠١٣م نحو أربع جامعات بريطانية ومعهد أبحاث) للوقف بتركيز جهوده في المجالات ذات الصلة بالمهمة الأساسية. وعن طريق تجميع تقديم المنح وتوسيع تعاونه مع المنظمات والجهات الخيرية الأخرى، سواء أكانت عامة أم خاصة، تمكن الوقف من زيادة الأثر العام لتمويله.

اللحظة الرئيسة الخامسة: المحافظة على المرونة:

بنمو الوقف، حيث بات لديه توجه أكثر إستراتيجية وأطول أجلاً، نرى -فيما يبدو- إدراكاً متزايداً في حاجة الوقف إلى أن يحافظ على مرونته أيضاً في كل من نهج استثماراته وتقديمه للمنح. فعلى الجانب الاستثماري، تم تقديم سياسات ستزيل القيود التي تواجه مديري الصناديق التقليدية، مثل استخدام مقارنات مرجعية أو الحاجة إلى نماذج خاصة بتخصيص الأصول محدد سابقاً. وفي ظل غياب معايير الاستثمار المحددة سابقاً، إضافة إلى وجود رؤية أكثر شمولية للمحفظة، سُمح للإدارة أن تكون أكثر استجابة لظروف السوق.

وبالاستفادة من وجود مديرين للصناديق الخارجية، تمكن الوقف من تغطية العجز في خبرته الخاصة مع الاحتفاظ بمرونة وجود نموذج مرّن لمخصصات الأصول. وقد أتاح هذا النهج المرّن للاستثمار أن يحافظ الوقف على مستويات كافية من السيولة تمكّنه من الاستجابة إلى الطلبات المفاجئة، حتى في

السنوات التي لم تكن تعمل فيها محفظة الاستثمار.

على جانب تقديم المنح، كان من المهم للغاية عدم الالتزام بتمويل كثير لمبادرات طويلة الأجل؛ بحيث يستطيع الوقف الاستجابة أيضاً إلى الاحتياجات المجتمعية الملحة والناشئة عند ظهورها. ومن ثم طرح الوقف إمكانية التصديق على مشروعات خاصة لمرة واحدة تقع ضمن نطاق رؤيته.

الدروس المستفادة:

أتاح لنا توافر تاريخ وقف (ويلكوم) الدقيق مع المعلومات المستفيضة عنه على الموقع الإلكتروني: (<http://www.welcome.ac.uk>) إجراء تحليل واسع النطاق لجميع أنشطة الوقف الاستثمارية والخيرية. ونقدم الآن بعض الدروس التي استفدناها من دراسة وقف (ويلكوم):

تحقيق التوازن بين الانضباط المؤسسي والاستجابة المؤسسية:

إن كَوْن المؤسسة منضبطة ومستجيبة في آن واحد هو تحدٍّ في ذاته، ولكنه أمرٌ مهمٌ للغاية إذا أراد صندوق الوقف أن يحقق أقصى قدر من التأثير. فالانضباط مطلوب من أجل أن تُحكم الإجراءات الاستثمارية للمؤسسة بحكمة، وأن تدار قرارات التمويل بمنهجية. والمرونة مطلوبة حتى تستطيع المؤسسة الاستجابة إلى الاحتياجات المجتمعية الملحة عند ظهورها.

وقد استطاع الوقف تحقيق توازن بين الانضباط والاستجابة في كل من الأنشطة الاستثمارية وأنشطته في تقديم المنح. فأنشطته الاستثمارية تُحكم بطريقة هيكلية منضبطة، ومع ذلك يحافظ على المرونة عن طريق الاعتماد على معايير الاستثمار المحددة سابقاً بصورة أقل والاعتماد على تقدير الأشخاص داخل المؤسسة وخارجها من ذوي الخبرة في مجالاتهم بصورة أكبر.

نرى دلالة هذا التركيز على الأشخاص في ممارسات الوقف في تملك عدد أقل من الملكيات المباشرة، وذلك كي يتمكن من تأسيس علاقات قوية مع الشركات التي يستثمر فيها. وتنضبط أنشطة الوقف التمويلية من خلال تحديده مجالات تمويل معينة وإنشاء الهياكل الحوكمية لهذه المجالات. ومع ذلك، نرى المرونة في منح مجموعات المراجعة ذات الخبرة -المستمدة من مجالات خبرة محددة- السلطة لاتخاذ القرارات التي تراها مناسبة. وهذا من شأنه أن يتيح للوقف اتخاذ نهج أكثر إستراتيجية في تحديد من سيتم تمويله وبأي مستوى من التمويل.

تحقيق التوازن بين احتياجات التمويل على المدى القصير واحتياجات التمويل على المدى الطويل:

يحتاج صندوق الوقف إلى تحقيق توازن بين مطالب المقتضيات الفورية للتمويل على المدى القصير والحاجة إلى الاستثمار بمشروعات أو أفراد على المدى الطويل.

وبما أن وقف (ويلكوم) أصبح أكثر تنوعاً، فقد بات قادراً على إدارة مخاطر الاستثمار على نحو أكثر فعالية، وكان هناك تحول من التركيز على التمويل قصير المدى (التزام مجتمعي) نحو البحث عن فرص للمشاركة في مزيد من المشروعات على المدى الطويل (العطاء الإستراتيجي).

وهذا فتح المجال لإمكانية دعم الباحثين في أثناء حياتهم المهنية، وللمشاركة الهيئات الحكومية في معالجة الأسباب الدفينة للقضايا الاجتماعية بدلاً من معالجة الأعراض فقط. ونتيجة لذلك، أصبح تمويل وقف (ويلكوم) أكثر تركيزاً عما هو عليه من قبل في عام ٢٠١٣م (انتقال ٤٠٪ من التمويل إلى خمس منظمات). غير أن من المهم تحقيق التوازن أيضاً مع فرص التمويل الأقل إستراتيجية على المدى القصير التي تميل إلى الحصول على أرباح أقل لكنها أكيدة. وهذا النوع من النهج في التمويل يماثل طرق الاستثمار التي توازن المخاطر، أي يجب على المحافظ التمويلية الجمع بين المشروعات المحفوفة بمخاطر أكثر التي قد تكون أكثر تأثيراً، مع المشروعات المحفوفة بمخاطر أقل وتدر حتماً أرباحاً أكثر.

تحقيق التوازن بين التركيز الجزئي والوسطي والكلي:

استطاع وقف (ويلكوم) تحقيق توازن بين تمويل الأشخاص، والمشروعات، والمؤسسات التي تعمل على قضايا مجتمعية وصحية متعددة في عدة مستويات داخل المجتمع.

فعلى المستوى الجزئي، قام بالتركيز على الأفراد والمؤسسات التي لها سجل حافل من الأبحاث.

وعلى المستوى الوسطي، قام بالعمل على إحداث تغييرات في السياسات من خلال المشاركة، غالباً، مع جهات خيرية أخرى ذات خبرة.

وعلى المستوى الكلي، قام بالعمل على الابتكار المؤثر في الأنظمة القومية والدولية على حد سواء، من خلال الحث على المشاركة والحوار مع العامة في القضايا الأخلاقية. وسوغ له هذا التركيز متعدد المستويات مخاطبة -من عدة زوايا- جذور أسباب القضايا المعقدة والعميقة ذات الصلة بالصحة والمجتمع، ومن ثم تعظيم أثر تمويله.

الشراكات:

في وقت قريب، شارك وقف (ويلكوم) في عدة مشروعات تضم شركاء منتقنين (في الغالب جهات تمويل خيري أخرى و الهيئات الحكومية). وجمع هذا التحالف الخبرات في مختلف المجالات، وساعد الوقف على توزيع المنح في نطاق أوسع وأكثر فعالية. وهو أيضًا يُعطي الوقف مجالاً لتركيز جهوده على إحداث تأثير في السياسات، والمشاركة العامة والقضايا الأخلاقية المحيطة بجوانب الصحة والعلوم الطبية الحيوية. فضلاً عن ذلك، ساعدت شراكة الوقف للمجموعات الدولية ذات الخبرة على تحقيق هدفه في دعم الأبحاث وتعزيز القدرة البحثية في الدول ذات الدخل المتوسط والمنخفض.

القياس:

تُعد مراقبة وتتبع نتائج المشروعات التي تم تمويلها جزءاً مهماً من أعمال وقف (ويلكوم) (يُرجى الاطلاع على المقاييس في جزء سابق من هذا التقرير). وتساعد تلك المعلومات على تشكيل إستراتيجية الوقف المستقبلية وبناء قاعدة الأدلة التي تستعرض أهمية أبحاث العلوم الطبية الحيوية إلى الاقتصاد والمجتمع العريض.

وتُعد مسؤولية أنشطة التمويل مسؤولية المديرين على الوجه الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات عن علم بالتوجه الإستراتيجي. ومن الأهمية أن يوظف الوقف المقاييس الكمية والنوعية حتى تتيح بتطبيق آليات وأساليب نظامية أكثر اتساعاً وعلى المدى الطويل لتستوعب آثار التمويل. وهذا يتيح له الاحتفاظ بالمرونة في آليات وأساليب التمويل وفي اختيار أنماط المشروعات والأشخاص للدعم.

الاستنتاج:

يُعد وقف (ويلكوم) من الصناديق الوقفية الأكثر تطوراً وتقدمًا؛ نظرًا لتاريخه الممتد، وللرؤية الواضحة التي حددها (ويلكوم) في وصيته، حيث استطاع الوقف التطور إلى مؤسسة فعالة ذات إستراتيجية عالية. وبمهنية عالية في ممارسة الأعمال، وضع الوقف نظامًا للحكم يتيح تحقيق الانضباط والقدرة على الاستجابة في استثماراته وأنشطته المنحية على حد سواء.

في السنوات الأولى والوسطى، وقبل أن يُعزل الوقف عن مؤسسة (ويلكوم) تمامًا، كان للتآزر بين مبادرات المنح والمشروعات التجارية أثر في تعزيز وتطوير عديد من الأدوية ذات الربح العالي دفعت بالوقف إلى مستوى جديد من الرأسمالية، ومن ثم منطقة نفوذ.

وخلال تجريد الوقف من مؤسسة (ويلكوم)، ومن ثم الاندماج في الكيان الجديد، تمكّن من إدارة المخاطر بمزيد من الفعالية وزيادة التركيز على تمويل طويل الأجل.

واستطاع الوقف تعظيم قيمة عمله الخيري عن طريق الجمع بين متلقي المنح الذين اختيروا بعناية، وإشراك ممولين آخرين من خلال الشراكات، والعمل على القضايا السياسية الملحة.

ومع ذلك، فإن الوقف قد يكون قادرًا على بذل مزيد من الجهد في تقديم الدعم لمتلقي المنح من أجل المساعدة في تحسين أداؤهم (مزيد عن هذه الأنشطة سيأتي لاحقًا في الملخص المقارن).

وإجمالاً، يُقدم وقف (ويلكوم) دروسًا عديدة في الكيفية التي تجعل الأوقاف أكثر إستراتيجية في تقديم المنح، ومن ثم تعظيم أثر العمل الخيري.

قائمة المصادر

مصادر الدراسة:

- History of Wellcome Trust Fund (formerly Burroughs Wellcome Co) 1955-2005
- Wellcome Trust Finance plc Annual Report and Financial Statements 2013 Annual Report and Financial Statements 2012
- Summarised Annual Report and Financial Statements 2012
- Wellcome Trust Finance plc Annual Report and Financial Statements 2012 Wellcome Trust Limited Annual Report and Financial Statements 2012 Annual Report and Financial Statements 2011
- Wellcome Trust Finance plc Annual Report and Financial Statements 2011 Annual Report and Financial Statements 2009
- Annual Report and Financial Statements 2010
- Wellcome Trust Finance plc Annual Report and Financial Statements 2010 Annual Report and Financial Statements 2009
- Wellcome Trust Finance plc Annual Report and Financial Statements 2009 Annual Report and Financial Statements 2008
- Wellcome Trust Finance plc Annual Report and Financial Statements 2008 Annual Report and Financial Statements 2007
- Wellcome Trust Finance plc Annual Report and Financial Statements 2007 Annual Report and Financial Statements 2006
- Wellcome Trust Finance plc Annual Report and Financial Statements 2006 Annual Report and Financial Statements 2005
- Annual Report and Financial Statements 2004 Annual Report and Financial Statements 2003
- Wellcome Trust Constitution – First Report 1937-1956
- Henry Wellcome's Will 1957 Wellcome Trust Constitution Wellcome Trust Articles of association
- Wellcome Trust Memorandum of Association
- Wellcome Trust Policy Documents (Conflict of Interest, Stewardship, Policy Notes 2013) Wellcome Trust website: <http://www.wellcome.ac.uk/>
- Internet / web research – various journalistic, reference websites and news articles.
- UK Companies House website: <http://www.companieshouse.gov.uk/>
- UK Charity Commission website: <http://www.charity-commission.gov.uk/>
- Family foundation Philanthropy Report 2008 – CASS Business School



شركة أوقاف سليمان بن عبد المزيذ الرأجي
AWQAF SULAIMAN A. AL RAJHI COMPANY

