

Distr.: General
14 December 2020
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام 2021

12-9 شباط/فبراير 2021

البند 8 من جدول الأعمال المؤقت*

رد الإدارة على تقرير التقييم

تقييم خطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2018-2021

موجز

وفقاً لقرار المجلس التنفيذي 13/2013، تتضمن هذه الوثيقة رد الإدارة على تقييم خطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2018-2021. ويتضمن رد الإدارة موجزاً للإجراءات التي ستتخذها اليونيسف استجابة للتوصيات الواردة في تقرير التقييم. وترد في الفرع الثالث عناصر مشروع قرار لينظر فيها المجلس التنفيذي.



الرجاء إعادة استعمال الورق

* E/ICEF/2021/1

070121 231220 20-17062 (A)



أولا - لمحة عامة

1 - وافق المجلس التنفيذي لليونيسيف على خطة اليونيسيف الاستراتيجية للفترة 2018-2021 في القرار 3/2017 المتخذ في دورته العادية الثانية لعام 2017. والخطة الاستراتيجية لها طابع شامل، وهي مصممة لشرح وربط كل جانب من جوانب عمل اليونيسيف، بدءاً من النتائج الإدارية (العوامل المساعدة على تحقيق الكفاءة في المنظمة) وانتهاءً بمجالات أهدافها الخمسة. وصاحبت الخطة الاستراتيجية نظريات تغيير تبين كيفية تسخير اليونيسيف لكامل الموارد والقدرات المتاحة لها لحماية وتعزيز حقوق الأطفال في جميع أنحاء العالم، وللإسهام في تحقيق الغايات التي تركز على الأطفال في إطار أهداف التنمية المستدامة.

2 - وأعدت الخطة الاستراتيجية جنباً إلى جنب مع الميزانية المتكاملة لليونيسيف للفترة 2018-2021، مما أتاح ما يلزم من تحليل مالي وتوقعات مالية لمواكبة النتائج والاستراتيجيات التي تنفذها اليونيسيف في جميع أنحاء العالم. وقد أعدت الاستراتيجية ويجري تنفيذها حالياً بالتعاون والتنسيق مع مجموعة كبيرة من الشركاء وأصحاب المصلحة، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة الأخرى، تمشياً مع التوجيهات المقدمة عن طريق الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية. وتتضمن الخطة الاستراتيجية الفصل المشترك الذي يرد في الخطط الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة)، وتصف بعض الطرق التي تعمل بها الوكالات الأربع معاً. وعلى نفس القدر من الأهمية، يحدد إطار النتائج في خطة اليونيسيف الاستراتيجية أهدافاً ومؤشرات قابلة للقياس، تحدد النتائج المتوخى تحقيقها لصالح الأطفال، ولا سيما أكثرهم حرماناً، بمن فيهم أولئك الذين يعيشون حالات إنسانية.

3 - وداخل اليونيسيف، تؤدي الخطة الاستراتيجية وظيفة بالغة الأهمية في المساعدة على مواءمة موارد المنظمة مع الأهداف والاستراتيجيات المشتركة، مع تمكين الإدارة وتكليفها بالقيام باختيارات استراتيجية. كما تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز المساءلة داخل اليونيسيف عن طريق توفير الإطار الرفيع المستوى الذي يُستند إليه في مساءلة جميع أجزاء المنظمة عن الأداء والاستخدام الأمثل للوقت والموارد.

4 - وعندما وافق المجلس التنفيذي على الخطة الاستراتيجية، طلب إلى اليونيسيف أن تنفذها وفقاً لمبادئ المسؤولية الوطنية والأولويات الوطنية، مع الاسترشاد بالمعاهدات والصكوك الدولية لحقوق الإنسان والمبادئ الإنسانية للمساعدة الإنسانية. وما فتئت اليونيسيف تسترشد، في سعيها إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بمجموعة شاملة من الاتفاقيات والأطر والمبادئ. وتشمل هذه المجموعة اتفاقية حقوق الطفل، والمسؤولية الوطنية والأولويات الوطنية، ومبدأ عدم ترك أحد خلف الركب، والمساواة بين الجنسين، والاتساق بين البرمجة الإنسانية والإنمائية، وأهمية الشراكات مع الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني ومنظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

5 - وفي عام 2017، كانت جهود إصلاح الأمم المتحدة لا تزال في مراحلها الأولى، وتجدر الإشارة إلى أن الخطة الاستراتيجية قد صُممت في ذلك السياق. ولهذا السبب، لا يمكن تقييم الخطة الاستراتيجية الحالية من حيث صلتها بجهود الإصلاح تلك وجدواها في الدفع بها قدماً. ومع ذلك، فإن الخطة الاستراتيجية تتضمن الفصل المشترك، وتحدد العمل مع سائر كيانات الأمم المتحدة ومن خلالها باعتبار ذلك يشكل إحدى استراتيجيات التغيير.

6 - ومنذ بدء التنفيذ في كانون الثاني/يناير 2018، كان لعدد من الاستعراضات والتقييمات الحاسمة دور مفيد للغاية في تعزيز تنفيذ الخطة الاستراتيجية الحالية ووضع الأساس للخطة التالية، المقرر أن تشمل الفترة 2022-2025. فقد أسفر تقييم خطة عمل اليونيسف الثانية للمسائل الجنسانية، واستعراض الحالة الإنسانية، واستعراض وتنقيح الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني، من بين عمليات استعراض وتقييم أخرى، عن نتائج مؤثرة تم قبولها وإدماجها في الخطة الاستراتيجية الحالية وأخذت في الاعتبار عند إعداد الخطة الجديدة. ويتضح أيضاً من تقرير التقييم أن كل عملية من هذه العمليات الهامة كان لها أثر إيجابي على إجراء تقييم الخطة الاستراتيجية الحالية وصياغة توصياته.

7 - وقبل إجراء هذا التقييم، كان استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية، الذي عُرض على المجلس التنفيذي لليونسف في دورته السنوية لعام 2020، أهم تقييم للخطة الاستراتيجية الحالية. وكان تركيز استعراض منتصف المدة منصبا أساسا على الأداء، ولكن ما ورد فيه من تحليل ودروس مستفادة يتفق عموماً مع نتائج التقييم.

8 - وخلص استعراض منتصف المدة إلى أنه بعد عامين من تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فإن أداء اليونيسف كان جيداً في جميع مجالات نتائجها الرئيسية، حيث تسير الأمور على الطريق الصحيح فيما يتعلق بتحقيق معظم أهدافها، وقد تحقق بالفعل عدد قليل منها. غير أن استعراض منتصف المدة أكد أيضاً أن العالم لا يمضي على المسار الصحيح نحو تحقيق الغايات التي تركز على الأطفال في إطار أهداف التنمية المستدامة، والحد من جميع أشكال الفقر بين الأطفال. وأشار الاستعراض إلى أن اليونيسف بحاجة إلى إعطاء الأولوية للاستراتيجيات والنُهُج التي من شأنها التعجيل بإحراز تقدم في المجالات التي يمكن أن يكون لها فيها أكبر أثر عالمي. وخلص استعراض منتصف المدة أيضاً إلى أن نوعية الموارد لا تزال تشكل تحدياً أمام تنفيذ الخطة الاستراتيجية. فإسراع الخطى بالنسق اللازم لإعمال حقوق كل طفل لن يتحقق بالكامل إلا من خلال زيادة التمويل المرن، من قبيل الموارد العادية.

9 - كما تأثر بشكل جذري تنفيذ الخطة الاستراتيجية وما بُذل من جهود ذات صلة للمضي قدماً في تنفيذ نتائج استعراض منتصف المدة خلال عام 2020 بجائحة فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) التي شهدتها العالم. فقد ضربت الجائحة في الوقت الذي كانت فيه اليونيسف ومنظومة الأمم المتحدة الإنمائية ككل يتأهبان، وهما على عتبة عقد العمل 2020-2030، للشروع في الإنجاز فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة. وفي هذا العام الثالث الحاسم من الخطة الاستراتيجية، أغرقت جائحة كوفيد-19 العالم في أزمة صحية عالمية لم يسبق لها مثيل وفي ركود حاد. وقد تكيّفت اليونيسف بسرعة مع الوضع واحتوت أوجه عدم اليقين هذه. وقامت اليونيسف، في إطار التزامها الثابت بتحقيق نتائج الخطة الاستراتيجية وغاياتها، بتوجيه نداء عالمي للعمل الإنساني من أجل الأطفال بقيمة 1,6 بليون دولار دعماً للاستجابة الفورية المنقذة للأرواح والجهود المبذولة للتعافي من آثار الجائحة في مختلف أنحاء العالم. كما أسرعت المنظمة بتعديل جميع جوانب البرمجة والعمليات حتى تتمكن من حماية المكاسب التي تحققت، ومن مواصلة التعجيل بالتقدم المحرز لصالح الأطفال والشباب من أجل بلوغ الغايات المتعلقة بالطفل في إطار أهداف التنمية المستدامة.

10 - وبعد مرور عام تقريباً على بدء الأزمة، لم تتجلب بعد بالكامل جميع آثار الجائحة المباشرة وغير المباشرة على الأطفال، شأنها في ذلك شأن الآثار الاجتماعية والاقتصادية ككل. ومن ذلك التحديات الواسعة النطاق التي تواجه حقوق الطفل والتمويل العام، بما في ذلك قاعدة موارد اليونيسف. ويبدو من الواضح الآن أن التقدم المحرز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، الذي كان قد ابتعد بالفعل عن مساره الصحيح،

من المرجح أن يشهد انتكاسات بعيدة المدى، بل قد يشهد في بعض الحالات تراجعاً، مع دخول العالم في حالة ركود دون وجود أي إشارة واضحة إلى الإطار الزمني لتحقيق انتعاش اقتصادي.

11 - وهذا هو السياق المتغير الذي أجرت فيه المنظمة أول تقييم لها على الإطلاق للخطة الاستراتيجية لليونسيف في الفترة من آب/أغسطس إلى تشرين الثاني/نوفمبر 2020. وكانت الأغراض الرئيسية للتقييم هي: (أ) تقييم استخدام الخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021 كأداة لتوجيه اليونسيف وإدارة أنشطتها؛ و (ب) تيسير التعلم من تجربة اليونسيف خلال فترة التنفيذ؛ و (ج) تقديم توصيات يُستند إليها في اتخاذ إجراءات بشأن الاستراتيجية العامة لليونسيف وعملية التخطيط الاستراتيجي لدورة التخطيط الاستراتيجي المقبلة للفترة 2022-2025.

12 - وينبغي ألا يُقرأ التقييم على أنه تقييم لأداء اليونسيف، لأنه لا يحاول ربط تصميم الخطة الاستراتيجية أو تنفيذها بنتائج محددة. بل إن التقييم حاول تحديد مدى جدوى الخطة الاستراتيجية في توجيه المنظمة طيلة مدة الاستراتيجية البالغة أربع سنوات. وتبلغ اليونسيف سنوياً عن الأداء والتقدم المحرز في تنفيذ خطتها الاستراتيجية عن طريق التقرير السنوي للمديرة التنفيذية إلى المجلس التنفيذي ومرفقاته.

13 - وقد تفاعل الموظفون في عموم المنظمة بشكلٍ إيجابي مع كل من عملية التقييم والنواتج التي تمخضت عنها، وهو ما يبرز المشاورات المكثفة التي جرى الاضطلاع بها مع الأفرقة القطرية والإقليمية وأفرقة المقر الرئيسي، ومع اللجان الوطنية لليونسيف وأصحاب المصلحة الخارجيين. كما أعرب الموظفون عن تقديرهم للاستعراض المتعمق للوثائق والبيانات المتاحة. وبوجه عام، ثبت أنّ الأدلة التي جرى جمعها، من حيث الكمية والجودة، تتسم بطابعٍ جوهري وتلبي اختصاصات التقييم.

14 - وتوافق اليونسيف عموماً على النتائج الرئيسية التي حددها التقييم فيما يتعلق بمسارات التحقيق الرئيسية الخمسة. وفي سياق تقييم مدى اتساق الخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021 مع رسالة اليونسيف وإصلاح الأمم المتحدة وإسهامها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خلص التقييم إلى الاتساق والامتثال التامين للخطة الاستراتيجية مع رسالة اليونسيف ومع اتفاقية حقوق الطفل. ويتفق ذلك مع نتائج استعراض منتصف المدة، ويلقى ترحيباً من إدارة اليونسيف. وخلص التقييم أيضاً إلى وجود درجة عالية من التوافق بين جوهر الخطة الاستراتيجية، بما في ذلك عناصرها الاستشرافية، وأهداف التنمية المستدامة. وقد شكّل ذلك في الواقع عنصراً أساسياً في تصميم الخطة الاستراتيجية الحالية، وسيكون كذلك في الخطة الاستراتيجية المقبلة أيضاً، استناداً إلى التوجيه ذي الصلة الذي تمخضت عنه عملية الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات.

15 - وفي إطار تحديد مدى ملاءمة الخطة الاستراتيجية للغرض المنشود منها في عالم سريع التغير، خلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية الحالية أدخلت تحسينات كبيرة على كيفية إبراز أهمية النهج الشامل لعدة قطاعات في البرمجة وغيرها عن طريق إدماج قطاعات متعددة في مجالات أهدافها، ولا سيما مجال الأهداف 1. غير أن التقييم أشار إلى استمرار وجود تحديات في التغلب على النهج التقويمية داخل القطاعات. ويدعم هذه النتيجة عموماً تحليل الأداء الداخلي، بما في ذلك عن طريق استعراض منتصف المدة، الذي خلص إلى أن الهيكل العام الحالي للخطة، بمجالات أهدافها الخمسة، قد أعيد تأكيده باعتباره ملائماً للغرض المنشود. ومع ذلك، فقد أدت بعض التحديات المستمرة إلى التطبيق غير المتكافئ للنهج المتعددة القطاعات على نطاق البرامج، وقد تؤدي الجهود المبذولة لمعالجة هذه النهج عن طريق الخطة

الاستراتيجية الجديدة إلى إدخال تعديلات على هيكل النتائج الرفيع المستوى للمنظمة من أجل زيادة التركيز على الأهمية البالغة للحلول المتعددة القطاعات وتعزيزها.

16 - وبالمثل، أشار التقييم إلى أن استراتيجيات التغيير الثماني في الخطة الاستراتيجية تعود بالنفع على مختلف مكونات اليونيسف، ولكن ستكون هناك مستقبلاً فوائد محتملة يمكن جنيها من التركيز الإضافي على دور استراتيجيات التغيير، وزيادة دعم تفعيلها وتتبع مدى فعاليتها بشكل أكثر منهجية في مختلف مجالات الأهداف. وهذه نتيجة مهمة تتماشى مع التفكير الناشئ بشأن تصميم الخطة الاستراتيجية الجديدة.

17 - ويركز التقييم، في تقييمه للدروس المستفادة من تفعيل الخطة الاستراتيجية، على وثيقة البرنامج القطري بوصفها "خطة التفعيل" للاستراتيجية المؤسسية العالمية. وفي هذا السياق، يبرز التقييم التحديات التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية عن طريق البرامج القطرية التي لا تتزامن دوراتها مع الإطار الزمني للاستراتيجية المؤسسية العالمية الذي تبلغ مدته أربع سنوات، بل تتوافق مع دورات التخطيط الوطنية. وهذا تحدٍ طويل الأمد يؤثر على معظم وكالات الأمم المتحدة الإنمائية العاملة. غير أن الدلالات المتعلقة بما إذا كان من الأفضل تصور الخطة الاستراتيجية على أنها "خطة" أو "إطار" لا تعكس دوماً نظرة ثاقبة ولا تحول دون قدرة اليونيسف على تحديد غايات وجدول زمنية عالمية وفقاً لولايتها وقدراتها، وعلى دعمها للحكومات الوطنية لبلوغ تلك الغايات في إطار من الشراكة.

18 - وتبرز نتائج التقييم فيما يتعلق بالشراكات مدى إمكانية التحسين والارتقاء بالشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني وباقي كيانات منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وقد أحيط علماً بهذه النتائج، وهي متفقة مع النتائج المماثلة التي حُددت من خلال استعراض منتصف المدة. وتواصل اليونيسف العمل على تعزيز فعالية هذه الشراكات وزيادة تسليط الضوء عليها.

19 - واستعرض التقييم مدى تمكين الخطة الاستراتيجية المكاتب القطرية لليونيسف من دعم الأولويات الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الأطفال. وترحب اليونيسف بالنتيجة التي خلص إليها التقييم بشأن الحاجة إلى توخي السرعة والمرونة لكفالة أن يكون دور اليونيسف في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة وحماية حقوق الطفل وتعزيزها مناسباً لمختلف السياقات القطرية. ومن المسلم به أيضاً أن وضع استراتيجيات التغيير ونشرها عنصران حاسمان في التعامل مع هذا التحدي وكفالة أن تكون لليونيسف جدوى وفعالية في مختلف أنواع البلدان، حيث قد تتباين الاحتياجات الإنمائية للبلدان وقدرات اليونيسف تبايناً كبيراً.

20 - ويأتي التقييم في لحظة حرجة بالنسبة للمنظمة وهي تعدّ خطة استراتيجية جديدة للفترة 2022-2025. وقد طرحت الجائحة العالمية تحدياً أمام النفاؤل والتصميم المتجددين لليونيسف، وهي تجري استعراض منتصف المدة لخطة الاستراتيجية للفترة 2018-2021 وتستجيب لدعوة الأمين العام إلى عقد من العمل. وعلى الرغم من حالة عدم اليقين غير المسبوقة التي تسببت فيها الجائحة، فإن تصميم المنظمة ما زال ثابتاً. وهناك شعور واضح بأن الوقت قد حان لتجديد الطموح، واعتماد الفرص التي يتيحها التغيير، والسعي إلى الاستفادة من الفرص التي يتيحها إصلاح الأمم المتحدة، وزرع بذور التغيير الدائم لصالح ملايين الأطفال.

21 - وهناك أيضا إدراك بأنه، لدى تجديد المنظمة طموحها فيما يتعلق بحقوق الطفل في جميع أنحاء العالم وتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الأطفال، يتعين عليها أن تبدأ العمل على نوع مختلف من الخطط الاستراتيجية، يناسب عالما سريع التغير. وسيتعين على المنظمة أن تتصدى للتحديات المشتركة التي تطرحها الأزمات والعقبات القائمة والمطولة التي تعوق التقدم، مع قيامها أيضا بمساعدة العالم على الخروج من أزمة كوفيد-19 الحالية.

22 - وستواجه اليونيسف هذا التحدي بشكل مباشر، ولكن القيام بذلك سيتطلب وضع خطة استراتيجية يُسترشد فيها بالتقييمات والاستعراضات، بما في ذلك تقييم الخطة الاستراتيجية الحالية، لتحديد رؤية أدق لمكانة اليونيسف في العالم. وسيتطلب هذا الجهد تغييرا تدريجيا في النهج الذي تتبعه المنظمة إزاء التغيير التحويلي وكيفية الاستفادة من أصولها العديدة لقيادة العالم على مسار التنمية الذي تريده الدول الأعضاء ويستحقه أطفالنا.

23 - وتحقيقا لهذه الغاية، فإن اليونيسف ملتزمة بإدماج نتائج هذا التقييم في إعداد خطتها الاستراتيجية الجديدة للفترة 2022-2025. وقد قبلت اليونيسف جميع التوصيات السبع الواردة في التقييم وبدأت العمل على إدماجها في تصميم الخطة الاستراتيجية الجديدة وتنفيذها. ويتضمن الفرع الثاني عناصر الإجراءات المقترحة وما يُتخذ من خطوات مقبلة استجابة للتوصيات.

ثانيا - توصيات التقييم الرئيسية وردّ إدارة اليونيسف

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	منجزة ملغاة	الوثائق الداعمة
---------	------------------	-----------------------	----------------	-----------------

توصية التقييم 1: تصور الخطة الاستراتيجية باعتبارها إطارا شاملا لإسماع أصوات الأطفال، مع تحديد عدد قليل من الأولويات على مستوى النواتج إلى جانب تحديد مسارات واضحة للتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة.

- ينبغي لليونيسف أن تكفل استعادة الخطة المقبلة من المكاسب التي تحققت في إطار الخطة الاستراتيجية الحالية من حيث اتباعها نهجا شموليا وتحليها بالمرونة. ولذلك ينبغي أن تصمّم الخطة الاستراتيجية الجديدة بوضوح باعتبارها إطارا يتضمّن توجيهات للمكاتب القطرية بالتكيف دعما للأولويات الوطنية وإطار التعاون للأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي للإطار الاستراتيجي المقبل أن يحدد مجالات العمل الرئيسية والنتائج ذات الصلة، مما يتطلب اتباع نهج شامل للمنظمة ككل في التنفيذ. ويجب النظر في دعم آليات التعاون بين المقر والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، ومع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، لكفالة إسماع أصوات الأطفال في عمليات البرمجة والتخطيط الداخلية والمشاركة، وعدم ترك أي طفل خلف الركب.
- يجب من الآن فصاعدا على الشعب المعنية أن تكفل تحديد وتعزيز الإطار الاستراتيجي الجديد بوضوح لاستراتيجية جديدة للتغيير بشأن ما يلي:
 - إشراك الأطفال بصورة منهجية في البرمجة؛
 - دور اليونيسف باعتبارها صوت الأطفال والصوت المدافع عن مصالح الأطفال، في جميع السياقات.

ردّ الإدارة: موافقة

أشار التقييم، في عرضه للتوصية 1، إلى وجود أدلة على تعمد تنفيذ الخطة الاستراتيجية باعتبارها إطارا شاملا واستراتيجيا يسمح للبلدان في مختلف السياقات بالمواءمة مع الأولويات الوطنية، وإسماع أصوات الأطفال، والنهوض بحقوق الطفل وأهداف التنمية المستدامة التي تركز على الأطفال، في جميع السياقات. وأوصى التقييم بأن تواصل اليونيسف اتباع هذا النهج، وأشار، لا سيما على الصعيد الميداني، إلى أن استراتيجيات التغيير الثماني قد أتاحت للمكاتب القطرية التوجيهات اللازمة بشأن كيفية دعم الأولويات الوطنية. وإذ توافق اليونيسف على هذه التوصية، فإنها تشير أيضا إلى أهمية صياغة الخطة الاستراتيجية باعتبارها وثيقة استراتيجية رفيعة المستوى مصممة لتوفير إطار للمنظمة للعمل في مختلف السياقات القطرية على تحقيق نتائج متقن عليها عالميا. وينبغي بالتالي ألا يُنظر إليها على أنها بمثابة وثيقة برنامجية عالمية تتفدّ مباشرة وتخضع لمنطق النتائج البسيطة والخطية مع تحديد الجهات المسؤولة عنها. فالعمل في عالم معقد يتطلب وضع خطة استراتيجية أشدّ تعقيدا.

وفي سياق إعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة، ولا سيما الغايات المحددة في إطار النتائج، ستعزز المنظمة الموازنة بين الأولويات القطرية والغايات المنشودة عالميا. وسيتيح ذلك

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
<p>للمنظمة تحديد البلدان ذات الأهمية الحاسمة في بلوغ غايات معينة من الغايات المحددة في الخطة الاستراتيجية وسمح باتباع نهج شامل للمنظمة ككل. ويجري أيضا تصميم الخطة الاستراتيجية الجديدة مع التركيز بشكل غير مسبوق على إشراك الأطفال والشباب وكفالة أن يعكس دورهم كدعاة وشركاء وعوامل تغيير في مختلف عناصر الخطة. ويشمل ذلك دورهم في تنفيذ الاستراتيجيات التي سيتم تحديدها دعما للنتائج المتوخاة على مستوى النواتج التي ستبلور حولها الخطة في نهاية المطاف.</p>				
1-1	ستكفل اليونيسف أن يُستند في إعداد الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 إلى النهج الشمولي للخطة الاستراتيجية الحالية. وستصمّم باعتبارها وثيقة إطارية تتضمن توجيهات لمكاتب اليونيسف للتكيف دعما للأولويات الوطنية وإطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.	أيلول/سبتمبر 2021	قيد التنفيذ	لا ينطبق
2-1	ستتضمن خطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2022-2025 هيكلًا للنتائج يربط بين الإدارة وفعالية التنمية والنتائج الإنمائية الرفيعة المستوى، ويتماشى مع أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الأطفال. وستشكل صياغة نتائج الخطة بهذه الطريقة تجسيدا تاما للنهج الشامل للمنظمة ككل إزاء تحقيق النواتج.	أيلول/سبتمبر 2021	قيد التنفيذ	لا ينطبق
3-1	في إطار إعداد الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، ستتواصل اليونيسف مع الأطفال والشباب أكثر من أي وقت مضى لكفالة سماع أصواتهم ومراعاة وجهات نظرهم في اختيار وصياغة النتائج والاستراتيجيات. وستعمل اليونيسف أيضا مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى على إجراء مشاورات مشتركة فيما يتعلق بإعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة وتصميمها.	أيلول/سبتمبر 2021	قيد التنفيذ	لا ينطبق

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
4-1 ستسعى اليونيسف، في استعراضها واختيارها وصياغتها للاستراتيجيات الرئيسية التي تدرج في إطار الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، إلى إدراج مسألة إشراك الأطفال والشباب في البرمجة صراحة، وإلى الاستفادة من الدور المتنامي للمنظمة في الجهر بشواغل وآمال أطفال العالم والارتقاء بها.	شعبة البيانات والتحليلات	أيلول/سبتمبر 2021	قيد التنفيذ	لا ينطبق
<p>توصية التقييم 2: وضع استراتيجية طويلة الأجل بشأن الأطفال للفترة 2022-2030، يتم التركيز فيها بشدة على النواتج، مع توكي المرونة اللازمة للتصدي للتهديدات الناشئة التي تطل الأطفال، بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ينبغي أن يعتمد الإطار الاستراتيجي الجديد إطارا زمنيا طويل الأجل يشمل الفترة 2022-2030، مع اتباع نهج تنفيذ مرحلي، بما يتماشى مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وينبغي أن يكون للإطار الاستراتيجي الجديد، الذي يستند إلى تسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الأطفال، تركيز على مستوى النواتج وروابط منطقية مع النتائج المتوخاة على الصعيد القطري، مع توكي المرونة اللازمة للتكيف مع التهديدات الناشئة التي تطل الأطفال (بما في ذلك التهديدات الناجمة عن جائحة كوفيد-19) وتيسير التعاون المتزايد مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. • إعطاء الأولوية، في إطار النتائج واستراتيجيات التغيير، للميزات النسبية التي تتمتع بها اليونيسف في تقديم مشورة حاسمة في مجال السياسات لإحداث تغيير لصالح الأطفال والتصدي للتهديدات الناشئة التي تعوق حقوق الأطفال. وينبغي أن تتضمن وثائق البرمجة والعمليات القطرية، بما في ذلك التقييمات القطرية المشتركة وأطر التعاون من أجل التنمية المستدامة ووثائق البرامج القطرية وما يتصل بها من نظريات عن التغيير وخطط إدارة البرامج القطرية، بشكل أكثر وضوحا تقديم المشورة في مجال السياسات الاستراتيجية للاستفادة الكاملة من المزايا النسبية والتعاونية لليونيسف دعما لخطة عام 2030 وعملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية عموما. • على جميع مستويات المنظمة، ينبغي أن توصل نظم الإبلاغ الابتعاد عن الحوافز التي تؤدي إلى الإبلاغ المكثف وتتجه نحو التعلم وتبادل الأدلة، سواء داخل اليونيسف أو مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ومن شأن ذلك أن يفيد في مواصلة تكييف البرامج، استنادا إلى ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ○ القيام، في الوقت المناسب، بأعمال الرصد وبإجراء استعراضات للبرامج والعمليات وتقييمات في الوقت الحقيقي، مع الاستفادة من القدرات التقنية الداعمة التي تتيحها المكاتب الإقليمية، بالتنسيق مع فريق الأمم المتحدة القطري؛ ○ تبادل الدروس المستفادة والخبرات داخل المنظمة، ومع الشركاء الحكوميين ووكالات الأمم المتحدة الشقيقة والجهات الفاعلة الإنمائية الأخرى، وكذلك مع الجهات المانحة. 				

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء قيد التنفيذ منجزة
---------	------------------	-----------------------	-------	-----------------	---

ردّ الإدارة: موافقة

يوصي التقييم بأن تعتمد اليونيسف استراتيجية طويلة الأجل بشأن الأطفال (2022-2030)، يتم التركيز فيها بشدة على تحقيق نواتج أقل، مع توكي المرونة اللازمة للتصدي للتهديدات الناشئة التي تطال الأطفال. وهذا النهج الطويل الأجل، مع ما يصحبه من تركيز على النواتج والآثار والالتزام بخفض عدد النواتج، هو توصية جديرة بالترحيب، سيتم إدراجها الآن كمبدأ تصميمي فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية الجديدة.

وقد أعادت الجائحة العالمية تأكيد الدروس التي كانت قد بدأت تتضح معالمها بالفعل فيما يتعلق بأوجه القصور التي تعترى الخطط التوجيهية غير المرنة القصيرة الأجل. ويزداد تقادم أوجه القصور هذه عندما تركز تلك الخطط على المساءلة على مستوى النواتج على حساب الخطط المرنة السريعة الاستجابة القائمة على النواتج، التي تحافظ على التركيز الثابت على التغيير المنشود عوض التركيز على الخدمات والمنتجات التي يجري تقديمها. ويجري تصميم الخطة الاستراتيجية الجديدة بطريقة تهدف إلى معالجة هذا الاختلال. وتوصية التقييم هي محل ترحيب باعتبارها وسيلة للوصول إلى نهج أكثر جدوى وفعالية في التخطيط الاستراتيجي على الصعيد العالمي.

كما أن التركيز على مستوى النواتج يتيح قدراً أكبر من الابتكار والمرونة في الدور الذي يمكن أن تؤديه اليونيسف في سياقات قطرية مختلفة. ويشمل ذلك الاستفادة من إمكانات المنظمة وقدرتها على استخدام المشورة الاستراتيجية في مجال السياسات لإحداث التغيير المنشود وتذليل العقبات الهيكلية التي تعوق حقوق الطفل في مختلف بيئات العمل.

وتوافق إدارة اليونيسف أيضاً على الإجراء الموصى به للانتقال من الإبلاغ المكثف إلى توليد الأدلة والتعلم، وستضع نهجاً جديداً لزيادة الرصد لكفالة استخدام معلومات الأداء بطريقة ميسرة وأكثر استراتيجية. وتوافق اليونيسف أيضاً على التوصية القاضية باستعراض دور المشورة الاستراتيجية في مجال السياسات والارتقاء بدورها في هيكل الخطة الاستراتيجية الجديدة.

2-1 سيكون للخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 إطار زمني أطول، شعبة البيانات والتحليلات أيلول/سبتمبر 2021 قيد التنفيذ لا ينطبق بحيث تمتد من عام 2022 إلى عام 2030، مع اتباع نهج تدريجي في التنفيذ، والتخطيط والرصد بما يتماشى مع خطة عام 2030. كما أنها ستركز أكثر على مستوى النواتج مقارنة بالخطة الاستراتيجية الحالية والخطط السابقة.

2-2 في إطار تحديد منطقتي النتائج الذي يربط بين النتائج المتوخاة على المستوى العالمي، بالصيغة الواردة في الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، والنتائج المتوخاة على المستوى القطري، بالصيغة الواردة في وثائق البرامج القطرية، ستؤكد الخطة الجديدة على دور البرامج القطرية ونتائجها في الإسهام في تحقيق النتائج المتوخاة عالمياً، عوض الاكتفاء بالإشارة إلى إسهامها في مجموعة النتائج المحددة على مستوى النواتج. وسيسمح ذلك للخطة بأن

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
تدمج بشكل أسهل إسهامات اليونيسف في التغيير، ويسمح بمتبعتها فيما بعد، بما يتجاوز النواتج العامة المبينة في الخطة الاستراتيجية الحالية. وسيعبر أيضا عن دعم قرارات البرمجة الأكثر مرونة، بما فيها تلك الرامية إلى التصدي للتهديدات الناشئة التي تطال الأطفال (مثل التهديدات الناجمة عن جائحة كوفيد-19)، ويبسّر التعاون المتزايد مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.				
2-3 ستواصل اليونيسف، في إطار إعداد الخطة الاستراتيجية الجديدة، اتخاذ قرارات استراتيجية استنادا إلى المزايا النسبية والتعاونية. ويشمل ذلك الميزة النسبية التي تتمتع بها اليونيسف فيما يتعلق بتقديم مشورة حاسمة في مجال السياسات لإحداث تغيير لصالح الأطفال والتصدي للتهديدات الناشئة التي تعوق حقوق الأطفال.	شعبة البيانات والتحليلات والتخطيط والرصد	أيلول/سبتمبر 2021	رهن البدء	لا ينطبق
2-4 ستتضمن وثائق البرامج والعمليات القطرية، المرتبطة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية الجديدة، بشكل أكثر وضوحا تقديم المشورة في مجال السياسات الاستراتيجية للاستفادة الكاملة من المزايا النسبية والتعاونية لليونيسف دعما لخطة عام 2030 وعملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية عموما.	شعبة البيانات والتحليلات والتخطيط والرصد/وحدة التوجيه البرنامجي	كانون الثاني/يناير 2022	رهن البدء	لا ينطبق
2-5 ستبدأ اليونيسف العمل بإطار ونظام جديدين للرصد والإبلاغ مع الخطة الاستراتيجية الجديدة. وسيساعد النظام الجديد المنظمة على التحول نحو نهج رصد وإبلاغ يعطي الأولوية للتعليم وتبادل الأدلة، سواء داخل اليونيسف أو مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.	شعبة البيانات والتحليلات والتخطيط والرصد/وحدة رصد البرامج شعبة البرامج مكتب برامج الطوارئ	كانون الأول/ديسمبر 2022	رهن البدء	لا ينطبق

الإجراءات المتخذة

ومرحلة التنفيذ:

رهن البدء

قيد التنفيذ

منجزة

توصية التقييم 3: التركيز بنفس القدر على قياس استراتيجيات وعوامل التغيير إلى جانب نتائج البرامج.

- يجب على اليونيسف، لدى تفعيل الإطار الاستراتيجي الجديد، أن تولي نفس القدر من الاهتمام للتقدم المحرز في نتائج البرامج واستراتيجيات وعوامل التغيير. ولأغراض الرصد والتعلم، يجب أن يتم ذلك بطريقة تستفيد فيها المنظمة من النتائج لتعزيز سرعة استجابتها للتهديدات الناشئة التي تطل الأطفال، وذلك بالتنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.
- يجب رصد استراتيجيات وعوامل التغيير بصورة أكثر منهجية وتقييمها وعرضها في وثائق الإدارة الرئيسية، مثل التقرير السنوي للمديرة التنفيذية إلى المجلس التنفيذي؛ والتقييمات القطرية؛ والتقييمات والتقارير المشتركة بين وكالات متعددة، وتقارير الجهات المانحة واللجان الوطنية لليونيسف. وستكتسي هذه المعلومات أهمية بالغة في تحديد استراتيجيات وعوامل التغيير لكل بلد على حدة، بما يدعم البرمجة على الصعيد القطري على نحو أكثر مرونة واستدامة، والتعاون في مجال البرمجة والتخطيط مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى على نحو أفضل. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب على الشعب والمكاتب المسؤولة أن تكفل وجود قدرات كافية في جميع السياقات لتحسين الإبلاغ والرصد وتوليد الأدلة لاستراتيجيات التغيير الخاصة بكل بلد بهدف تحسين سرعة استجابة المكاتب القطرية بما يدعم على نحو أفضل الأولويات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة التي تركز على الأطفال، وذلك بالتنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة.

رد الإدارة: موافقة

أشار التقييم، في توصيته الثالثة، إلى تعريف استراتيجيات التغيير التي تتناول الطرق التي تحقق بها اليونيسف نتائج لصالح الأطفال، باعتبار ذلك أحد المستجدات الرئيسية في الخطة الاستراتيجية الحالية. ويدعو أيضاً إلى تتبع استراتيجيات التغيير ورصدها بشكل أكثر منهجية. وتوافق إدارة اليونيسف على ذلك وتقبل التوصية. وإذ توافق اليونيسف على هذه التوصية وعلى الإجراءات ذات الصلة، فإنها تشير إلى الأهمية المتزايدة لاستراتيجيات التغيير في وضع خطة استراتيجية أرفع مستوى وأكثر تركيزاً على النواتج، تسعى اليونيسف من خلالها إلى التركيز أكثر من أي وقت مضى على إحداث التغيير والتحفيز عليه وتسخييره من أجل التعجيل بإحراز تقدم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسيطلب ذلك إعادة تقويم استراتيجيات التغيير التي تصاغ أساساً على مستوى النواتج لدعمها بوصفها عناصر حاسمة في نهج المنظمة إزاء تحفيز التغيير على مستوى النواتج والإسهام فيه.

1-3 في إطار تفعيل الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025، ستكفل شعبة البيانات والتحليلات حيزان/يونيه 2023 رهن البدء لا ينطبق اليونيسف وجود نظم لرصد فائدة وفعالية مختلف فئات النتائج، بما فيها تلك المتعلقة بالاستراتيجيات البرنامجية واستراتيجيات وعوامل التغيير أو ما يعادلها. وتمشيا مع أهداف إطار الرصد الجديد، فإن ذلك سيدعم أيضاً هدف تعزيز التعلم في إطار المنظمة، وسيتمكن من الإبلاغ عن هذه النتائج عن طريق وثائق إدارية رئيسية مثل التقرير السنوي للمديرة التنفيذية لليونيسف.

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
---------	------------------	-----------------------	-------	-----------------

الإجراءات المتخذة

ومرحلة التنفيذ:

رهن البدء

قييد التنفيذ

منجزة

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
2-3 في إطار وضع خطط إدارة المكاتب للفترة 2022-2025، ستوجّه الشُعَب المسؤولة عن تفعيل ورصد استراتيجيات وعوامل التغيير لتناول مسألة كفاية القدرات بشكل واضح. وسيحدد ذلك الحاجة إلى توفير القدرة المؤسسية اللازمة لتحسين الإبلاغ والرصد وتوليد الأدلة بشأن الكيفية التي يمكن بها لاستراتيجيات وعوامل التغيير أن تدعم البرمجة والتنسيق على الصعيد القطري مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة.	شعبة البيانات والتحليلات والتخطيط والرصد	أيلول/سبتمبر 2021	رهن البدء	لا ينطبق

توصية التقييم 4: تعزيز الإبلاغ على مستوى النواتج ومصادر التمويل المناسبة لاتباع نهج متعدد القطاعات.

- استنادا إلى النهج المتعدد القطاعات لمجموعات مجالات الأهداف المحددة في إطار الخطة الاستراتيجية الحالية، يجب أن يعزز الإطار الاستراتيجي المقبل ترتيبات الخطة المتعددة القطاعات هذه وأن يضع مؤشرات ذات صلة على مستوى النواتج. وينبغي أن تشمل هذه التحسينات التعقيدات الأكبر المتعددة القطاعات في البرمجة المشتركة وأن تعالجها، تمشيا مع متطلبات التخطيط لأفرقة الأمم المتحدة القطرية. ويجب على اليونيسف أن تواصل التفاوض مع الجهات المانحة لربط مصادر التمويل على النحو المناسب بالبرمجة المتعددة القطاعات، لتشجيع المنظمة على التغلب على النهج التوقعية التي تعوق عملها. ومن شأن الابتعاد عن النهج التوقعية أن يسهم في فهم كيفية تعزيز أوجه التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة ذات الصلة على نحو أفضل.

ردّ الإدارة: موافقة

تتص التوصية 4 على أنه ينبغي لليونيسف أن تواصل تعزيز النهج المتعدد القطاعات والمتكامل الذي حفزت عليه الخطة الاستراتيجية الحالية للفترة 2018-2021، وأن يكون ذلك مدعوماً بالإبلاغ على مستوى النواتج والربط المناسب لمصادر التمويل. وتتص التوصية كذلك على أن هذا سيساعد على ضمان مزيد من التماسك الداخلي، بما يحسّن دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الأطفال، ويساعد على تعزيز المزايا التعاونية لليونيسف في السياق الأكبر لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وقد قُبلت هذه التوصية، وستعكس في تصميم الخطة الاستراتيجية الجديدة، بما في ذلك التركيز الإضافي على الاستراتيجيات والإبلاغ على مستوى النواتج.

وستستند الخطة الاستراتيجية الجديدة إلى التقدم المحرز من خلال الخطة الاستراتيجية الحالية في الجهود الرامية إلى تأطير عمل اليونيسف بطريقة متعددة القطاعات. ومع أخذ ذلك في الحسبان، ستهدف الخطة الاستراتيجية الجديدة إلى كفاءة عدم الرجوع إلى الممارسة المتمثلة في التعبير عن النتائج بطريقة يطغى عليها الطابع القطاعي أو التوقعي. وستزيد الخطة الاستراتيجية الجديدة من التركيز على كل ما يتعلق بالطفل، ولا سيما الأطفال الذين يعانون من أوجه حرمان متعددة. وستروج صراحة للنهج المتعددة القطاعات على الصعيد العالمي والإقليمي والقطري، بما في ذلك من خلال هيكل الخطة الاستراتيجية نفسها. وسيظل ذلك من الاعتبارات الرئيسية المستقبلية، مع وضع الخطة الاستراتيجية الجديدة في صيغتها النهائية خلال الأشهر المقبلة.

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
---------	------------------	-----------------------	-------	-----------------

وستحدد الخطة الاستراتيجية الجديدة أيضا مؤشرات متعددة القطاعات على مستوى النواتج يتم من خلالها الإبلاغ عن التقدم المحرز في تنفيذها، مع مراعاة كون المسؤولية عن النتائج المتوخاة على مستوى النواتج مسؤولية مشتركة مع مجموعة متنوعة من الشركاء.

1-4	استنادا إلى النهج المتعدد القطاعات لمجموعات مجالات الأهداف المحددة في إطار الخطة الاستراتيجية الحالية، ستتضمن الخطة الاستراتيجية الجديدة مؤشرات متعددة القطاعات ومشاركة بين القطاعات على مستوى النواتج.	أيلول/سبتمبر 2021	قيد التنفيذ	لا ينطبق
2-4	ستواصل اليونيسف التفاوض مع الجهات المانحة لربط مصادر التمويل على النحو المناسب بالبرمجة المتعددة القطاعات، دعما للجهود التي تبذلها المنظمة للتغلب على النهج التوقعية التي تعوق عملها. وستقوم اليونيسف، في سياق المفاوضات التي تجريها مع الجهات المانحة، بإبراز أهمية اتباع نهج متعددة القطاعات باعتبارها حافزا لتعزيز التعاون مع الشركاء الآخرين، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة الأخرى.		شعبة الشراكات العامة	
			شعبة جمع الأموال من القطاع الخاص وإقامة الشراكات معه	

توصية التقييم 5: التعبير عن الولاية المزدوجة للمنظمة التي تشمل المجالين الإنمائي والإنساني في الاستراتيجية الطويلة الأجل، وتذليل الصعوبات المتعلقة بالازدواجية في البرمجة والإبلاغ وتعبئة الموارد وملاك الموظفين، ودمج عمليات بناء السلام.

- من الضروري، من الآن فصاعدا، اتخاذ عدة خطوات لتذليل الصعوبات القائمة التي تعوق تعزيز فعالية البرمجة بما يمكّن من تمتين الصلة بين العمل الإنساني والإنمائي:
 - يجب أن يكفل الإطار الاستراتيجي أحكاما تمكّن من نقادي الازدواجية في البرمجة والإبلاغ وتعبئة الموارد وملاك الموظفين، بما يساعد المنظمة على الوفاء بولايتها الإنسانية والإنمائية المزدوجة دعماً للأطفال؛
 - كفالة الموارد اللازمة لدعم تشجيع الموظفين بطريقة مرنة على اكتساب الخبرات المهنية اللازمة في السياقين الإنساني والإنمائي؛
 - تأمين الموارد اللازمة لتمويل العمل الدعوي لدى الجهات المانحة من أجل تأمين تمويل مرن وطويل الأجل لكفالة تنفيذ أنشطة في الأجل الطويل تتناول الصلة بين العمل الإنساني والإنمائي، بهدف تحديد مسار واضح لإدماج بناء السلام في استراتيجية المنظمة.

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
---------	------------------	-----------------------	-------	-----------------

- يجب على اليونيسف أن تواصل دعم إدماج البرمجة الواعية بالمخاطر التي تربط بين برمجة الأنشطة الإنسانية والإنمائية في وثائق البرمجة والتخطيط للمكاتب القطرية، مع التركيز على الاسترشاد بها في الوثائق الصادرة على نطاق منظومة الأمم المتحدة ككل. ومن الآن فصاعداً، يجب أن يكفل الإطار الاستراتيجي الجديد إيلاء اهتمام كاف في المكاتب القطرية لبناء قدرات الموظفين وتوفير الموارد ودعم إدارة العمليات حتى يتسنى إدماج السياق السياسي والاقتصادي في تقييم المخاطر والفرص، بما يسهم على نحو أشمل في بلورة البرامج المشتركة بين العمل الإنساني والإنمائي من أجل الأطفال.

رد الإدارة: موافقة

تقر اليونيسف بأن المنظمة، شأنها في ذلك شأن جميع المنظمات العاملة في السياقين الإنمائي والإنساني معاً، لا تزال تواجه انقساماً بين عملها الإنساني والإنمائي، على الرغم من الإسهام الإيجابي للخطة الاستراتيجية الحالية في جعل العمل الإنساني أولوية من الأولويات الشاملة.

1-5	بالإضافة إلى إدماج الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني وتوصيات عملية استعراض الأنشطة الإنسانية، ستكون الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2025 أول خطة استراتيجية للمنظمة تدمج بشكل منهجي منظوراً إنسانياً في التحليل الذي تتبلور على أساسه نظريات التغيير وإطار النتائج المترتب عليها. وستبرز الخطة بوضوح الأهمية النسبية للعمل الإنساني فيما يتعلق بكل غاية من الغايات الرفيعة المستوى، وتتأكد من أن استراتيجيات ونظريات التغيير المقابلة تعكس مدى تلك الأهمية.	شعبة البيانات والتحليلات	أيلول/سبتمبر 2021	قيد التنفيذ	لا ينطبق
2-5	استناداً إلى الاستعراضات والتقييمات التي أجريت مؤخراً، بما يشمل على سبيل المثال لا الحصر إدماج الالتزامات الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني وتوصيات عملية استعراض الأنشطة الإنسانية، ستتناول الخطة الاستراتيجية الجديدة العوامل التي تسهم حالياً في إيجاد الصعوبات التي تعوق تعزيز فعالية البرمجة، بما يمكن من تمكين الصلة بين العمل الإنساني والإنمائي. وسيجري استعراض المسائل ذات الصلة المتعلقة بتقييم وإدارة المخاطر، والموارد البشرية، والموارد والتمويل، لدى وضع الخطة الاستراتيجية الجديدة.	مكتب برامج الطوارئ شعبة البيانات والتحليلات مكتب برامج الطوارئ شعبة البرامج	كانون الأول/ديسمبر 2022	رهن البدء	لا ينطبق
		شعبة الإدارة المالية والتنظيم الإداري شعبة البرامج شعبة الشراكات العامة شعبة الموارد البشرية			

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
3-5	ستواصل اليونيسف دعم إدماج البرمجة الواعية بالمخاطر، بالاستناد إلى عوامل منها السياق الاقتصادي والسياسي، مع الربط بين برمجة الأنشطة الإنسانية والإنمائية، في وثائق البرمجة والتخطيط للمكاتب القطرية، مع التركيز على الاسترشاد بها في الوثائق الصادرة على نطاق منظومة الأمم المتحدة ككل.	كانون الأول/ديسمبر	رهن البدء	لا ينطبق
	شعبة البيانات والتحليلات والتخطيط والرصد/وحدة 2022			
	مكتب برامج الطوارئ			
	شعبة البرامج			

توصية التقييم 6: معالجة الاختلال في توزيع الموارد، لا سيما خارج سياق العمل الإنساني، لكفالة عدم ترك أحد خلف الركب.

- في إطار مفاوضات واتفاقات التمويل مع الجهات المانحة، يجب على الشعب المسؤولة في اليونيسف أن تعطي الأولوية لمعالجة الاختلال في توزيع الموارد، لا سيما وأنه يؤثر على المكاتب القطرية خارج سياق العمل الإنساني. ويجب على اليونيسف أن تشجع الجهود الدعوية المشتركة، مع التركيز على نطاق منظومة الأمم المتحدة ككل بهدف تخصيص الموارد لدعم الجهود الدعوية لجمع الأموال من خلال إعداد سرد محدد مصمّم خصيصاً لمختلف الجهات المانحة، بدعم من اللجان الوطنية وشبكات التمويل الإقليمية. وينبغي أن تشمل الجهود المبذولة استخدام جميع قنوات المفاوضات المتاحة، بما في ذلك المشاورات السنوية للمانحين، وعمليات تقديم المقترحات، والحوار المنظم بشأن التمويل، بالتنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

ردّ الإدارة: موافقة

كانت النتائج التي خلص إليها استعراض منتصف المدة منسجمة مع تلك التي خلص إليها التقييم في التأكيد على أن التحدي الأكبر أمام تعبئة الموارد من أجل الأطفال هو الحفاظ على الموارد العادية والأرصدة المرنة الأخرى للمنظمة وزيادتها. وعلى الرغم من الالتزامات التي قطعتها الدول الأعضاء بتقديم التمويل الجيد، فإنّ هذا المجال لم يشهد بعد مكاسب هادفة، فيما تتطلب زيادة المشروطيات ومطالبات الشركاء بالرقابة وبذل العناية الواجبة مزيداً من الموارد للتخفيف من حدة المخاطر. بل أصبح التمويل المرن والعالي الجودة ضرورياً أكثر من ذي قبل لكفالة تمتع اليونيسف بالمرونة اللازمة لمواصلة الاستجابة للاحتياجات الناشئة حول العالم في سياق جائحة كوفيد-19.

ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة والنواتج ذات الصلة التي تعمل وكالات مثل اليونيسف على تحقيقها، فإنّ تعبئة الموارد المالية لا تقل أهمية عن التمويل، وستعكس الخطة الاستراتيجية الجديدة ذلك بإبرازها للأهمية البالغة للاستراتيجيات التي يمكن أن تعزز تعبئة الموارد المالية لصالح الأطفال، بما في ذلك الموارد الوطنية وموارد منظومة الأمم المتحدة الإنمائية والمؤسسات المالية الدولية.

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
1-6	ستواصل اليونيسف، في إطار مفاوضات واتفاقات التمويل مع الجهات المانحة، توجيه الانتباه إلى ضرورة معالجة الاختلال في توزيع الموارد، بما في ذلك الطرق التي يحد بها ذلك من عمليات اليونيسف خارج سياق العمل الإنساني.	كانون الثاني/يناير مستمرة	لا ينطبق	لا ينطبق
2-6	ستواصل اليونيسف بذل جهود دعوية مشتركة داخل منظومة الأمم المتحدة لتحسين جودة التمويل المقدم للمنظومة وإمكانية التنبؤ به، وتسليط الضوء على التحديات التي تواجه امتثال الشركاء لاتفاق التمويل.	كانون الثاني/يناير مستمرة	لا ينطبق	لا ينطبق

توصية التقييم 7: كفالة أن تدعم المخصصات برنامج منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، مع تعزيز رسالة اليونيسف ومزاياها النسبية والتعاونية.

- يجب على الشعب المسؤولة، لدى تفعيل الإطار الاستراتيجي الجديد، أن تكفل توفير الموارد اللازمة لمواصلة العمل مع جميع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة في سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. ويجب اتباع نهج متعدد القطاعات لدعم الأولويات المشتركة القائمة، بما في ذلك توليد البيانات والأدلة، وتغيير المناخ، والمساواة بين الجنسين، والقضاء على الفقر، وتحسين صحة المراهقين والأمهات، فضلاً عن مجالات العمل الأخرى ذات الصلة التي ستتسبب أثناء إعداد الإطار الاستراتيجي المقبل. ويجب أن يكفل الإطار الاستراتيجي الجديد توفير ما يكفي من الموارد للحفاظ على المزايا التعاونية لليونيسف - بما في ذلك كونها منظمة تتسم بقدر كبير من اللامركزية وتتمتع بحضور ميداني عالمي، وتعزيزها القوي للتعبيئة المجتمعية، وجهود بناء القدرات التي تبذلها لدعم الشركاء الوطنيين في السعي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الأطفال - واستغلال هذه المزايا لدعم أهداف التنمية المستدامة، ولتعزيز دور اليونيسف باعتبارها صوتاً لجميع الأطفال.

الإجراء	الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	ملغاة	الوثائق الداعمة
ردّ الإدارة: موافقة				
<p>جاءت أحدث الإصلاحات في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بعد وضع خطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2018-2021، وبالتالي لا يمكن توقع وجود روابط مباشرة بينهما. ومع ذلك، فإن اليونيسف تدعم، إلى جانب وكالات الأمم المتحدة الأخرى، الرؤية والأهداف المتعلقة بإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وستستكشف الخطة الاستراتيجية الجديدة لليونيسف للفترة 2022-2025 المزيد من الفرص المتاحة للبرمجة المشتركة وتشجع المكاتب القطرية على زيادة تعزيز مساهمة اليونيسف في إطار الأمم المتحدة للتعاون.</p>				
1-7	ستواصل المكاتب القطرية، في إطار تفعيل الخطة الاستراتيجية الجديدة،	شعبة الإدارة المالية	كانون الأول/ديسمبر	قيد التنفيذ
	التحلي بالمرونة في العمل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في مختلف	والتنظيم الإداري	2022	لا ينطبق
	السياقات والقطاعات التي تعمل فيها، وستواصل تعزيز الأهمية البالغة للمسؤولية	شعبة البيانات والتحليلات		
	الوطنية ومواءمة البرامج القطرية مع الأولويات الوطنية.	والتخطيط والرصد		

ثالثا - مشروع قرار

إن المجلس التنفيذي

يحيط علما بتقييم عمل اليونيسف لصالح الأطفال في المناطق الحضرية، وموجزه (E/ICEF/2021/3) ورد الإدارة عليه (E/ICEF/2021/4)، وبتقييم خطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2018-2021، وموجزه (E/ICEF/2021/5) ورد الإدارة عليه (E/ICEF/2021/6).
