

Distr.: General
14 December 2020
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الأولى لعام 2021

9-12 شباط/فبراير 2021

البند 8 من جدول الأعمال المؤقت*

تقييم خطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2018-2021

موجز**

موجز

هذا التقييم للخطة الاستراتيجية لليونسف للفترة 2018-2021 هو التقييم الأول من نوعه. والغرض الرئيسي منه هو تقييم استخدام الخطة الاستراتيجية بوصفها أداة لتوجيه اليونيسف وإدارة أنشطتها؛ وتيسير التعلم من تجربة اليونيسف خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2018-2021)؛ وتقديم توصيات عملية في ما يتعلق بالاستراتيجية العامة للمنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي لدورة التخطيط الاستراتيجي المقبلة.

وعلى العموم، خلص التقييم إلى أن الخطة الاستراتيجية سديدة ومتوائمة بإحكام مع رسالة اليونيسف واتفاقية حقوق الطفل وأهداف التنمية المستدامة. وقد أعربت الجهات المعنية عن تقديرها لتوفير إطار شامل يتيح في الوقت نفسه المرونة اللازمة لمواءمة البرامج على الصعيد القطري مع الأولويات الوطنية وحقوق الطفل. واعتُبرت استراتيجيات التغيير الواردة في الخطة الاستراتيجية ابتكاراً مهماً بشكل خاص. وفي الوقت نفسه، لوحظت صعوبات فيما يتعلق بالبرمجة المتعددة القطاعات، وتعزيز الصلة بين الشقين الإنساني والإنمائي، والرصد والإبلاغ، ومشاركة الأطفال، وتوزيع الموارد، من بين مسائل أخرى. ويقدم التقييم مجموعة من التوصيات فيما يتعلق بتلك المسائل وكذلك لتعزيز مساهمات اليونيسف في خطة إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

ويتضمن الفرع الخامس عناصر قرار لينظر فيها المجلس التنفيذي.

* E/ICEF/2021/1

** يجري تعميم تقرير التقييم بجميع اللغات الرسمية. والتقرير الكامل متاح باللغة الإنكليزية من الموقع الشبكي لمكتب التقييم التابع لليونسف (انظر المرفق).



الرجاء إعادة استعمال الورق

110121 040121 20-17057 (A)



أولا - مقدمة

1 - هذا التقييم للخطة الاستراتيجية لليونسيف للفترة 2018-2021 هو أول تقييم من نوعه، وقد أُجري وفقاً لأحكام سياسة التقييم التي تتبعها اليونسيف وقواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. والغرض الرئيسي من هذا التقييم هو:

- (أ) تقييم استخدام الخطة الاستراتيجية بوصفها أداة لتوجيه اليونسيف وإدارة أنشطتها؛
- (ب) تيسير التعلم من تجربة اليونسيف خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2018-2021)؛
- (ج) تقديم توصيات عملية في ما يتعلق بالاستراتيجية العامة للمنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي لدورة التخطيط الاستراتيجي المقبلة.

2 - وينبغي ألا يعتبر هذا التقييم تقييماً لأداء اليونسيف خلال الفترة 2018-2021. فهو لا يحاول الربط بين الخطة الاستراتيجية ونتائج محددة، بل يحاول تقييم فائدتها في توجيه المنظمة على مدى السنوات الأربع التي تستغرقها الخطة.

3 - واسترشدت العملية بمصفوفة تقييمية، تستخدم مجموعة تتألف من خمسة أسئلة تقييم رئيسية، هي:

- (أ) إلى أي مدى تتواءم خطة الاستراتيجية لليونسيف للفترة 2018-2021 مع رسالة اليونسيف وخطة إصلاح الأمم المتحدة، وإلى أي مدى تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- (ب) إلى أي مدى تفي الخطة الاستراتيجية بالغرض في عالم سريع التغير؟
- (ج) ما هي الدروس المستفادة من تفعيل الخطة الاستراتيجية؟
- (د) إلى أي مدى تسهم الخطة الاستراتيجية في تعزيز الشراكات وأساليب العمل الجديدة؟
- (هـ) إلى أي مدى تمكّن الخطة الاستراتيجية المكاتب القطرية لليونسيف من دعم الأولويات الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الطفل؟

4 - وقد أُجري التقييم في الفترة من تموز/يوليه إلى تشرين الأول/أكتوبر 2020 بدعم من فريق يتألف من ستة خبراء استشاريين كبار في مجال التقييم الخارجي. واستخدم نهج يقوم على أسلوب مختلط، يشمل إجراء تحليلات كمية وكيفية للبيانات. وشمل ذلك إجراء استعراض منهجي وشامل لأكثر من 210 وثائق داخلية وخارجية، وما يزيد على 100 مقابلة مع جهات معنية داخلية وشركاء خارجيين.

5 - واختيرت مجموعة تتكون من 62 وثيقة من وثائق البرامج القطرية، من عام 2018 فصاعداً، لإجراء تحليلات أكثر تعمقا. وبالإضافة إلى ذلك، اختيرت 10 مكاتب قطرية لإجراء تحليلات أكثر تعمقا.

6 - وأجريت مقابلات ومناقشات لأفرقة تركز على كل من الصعيد القطري والإقليمي وعلى صعيد المقر ومع شركاء خارجيين. ودُعِم التقييم أيضاً من جانب فريق مرجعي معني بالتقييم يتألف من أعضاء من الشعب الرئيسية في المقر ومن مكاتب إقليمية مختارة. وأجريت مشاورات مع لجنة التقييم العالمية في أيلول/سبتمبر 2020 للتصديق على النتائج المستخلصة وتدقيق الأدلة.



ثانياً - النتائج الرئيسية

ألف - إلى أي مدى تتواءم خطة الاستراتيجية لليونسيف للفترة 2018-2021 مع رسالة اليونسيف وخطة إصلاح الأمم المتحدة، وإلى أي مدى تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

التواؤم مع الأطر القائمة

7 - كان من المزمع تنفيذ الخطة الاستراتيجية بوصفها إطاراً شاملاً واستراتيجياً تحدد ضمنه البلدان المستفيدة من البرامج توجه التنفيذ وتفصيله. وتستند القرارات المتعلقة بالأولويات البرنامجية إلى الأولويات الوطنية، وتحليل حالة كل بلد، ودور اليونسيف ضمن إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة. وخلص التقييم إلى أن الجهات المعنية الرئيسية تؤيد النية المتمثلة في أن تستخدم الخطة الاستراتيجية بوصفها إطاراً وليس خطة.

8 - ولا شك في أن الخطة الاستراتيجية، من حيث المبدأ، متوائمة تماماً مع رسالة اليونسيف، وكذلك مع اتفاقية حقوق الطفل وممثلة تماماً لهما. وتبين أن الخطة، التي جرى تقييمها على أساس ولاية اليونسيف وغيرها من الوثائق والاتفاقات والتوافقات الدولية الأساسية، سديدة بدرجة كبيرة. وهناك درجة كبيرة من التوافق بين العناصر الأساسية والاستراتيجية للخطة الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة.

9 - وتمشيا مع قرار الجمعية العامة 243/71 المتعلق بالاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، تتضمن الخطة الاستراتيجية فصلاً مشتركاً يبين الكيفية التي ستعمل بها اليونسيف مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ويؤكد الالتزام المشترك بدعم البلدان من أجل تحقيق التنمية المستدامة. ولا يتناول هذا التقييم الفصل المشترك، لأن هذه

العملية ستتطلب جهدا مشتركا.

10 - وبما أن إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية بدأ بشكل متزامن مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لليونسيف، فلا يتوقع وجود أي روابط رسمية بين الوثيقتين.

باء - إلى أي مدى تفي الخطة الاستراتيجية بالغرض في عالم سريع التغير؟

1 - مجالات الأهداف

11 - صُممت مجالات أهداف الخطة الاستراتيجية بحيث تتواءم مع هدف أو أكثر من أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الطفل. وقد جرى تصور جميع مجالات الأهداف لتكون مترابطة، وتعكس الطابع المتكامل الشامل لعدة قطاعات الذي تتسم به خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وتبين الأدلة أن الخطة الاستراتيجية تستخدم بوصفها سردا مُحكما أعدته المنظمة وإطارا شاملا واسع النطاق.

12 - ويتيح هيكل مجالات الأهداف المعتمد في الخطة الاستراتيجية بالنسبة للمكاتب القطرية المرنة اللازمة للتعاون مع الأولويات الوطنية التي تدعم التعجيل بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز بوجه خاص على قطاعات اليونسيف التقليدية بدرجة أكبر، مثل الصحة والتعليم والمياه والمرافق الصحية والنظافة الصحية. وقد خلصت المكاتب القطرية إلى أن هيكل الخطة الاستراتيجية لا يطرح قيودا بالنسبة للتخطيط من أجل دعم مختلف الأولويات الوطنية. وتبين الأدلة إحراز تقدم في جميع مجالات الأهداف، حيث أظهر بعضها إحراز تقدم في مجالات نتائج محددة أكثر من غيرها، على النحو المبين بتفصيل في استعراض منتصف المدة للخطة.

1-1 عدم ترك أحد خلف الركب

13 - يرد التزام خطة عام 2030 "بعدم ترك أحد خلف الركب" في الخطة الاستراتيجية لليونسيف، ولا سيما من خلال النهج الذي تتبعه في البرمجة المراعية للاعتبارات الجنسانية، والعمل الإنساني، وتحقيق نتائج لصالح الأطفال ذوي الإعاقة. وقد أحرز تقدم في عدد من البلدان في مجال جمع البيانات اللازمة للبرمجة الفعالة من أجل ضمان عدم ترك أي طفل خلف الركب. وفي البلدان التي لديها بيانات مصنفة جيدة نسبيا، تستطيع المكاتب القطرية والشركاء تحديد احتياجات الأطفال الذين يعيشون في أسر معيشية فقيرة للغاية والأطفال المنتمين إلى الفئات الضعيفة والأطفال الذين يعانون من الحرمان، وتلبية تلك الاحتياجات.

14 - أما في البلدان التي تعاني من محدودية البيانات، فهذه الصعوبة أكثر حدة. وتبين باستمرار أدلة مستقاة من عدد من التقييمات التي أجريت مؤخرا في سياقات العمل الإنساني افتقارا إلى البيانات المصنفة.

15 - غير أنه ربما تتعلق أكبر الصعوبات بالمفاضلة بين الوصول إلى أضعف الفئات وتحقيق النتائج على نطاق واسع - وهذه نتيجة تتسق مع نتائج استعراض منتصف المدة. فالكفاءة في استخدام أموال الجهات المانحة يعني الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأطفال. غير أن الوصول إلى أضعف الفئات كثيرا ما يكون أكثر كثافة في استهلاك الموارد. وهذان الهدفان متنافران بطبيعتهما، وتحقيق التوازن السليم أمر صعب، لا سيما في ضوء محدودية الموارد. وكثيرا ما تكون هذه المعضلة حادة بشكل خاص في سياقات العمل الإنساني⁽¹⁾.

(1) اليونسيف، التقرير السنوي عن العمل الإنساني لليونسيف، 2020.

2 - الأولويات الشاملة

16 - بالإضافة إلى مجالات الأهداف الخمسة، تتضمن الخطة الاستراتيجية أولويتين شاملتين، هما العمل الإنساني والمساواة بين الجنسين. وهذا ابتكار رئيسي من ابتكارات الخطة كان الهدف منه هو تشجيع المنظمة على النظر إلى العمل الإنساني والمساواة بين الجنسين ليسا كمجالين قائمين بذاتهما، بل بوصفهما جزءاً لا يتجزأ من عمل اليونيسف على صعيد جميع القطاعات وفي جميع السياقات. وقد أظهرت التقييمات الأخيرة تحسناً كبيراً في كلتا الأولويتين الشاملتين.

1-2 العمل الإنساني

17 - ضمن الإطار العام للخطة الاستراتيجية، يرد النهج الاستراتيجي والتنفيذي الذي تتبعه المنظمة للعمل الإنساني في التزاماتها الأساسية إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني. وفي جميع جوانب البرمجة في اليونيسف، ثمة عمليات منفصلة للبرمجة الإنمائية والعمل الإنساني، بما في ذلك في مجالات مثل عملية البرمجة، والتمويل وتعبئة الموارد، والرصد والإبلاغ. وهذه المسائل الهيكلية لا تخضع كلها لسيطرة المنظمة. غير أن هذه الفروق تحد من تأثير الخطة الاستراتيجية في العمل الإنساني الذي تقوم به اليونيسف.

18 - وخلص التقييم إلى أن بعض الأدلة توحى بأن إدماج العمل الإنساني بوصفه أولوية شاملة كان مفيداً لبعض المكاتب القطرية، ولا سيما المكاتب التي تتعامل مع أزمات طال أمدها. ولاحظ استعراض العمل الإنساني لليونيسف⁽²⁾ أن تعميم مراعاة العمل الإنساني في الخطة الاستراتيجية أمر صعب التطبيق على الصعيد القطري لأنه يتطلب إدخال تعديلات وتوخي المرونة حسب السياقات.

2-2 المساواة بين الجنسين

19 - وضعت خطة عمل اليونيسف للمسائل الجنسانية للفترة 2018-2021 بالتزامن مع هذه الخطة الاستراتيجية. وتواصل خطة عمل المسائل الجنسانية اتباع نهج ذي مسارين في تحسين القدرات المؤسسية لليونيسف وإدراج النتائج المتعلقة بالمسائل الجنسانية في البرامج، مع بذل جهود خاصة لتمكين المراهقات. ويلاحظ في الخطة الاستراتيجية أن خطة عمل المسائل الجنسانية تحدد الاستراتيجيات الرئيسية التي ستتحقق من خلالها نتائج الخطة الاستراتيجية المتعلقة بالمسائل الجنسانية.

20 - وتبين أدلة مستقاة من تقرير استعراض فعالية التنمية وتقييم خطة عمل المسائل الجنسانية أوجه تقدم مهمة في عمل اليونيسف بشأن المساواة بين الجنسين على صعيد مختلف المجالات البرنامجية، ولا سيما في الأولويات التي تستهدفها الخطة، وفي تفعيل جهود المساواة بين الجنسين. وتشير الأدلة أيضاً إلى تحسن كبير في النسبة المئوية للتقييمات التي تذكر حدوث تحسن نحو المساواة بين الجنسين، من 48 في المائة في تقرير عام 2016 إلى 58 في المائة في أحدث تقرير عن استعراض فعالية التنمية لعام 2020. ومع ذلك، يشير أيضاً تقييم خطة عمل المسائل الجنسانية إلى أن الصعوبات التي تواجه تعميم مراعاة المنظور الجنساني ما زالت قائمة، بما في ذلك محدودية إدماج المساواة بين الجنسين بشكل شامل

(2) اليونيسف، "Strengthening UNICEF's humanitarian action: The humanitarian review: findings and recommendations" (2020). وتقييم الصلة بين الشقين الإنساني والإنمائي سيسلط مزيداً من الضوء على الكيفية التي يسهم بها العمل الإنساني بوصفه أولوية شاملة في تحسين نتائج الأنشطة الإنسانية.

في البرامج والقدرات المؤسسية والنظم.

21 - ومن الابتكارات الرئيسية الأخرى للخطة الاستراتيجية تحديد "استراتيجيات التغيير" التي تتناول الطرق التي ستحقق بها اليونيسف نتائج لصالح الأطفال. وتشمل تلك الطرق ما يلي:

(أ) البرمجة من أجل تحقيق نتائج واسعة النطاق لصالح الأطفال؛

(ب) البرمجة المراعية للاعتبارات الجنسانية؛

(ج) كسب التأييد لقضية الأطفال من جانب صانعي القرارات والجمهور عامة؛

(د) تنمية الموارد والشراكات والاستفادة منها لصالح الأطفال؛

(هـ) تسخير قوة مؤسسات الأعمال والأسواق لصالح الأطفال؛

(و) عمل الأمم المتحدة معاً؛

(ز) تشجيع الابتكارات من أجل الأطفال؛

(ح) تسخير قوة الأدلة بوصفها محركاً للتغيير من أجل الأطفال.

22 - وتشير الأدلة عموماً إلى أن استراتيجيات التغيير الثماني، لا سيما على الصعيد الميداني، قد وفرت توجيهات مفيدة للمكاتب القطرية. وعززت المكاتب الاستراتيجية من أجل بناء القدرات الوطنية، وتعزيز النظم، وتشجيع مشاركة المجتمعات المحلية، وتوليد الأدلة اللازمة للدعوة في مجال السياسات، والرصد والإبلاغ، ضمن أمور كثيرة أخرى. ورغم صعوبة إسناد تلك الإنجازات إلى الخطة الاستراتيجية لوحدها، من المهم الاعتراف بأن المكاتب القطرية حتى عندما كانت تواجه تحديات، كانت تستخدم استراتيجيات التغيير بنشاط، حتى قبل إدراجها بوضوح في الخطة الاستراتيجية الحالية، من أجل التكيف بسرعة مع التغييرات سعياً إلى إعمال جميع حقوق الطفل.

23 - ويلزم مزيد من الأدلة لفهم الكيفية التي تعمل بها استراتيجيات تغيير محددة بشكل مباشر على تحسين سرعة استجابة المنظمة للتهديدات الجديدة أو الناشئة التي تواجه الأطفال، بما في ذلك في مجالات مثل تغير المناخ والصحة العقلية.

24 - ولوحظ أيضاً عدم توازن في التركيز في الخطة الاستراتيجية بين مجالات الأهداف (المعبر عنها بـ "ماذا") واستراتيجيات التغيير وعناصر التمكين (المعبر عنها بـ "كيف"). وبالنظر إلى الفهم الجيد نسبياً للنهج البرنامجية، قد يكون من المرجح أن تتحقق السرعة التي تسعى المنظمة إليها باتباع خطة استراتيجية تركز بدرجة أكبر على استراتيجيات التغيير وبذل جهود لضمان أن تتوفر للمنظمة القدرات المناسبة.

جيم - ما هي الدروس المستفادة من تفعيل الخطة الاستراتيجية؟

1 - البرامج القطرية

25 - أشارت الإدارة العليا على مستوى المكاتب القطرية باستمرار إلى أن الخطة الاستراتيجية إطار جيد لإعداد وثائق برامجها القطرية، مما يتيح للمنظمة تحديد الأولويات على الصعيد العالمي، ولكن يمنح للمكاتب مساحة كافية لمواءمة الأولويات الوطنية مع أهداف التنمية المستدامة المهمة للبلد، بالتنسيق مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية. وقد أدرجت تلك الآراء أيضاً في تحليل وثائق البرامج القطرية.

- 26 - وخلص التقييم إلى أن المكاتب القطرية تنوع استخدامها للخطة الاستراتيجية من أجل توجيه أعمالها في مجال البرمجة، ويعزى ذلك جزئياً إلى اختلاف دورات التوقيت. فالمكاتب القطرية التي لديها وثائق برامج قطرية غير متزامنة مع الدورة، أي تلك التي تعتمد خلال النصف الثاني من دورة الخطة الاستراتيجية، تقوم عموماً بمواءمة استراتيجياتها الحالية المتعلقة بالإبلاغ عن البرامج والمؤشرات مع الخطة الاستراتيجية القائمة، أو وفقاً لروح الخطة المقبلة، بدلاً من استخدام الخطة الاستراتيجية بوصفها أداة لتصميم برنامجها.
- 27 - وعندما يتعلق الأمر بالتعجيل بتحقيق النتائج نحو أهداف التنمية المستدامة، فإن نصف البلدان الواردة في العينة قد بينت صراحة على الأقل بعض الأهداف التي ستناولها في برامجها. وأشار النصف الآخر من العينة إلى توافر وثيقة البرنامج القطري بشكل عام مع الأهداف.

2 - العمل الإنساني

- 28 - من الصعب استنتاج أن الخطة الاستراتيجية كان لها أثر إيجابي أو سلبي على جمع الأموال لأغراض العمل الإنساني. فعلى الرغم من الزيادة الأخيرة في التمويل، ما زال قاصراً عن تلبية الاحتياجات، ولا يزال نوع التمويل الإنساني يطرح إشكالية، إذ يقيد التمويل المشروط والقصير الأجل عمل اليونيسف في المجال الإنساني.
- 29 - وحدد استعراض العمل الإنساني القيادة في سياقات العمل الإنساني بوصفها معوقاً كبيراً للاستجابة الإنسانية التي تقوم بها المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، تشير أدلة تقييم سابقة⁽³⁾ إلى أن محدودية فهم موظفي اليونيسف للمبادئ الإنسانية قد أدى، في بعض الأحيان، إلى تعريض تلك المبادئ للخطر. ومن الواضح أنه إذا ما أريد لليونيسف أن تحقق أهداف العمل الإنساني المبيّنة في الخطة الاستراتيجية، فإنها ستحتاج إلى دعم قدرة داخلية أكبر.
- 30 - وتشدد الخطة الاستراتيجية على استخدام البرمجة القائمة على الوعي بالمخاطر بوصفها نهجاً رئيسياً لتعزيز الصلة بين برمجة العمل الإنساني والبرمجة الإنمائية. ويشير مستخلص البيانات المصاحبة وسجل الأداء الواردين في التقرير السنوي لعام 2019 للمديرة التنفيذية لليونيسف إلى أن 37 في المائة من المكاتب القطرية استوفت معايير المنظمة بشأن تنفيذ البرمجة القائمة على الوعي بالمخاطر في عام 2018، واستوفى تلك المعايير 41 في المائة من المكاتب القطرية في عام 2019.
- 31 - وعلى الرغم من التقدم المهم المحرز في البرمجة القائمة على الوعي بالمخاطر، من الحيوي إلقاء نظرة سياقية أكثر شمولاً من أجل تحسين تحليلات المخاطر. فقد أشار استعراض أجري مؤخراً للاستجابة الإنسانية التي تقوم بها اليونيسف في فنزويلا إلى ضرورة إدراج تحليل متصل بالسياق السياسي والاقتصادي في تحليل المخاطر المتعلق باتخاذ القرارات. وأشار الاستعراض إلى أن الاستجابة الإنسانية في فنزويلا تأخرت جزئياً بسبب هذا الإغفال. وقد عززت آراء واردة من الميدان هذا الاستنتاج. ونظراً لتعدد هذه الحالات، يلزم اتباع نهج شامل للمنظمة برمتها، يضم القدرة التقنية اللازمة لفهم مدى تعقد السياقات وحجمها.

(3) اليونيسف، Evaluation of the coverage and quality of the UNICEF humanitarian response in complex humanitarian emergencies، 2018.

3 - المساواة بين الجنسين

32 - يقدم تحليل الاتجاهات الوارد في تقرير استعراض فعالية التنمية التقدم المحرز نحو إدراج المنظور الجنساني في البرمجة. ووفقاً لمقياس مركب للإدماج الجنساني، استوفى 83 مكتباً قطريا من أصل 128 مكتباً معيار المنظمة في عام 2019⁽⁴⁾. وتبين أدلة أحدث عهدا مستقاة من مستخلص البيانات المصاحبة وسجل الأداء الواردين في التقريرين السنويين لعامي 2018 و 2019 للمديرية التنفيذية لليونيسف إحرارز تقدم جيد في جميع نتائج البرامج التي أدرجت المسائل الجنسانية.

33 - وتبين أيضاً من تقييم خطة عمل المسائل الجنسانية أن النهج البرنامجية في المجالات ذات الأولوية ومجالات البرمجة المتكاملة من الخطة قد تحسنت عموماً على الصعيد القطري⁽⁵⁾. وأبلغ عن إحرارز تقدم إضافي في النسبة المئوية للمكاتب القطرية التي تجري استعراضات برنامجية للمسائل الجنسانية. غير أنه أحرز تقدم أقل في إدماج المساواة بين الجنسين في وثائق البرامج القطرية ومذكرات الاستراتيجيات البرنامجية للبلدان التي تشهد حالات إنسانية. وخلص التقييم إلى أن العمل الإنساني يفتقر إلى التركيز على المساواة بين الجنسين بما يتجاوز نطاق مشاركة النساء والرجال على قدم المساواة في البرمجة.

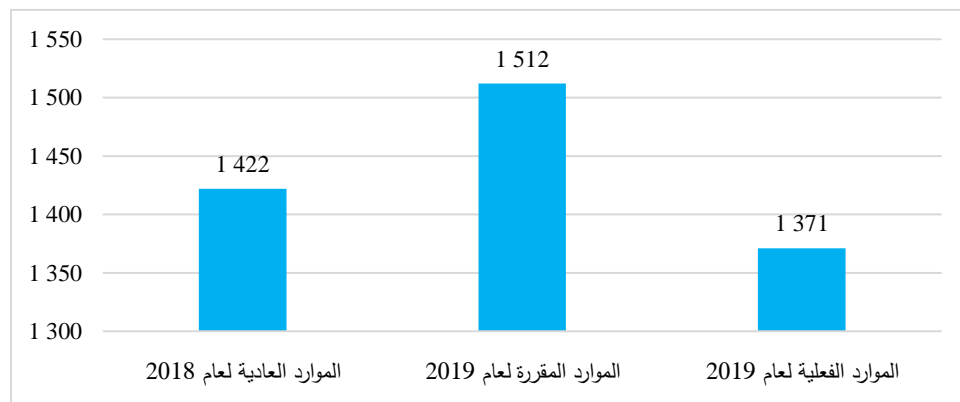
4 - تعبئة الموارد والمصروفات

34 - رغم زيادة إجمالي إيرادات اليونيسف بنسبة 6 في المائة في عام 2019 مقارنة بالسنة الأولى من الخطة الاستراتيجية، انخفضت الإيرادات العادية بحوالي 4 في المائة تقريباً. وتتشأ عن هذا النقصان آثار مهمة بالنسبة لليونيسف ولتفعيل الخطة لأن الموارد العادية لا تخصص وبالتالي يمكن رصدها داخلياً.

35 - بل إن الانخفاض في الموارد العادية جدير بالملاحظة بشكل أكبر عند مقارنته بمستويات الإيرادات المقررة. فقد خطط الإطار المالي الأصلي للخطة الاستراتيجية لمبلغ 1,512 مليون دولار من الموارد العادية في عام 2019. غير أن الموارد العادية الفعلية قلت عن المبلغ المقرر بمقدار 141 مليون دولار.

الشكل الثاني

المراد العادية الفعلية المتاحة في عام 2019 مقارنة بالمراد المقررة



المصدر: منظمة الأمم المتحدة للطفولة، الخطة الاستراتيجية لليونيسف: تقديرات مالية مستكملة للفترة 2020-2023.

(4) يشمل المقياس المركب معايير للمساعدة المؤسسية تتولى تتبع التحليل الجنساني، وإدراج نتائج ذات أولوية متصلة بالمسائل الجنسانية، والرصد، وتوفير الموارد، والقدرات، والمساعدة.

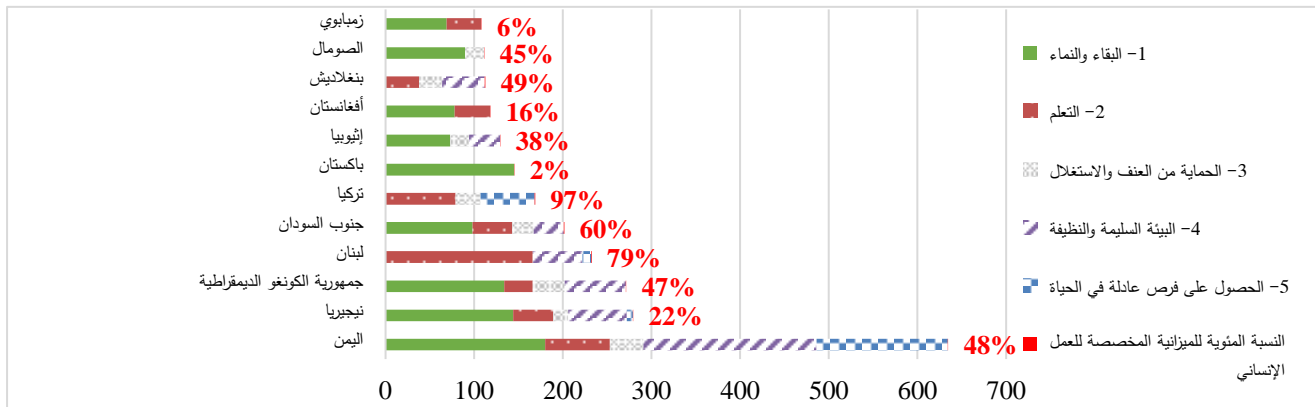
(5) اليونيسف، Evaluation of the UNICEF Gender Action Plan, 2020.

- 36 - وكان معظم العجز في الموارد العادية المتأتية من مصادر القطاع الخاص. ويطرح العجز الكبير في الموارد العادية الفعلية مقابل الموارد العادية المقررة المتاحة لليونسيف تحديا حقيقيا أمام تفعيل الخطة الاستراتيجية.
- 37 - ومع ذلك، ثمة أدوات تمويل قائمة تتطوي على تنسيق كبير مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، التي يمكن استخدامها للدعوة إلى زيادة التمويل الموجه للموارد العادية. ويوفر الحوار المنظم المتعلق بالتمويل أحد سبل تشجيع الدول الأعضاء على إيصال الموارد الأساسية الخاصة بالعمل المشترك المتعدد القطاعات والمتعدد الوكالات إلى الهدف المتفق عليه وهو 30 في المائة بحلول عام 2023. وبالمثل، ترد في الصفحة الكبرى التزامات مهمة بتحسين نوعية التمويل الإنساني⁽⁶⁾.
- 38 - ويلزم سرد مصمم جيدا خاص بأنشطة الدعوة ومدعوم بتقارير قائمة على الأدلة من أجل تلبية الشروط الخاصة بكل جهة من الجهات المانحة وشروط الجهات التي تمثلها، وذلك لإبلاغ المجموعة المتنوعة المكونة للجهات المانحة للمنظمة وإشراكها وكسب دعمها.
- 39 - وعموما، ظل توزيع المصروفات حسب فئة الموارد وعلى نطاق المكاتب الإقليمية ثابتا نسبيا على مدى السنوات الثلاث الماضية. وفي الوقت نفسه، تركز باستمرار توزيع الموارد على نطاق المكاتب القطرية على عدد قليل من البلدان. ففي عام 2019، مثلاً، أنفق عدد صغير من المكاتب القطرية أكثر من 100 مليون دولار (لكل مكتب قطري). ومن بين تلك المكاتب، شكلت خمسة (جمهورية الكونغو الديمقراطية، وجنوب السودان، ولبنان، ونيجيريا، واليمن) ما مجموعه 1,6 بليون دولار من المصروفات (انظر الشكل الثالث).

الشكل الثالث

مصروفات اليونسيف التي تتجاوز 100 مليون دولار في البلدان في عام 2019

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



المصدر: منظمة الأمم المتحدة للطفولة، "InSight".

(6) اليونسيف، Implementation of UNICEF procedure on linking humanitarian action and development programming, 2020.

40 - وبحث تحليلات أخرى تخص البلدان الخمسة الأكبر من حيث مستويات الإنفاق وبلدانا أخرى اختيرت عشوائيا العلاقة بين المصروفات على الصعيد القطري والاحتياجات الإنمائية. وتشير الأدلة إلى أن النفقات لم تكن مترابطة بشكل جيد مع احتياجات البلدان. ويتسق هذا الاستنتاج مع المعلومات الواردة من المكاتب القطرية التي تشير إلى أن المصروفات في المجالات البرنامجية الخاصة التي حددت في وثائقها للبرامج القطرية تعتمد إلى حد كبير على الموارد التي تحشد على مستوى المكاتب القطرية، من خلال اتفاقات محددة مع الجهات المانحة؛ وبعبارة أخرى، لقد اتسمت المصروفات بطابع انتهازي بدرجة أكبر لا بطابع استراتيجي.

5 - استراتيجيات التغيير

1-5 البرمجة على نطاق واسع

41 - تشير المقابلات إلى أن المكاتب القطرية تعتمد فكرة البرمجة المتعددة القطاعات من حيث المبدأ. لكن من الناحية العملية، تشعر المكاتب بأن اليونيسف ما زالت تعمل بشكل انعزالي. ورغم التحسينات التي أدخلت على الخطة الاستراتيجية مقارنة بسابقتها، ما زال ينظر إليها على أنها غير متعددة القطاعات بشكل كامل. والتوزيع الرأسي للموارد من خلال الخطة يزود بعض القطاعات بتمويل محدد الأهداف، مما يؤدي بالعديد من المكاتب القطرية إلى التركيز على تلك القطاعات. والهيكل الرأسي لشعبة البرامج يؤثر أيضا على الجهود المبذولة لتعزيز العمل المتعدد القطاعات، إذ لا يوجد وضوح بشأن المساءلة عن نتائج البرمجة المتعددة القطاعات.

42 - وتعترف الدول الأعضاء بالطابع المتعدد القطاعات لأهداف التنمية المستدامة. غير أن زيادة الدعم من أجل ربط مصادر التمويل والبرمجة المتعددة القطاعات على نحو سليم أمر بالغ الأهمية. ففي العمل الإنساني، بصفة خاصة، ثمة تردد مستمر من جانب الجهات المانحة في ترجمة التزامها بدعم الجهود المتعددة القطاعات إلى نوع من التمويل الذي يمكّن من إقامة تلك الروابط.

43 - وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز الصلة بين الشقين الإنساني والإنمائي في السنوات الأخيرة، ما زال ثمة مجال لليونيسف لوضع نهج أكثر اتساقا في هذا الميدان. فقد أبرزت الأدلة المستقاة من استعراض العمل الإنساني أن المنظمة تخطط للبرامج الإنسانية والإنمائية بشكل منفصل، باستخدام عمليات وجداول زمنية مختلفة. والموظفون موزعون إلى مهنيين في مجال التنمية وفي العمل الإنساني في فئات برنامجية منعزلة، ولا توجد سوى روابط محدودة. ولا يستثمر بشكل كاف في استخدام التنمية قبل وقوع الكوارث لتعزيز الاستجابة لحالات الطوارئ أو تحقيق مكاسب إنمائية من العمل الإنساني. وعلى الرغم من الإجراء الجديد الذي تتبعه المنظمة فيما يتعلق بالربط بين البرمجة الإنسانية والإنمائية، هناك افتقار للوضوح فيما يتصل بالتنفيذ.

44 - ووفقا لاستعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية لعام 2020، على الرغم من تحقيق زيادة كبيرة من خط الأساس البالغ 16 في المائة في عام 2017، فقط 31 في المائة من المكاتب القطرية تُشرك الأطفال بصورة روتينية في تخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها وتقييمها. ومع أن هدف عام 2019 البالغ 30 في المائة قد تحقق، فإن هذا الرقم المتواضع يبعث على القلق بالنظر إلى هدف 60 في المائة بحلول عام 2021 الذي حددته المنظمة. ويوصف اليونيسف أول مدافع عن حقوق الطفل على الصعيد العالمي، فينبغي لها أن تكون في طليعة من يشجعون مشاركة الأطفال ويكفلون إسماع صوتهم.

2-5 البرمجة المراعية للاعتبارات الجنسانية

45 - تبين أدلة حديثة مستقاة من مستخلص البيانات المصاحبة وسجل الأداء لعام 2019⁽⁷⁾ إحرار تقدم في برمجة اليونيسف المراعية للاعتبارات الجنسانية على الصعيد القطري. وتقييم خطة عمل المسائل الجنسانية يؤيد تلك النتائج. ويمكن أن تعزى مباشرة أوجه التحسن إلى الخطة الاستراتيجية وإلى التوجيهات البرنامجية الداعمة المقدمة من خطة عمل المسائل الجنسانية، ولا سيما في الأولويات الخمس المستهدفة. غير أن الجهود المبذولة لدعم تعميم مراعاة المنظور الجنساني على نطاق المنظمة ما زالت محدودة، وما زال يلزم عمل الكثير لتحقيق توازن أولويات المنظمة مع الحقائق الجنسانية الراهنة على أرض الواقع. وبالإضافة إلى ذلك، من الضروري اتباع نهج استباقي لدعم فريق الأمم المتحدة القطري في البلدان التي تتمتع فيها اليونيسف بحضور أقوى وقدرة أكبر مقارنة بالوكالات الأمم المتحدة الأخرى.

3-5 كسب الدعم للقضية

46 - تشير الأدلة المتعلقة بقدرات الموظفين إلى تزايد أهمية إشراك الأطفال والمراهقين بوصفهم عوامل تغيير. ومن الحيوي استمرار الجهود الرامية إلى تعزيز قدرة الموظفين على إشراك الشباب ومجتمعاتهم المحلية بسبل تكفل احترام الثقافات المحلية، مع ضمان مشاركة الفئات الضعيفة بشكل مجد وآمن⁽⁸⁾.

4-5 تنمية الموارد والشراكات من أجل الأطفال والاستفادة منها

47 - على نحو ما لوحظ في استعراض منتصف المدة⁽⁹⁾، حققت اليونيسف نجاحا كبيرا في تنفيذ استراتيجية التغيير هذه. وتشير الأدلة إلى أن الخطة الاستراتيجية كانت، بوجه عام، إطارا مفيدا في توجيه اليونيسف في حشد الموارد اللازمة لمجالات الأهداف الخمس الواردة في الخطة. غير أن الخطة لم تكن مفيدة بنفس القدر في إتاحة حشد الموارد لمبادرات عالمية جديدة، مثل تغير المناخ أو الصحة العقلية للمراهقين.

48 - وأعرب عن شواغل مفادها أن القيادة العليا تخصص موارد أكبر للتواصل مع الشركاء من الشركات، على حساب جهود الاتصال بفرادى الجهات المانحة لليونيسف.

5-5 تسخير قوة مؤسسات الأعمال والأسواق لصالح الأطفال

49 - تبين الأدلة أن الخطة الاستراتيجية وإطار نتائجها يشكّلان منبرين قويين للشراكة مع القطاع الخاص. وهناك توافق آراء واسع النطاق على أن مبادرة الأعمال من أجل النتائج التي استهدفت مؤخرا تظهر نتائج مشجعة⁽¹⁰⁾. وعلى الرغم من أن تحقيق النتائج سيستغرق وقتا، فإن تنفيذ مبادرة الأعمال من أجل النتائج يمثل تحولا تنظيميا مهما سيتطلب تحولا ثقافيا، وإنشاء نظم وبناء قدرات الموظفين، وهذه المسائل الثلاث تتطلب وقتا طويلا. ويجب أن تعكس هذا التحول النتائج المتوقعة والأهداف والمؤشرات في إطار نتائج الخطة الاستراتيجية المقبلة.

(7) Report on the midterm review of the UNICEF Strategic Plan, 2018–2021 and annual report، اليونيسف،
for 2019 of the Executive Director of UNICEF

(8) المرجع نفسه، الفقرة 17، 2020.

(9) المرجع نفسه، الفقرة 96.

(10) تشير المقابلات إلى أن حلقات العمل المتعلقة بمبادرة الأعمال من أجل النتائج قد حظيت بالترحيب.

50 - وتشير الأدلة إلى أن المكاتب القطرية ستحتاج إلى توجيهات بشأن توليد قيمة مشتركة. وسيكون من المفيد أيضا التفكير في نوع المؤشرات اللازمة لمساءلة مؤسسات الأعمال عن احترام مختلف المبادئ التي يقوم عليها النهج القائم على الحقوق الذي تتبناه اليونيسف في ما يتعلق بالتنمية.

6-5 مبادرة الأمم المتحدة للعمل معا

51 - تتواصل اليونيسف بشكل كبير مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى في إطار الخطة الاستراتيجية الحالية. ويشير تقرير اليونيسف لعام 2020 عن تنفيذ الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية إلى أن المنظمة أبانت عن قدرة كبيرة على الدخول في شراكات ضمن الأمم المتحدة ودعم تلك الشراكات. ومع ذلك، هناك قلق كبير، لا سيما من جانب المكاتب الميدانية، بشأن الحاجة إلى حماية رسالة اليونيسف وتعزيزها بوصفها المنظمة التي تعنى بالأطفال. وتدعم تلك الآراء نتائج دراسة استقصائية أجريت مؤخرا في المكاتب القطرية، تشير إلى أن التواصل في ما يتعلق بالمسائل المعيارية (مثلا الخطة المتعلقة بحقوق الطفل) مع الأعضاء الآخرين في أفرقة الأمم المتحدة القطرية هو مجال من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث⁽¹¹⁾. وبالإضافة إلى ذلك، أبرزت المكاتب القطرية ضرورة تحسين استخدام المزايا النسبية لليونيسف في دعم عملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

7-5 تعزيز الابتكار لصالح الأطفال

52 - على الرغم من الابتكارات الحديثة في نهج البرمجة واستخدام التكنولوجيا الجديدة لأغراض التنمية، والاعتراف العام بأهمية هذه النهج في دعم تحقيق خطة عام 2030، وكذلك مكانتها الرفيعة في جدول أعمال المديرية التنفيذية لليونيسف، تشير الأدلة إلى أن الآراء ما زالت متباينة فيما يتعلق بمدى فعالية الخطة الاستراتيجية في دعم الابتكار. ومع ذلك، من أجل تشجيع النهج والأفكار المتسمة بقدر أكبر من الابتكار، تلزم توجيهات بشأن كيفية الابتكار فيما يتعلق بما يلي: (أ) سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وإطار الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية؛ و (ب) سياقات العمل الإنساني وحالات الطوارئ؛ و (ج) الدخول في الشراكات الابتكارية؛ و (د) العوائق الهيكلية والثقافية الداخلية في المنظمة.

8-5 تسخير قوة الأدلة كدافع للتغيير لصالح الأطفال

53 - تشير أدلة مستقاة من استعراض لوثائق ذات الصلة بالموضوع إلى أن فعالية نظم الرصد والإدارة القائمة على النتائج على الصعيد القطري تشكل صعوبة مستمرة تواجه اليونيسف. وحددت أيضا صعوبة مماثلة في تقرير استعراض فعالية التنمية وتقرير الدروس المستفادة لاستعراض منتصف المدة.

54 - وتشمل جميع وثائق البرامج القطرية الحالية جزءا متعلقا بالرصد والتقييم، كثيرا ما يشدد على نية العمل مع الشركاء الحكوميين من أجل تحسين نوعية البيانات وآليات الرصد والتقييم. بيد أن تلك الأجزاء تميل إلى الاختلاف من حيث درجة الدقة والاكتمال، وتوحي باستمرار وجود شواغل بشأن ما تنتجه المكاتب

(11) مشار إليها في اليونيسف، 72/279 Information note on the implementation of General Assembly resolution 72/279 on the repositioning of the United Nations development system, 2020.

القطرية وما تستخدمه من بيانات الرصد. وتشعر المكاتب القطرية بأنها مثقلة بالعبء الذي يشكله عدد طلبات التقارير الواردة من المقر، وتشعر بالإحباط بسبب الافتقار الظاهر إلى الأدلة التحليلية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتبادلها مع المكاتب القطرية بشأن البيانات التي تجمعها تلك المكاتب.

55 - وفي إطار الخطة الاستراتيجية الحالية، بذلت بعض الجهود لمعالجة هذه المسائل، ولا سيما داخل شعبة البيانات والتحليلات والتخطيط والرصد، حيث أدخلت تحسينات كبيرة أو يجري إدخالها بهدف التعجيل بتحقيق فعالية البرامج.

دال - إلى أي مدى تسهم الخطة الاستراتيجية في تعزيز الشراكات وأساليب العمل الجديدة؟

56 - يمثل إدراج استراتيجية التغيير 5 (تسخير قوة مؤسسات الأعمال والأسواق لصالح الأطفال) تحسنا مقارنة بالخطة الاستراتيجية السابقة. وتشير الأدلة المستقاة من تقرير استعراض فعالية التنمية إلى أنه حتى قبل بدء العمل باستراتيجيات التغيير، كانت لدى المنظمة قدرة قوية على التواصل مع الشركاء. غير أن الاستعراض أشار أيضا إلى أن الشراكات مع القطاع الخاص وقطاع الأعمال (لغير أغراض جمع الأموال) أقل شيوعا وأقل نجاحا على العموم. وبالمثل، قبل الجهود الأخيرة، بما في ذلك بدء العمل بالفصل المشترك، واستراتيجية التغيير هذه، وإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، لوحظ عمل مشترك مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ولكن بطريقة أقل انتظاما وتنسيقا.

57 - وعموما، تشير الأدلة إلى أن الخطة الاستراتيجية تؤكد أهمية التواصل مع منظمات المجتمع المدني، غير أن هذا الالتزام لا يعكس تماما الأهمية المتزايدة التي تكتسبها حركات المجتمع المدني في مجال الدعوة. فالشراكات المبتكرة مع منظمات المجتمع المدني، ولا سيما تلك التي يقودها الشباب، تحمل في طياتها إمكانية التعجيل بتحقيق النتائج.

58 - وبحلول عام 2018، قامت الشراكات البرنامجية العالمية بدور مهم في تسخير موارد اليونيسف التنظيمية والمالية للعمل من أجل الطفل. وتشكل هذه الشراكات في الوقت نفسه مصدرا مهما للغاية للموارد (انظر: Gavi, the Vaccine Alliance and the Joint United Nations Programme on HIV/AIDS) ووسيلة للاستفادة من الدعوة والقوة التقنية وقدرة اليونيسف على جمع الأطراف من أجل إحراز تقدم في جميع مجالات الأهداف الخمسة للخطة الاستراتيجية. ونظرا لأهمية الشراكات البرنامجية العالمية، من الضروري إعادة النظر في مشاركة اليونيسف فيها، ربما عن طريق تقييم مواضيعي رئيسي.

هاء - إلى أي مدى تمكن الخطة الاستراتيجية المكاتب القطرية لليونيسف من دعم الأولويات الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الطفل؟

59 - تشير جميع وثائق البرامج القطرية إلى حقوق الطفل. غير أن التعقيبات الواردة من المبلغين في المكاتب القطرية تشير إلى أن مفهوم الحقوق يُنظر إليه على أنه طموح. وتكمن الصعوبة الرئيسية في القيام على نحو كاف بقياس التقدم المحرز نحو إعمال حقوق كل طفل في كل بلد. ومن الضروري إقامة جسر أوضح بين إعمال حقوق الطفل والعمليات اليومية التي تجري في البلدان.

60 - ولكي تساهم جهود المكاتب القطرية في تحقيق الأهداف العالمية لليونيسف ومجالات النتائج الرئيسية، يجب أن تكون الخطة الاستراتيجية شاملة بما يكفي لاستيعاب المجموعة الواسعة النطاق

من الأولويات والاحتياجات الوطنية المتعلقة بالأطفال في جميع السياقات المختلفة. وتتفق الجهات المجدبة على أن الخطة الحالية تتيح هذه المرونة وتمكّن من موامة عناصر البرامج القطرية.

61 - وأعربت بعض المكاتب القطرية عن ارتياحها لأن الخطة الاستراتيجية تتسم بالشمولية والابتكار بما يكفي للاستجابة للأولويات الوطنية الجديدة والناشئة مثل الصحة العقلية والرقمنة وتغير المناخ. وارتأت مكاتب أخرى، لا سيما تلك الموجودة في سياقات العمل الإنساني، أن هناك نقصا في التآزر بين سياقات بلدانها والخطة الحالية. وتواجه مجموعة فرعية من المكاتب القطرية قيودا في تعاملها مع الحكومات، تفرضها في الغالب الشروط المحددة التي تطلبها الحكومات المانحة، مما يحد من قدرة المكاتب القطرية على الاستجابة للأولويات الوطنية.

62 - وسيكون من الصعوبات الرئيسية عند صياغة الخطة الاستراتيجية الجديدة استيعاب هذه المجموعة المتنوعة من السياقات القطرية. وتُوجه دعوة إلى تحقيق توازن أقوى بين الاحتياجات الأساسية والتهديدات الناشئة التي تواجه الأطفال وتعزيز أعمال الدعوة، لا سيما في سياق أوجه التراجع المحتملة الناجمة عن جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19). وتحقيق هذا التوازن يمكن أن يكون صعبا للغاية، لا سيما في المجالات الناشئة ذات الأولوية دون تخصيص التمويل الكافي.

63 - وفي ما يتعلق بدعم الأولويات الوطنية، تسترشد المكاتب القطرية باستراتيجيات التغيير الثماني المحددة في الخطة الاستراتيجية. ومع ذلك، دعت المكاتب إلى تقديم مزيد من الأدلة والتوجيهات الخاصة بسياقات محددة بشأن كيفية تنفيذ استراتيجيات التغيير بفعالية في ما يتعلق ببعض المجالات الإنمائية الرئيسية الجديدة، بما في ذلك تغير المناخ والصحة العقلية.

ثالثا - استنتاجات

64 - يبين هذا التقييم الأول للخطة الاستراتيجية التعقيدات التي ينطوي عليها وضع هذه الاستراتيجية بالنسبة لمنظمة بالغة التعقيد مثل اليونيسف، ويعترف بتلك التعقيدات، بالنظر إلى ولايتها الإنسانية والإنمائية المزدوجة والأدوار المتعددة التي ينطوي عليها كونها وكالة الأمم المتحدة المعنية بالأطفال. وقد أسفر تحليل الخطة عن الاستنتاجات الواردة أدناه.

65 - تشير الأدلة إلى أن الخطة الاستراتيجية تحظى بالتقدير وتستخدم بوصفها إطارا، كما يتضح من التعقيبات المباشرة الواردة من الإدارة العليا للمكاتب القطرية والتحليل المنهجي لوثائق البرمجة القطرية. وعلى مستوى المكاتب القطرية، تعتبر الخطة وثيقة توجيهية مهمة وإطارا يحدد سردا مشتركا لحشد الدعم لأغراض المساعلة لدى الجهات المانحة ولإظهار نتائج عالمية ملموسة. ويعطي الهيكل الكلي للخطة المكاتب القطرية مرونة في التكيف مع الأدوار والولايات المتعددة والمعقدة التي تقوم بها المنظمة وسياقاتها المتنوعة، ولا سيما لدعم الأولويات الوطنية بالتنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. غير أن الحاجة إلى تحقيق التوازن بين إطار كلي وما تركز عليه المنظمة أمر بالغ الأهمية لتوفير رؤية جماعية لدعم الأطفال.

66 - ولاحظ التقييم أنه يمكن القيام بالمزيد كي يجري بشكل منهجي: (أ) إسماع أصوات الأطفال؛ و (ب) تمثيلهم والجهر بمناهضة أي انتهاك لحقوق الطفل، ولا سيما الأطفال المتروكون خلف الركب إلى حد بعيد. ولم تتضمن الخطة الاستراتيجية الحالية الأحكام اللازمة لتتكلم اليونيسف باسم الأطفال في جميع السياقات، بما في ذلك في تفعيل إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية على مستوى المكاتب القطرية. وعلى

الرغم من أن الخطة الاستراتيجية الحالية تسترشد باتفاقية حقوق الطفل وتغطي أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الطفل، فإن الخطة لا تولي اهتماما كافيا لإسماع صوت الأطفال في عمليات التخطيط والتنفيذ في مختلف السياقات. ويشكل هذا الإغفال ثغرة كبيرة، لا سيما عندما يقارن بالنهج الأوضح المتبع في إقامة الشراكات مع مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، وهو نهج مُبين بوضوح في استراتيجيات التغيير الواردة في الخطة.

67 - وي طرح الإطار الزمني القصير للخطة الاستراتيجية صعوبة بالنسبة للمكاتب القطرية التي تخطط للتصدي للتغيرات النظامية والتهديدات الناشئة التي تواجه الأطفال. وتشير الأدلة أيضا إلى أن قصر فترة الخطة يحد من قدرة المنظمة على اتباع رؤية طويلة الأجل، وهي ضرورية لتطوير عناصر المرونة والتنمية وبناء السلام من الصلة بين الشقين الإنساني والإنمائي. وبينت مقابلات أجريت مع الإدارة العليا للمكاتب القطرية تكاليف المعاملات المرتبطة بتعلم نظم رصد وإبلاغ جديدة واستخدامها مع كل خطة استراتيجية جديدة.

68 - وكي تتمتع خطة استراتيجية طويلة الأجل للأطفال بمقومات الاستمرار، تلزم توجيهات مدروسة لتقديم المشورة الاستراتيجية في مجال السياسات إلى الحكومات والشركاء العالميين والإقليميين بشأن كيفية معالجة الحواجز الهيكلية وتنقيح الأولويات. وينبغي وضع هذه الاستراتيجية طويلة الأجل في سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، من خلال تحسين التنسيق والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. واعتُبر عدم وجود أساس منطقي رأسي بين مؤشرات النتائج على المستوى الأعلى والمؤشرات على مستوى المكاتب القطرية ضعفا عاما في الخطة الاستراتيجية. ويشترك العديد من الجهات المعنية الرئيسية في هذا الشاغل، الذي تحقق من صحته استعراض للوثائق ذات الصلة وكذلك تحليل للمؤشرات الرئيسية.

69 - وكان من النقاط المهمة التي عرضتها المكاتب القطرية عموما أن العبء الثقيل الناجم عن متطلبات الإبلاغ في الخطة الاستراتيجية لا تقابله فوائد عملية بالنسبة لاتخاذ القرارات المباشرة. وبالإضافة إلى ذلك، هناك تصور واسع الانتشار بأن الخطة صممت إلى حد كبير لتلبية احتياجات المقر. ورغم أنه من المسلّم به عموما أن إعداد وثائق التخطيط المركزي، مثل الخطة الاستراتيجية، ي طرح صعوبة نظرا لتنوع البلدان والمناطق التي تعمل فيها اليونيسف، فإن الحوافز على تبادل الدروس المستفادة ونظمها مهمة للغاية. وينبغي استخدام أمثلة مستقاة من المجموعات الإقليمية ودون الإقليمية والشبكات المشتركة بين الوكالات بشأن تبادل الأدلة والتعاون في مجال القدرات التقنية ودعم أعمال الدعوة من أجل توجيه العملية. ويصبح تبادل الدروس المستفادة أكثر أهمية في سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية لضمان حسن التنسيق والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

70 - ونظرا لفهم المنظمة الجيد للنهج البرنامجية المتبعة في معالجة مسائل محددة تؤثر على الأطفال، فإن خطة استراتيجية تركز بشكل أكبر على استراتيجيات التغيير، بالاقتران مع بذل جهود لضمان القدرات المناسبة لتنفيذها، تضع أساسا للمنظمة كي تكون أكثر مرونة، وأن تصدى للتهديدات الجديدة التي يتعرض لها الأطفال، وأن تفهم كيفية التعاون بشكل أفضل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وحتى قبل بدء العمل باستراتيجيات التغيير في الخطة الاستراتيجية الحالية، أشارت أمثلة مختلفة مستقاة من المكاتب القطرية إلى تزايد الاعتراف بأهمية استراتيجيات التغيير في تحديد الكيفية التي يمكن بها للمكاتب أن تتجح في تحقيق النتائج.

71 - ولا تتطلب السياقات القطرية المتنوعة التي تعمل فيها اليونيسف فهما للاحتياجات المختلفة والأولويات الوطنية المقابلة فحسب، بل تتطلب أيضا مزيدا من التقدير لكيفية تحقيق الأهداف ذات الأولوية،

بما أن استخدام استراتيجيات التغيير ومساهماتها من المرجح أن يرتبطا إلى حد كبير بالسياق القطري الخاص. وبيانات الرصد والتقييم المناسبة والقطرية حيوية لفهم الكيفية التي يمكن بها لاستراتيجيات التغيير القطرية أن تحسن سرعة العمل البرنامجي على مستوى المكاتب القطرية.

72 - ويتجسد عن كثب الاعتراف العام بأن تحقيق أهداف التنمية المستدامة يتطلب اتباع نهج كلي ومتعدد القطاعات في إقرار بالتحديات العديدة التي ما زالت قائمة. فعلى الرغم من التحسينات الهيكلية الكبيرة التي أدخلت على الخطة الاستراتيجية الحالية من خلال مجموعات مجالات الأهداف الواردة فيها والتوجيهات المتزايدة المتعلقة بالتعاون والتنسيق التي قدمها إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، ما زالت هناك تحديات كثيرة تعترض استخدام نهج متعدد القطاعات. وتشمل تلك التحديات الإبلاغ عن الجهود المتعددة القطاعات، وانعزالية هيكل الشراكات الحكومية، والقيود المفروضة من خلال التمويل الموجه أو المخصص. ويجب أن تكون اليونيسف على وعي بالضغط الذي قد تؤدي إلى إعادة التخطيط الاستراتيجي إلى نهج أكثر انعزالية، دعماً للمكاتب القطرية والبرمجة المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة على حد سواء.

73 - وقد منح هيكل الخطة الاستراتيجية المتعدد القطاعات المكاتب القطرية العناصر اللازمة لفهم الاستراتيجيات المتعددة القطاعات وتصميمها بفعالية. غير أن عملية التعلم هذه تتطلب وقتاً وموارد لتحقيق الدمج السليم للنهج المتعددة القطاعات في هياكل المكاتب القطرية وأخذ احتياجات فريق الأمم المتحدة القطري في الاعتبار. ويمكن استخلاص دروس مهمة من مجموعة متنوعة من السياقات القطرية والهياكل الحكومية، بالتعلم من المكاتب القطرية التي تعتمد نهجاً متعددة القطاعات. وتشمل هذه الدروس ضرورة إدخال تغييرات هيكلية كبيرة على المكاتب القطرية دعماً للنهج المتعددة القطاعات؛ وتعزيز تصميم المكاتب القطرية للبرامج على نطاق قطاعات محددة؛ واعتماد هذه النهج بالكامل في وثائق البرامج القطرية. وينبغي أن ترشد تلك الدروس الجهود التي تبذلها المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، من أجل تحقيق نهج تحويلي متعدد الأبعاد على نطاق المنظمة، من الحيوي فهم الهياكل المحددة والإرادة السياسية والحوافز التي تدفع الشركاء الحكوميين إلى اتباع النهج المتعددة القطاعات، فضلاً عن التعقيدات المرتبطة بالتنسيق والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى بما يتماشى مع متطلبات التخطيط لأفرقة الأمم المتحدة القطرية.

74 - وقد لوحظت أوجه تقدم مهمة في مجال المساواة بين الجنسين في مختلف المجالات البرنامجية، ولا سيما تلك المتعلقة بالأولويات المستهدفة لخطة عمل المسائل الجنسانية، وكذلك في تفعيل جهود المساواة بين الجنسين، مما مكّن المنظمة من تخصيص الموارد لهذه الأولويات المستهدفة. ولكن، كما لوحظ في تقييم خطة عمل المسائل الجنسانية، رغم أوجه التحسن المذكورة ما زال من الضروري تحسين تعميم مراعاة المساواة بين الجنسين في كل من البرامج والقدرات والنظم المؤسسية، وما زال هناك الكثير مما ينبغي عمله لمواءمة جهود المنظمة مع الحقائق الجنسانية الراهنة على أرض الواقع. ولدى اليونيسف القدرة على دعم أفرقة الأمم المتحدة القطرية والشركاء الإقليميين في ما يتعلق بمسائل المساواة بين الجنسين، باتباع نهج استباقي، لا سيما في البلدان التي تمتلك فيها اليونيسف قدرات قوية.

75 - وقد أسهمت الخطة الاستراتيجية إسهاماً إيجابياً في العمل الإنساني بجعله أولوية من الأولويات الشاملة. وفي الوقت نفسه، وفرت منظومة الأمم المتحدة عامة توزيعاً واضحاً للعمل في عالم الشؤون الإنسانية والطوارئ. غير أنه مع الاعتراف بأن بعض الجوانب خارجة عن سيطرة المنظمة، فإن اليونيسف تواجه انفصلاً بين عملها الإنساني والإنمائي. فالاختناقات المتصلة بانفصال النظامين الشاملين للبرمجة الإنسانية والإنمائية،

وانعزالية توفير الموارد والقدرات، وانفصال نظامي الرصد والإبلاغ، مسائل تحول دون تحقيق اليونيسف برمجة أكثر فعالية من حيث ربط الصلات، لا سيما في البلدان التي تعاني من أزمات طويلة.

76 - وشكل بدء العمل بإجراء يتعلق بالبرمجة القائمة على الوعي بالمخاطر خطوة مفيدة في تعزيز النهج الذي تتبعه اليونيسف، إذ عزز الصلة بين الشقين الإنساني والإنمائي. غير أن العناصر السياسية والاجتماعية الاقتصادية السياقية لم تُدرج بصورة منهجية عند إعداد تحليلات البرمجة القائمة على الوعي بالمخاطر، ولا سيما بالنسبة للمكاتب القطرية التي تعمل في سياقات تشمل أزمات إنسانية طويلة الأمد. ويجب إجراء هذا التحليل الخاص بالبرمجة من أجل توجيه البرمجة التي تقوم بها المكاتب القطرية في السياق الأعم للتنسيق والتعاون على صعيد منظومة الأمم المتحدة. وبدعم مراعاة السياق الاقتصادي والسياسي، قد تتأخر الاستجابة الإنسانية، وقد لا يأخذ تحليل المخاطر في الاعتبار بشكل فعال بعض المخاطر الأكثر وخامة التي تهدد الأطفال.

77 - وفي ما يتعلق بتوزيع الموارد، تكشف الأدلة عن وجود نمط تخصيص شديد التركيز في عدد قليل من البلدان، وهو مدفوع إلى حد كبير بمخصصات العمل الإنساني المحددة الأهداف. وتصاحب توزيع المصروفات المتخالف نسبة أقل (من النسبة المقررة أصلاً لعام 2019) من الموارد العادية كحصة من مجموع الموارد، مما خلف آثاراً مهمة على تفعيل الخطة الاستراتيجية. ومن الحيوي أن تستخدم المنظمة أدوات مختلفة لمعالجة التغيرات في احتياجات التمويل مع الدول الأعضاء واللجان الوطنية وفرادى الجهات المانحة وشبكات التمويل الإقليمية والعالمية وما شابه ذلك. وفي هذا الصدد، من المهم تكييف السرد الخاص بأنشطة الدعوة والمدعوم بتقارير قائمة على الأدلة من أجل تلبية الشروط المحددة لكل جهة مانحة وشروط الجهات التي تمثلها. ويمكن استخدام أدوات التمويل الحالية من أجل ممارسة الدعوة بشكل مشترك، مما يتطلب تنسيقاً كبيراً مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، لزيادة التمويل الموجه للموارد العادية. وبالإضافة إلى فرادى المساهمين، يوفر الحوار المنظم المتعلق بالتمويل، الذي يسترشد باتفاق التمويل، واتفاق الصفقة الكبرى سبلاً لتشجيع الدول الأعضاء على مواصلة تقديم دعمها من أجل توفير الموارد الأساسية للعمل المشترك المتعدد القطاعات والمتعدد الوكالات والتنسيق في مجال العمل الإنساني.

78 - ويعترف التقييم بأن الخطة الاستراتيجية الجديدة يجري وضعها في سياق جغرافي سياسي توجد فيه منظومة الأمم المتحدة بوجه عام في وضع أضعف، وبُشكك فيه في أهمية الأمم المتحدة. وذلك يعزز ضرورة إقامة شراكات بين وكالات الأمم المتحدة من أجل زيادة التأزر. وقد تبين عدم كفاية الجهود والموارد التي تبذلها وتخصصها المنظمة لدعم إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية من خلال إطار استراتيجي مرن يمكن أن يدعم مختلف الأولويات الوطنية القطرية بالتنسيق مع المنسق المقيم. وثمة حاجة كبيرة إلى إطار استراتيجي مرن لإتاحة وضع رؤية طويلة الأجل تسمح بالتخطيط الطويل الأجل وتحسين التنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وتقديم أدلة للبلدان بشأن الكيفية التي يمكن بها لاستراتيجيات التغيير أن تساعد على نحو أفضل على استجابة المنظمة بسرعة، بما في ذلك استراتيجيات التغيير المتعلقة بعملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية الجارية.

79 - وتعزيز الإبلاغ وربط التمويل بالعمل المتعدد القطاعات حيويان لتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تركز على الطفل؛ والتغلب على الاختناقات التي تعوق الجهود الرامية إلى الربط بين البرمجة الإنسانية والإنمائية؛ والتنسيق والتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. ومن الواضح أنه يجب النظر في أوجه المعاوضة بين التنسيق الوظيفي والتنسيق الفعال على نطاق الوكالات، وكذلك في التكاليف الإدارية

والتسويقية ذات الصلة، عند إقامة شراكات من أجل تحقيق النتائج لدعم إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية. وكان بإمكان اليونيسف أن تستخدم مزاياها النسبية بقدر أكبر في دعم هذا الإصلاح، بما في ذلك الترويج للرسالة الأساسية التي تؤيدها المنظمة وهي الدفاع عن حقوق جميع الأطفال، دون ترك أي منهم وراء الركب.

رابعاً - التوصيات

80 - التوصيات الواردة في التقييم مستمدة من النتائج والاستنتاجات. وقد عُرضت على الإدارة العليا واسترشدت بالتعليقات التي وردت خلال حلقة عمل عُقدت في تشرين الثاني/نوفمبر 2020.

التوصية 1: تصور الخطة الاستراتيجية باعتبارها إطاراً شاملاً 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 استفادة الخطة المقبلة من المكاسب التي تحققت في إطار الخطة الاستراتيجية الحالية من حيث اتباعها نهجاً شمولياً وتحليها بالمرونة. ولذلك ينبغي أن تصمّم الخطة الاستراتيجية الجديدة بوضوح باعتبارها إطاراً يتضمن توجيهات للمكاتب القطرية بالتكيف دعماً 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 فصاعداً 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.

التوصية 2: وضع استراتيجية طويلة الأجل بشأن الأطفال للفترة 2022-2030، يتم التركيز فيها بشدة على النواتج، مع توخي المرونة اللازمة للتصدي للتهديدات الناشئة التي تطل الأطفال، بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة.

- ينبغي أن يعتمد الإطار الاستراتيجي الجديد إطاراً زمنياً 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 توخي 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 وضوحاً تقديم المشورة في مجال السياسات الاستراتيجية للاستفادة الكاملة من المزايا النسبية والتعاونية لليونيسف دعماً لخطة عام 2030 وعملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية عموماً.
- على جميع مستويات المنظمة، ينبغي أن تواصل نظم الإبلاغ الابتعاد عن الحوافز التي تؤدي إلى الإبلاغ المكثف وتتنحى نحو التعلم وتبادل الأدلة، سواء داخل اليونيسف أو مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ومن شأن ذلك أن يفيد في مواصلة تكيف البرامج، استناداً إلى ما يلي:
 - القيام، في الوقت المناسب، بأعمال الرصد وإجراء استعراضات للبرامج والعمليات وتقييمات في الوقت الحقيقي، مع الاستفادة من القدرات التقنية الداعمة التي تنتجها 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.

التوصية 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 للنظم 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 تطال 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. وستكتسب 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.

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

- استناداً 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 التعديلات الأكبر المتعددة القطاعات في البرمجة المشتركة وأن تعالجها، تمشياً 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 النُهج التوقعية التي تعوق عملها. ومن شأن الابتعاد عن النُهج التوقعية أن يسهم في فهم كيفية تعزيز أوجه التعاون مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة ذات الصلة على نحو أفضل.

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

- من الضروري، من الآن فصاعداً، اتخاذ عدة خطوات لتذليل الصعوبات القائمة التي تعوق تعزيز فعالية البرمجة بما يمكن من تمتين الصلة بين الشقين الإنمائي والإنمائي:
 - يجب أن يكفل الإطار الاستراتيجي أحكاماً تمكن من تقادي الازدواجية في البرمجة والإبلاغ وتعبئة الموارد وملاك الموظفين، بما يساعد المنظمة على الوفاء بولايتها الإنمائية والإنمائية المزدوجة دعماً للأطفال.
 - كفاءة الموارد اللازمة لدعم تشجيع الموظفين بطريقة مرنة على اكتساب الخبرات المهنية اللازمة في السياقين الإنمائي 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 الشقين الإنمائي والإنمائي، بهدف تحديد مسار واضح لإدماج بناء السلام في استراتيجية المنظمة.
- يجب على اليونيسف أن تواصل دعم إدماج البرمجة الواعية بالمخاطر التي تربط بين برمجة الأنشطة الإنمائية 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 الشقين الإنمائي والإنمائي من أجل الأطفال.

التوصية 6: معالجة الاختلال في توزيع الموارد، لا سيما خارج سياق العمل الإنمائي، 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 الإنمائي. 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.

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

• يجب على الشُعب 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 ستنشأ 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 للتعبئة 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.

خامسا - مشروع قرار

إن المجلس التنفيذي،

يحيط علماً 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).

المرفق

تقييم خطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2018-2021

- 1 - نظرا للقيود المفروضة على الحيز، لا يرد في هذا المرفق تقرير تقييم خطة اليونيسف الاستراتيجية للفترة 2018-2021.
- 2 - والتقارير متاح على الموقع الشبكي لمكتب التقييم التابع لليونيسف:
www.unicef.org/evaluation/executive-board