الأمم المتحدة

DP/2013/27

Distr.: General
19 March 2013
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان

الدورة السنوية لعام ٢٠١٣

٣ إلى ١٤ حزيران/يونيه ٢٠١٣، نيويورك

البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

تقييم البرنامج الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة

موجز تنفيذي

المحتويات

الصفحة

أولا – مقدمة ٢

ثانيا – معلومات أساسية ٢

ثالثا – النتائج الرئيسية ٤

رابعا – الاستنتاجات ١٦

خامسا – التوصيات ٢١

110413 290313 13-26480X (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

أولا – مقدمة

١ – أجرى مكتب التقييم التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ٢٠١٢، في إطار خطة عمله السنوية التي وافق عليها المجلس التنفيذي، تقييمات البرامج الإقليمية لجميع مناطق البرنامج الإنمائي الخمس وتقييم البرامج العالمية. وهذه الوثيقة هي تقييم البرنامج الإقليمي لمنطقة أوروبا ورابطة الدول المستقلة.

٢ – وتقييم البرنامج الإقليمي هو تقييم برنامجي مستقل ويهدف إلى تقديم دعم فني للمهمة التي يضطلع بها مدير البرنامج الإنمائي في ما يتعلق بالمساءلة في تقديم التقارير إلى المجلس التنفيذي، وتيسير التعلم في بناء عمليات البرمجة الحالية والمقبلة على الصعيدين الإقليمي والمؤسسي، وخاصة في وضع وتنفيذ البرنامج الإقليمي الجديد المقرر اعتماده في عام ٢٠١٤؛ وتزويد أصحاب المصلحة في البلدان المشمولة بالبرنامج وشركاء التنمية بتقييم موضوعي للمساهمات الإنمائية التي تحققت من خلال الدعم الذي يقدمه البرنامج الإنمائي وفي شراكات مع الجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى من خلال البرنامج الإقليمي.

٣ – وهذا هو ثاني تقييم للبرنامج الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة. ويشمل فترة البرنامج الحالية ٢٠١١-٢٠١٣، وقد استرشد بوثيقة البرنامج الإقليمي وإطار نتائجه وموارده. وأخذ التقييم في الاعتبار التغييرات التي أدخلها المكتب الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة على مر الزمن، حيث اختار ثلاث مسائل مواضيعية ذات أهمية استراتيجية للمنطقة، وهي الاستجابة لتغير المناخ، والإدماج الاجتماعي والتنمية المحلية، والشراكة الجديدة مع المانحين الجدد. وقد قيّمت مساهمة البرنامج في النتائج الإنمائية وفقا لمجموعة موحدة من معايير التقييم المستخدمة في جميع تقييمات البرامج الإقليمية، وهي: الجدوى والفعالية والكفاءة والاستدامة.

٤ – واستُخدم في التقييم مجموعة من استعراضات مكتبية للمواد، والقيام بزيارات ميدانية إلى ستة بلدان مختارة، وإجراء مقابلات مع مختلف أصحاب المصلحة. واستُدخدمت الدراسة الاستقصائية، التي وُضعت وأُديرت بصورة مشتركة في ضوء جميع عمليات تقييم البرامج الإقليمية والعالمية التي أجراها مكتب التقييم، للحصول على إيضاحات بالغة الأهمية من المكاتب القطرية في المنطقة بشأن عملية البرامج الإقليمية.

ثانيا – معلومات أساسية

٥ – إن منطقة أوروبا ورابطة الدول المستقلة منطقة مترامية الأطراف وشديدة التنوع، وتضم بلدانا تختلف في تطلعاتها وفي ما تواجهه من تحديات في مجال التنمية. وتنقسم بلدان

المنطقة بوجه عام إلى ثلاث فئات، هي: الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي والدول التي تسعى للحصول على عضوية الاتحاد الأوروبي في منطقة البلقان الغربية، وتركيا؛ والبلدان الواقعة في غرب رابطة الدول المستقلة والقوقاز؛ وآسيا الوسطى، حيث لا يزال الفقر المدقع منتشرا على نطاق واسع. ويتباين الرقم القياسي للفقر المتعدد الأبعاد إلى حد كبير في جميع أنحاء هذه المنطقة.

٦ - وعلى الرغم من التنوع الثقافي والاقتصادي في المنطقة، فإنها تشترك في تركة الشيوعية التي تلتها فترة ٢٠ عاما تخللتها عملية إرساء الديمقراطية، فضلا عن اضطرابات سياسية ونزاعات عرقية. وقد أحرز تقدم في مجال الأهداف الإنمائية للألفية منذ عام ٢٠٠٠، وشمل ذلك مجالات الأمن الغذائي وعمالة المرأة، ووفيات الأطفال والوفيات النفاسية. غير أن الأزمة الاقتصادية العالمية الأخيرة أعاقت ذلك التقدم أوعكست مساره، فأنزلت أذى شديدا بالفقراء والفئات الضعيفة من الناس. وتظل الانتهاكات المتكررة لحقوق الإنسان، ومنها، على سبيل المثال، تلك التي تمارس ضد الغجر، والأشخاص ذوي الإعاقة، والمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، مصدر قلق في بعض البلدان حيث السياسات الوطنية لم تعالج بعد تلك المسائل بصورة وافية. ولا تزال الفرص الاقتصادية المتاحة للمرأة وتمكينها في العديد من البلدان، محدودة.

٧ - أما التحديات الإنمائية التي تواجهها المنطقة في مجال البيئة والطاقة فتتمثل في إدارة موارد المياه، والتخفيف من حدة فقدان التنوع البيولوجي، وتغير المناخ، والحاجة إلى تحسين كفاءة الطاقة، واستخدام الطاقة المتجددة. وتشكل الحوكمة، ولا سيما الإدارة المحلية، مجالا آخر بالغ الأهمية بالنسبة للمنطقة. وقد شهد العديد من البلدان في المنطقة تغييرات مؤسسية كبيرة في العقدين الماضيين؛ على سبيل المثال، من خلال إجراء عملية إعادة تنظيم إدارية واسعة النطاق، وتحسين الإطار المؤسسي وتنمية القدرات. بيد أن تعزيز سيادة القانون لا يزال يشكل تحديا كبيرا بالنسبة للعديد من البلدان.

٨ - ويقدم المكتب الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة حاليا الدعم إلى ٢٩ بلدا من خلال مكاتبه القطرية العشرين ومكاتب المشاريع البالغ عددها خمسة مكاتب. وتتمثل مهمته على المدى البعيد في مساعدة البلدان في المنطقة على تطوير هياكل اجتماعية - اقتصادية مستدامة وأنظمة للحكم تكفل تحقيق تنمية بشرية شاملة ومنصفة وقوية ومتنامية. ويتولى مركز براتيسلافا الإقليمي ربط المكاتب القطرية بالمقر وبالشبكات العالمية للخبرات الإنمائية، بوصفه المركز الرئيسي للمعارف والخبرات الاستشارية. ويقدم المركز خدمات استشارية تقنية إلى المكاتب القطرية بناء على طلبها، ويقوم بتنفيذ مجموعة من المشاريع الإقليمية،

ويسعى إلى تحسين أثر عمل البرنامج الإنمائي في المنطقة من خلال أنشطة الاتصال والدعوة التي يضطلع بها.

٩ - وتتضمن وثيقة البرنامج الإقليمي الحالي، التي أقرها المجلس التنفيذي في عام ٢٠١٠، تعريفا لإطار أنشطة البرنامج الإنمائي في المنطقة. فالغرض من البرنامج الإقليمي هو تعزيز التعاون الإنمائي في جميع بلدان المنطقة، وتقديم الدعم لعملية تشخيص التحديات المشتركة، وتحفيز الحلول الإنمائية، ودعم الاستثمار في المعارف والخبرات لفائدة أكثر من بلد واحد. ويتجلى البرنامج في سبع نتائج برنامجية. وباستخدام المسائل ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمنطقة، فإن النتائج تجمع في المجالات المواضيعية الأربعة التالية:

(أ) الاستجابة لتغير المناخ:

البيئة والطاقة (النتيجتان ١ و ٢)؛

(ب) الإدماج الاجتماعي:

الفقر وعدم المساواة والإدماج الاجتماعي (النتيجة ٣)؛

(ج) التنمية المحلية:

الدعم الإقليمي للحكم والتنمية على الصعيد دون الوطني (النتيجة ٤)؛

الحكم الرشيد والفعال والتماسك الاجتماعي (النتيجتان ٥ و ٦)؛

(د) التشجيع على إقامة شراكات جديدة في مجال التعاون الإنمائي (النتيجة ٧).

ثالثا - النتائج الرئيسية

الاستجابة لتغير المناخ - البيئة والطاقة

١٠ - **تعالج هذه الحافظة أحد التحديات المعترف بها والتي تواجهها المنطقة، وهي تتماشى مع الاستراتيجيات الإقليمية والقطرية.** وللحافظة نتيجتان، هما تحسين القدرة على دعم الانتقال إلى اقتصادات على الصعيدين الوطني ودون الوطني تكون ذات انبعاثات منخفضة، وقادرة على التكيف مع المناخ؛ وتحسين القدرة على حفظ النظم الإيكولوجية والموارد الطبيعية وإدارتها بطريقة مستدامة بحلول عام ٢٠١٣. وقد استجاب البرنامج الإنمائي لمسألة تغير المناخ بمشروعين رئيسيين، وهما: إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ في آسيا الوسطى وشرق أوروبا ورابطة الدول المستقلة. فيمكن أن تكون آثار تغير المناخ كبيرة بوجه خاص في آسيا الوسطى لما فيها من أنهار جليدية. وفي ما يتعلق بإدارة المياه وإدارة النظم

الإيكولوجية والموارد الطبيعية، قدم البرنامج الإنمائي الدعم من أجل تنمية قدرات البلدان على كفالة معالجة المسائل المتعلقة بالبيئة والطاقة عند وضع السياسات والبرامج الوطنية.

١١ - **في منتصف دورة البرنامج، يحرز عدد من الأهداف تقدما ثابتا.** غير أن تعميم مراعاة المنظور الجنساني لم تترسخ بعد على مستوى البرنامج. وفي ما يتعلق بكل من عنصري تغير المناخ والنظام الإيكولوجي، والموارد الطبيعية، فإن الغايات المقررة في إنشاء أطر قانونية وتنظيمية ذات صلة قد بلغت بالفعل الأهداف المتوقعة أو هي بصدد الوصول إليها. وقد حشد المركز الإقليمي مبلغ ٩٧ مليون دولار من الصندوق الاستئماني للبيئة العالمية والصناديق الأخرى في عام ٢٠١١ للأغراض المتعلقة بتغير المناخ، مقابل المبلغ الأصلي البالغ ٥٠ مليون دولار، وأما كامل المبلغ المستهدف المقرر للنظم الإيكولوجية والموارد الوطنية، وقدره ٤٥ مليون دولار، فقد استُوفي. وقد تم، بحلول نهاية عام ٢٠١١، إنشاء ٣٥ مبادرة مقابل العدد المستهدف وقدره ٣٠ مبادرة ترمي إلى إدماج الإدارة المستدامة للنظم الإيكولوجية والموارد الطبيعية في التنمية الاقتصادية-الاجتماعية الوطنية، لا سيما في مجالات التنوع البيولوجي، والمياه العابرة للحدود، ومشاريع الإدارة المتكاملة للموارد المائية، وفي التعلم في شؤون المياه الدولية. وفيما يتعلق بهدف الحافظة المتمثل في أن يُظهر ٥٠ في المائة من التدخلات (تم تقليص ذلك في وقت لاحق إلى ٣٠ في المائة) تعميم مراعاة المنظور الجنساني في إطار عنصر تغير المناخ، فإن المؤشر لا يبين الخط الأساسي الذي يقوم عليه وينقصه طابع الخصوصية، و لم يتم الإبلاغ عن إحراز أي تقدم في هذا الصدد على الصعيد الإقليمي. وعلى صعيد المشاريع، تبذل البلدان جهودها الخاصة بها، على سبيل المثال، من خلال إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ. فقد ذكرت طاجيكستان أنها أنفقت ٢٧ في المائة من ميزانيتها على المسائل الجنسانية، واستخدمت قيرغيزستان مؤشرا لقياس التوازن بين الجنسين في التدريب.

١٢ - **تحالفت مجالات الممارسة المختلفة مع الفريق المعني بالبيئة والطاقة في تنفيذ البرامج. فقد شكل الافتقار إلى الأموال عند بدء أي مشروع مشكلة في كثير من الحالات، وهو ما كان يضطر الفريق إلى إعادة النظر في تصميم المشروع.** وجرى بوجه عام تبادل في الممارسات مع مختلف الأفرقة من أجل تحسين التآزر في تنفيذ البرنامج، على سبيل المثال، مع فريق منع الأزمات والحد منها وفريق الحد من الفقر في ما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ، ومع الفريق المعني بالحكم في التصدي لتغير المناخ وتحقيق العدالة البيئية على الصعيد المحلي، ومع الفريق المعني بالحد من الفقر من أجل إلقاء الضوء على الروابط الحيوية في ذلك الصدد. غير أن الكفاءة المحققة لم تبلغ الحد الأمثل، بسبب التفاوت الكبير بين حجم الموارد الإجمالية المطلوبة والموارد الفعلية المتاحة في بداية المشاريع. فلم تحصل

إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ في وسط آسيا، وهي أكبر مشروع في إطار عنصر تغير المناخ، إلا على ٥٠ في المائة من الميزانية المطلوبة (١٢ مليون دولار) في بداية المشروع. وفي مشروع الإدارة المتكاملة للموارد المائية، لم يتوافر عند بدء المشروع سوى مبلغ ٣,٥ ملايين دولار، من المبلغ المطلوب وقدره ٥,٤ ملايين دولار. أما بالنسبة للجهود المطلوب بذلها للحصول على الأموال المطلوبة، فكثيرا ما كانت تترك ليتولاها مديرو البرامج أثناء التنفيذ الفعلي للمشاريع. وقد عالج الموظفون هذه الحالة بإعادة النظر في تصميم المشاريع (من ذلك مثلا، التحول، في إطار إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ، من القيام بنشاط تجريبي إلى اختيار ممارسة بديلة منخفضة التكلفة لجعل المجتمعات المحلية أكثر قدرة على التكيف مع تغير المناخ)، وبالعمل على تحقيق التآزر مع المشاريع الأخرى من خلال أنشطة تقوم على تقاسم التكلفة (إدارة الموارد المائية الدولية). وقد كانت الخدمات الاستشارية المقدمة من جانب المركز الإقليمي في موضع تقدير كبير لدى المكاتب القطرية، ولا سيما تلك التي لها طابع رفيع المستوى من حيث السياسات العامة، كما يتبين في عملية التحضير لمؤتمر قمة ريو+٢٠، وفي الدعم المقدم من خلال شبكة الممارسين، والدعم المقدم في وضع مقترحات المشاريع لمرفق البيئة العالمية والاتحاد الأوروبي. وقد أنشأ ''مشروع كل قطرة لها شأن'' مع القطاع الخاص شراكة تتسم بالكفاءة، وهي شراكة حققت نموا لتصبح الآن برنامجا عالميا تشارك فيه البلدان في المنطقة العربية ومنطقة آسيا والمحيط الهادئ.

١٣ - **من المرجح أن يسهم في استدامة البرنامج وضع تصاميم فعالة للمشاريع مع اتباع نُهُج عملية، والتركيز على بناء القدرات وتبادل المعارف. ومع ذلك، لا يزال يتعين إنشاء البرامج المؤسسية بالكامل.** وقد أظهرت الحافظة عناصر يرجح أن تعزز استدامتها؛ من ذلك مثلا، المشاريع الإقليمية التي تركز على العمل على الصعيد القطري؛ وتخصيص أموال للأنشطة الوطنية، وتعيين مديرين مخلصين في عملهم؛ ومشاركة أصحاب المصلحة الوطنيين عند تحديد الأولويات وتحسين المشاريع؛ والتركيز على القدرات المؤسسية، ذلك لأن المسائل المتصلة بتغير المناخ قد تكون جديدة على بعض البلدان. ومن الأمثلة على ما قدمه البرنامج الإنمائي لدمج إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ في السياسات العامة للحكومة، تنمية القدرات في وزارة البيئة والتوسع الحضري التركية لرصد خطة عملها المتعلقة بتغير المناخ. غير أن البرامج المؤسسية تختلف فيما بين البلدان و لم تترسخ بعد حتى الآن. على سبيل المثال، غالبا ما تكون البيانات موزعة بين مختلف الوزارات، كأن تكون البيانات المتعلقة بالتكيف مع تغير المناخ في وزارة البيئة، والبيانات المتعلقة بإدارة أخطار الكوارث في وزارة حالات الطوارئ. وتركز الهياكل المؤسسية المعنية بإدارة مخاطر المناخ إما على الموارد المائية أو على الاستجابة للكوارث

والحد من المخاطر. ولا يزال إضفاء الطابع المؤسسي الكامل على إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ في البرامج الوطنية القائمة يشكل تحديا في المنطقة.

الإدماج الاجتماعي

١٤ - **هذا البرنامج يتفق والأولويات التي حددها البرنامج الإنمائي. وهو ملائم للاحتياجات الإنمائية للمنطقة، لأنه يركز على التحديات على الصعيد دون الإقليمي وتطوير المنتجات المعرفية. والقيام بعمليات تشاورية شاملة يمكن أن يعزز أهميته في هذا الصدد.** وتعالَج مسألة الإدماج الاجتماعي في مجال التركيز على الصعيد الإقليمي على الحد من الفقر وعدم المساواة والإدماج الاجتماعي، الذي يهدف إلى زيادة قدرة الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني على معالجة تحديات التنمية البشرية عن طريق اعتماد سياسات مستندة إلى أدلة شاملة ومستدامة، وعن طريق العمل من أجل تحقيق تنمية تستند إلى القطاع الخاص وتكون مناصرة للفقراء. وتوضح الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة ٢٠٠٨-٢٠١١، والاستراتيجية الجارية للمكتب الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة للفترة ٢٠١١-٢٠١٣، عمل البرنامج الإنمائي في المنطقة. وفي دول غرب البلقان والدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، يسترشد البرنامج بجدول أعمال الاتحاد الأوروبي المتعلق بالإدماج الاجتماعي والتكامل الأوروبي، من بين أمور أخرى. وكان المركز الإقليمي قد أجرى، في شراكة مع وكالة الاتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية، والبنك الدولي، ومعهد المجتمع المفتوح، دراسة استقصائية في عام ٢٠١١ لتلبية الحاجة إلى بيانات عن شعب الروما، من خلال مشروع إقليمي بعنوان ''أدوات وأساليب للتقييم وجمع البيانات''. وفي منطقة غرب رابطة الدول المستقلة ومنطقة القوقاز، يجري تنفيذ مشاريع، من قبيل مبادرة المعونة لصالح التجارة، ويرنامج تعزيز التجارة والاستثمار في منطقة البحر الأسود، ومشروع الخدمات الاستشارية في مجال الزراعة والتنمية الريفية، مسترشدة بمبادئ سياسة الجوار الأوروبية. أما المشروع الإقليمي المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، للفترة ٢٠١٠-٢٠١١، والمشروع المتعلق بحقوق الإنسان، وفيروس نقص المناعة البشرية وكفالة حصول الجميع على العلاج في شرق أوروبا، فقد ركزا على التصدي لوباء فيروس نقص المناعة البشرية. وفي آسيا الوسطى، قَدَّم عدد كبير من الخدمات الاستشارية ومشروع تقديم الدعم للسياسات الموجهة نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، الدعمَ إلى البلدان في وضع استراتيجيات وخطط إنمائية على الصعيدين الوطني والمحلي، ورصد تلك الاستراتيجيات والخطط وتقييمها. وتم إنتاج منتجات معرفية جديدة، من قبيل منهجية قياس الاستبعاد الاجتماعي الجديدة، التي عرضت في التقرير الإقليمي للتنمية البشرية لعام ٢٠١١. وتشير

مقابلات أجريت إلى أن بالإمكان زيادة تعزيز أهمية البرامج بإجراء عمليات تشاور أكثر شمولا، خاصة مع الحكومات وغيرها من أصحاب المصلحة الوطنيين.

١٥ - **وقد أُبلغ عن تحقيق نتائج قوية في عدد من المجالات، مع إحراز تقدم محدود في بعض المجالات.** وتحققت نتائج أساسية في المجالات التالية: (أ) تطوير بيانات موثوقة وقوية (على سبيل المثال، بيانات مصنفة حسب العرق، وقواعد بيانات بشأن الفئات الضعيفة، وبيانات بشأن الاستبعاد الاجتماعي؛ (ب) دعم المعرفة بالتنمية البشرية من خلال إعداد تقارير واستراتيجيات للتنمية الوطنية تعكس الأهداف الإنمائية للألفية؛ (ج) زيادة الوعي بالعلاقة بين السياسات التجارية؛ والتنمية البشرية والفقر؛ (د) تحسين مشاركة المجتمع المدني في الخدمات الاجتماعية والدعوة في مجال حقوق الإنسان؛ (هـ) تحسين القدرات في رصد انتهاكات حقوق الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. وأُبلغ عن إحراز تقدم محدود في مشاركة القطاع الخاص في التصدي للفقر وعدم المساواة، وفي الحد من التفرقة القائمة على نوع الجنس في سوق العمل. وأسهم في تحقيق نتائج في هذا الصدد ما لدى المستشارين من معارف وخبرات تقنية، والشراكات التي أقيمت مع شركاء التنمية ذوي الصلة والتأثير في هذا المجال، والعمل في ممارسات متعددة ضمن حافظة التنمية، والتركيز على بناء القدرات والأنشطة التجريبية، وحملات النشر المكثفة بشأن الإدماج الاجتماعي. وفي الوقت نفسه، كان لدوران الموظفين، وعدم الالتزام من جانب بعض البلدان باتخاذ نُهج تراعي مصالح الفقراء، والتأخر في تمويل المشاريع دور في إبطاء تنفيذ البرامج. كذلك أثّرت أوجه الضعف في إطار النتائج، ولا سيما اختيار المؤشرات، على الطريقة التي يمكن بها قياس النتائج.

١٦ - **وأحرز تقدم في الأنشطة حسبما كان مقررا في معظم الحالات واستخدمت الموارد على نحو يتسم بالكفاءة.** وقد اتخذ المركز الإقليمي إجراءات فورية للتصدي لأي مسائل تتعلق بالتنفيذ. وتم تنفيذ المشاريع الإقليمية بكفاءة في الحالات التالية: (أ) عندما كانت تكمّل بخدمات استشارية ومنتجات معرفية، على سبيل المثال، تقرير التنمية البشرية الإقليمية؛ (ب) عندما كانت البرامج القطرية تدمج على نحو جيد في الجهود الإقليمية (مثل تقديم المعونة لصالح التجارة في جورجيا)؛ (ج) عندما كانت تحقق وفورات الحجم داخل المنطقة دون الإقليمية (على سبيل المثال، مشروع الحد من أوجه الضعف التي يعاني منها شعب الروما في منطقة البلقان الغربية). وحظيت الخدمات الاستشارية بأكبر تقدير عندما ساعدت الشركاء الوطنيين على استخدام الموارد بمزيد من الكفاءة، وجاءت مكمّلة للإجراءات المحلية، وأدت من ثم إلى زيادة كفاءة العمليتين معاً؛ ودعمت عمليات حشد

الموارد. وقد أثر على درجة الكفاءة حدوث فجوات في التمويل، ودوران الموظفين ومسائل تتعلق بالاتصال بين المركز والجهات المانحة.

١٧ - **وتوحي الجهود المبذولة في مجال تنمية القدرات وإقامة الشراكات مع شركاء التنمية المعنيين بتوقعات مواتية في ما يتعلق بالاستدامة. فإجراء مشاورات تشمل الجميع، وتطبيق اللامركزية في التنفيذ، وتكامل النهُج المتبعة على الصعيد المحلي، كل ذلك مسائل ذات أهمية في كفالة الاستدامة.** وتنطوي النتائج على توقعات مواتية في ما يتعلق بالاستدامة، بسبب دمج تنمية القدرات في جميع الجهود الإقليمية، ومشاركة المكاتب القطرية والشراكات مع شركاء التنمية المعنيين. وتفيد التقارير بأن المشاريع الإقليمية التي تتبع نهجا لامركزيا في التنفيذ، مع حصولها على تمويل وتحملها مسؤوليات على الصعيد المحلي، والمشاريع التي تدمج في البرامج أو الأنشطة القطرية للنظراء، تستأثر الملكية الوطنية بقدر كبير فيها. وقد اكتسبت الشراكات مع الأمم المتحدة والشركاء الآخرين أهمية في زيادة التآزر والكفاءة في التدخلات وفي تعزيز المنهجيات والنهج المتبعة لدى الشركاء. وتم تعزيز شبكات التواصل والتحالفات مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والأوساط الأكاديمية، من أجل زيادة نقل المعارف وتكرار الممارسات الجيدة والدعوة.

التنمية المحلية (١) – الحوكمة والتنمية على الصعيد دون الوطني

١٨ - **يعكس هذا البرنامج في تصميمه تحديات إنمائية على الصعيد المحلي، وقد أحرز تقدما نحو تحقيق نتائج.** ويهدف البرنامج إلى تحسين قدرة المؤسسات الوطنية والمؤسسات دون الوطنية على تنفيذ أنشطة مستدامة ومتكاملة تعكس الحكم الرشيد واعتبارات تغير المناخ. ويشمل البرنامج مشاريع من قبيل مشروع توفير الأمن البشري للأفراد والمجتمعات المحلية في المناطق المتضررة من كارثة تشيرنوبيل من خلال توفير المعلومات على الصعيد المحلي، وهو المشروع الذي أنشأ الشبكة الدولية للبحوث والمعلومات المتعلقة بتشيرنوبيل؛ ومبادرة الدعوة والتوعية في آسيا الوسطى، التي توفر إطارا للاضطلاع بعملية آسيا الوسطى الإقليمية لتقييم المخاطر؛ ومبادرة ''فكّر عالميا ونفذ محليا'' التي تركز على الإصلاحات الإدارية والتنمية المحلية، وتسعى إلى الربط بين الحكم الرشيد وتغير المناخ. ومن النتائج الأولية الجديرة بالملاحظة لمبادرة ''فكر عالميا''، على سبيل المثال، تعزيز قدرة عدد من البلديات في جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة من خلال مبادرة رائدة للتعاون فيما بين البلديات في مجال إدارة الطاقة. وتم الآن في تركيا ومولدوفا اعتماد الدعم الاستشاري الذي يقدمه فريق تنمية القدرات ضمن مشروع الشبكة الدولية للبحوث والمعلومات المتعلقة بتشيرنوبيل، من خلال خطة محددة لتنمية القدرات.

١٩ - **يستمر الحفاظ على الكفاءة بفضل أوجه التآزر بين المشاريع الإقليمية والخدمات الاستشارية، وباعتماد نُهُج مصممة خصيصا لتلبي الاحتياجات والشراكات القطرية. وقد أثرت المسائل المتعلقة بالتمويل على التوقيت في بالتنفيذ.** وكان للإسهامات القوية والمرنة من الخدمات الاستشارية التي قدمت بناء على طلب من المكاتب القطرية، يكملها تنفيذ مشاريع إقليمية، تأثير كبير في مجال الحكم المحلي. وساهمت الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة في فعالية البرامج، كما هو الحال في مشروع الشبكة الدولية للبحوث والمعلومات المتعلقة بتشيرنوبيل مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، حيث جرى بوضوح تحديد مهام خاصة بكل وكالة، وكذلك الأمر في مبادرة ''فكر عالميا'' حيث ساعد التعاون مع شبكة رابطات السلطات المحلية في جنوب شرق أوروبا على الوصول إلى مزيد من المستفيدين المحتملين. وقد أدى الافتقار إلى الأموال عند بدء بعض المشاريع إلى تأخير تلك المشاريع (على سبيل المثال، مشروع ''فكر عالميا ونفذ محليا'')، وإلى تأجيل الأنشطة المتوخاة منذ البداية.

٢٠ - **في هذا البرنامج يحظى النظراء بملكية واسعة نسبيا. وقد يكون تحسين الحافظة صعبا، بسبب التمويل ومسائل أخرى.** ويشترك جميع المشاريع في هذه الحافظة، إلى حد ما، بآفاق جيدة في مجال الاستدامة، من ذلك مثلا، التوجيه القوي الذي يلقاه المستعملون النهائيون في الأنشطة، والتركيز على تعزيز ملكية الشركاء الوطنيين/دون الوطنيين للمشاريع، وعلى بناء القدرات. على سبيل المثال، يتعاون مشروع ''فكر عالميا'' مع شبكة رابطات السلطات المحلية، ويشارك من خلال ذلك عدد من السلطات المحلية في إيجاد حلول للمسائل المتصلة بتقديم الخدمات فيما بين البلديات. وسوف تعمل أوجه التآزر بين أنشطة مبادرة ''فكر عالميا'' ومشاريعها الوطنية، على سبيل المثال، مشروع التنمية المحلية المتكاملة لمولدوفا، والنهج المجتمعي في التنمية المحلية في أوكرانيا، على استدامة هذا البرنامج. غير أن توسيع نطاق المشروع ليشمل منطقة آسيا الوسطى، قد لا يكون ممكنا، بسبب الفجوات في التمويل وعدم وجود بيئة داعمة.

التنمية المحلية (٢) - الحوكمة والتماسك الاجتماعي

٢١ - **هذا البرنامج الذي يسعى إلى تعزيز الحكم والقدرات المؤسسية ليكفل إنجازا للخدمات العامة يتسم بمزيد من الإنصاف، وليساهم في إنشاء مجتمعات تعيش على السلام والتسامح، يحظى بأهمية خاصة بالنسبة للمنطقة، حيث تبقى هذه المواضيع، بالرغم من إحراز الكثير من التقدم، ذات أولوية في العديد من البلدان.** ولهذا البرنامج أهمية بالغة بالنسبة للمنطقة، إذ لا يزال العديد من البلدان بحاجة إلى تعزيز الحكم في هياكلها المؤسسية

وتنفيذ الاتفاقيات الدولية، ومنها مثلا، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، التي أصبحت بلدان أوروبا ورابطة الدول المستقلة جميعها أطرافا فيها. ويضطلع العديد من المكاتب القطرية في المنطقة بأنشطة تهدف إلى إجراء إصلاحات في الإدارة العامة ومكافحة الفساد. وقد كان من شأن التدخلات الإقليمية، من قبيل تعزيز حقوق الإنسان والوصول إلى العدالة من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي والتمكين القانوني، أن دعمت مؤسسات معينة في بناء مجتمعات سلمية ومتسامحة، وساعدت البلدان على المشاركة في المسائل المتعلقة بالمبادئ الدولية؛ على سبيل المثال، متابعة الاستعراض الدوري الشامل. ويرد ذكر أهمية هذه المسائل في وثائق الاستراتيجيات الإقليمية والبرامج القطرية.

٢٢ - **من خلال الخدمات الاستشارية والمشاريع الإقليمية، قُدم دعم هادف إلى النظراء الوطنيين في مجال مكافحة الفساد والمسائل المتعلقة بالتمكين القانوني. وهناك بعض مؤشرات غير ملائمة لقياس النتائج.** وعلى الرغم من أن البرنامج لم يبدأ إلا منذ فترة وجيزة، فإن هناك عددا من الأنشطة الملموسة الرامية إلى إحداث تغييرات يجري تنفيذها في مختلف البلدان؛ ومنها مثلا، بناء القدرات لدى المستفيدين من خلال التدريب، وتقديم المساعدة في إجراء عمليات التقييم الذاتي وفقا لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وزيادة الوعي بشأن قياس الفساد وتقييم المخاطر، ووضع استراتيجيات وطنية لمكافحة الفساد. وقد تبين للمكاتب القطرية أن الدعم المقدم من المستشارين في المركز الإقليمي كان قيما، على سبيل المثال، في تحديد مفهوم المشاريع الوطنية وتعبئة الموارد. وفي أوكرانيا، ساعد الدعم المقدم من المركز إلى المكتب القطري على أن يتبوأ موقفا أفضل بين الخبراء والممارسين، وعلى تيسير مشاركته مع وزارة العدل في التمكين القانوني للفقراء والوصول إلى العدالة. وفي صربيا، ساعد الدعم المقدم من المركز إلى المكتب القطري في تمويل إنشاء موقع على شبكة الإنترنت لمنظمة غير حكومية محلية تتولى جمع آراء المواطنين وبياناتهم في سياق عملية الاستعراض الدوري الشامل. وتم تلبية طلب من إحدى الجهات المانحة بأن يعكس مشروع التنمية المحلية في مولدوفا النهج القائم على حقوق الإنسان، وذلك بدعم تقني مقدم من براتيسلافا. ومع ذلك، فقد أدى ضعف المؤشرات إلى إعاقة تقييم نتائج البرنامج. على سبيل المثال، فإن مؤشرَين من المؤشرات الأربعة المستخدمة لحافظة مكافحة الفساد ليسا ملائمين لقياس النتائج المتوخاة في إطار البرنامج الإقليمي.

٢٣ - **اكتسب التعاون مع المكاتب القطرية ووكالات الأمم المتحدة أهمية حاسمة في ضمان فعالية البرنامج. ومن القيود التي ووجهت عدم الالتزام بالمواعيد في توفير التمويل.** وأثبتت إقامة شراكات قوية على الصعيد القطري ومع الشركاء المعنيين فعاليتها في نجاح العديد من الأنشطة التي تفذت. وفي ما يتعلق بمكافحة الفساد، قُدم للمكاتب القطرية دعم

متنوع وإن كان محددة الهدف، بأن جرى ملء الفجوة في القدرات، مع التركيز على عملية استعراض اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وعلى الخدمات العامة. ويجري تكميل المشاريع الإقليمية بخدمات استشارية محددة لتحقيق أقصى قدر من النتائج. وكان من شأن التعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة في مكافحة الفساد ومع مكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان في تقديم الخبرة التقنية وولايات الأمم المتحدة لرصد حقوق الإنسان وحمايتها، على سبيل المثال، أن عزز أوجه التآزر فيما بين الشركاء العاملين في مجالات مشتركة. وعلى الرغم من أن معظم المشاريع أنجزت في الوقت المناسب، لم يكن متوفرا وقت التقييم سوى ٦٠ في المائة فقط من الموارد المطلوبة لعنصر مكافحة الفساد و ٤٠ في المائة لعنصر التماسك الاجتماعي. وقد أدى انسحاب أحد المانحين الرئيسيين من مشروع إصلاح الإدارة العامة، على سبيل المثال، إلى تأخر تنفيذه.

٢٤ - **الملكية الوطنية، والجهود المبذولة في بناء القدرات والشراكات، كلها راسخة في مشاريع مكافحة الفساد وتعزيز حقوق الإنسان والوصول إلى العدالة من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي والتمكين القانوني لتيسير الاستدامة.** وتتضمن حافظة مكافحة الفساد عناصر تيسر استدامتها، وهي: وجود اهتمام قوي لدى النظراء الوطنيين والمكاتب القطرية؛ وتصميم المشاريع خصيصا لتلبي احتياجات مختلف الجهات صاحبة المصلحة؛ والتركيز على تعزيز مهارات المستفيدين المباشرين في استخدام الأدوات المناسبة للوفاء بالالتزامات الوطنية والدولية. وقد كان لمبادرات معينة، من قبيل مبادرة الدعم المقدم لشبكة الممارسين في مجال مكافحة الفساد ومجتمع الممارسين في هذا المجال، أن يسرت نقل المعارف التقنية وتبادل الخبرات بين بلدان الشرق. وشكلت عملية سد الثغرات التقنية لدى موظفي المكاتب القطرية، للعمل على نحو أفضل مع المؤسسات المحلية، عنصرا هاما في هذا الصدد. وعلى نفس الغرار، ففي مشروع تعزيز حقوق الإنسان والوصول إلى العدالة من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي والتمكين القانوني، تُعرَّف المكاتب القطرية ومؤسسات عامة مختارة تعمل في مجال حماية حقوق الإنسان وسائر شركائها على الصعيد الوطني، كمنظمات المجتمع المدني، بأنها جهات مستفيدة أساسية من البرنامج. وقد عمل الفريق المعني بالحكم الديمقراطي التابع للمركز الإقليمي على إقامة شراكات مع معهد المجتمع المفتوح ومكتب منظمة الأمن والتعاون في أوروبا من أجل إقامة مؤسسات ديمقراطية وإعمال حقوق الإنسان.

تشجيع إقامة شراكات جديدة

٢٥ - **يكتسب برنامج إقامة شراكات جديدة في مجال التعاون الإنمائي أهمية كبيرة بالنسبة للمنطقة، ولكن المنطق المتبع في التدخل لا يفضي إلى تحقيق أهدافه ولم يتم بعد**

قياس نتائجه المرجوه بالكامل. ويهدف البرنامج إلى دعم الحكومات في المنطقة، ولا سيما البلدان التي خرجت من مرحلة الدعم الذي يقدمه البرنامج الإنمائي، لتتولى بفعالية إدارة أنشطتها الإنمائية وتنسيقها. وهذا الموضوع ذو صلة بالمنطقة حيث أصبح عدد من البلدان تعتبر جهات مانحة جديدة. ومن خلال مشاريع إقليمية، من قبيل المبادرة المتعلقة بالمانحين الجدد، قُدم الدعم في مجال بناء القدرات إلى بلدان كالجمهورية التشيكية، ورومانيا، وسلوفاكيا، وهنغاريا، وبولندا، وأذربيجان، وكازاخستان، وتم تقديم سلسلة محاضرات على مستوى رفيع من أجل تقاسم الدروس والخبرات. وقد بدأت الحافظة تحشد الموارد ببطء من خلال الشراكات. بيد أن التحديات في التصميم الأساسي، ومنها مثلا، وجود نقاط ضعف في اختيار المؤشرات وعدم وجود أهداف محددة بوضوح، وضعف التركيز على صناع القرار على مستوى السياسات العامة، في استراتيجيات التواصل للحافظة، وقلة الموارد المتاحة لفريق البرنامج، قد حالت دون استفادة البرنامج من إمكاناته الكاملة.

٢٦ - **لا يزال نطاق توفير الخدمات بوجه عام محدودا في ما يتعلق بالدعم المقدم من الجهات المانحة الناشئة، وينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام لتكثيف الخدمات المقدمة في مجال السياسات العامة.** ففريق البرنامج يتألف من موظفَين دوليين اثنين، أحدهما لم ينضم إلى الفريق إلا في أواخر عام ٢٠١١، وموظفَين وطنيَّين. وقد حظيت الجهود التي بذلها الموظفون بتقدير المكاتب القطرية، على سبيل المثال، بشأن الحلقات الدراسية المتعلقة بطريقة العمل مع الاتحاد الروسي بوصفه جهة مانحة، والعمل مع تركيا في ما يتصل بالخدمات الاستشارية المتصلة بمبادرة المانحين الجدد، وبناء القدرات من خلال تبادل الموظفين. غير أن حجم الوقت الذي يستغرقه مستشارو البرنامج في تقديم الخدمات الاستشارية ظل محدودا نسبيا، مقارنة بما استغرقه المستشارون في الممارسات الأخرى. فينبغي تكثيف خدمات المشورة المقدمة بوجه عام في مجال السياسات العامة لتعزيز الدعم المقدم من البرنامج.

المواقف الاستراتيجية والمسائل الشاملة لعدة قطاعات

٢٧ - **في كل مجال من المجالات المواضيعية ذات الأهمية الاستراتيجية، تجلت الأهمية الاستراتيجية للبرنامج الإقليمي ليتصدى للتحديات الكبيرة الماثلة.** وقد اضطلع المركز الإقليمي، في تصديه لتغير المناخ، بدور حاسم في تيسير الأموال المتاحة خارجيا، على سبيل المثال، مرفق البيئة العالمية وصندوق Clima East Fund لمنطقة أوروبا ورابطة الدول المستقلة. وفي مجال الإدماج الاجتماعي، تحول المركز استراتيجيا ليصبح إحدى الجهات الفاعلة الرئيسية التي تقدم الدعم للبلدان في غرب البلقان من أجل تعزيز برنامج التكامل للاتحاد الأوروبي. وكانت الأنشطة المتصلة بالأهداف الإنمائية للألفية ذات أهمية خاصة في القوقاز

وآسيا الوسطى. وقد ركز البرنامج على تكثيف التدريب في مجال التنمية البشرية، وإنتاج مجموعة من المنتجات المعرفية (مثل تقرير التنمية البشرية على الصعيد الإقليمي والرسالة الإخبارية ''التنمية والانتقال'')، والاستخدام الواسع النطاق لوسائط الإعلام الاجتماعية والمنتديات التفاعلية. وفي مجال التنمية المحلية، استند البرنامج الإقليمي إلى النتائج التي توصلت إليها المكاتب القطرية من خلال المشروع الإنمائي المشترك بين البلديات، ووسّع نطاق تركيزه، بتناوله الاعتبارات المناخية. وكانت حافظة مكافحة الفساد بالغة الأهمية بوجه خاص في دعم المكاتب القطرية في غرب البلقان وأوكرانيا وآسيا الوسطى. أما الدعم الذي قدم في تنفيذ التوصيات المتعلقة بحقوق الإنسان، فقد نتج عن الاستعراض الدوري الشامل وغيره من الآليات. وكانت قوة البرنامج الإنمائي النسبية حاسمة في هذا البرنامج.

٢٨ - **تعريف المشروع الإقليمي ليس واضحا. ولا يبدو أن المبادئ التوجيهية الحالية تشجع على وضع مشاريع بين البلدان في إطار المكاتب الإقليمية المختلفة.** ولدى استعراض المشاريع الإقليمية القائمة، وُجد أن بعض المشاريع لم تنفذ إلا في بلد واحد، ونفذت مشاريع أخرى في بلدان متعددة، ولكن من دون أن تنطوي على أهداف وتغييرات ملموسة محددة على الصعيد الإقليمي. فالتركيز على الأنشطة بدلا من الآثار، التي تقرر تحقيقها على الصعيد الإقليمي، تؤثر سلبا على القيمة المتوخاة من تنفيذ مشروع إقليمي. وتبين أيضا أن صياغة مشروع إقليمي استنادا إلى سياسات وإجراءات برامج وعمليات البرنامج الإنمائي، تُجرى لبلدان تنتمي إلى نفس المكتب الإقليمي، وهو مما يجعل من الصعب على البلدان التواصل مع البلدان التي يمكن أن تقدم الدعم، بصرف النظر عن انتمائها إلى مكتب إقليمي للبرنامج الإنمائي.

٢٩ - **ينبغي تعزيز الجهود المبذولة في تقييم نوعية الخدمات الاستشارية، ومدى الاستفادة من المنتجات المعرفية.** والغرض من نظام تتبع الخدمات الداخلية هو جمع التعليقات عليها من المكاتب القطرية بشأن نوعية الخدمات الاستشارية للمركز الإقليمي. وتشير البيانات المسجلة في النظام، فضلا عن نتائج الدراسة الاستقصائية، إلى وجود ارتياح عام لدى المكاتب القطرية إزاء الخدمات المقدمة. بيد أن المكاتب القطرية أعربت، في بعض حالات فردية، عن عدم ارتياحها لمضمون الخدمات الاستشارية التي افتقرت إلى المعايير الدولية أو لم تلبِّ التوقعات. وفي عام ٢٠١١، تم الاطلاع على قدر محدود من التعليقات في النظام. وقد أطلق، خلال الفترة المشمولة بالاستعراض، عدد كبير من المنتجات المعرفية التي تتفاوت في حجمها وخصائصها ومدى تعقيداتها. واستخدمت أدوات مبتكرة لتيسير تبادل المعلومات، ومنها مثلا العمل الجماعي، وموقع تويتر، ووسائط الإعلام الإلكترونية. غير أن المكاتب القطرية عندما سئلت عن مدى معرفتها بتلك المنتجات، أشارت، في معظم

الحالات، إلى تلك المنتجات التي تحظى بتغطية إعلامية عالية (على سبيل المثال، تقرير التنمية البشرية الإقليمية) أو المنتجات التي اشتركت فيها مباشرة خلال مرحلة الإنتاج. وليس معروفا تماما مستوى فائدة تلك المنتجات المعرفية ولا آثارها.

٣٠ - **لم تعكس وثيقة البرنامج الإقليمي إلا جزءا من الجوانب الجنسانية وجوانب حقوق الإنسان.** وقد اتخذ المركز الإقليمي إجراءات استراتيجية لتعزيز المساواة بين الجنسين على الصعيدين القطري والإقليمي في إطار مشروع استراتيجية المكتب لتحقيق المساواة بين الجنسين للفترة ٢٠٠٨-٢٠١١. وكان من شأن القيام بعمل تحليلي بشأن المسائل الجنسانية، وتزويد واضعي السياسات والممارسين ببيانات مصنفة حسب نوع الجنس، وإبراز الأبعاد الجنسانية في الاقتصاد والفقر والصحة والتعليم، أن أسهم في إجراء إصلاحات قانونية ووضع سياسات على أسس مدروسة. وقُدم الدعم أيضا لبناء القدرات في مجال تعميم مراعاة المنظور الجنساني للعاملين في المنطقة. غير أن البرنامج الإقليمي، على نحو ما هو محدد في وثيقته البرنامجية، لا يعكس الاعتبارات الجنسانية بالكامل. وفي كثير من الحالات، فإن أنشطة البرنامج، في إطار النتائج والموارد، تتجاهل الفروق بين الجنسين، ومعظم المؤشرات ليست مصنفة حسب نوع الجنس. وما حققته المشاريع الإقليمية كان منخفضا في عملية مؤشرات المساواة بين الجنسين. وفي ما يتعلق بالعدالة وحقوق الإنسان، فعلى الرغم من أن مجموعة من الفئات الضعيفة والجهات المسؤولة تعرّف بأنها أصحاب المصلحة، فإنها لا تشارك في عمليات التشاور المتعلقة بوثيقة البرنامج، وكثيرا ما تترك الجهود المبذولة في هذا الصدد للأفراد. على أن مشاركة أصحاب المصلحة الكاملة قد تستغرق بعض الوقت، ولكن يمكن أن يتم ذلك، على سبيل المثال، بإقامة شراكات مع المنظمات الإقليمية أو مع المكاتب القطرية لدى قيامها بإجراء عمليات التشاور الداخلية الخاصة لوضع إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والبرامج القطرية.

٣١ - **وقد بذل الكثير من الجهد في تعزيز قيم الأمم المتحدة الأخرى. وينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام لقياس نتائجها.** ونظرا إلى أن الفقر لا يناقَش دائما مناقشة صريحة في السياسات الرسمية في بعض البلدان، فإن تعزيز التنمية البشرية والأهداف الإنمائية للألفية في إطار استراتيجية البرمجة الإقليمية لم يكن بالأمر السهل. وقد اتخذ المركز الإقليمي نُهجا ابتكارية ليعزز فعليا هذه القيمة، بالقيام، على سبيل المثال، بإنتاج تقارير تحليلية ووضع منهجيات قياس جديدة، وربط الموضوع بالتجارة، والتخطيط الاقتصادي، وحقوق الإنسان، والإدماج الاجتماعي، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والتنمية المستدامة. وأما تنمية القدرات الوطنية فقد أدرجت ضمن عملية صياغة جميع النتائج السبع، ويجري تناولها جيدا في تصميم المشاريع. ومع ذلك، فإن نطاق النتائج الصادرة عن الجهود المبذولة كثيرا

ما يكون غير واضح، إذ أن المساهمة الفعلية لا تقاس أو يبلّغ عنها بصورة منهجية. وقد عملت براتيسلافا أيضا على تعزيز التعاون بين بلدان شرق أوروبا، على سبيل المثال، من خلال تقديم الدعم في مجال تنمية القدرات إلى الجهات المانحة الجديدة، وللتعاون فيما بين البلديات في مجال التنمية المحلية، وتنفيذ مشاريع ثلاثية شراكية مبتكرة من خلال مكتب المشاريع الذي لم يشرك البلدان في المنطقة فحسب، بل وبلدانا في مناطق أخرى (مثلاً، العراق وأفغانستان والهند). غير أن هناك جهودا بذلت في كثير من الأحيان من دون أن تفسر بوضوح تام في وثيقة البرنامج وإطار نتائجه (على سبيل المثال، نطاق التعاون والأساس المنطقي لاختيار المشاريع ذات الصلة).

٣٢ - **ينبغي تعزيز ما يبذل من جهود لتعبئة الموارد.** تشير النتائج إلى أن المكاتب القطرية بحاجة إلى المزيد من الدعم في تعبئة مواردها من خلال المركز الإقليمي. وقد أثيرت في كثير من الأحيان صرامة الإجراءات والاشتراطات الإدارية/التعاقدية للبرنامج الإنمائي، باعتبارها عائقا يحول دون إقامة شراكات محتملة مع المانحين. وفي المركز، كان بعض مجالات العمل، على سبيل المثال، البيئة والطاقة، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والصحة والتنمية، أكثر نجاحا من المجالات الأخرى في جمع الأموال. فينبغي تعزيز استراتيجية إقامة الشراكات وتعبئة الموارد على الصعيد الإقليمي بإجراء تحليل للوضع العام للجهات المانحة وشروطها لتشارك مع البرنامج الإنمائي ولتحديد أهداف ونُهُج واضحة.

رابعا - الاستنتاجات

٣٣ - الاستنتاج ١: في حين بلغ البرنامج منتصف فترته، ولم تتضح نتائجه الكاملة بعد، فإن البرنامج الإقليمي يحرز تقدما كبيرا ضمن إطاره. وفي ما يتعلق باختيار المواضيع الثلاثة - الاستجابة لتغير المناخ، والإدماج الاجتماعي، والتنمية المحلية- من حيث كونها أولويات ناشئة بالنسبة للبرنامج، فقد كانت ملائمة للمنطقة، بالنظر إلى الاحتياجات والتحديات التي تواجهها البلدان في المنطقة. وقد لوحظ تحقيق نتائج ملموسة في كل مجال من تلك المجالات.

٣٤ - وفي ما يتعلق بالاستجابة لتغير المناخ، فقد نصب البرنامج الإنمائي نفسه وسيطا للتمويل البيئي في المنطقة، بمساعدته البلدان في الحصول على الأموال المتاحة في الصناديق الاستئمانية العالمية والإقليمية. وتولى أيضا، بنجاح، وضع المعايير في إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ. وعن طريق استخدام تبادل الممارسات عبر البرامج أساسا لتنفيذها؛ على سبيل المثال، التعاون بين مشاريع الطاقة والبيئة، ومنع الأزمات والتعافي منها، والحد من الفقر.

وأفرقة الحكم، قدم البرنامج خدمات استشارية رفيعة المستوى وشارك في جهود بناء القدرات الرامية إلى تحقيق الأهداف في إطار مشروع البيئة والطاقة.

٣٥ - وشكّل وضع الإدماج الاجتماعي والإجراءات المتصلة بالمساواة في صميم البرنامج الإقليمي خطوة كبيرة إلى الأمام في عمل المركز الإقليمي. واكتسبت المشاريع الإقليمية أهمية خاصة حينما ركزت على مناطق دون إقليمية محددة تواجه شواغل وتحديات إنمائية مشتركة، وحينما توافر لها تصميم يتسم بالمرونة على الصعيد القطري. وقد ساعد البرنامج في تعزيز قدرات الشركاء الوطنيين على التصدي للاستبعاد الاجتماعي، وتحديات التنمية البشرية بشكل عام، من خلال سياسات وتدابير قائمة على أدلة. وأحرز تقدم في توفير بيانات موثوقة وفي سياقها (على سبيل المثال، عن شعب الروما، والاستبعاد الاجتماعي، والضعف، والمساواة بين الجنسين) وتيسير المبادرات التجارية لصالح الفقراء، ومشاركة المجتمع المدني في الاقتصاد الاجتماعي وفي برامج الرصد والدعوة من أجل تعزيز حقوق الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز). وساعدت خبرات مستشاري المركز الإقليمي، والشراكات مع الشركاء ذوي السمعة الجيدة والنفوذ، والاستخدام الخلاق لوسائط الإعلام الاجتماعية، في تيسير تحقيق نتائج في برنامج الإدماج الاجتماعي.

٣٦ - وعلى غرار ذلك، ففي حافظة التنمية المحلية والحوكمة، أسهمت عملية الجمع بين المشاريع الإقليمية، والخدمات الاستشارية، والمنتجات المعرفية في فعالية البرامج. وتحققت أبرز الإنجازات في المجالات المتصلة بإصلاحات الإدارة العامة وحقوق الإنسان والعدالة. ولا تزال المبادرات التي تقدم الدعم للمؤسسات الوطنية ودون الوطنية في مجال التنمية المحلية في مرحلة مبكرة من التنفيذ، والتقدم المحرز حتى الآن محدودا. ومن العوامل الأساسية للنجاح الذي تحقق حتى الآن الخبرة المناسبة الرفيعة المستوى التي قدمت، واتساع نطاق الملكية المحلية. وكان العامل الرئيسي في إعاقة إحراز مزيد من التقدم في هذا المجال البرنامجي هو الافتقار إلى التمويل أو التأخير فيه.

٣٧ - الاستنتاج ٢: كثيرا ما تفتقر المشاريع الإقليمية إلى أبعاد وأهداف إقليمية واضحة يمكن أن تسهم في النتائج على الصعيد الإقليمي.

٣٨ - يقدم العديد من المشاريع الإقليمية الحالية الدعم إلى بلدان متعددة (أي ما يسمى المشاريع المتعددة الأقطار والعابرة للحدود)، ولكن في أغلب الأحيان يتم ذلك بدون تلك الأهداف الواضحة المحددة بوصفها آثارا إقليمية. وحققت تلك المشاريع نتائج على صعيد المشاركة الفردية القطرية، ولكنها لم تحدث بالضرورة تغييرات على المستوى الإقليمي أو دون الإقليمي. ويبدو أن الجهود الإقليمية،كما هي محددة في المبادئ التوجيهية للبرنامج

الإنمائي، لا تشجع وضع مشاريع مشتركة على صعيد مختلف المكاتب الإقليمية، وهو مما يحد من فرص البلدان للسعي من أجل الحصول على الدعم من أي منطقة جغرافية.

٣٩ - الاستنتاج ٣: في حين تختلف المناطق دون الإقليمية الثلاث في طبيعة التحديات الإنمائية التي تواجهها، لا توجد استراتيجية محددة واضحة لكل منها. وهناك تفاوت على الصعيد دون الإقليمي في درجة التقييم الذي أولته المكاتب القطرية للدعم المقدم على الصعيد الإقليمي.

٤٠ - تتوزع منطقة أوروبا ورابطة الدول المستقة في ثلاث مناطق دون إقليمية متميزة عن بعضها تواجه تحديات واحتياجات متباينة. ففي غرب البلقان وتركيا، تتصل التحديات الرئيسية باستيفاء معايير الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. وفي غرب منطقة رابطة الدول المستقلة والقوقاز، تنتج التحديات من سياسة الجوار الأوروبية التي تتطلب اعتماد سياسات تفضي إلى نمو مستدام وتنمية إقليمية، وتعزيز المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة الحجم. وفي آسيا الوسطى، تواجه البلدان تحديات تتصل بتغير المناخ، والفقر، وحقوق الإنسان، وضعف المجتمع المدني. وفي حين تُبذل جهود ترمي إلى تلبية الاحتياجات على الصعيد دون الإقليمي وعلى مستوى الحافظات الفردية، لا توجد استراتيجية محددة بوضوح في البرنامج الإقليمي الحالي لتلبية احتياجات كل منطقة من المناطق دون الإقليمية المختلفة.

٤١ - وبينت الردود الواردة من المكاتب القطرية أن الخدمات التي يقدمها مستشارو براتيسلافا في آسيا الوسطى لقيت بوجه عام من التقدير أكثر مما لقيته في المناطق دون الإقليمية الأخرى. وكانت بلدان غرب البلقان أقل المناطق طلبا لتلك الخدمات. وقد يكون أحد أسباب ذلك أن المركز الإقليمي لا يركز بقوة على المواضيع المتصلة بالانضمام إلى الاتحاد الأوروبي وليس لديه قدراكاف من الخبرة في هذا المجال، ولا سيما في بنود التفاوض وما يتصل بها من تشريعات الاتحاد، أي قوانين المفوضية الأوروبية التي تتضمن أهداف المفوضية، والقواعد الموضوعية والسياسات، وخاصة في التشريعات االأولية والتشريعات الثانوية والاجتهادات القضائية.

٤٢ - الاستنتاج ٤: لم تكن عملية التشاور الإقليمية شاملة دائما بما فيه الكفاية في ما يتعلق بصياغة البرامج والمشاريع الإقليمية عموما. ومن المرجح أن توفَّق المشاريع الإقليمية والمنتجات المعرفية التي تصمَّم وتنفذ بالتعاون الوثيق مع المكاتب القطرية في تعزيز الأهمية والملكية على الصعيد القطري.

٤٣ - أُعد لبرنامج الإقليمي، كما هو محدد في وثيقته البرنامجية، استنادا إلى عملية تشاور واسعة أجرتها المكاتب القطرية. غير أن المكاتب القطرية كانت تفتقر عموما إلى ملكية

البرامج، وربما يرجع ذلك إلى وجود تصور بعدم كفاية التركيز والحوافز على الصعيد البرنامجي ودون الإقليمي لتأمين الدعم الرسمي من جانب البلدان. وكان مقدار إشراك الشركاء الوطنيين والإقليميين (الحكومات والمجتمع المدني، والجهات المانحة الرئيسية) في تصميم وتقييم وثيقة البرنامج محدودا. وينطوي الافتقار إلى الملكية الوطنية على آثار خطيرة إذ يضعف استدامة المشورة المقدمة في مجال السياسات التي تتولد ضمن البرنامج الإقليمي.

٤٤ - كان الطابع الشمولي لعملية التشاور لضمان ملكية المكاتب القطرية والحكومة في المشاريع الإقليمية يتباين في مجالات الممارسة وحافظات المشاريع. وعند تأمين ذلك على النحو السليم (على سبيل المثال، في إدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ، ومع شعب الروما، والإدماج الاجتماعي وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز)، كانت النتائج النهائية مجزية؛ وتمثل ذلك في زيادة عدد المشاريع التجريبية، وزيادة التمويل التكميلي، وترسيخ النتائج (المنهجيات والأدوات والبيانات) في السياسات والممارسات. وكان نطاق الملكية الوطنية والكفاءة يتعزز في الحالات التي تُطبَّق فيها اللامركزية في إدارة المشاريع الإقليمية لتنفَّذ على المستوى القطري، والتي تتخذ فيها ترتيبات مرنة وفقا للظروف المحلية. وتفيد التقارير بأن المنتجات المعرفية التي شاركت المكاتب القطرية في تطويرها والتي كُيِّفت لتستخدم في السياق القطري كانت مفيدة بوجه خاص (من ذلك مثلا، تقرير التنمية البشرية وقصص النجاح التي حققها المكتب الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة.

٤٥ - الاستنتاج ٥: عمل البرنامج الإقليمي على تعزيز حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين في المنطقة. ومن شأن إدماج نهج أكثر عمقا قائم على حقوق الإنسان وتعميم مراعاة المنظور الجنساني في تصميم وثيقة البرنامج الإقليمي وإطار نتائجه وموارده أن يزيد من تعزيز جهود البرنامج الإنمائي، إذ سيؤدي على وجه الخصوص إلى تيسير رصد النتائج وتقييمها وتحسين المساءلة عن الإنجاز.

٤٦ - عمل البرنامج الإقليمي على تعزيز حقوق الإنسان في منطقة أوروبا ورابطة الدول المستقلة، بأن أتاح الفرص لمستشاري المركز الإقليمي للعمل مع الشركاء الوطنيين لوضع الإطار القانوني والمؤسسي ذي الصلة، ولزيادة وصول المواطنين إلى العدالة والمعلومات والخدمات الأساسية وصنع القرارات على مستوى الحكومة. وفي الوقت نفسه، لا يوجد تفكير كاف في استخدام نهج قائم على حقوق الإنسان لأغراض البرمجة، وتكمن الثغرات الأساسية في عدم مشاركة أصحاب الحقوق في عمليات التشاور بشأن وثيقة البرنامج وتحليلها واستعراضها، وعدم توافر بيانات مصنفة في إطار النتائج. وبذلك كانت وثيقة البرنامج مفيدة جزئيا في تقييم إسهام البرنامج في إعمال حقوق الإنسان في المنطقة، ولأغراض المساءلة.

٤٧ - أسهمت الأعمال المضطلع بها في إطار البرنامج الإقليمي في تعزيز قدرة العاملين في مجال الشؤون الجنسانية على تعميم مراعاة المنظور الجنساني في المنطقة. وساهمت أيضا في إدخال إصلاحات قانونية، وفي وضع السياسات واتخاذ تدابير من خلال توفير بيانات مصنفة جنسانيا لواضعي السياسات والممارسين. غير أن وثيقة البرنامج، لم تعمل على تعميم مراعاة المساواة بين الجنسين في إطار النتائج إلا جزئيا. ولذلك، فإنها لم تشكل تماما إطارا توجيهيا للرصد والتقييم والمساءلة بالنسبة للنتائج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين.

٤٨ - **الاستنتاج ٦: هناك مجال كبير للتحسين في توجيه الخدمات التقنية نحو تلبية احتياجات التنمية الإقليمية والمستفيدين من تلك الخدمات.**

٤٩ - يزود المركز الإقليمي المكاتب القطرية بخبراته التقنية باستخدام ثلاث طرائق تنفيذية للدعم، أي بتنفيذ مشاريع إقليمية، وتطوير منتجات معرفية، وتقديم خدمات استشارية. ويمكن زيادة تعزيز كل طريقة من هذه الطرائق باتخاذ موقف التصدي للتحديات الإنمائية الإقليمية، فضلا عن تلبية احتياجات المستفيدين المباشرين من هذه الخدمات. ففي العديد من المشاريع الإقليمية، مثلاً، أُبلغ عن تحقيق نتائج موفقة من خلال ممارسات متبادلة في بعض المجالات، مثل تغير المناخ، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وحقوق الإنسان. بيد أن تصاميم المشاريع جميعها لم تكن تتضمن بالضرورة توضيحا للأساس المنطقي أو الطرق التي يتم بها تبادل إثراء الجهود بطريقة غير طريقة تنظيم مجموعة من الأنشطة المشتركة غير المخصصة تشمل جميع مجالات الممارسة ذات الصلة.

٥٠ - وقد اعتُبرت الخدمات الاستشارية التي يقدمها موظفو المركز الإقليمي، في عدد من الحالات، بأنها لا تفي بالمعايير الدولية حسب المتوقع. وقد أتاح توافر المؤهلات على الصعيد المحلي لبعض المكاتب القطرية والشركاء، وخاصة في البلدان المتوسطة الدخل في المنطقة، وضعَ معايير لنوعية الخدمات الاستشارية قبل اتخاذ قرار بالاستفادة من خبرة المركز الإقليمي. وعلى الرغم من توجيه طلبات إلى المكاتب القطرية لتلقي تعقيباتها بشأن نوعية الخدمات، لم يرد فعلا سوى قدر محدود من التعليقات. ولم يتم بعد بصورة تامة إنشاء آلية لتوجيه طلبات بصورة منهجية إلى المكاتب القطرية لتلقي منها تعليقات غير متحيزة بشأن نوعية الخدمات المقدمة. ثم إن المنتجات المعرفية لم تعكس دائما احتياجات البلدان في المنطقة، كما يتبين من قلة إشارة المكاتب القطرية إلى ذلك إلا في ما يتعلق بالمنشورات الكبيرة. ولم يتم إجراء تقييم متابعة لجدوى هذه المنتجات بشكل منهجي.

٥١ - **الاستنتاج ٧: شكل عدم كفاية التمويل وانخفاض حجم الأموال في كثير من الحالات خطرا على نجاح تنفيذ المشاريع الإقليمية.**

٥٢ - يمكن أن تلاحَظ الثغرات في تمويل المشاريع الإقليمية في معظم مجالات الحافظات. فهناك إما ثغرات بين الأموال المطلوبة والأموال المتاحة كما هو مبين في وثيقة المشاريع، أو، في بعض الحالات، الثغرات بين الأموال المتاحة التي لا يزال يتعين تأكيدها وتوافرها فعليا عند بدء المشاريع. وفي الظروف الراهنة ينبغي أن يحصل مديرو المشاريع على أموال أثناء تنفيذ المشروع. وإذا لم تعالج الثغرات في التمويل، فمن غير المرجح أن تنفذ المشاريع كما هو متوقع في وثائق المشاريع.

خامسا - التوصيات

٥٣ - التوصية ١: ينبغي أن يركز البرنامج الإقليمي على عدد محدود من المجالات المواضيعية المحددة الهدف وعلى تحقيق تنمية بشرية مستدامة شاملة. وينبغي أيضا وضع استراتيجية واضحة لكل منطقة من المناطق دون الإقليمية الثلاث.

٥٤ - ينبغي أن تعالَج التنمية البشرية المستدامة بإسهاب ووضوح في البرنامج الإقليمي الجديد باعتبارها هدف عمل البرنامج الإنمائي في المنطقة، وهو ما يتفق مع جدول الأعمال لفترة ما بعد ريو +٢٠، واستراتيجية أوروبا لعام ٢٠٢٠، والشراكة العالمية من أجل تحقيق تعاون إنمائي فعال، ومع خطة التغيير المؤسسي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومن شأن هذا المفهوم أن ييسر ترشيد حافظة المشاريع واستخدام الموارد على نحو أكثر تركيزا، فضلا عن برمجة تبادل الممارسات والتنفيذ. وينبغي أيضا أن يقر البرنامج الإقليمي بالتنوع في منطقة أوروبا ورابطة الدول المستقلة، بتقديم استجابات محددة الأهداف على الصعيد دون الإقليمي.

٥٥ - ستعود إقامة شراكات مع المؤسسات المالية الدولية الرئيسية (كالاتحاد الأوروبي والبنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي) والصناديق (على سبيل المثال، صندوق البيئة العالمية والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا)، بالفائدة في دعم البرنامج الإنمائي في مجال الدعوة إلى وضع سياسات للاقتصاد الكلي في المنطقة تؤدي إلى تحديد أهداف العمالة وتعزيز النمو المستدام، والسيطرة على التضخم، وتوسيع نطاق الحيز المالي لسياسات الحماية الاجتماعية. ومما سيحظى بأولوية قصوى، تقديم خدمات استشارية في مجال الضمان الاجتماعي، والمسائل الضريبية، ومخصصات الميزانية، للحد من عدم المساواة.

٥٦ - التوصية ٢: ينبغي تطوير البرنامج الإقليمي والمشاريع الإقليمية التي يتضمنها والتي تعكس مستويات النتائج والأنشطة، لضمان معالجتها البعدَ الإقليمي لتحديات التنمية.

٥٧ - السمة الرئيسية للعديد من المشاريع الإقليمية، في الوقت الراهن، هي أنها تنفَّذ بين عدة بلدان، بدلا من أن تركز على تحقيق نتائج على الصعيد الإقليمي. ويمكن أن يكون قد تم تحقيق نتائج على الصعيد القطري، ولكن التعاون مطلوب من جميع البلدان المشاركة لتحقيق نتائج على الصعيد الإقليمي. وسوف تضيع فرصة كبيرة إذا لم يتم التوصل إلى استراتيجية مشتركة أو بذل جهود متواصلة. وفي المستقبل، ينبغي وضع مبادئ توجيهية بشأن تصنيف مواضيع المشاريع الإقليمية وتحديدها. وفي عملية تصميم مشروع من المشاريع، ينبغي أن تحدد بوضوح الآثار المنشودة على الصعيدين الإقليمي والقطري.

٥٨ - يمكن الاستعاضة عن مجال اهتمام المشاريع الإقليمية جغرافيا في الوقت الراهن، أو تكميله، بنهج يتسم بمزيد من التركيز على المسائل بحيث يتيح للمشاريع الإقليمية أن تشرك فيها بلدانا من مناطق أخرى، حسب الاقتضاء. وهذا ما كان أوصى به أيضا تقييم البرنامج الإقليمي السابق للمكتب الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة(٢٠٠٦-٢٠١٠). وينبغي أيضا وضع معايير إقليمية لأغراض البرمجة الإقليمية لتحديد متى يكون اتباع نهج إقليمي ملائما، على النحو الموصى به في تقييم مساهمة البرنامج الإنمائي على الصعيد الإقليمي في التنمية والنتائج المؤسسية (٢٠١٠).

٥٩ - **التوصية ٣: ينبغي ترسيخ نهج لتبادل الممارسات في هيكل الممارسات للبرنامج الإقليمي، من أجل تعزيز تلاقح النتائج البرنامجية ولدعم أهداف التنمية المستدامة للبرنامج الإقليمي.**

٦٠ - وهناك أدلة على وجود أعمال ''تتعدد'' فيها الممارسات في شكل أنشطة مشتركة مخصصة، ولكنها تكون في الغالب من دون صياغة إطار برنامجي/مشاريعي مصمم جيدا، بدءا من مرحلة وضع التصورات والتصاميم التي تنفذ بمشاركة مباشرة من جميع الأفرقة الممارسة ذات الصلة. وينبغي أن يكفل إدماج النهج القائم على حقوق الإنسان وتعميم مراعاة المنظور الجنساني في تصميم وتنفيذ وثيقة البرنامج الإقليمي وإطار نتائجه. ويمكن إنشاء مركز إقليمي جديد قائم على الممارسة الشاملة، بدمج الفريق المعني بالشؤون الجنسانية في فريق مستشاري حقوق الإنسان في ممارسات الحكم الديمقراطي، ليصدر تكليف به لدعم جميع الممارسات المركز الإقليمي.

٦١ - وينبغي أن تواصل إدارة المركز الإقليمي تعزيز ثقافة تبادل الممارسات في المنظمة في جميع أنحاء المنطقة. وسيكون من الأهمية بمكان في هذه المهمة تقديم المشورة الملائمة ورصد أنشطة تبادل الممارسات من أجل تحقيق الهدف النهائي للتنمية المستدامة. وينبغي إدراج أنشطة تبادل الممرسات في وثيقة البرنامج رسميا. ويمكن النظر أيضا في تعزيز مجتمعات

الأنشطة التي يتم فيها تبادل الممارسات. وينبغي أن تبدأ المشاريع الإقليمية بعمليات التصور والتخطيط المشتركة للأنشطة من جانب جميع الممارسات ذات الصلة، وهو ما ينبغي أن ينعكس بوضوح في وثائق المشاريع وأن يُتفق عليه بقوة بشأن المساءلة المشتركة المتعلقة بها بالنسبة للنتائج. وينطبق نفس الشيء على الخدمات الاستشارية والمنتجات المعرفية.

٦٢ - **التوصية ٤: نظرا إلى أن جميع الأموال المطلوبة للمشاريع الإقليمية لا تتوافر في كثير من الأحيان في البداية الحرجة للمشاريع، ينبغي أن يواصل المركز الإقليمي استكشاف استراتيجية فعالة لتعبئة الموارد.**

٦٣ - وينبغي أن يستكشف المركز الإقليمي ما يتوافر من خيارات لتعزيز استراتيجيته لتعبئة الموارد وإقامة الشراكات، بما في ذلك، على سبيل المثال، إنشاء وظيفة مكرسة لتطوير العمل داخل المركز. وفي جميع المجالات المواضيعية الثلاثة، أي الاستجابة لتغير المناخ والإدماج الاجتماعي والتنمية المحلية، أثيرت مسألة التحديات المتعلقة بعدم توافر تمويل كامل بالفعل في بداية المشاريع الإقليمية. وكان مديرو البرامج غالبا ما يضطرون إلى الحصول على أموال في منتصف فترة تنفيذ مشاريعهم. وعلى الرغم من أن بعض الممارسات (كالطاقة والبيئة، وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والصحة والتنمية) كانت أكثر نجاحا من غيرها في جمع الأموال، ينبغي أن يكون بمقدور جميع المشاريع المقررة أن تبدأ أنشطتها منذ بدايتها من دون شواغل عدم كفاية الأموال. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن تصمم المشاريع ونواتجها بطريقة واقعية، على أساس الموارد المتاحة. وينبغي أن تبذل جهود متضافرة في المركز الإقليمي من أجل التخطيط بصورة شاملة لاحتياجاتة التمويلية بالنسبة لجميع الأنشطة المتوخاة للبرنامج المحدد في وثيقة برامجه، وذلك بالتشاور الوثيق مع المكاتب الأخرى في البرنامج الإنمائي، بما في ذلك مكتب الشراكات ومكتب السياسات الإنمائية/مكتب منع الأزمات والتعافي منها، والمكتب الإقليمي.

٦٤ - **التوصية ٥: ينبغي أن يكون لتنمية قدرات الموظفين أولوية استراتيجية لدى لمركز الإقليمي، نظرا إلى الدور الهام الذي ينتظر أن يؤديه موظفو المركز في تقديم الخبرات والمعارف التقنية إلى المكاتب القطرية.**

٦٥ - ينبغي أن يشجع المركز الإقليمي التعلم لدى الموظفين، بأن يتيح لموظفيه أفضل وأحدث فرص التعلم المتاحة للتطوير الذاتي والمهني. وينبغي إيلاء الأولوية لرصد نتائج التعلم والتحسين المستمر للمعارف والمهارات. وينبغي أن يقوم المركز الإقليمي بعملية منتظمة لتقييم المهارات من أجل تحديد الثغرات بين الخبرات المتوافرة والطلب عليها من المكاتب القطرية، ولتشكيل السياسات المتعلقة بتطوير الموظفين في المركز. وينبغي التمييز بوضوح بين

المستشارين ومديري المشاريع وموظفي تطوير العمل، إذ أن مجموعات المعارف والمهارات التي يحتاجون إليها تختلف فيما بينهم. وفيما يتصل بالممارسة المتعلقة بالطاقة والبيئة، يمكن أيضا أن يسهم مديرو حافظة مرفق البيئة العالمية بتقديم خدمات استشارية. ويوصى أيضا بأن يدخل المركز الإقليمي نظاما للذاكرة المؤسسية لمعالجة المسائل المتعلقة بارتفاع معدل دوران الموظفين، من أجل كفالة الاستفادة من المعارف والخبرات وعدم فقدانها عند مغادرة الموظفين المركز الإقليمي.

٦٦ - **التوصية ٦: ينبغي أن يوضع البرنامج الإقليمي على أساس مشاورات أكثر شمولا تُجرى مع الشركاء المعنيين، لكفالة تلبيته التامة للاحتياجات والتحديات على الصعيدين الإقليمي ودون الإقليمي. وينبغي الأخذ بنظام للحوافز لتحقيق ملكية المكاتب القطرية والشركاء الوطنيين والمؤسسات الإقليمية ذات الصلة للبرنامج الإقليمي وتأييدها الرسمي له. من أجل تعزيز المساءلة المشتركة عن النتائج.**

٦٧ - وينبغي أن يعتبر البرنامج الإقليمي برنامجا للمنطقة ومن أجل المنطقة. وفي الوقت الراهن، فإنه يعتبر بمثابة برنامج تابع للمركز الإقليمي الذي ظل يُعتبر وحده مساءلا عن تنفيذ البرنامج ونتائجة. وينبغي عكس اتجاه هذا التصور بإجراء مشاورات أكثر منهجية وأكثر شمولا في مراحل مبكرة جدا، مع المكاتب القطرية، والمؤسسات الإقليمية، وبمشاركة الحكومات ومنظمات المجتمع المدني، إلى أقصى حد ممكن. وكما طُلب بقوة من جانب المكاتب القطرية، ينبغي أن تنطبق مسألة المشاورات الشاملة أيضا، كقاعدة، على جميع المشاريع الإقليمية والمشاريع التجريبية، وعلى اختيار المواضيع في ما يتعلق بالمنتجات المعرفية. وينبغي أن تستند الخدمات الاستشارية إلى الاختصاصات التي وضعتها المكاتب القطرية، كما هو الحال الآن. وبالإضافة إلى كفالة إجراء مشاورات أكثر شمولا، ينبغي أن يُستخدم نظاما التركيز على الصعيد دون الإقليمي والإدارة اللامركزية على الصعيد القطري بشكل متزايد باعتبارهما حافزين حيويين على اعتماد المساءلة والملكية.

٦٨ - **التوصية ٧: ينبغي تصميم البرنامج الإقليمي بطريقة تتيح ترجمة المسائل المواضيعية الثلاث التي تحظى بالأهمية لدى البرنامج الإنمائي في المنطقة ترجمة فعالة في نتائج البرنامج الإقليمي. وينبغي ربط المؤشرات والنواتج بالنتائج المتوخاة.**

٦٩ - وينبغي إدماج النتيجتين الحاليتين ١ و ٢ لحافظة البيئة والطاقة باعتبارهما نتيجة واحدة بحيث يشمل ذلك جميع الجوانب المتصلة بالمناخ والطاقة والبيئة. وهذا من شأنه أن ينهي التمييز بين الدعم المطلوب في مجالات تغير المناخ والتنوع البيولوجي والنظم الإيكولوجية، وأن يزيد في تعزيز العمل من أجل تبادل الممارسات في مجالي الطاقة والبيئة.

وفي إطار الفقر والإدماج الاجتماعي، ينبغي صياغة نتائج بشأن النمو الشامل للجميع، مع التركيز على تنمية القطاع الخاص، والتجارة لصالح الفقراء، والتنمية الريفية، وإيجاد فرص للعمل. وينبغي النظر أيضا في إدخال نتيجة بشأن المساواة والإدماج الاجتماعي لمعالجة العدالة الاجتماعية والمسائل المالية والإدماج الاجتماعي. وفي الحكم الديمقراطي، ينبغي النظر في إدخال نتيجتين، هما: نتيجة بشأن التنمية المحلية والحوكمة على الصعيد دون الوطني (النتيجة الحالية ٤)، وأخرى بشأن إدماج التدخلات في مجال الحكم على الصعيد الوطني، ومبادرات مكافحة الفساد وسيادة القانون (دمج النتيجتين الحاليتين ٥ و ٦). ومن شأن الهيكل الجديد أن ييسر الجمع بين مختلف الخدمات الاستشارية مع المشاريع الإقليمية وقياس النتائج المحرزة. وينبغي تعميم مراعاة حقوق الإنسان والمنظور الجنساني في جميع النتائج. وفي وثيقة البرنامج الإقليمي الجديد وإطار موارده ونتائجه، ينبغي وضع مؤشرات تدعم النتائج بوضوح. وينبغي أن يكون لكل نتيجة أنشطة محددة تقاس على أساس مجموعة من مؤشرات النواتج. وينبغي أن تقدم التقارير المتعلقة بالمشاريع الإقليمية والخدمات الاستشارية استنادا إلى تلك المؤشرات.