

Distr.: General
27 November 2019
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ قرار

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية لعام 2020

13-11 شباط/فبراير 2020

البند 10 من جدول الأعمال المؤقت*

رد الإدارة على التقرير التقييمي لليونيسف بشأن

تقييم الابتكار في عمل اليونيسف

موجز

يُقدّم هذا التقرير استعراضاً عاماً لاستجابة اليونيسف بشأن تقييم الابتكار في أعمال اليونيسف، المُنجز في عام 2019. ويستعرض موجزاً للإجراءات التي ستتخذها اليونيسف لمعالجة التوصيات ذات الصلة. ويتضمن القسم الثالث عناصر مشروع مُقرّر لينظر فيها المجلس التنفيذي.

* E/ICEF/2020/1

ملاحظة: هذه الوثيقة بأكملها هي من إعداد اليونيسف.



الرجاء إعادة استعمال الورق

100120 100120 20-00276 (A)



أولاً - استعراض عام

- 1 - سعى تقييم الابتكار في عمل اليونيسف، من خلال دراسات الحالة، إلى إصدار تقييم تنظيمي وتقرير توليفي للنتائج، للوقوف على ما إذا كانت اليونيسف "ملائمة لأغراض" الاستعانة بالابتكار بوصفه استراتيجية رئيسية لتحقيق النتائج والأهداف المحددة في خططها الاستراتيجية للفترة 2014-2017، وكذلك للفترة 2018-2021. وقد تفاعل الموظفون في عموم المنظمة بشكل إيجابي مع كلٍ من عملية التقييم ونتائجها، مشيرين إلى المهنية في إدارته والمشاركة المنهجية مع الفريق المرجعي وأصحاب المصلحة المعنيين في المراحل الرئيسية طوال فترة التقييم.
- 2 - خلص التقييم إلى إحراز تقدّم كبير في عدّة عناصر أساسية لازمة للنهوض بالابتكار داخل المنظمة. غير أنّه وجد أيضاً مجالات كثيرة تتطلب تغطيتها وأنّ هناك حاجة إلى إجراء تغييرات، ولا سيّما في المجالات التي تُعدّ عوائق أو عقبات أمام الابتكار.
- 3 - تُوافق اليونيسف على النتائج الرئيسية، بما في ذلك ضرورة أن تضطلع اليونيسف بما يلي: (أ) وضع استراتيجية شاملة للابتكار؛ و (ب) تحديد ما تعتمد تحقيقه من خلال تلك الاستراتيجية؛ و (ج) معالجة العوائق والعقبات الرئيسية التي تعترض طريق الابتكار؛ و (د) زيادة الاستثمار في تحويل الأعمال الابتكارية إلى برامج لزيادة التأثير؛ و (هـ) معالجة الثقافة التنظيمية باعتبارها عائقاً من العوائق التي تعترض طريق الابتكار.
- 4 - قبلت اليونيسف جميع التوصيات وبدأت العمل على صياغة خطة عمل ذات أولوية من أجل وضع الصيغة النهائية لاستراتيجية عالمية، والعمل على تنفيذها، وإجراء التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي ورأس المال البشري والتكنولوجيا والموارد.

ثانياً - توصيات التقييم الرئيسية وردّ إدارة اليونيسف

وثائق مُسانِدة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	تاريخ الإنجاز المتوقع	القسم/الأقسام المسؤولة	الإجراء
<p>توصية التقييم 1</p> <p>وضع رؤية ونهج استراتيجيين مشتركين يعالجان بشكلٍ مباشر القيود الأساسية في النهج الحالي ويُحرِّكان عملية صنع القرار في عموم المنظمة. ينبغي الإشادة باليونيسف لإشارتها بوضوح إلى عزمها على استخدام الابتكار وسيلةً لتحقيق نتائج تصبُّ في صالح الأطفال. ومع ذلك، يمكن لليونيسف أن تُحقِّق قدراً أكبر من الاتساق والتأثير التنظيمي من خلال وضع رؤية ونهج استراتيجيين يقومان على فهمٍ مشتركٍ للتحديات ذات الأولوية ويُستَرشد بهما في اتخاذ القرارات على نطاق المنظمة. ويجب أن تشمل الرؤية والنهج الاستراتيجيين لليونيسف الاعتبارات والمبادئ المتعلقة بالابتكار في السياقات الإنسانية. يتعيّن على النهج أن يُعالج مباشرةً العقبات والعوائق الرئيسية التي تعترض طريق الابتكار من خلال تطوير المواقف على نطاق اليونيسف بشأن ما يلي:</p> <p>(أ) عدم الرغبة في المخاطرة بوصفها عائقاً رئيسياً أمام الابتكار؛</p> <p>(ب) كيفية مساهمة أقسام مختلفة من المنظمة في الابتكار؛</p> <p>(ج) الالتزام بزيادة شفافية الإدارة/الرقابة وأدوار صنع القرار في وحدات الابتكار المكرّسة؛</p> <p>(د) ينبغي تكييف النهج والعمليات الموحدة، استناداً إلى الممارسات الجيّدة المستخدمة بالفعل في بعض أقسام المنظمة، لاستخدامها على نطاقٍ أوسع؛</p> <p>(هـ) الوضوح بشأن متطلّبات الموظفين في الأجلين المتوسط والطويل للتمكين من تنفيذ الابتكار كاستراتيجية أساسية؛</p> <p>(و) إِبلاء مزيدٍ من الاهتمام والاستثمار في التعلُّم والاستيعاب.</p> <p>رد الإدارة: مُوافقة</p> <p>توافق اليونيسف على الحاجة إلى وضع رؤية واستراتيجية على نطاق المنظمة لتوجيه أعمال الابتكار في عموم اليونيسف. وستُحدّد الاستراتيجية الدور الذي يُتوقَّع أن يضطلع به كل قسمٍ من أقسام المنظمة بالنسبة إلى الابتكار (بما في ذلك المسؤولية عن الابتكار/الثقافة الداخلية، وشاملاً المخاطرة)، فضلاً عن تحديد هياكل الإدارة اللازمة. وسيجمع مكتب الابتكار مدخلات من موظفي اليونيسف في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقُطرية لوضع الرؤية والاستراتيجية.</p>				

الإجراء	القسم/الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	وثائق مُساندة
<p>الإجراء 1-1</p> <p>وضع رؤية واستراتيجية للابتكار داخل اليونيسف.</p>	<p>مكتب الابتكار بدعمٍ من المكتب التنفيذي (نائب المدير التنفيذي، النتائج الميدانية والابتكار)</p>	<p>تشرين الثاني/نوفمبر 2019</p>	<p>جارية</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع مشروع استراتيجية للابتكار لإحداث أثر. - تتمثل الأهداف المحددة لاستراتيجية الابتكار لإحداث أثر في ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ● تعزيز القيادة البرنامجية لليونيسف بشأن الابتكار لصالح الأطفال والشباب ● تحديد دور اليونيسف كجهة مُنقّدة على نطاقٍ واسع للابتكارات الخاصة بالأطفال والشباب ● ترسيخ دور اليونيسف كجهةٍ رائدة في صياغة الأفكار المتعلقة بالاحتياجات الابتكارية للأطفال والشباب ● إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في الابتكار مع الأطفال والشباب ومن أجلهم. - تشمل العناصر الرئيسية لمشروع 	<p>مشروع استراتيجية الابتكار لإحداث أثر</p>

وثائق مُساندة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	تاريخ الإنجاز المتوقع	القسم/الأقسام المسؤولة	الإجراء
	<p>الاستراتيجية على رؤيةٍ للابتكار وصياغة تعريف له، فضلاً عن التحولات التي تتطلبها المنظمة لتحقيق هذه الرؤية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد الأولويات على أساس أكبر التحديات التي تواجه الأطفال والشباب ● توسيع نطاق الابتكارات ● تحفيز الاختراعات التي لا توجد حلول معروفة لها ● ربط أقسام مختلفة من المنظمة ودعوة الجهات الهامة صاحبة المصلحة للاجتماع من أجل إيجاد حل للتحديات الأكثر إلحاحاً التي تواجه الأطفال والشباب. <p>– سيتيسر تحقيق التحولات الرئيسية الموصوفة أعلاه من خلال التدابير الأربعة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● إدارة الحافظات 			

وثائق مُساندة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	تاريخ الإنجاز المتوقع	القسم/الأقسام المسؤولة	الإجراء
	<ul style="list-style-type: none"> ● التمويل المبتكر والتمويل المالي ● التعلُّم السريع ● بناء ثقافة الابتكار والكفاءة. <p>بالإضافة إلى ذلك، ستنشأ آلية للحكومة المختلطة تُشرك خبراء داخليين وخارجيين في مجالات ذات صلة بالحلول التي يجري النظر فيها.</p>			
	<p>جارية</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع الصيغة النهائية لاستراتيجية الابتكار لإحداث أثر ونشرها بين الموظفين والشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين. - نشر الاستراتيجية وتفعيلها عن طريق التعاقدات الرئيسية على نطاق المنظمة (مثل اجتماعات أفرقة الإدارة الإقليمية، واجتماعات نواب الممثلين 	نوفمبر/تشرين الثاني 2019 / مستمر	مكتب الابتكار والمكاتب الأخرى على مختلف المستويات (شُعَب المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والفُطرية)	<p>الإجراء 1-2</p> <p>تنفيذ الاستراتيجية الجديدة للابتكار لإحداث أثر.</p>

وثائق مُساندة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	تاريخ الإنجاز المتوقع	القسم/الأقسام المسؤولة	الإجراء
	والعمليات، واجتماعات الشبكات ذات المواضيع المحورية).			

توصية التقييم 2

اتخاذ إجراء بشأن التغيير الهيكلي اللازم للنهوض بالابتكار كوسيلة لتحقيق نتائج تصبُّ في صالح الأطفال.

شهدت الفترة 2014-2017 تغييرات كثيرة متعلقة بمهندسة الابتكار. غير أنّ كثيراً من الموظفين غير راضين عن الهيكل التنظيمي الحالي، ويبدو أنّ هناك رغبة في إجراء تغييرات هيكلية داخل اليونيسف لمعالجة مسائل كثيرة جرى تحديدها على امتداد التقييم. وتحقيقاً لهذه الغاية، وُضِعَت في المرحلة الأخيرة من التقييم خيارات لكي تنظر فيها المنظمة. وتشمل العناصر الرئيسية الناشئة عن هذه الخيارات ما يلي:

تتمتع اليونيسف بقوة فريدة في هيكلها اللامركزيّ وقدرات جماعية قوية على المستويات المركزية. وهناك حاجة إلى إيلاء اهتمام كبير على المستوى المحلي في ما يتعلق بالأفكار والمشاريع والمنتجات لتحديد الأولويات وكيفية الأخذ بها على نطاقٍ واسع. وفي الوقت نفسه، هناك حاجة إلى وحدات مركزية قوية للاستفادة من قوة الكل من خلال التعلُّم من الإخفاقات والنجاحات عبر البيئات المختلفة والعمل نحو نُهج منهجية وقابلة للتكرار. وفي إطار أي تعديل هيكلي، ينبغي لليونيسف أن توازن بين هذه الهياكل ونقاط القوة والأدوار الخاصة بكلٍ منها.

ومن أجل توفير رؤية استراتيجية واضحة وإدارة حافظة الابتكارات الواسعة النطاق، تستدعي الحاجة وجود دورٍ تضطلع به الإدارة العليا على مستوى نائب المدير التنفيذي للإشراف على مختلف أبعاد أعمال المنظمة. وسيكون لهذه الوظيفة مسؤولية مباشرة عن جوانب حافظة الابتكار، ولا سيما أفرقة الخدمات الجديدة للتمكين من الابتكار، فضلاً عن العمل بمثابة جهة تنسيق لإدارة القدرات والموارد الابتكارية بأسلوب المصفوفة في عموم اليونيسف. وستتولّى هذا الدور الوظيفي أيضاً مسؤولية العمل عن كُتب مع مديري النُظم الداخلية (مثل الميزنة والتوظيف) لوضع التعديلات اللازمة لأغراض الابتكار.

ينبغي أيضاً إنشاء أفرقة لخدمات تمكين الابتكار، تكون مسؤولة عن إدارة الحافظات وتحديد الأولويات، وكذلك عن وضع وتوفير الأطر والأدوات والعمليات، والرصد، والتقييم، وتبادل المعارف، والتعلُّم، والمعلومات المرتدة. وستدعم هذه الأفرقة المكاتب القطرية في مجموعة من الأنشطة، مثل تحديد وإشراك شركاء جُدد و/أو شركاء غير مألوفين (مثل شركات الاتصالات المحلية)، وترتيبات الشراكة (مثل شركات القيم المشتركة، والتمويل الابتكاري)، ومسائل النُظم، وفرص التمويل (مثل تحديد مصادر التمويل والخيارات لمختلف أنواع ومراحل عمليات الابتكار). بالنسبة إلى بعض الابتكارات، قد تتطلب المكاتب القطرية قدرات مُساندة لمسح النظام الإيكولوجي للابتكار، مع

وثائق مُساندة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	تاريخ الإنجاز المتوقع	القسم/الأقسام المسؤولة	الإجراء
<p>مراعاة المخاطر المرتبطة بالمسائل القانونية والبيانات والأطر التنظيمية. وستقع المسؤولية عن التنمية وتنسيق تنفيذ استراتيجية مناسبة للتوظيف من أجل الابتكار ضمن اختصاصات هذه الوحدة.</p> <p>في الوقت الراهن، فإن أدوار ومسؤوليات الوحدات القائمة ذات الاختصاص الابتكاري غير واضحة وتوحي بتداخل محتمل. ولذلك، ففي إطار التغييرات الهيكلية الموصى بها، ينبغي أن تكون القيادة للابتكار الرقمي في إطار شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي ينبغي أن تجمع أيضاً مختلف الأقسام التي تعمل حالياً على الابتكار الرقمي في المقر الرئيسي. وينبغي اتخاذ التدابير المناسبة للتخفيف من أي أثر سلبي لهذه التوصية على المهام الأساسية الأخرى لشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p> <p>هناك حاجة إلى موظفين متخصصين في الابتكار في المكاتب القطرية، ولا سيما في البرامج المتوسطة إلى الكبيرة، وكذلك في المكاتب الإقليمية. ويحظى الدور الذي يضطلع به الاختصاصيون الإقليميون في مجال التكنولوجيا من أجل التنمية بالاعتراف والتقدير عموماً على نطاق واسع وينبغي أن يكون نموذجاً يحتذى به. ومن الأفضل أن يكون موظفو الابتكار تحت إشراف نائب الممثل لضمان أهمية البرامج والمشاركة الشاملة لعدة قطاعات. ولا يوجد "نموذج واحد يناسب الجميع" لهذا الدعم، وينبغي أن تُصمّم الجهود وفقاً للمتغيرات القطرية ومتغيرات المكاتب القطرية المحددة. وينبغي لليونيسف أيضاً أن تضمن الفهم الجيد للنظام الإيكولوجي الذي تتكشف فيه الابتكارات وأن تسعى للحصول على الملكية وتتوقع متطلبات النطاق والتسليم والخروج.</p> <p>رد الإدارة: مُوافقة</p> <p>توافق اليونيسف على ضرورة إجراء تغييرات هيكلية من أجل النهوض بالابتكار. وسيجري مواءمة التغييرات الهيكلية مع الاستراتيجية الجديدة للابتكار لإحداث أثر، وبذلك سيؤخذ في الحسبان الأدوار التي يتوقع أن يضطلع بها كل جزء من أقسام المنظمة. وستضمن التغييرات الهيكلية الوضوح بما يتعلق بدعم المكاتب القطرية، وملكية مختلف أنواع الابتكار (مثل المنتجات والتكنولوجيا) وأي تداخل محتمل قائم. وستعالج التغييرات الهيكلية أوجه القصور الحالية المحددة في التقييم، مثل الافتقار إلى آلية مشتركة بين الشعب تضمن الالتزام والتعاون على نطاق المنظمة والحاجة إلى موارد إضافية تتصل بإدارة الحافظة وإدارة المعارف.</p>				

الإجراء	القسم/الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	وثائق مُساندة
<p>الإجراء 1-2 إعادة تنظيم مكتب الابتكار.</p>	<p>مكتب الابتكار، بدعمٍ من نائب المدير التنفيذي، النتائج الميدانية والابتكار</p>	<p>تشرين الثاني/نوفمبر 2019</p>	<p>جارية</p> <ul style="list-style-type: none"> - يجري حالياً إعادة تنظيم مكتب الابتكار لتوفير القيادة الاستراتيجية، وتعزيز الدعم للمكاتب القطرية، وتبسيط العمليات، وتحقيق المساءلة على نطاق المنظمة. - سيركز المكتب المعاد تنظيمه حديثاً على تمكين الابتكار على الصعيد القطري والوفاء بالمجالات ذات الأولوية. - سيضطلع فريقٌ موسّع لإدارة الابتكار، المزمع تشكيله لضمان التمثيل المناسب عبر مختلف أقسام اليونيسف، بمهمة توجيه عملية اتخاذ القرارات بشأن الابتكار. - ستشمل المسؤوليات المحددة لمكتب الابتكار ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ● وضع جدول أعمال الابتكار الاستراتيجي (أي 	

الإجراء	القسم/الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	وثائق مُساندة
			<p>أولويات الابتكار على نطاق المنظمة)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تنفيذ نهج إدارة المحافظات (مع حصر الابتكارات العالمية وعمليات الاستعراض لنقاط القرار والمراحل) ● تقديم الدعم التقني والخبرة (بما في ذلك التوجيه والخدمات الاستشارية والتمويل) ● الاستفادة من الشراكات ● استخدام مُنح تمويلية مبتكرة لتمويل الابتكارات من جهات مالية وجهات عامة. ● بناء القدرات، وتوثيق أفضل الممارسات، وإدارة المعارف <p>التنسيق بين الشُعَب والمكاتب الإقليمية والقُطرية</p>	

الإجراء	القسم/الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	وثائق مُساندة
<p>الإجراء 2-2</p> <p>تحديد مسؤوليات الابتكار لجميع الشُعَب والمكاتب الإقليمية والفُطرية.</p>	<p>نائب المدير التنفيذي، النتائج الميدانية والابتكار/مكتب الابتكار بالتشاور مع شعبة البرامج، وشعبة الإمدادات، وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمكاتب الإقليمية والفُطرية</p>	<p>أيلول/سبتمبر 2019</p>	<p>مُنجزة</p> <ul style="list-style-type: none"> - سيتواصل تطبيق اللامركزية في وظيفة الابتكار عبر المقر الرئيسي والمكاتب الفُطرية والإقليمية. - وُضعت أدوار ومسؤوليات واضحة على نطاق المنظمة ويجري التعميم بشأنها. - ستكون المسؤوليات المحددة للمكاتب الإقليمية والفُطرية على الوجه التالي: <ul style="list-style-type: none"> ● دعم تحديد المجالات ذات الأولوية للابتكار على أساس القضايا والتحديات على الصعيدين الإقليمي والفُطري ● تحديد الابتكارات المحتملة لمعالجة القضايا والثغرات الناشئة ● الابتكارات التجريبية الجديدة على الصعيد الفُطري ● تنفيذ مشاريع من أجل 	<p>مشروع استراتيجية الابتكار لإحداث أثر</p>

وثائق مُساندة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	تاريخ الإِنجاز المتوقع	القسم/الأقسام المسؤولة	الإجراء
	<p>توسيع نطاق الابتكارات</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الاضطلاع بمهمة رصد مشاريع الابتكار وتقييمها ● تحفيز الآخرين (الشركاء الخارجيين، والقطاع الخاص، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، وما إلى ذلك) للاستفادة من المزايا النسبية لهم من أجل المساهمة في الابتكارات التي تؤثر على الأطفال، بالتعاون مع اليونيسف أو بمبادرة فردية منهم ● تيسير الشراكات مع القطاعين العام والخاص على الصعيدين الإقليمي والقطري ● توثيق وتبادل الاتجاهات والرؤى والدروس المستفادة على الصعيدين الإقليمي والقطري <p>جرى تحديد المسؤوليات لضمان الوضوح بشأن إدارة مختلف أنواع</p>			

وثائق مُساندة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	تاريخ الإنجاز المتوقع	القسم/الأقسام المسؤولة	الإجراء
	الابتكار وبشأن أي تداخل محتمل قائم.			
	<p>مُنجزة</p> <p>– وُضِعَ مخروط للنتائج الميدانية والابتكار، تحت قيادة نائب المدير التنفيذي للنتائج الميدانية والابتكار، مع هياكل واستراتيجيات تكميلية، للمساعدة في حشد القدرات والموارد والمبادرات الرامية إلى التعجيل بنتائج تصبُّ في صالح الأطفال والشباب.</p> <p>– يُعدّ مكتب الابتكار جزءاً من هذا المخروط، الذي سيُعزِّز قدرة المنظمة على الريادة في نهج الابتكار، بما يشمل تعزيز ثقافةٍ يحظى فيها الابتكار بالتبني والتحفيز - مما يجعله "مسؤولية الجميع".</p> <p>– كما في 1 آب/أغسطس 2019، يتولَّى نائب المدير</p>	تموز/يوليو 2019	نائب المدير التنفيذي، النتائج الميدانية والابتكار، مع مكتب الابتكار	<p>الإجراء 2-3</p> <p>تحديد دور الإدارة العليا المسؤولة عن الابتكار.</p>

وثائق مُساندة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	تاريخ الإنجاز المتوقع	القسم/الأقسام المسؤولة	الإجراء
	<p>التنفيذي للنتائج الميدانية والابتكار) مهمة الإشراف على شعبة الإمدادات، وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومكتب الابتكار، وقسم البيانات والبحوث والسياسات. وسيُقدّم مركز إينوشينتي للأبحاث، الذي يرفع تقاريره حالياً إلى نائب المدير التنفيذي للشركات، تقريراً إلى نائب المدير التنفيذي للنتائج الميدانية والابتكار، ابتداءً من 1 كانون الثاني/يناير 2020.</p>			
<p>توصية التقييم 3 الاستعانة بنهج إدارة الحافظة للابتكار.</p> <p>يتعيّن على اليونيسف بعدد أن توضح كيف تحظى هيكلها ومواردها الفريدة بوضع أمثل للابتكار ونطاق العمل - أي ما إذا كانت ستركز على التكنولوجيات القائمة والمجزّبة التي تحتاج إلى توسيع نطاقها أو التأكيد على ما يحتاج إلى تطوير منذ المراحل المبكرة. وينبغي لليونيسف أن تستخدم نهج إدارة الحافظات لضمان أن تكون مواردها متوائمة تماماً مع أولوياتها الاستراتيجية ومزاياها النسبية ومستويات المخاطر المقبولة. كما ينبغي أن يساعد هذا النهج على تخفيف أو تجاوز "المعالجة المشاريعة" أو النهج التنظيمي المجزّأ إزاء الابتكار الذي يشيع فيه جمع مبالغ صغيرة من المال، ودورات تمويل قصيرة، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وعدم كفاية نقل المعارف. وينبغي الاستفادة من نهج إدارة الحافظات الذي يجري فيه موازنة الوقت والموارد المخصصة لمبادرات الابتكار وفقاً لذلك. وينبغي الاسترشاد بإدارة الحافظات في اتخاذ القرارات عن طريق تحديد</p>				

وثائق مُساندة	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	تاريخ الإنجاز المتوقع	القسم/الأقسام المسؤولة	الإجراء
<p>الجهة وما تقوم به في جانب الابتكار على نطاق المنظمة، وما هي الموارد التي تنفق والنتائج التي يجري قياسها.</p> <p>رد الإدارة: مُوافقة</p> <p>تتفق اليونيسف مع الحاجة إلى تنفيذ نهج إدارة الحافظات الاستثمارية بالنسبة إلى أساليب الابتكار المتنوعة العاملة في عموم المنظمة. فاستخدام نظام لإدارة الحافظات الاستثمارية لتسجيل وهيكله أنشطة الابتكار ذات التعاريف المشتركة من شأنه أن يساعد اليونيسف على الاستفادة من قوة كونها منظمة لامركزية، وتجنب ازدواجية الأنشطة الابتكارية، وتعظيم الإنفاق على المشاريع مع التأثير المحتمل الكبير. وستكون إدارة الحافظات أداة رئيسية ليونيسف للربط بين جهودها الحالية في مجال الابتكار وتلك المتعلقة بالتنمية عبر بنيتها العالمية وفهمها وإدارتها على نحو أفضل. وسيساعد وجود حافظة على نطاق المنظمة على زيادة إبراز الأعمال المتعلقة بالابتكار، بما في ذلك التعلّم والتكثيف بين المكاتب. وسيساعد أيضاً على مواءمة الموارد وجعل الخيارات الاستراتيجية متماسية مع استراتيجية الابتكار لإحداث أثر، محلياً وإقليمياً وعالمياً، بهدف تحقيق التوازن بين المخاطر والآثار.</p>				
مشروع أداة حافظات الابتكار	جارية - يجري حالياً وضع نهج لإدارة الحافظات على نطاق المنظمة بشأن الابتكار. - لقد تشكّل فريقٌ مشترك بين الشعب لصياغة عملية إدارة الحافظات (الاستفادة من الدروس المستفادة من مختلف نهج إدارة الحافظات المستخدمة عبر المنظمة) ولوضع خريطة لحافظة الابتكار الحالية لليونيسف في جميع المكاتب	يناير/كانون الثاني 2020 / مستمر	مكتب الابتكار	الإجراء 3-1 وضّع وتنفيذ نهج إدارة الحافظات على نطاق المنظمة من أجل الابتكار.

الإجراء	القسم/الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	وثائق مُساندة
			<p>(المقر الرئيسي/المكاتب الإقليمية/المكاتب القطرية). سيتولى مكتب الابتكار إدارة حافظة الابتكار ويسترشد بشعبة البرامج ومكتب برامج الطوارئ في تحديد الاحتياجات البرنامجية.</p> <p>– سيشمل هذا النهج الإدارة المخططة؛ عمليات نقاط القرار والمراحل؛ (أ) الرصيد المقترح لتخصيص الموارد؛ إجراءات التشغيل الموحدة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، إلخ.</p> <p>– سيتبع الابتكار داخل اليونيسف هيكلًا مشتركًا (وضعه التحالف الدولي) للابتكار في مجال التنمية). سيُساهم هذا الهيكل في توفير التوجيه العام بشأن جميع ابتكارات اليونيسف لضمان مواءمتها بشكل وثيق مع أفكار وُجِّعَ الجهات الشريكة لها التي</p>	

الإجراء	القسم/الأقسام المسؤولة	تاريخ الإنجاز المتوقع	الإجراءات المتخذة ومرحلة التنفيذ: رهن البدء جارية مُنجزة مُلغاة	وثائق مُساندة
			تُولي الأولوية للابتكار كذلك. عند الانتهاء من الإجراء 1-2، سيقوم مكتب الابتكار بوضع اللمسات النهائية على نهج إدارة الحافظات وإدارته.	

ثالثاً - مشروع مُقرّر

إنّ المجلس التنفيذي،

يُحيط علماً بالوثائق التالية المقدّمة إلى المجلس التنفيذي في الدورة العادية الأولى لعام 2020:
تقييم الابتكار في عمل اليونيسف وموجزه (E/ICEF/2020/3) ورد الإدارة (E/ICEF/2020/4).