

Original: English

# صندوق الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الأولى لعام 2018

22 إلى 26 كانون الثاني/يناير 2018، نيويورك

البند 7 من جدول الأعمال المؤقت

صندوق الأمم المتحدة للسكان - تقييم

## صندوق الأمم المتحدة للسكان

### تقييم تكويني لمبادرة صندوق الأمم المتحدة للسكان المعنية بالابتكار

ملخص

يهدف هذا التقييم لإجراء تقييم تكويني تشاوري قائم على الأدلة لمبادرة صندوق الأمم المتحدة للسكان المعنية بالابتكار. أما أهداف هذا التقييم، فهي توفير معلومات لتنفيذ المرحلة الأولى من مبادرة الابتكار، وتصميم المرحلة الثانية، ووضع الخطة الإستراتيجية للفترة 2018-2021.

المستخدمون الرئيسيون المعتمون للتقييم هم أعضاء المجلس التنفيذي لصندوق الأمم المتحدة للسكان وكبار المسؤولين الإداريين والموظفين على الصعيد العالمي والإقليمي والقطني، فضلاً عن منظمات الأمم المتحدة الأخرى القائمة بمبادرات الابتكار وأصحاب المصالح المتفاعلين بمجال الابتكار.

## المحتويات

I.	خلفية مبادرة صندوق الأمم المتحدة للسكان المعنية بالابتكار.....	3
II.	أهداف التقييم.....	3
III.	منهجية التقييم.....	4
IV.	النتائج الرئيسية التي خلص إليها التقييم.....	5
V.	التوصيات.....	10

## I. خلفية مبادرة صندوق الأمم المتحدة للسكان المعنية بالابتكار

1. طرحت الخطة الإستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة 2014-2017 في البداية النُهُج التنظيمية للابتكار. وتسلط الخطة الضوء على الحاجة إلى تأسيس "ثقافة قوية قائمة على تجربة الأفكار الجديدة والفشل والتعلم من الدروس المستفادة والمحاولة من جديد"، يدعمها إنشاء صندوق فرص. أعلن صندوق الأمم المتحدة للسكان "الابتكار والإبداع" كمشروع ذي أولوية مركزية لعام 2014، يهدف لتشجيع الإجراءات التي تخلق الابتكار وتكافئه. كما اعتمد صندوق الأمم المتحدة للسكان مبادئ الأمم المتحدة للابتكار المفتوح في مايو/أيار 2015 وانضم إلى شبكة الأمم المتحدة للابتكار، وهي مجموعة غير رسمية من فرق الابتكار التابعة لعدد من منظمات الأمم المتحدة.

2. تشكل مبادرة الابتكار، التي تم إطلاقها عام 2014 إلى جانب صياغة ورقة مفاهيم الابتكار لصندوق الأمم المتحدة للسكان، الإطار المؤسسي الذي ينظم جهود الابتكار في المنظمة. تأسس بعد ذلك الفريق العامل المشترك بين الشعب المعني بالابتكار لدراسة واستحداث أفكار حول كيفية تعزيز الابتكار وإدارته في صندوق الأمم المتحدة للسكان. في عام 2015، وضع الفريق العامل المشترك بين الشعب "الرؤية المحدثة للابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة 2015-2017"، والتي توجه تحويل مبادرة الابتكار إلى نهج ابتكار أكثر تنظيمًا.

3. ينتهج صندوق الابتكار، بوصفه الآلية الرئيسية لتنفيذ مبادرة الابتكار، نهجًا من شقين. يختبر الشق الأول مشروعات الابتكار التي تم تعهدها من فرق المقر والفرق القطرية والإقليمية من خلال دعوات منتظمة إلى تقديم مقترحات. يعزز الشق الثاني ثقافة الابتكار على نطاق صندوق الأمم المتحدة للسكان ويدعم المكاتب القطرية ووحدات العمل في المقرات في استضافتها لأيام الابتكار وتأسيس منصات تواصل داخلية وخارجية وفي أنشطة إقامة شبكات التواصل وفي بناء الشراكات.

## II. أهداف التقييم

4. يهدف هذا التقييم لإجراء تقييم تكويني تشاوري تشاركي قائم على الأدلة لمبادرة صندوق الأمم المتحدة للسكان المعنية بالابتكار. وتمثل الأهداف في تقديم إسهامات تعليمية للمديرين فيما يتعلق بتنفيذ المرحلة الأولى من مبادرة الابتكار وتصميم المرحلة الثانية، وتحسين تصميم وعمليات ونظم البرامج، وتوفير معلومات لوضع الخطة الإستراتيجية للفترة 2018-2021 وإستراتيجيات صندوق الأمم المتحدة للسكان في مجال الابتكار.

5. كان هذا أول تقييم تكويني يتم إجراؤه في صندوق الأمم المتحدة للسكان، ويعد نموذجًا رياديًا مهمًا من حيث إنه نهج مبتكر للتقييم. يتم إجراء التقييمات التكوينية إما أثناء وضع البرامج أو بالمراحل المبكرة من التنفيذ وتركز تلك التقييمات على فهم آلية التدخل، مع تسليط الاهتمام على العمليات والتعلم بدلاً من الحكم على الإنجازات الإجمالية. ولذلك، فقد استجاب التقييم للسياق المؤسسي، سائحًا بتوفير تعقيبات آنية لفرق البرامج ومسهلاً بناء حلقة تكتيفية مستمرة للوفاء باحتياجات صناعة القرارات. جرى هذا التقييم في وقت إستراتيجي بالنسبة لصندوق الأمم المتحدة للسكان من حيث تحديد الدور الناشئ للابتكار في مواجهة مشكلات التنمية الملحة.

6. شُيِّل التقييم المكاتب الميدانية ووحدات العمل في المقر الرئيسي لصندوق الأمم المتحدة للسكان. وكانت بؤرة اهتمامه الرئيسية صندوق الابتكار بوصفه إحدى آليات التمويل الرئيسية لمبادرة الابتكار. شُيِّل نطاق العملية أداء صندوق الابتكار، وحلقات الوصل بين الصندوق ومبادرة الابتكار، وحلقات الوصل بين المبادرة والجهود الأخرى المتصلة بالابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان. وقد جرى تضمين نهج الابتكار الذي تبنته منظمات الأمم المتحدة الأخرى وممارساتها التنفيذية في دراسة مقارنة لحالة الابتكار على نطاق 10 منظمات - وهي أول دراسة يتم إجراؤها في منظومة الأمم المتحدة - وقد استُخدمت تلك الدراسة لتوليد رؤى لصندوق الأمم المتحدة للسكان.

7. طلبت أمانة صندوق الابتكار التابع لصندوق الأمم المتحدة للسكان هذا التقييم التكويني المستقل وكُلِّف به وأداره مكتب التقييم. وقد أجراه فريق تقييم خارجي في الفترة ما بين حزيران/يونيو 2016 وآب/أغسطس 2017 بمشاركة فعالة من فريق مرجعي.

### III. منهجية التقييم

8. سلكت المنهجية نهجًا مختلفًا متعدد الأساليب يجمع بين البيانات الكمية والنوعية وطرق التحليل. اشترك في تخطيط وتصميم التقييم أعضاء الفريق المرجعي للتقييم والفريق العامل المشترك بين الشعب، وقد ركز التقييم على الاستخدام وتم إجراؤه لضمان استرشاد القرارات المستمرة بالإسهامات الآنية. استخدمت المنهجية على نطاق واسع تحليلات المقارنة، حيث تمت مقارنة منهجية بين صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى ومكاتب الصندوق على اختلاف درجات مشاركتها في صندوق الابتكار.

9. شملت طرق جمع البيانات مراجعة الوثائق والمواد المنشورة، ومقابلات فردية شبه منظمة مع المخبرين الرئيسيين، ومناقشات جماعية وجهًا لوجه وتساورات جماعية عبر الإنترنت، ودراسة استقصائية عبر الإنترنت للجهات التي لم تتقدم للمشاركة في صندوق الابتكار، فضلاً عن أساليب رصد المشاركين المستخدمة في أثناء حلقة العمل المعنية بالابتكار في شرق وجنوب أفريقيا التي نظمها صندوق الأمم المتحدة للسكان في نيروبي. تفاعل التقييم بشكل مباشر مع 72 من إجمالي 121 مكتبًا ميدانيًا تابعًا لصندوق الأمم المتحدة للسكان على مستوى العالم وتم التشاور مع إجمالي 238 شخصًا في مقابلات. تضمنت عملية تحليل البيانات تحليل المواد المتضمنة والأساليب النوعية والكمية، ودراسات المقارنة، والإحصاءات الوصفية، والإحصاءات الاستدلالية، فضلاً عن إعادة هيكلة للنظرية الضمنية المعنية بالتغيير.

10. لضمان الجودة، استخدم فريق التقييم آليات تحقق داخلي وخارجي ورصد تثليثي. تضمن الرصد التثليثي، المستخدم لضمان الوثوقية، تدقيقًا بالمقارنة للأدلة المستمدة من مصادر مختلفة وتدقيقًا بالمقارنة لنتائج تطبيق أساليب تحليل بيانات مختلفة. جرت عملية التحقق الداخلي عبر مراجعات داخلية بين أوساط أعضاء فريق التقييم وبين الفريق ومكتب التقييم التابع لصندوق الأمم المتحدة للسكان. تألفت عملية التحقق الخارجي من عروض تقديمية ومناقشات للنتائج الأولية في جلسات استخلاص معلومات تمت في حلقة العمل المعنية بالابتكار في شرق وجنوب أفريقيا وفي مقرات صندوق الأمم المتحدة للسكان في جلسات العمل مع الفريق المرجعي للتقييم والفريق العامل المشترك بين الشعب المعني بالابتكار.

11. التزم هذا التقييم، شأنه شأن أي تقييمات مؤسسية أخرى أجراها صندوق الأمم المتحدة للسكان، بقواعد ومعايير فريق التقييم التابع للأمم المتحدة للتقييم بما يتسق والمبادئ والأهداف والغايات المتفق عليها دوليًا والمنفعة والمصداقية والاستقلالية والحياد والأخلاقيات والشفافية وحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين وإمكانات التقييم الوطنية والمهنية.

#### IV. النتائج الرئيسية التي خلص إليها التقييم

12. النتيجة 1: أسهمت مبادرة الابتكار وصندوق الابتكار مساهمة رئيسية في تمركز الابتكار وخلق حافز له في صندوق الأمم المتحدة للسكان. شاركت مبادرة الابتكار وصندوق الابتكار بإسهامات كبيرة في خلق حافز للابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان عن طريق خلق التوعية وبدء العملية الرامية لتعزيز ثقافة الابتكار. دفع صندوق الابتكار الحافز والحماس وخلق مجالات جديدة للابتكار، إذ عزز ظهور ديناميات جديدة ونمو شعور بإمكانية انتهاز الفريق لفكر مختلف. طرحت نسبة تبلغ خمسة وخمسين بالمئة من المكاتب الميدانية التابعة لصندوق الأمم المتحدة للسكان مقترحات لصندوق الابتكار، حيث تزايد عدد طلبات تقديم المقترحات أربعة أضعاف في أقل من عامين عنه في الفترة ما بين أول وآخر دعوة لتقديم المقترحات. بالإضافة إلى ذلك، فقد ساعد هذا بطريقة ملموسة الفريق على تحديد ارتباطه واتساقه مع ولاية المؤسسة من خلال طرح فرص لإحداث التغيير للمراهقين والنساء وبالتعاون معهم.

13. قام صندوق الابتكار بجعل الابتكار متمركزًا في المنظمة بأكملها على الصعيد القطري والإقليمي وصعيد المقرات. كما أسهم في النهوض بملف الابتكار في جدول الأعمال المؤسسي لصندوق الأمم المتحدة للسكان وخلق تصورًا بين أفراد الفريق والجهات الفاعلة الخارجية لخطوة محددة رامية إلى الابتكار في المنظمة. قاد صندوق الابتكار إلى الإقرار على المستوى الداخلي بأن أهمية صندوق الأمم المتحدة للسكان ونجاحه في المستقبل يعتمدان على تبني نهج الابتكار.

14. بالإضافة إلى ذلك، كانت النية الأساسية لصندوق الابتكار تأسيس آلية مرنة تتيح لصندوق الأمم المتحدة للسكان تجربة النهج الابتكارية. وقد أدى صندوق الابتكار هذا الدور بتعزيز عملية استكشافية أتتحت عملية تعلم مؤسسي هادف إلى نهج صندوق الأمم المتحدة للسكان إزاء الابتكار.

15. النتيجة 2: أبدى صندوق الابتكار أداءً متباينًا؛ إذ قدّم إسهامات متواضعة في نشأة ثقافة تعزز الابتكار مع النجاح في طرح حلول واعدة فيما يتصل بالابتكار. تبنى صندوق الابتكار ثلاثة أهداف تتمثل في بناء ثقافة تعزز الابتكار، وزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال تحسين إجراءات العمل، ووضع حلول مرنة وابتكارية للاستجابة لتحديات التنمية الناشئة. وقد كان تعزيز ثقافة الابتكار الهدف الرئيسي، وهو ملمح فريد لنهج الابتكار الخاص بصندوق الأمم المتحدة للسكان مقارنة بمنظمات الأمم المتحدة الأخرى.

16. شمل الزخم الذي ولده صندوق الابتكار تقدمًا ملموسًا في قبول النهج والأفكار الجديدة. مع ذلك، كانت النتائج من حيث تحمل المخاطر وتبنيها وقبول الفشل واستيعابه والتعلم من النجاح والفشل متواضعة. يدخل في العوامل المفسرة لذلك نهج صندوق الابتكار في المشاريع وهي استخدام الدعوات المفتوحة لتقديم المقترحات، فضلاً عن نقاط الضعف التي تعانيتها نظم الرصد والتقييم. تتجاوز العوامل المفسرة الأخرى صندوق الابتكار لترتبط بالصعوبات في مواجهة الفشل وتلافي المخاطر، مثل العوامل المعوقة للابتكار على امتداد منظومة الأمم المتحدة وفي قطاع التنمية الدولي.

17. نجح صندوق الابتكار في تقديم حلول واعدة وابتكارية، كانت لبعضها آثار ملموسة على الشباب والنساء، مثل نظام التعلم المتنقل المحمول في تنزانيا وإثيوبيا والنهج المطروح لحشد الشباب من أجل التماسك الاجتماعي في سوريا ومنصة iloveLive.mobi الصحية المتنقلة في جنوب أفريقيا.

18. النتيجة 3: قدمت مبادرة الابتكار حافزًا إضافيًا لتبني المنظمات للابتكار. مع ذلك، فعلى الرغم من بعض المحاولات، لم تتحول المبادرة بعد إلى رؤية مؤسسية للابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان. لطالما كان نطاق المبادرة أوسع من صنوق الابتكار. ولكن عند الممارسة العملية، تزامن تنفيذ المبادرة في معظمه مع المشروعات التي دعمها صندوق الابتكار.

19. ولم تحقق محاولات الانتقال من التركيز على تمويل المشاريع الفردية إلى إستراتيجية مؤسسية شاملة لتشجيع الابتكار نجاحًا كاملاً. تشمل العوامل المعرّقة لذلك نقص التوعية بـ"الرؤية المحدثة للابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة 2015-2017" خارج الفريق العامل المشترك بين الشعب، ونموذج عمل الفريق، والتقدم المتواضع المحرز على صعيد تنفيذ خطة عمل المبادرة لعام 2016، وعدم وجود رؤية مشتركة للابتكار بين وحدات العمل.

20. من الضروري اتخاذ القرارات التنفيذية المحورية المتعلقة بنموذج الابتكار، مثل القرارات فيما يتعلق بملاءمة مختبرات الابتكار ونطاق صندوق الابتكار ونهج نماذج التعجيل. فالتخاذ هذه القرارات سيكون صعباً دون رؤية إستراتيجية واضحة مشتركة حول الابتكار على مستوى المنظمة لتوجيه هذه العملية.

21. النتيجة 4: رغم الحماس والحافز اللذين ولّدهما صندوق الابتكار، تعرقل مجموعة من العوامل المعوقة المتصلة بحوافز فريق العمل والسياسات إحرار المزيد من التقدم في خلق ثقافة قوامها الابتكار. تتصل هذه العقبات وفقاً لمنظور فريق صندوق الأمم المتحدة للسكان في الأغلب بالحواجز. وتتمثل العقبات الرئيسية في التالي: عدم كفاية الوقت للابتكار، والنظر إلى الابتكار كمهمة عارضة إضافية، وعدم كفاية الإمكانيات فيما يتصل بمجموعة مهارات الابتكار لدى الفريق، وعدم كفاية عمليات تسوية الانضمام بواسطة كبار المسؤولين الإداريين (في المكاتب الميدانية ووحدات العمل)، وعدم توفر متطلبات إعداد التقارير حول الابتكار في الوقت الحالي. من العقبات الشائعة كذلك المثبطات الواقفة أمام تبني المخاطر وتقبل الفشل في سياق لا يتم به عادة الإقرار بهذه الجهود الإضافية المبذولة ولا يقدرها المديرون والمشرفون.

22. تتصل غالبية العقبات المعرّقة لإحرار المزيد من التقدم على صعيد تعزيز ثقافة الابتكار بحوافز الفريق، والسياسات التي تسهل الابتكار، والعناصر التي تشكل بيئة تمكينية للابتكار في منظمة صندوق الأمم المتحدة للسكان. تشابهت العقبات التي حددها التقييم في المكاتب التي تقدمت للمشاركة في صندوق الابتكار وفي المكاتب التي لم تتقدم للمشاركة فيه، وتظهر في كل المناطق بصرف النظر عن مدى مشاركتها في صندوق الابتكار.

23. يتصل عدم كفاية عمليات تسوية الانضمام بواسطة كبار المسؤولين الإداريين وعدم توفر متطلبات إعداد التقارير بالدور المحدود الذي يلعبه الابتكار في الخطة الإستراتيجية للفترة 2014-2017. لم يتم عرض الابتكار في الخطة إلا كواحد من ثلاثة عناصر في النتيجة 3 في سياق الكفاءة والفاعلية التنظيمية (ضمن قسم "زيادة القدرة على التكيف من خلال الابتكار والشراكة وعمليات التواصل")، وورد صراحةً مرتين في سياق ضرورة المساعدة في خلق ثقافة ابتكار. إن استمرار الابتكار كعنصر ثانوي في نتائج الخطة الإستراتيجية يدل على أن الابتكار لا يُنظر إليه بالضرورة كأولوية بالمقارنة مع الأولويات الأخرى المنافسة له وضغوط تنفيذ البرامج المعتادة.

24. النتيجة 5: مبادرة الابتكار وصندوق الابتكار ليسا وثيقي الارتباط بسائر أجزاء المنظمة. ويحدث هذا الانفصال مع وحدات العمل التي تلعب دوراً في بيئة تمكين الابتكار ومع أنشطة الابتكار الأخرى التي لا يدعمها صندوق الابتكار. ظلت مبادرة وصندوق الابتكار منفصلين عن وحدات العمل التي تلعب دوراً في وضع السياسات والإجراءات التي تسهل الابتكار والتي تشكل بيئة تمكين الابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان. ونتيجة لذلك، فإن بيئة التمكين الداخلية أقل مواتية للابتكار مما يمكن أن تكون عليه.

25. يؤثر هذا الانفصال كذلك على مبادرة وصندوق الابتكار فيما يتصل بأنشطة الابتكار الأخرى على مستوى صندوق الأمم المتحدة للسكان، ويبرز في التفاعلات المحدودة على مستوى المقرات وعلى المستوى الميداني. لا تلعب شبكات الابتكار الإقليمية دوراً في هذا الصدد، باستثناء منطقة شرق وجنوب أفريقيا، حيث أخذت تتزايد درجة التنسيق بين صندوق الابتكار وشبكة الابتكار الإقليمية وبرنامج تعجيل الابتكار (iAccelerator). هذا النهج المجزأ إزاء الابتكار يضر بتعظيم جهود التأزر وعملية التعلم المؤسسي.

26. النتيجة 6: ثمة مشكلات في النهج الحالي لمبادرة الابتكار إزاء الموارد البشرية. تُعد إنجازات صندوق الابتكار هائلة بالنظر إلى العدد المحدود لأعضاء الفريق المكرسين بشكل كامل للابتكار. وتعوق القيود التي يواجهها الفريق وضع نموذج مستدام لتعزيز الابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان. بوجه عام، لا تتوافق محدودية الموارد البشرية مع كون الابتكار أولوية مؤسسية. لا يمتلك صندوق الأمم المتحدة للسكان وحدة للابتكار، كما أن مستويات توظيف الفريق المعني بالابتكار في الصندوق منخفضة مقارنةً بمنظمات الأمم المتحدة الأخرى، وحتى لدى المنظمات التي تمر بمراحل تطور مماثلة من حيث الابتكار.

27. يعتمد نهج صندوق الأمم المتحدة للسكان على نموذج قائم على التطوع وهو راسخ في جهات التنسيق المعنية بالابتكار في المكاتب القطرية ولدى الفريق العامل المشترك بين الشعب على الصعيد العالمي. يتسم الأساس المنطقي للنموذج القائم على التطوع بالاتساق وبأنه يتبع الممارسات الجيدة، وتكمن المشكلة في التطبيق العملي للنموذج. لا ترد أنشطة جهات التنسيق في التوصيفات الوظيفية ولا يتم الاعتراف بها وتقديرها في أغلب الأحوال. فوق ذلك، تم توظيف جهود أعضاء الفريق العامل المشترك بين الشعب في مهام تنفيذية مستهلكة للوقت (على سبيل المثال، انتقاء المقترحات ومراقبة عمليات التنفيذ)، مما حوّل أعضاء الفريق إلى فاعلين وليس دعاة للابتكار ومساعدين على تحقيقه. ومن ثم، تُعد إنجازات صندوق الابتكار هائلة بالنظر إلى العدد المحدود لأعضاء الفريق المكرسين بشكل كامل للابتكار. مع ذلك، تشكل عدم كفاية الترتيبات الخاصة بالموارد من الموظفين مخاطر إستراتيجية تهدد الابتكار.



28. النتيجة 7: لعبت الشراكات التي تركز على الابتكار دورًا أصغر من المتوقع، وأثرت على نهج الابتكار لدى صندوق الأمم المتحدة للسكان. شكلت الشراكات التي تركز على الابتكار - لا سيما مع القطاع الخاص - هدفًا صريحًا ومقصودًا في النهج المؤسسي المتبع إزاء الابتكار. مع ذلك، اتسمت بمبادرة الابتكار، بما فيها صندوق الابتكار، بعقد شراكات تقليدية مع الشركاء القائمين على التنفيذ. دخلت بعض المشروعات المدعومة من صندوق الابتكار في شراكات مع القطاع الخاص، غير أن هذه الشراكات كانت حالات استثنائية. واتسمت العلاقات مع الجهات المساهمة في منظومة الابتكار على المستوى القطري والإقليمي ومستوى المقرات بأنها متواضعة. وتشمل العوامل المفسرة للدور المتواضع الذي لعبته الشراكات المعنية بالابتكار ضعف الحافز لمتابعة شراكات غير تقليدية، وعدم كفاية الوقت لبناء شراكات، والأطر الزمنية القصيرة لتقديم المقترحات، وتفضيل التعهيد الجماعي الداخلي.

29. بذلت أمانة صندوق الابتكار جهودًا ملموسة للربط بين صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى. وقد بُذلت في هذا السياق من حين لآخر بعض الجهود المشتركة القائمة على الأنشطة. تجسدت جهود إقامة شبكات التواصل في شراكات قائمة على الأنشطة من حين لآخر، كمشاركة صندوق الأمم المتحدة للسكان في حلقات عمل مختبرات ابتكار البيانات. مع ذلك، لم تتعد شراكات أطول أجلاً ينصب تركيزها على مجالات الاهتمام الفنية الجوهرية، كصناديق الابتكار ومختبراته وبرامج تعجيله ونظم رصده وتقييمه. وهذا من شأنه عرقلة اقتصاديات النطاق بالنسبة للجهات المانحة التي تمول نُهجًا مماثلة (صناديق الابتكار ومختبراته وبرامج تعجيله) على مستوى منظمات الأمم المتحدة. وما زالت إمكانات التبادل بشبكة الأمم المتحدة للابتكار غير مستغلة.

30. النتيجة 8: تعد آليات الرصد والتقييم الحالية التي ثبت عدم كفايتها لمشروعات الابتكار أحد الأسباب الجوهرية وراء التقييدات في استيعاب التعلم، وتبني النهج القائمة على الإبلاغ الفوري عن احتمالية الفشل، والتقدم المحدود في توسيم صندوق الأمم المتحدة للسكان فيما يتعلق بالابتكار. انتهجت آليات الرصد والتقييم الخاصة بالمشروعات التي يدعمها صندوق الابتكار المنطق نفسه المتبع في آليات الرصد والتقييم للمشروعات المعتادة؛ فقد قامت هذه الآليات على أطر منطقية انصب اهتمامها على النواتج المستهدفة ومتطلبات البيانات التي ركزت على إعداد تقارير بشأن التقدم المحرز (مثل إعداد تقارير عن المدخلات والأنشطة والنواتج) وبيانات النتائج التي لم يتم جمعها إلا في نهاية التدخل.

31. مع ذلك، يرتبط التعلم عند اختبار الحلول الابتكارية أيضًا بتحقيق نتائج ونائج غير متوقعة. ويتطلب تحديد فشل مشروع ابتكار من عدمه بيانات آنية على مستوى النتائج. بالمثل، يتوقف التوسيم المرتكز على الابتكار على إظهار نتائج، وهو ما يتطلب قصص نجاح قائمة على بيانات تتولد عن نظم رصد وتقييم مرتكزة على النتائج، وهي نظم غير قائمة بعد. تستلزم قرارات توسيع النطاق تقييمات تقييم الأساليب الناجحة وآلياتها وأسباب نجاحها ومَنْ تستهدفه وفي أي ظروف تنجح. ويعني هذا استخدام أدوات تقييم بخلاف الأدوات التقليدية للرصد وإعداد التقارير. تعد نظم الرصد والتقييم الآنية المرتكزة على النتائج بمثابة استثمار بالغ الأهمية نظرًا لاعتماد الأداء والتعلم والتوسيم عليها. مع ذلك، يظل من اللازم أن تتم هذه الاستثمارات في سياق صندوق الابتكار.

## V. التوصيات

32. التوصية 1: ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يتخذ قرارات إستراتيجية بالغة الأهمية لتشكيل الأسس التي سيقوم عليها نهج الابتكار المؤسسي الخاص به. ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يعطي الأولوية لاتخاذ سلسلة من القرارات الإستراتيجية لوضع الإطار الخاص بنهج الابتكار المؤسسي الخاص به وإضفاء وضوح وتركيز إستراتيجيين عليه. تشمل هذه القرارات بالغة الأهمية تحديد التالي: (أ) المجالات الخاصة التي ينبغي أن يعطيها الابتكار أولوية ويصب تركيزه عليها و(ب) طريقة تمركز الابتكار داخل المنظمة و(ج) الوضع الذي يريده صندوق الأمم المتحدة للسكان داخل منظومة الابتكار (في مناطق الولاية) و(د) أشكال الابتكار (على سبيل المثال، المنتجات، والخدمات، والعمليات) التي ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان تركيز اهتمامه عليها، و(كيف لذلك أن يحدث)، و(هـ) مراحل الابتكار (على سبيل المثال، طرح الأفكار، والاختبار، وتوسيع النطاق) التي يرغب صندوق الأمم المتحدة للسكان في دعمها (وكيف لذلك أن يحدث).

33. ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يكيف نموذج الابتكار وأن يتعامل مع هذه القرارات بالغة الأهمية بوضع أمرين في الاعتبار. أولاً، أن يضع بالاعتبار السمات المحددة للمنظمة، فهي وكالة صغيرة نسبيًا مقارنة بمنظمات الأمم المتحدة الأخرى، فضلاً عن الولاية المعقدة التي يضطلع بها والقيود التي يواجهها التمويل. ثانيًا، أن يدرس بعناية ما أثبت صندوق الأمم المتحدة للسكان إجادته له بالنظر إلى مزاياه ونقاط قوته النسبية كمنظمة. يمكن أن يستخدم صندوق الأمم المتحدة للسكان هذه المقومات للتمركز في منظومة الابتكار من أجل معالجة المشكلات الأساسية التي يقرر الصندوق الابتكار من أجلها.

34. الأمر الأول الذي يجب وضعه في الاعتبار هو تحديد مجالات الابتكار الخاصة التي ينبغي أن يعطيها الابتكار أولوية ويصب تركيزه عليها. يفترض أن يجب هذا القرار الإستراتيجي عن الأسئلة التالية: ما معنى الابتكار بالنسبة لصندوق الأمم المتحدة للسكان؟ يتصل هذا السؤال بأسباب الابتكار وباستخدامه. من المفترض أيضاً أن يجب هذا القرار الإستراتيجي عن السؤال التالي: ما المجالات (المواضيعية، التنفيذية) التي ينبغي أن يركز الابتكار عليها؟ سيحدد هذا السؤال نطاق الابتكار. المجالات المرشحة للاهتمام بها هي المجالات التي تبرز كإجابة عن السؤال التالي: ما المشكلات التي يحتاج صندوق الأمم المتحدة للسكان إلى حل ابتكاري لمواجهتها؟ من شأن هذا السؤال أن يشير إلى المجالات حيث النتائج رابدة أو عكسية أو المجالات التي لم ينجح بعد العمل فيها بشكله المعتاد أو المجالات التي تعاني انتكاسات في تنفيذ الولاية (المجالات التي كان النجاح بها أقل من المتوقع). يظهر تحليل المقارنة مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى أن جداول أعمال الابتكار تميل إلى حل مشكلة محددة. وكلما اتضحت بؤرة اهتمام الابتكار، زادت احتمالات خلق حلول ابتكارية تصنع فارقاً. ينبغي أن يحدد صندوق الأمم المتحدة للسكان المشكلات الأساسية التي يريد للابتكار التركيز عليها، مع الابتعاد عن النهج الشامل المتبع في المرحلة الأولى من مبادرة الابتكار.

35. الاعتبار الثاني هو تحديد طريقة تمركز الابتكار داخل المنظمة: عند تحديد تمركز الابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان، فسيكون من المستصوب التمييز بين ثلاثة مجالات: الابتكار من حيث إيجاد حلول مؤثرة ابتكارية (التصدي للتحديات في مجالات الولاية)؛ والابتكار من حيث العمليات والسياسات التنظيمية الابتكارية (النظم)، والتي تشير إلى التحسينات في عمليات تصريف الأعمال؛ والابتكار من حيث خلق الثقافة، أي النهج الابتكارية التي يتبناها الموظفون في العمل (المفاهيم لدى الموظفين). وتحتاج هذه المجالات إلى أنواع مختلفة من الدعم وتستجيب إلى دوافع مختلفة. يكثر إيجاد حلول ابتكارية في مجال التمويل الخارجي وعقد الشراكات مع الجهات الفاعلة بمنظومة الابتكار، في حين يمكن إنجاز الكثير بشأن الابتكار في عمليات تصريف الأعمال مع استغلال الموارد الأساسية. وبالمثل، يمكن تحقيق الكثير بشأن النهج الابتكارية لخلق المفاهيم لدى الموظفين مع استغلال الموارد الموجودة. وينبغي أن ينعكس في الخطة الإستراتيجية 2018-2021 كيف يركز صندوق الأمم المتحدة للسكان مجالات الابتكار الثلاثة هذه داخل المنظمة (راجع التوصية 5). وسيعكس تنفيذ آليات التبادل لربط الابتكار بوحدات العمل الأخرى وضمان وجود بيئة مواتية للابتكار (التوصية 6) الطريقة المحبذة لتمركز الابتكار داخل المنظمة.

36. يتمثل الاعتبار الثالث في تحديد كيف/أين يريد صندوق الأمم المتحدة للسكان لنفسه التمركز داخل منظومة الابتكار. ولم يُدرج صندوق الأمم المتحدة للسكان بعد رؤية تستند إلى المنظومة لنهجه المتعلق بالابتكار. وكان النموذج الضمني حتى الآن يتلخص في تمركز صندوق الأمم المتحدة للسكان (من خلال زيادة الإبداع لدى الموظفين) كمنتج للحلول الابتكارية (إلى جانب الشركاء المنفذين). وسيكون من المستصوب للغاية البحث عن إمكانات ليصبح صندوق الأمم المتحدة للسكان قائدًا فكريًا وداعيًا إلى اجتماعات المنظومة وميسرًا لعمليات الابتكار التي تهدف إلى حل المشكلات الأساسية التي ارتأى صندوق الأمم المتحدة للسكان ضرورة تركيز الابتكار عليها.

37. أما الاعتبار الرابع فهو تحديد أشكال الابتكار للتركيز عليها وكيفية تنفيذ تلك الابتكارات في المنتجات والخدمات والعمليات. وسيكون من المستصوب تحديد التسلسل (المنتج — الخدمات — العمليات) المرتبط بالمشكلات الأساسية المختارة واستخدام هذا التسلسل لتحديد كيفية دعم كل شكل من أشكال الابتكار، على سبيل المثال، إذا كانت المشكلة الأساسية المختارة هي حمل المراهقات وأراد صندوق الأمم المتحدة للسكان أن يركز الابتكار على المنتجات (على سبيل المثال، وسائل منع الحمل)، فسوف تتطابق العمليات والخدمات مع عمليات تصريف الأعمال تلك (عملية الشراء واللوجستيات) ونماذج الإشراف (الخدمات مثل الحوار بشأن السياسات) المرتبطة بتوفير المنتج الجديد.

38. يتمثل الاعتبار الخامس في تحديد مراحل الابتكار (تكوين الأفكار والاختبار وتوسيع النطاق) التي يريد صندوق الأمم المتحدة للسكان دعمها وكيفية ذلك. يركز صندوق الابتكار أساسًا على تمويل إثبات صحة المفاهيم الداخلية. وينصب تركيز صندوق الابتكار الآن على توسيع نطاق الابتكارات المختبرة التي أثبتت نجاحها. وهذه إحدى الطرق المتعددة، غير أنه لم يتم اكتشاف غيرها الكثير بعد. وفي هذا الصدد، وبغية وضع نموذج مناسب للغاية للابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان، سيكون من المستصوب البحث عن إمكانات لتحالفات أخرى، على سبيل المثال، دعم اختبار فكرة من خلال صندوق الابتكار لتوسيع نطاقها بعد ذلك من خلال الشراكات والمؤازرة؛ ودعم توسيع نطاق الحلول التي ينفذها الآخرون خارج صندوق الأمم المتحدة للسكان (إما بتمويل مشترك أو عن طريق التيسير والمؤازرة)؛ أو عن طريق التعهيد الجماعي المفتوح للأفكار حول المشكلات الأساسية للجهات الفاعلة الخارجية والموظفين الداخليين.

39. التوصية 2: ينبغي مواصلة وضع دراسة جدوى الابتكار في إطار مؤسسي للابتكار للأربع سنوات القادمة ومراجعة وإعادة تفعيل الفريق العامل المشترك بين الشعب المعني بالابتكار. ينبغي أن تتطور دراسة جدوى الابتكار التي أعدتها الشعبة الفنية بدعم من أعضاء الفريق العامل المشترك بين الشعب لتصبح إطارًا مؤسسيًا للابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان، بحيث تتحول إلى الإطار الإستراتيجي والتنفيذي لمبادرة الابتكار. ينبغي أن يقوم الإطار المؤسسي للابتكار بعمليات تسوية انضمام الشعبة الفنية وشعبي البرامج والإدارة، كما ينبغي أن يستعرض بإيجاز نتائج القرارات بالغة الأهمية المدعو إلى اتخاذها في التوصية 1. وبعد أن تقرها اللجنة التنفيذية لصندوق الأمم المتحدة للسكان، ينبغي أن تعكس أساسًا على نطاق المنظمة لتحقيق الفهم المشترك لنموذج الابتكار لمدة السنوات الأربع المقبلة، جنبًا إلى جنب مع الخطة الإستراتيجية.

40. ينبغي أن يتضمن الإطار المؤسسي نظرية موجزة للتغيير وآلية للرصد والتقييم للتعليم والسماح بتقييم مبادرة الابتكار بحلول عام 2021. وينبغي أن يعيد صندوق الأمم المتحدة للسكان النظر في نطاق عمل الفريق العامل المشترك بين الشعب والأدوار المنوط بها وتكوينه، مع ضمان وجود حوافز لتحسين أداء الفريق العامل المشترك بين الشعب في تنفيذ دراسة الجدوى.

41. ينبغي تعديل أدوار ووظائف الفريق العامل المشترك بين الشعب بحيث يصبح هناك تحول من كونهم منفذين إلى مؤازرين للمبادرة، سواء داخل وحدات عملهم أو خارجها. وينبغي منح أعضاء الفريق العامل المشترك بين الشعب ولاية واضحة واعتمادًا صريحًا من الإدارة العليا للإشراف على تنفيذ دراسة الجدوى/الإطار المؤسسي للابتكار. وينبغي أن ينتقل دور الفريق العامل المشترك بين الشعب من التركيز الحالي على الأنشطة إلى التركيز على المؤازرة. وينبغي لأعضاء الفريق العامل أن يدعوا لخلق بيئة مواتية وملائمة للابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان.

42. ينبغي أن يتأكد صندوق الأمم المتحدة للسكان من الرؤية المؤلفة من ثمانية عناصر التي طُرحت في نيسان/أبريل 2015، مع الاحتفاظ بالعناصر ذات الصلة ودمجها في دراسة الجدوى الحالية بشأن الابتكار التابعة لصندوق الأمم المتحدة للسكان. وينبغي أن يشمل نطاق دراسة جدوى الابتكار آليات تنسيق بين العناصر المجزأة حاليًا لنموذج الابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان (أي صندوق الابتكار، و Accelerators، ومشروعات الابتكار التي لا يدعمها صندوق الابتكار).

43. ينبغي أن تعكس نظرية التغيير النتائج الرئيسية التي يُسعى إليها، وأن توضح الافتراضات الواردة في دراسة الجدوى. وكما يتضح من التقييم التكويني، فإن غياب نظرية التغيير في أثناء المرحلة الأولى من مبادرة الابتكار أدى إلى تفسيرات مختلفة لمنطق المبادرة وصندوق الابتكار. وعلاوة على ذلك، فإن توضيح الافتراضات سيتيح لتقييم 2021 دراسة ما إذا ما كانت هذه الافتراضات صحيحة أم لا وأسباب صحتها، مما يؤدي إلى الخروج برؤى لتحسين نموذج الابتكار.

44. ينبغي أن تعكس آلية الرصد والتقييم للمبادرة النواتج والنتائج في دراسة الجدوى. وينبغي أن تتضمن مؤشرات توفر معلومات عن مؤشرات الابتكار في الخطة الإستراتيجية. وينبغي للشبكات الإقليمية أن تساهم بدور رئيس في جمع البيانات المتعلقة بمؤشرات النواتج والنتائج للمبادرة (المبينة في دراسة الجدوى/الإطار المؤسسي).

45. ينبغي أن يضمن صندوق الأمم المتحدة للسكان تكرار نموذج شبكة الابتكار في شرق وجنوب أفريقيا في مناطق جغرافية أخرى كبندي في دراسة الجدوى/الإطار المؤسسي. وينبغي إنشاء فرقة عمل للتكرار لبدء البحث عن طرق ممكنة لتكييف نموذج الشبكة الإقليمية والشروط المسبقة التي يجب أن تكون جاهزة لبدء التكرار.

46. التوصية 3: ينبغي القيام بالاستثمارات بالغة الأهمية في مجال الموارد البشرية لضمان دراسة جدوى عملية وذات مصداقية للابتكار. ينبغي للصندوق أن يضطلع بالحد الأدنى من الاستثمارات بالغة الأهمية واللازمة لجعل قضية الابتكار ذات مصداقية وعملية للتمويل الخارجي. يُستلزم نوعان من الاستثمارات، تلك التي تتطلب التمويل المباشر والأخرى التي تتطلب مخصصات موارد لكنها لا تتضمن تمويلات إضافية. تشمل الأولويات في النوع الأول ضمان الحد الأدنى من القدرات من الموارد البشرية في أمانة صندوق الابتكار وضمان وجود شبكات ابتكار إقليمية جيدة الموارد. يتطلب النوع الثاني من الاستثمارات الاستثمار في جهة واحدة مكرسة للابتكار بالكامل في كل منطقة. تشمل الأولويات فيما يتعلق بالموارد التي لا تستلزم تمويلًا إضافيًا تأمين تخصيص الوقت الضروري لوظيفة مدير صندوق الابتكار في الأمانة وتحديد مناصري الابتكار في المكاتب القطرية (وإمدادهم بالوقت الكافي وتوزيع المسؤوليات عليهم وتقديرهم).

47. ينبغي أن تستهدف قاعدة الموارد البشرية في أمانة صندوق الابتكار مشاركة مدير أول بدوام كامل، وأخصائي فني (وهو متوفر حاليًا)، ومساعد فني، ومساعد إداري. وفي حال لم يكن هذا المستوى من التوظيف عمليًا، يجب على الأقل ضمان شغل منصب موظف الدعم الإداري في الأمانة للسماح للأخصائي الفني المعني بالابتكار بتكريس الوقت للمهام الجوهرية المرتبطة بالابتكار. وينبغي أن يتمكن مدير صندوق الابتكار من تخصيص 50 بالمئة على الأقل من وقته للمهام المرتبطة بالابتكار، أي عقد الشراكات وحشد الموارد من خلال الاستغلال الأمثل لصندوق الابتكار.

48. ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان في المكاتب الإقليمية والقُطرية أن يأخذ بالاعتبار تغيير المسمى الوظيفي لجهة التنسيق المعنية بالابتكار. ومن الخيارات المقترحة: "محفز الابتكار"، أو "قائد الابتكار"، أو "سفير الابتكار"، أو "مناصر الابتكار" (المسمى المستخدم بهذه الوثيقة). وينبغي أن يتمتع كل مكتب إقليمي بمناصر ابتكار إقليمي بدوام كامل. ويفضل أن يضطلع بهذه المناصب أشخاص يتمتعون بالقدرة والمعرفة ومهارات إقامة شبكات التواصل للعمل كحلقة وصل بين صندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظومات الابتكار في المنطقة.

49. ينبغي أن يؤسس صندوق الأمم المتحدة للسكان شبكات لمناصري الابتكار في المناطق التي لا تتوفر بها شبكات بعد. لا يُستلزم بالضرورة أن تعتمد شبكات الابتكار الإقليمية على مناصر للابتكار في كل بلد. قد تنجح أيضاً نُهج أخرى، مثل تعيين فرق مهام الابتكار أو فرق العمل المعنية بالابتكار، في التصدي لبعض مشكلات الابتكار في المناطق التي يعاني بها الفريق قيوداً. بالإضافة إلى ذلك، يُنصح بتأسيس فرق للابتكار، تشمل مناصر الابتكار، في المكاتب القُطرية بدلاً من الاقتصار على توظيف مناصر للابتكار. وسيؤدي هذا إلى تلافي الآثار السلبية لمعدل دوران العمالة في الفريق والمكاتب التي توجه كل مسؤوليات الابتكار لشخص واحد. ينبغي أن يؤسس صندوق الأمم المتحدة للسكان فرق عمل معنية بالابتكار للمكاتب القُطرية، يشارك بها موظفون على مستوى المجالات الفنية والتنفيذية لتلافي عمل مناصري الابتكار بمفردهم ولزيادة تسويات الانضمام فيما يتعلق بالابتكار إلى أقصى حد ممكن.

50. التوصية 4: ينبغي تعزيز صندوق الابتكار وإعادة تصميمه وإعادة تمركزه. ينبغي أن يعيد صندوق الأمم المتحدة للسكان التفكير في نطاق صندوق الابتكار وأن يغير هيكل عمله، من خلال تكيفه مع المرحلة الثانية القادمة من مبادرة الابتكار. وينبغي أن يعيد صندوق الأمم المتحدة للسكان تمركز صندوق الابتكار بغية تركيز الدعم المالي وترشيده. كما ينبغي أن يتطور صندوق الابتكار من شكله الحالي كصندوق تجريبي داخلي شامل يركز اهتمامه على الإبداع وتعزيز ثقافة الابتكار إلى آلية انتقائية قائمة على التمويل المشترك وتحقيق أقصى نفع ينصب اهتمامها على الحلول الرامية إلى حل المشكلات الأساسية التي قرر صندوق الأمم المتحدة للسكان الابتكار من أجلها. ينبغي أيضاً أن يولي صندوق الأمم المتحدة للسكان أولوية لتجميع النتائج وجمع الدروس المتبادلة المستفادة من المرحلة الأولى وإطلاق المرحلة الثانية على نحو يقوم على التواصل والمشاركة.

51. ينبغي أن يطلق صندوق الأمم المتحدة للسكان المرحلة التالية من صندوق الابتكار من خلال تنظيم حدث لنقل الرسائل الرئيسية بخصوص ما تم تحقيقه من إنجازات وسبل التقدم لصندوق الأمم المتحدة للسكان والإطار المؤسسي/دراسات الجدوى للابتكار. ينبغي انتقاء أهم رؤى المرحلة الأولى مع التركيز على المشروعات التي تم تنفيذها (بما في ذلك تلك المتوقفة) ومشاركتها على نطاق المنظمة. وينبغي كذلك الاستغلال الأمثل لقاعدة المعارف غير المستخدمة حاليًا التي أنشأها صندوق الابتكار (مركز الابتكار، مدونات بصوتي) من خلال التسهيل السريع لتوفر ثروة البيانات المستخلصة من الجولات الخمس لدعوات تقديم المقترحات. بالإضافة إلى ذلك، يوصي التقييم بإعادة تصميم وتحديث الموقع الإلكتروني الخارجي للابتكار بحيث يصبح منصة عرض ووسيلة للتواصل مع العالم الخارجي كذلك.

52. ينبغي أن يتجه صندوق الأمم المتحدة للسكان إلى استخدام نهج انتقائي قائم على التمويل المشترك والحشد للابتكار؛ أولاً، من خلال التركيز على الحلول الابتكارية الرامية إلى حل المشكلات الأساسية التي قرر صندوق الأمم المتحدة للسكان الابتكار بشأنها في المجالات المواضيعية الفنية ذات الأولوية. وينبغي النظر في تمويل الابتكارات في عمليات تصريف الأعمال وخلق تلك الثقافة بالموارد الحالية، باستخدام صندوق الابتكار فقط كوسيلة حشد تكميلية. ثانيًا، عن طريق إدخال نظام تصنيف للحلول الابتكارية عند تخصيص الأموال؛ مع التمييز بين الحلول الجديدة على البلد وتلك الجديدة على المنظمة وتلك الجديدة على القطاع (الابتكارية للمنظومة). ينبغي تحويل صندوق الابتكار إلى آلية تمويل مشترك من أجل الانتقال إلى نطاق حلول الابتكار المدعومة التي نجحت في مرحلة اختبار/إثبات صحة المفهوم. سوف يعزز نهج التمويل المشترك الملكية والالتزام والمشاركة. وينبغي استخدام صندوق الابتكار لحشد التمويل الخارجي (على مستوى المقرات والصعيدين القطري/الإقليمي) عند اختبار الحلول الرامية إلى حل المشكلات الأساسية. يمكن استخدام صندوق الابتكار كأداة لإشراك الجهات الفاعلة المعنية الأخرى وتيسير اضطلاع صندوق الأمم المتحدة للسكان بأدوار الدعوة إلى الاجتماعات والمؤازرة في منظومة الابتكار. ويمكن أن تعزز وظيفة الحشد هذه الشراكات، كما أنها أكثر ملاءمة لنهج ابتكار قائم على منظومة.



53. إذا قرر صندوق الأمم المتحدة للسكان مواصلة استخدام صندوق الابتكار لدعم الحلول الإضافية للابتكارات التي لا تزال في المراحل المبكرة، ينبغي التأكد من أن النهج يتطور بالانتقال من تنفيذ المشروعات إلى اختبار الحلول ذات الأولوية — من تكوين الأفكار إلى التحول إلى توسيع النطاق. وينطوي ذلك على الاضطلاع بدور أكبر للإدارة في مجال تحديد الأولويات ولشبكات الابتكار التي تساهم بدور في مرحلة ما قبل المسح وإعداد الدعايا. ينبغي مواصلة التحول الحالي نحو الدعايا الموجزة والمذكرات المفاهيمية وتقليل الحاجة لتقديم مقترحات مكتوبة للمشروعات. ينبغي إيقاف الدعوات المفتوحة لتقديم الاقتراحات. وفي حال كانت الدعوات المفتوحة لا تزال مهمة، ينبغي التعامل معها كدعوات لإيجاد حلول، كما ينبغي التأكد من النقل الجيد للدعوات مسبقاً للسماح بتكوين أفكار ومسح (تحديد) البيئة/الآفاق وتوفير المساعدة الفنية. وسوف يزيد ذلك من احتمالات تصميم حلول عالية الجودة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي دعم الشراكات الفريدة في مجال تقديم الاقتراحات (على سبيل المثال مع القطاع الخاص أو الأوساط الأكاديمية)، كما ينبغي استخدام سقف التمويل عند تخصيص التمويل الأولي في المراحل المبكرة. ينبغي النظر في وضع آليات استعراض من قبل نظراء في تنفيذ مشروعات الابتكار للتأكد من صحة النهج ولزيادة إمكانية التكرار.

54. ينبغي أن ينوع صندوق الأمم المتحدة للسكان موارد صندوق الابتكار إلى ما يتجاوز الاستثمارات المباشرة في الحلول المؤثرة من خلال البحث عن إمكانات عمل صندوق الابتكار كمنشأة للابتكار، تضم عدة نوافذ للتمويل، على سبيل المثال التحول إلى توسيع النطاق، واختبار حلول جديدة (إذا كان من المتوقع إطلاق المزيد من الدعوات)، والشراكات (حشد الأموال)، والرصد والتقييم للابتكار والتعلم. ومن المستصوب الحفاظ على حصة من صندوق الابتكار للتجريب الإستراتيجي، أي اختبار مدى جدوى وملاءمة السمات الجديدة الرامية إلى وضع نموذج ابتكار يناسب خصائص صندوق الأمم المتحدة للسكان، على سبيل المثال، اختبار نُهج مختبرات الابتكار (وحدها أو في الشراكات)؛ واختبار تحديات الابتكار التي تشمل أصحاب المصلحة الخارجيين؛ ودعم حلول التعجيل التصاعدي في التحولات إلى توسيع النطاق.

55. ينبغي أن يدرس صندوق الأمم المتحدة للسكان جدوى إنشاء مختبر ابتكار خاص به. بالرغم من أنه يمكن لصندوق الابتكار توفير التمويل المشترك الأولي، يمكن أن تتجاوز عملية تعبئة الموارد وتوفيرها للمختبر نطاق صندوق الابتكار. وفي المرحلة الحالية من تطوير الابتكار في صندوق الأمم المتحدة للسكان، يمكن أن تكون مختبرات الابتكار ملائمة لأنها توفر بيئة محمية تسمح بمستويات أعلى من المخاطر، مع التقليل من التنازلات ومثبطات الابتكار لأدنى حد ممكن. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تكون المختبرات مكاناً مناسباً يتاح فيه لصندوق الأمم المتحدة للسكان اختبار عناصر نموذج الابتكار. على سبيل المثال، من خلال إتاحة مجال يتوافر به متطلبات تقييم المخاطر المختلفة وأطر السياسات الداخلية، حيث يمكن البحث عن شراكات ابتكارية وفريدة، بما في ذلك شراكات لوضع نظم الرصد والتقييم التي تتكيف مع حلول الابتكار.

56. التوصية 5: ينبغي تحويل التركيز الرئيسي إلى الحلول المؤثرة مع مواصلة العمل على تعزيز ثقافة الابتكار. بغية التعجيل بإظهار النتائج، ينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان تحويل التركيز الرئيسي من ترسيخ تلك الثقافة إلى الحلول المؤثرة القابلة للتعديل؛ أي إيجاد حلول مبتكرة لها تأثير مباشر على حياة النساء والشباب. ويستلزم هذا استغلال موارد الابتكار لحل العقبات الحالية للتعجيل بإحداث تغيير في المجالات الراكدة. ينبغي أن يواصل صندوق الأمم المتحدة للسكان العمل على خلق ثقافة تعزز الابتكار، بشرط ألا تكون الهدف الأساسي لنموذج الابتكار أو أن يتم ذلك عبر استغلال الموارد الخارجية. يمكن لصندوق الأمم المتحدة للسكان الاستفادة من الموارد الداخلية الموجودة لتشجيع ثقافة الابتكار.

57. ينبغي أن تركز مشروعات صندوق الابتكار والحلول القائمة على التعجيل في معظمها على إيجاد حلول مؤثرة وقابلة للتعديل ترمي إلى حل المشكلات الأساسية التي تم تحديدها في التوصية 1. ومن الناحية المثالية، ينبغي ربط مخصصات موارد صندوق الابتكار لتحسينات عمليات تصريف الأعمال والأنشطة الثقافية بالحلول المؤثرة. ينبغي أن يبدأ صندوق الأمم المتحدة للسكان مسح البيئة قبل اختبار الحلول المؤثرة لتجنب التكرارات غير الضرورية وللاستخدام الأمثل للموارد المحدودة في الابتكار.

58. ينبغي أن يبحث صندوق الأمم المتحدة للسكان عن طرق مواصلة العمل على تعزيز ثقافة الابتكار دون الحاجة إلى الأموال الخارجية من خلال حشد شبكات الابتكار الإقليمية. ويوفر مشروع *Openmind* ومجموعة أدوات الابتكار (Innovation Toolkit) اللتان تم إنشاؤهما من خلال شبكة الابتكار بشرق وجنوب أفريقيا أفكارًا وموارد مفيدة في هذا المجال. ومن المستصوب أن تتولى المكاتب الإقليمية، بتوجيه من المقرات، ما يلي: (أ) الحث على تنفيذ قائمة الأفكار التي طرحتها *Openmind* والتي تشمل مجموعة من أنشطة بناء الثقة لإفساح المجال للابتكار؛ و(ب) تشجيع استخدام مجموعة أدوات الابتكار التي توفر أدوات ابتكار لموظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان ليشعروا بالثقة عند المشاركة في عمليات الابتكار؛ و(ج) الدعوة إلى استخدام أيام الابتكار، التي أثبتت أنها وسيلة فعالة من حيث التكلفة لإفساح مجالات تعزز اتجاهات الابتكار؛ و(د) تعزيز تكوين فرق عمل للابتكار في المكاتب القطرية والإقليمية تكون مسؤولة عن تقديم الابتكار وتشجيعه في المكتب بشكل جماعي؛ و(هـ) إطلاق يوم للابتكار قبل اجتماعات التخطيط السنوية في المكاتب القطرية، حتى يتسنى إدراج أفكار لاختبار الحلول أو المشروعات الابتكارية في البرامج القطرية.

59. يمكن لشعبة الموارد البشرية أن تقدم مساهمات رئيسية في البيئة المواتية لثقافة تعزز الابتكار من بينها: (أ) دراسة جدوى إدراج عناصر ذات صلة بالابتكار في التوظيف وتطوير الموظفين وإدارة الحياة الوظيفية والتعلم. وبوجه خاص، ينبغي النظر في إمكانات إدراج الابتكار في إطار الكفاءة لدى صندوق الأمم المتحدة للسكان. ومن الناحية المنهجية، ينبغي (أ) تضمين الابتكار كمعيار كفاءة أساسي في عمليات إجراء المقابلات والتوظيف للممثلين؛ و(ب) البحث عن طرق لتعزيز تضمين الابتكار في نظام تقييم وتطوير الأداء لدى صندوق الأمم المتحدة للسكان؛ و(ج) دراسة كيفية دمج الابتكار في مجموعة أدوات التقدير لدى صندوق الأمم المتحدة للسكان.

60. **التوصية 6:** ينبغي إعادة ضبط نموذج الابتكار نحو نهج أكثر تطلعًا للخارج وقائم على عقد شراكات. ينبغي أن يعيد صندوق الأمم المتحدة للسكان معايرة تركيز نهج الابتكار الخاص به من النموذج الحالي المتطلع للداخل إلى نهج أكثر تطلعًا للخارج وقائم على إبرام شراكات مع الجهات الفاعلة في منظومة الابتكار. ويعني ذلك في الممارسة العملية دمج المسح البيئي وتجميع آراء الجهات الفاعلة في المنظومة في النقاشات الإستراتيجية والفنية وتفعيل الروابط وتبادل المعارف والخبرات مع منظمات شبكة الأمم المتحدة للابتكار الأخرى في مجالات الاهتمام (مثل نظم رصد وتقييم الابتكار وإدارة تمويل الابتكار وبرامج التعجيل والمختبرات). ينبغي أن يدمج صندوق الأمم المتحدة للسكان منظور منظومة الابتكار ويسعى لعقد شراكات وتحالفات مع الجهات الفاعلة المعنية في المنظومة، على سبيل المثال الجامعات ومعاهد ومؤسسات البحوث والشركات الخاصة.

61. ينبغي أن يجري صندوق الأمم المتحدة للسكان عملية مسح لمنظومات الابتكار التي يهتم بها صندوق الأمم المتحدة للسكان (أي الصحة الجنسية والإنجابية للمراهقين واستخدام التقنيات المتنقلة في مجال الصحة وبيانات السكان). وينبغي أن تتضمن الأوصاف الوظيفية لأخصائيي الابتكار الفنيين الإقليميين (المناصرين للابتكار) دورًا صريحًا لربط صندوق الأمم المتحدة للسكان بالمنظومات الإقليمية للابتكار.

62. ينبغي أن يُفَعَّل صندوق الأمم المتحدة للسكان أنشطة التبادل بين النظراء مع المنظمات الأخرى داخل شبكة الأمم المتحدة للابتكار، الأمر الذي يمكن أن يتضمن النقل المباشر للقدرات وتبادل الأفكار والمعرفة العملية (على سبيل المثال تبادل الخبرات فيما يتعلق بإدارة تمويل الابتكار وتبادل المعارف فيما يتعلق بتنفيذ برامج التعجيل). ينبغي استكشاف إمكانات العمل المشترك مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى في المجالات ذات الاهتمام المشترك، مثل وضع إطار للرصد والتقييم مناسب للابتكار، كما ينبغي استعراض خبرة منظمات شبكة الأمم المتحدة للابتكار في النقاش الداخلي الدائر حاليًا حول استخدام مختبرات الابتكار.

63. ينبغي أن يعزز صندوق الأمم المتحدة للسكان استخدام برامج الإرشاد مع منظمات الأمم المتحدة والقطاع الخاص. يمكن أن ينتج التوسع في برامج الإرشاد والتدريب آثارًا مهمة على الثقافة المؤسسية من خلال تعزيز اتجاهات حوض المخاطر وقيادة الموظفين. ينبغي إنشاء مجلس استشاري لصندوق الابتكار يضم أعضاء خارجيين (على سبيل المثال من الأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص).

64. وينبغي أن يبحث صندوق الأمم المتحدة للسكان عن نماذج مختلطة للتوصل إلى أفكار ابتكارية للتعهد الجماعي. ويمكن أن تتضمن هذه النماذج أفكارًا مستمدة من خارج المنظمة ومن الموظفين الداخليين. ينبغي إعطاء الأولوية للنماذج التي تنطوي على تسهيل وشراء قنوات يمكن للشباب من خلالها الابتكار لأقرانهم، سواء كشركاء أو كمستخدمي تصاميم مشتركة.

65. التوصية 7: ينبغي ترسيخ الابتكار في الخطة الإستراتيجية للفترة 2018-2021. ينبغي أن يشمل صندوق الأمم المتحدة للسكان الابتكار كأحد العناصر الجوهرية في الخطة الإستراتيجية للفترة 2018-2021. وعلى النحو الأمثل، ينبغي أن تعكس الخطة الأهمية الإستراتيجية للابتكار. وعند الإمكان، ينبغي أن تعكس أيضًا نتائج القرارات الإستراتيجية الخمسة بالغة الأهمية والمطروحة في التوصية 1 (التركيز والتمركز الداخلي والتمركز الخارجي وأشكال الابتكار ومراحله). ينبغي أن تتضمن الخطة الإستراتيجية المؤشرات المؤسسية التي تعكس مدى تبني صندوق الأمم المتحدة للسكان لنهج الابتكار.

66. عند تضمين الابتكار في الخطة الإستراتيجية، سيكون من المستصوب التمييز بين مجالات الابتكار الثلاثة الموضحة في التوصية 1: الحلول المؤثرة وعمليات تصريف الأعمال وخلق الثقافة. ولن يكون من المستصوب تضمين الابتكار كطريقة للإشراك في هذه المرحلة. فلا يزال الابتكار في مرحلة أولية، وسيؤدي هذا المتطلب إلى ممارسة ضغط شديد على المكاتب والشعب الميدانية التي إما ليست مستعدة أو لا تملك الحوافز الملائمة للابتكار. وبالإضافة إلى ذلك، يتقاطع الابتكار مع طرق الإشراك الحالية في صندوق الأمم المتحدة للسكان. ينبغي تضمين متطلب تقارير الابتكار في آليات إعداد التقارير المرتبطة بالخطة الإستراتيجية. من الناحية المثالية، ينبغي أن يتضمن إعداد تقارير الابتكار ثلاثة مجالات: الابتكارات في إيجاد حلول مؤثرة والابتكارات في عمليات تصريف الأعمال وخلق ثقافة تعزز الابتكار.

67. التوصية 8: ينبغي تمكين آلية فعالة لتبادل التعقيبات بين مبادرة الابتكار ووحدات العمل المختصة لدى صندوق الأمم المتحدة للسكان. وينبغي لهذه الآلية، التي يُفترض أن تعتمد الإدارة العليا على نحو مثالي، تقريب الرؤى المطروحة بشأن الابتكار - التي يتم توجيهها من خلال مبادرة الابتكار - مع وحدات العمل المعنية لضمان مواءمة السياسات للابتكار وتسخير وحدات العمل للفرص التي يتيحها الابتكار. وينبغي أن تهدف هذه الآلية إلى إقامة حوار متواصل بين مبادرة الابتكار ووحدات العمل في مجال الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي والشراكات والتعاون بين بلدان الجنوب وعمليات تعبئة الموارد وإدارة المعارف وخدمات الشراء ووسائل الإعلام والاتصالات والرصد والتقييم.

68. يمكن أن تتخذ آلية التبادل شكل اجتماعات مخصصة يدعو لانعقادها أمانة صندوق الابتكار. ويمكن الدعوة لعقد هذه الاجتماعات بعد جمع كتلة حرجة من رؤى الابتكار (التعلم) يكون لها تأثير على وحدات العمل. ثم يمكن مناقشة هذه الرؤى في الاجتماعات والإجراءات المناسبة التي اتفقت عليها وحدات الأعمال. يمكن أن تساهم شبكات الابتكار الإقليمية والفريق العامل المشترك بين الشعب بدور رئيس في هذه العملية؛ إذ يمكن أن يدعو الفريق العامل المشترك بين الشعب لمناقشة الرؤى واتخاذ إجراءات مناسبة. ويمكن لشبكات الابتكار الإقليمية مسح رؤى وقضايا الابتكار ذات الصلة وتحديدتها وجمعها (على سبيل المثال التحديات في الشراكات أو عقبات عملية الشراء أو فرص التعاون بين بلدان الجنوب أو تعبئة الموارد) وعرضها على المكتب الإقليمي أولاً، ثم المقرات من خلال الفريق العامل المشترك بين الشعب.

69. يتبع الفريق العامل المشترك بين الشعب هيكلاً مشتركاً بين الشعب يتألف من ثلاثة مستويات (مستوى المقر والمستوى الإقليمي والمستوى القطري)؛ مما يمكنه من الاضطلاع بدور يربط الرؤى والمجالات ذات الصلة على جميع مستويات المنظمة. ومن المهم أن يُكَلَّف الفريق العامل المشترك بين الشعب بولاية تحقيق ذلك وأن يتولى أعضاء الفريق العامل المشترك بين الشعب على جميع المستويات الثلاثة دور المؤازرة ومناقشة التحديات والفرص؛ مما يضمن في نهاية المطاف استفادة الابتكار من بيئة مواتية مناسبة على نطاق المنظمة.

70. ينبغي أن تبدأ عمليات التعاون بين بلدان الجنوب سريعاً قدر الإمكان. إن التحول إلى توسيع نطاق العمل بالحلول التي تم اختبارها حتى الآن مرتبط بالشركاء الوطنيين الذين يعتمدون هذه الحلول من خلال دمجها في أنظمتهم أو استنساخها أو استدامتها أو توسيع نطاقها لتطبيقها في البلدان الأخرى بالمنطقة. ويحتم هذا الوضع إجراء حوار بين فرق بلدان الجنوب والابتكار على المستوى القطري والإقليمي ومستوى المقرات.

71. ينبغي أن تبدأ عمليات التبادل مع وحدة إدارة المعارف سريعاً قدر الإمكان لإقامة تنسيق رسمي بين صندوق الابتكار ووحدة إدارة المعارف في المقرات، وربط قواعد بيانات إدارة المعارف ومسابقة الممارسات الجيدة مع صندوق الابتكار، والبحث عن روابط بين الرؤى المستمدة من تنفيذ حلول الابتكار والمنتجات المعرفية (بما في ذلك كيفية الاستفادة من المعارف المتأتمية من رؤى الابتكار).

72. يعدّ فرع الشراكات الإستراتيجية شريكاً مهماً في آلية التبادل هذه. حيث ينبغي أن تضع مبادرة الابتكار وفرع الشراكات الإستراتيجية برتوكولاً لدعم الآثار العملية للعمل في مجال الابتكار، أي تحديد شركاء القطاع الخاص المناسبين (عند تحديد المشكلات الأساسية التي يستهدفها الابتكار) والتفاوض فيما بين الشراكات واعتماد آليات تمثل لشرط توخي العناية الواجبة مع تعزيز الابتكار.

73. التوصية 9: ينبغي وضع إطار تعلم من أجل التأثير. ينبغي أن يضع صندوق الأمم المتحدة للسكان إطاراً بسيطاً يحوّل التعلم التنظيمي إلى حلول لها تأثير على حياة النساء والشباب. وينبغي أن يحتوي هذا الإطار على ثلاثة عناصر على الأقل: نظم الرصد والتقييم الخاصة بالابتكار وآليات تبادل المعارف الفعالة وإطار توسيع نطاق للحلول المؤثرة التي تم اختبارها بنجاح.

74. ينبغي أن يبدأ صندوق الأمم المتحدة للسكان في العمل على وضع نظام للرصد والتقييم خاص بالابتكار للحلول المؤثرة. وينبغي أن يتضمن هذا النظام الرصد الآني للنتائج وأن يستخلص الدروس المستفادة من النواتج والنتائج غير المتوقعة. ولدمج رصد النتائج الآني في مجال تنفيذ الحلول الابتكارية، ينبغي البحث عن خيارات جمع وتحليل البيانات الآنيين، بما في ذلك: (أ) إقامة شراكة مع منظمات شبكة الأمم المتحدة للابتكار التي لديها خبرة في الرصد الآني للبحث عن نُهج يمكن تكييفها وإدماجها في نموذج الابتكار التابع لصندوق الأمم المتحدة للسكان؛ و(ب) البحث عن إمكانات تتيحها المنهجيات المرنة للبيانات لقياس الأثر، حيث إنها توفر طرقاً ميسورة التكلفة وهادفة لجمع وتحليل بيانات النتائج؛ و(ج) دراسة إمكانية بدء مشروع تجريبي لاختبار نظم الرصد والتقييم الخاصة بالابتكار.

75. لاستخلاص الدروس المستفادة من النواتج والنتائج غير المتوقعة، ينبغي أن يبحث صندوق الأمم المتحدة للسكان عن أساليب مسح للنتائج، مثل صحف النتائج ورحلات المستخدم وعمليات تغيير التواصل السلوكي لتحديد مؤشرات ومقاييس التغيير.

76. متى يتم اختبار الحلول المؤثرة، يجب أن تتضمن الميزانيات مخصصات لوضع نظم الرصد والتقييم التي تكون قائمة على النتائج ومزودة بالبيانات الآنية. وينبغي أن تضع برامج التعجيل نظم رصد وتقييم مناسبة للابتكار. وينبغي أن ترتبط هذه النظم بنظم الرصد والتقييم للحلول المؤثرة التي تعجلها وبإطار الرصد والتقييم لمبادرة الابتكار.

77. ينبغي أن يفعل صندوق الأمم المتحدة للسكان مشاركة النتائج وآليات التعلم بشأن حلول الابتكار. ويكشف تحليل المقارنة مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى أنه عندما يتم عرض النتائج الملموسة للابتكار ونقلها على نطاق المنظمة، فإنها تلهم وتشجع على الانفتاح للابتكار وتحفز تبني نهج الابتكار. فنقافة عرض نتائج الابتكار تعزز ثقافة الابتكار. وفيما يلي بعض الاقتراحات: (أ) توسيع نطاق سلسلة محادثات الابتكار بدءًا من الجلسات الإعلامية ووصولاً إلى المناقشات العملية بشأن الاختبار والتكرار وتوسيع النطاق؛ و(ب) تبادل الرؤى والتعلم من خلال تضمين جلسات الأسئلة والأجوبة والمناقشات العملية بشأن الجوانب ذات الأهمية الخاصة، مثل كيفية الدخول في شراكات مع القطاع الخاص والتحديات والنجاحات عند جمع البيانات عن النتائج والمشروعات ذات النتائج والحلول غير المتوقعة التي تم إيقافها.

78. ينبغي أن ينتقل صندوق الأمم المتحدة للسكان من تقارير الفشل إلى موجزات الرؤى (تقارير التعلم). وينبغي أن تحدد هذه التقارير الافتراضات التي جرى اختبارها باستخدام تجربة/إثبات صحة الفكرة، والرؤى المستقاة من الاختبارات.

79. وينبغي لصندوق الأمم المتحدة للسكان أن يضع إطارًا لتوسيع نطاق الحلول الابتكارية الناجحة، التي تتكيف مع احتياجات صندوق الأمم المتحدة للسكان وخصائصه. وينبغي أن يتضمن هذا الإطار وصفًا لمراحل توسيع النطاق، بما في ذلك مرحلة تحول لتوسيع نطاق المشروعات المنجزة التي يمولها صندوق الابتكار والتي أثبتت صحة الفكرة بنجاح، ولكنها لا تزال تحتاج إلى التكرار ومزيد من التحسينات من أجل ضمان جاهزيتها للتوسع. وينبغي أن يشمل إطار توسيع النطاق أيضًا مواصفات تتعلق بمعايير قابلية التوسع (على سبيل المثال من خلال أداة تقييم قابلية التوسع).