منظمة الصحة العالمية

المجلس التنفيذي م ت١٤٦/٣٨ إضافة ٢
الدورة السادسة والأربعون بعد المائة ٢٣ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩
البند ٢٣-١ من جدول الأعمال المؤقت EB146/38 Add.2

التقييم: أحدث المعلومات وخطة العمل المقترحة للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١

التقييم الأولي لإطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول

الموجز التنفيذي

تقرير من الأمانة

١- اعتمدت جمعية الصحة العالمية التاسعة والستون في القرار ج ص ع٦٩-١٠ (٢٠١٦) إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول. وفضلاً عن ذلك، طلبت جمعية الصحة من المدير العام أن يجري في عام ٢٠١٩ تقييماً أولياً لتنفيذ الإطار وتأثيره في عمل المنظمة، بقصد تقديم النتائج إلى المجلس التنفيذي في كانون الثاني/ يناير ٢٠٢٠ من خلال لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة له. وقُدمت الاختصاصات والنهج المقترح لإجراء هذا التقييم الأولي إلى المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والأربعين بعد المائة (٢٠١٩) كي ينظر فيهما.[١]

٢- ووفقاً لطرائق هذا التقييم الأولي، يقدم مكتب التقييم موجز تنفيذي لهذا التقييم المستقل[٢] إلى المجلس التنفيذي في دورته السادسة والأربعين بعد المائة (انظر الملحق).[٣]

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

٣- المجلس مدعو إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

---

١ انظر الوثيقة م ت١٤٥/٦، الفقرات من ٤٠ إلى ٤٩.

٢ كلّف مكتب التقييم التابع للمنظمة بإجراء هذا التقييم الذي اضطلع به فريق خارجي مستقل معني بالتقييم، وهو شركة IOD PARC.

٣ التقرير الكامل عن التقييم الأولي لإطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول متاح على الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم: انظر الموقع الإلكتروني التالي: www.who.int/evaluation، (بالإنكليزية) تم الاطلاع في ١٢ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩.

الملحق

التقييم الأولي لإطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول

موجز

مقدمة

١- اعتمدت جمعية الصحة العالمية التاسعة والستون إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول (الإطار) في ٢٨ أيار/ مايو ٢٠١٦ (القرار ج ص ع٦٩-١٠). ويهدف الإطار إلى تشجيع المشاركة الراسخة مع الجهات الفاعلة غير الدول والارتقاء بها وإدارة المخاطر في الوقت ذاته من خلال تعزيز حماية المنظمة من احتمال تضارب المصالح والتأثير غير المبرر. ويرسي الإطار سابقة باعتباره أول إطار شامل تعده وكالة ضمن منظومة الأمم المتحدة ويشمل جميع أشكال التفاعل مع أربع فئات من الجهات الفاعلة غير الدول.

٢- وقد اتفقت الدول الأعضاء لدى اعتماد الإطار على إجراء تقييم أولي لتنفيذه عقب الإطار الزمني المحدد لمدة سنتين من أجل التوصل إلى تشغيله الكامل. وكُلّف بإجراء هذا التقييم في تموز/ يوليو ٢٠١٩ بوصفه تقييماً من التقييمات المؤسسية تشمله خطة العمل الخاصة بالتقييم للثنائية ٢٠١٨-٢٠١٩.

٣- وكان الهدف المنشود من هذا التقييم الأولي تقييم وضع تنفيذ الإطار وتأثيره في عمل المنظمة. وينطوي التقييم على ما يلي:

- توثيق الإنجازات الرئيسية وأفضل الممارسات والتحديات والثغرات ومجالات التحسين في تنفيذ الإطار منذ اعتماده في أيار/ مايو ٢٠١٦؛
- تقديم التوصيات بشأن الخطوات المقبلة التي تسمح بأن ينفَّذ الإطار تنفيذاً كاملاً ومتماسكاً ومتسقاً.

٤- واعترافاً بتعقيد المفاوضات الحكومية الدولية اللازمة للاتفاق على الإطار والحساسية المتأصلة للموضوع المطروح وعدد أوجه المشاركة المعنية وتنوعها والوقت المخصص والجهود المكرسة والموارد المستثمرة لإرساء هذه العلاقات والحفاظ عليها، *لم* يتناول التقييم الإطار في حد ذاته بل شمل بالأحرى *تنفيذ* الإطار.[١]

٥- وأُجري التقييم على أساس المشاركة وبطريقة صارمة ومركزة على المنفعة إذ يتيح بيّنات راسخة من مصادر متعددة للبيانات ويبين فرصاً لاستخلاص الدروس ويحدد توصيات قابلة للتطبيق من أجل تصحيح المسار. وفي هذا السياق، من المهم التشديد على طابع التقييم الأولي. فالتقييم يجري عندما يمكن أخذ ظروف التأثير في الاعتبار على الرغم من أنه من السابق لأوانه للغاية إجراء تقييم كامل لتأثير تنفيذ الإطار. ويمكن أن تساعد نتائج التقييم على توجيه التطبيق من جانب المنظمة وتعزيزه إذ تتجه المنظمة نحو التنفيذ الكامل للإطار والإجراءات التشغيلية المرتبطة به. *وفي هذا الصدد، من المقصود أخذ الثغرات والتحديات المحددة ضمن التقرير في الاعتبار بشكل بنّاء كفرصة أولى للمنظمة ككل لاستخلاص الدروس وتحسين نهجها للتنفيذ في المستقبل.*

١ حُدّد هذا الجانب من النطاق في الاختصاصات لإجراء التقييم وأُكد لاحقاً في مرحلة علاقات الشراء والتكليف مع مكتب التقييم التابع للمنظمة وورد توثيقه في تقرير التقييم الأولي.

٦- وسعياً إلى ضمان فهم موضوع التقييم بوضوح وعلى أساس مشترك وإلى توجيه التقييم وتنظيمه نتيجة لذلك، وُضعت نظرية للتغيير بأثر رجعي خلال المرحلة الأولية بالتعاون مع موظفين من الوحدة المتخصصة المسؤولة عن اتخاذ إجراءات موحدة للعناية الواجبة وتقييم المخاطر ومكتب التقييم التابع للمنظمة.[١]

٧- وطبّق التقييم نهجاً مبنياً على مزيج من الأساليب يجمع عدة مصادر من البيّنات النوعية والكمّية تشمل ما يلي: (١) استعراض لأكثر من ١٢٠ وثيقة رئيسية؛ (٢) مقابلات مباشرة وافتراضية ومجموعات تركيز تشارك فيها ١٥٠ جهة من الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية (الإدارة العليا في المنظمة؛ والموظفون الأشد ارتباطاً بتنفيذ الإطار وغيرهم من الموظفين التقنيين المعنيين ضمن المنظمة على نطاق المستويات الثلاثة للمنظمة على غرار مراكز الاتصال المعينة المعنية بالإطار والموظفين التقنيين المعينين)؛ (٣) مجموعات تركيز يشارك فيها ٥٦ مركزاً من مراكز الاتصال المعنية بالإطار في البعثات التي توجد مقارها في جنيف؛ (٤) استقصاء عالمي لجميع الدول الأعضاء؛ (٥) استقصاء للجهات الفاعلة غير الدول ذات العلاقات الرسمية مع المنظمة (خضعت كيانات تعمل كمراكز متعاونة للاستقصاء أيضاً فيما يتعلق بالإطار كجزء من تقييم متزامن أوسع نطاقاً للمراكز المتعاونة وجرى كذلك التشاور مع عينة محدودة من الجهات الفاعلة غير الدول التي لاتزال غير مؤهلة في عرضها المقدم للخوض في علاقات رسمية مع المنظمة)؛ (٦) استقصاء لممثلي المنظمة. وبلغت معدلات الرد على الاستقصاءات ما يلي: ١٧,٥٪ من الدول الأعضاء؛ و٢٦,١٪ من الجهات الفاعلة غير الدول ذات العلاقات الرسمية مع المنظمة؛ و١٨,١٪ من ممثلي المنظمة.

٨- وتمشياً مع معايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، يتضمن تقرير التقييم تفاصيل إضافية عن منهجية التقييم، بما في ذلك ملخص للقيود المنهجية.

نتائج التقييم

٩- حدد التقييم النتائج التالية المنظمة حسب معايير التقييم لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، بتسليط الأضواء على الإنجازات المحققة والثغرات المسجلة في تنفيذ الإطار حتى الآن.

مدى الملاءمة

١٠- يمثل إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول إطاراً متسقاً ومتكاملاً مقارنةً بالسياسات السابقة المنفصلة وغير المترابطة للمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول.[٢] وهو أول إطار شامل يعَد ضمن منظومة الأمم المتحدة ويشمل التفاعل مع أربع فئات من الجهات الفاعلة غير الدول، بما فيها المنظمات غير الحكومية وكيانات القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية والمؤسسات الأكاديمية، إلى جانب السياسات المحددة الخاصة بكل فئة. وفي هذا الصدد، يعتبر وجود الإطار إنجازاً مهماً في حد ذاته وسابقة لمنظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً.

١ يمكن الاطلاع على الرسم البياني لنظرية التغيير ضمن الفرع المتعلق بالمنهجية من التقرير الكامل.

٢ حلَّ إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول محلّ "المبادئ التي تحكم العلاقات بين منظمة الصحة العالمية والمنظمات غير الحكومية" (المعتمدة في القرار ج ص ع٤٠-٢٥) ومحلّ "المبادئ التوجيهية بشأن التعامل مع المنشآت التجارية من أجل تحقيق الحصائل الصحية المرجوة" (الوثيقة م ت١٠٧/٢٠، الملحق).

١١- ومع ذلك، لا توجد استراتيجية شاملة وعملية وخطة تنفيذ مرتبطة بها لتحقيق الأهداف العامة للإطار على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة. واستجابةً لطلبات لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة، اعتُمدت خطة للتنفيذ في ٢١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٧ على أن هذه الوثيقة استُخدمت استخداماً محدوداً وكانت محدودة القيمة وهي ليست خطة عملية بما فيه الكفاية لتوجيه تنفيذ الإطار على نحو متسق ومنهجي بسبب الفاصل الزمني لمدة ١٨ شهراً بين اعتماد القرار وإقرار مسودة الخطة إلى جانب التبليغ المحدود عن الخطة واستخدامها المحدود كأداة للتنفيذ. ويبدو أن الإطار الزمني المحدد لتنفذ المنظمة إطار المشاركة والإجراءات التشغيلية تنفيذاً كاملاً كان في غاية التفاؤل في ضوء القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة لإحداث التغيير بفعالية مما يطرح تحدياً يزداد حدة بسبب عدم إدراج نهج تدريجي للتنفيذ في القرار المعتمد على الرغم من أنه سبق تحديد توصية في هذا الصدد في إطار مراجعة خارجية للحسابات متعلقة بآثار تنفيذ الإطار أُجريت في عام ٢٠١٦ (أي قُبيل اعتماد القرار).

١٢- وإن عدم وجود استراتيجية شاملة للمشاركة تشمل إجراءات محددة وملموسة ينبغي اتخاذها لتحديد وضع إطار المشاركة وتكييفه كإطار وتجسيد أهدافه العامة في خطة عملية ملموسة ومتدرجة لتوجيه مشاركة المنظمة مع الجهات الفاعلة غير الدول أمر يمثل ثغرة كبيرة. ونتيجةً لهذه الثغرة، جُزّئت الإجراءات النهائية الرامية إلى تنفيذ الإطار ولم تدعمها استراتيجية متسقة للاتصال ونشر المعلومات. وتعرّضت عملية بدء التنفيذ للخطر نتيجة لعدم وجود خطط فعالة للاتصال ونشر المعلومات تدعم تنفيذ الإطار فيما بين الجهات المستهدفة داخل المنظمة وخارجها. ولُبّيت احتياجات الموظفين والجهات الشريكة أساساً على أساس التجاوب والاستجابة عوضاً عن تلبيتها بشكل استباقي. وحيثما اضطُلع بنشاط الاتصال، لم يواكب هذا النشاط تغيّر احتياجات الموظفين والجهات الشريكة في السياق النشط لتنفيذ الإطار.

الكفاءة

١٣- نظراً إلى عدم وجود استراتيجية أو خطة شاملة لتنفيذ الإطار، جُمعت الأنشطة والمخرجات في المستويات التالية لأغراض هذا التقييم من أجل السماح بإجراء تقييم منهجي ومنظم واستكشاف الترابط بين الأنشطة والمخرجات:

- المستوى ١: تعزيز فهم المخاطر والفوائد المرتبطة بالمشاركة والتحكم فيها وإدارتها؛
- المستوى ٢: التخصص والتطبيق الدقيق (الجانب التقني والسياقي)؛
- المستوى ٣: مشورة الخبراء التقنية والذاكرة المؤسسية بخصوص الإجراءات الموحدة، ونقطة التصاعد في الحالات الاستثنائية، والمراقبة.

١٤- وعلى الرغم من عدم وجود استراتيجية شاملة تحدد معالم توجيهية لتعزيز تنفيذ الإطار بكفاءة وفعالية إلى أقصى حد، يحيط الفريق المعني بالتقييم علماً بأن المنظمة نجحت في بدء (إن لم يكن استكمال) تنفيذ جميع الجوانب المطلوبة بموجب القرار ج ص ع٦٩-١٠، مما يشهد على الجهود الجبارة التي يبذلها الموظفون. وفي ظل كل مستوى من المستويات الثلاثة، نُفذ عدد من المخرجات الرئيسية في حدود الإطار الزمني للتنفيذ على مدى سنتين. ويرسي هذا الإنجاز المهم أساساً متيناً لمواصلة تنفيذ الإطار. ومع ذلك، اتُّخذت هذه الإجراءات بطريقة مخصصة ومجزأة وغير منتظمة على نطاق المنظمة ولم يزوَّد التنفيذ بالموارد الكافية.

١٥- وعلى الرغم من ذلك، أُحرز تقدم محدود بدرجة أكبر في مجالات مهمة أخرى مثل الأداء الكامل لسجل الجهات الفاعلة غير الدول من خلال إدراج جميع الجهات الفاعلة غير الدول؛ وتنسيق تدريب الموظفين على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة؛ وتطوير الوسائل الإلكترونية لتسيير العمل في نظام إدارة المشاركة العالمية المعلّق حالياً والدعوة النشطة إلى عقد لجنة استعراض المقترحات الخاصة بالإطار التي يبدو أنها عُقدت نادراً. ولوحظ عدد من حالات التأخير الشديد بين سرعة التنفيذ المطلوبة في القرار والجداول الزمنية للتنفيذ الفعلي. وعلاوة على ذلك، أشار الفريق المعني بالتقييم إلى البيّنات على زيادة ترجيح أهداف الإطار المتعلقة بإدارة المخاطر في تنفيذ أنشطة الإطار على أهدافه المتصلة بالترويج وتعزيز المشاركة. ويرسي هذا التقدم المحرز حتى الآن منطلقاً متيناً للمنظمة للاعتماد عليه غير أنه من الضروري ضمان التشديد على هاتين الفئتين من أهداف الإطار على قدم المساواة في المستقبل.

١٦- وإضافة إلى ذلك، تتطلب بعض الأنشطة والمخرجات المنجزة حتى الآن مواصلة تكرارها أو تطويرها أو اتخاذ إجراءات داعمة لها نظراً إلى السياق التنظيمي النشط في المنظمة. وتشمل الأمثلة ما يلي: (١) استعراض الأدلة والإرشادات الخاصة بالإطار لإدراج أحدث المعلومات عن سجل الجهات الفاعلة غير الدول والوسائل الإلكترونية لتسيير العمل وتشكيل لجنة استعراض المقترحات الخاصة بالإطار؛ (٢) تدعيم المواد التدريبية وتوفيرها لتشمل الدروس المستخلصة والأمثلة العملية؛ (٣) استمرار الحفاظ على شبكة مراكز الاتصال المعنية بالإطار.

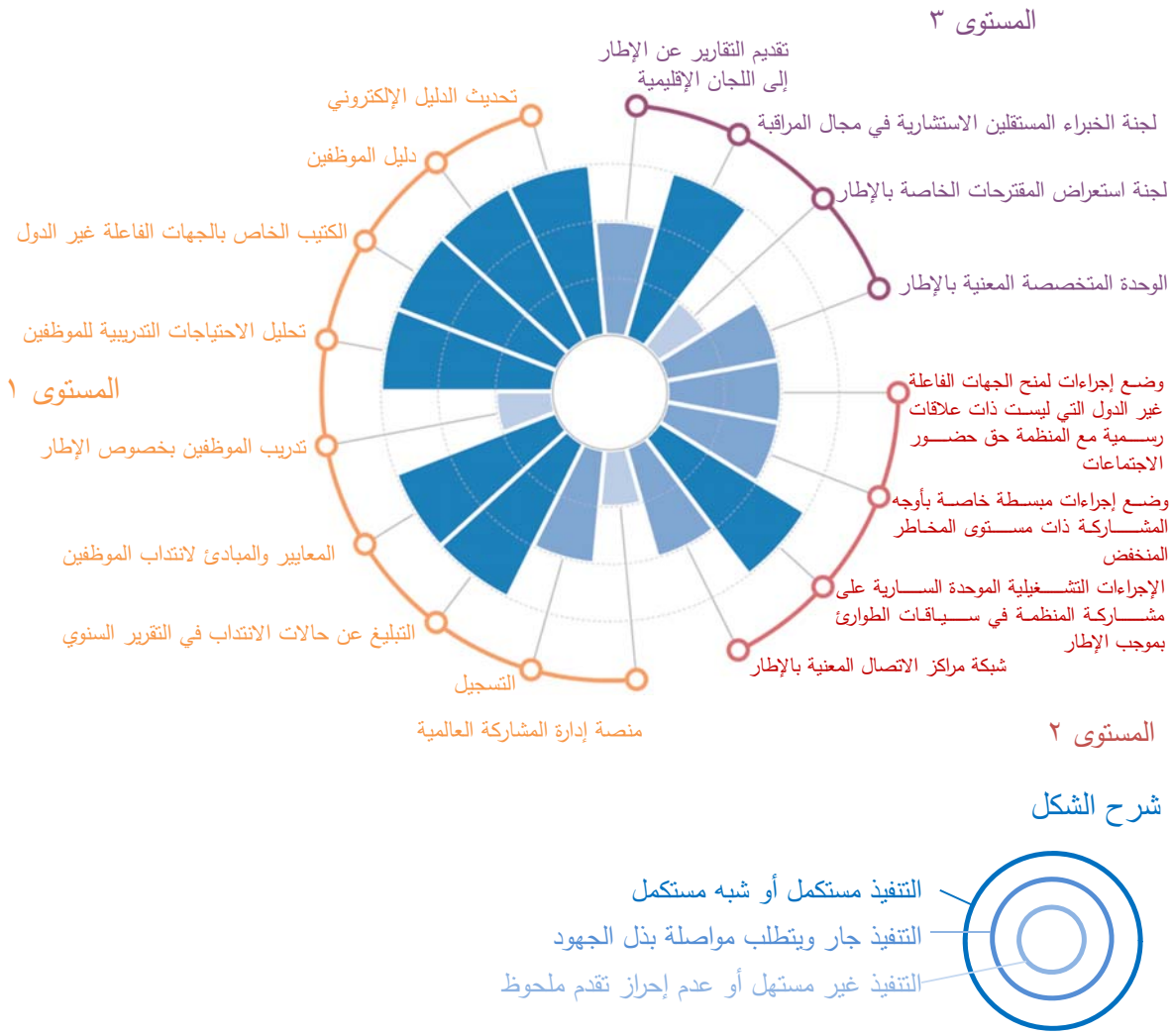
١٧- ويُعترف بتحقيق النتائج القصيرة الأجل في إطار الأنشطة والمخرجات المتعلقة بالتنفيذ إلا أن حالات التأخير في التسلسل والتنفيذ أثرت في التنفيذ المتماسك والمتسق للإطار على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة،[١] وهو ما سيؤدي إلى تحقيق الحصائل المحددة بشكل شامل.[٢]

١٨- ويرد ملخص الوضع العام لتنفيذ المخرجات والأنشطة المشمولة بالإطار في الشكل. وعلى النحو المبين في هذا الشكل، استُكملت كلياً أو تكاد تُستكمل ثمانية من الأنشطة والمنجزات المستهدفة الرئيسية؛ وهناك ستة من هذه الأنشطة والمنجزات يجري تنفيذها وتتطلب مواصلة بذل الجهود؛ وثلاثة تستلزم إيلاء العناية لبدء تنفيذها أو تسريع وتيرته.

١ انظر القرار ج ص ع٦٩-١٠، الفقرة ٣(٢).

٢ (١) زيادة وضوح سُبل العمل مع الجهات الفاعلة غير الدول على المستوى القطري والإقليمي والعالمي؛ (٢) تعزيز الشفافية على المستويين الداخلي والخارجي من خلال سجل الجهات الفاعلة غير الدول؛ (٣) تمكين أوجه المشاركة ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر مع الجهات الفاعلة غير الدول؛ (٤) حماية المنظمة من حالات انتساب يمكن أن تعرض مصداقية عملها للخطر؛ (٥) ضمان التماسك والاتساق في أوجه مشاركة المنظمة مع الجهات الفاعلة غير الدول؛ (٦) السماح باستخلاص الدروس وتبادل المعلومات والتحسين فيما يرتبط بطرق تنظيم أوجه المشاركة. وهذه الحصائل مستمدة من دليل المنظمة للموظفين الخاص بالمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول وهي عند حد علمنا الحصائل المقصودة لإطار المشاركة.

الشكل: ملخص الإنجازات على مستوى المخرجات المرتبطة بتنفيذ الإطار



١٩- ولا يمكن تحديد تكاليف التنفيذ بدقة إذ لا تتوافر أي بيّنات على فعالية تتبع الميزانية أو الرصد المالي لأغراض التقييم تتجاوز حساب تكاليف تنفيذ القرار ج ص ع٦٩-١٠ والتقديرات الواردة في خطة التنفيذ (المعتمدة في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٧). وقد خُصصت موارد غير كافية لتنفيذ الإطار على ما يبدو مما يمثل ثغرة شُعر بها بشدة أثناء التنفيذ. وأُشير إلى عدم توافر الموارد باعتباره عقبة كبيرة تحول دون التنفيذ على نطاق المنظمة. وفضلاً عن ذلك، ولم يُجر أي رصد مالي لتكاليف التنفيذ الصريحة أو الخفية.

الفعالية

٢٠- ترى الغالبية العظمى من الجهات صاحبة المصلحة داخل المنظمة وخارجها أن الإطار نجح على الأقل إلى حد ما في تحقيق أهدافه الفورية. وقد ساهم الإطار بصفة عامة في زيادة وضوح متطلبات المشاركة ومعاييرها

بالنسبة إلى المنظمة والجهات الفاعلة غير الدول. ومع ذلك، فإن تجسيد السياسات في الواقع فيما يتعلق بمختلف أشكال المشاركة أمر يبدو أقل وضوحاً، وخصوصاً في صفوف موظفي المنظمة والدول الأعضاء. ولا يُفهم فهماً جيداً تفويض المساءلة عن المخاطر التي تُدار.

٢١- وعلى نحو مماثل، ترى الجهات صاحبة المصلحة أن الإطار ساهم عموماً في تعزيز التماسك والاتساق في مشاركة المنظمة مع الجهات الفاعلة غير الدول. وعلى الرغم من ذلك، لم تنسَّق أنشطة تخطيط التنفيذ وبدئه أو تُدمج بما فيه الكفاية على نطاق المنظمة مما أدى إلى عدم اتساق تطبيق الإطار.

٢٢- وساهم الإطار في إزالة الغموض عن مبادئ مشاركة المنظمة مع الجهات الفاعلة غير الدول إلا أن شفافية العملية المدركة تأثرت بعدم اتساق تنفيذ الإطار وبأوجه قصور سجل الجهات الفاعلة غير الدول.

٢٣- وشجع الإطار إلى حد ما موظفي المنظمة والجهات الفاعلة غير الدول على تعزيز التفكير الاستراتيجي بشأن المشاركة، ولاسيما لدى الدخول في علاقات رسمية. وإن الأمر أقل وضوحاً بالنسبة إلى سائر أشكال المشاركة في حين أن نهج *تفادي المخاطر* (على عكس *التوعية بالمخاطر وإدارة المخاطر*) قد يؤدي إلى ضياع الفرص للمشاركة الإيجابية.

٢٤- ولا يُستبعد أن يكون الإطار، بحكم تصميمه، قد ساهم في حماية المنظمة من المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول التي يمكن أن تعرّض مصداقية عملها للخطر. وفي الوقت ذاته، يشعر بعض الجهات صاحبة المصلحة بأن الإطار نهض بتفادي المخاطر التنظيمية مما قد يحول عن غير قصد دون المشاركة التي تكون إيجابية بخلاف ذلك. وقد تسنى توفير تدريب منهجي محدود وتبادل المعلومات وإدارة المعارف لدعم تنفيذ الإطار. ومازال تبادل المعلومات عن الإطار ضمن المنظمة يمثل إلى حد بعيد نشاطاً مخصصاً وغير رسمي. وتفيد الدول الأعضاء، بوصفها مجموعة رئيسية من الجهات صاحبة المصلحة في الإطار، بعدم إطلاعها الكافي على تنفيذ الإطار وما يحدثه من فرق على الرغم من تزويدها بأحدث المعلومات بشكل منتظم من جانب المنظمة إذ تستهدف هذه المعلومات المبلَّغ عنها أساساً تقديم تقرير عن الأنشطة والمخرجات.

٢٥- ونظراً إلى التحديات المرتبطة بندرة البيانات، بما في ذلك عدم وجود آلية فعالة للرصد والتقييم وفقاً لما أوصي به في عام ٢٠١٦[١] للتأكد من مدى تحقيق الفوائد والنتائج المرجوة على النحو المبين، فمن الصعب تقييم الاستدامة أو التأثير بشكل موثوق في هذه المرحلة المبكرة من تنفيذ الإطار. وعلى الرغم من ذلك، يستنتج الفريق المعني بالتقييم أن *الظروف المواتية* للاستدامة والتأثير[٢] تتوافر بصفة متزايدة استناداً إلى تقييم مدى الملاءمة والكفاءة والفعالية.

٢٦- وسبق أن أفضى التنفيذ إلى تغييرات إيجابية وربما لم يبلغ حتى الآن المستوى المقرر أو المقصود غير أن هناك احتمالاً كبيراً أن تُحقَّق فوائد إضافية في حال حسن تنفيذ كامل المجموعة. ولن تتضح الآثار الأطول أمداً إلى أن يترسّخ التنفيذ الكامل.

١ تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن آثار تنفيذ إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول على المنظمة، آذار/مارس ٢٠١٦ (الوثيقة A/FENSA/OEIGM/4).

٢ تشجيع المشاركة الراسخة مع الجهات الفاعلة غير الدول وإرساؤها؛ وإدارة المخاطر عن طريق تعزيز حماية المنظمة من تضارب المصالح والتأثير غير المبرر.

ظروف التأثير والاستدامة

٢٧- على الرغم من الثغرات ومجالات التحسين المذكورة في تقرير التقييم، فإن ظروف التأثير والاستدامة في المستقبل تبدو متوافرة بخلاف ذلك. وتشمل هذه الظروف ارتفاع مستويات الالتزام بالإطار من جانب الإدارة العليا للمنظمة والدول الأعضاء فيها؛ الاعتراف بضرورة زيادة الموارد للتنفيذ الكامل للإطار؛ الانتقال التدريجي والمطرد والصريح إلى تعزيز القدرة على تحمّل المخاطر، ولاسيما على مستويات الإدارة العليا، مما يؤدي إلى زيادة إدارة المخاطر. وعلاوة على ذلك، جدير بالذكر أن الإطار يحقق فوائد متبادلة للجهات صاحبة المصلحة؛ وأنه من الأسهل المشاركة في ظل إطار المشاركة؛ وأن هناك تحسناً في وضوح سُبل العمل مع الجهات الفاعلة غير الدول على المستوى القطري والإقليمي والعالمي. وفي الوقت نفسه، هناك شعور شديد بعبء تنفيذ الإطار ضمن المنظمة، مما يعرّض تأثيره واستدامته لمخاطر محتملة في المستقبل.

التماسك

٢٨- مازالت هناك مشاكل متبقية متعلقة بالتماسك في تنفيذ الإطار من منظور تماسك السياسات، وخصوصاً فيما يتصل بآثار الإطار على المشتريات، ومن حيث الاتساق مع مبادرات الإصلاح الرئيسية، ولاسيما برنامج عمل التحوّل، مما يستلزم تعزيز الاتساق من خلال التكامل والمواءمة.

٢٩- وساهم سياق المنظمة التشغيلي الداخلي والخارجي في التحديات المواجهة خلال التنفيذ. وتشمل هذه العوامل المرتبطة بسياق المنظمة التشغيلي ما يلي:

- واقع تنفيذ التغيير في هيكل لامركزي وطبيعة تنفيذ التغيير حيثما توجد مسؤولية مؤسسية مشتركة على جميع مستويات المنظمة لكن لا توجد مساءلة واضحة؛
- الحاجة إلى انضباط تنظيمي لتنفيذ التغييرات في السلوك، تصدياً لخطر عدم الامتثال المؤسسي للإجراءات الإدارية؛
- الوضع الناشئ لعدة ظروف مواتية المحدد في العوامل المؤثرة في التنفيذ على النحو المبين أدناه، مما حدّ من تحقيق الحصائل.

العوامل المؤثرة في التنفيذ

٣٠- على الرغم من الجهود الجبارة التي يبذلها موظفو المنظمة الذين سعوا جاهدين إلى تجسيد السياسات في الواقع، يُحدَّد عدد من العوامل الرئيسية المؤثرة في التنفيذ ضمن التقييم. وتضم هذه العوامل ما يلي:

٣١- *الشعور بأن الإدارة العليا لم تبد تأييدها ودعمها في البداية وأنها بلّغت عن مزيج من الرسائل في مرحلة التنفيذ المبكرة.* وقد حدّ هذا التخلف المحسوس عن الدعم الرفيع المستوى من الظروف المحفزة اللازمة للتغيير وعطّل آليات التأييد على نطاق المنظمة.

٣٢- *وعدم وجود استراتيجية شاملة وعملية على نطاق المنظمة لتنفيذ المشاركة* تضم إجراءات محددة وملموسة ينبغي اتخاذها تدريجياً لتجسيد الأهداف العامة للإطار في خطة عملية وملموسة لمشاركة المنظمة مع الجهات الفاعلة غير الدول؛ ولتحديد وضع إطار المشاركة وتكييفه كإطار. ويمثل هذا العامل على النحو المشار إليه

أعلاه ثغرة كبيرة في التنفيذ العام للإطار. ويعتبر من هذا المنطلق محوراً أساسياً يؤثر في جميع جوانب التنفيذ الأخرى ويجدر التشديد عليه كعامل مهم يؤثر في جميع الجوانب اللاحقة للتنفيذ، أي بالطرق التالية:

- سوء تحديد لمحة عامة شاملة عما سينطوي عليه التنفيذ (النطاق) على "المستوى العالمي/ المؤسسي" وعدم مواءمة بدء اتخاذ إجراءات التنفيذ أو تنسيقه أو دمجه بما فيه الكفاية على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة؛
- إفراط تفاؤل الإطار الزمني المحدد للتنفيذ الكامل والتام لإطار المشاركة والإجراءات التشغيلية في ضوء القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة لإحداث التغيير بفعالية؛
- عدم الاعتراف الكافي بالتحديات المواجهة في إحداث التغيير ضمن هيكل المنظمة اللامركزي وعدم توفير الموارد الكافية للتصدي لهذه التحديات وعدم توجيه التنفيذ إلى الاستفادة من هذا الهيكل من خلال تنسيق العمل على المستوى العالمي وتوحيد تطبيقه على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة وعدم التنفيذ الكامل للتوصيات المنبثقة عن مراجعة خارجية للحسابات لعام ٢٠١٦ خاصة بآثار التنفيذ في هذا الصدد على ما يبدو؛
- الاستخفاف بأوجه الترابط بين الآليات والأدوات الرئيسية لدعم التنفيذ مما انطوى على آثار على الكفاءة والفعالية من حيث التكاليف؛ وتأثير التقدم المحدود في أحد المجالات إلى حد كبير في التقدم المحرز في مجالات أخرى (مثل الوسائل الإلكترونية لتسيير العمل الخاص بالإدارة الداخلية للمشاركة باستخدام نظام إدارة المشاركة العالمية؛ أو حالات التأخير في توفير الأدلة والكتيبات وأنشطة التدريب).

٣٣- *وعدم وجود استراتيجية مصاحبة لإدارة التغيير والاتصال*. وقد اضطلع بأنشطة محدودة للتوعية فقط بينما افتقر إلى عملية منسقة لجمع التعليقات ونشر قصص النجاح والدروس المستخلصة بشأن التنفيذ (أي ما تكلل بالنجاح في مختلف السياقات وسبب النجاح أو وسيلته). وأدى عدم وجود هذه الاستراتيجية إلى زيادة الحد من فرص التوعية بالإطار وتنفيذه والإلمام بهذين الأمرين وتأييد الموظفين لهما.

٣٤- *القدرة المحدودة على الاستيعاب في المنظمة بسبب التحوّل الجاري (التعب من التغيير)*. وإضافة إلى العامل الآنف الذكر الذي يتمثل في القيود المفروضة على الموارد ويحد من القدرة على التنفيذ (ونتيجة له)، لم تخصَّص أي قدرة لتنفيذ الإطار تتجاوز الوحدة المتخصصة المسؤولة عن اتخاذ إجراءات موحدة للعناية الواجبة وتقييم المخاطر، مما يمثل جانباً واحداً فقط من جوانب التنفيذ. وعلاوة على ذلك، أثرت التغييرات الهيكلية التنظيمية الناتجة عن برنامج عمل التحوّل في أدوار الجهات المنشأة لتنفيذ الإطار ومسؤولياتها (مثل تشكيل لجنة استعراض المقترحات الخاصة بالإطار واللجنة التوجيهية للإطار؛ إلى جانب مراكز الاتصال المعنية بالإطار). ويشعر الموظفون بشلل المنظمة المتزايد بسبب القرارات والقواعد واللوائح والأُطر التي لا تحدد الأولويات وبطمر الإطار باعتباره محاولة تنظيمية رئيسية إلى حد ما تحت مجموعة أكبر من التغييرات.

٣٥- *وعدم توفير الموارد الكافية لدعم التنفيذ*. وقد أُتيحت تقديرات أولية وإرشادية لتكاليف تنفيذ القرار بشأن الإطار غير أن الموارد المتاحة في نهاية المطاف للتنفيذ كانت محدودة. وفضلاً عن ذلك، لا يُجرى أي رصد مالي لتكاليف التنفيذ الصريحة أو الخفية. وتستمر القيود المفروضة على الموارد إذ لا تتناسب الموارد مع المهام الكبيرة المرتبطة بالتنفيذ وتستهدف الموارد المحدودة المتاحة "الأداء" بدلاً من تعزيز القدرة التنظيمية على "الأداء".

٣٦- *والتركيز على متطلبات إعداد التقارير على مستوى المخرجات والأنشطة بدلاً من التركيز على آثار التنفيذ*. وقد قُدمت تقارير مرحلية عن وضع التنفيذ بفضل متطلبات إعداد التقارير المنتظمة إلا أن هذه التقارير تناولت أساساً المخرجات والأنشطة بدلاً من التطرق إلى الآثار المقصودة من الإطار. ومثّل عدم وجود آلية شاملة للرصد والتقييم للتأكد من مدى تحقيق الفوائد والنتائج المرجوة عاملاً مقيداً. ونتيجة لذلك، قلما أُجريت مناقشة منهجية أو أُتيح حيز لاستخلاص الدروس أو تكييف نُهج التنفيذ وصقلها. وبناءً على ذلك، تمثل الاستنتاجات والنتائج الواردة في هذا التقييم أول نقطة للتفكير في مدى تحقيق النتائج المرجوة من الإطار في هذه المرحلة المبكرة من التنفيذ.

٣٧- *وشكّل توافر الأدوات والمعلومات بجميع اللغات الرسمية للمنظمة عائقاً أمام الموظفين والجهات الفاعلة غير الدول على حد سواء حيثما لا تكون اللغة الإنكليزية اللغة الأولى.*

الدروس المستخلصة

٣٨- استخلص التقييم عدة دروس تساعد على توجيه التنفيذ في المستقبل إلى جانب النتائج المذكورة آنفاً. وتتصل هذه الدروس بما يلي:

- ضمان وضع استراتيجية وخطة منسقتين للتنفيذ في مستهل العملية وفي حدود الإطار الزمني العام المحدد للتنفيذ؛
- ضمان الموافقة على استراتيجية التنفيذ "ورعايتها" على مستوى رفيع بما فيه الكفاية لكفالة اعتمادها وتأييدها على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة؛
- ضمان التبليغ عن استراتيجية التنفيذ بوضوح وعلى نطاق واسع (عن طريق الحملات الترويجية المتنقلة والاجتماعات العامة والاجتماعات غير الرسمية في فترة الغداء أو جلسات الغداء والتعلّم وأنشطة التوعية والإلمام على سبيل المثال)؛
- تحديد أُطر زمنية واقعية لتطبيق خطة التنفيذ بناءً على الموارد المتاحة وضمان التحليل الكامل للافتراضات الأساسية والآثار المحتملة لمتابعة الأنشطة والمخرجات المترابطة؛
- جلب معارف ومهارات وخبرات راسخة في مجالي إدارة المشاريع وإدارة التغييرات لأغراض التنفيذ لأن هذه التخصصات التقنية والمهنية في حد ذاتها تكمّل التخصصات المهنية التي تحظى المنظمة بفضلها بالتقدير؛
- وضع آلية راسخة للمراقبة وإنشاء فريق متين معني بالمراقبة للسماح بتوليد التأييد على نطاق المنظمة (أخذاً في الاعتبار أن المراقبة على النحو الواجب من جانب هياكل المنظمة للإدارة وتصريف الشؤون تعتمد على خطة واضحة للتنفيذ وإطار لتحقيق النتائج)؛
- الانتظام في رصد الإجراءات والعمليات الإدارية وتعديلها عند الاقتضاء بغية ضمان الموازنة بين الأولويات والخصائص المتنافسة بالتناسب. ويتطلب إرساء إجراءات العناية الواجبة وتقييم المخاطر في ظل الإطار تحقيق توازن بين الأولويات المتنافسة إذ يُحتمل ألا يكفل نظام سريع وسهل يقتضي حداً أدنى من الموارد بلوغ المستويات اللازمة للضمانات الخاصة بمصالح المنظمة بينما يمكن أن يزيد نظام بطيء وصارم حماية سمعة المنظمة ونزاهتها لكنه يستلزم تخصيص كثير من الوقت والموارد لإتقان النظام وإضفاء الطابع المؤسسي عليه من خلال إجراءات تشغيلية مجرّبة ومختبرة. وعلى نحو مماثل، إذا كان التوازن غير متناسب، فسيتعيّن على المنظمة أن تدير بعناية خطر العواقب غير المقصودة بما مفاده ألا تقيَّم أوجه المشاركة على أساس التدقيق الكافي أو أن يشجع

العبء أو الوقت المكرس للإنجاز حلولاً تسمح ببساطة بإرساء أوجه المشاركة بسرعة أو أن ينجم عن ذلك تشجيع التجاوز المحض للإجراءات الإدارية وهو أمر أخطر. ويكشف التقييم عن عدم وجود بيّنات دامغة على هذا الخطر حتى الآن غير أنه يوصى بمواصلة الاحتراس في هذا الصدد لتجنب السلوكيات الضارة المحتملة.

٣٩- واعترافاً بتعقيد المفاوضات الحكومية الدولية اللازمة للاتفاق على الإطار والجهود الجبارة التي يبذلها موظفو المنظمة لتنفيذ الإطار بما يتماشى مع روح المبادئ التي يجسدها وما يتواءم مع هذه المبادئ التي ترسي أُسساً متينة للمُضي قُدماً، ينبغي مراعاة التوصيات التالي ذكرها في مواصلة تنفيذ الإطار.

التوصيات

٤٠- باختصار، سعت المنظمة جاهدة إلى تنفيذ إطار المشاركة وقطعت شوطاً بعيداً في معظم المجالات الرئيسية المطلوبة تحقيقاً لهذه الغاية في هذه المرحلة المبكرة من تنفيذ الإطار على الرغم من عدد من العوامل المؤثرة في قدرتها على الاضطلاع بذلك كلياً. وإن الظروف المواتية للتأثير والاستدامة في المستقبل تبدو متوافرة بخلاف ذلك لكن الإجراءات الرامية إلى سد الثغرات الرئيسية ستساعد على زيادة الفرص المحتملة لنجاح التنفيذ إلى أقصى حد في المستقبل.

٤١- وبناءً على ما يرد بيانه في هذا التقرير من تحليل وتقدير ونتائج، تقدَّم في إطار التقييم ست توصيات تركز على تحسين الاتصالات وتعزيزها؛ تدعيم القدرات؛ إرساء آليات أفضل للرصد والتقييم واستخلاص الدروس؛ وضع استراتيجية للمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول.

<u>التوصية ١</u>: تحسين الاتصالات بشأن الإطار.

٤٢- هناك حاجة واضحة وصريحة وملّحة إلى تعزيز الاتصالات بشكل ملحوظ على المستويين الداخلي والخارجي. وينبغي أن تنسَّق الاتصالات وتكون متعددة القنوات لضمان التغطية برسائل متسقة بغية إزالة الغموض عن إطار المشاركة والحد من "الخرافات" المستمرة أو القضاء عليها، وتدعمها علامات فعالة تشير إلى المواد الراهنة ومصادر المعلومات الإضافية. وسعياً إلى إذكاء الوعي بالإطار وتوعية الموظفين بالجوانب العملية لتنفيذه بهدف تحسين تأييده وتمهيد السبيل لتطبيقه المتسق، ينبغي للمنظمة الاضطلاع بما يلي:

- وضع خطة خفيفة لتحسين الاتصالات بشأن الإطار؛
- ضمان تصميم الاتصالات وتكييفها مع الجهات المستهدفة الرئيسية مثل الموظفين التقنيين؛
- تنظيم سلسلة منسقة من أنشطة التوعية مثل الحملات الترويجية المتنقلة؛ والاجتماعات العامة؛ والاجتماعات غير الرسمية في فترة الغداء أو جلسات الغداء والتعلّم؛ وأنشطة الإلمام بالإطار كجزء من عملية توجيه الموظفين الجدد.

<u>التوصية ٢</u>: تعزيز فهم المخاطر والفوائد المرتبطة بالمشاركة والتحكم فيها وإدارتها.

٤٣- هناك حاجة واضحة وصريحة وملحة إلى دعم بناء القدرات لتعزيز التطبيق المتسق للقواعد والإجراءات التي يشملها الإطار. وسيساعد تنفيذ النقاط التالية على مواصلة تعميم تطبيق الإطار "وترسيخه":

- ينبغي وضع خطة تدريبية وجدول زمني للتنفيذ تُحسب تكاليفهما بالكامل، بإتاحة الموارد البشرية والمالية لدعم الإعداد والتنفيذ. وينبغي أن يسترشد التدريب بتحليل احتياجات التدريب وتحديد تسلسل

هرمي للمستفيدين ذوي الأولوية، بهدف ضمان الفهم والتفسير على أساس مشترك في صفوف أعداد كافية من الموظفين على نطاق المنظمة (الكتلة الحرجة). وينبغي تنسيق التدريب بواسطة آليات فعالة لرصد الجودة. وفي هذا السياق، سيكون من الضروري ضمان تطوّر التدريب بشكل تكراري، استناداً إلى تعليقات المشاركين وتجاربهم. وينبغي أيضاً أخذ نهج لتدريب المدربين في عين الاعتبار وإدراج حلقات عمل لرؤساء مكاتب المنظمة القطرية ومواد تدريبية للتعلّم الإلكتروني.

- ينبغي تحديث الأدلة والإرشادات والكتيبات لضمان إتاحة إرشادات مجدية ومحدّثة. ثم ينبغي استعراض هذه المواد وتحديثها بصورة دورية لضمان الحفاظ على وجاهتها وإمكانية تطبيقها. وينبغي إتاحة الأدلة والكتيبات بجميع اللغات الرسمية للمنظمة وطلب التعليق عليها دورياً لضمان أن تظل الأصول تفي بالغرض وتحسَّن بناءً على تجربة المستخدمين (من خلال تعزيز وضوح المعايير لتوجيه أوجه المشاركة عن طريق الإجراءات المبسطة أو الموحدة على سبيل المثال).
- ينبغي إتاحة فرص توضيح الإجراءات المبسطة على نطاق أوسع لضمان الفهم المشترك لما يمكن وما لا يمكن تصنيفه على أنه إجراء مبسط.
- ينبغي تسريع تطوير الوسائل الإلكترونية لتسيير العمل ووضع سجل الجهات الفاعلة غير الدول بالكامل، تمشياً مع الفقرة ٣٨ من الإطار، للسماح بتوثيق المشاركة مع جميع الجهات الفاعلة غير الدول وتنسيقها بفعالية وتيسير إدارة المعارف بدعم استرجاع المواد المرجعية للموظفين. ولابد من وضع آليات للحفاظ على سجل الجهات الفاعلة غير الدول. والوسائل الإلكترونية لتسيير العمل ضرورية لدعم تنفيذ الإطار بفعالية، بمواءمة الإطار ونُظمه مع برنامج عمل التحوّل. وينبغي استعراض البيانات التي تتيحها الجهات الفاعلة غير الدول وترد في السجل وتحديثها بانتظام.[١] وينبغي أن توضع إجراءات منح حق حضور الاجتماعات عالمياً.

<u>التوصية ٣</u>: تعزيز الاطلاع على المعارف المتخصصة وتطبيق مشورة الخبراء التقنية.

٤٤- هناك عدة آليات راهنة لابد من مواصلة تعزيزها أو تنشيطها، ولاسيما ما يلي:

- من الضروري المشاركة النشطة والمنتظمة مع مراكز الاتصال المعنية بالإطار في الأقاليم والوحدات التقنية. وستضمن أنشطة إدارة هذه الشبكة المهمة من الممارسين وتنسيقها ودعمها الحفاظ على كتلة حرجة من مراكز الاتصال المعنية بالإطار، بتخفيف وطأة التحديات المتصلة بالدوران والتناوب. وسيسمح تطوير هذه الشبكة بتحسين فهم تطبيق الإطار للاطلاع عليه بالقرب من نقطة الحاجة (الإقليم أو البلد أو الوحدة التقنية) وبنشر الممارسات الجيدة والنُهج الابتكارية المتعلقة بتطبيق الإطار وتبادلها على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة.
- هناك ما يبرر إعادة تنشيط اللجنة التوجيهية للإطار بما في ذلك رعاية الإدارة العليا الشاملة لاستمرار التنفيذ باعتبارها هيئة معنية بالمراقبة لمواصلة رصد التقدم المحرز، إضافة إلى إعادة تنشيط لجنة استعراض المقترحات الخاصة بالإطار. ولم تُستغل هاتان الهيئتان استغلالاً كافياً حتى الآن وتتيحان آلية مفيدة لدعم الوحدة المتخصصة.
- لابد من إعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها الوحدة التقنية المسؤولة عن اتخاذ إجراءات موحدة للعناية الواجبة وتقييم المخاطر وتوضيحها لحماية الوحدة من الإجراءات المنتظمة

١ ضمان تنفيذ الفقرات من ٣٩ إلى ٤١ من الإطار ورصد البيانات المبلَّغ عنها تلقائياً.

للعناية الواجبة وتقييم المخاطر التي تؤدي إلى زيادة حمل النظام. وينبغي إعادة توجيه التركيز إلى جملة أمور منها ما يلي:

- اتخاذ إجراءات معمقة للعناية الواجبة وتقييم المخاطر بشأن أوجه المشاركة المعقدة وشديدة الخطورة التي قد تؤدي إلى تضارب المصالح أو قبول موارد كثيرة من الجهات الفاعلة غير الدول؛
- توفير المعارف المتخصصة بصفة متزايدة للحالات الاستثنائية ("التنقل في المجالات غير الواضحة")، بالاستناد إلى ذاكرة مؤسسية واسعة؛
- دعم الأدلة والكتيبات والإرشادات والأنشطة التدريبية وشبكة مراكز الاتصال المعنية بالإطار وسجل الجهات الفاعلة غير الدول والحفاظ عليها بشكل استباقي.

<u>التوصية ٤</u>: تدعيم بيئة البيانات من خلال وضع آلية منهجية للرصد والتتبع.

٤٥- هناك حاجة إلى وضع آلية فعالة للرصد على مختلف مستويات التنفيذ بهدف ضمان المساءلة واستمرار التعلّم والتحسين. ويشمل ذلك ما يلي:

- توثيق جميع أوجه المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول وتتبعها بشكل منهجي على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة عندما لا يسمح سجل الجهات الفاعلة غير الدول أو الوسائل الإلكترونية لتسيير العمل بذلك في الوقت الحالي، مما يشمل التتبع المتسق لإجراءات العناية الواجبة وتقييم المخاطر المتخذة.
- إجراء فحوص عشوائية منتظمة لضمان اتساق التطبيق (ضمان الجودة).
- وضع آلية للرصد والتقييم لجمع الدروس المستخلصة والتحقق من مدى تحقيق الفوائد والنتائج المرجوة.
- مواصلة تقديم تقرير سنوي إلى المجلس التنفيذي عن المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول، بما في ذلك تتبع الموظفين المنتدبين. ويوصى أيضاً بتقديم تقارير منتظمة إلى اللجان الإقليمية.

<u>التوصية ٥</u>: تحسين التعلّم.

٤٦- حدد التقييم النقص في استخلاص الدروس وتبادل المعارف. وإذ يستند تحسين التعلّم إلى بيئة بيانات محسّنة ويرتبط بنشاط الاتصال المحسّن، يمكن أن يشمل ما يلي:

- تبادل الدروس المستخلصة الذي تيسره شبكة مراكز الاتصال المعنية بالإطار لدعم تكرار الممارسات الجيدة واغتنام الفرص للتعلم من خلال جمع جيوب الممارسات الجيدة والابتكار لكسر الحواجز. ويستند تبادل الدروس المستخلصة حالياً إلى الذاكرة المؤسسية بدلاً من الاعتماد على جمعها ونشرها بشكل منهجي، مما يعرّض عمليات التعلّم لتأثير الدوران والتناوب. ولابد من توفير آلية/ منصة للتعلم من أجل تبادل النماذج.
- تحديد التطبيقات الوحيدة من نوعها/ الابتكارية للإطار وجمعها ونشرها على أساس سابقة/ دراسة حالة (بالاستعانة بلجنة استعراض المقترحات الخاصة بالإطار).

- تعميم تقرير تجميعي سنوي على جميع الموظفين (في إطار استراتيجية الاتصالات) لبيان الدروس المستخلصة من الإطار وفوائده: تبادل حالات المشاركة الناجحة إلى جانب حماية المنظمة ودعم الصحة العمومية العالمية.

<u>التوصية ٦</u>: وضع استراتيجية للمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول واستكمالها وتنفيذها.

٤٧- اعترافاً بزيادة أهمية الشراكات المعبر عنها بوضوح في برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣ وأهداف التنمية المستدامة، من الضروري أن تصاغ بوضوح استراتيجية شاملة للمشاركة تبين أهداف مشاركة المنظمة مع الجهات الفاعلة غير الدول والإجراءات المحددة والملموسة والخطط المرتبطة بها لتوفير الموارد والاتصال التي ينبغي مباشرتها تدريجياً. وسيضمن ذلك تحديد وضع إطار المشاركة وتكييفه كإطار على النحو الملائم ضمن نهج المنظمة الأوسع نطاقاً للمشاركة. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تتسم الاستراتيجية بما يلي:

- أن تسمح للإدارة العليا بتوسيع موقف المنظمة المتطور بشأن أوجه المشاركة بين المنظمة والجهات الفاعلة غير الدول؛
- أن تشحذ التوافق بين ما يُعتمد وما ينفَّذ وتضمن أن يتبع الموظفون نهجاً بنّاءً بقدر ما يكون مدركاً للمخاطر في مجال المشاركة من خلال تشجيعهم على السعي إلى المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول بصون سمعة المنظمة وولايتها في الوقت نفسه؛
- أن تكون ملائمة وقابلة للتطبيق على جميع المستويات الثلاثة للمنظمة، بتحديد ملاءمتها وإمكانية تطبيقها عن طريق المشاركة والتشاور؛
- أن تشمل تعيين مشرف رفيع المستوى للإشراف على تنفيذ الإطار سيضمن تطبيق مبادئ وممارسات صارمة لإدارة المشاريع.

= = =