

Distr.: Limited
26 March 2009
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لاتخاذ إجراء

منظمة الأمم المتحدة للطفولة

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية لعام ٢٠٠٩

٨-١٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٩

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت*

الإطار الاستراتيجي للشراكات والعلاقات التعاونية لليونيسيف

موجز

عملاً بمقرر المجلس التنفيذي ١/٢٠٠٧، أعدت منظمة اليونيسيف هذا التقرير عن شراكات اليونيسيف وعلاقاتها التعاونية. وتورد وثيقة مُصاحبة (E/ICEF/2009/11) مخططاً للارتباطات الراهنة للمنظمة مع شركائها.

ويتمثل الهدف من الإطار الاستراتيجي للشراكات والعلاقات التعاونية لليونيسيف، في تحديد الخطوط العريضة لنهج اليونيسيف المستقبلي على نحو متسق واستراتيجي وضمن أن تُسهم الشراكات والعلاقات التعاونية في تحقيق أفضل النتائج للأطفال والنهوض بحقوقهم. ويُحلل الإطار أيضاً الارتباطات الراهنة لليونيسيف الرامية إلى إشاعة فهم مؤسسي مشترك لماهية الشراكات والعلاقات التعاونية، وتحديد الطرائق التي يمكن أن تتخذها، وكيف تساهم في تحقيق نتائج إيجابية للأطفال، وكيف تتعامل اليونيسيف مع الفرص والتحديات التي تمثلها.

* E/ICEF/2009/8



ويتمحور الإطار الاستراتيجي ووثيقة الخارطة التفصيلية المصاحبة، حول ارتباط اليونيسيف بالشراكات البرنامجية العالمية وبمنظمات المجتمع المدني، وقطاع الشركات وكيانات أخرى كوسائط الإعلام ومؤسسات المعرفة. ولا تورد الوثيقتان لمحة عامة كاملة لكل طرائق التعاون مع وكالات وصناديق وبرامج أخرى تابعة للأمم المتحدة، كما لا تتضمن تقريراً كاملاً عن علاقة اليونيسيف بالحكومات.

وتبني الوثيقتان على تقييمات واستعراضات ارتباط اليونيسيف بالشراكات البرنامجية العالمية وبالمجتمع المدني وقطاع الشركات. وقد أجريت مشاورات موسعة مع المجلس التنفيذي والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر ومكاتبه المتنوعة واللجان الوطنية لليونيسيف، فضلاً عن المشاورات التي أجريت مع الأطفال والشباب والخبراء الخارجيين الممثلين في هيئة سير الأفكار المتعلقة بالمشروع.

المحتويات

الصفحة	
٤	أولا - الأساس النظري
٦	ثانيا - السياق
٨	ثالثا - مخطط الشراكات والعلاقات التعاونية الراهنة لليونيسيف
١١	رابعا - تحليل النتائج والدروس المستفادة
١١	ألف - القيمة المضافة التي تقدمها الشراكات والعلاقات التعاونية لتحقيق أفضل النتائج للأطفال
١٤	باء - إسهامات اليونيسيف في الشراكات والعلاقات التعاونية
١٦	جيم - الاستنتاجات والدروس المستفادة
١٩	خامسا - التوصيات
١٩	ألف - الرؤية
١٩	باء - طريق المضي قدما
٢٣	جيم - برنامج العمل
٢٤	دال - المبادئ التوجيهية للشراكات والعلاقات التعاونية
٢٦	هاء - الرصد والتقييم
٢٧	سادسا - مشروع مقرر

أولا - الأساس النظري

١ - يسود في اليونيسيف اعتقاد بأن الشراكات والعلاقات التعاونية مسألة حاسمة فيما يتعلق بتحقيق نتائج للأطفال ونيل حقوقهم. وقد عملت المنظمة، منذ تأسيسها، مع طائفة واسعة من الشركاء في كل بقاع العالم سعياً لتحقيق هذه النتائج. وهذه الشراكات والعلاقات التعاونية تُقام وتنفذ على صعيد عالمي وعلى صعيد بلدان متعددة وعلى صعيد البلد الواحد. فاليونيسيف تعمل مثلاً مع الحكومات لوضع وتنفيذ برامج وسياسات تركز على الطفل؛ ومع منظمات المجتمع المدني^(١) للدعوة لتغيير السياسات وإيصال الخدمات إلى الأطفال، ومع قطاع الشركات^(٢) لتعبئة الموارد وتشجيع المشاريع التجارية وممارسات التسويق المؤاتية لاحتياجات الطفل والمرأة؛ ومع وسائل الإعلام لإذكاء الوعي العام بقضايا الأطفال؛ ومع شركاء المعرفة كالجامعات ومجامع الفكر والبحث لتعزيز القاعدة الاستدلالية لأنشطة البرامج والدعوة. وبالإضافة إلى ذلك، تدخل اليونيسيف في شراكات برنامجية عالمية^(٣) مع وكالات وصناديق وبرامج أخرى تابعة للأمم المتحدة فضلاً عن شركاء من القطاع العام ومن خارجه لصياغة استجابة مشتركة للمسائل التي تؤثر على الطفل. وتعمل اليونيسيف ولجانها الوطنية معاً لدعم التنفيذ الكامل لاتفاقية حقوق الطفل واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

٢ - ولا تزال اليونيسيف منظمة رائدة بين وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها في العمل مع الشركاء لتحقيق نتائج لصالح الطفل. وبالرغم من هذا السجل التاريخي، كثيراً ما تكون علاقات اليونيسيف مخصصة الهدف بطبيعتها. وفيما يتعلق بالشراكات البرنامجية العالمية، هناك حاجة إلى منظور أكثر منهجية لتحديد توقيتات الدخول في الشراكات

(١) يشير مصطلح (المجتمع المدني) "civil society" إلى مجال الرباطات المتمتعة بالاستقلال الذاتي عن القطاع العام وقطاع المؤسسات الربحية، والتي تُؤسس للنهوض بالمصالح والأفكار الجماعية. وتشمل منظمات المجتمع المدني، على سبيل المثال، المنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية الوطنية ومنظمات المجتمعات المحلية والحركات المدنية وجماعات الدعوة ونقابات العمال والمنظمات الدينية والرباطات الطوعية المهنية.

(٢) في هذه الوثيقة، يستخدم مصطلح (قطاع الشركات) "corporate sector" ليعطي جميع أنواع المؤسسات التجارية بما فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة وكذا الشركات الوطنية والدولية الكبرى.

(٣) تُعرّف "الشراكات البرنامجية العالمية" على أنها علاقات طوعية وتعاونية تتكامل بإبرام اتفاقات صريحة على الصعيد العالمي بشأن الأهداف البرنامجية ذات الصلة بتشجيع حقوق الأطفال وحمايتهم وتحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً. بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية؛ ويكون لها تركيز برنامجي يمتد نطاقه لأكثر من منطقة واحدة من العالم؛ وتنطوي على إشراك أصحاب المصلحة من القطاعين العام وغير العام الذين يوظفون بأدوار فعالة في عملية صنع القرار المتصل بالشراكات والقرار البرنامجي على الصعيد العالمي؛ وتضع طرائق رسمية أو غير رسمية للتعاون على تحقيق هذه الأهداف في إطار متوسط أو طويل الأجل.

وتوقيتات الخروج منها. ومن شأن استعراض أكثر اتساقاً لعلاقات المنظمة مع منظمات المجتمع المدني أن يسهم في صياغة منظور أعمق من الناحية الاستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، لا تزال اليونيسيف لم تستكشف بعد الإمكانيات الكاملة المتاحة في مجال الشراكات والعلاقات التعاونية مع قطاع الشركات.

٣ - وفي الوقت ذاته، تطور المشهد الدولي لشراكات التنمية تطوراً كبيراً على مدى العقود الماضية. وهناك توافق دولي اليوم بأن الشراكات مع الجهات الفاعلة في القطاعين العام وغير العام تكتسي أهمية حاسمة في تحقيق الأهداف المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية. وللتكيف مع هذه التطورات ولاستكشاف الإمكانيات الكاملة للعمل مع آخرين من أجل الأطفال، يتعين أن تتبنى اليونيسيف منظوراً أعمق من الناحية الاستراتيجية للشراكات والعلاقات التعاونية.

٤ - وقامت اليونيسيف، استجابةً منها لطلب المجلس التنفيذي (المقرر ١/٢٠٠٧)، بإجراء دراسة تحليلية لدخولها في شراكات وعلاقات تعاونية. ويشمل ذلك إجراء تقييم لارتباط اليونيسيف بشراكات برنامجية عالمية، وإجراء استعراض لشراكاتها مع منظمات المجتمع المدني وعمل دراسة استقصائية بين شركاء اليونيسيف من الشركات، بالإضافة إلى إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين^(٤) ويستعرض الإطار الاستراتيجي للشراكات والعلاقات التعاونية التجارب والدروس المستفادة إلى حد الآن، ويضع رؤية ويحدد أهدافاً، ويصف الطريق إلى الأمام، ويحدد المبادئ الإرشادية والتوجيهية للعمليات ويدعو إلى استخدام أدوات جديدة للرصد والتقييم.

(٤) تقييم ارتباط اليونيسيف بالشراكات البرنامجية العالمية (مكتب التقييم لليونيسيف، ٢٠٠٩)؛ "رسم خطة ارتباط اليونيسيف بالشراكات البرنامجية العالمية" (وحدة الشراكات البرنامجية لليونيسيف، ٢٠٠٨)؛ "Review of UNICEF's Partnerships with Civil Society Organizations"; (Bernard and Kuruvilla, 2006); "2008 Global Review of UNICEF's Corporate Alliances" (OTF Group, 2008)؛ "تحقيق الإمكانيات؛ تعبئة وتسخير مساهمة الشركات في تحقيق رسالة اليونيسيف" (مبادرة الشراكات، ٢٠٠٧)؛ "تعزيز الحوار بين اليونيسيف والمنظمات غير الحكومية في العمل الإنساني - تقرير عن المشاورات" (مكتب برامج الطوارئ التابع لليونيسيف، ٢٠٠٨)؛ مشاورات من خلال حلقات العمل والمقابلات والاستطلاعات عبر الإنترنت مع مكاتب اليونيسيف القطرية في جميع المناطق الجغرافية، ووحدات البرامج واللجان الوطنية والشركاء من منظمات المجتمع المدني والشباب، والخبراء الخارجيين الممثلين في هيئة سبر الأفكار المتعلقة بالمشروع.

ثانياً - السياق

٥ - تحقق تقدم هام على جبهة التنمية البشرية على مدى العقود الماضية فحسّن ذلك من مستوى الفرص المتاحة للأطفال لتطوير ما لديهم من إمكانيات على نحو كامل. وأفضى تضافر الجهود إلى تحقيق نجاحات مرموقة في المعركة ضد بعض الأمراض المعدية وإلى زيادة عدد الأطفال الملتحقين بالمدارس بأعداد أكثر منها في أي وقت سبق. وتعززت آليات وضع القوانين والسياسات الاجتماعية، فأدى ذلك إلى تحسين حماية الأطفال من العنف وسوء المعاملة. وأتاحت أساليب العمل الجماعي الجديدة والابتكار والتكنولوجيا فرصاً غير مسبقة لإدخال تحسينات مستدامة لفرص التنمية للأطفال.

٦ - بيد أن العالم يواجه أيضاً عدداً من التحديات الملحة فيما تمضي تحديات أخرى جديدة في التطور. ولا يزال الفقر والجوع يؤثران في الأسر بأعداد كبيرة ويهددان حظوظ الأطفال في البقاء على قيد الحياة وفي النماء. ويتواصل انتشار الأمراض الخطيرة ولا يزال ملايين الأطفال محرومين من حقهم في التعليم الجيد. ويزداد الخطر الذي يشكله تغير المناخ وتدهور البيئة على الموائل البشرية، فيحد ذلك من فرص توفر المياه العذبة ويقوض جهود تعزيز الأمن الغذائي. وتؤثر انتهاكات حقوق الإنسان وعدم الاستقرار والتراعات في العديد من المجتمعات. ويُحتمل أن يكون لهذه التطورات أثر مدمر على الأطفال.

٧ - وما فتى المجتمع الدولي يناضل للتصدي لهذه التحديات. ويتطلب وضع استجابات فعالة لذلك تضافر الجهود من جانب العديد من الفاعلين فضلاً عن المعلومات والخبرة المتخصصة. وليس باستطاعة المانحين من القطاع العام تقديم الموارد الكافية للتعامل مع هذه المشاكل، ويحتمل أن تزيد الأزمة الاقتصادية الراهنة من الضغوط على الميزانيات العامة. ولم تبلغ المعونة المقدمة من الدول الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، نسب الزيادة المتوقعة (وبخاصة إذا استثنى من ذلك تخفيف عبء الدين) وإن كانت المساعدة التي قدمتها البلدان غير الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية، فضلاً عن الاستثمارات المباشرة الأجنبية والتحويلات الخاصة، قد شهدت زيادة كبيرة على مدى العقود الماضية.

٨ - وقد ازداد اعتراف الجهات الفاعلة من القطاع العام، وهي تواجه هذه الضغوط وتعترف بأنه لا يمكن حلها منفردة، بالمزايا الممكنة للعمل مع الجهات الفاعلة في القطاع غير العام. وقد أصبحت وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها، ومصارفها الإنمائية المتعددة الأطراف وعدة جهات مانحة ثنائية، أكثر انفتاحاً على التماس سبيل التعاون مع الفاعلين في المشاريع التجارية ومؤسسات العمل الخيري، ومنظمات المجتمع المدني

ومؤسسات المعرفة وأصبحت أكثر استباقاً للسعي نحو ذلك التعاون. وكان مؤتمر قمة الأرض المعقود في ريو دي جانيرو في عام ١٩٩٢ أول مؤتمر للأمم المتحدة يُقرّ رسمياً بأهمية دور الفاعلين كالنساء والشباب والمؤسسات التجارية والمنظمات غير الحكومية وآخرين، في تحقيق التنمية المستدامة. وأقر مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة المعقود في جوهانسبرغ بجنوب أفريقيا في عام ٢٠٠٢ بأن عقد الشراكات مع جهات فاعلة من القطاع غير العام كان إحدى النتائج الرسمية للمؤتمر. وأبرز أيضاً دور الشراكات في تحقيق فعالية المعونة وتنفيذ الأهداف المتفق عليها دولياً. بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية، في تقرير فرقة العمل المعنية بالقصور في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وفي خطة عمل أكرام لعام ٢٠٠٨، والوثيقة الختامية لمؤتمر القمة العالمي لعام ٢٠٠٥ وإعلان باريس بشأن فعالية المعونة لعام ٢٠٠٥ وفي مؤتمر توافق آراء مونتيري لتمويل التنمية لعام ٢٠٠٢.

٩ - وفي الوقت ذاته، أصبحت الجهات الفاعلة من القطاع غير العام أكثر استعداداً للتعاون في السعي نحو تحقيق الأهداف الإنمائية. ويزداد اعتراف الشركات بالحاجة إلى إحداث التغيير عن طريق تحسين مستوى الخدمات الأساسية والاستثمار في البنية التحتية. وتقدم الجهات الفاعلة من المؤسسات التجارية مساهمات مهمة وذلك بوضع نماذج مبتكرة لتكنولوجيات ومنتجات أعمال تجارية للتصدي للتحديات الاجتماعية، وهذا كله يساعد في تقريب تلك الجهات من تحقيق رسالة المنظمات الإنمائية. وتعزز المؤسسات تركيزها على التنمية الدولية، وتشارك منظمات المجتمع المدني في العمليات السياسية وتعمل مع قطاع الشركات على نحو أكثر تواتراً. وعموماً، فقد أفضت هذه التطورات إلى زيادة كبيرة جداً في عدد الشراكات على مدى الفترة ما بين ١٠ و ١٥ سنة الماضية. ونتيجة لذلك، أصبحت الجهات الفاعلة من القطاع غير العام، والشراكات البرنامجية العالمية تشكل جزءاً هاماً من الهيكل الإنمائي. وضمن هذا المشهد الإنمائي المتغير، طرأت على الأمم المتحدة إصلاحات كبيرة، وازداد تركيزها على الاضطلاع بأدوارها في وضع المعايير والدعوة إلى الاجتماع والتنسيق.

١٠ - وتشكل اتفاقية حقوق الطفل ولاية اليونيسيف ووثقتها التوجيهية الرئيسية، فهي توفر الأساس لعملية البرمجة القائمة على احتياجات الأطفال وعلاقتهم بالشركاء. وكذلك تُعد الاتفاقية صكاً متيناً لتشجيع تغيير السياسات من خلال تنظيم حملات الدعوة مع الشركاء بما في ذلك الأطفال وصغار السن وجماعات النساء والشباب.

١١ - ونظراً لارتباط اليونيسيف طويل الأمد بعدة شركاء، فإنها حظيت بالاعتراف كهيئة رائدة بين وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها المعنية بالشراكات. وقد توصل تقرير

أجري في عام ٢٠٠٥ إلى أن اليونيسيف ”هي على الأرجح أكثر مؤسسات الأمم المتحدة تقدما في إدراج الشراكات في صلب أنشطتها الأساسية“^(٥) وتبرز الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للمنظمة ٢٠٠٦-٢٠١٣ وكذا استعراض منتصف المدة للخطة (E/ICEF/2008/18 و E/ICEF/2008/19 و E/ICEF/2008/25) الدور الحاسم للشراكات والعلاقات التعاونية في نيل حقوق الطفل والمرأة وفي تحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها دوليا، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية.

ثالثا - مخطط الشراكات والعلاقات التعاونية الراهنة لليونيسيف

١٢ - الشراكات ”علاقات طوعية وتعاونية بين أطراف عدة، من القطاع العام ومن خارجه على السواء، يتفق فيها المشاركون جميعاً على العمل معاً لتحقيق غرض مشترك أو القيام بمهمة معينة وعلى تقاسم المخاطر والمسؤوليات والموارد والفوائد حسبما يتفق عليه فيما بينهم“^(٦). وترتبط اليونيسيف بجملة واسعة من الشراكات (وفق اتفاق مكتوب قد ينطوي على تبادل الموارد) والعلاقات التعاونية (وفق اتفاق غير رسمي ولا ينطوي على أي نقل للموارد) يتطور العديد منها بمرور الزمن. وتبدأ بعض العلاقات في صيغة شراكات رسمية أو تتطور لتصير كذلك فيما تظل أخرى في شكلها غير الرسمي. وتختلف الشراكات والعلاقات التعاونية عن الترتيبات التعاقدية التجارية التي تُنظم إيصال خدمات أو الإمداد بسلع.

١٣ - ويغطي هذا الإطار الاستراتيجي ارتباطات اليونيسيف بالشراكات البرنامجية العالمية وكذا شراكاتها وعلاقاتها التعاونية مع منظمات المجتمع المدني وقطاع الشركات وغيرها من الكيانات كوسائل الإعلام ومؤسسات المعرفة. وتطرح وثيقة بيانية مصاحبة (E/ICEF/2009/11) أمثلة ملموسة عن ارتباطات اليونيسيف، وتستعرض كيف أن فئات مختلفة تساهم في تحقيق أولويات اليونيسيف كما جاءت في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل. كما تتناول الوثيقتان الشراكات والعلاقات التعاونية التي أطلقتها لجان اليونيسيف الوطنية وتولت إدارتها. وترتبط اللجان الوطنية، عند قيامها بأنشطة جمع الأموال والدعوة، بعدد متنوع من الشركاء من قطاع الشركات والمجتمع المدني وقطاعات أخرى، وهم يشكلون جزءا هاما من شبكة الشراكات والعلاقات التعاونية لليونيسيف. وتعمل اليونيسيف أيضا مع عدد من وكالات الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها في مختلف مجالات التركيز

(٥) “Business UNusual: Facilitating United Nations Reform through Partnerships” (Witte and Reinicke, 2005), p. 64

(٦) أكدت تعريف الشراكات هذا الجمعية العامة بقرارها ٦٢/٢١١ المؤرخ ١٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧.

للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل في الميدان وعلى صعيد عالمي على السواء، مستفيدة في ذلك من تكامل ولايتي المنظمة في مجال وضع المعايير والعمليات، سواء كانتا في حالات الطوارئ أو في مجال التنمية. ويتعذر وضع مخطط كامل لمعالم هذا التعاون ضمن حدود هذا الإطار الاستراتيجي. فحالات التعاون هذه يُنظر فيها أساساً في سياق الشراكات البرنامجية العالمية التي عادة ما تُشرك وكالات أو صناديق أو برامج مختلفة من الأمم المتحدة وهي أداة قيمة لتعزيز تعاون الأمم المتحدة مع الشركاء بشأن قضايا تتعلق بسلع المنفعة العامة العالمية^(٧). واليونسيف ملتزمة أشد الالتزام بعملية الاتساق على نطاق الأمم المتحدة، وقد اعتمدت مؤخراً خطة عملها بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات لسياسات الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها الأمم المتحدة من أجل التنمية، وتشكل المنظمة عنصراً فاعلاً بين جميع البلدان المنفذة للمشروع الرائد "أمم متحدة واحدة". وتناولت وثائق أخرى كالخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل والوثائق البرنامجية القطرية مزيداً من حالات التعاون مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة. وينطبق الأمر نفسه على علاقات اليونسيف مع الحكومات، وبذلك لا يغطيها هذا الإطار الاستراتيجي.

١٤ - ويتسم ارتباط اليونسيف بشراكات وعلاقات تعاونية بالتنوع الكبير. فالمنظمة حالياً شريك رسمي في ٨٠ شراكة من الشراكات البرنامجية العالمية وتضطلع بدور في إدارة ٣٥ من هذه الشراكات. وتتعدد أوجه الأدوار التي تتولاها اليونسيف في الشراكات البرنامجية العالمية. ففي بعض الأحيان، تضطلع بدور المراقب، وفي أحيان أخرى تؤدي دور المنظم. وعند اضطلاعها بدور المنظم، توفر اليونسيف الخبرة في مجال السياسات والمعلومات الاستراتيجية وتنسيق حملات الدعوة وتقديم خدمات الشراء وتساعد في تعبئة الموارد وتقديم المساعدة التقنية القطرية وتلقى الأموال لتنفيذ مشاريع محددة. وترتبط معظم مكاتب اليونسيف القطرية والإقليمية ومكاتب المقر بمنظمات المجتمع المدني بأساليب شتى بشأن تنفيذ البرامج والدعوة. وتشمل قائمة منظمات المجتمع المدني هذه منظمات غير حكومية دولية ووطنية، ومنظمات مجتمعات محلية ومنظمات دينية وأطفالاً وصغار السن وجماعات النساء والشباب. وليس لدى اليونسيف نظام مركزي للتعقب يمكن عن طريقه تحديد العدد الإجمالي للشركاء من منظمات المجتمع المدني على أي مستوى. وينطبق الأمر ذاته على تعاونها مع قطاع الشركات. ومع ذلك، فقد ذكرت مكاتب اليونسيف ولجانها

(٧) سلع المنفعة العامة هي سلع تُنتج مزايا لا تنافسية (يمكن للعديد من الناس استهلاكها أو استخدامها أو التمتع بها في آن واحد) ولا يستثنى منها أحد (يصعب منع الناس الذين لا يدفعون ثمن السلعة، من استهلاكها). وإذا عمت مزايا سلعة ما كل البلدان أو عدداً منها، جاز اعتبار السلعة سلعة عامة عالمية أو دولية، من ذلك مثلاً تخفيف أثر تغير المناخ أو ابتكار لقاحات جديدة.

الوطنية، في دراسة استطلاعية عن الشركات أجريت في عام ٢٠٠٨، أن ثمة ٦٢٨ شركة على صعيد عالمي تتعاون مع اليونيسيف.

١٥ - ويوجز الرسم البياني أدناه الوظائف الرئيسية ونتائج تعاون اليونيسيف مع هؤلاء الشركاء.

منظمات المجتمع المدني

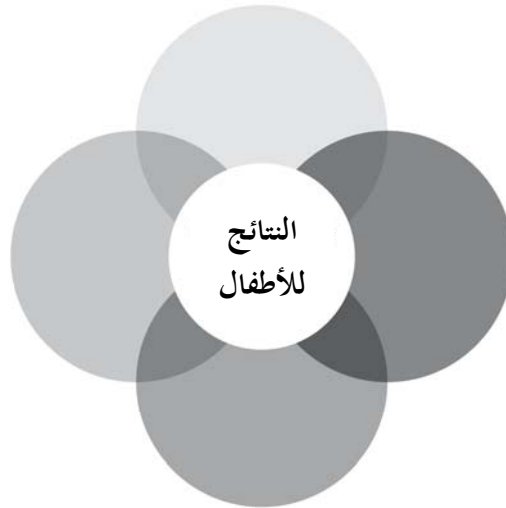
- تنفيذ البرامج
- توليد المعرفة التقنية والممارسات المبتكرة
- التأهب للطوارئ والتصدي لها
- الدعوة إلى حقوق الأطفال وإشراكهم في الحوار المتصل بالسياسات
- تسهيل مشاركة الأطفال وصغار السن
- تقديم الدعم لقيام مجتمع مدني فعال

الشركات البرنامجية العالمية

- تسخير عدة شركات مع أصحاب المصلحة لتشكيل رد دولي للتصدي للتحديات الإنمائية
- إخراج منتجات جديدة
- توحيد السياسات
- استحداث المعرفة ونشرها
- دعم السياسات الوطنية والإصلاحات المؤسسية وبناء القدرات
- توسيع النظم والخدمات على المستوى القطري لإيصال سلع ذات منفعة عالمية أو وطنية من خلال آليات مبتكرة لتمويل التعلم

شركاء المعرفة ووسائط الإعلام

- توليد البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأطفال
- وضع المعايير والأفكار لتحسين حالة الأطفال
- الدعوة إلى حقوق الأطفال
- إيجاد أرضيات لمشاركة الأطفال



الشركاء من الشركات

- تعبئة الموارد
- تشجيع المسؤولية الاجتماعية للشركات
- المشاركة في صياغة شركات استراتيجية
- التعاون على إيجاد الحلول
- تسهيل مشاركة أطراف ثالثة
- إيجاد ابتكارات للأطفال
- تطوير القدرات المؤسسية لليونيسيف

رابعاً - تحليل النتائج والدروس المستفادة

١٦ - يعرض هذا الفصل الفوائد والقيمة المضافة للعمل مع الآخرين لتقديم أفضل النتائج الممكنة لصالح الأطفال، استناداً إلى العبر المستخلصة من عمليات الاستعراض والتقييمات والمقابلات والاستشارات المجرة لهذا الإطار. وينظر هذا الفصل أيضاً إلى ما تسهم به اليونيسيف في الشراكات فضلاً عن الدروس المستفادة.

ألف - القيمة المضافة التي تقدمها الشراكات والعلاقات التعاونية لتحقيق أفضل النتائج للأطفال

١٧ - تقدم الشراكات والعلاقات التعاونية حالياً فوائد بالغة الأهمية للأطفال، فهي كثيراً ما تجمع الجهات الفاعلة إلى الولايات والمهارات والموارد والمنظورات المكتملة، وتؤدي بالتالي إلى تحسين النتائج وتعزيز تولي الأطراف المشاركة زمام الأمور. وتسهم أيضاً في توفير السلع ذات المنفعة العامة العالمية التي لا يوفرها الآخرون بشكل مناسب، وتعزز تنفيذ الاتفاقيات العالمية. وبالأخص، تقدم الشراكات والعلاقات التعاونية، من بين ما تقدمه من فوائد، الفوائد المذكورة أدناه.

١٨ - تعزيز الدعوة إلى حقوق الأطفال - تؤدي الشراكات والعلاقات التعاونية إلى تعبئة الجهات الفاعلة لتحفيز إجراء تغيير في السياسات على الصعد العالمي والإقليمي والقطري. وتؤدي مشاركة منظمات المجتمع المدني والنساء والشباب إلى حصول تأييد أوسع نطاقاً لمسائل محددة فتزيد بالتالي شرعية حملات الدعوة وفعاليتها. وقد كانت منظمات المجتمع المدني عاملاً أساسياً في التوصل إلى اعتماد اتفاقية حقوق الطفل. فعلى الصعيد القطري، تدعو التحالفات المدافعة عن حقوق الأطفال الحكومات بلا كلل إلى أن تقوم بتحسين تنفيذ الاتفاقية والانضمام إلى بروتوكوليهما الاختياريين. فعلى سبيل المثال، أسهمت دعوة اليونيسيف ولجانها الوطنية ودعوة المجتمع المدني في اتخاذ الحكومات قراراتها القاضي برفع تحفظاتها العامة على الاتفاقية. ويمكن أيضاً أن يكون للشراكات والعلاقات التعاونية آثار مهمة على حياة الأطفال من خلال التوعية بمسائل ذات أولوية من قبيل الاستغلال الجنسي. وفي أعقاب المؤتمرات الدولية وحملات التوعية، وقّع الكثير من شركات السياحة مدونة قواعد السلوك لحماية الأطفال من الاستغلال الجنسي في السفر والسياحة وتجري الآن لموظفيها دورات تدريبية متعلقة بهذا الموضوع.

١٩ - القدرة على التحويل - عندما تنخرط منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الشريكة لها في تقديم الخدمات الاجتماعية، فإن بإمكانها أن تسهم إسهاماً كبيراً في تنمية المجتمعات

وتحويلها. فقد ارتفعت، على سبيل المثال، معدلات القيد في التعليم الابتدائي للأطفال الشعوب الأصلية في جنوب المكسيك عندما يَسَّرَت اليونيسيف مشاركة الشركاء التجاريين المحليين والمنظمات غير الحكومية في حملة لتحديد جميع الأطفال غير الملتحقين بالمدارس لتحليل الأسباب الرئيسية لذلك من قبيل الافتقار إلى وسائل المواصلات، ولوضع حلول لهذه التحديات. وقد عزز البرنامج فرص مشاركة جماعات الشعوب الأصلية.

٢٠ - **زيادة فعالية المعونة** - تلتزم الجهات المانحة والبلدان النامية بإعلان باريس بشأن فعالية المعونة وبرنامج عمل أكررا لتعزيز فعالية التعاون بينهما. وتشاطرها اليونيسيف هذا الالتزام. ويسلم برنامج عمل أكررا بأن الغاية من المعونة تتمثل في بناء شراكات من أجل التنمية ولكنه يُقر بأن النمو السريع في عدد الشراكات يخلق تحديات في مجالي الإدارة والتنسيق. ويسهم عمل اليونيسيف مع الآخرين في التصدي لهذه التحديات.

- فيدعو برنامج عمل أكررا الجهات المانحة إلى تعميق مشاركتها مع المجتمع المدني. وتسهم اليونيسيف من خلال تجربتها الطويلة في العمل مع منظمات المجتمع المدني إسهاما كبيرا في تنفيذ هذا الهدف.

- وتضم الشراكات البرنامجية العالمية الشراكة في مكافحة الملاريا، التي وضعت خطة العمل العالمية للملاريا التي يبني حولها الشركاء تدخلاتهم. وقد أسهمت مبادرة الحصبة، التي تضم اليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسة الأمم المتحدة والصليب الأحمر الأمريكي ومراكز مراقبة الأمراض والوقاية منها، في خفض عدد الوفيات الناجمة عن الحصبة في أفريقيا بنسبة ٩٠ في المائة في الفترة الممتدة بين عام ٢٠٠٠ وعام ٢٠٠٧. ويتصدى برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، لهذا الشاغل بتيسير التنسيق والاتفاق على تقسيم العمل بين الجهات الفاعلة المتعددة العاملة في مجالات مشابهة. وفي حين يَسَّر هذا البرنامج وضَع نهج عالمي جديد للتصدي للإيدز، فإن اليونيسيف بصفتها راعيا مشاركا تكفل التعرف على آثار الوباء على الأطفال ومعالجتها. وثمة مثال آخر، وهو الإصلاح في مجال العمل الإنساني الذي يوفر فرصا لتحقيق قدر أكبر من الاتساق بين الوكالات. ويجري تنفيذ هذا النهج من خلال العمليات ذات الصلة، المشتركة بين الوكالات، من قبيل النهج التجميعي الذي تتبعه اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، عند الاقتضاء. ويجدّ النهج التجميعي وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير التابعة للأمم المتحدة بوصفها قيادات لمجموعات تتعلق بأحد عشر مجالا شديد الأهمية من مجالات العمل الإنساني. واليونيسيف هي الوكالة الرائدة في قطاعات التغذية والمياه

والمرافق الصحية وحفظ الصحة، وهي الوكالة الشريكة الرائدة في مجال الاتصالات السلوكية واللاسلوكية في حالات الطوارئ وفي مجال التربية.

٢١ - **الابتكارات من أجل الأطفال** - كثيرا ما تسهم الشراكات والعلاقات التعاونية في إدخال نُهج ابتكارية للبرمجة. وعلى سبيل المثال، فإن المنظمة غير الحكومية المعروفة باسم توستان، العاملة في السنغال، وفي البلدان الأفريقية الأخرى، وضعت طريقة جديدة للقضاء على تشويه الأعضاء التناسلية للإناث/ختان الإناث تخلت بموجبها مجتمعات محلية كاملة علنا عن تلك الممارسة. وقد دعمت اليونيسيف هذا النهج واعتمده الكثير من وكالات الأمم المتحدة نموذجا يحتذى. وكثيرا ما تؤدي المشاركة مع الشركاء التجاريين إلى طرح منتجات جديدة يمكن أن تحسن بشكل كبير فرص بقاء الأطفال ونمائهم. وفي سياق مبادرة إغناء الدقيق، ومبادرة المغذيات الدقيقة، وشبكة مداومة القضاء على نقص اليود، فإن اليونيسيف تواصل العمل مع منتجي الأغذية لمكافحة عوز اليود والحديد من خلال إضافة اليود إلى الملح وإغناء الأغذية الأساسية. ونتيجة لتعاون اليونيسيف مع إحدى الجهات المانحة من القطاع الخاص وإحدى الشركات المحلية، أُسس مرفق إنتاج "جوز التسمين" "lumpy'nut®" في إثيوبيا، مما يزيد في سرعة التزويد بهذا الغذاء العلاجي الجاهز للاستعمال. وتُستعمل الهواتف الخليوية وخدمة الرسائل القصيرة في رصد الإمدادات بهذا الغذاء وتتبعها، مما يسمح بتلبية احتياجات الطفل الغذائية بشكل أكثر فعالية.

٢٢ - **تعزيز القاعدة المعرفية** - يشكل تبادل المعارف والخبرات المتعلقة بقضايا الأطفال مجالا آخر شديد الأهمية للشراكات والعلاقات التعاونية. فعلى سبيل المثال، أعد الفريق المشترك بين الوكالات المعني بقضاء الأحداث تقديرات عالمية رسمية لعدد الأطفال المسجونين، وأعد أيضا دليلا للتدريب موجه للعاملين في هذا المجال. وتسهم الجامعات والمراكز الفكرية في القدرات المعرفية والبحثية لتوليد البيانات ذات الصلة ودعم تحديد السياسات المؤاتية للأطفال والآليات الفعالة لحل المشكلات. وعلى سبيل المثال، تشرك الدراسة العالمية لفقر الأطفال وأوجه التفاوت فيما بينهم^(٨)، شبكة عالمية من الخبراء، فضلا عن الباحثين على الصعيد الوطني.

٢٣ - **الموارد الإضافية للأطفال والبرامج التي تدعمها اليونيسيف** - تقوم الشراكات والعلاقات التعاونية أيضا بدور مهم في جذب الموارد المالية وغيرها من الموارد لصالح الأطفال

^(٨) تهدف الدراسة العالمية لفقر الأطفال وأوجه التفاوت فيما بينهم (The Global Study on Child Poverty and Disparities) إلى دعم عمليات صنع القرار القائمة على الأدلة بتحليل آثار إجراءات السياسة العامة على وضع الأطفال. ويشارك حاليا قرابة ٥٠ بلدا في هذه الدراسة.

عن طريق التأثير على قرارات الحكومات المتعلقة بتخصيص وحشد موارد إضافية من المؤسسات وقطاع الشركات، وخلق آليات تمويل ابتكارية من قبيل مرفق التمويل الدولي للتحسين. وقطاع الشركات شريك شديد الأهمية لليونيسيف من حيث حشد الموارد. ففي عام ٢٠٠٧، على سبيل المثال، قدم الشركاء التجاريون والمؤسسات التابعة للشركات تبرعات مالية لبرامج اليونيسيف بلغ إجماليها ١١٧ مليون دولار. وفضلا عن ذلك، تُمتن الكثير من الشركات علاقاتها مع الزبائن والعاملين لدعم جهود اليونيسيف التي تبذلها المنظمة في جمع الأموال. ويشمل هذا، على سبيل المثال، برامج "نقود للخير" و"التبرع للأطفال عند دفع الحساب للفندق"، بالإضافة إلى بيع بطاقات المعايدة التي تصدرها اليونيسيف. وتقدم جهات فاعلة غير حكومية أيضا بشكل متزايد مساعدات عينية من قبيل الخدمات اللوجستية، والتسويق والخبرة التقنية ووقت الموظفين المتطوعين^(٩).

باء - إسهامات اليونيسيف في الشركات والعلاقات التعاونية

٢٤ - تؤدي اليونيسيف أدوارا مهمة في شراكاتها. فوفقا لدراسة استقصائية للشركات، فإن اليونيسيف هي شريك مفضل بالنسبة للجهات الفاعلة في قطاع الأعمال بسبب بصمتها الهامة ومهمتها الجليلة، ولحضورها العالمي وخبرتها التقنية. وقد وجد استعراض منظمات المجتمع المدني أن شركاء المجتمع المدني يقدرّون أيضا سمعة اليونيسيف، وتركيزها على حقوق الأطفال، وقدرتها على الاتصال الوثيق بالحكومات. وتعزز اليونيسيف الإمكانيات التحويلية لمنظمات المجتمع المدني داخل المجتمع عامة، عن طريق تهيئة مساحات للحوار العام والعمل الجماعي بين هذه المنظمات. وكثيرا ما تسعى الشراكات البرنامجية العالمية لإشراك اليونيسيف لأنها تقدّر مصداقية هذه المنظمة في العمل مع النساء والشباب بالإضافة إلى قدرتها على جمع الناس ونقاط قوتها في المجال التحليلي والمالي والتشغيلي. وترد أدناه الفوائد المحددة التي تعود بها اليونيسيف على الشركات والعلاقات التعاونية.

٢٥ - **القدرة على جمع الناس** - تؤدي اليونيسيف دورا مهما عن طريق جمع أصحاب المصلحة في القطاعين العام وغير العام حول مسائل تتعلق بالأطفال، على الصعيدين العالمي والإقليمي كليهما، وكذلك على الصعيد المحلي. فعلى سبيل المثال، تقوم اليونيسيف بدور المضيف الرسمي للعديد من الشراكات البرنامجية العالمية، من قبيل مبادرة الأمم المتحدة لتعليم البنات، وترأس المنظمة مجلس مديري مبادرة المغذيات الدقيقة. وتقوم اليونيسيف أيضا بحشد النساء أو الشباب أو قطاعات المجتمع الأخرى وتقدم منابر لهم للتعبير عن قضاياهم.

(٩) يُنظّم تقديم المساعدة العينية من خلال الوثيقة CF/EXD/2004 - 12 المؤرخة ٧ تموز/يوليه ٢٠٠٤.

فعلى سبيل المثال، يتبادل الشباب الآراء ويوجهونها إلى عمليات تتعلق بالسياسات من خلال الموقع الشبكي "أصوات الشباب". وقد اشتركت محطة MTV الموجهة لأمريكا اللاتينية واليونيسيف في إنتاج الشريط المبدئي المعنون "إكسرس"، الذي يتحدث فيه الشباب والمشاهير عن قضايا من قبيل العنف والفقير.

٢٦ - **التأثير العالمي والحضور القطري** - من الميزات النسبية الشديدة الأهمية للمنظمة تأثيرها العالمي وحضورها القطري القوي، الأمر الذي يجعل منها شريكا مختارا. فعلى سبيل المثال، كثيرا ما لا يتمتع الأعضاء الآخرون في الشراكات البرنامجية العالمية، بهذه القدرة القوية على الأرض. وتمكّن هذه القدرة اليونيسيف من تعزيز وزيادة المواءمة بين المبادرات العالمية واستراتيجيات التنمية الوطنية ومن العمل بمثابة قناة للتواصل بين الجهات الفاعلة المحلية والوطنية وبين عمليات رسم السياسات العالمية.

٢٧ - **الخبرة الفنية وإدارة المشتريات الكفؤة** - ولدى اليونيسيف القدرة على تمتين الأولويات الاستراتيجية والتخصيصية لصناديق البرامج العالمية والجهات المانحة والحكومات من أجل إحراز نتائج متصلة بالأطفال. وكانت اليونيسيف إلى جانب منظمة الصحة العالمية مفيدة في وضع الرؤية والاستراتيجية العالميتين في مجال التحصين، اللتين تزودان بدورهما التحالف العالمي للقاحات والتحصين بإطار لتوجيه برامجه المتعلقة باستعمال اللقاحات. وتستعمل اليونيسيف خبرتها أيضا لدعم البلدان في إعداد مقترحات التمويل ذات النوعية العالية المقدمة إلى الصناديق العالمية. وفضلا عن ذلك، تعمل اليونيسيف مع منظمات المجتمع المدني من قبيل منظمة "من الأمهات إلى الأمهات" (Mothers2Mothers) لكفالة إطلاع هذه المنظمات على المعايير المهنية ذات الصلة والامتنال لها، من قبيل ممارسات رعاية صحة الأمهات والأطفال. ويعتمد الكثير من الشراكات، بما فيها الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، على سبيل المثال، على مهام المشتريات الكفؤة والفعالة لليونيسيف.

٢٨ - **بناء القدرات** - يستفيد الكثير من منظمات المجتمع المدني من مشاركة اليونيسيف، إذ يعزز هذا الأمر قدراتها على الدعوة لحقوق الأطفال وتحقيق النتائج لصالح الأطفال. ومن حين لآخر، تدعم اليونيسيف أيضا صراحة عمليات بناء القدرات. وفي استعراض منظمات المجتمع المدني، أشار ٤٢ في المائة من منظمات المجتمع المدني الشريكة لليونيسيف إلى أن قدراتها التقنية قد تحسنت نتيجة هذه الشراكة. وتسهم اليونيسيف، من خلال بناء قدرات المجتمع المدني على الصعيدين المحلي والوطني، بشكل مباشر في تنمية المجتمعات التي تعترف بحقوق الأطفال وتعززها. ويتوقع الكثير من منظمات المجتمع المدني أن تبسط اليونيسيف إسهامها أكثر في بناء القدرات.

٢٩ - إتاحة الابتكارات - تؤدي اليونيسيف أيضا دورا مهما في تحديد تقديم التدخلات الابتكارية المنقذة للحياة ورفع مستواها. وأدى هذا، على سبيل المثال، إلى توزيع أملاح الإماهة الفموية لمعالجة أمراض الإسهال على نطاق واسع. وتهدف اليونيسيف، فضلا عن ذلك، إلى كفالة أن تكون التكنولوجيات الجديدة "مصدرا مفتوحا" لكي يمكن تكييفها وملاءمتها محليا. فعلى سبيل المثال، طور الطلاب المتخرجون في جامعة كولومبيا بالمشاركة مع اليونيسيف نظام "الرسائل النصية القصيرة والسريعة" RapidSMS، وهو نظام يستعمل الهواتف المحمولة الأساسية وخدمة الرسائل النصية القصيرة لجمع بيانات ذات نوعية جيدة من المواقع الميدانية. وتدعم اليونيسيف استخدام نظام "الرسالة النصية القصيرة والسريعة" في ملاوي كنظام إنذار مبكر بكشف المجاعة، ورصد نقص التغذية عند الأطفال الذين تقل أعمارهم عن خمس سنوات.

٣٠ - تحفيز تغيير السلوك والسياسات - تتعاون اليونيسيف مع الشركاء التجاريين لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات المتعلقة بالأطفال. وأحد الأمثلة على ذلك هو إسهام اليونيسيف في وضع معايير لمؤشر مجموعة فوتسي FTSE4Good Index (وهو مؤشر لتمثيل أداء الشركات). ويؤكد الشركاء من المجتمع المدني أن اليونيسيف تُحدث أثرا ملموسا بالدعوة إلى وضع السياسات والآليات التي تحمي حقوق الأطفال وبالتوعية العامة بقضايا الأطفال. وقد يسرت الشراكات التي تضم اليونيسيف، على سبيل المثال، إجراء إصلاحات في نظام قضاء الأحداث في العديد من البلدان.

٣١ - الدعم المالي - يستفيد الكثير من الشراكات والمنظمات الشريكة من الدعم المالي الذي تقدمه اليونيسيف. وتقدم اليونيسيف الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع، من خلال اتفاقات التعاون المشاري مع منظمات المجتمع المدني، في حين يقدم شركاؤها تبرعات مالية أو غير مالية ملموسة للشراكة. ويمكن لليونيسيف من خلال استخدام اتفاقات الدعم المالي للمشاريع الصغيرة تقديم تبرعات مالية قد تصل إلى ١٠ ٠٠٠ دولار في إطار المتطلبات الإدارية المخفضة.

جيم - الاستنتاجات والدروس المستفادة

٣٢ - يؤكد التحليل الذي أجري لهذا الإطار الاستراتيجي أن للشراكات والعلاقات التعاونية أهمية بالغة لضمان تحقيق نتائج تتسم بالفعالية والاستدامة لصالح الأطفال، ومن المرجح أن تزداد هذه الأهمية باستمرار. وتشارك جميع مستويات المنظمة في الشراكات والعلاقات التعاونية، بما في ذلك المكاتب القطرية واللجان الوطنية والمكاتب الإقليمية والمقر. وتُدمج أنشطة الشراكة دمجاً محكماً في آليات التخطيط الرئيسية والإجراءات التشغيلية

اليونيسيف. ويدعم مشاركة اليونيسيف على الصعيد العالمي في الشراكات والعلاقات التعاونية العديد من الشُّعب، بما فيها شعب جمع الأموال من القطاع الخاص وإقامة الشراكات، والبرامج، والسياسات والممارسة، ومكتب برامج الطوارئ، والإمدادات. وبهدف تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الاتساق على نطاق المنظمة، أعدت اليونيسيف العديد من الوثائق الإرشادية التي تحدد معايير اختيار الشركاء وتقييم القدرات وتحديد الأشكال المختلفة للمشاركة.

٣٣ - وعلى الرغم من هذه الاستثمارات والنتائج الباهرة التي تحققت، تواجه اليونيسيف تحديات هامة تشمل ما يلي:

- لا تزال العديد من المشاركات مخصصة بطبيعتها وتفتقر اليونيسيف إلى التنظيم الواسع النطاق والفهم المتسق لماهية الشراكات والعلاقات التعاونية، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى أعمال حقوق الطفل، وشكل التعاون الملائم أكثر من غيره، وفي أية ظروف.
- أظهرت المشاورات مع شركاء الأعمال التجارية ومنظمات المجتمع المدني، فضلاً عن المقابلات التي أجريت لتقييم مشاركة اليونيسيف في الشراكات البرنامجية العالمية، أن الأعباء الإدارية هي إحدى أهم العقبات التي تعيق العمل مع اليونيسيف.
- لا يتسم نهج اليونيسيف إزاء الشراكات والعلاقات التعاونية دائماً بالاتساق عبر المكاتب القطرية واللجان الوطنية والمكاتب الإقليمية والمقر. وأشار الشركاء إلى الحاجة إلى أن تجري اليونيسيف تحسينات على الاتصالات والآليات التنظيمية للمشاركة.
- تفتقر اليونيسيف إلى الأدوات المتخصصة في رصد الشراكات والعلاقات التعاونية وتقييمها.
- تجسد المبادئ التوجيهية والعمليات الحالية التي تتبعها اليونيسيف للتعامل مع المخاطر المحتملة على سمعة المنظمة التي ينطوي عليها العمل مع الآخرين نهجاً يهتم باتقاء المخاطر، بدلاً من التوعية بالمخاطر.
- عادة ما تنطوي الشراكات والعلاقات التعاونية على تكاليف في المعاملات، أساساً من حيث وقت الموظفين، وتحتاج إلى مهارات وخبرات خاصة. وينبغي الموازنة بين هذه التكاليف والفوائد المتوقع جنيهاً. ولا تراعى اليونيسيف، في كثير من الأحيان،

أثر هذه الفوائد على الاستثمارات، ونتيجة لذلك، تفتقر المنظمة أحياناً إلى القدرة الكافية على المشاركة الفعالة.

٣٤ - وتشمل التحديات الرئيسية التي جرت معابنتها بالنسبة لمختلف مجموعات الشركاء وأنواع الشراكات ما يلي:

- يجري فهم الشراكات البرنامجية العالمية في كثير من الأحيان على أنها استجابة محددة الهدف للتحديات العالمية التي تستدعي عملاً جماعياً للوصول إلى نتائج. ومع ذلك، فإن عدم كفاية إدراج البرامج والمبادرات العالمية في الخطط الإنمائية الأوسع نطاقاً للبلدان الشريكة أمر لا يزال يمثل تحدياً. وتهدف اليونيسيف من خلال مشاركتها في الشراكات البرنامجية العالمية إلى تعزيز التزام هذه الأدوات بدعم الملكية القطرية، ومواءمة المساعدة التي تقدمها إلى هذه البلدان وتنسيقها بشكل استباقي، والاستفادة كثيراً من أطر المساءلة المتبادلة، مع مواصلة التركيز على تحقيق نتائج لصالح الأطفال.
- تحتاج اليونيسيف، في تعاونها مع منظمات المجتمع المدني، إلى فهم أفضل للمجتمع المدني وتعقيده، وكذلك إلى استخدام طرائق ملائمة في المشاركة. وبسبب التركيز التقني التقليدي على تقديم الخدمات للأطفال، لا تزال اليونيسيف تنظر في أكثرية الحالات إلى منظمات المجتمع المدني كمجرد مقاولين وجهات منفذة، وليس كشركاء حقيقيين. ويشير الشركاء من منظمات المجتمع المدني أيضاً إلى أن اليونيسيف لا توفر ما يكفي من الموارد لتنمية قدراتهم وأن علاقات العمل القوية التي تربط اليونيسيف بالحكومات ربما تعوق أحياناً الدخول في مشاركة أكثر فاعلية مع المجتمع المدني.
- يوفر الشركاء في الأعمال التجارية إمكانيات هامة لإنشاء الشراكات والعلاقات التعاونية على نحو يتجاوز نطاق تعبئة الموارد، وهو الأمر الذي لم يحظ بعد بحقه من البحث لدى اليونيسيف.
- عند العمل مع شركاء المعرفة ووسائل الإعلام، لا تزال اليونيسيف في أغلب الأحيان تعتمد نهجاً تعاقدياً، مما يترك إمكانيات كبيرة في الحصول على المعرفة، والقدرة على الابتكار والاتصال بدون استغلال.

خامساً - التوصيات

ألف - الرؤية

٣٥ - الشراكات والعلاقات التعاونية هي الوسيلة لإنجاز الأعمال التجارية - أصبح من الواضح أن النهج التعاوني لليونيسيف قد مكنها من تحقيق نتائج أفضل بكثير لصالح الأطفال مما كانت ستحققه بمفردها. ومع ذلك، فإن التبني التام للشراكات والعلاقات التعاونية باعتباره الوسيلة لإنجاز الأعمال التجارية ينطوي على تحول في الفكر الداخلي لليونيسيف. ويحتاج موظفو اليونيسيف إلى منظمات أخرى تكون منظمات شريكة حقيقية تعمل عن كثب للسعي إلى تحقيق أهداف مشتركة، وليس مجرد متعاقدين، أو جهات منفذة أو راعية. ويتطلب هذا التحول وجود قيادة قوية وتحديد واضحاً للقيمة التي تضيفها الشراكات والعلاقات التعاونية والإبلاغ عن هذه القيمة. وسيؤدي التحول أيضاً إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعاون بروح من الشراكة الحقيقية، واعتماد نهج استراتيجي لإقامة الشراكات والعلاقات التعاونية، واستكشاف إمكاناتها الكاملة والاستفادة من قدراتها التحويلية والإبداعية لصالح الأطفال. وسيجعل هذا التحول المنظمة تتلاءم مع العالم المتغير وتساعد على تحقيق نتائج أفضل لصالح الأطفال.

٣٦ - أهداف الشراكات والعلاقات التعاونية - تهدف الشراكات والعلاقات التعاونية التي تقيمها اليونيسيف إلى المساهمة في أعمال حقوق الطفل، ودعم الجهود المبذولة لتلبية احتياجاته الأساسية، والمساعدة على توسيع نطاق الفرص المتاحة له من أجل بلوغ كامل إمكاناته، وتعزيز فعالية التدخلات التي تجري لصالح الأطفال واستدامتها. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تبتغي مشاركة اليونيسيف في الشراكات والعلاقات التعاونية تعزيز برنامج إنمائي يركز على الأطفال، وعلى بناء قدرات الشركاء والمجتمعات على تنفيذ السياسات الاجتماعية للأطفال على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة.

باء - طريق المضي قدماً

٣٧ - بغية تحقيق هذه الرؤية، ستختط اليونيسيف لنفسها طريقاً إلى الأمام عند عملها مع مختلف الشركاء وفي اختيار الآلية المناسبة لمشاركتها، ويرد أدناه تفصيل عناصر هذا الطريق.

٣٨ - زيادة استخدام العلاقات التعاونية غير الرسمية - ينبغي أن يكون للشراكات غايات وأهداف متفق عليها وأن تحدد الأدوار والمسؤوليات. غير أن ذلك لا يعني أنه ينبغي إضفاء الطابع الرسمي أو المؤسسي على جميع العلاقات. وحيث لا تحول أموال أو موارد أخرى، فإن التعاون غير الرسمي قد يكون أكثر فعالية وكفاءة. وفي العلاقات المستقبلية،

ستقوم اليونيسيف باختيار شكل التعاون الذي يتلاءم أكثر مع الأهداف المبتغاة والمخاطر الموجودة وتعزيز هذا الشكل، مع الإقرار بقيمة العلاقات غير الرسمية. ويمكن أن يشمل هذا التعاون المشاركة في وضع استراتيجيات لإيجاد حلول لتحديات ملموسة يواجهها الأطفال، أو جمع مختلف الأطراف مع بعضها البعض لضمان القيام بعمل، أو تيسير تطوير ابتكارات لصالح الأطفال، وما إلى ذلك. وعند بت اليونيسيف في دورها وطرائق مشاركتها، سوف تسعى للاستفادة من المزايا النسبية المتوفرة لديها. وتبعا للظروف السائدة، ستعمل اليونيسيف باعتبارها الجهة المنظمة أو الميسرة، وتقوم بتوفير القيادة في مجال وضع المعايير، وتحفيز السياسات وتغيير السلوك، و/أو العمل على تعزيز قدرة شركائها.

٣٩ - وضع نهج أكثر استراتيجية للدخول في الشراكات البرنامجية العالمية - لكي تزيد اليونيسيف من الأثر الإيجابي للدخول في الشراكات البرنامجية العالمية إلى أقصى حد، سوف تتبع النهج التالية:

- خلال السنوات القادمة، ستحتاج اليونيسيف إلى تعزيز قدرتها على التأثير على إنشاء هيكل عالمي للمعونة ينسب في نهجه على ركيزتين رئيسيتين: تعتمد إحدهما على التركيز القطري وتبني الأخرى على القضايا العالمية. ولكي تلعب اليونيسيف هذا الدور، ستحتاج إلى إدارة مشاركتها ضمن الشراكات البرنامجية العالمية بنفس المنهجية التي تدير بها برامجها القطرية بالتعاون مع الحكومات. وسيتطلب هذا الجهد نهجاً استراتيجياً لتحديد أي الشراكات البرنامجية العالمية ينبغي أن تشارك فيها، وعلى أي مستوى من الكثافة.
- وستعمل اليونيسيف من أجل تحقيق التوازن الصحيح بين أولويات المشاركة في الاشتراك في مجموعة واسعة من المسائل المتعلقة بالأطفال، والحفاظ على التركيز الاستراتيجي في إدارة حافظة الشراكات البرنامجية العالمية، والتخصيص الأمثل للموارد البشرية والمالية للشراكات البرنامجية العالمية المختارة. ويمكن اتخاذ القرارات بشأن كل حالة على حدة فحسب، مع مراعاة الدور العالمي الذي تضطلع به اليونيسيف وسمعتها فضلا عن تفضيلات المانحين.
- وتحتاج اليونيسيف إلى الإدماج الكامل للأبعاد الوطنية والدولية لدخولها في الشراكات البرنامجية العالمية. ولهذا الغرض، ستعمل اليونيسيف على زيادة الاستفادة من شبكة علاقاتها القوية مع غيرها من الجهات الفاعلة على الصعيد العالمي، بما في ذلك الحكومات، من أجل تحقيق المزيد من مواءمة الشراكات البرنامجية العالمية مع استراتيجيات التنمية الوطنية.

٤٠ - تطوير شراكات أقوى مع منظمات المجتمع المدني - تحقيقاً لهذه الغاية، ستتبع اليونيسيف نهجاً أكثر استراتيجية في التعاون عن طريق التأكيد على الاستراتيجيات التالية:

- تعزيز فهم مشترك للمجتمع المدني، ومؤيديه داخل إطار اليونيسيف، ووضع قاعدة بيانات ونظام إدارة معلومات داخلي للشراكة مع منظمات المجتمع المدني. وستقوم اليونيسيف أيضاً بمعالجة العقبات الإدارية وتحسين أساليب الحكم لصالح الشراكات مع منظمات المجتمع المدني.
- السعي إلى العمل في شراكة حقيقية أكثر مع منظمات المجتمع المدني من خلال إشراكها عن كثب على الصعيد الوطنية والإقليمية والعالمية في وضع السياسات والبرامج وتنفيذها واستعراضها، وفي تنفيذ اتفاقية حقوق الطفل، وكذلك من خلال الإقرار بمساهمة جميع الشركاء في النتائج المحققة.
- زيادة التعاون مع مختلف الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، وخاصة الأطفال والشباب والمنظمات المجتمعية.

٤١ - الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للشراكات في الأعمال التجارية والعلاقات التعاونية مع إدارة المخاطر في الوقت ذاته - ستكون اليونيسيف، من خلال تعزيز شراكاتها مع القطاع الخاص، قادرة على تعبئة موارد إضافية، بما في ذلك الحصول على أموال جديدة وتكنولوجيات لتوفير السلع ذات المنفعة العامة العالمية التي تعاني من نقص في الإمدادات، وأحدث أشكال المعرفة. ويمكن أن تعزز برامج التعاون القطرية لليونيسيف من خلال إشراك قطاع الأعمال التجارية في العمليات الإنمائية الوطنية. ويمكن أن تعمل الشراكات في مجال الأعمال التجارية أيضاً بمثابة عامل حفز للابتكار المؤسسي داخل اليونيسيف. ومع ذلك، قد تكون هناك بعض المخاطر المرتبطة بالتعامل مع قطاع الشركات، مثل المخاطر التي تؤثر على السمعة. وينبغي أن تتأكد اليونيسيف من أن ذلك التعامل لا يؤثر بالسلب على أهم الأصول المتوفرة لديها وهي سمعتها وسلطتها المعنوية. وترتبط التحديات الأخرى بأنشطة العلاقات العامة ذات الصلة بالشركات، وإدارة التوقعات، والمخاطر الكامنة في أن يُنظر إلى المنظمة على أنها تؤيد شركة بعينها أو منتجات بعينها. وللاستفادة من توسيع نطاق المشاركة، تحدد اليونيسيف المجالات المحتملة لزيادة التعاون وتستكشف مصلحة الشركاء التجاريين في هذا الصدد على أساس نهج إدارة المخاطر. وستقوم اليونيسيف، في مشاركتها المستقبلية مع قطاع الشركات، بتعزيز التعاون ليس فقط مع الشركات الكبيرة، ولكن أيضاً مع الشركات الأصغر حجماً والجهات التجارية المحلية، وسوف تتخذ المنظمة النهج التالية:

- زيادة التركيز على تشجيع المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال التأثير على سلوك وممارسات القطاع الخاص. ويشمل ذلك، على سبيل المثال، الإعداد المشترك لسياسات متعلقة بمكان العمل تراعي احتياجات الطفل والأسرة، وبرامج التوعية المجتمعية واستراتيجيات إدارة سلسلة الإمداد، وليس أقلها في مجال منع عمالة الأطفال. وتقدم اليونيسيف خبرتها في مجال حقوق الطفل إلى الشركات والروابط التجارية. وسيجري تعزيز تدريب الموظفين في المقر والمكاتب القطرية واللجان الوطنية.
- تحديد الأولويات ومواصلة استكشاف الفرص لتعزيز: (أ) المشاركة في إعداد شراكات استراتيجية مع برامج يُشترك في تحديدها بالاعتماد على الكفاءات الأساسية للشركاء؛ (ب) المشاركة في إيجاد حلول لاختناقات محددة، وفي تنفيذ البرامج، والإمداد والدعوة؛ (ج) أعمال تيسير الأنشطة المشتركة مع قطاع الشركات والمجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية و/أو الحكومات، والتوسط في ذلك. مما يشمل صياغة السياسات العامة؛ (د) استثمار الشركات في مجالات الابتكار التي تخدم الأطفال؛ (هـ) مساهمة الشركات في تنمية القدرة المؤسسية لليونيسيف، من خلال التدريب، على سبيل المثال؛ (و) تسهيل استثمارات الشركات في تنفيذ البرامج لصالح الأطفال على المستوى القطري.
- السعي إلى زيادة الشراكات من أجل تعبئة الموارد على نحو استباقي. وبالإضافة إلى الموارد المالية، السعي إلى زيادة المساهمات التجارية غير المالية، مثل المنتجات والخدمات والخبرات والدراية التقنية والوصول إلى الأسواق، والخدمات اللوجستية وقدرات الموظفين.
- استجابة لمشاعر القلق التي أعرب عنها الشركاء من الشركات بشأن الإجراءات الإدارية لليونيسيف، ستقوم المنظمة باستعراض هذه الإجراءات وإزالة العقبات السائدة فيها.
- للتخفيف من مخاطر التأثير على السمعة المرتبطة بالأشكال الجديدة من المشاركة، ستعد اليونيسيف معايير اختيار معدلة، تتناسب ومستويات المخاطر، على أساس كل شكل من أشكال المشاركة.

٤٢ - تعزيز التعاون مع شركاء المعرفة ووسائل الإعلام - بغية تعزيز دور اليونيسيف باعتبارها مؤسسة معرفية وتشجيع الابتكار لصالح الأطفال، سوف تتخذ المنظمة النهج التالية:

- تطوير شراكات وعلاقات تعاونية أكثر وأقوى مع مؤسسات المعرفة، وذلك بهدف المساهمة في وضع برامج البحوث، وتشجيع الإنتاج المشترك للمعرفة، وتعزيز استخدام البيانات بصورة مشتركة، وتعزيز النقاش وتبادل نشر المعارف.
- استخدام قوة الحفز المتوفرة لديها لتشجيع التطوير التعاوني لحلول مبتكرة لرفع مستوى تقديم الخدمات للأطفال في البلدان النامية.
- تعزيز استخدام التكنولوجيا المفتوحة المصدر في عملها مع الشركاء.
- مواصلة استكشاف وتطوير إمكانيات الترابط الشبكي الاجتماعي الذي يركز على قاعدة الإنترنت.

جيم - برنامج العمل

٤٣ - ستضع اليونيسيف المبادئ التوجيهية لمختلف أشكال الدخول في الشراكات، فتعرض فيها الأهداف والمسؤوليات وأوجه المساءلة والمعايير المتعلقة بمستوى المشاركة وطريقتها. وستعدّ اليونيسيف التغييرات اللازمة لكي تصبح أكثر استراتيجية في نهجها إزاء الشراكات والعلاقات التعاونية، ولخلق تماسك أكبر على المستوى التنظيمي، ولكي تبقى شريكا مختارا لمنظمات المجتمع المدني التي تصب اهتمامها على حقوق الطفل، والشركات التي تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية، والمنظمات المتعددة الأطراف ذات الصلة وغيرها. وتعالج المبادرات الجارية لتحسين الجانب التنظيمي بالفعل العديد من هذه التغييرات، كالتغييرات في مجال تحديث عمليات اليونيسيف التجارية، على سبيل المثال. وستركز اليونيسيف، أثناء تقديمها، على المجالات التالية:

- تنقيح العمليات التجارية للحد من أعبائها الإدارية.
- استحداث الأدوات والتوجيهات لتطوير الشراكات والعلاقات التعاونية وإدارتها.
- بناء القدرة التنظيمية وتعزيز الهياكل الداخلية للشراكات والعلاقات التعاونية، بما فيها توفير التدريب على الطرق الفعالة للعمل مع الآخرين.
- تعزيز إدارة المعلومات وإنشاء قاعدة معرفية آمنة.
- تحسين الاتصالات الخارجية.

ويُقدّم حاليا المزيد من المعلومات عن الهيكل الداخلي للإجراءات بشكل مستقل، لغرض العلم، إلى المجلس التنفيذي.

دال - المبادئ التوجيهية للشراكات والعلاقات التعاونية

٤٤ - ستتقيد اليونيسيف في شراكاتها وعلاقاتها التعاونية مع الجهات الفاعلة من خارج القطاع العام، بما فيها منظمات المجتمع المدني والشركاء التجاريون في قطاع الشركات، فضلا عن مشاركة اليونيسيف في الشراكات البرنامجية العالمية، بالمبادئ التوجيهية الواردة أدناه بالتفصيل.

٤٥ - التركيز على إحراز النتائج لصالح الأطفال وتعزيز حقوق الطفل - ستشارك اليونيسيف في شراكات وعلاقات تعاونية تقدم قيمة مضافة واضحة المعالم إلى إنجاز الأهداف الإنمائية المتفق عليها دوليا، بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية، وتنفيذ اتفاقية حقوق الطفل، واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وأولويات اليونيسيف الاستراتيجية على النحو المبين في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل وخطط العمل.

٤٦ - معايير اختيار الشريك - ستقيم اليونيسيف شراكات مع المنظمات والكيانات التي تلتزم بالقيم الأساسية لليونيسيف والأمم المتحدة واتفاقية حقوق الطفل، وفقا لمبادئ الإدارة الرشيدة، بما فيها الشفافية والمساءلة والإدارة المالية السليمة. وستقدّم اليونيسيف أيضا مهارات وموارد وقدرات محددة إلى الشراكات أو العلاقات التعاونية التي تكمل الكفاءات الأساسية لليونيسيف وتلائم على أحسن وجه البيئة البرنامجية ذات الصلة على الصعد المحلي والوطني والإقليمي والعالمي. ولن تقيم اليونيسيف بشكل رسمي شراكات مع المنظمات أو الكيانات الأخرى التي تنتهك القواعد الأساسية للأمم المتحدة، بما فيها الشراكات مع الكيانات المشتركة في انتهاك حقوق الإنسان أو الضالعة فيه والكيانات التي تشكل مخاطر جدية على سمعة اليونيسيف. وستخضع الشراكات الجديدة الممكنة لعملية تمحيص، وستنظر اليونيسيف في آثار المشاركات الجديدة لمختلف أقسام المنظمة، بما في ذلك اللجان الوطنية. وستستعرض وتُعزّز معايير التمحيص القائمة وعملية التمحيص لشركاء المجتمع المدني.

٤٧ - الموازنة وتولي زمام الأمور - ينبغي أن تتواءم أنشطة الشراكات والعلاقات التعاونية التي تشمل اليونيسيف مع السياسات المنسقة للجهات المانحة وخطط التنمية الوطنية وأن تكملها، وينبغي أن تساعد على تحقيق التنمية المستدامة وأن تعزز تولى زمام الأمور وبناء القدرات على الصعيدين الوطني والمحلي لإحقاق حقوق الأطفال.

- ٤٨ - **الشفافية والإنصاف** - ينبغي أن تتسم أهداف ونشاطات الشراكات والعلاقات التعاونية بالشفافية الكاملة وأن تنطوي على مساهمات جميع الشركاء فضلاً عن تقاسم المخاطر والمنافع فيما بينهم.
- ٤٩ - **التراهة والاستقلال** - يجب أن تحافظ الشراكات والعلاقات التعاونية على نزاهة اليونيسيف واستقلالها وأن تحمي اسم المنظمة.
- ٥٠ - **فعالية التكلفة** - ينبغي أن تسعى الشراكات إلى التخفيف، إلى أقصى حد، من العبء الإداري والمالي الذي تفرضه على اليونيسيف وشركائها.
- ٥١ - **شكل التعاون** - ستختار اليونيسيف وتعزز، في علاقاتها مع الآخرين، أكثر أشكال التعاون ملائمة بالنسبة للأهداف التي تسعى إليها سواء أكان ذلك شراكة رسمية أم علاقة تعاونية. وإذا كان التعاون ينطوي على تحويل أموال أو موارد أخرى، فلا بدّ من إبرام اتفاق مكتوب ونافذ بقوة القانون في إطار إجراءات اليونيسيف.

المبادئ التوجيهية التنفيذية للشراكات الرسمية

- ٥٢ - بغية أن تعود قرارات اليونيسيف بأقصى قدر من الفائدة على الأطفال، وبغية الاستفادة من الفرص على الوجه الصحيح وإدارة المخاطر التي تُلازم إقامة الشراكات، فإن قرارات اليونيسيف بشأن موعد دخولها في شراكات رسمية وطريقة هذا الدخول، تستند إلى المبادئ التوجيهية التالية.
- ٥٣ - **الاتفاقات** - يجب أن تستند الشراكات الرسمية إلى اتفاقات مكتوبة وصریحة يشترك الشركاء من خلالها في تحديد الإسهامات والأدوار والمسؤوليات المتوخاة منهم، استناداً إلى تحليل الكفاءات وأوجه المساءلة الأساسية لكل شريك؛ ويجب أن تتفق على أغراض وأهداف وأنشطة تنفيذية واضحة، وعلى إجراءات الرصد والتقييم.
- ٥٤ - **عمليات الاستعراض والرصد والتقييم المنتظمة** - على اليونيسيف وشركائها الاتفاق على ترتيبات الإبلاغ والرصد والتقييم لكفالة مواصلة تحسين الأنشطة ولكفالة استمرار أهمية هذه الأنشطة ونوعيتها.

٥٥ - الالتزام بالقواعد والمبادئ التوجيهية القائمة - ستطبق اليونيسيف في جميع أنشطتها في الشراكات القواعد والمبادئ التوجيهية للمنظمة، فضلا عن قواعد الأمم المتحدة ومبادئها التوجيهية^(١٠).

٥٦ - استراتيجية الخروج - سيتضمن الاتفاق بين اليونيسيف وشركائها بيانا عن المدة المتوخاة للشراكة، وعند الاقتضاء، بيانا عن الشروط التي تتوقف الشراكة بموجبها.

٥٧ - فض الشراكات - توقف اليونيسيف مشاركتها في الشراكة إذا لم يحقق التحالف سوى تقدم طفيف أو لم يحقق أي تقدم صوب تحقيق أهدافها، أو إذا انتهكت الشراكة أو أحد المشاركين فيها أيًا من المبادئ التوجيهية أو القواعد التوجيهية التنفيذية المدرجة أعلاه.

هاء - الرصد والتقييم

٥٨ - آليات الرصد والتقييم الملائمة هي أساس بالغ الأهمية لنهج يتسم بقدر أكبر من الاستراتيجية إزاء الشراكات والعلاقات التعاونية. وترصد اليونيسيف حاليا الشراكات والعلاقات التعاونية وتقيّمها كجزء من أنشطتها البرنامجية العادية. وتشمل المكاتب القطرية الشراكات في خطط العمل السنوية ومصفوفات النتائج والتقارير السنوية التي تضطلع بها. وكذلك فإن مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للمنظمة تقيس النتائج التي تحقّقها اليونيسيف وشركاؤها. إلا أن هذه الممارسة لا تميز بين النتائج التي تنجزها اليونيسيف من خلال مشاركتها، والنتائج التي تتحقق نتيجة للشراكة. واليونيسيف بحاجة إلى أن تحسّن حكمها على فعالية وكفاءة مشاركتها في الشراكات والعلاقات التعاونية، وتكلفة هذه المشاركة وفوائدها. ومع ذلك، فليس من الممكن أو المرغوب فيه

(١٠) المبادئ التوجيهية للشراكات والعلاقات التعاونية مع الشركاء التجاريين: "المبادئ التوجيهية ودليل اليونيسيف للعمل مع قطاع الأعمال التجارية" (لعام ٢٠٠١، قيد التنقيح) و "المبادئ التوجيهية للتعاون بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال التجارية" (لعام ٢٠٠٠، قيد التنقيح).

المبادئ التوجيهية للشراكات والعلاقات التعاونية مع منظمات المجتمع المدني: "المبادئ التوجيهية للتعاون مع المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأهلية في برامج التعاون القطرية" (٢٠٠٥).

المبادئ التوجيهية للشراكات والعلاقات التعاونية في قطاع المساعدات الإنسانية: المنهاج الإنساني العالمي (٢٠٠٧)؛ و "المبادئ التوجيهية للشراكة" (٢٠٠٧)؛ و "المبادئ التوجيهية للتعاون بين القطاعين العام والخاص على العمل الإنساني"؛ و "المحفل الاقتصادي العالمي ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، (٢٠٠٧)؛" و "الالتزامات الأساسية لصالح الأطفال في حالات الطوارئ" (اليونيسيف، ٢٠٠٥).

وينبغي للشركاء أثناء الإبلاغ عن أنشطتهم، التقيد بمعايير اليونيسيف المتعلقة بوسائل الإعلام واستخدام الصور، ولا سيما "المبادئ التوجيهية للإبلاغ الأخلاقي عن الأطفال"؛ و "المبادئ التوجيهية للتصوير".

دائماً، توقع نتائج تُعزى إلى تلك الشراكات. فقد يؤدي هذا التوقع إلى تقليل فعالية التعاون. ولذلك ينبغي تقييم استعمال أدوات الرصد والتقييم في كل حالة على حدة وتكييفه مع نوع الشراكة.

٥٩ - وستضع اليونيسيف مجموعة من الأدوات لرصد وتقييم مشاركتها في الشراكات الناشئة. وستجسد هذه الأدوات أفضل الممارسات الدولية^(١١) وستشمل المنظمات الشريكة في التصميم والتنفيذ. وستمكن هذه الأدوات اليونيسيف من تقييم التكاليف فضلاً عن النتائج، بما فيها المساهمة البرنامجية للشراكات والعلاقات التعاونية كما يراها المستفيدون، فضلاً عن نتائج العملية من قبيل التعلم المتبادل أو نتائج التنسيق. وستشير الأدوات أيضاً، إذا كان ذلك ممكناً، إلى مدى إسهام مشاركة اليونيسيف في الشراكات والعلاقات التعاونية في تحقيق النتائج. ومن شأن هذه الأدوات تعزيز نهج اليونيسيف في إدارة المخاطر الرامي إلى التصدي للمخاطر والعمل في الوقت ذاته على تشجيع الابتكار وتخفيف العبء البيروقراطي.

٦٠ - واستناداً إلى أدوات الرصد والتقييم هذه، ستجري اليونيسيف تحليلاً دقيقاً لمختلف أنواع المشاركات. وستتعقب اليونيسيف وتقيم المشاركة الناشئة لليونيسيف طوال دورة حياة الشراكات والعلاقات التعاونية، فتحدد ما هو أصلح وتوفر الأساس لتحسين الشراكات والعلاقات التعاونية أو مشاركة اليونيسيف فيهما. وستضع اليونيسيف قاعدة بيانات للدراسات الإفرادية وتعمم النتائج على الشركاء وتحدد الدروس المستفادة الخاصة بكل شريك. وستستكمل عمليات الرصد والتقييم بإجراء دراسات استقصائية نظامية بطريق العينة العشوائية لآراء العملاء من المنظمات الشريكة الرئيسية دعماً لليونيسيف في مواصلة تحسين أدائها في الشراكة.

(١١) تدل الوثائق التالية على الممارسات السليمة الدولية الناشئة في مجال رصد وتقييم الشراكات: "دليل تقييم برامج الشراكة على الصعيدين الإقليمي والعالمي" (مجموعة البنك الدولي المستقلة للتقييم، ٢٠٠٨)؛ و "التقييم والتنمية: البعد التشاركي" (ليبنتال، فينستين، وإنغرام، محررون، ٢٠٠٤)؛ (Liebenthal, Feinstein, Ingram, eds., 2004) "Evaluation & Development: The Partnership Dimension"؛ و "تقييم فعالية وكفاءة الشراكات التي تشمل حكومات من البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي" (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠٠٨)؛ و "المشاركة من أجل النتائج. تقييم أثر الشراكة بين القطاعات" (تشارلز وماكنولتي، ١٩٩٩) (Partnering for Results.) (Charles and McNulty, 1999) "Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering"؛ و "تقييم الشراكة الاستراتيجية. وأداة تقييم الشراكات" (هاردي، هادسون، وأدينغتون، ٢٠٠٣) (Assessing Strategic Partnership. The Partnership Assessment Tool) (Hardy, Hudson, Waddington, 2003)؛ و "تقييم أداء الشراكات: فهم العوامل المحركة للنجاح" (كابلان، غوم، موغابي، ستوت، ٢٠٠٧) (Assessing Partnership Performance: Understanding the Drivers for Success) (Caplan, Gomme, Mugabi, Stott, 2007).

سادسا - مشروع مُقرّر

إن المجلس التنفيذي،

يؤيّد ”الإطارَ الاستراتيجي لليونيسيف المتعلق بالشراكات والعلاقات التعاونية“
المعرض في الوثيقة E/ICEF/2009/10، بوصفه إطارا استراتيجيا لمشاركة اليونيسيف في
الشراكات والعلاقات التعاونية لتحقيق نتائج لصالح الأطفال.