

**Детский фонд Организации Объединенных Наций****Для обсуждения**

Исполнительный совет

Ежегодная сессия 2009 года

8–10 июня 2009 года

Пункт 5 предварительной повестки дня *

Стратегические рамки ЮНИСЕФ в области партнерских связей и отношений сотрудничества*Резюме*

Настоящий доклад о партнерских связях и отношениях сотрудничества в рамках ЮНИСЕФ подготовлен Детским фондом Организации Объединенных Наций во исполнение решения 2007/1 Исполнительного совета. В сопроводительном документе (E/ICEF/2009/11) содержится картограмма текущих взаимоотношений организации с партнерами.

Цель данных стратегических рамок ЮНИСЕФ в области партнерских связей и отношений сотрудничества состоит в том, чтобы наметить будущий последовательный и стратегический подход ЮНИСЕФ к тому, чтобы партнерские связи и отношения сотрудничества способствовали наилучшему обеспечению интересов детей и соблюдению их прав. В этом документе также содержится анализ нынешних деловых контактов данной организации, призванный содействовать общему институциональному пониманию того, что представляют собой партнерские связи и отношения сотрудничества, какую они могут принимать форму, как они могут способствовать достижению позитивных результатов в интересах детей, а также как ЮНИСЕФ использует предоставляемые ими возможности и реагирует на связанные с ними проблемы.

В стратегических рамках и вышеупомянутом сопроводительном документе с картограммой основное внимание сосредоточено на участии ЮНИСЕФ в глобальных программах партнерства и его взаимодействии с гражданским обществом, корпоративным сектором и другими организациями, такими как средства массовой информации и научные институты. Эти документы не содержат ни полного обзора всех моделей сотрудничества с другими учреждениями, фондами и программами системы Организации Объединенных Наций, ни полного отчета об отношениях ЮНИСЕФ с правительствами.

Данные документы основаны на оценках и обзорах участия ЮНИСЕФ в глобальных программах партнерства и его сотрудничества с гражданским обществом и корпоративным сектором. Были проведены широкие консультации с Исполнительным советом, страновыми отделениями, региональными отделениями, различными подразделениями и отделами штаб-квартиры, а также национальными комитетами по делам ЮНИСЕФ, равно как и с детьми, молодежью и внешними экспертами, которые представлены в экспертном совете данного проекта.

* E/ICEF/2009/8.



Содержание

		<i>Стр.</i>
I.	Обоснование проекта	3
II.	Контекст	4
III.	Картограмма текущих партнерских связей и отношений сотрудничества ЮНИСЕФ	6
IV.	Анализ результатов и извлеченных уроков	8
	A. Дополнительные выгоды партнерских связей и отношений сотрудничества для достижения наилучших результатов в интересах детей	8
	B. Вклад ЮНИСЕФ в установление партнерских связей и отношений сотрудничества	10
	C. Выводы и извлеченные уроки	12
V.	Рекомендации	13
	A. Концепция	13
	B. Направление дальнейших действий	14
	C. Программа действий	17
	D. Руководящие принципы установления партнерских связей и отношений сотрудничества	17
	E. Мониторинг и оценка	19
VI.	Проект решения	20

I. Обоснование проекта

1. ЮНИСЕФ уверен, что партнерские связи и отношения сотрудничества играют важнейшую роль в достижении конкретных результатов деятельности в интересах детей и осуществлении их прав. Для достижения таких результатов эта организация с момента своего создания работает во взаимодействии с широким кругом партнеров по всему миру. Партнерские связи и отношения на основе сотрудничества устанавливаются и осуществляются на глобальном, многострановом и страновом уровнях. ЮНИСЕФ работает, например, с правительствами над разработкой и осуществлением программ и стратегий, ориентированных на ребенка; с организациями гражданского общества (ОГО)¹ выступает в поддержку изменения политики и предоставления услуг в интересах детей; с корпоративным сектором² занимается мобилизацией ресурсов и оказывает содействие деловой и маркетинговой практике, ориентированной на детей и женщин; со средствами массовой информации работает над повышением уровня осведомленности общества о детской проблематике; а с партнерами из научного сообщества, такими как университеты и научно-исследовательские институты, занимается укреплением фактологической основы для осуществления программной и информационно-пропагандистской деятельности. Кроме того, ЮНИСЕФ участвует в глобальных программных партнерствах (ГПП)³ вместе с другими учреждениями, фондами и программами Организации Объединенных Наций, равно как и с государственными и негосударственными партнерами, занимающимися разработкой совместных ответных мер в отношении проблем, затрагивающих интересы детей. ЮНИСЕФ и национальные комитеты работают сообща в целях содействия осуществлению в полном объеме Конвенции о правах ребенка и Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин.

2. ЮНИСЕФ первым из учреждений, фондов и программ Организации Объединенных Наций стал работать вместе с партнерами для достижения конкретных результатов в интересах детей. Несмотря на этот успешный опыт, партнерские отношения ЮНИСЕФ нередко по-прежнему носят временный характер. Что касается ГПП, то для принятия решения о том, когда вступать в партнерство и когда выходить из него, необходим более систематический подход. Осуществление более последовательного обзора взаимосвязей Детского фонда с организациями гражданского общества позволит выработать подход большей стратегической направленности. Кроме того, ЮНИСЕФ до сих пор не в полной мере изучил потенциал партнерских связей и отношений сотрудничества с корпоративным сектором.

3. В то же время за последние десятилетия в значительной степени изменились перспективы международного сотрудничества в области развития. Сегодня в мире имеется консенсус в отношении того, что для достижения согласованных на международном уровне целей в области развития, включая цели в области развития Декларации тысячелетия, важнейшее значение имеют партнерства с участием государственных и негосударственных субъектов. С тем чтобы адаптироваться к такому развитию событий и в полной мере изучить возможности совместной работы в интересах детей с другими заинтересованными сторонами, ЮНИСЕФ должен принять ориентированный на

¹ Термин "гражданское общество" обозначает сферу деятельности автономных ассоциаций, которые не зависят от государственного и коммерческого секторов и призваны отстаивать коллективные интересы и идеи. Организации гражданского общества включают, например, международные и национальные неправительственные организации и организации на уровне местного сообщества, гражданские движения и пропагандистские группы, профсоюзы, религиозные организации и профессиональные добровольные ассоциации.

² В данном документе термин "корпоративный сектор" употребляется применительно к предприятиям всех видов, включая малые и средние предприятия, а также крупные национальные и международные компании.

³ ГПП определяются как добровольные отношения сотрудничества, в рамках которых обеспечивается достижение четкой договоренности в отношении программных целей, имеющих отношение к поощрению и защите прав детей и достижению согласованных на международном уровне целей в области развития, в том числе целей в области развития Декларации тысячелетия; при осуществлении программ основное внимание уделяется более чем одному региону мира; предполагается вовлечение многочисленных государственных и негосударственных заинтересованных сторон, которые активно участвуют в партнерствах и принятии программных решений на глобальном уровне; а также предусматривается установление формальных и неформальных видов сотрудничества для достижения этих целей в средне- и долгосрочной перспективе.

перспективу стратегический подход к установлению партнерских связей и отношений на основе сотрудничества.

4. В ответ на просьбу Исполнительного совета (решение 2007/1) ЮНИСЕФ провел анализ своего участия в партнерствах и в отношениях на основе сотрудничества. Этот анализ включает оценку степени участия ЮНИСЕФ в ГПП, обзор его партнерских связей с организациями гражданского общества, опрос среди корпоративных партнеров ЮНИСЕФ, а также консультации с внешними и внутриорганизационными заинтересованными сторонами⁴. Стратегические рамки партнерских связей и отношений сотрудничества обеспечивают обзор опыта и уроков, извлеченных на сегодняшний день, устанавливают перспективы и цели, определяют направления дальнейшей деятельности, руководящие принципы, представляют практические рекомендации и предусматривают новые инструменты мониторинга и оценки.

II. Контекст

5. Благодаря значительному прогрессу в человеческом развитии за прошедшие десятилетия детям представились более широкие возможности для реализации их способностей в полном объеме. Согласованные усилия привели к заметным успехам в борьбе против ряда инфекционных заболеваний, и сегодня больше чем когда бы то ни было детей посещают школу. Были укреплены правовые и социально-политические механизмы и тем самым улучшена защита детей от насилия и жестокого обращения. Новые методы совместной работы, новаторские решения и технологии открывают беспрецедентные возможности для непрерывного улучшения ситуации в плане создания возможностей для развития детей.

6. Вместе с тем мир также сталкивается с рядом неотложных и появлением новых проблем. По-прежнему большое число семей страдают от бедности и голода, которые подрывают шансы детей на выживание и развитие. Продолжают распространяться опасные болезни, а миллионы детей все еще лишены права на качественное образование. Изменение климата и деградация окружающей среды во все большей степени угрожают местам обитания человека, ограничивая доступность пресной воды и подрывая усилия, направленные на повышение продовольственной безопасности. Нарушения прав человека, отсутствие стабильности и вооруженные конфликты затрагивают многие общества. Эти события не могут не оказывать пагубного воздействия на детей.

7. Международное сообщество прилагает всеяческие усилия, чтобы справиться с этими проблемами. Для выработки эффективных ответных мер необходимы согласованные действия многих заинтересованных сторон, равно как и специализированная информация и соответствующие знания. Государственные доноры не в состоянии предоставить достаточные ресурсы для решения этих проблем, к тому же из-за нынешнего экономического кризиса увеличится дефицит государственных бюджетов. Темпы увеличения помощи, выделяемой членами Комитета содействия развитию (КСР) Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), оказались ниже прогнозируемого уровня (особенно без учета списания задолженности), хотя за последнее десятилетие произошел значительный рост объемов помощи, предоставляемой не являющимися членами КСР странами, а также прямых иностранных инвестиций и денежных переводов частных лиц.

⁴ "Evaluation of UNICEF's Engagement in Global Programme Partnerships" (UNICEF Evaluation Office, 2009); "Mapping UNICEF Engagement in Global Programme Partnerships" (UNICEF Programme Partnerships Unit, 2008), "Review of UNICEF's Partnerships with Civil Society Organizations" (Bernard and Kuruvilla, 2006); "2008 Global Review of UNICEF's Corporate Alliances" (OTF Group, 2008); "Realising the Potential. Mobilising and Maximising the Corporate Contribution to UNICEF's Mission" (The Partnering Initiative, 2007); "Enhancing the Dialogue between UNICEF and NGOs in Humanitarian Action – Report on the consultation" (UNICEF Office of Emergency Programmes, 2008); проведение консультаций во время семинаров, опросов и онлайн-обследований вместе со страновыми отделениями ЮНИСЕФ во всех географических регионах, с группами по программам, национальными комитетами, партнерами из числа организаций гражданского общества, молодежью, а также внешними экспертами, представленными в экспертном совете данного проекта.

8. Под давлением этих проблем и признавая, что их нельзя разрешить в одиночку, государственные структуры во все большей степени осознают потенциальные преимущества совместной работы с негосударственными участниками. Большинство учреждений, фондов и программ Организации Объединенных Наций, многосторонние банки развития и многочисленные двусторонние доноры становятся более открытыми и более проактивными в установлении сотрудничества с деловыми партнерами, благотворительными фондами, организациями гражданского общества и научно-исследовательскими институтами. Саммит Земли, состоявшийся в Рио-де-Жанейро в 1992 году, был первой конференцией Организации Объединенных Наций, которая официально признала важную роль таких участников, как женщины, молодежь, бизнес-сообщества и неправительственные организации (НПО), и других участников в достижении устойчивого развития. Официальным итогом работы Всемирного саммита по устойчивому развитию, состоявшегося в Йоханнесбурге, Южная Африка, в 2002 году, стало признание важности партнерских связей с негосударственными структурами. Вклад партнерских связей в повышение эффективности внешней помощи и осуществление согласованных на международном уровне целей в области развития, включая цели в области развития Декларации тысячелетия, также был особо отмечен в докладе 2008 года Целевой группы по оценке прогресса в достижении ЦРДТ, Аккрской программе действий 2008 года, Итоговом документе Всемирного саммита 2005 года, Парижской декларации по повышению эффективности внешней помощи 2005 года и Монтеррейском консенсусе Международной конференции по финансированию развития 2002 года.

9. В то же время негосударственные участники стали проявлять большую готовность к сотрудничеству в достижении целей в области развития. Компании во все большей степени осознают необходимость изменить ситуацию с помощью повышения качества основных услуг и путем инвестирования в инфраструктуру. Значительный вклад вносят деловые круги, создавая инновационные технологии, продукты и бизнес-модели с целью решения социальных проблем, и это сближает их интересы с задачами, которые решают организации, занимающиеся вопросами развития. Фонды уделяют более пристальное внимание международному развитию, а организации гражданского общества стали чаще принимать участие в политических процессах и взаимодействовать с корпоративным сектором. В целом эти тенденции привели за последние 10–15 лет к значительному увеличению числа партнерств. В результате негосударственные участники и глобальные программные партнерства стали важным элементом архитектуры развития. С учетом этой изменившейся ситуации в сфере развития Организация Объединенных Наций провела важные реформы и все в большей степени придает особое значение своей нормативной, организаторской и координирующей роли.

10. Конвенция о правах ребенка представляет собой обязательный для исполнения и основной директивный документ для ЮНИСЕФ, обеспечивая основу для программирования с учетом потребностей детей и взаимоотношений с партнерами. Конвенция также является мощным инструментом содействия изменению политики путем проведения информационно-пропагандистских кампаний с партнерами, включая детей и молодых людей, а также женщин и молодежные группы.

11. Многолетнее сотрудничество ЮНИСЕФ со многими партнерами сделало его признанным лидером в вопросах партнерства среди учреждений, фондов и программ Организации Объединенных Наций. В одном из докладов за 2005 год делается вывод, что ЮНИСЕФ является, "вероятно, самым продвинутым из всех учреждений Организации Объединенных Наций в плане включения проблематики партнерских связей в основные направления своей деятельности"⁵. В среднесрочном стратегическом плане (ССП) ЮНИСЕФ на 2006–2013 годы, а также в Докладе о среднесрочном обзоре СПП (E/ICEF/2008/18, E/ICEF/2008/19 и E/ICEF/2008/25) подчеркивается важная роль партнерских связей и отношений сотрудничества в реализации прав детей и женщин и достижении согласованных на международном уровне целей в области развития, включая цели в области развития Декларации тысячелетия.

⁵ "Business UNusual: Facilitating United Nations Reform through Partnerships" (Witte and Reinicke, 2005), p. 64.

III. Картограмма текущих партнерских связей и отношений сотрудничества ЮНИСЕФ

12. Партнерские связи – это "добровольные и основанные на сотрудничестве отношения между различными субъектами, как государственными, так и негосударственными, в рамках которых все участники соглашаются совместными усилиями добиваться достижения общей цели или выполнять конкретную задачу и по взаимному согласию совместно нести риски и ответственность и совместно пользоваться ресурсами и достигнутыми результатами"⁶. ЮНИСЕФ имеет обширные партнерские связи (устанавливаются на основе письменного соглашения и могут включать обмен ресурсами) и отношения сотрудничества (основаны на неформальном соглашении и не предполагают обмена ресурсами), многие из которых со временем развиваются. Одни отношения устанавливаются как официальные партнерские связи или, развиваясь, становятся такими; другие остаются неофициальными по своему характеру. Партнерские связи и отношения сотрудничества отличаются от коммерческих контрактных соглашений, которые регулируют предоставление услуг или обеспечение товарами.

13. Стратегические рамки охватывают участие ЮНИСЕФ в ГПП, а также его партнерские связи и отношения сотрудничества с организациями гражданского общества, корпоративным сектором и другими структурами, такими как средства массовой информации и научные учреждения. В сопровождающем картограмму документе (E/ICEF/2009/11) представлены конкретные примеры участия ЮНИСЕФ и содержится обзор того, как разные группы содействуют достижению первоочередных задач ЮНИСЕФ, изложенных в СПП. В обоих документах также рассматриваются партнерские связи и отношения сотрудничества, которые были установлены по инициативе национальных комитетов ЮНИСЕФ и поддерживаются ими. При осуществлении деятельности по сбору средств и информационно-пропагандистских мероприятий национальные комитеты взаимодействуют с различными партнерами из корпоративного сектора, гражданского общества и других секторов, которые образуют важную часть системы партнерских связей и отношений на основе сотрудничества. ЮНИСЕФ также работает вместе с рядом учреждений, фондов и программ Организации Объединенных Наций в различных приоритетных областях ССП как на местах, так и в глобальном масштабе, используя для этого взаимодополняемость нормативного и оперативного мандатов этих организаций, будь то в чрезвычайных ситуациях или в сфере развития. В пределах данных стратегических рамок невозможно представить полный обзор этого сотрудничества. Такие формы сотрудничества в основном рассматриваются в контексте ГПП, которые обычно предполагают участие разных учреждений, фондов или программ Организации Объединенных Наций и являются ценным инструментом укрепления сотрудничества Организации Объединенных Наций с партнерами по вопросам, касающимся глобальных общественных благ⁷. ЮНИСЕФ решительно поддерживает процесс обеспечения согласованной деятельности Организации Объединенных Наций, недавно одобрил свой план действий по проведению трехгодичного всеобъемлющего обзора политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций и принимает активное участие в реализации на экспериментальной основе инициативы "Единство действий" во всех странах, где она осуществляется. Конкретные примеры сотрудничества с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций дополнительно рассматриваются в других документах, таких как ССП и страновые программные документы. То же можно сказать об отношениях ЮНИСЕФ с правительствами, в связи с чем этот вопрос не включен в данные стратегические рамки.

⁶ Это определение партнерских связей содержится в резолюции 62/211 Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций от 19 декабря 2007 года.

⁷ "Общественные блага" – это такие блага, которые приносят выгоду, не являются конкурирующими (многие люди могут потреблять эти блага, пользоваться или обладать ими) и носят неисключающий характер (трудно предотвратить пользование этими благами людьми, не оплатившими пользование ими). Если пользование каким-либо конкретным общественным благом позволяет извлекать выгоду во всех или во многих странах, то это благо принято считать глобальным или международным общественным благом, как, например, смягчение последствий изменения климата или разработка новых вакцин.

14. Участие ЮНИСЕФ в партнерских связях и отношениях сотрудничества осуществляется в самых разнообразных формах. В настоящее время Детский фонд является официальным партнером, участвующим в 80 глобальных программных партнерствах, и в 35 из них играет руководящую роль. ЮНИСЕФ выполняет в ГПП разносторонние функции. В одних случаях он играет роль наблюдателя, а в других – организатора. В последнем случае ЮНИСЕФ обеспечивает политическую экспертизу и стратегическую информацию, координирует информационно-пропагандистские кампании, предоставляет связанные с закупками услуги, содействует мобилизации ресурсов и внутривострановой технической помощи и привлекает средства для осуществления конкретных проектов. Большинство страновых отделений ЮНИСЕФ, а также региональных отделений и центральных учреждений используют разные формы сотрудничества с организациями гражданского общества в области выполнения и популяризации программы. Среди этих организаций гражданского общества – международные и национальные НПО, организации на уровне местного сообщества, религиозные организации, дети и молодые люди, а также женские и молодежные группы. ЮНИСЕФ не имеет централизованной системы учета и контроля для оценки общего количества партнеров из числа организаций гражданского общества любого уровня. То же относится к его сотрудничеству с корпоративным сектором. Тем не менее, согласно данным проведенного в 2008 году корпоративного обследования, отделения и национальные комитеты ЮНИСЕФ насчитывают по всему миру 628 компаний, сотрудничающих с Детским фондом.

15. На представленной ниже диаграмме резюмируются основные функции и результаты сотрудничества ЮНИСЕФ с этими партнерами.

ОГО

- Осуществление программ
- Накопление технических знаний и инновационных практических методов
- Обеспечение готовности к чрезвычайным ситуациям и принятие ответных мер
- Отстаивание прав детей и участие в политическом диалоге
- Содействие участию детей и молодых людей
- Поддержка развития активного гражданского общества

Партнеры из научного сообщества и СМИ

- Накопление данных, информации и знаний, касающихся детей
- Разработка стандартов и концепций для улучшения положения детей
- Отстаивание прав детей
- Создание основы для обеспечения участия детей



ГПП

- Привлечение партнерств с участием многочисленных заинтересованных сторон для определения международных ответных мер на основные проблемы, связанные с развитием
- Разработка новых продуктов
- Согласование направлений политики
- Создание и распространение знаний
- Поддержка национальной политики, институциональных реформ и наращивания потенциала
- Развитие общенациональных систем и служб для предоставления глобальных или национальных общественных благ с помощью новых механизмов финансирования
- Обучение

Корпоративные партнеры

- Мобилизация ресурсов
- Поощрение социальной ответственности корпораций
- Совместное развитие стратегических партнерств
- Сотрудничество в целях поиска решений
- Содействие деятельности третьих сторон
- Разработка инновационных решений в интересах детей
- Развитие институционального потенциала ЮНИСЕФ

IV. Анализ результатов и извлеченных уроков

16. В настоящей главе говорится о выгодах и дополнительных преимуществах совместной работы с другими партнерами для достижения наилучших результатов в интересах детей на основе примеров, взятых из обзоров, оценок, интервью и консультаций, проведенных для целей данного документа. В ней также рассматривается вклад ЮНИСЕФ в деятельность партнерств, а также говорится об извлеченных уроках.

A. Дополнительные выгоды партнерских связей и отношений сотрудничества для достижения наилучших результатов в интересах детей

17. Партнерские связи и отношения сотрудничества обеспечивают важнейшие выгоды в интересах детей. Нередко они объединяют участников, чьи полномочия, навыки, ресурсы и перспективы дополняют друг друга, что обеспечивает наилучшие результаты и повышает ответственность заинтересованных сторон. Они также способствуют предоставлению глобальных общественных благ, с чем надлежащим образом не справляются другие стороны, и укреплению осуществления глобальных конвенций. Говоря более конкретно, партнерские связи и отношения сотрудничества обеспечивают в том числе выгоды, о которых говорится ниже.

18. **Более активная защита прав детей.** Партнерские связи и отношения сотрудничества мобилизуют участников для ускоренного осуществления политических перемен на глобальном, региональном и страновом уровнях. Участие организаций гражданского общества, женщин и молодежи обеспечивает более широкую поддержку для решения конкретных проблем и тем самым повышает легитимность и эффективность информационно-пропагандистских кампаний. Организации гражданского общества сыграли важную роль в том, что стало возможным принятие Конвенции о правах ребенка. На страновом уровне объединения, отстаивающие права детей, занимаются активной правозащитной деятельностью, побуждая правительства активизировать осуществление Конвенции и присоединиться к ее Факультативному протоколу. Информационно-пропагандистская деятельность ЮНИСЕФ и его национальных комитетов, а также гражданского общества способствовали, например, принятию правительствами решения о снятии общих оговорок к Конвенции. Партнерские связи и отношения сотрудничества могут повысить осведомленность о таких приоритетных проблемах, как сексуальная эксплуатация, и тем самым оказать важное влияние на жизнь детей. После проведения международных конференций и информационно-пропагандистских кампаний многие туроператоры подписали Кодекс поведения для защиты детей от сексуальной эксплуатации в отраслях туризма и путешествий и теперь проводят соответствующую подготовку своих сотрудников.

19. **Способность к преобразованию.** Когда организации гражданского общества включаются в деятельность по предоставлению социальных услуг, они могут внести существенный вклад в развитие и преобразование обществ. Например, показатели охвата начальным образованием детей из числа коренного населения в южных районах Мексики увеличились после того, как при содействии ЮНИСЕФ партнеры из местного бизнес-сообщества и НПО присоединились к кампании по выявлению всех детей, не посещающих школу, с целью последующего анализа основных причин, например отсутствие транспорта, и выработки решений этих проблем. Данная программа позволила укрепить возможности для участия групп коренного населения.

20. **Повышение эффективности внешней помощи.** Доноры и развивающиеся страны в целях повышения результативности их сотрудничества заявили о своей приверженности выполнению Парижской декларации по повышению эффективности внешней помощи и Аккрской программы действий. ЮНИСЕФ разделяет эту приверженность. В Аккрской программе действий говорится, что предоставление помощи предполагает создание партнерств в интересах развития, но вместе с тем признается, что быстрый рост числа партнерств создает проблемы в области управления и координации. Совместная работа ЮНИСЕФ с другими партнерами способствует решению этих проблем.

- Аккрская программа действий содержит призыв к донорам углублять взаимодействие с гражданским обществом. ЮНИСЕФ, имея многолетний опыт работы с ОГО, вносит значительный вклад в осуществление данной цели.
- Глобальные программные партнерства включают Инициативу по борьбе с малярией, в рамках которой был разработан Глобальный план действий по борьбе с малярией, используемый партнерами при планировании мероприятий. Инициатива по борьбе с малярией, в которой участвуют ЮНИСЕФ, Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Фонд Организации Объединенных Наций, Американский Красный Крест, а также центры контроля и профилактики заболеваний, способствовала сокращению за период 2000–2007 годов числа случаев смерти от кори в Африке на 90 процентов. Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС) решает данную проблему путем содействия координации и договоренности о разделении труда между многочисленными заинтересованными сторонами, работающими в аналогичных областях. В то время как ЮНЭЙДС способствует внедрению нового глобального подхода к решению проблемы ВИЧ/СПИДа, ЮНИСЕФ как один из участников этой программы принимает меры к тому, чтобы добиться признания пагубного воздействия этой эпидемии на детей и решения данной проблемы. Другим примером является реформирование гуманитарной деятельности, которое создает возможности для обеспечения большей согласованности в деятельности разных учреждений. Внедрение данного подхода осуществляется с помощью соответствующих межведомственных механизмов, таких как комплексно-тематический подход Межучрежденческого постоянного комитета, когда это уместно. В соответствии с этим комплексно-тематическим подходом учреждения системы Организации Объединенных Наций и организации, не входящие в систему Организации Объединенных Наций, берут на себя роль глобальных лидеров по тематическим блокам в 11 важнейших сферах гуманитарной деятельности. ЮНИСЕФ является ведущим учреждением по тематическим блокам "питание и водоснабжение", "санитария и гигиена" и одним из ведущих учреждений по тематическим блокам "телекоммуникации в условиях чрезвычайных ситуаций" и "образование".

21. **Инновационные решения в интересах детей.** Партнерские связи и отношения сотрудничества нередко способствуют внедрению инновационных подходов к программированию. Например, НПО "Тостан", работающая в Сенегале и других африканских странах, нашла новый способ покончить с калечащей операцией на женских гениталиях/обрезанием, с помощью которого целые общины публично отказываются от этой практики. ЮНИСЕФ поддерживает данный подход, который используется в качестве модели многими учреждениями Организации Объединенных Наций. Взаимодействие с бизнес-партнерами часто приводит к созданию новых продуктов, которые могут существенно увеличить возможности детей в плане выживания и развития. В рамках Инициативы по обогащению муки, Инициативы по обеспечению питательными микроэлементами и Сети в поддержку устойчивой ликвидации йодной недостаточности ЮНИСЕФ вместе с производителями пищевых продуктов борется с йодной недостаточностью и железодефицитной анемией путем йодирования соли и обогащения основных продуктов питания. В результате сотрудничества ЮНИСЕФ с одним из частных доноров и одной местной компанией в Эфиопии был построен завод по производству арахисовой пасты Plumpy'nut®, что позволило ускорить поставку этого готового к употреблению продукта для лечебного питания. С помощью сотовых телефонов и SMS-сообщений осуществляются мониторинг и контроль за поставками этой пасты, что позволяет более эффективно удовлетворять связанные с питанием потребности детей.

22. **Укрепление базы знаний.** Другой важной областью для установления партнерских связей и отношений сотрудничества является обмен знаниями и опытом по детской проблематике. Например, Межучрежденческая группа по правосудию в отношении несовершеннолетних разработала механизм

официальной глобальной оценки числа детей, находящихся в тюрьмах, и создала учебное пособие для практикующих специалистов. Университеты и научные центры обеспечивают необходимые знания и научный потенциал для получения соответствующих данных и поддержку в определении ориентированной на детей политики и эффективных механизмов разрешения соответствующих проблем. Например, в Глобальном исследовании детской нищеты и неравенства⁸ участвуют глобальная сеть экспертов, а также национальные ученые.

23. Выделение дополнительных ресурсов в интересах детей и осуществление программ, поддерживаемых ЮНИСЕФ. Партнерские связи и отношения сотрудничества также играют важную роль в привлечении финансовых и других ресурсов в интересах детей, оказывая влияние на решения правительств в отношении ассигнований, привлекая дополнительные ресурсы из фондов и корпоративного сектора и создавая новые механизмы финансирования, такие как Международный финансовый орган для программ иммунизации. Важным партнером ЮНИСЕФ в деле привлечения ресурсов является корпоративный сектор. В 2007 году, например, бизнес-партнеры и корпоративные фонды сделали финансовые взносы в программы ЮНИСЕФ на общую сумму 117 млн. долл. США. Кроме того, многие корпорации используют свои отношения с потребителями и работодателями для поддержки усилий ЮНИСЕФ по сбору средств. Это включает, например, программы "Перемены к лучшему®" и "Выпиши чек для детей®", а также продажу поздравительных открыток ЮНИСЕФ. Все чаще негосударственные партнеры также оказывают помощь в натуральной форме, такую как предоставление услуг в области логистики, маркетинговой и технической экспертизы, а также работы добровольцев⁹.

В. Вклад ЮНИСЕФ в установление партнерских связей и отношений сотрудничества

24. ЮНИСЕФ выполняет важные функции в своих партнерствах. По данным корпоративного исследования, ЮНИСЕФ является привилегированным партнером для бизнес-сообщества в силу того, что он – надежная "торговая марка", имеет ясную миссию, глобальное присутствие и технические знания и опыт. Обзор организаций гражданского общества показал, что партнеры из гражданского общества также ценят репутацию ЮНИСЕФ, уделение им первостепенного внимания правам детей и его тесные контакты с правительствами. Создавая возможности для открытого диалога и коллективных действий организаций гражданского общества, ЮНИСЕФ укрепляет реформаторский потенциал ОГО в рамках общества в целом. ГПП нередко стремятся заручиться поддержкой ЮНИСЕФ, поскольку ценят его умение эффективно работать с женщинами и молодежью, равно как и его преимущества, связанные с организаторскими, аналитическими, финансовыми и оперативными возможностями. Ниже описываются конкретные преимущества ЮНИСЕФ, которые он привносит в партнерские связи и отношения сотрудничества.

25. Организаторские возможности. ЮНИСЕФ играет важную роль, вовлекая государственные и негосударственные заинтересованные стороны в решение проблем детей как на глобальном и региональном, так и на местном уровне. ЮНИСЕФ, например, выступает в качестве официального инициатора и руководителя ряда ГПП, таких как Инициатива Организации Объединенных Наций по вопросам образования для девочек, и возглавляет Совет директоров Инициативы по обеспечению питательными микроэлементами. ЮНИСЕФ также занимается вовлечением женщин, молодежи и других слоев общества и обеспечивает основы для формулирования их проблем. Например, с помощью веб-сайта "Голоса молодежи" молодые люди обмениваются мнениями, направляя их в русло политических процессов. ЮНИСЕФ вместе с MTV – Латинская Америка выпустил телепередачу "Xpress", в которой молодые люди и знаменитости говорят о таких проблемах, как насилие и бедность.

⁸ Глобальное исследование детской нищеты и неравенства имеет целью поддержать процесс принятия решений на основе данных с помощью анализа воздействия политических мер на положение детей. В настоящее время в этом исследовании участвуют около 50 стран.

⁹ Предоставление помощи в натуральной форме регулируется положениями документа CF/EXD/2004-12 от 7 июля 2004 года.

26. **Глобальный охват и присутствие в странах.** Важным сравнительным преимуществом ЮНИСЕФ являются глобальный охват и активное присутствие в странах, что делает его предпочтительным партнером. В рамках ГПП, например, другие их участники не имеют такого мощного потенциала на местах. Этот потенциал дает ЮНИСЕФ возможность обеспечивать большую согласованность между глобальными инициативами и национальными стратегиями в области развития, а также выполнять функцию посредника между местными и национальными партнерами и глобальными процессами выработки и осуществления политики.

27. **Технические знания и опыт и эффективная закупочная деятельность.** ЮНИСЕФ имеет возможность использовать стратегии и приоритеты в области распределения ресурсов, которыми обладают глобальные программы, доноры и правительства, в целях решения задач в интересах детей. Вместе с ВОЗ ЮНИСЕФ сыграл важную роль в разработке Глобальной концепции и стратегии иммунизации – инициативы, в рамках которой, в свою очередь, был создан Глобальный альянс за вакцинацию и иммунизацию (ГАВИ), который обеспечивает основу для руководства программами вакцинации. ЮНИСЕФ также делится своими знаниями и опытом со странами, помогая им в подготовке высококачественных предложений в области финансирования, которые представляются на рассмотрение глобальных фондов. Кроме того, ЮНИСЕФ работает вместе с такими ОГО, как "Матери матерям", прилагая усилия к тому, чтобы эти организации были должным образом информированы и соблюдали соответствующие профессиональные стандарты, такие как методы охраны здоровья матери и ребенка. Многие партнерства, включая, например, Глобальный фонд борьбы с ВИЧ/СПИДом, туберкулезом и малярией, полагаются на эффективную и результативную деятельность ЮНИСЕФ по закупке лекарств.

28. **Наращивание потенциала.** Многим организациям гражданского общества выгодно участие ЮНИСЕФ, так как оно увеличивает их потенциал по отстаиванию прав детей и достижению результатов в их интересах. Время от времени ЮНИСЕФ оказывает непосредственную поддержку в проведении мероприятий по наращиванию потенциала. Согласно данным обзора ОГО, 42 процента этих организаций, являющихся партнерами ЮНИСЕФ, указали, что в результате такого партнерства возрос их технический потенциал. Укрепляя потенциал гражданского общества на местном и национальном уровнях, ЮНИСЕФ вносит непосредственный вклад в развитие обществ, которые признают права детей и содействуют их осуществлению. Многие организации гражданского общества надеются, что ЮНИСЕФ будет увеличивать свой вклад в развитие их потенциала.

29. **Обеспечение доступности инноваций.** ЮНИСЕФ также играет важную роль в определении и активизации деятельности по осуществлению инновационных мер, способствующих спасению жизни детей. Это привело, например, к массовому распределению солей для пероральной регидратации, необходимых для лечения диарейных заболеваний. Кроме того, ЮНИСЕФ стремится обеспечить общедоступность новых технологий, с тем чтобы их можно было адаптировать и приспособить к местным условиям. Так, выпускники Колумбийского университета совместно с ЮНИСЕФ разработали систему RapidSMS на основе использования базовых мобильных телефонов и SMS-сообщений для сбора качественных данных из местных населенных пунктов. ЮНИСЕФ поддерживает использование системы RapidSMS в Малави в качестве системы раннего предупреждения для выявления случаев голода и мониторинга недоедания среди детей в возрасте до пяти лет.

30. **Ускорение изменения поведения и политики.** Сотрудничество ЮНИСЕФ с бизнес-партнерами направлено на повышение социальной ответственности корпораций в отношении детей. Одним из примеров является участие ЮНИСЕФ в разработке критериев социально ответственного инвестирования, в частности индекса FTSE4Good. Партнеры, представляющие гражданское общество, отмечают, что ситуация меняется к лучшему благодаря решающей роли ЮНИСЕФ, который поддерживает разработку политики и механизмов по защите прав детей и повышению осведомленности общества в области детской проблематики. Например, партнерства с участием

ЮНИСЕФ содействуют в ряде стран реформированию системы правосудия по делам несовершеннолетних.

31. **Финансовая поддержка.** Многие партнерства и партнерские организации пользуются финансовой поддержкой со стороны ЮНИСЕФ. Заключая соглашения о сотрудничестве в осуществлении проектов с организациями гражданского общества, ЮНИСЕФ предоставляет финансовые средства, необходимые для реализации проектов, тогда как его партнеры вносят в партнерство существенный вклад финансового или нефинансового характера. Финансовые взносы ЮНИСЕФ, осуществляемые на основе соглашений об ограниченной финансовой поддержке, не могут превышать 10 тыс. долл. США в соответствии с требованиями о сокращении административных расходов.

С. Выводы и извлеченные уроки

32. Анализ, проведенный в целях подготовки настоящих стратегических рамок, показывает, что партнерские связи и отношения на основе сотрудничества имеют решающее значение для обеспечения действенных и устойчивых результатов в интересах детей, и их значимость, по всей видимости, будет возрастать. В установлении партнерских связей и отношений сотрудничества принимают участие подразделения ЮНИСЕФ всех уровней, в том числе страновые отделения, национальные комитеты, региональные отделения и штаб-квартира. Партнерская деятельность глубоко интегрирована в основные плановые механизмы и оперативные процедуры ЮНИСЕФ. На глобальном уровне участие ЮНИСЕФ в партнерских связях и отношениях сотрудничества поддерживают целый ряд отделов, включая Отдел по вопросам средств в частном секторе и партнерского сотрудничества, Отдел по вопросам программ, политики и практики, Управление по чрезвычайным программам и Отдел снабжения. В целях повышения эффективности учета факторов риска и улучшения согласованности действий в масштабах всей организации в ЮНИСЕФ разработан ряд руководящих документов, в которых излагаются критерии выбора и оценки потенциала партнеров и определяются различные формы взаимодействия с ними.

33. Несмотря на прилагаемые усилия и достигнутые впечатляющие результаты, перед ЮНИСЕФ все еще стоит ряд важных проблем, включая следующие:

- Во многих случаях устанавливаемые связи остаются сугубо целевыми по своему характеру, и в ЮНИСЕФ нет согласованного и единого для всей организации понимания сути партнерских связей и отношений сотрудничества, значимости вклада, который они могут внести в осуществление прав детей, и конкретных форм сотрудничества, наиболее уместных при определенных обстоятельствах.
- В ходе консультаций с деловыми партнерами и партнерами из числа ОГО, а также собеседований, проведенных в целях оценки участия ЮНИСЕФ в ГПП, было выявлено, что одним из наиболее важных препятствий для совместной работы с ЮНИСЕФ является бремя связанных с этим административных процедур.
- Подход к партнерским связям и отношениям сотрудничества, практикуемый различными страновыми отделениями, национальными комитетами, региональными отделениями и штаб-квартирой ЮНИСЕФ, не всегда последователен. Партнеры указывают на то, что ЮНИСЕФ необходимо совершенствовать коммуникационные и организационные аспекты своего участия в сотрудничестве.
- В ЮНИСЕФ нет специализированного инструментария для мониторинга и оценки деятельности, осуществляемой в рамках партнерских связей и отношений сотрудничества.

- Действующие в ЮНИСЕФ руководящие принципы и процедуры реагирования на потенциальные репутационные риски, сопряженные с сотрудничеством с третьими сторонами, основываются на стремлении не столько учитывать такие риски, сколько избегать их.
- Поддержание партнерских связей и отношений сотрудничества, как правило, сопряжено с операционными издержками, прежде всего в виде трудозатрат персонала, и требует наличия дополнительных навыков и экспертных знаний. Эти издержки должны уравниваться ожидаемыми выгодами. ЮНИСЕФ недостаточно часто учитывает эти выгоды при расчете таких вложений и в результате не всегда имеет возможности эффективно взаимодействовать с партнерами.

34. Основные проблемы, с которыми мы сталкиваемся в отношениях с группами партнеров в рамках различных видов партнерских отношений, состоят, в частности, в следующем:

- ГПП часто воспринимаются как целенаправленная ответная мера на ту или иную глобальную проблему, для решения которой требуется принятие коллективных мер. Однако мы сталкиваемся с недостаточным уровнем интеграции глобальных программ и инициатив в более широкие планы развития стран-партнеров. Посредством своего участия в ГПП ЮНИСЕФ стремится усилить нацеленность этих механизмов на поддержание в странах осознания своей сопричастности, содействовать активному согласованию и гармонизации программ в рамках предоставляемой ими помощи и эффективному использованию систем взаимной ответственности, продолжая уделять при этом особое внимание достижению результатов в интересах детей.
- В плане сотрудничества с ОГО ЮНИСЕФ должен добиться более глубокого понимания основ гражданского общества и стоящих перед ним проблем и разработать способы взаимодействия с его организациями. Поскольку в техническом плане ЮНИСЕФ традиционно ориентируется на предоставление услуг в интересах детей, он зачастую рассматривает ОГО всего лишь как подрядные организации и организации, осуществляющие проекты, не видя в них подлинных партнеров. Партнеры из числа ОГО также отмечают, что ЮНИСЕФ не выделяет достаточных средств на развитие их потенциала и что интенсивные рабочие отношения, поддерживаемые ЮНИСЕФ с правительствами, иногда мешают более активному взаимодействию с гражданским обществом.
- Партнеры из деловых кругов располагают важным потенциалом для налаживания партнерских связей и отношений сотрудничества, выходящих за рамки привлечения ресурсов, однако в ЮНИСЕФ изучению этих возможностей по-прежнему не уделяется должного внимания.
- Работая с партнерами в области науки и средствами массовой информации, ЮНИСЕФ все еще слишком часто ограничивает это взаимодействие рамками договорных отношений, вследствие чего остаются неиспользованными значительный научный потенциал, инновационные возможности и средства распространения информации.

V. Рекомендации

A. Концепция

35. **Установление партнерских связей и отношений сотрудничества – правильный метод ведения дел.** Выяснилось, что ориентированный на сотрудничество подход позволил ЮНИСЕФ

добиться значительно лучших результатов в интересах детей, чем Фонд смог бы получить, действуя сам по себе. Однако полный переход к партнерским связям и отношениям сотрудничества как к единственно правильному методу ведения дел влечет за собой пересмотр внутренней концепции ЮНИСЕФ. Необходимо, чтобы сотрудники ЮНИСЕФ относились к другим организациям как к полноценным партнерам, действующим на равных началах и объединенных стремлением к достижению общих целей, а не просто как к подрядчикам, агентам по реализации проектов или спонсорам. Для осуществления такого сдвига потребуется обеспечить четкое руководство, а также сформулировать и довести до всеобщего сведения важную роль, которую играют партнерские связи и отношения сотрудничества. Этот сдвиг также расширит возможности организации в плане осуществления взаимодействия в духе подлинного партнерства и принятия стратегического подхода к партнерским связям и отношениям сотрудничества, будет содействовать раскрытию ее потенциала и направлению ее инновационной и преобразовательной энергии на службу детям. Такие изменения помогут организации адаптироваться к условиям меняющегося мира и достичь более значимых результатов в интересах детей.

36. Цели установления партнерских связей и отношений сотрудничества. Целями партнерских связей и отношений сотрудничества ЮНИСЕФ являются содействие осуществлению прав ребенка, поддержка усилий по удовлетворению основных потребностей детей, помощь в расширении предоставляемых детям возможностей в области полноценной реализации своего потенциала, а также повышение эффективности и устойчивости его программ, осуществляемых в интересах детей. Для достижения этих целей ЮНИСЕФ посредством участия в партнерских связях и отношениях сотрудничества содействует продвижению повестки дня в области развития, ориентированной на обеспечение интересов детей, и наращиванию имеющихся у партнеров и общества потенциалов по проведению действенной и результативной социальной политики в интересах детей.

В. Направление дальнейших действий

37. Для того чтобы реализовать эту концепцию, ЮНИСЕФ в своей совместной работе с различными партнерами и выборе надлежащих способов взаимодействия будет продвигаться вперед, обеспечивая учет следующих факторов.

38. Более широкое использование неформальных отношений сотрудничества. Партнерские связи должны преследовать взаимосогласованные задачи и цели и основываться на четком разделении функций и ответственности партнеров. Это не означает, однако, что все связи должны быть формализованы или институционализированы. В случаях, когда не происходит передачи финансовых средств или иных ресурсов, неформальная координация совместной деятельности может оказаться более действенной и результативной. Выстраивая отношения с партнерами в будущем, ЮНИСЕФ будет избирать и поощрять такие формы сотрудничества, которые в наибольшей мере отвечают преследуемым целям и учитывают сопряженные с этим риски, признавая при этом ценность неформальных взаимоотношений. Такое сотрудничество может включать совместную выработку стратегий, направленных на решение конкретных проблем в интересах детей, объединение усилий различных сторон в целях принятия мер, которые будут способствовать выработке инновационных подходов в интересах детей, и т. п. Принимая решения относительно своей роли и форм своего участия, ЮНИСЕФ будет стремиться максимально использовать свои сравнительные преимущества. В зависимости от обстоятельств, ЮНИСЕФ будет выступать в качестве организатора мероприятий или связующего звена, обеспечивать нормативное руководство, стимулировать изменения в политике и поведении и/или вести работу в целях укрепления потенциала своих партнеров.

39. Разработка подходов к участию в ГПП, ориентированных на более долгосрочную перспективу. Для того чтобы максимально усилить положительное воздействие своего участия в ГПП, ЮНИСЕФ будет придерживаться следующих подходов:

- В предстоящие годы необходимо укрепить способность ЮНИСЕФ использовать для достижения поставленных целей глобальную структуру предоставления помощи, которая опирается на два основных подхода: один – с центром внимания на конкретных странах и второй – ориентированный на решение глобальных проблем. Для того чтобы ЮНИСЕФ смог играть такую роль, ему необходимо на регулярной основе участвовать в ГПП, как он это делает в отношении программ сотрудничества с правительствами отдельных стран. Реализация этих усилий потребует выработки стратегического подхода к принятию решений о том, в каких ГПП ему следует участвовать и какова должна быть степень такого участия.
- ЮНИСЕФ будет добиваться установления должного баланса между приоритетами, связанными с его дальнейшим участием в решении широкого круга проблем, затрагивающих интересы детей, сохранением стратегического подхода к управлению его портфелем в области ГПП и выделением оптимальных людских и финансовых ресурсов для избранных ГПП. Решения в данном случае могут приниматься только применительно к конкретному случаю с учетом роли и репутации ЮНИСЕФ на мировой арене, а также предпочтений доноров.
- ЮНИСЕФ необходимо добиться полноценной интеграции национальных и международных аспектов в программы ГПП, осуществляемые с его участием. В этих целях ЮНИСЕФ будет шире опираться на свои прочные связи с другими глобальными субъектами, включая правительства, с тем чтобы достичь большей согласованности между ГПП и национальными стратегиями развития.

40. **Укрепление партнерских связей с ОГО.** В этих целях ЮНИСЕФ в своих программах сотрудничества будет ориентироваться на более долгосрочные перспективы, уделяя первоочередное внимание следующим стратегиям:

- Содействие формированию в рамках ЮНИСЕФ общего понимания в отношении гражданского общества и его составляющих, а также создание базы данных и внутренней системы управления информацией о партнерских связях с ОГО. ЮНИСЕФ также займется решением проблемы административных барьеров и совершенствованием методов управления программами партнерства с ОГО.
- Борьба за установление истинно партнерских отношений с ОГО путем их более активного вовлечения на национальном, региональном и глобальном уровнях в процессы выработки, реализации и обзора политики и программ и осуществления положений Конвенции о правах ребенка, а также посредством признания вкладов всех партнеров в достигнутые результаты.
- Расширение сотрудничества с различными субъектами гражданского общества, в частности с детскими и молодежными организациями и организациями, действующими на уровне местных сообществ.

41. **В полной мере использовать потенциал партнерских связей и отношений сотрудничества с представителями деловых кругов при одновременном обеспечении учета факторов риска.** Укрепляя свои партнерские связи с частным сектором, ЮНИСЕФ сможет мобилизовать дополнительные ресурсы, включая новые субсидии и технологию для предоставления не обеспечиваемых в достаточном объеме глобальных общественных благ, а также самых современных знаний. Осуществление ЮНИСЕФ страновых программ в области сотрудничества может быть подкреплено путем вовлечения деловых кругов в процессы национального развития. Партнерские связи с бизнесом могут также стать катализатором институциональных нововведений в ЮНИСЕФ. Взаимодействие с корпоративным сектором, однако, может быть сопряжено с

определенными рисками, в частности репутационным риском. ЮНИСЕФ необходимо позаботиться о том, чтобы не было скомпрометировано самое важное достояние организации: ее доброе имя и моральный авторитет. Прочие проблемы связаны с деятельностью компаний в области связей с общественностью, реагирования на ожидания, а также с риском создания впечатления, будто ЮНИСЕФ поддерживает конкретные компании и продукты. Для того чтобы более широкое взаимодействие с партнерами приносило пользу, ЮНИСЕФ наметил потенциальные области для развития сотрудничества и, исходя из подхода, основанного на учете факторов риска, изучил интересы своих деловых партнеров. В рамках будущего взаимодействия с корпоративным сектором ЮНИСЕФ намерен укреплять сотрудничество не только с крупными корпорациями, но и с более мелкими хозяйствующими субъектами, действующими на местном уровне, придерживаясь при этом следующих подходов:

- Усиление акцента на повышении уровня ответственности бизнеса перед обществом посредством воздействия на поведение и практику частного сектора. Сюда входят, например, совместная выработка политики в области создания рабочих мест, доброжелательной по отношению к семье и ребенку, реализация информационно-пропагандистских программ на уровне местных сообществ и стратегий по управлению производственно-сбытовой цепью, в том числе в целях предупреждения использования детского труда. ЮНИСЕФ предлагает компаниям и торгово-промышленным ассоциациям свой экспертный опыт в сфере защиты прав ребенка. Будет усилена деятельность по профессиональной подготовке персонала в штаб-квартире, страновых отделениях и национальных комитетах.
- Определение приоритетов и дополнительное изучение возможностей оказания содействия в следующих областях: а) совместное создание стратегических партнерств на основе взаимосогласованных программ с опорой на ключевые сферы компетенции партнеров; б) совместное решение конкретных проблем, связанных с реализацией программ, поставкой материалов и пропагандой осуществляемых мероприятий; в) оказание методических и посреднических услуг в рамках совместной деятельности с корпоративным сектором и местными сообществами, НПО и/или правительствами, включая формулирование политики; г) инвестирование средств корпораций в инновационную деятельность в интересах детей; д) привлечение корпораций к развитию институционального потенциала ЮНИСЕФ, например путем организации подготовки персонала; и е) облегчение условий корпоративного инвестирования в осуществление программ в интересах детей на уровне конкретных стран.
- Оказание содействия в создании партнерств в целях более широкой мобилизации ресурсов. В дополнение к выделению финансовых средств добиваться увеличения объема нефинансовых вкладов со стороны деловых кругов, например в виде продуктов, услуг, специальных технических знаний и ноу-хау, программ по развитию связей, систем материально-технического обеспечения и кадрового потенциала.
- В ответ на обеспокоенность корпоративных партнеров в отношении его административных процедур ЮНИСЕФ осуществит пересмотр этой системы и устранил существующие препятствия.
- В целях уменьшения репутационных рисков, связанных с новыми формами взаимодействия с партнерами, ЮНИСЕФ выработает скорректированные критерии отбора с учетом соответствующих уровней риска в рамках конкретных форм взаимодействия.

42. **Укрепление сотрудничества с партнерами в области науки и средствами массовой информации.** В целях повышения своей роли как учреждения, содействующего обмену знаниями и внедрению инноваций в интересах детей, ЮНИСЕФ будет придерживаться следующих подходов:

- Устанавливать новые и более прочные партнерские связи и отношения сотрудничества с научными учреждениями в целях разработки программ научных исследований, стимулирования совместного производства знаний, укрепления системы совместного пользования данными и активизации обсуждений и взаимного обмена информацией.
- Использовать свои возможности "катализатора" в целях совместной выработки новаторских решений, направленных на совершенствование системы предоставления услуг детям в развивающихся странах.
- Расширять использование технологий с "открытыми исходными кодами" в своей работе с партнерами.
- Обеспечить дальнейшее исследование и развитие потенциала различных форм "социальных сетей", основанных на интернет-технологиях.

С. Программа действий

43. ЮНИСЕФ разработает руководящие принципы в отношении различных форм участия в сотрудничестве, в которых будут изложены цели, круг обязанностей, порядок отчетности, а также критерии, определяющие уровень и условия такого участия. ЮНИСЕФ внесет коррективы в подход к партнерским связям и отношениям сотрудничества, с тем чтобы обеспечить ориентацию на более долгосрочную перспективу, улучшить согласованность действий в масштабе организации и остаться предпочтительным партнером для ОГО, специализирующихся на вопросах защиты прав ребенка, социально ответственных корпораций, соответствующих многосторонних и других организаций. Некоторые из этих изменений уже реализуются в рамках инициатив по непрерывному совершенствованию организационной структуры, например в области обновления системы делопроизводства в ЮНИСЕФ. В своей дальнейшей деятельности ЮНИСЕФ сосредоточит внимание на следующих областях:

- Пересмотр системы делопроизводства в целях сокращения связанных с ним административных процедур.
- Подготовка методических пособий и руководств по вопросам развития партнерских связей и отношений сотрудничества и управления ими.
- Нарастание организационного потенциала и укрепление внутренних структур, занимающихся проблематикой партнерских связей и отношений сотрудничества, в том числе путем организации обучения персонала эффективным методам работы с другими сторонами.
- Повышение эффективности управления потоками информации и укрепление научной базы.
- Совершенствование коммуникаций с внешним миром.

Дополнительная информация о внутреннем плане действий предоставляется отдельно для сведения Исполнительного совета.

D. Руководящие принципы установления партнерских связей и отношений сотрудничества

44. В своих партнерских связях и отношениях сотрудничества с негосударственными субъектами, включая ОГО и деловых партнеров в корпоративном секторе, и в рамках участия в ГПП ЮНИСЕФ будет руководствоваться следующими принципами.

45. **Акцент на достижение результатов в интересах детей и поощрение прав ребенка.** ЮНИСЕФ будет участвовать в партнерских связях и отношениях сотрудничества, которые вносят существенный вклад в достижение согласованных на международном уровне целей развития, включая цели в области развития Декларации тысячелетия, осуществление Конвенции о правах ребенка, Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин и стратегических приоритетов ЮНИСЕФ, изложенных в его ССП и планах работы.

46. **Критерии выбора партнеров.** ЮНИСЕФ будет строить свои партнерские связи с организациями и учреждениями, приверженными важнейшим ценностям ЮНИСЕФ, Организации Объединенных Наций и Конвенции о правах ребенка, в соответствии с принципами надлежащего управления, включая транспарентность, подотчетность и обоснованное управление финансовыми ресурсами. Кроме того, ЮНИСЕФ будет привносить в партнерские связи и отношения сотрудничества конкретный практический опыт, средства и возможности, дополняющие основные сферы компетенции ЮНИСЕФ и наиболее подходящие для реализации соответствующей программы на местном, национальном, региональном и глобальном уровнях. ЮНИСЕФ не будет вступать в официальные партнерские отношения с организациями или другими учреждениями, нарушающими основные принципы Организации Объединенных Наций, в том числе с учреждениями, участвующими в нарушении прав человека или причастными к ним, и организациями, представляющими серьезную угрозу репутации ЮНИСЕФ. Потенциальные новые партнерства должны пройти процедуру испытания, а ЮНИСЕФ должен учитывать последствия установления новых связей для различных подразделений организации, в том числе национальных комитетов. Существующие критерии проверки и процедура испытания для партнеров, принадлежащих к гражданскому обществу, подвергнутся пересмотру и будут усилены.

47. **Согласование и ответственность.** Мероприятия, реализуемые в рамках партнерств и отношений сотрудничества с участием ЮНИСЕФ, должны быть согласованы со скоординированной политикой доноров и национальными планами в области развития и дополнять их, а также способствовать достижению устойчивого развития, повышению ответственности участников и наращиванию потенциалов на национальном и местном уровнях во имя осуществления прав детей.

48. **Транспарентность и справедливость.** Цели и деятельность субъектов партнерств и отношений сотрудничества должны быть полностью транспарентными и предусматривать вклад всех партнеров, а также разделение между ними всех рисков и выгод.

49. **Добросовестность и независимость.** В рамках партнерских связей и отношений сотрудничества необходимо обеспечить профессиональную честность и независимость сотрудников ЮНИСЕФ и поддерживать доброе имя организации.

50. **Экономическая эффективность.** Партнерства должны минимизировать административное и финансовое бремя, которое несут ЮНИСЕФ и его партнеры.

51. **Форма сотрудничества.** В своих взаимоотношениях с другими субъектами ЮНИСЕФ будет выбирать и поддерживать ту форму сотрудничества, которая в наибольшей мере отвечает поставленным целям, устанавливая либо официальные партнерские связи, либо отношения сотрудничества. В случае если взаимодействие предполагает передачу финансовых средств или иных ресурсов, в соответствии с правилами процедуры ЮНИСЕФ требуется наличие письменного соглашения, которое может быть принудительно осуществлено в законодательном порядке.

Оперативные правила для официальных партнерств

52. Для того чтобы осуществлять деятельность с максимальной пользой для детей, надлежащим образом использовать открывающиеся возможности и учитывать факторы риска, сопряженного с установлением партнерских связей, решения ЮНИСЕФ о том, когда и как следует вступать в формальные партнерские связи, принимаются на основе следующих оперативных правил.

53. **Соглашения.** Формальные партнерские связи должны быть основаны на явно выраженном письменном соглашении, посредством которого партнеры на основании анализа основных сфер компетенции и ответственности каждого из них совместно определяют ожидаемые доли своего участия, а также свои роли и обязанности; кроме того, должна иметься договоренность относительно четко определенных целей, оперативных задач и видов деятельности, а также процедур мониторинга и оценки.

54. **Регулярные обзоры, мониторинг и оценка.** ЮНИСЕФ и его партнеры согласуют меры по представлению отчетности, мониторингу и оценке, с тем чтобы гарантировать непрерывное совершенствование методов осуществления и сохранение значимости и качества проводимых мероприятий.

55. **Соответствие действующим правилам и руководящим принципам.** При установлении любых партнерских связей ЮНИСЕФ будет применять свои правила и руководящие принципы, а также нормы и принципы Организации Объединенных Наций¹⁰.

56. **Стратегия выхода.** В соглашение между ЮНИСЕФ и его партнерами должно быть включено положение с указанием предполагаемого срока действия создаваемого партнерства и, когда это необходимо, условий, при которых оно не будет продлено.

57. **Прекращение партнерских связей.** ЮНИСЕФ прекращает свое участие в партнерских отношениях в случаях, если деятельность данного объединения недостаточно эффективна или вообще не достигает поставленных целей и если это партнерство или один из его участников нарушает любые из вышеперечисленных руководящих принципов и оперативных правил.

Е. Мониторинг и оценка

58. Наличие адекватных механизмов мониторинга и оценки является необходимой основой подхода к партнерским связям и отношениям сотрудничества, ориентированного на более долгосрочную перспективу. В настоящее время ЮНИСЕФ осуществляет мониторинг и оценку партнерских связей и отношений сотрудничества в качестве составной части своей регулярной программы деятельности. Страновые отделения включают меры по поддержанию партнерских связей в свои годовые планы работы, таблицы достигнутых результатов и годовые отчеты. Ключевые показатели эффективности, установленные в среднесрочном стратегическом плане организации, также предусматривают оценку результатов, достигнутых ЮНИСЕФ и его партнерами. Однако в рамках этой методики не проводится различие между результатами, достигнутыми ЮНИСЕФ

¹⁰ Руководящие принципы партнерских связей и отношений сотрудничества с бизнес-партнерами: "UNICEF Guidelines and Manual for Working with the Business Community" (2001) (в настоящее время пересматриваются) и "Guidelines on Cooperation between the United Nations and the Business Community" (2000) (в настоящее время пересматривается).

Руководящие принципы партнерских связей и отношений на основе сотрудничества с ОГО: "Guidance for Collaboration with Non-Governmental Organizations and Community-Based Organizations in Country Programmes of Cooperation" (2005).

Руководящие принципы партнерских связей и отношений сотрудничества в гуманитарном секторе: "Principles for Partnership" (2007); "Guiding Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action" (World Economic Forum and the United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 2007); и "Core Commitments for Children in Emergencies" (UNICEF, 2005).

При предоставлении информации о своей деятельности партнерам надлежит придерживаться стандартов ЮНИСЕФ в отношении средств массовой информации и использования изображений, в частности "Guidelines for Ethical Reporting on Children" и "Photography Guidelines".

посредством своего участия, и итогами, полученными в результате деятельности того или иного партнерства. ЮНИСЕФ необходимо выработать более четкие критерии оценки действенности и результативности своего участия в партнерских связях и отношениях сотрудничества, а также связанных с ним издержек и выгод. Однако ожидать от партнерских связей получения атрибутивных результатов не всегда возможно или желательно. Подобные ожидания могут привести к снижению эффективности сотрудничества. Поэтому использование инструментария для мониторинга и оценки должно рассматриваться в индивидуальном порядке и быть приспособленным к конкретному виду партнерства.

59. ЮНИСЕФ разработает набор инструментов для мониторинга и оценки своего все более широкого участия в партнерских связях. Этот инструментарий будет включать примеры наилучшей международной практики¹¹, а к его разработке и внедрению будут привлекаться организации-партнеры. Такой инструментарий позволит ЮНИСЕФ оценивать как издержки, так и результаты, включая вклад участников партнерских связей и отношений сотрудничества в осуществление программ с точки зрения их бенефициаров, а также результаты данного процесса, такие как взаимное обогащение знаниями или последствия координации мероприятий. По мере возможности, этот инструментарий будет также показывать, в какой мере участие ЮНИСЕФ в партнерских связях и отношениях сотрудничества способствовало достижению этих результатов. Использование такого инструментария сделает более эффективным подход ЮНИСЕФ к учету факторов риска, призванный нейтрализовать возникающие угрозы, поощрять новаторство и содействовать сокращению бюрократического бремени.

60. На основе этого инструментария для мониторинга и оценки ЮНИСЕФ будет осуществлять детальный анализ различных форм своего участия в проектах. Организация будет отслеживать и оценивать участие ЮНИСЕФ на протяжении всего жизненного цикла партнерских связей и отношений сотрудничества, определять, что именно приносит наилучшие результаты, и создавать основы для совершенствования партнерских связей и отношений сотрудничества или участия в них ЮНИСЕФ. ЮНИСЕФ создаст базу данных, посвященную исследованиям конкретных ситуаций, и будет распространять полученные данные среди своих партнеров, определяя конкретную тематику для каждого участника. Для того чтобы поддержать усилия ЮНИСЕФ, направленные на непрерывное повышение эффективности его собственной деятельности в рамках партнерских связей, процессы мониторинга и оценки будут дополняться регулярным проведением рандомизированного анкетирования клиентов из числа основных организаций-партнеров.

VI. Проект решения

Исполнительный совет

одобряет "Стратегические рамки ЮНИСЕФ в области партнерских связей и отношений сотрудничества", представленные в документе E/ICEF/2009/10, в качестве стратегической основы для участия ЮНИСЕФ в партнерских связях и отношениях сотрудничества в целях достижения результатов в интересах детей.

¹¹ Нижеследующие документы являются образцами развивающейся базы материалов по наилучшей международной практике в области мониторинга и оценки партнерских связей: "Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs" (World Bank Independent Evaluation Group, 2008); "Evaluation & Development: The Partnership Dimension" (Liebenthal, Feinstein, Ingram, eds., 2004); "Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Partnerships Involving Governments from OECD Member Countries" (Organization for Economic Co-operation and Development, 2008); "Partnering for Results. Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering" (Charles and McNulty, 1999); "Assessing Strategic Partnership. The Partnership Assessment Tool" (Hardy, Hudson, Waddington, 2003); "Assessing Partnership Performance: Understanding the Drivers for Success" (Caplan, Gomme, Mugabi, Stott, 2007).