



供采取行动

联合国儿童基金会

执行局

2009 年年会

2009 年 6 月 8 日至 10 日

临时议程* 项目 5

儿童基金会促进伙伴关系与合作关系的战略框架

摘要

根据执行局第 2007/1 号决定，儿童基金会编制了有关伙伴关系与合作关系的本报告。随附的另一份文件(E/ICEF/2009/11)中载有对本组织当前同各伙伴互动协作情况的陈述。

儿童基金会伙伴关系与合作关系战略框架的宗旨是，以连贯一致的战略方式扼要列举儿童基金会今后的方针，确保伙伴关系与合作关系将有助于为儿童争取最佳成果，和促进儿童权利。框架还分析本组织当前的互动协作情况，旨在对下列要点获致体制性的共同理解：何谓伙伴关系与合作关系、可采用何种方式、它们如何有助于为儿童争取积极成果、和儿童基金会如何应对它们所带来的机会和挑战。

战略框架和随附的详情陈述文件，重点针对儿童基金会在全球方案伙伴中同民间社会组织、公司部门和诸如传媒及知识机构等其他实体互动协作的情况。本文件既没有全面审查同联合国其他机构、基金会和规划署的所有合作方式，也不是对儿童基金会同各国政府关系详尽无遗的说明。

* E/ICEF/2009/8。



本文件借重对儿童基金会在全球方案伙伴关系中同民间社会和公私部门互动协作情况进行的评价和审查。同执行局、国家办事处、区域办事处、各总部地点部门和办事处和儿童基金会国家委员会，以及同儿童及青年和项目探测委员外聘专家进行了广泛协商。

目录

	页次
一. 理由	4
二. 背景	5
三. 描绘儿童基金会当前的伙伴关系与合作关系	6
四. 对成果和所取得经验的分析	8
A. 尽可能为儿童取得最佳成果而建立伙伴与合作关系所产生的增值	8
B. 儿童基金会对伙伴关系与合作关系作出的贡献	10
C. 定论和取得的经验	12
五. 建议	13
A. 远景构想	13
B. 前进的道路	14
C. 行动议程	16
D. 伙伴关系与合作关系的指导原则	17
E. 监测与评价	18
六. 决定草案	19

一. 理由

1. 儿童基金会认为，对向儿童交付成果和实现儿童权利来说，伙伴关系与合作关系至为重要。从成立以来，本组织就一直在同世界各地范围广泛的各种伙伴协力合作，以便获得这种成果。这些伙伴关系与合作关系是在全球、多国和国家各级建立和运行的。举例来说，儿童基金会同各国政府合作，拟订和执行针对儿童问题的方案和政策；同民间社会组织¹合作，宣扬政策变革和向儿童交付服务；同公司部门²合作，调集资源和促进对儿童和妇女有利的商业和销售办法；同媒体合作提高公众对儿童问题的认识；和同诸如大学和智囊团之类的知识伙伴合作，加强供方案和宣传活动用的证据库。此外，儿童基金会参与全球方案伙伴，³同其他联合国机构、基金会和规划署以及同公营和非公营伙伴一道，对影响儿童的问题共同制定应对办法。儿童基金会及其国家委员会协力合作，支持全面执行《儿童权利公约》和《消除对妇女一切形式歧视公约》。

2. 在联合国机构、基金会和规划署当中，儿童基金会一向是同伙伴协力合作，为儿童事业争取成果的先驱。尽管有此辉煌纪录，儿童基金会建立关系经常仍采用个案考虑的方式处理。在同全球方案伙伴建立关系时，需要采用更加有系统的办法来决定何时参与和何时脱离伙伴关系。对本组织同民间社会组织的关系进行一次更加整体连贯的审查，将有助于促成更具战略性的办法。此外，儿童基金会还没有探索同公司部门建立伙伴与合作关系的充分潜力。

3. 同时，过去几十年来，发展伙伴在国际上的格局已大为改观。现在，国际上已形成下一共识：要实现国际商定的各项发展目标，包括千年发展目标，就切须同公营和非公营行为体建立伙伴关系。为了适应这些发展和探讨同其他行为体合作，为儿童事业奋斗的充分潜力，儿童基金会需要对伙伴关系与合作关系采用更具战略性的办法。

4. 根据执行局的要求(第 2007/1 号决定)，儿童基金会对其参与伙伴关系与合作关系的情况进行了一次分析。其中包括：评价儿童基金会同全球方案伙伴的互动协作情况、审查它同民间社会组织的伙伴关系、调查儿童基金会的公司伙伴，

¹ ‘民间社会’一词系指独立于公营和盈利部门之外的自主性协会圈子，工作的目的是推进集体利益和构想。举例来说，民间社会组织包括国际和国家非政府组织和社区组织、民间运动和宣传团体、工会、信仰组织和自愿性专业协会等等。

² 在本文件中，‘公司部门’一词泛指所有类型的商营企业，包括中小型企业以及大型国营公司和国际公司。

³ 全球方案伙伴关系的定义是，具有下列性质的自愿性合作关系：在全球一级已就其方案目标获致明确协议，而这些目标关乎促进及保护儿童权利，和实现国际商定的各项发展目标，包括千年发展目标；方案的重点范围超越世界一个以上区域；参与工作者包括多方公营和非公营利益攸关方，它们在全球一级积极参与伙伴活动和方案决策；并在中期或长期框架内为实现这些目标制订了合作的正式和非正式方式。

以及同内部及外部利益攸关方进行协商。⁴ 伙伴关系与合作关系战略框架审查了迄今获得的经验和教训、制订了远景构想和目标、阐明了向前推进的方式、界定了指导原则和业务准则，并呼吁采用新的监测与评价工具。

二. 背景

5. 过去几十年，人类发展取得了重大进展，使得儿童有更好的机会充分发展其潜力。在防治某些传染病方面，协力作出的努力已取得了辉煌成就，入学儿童人数空前增多。法律和社会政策机制获得加强，致使儿童得到更多保护，免受暴行和虐待。新的协力工作方式和创新及技术提供了空前机遇，持续改善儿童的发展机会。

6. 然而，世界面对了若干紧迫的挑战，新挑战也在不断演变。贫穷和饥饿仍威胁到许多家庭和儿童存活与发展的机会。有害的疾病仍在继续蔓延，数以百万计的儿童仍无法享受获得优质教育的权利。气候变化与环境退化日益危及人类住区、限制了淡水供应并损害到为增进粮食安全而作的努力。侵犯人权、局势动荡和冲突仍在危害许多社会。这些发展都可能会对儿童造成灾难性的影响。

7. 国际社会一直在为克服这些挑战而奋斗。制订有效的回应需要许多行为体一致努力，以及专业信息和专门技能。公共捐助方尚未提供足够的资源来应付这些问题，当前的经济危机很可能会使公共预算更为拮据。经济合作与发展组织(经合组织)发展援助委员会提供的援助未能达到预测的增长率(特别是如果不将债务减免列入考虑)，但过去十年来，发展援助委员会以外各国的援助，以及外国直接投资和汇款都大为增高。

8. 面对这些压力，并体认到它们无力单独解决这些问题，公营行为体日益确认，同非公营行为体合作的潜在效益。许多联合国机构、基金会和规划署、多边开发银行和许多双边捐助者都采取更加开放和更加主动积极的态度，寻求与商营行为体、慈善基金会、民间社会组织和知识机构合作。1992年在里约热内卢召开的地球问题首脑会议是正式确认诸如妇女、青年、商业和非政府组织及其他各方在实现可持续发展方面可发挥重大作用的头一个联合国会议。2002年在非洲约翰内斯堡举行的可持续发展问题世界首脑会议确认，同非公营行为体结成伙伴是该会议

⁴ “评价儿童基金会在全球方案伙伴中的互动协作情况”(儿童基金会评价办事处, 2009年); “阐明儿童基金会在全球方案伙伴中的互动协作情况”(儿童基金会方案伙伴股, 2008年); “审查儿童基金会同民间社会组织的伙伴关系”(Bernard和Kuruvilla, 2006年); “对儿童基金会公司联盟的全球审查”(OTF集团, 2008年); “实际发挥潜力。调动和尽量扩充公司对儿童基金会各项任务的贡献”(伙伴倡议, 2007年); “加强儿童基金会和非政府组织在人道主义行动方面的对话——关于协商的报告”(儿童基金会经济发展办事处, 2008年); 通过讲习班、访谈和网上调查, 同儿童基金会各地理区域的所有国家办事处、方案单位、国家委员会、民间社会组织伙伴、青年和方案探测委员会中的外聘专家进行了协商。

的正式成果之一。2008年千年发展目标缺口工作队的报告、《2008年阿克拉行动议程》、《2005年世界首脑会议成果文件》、《2005年捐助有效性巴黎宣言》和《2002年发展筹资问题蒙特利尔共识》也都突出强调伙伴关系在提高援助有效性和落实包括千年发展目标在内的各项国际商定发展目标方面作出的贡献。

9. 同时，非营行为体越来越乐意为推展各项发展目标进行合作。公司日益确认，需要通过改善基本服务和对基础设施投资，做出贡献。通过创造应付社会挑战的新技术、产品和商业模式，商营行为体作出了重大贡献，这一切都使它们向发展组织的各项任务越走越近。各基金会加紧把工作重点向国际发展集中，各民间社会组织更频繁地参与政治进程，并同公司部门合作。总的来说，这些发展导致过去10至15年来，伙伴数量急剧增多。非营行为体和全球方案伙伴从而成为发展结构的重要部分。在此一大有改变的发展格局内，联合国进行了重大改革，日益强调其规范、召集和协调的作用。

10. 《儿童权利公约》构成儿童基金会任务规定和工作的主要指导文件，提供围绕儿童各项需要制订方案和同伙伴建立关系的基础。《公约》也是一份强有力的法规，据以同种种伙伴，包括儿童和青年人，以及妇女和青年团体协力进行宣传活动，以推动政策改革。

11. 因为儿童基金会长期同许多伙伴互动协作，在联合国各机构、基金会和规划署之间，已被一致认为是建立伙伴关系的领军者。2005年有一份报告认为，“在将伙伴关系融入其核心活动方面，儿童基金会可能是所有联合国组织中最先进的一个。”⁵ 本组织2000-2013年中期战略计划，以及对中期战略计划的中期审查(E/ICEF/2008/18和E/ICEF/2008/19和E/ICEF/2008/25)都强调指出伙伴关系与合作关系在落实儿童与妇女权利和实现各项国际商定发展目标，包括千年发展目标方面所起的关键作用。

三. 描绘儿童基金会当前的伙伴关系与合作关系

12. 伙伴关系是“公营和非公营各方彼此间的志愿合作关系，其中所有参与者一致同意协力工作，以便实现共同目标或执行一项特定任务，并按相互商定之法，分担风险和责任、分享资源和效益”。⁶ 儿童基金会参与范围广泛的一系列(以书面协定为根据的)伙伴关系(或可涉及资源转移)，与(以非正式协议为根据的)合作关系(不涉及资源转移)，其中有许多不断随时间演变。许多关系始自或演变成正式伙伴关系；其他一些仍然是非正式关系。伙伴关系与合作关系同规范了如何交付服务或提供商品的商业性合作安排截然不同。

⁵ “不寻常的事业：通过伙伴关系促进联合国改革”(Witte和Reinicke, 2005年)，英文本第64页。

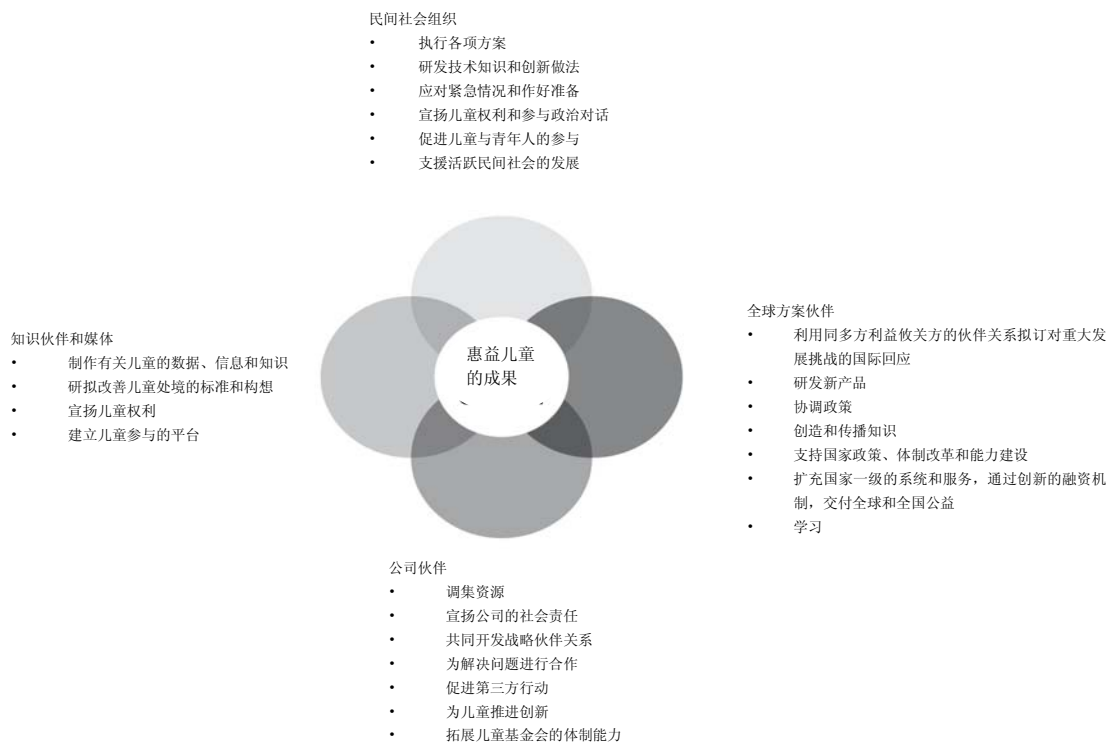
⁶ 联合国大会在其2007年12月19日第62/211号决议中强调伙伴关系的此一定义。

13. 这种战略框架涵盖开发计划署在全球方案伙伴中的互动协作以及它同民间社会组织、公司部门和诸如媒体和知识机构之类其他实体之间的伙伴关系与合作关系。随附的一份描绘实况文件(E/ICEF/2009/11)提出了儿童基金会互动协作的具体事例,并审查不同的团体如何为实现列举在中期战略计划内各项儿童基金会优先事项贡献力量。这两个文件都述及儿童基金会国家委员会启动和管理的伙伴关系与合作关系。国家委员会在其筹款和宣传活动中,同来自公司部门、民间社会和其他部门的形形色色伙伴互动协作,这些伙伴构成儿童基金会伙伴关系与合作关系网的重要部分。在国际和全球两级,儿童基金会还同若干联合国机构、基金会和规划署一道在中期战略计划的不同重点领域工作,借助各组织规范性和业务性任务规定相辅相成的关系,不论这些任务规定归属经济活动或发展活动领域。不可能一一列举在此一战略框架范围内的合作。此种合作主要被视为属全球方案伙伴范畴,即通常涉及不同的联合国机构、基金会或规划署,也是就全球公益的相关问题加强联合国同伙伴通力合作的有用工具。⁷ 儿童基金会对联合国整体进程作出了有力的承诺,最近核准了关于对联合国系统业务方面发展活动进行三年期全面政策审查的行动计划,并在试行《一个联合国计划》的所有国家内都是积极的行动者。诸如《中期战略计划》和国家方案文件之类的其他文件都进一步述及同其他联合国机构的合作。同一办法适用于儿童基金会同各国政府的关系,因此本战略框架不再述及。

14. 儿童基金会参与的伙伴关系与合作关系形形色色。本组织目前是 80 个全球方案伙伴的正式伙伴,还在其中 35 个发挥治理作用。有时,开发计划署发挥观察员的作用,其他时候则发挥召集人的作用。在发挥召集作用时,儿童基金会提供政策专门知识和战略资讯、协调宣传运动、提供采购服务、协助调集资源和国内技术援助以及为执行特定项目收受资金。大多数儿童基金会国家办事处和区域及总部办事处就方案交付和宣传,以各种方式同民间社会组织互动协作。这些民间社会组织包括国际和国家非政府组织、社区组织、信仰组织、儿童与青年人和妇女及青年团体。儿童基金会并没有可以查点任一级民间社会组织伙伴总数的中央追踪系统。同公司部门的合作亦然。不过,通过为 2008 年进行的公司调查,儿童基金会办事处和国家委员会已查明全球各地同儿童基金会合作的 628 间公司。

15. 下图扼要描述儿童基金会同这些伙伴进行合作的主要功能和成果。

⁷ ‘公益’所产生的效益具有非对抗性(许多人能同时消费、利用或享受该利益)和非排除性(无法防止不为该利益付费的人加以消费)。如果某一特定公益是跨越所有或许多国家而提供的,则该公益得视为全球或国际公益,例如减缓气候变化或研发新疫苗。



四. 对成果和所取得经验的分析

16. 根据为此一框架进行的审查、评价、访谈和协商所摘取的案例，本章列举出了为了尽可能向儿童交付最佳成果而同其他各方协力合作所获得的利益和增值。它还审视儿童基金会为伙伴关系所作的贡献及取得的经验。

A. 尽可能为儿童取得最佳成果而建立伙伴与合作关系所产生的增值

17. 伙伴关系与合作关系向儿童输送了至关重要的效益。它们经常把任务规定、技能、资源和观点相辅相成的行动体汇聚在一起，从而改善成果和加强所涉各方的所有权。它们还有助于提供其他各方未能充分提供的全球公益和加强各项全球公约的执行。更加具体地说，伙伴关系与合作关系除别的以外，提供下列效益。

18. **加大力度宣扬儿童权利。**伙伴关系与合作关系在全球、区域和国家各级，动员各行为体催生政策变革。民间社会组织、妇女与青年的参与扩大了对各项特定问题的支持，从而加强宣传运动的合法性与成效。民间社会组织有助于促成《儿童权利公约》的通过。在国家一级，儿童权利联盟积极游说，促使各国政府改善《公约》的执行情况，并加入其《任择议定书》。举例来说，儿童基金会及其国

家委员会和民间社会的积极倡导，有助于促使各国政府决定撤消对《公约》的一般性保留意见。通过提高公众对诸如性剥削之类的若干优先问题的认识，伙伴关系与合作关系对儿童生活也产生了重大影响。在举行多次国际会议和进行提高认识的宣传活动的之后，许多旅游公司签署了《旅游和旅游业保护儿童免受性剥削行为守则》，现在还向工作人员进行相关培训。

19. **转化的潜力**。只要民间社会组织和公司伙伴参与社会服务的交付，它们就能对社会进展和转化作出重大贡献。举例而言，墨西哥南部，儿童基金会促进当地商业伙伴和非政府组织参与活动，查明所有未入学儿童、分析未入学的主要原因，例如没有上下学的交通工具，并且为这些挑战找出解决办法，其后土著儿童的小学入学率从而增高。

20. **提高援助效力**。捐助者和发展中国家对加强其合作效力的《援助有效性巴黎宣言》和《阿克拉行动议程》作出了承诺。《阿克拉行动议程》确认，援助关乎建立促进发展的伙伴关系，但同时认为，伙伴关系数目急剧增多引起了管理和协调方面的挑战。儿童基金会同其他各方为应付这些挑战协力工作。

- 《阿克拉行动议程》吁请捐助者深化同民间社会的交往。通过其长期同民间社会组织协作的经验，儿童基金会为实现各项目标作出了大量贡献。
- 全球方案伙伴关系包括减少疟疾伙伴关系，后者制定了《疟疾行动方案》，伙伴们能据以制定其干预措施的框架。儿童基金会、世界卫生组织(卫生组织)、联合国基金会、美国红十字会和疾病防治中心都参与了麻疹倡议。2000至2007年期间，这项倡议有助于促成非洲因感染麻疹而死者人数锐减90%之多。联合国艾滋病病毒/艾滋病联合规划署(艾滋病规划署)通过促进协调和议定由在类似领域工作的多方行动者彼此分工来应付这项关注。艾滋病规划署促进对艾滋病采取新的全球方针，儿童基金会作为共同主办方，确保人们认识到和设法解决此一流行病对儿童造成的影响。人道主义改革是另一个例子，它提供了机会，使各机构的工作更为连贯一致。目前正斟酌情况，通过有关的机构间进程，例如机构间常设委员会分组办法，执行此一方针。在人道主义行动的11个关键领域，此一分组办法都指定了联合国机构和非联合国组织担任各组的牵头机构。在营养、用水、环境卫生和个人卫生等领域，儿童基金会担任牵头机构，而在应急通信和教育领域则担任共同牵头机构。

21. **为儿童创新**。伙伴关系与合作关系经常有助于为方案规划引进创新办法。举例来说，在塞内加尔和非洲其他国家工作的非政府组织 Tostan 研订一种新方式来制止切割生殖器的陋习，现在整个社区都公开唾弃这种做法。儿童基金会赞同此一办法，并经联合国许多机构采用为模范办法。同企业伙伴互动协作经常导致

新产品，可大大改善儿童存活和发展的机会。在面粉强化、微量营养素和持续消除缺碘倡议的范围内，儿童基金会一直在同食品制造商协力合作，通过食盐加碘和强化主食来解决缺碘缺铁现象。儿童基金会同一个私营捐助者和一家当地公司合作，在埃塞俄比亚成立一家 Plumpy'nut®的生产设施，加快供应此一随取随食食疗食品的速度。手机和 SMS 电文用来监测和追踪 Plumpy'nut®的供应情况，从而得以更有效地满足儿童的营养需要。

22. **加强知识库。**围绕各项有关儿童的问题交流知识和专门技术是另外一个关键领域。举例而言，机构间少年司法小组就入狱儿童人数编制了全球正式估计数，并为执法人员编写了一份培训手册。大学和智囊团提供了知识和研究能力，编制有关数据和协助确定惠益儿童的政策和有效解决问题的机制。举例而言，一个全球专家网络国家研究人员都参与了儿童贫穷和悬殊待遇全球研究。⁸

23. **向儿童和儿童基金会支持的方案增拨资源。**通过影响政府分配资源的决定、向基金会及公司部门调集更多资源以及创建诸如免疫接种国际融资机制之类的创新性融资机制，伙伴关系与合作关系在为儿童吸引财政资源和其他资源方面也发挥了重大作用。就调集资源而言，公司部门是儿童基金会有一个关键伙伴。举例而言，2007年，商业伙伴和公司基金会向儿童基金会各项方案提供捐款，总额高达 1.17 亿美元之巨。此外，许多公司借助同顾客和雇员的关系，扩大发挥作用，支援儿童基金会的筹款努力。举例而言，其中包括 Change for Good® 和 Check Out for Children® 两项方案，以及儿童基金会贺卡销售。也有越来越多的非公营行为体提供实物援助，例如后勤服务、推销及技术专门知识和工作人员自愿捐助时间。⁹

B. 儿童基金会对伙伴关系与合作关系作出的贡献

24. 儿童基金会在其伙伴关系中发挥重大作用。根据公司调查，因为儿童基金会声誉卓著、任务明确、在全球各地都有驻留和拥有技术专门知识，从而成为商营行动体的优先伙伴。民间社会组织调查显示，民间社会伙伴也珍视儿童基金会的声誉、为儿童争取权利的工作重心以及随时能同各国政府交涉等特点。通过在民间社会组织中为公共对话和集体行动争取机会，儿童基金会加强了民间社会组织在整个社会中的转化社会潜力。全球方案伙伴经常寻求儿童基金会的参与，因为它们赞赏本组织在同妇女和青年协作方面信誉卓著、拥有召集权和在分析、财政及业务方面的许多长处。兹将儿童基金会为伙伴关系与合作关系带来的具体效益说明如下。

⁸ 儿童贫穷和悬殊待遇全球研究旨在通过分析对儿童处境采取政策干预措施的效果来支持根据证据作出决策。目前大约有 50 个国家参与此一研究。

⁹ 2004 年 7 月 7 日 CF/EXD/2004 号文件内载有关于规范实物捐助的规定。

25. **召集权**。儿童基金会拥有围绕各项儿童问题，在全球和区域以及地方各级召集公营和非公营利益攸关者。举例来说，儿童基金会以几个全球方案伙伴正式东道方的身份主持活动，例如儿童基金会女童教育倡议和担任微量营养素倡议董事会的组织主席。儿童基金会还动员妇女、青年或其他社会群组并为阐明这些问题提供平台。举例来说，通过青年之声网站，青年人交换意见并将其转达给政治进程。拉丁美洲音乐电视网同儿童基金会共同制作了“Xpress”录像，其中年轻人和名人讨论诸如暴力与贫穷等问题。

26. **通达全球和国家存在**。通达全球和在许多国家都有驻留是本组织拥有重大比较优势之处，从而成为各方优先选定的伙伴。举例而言，在全球方案伙伴中，其他成员往往在当地没有这种强大能力。这种能力使儿童基金会得以促使全球倡议同国家发展战略之间更加配合一致，并成为地方和全国行动者同全球决策进程之间的联系管道。

27. **技术专门知识和有效率的采购**。儿童基金会有能力借助全球方案资金、捐助者和各国政府的战略和资源分配优先事项扩大发挥作用，为有关儿童问题取得更有利的成果。儿童基金会协同卫生组织作出的努力有助于拟订全球疫苗接种远景构想和战略，后者又为全球疫苗和疫苗接种联盟提供了工作框架，指导其疫苗引进方案。儿童基金会还利用其专门知识，协助各国编写向全球基金提出的高质量供资提案。此外，儿童基金会还同母亲对母亲之类的民间社会组织协作，确保这些组织获知相关的专业标准并照章办事，诸如孕妇和儿童保健措施。许多伙伴关系，包括举例而言，全球抗击艾滋病、结核病和疟疾基金，都依赖儿童基金会有效和高效率的采购功能。

28. **能力建设**。许多民间社会组织都从儿童基金会的参与中获益，因为这可增强其宣扬儿童权利和为儿童争取成果的能力。有时儿童基金会也公开支援能力建设工作。民间社会组织审查显示，在儿童基金会的民间社会组织伙伴中，有 42% 指出，伙伴关系导致其技术能力提高。通过当地和全国民间社会组织的能力建设，儿童基金会对建立确认和宣扬儿童权利的社会直接作出贡献。许多民间社会组织期盼儿童基金会进一步扩充其为能力建设作出的贡献。

29. **创新办法的方便取用**。在确定如何采取创新的拯救生命干预措施和扩大其应用规模两方面，儿童基金会也发挥了重大作用。举例而言，这导致大规模发放口服补液补充盐来治疗腹泻疾病。此外，儿童基金会旨在确保新技术‘源码公开’，从而可在当地进行调整，使其配合本地情况。举例而言，哥伦比亚大学的研究生同儿童基金会协力研发快速 SMS，此一系统利用基本的移动电话和 SMS 电文向外地收集准确性高的数据。儿童基金会赞同在马拉维利用快速 SMS，以之作为侦测饥荒的早期预警系统，监测五岁以下儿童营养不良状况。

30. **催生改革的措施和政策变革。**儿童基金会同商业伙伴合作，敦促公司加紧承担与儿童有关的社会责任。儿童基金会出力制订 FTSE4Good 指数准则就是一个例子。民间社会伙伴强调，儿童基金会为制定保护儿童权利的政策和机制大声疾呼和提高公众对各项儿童问题的认识，都发挥了举足轻重的作用。举例来说，儿童基金会参与的伙伴关系在好几个国家促进了少年司法制度的改革。

31. **财政支援。**许多伙伴关系和伙伴组织都受益于儿童基金会的财政支援。通过同民间社会组织的项目合作协定，儿童基金会提供了项目执行所需的财务资源，而其伙伴则向伙伴关系提供有形财务和非财务捐助。利用小规模资金资助协定，儿童基金会得按较宽松的行政规定，提供最高不超过 1 万美元的资金援助。

C. 定论和取得的经验

32. 为此一战略框架进行的分析重点强调，要确保为儿童争取有效和可持续的成果，伙伴关系与合作关系都是至关重要的，其重要性还可能日益增长。所有各级组织都参与了伙伴关系与合作关系，其中包括国家办事处、国家委员会、区域办事处和总部。伙伴活动已紧密融入儿童基金会主要规划机制和业务程序。在全球一级，儿童基金会在同伙伴关系与合作关系的互动协作得到几个部门的支持，其中包括民间筹款和伙伴司；方案、政策与措施司；紧急方案和供应办事处。为了改善风险管理和加强整个组织工作的连贯一致，儿童基金会编制了几份指导文件，阐明选定伙伴和评价能力的标准，并界定各种不同的协作方式。

33. 尽管作出了这些投资和取得了可观成果，儿童基金会人员仍面对一些重大挑战，其中包括：

- 许多协作仍带有个案办理性质，儿童基金会对何谓伙伴关系与合作关系、它们为儿童权利的实现产生那些增值和在何种情况下采取那一种合作方式最为适当，仍缺乏全系统连贯一致的理解。
- 同商业和民间社会组织的协商以及为评价儿童基金会在全方案伙伴中的协作情况进行的访谈都指明：行政负担是同儿童基金会合作的最主要障碍之一。
- 在儿童基金会各国家办事处、国家委员会、区域办事处和总部之间，对伙伴关系与合作关系所持的态度并非总是连贯一致的。合作伙伴曾指出，儿童基金会需要改善互动协作的沟通与组织方式。
- 儿童基金会欠缺专门用于监测和评价伙伴关系与合作关系的工具。
- 儿童基金会在同其他各方协作时，对可能损害其声誉的风险所采用的处理准则与程序都体现出规避风险而非留意风险的态度。

- 伙伴关系与合作关系经常引起交易费用，主要在于工作人员的时间、所需的专门技术和专门知识。这些费用需要对照预期的效益来加以权衡。儿童基金会在进行此种投资时经常没有充分考虑到这些效益，从而有些时候能力不足，未能有效进行互动协作。

34. 一般认为，在同各种不同类别的伙伴建立不同类型的伙伴关系方面，主要的挑战包括：

- 全球方案伙伴经常被设想为：对需要采取集体行动才能取得成果的全球性挑战所作的目标明确的回应。然而，各项全球方案和倡议未能充分融入伙伴国家范围更广的发展议程，仍成为一项挑战。通过在全球方案伙伴关系的互动协作，儿童基金会旨在加强对这些文书的下列承诺：支持国家所有权、未雨绸缪地预先调整和协调援助、和充分利用相互负责的责任制框架，同时继续强调为儿童争取成果。
- 在同民间社会组织合作时，儿童基金会需要更透彻地了解民间社会及其复杂性以及互动协作的适当方式。由于儿童基金会传统上着重如何向儿童交付服务的技术性问题，它经常仅仅把民间社会组织视为承包者和执行机构，未将其视为真正的伙伴。民间社会组织伙伴也指出，儿童基金会并没有为开发它们的能力和建立强有力的工作关系提供充裕的资源。有些时候，儿童基金会同政府维持关系，可能会妨碍它同民间社会进行更积极的互动协作。
- 除了调集资源外，商业伙伴还提供了建立伙伴关系与合作关系的重大潜力，对此儿童基金会仍未充分探讨。
- 在同知识伙伴和媒体协作时，儿童基金会仍经常采用按合同办事的态度，以致其知识、创新能力和外联的巨大潜力未加利用。

五. 建议

A. 远景构想

35. **伙伴关系与合作关系是办事的方式。**现在已可明确看出，儿童基金会采用合作方式可为儿童争取到的成果将比其单独活动要好得多。然而，要彻底接受伙伴关系与合作关系，以之作为办事方式，就需要改变儿童基金会内部的思考方式。儿童基金会的工作人员需要确认，其他组织是真正的伙伴，是在平等地位上为实现共同目标而努力，并非仅仅是承包者、执行机构或赞助者。要作出此一转变，就需要强有力的领导，明确阐明和传达伙伴关系与合作关系所产生的增值。此一转变还将加强本组织的能力，本著结为真正伙伴的精神进行合作、对伙伴关系与合作关系采取战略性方针、为促进儿童事业探索其全部潜力和利用其创新和转化

的力量。此一转变将使本组织充分配合不断变动的世情，并有助于为儿童事业争取更辉煌的成果。

36. **建立伙伴关系与合作关系的目标。**儿童基金会建立伙伴关系与合作关系的目标是：协助儿童权利的实现、支援为满足儿童基本需要而作的努力、协助扩大儿童实际发挥其全部潜力的机会、和加强为儿童福利采取干预措施的效力和持续性。为了实现这些目标，儿童基金会参与伙伴关系与合作关系的互动协作，旨在促进针对儿童的发展议程和建设伙伴与社会的能力，有成效和高效率地执行惠及儿童的社会政策。

B. 前进的道路

37. 为了实现此一远景构想，儿童基金会将在与不同伙伴合作和在选择适当的互动协作方式时，将沿着下一道路前进，其主要特点如下。

38. **加紧利用非正式的合作关系。**伙伴关系应当有共同商定的宗旨和目标，并明确界定个别的角色和职责。然而，这并不表示所有关系都必须是正式或体制化的关系。如果不涉及资金或其他资源的转移，非正式的合作或许更有成效和效率更高。今后在建立关系时，儿童基金会所选用和宣扬的合作方式将是，就所追求的目标和涉及的风险而言最为适当的方式，并确认非正式关系的价值。这种合作将包括：共同拟定战略，解决对儿童的具体挑战、将各不同方会聚在一起推展行动、促进为儿童研发创新等等。在确定其参与互动协作的角色和方式时，儿童基金会将充分发挥其相对优势。视个别情况而定，儿童基金会将担任召集者或调解者、提供规范方面的领导、为政策改革和行为变动催生、和/或致力加强伙伴的能力。

39. **为其在全球方案伙伴中的互动协作研订更具战略性的方针。**为了尽量扩大其在全球方案伙伴中发挥的正面影响，儿童基金会将采取下列步骤：

- 今后几年，儿童基金会将需要加强能力，借助其全球援助结构扩大影响，此一结构的两项主要方针为：以针对国家为基础和由全球问题驱动。为发挥这一作用，儿童基金会将需要比照同各国政府合作的国家方案，同样有系统地管理其在全球方案伙伴中的互动协作活动。此一努力将需要采用战略眼光决定，应当参与那些全球方案伙伴的活动及活动的强度高。
- 儿童基金会将致力在下列优先考虑之间维持恰当的平衡：持续参与解决范围广泛、与儿童相关的各种问题、战略上集中力量管理全球方案内的各种活动和向选定的全球方案提供充裕的人力和财力资源。得按个案处理方式作出决定，并考虑到儿童基金会的全球角色与声誉以及捐助者的偏好。

- 儿童基金会需要将其在全球方案伙伴中互动协作活动的国家层面与国际层面充分融汇在一起。为此目的，儿童基金会将加紧利用同其他全球行动体，包括各国政府的紧密关系，以便使全球方案伙伴同国家发展战略更加配合一致。

40. **同民间社会组织建立更加强有力的伙伴关系。**为此目的，儿童基金会将以更具战略性的方式合作，强调下列战略：

- 在儿童基金会内促进对民间社会及其组成分子的共同理解，并为民间社会组织伙伴建立一个数据库和内部信息管理系统。儿童基金会还将设法解决行政障碍，并修订民间社会组织伙伴的治理方式。
- 致力通过下列方式，按真正的伙伴关系同民间社会组织协力合作：让它们在国家、区域和全球各级更密切地参与政策与方案的拟订、执行和审查、《儿童权利公约》的执行工作以及确认所有伙伴为取得成果所作的贡献。
- 同民间社会各种行动者，特别是儿童、年轻人和社区组织加紧合作。

41. **充分利用商业伙伴关系与合作伙伴关系的潜力，同时管理其风险。**通过加强同私营部门的伙伴关系，儿童基金会将得以调动更多资源，包括新融资、技术，以便提供供应不足的全球公益和尖端知识。不妨通过让企业参与国家发展进程来加强儿童基金会国家合作方案的执行。商业伙伴关系还可以发挥催化作用，在儿童基金会内催生体制性创新。然而，同公司部门互动协作也可能引起风险，例如损害声誉的风险。儿童基金会需要确定，这样的关系绝不致损及其最重要的资产，即儿童基金会的声誉和道德权威。其他的挑战则涉及：公司的公共关系活动、期望的管理和被视为替某些特定公司和产品背书的风险。为了从更广泛的互动协作获益，儿童基金会已确定或可加强合作的领域，以风险管理手段为本，探讨商业伙伴在这方面的利益。今后在同公司部门互动协作时，儿童基金会不仅将加强同大型公司的合作，也将加强同较小型地方商业行动者合作，并将采取下列步骤：

- 通过影响私营部门的行为与做法，更加注重宣扬公司的社会责任。举例而言，这包括：在工作地点共同研订有利于儿童与家庭的政策、社区外联方案和供应链管理政策，禁止雇用童工也同样重要。儿童基金会向公司和商业协会提供关于儿童权利的专门知识。将加强对总部、国家办事处和国家委员会工作人员的培训。
- 界定优先事项和进一步探讨各种机会，以便（a）加紧共同拓展战略伙伴关系，借重伙伴的核心能力执行共同确定的方案；（b）在方案执行、供应与宣传方面，加紧对特定的瓶颈共同寻求解决办法；（c）会同公司部门、社区、非政府组织和/或政府，加强为合办活动提供便利和居中斡旋，包括政策的拟订、（d）公司为儿童作出创新投资；（e）举例来说，

通过培训方式，促使公司为儿童基金会体制能力的发展贡献力量、和(f)在国家一级，促使公司对有利儿童的方案交付作出投资。

- 未雨绸缪地更广泛推展调集资源的伙伴关系。除了资金之外，设法促使企业增供非金钱捐助，例如产品、服务、技术专门知识和技术、市场外联、后勤与工作人员能力。
- 为了回应公司伙伴对其行政程序表达的关注，儿童基金会将审查这些程序，并消除目前存在的各种障碍。
- 为了减轻采用新的互动协作方式所引起的声誉风险，儿童基金会将视特定的互动协作方式，专门针对个别的风险水平，制定经修订的选择标准。

42. **加强同知识伙伴与媒体的合作。** 为了加强其作为知识机构的作用和促进为儿童创新，儿童基金会将采取下列步骤：

- 同知识机构建立更多和更加强有力的伙伴关系与合作关系，旨在为制订研究议程、推动共同创作知识、加强分享数据、加强辩论与相互交流。
- 利用其触发行动的能力，推动协力研拟创新办法，在发展中国家加紧向儿童交付服务。
- 在同伙伴协作时，加紧利用公开源码技术。
- 进一步探讨和研发利用以因特网为形式建立社会网络的潜力。

C. 行动议程

43. 儿童基金会将为不同的互动协作方式制定准则，载列目标、职责、责任制和规定互动协作水平与方法的标准。儿童基金会将为必要的改革作出准备，使其参与伙伴关系与合作关系的方法更具战略性，整个组织内的工作更加连贯一致和继续成为以儿童权利为工作重点的民间社会组织、勇于承担社会责任的公司、相关的多边组织和其他各方优先选择的伙伴。目前正在进行的全组织改进倡议已在着手处理其中几项改革，举例来说，在刷新儿童基金会业务程序领域的改革。在向推进工作时，儿童基金会将着重下列领域：

- 修订业务程序，减少其行政负担。
- 为伙伴关系与合作关系的推展与管理制订工具和准则。
- 为促进伙伴关系与合作关系建设组织能力和加强内部结构，包括提供关于如何同其他各方进行有效协作的培训。
- 加强信息管理和建立更加坚实可靠的知识库。
- 改善对外沟通。

正分别向执行局提供关于内部行动计划的其他信息，供其参考。

D. 伙伴关系与合作关系的指导原则

44. 儿童基金会同非公营部门行动者，包括民间社会组织和公司部门的商业伙伴之间的伙伴关系与合作关系，以及儿童基金会参与全球方案伙伴的互动协作将遵照以下阐明的各项指导原则进行。

45. **着重向儿童交付成果和促进儿童权利。**儿童基金会将参与的伙伴关系与合作关系将会为各项国际商定的发展目标，包括千年发展目标的实现、对《儿童权利公约》、《消除对妇女一切形式歧视公约》和中期战略计划及工作计划内列举的儿童基金会战略性优先事项的执行提供经明确界定的增加价值。

46. **遴选伙伴的标准。**儿童基金会将同遵照善治的各项原则、包括透明、问责和健全财务管理、对儿童基金会的核心价值作出承诺的组织与实体结为伙伴。儿童基金会还将与儿童基金会核心能力相辅相成、而在地方、国家、区域和全球各级对有关方案环境最为适宜的特定技能、资源和能力带进伙伴关系或合作关系。儿童基金会将不会同违背联合国核心规范的组织或其他实体正式结为伙伴，包括参与或串谋侵犯人权及对联合国声誉构成巨大风险的实体。可能结成的新伙伴关系需接受检审程序的审查，儿童基金会将审查新的互动协作关系对本组织各不同部分，包括国家委员会所产生的影响。将审查和加强对民间社会伙伴现用的检审标准和检审程序。

47. **校准目标与所有权。**儿童基金会所参与伙伴关系与合作关系的活动应校准目标，使其同捐助者的政策和国家发展计划符合一致和相辅相成，应有助于实现可持续发展、促进国家和当地的所有权和能力建设，以实现儿童权利。

48. **透明与公平。**伙伴关系与合作关系的目标与活动应彻底透明，包含所有伙伴的共同贡献以及分担风险和分享效益。

49. **完整性与独立。**伙伴关系与合作关系应维护儿童基金会的完整性与独立，和保护本组织的品牌。

50. **成本效益。**伙伴关系应力图尽量减少对儿童基金会及其伙伴带来的行政与财务负担。

51. **合作方式。**儿童基金会在同其他各方建立关系时，所选用和推动的合作形式将最宜于推进其目标，或是正式的伙伴关系，或是合作关系。按照儿童基金会的程序，如果合作涉及资金或其他资源的转移，就需要签订书面、具有法律约束力的协定。

正式伙伴关系的业务准则

52. 为了尽量扩大对儿童的惠益、适当利用各种机会和管理结成伙伴的固有风险，儿童基金会关于何时参与正式伙伴关系和如何去做的决定，是以下列准则作为基础。
53. **协定。**正式的伙伴关系将立足于明确的书面协定，伙伴们通过这项协定，通过对每一伙伴核心能力与经营责任的分析，共同界定其预期的贡献、作用和职责、将议定明确的目标、业务指标和活动，并监测及评价各项程序。
54. **定期审查、监测与评价。**儿童基金会及其伙伴将议定各种汇报、监测与评价安排，以确保持续改进工作和不断维持活动的相关性和质量。
55. **遵照现有规则与准则。**在参与其伙伴的一切互动协作时，儿童基金会将适用其本身和联合国的规则与准则。¹⁰
56. **撤出战略。**儿童基金会及其伙伴之间的协定将包括对伙伴关系预定期限的说明，并斟酌情况规定，在哪些条件下，伙伴关系将予终止。
57. **伙伴关系的终止。**如果对实现其目标而言，结成联盟进展不大或毫无进展，或伙伴关系或其参与方之一违背上述指导原则或业务准则，则儿童基金会应终止其参与。

E. 监测与评价

58. 就以更具战略性的手段建立伙伴关系与合作关系而言，适当的监测与评价机制都是必不可少的基础。目前，儿童基金会已在监测与评价其伙伴关系与合作关系，作为其经常方案的活动之一。国家办事处将伙伴关系纳入其年度工作计划、成果信息总库和年度报告之内。本组织中期战略计划界定了重要的工作业绩指标，这些业绩指标也计量儿童基金会及其伙伴取得的成果。然而，此一做法对下列两类成果未加区分：儿童基金会通过互动协作实现的成果和由于结成伙伴而获得的成果。儿童基金会需要更明确地判定其参与伙伴关系与合作关系互动协作的

¹⁰ 同商业伙伴结成伙伴关系与合作关系的准则；“儿童基金会同商业界协力合作的准则与手册”（2001年，目前正在修订中）和“联合国与商业界合作准则”（2000年，目前正在修订中）。

同民间社会组织建立伙伴关系与合作关系准则：“同非政府组织和社区组织在国家合作方案中进行合作的准则”（2005年）。

在人道主义部门建立伙伴关系合作关系准则：全球人道主义平台（2007年）。“建立伙伴关系的各项原则”（2007年）；“为人道主义行动进行公私营部门合作的指导原则”（世界经济论坛和联合国人道主义事务协调厅，2007年）；和“援助身处紧急情况下儿童的核心承诺”（儿童基金会，2005年）。

在汇报其活动时，伙伴们应遵照儿童基金会关于媒体与图像利用的标准，特别是“以合乎道德的方式报道儿童新闻准则”和“摄影准则”。

成效和效率，及其成本和效益。然而，期望从伙伴关系获得某些直接成果，并非总是可能或有益的。这种希望或会导致合作成效不彰。因此，如何适用监测与评价工具应按个案评价，并作出调整以配合各种类型的伙伴关系。

59. 开发计划署将制订一套工具来监测和评价其伙伴关系中不断变动的互动协作情况。这些工具将纳入国际上的最佳做法，¹¹ 并将容纳各伙伴组织参与设计和执行。这些工具将使儿童基金会得以评价费用及成果，包括从受益者的角度来看伙伴关系合作关系对方案的贡献，以及处理成果，诸如相互学习或协调成果。如果可能，这些工具还将指出，儿童基金会在伙伴关系或合作关系中的互动协作对成果作出了多大贡献。这些工具将加强儿童基金会的风险管理手段，旨在应对风险，同时鼓励创新和减少官僚作风的负担。

60. 利用这些监测与评价工具，儿童基金会将对各种类别的互动协作进行一次透彻的分析。跨过伙伴关系与合作关系的整个生命周期，本组织将追踪和评价儿童基金会不断变动的互动协作情况、指出那些合作最有成效，并可据以改善伙伴关系与合作关系或儿童基金会参与这些关系的互动协作。儿童基金会将建立一个个案调查数据库，并将调查结果向伙伴们传播，并指明每一伙伴可以吸取的具体经验。除了这些监测与评价程序之外，还将辅之以在各主要伙伴组织之间随机抽查的定期客户调查，以支助儿童基金会持续不断地改善其本身伙伴的业绩。

六. 决定草案

执行局

赞同载在 E/ICEF/2009/10 号文件内的“儿童基金会伙伴关系与合作关系战略框架”，以之作为儿童基金会参与伙伴关系合作关系互动协作，为儿童取得成果的战略框架。

¹¹ 下列文件体现，在监测和评价伙伴关系方面，国际上新出现的良好做法：“评价全球与区域伙伴关系方案的原始资料”（世界银行独立评价小组，2008年）；“评价与发展：伙伴关系层面”（Liebenthal、Feinstein、Ingram 等编，2004年）；“评价经合发组织成员国政府所参与伙伴关系的成效与效率”（经济合作与发展组织，2008年）；“促进成果的伙伴关系。评价部门间伙伴关系的影响”（Charles 和 McNulty，1999年）；“评价战略性伙伴关系。伙伴关系评价工具”（Hardy、Hudson、Waddington，2003年）；“评价伙伴关系的业绩：了解成功的驱动力”（Caplan、Gomme、Mugabi、Scott，2007年）。