

Distr.: Limited
13 July 2012
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



للمناقشة

منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٢

١١-١٤ أيلول/سبتمبر ٢٠١٢

البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت*

تقرير عن تنفيذ الإطار الاستراتيجي للشراكات والعلاقات التعاونية

موجز

يوجد لدى منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) التزام قوي بالشراكات مع الجهات الفاعلة ذات الصلة باعتبارها وسيلة لتحقيق النتائج. وتعنى هذه الورقة، التي طلب المجلس التنفيذي في المقرر ٩/٢٠٠٩ إعدادها، باستعراض وتوسيع الإطار الاستراتيجي للشراكات والعلاقات التعاونية لليونيسيف (E/ICEF/2009/10)، مع مراعاة الدروس المستفادة منذ عام ٢٠٠٩.

ويهدف الإطار الموسع للشراكات إلى تعزيز أهمية الشراكات الفعالة في الجهود التي تدعمها اليونيسيف للارتقاء بالبرامج المبتكرة، والدعوة إلى حقوق الطفل. وتسلط هذه الورقة الضوء على الفرص والتحديات الجديدة أمام الشراكات وسبل معالجتها في المستقبل.

ويقترح الإطار الموسع ثلاثة نهج ذات أولوية لتعزيز أداء اليونيسيف في الشراكات: (أ) وضع إطار لمساهمة الشراكات في تحقيق النتائج؛ (ب) والاستثمار الاستراتيجي في الشراكات الرئيسية بين أصحاب المصلحة المتعددين؛ (ج) وتعزيز قدرة اليونيسيف على إقامة شراكات فعالة.

* E/ICEF/2012/15



الرجاء إعادة استعمال الورق

260712 250712 12-41820 (A)



مقدمة

١ - تقع الشراكات في صميم ولاية اليونيسيف. وتقتضي التحديات العالمية المعقدة الماثلة اليوم من الشراكات القائمة في مختلف القطاعات والمجتمعات أن تحقق نتائج للأطفال تتسم بالمساواة والاستدامة وأن تحقق الوعد بخلق عالم صالح للأطفال^(١). وتعرف الجمعية العامة للأمم المتحدة الشراكات باعتبارها "علاقات تعاونية وطوعية بين أطراف عدة، حكومية وغير حكومية على السواء، يتفق فيها المشاركون جميعاً على العمل معا لتحقيق قصد مشترك أو القيام بمهمة معينة وعلى الاشتراك في تحمل المخاطر والمسؤوليات وتقاسم الموارد والفوائد، حسبما يتفق عليه فيما بينهم"^(٢). وتتمايز الشراكات عن الترتيبات التعاقدية التجارية التي تنظم تقديم الخدمات أو توفير السلع.

٢ - ولا تزال هناك أهمية لدور المنظمة بوصفها ميسراً للشراكات الفعالة ومساهماً فيها، على النحو الوارد في الإطار الاستراتيجي للشراكات والعلاقات التعاونية لليونيسيف الذي اعتمده المجلس التنفيذي في عام ٢٠٠٩، لا سيما في سياق نهجها القائم على المساواة وعملها في المجال الإنساني. غير أن هذه القدرة لا يمكن أن يعتبر أمراً مسلماً به؛ فاتباع نهج ديناميكي إزاء الشراكات ضروري للتصدي للتحديات التي ينطوي عليها التغيير التدريجي في المشهد العام للتنمية والشركاء.

٣ - وقد أدى صعود بلدان متوسطة الدخل إلى إعطاء زخم جديد للتعاون فيما بين بلدان الجنوب باعتباره إحدى الطرائق الفعالة لبناء شراكات في التنمية. وبمثل التعاون فيما بين بلدان الجنوب فرصة لإحراز تقدم في قضايا الطفل؛ وتتبوأ اليونيسيف مركزاً يؤهلها لدعم تقاسم المعارف بين البلدان، والنهوض بمشاركة المجتمع المدني، وتشجيع الشراكات مع المانحين التقليديين في ترتيبات التعاون المتعدد الأوجه.

٤ - وقد أدى تزايد بروز الجهات الفاعلة المؤثرة، بما في ذلك المجموعات السياسية (مثل مجموعة العشرين) والمنظمات الإقليمية، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الخيرية، وتنامي

(١) عبارة "عالم صالح للأطفال" كانت عنوان القرار (S-27/2) والوثيقة الختامية التي اعتمدها الجمعية العامة في ١٠ أيار/مايو ٢٠٠٢ في دورتها الاستثنائية السابعة والعشرين، التي كانت أول دورة تكرس حصرياً للطفل. وأعيد تأكيد هذه العبارة في إعلان الاجتماع العام التذكاري الرفيع المستوى المكرس لمتابعة نتائج الدورة الاستثنائية المعنية بالطفل، الذي اعتمده الجمعية العامة في القرار ٨٨/٦٢ المؤرخ ١٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧.

(٢) انظر قرار الجمعية العامة ٢٢٣/٦٦، المعنون "نحو إقامة شراكات عالمية"، والمؤرخ ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. وقد أيدت الجمعية العامة هذا التعريف أصلاً في عام ٢٠٠٠ ويعاد تأكيده منذ عام ٢٠٠١ كل سنتين.

مشاركة قطاع الشركات في جدول أعمال التنمية، إلى تنويع المشهد العالمي للشركات. وأسفر ذلك عن تنويع قنوات المساعدة الإنمائية. واتساقا مع هذه الاتجاهات، تمخض المنتدى الرفيع المستوى الرابع بشأن فعالية المعونة المعقود في بوسان، جمهورية كوريا، في عام ٢٠١١، عن الشراكة العالمية للتعاون الإنمائي الفعال. وأثمرت هذه الشراكة نتيجة أوسع وأكثر شمولاً من أي وقت مضى: فقد جمعت الشركاء التقليديين والشركاء الجدد في التنمية، واعتمدت أشكالاً جديدة من التعاون.

٥ - ويتسم مشهد الشركات بتجمع شبكات من الجهات الفاعلة للتصدي لتحديات معينة في مجال التنمية. وتتخذ هذه الشركات المتعددة الأطراف أشكالاً متنوعة، تتراوح بين التحالفات الواسعة والشركات ذات الطابع الرسمي، وتستخدم نهجا مبتكرة للحصول على السلع والخدمات، وتجميع الموارد والمعارف، ووضع أطر للسياسات وتنسيق الإجراءات لتحقيق نتائج تحدث تحولات. وعلى سبيل المثال، يعزى خيرااء الصحة العامة استمرار الانخفاض في وفيات الرضع والأطفال دون الخامسة إلى زيادة استخدام التدخلات الصحية الرئيسية، التي جرى رفع مستوى الكثير منها من خلال مبادرات متعددة الأطراف. ونما التمويل المبتكر لآليات التنمية التي يشارك فيها مزيج من الجهات الفاعلة نموا كبيرا خلال السنوات العشر الماضية. وتظهر هذه الشركات المتعددة الأطراف في الوقت الراهن كجهات فاعلة بارزة ومشروعة في عملية التنمية، راسخة في هياكل حوكمتها ومواردها وقدراتها التقنية ونفوذها السياسي. ويمثل ظهور هذه الجهات الفاعلة الجديد تحديا للدور الذي يضطلع به النظام التقليدي للتعاون الإنمائي المتعدد الأطراف.

٦ - وتعد الشركات عنصرا جوهريا في جدول أعمال الأمم المتحدة. ويمثل تسخير الطاقة الكاملة للشركات عبر نطاق أنشطة منظومة الأمم المتحدة أولوية رئيسية للأمين العام، على نحو ما أعلن في خطة عمله الخمسية في عام ٢٠١٢. وأصبحت المبادرات المواضيعية الرئيسية، من قبيل الطاقة المستدامة للجميع، ومبادرة "كل امرأة، كل طفل"، التي تشارك فيها جهات فاعلة جديدة، آليات رئيسية لإحراز مزيد من التقدم في المجتمعات. وتشدد مناقشة الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات على ضرورة أن تجد منظومة الأمم المتحدة وسائل مبتكرة لإقامة شركات جديدة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الإقليمية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها.

٧ - وقد أدى التواصل على الصعيد العالمي وانتشار وسائل الإعلام الاجتماعية إلى زيادة فرص اليونيسيف في الوصول إلى جمهور أكبر، وتعزيز دور المنظمة في تقاسم المعرفة، وكذلك جهود الدعوة على الصعيدين الوطني والعالمي. ويوفر هذا الاتجاه أيضا فرصا

للشراكات المبتكرة لتعزيز الحلول للقضايا المتعلقة بالأطفال، من قبيل استخدام الهواتف المحمولة لجمع بيانات آنية عن الصحة والتغذية، وتعزيز عناصر الحماية لبيئة الإنترنت الإلكترونية.

أولا - المشهد العام للشراكات

٨- أصبحت شراكات اليونيسيف متعددة الأوجه بصورة متزايدة، مع اختلافها عبر الأبعاد الرئيسية، بما في ذلك مستوى الطابع الرسمي، وعدد أصحاب المصلحة، ونوع المشاركة المتبادلة (من التشاور إلى التنسيق وإلى التعاون)، ونطاق الوصول الجغرافي؛ والأمر الأهم المتمثل في الأهداف والتأثير.

٩- وفي حين سلط الإطار الاستراتيجي لعام ٢٠٠٩ الضوء على خمس فئات من الشركاء، فإن الإطار الموسع يوفر تصنيفاً أكثر شمولاً للشركاء الرئيسيين، حيث يقر بشراكات اليونيسيف مع الحكومات باعتبارها جهات شريكة رئيسية، ويقر بتوسيع نطاق العمل مع الكيانات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، والمنظمات المتعددة الأطراف، واللجان الوطنية لليونيسيف، إضافة إلى منظمات المجتمع المدني، والشراكات البرنامجية العالمية، وقطاع الشركات، والمعرفة والبحث، وفي وسائط الإعلام، والتواصل. ولا تستبعد أي من هذه الفئات فئة أخرى، مع تداخل بعض العناصر أو استعضائها على التصنيف البسيط.

١٠- وتخضع اليونيسيف، بصفتها منظمة حكومية دولية، لحكم الدول الأعضاء في الأمم المتحدة من خلال المجلس التنفيذي، الذي يوفر لها توجيهها عاماً على مستوى السياسات ويوافق على برامج التعاون القطرية. وتوفر الحكومات التوجيه العام لمنظومة الأمم المتحدة من خلال قرار الجمعية العامة بإجراء الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات ومن خلال العمليات الحكومية الدولية الأخرى. وعلى الصعيد القطري، تقوم الشراكات مع الحكومات المضيفة بتوجيه اليونيسيف وشركائها، بما في ذلك أفرقة الأمم المتحدة القطرية، في وضع البرامج وتنفيذها وتقييمها.

١١- وفي محيط أسرة الأمم المتحدة، توجد علاقة خاصة بين اليونيسيف ولجنة حقوق الطفل، حيث تتولى اليونيسيف رصد التقدم المحرز في مجال حقوق الطفل. وتتعاون اليونيسيف بشكل وثيق مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، مثل الممثل الخاص للأمين العام المعني بالأطفال والتراع المسلح، والممثلة الخاصة للأمين العام المعنية بالعنف ضد الأطفال، ومع أجهزة أخرى لرصد حقوق الإنسان.

١٢ - وإضافة إلى ذلك، تعمل اليونيسيف، في إطار النهج القائم على الإنصاف، بصورة متزايدة مع شركاء لها على الصعيد دون الوطني وعلى صعيد المجتمعات المحلية مع سعيها أيضا إلى إحداث تأثير رفيع المستوى من أجل توسيع نطاق العمل لتحقيق نتائج ذات شأن للأطفال. ويمثل إشراك المجتمعات المحلية وغيرها من الجهات الفاعلة المحلية الأخرى، من قبيل الجهات الصغيرة الخاصة مقدمة الخدمات، عنصرا حيويا في توفير الخدمات للأطفال الأكثر حرمانا واستبعادا. وبالمثل، تقوم اليونيسيف، مع تزايد أهمية الابتكار، بإقامة شراكات مع جهات فاعلة جديدة في صناعات التكنولوجيا ووسائل الإعلام والتصميم. وفي سياقات العمل الإنساني، فإن التركيز المتزايد على المرونة والحد من مخاطر الكوارث يعني ضمنا بناء شراكات جديدة عبر الفواصل التقليدية بين القطاع الخاص والجهات الفاعلة في مجال العمل الإنساني.

ثانيا - التقدم المحرز في الشراكات منذ عام ٢٠٠٩

١٣ - مهد الإطار الاستراتيجي لعام ٢٠٠٩ الطريق أمام اتباع نهج أكثر تماسكا إزاء بناء الشراكات، بما في ذلك التنسيق بين المنظمات، وبناء القدرات، وإدارة الأداء ورصده وتقييمه، والتواصل. وفي حين لا يزال هذا العمل جاريا وأخذ في التطور، فقد أحرز تقدم رئيسي في تنفيذ التوصيات الواردة في إطار عام ٢٠٠٩ وفي مشهد الشراكات الأوسع، وهو ما يرد بيانه أدناه.

تحسن قدرات اليونيسيف في بناء الشراكات

١٤ - استحدثت منظمة اليونيسيف منذ عام ٢٠٠٩ خمسة تغييرات تنظيمية أساسية لتعزيز قدراتها في مجال بناء الشراكات. فأولا، اتخذت اليونيسيف خطوات لخفض العبء الإداري للشراكات، وخصوصا مع منظمات المجتمع المدني. وجرى تنقيح اتفاق التعاون البرنامجي والمبادئ التوجيهية للشراكات مع هذه المنظمات لتسليط الضوء على ترتيبات الشراكات معها وتبسيط العمليات الداخلية التي تُعتبر اختناقات رئيسية. وتعلق هذه العمليات بالاتفاق مع شركاء محتملين، وإعداد الوثيقة البرنامجية والاتفاق عليها، وكذلك استعراض المنظمة لاتفاق الشراكة والموافقة عليه وتحويل الموارد. وإضافة إلى ذلك، وفي إطار التزام اليونيسيف بترشيد الإجراءات في حالات الطوارئ، صدرت في عام ٢٠١٢ إجراءات تشغيل مبسطة لاستجابة اليونيسيف لحالات الطوارئ الرئيسية. وتتضمن هذه الإجراءات المبسطة عددا كبيرا من العمليات المنقحة التي تهدف إلى تقصير الوقت اللازم لإعداد وإطلاق اتفاقات

التعاون البرنامجية إلى أدنى حد ممكن. وتتساور اليونيسيف بانتظام مع شركائها من منظمات المجتمع المدني لتحديد سبل تحسين فعالية الشراكات وكفاءتها.

١٥ - وثانياً، تواصل اليونيسيف وضع وصقل الأدوات والتوجيه لتطوير الشراكات وإدارتها. فتم تحديث دليل السياسات والإجراءات البرنامجية ليشمل فرعاً عن الشراكات ويدمج التوجيهات بشأن الشراكات في مختلف مراحل دورات تخطيط البرامج وتنفيذها. وقامت المنظمة أيضاً بوضع إرشادات جديدة، أو تنقيح إرشادات قائمة من أجل زيادة الانتقائية في الانضمام إلى الشركات البرنامجية العالمية، وإدارة الشراكات مع منظمات المجتمع المدني، ووكالات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية، وقطاع الشركات، إلى جانب إرشادات عن الاستفادة من الشراكات في مجالات الدعوة والإنصاف والابتكار. واعتمدت اليونيسيف سياسة لإدارة المخاطر تتضمن توجيهات لجميع العمليات، بما في ذلك الشراكات.

١٦ - وثالثاً، اتخذت اليونيسيف خطوات لتعزيز القدرات في مجال الموارد البشرية لبناء شراكات فعالة. فعقدت دورة تدريبية على سبيل التجريب في عام ٢٠١١ عن المهارات المتعلقة ببناء الشراكات. وقامت المنظمة أيضاً بمراجعة إجراءاتها في مجال إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك مواصفات الوظائف، وإطار الكفاءات، لتشمل الكفاءات والمهارات اللازمة لبناء شراكات فعالة.

١٧ - ورابعاً، تقوم اليونيسيف بتعزيز قاعدة المعارف لديها وتحسين إدارة المعلومات المتعلقة بالشراكات. ويجري الآن تتبع الشراكات المقامة على الصعيد القطري مع طائفة واسعة من الجهات الفاعلة الإنمائية من خلال نظام تخطيط الموارد في المؤسسة المعروف باسم VISION^(٣). وعززت إدارة المعارف، بما في ذلك الموارد والأدوات، والممارسات الجيدة، والدروس المستفادة في إقامة الشراكات. وستساعد هذه الإجراءات على تحسين تحليل البيانات وإدارة المعلومات فضلاً عن تشجيع تحسين الممارسات في مجال إقامة الشراكات.

١٨ - وأخيراً، زادت اليونيسيف تركيزها على الشراكات في تواصلها الخارجي. وتسلط استراتيجيتها الجديدة في مجالي التواصل مع الجمهور والدعوة الضوء على أهمية الشراكات في تحقيق نتائج للأطفال. وتنادي المنظمة بقيمة الشراكات وتروج لعملها مع الشركاء عن طريق

(٣) نظام VISION هو النظام المتكامل لإدارة المعلومات لدى اليونيسيف، وهو يركز على مواءمة آليات وأدوات العمل في جميع مواقع اليونيسيف من خلال إدارة تطبيقات برامج العمل الاستراتيجي وأدائها في مجال المعاملات.

موقعها الإلكتروني وفي تقاريرها ومنشوراتها وموادها الإعلامية والتواصلية وكذلك من خلال الكلمات والبيانات الرئيسية.

تحسين رصد الشراكات وتقييمها

١٩ - أجرت اليونيسيف استعراضا موسعا للدراسات المختصة لتحديد الأدوات والمنهجيات والممارسات الجيدة لرصد الشراكات وتقييمها. واستنادا إلى هذا الأساس، تقوم المنظمة بتعزيز نهجها في مجالات البرمجة والرصد والتقييم. وقد بدأت في قياس أدائها في الشراكات، وهي تتعاون بشكل وثيق مع الشركاء الوطنيين لتعزيز رصد الشراكات وتقييمها باعتبار ذلك استراتيجية برنامجية أساسية. وقد استكملت المكاتب القطرية منذ عام ٢٠١٠ تقييما ذاتيا لأدائها في إدارة الشراكات كجزء من عملية الاستعراض والإبلاغ السنوية. وتقوم جميع المكاتب القطرية بإبلاغ أدائها على أساس ست معايير مرجعية عالمية للأداء تتعلق بالشراكات^(٤). واستنادا إلى نتيجة هذا الاستعراض، تتخذ هذه المكاتب الإجراءات اللازمة لزيادة الفعالية. وفي عام ٢٠١١، أفاد أكثر من ثلثي المكاتب القطرية بأنها استوفت المعايير المرجعية العالمية. وتقوم المكاتب القطرية أيضا بالإبلاغ سنويا عن عملها مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية على الصعيد القطري. ويتيح هذا الإبلاغ التتبع المنهجي لهذه الشراكات المهمة بشكل خاص، بما في ذلك النتائج المتصلة بها.

٢٠ - وقامت اليونيسيف أيضا مع الشركاء المعنيين بتقييم بعض الشراكات الرئيسية، من قبيل مبادرة الأمم المتحدة لتعليم البنات، والفريق الاستشاري المعني بالرعاية والنماء في مرحلة الطفولة المبكرة، والترتيبات الاحتياطية للاستجابة للإنسانية. وقد أوضحت هذه التقييمات القيمة المضافة للشراكات وسلطت الضوء على مواطن القوة فيها مع تحديدها أيضا للتحديات ومجالات التحسين. وعلى سبيل المثال، بين تقييم مبادرة الأمم المتحدة لتعليم البنات أن الشراكة تسهم بدور بارز في مجال الدعوة وتعد آلية قيمة للتنسيق. وكانت إقامة بعض الشراكات الإقليمية أقل نجاحا، وتباينت الإنجازات في مجالات النتائج التي انتهت إليها هذه المبادرة على نطاق الشراكات القطرية^(٥).

(٤) يرد موجز لعملية الاستعراض هذه في التقرير السنوي للمدير التنفيذي إلى المجلس التنفيذي.

(٥) *UNGEI, Formative Evaluation of The United Nations Girl's Education Initiative*، التقرير العالمي، نيسان/أبريل ٢٠١٢.

تعزيز الشراكات مع الحكومات

٢١ - أدخلت اليونيسيف مؤخرًا تغييرات على دورها لتخطيط البرامج من أجل تحسين الكفاءة والمرونة. وبناء على مشاورات غير رسمية، فقد عزز ذلك شراكات المنظمة مع الحكومات من خلال استخدام خطط العمل المتجددة التي توائم تخطيط البرامج مع دورات التخطيط الخاصة بالحكومات. وعلاوة على ذلك، فإن المرونة التي يتيحها هيكل البرامج المنقح يسمح للمكاتب القطرية والشركاء الحكوميين بتخطيط المزيد من الأهداف الاستراتيجية الشاملة لعدة سنوات، والتي لا تخضع لحدود التنفيذ الناتجة عن مراعاة "السنة التقويمية".

٢٢ - وقد كُتفت المنظمة مشاركتها مع الحكومات في جعل المسائل المحددة المتعلقة بالأطفال تنصدر المسائل المدرجة على جدول الأعمال العالمي. ويشمل ذلك الدعوة والجهود المشتركة مع فرنسا بشأن الجنود الأطفال، ومع النرويج بشأن تسوية النزاعات، ومع روسيا واليابان بشأن السلامة على الإنترنت. وتضطلع اليونيسيف أيضا بدور نشط في المحافل العالمية الرفيعة المستوى، ولا سيما في إطار المؤتمرات الرفيعة المستوى ومؤتمرات القمة الخاصة بمجموعة العشرين ومجموعة الثمانية. فعلى سبيل المثال، قدمت الدعم لحكومة كندا لتطوير مبادرة موسكوكا المعنية بصحة الأمهات والمواليد والأطفال خلال فترة رئاسة كندا لمجموعة الثمانية في عام ٢٠١٠.

٢٣ - وتقيم اليونيسيف شراكات مع البرلمانات الوطنية في العديد من البلدان لتعزيز مهامها المختلفة المتعلقة بحقوق الطفل، بما في ذلك الإشراف على الموارد من الميزانيات الوطنية، ووضع توجيهات قوية متعلقة بوضع السياسات ومناقشتها، وصياغة القوانين التي تحمي حقوق الطفل وتعزيزها. وقد أظهرت هذه الشراكات أهمية العمل التشريعي في إخضاع الحكومات والصناعات والمجتمع المدني للمساءلة في ما يتعلق بمسؤولياتها إزاء الأطفال. وعلى الصعيد العالمي، عززت المنظمة شراكاتها مع الاتحاد البرلماني الدولي، فوضعت توجيهات تقنية مشتركة وشاركت بانتظام في عقد حلقات عمل في مجال بناء الثقة وجهود الدعوة.

٢٤ - وفي عام ٢٠١١، وضعت اليونيسيف نهجا لترشيد دعمها للتعاون فيما بين بلدان الجنوب وتعزيزه^(٦). ويشدد هذا النهج على دور المنظمة بوصفها ميسرا في مجال تعزيز التعاون بين البلدان النامية لمعالجة المسائل العابرة للحدود والمسائل الإقليمية المتعلقة بتنمية الطفل وحمايته. وعلى سبيل المثال، قدمت اليونيسيف الدعم لجمهورية الصين الشعبية لعقد

(٦) نهج اليونيسيف للتعاون فيما بين بلدان الجنوب - مذكرة توجيهية بشأن تنفيذ البرنامج، اليونيسيف، نيويورك، شباط/فبراير ٢٠١١.

اجتماع رفيع المستوى بشأن التعاون فيما بين بلدان الجنوب في مجال حقوق الطفل في منطقة آسيا والمحيط الهادئ في بكين في عام ٢٠١٠؛ ومن المقرر عقد اجتماع ثان رفيع المستوى في الهند في عام ٢٠١٣.

كيف تساهم شراكات اليونيسيف في تحقيق النتائج: بعض الأمثلة

(أ) انخفض عدد حالات شلل الأطفال بنسبة تزيد على ٩٩ في المائة على الصعيد العالمي منذ عام ١٩٨٨ من خلال المبادرة العالمية للقضاء على شلل الأطفال التي تقودها اليونيسيف، ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الروتاري الدولية ومراكز الولايات المتحدة الأمريكية لمكافحة الأمراض والوقاية منها.

(ب) قضى نحو ٢٥ بلدا على كزاز الأمهات والمواليد بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠١٢ من خلال شبكة عالمية من الشركاء تشمل الحكومات، ووكالات الأمم المتحدة، والمؤسسات الصحية، ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

(ج) تم على الصعيد العالمي تدبير أكثر من ١٣٠ مليون ناموسية متينة معالجة بمبيدات الحشرات، للوقاية من الملاريا في عام ٢٠١١، قدمها كافة الشركاء في مبادرة دحر الملاريا.

(د) ساعدت مبادرة إغناء الطحين بالمقويات، التي تنشئ تحالفات بين الحكومات والوكالات الدولية، وصناعات القمح والطحين، ومنظمات المستهلكين والمنظمات المدنية، في تمكين ما يقرب من ٢ بليون نسمة من الحصول على الطحين المقوى بالفيتامينات والمعادن في عام ٢٠١٢ - أي ما يعادل زيادة قدرها ٨٥٨ مليون مستفيد قياسا إلى عام ٢٠٠٤، عام بدء الشراكة.

(هـ) تستفيد أكثر من ٨٥ مليون امرأة في الهند من أنشطة متكاملة تشمل مجالات الصحة والتغذية والمياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، من خلال التنسيق الوثيق مع الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

(و) مكنت الشراكة مع التحالف العالمي للقاحات والتحصين من خفض أسعار التحصين ضد التهاب الكبد الوبائي بنسبة ٦٨ في المائة خلال الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٢ (انخفض سعر الجرعة الواحدة من ٠,٥٦ دولار إلى ٠,١٨ دولار).

(ز) قامت البلدان الشريكة بشراء وتسليم الإمدادات الأساسية من اليونيسيف، بتمويل من البنك الدولي، بمبلغ ١٩٢ مليون دولار في عام ٢٠١٠، مقابل ٣٠ مليون

دولار قياسا إلى عام ٢٠٠٦.

(ح) ساعدت الشراكة العالمية من أجل التعليم، التي تضطلع فيها اليونيسيف بدور رئيسي، على التحاق ١٩ مليون طفل آخر بالمدرسة منذ إقامة هذه الشراكة في عام ٢٠٠٢.

(ط) سجل حوالي ١٥ بلدا زيادة بنسبة ٣٠ في المائة في عدد القرى التي تخلت عن تشويه أو بتر الأعضاء التناسلية للإناث فيما بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠١٢، وذلك عن طريق طائفة واسعة من الشراكات على الصعيد القطري.

المشاركة الاستراتيجية في النظام المتعدد الأطراف

٢٥ - منذ عام ٢٠٠٩، كثفت اليونيسيف جهودها لتوسيع نطاق التواصل مع المنظمات المتعددة الأطراف مثل مجموعة البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومصارف التنمية الإقليمية. واستفادت المنظمة من بنية جديدة لإدارة العلاقات تضع الاستراتيجيات والأدوات والمبادئ التوجيهية في ما يتعلق بالتعامل مع المؤسسات المالية الدولية، فسعت لتحقيق الهدف المتمثل في تعبئة الدعم والجهود لخدمة جدول أعمال حقوق الطفل؛ وتحقيق المزيد من التنسيق في السياسات والنهج؛ ونشر المعلومات والمعارف والخبرات التقنية وتبادلها؛ وتيسير حشد الأموال والتمويل وعمليات الشراء والترتيبات المتعلقة بتسليم الإمدادات.

٢٦ - ونتيجة لهذه الجهود، يوجد اليوم لدى حوالي أربعة أخماس المكاتب القطرية لليونيسيف شكل من أشكال التعاون مع البنك الدولي، ونصفها يتعاون مع مصارف التنمية الإقليمية، وخمسها مع صندوق النقد الدولي. ويقوم عدد متزايد من المكاتب القطرية بالإبلاغ عن النتائج الإيجابية التي تحققت هذه الأشكال من التعاون.

٢٧ - وعلى المستوى المؤسسي، تجري المنظمة مشاورات منتظمة بشأن السياسات مع المؤسسات المالية الدولية، تسفر عن أشكال تعاون ملموسة من قبيل وضع مذكرة توجيهية مشتركة بين اليونيسيف والبنك الدولي بشأن تعزيز منظور مراعاة للطفل في التحليلات التي يجريها البنك الدولي للفقير وآثاره الاجتماعية؛ والشراكات النموذجية مع صندوق النقد الدولي في ١١ بلدا لتفادي الآثار السلبية للأزمة الاقتصادية على الفئات الأكثر ضعفا؛ والجهود المشتركة مع مصرف التنمية للبلدان الأمريكية في مجال التعليم، وتسجيل الموالييد، والرياضة لأغراض التنمية؛ والتعاون مع مصرف التنمية الأفريقي في مجال التصدي للحوار التي تعوق رفع مستوى الأنشطة الصحية في أفريقيا. وفي آسيا، أتاح الاتفاق على مذكرة

تفاهم مع مصرف التنمية الآسيوي في عام ٢٠١٠ إطاراً قوياً لتوثيق عرى التعاون القطري، ولا سيما في مجالات المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية والتعليم.

٢٨ - وتقيم المنظمة شراكات قوية مع مجموعات اقتصادية وسياسية في ما يتعلق بمسائل شتى. فعلى سبيل المثال، تعمل اليونيسيف مع جامعة الدول العربية والمجلس الأوروبي على القضاء على جميع أشكال العنف ضد الأطفال وحماية فئاتهم الضعيفة في هاتين المنطقتين.

٢٩ - وتلتزم اليونيسيف بقوة بتحقيق اتساق جهود الأمم المتحدة على النحو المبين في الورقة المعنونة "توجيه الاتساق إلى ما فيه خير الطفل" التي صدرت عام ٢٠١١. وتبين الورقة النهج المنصب على النتائج الذي تتبعه اليونيسيف للمشاركة في تحقيق اتساق جهود الأمم المتحدة الذي يرمي إلى زيادة الأثر الجماعي وخفض تكاليف العمليات. ويتيح اتساق جهود الأمم المتحدة حشد تحالف أكبر بشأن نهج منصب على الإنصاف للوصول إلى الأطفال الأكثر تضرراً وحرماناً.

نهج أكثر استراتيجية نحو المشاركة في الشراكات البرنامجية العالمية

٣٠ - منذ عام ٢٠٠٩، تواصل تطور الشراكات البرنامجية العالمية بوصفها وسيلة لحشد الأصول الجماعية لتحقيق نتائج برنامجية محددة. وتشارك اليونيسيف مشاركة فعالة في بلورة تلك الشراكات والمشاركة في إدارتها. فهي تدعم إمكانية حصول البلدان الشريكة على موارد الشراكات البرنامجية العالمية، وتساعد على بناء القدرات الوطنية، وعند الاقتضاء، تضطلع مباشرة بالأنشطة، من أجل تحقيق الفعالية في تنفيذ المنح والإبلاغ القائم على الأداء، فضلاً عن جهود الدعوة والتواصل المشتركة. وفي ما يتعلق بشراكات برنامجية عالمية مختارة، من قبيل الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، والشراكة العالمية من أجل التعليم، والتحالف العالمي للقاحات والتحصين، فقد بينت اليونيسيف وشركاءها الأهداف المشتركة وحسنت القدرة على التنبؤ بشأن المشاركة من خلال إجراء المشاورات.

٣١ - وكما هو الشأن بالنسبة للشراكات الأخرى، فالمشاركة في الشراكات البرنامجية العالمية يتطلب استثمار موارد بشرية وموارد أخرى مهمة. ففي عام ٢٠١٠، أجرت اليونيسيف، بالاشتراك مع البنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية، مشاورات مع الجهات المعنية من الحكومات والقطاع الخاص والجهات المتعددة الأطراف، في ما يتصل بأوجه القوة والضعف في المشاركة المؤسسية في الشراكات البرنامجية العالمية. وحددت مجالات للتعاون المشترك سعياً لتعزيز السياسات والممارسات المؤسسية في الشراكات البرنامجية العالمية، من قبيل بناء التوافق بشأن شروط الشراكة، وتصنيفاتها، والأطر التحليلية للشراكات، وتبادل أدوات الإدارة وممارسات تسيير الأعمال فيما بين الوكالات. وساعدت هذه المشاورات

اليونيسيف على تحديد الخطوات المؤدية إلى تحسين المشاركة، بما في ذلك سبل الانضمام إلى الشراكات والخروج منها^(٧).

٣٢ - وتشارك اليونيسيف، بالتعاون مع العديد من الشركاء الآخرين والجهات المعنية الأخرى، في عدد كبير من الشراكات البرنامجية العالمية. ويختلف مستوى مشاركة المنظمة في تلك الشراكات وفقا لمدى توافق المسائل المعنية مع الأولويات التنظيمية والولاية والأولويات ذات الصلة. وكانت دراسة مشاركة اليونيسيف في الشراكات البرنامجية العالمية، التي أجريت في عام ٢٠١٠، محاولة أولى لتوضيح وتقييم الآثار التنظيمية المترتبة على حافظة أنشطة تنامي بسرعة. ونتج عن ذلك تعزيز السياسات والإجراءات الداخلية للمشاركة في الشراكات البرنامجية العالمية، بسبل منها وضع معايير للفحص، ومبادئ توجيهية بشأن المشاركة والحوكمة وإدارة تضارب المصالح.

شراكات أقوى مع منظمات المجتمع المدني

٣٣ - تضطلع الشراكات مع منظمات المجتمع المدني بدور حيوي، ولا سيما في تنفيذ البرامج التي تدعمها اليونيسيف. فمنذ عام ٢٠٠٩، حسنت المنظمة كثيرا قاعدة أدلتها المتعلقة بالشراكات مع المجتمع المدني. ومن خلال دراسات لحالات إفرادية توثق شراكات برنامجية مع منظمات المجتمع المدني، تزايد معرفة العوامل التي تتيح تحقيق الشراكات الفعالة أو تعوقها، فضلا عن قدرة اليونيسيف على تحديد الفرص المتاحة داخل قطاع المجتمع المدني المحلي والاستجابة لها. وقد دعمت المنظمة قدرتها على رصد وتحليل الشراكات مع منظمات المجتمع المدني التي تشمل تحويلات نقدية، وذلك باستخدام البيانات المتاحة في نظام إدارة المعلومات. ونتيجة لذلك، فهناك الآن المزيد من الوضوح بشأن تحديد هوية منظمات المجتمع المدني التي تقيم اليونيسيف شراكات معها، وتحديد المناطق والبلدان التي توجد بها تلك المنظمات، ومجالات الاهتمام والأهداف المتوخاة، والمبالغ النقدية التي ترصدها المنظمة لتلك الشراكات. وتساعد هذه المعلومات المستفيضة على إفادة عمليات اتخاذ القرار بشأن نوع التوجيه اللازم لتعزيز تنسيق الجهود المشتركة مع المجتمع المدني، وتوزيع موارد اليونيسيف توزيعا أكثر إنصافا، وزيادة تركيز الاهتمام المنصب على تحقيق النتائج.

٣٤ - وسعيا لتعزيز جدول الأعمال المتعلق بالإنصاف، تقوي اليونيسيف مشاركتها مع المنظمات الأهلية للوصول إلى المجتمعات المحلية الأكثر حرمانا وتميضا وتوسيع نطاق

(٧) البنك الدولي واليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية، "تعزيز المشاركة المؤسسية في الشراكات البرنامجية العالمية: تقرير عن السياسات والممارسات الصادر عن حلقة عمل عقدتها اليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية والبنك الدولي"، ١٤ شباط/فبراير ٢٠١٠، جنيف، سويسرا.

الخدمات الأساسية. كما تواصل تعزيز شراكاتها مع الجهات الفاعلة الأخرى المتمية في المجتمع المدني لتحقيق نتائج منصفة للأطفال، وتعمل على نحو خاص مع تحالفات المجتمع المدني وشبكات. ويشمل ذلك منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة وأعضاء الطوائف والمنظمات الدينية للتصدي لأشكال السلوك والممارسات التي تضر بالأطفال. وعلى الصعيد العالمي، تشترك اليونيسيف مع المنظمات غير الحكومية الدولية الرئيسية في تعزيز النهج التآزرية والمبادرات المشتركة للنهوض بجدول الأعمال المتعلق بالإنصاف.

تعزيز شراكات قوية في مجال الاستجابة الإنسانية

٣٥ - يهدف التعاون في المجال الإنساني إلى تحسين نوعية استجابة اليونيسيف وشركائها في حالات الطوارئ. فمُنذ عام ٢٠٠٩، واصلت المنظمة العمل بنشاط على إقامة الشراكات والاستفادة من المحافل التنسيقية من أجل تحقيق نتائج أقوى من خلال اتباع النهج القائم على المجموعات القطاعية والمناهج الإنسانية مثل لجنة التوجيه المشتركة بين الوكالات، حيث غالبا ما تضطلع بدور رائد في هذا الصدد. وعلى سبيل المثال، تظل مجموعة التعليم هي المجموعة العالمية الوحيدة التي تشترك رسميا في قيادتها وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية. وبالاتسار مع التحالف الدولي لإنقاذ الطفولة، استحدثت اليونيسيف سبلا جديدة للعمل في إطار هذه الهيئة التنسيقية مستفيدة من استعراض رسمي لأوجه الشراكة وكذلك من تأثير ترتيبات التشارك في القيادة على فعالية المجموعة نفسها.

٣٦ - وفي ما يتعلق بالالتزام بالسياسات والاستراتيجيات، فقد اعتمدت اليونيسيف في عام ٢٠١٠ الالتزامات الأساسية المنقحة إزاء الأطفال في مجال العمل الإنساني التي تضع إطارا ومبادئ ومعايير للمساءلة في مجال الشراكات في العمل الإنساني. وشدد أيضا تقرير العمل الإنساني لعام ٢٠١٠ على نهج اليونيسيف وتجارها الميدانية في التعاون في حالات الطوارئ.

٣٧ - وأُتخذت إجراءات أساسية لتعزيز الشراكات الإنسانية. ففي عام ٢٠١٠، عقدت اليونيسيف مشاورة مع الشركاء من المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الإنساني، أبرزت ضرورة توطيد أدوات ورصد أداء الشراكة، واستراتيجية مشتركة لتنمية القدرات، واستدامة التواصل وتعزيز إدارة المعارف، كما حددت سبل تحسين الإجراءات الإدارية. وأكد استعراض الترتيبات الاحتياطية أن الشراكة الاحتياطية وسيلة مبتكرة وعملية لتحقيق فعالية المعونة. فقد نظر إلى مرونة هذه الشراكة، وتنوع الشركاء فيها وقدرتها على نشر ضروب مختلفة من المهارات بسرعة باعتبارها ميزة رئيسية لها. وساهم الاستعراض أيضا في تعزيز اليونيسيف والالتزام المؤسسي لشركائها المتعلق بالشراكات في مجال العمل الإنساني، وأدى إلى توسيع نطاق الشراكات الاحتياطية لليونيسيف.

استغلال الإمكانيات الكاملة للشراكات مع الشركات

٣٨ - لقد أحرزت اليونيسيف تقدماً كبيراً في توسيع نطاق النهج الذي تتبعه في إشراك الشركات في أنشطة تتجاوز جمع الأموال. وتم إصدار دليل داخلي في عام ٢٠١١ يبين التركيز على توسيع نطاق إقامة شراكات لتعبئة الموارد، والتعاون والابتكار في البرامج والنهوض بحقوق الأطفال، في إطار خطة الأعمال التجارية المستدامة.

٣٩ - وفي مجال الشراكات لتعبئة الموارد، تتبع اليونيسيف واللجان الوطنية التابعة لها نهجاً أكثر استباقاً وانتقاءً في العمل مع قطاع الشركات، مع زيادة التركيز على الشراكات المتكاملة الطويلة الأجل التي تستغل طائفة من الكفاءات في الأعمال التجارية. وإضافة إلى جمع الأموال لبرامج الأطفال، قامت اليونيسيف واللجان الوطنية أيضاً بتوسيع نطاق مشاركتها مع دوائر الأعمال لزيادة الوعي بقضايا الأطفال، وإشراك الموظفين والعملاء وتوفير الخبرات والمساعدة في تعزيز التغيير لصالح الأطفال.

٤٠ - وقامت اليونيسيف باستعراض عملياتها لبذل العناية الواجبة لإشراك الشركات في عام ٢٠١٠، وقامت منذئذ بتعزيز معايير الفرز لجميع الشراكات المحتملة مع الشركات كجزء من نهج موسّع لإدارة المخاطر.

٤١ - وفيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، قامت اليونيسيف بالاشتراك مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة وصندوق إنقاذ الطفولة بإصدار منشور "حقوق الأطفال ومبادئ قطاع الأعمال"، الذي يوفر توجيهات محددة بشأن ما يمكن أن يفعله قطاع الشركات لدعم حقوق الأطفال وتعزيزها. وإضافة إلى ذلك، وضعت اليونيسيف توجيهات محددة بعنوان "الأطفال شأن الجميع: دليل عمل بشأن حقوق الأطفال لقطاع الشركات"، لمساعدة قطاع الشركات على وضع المبادئ موضع التنفيذ. وعلاوة على ذلك، عززت المنظمة قدرتها على العمل مع قطاع الشركات فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات عن طريق توفير الخبرة الفنية، ومبادرات الحصر والتدريب، وما يتصل بذلك من موارد وأدوات مرجعية.

٤٢ - وقامت اليونيسيف أيضاً بزيادة مشاركتها في التعاون بين وكالات الأمم المتحدة في مسائل القطاع الخاص لزيادة الاتساق وتبادل الخبرات والتعلم ضمن أسرة الأمم المتحدة، وللنهوض ببرامج عمل الأمين العام للشراكة بين الأمم المتحدة وقطاع الأعمال.

تعزيز التعاون مع شركاء المعرفة والبحث

٤٣ - أنشئ مكتب للبحوث في عام ٢٠١١ لتعزيز قدرات اليونيسيف في مجال المعرفة والبحث. وفي عام ٢٠١٢، وضع إطار استراتيجي يحدد نهجا متكاملا لاستغلال ما لدى المنظمة من معرفة لتحقيق نتائج ملموسة لصالح الأطفال. وتعد الشراكات مع مؤسسات المعرفة والبحث أمرا أساسيا لهذا النهج، مع التركيز على مراكز الفكر ومؤسساته والأوساط الأكاديمية، وتضافر الجهود لتعزيز الشراكات مع مؤسسات البحث في بلدان الجنوب. وتسعى اليونيسيف إلى إقامة طائفة من شراكات المعرفة على الصعيد الوطنية والإقليمية والعالمية لوضع قاعدة عريضة من المعارف بشأن حقوق الأطفال. وفي الوقت نفسه، فإن ضمان جودة وتنوع المصادر والبيانات التي تنشئها وتنشرها الشراكات في مجال المعارف والبحوث سيقضي اتباع نهج انتقائي ومنسق لإقامة الشراكات.

تعزيز التعاون مع الشركاء في مجال الإعلام والاتصالات

٤٤ - تشمل شراكات اليونيسيف في مجال الإعلام والاتصالات طائفة عريضة تتراوح بين وسائط الأنباء ووسائط الإعلام الاجتماعية، وتشمل المحتوى والتراسل والوسائل المرئية والصور. وتشمل أيضا العلاقات مع المشاهير ورسائل الخير. وإلى جانب حملات الدعوة مع الشركات الإعلامية الدولية أو سفراء اليونيسيف على الصعيد العالمي، يجري معظم الشراكات في مجال الإعلام والاتصالات على الصعيد القطري. وتشكل الاتصالات جزءا متأسلا من التعاون مع جميع الشركاء. وتعمل المنظمة مع الشركاء لتناول القضايا عن طريق حملات للدعوة والتوعية مثل حملتي shot@life و "كل امرأة، كل طفل".

٤٥ - وتستغل اليونيسيف بشكل متزايد في شراكاتها في مجال الاتصالات الفرص التي تتيحها المنابر والطرق الجديدة للحوار مع طائفة من الجماهير. ولتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام الموارد الشحيحة المتاحة، يعد دور الشراكات الإعلامية حاسما في مساعدة المنظمة وشركائها على إبراز قضايا الأطفال في وسائط الإعلام العالمية، وضمان احترام حق الأطفال في التعبير عن رأيهم والمشاركة.

٤٦ - وأدى استمرار الابتكارات التكنولوجية إلى تغييرات كبيرة في بيئة الاتصالات؛ وي طرح ذلك في آن واحد تحديات وفرصا للإشراك والتواصل. ويتطلب نشوء مختلف قنوات الاتصال من اليونيسيف أن تكمل جهودها التقليدية في مجال الإعلام والنشر بالتواجد في منصات الإنترنت ومنابر وسائط الإعلام الاجتماعية الرئيسية.

٤٧ - وكما أوصى به في إطار عام ٢٠٠٩، فقد قامت اليونيسيف بزيادة تواجدتها في منابر وسائط الإعلام الاجتماعية للاتصال مباشرة بالجمهور المستهدفة. وتتيح عوامة الاتصالات ووسائط الإعلام الاجتماعية فرصا غير مسبوقه لإطلاق صوت المنظمة لصالح الأطفال وتشجيع المشاركة في أداء مهمتها. غير أن هذه الفرص تقترن بتحديات جديدة، من بينها زيادة خطر تشويه السمعة وتزايد الطلب على قدرة الاستجابة بسرعة للمعلومات الجديدة.

تعزيز العلاقة بين اليونيسيف واللجان الوطنية

٤٨ - تؤدي اللجان الوطنية لليونيسيف، بوصفها منظمات غير حكومية وطنية مستقلة، دورا حاسما في جمع الأموال والدعوة لحقوق الأطفال في البلدان الصناعية. ويحكم اتفاق التقدير والتعاون العلاقة الخاصة القائمة بين اليونيسيف ولجانها الوطنية. ويعزز اتفاق التعاون الجديد، الذي وضعت صيغته النهائية في عام ٢٠١١، الحوكمة ويوفر أساسا لتوسيع نطاق المشاركة مع القطاع الخاص. ويحدد أيضا دور اللجان الوطنية في الدعوة لحقوق الأطفال في بلدانها، ويركز على أهمية الخطط الاستراتيجية المشتركة. وتستخدم الخطة الاستراتيجية المشتركة كنقطة انطلاق لاستعراض سنوي مشترك لتنفيذ اتفاق التعاون، وتوفر توجيهات بشأن أولويات اليونيسيف، وتبين الكيفية التي يمكن بها لليونيسيف أن تساعد اللجان الوطنية في تحقيق أهدافها. ووقعت خطط استراتيجية مشتركة جديدة في الفترة ٢٠١١-٢٠١٢.

٤٩ - وأعدت عدة أدوات مرجعية وتوجيهات أخرى أيضا لدعم اللجان الوطنية في عملها، بما في ذلك مجموعة من أدوات الدعوة، ودليل للتدريب، وأدلة للمانحين، والمبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر، وموارد مرجعية ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وكذلك أدلة مختلفة لجمع التبرعات للممارسين في الشركات، لجمع التبرعات الرقمية والمعلنة، ولسرد قصة اليونيسيف.

ثالثا - الدروس الرئيسية المستفادة من الشراكات

٥٠ - لقد تمخضت الجهود التي تبذلها اليونيسيف توخيا لمزيد من الاستراتيجية والمنهجية عن الدروس المهمة المبينة أدناه.

٥١ - ينبغي تركيز الشراكة على النتائج وليست على الجهات الفاعلة: ركز إطار عام ٢٠٠٩ على تعزيز المشاركة مع أنواع معينة من الشركاء، مثل الشراكات البرنامجية العالمية، ومنظمات المجتمع المدني، وقطاع الشركات. غير أن المبادئ والعمليات التي تنطوي عليها الشراكة الفعالة متماثلة في جميع الشراكات، بغض النظر عن نوع الشراكة. وتبدأ

الشراكات الناجحة بنهج يركز على النتائج ويسترشده به في جميع مراحل رسم الطريق للشراكات وتخطيطها وإدارتها، سواء على المستوى القطري أو الإقليمي أو العالمي.

٥٢ - من الصعب رصد الشراكات وتقييمها: رغم توافر أمثلة واضحة موثقة على كيفية مساهمة الشراكات في تحقيق النتائج^(٨)، وذلك أساساً في التقارير السنوية للمكاتب القطرية، فإنها أمثلة مخصصة وعرضية. ولا تزال اليونيسيف، شأنها في ذلك شأن العديد من المنظمات الأخرى، تفتقر إلى نهج منظم لرصد وتقييم الشراكات يوفر نظرة عامة شاملة على مساهمة الشراكات في تحقيق النتائج.

٥٣ - وتسلم اليونيسيف الآن بالأبعاد المتعددة في رصد الشراكات وتقييمها، أي تقييم مساهمة شراكة ما في تحقيق النتائج؛ والمساهمات الفردية للشركاء في تحقيق النتائج؛ والقيمة المضافة للشراكات مقارنة بالنهج البديلة؛ ونوعية الشراكة بما في ذلك تكاليف المعاملات. وينطوي كل من هذه الأبعاد على تركيز ونهج مختلفين للتقييم ويتضمن تحدياته الخاصة.

٥٤ - تترتب على الشراكات البرنامجية العالمية آثار على الصعيد القطري: من التحديات الشائعة في الشراكات البرنامجية العالمية مسألة وجاقتها ومواءمتها وتنفيذها على الصعيد القطري. فمن الصعب وضع الأولويات المتفق عليها على الصعيد العالمي موضع التنفيذ في الأنشطة المضطلع بها على المستوى القطري دون إثقال كاهل الحكومات الوطنية بعبء إدراجها في الخطط والبرامج الوطنية. ومن هنا فإن الشراكات العالمية تتطلب تنسيقاً أقوى على جميع المستويات مع الشركاء المعنيين.

٥٥ - ينبغي أن تستند الشراكات إلى المزايا النسبية: لقد بينت الدروس المستخلصة، لا سيما في الشراكات البرنامجية، أن الشراكات يمكن أن تحقق قيمة وكفاءات أكبر للأموال والكفاءات عند ما يجلب كل واحد من الشركاء ميزته النسبية. ويمكن تعزيز التعاون عن طريق تحديد مواطن القوة التكميلية عند البداية وبذل جهود للاستفادة منها إلى أقصى حد.

٥٦ - يتطلب التغيير التحويلي تعدد أصحاب المصلحة: يبين انخراط اليونيسيف في شراكات مع أصحاب مصلحة متعددين وفي مبادرات الأمم المتحدة بصفة عامة، لا سيما على الصعيد القطري، أن التغيير التحويلي يتحقق من خلال ضم طائفة من الجهات الفاعلة لمواجهة تحديات أو عقبات إنمائية معينة. فمبادرة إغناء الدقيق مثلاً، جمعت صفوف الحكومات وقطاع الشركات والمجتمع المدني، مما أدى إلى اعتماد أطر تنظيمية في أكثر من ٣٠ بلداً في عام ٢٠٠٤.

(٨) انظر القسم المتعلق بالتقدم المحرز ودراسات الحالات الإفرادية المرافقة بشأن مختلف شراكات اليونيسيف.

٥٧ - تتطلب إقامة الشراكات قدرا أكبر من الانتقائية: إن العديد من الأدوات والتوجيهات ومعايير الاختيار وعمليات بذل العناية الواجبة، التي تم وضعها أو تنقيحها خلال السنوات القليلة الماضية، تدعم مكاتب اليونيسيف في قراراتها المتعلقة بالشراكة، بما في ذلك عند الدخول في شراكة أو الخروج منها. بيد أنه لا بد من توخي مزيد من الانتقائية في الشراكات. فقد شرعت بعض المكاتب القطرية في إجراء حصر وتحليل منهجي للشركاء المحتملين وبيئة الشراكات في المراحل المبكرة من تخطيط البرامج، عن طريق التحليل الشامل لوضع المرأة والطفل. غير أنه لم يتم بعد تعميم هذه العمليات بشكل منهجي في جميع المكاتب. وعلى الرغم مما أحرز من تقدم في تعزيز التوجيهات بشأن رسم الطرق أمام الشراكات ضمن التحليل المتبع للحالات، فهناك مجال للتحسين سواء فيما يتعلق بوضع أدوات رسم الطرق وغيرها أو بتشجيع مزيد من التكامل بين الشراكات ضمن عملية البرمجة.

٥٨ - التنسيق الداخلي يعزز الكفاءة: نظرا لأن الشراكات أصبحت متعددة الأبعاد في طابعها، يحتاج عدد متزايد من الموظفين العاملين في جميع الوظائف والقطاعات والمستويات الجغرافية إلى المساهمة في بناء الشركات وتنفيذها. وتجلت قيمة التنسيق الداخلي الجيد وأهميته في التجارب الأخيرة في مجال تنسيق الشراكات البرنامجية العالمية والمشاركة مع البنك الدولي عن طريق جهات التنسيق والأفرقة المتعددة الوظائف لتنفيذ إطار عام ٢٠٠٩، وكذلك الآليات المنسقة لاستعراض الشركات المقترحة مع منظمات المجتمع المدني (أي لجنة استعراض اتفاقات التعاون البرنامجي). ومن شأن هذه الآليات زيادة الاتساق والتعلم الداخليين، والتمكين من التكامل، والحد من التداخل، وبالتالي المساهمة في تحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة.

٥٩ - اتباع نهج منظم لإدارة الشراكات يحقق أكبر قدر من الفعالية: تقام جميع الشراكات وفقا لنمط واحد من دورات الشراكة، بغض النظر عن النوع أو المستوى أو الجهات الفاعلة المعنية. وتشمل هذه الدورة تحديد الشركاء المحتملين وتخطيط الشراكة وتنفيذها ورصدها. وأبرزت التجربة أهمية تعيين جهة تنسيق أو مدير لتوجيه الشراكة، باعتبار ذلك مساهمة أساسية في نجاحها. ويساعد استخدام منظور دورة الشراكة في تنظيم نهج إدارة الشراكات وبناء القدرات الداخلية.

٦٠ - ضرورة وضع استراتيجيات واضحة للخروج من الشراكات: من المهم تحديد استراتيجية واضحة للخروج من الشراكات، إذ تظل بعض الشراكات قائمة حتى وإن لم تعد تحقق أي نتيجة أو قيمة مضافة. وقررت المجموعة القيادية لتحسين مستوى التغذية، التي ترأسها اليونيسيف، أن تحد فترة وجودها بثلاث سنوات. وبعد ثلاث سنوات، سيجري

تقييم إنجازات الشراكة. ولن تستمر المجموعة القيادية إلا إذا أظهر التقييم وجود تحسن في حالة التغذية.

٦١ - لا تزال هناك تحديات مؤسسية في الشراكات: يتطلب الانخراط في الشراكات على جميع المستويات تخصيص موارد كبيرة لإقامتها وإدارتها وتنفيذها ورصدها وتقييمها. ويصرف الاستثمار اللازم في آلية تنسيق الشراكة انتباه الشركاء عن القضايا التي يحاولون معالجتها. وفي سياق الموارد المحدودة والاحتياجات الكبيرة، من الصعب على المنظمة أن تستجيب لجميع التوقعات من الشراكات.

٦٢ - وعلاوة على ذلك، لا تزال الإجراءات الإدارية في بعض الأماكن تشكل تحدياً للمنظمة وشركائها. فهناك قيود على استخدام الطرائق الموحدة لإقامة أشكال جديدة وغير تقليدية من الشراكة (كما في ذلك استخدام الاتفاقات المعتمدة مسبقاً)، مما يؤدي إلى عملية طويلة لوضع الاتفاقات على أساس كل حالة على حدة. ويجري على صعيد المنظمة توثيق ووضع نهج مبتكرة لتخطيط الشراكات وإدارتها وإدماجها في عمليات اليونيسيف سعياً إلى مواصلة تحسين ممارسات الشراكة وطرائقها فضلاً عن خفض العبء الإداري.

رابعا - آفاق المستقبل

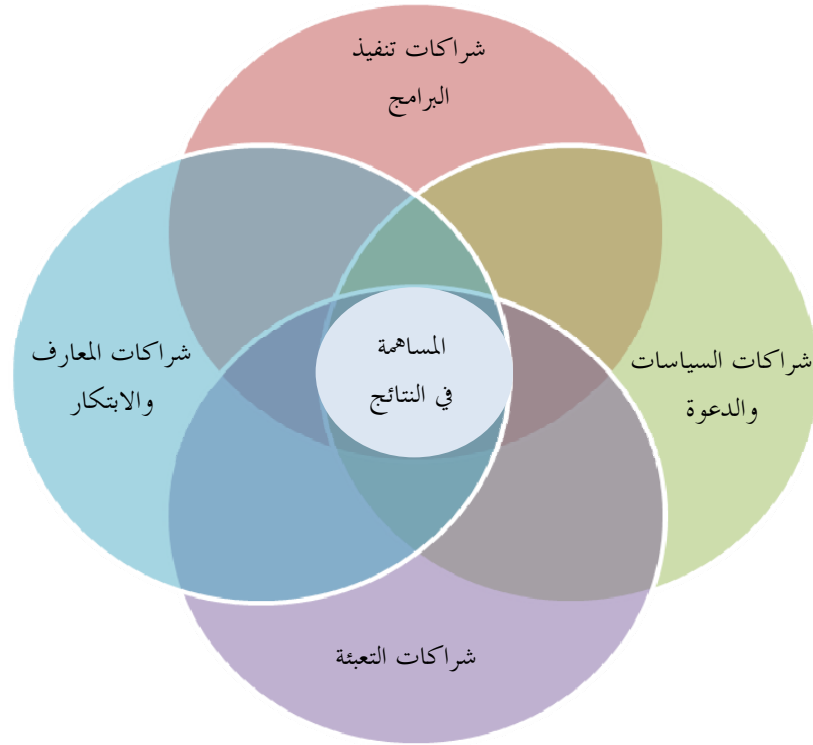
٦٣ - لقد أدت التحولات في قطاع الشراكات وفي الأولويات البرنامجية والسياساتية للمنظمة إلى تغييرات في طابع عملية إقامة شراكات اليونيسيف. ويقترح الإطار الموسع ثلاثة نهج ذات أولوية تبين الكيفية التي ستحقق بها اليونيسيف مزيداً من الفعالية في الشراكات، وهي: (أ) تحديد إطار لمساهمة الشركاء في تحقيق النتائج؛ (ب) والاستثمار الاستراتيجي في شراكات مع أصحاب مصلحة متعددين؛ (ج) وتعزيز قدرة المنظمة على إقامة شراكات فعالة باعتماد نهج منظم لإدارة الشراكات.

تحديد إطار لمساهمة الشراكات في تحقيق النتائج

٦٤ - يعد التركيز على تحقيق نتائج لصالح الأطفال، باعتباره المبدأ التوجيهي الأساسي، ركيزة أساسية في اختيار الشراكات وإقامتها وإدارتها. وبصفة عامة، ستساهم الشراكات في تحقيق النتائج بوحدة أو أكثر من بين الطرق التالية:

الشكل ١

مساهمة الشراكات في تحقيق النتائج



(أ) شراكات تنفيذ البرامج: تساهم في تنفيذ البرامج، مما يزيد على نحو خاص مدى وصول وانتشار الإمدادات والخدمات الأساسية، عن طريق التدخل المباشر وتطوير القدرات، بالتعاون مع الحكومات في البلدان المستفيدة من البرامج.

(ب) شراكات المعارف والابتكار: تساهم في تطوير وتدعيم الخبرة التقنية، وتعزيز التنمية، واستحداث حلول مبتكرة لقضايا الأطفال، ووضع استراتيجيات لتعميم تطبيقها.

(ج) شراكات السياسات والدعوة: تساهم في وضع واعتماد القواعد والمعايير والسياسات والتشريعات، وزيادة الاستثمار في أعمال حقوق الطفل. وترتكز الشراكات على التعاون والنُهُج المنسقة للدعوة والاتصال فيما يتعلق بالسياسات القائمة على الشواهد. وتدعم هذه الشراكات تحديد مكانة قضايا الأطفال في جدول أعمال التنمية، وتساهم في بناء قوة الدفع السياسية وبروز تلك القضايا.

(د) شركات التعبئة: تساعد على تعبئة الموارد المالية وغير المالية من الجهات المانحة وسائر الشركاء دعماً للبرامج التي تقدم اليونيسيف المساعدة إليها. وهي تكمل أيضاً شركات الدعوة عن طريق المساعدة على حشد الوعي العام بقضايا الأطفال عن طريق أنشطة الاتصال المحددة الأهداف، ولا سيما في البلدان الصناعية.

٦٥ - ويمكن تطبيق هذا التصنيف للشركات على كل من الصعيد العالمي والإقليمي والقطري، وهو يربط انخراط اليونيسيف مع الشركاء بتحقيق نتائج محددة للأطفال. والفئات ليست متعارضة؛ فالشركات في كثير من الأحيان تدرج ضمن أكثر من فئة واحدة.

٦٦ - وسيؤدي هذا التصنيف إلى تحسين نهج اليونيسيف تجاه الشركات بطرق متنوعة. أولاً، سيساعد المنظمة على تحديد الشركاء ومخاطبتهم في مرحلة التخطيط عن طريق زيادة الاتساق بين نوع الشراكة ونهج البرنامج الذي يخصصها من أجل تحقيق النتائج. وثانياً، سيوجد إطاراً واسع النطاق لتحليل وتقييم مساهمة الشركات في تحقيق النتائج للأطفال، يمكن أن تُبنى عليه الأدوات والتوجيهات لأغراض الرصد والتقييم. وثالثاً، سيقوي الشركات في إطار الاستراتيجيات البرمجية الأخرى، مثل الدعوة وتطوير القدرات وإدارة المعارف، وفي النظر في المبادئ الرئيسية لوضع البرامج، بما في ذلك النهج القائم على حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين والاستدامة البيئية.

الاستثمار على نحو استراتيجي في الشركات بين أصحاب المصلحة المتعددين

٦٧ - مع وجود نطاق كبير من الشركات التي تتصف على نحو متزايد بشبكة معقدة من الجهات الفاعلة، فإن اتباع نهج يقوم على تعدد أصحاب المصلحة بالغ الأهمية للتجديد بإحراز تقدم، حيث أنه يجمع بين الجهات الفاعلة ذات الصلة لتحديد القضايا المحددة التي يواجهها الأطفال، وحلها. ولذلك فإن اليونيسيف سوف تقوي قدرتها على الاضطلاع بدور الميسر والمساهمة على نحو فعال في شركات بين جهات فاعلة متعددة وتتناول قضايا محددة سعياً إلى تنفيذ خطة الإنصاف.

٦٨ - وستركز اليونيسيف على قيمتها المضافة وقدرتها على عقد الاجتماعات، مستفيدة من ولاية ملزمة ووجود عالمي. وستعمل أيضاً على استخدام الدعوة القائمة على الشواهد على نحو فعال، وتسخير قدرة المنظمة وسجل أعمالها في معالجة المسائل العابرة للحدود الوطنية مثل التفاوض مع أوساط الصناعة على أسعار السلع الأساسية.

٦٩ - وستدعم اليونيسيف تحديد النتائج الرئيسية، كما ستساعد على وضع نموذج لتلك النتائج ورصدها. وستعزز مواءمة الأولويات والاستراتيجيات إلى جانب اتساق الجهود

وتنسيقها. وعلى الصعيد القطري، ستقدم اليونيسيف الدعم، بالتنسيق مع سائر وكالات الأمم المتحدة، إلى الشركاء الوطنيين من أجل إدماج وتنسيق مختلف مبادرات الشراكة البراجمجة وتنفيذها.

٧٠ - وستعزز اليونيسيف نُهج أصحاب المصلحة المتعددين بطرق متنوعة:

(أ) تنفيذ البرامج - المشاركة في نُهج ومنتديات إنمائية تشمل قطاعات بأكملها والمساهمة بالنهج العنقودي في العمل في المجال الإنساني، بالتنسيق مع سائر وكالات الأمم المتحدة.

(ب) السياسات والدعوة - وضع الأطفال في جدول أعمال التنمية، والاستفادة من الدعم المقدم للقضايا، والمشاركة على نحو استراتيجي في منتديات رفيعة المستوى.

(ج) المعارف والابتكار - توسيع نطاق الابتكار، والجمع بين الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص للتوصل إلى حلول لقضايا الأطفال.

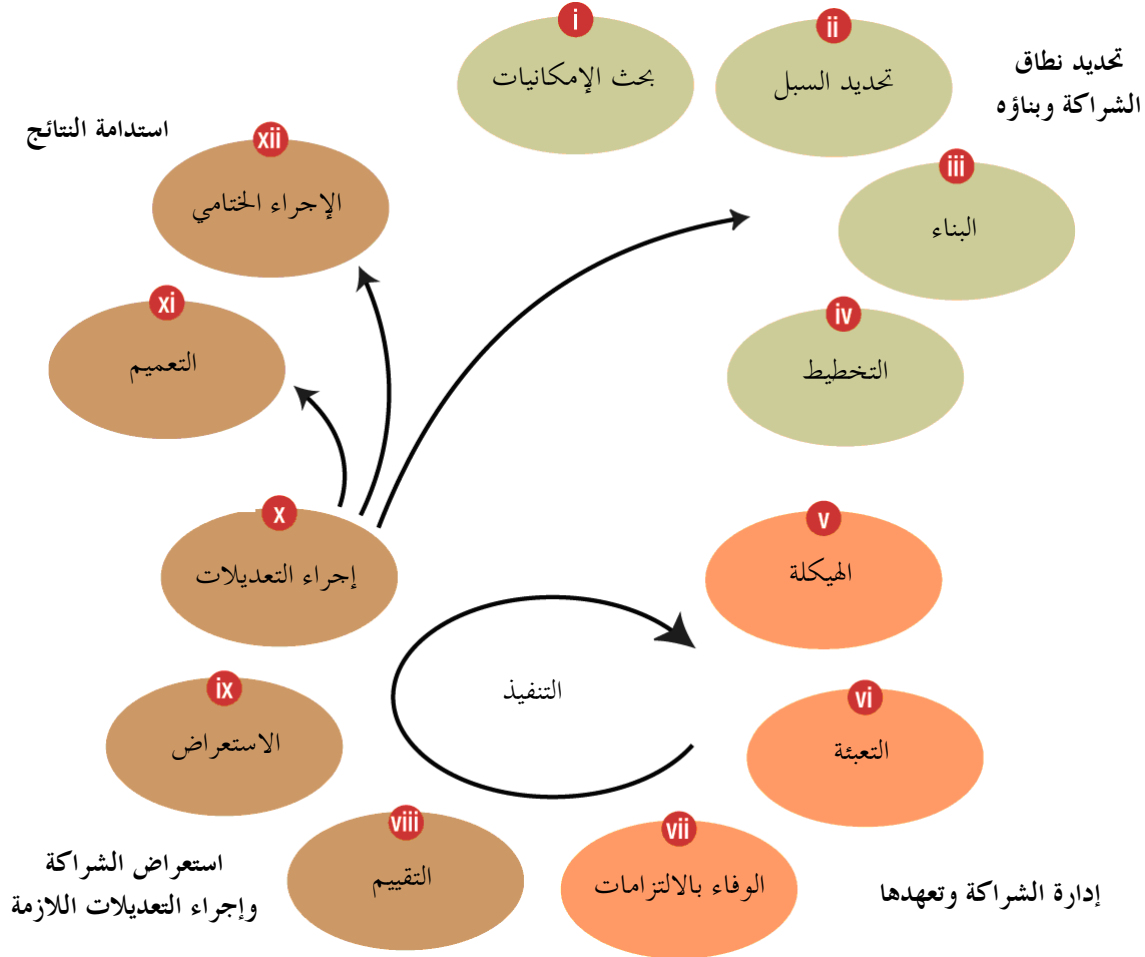
(د) تعبئة الموارد - المشاركة في التمويل المبتكر للآليات الإنمائية من أجل تيسير تجميع الموارد.

تعزيز القدرة التنظيمية لإقامة الشراكات الفعالة

٧١ - كما ورد في القسم الذي تناول الدروس المستفادة، فإن أفضل نهج لإدارة الشراكات هو عن طريق دورة الشراكة. وسيضمن ذلك نهجا منسقا ومنتظما في المنظمة بأكملها، يتبع خطوات دورة الشراكة.

الشكل ٢

دورة الشراكة



المصدر: The Partnering Initiative, *The Partnering Toolkit*, (January 2011).

ملاحظة: تشير الأرقام من i إلى xii على ترتيب الخطوات المتبعة في إطار دورة الشراكة.

٧٢ - وفي كل خطوة من دورة الشراكات، ستعمل اليونيسيف على تقوية قدرتها ونظمها وعملياتها، من أجل التوصل إلى تعزيز إدارة الشراكات. وسيجري القيام بذلك عن طريق التركيز على إدماج نهج الشراكات وتوجيهها وأدائها في عمليات تخطيط البرامج وإدارتها.

٧٣ - تحديد نطاق الشراكة وبناءؤها - ستضفي اليونيسيف الصفة المنهجية على تحديد وتحليل أصحاب المصلحة ونطاق الشراكة لتحسين عملية وضع البرامج القطرية وخطط الإدارة على الصعيد الإقليمي وفي المقر. وتمشيا مع سياسة اليونيسيف المتصلة بإدارة المخاطر،

ستعزز المنظمة قدرتها على اتخاذ قرارات تتسم بالوعي بالمخاطر، مما يمكن المنظمة من المشاركة في شراكات مبتكرة مع تقليل المخاطر ومعالجتها. وسوف تواصل أيضا بذل جهودها لتحسين الشفافية، وتبسيط وتقوية طرائق المشاركة مع مختلف الشركاء، وذلك بسبل من بينها تخفيض العبء الإداري للشراكات بالتشاور عن كثب مع الشركاء. وعلى وجه الخصوص، ستكون متفتحة لتفهم نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وتوقعاتها من الشراكات، والعمليات الداخلية.

٧٤ - إدارة الشراكة وتعهدها - ستقوي اليونيسيف الهياكل الداخلية ذات الصلة، وتتمى بيئة مواتية لتعزيز نهج منسقة، وتوفر المشورة والتوجيه الاستراتيجيين للمكاتب القطرية. وسيولى اهتمام خاص إلى إقامة آليات لتقوية الاتصال بالشركاء، ولا سيما تمشيا مع مبادئ التعادل في الشراكة. وستسعى اليونيسيف إلى زيادة فهمها لمنظورات الشركاء وتسليمها بمساهماتهم على قدم المساواة من أجل تعزيز العلاقات بين الأقران.

٧٥ - استعراض الشراكة وإجراء التعديلات اللازمة - ستواصل اليونيسيف تقوية الآليات الرامية إلى رصد أداء الشراكات. وسوف تتبع وتقيم على نحو أكثر منهجية مساهمة الشراكات في تحقيق النتائج، ولا سيما عن طريق استخدام مزيج سليم من المنهجيات لرصد وتقييم الشراكات. وسيجري أيضا إدماج تقييم الشراكات في ممارسات الرصد والتقييم ذات الصلة، حسب الاقتضاء. وستحاول المنظمة تقييم القيمة المضافة لشراكات محددة وإسهامها في النتائج إلى جانب الجودة وتكاليف المعاملات والأداء العام لمختلف استراتيجيات الشراكة. وتعتزم المنظمة أيضا مواصلة جمع الممارسات الجيدة على نحو منهجي، تمشيا مع استراتيجيتها البرنامجية لإدارة المعارف.

٧٦ - استدامة النتائج - ستعزز اليونيسيف الاستراتيجيات الرامية إلى إبرام اتفاقات الشراكة، أو لاستطلاع إمكانية توسيع نطاق الشراكات، حسب الاقتضاء، ولتحسين إدماج النتائج ضمن المبادرات والبرامج القائمة. ويمكن اتخاذ ذلك القرار بناء على استعراض دقيق للنتائج المتوخى تحقيقها والفرص السانحة. وسوف تقيم إمكانات الشراكة على المدى الطويل، وتخطط مواردها ودعمها على نحو ملائم. وقد يستلزم المنظور الطويل الأمد إيلاء اهتمام لتطوير قدرات الشركاء، وزيادة المشاركة في التخطيط وتبادل المعارف، وبالتالي المحافظة على مستوى الموارد - وزيادته في بعض الأحوال - من أجل بلوغ النطاق المطلوب وتحقيق الاستدامة.

الخلاصة

٧٧ - تلتزم اليونيسيف بقوة بالشراكات مع جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة. وسيستفاد من هذا الإطار الموسع بشأن الشراكات في استعراض نهاية الدورة للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل الحالية، كما أنه يوفر مدخلا مهما لتطوير الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل المقبلة (٢٠١٤-٢٠١٧). وقد اتخذت اليونيسيف بصورة استباقية عددا من الخطوات لتصبح شراكاتها أكثر استراتيجية، وسوف تستمر في بناء القدرات التنظيمية من أجل زيادة تحسين تلك المبادرات. وسيجري ذلك من خلال إدماج ممارسة عقد الشراكات بصورة أكثر انتظاما في عمليات تخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها والإبلاغ عنها على الصعيد الوطنية والإقليمية والعالمية؛ وعن طريق الاستخدام الفعال لآليات مختلفة للنهوض بجدول أعمال الشراكة؛ وعن طريق اتباع نهج منظم لإدارة وتنسيق الشراكات. وستضع المنظمة وتنشر ما يلزم من الأدوات والتوجيهات وبرامج تطوير الموظفين من أجل تعزيز جهود عقد الشراكات وتعزيز المواقف الإيجابية تجاه الشراكة والمعرفة ومجموعات المهارات.

٧٨ - وستشارك اليونيسيف على نحو استباقي في الشراكات بين أصحاب المصلحة المتعددين وآليات تنسيقية على جميع المستويات من أجل تعزيز قضايا الأطفال في جدول أعمال التنمية. وسوف تعزز تحليلها لبيئة الشراكات، والاتجاهات الناشئة والفرص السائحة للمشاركة، وذلك بهدف الارتقاء بنتائج التنمية للأطفال وتحقيق أقصى قدر منها.