



## 联合国儿童基金会

执行局

2012 年第二届常会

2012 年 9 月 11 日-14 日

临时议程 \* 项目 4

## 关于伙伴关系和协作关系战略框架执行情况的报告

## 摘要

儿基会坚定地致力于同有关行为体建立伙伴关系，以此取得成果。按照执行局第 2009/9 号决定中的要求提交的本文，在考虑到自 2009 年以来所吸取的经验教训的同时，审查并扩展了伙伴关系和协作关系战略框架(E/ICEF/2009/10)。

经扩展的伙伴关系框架力求强化有成效的伙伴关系在儿基会支持的扩大创新性方案和儿童权利倡导工作中的中心意义。本文强调了伙伴关系的新的机遇和挑战，以及在处理这些机遇和挑战方面的下一步行动。

经扩展的框架提出了增强儿基会在伙伴关系方面的绩效的三种优先方式：  
(a) 规定伙伴关系对成果的贡献；(b) 对主要的多利益攸关者伙伴关系进行战略投资；(c) 加强儿基会结成有成效的伙伴的能力。

\* E/ICEF/2012/15。



## 导言

1. 伙伴关系处于儿基会任务的核心位置。当今复杂的全球性挑战需要跨越不同部门和不同社会建立伙伴关系，以便取得造福儿童的公平的可持续成果，实现一个适合儿童生长的世界的诺言。<sup>1</sup> 联合国大会将伙伴关系界定为“公营和非公营各方自愿结成的协作关系，所有参与者都同意为实现一个共同目标携手合作，或进行具体工作，并经过彼此同意，分担风险和责任，分享资源和惠益”。<sup>2</sup> 它们不同于有关提供服务或提供物品的商业性合同安排。

2. 执行局 2009 年通过的伙伴关系和协作关系战略框架所述儿基会作为有效伙伴关系的协助者和促进者的作用，在当今仍有切实意义，尤其是在采用基于公平的方式和开展人道主义行动的背景下。不过，不能认为这一能力是理所当然的而不予重视；必须以动态的方式对待伙伴关系，以应对不断演变的发展和伙伴状况构成的挑战。

3. 中等收入国家的崛起使作为发展的一种有效伙伴关系方式的南南合作有了新的动力。南南合作是推进儿童问题的一个机会；儿基会具有优势，可以支持国家间的知识分享，促进民间社会的参与，并鼓励在多层面的合作安排方面与传统捐助方建立伙伴关系。

4. 具有影响力的行为体、包括政治集团(如 20 国集团)、区域组织、民间组织、慈善基金会的作用日益显著，企业对发展议程的参与越来越多，使全球伙伴关系呈多样化之势。而这也导致发展援助渠道的多样化。根据这些趋势，2011 年在大韩民国釜山举行的第四次援助实效问题高级别论坛制定了全球有效发展合作伙伴关系。这一结果比以往任何时候范围都广、都更加包容：它既团结传统伙伴、又团结新伙伴参与发展，并欣然接受新形式的合作。

5. 伙伴关系状况的特点是各不同的行为体网络会聚在一起，以处理具体的发展挑战。此类多利益攸关方伙伴关系采取不同的形式，既有广泛的联盟，也有正式的伙伴关系，并且采用创新性办法来获得货品和服务，将资源和知识聚合在一起，订立政策框架，并协调行动，以取得转变成果。例如，公共健康专家将五岁以下儿童死亡率的降低归因于更多地采用了主要的保健干预措施，而且通过多行为体的倡议已逐步扩大了其中多项措施的采用。涉及各种不同行为体的创新性发展筹资机制在过去 10 年里大大增加。这些多利益攸关方伙伴关系正逐渐成为发展方

<sup>1</sup> “适合儿童生长的世界”是大会第二十七届特别会议于 2002 年 5 月 10 日通过的决议(S-27/2)和成果文件的标题，该届特别会议是第一次专门讨论儿童问题的会议。大会在 2007 年 12 月 13 日第 62/88 号决议中通过的专门讨论落实儿童问题特别会议成果后续行动的高级别全体纪念会议的宣言再次证实了这一点。

<sup>2</sup> 见大会 2011 年 12 月 22 日通过的第 66/223 号决议“建立全球伙伴关系”。该定义于 2000 年首次得到认可，自 2001 年以来，每两年得到重申一次。

面可见的、正当的行为体，它们拥有确定的治理构架、资源、技术能力和政治影响力。这些新的行为体的壮大对传统的多边发展合作体系构成了挑战。

6. 伙伴关系对联合国议程来说具有核心意义。如秘书长 2012 年在五年行动计划中所宣布的那样，在联合国系统全部活动中充分利用伙伴关系的全部力量，是秘书长的一个主要的优先事项。涉及新的行为体的主要专题倡议，如人人享有可持续能源倡议和“每个妇女每个儿童”倡议，已经成为推进社会进步的主要机制。对四年度全面政策审查的讨论，强调联合国系统必须寻找创新性办法，发展与私营部门、民间组织和区域组织的新的伙伴关系并将之体制化。

7. 全球化的传播和社交媒体的普及，使儿基会有了更多的机会来接触更广泛的受众，增强该组织在分享知识方面的作用，并加强国家和全球各级的倡导工作。这一趋势还为创新性伙伴关系提供了机会，以促进儿童问题的解决，例如利用移动电话来收集有关健康和营养的实时数据，并加强在线环境的保护因素。

## 一. 伙伴关系状况

8. 儿基会伙伴关系已变得更加多层面，在各主要方面均有所不同，这些方面包括正式的程度、利益攸关者数目、彼此互动协作的种类(从咨商到协调到协作)、地理涵盖面以及最重要的是目标和影响。

9. 虽然 2009 年战略框架强调了五类伙伴，但经扩大的框架确立了一个更包容的主要伙伴分类，确认与政府的伙伴关系是主要的伙伴关系，并确认与联合国其他实体、多边组织和儿基会国家委员会的更广泛协作，以及与民间组织、全球方案伙伴关系、企业界、知识和研究界、媒体和传播业的伙伴关系。这些类别并非相互排斥，因为一些单位重叠或不能简单划分。

10. 作为一个政府间组织，儿基会通过其执行局由联合国会员国管理，它们提供总体的政策方向，并批准国家合作方案。各国政府通过包括四年度全面政策审查、大会决议和其他政府间进程，为联合国系统提供总体的方向。在国家一级，与东道国政府的伙伴关系指导儿基会和伙伴、包括联合国国家工作队拟订、执行和评价方案。

11. 在联合国大家庭里，儿基会与儿童权利委员会有着特殊关系，后者监测儿童权利方面的进展。它还与联合国其他实体、如负责儿童与武装冲突问题秘书长特别代表、负责暴力侵害儿童问题秘书长特别代表以及其他人权监测机构密切协作。

12. 此外，作为公平方式的一部分，儿基会正越来越多地与国内和社区一级的伙伴开展协作，同时又寻求在上游发挥影响力，以便扩大行动，取得造福儿童的重大成果。让社区和其他地方行为体、如小型私营提供商参与，对于向最弱势、最受排斥的儿童提供服务至关重要。同样，随着创新工作日益重要，儿基会正在建

立与技术、媒体和设计业的新行为体的伙伴关系。在人道主义方面，对复原力和减轻灾害风险的日益注重，意味着需跨越私营部门与人道主义行为体之间的传统分界线建立新的伙伴关系。

## 二. 自 2009 年以来在伙伴关系方面的进展

13. 2009 年战略框架为就建立伙伴关系、包括组织间的协调、能力建设、业绩管理、监测与评价以及传播采取更协调一致的方式铺平了道路。虽然这项工作仍在继续且在不断演变，但下文简要介绍了比照 2009 年框架的建议取得的主要进展以及更为广泛的伙伴状况。

### 经改进的儿基会开展伙伴合作的能力

14. 自 2009 年以来，儿基会作出了五项主要的组织变动，以增强开展伙伴合作的能力。第一，儿基会采取步骤，减轻建立伙伴关系、尤其是与民间社会组织建立伙伴关系的行政负担。对方案合作协定和与民间社会组织的伙伴关系指导方针进行了修订，以强调与民间社会组织的伙伴关系安排，并简化了被视为主要瓶颈的内部进程。这些内部进程涉及审查潜在的伙伴、拟订和商定方案文件、以及由本组织审查和批准伙伴关系协定并批拨资源。此外，作为精简紧急情况程序的组织承诺的一部分，2012 年颁布了经精简的儿基会应对重大紧急情况的业务程序。这些经精简的程序含有大量经修订的进程，以便在尽可能短的时间内拟订和推出方案合作协定。儿基会经常与民间社会组织伙伴咨商，以确定以何种方法来提高伙伴关系的成效和效率。

15. 第二，儿基会继续订立和改善发展和管理伙伴关系的工具和指南。对方案政策和程序手册进行了更新，其中列入了关于伙伴关系的一节内容，并将关于伙伴关系的指南纳入方案规划和执行周期的不同阶段。本组织还制定新的或经修订的指南，供更有选择地参与全球方案伙伴关系，管理与民间社会组织、联合国机构、国际金融机构和企业界的伙伴关系，并指导尽可能利用伙伴关系开展倡导、谋求公平和进行创新。它采用了一种风险管理政策，为所有业务、包括伙伴关系提供指导。

16. 第三，儿基会还采取步骤加强建立有效伙伴关系的人力资源能力。2011 年试办了一个伙伴关系技能培训班。本组织还审查了其人力资源管理程序，包括职务说明和能力框架，以列入建立有效伙伴关系的能力和技能。

17. 第四，儿基会正在为促进伙伴关系而加强其知识基础，并改善信息管理。在国家一级与范围广泛的发展行为体建立的伙伴关系现可通过被称作 VISION<sup>3</sup> 的企业资源规划系统加以跟踪。知识管理已得到强化，其中包括建立伙伴关系方面

<sup>3</sup> VISION 是儿基会的综合信息管理系统，侧重于通过交易性的 SAP 应用和绩效管理，使儿基会所有地点的业务进程和工具保持一致。

的资源 and 工具、良好做法和所吸取的经验教训。这些行动将有助于改善数据分析和信息管理，有助于促进采用更好的伙伴合作做法。

18. 最后，儿基会更加强调对外交流方面的伙伴关系。它的新的大众传播和倡导战略强调伙伴关系对取得造福儿童的成果的重要性。本组织通过儿基会网站，并在报告、出版物、媒体和传播材料以及主要演讲和声明中，倡导伙伴关系的价值，推动其与伙伴的工作。

### 经改进的对伙伴关系的监测和评价

19. 儿基会进行了大量文献审查，以确定对伙伴关系进行监测和评价的工具、方法和良好做法。在这一基础上，本组织正在加强方案编制、监测和评价方式。它作为一项主要的方案战略，已开始衡量其在伙伴关系方面的绩效，并与国家伙伴密切合作，以加强对伙伴关系的监测和评价。自 2010 年以来，国家办事处作为年度审查和报告进程的一部分，完成了其对管理伙伴关系方面的绩效的自我评估。所有国家办事处都比照与伙伴关系有关的 6 项全球绩效基准，报告了其绩效。<sup>4</sup> 基于这一审查的结果，国家办事处接着采取行动，以增强其成效。就 2011 年而言，超过三分之二的国家办事处报告说它们达到了全球基准。国家办事处还报告了其每年与联合国机构和国际金融机构在国家一级进行互动协作的情况。这样得以对尤其是这些重要的伙伴关系、包括其相关的结果进行有系统的跟踪。

20. 儿基会还与联合国女孩教育倡议、儿童早期保育和发展协商小组以及人道主义应急待命安排等有关伙伴一道，对一些主要的伙伴关系进行了评价。这些评价表明了伙伴关系的附加值，凸显了其优势所在，同时也查明了挑战和有待改进的领域。例如，联合国女孩教育倡议的评价显示，伙伴关系发挥了重要的倡导作用，是一个宝贵的协调机制。一些区域伙伴关系的设立不尽人意，在联合国女孩教育倡议成果领域中取得的成就在国家伙伴关系之间存在差异。<sup>5</sup>

### 经强化的与政府的伙伴关系

21. 儿基会最近对其方案规划周期进行了更改，以提高效率和灵活性。这在非正式协商的基础上，通过采用使方案规划与政府规划周期相一致的滚动工作计划，加强了本组织与政府的伙伴关系。此外，经修订的方案结构所带来的灵活性，使国家办事处和政府伙伴得以规划更具有战略性的多年成果，这种成果不受“历年”执行限制的制约。

22. 本组织在支持全球议程上的具体儿童问题方面加强了与政府的互动协作。这包括就儿童兵问题与法国进行联合倡导和联合采取行动，就冲突的解决与挪威进行联合倡导和联合采取行动，就因特网安全与俄罗斯和日本进行联合倡导和联合

<sup>4</sup> 执行主任提交执行局的年度报告中列有这一审查进程的摘要。

<sup>5</sup> 联合国女孩教育倡议，《对联合国女孩教育倡议的形成性评价》，全球报告，2012 年 4 月。

采取行动。儿基金会还积极参与全球高级别论坛，尤其是高级别会议以及 20 国集团和 8 国集团峰会。例如，儿基金会支持加拿大政府在加拿大于 2010 年担任 8 国集团主席期间制定了关于孕产妇、新生儿和儿童健康的穆斯科卡倡议。

23. 儿基金会正与许多国家的国家议会开展伙伴合作，以强化这些议会与儿童权利有关的各项职能，包括对国家预算中的资源进行监督，制定强有力的政策指导和进行有力的政策辩论，以及制订保护和促进儿童权利的法律。在议会采取行动就政府、工业界和民间社会对儿童的责任对其问责方面，这些伙伴关系已显示了重要性。在全球一级，本组织加强了其与各国议会联盟的伙伴关系，编制了联合技术指南，并经常共同举办能力建设和倡导讲习班。

24. 2011 年，儿基金会订立了将其对南南合作的支持纳入主流并加强这一支持的方式。<sup>6</sup> 该方式强调了本组织在协助促进发展中国家间的合作以解决跨境的和区域性的儿童发展和保护问题方面的作用。例如，儿基金会支持中华人民共和国于 2010 年在北京举行了一次亚太地区儿童权利南南合作高级别会议；第二次高级别会议预定于 2013 年在印度举行。

#### 儿基金会的伙伴关系如何对成果作出贡献：一些实例

(a) 自 1988 年以来，通过儿基金会、世界卫生组织、国际扶轮社和美国疾病预防控制中心率先倡议的全球根除脊灰炎行动，全球脊灰炎病例下降 99% 以上。

(b) 通过国家政府、联合国机构、医疗机构、民间社会组织和私营部门等伙伴的全球网络，在 2000 年和 2012 年之间，有约 25 个国家消除了孕产妇和新生儿破伤风。

(c) 2011 年所有减少疟疾的伙伴在全球采购了 1.3 亿多项长效杀虫剂处理的蚊帐，以防止疟疾。

(d) 在政府和国际机构、小麦和面粉产业、消费者和公民组织之间建立联盟的面粉强化倡议，2012 年帮助近 20 亿人获得以维生素和矿物质强化的面粉，超过了 2004 年伙伴关系开始时的 8.58 亿人。

(e) 通过与政府、私营部门和民间社会的密切协调，采用保健、营养、饮水、环卫和讲卫生运动的综合措施帮助了 8 500 多万印度妇女。

(f) 2000 年到 2012 年期间与全球疫苗和免疫联盟的伙伴关系有助于将乙型肝炎疫苗价格降低 68% (从每剂 0.56 美元减少到 0.18 美元)。

(g) 在世界银行资助下，伙伴国从儿基金会采购和交付的基本用品从 2006

<sup>6</sup> 《儿基金会对南南合作所采取的方式——方案指导说明》，儿基金会，纽约，2011 年 2 月。

年的 3 000 万美元增加到 2010 年的 1.92 亿美元。

(h) 儿基会发挥关键作用的全球教育伙伴关系自 2002 年成立以来帮助使 1 900 多万儿童就学。

(i) 通过国家一级广泛的伙伴关系，有约 15 个国家表明，在 2010 年至 2012 年之间放弃残割(切割)女性生殖器习俗的村庄数目增加了 30%。

#### 对多边体系的战略参与

25. 自 2009 年以来儿基会加强努力，充分利用与世界银行集团、国际货币基金组织和区域开发银行等多边组织的所及范围。在制定与国际金融机构开展互动协作的战略、工具和指导意见的新关系管理结构支持下，儿基会的目的是动员对儿童权利议程的支持和采取行动；增强政策和方法的连贯性；传播和交流信息、知识和技术专长；便利供资、融资、采购和用品交付安排。

26. 由于这些努力，现有约五分之四的儿基会国家办事处与世界银行开展了某种形式的协作，有二分之一的国家办事处与区域开发银行进行了某种形式的协作，有五分之一的国家办事处与国际货币基金组织进行了某种形式的协作。越来越多的国家办事处报告了这些协作取得的积极成果。

27. 在机构一级，儿基会与国际金融机构举行定期政策磋商，已产生的具体合作成果有：儿基会—世界银行在世界银行贫困和社会影响分析中增设儿童视角的联合指导说明；在 11 个国家与国际货币基金组织建立试点伙伴关系，以避免经济危机对最脆弱群体的不利影响；与美洲开发银行在教育、出生登记和体育促进发展领域共同努力；与非洲开发银行合作，消除非洲扩展健康措施的障碍。在亚洲，2010 年与亚洲开发银行商定的谅解备忘录为更密切的国家合作提供了坚实的框架，特别是在饮水，环卫和讲卫生运动(讲卫生运动)及教育方面的合作。

28. 儿基会在各种问题上与经济和政治组织保持着强有力的伙伴关系。例如，儿基会与阿拉伯国家联盟和欧洲委员会一起在各自区域努力消除一切形式暴力侵害儿童行为和保护儿童弱势群体。

29. 如 2011 年题为“为儿童从事协调一致的工作”的立场文件所强调的那样，儿基会坚定地致力于联合国的协调一致。该文件概述了儿基会以注重成果的方式参与实现联合国旨在增强集体影响力和减少交易费用的协调一致工作。联合国的协调一致能够形成广泛的联盟，以注重公平的方式帮助最弱势和贫困的儿童。

#### 以更具战略性的方式参与全球方案伙伴关系

30. 自 2009 年以来，作为利用集体资产取得具体方案成果的有效手段，全球方案伙伴关系持续扩展。儿基会积极协助构建和共同管理全球方案伙伴关系。它支持伙伴国获得全球方案伙伴关系的资源、帮助建设国家能力、为有效落实赠款和

提出业绩报告酌情直接开展活动以及联合进行倡导和宣传活动。儿基会及其伙伴与全球抗击艾滋病、结核病和疟疾基金、全球教育伙伴关系、全球疫苗和免疫联盟等经选择的全球方案伙伴关系一起，阐明了共同目标并提高了通过协商互动协作的可预见性。

31. 至于其他伙伴关系，参与全球方案伙伴关系需要大量的人力和其他资源的投资。2010 年儿基会与世界银行和世界卫生组织(世卫组织)联合举行了由政府、私营部门和多边机构的利益攸关者参加的关于机构参与全球方案伙伴关系的长处和弱点的协商会。它查明了为增强全球方案伙伴关系的机构政策和做法而开展相互协作的领域，如在伙伴关系条件、类型和伙伴关系分析框架方面达成共识以及跨机构共享管理工具和业务做法。这些协商会有助于儿基会制定改善参与的步骤，包括如何进入和退出伙伴关系的步骤。<sup>7</sup>

32. 儿基会与许多其他伙伴和利益攸关者一起，参与了一大批全球方案伙伴关系。儿基会参与这种伙伴关系的水平，依照有关问题与组织优先事项、任务及相关优先次序的一致程度而不同。2010 年关于儿基会参与全球方案伙伴关系的研究报告，第一次尝试描述和评估了一种快速增长的项目组合产生的组织影响。结果是通过编制筛选标准和提出参与、治理和利益冲突管理的指导意见等，增强了参与全球方案伙伴关系的内部政策和程序。

#### 加强与民间社会组织的伙伴关系

33. 与民间社会组织的伙伴关系特别是在执行儿基会支持的方案方面发挥了至关重要的作用。自 2009 年以来，儿基会已大为改善了其民间社会伙伴关系的循证基础。通过记录与民间社会组织的方案伙伴关系的案例研究，儿基会更多地了解到赋予有效伙伴关系更多权能或限制这种伙伴关系的因素以及儿基会识别和应对当地民间社会部门内部各种机会的能力。儿基会使用信息管理系统现有的数据，加强了其监测和分析涉及现金转移的与民间社会组织的伙伴关系的能力。因此，儿基会现在更加明确它与什么民间社会组织结成伙伴关系、在哪些区域和国家、有什么重点领域、实现哪些目标以及儿基会为这些伙伴关系承付的现金数额。这些广泛的信息有助于使决策工作了解加强与民间社会的协调行动所需的指导类型、儿基会资源更公平的分配、在取得成果方面结构更明晰的重点。

34. 在推进公平议程方面，儿基会正加强与社区组织的互动协作，帮助最弱势和最受排斥的社区并提供基本服务。它还继续加强与其他民间社会行为体的伙伴关系，特别是与民间社会联盟和网络协作，为儿童争取公平的结果。这包括与残疾人组织以及宗教界和宗教组织成员协作，以消除有害儿童的态度和做法。在全球

<sup>7</sup> 世界银行-儿基会-世卫组织，“改善全球方案伙伴关系的机构参与：儿基会-世界银行-世卫组织讲习班的政策和做法报告”，2010 年 2 月 9-10 日，瑞士日内瓦。

一级，儿基会与注重儿童的主要国际非政府组织互动协作，促进推动公平议程的合作方式和联合倡议。

#### 促进人道主义应急工作方面的强有力的伙伴关系

35. 人道主义合作旨在提高儿基会及其伙伴的应急质量。自 2009 年以来，儿基会一直积极地参与建立更有效的伙伴关系，通过群组方式和机构间常设委员会等人道主义平台并往往在其中发挥主导作用，充分利用协调论坛，以实现更大的成果。例如，教育群组仍然是唯一一个正式由一个联合国机构和一个非政府组织共同领导的全球群组。儿基会与国际救助儿童会一起在这个协调机构中采用新的工作方式，并通过正式审查伙伴关系问题和共同领导的安排对群组本身成效的影响提供讯息。

36. 关于政策承诺和战略，2010 年儿基会通过了经修订的人道主义行动造福儿童的核心承诺，其中勾勒出人道主义行动中伙伴关系的框架、原则和问责。2010 年人道主义行动报告还强调了儿基会在紧急情况下进行合作的方式和实地经验。

37. 儿基会为加强人道主义伙伴关系采取了重大行动。2010 年儿基会与人道主义非政府组织的伙伴进行了协商，其中强调必须加强伙伴关系工具、监察伙伴关系绩效、制订联合能力发展战略、进行持续的交流和加强知识管理、并确定改善行政程序的方式。对备用安排的审查证实，备用伙伴关系是一种有效提供援助的创新和务实的方式。它的灵活性、其伙伴的多样性和迅速使用多套技能的能力被视为伙伴关系的关键属性。审查还有助于加强儿基会及其伙伴对人道主义行动中伙伴关系的机构承诺并导致儿基会备用伙伴关系的扩展。

#### 充分利用企业伙伴关系的各种潜力

38. 儿基会把企业参与方式扩大到筹款范围之外的工作取得了重大进展。2011 年儿基会发行了一本内部指南，其中概述了在可持续业务议程范围内对扩大资源调集的伙伴关系、方案协作和创新以及推动儿童权利的注重。

39. 在资源调集的伙伴关系方面，儿基会及其国家委员会正在推行一种与企业部门互动协作的更主动积极和有选择性的方式，更加重视充分利用一系列业务能力来发展长期的综合伙伴关系。除了为儿童方案筹款外，儿基会及其国家委员会还扩大了与企业的互动协作，以提高它们对儿童问题的认识、让员工和客户参与其中、提供专门知识和帮助促进有利儿童的变化。

40. 2010 年儿基会审查了企业互动协作的尽职调查过程，此后一直作为经扩大的风险管理方式的一部分，加强对各种潜在企业伙伴关系的筛选标准。

41. 关于企业社会责任，儿基会与联合国全球契约和救助儿童会一起发布了《儿童权利和商业原则》，其中具体指导企业部门为支持和促进儿童权利可以做哪些工作。此外，儿基会编制了题为“儿童是每个人的要务：企业部门儿童权利工作

手册”的具体指南，帮助企业部门把原则转化为实践。此外，儿基会通过技术专长、绘图和培训举措以及相关资源材料和工具，在企业社会责任方面加强了与企业部门互动协作的能力。

42. 儿基会就私营部门的事项还加强了其对联合国机构间合作的参与，以促进联合国大家庭加强协调一致、经验交流和学习，并支持促进秘书长的联合国—工商伙伴关系议程。

#### 加强与知识和研究伙伴的合作

43. 2011 年儿基会成立了加强儿基会知识和研究能力的研究室。2012 年研究室订立了一个战略框架，其中概述了把儿基会知识库转化为有利儿童的有形成果的综合方式。与知识和研究机构的伙伴关系是这种方式的关键，重点在于智囊团、基金会和学术界以及为加强和南方研究机构的伙伴关系进行共同努力。儿基会在国家、区域和全球各级努力建立一批知识伙伴关系，以奠定关于儿童权利的广泛知识基础。同时，为确保知识和研究伙伴关系创造和传播的知识来源和数据的质量和多样性，需要对伙伴关系的发展采用有选择、经协调的方式。

#### 加强与媒体和传播伙伴的合作

44. 儿基会媒体和传播伙伴关系涵盖了从新闻媒体到社交媒体的广泛范围，涉及内容、短信、视影和图像。它们还包括与名人和亲善大使的关系。除了与国际传媒公司或儿基会全球大使开展的倡导活动外，大多数媒体和通信伙伴关系都发生在国家一级。传播是与所有伙伴合作固有的一部分。儿基会与伙伴共同协作，通过 shot@life 和“每个妇女每个儿童”倡议等倡导和提高认识活动，宣传有关问题。

45. 在传播伙伴关系方面，儿基会正越来越多地利用新平台提供的机会和与一批受众互动的方式。为了优化稀缺资源的有效利用，传播伙伴关系对于帮助儿基会及其伙伴获得全球媒体对儿童问题的宣传报道以及确保儿童的发言权和参与权得到尊重至关重要。

46. 持续的技术创新已导致传播状况大为改观；这对互动协作和外联工作既是挑战，又是机会。各种不同传播渠道的出现需要儿基会利用在重要的因特网和社交媒体平台的存在补充其传统媒体和出版工作。

47. 如 2009 年框架所建议的那样，儿基会已经推动了它在社交媒体平台的存在，以便更直接地接触目标受众。全球化传播和社交媒体为儿基会扩大儿童的声音和激励各方参与其使命带来了前所未有的机遇。不过，机遇与新的挑战共生，其中包括潜在的声誉风险增加和对迅速处理新信息的能力的需求不断增加。

### 加强与儿基金会国家委员会的关系

48. 作为自治的国家非政府组织，儿基金会国家委员会在工业化国家筹集资金和倡导儿童权利方面发挥了至关重要的作用。儿基金会与国家委员会的特殊关系受《确认与合作协定》的制约。2011年定稿的新的《合作协定》加强了治理并为扩大与私营部门的互动协作提供了基础。它还阐明了国家委员会在本国倡导儿童权利的作用并强化了《联合战略计划》的重要性。《联合战略计划》作为年度联合审查《合作协定》执行情况的切入点，为儿基金会的优先事项提供指导和提出儿基金会如何协助国家委员会实现其目标。在2011-2012年儿基金会签署了约15个新的《联合战略计划》。

49. 为支持国家委员会的工作，儿基金会还编制了其他几个参考工具和指导方针，包括倡导工具包和培训指南、捐助者工具包、风险管理指导方针、与企业社会责任相关的参考资料以及企业从业人员筹资、数字筹资和认捐筹资和宣传儿基金会的情况筹资等各种筹资指南。

## 三. 伙伴合作的主要经验教训

50. 儿基金会旨在加强战略性和系统性的努力产生了重要的经验教训，兹着重介绍如下。

51. 伙伴合作应靠成果而非行为体驱动。2009年框架着重加强了与全球方案伙伴关系、民间社会组织和企业界等特定伙伴类别的互动协作。不过，对于所有伙伴关系来说，无论伙伴类别如何，其切实开展伙伴合作所涉及的原则和进程都是类似的。成功的伙伴关系无论在国内、区域还是全球一级，都要首先采取注重成果的办法，借以指导伙伴关系各阶段的摸底、规划和管理。

52. 对伙伴关系的监测和评价富有挑战性。虽然有了一些明确且记录在案的范例，表明伙伴关系如何推动取得成果，<sup>8</sup>但在国家办事处年度报告中，这些实例基本上都是特例和传闻。儿基金会与许多其他组织一样，仍缺乏系统监测和评价伙伴关系的方法，无法全面概述伙伴关系对成果的贡献。

53. 儿基金会目前认识到，伙伴关系的监测和评价具有诸多层面：即评估伙伴关系对成果的贡献、各伙伴对成果做出的每个贡献、伙伴关系与其他办法相比所具有的附加值、以及伙伴关系的质量，包括交易成本。每个层面都意味着需要有不同的评估重点和方法，而且它们也带来自身的挑战。

54. 全球方案伙伴关系具有国家一级的影响。全球方案伙伴关系面临的共同挑战是，它们在国家一级是否相关、是否能相一致、以及是否能得到执行。一项富有

<sup>8</sup> 见儿基金会伙伴关系进展情况一节及附带的案例研究。

挑战性的工作是把全球商定的优先目标化为国家一级活动，将其纳入现行国家计划和方案，但不给各国政府带来负担。因此，如要建立全球伙伴关系，就必须加强与相关伙伴的各级协调。

55. 伙伴关系应以比较优势为基础。获得的经验教训特别是方案伙伴关系的经验教训大致表明，当每个伙伴各自发挥比较优势时，伙伴关系就会带来更大的资金效益和效率。可以通过事先确定互补强项和努力优化这些强项来加强协作。

56. 转变需要多利益攸关方参与。儿基会参与多利益攸关方伙伴关系和更广泛的联合国举措、特别是国家一级的参与情况表明，转变是通过各方行为体共同克服具体发展挑战或瓶颈问题实现的。例如，自 2004 年以来，面粉营养强化举措促使各国政府、企业界和民间社会共同采取行动，使 30 多个国家采用了监管框架。

57. 伙伴合作需要有更大的选择性。过去几年来制订或修订的许多工具和指南、甄选标准和尽责流程，都在为儿基会办事处就开展伙伴合作、包括就何时加入和退出伙伴关系作出决定提供支持。不过，伙伴合作需要有更大的选择性。在方案规划早期阶段，一些国家办事处通过全面分析妇女和儿童状况，着手对潜在伙伴和伙伴关系环境进行了摸底和分析。然而，这些工作尚未有系统地在所有办事处展开。虽然在标准情况分析中，加强对伙伴关系摸底的指导工作取得了一些进展，但在开发摸底工具和其他工具以及在推动将伙伴关系进一步纳入方案编制方面仍有改善空间。

58. 内部协调有助于提高效率。由于伙伴关系更加具有多层面性质，需要越来越多在各级职能岗位、部门和地点工作的工作人员为建立和实施伙伴关系做出贡献。最近通过各协调人、负责执行 2009 年框架的跨职能工作队以及拟议与民间社会组织结成伙伴关系的协调审查机制（即方案合作协定审查委员会）对全球方案伙伴关系进行了协调，并与世界银行进行了合作，这方面的经验表明，良好的内部协调很有价值，十分重要。这些机制可以提高内部的一致性和加强学习，推动互补，减少重叠，因此也有助于提高成效和效率。

59. 伙伴关系的系统管理方法可最大限度提高效益。所有伙伴关系无论其类型、级别或有关行为体如何，都沿循类似的合作伙伴周期。这个周期包括确定潜在伙伴，以及伙伴关系的规划、实施和监测。经验突出表明，必须指定联络人或经理人指导伙伴关系，以此作为对伙伴关系的成功做出的一个主要贡献。利用合作伙伴周期有助于伙伴关系管理办法制度化，也有助于增强内部能力。

60. 需要有明确的退出战略。必须明确界定退出战略，因为有些伙伴关系即便不再取得成果或不再产生附加值，但依然存在。儿基会主持的增强营养领导小组决定将该小组的期限限定为三年。三年后将对该伙伴关系所取得的成就进行评价。增强营养领导小组只有在评价显示营养情况有所改善时才能继续存在。

61. 伙伴关系依然存在体制挑战。加入各级伙伴关系需要大量专用资源用于促进发展、管理、实施、监测和评价工作。伙伴关系协调机制所需要的投资会分散各伙伴对其努力解决的问题的注意力。在资源有限和存在大量需求的情况下，本组织很难满足对伙伴关系的全部期望。

62. 此外，在一些地方，行政程序仍是对本组织及其伙伴的一个挑战。对新的和非传统伙伴关系形式使用标准办法(包括使用经事先核证的协议)具有种种局限性，导致耗时冗长地逐一制订各项协定。目前，为规划和管理伙伴关系以及将其纳入儿基会进程而采取的创新办法都得到记录，并在整个本组织内加以推广，以便不断改善伙伴关系做法和方式，并减少行政负担。

#### 四. 下一步行动

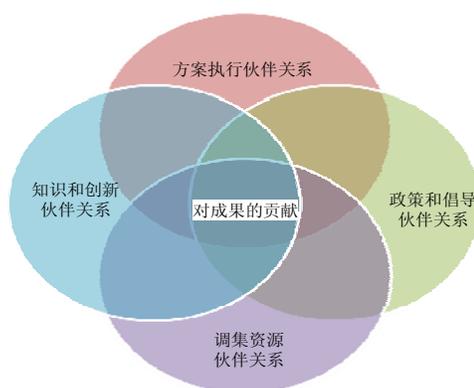
63. 由于伙伴关系状况的变化以及本组织政策与方案的优先目标，儿基会的伙伴合作特点有所变化。扩大的框架提出了三个优先方法，其中概述了儿基会应如何确保伙伴关系更加有效：(a) 规定伙伴关系对成果的贡献；(b) 对多利益攸关方伙伴关系进行战略投资；(c) 通过对伙伴关系管理采取系统办法，加强切实开展伙伴合作的组织能力。

规定伙伴关系对成果的贡献

64. 作为主要的指导原则，注重交付有利儿童的结果对于伙伴关系的甄选、发展和管理至关重要。总体而言，伙伴关系将通过以下一个或几个办法推动取得成果：

图 1

伙伴关系对成果的贡献



(a) 方案执行伙伴关系可与方案国政府合作，通过直接干预和能力发展，为方案执行工作做出贡献，特别是提高基本用品和服务的可及范围和覆盖程度。

(b) 知识和创新伙伴关系有助于开发和加强技术专长，推动制订和采用创新办法解决儿童问题和制订扩展战略。

(c) 政策和倡导伙伴关系有助于制订和采用各项规范和标准、政策和立法，也有助于加大对儿童权利的投资力度。伙伴关系的重点是合作并对循证政策倡导和宣传采取协调一致的办法。这些伙伴关系有助于将儿童问题纳入发展议程之中，也可推动增强政治势头和提高能见度。

(d) 调集资源伙伴关系有助于调动捐助方和其他伙伴提供财政和非财政资源，支持由儿基会协助开展的各项方案。它们还可补充倡导伙伴关系，通过定向宣传帮助提高公众对儿童问题的认识，特别是在工业化国家提高认识。

65. 伙伴关系的这种分类办法可适用于全球、区域和国家各级，并将儿基会与各伙伴进行的互动协作与取得造福儿童的具体成果联系起来。这些类别并不相互排斥；伙伴关系往往属于多个类别。

66. 这种分类将以各种方式加强儿基会处理伙伴关系的办法。第一，它将在规划阶段帮助本组织确定和接触各个伙伴，推动提高某一伙伴关系类别与旨在取得成果的相应方案办法之间的一致性。第二，它将创建一个广泛的框架，用于分析和评估伙伴关系如何推动取得造福儿童的成果。第三，它将在其他方案战略中，如倡导、能力发展和知识管理，并在审议各项主要规划原则，包括基于人权的办法、性别平等和环境可持续性方面，加强伙伴关系。

#### 对多利益攸关方伙伴关系的战略投资

67. 由于伙伴关系状况越来越具有行为体复杂网络的特点，因此采用多利益攸关方的办法对加快进展速度至关重要，因为它可以使相关行为体汇聚在一起，共同查明和解决儿童面临的具体问题。因此，儿基会将加强推动能力，并在谋求实现公平议程的过程中，为旨在解决具体问题的多行为体伙伴关系切实做出贡献。

68. 儿基会将在其紧迫任务和全球存在基础上，着重提高其附加价值和召集力。儿基会还将有效开展循证倡导，利用本组织的能力和成绩记录处理跨国问题，如就基本商品价格与企业进行谈判。

69. 儿基会将支持确定关键成果，并帮助塑造和监测这些成果。儿基会将促进统筹调整优先事项与战略，并加强各项工作的一致性和协调。在国家一级，儿基会将与其他联合国机构协调，支持国家伙伴整合和协调各方案伙伴关系举措及其执行工作。

70. 儿基会将以下述多种方式推动采取多利益攸关方办法：

(a) 方案执行。与联合国其他机构协调，参与全部门办法和发展论坛，并推动对人道主义行动采取群组办法。

(b) **政策和倡导**。将儿童问题置于发展议程之中，发挥支持解决问题的杠杆作用，并从战略上参与高级别论坛。

(c) **知识和创新**。扩大创新工作，召集各国政府、民间社会和私营部门共同解决儿童问题。

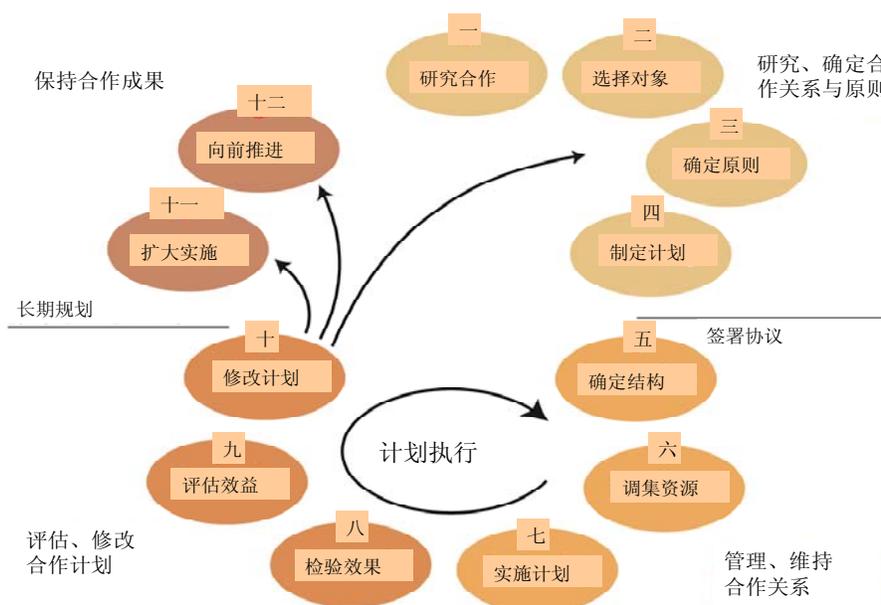
(d) **调集资源**。参加筹措发展资金的创新机制，为集资提供便利。

加强切实开展伙伴合作的组织能力

71. 正如关于经验教训的一节所强调的那样，最好是从合作伙伴周期的角度处理伙伴关系管理问题。这样做将确保遵循合作伙伴周期的各个步骤，在整个组织采取统一和有系统的办法。

图 2

### 合作伙伴周期



来源：合作伙伴倡议，《合作伙伴工具书》（2011年1月）。

注：一至十二指合作伙伴周期遵循的步骤顺序。

72. 儿基会将在伙伴关系周期的每一步，努力加强其能力、系统和进程，以推动对伙伴关系进行更有力的管理。在开展这项工作时，要着重将伙伴关系的各种办法、指南和工具纳入方案规划和管理进程。

73. **研究、确定合作关系与原则**。儿基会将利益攸关方和伙伴关系状况进行系统摸底和分析，为制定国家方案以及区域和总部的管理计划提供资讯。儿基会将根据其风险管理政策，加强具有风险意识的决策能力，使本组织能够参与创新型

伙伴关系，同时减轻和控制风险。儿基会还将继续努力提高透明度，简化和加强与各伙伴开展互动协作的办法，其部分办法是，与各伙伴密切协商，减少伙伴关系的行政负担。尤其是，儿基会将以开放的态度处理其强项和弱点、其对伙伴关系的期望及其各项内部进程。

74. 管理、维持合作关系。儿基会将加强相关内部结构，并培养有利的环境，以推动采取协调一致办法，并向国家办事处提供战略咨询和指导。将特别注意建立机制，以加强与合作伙伴的沟通，特别是根据伙伴关系平等原则加强沟通。儿基会将努力提高对伙伴观点的理解，肯定它们做出的平等贡献，以促进同侪关系。

75. 评估、修改合作计划。儿基会将继续加强伙伴关系业绩的监测机制。儿基会将更有系统地跟踪和评价伙伴关系对成果的贡献，特别是要采用适当的方法组合监测和评价伙伴关系。还要将伙伴关系评估工作酌情纳入相关监测和评价实践。本组织将努力评估特定伙伴关系对成果的附加值及其贡献，以及各伙伴关系战略的质量、交易成本和整体执行情况。本组织还计划根据其知识管理方案战略，继续系统收集良好做法。

76. 保持合作成果。儿基会将加强旨在结成伙伴关系或酌情探索进一步扩大伙伴关系以及旨在将成果更好地纳入现行举措和方案的战略。应在认真评估有待取得的成果和现有机会基础上做出这一决定。儿基会将评估伙伴关系的长期潜力，并将对其资源和支助办法进行适当规划。从长期角度看，必须注意各伙伴的能力发展，加大对规划和知识共享的参与力度，为此还要保持(有时提高)资源水平，以便达到一定规模和实现可持续性。

## 结论

77. 儿基会坚定地致力于同所有相关行为体结成伙伴关系。这一扩大的伙伴关系框架将为现行中期战略计划的周期终了审查提供资讯，并为制定下一个中期战略计划(2014-2017年)提供重要投入。儿基会积极主动地采取了若干步骤，使其伙伴合作更具有战略性，并将继续增强组织能力，以进一步改善这些举措。在开展这项工作时，要更有系统地将伙伴合作做法纳入国家、区域和全球各级方案规划、执行、监测和报告进程之中；有效利用各种机制推进伙伴关系议程；并对伙伴关系管理与协调采取系统办法。本组织将制订和传播必要的工具、指南和工作人员发展方案，以加强伙伴合作工作，并促进积极的伙伴关系态度、知识和技能组合。

78. 儿基会将积极主动地参与多利益攸关方伙伴关系和各级协调机制，以推动将儿童问题纳入发展议程。儿基会将加大对伙伴关系环境、新出现的趋势及合作机会的分析力度，以便利用和尽量扩大造福儿童的发展成果。