



经济及社会理事会

Distr.: Limited
6 December 2010
Chinese
Original: English

供采取行动

联合国儿童基金会

执行局

2011 年第一届常会

2011 年 2 月 8 日至 11 日

临时议程 * 项目 8

私营部门筹资：2011 年工作计划和拟议预算

摘要

执行主任建议执行局核定 2004-2005 两年期支助预算追加批款 3 百万美元，用于支付增加的安保费用，因此，该两年期的安保费用从 14 百万美元增加到 17 百万美元。这是因为执行大会 2004 年 12 月 23 日第 59/276 号决议所要求的分摊关于加强和统一联合国安保管理系统的规定所必须增加的外地安保费用。

* E/ICEF/2011/1。



私营部门筹资：2011 年工作计划和拟议预算

目录

	页次
一. 导言	3
二. 2010 年的最新结果	4
三. 2011 年主要预期成果和抵消预算所需的资源	7
四. 2011 年收支预测	10
五. 投资基金	15
六. 人力资源——员额变动	15
七. 决定草案	18
表	
1. 收支明细表 2009 年实际成果、2010 年核定预算、2010 年最新估计数、2011 年 拟议预算	5
2. 贺卡和礼品开支预算(不包括已分摊费用)	12
3. 总部间接开支 2009 年实际成果、2010 年核定预算、2010 年最新估计数、2011 年 拟议预算	14
4. 战略计划财务预测——2009 年实际成果、2010 年核定预算、2010 年最新估计数、 2011 年拟议预算和 2012-2013 年预测数	16
5. 已编入预算的收入和支出范围——2011 年 1 月 1 日至 12 月 31 日	17
附件	
一. 2011 年拟议员额变动汇总表	20
二. 私营部门筹资和伙伴关系司 2011-2013 年战略计划执行摘要	21

一. 导言

1. 私营部门筹资和伙伴关系司负责协调儿童基金会所有私营部门筹资和销售活动，管理与各国家委员会的战略关系，在工业化国家指导宣传儿童权利的活动，并支持本组织的企业伙伴关系企业参与。
2. 本工作计划和预算文件涉及私营部门筹资和伙伴关系司下述核心职能：(a) 尽量增加来自私营部门的收入；(b) 管理与各国家委员会的战略关系；(c) 进行儿童权利宣传和教育促进发展；以及(d) 企业参与。儿童权利宣传、教育促进发展以及企业参与由儿童基金会 2010-2011 两年期支助预算供资 (E/ICEF/2009/AB/L.4 号文件)，不属于本文件讨论的范围。
3. 尽管发生全球金融危机，筹资所得经常资源捐款在 2009 年和 2010 年继续增长，主要是认捐者每月定期捐款的数量增加所致。这是一项重大的成果，因为私营部门捐助者定期捐助，意味着儿童基金会有了可预测和可持续的收入渠道。
4. 最近几年来，儿童基金会私营部门收入概况发生了重大变化。总收入增长是因为有两大筹资源流：认捐和企业捐赠。与此同时，贺卡和礼品销售占私营部门筹资和伙伴关系司总收入净额的比例有所下降。这些趋势出现于一个变化迅速、竞争日趋激烈、依赖技术的私营部门筹资环境，出现于一个仍受两年前开始的全球衰退严重影响的疲弱经济环境。
5. 不断变化的环境和新出现的趋势对儿童基金会私营部门创收活动产生重大影响，将决定未来投资和使用资源的优先次序。为此，私营部门筹资和伙伴关系司制定了 2011-2013 年期间的战略计划(摘要见附件二，财务预测见表 4)。本执行局文件概述了第一年实施 2011-2013 年战略计划实现的成果。私营部门筹资和伙伴关系司 2011 年预算的根据是评估未来各年实现所述成果和促进私营部门收入增长，特别是经常资源收入增长所需要的投资水平和业务支持。
6. 贺卡和礼品业务合理化在 2011 年将进入最后阶段，新的运作结构将于年底前实施。在这个关键的过渡时期，需要作出 1 700 万美元的一次性投资，以确保完成项目(见表 2)。项目的成果将降低成本，提高灵活性，最终提高经常资源这一新来源的收入，提高品牌的知名度。
7. 私营部门筹资和伙伴关系司也提出增加投资基金 1 700 万美元，通过各国家委员会和国家办事处，刺激私营部门筹资收入的增长。增加投资基金是认捐收入增长战略的关键组成部分。增加这笔资金将使儿童基金会能够吸引——并留住——相当数量的个人认捐者，从而可以在更可预测的、较长期和全面灵活的基础上大幅增加收入。

二. 2010 年的最新结果

8. 2010 年的预期净合并毛收入仍将超过 2010 年核定预算的预测数额。2010 年的最新合并收入估计数为 9.208 亿美元，而核定预算为 7.614 亿美元。增加的收入主要是应对海地和巴基斯坦最近发生的紧急情况所收到的资金。

9. 来自经常资源的预计净收入为 3.458 亿美元，比核定预算少 4%(1 480 万美元)。造成短缺的原因是贺卡和礼品销售的净收入减少，而这又是因为全球衰退以及消费者和企业开始改变不用贺卡造成的。

10. 来自其他资源的预计收入为 5.75 亿美元，比核定预算多 43%，主要是为紧急情况筹资的结果。

11. 最新直接费用估计数比 2010 年核定预算少 17%，即少 720 万美元，原因是货物成本下降，间接固定成本减少。间接费用为 5 120 万美元，比 2010 年核定预算的 5 150 万美元少一点点。

表 1
收支明细表 2009 年实际成果、2010 年核定预算、2010 年最新估计数、2011 年拟议预算
(百万美元)

	2009 年实际					2010 年核定					2010 年最新估计数					2011 年拟议					差异	
	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资 -RR	私营 部门 RR 筹资 共计	私营 部门 -OR 筹资 共计	2009 年 实际 成果 共计	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资 -RR	私营 部门 RR 筹资 共计	私营 部门 -OR 筹资 共计	2010 年 核定 预算 共计	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资 -RR	私营 部门 RR 筹资 共计	私营 部门 -OR 筹资 共计	2010 年 最新 估计 数共计	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资 -RR	私营 部门 RR 筹资 共计	私营 部门 -OR 筹资 共计	2011 年 拟议 共计	2011 年相对 2010 年 核定 数额	
																					数额	%
业务收入																						
收益净额	131.9					140.3					113.6					109.1						
国家办事处开支 ——销售	5.6					6.3					6.4					5.7						
国家委员会开支	37.7					43.9					35.6					35.1						
收益净额	88.6	385.2	473.8	395.8	869.6	90.1	383.4	473.5	400.8	874.3	71.6	403.7	475.3	575.0	1 050.3	68.3	475.3	543.6	450.0	993.6	119.3	13.6
直接开支																						
货物成本和库存间 接费用	17.7	—	17.7		17.7	22.2	—	22.2		22.2	15.5		15.5		15.5	15.2		15.2		15.2	(7.0)	(31.5)
业务和支持	8.6		8.6		8.6	11.0		11.0		11.0	12.7	0.1	12.8		12.8	25.9	0.1	26.0		26.0	15.0	136.4
促销材料	3.7	—	3.7		3.7	5.4	—	5.4		5.4	3.8		3.8		3.8	3.7		3.7		3.7	(1.7)	(31.5)
国家办事处开支 ——私营部门筹资	—	5.3	5.3		5.3	—	3.5	3.5		3.5		2.8	2.8		2.8		3.4	3.4		3.4	(0.1)	(2.9)
直接开支总额	30.0	5.3	35.3	—	35.3	38.6	3.5	42.1	—	42.1	32.0	2.9	34.9	—	34.9	44.8	3.5	48.3	—	48.3	6.2	14.7
投资基金	1.9	17.7	19.6		19.6	2.6	23.0	25.6		25.6	1.7	25.2	26.9		26.9	2.0	40.0	42.0		42.0	16.4	64.1
直接业务所得	56.7	362.2	418.9	395.8	814.7	48.9	356.9	405.8	400.8	806.6	37.9	375.6	413.5	575.0	988.5	21.5	431.8	453.3	450.0	903.3	96.7	12.0
间接开支																						
主任办公室，传播， 财务和行政	9.1	7.5	16.6		16.6	10.3	10.3	20.6		20.6	10.5	10.3	20.8		20.8	8.4	13.9	22.3		22.3	1.7	8.3

	2009 年实际					2010 年核定					2010 年最新估计数					2011 年拟议					差异	
	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资 -RR	私营 部门 RR 筹资 -OR 共计	2009 年 实际 成果 共计	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 RR 筹资 -OR 共计	私营 部门 RR 筹资 -OR 共计	2010 年 核定 预算 共计	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 RR 筹资 -RR	私营 部门 RR 筹资 -OR 共计	2010 年 最新 估计 数共计	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资 -RR	私营 部门 RR 筹资 -OR 共计	2011 年 共计	2011 年相对 2010 年 核定 数额					
																		数额	%			
营销和筹资	3.7	10.7	14.4	14.4	9.0	12.1	21.1	21.1	8.9	11.9	20.8	20.8	9.4	15.8	25.2	25.2	4.1	19.4				
国家委员会关系	2.1	2.0	4.1	4.1	1.5	4.6	6.1	6.1	1.5	4.7	6.2	6.2	1.5	5.4	6.9	6.9	0.8	13.1				
区域支援中心	0.9	1.1	2.0	2.0	0.8	1.9	2.7	2.7	0.8	1.6	2.4	2.4	0.6	1.9	2.5	2.5	(0.2)	(7.4)				
坏账开支	1.0		1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	—	—				
间接开支总额	16.8	21.3	38.1	—	38.1	22.1	29.4	51.5	—	51.5	22.2	29.0	51.2	—	51.2	20.4	37.5	57.9	—	57.9	6.4	12.4
扣除非业务项目前收入	39.9	340.9	380.8	395.8	776.7	26.8	327.5	354.3	400.8	755.1	15.7	346.6	362.3	575.0	937.3	1.1	394.3	395.4	450.0	845.4	90.3	12.0
非业务项目																						
其他收入	3.0	12.2	15.2	15.2	1.6	4.7	6.3	6.3	3.6	4.9	8.5	8.5	1.3	7.9	9.2	9.2	2.9	46.0				
外汇收益(亏损)	(3.1)	(13.5)	(16.6)	(16.6)				—	(3.8)	(21.2)	(25.0)	(25.0)										
整个期间收入净额	39.8	339.6	379.4	395.8	775.2	28.4	332.2	360.6	400.8	761.4	15.5	330.3	345.8	575.0	920.8	2.4	402.2	404.6	450.0	854.6	93.2	12.2
收支比例				8.7%				10.8%				8.5%				10.8%						
(不包括投资基金)																						
贺卡销售量(百万)				59.0				71.0				68.0				55.0						

PF: 私营部门筹资; RR: 经常资源; OR: 其他资源

三. 2011 年主要预期成果和抵消预算所需的资源

A. 导言

12. 来自个人和企业的收入均通过在 36 个工业化国家的儿童基金会国家委员会以及 28 儿童基金会国家办事处的筹资和销售活动产生。

13. 儿童基金会私营部门收入的结构近年来已有显著变化。筹资占通过私营部门筹资和伙伴关系司产生的儿童基金会收入的 90%，推动总收入增长的有几个筹资源流，特别是认捐和企业捐赠。

14. 现已证明，认捐是抗经济衰退的，是儿童基金会最稳定的一笔私营部门收入。虽然认捐收入是最重要的绝对增长，但自 2006 年以来，相对来说，企业提供的收入增长最多。这方面的增长是与国际企业建立的若干全球伙伴关系，包括与宜家、宝洁企业(帮宝适)和荷兰国际集团建立的伙伴关系的成果。

15. 传统的收入源流，如现金捐献、贺卡及产品销售，仍然是重要的；直接捐款，或现金捐献，仍是第二大收入源流。贺卡及产品销售活动是品牌意识和知名度的重要来源，可反映儿童基金会在一些国家通过志愿者与民间社会合作的基础。

16. 有些收入源流比其他的强。在全球范围内，直接募捐比认捐或从企业获得收入需要投放更高比例的资源。与其他收入源流的平均比较，销售收入需要的投资要多一倍。

17. 这各种收入趋势发生在儿童基金会国家委员会和国家办事处在那里运作的竞争日益激烈的私营部门筹资市场。环境在迅速变化，导致专业非牟利组织和宣传、营销和筹资新媒体渠道的数量和种类不断增加。总的环境和趋势反映了儿童基金会私营部门创收方面的变化性质，对未来的投资和使用资源的优先次序产生重要的影响。

B. 主要预期成果和战略

18. 私营部门筹资和伙伴关系司的目标是在 2011 年提供合并总收入净额 8.546 亿美元。预测的根据是对经济增长模式、所需投资额假设、以及私营部门筹资和伙伴关系司为促进高潜力收入源流而需要提供的业务支持等方面进行的详细趋势分析。

19. 2010 年，私营部门筹资和伙伴关系司对私营部门的创收趋势进行了详细的情况分析，并按渠道和市场评估了未来收入增长的潜力。从分析中得出的结论是，经常资源和其他资源收入可通过以下方式增加：

(a) 积极对物色和留住经常认捐者进行投资。这是儿童基金会最可预测、最可持续和最灵活的收入源流。

(b) 执行新的贺卡和礼品商业模式。这将降低固定成本，提高组织反应能力和效率，以及增加销售收入对经常资源的贡献。

(c) 管理和增加企业和私人基金会提供的收入以及通过数字渠道得到的收入的专业知识和能力。

(d) 通过强化对国家委员会所在国的支持和媒体宣传，改善知识管理和扩大新媒体沟通渠道，整合各种收入源流。

20. 私营部门筹资和伙伴关系司将提供咨询意见并支持各国家委员会和国家办事处实施预计将于 2011 年上半年完成的全面整合的私营部门创收战略。该战略将侧重于经常资源收入的增长，有三个主要支柱——认捐、企业捐赠和现金捐献——三者都采用数字平台。贺卡和礼品的合理化也将提高销售对经常资源的贡献。在多年捐助工具包、多捐助者筹资包的支持下，优质的其他资源，即那些受主题或国家限制的资源，而不是受项目限制的资源，将会增加。传播、知识和品牌管理也被确定为关键要素，将支持业务的整合和收入的增长。

21. 作为一个关键优先事项，私营部门筹资和伙伴关系司将继续加强对儿童基金会与国家委员会大家庭的战略关系基础。新的合作协议正在制定之中，国家委员会联合战略规划和监测过程将得到进一步加强。关于风险管理的重点将继续通过实施国家委员会管治框架予以加强，这个框架是各国家委员会于 2009 年一致通过的，它提供了一套指导方针和原则，涵盖主要问责范围、内部控制、道德规范、审计、风险管理和遵行参数。

22. 在这个总方针下，2011 年私营部门筹资和伙伴关系司以下列优先事项为重点：

(a) 大力集中增加全球来自个人捐款的收入，同时尽量减少风险，建立长期的价值和优质收入。认捐是私营部门筹资和伙伴关系司筹资组合极其重要的元素，增加的投资将集中在国家委员会和国家办事处耕耘，发展具有最高投资回报和最大增长潜力的认捐。投资在认捐者的目标是迅速取得成果，增加长期收益，提高大部分经常资源的预计收入。

(b) 企业筹资是第二个快速增长的收入源流。企业筹资战略将把我们的未来企业部门筹资活动的重点放在大型的、长期的、往往有跨国业务的伙伴关系。这些伙伴关系的特点是进行一系列广泛的活动，每一项活动都为儿童基金会创造收入和支持儿童基金会。这种策略紧跟这方面的市场趋势，将能增加来自企业部门的收入。虽然来自企业伙伴关系的收入往往是有限制的，但根据私营部门筹资和伙伴关系司的评估和不断增长的经验，建立长期企业伙伴关系使儿童基金会能够产生更多的灵活的收入，例如专题资助的形式。该司还将投资时间同私人基金会建立和扩大伙伴关系，认为这是儿童基金会新的收入来源。

(c) 个人一次性捐款是总收入中第二大收入源流，虽然在许多国家委员会所在国，这些活动的收入和效率都在下降。作为认捐重点的一部分，私营部门筹资和伙伴关系司将与各国家委员会合作，从一次性捐款转为认捐，特别是在吸引新的支持者时强调这点。重点将放在通过使用网络提高从现金捐助创收的效率，并越来越多地采用移动筹资，因为这样做成本低很多。特别是在紧急情况下，通过这些渠道得到数额非常大的支持。私营部门筹资和伙伴关系司将继续发展紧急筹资能力，重点放在作好准备和快速反应。这不仅对确保紧急情况所需要的资金至关重要，也将有助于吸引儿童基金会未来的支持者，其中许多人为响应紧急呼吁作出第一次捐赠。海地和巴基斯坦的紧急情况表明，许多第一次捐赠给儿童基金会的支持者后来都成为认捐者。

(d) 实施新的贺卡和礼品“伙伴关系”模式将着眼于增加销售量，充分利用企业战略伙伴关系和许可证，进入新市场和利用新渠道。它还将完成对目前业务的合理化，力求降低成本。2012 年，私营部门筹资和伙伴关系司、各国家委员会和国家办事处将会开始实现合理化带来的节省，来自销售的净收入所占比额预计将会增加。实现这些节省的部分办法是把一部分或全部物流和库存活动的责任和成本转到中央物流服务提供者。在私营部门筹资和伙伴关系司，把目前在内部负责的业务外包，可使贺卡和礼品业务增加灵活性和反应度，同时降低固定成本。

(e) 调动更优质的其他资源，包括更灵活的非专题和专题收入。私营部门筹资和伙伴关系司将通过其国家委员会战略分配倡议引导这些资源进入本组织，这个倡议力求提高捐助物料的质量，提高国家委员会其他资源收入的质量和灵活性，降低儿童基金会办事处的交易成本。私营部门筹资和伙伴关系司将通过将于 2011 年在儿童基金会所有地区进行试点的新的国家委员会捐助者工具包，推出并实施这一倡议。

(f) 扩大数字通道和平台的规模并予以测试将是为儿童尽量增加私营部门收入战略的关键因素。私营部门筹资和伙伴关系司的目的是在 2011 年增加互联网和移动平台收入所占的总比例。它将与各国家委员会合作，测试各种数字筹资活动，并通过投资基金的战略部署以及使用工具包和培训，加强它们的总体数字知识和能力。数字筹资将成为一个优先渠道，将支持经常资源筹资、品牌资产和支持者参与的所有方面。

(g) 在私营部门筹资和伙伴关系司 2011-2013 年战略计划中，知识管理是一个关键的交叉主题。私营部门筹资和伙伴关系司将创建一个全球知识网络，连接各国家委员会、国家办事处和私营部门筹资和伙伴关系司，让所有的合作伙伴可以相互学习，使成功的做法可以从一个国家快速传到其他国家。私营部门筹资和伙伴关系司的中央知识门户网站将是这个系统的核心，将刊载有关每一个战略重点的精心选择的知识。

(h) 传播交流对私营部门筹资、宣传和品牌定位至关重要，是实现私营部门筹资和伙伴关系司战略计划所列成果的关键。重点将是与传播司密切协调，制订对外传播和品牌定位的战略框架，并在儿童基金会内部全球传播战略制订之后，提供领导、切实的支持和指导。它也将响应各国家委员会在紧急情况下的传播需要，力求改善与私营部门创收有关的所有领域内的内部交流。

(i) 私营部门筹资和伙伴关系司将制订综合国家支持计划，作为一个工具，使各国家委员会的联合战略计划和各国家办事处的国家筹资计划与私营部门筹资和伙伴关系司的战略计划求得一致。该计划将概述总体战略方向，以及私营部门筹资和伙伴关系司将提供给每个国家以便它们取得成果的支持。私营部门筹资和伙伴关系司的宣传小组将与各国家委员会密切合作，在国家委员会所在国实施一个宣传框架。

C. 为战略提供资源以取得成果

23. 为了实现收入的增长，实施战略需要适当的资金，私营部门筹资和伙伴关系司的业务支持结构也需要因应调整。对于实施交叉战略，适度完成贺卡和礼品业务合理化项目，最终降低固定成本，实现收入增长，有没有适当的结构是关键。

24. 私营部门筹资和伙伴关系司在2011年预计支出总额是1.539亿美元，比2010年核定预算多2840万美元。增加额包括旨在增加未来收入的投资资金1700万美元。除投资基金外，私营部门筹资和伙伴关系司2011年预计支出1.119亿美元内有一笔计划用于贺卡和礼品业务合理化的2011年一次性费用共1700万美元(见表2)。尽管将这些一次性费用包括在内，收支比例(不包括投资基金)维持在2010的核定水平，即10.8%。

四. 2011年收支预测

25. 如表1所示，私营部门筹资和伙伴关系司2011年合并收入净额预计为8.546亿美元，比2010年核定预算多9320万美元，或增加12%。增加额中共有4400万美元来自经常资源，其余4920万美元来自其他资源。

26. 2011年贺卡和礼品销售总收入预计为1.091亿美元，来自5500万张贺卡的销售。销售量减少符合新的经营模式，即一些国家将过渡到许可证经营模式。

27. 其它收入为920万美元，比2010年核定预算多了290万美元，或增加46%，主要原因是一些国家委员会采用了提出财政收入报告的统一格式。

28. 各国家办事处的销售支出预计为570万美元，各国家委员会贺卡和礼品支出预计为3510万美元。这些开支分别比2010年核定预算减少60万美元和880万美元，是贺卡和礼品业务合理化的结果。

29. 2011 年的支出总额预计为 1.539 亿美元，2010 年核定预算为 1.255 亿美元。这笔款项包括贺卡和礼品一次性的合理化费用 1 700 万美元和投资基金 4 200 万美元。

30. 如表 1 所示，直接费用包括下列各项：

(a) 货物成本和库存间接费用预算预计为 1 520 万美元，占收入总额 14%，在 2010 年核定预算，这笔费用占收入总额为 16%。2011 年减少了 700 万美元，是因为预计销售收益和贺卡销量减少，收支比例也下降。

(b) 业务和支助预算预计为 2 600 万美元，2010 年核定预算为 1 100 万美元。增加 1 500 万元是由于(一) 合并物流配送成本(270 万美元)，先前由各国国家委员会和国家办事处承担，及(二) 一次性过渡费用(1 230 万美元)，这是 2011 年重组贺卡和礼品业务的费用(见表 2)。

(c) 宣传材料费用预计为 370 万美元，占总收入 3%，在 2010 年核定预算，这笔费用占总收入 4%，即减少了 170 万美元。

(d) 各国家办事处的筹资预算为 340 万美元，大致与 2010 年核定的 350 万美元差不多。

表 2
贺卡和礼品开支预算(不包括已分摊费用)
(百万美元)

	2009 年 实际 开支	2010 年 核定 预算	2010 年 最新 估计数	2011 年 拟议 预算	2011 年 一次性 开支	2011 年 预算 总额	2011 年相对 2010 年 核定数额的变动 (2011 年不包括 一次性开支)	
销售开支								
国家办事处支出：								
佣金	1.2	1.6	1.4	0.5		0.5	(1.1)	-68.8%
其他直接销售开支	4.4	4.7	5.0	2.6	2.6	5.2	(2.1)	-44.7%
国家委员会开支	37.7	43.9	35.6	35.1		35.1	(8.8)	-20.0%
销售开支共计	43.3	50.2	42.0	38.2	2.6	40.8	(12.0)	-23.9%
直接开支								
货物成本和库存间接费用	17.7	22.2	15.5	15.2		15.2	(7.0)	-31.5%
业务和支持	8.6	11.0	12.7	13.6	12.3	25.9	2.6	23.4%
促销材料	3.7	5.4	3.8	3.7		3.7	(1.7)	-31.5%
直接支出共计	30.0	38.6	32.0	32.5	12.3	44.8	(6.1)	-15.9%
营销(贺卡和礼品销售)*	3.7	9	8.9	7.3	2.1	9.4	(1.7)	-18.8%
共计	77.0	97.8	82.9	78.0	17.0	95.0	(19.8)	-20.3%

* 210 万美元一次性开支包括国家委员会 10 万美元的一次性开支。

31. 如表 1 和表 3 所示, 间接费用包括下列各项:

(a) 2011 年主任办公室、传播和财务的拟议预算为 2 230 万美元, 一个比 2010 年核定预算增加 170 万美元。增加额主要是传播(120 万美元), 以及行政和财务(50 万美元)。在传播业务预算的增加主要是添加了五个员额和增加了顾问预算, 目的是加强该科的能力, 以便在紧急情况下应对各国家委员会的传播需求, 改善内部沟通和知识管理。行政和财务预算的增加主要增加一个合同和法律咨询员额, 以加强本组织同各国家委员会并与承包合作伙伴交涉的能力, 同时增加了咨询和其他工作人员费用, 以便支持各国家委员会进行内部审计。

(b) 2011 年营销和筹资方面的拟议预算为 2 520 万美元, 比 2010 年核定数额增加了 410 万美元, 或 19%。营销方面的拟议预算为 940 万美元, 比 2010 年核定数额多 40 万美元。2011 年的销售费用预算包括贺卡和礼品业务重组(表 2)一次性过渡成本 200 万美元。扣除这些费用, 2011 年销售预算实际减少 160 万美元。筹资方面的拟议预算为 1 580 万美元, 比 2010 年的核定数额增加了 370 万美元。

这主要是由于(一)增加了七个员额，以确保从认捐、企业和数字筹资得到预期收入；(二)增加咨询预算，主要原因是开发和出台数字战略和数字工具包，支持跨国数字营销测试，支持各国家办事处开发和使用捐助者工具包，对管理和留住认捐者以及激活和评价主要全球联盟提供咨询意见；及(三)增加研发预算，以推动新的举措。

(c) 国家委员会关系预计预算为 690 万美元，比 2010 年核定预算增加了 80 万美元。此外，其他增加是由于承担了贺卡和礼品业务合理化的一次性开支，涉及许可证谈判和中欧和东欧市场的合理化。

(d) 区域支持中心的预计支出为 250 万美元，比 2010 年核定预算稍低一点(20 万美元)，这是贺卡和礼品业务合理化的结果。

表 3
总部间接开支 2009 年实际成果、2010 年核定预算、2010 年最新估计数、2011 年拟议预算
(百万美元)

开支种类	主任办公室，传播， 财务和行政				国家委员会关系				营销和筹资				区域支援中心			
	2009 年 实际	2010 年 核定	2010 年 最新估计	2010 年 拟议	2009 年 实际	2010 年 核定	2010 年 最新估计	2010 年 拟议	2009 年 实际	2010 年 核定	2010 年最 新估计	2010 年 拟议	2009 年 实际	2010 年 核定	2010 年 最新估计	2010 年 拟议
员额	4.1	6.7	6.0	7.9	7.5	13.7	10.2	15.8	2.9	5.0	4.6	5.4	1.2	1.7	1.8	1.8
其他工作人员费用*	1.3	0.7	1.6	0.8	2.7	0.5	3.5	0.4	0.5	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3
顾问咨询	0.5	0.5	0.6	0.9	0.8	1.2	1.6	1.9	0.1	0.2	0.6	0.4	0.0	—	—	—
旅费	0.2	0.3	0.4	0.3	0.7	0.8	0.8	0.8	0.5	0.6	0.6	0.6	0.2	0.3	0.3	0.3
业务费用	10.4	12.3	12.2	12.3	0.5	0.8	0.8	1.1	0.1	0.2	0.2	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1
研究和开发	—	0.1	—	0.1	2.3	4.2	3.9	5.2					0.3	0.3	—	—
共计	16.6	20.6	20.8	22.3	14.4	21.1	20.8	25.2	4.1	6.1	6.2	6.9	2.0	2.7	2.4	2.5

* 其他工作人员费用包括工作人员的培训。

五. 投资基金

32. 投资资金拨款总额拟议从 2010 年的 2 560 万美元增加到 2011 年的 4 200 万美元。私营部门筹资和伙伴关系司建议增加拨款给筹资发展方案，从 2 300 万美元增至 4 000 万美元，并减少销售发展方案的拨款，从 260 万美元减至 200 万美元。

33. 增长之后，投资数额占私营部门筹资和伙伴关系司的合并收入净额的百分比达到 10 年前的同一水平(5%)，这是增加认捐收入战略的基本要素。增加拨款将使儿童基金会能够进行战略投资，吸引和留住更多认捐者，从而大幅增加可预测的、较长期和灵活的资金。

34. 分析表明，建议增加的 1 700 万美元投资资金将对创造长期无限制收入产生显著效果，并支持各国家委员会和国家办事处开发筹资市场。所作的假设是，在四年期间内，每 1 美元的额外投资都将产生 3.64 美元回报。因此，1 700 万美元的投资将为儿童基金会创收 6 200 万美元。据预测，10 年之后，增加的投资将可创收超过 1.3 亿美元。这些预测是根据 45 个市场的成本与收入数字推算的，并已通过外部评价核证。

35. 投资资金将采用一套业绩指标，根据对各国最佳预期回报、吸收能力和赢取市场份额能力进行的严谨分析，分配给各国家委员会和国家办事处。

36. 未来争取认捐的活动将侧重于复制既定的募款技术，其投资业绩可以有信心地衡量和监测。这使本组织能够迅速采取行动，一有机会就扩大投资，或一有机会就纠正不良的业绩。

六. 人力资源——员额变动

37. 2011 年拟议的员额总数是 225，2010 年核定预算是 275，其中 174 个员额将设在私营部门筹资和伙伴关系司总部和 51 个国家办事处。这就是说私营部门筹资和伙伴关系司总部减少 24 个员额，由私营部门筹资和伙伴关系司国家办事处预算经费出资的员额减少 26 个(见附件一)。

38. 在私营部门筹资和伙伴关系司，贺卡和礼品业务重组将净裁撤 37 个员额。在私营部门筹资和伙伴关系司其他部门，拟取消一个员额，另设 14 个员额。

39. 拟议在 2011 年推出一个新的、大为精简的、更有效的销售贺卡和礼品的企业组织。新的结构将在 2011 年逐步落实，目标是在 2011 年底前完全实现。新的贺卡和礼品组织将裁减员额，预计在 2011 年将 122 个员额减至 66 个，包括在私营部门筹资和伙伴关系司和各国家办事处裁员。

40. 在日内瓦、纽约和于南格几个总部的贺卡和礼品员额数目将会减少，从 2010 年的 84 个到减至 2011 年 47 个，2012 年 46 个。这是私营部门筹资和伙伴关系司的重大组织变革，原因是由需要将目前在内部进行的活动外包给第三方，由他们进行会更有效率，或更有效果。为了变革组织，在许多领域需要新的技能，新的能力，因此需要取消 73 个员额，另设 36 个员额。

41. 由私营部门筹资和伙伴关系司出资的用来支持各国家办事处销售活动的员额将会减少，从 2010 年的 38 个减至 2011 年的 19 个。

42. 其他 14 个新员额大部分都在中央筹资科及传播科，用来支持落实收入增长战略。新的职能没有一项是目前由私营部门筹资和伙伴关系司实施的。一些新功能需要新的技能，以支持出台创收战略：认捐管理、数字技术诀窍、负责推出对增加限制较少的其他资源至关重要的工具包的专家、以及知识和品牌管理能力，带领各国家委员会在这些领域进行努力。其他员额对确保私营部门筹资和伙伴关系司有能力管理新出现的问题以及增加其他资源收入至关重要：合同和法律咨询，以支持转向许可证营销和与慈善事业有关的促销；企业的支持，以确保向企业客户以及全球私人基金会提供适当的服务；紧急情况下的媒体作用，支持各国家委员会的创收活动。

表 4

战略计划财务预测

2009 年实际成果、2010 年核定预算、2010 年最新估计数、2011 年拟议预算和 2012-2013 年预测数

(百万美元)

	2009 年 实际成果	2010 年 核定预算	2010 年 最新估计数	2011 年 拟议预算	2012 年 预测数	2013 年 预测数
来自业务收入的收益净额						
儿童基金会贺卡和礼品销售	88.6	90.1	71.6	68.3	75.7	78.2
私营部门筹资——经常资源	385.2	383.4	403.7	475.3	559.0	678.0
私营部门筹资——其他资源	395.8	400.8	575.0	450.0	480.0	484.0
收益净额	869.6	874.3	1 050.3	993.6	1 114.7	1 240.2
直接开支						
货物成本和库存间接费用	17.7	22.2	15.5	15.2	15.8	16.4
业务和支持	8.6	11.0	12.8	26.0	14.0	14.6
促销材料	3.7	5.4	3.8	3.7	3.8	4.0
国家办事处开支——筹资	5.3	3.5	2.8	3.4	3.5	3.7
直接开支总额	35.3	42.1	34.9	48.3	37.2	38.7

	2009 年 实际成果	2010 年 核定预算	2010 年 最新估计数	2011 年 拟议预算	2012 年 预测数	2013 年 预测数
投资基金	19.6	25.6	26.9	42.0	49.0	55.0
直接业务所得	814.7	806.6	988.5	903.3	1 028.5	1 146.5
间接开支						
主任办公室, 传播, 财务和行政	16.6	20.6	20.8	22.3	23.2	24.1
营销和筹资	14.4	21.1	20.8	25.2	26.2	27.3
国家委员会关系	4.1	6.1	6.2	6.9	7.2	7.5
区域支援中心	2.0	2.7	2.4	2.5	2.6	2.7
坏账开支	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
间接开支总额	38.1	51.5	51.2	57.9	60.2	62.5
扣除非业务项目前收入	776.7	755.1	937.3	845.4	968.3	1 083.9
非业务项目						
其他收入	15.2	6.3	8.5	9.2	9.6	10.0
外汇收益(亏损)	(16.6)	—	(25.0)	—		
整个期间收入净额	775.2	761.4	920.8	854.6	977.9	1 093.9

表 5
已编入预算的收入和支出范围
2011 年 1 月 1 日至 12 月 31 日

(百万美元)

	一 低预测	二 中预测	三 高预测
来自业务收入的收益净额			
儿童基金会贺卡和礼品销售	61.5	68.3	73.1
私营部门筹资——经常资源	427.8	475.3	522.8
私营部门筹资——其他资源	405.0	450.0	495.0
收益净额	894.2	993.6	1,090.9
直接开支			
货物成本和库存间接费用	14.0	15.2	16.3
业务和支持	24.7	26.0	27.8
促销材料	3.4	3.7	4.0

	一 低预测	二 中预测	三 高预测
国家办事处开支——筹资	3.2	3.4	3.6
直接开支总额	45.3	48.3	51.7
投资基金	39.9	42.0	44.9
直接业务所得	809.0	903.3	994.3
间接开支			
主任办公室，传播，财务和行政	21.2	22.3	23.9
营销和筹资	23.9	25.2	27.0
国家委员会关系	6.6	6.9	7.4
区域支援中心	2.4	2.5	2.7
坏账开支	1.0	1.0	1.1
间接开支总额	55.0	57.9	62.0
扣除非业务项目前收入	754.0	845.4	932.3
非业务项目			
其他收入	8.6	9.2	9.8
外汇收益(亏损)		—	
整个期间收入净额	762.6	854.6	942.2

七. 决定草案

43. 现将关于私营部门筹资和伙伴关系司 2011 年预算的决定草案列述如下，供执行局核可。

A. 预算编列的私营部门筹资和伙伴关系司 2011 财政年度支出

执行局

1. 核可 E/ICEF/2011/AB/L.1 号文件表 5 第二栏汇总列出的 2011 年(1 月 1 日至 12 月 31 日)财政年度预算编列的支出 1.539 亿美元，细目如下：

	(单位：百万美元)
外地办事处支出——销售	5.7
货物成本和库存间接费用	15.2
投资资金	42.0
直接费用(不包括货物成本)	33.1

(单位: 百万美元)	
间接费用	57.9
合并支出共计	153.9

2. 授权儿童基金会:

(a) 按 E/ICEF/2011/AB/L.1 号文件表 5 第二栏所列汇总数额支用款项, 如果筹资和(或)贺卡和礼品销售所得约计收入增至第三栏所列数额, 则将支出增至该表第三栏所列数额, 如果净收入减少, 则视必要将支出相应减至低于第二栏所列数额的水平;

(b) (按照上文第 1 段所述详细规定)在各预算项目之间调配资源, 但最多不超过核定数额的 10%;

(c) 必要时, 在执行局届会之间, 可以为执行 2011 年核定工作计划另支出更多款额, 但不得超过汇率波动所导致的差额。

B. 预算编列的 2011 财政年度收入

执行局

注意到如 E/ICEF/2011/AB/L.1 号文件表 5 第二栏所示, 预算编列的 2011 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间私营部门筹资和伙伴关系司净收入为 9.936 亿美元(经常资源)。

C. 政策问题

执行局

1. 继续提供投资资金, 2011 年规定为 4 200 万美元;

2. 授权儿童基金会, 按私营部门筹资和伙伴关系司 2011-2013 年财政预测战略计划(E/ICEF/ 2011/AB/L.1 号文件表 4)所示, 可在 2011 财政年度支付与 2012 财政年度货物成本和库存间接费用(生产和购买原材料、贺卡和其他产品)有关的费用, 最多不超过 1 580 万美元;

3. 核准为 2011 年 1 月提供一个月的临时拨款 1 540 万美元, 由私营部门筹资和伙伴关系司 2011 年年度预算匀支。

附件一

2011 年拟议员额变动汇总表

细目	员 额 职 等							国际专业 人员共计	本国 干事	一般事务 人员	共计
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
2010 年核准的基本定员表	1	4	20	37	41	16	0	119	25	131	275
在 2010 年最新估计变动后的定员表*	1	4	20	37	41	16	0	119	21	127	267
私营部门筹资和伙伴关系司总部											
2010 年核定员额	1	4	17	32	39	16	0	109	0	89	198
2011 年设立和裁撤								0			0
筹资				3	3			6		1	7
贺卡和礼品			-1	2	6	-5		2		-39	-37
传播				1	2			3		2	5
业务和财务				1		-1		0		1	1
2011 年拟议员额	1	4	16	39	50	10	0	120	0	54	174
相对 2010 年核定员额的变动	0	0	-1	7	11	-6	0	11	0	-35	-24
区域支援中心和儿童基金会国家办事处											
2010 年核定员额	0	0	3	5	2	0	0	10	25	42	77
2010 年最新估计	0	0	3	5	2	0	0	10	21	38	69
2011 年设立和裁撤	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	-18	-18
2011 年拟议员额	0	0	3	6	1	0	0	10	21	20	51
相对 2010 年核定员额的变动	0	0	0	1	-1	0	0	0	-4	-22	-26
私营部门筹资和伙伴关系司总部共计											
2010 年核定员额	1	4	20	37	41	16	0	119	25	131	275
2010 年最新估计	1	4	20	37	41	16	0	119	21	127	267
2011 年拟议员额	1	4	19	45	51	10	0	130	21	74	225
相对 2010 年核定员额的变动	0	0	-1	8	10	-6	0	11	-4	-57	-50

* 由国家办事处经常资源出资的员额数目已减少。

附件二

私营部门筹资和伙伴关系司 2011-2013 年战略计划执行摘要

导言

1. 执行局第 2002/6 号决定，要求私营部门司提交一项综合业务计划，作为其 2003 年工作计划和拟议预算的一部分，每年更新一次，其中详述该司对儿童基金会中期战略计划的贡献。
2. 对于 2011-2013 年期间，该司已协同各关键利益攸关者，包括各国家委员会、国家办事处和总部各司，制定了一个三年战略计划。该计划是在 2009 年 10 月至 2010 年 11 月期间制定的，其中还按照执行局最近对私营部门筹资和伙伴关系司提出的要求，说明从私营部门捐助者创收，包括通过各国家委员会和企业合作伙伴创收的长远前景。本文件概述了私营部门筹资和伙伴关系司的业务计划，它也是 2011-2013 年战略计划的一个摘要。

一. 挑战

3. 从外部来说，私营部门筹资的全球竞争压力越来越大。环境在迅速变化，专业非牟利组织和新的宣传、营销和筹资媒体渠道的数量和类型与日俱增。私营部门捐助者和支持者都面临着广阔的选择，与此同时，他们日益严格审查被捐助的组织。
4. 在此背景下，儿童基金会获得更多的大众支持是至关重要的。除了确保资源得到最佳利用，还有必要开发新的和创新的调动资源渠道，包括开发数字媒体和新媒体，并继续进行投资，争取认捐者。
5. 内部的挑战包括需要在所有领域协同一致——筹资、贺卡和礼品、宣传、传播交流和企业参与。私营部门筹资和伙伴关系司、各国家委员会和国家办事处将需要在每年的资源调动计划、宣传运动和应急工作中密切配合，确定目标群体和筹资渠道。

二. 职能、预期成果和战略

6. 私营部门筹资和伙伴关系司 2011-2013 年战略计划规定了动员私营部门支持的战略方向，以实施中期战略计划的优先事项，到 2013 年年底为止。这样做的目的也是为了在全球范围内整合目前的战略和办法，以便在儿童基金会各级创造私营部门资源调动和利用的共同愿景和框架。这包括同公共部门联盟和资源调动

司紧密合作，推行一国方式，与设有儿童基金会国家委员会的捐助国建立伙伴关系，同传播司合作在国家委员会所在国推动对外传播和品牌定位。

7. 私营部门筹资和伙伴关系司战略计划的基础是要各方确认私营部门筹资和伙伴关系司为各国家委员会和国家办事处增添最大的价值，积极在所有国家统筹推动促进变革的优先工作。该战略计划提出了未来 3 年的战略选择：(a) 配合中期战略计划筹资目标，不断增加收入；(b) 以战略传播和品牌定位作为重点；(c) 扩大使用数字文化和知识管理，作为跨领域的优先事项；(d) 确保提供战略指导和支持；以及(e) 在选择与整合之间求得平衡。

A. 配合中期战略计划筹资目标，不断增加收入

8. 主要目的是尽量提高各国家委员会、私营部门筹资和伙伴关系司和各国家办事处的私营部门收入的质量。重点将是争取无限制的经常资源和质量更好和限制较少的其他资源。为了应对这一挑战，私营部门筹资和伙伴关系司也将积极扩大认捐收入，并采用数字模式实施私营部门创收业务。

9. 私营部门筹资和伙伴关系司将首次开发一个完全整合统一的创收战略，在一个共同的战略办法框架内，统筹全球和国家两级的个别私营部门筹资、企业和私人基金会筹资、以及贺卡和礼品销售。新的贺卡和礼品销售和营销模式及国家办事处的筹资战略框架将构成战略的组成部分。

10. 经常资源最大化将是所有收入源流的重点。这一战略有四个要素：

- (a) 在认捐筹资方面做到全球领先；
- (b) 从业已提供大量经常资源的其他关键收入源流增加经常资源；
- (c) 从一般侧重于提供其他资源的捐助者增加所提供的经常资源的比例；
- (d) 通过其他个别支持者，特别是那些在紧急情况下开始支持的其他个别支持者的系统性转换，最大限度地利用认捐“路径”。

11. 私营部门筹资和伙伴关系司将与各国家委员会和国家办事处改造其他资源筹资的环境，尤其是在竞争压力很大的市场，捐助者要求提出为具体国家定制的建议和报告，向他们说明有形的下游活动，但这为总部和外地都会带来高昂的交易成本。

B. 以战略传播和品牌定位作为重点

12. 为了加强在联合国儿童基金会支持者中的品牌资产，私营部门筹资和伙伴关系司将继续支持各国家委员会的短期传播工作和长期的品牌定位目标。

13. 在传播司将于 2011 年年中最后定稿的全球传播战略框架范围内，私营部门筹资和伙伴关系司将制定和在国家委员会所在国实施对外传播和品牌定位战略框架。该战略框架将着眼于国家委员会更广泛的品牌定位工作。

14. 儿童基金会的品牌说明书提供了使用儿童基金会品牌的明确指导，但需要同时向国家委员会提供如何开发和管理品牌资产的实际支持和指导。具体来说，私营部门筹资和伙伴关系司已确定需要实施一个儿童基金会品牌资产标准模板，包括下列各项：

- (a) 儿童基金会品牌资产标准计分卡；
- (b) 除目前的“计量器”研究外，再进行一项持续的资产研究；
- (c) 按国家每年进行资产审查；
- (d) 设立私营部门筹资和伙伴关系司工作组，作为一个咨询小组，帮助国家委员会所在国采用资产工具和技术来建立一个更有实力的儿童基金会品牌。

C. 扩大使用数字文化和知识管理

15. 2011-2013 年期间将展开两大新举措：

(a) 私营部门筹资和伙伴关系司将支持私营部门参与改用数字文化，使儿童基金会能够建立国家委员会和国家办事处的能力，扩大同私营部门支持者互动，进一步建立品牌资产，促进收入的增长；

(b) 私营部门筹资和伙伴关系司将支持设立结构知识管理系统，积极在创造私营部门收入国家之间分享最佳做法和互相学习。一个重要的成果将通过共同的战略框架、国家支持计划的全球统一制订办法、数字化和扩大知识管理实践，与各国家委员会和国家办事处进行更加密切的配合。

D. 确保战略指导和支持

16. 私营部门筹资和伙伴关系司将支持各国家委员会和国家办事处开展私营部门创收综合战略规划，包括提供专家专门知识和目标明确的投资基金。

17. 此外，通过新的合作协议和将与私营部门筹资和伙伴关系司战略规划配合实施的联合战略计划，各国家委员会的参与将得到加强。将与每个国家委员会制订和签署联合战略计划。

18. 私营部门筹资和伙伴关系司将继续支持各国家委员会改善业绩和治理结构以及相关的机制，重点是以下几方面：

(a) 在相互尊重和信任的基础上，促进同各国家委员会和国家办事处建立一种开放的关系，在私营部门伙伴关系和创收方面充当提供指导和咨询意见的首要 and 获信任的来源；

(b) 支持和随时为各国家委员会的董事会和高级职员提供关于儿童基金会的政策和优先事项，以及如何查明和克服制约有效筹资、善治和品牌定位等因素的咨询意见；

(c) 促进和支持各国家委员会所在国有效的治理结构，使它们能够实施计划成果和联合战略计划的承诺。

19. 将评估所有国家实现联合战略优先事项的机会，以及各国家委员会和国家办事处落实计划成果的能力。私营部门筹资和伙伴关系司将制定综合国家支持计划，并将根据国家评估，分配额外的资源和投资资金。

20. 各国家办事处实施一个私营部门筹资战略框架，将确定国家办事处私营部门筹资的未来方向，长期意图是增加经常资源所占的份额。为此，在各国家办事处的私营部门投资将日益集中于提高经常资源和投资，私营部门筹资和伙伴关系司的技术支持将日益以关键市场为重点。

21. 私营部门筹资和伙伴关系司也将努力支持全球统筹做法，在宣传和教育促进发展、对外传播交流和品牌定位战略等共同关注领域，发展和鼓励各国家委员会和国家办事处之间的联系。

E. 在“选择”和“整合”之间求取平衡

22. 虽然各国家委员会和国家办事处有很多机会，不过私营部门筹资和伙伴关系司只有有限的资源来支持它们的落实执行。需要作出选择，以确保优化利用现有的私营部门资源，以落实执行 2011-2013 年的优先事项。

23. 整合的一个主要驱动力将是安排好私营部门筹资和伙伴关系司行动的优先次序，按照每一个国家的综合国家支援计划调配私营部门资源，而每个国家的支援计划都应考虑到全方位的需求、机会和风险。从 2011 年起，每一个国家委员会和每一个国家办事处将在私营部门筹资和伙伴关系司的责任领域继续获得有保证的支助包，同时进行战略部署，动用更多人力资源和投资基金，目标明确地利用各种主要市场机会，落实 2011-2013 年战略计划概述的优先事项。

24. 排好支援行动优先次序的新方法预计将降低交易成本，提高效率和节约更多成本。预计也将会积极影响私营部门筹资和伙伴关系司向各国提供支持的方法。这种重点又与选择相结合的方法将使该司能够与各国家委员会、国家办事处和儿童基金会大家庭合作，确保在其职权范围内的领域有一致的战略方向。

F. 管理和业务

25. 为了实施战略计划，私营部门筹资和伙伴关系司将制定一个详细的工作计划，并将每年加以审查和更新。这将确定优先次序，界定落实执行的主要成果、有关行动和时间表。角色和职责将明确予以确定。

26. 私营部门筹资和伙伴关系司工作计划将由年度管理计划补充，年度管理计划是内部司级管理工具，将详细列明管理策略与绩效指标、管理和协调机制、以及工作人员的问责责任，以支持该工作计划的执行。管理层将把重点放在以下优先事项：

(a) 继续提高组织实效和改善业绩管理，以支持上述战略的实施和实现计划成果；

(b) 对联合国会计标准实施相关的调整，以符合国际公共部门会计准则及虚拟集成信息系统——企业资源规划所带动的变化；

(c) 加强内部沟通，在私营部门筹资和伙伴关系司内部进一步发展促进协调和内部沟通的系统和机制，包括利用私营部门筹资和伙伴关系司的内部网；

(d) 私营部门筹资和伙伴关系司通过领导发展倡议及其他支援工作人员学习和发展的主要投资，促进工作人员的学习和职业发展。在执行业务合理化过程中，将向贺卡和礼品工作人员提供特别支持。

27. 还计划改进一些信息技术，包括在联合战略计划、预算编制和电子投资基金处理和报告领域应用 Cognos 企业规划软件。将继续通过联合国儿童基金会共同事务向私营部门筹资和伙伴关系司提供信息技术支持和服务。