



## 经济及社会理事会

Distr.: Limited  
1 December 2011  
Chinese  
Original: English

供采取行动

### 联合国儿童基金会

执行局

2012 年第一届常会

2012 年 2 月 7 日至 10 日

临时议程\* 项目 9

### 私营部门筹资：2012 年工作计划和拟议预算

#### 摘要

现提交 2012 年私营部门筹资和伙伴关系司工作计划和拟议预算，供执行局批准。2012 年，本司将实现预计的合并收入净额 8.802 亿美元，其中 4.062 亿美元为经常资源，4.74 亿美元为其他资源。实现这项目标需要 1.304 亿美元的支出。请执行局通过第七节所载关于拟议预算的决定草案。

\* E/ICEF/2012/1。



## 目录

	页次
一. 导言 .....	3
二. 2011 年的最新结果 .....	3
三. 2012 年主要预期成果和抵消预算所需的资源 .....	7
A. 导言 .....	7
B. 主要预期成果 .....	7
四. 2012 年收支预测 .....	9
A. 导言 .....	9
B. 收入 .....	10
C. 支出 .....	10
五. 投资基金 .....	14
六. 人力资源——员额变动 .....	14
七. 决定草案 .....	19
A. 预算编列的 2012 年私营筹资和伙伴关系开支 .....	19
B. 预算编列的 2010 年收入 .....	19
C. 政策问题 .....	19
附件	
一. 2012 年拟议员额变动摘要 .....	21
二. 私营筹资和伙伴关系司 2011 至 2013 年战略计划执行摘要 .....	22

## 一. 引言

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，管理儿童基金会与各国家委员会的战略关系，指导在工业化国家宣传儿童权利的活动，并支持本组织的企业伙伴关系和企业互动工作。

2. 本工作计划和预算文件涉及本司下述核心职能：(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) 开展儿童权利宣传和促进发展活动；(d) 开展企业参与活动。将儿童权利宣传和促进发展职能纳入本司抵消预算，是 2011 年儿童基金会机构预算，全球方案预算审查的结果。通过将这些职能从 2012-2013 机构预算转入抵消预算，本司的所有私营部门和国家委员会职能将完全融合在一个综合预算内。

3. 本司的一项职能是协调全组织对战略伙伴关系框架的执行工作，其筹资来源为 2012-2013 年机构预算(E/ICEF/2011/AB/L. 2)，本文件不涉及这一事项。

4. 由于 2011 年机构预算全球方案预算审查期间关于节省费用措施的讨论，并鉴于对经常资源的捐助减少这一全球总趋势，本司在编制 2012 年预算时对收入预测采取谨慎态度。2012 年抵消预算采用保守的规划假定，用 10 亿美元这一较低的净收益总额预测数作为本司预算、包括支出/收益比率计算的规划假设(见表 1)。这一预测数大致保持与 2011 年核定预算相同的水平。以前各年度是采用中位预测作为确定支出金额的规划假设。

5. 与此同时，还大力减少业务费用，包括执行节省费用原则，以及仅对人员编制作出必要的变更。本司 2012 年预测支出总额为 1.304 亿美元，比 2011 年核定预算减少 2 350 万美元，减幅为 15%。

6. 2011 年全面执行了贺卡和产品业务合理化及向新业务模式过渡的工作，其中包括外包仓储和后勤业务及儿童基金会贺卡和宣传品设计与印刷业务。产品设计和开发业务的外包进程比原计划提前。通过转入新业务模式，预计各国家委员会和本司 2010-2012 年期间节省费用总额将超过 2 230 万美元。2010 年和 2011 年已节省其中一部分费用，总额为 960 万美元。另外还制订了贺卡和产品增长战略，使产品销售优先于正在减少的贺卡销售，并开发包括零售和电子商务在内的新销售渠道以及特许业务，作为未来业务增长的主要来源。

## 二. 2011 年的最新结果

7. 2011 年的净合并收入预计数比 2011 年核定预算增加 4 890 万美元，即增加 6%。2011 年的最新合并收入估计数为 9.035 亿美元，而核定预算为 8.546 亿美元。收入增加主要是由于应对非洲之角紧急情况所得的收入。

8. 经常资源净收入预计数为 3.995 亿美元,比核定预算少 1%,即少 510 万美元。这一短少的原因是,日本地震和海啸的影响导致来自私营部门筹资的净收益减少。日本国家委员会这一筹款收入额还反映,该委员会的财政年度自 2011 年起缩短到九个月,以便与儿童基金会的历年财政年度协调一致。

9. 其他来源收入预计数为 5.04 亿美元,比核定额多 12%,主要是由于收到应对非洲之角紧急情况的筹款。

10. 最新直接费用估计数比 2011 年核定预算少 7%,即少 380 万美元。这主要是由于下列方面的业务和支助费用减少:(a) 贺卡和产品业务新组织结构的征聘工作集中在下半年;(b) 国家办事处的贺卡和产品销售费用减少,原因是关闭内部自办业务和采用新业务模式的速度快于预期。

11. 间接费用为 5 570 万美元,比 2011 年核定预算 5 790 万美元少 220 万美元,主要是由于贺卡和产品业务新组织结构的征聘工作在下半年完成。

表 1  
收支明细表  
2010 年实际成果、2011 年核定预算、2011 年最新估计数、2012 年拟议预算

(百万美元)

	2010 年实际数				2011 年核定数				2011 年最新估计数				2012 年拟议数				差异					
	私营部门 贺卡和礼 品销售	筹资-经 常资源	经常资源 共计	私营部门 筹资-其 他资源	2010 年 实际成果 共计	私营部门 贺卡和礼 品销售	筹资-经 常资源	经常资源 共计	私营部门 筹资-其 他资源	2011 年 核定预算 共计	私营部门 贺卡和礼 品销售	筹资-经 常资源	经常资源 共计	私营部门 筹资-其 他资源	2011 年最 新估计数 共计	私营部门 贺卡和礼 品销售	筹资-经 常资源	经常资源 共计	私营部门 筹资-其 他资源	2012 年 共计	2012 年相对 2011 年 核定数额	
																				数额	%	
<b>业务收入</b>																						
收益总额	111.1				109.1				103.3					95.0								
国家委员会开支	33.7				35.1				31.3					27.0								
<b>收益净额</b>	<b>77.4</b>	<b>393.7</b>	<b>471.1</b>	<b>689.1</b>	<b>1 160.2</b>	<b>74.0</b>	<b>475.3</b>	<b>549.3</b>	<b>450.0</b>	<b>999.3</b>	<b>72.0</b>	<b>454.0</b>	<b>526.0</b>	<b>504.0</b>	<b>1 030.0</b>	<b>68.0</b>	<b>460.0</b>	<b>528.0</b>	<b>474.0</b>	<b>1 002.0</b>	<b>2.7</b>	<b>0.3</b>
<b>直接开支</b>																						
货物成本和库存间接费用	16.6	—	16.6	16.6	15.2	15.2	15.2	15.2	15.8	15.8	15.8	12.3	12.3	12.3	12.3	12.3	12.3	12.3	(2.9)	(18.8)		
业务和支持	11.9	—	11.9	11.9	25.9	0.1	26.0	26.0	23.2	0.1	23.2	23.2	14.1	0.5	14.6	14.6	(11.4)	(43.7)				
促销材料	3.4	—	3.4	3.4	3.7	3.7	3.7	3.7	4.2	4.2	4.2	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	1.2	33.4		
国家办事处开支	5.3	2.8	8.1	8.1	5.7	3.4	9.1	9.1	3.4	3.5	6.9	6.9	1.7	2.8	4.5	4.5	(4.6)	(50.6)				
<b>直接开支总额</b>	<b>37.2</b>	<b>2.8</b>	<b>40.0</b>	<b>—</b>	<b>40.0</b>	<b>50.5</b>	<b>3.5</b>	<b>54.0</b>	<b>—</b>	<b>54.0</b>	<b>46.7</b>	<b>3.6</b>	<b>50.2</b>	<b>—</b>	<b>50.2</b>	<b>33.1</b>	<b>3.3</b>	<b>36.4</b>	<b>—</b>	<b>36.4</b>	<b>(17.6)</b>	<b>(32.6)</b>
投资基金	1.1	24.5	25.6	25.6	2.0	40.0	42.0	42.0	2.0	40.0	42.0	42.0	1.4	37.6	39.0	39.0	(3.0)	(7.1)				
<b>直接业务所得</b>	<b>39.1</b>	<b>368.4</b>	<b>405.5</b>	<b>689.1</b>	<b>1 094.6</b>	<b>21.5</b>	<b>431.8</b>	<b>453.3</b>	<b>450.0</b>	<b>903.3</b>	<b>23.3</b>	<b>410.4</b>	<b>433.8</b>	<b>504.0</b>	<b>937.8</b>	<b>33.5</b>	<b>419.1</b>	<b>452.6</b>	<b>474.0</b>	<b>926.6</b>	<b>23.3</b>	<b>2.6</b>
<b>间接开支</b>																						
主任办公室、传播、企业社会责任	0.9	2.1	3.0	3.0	0.5	4.6	5.1	5.1	0.5	4.1	4.5	4.5	0.4	4.9	5.4	5.4	0.3	5.6				
财务和行政	8.8	6.8	15.6	15.6	7.9	9.3	17.2	17.2	8.0	9.4	17.4	17.4	8.3	9.0	17.3	17.3	0.1	0.8				
营销和筹资	6.2	10.5	16.7	16.7	9.4	15.8	25.2	25.2	8.1	15.2	23.3	23.3	7.7	14.1	21.8	21.8	(3.4)	(13.4)				
国家委员会关系、儿童权利宣传和教育	1.2	3.7	4.9	4.9	1.5	5.4	6.9	6.9	1.6	5.5	7.1	7.1	1.8	5.6	7.4	7.4	0.5	7.9				

	2010年实际数				2011年核定数					2011年最新估计数					2012年拟议数				差异			
	私营部门		经常资源	私营部门	私营部门		经常资源	私营部门	2011年	私营部门		经常资源	私营部门	2011年最	私营部门		经常资源	私营部门	2012年	2012年相对2011年		
	贺卡和礼 品销售	筹资-经 常资源	共计	筹资-共 他资源	实际成果 共计	贺卡和礼 品销售	筹资-经 常资源	共计	筹资-共 他资源	核定预算 共计	贺卡和礼 品销售	筹资-经 常资源	共计	筹资-共 他资源	新估计数 共计	贺卡和礼 品销售	筹资-经 常资源	共计	筹资-共 他资源	2012年 共计	核定数额	%
区域支援中心	0.5	1.2	1.7		1.7	0.6	1.9	2.5		2.5	0.6	1.9	2.4		2.4	0.5	2.0	2.5		2.5	0.0	1.6
坏账开支	1.4	7.4	8.8		8.8	0.5	0.5	1.0		1.0	0.5	0.5	1.0		1.0	0.5	—	0.5		0.5	(0.5)	(50.0)
<b>间接开支总额</b>	<b>19.0</b>	<b>31.7</b>	<b>50.7</b>	<b>—</b>	<b>50.7</b>	<b>20.4</b>	<b>37.5</b>	<b>57.9</b>	<b>—</b>	<b>57.9</b>	<b>19.2</b>	<b>36.5</b>	<b>55.7</b>	<b>—</b>	<b>55.7</b>	<b>19.3</b>	<b>35.7</b>	<b>55.0</b>	<b>—</b>	<b>55.0</b>	<b>(2.9)</b>	<b>(4.9)</b>
<b>扣除非业务项目前收入</b>	<b>20.1</b>	<b>334.7</b>	<b>354.8</b>	<b>689.1</b>	<b>1 043.9</b>	<b>1.1</b>	<b>394.3</b>	<b>395.4</b>	<b>450.0</b>	<b>845.4</b>	<b>4.1</b>	<b>373.9</b>	<b>378.0</b>	<b>504.0</b>	<b>882.0</b>	<b>14.2</b>	<b>383.4</b>	<b>397.6</b>	<b>474.0</b>	<b>871.6</b>	<b>26.2</b>	<b>3.1</b>
<b>非业务项目</b>																						
其他收入	1.2	6.9	8.1		8.1	1.3	7.9	9.2		9.2	0.7	4.3	5.0		5.0	1.1	7.5	8.6		8.6	(0.6)	(6.5)
外汇收益(亏损)	(4.5)	(24.3)	(28.8)		(28.8)						2.3	14.2	16.5		16.5							
<b>整个期间收入净额</b>	<b>16.8</b>	<b>317.3</b>	<b>334.1</b>	<b>689.1</b>	<b>1 023.2</b>	<b>2.4</b>	<b>402.2</b>	<b>404.6</b>	<b>450.0</b>	<b>854.6</b>	<b>7.1</b>	<b>392.4</b>	<b>399.5</b>	<b>504.0</b>	<b>903.5</b>	<b>15.3</b>	<b>390.9</b>	<b>406.2</b>	<b>474.0</b>	<b>880.2</b>	<b>25.6</b>	<b>3.0</b>
<b>收支比例(不包括投资基金)</b>					<b>7.8%</b>						<b>11.2%</b>						<b>10.3%</b>					<b>9.1%</b>

### 三. 2012 年主要预期成果和抵消预算所需的资源

#### A. 引言

12. 本工作计划和预算文件涉及本司下述核心职能：(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) 开展儿童权利宣传和促进发展活动；(d) 开展企业参与活动。将儿童权利宣传和互动职能纳入本司抵消预算是因为，2011 年机构预算全球方案预算审查同意本司的建议，即将这些职能从 2012-2013 机构预算转入抵消预算。这样，本司的所有私营部门和国家委员会支助职能将完全融合在一个综合预算内。

13. 个人和企业提供的收入来自工业化国家的 36 个国家委员会和 66 个儿童基金会国家办事处的筹资和销售活动。这些收入合计约占儿童基金会收入的三分之一。私营部门捐助者提供的经常收入可能是支持儿童基金会组织优先事项的最可预测和最可持续的收入。此外，还可通过非财务伙伴关系为儿童获得更多的私营部门支助和资源。

14. 就外部环境而言，全球范围私营部门筹资的竞争压力日益增大。环境正在迅速变化，专业非营利组织的数量和种类不断增加，用于宣传、营销和筹资的媒体渠道层出不穷。私营部门捐助者和支助者面对多种多样的选择对象，对所捐助组织的监督日益严格。

15. 在此情况下，儿童基金会十分有必要增强公众的支持。除确保以最佳方式使用资源外，还有必要发展新的和创新型资源动员渠道，包括数字化媒体和新媒体，并继续为增加捐款者而投资。一项关键挑战是如何使战略伙伴关系超越筹资的范围，动员支持者开展宣传活动，动员企业界为增进儿童权利而推动企业做法的变革。内部挑战包括：有必要促进筹资、贺卡和产品、宣传、传播和企业互动等各部门间的协同与配合。

#### B. 主要预期成果

16. 本司在 2011-2013 年战略规划框架内，将致力于实现下列战略和管理目标：

- (a) 增加儿童基金会的私营部门资源净额并提高其质量；
- (b) 增强在工业化国家进行宣传 and 开展企业社会责任活动的的能力；
- (c) 实现有成效和高效率的管理与业务支助。

17. 在第一项目标上，将致力于使 2012 年合并净收益总额达到 8.802 亿美元，同时尽量提高各国家委员会和国家办事处筹款收入的质量。2012 年的工作重点如下：

(a) 私营部门筹资经常资源净额增至 4.062 亿美元，使其他资源增至 4.74 亿美元。本司将制订完全一体化的私营部门创收战略，以共同战略方式对全球和国家两级的个人私营部门筹资、企业和私营基金会筹资、贺卡和产品销售进行整合。尽量增加经常资源是所有收入来源的工作重点。另外，还将增加认捐收入，并将私营部门创收业务转入数字模式的挑战。通过有系统地转变其他个人支持者、尤其是在发生紧急情况时开始提供支持者，增加获得认捐的途径。各国家委员会、国家办事处和本司将携手改变其他资源私营部门筹资状况，特别是在竞争激烈的市场，那里的捐助者要求提供为具体国家定制的建议和报告。

(b) 贺卡和产品销售经常来源增至 1 530 万美元。本司将实施贺卡和产品业务伙伴合作新模式以增加销售量，具体方式为利用战略性企业伙伴关系，并以特许方式进入新市场和新渠道。各国家委员会、国家办事处和本司通过合理化和外包目前内部自营职能所节省的经费将在 2012 年全部实现，同时销售额的净收入比率预计也将上升。

(c) 支持各国家委员会和国家办事处执行私营部门创收战略计划，取得成果。本司将支持各国家委员会和国家办事处在私营部门创收方面开展一体化战略规划工作，包括提供专家意见和设立有针对性的投资基金。此外，还将通过签署新合作协议和制订配合本司 2011-2013 年战略计划的联合战略计划，增强与各国家委员会的互动。将与每个国家委员会制订和签署联合战略计划。将继续支持各国家委员会改善业绩和治理结构以及相关机制。国家办事处对私营部门的投资将日益注重增加经常资源和投资，本司的技术支持将注重关键市场。

(d) 增强品牌资产。本司将继续注重支持各国家委员会在品牌定位方面进行短期传播工作和实现长期目标。本司将在传播司领导的全球传播和公共宣传战略框架内，支持在有国家委员会的各国执行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品牌定位这一范围更广的工作。儿童基金会品牌工具包就如何使用儿童基金会品牌提供明确的指导，同时还将采取辅助措施，就如何开发和管理品牌资产向各国家委员会提供实际支持和指导。

18. 为实现第二项成果，本司将采取下列措施：

(a) 增强儿童基金会在工业化国家开展宣传活动的的能力。本司将把有国家委员会各国的宣传活动框架提出的建议化为实际措施，包括要求澄清儿童基金会有关各司的支助责任与合作模式，以及制订国家委员会宣传活动的服务级别监督和指导机制。本司将进一步大力支持各国家委员会采取注重成果和注重权利的宣传与教育促进发展活动方式，推出全球宣传工作工具包，以及编制教育促进发展工具包和培训方案。最后，还将为千年发展目标、防治艾滋病毒/艾滋病运动、贫穷和社会排斥、迁徙儿童等方面的宣传以及执行《儿童权利公约》这一总体方面的宣传，提供有针对性的技术支助。

(b) 支持制订和推出企业社会责任活动方式，促进将儿童权利作为商业和人权议程的核心主题。本司将注重建设儿童基金会与企业界开展战略互动的能力，具体方式包括在本组织内加深对企业社会责任的了解和建立相关知识库，并使儿童基金会品牌与主要外部伙伴以及商业和人权论坛联系起来。本司将支持在优先专题领域积累专项知识和建设牵头能力，以根据中期战略计划向企业界提供有关各种儿童权利问题的信息，并开展伙伴合作试点活动，以展示企业社会责任为儿童带来的积极成果。本司将与方案司、政策和实践司等总部各司以及各区域和国家办事处密切协作，制订和推出企业社会责任活动总框架，其中包括问责结构、伙伴遴选和管理程序以及企业社会责任伙伴关系的监测和评估框架。

19. 总体管理目标是为本司根据 2011-2013 年战略计划执行战略和取得成果的活动提供高效率支持。为实现此目标，将采取以下措施：

(a) 有成效和高效率的治理与系统。本司将为开展私营部门筹资和伙伴关系活动介绍情况和提供战略方向，并与各国家委员会和企业伙伴保持卓有成效的关系。本司将加强活动工作计划的协调和管理，以最大限度发挥现有资源的积极作用。将继续执行风险管理程序，确保按要求采取控制和纠偏行动，包括根据审计建议采取此类行动。将增强业务连续性和危机防备，具体措施为定期测试和更新《日内瓦业务连续性计划》以及本司风险和控制在资料室。

(b) 有成效和高效率的财政资源管理和管制。本司将确保对私营部门创收财务报告工作实行充分和可靠的监督，并对本司预算进行审慎财务管理。为支持执行本司工作计划，将根据现行规则采购必需的合同服务和物资。

(c) 有成效和高效率的人力管理。本司将在人力资源方面提供支持，以确保及时征聘和留用高素质工作人员，并缩短职位空缺的时间。为提高本司工作人员的业绩，将注重业绩评估和工作人员发展。本司将积极促进学习，包括支持工作人员参加正规化学习课程和外部学习活动，并鼓励工作人员熟悉本司其他科的工作以及全组织范围的工作。支持后一种学习的主要方式包括：让工作人员执行拓展性任务、使更多工作人员参加工作小组以及增进积极分享信息的气氛。

## 四. 2012 年收支预测

### A. 引言

20. 如表 1 所示，本司 2012 年合并收入净额预计为 8.802 亿美元，比 2011 年合并预算多 2 560 万美元，即增加 3%。增加额中有 160 万美元来自经常资源，其余 2 400 万美元来自其他资源。

21. 由于 2011 年机构预算全球方案预算审查期间关于本机构所需执行节省费用措施的讨论，并鉴于经常资源的捐助减少这一令人担心的全球总趋势，本司在编

制 2012 年预算时对收入预测采取谨慎态度。因此，2012 年抵消预算采用保守的规划假定，用 10 亿美元这一较低的净收益总额预测数作为本司预算、包括编列 2012 年支出预算和计算支出/收益比率的规划假设(见表 1)。这一预测数与 2011 年核定预算的水平大致相同。以前各年度是采用中位预测作为确定支出金额的规划假设。

22. 除投资基金外，业务支出/收益比率将从 2011 年的 11.2% 降至 2012 年的 9.1%。

23. 如上文第三节 B 部分所述，本司根据预计取得的成果分配资源(成果预算制)。表 4 概要列出本司支出预算在三个方案构成部分成果之间的分配情况。

## B. 收入

24. 2012 年合并收入净额预计为 3.909 亿美元，而 2011 年核定预算为 4.022 亿美元。如表 1 所示，数额减少主要是由于净收益预计从 2011 年核定预算的 4.753 亿美元降至 2012 年拟议预算的 4.60 亿美元。如上文第 21 段所解释，这是因为对 2012 年采用保守的规划假定，目的是确保在趋势显示经常资源收入减少的情况下，将支出数额保持在最低限度。此外，保守的规划假设还考虑到，为使报告符合 2012 年开始执行的国际公共部门会计准则，将需要修改收入认列政策，可能会产生影响。

25. 2012 年贺卡和产品销售收益总额预计为 9 500 万美元，减少 1 410 万美元，原因是在几个采用特许经营模式的国家停止销售来自本司的产品。

26. 国家委员会贺卡和产品销售支出预计为 2 700 万美元，占收益总额的 28%，而 2011 年核定预算中此项支出占收益总额的 32%。此项支出在采用贺卡和产品业务新模式后有所减少，因为本司将承担转入直接销售模式的 14 个国家委员会的后勤和分销费用，总额估计为 750 万美元。

27. 贺卡和产品销售合并收入净额预计为 1 530 万美元，而 2011 年核定预算的此项收入为 240 万美元，显示实现业务合理化后情况出现好转。净收入增加主要是由于直接开支总额与收益总额比率从 2011 年核定预算的 46% 降至 2012 年拟议预算的 35%。直接业务所得与收益总额比率从 2011 年核定预算的 20% 升至 2012 年拟议预算的 35%。这一情况见表 1。

28. 其他收入为 860 万美元，比 2011 年核定预算减少 60 万美元，即减少 6.5%。

## C. 支出

29. 2012 年本司支出总额预计数为 1.304 亿美元，比 2011 年核定预算 1.539 亿美元减少 2 350 万美元，即减少 15%。抵消预算总额包含：本司业务费用 9 100 万美元，比 2011 年核定预算 1.12 亿美元减少 18%；投资基金分配款 3 900 万美元，比 2011 年核定预算减少 7%。尽管因儿童权利宣传和企业社会责任单位以及

八个员额从本司机构预算转入抵消预算而使费用增加 210 万美元，但仍实现了上述业务预算的减少。

30. 2012 年拟议预算的直接开支为 3 640 万美元，比 2011 年核定预算减少 1 760 万美元，即减少 33%。这主要是由于减少了计划的 2011 年贺卡和产品销售业务合理化的一次性费用，以及实现合理化后预计开支将会减少。如表 1 所示，直接开支包括下列各项：

(a) 货物成本和库存间接费用预算预计为 1 230 万美元，占收益总额 13%，而此项费用在 2011 年核定预算中占收益总额 14%。2012 年减少 290 万美元是因为预计销售收益总额将减少，同时开支与收益比率也将下降。

(b) 业务和支助预算预计为 1 460 万美元，而 2011 年核定预算为 2 600 万美元。减少 1 140 万美元主要是由于员额、咨询人、其他工作人员费用和业务费用减少，该费用即 2011 年预算中用于贺卡和产品销售科工作合理化的一次性费用。

(c) 2012 年国家办事处预算为 450 万美元，比 2011 年核定预算减少 460 万美元。这主要是由于下列因素：(a) 贺卡和产品业务实现合理化，导致几个国家办事处停止销售来自本司的产品，以及采用特许业务模式，提高了效率并使贺卡和产品销售开支减少 400 万美元；(b) 一部分经常资源预算转由国家创造的其他来源收益总额支付，使筹资预算减少 60 万美元。

31. 2012 年间接开支预计为 5 500 万美元，比 2011 年核定预算减少 290 万美元，即减少 5%。减少此开支的途经是：减少用于公务差旅、短期工作人员、咨询和业务开支的预算拨款，以及减少 2011 年用于贺卡和产品业务合理化的一次性开支。如表 1 和表 2 所示，间接开支包括下列各项：

(a) 2012 年主任办公室、传播和企业社会责任的拟议预算为 540 万美元，比 2011 年核定预算增加 30 万美元。增加的数额包括因企业社会责任预算从机构预算转入抵消预算而增加的 100 多万美元。主任办公室和传播科的预算比 2011 年核定预算减少，因为减少了一般临时人员、咨询和业务开支的费用。

(b) 2012 年财务和业务的预计预算为 1 730 万美元，比 2011 年核定预算增加 10 万美元，主要是由于支付信息虚拟集成系统实施后所需增强措施的一次性费用。如表 2 所示，此项增加额因其他工作人员费用、业务开支和咨询预算减少而被抵消。

(c) 2012 年拟议营销和筹资预算为 2 180 万美元，比 2011 年核定数额减少 340 万美元，即减少 13%。拟议的营销预算 770 万美元，比 2011 年核定数额减少 170 万美元。这主要是因为 2011 核定预算包含与业务合理化相关的一次性员额和咨询人费用，而这笔费用不再支出。拟议的筹款预算 1 410 万美元，比 2011 年

核定预算减少 170 万美元，主要是由于采取了节省费用措施，以及咨询、公务差旅、研究和发展等项预算减少。

(d) 国家委员会关系科的预计预算为 740 万美元，比 2011 年核定预算增加 50 万美元。这是由于儿童权利和教育促进发展科及其四个员额从机构预算转入抵消预算。如果不转入，本可节省 50 多万美元。

(e) 区域支援中心的预计开支为 250 万美元，与 2011 年核定预算相同。

表 2  
各司支出汇总表  
2010 年实际成果、2011 年核定预算、2011 年最新估计数、2012 年拟议预算

(百万美元)

支出类别	2010 年实际数							2011 年核定数							2011 年最新估计数							2012 年拟议数							
	员额(国际专业人员和本国工作人员)	其他工作人员	公务	业务	研究和	发展	共计	员额(国际专业人员和本国工作人员)	其他工作人员	公务	业务	研究和	发展	共计	员额(国际专业人员和本国工作人员)	其他工作人员	公务	业务	研究和	发展	共计	员额(国际专业人员和本国工作人员)	其他工作人员	公务	业务	研究和	发展	共计	
<b>直接开支</b>																													
业务和支持	5.1	1.5	4.4	0.2	0.6	—	11.9	8.4	0.7	6.0	0.3	10.7	—	26.0	6.2	1.1	7.0	0.3	8.7	—	23.2	5.3	0.1	0.4	0.2	8.6	—	14.6	
国家办事处开支**	2.4	1.3	0.5	0.2	2.7	1.0	8.1	3.8	0.3	0.2	0.2	2.3	2.2	9.1	3.6	0.3	0.2	0.2	2.0	0.7	6.9	2.9	0.1	0.0	0.1	1.0	0.4	4.5	
<b>间接开支</b>																													
主任办公室、传播、企业社会责任	1.6	0.9	0.1	0.3	0.1	—	3.0	3.7	0.4	0.5	0.1	0.4	—	5.1	2.8	0.7	0.4	0.3	0.3	—	4.5	4.6	0.1	0.1	0.2	0.3	—	5.4	
财务和行政	3.1	0.4	0.3	0.2	11.6	0.0	15.6	4.3	0.4	0.4	0.1	11.9	0.1	17.2	4.2	0.4	0.6	0.2	11.9	0.1	17.4	4.4	0.1	0.3	0.1	11.7	0.8	17.3	
营销和筹资	8.4	2.7	1.5	0.8	0.3	2.8	16.7	15.8	0.4	1.9	0.8	1.1	5.2	25.2	12.6	1.5	2.3	0.9	0.9	5.2	23.3	15.7	0.4	0.8	0.7	0.9	3.3	21.8	
国家委员会关系、儿童权利宣传和教育	3.8	0.1	0.4	0.6	0.1	—	4.9	5.4	0.2	0.4	0.6	0.4	—	6.9	5.4	0.3	0.5	0.6	0.4	—	7.1	6.4	0.2	0.1	0.5	0.1	—	7.4	
区域支援中心	1.3	0.2	—	0.2	0.1	—	1.7	1.8	0.3	—	0.3	0.1	—	2.5	1.9	0.2	—	0.2	0.1	—	2.4	1.8	0.2	—	0.2	0.1	0.2	2.5	
<b>共计</b>	<b>25.8</b>	<b>7.0</b>	<b>7.3</b>	<b>2.4</b>	<b>15.5</b>	<b>3.8</b>	<b>61.9</b>	<b>43.2</b>	<b>2.7</b>	<b>9.4</b>	<b>2.3</b>	<b>27.0</b>	<b>7.5</b>	<b>91.9</b>	<b>36.6</b>	<b>4.5</b>	<b>10.9</b>	<b>2.6</b>	<b>24.3</b>	<b>5.9</b>	<b>84.9</b>	<b>41.2</b>	<b>1.2</b>	<b>1.8</b>	<b>2.0</b>	<b>22.8</b>	<b>4.7</b>	<b>73.6</b>	

\* 其他工作人员费用包括工作人员培训费用。

\*\* 国家办事处业务费用包括佣金。

## 五. 投资基金

32. 投资基金拨款减少 7%，2011 年为 4 200 万美元，2012 年下降至 3 900 万美元。

33. 2012 年，将分别向集资发展方案和市场开发方案拨款 3 760 万和 140 万美元。集资发展方案作为投资补贴，用以支持国家委员会、国家办事处和私营筹资和伙伴关系司的筹资活动。其主要目标是采取行之有效的举措支持筹资战略，重点吸收可预见、可靠和可持续的收入，并通过开展活动争取实现灵活度最大的收入增长。市场开发方案作为投资补贴，用以支持国家委员会、国家办事处和私营筹资和伙伴关系司贺卡和产品的市场和销售，重点通过行之有效的措施产生可预测和可靠的收入。

34. 集资发展方案支持国家委员会和国家办事处的投资和筹资活动，目标是投资 1 美元在 36 个月内至少产生 3 美元的收益，重点针对产生大量经常资源收入特别是认捐的市场和活动。2010 年，集资发展方案的成果好于预期，投资 1 美元三年期将产生毛收入 3.57 美元。同一期间，投资 1 美元产生净收入 2.66 美元和净经常资源 2.18 美元。

35. 2011 年，集资发展方案投资 4 000 万美元，预计每一美元将产生收益 3.51 美元，三年期的毛收入为 1.462 亿美元。其中，1.089 亿美元为三年期的净收入，8 930 万美元为净经常资源。

36. 新的拨款和监测系统将于 2012 年全面运行，这一系统将加强资金拨款决策，加大对集资发展方案成果的监测。在 2011 年严格的拨款标准的基础上，2012 年将简化拨款程序，以提高回报并产生净经常资源。2012 年集资发展方案的拨款工作将全面采用 2011 年开发的投资资金监测新系统。

37. 集资发展方案拨款减少 7%，将对目前经常资源比例较低的市场产生较大影响，不仅有国家办事处，还有经常资源比率较低、取得成果尚需时日的国家委员会。将对业绩最佳的国家委员会提供保护，以确保投资继续产生效益。

## 六. 人力资源——员额变动

38. 2011 年核定预算设立员额 225 个，2012 年拟议共设员额 220 个，本司总部和国家办事处将分别部署 177 个和 43 个。这一数字显示，本司总部员额净增 3 个，国家办事处中本司预算出资的员额减少 8 个(见附件一)。

39. 在本司总部，拟议裁撤 15 个现有员额，新设 9 个员额，8 个员额从支助预算转入抵消预算，1 个员额从国家办事处调至总部。常设员额中包括将从支助预

算转入抵消预算的儿童权利宣传和促进发展科及企业社会责任科的 8 个员额。

40. 主任办公室、贺卡和产品科及传播科的人员结构以及抵消预算供资的人力资源职能维持现状。2011 年，对贺卡和产品科进行了重大改组，并加强了传播科和中央筹资科的能力，以集中利用这些科室的专长，实现方案框架文件 2011 至 2013 年战略规划规定的各项结果。因此，拟议 2012 年这些科室的结构保持不变。

41. 财务和业务科及中央筹资科变化不大，财务和业务科因贺卡和产品业务模式发生变化裁撤 2 个员额，中央筹资科设立 1 个员额，为国家办事处的筹资活动提供支持。

42. 对国家委员会关系科职能进行的审查，评估了当前与各个国家委员会关系所有方面监测结构的实效，以及向国家委员会和本司专家提供服务的成效。经过审查，拟议精简该科结构，包括将 5 个关系工作队减为 4 个。这些变化符合国家委员会从 2011 年 5 月对各国儿童基金会委员会常设小组和执行主任进行的调查得到的反馈。国家委员会关系科的员额总数保持 26 个不变，其中包括将从抵消预算转入的 4 个儿童权利宣传和促进发展员额。

43. 国家办事处中抵消预算供资的员额总数减少了 8 个，从 2011 年的 51 个减少至 2012 年的 43 个。其中包括从国家办事处调往总部的 1 个员额，净裁撤 4 个员额，3 个员额从本司抵消预算转出改由国家办事处的总收入供资。

表 3  
编入预算的收入和开支  
2012 年 1 月 1 日至 12 月 31 日

(百万美元)

	一 低位预测	二 中位预测	三 高位预测
<b>业务收入净额</b>			
儿基会贺卡和产品销售	68.0	74.1	80.9
私营筹资——经常资源	460.0	501.4	547.4
私营筹资——其他资源	474.0	488.2	511.0
<b>收入净额</b>	<b>1 002.0</b>	<b>1 063.7</b>	<b>1 139.3</b>
<b>直接开支</b>			
库存间接费用	12.3	12.6	12.7
业务和支助	14.6	14.9	15.1
推销材料	4.9	5.0	5.1
国家办事处开支	4.5	4.6	4.6
<b>直接开支共计</b>	<b>36.4</b>	<b>37.1</b>	<b>37.5</b>
投资基金开支	39.0	39.0	39.0
<b>业务直接供资</b>	<b>926.6</b>	<b>987.6</b>	<b>1 062.8</b>
<b>间接开支</b>			
主任办公室、传播、企业社会责任	5.4	5.5	5.5
财政和行政	17.3	17.7	17.9
营销和筹资	21.8	22.3	22.5
国家委员会关系、儿童权利宣传和教育	7.4	7.6	7.7
区域支援中心	2.5	2.6	2.6
坏账开支	0.5	0.5	0.5
<b>间接开支共计</b>	<b>55.0</b>	<b>56.1</b>	<b>56.7</b>
<b>扣除非业务项目前收入</b>	<b>871.6</b>	<b>931.5</b>	<b>1 006.1</b>
<b>非业务项目</b>			
其他收入	8.6	8.6	8.6
汇兑收益(亏损)			
<b>整个期间收入净额</b>	<b>880.2</b>	<b>940.1</b>	<b>1 014.7</b>

表 4  
按成果开列的拟议预算

2012 年 1 月 1 日至 12 月 31 日

(百万美元)

预期成果 (2012-2013)	2012 年所需资源
<b>发展实效</b>	<b>2.1</b>
<b>方案构成部分成果 1: 在工业国家开展宣传活动、企业社会责任和战略伙伴关系的能力得到加强</b>	<b>2.1</b>
中期成果 1.1: 鼓励国家委员会作为领军机构在全球和国家范围内宣传实现处境最为不利儿童的权利	1.0
中期成果 1.2: 儿基会和国家委员会与企业进行有效合作, 促进儿童权利	1.0
<b>管理</b>	<b>128.4</b>
<b>方案构成部分成果 2: 私营部门向儿基会供资数额增加、质量提高</b>	<b>109.4</b>
中期成果 2.1: 2013 年底国家委员会和国家办事处私营部门筹资——经常资源增至 5.76 亿美元, 其他资源增至 4.84 亿美元	57.1
中期成果 2.2: 2013 年底国家委员会和国家办事处贺卡和产品收入提高到 3 500 万美元	41.8
中期成果 2.3: 通过国家委员会国家的外部战略沟通和品牌定位, 加强与儿基会支持者的品牌资产	3.1
中期成果 2.4: 国家委员会和国家办事处执行综合战略指示, 提供业务支持并开发工具以实现私营筹资和伙伴关系司战略计划的成果	7.5
<b>方案构成部分成果 3: 有成效和高效率的管理和业务支持</b>	<b>18.9</b>
中期成果 3.1: 有成效和高效率治理和系统	1.1
中期成果 3.2: 有成效和高效率的财政资源管理和指导	17.6
中期成果 3.3: 有成效和高效率的人力资源管理(人力资源管理和学习)	0.2
<b>用于实现成果的拟议预算总额</b>	<b>130.4</b>

表 5

## 战略计划财政预测

2010 年实际结果、2011 年核定预算、2011 年最新估计、2012 年拟议预算和 2013-2014 预测

(百万美元)

	2010 年 实际结果	2011 年 核定预算	2011 年 最新估计	2012 年 拟议预算	2013 年 预测	2014 年 预测
<b>业务收入净额</b>						
儿基会贺卡和产品销售	77.4	74.0	72.0	68.0	68.7	71.9
私营筹资——经常资源	393.7	475.3	454.0	460.0	463.6	482.1
私营筹资——其他资源	689.1	450.0	504.0	474.0	517.0	529.0
<b>收入净额</b>	<b>1 160.2</b>	<b>999.3</b>	<b>1 030.0</b>	<b>1 002.0</b>	<b>1 049.3</b>	<b>1 083.1</b>
<b>直接开支</b>						
库存间接费用	16.6	15.2	15.8	12.3	12.5	12.8
业务和支助	11.9	26.0	23.2	14.6	14.8	15.2
推销材料	3.4	3.7	4.2	4.9	5.0	5.1
国家办事处开支	8.1	9.1	6.9	4.5	4.5	4.7
<b>直接开支共计</b>	<b>40.0</b>	<b>54.0</b>	<b>50.2</b>	<b>36.4</b>	<b>36.8</b>	<b>37.7</b>
投资基金开支	25.6	42.0	42.0	39.0	39.0	41.0
<b>直接业务所得</b>	<b>1 094.6</b>	<b>903.3</b>	<b>937.8</b>	<b>926.6</b>	<b>973.5</b>	<b>1 004.3</b>
<b>间接开支</b>						
主任办公室、传播、企业社会责任	3.0	5.1	4.5	5.4	5.5	5.6
财政和行政	15.6	17.2	17.4	17.3	17.1	18.1
营销和筹资	16.7	25.2	23.3	21.8	22.3	22.8
国家委员会关系、儿童权利宣传和 教育	4.9	6.9	7.1	7.4	7.6	7.8
区域支援中心	1.7	2.5	2.4	2.5	2.6	2.7
坏账开支	8.8	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5
<b>间接开支共计</b>	<b>50.7</b>	<b>57.9</b>	<b>55.7</b>	<b>55.0</b>	<b>56.1</b>	<b>57.6</b>
扣除非营业项目前收入	1 043.9	845.4	882.0	871.6	917.4	946.7
<b>非业务项目</b>						
其他收入	8.1	9.2	5.0	8.6		
外汇收益(亏损)	(28.8)	—	16.5	—		
<b>整个期间收入净额</b>	<b>1 023.2</b>	<b>854.6</b>	<b>903.5</b>	<b>880.2</b>	<b>917.4</b>	<b>946.7</b>

## 七. 决定草案

44. 提交执行局批准的关于 2012 年私营筹资和伙伴关系预算的决定草案载列如下。

### A. 预算编列的 2012 年私营筹资和伙伴关系开支

#### 执行局

1. 核定预算编列的 2012 财政年度(1 月 1 日至 12 月 31 日)开支 1.304 亿美元, 细目见下表, 摘要见 E/ICEF/2012/AB/L.1 号文件表 3 第一栏。

	(百万美元)
商品成本和库存间接费用	12.3
投资资金	39.0
直接开支(不包括商品成本)	24.1
间接开支	55.0
<b>开支合并共计</b>	<b>130.4</b>

#### 2. 授权儿童基金会

(a) 按照 E/ICEF/2012/AB/L.1 号文件表 3 第一栏中的摘要进行开支, 如筹资或贺卡和产品销售约计收入增至表格第二和第三栏所列数字, 开支可增至第二和第三栏所列数字;

(b) 在预算项目之间调配资源(详见上文第 1 段), 但最多不超过核准数额的 10%;

(c) 为执行 2012 年核准工作计划, 必要时可在执行局届会之间增加开支, 但不得超过汇率波动产生的差额。

### B. 预算编列的 2010 年收入

#### 执行局

注意到, 如 E/ICEF/2012/AB/L.1 号文件表 3 所示, 2012 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间预算编列的私营筹资和伙伴关系的净收入计 10.02 亿美元。

### C. 政策问题

#### 执行局

1. 继续为投资基金注资, 2012 年规定为 3 900 万美元;

2. 授权儿童基金会，按私营筹资和伙伴关系战略计划 2012-2013 年度财政预测(E/ICEF/2012/AB/L.1 号文件表 5)所示，在 2012 财政期间支付 2013 年财政年度的商品成本和库存间接费用(购买贺卡和其他产品)，最多不超过 1 230 万美元；

3. 核准为 2012 年 1 月提供一个月的临时拨款 1 304 万美元，由私营筹资和伙伴关系 2012 年预算匀支。

## 附件一

## 2012 年拟议员额变动摘要

细目	员额职等							国际专业 人员	本国专 业干事	一般 事务	总计
	D2	21	P5	P4	P3	P2	P1				
2011 年核准的基本定员表	1	4	16	39	50	10	0	120	0	54	174
私营筹资和伙伴关系司总部											
2011 年核准数	1	4	16	39	50	10	0	120	0	54	174
2012 年设立、裁撤和升等								0			0
国家委员会关系			-1		-1			-2		-2	-4
企业社会责任**			1	2				3		1	4
儿童权利宣传和教育**			1	2				3		1	4
业务和财务			2	-2	-1			-1		-1	-2
筹资			1					1			1
2012 年拟议数	1	4	20	41	48	10	0	124	0	53	177
与 2011 年核准数比较	0	0	4	2	-2	0	0	4	0	-1	3
区域支援中心和儿基会国家办事处											
2011 年核准数	0	0	3	6	1	0	0	10	21	20	51
2012 年设立和裁撤	0	0	0	1	1	0	0	2	-6	-4	-8
2012 年核准数*	0	0	3	7	2	0	0	12	15	16	43
与 2011 年核准数比较	0	0	0	1	1	0	0	2	-6	-4	-8
私营筹资和伙伴关系司共计											
<b>2011 年核准数</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>130</b>	<b>21</b>	<b>74</b>	<b>225</b>
<b>2012 年拟议数</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>136</b>	<b>15</b>	<b>69</b>	<b>220</b>
<b>  与 2011 年核准数比较</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>-6</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>

\* 本表不包括国家办事处其他资源供资的筹资员额。

\*\* 支助预算转至抵消预算的员额。

## 附件二

### 私营筹资和伙伴关系司 2011 至 2013 年战略计划执行摘要

#### 导言

1. 执行局在 2002/6 号决定中，要求私营筹资和伙伴关系司提交综合业务计划，作为 2003 年工作计划和预算的一部分并每年更新，详细说明该司对儿童基金会中期战略计划的贡献。
2. 经与国家委员会、国家办事处和总部各部门等关键利益攸关方协商，私营筹资和伙伴关系司编写了 2011-2013 三年期战略计划。2009 年 10 月至 2010 年 11 月期间编写的三年期战略计划，同时回应了执行局最近提出的要求，即本司就私营部门捐助者，包括国家委员会和企业合作伙伴产生的收入提出一个更加长远的意见。本文件将对本司的业务计划和 2011-2013 年战略计划进行概述。

#### 一. 挑战

3. 在全球范围内，外部私营筹资的竞争日趋激烈。环境变化十分迅速，非营利专业组织以及新的宣传、营销和筹资媒体渠道的数量种类不断增加。私人捐助者和支持者都面临多种选择，对接受捐助组织的审查日益严格。
4. 有鉴于此，儿童基金会必须加大公共支持力度。除确保善用资源外，应开辟新型和创新型筹资渠道，包括数字媒体和新媒体，并继续为吸收认捐方进行投资。
5. 内部存在的挑战包括，应对筹资、贺卡和产品、宣传、传播和企业参与各领域进行协调并实现协同。本司、国家委员会和国家办事处应密切合作，确定年度筹资计划、活动和应急工作的目标团体和渠道。

#### 二. 职能、预期成果和战略

6. 本司 2011-2013 年战略计划，为至 2013 年底执行中期战略计划争取私营部门支持指明了战略方向。其目标还在于巩固全球一级的现行策略和方法，以促进就儿童基金会各级的私营筹资和利用形成共同愿景和框架。为此，应与公共部门联盟和筹资办公室密切合作，采取“国别”方法与设有儿基会国家委员会的捐助国建立伙伴关系并开展合作，并与传播司就国家委员会所在国的对外宣传和品牌定位进行合作。
7. 私营筹资和伙伴关系司采取主动行动，在各国积极提出了一致的转型优先工作，充分实现了国家委员会和国家办事处的价值，这种认识构成了本司 2011-2013 年战略计划的基础。战略计划为今后三年勾画出了战略选择：(a) 按照中期战略

筹资计划筹资目标增加收入；(b) 重点进行战略宣传和品牌定位；(c) 把扩大使用数字文化和知识管理作为跨领域优先工作；(d) 确保提供战略指导和支持；(e) 做到选择和一体化兼顾。

#### A. 按照中期战略计划筹资目标增加收入

8. 提出的主要目标是，尽量提高国家委员会、私营筹资和伙伴关系司和国家办事处筹集的私营部门收入的质量。重点是消除经常资源的限制，提高其他资源的质量并放宽限制。本司还将努力扩大认捐收入，并改用数字模式筹集私营部门收入。

9. 本司将首次制定一项完全综合性的创收战略，采取共同的战略方针，实现全球和各国具体的私营部门筹资、企业和私人基金会筹资、贺卡和产品销售的一体化运作。贺卡和产品的新销售和营销模式以及国家办事处的战略框架将成为这项战略的组成部分。

10. 充分筹集经常资源将成为所有收入来源的重点。这一战略包括以下四个要素：

(a) 成为认捐筹资的全球领军者；

(b) 增加来自已经提供大量经常资源的其他重要收入来源的经常资源；

(c) 提高通常重视其他资源的捐助者对经常资源的供资比例；

(d) 通过其具体支持者，特别是紧急情况中援助发起方的系统转型，充分利用认捐渠道。

11. 本司将与国家委员会和国家办事处共同努力，改变其他资源的筹资环境，尤其在竞争激烈的市场。这种市场要求捐助者提交国别提案，提交介绍下游具体活动的报告，但交易成本却高于总部和外地。

#### B. 重点进行战略宣传和品牌定位

12. 为加强与儿童基金会支持者的品牌资产，私营筹资和伙伴关系司将继续支持国家委员会的短期宣传工作和品牌定位的长期目标。

13. 2011年传播司将制定全球通信战略，本司将在这项战略的框架内，制定并执行国家委员会所在国对外宣传和品牌定位的战略框架。战略框架将更加全面地解决国家委员会的品牌定位问题。

14. 儿童基金会品牌工具包为儿基会的品牌使用提出了明确指导，同时就品牌资产的开发和管理向国家委员会提供切实的支持和指导。具体而言，本司认为有必要采用包括以下四方面内容的儿基会品牌资产标准模板：

(a) 儿基会品牌资产标准记分卡；

(b) 在目前“晴雨表”研究的基础上持续开展资产研究；

(c) 各国对资产进行年度审查；

(d) 本司成立工作队，以咨询小组的名义帮助国家委员会所在国使用资产工具和技术，以打造更加强大的儿基金会品牌。

### C. 扩大使用数字文化和知识管理

15. 2011-2013 年期间将采取两个重要的新举措：

(a) 本司将为私营部门参与改用数字文化，帮助儿童基金会为国家委员会和国家办事处建立能力，使其扩大与私营支持者的互动，进一步开发品牌资产并增加收入；

(b) 本司将建立一个结构化的知识管理系统，在筹集私营部门收入的国家之间主动分享最佳做法和学习方法。其重要成果之一，是通过共同战略框架，采取全球做法统一制定国家支持计划、数字化和加强知识管理的做法，更进一步地与国家委员会和国家办事处保持一致。

### D. 确保战略指导和支持

16. 本司将协助国家委员会和国家办事处为私营部门创收、儿童权利宣传和教  
育、传播和治理制定综合战略规划。协助方式包括提供技术专长和有针对性的投资资金。此外，将拟定新的合作协定，并通过多项与该司 2011-2013 年度战略计划接轨的联合战略计划，加强与国家委员会的联系。联合战略计划将分别与各国国家委员会拟定签署。

17. 本司将继续帮助国家委员会改善绩效和治理结构及相关机制，重点领域为：

(a) 在相互尊重和信任的基础上促进与国家委员会和国家办事处的开放关系，把这种关系作为私营部门伙伴关系与创收指导和咨询意见的优先和可信的来源；

(b) 支持国家委员会理事会和高级工作人员并随时准备为其提供以下两方面的咨询意见：儿童基金会的政策和优先事项；以及确定并消除有效筹资、良好治理和品牌定位的瓶颈；

(c) 为国家委员会的有效治理结构提供便利和支持，使其按照联合战略计划实现计划成果和承诺。

18. 将在各国开展评估，明确开展治理优先工作的机会以及国家委员会和国家办事处实现计划成果的能力。私营筹资和伙伴关系司将制定国家支持综合计划，并将根据上述评估增拨资源和投资基金。

19. 国家办事处将执行私营筹资战略框架，以此确定国家办事处私营筹资的今后方向，并实现提高经常资源比例的长远意图。为此，国家办事处的私营部门投资将逐步加大对经常资源和投资的倾斜，私营筹资和伙伴关系司的技术支持也将逐步向主要市场倾斜。

20. 本司还将努力支持采用全球综合做法，发展并鼓励国家委员会和国家办事处在宣传和教育促进发展、对外宣传、品牌定位等各项战略共同感兴趣的领域中的联系。

#### E. “选择”与“一体化”兼顾

21. 国家委员会和国家办事处固然有很多机会，但本司支持其工作的资源却十分有限。只有作出选择，才能确保充分利用现有的私营部门资源来执行 2011-2013 年的优先任务。

22. 促进一体化的主要考虑是，重点采取私营筹资和伙伴关系司的行动，重点在各国部署私营部门资源用于兼顾各种需要、机会和风险的國家支持综合计划。从 2011 年起，每个国家委员会和国家办事处都将得到用于本司各相关责任领域的一揽子保证支持，以及从战略针对性角度增加的人力资源和投资资金，以利用主要的市场机会，落实 2011-2013 年战略计划确定的优先工作。

23. 这种把支持行动作为优先的新方法，将能降低交易成本，提高效益，并进一步节省费用。并将对本司为各国提供支持的方式产生积极影响。这个重点与选择相结合的做法，将使本司与国家委员会、国家办事处和更广泛的儿童基金会社区共同确保各自的职权领域的战略方向日趋一致。

#### F. 管理和业务

24. 为执行战略计划，本司将制定详细的工作计划，并将每年进行审查和更新。工作计划将明确优先次序，确定关键结果、相关行动和时限。将明确规定各自的作用和职责。

25. 本司将通过年度管理计划来执行工作计划，年度管理计划是该司的内部管理工具，详细制定了管理战略和业绩指标、管理和协调机制、以及工作人员为执行工作计划而承担的责任。将把以下优先领域作为管理重点：

(a) 继续提高组织效率和绩效管理，为执行上述各项战略和实现预期成果提供支持；

(b) 对联合国会计标准进行相关修改，使其符合国际公共部门会计准则并适应企业资源规划这一虚拟综合信息系统带来的变化；

(c) 加强内部沟通，在私营筹资和伙伴关系司内部进一步开发协调和内部沟通系统和机制，包括通过私营筹资和伙伴关系司的内联网门户；

(d) 促进工作人员的学习和职业发展，为此本司将参加领导才能发展方案倡议和其他扶持工作人员的重要学习和发展投资工作。在业务合理化进程期间，将向贺卡和产品工作人员提供专门支持。

26. 还计划对信息技术进行若干改进，包括在联合战略计划、预算和电子投资基金处理和报告领域采用 Cognos 企业规划软件应用程序。将继续通过儿童基金会的共同事务向私营筹资和伙伴关系司提供信息技术支持和服务。