



联合国儿童基金会

执行局

2021 年第一届常会

2021 年 2 月 9 日至 12 日

临时议程* 项目 11

私营部门筹资和伙伴关系：2021 年工作计划和拟议预算

摘要

本报告概述了私营部门筹资和伙伴关系 2021 年的工作计划和拟议预算。工作计划介绍了 2021 年根据《儿基会 2018-2021 年战略计划》、儿基会 2018-2021 年综合预算和《2018-2021 年订正私营部门计划：携手为儿童扩大影响力》（《影响力计划》）将要开展的金融和非金融活动以及将要实现的成果。

第六节提供了供执行局审议的决定要点。

* E/ICEF/2021/1。



目录

	页次
一. 概览	3
二. 2020 年取得的成果	4
三. 2021 年主要预期成果及 2021 年私营部门筹资和伙伴关系司预算所需资源	8
四. 2021 年收入和支出预测	12
A. 规划方法	12
B. 收入	13
C. 支出	13
1. 发展实效成本(机构预算)	14
2. 管理成本(机构预算)	14
3. 专门用途成本	14
五. 人力资源：员额变动	18
六. 决定草案	18
附件：2021 年拟议员额变动汇总表	19

一. 概览

1. 私营部门筹资和伙伴关系司与各区域办事处和总部其他各司合作，协调并总体指导和支持儿基会国家委员会和儿基会国家办事处的所有私营部门筹资、私营部门接触和伙伴关系活动。

2. 2021 年，私营部门筹资和伙伴关系司将：

(a) 从个人、基金会、慈善家、公司和会员制组织筹集 15 亿美元，包括 6.726 亿美元的经常资源；

(b) 增加支持者和捐助者的数量、质量和期限，利用技术和数据最大限度地扩大现有关系，并寻找新机会；

(c) 整个儿基会最大限度地与企业接触，通过面向儿童的筹资、核心资产、创新、宣传和方案为儿童取得成果，同时使这些企业的做法和政策更加支持儿童权利；

(d) 增强各国家委员会的能力并向他们提供支持，为此完善国家委员会在国家一级的规划进程和成果框架，使拟订的方案更能促进宣传，并在 2021 年年中之前制订经过协调的 2022-2025 年方案战略，通过强化的联合战略规划(包括国内产出层面为儿童取得的成果以及对全球成果的贡献)来记录和管理该战略；

(e) 继续采用全球数字系统和平台，尽最大努力在全球寻找潜在捐助者，与他们接触并维护关系，提高效率，推动全球协调，降低数据和网络安全风险；

(f) 设计、测试和实施创新型投资筹资模式进行私营部门筹资，减少对儿基会经常资源投资资金的依赖。

3. 2020 年，各国家委员会和国家办事处在 2019 年冠状病毒病(COVID-19)大流行的情况下，表现出了非凡的灵活性和敬业精神，对筹资战略进行创新、扭转和调整。尽管大环境不利，但预计 2020 年从私营部门所得总收入将达到 15 亿美元。与 2019 年实际总收入相比，增加 8 130 万美元，即 6%。这反映了定期向儿基会捐款的个人和机构的忠诚度；说明了儿基会品牌对于首次向全球和地方紧急情况捐款的新个人和新机构捐助者的吸引力。

4. 预计 2021 年从私营部门所得总收入将达到 15.03 亿美元，其中包括 6.726 亿美元的经常资源收入。这与最新的 2020 年总收入预测相比没有变化，反映了大多数筹资市场采取审慎规划办法，因为目前的 COVID-19 疫情导致全球经济前景仍然存在不确定性。实现这一收入目标的拟议预算为 2.239 亿美元，与 2020 年的核定预算持平。

5. 私营部门筹资和伙伴关系司的预算由机构预算和专门用途预算组成，涵盖通过接触和伙伴关系产生私营部门收入所得和取得儿童工作成果所涉及的直接和间接费用。

6. 私营部门筹资和伙伴关系司 2021 年核定机构预算为 1 250 万美元，与 2020 年相比小幅下降 10 万美元。
7. 执行局每年核准的私营部门筹资和伙伴关系司 2021 年拟议专门用途预算为 2.114 亿美元，与 2020 年核定预算持平，其中包括由经常资源供资的 1.53 亿美元预算(其中包括 8 500 万美元的投资资金和 6 800 万美元的业务费用)以及由其他资源供资的 5 840 万美元上限。
8. 2021 年其他资源上限为 5 840 万美元，比 2020 年核定的上限少 150 万美元。
9. 可能会妨碍私营部门筹资和伙伴关系司 2021 年实现目标的最大风险是：
(a) COVID-19 疫情史无前例地席卷全球经济和全球私营部门筹资市场并造成长期影响，尽管从以往的经济衰退情况来看，私营部门筹资渠道具有应对能力；
(b) 可将多少投资资金用于私营部门筹资；
(c) 在儿基会管理金融和非金融私营部门伙伴关系的任何市场，有哪些潜在的声誉危机。降低这些风险和找到新机会的战略包括：向数字筹资战略和个人捐助战略注入更多有针对性的投资，从外部和创新渠道积极寻找筹资投资解决方案以及继续关注风险防范。

二. 2020 年取得的成果

10. 2020 年，各国家委员会和私营部门筹资国家办事处面临着前所未有的在 COVID-19 疫情和随后的经济挑战期间筹集资金和提高认识的任务。各国家委员会和国家办事处做出了灵活反应，迅速调整经常方案的争取捐助者战略，为全球突发事件(包括防治 COVID-19 以及黎巴嫩突发情况)筹集资金。因此，尽管大环境如此，但儿基会的私营部门筹资活动进展顺利，几个国家委员会和私营部门筹资国家办事处扩大了筹资活动，以当地货币计算的大多数收入流增加。
11. 私营部门筹资和伙伴关系司继续与各国一道精简财务报告，通过每月与占儿基会私营部门筹资和伙伴关系司收入 85% 的 21 个市场进行协商，确保预测尽可能准确实时。因此，收入预测是与各国共同制订的，以反映在全球经济环境持续面临挑战的情况下，通过战略重点和投资可以取得的成果。
12. 2020 年，预计从私营部门所得总收入为 15 亿美元，比 2020 年核定预算中详述目标多 4 890 万美元，即 3%，与 2019 年实际收入相比增加 8 130 万美元，即 6%。
13. 预计 2020 年从私营部门所得收入将为经常资源贡献 6.726 亿美元。这比 2019 年的实际收入多 1 490 万美元，但比核定工作计划和预算中的 2020 年经常资源目标少 3 110 万美元。根据主要筹资市场最近的反馈，与核定预算相比有所减少的原因是，一些个人捐助收入现在预计将作为其他资源——应急资源筹集，而不是作为经常资源筹集。理由依据是应对 COVID-19 疫情以及与其他长期危机或突发危机(例如贝鲁特、黎巴嫩、阿拉伯叙利亚共和国和也门发生的危机)有关的筹资表现更强劲。
14. 2020 年私营部门对其他资源的贡献估计为 8.307 亿美元，比 2020 年 7.506 亿美元的预算目标多出 8 010 万美元，比 2019 年实际收入多出 6 650 万美元。2020

年私营部门对应急收入(其他资源——应急资源)的贡献预计为 2.341 亿美元,比 2020 年 1 亿美元的预算数字增加 1.341 亿美元,比 2019 年实际收入增加 9 030 万美元。取得这些预计结果的原因是, COVID-19 疫情袭来时,迅速调整了先前计划的从个人捐助者处筹资的战略(因为许多国家封锁,私营部门筹资和伙伴关系司无法开展正常活动),并与高价值捐助者建立了有效的伙伴关系,以应对疫情。这些结果还反映出,如上文第 13 段所述,其他应急情况筹资表现强劲。与 2020 年预计预算相比,预计其他资源——经常资源减少 5 370 万美元,抵消了其他资源——应急资源的增加数。

15. 截至 2020 年 10 月,2020 年私营部门筹资和伙伴关系司的估计支出为 2.167 亿美元,而核定预算为 2.239 亿美元。由经常资源供资的预算,包括投资资金,预计将 100%用于私营部门筹资和伙伴关系司,以尽可能地进行投资以实现创收。如果国家办事处不能实现预测收入,其他资源上限可能不会全部使用。不过,将尽可能优化投资。

16. 私营部门筹资和伙伴关系司继续领导在全球落实《支持者接触战略》,推动高潜力国家办事处创收。2020 年,《支持者接触战略》在印度成功启动。

17. 2020 年,日益严重的不平等、棘手的政治环境、人权承诺遭到攻击以及普遍存在的多重和重叠的危机,对国家委员会的宣传工作提出了重大挑战。私营部门筹资和伙伴关系司制订了在此背景下开展宣传工作的新技术指南,并将推出各种工具,支持国家委员会开展宣传工作。

18. 儿童权利教育和“儿童友好城市倡议”工作继续扩大,参与这些平台的国家委员会数量创下新高。例如,2020 年在美国启动了首个“儿童友好城市倡议”试点。私营部门筹资和伙伴关系司将继续与各区域办事处、方案司和其他各司合作,使这些平台倡议与儿基会的标准、准则和综合成果框架相一致。

19. 各方明确地一致认为,在各国首都与各国政府一道进行宣传在为儿基会争取公共部门捐款方面发挥着关键作用。各国政府依靠儿基会向本国受众宣传其各项方案的影响,提高方案知名度,争取纳税人支持官方发展援助。儿基会和国家委员会开展的宣传活动带动预算增加,进行了政策改革,加强了系统,减少了国家和国家以下各级的不平等现象。通过这项工作,儿基会在迅速变化的政治和社会环境中仍然具有相关性。

20. 2020 年,儿基会与国家委员会之间的战略关系管理继续取得成功,其中包括加强了与国家委员会的联合战略规划、内部控制和治理有关的系统和协议。私营部门筹资和伙伴关系司继续向国家委员会提供准则、程序和一对一的支持,以确保财务监督和持续减少风险。

21. 该司继续通过定期审计、加强预报以及监测和报告收入与支出,对自身活动进行严格监督,同时根据儿基会的政策、司里的程序以及业务连续性做法定期进行风险检查和查看风险登记册。

表 1
收入和支出报表
2019 年实际成果、2020 年核定预算、2020 年最新估计数和 2021 年拟议预算
(百万美元^a)

	2019 年实际数			2020 年核定数			2020 年最新估计数			2021 年拟议数			2021 年与 2020 年核定数对比	
	经常资源	其他资源	共计	数额	百分比									
从私营部门所得收入														
贺卡和产品收入	5.0	—	5.0	7.0	—	7.0	7.0	—	7.0	5.0	—	5.0	(2.0)	-29%
从私营部门筹集的捐款	652.7	764.2	1 416.9	696.7	750.6	1 447.3	665.6	830.7	1 496.2	667.6	830.6	1 498.2	50.9	4%
国家委员会	617.7	613.6	1 231.3	649.5	566.4	1 215.9	631.9	629.5	1 261.5	634.0	629.8	1 263.8	47.9	4%
国家办事处	35.0	150.6	185.6	47.2	184.2	231.4	33.6	201.1	234.8	33.6	200.8	234.4	3.0	1%
其他收入	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
从私营部门所得收入共计	657.7	764.2	1 421.9	703.7	750.6	1 454.3	672.6	830.7	1 503.2	672.6	830.6	1 503.2	48.9	3%
私营部门筹资和伙伴关系司支出														
A. 发展实效成本	3.8	—	3.8	4.2	—	4.2	4.2	—	4.2	4.2	—	4.2	—	0%
国家委员会关系	3.8	—	3.8	4.2	—	4.2	4.2	—	4.2	4.2	—	4.2	—	0%
B. 管理成本	7.2	—	7.2	8.4	—	8.4	8.3	—	8.3	8.3	—	8.3	(0.1)	-1%
司长办公室和战略规划	1.4	—	1.4	1.6	—	1.6	1.6	—	1.6	1.6	—	1.6	—	0%
业务和财务	5.8	—	5.8	6.8	—	6.8	6.7	—	6.7	6.8	—	6.8	(0.1)	-1%
C. 专门用途成本	176.8	45.0	221.8	151.4	59.9	211.3	148.3	55.8	204.1	153.0	58.4	211.4	0.0	0%
私营部门筹资和伙伴关系	34.5	0.1	34.6	36.3	—	36.3	34.8	0.4	35.1	36.8	1.2	38.0	1.7	5%
国家办事处支助 ^b	6.7	—	6.7	6.9	—	6.9	6.6	—	6.6	7.0	—	7.0	0.1	1%
国家办事处直接筹资费用	1.4	44.4	45.8	3.6	57.9	61.5	3.4	55.0	58.5	3.9	56.4	60.3	(1.2)	-2%
传播和市场营销	10.2	0.2	10.4	10.8	—	10.8	10.3	0.3	10.6	11.1	—	11.1	0.3	3%
采购	1.3	—	1.3	1.3	—	1.3	1.3	—	1.3	1.5	—	1.5	0.1	8%
与私营部门接触	6.5	0.3	6.8	7.4	2.0	9.4	7.0	0.2	7.1	7.6	0.8	8.5	(0.9)	-10%

	2019 年实际数			2020 年核定数			2020 年最新估计数			2021 年拟议数			2021 年与 2020 年核定数对比	
	经常资源	其他资源	共计	数额	百分比									
投资资金	116.2	—	116.2	85.0	—	85.0	85.0	—	85.0	85.0	—	85.0	—	0%
私营部门筹资和伙伴关系司 支出共计	187.8	45.0	232.8	164.0	59.9	223.9	160.8	55.8	216.7	165.5	58.4	223.9	(0.0)	0%
国家委员会许可/销售支出	1.2	—	1.2	0.7	—	0.7	0.7	—	0.7	0.7	—	0.7	—	0%
减值	0.9	—	0.9	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0%
私营部门筹资和伙伴关系司外汇 收益(损失)	2.7	(0.1)	2.6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0%
私营部门净盈余	465.1	719.3	1 184.4	539.0	690.7	1 229.7	511.0	774.8	1 285.9	506.4	772.2	1 278.6	48.9	4%

^a 由于四舍五入，各数字相加可能与总数不符。

^b 国家办事处支助费用包括国家办事处开发和支持股以及区域支助中心。

三. 2021 年主要预期成果及 2021 年私营部门筹资和伙伴关系司预算所需资源

22. 为实现 2021 年 15 亿美元的收入目标(其中 6.726 亿美元为经常资源), 私营部门筹资和伙伴关系司提议: (a) 专门用途预算总额为 2.239 亿美元, 其中 1.53 亿美元的预算由经常资源供资, 5 840 万美元的上限由其他资源供资; (b) 机构预算为 1 250 万美元。

23. 以下是 2021 年针对私营部门受众的最新计划成果和战略。鉴于 COVID-19 疫情对今后筹资和伙伴关系的不确定影响, 儿基会正在优先采取几项关键行动, 通过与企业 and 慈善家的伙伴关系, 支持为儿童筹资和取得成果工作能持续发展。更具体而言, 私营部门筹资和伙伴关系司将加倍努力, 通过投资于支持者和捐助者并加强与他们接触, 特别是通过数字筹资方式, 使私营部门筹资增长, 特别是个人捐助增长。该司还将设计和实施替代型和创新型筹资投资模式。为加强向儿童交付成果, 儿基会将继续在国家办事处和国家委员会推出业务成果办法并将其纳入主流。为加强儿基会的全球议程, 私营部门筹资和伙伴关系司将加强其在高收入国家从筹资、宣传到方案编制三位一体的全面办法。

成果 1: 到 2021 年, 1.15 亿人通过发声和捐款与儿基会一道改变世界¹

- 到 2021 年, 每年有 1 130 万人向私营部门所得净收入贡献 9.05 亿美元
- 到 2021 年, 动员包括儿童在内的 1.15 亿人促进儿童权利, 让 5 000 万人走上捐助之路²

24. 对于第一项计划成果, 拟议提供总额为 1.707 亿美元的专门用途预算(1.143 亿美元经常资源, 5 640 万美元其他资源), 以实现收入目标。为实现这一收入目标, 计划在 2021 年实施的一些关键的私营部门筹资战略包括:

(a) 儿基会必须保护筹资国家办事处那些来自这些国家个人捐助的方案收入。为此, 儿基会已开始确定一些替代型、创新型筹资投资解决方案, 减轻经常资源的负担, 确保对新兴、高潜力筹资市场进行投资。

(b) 通过数字途径争取到的个人捐助者人数增长强劲, 27%的认捐者和 66%的现金捐助者是通过数字/移动方式找到的。该司将与传播司、信息和通信技术司、各国家委员会以及国家和区域办事处密切合作, 实施各项战略, 今后大幅提高通过数字途径获得的捐款数额。儿基会已经从战略上专门安排技术能力用于提高捐

¹ 《影响力计划》最初的目标是, 到 2021 年有 1 亿人通过发声和捐款与儿基会一道改变世界。然而, 由于在界定捐助者人数和支持者参与方面的方法发生了变化, 2021 年的目标已提高到 1.15 亿人。

² “走上捐助之路的人”一词被定义为通过数字宣传向儿基会筹款提供电子邮件地址或电话号码的个人, 不包括那些单纯受雇于儿基会的个人。

助者的留存率。这一数字转变需要更多的投资——既要投资于新的系统和人员，又要投资于提供更多令人信服的内容，以便留住支持者和捐助者。

(c) 该司将继续把资源集中用于增长潜力最大的个人捐助市场，包括每月认捐、一次性捐助和遗产。

成果 2：最大限度地发挥主要影响力人物的影响和效力，促进儿童的权利和福祉

- 主要慈善合作伙伴致力于与儿基会合作，到 2021 年每年投资 3.87 亿美元，为儿童带来转型变革
- 主要影响力人物就影响儿童的优先问题大力宣传儿基会的宣传信息

25. 对于第二项计划成果，拟议提供总额为 620 万美元的专门用途经常资源预算，用于继续与全球基金会方面的潜在客户接触，培育主要捐助者，并与合作伙伴及其网络接触，影响公共和私营部门在关键问题上传递与儿基会一致的信息。2021 年，私营部门筹资和伙伴关系司将设计和发起一项高额资本筹集活动，并继续进行能力建设，以便通过高净值个人以及利用儿基会新的宗教间倡议，更广泛地探究本地和全球市场的潜力。

成果 3：充分利用企业的力量、接触面和影响力为儿童服务

- 与企业建立伙伴关系，为儿童谋求最大成果，带来收入(预计 2021 年为 1.9 亿美元)、发挥影响、扩大覆盖面、保护儿童权利和/或核心业务和资产
- 企业采取可持续行动，在所有业务活动和业务关系中尊重儿童权利
- 企业和企业利益攸关方成为儿童代言人

26. 对于第三项计划成果，拟议提供总额为 1 680 万美元的专门用途预算(经常资源 1 480 万美元，其他资源 200 万美元)。

27. 企业合作伙伴关系在应对 COVID-19 疫情方面表现出色，从私营部门那里筹资超过 1 亿美元(在本报告起草时)。其中大部分资金来自高价值渠道(公司、基金会、慈善家)，这些捐款大多是新的一年期捐款。为确保这些高价值渠道能继续提供支持，儿基会正在编写一份疫情后说明，将本组织定位为向儿童和家庭提供服务的首选合作伙伴。儿基会将积极宣传这一说明，将新捐助者从突发情况捐助者转变为多年伙伴。

28. 私营部门筹资和伙伴关系司还将继续与国家委员会一道在各国家办事处推出注重成果的业务方法。这一方法的愿景是通过将企业的潜力和相关性纳入儿基会政策、方案、准则和做法的主流，为儿童取得成果。成果将是，让大约 100% 的儿基会所有方案和伙伴关系的工作人员和管理人员都能参加关于与企业合作的能力建设会议。对于这些工作人员而言，目标是掌握并可衡量地应用能力、技能

和工具，以便到 2022 年底使得本组织各级与企业接触变得常态化。将利用私营部门筹资和伙伴关系和儿基会的其他资源实现这一结果。

成果 4：设有国家委员会的国家的各级政府按照《儿基会 2018-2021 年战略计划》的规定在国内和全球落实儿基会关于儿童的优先事项

- 各国政府保持并增加国内和全球儿童预算编制
- 各国政府加强行动，在国内和全球尊重、保护和实现儿童权利

29. 对于第四项计划成果，拟议提供共计 160 万美元的专门用途经常资源预算。该司将继续提供投入和证据，支持国家委员会力争有效地与本国政府接触，将儿童权利纳入标准、法律、政策、预算、国家公约和国际协定。

成果 5：到 2021 年，儿基会将是改善全球儿童生活方面最值得信赖和最具吸引力的组织

- 公众更加了解和熟悉儿基会作为在私营部门市场为儿童谋取利益的牵头组织所做的工作
- 儿基会所做的工作得到更多认可，被视为“做实事”的组织
- 儿基会动员受众在私营部门市场为儿童采取行动
- 儿基会优化使用令人信服、引人入胜和让人感动的内容来打造品牌

30. 对于第五项计划成果，拟议提供共计 550 万美元的专门用途经常资源预算。2021 年的优先事项包括以下内容：分析 COVID-19 疫情造成的趋势(经济、政治、社会和技术)及其给儿基会带来的机会，特别是筹资、接触企业、品牌和活动方面的机会；开展研究，展示儿基会通过成功的品牌建设和筹资举措取得的成果，包括利用优先共享价值伙伴关系模式与企业建立伙伴关系，其目的是共同关注解决我们社会中的社会问题；促进与国家委员会的协商，确保关于传播和品牌的决定依托系统的数据收集和监测工作作出；继续规划和实施全球综合运动，最大限度地利用各种机会争取支持者、与他们接触和进行筹资。

成果 6：到 2021 年，儿基会完全有能力凭着共同文化与国家委员会所在国家的私营部门和公共部门一起取得宏伟的成果

- 儿基会采用反应敏捷、透明、负责任的治理方式，胜任其职
- 儿基会在规划和交付方面采取一体行动，成果管理高效得力
- 多功能、安全可靠的信息系统支持实现《2018-2021 年私营部门计划：携手为儿童扩大影响力》
- 儿基会和国家委员会一专多能的工作人员作为变革的推动者与私营部门合作

31. 对于第六项计划成果，拟议提供共计 2 300 万美元的经常资源，其中 1 050 万美元来自专门用途预算，1 250 万美元来自机构预算。这将有助于确保该司在财务和业务方面表现卓越，并支持全球筹资业务。这笔资源还将用于加强与国家委员会的协调、监督和风险管理活动及国家委员会开展的协调、监督和风险管理活动，包括联合战略规划和监测合作协定执行情况。该司将继续指导各国家委员会的理事会和执行管理团队执行与管理、业务、理事会活动、披露和透明度、道德操守、审计、风险管理及合规有关的善治原则。管理和业务支持的重点将是儿基会私营部门筹资和伙伴关系各方面的全面指导和战略方向；继续加强管理私营部门筹资和伙伴关系的活动；设计和使用尖端客户关系管理技术和优化的网络安全；为私营部门创收和投资资金使用提供无缝的财务报告；协作回应监督机构的调查结果；实行强有力的人力资源管理，确保及时征聘、培养和留住高素质工作人员，并落实独立工作队的建议。

表 2

按预期成果分列的 2021 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间拟议预算

(百万美元)

预期成果	所需资源		
	经常资源	其他资源	共计
专门用途	153.0	58.4	211.4
成果 1: 到 2021 年, 1.15 亿人通过发声和捐款与儿基会一道改变世界	114.3	56.4	170.7
产出 1.1: 到 2021 年, 每年有 1 130 万人向私营部门所得净收入贡献 9.05 亿美元	113.1	56.4	169.5
产出 1.2: 到 2021 年, 动员包括儿童在内的 115 亿人促进儿童权利, 让 5 000 万人走上捐助之路	1.3	—	1.3
成果 2: 最大限度地发挥主要影响力人物的影响和效力, 促进儿童的权利和福祉	6.2	—	6.2
产出 2.1: 主要慈善合作伙伴致力于与儿基会合作, 到 2021 年每年投资 3.87 亿美元, 为儿童带来转型变革	5.9	—	5.9
产出 2.2: 主要影响力人物就影响儿童的优先问题大力宣传儿基会的宣传信息	0.3	—	0.3
成果 3: 充分利用企业的力量、接触面和影响力为儿童服务	14.8	2.0	16.8
产出 3.1: 与企业建立伙伴关系, 为儿童谋求最大成果, 带来收入(预计 2021 年为 1.9 亿美元)、发挥影响、扩大覆盖面、保护儿童权利和/或核心业务和资产	10.0	2.0	12.0
产出 3.2: 企业采取可持续行动, 在所有业务活动和业务关系中尊重儿童权利	3.1	—	3.1
产出 3.3: 企业和企业利益攸关方成为儿童代言人	1.8	—	1.8
成果 4: 设有国家委员会的国家的各级政府按照《儿基会 2018-2021 年战略计划》的规定在国内和全球落实儿基会关于儿童的优先事项	1.6	—	1.6
产出 4.1: 各国政府保持并增加国内和全球儿童预算编制	1.0	—	1.0
产出 4.2: 各国政府加强行动, 在国内和全球尊重、保护和实现儿童权利	0.7	—	0.7
成果 5: 到 2021 年, 儿基会将是改善全球儿童生活方面最值得信赖和最具吸引力的组织	5.5	—	5.5
产出 5.1: 公众更加了解和熟悉儿基会作为在私营部门市场为儿童谋取利益的牵头组织所做的工作	1.4	—	1.4
产出 5.2: 儿基会所做的工作得到更多认可, 被视为“做实事”的组织	1.5	—	1.5
产出 5.3: 儿基会动员受众在私营部门市场为儿童采取行动	1.5	—	1.5
产出 5.4: 儿基会优化使用令人信服、引人入胜和让人感动的内容来打造品牌	1.1	—	1.1

预期成果	所需资源		共计
	经常资源	其他资源	
成果 6: 到 2021 年, 儿基会完全有能力凭着共同文化与国家委员会所在国家的私营部门和公共部门一起取得宏伟的成果	10.5	—	10.5
产出 6.1: 儿基会采用反应敏捷、透明、负责任的治理方式, 胜任其职,	3.4	—	3.4
产出 6.2: 儿基会在规划和交付方面采取一体行动, 成果管理高效得力	3.9	—	3.9
产出 6.3: 多功能、安全可靠的信息系统支持实现《2018-2021 年私营部门计划: 携手为儿童扩大影响力》	2.2	—	2.2
产出 6.4: 儿基会和国家委员会一专多能的工作人员作为变革的推动者与私营部门合作	0.9	—	0.9
发展实效	4.2	—	4.2
成果 6: 到 2021 年, 儿基会完全有能力凭着共同文化与国家委员会所在国家的私营部门和公共部门一起取得宏伟的成果	4.2	—	4.2
产出 6.1: 儿基会采用反应敏捷、透明、负责任的治理方式, 胜任其职	4.2	—	4.2
管理层	8.3	—	8.3
成果 6: 到 2021 年, 儿基会完全有能力凭着共同文化与国家委员会所在国家的私营部门和公共部门一起取得宏伟的成果	8.3	—	8.3
产出 6.1: 儿基会采用反应敏捷、透明、负责任的治理方式, 胜任其职	4.8	—	4.8
产出 6.2: 儿基会在规划和交付方面采取一体行动, 成果管理高效得力	3.3	—	3.3
产出 6.4: 儿基会和国家委员会一专多能的工作人员作为变革的推动者与私营部门合作	0.3	—	0.3
实现各项成果所需的拟议预算总额	165.5	58.4	223.9

四. 2021 年收入和支出预测

A. 规划方法

32. 预算的格式和列报方式与儿基会 2018-2021 年综合预算的格式和列报方式一致。私营部门筹资和伙伴关系司的活动和成果支持儿基会实现发展实效、进行管理和取得专门用途成果。

33. 私营部门筹资和伙伴关系司归入发展实效和管理类别的支出是儿基会 2018-2021 年综合预算的一部分, 由执行局指示性核准。私营部门筹资和伙伴关系司编入 2021 年专门用途类别的支出在本报告中提交供执行局核准。

34. 向执行局提出三种收入和支出假设情境(见表 3): 低、中和高。中假设情境为最现实的假设情境, 依据的是 2020 年 10 月从筹资市场收到的信息、汇率预测情况和上述各项战略顺利实施。请执行局授权私营部门筹资和伙伴关系司按照中等假设情境安排支出; 如果预测将达到高收入水平, 就把支出提高到高情境水平; 反之, 如果预测收入减少, 就减少支出。如果全球筹资市场情况改善, 则认为收入可能会增加。如果出现新的风险, 则认为收入可能会减少。

35. 如表 1 所示, 扣除私营部门筹资和伙伴关系司支出、投资资金和国家委员会许可费用后, 2021 年私营部门的指示性净盈余预计将达到 12.8 亿美元。这一数字比 2020 年核定预算中私营部门指示性净盈余高出 4 890 万美元。

B. 收入

36. 预计 2021 年私营部门所得总收入将达到 15.03 亿美元，比最初的 2020 年总收入预测小幅增加 4 890 万美元，即 3%，与最新的 2020 年总收入预测相比没有变化。

37. 这一 2021 年总收入预测依据的是 2020 年 10 月国家委员会和国家办事处私营部门筹资市场提供的信息。其中包括预计的 6.726 亿美元的经常资源收入。这比最初的 2020 年总收入预测少 3 110 万美元，即减少 4%，但与最新的 2020 年总收入预测相比没有变化。这一预计的经常资源反映出大多数筹资市场在规划方面采取了审慎做法。尽管从最近这场重大全球经济危机³ 可以看出，私营部门筹资具有韧性，市场对其定期捐助方群体仍有信心，但旷日持久的 COVID-19 疫情导致的全球经济前景仍普遍存在不确定性。

38. 在 COVID-19 疫情出现的头几个月里出现了新的机遇，儿基会抓住了这些机遇：

(a) 筹资市场做出了灵活反应，将金融投资和人员从面对面转移到通过数字方式争取新的捐助者。过去两年的数据显示，通过数字方式争取到的捐助者“质量更高”，即他们捐得更多，而且他们每月的捐助承诺持续时间更长。此外，2020 年明显转向通过数字方式争取新捐助者的做法加快了儿基会数字筹资战略的实施。

(b) 尽管长时间的国家和国际封锁造成了衰退影响，但 2020 年仍有大量新的企业捐助者与儿基会合作。目前的活动重点是管理这些新的关系，着眼于更长远发展，将其转化为多年伙伴关系。

(c) 儿基会发起了一个“领导力”办法(即对我们的所有高价值收入流采取单一办法)，将企业界、基金会和慈善机构的潜在捐助者召集在一起。目标是利用它们之间的相互联系分享知识和经验，思考私营部门如何对此次疫情做出适当应对。这一办法立足于一个“虚拟实地考察”方案，这是私营部门筹资和伙伴关系司为应对旅行限制而迅速制订的一个方案。事实证明，这些考察非常成功，使更多儿基会的支持者更加了解我们的方案，使他们有机会更好地了解 COVID-19 疫情带来的新影响以及由此产生的不断变化的需求。

C. 支出

39. 私营部门筹资和伙伴关系司 2021 年机构预算(发展实效成本和管理成本)和拟议专门用途预算的支出总额共计 2.239 亿美元。拟议专门用途预算与 2020 年核定预算持平。

1. 发展实效成本(机构预算)

40. 在私营部门筹资和伙伴关系司，发展实效成本用于管理与国家委员会的战略关系。2021 年拟议发展实效预算与 2020 年预算(420 万美元)持平。2020 年实际

³ 2013 年国际非政府组织同行审议分析显示，2008-2009 年，包括儿基会在内的五大行业表现最好的机构中三个同业机构的个人捐助收入增加，该行业没有出现重大下滑。

预算最新估计数依然保持在作为儿基会 2018-2021 年综合预算一部分指示性核准的机构预算范围内。

2. 管理成本(机构预算)

41. 在私营部门筹资和伙伴关系司，管理成本涵盖司长办公室、战略规划科及业务和财务科的活动。2021 年的管理成本将减少 10 万美元，即由 2020 年预算的 840 万美元降至最新估计的 830 万美元。减少的原因是非员额拨款减少了 10 万美元。

3. 专门用途成本

42. 专门用途成本系指涵盖贯穿各领域性质的活动的成本，其中(a) 涉及重大资本投资；或(b) 不代表与本组织管理活动有关的成本。

43. 私营部门筹资和伙伴关系司的专门用途成本涵盖私营部门筹资和伙伴关系、国家办事处支助、传播和市场营销以及采购科的活动。其中还包括投资资金成本。专门用途成本由经常资源拨款和其他资源上限提供资金。

44. 2021 年，拟订私营部门筹资和伙伴关系司预算的主要原则如下：(a) 确保业务费用与 2020 年核定预算相比零增长；(b) 尽可能保护筹资投资并将其列为优先事项；(c) 促进整合之前对组织结构进行的变动，同时尽量减少额外的变动；(d) 落实分配给该司的开展中的和新的组织举措和优先事项。

45. 与 2020 年相比，2021 年的专门用途经常资源预算增加了 160 万美元，主要是由于标准员额费用增加。

46. 私营部门筹资和伙伴关系司管理、分配和监测投资资金，这是该司对 50 多个市场私营部门所得收入增加负责的一部分。

47. 在本战略规划期间及以后，关键的个人定期捐助和遗赠筹资渠道以及整合数字筹资和创新战略均需要投资资金，使经常资源收入进一步增加。开展既定私营部门筹资活动的国家办事处也需要投资资金使其方案能够生成和带来更多资源。预计本战略规划期间(2018-2021 年)，经常资源总收入将达到 27 亿美元，比 2014-2017 年战略规划期间增加 2.86 亿美元。继续向筹资投资是私营部门所得经常资源总收入持续增长的先决条件。

48. 在每年进行大量投资的同时，还必须投资于提高总部、区域办事处和各市场的技术技能和系统，以确保投资回报最优化。此外，如果没有全球筹资专家为监测筹资收入、分析市场潜力和管理风险提供支持，就无法成功管理投资。专业知识、系统和经验的不断完善，确保了投资资金的有效配置，确保了经常资源收入的增长。这些完善帮助投资持续达到了 36 个月内 3:1 的基准收益。

49. 编写本文件时，国家委员会和国家办事处正在提出 2021 年投资资金申请。与前几年一样，2021 年的申请数额超过了可用资金额。将依据现在经常资源收入增长的优先点(绝大多数资金由国家委员会筹得)，而不是开发和维持新兴国家办

事处筹资市场及其方案的战略来对这些资金如何分配做出艰难抉择。这意味着目前由私营部门筹资收入资助的一些国家办事处方案可能拿不到申请资金。

50. 2021 年投资资金的预计回报符合投资资金组合规定的最低回报率 3:1，但与遗赠和创新相关的基金除外。遗赠投资的回报期更长，回报也高出很多，但无法在三年内准确预测。用于创新和测试新的筹资技术的资金将是有限的，不会立即产生投资回报。但是，这样的创新和测试将确保儿基会继续走在探索新型筹资技术的前沿。

51. 鉴于投资资金的美元数额大，因此，与之相关的规划、监测和报告程序严格且透明。私营部门筹资和伙伴关系司力争不断改进投资资金的执行情况，包括改进拨款方法以及相关的监测与报告。按照执行局的要求，将在 2021 年晚些时候提供一份关于投资资金的完整报告。

52. 私营部门筹资和伙伴关系司 2021 年不要求设立任何员额。

53. 其他资源供资的专门用途成本代表的是上限(而非预算拨款)，用于支付有筹资方案国家办事处的直接筹资成本。预算上限额取决于国家办事处的筹资收入，因为国家办事处可至多将总收入的 25%用于支付筹资成本。但如果没有达到相应的收入，可能就不能用到预算上限。

54. 与 2020 年相比，2021 年的专门用途其他资源上限下降了 150 万美元，即 2%，从 2020 年核定预算的 5 990 万美元降至 2021 年的拟议 5 840 万美元。2021 年上限下降的原因是，通过将预计支出与预计收入挂钩完善了支出预测以及预计空缺员额的空缺率为 6%。专门用途其他资源收入供资的员额数将从 2020 年的 270 个增加到 2021 年的 325 个。主任、私营部门筹资和伙伴关系司司长和各区域主任共同承担这些员额的审批责任。这些员额编入各国家办事处的组织结构。专门用途其他资源上限和这些员额费用分别在私营部门筹资和伙伴关系司工作计划和预算以及私营部门筹资和伙伴关系司财务报告中列报。

表 3

《联合国儿童基金会 2018-2021 年私营部门计划：携手为儿童扩大影响力》：2021 年预算收入和支出范围

(单位：百万美元^a)

	一(低预测)	二(中预测)	三(高预测)
从私营部门所得收入			
国家委员会	1 243.4	1 268.8	1 294.2
国家办事处	229.7	234.4	239.1
从私营部门所得收入共计	1 473.1	1 503.2	1 533.3
私营部门筹资和伙伴关系司支出			
A. 发展实效成本	4.2	4.2	4.2
国家委员会关系	4.2	4.2	4.2
B. 管理成本	8.3	8.3	8.3
司长办公室和战略规划	1.6	1.6	1.6
业务和财务	6.8	6.8	6.8
C. 专门用途成本	208.8	211.4	213.9
私营部门筹资和伙伴关系	37.2	38.0	38.8
国家办事处支助 ^b	6.9	7.0	7.2
国家办事处直接筹资费用	59.1	60.3	61.5
传播和市场营销	10.9	11.1	11.3
采购	1.4	1.5	1.5
与私营部门接触	8.3	8.5	8.6
投资资金	85.0	85.0	85.0
私营部门筹资和伙伴关系司支出共计	221.4	223.9	226.4
国家委员会许可/销售支出	0.7	0.7	0.7
私营部门净盈余	1 251.0	1 278.6	1 306.1

^a 由于四舍五入，各数字相加可能与总数不符。^b 国家办事处支助费用包括国家办事处开发和支持股以及区域支助中心。

表 4

《儿基会 2018-2021 年私营部门筹资和伙伴关系私营部门计划：携手为儿童扩大影响力》的财务预测

(单位：百万美元^a)

	2019 年 实际成果	2020 年 核定预算	2020 年 最新估计数	2021 年 拟议预算	2022 年 ^b 预测数
从私营部门所得收入					
贺卡和产品收入	5.0	7.0	7.0	5.0	5.0
从私营部门筹集的捐款	1 416.9	1 447.3	1 496.2	1 498.2	1 525.0
国家委员会	1 231.3	1 215.9	1 261.5	1 263.8	1 282.1
国家办事处	185.6	231.4	234.8	234.4	242.9
其他收入	—	—	—	—	—
从私营部门所得收入共计	1 421.9	1 454.3	1 503.2	1 503.2	1 530.0
私营部门筹资和伙伴关系司支出					
A. 发展实效成本	3.8	4.2	4.2	4.2	4.2
国家委员会关系	3.8	4.2	4.2	4.2	4.2
B. 管理成本	7.2	8.4	8.3	8.3	8.3
司长办公室和战略规划	1.4	1.6	1.6	1.6	1.6
业务和财务	5.8	6.8	6.7	6.8	6.8
C. 专门用途成本	221.8	211.3	204.1	211.4	217.0
从私营部门筹集的捐款	34.6	36.3	35.1	38.0	38.0
国家办事处支助 ^c	6.7	6.9	6.6	7.0	7.1
国家办事处直接筹资费用	45.8	61.5	58.5	60.3	64.0
传播和市场营销	10.4	10.8	10.6	11.1	11.4
采购	1.3	1.3	1.3	1.5	1.5
与私营部门接触	6.8	9.4	7.1	8.5	9.9
投资资金	116.2	85.0	85.0	85.0	85.0
私营部门筹资和伙伴关系司支出共计	232.8	223.9	216.7	223.9	229.5
国家委员会许可/销售支出	1.2	0.7	0.7	0.7	0.7
销售/减值	0.9	—	—	—	—
私营部门筹资和伙伴关系司外汇收益(损失)	2.6	—	—	—	—
私营部门净盈余	1 184.4	1 229.7	1 285.9	1 278.6	1 299.8

^a 由于四舍五入，各数字相加可能与总数不符。^b 2022 年的预测为暂定数，因此会有变动。^c 国家办事处支助费用包括国家办事处开发和支持股以及区域支助中心。

五. 人力资源：员额变动

55. 2021 年，由私营部门筹资和伙伴关系司预算供资的员额数全球拟议为 616 个。其中 45 个员额由机构预算供资，241 个员额由专门用途经常资源供资，330 个员额由专门用途其他资源供资。在员额总数中，204 个设在日内瓦，409 个设在总部其他地点、区域和国家办事处以及支助中心。

56. 本文件附件概述了 2021 年拟议员额变动情况。

六. 决定草案

57. 以下决定草案供执行局审议：

执行局

1. 表示注意到私营部门筹资和伙伴关系：2021 年工作计划和拟议预算 (E/ICEF/2021/AB/L.1) 和促进对私营部门筹款活动进行持续投资的世界银行信用工具 (E/ICEF/2021/AB/L.1/Add.2) 这两份文件。

2. 注意到 E/ICEF/2021/AB/L.1 号文件表 3 所示的 2021 年高、中、低三种收入假设情境；

3. 核准将 1.53 亿美元的经常资源编入专门用途活动预算，包括投资资金 8 500 万美元和其他私营部门筹资费用 6 800 万美元，并根据 E/ICEF/2021/AB/L.1 号文件表 3 的中等假设情境确定其他资源上限为 5 840 万美元；

4. 授权儿基会

(a) 在不同经常资源预算项目之间调配资源(详见上文第 1 段)，最多不超过核准数额的 10%；

(b) 如筹资账目收入减少或增加至 E/ICEF/2021/AB/L.1 号文件表 3 第一和第三栏所示水平，则将支出减少或增加至第一和第三栏所示水平；

(c) 为执行 2021 年核定工作计划，必要时可在执行局两届会议之间增加开支，但不得超过汇率波动产生的数额；

5. 鼓励执行主任查明和回应执行局两届会议之间可能新出现的市场机会，并向执行局作相应通报；

6. 核准为 2022 年 1 月提供一个月的临时拨款 1 530 万美元(即专门用途经常资源拨款 1.53 亿美元的 10%)，由私营部门筹资和伙伴关系 2022 年年度预算匀支；

7. 授权执行主任在主计长的建议下，与世界银行合作执行该金融工具，利用世界银行在金融市场的专门知识，筹集额外资金用于投资于私营部门筹资。

附件

2021 年拟议员额变动汇总表

详情	员额职等							共计国际 专业人员	本国 干事	一般 事务人员	总计
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
基准定员表：2020 年核定数	1	5	2	22	68	82	14	194	—	46	240
私营部门筹资和伙伴关系司总部											
2020 年核定数	1	5	2	22	68	82	14	194	—	46	240
2021 年员额变动											
管理层	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
发展实效	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
专门用途	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2021 年拟议数	1	5	2	22	68	82	14	194	—	46	240
与 2020 年核定数对比变动情况	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
区域支助中心和儿基会国家办事处(专门用途)											
2020 年核定数	—	—	—	5	12	10	—	27	7	12	46
2021 年员额变动	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2021 年拟议数	—	—	—	5	12	10	—	27	7	12	46
与 2020 年核定数对比变动情况	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
私营部门筹资和伙伴关系司经常资源共计											
2020 年核定数	1	5	2	27	80	92	14	221	7	58	286
2021 年拟议数	1	5	2	27	80	92	14	221	7	58	286
与 2020 年核定数对比变动情况	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
私营部门筹资和伙伴关系总部：其他资源 (专门用途)											
2020 年核定数	—	—	—	—	5	—	—	5	—	—	5
2021 年拟议数	—	—	—	—	5	—	—	5	—	—	5
与 2020 年核定数对比变动情况	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
儿基会国家办事处：其他资源(专门用途)											
2020 年核定数	—	—	—	1	9	4	—	14	121	135	270
员额变动 2021 年最新估计数	—	—	—	—	2	1	1	4	34	17	55
2021 年拟议数	—	—	—	1	11	5	1	18	155	152	325
与 2020 年核定数对比变动情况	—	—	—	—	2	1	1	4	34	17	55
私营部门筹资和伙伴关系司其他资源共计											
2020 年核定数	—	—	—	1	14	4	—	19	121	135	275
2021 年拟议数	—	—	—	1	16	5	1	23	155	152	330
与 2020 年核定数对比变动情况	—	—	—	—	2	1	1	4	34	17	55

详情	员额职等							共计国际 专业人员	本国 干事	一般 事务人员	总计
	D-2	D-1	P-6	P-5	P-4	P-3	P-2				
私营部门筹资和伙伴关系司共计											
2020 年核定数	1	5	2	28	94	96	14	240	128	193	561
2021 年拟议数	1	5	2	28	96	97	15	244	162	210	616
与 2020 年核定数对比变动情况	—	—	—	—	2	1	1	4	34	17	55