



经济及社会理事会

Distr.: General
11 July 2013
Chinese
Original: English

联合国儿童基金会

执行局

2013 年第二届常会

2013 年 9 月 3 日至 6 日

临时议程* 项目 4

儿基会 2014-2017 年战略计划实现每一位儿童特别是处境最 为不利儿童的权利

摘要

本《儿基会 2014-2017 年战略计划》草案及《战略计划》的附件
([E/ICEF/2013/21/Add. 1](#))提交执行局，供采取行动。

决定草案载于第四章。

* E/ICEF/2013/9。



一. 造福于儿童的优先事项和机会

2017 年及以后的愿景

1. 儿基金会的基本使命是在世界各地促进每一位儿童¹ 的权利, 并将此落实到该组织所做的每一件事情——方案、宣传和业务行动之中。该项公平战略侧重于处境最为不利和受排斥的儿童和家庭, 将对儿童权利的这一承诺转化为行动。对儿基金会而言, 公平意味着所有儿童均拥有在不受歧视、偏见或偏好情况下生存、发展、实现其充分潜力的机会。所有儿童在生活中——社会、政治、经济、公民和文化层面——机会不均等的程度决定着其权利遭受侵犯的程度。越来越多的迹象表明, 对社会处境最为不利公民的健康、教育和保护进行投资——解决不公平问题——不仅为所有儿童实现其潜力提供了机会, 而且会促使各国实现可持续增长和稳定。这也是注重公平之所以如此重要的原因所在。公平战略能加快实现《儿童权利公约》所述之儿基金会普遍授权——即实现每一位儿童的人权——的进展, 同时还有助于国家的公平发展。
2. 健康、安全和受过良好教育的儿童对实现可持续的星球非常重要, 反之亦然。必须培育今世和后代儿童推动可持续发展, 他们恰恰是主要的受益者。同时, 必须向社区和家庭提供支持以增强其复原力, 以便所取得的造福于男孩和女孩的成就能够得以维持, 即便是当家庭面临因经济转型、气候变化、自然灾害、疾病或暴力冲突而起的动荡和冲击之时也能如此。鉴于预计人道主义危机的规模、严重程度和频率将加剧, 人道主义行动仍将至关重要。
3. 本《战略计划》在千年发展目标时间表最后两年架起了一座桥梁。政治意愿和为推进千年发展目标而调集的财政投资相互结合, 为贫穷和边缘化人群特别是儿童的生活带来显著改善。随着中等收入国家和私人慈善组织作为主要发展行为体的崛起, 全球经济和政治格局的变化也正在推动发展和人道主义援助发生转型。需求也在不断演变。许多国家的不平等现象日趋增加, 并且世界绝大多数贫穷儿童现生活在中等收入国家。
4. 全球实现千年发展目标的努力提请人们注意发展合作、多边主义和联合国发展系统的持续贡献以及发展合作架构的局限性。作为回应, 大会 2012 年联合国系统发展业务活动四年期全面政策审查提出一项改革议程, 这项议程将加强包括儿基金会在内的整个联合国发展系统。它还将加强人道主义和发展援助之间的联系。
5. 当前正在进行的影响 2015 年后发展议程形成的讨论有望产生一套新的可持续发展目标, 讨论包括大力关注所有儿童(无论男女)的健康、教育和保护需要;

¹ 依照《儿童权利公约》, 儿基金会任务涵盖所有未满 18 岁的儿童。

加强治理；加大对贫困、公平、融入、环境和复原力的关注；以及重新规划各项呼吁所有国家——无论贫富——解决社会不平等、消除获得服务的社会和财政障碍和履行实现世界各地儿童所有权利之义务的责任。

二. 战略方针

周期终了审查得出的并将应用于《战略计划》的经验教训

6. 本《战略计划》包括儿基会 2006-2013 年中期战略计划 2012 年周期终了审查结果(概要载于E/ICEF/2013/4)。本次审查证实儿基会继续参与健康(包括水、环境卫生和个人卫生)、教育、艾滋病毒和艾滋病及儿童保护等关键领域的工作。审查还建议儿基会应制定具体的营养成果，以反映全球对减少营养不良现象的优先重视，并且应更加关注社会包容，包括产生促进人权和推动社会保护的数据和政策。主要审查结果包括有必要：

- (a) 再度注重公平及其对实现儿童权利的重要贡献；
- (b) 加快努力以实现千年发展目标和在 2015 年后继续相关方案拟定，并采取与大多数政府体制结构相一致的更强有力的成果管理制办法；
- (c) 逐步推广行之有效的干预措施、加强有效政策国家机构问责制、系统地加强服务的利用以及鼓励包括青少年在内的儿童和社区适当转变行为和参与；
- (d) 开展革新并深化和扩大证据基础，以推动和维持实现儿童权利方面的全球进展；
- (e) 对基于部门的办法进行补充，并更加重视各个部门之间的协同增效和多部门行动；
- (f) 弥补数据、证据、报告和问责方面的差距；
- (g) 利用儿基会在世界大多数国家的影响力来支持实现世界各地所有儿童实现各项权利；
- (h) 利用就资源调动和企业社会责任与私营部门和私营个体进行的协作。

7. 审查强调了儿基会参与人道主义行动的重要性和预见人道主义危机规模、严重程度和频率可能加剧的必要性。需要具备有效准备和应对灾害的专门制度和能力，需要更加明确地纳入人道主义和发展方案拟定以促进复原力，并需要更加重视紧急情况中的人权保护。系统地关注风险分析和风险减轻，对于有效满足生活在脆弱和受冲突影响环境中儿童的具体需求尤为重要。

8. “主流化”办法的惠益和相关性已在审查中得到证实，以系统地将人道主义准备和应对及两性平等纳入方案拟定。周期终了审查呼吁加大对气候变化和环境

退化敏感性主流化、促进复原力和实现残疾儿童和土著儿童各项权利的关注。审查还指出需要加强这些问题方面的专门能力。

9. 周期终了审查得出的另一重要结论是儿基会通过将规范性和业务性工作相连接，提升了发展努力的附加值。因此，儿基会将继续帮助各国将政策转化为实践，反之亦然。这将以数据和证据以及联合国儿童权利委员会和其他联合国人权机制的结论为依据。

10. 审查汲取到的另一个经验教训是儿童早期生活对后期成长与发展至关重要。关于大脑发展的新的科学研究，已为早期儿童发展对于未来学习成就、健康成果及生产力和累积性落后的至关重要性提供了新证据。有力证据表明从出生到 3 岁的成长年龄期间营养良好且获得适当照顾和心理社会支助的儿童更可能成为健康且有用的人。

11. 大多数国家正在经历的人口结构转型突出了针对青少年男女开展工作的重要性。需要向各项使青少年能够做出知情决定、进行有效沟通和培养应对和自我管理技能，以帮助他们过上健康富足生活同时建设健康、安全和平和社区的政策和方案提供支助。

《战略计划》综述

12. 《战略计划》强调公平，有利于实现所有儿童的权利。通过注重处境最为不利和受排斥儿童、家庭和社区，在实现所有儿童的权利方面的进展加快，悬殊差距缩小。

13. 儿基会推动和促进联合国发展系统内所有基金、方案和专门机构之间的一致性和协同增效。作为该努力的一部分，经与其他基金、方案和包括联合国开发计划署(开发署)、联合国人口基金(人口基金)、联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)及世界粮食计划署(粮食署)在内的四年期全面政策审查职权范围所含机构进行密切合作，《战略计划》现已拟定。这些机构均正在调整其 2014 年至 2017 年期间实施四年期全面政策审查的战略计划，以求得一致。它们还在基于人权的合作办法、性别平等、环境可持续性、成果管理制和能力发展的基础上，按照联合国发展集团(发展集团)的方案拟定原则行事。在国家一级，联合国发展系统的机构通过联合国国家工作队、人道主义国家工作队和群组、“一体行动”和其他集体行动机制相互合作。目标是避免重叠和在相对优势的基础上明确界定作用和责任。这些机构还致力于在多个机构发挥积极作用的专题领域最大限度地分享成果。

14. 儿基会与其他基金和方案已通过如下行动采取步骤来制定趋于一致的战略规划：

(a) 更加重视加强公平结果监测系统办法所述的政府与合作伙伴的实时监测系统，特别注重处境最为不利儿童和家庭所面临的障碍和瓶颈；

(b) 利用联合国艾滋病毒/艾滋病联合规划署的业绩指标，帮助监测解决艾滋病毒和艾滋病问题方面的进展并实现更广范围内联合国艾滋病毒和艾滋病应对措施的一致性、协调性和影响最大化；

(c) 利用与通过机构间常设委员会当前关于共同人道主义应急监测框架的工作商定的办法相一致的业绩指标，作为新拟定的人道主义方案周期的一部分；

(d) 在经济、效率和实效概念的基础上，协调统一资金效益原则的应用；

(e) 根据所述不同问题的相关性、可行性、收集数据的成本及均衡性，选出《战略计划》附件所列与四年期全面政策审查监测有关的一组共同指标。

15. 经与联合国大家庭内各会员国和其他成员以及合作伙伴磋商，儿基会将继续响应四年期全面政策审查的呼吁，加强业绩、问责制和一致性。该组织将集体查明取得成果的有效共同运作平台，并加快协作工作，以支持各国加强对产出的频繁监测，并建立反馈回路，以酌情进行战略调整。儿基会将以提高各机构间报告成果方面的更大一致性为目标。

16. 《儿基会战略计划》还将充分利用其与政府、民间社会、私营部门和其他行为体之间日益多样化的伙伴关系。这些包括公私伙伴关系、南南和三方合作和与非政府组织的互动协作。重要的新伙伴关系契机正在涌现，包括各国采纳、适应和帮助完善南方国家有效创新的南北学习新模式。这将包括从企业社会责任和创新角度与私营部门在发展领域进行更强有力的互动协作。一个同等重要的机会是利用社交媒体提供的便利与儿童、家庭、社区和社会运动进行日益直接的互动协作。

影响

17. 《战略计划》旨在让该组织能够为实现所有儿童特别是处境最为不利儿童的权利做出贡献。根据《战略计划》附件所概述的国际商定指标，这一影响将反映在有关全球发展和人权承诺方面的进展上。这是衡量全世界正在如何逐步履行其对儿童的集体义务的主要标尺。儿基会将支持各国和全球社会衡量取得有利于儿童的进步方面的总体趋势。

18. 成果——代表与《发展集团成果管理手册》相一致的体制和行为转变——是儿基会在与国家伙伴、民间社会和其他行为体合作方面做出贡献的结果。《2014-2017 年战略计划》的七项成果包含儿童福祉的主要方面。所有这些成果共同支持实现所有儿童，特别是处境最为不利和受排斥儿童的权利，以及满足其社区和家庭的需要。

19. 以下每个成果反映的均是发展和人道主义干预的综合结果：²

(a) 健康：从怀孕到青少年期间更好地和公平地利用母婴、新生儿和儿童保健干预措施，以及提倡健康的行为。儿基会将与世界卫生组织和其他组织合作，支持所有国家结束可预防的儿童死亡，目的是到 2035 年将所有国家五岁以下儿童的死亡率减少到每 1 000 名活产 20 人或更少。与此同时，参与《2013-2018 年消除脊髓灰质炎最终战略计划》将推动消除一切脊髓灰质炎病毒，并且将利用儿基会的相对优势支助接种人类乳头瘤病毒疫苗，以推动青少年健康，从而对人口基金的努力予以补充。儿基会保健相关工作的主要办法将包括提供公平的干预措施；增加获得抢救和预防性干预措施的机会，包括在人道主义行动中；增进照料者对高效干预措施的了解；加强保健系统，包括酌情推动普及保健覆盖范围；改进用于决策的数据的质量和和使用工作；以及确保更好地整合保健服务与其他服务及提供给母亲、新生儿和儿童的干预措施；

(b) 艾滋病毒和艾滋病：儿童、孕妇和青少年更好地和公平地使用行之有效的艾滋病毒预防和治疗干预措施；根据联合国艾滋病毒/艾滋病联合方案内的分工，儿基会将在二十年孩童时期的艾滋病毒问题方案拟定中发挥主导作用，包括正在推出的《到 2015 年消除儿童中新增艾滋病毒感染并使其母亲存活下去的全球计划》。需要对男女青少年采取新的办法，以便更迅速地减少艾滋病毒传播，并且不能获得艾滋病毒治疗的有需求青少年多得不成比例。因此，儿基会将更加重视推动全面的性教育，并保护艾滋病毒高发的那些受排斥的青少年人口的权利。在二十年孩童生活时期的艾滋病毒问题方案拟定方面，儿基会将与各个部门的伙伴合作，目的是取得促进健康行为的结果并解决易感染的根源；

(c) 水、环境卫生和个人卫生：更好地和公平地使用安全饮用水、促进环境卫生和健康的环境，并改善个人卫生习惯。儿基会将重视能力发展，以便增加可持续地获得安全饮用水的机会；消除露天排便现象和增加获得适当卫生设施的机会；增加洗手和良好卫生习惯；在学校和保健中心提供安全应用水、环境卫生设施和洗手设施(注意女孩的需要)；以及做好更多准备以应对人道主义情况。将在紧急情况前、期间和之后利用儿基会的影响力提供支助，以增加人道主义危机期间获得安全饮用水的儿童和家庭的数量。儿基会将继续在与世界银行和其他机构的人人享有环境卫生和水伙伴关系中发挥领导作用；

(d) 营养：更好地和公平地利用营养支助，以及改善营养和护理习惯。儿基会将利用儿基会在更广泛的联合国系统和增强营养运动内的优势，继续支助提供维生素和微营养素补充及碘盐；提倡纯母乳喂养；以及社区预防和管理营养不良现象。将为处境不利和受排斥的家庭提供支助，以采用良好的营养和护理习惯，

² 《补充方案说明：〈儿基会 2014-2017 年战略计划〉变化论》依据成果框架的战略选择和不同组成部分提供了更多信息和分析。

并寻求全面的营养服务。鉴于营养对出生后 1 000 天内大脑的发育和功能具有重要影响，儿基会将加大侧重于幼儿期的营养工作。工作重点还仍然是完成增强并纳入对重度急性营养不良现象的管理方面未完成的工作。此外，将提供支助以增加国家能力，确保在人道主义局势中保护儿童的营养现状。

(e) 教育：提高学习成果，并实现公平和包容性教育。儿基会将继续把重点放在小学的入学和学习情况上。儿基会将支持加强相关系统，以便为处境不利和受排斥的儿童，包括残疾人和女孩提供多种其他途径，其中侧重于可衡量的学习成果。儿基会还将更加重视儿童早期发展，并继续参与中学教育方面的工作。儿基会将寻求增强教育和和平建设方面的认识和最佳做法，并利用这种认识，支助各国评估和管理风险。儿基会将与全球促进教育伙伴关系及其他行为体一道，对有潜力快速提高边缘化儿童的教育成果的创新提供支持，诸如多语教育、适龄入学、以儿童为中心的教学法和技术。还将提供支助，以生成教育差异方面的知识和数据，并加强政府和社区能力，从而监测和增加全民获得教育的机会和教育质量；

(f) 儿童保护：更好地和公平预防和应对暴力侵害、虐待、剥削和忽视儿童的行为。儿基会方案拟定的重点将是加强儿童保护系统，并支持促进更好地保护儿童的社会变革。方案拟定办法将逐渐考虑到儿童保护系统与社会规范之间的相互作用。相关努力还将侧重于预防暴力、剥削、虐待和忽视，包括通过加强家庭和社区保护方面的能力。认识到儿童保护问题横跨照管、司法和民事登记领域，儿基会将重点采用部门间办法。将更加重视健康、社会保护和教育等联合系统在预防和应对儿童保护关切方面发挥的作用。儿基会将保持其在紧急情况下的儿童保护及儿童与武装冲突议程方面的领导作用。应急准备和反应工作将推动加强儿童保护系统，反之亦然。鉴于儿童保护问题的复杂性及其是儿基会任务的关键，儿基会还将对与儿童保护有关的机构能力和研究进行投资；

(g) 社会包容：以完善的知识和数据为指导，改善处境不利和受排斥儿童的政策环境和系统。社会排斥通常始于出生之时，且多维贫穷状况代代相传。儿基会将支持各国了解排斥和处境不利的形态和驱动因素，包括性别不平等的影响。儿基会将利用这些数据，协助各国制定和加强社会保护系统，这常常以国际劳工组织的“社会保护最低标准”规范性框架为基础并通过与世界银行和其他伙伴进行合作。儿基会将支助各国制定促进社会包容的立法和政策，并以社会保障预算编制、注重儿童的财政管理及相关的国家和国家以下一级监测系统为补充。这些政策和系统将消除儿童多维贫穷、解决造成脆弱的各种因素、建设抵御外部冲击的能力并改进人道主义反应。儿基会将与开发计划署合作，为法治及司法救助方面的干预措施提供支助，从而消除歧视并促进问责。除了与作为责任承担者的各国政府合作外，儿基会将加强家庭在其子女照管中的作用，尤其是对最年幼子女的照管，并支持最贫穷和最边缘化的家庭要求和获得基本服务。作为对社会包容

和其他成果的一项贡献，将重视让包括青少年在内的儿童有意义地参与与其相关的进程，包括通过加强其决策和沟通能力。

20. 为产生影响，特别是对处境最不利和受排斥的儿童，儿基会方案拟定指南将强调任何特定成果领域内供应、需求和政策因素之间的整合和协同增效。例如，消除处境不利儿童受教育的障碍可能须同时关注政策问题，诸如教师的薪资水平；供应问题，包括个别学校如何管理教师旷工问题；以及需求和参与问题，包括儿童和家庭要求改善在校表现的问题。

21. 方案拟定指南还将强调不同成果之间的整合和协同增效。例如，反对歧视女孩和少数族裔的行为可成为同时促进健康、教育、保护和其他成果的有效战略，并且对其自身也非常重要。提高各部门工作效率并降低其工作成本的另一个重要办法是在部门内优先采取能够更广泛推动取得各项成果的行动。例如，应对重度急性营养不良现象可改善营养方面的成果，同时随着时间的推移还有助于取得更好的教育和保健成果。

产出

22. 儿基会及其合作伙伴的工作直接形成产出，各项成果的产出按照其与下列各项的关系作了分类：

(a) 增强对儿童、家庭和社区的支持，以促进知识、行为转变、服务需求和参与机会；

(b) 提高国家能力，以确保服务的可用性和可获取性并加强各个体系；

(c) 增强政治承诺和国家能力，为儿童立法、拟定计划和划拨预算；

(d) 提高国家能力和提供服务，以保护人道主义环境下的儿童并向其提供生活所需；

(e) 提高政府和合作伙伴作为责任承担者的能力，以查明和应对与保护和促进儿童权利和性别平等有关的具体挑战；

(f) 促进在全球和区域各级为实现儿童权利创造有利环境。

人道主义行动

23. 本《战略计划》概述了人道主义行动的具体和可衡量的业绩目标，以拯救生命和保护各项权利并系统地减少受灾难和冲突影响的脆弱性。

24. 拯救生命和保护权利涉及应急准备、人道主义应急行动本身、及早恢复和注重复原力。干预措施将根据环球项目和机构间紧急教育网制定的国际标准，并以人道主义原则为指导，支持实现儿基会人道主义行动造福儿童的核心承诺。儿基会将继续以相关体系内的最新进展为基础，并借鉴以往紧急情况中汲取的经验教

训。总体目标是在出现重大人道主义危机时，以更快的速度加强应对和取得更好的成果，包括依据机构间常设委员会改革议程早日确定优先事项和战略、快速部署合格的工作人员和明确问责制。这包括履行儿基会作为群组/部门牵头或共同牵头组织在水、环境卫生和个人卫生、营养、教育、儿童保护和基于性别的暴力方面的职责。儿基会将通过调动支持人道主义协调的能力、评估需要、解决能力差距和监测集体表现来履行这些职责。对于已确定发展计划和体系的国家，儿基会将向其国家人道主义行动体系和能力提供支持。这包括支持实施相关标准、就以儿童为中心的人道主义政策提供咨询建议、便利获取相关知识和协助资源调动。儿基会还将倡导和支持将国家准备纳入发展计划和体系。必要时，儿基会将帮助填补服务提供方面的空白，以惠及受排斥人口。这类服务提供将始终伴以明确的能力发展战略。

25. 由于若干原因，儿基会还承诺通过有助于建设复原力的风险知情国家方案，加大对系统地减少受灾难和冲突影响的脆弱性工作的参与。首先，系统地减少脆弱性是更有效地预防和应对人道主义危机的关键。其次，它为改进人道主义应对和发展方案之间的联系以及促进人类安全提供了独特的机遇。人道主义应对将被作为更大的结构和系统变革的切入点。例如，为紧急治疗重度急性营养不良提供支助可促使将方案纳入分散治疗保健系统，以便今后能够更早地查出和治疗营养不良。第三，它有助于促进迅速恢复和建设社区抵御影响儿童的冲击的能力。在国内动乱或武装冲突局势中，儿基会将坚持人道主义原则。

26. 儿基会还将加强其作为人道主义知识分析和创新高级研究中心预测威胁的能力。儿基会将充分利用这项能力来通过先进的标准、技术和工具，增强合作伙伴的能力，从而为有效开展人道主义行动提供便利。

27. 儿基会将通过各种资金流，包括经常资源和其他资源为人道主义行动供资。

性别平等

28. 作为规范性原则和作为再度注重公平的核心要素，性别平等是《战略计划》不可或缺的一部分。作为一个贯穿各个领域的结构性不利条件，性别不平等加剧了不仅仅是女孩而且是所有儿童因为贫穷、族裔或残疾状况等不利条件所面临的多重权利丧失。

29. 本《战略计划》强调增强女孩和妇女的权能，并应对女孩、男孩、父亲、母亲和社区所面临的与性别有关的需要和行动。儿基会将确定和利用相关结果之间积极的协同增效作用，诸如改善女孩的教育情况、中止童婚和减少孕产妇死亡之间积极的协同增效作用。干预将集中在增加妇女和女孩获取服务的渠道和各种机会及对各方面生活的融入和参与。这将以对性别平等政策、预算编制和资源调动的宣传和技术支助为补充。将把重点放在收集和利用按性别分列和其他与性别相关的数据上。

30. 《战略计划》将推动对性别问题有敏感认识的干预措施作为核心的方案优先事项。所有相关政策、方案和活动将尽可能把性别平等纳入主流化，包括在儿基会牵头的人道主义群组中。《战略计划》中对性别问题有敏感认识和改变性别不平等行动的办法将在《2014-2017 年性别平等行动计划》中进一步阐释。

31. 成果和产出层面与性别相关的指标已列入七大成果领域各领域的成果总表。儿基会将通过系统性地跟踪这些成果的单独和统一实现情况来强调性别平等的重要性。它还将记录和评价从性别不平等解决方案中汲取的经验教训。新的《性别平等行动计划》还将查明实现儿童权利方面基于性别的共同瓶颈和障碍，并确定相应指标以通过国家级成果监测跟踪这类障碍中的变化。

32. “性别平等标码”负责跟踪将性别平等作为方案活动主要或重大焦点纳入其中的情况及相关支出，该标码将通过加强指导和监督继续加以强化。同样，负责跟踪性别平等主流化方案战略成功情况的业绩基准已变得更为稳健，配有客观和与实地相关的指标。最后，主要业绩指标将监测管理战略是否成功地将性别平等问题纳入儿基会在工作人员能力、人员配置性别均衡和对性别问题有敏感认识的工作场所政策的实施等领域业务的主流。

全球和区域方案概要

33. 为补充儿基会作为国家一级发展和人道主义行为者的作用，《全球和区域方案》通过全球和区域公益物为取得《战略计划》的七项成果提供帮助。这包括监测和分析儿童情况以促进全球问责，推动全球证据基础，以及编制或联合编制全球规范性指南。此外，儿基会将与相关国际政策和协调机构及系统合作，并加强这些机构和系统，其中包括人权理事会、相关的条约机构、相关的秘书长特别代表和区域机构。《全球和区域方案》还为多国和跨境举措提供工具，这将补充各国合作方案所列的国别成果。

34. 《战略计划》七项成果的每项成果均有一个具体产出，概述归因于儿基会的《全球和区域方案》的结果(见《战略计划》的附件，[E/ICEF/2013/21/Add. 1](#))。儿基会的规范性任务以《儿童权利公约》为依据，将成为在全球和区域各级与责任承担者协作的基础。目标是确定和共同克服抑制每一位儿童实现权利的障碍。将利用对儿童做出的全球和区域承诺(通常有可衡量的目标)来促进在全球和区域各级加强成果问责。

组织效率和实效

35. 经周期终了审查和四年期全面政策审查已经明确下列七项实施战略，这些战略通过立足人权的方针，以对该组织在实现造福于儿童的成果方面的相对优势进行的分析为依据。将重视促进问责、参与、透明和增强权能。此外，儿基会将继续适用人权、性别平等和环境可持续的规范性原则。为补充结果的监测和报告，还将为每项实施战略制定基准和指标，并对其加以监测。

36. 能力发展。个人、社区和政府各级的能力发展一直都是儿基会的主要实施战略之一。经常通过信息沟通促进发展来向个人和社区能力发展提供支助，信息沟通促进发展是一项促进积极的社会规范和行为，包括服务需求的一项跨领域战略。社区能力发展工作还将为权利持有人参加向服务提供商和义务承担人提供反馈的问责机制创造了机会。

37. 为加强各级政府的能力，儿基会注重培训和技术援助，以改革政府机构和改进服务提供；加强供应链管理；采用供逐步推广的试点模式，并关注质量保证；以及利用国家和地方系统。一个日益凸显的优先事项是加强国家和国家以下一级尤其是对儿童和妇女相关数据的收集、分析和利用。这将包括更为系统地利用分类来加强以公平为重的政策及方案制定和管理。另一个新出现的优先事项是提高包括青少年在内的儿童的环境意识和相关能力。这将与减少灾害风险、应急准备和紧急响应方面的能力发展工作相联系。

38. 证据生成、政策对话和宣传。越来越多的国家正在形成有助于实现儿童权利和促进公平的见解和证据。在相似情形下，这类证据可能会与其他国家相关并对其有益。儿基会通过支持研究设计和数据收集、通过在开展研究方面构建伙伴关系以及通过加强相关质量保证机制，帮助合作伙伴生成证据。研究中生成的证据将为与《战略计划》七项成果、性别平等和人道主义行动相关的政策对话和宣传提供支持。各区域间生成的证据将用以影响全球政策。

39. 儿基会的政策对话和宣传工作将推动了解和应用儿童方面的证据和创新，并强调人权责任承担者的义务。政策对话和宣传对所有国家都很重要，包括在儿基会经常与儿基会全国委员会合作开展行动的高收入国家中。富裕国家的政策对话和宣传将涉及社会包容和儿童保护关切、学校课程和学习环境中的儿童权利教育以及在世界范围内提高公众对儿童权利的认识和支持。强化对外沟通战略和品牌将推动公共宣传并对资源调动加以补充。

40. 伙伴关系。在儿基会的相对优势及对共同原则和成果的共同承诺基础之上，能够有效和高效地建立伙伴关系以加强造福于儿童的成果比以往任何时候都更为重要。与联合国大家庭各会员国和国际金融机构的战略伙伴关系将继续在公平推进造福于儿童的成果方面发挥关键作用。促成和支持呼吁实现儿童权利的社会运动将变得日益至关重要，将儿童权利纳入其他议程亦将如此。儿基会将通过其与国家和地方政府、民间社会、学术机构和私营部门的伙伴关系，继续建设能力的长期做法，从而逐渐降低政府和其他行为体对发展援助的依赖性。

41. “致力于儿童生存：再度承诺”和“增强营养”等全球方案伙伴关系将继续作为儿基会方案参与、宣传和利用各项基金的基石。鉴于以营利为目的的企业在向贫穷家庭提供关键性服务方面的作用不断扩大，适当支持结构化私营部门伙伴

关系将日益重要。根据《儿童权利和商业原则》，儿基会将推行企业参与综合办法，将资源调动、企业社会责任倡议和方案合作纳入其中。

42. 南南和三方合作。支持发展和学习方面长期使用和行之有效的两种方法是各国相互支持以吸取经验教训的南南合作，以及由多边机构或捐助者支持或便利南南互动协作的三方合作。儿基会将继续支持各方案国通过南南合作实现儿童权利并支持开展更新形式的横向合作，以及北南和南北合作。通过利用信息和通信技术，这些方法的成本效益有望日益获得提高。

43. 查明和促进创新。创新正在衍生出推动在造福于儿童的成果方面取得进展的重要机会。同时，面对众多可用的新技术和新办法，一些国家难以进行鉴别和做出选择。儿基会努力确保创新者认识到儿童特别是处境最为不利儿童的权利和需要，并鼓励创新者解决相关问题。儿基会帮助查明最具前景的创新以在不同背景下应用，并支持合作伙伴采取、使用和逐步推广最有用的办法和快速查明无用的办法。

44. 支持一体化和跨部门联系。世界各地的政府组建成部门部委，以提高管理、交付和问责效率。与此同时，各方普遍认识到，一个部门的成果影响着另一部门的成果，某些战略能够帮助推进在多个领域取得成果。在本《战略计划》中，儿基会首次明确将支持一体化和跨部门联系定为一项明确的实施战略。该组织将强调从其支持生命周期不同阶段儿童综合方案拟定或解决跨领域问题的伙伴关系和方案中学习。该战略将促进并通报证据的生成、政策对话和跨部门层面特有的知识管理。随着儿基会众多伙伴政府甚至非政府组织力求加强各部和机构间的协同增效和协调，这些经验教训和模式将得到广泛共享。

45. 服务提供。自创立伊始，儿基会提供基本服务和相关发展交流以鼓励人们利用这些服务，这一直是儿基会各方案在人道主义和发展背景下采取的核心办法。对于有能力向本国儿童提供重要服务的大多数国家来说，儿基会在服务提供方面的作用正在不断下降。但是，在机构交付能力薄弱的情况下和在人道主义行动中，它仍发挥着至关重要的作用。此外，儿基会继续在协调疫苗等基本商品采购以帮助各政府从更低的成本和更好的质量控制中受益方面发挥重要作用。

46. 对于上述所有实施战略，各国家办事处需要获得区域办事处和总部的发展实效支助。发展实效援助活动将包括以下活动：提供指南和技术支助以解决贯穿各领域的问题和进行评估、规划和审查；成果和实施战略的全球技术领导和支助；供应的有效管理；以及人道主义行动中的全球技术领导和支助。发展实效支助还将有助于提高国家一级的联合国实体全系统的一致性。

管理效率和实效

47. 健全的组织战略必须以高度聚焦于通过取得具体成果来实现儿童权利的有效和高效管理为支撑。儿基会将在明确原则、最佳做法、问责和透明度的基础上

利用成果管理来支持《战略计划》的实施。当前在问责制和透明度方面的持续投资将让儿基会能够更好地量化和阐明其自身如何为取得造福于儿童的成果和最后结果做出贡献。

48. 《战略计划》将支持管理和在业务上精益求精，包括通过在联合国一致性和推出第二代“一体行动”的背景下加强方案和业务的效率和实效。这将涉及进一步简化和统一业务做法和方案拟订文书。最近几年，儿基会对其管理、问责和报告结构与程序做出了重大改进，但仍有进一步完善的空间。《战略计划》探讨了这些需求。

49. 儿基会正在通过加强业务活动来调整其管理战略，以提高效率和实效。在人道主义行为方面，儿基会将对各机制进行投资，以使自身对受影响人口更负责任。继续实施《国际援助透明化倡议》，并辅之以扩大国家和全球方案评价，有助于该组织核实结果并对其负责。儿基会还正在加强总部、区域办事处和国家办事处衡量和报告其在以下方面业绩的能力：(a) 有效的领导和行政指导；(b) 结果监督、保证和问责；(c) 财政资源管理；(d) 信息和通信技术；(e) 人力资源；(e) 伙伴关系、交流和资源调动；以及(f) 工作人员及房舍安全。

50. 企业风险管理将继续作为儿基会治理和问责制的一大基本要素。各级办事处将查明、管理和报告关键性风险。这将包括查明作用和责任、实施风险减缓程序，以及便利管理人员和工作人员培训以在全组织内发展和促进做出对风险知情的决定。

51. 与儿基会先前的战略计划不同，下文概述(且在有关文件中加以说明)的综合成果和资源框架包括所有机构间各成本类别的成果。就方案而言，资源将与成果级别的结果挂钩。

将《战略计划》转化为国家合作方案

52. 儿基会具有普遍授权，因此致力于在每一个国家促进和实现儿童权利，不论其收入水平如何。儿基会的一项重要优势是其承诺响应国家合作伙伴的发展优先事项和需要。2014 年至 2017 年，儿基会为取得造福于儿童的成果做出贡献的能力，仍将主要取决于对各国包括不公平模式和进展机遇在内的独特特征的认识和响应。

53. 《战略计划》的七大成果足够具体，让儿基会侧重于其具有相对优势的领域。同时，它们还足够广泛和灵活，可使儿基会能够酌情侧重于跨部门办法并响应各个国家的具体优先事项。将于 2014 年至 2017 年期间拟定的国家方案或将涉及《战略计划》七大成果或将仅涉及其中一部分或成果组合，具体将视国家计划和优先事项、国家内部儿童和妇女状况、联合国发展援助框架所述之儿基会相对于其合作伙伴的国别相对优势以及财政和人力资源的可用性而定。国家方案拟定过程的

每一阶段将遵循风险知情的办法，反映公平结果监测系统的决定因素分析并重视管理和减轻特定环境中的风险，从而加快取得成果。

54. 国家办事处还将根据下列标准确定一套适宜的实施战略：

- (a) 有利的环境；
- (b) 提供优质服务的能力；
- (c) 匮乏程度，无论是大规模的还是仅限于某些人口群体的；
- (d) 利用国内资源造福儿童的潜力；
- (e) 通过南南合作促进区域和全球成果以及作为国际儿童权利捍卫者的潜力。

55. 面临着相似情况的国家办事处将采用一套可比较的实施战略组合。查明这类共性将为明确阐明儿基会的作用及其附加值提供便利，并将加强监测、业绩报告和最佳做法共享。

三. 有效的成果管理制

56. 有效的成果管理做法首先要拟定一个健全的成果框架。《战略计划》附件列出了全部的成果链，包括儿基会工作的影响、成果和产出及相关指标和风险。

57. 监测、应对和展示实际成果对于人道主义和发展背景下的有效成果管理均非常重要。认识到质量信息对决策和方案拟定的重要性，《战略计划》特别注重加强对儿童权利实现情况的监测，尤其重视影响处境最为不利儿童的障碍和瓶颈。将利用业绩管理系统分析和报告在本组织各级取得这些成果的进展情况。

58. 为加强成果管理而采取的优先行动包括：

(a) 增加支助，以在发展和人道主义情势中通过公平结果监测系统加强国家和国家以下一级的监测系统，特别是与处境最为不利和受排斥儿童及其家庭和社区的障碍和瓶颈相关的系统，并尽可能地利用这些经加强的监测系统总结和报告儿基会在实现各项成果方面的贡献。

(b) 列出各项结果的定量和定性指标及监测和报告尽最大可能汇总的进展情况的基准和目标，以使儿基会能够分析对更广泛的人道主义和发展承诺的贡献；

(c) 作为国家方案拟订进程的关键组成部分，制定明确的成果链，并作为业绩管理系统的一部分报告相关指标的进展情况；

(d) 在本组织各级加强儿基会业绩管理系统的功能及其使用，注意监测和报告在各国影响、成果和产出水平，尽可能地跟踪主要投入和活动并计算其费用；

(e) 促进有利于就本组织对各种结果的贡献进行定量和定性分析的评价活动，以及高级管理人员应用相关建议和汲取到的经验教训；

(f) 评估所有各级的方案拟定质量和战略选择，以对各国家和地区办事处及相关的总部相关部门的方案成果和管理成效进行的监测和评价作补充；

(g) 根据迄今为止取得的经验，以及根据联合国一致性、千年发展目标及2015年后发展目标和议程方面的相关最新发展，通过修改和提升支持成果管理的工具来加强儿基会的能力。

59. 将重点通过应用公平监测系统来加强政府和合作伙伴监测系统，以实时跟踪各种障碍和瓶颈的状况。各方案国家办事处将在其联发援框架和得到儿基会支持的国家合作方案的背景下报告各种障碍和瓶颈的状况。久而久之，将汇总和合成一幅关于障碍和瓶颈变化的信息图。报告这些障碍及如何克服它们将为分享经验教训和改进所确定领域的支持规划创造有利条件。

60. 将通过补充正在进行的对所有相关背景下各级成果指标的监测，优先进行战略评价并加强问责制度，同时侧重于决策和伙伴关系。

61. 儿基会致力于制定适合于各种情况同时尽可能具有国际可比性且实用的综合性公平措施。还将开发衡量社区复原力的各种工具，以此作为一个有利因素。

62. 除了依据既定指标监测和报告各国家方案的产出、成果和影响外，包括尽可能汇总各项成果，《战略计划》还将为改进若干其他领域的监测和报告工作提供便利：

(a) 人道主义行动中取得的成果；

(b) 取得的与发展集团人权、性别平等和环境可持续性规范性原则相关的成果；

(c) 取得的与四年期全面政策审查相关组成部分的实施和儿基会对联合国全系统一致性所做贡献相关的成果。

63. 在国家一级，将从国家监测和数据收集系统，包括儿基会支持的多指标类集调查来跟踪成果指标。某些成果指标的情况将每年予以更新，但依赖具有国家代表性的住户调查的指标除外，这些指标的情况平均每三至五年更新一次。将通过与儿基会支持的国家方案相关的方案监测系统，跟踪反映数量或质量上的变化的成果指标。儿基会国家办事处将每年更新产出指标的情况，包括惠及的儿童估计数。

64. 在全球一级，儿基会将每年汇总和报告产出和成果指标的情况。取得的成就将反映出在任何特定领域拥有合作方案的这些国家办事处做出的努力。

评价

65. 评价将生成结果、结论和建议，通知各级和包括人道主义行动在内的所有成果领域间的管理决定，以此为实现《战略计划》各项目标提供支持。评价证据将作为重要的实施和成果信息来源，对监测报告、统计数据和研究成果加以补充。将利用评价结果改进规划、方案拟定和资源调动。管理部门将予以足够的关注和资源，以确保组织上下知悉包括规划的后续行动在内的评价结果，并视需要采取行动。

66. 评价将通过支持问责和组织学习来为业绩完善做出贡献。评价将在实施成果管理原则和以相关性、效率和实效为标准评估各项成果中发挥作用。评价还提供了一种核实各项成果影响力和可持续性检查意外后果的手段。

67. 儿基会内部的评价在很大程度上属于在国家和区域各级开展的一种权力下放的职能，并且正在采取步骤加强全组织的评价体系。全球性专题评价由评价办公室独立开展。将在《战略计划》获得核可之后拟定全球监测和研究举措摘要及评价计划。在适当的情况下，将与联合国其他机构或国家合作伙伴开展联合评价。

结论

68. 儿基会及其诸多合作伙伴必须尽最大努力，这样 2014 年即《战略计划》第一年出生的每一位儿童才能够生存和茁壮成长、推动并获益于可持续发展。随着人权的充分实现，到 2030 年——国际社会在全球范围内采纳下一组发展目标 15 年后——这些儿童刚好步入成年，他们将为创造一个与当今世界大不一样的世界做好充分准备。

四. 决定草案

执行局

核准《儿基会 2014-2017 年战略计划》(E/ICEF/2013/21 和 E/ICEF/2013/21/Add.1)。

表 1
2014-2017 年综合资源计划

		2010-2013 年						2014-2017 年							
		其他资源			资源总额			其他资源			资源总额			信托基金	
		经常资源	方案	费用回收				经常资源	方案	费用回收				信托基金	
		百万美元	%	百万美元	百万美元	百万美元	%	百万美元	百万美元	%	百万美元	百万美元	百万美元	%	百万美元
1.	可用资源														
	期初余额	613.0		1 740.0	—	2 353.0		303.0	661.5		1 799.7	—	2 461.2		622.5
	收入														
	捐款	4 440.0		8 391.0	—	12 831.0		—	5 353.0		10 616.0	—	15 969.0		—
	其他收入	324.9		—	—	324.9		—	280.0		32.0	—	312.0		—
	总收入	4 764.9		8 391.0	—	13 155.9		—	5 633.0		10 648.0	—	16 281.0		—
	信托基金	—		—	—	—		4 033.1	—		—	—	—		7 432.0
	退税调整	(80.8)		—	—	(80.8)		—	(96.0)		—	—	(96.0)		—
	可用总额	5 297.1		10 131.0	—	15 428.1		4 336.1	6 198.5		12 447.7	—	18 646.2		8 054.5
2.	资源的使用														
A.	发展														
A.1	方案	3 224.4	61.8	8 383.6	—	11 608.0	82.1	4 231.1	4 091.0	69.6	10 713.6	—	14 804.6	84.5	7 432.0
A.2	发展实效	352.6	6.8	—	129.8	482.4	3.4	5.0	467.4	8.0	100.1	—	567.5	3.2	—
	小计	3 577.0	68.6	8 383.6	129.8	12 090.4	85.5	4 236.1	4 558.4	77.6	10 813.7	—	15 372.1	87.7	7 432.0
B.	联合国发展协调	4.1	0.1	—	—	4.1	0.0	—	20.3	0.3	16.3	—	36.6	0.2	—
C.	管理							—							
C.1	经常性费用	1 029.3	19.7	—	407.4	1 436.7	10.2	—	642.2	10.9	—	774.2	1 416.4	8.1	—
C.2	非经常性费用	14.9	0.3	—	3.2	18.1	0.1	—	6.5	0.1	—	12.5	19.0	0.1	—
	小计	1 044.2	20.0	—	410.6	1 454.8	10.3	—	648.7	11.0	—	786.7	1 435.4	8.2	—
D.	特别用途														
D.1	资本投资	56.2	1.1	—	—	56.2	0.4	—	18.7	0.3	—	36.3	55.0	0.3	—
D.2	私营部门筹资	433.4	8.3	—	—	433.4	3.1	—	454.0	7.7	—	—	454.0	2.6	—
D.3	其他	102.9	2.0	—	—	102.9	0.7	—	174.1	3.0	—	—	174.1	1.0	—
	小计	592.5	11.4	—	—	592.5	4.2	—	646.8	11.0	—	36.3	683.1	3.9	—
机构预 (A. 2+B+C+D. 1)		1 457.1	27.9	—	540.4	1 997.5	14.1	5.0	1 155.1	19.7	116.4	823.0	2 094.5	11.9	—
综合预算 (A+B+C+D)		5 217.8	100.0	8 383.6	540.4	14 141.8	100.0	4 236.1	5 874.2	100.0	10 830.0	823.0	17 527.3	100.0	7 432.0
3.	期终资源余额								324.3		794.6		1 118.9		622.5

表 2
2014-2017 年综合成果和资源框架

成果/结果		2014-2017 年			
		其他资源			资源总额
		经常资源	方案	费用回收	
		百万美元	百万美元	百万美元	
方案		4 091.0	10 713.6	—	14 804.6
P1	从怀孕到青少年期间更好地和公平地利用高效的妇幼保健干预措施,以及提倡健康的行为。	1 227.3	2 918.0	—	4 145.3
P2.	儿童、孕妇和青少年更好地和公平地使用行之有效的艾滋病毒预防和治疗干预措施。	245.4	494.8	—	740.2
P3	更好地和公平地使用安全饮用水、促进环境卫生和健康的环境,并改善个人卫生习惯。	450.0	1 770.7	—	2 220.7
P4	更好地和公平地利用营养支助,以及改善营养和护理习惯。	327.3	1 153.2	—	1 480.5
P5	更好地和公平地获得和完成优质、侧重于提高学习成果的包容性教育。	654.6	2 306.3	—	2 960.9
P6	更好地和公平地预防和应对暴力侵害、虐待、剥削儿童的行为。	490.9	1 285.6	—	1 776.5
P7	改善政策环境和制度,以便有效地应对与处境不利和受排斥儿童有关的知识和数据日益增多的问题。	695.5	785.0	—	1 480.5
组织实效和效率					
1	借助于成果管理机制提高方案质量	467.4	100.1	—	567.5
	政策和方案方面技术上的精益求精	394.1	84.7	—	478.8
	采购和供应管理方面技术上的精益求精	47.5	5.4	—	52.9
	人道主义行动方面技术上的精益求精	25.8	10.0	—	35.8
2	完善对财政和人力资源的管理,以追求实现各项成果	648.7	—	786.7	1 435.4
	独立的整体监督和保证	17.6	—	21.3	38.9
	整体财务、信息和沟通技术及行政管理	93.7	—	113.6	207.3
	整体对外关系和伙伴关系、交流和资源调动	97.9	—	118.8	216.7
	整体人力资源管理	48.4	—	58.7	107.1
	整体领导和指导	25.8	—	31.2	57.0
	工作人员和房舍安全	6.0	—	7.3	13.3
	外地/国家办事处监督、管理和业务支助	359.3	—	435.8	795.1
3	联合国发展系统的协调	20.3	16.3	—	36.6
	联合国一致性和群组协调	20.3	16.3	—	36.6
特别用途		646.8	—	36.3	683.1
	资本投资	18.7	—	36.3	55.0
	私营部门筹资	454.0	—	—	454.0
	其他,包括采购服务	174.1	—	—	174.1
资源使用总额		5 874.2	10 830.0	823.0	17 527.3