



经济及社会理事会

Distr.: Limited
11 July 2013
Chinese
Original: English

供采取行动

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 6

儿基会 2014-2017 年综合预算

摘要

在第 2009/20 号决定中，执行局要求儿基会与开发计划署和人口基金合作，提交一份包括其所有预算准备金的综合预算，以对下一个战略计划进行补充。

本文件介绍了儿基会 2014-2017 年综合预算。综合预算的独立附件（E/ICEF/2013/AB/L.4/Add.1）应视为本文件的一部分。

作为儿基会 2014-2017 年战略计划（E/ICEF/2013/21）的组成部分，本综合预算的审议还应结合该战略计划及其附件（E/ICEF/2013/21/Add.1）进行。

儿基会拟议的 2014-2017 年机构预算总额为 20.945 亿美元，其中 11.551 亿美元由经常资源供资，8.23 亿美元由其他资源的回收费用供资，另外 1.164 亿美元由其他资源供资。与 2010-2013 年预算相比，用于拟议机构预算的资源总额所占比从 14.1%下降至 11.9%。

在方案可用资源中，儿基会拟议的 2014-2017 年期间全球及区域方案的预算资金来源如下：1.8 亿美元来自经常资源，最高限额为 5.284 亿美元的资金来自其他资源——取决于其他资源捐款实收额。

本文件包括一份关于综合资源计划、机构预算和全球及区域方案的决定草案。

* E/ICEF/2013/19。



目录

	页次
一. 导言	3
二. 综合资源计划	3
实际财务执行情况审查	4
2014-2017 年综合资源计划	5
可用资源	5
资源的使用	5
准备金的充足性	6
三. 综合成果和资源框架	8
方案成果的资源分配	8
国家方案	8
全球和区域方案	8
组织效能和效率成果的资源分配	9
成果 1: 借助于成果管理机制提高方案质量	9
成果 2: 完善对财政和人力资源的管理, 以追求实现各项成果	11
成果 3: 联合国发展系统的协调	15
特别用途	15
四. 机构预算	16
主要增减领域	17
费用	17
数量	17
员额变化概况	18
五. 费用回收	19
六. 综合预算执行情况报告	20
七. 决定草案	20
一览表	
表 1. 2014-2017 年综合资源计划	7
表 2. 2014-2017 年综合成果和资源框架	10
表 3. 2014-2017 年机构预算增减情况汇总	18
表 4. 经修订的费用回收方法的应用	19

一. 引言

1. 本文件介绍儿基会 2014-2017 年综合预算。它是儿基会 2014-2017 年战略计划（E/ICEF/2013/21）的一个组成部分，其审议应结合该战略计划及其附件（E/ICEF/2013/21/Add.1）来进行。
2. 在其第 2009/20 号决定中，执行局要求儿基会与开发计划署及人口基金合作，继续改进预算编制程序，并提交包括其所有预算准备金在内的一份综合预算，以对下一个战略计划进行补充。
3. 战略计划载有儿基会的单一成果框架，其中包括 7 项方案成果和 3 项组织效能和效率成果。综合成果和资源框架确定如何将儿基会所有可用资源分配给这些成果和结果。
4. 儿基会已按照执行局第 2011/6 号决定用综合资源计划取代其财务计划。该决定核可将综合资源计划用于编列预算信息，供开发计划署、人口基金、妇女署及儿基会统一使用。
5. 儿基会根据执行局 2010 年在其第一届常会上共同达成的“综合预算路线图”与开发计划署、人口基金以及（最近）妇女署合作，努力实现拟议的改善。与执行局的持续磋商对成功实现路线图所述改善至关重要。
6. 除综合预算外，本文件还介绍了预算程序的其他明显改进：（a）制定费用分类类别，供编制综合预算使用；（b）以表明成果与资源要求之间的联系（包括管理成果）的格式，将同一四年期预算信息作为战略计划进行编列；（c）经修订的费用回收方法和改善的成本归属办法。
7. 所有这些改进都已经获得核准，供儿基会、开发计划署、人口基金和妇女署执行局统一使用。

二. 综合资源计划

8. 儿基会过去根据在执行局第 2000/3 号决定提交了四年期财务计划（也称为计划的财务概算），该计划构成了中期战略计划的一部分。财务计划循环接受审查和订正，并且每年提交供执行局核准。
9. 在第 2011/6 号决定中，执行局核可使用综合资源计划作为统一编列预算信息中的三个主要预算表格之一。在执行局 2013 年第一届常会上讨论了综合资源计划格式的改进问题，包括对费用回收资源的预计使用情况进行透明分析。
10. 综合资源计划包括的信息与之前的财务计划和同一财务期（四年）的财务计划所载信息相似。儿基会因此以综合资源计划取代了财务计划。

11. 本节介绍 (a) 与经核定的 2012-2013 年期的资源计划相比较的实际财务执行情况和 (b) 拟议的 2014-2017 年期综合资源计划。

12. 2012 年, 儿基会在其预算中采用了《国际公共部门会计准则》并使用了修订后的费用类别。这些变化涉及以各种不同方法计算和列报财务信息。因此必须重新列报 2012 年以前各个期间的财务信息, 从而有可能进行不同期间之间的比较。重新列报的内容往往包括估算。本文件提供的财务分析已经酌情重新列报。

实际财务执行情况审查

13. 附录 B¹ (2001-2012 年实际收入与支出) 列出了 2001-2012 年经常及其他资源的实际收入以及方案及机构预算支出情况。

14. 尽管当前经济形势困难, 但捐助者依然选择儿基会作为伙伴。2011 年至 2012 年, 经常资源和其他资源收入分别增加了 9% 和 1%, 而经常资源占总资源的比例从 2011 年的 29% 提高到了 2012 年的 32%。在最近的 2006-2013 年战略计划期间内, 经常资源和其他资源收入分别增加了 11% 和 50%。同期, 用于发展的其他资源收入的增加情况与上述情况一致, 而如预期的那样, 用于应急的其他资源收入因人道主义危机而出现了波动。

15. 2012 年的支出总额为 39 亿美元, 与 2011 年相比略有下降, 尽管 2012 年 1 月推出了新的企业资源规划系统 (虚拟集成信息系统)。

16. 附录 C (2012-2013 年计划与实际/估计资源计划的比较) 介绍了 2012 年实际财务执行情况以及估计的 2013 年财务执行情况及其与 2012-2013 年计划的财务执行情况的比较。

17. 2012-2013 年期间可用的实际/估计资源总额 (信托基金除外) 为 100 亿美元, 而计划可用资源为 89 亿美元。

18. 2012-2013 年资源使用总额估计为 76 亿美元, 而计划的资源使用额为 70 亿美元。增加部分包括由其他资源供资的方案活动方面增加的 6 亿美元, 这与估计的其他资源捐款收入总额的增加额相一致。机构预算的资源估计使用总额与计划一致。

19. 考虑到可用资源总额的估计增加额以及这些用于方案的额外资源的估计使用额, 用于方案和机构预算的资源总额所占比例估计分别约为 87.3% 和 12.7%, 而计划比例分别为 86.3% 和 13.7%。

20. 关于儿基会采用的其他主要绩效措施的信息见附录 D (2002-2003 年与 2012-2013 年机构预算比率)。2012-2013 年的执行情况估计大体上与最近两年期的实际财务执行情况一致。

¹ 所有附录载于 2014-2017 年综合预算的附件 (E/ICEF/AB/L.4/Add.1)。

2014-2017 年综合资源计划

21. 表 1 (2014-2017 年综合资源计划) 介绍了 2014-2017 年预计的可用资源总额以及所有费用分类类别的拟议资源使用总额。

可用资源

22. 预计 2014-2017 年的可用资源总额为 186 亿美元，包括 62 亿美元的经常资源和 124 亿美元的其他资源。

23. 预计收入总额为 163 亿美元。预计捐款收入总额为 160 亿美元，年增长率为 2-3%，略有增长，这一估计依据的是与各主要捐助者、私营部门伙伴和国家委员会的协商以及历史上实际的收入增长趋势（见附录 E：2014-2017 年的年收入预测）。

24. 儿基会的政策旨在确保经常资源的可使用额相当于 3 至 6 个月的计划支出额。认为该可用资源余额——也被称为周转金——对于确保方案和其他活动的连续性而言是谨慎的。可用资源的表现形式是现金和其他净资产。儿基会确保现金余额与每年的最低流动性需要相符。

资源的使用

25. 2014-2017 年拟议资源使用总额为 175 亿美元，其中包括 59 亿美元的经常资源和 116 亿美元的其他资源（包括费用回收）。

26. 在 175 亿美元中，儿基会拟将 154 亿美元用于发展活动，3 660 万美元用于联合国发展协调活动，14 亿美元用于管理活动，6.831 亿美元用于特别用途活动。与 2010-2013 年期间的预算相比，拟将用于发展活动的资源总额比例从 85.5% 增至 87.7%，将用于管理活动的资源总额比例从 10.3% 降至 8.2%。

27. 在发展活动中，儿基会拟分配 148 亿美元给方案，并在整个预算期内逐步增加方案支出。增加部分由预计增加的收入和累积可用资源供资；后者将减少到认为对于确保活动的连续性被视为谨慎的水平。

28. 儿基会拟在 2014-2017 年期间从方案可用资源分配一部分资源，即从经常资源分配 1.8 亿美元的预算以及在收到其他资源捐款的情况下从其他资源分配上限为 5.284 亿美元的预算给全球和区域方案。

29. 儿基会拟议的 2014-2017 年机构预算总额为 20.945 亿美元。机构预算包括下列所需资源：发展实效 5.675 亿美元；联合国发展协调 3 660 万美元；管理 14.354 亿美元；特别用途范围内的资本投资 5 500 万美元。

30. 与 2010-2013 年预算相比，拟将用于机构预算供核准的资源总额比例从 14.1%降至 11.9%。

31. 在 20.945 亿美元的机构预算中，拟从经常资源供资 11.551 亿美元，从其他资源费用回收供资 8.23 亿美元，从其他资源供资 1.164 亿美元。与 2010-2013 年预算相比，由于采用修订后的费用回收方法，由费用回收供资的管理活动的比例从 28.2%增至 54.8%。用于方案活动的经常资源的比例也有所增加，从 61.8%增至 69.6%。

32. 儿基会首次在综合预算和特别用途活动项目下的资源使用总额中列入预算准备金，用于：（a）私营部门筹资；和（b）其他资金，包括采购事务和负责暴力侵害儿童问题的秘书长特别代表办公室。在机构预算中列入这些准备金是为了以供参考，而非供核准。

33. 私营部门筹资项目下拟议所需资源包括支持国家委员会和儿基会国家办事处的筹款和营销活动的直接费用及投资费用。执行局每年将这些所需资源的批款连同私营部门筹资和伙伴关系工作计划及预算一起提交执行局供核准。关于代表他人管理和支付特别账户费用的财务条例对儿基会提供的事务——如采购事务和负责暴力侵害儿童问题的秘书长特别代表办公室事务——的财务承付授权作了规定。

准备金的充足性

34. 儿基会预留有准备金，以为其雇员福利负债供资，包括离职后健康保险和服务终了权益。截至 2012 年 12 月 31 日，这些负债的精算估值为 11 亿美元，累积准备金总额为 4 亿美元。儿基会已经制定了一项战略，为更长期的准备金供资，其中包括从薪资费用到预算当局的资金积累和与工作人员相关的供资来源以及——如年底资金余额允许——适当的年度资源划转。

表 1—2014-2017 年综合资源计划

	2010-2013 年							2014-2017 年						
	经常资源		其他资源		资源总额		信托基金	经常资源		其他资源		资源总额		信托基金
			方案	费用回收						方案	费用回收			
	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	-
机构预算(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.期末资源余额								324.3		794.6		1 118.9		622.5

三. 综合成果和资源框架

35. 在其第 2011/6 号决定中，执行局核可将综合成果和资源框架用作统一编列预算信息中三个主要预算表格中的第二个表格。

36. 2014-2017 年战略计划载有儿基会的单一成果框架，其中包括 7 项方案成果和三项组织效能和效率成果。表 1（2014-2017 年综合资源计划）介绍了按费用分类类别分列的拟议资源使用情况。表 2（2014-2017 年综合成果和资源框架）首次透明地确定如何将组织的全部可用资源分配给所有这些成果和结果。

方案成果的资源分配

37. 如上所述，儿基会拟在 2014-2017 年期间增加对方案成果的投资。儿童保护和社会包容预计接受方案投资总额的 22%，而在当前的中期战略计划占 18%。教育预计接受方案投资总额的 20%，所占比例与当前的中期战略计划相同。艾滋病毒和艾滋病的支出比例预计将从 7% 下降到 5%，而健康、营养、水和卫生的支出比例预计也将略有下降，从 54% 下降到 53%。

国家方案

38. 在 2014-2017 年期间提供给方案的 148 亿美元当中，儿基会拟通过国家合作方案输送 141 亿美元，即 95%。

39. 根据获执行局第 2008/15 号决定核准并于 2012 年获审查的经修改的方案经常资源分配制度，经常资源分配给个别国家合作方案，侧重于三项核心标准：（a）五岁以下儿童死亡率；（b）人均国民总收入；（c）儿童人口。为确保所有国家方案受益于因采用经修订的费用回收方法而增加的经常方案可用资源，儿基会拟在经修改的分配制度范围内将经常资源的最低年度额度从 750 000 美元提高到 850 000 美元。拟增加的 100 000 美元将影响大约 57 个国家并导致每年估计可供分配使用的全部额外经常资源的最低年度总额增加 570 万美元，或 3%。

40. 执行局在核准国家方案文件或同等文件时核准了其他资源（经常）的指示性预算。其他资源（应急）的方案根据需要制定。

全球和区域方案

41. 儿基会拟通过全球和区域方案输送总共 1.8 亿美元的经常资源和 5.284 亿美元的其他资源。全球和区域方案通过下列几点为战略计划 7 个成果领域中的每一个领域作出贡献：（a）创造和传播全球和区域公益物，包括监测和分析儿童状况，以促进全球问责；（b）促进和加强相关的全球和区域政策及协调制度；以及（c）促进相关的全球证据基础和全球规范性准则。全球和区域方案是战略计划和所附成果框架的一部分。全球和区域方案资源由儿基会的 7 个区域办事处以

及总部相关各司包括方案司、政策和战略司、研究司、供应司、评价司，紧急业务司和传播司加以落实。

组织效能和效率成果的资源分配

42. 用于组织效能和效率成果的资源是根据 2011 年第一届常会上提出，并经执行局第 2011/6 号决定核准的关于统一费用分类及成果预算编制的非正式说明中所述的方法进行分配的。

43. 资源分配给执行活动以交付产出的组织单位。这些组织单位按提供成果与资源之间联系的职能组群进行分组。管理活动职能组群在开发计划署、人口基金、妇女署和儿基会当中是协调统一的。发展实效活动与各机构的方案成果和交付方式的关系更为密切。因此，发展实效活动职能组群在各机构之间并非协调统一。

44. 儿基会内用于发展实效的资源分配给三个职能组群：政策和方案方面技术上的精益求精；人道主义行动方面技术上的精益求精及采购和供应管理方面技术上的精益求精。

45. 以下各段落按组织效能和效率成果及职能组群对拟议所需资源进行概括性分析。

成果 1：借助于成果管理机制提高方案质量

组群：	政策和方案方面技术上的精益求精
资源：	4.788 亿美元

46. 该群组包括方案司、政策和战略司、研究司和区域办事处技术顾问，负责方案政策、指导工具、技术支持和质量保证以实现战略计划的七大方案成果。该群组借鉴了研究成果、来自循证干预的教训和来自实际方案编制经验的见解。

47. 该群组的战略转移导致拟议所需资源增加了 2 260 万美元。这些需求由其他资源供资，目的是加强向国家方案提供有效技术指导和战略支持的能力。

表 2
2014-2017 年综合成果和资源框架

	成果/结果	职能组群	2014-2017 年			
			经常资源	其他资源		资源总额
				方案	费用回收	
			百万美元	百万美元	百万美元	百万美元
方案			4 091.0	10 713.6	-	14 804.6
P 1	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
P 2	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病毒预防和治疗干预措施		245.4	494.8	-	740.2
P 3	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
P 4	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
P 5	提高学习成果，获得公平的包容性教育		654.6	2 306.3	-	2,960.9
P 6	更好地和公平地预防和应对暴力侵害、虐待、剥削和忽视儿童的行为		490.9	1 285.6	-	1,776.5
P 7	以改进的知识和数据为指导，改善弱势儿童和被排斥儿童的政策环境和制度		695.5	785.0	-	1,480.5
组织效能和效率						
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
					21.3	38.9
		整体财务、信息和通信技术及行政管理	93.7	-	113.6	207.3
		整体对外关系和伙伴关系、沟通和资源调动	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/国家办事处的监督、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
		联合国一致性和组群协调	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，包括采购事务		174.1	-	-	174.1
资源使用总额			5 874.2	10 830.0	823.0	17 527.3

组群:	采购和供应管理方面技术上的精益求精
资源:	5 290 万美元

48. 供应司的战略优先事项是确保供应链达到最佳效率，提供及时和有效的服务——包括针对紧急情况、方案和采购服务伙伴的服务以及实现对方成果有重大影响的目标产出。

49. 所需资源拟增加净额为 1 140 万美元，从经常资源（600 万美元）和其他资源（540 万美元）供资，这将提高供应链优化和服务交付能力。

组群:	人道主义行动方面技术上的精益求精
资源:	3 580 万美元

50. 战略计划包括加强对人道主义行动的重视，包括增加有效应急准备、反应及早期恢复的专门能力，按《人道主义行动造福儿童的核心承诺》的规定拯救生命和保护权利，以及通过人道主义危机应对措施和通过经常方案解决容易受灾、脆弱性和冲突的原因。

51. 拟议所需资源总额为 3 580 万美元，包括 2 580 万美元经常资源和 1 000 万美元其他资源，它们将使结构的发展和加强能够向各办事处提供危机应对与恢复支助。

成果 2：完善对财政和人力资源的管理，以追求实现各项成果

组群:	独立整体监督和保障
资源:	730 万美元——评价处 3 160 万美元——内部审计和调查办公室

52. 根据儿基会经修订的评价政策，评价处监督整体评价职能，包括监督分散的组织单位开展的评价活动的实施情况。评价处将结合新的战略计划，进行全球评价计划所列明的全球专题评价，包括审查用来实现和维持长期发展目标的方案战略。拟对方法进行的调整包括提高成果及其对儿童及其家庭的影响、有利环境和机构间协调的关注度和改善更具成本效益的评价方法以及增加对发展国家评价能力的支助。

53. 内部审计和调查办公室的战略优先事项包括连续审查和加强儿基会的内部控制框架，改善组织的欺诈风险管理和通过评估和能力建设活动减少欺诈和损失发生，以及进一步促进透明度和有效外部通信。拟对方法进行的调整包括最大限

度地利用企业资源规划系统（虚拟集成信息系统）和虚拟通信以及确保改善审计和调查之间的互补性。

54. 拟在机构预算下小幅增加该组群所需资源。这一点以及组群内成果和资源的优先排序为建立额外的司法鉴定审计能力和增加对审计咨询委员会的支助提供了便利。

55. 拟增加 670 万美元经常资源，通过全球和区域方案输送给评价处，以进一步加强和确保评价职能的持续独立。

组群：	整体财务、信息和通信技术及行政管理
资源	2.073 亿美元

56. 由于 2012 年采用了《国际公共部门会计准则》以及实施了虚拟集成信息系统，财务和行政管理司 2014-2017 年期间的战略优先事项是为外部及内部利益攸关方编制、报告和解释综合的财务和行政管理信息。该信息将被用来促进资源的高效和有效利用，在整个组织灌输成本意识并通报资金效益决策，促进治理改善、风险管理及合规活动，以及确保就实效和效率改善举措（包括结构性变化）提供及时和适当的建议。将侧重于获得保障，以合理利用转至合作伙伴的现金支助和充分实现采用《国际公共部门会计准则》的好处。

57. 虚拟集成信息系统目前是对儿基会各地办事处业务流程进行全球精简的一个基本要素。适应组织工作的新重点——伙伴关系、合作和能力建设，儿基会将最大限度地使用信息技术（“云”技术），以促进共享和敏捷性，同时平等地控制业务费用。在将创新技术用于方案方面，建立可扩散性、可转让性和可持续性将成为主要关切。

58. 组织调整项目于 2012 年成功完成，这促进了该组群中的战略转移，从而导致拟将所需资源减少 1 180 万美元。

组群：	整体对外关系和伙伴关系、沟通和资源调动
资源：	2.167 亿美元

59. 公共部门联盟和资源调动办公室将寻求加强与公共部门的接触。配套活动将包括传播和宣传组织的优先事项，包括捐助者的影响力和经常资源的状况，帮助改善向捐助者通报资源使用情况和组织绩效方面的质量，制订南南合作或与新捐助者的横向合作及关系的方法和框架，以及探索通过公私伙伴关系调动资源和建设方案国能力的可能性。

60. 传播司的主要目标是通过整合外部媒体平台、建设品牌和重新调整其宣传职能，加强公共参与。支持该目标的战略将包括更多依赖：（a）数据、研究和趋

势分析，以展示儿基会工作的影响；（b）灵巧的数字技术和基础设施，以维持儿基会作为知识领导者的相关性；以及（c）大胆和细致入微的当代编辑方法和传播模式，以使儿基会的声音人性化。

61. 治理、联合国和多边事务司将领导与各成员国在国家、区域和全球各级的战略性接触，确保儿童权利和儿童福祉在 2015 年后的发展议程上继续占有重要位置。治理、联合国和多边事务司还带头根据联合国系统发展业务活动四年期全面政策审查和联合检查组的建议推进联合国一致性和改革议程。该司将服务于儿基会的治理结构，同时保持与执行局成员之间以及高级管理人员与该执行局之间透明和公开的对话。治理、联合国和多边事务司将分析全球趋势和不断变化的多边发展架构，领导儿基会与世界银行的整体接触，并推动与八国集团/二十国集团进程以及经合组织的接触，以促进儿童权利的实现。

62. 私营部门筹资和伙伴关系司负责儿基会与各国家委员会接触的战略框架。与继续加强与国家委员会的关系和加强私营部门战略的制定及实施有关的费用（也称间接费用）被列入该职能组群。支助特定国家委员会筹资活动的资源列于特别用途项目下。

63. 拟将该组群所需资源减少 2 570 万美元。减少净额包括为增强能力以加强与新老捐助者的战略性接触拟增加的部分以及私营部门筹资和伙伴关系司内由于国家委员会关系管理小组的改组拟减少的部分和所需支助中在关闭内部贺卡和产品业务后减少的部分。

组群：	整体人力资源管理
资源：	1.071 亿美元

64. 人力资源司 2014-2017 年需要解决的重大挑战是结构变化及其对儿基会所有地点的预期人员配备情况的影响，包括由于国家步入中等收入水平和效能与效率改善举措已经完成、需要对服务条件和联合国系统中支持人力资源管理的制度进行改革以及维护工作人员的福利（尤其是在重大事件中）而产生的影响。

65. 征聘活动将被列为优先事项，利用更加高效和有效的征聘办法，包括根据通用空缺通知、新人才计划和初级专业人员方案来进行直接选拔，以吸引、寻找和管理人才。其他活动包括职业发展与学习以及建立整体工作人员福利框架和向工作人员提供及时的心理社会支助。投资将被用来发展综合人力资源管理系统。

66. 该组群的重大战略转移将无需增加拟议所需资源。所需资源减少 380 万美元，反映出对组织学习成果和所需资源进行了重新分类。成果和所需资源在组群内的优先排序将有利于建立增聘、学习和职业发展能力。

组群:	整体领导和指导
资源:	5 700 万美元

67. 执行主任办公室的战略方针将是制定和维持经过改进的监督、管理和沟通程序，以在下列领域提供领导和行政指导：（a）发展创新；（b）宣传和沟通，调动全球承诺和政治意愿；（c）伙伴关系，与伙伴方、捐助者及社会合作，改变发展环境；以及（d）组织绩效，根据协商、透明和风险告知程序优化管理结构、职能和系统。

68. 该职能组群所需资源包括 1 500 万美元准备金，用于执行来自组织效能和效率改善举措的建议。儿基会于 2012 年启动该举措，目前处于交易处理效率、业务程序简化和组织的成本效益方面的信息收集阶段。不过，预计这些建议可能会导致组织结构调整，并将需要大量的搬迁、培训和重新部署以及离职金。

69. 其他战略转移——包括扩大协调组织变革活动的能力——无需增加资源。

组群:	工作人员和房舍安全
资源:	1 330 万美元

70. 紧急方案办公室与联合国安全和安保部及联合国其他安保管理组织密切协商，协调儿基会全球安保活动。主要活动包括监测和评估全球性威胁和风险，提供安保风险管理指导，并制定旨在为成功交付方案提供有利环境的政策和程序，同时维护儿基会工作人员和资产的安全和安保。业务中心支持为各地工作人员发挥这一职能。

71. 该组群所需资源拟增加 290 万美元，以加强区域安保能力。

组群:	外地/国家办事处的监督、管理和业务支助
资源:	7.951 亿美元

72. 在每个国家和地区的高级领导人通过向国家和地方领导人、伙伴组织、来自其他机构的专家和倡导儿童权利，特别是最脆弱、贫困和边缘化儿童权利的区域性政府间组织介绍情况，并与之合作，以及通过用于支助方案交付的资源的有效和高效利用，促进这项成果的交付。

73. 拟在计划期间内进行的重大战略转移是为了在实施虚拟集成信息系统的推动下，实现组织效能和效率的改善。将成立共享服务中心来供财务管理专门知识中心，以维持强劲的内部控制框架，确保遵守《国际公共部门会计准则》的数据和报告的一致性以及巩固工作量大、附加值低的处理功能。其他战略包括：通过

虚拟会议和灵活工作安排开展管理工作以提高效率、利用技术的不断进步、加强机构间合作以协调行政程序以及制定共同的采购、差旅、统一现金转移方式和通信技术服务的共同办法。

74. 该组群的战略转移导致拟议所需资源增加 1.034 亿美元。这些涉及：(a) 针对人道主义危机、经济转型国家和南南合作及三角合作机会，加强所有区域的领导和管理结构（8 340 万美元）；以及 (b) 建立改善治理、风险管理和为向执行伙伴划拨现金支助款提供保障活动的的能力（2 000 万美元）。

成果 3：联合国发展系统的协调

组群：	联合国一致性和组群协调
资源：	3 660 万美元

75. 紧急方案办公室负责人享有饮用水、环境卫生和个人卫生、营养和教育人道主义组群合作伙伴以及儿童保护和基于性别的暴力责任领域的全球协调工作。此外，紧急方案办公室还负责建立机构间人道主义伙伴关系、制订人道主义政策和提供业务支助以及建设及时和可预测的应对能力。

76. 该职能组群还包括 1 400 万美元拨款，表明了儿基会对联合国驻地协调员制度最近完成的费用分摊机制的贡献，该制度力求确保有充足且可持续的资源用于联合国发展系统协调。

特别用途

77. 儿基会拟分配给特别用途的所需资源为 6.831 亿美元，包括资本投资 5 500 万美元、私营部门筹资活动 4.54 亿美元以及其他资金，包括用于采购事务管理的 1.741 亿美元。

成果：	资本投资
资源：	5 500 万美元

78. 拟将总共 3 000 万美元用于对技术支持下的组织解决方案、跨越式增效、改善商业情报、强大知识库以及增强宣传和合作的动态性和交互性的对外工具进行投资。

79. 拟将总共 2 500 万美元用于外地办事处的安保和房舍改善。儿基会的全球基础设施包括合约 1.8 亿美元的财产所有权权益、每年费用达 7 000 万美元的 600 多处房舍的租赁权益以及 100 多处房舍的免费或名义上的费用权益，这些财产的管理责任完全下放。战略方向包括 (a) 在全球范围内系统地确定比较脆弱的办

事处；（b）确定安保投资或搬迁要求的优先次序；以及（c）减少资本的维修和维护费用。

成果：	私营部门筹资
资源：	4.54 亿美元

80. 列于特别用途私营部门筹资项下的有私营部门筹资和伙伴关系司为支助特定私营部门筹资举措以及国家委员会及儿基会国家办事处的研究发展项目而开展的活动和估计所需资源。将涉及儿基会私营部门筹资和伙伴关系战略计划的执行以及有关资源需求拨款的活动每年提交给执行局供核准。成果和估计所需资源列于 2014-2017 年综合资源计划和 2014-2017 年综合成果和资源框架(仅作参考)。

成果：	其他，包括采购事务
资源：	1.741 亿美元

81. 列于特别用途其他项下的有《财务条例》关于儿基会管理的特别账户和相关行政费用的第 5.1 至 5.3 条所列活动和估计所需资源。2014-2017 年综合资源计划和 2014-2017 年综合成果和资源框架列明了成果和估计所需资源，以供参考。目前，这些活动包括采购事务和负责暴力侵害儿童问题的秘书长特别代表办公室的行政管理。

82. 供应司代表政府和其他合作伙伴管理采购事务，为儿基会方案提供补充。这些服务向合作伙伴提供以经济的方式获得部分产品的机会，从而利用方案成果。2014-2017 年期间，每年采购的物资和服务总额预计在 15 亿美元至 20 亿美元之间。在方案物资方面，所需管理大多与交易业务有关，但优质服务的持续提供需要加强对实施过程的复杂性的管理，与伙伴合作，减轻风险并提供技术咨询，包括在创新、市场影响力、成果管理、实时监测和供应链优化方面提供咨询。2014-2017 年估计所需资源为 1.69 亿美元。

83. 儿基会主持负责暴力侵害儿童问题的秘书长特别代表办公室的工作并提供行政管理服务。2014-2017 年估计所需资源为 510 万美元，全部由自愿捐款和联合国经常预算供资。

四. 机构预算

84. 2014-2017 年拟议机构预算为 20.945 亿美元，比 2010-2013 年核准的机构预算多出 9 700 万美元，或 4.8%。

85. 为了确保方案可用资源中拟大幅增加的部分能够提高优质产出，儿基会拟利用增拨的 8 500 万美元的资源加强和改善发展实效活动。拟增拨 3 250 万美元所

需资源用于联合国发展协调活动。然而，拟将管理活动和资本投资所需资源总额减少大约 2 050 万美元。

主要增减领域

86. 表 3（2014-2017 年机构预算增减情况汇总）对机构预算中拟增加的 9 700 万美元进行了分析。该表按费用类别和职能组群根据增加幅度对 2010-2013 年期和 2014-2017 年期之间所需资源的增减情况进行了分析。增加的原因有：（a）管理层拟议的战略转移；（b）经修订的费用回收方法，特别是费用归属；（c）费用因素，包括通货膨胀。

费用

87. 调整费用的原因是预计工作人员费用、汇率和通货膨胀率方面的费率或情况发生变化。可能影响工作人员费用方面的费率及情况的因素包括职档例常加薪和国际公务员制度委员会规定的其他员额应享福利、空缺因素和组织的雇员负债供资政策。预计 2014-2017 年费用增加总额为 7 680 万美元。

数量

88. 数量增加总净额为 2 020 万美元，原因是管理层拟进行战略转移和采用经修订的费用回收方法，特别是费用归属。

89. 因战略转移导致的数量增加总净额为 1.413 亿美元。关于综合成果和资源框架的章节按职能组群对这项增加作了详细介绍。

90. 由费用归属导致的数量减少总净额为 1.211 亿美元。根据经修订并获执行局第 2013/8 号决定核准的费用回收方法，可直接利用方案实施确定的集中管理事务的费用目前被归入方案和项目而不是机构预算。这些事务包括由联合国提供的各种服务，包括工作人员的安全和安保、司法行政和养恤金安排以及由儿基会集中管理的事务，包括提供软件许可证和全球链接。此前，这些事务的全部费用被列入机构预算，主要由经常资源供资。在 2014-2017 年拟议机构预算中，这种费用已经与所有费用分类类别的成果挂钩，并由经常资源和其他资源供资。

表 3
2014-2017 年机构预算增减情况汇总

	2010-2013 年 百万美元	增/减				2014-2017 年 百万美元
		数量		费用 百万美元	共计 百万美元	
		战略转移 百万美元	归属 百万美元			
发展实效	482. 5	32. 4	18. 1	34. 5	85. 0	567. 5
政策和方案方面技术上的精益求精	417.4	22.6	13.2	25.6	61.4	478.8
采购和供应管理方面技术上的精益求精	31.5	11.4	2.1	7.9	21.4	52.9
人道主义行动方面技术上的精益求精	33.6	(1.5)	2.8	0.9	2.2	35.8
联合国发展协调	4. 1	32. 7	0. 1	(0. 3)	32. 5	36. 6
管理	1 454. 7	77. 4	(139. 2)	42. 6	(19. 3)	1 435. 4
独立整体监督和保障	43.4	0.2	(7.2)	2.5	(4.5)	38.9
整体财务、信息和通信技术及行政管理	274.7	(11.8)	(66.6)	11.0	(67.3)	207.3
整体对外关系和伙伴关系、沟通和资源调动	241.0	(25.7)	(0.9)	2.2	(24.3)	216.7
整体人力资源管理	142.6	(3.8)	(36.0)	4.3	(35.5)	107.1
整体领导和指导	39.6	12.1	2.7	2.7	17.5	57.0
工作人员和房舍安全	69.4	2.9	(60.5)	1.4	(56.1)	13.3
外地/国家办事处的监督、管理和业务支助	644.0	103.4	29.1	18.4	151.0	795.1
特别用途	56. 2	(1. 2)	—	—	(1. 2)	55. 0
资本投资	56.2	(1.2)	-	-	(1.2)	55.0
机构预算——待核准	1 997. 5	141. 3	(121. 1)	76. 8	97. 0	2 094. 5

91. 费用归属也符合四年期全面政策审查决议的规定，即要求各组织“避免用经常资源来补贴以其他资源资金开展的活动，包括用经常资源支付与管理 and 支助其他资源资金及其方案活动有关的费用”。

员额变化概况

92. 机构预算的员额总数将减少 127 个，即从 2010-2013 年的 2 919 个减至 2014-2017 年的 2 792 个。上述净减员额总数中包括净减 7 个高级别国际专业人员员额（P5 级别以上），净减 24 个其他国际专业人员员额，以及净减 10 个本国干事员额和 86 个一般事务员额。净减 7 个高级别员额是新设 5 个员额，撤销 2 个现有员额和将 13 个员额从发展实效调整到全球和区域方案以及将 3 个员额从私营部门筹资和伙伴关系预算调整到机构预算中的管理和发展实效类别之后的结

果。拟在整体对外关系和伙伴关系、沟通和资源调动职能组群中新设 2 至 5 个员额，以加强与公共部门捐助者的战略性接触。拟议的其他 3 个员额是为了加强驻黎巴嫩、阿拉伯叙利亚共和国和土耳其的国家办事处的领导和管理结构。

93. 附录 G（按地点分列的机构预算员额变更情况）介绍按所有办事处职类分列的员额分配情况，并概括两个预算期之间的变化情况。

五. 费用回收

94. 2014-2017 年综合预算是运用经修订并获执行局第 2013/5 号决定核准的费用回收方法和费用回收率编制而成的。表 4（经修订的费用回收方法的应用）提供了关于如何应用这种方法的详细概要。

95. 回收方法和回收率的改变导致用来为管理活动和有关费用供资的经常资源和其他资源的比例有所提高。表 4（经修订的费用回收方法的应用）显示，在取决于费用回收的机构预算中，35%将由经常资源供资，65%由其他资源供资；这些比例与由经常资源（34%）和其他资源（66%）供资的计划支出的比例相当。

表 4
经修订的费用回收方法的应用

	经常资源 百万美元	其他资源 百万美元	全部资源 百万美元
计划支出总额	5 874.2	11 653.1	17 527.3
用于为综合预算供资的经常资源和其他资源的比例	34%	66%	100%
机构预算总额			2 094.5
减去：发展实效活动			567.5
减去：联合国发展协调活动			36.6
减去：至关重要的跨领域职能			220.0
取决于费用回收的机构预算总额			1 270.4
机构预算——取决于费用回收	447.4	823.0	1 270.4
用于为机构预算供资的经常资源和其他资源的比例	35%	65%	100%
计划支出（不包括费用回收）		10 830.0	
费用回收		823.0	
预计有效费用回收率		7.6%	

96. 通过确保提高用于为管理活动和特别用途活动及有关费用供资的经常资源和其他资源的比例，可以向各种方案活动提供更高比例的经常资源。2010-2013 年期间，72.8%的管理和特别用途费用由经常资源供资。2014-2017 年期间，由经常资源供资的管理和特别用途费用的比例预计将减至 44.8%。由于采用经修订的费用回收方法和回收率，估计有 2.75 亿美元的经常资源可供分配给发展活动。

97. 由于差异化费用回收率——包括专题和私营部门捐款方面——获得核准，依据预计支出总额计算的有效费用回收率将低于统一基本费用回收率，即 8%。儿基会预计，2014-2017 年的有效费用回收率为 7.6%，而 2010-2013 年的实际有效费用回收率估计为 6.6%。

98. 关于经修订的费用回收方法的实际执行情况和成果的进一步信息将连同战略计划中期审查报告一起提交给执行局。如果有证据表明使用经修订的回收方法和回收率未能实现充分的费用回收和相称性，还将会提出进一步改善的建议。

六. 综合预算执行情况报告

99. 鉴于其对自愿捐款的依赖，儿基会已经建立定期内部报告程序，其中包括对形成综合资源计划的基础的收入和支出预测进行连续和严格审查。

100. 到 2012 年为止，儿基会在执行局年度会议上向执行局报告执行主任年度报告中战略计划所列明的成果的实现情况，并在其第二届常会上对照“中期财务计划：计划财务概算”年度订正本中的财务计划，报告实际财务执行情况。

101. 儿基会建议继续报告执行主任年度报告中战略计划所列明的成果的实现情况。此报告将与综合资源计划的格式相似，并以儿基会从 2012 年起为遵守《国际公共部门会计准则》需要列入其财务报表的预算与实际金额对比表为基础的简要财务报告为补充。

102. 儿基会注意到，执行局请求在其 2016 年的年度会议上提交关于经修订费用回收方法的实际执行情况和成果的信息以及任何相关建议。

七. 决定草案

现列出下列决定草案供审议：

执行局

1. 欢迎儿基会 2014-2017 年综合预算，该综合预算是根据提交一份包括儿基会所有预算类别的单一综合预算——其中侧重于成果重点得到改善，加强与战略计划成果的联系，且方法和编列形式（包括费用分类、归属及回收方面）与开发计划署、人口基金和妇女署协调统一的请求（第 2009/20 号决定）编制的；

2. 基于可用资源、使用情况和流动性所需周转金预测，核准作为 2014-2017 年战略计划的财务框架的综合资源计划；

3. 核准将单一国家方案的经常资源拨款的最低额度从 750 000 美元提高到 850 000 美元；

4. 核准 2014-2017 年在有可用资源的情况下从经常资源分配 1.8 亿美元的预算以及在收到其他资源捐款的情况下从其他资源分配上限为 5.284 亿美元的预算给全球和区域方案；

5. 核准 2014-2017 年机构预算的 19.781 亿美元批款，以支付发展实效、联合国发展协调、管理活动以及特别用途活动范围内资本投资的费用，并注意到的批款预计供资情况为：11.551 亿美元来自经常资源，8.23 亿美元来自其他资源的费用回收；

6. 注意到 19.781 亿美元批款以及机构预算中预计来自用于发展实效和联合国发展协调的其他资源的 1.164 亿美元资金，但这取决于其他资源捐款的实收情况；

7. 注意到，在特别用途活动范围内，资源预计被用于：

(a) 根据其《财务条例》支付儿基会代表别人管理特殊账户的费用所需的资金，包括采购事务和负责暴力侵害儿童问题的秘书长特别代表办公室的费用；以及

(b) 私营部门筹资。为此，每年将提交预算供执行局第一届常会审议和核准；

8. 请执行主任

(a) 在其提交给执行局的年度报告中按综合资源计划的格式提供实际财务信息并评估综合预算执行情况；

(b) 每年在对所依据的财务预测进行审查之后提交最新综合资源计划给执行局，供其第二届常会核准；

(c) 在 2016 年年度会议上将关于经修订的费用回收方法的实际执行情况和成果的信息以及任何相关建议，连同中期战略计划审查一起提交执行局。