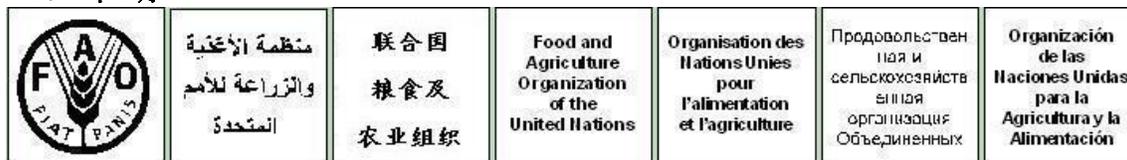


2011年2月



联席会议

计划委员会第一〇六届会议
和财政委员会第一三八届会议

2011年3月23日，罗马

资源筹措和管理战略（概要）

对本文件实质性内容如有任何疑问，可联系：

Richard China 先生

政策及计划制定支持司司长

电话： +3906 5705 5242

Boyd A. Haight 先生

战略、规划及资源管理办公室主任

电话 +39 06 570-55324

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，
本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。
粮农组织大多数会议文件可从互联网 www.fao.org 网站获取。

内容提要

- 全组织资源筹措和管理战略（RMMS）阐述了粮农组织如何致力于从其合作伙伴那里筹集资源，如何根据商定的优先重点分配这些资源，以及如何管理和报告其使用情况。资源筹措和管理战略侧重于打造以信任和相互问责为基础的资源伙伴关系，以实现成员的目标。促进实现该战略的行动基本上都在筹备和实施中，进展良好。
- 由于有必要获取资源以支持粮农组织的战略框架并确保对新综合预算进行健全的财务管理，资源筹措和管理战略的时间跨度与四年的中期计划相当。
- 资源筹措和管理战略旨在获得更多和可预测性更强的自愿捐款，以全力支持粮农组织实现其组织结果，并将努力实现以下成果：
 - a) 建立一个整合的、多样化的和基础广泛的粮农组织资源伙伴关系，重点是增加集合、软性指定用途资金的供资份额；
 - b) 通过积极的宣传活动，使粮农组织重点工作领域和相关资源需求得到广泛认识和支持；
 - c) 建立一个新的全组织资源筹措文化和能力；
 - d) 有效管理资源规划和利用，并向领导机构报告。
- 资源筹措和管理战略的制定基于一项彻底的盘点工作，以及与利益相关者之间的广泛协商，并且因此能够符合资源筹措和管理方面确定的优先重点。

建议联席会议采取的行动

本文件旨在提供信息，成员不妨为进一步制定资源筹措和管理战略提供指导意见。

I. 引言

1. 跟随独立外部评价有关整个粮农组织扩大资源筹措努力的呼吁，在《粮农组织革新图变近期行动计划》下启动了制定全组织资源筹措和管理战略（RMMS）的工作。一个广泛的协商进程正在整个组织中开展，目标是制定详细的战略。与此同时，一些具体的内容已经得到实施，而其他一些内容也正在筹备之中。
2. 计划委员会第一〇四届会议和财政委员会第一三五届会议联席会议审议了制定资源筹措和管理战略的进展和接下来的步骤。“注意到实施资源筹措和管理战略各项内容方面所取得进展的同时，联席会议要求收到关于全组织资源筹措和管理战略的概要”¹。
3. 2010年5月对整个粮农组织工作人员进行的一项调查证实了大家都认为有必要并愿意制定一个协调的、符合下放办事处需求的全组织资源筹措和管理战略。
4. 2011年将继续在技术合作部政策及计划制定支持司和战略、规划及资源管理办公室领导的《近期行动计划》关于资源筹措和管理的项目4下制定该战略。将继续与总部和各下放部门、战略小组及合作伙伴进行广泛协商。
5. 完整的资源筹措和管理战略将详细阐述粮农组织如何致力于通过当前和扩大后的伙伴关系筹集自愿资源，如何根据商定的优先重点分配这些资源，以及如何管理和报告其有效使用情况。此外，资源筹措和管理战略也意在促进粮农组织资源筹集和管理工作在更广泛的联合国框架内进行全面的协调。

II. 背景

6. 在当前不断变化的资源环境下，全球经济危机导致了财政紧缩和一些传统资源合作伙伴所提供官方发展援助的收缩，面对这些挑战，粮农组织需要一项合理而集中的资源筹措和管理战略。在传统收入来源以外存在扩大资源伙伴关系并实现其多样化的机会，如中等收入国家和单边信托基金提供的自愿捐款和实物捐赠，通过下放合作和南南合作进一步扩大与私营部门、基金会和地方政府之间的伙伴关系。
7. 自愿捐款在粮农组织的预算中所占份额越来越大（55%），这部分反映了对粮农组织技术服务和公共商品日益增长的需求。这也显示出本组织近年来筹集自愿资源的能力在不断增长。与此同时，粮农组织和整个联合国系统正在进行一场组织革新进程。粮农组织的领导机构已经批准了一项新的基于结果的《2010-2019年战略框架》²，粮农组织所有的工作现在都通过该框架进行规划、实施、监测和报告。

¹ CL 140/9

² C 2009/3

《中期计划》和《工作计划和预算》规定了将在四年内实现的成果和绩效指标，以及实现这些成果所需的资源，包括分摊会费和自愿捐款。资源筹措和管理战略意在进一步发展新的基于结果的框架，并进一步加强和协调整个组织的资源筹措和管理工作。

III. 范围

8. 资源筹措和管理战略的时间跨度与四年中期计划相当。在总体性的全组织资源筹措和管理战略下将鼓励并支持制订和实施以下的辅助战略：

- a) 区域/分区域层面—确保围绕重点行动领域和区域结果来制定区域资源筹集和管理战略；
- b) 国家层面—其资源筹集和管理措施立足于履行粮农组织对国家优先重点的承诺，这些重点是通过国家规划框架和（或）联合国发展援助框架成果和国家工作计划确定的。

9. 粮农组织继续扮演上游倡导者或诚实中间人的角色，并因此发挥重要作用，倡导农业投资并向各国政府提供援助，以制定国家发展战略，创造有利于投资的政策环境。不过，具体的资源筹集内容则是通过战略目标 L—“增加对农业和农村发展的公共和私人投资并提高投资效果”—进行实施的，并没有在资源筹措和管理战略中详细阐述。资源筹措和管理战略与相关全组织战略交织在一起，共同支持粮农组织的核心职能，如能力发展、沟通和伙伴关系。

IV. 战略目标和成果概述

10. 该战略旨在获得可持续和更具可预测性的自愿捐款，全力支持粮农组织实现其目标/组织结果。

11. 资源筹措和管理战略基于以下指导原则：

- 筹措的所有资源都用于支持粮农组织的战略框架，因此重点在于实现成员确定的优先结果；
- 资源伙伴关系协议要符合粮农组织的规则和条例；
- 筹措的所有资源都要进行正式的内部和外部监测和核算；
- 在信任和相互问责的基础上，保持与资源合作伙伴之间密切的关系；
- 所有资源筹措工作都在一个有力的扶持环境下在全组织范围内进行协调和统一。

12. 资源筹措和管理战略有四个主要成果：

- a) **建立一个整合的、多样化的和基础广泛的粮农组织的资源伙伴关系，重点是增加集合、软性指定用途资金的供资份额。** 确定资源合作伙伴并使之与战略框架进行匹配，不断向资源合作伙伴通报情况，使之参与支持粮农组织的《中期计划》和《工作计划和预算》。粮农组织大力主张提供软性指定用途的集合供资自愿捐款，使之能灵活进行《中期计划》/《工作计划和预算》的规划和资源安排，并最大可能地减少交易成本。因此，将在本组织各级加强指定用途广泛的自愿捐款供资机制，并积极鼓励资源合作伙伴从项目方式转向采用计划方式。
- b) **通过积极的宣传活动，使粮农组织重点工作领域和相关资源需求得到广泛认识和支持。** 目前正在全组织层面筹划一项资源筹集宣传活动，主要围绕影响重点领域和在线反饥饿筹资机制—粮农组织电视粮食集资（TeleFood）—进行筹划。宣传活动将突出宣传所有战略目标、重点组织结果组和粮农组织工作的其它一些工作，例如对实现千年发展目标的贡献。在全球、区域和国家层面还将围绕重点行动领域、区域结果和《近期行动计划》（如适用）以及国家规划框架和相关项目和计划进行宣传筹划。还将通过一个新的全组织资源筹集网站进一步吸引资源合作伙伴并向其通报信息。
- c) **建立一个新的全组织资源筹措文化和能力。** 将确定角色和职责并制定指导原则和程序，以明确筹集资源的问责链，并确保采取有效管理和协调的做法。这将确保总部与下放办事处之间资源筹集和管理工作的协同性，包括更有效地利用职工时间。还将进行一个培训课程的试点，编写参考资料，开发工具和更好的信息共享方式，并广泛传播。
- d) **有效管理资源规划和利用，并向领导机构报告。** 将修订和落实业务和管理规则和程序，同时改进工具，以降低粮农组织和合作伙伴的交易成本。将加强能够显示结果的有效监测和报告，并将其纳入全组织的中期和两年评估进程，同时对自愿捐款还将实行一套有关政策制定、审议和监督的机制。还将加强对自愿捐款供资活动实行全部成本回收的政策，包括采取提高成本效率的措施。

V. 资源筹措和管理战略的协调和监督

13. 资源筹措和管理战略的实施将根据职能目标 X01³进行协调和测量。资源筹措和管理战略将通过全组织报告机制定期进行监测。将针对《中期计划》为资源筹集设定的目标和相关指标审查绩效和经验教训。

VI. 接下来的步骤

14. 资源筹措和管理战略终稿将在 2011 年 10 月的联席会议上提交，同时还将提交实施计划，内含旨在实现商定成果的具体而有针对性的活动和产出。

³ 职能目标 X1 题为“在全球、区域和国家各级，针对成员国的重点需求制定切实有效的计划，安排资源，并进行监测和报告”。

附件 1 粮农组织资源筹措和管理实施计划 - 2010-2013 概览

2011 年 2 月 18 日

成果	产出	活动实例	状态 ⁴
目标：获得更多和更具可预测性的自愿捐款，以全力支持实现粮农组织的组织成果。			
a) 建立一个整合的、多样化的和基础广泛的粮农组织的资源伙伴关系，重点是增加集合、软性指定用途资金的供资份额。	<ul style="list-style-type: none"> 确定资源合作伙伴并使之与战略框架进行匹配 向资源合作伙伴通报情况，使之参与支持粮农组织的《中期计划》和《工作计划和预算》 在本组织各级实施广泛的指定用途自愿捐款机制 鼓励捐助方逐渐从项目方式转向战略伙伴关系和/或对工作计划的支持（如通过影响重点领域、战略目标、组织结果、区域结果、国家规划框架等） 	在全球、区域、分区域和国家层面确定和吸引现有的和新的资源伙伴关系以支持战略框架	进行中
		记录和监测资源合作伙伴的趋势并广泛分享信息	进行中
		探索和扩大粮农组织的资源合作伙伴基础，包括供领导机构审议的私营部门指导以及发展创新融资机制的方式	进行中
		维持和发展新的模式/协定，以发展多种资源伙伴关系，如粮农组织多伙伴计划支持机制和南南合作等	进行中
		吸引成员和资源伙伴进行信息交流	3月1日非正式会议
		确保适合资源合作伙伴的宣传水平	进行中，例如，粮农组织/欧盟网站
b) 通过积极的宣传活动，使粮农组织重点工作领域和相关资源需求得到广泛认识和支持	<ul style="list-style-type: none"> 作为《中期计划》的一部分，制定和审议影响重点领域 推出影响重点领域宣传活动 也对战略目标、组织结果、区域结果、国家规划框架等进行宣传 建设全组织的资源筹措网站，突出资源合作伙伴 制定用于补充《资源筹措和管理战略》的宣传和伙伴关系战略，确保塑造有力的组织形象 	设计有针对性的、协调的方法来吸引各级资源合作伙伴并为之谈判	已启动
		筹划影响重点领域的宣传活动	已启动
		开发专用的资源筹措网站（和影响重点领域的网页）	完成日期为 2011 年 3 月 1 日
		为所有单位的员工制定一套沟通指南，帮助他们参与和资源筹措相关的沟通活动	进行中
c) 建立一个新的全组织资源筹措文化	<ul style="list-style-type: none"> 在区域和国家两级制定辅助的资源筹措和管理战略 建立全组织范围内的资源筹措问责链 	支持制定辅助的资源筹措和管理战略	即将启动
		加强资源筹措的原则和程序，并明确角色和职责	草案完成

⁴ 作为技术合作部（TC）和战略规划及资源管理办公室（OSP）日常工作的一部分，很多这样的行动正在进行，并得到了《近期行动计划》（IPA）关于资源筹措项目 4 的强化。

和能力	<ul style="list-style-type: none"> 建立资源筹措的协调机制，通过职能目标 X 1 加强并与职能目标 X 3 和 4 联系 广泛提供培训机会、参考材料、工具和更好的信息分享和支持手段 	定期进行全组织范围的资源筹措评估调查	2010年5月进行了一次调查
		发展培训、工具和一个资源筹措内部网，以持续提供支持和信息	培训指南完成
		开发基于网络的资源合作伙伴匹配/识别工具	完成日期 2011年3月1日
		审议补充计划，如额外的人力资源/专长以促进整个组织的资源筹措工作	即将启动
d) 有效管理资源规划和利用，并向领导机构报告	<ul style="list-style-type: none"> 有效的监测和报告以显示结果 加强对自愿捐款的政策制定、审议和监督机制 修订和实施业务和管理的规则和程序，改进工具，以降低粮农组织和合作伙伴的交易成本 加强对自愿捐款供资的活动实行全部成本回收的政策 加强成本效率的措施 	协调对自愿捐款不可预测性的风险管理	进行中
		加强软性指定用途自愿捐款的资源分配和报告机制	制定中
		审议粮农组织的项目支持成本政策	进行中
		扩大派往各区域的技术合作部支持小组以满足当前需要	进行中
		向计划和财政两委员会、区域会议和大会定期提供进展报告	进行中
		改进《工作计划和预算》的综合资源报告	进行中
		改善向成员、领导机构和资源合作伙伴提交的内部监测报告	进行中

⁴ 这里的许多活动都已经作为技术合作部和战略、规划及资源管理办公室的常规工作的一部分开始实施了，并得到了《近期行动计划》关于资源筹措的项目 4 的加强。