

## 资源筹集战略草案

### 1. 对需要和粮农组织比较优势的分析

1. 该组织可用于执行其工作的资源结构在变化，在 2006—07 年预算外支出增至正常计划的支出水平。然而，独立外部评价发现：a) 对主要领域的供资方面有差距；b) 关于使用预算外资源的建议并未系统地表明这些资源将如何有助于实现该组织的商定的结果和产出，需要改进以确保预算外资金对正常计划予以补充来实现全组织目标和结果；c) 需要更好地整合国家、分区域和区域计划所产生的需要；d) 存在当前预算外供资波动及指定用途问题。

2. 独立外部评价建议，应当围绕影响重点领域（即独立外部评价报告中的重点主题）和国家中期重点框架制定一项协调一致的资源筹集战略。本文件提出了一项战略供大会委员会第一和第三工作组审议。

3. 粮农组织关于建立一个良好、稳定和加强的供资基础的要求，是根据其作为职责领域高级技术中心的作用提出的。粮农组织的主要资源筹集比较优势在于：

- 在全球、区域、分区域和国家各级讨论复杂而敏感的问题时提供平衡有依据的意见方面发挥作用；
- 在国际协定谈判方面发挥一个中立论坛的作用；
- 可以在该组织国家一级的职责领域积极促进发展‘最佳方法’的技术人员的品质和才干；
- 在国家、分区域和区域一级的广泛存在；
- 实地计划和在复杂情况下的实施能力及其与政府接触的机会；
- 关于从恢复到发展和投资的应急和过渡/退出战略方面的公认的作用；
- 已表明缔结伙伴的能力。

### 远景和目标

4. 粮农组织旨在该组织所有各级努力筹集资源和宣传，以保证该组织执行其核心职能及在全球、区域、分区域和国家各级实现预计的组织结果所需的资源。

5. 资源筹集战略的目标是：

- 为在全球、区域、分区域和国家各级实现组织结果**提供充足资金和支持**；
- **及时和可预测的**自愿供资以便能够**有效规划**粮农组织的工作；
- 增加**大致指定用途的**供资的比例。

## 2. 绘制前进蓝图 - 战略成分

6. 为了实现这些目标，战略成分将包括一系列行动，其中部分行动与粮农组织的外部伙伴一起执行，另外一些行动则主要由内部执行，取决于以下两个主要原则：

- 将预算外资源的规划和使用纳入涉及所有供资来源的新的计划模式，有助于实现组织结果；
- 资源筹集权力授予下放办事处，总部根据明确的角色定位进行大力协调。

7. 有助于实现粮农组织的组织结果的预算外资源种类包括：缔结伙伴及提供实物支持；通过项目或计划<sup>1</sup>、伙伴关系计划或直接偿付支出提供官方捐助援助；采用直接预算支持和单边信托基金。

实施成分:	行动说明	结果
A. 将资源筹集战略纳入新的计划模式，采用区域和分区域计划及国家中期重点框架以便战略性重视区域、分区域和国家各级的资源筹集。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 粮农组织活动的计划结果应当使所有成员、捐助者和受益国相信，该组织要求财政支持的活动经过了全面审查，直接有助于该组织在该两年度制定的结果。中期计划及工作计划和预算中介绍的资源水平将提供预算外资源估计数。</li> <li>• 制定区域和分区域计划及国家中期重点框架，以促进粮农组织在区域、分区域或国家一级根据其他特定国家方法<sup>2</sup>，包括“协调一致”的试点工作，筹集资源。</li> </ul>	增加透明度及成员和捐助者对粮农组织的信心
B. 使成员和捐助者参与确定自愿捐款的资源水平的工作	同意在计划过程中采取专门措施：a) 在两年周期第二年初拟议的一次成员会议上，成员们审议中期计划/工作计划和预算过程中出现的总体预算要求以作为建议制定工作的一部分；b) 告知捐助者并使捐助者支持粮农组织宣传、规范、发展或应急和恢复活动的需要，通过在执行期间的一系列磋商会，根据计划的要求报告认捐、收到和分配的资源水平。	通过对组织结果进行计划来提高预算外资源的可预测性。
C. 根据新的战略框架/中期计划规划过程提	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 影响重点领域帮助促进预算外资源的筹集。这些领域是为近期确定的</li> </ul>	促进和增加联合供资和未指定用

<sup>1</sup> 如应急和恢复活动特别基金

<sup>2</sup> 联合国发展援助框架或减贫战略文件等。

出影响重点领域供成员审议	<p>‘旗舰’工作领域或反映出新出现的挑战。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 这些领域有助于实现战略目标，并且同用于执行粮农组织承诺向成员提供的产品和服务的资源相关，如组织结果中所确定的那样。</li> <li>• 影响重点领域可能是比较优势领域或该组织的核心职能领域，在这些领域已知在实现区域、分区域和国家各级预计的结果水平方面有资源差距。</li> </ul>	途的供资
D. 大大提高决策者、潜在捐助者和广大公众对于以下方面的认识：粮农组织对发展进程的独特贡献，其在紧急行动和恢复活动方面的比较优势及其在实施捐助者供资的项目和计划方面的效益。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定一项综合销售宣传战略和计划，重点是主要捐助对象，以具体成功事例为基础。</li> <li>• 广泛发布销售宣传战略和计划，以确保协调一致地宣传有关资源筹集的主要信息。</li> <li>• 为所有单位职员制定一套有关宣传准则，以帮助他们进行有关资源筹集的宣传活动。</li> </ul>	加强主要捐助对象对粮农组织“标志”的认可和赞赏 <sup>3</sup> 。
E. 与范围更广的新出现的捐助者联系并使他们参与，包括考虑私营部门；与相关伙伴密切协调，扩大伙伴关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 记录及监测捐助者的趋势，与参与资源筹集的所有办公室共享信息。区域和分区域组织及机构，特别是国家一级的联合国其他组织都有可能为粮农组织职责领域的联合计划提供资源的伙伴。</li> <li>• 探讨私营部门提供的实际机遇；制定关于使私营部门参与资源筹集的准则供领导机构审议。</li> <li>• 制定伙伴关系战略的资源筹集成分。</li> <li>• 受援国政府通过履行其财政承诺如政府配套现金捐赠，表明其充分配合粮农组织的活动。</li> </ul>	扩大供资基础，考虑到伙伴关系的贡献。
F. 鼓励捐助者从项目方法逐步转向多年战略/伙伴关系和/或支持影响重点领域。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确定一项认可计划，确保捐助者的知名度适合该捐助者及实际情况。</li> <li>• 为多年和/或多个捐助方长期和条件较少的供资、单边信托基金、联合计划、国家执行和其他新出现的非</li> </ul>	促进以结果为基础的方法，增加联合供资和未指定用途的供资

<sup>3</sup> 与了解该组织作为捐助者资助的项目和计划的一个实施机构的比较优势相联系。

	<p>传统捐助者，包括私营部门，制定新的框架；</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>改进关于以下方面的内部业务报告及向成员和捐助者提交的业务报告：取得的结果，资源，受益者平衡/或与该组织的监测和评估系统互补。</li> </ul>	
G. 阐明下放办事处和总部在支持资源筹集方面的明确作用	<ul style="list-style-type: none"> <li>下放办事处：           <ol style="list-style-type: none"> <li>在区域、分区域和国家各级宣传粮农组织的比较优势；</li> <li>促进及通报组织结果的制定及影响重点领域的确定；</li> <li>为区域、分区域和国家办事处取得结果筹集资源；</li> <li>分配所收到的资源，向中央协调及地方伙伴和捐助者提供反馈。</li> </ol> </li> <li>总部：           <ol style="list-style-type: none"> <li>根据组织结果和影响重点领域的制定情况拟定资源分配远景，整合中期计划/工作计划和预算的供资要求；</li> <li>支持成员和捐助者对预算外资源建议进行审查的过程；</li> <li>协调对不可预测的自愿捐款的风险管理；</li> <li>通过新的政策、交流和工具（包括培训、财务机制、新的伙伴关系协定和对下放办事处的支持），协调资源筹集工作；</li> <li>全面执行报告。</li> </ol> </li> </ul>	实现有效的组织安排以支持资源筹集，包括区域、分区域和国家办事处之间。
H. 审查内部政策制定，审查及监督预算外供资机制	<ul style="list-style-type: none"> <li>审查政策制定和监督，以支持新计划模式原则的应用。</li> <li>用新的协调一致的工具取代现行业务/管理规则和程序。</li> </ul>	改进对预算外资源的监督及向成员报告的程序和透明度。
I. 确认对预算外捐款资助的活动采用全部费用偿还政策	将不断审查预算外支持费用。粮农组织的支持费用政策以间接可变成本的全面费用偿还概念为基础。然而，由于自愿捐款达到分摊会费的水平，该项政策应当转向回收间接固定成本的相关部分。将向财政委员会 2008 年 10 月会议提交一份建议。	确保对活动的平衡供资,扩大该组织的供资基础。

8. 独立外部评价报告关于制定一项资源筹集战略的总的建议包括六个分项建议。上面的战略成分和有关高级别行动涉及分项建议 a)、b)、c)和 e)。
9. 关于分项建议 7.6(d)<sup>4</sup>，特别是关于实施条件的建议，管理层进行了初步审查，并考虑到过去 10 年粮农组织和联合国其他机构的经验。正如以前在第三工作组的一次会议上所表明的，管理层认为这对该组织而言不是一个经济有效的方法。在讨论时，提及对联合国儿童基金模式进行研究及确定在多大程度上可以利用的可能性。过去粮农组织对这个可能的模式进行了有限的审议，那时得出的初步结论是，该计划不宜在粮农组织采用。然而，管理层认为，如果成员认为需要对该项备选方案进行更多分析，则准备进行一项研究以便深入审查该事项。
10. 最后，关于分项建议 7.6(f)，管理层等待第二工作组可能提出的进一步指导。

---

<sup>4</sup>摘自建议 7.6 (d) “... 为了建立及加强由公众和小型企业提供的粮农组织支持，应当设立一个新的独立的基金会。该基金会应当完全处于该组织的官僚机构之外。该基金会应取代电视粮食集资，筹集的资金应用于重点主题。粮农组织应支持基金会的启动，该基金会应严格限于三至四年（一项所谓的‘日落条款’），以便使其取得成功。此后停止支持；”