



联合国开发计划署和
联合国人口基金
执行局

Distr.: General
27 April 2004
Chinese
Original: English

2004 年年会

2004 年 6 月 14 日至 23 日，日内瓦

临时议程项目 3

联合国资本发展基金

联合国资本发展基金独立影响评估—执行摘要

摘要

联合国资本发展基金（资发基金）独立影响评估是依照执行局第 99/22 号决定进行的。执行摘要陈述了对资发基金成效、效率、相关性和财务上的可持续性所进行评估的调查结果。评价员提出了一系列建议，并指出一些选项，供当前就资发基金未来工作重点、法人治理和营运模式所进行的讨论加以审议。

独立影响评估分为三个组成部分，分别由独立的顾问进行（对评估各组成部分的概述，见附件 1）。涵盖所有组成部分的整份报告可在执行局网站 www.undp.org/execbrd 上查阅。

联合王国国际开发部和比利时生存基金所提供的捐款协助筹供这次评估的费用。评估的其余费用由资发基金经常资源支付。

本文件应连同资发基金注重成果的年度报告（DP/2004/17）一起查阅。关于该基金业绩和现况的这两份评估为关于资发基金管理方反应的报告（DP/2004/19）提供了资料，后者是资发基金向执行局本届会议提交的第三份文件。



目录

	页次
一. 报告概览.....	3
二. 关于资发基金业绩的定论.....	3
三. 关于影响资发基金业绩的各项因素的定论.....	5
四. 结论.....	6
五. 建议.....	6
附件	
资发基金 2004 年独立影响评估各组成部分.....	14

关于资发基金独立影响评估的综合报告执行摘要

Universalialia 管理小组

一. 报告概览

1. Universalialia 谨向联合国资本发展基金（资发基金）提交这份关于资发基金独立影响评估的报告，这项评估是资发基金执行局第 99/22 号决定授权进行的。
2. 独立影响评估的首要目标是：评估资发基金是否以有成效、有效率和可持续的方式营运，其工作是否与其在最不发达国家减轻贫困的任务贴切相关。第二项目标是：评估资发基金是否适当地作出回应，执行 1995 年的政策转变，即：把基金的工作重点收窄，专注于微额信贷方案和地方治理方案。第三项目标是：评估资发基金在多大的程度上已将 1999 年独立外部评估的各项建议落实实施。
3. 本文件（第一卷）是独立影响评估的综合报告。第二至四卷以单独的文件印发，将分别载录方法附录、资发基金业务组合分析和工作人员调查的结果。
4. 独立影响评估分别通过三项不同的程序进行：由 Universalialia（加拿大）进行的组织业绩评估；由企业解决方案全球咨询公司（美国）对资发基金在肯尼亚、尼日利亚、马拉维和海地境内的微额信贷方案进行的方案影响评估；和由非洲咨询国际有限公司（南非）对资发基金在乌干达、莫桑比克、马里和柬埔寨境内的地方治理方案进行的方案影响评估。
5. 为了评估资发基金的组织业绩，Universalialia 混合采用定性和定量技术收集了原始数据。这些技术包括：文件审查、在总部和外地进行的个别和集体访谈（有 147 名个人参加）；一次项目业务组合分析；前往马达加斯加、贝宁和尼日尔进行的实地访问；调查 170 个利益有关者，包括：资发基金在总部和外地的所有工作人员、开发计划署驻地代表和副驻地代表（回应率达 63%）。Universalialia 将对微额信贷方案和地方治理方案进行的两项方案影响评估的结果和定论同组织业绩评估所获的结果和定论合并在一起，编制成独立影响评估综合报告。

二. 关于资发基金业绩的定论

6. **成效** – 资发基金的微额信贷和地方治理项目一般是遵照共同政策和战略制定的。关于着重扶贫和地方参与的共同政策正在适用于资发基金，尽管有必要制定政策，加强处于边缘地位的群体，特别是妇女对参与进程的参与。特别是在某些项目内，资发基金在实施把性别观点纳入主流的政策方面取得了一些进展，然而如何把这项政策始终一贯地适用于各种项目和项目的各个方面，仍是一项挑战。资发基金已把 1999 年外部评估的大部分建议付诸实施；其他一些建议仍在着手实施中。
7. 方案影响评估确认，地方发展方案和微额信贷方案所根据的方案逻辑大体上是健全的。资发基金微额信贷和地方治理措施有助于地方一级的减轻贫穷、参

与和加强能力，有迹象显示确有影响。指出了一些挑战，例如如何把处于边缘地位的群组，特别是妇女充分纳入。有证据显示，资发基金有助于在其工作的国家境内对政策环境产生影响，而在由各种各样捐助者团体仿效其运作办法以扩大影响方面，它的工作也颇有成绩。

8. 从这次评估也可以看出，资发基金对成果的可持续性也有贡献。在体制可持续性的各个关键方面，例如推广和效率水平等方面，资发基金微额信贷方案的方案编制工作改善了微额信贷机构的业绩。在编制地方治理方案方面，已将地方发展方案纳入当地的做法和程序，这样做将为可持续能力打下坚实基础。至于微额信贷机构和地方当局两者，都指出还有若干概念和能力问题，作为担心微额信贷和地方治理方案成果是否可以持续的关注。

9. **效率** – 资发基金（总部）的行政预算不多，反映适当地部署了资源，过去五年来，其名义数额保持不变。然而，与此同时，向核心资源提供的捐款减少，导致方案开支裁减。其必然的结果是，出现了使得人们对组织效率感到关注的下一总趋向：相对而言，行政费用增加而方案经费减少。然而，必须指出的是，作为资发基金方案关键要素的技术咨询服务被计入总部/行政费用，而非方案费用，因而多多少少扭曲了效率的计量。资发基金已改善了某些工作程序，特别是与项目周期某些部分回应时间有关的程序，然而在财务规划、跟踪通报和共同信息管理方面仍然需要作出改善。

10. **相关性** – 资发基金微额信贷和地方治理方案的方案编制模式显示，这显然是创新的独特专长。它发挥了肯冒风险、大胆创新的重要作用，这是其他发展机构和最不发达国家政府都想扩大和倚重的一个方面。此外，对资发基金各项方案的评估证实，资发基金的任务、方案和目标都同千年发展目标的实现密切相关。它的方案编制工作支助了《2001-2010 十年期支援最不发达国家行动纲领》并回应了它在其境内活动的各国的地方需要。资发基金支助开发计划署大多数范围广泛的目标，但看来错失了可以加强资发基金相关性的一些合作机会。尽管捐助者减少它们对资发基金核心资源的捐助，但仍通过筹供非核心资源和并行供资，利用资发基金作为工具，实施其本国的国际发展战略。这两种供资近年来已大为增加。

11. **财务上可以维持** – 尽管资发基金的开支和收入大体相抵，显示预算收支均衡，然而这是通过大幅裁减方案预算和调整行政预算达成的。基金的核心供资并没有达到其 2003 年指标，鉴于核心供资是筹供其活动经费的主要方式，核心供资数量减少和数额难以预测严重损害到资发基金履行其任务和发挥其在联合国系统中作用的能力。非核心供资相对而言日益重要，但在评估其未来可能发挥的作用时，仍有一些问题需要考虑。后备项目减少，加上当前总部开支（其中包括行政以及技术咨询服务）和方案开支之间的关系，令人产生对资发基金是否能够生存的重大问题。

三. 关于影响资发基金业绩的各项因素的定论

12. **领导** – 对于执行秘书及其高级人员小组所发挥的领导能力，资发基金得到了特别是捐助者及其他外部利益有关者的广泛赞许。
13. **治理** – 执行局对资发基金发挥监督作用，勤恳和富有专业精神地履行了这一职能。然而，治理结构方面的一些局限使得工作人员对执行局的作用和贡献感到有些失望，特别是调动资源方面的关注。
14. **独特专长** – 资发基金在小额信贷和地方治理两方面的方案编制模式明确显示出富有创意的独特专长，尽管在联合国大家庭内，资发基金的独特专长在小额信贷方面要比地方治理领域定义得更为明确。国际发展范畴内的各种变动以及资发基金核心资源减少都直接影响到这种独特专长。举例来说，发展合作转向采用方案方式可能会影响到资发基金所用的办法，即专注于小规模试办项目。同样地，供资方式从下游供资转变到上游供资意味着，捐助者更倾向于直接把援助拨给受援国政府，而非筹供各种项目的经费，尽管在发展投资结构中，诸如资发基金之类富有创新精神、肯担风险的组织能够发挥重大作用。
15. **资源调动** – 资发基金曾详细阐述主要针对核心供资资源的一种资源调动战略。此一战略稍有进展，但不大可能确保基金的持续维持能力。
16. **能力出众的工作人员** – 才智杰出的工作人员是基金最宝贵的资产之一。但由于基金今后的前途无法确定，他们经历了士气低下的一段时期。面对更加注重效率的预算裁减，总部和外地工作人员努力尽量减轻裁减对业绩产生的影响。
17. **方案管理** – 资发基金已使其项目周期的某些要素更为有效，但仍有改善的余地。已建立了支助注重成果管理方式的规划、监测和通报制度。有助于使“为促进成果而管理”的文化进一步体制化的程序和制度仍需进一步加强。评价股研订了一些办法来把问责制和学习纳入组织做法，但资源裁减和方案单位对评价股要求的某些抵制，影响到总的成效。
18. **知识管理** – 尽管最近已作出一些努力，资发基金仍需要采用更好的办法来更加有效地管理其知识。它已推行若干独立的信息制度，但这些做法并没有改善知识管理的效率。内联网仍然是没有充分利用的资源。然而，有人已在内部指出此一领域的问题，目前正在参考总部和外地的经验，采取步骤，改进方案内和方案之间的实质性知识分享。
19. **传播和标记** – 资发基金编制了各种各样有效的传播材料，以便向外界阐明其独特的身份，但如何为基金打上标记仍然问题重重，这对其执行的高质量工作并不公平。
20. **资发基金的结构** – 目前正在进行把技术咨询和对方案管理人员权力下放的工作，就资发基金而言，这是适当的战略。至于总部内和总部同外地之间的内部沟通和协调，尽管已有一些变革，资发基金的结构仍然构成挑战。

21. **伙伴关系** – 资发基金同各机构结成的伙伴关系数量已见增加，这是很好的现象。它还同学术和研究伙伴建立建设性的伙伴关系，并在建设知识方面成为受到赞赏的有力的出力者。它同开发计划署的伙伴关系对两个组织来说都是十分重要和有好处的，但如果能进一步釐清体制上的作用和职责，这种关系将会更加有效。资发基金的伙伴关系如果能适当纳入一项范围更广的伙伴关系战略，贴切性还能进一步提高。

四. 结论

22. 资发基金是一个有成效的组织，大体来说，其现有的业务组合是依照 1995 年政策转变指定的，并回应了 1999 年由信息、培训和农业发展机构进行的独立外部评估所提出的各项建议。在减少贫穷、政策影响和捐助者仿效其项目扩大执行等方面，基金通过其微额信贷和地方治理方案也对取得重大成果作出了贡献。在资发基金的专门知识领域，最不发达国家的需求很高，它们也回应了千年发展目标 and 各国的需要。实际上，最不发达国家正要求资发基金提供更多服务。资发基金受到绝大多数利益有关者的赞誉，认为它是一个灵活的伙伴，在发展知识方面很活跃，在执行项目方面有效能和对在其中工作部门的方针产生了影响。如同其注重成果的年度报告所载，其年度自我评价称，1999 年以来，资发基金大体上取得了一些积极成果，此一看法在本评估中得到印证。此外，在继续成为一个效率比较高的组织方面，资发基金一直富有创意，并在 2003 年实现预算收支平衡。这一成就——这确实是一项成就——可归因于种种因素，包括：勤恳和才智出众的工作人员和领导人小组、创新的想法、明确的独特专长和使其专长同最不发达国家需要搭配的能力。同许多组织一样，本报告指出，举例来说，在知识管理、沟通和标记等方面，资发基金有一些局限。

23. 然而，对资发基金来说，实际的问题在于，2004 年以后在财务上是否能继续维持这项更加基本的问题。就目前来看，这很成问题。我们认为，这种困境是下列几项因素造成的：资发基金的独特专长无法配合国际捐助者供资的趋势；资发基金的治理结构不利于应付这些继续生存的问题；和资发基金在开发计划署集团中的作用（这种作用应当釐清。如同前任执行秘书所称，基金处于其生命中的关键阶段，希望能积极解决其前途不定的问题，而非以“逐渐凋零”的方式消亡。

五. 建议

24. 认识到情况的急迫性，兹向执行局、开发计划署署长和资发基金管理小组提出下列建议。独立影响评估小组敦促利益有关者在正在就资发基金未来前途进行的讨论中充分考虑到这些建议。我们将建议分为同资发基金业绩调查结果相关联的几个大类。

定位、独特专长和同其关键伙伴-开发计划署的关系

建议 1

25. 开发计划署署长和资发基金管理小组应厘清资发基金在开发计划署及其联系基金内的作用和职责。这项厘清将成为开发计划署集团所采用、范围更广的战略的一部分，这项战略将支助这两个组织确定其本身的地位，以便处理成为其个别任务一部分的发展问题。

26. 资发基金作为一个机构的独特专长同其在开发计划署集团中的伙伴关系和作用密切相关。如同本报告指出，由于没有明确地规定资发基金如何支助开发计划署的组织目标，这就限制了资发基金继续维持下去的能力，而且对开发计划署解决资发基金的供资问题毫无帮助。直到现在，资发基金和开发计划署仅通过在微额信贷和地方治理两方面编制方案的谅解备忘录阐明其合作关系。我们认为，这还不够，这样做限制了协同作用，无法获得通过更明确地界定资发基金在如何协助开发计划署达成其广泛目标方面所起的作用而能取得的更强大的协同作用。

27. 在资发基金生命的这个阶段，这种讨论和厘清十分关键，这样做可使开发计划署看到，在达成开发计划署某些目标方面，资发基金是战略上更加重要的一个伙伴。更清楚地厘清两个机构之间的协同作用还可以使开发计划署能更积极地为资发基金调集资源。

28. 资发基金和开发计划署之间的这种组织战略可以包括下列要点：

- 就开发计划署的预期成果而言，预期开发计划署及其联系基金（特别是资发基金）可取得那些成绩？在多大的程度上应同开发计划署及其利益/目标靠拢？或开发计划署集团是否已制定了各联系基金应向其先靠拢的总框架？
- 开发计划署及其联系基金（特别是资发基金）的任务规定和独特专长是否足够健全，足以支持开发计划署或开发计划署集团的预期成果？
- 对开发计划署及其联系基金，特别是资发基金的关系而言，什么是适当的成本回收制度？

29. 在这些战略讨论的范围内，切需根据其相对优势、市场、取用资金的需要以及它同开发计划署共有的利益（例如在私营部门发展方面）讨论资发基金方案的独特专长（专注领域/战略定位）。独立影响评估仅开始指明各项限制和各种可能性。我们建议，制定一种协商进程，使得比开发计划署和资发基金范围更广泛的一组利益有关者—包括捐助者、方案国家、主题领域内的专家—能在其中贡献力量，确认、进一步收窄或重新确定资发基金的方案独特专长。在这个程序中，切需考虑到公认的专门知识、成果、声誉和资发基金在现有两个方案领域内已将其纳入的最不发达国家的需要。这样做将确保重新界定的工作立足于资发基金的相对优势、概念需求和机会。

财务上可以维持、资源调集和治理

建议 2

30. 资发基金高级管理小组应设立一个小组来审查和分析资发基金的营业模式和共同治理安排及其长处和短处，并参照当前的决策程序就基金的未来前途建议一些备选办法。兹将某些选项陈述如下。

31. 1960 年代，大会开设资发基金，其总的任务规定是：通过补充现有的资本援助来源，协助发展中国家加速实现可自我维持的经济增长。过去几十年来，为了回应更广泛的外界环境的变动——一方面是捐款减少，另一方面是最不发达国家的资金和技术援助需要增加，在某种程度上使基金的环境有了变化，然而其治理结构、任务、管理安排和供资方式基本上并没有改变。在分析基金的未来前途时，现在或许需要分析为其工作提供基础的营业模式和治理结构。

32. 在这方面，有几个选项可供资发基金未来采用。下面仅讨论三个主要的选项。每一个选项的方针或可是市场驱动，即由财务上是否可以维持驱动其组织上的做法；或可是任务驱动，即由最不发达国家的需要驱动；或由创新驱动其做法。应当指出，评估小组提出这些选项只是用来说明向前推进的可能办法。一旦建议得到执行，或可指出更多选项。同样地，这些选项应由负责处理各项建议的小组作出精细调整，以便体现其实施的可行性。

选项 1：富有开创精神的模式

资发基金成为一个更加富有开创精神的组织。它的治理结构将趋向具有更广泛的代表性，而其任务也将扩大。资发基金在管理上独立于开发计划署之外取得自主权，而执行秘书（重新任命）将成为资发基金的主管。在这个选项中，资发基金同执行局的关系将需要依照修订的管理结构加以厘清。资发基金将以各国和各国际机构（例如援助最贫穷者协商小组）为对象推销其微额信贷和地方治理服务，和建立一种使其具有竞争能力的成本结构。这样做对资发基金目前以最不发达国家为对象的做法会有影响。它将成为一个更加趋向于由需求驱动的组织，而非联合国家中一个创新的工具。更趋向于面向需求将限制资发基金可以保留多少当前由任务驱动的特性。资金的筹供将主要通过对服务收费的方式产生。

选项 2：开发计划署的工具

开发计划署和资发基金在战略上已更趋一致，而资金汇合公用的程度也日益增高。这种安排将意味着，法人治理结构不需要改变。资发基金的任务将更加向开发计划署的方案和优先事项（例如私营部门，水务）靠拢。这两个组织配合一致有许多方法。举例来说，开发计划署署长建议，资发基金和开发计划署可以就作为重点的倡议（例如千年发展目标的水基本结构倡议）合并力量。这种努力将可以吸引捐助者（从而其资金支持）围绕一项重要目标出力。然而，共同倡议的

选定将需要审慎从事，以资发基金现有或战略上已发展的相对优势以及捐助者和受援者明确的需要作为基础。资金的筹供将更有保障，除了摊款和/或捐助者提供的自愿捐款之外，以开发计划署供资（开发计划署由其自愿捐款提供资发基金核心资源）作为基础。

选项 3：维持现状，利用摊款

这个选项将不会给现有的法人治理、任务和管理安排带来任何变动。主要的转变将是：对供资方式制定一种更有保障和分散来源的办法。将对现状作出某些调整，举例来说，转用摊款而非自愿捐款，和扩大资发基金向其寻求资源以执行其任务的组织和安排的范围（例如，扩充从世界银行、基金会、新的私营部门伙伴获取的资源）。这些做法上的变动实际上符合资发基金的原始《章程》，并将向资发基金提供更加可以预测的收入。资发基金继续下放提供服务的权力，这种做法已在两个方案编制单位内开始实施，但将着重对其服务需求很高而且资发基金非常可能可由向其提供服务获得资金的国家（例如赚取收入潜力高的国家）。

33. 应当战略性地审查所有这些选项及其可能的组合，作为资发基金的最优先事项。这些选项的用意是，显示可供资发基金选用的各种营业模式和法人治理安排。在对此作出决定之后，资发基金随即应着手阐明一项伙伴关系补充战略。

营业模式选项摘要

选项	所涉影响			
	治理结构	任务和独特专长	管理安排	市场面向和供资
1 富有开创精神的模式	更广泛的代表性重新界定资发基金同执行局之间的关系	向（付得起钱）的所有国家和其他机构提供地方治理和小额贷款服务	自主管理拥有更大的决策权力	市场驱动具有竞争力的成本结构主要通过服务收费的方式供资
2 开发计划署的工具	资发基金继续由开发计划署/资发基金执行局管理	更紧密地靠拢开发计划署的方案、优先事项和着重的地域重点	仍由开发计划署署长担任资发基金总裁	开发计划署驱动开发计划署供资可能加上摊款和/或向资发基金提供的自愿捐款
3 维持现状，利用摊款	资发基金继续由开发计划署/资发基金执行局管理	支助地方治理/权力下放和小额贷款/包括最不发达国家的财政部门	仍由开发计划署署长担任资发基金总裁	任务驱动摊款和/或自愿捐款范围扩大的各种备选供资办法

建议 3

34. 如果今后几年资发基金仍面对方案开支持续下降的情势，它将需要大幅裁减行政预算或为此预算项目寻求替代供资来源。

35. 如果资发基金再进一步裁减其方案编制工作，则其工作人员的编制和基础结构将会偏离方案开支。现在，资发基金将需要研究如何在行政/总部预算中裁减开支。然而，裁减预算绝不能开始影响到回应资发基金工作所需‘最低的足够数量的’总部人员和基础结构。

36. 处理这些问题有下列备选办法：

- 增加（由核心捐款和其他来源提供、）可供方案核准用的资金；
- 将行政开支裁减到保持必要的最低足够数量工作人员水平；
- 如同其他机构所为，把技术咨询服务当作方案支出的一部分；
- 评估非核心供资协定可用来支付总部费用的捐款；
- 对目前按补贴费率向开发计划署提供的服务，改善其成本的回收；
- 开发用来支付行政/总部费用的其他来源或机制；
- 将资发基金的地位改为执行机构的地位，使得该机构一旦从开发计划署或其他发展机构筹得资金，就得以执行或实施具体的方案组成部分。¹

战略领导

建议 4

37. 开发计划署署长应作为一项紧急事项与执行局和资发基金管理小组合作，为资发基金确定一名新的执行秘书。

38. 确定一个新的领导人对资发基金而言是一个急迫的问题。尽管资发基金正在取得好的成绩，并获得主要利益有关者的支持，但经费筹措方面的不确定性，以及如可将就资发基金的未来做出决定以及做出什么决定，正在影响到工作人员的士气。开发计划署高级官员还没有决定是先确定资发基金的方向，然后再聘用一名执行秘书，还是先任命一名执行秘书，然后由执行秘书领导变革。我们认为，让局势随意发展造成的代价要大于尽快做出决定造成的代价。挑选过程应该考虑到新的执行秘书应具备的领导人资助和战略管理能力这两方面的重要性。

¹ 前任执行秘书在向执行局说明注重成果的年度报告时说“要求资发基金作为执行机构或合作机构采取行动的要求越来越多”，并称资发基金正准备向执行局提出一项正式提案。

有效性

建议 5

39. 资发基金应该处理方案影响评估中提出的建议，并把相关建议纳入未来的方案制定工作。

40. 独立影响评估小组审查了方案影响评估报告的建议，并进行了一次实地考察，查看资发基金产生发展影响的程度。我们的结论是，尽管资发基金在战略方面总体上有能力实现其目标，并且基金的各项活动对减少贫穷、政策影响和效仿、以及成果的可持续性做出了重大贡献，但若干领域仍可得到加强，以便取得更好的成果。

41. 在地方施政方案制定方面，方案影响评估报告提出了若干建议，帮助资发基金取得更好的成果。其中一些建议不是资发基金能独立实施的，而是需要由地方政府加以处理。例如：

- 澄清政府各分机构的结构和作用，以及地方政府和其他各级政府之间的关系。
- 确保各领域中央政府各部门与地方政府开展更好的合作与协作，例如，通过扩大权力下放革新的范围并加以制度化，把权力下放到各领域的地方一级管理层。
- 对能够促进有效的向下问责制的结构和制度满足它们的需求。

然而，资发基金可以处理下列需要改进的领域：

- 纳入那些把地方发展方案与地方经济发展明确联系起来的战略；地方经济发展结合并支持现有的地方发展干预行动，是地方发展的一个重要支柱
- 更好地把自然资源管理纳入地方发展方案方法
- 与中央政府开展合作，作为优先事项把财政拨款及时拨给地方政府
- 向地方政府提供更大的支持和能力，使之创造自己的收入来源并确保有一个足够的经常性预算，用以维持各种服务和基础设施
- 在参与性规划和战略规划领域投资进行能力建设，确保这些进程真正起到提高人们能力的作用并具有包容性
- 在拮据的资金许可的范围内，努力在一国内部维持相当数量的高级技术顾问、方案管理人员和区域技术顾问。

42. 在小额融资方面，方案影响评估报告建议资发基金可以通过把重点放在需要改进的三个广泛领域上，从而取得更好的成果：

- 审查所有小额融资活动，评估这些活动在多大程度上是出于需要，并因此鼓励发展一个健康的市场/竞争环境
- 摆脱消极的供资者角色，加紧开展建立联系、协作和伙伴关系等工作，通过能够产生较大影响的一致干预行动，继续促使深化改革财务制度。
- 在小额融资股内确立“不断学习的组织”这一概念，通过更加系统的后续行动、监测以及及时地在内部和全行业传播所学到的经验教训，加强现有的评价文化。

方案影响评估报告按每个影响领域提出了更详细的建议。

43. 资发基金应该采用一个与 1999 年外部独立评价之后所用进程类似的进程，对这些建议进行审查，并酌情在未来的方案制定工作中处理这些建议。

建议 6

44. 资发基金应该继续采取必要行动，实现将性别观点纳入主流和实现性别平等的承诺。在此过程中，应该考虑与妇发基金发展一种更为密切的关系。

45. 2002 年开展了一次将性别观点纳入主流问题调查研究，其重点是地方施政方案。资发基金针对这次调查研究制定的对策中，包括 2002-2004 年将性别观点纳入主流行动计划。行动计划列出的步骤中有些已经完成（例如，确保性别问题在资发基金的影响评估工作中得到处理）。至于其他步骤，现在不太清楚取得了哪些进展，但这些行动领域对于整个基金仍然适用（无论是小额融资还是地方施政股的方案制定工作）。例如：

- 澄清将性别观点纳入主流的体制安排
- 审查、简化及重新印发《将性别观点纳入主流法人政策》；这些准则应该便于阅读，并可为所有工作人员及合作伙伴随时取用。
- 审查用于性别活动的项目预算拨款；在为性别活动拨有专款或者设有性别问题专家指定职位的项目中，资发基金需要采取额外步骤，确保按照项目设计文件中的设想开展活动及填补员额。
- 在制定项目时进行性别筛选。要完成这项工作，可以在同行审查小组中采纳联合国系统性别问题专家的意见。
- 性别能力建设，包括对工作人员进行培训以及增加地方一级具有小额融资或地方施政方面专门知识的性别问题专家的人数。
- 促使在职务说明中包括将性别观点纳入主流的问题。

然而，资发基金必须确定这些领域的优先顺序，并制定合理的，用稀少的资源可以实现的里程碑。

资发基金的品牌工作

建议 7

46. 无论就资发基金的未来方向做出什么决定，资发基金都需要有一个更加明确的品牌标志—更清楚的任务说明、标志、模板和徽标。

47. 我们的资料表明，在实地，资发基金和开发计划署的区别相对很小。视就开发计划署和资发基金之间未来的关系做出的决定，这种区别甚至会更加模糊。下列一些因素阻碍了品牌工作：“资发基金”这一名称本身、资发基金和开发计划署的任务之间区别较小、以及缺乏有特色的标志。资发基金意识到需要在内部和外部宣传基金的品牌，并制定了一个传播战略，这是一个好的开端。由此可以进一步要求对开发计划署和资发基金进行更好的区分。资发基金正在与联合国经社部联合协调的小额信贷年（2005 年），可以用于启动资发基金的品牌。

知识和信息管理

建议 8

48. 资发基金应该继续投资进行知识共享，尤其是那些将提高业务单位之间的协同作用并改善实地的知识共享的知识系统。

49. 现代社会的各组织都在不断努力提高自己的创造及使用从经验中所获得的知识的能力。对资发基金而言，无论是各方案还是评价股，都在开展这种努力。尽管资发基金不断努力改善在每个方案领域使用及共享知识的方法，但我们的评价表明，资发基金仍然需要提高在各方案或业务单位之间共享信息的能力。这项工作可通过跨方案工作组来完成。这些工作组可以提炼及共享方案制定方面的经验教训，并审查用于在实地传播知识的方法。小额融资方案影响评估还查明，需要将“不断学习的组织”这一概念内部化，将之作为资发基金内进行改进的一个广泛领域。资发基金已经开始采取一系列行动，改进对知识的管理（其中包括在 2004 年 3 月改进了内联网）。我们支持资发基金实施《2002 年知识管理报告》中提出的建议。

建议 9

50. 随着 Atlas 的各个组和模块正在得到部署，我们建议资发基金设立一个监测小组，监督这些方面的实施情况，了解清楚这些模块的部署是否解决了独立影响评估报告及资发基金其他职能分析报告中提出的业务问题。

51. 资发基金对实施 Atlas 抱有很高的期望。Atlas 是一个旨在提高基金管理其方案、人员和经费的效率的制度。希望新的制度会实现改善，但可能不会解决就有效的资源管理提出的所有问题。

52. 随着 Atlas 的各个模块正在得到实施，资发基金应该监测是否每个模块都解决了资源的规划和部署、基于成果的管理、人力资源管理、收入管理、现金管理、采购以及固定资产管理等方面的关切问题。

附件

资发基金 2004 年独立影响评估各组成部分

