



## 联合国促进性别平等和 增强妇女权能署执行局

Distr.: General  
4 August 2016  
Chinese  
Original: Arabic/Chinese/English/  
French/Russian/Spanish

2016 年第二届常会

2016 年 9 月 1 日至 2 日

临时议程项目 2

筹资问题结构性对话

### 筹资问题结构性对话：妇女署的资金概况、缺口和筹资策略

#### 摘要

本报告根据联合国促进性别平等和增强妇女权能署执行局 2014/6 号和 2015/5 号决定提交，是关于 2014-2017 年战略计划筹资问题结构化对话的一部分。对话是在大会关于联合国系统发展方面业务活动四年一度全面政策审查(QCPR)的第 67/226 号决议背景下进行的。

本报告将妇女署的努力置于一个成熟框架内，框架描绘了妇女署在以下方面的能力：参与和各会员国之间进行的日益强大和细致入微的筹资问题结构性对话，引导其增加和保持经常资源捐款，获得更多的高质量其他资源资金，以及不断加强有效和高效地使用和报告所收到资金的机制的努力。

本报告在来自妇女署关于资源调动的战略简报(UNW/2015/10)和妇女署关于为 2014-2017 年战略计划筹资的简报，包括其旗舰项目(UNW/2016/CRP.1)的结果基础上，提供了妇女署当前筹资状况的概览，包括有关资金来源、用途和资金质量的信息。报告随后介绍了妇女署正在开展的加强其预测年度筹资需求能力的举措。报告还进一步说明了妇女署如何(在总部和实地)分配现有资源，并强调了在哪些领域资金需求将继续超过方案拟订的可用资源。值得注意的是，报告讨论了经常资源中不断增长的资金缺口。

除此类定量分析外，本报告还包含了定性分析，讨论不断扩大的经常资源中的资金缺口对妇女署有效、高效地完整实施其战略计划，并完成任务的全部三个方面——规范支持、联合国协调和业务活动——的能力的影响。报告回顾了经常



资源对机构预算的资助使组织具备了实现经过核准的 2014-2017 年战略计划规定的结果的资金和能力；为在国家、区域和全球层面提供基础性宣传、协调、咨询、政策制定和业务活动做好了准备；并使妇女署能够利用其他优质资源确保该战略计划的充分实施。在此分析基础上，本报告在最后部分列出了更新妇女署的资源调动策略的路线图，确保其顺应外部趋势，并在迄今取得的证据和经验教训的基础上进一步发展。

执行局可能希望：(a) 欢迎关于为 2016 年筹资问题结构性对话所做的分析报告，并赞赏妇女署继续参与结构性对话的承诺，目的在于监测和继续跟踪资金水平，尤其是经常资源的水平，以及为实施 2014-2017 年战略计划提供的其他资源的可预测性、灵活性和一致性；(b) 认识到对妇女署提供支持的需求以及妇女署支持职能的规模和范围已有所增加；(c) 认识到为妇女署提供充足的经常资源的重要性，以及解决经常资源和其他资源中的资金缺口的迫切需要，以便使实体能够全面实施其 2014-2017 年战略计划，响应它在支持会员国全面、有效和加速实施《北京宣言和行动纲要》和以顾及性别平等的方式执行《2030 年可持续发展议程》中所发挥的核心作用；(d) 敦促处于这个位置的会员国采取这些行动，尽早承诺为妇女署的经常资源做出贡献，如有可能，应通过多年认捐进行捐赠；(e) 呼吁优质、可预测的和及时的资源，以确保 2014-2017 年战略计划的完整性；(f) 欢迎妇女署对经常资源所做的战略性和有针对性的投资，以显著增加资源调动，尤其是其他资源的调动；(g) 赞扬妇女署在加强规范性和行动间的联系、联合国系统的协调、改善方案重点，方案交付和行动效率，以支持性别平等和增强妇女权能的实现方面付出的努力。

## 一. 背景

1. 经联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)执行局 2014/6 号和 2015/5 号决定和大会关于 QCPR 的 67/226 号决议授权, 妇女署致力于参与和执行局的筹资问题结构性对话。

2. 妇女署自 2010 年创立以来, 参加此类交流的能力已根据大会关于全系统一致性的第 64/289 号决议得到了发展。妇女署已采取了三步走的成熟模式构建其参加筹资问题结构性对话的能力, 从一个只能评估整体资金需求和缺口的组织(第一阶段), 发展到能够提供关于资金需求和缺口的实时信息, 并不断完善其绩效标准, 以通过专题和地理领域以及资金来源支持其资源分配的组织(第二阶段), 最后从一个资金(需要资金)组织完全转变为筹资(为特定目的调动具体资金来源)组织(第三阶段)。在第三个阶段, 一个组织能够从只盯着一个来源的“资金”(通常是来自捐赠者的捐赠, 捐赠者可能是政府、基金会和私营部门)向着多个资金来源转变(即创新型资金来源), 并利用各种正确的融资工具实现其战略计划的优先事项。

3. 妇女署致力于根据其成熟模式发展。对于 2011-2012 年和 2013-2014 年这两个两年期, 妇女署专注于确定资金需求, 并与执行局就如何最好地满足秘书长提出的关于组织“开办阶段的供资需求总额”的综合建议进行对话, 秘书长建议把资金需求初步定为每年 5 亿美元。鉴于妇女署作为复合实体的独特结构, 必须确保向其全部职能——规范支持职能、联合国系统的协调和行动活动——提供适当资源。

4. 对于目前的 2015-2016 的两年时期, 妇女署正在向成熟模式的第二个阶段过渡。妇女署正在对加强和注重方案拟订大力投资, 以便以综合方式最优化地利用其复合使命, 并对把规范承诺转化为国家和地区层面的成果提供支持。妇女署还在进一步发展其行动系统, 其中最值得注意的是其成果管理系统(RMS)。RMS 将确保妇女署对工作进行更精确的成本计算, 确保资金分配拥有更高的透明度和问责制, 并将缺口作为结构性对话的意见。该系统将允许把成果与资源和人联系起来, 并将启动定期进展监测。值得注意的是, 妇女署将能够对照其战略计划, 包括旗舰项目(FPI), 跟踪预算和支出情况。妇女署办事处已开始使用该系统, 且正在全署范围内推广该系统。妇女署各单位在把自身的项目和方案计划输入 RMS 时, 也注明已经收到的经常资源(RR)和期望从软硬渠道收到的其他资源(OR)。如果渠道资源转变为收到的资源, 这些数据在整个日历年和整个方案周期内实时发生变化。

5. RMS 将允许妇女署及其合作伙伴以动态和透明的方式了解资金需求和缺口。它将提供清晰准确的资金实际情况, 即 (i) 妇女署如何根据战略计划所列的目标分配资金, 及 (ii) 资金分配后, 现有资金缺口有多大。更重要的是, 如果来自综合预算的预测和实际分配的资金不一致, 那么此分析将构成关键意见, 帮助妇女

署及其合作伙伴确定必须筹集/重新分配多少资金(如有),以便确保战略计划的意图得以实现。该分析也将提出可能进行这种额外分配/重新分配的各种方式。**RMS**和**Atlas**(妇女署的财务管理系统)之间的联系确保妇女署准确地、动态地把资源和成果联系起来,更清晰地呈现妇女署能够实现的投资回报,并提供回报数据。

6. 妇女署的**RMS**和**Atlas**系统的整合预计将在2016年底前完成。在建设这些系统的同时,妇女署将继续完善其成本计算方法,并对工作人员进行有关这些新方法的培训。确保妇女署当前面临的资源约束并不会对其成功推出这些举措的能力产生负面影响。

7. 妇女署认为这些渐进的步骤对于支持其与执行局之间关于筹资问题的实质性战略对话也同样关键。妇女署致力于在2018-2021年战略计划的中点到达其成熟模式的第三个阶段。妇女署已开始探索使用创新型的集合筹资机制,以便着手发展日益多样而复杂的资金架构,并为具体目标调动具体资金来源。

## 二. 妇女署的资源调动: 历史回顾、筹资目标和资金来源

8. 基于妇女署关于资源调动的战略简报(UNW/2015/10)的发现,本报告概述了妇女署当前的筹资状况,其中包括关于资金来源、用途和资金质量的信息。

### A. 妇女署: 资金来源和用途

9. 2010年,秘书长在给妇女署的综合建议中强调,妇女署“启动阶段的总资金需求”应为每年5亿美元。这个最初提出的数字经过妇女署执行局批准,代表了妇女署为了全面实施其战略计划所需的最低资金水平的宏伟目标。

10. 妇女署依靠四个主要资金来源支持其任务的充分执行:(i) 分摊会费;(ii) 来自会员国合作伙伴的经常资源(未指定的自愿)捐款;(iii) 来自会员国合作伙伴的其他资源(指定的自愿)的捐款;(iv) 来自非传统捐赠者(即私营部门、个人捐赠等)的未指定和指定的自愿捐款。

11. 妇女署接收的来自联合国经常预算分摊会费占其总资源的一小部分。对于2016-2017两年期,这一份额总数为1530万美元(不到妇女署预算的2%),并意图用它覆盖与服务政府间规范性进程有关的广泛活动,以及某些政策和协调工作。然而,妇女署的规范支持和协调职能的规模和范围自妇女署建立和2030年议程最近通过以来明显扩大,但分摊会费仍然保持不变。鉴于资源有限,妇女署不得不吸收自愿捐款以支持其规范工作。妇女署希望未来有可能更好地协调规范性任务和资源,以便使这部分捐款不再必要。

12. 妇女署资源的最大份额来自自愿捐赠,其中包括定期(未指定)和其他(指定)资源。妇女署关于资源调动的战略简报(UNW/2015/10)描述了**RR**和**OR**之间相辅相成的互补关系,**RR**对于妇女署的战略完整性和财务可行性仍然最为重要。**RR**

为妇女署提供了制度能力，它为规范和协调工作提供了基础，为妇女和女童的生活带来变革性成果，为规范承诺转化为行动成果提供了支持，并使妇女署能够利用 OR 确保 2014-2017 年战略计划的充分实施。

13. 自成立以来，妇女署已建立了年度工作规划进程，以提供更趋准确的总资金需求预测。对于 2014-2015 年的两年时期，预测资源总量为 6.9 亿美元，其中 RR 为 3.4 亿美元，OR 为 3.5 亿美元。<sup>1</sup> 鉴于妇女署迫切需要在 2016-2017 年显著发展，并本着实现并最终超过秘书长设想的每年 5 亿美元的目标，妇女署已为 2016-2017 两年期设定了 8.8 亿美元的目标，其中包括 3.8 亿美元 RR 和 5 亿美元 OR。

14. 妇女署使用一套公式把 RR 和 OR 分配给实体的各个职能，特别是：

- 妇女署经常资源(RR)的一部分用于资助妇女署的机构预算。妇女署的机构预算按照妇女署执行局的决定进行分配，而且行政和预算问题咨询委员会(ACABQ)的建议为分配提供了依据。在 2016-2017 年，预计这些资金总额将达到 1.964 亿美元。
- 妇女署的剩余 RR 按以下方法分配：80%分配给实地(这些资金按照基于办事处的年度工作计划内容进行的需求评估进一步分配到区域、多国和国家办事处)，作为方案拟订资源(可列入方案的 RR)；其余分配给总部。<sup>2</sup>
- 根据执行局 2013 年关于成本回收的决定，作为“其他资源”收到的资金的 8%被作为预算外资金分配。这些资源被用于满足总部和实地的行动资金的需要。在 2016-2017 年综合预算中，估计成本回收资源为 2700 万美元。

## B. 资金来源的质量

15. 资金来源的质量在配置扭曲和交易成本方面有所不同。时效性、可预见性、相关性和灵活性是优质资金的特点，它必须和低质量的筹资区分开来，低质量的筹资往往限制了妇女署对资金进行动态分配(从而更加高效和有效)的能力。妇女署收到的资金始终保持着高质量，RR 代表着最优质的资源，其次是在国家或专题层面的指定用途的 OR。这两种资金来源仍优于在项目层面制定了用途的资金以及其他本质上限制更多并往往增加了妇女署(并间接影响了会员国和发展伙伴)交易成本的其他类型的占压资金。

<sup>1</sup> 在联合国的有些报告和出版物中，经常资源(RR)也指未指定用途的资源或核心资源，而其他资源(OR)是指定用途的资源或非核心资源。在本报告中，我们采用了在妇女署的两年期预算中使用的术语。

<sup>2</sup> 这种分配是根据联合国妇女发展基金协商委员会于 2004 年 3 月召开的第 44 次会议的决定进行的。

16. 根据 QCPR，妇女署已对调动和保持优质资金来源(即 RR 和优质 OR)给予重点关注，并将继续保持这种关注，以确保其资源基础越来越多地由来自日益多样化的捐赠者的可预测的、相关的灵活资金构成。考虑到 OR 在妇女署资金结构中扮演的日益重要的角色，这种优质资金就显得尤为关键。获得这些优质资金不仅是妇女署的优先事项，也对其方案国家和资金合作伙伴有益。这确保了妇女署获得的资金对执行局设置的优先事项作出回应，同时也加强了资金合作伙伴获得期望结果的信心。

### 三. 妇女署战略规划和成本计算工具的发展

17. 妇女署自成立以来对加强规划流程和工具的高度重视已取得了积极成果。2014 年的多边组织绩效评估网(MOPAN)评估指出，“妇女署已吸取了联合国其他实体在成果管理(RBM)中的经验，并对在组织内部和外部建立 RBM 文化付出了一贯的努力。妇女署的整体和国家战略规划文件提供了注重成果的证据，它们均直接与妇女署的使命绑定，并且基于与合作伙伴的广泛协商。”<sup>3</sup>

18. 根据其结构性对话的成熟模式，妇女署正在通过利用精细的规划流程更好地排列顺序，更好地核算工作成本，并将其与规划的成果联系起来，进一步开发其预测地理和专题筹资需求的能力。这将增强妇女署的能力，使之专注于那些具有较大影响力的、集成了其复合使命的变革性倡议，妥善计算它们的成本，监测可用资金和管理资金缺口及其对方案的影响。

#### A. 方案重点

19. 妇女署在成立时被赋予了一项极其重要，充满决心的使命：加快实现性别平等和增强妇女权能。在《2030 年可持续发展议程》框架下，人们日益认识到性别平等、妇女权利和增强妇女权能既是一种权利，也是实现可持续发展的解决方案。确保妇女署有能力全面履行其全部使命至关重要，包括通过加强其规范支持职能，以及应会员国的要求为充分、有效和加速实施《北京行动纲要》和以顾及性别平等方式执行《2030 年可持续发展议程》提供支持。

20. 妇女署国家方案的拟订旨在支持会员国通过召集关键利益攸关方解决发展挑战，将其关于性别平等和增强妇女权能、利用资源的规范承诺转化为成果，同时也通过内部协调刺激整个联合国系统为妇女和女童的生活带来变革。这项工作应会员国要求实施，并服务于会员国。

21. 为了使履行职责的影响最大化，妇女署必须担任倡导者的角色，并通过将性别平等视角融入其合作伙伴的工作核心发挥催化剂的作用。通过挑战重男轻女的规范，打破障碍，并帮助合作伙伴以促进性别平等的方式完成各自的使命，妇女

<sup>3</sup> 2014 年 MOPAN 报告。

署能够实现性别平等和增强妇女权能提供支持。这一战略的成功依赖于妇女署确定关键的跨部门政策杠杆的能力，杠杆将同时实现全世界的妇女和女童的变革，并促进和平、安全、人权和可持续发展。

22. 正如妇女署关于 2014 - 2017 年战略规划筹资简报，包括其旗舰项目(FPI)(UNW /2016/CRP.1)提到，妇女署已为该战略的实施制定了 12 个旗舰项目。它们以综合的变革理论为支撑，提供了一个合作框架，允许妇女署通过支持合作伙伴实现自己的任务实现其使命。此外，在重点关注妇女署的方案拟订方面，已经要求妇女署国家办事处使用这些作为工具的旗舰项目，以优先安排和巩固它们的方案干预。每个旗舰项目将拥有为其方案的具体情况和范围量身定制的筹资策略。

23. 妇女署所有办事处通过开发战略说明(SN)和年度工作计划(AWPs)参与战略规划流程，该流程把妇女署的 2014 - 2017 年战略计划转化到国家和区域层面，并使之适应地方背景和重点，包括联合国发展援助框架(UNDAF)/“一个联合国”方案(One UN Programme)。妇女署年度工作计划(AWP)是为期一年的行动计划，它把多年的战略说明成果和输出转化为详细的活动，其中包括时间、合作伙伴和资源。妇女署总部也有一个类似的把年度工作规划和战略计划的成果框架相比较的过程。

24. 在 2015 年和 2016 年，已要求妇女署各个国家办事处通过逐步把旗舰项目整合到它们的战略说明和年度工作计划，更趋严格地选择它们的方案拟订优先事项，以便把资源和努力集中到最需要妇女署支持且通过较大规模的可扩展的多利益攸关方倡议能产生类似重大影响的工作领域。这确保了对妇女署资源进行战略性分配，以实现最大的投资回报，并在妇女和女童的生活中获得最大成果。

25. 基于与联合国国家工作队(UNCT)支持的更广泛的国家分析练习完全协同的对问题和背景的透彻分析，已指示妇女署办事处使用四个主要标准分析哪些问题会被国家层面的行动活动最好地解决(见图 1)。只有当一个问题满足四个标准时，它才能成为妇女署的顶级战略重点：

1. 转化为国家框架(即国家自己的承诺)的国际规范和标准是否呼吁该问题的解决？
2. 该问题是否影响到妇女和女童的生活和/或参与的重大国家挑战(与政府和国家伙伴一起确定)？
3. 是否有一个协调一致的主要行为者团队能够支持妇女署和/或联合国国家工作队行动？
4. 联合国和妇女署是否有解决问题的能力和合作/比较优势？妇女署如果有 a) 认可的行动授权(符合妇女署的战略计划)，b) 有在国家、区域或全

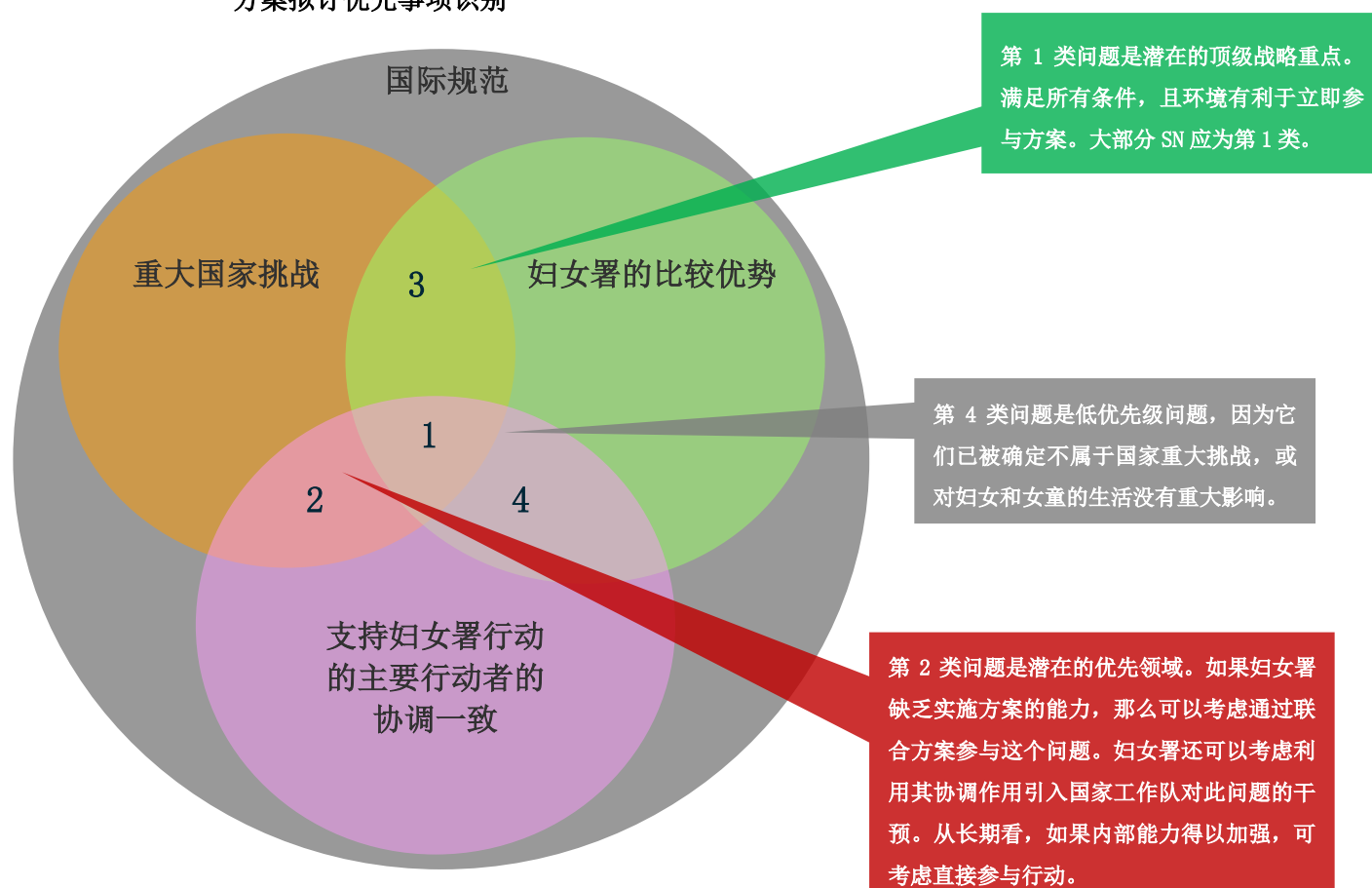
球实施的技术能力，C)充足的资源或调动资源的高可能性，那么它就具备比较/协作优势。

26. 此外，妇女署已采取具体步骤提高其指示性规划数字的质量以及核算工作成本的能力。2016 年，联合国审计委员会建议妇女署的 2018-2021 年战略计划的综合预算按照结果水平(而不是影响)支出，这和联合国其他同类实体的做法一致。妇女署还致力于按照旗舰项目的水平计算工作成本。这两种成本计算将确保妇女署的预测在 2016-2017 两年期以及未来变得日益相关、准确，并能够对环境变化作出相应。这种做法将能使妇女署对中期到长期的资源需求进行更趋详细的分析，并将有助于尽早确定将要在问题出现时采取的战略性的补救措施。

27. 所提出的规划方法也将支持妇女署新的成本回收政策的实施。该政策旨在确保适当回收直接和间接成本，以及由各基金和方案的执行局批准的统一费用回收框架的应用。根据全面政策审查(QCPR)和妇女署执行局 2013/2 号决定，成本回收政策的实施确保了经常资源不应补贴由其他资源资助的方案和项目这一原则的应用。这要求所有直接项目开支均妥善、单独地根据妇女署的 8%的一般管理服务成本回收费来安排预算。

图一  
方案拟订优先事项识别

图 1  
方案拟订优先事项识别



#### 四. 妇女署资金缺口：定量和定性分析

28. 为了能够参与作为筹资问题结构性对话一部分的与执行局间的建设性交流，本节概述了妇女署的筹资预测和收入，并对 2014-2017 年妇女署用于方案拟订的经常资源（可列入方案的经常资源）以及其他资源资金需求和缺口进行了初步评估。

##### A. 妇女署的方案趋势和资金缺口概述

29. 表 1 在 2014-2017 年的年度工作计划基础上，总结了妇女署方案资金需求的变化和缺口。<sup>4</sup>

<sup>4</sup> 以下的表 1、表 2 和 3 只考虑了可列入方案的经常资源（RR）和其他资源（OR）。数字不包括机构预算或分摊会费。

表 1  
妇女署全球资金需求和结果

| 全球需求（总部与实地）<br>百万美元                      | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|--|-------|-------|-------|-------|
| (a) 可列入方案的总资金需求（OR + 可列入方案的 RR）          | 315.0 | 351.3 | 462.5 | 463.8 |
| (b) 可用资金总额（OR + 可用的可列入方案的 RR）            | 201.8 | 239.2 | 281.2 | -     |
| (c) 总资金缺口（OR + 可列入方案的 RR） =<br>(a) - (b) | 113.2 | 112.1 | 181.3 | -     |
| (d) 总 OR 资金缺口                            | 105.0 | 96.0  | 143.0 | 285.0 |
| (e) 可列入方案的总 RR 资金缺口                      | 8.2   | 16.1  | 38.3  | -     |

30. 表 2 和表 3 在实地和总部层面分解了这些资金需求，并对支持这些数字的假设进行了说明。

表 2

## 妇女署资源规划和筹资缺口（实地层面）

| 妇女署（实地），百万美元                         | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| (a) OR 需求（基于 AWP） <sup>5</sup>       | 202.0 | 231.0 | 310.0 | 271.0 |
| (a) 可用 OR（基于 AWP） <sup>6</sup>       | 104.0 | 145.0 | 173.0 | 80.0  |
| (c) OR 资金缺口=<br>(a) - (b)            | 98.0  | 86.0  | 137.0 | 191.0 |
| (d) 可列入方案的 RR 的指示性需求（估计占 OR 需求的 25%） | 50.5  | 57.8  | 77.5  | 67.8  |
| (e) 可用的可列入方案的 RR <sup>7</sup>        | 42.3  | 43.4  | 43.4  | -     |
| (f) 可列入方案的 RR 资金缺口=<br>(d) - (e)     | 8.2   | 14.4  | 34.1  | -     |
| (g) 总筹资需求=<br>(a) + (d)              | 252.5 | 288.8 | 387.5 | 338.8 |
| (h) 总可用资金（不含 XB）=<br>(b) + (e)       | 146.3 | 188.4 | 216.4 | -     |
| (i) 总资金缺口 =<br>(g) - (h)             | 106.2 | 100.4 | 171.1 | -     |

表 3

## 妇女署资源规划和筹资缺口（全球层面）

| 妇女署（总部），百万美元                            | 2014 | 2015 | 2016 | 2017  |
|---|------|------|------|-------|
| (a) OR 需求 <sup>8</sup>                  | 50.0 | 50.0 | 60.0 | 100.0 |
| (b) 可用 OR <sup>9</sup>                  | 43.0 | 40.0 | 54.0 | 6.0   |
| (d) 总 OR 筹资缺口                           | 7.0  | 10.0 | 6.0  | 94.0  |
| (d) 可列入方案的 RR 需求（25%的 OR 需求）=<br>0.25*a | 12.5 | 12.5 | 15.0 | 25.0  |
| (e) 可列入方案的可用 RR <sup>10</sup>           | 12.5 | 10.8 | 10.8 | -     |
| (f) 可列入方案的 RR 筹资缺口 =<br>(e) - (d)       | 0.0  | 1.7  | 4.2  | -     |
| (g) 总筹资需求（OR + 可列入方案的 RR）               | 62.5 | 62.5 | 75.0 | 125.0 |

<sup>5</sup> OR 需求数字基于关于资源需求的数据（可用资源+延期+将动员的其他资源）<sup>6</sup> 当年可用的 OR 资源基于截止日的最终预算。<sup>7</sup> 可用的 RR 使用了年度分配数字。<sup>8</sup> OR 需求数字基于关于资源需求的数据（可用资源+延期+将动员的其他资源）<sup>9</sup> 当年可用的 OR 资源基于截止日的最终预算。<sup>10</sup> 可用的 RR 使用了年度分配数字。

= (a) + (d)

(h) 总可用资金 (OR + 可列入方案的 RR)

55.5      50.8      64.8      -

= (b) + (e)

(i) 总资金缺口 = (g) - (h)

7.0      11.7      10.2      -

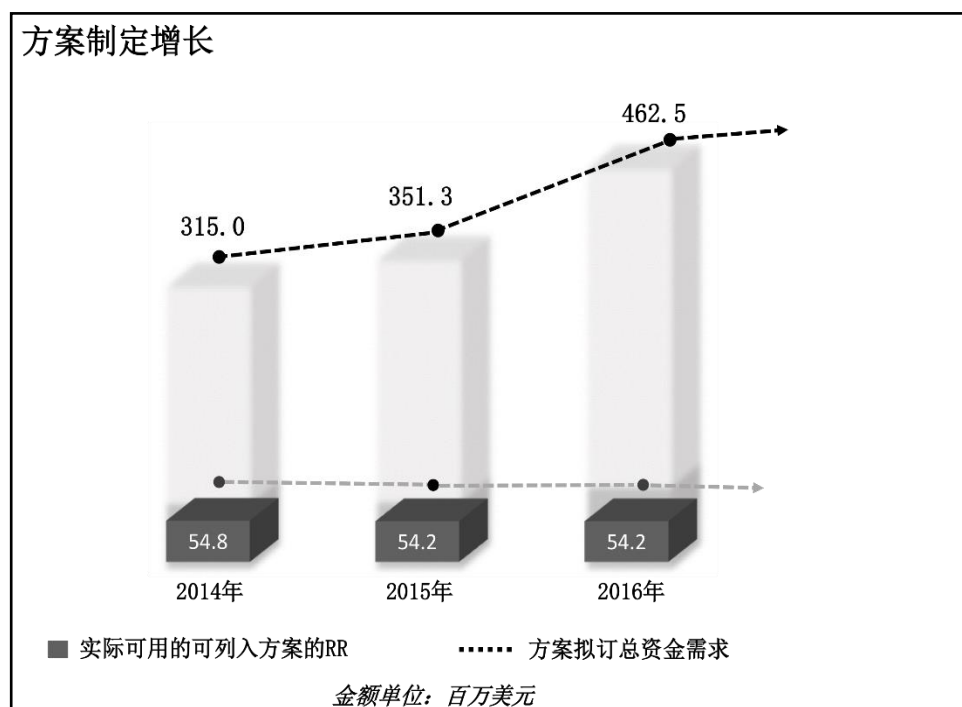
31. 对这些数据的趋势分析揭示了以下内容：

*妇女署的方案制定能力得到增强*

32. 妇女署已大幅增加了方案资产组合，从 2015 年的 3.51 亿美元增加到 2016 年的 4.63 亿美元。实地层面的 OR 增加尤为显著，从 2015 年的 2.89 亿美元增加到了 2016 年的 3.88 亿美元（2016 年与 2015 年相比增长近 35%）。这表明，国家层面对妇女署支持的需求仍然强劲。

图 2

妇女署方案制定增长（2014-2016 年）



33. 这也和妇女署 2016-2017 年综合预算的预测相一致。正如上文所述，妇女署为这两年设定了 8.8 亿美元的目标，其中包括 3.8 亿美元的 RR 和 5 亿美元的 OR。根据自下而上的规划和成本核算以及往年资源调动的折现，新的资产组合增长与 2016-2017 年的 OR 调动预测相当。

34. 旗舰项目（FPI）的快速吸收是妇女署资产组合增长的关键因素。2016 年，FPI 预算金额（1.6896 亿美元）将占妇女署的总方案资产组合（即发展成果框架下的总预算金额）的 58%。妇女署已开始利用仪表板报告它对方案的跟踪情况，并确定它实施方案拟订所需要的资金和相关的资金缺口。附件 A 的仪表板提供了

妇女署 2017 年 FPI 资源需求概览（按战略计划影响领域和区域划分，2016 年 6 月）。

35. 然而，妇女署面临的主要挑战将是显著提高成功获得所需的可列入方案的 RR 和 OR 的能力，以便成功地把这种不断增长的资产组合渠道及时转化为资本。方案拟订资源的金额从 2014 年的 2.02 亿美元增加到了 2016 年初的 2.81 亿美元（表 1(b)），并预计将在整个 2016 年度进一步增长，这在某种程度上反映了该机构的成熟和资源从一年转入下一年。

#### 妇女署的强化方案重点

36. 妇女署已显著强化了方案重点对妇女署 2014-2017 年的年度工作计划的汇总分析显示，在国家办事处、多国办事处和区域办事处的年度工作计划中（见表 4），成果总数（2014 年 985 项，2017 年 571 项）明显减少（减少 53.1%），产出总数（2014 年 2,872 个，2017 年 1,930 个）也有类似减少（减少 39.2%）。

表 4

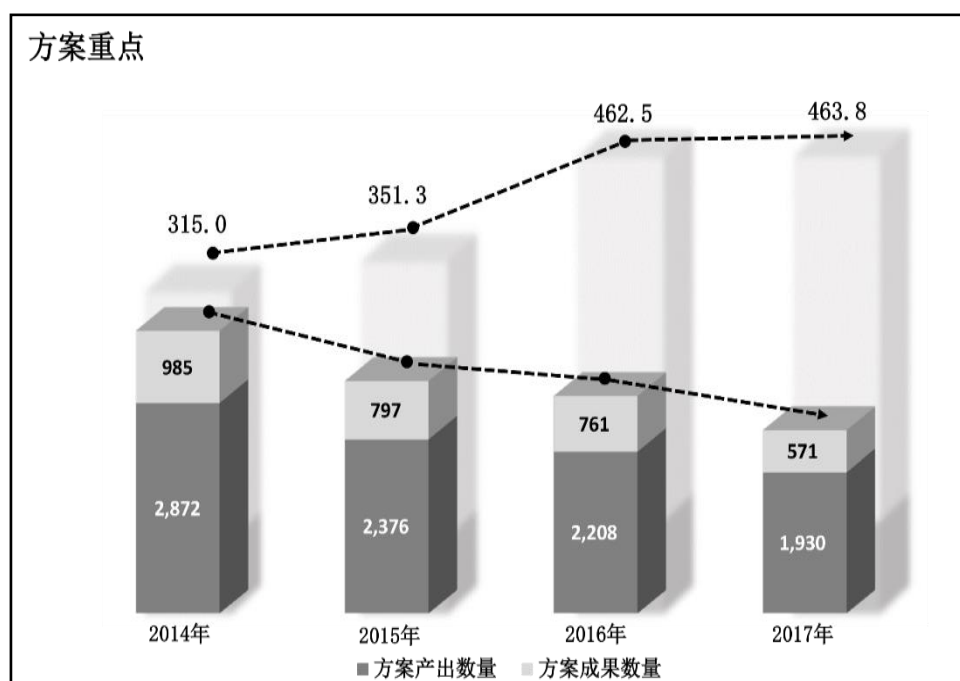
#### 项目成果和产出

| 妇女署的方案成果和产出 | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 方案成果数量      | 985   | 797   | 761   | 571   |
| 方案产出数量      | 2,872 | 2,376 | 2,208 | 1,930 |

37. 这种减少再加上妇女署资产组合的迅速积累意味着妇女署的方案拟订关注的倡议数量正在日益减少，但规模却在增大（见图 3）。这完全符合妇女署 2014 年管理的评价元分析提出的主要建议（UNW/2015/CRP.12）。

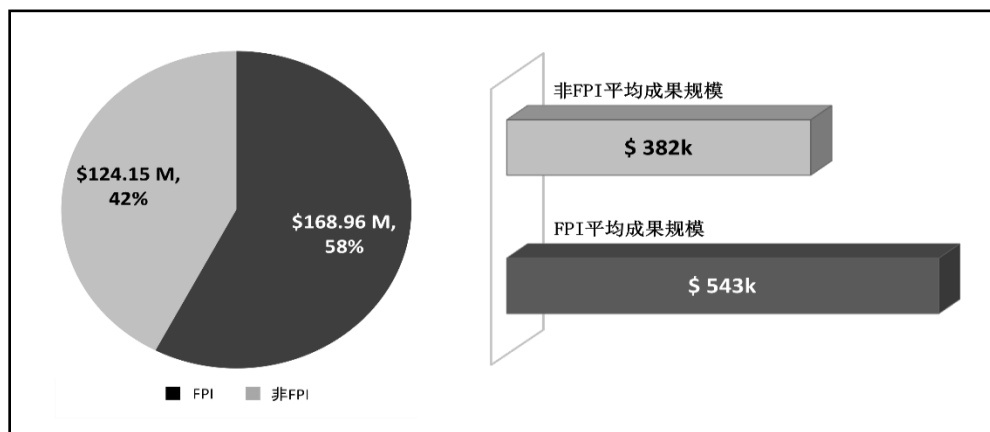
图 3.

#### 妇女署 2014-2017 年的方案重点趋势



38. 妇女署国家办事处对 FPI 的迅速接收也对妇女署成果下的平均预算数的增长做出了实质性的贡献。FPI 占发展成果框架下预算总额的一半以上（RR 和 OR 大多在 DRF 下报告），且 FPI 成果的平均规模比非 FPI 成果的平均规模大 40%（见图 4）。已经证明，FPI 的采用和整合到妇女署方案资产组合中，在各个区域是相对一致的。

图 4.  
妇女署的方案重点趋势（2016 年）



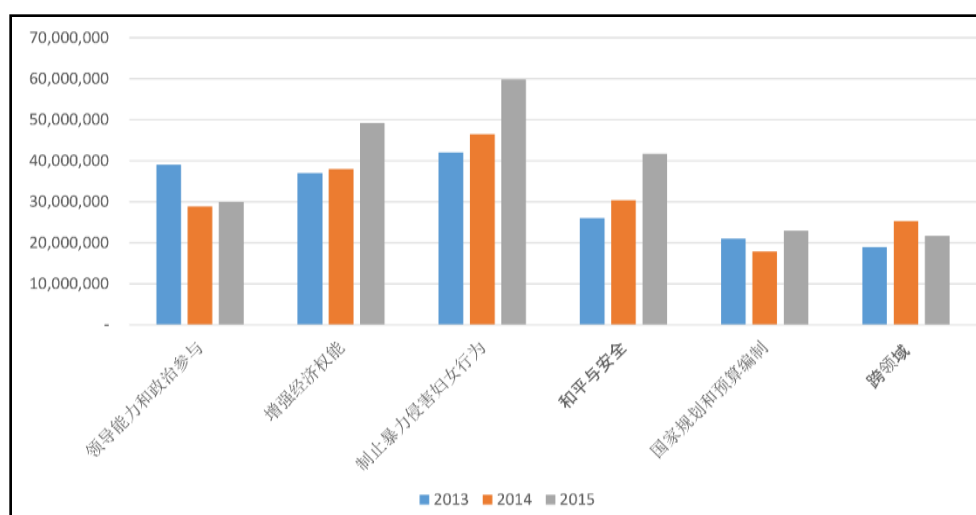
#### 妇女署的资产组合均衡增长

39. 妇女署 2014-2017 年战略计划中期审查（UNW/2016/6）按影响领域和区域提供了 2014 年和 2015 年开支的详细信息。根据 2016 年和 2017 年的年度工作计划，妇女署对和平、安全和人道主义行动的参与快速增加，且预计在阿拉伯国家和西非、中非和东非的方案拟订也随之增加。

40. 在过去三年支出降低的唯一影响领域是增强妇女的政治权能。密切监测这一影响领域下的两个旗舰项目的资本化将十分重要：“增强妇女的政治权能和领导力”和“为妇女伸张正义”，以确保它们有足够资金。这两个旗舰项目对性别平等和增强妇女权能的实现起到了关键作用，并因此构成了妇女署任务的有机组成部分。

41. 根据妇女署的成熟程度，妇女署的 RMS 系统、财务管理系统（Atlas）和新渠道和合同管理系统（LEADS 和 DAMS）在 2016 年下半年的融合将能使妇女署按照战略计划和 FPI 成果领域实时监测资金需求和缺口，以妥善管理和鼓励其资产组合的均衡增长。

图 5  
妇女署资产组合的均衡增长（美元）



#### 妇女署三项使命的融合

42. 妇女署在国家层面和总部以互补方式履行其三项使命。在国家层面，妇女署通过支持会员国的行动工作，瞄准全球规范性框架的实施，并为此做出贡献。这种支持包括一系列的离散活动，其中包括支持制定法律和政策措施和联合国协调。在国家层面加强规范性框架以响应全球规范和标准的工作被整合到与具体影响领域（及相关 FPI）有关的项目。此外，某些包括规范方面的妇女署项目是跨部门的，例如对性别主流化的支持或关于《消除对妇女一切形式歧视公约》(CEDAW) 的报告。图 5 的跨部门类别显示了这种支出。

43. 在总部，妇女署的规范性支持功能侧重于为政府间进程，如妇女地位委员会、大会、经社理事会和安理会提供实质性支持。规范支持职能和总部的联合国协调活动大多由机构预算和分摊会费资助。然而，正如上文所述，妇女署自成立以来的规范性支持职能的规模和范围显著扩大，但分摊会费却保持不变。因此增加分摊会费对于确保妇女署的规范支持职能获得适当的资源至关重要。

#### 妇女署的可列入方案的 RR 资金缺口的影响

44. 妇女署资源调动的成功取决于 RR 和 OR 的互补性，以及为每一个类别获得临界质量，包括使 RR 作为 OR 调动的种子资金。

45. 妇女署在国家层面的需求驱动方案拟订方法必须被正确地资本化。妇女署正在努力更好地评估目前的 RR 和 OR 筹资努力是否将足以满足其不断增长的资产组合的资金需求。

46. 2014 年，妇女署估计的方案拟订资金缺口为 1.13 亿美元，2015 年为 1.12 亿美元（见表 1(c)）。2016 年，方案拟订的指示性资金缺口为 1.81 亿美元。虽然

预计这一指示性的 2016 年方案拟订资金缺口会随着时间的推移缩小，但必须小心对待，因为它凸显了资金缺口将在 2016 年和 2017 年继续存在、甚至扩大的风险。<sup>11</sup> 妇女署已成功踏上了方案发展之路，以根据国家的战略计划满足其需求。然而，一个关键的挑战是确保方案拟订增长的同时，资金也出现与之相应的增长，以便不断增长的渠道转换成实际的方案拟订活动。

47. 有充足的可列入方案的 RR 可用将是把妇女署的渠道转化为实际计划的关键。在这方面，一个令人担忧的趋势是 RR 的减少，并且伴随着可列入方案的 RR 的减少。事实上，RR 的调动从 2014 年的 1.637 亿美元下降到 2015 年的 1.361 亿美元，主要原因是汇兑损失。除了确保全面落实妇女署的复合使命和战略计划（见 UNW/ 2015/10），有充足的可列入方案的 RR 可用是大规模动员高质量 OR 的先决条件。可列入方案的 RR 需要与所有利益攸关方进行政策对话；分析并优先安排发展干预；构建促进变革的伙伴关系；制定与战略规划相一致的方案拟订举措和费用分担方案活动。妇女署的目标是继续将自己定位为性别平等和增强妇女权能的思想领袖，以加强其规范性和方案权威，推动基于政策的结构性变革。因此，无论是 RR 还是 OR，对于建立渠道并将其转换为方案拟订活动都是必不可少的。

48. 妇女署在 2016-2017 年期间成功的整体资源调动很大程度上依赖于充足的 RR。为估计 2014-2017 年期间可列入方案的 RR 的需求，妇女署使用了 1:4 的可列入方案的 RR 对 OR 的比例（即可列入方案的 RR 与表 1 和表 2 中的总 OR 资源之比为 25%）。<sup>12</sup> 这一比例对于妇女署这样一个承担复合使命的新实体而言颇为不易。

49. 尽管这一比例充满决心，但方案资产组合的增长加上 RR 的减少导致了可列入方案的 RR 资金缺口的急剧增长：从 2015 年的 1600 万美元增长到 2016 年预计的 3800 万美元（表 1(e)）。如果这种趋势持续，RR 不断扩大的资金缺口可能会削弱妇女署成功地实现其 OR 调动目标的能力。

<sup>11</sup> 资金缺口的准确性取决于妇女署能够确定方案拟订需求成本的准确程度。这也是妇女署能够多快、多好地把渠道资源转化为获得的资金的一个职能，而这反过来又依赖于充足的可列入方案的 RR 和发展援助的总体趋势。

<sup>12</sup> 这一 1:4 的可列入方案的 RR 对 OR 需求（以前年度的结转加上给定年份的额外要求）的比例与妇女署 2014 年和 2015 年的成就一致。根据其成熟模式，该建模目标将在有额外信息可用时进一步完善。

图 6.

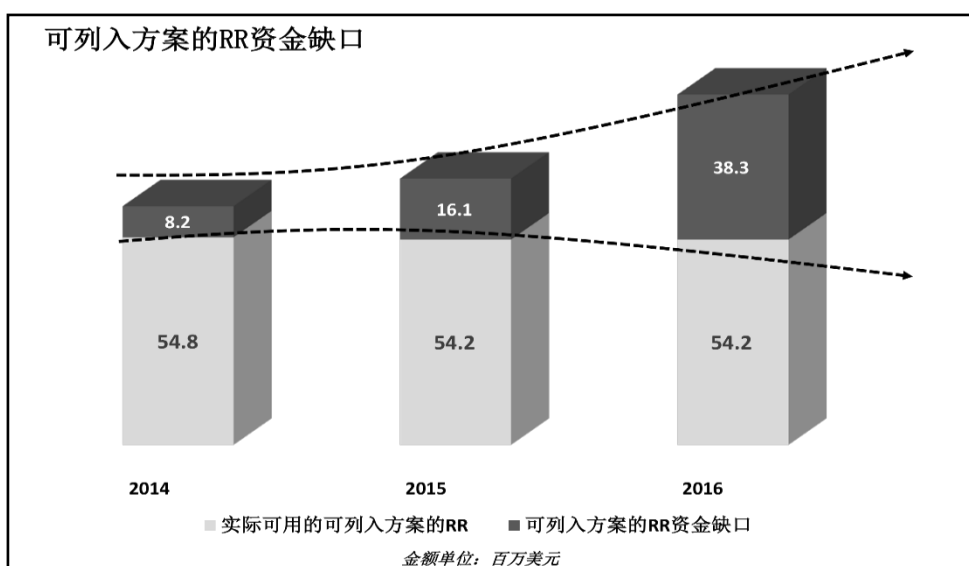
### 妇女署可列入方案的 RR 资金缺口（2014-2016）

50. RR 资金缺口也对妇女署的关键职能，如战略合作伙伴关系和联合国协调，产生了负面影响。例如，妇女署缺乏充分利用移动技术与每年 350 万独立在线访问者在其网站进行交流的足够资金，也无法用多种语言提供所有的交流产品。同样，全面实施民间社会咨询小组战略将需要约 75 万美元投资，这是目前所缺乏的。这会影响妇女署通过开发知识管理工具建设选区的努力。在联合国协调中，可列入方案的 RR 资金缺口限制了妇女署为联合国其他机构的性别政策和性别主流化发展提供支持的能力。此外，不得不动调更多资源支持联合国性别平等和增强妇女权能全系统行动计划（UN-SWAP）的实施。

#### 利用实地和总部之间的互补性顺利实现资源调动目标

51. 妇女署将利用推广和筹资机制的适当组合确保国家层面的筹资活动和总部形成互补。方案拟订的资本化可在多个层面（即国家办事处、区域办事处或总部）发生，且根据过去的资源调动趋势，妇女署具有调整资源调动目标的灵活性，能够避免对组织的任何部分造成不公平的负担。

52. 注意到妇女署的 OR 调动工作量在实地比在总部增长得快（见表 1 和表 2），组织将在 2017 年重新平衡资源调动的要求。充分发挥 FPI 的潜力，总部的 OR 筹资目标将在 2017 年达到 1 亿美元（2016 年为 6000 万美元），而实地的筹款目标将达到 2.71 亿美元（2016 年为 3.1 亿美元）。总体而言，在这两年期间，总资金调动将几乎保持不变。



53. 为了使这种转变取得成功，妇女署坚定地寻求新的资源调动机制，这将有利于 FPI 在全球范围内的资本化，以便随后支持其在国家层面的实施。有关妇女署最新资源调动战略的详情，请参阅第五节。

54. 这些发现不仅是为了作为妇女署与执行局之间进行的筹资问题结构性对话的背景下的讨论的输入，而且意图将其作为为妇女署的资源调动战略提供依据的标志杆，并确保其对组织不断变化的需求做出回应。

## 五、妇女署发展的资源调动策略

55. 专门成立妇女署是为了解决以前的全球性别结构的碎片化和资源不足问题，但是，在成立五年以后，妇女署的资金数额仍然和并入妇女署的四个先前实体的总资源相仿。为了解决资金缺口，妇女署正在致力于增加资源的数量和质量。在 2015 年 9 月提交给执行局的关于资源调动的战略简报（UNW/ 2015/10）中，妇女署强调了在这方面的策略。本节对简报中的策略进行了更新。

### A. 审查目前的分摊会费是否充足

56. 预计使用分摊会费为妇女署的规范性支撑职能供资（参见 A/RES/64/289，第 75 段）。妇女署已通过其规范性支持工作加强了性别平等和增强妇女权能的知名度和对它们的关注。妇女署已定期为各会员国更新此项工作及所取得进展的范围和广度。规范性支持的需求和机会已显著扩大，而资源却保持不变，以至于大会已对妇女署为了能够履行为规范性政府间进程服务的使命而不得不吸收自愿捐款表示关切。尽管关于支持 2030 年可持续发展议程和《亚的斯亚贝巴行动纲领》的妇女署的所需员额和非员额经费的预算影响已被列入秘书长最近对大会所做的一份报告（A/70/883），大会仍要求在第七十一届会议上对该事项进行进一步报告。

57. 联合国妇女地位委员会呼吁妇女署继续在促进性别平等和增强妇女和女童权力，在支持各会员国协调联合国系统，动员民间社会、私营部门和其他利益攸关方在各个层面支持《北京宣言和行动纲要》和《2030 年可持续发展议程》的全面、有效和加速实施方面发挥核心作用。这就要求妇女署有足够的资源。这符合各会员国在 2030 年议程中所做的为在全球、区域和国家层面显著增加投资，以缩小性别差距，并在性别平等和增强妇女权能方面加强对机构的支持而工作的承诺。

### B. 增加来自传统捐赠者的经常资源（RR）的数量，扩大 RR 的传统捐赠者基础

58. 妇女署有增加 RR 数量的四管齐下的方法：

- (a) 深化 RR 贡献
- (b) 拓宽捐赠者基础
- (c) 私营和志愿部门的参与
- (d) 加强透明度和问责制

#### *深化 RR 贡献*

59. 为了确保妇女署得到可预测资源的临界质量，它的目标是增加“两位数”捐赠者，也就是每年为 RR 捐赠 1000 万美元及以上的捐赠者（见图 7）。此外，妇女署已呼吁某些合作伙伴从根本上提高他们资助实体的决心水平，包括呼吁至少捐赠 1 亿美元的“三位数”捐赠者。妇女署的目标是至少拥有 16 个两位数捐赠者，每个捐赠者每年将平均捐赠 1500 万美元。此外，当务之急是要确保资源的可预测性和及早付款。

60. 为实现这一目标，妇女署将通过利用其联络处、国家委员会和年度协商加强与当前和潜在的两位数捐赠者的高级别政策对话。<sup>13</sup> 妇女署也将确保其以持续和一致的方式与捐赠国中的不同利益攸关方群体，包括各国政府、议会、民间社会和私营部门进行接触。妇女署将使用各国政府提供的资源，为利益攸关方群体提供了解妇女署的使命和所取得成果所需的信息。

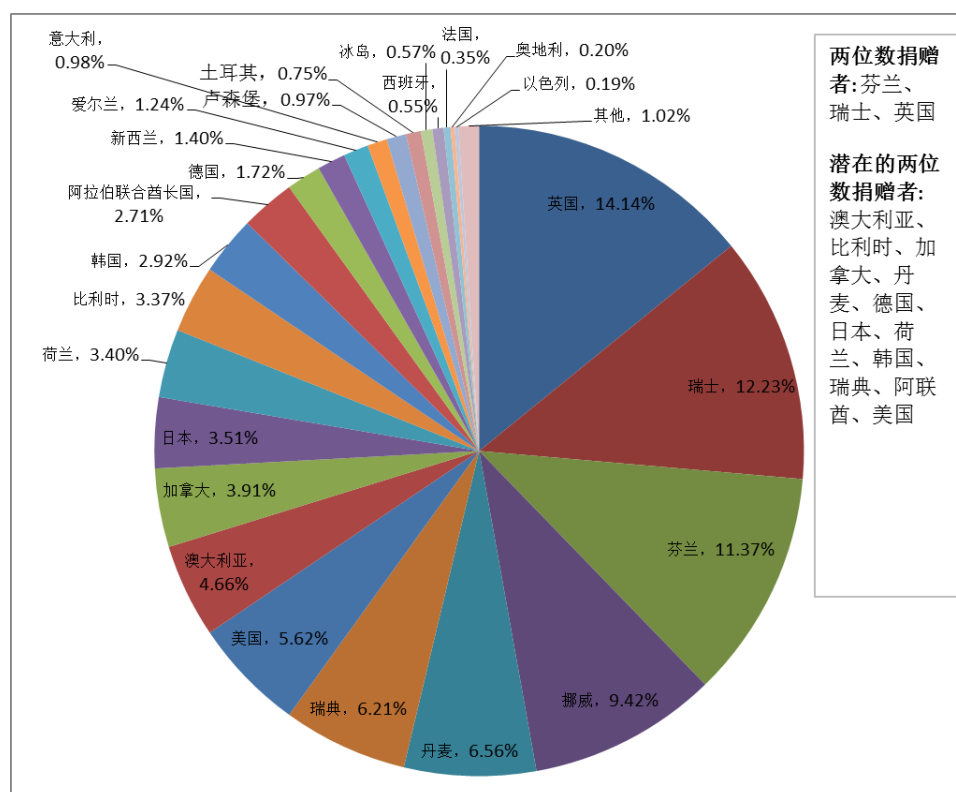
61. 随着影响拓展到私营部门，妇女署正在致力于开发关键指标，用于衡量投资于合作伙伴以获得资源所取得的回报。妇女署还致力于增加主要 RR 捐赠者的知名度，例如，通过在妇女署网站上展示捐赠者的捐款，并采访来自妇女署最主要捐赠国的部长，并突出这些采访。此外，妇女署的四个最主要的 RR 捐赠者还可在执行局获得席位。

#### *拓宽捐赠者基础*

62. 妇女署继续推行其 150/250 运动，其目的是从 150 个国家为 RR 获得总计 2.5 亿美元的捐款。捐赠者基础的扩大也表明广大会员国对妇女署广泛使命提供的政治支持在扩大。它还有助于减轻过度依赖少数捐赠者给妇女署的资金带来的固有整体风险，并允许妇女署申请可预测的长期指定捐款，并在日历年底前进行支付。2015 年，创纪录的 146 个国家对妇女署的 RR 进行了捐款。图 7 显示了对 RR 捐赠的总体分布。

<sup>13</sup> 妇女署目前在布鲁塞尔（辐射欧盟及其成员国）、哥本哈根（辐射北欧国家）和日本设有联络处。2016 年，妇女署将开设阿布扎比和华盛顿联络处。

图 7  
2015 年各国政府对妇女署的 RR 捐赠分布



### 私营和志愿部门的参与

63. 2015 年，妇女署继续拓展与私营部门和志愿部门的伙伴关系。妇女署收到了来自众多基金会和私营部门合作伙伴的资金，其中六个合作伙伴是妇女署的新合作伙伴，其中包括万事达卡、比尔和梅林达·盖茨基金会 (Bill & Melinda Gates Foundation)、Angelica Fuentes 基金会、莫特赛比基金会 (The Motsepe Foundation) 和索尼音乐墨西哥 (Sony Music Mexico)。来自私营和志愿部门的承诺捐款数量增加了一倍多，从 2014 年的 15 个增加到 2015 年的 34 个。此外，妇女署与阿里巴巴集团 (Alibaba Group) 和比尔和梅林达·盖茨基金会共同主办了商业和慈善领袖论坛，20 多家公司和基金会在论坛承诺超过 2000 万美元的捐款，其中 11 个捐赠者是妇女署的新合作伙伴。

64. 妇女署将通过多年方案筹资合作伙伴关系谈判深化在这一领域的合作伙伴关系，旨在确保对 RR 的捐赠，充分利用合作伙伴的范围建立来自个人的新的资金流，并从无偿支持中获益。妇女署继续参与私营部门领导咨询委员会，它目前正在加强秘书处，制定一个为期两年的工作方案，而且正在扩大规模，以包括更多的女性 CEO 和更多多元化的区域代表。

65. 妇女署已对其私营部门参与战略发起了全面审查,以便加强和统一妇女署对业务的参与。已经确定了妇女署扩大私营部门参与的六大战略机遇,包括:作为专门知识的来源;作为 RR 的来源;作为宣传的盟友;作为交流合作伙伴;领导各行业性别平等标准的制定,并作为方案创新的合作伙伴。

66. 妇女署将继续利用其 14 个国家委员会网络,<sup>14</sup>这些独立的非政府组织开展工作,以增强对妇女署使命的认识,并为妇女署筹资。目前,来自全国委员会的年度捐款总额介于 150 万美元和 180 万美元之间。但是,毫无疑问的是,国家委员会拥有巨大的潜力,并有能力在中期为妇女署筹集更多资金。然而,这也需要对能力进行投资。在未来几年,妇女署将与国家委员会密切合作,发展个人的公共捐赠方案,例如按月捐赠计划,并拓展到高净值个人。

加强透明度和问责制

67. 妇女署将根据其成熟模式继续以多种方式增强 RR 捐赠的透明度和问责制:参加捐赠者为主导的评估和审查,提供有关 RR 和 OR 的高质量的报告,并确保通过审计办公室和调查与评价办公室确保独立、客观的内部监督。此外,妇女署计划发布年度捐赠者报告,该报告将按比例显示 RR 捐赠在地理或专题层面的影响。这一信息也将根据国际援助透明度倡议(IATI),通过妇女署的公共网站共享。2015 年,妇女署通过了对其系统、控制、规则和程序的严格评估,以满足欧盟委员会的要求。2016 年,妇女署连续第五次收到了毫无保留的审计报告。

### C. 加强和丰富其他资源(OR)的方式

68. 除了大幅增加 RR 的努力外,妇女署将通过加强方案拟订,充分利用联合国集合资金,强调创新和扩大私营部门的参与,重点吸引高质量的非硬性指定用途 OR。建设和加强伙伴关系是所有战略方法中的捷径:

*通过 FPI 加强方案拟订*

69. 2015 年妇女署推出了其旗舰项目(FPI)。FPI 旨在使联合国妇女署通过伙伴关系放大成果;确保联合国妇女署符合其支持和帮助以顾及性别平等的方式执行《2030 年可持续发展议程》之目的;并允许联合国妇女署获得优质的其他资源,以补充经常资源并实现其战略计划。<sup>15</sup>2016 年,妇女署通过以下方式重点关注 FPI 的落实:开发设计和行动工具包;将 FPI 整合到妇女署的战略规划工具中;发起资源调动努力。

<sup>14</sup> 国家委员会目前在 14 个国家开展工作:澳大利亚、奥地利、芬兰、法国、德国、冰岛、意大利、日本、新西兰、挪威、新加坡、瑞典、英国、美国。设在荷兰的新国家委员已获批准,并将在夏季末成为第 15 个开展工作的国家委员会。

<sup>15</sup> 可以在 UNW/2016/CRP.1 “关于妇女署战略计划,包括其旗舰项目筹资的报告”中找到关于旗舰项目的更多详情。

70. 在资源调动方面，按照更好地在总部与实地之间分享责任的需要，妇女署的目标是与会员国共同召集一些高级别圆桌会议，以促进单独旗舰项目的资本化。圆桌会议将汇集广泛的合作伙伴，围绕某一特定 FPI 建立联盟，并确定潜在的资金来源。妇女署将邀请有兴趣的会员国共同召集和宣传与它们的发展目标最为一致的 FPI 圆桌会议。

71. 和其他组织所采用的方法类似，它设想了将为每个 FPI 召开的一系列有关协商。根据其他多边机构的惯常做法，预计首次协商将讨论和验证 FPI 的变革理论和战略，并就倡议的总成本达成一致；而第二次协商（在某些情况下是在第三次协商）将决定各合作伙伴之间的费用分摊。

72. 这种补充方法确保捐赠者为每个 FPI 提供的支持协调、精简且与国家战略重点更好地保持一致。它还使捐赠者和执行机构分担了风险和责任。2016 年 5 月，妇女署成功为其关于可持续发展目标本地化的性别统计数据 FPI 试点了首次圆桌会议。妇女署计划在 9 月组织第二次圆桌会议。预计大部分圆桌会议将于 2016 年 9 月至 2017 年 6 月举办。

73. 这种基于 FPI 的圆桌会议筹资方式将对在国家层面指定资金用途的选项进行补充，但不会取代它。妇女署将继续推广国家层面的直接战略说明资金（资金质量第二高的 OR）的成功经验。

#### *利用联合国集合筹资机制*

74. 联合国发展系统正在日益倾向于集合筹资机制，以支持《2030 年可持续发展议程》的综合执行。联合国集合资金能提高援助协调和连贯性，促进更好的风险管理，扩大联合国系统的捐赠者基础，推动转型变革，以及消除人道主义、和平与安全和发展援助之间的障碍。

75. 利用联合国的集合基金还与妇女署 FPI 的落实一致。2016 年 2 月妇女署与各会员国和民间社会的合作伙伴一起，推出了《妇女参与和平、安全和人道主义行动全球加速文书》（GAI）。在短短的四个月中，GAI 已获得超过 400 万美元捐赠。妇女署已被提名为 GAI 筹资委员会主席并担任其秘书处。预计于 2016 年 9 月进行 GAI 捐赠者简报（不是正式圆桌会议）。

76. 妇女署将继续履行联合国消除侵害妇女行为暴力信托基金（UNTF）秘书处的职能。妇女署还将继续管理自己的性别平等基金（FGE），这是一个赠款机制，主要侧重于为民间社会直接赠款，以支持可持续发展目标的实施。2015 年，UNTF 和 FGE 分别从会员国、妇女署国家委员会和私营部门调动了 1490 万美元和 871,656 美元的资金。

#### *将创新资金来源与创新机制链接起来*

77. 鉴于发展筹资状况正在发生变化，其特点是资金来源的日益扩大化和多元化，妇女署致力于利用创新扩大性别平等和资源调动规模（参见关于妇女署创新战略

的工作文件)。例如, 妇女署使用开源的、基于云的供应链技术开发了企业平台, 使发展中国家的妇女能首次管理业务的各个方面——预测、签订合同、贷款、销售和还款——使用手机即可完成, 而且这些过程完全透明。平台系统性地捕获业务数据, 这使得妇女能够建立和拥有记录, 并提供降低投资风险所需的信息。这反过来又能使妇女署让妇女更多地获得创新型资金来源, 包括来自会员国、零散的和众筹的资本援助, 以及社会影响投资。

78. 同样, 为了创建女性难民急需的经济身份, 妇女署正在探索分布式账本技术的潜力。这也能拓展当前仅用于人道主义的现金转移, 并为妇女提供种子资金, 帮助她们创业或重建生计的独立来源。它也能开辟从社会影响投资者处获得额外资金来源的机会, 以使成功企业在中长期成长。

79. 妇女署资源调动和方式的总结概述(包括筹资机制策略和激励)见附件 B。

## 六、 结论

80. 从对妇女署的资源调动结果和目前的趋势分析中得出了几个关键结论。作为方案资产组合在实地层面的快速增长的结果, 妇女署已经展示出实现 2016-2017 两年期 OR 调动目标(5 亿美元)所需的吸收能力。然而, 这个渠道的成功成熟需要充足的 RR。RR 为机构预算提供经费, 而机构预算为组织提供财务和机构能力, 以实现载于经批准的 2014-2017 年战略计划的成果; 为在国家、区域和全球层面提供基础性宣传、协调、咨询、政策制定和业务活动做好了准备; 并使妇女署能够利用优质的补充性 OR 确保战略计划的充分实施。

81. RR 的调动从 2014 年的 1.637 亿美元下降到 2015 年的 1.361 亿美元。这和方案资产组合的增长共同导致可列入方案的 RR 资金缺口显著增加, 从 2015 年的 1600 万美元增加到 2016 年的 3800 万美元。如果放任这种趋势持续, 它可能会影响妇女署成功调动 OR 的能力, 而这种能力是全面实施其战略计划的关键。

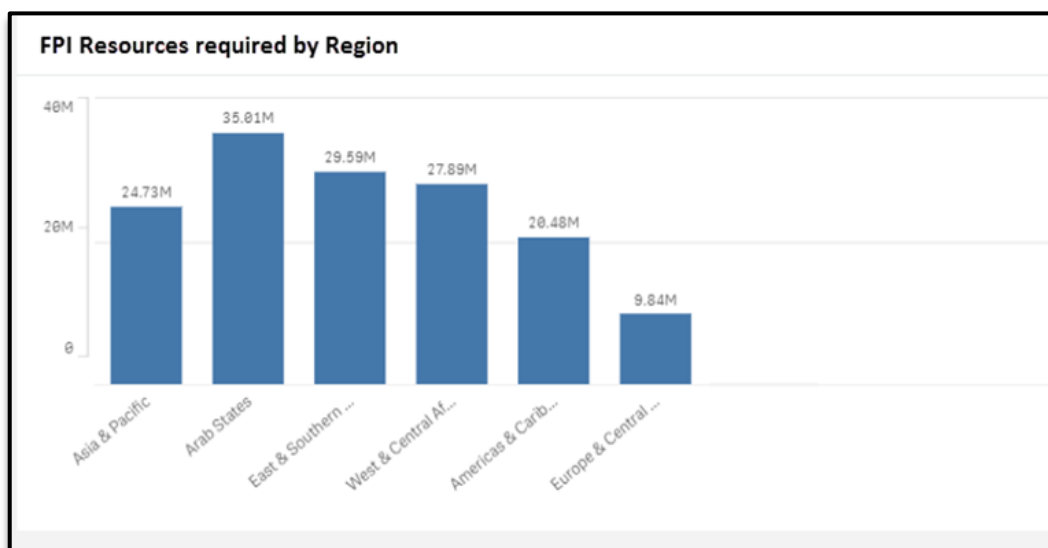
82. 妇女署正在加紧努力, 深化和扩大其 RR 资金来源。此外, 妇女署已经开发出新的 OR 调动工具, 将与捐赠合作伙伴合作, 妥善将它们资本化。值得注意的是, 与会员国和其他捐赠者共同召开的资助妇女署独立 FPI 的高级别圆桌会议代表了应对 OR 筹资挑战的全新整体机制。妇女署将继续与合作伙伴共同努力, 在国家层面摆脱小而分散的项目层面资金, 在每个 FPI 层面通过全球筹款确保可列入方案的和/或主题层面的资金。正如上文所述, 这一举措的成功将在很大程度上取决于会员国共同召开与其发展目标直接联系的圆桌会议的意愿。

83. 妇女署还寻求在规范支持方面继续进行开拓性的工作; 推动联合国全系统协调性别平等和增强妇女权能的努力, 包括通过在国家层面的实质性协调; 并充分利用其增强的方案拟订重点和行动效率。在这些举措以及对问责制和成果交付的承诺基础上, 妇女署将寻求与各会员国和其他捐赠者达成合作伙伴关系, 以获得

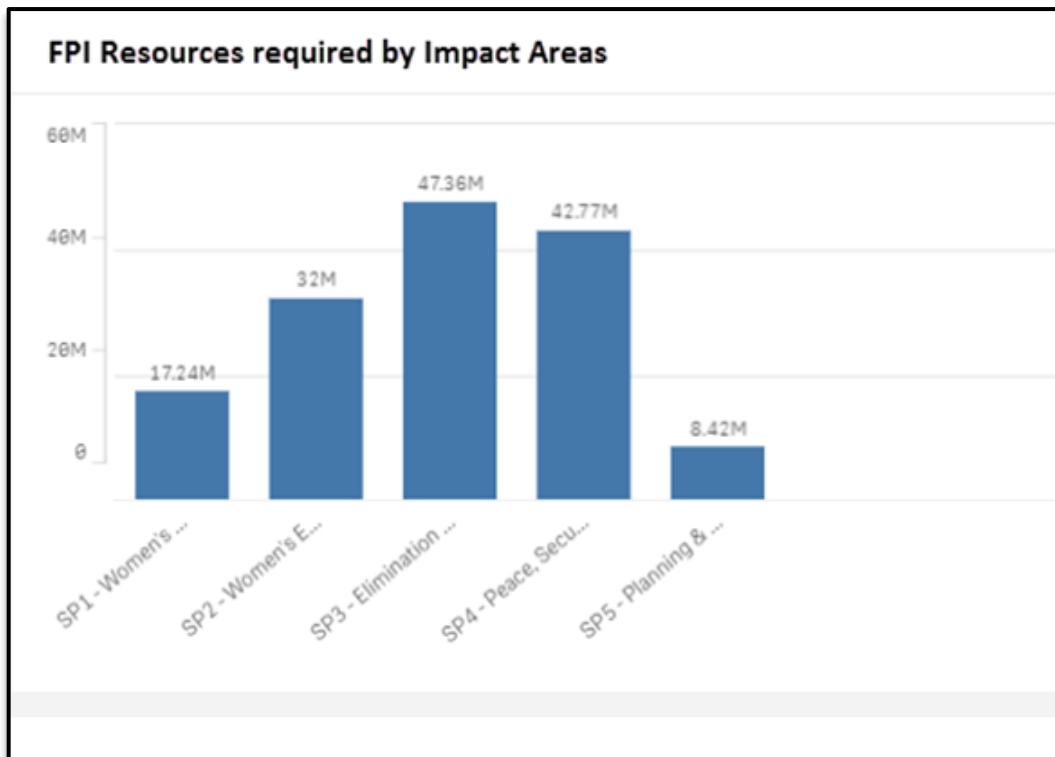
支持其战略计划实施的最高质量的资金，即可预测的、灵活的、有关的资金——无论是 RR 还是 OR。

84. 妇女署致力于在筹资问题结构性对话背景下参与正在和执行局进行的关于资源的各个方面的交流。为此，妇女署正在采用成熟模式，它将利用其强化规划和基于成果的管理过程。预计这种做法将支持与执行局间的实质性的和循证的筹资问题结构性对话，其中包括关于关键的资金需求和要解决的缺口的对话。此外，这些不断加强的规划和监测系统将允许妇女署提高关于成果和资源的方案信息的质量，并通过面向公众的网站自动发布这些信息，其中将包括符合国际援助透明度倡议（IATI）的公开信息。

附件 A：妇女署旗舰项目倡议：按地区和影响领域划分的资源需求（2017 年）<sup>16</sup>



<sup>16</sup> 注：这些图像直接取自妇女署的成果管理系统。



## 附件 B. 妇女署的筹资机制、战略和激励实例

下表提供了妇女署的资源调动和方式（包括筹资机制、战略和激励）的摘要概述：

| 资源调动目标           |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|
|                  | 增加从传统捐赠者处获得的资源（经常资源）   | 拓展传统捐赠者基础（经常资源）  | 增加传统捐赠者基础并使之多样化（其他资源）  | 扩展来自非传统筹资来源（即集中筹资、创新资金来源、私营部门）的捐赠  |
| 资金类型 – 这些资源支持什么？ | <ul style="list-style-type: none"> <li>经常资源</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>分摊会费</li> <li>经常资源</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>其他资源（即为专题层面的妇女署的旗舰项目筹资）；妇女署战略说明/年度工作计划的资金（国家或区域层面）</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>经常资源</li> <li>其他资源</li> </ul>   |
| 策略               | <p>通过加强高级别政策对话（利用联络办事处、国家委员会和年度磋商）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>增加每年向 RR 捐赠 1000 万美元及以上的两位数捐赠者的数量</li> <li>确保继续与各利益相关方群体合作</li> <li>采用成熟模式，不断深化筹资问题结构性对话。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>实施 150/250 运动，其目的是从 150 个国家为 RR 获得总计 2.5 亿美元的捐款。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>通过 FPI 加强方案拟订：组织高级别圆桌会议、在成果/影响层面分担负担，进行报告</li> <li>继续拓展到私人和志愿部门，包括高净值个人、国家委员会和个人公众捐款</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>利用联合国集中筹资机制</li> <li>把创新型资金来源和创新机制联系起来</li> <li>开发适合个人捐款的数字绩效指标（如 150 美元把农妇和市场、金融、商品和服务联系起来）</li> </ul>                           |
| 激励               | <ul style="list-style-type: none"> <li>增加 RR 捐赠者知名度（在妇女署的网站上展示捐赠者的捐款，在线采访妇女署的顶级捐赠者，为四位最大的 RR 捐赠者提供执行局席位）</li> <li>以伙伴关系为中心的方法植根于筹资的最佳做法，包括可预测的多年协议</li> <li>拓宽妇女署的规范推广</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>为新捐赠者和新兴捐赠者提供了机会，让他们展示妇女署获得的广泛政治支持和妇女署的普遍使命，并在广大选区提高对实体肩负的任务的认识和责任感</li> <li>拓宽妇女署的规范性推广</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>合作伙伴在妇女署平台和媒体上的知名度</li> <li>在高规格的联合国和其他活动中的知名度</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>筹资合作伙伴的创新型资金来源在妇女署平台和媒体上的知名度</li> <li>在某些倡议中，跟踪个人捐款到最终受益人的能力</li> <li>关于影响和结果的有人情味的故事和交流</li> <li>利用知名度高的运动，如 HeForShe</li> </ul> |