



联合国开发计划署和
联合国人口基金
执行局

Distr.: General
10 April 2002
Chinese
Original: English

2002 年年度会议

2002 年 6 月 17 日至 28 日，日内瓦

临时议程项目 10

联合国资本发展基金

支助
G

2001 年联合国资本发展基金注重成果的年度报告*

摘要

2001 年联合国资本发展基金（资发基金）注重成果的年度报告是依照执行局第 99/22 号决定编写的，说明资发基金根据其战略成果框架（2000-2003 年）在 2001 年取得的成果。2001 年注重成果的年度报告有几项新的特色，包括经修订的战略成果框架，以及初步试行按业绩编制预算。

总的来说，对业绩的分析显示，2001 年是巩固业绩和深入扩展前几年成果的一年，不见得能大幅增加所获得的产出，但项目管理和产出的质量将有改善。对支出的分析显示，资发基金卓有成效地执行了执行局第 99/22 号决定，即把工作重点集中在地方治理和微额供资两个领域。对资发基金工作独立进行的外部评价继续显示，它的活动大大有助于增进穷人的福利，同时对资发基金总的地方发展战略提供了强有力的支助。就组织的加强而言，资发基金作出了重大努力，力求完成其对 1999 年外部评价各项建议的后续行动。取得的重大成就是：在微额供资领域，正式确定同开发计划署的伙伴安排。在调动资源方面，自愿捐助呈现了 1996 年以来头一次略微增加的趋势，2001 年增加了 1%；增加非核心资源的努力导致非核心捐款高达 550 万美元，比 2000 年增加了 145%。尽管有令人鼓舞的这些迹象，核心资源总额却有所减少。如同许多代表团在执行局 2001 年年度会议上所指出，资发基金的资源数额远远赶不上方案国家对其投资和能力建设服务的需求。

* 由于需要搜集和分析必须向执行局提出的最新资料，以致延误了本文件的提交。

目录

	段次	页次
一. 导言	1-4	3
二. 资发基金战略成果框架	5-14	3
三. 业绩分析	15-30	8
A. 次级目标 1: 地方治理的业绩分析	17-21	8
B. 次级目标 2: 微额供资的业绩分析	22-26	9
C. 次级目标 3: 组织加强的业绩分析	27-30	11
四. 在次级目标一级的财务情况摘要	31-32	12
五. 战略支助领域的成果分析	33-67	13
A. 地方治理	33-48	13
B. 微额供资	49-54	21
C. 组织的加强	55-62	23
六. 在成果管理制度方面取得的经验	63-67	29
附件		
战略成果框架/注重成果的年度报告方法		30

一. 引言

1. 依照执行局第 99/22 号决定编制的注重成果的年度报告说明了联合国资本发展基金（资发基金）2001 年在其 2000-2003 年战略成果框架范围内获得的成果。这是基金第二次通过注重成果的年度报告汇报其业绩。
2. 资发基金利用注重成果的年度报告对其该年度的业绩提供一个概览、协助指出需要注意的领域和支助方案/项目和总部各级的决策。本报告把重点放在由于资发基金活动而取得的成果。它们反映，资发基金规模很小，而其工作方针指向地方治理和微额供资两方面的创新示范项目，目的是协助减少贫穷。
3. 本报告并不打算衡量基金在全球范围内对减少贫穷作出的贡献。研究显示，让贫民有机会利用基本设施和服务，包括财务服务就会减少贫穷（见本报告附件和资发基金题为“承担风险”的政策文件（资发基金，1999 年）的书目）。2004 年将通过外部影响评价汇报实际的实地影响。此外，由于资发基金的活动仅仅是整个国际发展援助的一小部分，它是否有助于范围更广的减少贫穷目标将取决于它是否能够通过各国政府或者是其他发展伙伴，促进推广和/或扩展其工作。
4. 本报告提供了战略成果框架的概览、对资发基金 2001 年整体业绩的分析以及按每一次级目标详尽分析其业绩。2001 年开始采用按业绩编制预算的办法，以便加强资发基金活动的重点工作和成本效益。附件摘要说明了编制战略成果框架和对注重成果的年度报告进行分析的方法。

二. 资发基金战略成果框架

5. 资发基金的总目标是：协助减少贫穷。为了达到此一目标，基金决心致力创新和经过权衡后承担风险。资发基金了解，要发挥法定作用，其工作就需要有针对性。因此，基金通过下列方式致力减少贫穷：(a) 仅在两个领域——地方治理和微型供资推行小规模的项目；(b) 将其投资集中投入选定数目的最不发达国家，一般认为应当集中在 15 个国家；和 (c) 确保持续不断的机构经验学习和加强组织，以便达成目标。

资发基金和伙伴在莫桑比克工作

1998 年以来，资发基金会同开发计划署和荷兰政府一直在莫桑比克南普拉省推行一个关于规划事权分散、地方能力建设和投资的试验方案。密集的监测和评价使政府能够调整这项试验方案，并且把它转变成可以在其他各省推广的示范模式。因此，荷兰政府对巩固南普拉省的经验提供了支助，挪威政府决定提供支助，在德尔加杜角省推广这项方案，世界银行也构建了一个供全国推广的总框架。

6. 资发基金在其 2000 年注重成果的年度报告中把减少贫穷的总目标再细分为四项次级目标：地方治理、微额供资、自然资源管理和整体管理。2001 年已把自然资源管理并入基金地方治理活动方面的主要业务，也就是地方发展方案。因此，在自然资源管理方面取得的成果将列在地方治理次级目标下汇报。此外，借重前几年的经验，对战略成果框架进行了修订，以便更有效地追查实现各项战略成果的业绩。

因此，总目标现在仅区分为三项次级目标领域，并对业绩指标进行了修订和增补。资发基金的战略成果从而分为地方治理、微额供资和组织的加强三个方面汇报。

地方治理

7. 资发基金直接同地方当局、社区机构、非政府组织和私营部门结成伙伴，致力减少贫穷。它通过其地方治理股进行这项工作。在这个业务领域，资发基金倡导采用事权分散和共同参与的办法来提供基础设施和基本服务（卫生、教育、运输、市场、用水系统）以及管理自然资源。基金利用原始资本来开发本地在规划和财务管理两方面的机构能力，其方法是把实际的资源管理职责同能力建设支助服务挂钩。强调同方案国家政府、地方地局和社区结成伙伴，以确保当地的投资能配合地方的需要，有效率地进行管理和可以持续执行。同时，同其他捐助者和发展机构结成伙伴将有助于推广资发基金试办的活动。执行局在其第 99/22 号决定中强调，必须加强资发基金同开发计划署的伙伴关系。作为这项努力的指标，所有地方发展方案都包括同开发计划署的伙伴安排。执行局在同一项决定中建议，资发基金把工作重点放在地方治理上。那时以后，基金就逐渐退出了行动计划形式的基本设施项目，并把生态发展方面的最佳做法纳入其地方发展方案。此一程序正在进行。目前地方治理股通过一个主要是地方发展方案的方案组合再加上从上一代项目选出的生态发展和基本设施项目来支助减少贫穷努力。

微额供资

8. 资发基金通过支助可靠和可持续的微额供资机构来对贫民投资。它通过其微额供资特别股来进行这项工作，该股也担当开发计划署小组在微额供资作业领域的技术和政策顾问。1998 年，资发基金根据援助最贫穷者协商小组进行的一次项目组合外部审查，重新制订了它对微额供资采用的办法。认识到数量不多的一批可持续微额供资机构面对了全球对微额供资服务的庞大需求，资发基金支助有可能实现突破和成为其市场内重要行动者的年轻、刚起步和大有前途的微额供资业务。目标是增加提供可持续微额供资的机构的数量。资发基金制订了明确的政策目标，仅仅支助那些能明确可靠地显示，它们已走上财务和机构都可以持续维持道路的那些微型供资业务。持续有机会利用微额供资使得贫穷和低收入家庭有机会增加其收入。有机会取得资金使得微型和小型企业能够生存和成长，提供了自营职业的机会和为不具创业精神的贫民创造了职业。此外，有机会利用储蓄服务使人们能更有效地管理和保护其金钱，使他们能制订减轻风险和增长资产的战略，以便在将来进行投资。由于这些理由，可持续的微额供资被认为是减轻贫穷的有力工具。

在尼加拉瓜的微额供资情况

在尼加拉瓜北部，一项由资发基金资助的微额供资项目在创造财务上可以持续的微额供资机构方面取得了成功，并向它们提供取得资金的机会。特别是其中一个组织，Fundenuse 已变成一个有效率和可以持续的微型供资机构，业务费用占 16.5%，业务自给自足率已高达 165%。

组织的加强

9. 资发基金决心加强管理以取得成果。为了确保它有能力支助其在地方治理和微额供资两方面的方案，资发基金已不断采取步骤，维持和建设发挥优异作用的新能力。它以在方案区域及总部配置技术顾问的方式设置了范围广泛的一系列技术性技能，以便积极地回应其业务环境。技术能力十分广泛，旨在不仅满足当前的发展需要，还在于今后应付各国日益要求资发基金回应、可能出现的种种情况。为了确保机构的经验学习，基金坚持进行独立的外部评价，找出措施，以便从中学学习。最后，为了制订和修订向资发基金各种服务的交付提供支助的制度和程序，该组织作出了巨大的努力，进行了一次全组织功能分析，建立起成果管理制度，包括其管理信息系统，并开始采用按业绩编制预算的构想和技术。

10. 因此，资发基金的战略一贯明确地以这三项次级目标领域作为框架。在每一项次级目标下都列出几组指标，明确说明每一项次级目标的理想成果。随着此一战略成果框架的建立，现在已可详尽地审查 2001 年的业绩。

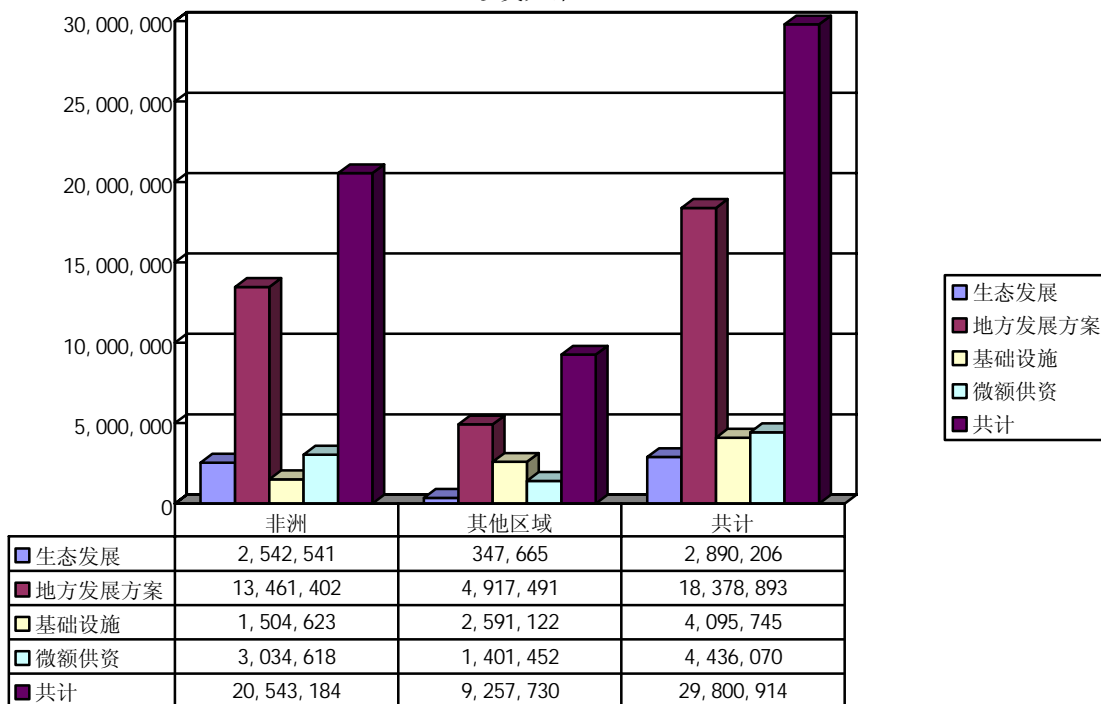
项目组合的分析

11. 2001 年，资发基金有一个总共由 92 个项目构成的项目组合，其中有 53 个项目达到了汇报标准，即在 2001 年，活动持续五个月以上，支出逾 50 000 美元。已为其中 44 个项目编写了年度报告，并已合并纳入 2001 年注重成果的年度报告。其余 11 个项目没有列入这份报告，汇报发生问题的主要原因是，提交的数据不全，资发基金将采取适当行动，改善其所有项目对下一份注重成果的年度报告所作的汇报。

12. 如图 1 显示，在 44 个汇报项目中，大多数为地方发展方案项目（22 个，即 50%）、微额供资项目居次（10 个，即 23%），随后为基础设施项目（8 个，即 18%）和生态发展项目（4 个，即 9%）。如上文指出，依照第 99/22 号决定，基础设施项目和经济发展项目现在正在逐渐退出。

13. 2001 年所有 92 个项目的方案支出总额约达 3 600 万美元。44 个汇报项目开支达 2 980 万美元，或占总额的 83%。就支出而言，证实了对地方发展方案作出更多投资的趋势。地方发展方案占开支的绝大部分（1830 万美元，即汇报项目的 61%）、续之以微额供资项目（440 万美元，即 15%）。同逐渐退出行动计划一类的基础设施和独立的生态发展项目的趋势一致，它们的开支分别仅达 400 万美元（即 13%）和 280 万美元（即 9%）。

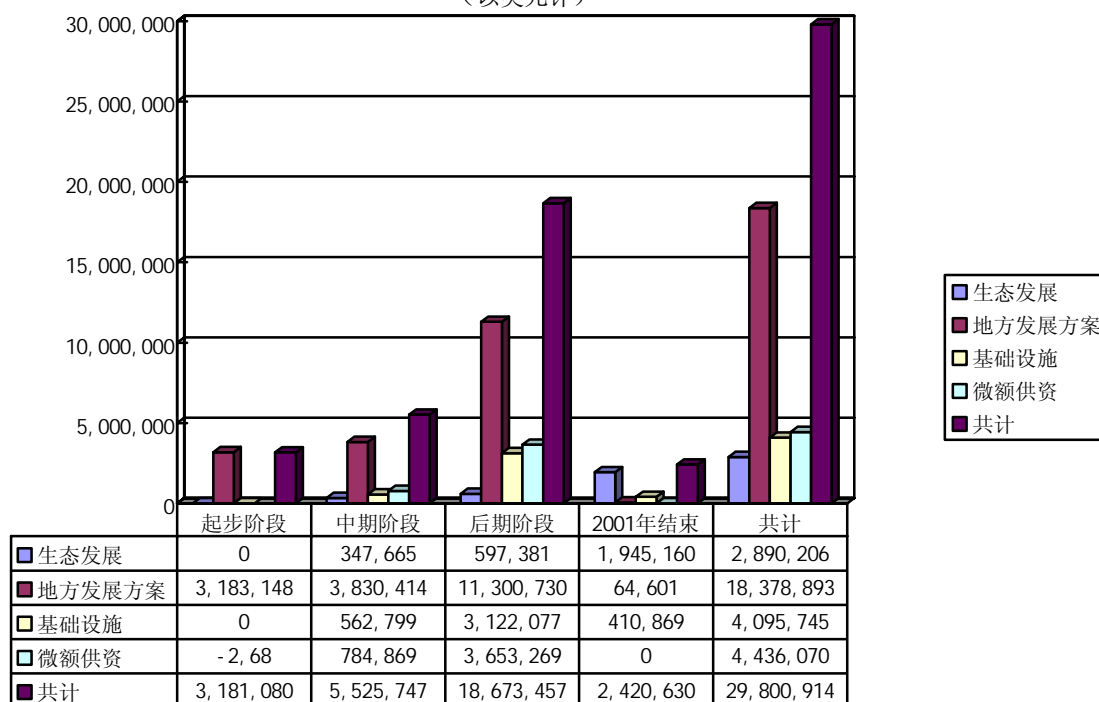
图1. 每一种项目的区域分配情况（2001年支出）
（以美元计）



按项目数目计算的分配情况：

生态发展	3	1	4 (9%)
地方发展方案	17	5	22 (50%)
基础设施	4	4	8 (18%)
小额供资	6	4	10 (23%)

图2. 按项目种类和到期情况分列的分配情况
(以美元计)



按项目数目分列的分配情况:

生态发展	0	1	2	1	4
地方发展方案	7	4	10	1	22
基础设施	0	3	4	1	8
微额供资	1	2	7	0	10
共计	8	10	23	3	44

14. 按项目到期情况对开支进行的分析显示,有一种预料之中的明确趋势,也就是占开支绝大部分的项目是已到达执行后期阶段的项目(18 700 万美元,即占63%)、随后为达到执行中期阶段的项目(550 万美元,即18%)和刚刚开始执行的项目(310 万美元,即10%)。2001 年结束的项目,开支达240 万美元,即占开支的8%。

三. 业绩分析

15. 在对三个次级目标进行业绩分析时，是按每一项成果指标（更详尽的说明，见附件）项下已达到其计划目标 75% 以上的项目所占百分比来评价其业绩的。评级制度如下：

已达到计划目标项目所占的百分比	等级
75%–100%	良好
50–74%	部分达成
50%以下	不如预期

16. 总的来说，在每一项次级目标下进行的下列业绩分析显示，2001 年是巩固和深入拓展前几年成果的一年，不见得会大幅增加所获的产出，但项目管理和产出的质量却有所改进。

A. 次级目标 1：地方治理的业绩分析

17. 次级目标 1 是通过完善的地方治理和强化的自然资源管理使得贫民有更多机会持续利用基本设施和公共服务以及获得生产性的谋生机会。有三十四个项目列在本次次级目标项下（22 个地方发展方案、4 个生态发展项目和 8 个基础设施项目）。地方治理的成果、业绩评分和评价摘要列在表 1。

表 1：次级目标 1 的业绩

	结果	2000 年业绩	2001 年评分	2001 年业绩
1.1.1	提高当地社区和民间社会组织参与地方发展规划的能力。	良好	82	良好
1.1.2	参与性规划程序在地方当局一级体制化。	部分达成	79	良好
1.2.1	以善政原则为基础的筹资机制在地方一级体制化。	部分达成	71	部分达成
1.2.2	使地方当局更容易利用可持续筹资来源。	部分达成	44	不如预期
1.3.1	加强当地提供基本基础设施和公共服务的能力。	良好	57	部分达成
1.3.2	加强当地维持基本基础设施和公共服务的能力。	部分达成	51	部分达成
1.3.3	授权地方社区责成地方当局对提供基本的基础设施和公共服务承担责任。	良好	84	良好
1.4.1	加强地方当局和社区以可持续方式管理自然资源基础的能力。	不如预期	60	部分达成
1.5.1	改进促进分散事权和强化地方政府的国家政策和规章框架。	良好	52	部分达成
1.5.2	由其他捐助者和中央政府推广资发基金试验项目的最佳做法。	良好	50	部分达成

18. 2001 年的结果显示，在某些领域，业绩有了进展，但在其他领域，业绩有些退步。尽管地方治理项目 2000 年有五项结果成绩良好，而 2001 年的报告指出三项结果取得了良好进展。地方治理项目所取得的成果仍然显示，资发基金作出了坚定的承诺，确保所有工作伙伴参与其各种不同活动。令人感到振奋的是，在地

方一级促使参与性程序体制化方面，情况已见改善。另一个令人鼓舞的迹象是，关于自然资源的管理，建立地方管理当局和社区能力的工作也有了改善。

19. 这些令人鼓舞的成果反映，项目小组大力倡导在地方一级将参与性规划和自然资源管理制度化。在将性别问题纳入主流方面，已有比 2000 年更多的项目汇报妇女参与情况，而达到其妇女参与目标的项目数目略有增多。这些确实是方案管理人员加紧倡导男女平等所取得的积极成果，尽管进度缓慢。

20. 有三项成果难以每年说明其成果，因为达成目标需要更长的时间：调动地方资源；政策改革和推广。不过，在后两个领域，部分取得了进展，这是令人感到鼓舞的事。在达到其政策目标方面，十七个项目中有十二个项目报称业绩取得了良好成果，而六个项目当

越南的例子说明资发基金的方法

在政府改革框架的范围内，资发基金正在资助越南致力在广南和岷港两个中央省份的农村地区减轻贫穷，方法是通过事权分散的规划和投资程序，提供改善农村基础设施的资金。利用资发基金的资助，农村基础设施发展基金制定了授权地方政府和社区的新的管理方法。该项目协助了 122 个公社，整修和新建 800 多个农村设施，例如卫生诊所、灌溉计划、小桥、小路、学校、市场和供电系统。

中有三个报称达到了其推广目标。应当指出，对大多数项目来说，这些都是正在进行的努力，而在政策改革和推广两方面，是否能取得成果主要取决于政府和发展伙伴的行动。

21. 业绩需要改善的一个领域是，建立本地提供基本设施和基本服务的能力。项目 2000 年的业绩良好，但 2001 年报称部分达成目标。不过，仍然有 60% 的项目达成其执行目标，总共建造了 1 656 个小型基础设施，成绩惊人。这些小规模基础设施向许许多多社区成员提供了范围广泛的各种服务。举例来说，有四个项目报称，工作范围涵盖 2 556 座村庄，又有三个项目报称至少有 540 万名社区成员受惠。在不同国家影响基础设施是否能成功兴建的各种因素包括采购问题和建筑工种拖延，尽管在少数几个例子中，规划过于雄心勃勃被指为没有取得成果的原因。

B. 次级目标 2：微额供资的业绩分析

22. 次级目标 2 的目标是，通过加强微额供资机构和有利的环境使得贫民，特别是妇女有更多机会持续利用财务服务。资发基金微额供资的结果、业绩评分和评价摘要列在表 2，随后附有一般性审查。下列分析仅涵盖资发基金在微额供资方面所作资本投资取得的成果。这次分析包括十个微额供资项目，涵盖 27 个微额供资机构。应当指出，微额供资特别股仅仅在最近才被全面并入资发基金，资发基金/微额供资特别股活动的一大部分（例如微额信贷创业方案和微额

储蓄方案的管理、向开发计划署微额供资活动提供技术咨询支助和这个部门内捐助者和执行人员的能力建设)没有列入这次分析,在此以及在次级目标 3 下仅略加说明。将制定新的指标,以便在 2002 年说明这些活动对微型供资次级目标所作的贡献。

表 2: 次级目标 2 的业绩

	结果	2000 年业绩	2001 年评分	2001 年业绩
2.1.1	使贫民,特别是妇女更容易利用微额供资服务。	良好	70	部分达成
2.2.1	微额供资机构财务上可以维持,并提供优质服务。	良好	56	部分达成
2.3.1	国家改善其有利环境,以资助微额供资的发展。	良好	100	良好

23. 从表 2 看,在结果一级的成果看来显示,微型供资业务在 2001 年遭到了挫折。然而,分析这些结果显示,就绝对数字而言,业绩实际上有了改进。举例来说,在第一项结果下,尽管达到其业绩目标的微额供资机构数目减少,但这些微额供资机构所接触到的积极借款者要比 2000 年增多。

24. 同样的,在第二项结果领域,作业情况良好的微额供资机构数目实际增多,从 14 个增加到 16 个,但是因为汇报的微型供资机构数目增多,业绩率仅“部分达成”。现在追查其业务自给自足情况的微型供资机构伙伴大幅增加,从 16 个增加到 27 个,这种情况本身就强烈显示,微型供资机构正力求采用最佳做法和实现微型供资业务的可持续能力。这也显示,微型供资机构跨出了重要的一步,致力采用更加透明的汇报程序。

25. 和 2000 年一样,只有一个项目(资助五个微型供资机构)有机会影响微型供资的业务环境,并且还产生了有效影响。应当指出,对于倡导政策一级的机构改革而言,资发基金一般采用了审慎行事的态度,因为在此一领域取得成功取决于许多因素同时并存,这种现象比较少见。这些因素包括,有足够数量可以维持的微型供资机构能够显示,就持续地把经验推广到贫民百姓而言,适用国际公认的制度、程序和做法如何在产生重大影响。此外,在微型供资行业正在萌芽的国家,如同资发基金投入投资的大多数最不发达国家,经验显示,最好的办法是,尽可能让机构在现有的政策框架内作业,同时支助当地的微型供资机构来检验这些框架。

26. 加强资发基金同开发计划署的伙伴关系是 1999 年资发基金外部评价的主要建议之一。通过微额供资创业方案,资发基金/微额供资特别股在 19 个国家同开发计划署结为伙伴。集体而言,到 2001 年年底,获得援助的 68 个微额供资机构所服务的积极客户人数增加了 197 938 人,也就是从基线人数 128 770 名积极客户增加到 324 262 人。利用这些投资,资发基金/微额供资特别股看到,达成突破的供资机构(也就是一个组织在其地理区域成为主要的服务提供者,通过财力足以维持获得了不受捐助者左右的高度独立性和有力影响其他的服务提供者)数

目增多。一般认为，供资机构需要三至五年才能达到业务上的自给自足。2001年年底，小额供资创业方案各项国家方案开展业务的时间平均仅有两年。令人感到鼓舞的是，已经有17个参与的供资机构实现了业务上的自给自足，同时还有48个供资机构明确显示取得了进展。此外，34个供资机构风险期为30天的资金组合所占的百分比还不到5%。

C. 次级目标 3：组织加强的业绩分析

27. 次级目标 3 的目的是，促进财务健全的组织，制订和执行地方治理和供资两方面优质的方案拟订工作。加强组织的结果、业绩评分和评价摘要列在表 3。

表 3：次级目标 3 的业绩

	结果	2000 年业绩	2001 年业绩
3.1.1	资发基金把重点从修订政策转向强调业务影响。	良好	良好
3.1.2	资发基金通过配置有技能的工作人员，改善项目周期的要素并继续通过监测和评价吸取教训以便保证质量	良好	良好
3.1.3	资发基金通过增进伙伴关系来尽量扩大其相对优势	良好	良好
3.2.1	资发基金通过加强追查和分析财务状况来提高成本效益和效率。	良好	部分达成
3.2.2	资发基金要在可衡量的业绩、瘤和金钱价值的基础上调动资源。	部分达成	部分达成
3.2.3	资发基金要使资源基础分散化并增加捐助者的数量	部分达成	良好

由于次级目标 3 下的几项结果指标属于质量指标，因此未提供合计的业绩评分。

28. 对资发基金工作进行的外部独立审查继续指出，其业务大大有助于贫民的福利，同时对资发基金总的地方发展战略提供了强有力的支助。在组织加强项目下，资发基金作出了巨大努力，力求完成 1999 年外部审查（见 2000 年资发基金行动计划，已散发给执行局成员，可向资发基金索取）的后继措施。在 11 项建议中，5 项已经完成，另有 4 项接近完成，其余两项将在 2002 年着手处理。除了建议采取的行动外，资发基金管理人员主动对其每一个总部单位进行了功能分析，导致更有效地分配为数不多的人力资源，改进单位间的沟通和提高整体的业务效率。

29. 随着政策修订工作于 2001 年圆满完成，资发基金把精力集中投注于实际执行经修订的政策。这项目标是通过成功地运用新的项目拟订指南以及政策影响和推广准则，导致其拟订程序得到所有利益相关者的赞赏，迅速予以完成，并且对政策影响和推广机会进行了实质性分析。还成功地完成了最后确定同开发计划署的重要伙伴安排的工作。

30. 为了回应资发基金在面对资源调动的主要挑战时所采取的步骤，自愿捐款呈现了 1996 年以来头一次略微增加的趋势，在 2001 年增加了 1%。增加非核心资

源的努力导致非核心捐款高达 550 万美元，比 2000 年增加了 145%。预期将可在 2002 年筹到数额更多的款项。尽管 2001 年的核心捐款增加，由于杂项收入大约减少 50%，核心资源总额仍有减少。杂项收入减少可归因于 2001 年累积流动资金的利率非常低。由于应用了筹供部分资金的方式，资发基金调减其新核准的资金，从原先的指标 2 000 万美元减至 1 060 万美元。如同许多代表团在执行局 2001 年年度会议上指出，资发基金的资源数额远远不及对其筹资和能力建设服务的需求。

四. 在次级目标一级的财务情况摘要

31. 资发基金开始对其业务采用按业绩编制预算的办法。在样做的时候，它希望比照用注重成果的年度报告来评估其业绩一样，以更加严格的标准来编制预算。由于 2000 年注重成果的年度报告第一次列入这种分析，这些步骤都是临时性和变动不大的步骤。表 4 列出三个次级目标中每一个的估计方案支出；支出仅涉及资发基金在地方治理和微额供资方面的投资。由开发计划署提供资金的微额供资创业方案下的开支将在开发计划署注重成果的年度报告内汇报。从表 4 可以看出，供加强组织用的开支仅占方案开支总额的 2%。

表 4：每一个次级目标的方案支出

次级目标	可通过以下方式提供	百万美元	百分比
1	地方治理	31.7	85.7
2	微额供资	4.6	12.4
	小计	36.3	98.1
3	加强组织	0.7	1.9
	共计	37	100

32. 2001 年资发基金的行政支出在总支出 4 290 万美元中占 598 万美元。资发基金在 2002 年进行了一次经费估算，将在今后注重成果的年度报告内再加修订。全部行政支出将按每一个次级目标下工作人员时间和支用资源总额的估计数分摊。表 5 列出每一个次级目标支出总额的估计数。这种估算显示，用来支助加强组织，包括管理和相关支助的总开支约达总开支的 8%。这项分析表明，资发基金支出总额有 92% 直接（项目执行）和间接（管理、技术和行政支助、有针对性的政策拟订和资源调动等等）投入在实地谋求方案成果。

表 5: 每一个次级目标的总支出 (方案和行政支出)

次级目标	可通过下列方式提供	2001 年实际数额 百万美元	2001 年百分比
1	地方治理	34	80
2	微额供资	5.7	12
3	加强组织	3.2	8
	共计	42.9	100

五. 战略支助领域的成果分析

A. 地方治理

33. 第一个战略支助领域为 1.1: 促进地方一级的参与性发展规划程序。有两项成果。

成果 1.1.1: 提高当地社区和民间社会组织参与地方发展规划的能力。[等级: 良好-82%]

指标	2000 年目标	2000 年成就	2001 年目标	2001 年成就
1.1.1.a 利用参与性办法来评价社区需要的项目所占的百分比	16 个项目	14 个项目 (87%) [良好]	20 个项目	19 个项目 (95%) [良好]
1.1.1.b 妇女参与社区需求评价的项目所占的百分比	12 个项目	10 个项目 (83%) [良好]	16 个项目	11 个项目 (68.8%) [部分达成]
1.1.1.c 地方发展委员会和妇女团体成员接受过参与性规划培训的项目所占的百分比	2000 年, 指标 1.1.1.c 被定义为定期拟订年度投资计划的项目所占的百分比。此一指标由于离题太远而遭废弃。已将其重新编制成 1.2.1.a。		16 个项目	13 个项目 (81.3%) [良好]
2001 年的平均评分和评价				82% [良好]

34. 资发基金办法的一个基石是, 当地社会参与有关它们发展的决定。这仍然是资发基金具有实力的一个领域。在进行社区需要评价方面, 2001 年取得了优异的成就, 达到了计划目标的 95%, 预之相比, 2000 年为 87%。总的来说, 在 16 个国家执行的 20 个项目就社区成员参与参与性需要评估工作提出了报告。12 个国家报称, 实际参与的人数总共超过 50 万名社区成员 (567 025 人)。

在 15 个国家执行的 16 个项目就妇女参与社区需要评价的情况提出了报告。这要比 2000 年为多，该年仅只有 12 个项目提出了报告。在 12 个报告实际人数的国家，妇女参与需要评价的总人数为 164 044 人，占所报总人数的 29%。2001 年，有 11 个项目达成了妇女参与的指标。2000 年仅只有 10 个。然而，由于提出报告的项目增多，对业绩评定的等级仅为“部分达成”（68.8%）。更多项目汇报妇女参与情况，这显示出，此一问题已得到应有重视。仍有工作要做。[良好：82%]

结果 1.1.2: 参与性规划程序在地方一级体制化。[良好：79%]

指标	2000 年目标	2000 年成就	2001 年目标	2001 年成就
1.1.2.a - 由地方当局核准地方发展计划的项目所占的百分比	14 个项目	8 个项目 (57%) [良好]	17 个项目	14 个项目 (82.4%) [良好]
1.1.2.b - 已编制地方发展方案拟订准则并遵照行事的项目所占的百分比	不适用 (新指标)	不适用 (新指标)	11 个项目	8 个项目 (72.7%) [部分达成]
1.1.2.c - 地方当局的准则规定，地方发展计划应来自参与性规划的项目所占的百分比	不适用 (新指标)	不适用 (新指标)	6 个项目	5 个项目 (83.3%) [良好]
1.1.2.d - 地方当局规定并适用透明化选定投资标准的项目所占的百分比	不适用 (新指标)	不适用 (新指标)	10 个项目	10 个项目 (100%) [良好]
1.1.2.e - 社区代表，包括妇女参与核准地方发展计划的项目所占的百分比	不适用 (新指标)	不适用 (新指标)	12 个项目	7 个项目 (58.3%) [部分达成]
2001 年的平均评分和评价				79% [良好]

35. 如果参与性规划程序变成了通用作法或具有强制性，它就形成了制度。因此，体制化既是结果又是程序，需要时间才能实现。上表指标显示，资发基金的项目在把参与性规划程序在地方一级形成制度方面令人满意地取得了成功。2001 年，不仅提出汇报的项目数目增加，成功地达到其指标的项目数目也有增加。总的来说，关于汇报了获得核准的地方发展计划总数的项目，在 11 个国家有 274 项计划获得地方当局的核准。四个项目报称，范围至少涵盖 2 556 座村庄，而三个项目报称，计划涵盖 5 437 220 人，由此可见其涵盖面。此外，在确保选定地方投资程序透明化方面，业绩特别突出。[良好：79%]

36. 第二个战略支助领域考 1.2: 促进地方一级健全和可持续的筹资和财务管理作法。有两个结果。

结果 1.2.1: 以善政原则为基础的筹资机制在地方一级体制化。[部分达成: 71%]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
1.2.1.a - 地方当局制订年度投资计划的项目所占的百分比	不适用(新指标)	不适用(新指标)	11个项目	11个项目(100%) [良好]
1.2.1.b - 由国家审计当局核查地方当局帐目的项目所占的百分比	不适用(新指标)	不适用(新指标)	5个项目	2个项目(40%) [不如预期]
1.2.1.c - 地方当局更严格遵守国家财务、管理和会计程序的项目所占的百分比	7个项目	6个项目 (86%) [良好]	4个项目	3个项目(75%) [良好]
1.2.1.d - 至少有75%的地方当局达到项目规定的最低限度筹供资金条件的项目所占的百分比	不适用(新指标)	不适用(新指标)	10个项目	8个项目(80%) [良好]
1.2.1.e - 地方当局工作人员接受过会计和财务管理训练的项目所占的百分比	不适用(新指标)	不适用(新指标)	15个项目	5个项目(33.3%) [不如预期]
1.2.1.f - 地方当局公布预算和开支的项目所占的百分比(包括指示性规划数字)	6个项目	4个项目 (67%) [部分达成]	8个项目	8个项目(100%) [良好]
2001年的平均评分和评价				71% [部分达成]

37. 关于此一领域, 下列各方面的业绩特别优异: 编制年度投资计划、遵守已制定的会计程序、满足最低限度的业绩条件和特别是透明度指标, 即地方当局是否公布其预算和支出。上表显示, 在国家审计地方帐目方面业绩较差, 但应当记得, 执行国家审计根本不属于项目的权限范围。引起关注的一个领域是, 在培训地方当局工作人员进行会计和财务管理方面, 达到其业绩指标的项目为数不多。尽管令人鼓舞的是, 许多项目都就此一重要结果提出报告, 但评定的业绩等级不如预期。[部分达成: 71%]

结果 1.2.2: 地方当局更容易利用可持续筹资来源。[不如预期: 44%]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
1.2.2.a - 地方当局当地收入增高的项目所占的百分比	8个项目	3个项目(38%) [不如预期]	6个项目	3个项目(50%) [部分达成]
1.2.2.b - 政府间转拨给地方当局的资金数额稳定或增加的项目所占的百分比	不适用(新指标)	不适用(新指标)	6个项目	2个项目(33.3%) [不如预期]
1.2.2.c - 捐助者向地方当局增供资金的项目所占的百分比	不适用(新指标)	不适用(新指标)	6个项目	3个项目(50%) [部分达成]
2001年平均评分和评价				44% [不如预期]

38. 资发基金地方发展方案的项目旨在确保，一旦资发基金停止供资，在该项目下制定的作法仍将持续采用。这是特别困难的一个工作领域，由于大多数地方发展方案都是在资源匮乏的情况下运作。政府间转拨资金包括所有从中央或省级政府拨供，由地方当局用来支助当地发展的资金。在汇报此一指标的六个项目中，两个项目报称，圆满达成目标，即转拨的资金净额分别增加 41% 和 21%。有一个项目实际上报称转拨资金减少 25%。捐助者支助是构成地方政府收入的最后一项要素。在资发基金积极工作的大多数国家，捐助者提供的资金很可能在投资预算中占最大的份额。在汇报此一指标的六个项目当中，半数圆满达成其捐助者的投资目标。[不如预期：44%]

39. **三个战略支助领域为 1.3: 发展当地可持续提供维持基础结构和公共服务的能力。有三个结果。**

结果 1.3.1: 提高当地提供基础设施和公共服务的能力。

[部分达成：56.8%]

指标	2000 年目标	2000 年成就	2001 年目标	2001 年成就
1.3.1.a - 社区一级的基本设施和公共服务数量已见增加的项目所占的百分比	22 个项目	15 个项目 (68%) [部分达成]	23 个项目	12 个项目 (52%) [部分达成]
1.3.1.b - 整修和建造公路里程达到指标的项目所占的百分比	不适用 (新指标)	不适用 (新指标)	10 个项目	6 个项目 (60%) [部分达成]
1.3.1.c - 微型项目在计划预算 125% 的范围内完成的项目所占的百分比	不适用 (指标已合并)	不适用 (指标已合并)	14 个项目	10 个项目 (71%) [部分达成]
1.3.1.d - 微型项目在排定时限的 125% 内完成的项目所占的百分比			10 个项目	4 个项目 (40%) [不如预期]
1.3.1.e - 至少有 75% 微型项目质量得到好评的项目所占的百分比	9 个项目	8 个项目 (89%) [良好]	10 个项目	3 个项目 (30%) [不如预期]
1.3.1.f - 地方当局和私营部门在提供基本设施和公共服务方面受过训练的项目所占的百分比	不适用 (新指标)	不适用 (新指标)	21 个项目	15 个项目 (71%) [部分达成]
2001 年的平均评分和评价				56.8% [部分达成]

40. 要实现加强当地提供基础设施和公共服务的能力这项承诺,就必须作出持续、长期和多头并进的 effort。其中,初步培训形形色色的地方行动者是资发基金项目常见的一项特点。令人鼓舞的是,2001年,4个项目中有3个达成了其培训目标。然而,这种培训的成果和影响尚待实现,因为只有60%的项目实现了关于提供小规模基础设施的指标。

(与之相比,2000年的目标达成率为68%)。尽管大多数建筑活动都已在其

具体的成果和效益

2001年,至少有534 000人享受到1656项新建成小规模基础设施的惠益。

这些设施包括:21所卫生中心;4家诊所;97口水井;46所幼稚园;184所小学;47个温泉;82项供水供应计划;10公里运河;801项小规模灌溉计划;38座磨坊;18个苗圃;10座市场;16家店铺;16间公用建筑。

计划预算范围内完成,但仅有40%的项目报称,及时完成基础设施(即在计划时限的125%内完成)和3个项目中只有1个达成其关于对已完成基础设施进行技术性检查的目标。[部分达成:56.8%]。

结果 1.3.2: 提高当地维持基本基础设施和公共服务的能力。

[部分达成:63%]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
1.3.2.a - 实地基础设施在建成两年后仍在维护的项目所占的百分比	不适用(新指标)	不适用(新指标)	5个项目	3个项目(60%) [部分达成]
1.3.2.b. - 微型项目在建造之前就制订业务和维修计划的项目所占的百分比	14个项目	8个项目(57%) [部分达成]	14个项目	7个项目(50%) [部分达成]
1.3.2.c. - 所整修或建造的公路里程达到指标,并且制订了维修计划和预算的项目所占的百分比	不适用(新指标)	不适用(新指标)	2个项目	2个项目(100%) [良好]
1.3.2.d. - 地方当局和私营部门接受过基本设施维修训练的项目所占的百分比	不适用(新指标)	不适用(新指标)	14个项目	6个项目(43%) [不如预期]
2001年的平均评分和评价				63% [部分达成]

41. 1999年评价成果报告指明了业务和维持是一项一再出现的问题,目前正在致力改善此一领域的业绩。2001年,至少有297个业务和维持委员会成立或得到支助,至少有515人(业务和维持委员会成员、地方当局工作人员、私营部门雇员)

得到基础设施作业和维持方面的培训。平均而言，在已建成的小规模基础设施当中，62%在建筑之前就已经订有业务计划，而五个项目当中有三个报称，两年前建成的基础设施仍然得到妥善的维护。尽管情况已较 2000 年有所改善（当时，没有任何项目定下目标），基础设施作业和维持无疑将仍然是一项整体的优先事项。[部分达成：63%]。

**结果 1.3.3: 授权地方社区责成地方当局对基础结构和公共服务的提供承担责任。
[良好：84%]**

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
1.3.3.a – 地方当局已建立协商机制并加以利用的项目所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	12个项目	8个项目(67%) [部分达成]
1.3.3.b – 地方当局受到规则约束，必须确保招标与合同签订过程透明化，和公开供公众审查的项目所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	7个项目	6个项目(86%) [良好]
1.3.3.c – 地方社区可查阅公共开支记录的项目所占的百分比。	6个项目	4个项目 (67%) [部分达成]	3个项目	3个项目(100%) [良好]
2001年平均评分和评价				84% [良好]

42. 透明化的招标和签订合同程序和公众能够查阅公共财务资料都是善政做法的关键要素。在当地建立对话和协商的机制，将有助于确保民众持续参与决策程序和加强地方当局对民众负责的制度。2001年，在这三个领域，资发基金的项目取得了一些良好的进展，尽管范围不大。[良好：84%]。

43. **第四个战略支助领域为 1.4: 通过地方对自然资源进行可持续的管理，促进生产性的谋生机会。有一个结果。**

结果 1.4.1：提高地方当局和社区以可持续的方式管理自然资源基础的能力。[部分达成：60%]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
1.4.1.a – 地方当局在自然资源管理方面制订计划和作出投资的项目所占的百分比。	6个项目	3个项目 (50%) [部分达成]	8个项目	5个项目 (62%) [部分达成]
1.4.1.b – 地方当局控制和管理自然资源用途和取用机会的项目所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	5个项目	3个项目 (60%) [部分达成]
1.4.1.c – 由两个以上地方当局支助，提出与自然资源管理有关的倡议的项目所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	5个项目	2个项目 (40%) [不如预期]
1.4.1.d – 已组成自然资源管理用户团体并已开始作业的项目所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	7个项目	5个项目 (71%) [部分达成]
1.4.1.e – 家庭从农场内外进行新活动得到收入的项目所占的百分比。	0个项目	0个项目 [未评级]	12个项目	8个项目 (67%) [部分达成]
2001年平均评分和评价				60% [部分达成]

44. 有五到八个项目已在设法提高地方以可持续方式管理自然资源基础的能力。在地方当局一级，项目宣导拟订将适当处理环境和自然资源管理问题的土地利用计划或地方发展计划，同时鼓励社区间规划。在社区一级，项目致力建立经过强化的自然资源管理用户团体，并且促使社区成员从事新的创收活动，以便促使农村经济分散化和减轻对脆弱的自然资源基础所加的压力。2001年，项目报称，至少有 94 380 人直接受到资发基金活动的惠益，并且至少有 370 公顷土地得到恢复。看到了一些进展，尽管范围有限和并不全面。[部分达成：60%]。

45. **第五个战略支助领域为 1.5：宣扬支持事权分散的国家政策，并推广试验方案。有两个结果。**

结果 1.5.1：改进促进事权分散和加强地方政府的改进国家政策和规章框架，[部分达成：52%]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
1.5.1.a – 国家关于事权分散的政策方针受到资发基金方案影响的项目所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	7个项目	3个项目(42.9%) [不如预期]
1.5.1.b – 法定和法律框架受到资发基金方案影响的项目所占的百分比。	7个项目	7个项目(100%) [良好]	4个项目	4个项目(100%) [良好]
1.5.1.c – 管制框架受到资发基金方案影响的项目所占的百分比。	9个项目	6个项目(67%) [部分达成]	5个项目	3个项目(60%) [部分达成]
1.5.1.d – 地方一级的规范、制度和程序反映资发基金所获经验的项目所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	9个项目	3个项目(33.3%) [不如预期]
2001年平均评分和评价				52% [部分达成]

46. 资发基金规模不大、资源不多，本身不足以单独对贫穷问题造成重大影响。因此，其目标是，在少数几个地方清清楚楚地示范将列入国家政策供其他捐助者仿效的新的办法和方法。考虑到在此一领域很难获得成果，资发基金的业绩还算令人满意。总的来说，17个项目当中有12个报称，在各不同级别影响政策方面取得了一些成功。[部分达成：59%]

结果 1.5.2：由其他捐助者推广资发基金试验项目的最佳做法[部分达成：50%]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
1.5.2.a – 资发基金向地方当局提供的支助被取代或通过其他捐助者共同供资而增加的项目所占的百分比。	5个项目	4个项目(80%) [良好]	2个项目	2个项目(100%) [良好]
1.5.2.b – 资发基金方案由其他捐助者在资发基金方案执行地区外推广的项目所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	2个项目	1个项目(50%) [部分达成]
1.5.2.c – 资发基金方案方法的要素被其他捐助者采用的项目所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	1个项目	0个项目(0%) [不如预期]
2001年平均评分和评价				50% [部分达成]

47. 资发基金到最近才开始在此一部门工作，因此还没有多少项目可以汇报在捐助者推广方面的成果。最容易追查的推广形式是，其他捐助者决心扩充资发基金的项目，通常是通过扩大项目涵盖的地理区域，有时通过增拨资金。预期在 2001 年由捐助者推广的两个项目都圆满达成了关于向地方当局提供新支助的指标。推广的第二种方式涉及，捐助者在该国的其他地方采用资发基金的办法。有两个项目汇报列在此一指标下的结果，其中有一个项目的结果良好。

在马里推广

1994 年以来，在比利时生存基金的文助下，资发基金协助马里最贫穷的一个地区（莫普提区域的塞诺·贡德）进行解决下列当地问题的地方投资：粮食安全、基本社会和经济基础结构和自然资源的管理。1999 年，在比利时生存基金的持续文助下，资发基金会同开发计划署开始试验一个事权分散方案，范围涵盖廷巴克图地区的 27 个公社。

48. 经确定的第三种推广方式涉及，由其他捐助者部分采用资发基金项目的设计、战略、方法或办法，但其幅度不足以把新项目当作资发基金项目真正的复制品。有一个项目就此一领域的工作提出了报告，它为方案社区内的微型项目设法筹到了 40% 预期的捐助者支助。[部分达成：50%]

B. 微额供资

49. 微额供资的第一个战略支助领域为 2.1：支助贫民增加资产。有一个结果。

结果 2.1.1：贫民，特别是妇女更容易利用微额供资服务。[部分达成：70%]

指标	2000 年目标	2000 年成就	2001 年目标	2001 年成就
2.1.1.a – 积极贷款人人数达到目标的微额供资机构所占的百分比。	27 个微额供资机构	26 个微额供资机构 (96%) [良好]	27 个微额供资机构	19 个微额供资机构 (70.4%) [部分达成]
2001 年平均评分和评价				70% [部分达成]

50. 2001 年，总共有 70.4% 的微额供资机构达成了有关积极贷款人的指标，其中有 11 个超标（部分达成）。按照所服务的积极贷款人的实际人数计算，业绩就更加令人满意，对照服务 57 316 名积极贷款人的总指标，微额供资机构为 53 598 名积极贷款人服务，即占其合并指标的 93.5%（27 个微额供资机构贷款的平均数额为 208 美元）。所有微型供资机构都向妇女贷款，妇女在其积极贷款人中所占的份额从低至 19.9% 到 100% 不等；总共为 22 142 名妇女，也就是对其全部积极贷款人的 41.3% 提供了服务。此外，除一个以外，所有汇报的微额供资机构

都向储蓄人提供了财务服务，总共为 107 069 名积极储蓄人提供了服务。由于修订的汇报方法不要求微额供资机构制订与妇女贷款人和积极储蓄人的年度业绩指标，它们汇报了这些指标，但没有评定等级。[部分达成：70%]

51. **微额供资的第二个战略支助领域为 2.2 促进可持续微额供资机构的发展。有三个结果。**

结果 2.2.1：微额供资机构在财务上可以维持，并提供优质服务。

[部分达成：56%]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
2.2.1.a – 业务上的自给自足率达标的微额供资机构所占的百分比。	16个微额供资机构	14个微额供资机构(87.5%) [良好]	27个微额供资机构	16个微额供资机构(59.3%) [部分达成]
2.2.1.b – 有风险的资产组合达标的微额供资机构所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	26个微额供资机构	11个微额供资机构(42.3%) [不如预期]
2.2.1.c – 尚待执行组合项目达标的微额供资机构所占的百分比。	不适用(新指标)	不适用(新指标)	27个微额供资机构	18个微额供资机构(66.7%) [部分达成]
2001年平均评分和评价				56% [部分达成]

52. 微型供资特别股主要是，同业务和财务上的自给自足并非在短期内就可达成目标的新的和正在扩充的微额供资机构一起工作。需要追查这些微额供资机构向业务和财务自给自足推进的进展，而这三项指标可用于此一目的。总的来说，令人振奋的是，注意到开始汇报这些指标的微额供资机构数量大幅增加。这些指标不仅可用于监测目的，而且可作为微额供资机构极其重要的管理工具。汇报这些指标的微额供资机构已增至 27 个，比之 2000 年仅有 14 个汇报业务方面的自给自足几乎增加了一倍。应当确认，现在追查其业务自给自足情况的微额供资机构伙伴数量增加本身就强烈显示，它们决心采用最佳做法和争取微额供资业务的自给自足。这也显示，微额供资机构跨出了重要的一步，纳入了更加透明化的汇报程序。如下文指出，2001 年，这方面数字增高多多少少掩盖了微额供资机构优异的业绩。尽管在 2000 年作为结果指标 2.2.1b 监测的自给自足指标已停止使用，24 个微额供资机构还是就此提出了报告，同样有六个微额供资机构报称，自给自

足率超过 100%，而有八个微额供资机构能够用业务收入应付一半以上的调整后业务开支，比上一年的七个有所增加。

53. **微额供资的第三个战略支助领域为 2.3：倡导建立一个有利于可持续微额供资活动的环境。有两个结果。**

结果 2.3.1：各国改善其支助微额供资发展的有利环境。[良好：100%]

指标	2000 年目标	2000 年成就	2001 年目标	2001 年成就
2.3.1.a - 导致对微额供资环境进行体制改革的项目所占的百分比	1 个项目	1 个项目(80%) [良好]	1 个项目	1 个项目 (80%) [良好]
2001 年平均评分和评价				100%[良好]

54. 2000 年，有一个项目（资助五个微额供资机构）试图通过能力建设倡议和通过支持微额供资机构和正式银行部门之间的联系来推动体制改革。2001 年，同一个项目再度大有成效地影响了微额供资环境。它在下列方面作出了贡献：制订国家微额供资政策、由金融银行安全委员会拟订和适用各种规范和法令、继续推动微额供资和商业银行部门的之间的联系、倡导最佳办法和促使政府参与关于重要政策问题的对话。

C. 组织的加强

55. **加强组织的第一个战略支助领域为 3.1：倡导在规划和执行地方发展方案和微额供资业务方面的最佳做法。由于此一级目标下的几项结果指标属于质量方面的指标，因此不给业绩打分，仅评定总的等级。**

结果 3.1.1：资发基金将把重点从修订政策转向强调业务影响。[良好]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
3.1.1.a – 达到年度方案指标:				
(a) 支出	4 000 万美元	3 800 万美元 (97%)	3 500 万美元	3 600 万美元 (102%)
(b) 核准	2 500 万美元	1 920 万美元 (77%) [良好]	2 000 万美元 (调整至 1 060 万美元)	1 060 万美元 (100%) [良好]
3.1.1.b – 评价显示影响加强	1999 年评价报 告指出影响	资发基金“有 效增进贫民福 利” [良好]	2000 年评价报 告指出影响	“资发基金的 活动大大有助 于贫民的福利” [良好]
3.1.1.c – 尊重 2000 年行动 计划的目标	建议 1.2 和 7, 见 2000 年行动 计划	建议 1 和 2 已 实现, 建议 7 正在执行, 将 于 2001 年最后 确定 [良好]	建议 3、5、6、 7、8、9、10 和 11, 见 2000 年行动计划	建议 9 和 10- 100% 建议 3、5、7 和 11->75%以 上 建议 6 和 8-> 50%以上 [75%: 良好]

56. 2001 年, 资发基金有效地严格遵循其方案开支指标, 紧密保持过去几年来的平均数 4 000 万美元。然而, 核定指标不得不向下调整 (第 34 段已加以说明)。除非核心和非核心资源大幅增加, 对资发基金投资和能力建设服务的需求与其满足需求的能力之间所呈现的差距还将继续扩大。为了肯定资发基金的政策方针, 2000 年评价成果报告 (2001 年出版) 审查了 16 个项目的外部评价。它证实资发基金的活动大大有助于平民的福利, 同时对资发基金整体的地方发展战略提供了强有力的支助。它又发现, 经过评价的项目大多数在提高地方机构的可持续能力方面取得了成功。1999 年外部评价提出的各项建议仍在继续贯彻, 并取得了良好进展, 11 项建议中已有 9 项完成或 75%以上完成。剩下的任务是制订和执行能力发展战略和改善关于财务状况和成本效益的汇报。

结果 3.1.2：资发基金将通过配置有技能的工作人员、改善项目周期要素和通过监测与评价不断学习来保证质量。[良好]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
3.1.2.a – 要求资发基金提供咨询服务的数量增加	3	地方治理股 5 个，微额供资特别股 23 个 [超出预期]	微额供资特别股 5 个	微额供资特别股 19 个 (380%) [超出预期]
3.1.2.b – 拟订项目计划的平均时间	12 个月	12 个月(100%) [良好]	12 个月	9 个月 (125%) [超出预期]
3.1.2.c – 依照新准则拟订计划	草拟准则并在两个试验项目中检验	制订了准则，并在 MAG 和 NIC 中试验 [良好]	- 检验和最后确定方案拟订准则 - 制订了自然资源管理准则	- 准则在 7 个国家检验和最后确定 (100%) - 自然资源管理准则最后确定 (100%) [良好]
3.1.2.d – 制订了资发基金撤出战略的新项目所占的百分比	4 个项目	3 个项目(75%) [良好]	3 个项目	3 个项目 (100%) [良好]
3.1.2.e – 传播已取得的经验和最佳做法	制订吸取经验和最佳做法战略并投入运用	核准战略草案 [良好]	- 确定与传播政策影响和推广战略 - 安排国际交流	- 制订、核准和传播政策影响和推广战略 (100%) - 举办开普敦会议 (90%) [良好]

57. 微额供资特别股在达成其关于满足外部咨询服务需要的指标方面取得了进展。尽管地方治理股正收到日益增多的要求，请其在事权分散和地方治理方面提供技术咨询，但它还没有最后确定所提供服务和内容和范围。关于地方治理和微额供资两方面的技术咨询，为其制订成本回收战略将是 2002 年的一项重要任务。资发基金已将关于两个项目的新的项目拟订指南交付执行，要求在构想阶段进行更深入的准备工作。不过，两个方案都平均在九个月内开始拟订和得到批准。这是强有力的证据，支持新的项目拟订办法，以及显示业务单位（此处是地方治理股）的执行大有成效。此外，所有新项目现在都订有明确的撤出战略。微额供资特别股和地方治理股在就地发表其经验和对此一做法的见解方面，工作越做越好。特别令人关注的是，资发基金同开发计划署、福特基金会、日本政府、西开普省大学结成伙伴，赞

助和组织了关于非洲事权分散和地方治理问题的开普敦专题讨论会。在微型供资方面，它同开发计划结为伙伴，举办了年轻和大有前途的微额供资机构全球会议。对资发会议来说，知识管理和知识分享是一个增长领域，它们都将突显和加强其抱负，力求在微型供资和地方治理方面达到技术上尽善尽美的地步。

结果 3.1.3: 资发基金将尽量扩大其相对优势。[良好]

指标	2000年目标	2000年成就	2001年目标	2001年成就
3.1.3.a – 起步时就已有推广伙伴的方案/项目数量	2个项目	1个项目 (50%) [部分达成]	2个项目	厄立特里亚-比利时生存基金 尼加拉瓜-世界银行 (100%) [良好]
3.1.3.b – 有关政策影响的最佳做法已载入文件	通过南非讲习班和政策文件载入文件	登录了9项方案 [良好]	- 最后确定方案影响和推广战略文件 - 出版微额供资最佳做法准则	- 最后确定和传播政策影响和推广战略文件 - 出版《支助妇女生计-最佳做法指南》 (100%) [良好]
3.1.3.c – 制订了政策影响和推广战略的方案数量	技术和方案特派团审查政策影响和推广战略	所有特派团都有审查政策影响和推广战略的任务规定 [良好]	2	2(100%) [良好]
3.1.3.d – 扩大网络和增加伙伴关系	3个伙伴关系	5个伙伴关系 (167%) [超标]	- 特别股和发展政策局（开发计划署）之间的谅解备忘录 - 地方治理股和发展政策局（开发计划署）之间的谅解备忘录 - 特别股同非洲开发银行之间的谅解备忘录	- 已签署 - 已在商讨 - 已签署 (>75%) [良好]

58. 2001 年核准的所有项目都已推广，作为方案战略的一部分，有重要的推广伙伴，比利时生存基金和世界银行都参与拟订。此外，它现在确立了筛选新项目的做法，以便确保它们都有关于政策影响和推广的明确战略。在最佳做法领域，微额供资特别股的一项明确目标是，在开发计划署集团内，把最佳做法纳入主流。2001 年，同援助最贫穷者协商小组结为伙伴，在蒙古和柬埔寨举办了两次讲习班，并举办了年轻和大有前途的微额供资机构全球会议。试办了一项关于微额供资的远距离学习方案。把最佳做法载入文件是微额供资特别股取得成功的一个领域（出版了《支助妇女生计——最佳办法指南》）。从共同筹资的意义来看，在新的地方治理项目组合中，结成伙伴现在已成为常规。现在，在开发计划署和微额供资特别股之间，已正式确定同其他捐助者结为伙伴，共同部署技术资源的办法，地方治理股也正在推行此一办法，以供 2002 年年初批准。一直在着手采取结为伙伴，共同调动一般资源的办法。此外，已经同城市发展方案（科托努）签署了协定，并确定了同发展研究中心（丹麦）结为伙伴的初步协议。同学术和研究机构建立联系的做法仍处于萌芽阶段，但目标针对某一问题时则为例外——例如关于非洲事权分散和地方治理问题的开普敦专题讨论会，它本身取得了成功；以及具体的研究项目，诸如同普林斯顿大学公共和外交事务威尔逊学院进行的地方治理研究倡议。

59. **第二个战略支助领域为 3.2：促进组织健全的财务管理和分散供资基础。**

结果 3.2.1：资发基金通过加强追查和分析财务状况来提高效率和成本效益。

[部分达成]

指标	2000 年目标	2000 年成就	2001 年目标	2001 年成就
3.2.1.a – 资发基金每年汇报诸如技术、监督、评价、特派团费用。	资发基金建立财务信息系统，并审查补充汇报的各种备选办法。	建立了信息系统，审查了备选办法，并进行了有关监测和评价费用的研究。 [部分达成]	开始采用按业绩编制预算的办法。	资发基金可以按注重成果的年度报告中每一项次级目标汇报总支。[部分达成]
3.2.1.b – 行政费用所占的百分比。	540 万美元，即 13.5%	560 万美元，即 14.7% (96%) [良好]	560 万美元，即 16%	598 万美元，即 16.7% (95.6%) [良好]
3.2.1.c – 节约数额。	500 万美元	1 280 万美元 (142%) [超出预期]	300 万美元	300 万美元 [良好]
3.2.1.d – 由于加强追查而引起的变动。	改善项目预算规划和组合清理	开始采用按成果编制预算办法，由于清理组合从而节省 280 万美元	按成果编制预算投入作业	要求项目把支出同产出和结果挂钩，但反应不佳。 [不如预期]

60. 资发基金紧密遵照交付率 16% 的指标支出行政费用，并决心制定按业绩编制预算的办法，作为其业务的一部分。2001 年，试图按注重成果的年度报告的每一个次级目标估计总开支。当专用于当地技术支助和方案作业的那一部分行政费用相应分配之后，比率实际已减至不到 10%。随着目前正在 7 个国家试行的新的管理信息系统开始采用，预期资发基金将能更有效地分配供方案和行政支助用的预算，并从而更有效地追查其按成本效益和效率衡量的业绩。

结果 3.2.2: 资发基金将根据可以量度的业绩、效率和金钱价值来建立资源调动的文化。[部分达成]

指标	2000 年目标	2000 年成就	2001 年目标	2001 年成就
3.2.2.a – 所有工作人员都在资源调动方面发挥作用	建立捐助者数据库，并最后确定战略	建立了资源调动信息系统，并正在最后确定战略中 [良好]	资源调动信息系统和资源调动战略投入作业	在地方治理股和特别股都设立了资源调动工作队并投入作业 (100%)
3.2.2.b – 非核心供资增加的百分比	500 万美元，即增加 127%	380 万美元，即增加 72%(57%) [部分达成]	800 万美元，即增加 210%	550 万美元，即增加 144%(68.8%) [部分达成]

61. 现在这是一项常年挑战，也是所有工作人员日益决心克服的一项问题。地方治理股和微额供资特别股都设立了资源调动工作队，以便为其个别主管领域拟订资源调动战略。同时，强调筹供非核心资源，作为一个重要的增长领域。制定了并不高的指标，并部分达成指标。总的来说，筹到 550 万美元非核心资源，比之 2000 年增加 145%。有关厄立特里亚和尼加拉瓜的两项新的地方发展方案在构想时就已经找到推广伙伴，这显示出，工作人员已认真对待以任何形式出现的资源调动挑战。

结果 3.2.3: 资发基金将使其资源基础分散化，并增加捐助者的数量[良好]

指标	2000 年目标	2000 年成就	2001 年目标	2001 年成就
3.2.3.a – 核心供资增加的百分比				
• 捐助者	16	18(113%)	2 个新捐助者	2 个新捐助者
• 缴款	200 万美元	2 390 万美元 (95.6%)	2 600 万美元	2 430 万美元 (93.5%)
• 核心资源	3 800 万美元	3 030 万美元 (80%) [部分达成]	3 000 万美元	2 670 万美元 (89%) [良好]

62. 1996 年以来，资发基金自愿捐款持续减少，此一不良趋势在 2001 年第一次扭转，数额略为增加 1%，达到 2 430 万美元。经济合作与发展组织发展援助委员会（经合组织/发援会的五个捐助成员）增加了以当地货币提供的捐款，而资发基金争取到两个新的经合组织/发援会核心捐助者，从而扩大了它的资助基础。尽管有这些有利的发展，资发基金当前的核心捐款数额仍然不多，同方案国家和捐助国家对其在两个重点领域：地方治理和微额供资所取得的具体成果大加赞誉的情况并不相称。

六. 在成果管理制度方面取得的经验

63. 2001 年 3 月，利用从第一次注重成果的年度报告的编写工作所取得的经验，作出决定，修订资发基金的战略成果框架，特别是次级目标 3 的框架。为此目的，设立了一个工作组，并修订了资发基金战略成果框架。从而制定了方便用户的新准则。

64. 2001 年 5 月，资发基金在贝宁、尼泊尔和乌干达组织了三次区域培训讲习班，所有驻外地项目干事和选定的项目工作人员参加了讲习班。这些培训活动的目的是：

- 详尽地编制经订正的资发基金战略成果框架，并加深工作人员对每一项战略成果框架指标的了解，随后并核可了经修订的资发基金战略成果框架。
- 开始采用成果管理制度新方法和工具（详细情况，见附件）；由年度工作计划取代各指标表，并特别重视新的规划和汇报工具。

65. 在编制 2001 年注重成果的年度报告期间，注意到同 2000 年相比有许多已见改善的领域：(a) 项目工作人员更有效地作出回应，在赶上提交文件最后期限方面有了改善；(b) 所提供数据的质量提高；(c) 更透彻地了解战略成果框架各项指标和一般的成果管理制度方法。

66. 尽管当初的原意是，2001 年的目标应当在 1 月份制订，但由于在 2000 年注重成果的年度报告最后确定之后，需要时间来修订战略成果框架、修改成果管理制度方法和举办培训讲习班，因此在 7 月之前无法制定这些目标。然而，2001 年的目标在 7 月份制定，同 2000 年相比已有改善，因为 2000 年目标是在 2000 年 11 月制定的，并从而把时间都向后拖延。

67. 2002 年，所有 2002 年年度工作计划都在 1 月份编制。同前两年相比，这是一项重大改变，成果管理制度方法也大有改善，还显示，资发基金成果管理制度能力已见加强。尽管在 2002 年注重成果的年度报告中，目标的达成率下降看来从而是不可避免的，所有工作人员都欢迎有机会使规划周期赶上成果管理制度。

附件

战略成果框架/注重成果的年度报告方法

2000-2003 年战略成果框架是 2000 年在同资发基金工作人员和伙伴,包括外地工作人员协商后制定的,并于 2000 年 6 月经执行局核准。借助 2000 年取得的经验和从项目工作人员得到的反馈,通过一个协商程序修订了战略成果框架;取消了某些指标,另外又添加了新指标。同时,开始采用了一些新的成果管理制度工具:年度工作计划和年度工作计划报告。这些工作为 2001 年注重成果的年度报告的编制提供了便利。年度工作计划有效地合并了规划、监测、管理和汇报工具,以便减少项目工作量和提高效率。

在每一个历年开始时,为方案和项目指定了年度成果和产出(制订具体的目标和预算),并且(在两者相关的时候)使其与战略成果框架的各项指标挂勾。这些事项都在年度工作计划中提出报告。到该年年底,将汇编年度成就,并通过年度工作计划报告汇报。方案管理人员、监测和评价技术顾问和评价股严格筛选这些报告,以确保遵守战略成果框架和制订的目标切合实际情况。为了鉴定所提交的数据,方案管理人员和评价股把外地技术报告和外部项目评价结论同这些项目的年度工作计划报告对照。

业绩按照在战略成果框架特定结果指标下汇报的每一个项目的目标完成率来评定等级。利用通用指标来评价完成率为比较各个项目提供了便利。目标完成率可分为以下几类:

- | | |
|--------------|------|
| 1. 100%以上: | 超标 |
| 2. 75%-100%: | 良好 |
| 3. 50%-74%: | 部分达成 |
| 4. 50%以下: | 不如预期 |

利用这种评定等级制度,在战略成果框架每一项结果指标之下,业绩的评价是通过把评定为“良好”和“超标”项目的总数除以列在该指标下汇报的项目总数计算的。此一办法使得资发基金能够跨越项目,为每一项指标决定业绩。例如:

项目	目标	成就	百分率	类别
项目 1	100 村	80 村	80%	良好
项目 2	50 乡	25 乡	50%	部分 ...
项目 3	200 村	210 村	105%	超标 ...
项目 4	2 县	2 县	100%	良好
指示性数字总评价			4 个项目中有 3 个达成目标 75% 以上	良好

在按战略成果框架指标评价业绩之后，对实现一项成果已取得的总进展所进行的评价就通过把业绩良好或超过预期项目的数目除以汇报项目总数来计算。对每一项指标的业绩进行的审查将同其他报告和评价合并，以证实所评定的等级。评价“良好”意味着，资发基金在力求实现成果方面取得了可以接受的进展。例如：

结果指标	汇报项目总数	等级为良好以上的项目数量
指标 1	4	3 (75%)
指标 2	16	15 (93.8%)
指标 3	10	7 (70%)
对取得成果所获进展作出的总评价	30	25 (83.3%) [等级：良好]

最后，在每一个次级目标下把结果评价合并，并进行分析，以决定基金的总业绩。