



联合国促进性别平等和 增强妇女权能署执行局

Distr.: General
1 August 2017

Original: Arabic/Chinese/
English/French/Russian/
Spanish

2017 年第二届常会

2017 年 8 月 29 日至 30 日

临时议程项目 4

筹资问题结构性对话

筹资问题结构性对话：2018-2021 年联合国妇女署战略 计划筹资

摘要

根据联合国促进性别平等和增强妇女权能署（联合国妇女署）执行局第 2014/6、2015/5 和 2016/4 号决定，该报告作为筹资以支持有效且高效执行 2018-2021 年战略计划的结构对话的一部分提交。报告探讨了联合国妇女署针对现行 2014-2017 年战略计划战略优先事项调动和分配资源的进展。根据过去的业绩和按照收入细分开展的风险和机遇分析，确定预期的收入轨迹，以及管理层和成员国为提供完整的 2018-2019 年机构预算所需的行动。

以下是对执行局的建议：(a) 确认足够数量的经常资源是充分且有效执行 2018-2021 年联合国妇女署战略计划的必要条件；(b) 确认经常资源为联合国妇女署提供了提前规划、作出迅速反应和具有战略眼光的机构能力；加强监督、问责制和适应性管理；推进联合国系统的一致和协调；以及利用其他资源为性别平等和增强妇女权能提供可预测的资金；(c) 敦促有能力的成员国尽早确定 2018 年对联合国妇女署经常资源的捐助，并且在当年早些支付，包括通过多年期承诺；(d) 欢迎秘书长在 2018-2019 两年期拟议方案预算中，提议适度增加给第 17 部分（联合国妇女署）的拨款，使妇女署能够执行其支持规范性政府间进程和联合国协调的使命；(e) 鼓励成员国支持集合筹资资金机制；(f) 敦促成员国完全依照联合国妇女署的战略优先事项，提供及时、灵活和优质的其他资源；(g) 敦促协调筹资方式和增加集合基

金，以减少与按捐助者细化的协议数量，由此改变交易成本增高和效率下降的情况；(h) 鼓励简化和统一的多位捐助者报告。

一、背景

1. 性别平等是成功执行“2030年可持续发展议程”（以下简称“2030年议程”）的关键。在执行局指导下，有效动员成员国支持妇女署，以及积极的多元化收入，不仅对于成功执行联合国妇女署的战略计划至关重要，而且还能对执行可持续发展目标(SDG)产生广泛影响。经济及社会理事会的2017年发展筹资论坛重申“由于在实现性别平等方面缺乏进展而造成的经济和社会损失十分重大”(E.FFDF/2017/L.1)。因此，由成员国确保其集体参与，并且联合国系统加强面向性别平等和增强妇女权能的整体资源，特别是提供给联合国妇女署的资源非常重要。

筹资问题结构性对话

2. 按照联合国妇女署执行局第2014/6、2015/5和2016/4号决定，以及联合国系统发展业务活动四年一次全面政策审查(QCPR)的联合国大会第71/243号决议，联合国妇女署致力于与成员国开展始于2014年的对话，深入探讨执行2018-2021年战略计划可用资源的可预测性、灵活性和一致性。

3. 筹资问题结构性对话(SDF)旨在为联合国妇女署获取执行战略计划所需的足够数量优质资源。对话让联合国妇女署可以借机与捐助伙伴磋商，以确定为妇女署筹资的最有效方式。此2017年SDF报告建立在2016年SDF报告结论和建议的基础之上（见第二部分）。

4. 考虑到联合国妇女署拥有独特的三重使命，而这需要为每个组成部分提供充足的资金，因此结构性对话显得尤为重要。联合国妇女署以综合方式充分利用其规范支持、联合国系统协调和业务活动这三大职能实现变革性成果。这三大职能必须通过以下方式获得支持：(i) 知识管理、战略规划和业绩管理；(ii) 强大的知识中心、倡导和与民间社会（包括青年和妇女团体）以及私营部门的战略伙伴关系；和(iii) 业务和人力资源管理 and 问责制。

资源开发

5. 联合国妇女署依靠三个主要资金来源支持其充分执行使命：(i) 分摊会费，也称为“评估资源”；(ii) 经常资源(RR)，也称为“核心资源”或未指定用途的自愿捐助；(iii) 其他资源(OR)，也称为“非核心资源”或指定的自愿捐助。

6. 2012年至2016年，联合国妇女署的整体年收入增长率约为9.5%。2012-2014年间，联合国妇女署经历了稳定和相对较高的增长，2015年的收入下滑，2016年恢复增长（尽管低于预期）。妇女署充分利用这一增长推动以下结果：(i) 履行其规范性

支持和联合国系统协调职能；(ii) 自 2011 年以来的业务活动几乎翻番；(iii) 改进成果管理制；和 (iv) 每年收到无瑕疵的的审计结果。

7. 因此，自 2012 年以来，对联合国妇女署的捐款总额增长超过了其联合国姊妹机构¹，尽管是因为基准较低。2015 年，货币侵蚀和对官方发展援助的压力（成员国面临着将发展援助用于难民安置费用的压力）影响了联合国妇女署的资源调动轨迹。但是，妇女署由于其庞大的捐助者群体，仍实现了自愿捐助的增长，2016 年有 193 个捐助方，其中包括成员国（见附件一）、联合国机构、国家委员会和其他捐助方，并且来自非传统捐助方的捐助出现加速增长。

8. 为了加速扩大资源，联合国妇女署正在强化其资源调动的方法。妇女署启动了审查总体资源发展的趋势和经验教训的流程，分析了当前和未来收入流来自多元部分的风险和机会，并开始调整其优先事项、方法和系统。本报告总结了这些举措，为 2018-2019 年间增长预测和 2020-2021 年间初步增长估计值奠定了基础。

2018-2021 年联合国妇女署战略计划

9. 在过去六年中，国际社会通过了加强性别平等规范和标准的具有历史意义的性别平等承诺和协议，同时在规范进程和成果中优先考虑促进性别平等和增强妇女权能，并将其纳入主流。尤其是，成员国已经呼吁联合国妇女署在充分、有效和加速执行北京《行动纲领》以及以促进性别平等的方式执行“2030 年议程”方面发挥核心作用。联合国妇女署需要在《气候变化巴黎协议》、《新城市议程》、《全球移民契约》、《全球难民事务契约》、《人道主义行动青年契约》，以及“妇女、和平与安全议程”等方面支持实现性别平等和增强妇女权能，为支持联合国全系统的一致性和协调性，在成功执行联合国性别平等和增强妇女权能全系统行动计划 (UN-SWAP) 后²，将于 2018 年推出与 UN-SWAP 保持一致的面向联合国国家工作队的性别记分牌，以在国家层级增强问责制。这就要求在 2018-2021 年战略计划期间对联合国妇女署进行最高的资源承诺和投资。

10. 按照执行局第 2017/1 号决定的鼓励，2018-2021 年战略计划强调加强联合国全系统的一致性和协调，以便一体行动。联合国开发计划署、联合国人口基金、联合国儿童基金会和联合国妇女署的战略计划³旨在对“2030 年议程”作出回应，以改进

¹ UNICEF、UNFPA 和 UNDP。

² 通过执行 UN-SWAP，联合国系统对 CEB 性别平等要求的合规性翻了一番，从 2012 年的 34% 增长到 2016 年的 69%。在同一时期内，跟踪用于性别平等和增强妇女权能的财政资源的合规性从 2012 年的 22% 上升到 2016 年的 50%。

³ 各自的战略计划将包括共同成果指标，利用 SDG 目标来跟踪协调行动，同时通过与机构自身相关的产出和产出指标来保持每个机构的问责。这四个机构致力于在综合成果和资源框架中的成果和资源之间加强联系，并加强和进一步协调成果管理制（包括报告）。

为实现 SDG 的成果交付情况。随着联合国妇女署增强其召集性别联合方案的能力，妇女署的方案议程预计将增强与联合国伙伴的合作。

11. 2018-2021 年战略计划和 2018-2019 年机构预算 (IB) 草案与新的 QCPR 相符，其中确认了优质经常资源 (RR) 对确保战略的完整性、效能和效率的关键作用。它还确认需要调动多个资金来源、加深与其他相关利益攸关方的伙伴关系，以及探索创新筹资方法来催化额外资源。它支持联合资源调动，强调需要在国家层级采取综合筹资方法。战略计划是帮助确保联合国妇女署的资金与优先事项和目标保持一致的工具。

12. 根据 QCPR，联合国妇女署优先确定了及时、可预测、灵活且与其战略计划完全相符的资金来源。RR 代表最优质的资源。灵活的资金来源使联合国妇女署能够在资源分配方面具有战略性、一致性、协作性和作出积极迅速的响应。它们对于充分利用项目层面指定用途的资金和其他类型限制用途的资金来说至关重要，并且可确保在性质上更受约束的其他资源不会导致妇女署交易成本上升（以及间接影响到成员国和其他提供资金的伙伴）。

二、2016 年筹资问题结构性对话的后续行动

13. 联合国妇女署在其 2016 年 SDF (UNW/2016/8) 中概述了妇女署的资金来源，分析了其现有的资金缺口，并讨论了全面实施其 2014-2017 年战略计划所需的方案发展、管理和筹资策略。值得注意的是 2016 年报告确定：

- 日益增长的融资需求是联合国妇女署面临的首要挑战；
- 需要密切监测和管理的两个新兴投资组合发展趋势：联合国妇女署关于妇女参与和平、安全和人道主义行动的投资组合快速增长，以及妇女领导和参与领域支出的下滑。

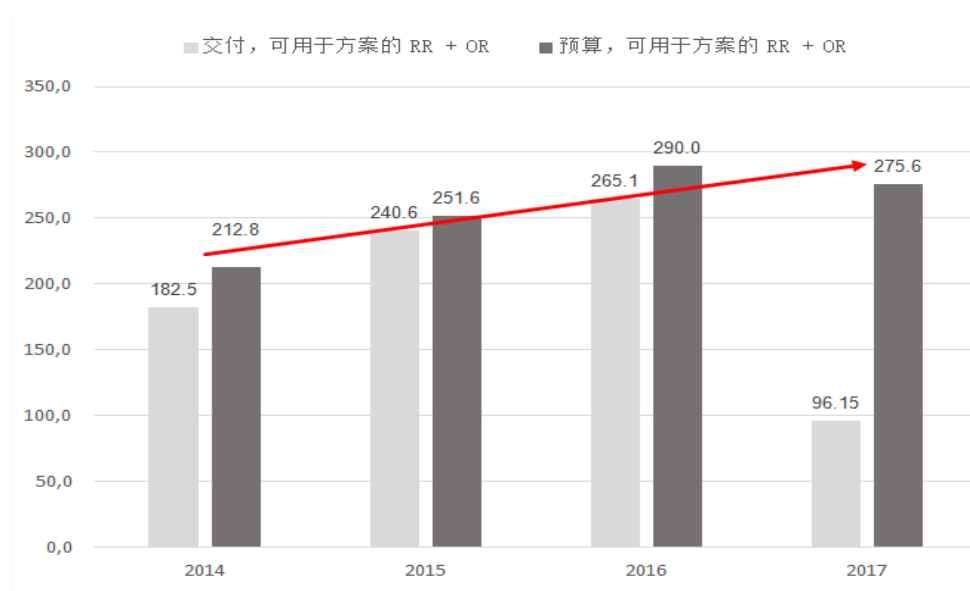
14. 为回应 2016 年 SDF 的主要研究发现，联合国妇女署执行了五项相辅相成的方案发展和管理战略：

- 加强方案的交付，以确保交付收到的所有资金，并释放剩余部分的资金；
- 加快方案发展工作；包括通过推出“旗舰方案举措” (FPI) 作为利用联合国妇女署三重使命的新方案模式，逐步将方案发展工作转移到多利益攸关方变革举措上，同时调整运营和协调；
- 加强对管道的关注；
- 确保平衡的投资组合增长；和
- 组织捐助方圆桌会议。

加强方案的交付

15. 联合国妇女署的关键成就之一是能够自成立以来迅速提升方案交付率（见图 1）。值得注意的是，其方案的交付从 2014 年至 2016 年增长了 45%。这一增长反映了联合国妇女署的能力已得到加强，可以按时、按范围和按预算交付捐助伙伴⁴提供的资源（见图 I）。

图 I：联合国妇女署增强了交付率（可用于方案的 RR 与 OR）



16. 联合国妇女署的 2018-2019 年 IB 估计值每年向联合国妇女署的发展成果提供 3.721 亿美元的资金。如果妇女署的交付能力能沿这个务实且有雄心的轨迹继续增长，那么交付 IB 草案中设想的资金水平将有望实现。

加快方案发展工作

17. 根据对 2016 年 6 月份拟订的 2017 年年度工作计划 (AWP) 草案的分析，联合国妇女署的 2016 年 SDF 报告推断，妇女署在 2017 年面临 2.85 亿美元的重大 OR 资金缺口⁵，相比之下，这一缺口在 2015 年为 0.96 亿美元，2016 年为 1.43 亿美元。为了解决这一重大风险，联合国妇女署积极主动地领导开展了重新确定优先性的工作。依照 2014 年和 2015 年的 OR 资金缺口水平（见表 I），以催化方式使用可用于方案的 RR 让联合国妇女署的 OR 资金缺口从预测的 2.85 亿美元下降到 2017 年实际的 1.11 亿美元。

⁴ 与 2016 年同期相比，联合国妇女署的交付率在 2017 年提高 6%，从上一年的 18% 上升到 24%。

⁵ 每年的“资金缺口”是指当年年初的认捐或已签署拨款尚未涵盖的所需资金数额。

18. 为此，联合国妇女署要求区域和国家办事处在 2016 年 10 月进一步确定其 2017 年 AWP 的优先次序，从而使 OR 资金缺口下降了 11%。

19. 可用于方案的 RR 越来越多地用于与利益攸关方一起分析和确定发展干预的优先次序；建立变革伙伴关系；制定符合战略计划和国家目标的方案拟订举措；以及成本分摊方案活动。这些种子投资使联合国妇女署能够实现总共 1 比 3.3 的杠杆比率⁶。这对于成立时间不久，工作重点主要放在政策变化，而非提供服务的妇女署来说已是高杠杆比率。

表 I. 联合国妇女署资金需求和资金缺口概览

全球要求（总部和外地） 以百万美元计	2014	2015	2016	2017 暂定	2017 实际
	<i>以下数值以百万美元计</i>				
(a) 方案资金要求总额 (OR + 可用于方案的 RR)	315.00	351.25	448.75	463.75	417.91
(b) 可用方案资金总额 (OR + 可用于方案的 RR)	201.80	239.20	269.22	-	280.68
(c) 资金缺口总额 (OR + 可用于 方案的 RR) = (a) - (b)	113.20	112.10	179.53	-	137.23
(d) OR 资金缺口总额	105.00	96.00	143.98	285.00	111.84
(e) 可用于方案的 RR 资金缺口总额	8.20	16.10	35.55		25.39

⁶ 该杠杆比率可表达为可用于方案的 RR 拨款与调动的 OR 的比例。2016 年，联合国妇女署利用可用于方案的 RR 中的 6,400 万美元调动了 1.78 亿美元的 OR。

20. 联合国妇女署进一步将重点放在其 2017 年工作方案的举措，导致总体方案产出和成果的数量持续下降，这反映了方案拟订重点的改进（见表 II）。

表 II. 方案层面成果和产出

联合国妇女署成果和产出	2014	2015	2016	2017 暂定	2017 实际
方案层面成果的数量	985	797	761	571	534
方案层面产出的数量	2,872	2,376	2,208	1,930	1,845

加强管道开发工作

21. 联合国妇女署继续开发其业务系统，最突出的是成果管理系统 (RBM) 和过去 12 个月的管道管理系统 (LEADS)。LEADS 在 2016 年推出，旨在满足联合国妇女署对于多年管道管理系统的需求，以支持将其方案拟订方式从大量小型项目转向少量更大、多利益攸关方和多年期的变革性举措。LEADS 从概念（即起草阶段）到出资（即获得签署的出资合同）一路跟踪项目提案，使联合国妇女署工作人员能够根据战略计划适当地开展管道开发工作。

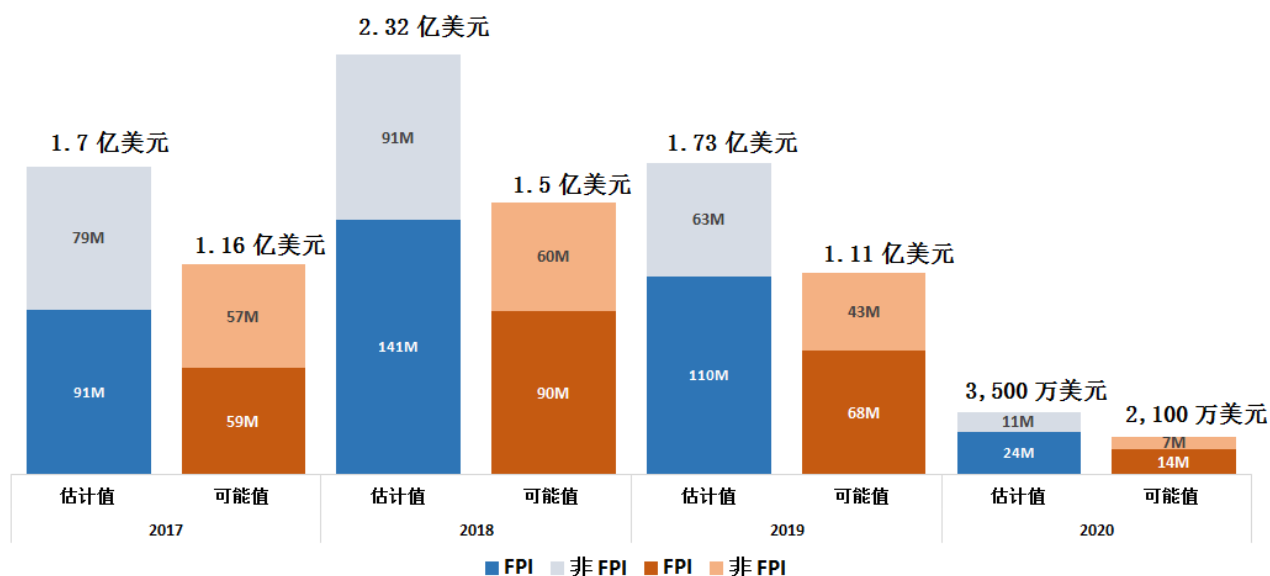
22. 联合国妇女署就多年期管道规划、方案制定和执行开展工作人员培训，以便在 2016 年推出新的 LEADS 系统。鉴于这是联合国妇女署使用 LEADS 的第一年，妇女署开发了一种算法，在整个组织内以统一的方式对预期的管道收入进行贴现。这种算法为每个“管道”分配一个成功概率，以提供各个成果领域预计收入的加权总额（或可能值）。联合国妇女署将越来越多地使用 LEADS 数据来预测每个成果领域未来的需求和可用的资金，并评估潜在的差距。联合国妇女署将继续投资工作人员的能力建设，以管理多年项目编制和管理，并将修改其贴现算法，以增强整体需求和差距预测的准确性。

23. 联合国妇女署 2018-2019 年 IB 草案设定了 8.80 亿美元的两年期目标，其中包括 4 亿美元的 RR 和 4.8 亿美元的 OR。根据 LEADS 中截至 2017 年 6 月的可用数据，联合国妇女署在 2018-2019 年的两年期拥有估计值为 4.05 亿美元（或可能的加权值为 2.61 亿美元）的管道（图 II 为 LEADS 估计值和可能值的比较）。结合 2018 年和 2019 年的预期应收账款（即 2018 年发放的部分，但在之前年度已确定可获得），目前的管道在原则上应足够满足 2018-2019 年 IB 草案中设定的联合国妇女署资源调动目标。然而，鉴于该管道的很大部分可能不会实现，联合国妇女署估计，在未来 12

个月，管道将需要增加至少三分之一，以使妇女署能够达到其 2018-2019 年 IB 草案目标⁷。过去 12 个月的管道增长率表明这一目标可以实现。

⁷ 该算法目前为管道贴现的比例为约三分之一。鉴于联合国妇女署在没有历史数据的情况下难以校准，这只是非常初步的估计。

图 II：估计可用的 OR 管道资金（LEADS，按年）



FPI 对于管道开发工作的影响

24. 根据 2014 年对联合国妇女署管理的评估进行的元分析 (UNW/2015/CRP.12)，以及对妇女署 2014-2017 年战略计划简报的回顾，包括其 FPI (UNW/2016/CRP.2)，联合国妇女署已承诺使用其 FPI 来促进联合方案拟订，重点关注成果，并推动资源调动工作。变革理论强调的 FPI 可以系统性地识别和解决性别平等和增强妇女权能的关键结构性障碍，围绕变革的共同愿景促进联盟的构建，以及更好地监测、评价和报告所取得的成果。到 2017 年，联合国妇女署将大部分的方案合并到 12 个 FPI 中，并且将与其他联合国机构和发展伙伴共同实行这些举措。

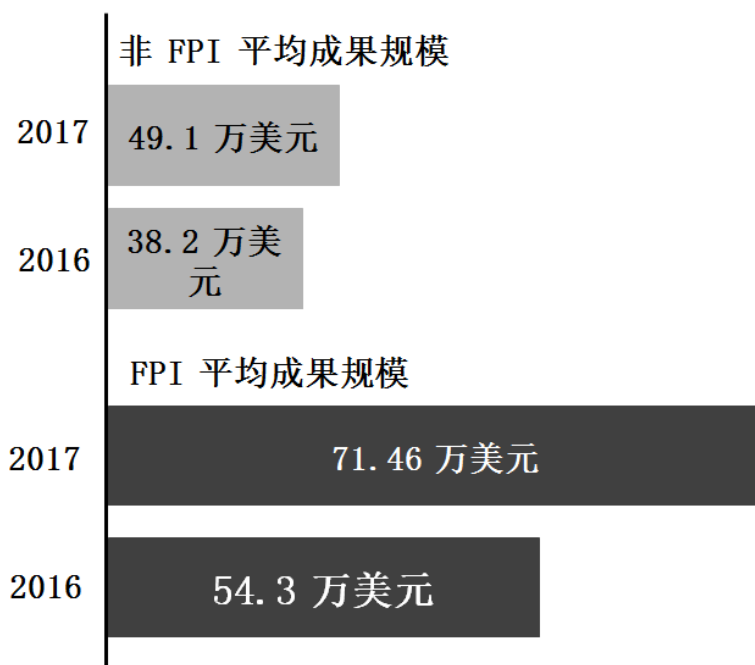
25. 联合国妇女署逐渐推出 FPI，由此促进了管道开发工作。在 2016 年 1 月发布 FPI 后，38% 的外地办事处立即根据 FPI (UNW/2017/2) 调整了 AWP。指示性图表显示，FPI 在联合国妇女署当前的 2018-2019 年投资组合中约占 60%（见上方图 II）。⁸

26. 2016 年的 SDF 报告发现，联合国妇女署国家办事处快速开展 FPI 使根据联合国妇女署成果项下预算的平均金额增加。2016 年，FPI 成果的平均规模与非 FPI 成果的平均规模相比，高出 40% 以上。2017 年，这一趋势得到加强，FPI 成果的平均规模继续超过非 FPI 成果（741,600 美元对比 491,000 美元）。平均起来，FPI 的成果

⁸ 该图显示了联合国妇女署 LEADS 系统中截至 2017 年 6 月 28 日的的数据。

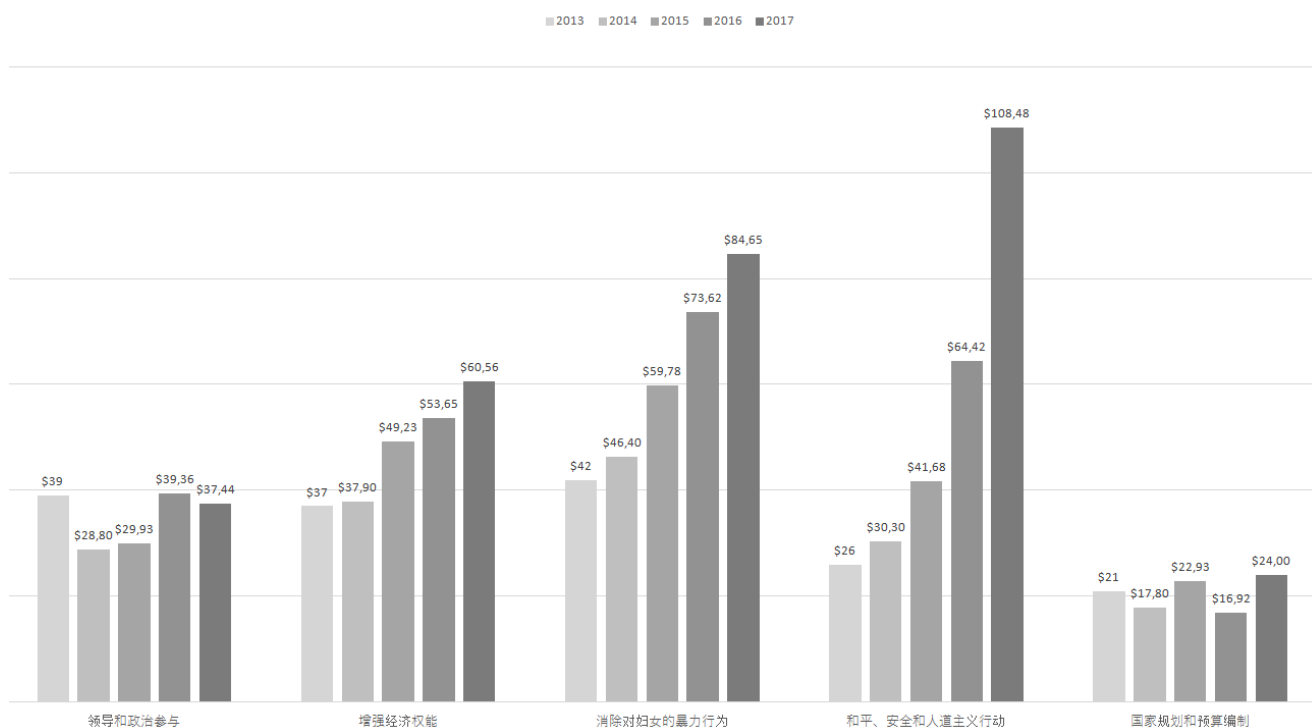
比非 FPI 成果高 51%。这种积极的趋势证明了 FPI 作为方案拟订工具，在重点关注和深化妇女署的方案拟订工作以及减少交易成本方面的效能（见图 III）。

图 III：2017 年联合国妇女署成果平均规模（FPI 对比非 FPI）



平衡的投资组合增长

27. 2016 年 SDF 报告建议，联合国妇女署应密切监测和应对两种新兴趋势：一是妇女的领导和参与领域，以及促进性别平等的预算编制方面的需求变弱；二是妇女署对妇女、和平、安全和人道主义行动领域的投资组合快速增长。在 2016-2017 年期间，前者的需求下降了 4%，后者的需求增加了 41%（见图 IV）。

图 IV：联合国妇女署的投资组合增长（按成果领域）⁹

28. 如支持 2018-2021 年战略计划的变革理论所提到的，联合国妇女署认为“妇女领导、参与及平等受益于治理体系”的成果领域对于完成其使命至关重要¹⁰。在此领域的工作是联合国妇女署在所有其他专题领域工作的关键推动因素，此领域的工作包括妇女对促进性别平等立法的政治参与；循证立法的数据收集和分析；促进性别平等的财政和司法，以实施和执行法律。因此，如果这种疲弱的趋势不能得到解决，整个 2018-2021 年战略计划将会受到负面影响。

29. 同样，虽然联合国妇女署欣喜地注意到对妇女、和平、安全与人道主义行动工作的需求高企，但妇女署认识到，必须提升办事处的能力，才能吸收和高效地管理增加的方案数量。

⁹ 在此图中，2017 年数据以 2017 年 AWP 为基础，而前几年则基于实际支出。

¹⁰ 为了新的战略计划，联合国妇女署将 2014-2017 年战略计划的两个影响领域合二为一：领导和政治参与以及国家规划和预算编制。这两个领域在 2018-2021 年战略计划合并为成果 2：妇女领导、参与及平等受益于治理体系。因此，对这一专题工作领域的建议反映了两个影响领域的合并趋势分析。

30. 联合国妇女署在增强妇女经济权能以及消除对妇女的暴力行为领域的工作继续表现出强劲且稳定的增长，预计在 2018-2021 年战略计划期间将继续增长。

31. 在过去 12 个月，联合国妇女署进行了重大投资，积极应对这些趋势，并促进其方案投资组合的平衡增长。考虑到联合国妇女署与瑞典政府续约的战略伙伴关系框架 (SPE)，这些投资有部分能成为可能。SPF2¹¹ 提供（专题）轻度确定用途的资金，以支持在政治领导和参与领域，以及妇女、和平、安全和人道主义行动领域的工作。联合国妇女署利用 SPF 基金提供的灵活性，优化其对这两种相反趋势做出的反应。

32. SPF2 基金已被用于向国家办事处提供种子资金和部署短期工作人员，以加速妇女领导和参与的方案拟订。考虑到差异化的需求，SPF2 基金用于提供应对突发事件的增援能力，并实现工作人员的长期部署，以持续增强国家办事处在和平、安全和人道主义行动领域的的能力。表 3 总结了用于应对两种相反趋势的差异化战略，该趋势是通过在专题层面指定 OR 用途，从而在本协议中嵌入灵活性所致。

表 III：联合国妇女署：对投资组合发展趋势的差异化反应

	妇女的领导和参与	妇女、和平、安全和人道主义行动
SPF2 基金作为“种子资金”	是	是
支持部署短期工作人员/增援能力的 SPF2 基金	是	是（增援）
支持部署长期工作人员的 SPF2 基金	否	是

33. 对于此阶段的 2018-2021 年战略计划，关于妇女领导和参与的初步管道成果有望达到 8,200 万美元的管道可能值。

34. 关于圆桌会议流程的信息见第四部分。

三、 联合国妇女署收入趋势

35. 前一部分描述了与联合国妇女署的投资组合相关的机遇和挑战。本部分重点介绍迄今为止联合国妇女署的资源调动趋势。首先介绍联合国妇女署的收入环境，然后讨论其三种资金来源的趋势：(i) 分摊会费；(ii) 传统和非传统伙伴的 RR 捐助；以及 (iii) 传统和非传统伙伴的 OR 捐助。

36. 传统供资伙伴是成员国和其他联合国机构（主要是通过联合方案）。非传统伙伴的多样性正迅速增长。

¹¹ 瑞典政府的 SPF2 涵盖了 2017-2020 年期间。

联合国妇女署的收入环境

37. 虽然在 2010 年预计全面实现妇女署综合使命的最佳资金水平为每年 5 亿美元，但只有非常少的成员国对其供资优先次序作出必要调整，将联合国妇女署当作新实体来调整优先级，相反，他们使用提供给 UNIFEM 的捐助作为逐步增加的基准。然而，这些增加使联合国妇女署成为联合国系统中增长最快的实体，尽管一开始基准较低。

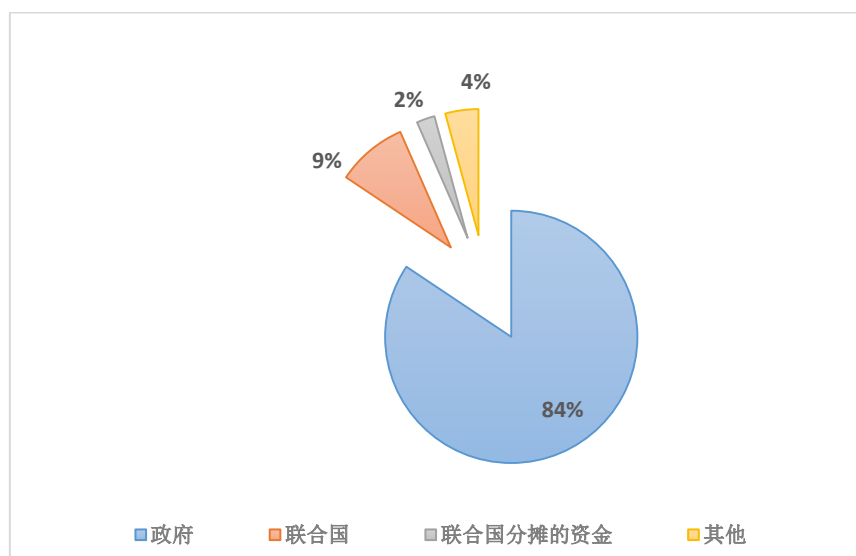
38. 在当前 2014-2017 年战略计划期间，各种重要因素影响了妇女署达成其捐助目标的能力。积极的趋势包括：(i) 成员国表现出促进性别平等议程的政治意愿，这一点建立在它们认识到促进性别平等和增强妇女和女童权能可为所有 SDG 和具体目标的进展作出重大贡献；(ii) 进一步认可，联合国妇女署经过证明的能力可利用联合国系统的广度实现这些成果；和 (iii) 联合国妇女署在提供符合全球规范性优先事项的可衡量方案成果方面取得进展。

39. 积极趋势被成员国官方发展援助优先事项和承付款项中的限制所部分抵消，其中包括官方发展援助压力升级，以及 2015 年的汇率波动（2014 年 6 月至 2015 年 12 月期间美元兑贸易合作伙伴的货币升值 19%）。

总收入趋势

40. 2012-2016 年期间，联合国妇女署每年的总体增长率约为 9.5%，2012-2016 年的总增长率为 41%。

图 V：2016 年按来源划分的 RR 和 OR 捐助比例



41. 成员国的自愿捐助占联合国妇女署 2016 年收入的 84%，而联合国机构和联合方案的捐助每年至少占联合国妇女署资源的 9%。联合国妇女署通过来自联合国经常预算的分摊会费，获得其总资源的 2.27%，这些费用部分用于支持规范的政府间进程和联合国系统的协调工作。非传统捐助方（例如私营部门、基金会、私人捐助者和联合国妇女署国家委员会）的捐助从 2% 增加到 4%；这种增长速度预计会持续或加快。

42. 以下段落详细说明了资金来源的趋势。

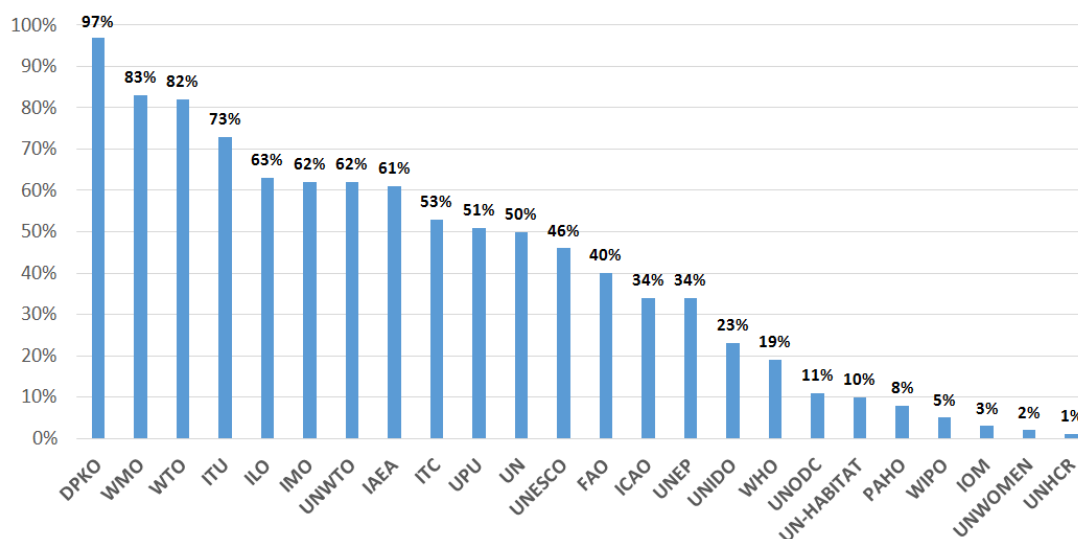
分摊会费的趋势

43. 在联合国妇女署总体资源占比很小的一部分来自联合国经常预算的分摊会费，目前为每年 760 万美元，用于支持其被授权的规范性政府间进程和联合国系统的协调工作。在 2014-2015 两年期和 2016-2017 两年期，这一比例约占联合国妇女署总预算的 2%。

44. 如图 VI 所示，这是为联合国机构和方案提供的全部分配款的一小部分。此外，在通过联合国经常预算直接获得成员国分摊会费的机构中，妇女署所得的分摊付费在总支出中所占的比例为倒数第二。

45. 联合国大会在其第 A/RES/70/133 号决议中关切地注意到，联合国妇女署目前必须利用自愿捐助才能履行其为规范性政府间和联合国协调进程提供服务的使命。为此，秘书长提议在 2018-2019 两年期拟议方案预算中小幅增加联合国妇女署的分摊会费。

图 VI：分摊会费占总支出的比例



经常资源趋势

46. RR 为联合国妇女署的 IB 提供资金，用作种子资金来调动 OR。

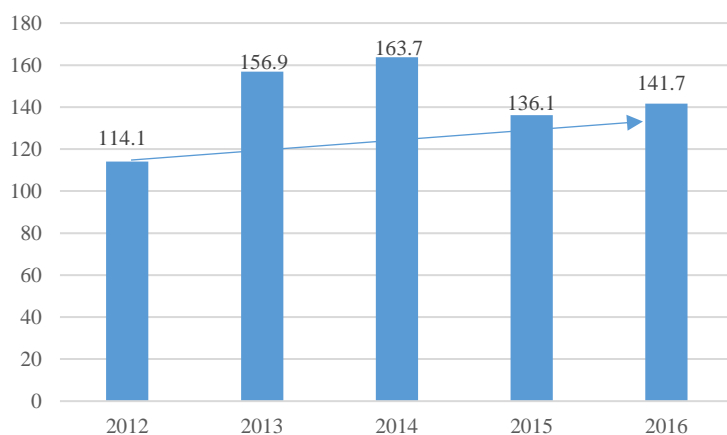
47. 联合国妇女署采用了一系列固定公式来将 RR 分配给内部的各种职能：

- 联合国妇女署的一部分 RR 用于为其 IB 提供资金。在 2018-2019 年期间，这些资金总额预计将达到 2.038 亿美元。
- 联合国妇女署剩余的 RR 作为可用于方案的 RR 分配如下：80% 分配给外地，用作方案拟订的资源；其余 20% 分配给总部¹²。如上一部分所述，联合国妇女署通过可用于方案的 RR 来利用 OR 并增大妇女署工作的影响力。联合国妇女署可用于方案的 RR 的利用率约为 1 比 3.3。

48. RR 对维护妇女署的结构完整性至关重要，并使妇女署能够有效和高效地运行。它们支持与方案费用、发展效能、联合国协调和管理活动相关的基本职能，包括：领导实现组织优先事项；业务和人力资源管理及问责制；知识管理、战略规划和绩效管理；资源调动；联合国系统协调和政府间进程的补充支持服务。

49. 联合国妇女署获得政府和几个非传统捐助方的 RR 支助。2012 到 2014 年之间出现 33% 的增长后，2014、2015 和 2016 财年的 RR 收入总额分别达到 1.637 亿美元、1.361 亿美元和 1.417 亿美元（见图 VII）。可用于方案的部分在 2014 年为 5,480 万美元，在 2015 年和 2016 年均均为 5,420 万美元。

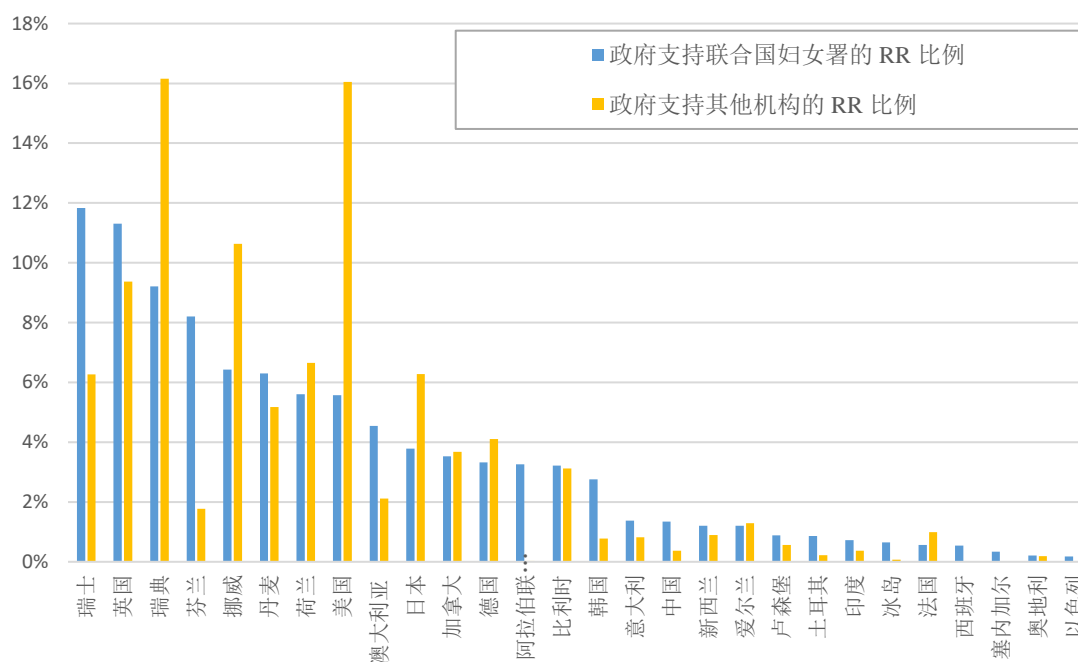
图 VII：2012-2016 年联合国妇女署 RR 捐助，单位：百万



¹² 此分配根据 UNIFEM 协商委员会 2004 年 3 月第 44 次会议的决定作出。分配给 RR 方案的部分取决于可用 IB 和 RR 的总额。在 2018-2019 年期间，可用于方案的 RR 将等于可用 RR 总额减去 2.038 亿美元，以满足 IB 要求。

50. 联合国妇女署和其他联合国机构在 2015 年的 RR 捐助有所减少。2016 年，RR 恢复增长。46 个成员国加大了支持力度，9 个国家对该组织的捐助增加了一倍多。然而，除了在此期间保持稳定的分摊会费外，RR 增长的速度仍然是所有收入来源中最慢的。

图 VIII：2016 年政府 RR 捐助相对于联合国妇女署总体 RR 政府收入的比例



51. 值得注意的是，与成员国对其他机构的支助相比，联合国妇女署在 RR 支助方面出现了重大的异常值（见图 VIII）。几个成员国通过 RR 资金或灵活的 OR 支助优先为联合国妇女署提供投资，但向联合国姊妹机构提供 RR 的一些主要捐助国向联合国妇女署提供的份额却很低，这个因素目前影响了妇女署的 RR 增长轨迹。有意思的是，对相关成员国而言，考虑到联合国妇女署的预算相比其他机构规模较小，缩小这种差距并不需要大幅增加捐助。

52. 虽然联合国妇女署在公共和私营部门获得的 RR 捐助有所增长，但增长速度却一直慢于 OR。尽管联合国妇女署经证明能够有效地利用有限 RR 撬动 OR（见第 48 段），但 OR 不能替代 RR 来让联合国妇女署实现其综合使命。

53. 为联合国妇女署的能力提供支持的政治意愿仍然是明确的。多个捐助方非正式地表达了扩大对联合国妇女署的 RR 支助的意向，可能达到现有 RR 捐助的两倍。此外，近来在获取非 OECD 发展援助委员会成员捐助上的成功有望继续扩大。这些因

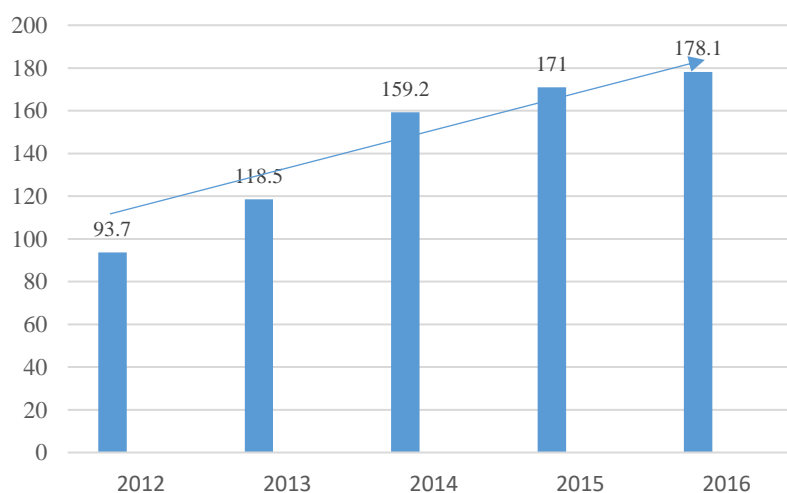
素有望推动 2017-2019 年期间预期 RR 收入轨迹的上扬。不管怎样，推进 RR 仍然是联合国妇女署的最高议程。

其他资源趋势

54. OR 增长速度已超过 RR。自 2012 年以来，OR 捐款已增长近一倍（参见图 IX），这表明其对妇女和女童的影响显著加深。促进增长的原因在于：

- 妇女署管理与其他机构共同实施且推动变革性影响的大规模方案的规划能力有所提升。
- 联合国妇女署的方案系统有所改善，从而提高了提案质量、加快了方案启动速度、及时提交了优质报告、确保了欺诈管理、提高了成本效益，并保证了无瑕疵的审计结果。

图 IX：2012-2016 年联合国妇女署 OR 捐助（单位：百万美元）



55. 各国政府和欧盟近期的 OR 年度增长趋势，以及目前为 FPI 和其他方案注资的硬性和软性筹资管道的健康增长，都将促进 2017-2019 年期间 OR 收入的预期增长。

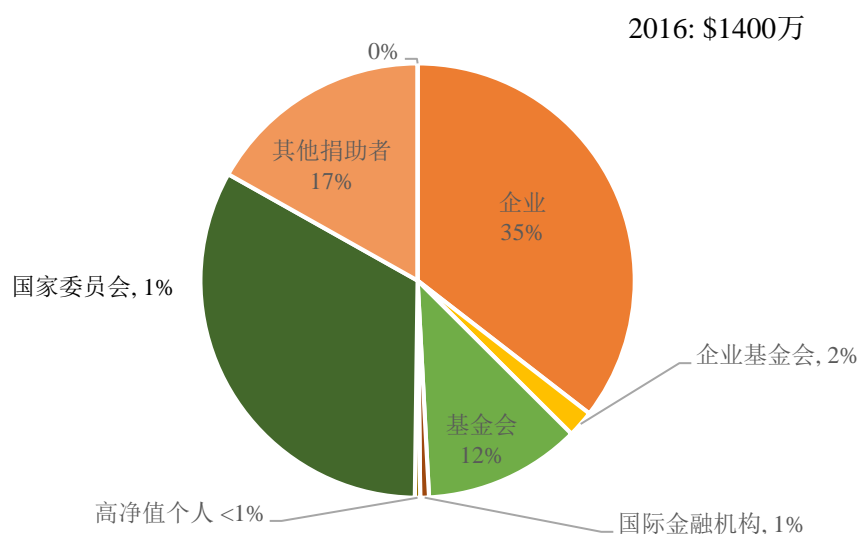
私营部门 RR 和 OR 趋势

56. 非传统捐助方（包括企业、基金会和联合国妇女署国家委员会）的捐款在联合国妇女署总体资源中所占的比例很小，但这一比例呈现不断增长的趋势。2016 年，该捐款增长了一倍，达到 1,400 万美元。

57. 2016 年，企业捐款在该部门收入中所占的比例最大，为 35%，联合国妇女署国家委员会次之，为 33%（参见图 XI）。后者包括个人捐助，包括受国家委员会的直接营销活动鼓动而不断增长的捐助，以及国家委员会所募集和与联合国妇女署共同募集的来自全球企业的捐款。

58. 2017 年初，联合国妇女署完成了对其国家委员会运作所处的募资形势以及其他高增长市场的评估。根据此次评估，联合国妇女署对国家委员会在 2018-2021 年战略计划期间增加个人和企业捐助的潜力进行了评估，且在考虑当前的资源限制后，妇女署将采取阶段性方式，优先为国家委员会的私营部门募资工作提供支持。这将包括支持国家委员会的每月捐助直接响应募资方案（包括获得和留住捐助方，并最大化其价值）及其企业捐助工作。

图 X：2016 年除成员国和联合国机构外各个来源的收入



四、 资源调动战略

59. 上一部分概述了联合国妇女署的资源调动趋势。本部分将介绍联合国妇女署的资源调动战略，以确保妇女署能够调动实施其 2018-2021 年战略计划所需的资源。

60. 联合国妇女署已制定了 2018-2021 年战略计划期间的结构化资源调动战略。该战略基于第三部分所述的趋势分析、差异化收入细分方法、各个细分部分的风险和机会分析，以及市场趋势和动态研究，以识别各个细分部分的增长潜力。战略实施现已进入第六年，联合国妇女署根据历年的情况制定了一项深入分析，为资源调动方法提供信息。

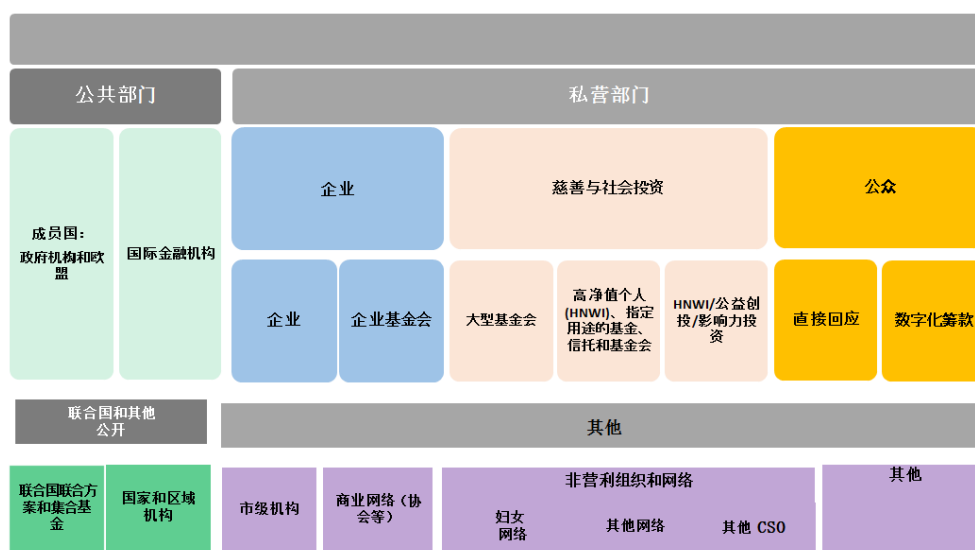
细分与风险和机会分析

61. 联合国妇女署将与多个捐助方细分类别合作，以支持其充分履行职责：

- i. 成员国及包括政府机构和欧盟等多边机构在内的公共部门，以及国际金融机构；联合国机构合作单位、联合方案与集合基金；
- ii. 私营部门，包括：企业和企业基金会；
- iii. 高净值人士及其建议的基金、信托和基金会，及其作为创投慈善家和影响投资人的机构；
- iv. 通过直接捐助（包括员工捐助）响应直接营销和数字募资的一般公众；以及
- v. 包括主要非营利组织和大城市在内的其他捐助方。

62. 成功的条件和能力要求因市场细分而异。例如，提高成员国的 RR 需要采取与获得高净值人士支持或通过数字募资产生收入不同的方法、投资和战略。这一点已经过仔细评估，并已在战略分析时考虑在内（参见图 XI）。

图 XI：联合国妇女署的收入来源和细分



63. 在制定资源调动战略时，联合国妇女署逐一对各个细分部分进行了自下而上的分析过程，以识别风险和机会，并做出合理的预测和规划。在检验各个细分部分是否有潜力成为组织的有效收入来源时，联合国妇女署将以下各项考虑在内：每个细分部分的特征，联合国妇女署与该细分部分相关的对应特征，联合国妇女署可能具备的加快和降低成本外联的潜力，成功合作所需的具体专业知识，以及可能的增长速度和资源调动方法。

64. 各细分部分的风险和机会分析为此过程进一步提供了信息，目的在于减少风险暴露，并最大程度提高把握机会的能力。各细分部分的风险和机会审查衡量了影响、发生风险的可能性，以及机会的可行性（参见图 XII）。

图 XII：影响、风险和可行性框架

		影响		
		低	中	高
风险的可能性	高			
	中			
	低			
		抓住机会的可行性		
		低	中	高
抓住机会的可行性	高			
	中			
	低			

优先次序和战略要点

65. 联合国妇女署预计，在 2018-2021 年战略计划期间，各细分部门的最快增长速度将在私营部门合作出现，而大部分资金仍将来源于其与成员国的伙伴关系。

66. 通过对风险和机会的考量，在图 XI 所示的细分部分中，以下细分部分将处于优先地位：

- 成员国、政府和多边（欧盟）支持仍然不可或缺，且有望在未来几年实现合理增长。各国政府的 RR 和 OR 捐款仍将持续增长，且对于联合国妇女署的成功而言必不可少。
- 随着联合国妇女署的交付能力有所提升，一体化工作将会继续，因而联合国联合方案与集合基金将实现更快速的增长。
- 由于与私营部门的积极合作扩大，非传统收入来源将实现最快增长，因为联合国妇女署已准备好成为首选合作伙伴，假设其能够加强与企业和基金会的合作，并开始与高净值人士合作，同时建立日益壮大的公众支持基础。
- 国家委员会将扮演日益重要的角色，尤其是在一些国家和地区，这些国家和地区的增长来自寻求有利捐助媒介的全球化企业或慈善合作伙伴，或者来自逐渐扩大和专业化的个人捐助者合作运动。

- 其还应继续与其他公共基金（尤其是国际金融机构）建立合作伙伴关系，这些基金还有可能成为必不可少的合作伙伴（详见附件二）。然而，他们预计不会成为联合国妇女署的主要资金来源。

67. 利用这些细分部分之间的协同效应对于该战略而言十分必要，能够加快增长速度，并最大程度减少所需的投资。

68. 尽管每个细分部分都有特定的风险和机会，要实现以下预测，需要满足成功的三个总体优先因素：

- 成员国集体承诺增加 RR 捐款
- 调整资源调动方法和投资
- 持续努力交付方案

69. 简而言之，尽管过去的增长是由于成员国的投资增加，但这些趋势预计将持续，并以与过去五年的平均水平相当的合理速度保持增长，但将来的增长还将受益于收入来源的多元化，其中以私营部门收入增长速度最快。

制定预测

70. 确定了各个细分部分可能实现的收入增长，并考虑了过去的趋势、市场潜力、发生风险的可能性、以及通过调整资源调动方法和投资水平来把握机会的可行性。这有助于识别最合理的预测情况，如表 IV 所述。

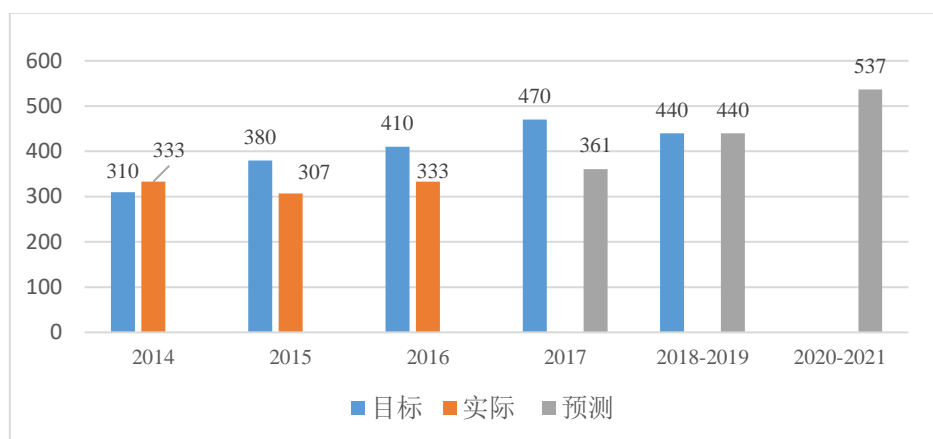
表 IV.各细分部分的复合年增长率预测

	RR 政府	OR 政府	联合国 联合方案	企业	基金会	高净值个人	国家委员会和 个人赠予
2016- 2021	8.45%	9.10%	16%	32%	56% (2017-2021 年为 28%)	+12M	32%
2016- 2019	9%	10.9%	18.5%	34%	100% (2017-2021 年为 41%)	+5M	34%

71. 以上逐个细分部分制定的预测一起将在 2016 年到 2021 年间实现 12% 的总年均增长百分比；这是一个务实且有雄心的目标。

72. 因此，2018-2019 两年的公共和私营来源资金有望满足 IB 8.8 亿美元的需求，且 2020-2021 两年的总体收入预计每年将进一步平均增至 5.37 亿美元，包括每年平均来自私营部门的 7,400 万美元。

图 XIII: 2014-2016 年年度目标与实际总资源的比较, 以及 2018-2021 年的年度预测



73. 到 2019 年, 成员国的 RR 和 OR 捐款 (不包括其他来源的 OR 和 RR) 预计将达到 3.52 亿美元, 处于战略计划时期的中间点, 而到 2021 年, 这一数据可能达到 4.08 亿美元。通过与联合国系统的联合方案与集合基金, 2017 年到 2019 年, 联合国妇女署预计将实现 19% 左右的保守年增长率, 且 2021 年将进一步增长。

74. 联合国妇女署预计, 到 2019 年, 企业和企业基金会每年将捐款 1,200 万美元, 大型基金会将保证捐款 1,300 万美元, 而高净值人士和小型基金会的捐款将增至 500 万美元, 联合国妇女署国家委员会的收入 (加上直接捐助和数字募资) 也将增至 500 万美元。

75. 为了实现以上预测, 必须调整联合国妇女署与各个收入细分部分的合作方式。缺乏投资和调整将导致联合国妇女署面临更糟糕的局面, 2016 年到 2021 年, 预计每年将只能实现 5% 的增长, 而非 12% 的预期年均增长率。成功实现预期增长的关键因素如下所示。

公共部门合作：成功的关键因素

76. **来自成员国的 RR：** 预计将获通过的 2018-2021 年战略计划、由此带来的联合国妇女署角色调整和联合国系统将性别平等和增强妇女权能放在优先位置是支持成员国集体承诺在 2016 年到 2021 年间平均每年增加 8.45% 的 RR 捐款，并在 2017 年到 2019 年间平均每年增加 9% 的捐款的关键因素。其他的关键成功因素包括：(i) 与成员国密切合作，以提高 RR 投资的案例；(ii) 继续证明联合国妇女署是一个强大的机构和可靠的方案合作伙伴；并 (iii) 加强可见性，以促进捐助国的纳税人支持。

77. **来自政府的 OR：** 为了使 2016 年到 2021 年间的 OR 政府资金（不包括其他 OR 资源）实现 9.1% 的年均增长率，并在 2019 年前达到 1.72 亿美元，联合国妇女署将确保：(i) 其 FPI 与其他联合国机构共同实施，并得到适当营销和执行，包括继续与成员国和关键合作伙伴在圆桌流程中合作（事实证明这些合作在 2017 年都取得了一定成效¹³），以及通过国家与地区合作，并由东道国政府提供支持；(ii) 通过对话与协调，在所有层面形成政治支持；(iii) 联合国妇女署继续被视为可靠的方案合作伙伴，并对变革和整体行动起到促进作用；(iv) 组织在各个国家、地区和总部提供适当规模的能力和支撑结构；且 (v) 保证加强对其影响的可见性，以促进捐助国的纳税人支持。

78. **联合方案：** 为了使联合方案在 2016 年到 2021 年间年均增长 16%，并于 2019 年达到 5,000 万美元，联合国妇女署将继续支持建立性别平等有效联合方案。做法是支持在共同国家评估中加强性别平等评估与分析，在联合国发展援助框架中明确性别平等成果，并加入性别平等成果小组，以处理这些成果。联合国妇女署将加强地区和国家工作队的促进作用，并促使当地捐助方、政府及其他合作伙伴提供的政治支持纳入性别角度。作为对此角色的一项要求，联合国妇女署应注意确保其始终有能力担任性别联合方案的召集人，以支持方案的制定和实施，并确保联合国妇女署被视为可靠的机构和发挥催化作用的方案合作伙伴，具备适当的能力和支撑结构。

79. **分摊会费：** 2018-2019 两年期间，联合国妇女署将筹备第五委员会关于小幅提高 2018 年分摊会费的审议。

¹³ 正如联合国妇女署执行主任在 2017 年向执行局提交的报告中所提到的，共针对三个 FPI 举行了联合国捐助方圆桌会议，产生了近 4,000 万美元的固定多年期认捐。另有近 3,500 万美元的软认捐。

私营部门合作：成功的关键因素

80. **企业和企业基金会：**联合国妇女署与私营部门的合作一贯良好。为了使企业和企业基金会捐款从 2016 年的 500 万美元增至 2019 年的 1,200 万美元，并可能进一步增长，联合国妇女署将：(i) 利用加速外联模式，以显著地扩大合作，支持战略计划关键优先事项，比如即将于 2017 年推出的联合国妇女署整体行动纲领；(ii) 利用私营部门捐款，为私营部门募资能力注资，从而确保联合国妇女署具备适当的外联和客户管理能力；(iii) 进一步寻求近期在全球层面进行同行招募所取得的成功；并 (iv) 完全根据方案优先事项，与企业合作伙伴共同实施具有高价值和影响力举措。

81. 为接触除了商业部门企业社会责任或慈善事业办公室之外更多的力量，并保证财务支持和广泛的方案影响，联合国妇女署将于 2017 年和 2018 年推出多个整体行动纲领，旨在调动大规模的全部门势头，并孵化利用私营部门专业知识和资产的创新合作伙伴关系¹⁴。

82. **大型基金会：**为了使大型基金会的资助从 2016 年的 160 万美元增至 2021 年的 1,500 万美元，联合国妇女署将努力扩大成功的合作规模（尤其是在 FPI 的背景下），其中一些合作已为 2018-2019 年带来了健康的管道。此外，联合国妇女署将通过扩大与现有捐助方的伙伴关系，并在前 20 个配备专业人员的基金会中寻找新的筹资合作伙伴，寻求与目标基金会展开持续政策对话与合作。

83. **高净值人士：**2016 年，来自高净值人士、小型基金会和信托的收入为 50,000 美元，在联合国妇女署收入来源中所占的比例极小，之前并未将其纳入工作对象。联合国妇女署计划在 2019 年前将该领域的收入增至 500 万美元，并通过实施以下战略实现进一步增长：(i) 识别和利用接入网络，并探索同行招募；(ii) 开发客户管理系统、外联能力和共同创造方法；(iii) 组织高调认捐和表彰机会；并 (iv) 通过其国家委员会，利用关键市场中的税收减免政策。

84. **国家委员会和个人捐助：**为了保证来自国家委员会和个人捐助者的收入从 2016 年的 500 万美元增至 2019 年的 1,200 万美元，并保持进一步增长，联合国妇女署将：(i) 支持国家委员会提高其募资的专业性；(ii) 在具有高投资回报率的选定国家投资；并 (iii) 通过在全球和国家层面开展直接营销和认捐活动，增加收入来源。

¹⁴ 2017 年 6 月，联合国妇女署启动 #反成见联盟，宣布了其规范、态度和陈规定型观念整体行动纲领，旨在联合全球广告和数字媒体产业，终结陈规定型观念并推广其在广告中的进步形象，从而在 2021 年前实现可量化的变化。2017 年 9 月，联合国妇女署将推出其妇女和女童创新和技术整体行动纲领，首次召集全球促进变革创新联盟。联合国妇女署正在筹备第三个关于性别和投资的行动纲领。另请参阅关于利用金融力量的附件二“从筹资到融资”。

85. 创新融资预计将成为另一收入来源。联合国妇女署的“向妇女购买”创新平台（2016年在卢旺达试行）以及其他增强妇女拥有的企业的权能以积极参与政府采购的举措，均利用公共采购市场增强妇女的经济权能。这是一个可利用的庞大公共资金流：全球范围内，公共采购占GDP的10%-33%¹⁵。大量妇女拥有的企业被排除在这一巨大的市场之外，仅占1%的份额，这通常是由于缺乏招标信息、不了解程序和缺乏满足条件的能力。

应对风险的财政责任

86. 尽管在预测时十分谨慎，但与成立已久的机构相比，为初设不久且处于成长中的组织预测收入更具挑战性。为在预测和维持财务健康的需求之间保持平衡，联合国妇女署在过去选择了雄心勃勃的目标设定方法，同时在财政上保持负责任的态度。在实施过程中，联合国妇女署制定了应急计划措施，这也是其它依赖自愿供资的联合国实体的做法。联合国妇女署的分配基于预计捐助方将提供的捐款，当预测低于实际捐款时，应急措施将会被启动，比如冻结空缺职位并减少非雇员分配。联合国妇女署每月密切监控收入趋势，以确保分配与可用资源保持一致。

从筹资到融资

87. 联合国妇女署的资源调动战略（如上所述）重点关注调动补充捐款，以实现联合国妇女署的IB目标。为实现成熟的长期融资战略，未来阶段应进行混合融资（将资源与资本援助相结合），并利用广泛的资金流。附件二介绍了这一互补性资源调动议程的初步探索状况。

五、 结论

88. 2016年，执行局在其关于SDF的第2016/4号决定中指出“对联合国妇女署的支持需求十分重要，且联合国妇女署的支持职能有所增加”。联合国妇女署的规范和协调工作（无论是在政府间和联合国系统层面，或是通过国内方案），以及其方案表现仍然取决于其增加和保持RR捐款和增加优质OR资金的能力。

89. 为回应2016年SDF报告（UNW/2016/8），联合国妇女署实施了若干战略，已有效地：(i) 提高了方案交付率；(ii) 加强了其2017年工作计划，并以催化的方式使用可用于方案的RR，减少了OR资金缺口，将其从预计的2.85亿美元减少至2017年实际的1.11亿美元；(iii) 加快了管道开发工作，包括通过继续推出FPI；(iv) 在专题层面利用软性确定用途的款项，以确保均衡的组合增长，包括通过提供种子资金、

¹⁵ 根据彼得森国际经济研究所。请参阅：<https://piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/how-large-public-procurement-developing-countries>

短期人员部署和增援能力，以响应紧急情况并有助于长期部署，从而加强国家办事处的能力；并 (v) 在方案规划方式方面试行了一项新的资金调动机制。

90. 联合国妇女署修改了资源调动战略，以便为全面实施其 2018-2021 年战略计划提供支持。联合国妇女署预计将实现 12% 的年均收入增长率，主要由以下因素推动：积极地与新兴市场或具有潜力的市场的私营部门合作（例如，基金会、高净值人士、国家委员会和公众的支持，以及商业捐款的持续增长），以及与联合国系统合作伙伴的联合方案增长。成员国仍然是联合国妇女署的首要支持来源。成员国的 RR 和 OR 捐款预计将保持每年 8.75% 的总体增长率（2017-2019 年预计为 9%），该增长率将持续但不会加快。

91. 联合国妇女署将鼓励政府合作伙伴积极通过共同努力，至少实现 9% 的 RR 和 OR 资金年增长率，以支持性别平等和增强妇女权能，尤其是鉴于联合国妇女署的预算较少，这就意味着其只需保持稳定的小幅增长即可。成员国还受邀支持集合筹资资金机制，并提供及时、灵活和优质的完全符合该实体战略优先事项的 OR。

92. 联合国妇女署将寻求执行局和成员国的支持，以扩大 RR 捐款，因为 RR 代表着最优质的资金，为实施战略计划中的所有成果提供支持，且对联合国妇女署履行三重使命至关重要。RR 为联合国妇女署提供机构能力，使其能够提前规划，作出响应并具有战略眼光；加强监督和问责制；促进联合国系统一致性和协调性；并利用 OR 为性别平等和增强妇女权能提供可预测的资金。

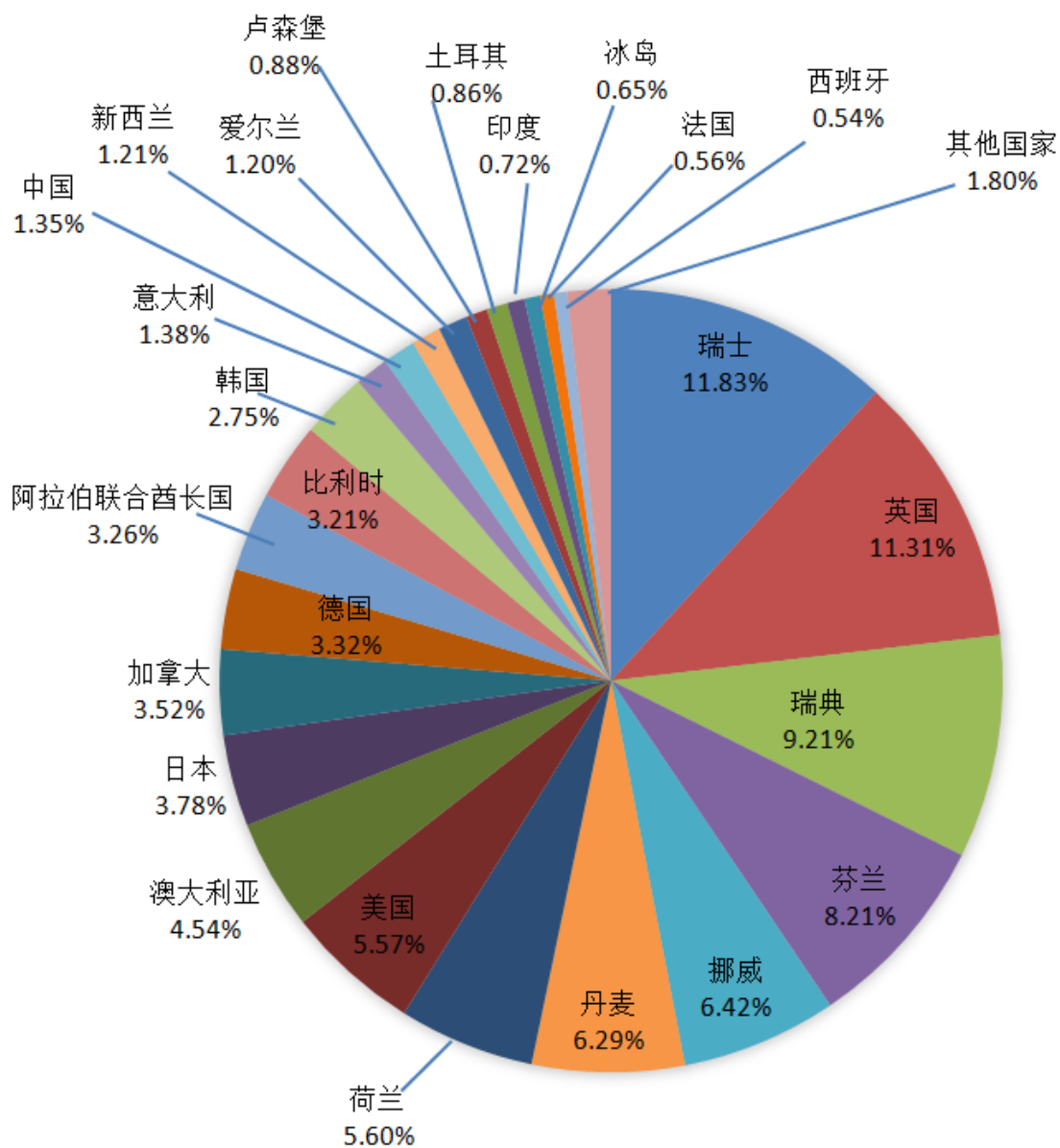
93. 鉴于目前为其规范支持和联合国系统协调职责所分配的分摊会费十分有限，鼓励成员国支持增加 2018-2019 年分摊会费的要求。

94. 最后，成员国可以通过协调规则和程序，减少交易成本和低效现象，以减少与捐助者具体相关协议的数量，由此改变交易成本高企和效率下降的情况，并支持简化和统一的多方捐助者报告。

95. 联合国妇女署重视 SDF 过程，及其所提供的战略调整机会，确保实施 2018-2021 年战略计划，并使联合国妇女署能够在支持充分、有效和加快实施《北京宣言》、《行动纲领》以及以促进性别平等的方式实施 2030 年议程中发挥中心作用。

附件一

2016 年各国政府对联合国妇女署的 RR 捐款的分布情况

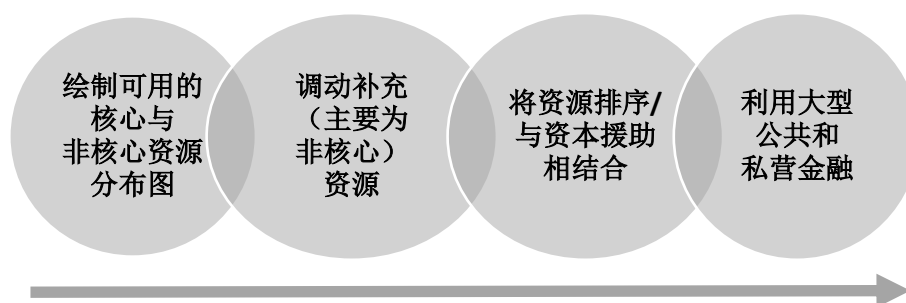


附件二

从筹资到融资

1. 根据 2016 年 SDF 报告，联合国妇女署已采用了分三步走向成熟模式，构建其参与有关融资的结构性对话的能力。在第三阶段，组织可以从只关注一个“筹资”来源（通常是捐助方提供的捐助，可能为政府、基金会和私营部门）转为关注多个融资来源（例如，创新融资来源），并利用适当的融资工具组合，履行其战略计划优先事项。
2. 2015-2016 两年，联合国妇女署已过渡到此模式的第 2 阶段，它大力投资于加强和关注其方案规划，以便从整体上充分利用其多重使命，并支持将规范性承诺转化为国家和地区层面的成果。进入 2018-2019 两年期后，联合国妇女署将在走向第三阶段的过程中加强反思。
3. 反思遵照联合国发展小组关于从筹资到融资 (F2F) 的发展指南以及图 I 中所述的历程完成。

图 I：从筹资到融资 (F2F) 挑战¹⁶



4. 联合国妇女署的资源调动战略（如第四部分所述）重点关注调动补充捐助，以实现联合国妇女署的 IB 目标。为实现成熟的融资战略，其在未来阶段应进行混合融资（将资源与资本援助相结合），并利用广泛的资金流。

¹⁶ 摘自 UNDG 筹资到融资 UNDAF 伙伴指南。请参阅：<https://undg.org/document/funding-to-financing-undaf-companion-guidance/>

5. 在妇女获取金融服务这一问题十分关键的项目背景下（比如向从事气候智能型农业的妇女提供支持，或者为了增强女企业家权能），不妨与私营和公共金融伙伴合作，探索混合融资方法。在大多数情况下，这些方法都属于融资而非筹资战略：换言之，这些资金不会通过联合国妇女署提供，但却对实现成果而言起着决定性作用。在此过程中，与国际金融机构和金融部门合作至关重要。
6. 除了混合融资外，还应探索创新融资举措。在此类举措中，与私营金融（包括财富管理伙伴）合作将有助于开发影响投资工具，其收益可能有利于性别平等举措，包括联合国妇女署的举措。这是联合国妇女署性别和投资整体行动纲领以及与私营金融行业的相关外联活动的目标之一。
7. 性别和投资整体行动纲领的一个主要目标将利用资产和私人财富管理行业的力量，特别是女性投资人的增长，引导性别视角投资主流化并激励私营部门在工作场所、供应链和整体价值链中加快实施增强妇女权能原则。通过利用私营金融的力量和投资人收集投资选择数据的需求，联合国妇女署希望在投资人的激励下，在性别多样性报告和整体进展上提升透明性，同时促进支持妇女和女童的影响投资。
8. 关于将大量公共资金流用于性别平等，联合国妇女署是以促进性别平等的方式进行规划和预算的倡导先锋。政府预算性别分析对于改进目标定位而言十分关键，并将导致增加对妇女和女童的优先事项进行干预的公共资金分配。在 2030 年议程的第一年内，联合国妇女署已经为超过 80 个国家政府提供了支持，以便将性别平等作为旨在实施 SDG 的计划和预算的中心焦点。