



联合国

HSP

HSP/EB.2020/12

UN HABITAT 联合国人类住区规划署  
执行局

Distr.: General  
22 January 2020

Chinese  
Original: English

联合国人类住区规划署执行局

2020 年第一次会议

2020 年 3 月 31 日至 4 月 2 日，内罗毕  
临时议程\*项目 5 (c) (七)

关于人居署战略计划执行情况的报告：  
2020-2023 年期间战略计划执行工作：  
资源调动战略和投资基金的审查

## 2020-2023 年期间战略计划的执行进展情况：资源调动 战略草案

### 执行主任的报告

#### 一、 导言

1. 2018 年，人居署启动了重大机构改革，旨在使其成为一个更有重点、更相关、更透明、更负责任、更值得信任和更有效率的组织，提供人们重视且需要的服务。与此同时，会员国商定加强人居署的治理结构，最终在 2019 年 5 月举行了人居大会第一届会议，批准了人居署 2020-2023 年期间战略计划，并设立了执行局，以加强对该组织工作的监督。
2. 治理和机构改革的一项重要任务是加强人居署，实现获得充足、可预测、灵活的资金以实施其战略计划的目标。本报告概述了实现这一目标的战略。拟议战略参考了人居署过去的评估、审查、审计、评价、捐助者磋商和调查，还参考了全球趋势以及其他联合国组织和发展组织的经验。
3. 拟议的战略提出了实现六个目标的主要行动，这六个目标是：（一）确保充足的资金；（二）支持实现城市可持续发展目标的具体目标和《新城市议程》，为此应与国家一级的联合国可持续发展合作框架和联合国供资契约保持协调一致；（三）发展和加强与供资伙伴的战略伙伴关系；（四）使人居署的捐助者群体多样化；（五）表明人居署以负责、高效和透明的方式执行方案，产生变革性的成果和影响；（六）寻找创新的伙伴关系和资金来源。

\* HSP/EB.2020/1。

4. 提出的主要战略行动如下：
  - (a) 与会员国和其他发展伙伴进行战略性筹资对话；
  - (b) 全球专题方案，用于吸引多捐助者、多年期供资，以大规模交付影响重大的成果；
  - (c) 在联合国可持续发展合作框架下与其他联合国实体在国家一级联合交付；
  - (d) 在城市繁荣倡议的基础上，在新兴经济体和对地方当局采用服务收费模式；
  - (e) 拟议提升国家人居委员会和国家城市论坛的地位和职能，以纳入资源调动；
  - (f) 全面进行传播，突出成果、影响和发展伙伴的贡献；
  - (g) 加强参与，以培育和加强与主要捐助方的关系，从而深化和加强战略方案的可预测供资；
  - (h) 增加与企业部门、基金会和高净值个人的接触，以获得对城市方案的更大投资；
  - (i) 探索创新的筹资方法，如混合供资，以确保不同类型的融资，包括贷款和企业投资，从而补充赠款和在线捐款；
  - (j) 改进内部政策、工具、培训和系统，以创造一个支持整个组织有效调动资源的环境。
5. 最后，该战略说明了实施该战略后的潜在捐助者情况，并提供了一个成果框架（见本报告末尾的图 10），其中总结了为实现主要目标而提出的主要活动、成果和相关绩效指标。还应指出，资源调动战略与传播和伙伴关系战略密切相关。

## 二、 目标

6. 人居署 2020-2023 年期间资源调动战略的目标是确保充足、可预测和灵活的资金，以便取得本组织同期战略计划的成果。战略计划的目标、变化领域和预期成果如图 1 所示。

图 1  
人居署 2020-2023 年期间战略计划的目标、变化领域和预期成果<sup>1</sup>

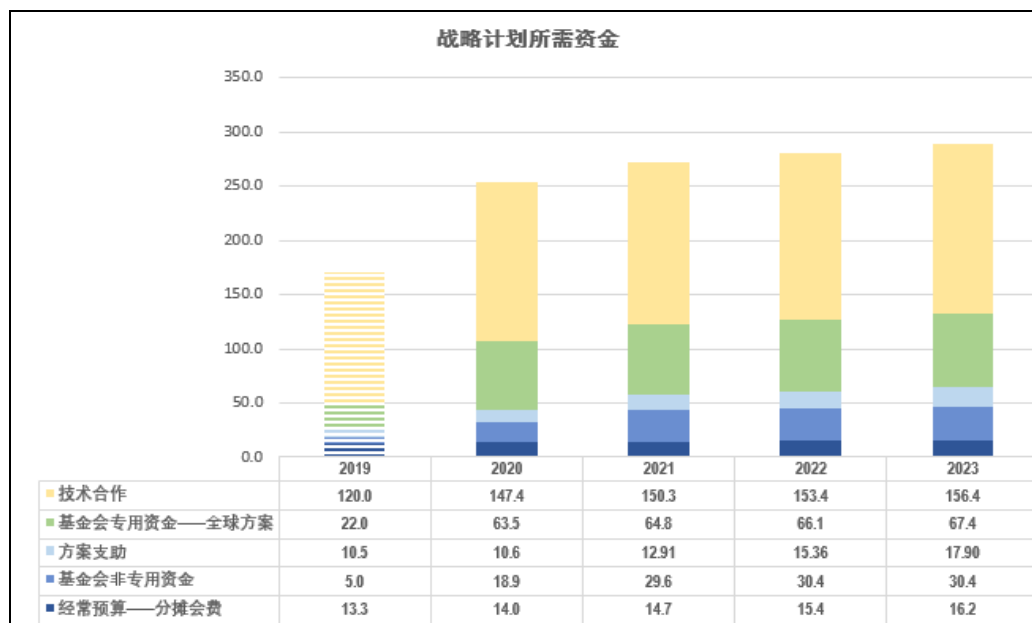


<sup>1</sup>本图未经正式编辑。

### 三、目标

7. 资源调动战略的第一个目标是调集足够的资金，以便能够执行人居署 2020-2023 年期间战略计划。这需要人居署在未来四年内筹集 11 亿美元。图 2 显示了每项资金从 2020 年开始的年度目标，并提供了 2019 年的预测收入水平以供参考。

图 2  
按资金类型分列的 2020-2023 年目标收入



每项资金的要求如下：

(a) 经常预算：该资金是从联合国系统分摊会费中划拨给人居署的款项。它主要用于支付执行联大指派给人居署的任务的工作人员的费用。目标反映了5%的小幅年通货膨胀上涨率，对于帮助抵消预计的通货膨胀十分必要。

(b) 基金会非专用资金：该资金由会员国为本组织核心工作提供的自愿非专用捐款组成，核心工作包括监测落实可持续发展目标的城市层面、规范和政策、成果管理制、宣传和监督。捐款从2007年的2 000万美元高点大幅下降到2015年的190万美元低点，而随后缓慢增加到2019年的500万美元。新策略是通过与会员国更具战略性的接触来增加捐助者的数量和捐款水平，以满足已核准的战略计划显著提高的需求：2020-2023年期间为1.09亿美元，而相比之下，截至2019年的四年为1 360万美元。

(c) 方案支助：这是对专用捐款收取的百分比，用于支付执行指定方案的技术和行政支助的额外间接费用。提高该资金水平的策略，是根据供资契约逐步改善对联合国系统成本回收政策的遵守情况，并尽量减少例外情况。

(d) 基金会专用资金：该资金包括对主要属于规范性的全球方案的专用捐款，这些方案包括全球土地工具网络、参与性贫民窟改造方案、城市繁荣倡议和世界城市论坛。该资金从2016年5 000万美元的高点下降到2019年的2 200万美元，某些专题领域吸引的资金非常少。主要目标是利用过去方案的经验，在该资金下制定有重大影响的大规模方案，以吸引和利用来自多个捐助者的集合资金。这将提高供资水平，并更加均衡地覆盖各专题领域。制定针对具体实体的专题方案是符合供资契约的。

(e) 技术合作：该资金包括国家和区域两级方案的专项捐款。虽然该资金仍然正常，但对过渡到中等收入国家的供资有所减少，主要是在亚洲和太平洋区域以及拉丁美洲和加勒比区域。此外，大多数支持都是为脆弱国家和面临自然灾害或冲突的国家提供的。策略是通过确定每个区域中将从人居署技术支助中获益最多的优先国家来实现更大的地域代表性，以处理其城市可持续发展目标的优先事项和差距问题，并通过联合国可持续发展合作框架下的联合国方案和伙伴关系来利用其他联合国实体的优势。这将改善合作并提高效率和资金效益，同时还便于进行更透明、更精简的成果报告和开发更有效的集合资金。策略的目标是在国家一级的干预中实现公平的地域代表性。

8. 资源调动战略的第二个目标，是确保人居署的收入与实现可持续发展目标和《新城市议程》的工作保持协调，并确保资源调动办法符合供资契约。在国家一级，人居署将在联合国可持续发展合作框架下，与其他联合国实体共同调动资源，确保所筹资金用于支持会员国执行其国家战略计划，以实现可持续发展目标的各项具体目标。

9. 第三个目标是与发展伙伴建立新的战略伙伴关系，并加强现有伙伴关系。这需要与合作伙伴接触，制定可通过多年期协议实施的联合计划，以解决共同关心的战略问题。该战略还从规模较小的一次性倡议转向能够吸引多个捐助者的集合资金和其他支持的有重大影响的中长期计划。通过这种长期战略关系，希望人居署的工作能够产生大规模影响。

10. 第四个目标是增加为人居署核心任务作出贡献的国家数量，增加用于国家方案的国内资源水平，特别是针对过渡到中等收入水平的国家，并建立能够吸引私营部门、地方当局、基金会、金融机构和高净值个人资金的方案。

11. 第五个目标是提高人居署的能力，以保留和增加现有捐助者的资金，并通过证明资金效益来建立新的伙伴关系。为此，人居署将及时提供关于资金使用情况的报告，并提供结果和影响的证据，从而提高进程的效率、强化问责和提升透明度，以集中精力证明资金效益。这些报告将参考遵守国际援助透明度倡议标准的独立评价和审计。

12. 第六个目标是探索和使用创新的资源调动方法。目前的资源仅来自赠款以及规模小得多的实物捐助。新战略将着眼于吸引新型捐助者和可持续城市化投资的创新方式。它还将研究筹集国内资金的新方法以及新技术和创新传播，包括巧妙利用社交媒体和有影响力的人，以争取对城市可持续发展目标的资金、政治和民众支持。

## 四、当前形势

13. 本战略参考了若干项研究、调查和与捐助者的磋商，以及从过去的评估、审计和评价中得出的建议、良好做法和经验教训。该战略所参考的重要文件包括：

(a) 供资契约，与关于在联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查背景下重新定位联合国发展系统的 2018 年 5 月 31 日联大第 72/279 号决议相一致（2019 年）；

(b) 安永会计师事务所对人居署系统和进程的独立管理审查，其中有一章专门讨论资源调动（2019 年）；

(c) 国际筹款领导联盟汇编的关于全球供资趋势的信息，涵盖约 18 个发展和人道主义组织，包括联合国实体，这些组织在 2018 年总共调集了 300 亿美元（2018 年）；

(d) 联合国系统联合检查组对整个联合国系统的捐助者报告要求的审查（2017 年）；

(e) 捐助者满意度调查（2017 年）；

(f) 联合国内部监督事务厅对联合国人类住区规划署资源调动的审计（2016 年）。通过从上述报告研究了解的情况，以及与人居署工作人员和管理层就人居署的优势、劣势、面临的机遇和威胁进行的磋商，在下一节进行了总结。

### A. 优势、劣势、机遇和威胁

14. 图 3 汇总了根据过去的审查和研究对人居署的优势、劣势、机遇和威胁进行的分析。分析强调需要开发新的产品和服务，以吸引多样化的捐助者群体，加强与捐助者的战略接触，通过透明、高效的实施工作显示资金效益，传播成果和影响，并公开认可捐助者的投入，以体现对利益攸关方负责。

图 3  
人居署的优势、劣势、机遇和威胁

<p><b>优势</b></p> <p><b>人居署的任务对所有国家至关重要</b>——城市是全球一半以上人口的家园；实现可持续发展目标的大部分挑战和机遇集中于城市</p> <p><b>规范性专门知识</b>——人居署的思想领导作用和知识得到合作伙伴的认可</p> <p><b>业务经验和模式</b>——人居署拥有在国家一级得到证实的经验，并应用了成效卓越的包容性模式</p> <p><b>召集力量</b>——人居署善于同所有部门的伙伴合作，以倡导可持续城市化（例如，利用世界城市论坛等平台）</p>	<p><b>劣势</b></p> <p><b>核心收入有限且不可预测</b>——影响完成支撑该组织工作的核心任务的能力</p> <p><b>捐助者太少</b>——主要是政府；2019 年，10 个最大的捐助者提供了 85% 的资金</p> <p><b>在国家一级效率不高</b>——体系和流程不适用于快速交付</p> <p><b>与捐助者的接触缺乏战略性</b>——大多数赠款是针对具体项目的</p> <p><b>内部资源调动能力不足</b>——资源太少，工作脱节</p> <p><b>传播不注重成果</b>——对受益者和合作伙伴有影响的人居署工作没有得到有效传播</p>
<p><b>威胁</b></p> <p><b>参差不齐、不平衡的国家存在</b>——主要在冲突国家或面临自然灾害的国家开展行动；需要制定一项支持无驻地机构国家实现城市可持续发展目标的战略</p> <p><b>缺乏明确的城市事务协调中心</b>——在许多国家，城市化涉及几个部委，这影响了从政府获得资金的努力；此外，在有些传统捐助国，城市问题是由城市一级进行管理</p>	<p><b>机遇</b></p> <p><b>多个捐助者的集合资金</b>——用于大规模全球方案以及与其他联合国实体合作的联合国国家方案</p> <p><b>赠款以外的新形式资金</b>——探索如何从私营部门或金融机构获得其他形式的投资，以支持城市方案</p> <p><b>执行局的支持</b>——利用执行局更大的监督权和自主权来支持资源调动</p> <p><b>创新的筹资模式</b>——开发和探索获取国内资源、私营部门资金、个人捐赠和新筹款技术和方法的模式</p>

## B. 人道主义和发展工作的资金来源：全球与人居署的对比

15. 图 4 显示了国际筹款领导联盟汇编的 2018 年人道主义和发展工作资金来源，与人居署的资金来源进行了比较。它表明了人居署可以利用、从而减少对公司和个人捐赠等公共资金过度依赖的潜在资金来源。就区域而言，该图突显了提高来自北美的资金水平的潜力。

图 4  
2018 年人道主义和发展工作的资金来源

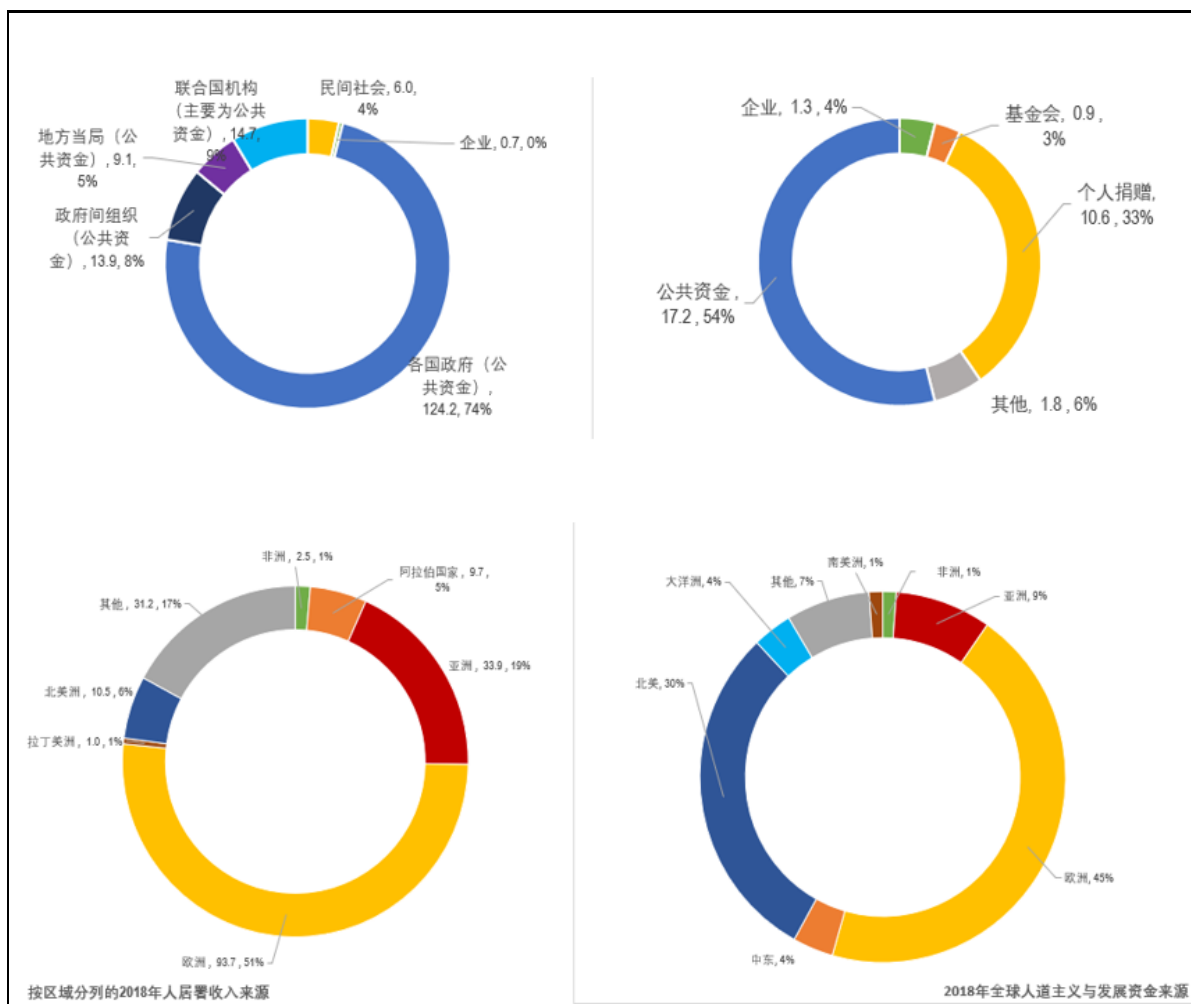
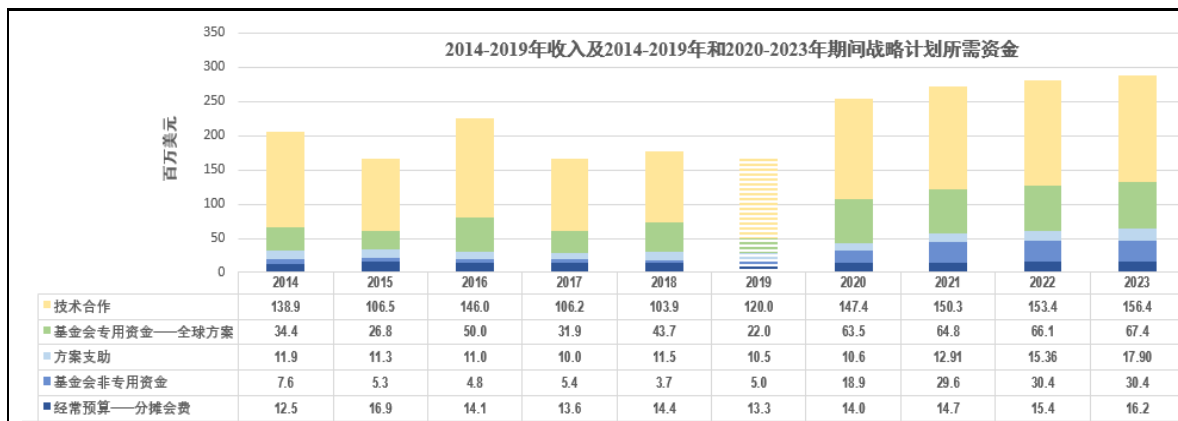


图 5  
人居署 2014-2019 年期间资金和 2020-2023 年期间预计所需资金



注：2019 年的数据反映了到 2019 年 11 月时的预测。

## C. 2014-2019 年期间财务执行情况与 2020-2023 年期间收入目标的比较

16. 根据 2020-2023 年期间战略计划的需要，人居署需要在今后四年内比前面四年多筹集 48.6% 的收入。主要挑战将是在基金会非专用资金项下调动足够的收入，该资金项收到的捐款水平较低（尽管自 2015 年以来一直在缓慢增长：2015 年为 200 万美元，2016 年为 230 万美元，2017 年为 270 万美元）。然而，战略计划中的核心资金所需经费大大高于目前的执行情况（请注意，图 5 所示的基金会非专用资金 2015 至 2017 年的数字包括成本回收）。另一个重要优先事项是扭转全球规范方案专用资金下降的趋势。

17. 就方案支助而言，优先事项是通过提高执行效率来增加方案支助收入，并确保捐助者按照联合国政策更好地遵守支付全部方案支助费用的规定。对于资金总额也略有下降的国家方案，优先事项是向需要最大支持来实施城市可持续发展目标的国家（包括没有陷入危机的国家）提供更均衡的支持。

## 五、主要战略行动

18. 本节列出了为获得足够的可预测资金来实施战略计划而将要采取的主要战略行动。

### A. 结构化供资对话

19. 根据供资契约，人居署提议将结构化供资对话作为执行局会议的一个常设议程项目，以便让会员国参与并随时了解为执行战略计划而获得资金的情况。对话的一个主要目的是提高非专用和非硬性专用资金的水平、可预测性和及时性。这种资金对于贯穿各领域的整体发展解决方案至关重要，这类方案旨在应对新出现的优先事项和执行全球规范性任务。人居署大会第一届会议期间举行的伙伴关系和认捐会议的经验表明，与会员国接触，使其捐款得到宣传，可以增加向核心资金捐款的国家数量。这一经验将应用于今后的会员国活动。

20. 与会员国进行的结构化讨论将包括相对于收入目标的收入状况、实施战略计划所产生的支出、在每个战略变革领域取得的成果、与联合国系统合作伙伴联合实施国家方案的状况、对照供资契约的实施情况以及应对供资挑战的方式。

21. 还将与具体会员国和捐助者团体举行供资对话，以加强旨在增加多年期协议数量的战略伙伴关系，以便在共同关心的领域取得大规模成果。

#### 目标

2020-2023 年非专用收入总额：1.092 亿美元。

向核心收入捐款的会员国数目：100 个。

### B. 全球专题方案

22. 2020 年，人居署将启动五个新专题方案，以取得全球性重大影响成果。这些计划旨在吸引新型捐助者，包括企业、地方政府、基金会、金融机构、学术界和高净值个人。例如拟议的可持续发展目标城市方案，旨在帮助城市确定发展优先事项，制定应对已确定的优先事项和差距的举措，估计这些举措的投资回报，将城市与供资伙伴和私营部门投资者相匹配，以实施这些举措，并监测和报告与可持续发展目标有关的影响。成功实现商定发展目标的城市将获得



人居署认可的可持续发展目标正式认证。该方案已经引起了广泛的兴趣，并提供了混合供资的机会，为城市投资提供资金以及为人居署对全球方案和城市的支助供资。本报告附件提供了载有关于该方案和其他四个专题方案的更多信息的文件的链接。

### 目标

建立新的专题方案：5 个。

每个方案涉及的合作伙伴人数：3 个或 3 个以上。

到 2023 年，对每个方案的投资：3 000 万美元或更多。

## C. 联合实施国家方案

23. 国家一级的工作将从具体项目转向在联合国可持续发展合作框架下与联合国国家工作队协作设计的整体国家方案，以应对与可持续发展目标有关的国家优先事项和差距问题。目的是支持从各国政府和所有部门的合作伙伴调集资金的努力，这些资金在国家一级进行汇集。将制定标准，以确定人居署的存在将得到加强的优先国家，并设立配备城市顾问的多国办事处，以支持附近国家，而这又将使人居署能够有效地参与共同国家评估、联合方案拟订、联合资源调动和联合执行方案，以大规模地取得全面的可持续发展目标成果。这还将有助于在人居署能够在国家一级提供支持的方案中实现更公平的地域代表性。人居署将向驻地协调员和联合国伙伴实体提供文件，阐明其可以在联合国系统内提供哪些国家一级的服务，以及其可以如何支持其他联合国实体实现可持续发展目标的城市层面，以尽量减少资金竞争，促进更有效的协作。

### 目标

到 2023 年，人居署从集合资金获得的技术合作收入的百分比：至少 50%。

## D. 服务费

24. 作为联合国系统内可持续城市化的协调中心，人居署经常被城市和国家要求就城市政策、立法、规划、治理和融资机制提供咨询。城市所需服务的费用的一个例子是城市繁荣倡议，它为城市提供了一种系统的方法和工具，为城市发展的经济、基础设施、土地使用、社会、环境、治理和其他层面创建基线数据和监测系统。它还确定了可持续发展和城市繁荣的优先干预措施。另一个例子是城市韧性特征分析方案，该方案为城市进行韧性特征分析。

25. 这一资金来源与新兴经济体和中等收入国家最为相关，这些国家可为自己的发展提供足够的资金，但需要人居署的建议来规划其国土和城市发展。

### 目标

到 2023 年，人居署服务费占资金总额的百分比：至少为 5%。

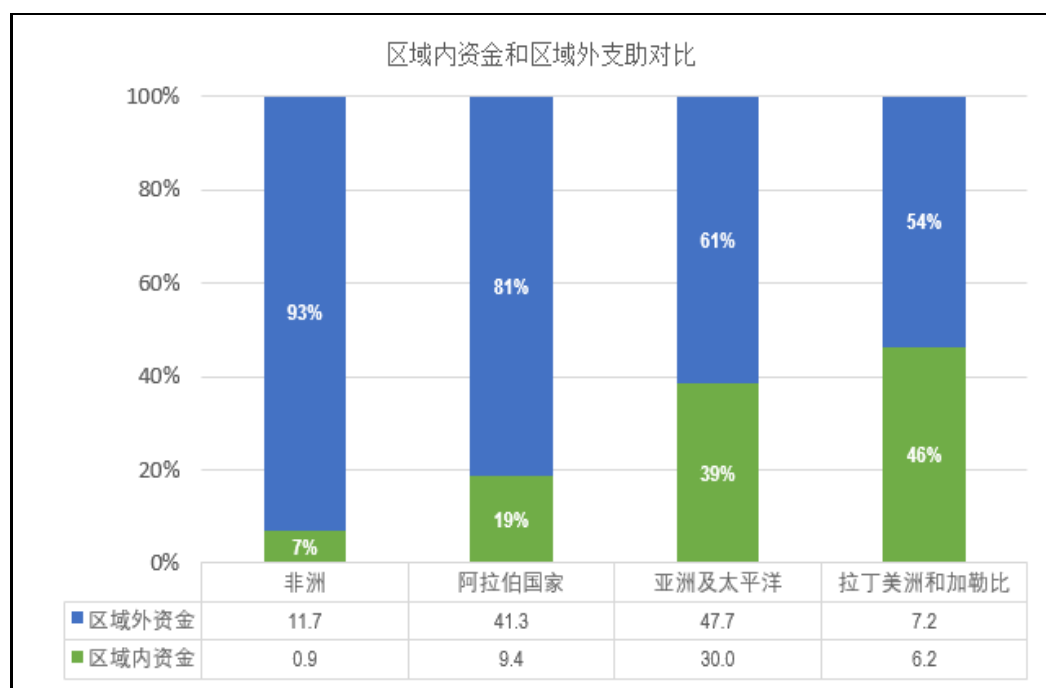
## E. 国家委员会

26. 联合国儿童基金会等实体利用国家委员会为其工作筹集资金。可以在高收入国家设立国家委员会，以筹集资金，特别是为应对环境挑战、减少贫困和应对人道主义危机的方案筹集资金。由于经济合作与发展组织成员国的发展援助在减少，在新兴经济体设立的国家委员会可以帮助利用不断增加的国内资源，为这些国家可获收益的城市方案提供资金，并通过投资、贷款和其他金融工具

利用公共资金。将进行一项调查，以确定国家委员会最有可能在哪里开展工作，并根据调查结果，根据商定的标准在选定的国家进行试点。

27. 图6显示了人居署为不同区域提供的资金，表明最不发达国家最多的非洲93%的资金来自发展援助，而亚洲及太平洋区域和拉丁美洲及加勒比区域来自发展援助的资金比例要低得多，分别为61%和54%。对阿拉伯国家的发展援助占该区域资金的81%，主要用于冲突国家。

图6  
人居署为不同区域提供的资金（百万美元和百分比）



28. 根据供资契约，为确定创新伙伴关系和筹资选择，从而加速实现可持续发展目标，拟议的人居署战略将加强国家人居委员会和国家城市论坛，并更新其职权范围，将资源调动作为其任务之一。其中许多论坛和委员会已经拥有广泛的利益攸关方成员，包括地方和国家政府以及公司部门和民间社会组织，因此具有适当的构成，不仅可以从赠款和捐款中，而且还可以从混合资金中调集国内资金，包括公司部门的投资和金融机构的贷款。

### 目标

到2023年，具有承担资源调动任务的已升级或新的国家委员会的试点国家数目：4个。

新兴经济体国家内部用于本国可持续城市化方案的资金百分比：25%。

## F. 宣传影响

29. 人居署的几项评估、审查和评价都注意到了人居署的良好工作，并强调需要更好地宣传其工作的成果和影响。因此，新战略计划包括一个成果框架，以确保所有活动都侧重于实现计划的成果和目标。成果将通过合作伙伴和受益者所讲的故事和感受全面传播给捐助者、合作伙伴和更广泛的公众。这些故事将展示方案如何为实现可持续发展目标的城市层面作出贡献，宣传资助这些方

案的捐助者和合作伙伴，并采用国际援助透明度倡议标准，通过展示资源得到透明而高效的使用来实现问责。为了加强宣传人居署的信息，使其接触到更广泛的受众，并强化人居署品牌，人居署还将探讨是否有可能使用亲善大使和其他有影响力的人。

### 目标

到 2023 年，向捐助者及时提交的高质量报告百分比：100%。

到 2023 年，人居署社交媒体网站的关注者：50 万。

## G. 选定捐助者的专门协调中心

30. 人居署为一些（但不是所有）捐助者设立了协调中心。对来自人居署捐助者，特别是其最大捐助者的收入分析显示，收入水平不可预测，这表明人居署与这些捐助者的关系缺乏战略性。因此，建议为重要的现有捐助者和有进一步发展战略关系的可能性和政治意愿的其他捐助者设立专门协调中心，以建立更长期的伙伴关系，取得更多的大规模可持续成果。

### 目标

到 2020 年，为本组织捐助者设立的协调中心：20 个。

## H. 与企业部门接触

31. 企业部门参与可持续城市发展筹资对于实现可持续发展目标，特别是目标 11（建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区）至关重要。全世界到 2030 年预计建成的基础设施中，有 70% 尚未建成，其中 50% 将由私营部门所有，因此必须确保人居署能够更好地说服私营部门合作伙伴致力于可持续发展方面的最佳做法，通过共同资助规范工作和鼓励公-私-民伙伴关系，确保将包容性发展政策转化为行动。

32. 人居署正在与会员国和地方政府密切合作，确保可持续发展项目做好投资准备。项目提案将通过人居署设立的资本咨询平台共同制定，以确保城市管理人员能够更好地为其发展项目确定、开发和获得适当的私营部门投资。这以人居署在其城市规划和设计实验室、城市繁荣倡议和城市韧性特征分析方案方面的技术专长为基础，以满足会员国和地方政府对技术和投资咨询的需求。迄今为止，已有几个会员国主动支持这一进程，该进程将在 2020 年 2 月 8 日至 13 日于阿布扎比举行的世界城市论坛第十届会议期间推出。

33. 私营部门的参与也可以产生实物支持。人居署一直与私营部门伙伴密切合作，以利用城市投资方面的专门知识。除了进行倡导，确保资本投资与可持续发展目标和《新城市议程》保持一致外，人居署还正在与私营部门密切合作，启动资本投资平台；通过该平台，人居署将提供帮助，对能够提供真正价值并具有包容性和促进性的项目进行评估。

34. 在国家一级，可以引入私营部门投资，以利用与改善基本服务和基础设施有关的集合资金，由人居署提供设计方案和建设能力方面的支持，并倡导进行监管改革，以便扩大私人投资。

35. 这种私营部门伙伴关系将以“全球契约”为指导，并将完全透明，以确保建立的任何伙伴关系都不会使人居署面临任何形式的利益冲突。人居署投入时间和技术专门知识而得的任何回报都将再投入于上述项目，并将保持非盈利

性。人居署需要一个专门的私营部门协调中心，以使人居署在吸引企业投资于城市可持续发展目标方面取得重大进展。

## 目标

2020-2023 年期间企业部门对城市方案的财政支持：4 380 万美元。

### I. 基金会和高净值个人/慈善家

36. 2018 年，仅在美利坚合众国，各家基金会就捐助了约 758.6 亿美元。与企业部门一样，基金会和慈善家希望通过影响重大的投资加入推动全球变革的行列。将城市化带来的挑战与基金会、高净值个人和慈善家的利益结合起来可以有所作为。

37. 在过去两年中，人居署接触了几个慈善基金会和几位高净值个人，让其在城市再生、研究和创新、住房和基础设施以及城市基本服务等领域支持可持续发展。

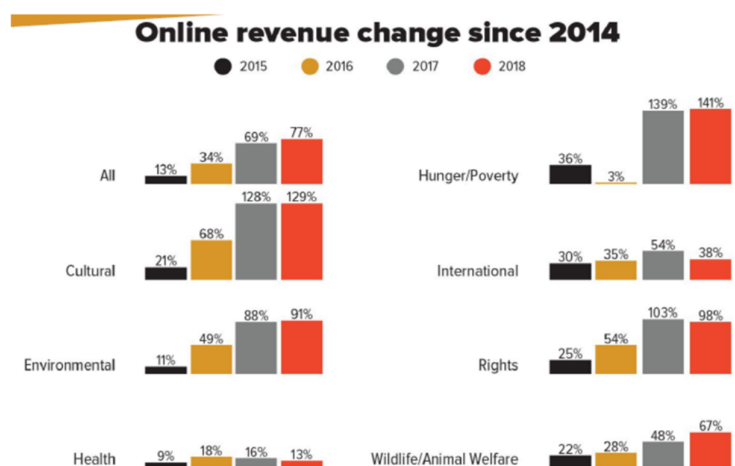
38. 已计划与基金会和高净值个人进行更系统的接触，以支持资金特别不足的人居署规范工作的长期可持续性，并与专项事业基金会、家庭信托和高净值个人建立共同目标，以确保人居署有稳定的资源和资金来执行其任务。

### J. 个人捐赠

39. 来自 18 个主要人道主义和发展组织的数据显示，个人捐赠占这些组织资源的 33%。这是人居署尚未探索的领域。包括社交媒体以及在线和移动支付在内的新技术促进了众筹，并降低了从个人筹集资金的进入门槛。来自美国的数据（见图 7）显示，获得大量在线资金的领域包括环境、贫困、权利和国际事务。根据探索创新性资金来源的供资契约，人居署将利用其他联合国实体和发展组织的经验教训，对个人捐赠进行试点。吸引个人捐赠的一个领域是危机时期的人道主义工作，这是人居署工作的重要组成部分。

图 7

#### 2014 年以来在线供资的变化



资料来源：<https://www.mrbenchmarks.com/numbers/fundraising>

## 目标

2020-2023 年期间来自基金会和高净值个人的财政支持：1 550 万美元。

### K. 学术界

40. 与学术界的伙伴关系是将人居署打造成卓越中心的关键，因为学术机构是创新的领导者，拥有研究当地和全球最新发展趋势的资源，并承担这方面的任务。与人居署的伙伴关系将包括联合研究，以及在推动可持续发展具体领域的实施和监测的关键研究和创新领域联合调动资源。

### L. 内部协调

41. 安永会计师事务所对人居署系统和进程进行了独立管理审查，强调了人居署为其工作调动更多资源所需改进的主要领域（见图 8）。这些领域包括更准确地计算战略计划成果的成本，作为实现预定成果的投资计划的基础。通过成本计算，还可以对照预定成果和财务计划来监测执行情况。通过审查而提出的建议强调，需要解决人居署的结构中在资源调动专门知识方面的差距，如企业部门伙伴关系方面的专门知识、多捐助者集合资金的管理、由混合基金供资的方案的设计和管理，以及其他创新的资源调动技术。需要通过培训和工具扩大这种专门知识，以便使整个组织的人员更好地承担资源调动责任。

42. 还强调应改进管理与发展伙伴的关系，包括更好地宣传成果和影响，对合作伙伴的投入给予应有的认可，并利用最新和最有效的传播渠道触及目标受众。为了使发展伙伴能够向其利益攸关方汇报，需要采取措施改善报告义务的遵守情况，以便人居署始终就资源使用情况和交付的成果提供及时的高质量报告。这将提高透明度，加强问责和协调，并且更能留住捐助者。

图 8

#### 为人居署工作调动更多资源所需改进的主要领域<sup>\*</sup>



\*本图未经正式编辑。

## 目标

对战略计划成果进行成本计算：2020 年。

组织结构中设置企业部门伙伴关系方面的专家：2020年。

私营部门伙伴关系战略得到批准：2020年。

到2021年，向捐助者及时提交的质量稳定的报告百分比：100%。

针对具有资源调动职能工作人员的培训、政策和工具全面到位：2020年。

成本回收政策得到实施：2020年。

## 六、捐赠者情况

43. 图9显示了执行上述战略行动时可能的捐助者情况。关键点如下：

(a) 来自经常预算和自愿非专用捐款的核心资源将继续由会员国提供。这些资源的影响力最大，因为其支持的核心规范工作支撑着本组织的所有活动。

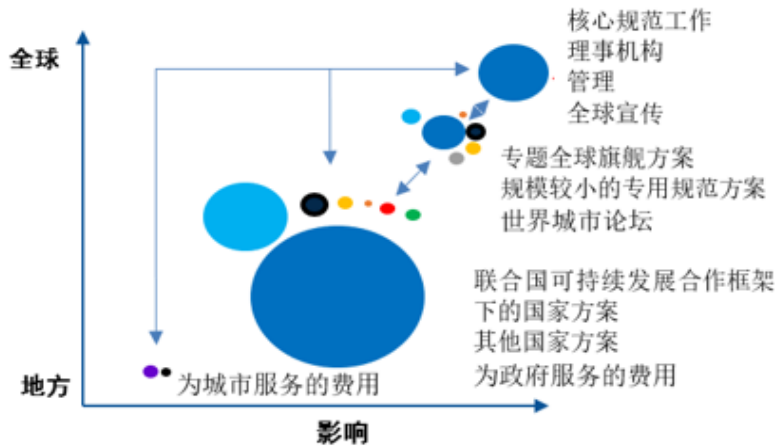
(b) 设立全球专题旗舰方案有可能吸引私营部门、基金会、学术界、其他联合国实体和各国政府提供新的资金和实物支持。这些资金也很关键，因为其影响是全球性的，尽管每个方案的主题范围都较窄。

(c) 在国家一级，可以通过涵盖国家优先可持续发展目标的整体国家方案来增加与其他联合国实体的伙伴关系，并吸引各国所有部门的供资伙伴。新兴经济体提高了为服务提供费用以及让私营部门和金融机构参与城市方案的能力。

(d) 在国家以下一级，主要合作伙伴将是企业和地方当局，其中许多愿意支付咨询服务的费用，以支持优先采取行动和解决差距问题，以便其城市能够变得更加繁荣并为当地创收。

图 9

实施战略行动方面的可能捐助者情况

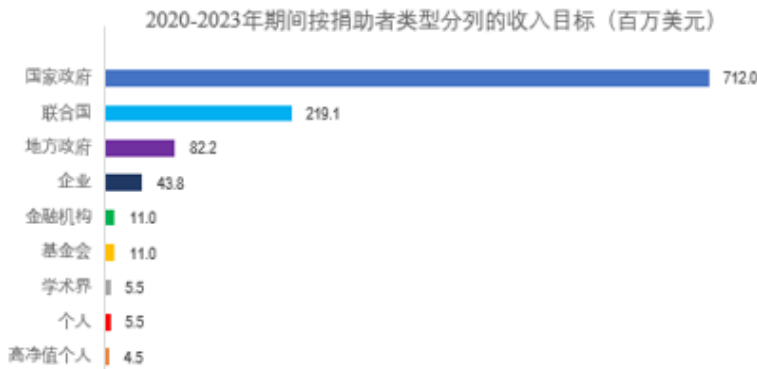


核心规范工作影响最大，因为其成果适用于全球。

专题方案成果是全球性的，但专题范围有限。

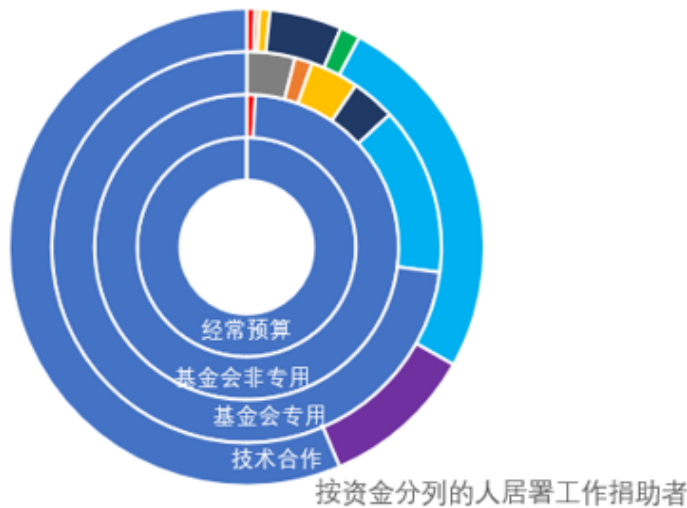
国家和地方方案针对适用于每种情况的主题测试全球规范；虽然其直接影响更多的是地方性的，但其应用知识也可丰富和完善全球知识。

圆圈的颜色表示捐助者的类型、大小和捐助水平；箭头表示知识反馈。



这些图表汇总了上述财务目标。

条形图显示了每种捐助者类型在四年内的目标供资水平，以百万美元为单位。



饼状图显示了每种类型的捐助者对每种资金的供资水平。例如，经常预算由会员国全额供资，而基金会专用资金（主要属于规范性的全球方案）和技术合作（国别方案）最有可能具有最多多样化的捐助者群体。



图 10  
人居署资源调动战略的成果框架

获得充足、可预测和灵活的资源，以充分执行人居署 2020-2023 年期间战略计划						目标
为核心规范工作以及国家和国家以下各级方案提供充足资金	按照联合国可持续发展合作框架和供资契约，为实现城市可持续发展目标的具体目标和《新城市议程》提供资金支持	与供资伙伴建立多年期战略关系，以提供影响重大的大规模方案	资金来自多方面合作伙伴，包括国家和地方政府、公司、基金会和高净值个人	透明而高效地实现影响重大的成果，体现更高的资金效益	通过创新的伙伴关系和筹资选择来获得新的资金来源，以增加资源水平	成果和绩效指标
2020-2023 年：10.95 亿美元 经常预算：6 000 万美元 基金会非专用资金：1.09 亿美元 基金会专用资金：2.62 亿美元 技术合作：6.07 亿美元 捐助核心资金的会员国：1 亿美元 方案支助：5 700 万美元	对战略计划成果进行成本计算 来自联合国集合资金的国家方案资金百分比：50 到 2023 年，执行的供资契约承付款百分比：90	确立的新专题方案：5 个 每个方案的最低投资额：3 000 万美元 多年期协议的百分比：80	每个全球专题方案的最低供资伙伴数量：3 个 为所实现的每种合作伙伴类型设定的目标收入：参见图 9 中的条形图	按时提交的捐助者报告百分比：100 符合联合国和国际援助透明度倡议标准的捐助者报告 社交媒体上人居署工作的关注者人数：50 万	为筹集国内资源而成立的国家委员会：4 个 新兴经济体来自国家内部的资金来源百分比：25 实现规定目标的非传统来源资源	
与执行局和会员国举行战略性筹资对话 制定和实施政策、准则、工具和培训，以提高具有资源调动职能的工作人员的能力	对成果框架进行成本计算 确定每个区域与联合国国家工作队协作的优先国家 与其他联合国实体进行共同国家评估 对照供资契约监测资源调动的结果	与具体供资伙伴进行战略性筹资对话，最终达成正式协议 确定每个全球专题旗舰方案的供资机制，以吸引集合资金 指定有明确职权范围的专门联络人来管理与主要捐助者的关系	最后确定并实施企业部门伙伴关系战略 获得关于同非传统捐助者（包括公司、基金会和金融机构）建立伙伴关系的内部专门知识 确定吸引非传统捐助者支持人居署方案的明确切入点	更新传播政策和准则，以确保传播以成果为重点，触及目标受众，提高捐助者的知名度，并得到利益攸关方和受益者的支持 建立和监测捐助者报告方面的关键业绩指标	在试点国家建立国家委员会 根据联合国其他实体的经验，研究和测试人道主义工作的个人捐赠技术	活动



## 附件

## 拟议全球专题旗舰方案

方案	文件 (点击图标打开)
包容而充满活力的居民区和社区	 FP1-Inclusive, vibrant neighbourh
以人为本的智慧城市	 FP2-People-focused Smart Cities.pdf
RISE UP: 为城市贫民建设有韧性的住区	 FP3-RISE UP.pdf
包容性城市——增强城市移民的积极影响	 FP4-Inclusive Cities - Enhancing the pos
城市	 FP5-SDG Cities.pdf