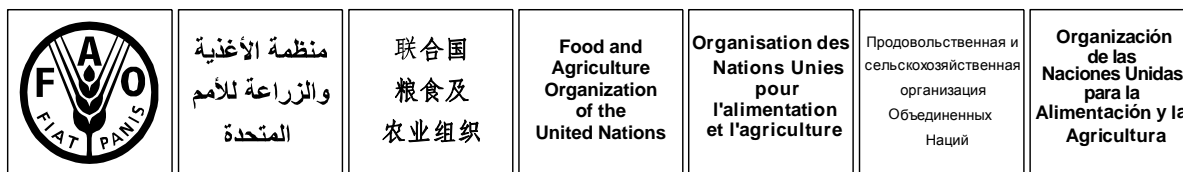


2012 年 7 月



林业委员会

第二十一届会议

2012 年 9 月 24—28 日，意大利罗马

对粮农组织林业工作的战略评价得出的主要结论

I. 背景情况

1. 2011 年 9 月，粮农组织评价办公室（评价办）根据其得到计划委员会批准的工作计划，开始了对粮农组织林业工作的战略评价。作为该评价过程的一部分，2012 年 3 月向粮农组织管理层提出了初步结论，并于 4 月份编制了报告草案。一个专家组于 5 月份对报告草案提出了评论意见，此后评价组于 6 月中向管理层提交了最终报告。

2. 评价报告提出了归属 3 项总体建议的 9 项具体建议，请管理层作出回应。这些建议请粮农组织：

- i) 突出优先重点，更好地利用其跨部门专业力量，制定全面的森林和林业方针，对实现粮农组织成员确立的三大总体目标中的每一项目标作出贡献；
- ii) 在全球林业体系中发挥更加积极主动的作用；
- iii) 加强共同学习，改进粮农组织各级规范工作与实地工作之间的联系以及与合作伙伴的联系的方式方法。

3. 本文件提供了该评价报告的摘要（附件 1）。评价报告全文，以及粮农组织管理层的回应（本文件起草时正在最终定稿），将提交 2012 年 11 月 5-9 日的计划委

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。
粮农组织大多数会议文件可从互联网 www.fao.org 网站获取。

员会第一一二届会议。本文件应结合 COFO/2012/9.2 – 《粮农组织林业战略框架和计划优先重点》、COFO/2012/9.3 – 《粮农组织各区域林业委员会的建议》以及 COFO/2012/8 – 《粮农组织各机构与本委员会有关的决定和建议》这三份文件一起审阅，这些文件为委员会就粮农组织林业计划未来的优先重点提出意见奠定了基础。

II. 请林委给予的指导

4. 请委员会注意评价所提出的这 9 项建议并发表意见。尤其是请委员会在以下各个方面给予指导：

- 主要跨部门工作领域，在这些领域中，委员会认为本组织应加强林业工作的整合，以期在成员国中取得更好成效，对实现全体成员的所有三大总体目标作出贡献；
- 粮农组织如何才能在全球林业架构中担当更加积极主动的角色，以及成员如何才能为此提供支持；
- 粮农组织如何才能加强全组织各级规范工作与实地工作的联系，并更加有效地满足权力下放层面的需要。

附件

评价报告摘要

I. 引言

ES1. 自粮农组织 1945 年成立以来，促进森林和树木的可持续管理一直是其使命的重要组成部分。粮农组织的林业活动包括监测、评估和分享森林信息，参与全球林业进程，支持国家森林政策和机构，同时更广泛地开展森林资源管理、应对森林的社会经济问题，并处理跨部门主题，如集水区管理及气候变化。这些活动旨在推动实现粮农组织三大全球目标，即实现粮食安全，减轻贫困，可持续管理和利用自然资源。

ES2. 2007 年，对粮农组织开展了独立外部评价，其中一项工作是对粮农组织 2006 年前的林业活动实施了总体评估。独立外部评价指出，此前已有一段时间未对粮农组织的林业活动作出重大外部评价。因此，2010 年 4 月，粮农组织计划委员会第一〇三届会议请求对粮农组织在林业方面的作用和工作作出评价。

ES3. 此次评价涵盖粮农组织从 2006 年至 2011 年在国家、区域和全球各级开展的有关森林和树木的所有活动，同时还展望了评价所述期间之后的趋势、挑战和机遇。此次评价以战略目标 E “实现森林和树木的可持续管理”确定的结果框架作为指导框架。然而，鉴于与林业相关的活动也推动了其他战略目标的实现，因此也将更多跨部门主题列入了此次评价的范围。因此，评价组认为，此次评价涵盖了粮农组织全组织开展的森林和树木工作的所有主要方面。

ES4. 此次评价于 2011 年 9 月开始，2012 年 5 月结束。评价组访问了拉丁美洲、亚洲、非洲及欧洲的 11 个抽样国家及 3 个权力下放办事处，与广泛的利益相关者进行了访谈。评价采用的其他方法包括：与粮农组织总部职工及全世界参与处理林业问题的关键个人和机构进行访谈，对粮农组织成员国进行调查，综合分析以往的相关计划和项目评价，以及审查粮农组织林业方面的规范产品。

ES5. 此次评价旨在向粮农组织高级管理层和成员国提供有关粮农组织林业工作绩效和比较优势的评估，并就粮农组织在该领域的战略方向和今后的活动提供一系列建议。因此，此次评价兼具前瞻性和塑造性。

II. 主要结果

粮农组织在林业方面的任务与资源

ES6. 粮农组织作为联合国的一个专门机构，最初的任务是维持森林木材的价值，确保“现有森林的持续生产力”。如今，粮农组织作为更大的全球森林架构的一部

分，正努力应对造成毁林和森林退化的各种影响，及这些影响给森林养护及可持续管理带来的挑战，以保护森林的多重价值。粮农组织有能力将森林和林业方面的技术知识与关键的“世界森林管理员”这一显著角色结合起来，并因此而享誉全球。粮农组织的林业工作主要以战略目标 E“实现森林和树木的可持续管理”为准绳，虽然其他战略目标也涉及与森林相关的活动。除此之外，粮农组织专门制定了《森林和林业战略》，将粮农组织更广阔的远景反映在森林和林业方面。

ES7. 对**财政资源**进行审查后发现，正常计划在本评价所述期间（2006-2011 年）划拨给粮农组织林业计划的预算稳定在 3.7%。过去几年来，对林业活动的自愿捐款大幅增长，预计占粮农组织林业计划所有供资的 73%。在本评价所述期间，支持林业工作的正常计划供资和自愿捐款总计约 4.16 亿美元。在**人力资源**方面，该期间林业活动专门职位的任职人数呈上升趋势；随着一些职工被从总部调到区域或分区办事处，人员的分布也出现了变化。

对粮农组织在林业方面的作用和工作的总体评价

ES8. **与林业相关的全球和区域政策及进程**：粮农组织在国际林业领域的作用显著。多年来，粮农组织一直是参与打造全球森林“架构”的核心组织，同时也在一定程度上参与打造区域森林“架构”，主要手段是参与有关森林的各类全球政策进程，并责成其林业管理机构开展这项工作，这些机构也提供了讨论政策的论坛。粮农组织出版一系列全球公认的规范产品，主办或协办各类大型活动，始终被视为全球森林领域的领导机构。然而，虽然粮农组织被成员国及伙伴公认为拥有巨大技术实力的机构，但如今在全球和区域两级的召集力较过去有所减弱，在森林政策上的影响力已不如从前。

ES9. **国家森林政策、计划和机构**：粮农组织在开展相关工作，为支持森林治理论坛、森林权属改革、国家森林政策和计划制定、相关机构的能力建设开展活动。可想而知，各项干预措施的成效差异很大，主要因为各国之间存在差异和粮农组织的后续能力不同。粮农组织通过利用国家森林计划基金，实施“非加太国家森林执法、治理及贸易支持计划”，提供政策和法律咨询意见及能力建设，帮助一些国家改进了与森林相关的政策环境及机构，并创造了更具包容性的政策进程，让民间社团和私营部门都参与进来。粮农组织在开展其他工作时，国家森林计划基金和“非加太国家森林执法、治理及贸易”成为可效仿的一种计划模式。粮农组织长期以来主持国家森林计划基金带来了以下益处：在粮农组织与该基金之间建立了协作关系；增进了粮农组织与非国家行动者的接触；提高了资源使用效率；为该基金员工与粮农组织员工相互学习创造了条件。

ES10. 森林及森林产品的监测和报告：粮农组织及时提供有关森林资源状况及森林产品统计数据的大量信息，并相对有效地传播这些信息，向广大受众提供服务。然而，与开展森林资源监测的其他组织进行更高效的合作，粮农组织可提高全球森林资源评估及国家森林评估的质量和透明度。在编制《2015年森林资源评估》过程中，合作情况正出现改观，尤其是最近为获得一定时期内全球森林变化的遥感估测数据开展了合作。目前急需加强国家一级与森林资源评估和数据管理的能力，以便改进基础信息，推动开展森林可持续管理/REDD+方案，便利森林部门的规划和监测，满足国家需要。此外，需要改进数据分析，办法包括更好地整合《森林资源评估》和《世界森林状况》。REDD+方案涉及的碳监测和报告新要求，又对森林管理规划提出了一项挑战，要求森林监测与碳监测相联系。

ES11. 森林资源管理：粮农组织是为数不多的几个仍在处理森林可持续管理的生物物理、技术和社会经济问题、并在此领域开展各类活动的组织之一。然而，粮农组织向此领域投入的资源很少，难以产生重要影响。粮农组织需要增进对在更广泛的地貌范围可持续管理森林及树木的认识，制定更多的管理工具，并强调森林的多重功能及人们对森林的多重需求，尤其是考虑到应对气候变化、保护生物多样性和利用生物能源这一背景。还需要就森林管理制定广阔的远景，涵盖生态系统服务（REDD+方案是其中之一），优先摆正气候变化适应的位置，因为相比起减缓工作，适应工作对粮农组织的大多数最终受益者来说更重要，同时优先建立更密切关注受益者生计需要的森林管理系统。虽然森林管理的生物物理和社会经济方面工作非常重要，粮农组织需要就其作用及在此领域应作出的贡献制定更清晰的战略远景。制定此远景时需要注意确保各生物群落及各主题之间的平衡，并酌情加强与其他机构的合作。

ES12. 森林产品和经济方面：粮农组织和欧经委/粮农组织林业和木材处被视为全球森林产品统计数据方面的全球领先机构。粮农组织应更多地利用这些信息开展分析，推动全球和区域发展进程。通过加大对森林和森林产品数据统计能力较弱国家的投资，帮助其开展能力建设，可提高森林产品数据统计工作的成效和效率。粮农组织在非木质森林产品及木质燃料方面的工作非常重要，一些区域对此给予了积极肯定。粮农组织为中小型社区企业提供援助，同时促进利用非木质森林产品，改善了生计和粮食安全。然而，相关实地项目的规模通常很小，与国家进程的联系有限，不具备推广的潜力。在森林产业及森林经济学方面开展的工作可见度相对较低，影响有限；其他组织在牵头开展这些领域的工作。

ES13. 跨部门主题：技术领域：与集水区管理、混农林业及城市/城郊林业等方面相关的很多跨部门活动无法非常有效地满足诸多现有需要，主要原因是这些活动规模太小。这些计划大都无法达到足够大的规模，难以产生所需的重要影响。在规模

方面有一个例外，即森林和气候领域。在过去几年，REDD+方案从资源伙伴那里获得了大量预算外资金，但粮农组织在实施该领域工作的过程中面临重重困难，最终也许会影响各项结果。此外，评价组发现，仅仅关注监测、报告和核查这一技术性较强的主题，不足以反映粮农组织在以下三个方面的贡献：REDD+方案和治理、森林权属改革的相关主题，以及REDD方案中森林管理/森林可持续管理中的作用。

ES14. 跨领域主题：社会层面： 尽管性别主流化工作有一些积极的例子，但基本上没被明确、系统地纳入粮农组织的林业规范工作或执行工作。同样，社会包容性也未充分成为这些工作的主流活动。参与性林业工作强调土著居民及森林在减贫方面的作用，因此值得称道，但粮农组织的林业活动很少明确面向也许最需要获得援助的特定社会群体（如土著居民）。总体而言，粮农组织尚未在林业活动中内化或执行基于人权的办法。

ES15. 林业规范产出： 总体而言，在本评价所述期间编制的与林业相关的规范出版物都是对林业文献的重要贡献，但通常要么不是非常知名，要么成员国未在制定政策和规划、开展森林管理时加以利用。此外，从满足需要的角度来看，这些出版物的质量和重要性不尽相同。更好地针对具体受众编制规范产品来填补关键知识缺口，同时改进宣传和跟进活动以鼓励各国因地制宜地加大采用力度，可提高这些产品在区域一级和尤其是国家一级的成效、实用性及影响。粮农组织日益依赖其网站开展宣传，这有可能限制发展中国家对规范产品的获取。

ES16. 林业实地活动： 在很多情况下，粮农组织的支持未能与国家林业和跨部门土地利用政策制定工作及进程充分联系起来，几乎没有参加新近的政策对话，尤其是国家和区域两个层面的政策对话，亚太区域可能是例外。大部分林业实地工作，尤其是通过技术合作计划项目资助的工作，并未把实现粮农组织及成员国在粮食安全和减贫相关方面的各项目标作为战略重点。粮农组织的实地工作在地域和主题上非常零散，项目干预措施的规模一般很小。规范产品和实地活动之间的联系通常非常微弱。粮农组织在许多国家的实地活动能在长期内产生多大影响还不能确定。

ES17. 能力： 林业工作基本由总部的林业部和各区域及分区域办事处的林业官员开展。林业部目前的组织结构不利于各司开展有效合作、交流和协调。交流和合作不足也明显体现在总部与下放林业工作人员之间的关系上。总部一级的部门间合作非常有限，而一些权力下放办事处的职工成功建立了合作关系。各权力下放办事处有效执行粮农组织林业任务的能力也参差不齐。通常，粮农组织在国家一级的能力、可见度和影响在那些开展与林业相关的大型实地项目、且拥有长期林业专业力量的国家表现得最强。然而，在大多数情况下，粮农组织林业工作的成效受运作力量薄弱、项目期限短、技术支持不均衡的制约。

ES18. **伙伴关系：**粮农组织林业工作与全球或区域一级其他的国际团体建立了重要的战略关系，但通常不积极寻求建立国家一级的战略关系。粮农组织为人熟知的工作模式是传统的项目模式，与其他各方的联系不足，仅关注一国的传统林业主管部门。此外，粮农组织通常不积极参与由不同利益相关者参与的现有政策论坛。

II. 结论

粮农组织在国际林业体系中的作用和立场

ES19. 在全球林业界看来，粮农组织基本是一个技术组织。近年来，由于出现了一些新的行动者，包括许多竞争对手，加上全球林业议程的零散化，粮农组织在国际林业体系中作用日益减弱。过去，粮农组织是林业领域的主要或唯一机构，如今，很多其他实体能同样出色甚至更好地开展各类活动。

ES20. 同时，现在更需要一个公正的全球牵头机构全面审视森林和林业，将全球、区域和国家各级联系起来，并将森林和林业与其它土地利用部门联系起来。粮农组织拥有独特的能力来满足跨部门需要，促进林业对粮食安全和减轻贫困的贡献，有望再次成为国际林业的排头兵。

粮农组织在林业方面的比较优势

ES21. 与开展森林事务的其他国际组织相比，粮农组织的主要比较优势在于有能力在同一个组织内处理林业技术问题，及有关土地和自然资源利用（不包括采矿）的大多数问题。粮农组织拥有专业技术和能力来处理各类资源使用之间的相互作用，很多国家的跨部门挑战和机遇中都存在这种相互作用。粮农组织需要在内部整合不同土地用途方面的工作，并在成员国推动采用地貌综合办法。

ES22. 粮农组织在森林资源评估和监测、与森林相关的全球信息服务、森林部门政策和规划，以及森林资源管理某些方面也拥有比较优势。其中一些比较优势变得日益重要：粮农组织能够发挥其跨部门比较优势，帮助各国应对土地、水及其他资源方面的复杂挑战，并把握这方面的机遇。

ES23. 遗憾的是，粮农组织在交叉领域或跨部门工作上的比较优势尚未得到完全发挥。评价组认为，粮农组织错失了一些发挥潜力的机会，例如未能将其在“土地攫取”这一当前国际重要课题方面的专业技术和工作，与其在毁林和森林可持续管理方面的专业知识和工作结合起来。造成这一局面的原因有二：第一，从体制设置上看，粮农组织很难推动跨部门活动，而只能促进一些小规模的合作活动，这类活动通常只要求职工之间建立临时、非正式的联系。第二，粮农组织按“需求”开展工作，而且由于各国在土地和其他自然资源管理方面通常孤立地开展工作，国家层面的跨部门联系受到了影响。

ES24. 粮农组织林业计划的资源过于分散，尽管希望面面俱到，但难以充分满足所有方面的需要。粮农组织仍试图在已丧失或不再具备比较优势的领域保持影响，其结果是资源的分配不能充分反映粮农组织在其确实拥有比较优势的领域的潜力。

机构安排和伙伴关系的建立

ES25. 粮农组织需要加强包容性，与非政府组织、民间组织、私营部门更有效地建立伙伴关系。粮农组织如能在享有明显比较优势的领域加强林业能力和工作，成为更具包容性的组织，则将更受合作伙伴欢迎，在林业工作中取得更好的结果。粮农组织如能更加重视林业对粮食安全和减贫的贡献，则可以为建立更有效的伙伴关系创造新的可能性。

ES26. 在本评价所涉时期内，粮农组织在全球一级大力开展交流和宣传，其信息更加容易获取。然而，粮农组织需要反思在区域和国家两级就林业信息和资讯开展交流和互动的方式。传统的“交流”主要是单向的，即粮农组织向用户宣传其产品。然而，由于用户日益依赖网上可获取的资料，因此对根据用户需要而定制的最新知识的期望值会提高，同时，粮农组织需要确保增加信息提供者与用户之间的互动。

ES27. 粮农组织还有改进林业工作安排的空間，以便更好地反映自身为发挥在林业上的作用而采取的战略办法，同时制定激励措施和机制，促进横向（各部门之间）和纵向（总部、各区域、分区域及成员国之间）分享汲取的经验教训。

粮农组织的林业战略远景及执行工作

ES28. 粮农组织的林业工作计划既未反映明确的远景，也看不出为实现该远景确定了哪些相互联系的优先重点。战略目标 E 与各组织结果的安排方式并不能为如何实现粮农组织三大全球目标提供指导。战略目标 E 只体现侧重森林的林业方针，而未体现粮农组织在跨部门工作方面的比较优势。虽然粮农组织报告了一些实现的产出，但很难确定具体哪一项是因为在战略目标下投入了资源而得以实现。

ES29. 在国家一级，项目干预措施大多有点投机取巧，是根据能获得的资金量而开展的，而没有评估粮农组织总体上如何通过与其他组织建立伙伴关系最好地援助某个国家。外部利益相关者普遍认为，粮农组织通常不就成员国林业部门的关键战略问题开展工作，通常不积极参与国家一级有关政策及部门发展战略问题的各类论坛，所涉问题存在争议时尤其如此。外界认为粮农组织过于侧重传统的国家森林机构的工作，即使很多与森林相关的挑战和机遇的推动因素来自传统的林业部门之外。

ES30. 若正常计划资金几乎没有或根本没有增长，且预算外供资主要取决于捐助方的当前利益，则必须降低某些工作领域的重要性，以强化跨部门工作及粮农组织仍然拥有比较优势的传统核心领域。显然不应再作为重点的主题是成员国需要/需求较小、粮农组织不具备比较优势的领域，以及其他实体在积极开展工作且领导地

位得到认可的领域。鉴于人力和财政资源有限，在哪些国家开展工作也有必要确定某种优先次序。这可能意味着减少在能获得其他资源、较富裕的国家的工作量，更多地关注粮农组织的干预措施能产生影响、且林业援助对发展议程最为重要的国家。

ES31. 粮农组织必须寻找各种办法应对各种压力，使其工作在战略上更有针对性、更有效，从而再次成为国际林业的“导航灯”，促进可持续发展。评价组认为，粮农组织在以下方面可以更具战略性、更有效：(i)在国际森林体系中发挥全面处理林业问题的领导作用，(ii)加强在森林评估和监测方面的作用和责任，以及(iii)扩大森林在气候变化适应及 REDD+方案方面的作用。

IV. 建议

ES32. 为应对结论部分讨论的主要挑战并把握主要机遇，评价组向粮农组织提交了三项**总体建议**以及**总共 9 条具体建议**，并就其实施所需开展的最重要的行动提出了建议。此外，在每个结论章节最后还就处理各专题领域问题提出了具体的建议。

ES33. 总体建议 1: 粮农组织应利用其在土地和其他自然资源部门拥有的专门技术和积累的知识这一比较优势，制定一项关于森林和森林以外树木的全面方针，以实现粮农组织及其成员国的三大全球目标。

建议 1.1: 粮农组织林业事务高级管理层应全面评估粮农组织在林业方面的工作成果如何才和确实推动实现粮农组织及其成员国的三大全球目标。然后利用评估结果，围绕粮农组织如何最好地利用其比较优势、促进森林更好地推动实现三大目标，制定一项粮农组织全组织战略行动计划。

建议 1.2: 粮农组织高级管理层应为各法定机构/咨询机构加强开展更有效的互动和合作奠定基础，推动战略优先重点设定工作。具体而言，粮农组织应促进林委和农委加强有效互动和合作，措施包括：(i)林委和农委共同编制一份机遇和挑战简报；(ii)设立林委农委联合专家组，就需要粮农组织各部门联合开展的关键跨部门活动，向两个委员会提出战略优先次序方面的咨询意见。

建议 1.3: 粮农组织林业高级管理层应根据粮农组织的比较优势及治理机构的指导意见，确定计划领域的优先次序。这要求确定具有以下特点的主题/活动：(i)粮农组织能发挥独特的作用，甚至可能是领导作用；(ii)粮农组织将与各伙伴共同积极开展工作；(iii)粮农组织不积极参与其中，而是主要充当知识经纪人和推动人。

建议 1.4: 粮农组织区域高级管理层应与总部合作，为各区域编制一项有关如何提升粮农组织区域/分区域林业工作价值的战略。该战略应尤其考虑粮农组织如何与现有区域政策进程和组织及其他战略伙伴开展工作，共同应对有关森林和其它土地用途的区域挑战，并把握这方面的机遇。这个进程可借力目前制定《国别规划框架》的工作，确定区域问题和优先重点。

建议 1.5: 粮农组织林业高级管理层和宣传人员应向内部各部门及全球、区域和国家各级的潜在供资方和其他利益相关者更有效地宣传粮农组织的林业远景、使命和战略优先重点。

ES34. **总体建议 2:** 粮农组织尤其应利用其作为一个拥有强大号召力、在成员国中长期派驻人员、与所在国政府保持联系的全球性组织的比较优势，采取更积极的办法提高其在全球森林体系中的作用和地位，并与战略伙伴一起，开展政策对话和分析工作，解决与森林相关的全球问题，将分散的森林事务实体和进程联系起来。

建议 2.1: 粮农组织林业高级管理层应与“森林合作伙伴关系”的选定成员及其他关键资源伙伴通力合作，将粮农组织作为一个全球性技术机构的召集作用重新定义为：通过与各伙伴的合作，能够全面应对土地和其他自然资源部门的林业挑战并把握机遇。

建议 2.2: 粮农组织林业和自然资源管理及环境部高级管理层应重新商定粮农组织在联合国 REDD 方案中的作用，更广泛地重新评估粮农组织在 REDD+方案中的作用（如参与《气候公约》、森林碳伙伴基金及与 REDD+相关的其他团体和活动），确保粮农组织在森林可持续管理方面的广泛专业技能和知识得到利用，有效、高效地支持成员国努力筹备并实施 REDD+方案。

ES35. **总体建议 3:** 粮农组织应加强全组织各部门之间、规范工作与实地活动之间、与选定的伙伴之间林业知识和专业力量的联系方式，推动全球、区域和国家各级的一致性和共同学习。

建议 3.1: 粮农组织林业工作人员应精简森林和林业方面的规范工作，更有选择性地、更加积极地响应区域和分区域需要。

建议 2.1: 粮农组织高级管理层应在区域和分区域办事处两级以及有选择地在优先重点国家加强林业专家的能力，以提供技术和业务支持，推动双向信息交流和协调。

V. 总结：未来之路

ES36. 粮农组织要在国际林业中不断保持比较优势，落实上述建议至关重要。随着全球环境和发展问题重点转向对地貌、生态系统和资源更加综合的管理，粮农组织会有进一步推动实现自身及成员国三大全球目标的许多良机。然而，粮农组织需要重新规划其在森林和林业方面的工作，确保在林业领域保持较高的专业水平，同时更好地与从事农村发展活动的其他部门建立联系。实施这些建议应能减少机会性工作，促进制定合乎逻辑的林业战略远景，并更好地协调各种资源与该远景中确定的优先重点。

ES37. 粮农组织在森林综合管理及更广泛的土地用途管理问题上拥有比较优势，因为粮农组织在有关森林及林业的所有方面担负着全球使命，在林业土地使用、农业和农村发展方面形成了能力。然而，在这样一项综合远景中，粮农组织需要仔细研究最能够在哪个方面发挥影响。目前，粮农组织受资源限制，难以充分满足林业需要。粮农组织如果无法增加财政资源，则必须确定将优先处理的林业主题。否则，各方面的需要就不大可能得到满足，粮农组织拥有最大资产的领域的工作也可能做不好。

ES38. 制定更合理的计划来争取正常供资和预算外供资也至关重要。在寻求供资时，应减少机会主义做法，更加关注资源伙伴是否有意愿资助实施粮农组织制定的合理的林业战略远景，对实现粮农组织的三大全球目标作出贡献。这要求供资伙伴真正了解并认同粮农组织的远景，同时认识到粮农组织正在林业领域从事其他组织所未开展的重要工作。

ES39. 粮农组织受访员工、实地人员以及与外部对话者的访谈都提出了见解和建议，与上述思考和建议相结合，评价组设想未来的林业计划将在国际林业体系中发挥更积极的作用，着力推进优先重点明确的战略议程，探索粮农组织将更加深入研究的数量较少的一系列主题。这项计划将利用粮农组织的主要比较优势，促使各种规范产品与其在优先重点领域的实地利用之间的联系更加密切，实地工作重点更加突出、计划性加强，符合粮农组织的战略议程，产生的影响更大。

ES40. 粮农组织在森林方面肩负着重要的全球使命，有林委成员和各成员国作为后盾，有能力开展森林可持续管理、将森林和林业工作整合到广泛的跨部门和地貌方针中，因而完全能够发挥领导作用，更全面的方式处理森林和林业问题，促进全球森林体系内的协调。在森林和其他土地用途方面，粮农组织既是一个技术组织，也是一个政策组织，有能力塑造森林在更广泛的地貌中的角色。