



国家协调委员会模式 国家协调委员会监督实践

随着拨款项目的成功申请，国家协调委员会（CCM）将他们的注意力转移到监督上，以确保有效使用资源并能交付经过协议的目标。为了检查国家协调委员会监督的进展，在安第斯和加勒比海地区、保加利亚、埃塞俄比亚、肯尼亚、秘鲁、塔吉克斯坦、坦桑尼亚和赞比亚进行了案例研究。

尽管监督计划是全球基金提供资助的一项要求，但是很多（如果不是绝大多数）国家协调委员会和地区协调机构（RCM）还是对自己的责任毫无准备。据报告，国家协调委员会已经开始关注拨款项目的开发，对这些拨款项目的监督和要求都是辅助要求。据说，一些国家协调委员会对职责概念还存在一些问题。常见的误解是中央执行机构（PR）被作为监管负责人。但是，在塔吉克斯坦，国家协调委员会最初认为这项任务应对支出造成影响（通常由中央执行机

构负责的任务），除非已经提前预测到目标的变更。造成混乱的一部分原因是由于他们自己的管理文件忽视了监管的目的（肯尼亚、塔吉克斯坦和赞比亚）。

其它困难来自权利的分配不均以及利益冲突。事实是，肯尼亚的国家协调委员会不是合法实体，这是个问题。¹此外，在肯尼亚和其它地方，中央执行机构是能与国家协调委员会相抗衡的主要力量。中央执行机构不仅控制财务资源，还控制着国家协调委员会缺乏的资源和信息。无论国家协调委员会秘书处是否由中央执行机构或次级执行机构负责（通常情况是这样），监督目标都会包含在内。最终，很多成员都参与其它地方的全职活动，他们很难为国家协调委员会留有充足的时间。

但是，进程的主要障碍却是来自掌握很多资源的国家协调委员会秘书处的支持。国

家协调委员会成员关注的是在开始时受到不良会议影响的监管力，对了解大量文件内容以及与中央执行机构之间的通讯问题。随着时间的推移以及捐赠者和开发合作伙伴的慷慨支持，案例研究范围内的所有国家协调委员会都建立了秘书处。一旦秘书处包含管理功能，国家协调委员会成员就可以确定监督责任。在赞比亚，绩效较差的拨款项目以及停止资助的威胁据说对此进程有所刺激。

国家协调委员会已经制定了不同的协议，以获得对程序绩效的了解。很多国家每月（秘鲁）或每季度（保加利亚、埃塞俄比亚）举行一次会议，中央执行机构将在会议上呈递包括前述周期和未来计划的进程报告。这些，以及在会议上将非国家协调委员会成员和本地地区基金代理包含在内的举措，和从次级执行机构处所收到的报告，可以拓宽

¹ 大多数国家协调委员会不是法人单位，尽管有些选择获得法律认可，并且这样的情况越来越多。这是一个正在进步的过程，并且很大程度上取决于当地法律制度和司法文化。

见识，有助于识别和解决问题，并增加透明度。埃塞俄比亚采纳了将国家协调委员会会议更大程度包含在内的观念——他们已经制定了一个门户开放政策。

除了偏爱临时安排的保加利亚国家协调委员会，所有其它国家协调委员会都组建了常设的委员会，对财务和计划进行检查。已经组建的技术小组通过国家协调委员会内部和外部的专家，可评审肺结核、疟疾和艾滋病/艾滋病病毒拨款项目的进程。埃塞俄比亚的国家协调委员会使用符合已定义职权范围的观察资料，制定了一套系

统化、手工处理的方法。加勒比海和安第斯地区的区域国家协调委员会主要依赖中央执行机构报告以获得信息，尽管这些地区都有相关的技术小组，有助于评审实施进程。据说民间团体参与监管的情况也在日益增加。例如，在秘鲁和塔吉克斯坦的国家协调委员会定期与工作网络、合作论坛以及各种非政府组织（NGO）的联盟商议政策事项并了解计划。开发了新的工具，有助于追踪绩效并共享信息。秘鲁的中央执行机构已经开发了一套自动化的系统，可追踪次级执行机构的财务情况。这一系统满足了地区基

金代理的要求，并简化了国家协调委员会的监督功能。坦桑尼亚对一个可视化管理工具进行了实验，该工具使用的是颜色代码系统，可显示目标的进展过程。

获取的更多成绩促进了监督进程的发展。由于国家协调委员会负责更多的拨款项目，预计监管挑战也会增加。

推荐

《国家协调委员会手册》明确了监督的职责和责任

强化的国家协调委员会秘书处采用包含会议协调、及时信息发布、综合报告以及协调物流在内的管理和（有限）技术功能，可以评审计划

在地区基金代理和其他（独立）观测者在场的情况下，中央执行机构在国家协调委员会会议上定期更新进程

国家协调委员会成员和非国家协调委员会成员的现场访问（有明确的职权范围）

民间团体网络和其他合作伙伴论坛也有助于计划的评审

www.theglobalfund.org/cn