



Forest Stewardship Council®

Global Strategic Plan 2015 – 2020

2015-2020 战略规划

Delivering
Forests For All Forever

一个更加大胆、坚定、卓有成效的FSC®

FSC 总干事致辞

充分发挥FSC潜力

FSC目前正处于一个关键的发展时期。在过去的二十多年里，我们通过建立一套认证体系动员市场的力量，为人们提供了一个途径，可以通过购买决定为森林和社区带来积极的影响。通过独特的治理模式，我们推动了全球对话，在切实平衡各方观点的基础上明确了负责任的森林经营的定义。这些已经在很大程度上，为森林和以森林为生的人们带来了实质性的、积极的效益。

不幸的是，世界上大部分地区的森林仍面临着巨大挑战：热带的毁林现象和农业开发，不可持续的森林碳排放及生物多样性的丧失，水资源短缺和污染，原住民和其他族群受到不公平待遇，以及非法采伐等等。自FSC成立以来，对持久的解决方案的需求显得日益重要和紧迫，这给FSC实现使命增添了挑战。因此，我们必须更加大胆、坚定、卓有成效。

**“我们需要更加
大胆、坚定、卓
有成效”**

此次2015-2020年度全球战略规划明确了FSC在全球森林体系中的身份和角色，以确保我们的战略方向能帮助我们应对全球森林及其利益相关方所面临的挑战。

**“FSC是一个独特的
召集者，促进不同的
群体共同寻找有效的
解决方案，为森林和
人们带来积极而现实
的效益”**

本次战略规划是基于对FSC身份的两个基本元素的认知：我们是一种治理模式，通过创建持久的解决方案为利益相关方赋权；我们还是一个基于市场的体系，通过激发市场力量，创造社会、环境和经济效益。基于这样的认识，我们确定了FSC能够帮助解决的核心问题：在世界许多地方，现有的森林治理和经济制度更多地导致了毁林、森林退化以及与此相关的社会不公平现象，要做负责任的森林经营相形之下显得动力不足。

1. 本战略规划里的“森林”包括从天然林到人工林的所有类型的森林。
2. 本战略规划里的“负责任”、“可持续”、和“改善的”森林经营定义如下：
负责任：FSC把它定义为在目前全球环境下实现社会、环境和经济三方面的效益平衡；
可持续：指的是我们的社会努力实现的理想前景，但在目前的全球环境下尚未被完全理解，也暂时无法实现；
改进的：指的是森林经营的社会、环境和经济效益得到加强。
3. 本战略规划中，“原住民”一词也包括传统居民，具体定义参见FSC原则和标准（FSC-STD-01-001 V5-2）。

“此次2015-2020年度全球战略规划明确了FSC在全球森林体系中的身份和角色，以确保我们的战略方向能帮助我们应对全球森林及其利益相关方所面临的挑战。”

本战略规划致力于完善FSC认证系统，并期望通过一种全新的方式，利用我们独特的召集优势来实现我们的使命。虽然事实表明认证可以成为实现变革的有力工具，但20年来的经验也证明，我们仍需持续不断地完善认证体系，并且考虑其它哪些工具可以补充进来。这在某些地区尤为适用，比如在热带地区，森林之外的压力可能带来更多的森林流失和退化。除此之外，认证的实际操作往往与重要的参与方，如小林农、社区和原住民的现有能力和文化尚不匹配。

这种二维方法 – 完善认证体系并利用我们的核心优势进一步促进负责任的森林经营 – 反映了一个事实，即FSC不仅是森林认证方面的领导者，而且在某种层面上，更为深思熟虑和意义深远。FSC是一个独特的召集者，促进不同的群体共同寻找有效的解决方案，为森林和人们带来积极而现实的效益。认证是我们体系的核心，但是我们的召集力量给予我们独特的能力，开发认证以外的新工具，更全面地解决全球森林所面临的挑战。

实现“Forests For All Forever”，需要变革全球森林经营的政治和经济动力，从而切实推动负责任的行为。只有为森林经营的利益相关方赋权，动员市场力量从事负责任的森林经营，才能够促成这样一个转型，而FSC决定竭尽全力利用我们的影响去实现它。

要做到切实有效，我们必须精于思，勇于行。我们必须换一种眼光来看待自身和我们的运行环境。我们必须凭借敏锐的思考力和最佳的创造力，寻求与那些和我们的价值观和目标一致的人们达成更深层次的联盟。我们也决不能忘记，FSC这个重要的平台之所以存在，是为了确保世界森林能够为我们的子孙后代带来安定、繁荣和美丽。



Kim Carstensen FSC全球总干事



FSC 2015-2020全球战略计划概述

全球战略概述



使命

Forests For All Forever

FSC®将推动环境适宜、社会有益、经济可行的世界森林经营

在世界上许多地方，现有的森林治理和经济制度更多地导致了毁林、森林退化和其他不平等的社会现象，要做负责任的森林经营相形之下显得动力不足。

核心挑战



2050

灯塔

实现森林新模式

森林的真正价值被广泛认可，并充分融入到全社会中。

2020 理想：扭转潮流

FSC成为改善森林经营和促进市场转型的主要催化剂和决定力量，把全球森林发展的趋势转向可持续利用、保护、恢复和尊重各方。

目标

20 BY 2020

为实现2020理想，到2020年，FSC实现在全球林产品贸易份额中占比20%。

4

承诺

更加关注结果：对民众和森林而言最重要的是FSC能为林地和市场带来什么变化。我们致力于带来意义深远的影响，报告结果，并利用这些信息进一步优化系统。

赋权民众：FSC让那些没有机会参与森林经营决策方面的人群发声。我们致力于为小林农、妇女、社区、工人、原住民和其他缺少机会的人群赋权。

联盟实现使命：我们致力于通过进一步搭建FSC利益相关方参与平台来提高FSC的影响，和重要的组织和机构更加紧密地合作，帮助我们克服障碍、提高创新能力。

用户为本：我们将进一步更新企业精神，将流程转变为强化用户的需求。

战略 1

加强FSC框架和治理

简化标准、提高持续性、加强治理、采用新的森林解决方案

战略 2

增加FSC的市场价值

迅速提升消费者的喜好度，克服市场障碍，创造新的市场机遇

战略 3

改变我们的工作方式

整合全球功能，提供一流服务，促进组织知识管理

目录

FSC全球总干事致辞：充分发挥FSC潜力	2
全球战略概述	4
战略实施时间表	7

FSC 2015-2020全球战略规划

使命	8
FSC 指导原则	9
森林和大众的新模式	10
FSC核心战略	12

FSC 2015-2020 战略

战略1：加强FSC框架和治理	15
战略2：提升FSC市场价值	20
战略3：转换工作方式	24
附件1 – 战略筛选指标	28
附件2 – 术语汇总	29
感谢辞	30





战略实施时间表

本战略规划将指导FSC进行运营方面的调整，理事会还将对其进一步完善，同时进行的还有一些其他的高级别程序，如2014年FSC会员大会的42号决议所要求进行的组织治理评估。因此，本战略规划将根据FSC及其运营环境的变化所不断调整。

在本战略规划的指导下，秘书处将于2016年中期前牵头制定实施计划。所有的工作内容、任务、和方向如果不符合战略规划的一项或多项，将不能继续实施，除非得到理事会或者会员大会的某项决议的特别授权。

	准备期 进一步分析战略规划的要求，和组织的能力，以便准备实施。评估2014年会员大会的通过的有关治理的第42号决议，分析通过的决议和其他重大进程。	4月 - 12月 2015
	全球实施规划 制定全球实施计划	8月 - 2月 2015 2016
	FSC 第71次国际理事会 最终审议全球实施计划	3月 2016
	战略和治理评估 在2017年会员大会前完成：中期战略规划，进度报告，和会员意见征询。治理结构评估，准备向会员大会提交明确的改革建议。	Dec - Jun 2016 2017
	2017年会员大会 全体会员讨论战略规划	中期 2017
	2021-26 年战略制定 为下一个6年评估并制定新的战略规划	1月 - 中期 2019 2020
	2020年会员大会 就2021-26全球战略规划征询会员意见	中期 2020

4. 除了参考全球战略规划，在准备期还将制定一系列“战略筛选指标”，衡量目前和计划中的活动的重要性和优先性。附录1是战略筛选指标表，以及使用时需要回答的相应问题。

FSC 2015-2020 全球战略规划

使命

森林管理委员会 (FSC) 致力于推动环境适宜、社会有益和经济可行的世界森林经营。

FSC的使命源于一系列指导原则，它们决定了我们的核心价值观和理想抱负。这些原则适用于整个组织。为配合战略规划，FSC理事会提出了这些指导原则的第一版，并将在未来通过会员协商来进一步完善。



5. FSC的使命由组织章程决定，只能通过会员的决议才能更改。在对外沟通中，FSC的使命被提炼为“Forests For All Forever”

FSC 指导原则

作为一家以使命为动力的会员制组织，FSC的价值观和实践都奉行以下原则。这些原则贯穿于我们的组织运营中，指导我们评估所有行动，包括内部计划、项目实施、管理各种关系等等。

价值观

- **接纳多样性** – FSC建立一个包纳、宽容、公平和互信的环境。这包括认可世界各地生活在森林经营方面有着不同的文化和模式，他们都应获得理解和包容。
- **保护自然** – FSC确保我们的行动全面地促成自然进程的保护和恢复，从而保持和增强生态功能和生态系统的生产力。
- **赋权大众** – FSC推动决策制定的平等参与，为工人、原住民、社区、小林农、妇女和其他缺少参与机会的人群赋权。
- **实现权利** – FSC维护和提倡对国际公认的人权和社区权力进行保护和实现，包括原住民、妇女和工人的权利。这对保持我们的独特性至关重要。

行为

- **追求卓越** – FSC以身作则，塑造不断进取、创新和高效的组织文化。
- **展示影响** – FSC 监测并宣传我们的工作为实现目标方面产生了何种实质性的积极成果。
- **促进林业发展** – FSC教育和启发人们去了解他们对森林的依赖，增强他们的动力，采取积极行动从而带来有意义的改变。
- **体现诚信** – FSC通过可靠、透明的方式检验负责任的实践，诚信是我们承诺的精髓和动力。
- **可持续利用** – FSC提倡不断改进、并采用最先进的技术，负责任地使用森林、林产品和生态服务，使整个社会向着森林可持续的目标发展。
- **突破常规** – FSC提供的解决方案能够超越森林、林业和林产品市场的现状和政策条件。

森林和大众的新模式

FSC预见到未来大多数人们将认识到人类和森林的健康是相互联系，密不可分的，并在其生活方式中体现这种认识。这一点体现为下文中的“2050灯塔”，它表明了我们的最高层次的理想，并暗含了未来35年中所需要实现的改变。我们认为FSC在这种跨文化的模式转换中扮演着不可或缺的角色，既能帮助当代人满足他们在社会、环境和经济方面的权利和需求，同时也不折损下一代的权利和需求。一个新的森林模式实现了。森林的真正价值被广泛认识并充分地融入全球社会中。

2050

灯塔

实现森林新模式

森林的真正价值被广泛认可，并充分融入到全球社会中。

为了实现这个目标，FSC必须与我们的众多合作伙伴一起建立新的联盟，提供共同利益，帮助扭转毁林和森林退化的趋势。我们还必须继续引领市场潮流，壮大市场力量，为影响森林和以森林为生的人们带来长久的效益。这些由使命驱动的需求反映在下面的“2020年理想”和“2020年目标”中，分别代表对FSC目标的陈述和衡量方式。

2020

理想

扭转局势

FSC成为改善森林经营和促进市场转型的主要催化剂和决定力量，把全球森林发展的趋势转向可持续利用、保护、恢复和尊重各方。

2020

目标

2020实现20%

为实现2020理想，到2020年，FSC实现在全球林产品贸易份额中占20%。

这个目标涵盖了所有林产品和生态服务产业的经济活动，虽然语言很简单，但却是整个战略规划成功与否的代表性指标。目标的范围有意识地设得比较宽泛，从而能够激发重要的问题，并在战略规划的执行过程中为确立必要的重点提供空间。

“FSC份额”既包括由FSC认证体系所创造的全部社会、经济和环境效益，也涵盖了FSC在认证之外的创新方式可能产生的效益。同时，我们认识到FSC作为一个基于市场的体系，需要获得持续不断的市场成功，同时还要最大程度地保持诚信和信誉，方能实现这些目标。

这个目标要求FSC的市场影响力在未来的五年内要扩大两倍以上。如果这一目标得以实现，社会和森林的关系将彻底转变，成为通向“2050灯塔”的转折点。到那时，每一天都可能数十亿人采取行动让贸易产生积极的影响，这将极大地促进我们实现长期目标，改善社会与森林的关系。

FSC战略核心

四个核心概念贯穿本战略规划，代表FSC的主要承诺。我们知道，当我们专注于最重要的事时，我们可以做得更好；这些相互交叉的行动建立在我们以往的成功之上，是我们所有战略的基础。

四项承诺

1

更加关注结果 – 对民众和森林而言最重要的是FSC能为林地和市场带来什么变化。我们致力于带来意义深远的影响，报告结果，并利用这些信息进一步优化系统。

2

赋权民众 – FSC拥有20年的传统，通过建立对话平台、利益相关方咨询，认可使用我们提供的市场工具的主体拥有多样化的需求，让那些没有机会参与森林经营决策方面的人群发声。我们致力于为小林农、妇女、社区、工人、原住民和其他缺少机会的人群赋权。

3

联盟实现使命 – 彻底改善森林经营将要求FSC以及和我们使命一致的人们共同提供新的解决方案、形成创新的文化。我们致力于通过进一步搭建FSC利益相关方参与平台来提高FSC的影响，和重要的组织和机构更加紧密地合作，帮助我们克服障碍和、提高创新能力。

4

用户为本 – FSC体系的每次决策都必须响应用户的需求，无论是会员、森林经营者还是消费者。我们致力于倾听和采取变革措施，重视FSC体系用户的需求，包括会员、森林经营者、产销监管链证书持有人、商标使用者和消费者。



FSC 2015-2020 战略

本战略规划的中心思想是以FSC多利益相关方的模式为基础，通过调整我们的治理、组织结构和价值创造活动来增加市场影响力，从而更好地实现我们的使命。我们将确保保持必要的规模，从历史中吸取教训，并汲取我们的会员和合作伙伴的丰富经验和智慧，努力实现目标。

FSC必须加强其在全球林产品体系中的相关性和影响力，为利益相关方带来经济、环境和社会效益，以及最高级别的信誉。为了确保这一切，我们认识到在FSC系统内存在两个既相互独立的，又相互作用的角色。这两个角色体现于下文战略1、2中。

第一个角色是开发FSC的知识产权，为森林产业提供确认工具，如森林经营的原则和要求、政策及标准。这个功能响应了FSC会员的要求，并确定了负责任的森林经营和供应链的全球基线。这是我们创新的发动机，关系到FSC的“产品”保持其先进性，是可实现的，并且符合所有森林利益相关方的需求。这个角色确保FSC赋权于工人、原住民、小林农、社区和那些在治理和市场机制中没有得到足够的尊重、维权困难的人群，让他们受益。它还能保护生物多样性，确保森林和人工林得到良好管理，最大程度地利用可再生材料，保护水资源，以及把拥有罕见的美景和重要文化价值的地方保存下来，留给我们的子孙后代。

二是作为一个自愿的、基于市场的体系的服务供应商，帮助全社会的公众做出负责任的购买决定。它注重于最广义的市场营销，确保生产者和消费者之间的价值交换有助于实现森林的真正价值，最终把好处返回给森林和以森林为生的人们。它首先关注消费者的需求和满意度，并从消费者营销延伸到增长供应、发展市场、公众宣传，倡导负责任的市场行为。它完全注重负责任贸易的市场成功和成长，以确保森林、公众和企业都受益。它是推动第一个角色前进的商业“引擎”。

当这两种角色协调一致的时候，FSC的独特价值方能得到实现。通过确认工具，市场力量为森林、社区、林产业带来积极的影响，帮助全社会加深理解，提高社会道德水平。这些结果在我们的2020理想和2020目标中有所描述，并终将带来社会与森林关系的模式转换。当然，这两种角色在性质上截然不同，需要掌握不同的技能、资源、动力和视角才能获得成功。每一个都必须高水平地独立完成，同时也许更重要的是，还要相互协调，保持组织的平衡。要有效实现这两种角色，我们必须把它们当作一个整体战略的两个部分，由FSC全球网络中的国家、地区和国际性组织来共同完成。



战略

1

战略1:

加强FSC框架和治理

FSC将进一步发展其核心力量，为实现负责任的森林经营提供解决方案。我们将在全球、地区和地方层面上，搭建多利益相关方的对话平台，确保所有森林利益相关方有机会平等地参与FSC模式的优化过程。

本战略规划将伴随FSC的成长适当调整，因此我们的治理方式也需要根据组织的战略方向作出改变，为成功实现组织目标创造有利的条件。

未来我们还将改进标准制定活动的优先顺序和协调程度，使其更加合理有序，以成果为导向，更加注重系统的诚信度、透明度和信誉度。这要求我们审视目前已在执行的主要进程，如国际通用指标转向国家指标的转换，产销监管链，受控木材和商标标准修订等。由会员推动的对话是我们最大的优势，我们将利用这一点不断创新，采取新措施来解决关键问题，达成使命。

重点成果领域1.1 – 简化规范框架

FSC将通过稳定和简化FSC政策、标准和程序增加认证数量，提高性价比和结果，同时保持系统的诚信度、透明度和信誉度。

目标1.1 – 到2017年中期前，FSC提出一个让规范框架更加简化并以结果为导向的方法。这种方法将通过会员和利益相关方的协商，从国际通用指标的转化和产销监管链标准修订的实践中总结经验后制定。

成功标准1.1

- 1.1.1 – 政策和标准符合战略方向，以成果为导向，采取基于风险的方法，考虑到市场影响和成本分析，并且能够保持或提高社会、环境和经济效益。
- 1.1.2 – 专业化管理和整合所有程序，包括工作组管理，以便减少工作负担，确保不同视角的平衡，尽力实现最好的产出。
- 1.1.3 – 政策和标准的语言更加平实，简洁易懂，组织形式易于使用。

-
- 1.1.4 – 继一个简洁的、以成果为导向的规范框架在2017年全体大会上得到认可后，标准、政策和相关工作日程将重新审议和修改，以确保与战略的一致性。
 - 1.1.5 – 对应用规范框架所取得的成果进行战略分析，并在每次成员大会上宣布分析结果，FSC会员可以就此展开讨论并决定在此后的审议过程中应该解决哪些战略性的政策问题。
 - 1.1.6 – 为了满足全球对林产品和生态服务日益增长的需求，FSC持续不断地针对可持续的景观系统中所有的森林类型（包括人工林）制定和应用标准，保持体系的相关性和有效性。

重点成果领域**1.2** – 提高行动的质量和持续性

为了提高标准和政策的质量及使用的持续性，FSC将从自身和获认可的认证机构两方面完善认证过程。

目标1.2 – 到2017年末，进一步完善FSC体系，以确保认证过程的一致性、可预测性，政策解读准确。

成功标准**1.2**

- 1.2.1 – 政策和标准在保证持续度和信誉度的同时能够关注到本地的适用性。
- 1.2.2 – 针对最关键问题改进审计和验证方法，同时考虑降低系统风险，迅速彻底地解决投诉问题，并提高认证评估的一致性。
- 1.2.3 – 所有认证机构采用标准化的审计师培训课程和报告模板，以确保审计的一致性。
- 1.2.4 – FSC和ASI制定监测和评估方案，评估审核员的资质和一致性，并提出必要的管理方法。
- 1.2.5 – 至2016年底，受控木材战略得到批准，商标标准已完成修订，确保对FSC混合标签的解读清晰而透明。

重点成果领域1.3 – 加强治理和参与

FSC的治理方式必须能够适应一个国际组织所面临的挑战，如快速发展的市场、不断改变的林业政策和持续变化的景观状况。同时，FSC必须坚定不移地保持其治理方式中已经赢得良好声誉的核心要素，如平衡的代表制度和开放透明的参与方式；除此之外，还要能够按时完成本战略规划所设定的目标。

FSC将更加明确地定义不断变化的治理需求，培养和建立我们的核心实力，搭建一个对话平台。我们将从2014年第42号会员大会决议所要求的治理方式评估开始，但方式不仅于此。我们将特别重视会员的角色，更加注重他们作为FSC体系的主人的需求和兴趣，动员他们积极参与FSC的各项 work 程序。

目标 1.3 – 到2019年底，完成一系列年度调查，FSC 6个委员会中70%的会员对于FSC治理方式和会员参与度方面的改善表示满意或非常满意。

成功标准 1.3

- 1.3.1 – FSC在治理方面的改进与其使命达成和组织的战略方向一致。
- 1.3.2 – 不断调整的治理方式成为FSC组织文化不可分割的部分。
- 1.3.3 – FSC投入特定资源探寻新的方式和话题来保持会员的持续参与；并且尽可能地平衡每个委员会的会员参与度。
- 1.3.4 – 工作组和技术委员会包括必要的专业人员并获得特别优先权、资金，和协助，高效地实现最佳成果，减少参与者的工作量。
- 1.3.5 – 新会员来自于代表人数不足或对FSC的成长和使命实现具有战略重要性的地区和委员会。
- 1.3.6 – 参与重要程序的会员无论在数量还是多样性方面都有提升。
- 1.3.7 – 建立收集和整合证书持有人意见反馈的永久机制，包括专门针对森林经营证书持有人的机制。

重点成果领域1.4 – 采用新的解决方案

FSC将探讨我们如何取得关键任务的成功，细致研究系统层面的环境，并根据结果开发和利用新的解决方案。新的解决方案将最大范围地整合项目，其影响能够衡量，优先执行经过FSC会员大会批准的决议，专注于在全球重要的森林领域提高FSC的参与度和影响力。

目标1.4 – 至2020年底，至少三个解决方案经过概念论证，可以开始全面实施，并有可能在全球重要的森林领域实现大幅增长。

成功标准 1.4

- 1.4.1. – 开发新工具，赋权于人民，保护和尊重那些以森林为生的民众的权利，包括原住民、小林农、森林社区、妇女和林业工人。
- 1.4.2 – FSC在全系统内实施性别平等战略，形成性别平等的组织文化，并将其贯彻到政策框架中，确保性别平等问题在系统内部得到理解和解决。
- 1.4.3 – 为了保护重要的森林景观，将开发新工具，优先改善热带地区的森林经营、恢复退化林地，保持原始森林景观，缓解气候变化。
- 1.4.4. – FSC将持续展开高层对话，表明我们在新兴问题上的立场，包括景观法、强化程度、有效资源利用以及应对气候变化。





战略

2

战略 2:

增加FSC的市场价值

一个日渐壮大的FSC市场能够确保森林和以森林为生的人们获得利益。当FSC认证发挥充分作用的时候，能够实现从森林到消费者购买的商品的全程检验，促进经济发展，提高社会赋权，改善森林的环境质量，同时满足社会需求。

作为一个基于市场的体系，FSC认证影响和改善着全球森林，成为致力于改善森林的人和寻找更多负责任商品的人之间的联系纽带。每天有数以万计的FSC认证产品市场中流通，要提高FSC的市场价值，最为根本和重要的一步是明确和倡导购买这些认证产品对森林和社区能带来哪些实实在在的效益，并让人们容易理解和获取这些价值。社会尤其是年青人对可持续性的态度多变，即使大部分人认为森林很重要，但他们并没有意识到FSC工具能够让他们有能力改善森林。我们必须抓住机遇，使FSC成为全球热选品牌。无论是公民、采购专员还是政策制定者，人们希望通过他们的日常活动为积极变化提供支持，他们所能汇聚的巨大力量在世界上大部分地区仍有待发挥。

然而，建立FSC认证产品市场并非易事。它需要通过更为具体的市场分析提出有针对性的见解，开发更为新颖和有效的市场策略。FSC决心充分研究本体系如何产生经济、环境和社会价值，特定障碍存在的原因，以及如何克服障碍，从而最高效地利用机会，扩大认证区域并提高贸易份额。

通过努力分析和明确FSC的市场价值，我们也将创造新的市场激励机制，致力于把森林的真正价值充分融入社会这一长期目标。我们将利用宣传、联盟和召集功能从观念到市场接纳方面带来新的解决方案。

重点成果领域 2.1 – 消费者需求迅速增长

FSC将大力重视把FSC作为消费者品牌的推广，与合作伙伴携手合作，惠及从森林源头开始的整个供应链，同时有效地赋权民众，保护森林。

目标2.1 – 至2020年底，20%受调查的介于18-25岁之间的青年人认为FSC是影响他们购买决定的积极因素。

成功指标 2.1

- 2.1.1 – 越来越多的企业、NGO、工会、原住民、社团、政府和其它倡导者成为FSC的合作伙伴，针对消费者展开互惠的市场推广，在进行品牌和消费者营销时介绍FSC。
- 2.1.2 – FSC和合作伙伴管理的平台使得消费者能够轻松查找和购买到FSC认证产品。
- 2.1.3 – FSC与其营销和倡导合作伙伴携手合作，把FSC的影响讲得既清楚又让人信服，在国内和国际论坛上推广FSC这一重要的解决方案。
- 2.1.4 – 制订具体的市场激励措施回馈那些销售来自于小林农、社区和原住民产品的企业。

重点成果领域2.2 – 克服认证障碍

FSC将找到在扩大认证区域和贸易份额方面所面临的障碍，通过重点措施，实现体系的全面发展。这些措施和障碍可能来自于组织内部，也可能来自于外部；可能是本土的、也可能是地区性的或者全球性的。要做到这些，FSC必须广结联盟，同合作伙伴一起并肩奋斗。

目标2.2 – 至2017年底，FSC积极推进一系列优先选择的战略措施，迅速扩大认证区域，增加在主要产业和市场中的贸易份额。

成功指标 2.2

- 2.2.1 – 对FSC在不同行业产生的社会、经济和环境效益进行定期分析和阐述，并用通俗易懂的方式表达。这些分析结果是积极的、易于理解的，被广泛宣传。

⁶ 这意味着目标群体，即所谓的“千禧一代”在调查中明确表明“一定会买”，或者“很可能会买”FSC认证产品。

⁷ 这些说明包括：FSC作应对气候变化的措施；少有的能够确保供应链“零毁林”的现成方案之一；确保合法采伐的机制；可用于社会权利和保障机制（如自愿的事先知情和同意）的有效的监测系统；打击毁林的工；高强度生产或者种植人工林的质量管理和保险机制；确保供应安全的策略；满足可持续政策的指标和投资信息披露的内容；以及实现恢复性商业模式的重要方式。

⁸ 主要产业和市场将由秘书处负责在战略规划实施期确定。

-
- 2.2.2 - 对于重点产业和市场中阻碍森林经营证书、产销监管链证书、和产品贴标增长的因素，包括地方和区域层面哪些因素能够推动FSC认证木材的供应和林产品需求增长，FSC进行了充分的评估，考量了最重要的干预措施：
 - 2.2.3 - 致力于森林可持续性目标的企业、政府、社团、工会和NGO积极征求FSC的建议和观点，并且采纳和实施优先选择FSC的政策。
 - 2.2.4 - 注重可持续性发展的商业论坛宣传FSC是诚信供应链的保障，是实践负责任森林经营的工具和以可持续性为导向的销售增长的驱动力。
 - 2.2.5 - 国家级政府部门和省级管理机构越来越多地参考FSC原则和标准来制定森林和财税政策、土地使用规划，景观决策和土地所有者的奖励措施。
 - 2.2.6- 在与林产品相关的采购中，其它认证、验证和性能评估体系越来越倾向于选择FSC。
 - 2.2.7 - FSC认证的社会、环境与经济效益不断增长，并越来越容易获取，在和FSC使命相关的区域获得最大程度的增长。

重点成果领域**2.3** – 赋权大众进入和开拓新市场

FSC将作为一种媒介，带动森林所有者、生产者、零售商等与新市场及其它更精确地反映森林生态系统真正价值的激励措施产生联系。

目标 2.3 – 到2018年底，FSC在其重要工作成果的基础上开发了两个森林工具，完成了概念验证，积累了知识，建立了组织结构，从而能够回报负责任的森林经营。

成功标准 **2.3**

- 2.3.1 - FSC为证书持有人进入新兴的生态系统服务市场提供新型工具，而森林所有者声明其纯收入获得了增长。
- 2.3.2 - 鉴于FSC管理风险和实现经济效益的能力，尤其在发展中国家，特别是热带雨林地区，个人、机构和政府间投资人更倾向于FSC。
- 2.3.3.- FSC开发新型工具，为小林农、社区、原住民和工人赋权并增加经济效益，无论是提高市场价值，还是帮助他们增强森林经营的生产力、提高效率和效能，改善经营水平。



战略

3

战略 3:

FSC一体化 一个FSC- 改变我们的工作方式

FSC在全球有40多家合作机构和代表，统称“网络伙伴”，他们联系各地的利益相关方，提供市场服务。网络伙伴扎根当地，使用当地语言，了解文化和社会背景，还能在区域内保持一致性，是因地制宜提供服务的重要方式。是通过恰当的语言和对社会和文化的必要理解，把服务提供给所需地区的重要手段。网络伙伴还对实际情况具有独特的视野，了解FSC的政策和标准在当地的应用情况，为FSC国际的发展提供重要反馈。在没有网络伙伴的国家和地区，由FSC国际直接提供服务。

为了实现2020达到20%市场份额的目标，FSC将改变工作的方式，在全球业务中，与合作伙伴充分结合，配合战略规划的实施，并确保核心功能和服务在任何需要的地方都可以获得。通过执行统一的全球战略，FSC的全球协作将得以强化；同时FSC也受益于各地的网络伙伴在本地保持的可信度和相关性。整个计划被称为“FSC一体化”。实现FSC一体化需要整合战略实施，努力提供优质服务，打造先进的基础设施，确保FSC的信息和资源在组织内部公开流动。

重点成果领域 **3.1 – 整合全球功能**

要促进增长需要全球协调，并保持本地的相关性，FSC将充分整合我们全球网络的结构、功能和系统运营。

目标 3.1 – 至2016年中期，完成一个全球战略执行计划，并为所有的重点运营功能制定全球性的准备策略。

成功标准 **3.1**

- 3.1.1. – FSC全体组织作为一个紧密联系的整体运作，根据（2014）第42号会员决议进行的治理结构评估明确了不同的角色和职责如何为战略规划的实施做出贡献。
- 3.1.2 – 内部变革管理程序确保战略规划、工作计划和其它核心管理活动在FSC全球范围内保持协调一致。

- 3.1.3 - FSC运行模式中具有清晰和有效的创收和资源分配系统，确保员工和基础设施的配备与重要任务、地方重点、服务需求、系统风险、发展机会、新兴的趋势和能力的分布成比例。
- 3.1.4 - FSC把政策和标准制订及商业发展功能之间的联系进行了充分的分析、监测和沟通，并系统性地主动管理这些联系。

重点成果领域 **3.2** – 提供优质服务

FSC必须始终如一地在国家、地区和全球层面上开展国际一流的工作，并提供有吸引力的服务，体现追求使命、市场理念、客户至上和服务型组织文化。这适用于我们的所有利益相关方。

目标3.2 - 至2018年底，每个FSC主要用户群的70%对FSC的任务完成和服务提供情况表示满意或非常满意。

成功标准 **3.2**

- 3.2.1 - 高质量的管理系统有助于FSC持续改进工作，提升效率和效能，建立问责机制，明确组织纪律。
- 3.2.2 FSC系统用户能够在需要时方便地获得一套标准的核心服务，每项服务都具有明确的价值。
- 3.2.3 - 改善的服务和运行环境促进证书持有人继续持有或新增森林经营认证、产销监管链认证和生态系统服务认证，商标标识的许可使用量创历史纪录。
- 3.2.4 - 为实现战略方向，FSC吸引和保留具备专业技能和理念的员工。
- 3.2.5 - FSC的整体运行展现出超前的可持续性和社会责任感。
- 3.2.6 - 为了完成职责，FSC全球员工接受充分和统一的培训。

重点成果领域 3.3 - 释放知识力量

对于关系到我们内外部绩效和影响的信息，FSC将建立关系、基础设施、能力和文化，以方便获取、追踪和评估。我们将提供大量的实用信息，为内外部用户提供决策依据，优化传播方案。

目标3.3 - 至2018年底，FSC能够全面报告组织在经济、社会和环境方面取得的效益和影响。

成功标准 3.3

- 3.3.1 - 所有FSC信息集中协调，便于全球所有员工和合作伙伴获取。
- 3.3.2 - FSC的IT服务和管理按照国际最佳方式实施。
- 3.3.3 - 采用信息安全管理系统，提高FSC遵守法律规定，管理数据风险的能力。
- 3.3.4 - 使用信息和知识管理体系，让外部用户了解FSC产品、活动和故事。
- 3.3.5 - 监测、评估和报道FSC在对社会、环境和经济的影响，并广泛传播，并据此进行决策。
- 3.3.6 - 与国际、国内和项目战略有关的核心指标受到监测，并提供给会员、认证机构，证书持有人及其他利益相关方。





附录1 – 战略筛选指标

FSC有很多项目，如果不能恰当地设定优先顺序，这些项目将牵扯我们的所有精力。为了确保我们的资源分配得当，设定轻重缓急，加速重点工作，暂缓或停止非重点工作，我们将开始使用一系列战略过滤器衡量和优先考虑希望取得的结果和行动的价值。这包括分析本战略的重点成果区域，正在进行或计划的主要程序，以及我们全球运行架构的成分。下列战略筛选指标通过一系列问题，衡量具体活动的战略价值；尽管并不是所有问题都适用于每种情况，它们遵循了一定的逻辑，是一套可以根据具体情况进行调整后使用的评估工具。

- 未来相关性 – 提议的行动是否考虑了未来的市场趋势，人口分布，经济发展，科技和其它关键因素？它是否能够保持或加强FSC的相关性？它是否能够产生巨大的影响力？
- 科学依据 – 提议的行动是否存在坚实的科学基础？学术方面的合作伙伴是否支持它？
- 可完成性 – 提议的行动是否在我们的能力范围内？是否能够在有效的时间框架内完成？是否能够在不同的文化中用不同的语言完成？
- 预算合理 – FSC是否能够负担所有的优先项目所需的投资？它可能为组织带来长期的负担还是效益？这些投资的社会、环境和经济回报是什么？
- 增值性 -- 提议的行动能够创造社会、环境和经济价值吗？各利益相关方的收益平衡吗？
- 创新性 – 提议的行动能为全球的森林体系带来意义深远的新影响吗？
- 达成共识 – 提议的行动是否能得到会员的各议事组、网络伙伴、持证企业、认证机构和员工的支持？这一行动是否会引发某些利益相关方的争议？
- 形成合力 – 提议的行动是否建立在我们现行工作或其他重要伙伴的工作的基础上？鉴于已有的内外部项目来说，这一行动是否冗余？
- 易于沟通 -- 提议的行動的目的和影响是否易于和利益相关方沟通？
- 直截了当 -- 提议的行动是否易于执行还是特别复杂？是否能够简化？
- 适应性 – 提议的行动是否能适用于其他环境？

附录2—术语汇总

重点成果领域 – 实现2020目标的重点领域的高级别成果。

准备期 – 在战略规划制定后开始的内部分析过程，之后将进行实施规划。这一过程将决定战略规划的实施需要哪些前提条件，确保战略规划能够实现。

全球网络 – 是所有FSC组织机构的统称，包括FSC国际办公室，地区办公室和网络伙伴。

全球员工 – 所有FSC组织机构的全体员工。

指导原则 – 指导FSC员工行为的准则，并内化到组织的管理体系之中。

实施计划-FSC集团为实现战略规划的各个层面所采取的具体步骤。

使命--我们存在的原因，指导组织的一切活动。

网络伙伴—在国家层面代表FSC的一个关联组织或者个人，包括国家办公室、国家代表和国家联系人。

规范框架—和FSC认证相关的政策、标准、程序、指令和建议。

目标—为了实现某个长期目标而设定的可衡量的、阶段性指标。

合作伙伴—和FSC共同管理、建立和实施项目和系统，实现FSC的使命。

基于风险的 – 根据不符合的实际风险高低来决定审计力度的验证方法。

解决方案- 为实现全球战略而制定的策略、工具、产品、项目和方法的通称。

战略—为了实现2020目标而设计的高级别的整体方案

成功标准- FSC成功所需要采取的具体行动的具体成果，通过它来判断战略规划是否成功。

感谢辞

在FSC的会员们、全球员工们、包括网络伙伴的共同努力下，本战略规划终于制定形成了。正是有了大家的参与，填写调查问卷，参加几十次各种会议和网络论坛，对草案进行反馈，才有了今天的这份战略规划。对于所有人的贡献我们不胜感激。

有些人在战略规划制定的过程中承担了更多的责任，我们要特别感谢他们的贡献。作为会员的代表，FSC理事会领导了战略规划的制定，并专门成立了战略规划委员会。一个员工小组包括高级管理小组、总干事办公室、项目人员、区域总监、和FSC各地的网络代表，为理事会提供了支持。我们还要感谢顾问们给予我们的支持，包括Forum for the Future, LEVELheaded 和Marshall Perry。



FSC 是...



环境适宜

森林经营确保木材和非木质产品的收获能够保持森林的生物多样性、生产力和生态过程。



社会有利

森林经营帮助广大人民和社会享受森林的长期利益，也激励当地人保护森林资源、遵守长期经营方案。



经济可行

森林作业是有组织有管理的，确保在获取足够利润的同时，不产生以牺牲森林资源、生态系统或相关社区为代价的经济利益。

FSC A.C.
Charles de Gaulle Straße 5
53113 Bonn
Germany

T +49 (0) 228 367 660
F +49 (0) 228 367 66 30
Mail: fsc@fsc.org
www.fsc.org

