



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الاغذية والزراعة
للأمم المتحدة

C

大 会

第三十九届会议

2015 年 6 月 6—13 日，罗马

对粮农组织区域和分区域办事处的评价综述

内容提要

理事会在第一四九届会议上“强调通过理事会向大会提交关于区域和分区域办事处的五项评价前瞻性综述报告的重要性”。

本文件系该报告的内容提要，报告全文可参见：

<http://www.fao.org/evaluation/oed-home/en/>。

建议计划和财政两委员会联席会议、理事会、大会采取的行动

- 请联席会议审查该报告及管理层回应，并酌情提出意见。
- 请理事会审查该报告和管理层回应，并酌情提出指导意见和其他意见，尤其就报告中所述 3 项建议提出意见。
- 请大会注意该报告、管理层的意见和理事会报告，并酌情提出指导意见。

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

评价办公室主任

Masahiro Igarashi 先生

电话：(+39) 065705 3903

本文件可通过此页 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。其他文件可访问：www.fao.org。



mm797c

背景和方法

ES 1. 该报告综述了 2009—2013 年期间对区域和分区域办事处进行的 5 项评价，由评价办公室根据计划委员会在 2012 年 11 月会议上提出的要求编写，将提交 2015 年 3 月计划和财政两委员会联席会议和理事会讨论，并提交 2015 年 6 月大会。

ES 2. 综述报告具有前瞻性，考虑到其用途，着重阐明了对成员国和粮农组织管理层具有战略意义的以下 3 个问题。

- A. 权力下放进程就国家覆盖范围而言是否更好地满足了国家需要？
- B. 优先重点确定、计划制定和交付机制是否适合进一步权力下放的粮农组织的需要？
- C. 通过权力下放活动，权力下放办事处为满足成员国需要提供服务的能力是否得到加强？

ES 3. 综述报告原则上依靠对区域和分区域的 5 份评价报告中的信息和评价结果。由于这些评价是在 2009 年至 2013 年不同时间段进行的，为了区域间的可比性而对一些信息做了更新。这还是权力下放速度加快、实行一系列政策和结构变革的一个时期，因而这 5 份评价报告中的有些评价结果已过时。因此开展了新一轮文件审阅、访谈和一次内部利益相关者调查，以便对评价结果进行核实或更新。

结论及建议

ES 4. 总的来说，综述报告发现，在整个组织从总部到驻国家办事处实现更具包容性、更加协调一致的管理模式方面，逐步取得了进展。仍然面临的挑战有：找出作为一个知识型组织股东的 197 个成员的全球与地方需要及期望值之间的适当平衡，而这个知识型组织在不断变化的世界中在范围广泛技术领域具有规范和执行方面的使命。

A. 权力下放进程就国家覆盖范围而言是否更好地满足了国家需要？

ES 5. 评价发现，为满足国家需要，特别是满足中亚和中美洲一些国家需要提供服务方面取得了进展。这些进展通过实地计划交付量增加及政府对口单位和合作伙伴对粮农组织的产品和服务的赞赏和需求增加反映出来。有助于取得这些进展的因素包括：权力下放办事处网络范围扩大涵盖更多国家，国家通讯员变成粮农组织驻国家助理代表，技术官员/粮农组织驻国家代表变成正规粮农组织代表；粮农组织代表的遴选程序改进。

ES 6. 关于总体网络结构，尚未确定区域和分区域办事处的特别、最佳地点。然而，评价发现历史原因产生影响，导致前往开展了大部分工作的国家的旅行困难，与伙伴的协调合作效益低下。联合国妇女署举例说明了决定适当地点的系统方法。

ES 7. 同时，许多成员正在迅速改变其期望值和需求。在规划区域和分区域办事处的地点时及进行中长期规划时，应考虑到该项因素。在这方面，高收入和中高收入国家代表处的职能也受到质疑。

结论 1：2010 年之后粮农组织权力下放办事处网络增强，从而改进了为成员国提供的服务。对于某些区域和分区域办事处地点、高收入和中高收入国家东道国安排是否充分仍有疑问。

建议1：对粮农组织成员国和管理层提出

粮农组织成员国和管理层应当考虑审查驻国家代表处类型和覆盖范围及区域和分区域办事处地点。如同意进行审查，则讨论出一套审查工作指导标准。

B. 优先重点确定和计划制定机制是否适合进一步权力下放的粮农组织的需要？

ES 8. 最近在全组织层面的一些程序改进和改革举措（不一定与权力下放进程直接相关）对全球、区域、国家层面的计划已开始产生积极影响。区域会议现在在全组织优先重点确定方面发挥重要作用。区域代表更多地参与了全组织决策工作。在技术层面，区域和分区域办事处联络员自 2013 年初以来一直参与各项战略目标的工作计划的制定和规划进程。这些参与使他们能够更好地理解经审查《战略框架》中的新概念，在区域层面提供更有力的指导，例如通过区域举措。同时发现丧失了驻国家办事处更多参与优先重点确定进程的一些机遇，这表明该进程可能没有充分反映出国家优先重点。

ES 9. 在国家层面，通过采用《国别规划框架》，在加强国家计划协调一致方面取得了重大进展。从 2012 年开始系统地推出了《国别规划框架》，这为提高本组织工作的相关性和成效、确定产生合力的领域、与范围广泛的利益相关者发展伙伴关系、与区域和全球优先重点相结合提供了机会。相关工作已逐步开始确保《国别规划框架》与经审查《战略框架》相一致，尤其是在对《国别规划框架》进行年度或中期审查时。应当对此予以鼓励，因为这对确保全组织目标与国别计划和对国家本身发展计划的相关性之间持续协调一致至关重要。

ES 10. 发现《国别规划框架》的质量在以下方面差异很大：状况分析、结果框架、性别主流化、估算资源需要、相关资源筹集行动计划。需要全组织各技术层面早期且更大程度的参与以加强这些工作。

结论 2：使全组织、区域、国家层面的优先重点相结合仍然是一个挑战，但进程的改进和改革举措增强了这些优先重点的协调一致。仍有余地提高《国别规划框架》质量、通过《国别规划框架》加强全组织和国家优先重点的协调一致。

建议2：对粮农组织管理层提出

粮农组织管理层应采取进一步措施以提高《国别规划框架》的质量和成效及其与全组织在各国的优先重点协调一致。为此，需要本组织各个层面早期且更大程度的参与和支持。

C. 通过权力下放活动，权力下放办事处为满足成员国需要提供服务的能力是否得到加强？

ES 11. 2010 年之后，执行责任转移到权力下放办事处，在 2012—2013 两年度转移到首席技术官员，使粮农组织更加贴近客户。过去 10 年权力下放办事处的核心资源和专业人员职位不断增加，以适合新设和增强的办事处需要及管理责任转移后的需要。这些趋势和措施连同粮农组织驻国家代表遴选程序的改进，使许多权力下放办事处提供更加及时、相关援助的能力得到加强。

ES 12. 然而，权力下放不一定意味着在全球各地提供的资源量很少。令人担心的是权力下放办事处的技术能力。对国家实地计划的技术支持和帮助并非总是由区域和分区域办事处提供，往往是由于能力问题。这不只是数量方面的问题。实现高水平技术专长和适当技能组合，仍然是权力下放办事处要应对的一个挑战。为了战略性规划及确定区域和分区域办事处最恰当的技术人员组合，需要进一步了解总部与区域和分区域办事处之间的技术支持作用。

ES 13. 职位空缺和利用“非职工人力资源”，可为在权力下放过程中和面临财务不可预测性时调整技能组合提供必要灵活性。因此，应当积极管理空缺职位，职位空缺不应该如某些例子所表明的是进程效率低下的结果。权力下放办事处严重依赖非职工人力资源。在地方市场粮农组织并非总是对高技能人员有吸引力的雇主，很难吸引留住高技能人力资源。权力下放办事处需要有更大权力在当地管理职工技能水平和组合，特别是签了不稳定合同的职工。

ES 14. 为实地计划筹集资源仍然是权力下放办事处的一个挑战，某些区域尤其如此。需要为权力下放办事处提供进一步支持，如通过增强资源筹集机会情报网络和资源筹集学习举措等。

ES 15. 近来粮农组织更加积极地把握了感兴趣并愿意利用本国财政资源或通过南南合作与粮农组织开展合作的更多国家政府所提供的机遇。鉴于南南合作涉及不止一个国家，总部和区域办事处提供积极和协调一致的支持会有所助益。

结论 3：权力下放办事处的技术和财政能力逐渐增强，有助于提供更加及时、相关的援助。然而，各区域进展不一，在实现理想技能水平和组合及资源筹集方面仍面临挑战。

建议3：对粮农组织管理层提出

粮农组织应当采取措施，为权力下放办事处进一步提供便利和赋权，以实现其人力资源的理想水平和组合，同时考虑到当地条件；进一步促进和支持其资源筹集工作。