2020年11月 CL 165/3



联合国 粮食及 农业组织

Food and Agriculture Organization of the United Nations

Organisation des Nations et l'agriculture

Unies pour l'alimentation сельскохозяйственная организация Объединенных Наций

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ست. الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

理事会

第一六五届会议

2020年11月30日-12月4日

《2022-31年战略框架》纲要和 《2022-25 年中期计划》纲要

对本文件实质性内容如有疑问, 请联系:

战略、规划及资源管理办公室主任 贝丝·克劳福德(Beth Crawford)女士

电话: +39 06570 52298 电子邮件: OSP-Director@fao.org

本文件可访问: www.fao.org

ND976/Ch.

内容提要

1. 本文件介绍了联合国粮农组织《2022-31 年战略框架》和《2022-25 年中期计划》 (区域和技术优先事项) 纲要,这两份文件是依据全球发展形势、全球和区域 趋势以及联合国粮农组织职责领域面临的主要挑战和机遇而制定的。

- 2. 《战略框架》正通过包容和透明的进程制定,涉及广泛的内部和外部磋商、领导机构会议及非正式磋商。本文件的依据是《新版<战略框架>暂行纲要》(PC 128/2)以及计划委员会和理事会在 2020 年 6 月至 7 月分别举行的会议上提供的指导。附件 1 提供了有关路线图的进一步详细信息。
- 3. 世界面临的威胁不断加剧,这要求我们果断采取行动保障生计,实现粮食体系转型,适应地球未来变化,并锁定可持续成果。《2030年议程》为我们提供指导。2021年联合国秘书长召集的粮食体系峰会将为我们提供一个机会,通过这一进程,更好地阐述粮食体系的变革方法,并促进粮食体系行为主体支持提高粮食体系可持续性的举措得到进一步协调。
- 4. 为推进《战略框架》的制定,联合国粮农组织正在开展一项"全组织战略展望活动",旨在促进战略思考,以提高支持实现《2030年议程》的准备程度和有效性,并分享关于挑战、威胁和机遇的知识,推动粮食和农业体系走向可持续发展。本文件概述了全组织战略活动第一阶段的成果。
- 5. 指导新《战略框架》制定的战略表述是,联合国粮农组织将努力支持实现《2030年议程》和成员的三个全球目标,提升粮食体系,通过可持续、包容和有韧性的粮食体系,实现更好的生产、更好的营养、更好的环境和更好的生活,从而实现我们不让任何人掉队的愿望。
- 6. 联合国粮农组织将在我们所有的计划干预中应用四个交叉/跨部门"加速器":技术、创新、数据和互补(治理、人力资本和机构)。到 2050 年以可持续方式养活近 100 亿人是一项前所未有的挑战。这也揭示了最大限度减少权衡取舍的极端重要性。这四个加速器可以促进对这些权衡取舍的管理。
- 7. 新《战略框架》将《2030年议程》置于中心位置,并按"四个更好"分组,使用关键的可持续发展目标及其指标来促进聚焦重点和跟踪进展(表 2)。 联合国粮农组织的贡献涵盖所有可持续发展目标,并以可持续发展目标 1、可持续发展目标 2 和可持续发展目标 10 为指导。联合国粮农组织将采用独特的粮食体系方法,将联合国粮农组织工作的不同方面联系起来,包括农业、林业、渔业和土地利用可持续性、减贫以及改善投融资渠道,以支持粮食体系转型,加快《2030年议程》实现进展。
- 8. 本文件还介绍了特别关注的领域,包括伙伴关系;规范性工作;联合国粮农组织在应急和抵御能力工作中的战略作用;利用科学、技术和创新促进全球发展;建立更有韧性的农业粮食体系。它描述了与其他框架和倡议,特别是与联合国粮食体系峰会相协调的预期方法;并强调了在风险和不确定性日益增加的情况下做好行动准备的重要性,以及转向计划方法的必要性。

9. 为支持《战略框架》,联合国粮农组织正在制定一项《变革管理战略》,该战略阐述了联合国粮农组织的内部愿景,即建立一个健康、高效和有效的组织,胜任需要、经得起未来考验并能够实现《战略框架》中概述的愿望。《战略框架》和《变革管理战略》密不可分:正如《战略框架》阐明了联合国粮农组织的愿景、雄心和愿望一样,《变革管理战略》为实现这些目标创造了必要的有利环境。本文件还概述了联合国粮农组织有利环境中提高效率和实现现代化的七个关键领域,即业务管理、人力资源、数字联合国粮农组织、宣传、权力下放、多语言和治理。

- 10. 本文件的《中期计划》部分概述了区域会议和技术委员会产生的优先事项, 这些优先事项是目前可以提供的。在 2020 年 12 月召开理事会之前,将以情况 说明的形式向成员提供更完整的概述。
- 11. 联合国粮农组织将继续在新的结果框架下制定拟议的计划优先领域,同时 考虑到所有相关指导并与成员充分协商,并将在最终确定完整的《战略框架》 文件和《2022-2025 年中期计划》之前,提交情况说明供进一步讨论。

建议计划和财政两委员会联席会议、计划委员会以及 理事会采取的行动

▶ 提请联席会议、计划委员会审议《2022-31 年战略框架》纲要和《2022-25 年中期计划》纲要,并邀请理事会酌情提供指导。

目录

	内容	提要	2
I.	《战	略框架》纲要	5
	A.	背景和范围	5
	B.	《2030年议程》和未来的重大挑战	6
	C.	联合国粮农组织新的前进方向	10
	D.	联合国粮农组织新变革理论	12
	E.	需要特别考虑的领域	17
	F.	在风险和不确定性加剧的背景下开展行动	22
	G.	制定计划性办法,实现影响力最大化	22
	Н.	联合国粮农组织作为更灵活的变革推动者	24
	I.	联合国粮农组织有利环境中效率和现代化的关键领域	25
II.	《20	22-25 年中期计划纲要》	26
	A.	区域优先重点	26
	B.	技术优先事项	28
	附件	1: 联合国粮农组织《战略框架》磋商路线图	30
	附件	2: 联合国粮农组织全组织战略展望工作方法	32
	附件	3: 联合国粮农组织基本组织属性	34
	附件	4: 联合国粮农组织《变革管理战略》的主要组成部分	35

I. 《战略框架》纲要

A. 背景和范围

1. 本文件介绍了联合国粮农组织《2022-31 年战略框架》和《2022-2025 年中期 计划》(区域和技术优先事项)纲要,这两份文件是根据全球发展形势、全球和 区域趋势以及联合国粮农组织职责领域面临的主要挑战和机遇制定的。

- 2. 根据《基本文件》的要求¹, 自 2010 年以来,联合国粮农组织的所有工作都以一个为期 10 至 15 年的战略框架为指导,每 4 年审查一次²。
- 3. 本文件的依据是《新版<战略框架>暂行纲要》³以及计划委员会和理事会在 2020 年 6 月至 7 月分别举行的会议上提供的指导⁴。成员在上述会议中:
 - a) 强调联合国粮农组织《战略框架》与《2030 年议程》相衔接并通过可持续 发展目标各项指标衡量成果的重要性;
 - b) 赞同总干事阐述的新愿景,即在一个挑战复杂且相互关联的世界中,建立 一个充满活力和创新的联合国粮农组织;
 - c) 欢迎发展与新的全球趋势和挑战相关的优先领域的方法,并要求在制定 《战略框架》时纳入从 2019 冠状病毒病疫情等危机中汲取的经验教训。
- 4. 本文件详细阐述了在联合国粮农组织的愿景和成员的三个全球目标的指导下, 并牢牢扎根于可持续发展目标的新《战略框架》的最新理念。本文件还强调了联合国 粮农组织作为一个现代化、高效、灵活的组织和变革推动者的重要性,并概述了 联合国粮农组织建设最佳有利环境的重点领域。
- 5. 《战略框架》正通过包容和透明的进程制定,涉及广泛的内部和外部磋商、领导机构会议及非正式磋商,还在考虑与 2021 年粮食体系峰会相关工作的协同作用和互补性。附件 1 提供了有关磋商路线图的进一步详细说明。
- 6. 联合国粮农组织《战略框架》的制定工作面临着一个中期经济前景不确定的情况。国际货币基金组织强调⁵,2019 冠状病毒病引发了几十年来最严重的全球衰退,基线预测预计2020年全球国内生产总值(GDP)⁶增长将出现-4.4%的变化。疫情预计将导致发达国家、绝大多数新兴市场(-1.7%)和发展中经济体(拉丁美洲-8.1%、中东和中亚-4.1%、撒哈拉以南非洲-3.0%)的国内生产总值增长收缩,并对产出

^{1 《}基本文件》第 II 编, 第 F 章, 第 1 条(a)款

² C 2009/REP

³ PC 128/2

⁴ CL164/6 和 CL 164/REP

^{5 《}世界经济展望》, 2020年10月, 国际货币基金组织

⁶ 国内生产总值(GDP)

损失⁷、劳动生产率和就业造成持久损害。这将有可能在 2020 年使极端贫困人口增加 8800 万至 1.15 亿, 2021 年还可能再增加 2300 万至 3500 万⁸。

7. 在这种情况下,全球协调与合作以及加强对可持续政策的承诺和进行必要 改革以支持长期前景至关重要。

B. 《2030年议程》和未来的重大挑战

- 8. 尽管自联合国粮农组织成立以来的 75 年间取得了巨大进展,尽管我们生产了足够养活全世界的粮食,但即使在 2019 冠状病毒病疫情之前,就有 6.9 亿人面临饥饿。还有数百万人缺乏微量营养素,而且令人担忧的是,越来越多的人,不分年龄、阶层和国界,出现超重。疫情导致食物不足人数增加了 1.32 亿,促使人们关注世界粮食体系的重要性和脆弱性。正如联合国秘书长最近在联合国大会的讲话中所强调的那样,在许多地方,疫情以及冲突和混乱正在对粮食安全构成严重打击,刚果民主共和国、尼日利亚东北部、南苏丹和也门的千百万民众面临饥荒的风险9。
- 9. 这一前所未有的情况为联合国粮农组织及其成员提供了一个机会,重申联合国粮农组织作为联合国专门机构的领导地位,其任务是战胜饥饿,实现全球粮食和营养安全,同时保护地球资源,减少环境影响。人们日益认识到粮食体系在实现《2030年议程》方面的根本作用。《2019年全球可持续发展报告》将建立可持续粮食体系和健康的营养模式确定为6个关键的"切入点"之一,在其中,各利益相关方的重点合作行动可以加快实现可持续发展目标的进展。即将召开的联合国粮食体系峰会等重大全球倡议为我们提供了一个重建得更好的历史机遇。我们生存的基石,也是《2030年可持续发展议程》的核心,是一个健康的星球,让我们的粮食体系在一个可持续粮食体系中为所有人提供健康膳食。

改变我们的世界:《2030年可持续发展议程》

- 10. 世界面临的威胁不断加剧,这要求我们果断采取行动来保障生计,实现粮食体系转型,适应地球未来变化,并锁定可持续成果。《2030年议程》为我们提供指导。但是,围绕通过该议程达成的历史性共识必须伴之以实现该议程的政治决心。
- 11. 2015年9月,联合国会员国一致签署了一份人类新愿景。通过将广泛的原则与详细的基准联系起来,《2030年议程》及其17项可持续发展目标以及相关的具体目标和指标描绘了一条雄心勃勃的道路。明确要求国际社会致力于消除贫困、饥饿和营养不良。在其愿景中,所有人都将实现植根于欣欣向荣的生态系统的健康、富足和有尊严的生活——这是一个不让任何人掉队的愿景。

⁷ 累计损失 2020-2021 年估计约 11 万亿美元, 2020-2025 年约 28 万亿美元

⁸ 世界银行, 《2020 年贫困与共同繁荣》, Povcalnet

^{9 2020}年9月22日秘书长在联合国大会上的讲话

12. 目前,许多地方正在取得进展,但总体而言,实现可持续发展目标的行动尚未以所需的速度或规模取得进展。2020年迎来了到2030年实现这些目标所需的雄心勃勃的行动十年。"行动十年"进一步确定了联合国粮农组织支持其成员的方向,呼吁加快可持续解决世界上所有最严峻的挑战,从贫困和性别问题到气候变化、不平等和金融鸿沟。《2030年议程》是我们所有人都期待的世界路线图,其实施是我们生存的必要条件。

13. 正如《纪念联合国成立 75 周年宣言》所强调的那样,我们所有的努力必须以人民为中心,必须特别关注弱势群体。"我们人民"的精神要求在所有领域实现妇女和女孩的充分参与和赋权,并与青年这一"和平与发展的缺失部分"接触¹⁰。

通过粮食和农业实现世界转型变革

- 14. 《2030 年可持续发展议程》和可持续发展目标呼吁变革、综合方法和解决可持续发展的结构性障碍,并承认可持续农业在人、地球和繁荣之间的联系中发挥的根本作用。
- 15. 粮食安全——人人享有安全和有营养的食物——是《2030年议程》的基础。这一点在可持续发展目标 2——"零饥饿"中明确提出,同时隐含在所有目标之中。这与消除极端贫困、应对气候挑战、建设社区抵御能力和负责任地管理自然资源和丰富的生物多样性的紧迫性密不可分。简而言之,实现《2030年议程》要求从根本上改变我们的粮食体系。
- 16. 当《2030年议程》中的许多目标进展不足时,就更加迫切需要更有效地让国际、区域和国家各级的所有行为主体参与进来。今天的挑战不仅需要跨境合作,还需要整个社会的合作,包括区域和次区域组织、非政府组织、民间社会、私营部门、研究机构、学术界和议员等所涉利益相关方的合作¹¹。
- 17. 正如《全球可持续发展报告》所强调并经 2019 年可持续发展目标峰会审议确认的那样,实现可持续发展目标 2 和实现可持续粮食体系的行动可加快大多数其他目标和具体目标的进展,并有助于最大限度地扩大成果,同时也可有助于了解潜在的权衡问题并加以解决。简而言之,为了通过粮食和农业改变世界,我们必须: i)让饥饿重回快速下降的轨道; ii)改造粮食和农业体系,以滋养人民,养护地球,建设有韧性的生计和生态系统; iii)致力于农村转型,明确投资于弱势群体,以减少不平等,不让任何国家和个人掉队。

-

¹⁰ A/RES/75/1, 第7、11 和 17 段

¹¹ A/RES/71/1, 第 16 段

18. 2021 年粮食体系峰会将为我们提供一个机会,通过这一进程,更好地阐述粮食体系的变革方法,并促进粮食体系行为主体支持更可持续的粮食体系的举措进行更好的协调。

全球挑战和机遇

- 19. 为推进对全球挑战和机遇的战略思考,联合国粮农组织正在开展一项"全组织战略展望活动",以提高支持实现《2030年议程》的准备程度和有效性,并分享关于挑战、威胁和机遇的知识,推动粮食和农业体系走向可持续发展。
- 20. 这项工作包括几个阶段,包括: i) 内部专家磋商; ii) 工作人员抽样调查; iii) 外部专家磋商; iii) 编写关于粮食和农业体系主要趋势和新挑战的技术文件。全组织战略展望活动的结果将在《战略框架》中提出,并将为此后几个月的制定工作提供参考。全组织战略展望活动还将产生一份旗舰报告,该报告是联合国粮农组织"粮食和农业未来"系列的一部分。
- 21. 下文概述了内部专家磋商的结果,附件 2 介绍了关于该方法的进一步详细信息。如表 1 所示,内部专家磋商确定了影响粮食和农业体系的 18 个关键的当前和新出现的相互关联的社会经济和环境驱动因素。其中 6 个是总体驱动因素,另外 12 个尤其影响粮食获取和生计、粮食和农业生产及流通过程以及环境系统。

表 1: 新出现的影响粮食和农业体系的驱动因素

A. 系统性(总体)驱动因素

- 1. 人口增长和城市化,预计将增加和改变粮食需求
- 2. 经济增长、结构转型和宏观经济展望,这些并不总是带来包容性社会经济转型的预期结果
- 3. 跨国相互依存,将全球粮食和农业体系联系在一起
- 4. 大数据的生成、控制、使用和拥有,这使得实时创新技术和决策成为可能, 在农业领域也是如此
- 5. 地缘政治不稳定和冲突增加,包括基于资源和能源问题的冲突
- 6. 不确定性,表现为在许多情况下无法预测的突发事件

B. 直接影响粮食获取和生计的驱动因素

- 7. 农村和城市贫困,很大一部分农村人口生活在贫困或极端贫困之中
- 8. 不平等, 其特点是收入高度不平等, 就业机会、性别、获得资产、基本服务 不平等和不公平的财政负担
- 9. 粮食价格¹²实际上比 70 年代低,但比 80 年代和 90 年代高,尽管事实上它们 未能反映粮食的全部社会和环境成本

¹² 按照<u>联合国粮农组织食品价格指数</u> (FFPI) 衡量。"联合国粮农组织食品价格指数"是衡量一揽子食品国际价格月度变化的指标,由五组商品价格指数的平均值组成,并按 2014 年至 2016 年期间每一组商品的平均出口份额加权。

C. 直接影响粮食和农业生产及流通过程的驱动因素

10 创新和科学,包括更多"系统性"技术(尤其是生态农业、保护性农业、有机农业、生物技术和其他可持续方法、数字化和其他创新解决方案)

- 11 对粮食和农业体系的公共投资,往往投入不足
- 12 生产的资本/信息密集度,由于生产的机械化和数字化,包括在粮食和农业生产中,这种密集度正在提高
- 13 粮食和农业投入和产出市场集中,这是对粮食和农业体系的抵御能力和公平性 的挑战
- 14 消费和营养模式,由消费者的行为变化导致,消费者越来越多地需要针对他们 所食用食物的营养成分和安全性做出复杂的选择,其中将消费者需求转向 更健康的膳食模式是关键

D. 影响环境系统的驱动因素

- 15 自然资源的稀缺和退化,包括土地、水、生物多样性、土壤
- 16 疫病和生态系统退化,由于跨境植物病虫害的上升趋势、农业侵入野生地区和森林、抗微生物药物耐药性、动物产品生产和消费的增加,以及气候变化,特别是极端天气及温度和降雨模式的变异,今后可能会加剧
- 17 气候变化已经影响到粮食体系和自然资源,预计将加剧农村地区的饥饿和贫困
- 18 在"蓝色经济"中,与渔业和水产养殖部门相关的经济活动的发展在全球 范围内不断增加,而越来越多的权衡取舍需要健全的决策,将技术、社会和 经济解决方案、生产系统的生态系统恢复原则以及跨部门利益相关方的参与 在变革性粮食体系背景下整合起来。

联合国粮食体系峰会

- 22. 联合国秘书长召集的粮食体系峰会将为我们提供一个机会,通过这一进程,更好地阐述粮食体系方法,并促进粮食体系行为主体进一步协调支持粮食体系提高可持续性的举措。此次峰会是农业粮食体系转型的催化剂。
- 23. 联合国粮农组织将作为变革的促进者和推动者。联合国粮农组织承担了粮食体系峰会秘书处罗马分部,重点关注与科学委员会密切合作,确保提供关于粮食体系的实证、知识和数据,支持关于行动路径和国家一级粮食体系的对话。联合国粮农组织也是直接支持关于"确保获得安全和有营养的食物"的行动路径 1 的核心联合国机构。科学小组在联合国粮农组织的支持下,正在就每个行动路径编写简短的科学文件,并就定义和概念等问题编写系列文件。
- 24. 在联合国粮农组织新的《战略框架》中,联合国粮农组织优先计划领域的确定和发展将参照峰会的 5 个行动路径: i.) 确保所有人都能获得安全和有营养的食物; ii.) 转向可持续消费模式; iii.) 以适度的规模促进对自然具有积极效应的生产; iv.) 促进公平生计; v.) 增强抵御脆弱性、冲击和压力的能力。

25. 2021 年联合国粮食体系峰会筹备进程为联合国粮农组织进一步发挥其对成员支持的辐射带动作用提供了重要机会,同时会议产生的支持包容性、可持续和有韧性的粮食体系的成果和后续行动将指导联合国粮农组织在新《战略框架》下的工作。

C. 联合国粮农组织新的前进方向

联合国粮农组织的愿景和全球目标

26. 新《战略框架》的制定将继续以联合国粮农组织的愿景和成员的三个全球目标为指导,这些目标完全围绕可持续发展目标,特别是针对可持续发展目标 2 (零饥饿)、可持续发展目标 1 (无贫困)和可持续发展目标 10 (减少不平等)。

联合国粮农组织愿景:建设一个没有饥饿、没有营养不良的世界,粮食和农业在其中以经济、社会和环境可持续方式促进提高所有人,特别是最贫困人口的生活水平。

27. 成员的三大全球目标:

- 1) 消除饥饿、粮食不安全及营养不良,逐步确保建设一个所有人在任何时候 都能获得充足、安全和富有营养的食物,满足其过上积极、健康生活的膳食 需求和膳食偏好的世界;
- 2) 通过增加粮食产量、加强农村发展及改善可持续生计,消除贫困,为所有人 推动经济和社会进步;
- 3) 为了当代和子孙后代的利益,可持续管理和利用自然资源,包括土地、水、空气、气候和遗传资源。

我们的愿望:四个更好

- 28. 指导新《战略框架》制定的战略表述是,联合国粮农组织将努力支持实现《2030年议程》和成员的三个全球目标,促进粮食体系,通过可持续、包容和有韧性的粮食体系,实现更好的生产、更好的营养、更好的环境和更好的生活,从而实现我们不让任何人掉队的愿望。
- 29. 联合国粮农组织将通过各种计划根据其结果框架实施其《战略框架》并交付成果,与《2030年议程》的变革性质保持一致,并将采用系统方法,考虑社会、经济和环境发展维度,同时在实现可持续发展目标的过程中处理相关的权衡取舍问题。联合国粮农组织还将从粮食体系角度,重点关注超越生产和宏观经济目的的农业概况,以确保粮食安全和有韧性的生计,促进创新,并更好地促进投资和伙伴关系。

联合国粮农组织的加速器

30. 为了加快工作进展和作出最大努力,实现可持续发展目标和我们的愿望——实现"四个更好"——联合国粮农组织将在我们所有的计划干预中应用四个交叉/跨部门"加速器":技术、创新、数据和互补(治理、人力资本和机构)。到2050年以可持续方式养活近100亿人是一项前所未有的挑战。它说明了最大限度减少权衡取舍的极端重要性。这四个加速器可以促进对这些权衡取舍的管理。





- 31. 技术、创新和数据必须具有包容性,对性别问题敏感,并用于促进发展,这一点至关重要。
- 32. 互补是指确保包容性农业粮食体系转型所需的治理、人力资本和机构。 目标是通过调整工人的技能以适应新经济的需求,并确保机构问责,来加强保证 企业间竞争的法规。
- 33. 尽管新兴技术已经在改变粮食和农业部门,但大多数政府或粮食体系行为主体尚未利用新兴技术的力量。例如,机器人和农业大数据的集成——从基于人工智能¹³算法的土壤健康监控应用程序到作物收获机器人——已经在以可持续方式满足未来日益增长的粮食需求方面发挥着关键作用,但仅限于少数国家。
- 34. 随着技术革命,不平等获取和排斥的风险越来越大。需要通过能力建设进行人力资本投资,并制定政策和法规,最大限度地降低这种风险。必须将妇女积极

¹³ 人工智能 (AI)

纳入进来。例如,对女性小农来说,节省劳动力的技术可以节省时间,这意味着她们可以从事更有生产率的工作,赚取更多收入。这一原则也适用于少数群体、穷人、极端贫困者和其他处于社会边缘的弱势群体。技术必须是负担得起的,这样每个人都可以获得和使用它,并且必须确定和解决应用技术的其他结构性障碍,包括教育和培训。没有这种投资和准备,过去的经验表明,许多人将被落下,不平等现象会加剧。

D. 联合国粮农组织新变革理论

- 35. 《战略框架》规定了联合国粮农组织未来的议程。它从联合国粮农组织对全球、区域和国家各级转型变革和结构性变革的贡献的角度界定了联合国粮农组织的战略愿景。这不仅需要审查适合可持续发展目标的计划方法的制定和执行情况,还需要审查联合国粮农组织如何跨越组织层级,与合作伙伴合作,以促进可持续结果和最大化影响。
- 36. 本节(D 节)概述了联合国粮农组织如何审查自身变革理论和工作方法,以确保其对国家、区域和全球各级发展进程的贡献最大限度地利用自身作为联合国专门机构的比较优势。
- 37. E节进一步探讨了特别关注的领域,包括伙伴关系、规范性工作、应急和抵御能力工作、利用科学、技术和创新以及建立更有韧性的农业粮食体系。F节概述了在风险和不确定性日益增加的情况下做好行动准备的重要性,G节提供了采用计划方法以最大限度地扩大影响的要素。
- 38. 最后两节(H和I节)将关注重点更多地转向内部组织方面,以及联合国粮农组织的《变革管理战略》,该战略阐述了联合国粮农组织的内部愿景,即建立一个健康、高效和有效的组织,胜任需要、经得起未来考验并能够实现《战略框架》中概述的愿望。《战略框架》与《变革管理战略》紧密联系。

影响——战略目标

39. 联合国粮农组织成员以及内部和外部审查都强调,可持续发展目标需要在联合国粮农组织的总体"变革理论"和"战略规划"中占据更加核心的地位。由于2019 冠状病毒病疫情有可能加剧现有的不平等现象,逆转在粮食安全方面和农业及粮食体系劳动者生计方面取得的进展,导致挑战进一步加剧。更广泛地说,各国面临着越来越大的不确定性和遭受冲击的风险,联合国粮农组织必须以最具战略性的方式定位自身,帮助其成员做好准备,建立更具韧性的农业粮食体系,从而做出有效应对。

40. 在此背景下,建议新的《战略框架》不要继续使用当前的"战略目标"来 表达其在长期成果/影响层面的愿望,而是通过使用关键的可持续发展目标及其指标 来促进聚焦重点和跟踪进展,真正将《2030年议程》置于其核心地位。

图 2: 可持续发展目标



- 41. 联合国粮农组织具备理想的条件,能够直接推动围绕本组织四大愿望(更好的生产、更好的营养、更好的环境和更好的生活)组织实现若干可持续发展目标。四大愿望本身不是战略目标,但将指明大方向,为基本的计划工作引路,从而有效发挥作用,取代此前"成员和国际社会将在联合国粮农组织支持下实现的战略目标,包括成就目标和指标"¹⁴。
- 42. 表 2 按 "四个更好"分列主要的可持续发展目标并阐述影响。联合国粮农组织的贡献贯穿各项可持续发展目标,同时着眼于第一项(无贫困)、第二项(无饥饿)和第十项(减少不平等,包括贫富国家、城乡地区和男女之间的不平等)可持续发展目标。除了着眼于这三项可持续发展目标以外,表 2 还突出了各项可持续发展目标在实现联合国粮农组织总体愿景方面的重要性。例如,第 14 项可持续发展目标(水下生命)贯穿全部"四个更好",尤其在于支持水产养殖生产可持续集约化,大力实行转型性和创新性渔业管理,推动鱼品价值链转型和改造,并使鱼品成为粮食安全和营养战略不可或缺的组成部分。
- 43. 联合国粮农组织将采取一套独特的粮食体系举措,把本组织方方面面工作 联系起来,包括农业、林业、渔业和土地利用可持续性、减贫以及拓宽投融资渠道, 从而支持粮食体系转型,加快实现《2030年议程》。新版框架包含五条促进各项

¹⁴ 联合国粮农组织《基本文件》,第 II编,F章,第1条(a)款

可持续发展目标的基本原则,即"5P":人类(people)、地球(planet)、繁荣(prosperity)、和平(peace)、合作(partnership)。

表 2: 新版《战略框架》下联合国粮农组织的愿景及对发展影响的贡献

联合国粮农组织的愿景:建设一个没有饥饿、没有营养不良的世界,粮食和农业在其中以经济、社会和环境可持续方式促进提高所有人,特别是最贫困人口的生活水平

零饥饿(第二项可持续发展目标)、无贫困(第一项可持续发展目标)、 减少不平等(第十项可持续发展目标)

	影响声明	相关可持续发展目标	
愿望		联合国粮农组织 作为托管/促进机构	联合国粮农组织 作为关键伙伴
繁荣: 更好的生产	通过地方、区域和全球层面的 可持续、包容性粮食和农业 供应链,确保可持续消费和 生产模式,从而确保粮食体系 在多变的气候和环境中的韧性	1、2、12、14	7、8、9、11、 13、17
食物: 更好的营养	消除饥饿,实现粮食安全, 改善一切形式的营养(包括 提倡营养食物和增加健康膳食 获取渠道)	1、2、14	3、4、11、13、 16
地球: 更好的环境	保护、恢复和促进可持续利用 陆地和海洋生态系统,应对 气候变化(减轻影响、重复 使用、回收利用、残留管理)	2、6、14、15	13
人类: 更好的生活	减少不平等(城乡地区、贫富 国家、男女之间),从而消除 农村贫困,促进包容性经济增长	1, 2, 5, 14	8, 10, 13

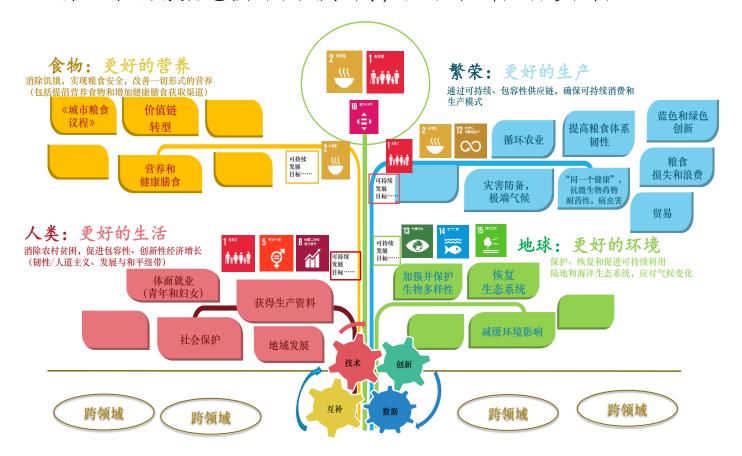
计划重点领域

- 44. 计划重点领域将指导联合国粮农组织执行各项计划,以便填补关键缺漏,为推动变革创造必要条件,最终促进实现部分可持续发展目标具体目标。计划重点领域将直接针对全组织战略前瞻活动、区域会议、技术委员会、粮食体系峰会行动轨道以及其他正式和非正式磋商进程发现的问题和挑战。计划重点领域将彰显联合国粮农组织作为联合国专门机构在推进《2030年议程》方面的比较优势,同时凝聚本组织广泛渊博的技术专长和知识。
- 45. 联合国粮农组织的拟议框架图示见下文,图中初步指明了可能的计划领域,但需进一步讨论和阐述。

46. 必须指出,有关实现第一项、第二项和第十项核心可持续发展目标的阐述,应与贯穿"四个更好"的所有其他可持续发展目标相互联系。其途径在于采取农业粮食体系举措后对"四个更好"之间彼此权衡取舍和协同效应的认识。粮食体系与社会、经济和环境的联系与互动产生了协同效应、外部效应和权衡取舍,并延伸到了粮食体系之外。

47. 很多联系与互动源于旨在提高粮食体系绩效的政策和干预措施,但也给粮食体系内外的其他环节带来了影响。例如,土地流转政策和实践可能增加农用地和食物可用量,但也可能降低粮食价格和生产者收入,并加剧环境影响。相反,提倡环境可持续性和维持生态系统服务的政策,可能使以其维生的人收入减少和贫困加剧。互动产生了协同效应,有助于加强绩效并推动多项目标。例如,上例所述粮价格的下降也可能对贫困消费者有利。然而,不良的相互影响可能破坏实现各项可持续发展目标具体目标的努力。

图 3: 打造可持续、包容性和韧性粮食体系,不让任何人掉队(初步框架)



48. 计划重点领域将成为跨学科、基于问题(即专题性)的交付机制,彰显联合国粮农组织通过明确的变革理论对可持续发展目标的具体目标和指标做出的战略贡献。这些计划将得到积极管理,并将促成联合国粮农组织结果架构的中期

成果¹⁵,后者本身就将纳入可持续发展目标具体目标,并以相关可持续发展目标指标衡量。这与评价办公室《联合国粮农组织战略结果框架评价》相符,该评价建议"更新结果框架所依据的变革理论,以确定更具体、基于问题的计划目标"。¹⁶这也反映出计划委员会欢迎"立足于《2030年议程》及其可持续发展目标,纳入与全球挑战相关的优先重点领域"的提案¹⁷。计划重点领域将体现各项可持续发展目标的相互联系性和不可分割性,而为在实地实现可衡量、可持续的结果,则将通过"手拉手"行动计划等新举措开展工作,制定基于实证的、由成员国自愿实施的、由成员国自主决策的政策解决方案。

49. 弃用定制的战略目标,代之以聚焦可持续发展目标并推行基于问题的计划 重点领域,也与2020年7月理事会¹⁸批准的全新总部组织结构的目标相一致,即打造 一个模块化、灵活的结构,确保效率、成效和跨部门协作。

跨领域主题

50. 联合国粮农组织跨领域主题属于重要问题,需要全组织各项计划工作加以考虑,也可能需要引起特别关注。基于新出现的问题和趋势,特别是展望活动中发现的问题和趋势,同时考虑到待定的基于问题的计划,正在审查《战略框架》现有跨领域主题,即性别、治理、气候变化和营养。在性别问题上,根据对联合国粮农组织性别工作的全组织评价,以及成员国关于制定性别行动计划的要求,新版《战略框架》/《中期计划》将设法以更明确的方式纳入与性别有关的优先重点和结果,并与《联合国粮农组织性别平等政策》的目标明确挂钩。

联合国粮农组织的核心职能和基本特性

- 51. 核心职能是联合国粮农组织借以实现结果的关键行动手段。联合国粮农组织的核心职能基于联合国粮农组织《章程》¹⁹第 I 条所述本组织的职能,即本组织应: i)收集、分析、阐明和传播关于营养、粮食和农业的情况; ii)在这些领域促进采取国家和国际的行动,并在适当时提出建议: iii)提供各国政府可能请求的技术援助和团组,总的来说,采取一切必要的和适当的行动以实行序言中所陈述的本组织的宗旨。
- 52. 正如 2017 年批准的《战略框架》²⁰所述,联合国粮农组织的核心职能包括:规范和标准制定文书,如国际协定、行为准则等;有关粮食和农业的数据和信息;

16 《联合国粮农组织战略结果框架评价》,第10段

¹⁵ 前为"组织成果"

¹⁷ CL 164/6 Rev.1,第7段e)项

¹⁸ CL 164/REP, 第 14 段 a) 项

¹⁹ 联合国粮农组织《基本文件》,第 I编,A节,第 I条

²⁰ C 2017/7 Rev.1,第 109 段

全球、区域和国家层面的政策对话;针对循证政策、投资及计划开展能力建设;建议和支持知识、技术和良好操作的采用;推动政府、发展伙伴、民间社会和私营部门的伙伴关系;在联合国粮农组织职能领域内,开展倡导和宣传工作。

- 53. 核心职能确保在联合国粮农组织职责领域内,处于各个发展水平的国家,尤其是最贫困的国家,都能获取所需知识、公共产品和服务。这需要联合国粮农组织在不同层面开展工作,包括成为全球政策制定者、推动者、伙伴和协调者以及"行动者"。然后,核心职能描述了联合国粮农组织如何交付工作,同时阐述了在联合国粮农组织各计划领域合力促成可持续结果的"产品线"。
- 54. 尽管核心职能过去全面述及本组织如何根据自身职责和《基本文件》行事,但联合国粮农组织的《战略框架》并未较鲜明、较明确地阐述如何以兼顾目的性、系统性和连通性的方式履行这些职能,以便扩大发展进程的价值和规模,从而促成可持续结果,帮助促进《2030年议程》要求的转型变革。这种阐述与现行交付结构都是新版《战略框架》变革理论的根本要素。
- 55. 尽管核心职能的基本要素本身不会发生很大变化,但新版《战略框架》拟对个别核心职能的调整,则将彰显工作范式的显著转变。例如,围绕创新、治理、数据和技术(四大"促进剂")的表述方式,人力资本能力建设,联合国粮农组织在促成伙伴联盟方面的作用,创新的协作和供资方式,以及独到的权衡取舍和系统思维,有望在联合国粮农组织今后的核心职能描述中进一步突显。
- 56. 在新版《战略框架》中,联合国粮农组织将进一步明确愿景,阐明本组织如何根据作为联合国专门机构的作用和地位,最有效地利用核心职能。鉴于其对联合国粮农组织业务模式的重要性,本组织也将出台配套举措,促成经改进的全新工作方式。
- 57. 正如附件 3 所述,联合国粮农组织还有若干基本组织特性,这些固有的特性以其独有的方式结合起来,进一步指导联合国粮农组织解决今后的挑战。

E. 需要特别考虑的领域

58. 内外部利益相关方,包括评价办公室²¹、多边组织业绩评估网²²、联合检查组²³ 和联合国粮农组织成员国²⁴在内,发现了若干需要新版《战略框架》特别注意的关键领域。上文介绍了根据健全的变革理论使可持续发展目标成为新版《战略框架》焦点的建议。下文介绍其他建议,包括伙伴关系方针和规范性工作。

²¹ 评价办对《战略框架》的评价(联合国粮农组织,2019)

^{22 2017-18} 年评估报告 (联合国粮农组织),多边组织业绩评估网(多边组织业绩评估网,2019)

^{23 《}联合国发展系统成果管理制:进展和政策实效分析》(联检组,2017)

 $^{^{24}}$ 包括计划委员会第一二七届会议报告(CL $^{163/4}$)第 7 段、联合国系统发展业务活动四年度全面政策审查中期报告(C $^{2017/27}$)

转型性伙伴关系

59. 伙伴关系是达成《2030年议程》各项目标的关键;伙伴关系是被突出强调的可持续发展"5P"之一,并被纳入第十七项可持续发展目标,该项目标呼吁有关各方联手落实各项可持续发展目标。尽管伙伴关系本身并非目的,但却是克服今后复杂挑战的关键手段。

- 60. 联合国粮农组织正在设法全面加强各类伙伴关系。首先,联合国粮农组织力求加强与成员国的伙伴关系,合力支持各国落实可持续发展目标。联合国粮农组织还设法加强与其他联合国机构和金融机构的伙伴关系,除了其他证据之外,在联合国粮农组织全新组织结构中设立了"中心"²⁵。联合国粮农组织还将继续设法扩大深化与生产者组织、学术研究机构和民间社会的伙伴关系。
- 61. 鉴于私营部门是实现可持续发展目标的一个关键合作领域,在 2019 年 12 月理事会第一六三届会议的鼓励下,联合国粮农组织已着手与成员国开展包容性进程,制定新版战略,更新 2013 年联合国粮农组织私营部门合作战略²⁶。联合国粮农组织新版私营部门合作战略将提交 2020 年 11 月计财委联席会议。
- 62. 与私营部门合作,符合联合国粮农组织支持各国到 2030 年实现可持续发展目标的承诺,并有助于实施《战略框架》,通过强化集体行动实现艰巨的转型变革。
- 63. 联合国粮农组织的全新业务模式需要纳入创新的融资机制和融资渠道,配合传统的供资模式,从而达成《2030年议程》要求实现的发展目标。落实各项可持续发展目标所需资金估计从一年2.5万亿到5万多亿美元不等。官方发展援助依旧重要,但还不够。为取得进展,需要利用额外的资金流和资本。粮食和农业体系转型需要有关各方加紧努力,发挥更积极的作用,同时承认集体行动能够扩大规模影响。联合国粮农组织尤其肯定私营部门在粮食和农业体系中发挥的关键作用。私营部门有关各方,从农民到中小微企业和大企业,都对推动这些转型发挥着重要作用。
- 64. 联合国粮农组织将寻求创新的伙伴关系来筹措资金,例如通过"配套资金"模式、多伙伴信托基金、"总体计划"等。联合国粮农组织寻求转型性伙伴关系,旨在促进包容性和可持续增长,加强推进可持续发展目标。新颖的伙伴关系形式包括重振南北伙伴关系和南南合作及三方合作。这些振兴的伙伴关系包括与联合国粮农组织及成员国开展协作的企业、学术机构、区域组织、生产者组织和民间社会组织。

-

²⁵ CL 164/3, 第 43-53 段

²⁶ CL 163/REP, 第 10 段 b) 项

65. 在联合国改革的推动下,同时在重振联合国系统各级重新定位的背景下, 联合国粮农组织将推进与其他机构、基金(会)和计/规划署在全球、区域和国家 层面的伙伴关系和联合规划工作。

66. 今后伙伴关系特别聚焦的领域可能包括粮食体系议程,确保健康膳食、消除一切形式营养不良(包括肥胖)的伙伴关系,以及消除饥饿和农村贫困、应对粮食危机的伙伴关系。此外,新的重点领域可能包括壮大科学、技术和创新以实现可持续发展目标,增加和改进公共和私营部门投资以推广技术专长,利用数据、非传统数据源和数据科学。

联合国粮农组织规范性工作的新愿景

- 67. 联合国粮农组织的规范性工作是其作为联合国专门机构的一大比较强项。规范性工作为在全球、区域和国家层面的公约、宣言、监管框架、协定、准则、行为守则和其他标准制定文书中制定规范和标准提供了支持²⁷。
- 68. 联合国粮农组织的规范性工作与业务工作不仅基本相互依存,而且还相辅相成:联合国粮农组织实地工作的质量正因不断从本组织规范性资料中汲取营养而得到保证。同样,联合国粮农组织的规范性工作也因从实地汲取经验教训而不断得到加强。正是这种搭配给予了联合国粮农组织比较优势,并阐明了其给成员国创造的独特"增值"。
- 69. 根据领导机构和联合国粮农组织相关评价²⁸提出的建议,即呼吁提高联合国粮农组织的规范性工作及其作为全球公共知识产品提供者的知名度和影响力,确定若干潜在焦点领域如下:
 - a) 审查本组织规范性工作的定义,改进工作的优先顺序和质量。这是在于认识到,除了规范和标准工作以外,联合国粮农组织还以"知识产品"及"数据和统计资料"的形式制作全球公共产品,这些产品对制定规范和标准及其各级执行工作至关重要。
 - b) 结合国情加强支持规范和标准的执行工作,促进实现与粮食和农业有关的可持续发展目标 ,从而充分利用知识产品、数据和统计资料。鉴于联合国粮农组织作为负责收集、分析、阐明和传播关于营养、粮食体系、食品安全和农业情况的联合国组织的核心职责至关重要²⁹,需要认真探索加强联合国粮农组织在发挥规范和标准制定及谈判方面当前核心作用以外的工作。

²⁷ 联合国评价小组(2013)采用的定义,《关于评价联合国系统规范性工作的联合国评价小组手册》

²⁸ 评价办对联合国粮农组织《战略框架》的评价; 多边组织业绩评估网对联合国粮农组织的 2017-18 年评估报告; 联合国粮农组织理事会第一六四届会议报告

²⁹ 联合国粮农组织《章程》,第 I 条第 1 款

c) 阐明成员国涉及规范性工作的要求,包括就具体规范性工作与联合国粮农组织主办的机构(例如食典委、粮安委、《国际植保公约》)³⁰开展协作,并阐明与联合国粮农组织规范性工作在联合国系统中作用的联系,包括与区域经济委员会的联系。

- d) 针对规范性工作,审查现行资源筹集方针,制定更具计划性的长期方针, 为开发、推广和落实产品提供便利,包括在国家层面上。
- e) 提高规范性工作的知名度,为此将其充分纳入联合国粮农组织结果框架的 监测和报告系统,并重振宣传活动,提高认识水平、影响力、相关性和知 名度。

人道主义、发展与和平纽带以及联合国粮农组织在应急和韧性建设工作方面的 战略作用

- 70. 全球挑战,例如气候相关极端事件、动植物病虫害造成的粮食链威胁和危机、长期危机形势下冲突、经济衰退和增长放缓及其碰撞效应,威胁到可持续发展的全部三大支柱,即社会、环境和经济。这对诸多部门、维度和层级的威胁比预想的更迅速、更难以预测。面对灾害影响,农业和粮食体系依旧首当其冲,粮食安全和生计因此受到不利影响,尤其是在掉队的农村地区。通过密切监测这些冲击的发展情况,我们能够快速介入,减缓冲击影响。
- 71. 为解决重度粮食不安全的根源问题³¹,需要人道主义、发展与和平行为主体 采取一致行动。联合国粮农组织的经验表明,促进生计和粮食安全的干预措施, 能够推进地方和平与更广泛的和平进程,对于冲突,这类干预措施标本兼治。
- 72. 在减轻危机和冲突给人造成的苦难困苦,保住可持续发展成果,以及确保农业和粮食体系知晓风险、具有韧性和可持续生产方面,联合国粮农组织发挥了关键的战略作用。联合国粮农组织具备理想的条件,能够履行职责并与其他利益相关方合作,确保就人道主义、发展与和平纽带开展协作。依托国家、区域和全球层面公认的卓越技术和知识,同时牵头并参与达成可持续发展目标具体目标的集体努力,本组织作为技术型机构明显创造了增值(例见最近的沙漠蝗防治行动)。在新版《战略框架》中,联合国粮农组织将加强自身能力,把深入的背景分析转化为知晓风险和因地制宜的政策、主动行动和韧性建设干预措施。
- 73. 包括应急行动及抵御能力办公室在内,联合国粮农组织经修订的业务模式和当前的改革,旨在加强本组织计划性干预措施,同时从其人道主义和发展经验

³⁰ 世界粮食安全委员会 (粮安委); 《国际植物保护公约》 (《国际植保公约》)

³¹ 重度粮食不安全是指零星突发的危机使人短期难以获取食物,以致生活和生计面临风险。这有别于长期食物不足,即以可持续发展目标指标 2.1.1 评估的长期无法满足食物需求的状况。

以及技术能力中借鉴专长,必要时明确聚焦维持和平,作为稳定性、可持续性和 实现可持续发展目标的先决条件。

利用科学、技术和创新推动全球发展

- 74. 纵观全球,粮食和农业能从第四次工业革命中获益良多,这场革命的主要动力则是数字、生物和物理创新的聚合。粮食和农业部门不仅需要重塑自身形象,而且还具备理想的条件,能够应用全新颠覆性技术,提高粮食体系的效率成效。从细胞工厂到人工智能、微生物组、空间计算、组学技术,都需要新的合作方式以及新的召集者和推动者,借此提高农业产量和食物营养,推动全球发展。
- 75. 作为技能知识中枢,联合国粮农组织致力于协助成员国弥合这类多学科技术 缺漏,确保各方都从第四次工业革命中获益。利用科学和创新的力量,联合国粮农 组织将夯实基石,引领全球转型,打造更具可持续性、韧性和公平性的粮食体系。

打造更具韧性的农业粮食体系

- 76. 农业粮食体系日益发生波动和冲击。食物对人的生命至关重要,因此持续履行为最终消费者供应食物这一核心职能的能力是一个重要特征。气候变异和市场波动加剧,新发有害生物频频出现,疫情突然暴发,加上日益全球化的食物价值链错综复杂,粮食体系的韧性已成为粮食安全和营养的一个关键因素。粮食体系有多个组成部分,涵盖不同层级:从国家和地方的粮食体系到具体的食物供应链,再到个别的农场/公司和家庭。
- 77. 农业粮食体系冲击可能发生在体系的任何环节,至于如何在不同环节蔓延,则取决于体系每个环节的韧性。为确定体系韧性,联合国粮农组织将配合风险分析结合四大"促进剂",制定评估粮食体系三个维度韧性的框架: i)预备:在破坏发生以前,认识、预料和防范风险及混乱的能力; ii)应对:快速应对危急形势的能力; iii)恢复:恢复和重启正常业务的能力。
- 78. 风险分析框架将有助于查明关键推动因素,从而加强这些因素,以便实现 更具韧性的农业粮食体系,应对冲击和不确定性。

与其他举措、框架和战略协调

- 79. 在其他主要活动(例如"手拉手"行动计划和《联合国粮农组织 2019 冠状病毒病综合应对和全面恢复计划》)的密切协调和充分参与下,正在制定《战略框架》。
- 80. 联合国粮农组织的专题和行动战略,涉及领域尤其包括生物多样性、抗微生物药物耐药性、性别、营养、气候变化、伙伴关系和人力资源,也将适当反映

在《战略框架》、结果框架和变革管理计划中。应当指出,其中很多举措和战略 目前处于制定或更新阶段,因此《战略框架》将注意有必要在后期继续灵活采纳 其他意见建议和指导。

81. 国际数字粮食及农业平台和其他联合国协作框架(例如区域协作平台和基于问题的联盟),也将为拟定联合国粮农组织《战略框架》出谋划策。

F. 在风险和不确定性加剧的背景下开展行动

- 82. 联合国粮农组织致力于在全组织实行强有力的全面风险管理。近几年的工作重点一直是工作规划和执行的风险管理。由于必须考虑各阶段风险,风险管理将被充分纳入战略思考以及战略规划和前瞻进程。
- 83. 风险的概念与不确定性密切相关,主要由于耗时较长,战略规划受到不确定性的影响大于大多数进程——假设、依赖因素和计划更易改变。此外,战略规划取决于外部政治、经济和社会环境中一系列复杂的趋势和动态,还取决于伙伴和其他利益相关方的优先重点——都有可能反复无常。因此,战略规划全都存在重大风险,需要纳入周密的风险管理,以便促进实现相关目标。
- 84. 风险管理主要分两个阶段纳入联合国粮农组织的战略规划进程,一个是《战略框架》的制定阶段,另一个是《工作计划和预算》的制定阶段。
- 85. 制定《战略框架》期间应考虑的风险如下:
- ✓ 我们制定的《战略框架》是否最有可能促成联合国粮农组织总体目标(包括相 关可持续发展目标)的显著进展,并反映本组织的职责?
- ✓ 《战略框架》是否反映成员国、主要捐助和捐赠方的优先重点? 拟定方式是否令人信服?
- ✓ 《战略框架》是否聚焦联合国粮农组织的比较优势及其在联合国大家庭和全球 发展背景中的地位?
- ✓ 《战略框架》是否有助于制定一个有意义的结果框架,从而能够进行质量监测和报告?
- ✓ 《战略框架》能否保持长期有效?政治、社会、技术、经济和财务方面存在哪些 关键的不确定性?如何将针对这些不确定性的监测和适应纳入《战略框架》?

G. 制定计划性办法,实现影响力最大化

86. 为提高成效,推动大力实现可持续性和影响力的工作,加强对结果的问责,联合国粮农组织力求逐步从基于项目的办法转向基于计划的管理办法。其中

包括政策、投资和规范性工作,以及技术和业务援助。加速这种转变,将有利于 采用联合国粮农组织经修订的业务模式,并将加强联合国粮农组织工作的效率、 质量和影响力。

87. 一些落实计划性办法所需的关键要素包括: i)在连贯一致的总体框架中,更好纳入和反映国家、次区域和区域进程"自下而上"的需求; ii)着重利用联合国粮农组织的比较优势,促成计划成果,减少工作分散,降低交易成本,精简业务程序; iii)基于辅助性原则,为高效负责任的交付营造有利环境; iv)采取适当激励措施,提倡更具整合性和跨学科性的工作方式; v)构建灵活积极的结构,为联合国粮农组织应对不断变化的需求和难以预料的事件提供支持。

联合国粮农组织和《联合国可持续发展合作框架》

- 88. 促进统一的联合国粮农组织需要采取计划管理方法,并在联合国粮农组织参与《联合国可持续发展合作框架》相关进程的国家层面更有效地交付成果。这需要《战略框架》在可持续发展目标的更广泛框架内,反映各国情况的多样性和应对国家优先事项的必要性。
- 89. 《战略框架》将纳入在《联合国可持续发展合作框架》中界定的国家层面成果,并与实现可持续发展目标和指标挂钩。这将使联合国粮农组织所有部门统一口径,并通过汇总和整合国家、区域和全球各级结果,推动对联合国粮农组织各层面于预措施加以衡量。
- 90. 新的《联合国可持续发展合作框架》指南强调《联合国可持续发展合作框架》(《合作框架》)在"阐明联合国发展系统支持国家可持续发展目标和具体目标的集体承诺方面的首要地位。《合作框架》旨在成为所有联合国国家层面活动的核心,并作为结果框架,据此对做出贡献的联合国实体进行集体和单独问责。因此,联合国粮农组织国别规划框架适当地源自《联合国可持续发展合作框架》,并与其进程和周期无缝衔接。与上述协同努力和协调行动相一致,《联合国可持续发展合作框架》国家/联合国联合指导委员会(联合国发展系统)也将作为国别规划框架的主要治理和监督机制。
- 91. 联合指导委员会将避免单独机制,并有效确保联合国方法具有凝聚力,联合国发展系统的努力将集体支持国家自主权,并解决国家可持续发展目标优先事项和短板。《联合国可持续发展合作框架》联合指导委员会由驻地协调员和中央政府联合国系统对口部门最高级别代表共同主持,确保《合作框架》的战略方向和监督,与国家、区域和国际发展进程、机制和目标保持一致。联合指导委员会会议每年至少举行一次,负责监测进展、挑战和机遇,指导实施方向,并审查"联合国一体化"国家结果报告等工作。

H. 联合国粮农组织作为更灵活的变革推动者

- 92. 联合国粮农组织致力于打造一个包容、敏捷、透明、开放、创新、负责、有效和有影响力的组织,为其成员实现"四个更好"服务。在此方面,采取了若干步骤,例如,采取模块化管理方法,以及理事会于 2020 年 7 月批准总部新的组织结构³²。为确保本组织继续发展成为灵活的变革推动者,联合国粮农组织正在制定《变革管理战略》及《战略框架》,推出新的业务模式,详见下文。
- 93. 为实现《战略框架》的总体目标,联合国粮农组织本身将在未来十年经历变革,从更传统业务模式转变为创新和更有影响力的模式,从而提升联合国粮农组织在《2030年议程》中的相关性。联合国粮农组织将重新定位其著名的技术知识和规范工作,转向更具计划性的方法,促进变革性伙伴关系,寻求创新筹资机制和来源,以补充其传统筹资模式,并促进科学、技术和创新方面的前瞻性思维。
- 94. 《变革管理战略》阐述了联合国粮农组织的"内部愿景",即一个健康、高效、有效、胜任需要、经得起未来考验且能够实现《战略框架》愿景的组织。 《战略框架》和《变革管理战略》密不可分。
- 95. 联合国粮农组织《变革管理战略》也将具有变革性和全面性,不仅解决结构、系统和进程方面"什么"需要改变的问题,还解决联合国粮农组织将"如何"引入内部和与外部伙伴合作的创新方式,以及"如何"管理这种改变的问题。
- 96. 联合国粮农组织《变革管理战略》将以总部层面近期结构变革为基础,这些变革反映了联合国粮农组织工作方式中的文化和管理转变。新结构采取模块化和灵活业务模式,旨在培养一种由计划和需求驱动的文化,以产生大规模影响。新结构还鼓励在本组织各级(总部、区域和国家)开展以人为本的跨部门协作,同时能够迅速调整管理任务,以有效应对新需求。通过消除官僚层级机构,新结构将使本组织变得更加敏捷、更富创新。设想的其他变化包括努力向数字联合国粮农组织过渡和采取更现代化的工作方法。
- 97. 《战略框架》中确定的计划方法必须得到敏捷、高效和有效的组织"促进 因素"的支持和支撑。根据对本组织的全面评估,《变革管理战略》将包括一套 精心策划、同步和有序的行动/举措,以支持对当前业务模式、治理、结构和问责 政策、程序和机制、工作流程、运营模式和系统、人力和财政资源管理、数字化、 通信和组织文化的预期调整。综上所述,这些变化将使联合国粮农组织更好地为 迎接《2030年议程》挑战和实现其目标做好准备。

³² CL 164/REP, 第 14a) 段

98. 推动在权力下放层面交付工作将需要适当平衡资源分配、权力和工作交付职责。它还需要组织变革进程,采取模块化管理方法,并为高效交付工作提升全组织有利环境。作为一个统一组织,还需要从自上而下的方法转向所有相关技术和职能部门有效支持执行部门的方法。

- 99. 《变革管理战略》的另一个组成部分是根据"手拉手"行动计划、《联合国粮农组织 2019 冠状病毒病综合应对和全面恢复计划》、"粮食联盟"、区域倡议和其他计划倡议中汲取经验教训,调整全组织管理治理。
- 100. 联合国粮农组织需要建立和利用转型战略伙伴关系,加强对可持续发展目标、联合国粮农组织目标和国家发展目标的贡献。《变革管理战略》将为如何建立创新、透明和响应的文化提供指导,以便建立伙伴关系。
- 101. 《变革管理战略》主要组成部分见附件 4。联合国粮农组织有利环境的七个 关键效率和现代化领域概述如下。

I. 联合国粮农组织有利环境中效率和现代化的关键领域

- 102. 为确保未来十年联合国粮农组织更加高效和现代化,作为新的《2022-31 年战略框架》的一部分,机构组织、管理和内部流程需要实现现代化并提高效率,以便联合国粮农组织能够更有效地执行其调整后的计划和活动,实现其任务目标。联合国粮农组织有利环境的七个关键效率和现代化领域概述如下。
 - a) 业务管理一根据外部评估结果(多边组织绩效评估网),使联合国粮农组织成为一个真正的联合国机构:有力地执行受托责任、内部控制和风险管理工具;更新企业资源规划系统并与其他业务管理系统(计划制定、执行情况报告及评估支持系统;实地计划管理信息系统等)整合;自动化和数字化支持的简化管理流程;新的后勤服务司,负责全组织支持,包括疫情后办公场所管理;进一步加强共享服务中心。
 - b) 人力资源一旨在将联合国粮农组织转变为一个以员工为主要资产的知识型组织:确保员工素质和积极性;改进学习策略;提高专业人员与支持人员之比;提高管理人员的领导能力;高度重视青年和多样性的新组织文化;问责制和对不当行为的零容忍。
 - c) 数字联合国粮农组织一基于三大支柱的十年多阶段路线图的数字转型。数字农业一直接用于组织实质性工作交付的解决方案。数字工作场所一统一"联合国粮农组织一体化"的新工具,摆脱旧的以办公室为中心的工作方式。数字文化一帮助联合国粮农组织员工接受新技术和新工具。

d) 权力下放一在总部结构改革之后,下阶段的重点是确立更加一致的区域和 次区域结构及方法,以确保联合国粮农组织"一体行动",向成员交付切 实、有影响力和实实在在的成果。将成立由内部³³和外部专家组成的任务组, 以全面应对国家层面的具体需求,该任务组协调员设在区域一级,次区域 层面对任务组提供总体协调和支持。重点还将是加强权力下放行政和业务 能力,包括授权和改善技能组合。

- e) 治理一更大透明度和问责制。领导机构会议现代化,闭会期间持续对话。 加强与成员的联系,整合创新传播平台,如成员门户网站、联合国粮农组 织网站和移动应用程序。
- f) 传播一需要改进的战略,采用多媒体传播,而不是简单的信息共享,并特别关注社交媒体。FAO.org 处于变革的中心,作为合作伙伴平台和内部绩效监控指标。加强区域和国家层面的传播能力。
- g) 多语种一提升翻译工作,以确保所有重要和优先的联合国粮农组织产品都被翻译成联合国粮农组织所有六种官方语言;根据要求并在赞助之下,继续允许并大力支持,将有用的区域和国家产品翻译成当地语言;通过为关键产品翻译提供必要支持,帮助保留土著语言。提升和创新口译服务,改善与联合国粮农组织成员的沟通。

II. 《2022-25 年中期计划纲要》

103. 本文件《中期计划纲要》部分旨在全面概述区域会议和技术委员会产生的优先事项。鉴于上述会议时间推迟,只能提供部分概况。在 2020 年 12 月召开理事会之前,将以情况说明的形式向成员提供更完整的概述。同样,联合国粮农组织将继续在新的成果框架下制定拟议计划优先领域,同时考虑到所有相关指导,并将在最终确定完整的《战略框架》文件和《2022-25 年中期计划》之前,提交情况说明,供成员进一步讨论。

A. 区域优先重点

104. 区域会议就计划和预算事项提供咨询意见,供理事会在两年度的第一年审议。在编写本文件时,非洲、欧洲、拉丁美洲及加勒比区域会议和北美非正式区域会议尚未举行。因此,本节借鉴亚洲及太平洋区域会议(第三十五届亚洲及太平洋区域会议)和近东区域会议(第三十五届近东区域会议)报告,并利用为非洲、欧洲、拉丁美洲及加勒比区域会议和北美非正式区域会议编写的文件,初步概述区域优先事项。

-

³³ 从总部、区域或次区域各级。

亚洲及太平洋区域会议和近东区域会议的指导

105. 亚洲及太平洋区域会议和近东区域会议第三十五届会议注意到在制定本组织新的《战略框架》方面取得的进展,从而确定本组织未来的战略方向和优先事项并促进在实地取得高效和有效的成果。强调《2030 年议程》的重要性,并承认联合国粮农组织新的《战略框架》在可持续发展目标中的进一步定位。此外,亚洲及太平洋区域会议和近东区域会议注意到近期的全球和区域事态发展以及 2019 冠状病毒病疫情等新问题。

106. 亚洲及太平洋区域会议建议³⁴将粮食体系方法纳入包括社会保护在内的国家规划进程主流,以加强农业在消除饥饿和贫困方面的作用,并加强多部门和基于部门的行动,以应对气候变化风险和支持可持续生计。亚洲及太平洋区域会议还建议考虑日益重要的问题,如超重和肥胖、对多重风险的抵御能力、跨境动植物病虫害管理和控制、食品安全、抗微生物药物、缺水、生物多样性和绿色融资。

107. 最后,亚洲及太平洋区域会议呼吁全面支持小农、家庭农民和渔民,包括妇女和青年,开展与农业、粮食安全和营养有关的数据收集和统计工作,并帮助筹措财政资源,以提高数据收集质量和频率,尤其是在小岛屿发展中国家,并欢迎为落实《小岛屿发展中国家粮食安全和营养全球行动计划》提供支持。35

108. 近东区域会议³⁶批准了该区域的四个优先事项: i) 农村转型促进青年就业和收入; ii) 发展粮食体系,促进人人享有粮食安全和健康膳食; iii) 绿色农业:解决缺水问题,确保环境可持续性和气候行动; iv) 加强面对长期危机和紧急情况的韧性。近东区域会议呼吁联合国粮农组织通过加强农村转型和农业企业竞争力实现上述目标,重点是价值链中的青年创业、创新和获得财政资源以及支持家庭农业。近东区域会议还建议促进该区域可持续粮食体系、粮食安全和适合每个国家文化的健康膳食,包括设计和实施公共教育计划,同时解决缺水问题,确保环境可持续性和气候行动,加强面对长期危机和紧急情况的韧性,支持改善预警系统,加强各国准备、应对和协调,加强区域合作,以应对跨境病虫害。

109. 关于跨领域问题,近东区域会议呼吁有效支持将性别问题纳入农业和粮食部门主流;建立数据和统计框架以支持决策;促进与私营部门的伙伴关系和改善专门机构之间的协调。

110. 此外,近东区域会议还确定了农业在应对和从 2019 冠状病毒病疫情中恢复过程中发挥的战略性作用,需要从战略上转向反映粮食贸易和粮食安全重要性的

_

³⁴ APRC/20/REP

³⁵ 小岛屿发展中国家

³⁶ NERC/20/INF/22 经 9 月 22 日第三十五届近东区域会议批准

全面粮食安全政策和战略,需要增加公共、私人和混合农业投资。还强调可持续价值链(考虑到消费者、非正规部门、妇女和青年的作用)、社会保护、创新、以一致和全面方式管理多重风险的重要性。

各区域的共同优先事项

- 111. 经与区域小组协商,制定了提交给区域会议的文件³⁷中所载的优先事项。若干优先领域十分突出,如发展可持续粮食体系、解决粮食不安全和营养不良问题、促进可持续自然资源管理以及适应和减缓气候变化的气候韧性农业、促进以青年就业和小农创收为重点的农村转型、控制和预防跨境动植物病虫害。此外,特别强调创新、小农对数字技术的获取和使用、农业数据收集和统计分析能力、扶持公私部门伙伴关系、保护生物多样性以及发展包容性和营养敏感的价值链。
- 112. 各区域都有一个共同趋势,即重视粮食体系转型,以此作为一种新方法,确保农民和生产者生产安全和营养的食物,确保可持续生计和收入,以及消费者能够获得负担得起的、健康和可持续的膳食。将需要多部门和多层面参与,以确保将可持续和有韧性的粮食体系框架纳入发展政策。
- 113. 此外,各区域都强调保障生计和扩大社会保护和安全网系统的重要性,这对确保弱势群体,包括妇女、儿童、移民和土著社区、小农和家庭农民的粮食安全和营养至关重要,特别是在 2019 冠状病毒病疫情期间和之后。
- 114. 最后,各区域都认识到"手拉手"行动计划可以发挥作用,加强国家自主权和能力,加快消除贫穷和饥饿、促进农村发展以及经济增长。改进数据和分析的使用对完善决策的好处以及建立多维伙伴关系的灵活的新的结对帮扶方法得到强调。

B. 技术优先事项

- 115. 本节总结了 2020 年 9 月 28 日至 10 月 2 日举行的农业委员会(农委)第二十七届会议和 2020 年 10 月 5 日至 9 日举行的林业委员会(林委)第二十五届会议提出的优先事项。渔业委员会(渔委)和商品问题委员会(商品委)会议定于 2021 年举行,因此在编写本文件时没有相关信息。
- 116. 林委和农委强调需要优先考虑《2030年议程》及其消除饥饿和贫困的承诺, 尤其是通过建立粮食体系的可持续性和韧性来解决根源问题。林委强调在这方面 需要考虑国家优先事项、当地现实和不同的生产体系,而农委要求加强与伙伴的 合作,包括与联合国国家工作队和东道国政府的合作。

³⁷ APRC/20/6、ARC/20/8、ERC/20/5、LARC/20/5、NERC/20/2、NERC/20/INF/22。

- 117. 农委提供的与《战略框架》相关的指导的关键内容如下:
 - a)继续大力关注消除饥饿和营养不良、粮食体系和营养,同时加强以下方面:数字农业、国家层面数据、信息和跟踪可持续发展目标指标的能力建设,以改善决策、减少粮食损失和浪费、解决与气候变化和粮食及农业相关的生物多样性问题,以及纳入小农的创新战略。
 - b) 加强联合国粮农组织的规范和标准制定工作,包括支持与食品法典相关基于科学的计划和《国际植物保护公约》(《国际植保公约》),并更加重视"同一个健康"、抗微生物药物耐药性、食品安全和应对跨境病虫害。
 - c) 投资并倡导可持续农业和粮食体系的所有创新方法,同时确保性别平等和 增强妇女权能。
 - d) 审查联合国粮农组织围绕其最高优先事项与其他机构建立更密切合作伙伴 关系的方式。
- 118. 林委就《战略框架》提供了以下指导:
 - a)继续优先开展规范和技术工作,并提供最新和高质量的森林数据。
 - b) 支持保护、恢复和可持续管理森林,包括停止毁林;恢复森林生态系统,包括退化的森林生态系统。促进森林资源的养护和可持续利用、混农林业以及森林产品的合法和可持续价值链。
 - c) 在规划和实施与森林和森林管理以及整个可持续粮食体系相关活动时,考虑 国家优先事项、当地现实和不同的生产体系,承认差异并支持《2030年议程》。
 - d) 在《战略框架》中体现森林问题的重要性、酌情在本组织内开展跨部门工作的必要性以及联合国粮农组织在联合国系统森林事务中的主导作用。

附件1:联合国粮农组织《战略框架》磋商路线图

州 丁 1: 大石	国根农组织《战略框采》	佐内斑以图				
2020年						
	联合国粮农	组织内部战略思考				
6月一(进行中)	成立了联合国粮农组织内部战略小组和代表权力下放小组,在包括所权力下放办事处、联合国粮农组织代表处和总部相关技术司在内的全组范围内开展磋商,以启动新思维并反映关键优先事项和关切。					
日期	领导机构/非正式会议	文件				
2020年						
计划委员会和理事会						
6月8-17日	计划委员会 第一二八届会议	《战略框架》暂行纲要 - 启动基于联合国粮农组织愿景和目标的包容性磋商进程 - 在《2030年议程》背景下考虑联合国				
		粮农组织结果框架				
6月6-10日	理事会第一六四届会议	 《战略框架》暂行纲要				
	区:	域会议: 				
9月1-4日	第三十五届亚洲及太平洋 区域会议					
9月 21-22日	第三十五届联合国 粮农组织近东区域会议					
10月 19-21日	第三十六届拉丁美洲及 加勒比区域会议	联合国粮农组织在各区域的成果和优先重点 - 就联合国粮农组织 2020-21 年及以后				
10 月 22-23 日	北美非正式区域会议	工作的区域优先领域提供指导的区域 会议				
10月26-30日	第三十一届非洲区域会议					
11月2-4日	第三十二届欧洲区域会议					
	技	术委员会				
9月28日-10月2日	农业委员会 第二十七届会议	联合国粮农组织技术领域的成果和优先重点				
10月5-9日	林业委员会 第二十五届会议	- 在各自技术委员会会议上讨论技术 优先事项				
非正式磋商						
9-10 月	与每个区域小组 举行非正式线上会议	非正式讨论,就新《战略框架》的关键计划 和其他方面征求成员意见				
10月23日	非正式线上磋商	讨论《战略框架》大纲、拟议变革理论和《变革管理战略》				

日期	领导机构/非正式会议	文件
2020 年		
11月9日	计划委员会第一二九届 会议和财政委员会 第一八三届会议联席会议	《战略框架》和《2022-25 年中期计划》纲要
11月30日-12月4日	理事会第一六五届会议	《战略框架》和《2022-25 年中期计划》纲要
2020年 11月- 2021年3月	非正式会议	《战略框架》草案和计划优先领域
2021 年		
2020年 11月- 2021年3月	非正式会议	《战略框架》草案和计划优先领域
	技	术委员会
2021年3月10-12日	商品委员会 第七十三届会议	联合国粮农组织技术领域的成果和优先重点
2021年2月 8-12日	渔业委员会 第三十四届会议	- 在各自技术委员会会议上讨论技术优 先事项
	计划委员会和财政委	员会、联席会议和理事会
3月22-26日	计划委员会 第一三〇届会议	《2022-31 年战略框架》 《2022-25 年中期计划》和 《2022-23 年工作计划和预算》
3月22-26日	财政委员会 第一八四届会议	《2022-25 年中期计划》和 《2022-23 年工作计划和预算》
3月22日	计划委员会第一三〇届和 财政委员会第一八四届 会议联席会议	《2022-31 年战略框架》 《2022-25 年中期计划》和 《2022-23 年工作计划和预算》
3月29日- 4月2日	理事会第一六六届会议	《2022-31 年战略框架》 《2022-25 年中期计划》和 《2022-23 年工作计划和预算》
12月6-16日	大会第四十二届会议	《2022-31 年战略框架》 《2022-25 年中期计划》和 《2022-23 年工作计划和预算》

附件 2: 联合国粮农组织全组织战略展望工作方法

1. 联合国粮农组织"全组织战略展望工作"结果将合并为联合国粮农组织旗舰报告系列"粮食和农业的未来",并为编制新的《战略框架》提供依据。联合国粮农组织全组织战略展望工作建立在此前的前瞻性工作基础上,这些工作纳入全组织报告"粮食和农业的未来:趋势和挑战"以及"粮食和农业的未来:通往 2050 年的备选途径"。

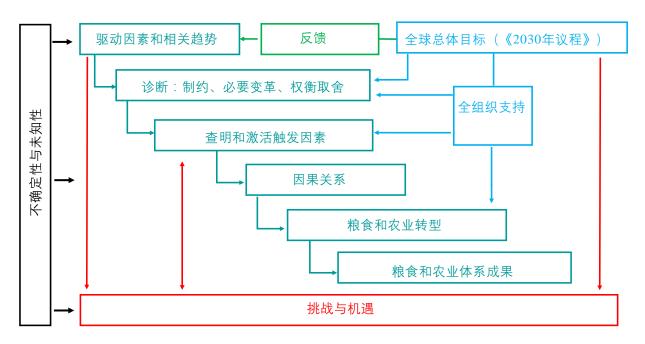
2. 联合国粮农组织专家带来的"全组织战略展望工作"综合结果,也在旗舰报告中得到推动,将在制定《战略框架》的不同阶段得到系统考虑,并在联合国粮农组织旗舰报告《粮食和农业的未来》系列中予以整合。

方法

- 3. "全组织战略展望工作"会议的第一阶段是内部专家磋商,收集联合国粮农组织总部、区域和次区域办事处管理层提名的约 40 名高级工作人员和司长/主任的意见。基于其经验、专业知识和全组织知识,并借鉴旗舰报告(《世界渔业和水产养殖状况》、《世界粮食和农业状况》、《世界粮食安全和营养状况》《粮食和农业的未来》、《农业商品市场状况》)³⁸,专家为设计粮食和农业体系变革的理论和实践确定关键要素:
 - a) 考虑影响粮食和农业的主要驱动因素和相关趋势,包括系统内外的力量。
 - b) 评估全球全组织目标(以及《2030年议程》)。
 - c) 诊断当前粮食和农业体系相对于实现全球目标的主要限制(短板/缺点),确定所需变革,并在相互冲突的目标之间平衡、权衡。
 - d) 确定变革的关键触发因素(支柱)和因果联系,以转变粮食和农业体系。
 - e) 强调实现全球目标的转型过程中的挑战和机遇,以及可能扰乱粮食和农业体系的不确定性(包括"未知的未知因素",如 2019 冠状病毒病疫情暴发前的情况)。
 - f) 考虑联合国粮农组织支持这种转型变革的作用和准备情况。
- 4. 包含上述要素的"变革理论和实践"框架参见图 4。

³⁸ 《世界渔业和水产养殖状况》;《世界森林状况》;《世界粮食和农业状况》;《世界粮食安全和营养状况》;《农业商品市场状况》

图 4: 粮食和农业体系变革的理论和实践



未来工作

- 5. "全组织战略展望工作"将于 2020 年和 2021 年初开展的下一步工作包括:工作人员抽样调查、外部专家磋商,以及编写一套关于粮食和农业体系主要趋势和新挑战的技术文件,为初步结果的进一步分析、验证和阐述做出贡献。
- 6. 在该进程中,在《2050 年粮食和农业的未来》设定的情景框架内,将设计可能的替代发展模式的选定陈述³⁹。这将有助于探索构成整个转型进程的"不确定性"(图 4),包括"未知因素",如 2019 冠状病毒病疫情暴发前的情况。这些陈述还将涉及如何平衡相互冲突的目标,并为进一步对粮食和农业的未来进行定性和定量分析铺平道路。

³⁹ 《2050 年粮食和农业的未来》框架包括一个反映"一切照旧"动态的情景;一个粮食和农业体系"走向可持续性"的情景;一个反映不平等加剧、气候变化恶化和自然资源过度使用的"分层社会"情景。

附件 3: 联合国粮农组织基本组织属性

应根据联合国粮农组织的基本组织属性考虑其未来作用和工作。一个组织最相关的基本属性和优势是其固有且独特的属性且定义了其基本组织特征。联合国粮农组织有若干固有和独特的基本属性⁴⁰:

- a) 联合国粮农组织是联合国在粮食和农业领域的专门机构,使命是帮助全体成员在粮食和农业(包括渔业、林业和自然资源管理)的方方面面、粮食安全和营养等领域开展全球性工作,涵盖人道主义发展的各个环节。
- b) 其具备政府间地位和中立性以及提供中立平台供各国开展对话和知识交流的权威性。
- c) 其有权要求任何成员提交与本组织宗旨有关的信息。
- d) 其正常预算来自分摊会费,为开展各成员国在领导机构中商定的重点工作 提供最低资源保障;并辅之以自愿捐款,[······]用于利用联合国粮农组织的 知识并加强外联工作。
- e) 其工作人员在其任务领域具有广泛的专业知识[······], 以跨学科的方式开展工作。
- f) 其驻国家代表处在区域和全球专家小组的支持下响应各国和各区域提出的要求。

_

⁴⁰ C 2017/7 Rev. 1,第 108 段

附件 4: 联合国粮农组织《变革管理战略》的主要组成部分

《变革管理战略》的主要组成部分如下。

1. 为本组织设定理想愿景

- a) 联合国粮农组织渴望成为一个透明、创新、有效和统一的组织,能够本着 伙伴关系精神,在激发和促进各学科和各层面合作的共同和持久使命感和 愿景的基础上,及时交付成果。本组织寻求促进专业文化并打造健康和奋 发向上的工作环境,其中获得授权和激励的工作人员更有效地合作并负责 交付变革性成果,尤其是在国家层面。
- b) 认识到国家情况的多样性以及以有效、联合应对国家优先事项和需求的必要性,支撑《战略框架》的模块式管理方法将意味着可以根据辅助原则,灵活、及时地调用专门知识,无论专业人员身处何地。敏捷、面向客户的响应机制和简化的操作程序将支持在国家层面交付工作。
- c) 从联合国发展系统改革的角度看,以上述方式作为"一体化组织"与联合国粮农组织以外的其他组织密切合作交付工作,将涉及系统的责任移交,所有相关部门都以高效和简化的方式为交付做出贡献。这将通过以下方式实现:更广泛的授权和问责;加强权力下放办事处的交付能力;简化行政流程;将联合国粮农组织转变为一个以职工为主要资产的知识型组织的人力资源政策;负责任的风险管理;采用基于结果的预算编制原则;数字化转型;从项目方法向计划方法转变;改进沟通战略。

2. 评估本组织目前能够胜任其职的程度、在哪些方面需要改变以及为什么

a) 将开展强有力的全面组织评估,以确定本组织的准备程度,即本组织目前 胜任其职的程度、在哪些方面需要改变以及为什么。该组织评估将利用相 关现有材料(包括评价、评估、审查和工作人员调查),并对以下方面工 作开展诊断: 当前管理做法; 组织结构; 问责机制; 业务政策; 流程和系 统; 人力资源管理; 知识管理; 对外关系; (最后但同等重要)当前观念 和行为阻碍或推动发挥绩效的程度。

3. 《变革管理计划》

- a) 根据联合国粮农组织对本组织的战略愿景和组织评估结果,将制定《变革管理计划》。《变革管理计划》将包括许多相互关联的优先举措(什么)、指定责任(谁)、时间框架(何时)以及每个计划的顺序/同步。
- b) 这些举措将提供机会,重塑工作环境,尤其是重塑决定行为以及阻碍或推动变革的观念。

4. 实施

a) 实施和监测将由变更管理小组进行。在组织内为《变革管理计划》提供支持和能量,将支持其实施。职工参与规划和交付至关重要,并将产生积极势头。强有力、持续的双向沟通将有助于管理预期,改变人们的看法,并使改变更加个性化,从而实现真正的变革。

5. 适应和进步

a) 联合国粮农组织在一个快节奏、不断变化的环境中运行,因此需要不断进行组织变革。因此,该阶段《变革管理战略》将不断适应和完善。经过持续的组织和个人变革,联合国粮农组织目前将已经把学习文化和基础设施制度化,促进知识分享并奖励有利的观念和行为,作为组织发展和成长的必要先决条件。