



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
الأمم المتحدة
للإغذية والزراعة

联合国粮农组织 亚洲及太平洋区域会议

第三十七届会议

2024 年 1 月 31 日-2 月 2 日及 2 月 19-22 日，

斯里兰卡科伦坡

驻国家代表处网络-现状与设想：政策文件

内容提要

粮农组织能否有效协助各国落实《2030年议程》各项具体目标，关键在于本组织能否善用可用资源，并在国家层面取得广泛实效。为此，亟需构建现代、高效的粮农组织权力下放办事处网络，助力本组织响应各国实现可持续发展目标的雄心，并遵循问责、内部控制和良好管理方面的国际标准。

过去几年，各区域会议率先就权力下放办事处网络转型事宜提出指导意见，随后粮农组织有关治理机构相继提供指引，确保在不增加费用，同时不对总部技术能力造成负面影响的前提下，更灵活、更高效地利用本组织财政和人力资源，更好响应成员期盼。

本文件立足有关治理机构关于加强本组织国家层面工作的指导意见，高度重视各国具体需求，坚持因国施策、精准支持，就应对当前挑战提出若干举措。为此，基于下列总体原则，调整粮农组织国家层面机构设置：

- 拟议调整方法和资源分配契合各国发展背景、特点、能力和需求。
- 重灵活、求精干（包括统一调拨资源）、强能力（结构和资源）。
- 驻国家代表处员额编制体现现代化运作和交付理念，优化平衡职工和编外人员比例，充分重视内部控制。
- 逐步推进改革，包括考虑现有员额编制。
- 拟议调整不对粮农组织驻国家代表处网络的区域预算拨款造成负面影响。

亚太区域拟议调整详见本文件。

建议区域会议采取的行动

提请亚太区域会议：

- a. 就提交第三十七届亚太区域会议的粮农组织驻国家代表处网络拟议调整举措提出反馈和指导意见，从而促进粮农组织根据自身《2022-31年战略框架》，更好响应成员期盼，切实提供支持，提升工作实效，支持各国落实《2030年议程》及其他目标。
- b. 原则上表示支持本文件所述一系列提案。
- c. 要求管理层继续与各国开展透明磋商，制定并落实拟议安排路线图。

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

亚太区域会议秘书处

APRC@fao.org

I. 引言和背景

1. 构建现代、高效的粮农组织权力下放办事处网络，是支持各国落实可持续发展目标下各项具体目标的关键。粮农组织全力支持各国落实《2030年议程》，着力推动转型，建设更高效、更包容、更有韧性且更可持续的农业粮食体系，实现更好生产、更好营养、更好环境、更好生活，不让任何人掉队。为推动粮农组织《2022-31年战略框架》下各项工作圆满落实落地，粮农组织驻国家代表处亟需在联合国系统内明确战略定位，携手各方响应各国实现可持续发展目标的雄心，同时根据粮农组织《基本文件》，全面遵循问责、内部控制和良好管理方面的国际标准。

2. 过去几年，粮农组织有关治理机构相继就建设粮农组织权力下放办事处网络提出指导意见，例如：

- a. 2016年6月，粮农组织理事会第一五四届会议赞同2016年区域会议针对各自区域提出的建议，包括设立新办事处或支持增强现有能力，条件是不增加费用，最好与东道国政府签订费用分担协议¹。
- b. 2019年12月，粮农组织理事会第一六三届会议指出需要加强权力下放办事处的工作，同时不会对总部的技术能力造成负面影响²。
- c. 2021年，粮农组织大会第四十二届会议批准2020年各区域会议报告，包括赞同《第三十五届粮农组织亚洲及太平洋区域会议报告》（APRC/20/REP）提出的具体指导意见³，内容如下：要求粮农组织继续推动权力下放办事处的审查和转型工作，并调整业务模式，从而确保更灵活、更高效地利用本组织的财政和人力资源，与成员国磋商，更好满足成员国的需求。

3. 2020-2022年，粮农组织集中精力提升权力下放办事处效率和成效。具体行动包括但不限于：（i）贯彻“同一个粮农组织”方针，推动权力下放办事处深入融入全组织结构，进一步提高区域办事处监督权限；（ii）改革区域及次区域办事处组织结构（概述见附件1）。

¹ CL 154/REP，第18 b)段

² CL 163/REP，第10 a) ii段

³ APRC/20/REP，第34 vii段

4. 本文件立足上述指导意见，聚焦粮农组织驻国家代表处及其他国家代表处模式，旨在加强本组织在国家层面实施《2022-31 年战略框架》的工作，更好响应各国实现可持续发展目标的需求。本文件结合业务环境变化，基于各国具体需求，坚持因国施策、精准支持，就应对当前挑战提议若干举措。

5. 提请区域会议考虑本文件所述提案。如获原则上赞同，将开展透明磋商，充分考虑员额编制和资源当前实际情况，制定并落实拟议安排路线图。

II. 背景

6. 粮农组织权力下放办事处根据《粮农组织章程》第 X 条设立，该条内容如下：“1. 总干事经大会批准，可以决定设立区域办事处和分区域办事处。2. 经有关政府同意，总干事可以指派与有关国家或地区联络的官员”⁴。

7. 作为首批设立的粮农组织权力下放办事处，五个区域办事处于 1952-1961 年投入运作⁵。1976 年，理事会第六十九届会议首度批准设立全建制粮农组织驻国家代表处，即与东道国政府签署《东道国协定》，正式商定粮农组织驻国家代表职能⁶。1994 年，理事会第一〇六届会议批准设立次区域办事处⁷。多年来，粮农组织平缓拓展权力下放网络，目前设有 144 个粮农组织驻国家代表处，其中 2013 年设立的驻南苏丹代表处是最新的全建制驻国家代表处。

8. 亚太区域办事处于 1956 年设在曼谷，太平洋次区域办事处于 1996 年在萨摩亚设立。多年来，粮农组织在亚太区域相继设立 15 个全建制驻国家代表处，首个是驻孟加拉国代表处（1977 年），最近一个是驻阿富汗代表处（2002 年）。

9. 正如下表所示，亚太区域其他国家层面工作模式包括：2 个驻国家代表处在区域或次区域办事处；1 个国家设立伙伴关系和联络处（2019 年设在大韩民国）；16 个国家实行异国多重委任；1 个国家实行其他代表安排。

⁴ 《粮农组织基本文件》（2017年版），第I编A部分第9页。

⁵ 1952年设立拉丁美洲及加勒比区域办事处和近东及北非区域办事处；1956年设立亚洲及太平洋区域办事处（注意，亚洲及远东区域办事处最初于1947年临时设在中国。1948年，经有关治理机构决定，办事处迁至当前驻地曼谷，随后曼谷于1953年成为永久驻地，《东道国协定》则于1959年正式签署）；1959年设立非洲区域办事处；1961年设立欧洲及中亚区域办事处（注意，办事处最初于1961-1970年设在日内瓦，随着《东道国协定》的签署，于2007年正式在布达佩斯设立）。

⁶ CL 69/REP，第26-29段。

⁷ CL 106/REP，第34段。

表1：粮农组织亚太区域国家层面机构设置模式（2023年）

粮农组织亚太区域国家层面工作模式	国家数量	国家占比
全建制粮农组织驻国家代表处	15	43%
伙伴关系和联络处	1	3%
粮农组织驻国家代表处设在区域/次区域办事处	2	5%
异国多重委任	16	46%
其他代表安排	1	3%
合计	35	100%

10. 在本文件中，上述模式统称为“粮农组织驻国家代表处”。

III. 粮农组织驻国家代表处作用和职能

11. 粮农组织驻国家代表处在全组织全面指引下，根据《战略框架》开展工作，负责向各国提供粮农组织职责领域内政策咨询和支持，并为此建立伙伴关系、筹措资源、实施既定国家计划，提供技术援助、开展能力建设、提供核心服务，同时全面遵循国际问责标准，建设领导班子，实现国家层面提质增效。

12. 驻国家代表处负责根据对接《联合国可持续发展合作框架》的《国别规划框架》，落实商定的相关国家计划重点，并以适当的人力和财政资源，确保有效、高效开展各项业务。具体而言，粮农组织驻国家代表处负责：（i）倡导、宣传和支持粮农组织职责领域内政策和投资；（ii）开展技术援助，提供核心服务；（iii）协助和带动伙伴关系和资源筹措活动，支持农业粮食体系转型；（iv）在粮食和农业以及农业粮食体系转型领域发挥粮农组织专门性/权威性技术机构的定位；（v）确保在业务和管理中明辨风险、落实问责。

IV. 业务环境不断演进 - 变革的驱动因素

13. 多年来，外部与内部的变革驱动因素交织叠加，共同影响发展形势，继而影响各方对粮农组织驻国家代表处的需求和期盼，这是思考粮农组织驻国家代表处转型时要考虑的因素。

外部变革驱动因素包括：

- 国家收入水平、经济发展和国情变化以及结构转型变化（影响农业作用、就业和生计来源）；
- 应对不断变化的全球挑战和可持续发展目标的发展议程变化（气候变化、危机和冲突、移民等）；
- 农业粮食政策环境和农业粮食体系方法变化；
- 气候变化及其他因素导致各国尤其是小岛屿发展中国家脆弱境况加剧。

内部变革驱动因素包括：

- 在粮农组织正常计划名义预算水平连续12年不增不减，同时很大一部分资源来自预算外捐款的背景下，粮农组织驻国家代表处管理的业务规模、复杂性和资金类型变化；
- 粮农组织需要支持各国实施并监测进展的全球举措倡议和目标演化；
- 数字化进程和工作模式演化；
- 联合国重新定位，催生全新规划模式，促进业务环境效率提升。

14. 下文详述其中两项驱动因素，即国家收入水平变化，以及粮农组织驻国家代表处管理的业务规模、复杂性和资金类型变化。

国家收入水平、经济发展和国情演进

15. 过去 30 年，亚太区域国家收入水平变化显著，中等收入乃至高收入国家数量大幅增加（目前占 88%，1993 年占 44%）。低收入国家仅占 6%。

16. 尽管国家收入水平大幅提升，但很多亚太区域国家的粮食安全和营养状况仍然持续恶化，放眼整个亚太区域，进展严重不足，难以如期落实可持续发展目标的具体目标 2.1 和 2.2⁸。因此，在审视粮农组织驻国家代表处机构设置时，不仅要考虑国家收入，还要考虑收入水平细分类别（例如小岛屿发展中国家、低收入缺粮国）以及其他影响粮食安全和可持续发展的因素，例如遭受自然灾害和气候变化以及长期危机的风险。

⁸ 粮农组织、儿基会、粮食署和世卫组织。2023。《2022年亚太区域粮食安全和营养状况概述：城市粮食安全和营养》。曼谷，粮农组织。<https://www.fao.org/documents/card/zh?details=CC3990ZH>

粮农组织驻国家代表处管理的业务规模、复杂性和资金

17. 过去 10 年，粮农组织业务环境发生显著变化，正常计划资源水平基本保持不变，同时预算外资源几乎增加一倍。2022 年，粮农组织驻亚太区域国家代表处共开展 383 个项目，预算总额达 11 亿美元。根据《2024-25 年工作计划和预算》，亚太区域净拨款预算为 9500 万美元，预算外资源交付规模预计超过 7 倍，约为 7 亿美元⁹，突显出本组织愈发依赖预算外捐款，这类捐款的重要性与日俱增。

18. 随着正常计划资源与预算外资源的比例日益悬殊，国别业务组合规模和复杂性的差异愈发显著。2022 年，在亚太区域预算外业务组合中，阿富汗占比最大（占总额的 39%）。此外，在 2022 年筹措和管理的预算外资源中，亚太区域 5 个国家（阿富汗、孟加拉国、巴基斯坦、巴布亚新几内亚和斯里兰卡）占比超过 70%。

19. 过去 10 年，尽管各国对粮农组织的需求以及业务的规模和供资发生显著变化，但粮农组织驻国家代表处的正常计划员额编制却保持不变。

V. 挑战与差距

20. 亟需应对五大挑战与差距，在全球和各区域权力下放办事处网络的现有正常计划预算拨款范围内，改进当前形势下驻国家代表处的运作方式：

- a. 驻亚太区域国家代表处的正常计划资源¹⁰分配标准并未根据既定模式以明确、透明的方式确定。
- b. 正常计划员额编制无法充分反映驻国家代表处业务的当前实际、复杂性和需求变化。
- c. 驻国家代表处的结构、预算和行政设置并不精干，例如高达 97% 的正常计划资源用于预算列编职位供资。
- d. 机构设置并未考虑各国具体国情和不同需求。
- e. 随着预算外捐款供资的国家计划规模大幅扩大，需要管理的风险水平不断攀升。目前并未依托业务和内部控制能力建设，全面建立行之有效的行政和业务程序，并实行适当放权，从而确保广泛落地见效，同时实行有效的风险管理。

⁹ [CL 174/3 附件5](#)

¹⁰ 不包括技术合作计划资源

VI. 拟议改进举措

21. 为应对不断变化的形势，克服确定的挑战与差距，拟对驻亚太区域国家代表处采取以下举措：

- a. 革新业务模式，基于商定的原则和标准，更好反映各国国情。
- b. 增强灵活性，即对正常计划供资的员额编制进行战略调整，并加强不指定用途资源（“一般业务开支”）分配，这类资源实行专款专用，旨在满足特定国家业务环境不断变化的实际和复杂需求，包括根据核心职能制定正常计划员额编制。
- c. 增强精干性，即在区域层面对一部分资源进行统一调拨，从而更有针对性、更有效地响应国家层面具体需求。

22. 拟议调整遵循如下总体原则：调整方法和资源分配契合各国发展背景、特点、能力和需求；重灵活、求精干、强能力；驻国家代表处员额编制体现现代化运作和交付理念，充分重视内部控制；逐步推进改革，包括考虑现行员额编制和自然减员；拟议调整不对粮农组织驻国家代表处网络的区域预算拨款造成负面影响。

国家层面工作、驻国家代表处结构和相关正常计划分配调整

23. 立足坚实的基础，构建灵活的业务模式，是更有效开展合作的关键，是应对当前各种挑战，并适应今后潜在新动态、新需求的保障。粮农组织驻国家代表处应当贯彻计划方针，推进落实《联合国可持续发展合作框架》和《国别规划框架》，快速适应驻地国家项目组合的特点和规模。

24. 表 3 概述 4 个模式，每个模式分 2 个子类。4 个模式综合考虑各种因素，包括国家收入水平和收入水平细分类（例如小岛屿发展中国家、低收入缺粮国），气候变化影响、冲突或长期危机等具体脆弱性因素，国家计划规模，以及驻国家代表处与区域或次区域办事处的建制关系。

25. 每个模式列出拟由正常计划供资的员额编制水平，旨在顺应迅速变化的环境，应对在履行粮农组织多领域、全球性职责方面遇到的挑战。针对所列模式，约划拨资源总额的 10% 用于更灵活的支出用途，包括其他人力资源和一般业务开支¹¹。定期审查所列模式及所涉国家，确保建立一套灵活的调整机制，应对形势变化。

¹¹ 当前占比3%，在此基础上上调

表3：拟议模式（正常计划供资）

驻国家代表处模式	正常计划供资职位（核心） 示意性数量
模式1：开展大型项目和/或面临重大经济、环境和社会挑战的国家	
1.A - 处于危机和/或开展大型项目的国家	7名核心职工
1.B - 低收入/中等偏下收入内陆最不发达国家和/或低收入缺粮国	7名核心职工
模式2：中等收入国家	
2.A - 中等偏下收入国家	5名核心职工+鼓励政府借调职工
2.B - 中等偏上收入国家	1名核心职工（国际职类的粮农组织驻国家代表）+加强国家自主和贡献
模式3：小岛屿发展中国家和内陆国家	
3.A - 小型小岛屿发展中国家（人口少于10万）	1名国家联络员
3.B - 较大小岛屿发展中国家和小型内陆国家	1名国家专业官员
模式4：粮农组织驻国家代表处设在区域或次区域办事处	
4.A - 驻国家代表处设在区域办事处	1名国家专业官员，区域（副）代表主持驻国家代表处工作
4.B - 驻国家代表处设在次区域办事处	1名国家专业官员，次区域协调员主持驻国家代表处工作

26. 在亚太区域，就处于危机和开展大型项目的国家（模式 1.A）以及低收入/中等偏下收入最不发达国家和/或低收入缺粮国（模式 1.B）而言，正常计划供资资源分配将更趋精干，有助于驻国家代表处取得广泛实效，更好应对具体业务环境的挑战与复杂性。核心员额编制包括 1 名国际职类的粮农组织驻国家代表和若干名国家职类职工。增加更灵活的编外人员/一般业务开支资源，有助于驻国家代表处更精干地响应关键领域的支持需求，例如在具体技术优先重点、计划制定和支持以及风险管理和内部控制方面未预见到的需求。正如第 VII 部分所述，在交付大型预算外项目的国家，适当的补充型和互助型项目供资分配将进一步发挥实效。

27. 根据相关调整，将在巴布亚新几内亚和东帝汶设立粮农组织驻国家代表处，更好顺应两国实地计划组合日益增长的需求及随之扩大的规模。

28. 就中等收入国家而言，模式 2 建议根据驻地国家能力，逐步加强国家自主和费用分摊。核心员额编制包括 1 名国际职类的粮农组织驻国家代表和若干名国家职类职工，同时鼓励政府考虑向驻国家代表处借调更多国家职类职工。就中等偏上收入国家而言，加强国家自主和贡献，能够更好利用国家发展和制度能力，助力落实政府优先重点，发掘区域和全球南南合作潜力。

29. 模式 3 特别关注小岛屿发展中国家，聚焦日益加剧的脆弱性和气候变化威胁。为加强驻太平洋岛屿国家代表处能力，将每年分配不指定用途资源，支持地方项目/计划制定和实施能力建设，促进弥合次区域办事处与驻国家代表处的地域差异。为配合以异国多重委任形式主持较大小岛屿发展中国家工作的粮农组织驻国家代表，将在当地招聘 1 名粮农组织驻国家助理代表（国家专业官员）。此外，拟议调整将促进粮农组织参与、协调和合作开展联合国国家工作队工作。其他举措包括：（i）调动区域和/或项目支持及资源，完善分配方式；（ii）加强能力，由区域办事处、次区域办事处和/或总部轮流外派具备必要资质的职工；（iii）请捐助方借调专职人员。

30. 将调整设在区域或次区域办事处的粮农组织驻国家代表处结构（模式 4），充分利用这类办事处的强力支持和丰富专长。

31. 全部模式均对粮农组织驻国家代表处员额编制进行调整。职位通常包括若干司机（职责包括分发邮件和文件）、接待员、图书/记录和档案助理以及行政和办公室助理。不过，随着数字化转型的推进，全组织非特定地点行政事务向布达佩斯共享服务中心纵向整合的深入，以及今后工作方式的变化（例如全新工作模式），需求持续变化，机遇不断扩大，工具日渐丰富，粮农组织势必要积极适应调整。目前，很多办公室都设有信息资源助理等职位，职工得以摆脱束缚，有时间从事更多实质性工作，尤其是在权力下放办事处，这颠覆了必须设立专职负责特定工作的传统观念。

32. 高收入国家不妨与粮农组织加强伙伴关系，主持运作各具特色、功能互补的区域知识中心，充分发掘粮农组织潜力，围绕创新驱动农业粮食体系转型。

增强精干性、灵活性

33. 除了表3所示国家层面工作、结构和预算拨款的拟议调整，还将配备其他资源，启用“预拨资金”机制，应对新出现的需求，顺应快速变化的国家形势，并/或提供必要的计划制定支持。将在区域层面建立资源库，约相当于粮农组织驻亚太区域国家代表处网络职工费用的12%，根据需要向驻国家代表处快速划拨资源，从而迅速响应特定需求（例如向各国尤其是业务组合规模极小的国家提供计划制定支持，采取干预举措应对行政瓶颈，以及应对新出现的特定风险等）。

VII. 进一步举措

34. 下文概述在今后发展过程中应考虑的要害，其中一些要素已在落实之中，谨供参考。制定这些举措所遵循的原则是在不增加费用的前提下向权力下放办事处划拨正常计划资源，实行良好风险管理，以及根据国家（例如小岛屿发展中国家）特点和脆弱水平调整举措。

预算外计划/项目管理

35. 随着管理大型且复杂的预算外供资项目和计划的国家数量不断增加，如何确保及时且高质量地交付，同时确保适当且合规地管理所托管资源池的问题日益突出，这就需要驻国家代表处加强业务能力，出台具体的合规和内部控制举措，以及制定最低标准员额编制。这种方法既有助于保证合规，又能够增强项目实施工作效率和成效。因此，对于批准用于支持落实《国别规划框架》的项目/预算外资源，提议进行集中管理、统一调拨，确保适当管理资源，同时加强对项目的业务支持，确保加强实地活动开展期间内部控制举措和风险管理。

36. 以下谨举两例，介绍补充型预算外供资职工（国家和/或国际职类）的拟议示意性最低要求，负责在国家层面减小风险并提供支持，确保适当管理和交付项目/预算外供资计划：

- a. 对于直接执行的大型业务组合（1亿到3亿美元不等），预算外供资职工包括：粮农组织驻国家副代表（P5级别）；粮食安全分析员（P5/P4级别）；应急业务组合的行动负责人/应急协调员（P5级别）；项目经理（P4/P5级别），数量视联邦制等国家制度而定；采购官员（P4/P3级别）；后勤官员（P3级别）；业务官员（P3/P4级别）；监测官员（监测和评价）（P3级别）；行政/财务或人力资源官员（P4/P3级别）；合规/道德操守/防止性剥削和性虐待官员（P4级别）；宣传传播官员（P3级别）；负责应对驻地国家重大风险的安保官员（P4级别）。

- b. 对于直接执行的小型非应急业务组合（例如500万到2500万美元不等），预算外供资职工包括：粮食安全分析员（国家或国际职类顾问）；项目经理（顾问）或业务官员（P3级别）；合规/道德操守/防止性剥削和性虐待官员（国家专业官员）；安保官员（国家专业官员或顾问）。

37. 将酌情与捐助方开展对话，并制定内部准则，确保落实最低标准员额编制。

管理环境

38. 正进行如下全组织转型变革和管理调整，旨在促进应对权力下放办事处层面的挑战与瓶颈：

- 全组织资源规划战略转型（涉及完善业务流程及其配套系统），从而改进监测和报告工作，促进内部控制举措，支持进一步放权；
- 服务工作纵向整合，即部分非特定地点行政事务归集到布达佩斯共享服务中心，从而加快处理速度、加强连贯性，同时以统一标准满足内部控制要求；
- 驻国家代表处能力建设和职业发展，包括提供国家职类职工发展机会（例如培训、出差、国际差旅、国际临时调岗等），以及制定人力资源方针，帮助表现优异的国家职类职工晋升国际职类职位；
- 项目周期和业务模式战略审查，确保项目实施流程切合需求，同时完善处于3级紧急状况的国家快速援助程序，确保灵活且及时响应。

VIII. 下阶段工作

39. 提请区域会议考虑就应对在国家层面落实粮农组织《战略框架》方面遇到的挑战向第三十七届亚太区域会议提交的拟议举措，并提出反馈和指导意见。

40. 本文件所述一系列提案获原则上赞同，将分别与各国开展磋商，制定落实拟议安排的路线图，从而通过透明的进程，加快落实具体的实施计划。

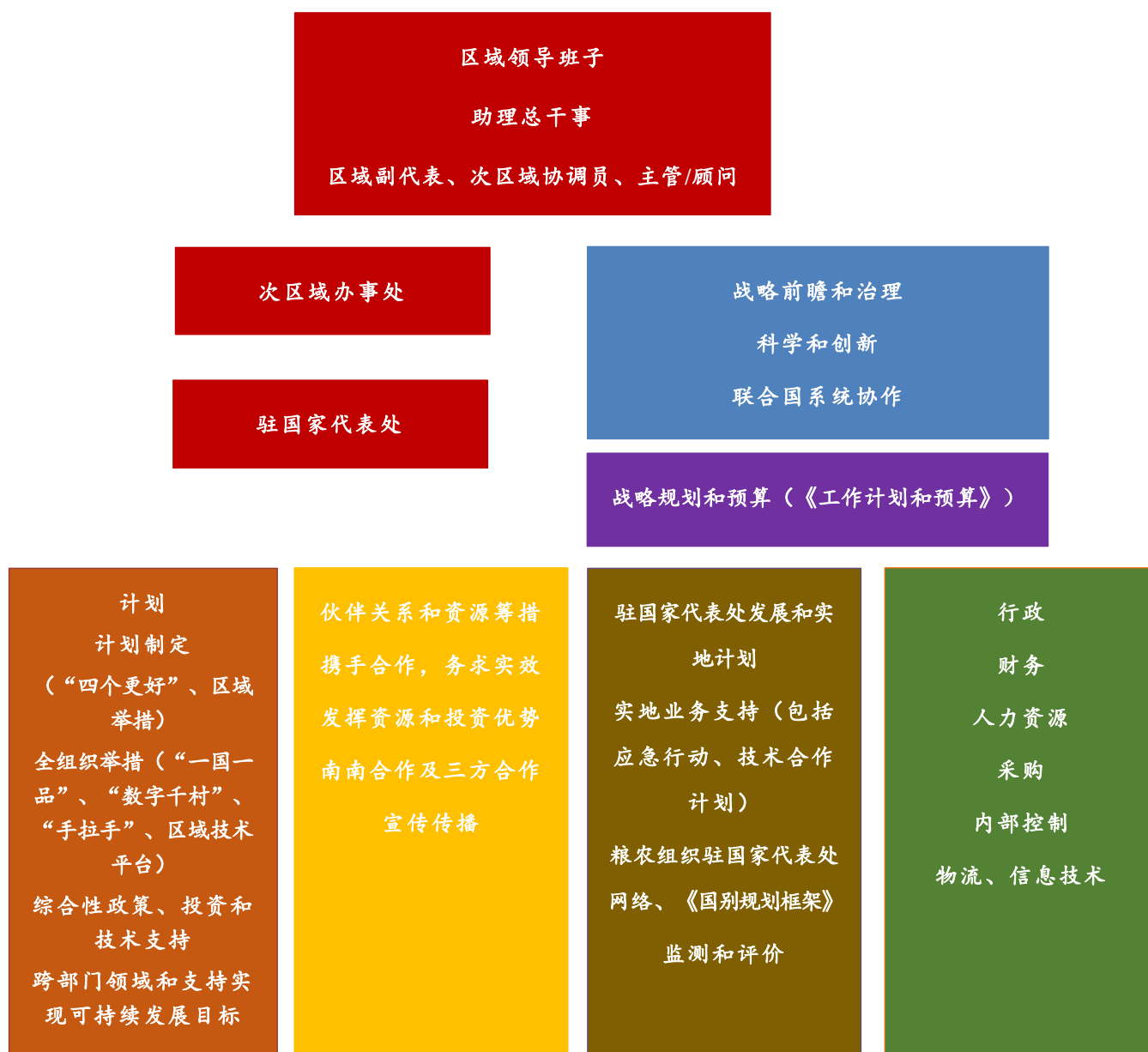
附件1

**2020-2022年总部和区域层面为
提升权力下放办事处效率和成效采取的部分行动**

1. 2020-21 年，根据总部部门结构调整，粮农组织着手集中精力提升权力下放办事处业务模式效率和成效，助力实施粮农组织《2022-31 年战略框架》。相关具体行动包括：（i）2020 年撤销总部权力下放办事处支持办公室，本着“同一个粮农组织”的精神，加强权力下放办事处融入本组织结构和管理，并提高区域办事处权限；（ii）重新审视区域办事处及作为其重要组成部分的次区域办事处的组织结构；（iii）启用“驻国家代表处管理和监测指标工具”，借助这一管理信息系统工具，增强监督职能成效，更好评估权力下放办事处计划实施工作的绩效和交付情况。
2. 区域及次区域办事处已于 2022 年完成结构调整。已根据总部全新模式推动区域办事处结构转型，目的是支持区域办事处及次区域办事处通过驻国家代表处向成员提供支持，应成员之所需，讲求时效，兼顾成本效益，注重技术质量，发挥更大成效。这一结构调整不对预算和编制产生影响，遵循“同一个粮农组织”原则，动员次区域协调员等各方协同牵头落实，利用线上网络，通过技术和投资支持团队，提供综合性政策咨询，实现更完善的交互式区域治理。
3. 区域结构转型是对业务模式的变革，旨在推动区域与次区域整合，实现共同思考、共同规划、共同行动、共同取得实效。次区域办事处得以深入融入区域工作，依托因地制宜的结构，顺应区域及次区域的具体情况，响应每个区域及次区域办事处的需求和能力。全新次区域办事处结构包括以下方面能力：战略思考和前瞻；跨学科技术支持；发挥伙伴关系和联络职能优势；完善监督和管理职能；与区域办事处或共享服务中心合作，推进纵向整合、加强支持服务，推出更多面向服务对象的行政和业务支持服务；最后，建立更有效、更高效的行政制度，推动各地“数字粮农”转型。

4. 各区域编制了全球共同职能组织机构图（见图 1）。

图1：区域办事处 - 全球共同职能组织机构图



5. 机构设置改革旨在增强灵活性，根据各区域特点调整主要职能。亚洲及太平洋区域办事处和太平洋岛屿次区域办事处已经完成结构转型，并考虑到一些区域性特点，详见下文图 2 和 3。

图3：粮农组织太平洋岛屿次区域办事处 - 结构转型



*粮农组织驻国家代表职责涵盖战略和治理机构、媒体宣传、监督粮农组织驻国家助理代表（斐济、萨摩亚、所罗门群岛、汤加和瓦努阿图）、伙伴关系和外联