

主席备忘录

独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会）

第一、第二和第三工作组联席会议

2009年7月22日(周三)、23日(周四)和24日(周五)

由第一工作组主席 Vic Heard 及第三工作组主席 Noel de Luna 主持

《中期计划》和《工作计划和预算》草案

1. 各工作组对管理层将《2010-13年中期计划》和《2010-11年工作计划和预算》草案(<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/017/k5475e.pdf>)放在同一份文件中表示欢迎，这样可以按照各项结果对各目标的贡献及资源要求的估算值对结果进行界定。成员普遍对《中期计划》/《工作计划和预算》草案表示满意，表示这份文件满足《近期行动计划》提出的要求，特别是制定了一个连贯的“手段—目标”计划框架。

2. 讨论过程中提到了以下几点：

- 成员同意，应利用《战略框架》草案中的相关部分，就《中期计划》中的核心职能提供更多详细内容；
- 计划委员会和各技术委员会的成员及管理层都正在进行重点排序的工作。成员了解到，通过进一步限制“组织结果”的数量，结果框架中的计划实体数量继续呈减少趋势；
- 强调治理时要将注意力转向实施、监测及报告；
- 成员注意到，虽然指标有所改进，但并非所有指标都是具体、可衡量、可实现、可操作和合时宜的(S.M.A.R.T.)，管理层需要继续改进这些指标以及基准和目标。为此，应该在2009年9月组织一次关于指标的非正式研讨会。

综合预算

1. 各工作组注意到，《工作计划和预算》草案首次对执行工作计划所需的总资源进行了汇总介绍；按照《近期工作计划》，将分摊会费和自愿捐款作为统一的工作计划来处理。各工作组忆及，工作计划的预算水平和财政影响将在即将召开的财委和计委会议上讨论，以便就此向理事会提出建议。

2. 讨论综合预算情况时，成员注意到，如《近期工作计划》所述，理事会下届会议将向大会提出工作计划和分摊会费预算水平及预算外资金估算值。此外：

- 成员认识到，提出综合预算目的是按照既定结果框架来加强治理、监管和应用工作；
 - 令有些成员担忧的是，用来实现统一的工作计划中列出的结果所需要的自愿捐款不够确定，并指定了用途。成员注意到，自愿捐款的筹措及拨款应更加战略化，由结果框架推动并减少指定用途的做法。主要自愿捐款可为此提供机制；
 - 要明确各自愿供资类别的定义并突出各类别之间的差异；
 - 要进一步解释自愿捐款额是如何估算的，各类别确定性和风险如何以及如何将此估算值与本两年度和上两年度相比较。
3. 成员还认为，应更清楚地说明要求各工作组成员批准预算中以下各方面的哪些内容：
- 净拨款，即成员国分摊会费；
 - 自愿捐款估算数；以及
 - 工作计划。

《工作计划和预算》中的《近期行动计划》和“全面彻底审查”行动

1. 成员欢迎题为“在《2010-11 年工作计划和预算》内的《近期行动计划》和‘全面彻底审查’各项行动”的管理层文件 (www.fao.org/uploads/media/IPAandRBRactionsUnderPWBDRAFT_1.pdf)，文件对《近期行动计划》一揽子活动及其在 2010-11 年的供资要求做了介绍。
2. 各工作组对《近期行动计划》的实施进展以及粮农组织职员及管理层不懈追求改革的进展表示满意。各工作组了解到，下一个两年度中改革将处于不断变化之中。虽然有很多规模较小的活动已经结束，但粮农组织仍需要同时实施几个规模较大的项目，将对粮农组织职员及其工作方式带来重大影响。
3. 强调领导机构要为改革进程设立良好的监督机制。由于改革进程需要用时三年或三年以上，因此需要有一个更加可持续的总体安排。可以考虑各种方案，包括让理事会主席发挥更加持久的作用，允许观察员参加计委和财委会议等。
4. 各工作组对为减少《近期行动计划》2009 年实施费用而做出的努力表示赞赏，并希望管理层和财委努力进一步降低 2010-11 年的费用。
5. 成员再次表示共同支持《近期行动计划》，将改革视为重中之重，使粮农组织更加有效、高效地抗击饥饿。考虑到《近期行动计划》在 2010-11 年度的实施资金被列在《工作计划和预算》草案的综合预算（由分摊会费和自愿捐款两部分组成）

中，因此就《近期行动计划》的供资渠道进行了长时间辩论。很多成员认为，从2009年的经验来看，《近期行动计划》80%的费用由自愿捐款供资的提议带有较大风险，而且还有可能因为资源流量和启停措施的不可预测性导致实施不足。其他成员则强调指出，从净拨款项下为《近期行动计划》供资时不应对技术计划造成影响，何况根据《2010-11年工作计划和预算》草案，《近期行动计划》对自愿捐款的依赖程度还比一些技术计划要低。

6. 鉴于改革的紧迫性及重要性，有建议提出，要通过提高净拨款总额，使《近期行动计划》完全由净拨款供资；这也符合独立外部评价提出的“改革并增长”建议。这一做法可以既保护技术计划，又符合将改革作为对本组织及其技术工作一项投资的理念。

7. 因此，虽然各工作组都同意《2010-11年工作计划和预算》中应该考虑《近期行动计划》的费用，但他们仍担心，综合预算中提出《近期行动计划》的部分费用由自愿捐款供资可能会使改革措施的实施面临风险。将把《工作计划和预算》草案中关于《近期行动计划》供资来源及费用水平问题交由财委做进一步讨论。

文化变革

成员对改革关键领域取得的进展表示满意，并在听取了文化变革小组协调员对工作成果的介绍后，对该小组的工作表示赞赏。在听取该小组介绍了他们为粮农组织设计的内部远景后，成员强调了将文化变革纳入总体改革进程的必要性，并强调要确保其长期可持续性。

人力资源管理

1. 各工作组对管理层为即将召开的财委会议准备的题为“关于实施人力资源管理战略和政策框架的进展报告”(www.fao.org/uploads/media/HRreportFCEnglishK5509.pdf)的文件表示欢迎。

2. 成员认识到在人力资源管理方面已经取得进一步进展，并特别注意到：

- 人力资源战略、计划及举措在实现粮农组织改革与革新图变过程中的关键作用；
- 有必要在《2010-11年工作计划和预算》中反映出对人力资源职能的重视，包括根据“全面彻底审查”建议给予资金上的重视；
- 有必要充分解决地理代表性及性别平衡问题，后者可能要求大会通过若干修订后的目标；

- 有必要对涉及助理专业干事（APOs）、初级专业人员及实习人员等计划实行协调管理。

总部结构

1. 成员注意到，《2010-11 年工作计划和预算》草案中提到了新的总部结构，并指出其主要特点以及预计出现重大结构及职能变化的领域。

2. 成员注意到，总部结构调整综合计划是一项符合《近期行动计划》的正在实施的工作，应该在 2012 年之前完成。就此，成员希望听取某些方面的进一步说明，管理层也随后做了答复。特别指出的是：

- 总部顶层结构已经于 2008 年在《近期行动计划》中得到原则同意；
- 与部级结构相关的一些关注意见应加以考虑；
- 各工作组希望了解司级以下的一些指示性详情，但这些详情无需列入《工作计划和预算》中。

权力下放结构

1. 各工作组对修改后的题为“对权力下放办事处人员配备、地点和职责范围的审议”的管理层文件（www.fao.org/uploads/media/DOs%20staffinglocationcoverage%2023July.pdf）表示欢迎，并重申，一个高效的权力下放结构对于将粮农组织组织产生的知识有效传递到实地至关重要。

2. 在讨论与下放办事处相关的问题时，强调了以下几点：

- 粮农组织权力下放结构业务模式仍然在创建过程当中并不断演变；在所有正在落实中的措施的作用下，业务模式将出现重大变化；
- 各办事处网络所覆盖的国家范围仍需进一步考虑；为此，管理层不久将提供更多信息，以便推动通过各区域小组对相关问题进行进一步讨论，随后在 2009 年 9 月由各工作组进行后续讨论；
- 将职责转移给下放办事处的计划应该得到充足的资源配套；
- 就任命紧急情况协调员担任粮农组织驻国家代表处负责人的建议表示关注。

企业风险管理

为帮助成员了解情况，德勤公司专家为大家介绍了由他们和监察长一起为粮农组织制定的风险管理改进战略建议。

“改革并增长”的理念

简短地回顾了以往财委、计委和计财委联席会议（2009年5月）就该领域进行的讨论，然后是大会委员会各工作组的讨论（2009年6月），最后是理事会（2009年6月）的讨论情况。随后，成员注意到“改革并增长”理念，但没有就此展开进一步讨论。

附件
会议议程

1. 主席介绍情况
2. 讨论《工作计划和预算》草案:
 - 介绍“结果框架”下的综合预算
 - 《工作计划和预算》中的《近期行动计划》和“全面彻底审查”行动
 - 文化变革
 - 人力资源管理战略和计划
 - 总部结构
 - 企业风险管理
 - 权力下放
3. 审议“改革并增长”理念