

主席的备忘录

大会委员会第一和第三工作组联席会议

2008年5月16日星期一，09:30 - 12:30

第一工作组主席 Vic Heard 和第三工作组主席 Ramalingam Parasuram

1) **粮农组织的技术合作计划一**（管理层回应，附件 1）：所有成员都强调，程序要简化，模式要简单明了和有灵活性，包括分配和审批标准。工作组普遍同意：

- a) 技术合作计划至少应保持其目前在正常计划预算中所占的百分比。技术合作计划的审批和偿付应表明计划制定和实施的连贯性和规律性，避免延误和两年度末集中审批。技术合作计划不应当用来作为付款延误的一项储备金，技术合作计划资源应当继续可以在两年度之间转拨；
- b) 技术合作计划的制定、审批和实施权需要从总部有效下放给区域代表和粮农组织驻国家代表（管理层认为，仍由总干事负责技术合作计划，监测和监督工作需要继续在总部进行。管理层还指出，在 2004 年对技术合作计划进行独立审查之后，下放了更多权力，这一下放过程权即将完成）；
- c) 应通过事后审计以及对具体结果和成果进行评价来强调对技术合作计划的监测、控制和改进；
- d) 技术合作计划应由国家推动，反映出国家和区域需要以及粮农组织的总体重点。国家中期重点框架可在这方面发挥重要作用。各项技术合作计划设计费用应当在所有项目中占适当比例，应在项目开始时而不是审批前进行详细设计；
- e) 技术合作计划应当最大程度地利用国家专业知识，但作为一项知识转让计划，必要时可利用国际专业知识（管理层提请注意应当尽可能少利用国际专业知识，强调根据伙伴关系计划利用发展中国家间技术合作的顾问和退休人员）。

2) 会议要求管理层进一步制定区域和国家层面技术合作计划资源示意性分配标准和备选方案供工作组讨论。所有成员都认为，国家的需要、收入状况和农村贫困程度应当是制定标准时考虑的主因。同时大多数成员强调，技术合作计划应当是向所有成员开放的普遍性计划。一些成员认为，过去有效利用技术合作计划的绩效应当是制定标准时考虑的一个因素，但多数成员不赞成这种观点。

3) **伙伴关系**：成员们赞同管理层的战略说明（附件 2）。他们赞同，伙伴关系本身并非目的，强调伙伴关系以增值和成本效益为基础，具有共同结果的共享目标。

特别是高度重视加强和加深与联合国大家庭的关系，尤其是与设在罗马的粮食和农业机构的关系。会议强调：

- a) 设在罗马的各机构的评价单位应当更加密切合作；
- b) 应当更加积极地利用国际金融机构；
- c) 必须定期审议伙伴关系，以便考虑改变或取消现有伙伴关系，考虑新伙伴关系的价值；
- d) 与私营部门一起开展工作时，粮农组织应保持中立和公正；
- e) 联合机构安排应经利益充分证明适宜并逐项审议，保持灵活性。

附件 1 - 粮农组织技术合作计划 - 管理层回应

独立外部评价建议 3.2.c

- 技术合作计划应当继续作为粮农组织总体重点和批准的国家中期重点框架范围内由需求推动的一项重点计划：**同意**
- 资金应当稳定在目前在总预算中所占比例水平：**同意**
- 技术合作计划不应当再用来作为除此类计划外其他计划的一项储备基金：**同意**
- 应当在区域一级分配示意性数额，让每个区域各国都知道这些数额：**同意**
- 取消关于使用国际顾问的限制：**同意但……**
- 批准权应当在于区域代表，不需要报回总部：**部分同意**
- 技术合作计划项目应具体说明争取实现的结果和预期成果：**同意**
- 应继续对技术合作计划项目进行事后审计和评价：**同意**

独立外部评价建议 7.8

- 应当确定区域分配额，区域办事处应根据国家需要和资源利用效益方面的绩效记录制定示意性有效分配标准，并在进行国家分配时采用这种标准：**部分同意**
- 区域代表应负责在商定的国家中期重点框架范围内进行国家分配：**部分同意**

关于国际顾问

- 同意取消事先控制但
- 继续鼓励使用国家和伙伴关系顾问（主要是发展中国家/转型国家技术合作专家，还有退休人员），以促进发展中国家的能力，确保适当满足国家需要，减少费用。
- 将对利用国家和伙伴关系顾问及国际顾问进行事后监测。

权力下放模式的原则

- 根据粮农组织权力下放政策，粮农组织驻国家代表、分区域协调员和区域代表负责各自领域的整个项目期。
- 粮农组织驻国家代表和分区域协调员是同一团队的组成部分，具备最佳条件评估国家和分区域重点及确保战略重点。

- 紧急援助和区域间项目的资源不能由区域分配，需要由总部管理。
- 技术合作计划项目必须保持技术质量和对粮农组织战略目标的相关性。
- 由总干事负责技术合作计划：监测和监督责任在于总部。

技术合作计划的权力下放模式

- 国家、分区域和区域技术合作计划项目的审批权下放给粮农组织驻国家代表、分区域协调员和区域代表。
- 需要纳入国家中期重点框架和其他重点框架，须经技术审批以及经上级批准按技术合作计划和技术及项目审查委员会标准进行评价。
- 由区域代表和分区域协调员共同负责管理区域技术合作计划的分配，并与粮农组织驻国家代表协商进行任何调整。
- 紧急和区域间项目由总部批准。
- 总体监测和监督由总部进行

技术合作计划资源分配—领导机构过去的指导

2004 年对技术合作计划的独立审查建议采用示意性国家分配，但 2005 年 5 月计划委员会认为关于这种分配的标准的讨论不大可能达成一致。

然而，关于技术合作计划资源分配的以下原则得到确认：

- 技术合作计划的普遍性：37 个发达国家和高收入发展中国家有偿获得技术合作计划，156 个国家有资格获得技术合作计划无偿援助。
- 优先重视满足低收入缺粮国、最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家的需要（116 个国家）。
- 技术合作计划拨款中有 15% 专门用于紧急援助。
- 技术合作计划由需求推动，应根据需要灵活而公平地使用。
- 技术合作计划拨款必须全部提供。

技术合作计划分配—独立外部评价提及的标准

- 粮食安全
- 依赖农业
- 饥饿和贫困的绝对人数
- 国家需要

- 对于未利用的资金应做重新安排
- 有效资源利用方面的国家绩效记录（很难）

结论：

管理层将需要得到粮农组织成员的指导

实施计划

一旦做出关于权力下放的最后决定，必须设想一个两年过渡期以便：

- 加强所有权力下放办事处的能力建设（培训，在某些情况下可能需要增加工作人员）；
- 简化和调整准则及程序；
- 为技术合作计划的下放管理开发必要手段。

关于权力下放的决定得到确认之后，将计算费用影响。假设可以就技术合作计划拨款范围内吸收一次性费用达成一致。预计在过渡期之后产生节支增效。

附件 2 - 关于伙伴关系的全组织战略 - 战略说明

1. 对需要和粮农组织比较优势的分析

1. 粮农组织伙伴将：(a)提高其技术绩效；(b)在战略或业务计划制定、供资或宣传方面开展横向合作；(c)为最终用户更好地提供服务。粮农组织通过各种期限的伙伴关系，既为伙伴关系作出贡献，也从伙伴关系受益。粮农组织在全球、区域、分区域和国家各级的活动方式都体现了伙伴关系。伙伴关系包括与联合国机构、研究机构、国际融资机构和其他政府间实体的伙伴关系。粮农组织还与政府、包括人民组织和非政府组织在内的民间社会、私营部门结成伙伴。该组织还参与许多不太正式的网络安排。

2. 为了取得成功，粮农组织在国际农业和农业发展治理方面的领导工作需要利用世界最新知识和能力。这种知识和能力并非全在粮农组织，需要与各相关机构建立有效合作联系以支持共同目标。粮农组织履行其职责的能力可借助伙伴关系，伙伴关系提高其作为一个知识组织的信誉及其在全球论坛的地位，通过共同努力增值。伙伴关系还产生费用节约和规模经济的潜力，特别是在当前不断变化的援助环境中。

3. 粮农组织在结成伙伴方面的比较优势和信誉在于以下方面：

- 其作为产生、收集和传播综合知识的一个机构的性质及其在职责领域公正地领导、指导和开展活动的技术能力；
- 其作为这些领域的一个联合国专门机构的可见度、连续性和专业知识；
- 其作为交流的中立论坛和全世界政策对话促进机构的作用；
- 其实地计划、其在复杂情况中的实施能力及其与政府联络；
- 其在不同的多学科层面建立全球网络的能力及其与各种伙伴的长期经验；
- 伙伴通过与粮农组织合作可获得合法性，包括关于其宣传作用方面。

2. 远景和目标

4. 粮农组织实现其总目标的效益将通过全组织伙伴关系战略得到加强。该项战略将促进更系统地利用伙伴关系，为粮农组织各单位和伙伴提供切实指导，以便于选择、发展和更好地管理新的或恢复的伙伴关系及确定这种伙伴关系的优先次序。

远景

5. 粮农组织将通过伙伴关系和牢固的联盟加强其能力，帮助成员实现全球目标。

目标

(a) 加强粮农组织与其他行动者及其最终用户的互动，给成员带来更大利益；

- (b) 最大程度地利用现有技术知识；
 - (c) 加强粮农组织选择、建立和成功管理伙伴关系及确定伙伴关系优先次序的能力以支持共同目标。
6. 为了实现这些目标，将确定关于伙伴关系的指导原则，这些原则可包括：
- (a) 伙伴关系本身并非目的，而是在支持国际农业和农业发展治理、努力实现该组织新战略框架目标方面提高效益的一个手段，伙伴关系将与此充分协调一致。
 - (b) 伙伴关系利用仍在进行的合作，以伙伴的比较优势为基础，旨在实现粮农组织与伙伴的具体共同目标。
 - (c) 粮农组织作用的性质将因不同的伙伴关系而异；例如粮农组织在某些伙伴关系中可能发挥领导作用，在另外一些伙伴关系中可能只是一个参加者。
 - (d) 一种伙伴关系是否可取，取决于在实现共同目标方面相互增值和互利，这种增值和互利以结果表示，根据伙伴的费用和对效益的不利影响权衡。
 - (e) 粮农组织必须在任何时候都保持其中立和公正的作用，以透明方式开展活动。在涉及利害冲突的情况下必须避免建立伙伴关系。
 - (f) 全球伙伴关系应当考虑区域和国家层面的实施。

3. 预期结果和产出

7. 对部分优先伙伴关系系统地采用**指导原则**将产生有助于实现粮农组织目标的具体结果和产出。

预期结果	预期产出
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 使伙伴关系在支持粮农组织实现预期结果方面增值，与粮农组织战略框架相一致，反映出该组织作为领头机构或促进机构的作用的明确定义。 ▪ 便于利用全世界的知识。 ▪ 增强在多学科范围内开展活动的能力。 ▪ 增强提供服务的能力。 ▪ 伙伴关系的有效管理和运作 – 包括通过结为伙伴，适当考虑投资需要和资源、及时性、灵活性和交流需要等一种更系统的方法 – 提高粮农组织作为一个良好伙伴的形象。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 关于确定、选择和管理伙伴关系及确定伙伴关系优先次序的一般准则。 ▪ 各类伙伴的新的和恢复的优先战略性伙伴关系。 ▪ 对伙伴关系进行审议的时间安排（与粮农组织相关单位商定）。 ▪ 对伙伴关系进行调查，着重表明共同增值和制约因素，避免工作重复。 ▪ 制定和审议伙伴关系时可借鉴的经验、最佳做法和教训。 ▪ 通过支持和培训，更好地指导工作人员参与伙伴关系。

4. 该项战略的实施

8. 该项战略注重粮农组织伙伴关系的主要方面。它首先处理全组织一级的伙伴关系。同时将处理具体伙伴关系种类，由粮农组织相关单位有选择地单独处理。该项战略将切合实际逐步实施。其制定过程将包括：

- (a) 最后确定关于伙伴关系的全组织指导原则。
- (b) 拟定一个短期活动议程 (12 个月) 以取得第 3 部分中所述的结果和产出，包括由负责单位拟定、审议或更新部分伙伴关系类别，拟定中期时限（三年）。
- (c) 与粮农组织各单位协商以促进指导原则与这些单位负责的具体战略之间的一致性，产生合力和促进协调一致。
- (d) 与正在进行的组织机构改革活动协调一致，对于纳入文化变革过程的伙伴关系采取积极的态度。
- (e) 制定一项适当监测和评价机制以确保在实施期间进行反馈和反复修订。
- (f) 在粮农组织机构内建立一项机制或服务以支持实施该项战略及发展具体伙伴关系种类。