

# 主席的备忘录

## 大会委员会第一工作组和第三工作组联席会议

2008年2月26日星期二，09:30 – 17:30

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

1) **计划和预算结构及计划和预算过程**（独立外部评价建议 7.7、7.1、7.2、7.3、7.4、7.6 a)和 7.6 c)）： – 将由第三工作组进一步审议 – 。成员们注意到，管理层同意独立外部评价关于计划和预算周期及过程的改革的建议，成员们普遍支持这些改革，同时提出了大量问题以便更广泛了解这些建议及便于第三工作组进一步审议这些建议。会议还忆及，第二工作组等待其他工作组表明看法，以确认其初步同意独立外部评价有关领导机构关于粮农组织战略、计划和预算的决策过程的建议。在提出的问题和意见中：

- a) 广泛的共识是，大会日期和从而预算决定应挪到 5 月/6 月，领导机构其他会议的时间应作相应调整。成员们指出，这种调整应便于各技术委员会和区域会议表明意见，有效纳入过程，这些委员会应加强重点活动方面的指导；
- b) 要求提供关于可比机构，特别是世卫组织预算的陈述种类和详细程度方面的更多信息。一些成员认为，大会将要求关于计划重点的合理详细程度及费用增长的依据以作出预算决定。同时还注意到需要避免由于过于具体而使重点决策的可能性减少的文件；
- c) 需要使战略框架远景和中期计划相结合，中期计划需要反映出现实的预算方案，中期计划可为大会预算决定提供主要依据；
- d) 支持集中预算外资源，这应当符合《巴黎宣言》中的集中供资原则。一些成员还强调这不应当导致预算外资源用于规范工作而不是用于国家一级直接支持；
- e) 强调注重结果的监测，在计划执行报告中应报告这种监测。

2) 要求管理层在第三工作组下次会议上提供关于一个修订战略规划、重点确定及计划和预算过程的建议详情和文件。这可以有效提供实例，包括世卫组织采

用的方法，对于涉及集中粮农组织战略制定、计划和所有形式的总体资金管理的拟议组织改革所产生的任何费用影响进行讨论。

3) **评价职能**（独立外部评价建议 7.10） – 关于领导机构的作用方面由第三工作组和第二工作组进一步审议：普遍认为评价可以对粮农组织的有效活动、结果和透明度起到重要作用。其在结果和影响及学习方面问责的双重作用对领导机构和管理层都很重要（问责是主要的，但并非领导机构的唯一重点）。会议认为，负责评价的单位应当在行政独立的情况下行使这些职能，关键是其所有过程都透明及：

- a) 领导机构应为评价专门确定一项预算，也许作为工作计划和预算中单独的一章；
- b) 应当独立挑选评价人员。在该项挑选工作中挑选评价主任是一个重要因素，成员们指出该职位需要适当资历和透明的挑选，包括理事会在这一过程中的作用（支持独立外部评价关于粮农组织其他部门就业的资格有限和任命的任期有限方面的建议）；
- c) 就最佳机构安排以平衡评价为管理层和领导机构提供服务的独立作用方面，提出了各种问题（成员们提及其与农发基金和粮食计划署的经验）。普遍认为评价应当有一个单独的办公室，与领导机构和总干事直线联系。普遍认为计划委员会是最适宜的联系点，同目前情况一样；
- d) 虽然对评价标准和方法进行同行审查很重要，但是还需要提供进一步情况以决定设立一个单独的专家委员会是否有利于向领导机构提供咨询意见。

4) **粮农组织的下放结构** – 将由第三工作组进一步审议：成员们强调了粮农组织下放办事处的重要性，下放安排需要适合具体国家和区域的需要。许多成员总的支持独立外部评价建议。虽然其他成员有保留，但他们也支持许多独立外部评价建议，包括需要更大程度的权力下放以及下放办事处需要更充分地参与粮农组织的决策过程。国家代表处的结构性预算不足是一个重大问题。许多成员发言赞成在作出说明和有充足预算之前冻结任何资源从总部进一步划拨到下放办事处。在这方面，管理层强调，只有经领导机构明确同意后才会下放。

5) 提出的要点包括：

- a) 关于通过多项任命合并办事处、与农发基金和美洲农业合作研究所联合设立代表处以及将粮农组织的代表处纳入联合国驻地协调员办公室的优点，普遍支持加强伙伴关系，但拉丁美洲及加勒比区域的代表基本不赞成办事处与美洲农业合作研究所完全合并。特别是非洲区域的一些成员对于下放办事处关闭或降级对计划交付的不利影响表示关注，而其他许多成员强调下放办事处结构需要经济有效，支持独立外部评价提出的在国家范围安排方面作出决定的标准；
  - b) 关于分区域办事处，成员们指出这些办事处旨在发挥专业知识技术中心的职能，而不是一个管理层。来自拉丁美洲及加勒比的成员不赞成关闭驻国家办事处及其为增加的分区域办事处所取代。在亚洲，成员们的初步意见是，应当加强现有区域办事处的职能，而不是在该区域增加分区域办事处；
  - c) 粮农组织驻国家代表是国家与该组织之间的重要联系点。招聘选拔标准应当明确，过程充分透明。代表粮农组织的粮农组织驻国家代表必须充分了解该组织和他们任职国的问题。必须有一个注重结果的对粮农组织驻国家代表的评估系统和下放办事处业绩的总体评估基准；
  - d) 关于区域代表的作用，成员们注意到，除了发挥协调作用之外，他们应当还有能力规划和实施区域特定主题和重点活动。注意到第二工作组正在讨论区域会议的作用，成员们还认为区域办事处应当能够处理区域会议提出的需要优先处理的问题。
- 6) 成员们要求管理层提供有关在实施权力下放评价建议、总干事提出的改革以及关于独立外部评价的结果和建议的当前状况（与计划不同）方面的信息，供 3 月 19 日第三工作组会议审议。成员们还要求总干事表明对将来权力下放，包括向区域代表和粮农组织驻国家代表适当授权的看法，注意到这方面的决策主要属于总干事的权力范围。

## 附件 1: 粮农组织的计划和预算结构 – 管理层的陈述

### 粮农组织的计划和预算结构及过程

计划、预算和评价办公室  
2008 年 2 月 26 日

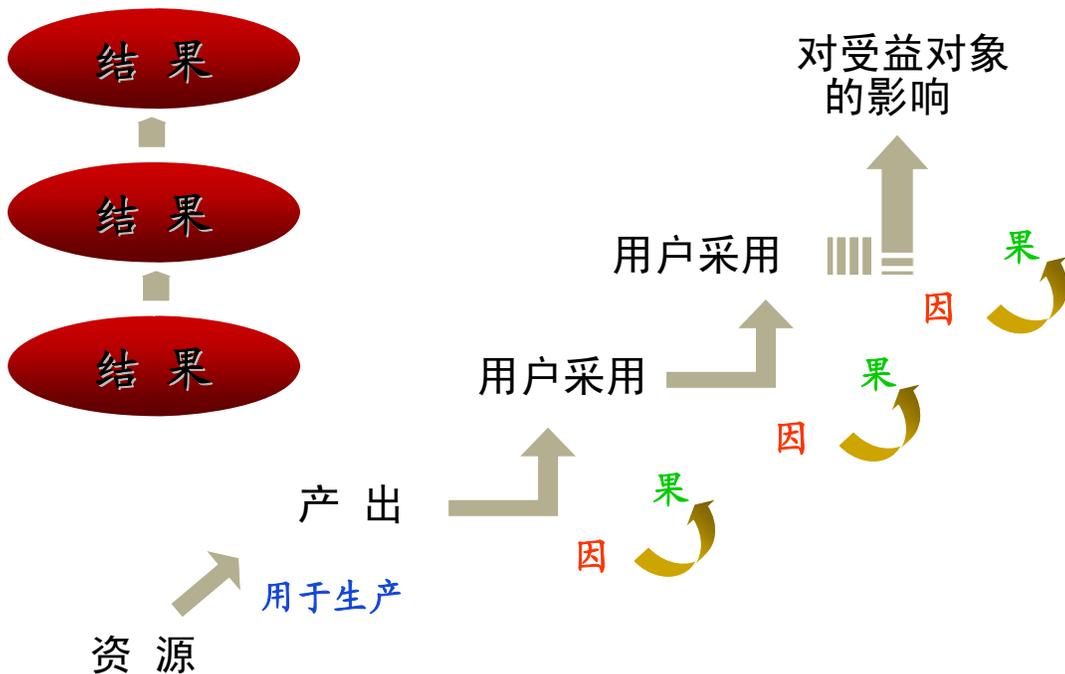
#### 要 点

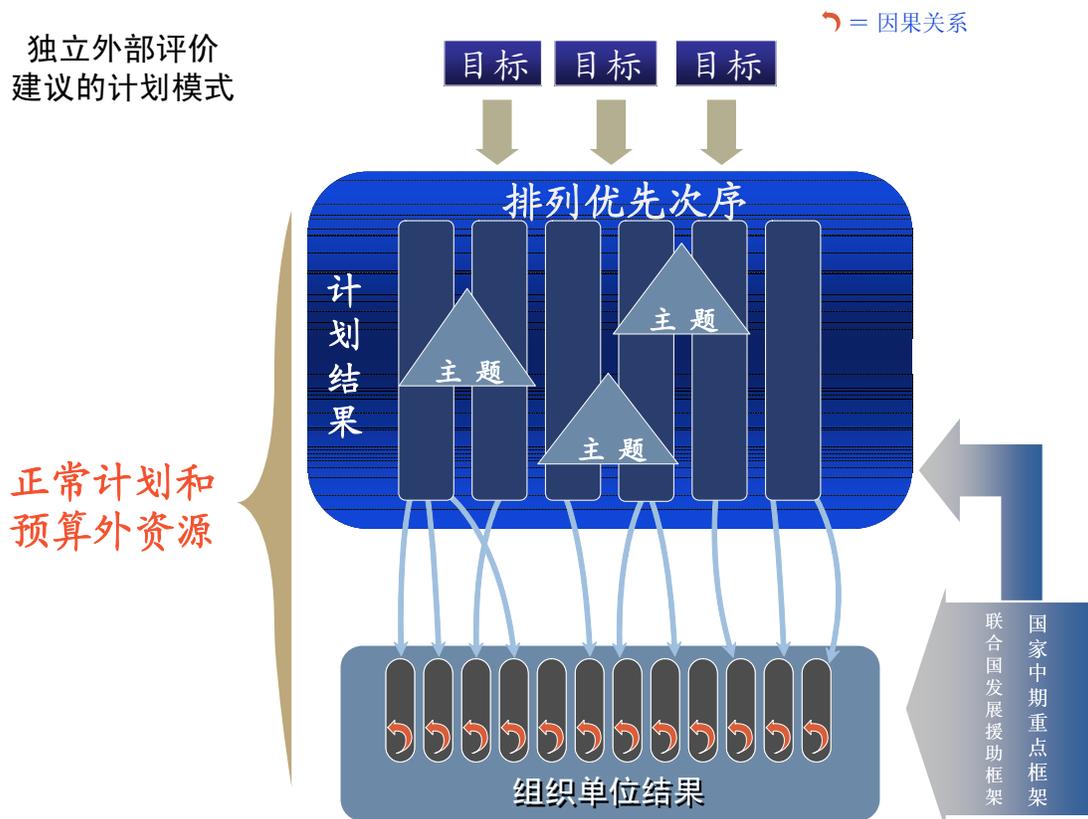
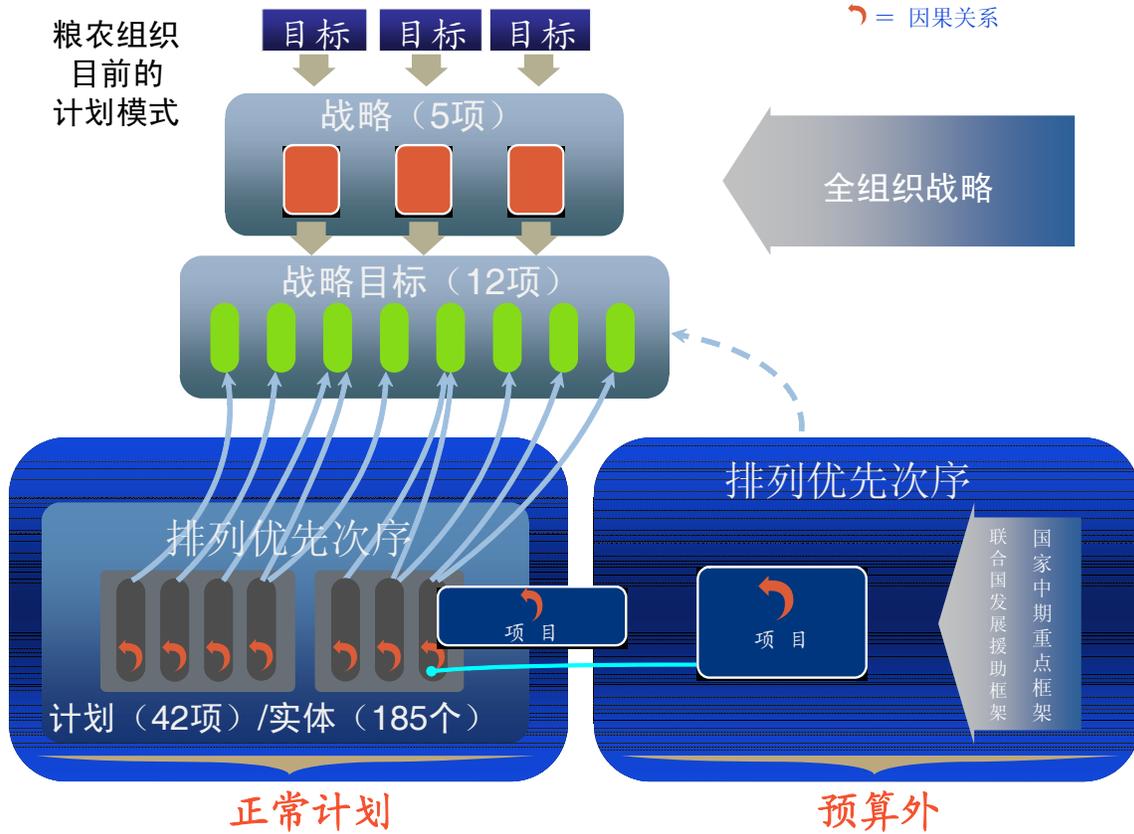
- 管理层的看法
- 粮农组织目前的计划模式
- 独立外部评价建议的计划模式
- 粮农组织目前的两年度规划周期
- 独立外部评价建议对规划周期的影响
- 总结

## 管理层的看法

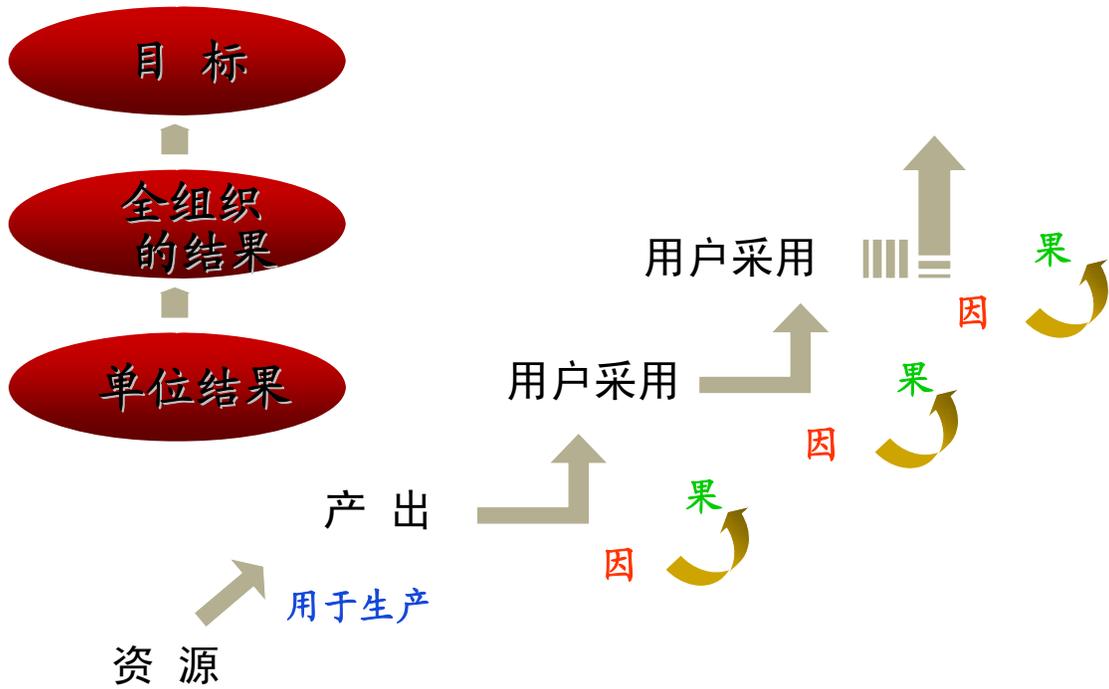
- 同意主要问题
- 建议由成员（治理）和秘书处共同承担责任
- 基本同意建议 7.1、7.2、7.3 和 7.6
- 成员和秘书处的作用
  - 成员提出远景和重点及提供资源
  - 秘书处具体说明结果、业绩指标、资源需要量

## 因果分析 逻辑框架计划制定

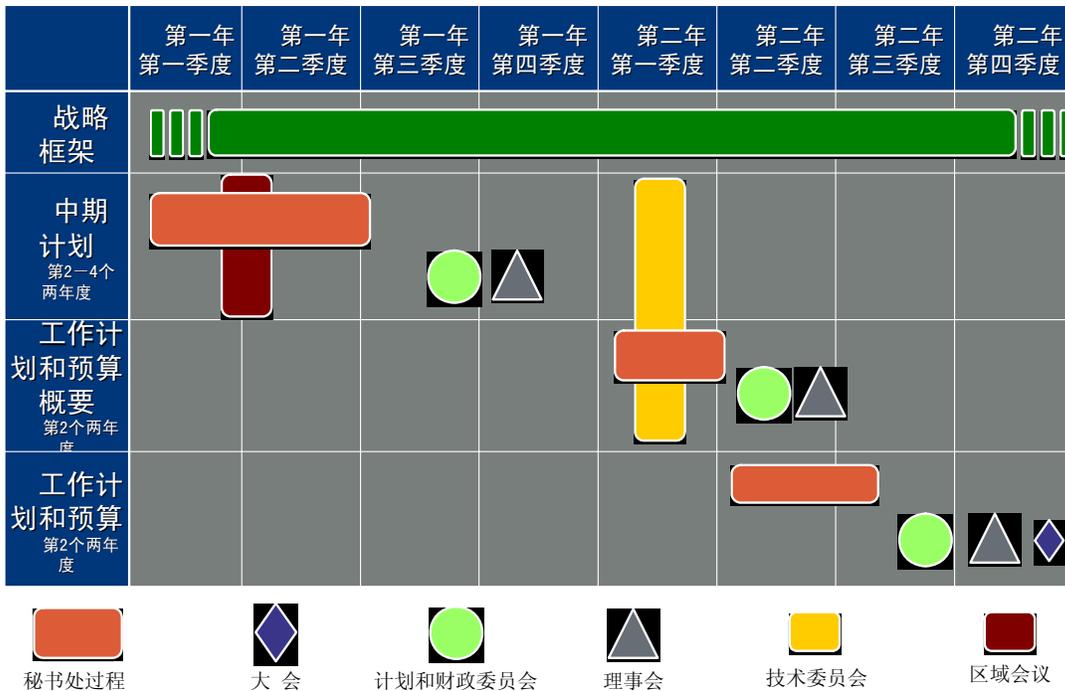




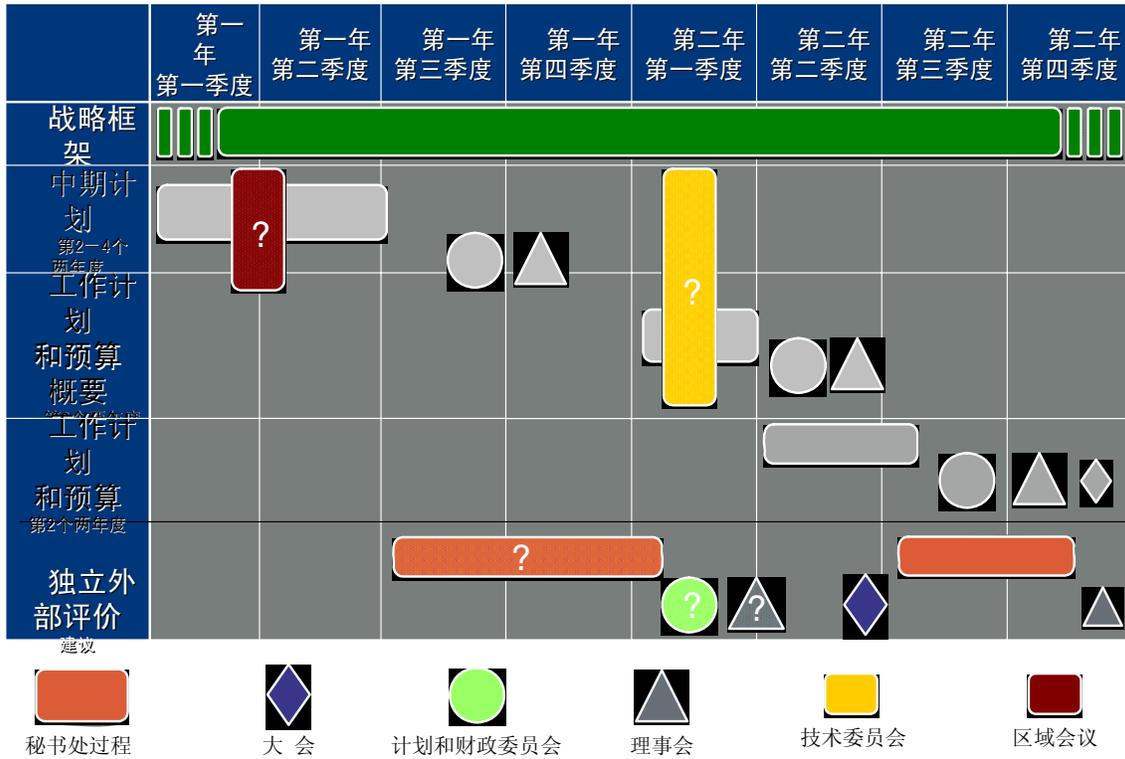
## 因果分析 逻辑框架计划制定



## 粮农组织两年度规划周期和管理



# 独立外部评价的建议对规划周期的影响



## 问题和挑战

- 问题/挑战
- 在计划模式中保持明确的结果层次
  - 重点主题和计划目标的关系
  - 明确的手段-目的关系
- 规划过程合理化
  - 与治理改革进展相联系
  - 制定工作计划-时间安排 (注意到上面关于可比组织的意见)
- 逐渐灌输一种结果文化
  - 高级管理层的承诺和机构投资很有必要