

大会委员会向粮农组织大会提交的 关于《粮农组织革新图变近期行动计划》的报告

尚待商议的段落

8. **《近期行动计划》的实施：**2009 年期间，粮农组织管理层定期向大会委员会及其工作组和粮农组织理事会报告《近期行动计划》的实施进程。根据第 1/2008 号决议的要求，为实施《近期行动计划》设立了一项信托基金。截至 2009 年 9 月底，29 个成员作出了认捐，总额为 830 万美元，22 个成员已经向信托基金付款，总额为 500 万美元[必要时更新]。该决议敦促进所有成员为 2009 年暂定的 2 180 万美元（不包括 7%项目支持费用）的资金提供预算外资源。虽然 2009 年的资金需要量随后下调至 1 580 1 430 万美元（不包括项目支持费用），其中 980 1 051 万美元（包含项目支持费用时为 1 050 万美元）是着手实施相互依赖的各项行动所必需的，但认捐总额未能达到这项指标。

22. **影响重点领域。**《近期行动计划》(行动 1.5) 指出，制定影响重点领域目的是：

- a) 帮助为可能从增加资金中受益的重点结果分组筹集资源，发挥“旗舰”作用，为更好地吸引自愿提供的预算外资源和伙伴关系以补充分摊会费提供一种交流和宣传手段；
- b) 逐步促使以集合方式提供预算外自愿捐款，减少僵硬的附带条件，减少用途限制；
- c) 主要解决发展中国家优先重视的问题，注重能力建设，恢复政策框架；
- d) 促进领导机构按照新预算模型中商定的优先重点对预算外资源的使用进行监督。

还认识到对影响重点领域的充分利用，仍然属于进行中的工作，这一事项应由财政委员会和计划委员会在 2010—11 年定期审议。

25. 大会委员会批准应用《近期行动计划》要求的新的预算模式，注意到综合预算更完整地介绍了本组织可支配的资源，目的在于改善治理监督和按照商定结果框架应用，同时突出自愿捐款的重要作用。委员会注意到，虽然自愿捐款的不确定性和指定用途可能对实现统一工作计划的规划结果产生影响，但自愿捐款的筹措和提供需更加具有与战略目标充分协调一致。自愿捐款将由计划委员会和财政委员会定期性并予以认真监督，参照结果框架，并减少指限定用途。这项监督工作将通过在 2010—11 年采用基于结果的实施绩效监督报告系统得到推动。

28. 正如《近期行动计划》（行动 3.3）所预见的和大会委员会及理事会所批准的，合并的《中期计划》/《工作计划和预算》完整详细地阐述了针对每个战略目标和职能目标的结果框架和规划的 2010—11 年资源分配，内容包括：

- 目标名称，即各国机构、国际社会或发展合作伙伴在十年的时间框架内预期取得的成果或变化；
- 问题和挑战，即需要解决的问题，包括重要的人口、环境及宏观经济因素和趋势；强调对发展干预的关键需求，重点指出粮农组织有哪些机会通过针对性的组织结果及主要手段实施干预活动；
- 与实现目标相关的假设和风险，其前提是组织结果得以实现。这些假设涉及的是可能影响发展干预活动的进展或成功与否的风险；
- 明细清单，说明实现每项组织结果需要利用的核心职能；
- 组织结果，即通过接受和使用粮农组织产品及服务在四年时间框架内预期取得的成果或效果；
- 指标，即定量或定性因素或变量，可作为简单、可靠的工具来衡量取得的成绩，反映干预活动带来的变化，或有助于评估某个发展行动参与方的绩效；
- 基准，即期初（也就是 2010 年初）确定的指标值；
- 目标，即两年《工作计划和预算》和四年《中期计划》末同一指标的数值，因此反映出这一期间预期取得的成果；
- 2010—11 两年度内本组织为每项组织结果规划的资源（分摊的和自愿的资源）水平。

应当指出，粮农组织驻国家代表计划和技术合作计划目前尚未全部纳入基于结果的框架。[认识到这一事项正在处理中，管理层和相关领导机构将在 2010—11 两年度进一步审议，以期尽可能在 2012 年加以实施。](#)

41. [独立外部评价第二工作组](#)认为理事会成员的代表基础不均衡，需要重新审议，因此理事会成员问题在 2008 年已经得到了广泛的讨论。注意到有效高效的理事会对所有成员都非常重要，由之前讨论得出的有关理事会成员问题的各种解决方案在 2009 年被提交第二工作组进一步审议。

44. [最终，有关规模的意见没能完全统一，以致没能达成一致意见。因此，这个问题在源于《近期行动计划》的治理改革进程中仍然悬而未决。]

46. 《近期行动计划》提出对粮农组织总部进行全面的结构调整，从 2009 年开始，2010—11 年期间执行，2012 年完成（《近期行动计划》行动 3.91—3.103），

包括对总部组织结构的暂行调整，原则上对新组织结构的“顶层”特点达成广泛一致的意见。这一结构有待根据成员与管理层之间的磋商进一步细化，还须考虑“全面彻底审查”将于 2009 年 4 月底提出的建议，以及《中期计划》草案中最终制定成果框架的情况。大会委员会批准实施对粮农组织总部结构的全面改革（图 1）。如同《近期行动计划》所预期的，组织结构将根据管理层与领导机构之间的磋商在 2012 年之前细化，包括农村发展和粮食安全等跨部门问题与结构之间的协调一致。

55. 通过酌情与分区域办事处合作，各区域办事处将逐步承担以下新职责并将为此对其实行问责：(i) 对驻国家办事处进行监督，包括对粮农组织代表处网络的资源进行管理；(ii) 管理各自区域的非紧急技术合作计划；(iii) 领导本区域的战略规划、计划和预算编制；(iv) 对区域技术官员进行监督；(v) 负责对强化后的区域会议的组织和会务安排；(vi) 在伙伴关系中发挥牵头作用，特别是在与区域性组织的伙伴关系中；以及(vii) 在有关联合国改革事务方面对驻国家办事处提供支持。区域办事处在《2010-11 年工作计划和预算》总体框架内的资金供应，包括增效节支，必须与其新的职责相符。

57. 大会委员会赞同管理层在总干事授权范围内，为在短期内解决驻国家办事处网络结构性预算不足问题采取的举措。根据独立外部评价的建议，同意取消对粮农组织代表处网络中职位应用延聘系数，从而可向粮农组织代表处预算提供更多资源，减少结构性资源短缺。粮农组织驻国家代表网络 2010-11 年的其余赤字，将通过采取以下临时措施弥补，如任命紧急协调员为粮农组织驻国家代表处临时主管，逐例考虑由在任的粮农组织驻国家代表填补区域和分区域办事处的空缺职位等。[[在 2010-11 年期间，粮农组织代表处网络预算缺口的剩余部分将通过任命紧急情况协调员为粮农组织代表处负责官员得到解决（从而促进救助、恢复和发展与通过的综合预算方式之间的联系）；外派区域办事处技术官员担任粮农组织驻国家代表；以及将现任粮农组织代表调至区域办事处的空缺职位。还应当努力争取及时全额缴纳政府的对应现金捐款，并兼顾各国的特殊情形。][鉴于短期内的制约因素，请管理层提出加强权力下放办事处网络的短期、中期和长期备选方案。]

59. 表明了新报告途径拟议的权力下放部门结构见图 2。区域办事处和权力下放办事处的职位和资源详情可见于《2010-11 年工作计划和预算》。]

72. 到 2009 年底，预计将完成第 1/2008 号决议要求的《近期行动计划》项目总数的 56%。在 2010-11 年期间及其以后，将开展一系列非常复杂的项目，目的是采用新的管理方法、新的工作流程、新的行政服务、新的人力资源政策以及新的监督、报告和评价系统，这些都将大大改进本组织的工作方式（见附件 5）。管理层

将为继续实施改革议程提出一份经过修订的时间安排。在下一个两年度中，《近期行动计划》的行动主要在以下五六个方面：

- 通过**基于结果的规划**、监测、报告和资源筹措，着力满足成员的需要：粮农组织将开发监测和报告系统向成员国提供关键绩效信息，进一步加强新型规划和预算编制模式，尤其是第 22 段、第 25 段和第 28 段提到的有关利用“影响重点领域”和全面实施基于结果的管理框架的活动。职工评估系统（绩效评价及管理系统）将于 2010—11 年在全组织全面展开，来完成粮农组织战略目标和职工个人绩效之间的“问责关联”。将重视排列本组织技术工作的优先次序，这是一项持续活动，需要在 2010—11 年第一个基于结果的规划周期内积极开展。将执行一项资源筹措和管理战略，由影响重点领域、国家中期重点框架、区域和分区域重点行动领域构成，以便确保自愿捐款以商定的结果框架为重点，改善领导机构的监测和监督。
- 根据结果框架调整组织结构、作用和责任，实现**全组织统一运作**：将继续改进总部结构，粮农组织将投资进行必要的基本建设，使权力下放办事处的职工能够与总部职工一样，使用同样的组织工具和设施。本组织还要将总部和权力下放办事处之间职工轮岗数量翻番，确保知识和专长的交流，藉此丰富职工的经验和知识。将需要进一步澄清某些部门的职能，确保本组织统一运作。管理层将提出一项建议，就权力下放办事处网络的结构和运作提出相关的中长期远景，切记《近期行动计划》规定的国家范围标准II和本组织可获得的资源I。粮农组织管理层将在听取 2010 年各区域会议的意见之后，向相关领导机构提出建议请其批准执行。整个过程将在大会委员会积极参与下进行。II管理层有关这一事项的建议应在 2010 年由领导机构审议。这项建议在最终确定并提交理事会之前，将由计划委员会、财政委会以及大会委员会和各区域会议审议。I/管理层有关权力下放办事处的结构、职能和人员配备的中长期远景，应在提交相关领导机构和大会委员会之前，与各区域会议协商一致。粮农组织的伙伴关系将得到加强和延续，并探讨与设在罗马的各机构和联合国系统，以及与私营部门和民间社会组织进一步开展联合活动和作出合作安排的可能性。
- **有效下放权力**：正在进行的权力下放过程将得到进一步推动。将重新研究国家办事处的标准，以便为完整的粮农组织驻国家代表处确定可靠基准，同时探讨与联合国其他机构和多边机构共用国家办事处的可能性。区域办事处和分区域办事处的人员数量及其构成，将根据总部交给这些办事处的额外责任以及预期 2010 年各区域会议将提出的计划重点进行审议。关于加强协同作用，国家、区域和分区域办事处之间的工作安排，包括报告系统，将进一步

精简，对三个共享服务中心的效益将进行客观评估。将鼓励下放办事处招聘国家专业人员，并努力为区域和分区域性国家间计划和其他可能吸引伙伴的举措争取预算外资源。

- **通过人力资源政策、实践和文化变革**，优化人力资源：粮农组织将全面建立一个综合、连贯的青年专业人员招聘和培养系统，并投资增加人力资源管理司的专业人员，以支持其发挥本组织战略业务伙伴的作用。将采取实施职工轮岗政策和推广绩效评价及管理系统等重要举措。文化变革活动将着重监测实现内部远景和确保把文化变革纳入全面的改革进程。
- **通过改革行政和管理系统**，有效利用成员的会费：将加强共享服务中心的职能，对注册登记职能进行审议和实现进一步自动化。将建立新的印刷及分发组，将对总部和实地采购工作实行一系列改进。行政过程将继续得到精简，并考虑对总干事办公室的行政活动正在进行的外部审查的结果。将完成企业风险管理试点项目，该项目将对粮农组织当前的风险管理结构/框架进行评估，找出差距，为建立全组织企业风险管理框架提供信息，该框架将包含持续提高本组织风险管理能力的必要成分。
- **通过有效的治理和监督**进一步阐明成员的需要：评价职能将得到进一步加强，包括在有关基于结果的管理、规划和预算编制方面的咨询作用。[将进一步审议尚未解决的理事会成员问题。]将进一步界定和制定理事会、理事会各委会和各区域会议的多年工作计划。拟建立的道德委员会的职能和职责范围将继续由相关领导机构审议。