

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

引言

1. 本报告对《近期行动计划》各项目的进展、成就、问题和风险情况进行总结，同时就现有资金和项目支出的最新情况予以说明。

《近期行动计划》项目进展

2. 根据第一、第二和第三工作组上次会议上商定的意见，采用了“直观”状况报告的形式显示每个项目的进展情况。所有项目均进展顺利，同时部分项目面临挑战。但很多项目都出现资源水平较低、问题迫在眉睫的迹象，很快就将因资金制约而面临延迟的可能。在4月17日收到“全面彻底审查”报告后，将为2009年《近期行动计划》的实施编制新计划和时间表，对优先重点进行重新排序并对成本和节支安排进行修订。
3. 下图1显示了《近期行动计划》项目的总体“直观”情况。

图1 – 《近期行动计划》项目总体情况

<u>《近期行动计划》实施一览表</u>	进 展	挑 战	资 源	总 体
所有项目	●	●	●	●
项目 1 – 管理机构改革	●	●	●	●
项目 2 – 监督（审计）	●	●	●	●
项目 2 – 监督（评价）	●	●	●	●
项目 3 – 计划、预算和基于结果的管理	●	●	●	●
项目 4 – 资源筹措和管理	●	●	●	●
项目 5 – 技术合作计划	●	●	●	●
项目 6 – 权力下放	●	●	●	●
项目 7 – 总部构架	●	●	●	●
项目 8 – 伙伴关系	●	●	●	●
项目 9 – 行政和管理系统改革	●	●	●	●
项目 10 – 粮农组织指南	●	●	●	●
项目 11 – 国际公共部门会计准则与 Oracle 系统（会计准则）	●	●	●	●
项目 11 – 国际公共部门会计准则与 Oracle 系统（Oracle）	●	●	●	●
项目 12 – 企业风险管理	●	●	●	●
项目 13 – 文化变革	●	●	●	●
项目 14 – 人力资源	●	●	●	●

4. “进展”标题栏系指每个项目相对于计划时间表所取得的进度。绿色代表该项目相对于计划时间表进展顺利，黄色代表预计有某些程度较小的滞后，而红色代表有严重滞后。在“进展”栏中没有项目报告有红色的情况。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

5. “挑战”标题栏系指每个项目面临的任何挑战情况。这些挑战一般是外部挑战，而不是各项目内部的挑战。绿色代表预计没有外部挑战，黄色代表预计存在某些次要挑战，而红色代表外部挑战很可能对该项目产生重大影响。“挑战”栏中有一个项目（企业风险管理）显示红色状况。
6. “资源”标题栏系指每个项目面临的任何资源问题。资源问题一般涉及资金或人力资源。具体实例包括《近期行动计划》信托基金提供的资金不足，或无力按时募集某个项目所需的具备适当技能的资源。绿色代表该项目没有预见有资源问题，黄色代表预计影响较小，而红色代表预计资源问题对该项目将产生重大影响。“资源”栏中有四个项目（伙伴关系、行政和管理系统改革、企业风险管理及人力资源）显示红色状况。
7. 各项目的“总体”状况是对上述三个因素（进展、挑战和资源）的总结。绿色代表预见项目成功完成方面不存在重大问题，黄色代表存在某些程度较小的关注，而红色代表预见在成功完成项目方面存在重大问题。有一个项目（企业风险管理）在“总体”栏中显示红色状况。
8. 附件 1 是对有关每个项目的成就、问题和风险的说明。

《近期行动计划》信托基金

9. 附件 2 显示了截至 2009 年 4 月 7 日信托基金的状况。已从澳大利亚、坦桑尼亚联合共和国、比利时和喀麦隆收到了承诺和捐款。但在 2009 年《近期行动计划》实施所需的估算资金要求与现有资金之间仍存在较大缺口。

《近期行动计划》支出

10. 在支出方面，先前确定的用于支持《近期行动计划》的资源现已基本使用殆尽，目前的资金承诺拟从信托基金中列支。
11. 正如 3 月 24 日向各工作组的报告所述，除承诺支付管理机构和管理层对《近期行动计划》后续工作的经费以及文化变革的经费外，拟从信托基金列支的其他资金承诺目前仅限于支持行政改革方面的短期咨询，总额 2 万美元。这是由于，在“全面彻底审查”最终报告出台且提供相应的经费和节约的最新情况之前，管理层不愿利用《近期行动计划》来资助更大或更长期的义务。
12. 采用这一方法是出于现有资金与资金要求之间存在缺口考虑。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

附件 1 – 各项目成就、问题和风险的说明

项目 1 – 管理机构改革

当前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

行动 2.51 已完成 – 章程及法律事务委员会向无发言权观察员开放。

问题和风险

目前无重大问题或风险。

项目 2 – 监督 (审计)

当前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

上次状况报告以来无变化

问题和风险

上次状况报告以来无变化

项目 2 – 监督 (评价)

当前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

主要成就

评价司长的招聘工作目前已展开，预计近期完成。预计评价办公室将在6月份理事会批准正式许可文件后不久即成立。

问题和风险

无

项目3 – 计划、预算和绩效监测改革**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

在3月份，各战略团队完成了战略目标和职能目标结果框架全文草案第一稿，包括在创新型的“成果展示会”上共享各个制定过程。

问题和风险

在其3月23日会议上，大会委员会第一工作组就《战略框架》、《2010-13年中期计划》及《2010-11年工作计划和预算》审议的筹备步骤和日程达成了广泛共识。日程取决于时间情况和对项目3以外行动的审核，内容包括企业风险管理、总部构架、权力下放、改革增长思路以及“全面彻底审查”建议等。这种依赖性对《战略框架》/《2010-13年中期计划》/《2010-11年工作计划和预算》筹备过程的按时完成构成威胁，需要对此严密监测。

项目4 – 资源筹措和管理**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

上次报告以来取得的主要成就

3.12 – 分摊会费。实地计划管理信息系统模块开放了支持现有项目进行由下而上绘图和制定新的绩效挂钩战略框架的功能，有关工作进展顺利。计划、规划、执行报告和评估支持系统模块即将开放，以便支持工作计划和预算组织成果的资源统筹规划。

1.5 – 开发重点影响领域。重点影响领域管理人员编制了拟收入《2010-2013 年中期计划》的重点影响领域规划第一稿，其中包括了相关战略团队的审议意见。

问题和风险

该项目的若干目标取决于以下项目项下的讨论结果：项目 6-权力下放（同时本项目项下的讨论也对项目 6 产生影响）；项目 7-总部构架（对预算外资源的管理构架方面）以及项目 8-伙伴关系。

项目 5 – 技术合作计划**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
			

主要成就

将提交计划委员会 5 月份会议的有关技术合作计划项目的文件已经定稿，其中吸收了项目组改革支持小组和《近期行动计划》高层管理团队的意见和建议。它包括了批准准则、对请求的最低信息要求、对各步骤职责的澄清以及时间要求等。

对与新的技术合作模式相关的权力下放办公室和总部办公室工作量的评估工作即将完成。4 月份期间将与《近期行动计划》项目 6（关于权力下放）共享该评估工作的结论，以及对权力下放办公室和总部人力和非人力资源要求的估算。

问题和风险

- 有关上述将提交计划委员会的文件的磋商显示，应重视权力下放环境下如何确保已获批准的技术合作计划项目质量的问题。
- 虽然筹备技术合作计划权力下放方面的某些待完成任务（起草准则和程序文件）可以利用技术合作计划处的核心资源予以落实，但若没有新增资金来源其他活动

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

则无法实施，例如事后监控系统的设计、培训材料的编制以及培训计划的开展等。如果2009年5月有关资源还不能开始注入，那么目前预计2010年1月就不可能启动技术合作项目的权力下放批准进程。

项目 6 – 权力下放**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

该项目基本如期进展。尤其是拟向大会委员会4月16-17日会议提交的有关“权力下放办公室人员配置、地点和职责范围的审议”的文件编写工作。

问题和风险

有三项行动需要利用《近期行动计划》信托基金预算拨款。如果资金不能到位，其实施可能推迟。

3.87 – 权力下放办公室负责人职责说明、能力要求、聘用和业绩评估程序（Q2，2010）。尚未开始。预计用于聘请咨询人员的10万美元资金于2009年5月到位才能保证该行动2009年7月1日启动。

3.88 – 权力下放办公室基准和绩效报告及监测系统。该项行动要求对系统进行准备，进行数据采集并就报告程序达成一致。该项工作要求在咨询合同方面具备专业技能。只有在2009年年底划拨40万美元资金才能保证工作2010年1月1日启动。

3.90 – 支持系统的部署（包括对信息技术系统的培训和升级）。为按计划日期实施，3月底前应该就是否开展该项工作做出决定，因为必要的准备工作，包括非雇员资源的招募和发出指令后实施工作调整的行政运转程序需要三个月时间。目前看3.90项活动（支持系统的部署）将延期的风险极大。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

项目 7 – 总部结构

当前状况

进展	挑战	资源	总体
			

主要成就

3月23日向大会委员会提交了题为“总部组织结构 – 进展报告”的文件。工作组对该项工作按时完成表示赞赏并要求在6月份下次联席会议上得到一份进展报告。

问题和风险

应对一些事项予以澄清：

- 各部和各办公室工作人员配置详情，包括D级职位
- 全组织服务的规模和职能
- 自然资源管理及环境部各新设办公室的职能和构架，这些新办公室是全组织交流及外部关系办公室、知识交流、研究和推广办公室、权力下放支持办公室，以及法律事务办公室的伦理部门。
- 战略规划办公室与技术合作部之间在总体资源筹集方面的职责划分
- 农村发展和制度（包括土地占有使用权益）方面的任务和责任
- 粮农组织代表处的职能、决策级别和报告程序

状况

到目前为止没有出现拖延。大会委员会3月23日的指导意见是继续开展有关工作并计划于6月4日进行下一次进展报告。

项目 8 – 伙伴关系

当前状况

进展	挑战	资源	总体
			

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告**主要成就**

在其 2009 年 3 月 13 日星期五召开的会议上，改革支持小组对有关下列四项问题的战略说明进行了审议并同意将其提交《近期行动计划》高层管理团队研究批准。

- 与联合国系统的伙伴关系；
- 有关常设罗马各机构之间开展合作的战略说明和共同文件“常设罗马各机构之间的合作趋向”；
- 与民间社会和非政府组织的伙伴关系；以及
- 与私营部门的伙伴关系。

预计《近期行动计划》高层管理团队将在 2009 年 4 月 14-17 日一周期间召开的会议上对这些战略说明进行审议。战略说明得到批准后将为进一步开展《近期行动计划》确定的伙伴关系方面的行动提供坚实基础。

问题和风险

估计 2009 年实施《近期行动计划》伙伴关系方面行动的经费为 40 万美元，如果这一款项不能到位，则在以下方面可能造成重大延误：

- “为支持伙伴关系战略的实施对伙伴关系进行评估并启动新伙伴关系或继续开展现有的伙伴关系”；
- 开发培训模块和培训计划（包括为权力下放办公室开发）；
- 整个的组织伙伴关系网站；
- 确保伙伴关系合作进行反馈和不断改进的监测机制。

这可能意味着需要根据拟实现的既定目标对《近期行动计划》伙伴关系方面的有关行动的完成日期进行调整。

项目 9 – 行政和管理系统改革**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
			

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

主要成就

项目 9 项下的主要成就是，独立于“全面彻底审查”最终报告却又与之相辅相成的一些工作已经启动。例如，本组织已经拥有了一项 2009-2010 年的联合采购计划，得到了罗马三机构的同意。

问题和风险

该项目设计了一些性质完全不同的计划和活动，实施目的是对管理和行政程序的全面改革予以支持。挑战包括必须确保对各项行动进行适当的优先定位和排序，以便保证有效落实。此外，还有相当一些行动要等待“全面彻底审查”的结果，这对项目 9 的成功实施是一项重大风险和挑战。另一项挑战是要使参与这些过程的工作人员“进入状态”，改变他们的工作方式、加快决策过程并对某些权力进行下放。

项目 10 – 粮农组织指南**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

在启动项目的筹备过程中，已经采取了挑选工作人员的可能人选的举措（人选来自粮农组织和世界粮食计划署，因为根据计划该项目为联合项目），确定他们谁能加入项目团队并代表所有有关利益相关者，其中包括负责《指南》各章节的司局/部门、将协助编写《电子指南》的司局以及“用户/客户”司局等。

问题和风险

不掌握。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

项目 11 – 国际公共部门会计准则¹与 Oracle 系统**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
			

主要成就

5.38 – 对 Oracle 系统进行升级，改进权力下放办公室人员管理和信息技术基础设施。该行动计划于 2010 年启动。

5.40 – 管理信息系统的设计。3 月份采购委员会已经批准采购和实施业务智能平台，采购程序尚有待完成。

问题和风险

为实现行动 5.40 既定的时间要求，3 月底之前应做出启动的决定，以便留出足够的运作时间来招募合适的非雇员人力资源。因此该行动的预定时间要求可能延后。

项目 12 – 企业风险管理**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
			

主要成就

《近期行动计划》要求为本组织全面企业风险管理研究制定职责范围并提交财政委员会进行审议和批准。企业风险管理研究（第一阶段）职责范围已经制定完成并于2009年3月30日提交与财政委员会秘书处，该事项将列入财政委员会第一二六届会议（2009年5月11-15日）议程。

¹ 国际公共部门会计准则项目是通过既定项目框架进行管理的，包括一个项目委员会，定期向财政委员会提交进展报告。估计该项目总经费为1 390万美元，不包括在《近期行动计划》经费估算金额之内。估计2008-09两年度该项目经费为630万美元，包括在第8章的规定之内，剩余经费的资金建议将作为《2010-11两年度工作计划和预算》的一部分进行编制。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

问题和风险

企业风险管理项目势必与本组织其他重要计划争夺《近期行动计划》改革项下紧张的预算和资源划拨。这种竞争危及企业风险管理项目的成功，而该项目恰恰是确保这些计划和优先活动的成功实施所需要的。

项目12的全面实施将需要约250万美元，因此是否能成功实施在很大程度上取决于2009年和2010/2011两年度的资金掌握情况。该项目的全面实施事关总体改革的成败，因为企业风险管理是《近期行动计划》项下所有其他改革项目的关键组成部分。

企业风险管理的成功实施也要求有主人翁精神和得力的领导。在没有明确的高级行政人员（即首席风险官员）的情况下，要厘清综合性风险管理的任务和职责将非易事。在整个组织实施有效的企业风险管理所需的个人投入可能是巨大的，很多领导在完全理解实施企业风险管理所能带来的益处之前可能不愿予以支持。因此，树立强有力、负责任的领导是企业风险管理计划成功的关键，这样才能确保其职能产生影响并获得重视，才能有助于化解内部对整合的障碍。

该项目的实施还将面临以下挑战：

- 使利益相关者认识到企业风险管理的价值所在并在缺乏“触发事件”（例如缺乏诸如萨班斯-奥克斯利法案的监管授权或认为当前的风险管理工作已经令人满意）
- 内部能力有限
- 基础设施不足，包括工具和技术支持，带来政出多头和效率低下
- 用于培训、教育和宣传的资源不足，无法对新进程的采用和可持续性提供帮助。

项目 13 – 文化变革**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
			

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

主要成就

文化变革团队已对《远景声明》定稿。该声明将提交与粮农组织改革联合顾问委员会、改革支持小组并最终提交与高级管理层审阅，以便就开展粮农组织工作的最优方式提出意见和建议。我们也加强了实地影响活动。文化变革小分队近期访问了开罗和阿克拉。目前还在筹划访问布达佩斯和圣地亚哥。

问题和风险

文化变革团队在实地的同事们指出，总部在文化变革方面的进展与实地办公室尚有待开展的工作之间存在的差距越来越大。尽管向粮农组织代表发出了电子邮件，而且我们也鼓励大家访问文化变革网站，但各权力下放办公室的大部分员工尚不知道有文化变革团队的计划。该团组将继续想方设法增加在实地的影响力和活动，与员工进行磋商并确定行动步骤，尤其是那些在各办公室内部可能开展的工作。

项目 14 – 人力资源**当前状况**

进展	挑战	资源	总体
			

主要成就

人力资源司已经就该项目项下 25 个《近期行动计划》活动中的 16 个启动了一系列行动。已经制定了有关年轻专业人员和流动性计划的初步政策，目前正处于磋商过程；实习生政策已得到高级管理层的批准并将于 2009 年 5 月 1 日起实施；制定了非雇员遴选标准和雇用的政策建议稿，面前高级管理层正在对其进行研究；已经与信息技术司联合编写了有关人力资源管理信息报告的项目启动文件，而且成立了项目团队和委员会，对该项目实施进行监督；绩效管理系统处于试点阶段，目前正如期进行；有关修订《指南》和设立遵规小组的项目正在如期进行（参见上文项目 10），作为“全面彻底审查”第二阶段一部分的三项活动正在进行（即为人力资源职能界定新作用、把低增加值/事务性活动移交共享服务中心以及对问责框架进行审查）。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

问题和风险

该项目设计了一系列计划和活动，实施目的是对属于人力资源项目框架内的 25 个《近期行动计划》活动予以支持。挑战包括必须确保对各项行动进行适当的优先定位和排序，以便保证计划中规定的所有行动得到有效落实，并因此实现强化本组织内部人力资源职能的最终目标。虽然已经采取了有关措施，为有关《近期行动计划》目标活动的各项计划和行动制定政策建议和必备的筹备框架，但其是否能取得及时有效的成果则取决于是否拥有《近期行动计划》中说明的充足的资源。考虑到原时间表确定的实施日期安排，这些资金对既定行动和该项目的总体成败十分关键。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

附件 2 – 截至 2009 年 4 月 8 日信托基金的状况**《粮农组织革新图变近期行动计划》实施信托基金****对《近期行动计划》信托基金的捐款（美元）**

国家	承诺类型	承诺金额	到帐金额
奥地利	08年12月12日签署的备忘录	65,933	65,933
澳大利亚	09年4月7日签署的备忘录	100,000	
巴西	第三十五届大会声明	100,000	100,000
比利时	09年3月26日签署的备忘录	250,000	250,000
喀麦隆	09年4月7日常驻代表通报	21,739	
塞浦路斯	捐款	9,186	9,186
爱沙尼亚	08年12月31日签署的备忘录	4,000	4,000
欧洲委员会	09年1月9日致总干事办公室信件	1,200,000	
芬兰	第三十五届大会声明		
法国	09年2月17日致农业及渔业部助理总干事信件	900,000	400,000
加蓬	第三十五届大会声明		
德国	08年12月5日签署的备忘录	906,736	906,736
希腊	第三十五届大会声明	86,338	86,338
意大利	09年2月11日收到的照会	1,000,000	1,000,000
爱尔兰	08年12月29日致总干事办公室信件	142,638	142,638
日本	第三十五届大会声明		
毛里求斯	第三十五届大会声明		
莫桑比克	09年1月22日收到的照会	1,765	
新西兰	09年2月16日签署的备忘录	70,000	70,000
斯洛伐克	捐款	44,000	44,000
南非	第三十五届大会声明		
西班牙	第三十五届大会声明	600,000	
瑞士	09年1月28日签署的两份备忘录	301,434	301,434
坦桑尼亚联合共和国	09年3月25日签署的备忘录	19,975	19,975
英国	承诺估算/备忘录草案	570,000	
独立外部评价信托基金转入		591	591
合计	25项承诺	6,394,335	3,400,831