

供大会独立外部评价后续行动委员会（大会委员会）审议 - 2008年7月30日

大会委员会的工作状况（2008年7月22日）

1) 战略框架和中期计划的成分

- a) 附件：第一工作组最新结论
- b) 尚待完成：所有领域尚待完成 – 管理层关于影响重点领域的建议未定（计划在7月28-29日进行首次讨论）

2) 治理改革

- a) 附件：第二工作组讨论的《近期行动计划》部分的最新草案（工作正在进行之中）
- b) 尚待完成：关于理事会成员的结论（9月9日继续讨论）

3) 系统、计划和预算改革及文化变革和组织结构调整

- a) 附件：第三工作组讨论的《近期行动计划》部分的最新草案（工作正在进行之中）
- b) 尚待完成：
关于以下方面的结论：
 - i) 技术合作计划的分配和审核标准及考虑的因素（7月28日继续讨论）
 - ii) 总部组织结构（9月4日继续讨论）
 - iii) 关于全面彻底审查的初步建议及大会委员会关于近期后续行动的建设的附录（附录将根据全面彻底审查的第一份报告于10月完成）

4) 实施《近期行动计划》（尚未开始）：

- a) 治理监督和后续行动安排（7月31日第一、第二、和第三工作组联席会议）
- b) 在9月讨论：
 - i) 管理层内部安排
 - ii) 费用和节约概况
 - iii) 关于实施《近期行动计划》的资源需求和计划调整概况
 - iv) 实施安排概况

并附有：

- 1) 大会委员会提交大会特别会议的报告示意性提纲草案（包括《近期行动计划》，其中包含战略框架和中期计划的成分）
- 2) 更新的大会委员会会议时间表
- 3) 修订的示意性路线图和大会委员会会议时间表

第一工作组的最新结论，战略框架和中期计划的成分

战略目标和组织结果

- 1) **序言：**讨论是在管理层提出的关于战略目标和组织结果的两份文件以及进一步说明森林和树木战略目标的一份补充文件的基础上进行的。管理层最近的文件见附件1。在讨论期间，管理层直接考虑到关于各项战略目标和组织结果的具体意见。本备忘录仅记录关于总体战略目标和组织结果的审议情况以及关于各项战略目标的要点。
- 2) **总体结论：**工作组欢迎管理层提出的总体方法以及更加具体化的行动。工作组确认总体计划模式，即基于结果的一个模式，成员国的目标列在顶端，计划领域的战略目标列在成员国实现的影响层级，再下面就是组织结果，表明粮农组织工作成果（并列明资源、目标和指标）。工作组赞同为秘书处内部改进提供结果基础的“职能目标”概念。
- 3) 工作组对于组织结果中明显进一步排列优先次序表示赞赏。然而，许多成员认为，没有充分排列优先次序，需要找到一种方法来转达粮农组织的明确优先重点。
- 4) 工作组赞同粮农组织的主要“核心职能和比较优势”概念，但是，一些成员认为需要重新审议名单。“能力建设”等某些职能由于其优先重点地位已确认，而可能需要单独审议。g) 跨学科性、h) 伙伴关系、i) 有效管理和行政管理这3项的见解很重要，但与a)项至f)项并非属于同类核心职能，不一定反映出比较优势。
- 5) 一些成员认为，对核心职能g)项至i)项的加强和重视可以在职能目标中更好地反映出来。成员们特别重视把关于实现更大程度的跨学科性和涉及全组织工作的一项职能目标或组织结果包括在内。成员们注意到，组织结果K4中性别部分以及I3紧急情况中的一部分为内部结果，并非成员国的结果。成员们认为，每项核心职能都需要有一名负责的管理人员、一项战略和指标。成员们指出，工作组讨论了其中多项核心职能的战略，每项核心职能的战略成分都应当在《中期计划》中反映出来。
- 6) 工作组一致认为，提出的所有战略目标都很重要，需要能见度及得到重视。然而，有些成员对确保这些目标的整合表示关注，因为某些目标跨部门，而另外一些目标则为部门目标。一些成员认为目标数量需要减少，但大多数成员认为数量并不是主要问题，主要问题是明确的优先重点感、在整个层次构架中手段一目的关系以及确保必要的整合。工作组同意在7月28—29日的会议上讨论如何最佳处理整合和重复问题。
- 7) 关于指标，工作组认识到，不大可能向大会特别会议提出一套完善指标以作为《近期行动计划》的一部分。尽管如此，提出森林和树木战略目标的指标非常有助于工作组了解组织结果。工作组认为，随着组织目标的进一步完善，成员们应当尽可能审议初步指标。大会收到示例有益于加深对《近期行动计划》中关于战略框架和中期

计划的成分的了解。一些成员认为，最好制定许多指标，从而追踪许多结果方面，但多数成员认为，为了使基于结果的管理系统运作，指标必须可以验证，以便供内部使用以及通过两年度《绩效实施报告》向领导机构定期报告。因此指标的数量应当有限，并应当在《中期计划》的四年时限内和每两年度都实用（在这种情况下，成员们指出，一项指标可能用于多项组织结果）。管理层提醒成员注意采用和维持基于结果的有效管理系统的费用，特别是职员培训费用。

8) 工作组要求粮农组织评价办公室根据其双重作用，应当就基于结果的计划的制定向管理层提出建议，并应当通过计划委员会就基于结果的结构质量，包括指标，向理事会提出评估意见。

9) 工作组还一致认为：

- a) 战略目标的名称应当简明扼要；
- b) 组织结果应当表明成果和粮农组织的贡献；
- c) 战略目标对实现成员国目标的贡献应当明确；
- d) 每项战略目标中的表格宜按组织结果表明“核心职能”的发挥情况，但需要采用一种标准的应用方法。这应当确保对选框打勾，但不应当不加区别、对所有选框打勾。可能应当采用某种组合来区分所应用的主要核心职能与发挥次要作用的其他职能；
- e) 在提出战略目标和组织结果时，所使用的语言和总体方法应当更加标准化。在这方面，工作组认为，战略目标G、H、J、K项下粮农组织贡献的概要和重点不明确的说明需要改进；
- f) 农业的公共成本和利益（利弊），例如关于环境的成本和利益，应当内部化，最好在组织结果的说明中将此包括在内；
- g) 有关说明可以优先重视贫困高度集中的农村地区，但除非特指农村地区，否则不应当限于农村地区（例如城郊农业可能既带来大量利益，也产生重大环境和健康风险，粮食安全不仅是农村问题，农业附加值可能创造城市就业）。

10) **关于各项战略目标的结论**（本文仅介绍主要意见）：

- a) B.增加畜牧生产以支持农村发展：草场和牧场管理问题不应当忽视，包括与林业等其他部门相结合；
- b) C.可持续管理和利用渔业及水产养殖资源：
 - i) 一些成员虽然同意管理层的意见，即在水产养殖中需要管理各种环境

和健康危害，但是认为应当特别注意水产养殖中的鱼类以及采用疾病防治措施，

- ii) 成员们认为，应当更加明确承认伙伴关系以及鼓励建立伙伴关系；
- c) D.在食物链的各个环节提高食品质量和安全性：成员们强调了所有成员国能够充分参加食典工作以及为加强国家一级能力开展技术合作的重要性；
- d) F.可持续管理土地、水和遗传资源，提高对影响粮食和农业的全球环境挑战的应对能力：由于该项工作的跨部门性，许多成员对于该项工作是否应当继续作为一项单独的战略目标有疑问。其他许多成员强调了这一工作领域的重要性及其能见度提高的必要性；
- e) G.增加农村地区的收入及改善农村地区的生计：成员们认为，关于战略目标和结果的措辞没有充分反映出对发展中市场、贸易以及为小农和涉农企业的发展创造有利环境的其他方面的重视。成员们还注意到与其他战略目标重叠的领域，包括关于投资的战略目标；
- f) H.改善粮食安全和营养：
 - i) 食物权应当在组织结果层级清楚地列出，若如此，则不需要在标题中列出；
 - ii) 成员们强调，充足营养应当作为家庭粮食安全的一个方面，而不应当作为一个单独的方面；
 - iii) 应当提及商品市场和价格；
 - iv) 应当承认本地知识系统的重要性。
- g) I.提高对粮食和农业方面威胁及紧急情况的防备和有效应对能力：成员们强调了可持续性和伙伴关系对于国家和分区域预警系统的重要性，既有助于确保可持续性，还减少了工作重复；
- h) J.将改进粮食和农业全球和区域治理框架作为一个办公室的工作，而不是作为一项跨部门战略目标：
 - i) 需要将对粮食和农业领域全球和区域治理需要进行的事先评估包括在内(并应当反映出政府部门之外的发展情况)，
 - ii) 组织结果仅反映出法律文书，没有反映出通过粮农组织会议实现的关于国际问题的全球和区域政策一致性，粮农组织此类会议得到秘书处分析的支持，

- iii) 可以使J1和J2这两项组织结果相结合，
- iv) 与有关食品法典、《国际植保公约》、遗传资源和渔业的组织结果以及与自然资源管理有重叠；
- i) **K.农村地区在享有资源、产品、服务和决策权方面实现性别平等：**虽然认识到该项战略目标是主要优先重点，但是可以根据涉及所有战略目标的性别方法主流化活动的必要性对该项战略目标进行重新审议；
- j) **L.提高农业领域公共和私人投资的数量和效果：**成员们反复强调了投资的重要性，忆及他们审议了关于这个主题的一份战略文件，管理层提出的建议反映出当时的主要讨论情况。然而，许多成员认为目前提出的组织结果未能表明粮农组织的比较优势，与其他战略目标大量重叠。成员们期望在这一战略目标中看到他们认为可能更好地表明预期成果的指标。

附件 1: 粮农组织可能制定的战略目标和组织结果

1. 本文是有关粮农组织可能制定的战略目标的第四份文件，由管理层根据收到的第一工作组 7 月 4 日/7 日会议的意见编写。本文的目的是，通过更加全面地介绍战略结果框架情况，包括可能制定的战略目标（将由成员实现，粮农组织预计会提供大量附加值）和粮农组织在所有资金来源项下帮助实现这些目标的手段：核心职能、职能目标和组织结果，有助于成员开展进一步讨论。

2. 同 7 月 4 日/7 日的文件相比，本文件三个新的方面是：

- 概述修订计划的模式和术语以提供背景情况（第 I 部分和附件 1）；
- 可能制定的修订的战略目标及核心职能/目标（第 II 和第 III 部分）；
- 对每项战略目标可能取得的修订的组织结果及核心职能的应用，以一致的形式说明预期结果和粮农组织中期工作重点，并提供指标示例（第 IV 部分）。

I. 概述修订的计划模式

3. 修订的计划模式通过以成员的相互关联的总体全球目标为起点的一个结果层次构架，表明清楚的手段 – 目的联系。该模式在两个战略层面说明实现结果、可持续指标和目标的责任：

- 战略目标（12 项）是成员预计在十年时间范围内实现的高层面利益或变化（在国家、区域和全球层面），考虑到区域和分区域重点；
- 组织结果（大约 80 项）系指因利用粮农组织产品和服务而在国家、区域或全球一级产生的第一层次结果。粮农组织将主要负责实现组织结果。

4. 这一构架的各层次采用逻辑构架方式确定，该模式包含粮农组织所有单位的所有资金和捐款来源。更详细的定义见附件 1 和 5 月 5 日讨论的文件¹。

II. 可能制定的战略目标

5. 7 月 4 日/7 日的文件提出了 12 项可能制定的战略目标。根据第一工作组 7 月 4 日/7 日的讨论情况，下面插文中列出了进一步修订的可能制定的战略目标。这些修订分成两大类：

a) 制定。每项战略目标的说明限于成员预期取得的结果（7 月 4 日/7 日的版本中以黑体文字表示，对某些结果作了调整），而粮农组织的附加值已取消，而是作为组织结果的一部分表示。

¹ 粮农组织修订的计划模式（目标、结果、层次构架），见 http://www.fao.org/uploads/media/AideMemoireWGIandIII5May08_1.pdf

b) 分类。工作组讨论会上表示关注的是，成员的全球目标分类虽然提供一定的结构和重点，但影响大目标从而影响具体目标的相互关联的性质。同时，工作组认识到有些目标主要是部门目标，有些目标主要是跨部门目标，以及有些目标主要同极为重要的行动手段相关。为了便于了解，按这些方面对这些目标进行了重新排序。

6. 结果是下面插文所列的 12 项战略目标，有助于粮食产量和供应量的可持续增长，经济和社会进步及人类福祉，以及自然资源的可持续管理和利用。

可能制定的战略目标

- A. 实现作物生产的可持续集约化。
- B. 增加畜牧生产以支持农村发展。
- C. 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源。
- D. 在食物链的各个环节提高食品质量和安全性。
- E. 可持续管理森林和树木。
- F. 可持续管理土地、水和遗传资源，提高对影响粮食和农业的全球环境挑战的应对能力。
- G. 增加农村地区的收入及改善农村地区的生计。
- H. 提高粮食安全和营养水平[包括在国家粮食安全范围内逐步实现充足食物权]。
- I. 提高对粮食和农业方面威胁及紧急情况的防备和有效应对能力。
- J. 改进粮食和农业全球和区域治理框架。
- K. 农村地区在享有资源、产品、服务和决策权方面实现性别平等。
- L. 提高农业和农村发展领域公共和私人投资的数量和效果。

III. 粮农组织将如何支持实现战略目标

III.a 核心职能

7. 粮农组织为成员实现战略目标提供的支持，取决于下述粮农组织核心职能和主要比较优势的应用。这些职能和比较优势以粮农组织的授权为基础，指导其在全球、区域和国家各级的工作和行动手段。这些核心职能和比较优势对粮农组织的成功至关重要，在全组织各级应用，贯穿所有战略目标。下面第 IV 部分概述了每项战略目标的核心职能的应用情况。

核心职能和比较优势	
a.	在粮农组织授权领域 提供长期前景 ，并在 监测和评估 粮食安全和农业、渔业和林业 趋势 方面提供指导，提醒国际社会关注新出现的风险因素；
b.	促进 收集、传播和应用信息和知识 ，包括 统计资料 ；
c.	商签国际文书，制定规范、标准和自愿准则，支持制定国家法律文书 ，并促进其实施；
d.	阐明 政策和战略备选方案和建议 ；
e.	提供 技术支持 ，促进 技术转让 ，促进变革和建立 有效和可持续的机构能力 ；
f.	开展 宣传和交流 ，形成政治意愿，促进全世界认识粮农组织授权领域中所需的行动；
g.	采用一体化 跨学科和新的方法 处理粮农组织的技术工作和支持服务；
h.	在需要采取联合行动的领域通过建立强有力的 伙伴关系和联盟 开展工作。
i.	实行灵活、有效、务实的 内部管理、行政安排和财政安排 。

III.b 职能目标

8. 两项职能目标将涉及有关为粮农组织有效促进实现战略目标而提供一个有利环境的工作。这些目标还将确保全组织应用核心职能的方法。这些职能目标涉及与成员和其他主要利益相关者的关系，包括监督及内部管理和行政管理。

可能制定的职能目标

- X. **在各级加强与成员国和利益相关方的合作。**
- Y. **实行灵活、有效、务实的内部管理、行政安排和财政安排。**

IV. 组织结果

9. 组织结果反映出粮农组织致力于在四年时限内向成员和国际社会提供的产品和服务，并反映出因使用这些产品和服务而产生的初步结果。指标、核查手段、基准和目标为衡量和报告结果的实现情况提供手段。

10. 确立了一个内部磋商过程以便反复制定组织结果：

- 为每项战略目标指定一名高级管理人员（助理总干事或 D 级）领导所有有关单位（总部和区域办事处）制定结果，考虑到工作组讨论的《战略声明》中所述的重点。
- 要求所有办事处在其负责领域帮助制定组织结果。
- 为总部和区域办事处举行情况介绍会，继续提供全组织支持。

11. 第二轮制定和审查工作在 12 项战略目标中提出了 62 项可能取得的组织结果，并在两项职能目标中提出了 11 项可能取得的组织结果。制定了每项战略目标的组织结果，说明对粮农组织的产品和服务进行第一级利用的预计结果和（以黑点形式表示）粮农组织将开展哪些工作来帮助实现每项结果。此外，以表格形式为每项战略目标概述了对每项组织结果应用核心职能的情况。职能目标的组织结果说明将通过关于提高核心职能和服务质量的内部措施实现的预期业务结果。

A. 实现作物生产可持续集约化

核心职能的应用

组织结果	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
	前景、趋势 监测、评估	信息、 知识、 统计资料	国际文书	政策建议	技术支持、 能力建设	宣传、交流	跨学科方式	伙伴关系 、联盟
A1	x	x		x	x	x	x	x
A2	x	x		x	x	x	x	x
A3	x	x	x	x	x	x		x
A4	x	x	x	x	x	x		x
A5		x	x	x	x	x	x	x

组织结果

A1 – 加强国家和区域能力以改善穷人生计及确保粮食安全，途径有：

- 制定政策和计划，促进获取技术及发展和使用知识系统，以改进作物生产力和可持续性；
- 作物多样性，包括园艺作物的生产和消费的战略和计划；
- 制定作物生产集约化生态系统管理方法及指导应用这种方法；
- 支持国家和区域粮食安全计划（国家粮食安全计划/区域粮食安全计划）。

A2 – 在国家、区域和全球各级尽量减少因植物病虫害暴发而给粮食安全、贸易和生产系统可持续性带来的风险，途径有：

- 实施《国际植保公约》；

- 促进区域和全球在应急规划和预警方面的合作；
- 支持有关基于病虫害综合治理技术的农民田间学校的计划。

A3 – 通过以下途径在国家一级减少农药风险：

- 促进区域和全球在《鹿特丹公约》和《农药供销和使用行为守则》项下的合作；
- 咨询意见、知识共享及宣传政策和计划以支持基于生态系统的作物保护；
- 支持有关病虫害综合治理的农民田间学校的计划。

A4 – 采用政策框架和战略来管理粮食和农业植物遗传资源及加强国家种子系统，明确保护与可持续利用之间的关系，包括在《粮食和农业植物遗传资源国际条约》范围内，途径有：

- 在法律和政策框架方面提出建议；
- 支持制定国家政策和计划以便支持农场保护粮食和农业植物遗传资源及促进生态系统多样性；
- 提供政策和技术建议以及制定计划，以支持可持续利用粮食和农业植物遗传资源，包括通过改良技术方面的能力建设；
- 提出政策建议、宣传及制定计划，通过社区种子生产加强正式种子部门与非正式种子部门之间的联系。

A5 – 加强国家能力，将环境利益和成本纳入农业政策和规划，途径有：

- 制定农业作物景观的生态系统服务评估工具；
- 在评估和管理农业生态系统利益方面进行能力建设；
- 提供生态系统和环境管理信息。

B. 增加畜牧生产以支持农村发展

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文书	d. 政策建 议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
B1	x	x	x	x	x	x	x	x
B2	x	x	x	x	x	x	x	x
B3	x	x	x	x	x	x	x	x
B4				x	x		x	x

组织结果

B1 – 各国有效利用畜牧业促进粮食安全，保护与畜牧有关的生计，支持农村经济发展，途径有：

- 制定技术、政策和机构措施，并支持实施这些措施；
- 扶贫战略文件/国家粮食安全计划/区域粮食安全计划注重资源贫乏家庭的畜牧生产。

B2 – 国家之间开展有效合作来成功地防治动物疾病和与动物有关的人类健康威胁，途径有：

- 加强对动物疾病紧急情况/扩散的预警和了解；
- 对疾病防治进行区域和国际协调，使国家动物健康系统具有必要的技术能力和政策手段；
- 食品链危机管理中心，包括全面运作的动物健康成分；
- 制定国家动物健康和兽医公共卫生政策，充分考虑到社会经济、文化、结构和发展方面。

B3 – 促进可持续利用自然资源以增加畜牧生产，途径有：

- 在所有各级支持实施动物遗传资源全球行动计划；
- 通过技术和政策手段以及通过支持性投资，帮助减少畜牧业的环境影响。

B4 – 建立和保持国家畜牧业发展能力，途径有：

- 帮助采用最佳方法（技术、机构、政策）；
- 根据多个目标需要评估提出投资建议；
- 在防备计划方面提出建议以指导紧急情况管理（动物疾病和涉及畜牧的自然和人为灾害）。

C. 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文 书	d. 政策建议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
C1	x	x	x	x	x	x		x
C2			x	x	x			
C3	x	x		x	x			x
C4	x	x		x	x		x	x
C5		x		x	x			
C6		x		x	x	x		

组织结果

C1 – 渔业和水产养殖业的政策和活动，特别是实施《负责任渔业行为守则》和有关国际文书，包括与打击非法、不报告、不管制捕鱼，减少能力过剩和改进渔业管理相关的那些国际文书，以及时可靠的信息为基础，通过国际合作和讨论得到加强，途径有：

- 支持区域渔业机构和渔委；
- 制定补充文书；
- 关于实施工作的能力建设；
- 支持实施《捕捞渔业和水产养殖状况和趋势信息改进战略》。

C2 – 加强涉及渔业和水产养殖的机构及提高决策透明度，途径有：

- 关于改进该部门治理的政策咨询和机构能力建设；
- 根据广泛社会和经济发展目标、可持续资源利用和养护需要，就建立和整合/统一渔业和水产养殖业政策框架提出建议。

C3 – 有效管理海洋和内陆渔业，积极采用渔业生态系统方法，在许多国家考虑到生计需要，途径有：

- 技术咨询和能力建设；
- 定期报告鱼类资源和生态系统状况；
- 在规划和实施渔业生态系统方法方面促进区域协调；
- 与其他相关联合国机构，包括环境规划署、《生物多样性公约》和《濒危野生动植物种国际贸易公约》合作。

C4 – 促进可持续水产养殖，大量增加水产养殖产量，在非洲和拉丁美洲作出特别努力，以支持重视综合养殖系统和生态系统方法的农村生计和经济发展，途径有：

- 帮助制定负责任水产养殖活动的技术、政策和机构框架；
- 在应用研究、发展和技术转让方面促进区域和区域间合作及网络。

C5 – 越来越多的国家实施负责任捕鱼活动，处理使用适当渔具减少影响，有效控制捕捞活动，捕捞作业的安全性及提高捕捞作业的社会和经济效益等问题，途径有：

- 促进使用卫星船舶监测系统；
- 能力建设；
- 建立全球渔船记录；
- 支持各国通过和实施国家及国际捕鱼安全标准。

C6 – 越来越多的国家和机构采用及实施渔业和水产养殖产品的负责任利用和贸易政策及计划，以及透明和协调一致的市场准入要求的政策和计划，导致建立公平和透明的贸易体系，途径有：

- 磋商会，以科学为依据的准则和业务守则
- 技术建议和能力建设
- 促进国际贸易中的一致性和等同性。

D. 在食物链的各个环节提高食品质量和安全性

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文书	d. 政策建议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
D1		x	x	x	x		x	x
D2	x	x		x	x		x	x
D3				x	x	x	x	

组织结果

D1 – 根据各国和其他利益相关者的广泛意见，制定关于食品安全和质量的新的和修订的食品标准，为粮食和农业产品，包括渔业产品的生产、安全利用和公平交易提出国际上商定的建议，途径有：

- 支持食品法典委员会；
- 在食品安全和质量，包括食物成分和营养需要方面提出科学建议（包括食品添加剂专家委员会、农药残留联席会议、微生物风险评估联席会议和特别专家会议提出的建议）；
- 加强能力建设以提高发展中国家参与食典工作的效益。

D2 – 各国制定食品安全和质量政策及以科学证据为基础的计划，这些政策和计划反映出公共卫生和贸易重点，与国家其他重要政策相一致，得到符合国际上商定原则的法规的支持，途径有：

- 政策和技术建议；
- 在食品安全和质量，包括食物成分和营养需要方面提出科学建议；
- 能力和机构建设；
- 提供食品安全信息及提出风险管理建议。

D3 – 成员国对食品链作业者实施技术援助计划，使国内食品企业更好地遵照国际上接受的规范准则，在食物链各个环节重视良好农业规范和卫生规范，涉及所有食品，包括渔业产品，途径有：

- 政策和技术建议
- 能力建设
- 支持关于食品安全、营养和其他食品质量问题的消费者参与和教育的公众认识提高计划

E. 可持续管理森林和树木

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文书	d. 政策建议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
E1	x	x	x	x	x	x	x	x
E2	x	x		x	x	x	x	x
E3		x		x	x		x	x
E4	x	x	x	x	x	x	x	x
E5	x	x		x	x	x	x	x
E6	x	x	x		x		x	x

组织结果

E1 – 涉及森林和林业的政策和活动以及时和可靠的信息为基础，通过国际合作和讨论得到加强，途径有：

- 支持国家和区域森林监测和评估；
- 全球森林资源评估和关于世界森林状况的报告；
- 粮农组织各区域林业委员会和其他林业委员会；
- 其他相关伙伴关系，包括森林合作伙伴关系。

指标示例

- 利用粮农组织的信息建立国家森林信息系统，包括森林调查和有关森林资源、产品、政策和机构的基本统计资料的国家数。
- 利用粮农组织的信息满足国际森林和林业报告要求的国家数。
- 要求提供出版物以及就出版物提供积极反馈的情况。
- 因特网站的使用和作用，以“点击率”、用户反应、关于使用粮农组织林业网站的调查的反馈等衡量。

E2 – 涉及森林的机构得到加强，决策透明度提高，包括森林利益相关者参与对森林政策和法律的审查和现代化，从而为林业和森林产业方面的投资提供更加有利的环境，途径有：

- 对森林机构进行部门研究和比较分析；
- 支持森林政策和法律的制定及机构改革。

指标示例

- 利用粮农组织技术援助、研究和分析，包括在制定森林政策和法律方面予以利用的国家。
- 将粮农组织技术援助、研究和分析，包括关于多方利益相关者参与方面，纳入林业机构发展的国家。

E3 – 将林业对可持续发展的贡献的规划工作更好地纳入国家发展计划和进程，考虑到森林与其他土地使用相结合，途径有：

- 支持有效的国家森林计划，包括能力建设和知识交流；
- 主持及支持国家森林计划基金。

指标示例

- 积极参加由粮农组织牵头的区域活动，包括前景研究的国家百分率。
- 国家和地方规划活动，特别是在制定了关于利用粮农组织准则处理林业问题的国家发展计划的国家。
- 利用粮农组织的知识来源和技术援助来制定关于使森林对减缓气候变化作出更大贡献的战略的国家。

E4 – 更加广泛地采用可持续森林和树木管理，减少毁林和森林退化，增加森林和树木对改善生计和减缓气候变化的贡献，途径有：

- 制定和采用良好森林规范准则；
- 更多地利用财政机制来进行能力建设，以加强森林管理及减少毁林和森林退化。

指标示例

- 利用粮农组织准则监测林区的国家。
- 利用粮农组织的规范来制定或实施森林资源管理计划的国家。
- 利用粮农组织的准则，例如关于森林采伐、造林、林火管理等准则作为对国家管理计划的一项投入的国家数。

E5 – 加强森林和树木的社会和经济价值及生计利益，森林产品和服务市场有助于使林业成为一项更加经济可行的土地使用选择，途径有：

- 了解和分析导致投资增加的社会和经济因素；
- 分析林产品的生产、消费和贸易；
- 为改善生计和扶贫的以森林为基础的企业提供技术援助并为此类企业制定准则。

指标示例

- 利用粮农组织的研究、准则和技术援助来制定有利于加强森林产品和服务经济贡献的政策的国家。
- 其政府、私营部门和/或其他主要利益相关者利用粮农组织知识来源指导与加强以森林为基础的企业和森林产品生存能力相关的活动的国家。

E6 – 通过以下途径更好地实现森林和林业的环境价值：

- 提供技术援助和文件以支持关于景观和生态系统方法的更有效的政策和计划，注重山区生态系统、干旱地区和牧场、沿海森林和其他脆弱生态系统；
- 支持各国处理森林健康问题，特别注意适应气候变化；
- 支持国家和区域关于保护森林及其生物多样性的计划；加强集水区和野生生物资源管理；恢复退化林地及防治荒漠化。

指标示例

- 利用粮农组织有助于保持健康森林生态系统的技术援助和文件作为对政策制定工作的投入的国家。

F. 可持续管理土地、水和遗传资源，提高对影响粮食和农业的全球环境挑战的应对能力

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文书	d. 政策建议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
F1			x	x	x	x	x	x
F2			x	x	x	x	x	x
F3	x	x		x	x	x	x	x
F4	x	x	x	x	x		x	x
F5	x	x	x	x	x	x	x	x
F6	x	x		x	x		x	x
F7	x	x	x	x	x	x	x	x
F8	x	x		x	x		x	x

组织结果

F1 – 在应对有关环境和自然资源的全球性挑战（包括气候变化、生物多样性和荒漠化）的国际文书的谈判和实施中对粮食、农业、林业和渔业层面的问题进行反映，途径有：

- 宣传倡导以确保相互之间的联系得到反映；
- 向政府间会议和进程提供投入；
- 法律文件谈判、制定和实施以及将其与国内有关政策进行整合方面的能力建设。

F2 – 通过以下途径在各国实现对自然资源的更平等获取和更有保障的土地使用权益，包括提高治理、行政和利益相关方参与的水平：

- 规范性（全球）准则的制定；
- 利用技术准则和政策支持开展国家和社区一级的能力建设。

F3 – 各国在国家和江河流域层面（包括跨界水资源）应对水资源匮乏和提高农业系统水资源生产力的能力得到加强，途径有：

- 有关现状和趋势的全球信息和分析；
- 对各国和各区域的政策/战略制定和实施给予支持；
- 应对水资源匮乏、灌溉和水资源效率选项方面的能力建设。

F4 – 各国在土地评价、土地退化评估和土地用途规划方面的能力得到加强并为土地可持续管理促进和制定有力的政策，途径有：

- 提供全球数据和分类系统；
- 制定规范性准则；
- 在全球层面对全球评估进行协调；
- 提供有关土地评价、土地退化评估、土地用途规划及土地可持续管理方面的能力建设和技术援助。

F5 – 各国有能力制定和强化有关政策和计划，促进粮食和农业生物多样性的养护和可持续利用，促进国家、区域和国际层面对遗传资源利用所创生的利益进行公平和平等的分享，途径有：

- 提供信息，包括国家推动的全球评估；
- 实施粮食和农业遗传资源委员会《多年工作计划》并制定遗传资源养护和可持续利用全球文书；
- 各国实施和支持机制方面的能力建设；
- 加强与有关国际组织的合作，包括《生物多样性公约》。

F6 – 有关土地、土壤、水及粮食和农业生物多样性的可持续管理和利用的政策和决定以及有关改进对全球性环境挑战的应对水平的政策和决定，均应建立在全面和共享的知识和指标的基础之上，途径有：

- 提供这些资源的全球数据，包括地球空间信息；
- 国家一级对国家层面数据创生和使用方面的能力建设。

F7 – 粮食和农业生产系统对气候变化的抵御能力得到加强，越来越多易受气候变化危害的国家已把（贯穿农业、林业和渔业产业的）有关适应措施纳入了各自国家发展、气候变化和灾害管理计划，各国有能力从支持气候变化缓解的财政机制中得益，包括《联合国气候变化框架公约》、全球环境基金和碳市场，途径有：

- 提供国别影响评估；
- 跨行业适应和缓解政策、战略和计划的制定、实施和监测方面的能力建设以及对各国和社区利用财政机制的支持；
- 对各种农业生态系统进行宣传倡导和技术支持；
- 促进在气候变化、粮食安全、农村生计和环境服务与全球气候变化文书之间的相互联系，调整资格和获取程序，扩大小规模经营者的获取渠道，包括 2012 年之后的各项进程和机制。

F8 – 通过以下途径改进各国在生物能源可持续发展方面的决策：

- 提供信息；
- 促进国际对话；
- 支持国家生物能源战略制定，包括粮食安全关注。

G. 增加农村地区的收入及改善农村地区的生计

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文书	d. 政策建议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
G1		x		x	x		x	
G2		x		x		x	x	x
G3		x		x	x			
G4	x	x		x	x			
G5		x		x	x			
G6	x	x		x				

组织结果

G1 – 政策改革、制度强化和具体计划帮助小规模经营者提高竞争力、开办新的农业企业 and 非农活动、满足市场要求以及融入全球化程度不断提高的农业-食品体系和价值链，途径有：

- 分析方面的贡献；
- 政策建议和技术援助。

G2 – 在农业和农村发展政策和计划中对农村创造就业问题给予充分考虑，包括支持涉农工业以及小规模商业化农业的政策和计划，途径有：

- 分析；
- 政策建议；
- 宣传倡导工作。

G3 – 国家和区域政策和计划应扶持具有竞争力的涉农工业的发展，强化私营部门在农村可持续发展方面的作用，途径有：

- 分析；
- 战略建议；
- 技术援助。

G4 – 各国决策者评估国际市场趋势和国际贸易体系走势的能力、制定和实施适当政策和制度响应措施帮助农业生产者和涉农企业利用新的贸易机会的能力得到加强，途径有：

- 分析；
- 顾问和培训支持。

G5 – 各国政府应有能力建立适当的财政、制度和管理体系，增加农业企业和生产者进入要素市场和产出市场的渠道并对风险进行管理，途径有：

- 分析；
- 技术援助。

G6 – 各国、各区域和全球的政策制定者和有关机构应致力解决气候变化、水资源匮乏、环境退化、价格波动和移民等全球性挑战对农村生计的影响，途径有：

- 分析方面的贡献；
- 政策建议。

H. 提高粮食安全和营养水平[包括在国家粮食安全范围内逐步实现充足食物权]

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文书	d. 政策建议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
H1		x			x	x	x	x
H2	x	x		x	x			
H3	x	x		x	x	x	x	x
H4	x	x	x		x	x	x	x
H5	x	x			x			x
H6	x	x			x			x
H7		x			x	x	x	x

组织结果

H1 – 各国和国际上的利益相关方（包括政府、民间社会、私营部门、联合国系统伙伴等）应该在粮食安全和营养方面掌握操作管理规范，途径有：

- 粮农组织及其合作伙伴促进在全球、区域、国家和权力下放各层面总结、分析和传播经验得失的活动。

H2 – 各国和各区域经济一体化组织应制定和采用具有连贯性的政策、计划和措施（包括国家和区域粮食安全计划），应对饥饿和营养不良的痼疾，改善粮食获取渠道并提高粮食加工和配送系统的效率，途径有：

- 分析方面的贡献；
- 政策援助；
- 能力建设。

H3 – 各国应有能力设计和实施营养计划，把营养关注、考量和目标纳入农业和农村发展政策、战略、计划和行动计划并纳入粮食安全政策和措施当中，途径有：

- 分析；
- 政策建议和技术支持。

H4 – 根据要求扶持有关国家在有关农业、粮食安全和营养福利的活动中实施有关逐步实现食物权的自愿准则，包括善治的原则（透明、参与和问责），途径有：

- 方法论方面的支持和技术援助。

H5 – 各国和各区域组织应认识影响粮食安全的新趋势并能够及时地对威胁和机遇做出反应，途径有：

- 支持预警系统的开发；
- 与各国和国际合作伙伴共同开展预测工作。

H6 – 在国家、区域和全球层面改进有关营养、食品（包括食品成分）和农业的统计和其他信息系统，服务于旨在减少饥饿和脆弱性、确保粮食安全的措施的决策和监测，途径有：

- 方法论的开发；
- 统计和信息系统业务；
- 技术援助和能力建设。

H7 – 各国和国际上的用户群体（包括政府、非政府组织、私营部门、科研院所、联合国系统伙伴等）能够获取有关粮食和农业的基本知识/信息，途径有：

- 对知识工具和资源进行采集、生成、推广、保护和共享；
- 技术援助和能力建设。

I. 提高对粮食和农业方面威胁及紧急情况的防备和有效应对能力

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文书	d. 政策建议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
I1	x	x			x			
I2				x	x			x
I3					x			x
I4				x	x			

组织结果

I1 – 在全球和发展中国家层面，利益相关方采用有关粮食和农业紧急情况的预警系统进行有效应对，途径有：

- 在脆弱农村人口较多的高风险发展中国家培养生成、监测、分析和管理预警数据的能力。

I2 – 通过有效的应急规划，帮助脆弱农村人口较多的高风险发展中国家的政府和有关伙伴对粮食和农业紧急情况做出响应，途径有：

- 支持制定针对粮食和农业紧急情况的应急计划；
- 强化当地能力和制度安排，维持和提高营养水平，尤其是对贫困和粮食不安全人群。

I3 – 脆弱农村人口较多的高风险发展中国家的政府和有关伙伴应有能力以协调一致、及时和技术上强有力的方式应对粮食和农业紧急情况。紧急情况 and 恢复行动计划和应对措施应具有性别敏感性并能确保受影响的农村贫困家庭和社区迅速恢复，重新建立适应力更强的生计手段，并能根据可资利用的资金情况更好地应对今后的灾害风险，途径有：

- 为进行性别敏感需求评估及制定粮食和农业紧急情况和恢复行动计划提供技术建议；
- 为维持和提高营养水平并把营养和家庭粮食安全考量纳入农业紧急干预活动提供技术建议；
- 对粮农组织工作人员进行应急指挥系统的培训。

I4 – 脆弱农村人口较多的高风险发展中国家有关潜在紧急情况的政策框架和制度能力得到加强，应当对农业、渔业和林业产业进行充分整合，面临风险的农村社区和家庭应改善农业及土地和水资源管理，以求降低此类风险，途径有：

- 对在产业政策和计划中整合降低风险的作法和原则提供政策和技术建议。

J. 改进粮食和农业全球和区域治理框架

核心职能的应用

组织结果	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
	前景、趋势 监测、评估	信息、知识、 统计资料	国际文书	政策建议	技术支持、 能力建设	宣传、交流	跨学科方式	伙伴关系、 联盟
J1			x		x			
J2			x		x			
J3		x	x		x			
J4	x	x	x		x			
J5		x	x			x		x

组织结果

J1 – 如粮农组织成员协商同意的那样，在包容性框架下制定无法律约束力的全球或区域粮食和农业文件，如行为守则、行为规范和规则等，途径有：

- 提供中立论坛；
- 技术建议。

J2 – 如粮农组织成员协商同意的那样，在包容性框架下制定具有法律约束力的全球或区域粮食和农业文件，途径有：

- 提供中立论坛；
- 技术建议。

J3 – 设计和改进国家规制框架，途径包括：

- 有关规制问题的管理规范、准则、数据库；
- 实施粮食和农业国际框架方面的能力建设。

J4 – 粮农组织法定机构制定有关粮食和农业的标准及其他有关规范，途径有：

- 对粮农组织法定机构给予支持；
- 技术建议。

J5 – 增强对粮食和农业具有影响的各框架之间的协调连贯性，途径有：

- 与负责规制性文件的其他国际组织和条约机构进行互动。

K. 农村地区在享有资源、产品、服务和决策权方面实现性别平等

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文书	d. 政策建议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
K1				x	x		x	x
K2	x	x			x	x		
K3	x			x	x		x	
K4	x				x	x	x	x

组织结果

K1 – 国家和区域层面参与“协调一致”计划的国家和网络应有能力实施联合计划和政策，支持性别平等，方式有：

- 开发和利用共用工具和方法，吸收粮农组织在农业、农村发展、资源获取和紧急情况领域具有的性别问题方面的专长。

K2 – 政府工作人员应提高能力，更好地把性别问题纳入农业/农村发展政策，并对政策对不同性别的影响进行衡量，包括对脆弱群体和女户主家庭的影响，途径有：

- 支持培训、技能培养和科研。

K3 – 各国政府应有能力制定具有性别敏感性和促进性别平等作用的粮食安全、营养和可持续生计政策，途径有：

- 技术支持和政策建议；
- 制定国家/区域粮食安全计划，适当考虑粮食安全和脆弱性中的性别和社会经济层面，利用区分性别的信息来监测进展、评价影响并调整计划的实施。

K4 – 《性别行动计划》得到全面实施，粮农组织工作人员通过更新技能、提高认识以及采用标准化行政和项目管理准则和系统的方式在工作中应对性别层面的问题，途径有：

- 在总部和权力下放各级对粮农组织工作人员进行培训，使之具有较强的性别领域的工作能力；
- 为技术部门开发性别主流化模块；
- 实施适当政策，提高各级粮农组织工作人员的性别平衡。

L. 提高农业和农村发展领域公共和私人投资的数量和效果

核心职能的应用

组织结果	a. 前景、趋势 监测、评估	b. 信息、知识、 统计资料	c. 国际文书	d. 政策建议	e. 技术支持、 能力建设	f. 宣传、交流	g. 跨学科方式	h. 伙伴关系、 联盟
L1	x			x	x			
L2		x			x			
L3				x	x			
L4				x	x	x		x

组织结果

L1 – 制定和实施国家农业和农村发展公共和私人投资政策和战略，依据有：

- 粮农组织国别和区域专题、行业和公共支出调研；
- 参与政府投资框架的制定。

L2 – 各国可持续投资规划和实施能力得到加强，途径有：

- 在投资周期管理方面开展以能力为本位的技能培训；
- 编制和发布有关知识产品。

L3 – 制定、实施和评价有效的国家公共农业和农村发展投资计划和项目，途径有：

- 以整体方式向成员国提供粮农组织的技术和投资管理专业知识。

L4 – 各国和各区域经济一体化组织应制定国家和区域粮食安全计划，从公共和私人来源筹集所需资金，实现减少饥饿的目标。

X. 在各级加强与成员国和利益相关方的合作

组织成果

X1 – 在整个组织的层次采用重点突出且行之有效的宣传倡导和交流通报方法能够把饥饿问题始终放在国际议程的高度优先地位，以增进对农业和农村投资需求的理解并提高对粮农组织比较优势的认识。

X2 – 在国家、区域和全球层面与主要利益相关方结成主要伙伴关系和联盟并进一步开展协调和网络构建，途径包括粮农组织在整个组织的层面发挥系统和主动作用，为在政府间和机构间等层面实现联合国系统政策连贯和协调做出贡献。

X3 – 所有资金来源支持的粮农组织的工作应该建立在绩效框架之下，其战略和行动计划应考虑全球、区域、次区域和国家等诸层面的问题并应吸取以往的经验教训。

X4 – 应建立有效的信息技术、信息和知识管理治理制度，应将增值信息技术/信息管理解决方案和服务与粮农组织不断变化的需求结合起来。

X5 – 应通过加强治理和对粮农组织工作的监督发挥粮农组织的有效指导作用。

X6 – 有效的实地团队能促进各国对有关全球性问题的参与，支持区域、次区域和国家层面联合合作战略和计划的制定和实施，与各国的优先领域相结合，与联合国的计划相整合，并与其他发展伙伴的计划相协调。

X7 – 本着支持成员国发展工作的精神，通过兼顾整个联合国系统各项进程的部门间机制，开发和实施粮农组织知识管理和能力建设战略、方法和手段。

X8 – 在全球、区域、次区域和国家层面有效地设计和开展粮农组织实地计划，争取对各国实现共同目标的能力形成尽可能大的影响。

Y. 实行灵活、有效、务实的内部管理、行政安排和财政安排

组织成果

Y1 – 粮农组织帐户应确保对财务信息进行准确及时记载，以客户为中心的方法应着重解决有关会计政策和程序所有新问题。

指标示例

- 粮农组织的正式财务报表无保留地接受外部审计认证
- 拥有供成员国全额支付粮农组织长期债务和降低拖欠款水平的战略
- 在 2011 年以前粮农组织的正式财务报表实现与国际公共部门会计标准接轨。

Y2 – 人力资源政策和措施应能营造一个有利环境，吸引和留住高质量人才，促进学习和个人发展，对业绩进行管理并鼓励合乎道德伦理的行为方式。

指标示例

- 符合绩效管理系统审议周期的员工比例，即上级主管已与员工就目标、业绩指标和发展需求等进行了探讨且年终总结已完成的员工比例(包括多方评分反馈)
- 参加领导计划及管理能力和领导能力有提高表现的管理人员的比例
- 地域和性别的代表性
- 专业人员及以上级别职位空缺发布与选任决定之间的时间周期
- 根据轮岗政策调动至新地点/职位的员工数量。

Y3 – 应根据强调质量和反应能力的服务层面协议，向用户提供粮农组织高效履行职能所需的管理和行政支持服务。

指标示例

- 服务层面协议覆盖的服务比例
- 客户对通过共享服务中心处理的事务的及时性和准确性的满意程度
- 共享服务中心员工数与接受服务的雇员总数的比率
- 客户对管理服务处室提供的基础设施和条件的满意程度（包括洁净度、维护情况和总体舒适程度）
- 对采购行动要求进行回应的及时性。

附件 1 – 结果层次构架主要术语的定义

成员的全球目标系指粮农组织致力于帮助其成员实现的相互关联的总体目标。这些目标构成结果层次构架的顶部，然后逐级分层至各个方面，预期粮农组织将根据其授权和能力范围，考虑主要全球论坛尤其是世界粮食首脑会议的结果以及国际商定的发展目标对这些方面作出贡献。

战略目标是规定时限（如 10—15 年）内预期成员国机构、国际社会或发展伙伴实现的利益或变革。就逻辑框架而言，这些利益是初级用户依靠相关“组织结果”（见下文），在因果链中采用粮农组织的产品和服务取得的直接结果之后的几个步骤。因此，战略目标不是由粮农组织本身来实现，而是由成员在粮农组织提供的附加价值的基础上实现，并考虑到确定的依赖性和其他发展假设。

组织结果（成果）：这些结果是粮农组织致力于在四年时限内向成员国和国际社会提供的产品和服务，以及用户采纳和使用这些产品和服务所取得的成果，以便促进战略目标的实现。组织结果或成果通常将由一个组织单位或一小组单位负责。组织结果或成果是因果链中粮农组织产出之后的第一级结果，即需要初级用户小组采纳和利用，并以预期这些初级用户取得的应用结果表示。为了能够衡量和报告取得的组织结果，制定了与规定时限相关的指标、核查手段、基准和目标。

《近期行动计划》中第二工作组的部分

B. 治理改革（《近期行动计划草案》）

领导机构

治理重点

- 2) 粮农组织领导机构有两项主要不同职能：
- a) 对世界粮食和农业形势进行审议及寻求政府之间关于国际主要粮食和农业问题，包括其国家影响的全球和区域政策的一致性，制定或修改国际文书，包括条约、公约和法规；
 - b) 粮农组织作为“一个组织”的执行决策和监督，包括其计划和预算。

治理重点 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始	投资		经常性费用或节约 每两年度 百万美元	
	编号	行动		开始 - 结束 年份	费用 美元(百万)	年份		
4.4 和 4.5		a) 全球政策一致性和管理框架： 系统地审议全球状况以确定为加强政策的一致性而需要采取重点活动的那些问题，研究当前的管理框架以确定需要粮农组织或其他论坛采取早期行动的领域。	大会 技术委员会 区域会议 管理层	2009	0	-	0 (正常计划重点)	
		b) 酌情考虑除粮农组织以外的其他论坛提出的有关粮食和农业问题，并向这些论坛提出建议	大会 技术委员会 区域会议 管理层	2010-11 两年度 持续性	0	-	0 (正常计划重点)	
		c) 见下面 - 关于各领导机构的作用	领导机构	(见下面 - 关于各个领导机构)				
		d) 执行治理： 增强领导机构的作用及扩大领导机构的范围（见下面）	领导机构	(见下面 - 关于各个领导机构)				

粮农组织大会、理事会、计划委员会和财政委员会

3) **粮农组织大会：**大会仍然是粮农组织的最终决策机构，确定总体政策和战略。大会的不同职能将进一步得到强调，减少与理事会的重复讨论。商定了一系列措施使大会更加面向行动，重点更为突出，更能吸引部长和高级官员参加。大会将：

- a) 一般在各技术委员会和区域会议讨论全球粮食和农业问题及管理文书要求并收到这些技术委员会和区域会议的建议之后，是就全球治理问题进行讨论和

作决定的最后场所：

- b) 在收到理事会的建议之后就粮农组织的目标、战略和预算作出最后决定（见下面的计划和预算过程）

大会 - 行动矩阵表

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
4.7 a)		a) 大会每届会议有一个主题，该主题一般由大会根据理事会建议商定	大会/ 理事会	2009	0	-	0
4.7 a)		b) 大会将更加重视全球政策问题和法律框架，一般根据技术委员会和区域会议及必要时理事会的建议采取行动（它将直接收到技术委员会报告和区域会议报告中的相关部分）	大会	2009	0	-	(见 g)
4.7 c)和 7.3		c) 大会将在每个两年度第二年6月举行会议	大会	2011	0	-	0
4.7 c)		d) 大会将根据理事会的建议确定重点活动、战略和预算（见下面计划和预算程序）	大会	2009	0	-	0
4.15 c)		e) 大会报告注重决定，特别是由有关谈判和起草小组拟定的决议（作逐字记录以便提供详情以及以所有语言公布）	大会	2009	0	-	(见 g)
4.7 a)		f) 将减少正式全体会议，增加会外活动	大会	2009	0	-	0
4.15		g) 将进行变革，包括工作方式和报告途径，下面有关各机构对此作详细介绍	大会	2008	0	-	0.2
4.15		h) 在《基本文件》中修改职能、报告途径等，详情见行动矩阵表	大会	2008- 2011	0	-	0

4) **粮农组织理事会**：理事会的执行治理作用将进一步发展，重视作出明确的决定。理事会将根据成员的要求更加灵活地举行会议，会期视议程情况变动。理事会将根据计划和财政两委员会的建议，在制定计划和预算方面发挥更加积极的作用，并将扩大其监督和监测职能，特别是关于预算外资源筹集和利用及人力资源开发和利用。

5) **理事会成员**：少量增加理事会成员以确保更加平衡的区域代表性 - 待审议

6) **理事会独立主席**将发挥更大促进作用，使理事会享有更大权力增强其治理和监督作用。独立主席的作用将在《基本文件》中具体说明。

理事会 - 行动矩阵表

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
4.8		<p>a) 理事会将行使以下治理职能，在《基本文件》中将对这些职能作必要说明：</p> <p>i) 就以下各项作出决定和提出建议方面发挥主要作用：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 理事会本身和除大会外其他领导机构的工作规划和绩效措施； • 按这些措施对绩效进行监测和报告； • 粮农组织的战略、重点和预算； • 总体工作计划； • 不需要大会修改《基本文件》的重大组织改革； <p>ii) 监督治理决定的实施；</p> <p>iii) 进行监督，确保：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 粮农组织在财务和法律框架内运作； • 进行透明、独立和专业的审计及伦理监督； • 对粮农组织在促进计划的结果和影响方面的绩效进行透明、专业及独立的评价； • 建立基于结果的有效预算编制和管理系统； • 人力资源、信息和通讯技术、缔约和采购等的政策和系统，既实用又适用； • 预算外资金可以有效地用于粮农组织的重点目标； <p>iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。</p>	大会	2008 年决定 2009 年之后 执行	0	-	-
			<p>b) 理事会应就计划和预算决议，包括预算水平，向大会提出明确建议</p>	理事会	2009	0	-

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
4.8		c) 理事会将根据成员的要求灵活举行会议，会期视议程情况变动（每两年度一般至少举行五次会议）- C 部分图 1 计划和预算规划及审查周期： i) 将在计划委员会和财政委员会每次会议之后举行简短会议（至少两天）。 ii) 为大会作准备的理事会会议将至少在大会之前两个月举行，使建议可以得到考虑。	理事会	2010	0	-	2.1
		d) 理事会报告将由决议、决定和建议组成（作逐字记录以便提供详情以及以所有语言公布）	理事会	2009	0	-	1.3
4.8		e) 将不再讨论全球政策和管理问题，除非有紧急理由讨论此类问题（由技术委员会和大会处理）	大会	2009	0	-	0
4.8		f) 理事会成员资格修改如下： i) 代表性的变动待定：…… ii) [成员任期为两年，而不是目前的三年] - 有一个区域不同意	大会	2009	0	-	?
		g) 理事会独立主席 ：修订《基本文件》，清楚地说明理事会独立主席积极促进粮农组织治理的作用，消除与总干事的管理作用出现冲突的可能性，除了主持理事会会议之外还包括： i) 作为成员之间就有争议的问题达成一致的诚实中间人； ii) 就工作计划与计划委员会、财政委员会和章法委的主席联络，酌情与各技术委员会和区域会议的主席联络，一般出席计划委员会和财政委员会会议及区域会议； iii) 就理事会工作计划与各区域小组联络；	大会	2009	-	-	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
		iv) 就成员通过理事会及其计划和财政两委员会及区域会议表明关注，与粮农组织高级管理层联络； v) 确保理事会掌握对粮农组织的授权极为重要的其他论坛的最新发展情况，酌情与其他领导机构，特别是设在罗马的粮食和农业机构的领导机构保持对话； vi) 推动继续改进粮农组织治理的效益、效率和成员主人意识。 《基本文件》还将具体说明： vii) 独立主席的理想资格(能力)； viii) 要求独立主席在罗马出席理事会所有会议，一般一年至少有六至八个月时间用于该项工作，主要是在罗马（这一时期将按理事会总干事的费率支付费用，停发标准津贴）。					
4.15		i) 将改变理事会的做法，包括工作方式和报告途径（见下面其他机构）	大会/ 理事会	2009- 2011	0	-	0
4.15		j) 在《基本文件》中修改职能、报告等	大会	2008-09	0	-	0

7) **计划委员会和财政委员会**将加强对理事会的咨询作用，增加透明度。计划和财政两委员会及理事会将对议程负起更大责任。两委员会将根据理事会和成员的要求更加灵活地举行会议，酌情根据议程以及计划和预算规划及审查周期（见 C 部分图 1）变动会期及增加联席会议。将要求两委员会提出明确建议及更加注意政策、战略和重点活动，以便对理事会进行更好的监督和更加积极的指导。

计划委员会和财政委员会 – 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
4.9 和 4.17		<p>a) 关于职能和工作方式的说明将立即采用，随后对《基本文件》进行修改，包括关于职能的说明：</p> <p>i) 计划委员会的职能将强调计划重点、战略和预算，并将包括：审议实地和下放办事处工作；粮农组织在促进全球政策一致性和法规方面的重点；与其他组织建立伙伴关系及进行协调以开展技术工作；</p> <p>ii) 财政委员会将涉及行政管理、服务和人力资源以及财务的所有方面，包括这些工作领域的政策和预算；</p> <p>iii) 两委员会将根据理事会和成员的要求更加灵活地举行会议，酌情根据议程以及计划和预算规划及审查周期（见图 1）变动会期 - （每两年度一般至少举行四次会议）；</p> <p>iv) 两委员会将举行更多联席会议。讨论将在联席会议进行，只要讨论或两委员会有重叠，将产生很大互补作用；</p> <p>v) 将要求两委员会提出明确的建议，更加注意政策、战略和重点活动，以便对理事会进行更好的监督和更加积极的指导；</p> <p>vi) 不再要求财政委员会审查粮食计划署的战略。</p>	大会	2008	0	-	-
4.15		b) 进行变革，包括工作方式（见下面）	大会 / 理事会	2008	0	-	1.5
4.15		c) 在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改	大会	2009- 2011	-	-	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
4.9 和 4.17		<p>计划委员会和财政委员会成员、主席和观察员： - 对《基本文件》进行修改。成员是国家而不是个人。但国家在提名其代表时，应提出具有必要技术资格的代表，以及：</p> <p>a) 主席将由理事会根据个人资格选出，不占其选举小组席位，不代表区域或国家；</p> <p>b) 两委员会的成员都将增加，<u>除主席外</u>，增至非洲、亚洲、拉丁美洲及加勒比、近东的八名代表及欧洲、北美和西南太平洋的四名代表(1+8+4)，由理事会选出（在代表任职期间，其国家可以具有适当资格的代表来代替其代表）；</p> <p>c) 理事会还将同上面一样按区域选出六名副代表（4+2）。如果在委员会有成员的国家无法出席会议或替代其代表，他或她将由本选举小组的一名副代表替代，从而避免会议期间该席位的空缺；</p> <p>d) 两委员会，包括联席会议，将向无发言权的观察员开放；</p>	理事会	2011	0	-	-

章程及法律事务委员会（章法委） - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
		章法委将接纳无发言权的观察员参加其会议	理事会	2008	0	-	0

区域会议

8) 区域会议将在以下活动的治理方面发挥重大作用：本区域发展政策的协调一致；讨论与本区域相关的全球重点活动；就粮农组织的重点活动向理事会和大会提出建议，讨论区域内贸易和投资等问题。该项作用可能因区域不同而异。区域会议将成为治理结构的一个正式部分，附属于大会和理事会。

区域会议 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
4.13		<p>将立即改变报告途径、职能和工作方式，然后在《基本文件》中进行修改，包括区域会议的地位变成粮农组织大会委员会：</p> <p>a) 职能将包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 提出区域政策一致性问题及关于全球政策问题及法规的区域方面 – 向粮农组织大会报告 • 就粮农组织在本区域的计划以及与本区域相关的粮农组织总体计划提出建议 – 向理事会提交报告 • 在本区域实施的粮农组织计划中履行监督职能 – 向理事会报告 <p>b) 工作方式 – 区域会议将：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 一般根据该区域粮农组织成员的决定每两年召开，成员之间就会议的议程、形式、日期、会期和必要性进行充分磋商 • 任命一名报告员 • 在闭会期间主席和报告员仍然办公，由主席或报告员向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告 • 在可能的情况下，与农业领域的其他区域性政府间机构的会议一起举行 • 区域会议的文件简明扼要及重点突出，提出确切的少量行动建议。 	大会	2008	0	-	-
		进行变革，包括工作方式和报告途径，如行动矩阵表中所述	大会	2008	0	-	1.8
		在《基本文件》中修改职能、报告途径等	大会	2009-2011	-	-	0
		独立审查区域会议的绩效	理事会	2014	0.3	2016	0

技术委员会和部长级会议

9) **技术委员会**：技术委员会对于粮农组织的工作至关重要。它们是全体成员委员会，具有不同的作用：首先是在其权限领域进行全球信息交流，制定一致的政策和文书；其次就粮农组织的战略和计划向领导机构提供指导。技术委员会将更系统地用于开展关于全球问题的工作。技术委员会作为全体成员委员会处理世界性问题和粮农组织的计划，将就全球性问题直接向粮农组织大会报告，就粮农组织计划重点和绩效向理事会报告。

10) 条约和公约缔约方大会、其他法定机构如渔业领域的法定机构以及食品法典委员会等机构，将通过粮农组织领导机构有关技术委员会直接联系。

11) 当技术层面事项，一般属于技术委员会的事项，需要得到政治上的认可或需要提高可见度时并且这一点无法在大会或技术委员会中适当处理时，大会或理事会可举行**部长级会议**。部长级会议报告一般直接提交粮农组织大会审议。

技术委员会 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
技术委员会:							
4.11		<p>技术委员会: 各委员会将向理事会报告粮农组织的预算、各项计划的重点和战略, 并直接向粮农组织大会通报全球政策和法规, 以及:</p> <p>a) 闭会期间主席将继续办公, 向理事会和大会提交报告;</p> <p>b) 工作方式 - 各技术委员会将:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 根据需要更灵活地确定会期和会议频率, 一般每两年至少举行一次会议。他们将讨论新出现的重点问题, 可专门为此目的举行会议; • 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商 <p>c) 将更多地利用平行会议和会外活动, 确保发展中国家和小国有足够的代表参与 (非正式会议将包括非政府组织和私营部门, 包括发展中国家的代表);</p> <p>d) 农业委员会 (农委) 特别应当将畜牧业作为其议程的一部分并留出足够的时间讨论畜牧业;</p> <p>e) 商品问题委员会 (商品委) 将加强与联合国贸发会议和世贸组织的互动;</p> <p>f) 世界粮食安全委员会 (粮安委) 将每两年召开一次会议。粮安委应当重新恢复它在监测和推动履行世界粮食首脑会议承诺和审查世界粮食安全状况方面的作用。</p>	大会	2008	0	-	-
		进行变革, 包括工作方式和报告途径	大会	2008	0	-	1.0
		在《基本文件》中修改职能、报告途径等	大会	2008-2011	0	-	0
部长级会议							
4.12		对《基本文件》进行修改, 具体说明当技术层面的事项需要政治上认可或需要提高可见度时, 大会或理事会可以召集部长级会议。部长级会议报告将直接提交大会审议。	大会/ 理事会	2008-2011	-	-	0

法定机构、公约等

12) 法定机构和公约将得到加强，在粮农组织框架内享有更多自主权和更大程度地自我筹资。他们可与粮农组织领导机构直接联系。

法定机构、公约、条约、食品法典等 – 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始	投资		经常性费用或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动		开始-结束年份	费用 美元(百万)	年份	
4.11 g)		食品法典和国际植保公约等条约、公约和协议（按粮农组织章程登记）的缔约方会议可通过相关技术委员会，使领导机构引起对问题的重视 – 修改《基本文件》	大会 / 理事会	2009	0	-	0
4.6		进行一项审查，使粮农组织能够建立高度自我治理和自我筹款而又能留在粮农组织框架内的机构	管理层 / 理事会	2009 - 10	0.3	2009 - 10	0

进一步采取行动以提高粮农组织治理的效益

13) 计划采取一系列支持行动，加强关于确保领导机构的独立性、透明度和效益方面的粮农组织治理以及与高级管理层的对话。

进一步采取行动以提高粮农组织治理的效益 – 矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始	投资		经常性费用或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动		开始-结束年份	费用 美元(百万)	年份	
4.4 a)		理事会和除大会之外的其他所有领导机构将每年一次编制为期至少四年的多年工作计划供理事会审议，理事会将向每个机构提出意见并且： a) 维持一项汇总的工作计划 b) 每两年根据工作计划审议进展情况。	理事会	2009-2010	0	-	0.2
4.1 c)		根据改革对领导机构的工作进行独立深入审查，以便进一步改进工作	大会 / 理事会	2015	0.5	2015	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
8.6 b)		为了提高透明度及促进交流，总干事将就以下方面向理事会和计财委联席会议报告并与他们进行对话： <ul style="list-style-type: none"> • 战略框架和中期计划重点； • 高级管理层确定的立即取得进展的重点目标； 年度和两年度绩效	理事会	2009	0	-	0
第 745 段		只有根据 C 部分中改进的粮农组织正常透明和竞争程序，才能聘用常驻粮农组织代表处的工作人员在粮农组织任职和担任顾问。他们在中断其在常驻粮农组织代表处的工作之前，不能为粮农组织所聘用，中断时间至少同粮农组织退休人员适用的中断时间一样长	管理层	2008	0	-	0
修订《基本文件》 （费用）							
		对《基本文件》中有关所有领导机构的部分进行修订的费用：由法律办公室和章法委执行对《基本文件》的修订工作	管理层	2008-11	0.2	2009-11	0

评价、审计和组织学习

14) **评价：**成员和管理层同意独立外部评价的意见，即有效的评价对领导机构和高级管理层都必不可少，评价工作必须响应两者的要求，但执行时必须独立。粮农组织的评价已经达到较高的水准，为进一步开展工作奠定了扎实的基础。评价的学习和问责职能对领导机构和管理层都很有必要，对评价职能得到信任也很有必要。机构安排的透明度和清晰度都很重要。粮农组织的评价政策、战略和机构安排应当综合纳入需经理事会批准的“宪章”。

15) **审计：**成员们对旨在确保有效审计功能而采取的措施以及管理层普遍赞同独立外部评价的建议表示欢迎。他们注意到，粮农组织的审计标准较高，支持联合国系统内部继续实施事后监控和提高透明度及一致性，并在预算和人员配备方面实行独立自主审计。领导机构应当审核内部审计工作计划，管理层则应继续终止粮农组织内部各决策委员会中的审计成员资格，以减少潜在的利益冲突。审计委员会应通过财政委员会向领导机构提交报告，应酌情与领导机构磋商。

评价、审计和组织学习 – 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始	投资		经常性费用或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动		开始 - 结束 年份	费用 美元(百万)	年份	
评价							
7.10 a)		在粮农组织秘书处结构内 设立一个单独的评价办公室 ，向总干事或副总干事报告工作，并通过计划委员会向理事会报告工作。	管理层/ 理事会	2009年 1月	0	-	0
7.11		评价预算： 正常计划评价预算将增至占正常计划预算总额的0.8-1.0%（两个两年度），一旦领导机构决定评价预算作为工作计划和预算批准过程的一部分，则评价预算应受到充分保护并拨给评价办公室。 要求 <u>所有捐助者</u> 尊重理事会的决定，即所有预算外资金的至少1%应拨给评价工作。	大会	2009- 2011	0	-	4.5
7.10 d)		评价人员配备： a) 招聘 D2 级评价主任。由总干事代表和领导机构代表以及其他联合国机构的评价专家组成的一个小组将对该职位的职责范围和资格说明进行审查，然后参加一个小组筛选并选出一名适当候选人。评价主任的任期应为 4 年固定期限，最多可延长一个任期，至少一年内不能在粮农组织担任另一个职位或顾问； b) 对于评价职员和顾问的所有任命都应当采用透明和专业的程序，首要标准是技术能力，然后再考虑区域和性别平衡。按照粮农组织程序，应由评价主任主要负责评价职员的任命及负责顾问的任命。	管理层/ 计划委员会	2008年 10月	0	-	0 上述预算 增长中包含 D1 与 D2 之间的差额
7.10 b)		质量保证及继续加强评价职能： a) 加强对主要报告的现行独立同行审查 b) 由独立同行组成的一个小组进行两年度审查，使工作与最佳评价方法和标准相一致 – 连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告 c) 每六年对评价职能进行独立评价 – 连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告	评价主任 计划委员会 和管理层	2008 2010年 进行第 一次同 行审查 2013年 首次 评价	0	-	0 上述评价 预算增长 的一部分 0 上述评价 预算增长 的一部分

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
7.10 c)		<p>由理事会批准纳入“宪章”的综合评价政策，包括以上各项以及</p> <p>a) 副总干事将继续主持内部评价委员会，向总干事提出建议，内部评价委员会还应当与计划委员会互动；</p> <p>b) 滚动式评价计划将继续由领导机构经与内部评价委员会磋商后批准；</p> <p>c) 评价的后续工作将完全制度化，包括一个独立的监测系统以及向计划委员会报告；</p> <p>d) 所有评价报告、管理层回应和后续报告将继续作为公共文件，向粮农组织所有成员提供。关于讨论这些报告以及提请领导机构所有有关成员注意这些报告的努力，也将通过关于各项评价的磋商小组和研讨会进一步加强；</p> <p>e) 评价办公室将发挥制度化的咨询作用，就基于结果的管理及计划和预算编制工作向管理层提供咨询，加强意见反馈和学习过程；</p> <p>f) 评价工作将与联合国系统充分协调，考虑到联合检查组的工作，粮农组织评价办公室将继续与联合国评价小组密切协调。</p>	理事会	2009	0	-	0
7.10 c)		《宪章》中批准的评价条款将在《基本文件》中反映出来	理事会	2010	0	-	0
审计							
7.9 a)		按现行政策，监察长办公室的工作将扩大到全组织的主要风险领域	管理层	2009	0	-	0
7.9 b)		<p>审计委员会将：</p> <p>a) 有一名完全是外部的成员，该外部成员经理事会根据财政委员会的建议同意；</p> <p>b) 通过财政委员会向理事会提交年度报告</p>	管理层/ 理事会	2008	0	-	0
7.9 f)		外聘审计员将负责对总干事直属办公室的审计	理事会	2009	0	-	?

总干事的任命和任期

16) 大会委员会建议广泛公布总干事的职位及其职责说明（同现在一样，候选人仅由成员国提出）。将加强措施，要求候选人在选举之前向理事会和大会进行正式介绍并回答问题。任期将改为四年，有可能再连任一个四年任期，任期总共可达八年。

总干事的任命和任期 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
4.20		<p>采用程序以及对《基本文件》进行修改，使粮农组织成员有更多的机会在选举之前对申请总干事职位的候选人进行评价，包括：</p> <p>a) 申请总干事职位的候选人将在进行选举的大会上发言。成员将有机会向候选人提问；</p> <p>b) 申请总干事职位的候选人将在粮农组织理事会的一次会议上发言，并在进行选举的大会之前至少 60 天提供其资格详情。在该次会议上，理事会成员及观察员都有机会向候选人提问（与候选人的会议仅为了了解情况，不会提出任何建议或得出讨论结论）；</p> <p>c) 成员国政府关于申请总干事职位的候选人的提名将在上述理事会会议之前至少 60 天截止。</p> <p>d) 当总干事职位将要空缺时，将进行广泛公布并公布理想的资格（经大会批准）。当由于正常任期届满而出现空缺时，在提名截止前至少 12 个月公布。</p>	大会	2009	0	-	0
4.20		在《基本文件》中修改总干事的任期，改为四年，可再连任一个四年任期	大会	2009	0	-	0

《近期行动计划》中第三工作组的部分

7月10日修订

C. 系统、计划和预算改革、 文化变革及组织结构调整

计划制定、预算编制及注重结果的监测工作改革

17) 为了改进粮农组织工作的优先排序、效益、作用和监督，建议对计划制定和预算编制进行重大改革，包括领导机构的作用方面。对于分摊会费和预算外资源将尽可能在统一的工作计划中进行管理，进行同样的规划和监督，鼓励预算外资金提供者减少指定资金的用途，实行联合供资。将拟定计划制定和预算编制文件，反映出注重结果的层次构架，这种构架将对结果进行监测和评价。理事会将向大会提议工作计划和分摊预算额度，并对预算外资金作出估计（预算数据将区分行政预算和计划预算）。粮农组织大会日期将改为每个两年度第二年6月，以利于领导机构早日决定分摊会费的最后预算及有序地制定和监督最后工作计划。

计划制定、预算编制及注重结果的监测工作改革 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
7.1、7.2 和 3.19		<p>a) 采用修订的计划和预算文件，包括以下部分，这些部分可作为一个单独的文件提供以免重复以及提供全面情况（2009 年首次正式批准）：</p> <p>i) 战略框架，时间范围为 10—15 年，每四年审查，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 对粮食、农业和农村发展及包括消费者在内的受赡养人民面临的挑战进行分析， • 战略远景， • 成员国的目标，及 • 成员国和国际社会在粮农组织支持下实现的战略目标，包括成就的示意性目标和指标（大约 8—12 年）²； <p>ii) 中期计划，时间范围为四年，每两年度审查一次，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 同战略框架的情况一样，成员国和国际社会在粮农组织支持下实现的战略目标； • 组织结果框架（成果）—最多 80 项，有助于成员国和国际社会实现战略目标。每项组织结果都将包含可验证的具体完成目标和指标，表明粮农组织的贡献，并表明预算是由分摊会费提供还是由估计的预算外资源提供（目标可能视预算外资源水平而定）； • 影响重点领域³，与结果相结合，注重资源作为一个宣传工具，有利于动员和改进在主要影响领域对预算外资源的监督； • 性别问题将充分纳入战略框架和工作计划，不再制定单独的行动计划 <p>iii) 工作计划和预算，均涉及一个两年度，预算分为行政预算和计划预算，并提供：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 组织结果框架（成果），同中期计划一样，包括实现各项结果的组织责任； • 量化所有组织结果和义务的成本 • 计算费用增长和增效节支， <p>iv) 为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金；</p> <p>v) 计划和预算决议草案。</p>	大会	2009	0.4	-	0

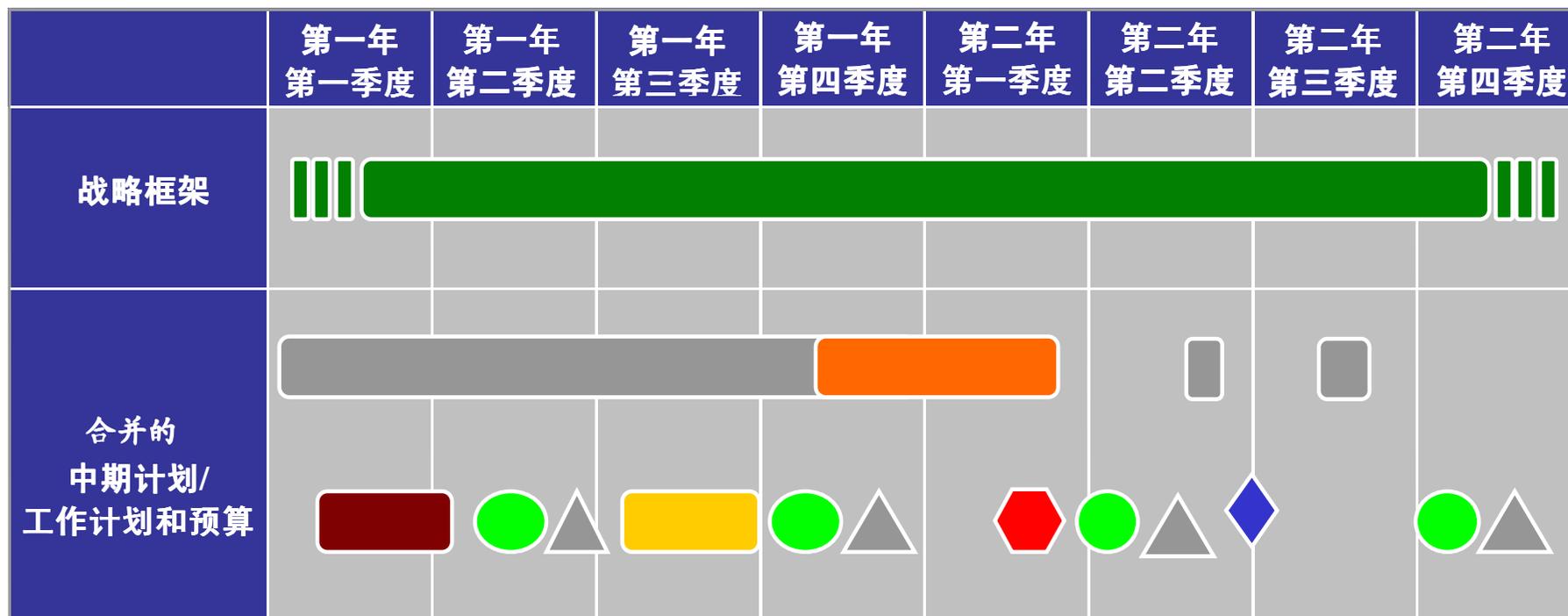
² 战略目标方面的进展将主要通过评价来评估，因为不宜对这些目标进行例行成本效益绩效监测。

³ 影响重点领域与“结果”相结合，更有效地帮助实现战略目标，在 4—6 年内产生影响，可灵活决策和确定优先次序以反映出新出现的挑战。这些领域数量有限，起到“旗舰”作用，提供一种交流和宣传工具，使该组织能够更好地吸引预算外资金及改进伙伴关系以补充分摊会费。他们具有明确的目标和指标，将促进提供无条件的预算外联合资金，促进领导机构根据商定的重点对这些资金的使用进行监督。

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
7.5		b) 采用一个修改的执行情况监测系统 和报告： 每个报告都将涉及上个两年度，报告交付及结果目标和指标以及功能性目标的效益指标。	理事会	2009- 2012	0.1	2009- 10	-
7.3		c) 采用修改的编制和领导机构决策周期(顺序见下图 1)。 从 2011 年开始， 粮农组织大会的日期将改为 6 月 ，所有其他会议的日期也作相应调整。将采用以下周期（会议数量和天数的预算拨款见 B 治理改革）： i) 两年度第一年： <ul style="list-style-type: none"> • 各技术委员会将在各自的职责领域就以下方面进行审议并提出建议： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 按绩效指标粮农组织在帮助取得结果方面的绩效，包括任何相关评价， ◆ 中期计划中计划的重点和结果，包括全球治理领域，提出对下一个两年度进行调整的建议； • 区域会议将就各自区域内的以下事项进行审议并提出建议： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 粮农组织依照绩效指标促进实现结果方面的绩效，包括任何相关的评价， ◆ 中期计划中列入计划的重点和结果，并为下一个两年度提出调整建议， ◆ 需在全球一级审议或通过区域一级额外的行动处理的区域政策问题； • 计划委员会、财政委员会和理事会将在各自授权领域内对以下方面进行审议及作出决定： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 上个两年度的执行情况报告，包括对照指标的执行情况， ◆ 主要评价， ◆ 下半年的预算和执行情况， ◆ 商定的工作计划和预算所必须的任何调整 ◆ 预先批准所要求的章与章之间的划拨； 	大会	2010- 11	0	-	(见治理改革)

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
		ii) 两年度第二年: <ul style="list-style-type: none"> • 计划委员会、财政委员会和理事会将在<u>全年</u>中,就商定的工作计划和预算中所必须的任何调整进行审查并作出决定,预先批准章与章之间所要求的任何划拨; • 1月—3月:计划委员会、财政委员会和理事会将审议拟议的中期计划及工作计划和预算。并在每个第二个两年度审议战略框架(后者可能与总干事任期一致), • 1月—3月:不作为领导机构会议周期的一部分—有关成员和其他可能的预算外资金来源及伙伴关系将举行一次非正式会议,交流预算外供资要求情况,特别是有关影响重点领域, • 3月/4月:理事会将就结果框架和预算事项,包括预算水平,向大会提出明确的建议, • 6月:大会将批准结果框架和预算事项,包括预算水平, • 9月—11月:如有必要,计划委员会、财政委员会和理事会将根据大会关于预算水平的决定,审议和批准结果框架和预算拨款方面的任何变动。 					
7.3		d) 在《基本文件》中对计划和预算周期,包括领导机构会议的时间进行必要的修改	大会	2008/9	0	-	0
8.17		e) 除了资本帐户和技术合作计划之外,还规定在两个两年度之间延迟分摊预算中5%的付款,以平衡收入和支出,从而减少低效浪费的交易	大会	2008/9	0	-	0

图 1: 领导机构审议中期计划及工作计划和预算的时间表



资源筹集和管理战略

18) 粮农组织将采用一体化资源筹集和管理战略，整合分摊会费和预算外资源，支持商定的优先重点，促进领导机构的监督，更加突出重点和影响。增加集合资金（不同于项目资金）将降低交易成本。这项战略的根本组成部分将包括：

- a) 领导机构选定的领域，作为中期计划制定过程的一个整体部分，提出预算外资源的重点：
 - 影响重点领域
 - 国家中期重点框架中所确定的国家发展重点
 - 区域计划
- b) 改进分摊会费管理的一系列措施

资源筹集和管理战略 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
7.6		预算外资源纳入计划制定和预算编制过程，包括确定影响重点领域（另见计划制定、预算编制及以结果为基础的监测工作改革）： <ul style="list-style-type: none"> a) 理事会根据计划委员会和财政委员会的结论和建议在一个综合框架内审议预算外资源的计划及其应用和结果，确保为支持本组织商定的优先重点筹集资源； b) 建立预算外资源和分摊会费的管理结构，把资源筹集的总体管理和协调工作，包括与捐助者的政策关系，交给一个战略、计划制定和资源管理中央办公室负责，并在协调一致的资源筹集框架内把责任下放到各级，尤其是区域和国家一级； c) 大力建设新的伙伴关系，包括与私人基金会的伙伴关系； d) 不断审查增效措施和利用预算外资金供资的工作的支持服务成本，以确保不同资金来源之间无交叉补贴。 	大会特别会议	2009	0	-	-
4.6		审查根据粮农组织章程第 VI、第 XIV 和第 XV 条签订的条约、公约、协定及类似的机构和文书，以便在高度自治和筹措资金的基础上发展： <ul style="list-style-type: none"> a) 向理事会和协定各方提交报告 	理事会和协定各方	2009	0	-	节约 不详

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
8.16		采取措施，鼓励及时交款，避免拖欠会费，管理资源可获得性，考虑财政委员会的建议，包括： a) 理事会根据财政委员会关于晚交款和拖欠会费状况及其对本组织流动性的影响的报告进行年度审查 b) 在粮农组织网站上突出报导及时缴纳会费、推迟付款和国家拖欠会费的情况 c) 继续应用目前负责任的借款政策以平衡现金流动	大会/ 理事会	2009	0	-	可能降低利息费用

技术合作计划

19) 技术合作计划是粮农组织的一项重要计划，使粮农组织能够向发展中国家成员提供催化性技术投入。该计划将同粮农组织的任何其他计划一样，不再用于作为缴款不足的一项储备基金。该计划在粮农组织来自分摊会费的资源总额中所占的比例至少应保持 2006—07 年水平（即 13%）。技术合作计划的责任将分配给区域代表，在国家一级分配给粮农组织驻国家代表。

技术合作计划 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
		技术合作计划资源分配给各区域，由区域代表负责，但 15% 仍然由负责技术合作的部管理，用于紧急情况。区域代表在审批国家和项目时应用商定如下的区域分配标准和考虑因素： 暂缺	大会特别会议	2009	0	-	技术合作计划单位的节约？

机构文化变革

20) 大会委员会认为，文化变革是粮农组织成功改革的根本，是需要高度参与和改进横向、纵向交流的一个长期过程。它与人力资源政策和一种责任、问责制和激励机制的文化密切相关。大会委员会欢迎管理层设立一个文化变革小组，由副总干事率领。成员们认为，因粮农组织秘书处文化变革而增加的费用将通过预算外资源提供。

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
粮农组织秘书处的文化变革:							
		任命外部促进者和变革小组	管理层	2008-09	1.0		0.1
		提出内部远景	管理层	2008-09	0.3		
		实现远景	管理层	2009年起	0	-	?

伦理

21) 大会委员会欢迎任命一位伦理官员和随后成立一个伦理委员会。

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
伦理:							
7.9 g)		任命一名伦理官员, 使办公室运作, 对职员进行培训	管理层	2008	0.2	-	0.7
7.9 g)		章法委和财政委员会审查伦理委员会的职责范围和推荐的成员	财委和章法委	2009	0	-	-
7.9 g)		任命及伦理委员会开始工作	管理层	2009	0	-	-
7.9 g)		理事会根据章法委和财委的结论和建议审查伦理委员会的年度或两年度报告。	理事会	2010	0	-	-

行政和管理系统的改革

22) **风险观念:** 大会委员会认为粮农组织过于规避风险。大会委员会就从事先监管转向事后监管以及监管和缺乏授权对职员积极性产生不利影响方面取得一致意见。将从 2009 年开始进行一项风险评估和管理研究, 视预算外资金提供情况而定。大会委员会促请管理层迅速取得进展, 不仅在行政管理方面, 而且在授权、程序简化和增加灵活性等其他领域, 并促请管理层在早期行动中采取这些措施。

23) **全面彻底审查及其他行政和财务改进:** 管理层已与 Ernst and Young 顾问公司签约进行全面彻底审查, 该项审查涵盖行政服务、合同采购、财务管理和系统、人力资源、信息技术及通信系统等各个方面。

大会委员会关于全面彻底审查的第一份报告的建议是 2008 年 10 月最后审定的本报告的一个单独附件的主题。

24) 除了全面彻底审查之外, 大会委员会还强调, 必须在完成的业务模式和方法改革的基础上建立一种文化和系统, 从而确保今后继续应用最佳方法。已与管理层商定早期行动以便立即开始实施。

行政和管理系统改革 - 行动矩阵表

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动		开始- 结束 年份	费用 美元(百万)	年份	
管理层早期行动概要, 包括:							
8.4 8.3 和 6.15 8.10 8.10 8.10 8.10		a) 总干事办公室下放人力资源行动授权; b) 采用职位双重等级方法; c) 向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权; d) 精简旅行程序; e) 发生紧急情况时进行地方采购; f) 实地开设临时业务现金帐户; g) 采用适合粮农组织驻国家代表处需要的一个 Oracle 实地版本。说明: 某些早期行动将在大会特别会议之前完成; 将在大会会议之后产生费用的其他主要行动在下面列出(如全面彻底审查和绩效管理)。	管理层	2008	0	-	???
全面彻底审查的后续行动:							
8.1		开展全面彻底审查	管理层	2008-09	2.2	2009	0
8.1		管理层和领导机构审查最后报告	管理层/ 理事会	2009	0	-	0
8.1		制定后续行动计划	管理层	2009	不详	2009	0
8.1		领导机构审查后续行动计划	理事会	2009	0	-	0
8.1		实施行动计划	管理层		不详	不详	不详
与设在罗马的联合国机构的共享服务 (见下文伙伴关系)							
企业风险管理框架:							
8.15		财政委员会同意关于一项全面企业风险管理研究的职责范围, 该项研究涉及所有风险形式, 包括但不限于财务风险	管理层/ 财政委员会	2008	0.2	-	0
8.15		关于研究的外部合同问题	管理层	2009	?	2009-10	
8.15		管理层和领导机构审查最后报告	管理层/ 理事会	2009	0	-	0
8.15		制定后续行动计划	管理层	2010	?	2010	0
8.15		领导机构审查后续行动	理事会	2010	0	-	0
8.15		全面实施企业风险管理结构	管理层	2009-2010	2.2	2009-2010	
8.15		实施后续行动	管理层	2011	不详	不详	不详

粮农组织所有语言的出版

25) 大会委员会认为粮农组织必须改善向用户提供其出版物的情况, 包括不同语言群体。粮农组织还必须确保按尽可能最低的成本提供良好的翻译。

粮农组织所有语言的出版 - 行动矩阵表

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
3.6		除了主要会议文件之外, 为粮农组织各种语言提供一项预算, 在该预算范围内, 将由各语言的一个用户小组决定翻译资金的使用和酌情增加向最不发达国家分发印刷版本	管理层	2009	0	-	
		将为阿拉伯文和中文开发单独的粮农组织万维网站的镜像网站	管理层	2009	?	2009	
		如果未在全面彻底审查中得到充分考虑, 将就如何在降低成本的基础上确保翻译质量和及时性进行一项研究	管理层	2010	?	2010	节约?

人力资源政策和方法

26) 大会委员会强调了粮农组织人力资源的价值。他们欢迎管理层制定的战略, 这项战略展示了远景, 现需要将其变成一项具体的行动计划。虽然全面彻底审查的具体结果将进一步改进这项计划, 但应立即着手改进, 与这项审查平行展开:

人力资源政策和方法 - 行动矩阵表

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
8.5		维持根据实际能力挑选工作人员和顾问的首要标准, 实施务实的地理和性别代表性政策, 尤其涉及发展中国家。	管理层	2008- 2009	0.1	-	0.1
8.8		采用增加职员培训, 包括管理培训的软件包	管理层	2009	?	2009	2.9
8.2		制定在总部以及总部与下放办事之间标准明确的基于刺激机制的轮岗政策	管理层	2009	0	-	8.8
8.2		建立一个尤其是从发展中国家招聘和培养年轻专业人员的联合、一致的系 统。这将包括实习计划	管理层	2010	0	-	2.0
8.4		根据明确的政策和需要下放权力和授 予决策权, 包括从总干事办公室和高级 管理层进一步下放权力	管理层	2008	0	-	等待全面 彻底审查
8.4		更广泛地公布粮农组织的空缺职位	管理层	2009	0	-	0.2
8.4		所有高级职员和粮农组织驻国家代表 的招聘工作充分透明	管理层	2008	0	-	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
8.4		修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求，包括管理和政策支持方面的能力	管理层	2009	0	-	0.1
8.3		采用关于顾问招聘的透明和竞争性政策，采取措施确保重视地理和性别平衡	管理层	2009	0	-	0.2
8.3		粮农组织退休人员的使用实现合理化，不应作为一项节约措施使用退休人员长期占居空缺职位	管理层	2009	0	-	2.0
8.7		采用一个以切合实际的绩效指标和客观的考核标准为基础的，使职工的绩效与组织目标相联系的客观的职工考核系统	管理层	2009	1.0	2008/9	0.6
6.15 和 8.3		对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级	管理层	2009	0	-	(-1.0)
8.2		对 Oracle 系统进行升级，以便 i)改进提取数据的方便程度和数据分析， ii)支持实质性职员管理，而不是纯粹的交易处理	管理层	2010	1.2	2009/ 2010	0 (对节约有疑问)
8.3 c)		设立一项职员重新安置基金	理事会	2009	?	2009/ 2010	?
4.8 e) 4)		通过财政委员会加强对人力资源政策进行治理监督	理事会/ 财政委员会	2009	列入治理项下		
8.3 d)		领导机构和管理层为争取联合国共同系统一级实现变革采取行动	理事会和 管理层	2009	0	0	0

进行结构调整以提高效率和效益

作为一个组织运作

27) 下放办事处和总部将作为一个有效一体化组织开展工作，通过下放权力、建立网络和下放办事处充分参与粮农组织的总体决策实现。同样，总部的单位将减少，采用更加综合的计划方法，责任更加明确。这种文化变革是下面讨论的许多行动和变革的基础。

下放办事处和在国家一级的存在

28) 大会委员会强调，粮农组织下放大量人力，向全体成员灵活地提供服务，作为一个知识型组织，形成有效信息交流等十分重要。人力下放将具体适合各国和各地区的需要，根据明确标准合理分布。有效的权力下放取决于获得适当资源的办事处和选择战略地点。目前用于确保驻国家办事处连续人员配备的预算不足的状况难以维持，结构性赤字不能继续存在。对办事处和工作人员应进行绩效和以结果为基础

的考核。因此如果没有伴随的正常计划和预算外资源，不会进一步进行权力下放，权力下放如果影响总部的能力则不会准许。权力下放将伴随授予问责的责任。

权力下放 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始— 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
		组织高级管理层会议，使助理总干事/区域代表可以通过视频联系参加会议	管理层	2008	0	-	0
		为下放办事处即区域、分区域和国家办事处提供单独的行政和技术预算信息	管理层	2009-10			
6.20		区域办事处的技术官员主要向区域代表（助理总干事）或更合适时向分区域代表报告	管理层	2009	0	-	0
6.19		使助理总干事/区域代表充分参与计划制定和预算编制（另见上文）	管理层	2009	0	-	0
6.20		区域办事处的技术官员的预算和计划责任转到区域代表（助理总干事）	管理层	2009-10	0	-	0
6.20		粮农组织驻国家代表的各个方面的主要责任转到区域代表（助理总干事），在负责技术合作和实地支持的部内设立一个小型协调单位	管理层	2009-10	0	-	规范、执行及下放活动办公室示意性费用节约??
6.19		对下放办事处的所有授权和监管程度进行修改（参见上面）	管理层	2009	?	2009	等待彻底全面审查
6.21		停止分区域办事处的所有行政和管理责任，使它们能够作为分区域各国的技术支持单位充分运作	管理层	2009	0	0	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始	投资		经常性费用或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动		开始— 结束 年份	费用 美元(百万)	年份	
6.22		根据审查结果使国家办事处的范围合理化，采用商定的标准，考虑到现有的和潜在的地点、效率、预测的费用节约及成本/效益分析。审查结果的实施将确保通过采用替代性国家一级存在方式，起码消除国家代表处(粮农组织驻国家代表处)的结构性赤字，最好进一步降低费用，为改进下放办事处的运作腾出资源。将应用的标准是： a) 粮农组织计划的规模（计划 1.3 示意性办事处费用与规模比例）； b) 对部分内容与粮农组织一起制定的国家中期重点框架的承诺； c) 依赖农业的人口数量和贫困水平； d) 优先重视最不发达国家； e) 农业经济增长潜力； f) 便于另一国家提供服务； g) 可能与联合国系统，特别是与设在罗马的其他机构，并酌情与其他区域组织等部分或全面联合派驻代表处； h) 政府愿意承担粮农组织在该国存在的费用。	管理层 (向理事会 提交年度 报告并表明 节约)	2010-12 (由理事会 进行年度 审查，并 于 2012 年进行 全面审查)	0	-	进行多重 任命时每个 办公室节约： 30 万美元 (有助于抵消 结构性赤字)
6.20 和 6.21		按照优先需要重新确定分区域和区域办事处人员构成，并根据联合国系统办事处的情况审查	管理层	2010- 12	0	2010- 12	0
		明确近东区域办事处的范围	管理层	2009	0	-	0
8.2 和 8.6		重新确定区域助理总干事、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的职务说明、能力要求（包括政策能力）、招聘和绩效考核程序（公开竞争）—参见上面人力资源	管理层	2009	0.1	-	-
8.6		对下放办事处采用基准和以绩效为基础的监测系统	管理层	2010	0.2	2009/ 10	0.6
8.8		加强职员培训—参见上面人力资源	管理层	2009	列入上面人力资源部分		

总部结构

29) 暂缺

伙伴关系

30) 大会委员会批准了关于发展粮农组织能力的一项战略，协助成员通过伙伴关系和强有力的联盟实现其全球目标。关于在联合国系统协调一致和给成员带来效益的情况下，在联合国系统内国家一级的技术和行政职能及伙伴关系方面，特别强调与设在罗马的机构建立伙伴关系。在区域和分区域一级，重视与区域经济组织和合作，并强调全球伙伴关系必须处理区域和国家问题以及全球问题。大会委员会强调，需要为与私营部门建立伙伴关系制定新的方法。

伙伴关系 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束年份	投资		经常性费用或节约 每两年度 百万美元
	编号	行动			费用 美元(百万)	年份	
5.1		最后确定关于伙伴关系的全组织指导原则以作为一个活文件，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、努力实现该组织战略框架目标方面提高效率的一个手段。因此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； b) 伙伴关系以伙伴的比较优势为基础，旨在实现粮农组织与伙伴的共同目标； c) 伙伴关系利用仍在进行的合作。粮农组织作用的性质将因不同的伙伴关系而异，粮农组织在某些伙伴关系中可能发挥领导作用或起到促进的作用，而在另外一些伙伴关系中可能只是一个参加者。粮农组织在任何时候都必须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避免建立伙伴关系。	管理层	2008	0	-	0
5.1		盘点伙伴关系，包括扩大与私营部门伙伴关系的潜力（进行评估，建立新的伙伴关系或恢复伙伴关系）	管理层	2008-11	0	2008-09	0.2
5.1		拟定产生结果和产出的短期活动议程（12个月），根据《中期计划》编写一个中期行动计划（四年），包括制定和实施一项培训计划	管理层	2009	0.2	-	0.1
5.4		进一步建立与设在罗马的联合国机构的伙伴关系，尤其涉及： a) 规范和发展工作两方面的技术计划联系和重叠领域； b) 共同的行政和服务（注意到全面彻底审查的结论）； c) 联合监督职能，包括由理事会根据计划和财政委员会的建议或结论每年对评价进展和建议进行审查。	管理层/ 理事会	2009	0	-	节约待定
5.1		建立一个监测机制，以确保反馈及不断改进伙伴关系合作和粮农组织战略	管理层	2009-10	0.3	2009-10	0
5.1		确定伙伴关系联络点责任（见总部结构）	领导机构和 管理层	2008-09	0	-	0

大会委员会提交大会特别会议的报告 示意性提纲草案（包括《近期行动计划》，其中包含 战略框架和中期计划的成分）

1) 概要

（至多 4 页）

2) 大会委员会主席的前言

3) 粮农组织总干事的讲话

4) 引言

- a) 独立外部评价 – 十分简要的历史和所涉及的内容
- b) 大会委员会的职责
- c) 各工作组的结构及采用的方法。

5) 大会特别会议决议草案

6) 《近期行动计划》

（包括战略框架和中期计划的成分）

- a) **粮农组织的重点活动和计划** – 战略框架和中期计划的成分概要（附件将介绍成分，包括在正文中概述的指标示例）
 - i) 成员国的远景和目标
 - ii) 重点战略目标和结果框架
 - (1) 战略目标
 - (2) 核心职能
 - (3) 组织结果
 - (4) 职能目标及其结果
 - iii) 影响重点领域
- b) **治理改革**
 - i) 领导机构
 - (1) 治理重点
 - (2) 粮农组织大会、理事会、计划委员会和财政委员会

- (3) 各区域会议
- (4) 各技术委员会和部长级会议
- (5) 法定机构和公约
- ii) 评价审计及组织学习
- iii) 总干事的任命和任期
- c) 系统、计划和预算改革及文化变革和组织结构调整**
 - i) 计划、预算改革及基于结果的监测
 - ii) 资源筹集和管理战略
 - iii) 技术合作计划
 - iv) 机构文化变革
 - v) 伦理
 - vi) 行政和管理系统的改革
 - vii) 出版
 - viii) 人力资源政策和活动
 - ix) 为提高效益和效率进行机构改革
 - (1) 作为“一个组织”运作
 - (2) 下放办事处及国家级存在
 - (3) 总部结构
 - x) 伙伴关系
- d) 实施《近期行动计划》**
 - i) 治理监督和后续活动安排
 - ii) 管理层内部安排
 - iii) 费用和节约概况
 - iv) 关于实施《近期行动计划》的资源需求和计划调整概况
 - v) 实施安排概况

7) 附件

I. 战略框架和中期计划的成分，包括：

- 总体方法和重点活动；

- 成员国的远景和目标；
- 战略目标和组织结果，包括指标示例；
- 影响重点领域；
- 核心职能；
- 职能目标和结果
- 基于结果的框架结构

II. 可执行措施的近期和中期安排

- 可执行措施的时间表及里程碑，包括成就指标
- 职责和实施安排
- 费用和节约安排以及关于正常计划还是预算外的说明

III. 实施《近期行动计划》的资源需求和计划调整（包括重点转移和早日开始组织结构改革）

- 2009年的工作计划和预算调整
- 在2009年立即实施的预算外需求
- 总的预算外需求

IV. 《基本文件》的修改及其采用的时间表

V. 关于2008年管理层为独立外部评价后续活动采取早期行动的状况报告

VI. 2007年大会第5/2007号决议 - 粮农组织独立外部评价的后续行动

8) 附录 - 全面彻底审查的初步建议和大会委员会 关于近期后续行动的建议

大会委员会 2008 年 7 月 - 11 月的会议安排		
日期	工作组	其他会议
7 月		
28 日星期一 (09:30 - 12:30)	第一和第三工作组联席会议	
28 日星期一 (14:30 - 17:30)	第一工作组	
29 日星期二	第一工作组	
30 日星期三 (09:30 - 11:00)	主席团	
30 日星期三 (11:00 - 12:30)	必要时举行区域小组磋商会	
30 日星期三 (14:30 - 17:30)	大会委员会	
31 日星期四	第一、第二和第三工作组联席会议	
八月		
	无会议	
九月		
1 日星期一		无会议
2 日星期二		无会议
3 日星期三		无会议
4 日星期四	第一和第三工作组联席会议	
5 日星期五		无会议 (农发基金评价委员会)
8 日星期一		无会议 (农发基金审计委员会)
9 日星期二	第二工作组, 必要时暂停以便举行区域磋商会	
10 日星期三		农发基金执行局
11 日星期四		农发基金执行局
12 日星期五	第一工作组	
15 日星期一	第一、第二和第三工作组联席会议	
16 日星期二	工作组或需要时大会委员会	
17 日星期三		无会议
18 日星期四		无会议

大会委员会 2008 年 7 月 - 11 月的会议安排		
日期	工作组	其他会议
19 日星期五		无会议
22 日星期一	大会委员会	
23 日星期二		无会议
24 日星期三		无会议
25 日星期四		无会议
26 日星期五	大会委员会	
29 日星期一		无会议 (章法委)
30 日星期二		无会议 (章法委)
十月		
6 日星期一 - 10 日星期五		计划委员会和财政委员会
13 日星期一	第三工作组	
20 日星期一	大会委员会	
11 月		
14 日星期五		粮农组织理事会
17 日星期一 - 22 日星期六		粮农组织大会 (特别会议)
25 日星期二 - 29 日星期六		亚洲及太平洋区域会议

修订的示意性路线图和大会委员会会议时间表

日期	第一工作组	第二工作组	第三工作组	大会委员会
7月				
7月28日 星期一（ 上午）	与第三工作组的联席会议 •技术合作计划的分配		与第一工作组的联席会议 •技术合作计划的分配	
7月28日 星期一（ 下午）和 7月29日 星期二	•确保整合跨部门和部门战略目标的备选方案 •影响重点领域 •成员国的目标 •粮农组织的职能目标			
7月30日 星期三 上午	必要时各区域小组举行磋商会（11:00 - 12:30）			主席团 09:30 - 11:00 •大会特别会议议程（2008年11月） •任何其它事项
7月30日 星期三（ 下午）				大会委员会总结会议
7月31日 星期四	第一、第二和第三工作组联席会议 •关于实施《近期行动行动》的治理监督和后续行动安排			
9月4日 星期四	与第三工作组的联席会议 •总部组织结构		与第一工作组的联席会议 •总部组织结构	

日期	第一工作组	第二工作组	第三工作组	大会委员会
9月9日 星期二		<ul style="list-style-type: none"> 继续讨论理事会成员，必要时暂停以便举行区域小组磋商会 审定《近期行动计划》草案修订稿 		
9月12日 星期五	<ul style="list-style-type: none"> 继续讨论战略框架和中期计划的成分 			
9月15日 星期一	第一、第二和第三工作组联席会议 <ul style="list-style-type: none"> 实施《近期行动计划》 			
9月16日 星期二	各工作组或需要时大会委员会进行讨论			
9月22日 星期一				大会委员会提交大会的报告
9月26日 星期五				审定提交大会审议的决议草案
10月				
10月13日 星期一			审议全面彻底审查的初步报告	
10月20日 星期一				审定大会委员会提交大会的关于全面彻底审查的单独说明
11月				
11月14日星期五 - 22日 星期六	理事会和大会特别会议			