

独立外部评价改革 – 早期行动状况

“早期行动”是总干事有权在领导机构对《近期行动计划》草案进行全面审查之前开展的活动。管理层对所有有助于推动独立外部评价后续行动的早期行动给予了积极的重视。早期行动需要沟通协商、树立信心，促使所有工作组、职工机构和广大职工参与。有些活动还要求修改程序、计算机系统重新编程、聘用专家顾问、职工培训、新过程试用和示范。尽管存在这些制约因素，117项早期行动中有80%要么已经完成（27%），要么正在按照其预期完成日期正常进行（53%），但由于缺乏资金或其他原因，20%的早期行动执行工作出现延误或暂缓执行。2008年大会之前未完成的任何早期行动将与管理层根据全面彻底审查提出的行动一起纳入《近期行动计划》。早期行动状况总结如下：

独立外部评价所强调的**行政管理**改进工作包括总干事可开始进行的活动。第一项重大活动是着手对行政和支持服务进行一项全面彻底审查。为此，于2008年5月挑选了一家咨询公司开展这项审查。第一阶段审查可交付的结果是本组织总部和下放办事处完成产出所需的一个高级业务模型。这项结果于2008年9月底交付。管理层和领导机构对这一模型进行审议之后，该咨询公司将进行第二阶段的工作，进一步制定该模型，提供有关组织影响的更详细情况，为实施必要改革制定项目，并提出更详细的费用和节约评估。

| 行动 | 状况 |
|--------------|-------------------------------------|
| 全面彻底审查（两个阶段） | 第一阶段（高级业务模型） – 已按期完成，管理层正在审议。 |
| | 第二阶段（详细的模型制作） – 定于10月中开始，2009年4月份完成 |

在**人力资源**领域，独立外部评价建议本组织协调招聘、职工培养和晋升标准，纳入一个一致的人力资源政策框架。2008年4月，向工作组提交了有关人力资源管理的一项战略和政策，已经或正在采取一系列措施：

- 任命专业和国家官员的权力已经从2008年4月起下放给各部、各区域办事处和独立办公室的负责人；
- 正在试行360度绩效管理方法。这对使职工个人工作计划与全组织目标相联系的基于结果的管理至关重要，并正在从副总干事一级往下推广到全组织；
- 制定了一项人力资源性别行动计划，使女性工作人员的招聘和挽留与工作与生活兼顾的政策相结合；
- 制定了一份执行青年专业人员计划的政策文件，目前正在内部审查；
- 还制定了一项职工轮岗政策，目前正在内部审查；

- 已按照独立外部评价的建议重新分配了培训基金，将培训资源用于加强职工确定、监督产出和结果的技能；
- 粮农组织/农发基金/粮食计划署联合管理开发中心计划将从 2008 年起扩大到涵盖履行管理职责的职工，将该计划扩大到主管级别以下的职工。

| 行动 | 状况 |
|------------|--------------------------------------|
| 专业和国家官员的任命 | 2008 年 4 月已下放给各部和办事处（办公室）的负责人 |
| 360 度绩效管理 | 2008 年 4 月开始试点 – 预计于 2009 年中逐步推广到全组织 |
| 性别行动计划 | 与利益相关方初步磋商后，正在审查计划草案 |
| 青年专业人员计划 | 政策已拟定，正在内部审查 |
| 职工轮岗政策 | 政策已拟定，正在内部审查 |
| 培训基金的分配 | 已按照独立外部评价的建议重新分配了培训基金 |
| 管理开发中心 | 该计划已扩大到包括主管级别以下承担管理责任的职工 |

在**财务**领域，采用国际公共部门会计标准被视为联合国系统协调和改革业务方法的一项先决条件，将用于提高财务会计、财务管理和决策支持系统的实效。管理层认识到，在全组织大量举措相互竞争的背景下，该项目的时限很大程度上取决于 2008-09 年时期内，粮农组织获得所需内部人力资源的情况。认识到这一风险，国际公共部门会计标准项目委员会现正在考虑能否按原定完成日期于 2010 年开始实施这些标准的事宜。

| 行动 | 状况 |
|----------------|---|
| 采用国际公共部门会计标准 | 正在进行 – 由于全组织与之竞争性的举措，项目委员会正在审查原定 2010 年的实施日期。 |
| 资金展望建议 | 正在进行 – 2008 年 10 月财政委员会第一二届会议将审议一项原则上支持资金跨两年度“结转”机制的建议。 |
| 继续为长期离职后负债提供资金 | 正在进行 – 财政委员会收到了有关本组织与职工有关的离职后负债和资金不足的最新报告。财委将在 2009 年 5 月份的会议上审查 2008 年精算估值，并向理事会提出在 2010-11 年为本组织离职后负债提供资金的建议。 |

文化变革是一个需要特别重视的领域，已聘请一名顾问就这一过程向本组织提供咨询。外聘顾问已在主持 2008 年 9 月成立的变革小组的工作。

| 行动 | 状况 |
|--------|----------------------------|
| 文化变革过程 | 变革小组于 2008 年 9 月成立，已经开始工作。 |

与**粮农组织远景和计划重点**有关的早期行动，为制定一个基于结果的一体化管理框架提供了保证，这一框架使粮农组织的焦点从预期利用分摊会费开展的活动，转向打算通过使用分摊会费和预算外资源取得的成果。该框架为“改革加增长”奠定坚实的基础，按照成员的需要确定工作的优先次序和突出重点，澄清手段 – 目的关系，粮农组织将以此通过总体目标、战略目标和组织结果以及核心职能，即粮农组织将用于取得这些结果的关键行动手段的构架内，依托粮农组织的比较优势，促进在成员国内部和为成员国取得商定的影响。

管理层通过编写涉及作物、畜牧、渔业、林业、能力建设、基于结果的管理、资源筹措、伙伴关系、知识管理、宣传交流、基本数据和统计资料、投资支持、应急和恢复、政策和战略援助、经济、社会和粮食及营养政策、性别主流化和妇女赋权、环境、气候变化和自然资源管理等各个方面的简要战略文件草案，积极支持对**结果构架实质**的审议，从而使大会委员会能够建议批准基于结果的一体化管理框架和三大总体目标，原则上批准 11 项战略目标和两项职能目标及八项核心职能。

现正在制定更全面的战略文件，以便为 2009 年编制正式的《中期计划》奠定基础。关于**核心职能**，其中包括：一项加强基本数据和统计资料的战略，顾及最近对粮农组织在这一领域中的工作进行的评价；一项伙伴关系战略，向粮农组织各部门和伙伴提供指导，注重从现有合作安排中吸取的经验教训和成功要素；本组织内部以及与成员和外部伙伴的一项全组织知识管理战略；以及粮农组织一项新的全组织交流宣传政策及战略，包括与设在罗马的各机构的联合交流战略。

就制定**战略目标**及其根本的**组织结果**而言，渔业和水产养殖的战略规划过程正在按照 2008 年计划进行，而在 2008 年期间，制定了一项经过修订的粮农组织林业战略草案。关于气候变化、环境监测和评估及生物能源的各项跨部门计划的制定工作于今年开始，并与联合国其他机构结为伙伴。投资支持战略正在制定中，与所有利益相关者进行了磋商，确定了新的工作领域。所有粮食安全特别计划试点项目将在 2008 年期间逐步终止，转向支持更广泛的国家和区域粮食安全计划。性别主流化和妇女赋权的中央资源比例提高了三倍。营养工作的重点正在从社区一级转向机构能力建设和把营养政策纳入粮食和农业政策。已经采取初步措施，为与国际原子能机构的联合活动作出新的合作安排。

| 行动 | 状况 |
|------------------------|---|
| 基于结果的一体化规划框架 | 该框架原则上得到大会委员会认可，有待 2008 年大会批准。 |
| 核心职能 | 原则上得到大会委员会认可；有待 2008 年大会批准。将为 2009 年大会进一步制定和最终确定。 |
| 战略目标和职能目标 | 原则上得到大会委员会认可；有待 2008 年大会批准。将为 2009 年大会进一步制定和最终确定。 |
| 组织结果 | 在确定结果及其具体目标和指标方面取得了长足进展。将为 2009 年大会进一步制定和最终确定，作为《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》的一部分。 |
| 为与国际原子能机构的联合活动作出新的合作安排 | 将在 2009 年期间制定和商定正式的《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》时最终确定。 |

关于与**联合国系统和外部伙伴的协作**，正在为联合国伙伴关系和设在罗马的机构之间的协作制定战略草案，将进一步开展的工作包括民间社会和私营部门、世界银行和国际金融机构、国际农业研究磋商小组以及世界动物卫生组织的参与。

| 行动 | 状况 |
|--------------|---------------------------------------|
| 联合国伙伴关系 | 战略成分草案于 2008 年 7 月 30 日完成。正在编写一份战略说明。 |
| 设在罗马的机构之间的协作 | 目前正在传阅一份接近最终稿的草案以便审批。正在编写一份战略说明。 |

在**支持发展中国家**方面，更加注意和优先重视非洲最不发达国家的国家中期重点框架。在八个“协调一致”试点国家，国家中期重点框架已经在政府和非政府角色及发展伙伴的积极参与下制定，并已纳入联合国发展援助框架共同进程。对国家中期重点框架的一项评价将在 2009 年完成。关于国家和分区域重点框架及分区域多学科小组的有关工作计划的制定工作正在进行。根据新的援助环境和国家层面工作方式，正在修订国家中期重点框架的准则和程序，以利于国家中期重点框架的制定、管理、协调和监测；为粮农组织驻国

家代表和下放官员举办了培训班；通过制定程序和准则以及开展培训，技术合作计划的管理权下放正在取得进展。

| <u>行动</u> | <u>状况</u> |
|-------------------|---|
| 非洲最不发达国家的国家中期重点框架 | 正在进行；截至 2008 年 9 月，非洲最不发达国家的五个国家中期重点框架已经完成，这一类别另外 12 个国家的准备工作刚刚完成。 |
| 制定国家和分区域重点框架 | 正在向更多国家提供支持。2008 年开始制定国家中期重点框架的国家大约有 25 个。与有关粮农组织驻国家代表进行了合作。太平洋区域国家中期重点框架的制定工作已于 2008 年 6 月开始。 |
| 技术合作计划的管理权下放 | 如果为技术合作计划的区域分配以及这些分配的管理而设计的系统得到 11 月大会批准，区域分配将从《2010-11 年工作计划和预算》开始实行。关于各个项目核准的新安排将在 2009 年逐步实行，同时将制定程序和准则，加强部分权力下放办事处及实施一项培训计划。 |
| “协调一致”试点国家 | 正在进行。在开展了“协调一致”活动的八个试点国家，国家中期重点框架已经在粮农组织驻国家代表领导之下（阿尔巴尼亚例外，粮农组织在该国没有常设机构，因而是在分区域办事处和总部的领导之下）并且在政府、非政府角色和发展伙伴的积极参与下制定，这些框架已纳入共同进程。该项活动在 2008 年联合国发展援助框架战略内继续进行，同时开展培训和联合计划的制定工作 |

关于**治理和监督**，监察长办公室将完成对粮农组织现行风险管理方法的一项全面评估。2008 年审计委员会进行了重组，全部由外部成员组成。对内部审计职能的一项外部同行审查已于 2007 年完成，以后每五年进行该项审查。阐明监察长可直达财政委员会的修订的监察长办公室章程，将在 2008 年 10 月财政委员会审查之后公布。评价办公室章程草案为设立粮农组织业务上独立的单独的评价办公室提出了政策框架和机构安排，由计划委员会在 2008 年 10 月进行了审议，并将进行必要修订。将在 2009 年设立一个道德官员职位以作为总部机构改革的一部分，但须经 2008 年大会批准。2006 年以来一直制定滚动性多年

评价计划，确保评价符合领导机构和管理层的需要，同时包括所有重要工作领域和风险最大的领域。总干事将就成员十分关注的主要问题继续举行互动研讨会。

| <u>行动</u> | <u>状况</u> |
|------------------------|---|
| 审计委员会 | 已实施 |
| 外部同行审查 | 已实施 |
| 监察长办公室章程 | 修订的章程草案。2008年10月已提交财政委员会。 |
| 评价办公室章程 | 章程草案。2008年10月已提交计划委员会。 |
| 设立道德官员职位 | 管理层已同意设立道德官员职位，法律办公室和监察长办公室正在拟定该职位的职责范围。 |
| 对本组织现行风险管理方法进行 全面评估 | 与风险管理公司的合同处于最后审批阶段。咨询公司应当在2008年底之前开始审查。 |
| 滚动性多年评价计划 | 2009-10年示意滚动性战略和计划评价工作计划已经拟定，2008年10月已提交计划委员会 |

增效节支

针对2007年11月大会表决通过的2008-09年预算拨款，管理层也迅速采取了行动，该项预算拨款预计在两年度执行工作计划方面需要2210万美元的节约和增效节支（在工作计划和预算中已经作了计划的1330万美元增效额之外）。为了鼓励有创意的建议以及为提出新的好主意提供种子资金，建立了一个创新基金并制定了财务鼓励方案。正如2008年5月向财政委员会所报告的（FC 122/12号文件），粮农组织各单位提出了创新的方法，在下述五个广泛领域产生1810万美元按两年期计算的节约和增效节支¹，而为了达到要求的2210万美元，在本两年度将寻求其余的400万美元，包括通过全面彻底审查获得。

- 降低投入成本（590万美元），包括：通过更为廉价的旅行服务合同降低旅行费用；降低待遇旅行权利的成本；地方审计职能转移；使用新技术降低电信费用；通过一项新的企业许可安排，降低全组织和桌面软件费用；提高电子发布的会议文件和出版物比例；以及通过机构间招标降低电费；
- 精简行政和业务支持过程（170万美元），包括：理事会会期缩短一天；减少外部储存费用；
- 选择性减少层级（300万美元），通过当前工作领域的合并与重组，确定了取消或降级的总部13个D级职位；

¹ 按两年期计算系指两年期间节约总额，从实施日期开始计算。

- 人力资源投入配置（520万美元），旨在提高执行工作计划所使用的非职员资源比例，在非职员人力资源可以低成本提供相似服务的领域，确定了取消或降级的19个专业人员 and 一般服务人员职位；
- 增强工作计划和预算的供资基础（230万美元），通过进一步提供预算外资源实现，包括：收取粮农组织为设在罗马的其他机构办理签证和通行证要求的费用；预算外资源直接对工作计划作出贡献时，共同为相关职位提供资金；按照独立外部评价建议7.7，审查支持费用回收政策，确保回收适当的费用。