

审议结果框架草案（战略目标）

执行概要

大会在通过《近期行动计划》时同意在 2009 年期间采用新的基于结果的框架来编制《战略框架》、《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》（《近期行动计划》行动 1.1 至 1.8 和 3.1 至 3.11）。本文件报告了迄今在为战略目标制定基于结果的框架方面所采用的过程、取得的成就和面临的挑战。管理层对工作组提供进一步指导表示欢迎。

在负责的高级管理人员领导下，成立了部际战略小组（包括下放办事处的工作人员），采用《近期行动计划》中提出的逻辑框架分析，为每项战略和职能目标制定基于结果的框架。在 1 月和 2 月期间提供了情况简介、技能培训和指导，战略小组在 3 月 11 日举行的新型“成果推介会”上介绍了其基于结果的框架草案。该框架将在 3 月底最终敲定，用于编制《中期计划》和《工作计划和预算》。

这项工作进一步加深了战略小组对新机遇的认识：

- 战略小组协助采用多学科方法来编制工作，并有机会通过参与预算编制、执行、监测和报告结果等工作，促进基于结果的管理。
- 采用《近期行动计划》中提出标准来实施核心职能将有助于根据组织结果，将主要工具（提供给主要利益相关者的产品和服务）作为优先重点。

管理层指出，全面实施基于结果的框架将不是短暂的过程，而且确认了近期面临的三项挑战：

- 在短时间内，各区域在编制 2009 年规划文件中的贡献是重大挑战之一。主要工作重点是增进区域和分区域管理团队对基于结果的新框架和“基于结果的管理”原则的了解，并确定与结果框架相关的区域优先重点。
- 在制定组织结果方面仍有改进的余地，以确保部门和跨部门目标的整合。这些工作将利用成果推介会和目前通过战略小组开展的讨论所确定的差距和结果框架之间的相互联系而进一步得到完善。
- 反复制定的过程表明，需要改进若干与指标有关的方面。已举办了关于改进指标编制工作的后续会议，其目的是不断实现逐步改善。

为了说明上述考虑，并帮助第一工作组与战略小组组长开展互动，目前提供了 3 月 11 日成果推介会所介绍的战略目标 F 的草案（自然资源）和 L（投资）。

对结果框架草案的讨论（战略目标）

引言

1. 大会于2008年11月通过了《近期行动计划》，赞同采用基于结果的新框架、粮农组织远景和全球目标、原则性战略目标、职能目标和核心职能以及在《中期计划》¹中用以介绍战略目标和组织结果的格式，用以实现：

- 三个全球目标，代表了成员国希望在粮农组织授权领域内产生的根本性发展影响；
- 战略目标，帮助实现全球目标并说明成员国利用粮农组织的贡献，希望在10年期限内对国家、区域和全球所产生的影响；
- 组织结果，明确界定成员国和伙伴在争取实现战略目标的过程中使用粮农组织产品和服务所希望取得的结果；
- 职能目标提供有利环境；以及
- 核心职能是粮农组织利用本组织比较优势用以产生结果的关键行动手段。

2. 在此基础上，粮农组织各单位和全体人员自2008年12月以来一直积极努力工作，调整基于结果的新框架以便形成《战略框架》、《2010—2013年中期计划》和《2010—2011年工作计划和预算》供执行机构审议。战略和职能目标的结果框架草案将于2009年3月31日敲定，用以在4月—6月期间准备《工作计划和预算》。这些框架内容还将在4月16号第一工作组会议以及4月22日农业委员会会议和5月11—15日计划委员会和财政委员会上审议。

3. 有关战略目标基于结果的新框架的详细内容，本文件就目前为止所取得的进展做出报告。本文介绍了包括成就和挑战在内的当前工作情况并向工作组寻求指导意见以便在《2010—13年中期计划》中准备并提出结果框架。

过程、主要成就和挑战

4. 用以准备《战略框架》、《中期计划》和《工作计划和预算》的过程、时间安排和指导意见均与高级管理小组讨论并达成一致意见，形成了《近期行动计划》并于2008年12月23日出台。总体时间安排包括14个主要步骤直至2009年11月获得大会批准（见附件1）。步骤1—4侧重准备《战略框架》和《中期计划》，而步骤5—9涵盖了《工作计划和预算》的准备工作，步骤10—14则是有关最终文件的审议和批准。本文件介绍了第1步（战略小组）和第2步（制定工作）的进展成果并作为第4步工作成果出台（工作组审查结果框架草案）。

5. 在第1步工作中，高级管理人员（助理总干事和各办事处负责人）负责为每一战略和职能目标制定结果框架（见附件2）。为此，成立了包括下放办事处职员在内的部门间战略小组，并任命一名高级职员担任组长。

¹ C 2008/4 号文件《粮农组织独立外部评价后续行动大会委员会的报告》—《近期行动计划》：行动 1.1 至 1.8 和行动 3.1 至 3.11，以及附件 1《战略框架》和《中期计划》成分。

6. 根据《近期行动计划》行动3.79，助理总干事/区域代表要全面参与计划制定和预算编制工作，因此相关区域和分区域办事处提出了相应的磋商程序建议并得到《近期行动计划》高级管理小组同意。2009年该项工作涉及：区域/分区域之间的横向磋商以确定优先重点，从结果框架草案开始着手；以及与战略小组的纵向磋商。同时还要开始启动区域和分区域重点领域框架的长期发展以提交给2010年召开的各区域会议。

7. 在第2步结果框架的制定工作中，1月份与战略小组举行了三次情况介绍会。随后，基于结果的管理方面的两位专家又为小组成员举行了实际操作培训班，以促进应用所建议的分析程序。这些磋商工作成果体现在一份主要术语汇编和一份经过更新的结果框架模板（见附件3）。在本组织以网络为基础的计划制定系统计划制定、执行报告和评价系统（PIRES）中建立了信息共享点，方便所有职工获取指导和培训材料以及每一战略目标不断演进的结果框架。

8. 战略小组在1月/2月间制定了其结果框架。在战略目标层面，使用了逻辑框架为基础的分析方法来核实拟议的组织结果如何解决主要问题并确定是否存在任何遗漏和重复。在组织结果层面，建议战略小组制定S.M.A.R.T²成果指标，包括目标和核实手段；找出与每一指标相关的关键假设和风险并提出适当的缓解战略；并确定主要工具，即粮农组织需要实现的产品和服务，同时要考虑到粮农组织在核心职能的优势、以往组织绩效、技术能力、其他供应来源的可获得性以及伙伴关系机会。

9. 获得专家进一步反馈意见后，战略小组于3月11日在一次名为粮农组织“成果展示会”的创新活动中分享了其结果框架草案。在粮农组织中庭对结果框架草案进行了展示，活动进行了三个小时，各小组就形成结果的好做法进行了交流并学习了所有框架内容。展示会形成了两大主要成果：有证据表明加强了跨学科协同工作并确定了各结果框架之间的缺口和联系。人们认为该活动还凸现出文化变革和粮农组织工作方式的创新。

10. 在进一步磋商和调整，特别是改进了指标后，战略小组将于3月27日提交最终结果框架草案，用以安排《中期计划》和《工作计划和预算》。提出有关成果和挑战的五方面重要内容供工作组审议。

战略小组的任务

11. 任命战略小组促进总部和下放办事处各单位内部之间进行讨论和磋商，并确保采用基于结果的方法。就其职能（制定框架）和人员组成（直接负责成分结果的职员、来自其他相关学科和相关下放办事处的职员）的指导建议相对宽泛。到目前为止主要产生三项成果：

² 具体、可衡量、可实现、可操作、合时宜

- 战略小组真正具备跨学科这一特点（平均约有三分之一组员来自非牵头单位）有助于确保采用综合方法制定结果和主要工具；
- 虽然约有22%的组员来自下放办事处，尽管采用了现场访谈、电视电话会议和电子邮件等方法（亦见下文有关区域贡献部分内容），但依然无法让这些成员全面参与所有审议活动；
- 大多数小组都希望能够得到更多赋权，不仅局限在框架制定层面，还希望能在结果的预算编制、执行、监督和报告方面发挥作用。这就提供了机会使一个真正多学科、多地点并基于结果的方法制度化，以实现目标的全面结果周期。

区域贡献

12. 所面临的一个主要挑战是准备2009年规划制定文件的可用时间范围比始于2010年的下一完整周期要短。由于无法获益于区域会议（将于2010年召开）所设定的区域优先重点指导意见，这对区域贡献会产生特别影响。此外，本组织需要在下放办事处针对大量多元化听众促进对基于结果的新框架和基于结果的管理原则的认识。在今年第一季度召开的区域管理小组会议和跨学科小组会议上，或通过面谈或通过电视电话会议等方式，通过专家规划和负责基于结果的管理职员的参与，在这方面已经迈出了第一步。

13. 截至3月中旬，所有区域从结果框架草案开始着手，都完成了区域/分区域内部的横向磋商来确定优先重点。但是，与战略小组的磋商情况一直存在差异，需做更多努力在结果框架中反应这些优先重点。将在对具体单位的产出进行界定时完成该项工作。

战略目标整合

14. 考虑到成员国所达成一致意见的战略目标由部门目标和交叉目标所组成，成员国强调将这些目标及其组织结果有效整合的重要性，以确保不同领域的工作能相互补充、针对性强、重点明确并避免重复。在去年独立外部评价后续行动过程中，第一工作组赞同管理层所提出的原则，促进整合战略目标和组织结果。特别指出，成员国同意有必要：i) 将部门组织结果的明确联系纳入主要交叉领域；ii) 侧重并具体指出跨部门组织结果对实施所有战略目标所带来的跨学科附加价值；以及iii) 建立跨学科协调机制支持整合措施。

15. 战略小组在目标制定过程中面临着挑战，如何调整组织结果及其主要工具的重点以确保按上述原则进行整合。粮农组织“成果展示会”后，管理层和各小组都认识到尚有空间用以不断完善和协调各项制定工作以更好地展现这一重要层面。通过“成果展示会”确定了各结果框架之间的缺口和联系，基于此并通过跨学科战略小组机制正在进行的讨论，该层面将得以不断完善。

指标

16. 为成果确定实际且可衡量的指标是粮农组织规划框架的中心工作，是有效的基于结果管理系统能否成功的关键因素之一。这同时也代表着本组织所面临的最严峻挑战之一，即目前职工制定高质量指标的能力有差异，需要得到加强。

17. 重复的制定过程表明有必要改善与指标相关的若干领域的工作，包括：i) 能衡量成果但并非产出水平结果的指标；ii) 不断通过基准和数据来源（“核实手段”）来有效评估、衡量和监测指标的能力；iii) 对每项成果形成一定限度的主要指标以便能够在可预见的资源水平内进行监测；以及iv) 保持措辞的一致性。

18. 3月17日为战略小组召开了后续实践会议以改进指标的制定工作。

核心职能的应用

19. 成员国强调了对优先重点进行排序以及具有针对性行动的重要性，以确定粮农组织如何应对通过组织结果要解决的各个发展问题。在设计干预活动时，粮农组织必须确定适当的主要工具—即本组织要交付给主要利益相关者的产品和服务—以最有效地利用其比较优势。这样一来，粮农组织就拥有并利用一个强大的“工具箱”，即蕴含在本组织核心职能中的关键行动手段。但重要的是要认识到，虽然粮农组织的潜在优势清晰地包含在其核心职能中，但对核心职能本身时断时续的利用并不足以确保其有效性。

20. 在调整和最终敲定结果框架的制定工作中，管理层所面临的另一挑战是要深入分析粮农组织如何进行干预，包括要利用哪些核心职能，以及相对于其他发展主体如何能加强重点并使本组织有效定位。该分析工作将基于以下在《近期行动计划》中列出的主要标准：i) 组织绩效；ii) 现有技术能力，包括跨学科能力；iii) 宣传、规范性工作和技术合作间的优势整合；iv) 备用供应来源的可获得性和避免重复；以及v) 利用伙伴关系实现预期结果的能力。

结果框架草案范例

21. 为阐明上述意见并考虑到第一工作组要与各战略小组组长互动，在附件4和附件5分别介绍战略目标F（自然资源）和L（投资）的现有框架草案，即在3月11日“成果展示会”上介绍的内容。

22. 结果框架样本按照完整逻辑框架内容介绍，使工作组多少了解一些结果、指标和目标是生成的。经《近期行动计划》批准用以在《中期计划》中进行陈述的格式见附件6。

寻求指导意见

23. 管理层欢迎工作组就当前制定战略目标结果框架的程序及其陈述格式提出更多指导意见。

附件1：制定《战略框架》、《2010-13年中期计划》和《2010-11年工作计划和预算》的总体时间安排

步骤	过程	时间	行动
1	建立战略小组（包括总部和下放办事处职员）	08年12月底之前	负责战略和职能目标的助理总干事
2	制定战略和职能目标、组织结果和指标，包括采用核心职能，以及影响重点领域	08年12月-09年3月	战略小组
3	技术委员会审议结果框架草案（应计划委员会要求）	09年3月-4月	技术委员会和负责战略目标的助理总干事
4	大会委员会工作组审查结果框架草案，应用核心职能	09年3月-4月	大会委员会工作组及负责战略和职能目标的助理总干事
5	确定各单位对组织结果的贡献（需要新的组织结构草案）	09年4月-5月	战略小组和有关单位，包括下放办事处
6	按组织结果规划资源（整合分摊会费和自愿捐款）	09年4月-5月	战略小组、总部和下放办事处
7	大会委员会工作组审查《战略框架》和《中期计划》的成分草案	09年5月	大会工作组和相关助理总干事
8	计划委员会/财政委员会/理事会对结果框架草案、核心职能、影响重点领域和总体资源框架进行初步审查	09年5月-6月	计划委员会/财政委员会/理事会；副总干事和助理总干事
9	在《中期计划》/《工作计划和预算》文件草案中对结果框架和资源、核心职能和影响重点领域进行审查、质控和改进	09年6月-7月	与总部各单位和下放办事处联合建立战略小组
10	大会委员会工作组审查依照资源、基准和目标详细制定的《中期计划》/《工作计划和预算》结果框架	09年6月-7月	大会委员会工作组和相关助理总干事
11	计划委员会/财政委员会审查详细制定的《中期计划》/《工作计划和预算》结果框架及《工作计划和预算》成分草案，包括预算水平	09年7月	计划委员会/财政委员会；总干事、副总干事和助理总干事
12	理事会和大会委员会审查并提出《战略框架》、《中期计划》和《工作计划和预算》	09年9月	理事会和大会委员会；总干事、副总干事和助理总干事
13	为大会做最后调整	09年10月	计划、预算和评价办公室与相关各方磋商
14	由大会最终批准	09年11月	大会；总干事、副总干事和助理总干事

附件2：战略/职能目标、核心职能和影响重点领域一览表（标出牵头高级管理人员/单位）

战略目标	核心职能
<p>A. 加强可持续作物生产。ADG/AG</p> <p>B. 增加可持续畜牧生产。ADG/AG</p> <p>C. 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源。ADG/FI</p> <p>D. 在食物链各环节提高食品质量安全。ADG/AG</p> <p>E. 可持续管理森林和树木。ADG/FO</p> <p>F. 可持续管理土地、水和遗传资源，更好地应对影响粮食和农业的全球环境挑战。ADG/NR</p> <p>G. 为改善生计创造有利市场环境。ADG/ES</p> <p>H. 加强粮食安全和改善营养。ADG/ES</p> <p>I. 提高对粮食和农业领域威胁和紧急情况的防备和有效应对能力。ADG/TC</p> <p>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。ADG/ES</p> <p>L. 增加公共、私营部门对农业和农村发展的投资并提高投资效率。ADG/TC</p>	<p>a. 监测和评估中长期趋势和前景。ES</p> <p>b. 收集和提供信息、知识和统计资料。ES, KC</p> <p>c. 制定国际政策、规范和标准。LEG</p> <p>d. 政策和立法备选方案及建议。TC, LEG</p> <p>e. 为促进技术转让和能力建设提供技术支持。KC</p> <p>f. 宣传和交流。KC</p> <p>g. 跨学科和创新。PBE</p> <p>h. 伙伴关系和联盟。UNC</p> <p style="text-align: center;">职能目标</p> <p>X. 与成员国和利益相关者有效合作。(ADG/KC, ADG/TC, ADG/UNC, AUD, LEG, OCD, ODGS, PBE)</p> <p>Y. 有效务实的行政管理。ADG/AF</p> <p style="text-align: center;">影响重点领域</p> <p>在当前粮食危机和气候变化背景下，采取行动实现全球粮食安全。ADG/TC</p> <p>防止并减轻跨界动植物有害生物和食品安全事件所带来的负面影响。ADG/AG</p> <p>加强信息基础实现可持续森林管理。ADG/FO</p> <p>实施《负责任渔业行为守则》。ADG/FI</p> <p>应对土地和水资源匮乏状况。ADG/NR</p> <p>信息和统计资料——加强国家、区域和全球能力。ADG/ES</p> <p>设立标准和法规：强化国家和全球能力来开发并实施法规和标准（植物保护、食品安全、遗传资源）。LEG</p>

附件3 - 制定战略和职能目标的模板

这一模板指出要纳入基于结果的战略和职能目标的制定和调整过程中的关键分析和数据成分，以最终敲定粮农组织《战略框架》和《2010-13年中期计划》³。

战略/职能目标[名称]: 在10年的时间范围内，成员国机构、国际社会或发展伙伴希望获得的益处或变化。这些益处建立在相关组织结果之上，代表了因果链中的多个环节，超出了主要用户利用粮农组织产品和服务所产生的直接效果。

问题和挑战 —对要解决的问题和受益者的描述（直接或间接受益于发展干预活动的个人、团体或组织，无论是否是目标群体）。					
假设和风险 与战略/职能目标的成果相联系，假设能够实现组织结果。假设是对可能影响某项发展干预活动的进展或成功与否的风险的臆测。					
组织结果					
组织结果 1[名称]: 某项干预活动可能或业已实现的中短期影响。 在粮农组织术语中称为“组织结果”。“组织结果”代表着粮农组织承诺为成员国和国际社会在四年的期限内要取得的成果以实现战略目标。组织结果代表着因果链中第一级结果，超出了粮农组织的工作，即主要用户群体所要求采用的产品并说明这些主要用户使用产品和/或服务所希望达到的结果。为了能够衡量并报告组织结果的成效，制定了具有一定时间限度的指标、核实方法、基准和目标。组织结果通常涉及包括总部和下放办事处在内多个单位的工作。					
组织结果指标 1[描述] 定量或定性因素或可变因素，提供简单可靠的手段来衡量成果、反映与干预活动相关的变化或帮助评估发展伙伴的绩效。	核实方法	基准	现状	目标 (4年)	里程碑 (2年)
假设 涉及到组织结果指标的实现。					
风险 涉及到组织结果指标的实现。 风险分析是对各因素（包括假设）的评估，这些因素影响或可能影响某项干预活动目标能否成功实现。		风险级别		风险缓解战略	

³ 注：灰色阴影部分内容仅供参考，具体内容以后补充。

主要工具—所需要的主要产出和活动以实现某项组织结果。代表着粮农组织针对某特定组织结果用以设计其干预活动的总体方法或主要活动。主要工具反映了计划管理人员所进行的认真分析，研究粮农组织如何能够最好地通过核心职能来利用其比较优势，促进采取必要行动或消除壁垒以实现组织结果。主要工具通常包括正常计划活动和预算外项目活动；而对于组织结果，主要工具则由多个单位提供。

对本组织核心职能应用的分析以实现所有组织结果。

按组织结果（以及按分摊会费和预算外资源以及按区域）分类的**战略目标预算**

附件 4: 战略目标 F

战略目标 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**问题和挑战**

自然资源（土地、水、气候和遗传资源）及其服务对于粮食生产及加强农村发展和可持续生计很有必要。由于对食品、纤维、能源的需求急剧增长以及生产性土地丧失和退化，许多地区为获取和利用这些资源的冲突和竞争可能更加激烈。冲突加剧的因素包括：生长条件发生变化、缺水更为严重，生物多样性丧失、极端天气事件和气候变化的其他影响以及全球市场危机。为了当代和子孙后代的利益对自然资源进行可持续管理，要求承认涉及自然资源主要方面及其治理的不同学科以及权衡抉择和可持续管理自然资源所需的多学科方法。这些挑战是要确保对自然资源的管理能力能够应对当前挑战以及快速变革和紧急情况；确保可持续的环境服务和价值；并确保与自然资源有关的主要数据（包括地理空间数据）、知识和方法在国家、区域和全球层面获得，包括支持在作物、畜牧、林业和渔业领域开发利用并通过国际文书。

通过可持续农业、林业和渔业政策及活动而改进自然资源的知识和管理，有许多机会可以限制气候变化的不利影响。缓解行动包括直接减少人为排放或增加碳汇。国际融资机制（如清洁发展机制、全球环境基金、环境服务补偿及其他创新机制）支持减缓和适应气候变化，在各部门采用并需要多学科手段。然而，复杂的程序和严格的资格标准往往阻碍为有关农业、林业和渔业活动提供资金。国际社会逐渐认识到，生物能源的发展为可持续农业和农村发展既提供机遇也带来挑战。需要提供国际和国家数据及信息并进行磋商过程，从而制定可持续生物能源战略和政策。

假设和风险	风险级别	风险缓解战略
在 更广泛的外部环境 中，主要假设（如果情况相反还包括风险）是：		
<ul style="list-style-type: none"> 由于自然资源可持续管理在粮食安全和减贫方面举足轻重，当前国际上对其十分关注并做出了承诺，这些关注和承诺将延续下去并转化为 	中	<ul style="list-style-type: none"> 通过国际论坛进行不断的高级别推动，积极沟通，支持自然资源可持续管理领域的应用研究以及自然资源可持续管理、粮食安全和减贫之间的联系。

附件 4: 战略目标 F

政策决定和预算拨款，推动采用合理的管理方式和作法。		
<ul style="list-style-type: none"> 各国可就自然资源可持续管理的国际政策和安排达成一致，例如包括在遗传资源获取及其利用收益共享方面；以及与气候变化有关的约法方面，如《京都议定书》及所有2012年之后的安排、清洁发展机制和其他碳市场机制，便利农民获取这些财政资源。 	中	<ul style="list-style-type: none"> 参与国际讨论并酌情为围绕自然资源可持续发展领域的国际政策和安排的研究讨论提供中立论坛。
<ul style="list-style-type: none"> 自然资源及其可持续管理方面将出现新挑战。 	中	<ul style="list-style-type: none"> 发现新挑战，包括在新的影响重点领域，利用能力、资源、媒体和沟通战略、预算外资源及伙伴关系。
在 国家层面 ，主要假设（如果情况相反还包括风险）是：		
<ul style="list-style-type: none"> 各国能够确定切实的目标，制定相应的自然资源可持续管理政策、计划和规程，例如包括遗传资源的获取及其利用收益的共享；以及气候变化的适应和缓解。 	中	<ul style="list-style-type: none"> 支持制定有效的自然资源可持续管理战略和政策及其在国家一级的实施。
<ul style="list-style-type: none"> 各国能够培养应对机遇和挑战的能力以及筹措必要资源开展自然资源可持续管理方面能力建设的能力。 	中	<ul style="list-style-type: none"> 利用资源开发新的知识产品，支持自然资源可持续管理领域以权能为基础的能力建设。
<ul style="list-style-type: none"> 各国了解并能够有效利用粮农组织在自然资源可持续管理方面的能力。 	中	<ul style="list-style-type: none"> 支持在国家层面负责自然资源可持续管理问题的机构中间进行沟通并提高对粮农组织能力的认识。
在（粮农组织及其伙伴的） 机构层面 ，主要假设（如果情况相反还包括风险）是：		

附件 4: 战略目标 F

<ul style="list-style-type: none"> 粮农组织的能力能够有效地服务于有关在国际层面和国家层面对自然资源进行可持续管理的相关方法的制定。 	中	<ul style="list-style-type: none"> 对粮农组织的技能进行维护和不断培育，筹措可持续的预算外资源，使粮农组织能够对国际和国家层面的自然资源可持续管理计划提供支持。
<ul style="list-style-type: none"> 粮农组织不断保持自然资源可持续管理方面的“临界水平”，提供技术支持和能力建设。 	高	<ul style="list-style-type: none"> 粮农组织在自然资源可持续管理的要求方面保持和培育充分的技能水平 建立和维护有效的伙伴关系以及有效的粮农组织工作人员和咨询人员技能纪录。
<ul style="list-style-type: none"> 具有适当机制，可以确保各单位之间的有效协作。 	高	<ul style="list-style-type: none"> 为跨领域问题设计适当的机制，确保部门间的有效协作。

组织结果

组织结果 F1: 各国在促进和开展可持续土地管理方面的能力得到加强

指标	核实方法	基准	现状	目标（4年）	里程碑（2年）
F.1.1 对土地资源数据库和地理空间基础设施进行了改进、从而能够对土地资源状况进行评估、监测和报告的国家数量	土地资源信息和地理空间基础设施得到改善。对评估和监测结果进行内部报告和向国际机构报告的水平得到提高。	对有关国家的能力评估显示在土地资源评估、监测和报告方面急需新的能力或地理空间能力薄弱。		有 10 个国家加强了地理空间和数据库能力并提高了评估、监测和报告水平。	有 5 个国家加强了地理空间和数据库能力并提高了评估、监测和报告水平。
F1.2 在土地利用规划和土地可持续管理方面（包括在风险极	有关土地资源的国家（国内）计划、立法和战略反映了依据粮农组织准则提出的	评价显示有关国家没有采用这些准则和工具。		有 10 个国家依照粮农组织的准则和建议对其计划、战略和立法	有 5 个国家依照粮农组织的准则和建议对其计划、战略和立法

附件 4: 战略目标 F

<p>大的环境中，尤其是旱地/山地/沿海区域)采用了粮农组织的准则和政策、法律和技术建议的国家的数量。</p>	<p>技术、法律和政策建议。采用了粮农组织土地可持续管理方法和准则的实地土地管理项目，包括在风险极大的环境中的项目。</p>		<p>进行了审议。</p>	<p>进行了审议。</p>
<p>实现组织成果指标的假设 (适用所有指标)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 国际社会继续致力于支持可持续土地管理和防止土地资源退化，尤其是在风险最大的环境中（如旱地、山地、沿海区域） • 各国对根据粮农组织提供的更完备的知识和信息开展土地资源合理规划和战略具有正确理解、政治意愿及制度和法律框架 • 粮农组织保持和加强相关能力，开发有关可持续土地管理、土地退化评估、土地覆被、土地利用规划及其他领域的创新性、综合性和便于使用的方式、方法和手段；开发、管理、维护和发布有关土地资源的数据库和地理空间信息，满足各国的需要，尤其是在粮食安全和环境挑战方面的需要。 				
<p>实现组织结果指标所涉及的风险</p>	<p>风险级别</p>	<p>风险缓解战略</p>		
<p>粮农组织的知识、成就和能力不为其他国际机构和公约所充分认可。</p>	<p>中</p>	<p>展示粮农组织在规范和实地层面的知识、成就和能力。积极参与联合国有关土地问题的决策过程</p>		
<p>对土地管理问题予以关注和/或承诺的国家数量不足，尤其是在政治层面；对落实各种环境协定（如联合国防治荒漠化公约、联合国生物多样性公约）给予关注和/或承诺的国家数量不足，尤其是在风险最大的环境中（如旱地、山地、沿海区域）。</p>	<p>低</p>	<p>有关土地管理方面的认识、沟通和培训活动，主要针对各国政策制定者</p>		
<p>粮农组织在土地综合管理有关领域开展工作的能力和临界技术专长（政策和法律建议、技术、地理空间数据和信息系统）丧失。</p>	<p>高</p>	<p>全面落实独立外部评价的建议，尤其是有关综合性/跨行业土地管理、土地利用和地理空间数据的建议。</p>		

附件 4: 战略目标 F

实现组织成果的主要手段

- 提供技术和法律建议、能力建设和技术指导以及/或者制定有关土地可持续利用方式的准则，包括对食品链与其对土地资源相对影响的比较分析
- 强化各国在国家一级生成和利用土壤、土地覆被和土地利用数据的能力，包括通过建立适当的空间数据基础设施和标准的方式。
- 协助粮农组织编写有关《土地和水资源状况》的高规格定期出版物
- 对土地资源、土地利用、土地适宜性、土地退化和土壤/土地管理实践进行评估和监测，主要借助 Geonetwork 对全球层面的评估结果进行协调、汇编和发布
- 促进在全球、区域和国家各层面对趋势进行长期展望、统一监测、评估和报告
- 对与土地利用、土地用途变化和土地退化相关的国际公约给予支持，协助各国履行这些国际约法规定的报告义务并通过适当的国家立法的形式对这些公约予以实施
- 对土地与气候变化之间的相互关系进行评估，包括温室气体排放和碳汇，以及环境服务补偿等

组织结果 F2: 各国解决农业水资源稀缺问题，提高在国家和江河流域层面改善农业系统（包括跨界水系）的水资源生产率的能力

指标	核实方法	基准	现状	目标（4年）	里程碑（2年）
F2.1 得益于政策、法律和战略支持而采纳了有关“提高水资源生产率/水资源稀缺应对战略”的建设的国家、江河流域组织或国内或跨国政府/组织的数量	(i) 根据成员国或区域组织要求，制定/实施有关项目/计划以及用水审计和投资框架 (ii) 粮农组织“技术和政策知识开发计划”达成的重要“结果”为成员国、区域或江河流域组织所采纳，而	(i) 接受援助的国家缺乏应对水资源稀缺问题的国家战略 (ii) 投资计划与本国政策和战略不匹配		至少有 8 个国家或江河流域或国内/跨国组织	至少有 4 个国家或江河流域或国内/跨国组织

附件 4: 战略目标 F

	无论粮农组织是否直接参与其中				
F2.2 采用了水资源生产率增效工具（包括 MASSCOTE、AQUACROP、监测和基准分析）的国家、江河流域、农业系统或大型灌溉计划的数量	开展调查，对采用粮农组织水资源生产率增效工具的成员国或区域/江河流域组织进行评估。	(i) 粮农组织现有水利项目情况 (ii) 缺乏生产率增效工具的国家或计划		至少有 20 个国家、江河流域、农业系统或大型灌溉计划	至少有 8 个国家、江河流域、农业系统或大型灌溉计划
F2.3 粮农组织水资源信息产品和全球数据集的使用情况	开展调查，对内部和外部需求进行评估	(i) 通过基线调查评估初始链接的数量		提高 50%	提高 20%
实现组织结果指标的假设（适用所有指标）					
<ul style="list-style-type: none"> 决策者愈发认识到并理解水资源稀缺是一个严峻问题，需要农业产业进行适应 决策者愈发认识到并理解粮食安全和农业是一个重大问题，需要水利部门予以重视 各国决策者了解粮农组织在水资源稀缺适应领域的技术能力 用于工作计划的内部能力不能从目前的水平削减（不能因粮农组织不可预见的新需求削减和分流资源） 					
实现组织结果指标所涉及的风险		风险级别	风险缓解战略		
农业机构未能把水资源稀缺作为一项优先问题		低	有关水资源稀缺的认识、沟通和培训活动，主要针对各国政策制定者。在规范和实地层面展示粮农组织的知识、成就和能力。对知识网络和集散中心的开发予以支持		

附件4：战略目标 F

农业水利部门制度僵化，加之各项政策、立法、作法和投资缺乏统筹	高	支持在所有层面对投资和绩效的监测及基准设定，支持采用水资源/灌溉投资框架。在所有相关的决策和管理层面对正在执行的国家/流域计划予以支持。设计支持投资的粮农组织水资源工具，在投资中心进行主流化。支持各国和国际金融机构/区域银行制定投资计划和长期投资规划
水资源生产率增效工具在不断变化的背景和能力得到全面提高的情况下失去意义	中	根据需求不断对粮农组织编制的工具进行更新和调整
在中期计划框架、联合国开发援助框架、“同一个联合国”的方法实施过程中，粮农组织的计划任务与实地计划脱节	中	根据区域优先领域提高基层能力并对知识网络予以支持。对准则进行修订，提高国家层面的认识。
<p>实现组织结果的主要工具</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>粮农组织水利平台</u>，以便在粮农组织内部推动技术工作方面的合作并发布有关水资源多种用途和跨行业管理的成果（与农业、畜牧、经济、林业、法律和技术合作部门的有关处室协作）。 • <u>水利政策服务</u>，以便在稀缺的条件下处理产业间水资源分配问题和实施农业水资源管理战略。 • <u>推动响应性农业水资源管理的技术支持机制</u>：强化各国利用粮农组织主要产品（如MASSCOTE、AQUACROP等）处理灌溉能力和现代化及提高水资源利用效率和生产率的能力。对知识集散中心和实践群体予以支持，从而对知识进行集成、发布并根据所需规模进行能力建设。 • <u>水资源信息服务</u>，在整个粮农组织推动有关水资源的实地和规范性活动。对全球层面水资源及其利用的评估进行协调、汇编和发布（AQUASTAT、FAOSTAT、Geonetwork），并对水资源现状及其趋势进行全球性分析（具体包括粮农组织《迈向2030/50年的世界农业》的预测、《世界水资源发展报告》以及机构间水资源问题协调机制——联合国水机制）。 		

附件 4: 战略目标 F

组织结果 F3: 在国家、区域和国际层面加强政策和计划, 确保对粮食和农业生物多样性的保护和可持续利用以及遗传资源利用收益的公平分享					
指标	核实方法	基准	现状	目标 (4 年)	里程碑 (2 年)
F3.1 根据政府间粮食和农业遗传资源委员会在其有关粮食和农业生物多样性的《多年工作计划》中达成的共识, 实现产出和转折。	粮食和农业遗传资源委员会第十三届和十四届会议报告	无		至少实现六个主要产出/转折	至少实现三个主要产出/转折
F3.2 各国制定/强化对粮食和农业生物多样性的整体规划, 内容包括根据粮食和农业遗传资源委员会政策文件或建议进行的资源获取及收益共享。	向粮食和农业遗传资源委员会定期提交国别和区域进展报告和综合进展报告	《2009 年动物遗传资源全球行动计划》的实施情况 第二份《世界粮食和农业植物遗传资源状况》, 2009 年		至少有 10 个发展中国家根据粮食和农业遗传资源委员会的建议和政策制定了计划和政策	至少又有 5 个发展中国家根据粮食和农业遗传资源委员会的建议和政策制定了计划和政策
F3.3 具有联合工作计划或其他合作安排, 强化和规划与有关国际论坛 (粮食和农业植物遗传资源条约、生物多样性公约、世	粮食和农业遗传资源委员会及其他论坛会议报告 粮食和农业遗传资源委员会及其秘书处向有关论坛提交的文件	委员会实施《多年工作计划 2010—2017》战略规划		至少有 5 个与国际组织的联合工作计划或合作安排正在实施当中	对现有联合工作计划/合作安排进行审议并制定粮食和农业遗传资源委员会的新伙伴关系战略

附件 4: 战略目标 F

界知识产权组织/植物新品种保护国际联盟、世贸组织、国际农业研究磋商小组等)在粮食和农业生物多样性领域的合作。					
实现组织结果指标的假设 (适用各具体指标)					
F3.1 <ul style="list-style-type: none"> • 粮农组织内部拥有适当的技能和预算外资源，用于实施委员会的《多年工作计划》。 • 委员会成员根据要求为《世界森林遗传资源状况》和《世界水生遗传资源状况》的编写提供各国或各区域汇总的信息。 • 对《多年工作计划》(第13届会议)的审议不会导致该计划的大幅调整。 • 粮农组织与相关国际组织和机构的合作能够得到维持。 					
F3.2 <ul style="list-style-type: none"> • 各国政府具有充分的能力或积极性，制定或强化有关计划和政策。 • 粮农组织及其伙伴组织向发展中国家提供充分的支持，制定/强化有关计划和政策。 					
F3.3 <ul style="list-style-type: none"> • 粮农组织内部拥有相应的人力和财政资源，可以制定和实施合作协议和联合工作计划。 • 其他国际组织愿意并能够为与粮农组织的合作协议/联合工作计划的制定提供支持。 					
实现组织结果指标所涉及的风险		风险级别	风险缓解战略		
F3.1 <ul style="list-style-type: none"> • 实施《多年工作计划》的人力和财政资源尚不 		中	<ul style="list-style-type: none"> • 根据捐助国在相关领域的具体关注筹措预算外资源，尤其是用 		

附件 4: 战略目标 F

<p>具备或数量不足。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 转折/产出目标的制定被延后至委员会今后的会议再行讨论。 • 各国政府提供有关林业遗传资源和水生遗传资源的准确信息的能力不足。 • 伙伴组织不能为主要产出和转折目标的落实贡献力量。 	<p>中 高 低</p>	<p>于世界水生遗传资源和森林遗传资源的状况报告</p> <ul style="list-style-type: none"> • 借助实施《多年行动计划》的战略规划，改进规划工作并精简工作内容 • 为粮农组织支持国别精准评估所需的能力建设筹措可持续预算外资源 • 在实施初期即与伙伴组织进行联络并沟通各自的贡献需求
<p>F3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • 各国政府制定或强化粮食和农业遗传资源计划和政策的能力不足。 • 粮农组织支持各国开展实施工作的能力不足。 	<p>中 中</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 在以权能为基础的能力建设方面利用正常计划和可持续的预算外资源 • 为粮农组织向实施活动提供支持筹措可持续的预算外资源
<p>F3.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • 与其他国际组织开展活动协调和合作的人力和财政资源不足。 • 潜在伙伴组织对合作的政治支持不足。 	<p>中 低</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 通过改进协调和合作实现效率的节约，从而抵消协调成本的提高 • 就加强活动协调和合作的目的和优势与政府进行沟通
<p>实现组织成果的主要手段</p> <ul style="list-style-type: none"> • 为政策制定提供一个政府间论坛，包括对有效国际约法的谈判，涉及与粮食和农业相关的生物多样性的所有内容，包括通过粮食和农业遗传资源委员会会议的形式。[自然资源管理及环境部、家畜生产及卫生司、作物生产及保护司、渔业及水产养殖管理司、技术研究及推广司] • 指导与监督：1) 对世界粮食和农业遗传资源的各个要素的状况进行评估；及 2) 落实有关粮食和农业生物多样性的政策文件。[自然资源管理及环境部、技术研究及推广司、渔业及水产养殖管理司] • 促进委员会《多年工作计划》确定的产出和转折目标的实现。[自然资源管理及环境部、家畜生产及卫生司、作物生产及保护司、技术研究及推广司、渔业及水产养殖管理司] 		

附件 4: 战略目标 F

- 与有关国际组织建立伙伴关系，加强合作，包括通过对粮农组织专业技能/与合作伙伴的合作进行协调，借助政策和技术建议推动有关粮食和农业生物多样性的约法的实施。[自然资源管理及环境部、家畜生产及卫生司、林产品及工业司、作物生产及保护司、技术研究及推广司、渔业及水产养殖管理司]
- 对有关粮食和农业遗传资源利用和交换的趋势进行监测，协助设计国家、区域和国际层面资源获取和收益共享政策和战略方案，以便改善粮食安全水平。[自然资源管理及环境部、家畜生产及卫生司、林产品及工业司、作物生产及保护司、技术研究及推广司、渔业及水产养殖管理司]

组织结果 F4: 国际框架得以确立，各国能力得到加强，对土地权益的获取和保障及其与其他自然资源的互动得到负责任的治理

指标	核实方法	基准	现状	目标（4年）	里程碑（2年）
F4.1 关于改善对土地权益获取和保障及其与其他自然资源互动的治理措施的国际共识得到加强	研讨会报告 调查	目前没有对具体措施形成共识，但愈发认识到改善土地权益治理的必要性		通过自愿性准则	自愿性准则草案
F4.2 一在实现稳定和公平的土地权益及其与其他自然资源互动方面能力得到提高的国家的数量	调查 对项目的内部审议	无		增加 15 个国家	制定工具方案

实现组织结果指标的假设（适用所有指标）

- 粮农组织和伙伴组织内部不乏在自然资源治理方面开展跨学科工作的能力和承诺。
- 就自愿性准则和自然资源权益治理政策形成共识需要进行磋商和其他活动，这一方面不乏预算外资源。

附件 4: 战略目标 F

<ul style="list-style-type: none"> 决策者仍然认为权益是一个关键问题，可以得到积极解决，他们也了解粮农组织在这一领域的能力。 					
实现组织结果指标所涉及的风险		风险级别	风险缓解战略		
缺乏在自然资源治理方面开展跨学科工作的能力和承诺		中	加强跨学科合作的网络和机制		
缺乏开展磋商和其他活动的预算外资金		低	制定筹措预算外资金的方案		
认为土地权益十分复杂，政治性强，难以解决		中	针对政府决策者，提高他们对挑战和机遇的认识和理解		
实现组织成果的主要工具					
<ul style="list-style-type: none"> 支持推动达成有关负责任权益治理自愿性准则和政策的共识，方式包括建立伙伴关系和联盟，进行倡导和沟通。 开发在自然资源权益行政管理方面进行能力建设的工具和方法，方式包括建立伙伴关系和联盟，促进信息的传播和应用 					
组织结果 F5: 各国已提高应对环境新挑战（如气候变化和生物能源）的能力					
指标	核实方法	基准	现状	目标（4年）	里程碑（2年）
F5.1—应对有关缓解和适应气候变化影响及可持续生物能源开发的能力得到提高的国家的数量	<p>各国对本国发展战略和立法进行审议</p> <p>更新评估农业温室气体排放及气候变动和气候变化影响的分析技术</p> <p>向联合国气候变化框架公约所做的国别报告</p> <p>联合国气候变化框架公约有</p>	<p>目前没有对各国的气候变化适应和缓解措施进行系统性监测，仅少量参与了国别适应计划</p> <p>截至 2010 年 1 月的国别数据</p>		<p>在粮农组织的帮助下，至少有 15 个国家有充足的能力，可以在农业领域应对有关气候变化和可持续生物能源开发的挑战</p> <p>这包括国家政策、研究、法律事务、财政和实施机制，例如环</p>	<p>规范性材料已具备</p> <p>培训材料编制完成并在至少 10 个国家针对气候变化和可持续生物能源开发的各个方面开展了培训</p>

附件 4: 战略目标 F

	关当地应对战略和管理规范的数据库 粮农组织的产出(工具、专论)与气候变化和生物能源有关的实地项目的项目进展报告			境服务补偿、推广及开发沟通	至少有 5 个国家开始利用粮农组织的材料和技术支持
F 5.2 在国际对话和多边环境安排中对粮食安全、自然资源可持续管理、减贫以及气候变化适应和可持续生物能源之间的联系有了认识并进行了应对	在气候变化和可持续生物能源方面的国际讨论和协议中明确提及粮食安全的次数 粮农组织对联合国气候变化框架公约报告、对全球生物能源伙伴关系和对可持续生物燃料圆桌会的贡献 对粮农组织气候变化和生物能源网站的访问 项目报告——可持续生物燃料开发项目	2008 年 6 月“世界粮食安全高级别会议：气候变化与生物能源的挑战”的最后宣言 2009 年 12 月在哥本哈根决定的京都后联合国气候变化框架公约协定		—至少有 10 个国家采用了粮农组织规范性工作、培训课程和/或会议或培训课程的成果，以便在国际对话和多边环境中更好地研究粮食安全与气候变化和生物能源开发带来的全球性变革之间的关系 —供政府间论坛讨论并达成共识的可持续生物能源开发项目建设的成果 —在京都后政策框架下土壤碳汇被认可为缓解和适应方案	开发粮农组织气候变化和生物能源网站 粮农组织对可持续生物燃料圆桌会初步标准案文做出反馈并对标准案文第一稿提供投入 全球生物能源伙伴关系提交第一份标准和指标框架 举办 2 次粮农组织有关生物能源与粮食安全/贫困标准的会议 试点项目证明半干旱和牧场中土壤碳汇的可行性

附件 4: 战略目标 F

实现组织成果指标的假设 (适用所有指标)		
<ul style="list-style-type: none"> 对气候变化和能源价格的关注使各国和国际上继续对生物能源开发予以关心 将达成京都后协定, 进一步支持气候变化方面的投资和行动 农业在京都后协定中的地位将得到提升 		
实现组织结果指标所涉及的风险	风险级别	风险缓解战略
立场僵化阻碍有关可持续生物能源开发标准的国际或政府间协议的达成	中	向有关辩论提供科学信息, 发挥粮农组织中立斡旋者的作用
立场僵化阻碍有关土壤碳汇潜力及其纳入气候变化适应供资机制的国际或政府间协议的达成	中	向有关辩论提供科学信息, 发挥粮农组织中立斡旋者的作用
农业在国际气候变化谈判和各国心目中仍处于边缘地位	高	在政府和国际层面开展宣传倡导活动
粮农组织在国际气候变化各论坛采取了高调政策, 这可能使得技术层面用于根据粮农组织独特国际视野、对当前趋势的理解及其员工的技术能力树立领导地位的资源减少	高	大幅增加实际产出的资源投入
实现组织结果的主要工具		
<ul style="list-style-type: none"> 生成和管理知识、数据、工具、技术、方法、政策指南, 以及有关气候变化影响评估、缓解和适应及可持续生物能源开发的良好技术、政策、沟通促进发展和推广实践 有关气候变化影响评估、缓解和适应及可持续生物能源开发的政策和法律建议及技术援助 有关气候变化和可持续生物能源开发的培训、适用信息、沟通和其他类型的能力建设支持 在有关可持续生物能源开发的国际对话和多边环境协议中进行技术支持、协调和参与 		

附件 4: 战略目标 F

- 向各国提供技术支持，推动它们更有效地参与到有关可持续生物能源开发的国际对话和多边环境协议活动当中
- 为政府间进程进行宣传倡导并提供投入，确保粮食、作物、畜牧、林业和渔业的内容在应对全球性挑战的国际约法的谈判和实施中得到体现

组织结果 F6: 推动自然资源管理知识获取和共享水平的提高

指标	核实方法	基准	现状	目标 (4 年)	里程碑 (2 年)
F6.1 在自然资源可持续管理方面创立、发布和扩大适用技术和一揽子综合性技术的能力得到提高的国家的数量	国家/区域规划文件、报告、计划和项目的最终陈述	对国家研究能力的评估显示技术援助极为必要。推广工作对规范、政策和技术援助的需求很高且在不断提高		至少有 10 个国家的能力得到提高	至少有 5 个国家的能力得到提高
F6.2 用于自然资源可持续管理的沟通促进发展的计划和战略的数量	国家/区域规划文件、报告、计划和项目的最终陈述	沟通促进发展工作对规范、政策和技术援助的需求很高且在不断提高		10 项计划和战略	5 项计划和战略

实现组织结果指标的假设 (适用所有指标)

- 在粮农组织和伙伴组织内部具有在农业可持续发展的知识方面开展跨学科工作的能力和承诺
- 成员国要求在粮农组织和国际合作伙伴内部开展有关与全球农业研究论坛、国际农业研究磋商小组及其他研究机构建立同盟关系的工作
- 为开展农业可持续发展和自然资源可持续管理能力建设方面的有效的跨部门协作，需要进行磋商和其他大量活动，正常计划和预算外资源能够为这些磋商和活动提供资金

附件 4: 战略目标 F

实现组织结果指标所涉及的风险	风险级别	风险缓解战略
缺乏在能力开发方面开展跨学科工作的能力和承诺	中	加强跨学科合作的网络和机制
缺乏开展磋商和其他跨学科活动的正常计划和预算外资金	低	正常计划资金拨款及制定筹措预算外资金的方案
实现组织结果的主要工具 <ul style="list-style-type: none"> • 向成员国提供有关加强国家研究和推广体系的技术援助和政策建议 • 与全球农业研究论坛、国际农业研究磋商小组及其他国际农业研究院所联合提供农业可持续发展方面的技术援助和政策建议，以及知识的可获得性和转移 • 对各国农业可持续发展和自然资源可持续管理方面的研究、推广及沟通促进发展的计划和构架进行评估的工具 • 对自然资源管理和气候变化领域的研究体系、服务提供以及沟通促进发展方面开展全球性和区域性研究 • 加强粮农组织与国际农业科研、开发和推广机构及其他实体之间的伙伴关系 • 推动对话，在农业创新系统的利益相关者之间建立行之有效的联系 		
对 组织核心职能 在实现各个组织成果方面的 效用分析		
按照组织结果（以及按照分摊会费和预算外资源及区域）分类的 战略目标预算		

最后两行仅供参考，具体内容以后补充。

附件 5：战略目标低**战略目标低 - 增加和更有效地利用农业和农村发展方面的公共和私人投资****问题和挑战：**

动荡不定的食品和能源价格、金融危机、气候变化和生物多样性的丧失等都威胁着全球粮食和营养安全，构成了广泛的人道主义、人权、社会经济、环境、发展、政治和安全的挑战，给实现千年发展目标造成了严重威胁。到 2050 年，世界人口预计将达到 90 亿。世界要想养活自己，从现在起到 2050 年粮食生产必须翻番。发展中国家的谷物产量需要增加 40%，以避免给粮食价格造成严重压力。在过去的二十年中，无论就相对值还是绝对值而言，农业资金均迅速下降。农业在官方发展援助中所占的比例从 1979 年的 18% 下降到 2004 年的 3.5%，在 2007 年上升到 4.4%。国家公共投资亦急剧减少。提高农业生产力需要在承诺向该部门提供更多国内资源的同时，采取持续和更为有力的措施，扭转农业发展援助急剧减少这一趋势。在 2008 年，粮食安全高级别工作组估计，对粮食和农业发展的官方发展援助比例需要在五年内增至 10%，以提高特别是世界 4.5 亿小农的农业生产和生产力。

公共和私人投资想对粮食和可持续农业及农村发展（FSARD）产生最大影响，需要满足一些条件：包括为支持私人投资创造有利环境的适当政策、战略和机构；以最先进的手段制定公私投资计划和项目；及时全面地监测和评价结果及影响。需要进行分析，提高投资的可行性并确定投资方案的障碍。

随着无条件捐赠增加，公共财政管理需要在中期支出框架、公共支出审查及其他框架内得到加强。随着部门整体方针、直接预算支持及一揽子供资方面的投资额增加，援助实效需要按照《援助实效巴黎宣言》（2005 年）和《阿克拉行动议程》（2008 年）提高。需要改进具体投资业务的设计，完成这一设计过程从国际向国家专业力量的转移。鉴于 FSARD 的公共资金有限，必须将其用于核心领域，以便在减贫和粮食安全方面最大限度地发挥作用和影响，吸引私营部门的资金。最后，许多国家必须加强影响监测，并加强部委和机构中除项目人员以外的人员的能力。

附件 5: 战略目标低

假设和风险: 在更广泛的外部环境中, 主要假设 (和风险, 如果情况相反) 是:	风险评估		风险减缓战略
<ul style="list-style-type: none"> • 最近在国家 and 国际一级FSARD的强劲势头未能保持, 因此 (来自国家预算和官方发展援助的) 认捐没能转化成支持粮食安全和扶贫的实际投资; 	可能性	严重性	<ul style="list-style-type: none"> • 通过国际论坛, 高层持续推动对FSARD的投资; • 支持制定国家一级的有效投资战略和政策; • 研究FSARD投资和扶贫之间的联系。
<ul style="list-style-type: none"> • 主粮的生产者价格的波动抑制了发展中国家小生产者和涉农企业投资者增加当地粮食生产和加工的能力; 	中	高	<ul style="list-style-type: none"> • 促进提高发展中国家的农业生产力和更有效的粮食供应链; • 支持制定金融和财政措施 (虚拟储备、以指数为基础的保险、社会安全网) 以减缓价格波动的影响; • 促进更灵活的农业和销售系统, 利用商品价格波动带来的好处。
<ul style="list-style-type: none"> • 经合组织国家因农业补贴和非关税贸易壁垒造成的市场扭曲未能随着时间的推移而缓解; 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> • 通过开展政策分析和参与世界贸易改革辩论, 支持经合组织国家农业补贴的合理化。
<ul style="list-style-type: none"> • 在短期至中期投资范围 (直到2050年), 无法对气候变化给农业生产带来的风险进行管理; 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> • 促进灌溉农业和相关的节水技术, 以便在“无悔”适应措施基础上缓解生产风险; • 支持开发具有气候适应能力的农作物品种和管理技术。

附件 5: 战略目标低

<ul style="list-style-type: none"> 发展中国家没有采取更有效的政策体制来帮助农民和涉农企业利用出口机会; 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 支持在国家和区域/分区域各级制定有效的战略和政策并发展支持机构。
<ul style="list-style-type: none"> 《援助实效巴黎宣言》和《阿克拉行动议程》(2008年)未能付诸有效实施,致使向受援国提供的各种来源的资金/支持措施之间出现不一致。 	低	中	<ul style="list-style-type: none"> 继续对援助实效的原则提供支持。主人翁意识、调整、协调性、可预见性、国家制度和发展成果管理的利用和相互问责制。
在国家层面,主要假设(和风险,如果情况相反)是:			
<ul style="list-style-type: none"> 政府没有能力来推动可预见的经济改革议程,将使用公共资金来支持私人对FSARD的投资,同时降低私人投资风险和交易成本; 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 将正常计划和可持续的预算外资源用于FSARD战略和政策的制定和投资准备及管理基于才干的能力建设; 制定和应用有关FSARD政策和投资准备及管理的新知识产品。
<ul style="list-style-type: none"> 政府没有足够的能力和奖励措施来有效地管理FSARD投资项目。 	中	低	<ul style="list-style-type: none"> 将正常计划和可持续的预算外资源用于FSARD战略和政策的制定和投资管理的能力建设; 制定和应用有关FSARD政策和投资准备及管理的新知识产品。

附件 5: 战略目标低

在机构层面（粮农组织及其伙伴），主要假设（和风险，如果情况相反）是：			
<ul style="list-style-type: none"> 在利用资源方面没有足够的灵活性来满足各国为支持部门和政策分析、投资战略的制定和能力建设工作专门投资的需求和要求； 	高	中	<ul style="list-style-type: none"> 为粮农组织支持投资计划而筹集无附带条件的可持续预算外资金。
<ul style="list-style-type: none"> 本组织不具备或无法引进技能，以支持各国与投资有关优先重点。 	低	中	<ul style="list-style-type: none"> 开发和维护一个有效的粮农组织工作人员和顾问技能的登记簿。

附件 5: 战略目标低

组织结果				
组织结果低 1: 进一步将粮食和可持续农业及农村发展投资战略和政策纳入国家和区域发展计划及框架。				
指标	核实方法	基准	目标 (粮农组织参与政策咨询和支持的国家) (基准和目标有待进一步明确)	
			里程碑 2年	目标 4年
低 1.1—农业占公共投资的份额	<ul style="list-style-type: none"> 政府预算和公共支出审查; 政府编制的战略和计划; 政府公报; 国家统计数据。 	4% (3年平均)	5%	6%
低 1.2—官方发展援助对 FSARD 的拨款比例	<ul style="list-style-type: none"> 经合组织/发展援助委员会和捐助国/国际金融机构年度报告、国家统计数据; 非洲联盟/非洲发展新伙伴关系《马普托宣言》追踪系统。 	4.0% (3年平均)	5.0%	6%
低 1.3—改善涉农企业的氛围/环境	<ul style="list-style-type: none"> 调查(方法有待制定和测试); 提供给农业的银行贷款数量。 	待定	待定	待定
低 1.4—国家预算中对农业研究和推广的拨款比例	<ul style="list-style-type: none"> 研究及推广司/国际粮食政策研究所数据库 	待定	待定	待定

附件 5: 战略目标低

假设和风险（与实现结果相关）	风险分级		风险减缓战略
	可能性	严重性	
<ul style="list-style-type: none"> FSARD 的干预措施未能得到其综合战略的有效推动； 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 鼓励成员国利用技术合作计划和其他预算外资源来制定国家援助FSARD战略规划。
<ul style="list-style-type: none"> 粮农组织缺乏公共支出审查和宏观经济分析的技能基础； 	低	中	<ul style="list-style-type: none"> 以粮农组织职工能力建设和招聘计划为目标弥补技能差距； 设立更多“项目”职位以便灵活应对转变职工技能的需要； 建立/扩大粮农组织职工和顾问技能数据库。
<ul style="list-style-type: none"> 国际金融机构不愿与粮农组织合作支持国家援助战略规划； 	中	低	<ul style="list-style-type: none"> 逐步提高国际金融机构对粮农组织支持和投资战略的认识； 鼓励成员国利用技术合作计划和其他预算外资源来制定国家援助战略规划。
<p>实现结果的主要手段：</p> <ul style="list-style-type: none"> 在制定政府投资框架方面提供粮农组织定向的专业能力和知识产品 粮农组织 FSARD 特别对以下各方面提供评估、政策咨询和技术支持，即扶贫和粮食安全、作物生产集约化、可持续管理、市场准入、社会安全网、农业、投资环境的指标、公私伙伴关系、农村金融系统、农业知识和信息系统等。 开发追踪私人对农业和商业环境投资的工具，以吸引更多的私人投资。 			

附件 5: 战略目标低

组织结果低.2: 加强公共和私营机构计划、实施和促进粮食和农业及农村发展投资业务持续性的能力。				
指标	核实方法	基准	增量目标	
			里程碑 2年	目标 4年
			(粮农组织参与政策咨询和支持的国家)(基准和目标有待进一步明确)	
低 2.1— 在粮农组织/投资中心司投资计划制定项目所占比例中, 国家顾问的周数超过工作人员总周数的 50%	<ul style="list-style-type: none"> 投资中心司/管理信息系统 (TCI 中 IS) — 工作人员周数 (国家顾问人员周数占总周数的比例) 	待定 (TCI 中 IS 数据库)	待定	待定
低 2.2— 接受投资和粮食安全规划及实施培训并合格的从业人员人数	<ul style="list-style-type: none"> 能力建设评估报告 培训班学员的事先和事后能力评估 	无数据	80	200
低 2.3— 粮农组织新开发的知识产品数量和用于旨在支持投资的能力建设计划的新的和现有产品数量	<ul style="list-style-type: none"> 粮农组织报告, 包括知识产品 能力建设评估报告 培训班学员的事先和事后能力评估 	无数据 粮农组织可能已经拥有若干产品	2 (目标很可能更高)	4
低 2.4— 国家对粮农组织提供的支持投资方面能力建设的满意度	<ul style="list-style-type: none"> 用户满意度调查 	无数据	70%	80%

附件 5: 战略目标低

假设和风险（与实现结果相关）	风险分级		风险减缓战略
	可能性	可能性	
<ul style="list-style-type: none"> 用于资助基于才干的能力建设的粮农组织或预算外财政支持不足； 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 为粮农组织支持投资计划而筹集无附带条件的可持续预算外资金。 对支持投资的能力建设提供更多正常计划资金。
<ul style="list-style-type: none"> 没有能力吸引/有效利用粮农组织专门知识人才； 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 良好的前瞻性能力建设活动规划； 建立部际主题网络。
<ul style="list-style-type: none"> 粮农组织体制框架不足以支持能力建设； 	低	中	<ul style="list-style-type: none"> 发现/招聘对能力建设感兴趣/有能力的粮农组织工作人员，在粮农组织内构建能力建设小组或网络。
<ul style="list-style-type: none"> 粮农组织国家/区域办事处与国际金融机构缺乏联系。 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 将国际金融机构的投资规划和上游工作纳入国家中期规划框架。
<p>实现结果的主要手段：</p> <ul style="list-style-type: none"> 提供由粮农组织领导的能力建设和国家对应机构在投资周期管理方面的指导； 开展宣传和交流，动员政治意愿和提高全球对粮农组织授权领域中所需采取行动的认识； 编制和传播有关的信息和知识产品，包括从国际金融机构和区域/主题评价研究中汲取的经验。 			

附件 5: 战略目标低

组织结果低.3: 制定和资助符合国家优先重点和要求的具有质量保障的公共/私营部门投资计划。

指标	核实方法	基准	增量指标 (粮农组织参与政策咨询和 支持的国家)	
			里程碑 2年	目标 4年
低 3.1—FSARD 活动的投资数量和价值。	<ul style="list-style-type: none"> 国际金融机构投资报告; 国家粮食安全计划 (NPFS); 区域粮食安全计划 (RPFS)。 	数量/美元?? (10 亿) 16 个 NPFS/35.9 亿美元 4 个 RPFS/5.8 亿美元	数量/美元?? 27 个 NPFS/ 73.4 亿美元 6 个 RPFS/ 7.3 亿美元	数量/美元?? 33 个 NPFS/ 87.6 亿美元 8 个 RPFS/ 7.6 亿美元
低 3.2—作为在粮农组织支持下发展的公私伙伴关系的成果, 私营部门对农业的资金流量的价值。	<ul style="list-style-type: none"> 国家统计数据; 粮农组织、联合国工发组织和联合国贸易与发展会议的报告和统计记录; 农村基础设施及农业工业司 (AGS) 数据库 	美元?? (10 亿)	待定	待定
低 3.3—国际金融机构在粮农组织支持下制定的投资业务质量分级 (今后将粮农组织的高质量支持和利用 FO X3 - FAO 的评估机制作为提供杰出技术服务的工具)	<ul style="list-style-type: none"> 国际金融机构由其伙伴衡量的项目质量: 			
	o 启动	75%的项目在启动时获得	77%	80%

附件 5: 战略目标低

			满意或更高评价		
	o 监测		70%的项目在监测阶段获得中等满意度或更高评价	72%	75%
	o 完成		70%的项目在完成时获得满意或更高评价	72%	75%
假设和风险（与实现结果相关）		风险分级		风险减缓战略	
		可能性	可能性		
• 国家粮食安全计划/区域粮食安全计划项目资金不足；		中	高	• 将粮食安全战略纳入政府和国际金融机构的规划文件；	• 建立多边捐助信托基金为国家和区域粮食安全项目供资。
• 政府内部在有效管理投资项目方面的能力或积极性不够；		低	中	• 将政府金融和农业决策人员作为FSARD能力建设的目标。	
• 监测和评价系统不足以提供项目筹备和实施情况的反馈；		中	中	• 加强粮农组织工作人员对基于结果的投资项目进行规划和监测的能力；	
• 对项目进行监督的次数少，缺乏连续性或相关专业知		低	中	• 提高国家规划和实施监测和评估系统的能力；	• 在项目制定期间为项目的监测和评估提供充足资金。
				• 使监督工作与项目风险及技术要求相协调，并将监督纳入项目编制过程；	• 与国际金融机构磋商，更大地发挥粮农组织在项目监督

附件 5: 战略目标低

方面的作用并确保工作人员投入的连续性。

实现结果的主要手段:

- 向成员国统筹提供粮农组织的跨学科技术和投资周期管理专业知识;
- 采用创新方法开展本组织的技术工作和提供支持服务;
- 与国际金融机构建立有效的伙伴关系, 共同实现成员国的发展目标。

为实现战略目标应用组织核心职能的核查清单和说明

核心职能

- **指明长期前景**, 引领对粮食安全、农业、渔业和林业**趋势的监测和评估**;
- 促进**收集、传播和应用信息及知识**, 包括**统计资料**;
- **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;
- 阐明**政策和战略备选方案及建议**;
- 提供**技术支持**, 促进技术转让, 推动变革和建设能力;
- 开展**宣传和交流**, 动员政治意愿, 促进全世界认识粮农组织授权领域中所需的行动;

为实现战略目标低应用核心职能

- 在制定 FSARD 投资战略、政策和计划时, 粮农组织将运用长期趋势分析, 而政策分析过程中收集的国家信息将反馈到粮农组织的监测系统中;
- 粮农组织对投资的支持将包括对农业知识和信息系统的投资;
- 粮农组织对投资的支持将确保为国际文书、规范、标准和准则的实施纳入投资计划提供资助;
- 支持 FSARD 投资政策和战略是实现战略目标**低**的核心;
- 粮农组织将提供投资周期管理方面国家对应机构的能力建设和监测;
- 粮农组织将支持各成员国把改进的 FSARD 政策和战略纳入国家发展计划和投资框架;

附件 5: 战略目标低

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 采用一体化跨学科、创新方法惠及粮农组织的技术工作和支持服务；• 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。 | <ul style="list-style-type: none">• 粮农组织将建立内部主题小组/网络并配备多学科工作人员队伍，以满足投资支持的需要；• 与所有主要国际金融机构签署了伙伴关系协定，并将对其进行更新以反映粮农组织成员国的战略目标。 |
|---|--|

按组织结果（和按分摊会费和预算外资源，按区域）对战略/职能目标预算分类（待续）

附件 6：战略/职能目标的陈述格式及其在《中期计划》内的组织结果（源自《近期行动计划》）

插文 2：战略/职能目标及其组织结果的陈述格式	
战略目标名称：	
问题和挑战：	
假设和风险：	
组织结果	
结果 1 名称	
实现结果的主要手段	目标和指标
结果 2 名称	
实现结果的主要手段	目标和指标
结果 3 名称	
实现结果的主要手段	目标和指标
对每项组织结果的备注	
为实现战略目标而应用的组织核心职能的清单和说明	
按组织结果（以及按分摊会费和预算外资源以及按区域）分类的战略/职能目标预算	