

初步费用和节约表

第一、第二和第三工作组联席会议

2008年9月3日，星期三

1. 本文件根据现有资料，报告实施大会委员会《近期行动计划》的（一次性）投资和经常性费用及节约估算情况。

I. 独立外部评价的费用估算和近期行动计划初步安排

2. 在详细介绍近期行动计划估计费用之前，不妨回顾一下独立外部评价在其报告（C2007/7A.1）中最初提出的暂定费用，下表 1 概括的独立外部评价费用，是独立外部评价表 1.2 和附件 I 中提出的平均一次性费用和经常性费用净额，但按照近期行动计划的内容进行了部分重新分类¹。

表 1

独立外部评价费用与近期行动计划费用的比较（百万美元）		
	独立外部评价（平均）	
	投资	两年度经常性
治理改革	0.4	15.4
系统、计划、文化和组织改革	14.1	7.1
重新安置和离职费用	52.5	
近期行动计划的管理和监督	2.0	
独立外部评价平均投资和经常性费用合计	69.0	22.5

3. 然而，独立外部评价估算的原始暂定费用和近期行动计划费用预估，与本文概括的近期行动计划费用并非完全可比。这主要是由几个大项目所致，这些项目：

- a) 费用计算基础不同（如重新安置和离职费用，在独立外部评价中这一项目包括权力下放机构改革的费用）；
- b) 未包括在近期行动计划中（例如，把技术合作计划保持在一定水平上）或者
- c) 近期行动计划中还没有得到这些项目的估计（全面彻底审查可能产生的费用和节约）。

4. 因此，表 2 调整了独立外部评价中这些项目的费用，使下文对独立外部评价和近期行动计划暂定费用和节约估计的比较更有意义。

¹ 数额不包括为离职后负债费用提供的资金，这项资金有待单独讨论。独立外部评价报告中这一项目的估计数为 3 970 万美元。

表 2

(所有数额单位均为百万美元)		
为便于对比而调整的独立外部评价暂定费用		
	独立外部评价 (平均)	
	投资	两年度经常性
独立外部评价投资和经常性费用合计	69.0	22.5
与系统、计划、文化和组织改革有关的调整		
扣除为把技术合作计划保持在目前占总预算的比例上所需的资金的费用估算		(15.5)
扣除全面彻底审查产生的节约		10.4
扣除公约和其他法定机构自筹资金增加所产生的节约		4.7
与重新安置和离职费用有关的调整		
扣除与权力下放结构有关费用	(12.5)	
独立外部评价调整后的投资和经常性费用合计	56.5	22.1

5. 表 3 对独立外部评价估计的调整后的投资和经常性费用，与管理层根据各工作组过去几个月审议活动提出的假设和管理层的贡献所作出的相应估计进行了对比。

- 不妨指出，关于投资费用总额估算，独立外部评价的数额与可比的近期行动计划估计额相比多大约 2 900 万美元（分别为 5 650 万美元与 2 790 万美元）。这主要是由于独立外部评价假设的重新安置和离职费用较高。
- 关于估计的经常性两年度费用，近期行动计划中比独立外部评价的平均估计数多大约 1 100 万美元（3 350 万美元对 2 210 万美元）。这主要是由于设立一项职工重新安置基金，以及如下文进一步说明的系统、计划、文化及组织改革类别中的项目。

表 3

独立外部评价费用 (调整后) 与近期行动计划费用的比较 (单位: 百万美元)				
	独立外部评价 (平均)		近期行动计划	
	投资	两年度经常性	投资	两年度经常性
治理改革	0.4	15.4	0.5	9.2
系统、计划、文化及组织改革	14.1	6.7	13.0	19.3
重新安置和离职费用	40.0		12.4	5.0
近期行动计划的管理和监督	2.0		2.0	
合计	56.5	22.1	27.9	33.5

II. 初步费用和节约表的详细情况

6. 附件 I 对 2009 年和 2010—11 年实施近期行动计划的估计费用和节约（一次性投资和经常性）作了更详细的介绍。一次性投资和经常性费用概况见下表 4。这些估计数反映了以批准的《2008—09 年工作计划和预算》为起点所产生的增量需要和节约。

7. 应当着重指出，虽然许多行动必须投入大量职工时间，但这份初步表格并未试图对投入的时间进行费用估算和予以反映，但文化变革小组的费用补算和近期行动计划的管理和监督费用例外（请见下文）。安永公司（Ernst 和 Young）开展全面彻底审查的费用（220 万美元），加上粮农组织对应部门在 2009 年头四个月中给予的支持（20 万美元），已包括在近期行动计划数额中。

表 4

近期行动计划初步费用和节约表 (单位: 百万美元)				
	2009 年		2010 - 2011 年	
	投资	经常性	投资	经常性
治理改革				
评价、审计和组织学习				4.8
治理重点	0.2	1.4	0.3	4.4
治理改革合计	0.2	1.4	0.3	9.2
系统、计划、文化及组织改革				
技术合作计划	0.5		0.1	(0.9)
机构文化变革	1.3			
全面彻底审查	2.4			
轮岗政策				8.8
青年专业人员计划				2.0
权力下放（包括信息技术升级）	0.7	1.0	1.0	4.0
其他	4.7	1.8	2.3	5.4
系统、计划、文化及组织改革合计	9.6	2.8	3.4	19.3
总部减少层级产生的节约				(17.4)
为加强技术计划重新投资				17.4
重新安置和离职费用			12.4	5.0
近期行动计划的管理和监督	1.0		1.0	
总计	10.8	4.2	17.1	33.5

8. 正如表 4 和附件所示，2009 年预计的投资和经常性两年度费用合计为 1500 万美元。2010—11 年预计还有 1710 万美元的投资费用，预期最终产生的两年度费用约为 3350 万元。2009 年为投资（1080 万美元）和经常性费用（420 万美元）提供全额资金，预计将需要预算外资源。至于 2010—11 年，将在 2010—11 年工作计划预算中提出一项全面的建议。

9. 下文提供了各类费用的详细情况。

治理改革

10. 这一类投资费用极少，但估计经常性费用至少为每两年度 920 万美元。
11. 大约一半费用产生于把评价预算提高到占正常计划总预算的 0.8%—1.0% 的建议。增加的其余费用是由于领导机构的工作和工作方法发生的变化。在这方面，应当强调，这里提出的估计费用是根据近期行动计划中所确定的每两年度将召开的会议的最低数量估计的。如果召开的会议增加或延长，费用将增加。
12. 在领导机构中，预计**理事会**增加的费用最多。这些费用的估算依据是每个两年度召开五届为期四天的会议，以及每次计划和财政委员会会议之后召开 4 届为期两天的会议。费用也包括将逐字记录翻译成五种语言，从而能够以粮农所有六种语言提供会议记录。
13. **计划和财政委员会**的经常性增量费用为极少，因为这些假设的基础是目前已列入预算的相同天数（每两年度每个委员会召开 4 次为期五天的会议）。其中包括每个委员会增加两名成员和根据不发言的观察员确定的额外口译需要。
14. **区域会议**项下增加的费用是向理事会和大会介绍区域会议报告所需的旅行费用。目前预计，加强区域会议正常计划预算所需费用不增加，如同原先已经列入独立外部评价的费用估算额。

系统、计划和预算编制改革、文化变革及组织结构调整

15. 对这一类投资和/或经常性费用相当大的项目说明如下。关于**全面彻底审查**，值得指出，其职责范围寻求在 2009 年 4 月提出一个确定时限的大大提高行政效率和生产率的指标。职责范围还要求在 2009 年 4 月提出对通过改进执行系统可能产生的节约的量化报告，以及确定实施具体建议所产生的一次性和持续性费用（包括补收费用）和节约，并指明收支平衡点。因此，实施全面彻底审查将提出的各项建议可能产生的费用和节约，目前还无法加以估算，因而未列入表格。
16. 在**技术合作计划**项下，总部取消职位将产生经常性节约，但将被区域办事处中增设的职位部分抵销（节约 90 万美元）。
17. **机构文化变革**的一次性费用包括一名外部协助人员和旅费，但同时包括文化变革小组内部人员补收部分费用，因为把这些工作人员从其正常职责中解脱出来十分重要（130 万美元）。
18. 人力资源政策和实践项下：
 - 实施**轮岗政策**预期每两年度将产生 880 万美元的经常性费用，假设可能有 400 个职位进行轮岗，周期为五年（即每年 80 职位轮岗）。
 - 假设在**青年专业人员计划**中设立近 40 个 P1 职位，30 个职位通过在现行结构中调整级别进行处理（每两年度增量费用为 200 万美元）。

- D1/D2 职位的双重等级每两年度可能产生约 1 百万美元的节约。
- **退休人员**的使用合理化，预期将使目前在这一类别中实现的增效节支减少。虽然无法充分预计或计算利用费用较高的人力资源进行替补的费用，但在表中包括了 200 万美元的两年度估计数。

19. 在**权力下放**类别中，国家办事处覆盖范围合理化将需要领导机构的批准，预期产生的节约将重新投资于权力下放机构中。因此节约净额在表中显示为零。办事处承担多重委任所产生的节约估计为 30 万美元。

20. 在这一类别中，还包括下放办事处网络的**信息技术基础设施升级**费用（投资 140 万美元，经常性费用为 340 万美元），这是这些办事处有效运作和承担额外责任必需的一项先决条件。

减少层级和重新投资、重新安置和离职、近期行动计划的管理和监督

21. 管理层旨在司级（D 级）实施**减少层级**的建议，其大致规模将与独立外部评价建议中提出的相同。已经建议在 2008/09 年增效节支前提下减少 13 个 D 级职位，2010—11 年，将在司一级实行一个新的精简管理模式，进一步利用减少层级的机会（27 个职位）。与独立外部评价的建议一致，预期产生的两年度节约（1740 万美元），将**重新投资**用于加强技术计划。

22. 最大的投资费用是总部估计的**重新安置和离职费用**（1240 万美元）。这些数额很大程度上仍然是临时的，精确的估计将取决于总部的最终结构和所涉工作人员的重新安置机遇。这些数字考虑了管理层在总部减少层级的建议，但不包括粮农组织驻国家代表处可能进行的机构改革费用。此外，这一类经常性费用中包括 500 万美元，以便能够设立一项职工重新安置基金。

23. 最后，高级管理层对近期行动计划实施工作的**管理和监督**的估计费用为 2 百万美元。费用的核算基础是总干事在大会委员会及其各工作组中的代表和各部/办公室参加改革小组的高级代表预期投入的时间，以及粮农组织改革联合咨询委员会磋商会和高级管理层会议，包括下放办事处更有效的参与活动。

III. 结论

24. 近期行动计划的初步费用估计为大约 2790 万美元投资费用和 3350 万美元经常性两年度费用。2009 年估计需要 1500 万美元。将需要争取预算外资源，才能在 2009 年为这类需要提供全额资金，至于 2010-11 年，将在《2010-11 工作计划和预算》中提出一项全面的建议。费用和节约估计数仍有可能作相当大的调整，如实施全面彻底审查提出的各项建议可能产生的费用和节约，这些费用和节约尚未包括在内。随着活动的进一步展开，或如果费用核算所依靠的假设发生变化，估计数也有可能变化。

近期行动计划初步费用和节约表 (百万美元)

附件I

		2009年			2010-11年两年度		2009-11年 投资合计	
		投资	经常性	合计	投资	经常性 ²		
治理改革	治理重点 - 行动矩阵	-	-	-	-	-	-	
	大会 - 行动矩阵	-	0.2	0.2	-	0.4	-	
	理事会 - 行动矩阵	-	1.0	1.0	-	3.3	-	
	计划和财政委员会 - 行动矩阵	-	0.1	0.1	-	0.1	-	
	章程及法律事务委员会 - 行动矩阵	-	-	-	-	-	-	
	区域会议 - 行动矩阵	-	-	-	-	0.3	-	
	技术委员会 - 行动矩阵	-	0.1	0.1	-	0.1	-	
	法定机构、公约、条约、食品法典等 - 行动矩阵	0.1	-	0.1	0.2	-	0.3	
	《基本文件》的修订 (费用)	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2	
	评价、审计和组织学习 - 行动矩阵	-	-	-	-	4.8	-	
总干事的任命和任期 - 行动矩阵	-	-	-	-	-	-		
治理改革合计		0.2	1.4	1.6	0.3	9.2	0.5	
系统、计划、文化及组织改革	修订工作计划和预算文件	0.2	-	0.2	-	-	0.2	
	计划制定和预算编制的改革及基于结果的监测 - 行动矩阵	改进执行绩效监测	0.1	-	0.1	0.2	-	0.3
		资源筹措和管理战略 - 行动矩阵	0.7	-	0.7	-	0.7	0.7
	计划制定和预算编制的改革及基于结果的监测 - 行动矩阵合计		1.0	-	1.0	0.2	0.7	1.2
	技术合作计划 - 行动矩阵	0.5	-	0.5	0.1	(0.9)	0.7	
	机构文化变革	1.3	-	1.3	-	-	1.3	
	职业道德	0.2	-	0.2	-	0.7	0.2	
	行政和管理系统改革 - 行动矩阵	行政和管理系统改革 - 行动矩阵	-	-	-	-	-	-
		全面彻底审查	2.4	-	2.4	-	-	2.4
		企业风险管理框架	1.0	-	1.0	1.4	-	2.4
行政和管理系统改革 - 行动矩阵合计		3.4	-	3.4	1.4	-	4.8	
本组织所有语言的出版活动 - 行动矩阵		0.2	-	0.2	-	0.1	0.2	

² 将在随后的几个两年度反复出现。

注：所有数额舍取到小数点后一位。

近期行动计划初步费用和节约表 (百万美元)

附件I

人力资源政策和实践 - 行动矩阵	增加职工培训	1.2	0.9	2.1		1.8	1.2
	轮岗政策	-		-		8.8	-
	年轻专业人员计划				-	2.0	-
	更广泛公布粮农组织的空缺	-	0.1	0.1		0.2	-
	能力特征要求	-	0.1	0.1		0.2	-
	顾问招聘		0.2	0.2		0.4	-
	D1/D2双重职等		(0.5)	(0.5)		(1.0)	-
	Oracle人事管理升级	0.6		0.6	0.6		1.2
	人力资源政策和实践 - 行动矩阵	-	-	-		-	-
	粮农组织退休人员使用合理化		1.0	1.0		2.0	-
	地理和性别代表性政策	0.1	0.1	0.2		0.1	0.1
	人力资源政策和实践 - 行动矩阵合计		1.9	1.9	3.8	0.6	14.5
权力下放 - 矩阵	权力下放 - 行动矩阵	-	-	-		-	-
	重新对权力下放职位作出说明等	0.1		0.1			0.1
	权力下放办事处信息技术通讯设施的升级	0.5	0.7	1.2	0.9	3.4	1.4
	权力下放办事处基于绩效的监测	0.1	0.3	0.4	0.1	0.6	0.2
权力下放 - 矩阵合计		0.7	1.0	1.7	1.0	4.0	1.7
伙伴关系 - 行动矩阵		0.3	-	0.3	0.1	0.3	0.5
系统、计划、文化及组织改革合计		9.6	2.8	12.4	3.4	19.3	13.0
减少层级和重新投资	总部减少层级产生的节约					(17.4)	-
	减少层级产生的节约的重新投资于加强技术计划					17.4	-
减少层级和重新投资合计		-	-	-	-	-	-
重新安置和离职费用		-		-	12.4	5.0	12.4
近期行动计划的管理和监督		1.0		1.0	1.0		2.0
总计		10.8	4.2	15.0	17.1	33.5	27.9