



粮农组织独立外部评价后续行动

第1/2008号决议

和

《粮农组织革新图变近期行动计划》

粮农组织大会第三十五届（特别）会议报告

(C 2008/REP)

摘 录

粮农组织独立外部评价后续行动

第1/2008号决议

和

《粮农组织革新图变近期行动计划》

粮农组织大会第三十五届（特别）会议报告

（C 2008/REP）

摘 录

粮农组织独立外部评价后续行动	3
审议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》	3
《粮农组织革新图变近期行动计划》	7
A. 粮农组织的优先重点和计划	7
在粮农组织所有工作中采用基于结果的框架	7
组织结果	9
核心职能	12
职能目标	13
管理责任	13
B. 治理改革	14
领导机构	14
治理重点	14
粮农组织大会、理事会、计划委员会和财政委员会	14
各区域会议	19
各技术委员会和部长级会议	20
法定机构和公约等	21
进一步采取行动以提高粮农组织治理的效益	22
评价、审计和组织学习	23
总干事的任命和任期	24
C. 系统、计划制定和预算编制改革、文化变革及组织结构调整	26
计划制定、预算编制及注重结果的监测工作改革	26
资源筹集和管理战略	30
机构文化变革	32
职业道德	32
行政和管理系统的改革	33
粮农组织所有语言的出版	34
人力资源政策和方法	35
进行结构调整以提高效率和效益	36
作为一个组织运作	36
下放办事处和在国家一级的存在	36
总部结构	38
伙伴关系	40
D. 关于实施《近期行动计划》的后续行动安排	42

领导机构后续行动	42
关于独立外部评价后续行动实施工作的管理安排	43
为实施《近期行动计划》提供资金	44
《近期行动计划》附件 费用、节约和资源需求概况及实施时间表	45

粮农组织独立外部评价后续行动

审议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¹

13. 大会对于粮农组织独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会）、其主席、各位副主席、其他领导成员和各工作组发言国的代表（见大会委员会报告附件 5）在极短时间内所做的重要工作表示赞赏。全体成员、总干事、管理层和大会委员会秘书处的贡献和努力，对于制定《近期行动计划》即确定“改革增长”的途径都极为重要。

14. 大会强调，《近期行动计划》的实施工作，需要面对粮食和能源价格上涨、商品市场动荡、金融机构极不稳定等连锁危机这样一个世界环境。这些危机不仅使饥饿和贫困加剧，而且使世界更难实现千年发展目标。现在比以往任何时候都更需要粮农组织的贡献，粮农组织革新图变更为迫切。《近期行动计划》的全面实施，将使粮农组织能够更加有利地以可持续方式帮助促进农业生产，加强农业对发展和民生的全面贡献，从而有利于人人持久获得粮食。

15. 《近期行动计划》的第一年即 2009 年，既要紧急实施该计划，又需要成员与管理层密切合作，采取一系列行动。大会期待在其下届会议上审议新的战略框架、中期计划、工作计划和预算、理事会成员的数量和区域代表性以及最终确定行政、人力资源和组织改革。在基于结果的框架内确定实质性重点很有必要，许多成员表明了他们在这方面的优先重点。

16. 大会还强调需要在 2009 年及早向实施《近期行动计划》的信托基金捐款（第 1/2008 号决议第 3 段），各区域成员已宣布其捐款意向。

17. 成员们还强调了《近期行动计划》的成分，认为这些成分对于粮农组织成为一个更加强大、有效和务实的组织，在多边系统中特别是设在罗马的粮食机构之间发挥作用至关重要。为了满足需要而必须建立一个协调一致的构架，使所有国家和机构包括非政府部门在其中发挥各自的作用，所有国家根据其需要从中受益。在世界本着多边主义和携手努力的精神应对不断出现的新挑战时，改革一新的粮农组织在这一方面的作用仍然极为重要。

18. 因此，大会通过以下第 1/2008 号决议：

¹ C 2008/4; C 2008/INF/7; C 2008/LIM/3; C 2008/PV/2; C 2008/PV/3; C 2008/PV/4; C 2008/PV/5; C 2008/PV/7。

第 1/2008 号决议 通过《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009-11 年）

大会：

重申粮农组织在粮食和农业方面独一无二的全球性职责和全体成员对实现世界粮食首脑会议目标、千年发展目标作出的持续承诺；重申粮农组织必须为此和为减轻饥饿和贫困，发展农业和粮食生产，应对高粮价、气候变化、最近的金融危机对农业投资的影响、生物能源的挑战与机遇作出的贡献。

重申粮农组织在这一背景下实现“**改革增长**”的必要性。

欢迎粮农组织独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会）的报告，包括《近期行动计划》，该计划将为粮农组织大大加强其全球相关性、效率和成效，服务所有成员奠定稳固而切实的基础。

承认所有成员积极参与这一进程，总干事和管理层始终给予支持，**强调**需要在实施和完成这项改革中继续发扬伙伴精神：

- 1) **决定批准**实施构成本决议整体一个不可分割部分的《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009-11 年），包括其附件，见附录 E。
- 2) **决定拟订对《基本文件》的修正**，提交 2009 年大会第三十六届会议批准，以便实施《近期行动计划》中的规定，并注意到章程及法律事务委员会第八十三届会议（2008 年 9 月）的报告，还决定在对《基本文件》作出此类修正之前：
 - a) 理事会各技术委员会将就总体政策和管理事项向大会报告，就计划和预算事项向理事会报告；
 - b) 将按照《近期行动计划》的规定，制定《战略框架》、《中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》，但无须制定《工作计划和预算概要》。
- 3) **决定**《近期行动计划》2009 年的实施工作需要依靠预算外捐款提供资金，2010-2011 年的资金将在审议《工作计划和预算》时处理。为此，**促请所有成员国**为 2009 年暂定的 2 180 万美元向为此目的设立的专项信托基金捐献预算外资源。为透明起见，该信托基金帐目将公开，并将由理事会在财政委员会协助下进行监督。
- 4) **决定**根据粮农组织《章程》第 VI 条，为 2009 年全年**成立**一个确定时限的**大会委员会**，继续为粮农组织独立外部评价采取后续行动，完成《近期行动计划》

中尚待开展的工作。该委员会将在 2009 年 6 月²最终编写其关于《基本文件》拟议修正案的报告，2009 年 9 月之前完成其最终报告以提交 2009 年 11 月的大会。

5) 该委员会将向本组织所有成员开放以便其充分参与。委员会的工作将努力做到透明、协调，其提交大会的最终建议将由集体决定，尽最大可能通过协商一致作出决定。大会委员会将在各工作组直接支持下开展工作，并将酌情听取理事会、计划委员会、财政委员会和章程及法律事务委员会的意见，但不影响这些委员会对理事会的报告工作及其法定职能。粮农组织管理层预期将积极主动支持大会委员会的工作，充分参加委员会及其各工作组的会议，及时提出文件供审议。

a) 该委员会的职能，在不影响理事会及其常设委员会法定职能的前提下，将是：

i) 向 2009 年大会建议：

(1) 管理层根据基于结果的一体化新框架提出的新的《战略框架》、《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》；

(2) 对理事会成员数量和区域代表性作出任何适宜的变更；

(3) 进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括：

(a) 管理层针对“全面彻底审查”的几份报告以动态方式采取后续行动，包括早期行动；

(b) 启动对组织风险评估和管理框架的研究并审查其报告；

(c) 提高下放办事处实效的计划；

(d) 加强人力资源管理的详细建议。

ii) 向 2009 年大会建议按照《近期行动计划》中的规定对《基本文件》作出必要修改，对《基本文件》修订过程给予政策监督和指导。这项工作将根据章程及法律事务委员会的建议进行，章法委的建议将直接向该委员会提出，并将酌情提交理事会审查。

iii) 分析“改革增长”的理念，并向 2009 年大会提出建议。

b) 大会委员会：

i) 将成立三个工作组，就以下方面提出意见供其审议：

² 以便能够按照《章程》第 XX 条第 4 款规定，在大会前 120 天向全体成员分发《章程》修改建议。

- (1) 《战略框架》、《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》，
- (2) 《基本文件》拟作出的修正以及理事会成员数量和区域代表性的任何适宜变更，
- (3) 系统改革、文化变革和组织结构调整；

ii) 还可根据需要成立额外的确定时限的工作组；

iii) 将任命一个主席团，成员包括大会委员会主席和若干副主席、每个区域一名成员国代表及各工作组主席和副主席，作为拥有发言权的观察员参加。主席团将专门处理行政和组织事项。

c) 大会委员会的工作方式：各工作组将由大会委员会任命的一名主席和一名副主席（或两名共同主席）组成，将向所有成员开放以便充分参与并拥有发言权。每个区域最多将指定三名成员国代表，作为其区域在各工作组中的发言人。主席团的会议将向来自粮农组织全体成员的无发言权的观察员开放。大会委员会的工作将使用本组织的所有语言。大会委员会、其工作组或主席团不同时举行会议，或不与设在罗马的联合国机构的其他主要会议同时举行，从而便于成员充分参与。大会委员会的主席及其主席团和各工作组主席将确保每次会议之后向成员提交备忘录。

6) **决定任命大会委员会官员如下：** Mohammad Saeid Noori-Naeini 教授为主席，Agnes van Ardenne-van der Hoeven 女士和 Wilfred Joseph Ngirwa 为委员会副主席。

7) **决定理事会**将监督实施《近期行动计划》后续行动的全面进展，并向 2009 年大会第三十六届会议和 2011 年第三十七届会议报告。理事会将定期收到管理层提交其审议、征求其意见的实施工作季度进展报告。理事会 2009 年期间的监督工作将得到大会委员会的协助。理事会还将收到计划委员会、财政委员会和章程及法律事务委员会在各自授权领域中提出的意见，这些委员会可根据需要灵活召开额外的会议。

(2008 年 11 月 19 日通过)

粮农组织革新图变近期行动计划

A. 粮农组织的优先重点和计划

《战略框架》和《中期计划》成分概要³

1) 为了使粮农组织的工作更好地满足成员的需要，大会批准将粮农组织的远景和总体目标（插文 1）纳入新的《战略框架》。大会还批准应用下述新的基于结果的计划制定框架。《战略框架》和《中期计划》的下述成分，即战略目标、核心职能、职能目标，以及基于结果的计划文件的陈述形式，原则上也得到批准。影响重点领域的概念得到批准，影响重点领域的示意性名单已经商定以作为进一步审议的基础。这种基于结果的总体计划将为进一步详细制定正式的基于结果的计划，包括组织结果和指标，以便纳入《2010-13 年中期计划》奠定基础。这项工作的经费已经纳入委员会关于 2009 年后续行动的机构和治理安排建议之中，其中新的大会委员会的一个工作组将集中力量开展向 2009 年大会提出新《战略框架》和《中期计划》正式建议的工作。本概要中介绍的成分将进一步充实，尤其涉及作为大会委员会报告附件 1 所提供的粮农组织管理层的一份文件中提出的可能的结果和指标。

2) 计划和预算编制过程的改革以及治理意见和监督安排，将在近期行动计划的“第三部分：计划改革、预算编制和基于结果的监督”中论述。

在粮农组织所有工作中采用基于结果的框架

3) 新的《战略框架》和《中期计划》成分将采用基于结果的一体化构架。该构架将为“**改革增长**”奠定坚实的基础，根据成员国的需要确定优先重点工作，澄清手段一目的关系，粮农组织将以此对成员国内部和为成员国取得商定的影响作出贡献。《中期计划》显然将介绍这一内容，为粮农组织把全组织的注意力从预期利用分摊会费开展的工作，转向通过应用分摊会费和预算外资源取得的成果提供一个框架。以结果为基础加强规划工作的方式结构如下：

- a) **三大总体目标：**这三大目标是成员国希望在粮农组织授权领域内产生的根本的发展影响（见插文 1）；
- b) **战略目标：**战略目标对总体目标作出贡献，表明在国家、区域和全球各级，成员国利用粮农组织作出的贡献，预期在 10 年时限内产生的影响（见插文 2）；
- c) **组织结果：**组织结果界定成员国和伙伴预期通过使用粮农组织的产品和服务，在争取实现各项战略目标过程中取得的结果；

³ 在 2007 年的会议上，粮农组织大会要求大会委员会提出粮农组织新的《战略框架》和《中期计划》的成分（决议第 5/2007 号）。《战略框架》和《中期计划》应与《2010—11 年工作计划和预算》一起最终制定，提交 2009 年大会决定。

- d) **核心职能：**核心职能是粮农组织依靠本组织的比较优势，用于实现结果的关键行动手段。

插文 1:

粮农组织的远景和总体目标：粮农组织的远景是建设一个无饥饿、无营养不良的世界。在这个世界中，粮食和农业⁴以经济、社会和环境可持续方式，为提高所有人，特别是最贫困人口的生活水准作出贡献。为了便于实现这一远景和千年发展目标，粮农组织将促进粮食和可持续农业对实现三大总体目标不断作出贡献：

- 减少遭受饥饿的绝对人数，逐步确保建设一个所有人在任何时候都能获得充足、安全和富有营养的食物，满足其过上积极、健康生活的膳食需要和食物喜爱的世界；
- 通过增加粮食产量、加强农村发展及改善可持续生计，消除贫困，为所有人推动经济和社会进步；
- 为了当代和子孙后代的利益，可持续管理和利用自然资源，包括土地、水、空气、气候和遗传资源。

粮农组织的战略目标：

- 实现作物生产的可持续集约化；
- 增加可持续畜牧生产；
- 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源；
- 可持续管理森林和树木；
- 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；
- 提高食物链各个环节的食品质量和安全性；
- 为改善生计创造有利市场环境；
- 加强粮食安全和改善营养；
- 提高对粮食和农业的威胁和紧急情况的防备和有效应对能力；
- 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；
- 增加公共、私人对农业和农村发展的投资并提高投资效率。

4) 正在为组织结果制定目标和指标，以便评估进展情况，目的是在 2010—11 年期间予以落实。为了便于其应用，将建立一个基于结果的监督系统。对组织结果指标的监督，将为 2012 年向全体成员提出一份有关本组织 2010—11 年绩效的两年度报告奠定基础。同一系统和数据还将通过评价工作，促进在战略目标层面的影响评估。粮农组织规划、执行和评价其工作的方法实行的重大革新，将反馈到管理层的决策工作中，促进领导机构的监督，既按照商定重点监督所有资源的利用，又从各成员国和全社会获得的利益角度对资源效益进行监督。

⁴ 农业包括种植业、畜牧业、林业和渔业的各个方面。

5) 因此，工作计划将通过一整套规划文件提出，其中包括：《战略框架》，时限为 10—15 年（每四年审查一次）；《中期计划》，提出组织结果，涵盖四年时期，但每两年度进行审查和调整；《工作计划和预算》，安排每两年度为促进实现组织结果所需的资源（见《近期行动计划》C 部分）。

组织结果

6) **在确定组织结果方面的进展：**组织结果整合了粮农组织在国家、区域和全球各级的行动结果。在确定这些结果及其目标和指标方面取得了重大进展（见大会委员会报告附件 1—粮农组织管理层的文件）。这项工作将及时完成，以便 2009 年大会最终审议《战略框架》、《2010—2013 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》。

7) 正是在结果层面，在以下重大领域确定了粮农组织工作的主要结果，如“食物权”，以及为增加粮食生产创造有利环境和需要粮食者获得粮食的手段等相关问题，其中包括支持制定必要的政策框架和建设国家机构能力。同样在这一层面，考虑了粮农组织在食品安全等重要管理领域的工作的特性。在性别、投资和自然资源等领域进一步制定跨部门战略目标的结果，将有助于确保其制定过程主要反映出其余部门性更强的战略目标中的工作，便于全面重视这些重要的工作领域并将其纳入主流活动。

8) 组织结果的完成，将整合应用分摊会费和预算外资源取得的结果。因此将制定结果的目标和指标，以检验应用分摊会费所取得的结果，并考虑到这些结果在多大程度上依靠除分摊预算之外提供的自愿捐款实现。

9) **战略目标的陈述形式及其在中期计划内的组织结果：**已经提出了组织结果的一种陈述方式，并在大会委员会报告附件 1 粮农组织管理层的文件中得到部分利用，而且原则上同意在制定中期计划时加以应用。插文 2 对这种形式作了总结。

插文 2：战略目标及其组织结果的陈述形式	
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	
为实现战略目标应用组织核心职能的核查清单	
按组织结果（和按分摊会费和预算外资源，按区域）对战略目标预算分类	

10) **排列优先次序和突出工作重点：**排列粮农组织工作的优先次序和突出重点，在基于结果的框架的各个层面都十分重要，尤其是在组织结果层面至关重要，以便提高效率和有效地向成员和其他利益相关方提供服务。粮农组织必须履行促进其授权各个方面的行动的责任，必须为明显促进实现战略目标的组织结果分配资源。在这一前提下，需要绝对优先重视成员的需要，应对新出现的挑战。

11) 在 2009 年进一步确定《中期计划》和《工作计划和预算》的重点活动时，大会委员会将与管理层密切合作，对成员的需要进行分析。对这些需要的分析将与“核心职能”（见插文 4）中所体现的本组织的比较优势的应用潜力分析相结合，并将包括下述考虑：各项工作领域中原先的组织绩效；现有技术能力，包括跨学科性；以及整合宣传、规范工作和技术合作方面的优势等因素。该项分析将认识到在有些需要领域中，粮农组织需要加强其提供服务的能力，并认识到鉴于粮农组织授权广泛而资源有限，成员国能否获得服务或产品的替代性供应来源以及粮农组织的比较优势是重要的考虑因素。避免重复和携手合作至关重要，尤其是与联合国系统的其他组织，同时与非联合国的实体，包括公共和私营部门的实体合作。

12) 考虑到这一点，重新制定粮农组织计划时所应用的指导原则将落实到：

- a) 支持各国在可能促进粮食生产可持续发展、粮食安全和扶贫经济增长的领域中制定政策和加强行动能力；
- b) 通过协调政策和管理及提供信息，推动全球和区域发展条件的进步，为国家发展奠定基础；

c) 帮助全球社会和各成员国解决新出现的问题，如气候变化和高粮价问题。

13) 因此，成员将要求证明组织结果的制定充分考虑了这些因素，基于结果的监督系统和评价将有利于保证做到这一点。为制定组织结果和战略目标提供资讯的其他重要手段包括：

a) 与各国政府一起制定国家中期重点框架，把粮农组织活动的注意力集中在国家需要上；

b) 以磋商方式系统地制定分区域和区域重点行动领域，并使区域会议参与磋商；

c) 在全球一级，确定数量有限的影响重点领域（见下文）。

14) **影响重点领域对战略目标**及其商定的组织结果**作出贡献**，构成其内部或相互之间的一个焦点，而且：

a) 帮助为可能从增加资金中受益的重点结果分组筹集资源，发挥“旗舰”作用，为更好地吸引自愿提供的预算外资源和伙伴关系以补充分摊会费提供一种交流和宣传手段；

b) 逐步促使以集合方式提供预算外自愿捐款，减少僵硬的附带条件；

c) 主要解决发展中国家优先重视的问题，注重能力建设，恢复正常的政策管理框架；

d) 促进领导机构按照商定重点监督预算外资源的使用。

15) 影响重点领域的期限约为四年，其基础是一项战略和结果指标，每两年度将作为中期规划过程的一部分进行一次审查，可根据新出现的需要和结果予以终止、调整或添加。

插文 3：影响重点领域的示意性初步清单：

- **在当前粮食危机和气候变化背景下为实现全球粮食安全采取行动：**在联合国系统关于应对全球粮食危机的全面行动框架内采取短期、中期和长期行动，形成较长期的抵御能力，促进全球粮食安全，方法是支持发展中国家尤其是小农的粮食生产可持续增长，包括通过应对粮价飞涨计划（近期需要）和支持国家、区域粮食安全计划。
- **防止和减轻跨界动植物病虫害和食品安全事件的不利影响**（对经济、社会、健康的不利影响）。
- **为可持续森林管理加强信息基础：**加强各国依靠及时可靠的信息管理森林和树木的能力。
- **实施《负责任渔业行为守则》**（渔业守则 - 全球负责任渔业伙伴关系）以确保可持续渔业和水产养殖成为国家、区域、全球各级粮食生产和资源管理系统的组成部分，尤其是通过能力建设。
- **应对土地和水资源短缺：**提高改进土地和水资源治理、获取和管理的能力，包括考虑气候变化，并以非洲为重点
- **信息及统计：**加强国家、区域和全球生成可靠信息和统计数据的能力，从而改善国家和全球一级有关农业和与战胜饥饿作斗争方面的决策。
- **标准制定和管理：**提高国家和全球制定和实施条例和标准的能力，特别注重发展中国家的能力和参与（植物保护、食品安全、遗传资源）。

核心职能

16) 粮农组织的八项核心职能界定利用本组织比较优势实现这些结果的行动手段和重要方式。每项核心职能的基础是一项战略，这项战略将有助于确保采用协调一致的方法，组织部门之间开展合作，相互学习和争取做到最好。

插文 4：粮农组织的核心职能

- 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**；
- 对以下方面提供**技术支持**：
 - 促进**技术转让**，
 - **促进变革**，
 - **提高特别是农村机构的能力**，
- 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；
- 采用一体化**跨学科和创新的方法**处理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。

职能目标

17) 为了确保在基于结果的框架内确定粮农组织各方面的工作，包括行政管理和过程，阐明了两项职能目标：

- a) 与成员国和利益相关方开展有效合作（伙伴关系和交流）；以及
- b) 有效务实的行政管理。

18) 还将为这些目标结果确定指标和示意数，帮助粮农组织在不断加强其技术执行工作的相关性和影响的同时提高其效率和对实现战略目标的贡献。

管理责任

19) 将为各项战略目标、组织结果、影响重点领域、核心职能和职能目标规定在制定、实施和评价整个周期内的明确管理责任。管理人员将承担不仅在提供产品和服务方面，而且在这些产品和服务取得的结果方面取得进展的责任。

粮农组织战略目标和新的基于结果的计划模式 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元（百万）	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
1.1	7.5	决定应用新的基于结果的框架	大会	2008	(见第三工作组 - 人力资源培训)	(见第三工作组 - 人力资源培训)
1.2	7.1	决定粮农组织的远景和总体目标	大会	2008	0	0
1.3	7.1	原则上决定战略目标、职能目标和核心职能	大会	2008	0	0
1.4	7.1	原则上通过战略目标和组织结果的陈述	2008年大会	2008	0	0
1.5	7.2	确定影响重点领域，对目标进行概述，通过示意性名单为进一步制定工作奠定基础	2008年大会	2008 - 2009	0	0
1.6	7.5	建立基于结果的监测系统	管理层	2009	(见第三部分 - 计划改革、预算编制和基于结果的管理；资源筹措战略)	(见第三部分 - 计划改革、预算编制和基于结果的管理；资源筹措战略)
1.7	7.1	制定和通过应用新模式的完整的《战略框架》、《中期计划》及《工作计划和预算》	大会委员会/理事会/大会	2009	同上	同上
1.8	7.5	根据新的基于结果的系统提出关于2010 - 11年组织绩效的第一次报告	理事会/大会	2012	同上	同上

B. 治理改革

领导机构

治理重点

20) 粮农组织领导机构有两项主要不同职能⁵:

- 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

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.1	4.4 和 4.5	总体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 各区域会议 管理层	2009 - 持续	0	0 (正常计划重点)
2.2		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)
2.3		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)		
2.4		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

21) **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)

⁵ 为本项“近期行动计划”目的而审议的方面将包括：理事会、计划和财政委员会、章法委员会、区域会议和理事会的各技术委员会。

大会 - 行动矩阵表

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.5	4.7a	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 - 持续	0	0
2.6	4.7a	大会将更加重视总体政策问题和国际框架（包括条约、公约和法规），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 - 持续	0	见 2.12
2.7	4.7c 和 7.3	大会将在每个两年度第二年 6 月举行会议	大会	2011 - 持续	0	0
2.8	4.7c	大会将在考虑理事会建议的基础上批准本组织的重点、战略和预算的编制（见下面的计划和预算程序）	大会	2009 - 持续	0	0
2.9	4.15c	大会报告将注重结论和决定，它们可由起草委员会和“主席之友”酌情确定。逐字记录将提供发言的详情并将以粮农组织所有语言公布。	大会	2009 - 持续	0	见 2.12
2.10	4.7a	正式全体会议将重点更多地放在与成员最为相关的问题上。	大会	2009 - 持续	0	0
2.11		会外活动将作为就发展问题进行非正式交流的论坛。		2009 - 持续	0	0
2.12	4.15	将对做法进行改革，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 - 持续	0	0.4
2.13	4.15	对基本文件进行修改，涉及职能、报告途径、向大会提交建议的作用等，详情在行动矩阵中作了介绍。	大会	2009	0	0

22) **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。将根据议程的需要更为灵活地确定会议的召开时间和会期的长短。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。

理事会 - 行动矩阵表

行动		负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)		
编号	独立外部评价 建议编号			行动	投资	每两年度 经常性
	4.8	基本文件将对理事会的职能作必要说明, 将包括:	大会	2008 年 作决定 2009 年 起实施	0	0
2.14		i) 在对以下各项进行定义和提出建议方面发挥主要作用: • 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; 以及 • 该组织的战略、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; • 向大会建议大会议程;				
2.15		ii) 监督治理决定的实施;				
2.16		iii) 进行监督, 确保: • 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; • 对该组织在促进计划的结果和影响方面的绩效进行透明且独立的评价; • 建立有效的基于结果的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; • 预算外资金能够有效地促进实现该组织的重点目标。				
2.17		iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。				
2.18		i) 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	理事会	2009 - 持续	0	0
2.19	4.8	ii) 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:	理事会	2010 - 持续	0	1.4
2.20		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)。				
2.21		ii) 理事会的大会筹备会议应至少在大会前二个月举行, 以便考虑各项建议, 包括向大会提出大会议程供其敲定。				
2.22		iii) 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 - 持续	0	1.7
2.23	4.8	iv) 将不再讨论总体政策和管理问题, 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 - 持续	0	0
2.24	4.15	v) 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 年起	0	0
2.25	4.15	vi) 在《基本文件》中修改职能、报告途径等	大会	2009	0	0

理事会独立主席

23) 理事会独立主席将发挥更大的促进作用，有助于进一步赋予理事会更好发挥其治理和监督作用的权力。独立主席的这些职能将在《基本文件》中具体说明，将包括为筹备理事会会议与区域小组积极磋商

理事会独立主席 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.26	4.10a	修订《基本文件》，明确规定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：	大会委员会/ 章法委/ 大会	2009	0	0
2.27		a) 作为成员之间就有争议的问题达成一致的诚实中间人；				
2.28		b) 就工作计划与计划委员会、财政委员会和章法委员会的主席联络，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；				
2.29		c) 在理事会独立主席认为有益时，他/她可随时就筹备和举行会议的行政和组织事项，召集区域小组代表磋商；				
2.30		d) 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；				
2.31		e) 确保理事会掌握对粮农组织的职责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；				
2.32		f) 推动不断改进粮农组织治理的效益、效率和成员的主人意识。				
2.33		g) 《基本文件》还将具体说明：				
2.34		i) 由大会委员会在听取章法委建议后确定独立主席的理想资格（能力）并提交2009年大会决定； ii) 独立主席需要在罗马参加理事会的所有会议，而且一般每年应在罗马居住至少6至8个月。				

24) **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。

计划和财政委员会 - 行动矩阵表

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.35	4.9 和 4.17	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:	大会	2009 - 持续	0	0
2.36		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; 粮农组织在促进总体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;				
2.37		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;				
2.38		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);				
2.39		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;				
2.40		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;				
2.41	vi) 财政委员会将同意和批准对世界粮食计划署文件的审查标准。					
2.42	4.15	进行变革, 包括工作方式 (见下面)	大会/ 理事会	2009	0	0
2.43	4.15	在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改	大会	2009 - 2011	0	0
2.44	4.9 和 4.17	计划委员会和财政委员会成员、主席和观察员: - 应将改动纳入《基本文件》, 包括成员的选举。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:	大会/ 理事会	2009 - 持续	0	0.1
2.45		i) 主席应由理事会根据个人资格选出, 将不占有其选举小组的席, 亦不代表一个区域或国家 (如果主席职位出现空缺, 将由委员会选出的该委员会副主席替代, 直到理事会选出替补人员);				
2.46		ii) <u>除主席外</u> , 两委员会的成员数将分别增加到 12 名, 非洲、亚洲、拉美加、近东和欧洲每个地区均可拥有最多两名代表, 而北美和西南太平洋可由区域分别提名一位代表并由理事会确认 (各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺)				
2.47		iii) 两委员会, 包括联席会议, 将向无发言权的观察员开放;				

章程及法律事务委员会 - 行动矩阵表

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.48		变动将纳入《基本文件》，其中包括成员的选举。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：	大会/ 理事会	2009 - 持续	0	0
2.49		主席将由理事会按个人能力从章法委成员中选出（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；			0	0
2.50		委员会将可以由 7 名成员，每个区域有权选出一名并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺）；			0	0
2.51		各委员会应当向不发言的观察员开放；	理事会	2009 - 持续	0	0

各区域会议

25) 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。各区域在这方面所发挥的作用不尽相同。成为治理结构的一个完整部分，附属于大会和理事会。

区域会议 - 行动矩阵表

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.52	4.13	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：	大会	2008 - 持续	0	0.4 ⁶
2.53		a) 职能将包括： i) 提出区域政策一致性问题及关于总体政策问题及法规的区域方面 - 向粮农组织大会报告 ii) 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开展审查并提出建议 - 向理事会提交报告			0	0

⁶ 2010 年开始

区域会议 - 行动矩阵表

2.54		<p>b) 工作方式 - 区域会议将:</p> <p>i) 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</p> <p>ii) 任命一名报告员</p> <p>iii) 主席和报告员将在会议之间留任, 而且主席, 或如果报告员不在, 将根据领导机构就计划和预算过程进行的监督和决策的新周期向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告 (计财两委员会也将酌情对报告进行审议)</p> <p>iv) 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</p> <p>v) 区域会议的文件将以可实施建议为重点。</p>			0	0
2.55		在《基本文件》中修改职能、报告途径等	大会	2009	0	0

各技术委员会和部长级会议

26) **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。

技术委员会 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.56	4.11	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总体政策和法规, 成为大会的委员会, 以及:	大会	2009 - 持续	0	0
2.57		a) 闭会期间主席将继续办公, 向理事会和大会提交报告;				
2.58		b) 工作方式 - 各技术委员会将:				
2.59		i) 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;				
2.60		ii) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商				
		iii) 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);				

技术委员会 - 行动矩阵表

2.61		iv) 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;				
2.62		v) 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;				
2.63		vi) 世界粮食安全委员会将恢复其监督及促进世界粮食首脑会议和审查世界粮食安全状况的作用。				
2.64		进行变革, 包括工作方式和报告途径	大会	2009	0	0
2.65		在《基本文件》中修改职能、报告途径等	大会	2009 - 持续	0	0

27) **部长级会议**可在事项涉及技术层面时由大会和理事会召集, 这些事项通常出现在技术委员会上并需要获得政治认可和更高的能见度。部长会议的报告通常由粮农组织大会直接审议, 并就粮农组织的任何计划问题向理事会咨询。

部长级会议 - 行动矩阵表

编号	独立外部评价建议编号	行动			投资	每两年度经常性
2.66	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。	大会/ 理事会	2009	0	0.1
2.67		部长级会议报告将直接提交大会审议。	大会	2009年起	0	0

法定机构、公约等

28) 法定机构和公约将得到加强, 在粮农组织框架内享有更多行政和财务授权和更大程度地自我筹资。它们将能够直接与相关的粮农组织技术委员会接触。它们将向粮农组织理事会和大会报告由粮农组织分摊会费提供资源的那部分资金的使用情况。

法定机构、公约、条约、食品法典等 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.68	4.11g	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 - 持续	0	0
2.69	4.6	进行一次旨在作出任何必要变更的审查, 以加强那些希望通过这样做能够行使财政和行政权力的法定机构的能力, 并从其成员那里动员更多的资金, 但同时保持在粮农组织的框架内并为之保持报告关系。	管理层/ 理事会/ 大会	2010 - 12	0.3 ⁷	0

进一步采取行动以提高粮农组织治理的效益

29) 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 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.70	4.4a	理事会、计财委、章法委、区域会议和技术委员会将各自:	理事会	2009 - 持续	0	0.2
2.71		a) 编制至少四年的多年工作计划, 每两年编制一次并 (根据相应的报告途径) 由理事会和/或大会审议;				
2.72		b) 每两年根据工作计划编写进展报告, 同样由理事会和/或大会审议。				
2.73		将明确领导机构的职责范围, 最好在《基本文件中》	大会	2009		
2.74	4.1c	大会将评估治理改革的绩效, 包括区域会议的作用和职能并将一项独立审查作为该过程的一部分。	大会/ 理事会	两年度, 以 2015 年之前完成为目标	0.8	0
2.75	8.6b	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 - 持续	0	0
2.76		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	2009	0.2	0

⁷ 在 2010 年。

评价、审计和组织学习

30) **评价：**一个强有力的评估系统的学习和问责职能是粮农组织领导机构和高级管理层所必不可少的工具，而且对于两者来说，开展的评估必须同时具有适应性和可行性。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。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”。

评估 - 行动矩阵表

行动		负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)		
编号	独立外部评价 建议编号	行动		投资	每两年度 经常性	
评价						
2.77	7.10a	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
2.78	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。 预算外资金的所有供资者将遵守理事会的决定，即至少有 1% 的预算外资金应被用于评估。	大会	2010 - 2013	0	4.5
2.79	7.10d	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；	管理层/ 计划 委员会	2008	0	0
2.80		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。				D1 和 D2 之间的差别 将由上述 预算增加款 支付
2.81	7.10b	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	评价主任	2009年 首次平级 评审	0	0
2.82		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		2010年		上述增加 款项的一 部分为评 价预算
2.83	7.10b	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	2013年 首次评价		0 上述评价 预算增长 的一部分

2.84	7.10c	<p>由理事会批准纳入“章程”的综合评价政策，包括以上各项以及</p> <p>a) 粮农组织内部评价委员会将酌情与计划委员会协调；</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
2.85						
2.86						
2.87						
2.88						
2.89						
2.90	7.10c	g) 《宪章》中批准的评价条款将在《基本文件》中反映出来	理事会	2009	0	0

31) **审计：**必须保持较高的审计标准。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理事会提交报告，应酌情与理事会磋商。

审计 - 行动矩阵表

2.91	7.9a	根据现行政策，监察长办公室的工作范围将扩大，包括所有主要组织风险领域，必要时聘请外部专家。	管理层	2008年起	0	0.3
2.92	7.9b	<p>审计委员会：</p> <p>a) 将由总干事任命，其成员由理事会根据总干事和财政委员会的建议批准（总干事），全部为外聘；</p> <p>b) 将通过财政委员会向理事会提交年度报告</p>	管理层/ 理事会	2009年起	0	0
2.93						
2.94	7.9f	除了由监察长进行的正常审查外，外聘审计员将负责对总干事直属办公室的审计。	理事会	2008年起	0	0

总干事的任命和任期

32) 总干事的职位将在选举前尽早公布（截至目前，候选人只由成员国推荐）。将加强措施，要求候选人在选举之前向理事会和大会作正式陈述并回答问题。任职期限将改为四年一期，可能只允许再连任一个四年任期。

总干事的任命和任期 - 行动矩阵表

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.95	4.20	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议, 包括:	大会	2009 年起	0	0.1
2.96		a) 申请总干事职位的候选人将在进行选举的大会上演讲。成员将有机会向候选人提问 (候选人的费用将由粮农组织预算支付);				每两个 两年度一次
2.97		b) 申请总干事职位的候选人将在至少比进行选举的大会早 60 天举行的粮农组织理事会的一次会议上演讲。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);				
2.98		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。				
2.99		d) 总干事将要空缺的职位将予以公布, 提名时间不得少于 12 个月, 应注意所有提名均由成员国完全负责;				
2.100		e) 粮农组织大会将于 2009 年审批大会委员会确定的总干事职位的理想资格。	大会委员会/ 大会	2009	0	0
2.101	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

C. 系统、计划制定和预算编制改革 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

33) 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，增加集合供资。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，与新的组织结构对应）。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。

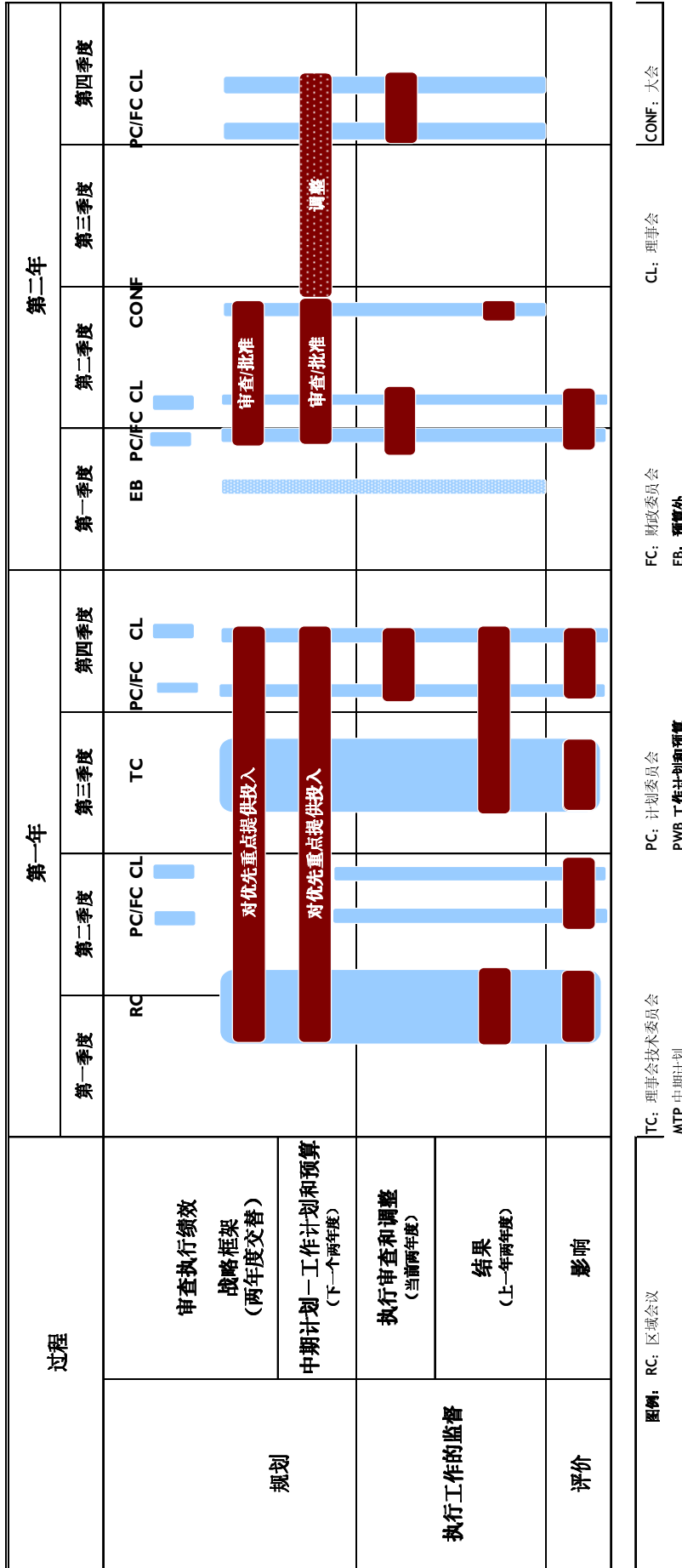
计划制定、预算编制及注重结果的监测工作改革 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元（百万）	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.1	7.1、7.2 和 3.19	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 年首次正式批准用于 2010 - 2011 两年度）：	大会	2009 年起，第一个周期为 2010 - 2011 年	0.2	0.8
3.2		i) 战略框架 ，时间范围为 10 - 15 年，每四年审查，包括： <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）；				
3.3		ii) 中期计划 ，时间范围为四年，每两年度审查一次，包括： <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，包括核心职能，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）。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， 				
		• 影响重点领域，与结果相结合，注重资源				

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.4		<p>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,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 粮农组织的核心职能, <p>iii) 职能目标,确保在基于结果的框架中为努力改进工作而开展组织过程和行政工作;</p> <p>iv) 工作计划和预算,均涉及一个两年度,预算分为在基于结果的框架中提出的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; • 计算费用增长和打算实现的增效节支; • 为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金; • 计划和预算决议草案。 				
3.5		v) 鉴于在计划制定过程中与领导机构持续互动,将取消工作计划和预算概要。				
3.6	7.5	采用一个修改的执行情况监测系统 and 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。本报告将取代当前的计划执行报告。	理事会	第一份报告 2012年, 随后每 两年度提交	0.4	0
3.7	7.3	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(会议的预算拨款见B治理改革):	大会	2009年 决定, 第一个周期 为2010- 11年, 然后为随后 的两年度	0	0
3.8		<p>i) 两年度第一年(理事会至少两届会议):</p> <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: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, <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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。 				
		<ul style="list-style-type: none"> • 理事会、计划委员会和财政委员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 				

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
		<p>对照指标的执行情况;</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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。 				
3.9		<p>ii) <u>两年度第二年</u> (理事会至少两届, 很可能三届主要会议):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 计划委员会、财政委员会和理事会将在全年中, 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; • 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。 				
3.10	7.3	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	2009	0	0
3.11	8.17	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	2009	0	0

图 1 领导机构在改革计划制定、预算编制和基于结果的监督系统中提供投入和进行监督的时间表



资源筹集和管理战略

34) 分摊会费将在一体化的资源筹集和管理战略中得到预算外捐款的补充，以支持战略目标中商定的优先重点。这将既促进领导机构的监督，又突出重点和增加影响，同时认识到预算外捐款得不到充分保障（另见第 8 段）。该战略将通过增加集合和计划供资（不同于项目供资），增加预算外资源的可预测性，并将降低交易成本。该战略的重要组成部分将包括：

- 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
 - 区域和分区域计划
- b) 改进分摊会费管理的一系列措施⁸

资源筹集和管理战略 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.12	7.6	为了补充分摊会费，预期的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，同时认识到预算外资源无法充分预测（另见第 8 段和 33 段）：	大会 特别会议	2009 年 决定， 然后持续 进行	0.7	0.7
3.13	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；					
3.14	b) 建立预算外资源和分摊会费的管理结构，把资源筹集的总体战略、政策、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，包括在粮农组织处理技术合作的部内设立一个小单位，支持下放办事处和执行活动单位与捐助者的联络 ⁹ ；					
3.15	c) 大力建设新的伙伴关系，包括与私人基金会的伙伴关系；					
3.16		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。			0	0

⁸ 执行方式将由管理层在 2009 年通过后续行动大会委员会进一步制定，包括酌情由计划和财政委员会提出建议和意见。

⁹ 将在审议全面彻底审查的报告并酌情听取财政委员会的建议之后进一步确定方式。

行动			负责最后决定	开始-结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.17	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, 以便提高向成员自筹资金的程度(另行动 2.69), 向理事会提交报告和向协定各方提交报告。	理事会和 协定各方	2010 - 2012	0	0
3.18	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:	大会/ 理事会	2008 年 决定 2009 年 开始 持续采用	0	0
3.19		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资金的影响的报告进行年度审查				
3.20		a) 在粮农组织主要公共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				
3.21		b) 继续应用目前负责任的借款政策以平衡现金流动				

技术合作计划

35) 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。因此, 成员重申承诺增加用于技术合作计划的资源额及其占粮农组织分摊会费资源总额的比例, 但须进行事后审计和评价。技术合作计划拨款的责任将交给区域代表, 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

行动			负责最后决定	开始-结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.22	3.2c 和 7.8	技术合作计划资源将分配给各区域, 由区域代表主管, 但 15%仍然由负责技术合作的部管理, 用于紧急情况, 3%用于区域间项目。	大会	2008 年 决定	0	0
3.23		各区域示意性拨款商定如下, 由理事会按照中期计划的制定周期每四年审查一次: 非洲 40%; 亚洲及太平洋 24%; 拉丁美洲及加勒比 18%; 欧洲 10%; 近东 8%。发达国家有资格开展技术合作计划, 但资金须全额偿还。				
3.24		技术合作计划项目周期和技术合作计划审批准则在 2009 年审查, 重申对最不发达国家、低收入缺粮国、小岛国和内陆国的优先重视, 进一步澄清理事会已批准的现有准则, 并具体说明:				
3.25		a) 审批标准, 包括使国家需要与本组织的商定战略目标和组织结果一致;	计划委员会 /理事会	2009 年 或 2010 年	0.7	(0.9)
3.26		b) 规定国家为审议申请提供所需的起码信息;				
3.27		c) 澄清项目周期 - 明确说明步骤和过程各				

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.28		阶段的审批责任, 明确步骤数量, 并把权力下放到尽可能最低层级的下放办事处; d) 明确说明过程各阶段的时间安排, 从而能够要求管理人员承担责任;			0	0
3.29		对投入区域和分区域项目的技术合作计划资金的比例将不规定统一标准, 因为存在区域间差异。			0	0

机构文化变革

36) 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。

粮农组织秘书处文化变革 - 行动矩阵表

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.30	6.2	确定职责范围, 任命外部促进者和变革小组	管理层	2008 - 09	1.0	0
3.31	6.1 和 6.2	提出内部远景	管理层	2008 - 09	0.5	0
3.32	6.1 和 6.2	实现远景	管理层	2009 年起	?	?

职业道德

37) 大会委员会欢迎任命一位职业道德官员和随后成立一个职业道德委员会。

伦理 - 行动矩阵表

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.33	7.9g	任命一名职业道德官员, 使办公室运作, 对职员进行培训	管理层	2009	0.2	0.8
3.34	7.9g	章法委和财政委员会审查职业道德委员会的职责范围和建议的成员	财委和 章法委	2009	0	0
3.35	7.9g	任命及职业道德委员会开始工作	管理层	2009	0	0
3.36	7.9g	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 年起	0	0

行政和管理系统的改革

38) **风险观念:** 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了一致意见。应从 2009 年开始进行一项风险评估和管理研究, 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。

39) **全面彻底审查及其他行政和财务改进:** 管理层已与安永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。

40) 除了全面彻底审查之外, 还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

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
管理层早期行动概要, 包括:						
3.37	8.4	总干事办公室下放人力资源行动授权;	管理层	2008 - 2009	0	0
3.38	8.3 和 8.10	向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权;			0	0
3.39	8.10	精简旅行程序;			0	0
3.40		发生紧急情况时进行地方采购;			0	0
3.41	8.10	实地开设临时业务现金帐户;			0	0
3.42		开发和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)。			0	0
为便利授权对《基本文件》进行修改						

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.43	8.1	修订《基本文件》，以便规定按照向最低适当层面授权的商定原则，总干事可将具体工作和行动领域的最终权力和责任授予指定官员，此类授权将在粮农组织手册和公布的职位说明中得到反映。	理事会/ 大会	2009年	0	0
全面彻底审查的后续行动:						
3.44	8.1	开展全面彻底审查	管理层	2008 - 09	2.4	0
3.45		管理层、理事会和财政委员会审查最后报告	管理层/ 理事会	2009	0	0
3.46		制定后续行动计划	管理层	2009	0	0
3.47		领导机构审查后续行动计划	理事会	2009	0	0
3.48		实施行动计划	管理层	2010年起	0	0
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:						
3.49	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	2009	0	0
3.50		关于研究的外部合同问题	管理层	2009 - 2010	1.2	0
3.51		管理层、理事会和财政委员会	管理层/ 理事会	2010	0	0
3.52		制定后续行动计划	管理层	2010	1.2	0
3.53		理事会和财政委员会审查后续行动计划	理事会	2010	0	0
3.54		全面实施企业风险管理结构	管理层	2011年起	?	?

粮农组织所有语言的出版

41) 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

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.55	3.6	将为粮农组织各种语言的技术出版(印刷和网络)留出一项预算。各语言技术文件用户小组将决定翻译基金的使用(这不包括在主要会议文件现有预算之内)	管理层	2010年起	0	0
3.56	3.6	将向最不发达国家提供更多数量的技术文件印刷本，由相同的小组决定文件的优先重点	管理层	2010年起	0	0
3.57		将为阿拉伯文和中文建立粮农组织万维网站的单独镜像网站	管理层	2010年起	0.2	0.1
3.58		在全面彻底审查得出结论之后，将实行改进，以确保翻译质量和及时性，如有可能降低成本	管理层	2010年起	0	0

人力资源政策和方法

42) 粮农组织人力资源是粮农组织的主要资产，是向成员国提供技术支持的根本。管理层制定的战略展示了远景，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。理事会在财政委员会支持下将积极审查人力资源政策和方法。

人力资源政策和方法 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.59	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/ 财政委员会	2009年 - 持续	0.1	0.1
3.60	8.8	采用增加职员培训，包括管理培训的软件包	管理层	2009年 - 持续	1.7	1.8
3.61	8.2	制定在总部以及总部与下放办事处之间标准明确的基于刺激机制的轮岗政策	管理层/ 财政委员会	2009年 - 持续	0	8.8
3.62	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/ 财政委员会	2010年 - 持续	0	2.0
3.63	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年 - 持续	0	0
3.64	8.4	更广泛地公布粮农组织的空缺职位	管理层	2009年 - 持续	0	0.2
3.65	8.4	制定、公布和执行程序，以便使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/ 财政委员会	2009年 - 持续	0	0
3.66	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/ 财政委员会	2009年 - 持续	0.1	0
3.67	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/ 财政委员会	2009	0	0.1
3.68	8.3	粮农组织退休人员的使用实现合理化，从粮农退休后六个月内不能雇用	管理层	2009	0	2.0
3.69	8.3	顾问，包括粮农退休人员，不应作为一项节约措施，用于长期填补空缺	管理层	2009	0	0
3.70	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 财政委员会	2009	1.7	0.7
3.71	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	0
3.72	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	1.3	0
3.73	8.3 c	设立一项职员重新安置基金，最初由预算外资源供资，随后由职员费用供资	理事会	2009	12.4	5.0
3.74	4.8 e	通过财政委员会加强对人力资源政策各个方面进行治理监督，包括对顾问的使用情况	理事会/ 财政委员会	2009	包括在 治理工作中	
3.75	8.3d	领导机构和管理层为争取联合国共同系统一	理事会和	2010 -	0	0

行动			负责最后决定	开始-结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
		级实现变革采取行动 a) 为共同系统改革提出建议 b) 向联合国提出改革	管理层	2011		

进行结构调整以提高效率和效益

作为一个组织运作

43) 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

44) 粮农组织拥有大量下放力量，对促进基于结果的框架内实现其战略目标极为重要。这样一种力量对灵活地向成员提供服务，是一个知识组织建立有效的信息流所必需的。权力下放的同时需要赋予责任并实行问责制。与整个粮农组织一样，将对下放办事处和工作人员进行基于结果的绩效评价。

45) 权力的有效下放取决于行政费用与计划开支，总部与实地办事处以及从战略角度选择的地点之间的适当平衡。目前，确保驻国家办事处连续配备人员的预算不足，这种情况难以维持，结构性短缺不能任其继续。办事处将根据明确的资源分配标准和国家一级的发展影响进行具体调整，以满足各国和各区域的需要并实现合理覆盖。因此，将在确保下放办事处和总部能力获得适当资源，又不削弱总部力量的条件下，实现下放服务的改进和合理化。

权力下放 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始-结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.76		计划和财政委员会将支持理事会对权力下放活动的各个方面进行政策监督，尤其包括《近期行动计划》的实施	理事会、 计划和 财政委员会	2009年起	0	0
3.77		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年起	0	0
3.78	6.20	区域办事处下放的技术官员主要向区域代表（助理总干事）或更合适时分区代表向分区协调员报告	管理层	2009年起	0	0
3.79	6.19	使助理总干事/区域代表充分参与计划制定和	管理层	2009年起	0	0

行动			负责最后决定	开始-结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
		预算编制(另见上文 3.14)				
3.80	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	2010年起	0	0
3.81	6.20	将监督粮农组织驻国家代表的主要技术、实质性和技术方面的责任交给区域代表(助理总干事),适当时,通过分区域协调员向该助理总干事报告。负责执行活动的办公室内的一个单位将处理总体协调、区域间的联络等。	管理层	2009年起	0	0
3.82	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	2009-2011年 完成	0	0
3.83	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	2009-2010年 完成	0	0
3.84	6.22	根据审查结果,明确区分早已建成的办事处与任何增设办事处的计划,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) 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的潜力; 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)	2009-12年 (由理事会 进行年度 审查,并于 2012年 进行全面 审查)	0	0
3.85	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	2009-12	0	0
3.86		明确近东区域办事处的范围	管理层	2010	0	0
3.87	8.4	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 3.66)	管理层	2009	0.1	0
3.88	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	0.6
3.89	8.8	加强职员培训(参见 3.60)	管理层	2009	包括在上文人力资源部分中	
3.90		采用支持系统(包括关于信息技术系统的培训及其升级)	管理层	2009	1.3	3.4

总部结构

46) 2009 年将开始执行一项全面的总部结构调整计划，于 2012 年之前完成。通过结构调整，重新部署粮农组织的技术工作，将产生经常性节约。结构调整时将应用以下原则：

- a) 促进本组织开展有效工作，按照基于结果的框架实现组织结果和对战略目标作出贡献；
- b) 把向各级管理人员，包括向总干事提交的报告数量控制在可加以管理的范围之内；
- c) 整合各级部门，以减少零散化和降低高级职位的费用，避免粮农组织在孤立封闭状态下工作的倾向；
- d) 更好地整合总部和下放办事处，使下放办事处参与高级管理决策过程；
- e) 根据职能实行灵活的部门结构；
- f) 减少层级，采用包括 D1/D2 和 P5/D1 的双重等级，减少包括 D1 和 D2 级别在内的高级职位，以便加强技术能力，并充分重视改进地理和性别平衡；
- g) 促进有效开发和利用人力资源，包括把人力资源管理、培训和促进作为改造总部结构的一个重要内容；
- h) 促进注重结果的管理，明确行动框架，并在这些框架内和政策准则范围内赋予权力并核查管理责任；
- i) 在最具成本效益的位置开展工作；
- j) 探讨在联合国系统伙伴框架内以及设在罗马的联合国机构之间共享服务和采取联合行动的可能性（见《近期行动计划》行动矩阵表 3.109—3.113）；
- k) 探讨具有成本效益和有效的外包工作的可能性；
- l) 保持灵活性，满足全世界不断变化的需要。

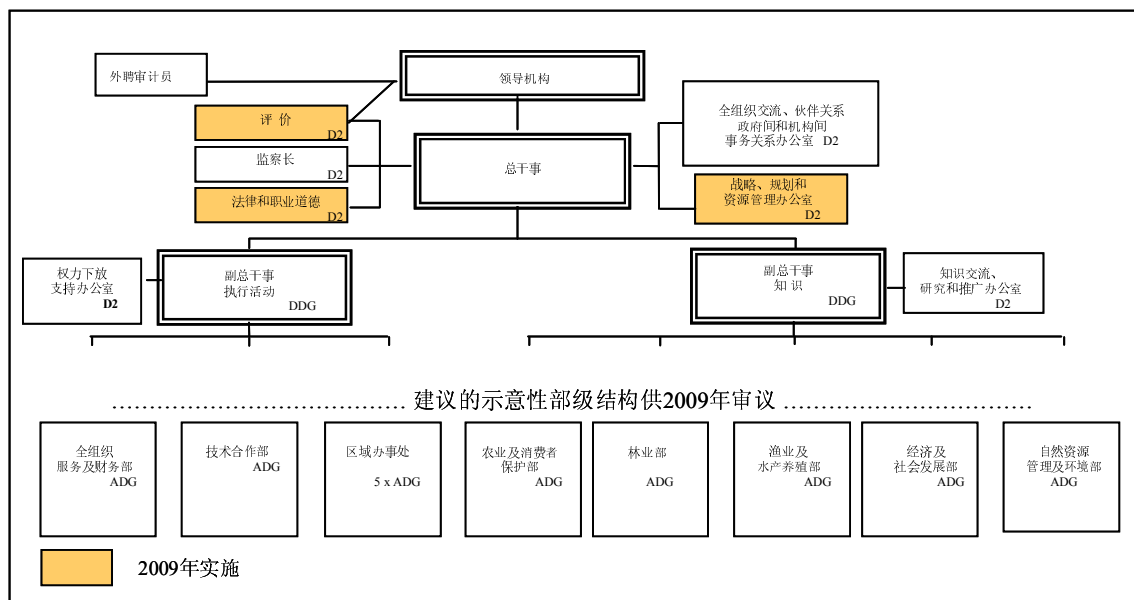
47) 高层组织结构的调整目的是对全面彻底审查在高级业务模型中提出的事项作出充分的回应，将随着下层从属结构职能的进一步制定，在 2009 年期间灵活调整并在 2010—11 年实施。全面彻底审查的各项建议预期将对全组织服务的职能组织产生特定影响，而《战略框架》和《中期计划》的进一步制定将对各技术部职能结构的灵活制定工作产生影响。《中期计划》和“全面彻底审查”均可能对执行职能产生影响。高级管理层结构（见插图 5）原则上得到批准，并且在 2009 年全面职能分析所带来的任何调整之后，将在 2010 年实施。在该项分析之后，还将最终确定部一级的结构和职责以便在 2010 年实施。

48) 对组织结构同样重要的是确定职能关系、决策和交流，以及人力资源的基础开发。

总部结构 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.91 3.92 3.93 3.94 3.95 3.96	6.7 和 6.15	a) 建立以下办公室: i) 战略、规划及资源管理 ii) 评价 iii) 法律和职业道德 b) 为组织交流、伙伴关系和机构间事务研究最适当的组织职能和结构; c) 将协调及权力下放活动办公室的职能转移到区域/分区域办事处和执行活动主管办公室内的一个协调组 d) 精简 D 级职位(2010 - 11 两年度取消 27 个)	大会 (2008)	2009 2009 2010 - 11 2010 - 11	0	0 (17.4)
3.97	6.6 6.7 6.8	原则上批准总部各部和高级行政管理高层结构(见以下插图 5)以便在 2010 年实施,但须根据以下职能分析作出调整	2008 年 大会	2010 - 11	0	0
3.98		完成对总部各部工作的职能分析,最终确定其重组计划和具体职责 • 各技术部,依据《中期计划》 • 执行职能,依据《中期计划》和全面彻底审查 • 支持服务、行政和人力资源,依据全面彻底审查	管理层/ 大会委员会/ 2009 年 大会	2009	0	0
3.99		大会批准《2010 - 11 年工作计划和预算》中经过调整的总部结构	大会	2009	0	0
3.100		任命高级行政管理小组的成员,包括两位副总干事	总干事	2010	0	0
3.101		实施新的总部结构	管理层	2010 - 11	0.5	17.4
3.102		重新安排高级管理层的责任,包括对战略目标和核心职能的责任	总干事	2009 - 10	0	0
3.103		审查重组活动,以便进一步改进工作	理事会/ 大会	2012	0	0

插图 5: 组织结构 (高层)



伙伴关系

49) 关于发展粮农组织帮助成员通过伙伴关系和强有力的联盟实现其总体目标的能力的一项战略得到全力支持。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和总部一级的技术和行政职能及在国家一级的伙伴关系方面，特别强调与设在罗马的机构建立伙伴关系的重要性。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。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

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.104	5.1	最后确定并宣传关于伙伴关系的全组织指导原则以作为一个活文件，包括：	管理层	2008 - 2009	0	0
3.105		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、努力实现粮农组织战略框架目标方面提高效益的一个手段。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；				
3.106		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；				
3.107		c) 伙伴关系利用仍在进行的合作。				
3.108		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。				
3.109	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，进一步研究与以下机构开展联合活动和做出合作安排的可能性： <ul style="list-style-type: none"> ➤ 联合国系统，着重国家一级的伙伴关系； ➤ 国际农业研究磋商小组和世界动物卫生组织 ➤ 国际原子能机构 ➤ 私营部门 ➤ 民间社会组织 	管理层/ 计委/财委 和理事会	2009 - 2010	0	0.2
3.110	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
3.111	5.4	进一步建立与设在罗马的联合国机构的伙伴关系，以便发挥协同作用，既提高效率，又增加效益，充分利用这三个组织在各自授权	管理层/ 计委/财委 和理事会	2009年起 持续进行	0	0

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
		领域内的比较优势, 尤其涉及:				
3.112		a) 规范和发展工作两方面的技术计划联系和重叠领域;				
3.113		b) 共同的行政和服务 (注意到全面彻底审查的结论);				
3.114		c) 联合监督职能, 包括评价。				
3.115		这三个组织的管理层定期举行联席会议, 由全体成员审查工作过程		2010年起 持续进行		
3.116		由理事会根据计划和财政两委员会的结论建议每年对进展和建议进行审查。		2009年起 持续进行	0	0
3.117	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	0
3.118	5.1	确定伙伴关系联络点责任	管理层和 理事会	2009 - 10	0	0

D. 关于实施《近期行动计划》的后续行动安排

领导机构后续行动

50) 综合利用现有理事会和有时限的大会委员会将确保实施大会特别会议有关执行《近期行动计划》的决定，包括最终确定《战略框架》和《中期计划》及审议全面彻底审查的主要建议。将提供经费以保持大会委员会后续工作的持续性，并加强领导机构通过理事会及计划和财政两委员会继续参与。

领导机构后续行动 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 (百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
4.1		理事会 将监测《近期行动计划》的实施进展情况，并向大会第三十六届会议（2009年）和第三十七届会议（2011年）提交报告。该项工作将得到计划和财政两委员会的支持以及管理层报告的支持。	大会	2009 - 11	0	0
4.2		按照粮农组织《章程》第 VI 条，将在 2009 年设立一个有时限的 大会委员会 ，以完成《近期行动计划》中尚未完成的工作（见下面）。大会委员会将向 2009 年 11 月粮农组织大会第三十六届会议提交报告。该委员会将集体决定其提交大会的最终建议，尽可能通过协商一致做出决定。大会委员会将在各工作组直接支持下开展工作，并由计划和财政两委员会直接向工作组提供专家意见和理事会酌情提供咨询意见。粮农组织管理层预计积极支持该委员会并参加其会议及其各工作组的会议。 该委员会的职能如下，这些职能不会影响理事会及其常设委员会的法定职能： i) 向粮农组织大会第三十六届会议（2009 年）建议：	大会	2008 - 09	1.6	0
4.3		<ul style="list-style-type: none"> 管理层提出新的《战略框架》，《2010 - 13 年中期计划》和《2010 - 11 年工作计划和预算》以及基于结果的综合新框架。这些建议将由大会委员会拟定，在大会委员会的一个工作组的直接支持下，根据计划和财政两委员会对该工作组提供的直接专家投入以及理事会酌情提出的意见执行； 			0	0
4.4		<ul style="list-style-type: none"> 理事会成员的规模和区域代表性方面理想的任何变动，并根据章法委的建议向 2009 年大会会议提出对《基本文件》的任何必要修改； 				

行动			负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
4.5		<ul style="list-style-type: none"> • 关于系统、文化变革和组织结构的进一步改革, 包括: <ul style="list-style-type: none"> ◆ 对全面彻底审查最终报告的后续行动(2009年4月17日); ◆ 着手对组织风险评估和管理框架进行研究以及审查该项研究的报告; ◆ 关于提高下放办事处效益及精简下放办事处的计划; ◆ 关于总部机构改革的计划; ◆ 关于加强财务管理的具体建议; ◆ 关于加强人力资源管理的具体建议。 				
4.6		ii) 根据《近期行动计划》中提出的变革, 对《基本文件》的修订过程进行政策监督和指导(并提出对大会报告进行必要变动)。该项工作将根据章程及法律事务委员会的建议和理事会的酌情审查进行。				

关于独立外部评价后续行动实施工作的管理安排

51) 总干事确定了内部管理安排。高层管理会议正在监督这些安排, 高层管理会议得到一个高级职员改革小组的支持, 并就特定问题设立了一些工作组。目前正在审议这些安排以便于将来开展活动, 还可能专门指定一名协调员。

粮农组织关于独立外部评价后续行动实施工作的管理安排 - 行动矩阵表

行动			负责最后 决定	开始 - 结 束年份	费用或节约 美元(百万)	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
4.7 4.8 4.9		确定内部管理安排, 包括: <ul style="list-style-type: none"> i) 一个改革支持组; ii) 专家工作组, 包括全面彻底审查工作组和由粮农组织各级各部门(下放办事处和总部)组成的改革小组 	总干事	2008 - 11	2.0	0

为实施《近期行动计划》提供资金

52) 关于 2009 年，为了确保启动实施工作，包括治理方面的后续安排，需要通过预算外自愿捐款提供资金。此类供资还应便于立即实施全面彻底审查，确保全面实施《2008—09 年工作计划和预算》。从 2010—11 年起，《近期行动计划》实施工作的供资将在《工作计划和预算》中处理。下文是暂定的 2009 年所需总额为 2 180 万美元的费用估计。

	费用			已确定的资源	2009 年资源需要额
	投资	经常性	合计		
《近期行动计划》	13.1	5.1	18.2		
全面彻底审查	4.5	3.0	7.5		
合计	17.6	8.1	25.7	3.9	21.8

为 2009 年实施工作后续活动提供资金 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	暂定费用或节约美元（百万）	
编号	独立外部评价建议编号	行动			投资	每两年度经常性
4.10		建立信托基金及确定 2009 年实施工作费用	大会/ 管理层	2008	14.7	7.1
4.11		为信托基金捐款	成员	2008 - 09		

《近期行动计划》附件 费用、节约和资源需求概况及实施时间表

i) 《近期行动计划》的费用、节约和资源需求概况

I: 引言

1) 以下讨论介绍了有关实施《近期行动计划》和“全面彻底审查”第一阶段工作的费用和节约的初步和暂定估计数及资源需求¹⁰。如果随着信息的进一步增加导致项目的范围和时间发生变化，和/或如果确定进一步的协同作用¹¹，那么费用和节约需求估计数将会有所不同。尤其重要的将是联系《近期行动计划》的行动，加深对“全面彻底审查”提出的所有举措的认识。

2) 《近期行动计划》中的行动矩阵表列出了每项行动的费用和节约估计数。财政委员会第 123/18 号文件（《近期行动计划》的费用和供资方式）的附件提供了有关费用和节约情况的假定。

3) 《近期行动计划》附件中的这节分为四个主要部分：
第二部分着重说明实施《近期行动计划》的总费用和节约（即不包括全面彻底审查的初步结论）。
第三部分介绍全面彻底审查第一阶段结果中所确定的主要举措将产生的费用和节约。
第四部分介绍《近期行动计划》和全面彻底审查初步的费用和节约的总体情况。
第五部分集中说明 2009 年的情况（《近期行动计划》和“全面彻底审查”），提出所有资金需要和确定的供资来源。

II: 《近期行动计划》（2009 - 2011 年）

4) 以下 5 张表格进一步分类介绍了《近期行动计划》第二部分行动矩阵表中显示的费用。这些表格显示分类列出的《近期行动计划》的所有费用，包括投资费用总额和两年度经常性费用总额。2009 年的费用见第五部分。

5) 表 1 列出了改进治理和监督方面的费用。虽然投资费用数额不是特别大（130 万美元），但经常性两年度费用相当大，为每两年度 920 万元。在治理方面，理事会的费用增量最大，额外的会议和逐字记录的翻译使费用增加 310 万美元。这一类别中费用大量增加的另一个项目是对评价工作给予重视的结果，评价方面把预算提高到至少占正常计划预算的 0.8%，使两年度费用增加 450 万元。

¹⁰ 财政委员会在 2008 年 10 月召开的其第一二三届会议上审查《近期行动计划》的费用和供资方式时“……认为这些数字表明了实施《近期行动计划》和“全面彻底审查”的举措所产生的总体费用和节约的大致范围”。（CL 135/8 第 66 段）。

¹¹ 例如，自本费用信息最终确定以来，另外出现了理事会独立主席与区域小组召开的会议和理事会独立主席的旅行和在罗马停留所需的大约 30 万美元的费用。

附表 1

改进治理和监督		
	总投资	两年度经常性
	百万美元	
理事会	0	3.1
增加的会议		1.4
逐字记录翻译		1.7
其他领导机构	0.8	0.8
对治理改革的独立审查	0.8	
大会逐字记录的翻译（所有语言）		0.4
为介绍区域会议报告所需的旅行		0.4
评价	0	4.5
预算增加到占正常计划总预算的 0.8% - 1%		4.5
其他	0.5	0.8
审计、总干事候选人的评审、对法定机构的审查等	0.5	0.8
改进治理和监督合计	1.3	9.2

6) 表 2 介绍了《近期行动计划》中最大的一类费用的概况，这一类费用专门用于通过改进人力资源政策和做法来提高成效。行动分为三类，即吸引最优秀的职工，培养和考核职工以及职工更新补充。这三个类别中经常性费用最大的一类是实施轮岗政策，该政策假设每年轮换 80 人，结果是每两年度经常性费用为 880 万美元。

附表 2

通过人力资源政策和方法提高成效		
	投资	经常性
	百万美元	
吸引最优秀的职工	0.2	2.4
年轻专业人员计划		2.0
招聘政策	0.2	0.4
培养和考核职工	4.7	2.5
职工培养计划	1.7	1.8
职工考核系统	1.7	0.7
人力资源管理信息系统	1.3	
职工更新补充	12.4	15.8
轮岗政策		8.8
合理利用退休人员		2.0
职工重新安置基金	12.4	5.0
人力资源政策和方法合计	17.3	20.7

7) 另一个大项目是 1 240 万美元的一次性职工重新安置基金，这是估计在总部实施拟议的减少层级工作的费用。虽然这是一项高额前期费用，但本组织将因此能够永久地将 1 740 万美元重新投资于技术计划（见表 3）。

8) 虽然与组织结构调整和修订计划制定工作有关的费用（表 3）总额较小（410 万美元投资和 460 万美元经常性费用），但这些开支项目的根本改革规模很大。例如，总部结构改革将大大精简和压缩管理结构，并将相关节约重新投资

于技术计划（1 740 万美元）。计划制定工作的改革将便于改进资源筹措，为进行更有效的计划评价奠定基础。技术合作计划的改革一旦全面实施，将因效率提高而产生节约（每两年度 90 万美元）。

附表 3

组织结构调整和修订计划制定工作		
	总投资	两年度经常性
	百万美元	
计划和规划改革	2.0	0.6
规划模式和资源筹措工作的改革	1.3	1.5
技术合作计划的计划改革	0.7	(0.9)
权力下放结构	1.6	4.0
权力下放支持和考核系统的部署	1.6	4.0
审查后重新调整驻国家办事处并重新投资（净影响为零）		
总部结构	0.5	0.0
减少层级		(17.4)
对技术领域的重新投资	0.5	17.4
组织结构调整和计划制定合计	4.1	4.6

9) 表 4 中涉及行政、管理和文化改革的项目需要数量较大的投资费用（720 万美元），但预期将使工作方法得到大大改进。

附表 4

行政、管理和文化改革		
	总投资	两年度经常性
	百万美元	
文化变革	1.5	0.0
全面彻底审查	2.4	0.0
企业风险管理	2.4	0.0
职业道德办公室	0.2	0.8
其他（伙伴关系和镜像网站）	0.7	0.4
合计	7.2	1.2

10) 最后，表 5 列出了领导机构和管理层支持开展实施工作估计所需的费用。

附表 5

实施工作后续行动		
	总投资	两年度经常性
	百万美元	
领导机构	1.6	0.0
粮农组织管理安排	2.0	0.0
合计	3.6	0.0

III: 全面彻底审查提出的举措

11) 安永公司的顾问在“全面彻底审查”第一阶段结果中提出的费用和节约，已经在编写本文件时得到临时考虑。应当强调，安永公司提供的数字属于初步和临时的估计，安永和管理层尚未有机会详细确认，这些数字将需要该审查的第二阶段予以核实。在提出这些数额时，安永公司考虑了《近期行动计划》已核算费用的所有项目，以避免任何明显重复计算。安永公司报告中确定的节约估计数仅在本节中显示；未曾试图将这些节约分配到《近期行动计划》中的各项行动，尽管显然会有许多协同作用。

12) 表 6 介绍了全面彻底审查提出的费用和节约估计概况。投资和经常性费用总额估计为大约 1 650 万美元（投资费用为 920 万美元，两年度经常性费用为 730 万美元）。

13) 安永公司估计其主要举措将产生的节约为每年 500 万至 700 万美元。这些节约将在今后两个两年度中分阶段实现，如表中所示在 2012—13 年前产生 1 300 万美元的节约。此外，早期节约（安永公司解释为本组织在作出相关决定之后，6/12 个月内可完成的项目）约为每两年度 300 万美元。他们指出，这些数额便于通过增效节支和生产力增益，在 30 个月内实现平均投资回报。

附表 6

主要举措	全面彻底审查			节约总额	
	费用总额			2010-11	2012-13
	投资	两年度经常性	合计		
总体举措	4.7	0.8	5.5	(1.4)	(4.0)
财务	0.0	0.0	0.0	0.0	(1.6)
预算编制	0.3	0.5	0.8	(0.8)	(1.2)
信息技术	0.0	6.0	6.0	0.0	(2.4)
人力资源	1.0	0.0	1.0	(0.4)	(0.6)
采购	1.9	0.0	1.9	(1.0)	(2.2)
行政服务	1.3	0.0	1.3	(0.8)	(1.0)
投资和节约总额	9.2	7.3	16.5	(4.4)	(13.0)
早期节约				(3.0)	(3.0)
全面彻底审查合计	9.2	7.3	16.5	(7.4)	(16.0)

IV: 费用和节约合计¹²

14) 表 7 介绍了表 1 至表 6 列出的所有费用和节约的概况。《近期行动计划》的数额现单独列出了节约与费用（减少层级产生的节约为 1 740 万美元，技术合作计划改革产生 90 万美元）。今后三年所需总投资估计约为 4 260 万美元。实行改革将需要 6 130 万美元的经常性费用，而逐步实施后将通过 3 430 万美元节约抵消。最终结果将是预算增加 2 700 万美元。这些数额与独立外部评价 6 900 万美元的总投资费用（平均）和 2 250 万美元的预算增长是可比的。

附表 7

投资费用、经常性费用和经常性节约合计（百万美元）						
主要举措	投资	经常性费用	经常性节约		经常性费用和节约净额	
	合计	两年度	2010-11	2012-13	2010-11	2012-13
近期行动计划						
治理改革	1.3	9.2	0.0	0.0	9.2	9.2
系统、计划、文化、组织改革	28.6	44.8	(18.3)	(18.3)	26.5	26.5
实施工作后续行动	3.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
近期行动计划合计	33.5	54.0	(18.3)	(18.3)	35.7	35.7
全面彻底审查						
主要举措	9.2	7.3	(4.4)	(13.0)	2.9	(5.7)
早期节约			(3.0)	(3.0)	(3.0)	(3.0)
全面彻底审查合计	9.2	7.3	(7.4)	(16.0)	(0.1)	(8.7)
总计	42.7	61.3	(25.7)	(34.3)	35.6	27.0
独立外部评价数额（供比较）	69.0	93.5		(71.0)		22.5

V: 2009 年的需要和供资

15) 在估计的 4 270 万美元投资费用总额中，2009 年将需要 1 760 万美元。2009 年的经常性费用预计为 810 万美元，使 2009 年所需资金总额达到 2 570 万美元（见表 8）。

¹² 按照“全面彻底审查”的方法，“节约”包括增产节支和生产力增益。

附表 8

2009 年投资和经常性费用			
	投资	经常性	合计
		百万美元	
治理改革	0.1	1.4	1.5
理事会和大会逐字记录的翻译		1.1	1.1
其他治理改革	0.1	0.3	0.4
人力资源政策和方法	3.1	2.1	5.2
招聘政策	0.2	0.2	0.4
职工培养计划	1.7	0.9	2.6
职工考核计划	0.7	0.0	0.7
人力资源管理信息系统	0.5	0.0	0.5
合理使用退休人员	0.0	1.0	1.0
行政、管理和文化改革	5.0	0.6	5.6
文化变革	1.5	0.0	1.5
全面彻底审查	2.4	0.0	2.4
企业风险管理	0.6	0.0	0.6
职业道德办公室	0.2	0.4	0.6
伙伴关系	0.3	0.2	0.5
计划和规划改革	1.6	0.0	1.6
规划模式和资源筹措方法的改革	1.1	0.0	1.1
技术合作计划改革	0.5	0.0	0.5
权力下放结构	0.7	1.0	1.7
下放支持和考核系统的部署	0.7	1.0	1.7
审查后重新调整国家办事处和重新投资（净影响为零）			0.0
总部结构	0.0	0.0	0.0
减少层级和重新投资的筹备工作	0.0	0.0	0.0
实施工作后续行动	2.6	0.0	2.6
领导机构的安排	1.6	0.0	1.6
粮农组织管理安排	1.0	0.0	1.0
近期行动计划小计	13.1	5.1	18.2
全面彻底审查举措	4.5	3.0	7.5
2009 年总计	17.6	8.1	25.7

16) 表 9 显示了可满足 2009 年部分资金需要的总额为 390 万美元的供资来源。因此，为满足 2009 年其余资金需要现须提供的自愿捐款为 2180 万美元左右。

附表 9

2009 年的费用和供资			
《近期行动计划》的费用和供资方式 (FC 123/18), 2008 年 10 月 9 日			
	投资	经常性	总计
	百万美元		
《近期行动计划》项目			
治理改革	0.1	1.4	1.5
人力资源政策和实践	3.1	2.1	5.2
行政、管理和文化改革	5.0	0.6	5.6
计划和规划的变动	1.6	0.0	1.6
权力下放结构	0.7	1.0	1.7
总部结构	0.0	0.0	0.0
系统、计划、文化和机构重组	10.4	3.7	14.1
实施后续行动	2.6	0.0	2.6
《近期行动计划》合计	13.1	5.1	18.2
供资来源 (早期节约、西班牙基金、独立外部评价后续行动供资)	(2.9)	(1.0)	(3.9)
《近期行动计划》 - 2009 年所需自愿捐款	10.2	4.1	14.3
《全面彻底审查》的举措			
《全面彻底审查》 - 2009 年所需自愿捐款	4.5	3.0	7.5
2009 年所需自愿捐款总额	14.7	7.1	21.8

任务名称		2009				2010				2011					
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.34	审计委员会和财政委员会审查职业道德委员会的职责范围和建设的成员														
3.35	任命及职业道德委员会开始工作														
3.36	审查职业道德委员会的年度或两年度报告														
	行政和管理系统的改革														
3.37	关于办公室下放人力资源行动授权;														
3.38	向司一和下放办事处授予采购授权和协议书审批权														
3.39	精简旅行程序														
3.40	为应需行动进行地方采购														
3.41	在实施开设临时业务现金帐户														
3.42	为符合粮农组织驻国家代表处需要开发部署一个Oracle数据库														
3.43	修改《基本文件》以促进授权														
	全面彻底审查的后续行动														
3.44	开展全面彻底审查														
3.45	管理层、理事会和财政委员会审查最终报告														
3.46	制定后续行动计划														
3.47	领导机构审查后续行动计划														
3.48	实施行动计划														
	企业风险管理框架														
3.49	财政委员会商定全面企业风险管理研究的职责范围														
3.50	为该项研究签发外部合同														
3.51	管理层、理事会和财政委员会审查最终报告														
3.52	制定后续行动计划														
3.53	理事会和财政委员会审查后续行动计划														
3.54	全面实施企业风险管理结构和系统														
	使用粮农组织所有语言出版														
3.55	为粮农组织每种语言的技术出版提供预算拨款														
3.56	增加向最不发达国家分发的技术文件印刷版的数量														
3.57	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														
3.58	如可能,在降低成本的基础上确保翻译质量和及时性														
	人力资源政策和办法														
3.59	根据实际能力挑选工作人员和顾问,同时考虑地理和性别代表性														
3.60	采用增加职员培训,包括管理培训的软件包														
3.61	制定在总部以及总部与下放办事处之间标准明确的基于激励机制的轮岗政策														
3.62	建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、一致的系統														
3.63	进一步下放权力和授予决策权														
3.64	更广泛公布粮农组织的空缺														
3.65	制定、公布和实施程序,确保所有高级职员和粮农组织驻国家代表代表的招聘工作充分透明														

粮农组织2008 - 2011年《近期行动计划》实施时间表(右图按季度分列)

