C

联合国粮食及农业组织
Food and Agriculture Organization of the United Nations
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

联 席 会 议

计划委员会第一二 O 届会议和
财政委员会第一六四届会议

2016 年 11 月 7 日，罗马

粮农组织技术能力独立评估路线图

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

副总干事（自然资源事务协调员）

Maria Helena Semedo 女士

电话：+39 06570-52060

本文件可通过此页快速响应二维码读取；粮农组织采用此二维码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。
其他文件可访问：www.fao.org。

mr970

A. 引 言

1. 2015 年 12 月召开的理事会第一五三届会议“敦促粮农组织秘书处对本组织总部和权力下放办事处技术能力开展独立评估，并向 2107 年大会提交评估结果”。计划委员会和财政委员会联席会议于 2016 年 5 月获得关于该进程的最新情况。联席会议和理事会“注意到对粮农组织技术能力开展评估的复杂性，包括粮农组织宗旨和目标的定义、定位和背景”。[1]

2. 正如总干事在 2016 年 6 月理事会第一五四届会议上所宣布的，本文件为秘书处正在开展的粮农组织技术能力独立评估提供路线图，包括范围、方法、指标类型和时间表。

3. 请计委和财委注意到路线图。

B. 评估范围

4. 根据理事会的要求，粮农组织秘书处正在开展独立评估。评估将分析 2012-2016年期间粮农组织技术能力的演变，其定义为“粮农组织运用必要的知识、技能和专长实现其战略目标、满足成员需求并应对成员优先重点的能力”。

5. 在粮农组织开展其工作所依托的大背景下（其职责和战略重点、核心职能、结构和可用资源），评估工作考虑到通过所有资金来源提供的职工和非职工人力资源的可利用量、质量、机构和任职地点，以及交付的产品和服务。

6. 秘书处得益于总干事向知名外部专家小组征求的意见，制定了评估方法。[2] 于 2016 年 7-10 月期间收集了数据和信息。三位独立外部专家组成的小组致力于在 2016 年底前写出分析报告并诠释结果。

C. 方 法

7. 方法涵盖了粮农组织的运作背景、核心职能和工作领域、评估工作信息来源、用于衡量技术能力的指标类型。

背 景

8. 评估考虑到随着时间的推移粮农组织在资金流和优先重点方面所面临的趋势。这些趋势影响到粮农组织的绩效和资源的战略分配。

9. 2002 年至 2016 年期间，粮农组织经批准的正常预算（由分摊会费供资）实际减少 20%，且自 2012 年以来维持同一名义水平。这种情况对人力资源产生了

[1] CL 153/REP，第 7m 段，CL 154/4，第 6 段，CL 154/REP，第 13 段。

[2] 执行工作战略专家小组：Alain de Janvry、Ismahane Elouafi、樊胜根、Gustavo Gordillo、Marion Guillou、Mulu Ketsela、Martin Piñeiro。

影响，由于取消了558个一般服务人员职位，预算内职位数量整体减少15.7%，由 3492 降至 2945。

10. 更加具体而言，2002 年至 2011 年，预算内专业和更高职类人员职位的数量减少2.3%（34个职位），总数减至1434，而在此期间，一般服务人员职位则锐减19.2%（389 个职位）。自 2012 年以来，粮农组织管理层采取了行动以扭转专业人员职位的下降趋势。2012年至2016年，预算内专业和更高职类人员职位的数量增加了 3.1%（45 个职位），2016 年总数达到 1479，其部分原因在于一般服务人员职位进一步减少 10.3%（169 个职位）。此外，在专业人员类别内，通过行政精简和增效措施，63个行政职位被转为技术职位。

11. 员工费用是粮农组织正常预算中主要的、不断增长的组成部分。在预算下降的2002-2016年期间，员工费用在粮农组织正常预算中的比例由71%增至74%，从而减少了可加以利用的运作资源。向实地计划提供的自愿捐款的增加在一定程度上缓解了这种影响。此类自愿捐款在 2002-03 年间占粮农组织可利用资源总量的 49%，在 2016-17 两年度则增至资源总量的 61%。

12. 2012-13 年期间，开展了对工作进行优先排序的内部进程。2013 年 6 月，粮农组织大会通过了经审查的《战略框架》，这是起始于 2012 年的战略思考进程的成果，该进程旨在指引对粮农组织战略方向的审查。经审查的《战略框架》完善了粮农组织的全球目标，制定了新的五项战略目标、关于技术质量和服务的第六项目标、提供有利环境的四项职能目标，详情参见图 1。具体结果根据为期四年的《2014-17年中期计划》中规定的目标和指标进行衡量。新的方向考虑到新出现的重点工作领域，如营养、气候变化、南南合作和伙伴关系，这需要对组织结构以及员工和资源的分配作出调整。

13. 根据既定计划规划进程，2016-2017 年期间将对《战略框架》进行四年一次的审查并制定新的《2018-21 年中期计划》。[3]

[3] CL 155/3 经审查的《战略框架》和《2018-21 年中期计划》纲要

图 1：粮农组织战略框架

粮农组织的远景

建设一个没有饥饿和营养不良的世界，粮食和农业在其中以经济、社会和环境可持续方式促进提高所有人，特别是最贫困人口的生活水平。

成员国的三项全球目标

- 消除饥饿、粮食不安全和营养不良，逐步确保建成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、健康生活的膳食需求和食物偏好的世界；
- 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，推动惠及所有人的经济和社会进步；
- 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。

战略目标

1）努力消除饥饿、粮食不安全和营养不良；
2）可持续增加并改善农业、林业和渔业的产品及服务；
3）减少农村贫困；
4）推动建设更加包容、高效的农业和粮食系统；
5）增强生计抵御威胁和危机的能力。

其他目标

技术质量、知识和服务

跨部门主题

- 性别
- 治理
- 营养
- 气候变化

核心职能

1） 推动和支持国家制定并实施规范和标准制定文书，如国际协定、行为准则、技术标准等；
2） 整理、分析和监测粮农组织职能相关领域的数据和信息并改进其获取；
3） 推动、促进和支持全球、区域和国家层面的政策对话；
4） 建议并支持国家和区域层面开展能力建设，制定、实施、监测和评价循证政策、投资及计划；
5） 建议和支持粮农组织职能领域内知识、技术和良好做法的整理、推广和采用；
6） 推动政府、发展伙伴、民间社会和私营部门在粮食安全和营养、农业和农村发展方面的伙伴关系；
7） 在粮农组织职能领域内，开展国家、区域和全球层面的宣传和交流工作。

职能目标

- 外联活动
- 信息技术
- 粮农组织治理、监督和指导
- 高效和有效的行政管理

核心职能和工作领域

14. 粮农组织运用必要的能力（知识、技能和专长），通过商定的行动方式实现结果（实现其战略目标，满足成员的需求并应对成员的优先重点）。《战略框架》制定了七项核心职能（图 1），以此作为实现结果的关键行动方式：规范和标准、数据和信息、政策对话、能力建设、知识和技术、伙伴关系、宣传和交流。这些职能推动并支持粮农组织的技术工作。

15. 方法考虑到在通过预算内和预算外员工职位、顾问和其他人员服务安排利用的人力资源方面，实现结果需要的三个职能能力类别。

16. 评估中包括的核心技术能力涵盖参与交付高质量产品和服务的所有类别人力资源，通过履行核心职能直接促进实现战略目标和目标 6。提供核心技术能力的部门包括向副总干事（自然资源）报告的所有部和司；经济及社会发展部；技术合作及计划管理部；所有区域办事处、分区域办事处、驻国家办事处和联络处；发展法处；全组织交流办公室和伙伴关系、宣传及能力发展司的一些部门。

17. 评估中包括的辅助性技术能力涵盖参与交付高质量服务的所有类别人力资源，通过履行核心职能间接促进实现战略目标和目标 6。提供辅助性技术能力的部门包括高层部门（战略、规划及资源管理办公室；评价办公室；监察长办公室；全组织交流办公室和法律及职业道德办公室的一些部门）和向副总干事（运作）报告的各司（大会、理事会及礼宾事务司；信息技术司；权力下放办事处支持办公室，伙伴关系、宣传及能力发展司的一些部门）。

18. 不包括在评价工作中的行政能力涵盖一般服务人员类别的所有员工，以及在综合服务部和人力资源办公室提供全组织行政、财务、人力资源管理和安保服务的专业人员类别的员工。

19. 对这三个职能能力类别的说明见附件 1《2016 年组织结构图》。

D. 指标类型

20. 将制定两种类型的技术能力指标：人力资源以及产品和服务。

人力资源

21. 所有员工将按主要工作领域、职类、机构和任职地点分类。将利用现有定量和定性信息制定七项人力资源技术能力指标用于评估。

图 2：技术能力指标-人力资源

指 标
按供资类型分列的预算内和预算外职位员工数量（正常预算资金和预算外资金）
按供资类型分列的非员工顾问、访问专家、借调、个人服务协议数量（正常预算资金和预算外资金）
年龄范围——员工和非员工
根据职务分列的员工和非员工专业领域
教育程度——最高学位——针对 2012-2016 年聘用的员工和现有员工
工作经历——员工的专业工作经历年份范围
员工的任职地点

产品和服务

22. 粮农组织的人力和其他资源用以提供与促进实现战略目标和目标 6 的核心职能相关的产品和服务。已制定 19 项指标用于衡量技术产品和服务的交付，这些产品和服务有助于实现《2014-15 年计划执行报告》中所述结果框架的产出。[4]

图 3：技术能力指标-产品和服务（按核心职能分组）

标准制定文书 - 国际协定 - 商定的行为准则 - 商定和推广的自愿准则 - 实行的技术标准
生成的知识、数据和信息 - 发行的全组织出版物 - 建立和维护的统计系统 - 核心知识管理系统
全球、区域和国家层面的政策对话和能力建设 - 派出的技术团组 - 举办的技术讲习班/会议/研讨会 - 支持的外部技术网络/平台
知识、技术和良好做法 - 编写和传播分析报告
伙伴关系 - 签订的附带工作计划的协定（如协议书、谅解备忘录等）数量（包括项目协定、谅解备忘录、总体协定和协议书等其他合作协议） - 借调至粮农组织的专业人员数量 - 培训活动和参与人员数量
南南合作 - 南南合作受益国家数量 - 签订的附带工作计划的协定数量 - 由捐助方借调、可视为对粮农组织技术能力进行补充的专业人员数量 - 作为南南合作协议的组成部分接受培训的人员数量
国家、区域和全球层面的宣传和交流 - 交流产品

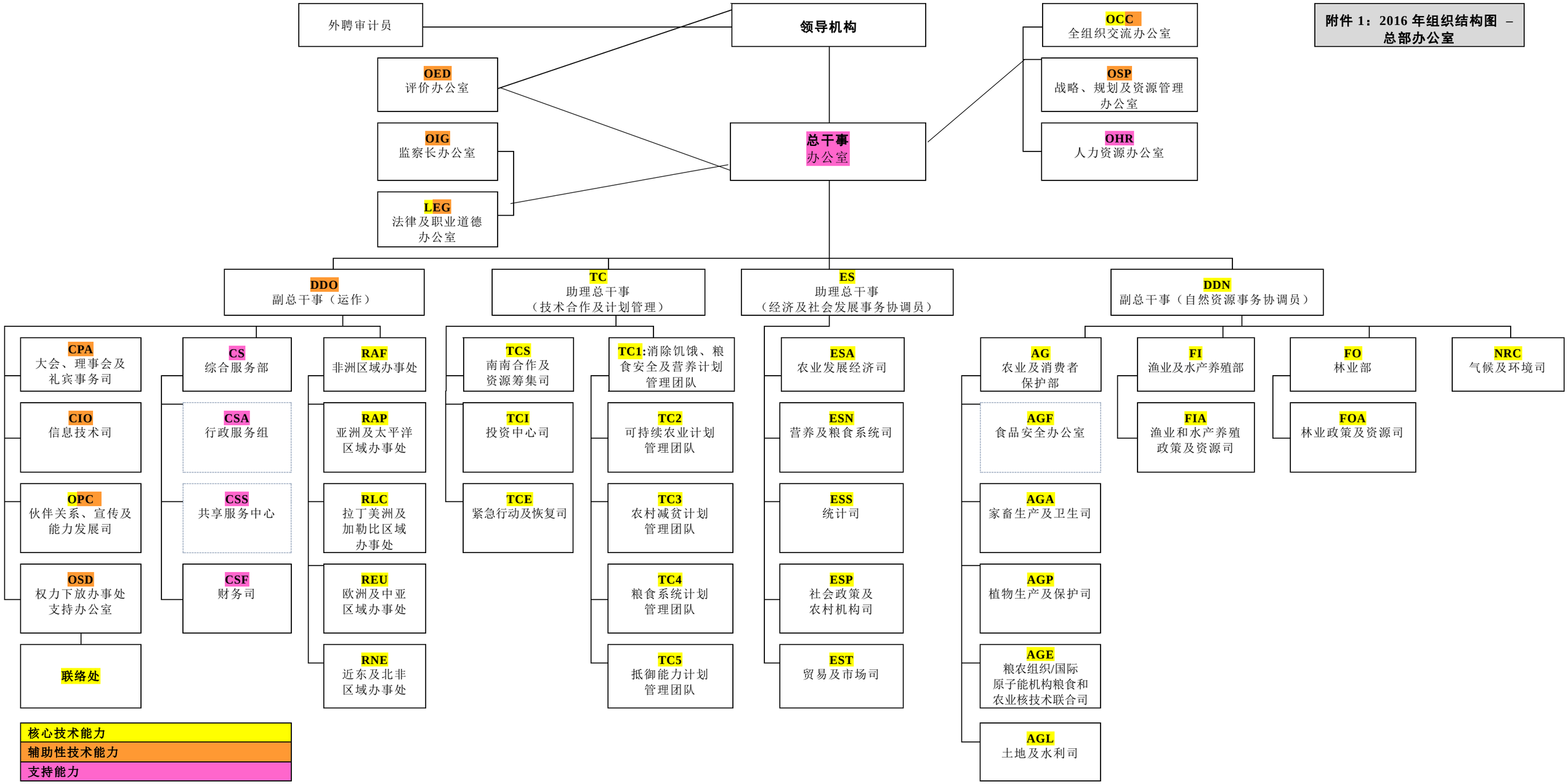
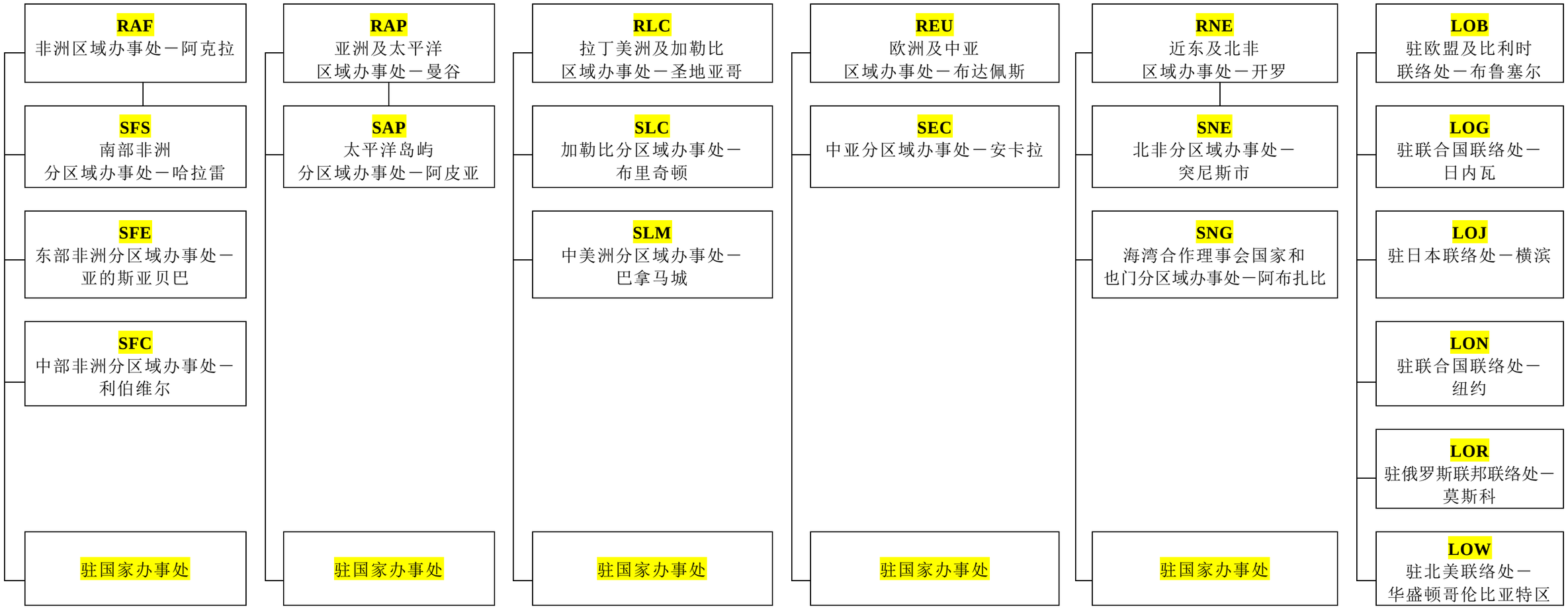
[4] C 2017-8

E. 时间表

23. 秘书处正在根据下列时间表开展评估。最初四项重要工作已完成，第五项正在进行当中，本文件代表第六项重要工作。

时间阶段	重要工作
2016 年 7-8 月	1. 编制方法
2016 年 9 月	2. 与战略专家小组就方法进行磋商
2016 年 9 月	3. 遴选和聘用独立顾问
2016 年 8-10 月	4. 收集数据和信息
2016 年 10-12 月	5. 独立顾问对信息进行分析
2016 年 11 月	6. 向计划委员会和财政委员会联席会议提交路线图
2017 年 1-2 月	7. 秘书处向成员进行非正式情况通报
2017 年 3 月	8. 向计划委员会和财政委员会联席会议提交评估报告
2017 年 4 月	9. 向理事会提交评估报告
2017 年 6 月	10. 向大会提交评估报告

附件 1：2016 年组织结构图 – 总部办公室



附件 1：2016 年组织结构图-权力下放办事处