



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
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

C

计划委员会和财政委员会

计划委员会第一一五届会议
和财政委员会第一五四届会议

2014 年 5 月 26–30 日，罗马

《2014-17 年中期计划》实施进展：
结果框架、区域优先重点
及工作规划和效率产生的预算调整

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

战略、规划及资源办公室主任

Boyd Haight 先生

电话：+39 06 570 55324

本文件可通过此页 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 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。



pc115c

内容提要

➤ 2013 年 12 月理事会第一四八届会议批准对《2014-15 年工作计划和预算》的调整后，秘书处自 2014 年 1 月起着手实施《2014-15 年工作计划和预算》。

➤ 为供计划委员会参考，本文列出《2014-17 年中期计划》更新后的结果框架，其中包括各项成果、产出及其指标和目标，用于监测和报告实施进展（第 I 节第 2-22 段，以及网络版附件 1 和 2）。

➤ 为供计划委员会参考，本文列出 2014 年召开的各区域会议提出的区域优先重点概要，这些区域优先重点为《2014-15 年工作计划和预算》的实施工作提供了重点方向，并将在此基础上审议《2014-17 年中期计划》（第 II 节 A 部分，第 23-28 段）。

➤ 为供联席会议参考，本文列出 2014 年召开的各区域会议关于权力下放工作的观察意见概要（第 II 节 B 部分，第 29-30 段，以及表 1）。

➤ 本文列出由于工作规划出现的章间预算转拨，供财政委员会批准（第 III 节 A 部分，第 31-43 段），并列出为实现增效节支采取的措施（第 III 节 B 部分，第 44-47 段）。报告强调了迄今为止的工作经验，供联席会议参考（第 III 节 C 部分，第 48-52 段）。

征求计划委员会指导意见

- 请计划委员会：
 - 注意结果框架中的各项指标和目标，作为对《2014-17 年中期计划》实施工作开展正式监测和报告的基础；
 - 注意各项区域优先重点并提出指导意见，为 2014 年 6 月召开的理事会第一四九届会议对区域会议报告的审议工作提供参考。

征求财政委员会的指导意见

- 请财政委员会批准在编制两年度工作规划过程中对 10.056 亿美元的 2014-15 年预算拨款所作的预期章节分配，并注意到预期因实施《工作计划》导致的预算章间转拨将于 2014 年 11 月报告财政委员会审议和批准。
- 请财政委员会注意在要求实现的 3660 万美元预算节约总额中，为实现经过分析但尚未实施的 270 万美元增效节支额所取得的进展及采取的措施。

征求联席会议指导意见

- 请联席会议：
 - 注意各区域会议关于权力下放及权力下放办事处网络的观察意见；
 - 联合审议计财两委员会的意见并向理事会和管理层提供进一步的意见和指导。

引言

1. 2013 年 12 月理事会第一四八届会议批准了¹对《2014-15 年工作计划和预算》的调整²，并忆及总干事应在实施工作中全面发挥管理作用，此后秘书处于 2014 年 1 月起着手实施《2014-15 年工作计划和预算》。本文件有以下三项目的：

- a) 第 I 节以及网络版附件 1 和附件 2 介绍用于对《2014-17 年中期计划》进行正式监测和报告的结果框架修订版，其中包含各项成果、产出及其指标和目标。
- b) 第 II 节介绍 2014 年 2 月至 5 月召开的各区域会议提出的区域优先重点概要，以及区域会议关于权力下放工作的观察意见，以便据此实施《2014-15 年工作计划和预算》，并根据大会实行的计划编制周期审议《2014-17 年中期计划》。³
- c) 第 III 节对理事会的意见做出回应。理事会注意到，开展工作规划以及在两年度期间采用最具效率和成效的实施方法，可带来进一步的预算转拨，将按照《财务条例》第 4.5 条进行处理。

I. 对 2014-17 年结果框架的修订

2. 本节简要介绍为实施五项战略目标和目标 6、四项职能目标和三个特别章节，在编制和完善《2014-17 年中期计划》结果框架方面取得的进展。该结果框架为在《工作计划和预算》中规划粮农组织工作提供了指导，并将为《2014-15 年工作计划和预算》调整（第 III 节和附件 5）中提出的监测和评价工作提供基础。2014-15 年工作规划最终完成后，对结果框架进行了修订，此后还将根据实际工作情况继续调整。

3. 结果框架包括：

- a) 五项战略目标及其指标、2014-17 年中期成果及其指标和目标（两年期和四年期），以及 2014-2015 两年度产出及其指标和年度目标；
- b) 对于目标 6、职能目标和特别章节而言，包括成果及其主要绩效指标和目标（两年期和四年期）以及产出。

4. 战略目标协调员和各业务部门主管已于 2014 年 4 月完成对产出和成果层面的目标及主要绩效指标的设定工作。本节包含关于各项指标和目标制定进展和方法的进一步详细信息，以及结果框架的修订内容，以反映可获得的最新情况。

¹ CL 148/3

² CL 148/REP, 第 7-8 段

³基本文件第 II 编 F 部分，大会第 10/2009 号决议

成果层面监测

5. 组织成果反映了为促进实现更高层次的战略目标而需在国家一级做出的变动和/或需建立的全球有利环境。其内容与粮农组织宗旨和核心职能领域内国家或国际层面的各项问题有关，这些问题可能会阻碍取得进展，包括：政策和规划框架的相关性、承诺提供的资源和投入水平、开展协调或伙伴工作的水平和能力，以及在决策过程中获取和利用信息的能力等。

6. 成果层面的各项指标用于衡量在由粮农组织提供援助的多个领域为实现各项战略目标进行必要改革并发展必要能力的国家数量；或者国际社会在通过制定政策框架、规范、标准和协议等方式完善全球有利环境框架方面取得了怎样的进展。由此获得的信息有助于粮农组织突出支持工作的重点，并将为衡量粮农组织在实现成果层面的变革方面做出的贡献提供评估框架。

7. 成果层面的指标被列为判断是否取得成功的主要决定因素，例如：政策和规划框架的相关性、承诺提供的资源和投入水平、开展协调或伙伴工作的水平和能力，以及在决策过程中获取和利用信息的能力等。

8. 成果层面的各项指标通过若干细分指标或“衡量因素”进行衡量。例如：针对战略目标 1 下的成果 2 的指标 A（即 1.2.A）：“消除饥饿、粮食不安全和营养不良的治理和协调机制得到改善的国家数量”，在各项政策、机制和行动方面的变化可以通过以下四个要素来进行衡量：a) 设有高级别部际粮食安全和营养机制；b) 设有国家问责机制；c) 设有运作良好的政府协调机制，以处理粮食安全和营养问题；以及 d) 多方利益相关者和民间社会的参与程度。

9. 为确保定义明确且各国间的衡量标准一致，在各项衡量因素下酌情进一步设定了具体的“限定条件”。例如针对上文中提及的“设有运作良好的政府协调机制，以处理粮食安全和营养问题”设定了四个限定条件，以便确定“运作良好的协调机制”的标准。同样，针对内容中含有“充分”、“有效”和“运作良好”等词语的各项指标，均设立了详细的限定条件或标准。

10. 针对五项战略目标下的 17 项成果，共设定了 34 个成果层面的指标。将分别在 2014-2015 两年度末和 2016-17 两年度末，根据 2014 年基准衡量这些指标的进展。这些指标和目标列于网络版附件 1。

11. 对战略目标 2 下的成果 1 和成果 3 的指标进行了部分调整，并对其他成果和产出下的若干指标进行了细微的修订和完善。针对指标提出的广泛反馈意见，以及通过试点基准评估汲取的经验教训（见下文），为上述变动提供了依据。这些经验教训反映了数据上的缺失，提出了应如何诠释各项结果的重要问题，并强调衡量部分原先制定的指标所需的资源不切实际。

12. 应理事会要求，⁴战略目标 2 产出 2.1.1 中明确提及了“全球重要农业文化遗产系统”。此外，根据联席会议的建议，⁵指标 10.1.A 中及时分发和翻译文件的目标已提高至 2015 年底 90%，以及 2017 年底 100%。

基准评估

13. 由于大部分成果层面的指标衡量的都是已做出改进的国家数量，因此这些指标的基准值都为技术性零点。然而，已针对国家层面的现状开展了一次评估，这将为衡量 2015 年底和 2017 年底的实现进展提供参考点。

14. 评估内容包括收集二级数据和在国家一级开展初步调查，随后在 2013 年 8-9 月期间进行了试点。试点工作提供的经验教训，以及关于本次全面评估方法的进一步思考，促使对确定基准数据的方法做出了调整。使用网络版附件 1 代替了上一版中提出的成果层面的初步基准数值（《2014-15 年工作计划和预算》调整，附件 5）。

15. 为最大程度地利用现有时间和资源，在 39 个样本国家中开展了调查⁶。选取的样本国家用于代表粮农组织正在开展活动的国家的所有“人口”。该样本还可确保充分涵盖各相关战略目标试图解决的问题，并覆盖粮农组织开展支持工作的所有区域。

16. 2014 年 2 月至 4 月期间开展了基准评估。二级数据的收集包括开展基于网页(如世界银行、国际货币基金组织以及“千年发展目标”网站等)的研究，以及审查在国家一级收集的相关政策文件和资料。初步数据通过发放结构性问卷进行收集，这些问卷由各样本国家的答卷人填写，他们来自政府、联合国机构、国际捐助者和国际金融机构、研究机构/学术界、民间社会和私营部门。这在国家一级创造有利环境并发展实现各项战略目标的能力提供了丰富视角。⁷

17. 数据收集完成后，对使用来自国家层面的初级或二级来源数据的各项细分指标进行综合，计算出各项成果层面的指标。各项指标值为所有细分指标的平均值，最低为 0 分，最高为 1 分。然后将各项指标值划分为十档（从“1：无/可忽略不计”直至“10：高”）。⁸

⁴ CL 148/REP, 第 7 d)段

⁵ CL 148/8, 第 4 d)段

⁶出于安全原因，已将南苏丹从原本选取的 40 个样本国家中去除。

⁷战略目标 4 的基准数据通过全组织评估独立得出，其依据为现有二级数据资源，如粮农组织统计数据库和工发组织统计数据等。

⁸对某些成果指标而言，根据具体指标情况将指标值划分成了较少的档次。

18. 将根据分别于 2015 年底和 2017 年底开展的两次后续评估情况，对成果层面的指标进行修改。将根据表现至少提升了一个档次（如将指标值从原档次提升至更高级别档次）的国家数量来衡量相关工作进展。

产出层面监测

19. 各项产出是粮农组织通过进程、产品和服务对组织成果作出的贡献，是粮农组织在全球、区域和国家各级直接负责，通过由正常计划资源和预算外资源供资的粮农组织干预行动取得的实际交付结果。

20. 附件 2 中载列了针对五项战略目标的 50 项产出层面的指标。每项指标都根据相应的方法说明制定，方法说明中列出了指标的依据、详细定义以及估算方法。

21. 各方现已就当前两年度的年度产出具体目标达成一致。目前正在最后确定一项用于系统监测这些具体目标实现进展的方法，未来几个月内将对这一方法予以推广。

22. 经修订的结果框架在网络版附件 1（成果层面的指标）和网络版附件 2（产出层面的指标）中仅纳入了粮农组织确信能够衡量的指标，以及将为监测实施《中期计划》提供最有用数据的指标。将根据实施工作中的经验教训审查结果框架、基准和具体目标的制定工作。

II. 区域优先重点概要

23. 根据粮农组织大会实行的计划编制周期，各区域会议应就计划和预算事项提出意见，供理事会在两年度的第一年内审议。2014 年 2 月至 5 月期间分别召开了五个区域会议（非洲、亚洲及太平洋、欧洲、拉丁美洲及加勒比、近东）。关于与计划和预算事项相关的议题，各区域会议审议了：a) 粮农组织在本区域活动的优先重点；以及 b) 权力下放及权力下放办事处网络。区域会议关于这些事项的审议成果载于各自的会议报告，⁹下文也对此进行了总结。它们将为《中期计划》的实施和审查提供参考，并将促进全球相关文件的制定，如 2015 年后发展框架、¹⁰政府间气候变化专门委员会 2014 年报告，以及第二届国际营养大会成果文件。

24. 2014 年 4 月 15-16 日召开了第三届北美非正式区域会议。本文件编制时尚未获得该届会议报告，该报告将作为理事会会议的参考资料。¹¹

⁹文件 C 2015/14、C 2015/15、C 2015/16、C 2015/17 和 C 2015/18

¹⁰ C 2013/8 PIR 2012-13，第 20-28 段

¹¹ C 2015/LIM/1

A. 各区域会议关于区域优先重点的建议概要

25. 五项战略目标涉及粮农组织正在对成员国予以重点支持的工作领域。各区域会议将根据以下内容，审议粮农组织在本区域活动的优先重点：

- a) 经审查的《战略框架》和新的《中期计划》，其中包含了粮农组织对本区域优先重点做出回应的战略目标结果框架。
- b) 各项区域优先重点，主要关注的是各区域会议通过的具体区域需求；在筹备2014年各区域会议时，更新了这些优先重点，并已将其置于粮农组织的新战略目标范围内。
- c) 国别规划框架，该框架为确认区域优先重点提供了依据，并构成本组织交付机制的一个重要和有利的支柱。

26. 各区域会议在五项战略目标的总体范围内审议了更新后的区域优先重点。随后，各区域内的成员审查了一系列拟议的区域举措，同时将该区域各国的国别规划框架以及本区域优先重点纳入考虑。

27. 区域举措是确保有效交付工作成果并产生影响的机制，能为粮农组织在各区域就各国优先重点中的共同主题开展国家一级的行动提供一致框架。区域举措旨在利用整个粮农组织的能力、技能和资源，为加强包括资源伙伴关系在内的伙伴关系提供重要的切入点。表1列出了各区域会议通过的各项区域举措，并按区域和战略目标列出了与举措相关的区域优先重点。尽管表1中列出的各项区域举措都被置于主要的战略目标之下，但其中大部分举措都具有跨领域属性，能够推动多项战略目标的实现。

28. 各区域会议还根据各战略目标和目标 6 确定了若干其他工作领域（表 1 最后一行对此进行了总结），具体包括：

- a) 提供粮食和农业方面的数据、资料 and 统计信息；
- b) 对自然资源进行可持续管理，并促进适应和缓解气候变化；
- c) 促进青年参与农业发展，尤其关注青年就业；
- d) 解决粮食损失及浪费问题；
- e) 防治动物疫病、植物病虫害及食品安全危害；
- f) 推行全球重要农业遗产系统（尤其是在亚洲）

表 1. 2014 年区域会议批准的优先重点和区域举措

战略目标	近东（近东区域会议）	亚洲及太平洋(亚太区域会议)	非洲（非洲区域会议）	欧洲（欧洲区域会议）	拉丁美洲及加勒比（拉丁美洲及加勒比区域会议）
战略目标 1 为消除饥饿、粮食不安全和营养不良做贡献	<ul style="list-style-type: none"> 加强粮食安全和营养，并加强解决易受害性问题的能力 	<ul style="list-style-type: none"> 加强粮食和营养安全 <p>区域举措：亚洲及太平洋区域面临的零饥饿挑战</p>	<p>区域举措：为在“非洲农业综合发展计划”框架内采取统一方法在 2025 年前消除非洲饥饿重建伙伴关系</p>	<ul style="list-style-type: none"> 加强粮食安全和营养 	<ul style="list-style-type: none"> 加强粮食安全和营养 <p>区域举措：支持拉丁美洲和加勒比免于饥饿计划</p>
战略目标 2 以可持续方式增加并改善农业、林业和渔业产品及服务	<ul style="list-style-type: none"> 保护和管理稀缺、脆弱的自然资源，适应气候变化 促进可持续及包容性的农业生产 <p>区域举措：水资源匮乏（第二阶段）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 促进农业生产和农村发展 加强对自然资源的平等、有效和可持续的管理及利用 应对气候变化对农业和粮食及营养安全的影响 <p>区域举措：区域稻米计划（第二阶段）</p> <p>区域举措：蓝色增长战略：可持续水产养殖业发展和集约化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 提高作物、畜牧业和渔业的产量及生产力 推动自然资源的可持续利用及管理 <p>区域举措：通过地貌层面的综合农业管理改善并维持生产集约化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 为各国政府提供政策建议，支持小农的可持续集约化生产 自然资源管理，包括气候变化减缓和适应 防治动物疫病、植物病虫害及食品安全危害 	<ul style="list-style-type: none"> 提高生产效率，并采用可持续农业、畜牧业、林业及渔业的良好做法 加强气候变化适应能力、改善治理机制以及支持可持续发展决策进程
战略目标 3 减少农村贫困	<ul style="list-style-type: none"> 改善农村人口、小农和脆弱人口的生计状况 	<ul style="list-style-type: none"> 促进农业生产和农村发展 	<ul style="list-style-type: none"> 作为区域举措的一部分，在消除饥饿重建伙伴关系区域举措和实现可持续生产集约化区域举措中处理这一问题，包括为减少农村贫困采取措施（如提供社会保障，并为男性、女性和青年创造就业岗位） 	<ul style="list-style-type: none"> 为各国政府提供政策建议，支持小农的可持续集约化生产 自然资源管理，包括气候变化减缓和适应 	<ul style="list-style-type: none"> 在农村地区减轻贫困并改善社会保障，同时加强农村土地开发和家庭农业。

战略目标	近东 (近东区域会议)	亚洲及太平洋(亚太区域会议)	非洲 (非洲区域会议)	欧洲 (欧洲区域会议)	拉丁美洲及加勒比 (拉丁美洲及加勒比区域会议)
	区域举措: 发展可持续小规模农业, 促进包容性发展			区域举措: 向小农和家庭农场赋权, 以改善农村生计并促进减轻贫困	区域举措: 家庭农业和农村土地开发
战略目标 4 推动地方、国家和国际各级建立包容性更强和效率更高的农业和粮食系统	<ul style="list-style-type: none"> 建立高效、可持续且具有竞争力的粮食系统, 并减少粮食损失及浪费 	<ul style="list-style-type: none"> 促进农业生产和农村发展 <p>区域举措: 太平洋岛国建立促进粮食安全与营养的地方价值链</p>	<ul style="list-style-type: none"> 支持市场准入和卫生措施以改善贸易 	<ul style="list-style-type: none"> 为各国政府提供政策建议, 支持小农的可持续集约化生产 防治动物疫病、植物病虫害及食品安全危害 为成员国参与区域和全球贸易、标准制定机构和区域经济合作组织提供政策和体制支持 <p>区域举措: 农产食品贸易及区域一体化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 建立高效、可持续且具有包容性和竞争力的粮食和农业系统, 并减少粮食损失及浪费 <p>区域举措: 改善加勒比地区国家和区域性粮食及饲料系统</p>
战略目标 5 增强生计对威胁和危机的抵御力	<ul style="list-style-type: none"> 增强社区生计系统和生态系统对威胁和危机的抵御力 <p>区域举措: 建设抵御力以加强粮食安全和营养</p>	<ul style="list-style-type: none"> 提高应对粮食和农业威胁及紧急情况的能力 应对气候变化对农业和粮食及营养安全的影响 	<p>区域举措: 在非洲旱地建设抵御力</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自然资源管理, 包括气候变化减缓和适应 防治动物疫病、植物病虫害及食品安全危害 	<ul style="list-style-type: none"> 减轻各种冲击和灾害的影响、改善粮食与营养安全, 同时帮助减轻自然资源面临的压力并加强其复原能力。
区域会议报告中强调的其他主要工作领域	<ul style="list-style-type: none"> 支持分享有关粮食安全与营养的数据、信息及知识 (包括按性别分列的数据) 支持为减少该区域的粮食损失及浪费开展交流和制定国家行 	<ul style="list-style-type: none"> 为政策制定提供统计资料和信息 支持适应与减缓气候变化 在区域内实施全球重要农业遗产系统 	<ul style="list-style-type: none"> 加强农业统计、监测和评价, 及信息和通信方面的能力 提高稻米价值链的生产力和竞争力 加强实施社会保障计划 	<ul style="list-style-type: none"> 防治动物疫病、植物病虫害及食品安全危害 自然资源管理, 重点关注减缓和适应气候变化, 以及可持续利用动植物遗传资源 	<ul style="list-style-type: none"> 拉丁美洲及加勒比国家共同体 2014 年行动计划 实施《国家粮食安全范围内土地、渔业和森林权属负责任治理自愿准则》

战略目标	近东（近东区域会议）	亚洲及太平洋(亚太区域会议)	非洲（非洲区域会议）	欧洲（欧洲区域会议）	拉丁美洲及加勒比 (拉丁美洲及加勒比区域会议)
	动计划 - 继续向各区域委员会（渔业委员会、沙漠蝗虫防治各委员会等）提供技术支持	- 继续参与可持续畜牧业发展全球行动议程和“减少发展中国家毁林和森林退化所致排放量联合国合作方案”（UN-REDD）	- 推广促进青年投身农业的良好做法 - 继续多方位支持非洲农业综合发展计划	- 减少粮食损失及浪费 - 促进地方粮食链和粮食系统的营养敏感型发展	- 气候变化适应 - 处理林业问题，尤其是森林损失问题 - 可持续水产养殖 - 防治和根除跨界疾病 - 吸引多方利益相关者，包括议会联盟的参与 - 应对有关农村青年和土著居民的挑战 - 加强家庭农业和农村生产者的能力

B. 权力下放及权力下放办事处网络

29. 2012 年 6 月理事会第一四四届会议通过了关于从以下三个宽泛领域强化权力下放及权力下放办事处网络的提案：a)加强规划及优先重点设定；b)改进权力下放办事处网络；以及 c)建立计划交付综合模式，包括整合发展、紧急与恢复活动，以更具战略性的方式利用技术合作计划资源，以及改善人力资源管理方式，以促进绩效、提高问责力度以及在国家一级的影响。

30. 2014 年召开的各区域会议审议了在改善权力下放办事处网络的结构和职能方面已采取的步骤、取得的进展以及进一步建议，总结如下：

- a) 批准了为加强权力下放办事处网络能力所采取的措施，强调了 2012 年以来取得的进展；
- b) 对粮农组织驻国家代表质量的提高表示满意，并敦促加强驻国家办事处的能力以便其开展工作；
- c) 鼓励继续授权粮农组织驻国家代表在对国家一级行动至关重要的国家计划的规划和交付工作中发挥牵头作用；
- d) 欢迎根据国别规划框架对技术合作计划加以战略性的利用，并敦促各区域国家完成国别规划框架的制定工作；
- e) 鼓励粮农组织与区域经济一体化组织、民间社会和私营部门建立合作伙伴关系，并进一步推行南南合作。

III. 工作规划和增效节支产生的预算转拨

31. 理事会在批准《2014-15 年工作计划和预算》调整时注意到，开展工作规划以及在两年度期间采用最具效率和成效的实施方法，可带来进一步的预算转拨，将按照《财务条例》第 4.5 条进行处理。理事会还希望适时获悉经过分析但尚未实施的增效节支事宜。

A. 预算转拨

工作规划

32. 2013 年期间，各战略目标协调员与其团队编制了结果框架，并经与总部和各权力下放办事处磋商后编制了有关产品、服务和示意性资源分配的工作计划。此举旨在就各技术部门和权利下放办事处应做出的贡献达成一致，以便采用具有计划性且可实现协同增效的工作方法，实现各项指标下的目标（见第 I 节），并使粮农组织与合作伙伴以适当协调的方式形成合力。

33. 在全组织计划监督委员会的指导下于 2013 年 6 月至 2014 年 2 月实进行了工作规划。编制了高级别战略工作计划，并进一步制定及审议了战略目标和成果指标及产出，随后制定了业务工作计划，并落实了相关实施安排。¹²

34. 作为工作规划的一部分，详细的资源规划分两个阶段开展：

- a) 按大会要求，确定增效节支额为 3660 万美元，理事会据此于 2013 年 12 月在《2014-15 年工作计划和预算》调整中批准了预算章间转拨；
- b) 各战略目标协调员、区域代表、各技术单位及业务单位进行具体资源分配，以便交付各项战略目标及目标 6、职能目标和特别章节下的业务工作计划中的产品和服务，这会带来进一步的预期预算章间转拨。

35. 通过编制业务工作计划和开展第二阶段资源规划工作，产生了两个主要效果。第一，明确了在确定重点领域和非重点领域过程中可加强的工作领域，以及可开展更高效和有效实施工作的领域。第二，在工作规划的最后阶段对预算章间转拨情况进行了预期，以便调整分配至各项结果以及职能支持工作，并预测了资源划拨后产生的效果。供财政委员会通过的预期预算章间转拨情况载于表 2，下文按职能目标和战略目标对这些预期转拨进行了解释。

¹² CL 148/3, 《2014-15 年工作计划和预算》调整, 第 71-104 段

职能目标

36. 在开展工作规划活动期间，审查了全组织交流办公室和伙伴关系、宣传和能力发展办公室¹³部分职工的工作，并将其工作调整至职能目标 8（外联活动）下所需交付的服务工作中。特别值得注意的是，全组织交流办公室和交流、伙伴关系及宣传办公室具备知识交流和能力发展专业知识的职工的工作时间原在战略目标预算中，现已调整至职能目标 8 下（产出 8.1.3 和 8.2.3），以确保为支持战略目标工作计划提供通用方法和最佳做法。因此，预计需从战略目标 1 向职能目标 8 转拨 990 万美元。

37. 同样通过工作规划，整合了职能目标 10（粮农组织治理、监督和指导）下三个领域的资源：预算原本在各战略目标项下的法律咨询服务资源（现转拨至产出 10.3.3）；预算原本在职能目标 11 项下的监察员职能资源（现转拨至产出 10.3.3）；预算原本在职能目标 9 项下、用于支付与会议服务相关职能费用的职工和非职工资源（现转拨至产出 10.1.1）；区域办事处为区域代表和相关支持职位提供资源的预算原本在各战略目标项下，用于制定项目和开展监测工作（现转拨至产出 10.3.4）。因此，预计需向职能目标 10 转拨 760 万美元。

战略目标

38. 预计将从战略目标 1 中转拨出 1510 万美元，主要原因是有关知识交流、能力发展和法律咨询的工作调整至职能目标 8 和 10 下（如上文所述），并且受到权力下放办事处工作规划的影响。

39. 预计将从战略目标 2 中净转拨出 140 万美元，这是因为受到了以下工作规划的影响：知识交流、能力发展和法律咨询工作调整至职能目标 8 和 10 下（如上文所述）；将通过紧急预防系统对动植物病虫害进行预警和风险管理的相关工作纳入了战略目标 5；以及将预算原在战略目标 4 下的环境敏感技术相关工作整合入战略目标 2 下的环境相关工作。

40. 预计将从战略目标 3 中净转拨出 260 万美元，这是因为战略目标 3 下社会保护工作初期所需的资源要少于预算规划的分配，并且对资源进行了技术调整，将部分资源转拨至目标 6 中的旗舰出版物工作，但因此产生的部分转出额可由以下工作带来的转入额抵消：重新关注农村融资供资机制的相关工作以及价值链发展与创造就业之间关系方面的工作，并将这些预算资源原本在战略目标 4 下的工作列入战略目标 3，同时在这些工作中对妇女和青年予以特别关注。

¹³全组织交流办公室伙伴关系、宣传和能力发展办公室

41. 预计将从战略目标 4 中净转拨出 380 万美元，主要原因是：在战略目标 5 中纳入了通过紧急预防系统对食品安全进行预警和风险管理的相关工作；重新关注农村融资供资机制的相关工作以及价值链发展与创造就业之间关系方面的工作，并将这些工作列入战略目标 3 下；以及将环境敏感技术相关活动整合入战略目标 2 下。

42. 预计将净转拨 740 万美元至战略目标 5 下，主要反映在以下方面：从战略目标 2 和 4 中转拨出资源，用于重新关注和整合通过紧急预防系统进行预警和风险管理的相关活动；以及为战略目标 3 下机构和社区层面抵御力建设工作提供的预算规划资源要多于实际需求。

经修改的章节预算分配

43. 请财政委员会通过表 2 列出的因工作规划导致的预期预算转拨。

表 2：2014-15 年工作计划和预算—预计因工作规划导致的预算章间转拨

Ch	战略/技术/职能目标	调整后的《2014-15 年 工作计划和预算》(CL 148/3)	预计因工作规划导 致的预算转拨	修订后的章节分 配
		1	2	3
1	为消除饥饿、粮食不安全和营养不良 做贡献	94,617	(15,109)	79,508
2	以可持续方式增加并改善农业、林业 和渔业产品及服务	198,681	(1,414)	197,267
3	减少农村贫困	62,142	(2,646)	59,496
4	推动地方、国家和国际各级建立更加 包容和有效的农业和粮食系统	115,217	(3,808)	111,409
5	增强生计对威胁和危机的抵御力	37,905	7,358	45,263
6	技术质量、知识和服务	54,746	475	55,221
7	技术合作计划	134,721		134,721
8	外联活动	64,712	9,878	74,590
9	信息技术	35,501	(716)	34,785
10	粮农组织治理、监督和指导	80,213	7,640	87,854
11	实现有效和高效的行政管理	81,691	(1,659)	80,031
12	应急	600		600
13	资本支出	21,886		21,886
14	安保支出	23,017		23,017
总计		1,005,648		1,005,648

B. 增效节支

44. 2013 年 12 月理事会第一四八届会议赞同根据大会关于以最具成本效益的方式全面实施工作计划的指导意见，在《2014-15 年工作计划和预算》调整中确定应实现的预算节约额为 3660 万美元。理事会期望在适当时候获悉上述所需预算总节约额中经过分析但尚未实施的总共 270 万美元增效节支款项情况。¹⁴

45. 根据国际公务员制度委员会和联合国大会近期各项决定以及国际公务员制度委员会正在对联合国共同制度中职工报酬福利状况进行的全面审查，粮农组织

¹⁴ CL 148/REP, 第 7 段

希望通过此次审查过程中正在采取的措施在本两年度实现节支额的结余，《人力资源战略框架和行动计划实施进展报告》¹⁵中详细介绍了这些措施。由于这些措施会对所有预算章节的职工费用产生影响，因此分配资源时已考虑了这些因素。

46. 理事会还批准了粮农组织 2014-15 年在联合国驻地协调员系统中的 400 万美元总分摊费用，其中包括由粮农组织驻国家办事处网络提供的 200 万美元，并认可粮农组织致力于通过进一步增效节支 200 万美元以支付剩余费用。粮农组织期望能通过各项举措在本两年度末实现上述节约额。由于这些节约额无法在 2014-15 两年度期间实现，200 万美元余款将由未使用的 2012-13 年拨款结余供资，以支付该笔一次性支出，在转型变革期间各权力下放办事处采取的新工作方式为实现 2012-13 年拨款结余做出了重要贡献。

47. 理事会还鼓励驻罗马各机构进一步开展合作，特别寻求财务、行政及管理系统和程序方面的趋同，实现进一步增效节支。粮农组织从资本支出基金中划拨了 30 万美元，用于开展一项研究，确定三个驻罗马机构企业资源规划系统之间可实现趋同、跨平台操作和整合的潜在领域。

C. 实施工作安排

48. 为有效执行《2014-15 年工作计划和预算》，从 2014 年初开始基于以下原则制定了实施工作安排：保留运作良好的现有交付机制，弥补在全组织交付和问责方面存在的重大缺口。

49. 如第 II 节 A 部分所述，已制定多项区域举措，作为根据各国国别规划框架和区域优先重点在区域层面开展工作的主要交付模式，以推动实现各项战略目标。这些区域举措涉及多个战略目标，但每项区域举措各围绕一项主要战略目标，目的是为粮农组织在各区域开展的国家一级行动提供参考，以确保交付成果和实现影响。

50. 通过设立交付主管岗位，加强了各组织单位现有的交付机制，这一职位可在战略目标协调员与产品和服务交付单位之间建立基于结果的联系。交付主管通过采取全组织办法，调动总部各技术部门和权力下放办事处的力量，对交付工作进行协调、监测和指导，以便实现依据各指标（见第 I 节）衡量的预期结果。

51. 已界定了交付主管的职责，并据此确定了任职者。负责总部全组织技术活动的交付主管由助理总干事和司长给予支持。同样，在区域或分区域办事处任职的区域举措交付主管为战略目标协调员提供实施过程中的支持，并获得以下

¹⁵ FC 154/11，第 40-46 段

各方的支持：相关区域代表以及参与实施区域举措的总部及权力下放办事处的各单位和职工。粮农组织驻国家代表在国家层面依据国别规划框架开展的在工作中担任交付主管一职，其职责范围特别涵盖区域举措中针对具体国家的工作内容、全组织技术活动以及其他工作领域。

52. 上述实施工作安排是 2012-13 两年度启动的转型变革工作的必然结果，2014 年各区域会议称赞这些安排为 2014-15 年有效开展实施工作和提高绩效奠定了重要基础（见第 II 节 B 部分）。