

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

引言

1. 本报告对《近期行动计划》各项目的进展情况进行总结并对 2009 年项目活动排序提出初步考虑意见。

《近期行动计划》项目进展

2. 下图 1¹显示了《近期行动计划》各项目的总体“直观”情况。附件 1 列明由相关项目经理提供的项目成就、问题和风险，以及从 4 月 17 日最后一次报告以来该图表发生的变化。

图 1 – 《近期行动计划》项目总体情况

<u>《近期行动计划》实施一览表</u>	进展	挑战	资源	总体
所有项目	●	●	●	●
项目1 - 管理机构改革	●	●	●	●
项目2 - 监督（审计）	●	●	●	●
项目2 - 监督（评价）	●	●	●	●
项目3 - 计划、预算和基于结果的管理改革	●	●	●	●
项目4 - 资源筹措和管理	●	●	●	●
项目5 - 技术合作计划	●	●	●	●
项目6 - 权力下放	●	●	●	●
项目7 - 总部架构	●	●	●	●
项目8 - 伙伴关系	●	●	●	●
项目9 - 行政和管理系统改革	●	●	●	●
项目10 - 粮农组织手册	●	●	●	●
项目11 - 国际公共部门会计准则与Oracle系统（会计准则）	●	●	●	●
项目11 - 国际公共部门会计准则与Oracle系统（Oracle）	●	●	●	●
项目12 - 企业风险管理	●	●	●	●
项目13 - 文化变革	●	●	●	●
项目14 - 人力资源	●	●	●	●

¹ 在图 1 中，“进展”标题栏系指每个项目相对于计划时间表所取得的进度。绿色代表该项目相对于计划时间表进展顺利，黄色代表预计有某些程度较小的滞后，而红色代表有严重滞后。

“挑战”标题栏系指每个项目面临的任何挑战。这些挑战一般是外部挑战，而不是各项目内部的挑战。绿色代表预计没有外部挑战，黄色代表预计带来某些轻微影响，而红色代表外部挑战很可能对该项目产生重大影响。

“资源”标题栏系指每个项目面临的任何资源问题。资源问题一般涉及财务或人力资源。绿色代表该项目没有预见有资源问题，黄色代表预计影响较小，而红色代表预计资源问题对该项目将产生重大影响。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

《近期行动计划》信托基金

3. 附件 2 显示了截至 2009 年 5 月 13 日信托基金的状况。管理层感谢芬兰和越南近期做出的承诺，使承诺捐款达到大约 693 万美元。5 月 13 日向财政委员会报告，可用于《近期行动计划》活动的资金约有 213 万美元尚未指定用途，这一数字现已增加到 266 万美元（见表 1）。

表 1 – 信托基金认捐款中指定用途款项与已列支款项对照表

《近期行动计划》信托基金 – 截至 2009 年 5 月 11 日认捐款与指定用途款项和已承诺开支款项对照一览表（百万美元）	
信托基金认捐款	6.92
指定项目	原预算
项目 13 文化变革	1.8
项目 15 领导机构后续行动（大会委员会）	1.3
项目 16 管理层后续行动	1.1
指定项目款项小计	4.2
已列支款项	
项目 9 行政和管理系统改革	0.07
指定项目和已列支款项合计	4.27
认捐总额减去指定和已列支款项	2.66

《近期行动计划》排序

4. 在 2009 年 2 月 27 日的进展报告中，管理层指出要对《近期行动计划》项目进行整体排序。这就需要根据既定日期推进所有“无追加费用”的行动，重视作为“追求实效”的部分内容且需外部费用的行动以及根据资金情况，推进那些需要外部费用但并非“追求实效”重要组成部分的行动。
5. 这就意味着对《近期行动计划》落实方案的第一次重复修订，同时还指出随着落实工作的推进，将对该方案继续进行调整。
6. 在收到充足预算外资金用于落实 2009 年《近期行动计划》之前，管理层迄今不再做任何重大承诺，但三项指定项目除外，即文化变革、领导机构后续行动（大会委员会）和管理层后续行动。
7. 但为了跟上改革势头，管理层现在有必要依据可用资金来做出财政承诺并随着时间的发展而对可用的宝贵资源进行最佳利用。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

8. 《近期行动计划》目前的认捐款在 692 万美元左右，指定项目费用大约 427 万美元，《近期行动计划》项目负责人已经在此框架内开始讨论，确定如何最佳利用其余的 265 万美元以及在资金增长的情况下，如何对更多项目进行排序。
9. “全面彻底审查”最终报告已经收到，但注意到关于 2009 年所产生费用的实际水平问题依然未得到解决。该问题将继续与安永公司讨论，但这种不确定性却给亟待解决的排序问题出了难题。
10. 协商确定了一个三点计划，同意(i)在费用水平得到最终确定之前不再考虑“全面彻底审查”费用；(ii)重新审视 2009 年的总体资金需求，包括小型供资申请的根本原因，以及(iii)严格依照对“追求实效”的重要影响，把那些需要在 2009 年供资的其余活动进行排序。

创造性机制

11. 作为“追求实效”的部分内容且在 2009 年产生外部费用的所有指定项目和《近期行动计划》项目都经过详细审议。作为第一步，已对估算数字进行认真研究以确定能否减少对 2009 年的资金需求，最好不会造成行动推迟或延误 2010-11 年开支。
12. 为此，按照标准费率对以重要实质性方式参与《近期行动计划》活动的职员职位补收预算假设进行了审议，并经过重新核算，核算基础是只针对那些作为以实质性方式分派参与《近期行动计划》的职员所产生的实际直接外部费用提供资金。这样就将管理层后续行动项目的估算费用从 110 万美元减少到 60 万美元。
13. 关于文化变革小组，有些费用也从其他资金渠道开支，而非直接从《近期行动计划》信托基金（即西班牙信托基金）开支。这种做法再加上有些活动推迟到 2010 年的情况，就把该项目从 2009 年《近期行动计划》信托基金的开支费用从 180 万美元减少到 90 万美元。
14. 上述行动的结果就使可用于《近期行动计划》其他项目的资金从 266 万美元增加到 406 万美元（见表 2）。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

表 2 – 信托基金认捐款中指定用途款项与已列支款项最新情况对照表

《近期行动计划》信托基金 – 截至 2009 年 5 月 13 日认捐款与指定用途款项和已承诺开支款项对照一览表 (百万美元)	
信托基金认捐款	6.93
指定项目	修正预算
项目 13 文化变革	0.9
项目 15 领导机构后续行动 (大会委员会)	1.3
项目 16 管理层后续行动	0.6
指定项目款项小计	2.8
已列支款项	
项目 9 行政和管理系统改革	0.07
指定项目和已列支款项合计	2.87
认捐总额减去指定和已列支款项	4.06

15. 到目前为止，技术合作计划权力下放筹备过程中所实施的活动正在落实中，使用的是技术合作计划项下划拨给技术合作计划处的正常预算资源。根据财政委员会的讨论意见，有关技术合作计划中用以加强下放办事处能力建设的活动，如设计事后监督系统、开发培训材料和实施培训计划等，其费用将由划拨给技术合作计划处的资源来支付，以便能够于 2010 年 1 月对技术合作计划项目实行权力下放审批程序。
16. 除上述情况外，还要求项目负责人重新考虑低价值融资申请的根本原因。这方面工作正在进行中。

严格依照对“追求实效”所造成的影响来排序

17. 作为上述行动的结果，在经过重新排序的安排下，研究考虑了需要在 2009 年供资的《近期行动计划》其他重要活动（非“全面彻底审查”）。具体条目见表 3。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

表3 - 在2009年产生费用且与“追求实效”相关的《近期行动计划》行动序列

项目	号	2009年产生费用的《近期行动计划》注重实效的管理行动	2009年费用 百万美元	序列
6. 权力下放			1.20	
	3.88/ 3.90	部署支持系统（包括培训和信息技术信息系统升级）并对权力下放办事处采用基准和绩效报告及监测系统	1.20	2
12. 企业风险管理			0.50	
	3.50	签发研究项目外部合同	0.50	5
14. 人力资源			4.50	
	3.60	采用软件包，加强职工包括管理在内的培训	2.60	4
		上述培训中与职工评估和绩效有关的成分	1.00	1
	3.70	在现实的绩效目标和客观的评估标准基础上，采用把职工表现与组织目标相联系的客观职工考评系统	1.40	1
	3.72	升级 Oracle 系统，以便 i)改进提取数据的方便程度和数据分析，ii)支持实质性职工管理而不仅仅只是业务处理	0.50	3
估算费用总额			6.20	

18. 项目负责人一致建议对绩效评价管理系统及其相关培训活动充分供资，这是2009年资金使用中最为重要的领域。该项目活动与“追求实效”直接相关，准备充分且能充分利用2009年资金，代表着对2009年《近期行动计划》信托基金最为有效的利用。
19. 视资金情况，序列中的下一个项目是为权力下放部署支持系统和绩效报告系统，然后是提供资金来升级 Oracle 系统，以便提高职工管理并提供急需的决策支持工具。有关为企业风险管理研究签发第一期外部合同的排序，是考虑到2009年5月份财政委员会决定在完成当前进展中的企业风险评估后于2009年7月份会议上重新研究该问题。
20. 管理层认识到分析工作中并没有包括对《近期行动计划》中的“全面彻底审查”事项。与安永公司讨论后，将出台对一次性和经常性费用与节约的商定意见，“全面彻底审查”2009年费用也将全面纳入《近期行动计划》的规划中。同时要对建议进行逐项审议，与非“全面彻底审查”活动一并考虑排序并形成2009年《近期行动计划》活动最终排序清单。将向2009年6月初召开的大会委员会工作组会议报告。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

附件 1 – 各项目成就、问题和风险的说明

项目 1 – 领导机构改革

先前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

行动 2.47 和 2.51 已完成 – 财政委员会、计划委员会和章程及法律事务委员会向无发言权观察员开放。

问题和风险

目前无重大问题或风险。

项目 2 – 监督（审计）

先前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

上次状况报告以来无变化

问题和风险

上次状况报告以来无变化

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

项目 2 – 监督（评价）

先前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

评价司长的招聘工作目前已展开，预计近期完成。评价办公室将在 6 月份理事会批准其《宪章》后不久即成立。

问题和风险

无

项目 3 – 计划、预算和基于结果的管理改革

先前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

在 3 月份，各战略团队完成了战略目标和职能目标结果框架全文草案第一稿，包括在创新型的“成果展示会”上共享各个制定过程。第一工作组于 4 月 16 日对上述内容进行了审议，提出了进一步改进的指导意见，特别是有关假设、风险和指标；改进工作尚在进行，包括通过外部专家就制定指标所提出的意见。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

文件 CL 136/16 有关《战略框架》、《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》成分草案，提交给 5 月份召开的计委和财委以及 6 月份召开的理事会来审议。同时，以结果框架为基础的《2010-11 年工作计划和预算》的拟定工作开始于 4 月 24 日并将于 6 月底结束。

聘用于一位高级顾问并就将于 2010 年到位的业务工作规划、监督和报告系统的设计实施提出建议。

问题和风险

在 3 月 23 日会议上，大会委员会第一工作组就《战略框架》、《2010-13 年中期计划》及《2010-11 年工作计划和预算》审议的筹备步骤和日程达成了广泛共识。日程取决于时间情况和对项目 3 以外行动的审核，内容包括企业风险管理、总部构架、权力下放、改革增长思路以及“全面彻底审查”建议等。这种依赖性对《战略框架》/《2010-13 年中期计划》/《2010-11 年工作计划和预算》筹备过程的按时完成构成威胁，目前正在对此密切关注。

项目 4 – 资源筹措和管理**先前状况**

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

上次报告以来取得的主要成就

3.12 – 为补充分摊会费，将把规划中的预算外资源整合进计划和预算编制过程。实地计划管理信息系统模块开放了支持现有项目进行由下而上绘图和制定新的绩效挂钩战略框架的功能。这一信息通过计划制定、执行报告和评价支持系统与实地计划管理信息系统之间的互动，将这一信息纳入《工作计划和预算》编制过程。计划制定、执行报告和评价支持系统模块已经出台，用以支持《2010-11 年工作计划和预算》组织成果的资源统筹规划。在 5 月份第一周，为总部各单位、战略小组

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

和所有区域办事处（并包括大多数分区域办事处）举办了情况介绍会，说明了对单位结果和资源统筹规划的全面制定情况。

1.5 – 开发影响重点领域。影响重点领域管理人员编制了拟收入《2010-2013 年中期计划》的影响重点领域规划第一稿，其中包括相关战略小组的审议意见，由大会委员会第一工作组于 4 月 16 日审议。考虑到工作组所提出的意见和建议，管理层将进一步阐述提炼所有影响重点领域，供 6 月 3 日审议。

问题和风险

该项目的若干目标取决于对某些项目的讨论结果：项目 6-权力下放（同时对本项目的讨论也对项目 6 产生影响）；项目 7-总部构架（对预算外资源的管理构架方面）以及项目 8-伙伴关系。

项目 5 – 技术合作计划**先前状况**

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

计划委员会将于本月研究有关技术合作计划项目周期的文件，内容包括批准准则、对申请书信息最基本要求、明确各步骤职责以及时间要求等。

对与新的技术合作模式相关的权力下放办事处和总部办公室工作量的评估工作已经完成并提出了对下放办事处和总部所需职员和非职员资源的估定情况。目前正在与《近期行动计划》项目 6（关于权力下放）及其他利益相关者就结论进行磋商。

剩余活动包括起草准则、设计事后监督系统、开发培训材料以及交付培训计划。根据第 15 段所提到的财政委员会指导意见，该项目应如期推进。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

问题和风险

在上述文件拟定过程中的磋商情况说明，应重视权力下放环境下如何保持已获批准的技术合作计划项目的质量以及有必要通过部署适当的资源和进行必要的培训来确保所必需的能力。

项目 6 – 权力下放**先前状况**

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

该项目基本如期实施，向大会委员会 4 月 17 日会议提交了题为“对权力下放办事处的人员配置、地点和职责范围的审议”的文件。基于大会委员会的反馈意见，目前正在编写一份后续文件供大会委员会各工作组在 6 月初审议。预计该进程将在很大程度上决定项目 6 的方向。

问题和风险

有三项行动需要利用《近期行动计划》信托基金预算资源。如果资金不能到位，其实施工作可能推迟。

3.78 – 将区域技术官员的主要汇报直线领导转变为助理总干事/区域办事处。计划于 3 月 31 日完成。现推迟至年底，可以与新的两年度一起开始。

3.87 – 权力下放办事处负责人职责说明、能力要求、聘用和业绩评估程序（Q2，2010）。尚未开始。预计用于聘请咨询人员的 10 万美元资金于 2009 年 5 月到位才能保证该行动 2009 年 7 月 1 日启动。

3.88 – 权力下放办事处基准和绩效报告及监测系统。该项行动要求对系统进行准备，进行数据采集并就报告程序达成一致。该项工作要求在咨询合同方面具备专业技能。鉴于在区域办事处和分区域办事处采用注重实效的管理所取得的进展，该

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

活动减少了费用。目前估计 50 万美元投资就足以开发方法和程序、必要的软件并培训相关人员。目前假定经常性费用将列入 2010-11 年预算。为如期于 2010 年 1 月启动本系统，现急需 10 万美元用以开发该系统的方法，与下放办事处开展注重实效的管理同时进行。总体费用估算由此从 110 万美元减至 50 万美元。

3.90 – 支持系统的部署（包括对信息技术系统的培训和升级）。为按计划日期实施，3 月底前应该就是否开展该项工作做出决定，因为必要的准备工作，包括非雇员资源的招募和发出指令后实施工作调整的行政运转程序需要三个月时间。目前正在努力调整各项任务的排序来尽可能减轻决策延期所造成的影响。但完成 3.90 项活动（支持系统的部署）还是存在风险。

项目 7 – 总部架构

先前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

3 月 23 日向大会委员会第一和第三工作组提交了题为“总部组织架构 – 进展报告”的文件。工作组对该项工作按时完成表示赞赏并要求在 6 月份下次联席会议上得到进展报告。从 4 月 24 日就开始了总部改组的工作，作为《2010-11 年工作计划和预算》编制工作的一部分，同时也考虑到结果框架。下次提交大会委员会工作组的报告将按要求包括下列内容：

- 各部和各办公室职员配置详情，包括 D 级职位；
- 全组织服务的规模和职能；
- 自然资源管理及环境部及各新设办公室的职能和构架，新设办公室指全组织交流及外部关系办公室、知识交流、研究和推广办公室、权力下放支持办公室，以及法律事务办公室的伦理部门；
- 战略规划办公室与技术合作部之间在全组织资源筹集方面的职责划分；

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

- 总干事顾问办公室的职责及其与上层结构各办公室之间的关系；
- 农村发展（如土地权属和制度改革）方面的任务和责任；
- 粮农组织驻国家代表的职能、决策级别和直接汇报的上级领导。

问题和风险

改组进程十分复杂，在反复磋商过程中涉及管理层和各级别所有职员。“全面彻底审查”报告于4月早些时候收到并在5月得以分析，会对全组织服务和财务部的架构和职能产生特殊影响。所有办公室的职能和人员配置将会随着《工作计划和预算》的编写工作而发生变化，这种情况将一直持续到7月初。

项目 8 – 伙伴关系

先前状况

进展 	挑战 	资源 	总体 
---	---	---	---

目前状况

进展 	挑战 	资源 	总体 
---	---	---	---

主要成就

粮农组织、粮食计划署和农发基金联合出台了四份战略说明和一份文件，题为“常设罗马各机构之间的协作方针”，由改革支持小组通过并提交给高级管理团队供批准。四份战略说明内容如下：

- 与联合国系统的伙伴关系；
- 与常设罗马各机构之间开展合作；
- 与民间社会和非政府组织的伙伴关系；
- 与私营部门的伙伴关系；
- 题为“常设罗马各机构之间的协作方针”以及四份战略说明，将为进一步开展《近期行动计划》确定的伙伴关系方面的行动提供坚实基础。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

在2009年其余时间，计划开展与下列有关的《近期行动计划》活动：

- 敲定并分发有关伙伴关系的全组织指导原则；
- 盘点伙伴关系，包括与联合国系统的关系以及扩大与私营部门和民间社会团体/非政府组织的潜力；
- 评估并启动新的或重建的伙伴关系；
- 拟定将产生成果和结果的各项举措的短期议程（12个月）并根据《中期计划》（4年）拟定中期行动计划，包括开发实施培训计划；
- 设计开发一个监测机制来确保对伙伴关系协作以及粮农组织战略进行反馈并不断提高。

由于未收到充足资金，这些拟定于2009年实施的活动尚未全面展开。

问题和风险

2009年实施《近期行动计划》伙伴关系方面行动的经费估计为40万美元，如果这一款项不能到位，则在以下方面可能造成重大延误：

- “为支持伙伴关系战略的实施对伙伴关系进行评估并启动新伙伴关系或继续开展现有的伙伴关系”；
- 开发培训模块和培训计划（包括为权力下放办事处开发）；
- 全组织伙伴关系网站；
- 确保伙伴关系合作进行反馈和不断改进的监测机制。

这可能意味着需要根据拟实现的既定目标对《近期行动计划》伙伴关系方面的有关行动的完成日期进行调整。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

项目 9 – 行政和管理系统改革**先前状况**

进展 	挑战 	资源 	总体 
---	---	---	---

目前状况

进展 	挑战 	资源 	总体 
---	---	---	---

主要成就

项目 9 项下不需大量或额外从信托基金开支的举措工作已经启动。这些举措包括：1)在与总部和下放办事处主要相关者高度协作的进程中对采购准则进行修订。修订内容尤其是包括将更多权力移交给下放办事处，这是响应《近期行动计划》建议，更多向当地采购赋权；2)审议机动车采购的战略和程序，旨在外包和优化；以及 3)审议种子和肥料的采购程序。此外，“全面彻底审查”业已完成，粮农组织正在审议所有建议及相关费用和节约，以提出管理层的答复意见。

问题和风险

随着“全面彻底审查”的完成，目前有必要对商定建议和商定的费用和节约形成实施计划。最终确定之前，许多建议有待进一步分析研究。项目 9 有相当多的举措都与“全面彻底审查”有关。因此，针对未来活动的及时明确的决策程序是决定本项目成败的关键。对行动进行正确排序以确定优先重点也是一项重大挑战，这样才能确保有效落实并找到必要资金。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

项目 10 – 粮农组织手册先前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

主要成就

在启动项目的筹备过程中，已经采取了挑选职员人选的举措（因为这是联合项目，人选来自粮农组织和世界粮食计划署），确定他们谁能加入项目团队并代表所有有关利益相关者，其中包括负责《手册》各章节的司局/部门、将协助编写《电子手册》的司局以及“用户/客户”司局等。

问题和风险

无实据。

项目 11 – 国际公共部门会计准则²与Oracle系统先前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

² 国际公共部门会计准则项目是通过既定项目框架进行管理的，包括一个项目委员会，定期向财政委员会提交进展报告。估计该项目总经费为1 390万美元，不包括在《近期行动计划》经费估算金额之内。估计2008-09两年度该项目经费为630万美元，包括在第8章的规定之内，剩余经费的资金建议将作为《2010-11两年度工作计划和预算》的一部分进行编制。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

主要成就

5.38 – 权力下放办事处职员管理和信息技术基础设施 Oracle 系统升级。自上次报告以来没有进行重大活动。

5.40 – 管理信息系统的设计。业务智能平台的采购程序已顺利完成。业务智能平台的安装和技术方案以及随后对粮农组织人员培训软件使用等工作有望在 2009 年 5 月至 6 月进行。

已着手准备设立管理信息系统框架的概念性文件。该文件有望在 2009 年 5 月底完成并分发给主要相关者。随后将正式立项。

问题和风险

5.38 – 权力下放办事处职员管理和信息技术基础设施 Oracle 系统升级。

有望于 2009 年早些时候确定《近期行动计划》和“全面彻底审查”第二阶段建议对 Oracle ERP 产生影响的详细要求，以便形成更详细的费用估算。

5.40 – 管理信息系统的设计。

主要业务相关者有必要核准管理信息系统框架的方向并充分参与提要求阶段的工作。这些活动的时间安排将确定管理信息系统解决方案的开发工作。由于本组织同时开展的活动较多，在完成这些活动方面恐怕有延期的风险。

行动 5.40 包括用《近期行动计划》信托基金供资的活动。《近期行动计划》持续供资不足的情况，已导致只能规划应在 2009 年实施的部分活动。视《近期行动计划》资金到位情况，其余活动可以添加到 2009 年计划中或推迟到 2010 年。

项目 12 – 企业风险管理**先前状况**

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

目前状况

进展	挑战	资源	总体
●	●	●	●

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

主要成就

《近期行动计划》要求为本组织全面企业风险管理研究制定职责范围并提交财政委员会进行审议和批准。企业风险管理研究（第一阶段）职责范围已经制定完成并于2009年3月30日提交与财政委员会秘书处，该事项将列入财政委员会第一二六届会议（2009年5月11-15日）议程。

问题和风险

项目12的全面实施约需250万美元，因此是否能成功实施在很大程度上取决于2009年和2010/2011两年度的资金到位情况。

企业风险管理的成功实施也要求有主人翁精神和得力的领导。树立强有力、负责任的领导是企业风险管理计划成功的关键，这样才能确保其职能产生影响并获得重视，才能有助于化解内部对整合工作带来的障碍。

该项目的实施还将面临以下挑战：

- 内部能力有限
- 基础设施不足，包括工具和技术支持，带来政出多门和效率低下
- 用于培训、教育和宣传的资源不足，无法对新进程的采用和可持续性提供帮助。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

项目 13 – 文化变革**先前状况**

进展 	挑战 	资源 	总体 
---	---	---	---

目前状况

进展 	挑战 	资源 	总体 
---	---	---	---

主要成就

文化变革小组已对《远景声明》定稿，该声明经过与改革支持小组讨论并已于5月份分发给粮农组织改革联合顾问委员会进行讨论。小组还计划与高级管理层会晤讨论远景本身以及将其纳入粮农组织实践工作的方法。通过访问区域办事处来加强实地宣传，到访地点包括：近东区域办事处/粮农组织驻埃及代表处；为粮农组织驻国家代表和代表处技术人员举办的近东战略和规划研讨会；非洲区域办事处/西部非洲分区域办事处/粮农组织驻加纳代表处并考虑访问设在布达佩斯和圣地亚哥的区域办事处。文化变革小组正在准备供粮农组织驻国家代表使用的工具包，用以在下放办事处引入文化变革并为当地举措创建机制。项目小组已提出有关职业发展和提高、认可与表彰以及多元化工作环境的建议，目前正在与粮农组织改革联合顾问委员会以及人力资源管理司进行审议。该小组计划即将与利益相关者开展开放性对话，包括：高级别管理团队、粮农组织改革联合顾问委员会和改革支持小组。

问题和风险

文化变革小组在实地的同事们指出，总部在文化变革方面的进展与实地办公室尚有待开展的工作之间存在的差距越来越大。尽管采取了密集的宣传活动，包括向粮农组织驻国家代表处发出电子邮件，但各权力下放办事处的大部分员工尚不知道有文化变革团队的计划。总之，改革的总量和速度导致对职员的要求加剧，有时反而造成对文化变革相关主题的忽视。提高预期与平衡后续决策/行动之间是一种固有的风险。随着工作进入下一阶段，这就是该小组目前正在着手进行管理的层面。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

项目 14 – 人力资源**先前状况**

进展 	挑战 	资源 	总体 
---	---	---	---

目前状况

进展 	挑战 	资源 	总体 
---	---	---	---

主要成就

本项目项下若干行动已经启动，特别是新的绩效评价管理系统、人力资源管理信息报告项目、管理/领导力培训、新的人力资源政策和优化程序。已制定有关年轻专业人员和轮岗计划的初步政策，这些草案目前正处于磋商过程。实习生政策已获高级管理层批准并将于 2009 年 5 月开始实施。有关使用非职工人力资源和退休人员的文件已提交给 2009 年 5 月财政委员会，正在制定遴选标准和聘用非职工的指导原则。人力资源管理信息报告项目的启动文件已经与信息技术司联合编写，并成立了项目小组和委员会来监督项目实施。绩效评价管理系统目前处于试点第二阶段，并如期开展工作。在这方面，已开始着手开发新的 Oracle 模块以便在 2010 年 1 月开始运行时能在全组织系统内适应绩效评价管理系统。有关修订《手册》和设立遵规小组的项目正如期进行（参见上文项目 10）；作为“全面彻底审查”第二阶段一部分工作的三项活动正在进行（即界定人力资源职能新作用、优化结构以及审议问责制框架）。

问题和风险

该项目设计了一系列计划和活动，实施目的是对属于人力资源项目框架内的 25 个《近期行动计划》活动予以支持。挑战包括必须确保对各项行动进行适当的优先定位和排序，以便保证计划中规定的所有行动得到有效落实，并因此实现强化本组织内部人力资源职能的最终目标。虽然已经采取了有关措施，为有关《近期行动计划》目标活动的各项计划和行动制定政策建议和必备的筹备框架，但其是否能取得及时有效的成果则取决于是否拥有《近期行动计划》中说明的充足的资源。随着实施日期的临近，这些资金对既定行动和该项目的总体成败十分关键。为此，由于排序问题以及供资不足，上述主要举措（即绩效评价管理系统、人力资源管理信息报告项目、管理/领导力培训、优化结构和新政策制定）目前仍在进行，同时一些小型计划活动则被推迟。

《近期行动计划》实施与信托基金预算状况的进展报告

附件 2 – 截至 2009 年 5 月 13 日信托基金的状况**对《近期行动计划》信托基金的捐款（美元）**

截至 2009 年 5 月 13 日

国家	承诺类型	承诺金额	到帐金额
奥地利	08年12月12日签署的备忘录	65,933	65,933
澳大利亚	09年4月7日签署的备忘录	100,000	
巴西	第三十五届大会声明	100,000	100,000
比利时	09年3月26日签署的备忘录	250,000	250,000
喀麦隆	09年4月6日收到的照会	21,739	
塞浦路斯	捐款	9,186	9,186
爱沙尼亚	08年12月31日签署的备忘录	4,000	4,000
欧洲委员会	09年1月9日致总干事办公室信件	1,200,000	
芬兰	第三十五届大会声明	530,400	
法国	09年2月17日致农业及渔业部助理总干事信件	900,000	400,000
加蓬	第三十五届大会声明		
德国	08年12月5日签署的备忘录	906,736	906,736
希腊	第三十五届大会声明	86,338	86,338
意大利	09年2月11日收到的照会	1,000,000	1,000,000
爱尔兰	08年12月29日致总干事办公室信件	142,638	142,638
日本	第三十五届大会声明		
毛里求斯	第三十五届大会声明		
莫桑比克	09年1月22日收到的照会	1,765	
新西兰	09年2月16日签署的备忘录	70,000	70,000
斯洛伐克	捐款	44,000	44,000
南非	第三十五届大会声明		
西班牙	第三十五届大会声明再次确认承诺	600,000	
瑞士	09年1月28日签署的两份备忘录	301,434	301,434
坦桑尼亚联合共和国	09年3月25日签署的备忘录	19,975	19,975
英国	承诺估算/备忘录草案	570,000	
越南	09年5月8日收到的照会	5,000	
独立外部评价信托基金转入		591	591
合计	26项承诺	6,929,735	3,400,831