



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

财政委员会

2018年11月5-6日，罗马

2019-2021

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

世界粮食计划署
预算及计划司司长
兼副首席财务官
S. O'Brien 先生
电话：+3906 6513 2682

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。



内容提要

- 向执行局提交《粮食署管理计划（2019-2021 年）》供批准。
- 《粮食署管理计划（2019-2021 年）》内容提要载于提交财委审议的主文件内。

征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会审议并通过《粮食署管理计划（2019-2021 年）》供执行局批准。

建议草案

- 根据粮食署《总规则》第 XIV 条，粮农组织财政委员会建议粮食署执行局批准《粮食署管理计划（2019-2021 年）》所列决定草案。



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

第二届例会
2018年11月26-29日，罗马

发行：普遍

议题 6

日期：2018年10月22日

WFP/EB.2/2018/6-A/1

原文：英文

资源、财务及预算事项
供批准

执行局文件可在粮食署网站 (<https://executiveboard.wfp.org>) 获取。

粮食署管理计划（2019-2021年）

内容提要

2017年，全球饥饿人口数量连续三年增加。据估测，食物不足人口数量为8.21亿，接近全球人口的11%，为近10年来最高水平。不稳定情况加剧，大规模冲突，气候变化和极端天气事件的影响，冲突和经济衰退造成的大规模迁徙，都刺激着局势不断恶化。

作为全球领先的紧急响应机构，粮食署在应对不断加剧的不稳定局面方面责无旁贷；然而，执行任务非常复杂，粮食署宣布的紧急情况数量已达高点，加之严峻的资源限制 – 尽管供资水平已创历史记录 – 粮食署还是无法触及所有需求最大的人群。

因此，资源必须要有效配置，才能确保尽可能多地帮助到受益人。为实现《粮食署战略计划（2017-2021年）》提出的愿景，推动实现《2030年可持续发展议程》中的各项目标，粮食署必须积极落实已纳入《综合路线图》框架的各项转型计划，进而挽救生命，改变生活。

《管理计划（2019-2021年）》规定了计划支持和行政预算中的核心资源分配，再次让粮食署聚焦打造紧急响应和计划卓越方面的领导力，通过训练有素的员工队伍在人道主义-发展-和平纽带落实各项转变性的国别战略计划。《管理计划（2019-2021年）》着力推广实施《综合路线图》，增加监督方面的投入，希望改进学习能力，让各利益相关方对粮食署的资源管理能力更为放心。技术方面的

联系人：

M. Juneja 先生
助理执行干事
兼首席财务官，资源管理部
电话：066513-2885

S.O'Brien 先生
司长
预算及规划司
电话：066513-2682

C. Gardner 先生
处长
组织预算处
电话：066513-2077

D. Vidal 先生
首席计划官
项目预算和规划处
电话：066513-2595

投入将支持粮食署把筹集到的每一分钱都花到服务对象身上，确保粮食署运用数字化技术推动粮援方法转型。

需求与粮食署实施计划

2019 年，粮食署业务需求为 98 亿美元，比 2018 年增加了 9%。粮食署三个规模最大的业务，即阿拉伯叙利亚共和国及叙利亚地区、也门和南苏丹，在业务需求总量中占比高达 50%。

粮食署宣布的紧急情况数量屡创新高，目前已经宣布了 7 个三级紧急情况，包括孟加拉、刚果民主共和国、尼日利亚东北部、萨赫勒地区、南苏丹、阿拉伯叙利亚共和国（及其邻国）以及也门。

尽管危机响应需求与前几年持平，但抵御力建设活动几乎翻了一番，在实施计划中占比从 2018 年的 16% 猛增至 2019 年的 29%。这个增长是因为需求高企，除此之外，根据粮食署针对土耳其的国别战略计划，面向土耳其难民的大规模业务已将重点转向了抵御力建设领域。解决根源性问题的业务需求在实施计划中占比由 2018 年的 10% 下调至 6%。

2019 年主要转移模式为实物粮食，在实施计划转移费用总额中占比为 48%。现金补助在实施计划中占比为 40%。商品券在转移费用总额中占比不到 2%。能力强化模式在转移费用总额中占比为 5%，服务提供占比为 6%。在粮食署开展业务的 82 个国家中，预计有 79 个会开展能力强化工作，34 个会实施服务提供工作。

尽管业务需求与 2018 年相比增长了 9%，但业务需求与实施计划的总体缺口却从 2018 年的 35% 缩减到了 2019 年的 34%；随着全球层面预计获得的额外捐款收入分配到国别计划中，这个缺口将进一步缩减至 31%。为进一步缩减这个缺口，粮食署将继续努力拓宽供资基础，采用多种方法增加可用资源，包括提供激励机制，鼓励探索粮食署业务的其他供资和筹资方式，重新建立新兴捐助方配套基金，进一步开发并宣传“ShareTheMeal”手机应用软件，让捐助方了解灵活可预测供资的益处。

2019 年计划支持和行政预算

计划支持和行政预算涵盖了交付粮食署实施计划的间接费用。2019 年计划支持和行政预算提案编写过程中考虑了 2019 年预测捐款收入预期产生的间接支持费用收入。秘书处提议，间接支持费用回收率在 2019 年保持 6.5% 的水平。

基于对捐助方政策和战略兴趣点以及以往供资趋势的分析，并依照各国本地供资预测进行调整后，预测 2019 年捐款收入将达到 68 亿美元。2019 年预测捐款收入低于 2018 年 72 亿美元的水平，但照比《管理计划（2017-2019 年）》中 2017 年的预测收入水平却增长了 30.8%。

根据预计捐款收入和间接支持费用回收率计算，2019 年间接支持费用收入预计为 4.09 亿美元。秘书处提议，2019 年计划支持和行政预算安排为 3.851 亿美元，与 2017 和 2018 年 3.354 亿美元的水平相比，增加了 4970 万美元，增幅为 14.9%。

考虑到近期可喜的实际和预测收入水平，秘书处增加了计划支持和行政预算，希望确保为粮食署不断增多的业务活动提供充足的支持，保持粮食署各项业务的效率和成效。提议将计划支持和行政资源用于支持更多的关键领域，如独立监督、网络安全和内部控制，包括反欺诈和反腐败举措的相关活动。另外，关于加强学校供餐服务能力和紧急情况机动能力的建议也纳入了考虑。

在计算部门预算时，各部重新调整了计划支持和行政预算中的优先重点。如供应链司提高了实地物流服务以及货物服务采购工作的优先级；资源管理部不再优先考虑交易性工作，而是在创新和职工福利方面加大了投入。

根据联合国秘书长关于重新定位联合国发展系统以便实现《2030 年议程》目标的报告，秘书处还将驻地协调员系统的资金支持上调了一倍，达到 300 万美元。

由计划支持和行政平衡账户供资的全组织关键举措

2015 年，执行局批准使用计划支持和行政平衡帐户资助全组织关键举措。平衡账户的健康状况得益于捐款收入连年增加，以及计划支持和行政预算在确保粮食署“量入为出”方面取得了进展。通过平衡账户，粮食署有机会加大投入力度，进一步强化工作方式、职工和系统。

秘书处提议针对 6 项全组织关键举措安排总计 6930 万美元的投资，其中 4 项举措为期两年，其余 2 项为期一年。下表列示了 6930 万美元的分配情况。

名称	金额 (百万美元)	时间框架 (年)
《综合路线图》	10	1
《2020 年员工规划》	11.1	2
粮食署 2030 年基金	15	2
联合国改革	8.2	2
现金及数字平台	20	2
系统集成与信息技术增效	5	1
总计	69.3	

《综合路线图》（1000 万美元）举措将用于维持各区域局及总部受影响各司为驻国家办事处提供支持的能力，确保剩余的 11 个驻国家办事处在 2019 年初完成《综合路线图》框架下的顺利转型。2019 年，规模缩减很多的《综合路线图》中央小组将继续提供总体协调，简化并完善《综合路线图》框架，完成永久性授权工作，在 2020 年执行局第一届例会上提交审批。《综合路线图》框架下的所有实质性职责将在 2019 年划入相关部门。

《2020年员工规划》（1110万美元）旨在确保粮食署员工队伍得到适当的管理，有能力领导并交付全组织和国别战略计划。这项举措将帮助粮食署预测各个职能的未来人员需求，建设职能能力和机动能力，支持跨领域技能开发，拓展学习技术基础设施，进而建设一个综合全面的人力开发信息技术平台。这些协力开展的活动将为综合能力开发方针奠定良好的基础。

粮食署 2030 年基金（1500 万美元）将资助开展相关行动，促进粮食署旧工作方式向新工作方式的过渡，确立粮食署的定位，确保粮食署能够顺利实施转变性的《国别战略计划》，应对各国零饥饿综合战略审查中提出的各种问题。该基金将支持部分驻国家办事处实施新举措，调整工作模式，增强它们落实《国别战略计划》的能力。

联合国改革举措（820 万美元）将确保粮食署有能力顺应并支持秘书长关于联合国开发系统的改革设想。2019 年和 2020 年的投资要努力实现 3 个主要目标：确保粮食署有足够的容量接纳并响应改革的要求；支持粮食署发挥商业创新小组联合牵头人的职能，重点工作是开发覆盖整个联合国的公用支持服务和公用房地，并实现节支；推动必要进程、工具和平台的开发，确保联合国发展系统能整理并报告已实现的全系统共同结果。

在这一举措中，粮食署承诺为驻纽约办事处、设在纽约的联合国发展系统过渡小组以及为支持商业创新小组而设立的机构间项目小组提供机动能力。

现金及数字平台全组织关键举措（2000 万美元）将运用数据和技术增强知识，改进为有需要人群提供的援助服务。

粮食署将把内部建设、自身购买或合作伙伴提供的各种系统进行整合，打造一个数字生态系统。这笔投资将用来支持现金补助数字系统核心内容的开发和测试，打造支持成本效率和成本效果的平台，兼容各种转移模式。

系统集成与信息技术增效（500 万美元）将投资建设整合现有系统和新系统的统一平台。整合全组织系统首先要清楚现有系统协调面临的挑战和存在的问题。后续工具开发工作，如纳入数据分析结果以及强化资源和结果的联系，将提高通过《国别战略计划》数据门户向成员国提供的数据透明度，支持通过粮食署管理面板更好地展现各种管理理念。2019 年，粮食署还将继续推动简化后的自动化核心职能进程，进一步提升业务效率。这个领域的行动包括推广商业支持职能使用的全球服务管理工具，加强系统间数据传输的自动化，避免人工输入，另外还要对运用过程自动化技术简化重复任务的可行性开展评估。

普通基金的使用

监察长报告建议要增加司库处的人员配置，满足因现金和投资规模扩大以及商业复杂性提高而造成的不断增长的司库服务需求。投资利息收入计入普通基金。秘书处提议将普通基金对司库部门的年度拨款支持增加到 150 万美元。

费用全额回收原则的审查

秘书处自 2017 年起就一直在审查粮食署的费用全额回收及间接支持费率政策。依照 2018 年与执行局就实施《综合路线图》开展的非正式磋商讨论结果，绝大多数捐款将适用 6.5% 的标准间接支持费率。另外，建议对两类捐款实行 4% 的较低费率，包括东道国政府针对粮食署在其国内实施计划的捐款；以及发展中国家或经济转型国家的捐款。

相较于其他捐款，东道国政府捐款需要总部和区域局提供的支持较少，故建议的较低费率仍能满足费用全额回收的要求。适用较低费率反映出国家层面信托基金已纳入《综合路线图》框架，凸显了东道国政策参与实施《综合路线图》以及实施过程中发挥国家自主权的重要性。

发展中国家或经济转型国家的捐款与其他正常捐款产生的管理费用相似。《总规则》第 XIII.4 条中的一个新条款将支持针对此类捐款适用较低的间接支持费率。

全组织信托基金和特别账户

信托基金用来管理那些支持粮食署各项目标，但用途、范围、报告要求均不同于粮食署正常业务计划的捐款资金。总部和区域局层面的全组织信托基金支持强化粮食署在多个领域的机构能力和工作成效，如气候变化、紧急应备和响应、粮食安全、政府能力强化、营养和供应链。2019 年，全组织信托基金计划开支为 1.085 亿美元。

特别账户支持粮食署管理全组织服务，提供商业服务，支持《国别战略计划》以外的各项活动。

粮食署于 2014 年设立了全组织服务融资机制，通过三种融资方式经济有效地提供服务：全球交通工具租赁计划、资本预算基金以及有偿服务活动。三种融资方式都通过特别账户进行管理，2019 年仍将继续保持 8200 万美元的上限。

资本预算基金上限为 4700 万美元，其中 2000 万美元用于支持后勤执行支持系统。预计资本预算基金为后勤执行支持系统安排的预付款将于 2018 年底全部偿还。基于使用资本预算基金支持后勤执行支持系统这一试点计划的成功经验以及显著的长期效率提升，秘书处现正在考虑运用这种融资机制的其他方案。

除全组织服务融资机制外，其他特别账户也为粮食署及其合作伙伴提供支持服务。2019 年特别账户估算交易量为 1.52 亿美元。

决定草案*

审议了《世界粮食计划署管理计划（2019-2021年）》（WFP/EB.2/2018/6-A/1）之后，执行局：

- i. 注意到 2019 年计划支持和行政拨款假设 2019 年供资水平为 68 亿美元；
- ii. 注意到 2019 年预测业务需求为 98 亿美元，以及《管理计划（2019-2021 年）》第 III 章所列用于对接粮食署活动与预期供资的优先性排列提案；
- iii. 批准 2019 年 3.851 亿美元计划支持和行政拨款，具体分配如下：

战略与方向	5840 万美元
业务服务	2.187 亿美元
治理、独立监督与筹资	1.08 亿美元
合计	3.851 亿美元
- iv. 批准计划支持和行政平衡账户向全组织关键举措分配 6930 万美元；
- v. 批准 2019 年所有捐款适用 6.5% 的标准间接支持费用回收率，各国政府针对本国计划的捐款以及由执行局决定的发展中国家或经济转型国家做出的捐款除外，后者 2019 年间接支持费用回收率适用 4% 的标准；
- vi. 批准为 2019 年全组织服务预支款设定 8200 万美元上限，并期待在今后《管理计划》中对此进行审查；
- vii. 授权执行干事根据当年预计收入水平的变化，以不超过预期收入变化 2% 的幅度调整预算中计划支持和行政部分的内容。

* 此为决定草案。关于执行局通过的最终决定，请查阅本届会议结束时分发的决定和建议文件。

I

读者指南

1. 《管理计划（2019-2021 年）》是基于预期要求、计划筹措资源以及预期可用资源情况针对这一时期整理的粮食署各项计划的提要。本《管理计划》旨在支持内部和外部监督与问责，但不会取代所有受益人的总体需求计划；粮食署将继续推动总体需求计划，并以此为基础设计驻国家办事处计划。
2. 内容提要、决定草案以及各章节引言解释了计划的流程与逻辑。各章节正文介绍了计划的详细规定。

文件结构

3. 《管理计划（2019-2021 年）》包括内容提要、决定草案、五个章节以及多个附件：
 - 第 I 章：引言。本章讨论了粮食署管理提案所处的全球经济和政治环境。
 - 第 II 章：供资背景和资源筹集假设。本章具体介绍了资源筹集假设，这是预测 2019 年预计收入水平的依据。
 - 第 III 章：2019 年业务需求与实施计划。本章信息的呈现方式延续了经批准的《战略规划（2017-2021 年）》和《全组织结果框架（2017-2021 年）》的架构。本章概要介绍了 2019 年的业务需求和实施计划，这是驻国家办事处基于各自供资预测水平编制国家层面实施计划的一个考虑，而供资预测水平则是与捐助方进行详细讨论后确定下来的。相关信息仍是提取自《综合路线图》中包含的各国规划工具，即《国别战略规划》、《临时国别战略规划》和《过渡性临时国别战略规划》。更多具体信息可查询《国别战略规划》数据门户网站，各成员国可通过这个网络平台获取计划、财务和绩效相关的信息。
 - 第 IV 章：计划支持和行政预算。本章列出了拟议 2019 年计划支持和行政预算，拟议预算水平低于当年的间接支持费用预测水平。本章还具体介绍了针对东道国政府以及发展中国家或经济转型国家捐款的拟议间接支持费率。计划支持和行政预算根据执行局 2018 年批准的拨款项目分结果支柱展列。
 - 第 V 章：管理绩效测量。本章介绍了《全组织结果框架》确立的管理绩效标准，以及通过外部协议和粮食署管理层确定的全组织重点绩效措施。文中以表格形式列示了主要管理绩效指标及其内容，另外还提供了基准和目标，以及测量全组织重点工作进度的主要绩效指标。在对照管理计划进行报告的年度绩效报告中也使用了这些指标。

- 第 VI 章：全组织信托基金和特别账户。本章介绍了全组织信托基金和特别账户的预期额度，以及关于利用 8200 万美元全组织服务筹资机制的各项提案的最新情况。

附件中具体介绍了计划支持和行政预算以及 2019-2021 年评价工作计划。计划内容载列于第 III 章，各国业务需求和实施计划的更详细情况可在管理计划网站查询。

全球经济和政治环境

经济展望

4. 2018 年 6 月，世界银行集团预测全球经济增速在 2018 年将保持 3.1% 的水平，到 2020 年下滑至 2.9%。预期新兴市场和发展中经济体的总体增长势头将会更加强劲，但商品出口也仅会出现小幅上扬¹。
5. 当前较为突出的风险包括日益将目光转向国内的保护主义政策，以及地缘政治的紧张局势。若主要经济体之间的贸易限制进一步加剧，全球贸易可能会偏离复苏轨迹，投资活动受到抑制，进而造成全球经济放缓，依赖初级产品出口的国家以及缺乏财政手段无法通过政策响应缓冲经济影响的国家因而会受到严重冲击。
6. 近期由于供应限制，原油价格（布伦特）自 2016 年初开始强势复苏。2016 年 1 月至 2018 年 5 月间，汽油价格上涨了 150%，到 2018 年 7 月达到近 80 美元/桶。价格整体复苏解放了出口国之前受到抑制的经常账户余额，但也对发达和新兴经济体的标题通胀提出了警告。
7. 金属价格自 2016 年初开始也持续大幅上扬。2018 年 5 月，世界银行金属矿产价格指数同比增长 20%，进一步刺激了出口国的收入。赞比亚等产铜国的价格持续下滑，去年下挫了 4% 左右²。
8. 2018 年，全球粮食价格持续上行，但仍低于 2017 年的价格水平。2018 年 6 月，联合国粮农组织粮食价格指数平均为 173.7 点，略低于 2017 年 6 月的水平。在此期间，谷物价格上涨 8%，但糖类和奶类价格下滑 10%，故指数仍保持在较低水平。石油价格高企、贸易紧张加剧、币值起落以及天气状况都会影响下一年的粮食市场前景。

¹ 世界银行集团。2018。全球经济前景 - 逆势而动？

<http://documents.worldbank.org/curated/en/409371528428688065/pdf/Embargoed-GEP2018b-full-report-05142018.pdf>

² 世界银行集团。2018。《世界银行商品价格数据（粉红单）》，2018 年 7 月。

<http://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>.

9. 对于受到不利气候状况、冲突或经济动荡影响的国家来说，本地粮食价格仍然面临压力。在布基纳法索、毛里塔尼亚、苏丹和也门等国，持续走高的谷物价格已经触发了达到价格飙升警告“危机”阶段的异常警告，表明这些国家消费者的粮食购买力大幅下挫。
10. 很多新兴经济体的货币对比美元显著贬值。货币贬值已达预警水平的国家包括苏丹、安哥拉、阿根廷、利比里亚、土耳其、委内瑞拉玻利瓦尔共和国以及伊朗伊斯兰共和国³。

气候

11. 气候和自然灾害是引发营养不良和粮食不安全的主要驱动因素。目前的关切领域包括西部萨赫勒地区，特别是塞内加尔和毛里塔尼亚，降雨预报显示2018年8月雨季期间，干旱状况仍将高于平均水平。若预报成为现实，两国将面临连续第二个养殖业和种植业欠收季。在萨赫勒其余地区直至埃塞尔比亚和苏丹，产量前景较好，预计能够接近正常的作物产量水平。
12. 在中美洲和加勒比地区，第二个农业季节的大部分时间内预计干旱气候仍将持续，可能会导致作物产量明显低于近期平均水平。
13. 国际机构已宣布了厄尔尼诺观测状态：鉴于当前条件和天气预报，厄尔尼诺有可能在2018年末带来冲击，可能会影响东部非洲的“短时降雨”，以及南部非洲的下一个生长季节。在东非，此种影响会造成雨量增大。对于近期连遭干旱的放牧社区来说，这是一个利好；但这种影响也可能会引发洪水，洪水规模将取决于降雨强度和分布。在南部非洲，厄尔尼诺事件通常会带来高于平均的干旱问题，马拉维、津巴布韦南部和莫桑比克南部脆弱社区受到的影响尤甚。根据当前的季节性预报，印尼及其周边区域的生长季节将遭受长时间干旱的考验。
14. 粮食署将继续监测未来数月的生长季节状况。粮食署加入了机构间全球厄尔尼诺现象中心，中心将就发生厄尔尼诺现象的可能性和可能带来的影响统一观点，并确定哪些国家需要优先开展早期行动。

政治不稳定和冲突

15. 地缘政治力量的变化以及当前正在上演的多种长期大规模冲突将给2019年带来严峻的不确定性、风险和挑战；尽管如此，也有一些动向令人鼓舞。埃塞俄比亚-厄立特里亚和平协定给非洲之角的安全稳定带来了希望，特别是吉布提、索马里和索马里兰，因利用资源造成的边境紧张和冲突局势可能会有所缓和。

³ 粮食署脆弱性分析及图示处。2018。经济分析 - 货币，医院。<http://dataviz.vam.wfp.org/global-coverage-currencies-sep-2017>。

16. 遭受粮食危机和紧急状况的人群遍布 51 个国家，过去一年间人数由 1.08 亿增至 1.24 亿。这种增长很大程度上是因为发生了新的冲突或不安全状况，或冲突或不安全状况加剧并持续，如刚果民主共和国、缅甸、尼日利亚北部、南苏丹和也门。粮食危机最为严重的地区包括也门、南苏丹、尼日利亚东北部以及索马里，近 3200 万人处于粮食不安全状况，需要紧急救援。迄今为止，人道主义救援帮助阻止了大规模饥荒，但这四个国家的人道主义需求仍居高不下。
17. 被迫流离失所仍在以创纪录的速度增加，连续六年不断增多，受影响人数达 6850 万，约占内部流离失所人数的 2/3。

国际人道主义援助

18. 2017 年，据测算有 2.011 亿人因受危机影响而请求了国际人道主义救援。冲突频发不断刺激着这种需求，36 个需求人数最多的国家中有 29 个发生了复杂危机⁴。2016 年和 2017 年，国际人道主义救援开支增速放缓，但 2017 年救援总额仍高达 273 亿美元，连续两年保持 3% 的增速。私营捐助方是这种增长的主要推动力量。
19. 尽管供资规模有所扩大，联合国联合呼吁程序仍面临着 41% 的资金缺口。供资缺口对各项呼吁的影响不一，大部分人道主义救援仍围绕着为数不多的复杂危机。60% 的救援流向了 10 个国家，其中阿拉伯叙利亚共和国为最大受援国，占 14%；其次为也门，占 8%。

组织背景

20. 《综合路线图》提出了实施粮食署《战略计划（2017-2021）》所需的转型变革，介绍了粮食署对于实现《2030 年可持续发展议程》各项目标，特别是可持续目标 2 和 17，所做的贡献。自执行局在 2016 年第二次例会批准《综合路线图》⁵四大版块之后，2017 年和 2018 年实施工作都取得了长足的进展；截至 2018 年 7 月，粮食署 82 个驻国家办事处中有 70 个在《综合路线图》的框架之下开展工作。2019 年，最后一批即将转入《国别战略计划》的国家将提交《国别战略计划》或《临时国别战略计划》由执行局批准。

《战略计划》和《全组织结果框架》

21. 粮食署《战略计划（2017-2021）》和《全组织结果框架（2017-2021）》自 2017 年 1 月起生效。《战略计划》让粮食署与《2030 年议程》保持一致，着重消除饥饿，推动重振全球伙伴关系，实现可持续发展目标。《战略计划》承认了粮食署在危机应对和恢复方面多年积累的优势，同时也在探索机遇，希望能围绕人道主义-发展-和平轴线运用这些机构专长。

⁴ 复杂危机涉及到以下三种状况中的至少两种：冲突、带来自然灾害的灾害，以及难民。

⁵ 粮食署《战略计划（2017 - 2021）》（WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2），《国别战略计划政策》（WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1），《财务框架审查》（WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1）以及《全组织结果框架（2017 - 2021）》（WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1）。

22. 近期获批的《国别战略计划》、《临时国别战略计划》和《过渡性临时国别战略计划》的设计中均使用了《全组织结果框架（2017-2021）》。基于《国别战略计划》试点阶段积累的反馈和经验，目前正在进一步完善《国别战略计划》，以期改进粮食署的报告系统，充分展现其在实现国家各项可持续发展目标方面取得的结果和做出的贡献。计划指标的增加和修订将纳入修订后的《全组织结果框架》，以供审议，并将提交 2018 年执行局第二届例会批准。
23. 《全组织结果框架》还纳入了主要管理绩效指标。这种安排将支持《国别战略计划》的顺利实施，有助于内部报告，并推动粮食署落实在问责和透明度方面做出的承诺。
24. 2019 年修订后的《全组织结果框架》将沿用当前的方法。纳入计划和管理绩效指标后，《全组织结果框架》就不再是一个简单的框架，还可以分析粮食署在实现结果过程中对资源的利用情况。《全组织结果框架》标准将为整个粮食署提供指导，同时也将保留一定的能力，根据监测、报告和评价《国别战略计划》实施情况所汲取的经验教训加以完善。

治理

25. 粮食署在制定《综合路线图》过程中推出了一系列变革，因而需要审查总体规则和财务条例，确保这些规则契合粮食署在《综合路线图》框架下开展工作的新方式。这种调整目的是确保各种术语和定义与《综合路线图》框架保持一致，1995 年费用全额回收政策与《综合路线图》保持一致，且授权情况也得到更新。
26. 修订后的总体规则和财务条例将由执行局在 2018 年第二届例会上进行审议，获批后将于 2019 年 1 月生效。
27. 执行局 2017 年第二届例会为在新架构下实施《综合路线图》而实行的临时下放授权将延续到 2020 年 2 月。在此之前，要根据新环境下开展工作的经验，审查当前临时授权的运行情况，并考虑是否需要做出调整。永久性授权应于 2020 年 3 月 1 日起生效。

概述

28. 2019 年，最后一批驻国家办事处将向执行局介绍其战略计划。在向新工作方式转变的同时，粮食署仍在为 7 个三级危机和 5 个二级危机提供紧急响应（在撰稿时）。
29. 将于 2019 年初实施的全组织关键举措将进一步增强粮食署的力量，让粮食署得以更好地追踪脆弱人群、分享数据，同时保护相关个人的隐私和权利。粮食署将共同牵头联合国的业务创新工作，通过整合后台服务、提高联合国公用房地比例来节约资金。粮食署 2030 年基金将确保粮食署有能力在部分国家推行真正具有转型变革意义的国别战略计划和临时国别战略计划；另外，还要投入资金加强职工技能，确保能够持续加强 2020 年所需的职工能力。除上述举措外，还将通过计划支持和行政预算增加粮食署监督部门的资源，让各利益相关方对粮食署的资源利用情况更为放心。

II

概述

30. 本章概述了支持粮食署 2019 年 68 亿美元收入预估的财务背景与假设，包括信托基金和快速反应账户收入。收入预估以捐助方状况和趋势为依据，并针对每个国家的当地供资预测情况进行调整，从而汇总成《管理计划》的基础。
31. 粮食署继续倡导灵活且可预测的供资。本章着重介绍了支持此类供资的分析和行动。
32. 2018 年全球人道主义需求再创新高，粮食署在此背景下继续响应紧急状况。本章分析了当前《管理计划》中的预测供资趋势和筹资需求，《管理计划》比预算提前 6 个月制定。供资趋势和需求根据粮食署的业务需要不断调整。

与全球趋势保持同步

33. 2017 年，粮食署开始全面推行《综合路线图》，旨在进一步优化运行效率和效果。当前的《战略计划》以及推行《综合路线图》之后更新的计划和财务架构提供了新的全组织工具，以及计划和财务视角，有助于进一步推动灵活可持续的供资。
34. 粮食署在应对当前和未来人道主义危机方面发挥重要作用，宣传工作对于为粮食署募集资金、以便响应行动请求至关重要。冲突引发诸多人道主义需求，因而在全球社会政治格局日益严峻的背景下，要采用“三轴联动法”来强调粮食署在人道主义-发展-和平轴线上发挥的重要作用。
35. 粮食署在加强认捐意向方面遇到了很大的挑战，最大捐助方如此，从其他供资来源筹资或吸引新捐助方帮助粮食署满足业务需求亦是如此。粮食署一直在努力向现有和潜在捐助伙伴拓宽供资渠道。顺应联合国改革进程，粮食署也在继续探索采用新的财务工具，如专题基金、统筹基金、数字渠道、防灾保险和债务转换，以期提高应对工作计划战略性和资金性要求的能力。

粮食署供资趋势：2018-2019 年预测

36. 现有捐助方信息以及对供资趋势所做的审查显示，2018 年包括信托基金在内的捐款收入可达 72 亿美元。粮食不安全问题迫切需要应对，很多地方又面临着严峻的入境挑战，这意味着粮食署在应对全球诸多最严峻挑战方面仍要发挥重要作用。紧急供资配置很难事先预测，但粮食署有信心 2019 年的捐款收入将达 68 亿美元。加强筹资行动，包括重点拓宽供资来源，加强与国际金融机构的全组织合作，强化专题性基金，并与私营部门利益相关方建立伙伴关系，所有这些行动的目的都是在 2019 年缩小需求和可用资源的缺口。

政治格局变化对粮食署收入的可能影响

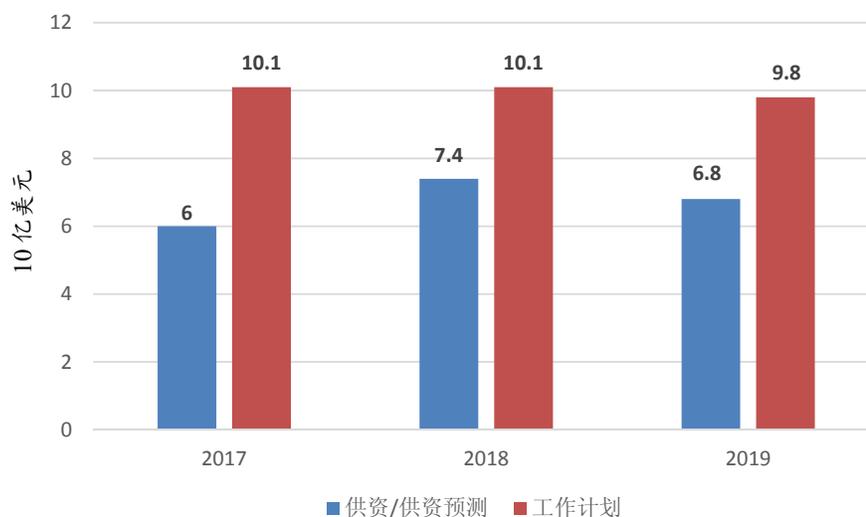
37. 地缘政治格局以及主要捐助方相关战略重点的变化会对未来的供资决策产生重要影响。人道主义需求仍为优先考虑；认识到三轴联动方法对于推动社会经济进步以及促进政治社会稳定的重要意义，捐助方可能会对粮食署的总体供资需求做出积极响应。欧洲很多国家都对移民问题表达了持续关切，这进一步印证了粮食不安全是引发冲突和流离失所的一个重要因素。安理会关于冲突引发饥饿问题的第 2417 号决议（2018 年 5 月）重申了支持粮食署开展工作的重要意义⁶。

与需要保持同步—粮食署捐款趋势

38. 2018 年，业务需求为 101 亿美元，估算收入为 72 亿美元，估算供资缺口为 29%。业务需求持续高企主要源自于三级紧急响应的需求，约占粮食署《工作计划》的 60%。2017 年，粮食署捐款收入达到 60 亿美元的峰值水平。2018 年捐款收入有望超过这一水平，因为粮食署最大规模业务地区（也门、阿拉伯叙利亚共和国和南苏丹）的业务需求仍空前高涨。

39. 2019 年供资预测形势较为乐观，最大规模业务的预计需求将有所减弱，收入同步减少，但供资缺口仍会持续缩减。然而，若 2019 年发生重大危机或事件，由此导致粮食署的资源需求与 2018 年持平甚至超出 2018 年水平，捐款收入预测显示供资水平也会同步提高。目前，预期 2020 年和 2021 年预测捐款水平将与 2019 年持平，但随着预测数字的修订，还会定期向执行局报告最新情况。图 II.1 概述了粮食署 2017 至 2019 年的供资和捐款收入预测情况。

图 II.1: 捐款收入, 2017-2019 年



⁶ 联合国。2018。安理会[关于冲突引发粮食不安全问题]的第 2417(2018)号决议。
<https://digitallibrary.un.org/record/1627835?ln=en>

东道国政府与扩大捐助方群体

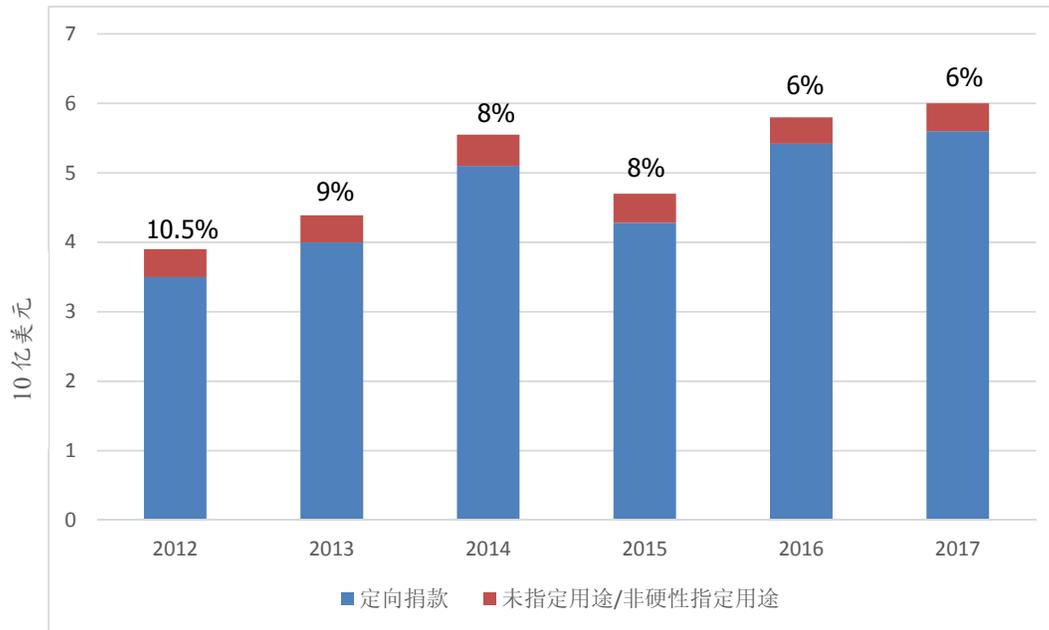
40. 粮食署继续加强与东道国政府的合作，广泛探索获取其他供资来源和资源的多种模式，支持开展契合国家优先重点的活动。《综合路线图》试点阶段过后，且随着国别战略计划已成规范，粮食署活动与国家优先重点的对接以及为国家优先重点提供的支持将会产生更多的机遇，催生更加频繁的东道国政府捐款。粮食署战略结果 7（获取财务资源）重点支持各国为实施可持续发展目标相关的举措筹措资源。借助粮食署的结对机制以及南南合作的推广工作，预计该领域的干预行动在未来几年会产生更高的回报。其他关注领域包括延续并加强与国际金融机构的合作。粮食署将努力调整自身相对于接收国际金融组织（如世界银行）资金的东道国政府的定位，成为东道国政府的合作伙伴和实施机构。粮食署对学校供餐的承诺预计将会打造一个有利通道，来自东道国政府、捐助方和金融机构的融合资金会协力产生多个成果。
41. 粮食署不断开发资源筹集的创新方法，包括小微捐赠和个人捐赠。从其他联合国机构的经验来看，个人捐赠投资会形成可观的灵活、可持续资金。粮食署正在测试与潜在支持者进行合作的系列新举措，如使用“ShareTheMeal”手机应用程序，以及月度捐款方案“零饥饿英雄”。得益于数字为先的方针⁷，粮食署得以在斋月和排灯节等相关时期与各类社区开展重点突出的合作活动。个人捐赠收入增加会对通过全组织和基础伙伴关系筹集的资源形成非常有益的补充。粮食署认识到，与商业部门合作的价值远大于合作伙伴提供的直接捐款，这种价值还可以体现为专业知识和技术的转移。

灵活和可预测的供资

42. 粮食署正与各捐助方开展战略融资对话，重点讨论资金的灵活性和可预测性，希望尽可能扩大资金产生的影响。更大的灵活性和可预测性有助于粮食署在人道主义-发展-和平轴线上发挥重要作用，也有利于粮食署与各国政府就能力加强建立伙伴关系。提高灵活性对于粮食署实现《综合路线图》的全部目标以及确保更加高效地使用粮食署的战略融资工具都很重要。在各个驻国家办事处国别战略计划或临时国别战略计划存续期间提供可预测的更长期投资，会促进粮食署的各项活动得到有效高效的落实。

⁷ 数字为先理论提出，宣传信息应由新媒体渠道而非传统媒体传播出去。

图 II.2: 专款趋势



43. 粮食署收入水平显著提高，但多边供资⁸占比却由 2002 年的 19%逐步降低至 2017 年的 5%。2017 年，多边捐款总额为 3.75 亿美元⁹。粮食署预计，《综合路线图》的活动层面预算架构会提高透明度，提振捐赠方信心，鼓励捐助方逐步转向立足结果的灵活供资模式。在预算架构中较高战略层面确定的、用于支持国别战略计划的多边供资或专项供资，将支持粮食署实现最大的业务成效、敏捷性和灵活度，同时也有利于优化远期融资工具的使用。
44. 粮食署仍非常重视多年度捐款以及与捐助方签订的《战略伙伴关系协议》，为一系列共同商定、相对长期的目标提供灵活可预测的供资。目前，粮食署与捐助方签订了 13 份《战略伙伴关系协议》，包括在 2018 年初续签协议的瑞典。与芬兰和俄罗斯联邦的《战略伙伴关系协议》将于 2018 年末完成。

⁸ 未指定用途或非硬性指定用途的捐款。

⁹ 总数中包括了供粮食署分配的多边捐款。

图 II.3: 战略伙伴关系协议捐助方, 2012-2022 年

战略伙伴关系协议捐助方	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
澳大利亚											
加拿大											
丹麦											
芬兰											
冰岛											
爱尔兰											
卢森堡											
新西兰											
挪威											
韩国											
俄罗斯联邦											
西班牙											
瑞典											
英国											

浅绿色表示过去的《战略伙伴关系协议》。
深绿色表示当前的《战略伙伴关系协议》。
黄色表示正在谈判。

45. 2017 年多年度捐款与 2016 年 10.7 亿美元的水平持平, 确认总额为 10.9 亿美元。

46. 可用于内部项目借款¹⁰的捐款从 2016 年的 32 亿美元增至 2017 年的 37 亿美元, 占全部捐款的 60%。在整个项目生命周期特别是早期阶段利用该类捐款所带来的益处对于高效规划和执行至关重要。这一灵活性使得粮食署能够在最佳时间点购进粮食, 预防粮食供应和现金补助出现中断, 并且降低交易成本, 从而确保受益人得到最大限度的支持。

快速反应账户

47. 相较于 2015 年的 5730 万美元和 2016 年的 4760 万美元, 2017 年快速反应账户认捐总额持续减少, 为 4690 万美元。

¹⁰ 内部项目借款可使各项目获得将预估捐款用作贷款抵押的预算授权。

III 2019

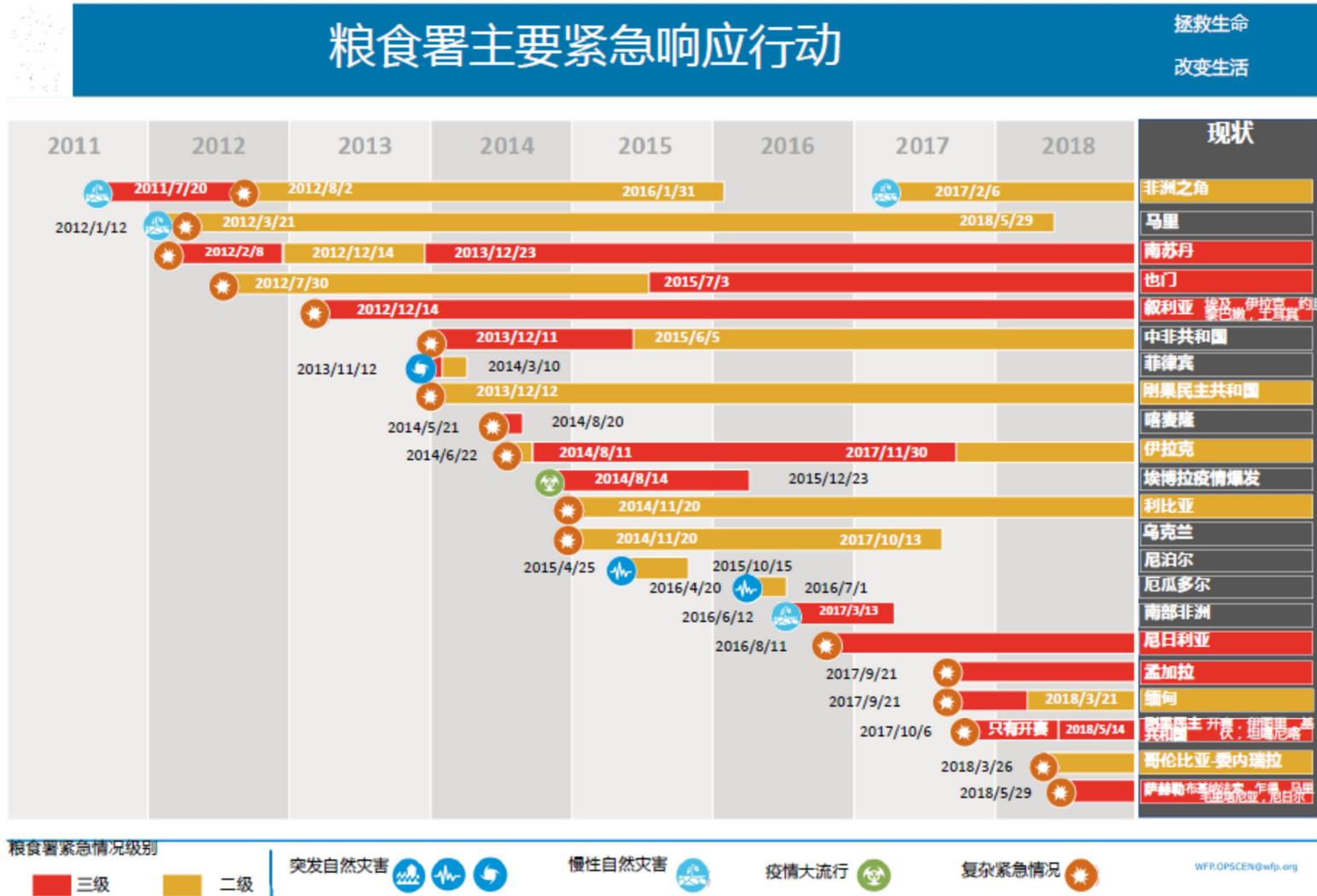
概述

48. 粮食署承诺，继续依照可持续发展目标将粮援能力和计划与国家主管部门和其他伙伴的计划实现对接与整合。《粮食署战略计划（2017-2021年）》提出的战略和计划转型已经嵌入规划进程，目的是巩固粮食署的优先紧急援助，进而挽救生命，改变生活。
49. 《管理计划（2019-2021年）》划定了《综合路线图》实施的下一个阶段。作为《综合路线图》的组成部分，《国别战略计划》与《粮食署战略计划（2017-2021年）》和《全组织结果框架（2017-2021年）》保持一致。《管理计划（2018-2020年）》的重点是确保粮食署的各项目标和活动顺应可持续发展目标，而《管理计划（2019-2021年）》则是要与各国政府、社区、非政府组织以及联合国机构，特别是常驻罗马机构、联合国难民事务高级专员公署（难民署）和联合国儿童基金会（儿基会），合力制定战略实施计划，共同推动《2030年议程》各项目标的实现。
50. 自2013年推行以来，制定实施计划所采用的基于资源的规划方针已成为强化绩效和问责的必要机制，即根据需求评估提出业务需求，按照预测捐款情况安排先后次序，并纳入实施计划。
51. 实现管理计划的各项目标需要在转型计划中落实《国别战略计划》的各项成果，挽救生命，改变生活。《管理计划（2019-2021年）》再次提出要在紧急响应与计划卓越方面发挥领导力，特别是在人道主义-发展-和平轴线上。挽救生命、改变生活还需要针对零饥饿举措、粮食署数字转型以及服务人群提供资金，建立伙伴关系，另外还要进一步简化流程，提高效率，扩大影响。
52. 粮食署以及更大范围的人道主义和发展机构面临着越来越多的挑战：不稳定性和冲突升级，气候变化影响，以及冲突和极端天气实现导致的大规模移民。全球范围内面临短期粮食不安全问题的人群数量已由2016年的1.08亿增至2017年的1.24亿，增长了15%¹¹。引发人们关注的是全球饥饿人群数量持续增多，完全逆转了之前不断减少的趋势。据估算，2017年面临长期粮食不安全问题的人数已增至8.15亿，比之前一年增加了3800万人（11%），也就是说全球有1/9的人在忍受饥饿。

¹¹ 粮食安全信息网络2018。《2018年全球粮食危机报告》。
http://vam.wfp.org/sites/data/GRFC_2018_Full_Report_EN.pdf

53. 在这种背景下，粮食署宣布的紧急情况数量达到史无前例的水平，目前仍在开展的三级紧急情况已是粮食署有史以来同时处理紧急情况数量最多的。目前已宣布的紧急情况包括 7 个三级，分布在孟加拉、刚果民主共和国、尼日利亚东北部、萨赫勒地区（包括布基纳法索、乍得、马里、毛里塔尼亚和尼日尔）、南苏丹、阿拉伯叙利亚共和国（包括叙利亚危机对埃及、伊拉克、约旦、黎巴嫩和土耳其等邻国的影响）和也门；5 个二级，分布在中非共和国、哥伦比亚-委内瑞拉边境、伊拉克、利比亚和缅甸。在很多紧急情况中，冲突是人道主义需求的主要动因。
54. 图 III.1 表明，粮食署在萨赫勒/马里、南苏丹、阿拉伯叙利亚共和国和也门的二级和三级紧急响应行动到 2018 年底均将超过 6 年。

图 III.1: 粮食署主要的紧急响应行动



55. 这些行动的总体需求规模庞大，反映出很多紧急情况的复杂长期特性，如中非共和国、阿拉伯叙利亚共和国和也门，刚果民主共和国接连暴发埃博拉疫情更是加剧了紧急情况。受益人数量庞大且不断增加，而资源又面临严峻约束，故粮食署在当今最为严重的人道主义紧急情况中也无法顾及到每一个人。
56. 挽救生命是最为迫切的全球需要以及粮食署的核心职责，但秘书处同时也意识到要增加资源和伙伴关系，以便给最贫困和最脆弱人群的生活带来有意义的改变。这就需要粮食署与国家 and 地方主管部门以及其他发展行动方建立战略伙伴关系，坚持人道主义原则，酌情推动和平。
57. 如在尼日尔，粮食署实施了气候敏感型生计和资产建设计划，为小农户提供支持，在改变生活方面取得了进展。这些干预措施重点帮助面临多发干旱、冲突以及缺少教育或土地等结构性挑战的脆弱社区。证据表明，满足这些脆弱人群的短期人道主义需要并同步应对长期问题有利于减少移民，增加家庭收入，增进社区团结（男性和女性），促进确定优先重点，形成共同目标。这些成果的取得离不开多年度灵活供资、伙伴关系和政府领导。
58. 然而，这种方法也是附有成本的。在初始阶段，抵御力建设比传统的人道主义响应耗资更多，但从长期来看，这种方法的收益却能够降低人道主义成本。在抵御力建设方面每投入 1 美元，捐助方就会因为减少人道主义救援需要和避免损失而节省 3 美元¹²。
59. 2018 年，短期缺粮人数增多而资源趋紧，粮食署不得不做出艰难的决定，即要决定哪些最脆弱人群（包括阿拉伯叙利亚共和国和也门等冲突地区的人群）将获得优先援助，以及哪些人可以获得迫切需要的支持。鉴于粮食署业务需要和实施计划预计仍将面临资金缺口，很遗憾，这种排列先后的做法也仍需持续。在抵御力建设和终止冲突的政治解决方案上进入投入有助于消除饥饿，但若人们的基本需求尚无法满足，抵御力建设行动也将无果而终。

资源有限对需求增长的影响

60. 2019 年，粮食署的业务需求为 98 亿美元，比 2018 年增长 9%，这主要是因为也门的需求增加了 47%，在 2019 年达到 16 亿美元。粮食署三个规模最大的业务，即阿拉伯叙利亚共和国以及受叙利亚危机影响的邻国、也门和南苏丹，在业务需求总量中占比高达 50%。

¹² 美国国际开发署 2018。埃塞俄比亚、肯尼亚和索马里干旱抵御力经济学：主要结论概要。
<https://www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary>.

III.1	2017-2019 (百万美元)		
	2017*	2018*	2019
业务需求	9 007	9 011	9 796**
实施计划	5 385	5 878	6 479***
预测供资缺口 (%)	40	35	34

* 本表及后续几张表中，2017 年和 2018 年数字均来自于 2017 年和 2018 年的原有管理计划（即《管理计划（2017-2019 年）》和《管理计划（2018-2020 年）》）。

** 业务需求包括 2019 年已批准计划和截止 2018 年中期的预期新需要。业务需求并不能反映出 2018 年 7 月之后对预算做出的修订，如针对南部非洲青黄不接和刚果民主共和国三级紧急状况做出的修订。

*** 预测供资总计 68 亿美元，实施计划总计 65 亿美元（比 2018 年高 10%）。实施计划与供资预测之间存在 3 亿美元的缺口，是因为 2019 年部分预测资源尚未分配给各驻国家办事处。分配完成后，资金缺口预计将由 34% 下降至 31%。

61. 基于需要的预期需求（业务需求）与实施计划之间存在缺口，给粮食署带来了挑战。考虑到全球冲突加剧、气候变化进程加速、跨境和内部移民增多，这个缺口仍然值得关注，上述问题中每一个都有可能让更多的国家陷入更深的粮食危机。这些因素汇聚在一起，就会给整个地区的稳定和粮食安全带来极大威胁。
62. 需求不断扩大，而预测供资又制约了援助受影响人群的能力，故粮食署只能诉诸于排列先后的艰难做法，越来越多地将目标锁定在最脆弱人群和群体上。这种排列先后的做法不但有可能让拯救生命的援助行动无功而返，还有可能蚕食掉过去数年的发展成果。对已被归为最脆弱的人群排列先后顺序，粮食署就可能只会帮助到那些在粮食安全阶段综合分类中处于紧急和灾难阶段的人，而忽视了同受危机影响且可能会陷入这些阶段的其他人。

III.2	2018 2019 (百万美元)			
	2018		2019	
重点领域	业务需求	实施计划	业务需求	实施计划
危机应对	6 618	4 356	6 530	4 242
抵御力建设	1 656	934	2 699	1 867
根源性问题	736	589	566	370
总计	9 011	5 878	9 796	6 479

63. 危机响应行动的需求与过去几年持平，但抵御力建设的需求几乎翻了一番。这反映出需求已经高居不下，而对抵御力的重视程度又不断提高，特别是根据《国别战略计划》将针对土耳其难民的大规模行动转向抵御力建设的重点领域。粮食署在土耳其采用了更加注重抵御力建设的方针，将正在开展的欧盟支持行动汇总起来，在确保满足叙利亚难民基本需求的同时，同步同时加强机构和系统的抵御能力。这些投入将包括与土耳其政府在国家 and 地方层面紧密合作；为土耳其红新月会提供经济和技术支持，这是土耳其政府在为叙利亚难民提供人道主义服务方面选定的合作伙伴；以及为难民提供更多的培训和生计机会。在其他国家，加强抵御力建设活动包括加大协调力度，整合脆弱社区的粮援、营养、学校供餐和能力建设活动，以期产生更大影响。

64. 2019 年，解决根源问题的业务需求预计将占业务需求总量的 6%。粮食署计划在应对造成粮食不安全和营养不良的结构性、系统性问题方面加大投入，故强化国家能力方面的工作将有所增多。

按受益人人数的分析

III.3	2018	2019 (百万)
区域局	2018	2019
曼谷 - 亚洲及太平洋	10.8	10.8
开罗 - 中东、北非、东欧和中亚	26.8	26.0
达喀尔 - 西非	10.6	9.6
约翰内斯堡 - 南非	13.8	8.9
内罗毕 - 东非和中非	21.9	19.8
巴拿马 - 拉丁美洲及加勒比	3.7	3.7
总计	87.5	78.8

65. 2018 至 2019 年，受益人总数（根据业务需求）预计减少 9.9%。三级应急行动需求高企，而受益人人数预计会有所减少，这主要是因为南部非洲厄尔尼诺现象已经终结。在厄尔尼诺肆虐的时期，粮食署在该区域救助的人群数量超过 1300 万。随着这一行动收尾，驻马拉维和津巴布韦国家办事处将目标受益人数量下调了 500 万。在东部和中部非洲，得益于干旱和洪水多发地区季节气候有所改善，受益人数量预计也将减少近 100 万。
66. 受益人数量并不能充分说明粮食署的工作量，这是因为与之前一年相比，部分受益人需要救助的时间可能更久。因而，近期的年度管理计划提供了日配给量的预测数字，以期更好地反映受益人获得的援助量。在粮食署 2019 年开展援助行动的 82¹³个国家中，预计业务需求为 210 亿份日配给量，与 2018 年管理计划中的配给量水平相当。
67. 对于粮食署而言，单份配给量的费用是一项重要基准。单份配给费用是根据业务预算和预期分配数量计算得出。单份配给费用的主要影响因素为转移成本和运行成本，而这些因素又与业务所在国的环境有直接关系，如国内进出便利及物流条件；此外，实现干预目标所需的其他补充条件也会影响单份配给费用。这些费用可能会抵消掉粮食署在国内开展大规模业务形成的经济效益。
68. 2019 年，基于需求计划中单份配给费用加权平均数为 0.42 美元。这个数字中包含了单位费用各不相同的多种活动，如学校供餐单份配给量的平均费用为 0.20 美元，而预防营养不良举措单份配给量的平均费用则为 0.27 美元。营养治疗以及资产建设和生计支持活动中，单份配给量费用较高，分别为 0.39 美元和 0.71 美元，主要是因为这些活动需要与更加专业的伙伴进行合作，配给中包括了非食品内容，且受益人的地区集中度较低。无条件资源转移是使用最多的一种模式，单份配给量费用总体平均为 0.44 美元。平均值会掩盖背后的巨大差异，特别是背景相关的因素，如安保费用以及进出问题给物流带来的限制。

¹³ 粮食署目前在 82 个国家开展业务。2019 年，《太平洋岛国临时国别战略计划》获批后，国家数量将增加到 96 个。

实现可持续发展目标的能力

III.4		2019			
可持续发展目标	战略目标	战略结果	业务需求 (百万美元)	实施计划 (百万美元)	差异 (%)
2	1: 消除饥饿	1: 获取粮食	6 814	4 391	36
	2: 改善营养	2: 消除营养不良	995	560	44
	3: 实现粮食安全	3: 小农户生产率和收入	252	165	35
		4: 可持续粮食系统	370	204	45
17	4: 支持落实各项可持续发展目标	5: 强化能力	115	66	43
		6: 政策连贯性	6	4	28
	5: 合作取得可持续发展目标成果	7: 拓展筹资渠道	0.2	0.1	59
		8: 强化全球伙伴关系	1 244	1 089	12
总计			9 796	6 479	34

69. 受长期冲突影响的国家仍需要紧急、有针对性的无条件粮食援助和营养计划，此类计划要与冲突规模相称，能够响应需求的变化。此类活动占据了战略目标 1（消除饥饿）和战略目标 2（改善营养）总体工作计划的 80%，而实施计划表明，资金缺口近 30 亿美元（见表 III.4），严重制约了粮食署助力实现可持续发展目标 2 的能力。
70. 消除营养不良是战略目标 2 的一项重要内容；在此方面，业务需求与实施计划的缺口为 44%，意味着要做出艰难的权衡取舍，包括缩减预防和应对营养不良方面的关键活动，而这又会影响到索马里、南苏丹和也门数百万的儿童。
71. 与 2018 年相比，2019 年粮食署在可持续发展目标 17 方面的预期活动保持稳定，但政策协调相关活动的预期需求和资源缺口大幅缩小。得益于预期资源增多，粮食署将能够支持尼日利亚政府确保各项政策、方案和计划契合零饥饿议程。同时，与 2018 年相比，用于支持政府拓展发展资源方面相关活动的预测供资波动更大。如在中国，这会影响到粮食署的相关行动，使其无法有效召集私营部门、民间社会和政府等所有相关伙伴，为缺粮人群提供技术和经济支持。尼日利亚和中国的业务对于在各自国家建设更长期的粮食安全和稳定的粮食系统非常有益。

III.5		2019	
活动类别	业务需求 (百万美元)	实施计划 (百万美元)	差异 (%)
无条件拨转资源支持实物获取	5 528	3 577	35
公用服务和平台	1 239	1 084	13
创造资产和支持生计	966	578	40
营养提供	554	342	38
学校供餐	536	367	31
预防营养不良	494	254	49
机构能力建设	242	149	39
支持小农户进入农业市场	117	62	47
气候适应与风险管理	67	41	38
个人能力建设	29	16	43
紧急应备	17	5	69
分析与评估	7	3	50
其它*	1	1	15
总计	9 796	6 479	34

* “其他”活动是指在 2018 年继续实施《综合路线图》出台前业已开展项目的驻国家办事处中尚未完全契合《全组织结果框架》的活动。

资金紧缺对粮食署需求满足行动的影响

72. 实施计划表明，业务需求与预计可用资金之间存在着近 30 亿美元的资金缺口，会给粮食署助力实现可持续发展目标 2 的能力带来严重制约。如，叙利亚响应行动的无条件资源转移只能覆盖 70% 的目标受益人，超过 100 万缺粮人群无法获得救助。肯尼亚行动也面临着类似的缺口（70%），驻国家办事处的计划是保持接受一般性粮食分发和营养干预行动的难民受益人数量不变，但要适当减少配给量。这种做法会对难民的健康和营养状况产生影响。
73. 若无条件粮食交付不能结合一整套层次分明的抵御力干预行动，形成一揽子综合计划，则人道主义支持呼吁会年复一年地持续，费用也会逐年增加。相关的抵御力干预行动包括粮援促资产行动（帮助建设资产、支持生计）、预防营养不良行动、学校供餐、小农户市场支持以及气候适应和风险管理，这些行动各自面临的资金缺口规模和比例都不尽相同，资产建设和生计支持行动资金缺口达 3.88 亿美元（38%），预防营养不良行动资金缺口达 2.4 亿美元（49%）。各项行动供资缺口不一表明，制定更加综合一体计划的初衷与落实目标所需的资源并不匹配。
74. 营养不良治疗行动预测资金缺口为 2.21 亿美元，而营养不良预防行动缺口比例更高（49%）；若两项行动不能互为补充，则对营养不良治疗行动的需要便会一直持续。有的放矢的补充性供餐计划需要造价较高的专业化营养产品，从长期来看会进一步加剧粮食署捐助方的负担。更为重要的是对儿童未来造成的破坏性影响：受孕后头 1,000 天若未获得充足的营养会严重影响儿童未来的潜力，处于大规模长期危机地区的儿童下一代亦是如此。如在刚果民主共和国，目前的供资预测让粮食署不得不减少营养干预行动覆盖的儿童和母乳母亲人数，在很多需求高企的地区中止行动。

75. 预测供资缺口最大的是紧急应备行动，缺口达 1200 万美元（69%）。这会削弱粮食署支持各国政府防备紧急情况的能力。如在孟加拉，粮食署计划支持灾害管理和救济部强化紧急供应链，建立在大规模紧急情况下接收和派遣人道主义救援的中转区。在巴基斯坦，粮食署计划支持各级政府和社区建立并整合气候风险管理系统，具体包括提高公务员和研究机构职工对气候变化与粮食和营养安全之间关联的认识。

基于预测资源规划行动

76. 在 2019 年的各项实施计划中，超过一半（55%）的粮食署工作计划都侧重于提供无条件转移，推动在 52 个国家实现可持续发展目标 2。在实施计划剩余的 29 亿美元中：

- a) 近 1/3（31%）分配给了三个国家 – 土耳其、也门和南苏丹，粮食署为国家政府和合作伙伴提供公共服务，建设了公用平台，推动实现可持续发展目标 17（战略结果 8）；
- b) 其余的 19 亿美元则分配给其他 11 个活动类别，在 64 个国家开展的资产建设和生计、营养计划（营养不良预防和治疗）以及学校供餐活动将推动实现可持续发展目标 2，预计总体开支将达到 15 亿美元（占剩余资金的 77%），其中有 1/3 预计会用于支持在南苏丹、也门、阿拉伯叙利亚共和国和黎巴嫩的活动；
- c) 实施计划中最后约 1% 的资金将用于支持 7 个活动类别，希望能够实现推动战略结果 5、6 和 7 的产出。

77. 粮食署针对战略结果 4 强化粮食系统的计划工作得以加强，这是因为小农户市场支持（如在马拉维、肯尼亚、尼加拉瓜和加纳）与风险管理（如在尼泊尔、乍得、孟加拉和埃及）方面的重点活动有所增加。截至目前，73% 的已批准国别战略计划中都包括了气候相关的干预措施。

78. 在帮助各国提高紧急应备能力方面，预测供资与业务需求存在资金缺口，但粮食署正以创新方式部署可用资源。如在巴巴多斯的一个小型基地，粮食署为加勒比灾害应急管理局提供高质量的技术援助；该机构是为加勒比共同体及其成员国开展灾害管理工作的区域政府间机构。

79. 粮食署加大了对战略结果 8 强化全球伙伴关系的投入力度，旨在努力推动实现可持续发展目标 17，充分展示了粮食署对运用自身专业力量支持更广泛人道主义和发展社区的承诺。这项工作包括通过公共服务和平台强化对合作伙伴的支持，如在阿富汗、索马里、南苏丹、土耳其和也门，都有统一的交付平台提供一揽子支持服务，支持更广泛行动方有效接触到相关人群；另外，这项工作还包括提供紧急协调和服务，包括空运业务。

按活动和重点领域开展的分析

活动类别	2019 (百万美元)			总计
	重点领域			
	危机应对	抵御力建设	根源性问题	
无条件拨转资源支持实物获取	3 495	66	15	3 577
公用服务和平台	342	741	1	1 084
创造资产和支持生计	17	557	4	578
学校供餐	89	94	184	367
营养提供	228	101	13	342
预防营养不良	68	108	78	254
机构能力建设	2	96	52	149
支持小农户进入农业市场		44	17	62
气候适应与风险管理		40	1	41
个人能力建设	<1	14	2	16
紧急应备	1	4	1	5
分析与评估		2	1	3
其他			1	1
总计	4 242	1 867	370	6 479

80. 与 2018 年相比，2019 年危机响应重点领域的实施计划总额削减了 4%，粮食署抵御力建设计划预算几乎翻了一番，达到 18 亿美元，而应对根源性问题工作的预算则减少了近 38%。
81. 抵御力领域投入增加有几个原因，包括提供公共服务和平台，特别是在土耳其。表 III.6 表明，资产建设和生计、营养不良预防和治疗、小农户市场支持以及强化气候冲击抵御力等领域的预测资源都有适度增加。
82. 如在毛里塔尼亚，粮食署将提供惠及毛里塔尼亚人民（包括收容社区）的抵御力建设综合服务包，支持国家解决脆弱性的近期挑战和根源性问题。综合服务包包括为缺粮人群发放季节性粮食和现金补助，实行以本地产品为主的学校供餐，并为高风险家庭提供生计支持。这些行动将辅以粮食署的机构能力建设行动，以便逐步将所有计划、工具和进程移交给政府。在尼日尔，粮食署在国家安全网框架下实施干预行动，促进政府全面接管长期饥饿解决方案。粮食署在尼日尔的战略侧重于人道主义-发展-和平轴线，特别是继续为受紧急情况影响的最脆弱人群提供服务，以及支持加强国家能力，以期政府能够建立并实施经济有效的、可持续国家安全网以及大规模抵御力模型。
83. 在抵御力建设领域，预计粮食署的营养不良预防和治疗计划将分别增加 19% 和 32%，这有助于粮食署实现应对营养不良问题的承诺。若要最终消除营养不良，粮食署不但要治疗营养不良人群，还要增加营养食物的获取，加强对于改良供餐的了解，进而预防营养不良。如在南苏丹，营养不良预防和治疗工作在相同社区同步开展，另外还辅以社会和性别变革宣传，旨在降低因营养不良死亡的风险。在开展工作的所有国家中，粮食署都在努力拓宽营养干预的范围，提供多维服务，应对各种形式的营养不良。粮食署与合作伙伴携手合作，这种集体

行动产生的影响远大于粮食署或合作伙伴单方行动的影响。如在孟加拉，粮食署与国际救助儿童会共同实施急性营养不良预防和治疗计划，在科克斯巴扎尔所有用于应对危机的营养中心都设置了母乳喂养区。

转移及相关费用分析

84. 为顺利实现挽救生命和改变生活的目标，粮食署运用了多种活动和转移模式。向受益人直接转移在预期业务需求的转移总费用中占了绝大多数（90%）；另外，粮食署还通过能力强化和服务交付模式改进了国家政策、能力、粮食系统、进程，以及大范围人群的粮食安全状况。

III.7			2018		2019	
转移模式	2018年业务需求 (百万美元)	2018年实施计划		2019年业务需求 (百万美元)	2019年实施计划	
		(百万美元)	(占转移 总费用比例)		(百万美元)	(占转移 总费用比例)
实物粮食	4 176	2 510	53	4 143	2 582	48
现金补助	2 400	1 755	37	3 083	2 172	40
不限用途的现金 补助(现金)	1 737	1 294	27	2 004	1 435	27
限制用途的现金补 助(有价代金券)	663	462	10	1 079	738	14
商品代金券	219	100	2	141	84	2
强化能力	279	187	4	426	245	5
服务提供	283	197	4	456	308	6
转移总费用	7 358	4 750	100	8 249	5 392	100

实物粮食

85. 在《2019年实施计划》的转移总额中，有25亿美元（48%）分配于实物粮食，将为受益人供给288万公吨粮食，照比2018年减少了2%。
86. 粮食署继续提高采购和后勤的工作能力，以期在最合理的情况下提供实物粮食，如因冲突、通胀或歉收而造成市场干扰的情况。粮食捐助在实物转移中占三分之一，其余部分由粮食署在本地、区域和国际市场上进行采购。
87. 食物篮中主要是富含营养的食品，包括强化小麦面粉以及“超级谷物+”和即食辅助食品等，用于预防和治疗幼童、孕妇和哺乳期女性的营养不良问题。粮食署仍将着力确保食物篮中提供的所有主粮面粉、油和盐经过适当强化，努力清除障碍，以便增加适当强化稻米的数量，提供预防微量营养素严重短缺所需的维生素和矿物质。粮食署正在实施能力建设计划，以使本地供应商对自身产品进行强化，减少从发达国家进口的需要。
88. 2018年，粮食署预计将采购330万吨粮食，比2017年多30万吨（9%）。2018年截至当前，月均采购量约为30万吨，而2017年月均采购量为接近25万吨。2019年，预计粮食采购趋势会与2018年趋同。2018年截至当前，已从80多个国家采购粮食；依照粮食署支持本地和区域市场发展的策略，占总值75%的粮食都来自于发展中国家。

89. 粮食署粮食采购处在粮食采购的灵活性、成本效率和可靠性方面继续取得显著进展。主要商品组的创新性采购模式和供货策略已经成为满足不断增长需求的不可或缺的工具。
90. 东部和南部非洲玉米和高粱供给充足造成价格下滑，这对粮食署来说是一个利好，可在区域市场进行购买，且价格非常优惠。苏南高粱供给充足，且产量可观，高粱价格下挫至历史低点。去年，苏丹成为最大的高粱出口国，粮食署从苏丹购买了 40 多万吨高粱，用以满足东部非洲的业务需要。
91. 据粮食署供应链处报告，2017 年生产率增益达 1.4 亿美元；2018 年具体数字尚未验证，但估测水平应与上年相近。2019 年，粮食署将通过一系列举措进一步提高生产率增益和效率，包括实施端对端的供应链综合规划，更好地利用全球商品管理基金等远期融资机制；确保粮食署的粮食采购活动与粮食采购业的最佳做法接轨；以及运用市场情报和创新。

现金补助

92. 粮食署在现金计划方面仍是最大的人道主义机构。现金补助是粮食署使用规模第二大的模式。过去 10 年间，现金补助规模不断扩大；粮食署 2019 年实施计划中，现金补助估算规模将增至 21.7 亿美元，涵盖 68 个国家，预计将占到转移总额的 40%。开罗区域局在 2019 年实施计划的现金补助总额中占比最大。从实施费用来看，占比最大的是土耳其，随后为黎巴嫩、也门、约旦、埃塞俄比亚和阿拉伯叙利亚共和国。
93. 现金补助支持了多个计划，在六大战略结果的各项活动中均有使用。现金补助的额度不等，时间跨度不一，具体视需求而定，这也反映出粮食署有能力综合运用各种规划模式，以期实现成本效果和计划结果。粮食署现可更好地运用市场监测和评估的实时分析数据，在收获后时期为受益人提供现金补助，在青黄不接的季节提供实物粮食，在尼日尔和苏丹便是如此。
94. 实施计划显示，2019 年不限用途的现金补助将继续增长至 14.4 亿美元，占粮食署补助总额近 27%，是有价代金券的两倍，后者 2019 年总值将达 7.38 亿美元。
95. 实施计划中，有价代金券占比为 14%。受益人可持代金券在指定及合约商店选择购买所需物品。粮食署须通过向零售商和批发商提供技术援助，确保合约商店提供优质和尽可能低价的商品。粮食署应视情况与合约零售商谈判，提高受益人的购买力，降低面向所有消费者的成本，而不仅仅是获得直接援助的人。
96. 不限用途现金补助或现金的使用越来越多，这为粮食署通盘应对粮食安全需求创造了机遇。粮食署与乍得、刚果民主共和国、黎巴嫩和土耳其的伙伴开展合作，运用不限用途的现金补助同时满足多种竞争需要，以此改进现金补助的使用成效；在约旦，允许受益人选择在定点零售店换取商品，或在自动提款机提取现金。通过国家安全网开展工作为强化国家系统提供了契机，也避免了另外建立一套架构的必要。近年来，粮食署在很多国家采用了这种模式，包括多米尼加共和国、厄瓜多尔、斐济、菲律宾和斯里兰卡；日后，这种模式将作为通过现金援助应对紧急状况的有效方式扩大应用范围。

97. 粮食署通过 70 个金融服务提供商开展工作，包括银行、小微金融机构、移动支付机构和汇款代理点等。在金融服务提供商无法开展业务的地区，粮食署与政府、非政府组织和红十字会及红新月会结成伙伴关系，通过全组织数字化受益人和补助管理 SCOPE 平台进行开展工作。现金补助可对本地经济产生乘数效应。现金补助支持受益人在本地购买所需商品，故有助于强化本地市场，鼓励小农提高生产率，加强国家能力。在黎巴嫩、卢旺达和乌干达开展的研究表明，为难民提供的每个 1 美元就可为本地经济带来近 2 美元的增长，这是因为商业会对需求扩大做出响应。

商品代金券

98. 市场脆弱的情况下，商品代金券就非常关键；预测表明，商品代金券总额将由 2018 年的 1 亿美元下降至 2019 年的 8400 万美元，在转移总额中占比不到 2%。也门对商品代金券依赖程度最高，代金券预算为 5300 万美元，其次为刚果民主共和国，预算为 1200 万美元。

强化能力

99. 2019 年实施计划中，强化能力预算为 2.45 亿美元，占转移总额的 5%。强化能力活动预计将涵盖 79 个国家，规模最大的五个国家 – 阿拉伯叙利亚共和国、肯尼亚、埃塞俄比亚、南苏丹和尼日尔 – 的活动预算占预算总额的 30% 以上。粮食署的能力强化工作有很多，如驻肯尼亚国家办事处通过释放国家粮食系统的潜力增强了粮食不安全社区的抵御力。在这方面实施了多项干预措施，如提供技术支持，提高粮食市场和供应链的效率。

提供服务

100. 服务提供在转移总费用中占比为 6%，包括粮食署对人道主义群组 and 后勤活动的的支持，打造系统和平台支持伙伴机构为受益人提供补助。粮食署为其他机构提供此类平台的国家包括孟加拉、乍得、约旦和黎巴嫩。
101. 在围绕战略结果 8 公共服务和平台开展工作方面，粮食署充分借助了深厚的实地力量和后勤的比较优势，为缺少资源、基础设施或经验的人道主义和发展行动方提供服务，满足他们自身的后勤需要。除根据规定提供公共服务外，粮食署还借助后勤小组、联合国人道主义空中服务、联合国人道主义应急仓库及双边服务提供单位应需为合作伙伴提供服务。2017 年，联合国人道主义空中服务运送了 15 个国家超过 327,000 名乘客，联合国人道主义应急仓库支持了 95 个国家的 36 个伙伴，后勤小组通过 13 个国家的业务为 512 个组织提供了支持。应收到的请求，粮食署还为 12 个国家的 82 个伙伴提供了后勤服务，包括东道国政府。

直接支持费用

102. 直接支持费用估测为 3.28 亿美元 – 占实施计划直接费用总额的 5.1%。过去几年中，直接支持费用有所减少，表明新的预算法是在《国别战略计划》、《临时国别战略计划》、《过渡性临时国别战略计划》中的国家组合预算中做了安排。

III.8		%	
2016 年实际*	2017 年实际	2018 年估计**	2019 年估计
11.9	10.7	7.1	5.1

* 2016 年和 2017 年实际数据是基于 2016 年和 2017 年经审计账户的报告 V。

** 2018 年和 2019 年估计数据是基于的 2018 - 2020 年以及 2019-2021 年管理计划。

跨领域问题

社会保护

103. 就社会保护工作的部分内容（包括评估、确定目标、紧急应备、支付平台以及监测和评价）而言，粮食署作为技术服务提供方及国家合作伙伴的优势日益凸显。粮食署正与各国政府及伙伴合作，在全球范围内开展多项社会保护相关的行动。如 2018 年，粮食署与主要捐助方和联合国机构合作，针对 9 个国家的社会保护工作提供高质量技术援助。

保护受影响人群并对其负责

104. 在那些政府不愿或无法满足人民基本需求的国家中，包括尼日利亚、南苏丹、阿拉伯叙利亚共和国、也门和萨赫勒国家，“不让任何人掉队”计划提供了重要的保护，粮食署努力确保这些驻国家办事处能够获得所需的支持，以便分析受影响人群的脆弱性，按照他们的需求有的放矢地进行响应。现在越来越多的重点放在包容残疾人、落实个人数据和隐私保护责任，以及建立伙伴关系强化保护结果等方面。粮食署将落实粮食署人道主义保护政策评价提出的建议；评价建议在 2018 年年会上向执行局做了报告，提出要制定临时策略，加紧应对主要障碍、促进形成有利条件。粮食署不断推广这种方法，确保对受影响人群负起责任，特别要强调投诉和反馈机制。截至目前，86%的驻国家办事处正在运行此类机制。目前正在开展试点工作，希望探索出最佳途径，基于受影响人群提供的反馈意见，让投诉和反馈机制适应不断变化的具体业务和计划要求。

准入

105. 粮食署宣布处于二级或三级紧急状况的所有 12 个国家都在准入方面面临挑战：在其中的 10 个国家中，此种挑战与武装冲突直接相关。为应对这种挑战，粮食署承诺要在全组织方法方面增加投入，确保能够接触到有需要的人群。粮食署将通过系列方法优化救援提供，包括运用增强能力的实用工具，系统安排决策过程，确立更加明晰的过程和责任，以便应对准入限制和挑战。如，

驻国家办事处将就制定准入策略和计划获得支持，确保粮食署的原则性人道主义援助准入。近期已向中非共和国和利比亚国家办事处提供了此类支持，另外近期还计划为马里和其他国家办事处提供支持。

环境

106. 粮食署认识到，实现粮食安全、消除饥饿需要健康的自然生态系统，以及可持续利用自然资源，这些都与可持续发展目标不谋而合。粮食署正在制定环境标准和筛查程序，同时也在建设一套环境管理系统，目的是提高环境方面的协同效益，发现、减少并管理粮食署活动相关的环境影响。环境考虑正在逐步纳入《国别战略计划》；在包括紧急情况、供应链和行政管理等领域的全球指导手册，以及入职、岗位学习等职工能力加强工具中均将纳入环境考虑。从2018年起，将对《全组织结果框架》中的2个指标进行报告，报告结果也将写入向2019年执行局年会介绍的年度绩效报告中。根据机构间承诺，粮食署还将拓宽能源及温室气体排放管理的报告范围，把业务相关垃圾和水的管理纳入进来。环境管理系统建成后，这些指标将成为拓展报告的基础。

性别

107. 粮食署努力推动性别平等，将此视为实现零饥饿世界的基础要素，以及自身追求的目标。因而，粮食署会努力确保自身工作具有性别敏感性，干预行动能够推动所有人的粮食和营养安全，同时优先考虑饥饿和营养不良范畴最脆弱的个人和社区。
108. 为此，性别问题的考量正在逐步纳入《综合路线图》。将理念转化为行动的其他机制包括《性别转型计划》¹⁴、《性别和年龄标识》¹⁵、《联合国关于实施行政首长协调委员会性别平等和妇女赋权全系统政策的全系统行动计划》第二次迭代¹⁶以及在粮食署的国别战略计划中纳入性别平等活动。
109. 若要踏实、高效、平等并以赋权参与人员的方式实施各项活动，实现转型结果，则需要一支在性别问题方面能力突出的队伍。在提高职工和伙伴知识与技能方面将继续加大投入力度，包括通过性别学习频道、粮食署性别工具箱¹⁷、量身定制的能力加强机会和研究。另外，还要加强并拓宽与各类机构建立的伙伴关系，包括社区组织、国家层面的性别参考小组、行动援助组织等国际非政府组织以及“妇女交付”等全球行动方，共同开展计划、知识创造和宣传工作。
110. 粮食署《性别政策（2015-2020年）》¹⁸提出，到2020年性别平等活动的项目资金分配要达到15%。基于2019年实施计划的临时数据，分配给性别平等推广工作的资源占比为12.5%。

¹⁴ 可见 <https://gtp.wfp.org/>

¹⁵ 可见 <http://gender.manuals.wfp.org/en/gender-toolkit/gender-in-programming/gender-and-age-marker/>

¹⁶ 可见 <http://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability>

¹⁷ 可见 <http://gender.manuals.wfp.org/en/>

¹⁸ 可见 https://www.wfp.org/content/2015-wfp-gender-policy-2015-2020-0?_ga=2.260722062.2085813799.1532439588-223929127.1525340837

IV

引言和概要

111. 本章介绍了 2019 财年的计划支持和行政预算，包括支撑预算的各种假设以及预算的考量因素。计划支持和行政预算涵盖了总部和区域局的大部分费用，以及驻国家办事处的核心架构。
112. 计划支持和行政预算由来源于捐款的间接支持费用收入供资，符合粮食署的费用全额回收政策。秘书处提议，间接支持费用回收率在 2019 年保持 6.5% 的水平。
113. 《管理计划（2018-2020 年）》中 2018 和 2019 两年预测捐款总额均为 57 亿美元。这些数字已做修订，当前预测捐款总额为：2018 年 72 亿美元，2019 年 68 亿美元。
114. 在编写计划支持和行政预算建议的过程中，秘书处基于 2018 年启动且被列入《管理计划（2018-2020 年）》的各项行动，审查了 2019 年需要开展的组织强化行动。审查之后，秘书处提出需要对计划支持和行政预算进行谨慎分配，以期应对投资不足领域的问题，让优势专长稳定发挥，推动成功举措的主流化。秘书处还表示，要进一步投入资金，强化独立监督、网络安全和内部控制，包括反欺诈和反腐败举措的相关活动。紧急机动能力和学校供餐能力在 2019 年预算中也得到了加强。
115. 2019 年拟议计划支持和行政预算总额为 3.851 亿美元。
116. 表 IV.1 列示了计划支持和行政预算自 2014 年起发生的变化。

	IV.1 (百万美元)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
实际/预测收入水平 (现金+实物)	5 381	4 662	5 771	6 000	7 200	6 800
间接支持费用收入/预测收入	354.7	305.2	382.4	401.0	433.1	409.0
计划支持和行政预算	281.8	281.8	290.3	335.4	335.4	385.1
全组织关键举措	9.2	27.2	20.0	13.5	35.6	69.3
对储备金和特别账户的拟议拨转		60.0		15.0	17.0	
向 IRA 和 EDMF 的拨转					65.0	
计划支持和行政平衡帐户期 - 末余额/预测	189.8	138.3	197.4	256.8	236.9	191.5

EDMF 为新兴捐助方配套基金；IRA 为快速反应账户。

117. 秘书处还提议 2019 年从计划支持和行政平衡账户中单独安排 6930 万美元。拟议的非经常性投资包括以下全组织关键举措：《综合路线图》、《2020 年员工规划》举措、粮食署 2030 年基金、联合国改革、现金和数字平台，以及系统整合和信息技术增效。

118. 《综合路线图》建议，以下内容实行 4% 的较低间接支持费率：

- 东道国政府为国内各项计划提供的资金；
- 发展中国家或经济转型国家的捐款。

2019-2021 年计划支持和行政预算

119. 2019 年拟议计划支持和行政预算为 3.851 亿美元。

120. 表 IV.2 列示了 2019 年计划支持和行政正常预算的主要增加领域，这些领域在本节有具体介绍：

- 计划支持和行政预算针对各部门重新调整资源先后顺序及各项管理重点分配的额度为 3930 万美元，旨在确保为粮食署不断增多的业务活动提供足够的支持。
- 中央拨款涵盖了法定要求及其他中央控制拨款。2019 年，此类拨款预期将增加 190 万美元，主要是为了补偿粮食署支持驻地协调员系统的费用上涨。
- 计划支持和行政费用的非全权增长达到 850 万美元。这些费用调整主要是因为影响到标准职位费用的变化，粮食署基本无法控制。此类费用包括通过年度精算研究确定的离职后医疗费，以及外汇汇率的影响，特别是欧元/美元汇率。

IV.2 2019		(百万美元)
2018 年批准拨款额		335.4
对计划支持和行政正常预算做出的调整		
对各部重新安排优先次序及管理重点分配的预算	39.3	
中央拨款增加	1.9	
计划支持和行政正常预算增加		41.2
不可控费用调整		
标准岗位费用增加		8.5
拟议 2019 年计划支持和行政拨款		385.1

对驻国家办事处集中服务的技術调整 - 3520 万美元

121. 2019 年计划支持和行政预算安排了 3520 万美元用于提供对驻国家办事处的集中服务。尽管这些经常性费用接受集中管理，但用途仍在于支持业务。相比 2018 年增加 40 万美元是基于对 2017 年人均信息技术费用实际数字审查结果的考量。

IV.3	(百万美元)		
	2017	2018	2019
UNDSS 与粮食署安全应急基金	13.8	13.5	13.5
职工健康	0.7	0.7	0.7
人均信息技术	19.1	19.1	19.5
应急评价基金	1.5	1.5	1.5
对集中服务的技术调整	35.1	34.8	35.2

UNDSS 表示联合国安全和安保部。

不可控费用调整

职工费用增加 - 850 万美元

122. 粮食署采用标准汇率为计划支持和行政职工费用编制预算和记账。这些汇率每年重新计算以反映：i) 各级别和地域聘用一名职工的实际费用；ii) 常驻罗马职工以欧元计价支出的预计汇率；iii) 为其他职工相关福利和津贴所做的拨备。
123. 2019 年的标准岗位费用依据 2017 年经通胀调整后的实际费用、离职后费用、总部岗位费用及当前汇率进行计算，还包括安保、职工健康和离职补偿金等一些费用。离职补偿金上调是《管理计划（2014-2016 年）》提出来的，秘书处希望延续这个做法。《综合路线图》的实施会带来人员机构的调整，因而需要安排资金支付离职补偿金以及各种合同类型的其他形式离职金，不论合同的资金来源是哪里。
124. 秘书处不断改进对实际费用和标准费用的监测，以期提高报告及预测的及时性和准确性；秘书处审查了职工长期病休或特别假情况下标准职工费用对于离职和费用的规定。
125. 重新核算工资成本后，《管理计划（2019-2021 年）》与《管理计划（2018-2020 年）》相比标准岗位费用增加了 850 万美元。标准岗位费用增加主要有以下原因：
- 基于 2017 年精算估值结果，离职后医疗费用转拨有所增加。费用增长的主要原因是职工的预期寿命不断延长，加重了应付福利负担，且由于医疗通胀¹⁹，预期报账额度也有所增加。估值中采用了贴现率，用以估测日后履行职工离职后福利义务的当前价值。最新一次精算估值中使用的贴现率有所下调，这也增加了福利的当前成本。
 - 粮食署给职工的工资和福利是以欧元计价，故预期欧元对美元汇率变化会影响常驻罗马的职工。2017 年，联合国美元对欧元平均汇率为 1.1218。为平抑波动，增强预算确定性，粮食署于 2008 年通过了对所需欧元实行远期购买的政策，以便为欧元计价支出的美元价值提供确定性。2018 年

¹⁹ 医疗通胀是指医疗费用上涨。

签订的远期购买（对冲）合约规定平均汇率为 1.1566，2019 年规定平均汇率为 1.2087。与 2018 年相比，2019 年远期合约中美元疲软增加了标准岗位费用。

中央拨款 – 增加 190 万美元

126. 中央拨款涵盖法定要求及其他中央控制的拨款。2019 年拨款预期将增加 190 万美元（见表 IV.4）。中央拨款最大部分增长是用于补偿粮食署在驻地协调员系统中承担的部分费用，这部分由当前的 150 万美元增长到约 300 万美元。其他增长包括全球管理会议及营养问题常设委员会费用增长，保险和预测法律收费会有所减少。另外，全球工作人员调查每两年开展一次，故 2019 年不会开展。

IV.4		(美元)	
	2018	2019	
支柱 A：战略与方向	1 339 362	1 394 362	
行政首长理事会	304 362	304 362	
全球管理会议	265 000	600 000	
全球工作人员调查	280 000	-	
招聘费用	400 000	400 000	
高级管理层和离任人员网络	90 000	90 000	
支柱 B：业务商业服务	7 649 909	7 662 844	
紧急医疗后送	170 000	170 000	
国际公务员制度委员会	626 165	630 000	
保险和法律收费	1 649 900	1 457 000	
计划关键度与营养问题常设委员会	240 000	442 000	
其他机构的服务	1 124 526	1 124 526	
调岗费用	3 464 318	3 464 318	
职工奖励、安置和调查	325 000	325 000	
FtMA 会费	50 000	50 000	
支柱 D：倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调	3 507 682	5 397 614	
全组织机构间职位与工会	1 081 623	1 142 614	
驻地协调员制度费用分摊和评估中心	1 576 539	3 120 000	
联合国机构法律费用	200 000	200 000	
其他	649 520	935 000	
支出 E：治理与独立监督	1 723 319	1 726 619	
审计委员会	194 000	197 300	
外部审计	400 000	400 000	
国际援助透明化倡议会费	85 000	85 000	
咨询服务	129 160	129 160	
联合检查组	915 159	915 159	
总计	14 220 272	16 181 439	

FtMA 表示从农场到餐桌联盟；IATI 表示国际援助透明度倡议。

按拨款项目及按支柱对计划支持和行政预算进行的分析

127. 下表按 2017 年执行局第二次例会批准的拨款项目以及按支柱对 2019 年计划支持和行政预算开展分析。

128. 表 IV.5 按照拨款项目、支柱和组织层级（驻国家办事处、区域局、总部或中央补款）对计划支持和行政预算进行了列示。

129. 2018 年可比数据仅做参考使用。2018 年计划支持和行政预算的提交先于修订后拨款项目的最终确定。

IV.5		(百万美元)				
拨款项目和支柱	驻国家办事处	区域局	总部	中央拨款	2019 年合计	2018 年合计
战略与方向	15.3	3.4	38.3	1.4	58.4	48.3
A - 战略与方向	15.3	3.4	38.3	1.4	58.4	48.3
业务服务	51.9	57.1	102.0	7.7	218.7	200.0
B - 业务商业服务	51.9	36.1	70.9	7.7	166.7	156.6
C - 政策、指导与质量保障		20.9	31.1	0.0	52.0	43.4
治理、独立监督与筹资	15.3	11.8	73.8	7.1	108.0	87.1
D - 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调	15.3	11.8	45.1	5.4	77.6	61.9
E - 治理与独立监督			28.7	1.7	30.4	25.2
总计	82.6	72.3	214.0	16.2	385.1	335.4

图 IV.1: 《管理计划》拨款项目、支柱及产出



130. 图 IV.1 的五个支柱描述了计划支持和行政工作产出的主要产品和服务。这个架构概述了总部各部门及各区域局就实施《国别战略计划》以及实现粮食署各项成果向驻国家办事处提供的支持。选出部分测量全组织绩效的主要绩效指标对绩效进行报告。这些主要绩效指标正在制定之中，是修订后《全组织结果框架》的部分内容，将提交 2018 年执行局第二次例会。

131. 2018 年，各驻国家办事处分别编制了预算后汇总形成 2018 年管理计划，拨款项目和管理绩效架构就是那时确立的；因此，2018 年是利用新架构管理预算的第一年，2019 年预算的编制汲取了部分经验教训。2019 年预算还反映出某些部门工作及全组织举措的发展，包括《综合路线图》；2018 年，《综合路线图》主要体现在支柱 A 下面，而 2019 年通过负责主流化工作的不同部门，主要放在了支柱 B 和支柱 C 下面。

支柱 A：战略与方向

132. 支柱 A 的定义声明如下：“粮食署领导层通过有力、透明和不断完善的决策对组织提供指引，以最佳方式履行粮食署职能”。
133. 为实现这一目标，粮食署通过磋商和全组织文件收集必要信息进行决策；具备适当能力且熟悉情况的高级别职工能参与内部和外部决策论坛；监测全组织变革管理举措的落实情况。
134. 表 IV.6 列示了计划支持和行政预算中支柱 A 的整体预算，包括中央拨款预算项目。支柱 A 在计划支持和行政预算总额中所占比例为 15%，略高于 2018 年水平（14%）。

IV.6 A - (千美元)						
费用类别	驻国家办事处	区域局	总部	中央拨款	2019 年合计	2018 年合计
职工费用	12 031	2 239	27 104	-	41 374	34 888
非职工费用	3 300	1 166	11 158	1 394	17 019	13 409
总计	15 331	3 405	38 262	1 394	58 39	48 297

135. 支柱 A 下面的主要费用类型为职工费用，占支柱 A 预算的 71%（2018 年占比为 72%）。该支柱包含了粮食署的大部分高级管理和执行管理团队。分配给支柱 A 的预算额度增加反映出部分结构性变化，如设立学校送餐局，重组部分其他司局。从非职工费用来看，该支柱包含了配置给内部会议的预算项目，如全球管理会议和区域会议，以及部分战略决策架构（包括战略资源分配委员会）的运行费用。
136. 从费用分摊的组织层级来看，该支柱包含了总部高级和执行管理层以及区域主任的供资预算，以及参与并肩负粮食署战略职能的国家主任的部分供资预算。
137. 支柱 A 还包括了一些全组织举措，如信息技术司牵头的粮食署全组织受益人和转账管理数字系统（SCOPE）推广工作，以及管理决策改进举措的实施，还有支持实现战略重点的部分集中服务，如现金、实物和紧急情况数字援助平台，以及学校膳食（学校送餐局）。《综合路线图》在 2018 年预算中主要体现在这一支柱，现已基本纳入主流预算。很多内容都在 2017 年和 2018 年完成了过渡。2019 年，《综合路线图》实施的后续工作和相关预算体现在支柱 B 和支柱 C 中。

支柱 B：业务商业服务

138. 支柱 B 的定义声明如下：“粮食署落实各项进程和程序，利用规模经济优势平衡权力下放与义务划分，通过最有效、高效和经济的方式支持各项业务”。

139. 为实现这一目标，粮食署总部和区域局的职工代表驻国家办事处进行直接交易，负责开发和维护业务日常管理中使用的软件系统。该支柱还包括设施管理的预算项目，分配给提供此类服务的办公室。
140. 各区域局和总部各司对系统维护相关过程和部分功能（如授予进入全组织系统的权限）中的干预，与驻国家办事处自身的系统，一并构成了内部控制的主要内容。
141. 表 IV.7 列示了计划支持和行政预算中支柱 B 的整体预算，包括中央拨款预算项目。支柱 B 在计划支持和行政预算中占比约为 43%，与 2018 年 47% 的占比相较有所下滑，但仍是最大的支柱。

IV.7 B – (千美元)						
费用类别	驻国家办事处	区域局	总部	中央拨款	2019 年合计	2018 年合计
职工费用	5 949	23 560	52 825	-	82 334	78 732
非职工费用	45 989	12 563	18 114	7 663	84 329	77 918
总计	51 938	36 123	70 939	7 663	166 663	156 650

142. 从资金分配的组织层级来看，多数总部办公室都会为驻国家办事处提供某种直接服务，或者是设计的过程需要总部参与，如文件的批准或发布，或者是将事项向较高组织层级传达。某些情况下，总部类似一个中央枢纽，有具体领域的专家提供服务；也有些服务是为实现规模经济由总部统一提供。支柱 B 还包含了信息技术和供应链等领域以及全球商品管理基金管理方面紧急响应能力的维护。2019 年预算分配中，支柱 B 还包含通过《综合路线图》后新设立或经过调整的新进程，以及已纳入主流的新进程。
143. 软件系统的设计和维护由总部和部分区域局（达喀尔、巴拿马）负责。这项工作涉及到新模块的开发，当前系统的完善，推广以及推广后的维护。这些活动的当前预算分配给了负责运维系统的各司以及信息技术司，后者负责提供技术支持，确保整体信息技术系统的一致性和完整性。该支柱还包含网络安全等部分中央服务。
144. 区域局是驻国家办事处的第一道防线。在区域局的总体预算中，50%配置给了这个支柱（照比 2018 年的 62%有所下降）。该支柱的预算项目包括常驻区域局的特定主题专家的薪酬和工作费用。这方面体现出修订后预算架构实施一年后，区域局预算配置发生了一些变化。相关预算从支柱 B 挪到了支柱 C，区域局在支柱 C 下面对驻国家办事处也发挥着非常重要的第二道防线作用。对区域局作用和责任的持续审查将有助于厘清这些不同的职能。

145. 驻国家办事处还会收到一部分计划支持和行政预算分配给支柱 B 的资金。这些资金用于补偿小型驻国家办事处的 P3 技术岗位，这些办事处通常没有足够的资源保证业务达标。
146. 在 2019 年预算中，支柱 B 还包括了一些特定的举措，如提供应对性剥削和性虐待指控的机动能力。通过这项举措可为需要此类服务的所有办事处提供直接服务，包括驻国家办事处，并对区域局的能力加强提供资金。

支柱 C：政策、指导与质量保障

147. 支柱 C 的定义声明如下：“粮食署在其内部准则、政策和工具上保持高标准，并且拥有称职的职员确保其行动的设计和和实施能够满足其服务人员的需求。”
148. 为实现这一目标，该支柱下既有自上而下的活动，如政策设计和实施；也有自下而上的活动，如响应驻国家办事处的指导和支持请求，监测政策合规情况。该支柱下的活动给监督职能提供了关键的第二道防线，因其性质要由总部各办公室和各区域局负责实施。
149. 表 IV.8 介绍了支柱 C 的总体预算情况。支柱 C 在计划支持和行政预算总额中占比为 14%，略高于 2018 年的水平。

IV.8		C-			(千美元)	
费用类别	驻国家办事处	区域局	总部	中央拨款	2019 年合计	2018 年合计
职工费用	-	12 290	25 213	-	37 503	31 797
非职工费用	-	8 644	5 843	-	14 487	11 611
总计		20 934	31 056	-	51 989	43 408

150. 职工费用占支柱 C 预算总额的 72%。该支柱中包含的非职工费用主要是培训（通常为远程提供），以及通过内部信息和知识管理平台出版的指南和材料。
151. 从预算分配的组织层级来看，所有预算都分配给了总部和区域局。区域局预算在支柱 C 预算总额中所占比例由 2018 年的 18% 提高到了 2019 年的 29%，凸显出区域局在实施和逐步推广《综合路线图》方面发挥的重要作用。支柱 C 的政策、指导与质量保障职能不由驻国家办事处提供。
152. 分配给总部层面的预算侧重于编制、更新和批准政策文件，以及编写支持政策实施的各种材料，如指南、工具和培训包。受《综合路线图》对粮食署内部进程的影响，2019 年预算同 2018 年一样，包含了多个指南和工具更新的分配项目。粮食署的多数培训举措都列在本支柱下 – 基于 Welearn 软件的远程培训，总部和区域局单独或联合组织的面对面培训。
153. 该支柱还包含了区域局专题领域专家提供的所有咨询工作，作为驻国家办事处的第一道支持，总部的第二道支持。此外，该支柱还包括内部技术监督活动，反映政策及实施变化，也会着重指出需要全组织关注的问题。这些活动的预算

分配给了总部的中央服务，如法律及职业操守办公室，另外也支持区域办事处的权力下放职能，如计划职能。该支柱所含的活动对支柱 B 下预算列支、由总部和区域局技术部门提供的直接支持形成了补充。因而，造成支柱 B 分配预算减少的活动下放反而会在职工能力建设和咨询活动（支柱 C）方面创造需求，确保业务活动的质量。

154. 支柱 C 还包括职能领域负责各司或区域局内特定合规部门开展的监督与合规活动。针对这项职能的能力加强工作，将承担相应职责并配有特定预算的办事处数量从 2018 年的 8 个增加至 2019 年的 13 个。这种增加在一定程度上也推动了本支柱预算总额的增加。

支柱 D：倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调

155. 支柱 D 的定义声明如下：“粮食署与东道国和捐助国政府、非政府组织和私营部门合作，调整优先重点并调动资源，倡导零饥饿，并与联合国机构包括驻罗马的机构合作，为实现可持续发展目标作出贡献”。
156. 为实现目标，该支柱包括了粮食署募集资金，以及与常驻罗马机构、其他联合国机构和人道主义响应系统沟通、宣传和协调的各项活动。该支柱还包括与非政府组织、私营部门和科研机构建立并维护战略伙伴关系，进而推动或促进国家及业务层面上的伙伴关系。
157. 表 IV.9 列示了计划支持和行政预算中支柱 D 的整体预算，包括中央拨款预算项目。该支柱在计划支持和行政预算中的占比为 20%，2018 年为 18%。

IV.9 D-				(千美元)		
费用类别	驻国家办事处	区域局	总部	中央拨款	2019 年合计	2018 年合计
职工费用	12 031	7 927	31 620	860	52 438	42 857
非职工费用	3 300	3 919	13 454	4 537	25 210	19 000
总计	15 331	11 846	45 074	5 398	77 648	61 857

158. 该支柱下开展的活动需要人手较多，故大部分预算用于补偿职工费用 – 占比为 68%。这一支柱中非职工费用所包括的预算拨款用作资助粮食署位于捐助方首都或专职负责与其他联合国机构联络的代表处，以及定期出席联合国和非政府组织会议和论坛的费用。
159. 筹资和倡导活动贯穿各个组织层级。在总部层面，支柱 D 下的多数活动都属于伙伴关系与治理部的工作范畴。区域层面开展的活动还包括为统一优先重点而与政府合作开展的倡导和战略工作，如在拉丁美洲及加勒比以及亚洲及太平洋区域。在驻国家办事处的层面上，资源筹措是国家主任的一项核心职责，部分预算专门用来支持这些岗位，相关费用也包含在该支柱项下。

160. 牵头或联合牵头粮食安全、后勤及紧急状况电讯小组的工作由总部的紧急应备和支持响应、供应链以及信息技术司负责，相应预算也包含在该支柱项下。该项预算得到地方集群运作时的地方资金和专职人员的补充，反映在国家总体业务预算内。另外，该支柱包含了重组后的非政府组织部门以及与宣传相关的部分举措，如品牌建设。
161. 全组织层面分配给支柱 D 的预算包括对联合国举措的贡献，如驻地协调员系统、机构间会议和论坛，以及联合国提供的各种服务。该支柱还包括粮食署在各项联合国联合举措中的参与，如世界粮食安全委员会和全球防备伙伴关系。

支柱 E：治理与独立监督

162. 支柱 E 的定义声明如下：“粮食署采用良好治理，向捐助方提供保证并宣传关于其绩效的信息”。
163. 为实现目标，该支柱包含了执行局业务相关活动，评价、调查、内部及外部审计等独立职能，以及倡导透明度、为利益相关方提供更多信息以及确保内部问责循环闭环的多项举措，另外还有粮食署内部的绩效管理活动。第五个支柱构成了粮食署在监督方面的第三道防线。
164. 表 IV.10 列示了计划支持和行政预算中支柱 E 的整体预算，包括中央拨款预算项目。该支柱在计划支持和行政预算中的占比为 8%，2018 年为 7%。

IV.10 E - (千美元)						
费用类别	驻国家办事处	区域局	总部	中央拨款	2019 年合计	2018 年合计
职工费用	-		20 463	49	20 511	15 202
非职工费用	-	-	8 234	1 678	9 912	9 992
总计	-	-	28 696	1 727	30 423	25 194

165. 该支柱下大部分预算分配给了职工费用，占 67%；非职工费用占 33%。职工费用预算涵盖了负责协调管理支柱 E 下各个职能的各司。根据粮食署《评价政策（2016-2021 年）》，评价职能预算也涵盖了为权力下放评价提供的支持，以及为提高职工协调独立评价能力而开展的所有必要活动。支柱 E 的预算还涵盖了内部和外部透明度举措，如职业道德办公室负责管理的《年度利益冲突和财务披露方案》，以及在报告中和 IATI 平台上发布的粮食署财务数据，这些工作都需要投入很多人手。
166. 非职工费用包括组织执行局会议和其他咨询委员会与机构的类似活动、其他执行局相关差旅和活动，以及采购这些活动的外部服务。
167. 鉴于该支柱下各项活动的性质，这些活动只能由总部少数几个专门的组织部门负责开展。支柱 E 在预算总额中占比仅略有上浮，但很多办事处却获得了显著的预算增长。

粮食署的全组织绩效

168. 粮食署全组织绩效将依照修订后的全组织结果框架运用一套指标进行测量，能够反映出各驻国家办事处的绩效，以及各区域局和总部各司提供的支持。

169. 用于测量粮食署 2019 年绩效的全组织关键绩效指标会在年度绩效报告中进行报告，执行局将在关于《修订后全组织结果框架（2017-2021 年）》的非正式磋商中对其加以讨论。最终的主要绩效指标在第 V 章中进行了阐述，包括测量绩效的基准和目标。

各组织单位的职能贡献

170. 五大结果支柱希望能涵盖区域局和总部为驻国家办事处提供支持的所有方式。在此架构中，不同的组织单位提供着不同但又常常互为补充的支持，而某些办公室的性质决定其只能行使特定的职能。如，副执行干事和助力执行干事办公室会在支柱 A（战略与方向）下提供更多的服务，监察长办公室提供的服务则主要集中在支柱 E（治理与独立监督），而各区域局会在支柱 B（业务商业服务）下提供更多的直接服务。

171. 表 IV.11 列示了每个部门对五个结果支柱所做的贡献。

	IV.11					(千美元)	
	A - 战略与方向	B - 业务商业服务	C - 政策、指导与质量保障	D - 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调	E - 治理与独立监督	2019 年合计	2018 年总计
驻国家办事处	15 331	51 938		15 331		82 599	78 644
区域局	3 405	36 123	20 934	11 846		72 308	67 215
执行干事和独立办公室	4 846	5 022	2 294	535	21 152	33 849	25 523
办公厅主任	10 642	12 276	255	11 201		34 375	26 289
副执行干事办公室	5 884	12 228	4 493	313		22 917	20 771
业务服务部	11 049	17 240	10 630	2 953		41 872	33 031
伙伴关系与治理部			2 904	30 072	5 234	38 210	31 693
资源管理部	5 842	24 173	10 480		2 311	42 805	38 018
中央拨款	1 394	7 663		5 398	1 727	16 181	14 220
总计	58 392	166 663	51 989	77 648	30 423	385 116	335 405

172. 支柱 A 大部分预算分配给了驻国家办事处，驻国家办事处主任数量最多；分配额度第二大的是负责重要变革管理举措的办公厅，以及司数最多的业务服务部。

173. 支柱 B 预算主要用于支持直接提供给驻国家办事处和各区域局以及提供给资源管理部的各项服务，这些活动对区域局和总部各部门参与的很多进程都有推动作用。

174. 支出 C 下面的主要活动是区域局为驻国家办事处提供的第一线咨询及监督作用，以及负责很多政策及相关材料编写的业务服务部。

175. 支柱 D 的预算分配主要集中在伙伴关系与治理部。
176. 支柱 E 的预算几乎都分配给了执行干事和独立办公室部，其中还包含了监察长办公室及评价办公室的预算。
177. 虑及部分部门结构调整，可以说 2019 年各支柱预算的部门分配与 2018 年非常类似。

职能领域

178. 计划支持和行政预算也可按职能领域进行描述。粮食署职能领域是总部和区域局为驻国家办事处提供支持（反映在计划支持和行政预算中）与驻国家办事处为开展计划活动而提供内部服务（反映在国家组合预算中）的交汇点。这些职能领域反映的是专长领域，而不考虑此类专长的所在地点。实现计划结果需要对各项进程和服务进行管理，而这些职能领域不可或缺 – 如供应链、人力资源、政策和计划。

179. 表 IV.12 按职能领域和结果支柱列示了 2019 年计划支持和行政预算。

IV.12	2019					2019 年 合计
	(千美元)					
	A - 战略与 方向	B - 业务 商业服务	C - 政策、指导 与质量保障	D - 倡议、伙伴 关系、筹资与 联合国协调	E - 治理与 独立监督	
管理	40 628	4 064	13 346	26 915	19 209	104 162
计划	5 190	35 556	20 485	7 584	8 876	77 692
供应链	1 498	21 583	2 986	1 755	-	27 822
预算和计划	-	6 685	610	1 139	-	8 434
人力资源	2 628	24 345	5 052	200	-	32 226
行政	1 313	10 629	2 810	-	-	14 752
财务	-	6 120	3 491	-	1 487	11 098
信息技术	7 135	38 190	-	550	-	45 875
安保	-	17 326	-	-	-	17 326
捐助方关系、宣传和报告	-	2 166	3 209	39 504	850	45 729
总计	58 392	166 663	51 989	77 648	30 423	385 116

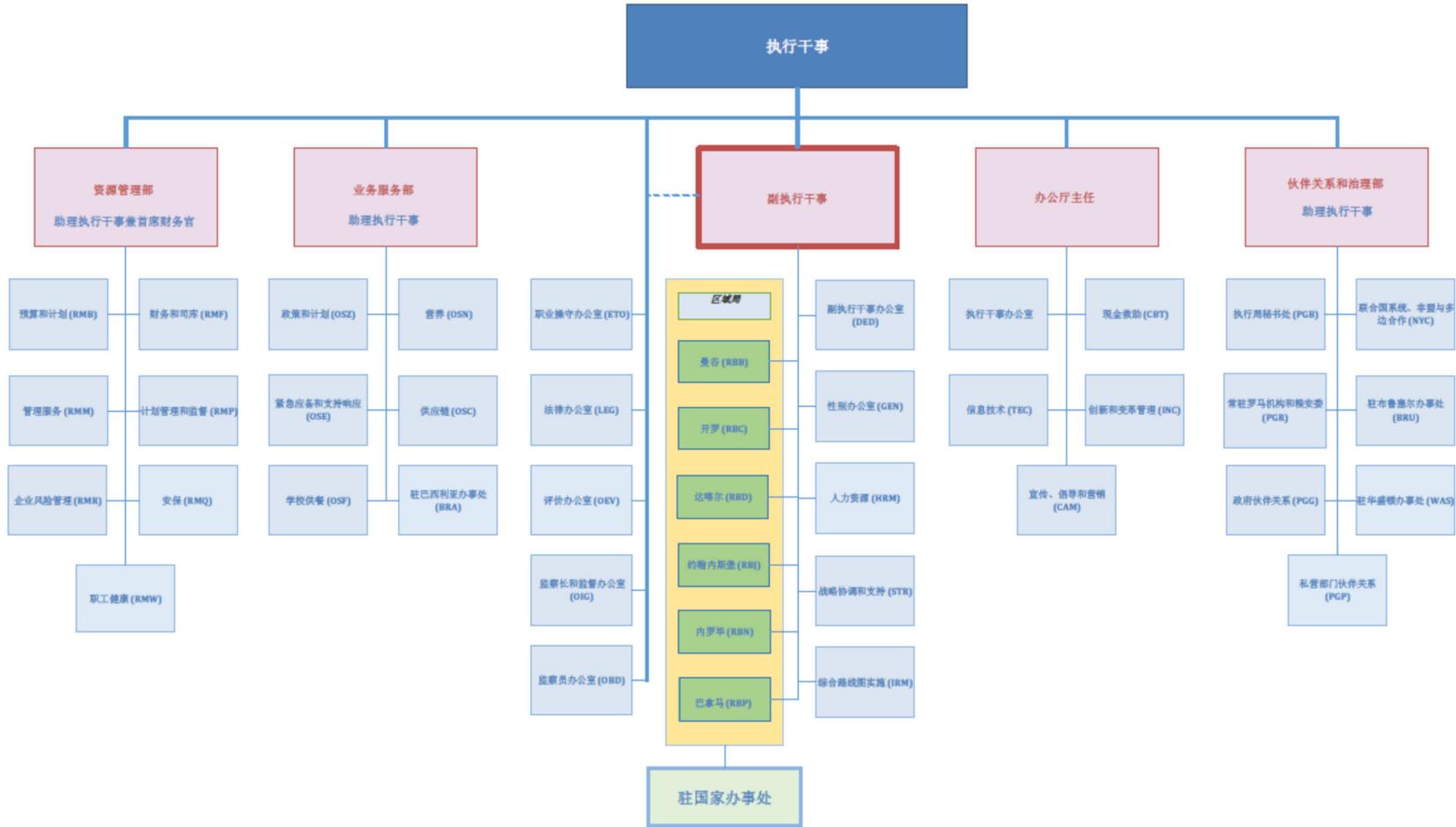
180. 在 2019 年计划支持和行政预算提案中，预算分配占比最高的职能领域是管理和计划。在多数职能领域中，分配额度最高的是支柱 B，总部各司和区域局为驻国家办事处提供的服务多数集中在该支柱下；这也符合支柱 B 在预算总额中占比最高的总体趋势。
181. 支柱 B 和支柱 C 预算在各个职能领域的分配情况较为相似，预算份额最高的为计划、供应链和人力资源职能，这些都是与驻国家办事处职责最为相关的领域。支柱 B 下信息技术领域预算额度也很高，其中包含了软件维护以及为驻国家办事处提供解决方案的预算。
182. 支柱 D 下最大的预算份额分配给了驻国家办事处的捐助方关系、宣传和报告职能。管理和计划预算额度也很高。这三个职能领域通常负责联合国关系及驻国家办事处层面的伙伴关系，包括同政府的关系。
183. 表 IV.13 按组织地点列示了计划支持和行政预算，标注了岗位数量，分解了职工和非职工费用，并与过去几年进行了比较。

IV.13																					
	2017年开支							2018年估计							2019年预计						
	岗位数				职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总费用 (百万美元)	岗位数				职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总费用 (百万美元)	岗位数				职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总费用 (百万美元)
	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	合计				专业人员	一般服务人员	国家工作人员	合计				专业人员	一般服务人员	国家工作人员	合计			
驻国家办事处	105	-	323	428	27.0	51.8	78.8	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	52.6	82.6
区域局	171	-	259	430	34.9	32.3	67.2	188	-	279	467	42.3	24.9	67.2	202	-	269	471	46.0	26.3	72.3
总部	484	331	9	824	112.2	63.7	175.9	481	338	4	823	130.4	44.9	175.3	563	379	18	959	157.2	56.8	214.0
中央拨款	3	-	-	3	1.6	11.2	12.8	3	-	-	3	0.7	13.5	14.2	3	2	-	5	0.9	15.3	16.2
总计	763	331	591	1 685	175.7	159.0	334.7	778	338	628	1 744	203.5	131.9	335.4	874	380	632	1 886	234.2	151.0	385.1

GS 表示一般服务人员；Nat.表示国家工作人员；Prof 表示专业人员。

组织架构

184. 总部各部向执行干事报告。监察长、监察员办公室、评价办公室、职业操守办公室、法律办公室也直接向执行干事报告，副执行干事提供支持。为便于说明，将这些办公室称为“独立办公室”。
185. 副执行干事直接监督区域局。副执行干事负责实施《综合路线图》（将于2019年完成），确保实地业务完成向新方法的过渡之后，总部与实地实现无缝对接。副执行干事还负责监督人力资源司、性别办公室以及战略协调与支持办公室。
186. 战略协调与支持办公室的设立是为了在制定粮食署全组织战略和方向的过程中提供有效领导，发挥核心作用，确保粮食署有效参与《2030年议程》。该办公室将推动确立并跟踪实现可持续发展目标2和其他相关目标及指标的国家、区域和全球优先重点，业务重点包括与世界银行集团、其他国际和区域金融机构、非盟及中国建立的伙伴关系；为七十七国集团加中国在增强知识分享、技能和技术转移方面的举措提供支持；以及国家和国际资源筹措。
187. 办公厅主任将牵头开展粮食署的数字转型工作。支持这项工作并直接向办公厅主任报告的关键司局为现金补助全球协调员、信息技术司、创新及变革管理司，以及宣传、倡导和市场司。
188. 业务服务部牵头开展粮食署的紧急响应工作，提供支持，旨在确保业务质量。业务服务部在支持业务开展方面发挥重要作用，同时也在不断推动政策和计划、营养、供应链、紧急应备和支持响应司以及新的学校供餐局进一步改进效率和效果。
189. 学校供餐局的设立是为了牵头设计和实施学校餐食相关的政策、研究和战略思考，让粮食署在直接实施学校供餐计划以及为政府提供相关技术支持方面恢复全球领导地位。学校供餐是粮食署援助的一块里程碑，在支持儿童教育和影响方面创造了多重效益，是国家社会保护和社会安全网系统及服务的部分内容。
190. 在实施学校供餐计划时，粮食署推出了一整套相互关联的目标，包括应对儿童餐食营养不足和品种单一的问题，提高女童入学率和在学率，推动本地生产并为本地农民创造市场，为女性提供就业，确保最脆弱家庭得到保护。
191. 资源管理部侧重于粮食署的有效领导和财务管理。该部门承载着多项核心职能，包括预算和计划、财务和司库、企业风险管理、绩效管理及监测、管理服务、安保和职工健康。
192. 伙伴关系与治理部在粮食署的全球伙伴关系和资源筹措活动中提供领导和专长，确保粮食署能够尽可能多地获得资源，支持各成员国实现《2030年议程》中的各项目标。与常驻罗马机构和其他联合国及多边机构联络、与私营部门合作在粮食署外联方针中的重要性不断提升。
193. 粮食署组织架构详见图 IV.2。



针对各部门重新确定优先重点及各项管理重点的预算分配

194. 针对各部门重新确定资源优先重点以及对各项管理重点分配的预算为 3930 万美元。此类预算的分配是为了确保粮食署不断增多的业务活动能够获得资源支持，通过审计和调查工作明确的供资不足领域能够获得优先对待，特别是监督办公室可以获得更多的资源来行使职能。
195. 《管理计划（2019-2021 年）》为粮食署创造了一个契机，可更好地运用计划支持和行政资源来保持业务的效率和效果。所需预算来自计划支持和行政预算，但减少业务支持或改进实施效果所产生的惠益则体现在各项业务中。
196. 2019 年所有预算提交方案都要接受审查，目的是找出契合粮食署管理重点的内容，经常性费用在计划支持和行政预算分配中将予优先考虑。

按部门了列示的 2019 年计划支持和行政预算概览

执行干事和独立办公室

（2019 年：3385 万美元；2018 年：2552 万美元）

197. 粮食署实施评价政策的方法需要在政策存续期内逐步增加资源，以便满足政策中规定的评价覆盖面规范要求。该政策呼吁同步设立设计得当的中央评价职能及权利下放评价职能，支持利用两种类型的评价开展整合型学习。评价办公室使用这项预算来满足关键的结构要求，让粮食署为更大规模的集中评价做好准备。
198. 职业操守办公室的职责涵盖 5 个主要领域：教育和外联、免遭报复、年度披露计划、标准制定和政策倡导，以及建议和指导。已优先安排资源，确保有充足的能力支持政策更新，包括免遭报复的政策；建立标准的运行程序，应对其他标准和治理事宜；基于 2018/2019 年用户申请和培训活动的经验教训发布新材料并修改现有材料，从而加强建议和指导工作。计划支持和行政预算分配还会支持职业操守办公室承担起不断增多的内部和外部报告责任。
199. 2018 年，鉴于联合国系统内部更大范围的变动以及从粮食署执行局成员处获得的信息，粮食署显著加大了问责和政策的执行力度，着力防范骚扰、性骚扰、权力滥用和歧视，以及性剥削和性虐待。法律办公室正在重新安排结构和资源重点，以期开展不断增多的相关法律工作，并为监察长办公室和人力资源司提供建议。
200. 监察员和调解事务办公室的职责是以秘密、非正式、公正和独立的方式帮助并支持职工解决工作相关的问题或冲突，推动建立积极参与、努力向上的工作队伍。监察员办公室将额外的预算资源，以期提高能力，及时有效地应对越来越多的职工请求。能力增加后，粮食署实地职工将能更好地获取该办公室提供的服务。

201. 监察长办公室安排了计划支持和行政资源的优先重点，希望能够完善工作人员编制，与其他联合国组织对标。这也是增强监察长办公室职能的部分行动，确保监察长办公室能够满足捐助方和执行局提出的保证覆盖需求。这些资源将有助于支持不断增加的调查取证工作负担，如针对性骚扰或欺诈的调查。

副执行干事办公室

(2019年：2292万美元；2018年：2077万美元)

202. 优先安排资源用于满足人力资源司新兴领域的需求，包括骚扰、性骚扰、权利滥用、招聘和人员规划、性别和多样性、应急名册和培训专长的管理，并强化司内开展这些重点领域工作的人员编制。
203. 性别问题相关工作也增加了计划支持和行政资源，以期支持并强化粮食署实施性别政策的能力。另外还要安排资源将性别平等纳入全组织政策，实施核心的性别主流化机制，特别是修订后的《联合国关于实施行政首长协调委员会性别平等和妇女赋权全系统政策的全系统行动计划》，《性别转型计划》以及性别和年龄标记。这些资源还将被用于提高粮食署方方面面对于性别平等重要性的认识。
204. 粮食署安排了550万美元为各区域局提供支持，响应各个职能领域的短期需求，包括实施《综合路线图》，开展脆弱性分析和绘图，监督、合约、供应链和人力资源。这些资源分配，以及原有的区域计划支持和行政预算，将在编制2020年管理计划过程中加以审查，这种审查也是对区域局职权范围持续审查的部分工作。

办公厅

(2019年：3438万美元；2018年：2629万美元)

205. 办公厅在就行动实施提供战略指导方面发挥核心作用，推动实现执行干事对粮食署的战略愿景。筹资和伙伴关系、数字转型、计划执行效果和卓越以及紧急响应都是关键的管理重点。
206. 办公厅将继续加大投入力度，确保粮食署作为规模最大、最为灵活、最具创新性和技术最先进的人道主义机构一直发挥引领作用。为支持这些行动，办公厅负责协调宣传、创新和变革管理、现金补助以及信息技术个各司开展的工作。
207. 执行干事办公室向办公厅主任报告，确保在资源有限而需求扩大的背景下，执行干事的职责、各项战略合作以及粮食署的发展方向能够顺畅落实，推动实现为全球所有面临严重粮食不安全挑战的人提供服务的目标。执行干事与全球各国政府、私营部门以及粮食署总部和各办事处开展了广泛合作，并参与了很多全球性活动，这也有助于确保粮食署在人道主义-发展领域进行战略定位，提高粮食署作为牵头机构的可见度，让最脆弱人群发出声音；另外这也有助于支持各办事处获得在快速变革且复杂环境下所需的资源和形象。

208. 办公厅主任建立了全球影响委员会等新平台，旨在推动发展私营部门伙伴关系，增加粮食署的供资来源。另外还借助了外部专业力量为粮食署，特别是宣传司提供支持，重塑粮食署品牌，制定新的宣传策略，扩大粮食署在数字/社交媒体领域的影响力。这也有助于拓展粮食署的传统捐助方基础和外联活动受众基础。
209. 在办公厅主任的领导下，了解粮食署及其伙伴服务对象是否获得了尊严和尊重是办公厅的一项核心支柱活动。面板等举措将基于更加具体细分的数据为高级管理层提供及时可靠的信息，并向总部各部门、各区域局以及驻国家办事处进行通报，方便做出知情决策。面板是一个单一界面，能够自动汇总某个国家的受益人人数量、供资需求、项目活动，以及聘用男性和女性职工数量等数据；方便粮食署职工获取全组织、区域和驻国家办事处层面上的实时、相关、准确数据。从中期来看，面板将取代冗余的报告和平台，提高粮食署各项业务及支持服务的整体效率。与其他联合国机构、各国政府和伙伴开展合作，以及为实地提供支持是一项支柱性职责，确保各项行动协调、一致、高效地开展，实现零饥饿目标。
210. 办公厅主任主管各司在支持办公厅开展工作方面发挥重要作用。信息技术司将为粮食署及其合作伙伴开发灵活高效的新工具和商业模式，如数字化平台、区块链和面板。在需求扩大且不断变化的环境中，粮食署需要执行新的供资、品牌建设和宣传策略，尤其是在数字/社交媒体和私营部门领域。目前正在实施的一些关键举措包括：修订后的亲善大使计划，与万事达卡和脸书公司建立的私营部门新伙伴关系，以及粮食署开发的“共享餐食”应用。已为宣传组划拨资金，希望能够强化这些重要活动。
211. 在创新与变革管理司，特别是“创新加速器”，各项举措正在逐步推广并形成制度。在联合国改革的大背景下，粮食署还将不断应对实施《综合路线图》带来的变革，变革管理进程将形成一种新的工作文化。继 2017 年采取系列行动后，现已任命全球现金协调员，向办公厅主任报告。这样，粮食署便可以更高水平的一致性、协调性及合规性高效有效地执行现金补助，包括多用途现金。

伙伴关系与治理部

(2019 年：3820 万美元；2018 年：3169 万美元)

212. 伙伴关系与治理部的业务重点是改进对现有和新伙伴关系的管理，提高对各类供资来源的可及性，响应联合国改革行动提升粮食署的定位，以及加强各类职工对各种资源的管理，进而完善伙伴关系和筹资行动。
213. 考虑到联合国发展系统的改革，理事会关于冲突和饥饿的决议²⁰，以及围绕人道主义-发展-和平开展的持续讨论，联合国系统、非洲联盟及多边合作司将

²⁰ 理事会第 2417 号决议 (2018)，2018 年 5 月 24 日，可见 <https://www.un.org/press/en/2018/sc13354.doc.htm>。

配置更多的人手。该司将进一步增强实力，以便加强粮食署对各项改革问题的协调，扩大粮食署在维和及综合规划讨论与政策论坛中的影响力，确保粮食署在影响其业务的各种问题上能够保持消息灵通。

214. 政府伙伴关系司以及粮食署驻主要捐助国办事处将加强实力，以期吸引捐助国加大资源认捐力度，帮助粮食署满足所服务人群的需要。这项投资将支持粮食署充分运用官方发展援助、其他来自捐助方的自由支配资金以及来自东道国政府的供资。
215. 粮食署正在着力加强与私营部门构建伙伴关系，故私营部门伙伴关系司也将增强实力，安排更多的人手来管理与万事达、亚马逊及百威英博等公司的长期伙伴关系。

业务服务部

(2019: 4187 万美元; 2018 年: 3303 万美元)

216. 业务服务部 2019 年提交的计划支持和行政预算方案侧重于支持延续该部愿景的几项优先重点；这些优先重点是经过与实地业务负责人开展密集磋商，并结合各项管理重点以及影响该部工作职责的全组织近期动态确定的。该部将加强对实地的服务支持提供，着力开展主要领域的思想领导活动，整合各司各处工作，以期实现最大影响。
217. 政策与计划司将继续支持国家层面的工作，依照《粮食署战略计划（2017-2021 年）》实现《2030 年议程》中的各项可持续发展目标。2019 年的重点工作涵盖 5 个专题领域：拯救生命、改变生活、着眼未来、打造战略伙伴关系，以及增强计划领导力。具体行动将包括强化该司在气候、抵御力和国家能力建设等领域的支持职能。与其他各司统筹工作也是一项优先重点，包括在基于脆弱性考虑的目标确定活动中实施联合举措，以及将对小农和粮食系统的支持纳入整体工作。
218. 营养司在 2018 年通过重新确定优先重点将某些针对营养活动的资源转而实施《综合路线图》，推动在更广范围内部署政府分析和决策工具；目前，该司的工作重点是支持粮食署通过实施全组织营养政策而助力实现可持续发展目标 2.2 及粮食署的战略目标 2。具体工作包括探索新的解决方案，确保粮食署在与联合国儿基会和其他营养行动方的合作领域做出实质性贡献，增加营养相关的社会和行为变革计划。
219. 2019 年，供应链司将继续发挥促进作用，提供最优服务，确保各项业务获得高效有效的支持。该司将对后勤和供应链实地支持、供货以及货物和服务采购等核心活动进行优先安排。为进一步支持这些服务，该司重新调整了目前资源充沛部门的供资（航空和零售），并正在落实将用于支持食品安全和质量的特别账户。

220. 2019 年，应急准备和支持反应司加强了全球机动协调方面的能力，旨在强化粮食署应急人员部署系统。这项举措的核心内容包括培养下一代响应人员，开发紧急响应技能评估和培训的新方法，以及通过培训和交换计划提高国家人员能力。该司还将着力加强多个领域的职工能力，包括地理信息系统，紧急情况响应职能和支持培训（FASTER），以及针对关键紧急情况业务信息的持续管理。
221. 粮食署成立了新的学校送餐局，意在巩固对这项重要干预行动的全球领导力，以及对其作出的承诺。该局将着力打造全球思维领导力和创新力，支持各区域局和驻国家办事处完善计划、实现成本效益，支持各国政府实施国家学校送餐计划。该局还将加强可持续性方面的政策对话，在教育、社会保护和农业部门建立起更加坚固的伙伴关系，包括与另外两个常驻罗马机构、世界银行和儿基会建立伙伴关系。学校送餐局的另一项重要职能是牵头与捐助方展开讨论，帮助筹措在最急需地区推广学校送餐活动所需的资源。
222. 2018 年 3 月，非政府组织伙伴关系科回归业务服务部，使得伙伴关系方针根植于业务实践中，并借助该部专家专业知识得到强化。

资源管理部

（2019 年：4280 万美元；2018 年：3802 万美元）

223. 资源管理部承担两项核心职能：首席财务官职能，由预算和计划、财务和司库、企业风险管理、绩效管理和监测等司提供支持；以及关照义务职能，职能部门包括安保司、职工健康司和管理服务司。在这两项职能范围内，资源管理部仍将企业风险管理和内部控制管理列为优先重点，包括反欺诈和反腐败，监督报告建议中提出且与《综合路线图》实施相关的其他重点领域，财务分析，监督和报告。近年来，资源管理部努力提升效率，保持职工数量稳定，将对计划支持和行政预算的资源增配请求控制在最小范围内；然而，目前多个领域都已经达到了提级上限，包括总部安保。资源管理部在资源分配中最优先考虑的（从比例和绝对数量上均为如此）是企业风险管理司，反欺诈和反腐败职能仍将作为重中之重，管理层的监督支持职能也将进一步拓展。
224. 2019 年，企业风险管理司计划支持和行政预算供资的拟议增加将支持该司在风险管理和预防欺诈等核心领域加大投入力度。具体而言，该司将新聘两位反欺诈专家，以便在区域局的“第二道防线”建立专家队伍；这两位专家的职责包括：提供培训和前沿引导，就高优先度的反欺诈和反腐败问题向支持和业务风险责任人提供有的放矢的支持，视需要支持监察和调查办公室牵头开展的调查。两位专家还将开展盘点和基准比较工作，填补治理和政策缺口，简化具体过程中的反欺诈控制程序。另外还要增设一个岗位，支持跟踪各项监督建议，支持管理层跟进各项建议的落实情况，并就实施进度进行报告。这个新岗位考虑了粮食署在第三道防线的投入，以及监督报告工作量的预期增加，特别是内部审议和评价报告。

225. 《综合路线图》试点结束后，强化绩效管理就会成为一项重要工作，以期落实在问责和透明度方面的全组织承诺。2019 年，绩效管理和监督司将增设或统一安排 4 个岗位，加大对实施全组织监督策略的各驻国家办事处的支持力度。增设人手将增加对各驻国家办事处和各区域局的日常支持，支持制定准则，提高报告和分析能力，从而对监督活动的完善形成补充。
226. 资源管理部整体业务量显著增长，但为安排资金支持创新能力，以及职工健康（针对应急行动和实地提供更多的医疗服务）、实地工程和现金补助财务考虑等新举措，该部对某些领域做了去重点安排。资源管理部已启动审查进程，希望找出可以去重点的工作领域，并尽可能利用自动化手段应对增加的工作量，但这项工作仍需要占用 2019 年的部分短期投资。支持性服务将通过联合国改革进一步提效，粮食署在业务创新战略结果小组中承担了牵头人职责。

普通基金的使用

227. 监察长办公室建议审查并加强司库处人手，支持粮食署有效满足部分大额现金和投资需求，更好地面对日益复杂的业务。粮食署投资委员会也表示要加强司库处实力，配置充足的人手，确保粮食署的财务资源得到最为有效的管理。年度投资收入计入普通基金，过去几年这项资金被批准作为一个供资来源，对分配给司库处的计划支持和行政资源予以补充。粮食署建议将此用途的普通基金年度使用额由 100 万美元增加至 155 万美元。增加部分可完全来自于投资利息带来的预期更高收入，每年这部分资金都会划入普通基金。资源增加将支持司库处增设三个岗位，补偿不断增多的信息技术和其他支持费用。

计划支持和行政性别标记

228. 性别事务办公室制定了旨在从战略上成功实施《2015-2020 年性别政策》的工作计划，支持将性别平等纳入《综合路线图》。该办公室的活动以现有各项倡议为基础，是粮食署性别问题主流化工作的核心内容。
229. 粮食署对自身计划支持和行政预算所用的非计划性别标记以机构间常设委员会的项目资源性别标记为依据。该标记衡量了安排用于促进性别平等及赋予妇女权能活动的预算资源水平。2019 年的计划支持和行政预算中安排了 213 万美元，包括主要就性别事务开展工作的人员费用，以及部分性别事务联络点和其他支持性别相关活动的职工费用。

计划支持及行政平衡帐户的状况

230. 计划支持和行政平衡账户用于：i) 补偿间接支持费用收入和经批准计划支持和行政开支之间的差额；ii) 作为储备金用于承担间接支持费用收入减少或计划支持和行政供资不足的风险；iii) 用于全组织关键举措或专题性支持资金；iv) 用于增强粮食署储备金。对执行局在其 2015 年度会议上商定的计划支持

和行政预算平衡账户的目标水平进行审查后²¹，秘书处计将平衡账户的目标水平提高至五个月的计划支持和行政预算开支，并为平衡账户设立一个“最低值”，即两个月的计划支持和行政预算开支。平衡账户中低于“最低值”的部分将仅用于上述 i)和 ii)中的内容。

231. 预计 2019 年 1 月 1 日计划支持和行政平衡账户期初余额为 2.369 亿美元。这一计算的依据是 2018 年达到 72 亿美元的供资预估值。余额相当于 8.5 个月的计划支持和行政开支。

IV.14 2018		(百万美元)
2018 年 1 月 1 日计划支持和行政平衡账户余额		256.8
2018 年间接支持费用收入估算（基于 72 亿美元的预测收入水平）		433.1
已批准的计划支持及行政预算		(335.4)
2018 年全组织关键举措		(35.6)
2018 年对储备金的转拨		(17.0)
计划支持和行政平衡账户向快速反应账户和新捐助方配套基金的转拨		(65.0)
2018 年 12 月 31 日计划支持和行政平衡账户预测余额		236.9

* WFP/EB.A/2018/6-C/1/Rev.1。

间接支持费率

232. 粮食署各项计划的实施有赖于支持活动高效和有效的开展，其费用无法直接归于个别的活动。这些费用由捐款中扣除的间接支持费供资，每年通过《管理计划》提交执行局批准。
233. 2018 年，标准间接支持费率由 7%下调至 6.5%²²。
234. 计算标准间接支持费率的方法已于 2006 年确定²³，依此计算得出的 2019 年费率见表 IV.15。

IV.15		%
2017 年基准		6.34
因 2019 年较高间接开支而做的调高		0.97
因较高供资预测而做的调减		(1.12)
因较高计划支持和行政预算平衡账户余额而做的调减		(0.48)
得出的 2019 年间接支持费率		5.71

235. 分析表明间接支持费率应为 5.71%，但秘书处建议 2019 年维持当前 6.5%的水平。考虑到其他联合国机构的间接支持费率以及粮食署较高供资预测的可持续性，6.5%的间接支持费率水平也有理由延长一年，等待 2019 年出现更为准确的费用信号。

²¹ WFP/EB.A/2015/6-C/1。

²² WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1。

²³ WFP/EB.A/2006/6-C/1。

额外的间接支持费率

236. 自 2017 年起，秘书处便一直在审查费用全额回收原则和间接支持费率的应用情况，包括结合其他联合国机构的做法进行审查。具体提案在其他文件中另有阐述，现在本文概述如下：

i) 对东道国政府针对本国计划的捐款行较低的间接支持费率

237. 东道国政府捐款是在驻国家办事处层面谈判和管理的，截至目前主要是通过信托基金安排进行管理。针对此类预算外安排采用较低的间接支持费率仍然能够实现费用全额回收 – 这是因为东道国捐款产生的支持费用水平较低。

238. 在《综合路线图》框架下，所有国家层面活动的供资都要在国家业务预算中计作捐款或服务提供，包括来自东道国的捐款。此类捐款为预算内资源，应适用全组织间接支持费率。

239. 注意到此类捐款对总部和区域局的支持要求较少，秘书处提议针对东道国捐款以及有资格接受支持以实现费用全额回收目标的捐助方捐款另行批准一个全组织间接支持费率²⁴。建议 2019 年实行 4% 的间接支持费率。

ii) 对发展中国家或转型经济国家的捐款适用较低的间接支持费率

240. 本项提议契合《总规则》第 XIII.2 条的规定，执行局在 2004 年“建立新伙伴关系满足不断增长需求 – 拓展粮食署捐助方基础”策略中已对资格标准进行了扩展²⁵。该提议有助于鼓励各方为粮食署提供更多的捐款。这些国家并非东道国。管理此类捐款的实际费用与其他正常捐款相似，故若使用拟议的较低间接支持费率，此类捐款就无法实现费用全额回收。因此，若要批准较低的间接支持费率，就需要在《总规则》第 XIII.4 (e) 条中增加一个新条款，允许对《总规则》第 XIII.4 条中的费用全额回收做出例外处理，另外在管理计划中还要批准一个单独的间接支持费率。

计划支持和行政平衡账户与全组织关键举措

241. 2015 年，执行局同意使用计划支持和行政预算平衡账户资助全组织关键举措²⁶，支持粮食署投资落实需要非经常性投资的可持续举措，改进对受益人的服务提供。

²⁴ WFP/EB.3/2004/4-C。有资格获得援助以满足费用全额回收目标的国家为经济合作与发展组织发展援助委员会界定的最不发达国家和低收入及中低收入国家。

²⁵ WFP/EB.3/2004/4-C。

²⁶ WFP/EB.A/2015/6-C/1。全组织关键举措要满足若干项标准：提案须为一次性的；未列入计划支持和行政的正常预算；与项目无关；需要可预测的供资；无法从捐助方处筹到充足的额外资金；重点关注组织变革。

242. 考虑到这些要求，以及 2019 年初平衡账户余额的预估健康水平，秘书处建议资助实施系列全组织关键举措，总计 6930 万美元。表 IV.16 显示了 2019 年平衡账户的预测情况，预计期末余额为 1.915 亿美元，相当于 6.0 个月的计划支持和行政开支。

IV.16 2019		(百万美元)
2019 年 1 月 1 日计划支持和行政平衡账户余额		236.9
2019 年间接支持费用估算收入（基于 68 亿美元的预测收入水平）		409.0
拟议计划支持及行政预算		(385.1)
拟议 2019 年全组织关键举措		(69.3)
2019 年 12 月 31 日计划支持和行政平衡账户预测余额		191.5
计划支持和行政平衡账户目标（相当于 5 个月的计划支持和行政支出）		160.5
计划支持和行政平衡账户目标余额超出部分		31.0

243. 2019 年拟议全组织关键举措概述见表 IV.17。

IV.17		(百万美元)
《综合路线图》		10.0
《2020 年员工规划》		11.1
粮食署 2030 年基金		15.0
联合国改革		8.2
现金及数字平台		20.0
系统集成与信息技术增效		5.0
总计		69.3

综合路线图（一年 1000 万美元）

IV.18					(百万美元)
2019					
职工费用	岗位	其他费用*	IT 费用	总费用	
3.0	18	4.8	2.2	10.0	

* 其他费用包括国际顾问、本地聘用人员、公务旅行、培训、实施费用（房租、公共设施、办公室用品、保险、车辆租赁和运行费用）、招待费、其他联合国机构提供的服务以及对联合国机构的缴费。

244. 作为《综合路线图》倡议的一部分，粮食署正在对业务设计、融资、实施和报告所用的方法进行根本性变革。这些变革旨在实现粮食署战略、业务与财务上的协调，并支持其实现可持续发展目标与零饥饿的努力。2018 年，大部分驻国家办事处都转而采用了《综合路线图框架》，其余 11 个国家，包括部分粮食署规模最大、最为复杂的业务，将在 2019 年初启动转型进程。

245. 各区域局和受到影响的总部各司要保持能力水平，支持这些驻国家办事处顺利渡过转型期。《综合路线图》实施小组规模有所调减，但该小组会继续保留，以便提供总体协调，继续简化、加强《综合路线图》的框架，完成《综合路线图》在相关部门的主流化进程，最终完成永久性授权，向 2020 年执行局第一届例会进行报告。简化和加强工作将包括拓展预算规划工具，将供应链指标纳入进来，以及简化并理顺预算规划进程。

《2020 年员工规划》改革（两年时间 1110 万美元）

IV.19 2019				2020 (百万美元)				总支出
职工费用	岗位	其他费用*	IT 费用	职工费用	岗位	其他费用*	IT 费用	
0.3	3	3.8	3.6	0.3	3	3.1	-	11.1

* 其他费用包括国际顾问、本地聘用人员、公务旅行、培训、实施费用（房租、公共设施、办公用品、保险、车辆租赁和运行费用）、招待费、其他联合国机构提供的服务以及对联合国机构的缴费。

246. 粮食署正在经历转型变革，需要投入资金确认、评估和开发有效实施变革所需的一整套技能。其他一些同期发展让这种需要变得更为迫切：《综合路线图》框架转型期已经完成，多数国家办事处现正实施国别战略计划；围绕人道主义-发展-和平轴线开展的讨论持续不休；对道德操守的重视进一步提高；绩效和风险管理；粮食署越来越需要积极规划并管理自身队伍；需求不断增多，以及国家工作人员的责任。

247. 为保持在人道主义-发展-和平轴线上的领导地位，粮食署须对自身最为重要的资产 – 工作人员进行持续投入。当前已经安排了人员投入，但上次全球工作人员调查结果表明，粮食署在技能开发方面需要采取更为系统化的方法。只有 59% 的职工表示获得过有效开展工作所需的培训，比 2015 年已经很低的比例进一步下降了 9%。

248. 2020 年员工规划举措旨在：

- 积极管理粮食署的员工队伍，主动预测未来的人员需求，制定满足此类需求的短期和长期计划；
- 系统性地明确和开发粮食署粮食署员工所需的技能，助力实施粮食署 2020 年议程；
- 采购并建立信息技术平台，支持员工规划、技能识别、才能和职业管理以及人员协调；
- 为开发综合一体的能力建设方法奠定基础，制定总体计划，实行统一供资，取代当前一事一议、通常着眼短期的能力建设投资行为。

249. 粮食署将从职能和国家办事处层面的人员分析和规划入手，对所有职能、部门和实地业务的所需能力和现有能力开展审查。这样，粮食署便可掌握核心队伍的规模和类型，确定核心队伍以外临时扩充的安排，对人员接续进行有效规划，更好地管理各种技能、能力和职业生涯。粮食署将通过预算外资源以及对其他全组织培训预算的审慎使用，在 2020 年以前持续进行投入，加强全组织人员的业务能力以及必要的跨-领域技能。粮食署的学习技术基础设施将加以扩充，以便更好地支持需要开展的各项举措。



250. 这项举措的预算为 1110 万美元，为期两年。资金实行集中安排，但总部各部与区域局将会派出代表组成指导委员会，确保交付问责，且供货得到有效分配和监督。资金意向分配模式如下：

图 IV.4 : 按活动列示的CCI预算 (百万美元)

队伍与技能开发规划	6.4
职能能力开发与建设机动能力	3.7
跨领域技能培养举措	0.7
学习技术	0.3
总计	11.1

CCI 表示全组织关键举措

粮食署 2030 年基金 (两年 1500 万美元)

IV.20		2030		(百万美元)		
2019		2020				
职工费用	岗位	其他费用*	职工费用	岗位	其他费用*	总支出
0.1	1	8.9	0.1	1	5.9	15.0

* 其他费用包括国际顾问、本地聘用人员、公务旅行、培训、实施费用（房租、公共设施、办公室用品、保险、车辆租赁和运行费用）、招待费、其他联合国机构提供的服务以及对联合国机构的缴费。

251. 2030 年基金将资助系列行动，应对新旧工作方式之间的差异，确保粮食署调整自身定位，能够根据国家零饥饿综合战略审查的发现并通过为国别战略计划进程提供更多的支持来实施各项活动。这将强化部分驻国家办事处的能力，助其采用最优方法实施国别战略计划，适应实施《综合路线图》后形成的新工作模式。
252. 该资金不负担业务或运行费用，这部分应由常规业务预算补偿。将确立严格的资格标准，以此为基础对所有供资提案进行审查和评价。这些标准包括：作为移交和退出策略的部分内容，支持向本地机构转移知识的活动；启动或强化能力建设敢于措施的举措，或试点实施支持实现国别战略计划目标的概念验证或新保证模式的举措；以及旨在拓展捐助方基础的举措。
253. 2030 年基金仅会为顺利通过评审的提案提供一次供资。多个国家办事处提交的联合提案将由管理层进行审议，由相关区域局负责协调和监督。通常情况下，每项提案供资额度不得超过 500,000 美元，但涉及多个国家办事处的提案可作例外考虑。对报告要求将做强制性规定，举措实施结束后将提交报告；实施成果将通过粮食署的年度绩效报告进行报告。

联合国改革（两年时间 8200 万美元）

IV.21 (百万美元)								
2019				2020				
职工费用	岗位	其他费用*	IT 费用	职工费用	岗位	其他费用*	IT 费用	总支出
2.2	9.0	3.0	0.5	1.0	4.0	1.5	-	8.2

* 其他费用包括国际顾问、本地聘用人员、公务旅行、培训、实施费用（房租、公共设施、办公室用品、保险、车辆租赁和运行费用）、招待费、其他联合国机构提供的服务以及对联合国机构的缴费。

254. 2019 年及 2020 年初步预算需求为 820 万美元，支持粮食署实施联合国发展系统改革提议的各项变革措施。2019 年，此类投入的重点是设计并试点所需开展大规模行动的一期安排，试点活动与系统的实施和推广于 2019 年启动，延续到 2020 年及更长时期。2018 年底开展初步范围勘定工作后，随着改革方向逐步明朗，初步估测预算可能需要进行审查。

255. 2018年5月31日通过了关于联合国发展系统改革的成员国决议²⁷，其中提出一系列建议，包括推行公用后台（或支持性）服务²⁸，使用公用房地²⁹。联合国正在启动转型期安排，届时改革实施的具体构想将会概述出来。预计实施将从2019年1月开始。

总体目标

256. 这项全组织关键举措在2019年及2020年的启动实施阶段，将确保粮食署有能力支持联合国秘书长筹备及实施联合国发展系统改革的各项工作。这项举措将着力支持粮食署与联合国难民署³⁰共同牵头推进业务活动的转型，开发公用业务（支持性）服务，由大型机构向联合国发展系统内的34个机构提供公用业务服务。这项工作可借由多种途径开展，包括在国家层面上拓展改进后的业务活动战略范围³¹，要求所有联合国国家工作队采纳此项战略；实现将联合国全球范围内2,900家房地中的50%转为公用房地。这些行动的目的是促进联合国发展系统内的各个机构加强合作，以便实现联合结果，提高服务质量和成本效率。在执行这项工作的进程中，粮食署将开展以下活动：

- 针对转型期和实施期的机构间改革活动提供知情、有效、及时的粮食署整体意见，确保粮食署有能力有效支持各项内部工作，通过提供信息和协作支持来准备并响应各项改革要求；
- 在开发公用支持性服务和公用房地方面发挥引领作用，推动全系统改进服务，节约费用。具体工作将包括设计、试点和推广联合国发展系统各机构全球共享服务，制定国家层面改进后的业务活动战略，以及建设公用房地。响应联合国改革精神，本项工作的一个重要方面是确保粮食署将已经开发成熟、并具有比较优势的部分支持性服务向联合国发展系统开放。
- 推动必要进程、工具和平台的开发，确保联合国发展系统能整理并报告推动实现可持续发展目标的所有全系统共同结果。这就需要建立相应的进程和系统，支持联合国收集、分析并报告国家和全球层面的各项共同结果。

²⁷ 联合国大会。2018。结合联合国系统发展业务活动四年一次综合政策审查调整联合国发展系统定位。第 A/72/L.52 号决议，2018年5月。<https://undocs.org/A/72/L.52>

²⁸ 联合国发展集团业务活动战略涉及到后台职能或支持性服务，如采购；信息及通信技术；人力资源；后勤；财务；以及公用房地等设施服务。支持性服务推动或支持计划服务的交付，公用支持性服务是指服务范围超出提供机构自身、同时向其他用户提供的服务。<https://undg.org/business-operations/>

²⁹ 公用房地提案包括到2022年为联合国所有国家工作队建立公用后台；确保所有联合国国家工作队到2021年采用改进后的业务活动战略；到2021年将联合国公用房地比例提至50% - 联合国全球范围内2,931处房地中，目前有469处（16%）为公用房地。

³⁰ 粮食署执行干事与联合国难民事务高级专员共同领导业务创新战略结果小组；

³¹ 联合国发展集团业务活动战略主要涉及后台职能或支持性服务。<https://undg.org/business-operations/>。

使用资金的关键活动

257. 粮食署将以驻纽约办事处为实施联合国发展系统改革行动的主要对接窗口，通过驻纽约办事处加大协调力度，促进双向的信息交换；目的是确保粮食署管理层和其他主要利益相关方能够全面了解转型期和实施期的最新发展动向，助力相关决策，支持粮食署实施改革行动。预计这项工作需要增聘一位资深和两位年轻专家为驻纽约办事处提供支持。
258. 粮食署还计划安排一位 P5 级别的职工，增援常驻纽约的联合国发展系统改革转型小组。这个机构间转型小组将设在联合国秘书处内，目前正在组建队伍，联合国秘书处要求联合国各机构抽调人手加入小组。部分机构已安排了借调人员，粮食署也正在制定计划。转型小组预计将存续两年，负责监督核心改革领域实施计划的制定，包括重振驻地协调员系统，调整联合国发展援助框架使其适应改革需要，以及强化联合国系统层面的数据收集和报告机制。
259. 作为业务创新战略结果小组的联合牵头人，粮食署将推动实施业务活动和公用房地管理与整合过程的转型变革，提高联合国系统投入的性价比，进而助力实现秘书长和成员国的远景目标³²。这就需要成立一个全职的机构间项目小组，研究如何准备、设计和实施相关方法与模式，实现更为整合的业务活动和公用房地。这个小组将努力实现业务创新小组提出的总体目标，包括：
- i) 制定战略，确保到 2022 年建成服务于所有联合国国家工作队的公用后台，对这项工作的分析和设计阶段进行监督，开展试点活动，测试设计方案，进而完善实施安排；
 - ii) 为联合国国家工作队提供支持，确保他们到 2021 年能够获益于改进后的业务活动战略；
 - iii) 到 2021 年将联合国共同房地比例提高至 50%。
260. 该小组在数据分析和某些职能领域将需要额外的机动能力，以便就支持循证决策以及相关行动设计和试点的具体方法和法律考虑提出建议。具体而言，粮食署将资助一个 D2 级别的小组组长职位，由其对这些宏伟行动进行监督；另外，粮食署还将派出一个 P3 级别的职工，与其他机构借调的小组成员共同开展工作。已建议初步安排 100 万美金，支持国家层面的能力建设，试点实施上述方法。
261. 粮食署还将安排一个 P4 级别的职工，专门负责为这一领域的内部工作提供支持。粮食署还将建立内部司际协调小组，由其协调提供支持性服务的各司通力合作；上述 P4 级别职工也将与内部司际协调小组密切配合。机构间行动和粮食署内部行动都将由粮食署的创新和变革管理小组提供支持，该小组目前由

³² 包括到 2022 年为所有联合国国家工作队建立公用后台；所有联合国国家工作队到 2021 年采纳改进后的业务活动战略；到 2021 年将联合国公用房地比例提至 50% - 联合国全球范围内 2,931 处房地中，目前有 469 处（16%）为公用房地。

5 位顾问组成，2020 年将增至 6 位。该小组将就业务活动战略分析以及制定国家层面改进后战略提供支持；其后，改进后战略将得以试点和推广，包括通过相关培训开展工作。内部行动将包括对粮食署希望向整个联合国系统提供以及希望从整个系统获得的服务开展分析。另外还将增设两个法律岗位，支持联合国各机构实现³³政策和程序互认，推动开发公用业务活动，建设公用房地。

262. 粮食署还需要配置额外的能力和资源，以便拓展可向联合国发展系统提供的服务，以及转轨使用公共房地和系统内的其他公共服务。这就需要投入资金，就粮食署开发成熟、具有比较优势、可向联合国系统提供的具体服务开展概念验证工作。这些服务主要包括：

- i) 差旅和住宿等管理服务；全球租车安排；根据粮食署应对埃博拉、也门霍乱以及缅甸突发情况的紧急响应经验，配置紧急情况下工程和基础设施开发与维护的机动能力；以及针对联合国房地及其他设施的绿色能源解决方案。最初阶段将安排 4 位职工和 1 位顾问全职工作，牵头开展相关服务的概念验证和试点工作；
- ii) 立足于粮食署在牵头后勤集群工作方面的专长，开展非紧急情况下全球点对点供应链的概念验证工作；
- iii) 通过云技术为公用支持性服务 – 如联合国人道主义空中运输、住宿服务、联合国人道主义应急仓库 – 打造前端的“企业对企业”和“消费者对企业”数字平台。

现金及数字平台（两年 2000 万美元）

IV.22			(百万美元)			
2019			2020			
职工费用	岗位	其他费用*	职工费用	岗位	其他费用*	总支出
3.8	22	9.4	2.7	16	4.1	20.0

* 其他费用包括国际顾问、本地聘用人员、公务旅行、培训、实施费用（房租、公共设施、办公室用品、保险、车辆租赁和运行费用）、招待费、其他联合国机构提供的服务以及对联合国机构的缴费。

263. 技术和互联互通服务正在快速靠近受危机影响的部分最脆弱人群和地点。这些手段也是完善和拓展危机应对服务的推动力量。作为一个主要的人道主义行动方，粮食署有机会也有义务充分运用数据和技术，通过工作方式的数字化转型加强对有需要人群的理解和服务。为实现这一目标，粮食署制定了一项计划，要在未来两年内建设并纳入点对点数字业务流程的核心要件，使其进入主流工作。这项投资将支持粮食署打造数字化援助平台，为受益人提供更高效、更完善的服务。

³³ 互认原则支持各机构运用彼此的政策、过程和工具，而无需开展证明竞争性的额外尽职调查工作，签署法律合约开展外部审计。互认有利于推动更加深入的合作与整合（如围绕业务活动战略），也有利于实现能力整合（如共享服务中心）。

264. 目的是打造一个以灵活架构为支撑的数字生态系统，提供支持性的模块解决方案，支持内部和外部系统互联互通。这套数字生态系统将包括内部建设的系统、开架解决方案以及各种伙伴关系。
265. 这项投入非常重要，能够支持现金转移核心要件的开发和测试，对其进行调整及拓展，以便建设一个功能更加强大的数字援助提供平台，支持开展兼容各种转移模式、具有成本效率和成本效果的业务和计划。现金补助点对点流程、系统和治理模式的开发将为支持适应其他模式打下基础。
266. 技术（开发和支持）方面需要投入，另外提高粮食署业务职工和职能部门使用数字平台的能力也需要资金投入。这种为期两年的一次性投资中，约有 60%将用于支持系统开发和相关的支持费用。其余 40%将专门用于确保粮食署的各项业务和职能部门能够适当使用数字平台，以期实现粮食署的各项预期计划成果。
267. 平台的开发和使用将服务于五项目标，其中几项都将惠及所有的转移模式。
268. **保障受益人身份信息安全和信息管理。**目标是保护隐私，保护个人、数据和业务流程，以便充分收集、储存、匿名处理、净化、保障、适当分享和使用个人家庭与社区相关的信息。还将酌情建立安全的系统集成和数据传输模式，支持粮食署从政府、国际移民组织以及联合国难民署等相关伙伴处接收受益人身份数据。
269. **改进计划设计与执行。**目的是改进计划设计及质量，包括跨领域计划，通过职工能力建设提高技术实施能力，应对并减缓各种风险。这项工作包括开展成本效率和成本效果分析，支持完善决策过程以及项目设计和实施。
270. **转移交付。**目标是强化支付和分配规划，为金融服务提供方及合作伙伴提供支付和分配指南，对福利实行数字化的实施兑换安排，进而继续开发数字化的福利转移（电子代金券、移动钱包和移动货币）模式。粮食署将评估各个金融服务提供方，优先考虑能为受益人提供包容性更强金融服务的提供方。
271. **加强保证、保障和风险管理。**目的是推动建立并使用完备的保障框架，在粮食署计划实施进程中的关键阶段运用绩效和风险管理工具；这些关键阶段包括受益人验证、分配对账、供货商管理、交易异常分析、分配后监测、受益人投诉和反馈以及举报机制，以及第二层次的数据分析。
272. **集中性的数据分析和观点。**目标是运用计划、供应链和财务等多个职能部门的跨职能分析和专长来为驻国家办事处提供支持，帮助他们审查各项计划的效率、效果、风险和趋势。

IV.23		2019	2020	(百万美元)
		2019 (百万美元)		
		信息 技术司	跨职能 现金补助	总计
I	确认受益人身份和信息管理	0.7	1.0	1.7
II	改进后的计划设计与执行	0.4	2.7	3.1
III	转移交付	0.4	1.1	1.5
IV	加强保证、保障和风险管理	1.1	0.3	1.4
V	集中性的数据分析和观点	1.3	0.4	1.7
	人员开发			
	外部服务	1.4		1.4
	管理和系统	2.0		2.0
	实物及营养	0.4		0.4
	2019 年合计	7.7	5.5	13.2
		59%	41%	
		2020 (百万美元)		
		信息 技术司	跨职能 现金补助	总计
I	确认受益人身份和信息管理	0.1	0.1	0.2
II	改进后的计划设计与执行	0.4	0.5	0.9
III	转移交付	0.1	1.1	1.2
IV	加强保证、保障和风险管理	0.6	0.8	1.5
V	集中性的数据分析和观点	0.5	-	0.5
	外部服务	0.5		0.5
	管理和系统	1.9		1.9
	实物及营养	0.2		0.2
	2020 年合计	4.3	2.5	6.8
		62%	38%	
	2019-2020 年合计	12.0	8.0	20.0

系统集成与信息技术增效 (一年 500 万美金)

IV.24		(百万美金)		
		2019		
职工费用	岗位	IT 费用	其他费用*	总支出
1.3	7	2.9	0.8	5.0

* 其他费用包括国际顾问、本地聘用人员、公务旅行、培训、实施费用（房租、公共设施、办公室用品、保险、车辆租赁和运行费用）、招待费、其他联合国机构提供的服务以及对联合国机构的缴费。

273. 粮食署推进数字化转型，在设计和使用人道主义范畴数字解决方案发挥引领作用，这是执行干事的一个主要工作重点。粮食署将建设平台，整合当前系统与新建系统，打造一个更加安全、高效和稳定的生态系统，支持粮食署高效有效地开展各项业务，推动实现这一远景目标。

274. 粮食署已针对提升效率、提高透明度以及赋权受益人、合作伙伴和各国政府开发了相应的系统。继续推进数字化转型进程需要预算外资源的资助；粮食署要在以下方面投入资源，包括：整合全组织系统，开发能够提供实时数据和分析的工具，通过自动化技术简化核心业务流程。

275. 这项产出将通过以下投资实现。

建设粮食署全组织系统集成层，强化资源与结果的联系，助力决策，提高透明度（300 万美元）

276. 粮食署全组织系统集成，特别是后勤执行支持系统（LESS）、SCOPE 系统、下一代智能标准项目报告工具（SPRING）、驻国家办事处有效管理工具（COMET）、全球设备管理系统（GEMS）以及车队管理系统，以及强化系统之间的联系，这些工作对于建立数据过程以提升业务效率、增强可推广性以及节约开发费用非常重要。

277. 全组织系统集成将支持粮食署把数据分析作为受益人、捐助方、合作伙伴和公用服务管理相关的业务流程的基础。进一步开发粮食署全组织系统集成层也将有助于解决联合检查组以及高风险和中等风险内部审议观察提出的关切³⁴。

278. 这项工作需要与业务责任人合作，以便明确系统整合面临的挑战以及需要填补的缺口；确保数字集成平台能够利用粮食署主要全组织系统（主要包括 SCOPE、驻国家办事处有效管理工具、粮食署信息网络和全球系统以及后勤执行支持系统）的集成层，支持建立全组织系统数据的应用编程界面；响应 15 个驻国家办事处和 5 个司关于将新的全组织数据来源纳入机构“数据池”的要求，扩大提供支持的范围。

279. 提高成员国数据可见度的另外一项重要工作是建设成员国国别战略计划数据门户。粮食署将继续投入资金，拓展并增加来自国别战略计划和临时国别战略计划的相关计划、财务和绩效相关信息及数据，对数据门户进行持续更新。

280. 粮食署管理面板的持续开发将改进复杂全组织数据的呈现方式；这些数据建立在主要绩效指标的基础之上，以图形为表达手段，意在为管理层提供必要的业务情报，帮助回答关键问题，确保各项行动与全组织战略和目标保持一致，改进基于事实的决策。这项工作需要开发一个移动版的面板，额外增加不同业务领域的 15 个指标，并需要实现数据的近乎实时收集和展示。

继续简化粮食署的核心业务流程并推行自动化流程（200 万美元）

281. 开发并推广信息技术应用、提升粮食署业务和支持服务效率是一项重点业务。很多核心过程已经实现自动化，粮食署要继续推动人工业务流程的自动化和程序简化来提升运行效率，减少不产生增值的纸面工作。

³⁴ 粮食署供应链司信息技术应用内部审计，监察长办公室，第 AR/18/01 号内部审计报告。

282. 自动运行的主要好处是节约费用，提高生产率、可供性、可靠性和绩效；另外，在行政管理、人力资源、财务和采购等业务量较大的领域，自动运行还能提高整体数字队伍的工作效率。
283. 为支持这项行动，粮食署计划推出针对业务支持职能的全球服务管理工具，推动系统间数据交流自动化取代人工录入，在粮食署自助服务端推出 15 种新的自动化表格，并就简化重复性任务的机器人自动化技术开展可行性分析。
284. 图 IV.5 具体介绍了即将实施的举措、及其效益和预算情况。

图 IV.5 - 按活动列示的 CCI 预算（百万美元）

举措	惠益	预算
继续开发粮食署全组织系统的集成层	提高业务效率，具有可拓展性，降低开发成本	1.2
强化资源与结果之间的联系，支持改进决策	能够从复杂多样的大规模数据集中汲取灵感，改进决策	0.8
成员国《国别战略计划》数据门户更新	提高面向成员国的透明度和问责性	0.6
继续开发粮食署管理面板	有利于做出知情决策，理解复杂的全组织数据	0.4
开发推广能够改进粮食署业务和效率的部分信息技术举措	通过自动化及简化人工过程提高业务效率	2.0
	总计	5.0

V

概述

285. 《全组织结果框架》（2018年修订版）、《粮食署战略计划（2017-2021年）》、《财务框架审查》以及《国别战略计划政策》都提出要推动资源与结果的匹配，这对于确保绩效报告的透明度和问责性非常重要。遵循这项原则，粮食署认为管理绩效是计划绩效的辅助。第IV章介绍了拨款项目、支柱和职能领域，并解释说由于管理职能的目的是支持《国别战略计划》中各项计划的实施，因而未设置具体的管理结果³⁵。

绩效测量

286. 管理绩效测量集中在第IV章描述的职能领域，目的是支持实施《国别战略计划》的具体活动。职能领域是决定驻国家办事处、区域局和总部架构，以及所需技能和职工能力的基础。年度绩效计划介绍了各职能领域为支持计划实施所要交付的成果以及所需要的资源。各职能领域为在国家层面上落实计划而需执行的商业流程是区域局和总部在监督和问责方面的重点关注对象。

287. 测量管理绩效的主要绩效指标在工作规划、监测和报告中均有使用。修订后《全组织结果框架》中的主要绩效指标借鉴了《粮食署管理计划（2018-2022年）》中采用的指标，在其基础上形成了一套更加完整、相关的主要绩效指标，旨在改进对支撑计划绩效的管理绩效的测量。在绩效涉及风险管理的领域，部分主要绩效指标也被用作风险指标。主要绩效指标围绕3个问责类别进行组织：

- a) I类主要绩效指标反映粮食署的全组织绩效，用来测量通过《国别战略框架》推动实施粮食署战略计划的管理绩效。
- b) II类主要绩效指标采用较短的视角，用来审查粮食署领导层确定的全组织优先重点、各项多边安排以及外部治理的各项承诺的执行进展。
- c) III类主要绩效指标用来测量各个职能领域日常运行和业务流程的管理绩效。

主要管理绩效指标

288. 主要管理绩效指标用来测量管理层对计划实施的支持。此类主要绩效指标为I类指标，在《全组织战略框架》实施期内每年对总体趋势进行测量。I类指标的测量结果是由经过选择的所有驻国家办事处均需实施的III类指标测量结果汇总而成。主要管理绩效指标有助于对总体的管理绩效进行分析。主要绩效指标如下：

³⁵ 与2017年的系统截然相反，之前的系统平行下设了两个同等重要的结果框架，一个是针对战略结果，一个是针对管理结果。

a) 主要绩效指标 1：国别战略计划实施的总体进展

测量供资及业务限制会如何影响粮食署《国别战略计划》的实施，以及在测量期内开展活动的绩效和取得的战略成果。

b) 主要绩效指标 2：有效的应急准备和响应

对照紧急应备和响应的标准测量粮食署的绩效，包括国家和全组织层面的应备情况，以及突发紧急情况全组织响应的实施情况。

c) 主要绩效指标 3：管理绩效标准的总体实现情况

测量驻国家办公室在各职能领域支持落实《国别战略计划》的绩效。各职能领域绩效汇总起来，便可以对管理进程开展全组织分析。

V.1		
主要绩效指标 1：国别战略计划实施的总体进展	目标待定³⁶	
内容指标	基准	2019 年目标
已实施取得成果%	-	-
目标已实现或进展顺利的成果%	68%	75%
已实施取得产出%	-	-
目标已实现或进展顺利的产出%	-	80%
主要绩效指标 2：有效的应急准备和响应	5 项内容均已实现目标	
应备		
内容指标	基准	2019 年目标
更新或实施了至少 80%的最低要求应备行动的驻国家办事处%	-	100%
根据应急响应职能与支持培训标准开展的应急响应培训次数	2	4
快速响应应备设施的及时性	9 天	从驻国家办事处提出请求到接到资金为 5 个工作日
响应³⁷		
内容指标	基准	2019 年目标
业务工作组的及时性	-	不超过 24 小时
驻国家办事处制定行动概念的及时性	-	不超过 5 天
主要绩效指标 3：管理绩效标准的总体实现情况	总体目标为 100%	
内容指标	基准	2019 年目标
管理：性别代表性 ³⁸	-	里程碑实现情况

³⁶ 针对没有历史数据的新的主要绩效指标及其内容，基准和目标将根据 2018 年数据确定，而 2018 年数据需在 2019 年第二季度，待年度绩效报告、年度国别报告和标准项目报告完成后才能提供。2018 年年度绩效报告非常特殊 -- 第一次有足够多的驻国家办事处依照《国别战略计划》模型进行报告，支持开展必要的分析，以便制定基准和目标。

³⁷ 响应时间是从每项宣布的二级或三级紧急情况启动应急方案开始计起。

³⁸ 方法已更新。各驻国家办事处都制定了要在 2021 年前实现的性别代表性目标，及每年的进度里程碑。年度绩效将根据年度里程碑的实现情况进行评价。之前的计算公式为：“女性国际专业人员总数除以国际专业人员总

V.1		
管理：未落实审计建议的数量	169 (2017年)	少于上次测量
计划：已落实评价建议%	80%	100% ³⁹
计划：合作实现的产出%	75% ⁴⁰	全组织平均为 90%
供应链：交付后损失%	0.47%(2016)	不到 1%。
供应链：在约定日期前交付吨数所占%	第一季度为 81%， 第二季度为 88% ⁴¹	95%
预算和计划：《国别战略计划》全部开支占实施计划%	-	90%
人力资源：绩效和能力加强达标率	96%	100%
人力资源：已完成所有强制性培训的职工%	-	85%
行政：已出台并具体落实的内控措施%	-	100%
行政：经实际清点和确认的粮食署固定资产%	-	100%
财务：风险加强项目在财务面板中%	-	5%
信息技术：信息技术安全标准达标率%	-	100%
安保：实地安保问责框架标准达标率%	-	100%
资源筹集、宣传和报告： 由国家业务供资的基于需求计划的%	-	80%

数再乘以 100”；按照这个公式计算，2017 年的报告比例为 43%，但由于测量方法的改变，这个标准不能作为可比的基准。

³⁹ 在系统自 2018 年起纳入权力下放评价前，都只针对集中评价。

⁴⁰ 伙伴关系从受益人的相关性来看为 52%，吨数为 53.6%，现金补助为 96.9%，其他产出为 97.5%。

⁴¹ 目前正参考 2018 年季度报告制定基准。

VI

概述

289. 本章概述了可通过全组织信托基金供资的资源要求，以及特别账户的活动层级。另外，本章还介绍了全组织服务筹资机制。

信托基金

290. 信托基金的目的、范围和报告要求都在粮食署正常业务计划之外，但契合粮食署的政策、目的和活动。信托基金由执行干事依据《财务条例》第 5.1 条设立。

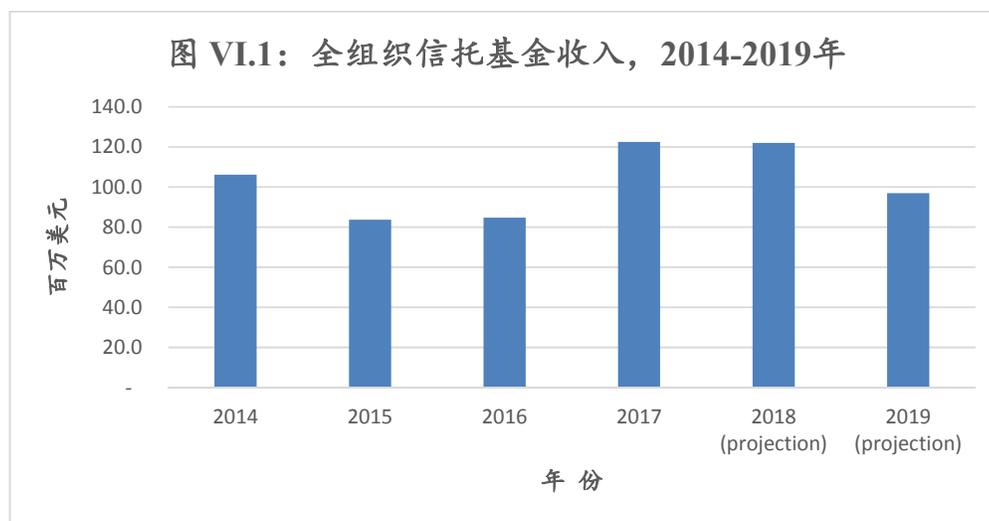
291. 2018 年之前，信托基金主要是在两个系统内进行管理：

- 全组织信托基金的设立是为了加强粮食署的机构能力。
- 国家信托基金的设立是为了支持驻国家办事处帮助政府管理和实施契合粮食署战略目标的各项计划。

292. 在《综合路线图》框架下，所有的国家层面活动均应视作计划或服务提供。因而，预计 2019 年以后国家信托基金将不复存在。

全组织信托基金

293. 如图 VI.1 所示，近年来粮食署全组织信托基金的收入有所起伏。



294. 表 VI.1 按专题领域列示了全组织信托基金 2014 年至 2018 年的收入情况。

表 VI.1: 按专题领域列示的捐款收入, 2014-2018 年		
专题领域	合计 (百万美元)	%
营养 (包括 REACH 倡议)	72.68	14.0
政府能力建设	69.74	13.4
紧急应备	62.65	12.1
采购促发展	42.89	8.3
供应链	42.85	8.2
气候变化与农村抵御力	41.29	8.0
其他	186.78	36.0
总计	518.87	100

REACH 是指“再接再厉消除儿童饥饿和营养不良”倡议。

295. 2019 年, 总部和区域局层面的全组织信托基金将用于支持营养、紧急应备和响应、粮食安全和气候变化等领域的活动, 强化粮食署的组织能力和实效。

296. 2019 年, 全组织信托基金估算预测收入为 9690 万美元, 照比 2018 年预测水平减少了 2500 万美元 (21%)。

297. 表 VI.2 显示了全组织信托基金 2019 年预测资金流动情况。

VI.2	2019
(百万美元)	
2019 年 1 月 1 日期初余额	37.1
信托基金当年收入	96.9
信托基金计划开支	(108.5)
2019 年 12 月 31 日期末余额	25.5

298. 表 VI.3 分专题领域列示了 2019 年全组织信托基金的收入和开支情况。

VI.3	2019	
专题领域	收入预测	开支计划
供应链	17.7	23.0
政府能力建设	7.6	15.2
营养	11.4	12.7
气候变化与灾害风险削减	11.1	10.8
紧急应备和响应	11.6	11.1
其他	37.5	35.7
总计	96.9	108.5

各专题领域的全组织信托基金

299. 下文介绍了各个专题领域的部分信托基金。

供应链

300. 食品质量管理体系信托基金用来撬动顶层专家力量，改进供应链内产品质量（包括包装），加强质量管理工作，进而提高所有业务中的食品安全质量水平。
301. “通过后勤、可见性和演变实现供应优化”（SOLVE）举措为 17 个国家的 2020 年家庭计划⁴²举措提供支持，同时也为全球和国家层面的 SOLVE 活动提供资金，包括确保 SOLVE 项目所在国能够持续供应健康商品。
302. 后勤能力建设信托基金主要是支持部署备用伙伴，加强粮食署应对紧急情况的能力。备用伙伴可以经济有效且符合粮食署在特定紧急状况区域或国家业务要求的方式提供人员和技术力量，对粮食署的内部人员形成补充，支持交付各项计划，提供行政支持。
303. 小农户采购举措（从农场到餐桌联盟）信托基金的主要用途是支持推广有利于小农户的可持续农业价值链。这项举措将倡导公立和私营部门伙伴结成联盟，通过需求引导的价值链来确保小农户小农户以商业可行的可持续方式进入市场。

政府能力建设

304. 非洲风险能力信托基金只在支持强化并提高非洲政府规划、防备和响应干旱、洪水和飓风等极端天气事件和自然灾害的能力。这项信托基金为政府间基金，支持各国以具有财务效率的方式整体管理风险，确保从捐助方和国际风险市场上获得供资。
305. 支持国家社会保护系统已成为粮食署帮助各国转型变革实现可持续发展目标 2 的一个核心战略。为此，设立了加强政府建立有效社会保护系统和安全网能力信托基金，帮助各国政府设计和实施有效包容的社会保护及安全网；目标是确保通过强化后的国家牵头社会保护计划更好地满足最贫困和最脆弱人群的粮食安全及营养需求。该信托基金还将帮助粮食署在社会保护的具体领域成为全球的技术服务提供方和伙伴方。

营养

306. 微量元素行动倡议信托基金旨在支持落实粮食署的《营养能力建设计划》。该基金着眼于提高粮食署在全球各地实施的营养敏感性和营养特异性计划的质量和覆盖水平。具体目标包括强化伙伴关系，提高国家能力，开展营养缺口分析，完善健康食品的证据基础。

⁴² 2020 年家庭计划是一项全球举措，支持妇女和女童自由自主决定是否要孩子、什么时候要孩子，以及要几个孩子。

307. DSM 信托基金源自于粮食署与 DSM（全球领先的创新营养方案提供方）开展的十年顺畅合作。DSM 在营养领域的循证研究与粮食署的全球网络相结合，共同支持了多项关键举措，包括稻米强化；引领对健康安全食物的需求；学习；及产品开发。成功合作的一个范例是开发了一种营养丰富的高能量超级谷物，让粮食署仅在 2017 年就治疗及预防了超过 1600 万营养脆弱人群的营养不良问题。
308. 联合国艾滋病联合规划署艾滋病病毒/艾滋病信托基金旨在支持有效应对全球艾滋病疫情。粮食署通过这项信托基金每年约能收入 300 万美元，用于确保全球、区域和国家层面紧急和非紧急情况下艾滋病响应工作中都能纳入综合营养战略。
309. “再接再厉消除儿童饥饿和营养不良”倡议（REACH 倡议）是由粮食署、粮农组织、国际农发基金、联合国儿基会和世卫组织共同建立的机构间伙伴关系，通过支持建设政府牵头、结果导向的伙伴关系来提高国家层面实施营养计划的能力。REACH 信托基金由粮食署主持，负责管理支持开展 REACH 活动的专项捐款。截至目前，该信托基金累计收入已超过 2700 万美元，资助过非洲、亚洲和拉丁美洲 18 个国家的多部门营养举措。

气候变化与灾害风险削减

310. 农村抵御力举措（R4）信托基金用于协调粮食署与美国乐施会开展的联合行动，将小微保险作为风险管理综合战略的部分内容加以大力推广，借以应对因气候冲击而不断加剧的粮食不安全问题。该举措建立了全球推广小微保险的可持续模型，目标是到 2020 年保险覆盖 500,000 粮食不安全人群。
311. 气候变化融资信托基金将支持多项活动，包括为各国提供技术援助，通过 ARC Replica⁴³和其他前瞻性行动及早期响应措施（包括保险）提供用于购买保险和相关活动的保费。该举措借鉴粮食署在气候风险管理方面开展的创新性工作，开发出了更加一体化的分层次风险融资方案⁴⁴，支持脆弱国家和社区减少面对气候和灾害的经济风险。
312. 饥饿相关的气候变化信托基金用于支持粮食署的能力建设举措和创新，减缓气候变化对饥饿的影响。通过这项基金，粮食署可以参与全球政策进程，为驻国家办事处提供支持和指导，帮助各国设计能以环境可持续方式推动粮食安全进程的气候变化适应计划。
313. 安全获取燃料和能源（SAFE）信托基金基于各项建议以及粮食署和捐助方达成的协议对全球、区域和国家层面的 SAFE 和其他能源举措提供协调服务，支持对 SAFE 举措进行管理。该信托基金主要用于监督粮食署对 SAFE 和能源

⁴³ ARC Replica 是由非洲风险管理集团向粮食署和其他人道主义行动方提供的一款保险产品。

⁴⁴ 分层次风险融资是指运用多种风险管理工具，如保险、修复天然缓冲区以及建立社区层面的储蓄小组，同时应对不同层次的风险（从风险的频率和强度上说）。

赠款的管理与报告，赠款资金既支持实地 SAFE 项目的实施，也支持大量的总部战略、技术、机构间和宣传活动。

紧急应变和响应

314. 紧急应变和响应信托基金支持推广旨在重点强化现有工具的准备行动，具体行动包括投资建设人员能力、早期预警和内部过程及系统；通过支持政府和国家社会保障机制提高能力；拓展并巩固伙伴关系。

其它全组织信托基金

315. 在其它全组织信托基金中，学校供餐以及代金券、现金和研究信托基金最为重要。

316. 学校供餐信托基金用于支持在全球范围内推广学校供餐活动，特别是业务服务部新成立的学校供餐局的工作。捐助方和私营部门伙伴支持系列相关工作，包括改进学校供餐计划的质量，提高各项计划供应链机制的效率，以及通过更加完善的指导、出版物、工具和技术援助以及新的学校供餐计划全组织战略为实地提供更好的支持。2019年预计收入为115万美元，预计开支为120万美元。

317. 代金券、现金和研究信托基金用于支持强化核心的全组织能力和系统，在现金补助计划的新兴领域和业务支持方面开发所需技能。针对性投资侧重的领域包括强化关于转移模式的决策，规范框架，商业流程和标准运行程序，以及现金补助过程中的点对点保证和控制。2019年预测收入和开支均为150万美元。

特别账户

318. 特别账户⁴⁵由执行干事依据《财务条例》第5.1条设立，旨在支持粮食署立足非营利目标提供商业服务，支持开展不在国家战略计划范围之内的相关活动。

概述

319. 特别账户是支持粮食署管理业务服务提供的最适宜供资机制，对内部办公室和各部门以及对其他联合国机构和人道主义社区均是如此。

320. 2019年特别账户估算收入为2.132亿美元，包括来自服务销售和费用回收的所有收入。估测开支将达2.134亿美元。

VI.4	2019 (百万美元)
2019年1月1日期初余额	88.0
特别账户当年收入	213.2
特别账户计划开支	(213.4)
2019年12月31日期末余额	87.8

⁴⁵ 《财务条例》第5.1条规定执行干事可以为了与粮食计划署政策、目标和活动相一致的目的建立特别账户。特别账户用于管理各项被指定用于计划、全组织或费用偿还目的或支持长期活动的特别捐款或资金。

用于全组织服务融资机制的特别账户

321. 2014 年通过的全组织服务融资机制⁴⁶使粮食计划署能够通过三种融资方式经济有效地提供服务：i) 全球交通工具租赁计划；ii) 资本预算基金；iii) 有偿服务活动。这三种机制均通过特别账户进行管理。

322. 三种机制目前上限为：

- 全球交通工具租赁计划，1500 万美元；
- 资本预算基金，4700 万美元；
- 有偿服务活动，2000 万美元。

全球交通工具租赁计划

323. 粮食署通过全球交通工具租赁计划向各驻国家办事处租赁交通工具。全球交通工具租赁计划对交通工具进行集中采购、管理和准备，有助于改善资产管理，确保驻国家办事处能获得符合安全标准的交通工具。项目和国家预算中包括了租赁费用，以确保全球交通工具租赁计划能回收其费用。

资本预算基金

324. 资本预算基金根据《管理计划（2014-2016 年）》设立。是一个滚动基金，为多年度项目提供预支款，由国家预算或其他供资渠道在规定时限内偿还。

325. 资本预算基金批准上限为 2000 万美元，用于支持后勤执行支持系统试点方案。后勤执行支持系统的全球推广工作已于 2016 年末完成，粮食署现可实施跟踪、监测和管理所有食品商品，在多个领域提升了长期效率，包括后备管理、库存管理及仓库运行。资本预算基金的预支款项预计会在 2018 年底以前全部偿还。

326. 继设立资本预算基金后，执行干事在原有基金上限（2000 万美元）之外批准了 2700 万美元的增加额，支持改善实地房舍，粮食署认为长期设施将增加投资回报，为职工提供更好的安全保障，并提升业务效率。

327. 资本预算基金在资助后勤执行支持系统方面取得的成功经验也启发了将其用于其他战略用途的可能。目前，4700 万美元的总额中约有 3400 万美元可用来分配，申请人需向战略资源分配委员会提出申请。如可考虑使用资本预算基金进一步支持 SCOPE 平台，每个注册受益人费用稍稍增加一点就足够偿还费用。公用房地投资也可以纳入考虑，因减少房租收入付费而节约的资金可用于偿付资本预算资金的预付款。资本预算资金的使用必须要求清晰可行的还款计划，这是资金分配请求中不可或缺的一项内容。

328. 目前不需要提高资本预算基金上限。

⁴⁶ WFP/EB.A/2014/6-D/1。

有偿服务活动

329. 有偿服务机制可为信息技术服务和职工安保提供不超过 2000 万美元的预支款。每年预支款项总额可超出上限，但必须在当年回收，以确保未偿付预支款余额在任何时候都不会超过上限。
330. 为依照各项业务的规模按比例分摊全组织信息技术费用，并将这些费用准确地反映在最适当的费用类别下，且不会过多增加行政管理费用，粮食署从 2013 年起对业务性信息技术服务开始采用人均费用回收模型，资金可以预支，但回收实行集中管理。该模型涵盖的主要活动是粮食署通过地面和卫星链路实现全球互联互通；粮食署主持联合国国际电子计算中心的工作；粮食署全组织信息技术服务的许可，如 SAP 和微软；以及针对实地职工工资的 PasPort 应用。
331. 人均活动由信息系统实地回收特别账户进行管理，2019 年预计收入为 2250 万美元。驻国家办事处职工人均信息技术开支通过计划支持和行政技术调整供资。其他回收则直接由相应人员所在部门负责。
332. 安保服务特别账户，包括应急安保基金，在国家预算供资不足时用来偿付安保和安全设备及培训费用。特别账户还资助部署相关人员，就安保风险管理最佳实践提供咨询、指导和技术援助。相关人员分布在全球总部和驻国家办事处，在紧急情况下将作为机动力量进行部署。应急安保基金也支持驻国家办事处满足最低运作安保标准（MOSS），提升设施水平，购买通讯设备。供资来源包括计划支持和行政技术调整，以及依照执行局 2016 年确定的标准岗位费用收取的费用。
333. 表 VI.5 显示了 2019 年全组织服务融资机制特别账户活动的估计水平，远期融资上限和估算支出。

VI.5 2019					
	远期融资上限		估算开支 (通过特别账户开支)		%
	百万美元	百万美元	百万美元	百万美元	
(i) 全球交通工具租赁计划		15		18	29
(ii) 资本预算基金					
后勤执行支持系统	20		3		
办公场所改善	27		2		
	-----		-----		
资本预算基金合计		47		5	8
(iii) 有偿服务活动					
信息技术服务			22		
安保			17		
		-----	-----		
收费服务活动合计		20		39	63
总计		82		62	100

健康特别账户（估算开支为 300 万美元）

334. 健康计划基金通过健康特别账户进行管理，为职工健康举措预算有限的驻国家办事处、区域局、总部各司及各办公室提供赠款或贷款，资助旨在提高实地层面职工健康水平的初始活动。健康举措包括但不限于：

- a) 身体和精神疾病预防与治疗；
- b) 职工安全；
- c) 改善职工的工作和生活条件；
- d) 实现工作生活的平衡；
- e) 获得更多的职工支持服务。

335. 职工健康计划供资提案视其响应粮食署职工健康战略目标的数量及其产生的跨职能影响来安排先后次序。

其他特别账户

336. 其他特别账户为粮食署及其伙伴提供商业服务。2019 年，其他特别账户估算交易量为 1.52 亿美元。4 个最大规模账户在账户总额中占比达 72%。

联合国人道主义应急仓库特别账户

（估计收入为 3340 万美元，估计开支为 3540 万美元）

337. 联合国人道主义应急仓库网络由粮食署负责运行，包括设在全球战略要地的 6 个枢纽。应急仓库支持联合国、国际组织、政府和非政府组织的战略囤储，促进紧急应备和响应工作。这一网络还储存了诸如医疗器械、避难物品、即食辅助食品、信息技术设备和其他资产等应急救援物资，均用于支持救援组织对紧急情况做出响应。

航空特别账户（估计收入为 3490 万美元，估计开支为 3160 万美元）

338. 航空特别账户是各种空运活动的主要供资来源，包括推广安全文化，支持粮食署的安全架构，以及通过建立面向所有空运业务的有效质量管理体系来确保满足相关标准。另外，该特别账户还提供过渡性融资，支持粮食署维持与空运公司签订的优惠合同条款；在预期会收到捐助方捐款的条件下，作为储备金来维持供资紧缺的业务。

自我保险特别账户（估计收入为 2400 万美元，估计开支为 2800 万美元）

339. 1993 年，粮食援助政策和计划委员会建立了自我保险特别账户，使粮食计划署能为转运食品和商品提供保险。粮食署通过这一账户对大部分可能出现的粮食损失进行自我保险，从而令粮食署能够以远低于市场价格的保费对潜在损失提供保障，并将粮食损失对项目的不利经济影响降至最低。

信息技术特别账户（估计收入为 1500 万美元，估计开支为 1500 万美元）

340. 信息技术特别账户的设立旨在确保持续支持粮食署各司和各办事处开发、实施和维护内部信息技术项目和应用。信息技术特别账户的设立减少了提出请求的司局或办事处的相应负担，他们不再需要管理信息技术工作的筹资和费用回收，也无需就项目和应用相关的所有费用提供透明度和清晰的说明。这个账户还可用作信息技术和通信紧急情况快速支持小组活动的费用回收工具，包括设备销售，以及向粮食署及其他联合国机构提供支持。信息技术和通信紧急情况快速支持小组采用自我筹资模型，通过这个特别账户资助该小组的运行和人员费用。

2019

1. 本附件补充了第 IV 章计划支持和行政预算的内容，并概述了制定 2019 年计划支持和行政预算提案所采用的审查流程。

预算审查

2. 2019 年计划支持和行政预算增加了 4970 万美元（14.8%）。这种增加是因为管理层要确保为之前审计调查工作提出的供资不足领域安排额外的资源，特别是要保证监督办公室获得更加充沛的资源。秘书处还认识到，学校供餐和紧急情况机动能力等重点领域也应得到支持。
3. 各部在审查预算时都要对现有预算项目重新安排先后次序，另外对保持业务效率和成效最迫切需要的部分职能还要提供额外的预算分配。然后，根据各部负责人确定的初步计划支持和行政上限编制司一级的提案。各司提案汇总后形成该部的计划支持和行政预算提案，然后与需要在各司初步计划支持和行政上限以外供资的投资案例一并提交给战略资源分配委员会。各部方案汇总形成计划支持和行政预算提案初稿。
4. 委员会会对各部的预算提案进行审议，并为 2019 年全组织优先重点分配额外的资金。这些额外分配的资金加上司级和部级调整过优先次序的初步预算，使得计划支持和行政预算增加了 3930 万美元。另外，中央拨款预算增加了 190 万美元，主要是为了补偿粮食署在支持驻地协调员系统方面提高的分摊比例。
5. 计划支持和行政预算中拟定的岗位按照标准费率进行成本核算。此类成本每年计算一次，以期反映出在相关地区聘用不同等级职工的实际费用；常驻罗马职工欧元计价开支的预期汇率；以及职工福利和其他职工相关补助的提供。2019 年计算得出的标准岗位费用照比基础薪资费用增加了 850 万美元。
6. 在对作为计划支持和行政预算部分内容提交的投资案例审查之后，秘书处整理了一份投资案例清单，这些案例并非全组织关键举措，亦不会通过计划支持和行政预算供资。战略资源分配委员会可在未来的多边供资计划中安排这些案例，或者将其纳入 2019 年的全组织关键举措，或通过专项用途一致的捐助方捐款进行供资。

秘书处架构

7. 《管理计划（2019-2021 年）》第 184-193 段介绍了秘书处架构。

计划支持和行政预算提案详细内容

8. 本附件所列表格对最近结束的日历年、当前年份（估算值）以及下一年（预测值）提供了预算对比。这些数据按粮食署驻国家办事处、区域局和全球办事处的地理位置列示，以便将 2019 年计划支持和行政预算提案与往年预算进行对比。
9. 附件 II 列示了 2019 年计划支持和行政预算细目，展示了按支柱划分的司级预算内容。

按组织层级列示的 2019 年计划支持和行政预算提案

10. 表 A.I.1 按驻国家办事处、区域局、总部和全组织等组织层级列示了岗位数量和费用以及其他职工费用，包括 2017 年实际数字、2018 年估算数字以及 2019 年预测数字。

A.I.1																					
	2017年开支							2018年概算							2019年预测						
	岗位数				总费用 (百万美元)			岗位数				总费用 (百万美元)			岗位数				总费用 (百万美元)		
	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工	其他	总计	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工	其他	总计	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工	其他	总计
驻国家办事处	105	-	323	428	27.0	51.8	78.8	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	52.6	82.6
区域局	171	-	259	430	34.9	32.3	67.2	188	-	279	467	42.3	24.9	67.2	202	-	269	471	46.0	26.3	72.3
总部	484	331	9	824	112.2	63.7	175.9	481	338	4	823	130.4	44.9	175.3	563	379	18	959	157.2	56.8	214.0
全组织	3	-	-	3	1.6	11.2	12.8	3	-	-	3	0.7	13.5	14.2	3	2	-	5	0.9	15.3	16.2
总计	763	331	591	1 685	175.7	159.0	334.7	778	338	628	1 744	203.5	131.9	335.4	874	380	632	1 886	234.2	151.0	385.1

说明：国家工作人员费用计入“其他费用”类别。

驻国家办事处

11. 如往年一样，未提供按单个驻国家办事处划分的数字。
12. 驻国家办事处确保全组织优先重点在国家层面得到落实。其主要职能为：
 - 确保粮食署国家层面的活动契合国家与联合国的战略、方案和计划，并互为补充；
 - 依据粮食署政策和战略计划，设计并落实国别战略计划，将其作为落实《综合路线图》的部分工作；
 - 监测并报告计划结果；
 - 与国家主管部门、联合国机构、非-政府组织、民间社会组织、捐助方和私营部门发展伙伴关系，实现计划效益最大化；
 - 确保依据粮食署性别政策和区域性别战略，落实驻国家办事处性别行动计划；
 - 确保落实粮食署评价政策与战略；
 - 确保国家层面的实物、财政和人力资源管理问责制，包括职工安全和安保；以及
 - 确保酌情实施其他全组织举措和工具。
13. 粮食署 83 个驻国家办事处均实行标准的计划支持和行政分配，以为国家主任岗位提供资金，另外国家工作人员和运行成本还获得了额外的分配；资金分配过程考虑了 2019 年计划支持和行政预算 8% 的增长。分配给驻国家办事处的计划支持和行政预算还额外涵盖了 29 个 P3 级别职位，分配至遴选出的国家为其业务提供战略和针对性支持。

区域局

14. 如前所述，目前正就区域局的角色和职责开展全面审查，审查结果预计将于 2019 年末提交。在当前的安排中，区域局是驻国家办事处在业务层面落实战略和政策的第一线支持，同时确保区域和国家层面的管理有效性、业务监督和一致性。区域局的主要职能为：
 - 为粮食署业务提供政策支持和战略方向；
 - 交付战略和技术支持并监督质量标准；
 - 整理和宣传最佳实践以及在区域汲取的经验教训；
 - 协调国别战略计划的时间安排、编写与提交；
 - 确保国别战略与项目文件的内容和形式质量；
 - 推动分享技术资源，令驻国家办事处掌握所需业务能力；

- 依据粮食署性别政策与性别行动计划，牵头制定和落实区域性别实施战略；
 - 确保落实粮食署评价政策与战略内容；
 - 通过区域资源的协调利用，确保二级应急响应的有效性效率；
 - 通过提供业务指导和区域支持，确保三级应急响应的效率和效果；以及
 - 发挥监督驻国家办事处管理和预算事项的第二道防线功能，包括监测风险及规定和规则的合规情况。
15. 表 A.I.2 列示了 2017 年按区域局划分的计划支持和行政岗位与费用分布情况，以及 2018 年的估算值和 2019 年的预测结果。“岗位总数”一栏包括了国际专业人员和国家工作人员。“总计（百万美元）”一栏列出了所有职工和非职工费用。2019 年预算细目见附件 II。

		A.I.2					20172019									
		2017年开支					2018年预算					2019年预测				
		专业人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)
区域局合计		171	430	34.9	32.3	67.2	188	467	42.3	24.9	67.2	202	471	46.0	26.3	72.3
区域局 - 亚洲及太平洋		32	80	6.1	6.0	12.1	33	81	7.4	5.3	12.7	33	68	7.4	5.8	13.2
区域局 - 中东、北非、东欧和中亚		32	80	6.6	4.0	10.6	39	87	8.7	3.4	12.1	46	94	10.3	3.2	13.5
区域局 - 西非		33	75	6.4	4.3	10.7	36	78	8.0	3.5	11.5	37	87	8.6	3.4	12.1
区域局 - 南部非洲		24	61	4.9	5.2	10.1	26	77	5.8	4.8	10.6	26	75	5.9	5.3	11.3
区域局 - 东非和中非		30	74	6.3	5.0	11.2	32	81	7.3	4.3	11.6	37	85	8.4	4.6	13.0
区域局 - 拉丁美洲及加勒比		20	60	4.7	3.5	8.2	23	64	5.2	3.5	8.7	23	62	5.3	3.9	9.2
《综合路线图》小组 - 区域局		-	-	-	4.3	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

说明：国家工作人员费用计入“其他费用”类别。

总部

16. 表 A.I.3 显示了 2017 年粮食署全球办事处计划支持和行政岗位与计划支持费用分配情况，以及 2018 年的估算值和 2019 年的预测结果。“岗位总数”一栏包括了国际专业人员和国家工作人员。“总计（百万美元）”一栏包括职工和非-职工费用。2019 年预算细目见附件 II。

	A.I.3							2017-2019							2019年预测						
	2017年开支							2018年概算							2019年预测						
	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)
总部与全组织合计	487	331	9	827	113.8	74.9	188.7	485	338	4	826	131.2	58.4	189.5	566	380	18	964	158.1	72.1	230.2
总部合计	484	331	9	824	112.2	63.7	175.9	482	338	4	823	130.4	44.9	175.3	563	379	18	959	157.2	56.8	214.0
执行干事和独立办公室	69	24	-	93	13.7	10.4	24.1	70	24	-	94	17.3	8.2	25.5	101	31	-	131	24.7	9.2	33.8
执行干事办公室	8	8	-	16	2.6	1.7	4.3	8	8	-	16	3.0	0.6	3.6	6	8	-	14	2.7	1.0	3.7
职业操守办公室	2	1	-	3	0.4	0.4	0.9	2	1	-	3	0.6	0.3	0.9	4	2	-	6	1.1	0.3	1.5
法律办公室	17	6	-	23	2.8	1.6	4.3	18	6	-	24	4.1	0.9	4.9	24	7	-	31	5.4	0.6	6.0
监察员办公室	1	1	-	2	0.4	0.3	0.7	1	1	-	2	0.4	0.3	0.7	3	2	-	5	0.9	0.4	1.3
评价办公室	12	3	-	15	2.5	4.1	6.7	12	3	-	15	3.0	4.4	7.4	24	5	-	29	5.7	4.7	10.4
监察长和监督办公室	29	5	-	34	5.0	2.3	7.2	29	5	-	34	6.2	1.7	8.0	40	7	-	47	8.9	2.1	11.0
办公厅主任	75	31	-	106	15.0	14.4	29.3	74	28	-	102	17.7	8.6	26.3	84	29	-	113	21.1	13.3	34.4
办公厅主任 (CS) (**)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4	1.0	0.9	1.8
现金补助	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2	0.4	0.0	0.4	1	1	-	2	0.5	0.1	0.5
沟通交流	23	12	-	35	5.5	2.7	8.2	23	12	-	35	6.1	2.5	8.6	27	13	-	40	7.4	3.3	10.7
创新和变革管理	2	1	-	3	0.6	0.6	1.2	2	1	-	3	0.6	0.6	1.3	2	1	-	3	0.7	0.7	1.4
信息技术	50	18	-	68	8.9	11.1	20.0	48	14	-	62	10.6	5.4	16.0	50	14	-	64	11.5	8.4	20.0
副执行干事	54	54	2	110	11.8	9.4	21.2	55	69	2	126	16.6	4.2	20.8	61	75	-	136	19.2	3.7	22.9
副执行干事办公室	2	2	-	4	0.7	0.1	0.9	3	2	-	5	1.0	0.2	1.1	4	3	-	7	1.5	0.6	2.0
性别办公室	5	1	-	6	1.0	0.5	1.5	5	1	-	6	1.2	0.4	1.6	5	1	-	6	1.3	0.5	1.8
人力资源司	41	47	-	88	8.7	4.8	13.5	43	60	-	103	12.8	3.2	15.9	49	65	-	114	15.1	2.0	17.1
业务管理支持	4	4	-	8	0.9	0.2	1.1	2	6	-	8	1.1	0.3	1.4	1	6	-	7	0.8	0.4	1.2
《综合路线图》小组 - 总部	-	-	-	-	-	3.6	3.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
业务服务部	109	63	-	172	27.0	4.0	31.0	107	61	-	167	28.7	4.3	33.0	123	64	3	190	34.2	7.6	41.9
助理执行干事办公室	4	3	-	7	0.9	0.6	1.5	4	2	-	6	1.3	1.2	2.5	4	3	-	7	1.4	1.5	2.9
非政府组织伙伴关系处	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	0.3	0.1	0.4
供应链	56	45	-	100	15.0	1.1	16.2	54	44	-	97	14.9	1.2	16.1	57	44	-	101	16.2	2.1	18.3
紧急应急及支持响应	12	3	-	15	2.3	0.9	3.2	11	3	-	14	2.8	1.0	3.8	12	3	-	15	3.2	2.6	5.8

	A.I.3							2017-2019							2019年预测						
	2017年开支							2018年概算							2019年预测						
	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)
学校供餐	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	1	-	10	2.0	0.5	2.5
营养	7	2	-	9	1.8	0.1	1.8	7	2	-	9	1.8	0.1	1.8	7	3	3	13	2.0	0.0	2.1
政策和计划	31	10	-	41	6.9	1.3	8.2	31	10	-	41	7.9	0.8	8.8	34	10	-	44	9.1	0.8	9.9
伙伴关系与治理	88	50	7	145	21.5	11.7	33.2	86	48	2	136	22.3	9.4	31.7	97	56	13	166	26.3	11.9	38.2
助理执行干事办公室	2	2	-	4	0.8	0.2	1.0	3	2	-	5	1.0	0.5	1.5	3	3	-	6	1.1	0.5	1.6
执行局秘书处	10	15	-	25	3.5	2.8	6.3	10	15	-	25	3.6	1.6	5.1	12	15	-	27	4.0	1.6	5.6
政府伙伴关系司 (柏林、巴黎、首尔、 东京、阿联酋)	28	16	4	48	6.9	2.5	9.4	27	16	1	44	7.1	2.4	9.5	31	16	-	47	8.3	4.0	12.3
私营部门伙伴关系	22	4	3	29	3.6	2.6	6.2	23	4	1	28	4.3	1.9	6.2	23	4	1	28	4.6	2.5	7.1
常驻罗马机构和世界粮食 安全委员会(粮安委)	3	1	-	4	0.8	0.1	0.9	3	1	-	4	0.8	0.2	1.0	3	1	-	4	0.9	0.2	1.1
联合国系统、非洲联盟及 多边合作司 (纽约、日内瓦)	8	3	-	11	2.0	1.5	3.5	9	3	-	12	2.5	1.2	3.7	10	5	6	21	3.0	1.5	4.6
驻布鲁塞尔办事处	4	3	-	7	1.3	0.5	1.8	4	3	-	7	1.3	0.5	1.8	6	5	-	11	1.9	0.6	2.6
驻华盛顿办事处	6	4	-	10	1.6	0.8	2.4	7	4	-	11	1.8	1.1	2.9	9	7	6	22	2.5	0.9	3.5
伙伴关系和宣传协调	5	2	-	7	1.1	0.5	1.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
资源管理部	89	110	-	199	23.3	13.9	37.1	90	109	-	199	27.8	10.2	38.0	97	124	2	223	31.7	11.1	42.8
助理执行干事兼首席财务 官办公室	2	2	-	4	0.8	0.2	0.9	2	2	-	4	0.8	0.1	0.8	2	2	-	4	0.8	0.1	0.9
预算和计划	18	26	-	44	5.3	1.1	6.4	18	25	-	43	5.9	0.2	6.1	18	29	-	47	6.5	0.5	7.0
财务和司库	37	26	-	63	7.0	2.8	9.8	30	23	-	53	7.9	1.7	9.7	30	23	-	53	8.4	1.8	10.2
管理服务	10	22	-	32	4.1	8.6	12.7	10	22	-	32	3.9	6.7	10.6	11	22	-	33	4.4	6.9	11.3
绩效管理及监测	13	5	-	18	3.0	0.2	3.3	12	6	-	18	3.1	0.3	3.4	15	7	-	22	3.8	0.5	4.3
安保司	4	26	-	30	2.0	0.6	2.6	4	26	-	30	2.7	0.4	3.1	4	33	-	37	3.4	0.4	3.8

A.I.3																					
2017-2019																					
	2017年开支							2018年概算							2019年预测						
	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)
企业风险管理			-	-			-	9	2	-	11	2.1	0.5	2.5	12	2	2	16	2.8	0.5	3.3
员工健康	5	3	-	8	1.1	0.4	1.5	5	3	-	8	1.4	0.3	1.7	5	6	-	11	1.6	0.3	1.9
全组织	3	-	-	3	1.6	11.2	12.8	3	-	-	3	0.7	13.5	14.2	3	2	-	5	0.9	15.3	16.2
中央拨款	3	-	-	3	1.6	11.2	12.8	3	-	-	3	0.7	13.5	14.2	3	2	-	5	0.9	15.3	16.2

说明：国家工作人员费用计入“其他费用”类别。

* 2018年，办公室主任放在了执行干事办公室之中。

II

A.II.1

	2018年总计 (估计值)							2019年总计 (预测值)							2019年(预测值) A - 战略与方向							2019年(预测值) B - 业务商务服务							2019年(预测值) C - 政策、指导与质量保障							2019年(预测值) D - 倡议、伙伴关系、筹资 与联合国协调							2019年(预测值) E - 治理与独立监督													
	专业岗位	一般服务岗位	国家工作人员岗位	岗位总数	职工费用合计(百万美元)	其他费用合计(百万美元)	合计(百万美元)	专业岗位	一般服务岗位	国家工作人员岗位	岗位总数	职工费用合计(百万美元)	其他费用合计(百万美元)	合计(百万美元)	专业岗位	一般服务岗位	国家工作人员岗位	岗位总数	职工费用合计(百万美元)	其他费用合计(百万美元)	合计(百万美元)	专业岗位	一般服务岗位	国家工作人员岗位	岗位总数	职工费用合计(百万美元)	其他费用合计(百万美元)	合计(百万美元)	专业岗位	一般服务岗位	国家工作人员岗位	岗位总数	职工费用合计(百万美元)	其他费用合计(百万美元)	合计(百万美元)	专业岗位	一般服务岗位	国家工作人员岗位	岗位总数	职工费用合计(百万美元)	其他费用合计(百万美元)	合计(百万美元)														
驻国家办事处合计	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6							
驻国家办事处	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6	106	-	345	451	30.0	48.7	78.6
区域局合计	188	-	279	467	42.3	24.9	67.2	202	-	269	471	46.0	26.3	72.3	7	-	8	15	2.2	1.2	3.4	108	-	137	245	23.6	12.6	36.1	52	-	86	139	12.3	8.6	20.9	34	-	38	72	7.9	3.9	11.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区域局 - 亚洲及太平洋	33	-	48	81	7.4	5.3	12.7	33	-	35	68	7.4	5.8	13.2	1	-	1	2	0.4	0.4	0.7	20	-	19	38	4.2	3.4	7.5	9	-	12	21	2.1	1.5	3.6	4	-	4	8	0.8	0.6	1.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区域局 - 中东、北非、东欧和中亚	39	-	48	87	8.7	3.4	12.1	46	-	48	94	10.3	3.2	13.5	3	-	2	5	0.9	0.2	1.2	31	-	25	56	6.6	1.8	8.4	3	-	13	16	0.7	0.5	1.2	9	-	8	17	2.0	0.7	2.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区域局 - 西非	36	-	42	78	8.0	3.5	11.5	37	-	50	87	8.6	3.4	12.1	0	-	0	1	0.1	0.1	0.1	12	-	28	39	2.6	1.1	3.7	12	-	12	23	2.8	1.1	3.8	14	-	11	24	3.1	1.2	4.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区域局 - 南部非洲	26	-	51	77	5.8	4.8	10.6	26	-	49	75	5.9	5.3	11.3	1	-	2	3	0.2	0.1	0.4	12	-	19	31	2.6	2.6	5.3	10	-	21	31	2.3	2.0	4.3	4	-	7	11	0.8	0.5	1.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区域局 - 东非和中非	32	-	49	81	7.3	4.3	11.6	37	-	48	85	8.4	4.6	13.0	1	-	1	2	0.4	0.2	0.5	25	-	26	51	5.5	2.4	7.9	8	-	18	26	1.9	1.6	3.5	3	-	3	6	0.7	0.4	1.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
区域局 - 拉丁美洲及加勒比	23	-	41	64	5.2	3.5	8.7	23	-	39	62	5.3	3.9	9.2	1	-	2	3	0.3	0.2	0.5	9	-	21	29	2.0	1.3	3.2	11	-	11	22	2.5	2.0	4.5	2	-	5	7	0.5	0.4	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
总部合计	482	338	4	823	130.4	44.9	175.3	563	379	18	959	157.2	56.8	214.0	90	39	1	128	27.1	11.2	38.3	172	210	0	291	52.8	18.1	70.9	100	38	5	143	25.2	5.8	31.1	120	55	12	188	31.6	13.5	45.1	81	36	-	117	20.5	8.2	28.7							
执行干事和独立办公室	70	24	-	94	17.3	8.2	25.5	101	31	-	131	24.7	9.2	33.8	9	10	-	19	3.7	1.2	4.8	21	6	-	26	4.4	0.6	5.0	7	1	-	8	1.6	0.7	2.3	2	1	-	3	0.5	0.1	0.5	63	13	-	75	14.5	6.7	21.2							
执行干事办公室	8	8	-	16	3.0	0.6	3.6	6	8	-	14	2.7	1.0	3.7	6	8	-	14	2.7	1.0	3.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
职业操守办公室	2	1	-	3	0.6	0.3	0.9	4	2	-	6	1.1	0.3	1.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	1	-	4	0.9	0.3	1.2	0	1	-	1	0.1	0.0	0.2	0	1	-	1	0.1	0.0	0.2	0	1	-	1	0.1	0.0	0.2
法律办公室	18	6	-	24	4.1	0.9	4.9	24	7	-	31	5.4	0.6	6.0	2	2	-	4	0.8	0.1	1.0	21	5	-	25	4.2	0.5	4.7	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	2	0.3	0.0	0.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
监察员办公室	1	1	-	2	0.4	0.3	0.7	3	2	-	5	0.9	0.4	1.3	1	0	-	1	0.2	0.1	0.2	0	1	-	1	0.2	0.1	0.3	2	0	-	3	0.5	0.2	0.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
评价办公室	12	3	-	15	3.0	4.4	7.4	24	5	-	29	5.7	4.7	10.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24	5	-	29	5.7	4.7	10.4							
监察长和监督办公室	29	5	-	34	6.2	1.7	8.0	40	7	-	47	8.9	2.1	11.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	0.2	0.2	0.4	-	-	-	-	-	-	-	39	7	-	46	8.7	1.9	10.6							
办公厅主任	74	28	-	102	17.7	8.6	26.3	84	29	-	113	21.1	13.3	34.4	32	2	-	33	7.3	3.4	10.6	25	14	-	39	6.2	6.1	12.3	1	1	-	1	0.2	0.0	0.3	27	13	-	40	7.4	3.8	11.2	-	-	-	-	-	-	-							
办公厅主任 (CS) (*)	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	4	1.0	0.9	1.8	4	-	-	4	1.0	0.9	1.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
现金补助	1	1	-	2	0.4	0.0	0.4	1	1	-	2	0.5	0.1	0.5	1	1	-	1	0.2	0.0	0.3	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	0.2	0.0	0.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
沟通交流	23	12	-	35	6.1	2.5	8.6	27	13	-	40	7.4	3.3	10.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27	13	-	40	7.4	3.3	10.7	-	-	-	-	-	-	-							

A.II.2											2018	2019		
国际专业类别及以上											其他			
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各联络处 一般服务人员	总计	
驻国家办事处														
2018			16	31	30	9	20			106	345		451	
2019			16	31	30	8	21			106	345		451	
区域局														
2018	-	-	6	7	46	83	44	3	-	188	279		467	
2019	-	-	6	9	49	84	50	4	-	202	269		471	
区域局 - 亚洲及太平洋														
2018			1	1	8	13	10			33	48		81	
2019			1	1	8	12	10	1		33	35		68	
区域局 - 中东、北非、东欧和中亚														
2018			1	2	6	20	9	1		39	48		87	
2019			1	2	9	22	10	2		46	48		94	
区域局 - 西非														
2018			1	1	12	13	9			36	42		78	
2019			1	2	12	13	9			37	50		87	
区域局 - 南部非洲														
2018			1	1	5	12	6	1		26	51		77	
2019			1	1	5	12	7			26	49		75	
区域局 - 东非和中非														
2018			1	1	11	12	7			32	49		81	
2019			1	2	11	10	12	1		37	48		85	
区域局 - 拉丁美洲及加勒比														
2018			1	1	4	13	3	1		23	41		64	
2019			1	1	4	15	2			23	39		62	
总部														
2018	1	5	21	42	94	139	147	33	-	482	4	338	823	
2019	1	5	21	46	103	174	171	42	1	563	18	379	959	
执行干事和独立办公室														
2018	1	1	3	8	12	20	23	2	-	70	-	24	94	
2019	1	-	3	7	15	36	34	5	-	101	-	31	131	

A.II.2											2018	2019		
国际专业类别及以上											其他			
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各联络处 一般服务人员	总计	
执行干事办公室														
2018	1	1		2	1	1	2			8		8	16	
2019	1			1	2	2				6		8	14	
职业操守办公室														
2018				1		1				2		1	3	
2019				1		3				4		2	6	
法律办公室														
2018			1	1	4	4	7	1		18		6	24	
2019			1	1	4	6	8	4		24		7	31	
监察员办公室														
2018				1						1		1	2	
2019				1		1	1			3		2	5	
评价办公室														
2018			1	1	3	6	1			12		3	15	
2019			1	1	4	11	6	1		24		5	29	
监察长和监督办公室														
2018			1	2	4	8	13	1		29		5	34	
2019			1	2	5	13	19			40		7	47	
办公厅主任														
2018	-	-	4	2	18	21	25	4	-	74	-	28	102	
2019	-	1	4	4	18	23	28	6	-	84		29	113	
办公厅														
2018										-		-	-	
2019		1			1	1	1			4		-	4	
现金补助														
2018			1							1		1	2	
2019			1							1		1	2	
交流司														
2018			1	1	8	7	4	2		23		12	35	
2019			1	2	8	8	6	2		27		13	40	

A.II.2											2018	2019		
国际专业类别及以上											其他			
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各联络处 一般服务人员	总计	
创新和变革管理司														
2018			1		1					2		1	3	
2019			1		1					2		1	3	
信息技术司														
2018			1	1	9	14	21	2		48		14	62	
2019			1	2	8	14	21	4		50		14	64	
副执行干事办公室														
2018	-	1	2	3	9	12	18	10	-	55	2	69	126	
2019	-	1	2	4	10	11	23	10	-	61	-	75	136	
副执行干事														
2018		1			1	1				3		2	5	
2019		1	1		1	1				4		3	7	
性别办公室														
2018				1	1	2	1			5		1	6	
2019				1	1	2	1			5		1	6	
人力资源司														
2018			1	1	5	9	17	10		43		60	103	
2019			1	2	6	8	22	10		49		65	114	
业务管理支持处														
2018			1		1					2		6	8	
2019					1					1		6	7	
战略协调和支持														
2018				1	1					2	2	-	4	
2019				1	1					2		-	2	
业务服务部														
2018	-	1	6	13	22	40	23	2	-	107	-	61	167	
2019	-	1	6	14	26	47	27	3	-	123	3	64	190	
助理执行干事业务服务办公室														
2018		1	1		1	1				4		2	6	
2019		1	1			2				4		3	7	

A.II.2											2018	2019		
国际专业类别及以上											其他			
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各联络处 一般服务人员	总计	
非政府组织伙伴关系处														
2018										-		-		
2019					1					1		-	1	
供应链司														
2018			2	5	10	20	15	2		54		44	97	
2019			2	5	9	21	17	3		57		44	101	
紧急应急及支持响应														
2018			1	1	3	5	1			11		3	14	
2019			1	1	3	5	2			12		3	15	
学校供餐局														
2018										-		-		
2019				1	1	4	3			9		1	10	
营养司														
2018			1	1	1	2	2			7		2	9	
2019			1	1	3	1	1			7	3	3	13	
政策和计划司														
2018			1	6	7	12	5			31		10	41	
2019			1	6	9	14	4			34		10	44	
伙伴关系与治理部														
2018	-	1	4	9	13	24	26	9	-	86	2	48	136	
2019	-	1	4	9	14	29	29	10	1	97	13	56	166	
伙伴关系和治理，助理执行干事办公室														
2018		1			1		1			3		2	5	
2019		1			1	1				3		3	6	
执行局秘书处司														
2018				1	2	5	2			10		15	25	
2019				1	2	5	3		1	12		15	27	
政府伙伴关系司（柏林、巴黎、首尔、东京、阿联酋）														
2018	-	-	1	3	4	8	11	-	-	27	1	16	44	
2019	-	-	1	3	5	9	12	1	-	31	-	16	47	

A.II.2											2018	2019		
国际专业类别及以上											其他			
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各联络处 一般服务人员	总计	
私营部门伙伴关系司														
2018			1	1	1	4	8	8		23	1	4	28	
2019			1	1	1	4	8	8		23	1	4	28	
常驻罗马机构和世界粮食安全委员会（粮安委）														
2018				1	1		1			3		1	4	
2019				1	1	1				3		1	4	
联合国系统、非洲联盟及多边合作司（纽约、日内瓦）														
2018	-	-	1	2	2	4	-	-	-	9	-	3	12	
2019	-	-	1	2	2	5	-	-	-	10	6	5	21	
粮食署驻布鲁塞尔办事处														
2018				1	1	1	1			4		3	7	
2019				1	1	2	2			6		5	11	
粮食署驻华盛顿办事处														
2018			1		1	2	2	1		7		4	11	
2019			1		1	2	4	1		9	6	7	22	
资源管理部														
2018	-	1	2	7	20	22	32	6	-	90	-	109	199	
2019	-	1	2	8	20	28	30	8	-	97	2	124	223	
资源管理，首席财务官办公室														
2018		1				1				2		2	4	
2019		1				1				2		2	4	
预算及规划司														
2018			1	1	4	3	9			18		25	43	
2019			1	1	5	3	8			18		29	47	
财务及司库司（*）														
2018			1	1	6	6	11	5		30		23	53	
2019			1	2	5	7	10	5		30		23	53	
管理服务司														
2018				1	3	1	4	1		10		22	32	
2019				1	3	3	3	1		11		22	33	

A.II.2											2018	2019		
国际专业类别及以上											其他			
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各联络处 一般服务人员	总计	
绩效管理及监测司														
2018				1	3	4	4			12		6	18	
2019				1	3	4	6	1		15		7	22	
安保司														
2018				1	1	2				4		26	30	
2019				1	1	2				4		33	37	
企业风险管理司														
2018				1	2	3	3			9		2	11	
2019				1	2	6	2	1		12	2	2	16	
职工健康司														
2018				1	1	2	1			5		3	8	
2019				1	1	2	1			5		6	11	
中央拨款														
2018				1	1	1				3		-	3	
2019				1	1	1				3		2	5	
总计														
2018	1	5	43	81	170	232	211	36	-	778	628	337.8	1 744	
2019	1	5	43	87	183	266	241	46	1	874	632	380	1 886	

* 资源管理整合与支持办公室在财政和司库司下。

		A.II.3								2018 2019 (千美元)										
		职工费用	本地职工	顾问	临时	加班	公务差旅	培训	房租	公用设施, 房地清洁 与维护	办公用品及其他办 公室开支	通讯/信息技术服务及 设备	保险	车辆租赁和运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构的贡献	其他	其他费用合计	合计
驻国家办事处																				
	2018	29 963	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	34 834	48 681	78 644
	2019	30 010	6 500	1 000	1 000	30	1 800	100	1 200	900	900	1 000	60	850	15	450	350	36 434	52 589	82 599
驻国家办事处																				
	2018	29 963	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	34	13 881	43 844
	2019	30 010	6 500	1 000	1 000	30	1 800	100	1 200	900	900	1 000	60	850	15	450	350	1 234	17 389	47 399
驻国家办事处技术调整																				
	2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34 800	34 800	34 800
	2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35 200	35 200	35 200
区域局																				
	2018	42 321	13 713	1 638	271	62	2 454	831	1 199	701	471	1 944	51	270	25	189	72	1 003	24 893	67 215
	2019	46 017	14 331	2 462	565	52	2 688	652	1 340	494	189	1 951	35	232	17	80	66	1 136	26 291	72 308
区域局 - 亚洲及太平洋																				
	2018	7 369	2 665	1 000	75	13	500	188	350	76	81	247	3	8	2	48	6	87	5 348	12 716
	2019	7 432	2 546	1 280	0	8	701	65	379	71	60	633	3	8	3	50	6	0	5 811	13 243
区域局 - 中东、北非、东欧和中亚																				
	2018	8 666	1 534	162	76	20	311	200	220	85	0	406	7	72	8	7	10	281	3 399	12 065
	2019	10 319	1 520	150	240	20	314	150	340	40	20	292	10	65	8	0	0	20	3 188	13 507
区域局 - 西非																				
	2018	8 037	1 458	96	29	10	652	343	24	56	208	353	21	44	5	43	0	175	3 513	11 550
	2019	8 634	2 265	40	50	10	382	235	12	59	12	267	0	29	0	15	15	52	3 443	12 077
区域局 - 南部非洲																				
	2018	5 783	3 036	35	30	10	430	100	235	314	72	350	10	70	10	0	20	100	4 822	10 605
	2019	5 944	3 037	376	241	10	700	20	294	124	58	316	15	57	4	0	15	56	5 323	11 266
区域局 - 东非和中非																				
	2018	7 261	2 771	0	0	5	261	0	300	0	106	469	5	50	0	86	30	210	4 293	11 554
	2019	8 393	2 952	484	4	0	235	31	300	100	30	286	5	50	0	0	20	147	4 644	13 036

		A.II.3										2018 2019 (千美元)								
	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	公用设施, 房地清洁 与维护	办公用品及其他办 公室开支	通讯/信息技术服务及 设备	保险	车辆租赁和运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构的贡献	其他	其他费用合计	合计	
区域局 - 拉丁美洲及加勒比																				
2018	5 206	2 250	345	61	4	300	0	71	170	5	120	5	27	0	5	6	150	3 519	8 725	
2019	5 296	2 011	132	30	4	356	152	15	100	10	158	3	23	2	15	11	860	3 883	9 178	
总部																				
2018	130 447	1 300	14 830	4 088	297	4 128	1 610	1 265	2 790	2 031	7 639	263	207	41	190	298	3 903	44 879	175 326	
2019	157 225	2 424	20 143	3 065	393	7 218	2 399	1 734	3 361	1 849	7 622	285	251	111	130	40	5 778	56 803	214 027	
执行干事和独立办公室																				
2018	17 339	0	5 821	194	31	1 258	171	1	0	40	234	0	0	0	3	0	430	8 184	25 523	
2019	24 663	180	5 262	203	61	1 695	350	0	28	238	787	0	0	30	3	30	319	9 186	33 849	
执行干事办公室																				
2018	3 016	0	35	0	30	390	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	555	3 571	
2019	2 677	0	80	0	60	534	20	0	0	0	150	0	0	30	0	0	110	984	3 662	
职业操守办公室																				
2018	621	0	205	0	0	30	33	0	0	3	17	0	0	0	3	0	0	291	912	
2019	1 136	0	218	0	0	30	51	0	26	3	17	0	0	0	3	0	0	347	1 483	
法律办公室																				
2018	4 050	0	303	49	0	12	10	0	0	15	76	0	0	0	0	0	430	895	4 945	
2019	5 387	0	399	50	0	36	10	0	0	18	81	0	0	0	0	0	44	638	6 025	
监察员办公室																				
2018	417	0	65	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	269	686	
2019	864	0	65	88	1	112	49	0	0	2	19	0	0	0	0	0	55	392	1 256	
评价办公室																				
2018	3 003	0	4 300	0	0	76	30	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	4 426	7 429	
2019	5 660	0	4 020	0	0	116	60	0	0	140	364	0	0	0	0	30	0	4 730	10 390	
监察长和监督办公室																				
2018	6 232	0	912	57	0	690	60	1	0	10	17	0	0	0	0	0	0	1 748	7 979	
2019	8 939	180	480	65	0	867	159	0	2	75	156	0	0	0	0	0	110	2 094	11 033	

		A.II.3																	2018	2019	(千美元)	
	职工费用	本地职工	顾问	临时	加班	公务差旅	培训	房租	公用设施, 房地清洁 与维护	办公用品及其他办 公室开支	通讯/信息技术服务及 设备	保险	车辆租赁和运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构的贡献	其他	其他费用合计	合计			
办公厅主任																						
2018	17 712	67	2 720	818	0	324	120	171	0	115	4 108	0	0	6	0	0	129	8 577	26 289			
2019	21 061	147	4 849	568	12	1 567	179	300	0	235	3 232	0	0	27	0	0	2 199	13 314	34 375			
办公厅																						
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
2019	992	0	0	0	0	630	15	0	0	0	125	0	0	20	0	0	60	850	1 842			
现金补助																						
2018	411	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	430			
2019	456	0	0	0	2	30	0	0	0	6	3	0	0	2	0	0	10	53	509			
沟通交流																						
2018	6 072	67	1 384	0	0	80	6	171	0	81	611	0	0	4	0	0	116	2 518	8 590			
2019	7 364	0	1 550	172	10	350	100	200	0	10	771	0	0	5	0	0	119	3 287	10 651			
创新和变革管理																						
2018	645	0	283	130	0	145	20	0	0	4	12	0	0	2	0	0	13	609	1 254			
2019	702	0	318	76	0	243	14	0	0	2	49	0	0	0	0	0	8	709	1 411			
信息技术																						
2018	10 584	0	1 053	688	0	80	94	0	0	30	3 485	0	0	0	0	0	0	5 431	16 014			
2019	11 547	147	2 981	320	0	314	50	100	0	217	2 283	0	0	0	0	0	2 001	8 414	19 961			
副执行干事																						
2018	16 572	70	1 443	491	38	378	751	36	2	121	412	1	8	3	0	5	440	4 199	20 771			
2019	19 197	80	1 291	266	43	349	353	2	3	134	511	0	40	9	0	5	633	3 720	22 917			
副执行干事办公室																						
2018	965	0	21	0	5	115	0	0	0	3	9	0	0	3	0	0	0	156	1 121			
2019	1 469	0	60	0	3	124	18	0	0	6	37	0	0	0	0	0	325	574	2 042			
性别办公室																						
2018	1 203	0	120	0	0	70	24	0	0	3	15	0	0	0	0	5	127	364	1 566			
2019	1 263	0	165	0	0	80	65	2	0	1	75	0	0	0	0	5	96	489	1 752			

		A.II.3										2018		2019		(千美元)						
		职工费用	本地职工	顾问	临时	加班	公务差旅	培训	房租	公用设施, 房地清洁 与维护	办公用品及其他办 公室开支	通讯/信息技术服务及 设备	保险	车辆租赁和运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构的贡献	其他	其他费用合计	合计		
人力资源司																						
	2018	12 760	0	1 007	486	25	150	724	0	0	100	360	0	0	0	0	0	313	3 164	15 924		
	2019	15 075	0	806	266	25	100	250	0	0	50	360	0	0	0	0	0	159	2 016	17 091		
业务管理支持																						
	2018	1 103	0	253	0	6	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	264	1 367		
	2019	782	0	200	0	15	15	20	0	0	65	25	0	0	9	0	0	43	392	1 174		
战略协调和支持																						
	2018	541	70	42	5	2	38	3	36	2	16	28	1	8	0	0	0	0	252	793		
	2019	609	80	60	0	0	30	0	0	3	12	14	0	40	0	0	0	10	249	858		
业务服务部																						
	2018	28 749	0	1 322	791	11	557	116	0	0	184	321	0	0	9	0	0	972	4 283	33 031		
	2019	34 229	97	3 154	160	26	1 434	582	0	0	169	568	0	0	18	0	0	1 435	7 642	41 872		
助理执行干事办公室																						
	2018	1 289	0	390	83	4	162	3	0	0	119	114	0	0	2	0	0	319	1 196	2 484		
	2019	1 450	0	290	83	10	390	3	0	0	110	160	0	0	2	0	0	404	1 452	2 902		
非政府组织伙伴关系处																						
	2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	2019	261	0	95	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	28	135	396		
供应链																						
	2018	14 948	0	525	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	452	1 197	16 145		
	2019	16 182	0	722	78	16	219	0	0	0	31	114	0	0	16	0	0	888	2 083	18 265		
紧急应对及支持响应																						
	2018	2 796	0	0	543	0	125	100	0	0	10	30	0	0	0	0	0	200	1 008	3 804		
	2019	3 181	97	1 369	0	0	359	564	0	0	0	219	0	0	0	0	0	0	2 608	5 789		
学校供餐局																						
	2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	2019	1 996	0	200	0	0	325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	525	2 521		

		A.II.3										2018		2019		(千美元)						
		职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	公用设施, 房地清洁与维护	办公用品及其他办公室开支	通讯/信息技术服务及设备	保险	车辆租赁和运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构的贡献	其他	其他费用合计	合计		
营养																						
	2018	1 776	0	15	0	0	18	13	0	0	3	15	0	0	0	0	0	0	64	1 841		
	2019	2 045	0	0	0	0	10	0	0	0	8	16	0	0	0	0	0	12	46	2 091		
政策和计划																						
	2018	7 939	0	392	130	0	150	0	0	0	38	109	0	0	0	0	0	0	819	8 758		
	2019	9 114	0	478	0	0	130	15	0	0	20	47	0	0	0	0	0	103	793	9 907		
伙伴关系与治理																						
	2018	22 256	738	2 031	1 257	104	971	157	1 050	211	138	1 097	12	32	19	117	293	1 210	9 437	31 693		
	2019	26 340	1 779	3 333	1 038	102	1 469	344	1 432	247	198	942	35	44	21	57	5	824	11 870	38 210		
助理执行干事办公室																						
	2018	956	0	288	0	5	185	10	0	0	2	30	0	0	4	0	0	0	524	1 480		
	2019	1 111	0	170	0	4	250	8	0	0	2	30	0	0	2	0	0	1	467	1 578		
执行局秘书处																						
	2018	3 551	0	0	609	50	4	15	0	0	11	70	0	0	6	0	290	519	1 573	5 124		
	2019	4 008	0	94	655	60	173	19	0	0	14	259	0	0	7	0	0	291	1 573	5 581		
政府伙伴关系司 (柏林、巴黎、首尔、东京、阿联酋)																						
	2018	7 103	426	429	191	33	335	36	171	27	83	306	3	21	2	7	0	339	2 409	9 512		
	2019	8 259	1 518	772	253	37	324	243	170	41	87	314	28	44	6	2	0	153	3 992	12 250		
私营部门伙伴关系																						
	2018	4 294	220	409	189	15	235	84	38	44	0	497	0	0	2	44	0	147	1 924	6 219		
	2019	4 565	133	1 297	110		300	0	187	10	3	141	0	0	2	44	0	300	2 526	7 091		
常驻罗马机构和粮安委																						
	2018	795	0	133	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	156	951		
	2019	874	0	148	0	0	60	3	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	224	1 099		
联合国系统、非洲联盟及多边合作司 (纽约、日内瓦)																						
	2018	2 499	68	331	110	1	100	8	361	110	6	78	4	11	3	5	0	12	1 208	3 707		
	2019	3 044	78	395	20	1	131	19	544	173	6	117	4	0	5	12	0	30	1 534	4 578		

		A.II.3										2018		2019		(千美元)						
		职工费用	本地职工	顾问	临时	加班	公务差旅	培训	房租	公用设施, 房地清洁与维护	办公用品及其他办公室开支	通讯/信息技术服务及设备	保险	车辆租赁和运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构的贡献	其他	其他费用合计	合计		
驻布鲁塞尔办事处																						
	2018	1 272	0	199	58	0	30	2	130	30	25	28	3	0	0	0	3	20	526	1 798		
	2019	1 936	0	235	0	0	61	23	170	23	35	46	3	0	0	0	5	30	630	2 566		
驻华盛顿办事处																						
	2018	1 786	24	243	100	0	74	0	350	0	8	78	3	0	2	61	0	173	1 117	2 903		
	2019	2 544	50	220	0	0	170	30	360	0	49	25	0	0	0	0	0	20	924	3 468		
资源管理部																						
	2018	27 818	425	1 494	536	113	640	295	7	2 577	1 433	1 467	250	167	4	70	0	722	10 199	38 018		
	2019	31 734	141	2 255	828	149	704	592	0	3 084	875	1 582	250	167	6	70	0	368	11 071	42 805		
助理执行干事兼首席财务官办公室																						
	2018	763	0	0	0	4	69	0	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	87	850		
	2019	805	0	0	0	4	57	13	0	0	1	10	0	0	5	0	0	10	100	905		
预算和计划																						
	2018	5 918	0	105	74	22	9	0	0	0	5	15	0	0	0	0	0	0	230	6 149		
	2019	6 468	0	294	0	10	30	85	0	0	0	86	0	0	0	0	0	30	536	7 004		
财务和司库																						
	2018	7 934	302	497	92	22	122	60	7	2	18	161	0	0	0	0	0	439	1 721	9 655		
	2019	8 435	0	912	428	45	105	95	0	0	30	159	0	0	0	0	0	35	1 809	10 244		
管理服务																						
	2018	3 923	123	530	329	0	100	50	0	2 575	1 394	1 130	250	167	0	70	0	0	6 718	10 641		
	2019	4 376	123	530	400	50	100	250	0	3 084	780	1 130	250	167	0	70	0	0	6 934	11 310		
绩效管理及监测																						
	2018	3 091	0	95	41	15	45	23	0	0	8	40	0	0	0	0	0	0	267	3 358		
	2019	3 777	0	250	0	0	100	80	0	0	3	10	0	0	1	0	0	61	505	4 281		
安保司																						
	2018	2 705	0	0	0	50	47	0	0	0	6	52	0	0	0	0	0	234	388	3 094		
	2019	3 405	18	0	0	40	71	33	0	0	61	105	0	0	0	0	0	92	421	3 826		

		A.II.3										2018		2019		(千美元)						
		职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	公用设施, 房地清洁 与维护	办公用品及其他办 公室开支	通讯/信息技术服务及 设备	保险	车辆租赁和运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构的贡献	其他	其他费用合计	合计		
企业风险管理																						
2018	2 092	0	231	0	0	151	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	457	2 549		
2019	2 829	0	269	0	0	121	35	0	0	0	64	0	0	0	0	0	0	0	489	3 317		
员工健康																						
2018	1 393	0	35	0	0	96	87	0	0	1	61	0	0	0	0	0	0	50	331	1 723		
2019	1 640	0	0	0	0	120	0	0	0	0	18	0	0	0	0	0	0	140	278	1 918		
全组织																						
2018	745	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	13 475	14 220			
2019	909	100	200	30	10	250	0	0	0	291	500	1 800	0	0	3 000	3 500	5 591	15 272	16 181			
中央拨款																						
2018	745	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	13 475	14 220			
2019	909	100	200	30	10	250	0	0	0	291	500	1 800	0	0	3 000	3 500	5 591	15 272	16 181			
总计																						
2018	203 476	21 106	17 238	5 124	395	8 213	2 541	3 664	3 991	3 396	10 598	1 949	1 227	77	3 633	3 983	44 795	131 929	335 405			
2019	234 160	23 355	23 806	4 660	485	11 956	3 151	4 274	4 755	3 229	11 073	2 180	1 333	143	3 660	3 957	48 939	150 955	385 116			

说明：国家工作人员费用计入“其他费用”类别。

III

各驻国家办事处业务需求和实施计划的详细情况以及汇总后形成的区域局数据可在[粮食署管理计划网站](#)查询。

IV

2018-2020

1

1. 本节概述了对《管理计划（2018-2020年）》所做的变化，这些变化是基于截至2018年8月底的可用数据做出。
2. 经批准的2018年业务需求预算为90亿美元，包括间接支持费用。年度收入预计为57亿美元。

工作计划

3. 未预见需求导致对原工作计划进行了大幅调整。表A.IV.1显示了因未预见需求或修订计划需求而对2014-2018年原计划进行的调整。

A.IV.1		2014-2018 *		
年份	原定管理计划 (百万美元)	需求变化 (百万美元)	最终工作计划 (百万美元)	需求变化 (%)
2014	6 267	+2 183	8 450	+35
2015	7 967	+715	8 682	+9
2016	8 581	+266	8 847	+3
2017	9 007	+1 100	10 107	+12
2018 (8月)	9 011	+1 110	10 121**	+12
平均	8 167	+1 075	9 241	+13

* 管理计划中数字做了四舍五入处理。

** 基于截至2018年8月底已批准或已提交待批准的预算。

4. 截至2018年8月底，工作计划总额为101亿美元，比初始预测的90亿美元增加了12%，同2017年观察到的增长趋势保持一致。
5. 表A.IV.2按区域局列示了相对于2018年原定计划的变化。

A.IV.2		2018		
区域局	原定管理计划 (百万美元)	需求变化 (百万美元)	当前工作计划* (百万美元)	需求变化 (%)
曼谷	570	+338	908	+59
开罗	4 058	+97	4 155	+2
达喀尔	1 163	+229	1 392	+20
约翰内斯堡	704	+109	813	+15
内罗毕	2 339	+266	2 605	+11
巴拿马	176	+72	248	+41
总计	9 011	+1 110	10 121	+12

* 2018年8月底。

¹ 所有数字均包括间接支持费用。

6. 当前工作计划比原定《管理计划（2018-2020年）》总体增加了11亿美元，这主要是因为孟加拉、刚果民主共和国、埃塞俄比亚和索马里出现了未预见的需求；也门的需求也多出预期，但相对也门整体的业务需求规模，额外增加的需求体量很小。这五个国家在需求增长总额中共计占比为62%（6.87亿美元）。另一个增长显著的区域为西非（2.29亿美元），主要是因为萨赫勒危机波及了布基纳法索、乍得、马里、毛里塔尼亚和尼日尔。相较于初期预测，需求绝对数量降幅最大的是阿拉伯叙利亚共和国，需求减少了7900万美元（9%）。
7. 表A.IV.3列示了2018年业务需求增幅最大的地区。

A.IV.3 2018				
受援国	原定管理计划 (百万美元)	需求变化 (百万美元)	当前工作计划* (百万美元)	需求变化 (%)
孟加拉	57	+266	323	+467
刚果民主共和国	180	+126	306	+70
也门	1 084	+117	1 201	+11
埃塞俄比亚	427	+101	528	+24
索马里	343	+78	421	+23
其他	6 919	+423	7 342	+6
总计	9 011	+1 110	10 121	+12

* 2018年8月底。

8. 2017年下半年（在粮食署各驻国家办事处提交管理计划之后），缅甸和孟加拉人道主义形势恶化，随后科克斯巴扎尔和若开邦发生暴乱，造成大范围粮食不安全，人民流离失所，难民不断由缅甸涌入孟加拉。新一波的流离失所引发严重的缺衣少粮问题，孟加拉边境地区人道主义需求高涨。2017年末，粮食署启动了三级应急行动，旨在增强力量，确保为驻国家办事处提供适当的资源，防止人道主义形势进一步恶化。
9. 受到开赛地区冲突影响，刚果民主共和国人道主义形势迅速恶化，造成大范围流离失所，人民生计损失，家庭资产、农田以及包括医疗设施在内的基础设施都遭到破坏。据估测，开赛地区有140万人面临着内部流离失所，近33,000名难民逃往邻国安哥拉。这种情况加剧了该地区的粮食不安全状况，相应地，需求也在不断增长。有鉴于此，粮食署于2017年10月启动了三级全组织响应，旨在拓展行动范围，增强实地能力，在紧急协调、安保和供应链等领域大幅增加投入。
10. 非洲之角局势主要影响的是埃塞俄比亚和索马里；2018年，非洲之角局势不断恶化，业务需求直线增加。埃塞俄比亚索马里州自2018年4月起便接连出现强降雨和山洪暴发，牲畜、房舍和公共基础设施均被冲毁，估测受灾人数达165,000人。在索马里，尽管2018年雨季气候适宜，但人道主义需求仍居高不下，超过260万人流离失所 – 其中仅2017年就有超过100万人无家可归，进一步削弱了他们应对未来冲击的资源和能力。

预计收入

计划支持和行政预算

11. 《管理计划（2018-2020年）》的制定是基于2018年57亿美元的预测收入；按照6.5%的新间接支持费率，预计将产生3.429亿美元的间接支持费用收入。基于捐助方承诺，最新的2018年捐款收入预测为72亿美元，将产生4.331亿美元间接支持费用收入。

信托基金和特别账户

12. 表A.IV.4将2018年信托基金和特别账户预算的修订后供资预测与在《管理计划（2018-2020年）》中提交的需求进行了对比。

A.IV.4 2018			
(百万美元)			
	《管理计划 (2018-2020年)》	2018年 供资预测	增加/(缺口)
全组织信托基金	124	122	2%
国家信托基金	0	22	不详
特别账户	268	234	13%
总计	392	378	4%

13. 2018年，全组织信托基金通过紧急应备和响应、粮食安全举措，以及营养规划和创新活动支持了粮食署组织能力和实效的增强。金额为1.24亿美元的全组织信托基金需求包括管理计划编制过程中提交的供资不足投资个案。2018年金额为1.22亿美元的供资预测包括对全组织信托基金的直接捐款预测，以及战略资源分配委员会在年底前额外分配的估计值。
14. 2018年国家信托基金预测收入为2200万美元，包括针对贝宁、布隆迪和埃塞俄比亚收到的资金，以及已“转入”国家总体业务预算的部分国家信托基金已确认捐款。《管理计划（2018-2020年）》提出，所有此类资金都将在《综合路线图》框架下实行接收和管理。
15. 主要特别账户支持粮食署空运工作、联合国人道主义应急仓库网络、各类伙伴的现金补助服务，以及人道主义后勤服务。

2019-2021

引言

1. 本附件载列了评价办公室 2019-2021 年拟议工作计划。这是遵循粮食署《评价政策（2016-2021 年）》¹以及《评价章程》，旨在实施全组织评价战略²的第三份工作计划³。这些文件共同确立了评价职能的愿景、战略方向，以及规范和问责框架。文件说明了相关的机构安排和实施计划，旨在通过拓展集中评价职能，并建立需求引领的权力下放评价职能，分阶段将评价工作嵌入粮食署的各项工作。
2. 评价职能反映了粮食署领导层有决心和雄心使独立评价满足全球预期，以便在《2030 年议程》时代支持全组织范围内的结果问责、组织学习和循证决策。
3. 考虑到评价办公室在监督整个评价职能方面的责任，本附件从评价职能预计需要的全组织资源着手，之后将列出评价办公室各部门的工作计划。

评价职能整体要求

4. 根据《粮食署管理计划》，本工作计划实行三年期框架（2019-2021 年），在资源供应和实施方面继续采用已写入评价政策和其他相关全组织评价战略的分阶段方法。
5. 本文介绍的 2019 年交付成果和 2020-2021 年展望情况是基于评价政策确定的战略重点提出，同时也符合粮食署转型文件 – 《综合路线图》相关的评价要求⁴。
6. 2018 年，评价办公室进行了重组，旨在应对根据评价政策覆盖面规范要求增加权力下放和集中评价活动数量的局面。在分配 2019 年人力和财力资源时，评价办公室提出要优先建立充足的固定期限职工能力及质量保证机制，确保能够应对集中评价的业务增长，特别是：
 - 粮食署《国别战略计划政策》⁵要求开展的国家总体业务评价数量陡增，从目前每年约 4 次增至 2020 年之后每年 12-15 次⁶；

¹ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

² 由执行管理小组通过，2016 年 4 月。

³ 由执行干事发布，2016 年 5 月。

⁴ 《综合路线图》由执行局 2016 年第二届例会批准（见第 WFP/EB.2/2016/15 号文件中第 2016/EB.2/2 号、第 2016/EB.2/3 号、第 2016/EB.2/4 号和第 2016/EB.2/7 号决定）。《综合路线图》包括《粮食署战略计划（2017-2021 年）》、《国别战略计划政策》、包括国家预算在内的《财务框架审查》，以及《全组织结果框架（2017-2021 年）》。

⁵ 由执行局 2016 年第二届例会批准（WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1），国别战略计划政策要求每一项国别战略计划都要接收评价。

⁶ 此类评价的对象是粮食署的国别战略计划，故从 2019 年起更名为国别战略计划评价，不再采用国家总体业务评价的说法。

- 应执行局要求，不断扩大全组织紧急响应行动的评价覆盖面；
 - 增加每年对战略性专题领域政策及工作的全球评价数量，以便在满足覆盖面规范方面取得足够的进展；以及
 - 新的影响评价策略的实施，包括集中和权力下放的影响评价。
7. 建议增加区域层面的评价机动能力，支持 6 个区域评价办公室应对不断增长的权力下放评价需求，目前增速已经快于预期。
8. 表 A.V.1 展示了评价政策于 2016 年启动以来，粮食署评价职能所需资源的变化情况，以及 2019-2021 年的估计情况。未来估计数据依据的是评价政策覆盖范围规范、区域局当前趋势、最佳假设和相关预测。计划仍有很大不确定性，特别是考虑到 2018 年国别战略计划的审批情况。审批结果对国别战略计划评价和权力下放评价的规划都会产生影响。《2030 年议程》背景下实施《综合路线图》会带来很多新的变化，评价办公室将基于现有人力和财力资源努力灵活响应出现的新趋势。
9. 该表还凸显了评价职能供资来源的多元化。从 2019 年起，增加了两个新的来源：
- 计划来源（表中[3]）是指由国家预算为国家总体业务评价提供的资金。
 - 区域投资案例（[6]）：2018 年，评价办公室协调编写了综合投资案例，旨在支持评价职能满足各区域权力下放评价的需求。这个来源取决于粮食署管理层的供资决策。

A.V.1		2018 9					
主要内容	供资来源	百万美元					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
评价办公室 (集中评价和权力下放评价)		可用资源			需求		
评价办公室工作计划	计划支持和行政 职工费用	2.40	3.05	3.00	5.68	6.38	6.99
	计划支持和行政 其他费用	3.72	5.33	4.82	5.90	7.42	8.04
	针对权力下放评 价系统支持的多 边供资[1]	-		0.50	0.59	0.50	0.50
	计划来源 [2]	2.84		-			
	计划来源 [3]				2.00	3.25	3.25
评价办公室- 小计		8.96	8.38	8.32	14.17	17.55	18.78
现有职工岗位		12	15	15	29	32	32
职工费用占评价办公室预算总额比例		26.79%	36.40%	36.06%	40.08%	36.35%	37.22%
非评价办公室 (对权力下放评价的支持)							
区域评价办公室	计划支持和行政	-	1.60	1.61	1.64	1.64	1.64
应急评价基金 [4]	计划支持和行政	-	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
权力下放评价 [5]	计划来源		2.96	5.33	4.76	3.73	3.73
区域投资案例 [6]	待定				1.69	1.69	1.69
评价办公室以外- 小计			6.06	8.44	9.59	8.56	8.56
总计			14.44	16.76	23.76	26.11	27.34
占粮食署捐款收入比例 [7]		0.15%	0.24%	0.23%	0.35%	0.38%	0.40%

CE 表示集中评价；DE 表示权力下放评价；PSA 表示计划支持和行政费用。

[1] 权力下放评价系统的支持活动采用多边供资。

[2] 2016 年，支持系列业务评价的项目资金。

[3] 从 2019 年起，变成由国家预算供资的国别战略计划评价计划资金。

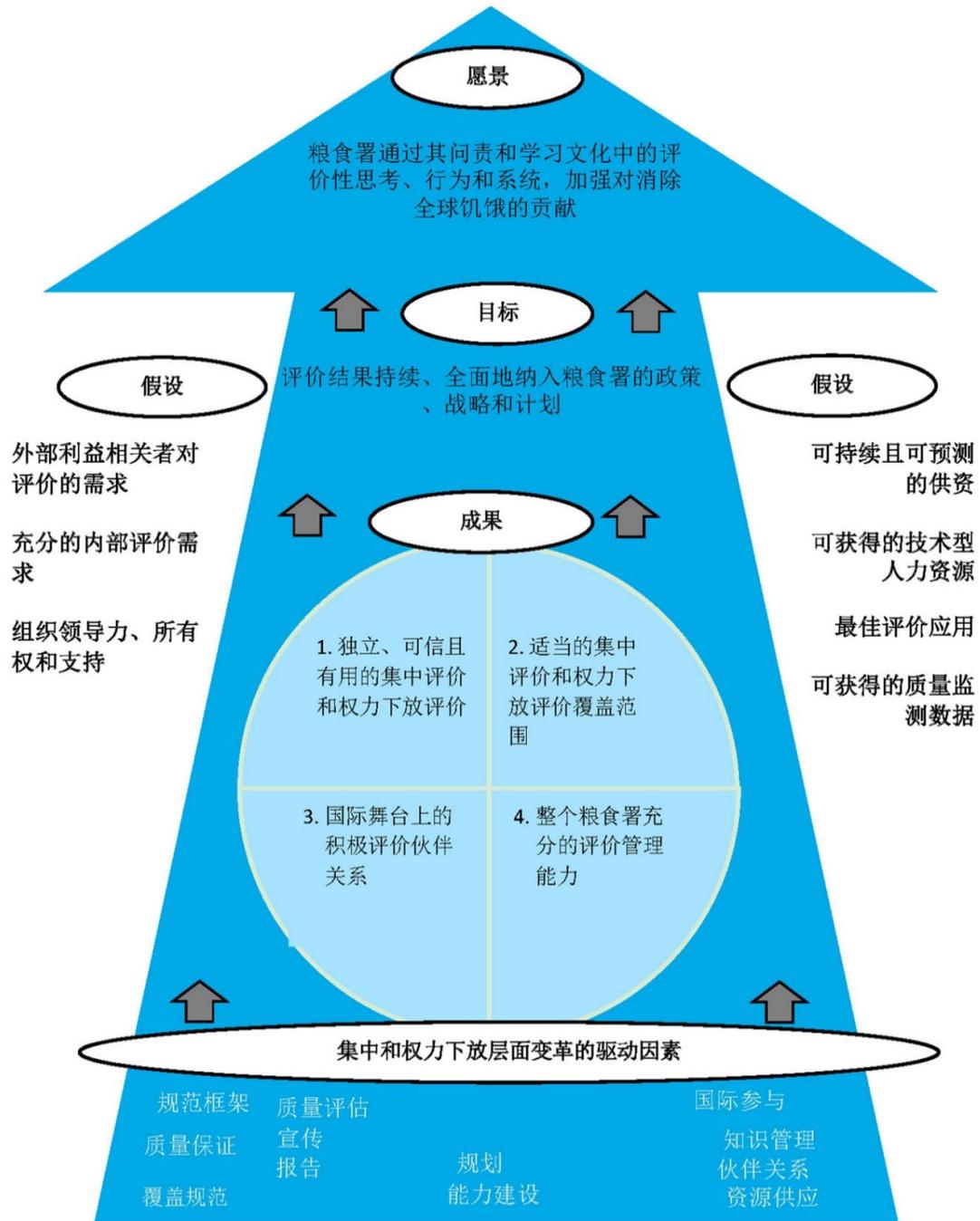
[4] 权力下放评价的追加供资。

[5] 权力下放评价费用不包括粮食署职工开展评价管理工作的费用。2017 年的数字是基于 2017 年启动（准备期）的权力下放评价数量。2018 年的数字是基于 2018 年已启动或预期启动的权力下放评价数量。2019、2020 和 2021 年的数字是基于权力下放评价计划数量做出的预测。

[6] 由 2019 年区域投资案例转移过来，根据实际需要再做预算安排。

[7] 2016 年和 2017 年的数字是基于实际捐款收入。2018 年的数字是基于《管理计划（2019-2021 年）》第二轮非正式磋商（2018 年 9 月 6 日）时报告的预计捐款收入。2019、2020 和 2021 年的数字是基于《管理计划（2019-2021 年）》第一轮非正式磋商（2018 年 7 月 25 日）时报告的预计捐款收入，即每年 68 亿美元。

图 A.V.1: 变革理论, 粮食署评价政策 (2016-2021 年)



评价办公室 2019-2021 年工作计划：概述

10. 本文件余下内容包括评价办公室 2019 年工作计划，以及对 2020-2021 年的展望。展望是暂定的，每年将根据《综合路线图》实施情况、外部形势发展以及可用评价资源进行审查。下列每一项内容都与评价政策变革理论（见图 A.V.1）中的一项或多项成果相关。
11. 总的来说，2019 年评价办公室将交付：
 - A. 支持问责和学习的独立证据，这种证据是通过复杂**集中评价与相关综述报告**的均衡计划生成，依据覆盖面规范的分阶段落实方法、重点证据和学习需要、粮食署落实评价建议变革的能力，以及资源可用性进行遴选 – 涉及成果 1；
 - B. 范围扩大的指导、技术建议、质量支持及能力建设系统，确保适当规划、供资并开展越来越多的**集中和权力下放评价** – 涉及成果 1 和成果 2；
 - C. 与区域局和人力资源司合作，在整个粮食署继续推广建设评价能力的多年度计划；继续开展监督评价人力规划工作，建设监督评价未来国际人才库，进而扩大评价职能队伍，这两项工作均是与绩效管理和监测司以及人力资源司合作在 2018 年启动的 – 涉及成果 3；
 - D. 顺应可持续发展目标及秘书长牵头的联合国改革议程，继续推动并建立全球、区域和国家层面的联合国全系统评价安排和机构间人道主义评价；参与国际层面的战略性**评价伙伴关系和网络**；就区域及国家评价伙伴关系和网络向区域局和驻国家办事处提供建议 – 涉及成果 4；
 - E. 针对《评价章程》确立的**总体评价职能**运用并确立机构安排和体系 – 涉及所有成果；
 - F. 提升评价知识管理体系，推动和协助在设计与审批政策和计划时，尤其是在《国别战略计划》进程中利用评价证据，支持粮食署发展**学习和问责文化** – 涉及评价政策总体目标和评价战略的跨领域工作流程；以及
 - G. 运用和维护信息与报告系统，推动对集中和权力下放⁷评价职能的监督 – 涉及所有成果以及评价战略的跨领域工作流程。

用以支持评价办公室 2019 年工作计划的资源

12. 2019 年，评价办公室需要的资源总量据目前测算为 **1417 万美元**（见表 A.V.1），以确保根据全组织评价战略在实现粮食署评价政策中四项相互关联成果方面实现均衡进展。目前可用以支持评价办公室 2019 年工作计划的所有渠道资源总和为 1298 万美元：其中 **1039 万美元**来自计划支持和行政预算，

⁷ 前提是新财务框架的启用不出现严重滞后。

另外还有 200 万美元来自**国别战略计划**评价的计划供资，这部分资金出自国家预算，此外还有 59 万美元的多边供资（见表 A.V.2）。

A.V.2		2019		(千万美元)	
主要内容	供资来源	与 2016 年比较	与 2017 年比较	2018	2019
评价办公室工作计划	计划支持和行政基数 - 合计	6.12	6.88	7.43	10.39
	计划支持和行政基数 - 职工费用	2.40	3.05	3.00	5.66
	计划支持和行政基数 - 其他费用	3.72	3.83	4.42	4.73
	计划支持和行政平衡账户投资案例 [1]	-	1.50	0.40	
	多边	-		0.50	0.59
单项业务评价	计划来源	2.84	不详	不详	不详
由国别战略计划预算供资的国家总体业务评价 [2]	计划来源				2.00
总计		8.96	8.38	8.32	12.98

[1] 2017 年和 2018 年来源为计划支持和行政平衡账户。

[2] 待定。

CPE 表示国家总体业务评价；PSAEA 表示计划支持和行政平衡账户。

13. **2019 年**的当前可用资源将支持评价办公室满足国别战略计划评价覆盖规范的预期、持续增加对权力下放评价职能的支持，具体要视可持续融资任务小组的最后决定；该小组由预算和计划司主持，设立的目的是探索建立相关机制，保障评价办公室及时获得开展国别战略计划评价所需的供资。具体工作将包括增加评价办公室职工数量，应对评价政策覆盖规范要求不断增加集中评价数量的局面，满足国别战略计划政策实施后针对评价覆盖面提出的额外大量要求；国别战略计划的实施会刺激 2019 年国家总体业务评价的需求，同时也要对 2020 年之后需评价的国别战略计划数量激增做好准备。
14. 基于需求做出的预算为 1417 万美元（见表 A.V.1），拟议可用资源为 1298 万美元（见表 A.V.2），资金缺口为 154 万美元。因而，工作计划优先考虑了有利于持续实现评价政策目标和推动满足覆盖规范要求的最高效活动。工作计划中还包括了评价办公室在新增评价职能中开展所需活动而产生的基本经常性费用。
15. 评价办公室已提交了一个总额为 154 万美元的投资案例，供粮食署管理层审议，希望能够填补这一缺口。视管理层关于 2019 年投资案例的决策，这项供资将涵盖两项已经推迟的政策评价，以及一项针对粮食署计划在也门开展应急响应工作的全组织应急响应评价，这项评价工作也要视与粮食署管理层达成的费用分摊协议而定。

16. 2020-2021 年工作计划展望假设，在评价政策期限结束前（2021 年前）政策目标进展顺利，即粮食署将捐款收入的 0.8%用于集中和权力下放评价⁸。这一目标数字适用于所有来源的捐款，包括非硬性指定用途捐款以及直接作为信托基金的所收捐款，且符合全组织评价战略商定的资源获取安排⁹。
17. 在确保评价质量得到维持的同时，评价办公室努力实现管理增效和伙伴关系安排附加值的最大化。通过下述做法实现效率和效益：
- 运用同各类评价服务提供方建立的长期协议，集中和权力下放评价皆为如此¹⁰；
 - 在通过外包能创造可拓展服务且能节省费用的领域实行活动外包，同时也要维护质量标准，如权力下放评价的质量支持机制，针对所有评价的事后质量评估，以及支持评价职能进行报告的管理信息系统；
 - 综合系统地集合权力下放评价与集中评价，分享相关证据，确保《国别战略计划》的制定有据可循；
 - 整合区域评价相关需求，如资金或人力规划，包括与绩效管理及监测司和人力资源司合作，共同强化整个粮食署的监测评价队伍。
 - 开展系列评价，形成协同增效，编写综述促进评价对知识的贡献；以及
 - 酌情开展联合或合作评价，以便分摊相关费用（见 A 部分和 E 部分的例子）；这一战略将带来双赢结果；联合评价的重要性日益凸显，特别是衡量在 2030 年议程下通过共同努力实现可持续发展目标具体目标所取得的进展、以及开展机构间全系统三级应急响应评价。
18. 自评价政策实施以来，员工队伍在近年保持稳定，而工作计划却显著扩增。如表 A.V.1 所示，在评价政策实施期间，2019 年及之后的评价办公室编内职工预算需要有所增长，才能交付规划实现的各项产出和成果。
19. 2019 年，评价办公室编内职工预算为 568 万美元，相比而言，2018 年和 2017 年的这一预算分别为 300 万美元和 305 万美元。预算大幅增加主要是因为评价办公室需要制定不断扩增的工作计划，以便持续满足覆盖面规范的要求。评价办公室要设立 14 个不同等级的固定岗位，取代当前的临聘顾问岗位。目前，超过 50% 的评价办公室人员为临聘岗位，给工作计划的执行和质量标准的落实都带来了风险。2019 年，临聘人员比例将降低至 20% 左右，以此推进评价队伍的强化工作。

⁸ 认识到权力下放评价预算由其他单位，而非评价办公室负责管理。

⁹ 财务框架中包含了通过国家预算为所有国别战略计划评价提供资金的条款，但国别战略计划评价的具体工作则是由评价办公室进行管理。

¹⁰ 长期协议具有多种优势，包括行政效率更高。

20. 表 A.V.3 列出了 2019 年评价办公室集中评价计划概览和 2020-2021 年临时展望。这些可交付成果的理由和细节列于 A 部分。

评价办公室 2018 年可交付成果和 2019-2020 年展望

A. 集中评价（成果 2）

21. 评价办公室集中管理的评价会让所有利益相关方了解粮食署政策、战略、业务和活动的关联性、成效、影响和可持续性，及其实施的效率。集中评价主要有两种类型：全球政策评价，全球计划和战略专题评价；以及国别评价，包括三级人道主义应急-区域或国家-评价，《国别战略计划》评价，以及粮食署工作影响力评价。
22. 对 2019-2021 年评价计划的遴选和优先性确认是为了在粮食署的动态政策和计划环境下实现最大限度的相关性，从而优化评价办公室在支持问责和学习方面的作用，增强粮食署对于消除全球饥饿的贡献。如下文所述，评价计划旨在为决策形成及时和相关的实证。
23. 2018 年，评价办公室对 2018-2019 年工作计划进行了数次调整：
 - 2018 年计划启动 3 项国家总体业务评价，旨在强化证据基础，支持制定将在 2018 年下半年和 2019 年上半年提交执行局的国别战略计划；然而实际启动的只有 1 项。
 - 这一时期计划中的战略评价主题选择和时间安排也进行了调整，对直接涉及《综合路线图》初始实施阶段的评价工作给予优先安排。
 - 这个背景影响了政策评价的选择；最后决定要对粮食署人力战略（2014 年）开展评价，而非学校供餐政策（2013 年），学校供餐政策将纳入计划在 2019 年开展的学校供餐对饥饿和营养影响战略评价范畴。
 - 鉴于三级紧急情况持续发生和长期化的趋势，将通过应急响应评价、国家总体业务评价和战略评价来提升对这些紧急情况的关注。
24. 粮食署政策评价规范载于 2011 年执行局批准的粮食署政策制定文件中¹¹。要求 2011 年后批准的政策在实施 4-6 年后进行评价，形成评价实证、促进粮食署政策周期学习。针对 **2011 年以前**获批的政策，将基于其是否与粮食署工作继续相关或是否有助于促进新政策制定的考量，来对政策本身或政策解决的议题加以评价。
25. 2019 年政策评价展望（见表 A.V.3）中对**性别政策**的计划评价给予了优先考虑。2018 年启动并在 2019 年持续开展的政策评价包括对粮食署最新安全网政策

¹¹ WFP/EB.A/2011/5-B。

- (2012 年) 以及对人力战略 (2014-2017 年) 的评价; 这两项评价均是 2017 年底工作计划得到执行局批准后对评价办公室提出的要求。
26. 视 2019 年可用资金情况, 评价办公室将完成对**过渡期和平建设政策** (2013 年) 以及对粮食署**艾滋病毒和艾滋病政策** (2010 年制定, 2015、2017 和 2018 年分别更新) 的评价。2020 年和 2021 年预计还会开展更多的评价, 评价办公室将与粮食署管理层沟通, 以便确定符合资源展望的优先重点。
 27. **战略评价**具有前瞻性, 重点关注战略性专题、系统性或新出现全组织问题和/或覆盖全球或区域的计划和倡议。依照战略相关主题以及推动全组织学习潜力的标准审查之后, 对评价办公室之前制定的计划进行了调整。基于审查的结果, 评价办公室建议开展多项支持全组织变革核心内容的评价工作, 这些变革的目的是促进落实《粮食署战略计划 (2017-2021 年) 》, 提升粮食署效率和实效, 响应粮食署开展工作的内部和外部环境的快速变革。选定的主题和时间安排均与评价职能指导小组、执行管理小组和执行局进行了讨论。
 28. 试点《国别战略计划》系列评价中的第一个战略评价将于 2018 年完成; 第二项战略评价着眼于抵御力, 将提交 2019 年执行局第一届例会审议。随后, 还将对**粮食署紧急响应能力**开展评价, 分析系统和程序对粮食署响应规模、覆盖面、速度和质量的影响, 协调与人道主义群组的作用, 以及紧急响应的过渡和退出。
 29. 2019 年新启动的评价工作包括对**粮食署供资情况**的评价, 这项评价将分析粮食署保障充足可预测资源的能力, 对信托基金、统筹资金及联合筹资法的使用情况, 以及与政府和私营部门建立的伙伴关系; 以及针对**学校供餐对饥饿和营养影响**的评价, 这项评价将支持评价办公室满足学校供餐政策 (2013 年) 评价覆盖面规范的要求, 同时将拓展评价范围, 将更多相关主题纳入考虑, 如能力建设、技术援助、南南合作以及三方合作伙伴关系。2020 年和 2021 年每年均会开展两次战略评价, 考虑到持续相关和资源可用情况, 评价主题已经选定。
 30. 评价政策与国别战略计划政策出发了国家层面开展评价类型的调整。集中国家总体业务评价对单项业务或活动的权力下放评价覆盖范围形成补充, 将成为主要的问责和学习工具, 为所有《国别战略计划》的战略定位、绩效和结果提供证据, 所涉时间范围为 3-5 年。在新框架下开展的第一轮国别战略计划评价将于 2019 年启动, 通过《国别战略计划》预算计划资源供资。
 31. 2018 年, 3 项于 2017 年启动的国家总体业务评价工作已经完成, 另外又启动了一项新的评价 (埃塞俄比亚), 评价结果将于 2019 年向执行局汇报。马拉维和马达加斯加的国家总体业务评价也做了计划, 但很遗憾, 这两项评价未能启动: 在马拉维, 已经确定的《国别战略计划》编制时限太紧, 故无法使用国家总体业务评价的结果; 在马达加斯加, 无法组建合格的评价团队开展国家总体业务评价, 以为《国别战略计划》的设计提供支持。

32. 表 A.V.3 中所列国家是基于《综合路线图》的当前规划预测：2019 年，在《综合路线图》框架下开展的国别战略计划评价为 8 个，2020 年增加至 13 个，之后每年为 15-20 个。2019 年，评价办公室将继续夯实满足不断增长需求的基础，调整国家总体业务评价模型使其顺应《国别战略计划》框架，简化流程提升效率，通过重组评价办公室确保拥有充足的人力资源和专业力量。
33. 应执行局关于扩大**全组织紧急响应行动**（三级和多国二级响应）评价覆盖面的要求，评价办公室将沿用双管齐下的方针：每项三级以及多国二级应急行动都将由评价办公室进行评价；这种评价或是结合对粮食署响应本身的评价，或是嵌入到机构间人道主义评价联合行动之中。在粮食署响应评价之外开展机构间人道主义评价的益处包括：更加经济有效地拓展覆盖范围，将联合国国家工作组在不利环境中的负担降至最低，推动在更广泛伙伴关系内对粮食署绩效进行评价。
34. 评价办公室计划在 2019 至 2021 年分别启动两项不同类型的评价。2019 年，将完成对粮食署在尼日利亚北部和乍得湖盆地响应工作的评价，另外启动两项针对也门和罗兴亚危机响应的评价工作。视机构间人道主义评价领导小组的能力和资源情况，预计还会根据修订后的机构间人道主义评价模型启动另外两项机构间人道主义评价（危机评价或专题性评价）。展望未来，在资源允许且会与计划中权力下放评价形成补充的情况下，国别二级应急评价可能也会纳入考虑。
35. 2019 年将完成针对影响力评价的一项新战略，涵盖集中和权力下放两种举措。这项战略将指导评价办公室的工作，提升粮食署开展并运用评价以支持组织学习的能力。这项战略还将助力设计实施新的系列影响力评价，形成证据，促进重要领域的业务改进。第一个系列评价题为“现金补助和性别影响力评价系列”，目前正在制定方案，将于 2019 年启动实施。2019 年还将启动另外一个系列。这项战略将汲取与国际影响力评价倡议结成全球性战略伙伴关系的相关经验，战略活动于 2015 年至 2017 年间围绕中度急性营养不良开展了系列影响力评价¹²，另外也就拓展伙伴关系的潜力开展了评价。合作能够带来开展可信、优质影响力评价所需的高度专业化技能，满足人道主义背景下特殊的方法学挑战。
36. 展望未来，评价办公室牵头的国别战略计划评价于 2020 年起数量将不断增多，以期满足《国别战略计划》的政策覆盖需求，预计这将提供大量、优质的国家层面评价证据。在此基础上，评价办公室希望形成全球范围专题综述报告，如有可能，也会编写区域综述报告。与此同时，权力下放评价的数量也会增加。如果评价办公室对所取得的实证质量感到满意，将有可能按区域和/专题形成综合性证据。

¹² 这是针对人道主义影响开展的更宽泛的多机构评价系列的部分内容。

A.V.3		2019	2020	2021	2018	9
类型	2019	2020		2021		
政策	从2018年接续： <ul style="list-style-type: none"> • 安全网最新情况 (A/19) • 人力战略 (2/19) 新启动： <ul style="list-style-type: none"> • 性别 (A/20) 视供资情况而定： <ul style="list-style-type: none"> • 艾滋病 (待定) • 过渡期和平建设 (待定) 	从2019年接续： <ul style="list-style-type: none"> • 性别 (A/20) 视供资情况而定： <ul style="list-style-type: none"> • 艾滋病 (待定) • 过渡期和平建设 (待定) 新启动： <ul style="list-style-type: none"> • 2个主题待定 	从2020年接续： <ul style="list-style-type: none"> • 2个主题待定 新启动： <ul style="list-style-type: none"> • 4个主题待定 			
战略	从2018年接续： <ul style="list-style-type: none"> • 粮食署紧急响应能力 (1/20) 新启动： <ul style="list-style-type: none"> • 粮食署工作供资情况 (A/20) • 学校供餐对饥饿和营养的影响 (2/20) 	从2019年接续： <ul style="list-style-type: none"> • 粮食署工作供资情况 (A/20) • 学校供餐对饥饿和营养的影响 (2/20) 新启动： <ul style="list-style-type: none"> • 管理组织变革 • 集体行动时代的计划设计 	从2020年接续： <ul style="list-style-type: none"> • 管理组织变革 • 集体行动时代的计划设计 新启动： <ul style="list-style-type: none"> • 粮食署在约束环境中的技术运用 • 供应链管理战略 			
《国别战略计划》	新启动： <ul style="list-style-type: none"> • 《孟加拉国别战略计划》 • 《喀麦隆国别战略计划》 • 《刚果民主共和国临时国别战略计划》 • 《黎巴嫩国别战略计划》 • 《阿拉伯叙利亚共和国临时国别战略计划》 • 《东帝汶国别战略计划》 • 《印尼国别战略计划》 • 《伊朗伊斯兰共和国临时国别战略计划》 	从2019年接续： <ul style="list-style-type: none"> • 《孟加拉国别战略计划》 • 《喀麦隆国别战略计划》 • 《刚果民主共和国临时国别战略计划》 • 《黎巴嫩国别战略计划》 • 《阿拉伯叙利亚共和国临时国别战略计划》 • 《东帝汶国别战略计划》 • 《印尼国别战略计划》 • 《伊朗伊斯兰共和国临时国别战略计划》 新启动： <ul style="list-style-type: none"> • 《阿富汗国别战略计划》 • 《中国国别战略计划》 • 《哥伦比亚国别战略计划》 • 《厄瓜多尔国别战略计划》 • 《萨尔瓦多国别战略计划》 • 《冈比亚国别战略计划》 • 《危地马拉国别战略计划》 • 《洪都拉斯国别战略计划》 • 《朝鲜民主主义人民共和国临时国别战略计划》 • 《老挝人民民主共和国国别战略计划》 • 《莫桑比克国别战略计划》 • 《坦桑尼亚联合共和国国别战略计划》 • 《津巴布韦国别战略计划》 	从2020年接续： 待定 <ul style="list-style-type: none"> • 《玻利维亚 (多民族国) 国别战略计划》 • 《吉尔吉斯斯坦国别战略计划》 • 《毛里塔尼亚国别战略计划》 • 《缅甸国别战略计划》 • 《纳米比亚国别战略计划》 • 《尼日利亚国别战略计划》 • 《巴基斯坦国别战略计划》 • 《秘鲁国别战略计划》 • 《菲律宾国别战略计划》 • 《斯里兰卡国别战略计划》 • 《巴勒斯坦国国别战略计划》 • 《突尼斯国别战略计划》 • 《乌干达国别战略计划》 			

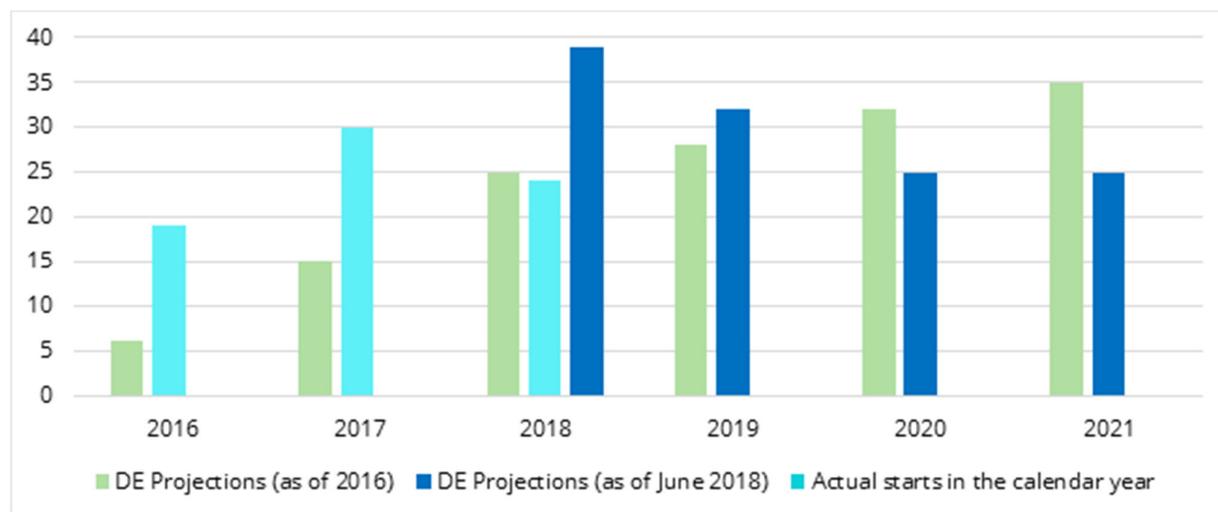
A.V.3			
	2019	2020	2021
类型	2019	2020	2021
人道主义紧急响应	从2018年接续： <ul style="list-style-type: none"> 粮食署在尼日利亚北部的响应（2/19） 机构间人道主义评价主题待定 新启动： <ul style="list-style-type: none"> 2项粮食署紧急响应行动（待定） 罗兴亚难民危机（孟加拉/缅甸）（待定） 2次机构间人道主义评价（待定） 	从2019年接续： <ul style="list-style-type: none"> 也门响应（待定） 罗兴亚难民危机（孟加拉/缅甸）（待定） 2次机构间人道主义评价（待定） 新启动： <ul style="list-style-type: none"> 2项粮食署紧急响应行动（待定） 2次机构间人道主义评价（待定） 	从2020年接续： <ul style="list-style-type: none"> 1项粮食署紧急响应行动 2次机构间人道主义评价（待定） 新启动： <ul style="list-style-type: none"> 2项粮食署紧急响应行动（待定） 2次机构间人道主义评价（待定）
影响	从2018年接续： <ul style="list-style-type: none"> 现金补助与性别影响评价系列行动 	从2019年接续： <ul style="list-style-type: none"> 现金补助与性别影响评价系列行动 新系列行动待定 	从2020年接续： <ul style="list-style-type: none"> 现金补助与性别影响评价系列行动 新系列行动待定
综述	<ul style="list-style-type: none"> 粮食署非洲国家业务评价综述（2016-2018年）（A/19） 	<ul style="list-style-type: none"> 与粮食署战略计划相关及/或基于区域要求的主题待定 	<ul style="list-style-type: none"> 与粮食署战略计划相关及/或基于区域要求的主题待定

括号内字母和数字表示将对评价结果进行报告的执行局会议。A 表示年会；1 表示第一届例会；2 表示第二届例会；tbc 表示待定。如，A/19 表示 2019 年年会。

B. 权力下放评价职能（政策成果 1-4）

37. 评价办公室对权力下放评价业务量的预测考虑了规划中新启动的《国别战略计划》、《临时国别战略计划》及区域评价计划。2016 和 2017 权力下放评价的实际数量（新启动评价）¹³以及 2018 和 2019 年最新计划中的评价数量都高于 2016 年初所做的预测（见图 B.V.1）。对 2020 年和 2021 年的预测仅为临时估计数。

图 B.V.1: 权力下放评价预测, 2016-2021 年



38. 2018 年初，对权力下放评价职能的未来战略重点进行了反思，当时开展了广泛的审查工作。在建设权力下放评价职能的良好开端基础之上，制定了行动计划，提出要保持、进一步加强并拓展权力下放评支持框架的核心内容 – 指南、服务台、外包质量支持服务、评价学习计划、评价专业知识的获取渠道以及应急评价基金 – 重点关注了 2019 年的以下工作：

- i) 根据粮食署需求主导的模型，推广注重效用的评价规划，采用战略性、群组-性或专题性方针来平衡《国别战略计划》背景下制定的自下而上的权力下放评价规划方法，确保权力下放评价与全组织战略重点紧密挂钩，并对集中评价予以补充；
- ii) 继续努力将评价费用嵌入《国别战略计划》预算，与捐助方合作，共同确保独立、可信、有益权力下放评价工作拥有相应的财务资源；
- iii) 重新审视驻国家办事处和区域局权力下放评价职能对人力资源的影响，探索解决方案，应对驻国家办事处不断加大的压力；2018 年与人力资源司和绩效管理及监测司共同启动的人力规划活动预期将为诸多将于 2019 年实施的行动指引，包括建设监测评价未来国际人才库；

¹³ 一旦进入筹备期并已经制定了职权范围，便视作权力下放评价已经启动。

- iv) 借鉴 2018 年首个区域投资案例的经验，基于各区域的资源需求编写一个综合投资案例；
 - v) 在粮食署评价学习计划（EvalPro）的成功经验基础上继续拓展评价能力，提高专业水平，包括建设驻国家办事处的领导力，以及与从事评价工作的其他联合国机构分享专业知识；
 - vi) 出台相关措施，确保从事评价工作的粮食署职工理解公正无私的意义和重要性，并有能力保障评价工作的公正无私；
 - vii) 继续支持区域评价官员落实六大区域评价战略；推动各个区域分享良好做法，特别是要强调保证公正无私以及道德伦理的考虑；进一步提高评价质量，促使评价用途最大化；
 - viii) 维护评价办公室的内部权力下放评价服务台，加大对于总部各司委托开展的影响力评价和权力下放评价的专业支持力度；
 - ix) 建立涵盖权力下放评价的更有效全组织评价管理响应系统，与其他监督职能协同增效；以及
 - x) 加强对于建设评价伙伴关系以及加强国家评价能力的指导，为参与区域和国家评价网络以及《2030 年议程》相关举措的职工提供定制化的经验交流、指导、建议和支持。
39. 评价办公室将继续支持区域局的评价计划工作，确保评价政策中的覆盖面规范得到运用。各项权力下放评价计划将考虑到规划中国别战略计划评价在国家层面的覆盖范围，确保实现最大限度的补充。国别战略计划评价评估粮食署总体战略计划在一个国家的战略定位、连贯性和绩效，而权力下放评价则涵盖了《国别战略计划》中的具体专题和活动，并且在实证基础较为薄弱和/或捐助方规定具体问责要求时，解决具体知识短缺的问题。

C. 总体评价职能（成果 1-4）

40. 《评价章程》为在粮食署全组织树立评价思维和行为而详细规定了所需机构安排与体系。尽管最初是源于构建可信、优质权力下放评价职能的需要，相关机构安排与若干体系同样适用于集中评价。它们将推动提升整体评价职能，落实评价政策的各项目标。
41. 2019 年，评价办公室将：
- 主动与职工沟通评价政策，以及全组织评价战略的实施和产出，包括通过实践社区，以及 2018 年启动的定期评价简报进行沟通；
 - 承担评价职能领导小组的秘书处职能 – 支持总干事将评价嵌入全组织进程，打造学习和问责文化，特别是就区域评价战略和计划的实施提供战略支持；

- 针对所有集中和权力下放评价采用于 2017 年建设的事后质量评估体系；
- 依据《粮食署战略计划（2017-2021 年）》和 2018 年更新后的《综合路线图》指明的方向，建设权力下放和集中评价可持续融资机制；以及
- 在 2018 年启动的监测评价人力联合行动以及监测评价未来国际人才库的基础上，增强整个粮食署评价职能的人员配置；人才库将于 2019 年启用，支持粮食署各个层级从经过资格预审的监测评价专家库中挑选专家，以便强化驻国家办事处、区域局和总部各部门的监测和评价职能；评价办公室还与联合国志愿者计划，特别是青年人计划，开展深入合作，希望能吸引更多的青年专业人员从事实地的监测和评价工作。

D. 推动利用评价证据与沟通宣传（政策目的与跨 - 领域成果）

42. 粮食署评价政策重申，要确保决策者和利益相关方能够从评价中学习并运用评价结果改善政策、战略、计划和业务决策，这样评价才能发挥价值。考虑到资源限制以及需要分阶段发展职能以实现政策成果，2019 年的优先重点包括：
- 启动实施评价办公室于 2018 年制定的宣传和知识管理战略；
 - 审议评价证据以及粮食署计划审查进程提出的建议，继续支持对评价证据进行系统性利用，促进计划和政策规划及实施；
 - 视资源可用情况继续在评价过程中酌情开展学习讲习班，拓展在线研讨会的范围；
 - 定期维护升级后的粮食署评价内网和互联网页面，推动对评价信息和证据的更多有效分享，提高内部和外部用户对粮食计划署所有集中和权力下放评价中获得证据的可及性；以及
 - 汲取 2018 年使用新宣传工具的经验教训，根据用户反馈进一步完善宣传工具。

E. 参与国际评价体系（政策成果 4）

43. 评价办公室将继续参与国际评价体系，重点关注可以增加最大价值且与粮食署工作相关性最高的方面。根据《2030 年议程》，评价办公室将在 2019 年重点履行下列承诺：
- 据能力和资源的可用情况，继续在机构间常设委员会人道主义计划周期内参与机构间人道主义评价进程；
 - 积极参加联合国评价小组关于确保评价推动交付《2030 年议程》中各项结果的工作 - 评价办公室将牵头召集联合国评价小组框架下的多个工作组，如与国际劳工组织和禁止化学武器组织共同牵头的监测评价专业化工作组，具体工作包括与联合国职员学院合作开发面向所有联合国职工的基础培训课程；与联合国人口基金共同牵头的权力下放评价兴趣小组；

与联合国儿童基金会共同牵头的伦理道德工作组。评价办公室还将参与推动性别与人权工作组、知识管理和评价使用工作组以及人道主义评价兴趣小组的工作；

- 继续加强常驻罗马机构评价办公室之间的协作，重点关注学习和能力建设联合举措，特别是针对可持续发展目标 2 的未来评价实践社区；
- 支持与评价相关的联合国改革进程相关活动，特别是联合国发展援助框架联合评价的未来发展方向；以及
- 继续推动并与其他国际专业网络开展合作¹⁴。

F. 评价职能报告（跨领域成果）

44. 考虑到全组织结果框架和《财务框架审查》的相关进展，评价办公室将沿用 2017 年年度评价报告中采用的评价职能报告框架，包括集中和权利下放评价。
45. 基于 2016 年评价政策六个分组中开发的核心主要绩效指标，继 2018 年管理信息系统一期建设完成后，评价办公室将逐步拓展**信息和报告系统**，以便满足评价职能的内部监测需要。
46. 除继续收集测量现有核心主要绩效指标所需的数据外，这项工作还需要评价办公室：
 - i) 逐步引入更多的具体主要绩效指标，满足因粮食署系统升级带来的内部管理信息需要；
 - ii) 编写完成针对所有主要绩效指标数据收集的指南草案。以及
 - iii) 启动信息技术平台的二期开发工作，管理新的内部使用主要绩效指标的收集和展现工作。
47. 基于今后的全组织发展情况，继续视需要建设报告和管理信息系统。

¹⁴ 如，人道主义行动问责和绩效积极学习网络，评价办公室为该网络指导小组成员；及专业评价协会，如美国评价协会、欧洲评价协会以及国际发展评价协会。

VI

本文件尽可能使用了联合国用于预算编制的通用术语。必要时使用了粮食署的特定术语和定义。带有*标志的术语使用的是《综合路线图更新》文件中修订后财务条例拟议的文本。

账户

资产、负债、收入或费用的正式记录，以货币价值或其它度量单位形式体现交易的影响。

活动

活动指为调动包括基金、技术援助及其他各类资源在内的投入所开展的行动与工作，以便实现特定产出。

活动类别

国别战略计划中描述的各项活动在粮食署全组织范围内划归标准化组别，按活动性质进行汇总。粮食署活动类别完整清单见《全组织结果框架》。

年度绩效报告

向执行局和捐助方提交的全组织层面报告，着重介绍粮食署的关键成就与挑战。年度绩效报告对照粮食署战略计划及《管理计划》报告进展，体现了基于结果的管理原则，是粮食署问责制和绩效管理体系的重要组成。报告编写运用了粮食署的会计和报告系统，并与各司、区域局、驻国家办事处以及合作伙伴进行了磋商。

拨款

经执行局批准、用于计划支持和行政预算中规定用途并在一定时间内有效的经费；在核准的数额限度内，可产生服务于这些用途的债务。

拨款项目

计划支持和行政预算的最大组成部分。在项目下，执行干事有权在未经执行局事先批准的情况下进行转账。

受益人

在特定报告期内的任意时间，直接（1级受益人）或间接（2级、3级受益人）获益于粮食署干预措施的个人。

执行局

粮食署执行局及其前身。

资本预算基金

便于粮食署实施通过降低长期费用而提高效率的大规模举措的周转基金。

捐款

根据粮食署《财务条例》中规定程序捐助的适当的商品、非食品物资、可接受的服务或现金。捐助可为多边、定向多边或双边性质。

全组织结果框架

为落实粮食署战略计划及国别战略计划政策而由执行局通过的规范性文件。《全组织结果框架》建立了计划结果逻辑模型和管理支持架构，为规划、监督和报告粮食署实现各项战略目标的绩效提供指导。《全组织结果框架》将“目标”与用于测量结果的指标挂钩。这些指标由两套汇编文件进行维护：《全组织结果框架》计划产出与结果汇编；及《全组织结果框架》管理关键绩效指标汇编。结果目标已纳入国家、区域和总部办公室的绩效体系，执行局通过年度绩效报告进行审查。

全组织关键举措

由计划支持和行政平衡账户拨款供资的非经常性投资，旨在增强粮食署的计划、业务和行政能力。

定向多边捐款*

捐助者要求粮食署定向给予粮食署发起的某个具体活动或各项活动，或某个具体国家计划或各国家计划的捐款，不同于对粮食署的某个具体紧急行动呼吁的响应。

直接支持费用*

对应国家层面开支、与整体计划执行直接挂钩但无法归入该计划内某项具体活动中的费用。

执行干事

粮食署的执行干事，或由执行干事对某一事务授以责任和权力的官员。

《财务条例》

依据《总条例》通过、规范粮食署基金财务管理的条例。特殊情况下，执行局可准予免于应用这些财务条例。

重点领域

粮食署业务实施环境所属的不同类别。在战略成果层面，重点领域显示为粮食署逻辑框架中的标签，共有三类：危机响应、抵御力构建和应对根源问题。每项战略成果表述都应与一项重点领域相关。

费用全额回收*

通过捐款或服务提供收费回收活动产生的全部费用。

职能领域

管理相关商业流程、为实施机构提供内部服务的专业领域。职能领域与驻国家办事处和区域局架构紧密相关，并在某种程度上与总部各司有关。

普通基金*

用于记录不同账户的间接支持费用回收、杂项收入、业务储备金以及收到的非针对具体计划类别、项目或双边项目的捐款的会计主体。

全球商品管理基金

使粮食署能够根据区域预估需求和供资预测购买粮食的基金，旨在利用有利的市场条件，减少给受益人提供粮食的时间。

实施计划

根据业务需求制定的年度计划，依据供资预测、可用资源和业务挑战确定优先重点并进行调整。

间接支持费用*

不能与计划或活动执行直接挂钩的费用。

《综合路线图》

《综合路线图》确定《战略规划（2017-2021年）》实施所需的转型变革，推动并展现粮食署对实现2030年可持续发展议程各项目标，尤其是可持续发展目标2“消除饥饿，实现粮食安全，改善营养状况和促进可持续农业”及可持续发展目标17“加强执行手段，重振可持续发展全球伙伴关系”所做的贡献。

管理计划

三年期综合工作计划，由执行局每年滚动式批准，纳入了计划成果和成就指标，以及粮食署年度预算。

多边捐款

一种捐款类型，由粮食署决定未来由其资助的具体计划或粮食署活动以及资金使用方式；或是为响应广泛呼吁，由粮食署在该广泛呼吁的范围内确定未来由其资助的具体计划或粮食署活动以及使用方式，捐助方要认可提交执行局的报告足以满足其需求。

业务费用*

一项计划的转移费用和实施费用。

业务需求

与已批准项目及预计将提交供批准的项目相关的所有直接业务需要和直接支持费用。

支柱

用于描述各区域局和总部交付产品和服务的五个类别（A-E），旨在支持驻国家办事处实施各自的国别战略计划，理顺各区域局与总部各办公室的计划和预算。

计划类别

依据《总规则》确立的粮食署活动分类，具体包括：

- **国别战略计划**，描述粮食署在一国或多国开展的全部人道主义和发展活动，基于国家牵头的可持续发展分析结果编写完成。
- **临时国别战略计划**，描述粮食署在一国或多国开展的全部人道主义和发展活动，计划编写时国家牵头的可持续发展分析工作尚未完成。
- **有限紧急行动**，粮食署在尚未制定国别战略计划或临时国别战略计划的一个或多个国家提供的应急救援。
- **过渡性临时国别战略计划**，描述粮食署在一国开展的全部人道主义和发展活动，计划编写时间是有限紧急行动结束至国别战略计划或临时国别战略计划开始实施之前。

工作计划

与各国政府和其他合作伙伴共同确定的、用于请求供资的获批准粮食署计划需求的总和。

计划支持和行政预算

用于为粮食署活动提供间接支持的粮食署预算部分。

项目

计划类别内，独立确定的任务。

配给量

配给量指每日向目标群体中一个受益人所提供的粮食、现金或等价代金券；以各粮食类型的重量（克）表示，并根据需求和可获资金确定规模。

特别账户

执行干事为特别捐款或指定用于特别活动的资金确立的账户，余额可转入下一个财务周期。

战略目标

对战略宗旨的第一层支持，粮食署五项战略目标划定了粮食署的计划与业务重点，并与实现可持续发展目标 2 和 17 下具体目标的国家与全球性努力挂钩。

战略成果

作为粮食署计划结果链的一部分，战略成果在粮食署逻辑框架中反映了国家计划及区域框架的明确或隐含目标，粮食署援助将促进实现这些目标。战略成果促进战略结果，下一级为各项产出和活动。战略成果划分进入各个标准成果类别，以实现全组织汇总。

战略结果

战略结果支持战略目标，实现粮食署支持与各国实现可持续发展目标工作的有机衔接。战略结果促进实现战略目标，明确了国家层面的战略成果。更完整信息，可见《粮食署战略计划（2017-2021年）》。

信托基金

由执行干事建立的粮食署基金的一个明确分类，旨在承载特别捐款，且已与捐助方就其目的、范围和报告程序达成了一致意见。

粮食署预算*

《管理计划》中的年度预算部分，由执行局逐年批准。该预算阐明计划和活动的估计资源和开支情况，包含计划支持和行政预算。

粮食署转移模式

- **商品券：**代表固定数量特定商品的纸质或电子凭证。商品券是一种独特的转移模式，既非现金也非实物。
- **现金补助：**以现金和/或代金券形式向受益人提供购买力的一组转移模式。
- **现金转移：**以现金或电子支付形式为目标个人或家庭购买粮食提供的货币援助。
- **代金券：**一种分发给目标个人或家庭，且可在指定零售店兑现的具有固定价值的纸质或电子凭证。

周转资金融资基金

内部远期融资机制，旨在最为充分地利用项目资源，提高粮食供应的及时性。周转资金融资基金使项目能够在既定风险管理参数范围内，在预测捐款得到确认之前收到预付资金。

文中所用缩略语

APR	年度绩效报告
ARC	非洲风险能力
BOS	业务执行战略
CBF	资本预算基金
CBT	现金补助
CCI	全组织关键举措
CE	集中评价
CFO	首席财务官
CFS	世界粮食安全委员会
COMET	驻国家办事处有效管理工具
CPE	国家总体业务评价
CRF	《全组织结构框架》
CSP	国别战略计划
CSPE	国别战略计划评价
DE	权力下放评价
DSC	直接支持费用
EDMF	新捐助者配套基金
FAO	联合国粮食及农业组织
FITTEST	信息技术和通信紧急情况快速支持小组
FtMA	农场到餐桌联盟
GVLP	全球交通工具租赁计划
HQ	总部
IAHE	机构间人道主义评价
IATI	国际援助透明化倡议
ICSP	临时国别战略计划
IFI	国际金融机构
IRA	快速反应账户
IRM	《综合路线图》
ISC	间接支持费用
IT	信息技术
LESS	后勤执行支持系统
M&E	监测及评价
NGO	非政府组织
OED	执行干事办公室
OEV	评价办公室

OIG	监察长和监督办公室
PSA	计划支持和行政（预算）
PSAEA	计划支持和行政预算平衡账户
RB	区域局
REACH	再接再厉消除儿童饥饿和营养不良倡议
SAFE	安全获取燃料与能源
SDG	可持续发展目标
SOLVE	通过物流、可视度和进步优化供货
SPA	战略伙伴关系协定
SRAC	战略资源分配委员会
TEC	信息技术司
T-ICSP	过渡性临时国别战略计划
UNCT	联合国国别小组
UNDSS	联合国安全和保安部
UNEG	联合国评价组
UNHAS	联合国人道主义空运处
UNHCR	联合国难民事务高级专员公署
UNHRD	联合国人道主义应急仓库
UNICEF	联合国儿童基金会
UN SWAP	联合国性别平等和增强妇女权能全系统行动计划