



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

第 一 六 五 届 会 议

2017 年 2 月 7—8 日，罗马

《粮食署管理计划（2017-2019 年）》增补
— 计划支持和行政预算平衡账户的使用

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

E. Joergensen 女士
电话：+3906 6513-2408

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。



ms236

内容提要

- 兹将“《粮食署管理计划（2017-2019年）》增补 - 计划支持和行政预算平衡账户的使用”提交执行局批准。
- “《粮食署管理计划（2017-2019年）》增补 - 计划支持和行政预算平衡账户的使用”的执行摘要载于提交财政委员会审查的主要文件内。

征求财政委员会的指导意见

- 请财政委员会审查“《粮食署管理计划（2017-2019年）》增补 - 计划支持和行政预算平衡账户的使用”并同意将其提交执行局批准。

建议草案

- 根据粮食署总条例第 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（2017-2019年）》增补 - 计划支持和行政预算平衡账户的使用”文件中概述的决定草案。



World Food Programme

执行局

第一届例会

2017年2月20-23日，罗马

发行：普遍

日期：2017年1月21日

原文：英文

议题 5

WFP/EB.1/2017/5/1

资源、财务及预算事项

供批准

执行局文件可见：<http://executiveboard.wfp.org>

《粮食署管理计划（2017-2019年）》增补：粮食署计划支持和行政预算平衡账户的使用

执行摘要

《管理计划（2017-2019年）》指出，秘书处预计将提出关键的全组织举措，供执行局2016年第二届例会审批，以落实《综合路线图》和其他非经常性投资，2017年总额为1500万美元。¹

计划支持和行政预算（PSA）平衡账户是粮食署的财政储备之一。假如间接支持费用没有获得预报的收入，该储备将承担PSA超支，直到PSA预算与实际收入水平恢复一致。

2015年，执行局批准使用PSA平衡帐户执行关键的全组织举措，使粮食署能够对需要非经常性投资的实质性举措进行投资，改进向受益对象提供的服务。

与《管理计划（2017-2019年）》指出的一致，秘书处提出为以下用途由PSA平衡账户拨款共**1350万美元**：

- ▶ 实施《综合路线图》。《综合路线图》包括《战略计划（2017-2021年）》、国别战略计划（规划周期长达5年，并确定支持计划实施的国别总体业务预算）以及新的全组织结果框架。2017年，《综合路线图》需要一次性资金。最近

¹ WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2。

联系人：

预算及计划司
司长
E. Joergensen 女士
电话：066513-2408

组织预算处
处长
C. Gardner 先生
电话：066513-2077

获得批准的全组织架构对粮食署的重点、计划结构、财务管理和绩效报告等做了调整，以期提升能力，支持各国在 2030 年之前实现可持续发展目标。2017 年，试点、过渡、相关重组和出台信息技术系统解决方案等都将需要大量财政资源和人力投入；其中包括重新优化人力资源以落实建议的转型变革。秘书处审查了所有例行的 PSA 部门拨款以及原先批准的全组织关键举措的任何可用余额，以便重新调整正常和预算外资源的重点用途，支持《综合路线图》实施活动，以确保 2017 年为其提供全额资金。为此，2017 年争取从 PSA 平衡账户获得 **820 万美元** 资金。

- **最佳成本效益举措。**某些关键功能领域将在 2017 年着力再造工作流程、调整活动和实现标准化，以提高效益，厉行节约。这项举措旨在确保把捐助者的捐款真正送到最最需要的人手上。涉及的总额为 **330 万美元**。
- **评价：**2017 年国别总体业务评价范围扩大，将使粮食署能够达到《评价政策（2016-2021 年）》的要求，支持有效参与区域和国家伙伴及网络之间发展评价能力的活动。涉及的总额为 **150 万美元**。
- **准备：**粮食署应急准备和响应能力的增加，将提高业务准备就绪程度，改进预警和响应工作，加强对伙伴和政府的技术支持。所需资金为 **50 万美元**。

建议落实的全组织关键举措与粮食署“量入为出”的承诺一致。2015 年，执行局批准 PSA 平衡帐户“最低”资金水平为两个月的 PSA 开支，并确定该账户的目标水平相当于 5 个月的 PSA 开支，即 2017 年为 1.398 亿美元。2017 年底 PSA 平衡账户余额预测为 1.668 亿美元，考虑了在捐款协议整个时期内确认多年收入而建议对会计政策作出的修改。建议落实的全组织关键举措在本文件第 I 节中做了说明。

第 II 节介绍全组织服务融资机制最新情况。作为《管理计划（2017-2019）》的一部分，执行局批准该机制上限为 8200 万美元。自那时以来，全球车辆租赁计划已偿还了部分预付款，并修订了其 2017 年估计所需的资金量。在批准的上限内，秘书处修正了全球车辆租赁计划、资本预算资金和有偿服务活动可利用的预付款额度。

决定草案*

审议了《粮食署管理计划（2017-2019 年）增补：粮食署计划支持和行政平衡帐户的使用》（WFP/EB.1/2017/5/1），执行局：

- i. 批准从计划支持和行政平衡帐户划拨 **1350 万美元**，作为全组织关键举措，用于
 - i) 实施《综合路线图》；
 - ii) 最佳成本效益举措；
 - iii) 评价；
 - iv) 准备；
- ii. 注意到全组织服务融资机制最新情况，期待将作为未来管理计划一部分的进一步审查。

第I节：全组织关键举措

引言

1. 在其2016年第二届例会上，执行局批准了《管理计划（2017-2019年）》，其中不包括PSA平衡账户为2017年全组织关键举措提出的任何请求，因为秘书处感到宜谨慎等待，在《综合路线图》的四个组成部分得到批准和“符合要求”审查完成后，再提出进一步投资建议。
2. 本文件争取执行局批准为2017年全组织关键举措从PSA平衡帐户划拨**1 350万美元**，尤其是用于实施《综合路线图》，以改造粮食署的规划、业务和财务架构，提高粮食署的实效。

计划支持和行政预算（PSA）平衡账户概况

3. PSA平衡账户于2002年建立，目的是记录财务期内粮食署间接支持费用收入与PSA支出之间的差额。该账户可作为一个安全网，在执行局批准的PSA年度拨款超过从捐助者捐款中获得的间接支持费用收入时使用。
4. 2006年，执行局决定，该账户应确立一个与批准的PSA年度拨款相关联的目标水平，涵盖针对间接支持费用收入较长期下降进行调整并降低相关PSA费用所需的时期。²2015年，秘书处审查了PSA平衡帐户的目标水平，该水平自2006年来一直未变。执行局批准将目标水平从相当于4个月核准的PSA开支提高到5个月，并确定了相当于2个月PSA开支的“最低”水平。³
5. 执行局批准为以下目的使用PSA平衡帐户：
 - 弥补间接支持费用收入与批准的PSA开支之间的差额；
 - 作为储备承担间接支持费用收入下降和PSA预算供资不足的风险；
 - 经执行局批准，用于全组织关键举措或专题基金拨款；以及
 - 经执行局批准，加强粮食署的储备。⁴

² WFP/EB.A/2006/6-C/1.

³ WFP/EB.2/2015/5-C/1.

⁴ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

计划支持和行政预算平衡账户当前平衡

6. 2017年，PSA预算与该年预期间接支持费用收入一致。正如在《管理计划（2017-2019年）》中指出的，各部门确定2017年有5%的活动可作调整，以增加可用于受到更加优先重视、能够提高资金效益的资金。对“量入而出”的承诺和间接支持费用收入的增加，使PSA平衡帐户形成健康平衡。
7. 表1表明，2017年PSA平衡帐户期初余额为1.803亿美元：这考虑了批准向立即反应账户划拨的1500万美元⁵，以及为反映确认多年捐款收入的会计政策的拟议变化而做出的调整。建议为全组织关键举措拨款**1350万美元**将使2017年12月31日PSA平衡帐户期末余额达到1.668亿美元。

2017年1月1日的预计期初余额	180.3
2017年间接支持费用收入（已调整）	335.4
2017年PSA预算支出	(335.4)
2017年拟议的全组织关键举措	(13.5)
2017年12月31日预计期末余额	166.8

全组织关键举措 – (1 350万美元)

8. 《管理计划（2017-2019年）》说明，2017年全组织关键举措提案（临时估计其总额为1500万美元），将在2016年执行局第二届例会批准《综合路线图》建议后提出，秘书处将“……优化《综合路线图》批准后所需的投资、最佳成本效益举措所需的进一步投资以及执行局批准的各项政策如评价和性别政策的实施。”⁶
9. 因此，提议2017年由PSA平衡账户为全组织关键举措投资**1350万美元**，提升粮食署的规划、业务和行政管理能力。⁷ 2017年的优先投资包括：i) 实施《综合路线图》；ii) 最佳成本效益举措；iii) 评价和iv) 准备。
10. 本文件中的这些提议与执行局2015年批准的谨慎财务管理原则一致。⁸ 提出的全组织关键举措是非经常性的，需要的资金可以预测，其重点是落实组织改革。预算持有人为所有提议的全组织关键举措提出的投资理由，战略资源分配委员会已进行评价。

⁵ WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2。

⁶ WFP/EB.2/2016/5-A/1/Rev.2 第209段。

⁷ 正如《管理计划（2017-2019）》中指出的，秘书处没有争取从PSA平衡账户为2017年全组织关键举措获得全部的1500万美元。然而，2017年可能需要额外的投资，这将提请执行局今后的会议批准。

⁸ WFP/EB.A/2015/6-C/1。

实施《综合路线图》：820 万美元

11. 《综合路线图》是对旨在消除贫困、饥饿和不平等的《2030年议程》和可持续发展目标作出的响应。经过执行局2015年和2016年广泛讨论之后，《综合路线图》的组成部分 – 《战略规划（2017-2021年）》、国别战略规划政策、财务框架审查和全组织结果框架--在执行局2016年第二届例会上获得批准。2017年和2018年将实施的综合方法，将提高计划执行效率，极大提高透明度，更加明确宣传价值，加强与伙伴的合作，支持基于绩效的资源分配，从而提升粮食署的业务效率和成效。
12. 《战略规划（2017-2021年）》和全组织结果框架已从2017年1月1日开始实施。作为向国别战略计划和国别总体业务预算架构过渡的第一步，多达16个国家办事处将向2017年执行局第一届例会和年会提出国别战略计划和国别总体业务预算供批准。试点经验以及所需改进建议将向执行局汇报。2017年还将组织磋商会，讨论对粮食署总条例和财务条例的修改以及为下放授权而就预算门槛提出的建议。
13. 已完成国家零饥饿战略审查的国家办事处将编制国别战略计划和国别总体业务预算，提交2017年执行局第二届例会批准。其他国家将提出根据批准的项目文件编制的临时国别战略计划和国别总体业务预算，在2017年11月之前提交执行干事批准。临时国别战略计划为期18个月，将发挥桥梁作用，由此提出将提交执行局审批的正式的国别战略计划。
14. 《综合路线图》实施计划宏伟，各部门、职能部门、区域局和国家办事处都将参与；这将涉及粮食署日常工作的几乎方方面面。将需要投入大量财政资源和专门人力，以便：i) 试行国别战略计划和国别总体业务预算，在所有国家办事处建立新的计划和财务框架；ii) 确保组织准备就绪；iii) 支持出台信息技术系统解决办法。秘书处与区域局和国家办事处进行了密切磋商，确定在不影响当前业务活动前提下，为实施《综合路线图》进行人员培训所需的支持水平和补充力量。
15. 表2列示2017年为实施《综合路线图》增加的3040万美元预算（第16-33段做了更加详细的说明）。建议调整现有财政资源重点以优先用于《综合路线图》活动的金额为2220万美元，第34-38段做了进一步解释。为了为2017年实施《综合路线图》筹集全部资金，其余的820万美元争取从PSA平衡账户支出，作为一项全组织关键举措。

表2：2017年为实施《综合路线图》而建议的全组织关键举措投资 (百万美元)	
2017年增加预算	30.4
调整现有资源的优先重点	(22.2)
建议的《综合路线图》全组织关键举措	8.2

2017 年《综合路线图》增加预算

16. 2017 年实施《综合路线图》所需资金估计为 3040 万美元。⁹表 3 列示 2017 年为此增加的预算。过些时候，可能为 2018 年计划开展的实施活动单独提出投资计划供审议批准，但秘书处预期不需要增加与 2017 年相同的投资水平。

(i) 《综合路线图》架构	1.48
(ii) 国别战略计划方针、全组织结果框架和财务框架审查等其他费用	9.04
(iii) 信息技术费用	8.35
(iv) 实地支持	8.98
(v) 总部其他投资	2.56
合计	30.4

(i) 综合路线图架构

17. 鉴于所需组织转型的程度，《综合路线图》将需要总部和实地广泛参与，由助理执行主任和区域主任负责。为确保有效监督和协调过渡，粮食署将启用一个单一、整合的项目-管理办公室结构，由副执行干事专职领导，担任《综合路线图》主席。副执行干事将得到一个专门团队和结构的支持，确保粮食署所有部门都参与过渡流程，尤其是将承担大量实施工作的区域局和国家办事处。

18. 《综合路线图》政策和规划组向副执行干事报告，支持国别战略规划过程，并通过全组织结果框架组成结果链。《综合路线图》业务组主任也将向副执行干事报告，推动新财务框架的最终确定和推出。

19. 副执行干事还将得到一位《综合路线图》综合顾问和一个管理支持组的“无偿”支持，管理支持组将包括创新和变革管理司的员工，并得到波士顿咨询公司的支持。《综合路线图》的总体实施将由一个指导委员会给予指导，指导委员会由执行干事担任主席，其成员包括副执行干事、助理执行干事和区域主任。

(ii) 国别战略计划方针、全组织结果框架和财务框架审查等其他费用

20. 实施国别战略计划方针和财务框架审查的其他费用，主要用于为以下活动提供资金：

- i) 国别战略计划职能专家，负责制定规范指导意见，为开展国家零饥饿战略审查、制定国别战略计划和利用全组织结果框架组建结果链的国家办事处提供支持；

⁹ 2017 年《综合路线图》投资总额估计为 4536 万美元。然而，管理层主要通过调整现有的已获得预算的人力资源的重点找到了 1494 万美元，专门用于实施《综合路线图》，因此，需要增加的资金为 3040 万美元。例如，对于《综合路线图》项目管理结构，《综合路线图》主席和该项目政策及规划组以及业务组的几位主任已经从计划支持和行政账户中获得资金，参加管理支持组的那些人员由创新和变革管理司中由计划支持和行政账户供资的人员组成。在区域局中，区域副主任有 50% 的时间分配用于实施《综合路线图》，领导区域多功能团队在过渡期间为国家办事处提供支持。

ii) 财务框架审查专家，负责制定国别总体业务预算管理流程，培训和支持国家办事处工作人员在新的财务框架内编制预算计划和管理资金。这些专家将负责提出政策建议，同信息技术专家合作，进行系统开发、测试、向新系统过渡、推出新系统和在新系统“启用”后提供支持。

(iii) 信息技术费用

21. 粮食署的信息技术系统将需要大量投资，以更新粮食计划署信息网和全球系统，开发在线门户和预算规划工具，改进国家办事处高效管理工具（COMET），为《综合路线图》提供支持。这一数字技术的改造对《综合路线图》的成败十分关键。粮食署系统提高整合程度，将改进业务交付工作，支持数据驱动型决策。
22. 在2016年原型设计的基础上，资源管理整合及支持办公室、国家办事处和职能主管确定了信息技术系统方法的详细设计要求，以及与治理、筹资、捐赠管理、规划、开支核签、年度和国别总体业务预算结算、报告、系统整合和RACI矩阵绘图（责任、职责、磋商和知情等要素矩阵绘图）。¹⁰信息技术系统设计方案于2016年第四季度开始测试。
23. 信息技术系统方案设计将在2017年头两个月继续进行测试并在3月份“启用”，为试点的国家办事处提供支持。在试点和测试反馈意见的基础上，将对信息技术系统方案进行改进，然后向所有国家办事处推广，以便从2018年1月1日起全面实施。
24. 2017年的投资包括按照新的财务框架和相关流程配置WINGS-SAP系统所需的信息技术开发费用。这将利用信息技术系统的现有投资，确保整合WINGS、后勤执行支持系统（LESS）和COMET系统产生重大价值。
25. COMET系统将得到更新，以主动收集新的结果链信息，改进与WINGS系统的界面，使计划和财务绩效数据充分协调一致。
26. 2017年的投资包括预算编制工作和在线门户的开发费用130万美元。在线门户对于尽量提高透明度、使成员国能够获取国家业务管理计划的业务和预算信息、开支情况、产出交付状况以及临时报告都十分重要。该门户预计在2018年第二季度运行。
27. 开发工作涉及外部公司如 CapGemini 和毕马威 KPMG 的参与。这些都是非经常性投资，但下一代报告系统和门户网站的许可证费例外，将在 PSA 平衡账户未来的预算中吸收。
28. 表4提供了信息技术拟议的835万美元投资的示意性分类。全组织关键举措将重点为增加的这部分预算提供资金。

¹⁰ 财务框架初步最新情况；2016年7月25日非正式磋商。

表4：为实施《综合路线图》信息技术方案建议进行的投资 (单位：百万美元)	
WINGS	5.65
COMET	1.40
预算规划工具	0.90
门户网站开发	0.40
合计	8.35

(iv) 实地支持

29. 对实地支持的投资承担着加强区域局和国家办事处能力的费用，这主要涉及为国家零饥饿战略审查的临时人员配备需求急剧增加提供支持，制定国别战略计划和结果链，实施新的财务框架以及在编制国别总体业务预算方面进行人员培训，尤其是培训负责活动管理的计划官员等。
30. 培训班和相关旅行的费用也从这项投资中支出，以确保：i) 领导《综合路线图》实施工作的区域局有能力为国家办事处提供支持；ii) 国家办事处有能力采用《综合路线图》引进的新的工作方法。这些均为非经常性投资；实施工作完成后，人员增加阶段也将结束。

(v) 总部其他投资

31. 与《综合路线图》相关的其他投资涉及增加总部职能领域能力的费用，用于为国家办事处提供支持、制定规范指导意见和更新流程。
32. 其中包括对人力资源司的投资80万美元，用于支持《综合路线图》流程方面的学习和能力开发活动，为建立特定学习计划中的职能领域提供支持，以及执行一项学习战略。人力资源部门将利用其现有的PSA资源支持国家办事处启用员工队伍规划流程，使员工队伍与实施国别战略计划的结构协调一致。
33. 为绩效管理及监督司做的预算为127万美元，用于与COMET系统有关的专家，支持推行全组织结果框架和重新设计COMET系统。增加的能力还将支持改进全组织国别总体业务报告，以及成果和产出报告。还确定了491000美元的预算，以提高秘书处管理对国别战略计划和临时国别战略计划进行严格内部审查的流程。这些预算额度还包括伙伴关系、治理及宣传部为支持捐助伙伴准备和了解新的财务框架提供的投资。

重新调整现有资源的优先重点

34. 按照粮食署对“量入而出”原则的承诺，总部各部和区域局审查了正在执行和2017年计划执行的活动，以便：确定哪些活动能够支持或经过调整可支持《综合路线图》；ii) 决定能否结束这些活动，腾出资源。审查还考虑近期内冻结PSA账户职位和空缺人员职位，为《综合路线图》提供资金。秘书处还审查了未使用的余额，如2016年全组织关键举措的余额，以确定2016年分配的资金能否调配用于《综合路线图》。结果是找到了2220万美元内部资金和重新调整重点的PSA资源，为2017年实施《综合路线图》提供资金。
35. 调整优先重点的主要原则，其依据是以《综合路线图》为核心开展粮食署日常业务的新模式；这将需要充分利用现有资源。这项活动的一个主要考量是变革将不影响粮食署及时交付援助的能力，而且也不影响粮食署应对紧急情况的能力。粮食署将继续对捐助者和伙伴的资源进行最佳管理。
36. 总部重新调整优先重点的工作，尤其是调整全组织培训资金的重点，将需要调整工作计划，包括：i) 推迟执行理顺某些内部响应工作的新举措；ii) 减缓一些业务单位的创新速度；iii) 减少区域局对国家办事处的监督任务；和/或iv) 监督任务与《综合路线图》实施任务相结合，以及重点开展有关《综合路线图》的培训活动。全组织学习管理系统的投资得到保护，从而全组织培训能够继续；学习管理系统平台将在2017年升级。
37. 表5说明总部将如何调整现有资源的优先重点以及为《综合路线图》提供资金而预期对全组织资源重点的调整。

表5：为支持《综合路线图》而重新调整优先重点的现有资源
(百万美元)

总部调整优先重点活动	
执行干事办公室	1.05
业务服务部	1.11
伙伴关系、治理及宣传部	0.55
资源管理部	2.64
全组织调整优先重点活动	16.86
合计	22.21

38. 全组织优先重点的调整包括在管理层授权下开展的一系列行动，包括打算实现的PSA账户资金的节约，如通过职位空缺（200万美元），最佳成本效益措施节约（150万美元），利用现有拨款的剩余和全组织融资余额（680万美元）以及离职补偿基金盈余（450万美元）。为未来离职费用设立的离职补偿基金在《管理计划（2014-2016）》中获得批准。¹¹其资金来源是在标准职工费用费率中包括0.75%的比例。这一资金用来为离职费用提供资金，消除为此提供非经常性拨款的需要。自2014年设立以来，对离职补偿基金的使用非常谨慎，结果是该账户产生了盈余。秘书处提议将盈余中的450万美元用于实施《综合路线图》。

最佳成本效益：330 万美元

39. 最佳成本效益举措于2014年推出，目的是降低成本提高效率，同时对战略优先重点进行投资。2017年的重点是改进流程，尤其是那些交易量大的流程，这些流程可能产生重大资金节约，使实地办事处着力在职能领域如财务、管理服务、人力资源、信息技术和供应链等方面开展更多重大的增值活动。这将需要投资330美元，继续开展计划内工作，并在2017年产生620万美元可兑现的节约。

财务：49 万美元

40. 财务及司库司将继续推出全组织应用程序、发票跟踪系统和银行通讯经理（应用），重点放在交易量较大或安全形势动荡的国家办事处上。实施时将修订地方标准业务程序，充分挖掘这些工具提供的潜力；实施流程标准化的无纸工作流程、记录在线交易处理、数据核实和审批，以及最后是以电子手段保存供应商文件。将改进相关流程，实现更高的生产率标准，使其能够“虚拟化”。为此，财务及司库司将试点“全球付款工厂”，以透明方式向所选办事处提供发票处理和付款服务，最终目标是解除实地人员的交易性负担，更好应对业务活动和紧急活动规模的扩大，进一步提高效率，实现规模经济。

管理服务（旅行）：70 万美元

41. 2017年，将启用一个用户友好型平台，改进旅行规划和采购。这将鼓励利用自助服务，系统处理旅行需要，尽可能整合旅行安排。该平台还将有助于改进与联合国安全及保安部旅行申请信息处理系统的对接，以及优选旅馆方案试点的实施。其他举措包括出台一项全组织全球旅行管理协议，为改进旅行管理提供旅行数据和分析。还将为减少相关旅行费用实施政策改革。2017年全年还将改进轻型车辆和资产管理方面的流程。

¹¹ WFP/EB.2/2013/5-A/1。

人力资源：100万美元

42. 将着力在四大交易领域开展工作：合同、全球服务、信息系统和报告，以及人才招聘。在六支工作流中找到了实现效率和效益增长的机遇：i) 优化调动和待遇管理；ii) 整合定期合同模式的自助管理；iii) 精简短期合同模式的周期管理；iv) 优化信息系统和报告；v) 优化人才招聘和签约；以及vi) 审查人力资源政策。

信息技术：53万美元

43. 现行信息技术标准限制了信息技术司快速响应不断变化的业务需要的能力，包括改进数据管理、支持由数据驱动的决策的能力。2017年，信息技术司将对战略采购、信息技术和电信快速应急和支持组、信息技术架构和无线电通讯进行研究，在管理框架内寻找流程优化机遇和新能力。

供应链：33万美元

44. 供应链司正在进行一项供应链全程评估，重新构建全组织供应链流程，以优化向粮食署所有计划、国家政府、人道主义和发展伙伴一体化提供供应链服务并实现标准化。目标是设计一个有利于提供最具成本效益、可靠、灵活和质量最好的供应链服务的业务流程。2017年审查将考虑战略优先重点和供应链的转变，重点是在面向交易的流程中精简和取消那些非增值活动，加强全球供应链网络内联系和合作。

变革管理支持：25万美元

45. 2017年，创新及变革管理司将继续为最佳成本效益举措提供指导，将建立一个中央小组，对该项目进行管理和监督，支持各职能领域从制定战略到落实改进流程、提供持续成效的转变。除支持各项职能之外，创新及变革管理司将协调所有跨职能措施，保证与联合国其他机构协调，寻找共享知识和服务的潜在机遇以及外包机遇。

评价：150万美元

46. 秘书处提议从PSA平衡帐户向评价办公室划拨150万美元，扩大中央评价工作范围，达到评价政策（2016-2021年）确定的标准。2017年，将开展一项战略评价和两项国别总体业务计划评价，作为粮食署计划一部分，以确保对其所有工作进行充分和系统的评价。这些资金将提高实地能力，与区域和国家伙伴和网络一起，有效参与评价能力的发展。

准备活动：50万美元

47. 秘书处提议从PSA平衡帐户向应急准备及支持响应司划拨50万美元，提高其业务准备就绪程度和及早开展应对活动的的能力。2017年可交付成果将包括加强应急规划和业务活动管理，如通过利用地理空间技术，绘制地图和开展遥感分析，以及为加强国家能力建立一个知识管理平台，向伙伴和政府提供技术支持。

第II节：全组织服务融资

48. 2014年通过的全组织服务融资机制使粮食计划署能够通过以下手段为业务部门提供支持：i) 全球车辆租赁计划；ii) 资本预算基金；iii) 有偿服务活动。按《照管理计划（2016-2018年）》和《管理计划（2017-2019年）》的规定，这项机制的上限为8200万美元。
49. 在《管理计划（2017-2019年）》最终制定之后，全球车辆租赁计划偿还了其部分启动资金。预期2017年该计划不再需要预付款，因此该计划的总额可能减少。
50. 秘书处将保持全组织服务融资机制已获批准的8200万美元的上限，其中全球车辆租赁计划2017年总额降低700万美元，资本预算基金增加相应数额；有偿服务活动不变。这一调整将使全组织服务融资机制的作用最大化。建议的上限如表6所示。

	《管理计划（2017-2019）》 预先融资上限	修订后的预先融资上限
全球车辆租赁计划	22	15
资本预算基金	40	47
有偿服务活动	20	20
合计	82	82

文中所用缩略语

CBF	资本预算基金
COMET	驻国家办事处高效管理工具
CPB	国家总体业务预算
CRF	全组织结果框架
CSP	国家战略计划
FFR	财务框架审查
GVLTP	全球车辆租赁计划
HR	人力资源司
IRM	《综合路线图》
ISC	间接支持费用
IT	信息技术
LMS	学习管理安排
PSA	计划支持和行政（预算）
WINGS	粮食署信息网和全球系统