



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 八 届 会 议

2017年11月2-3日，罗马

粮 食 署 管 理 计 划（2018-2020年）

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

世界粮食计划署  
预算与计划司司长  
E. Joergensen 女士  
电话：+3906 6513 2408



### 内容提要

- 《粮食署管理计划（2018-2020年）》提交供执行局批准。
- 《粮食署管理计划（2018-2020年）》内容提要包括在提交委员会审议的主要文件中。

### 征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会审查《粮食署管理计划（2018-2020年）》，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（2018-2020年）》文件中载列的决定草案。

发行：普遍

日期：2017年10月20日

原文：英文

议题 5

WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1

资源、财务及预算事项

**供批准**

执行局文件见粮食署网站：<http://executiveboard.wfp.org>。

## **粮食署管理计划（2018-2020年）**

### **内容提要**

#### **全新的工作方法**

饥饿现象在过去十年间减少后又再次抬头，目前共有 8.15 亿人遭受长期食物不足影响，包括超过 1 亿人面临着严重粮食不安全问题。在受冲突影响的国家，饥饿和营养不足情况严重恶化。这些地区占全世界食物不足人群的 60%，以及将近 80% 的发育迟缓儿童。过去十年内，冲突和饥饿导致境内流离失所者的数量增加了一倍。在粮食署业务规模最大的人道主义核心工作领域中，这些都是十分严峻的现实。

但是对于那些接受粮食署帮助的人来说，区分人道主义援助、发展支持与和平建设工作是没有意义的。现实情况要求粮食署探寻新的工作方法，以在联合国系统内并经与私营部门和民间社会合作，以更高效、有效和经济的方法为东道国政府提供支持。

粮食援助是最重要的行动领域之一，也是对人道主义、发展与和平三者结合领域开展的最重要投资之一。粮食援助不仅在于分发粮食，其中包括了一整套全面的工具、活动和平台，共同为各类环境下脆弱和粮食不安全的人群及社区赋予获取营养性食物的权能。通过各项投资以及本《2018 年管理计划》所重新确定的优先重点，粮食署将继续通过逐步实施国别战略计划以及转型、财务和组织结构框架，以完善自身粮食援助业务；提升现金补助能力；完善组织风险管理。这些举措将共同推动粮食署对关于零饥饿的可持续发展目标 2，以及《2030 年可持续发展整体议程》的贡献。

#### **联系人：**

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

预算处处长  
C. Gardner 先生  
电话：066513-2077

预算和计划司司长  
E. Joergensen 女士  
电话：066513-2408

项目预算和计划处代理处长  
D. Vidal 先生  
电话：066513-2595

认识到对整个联合国大家庭少花钱多办事的需求，粮食署还提议自 2018 年起，将间接支持费用回收率从 7% 降至 6.5%。粮食署还将在 2018 年维持计划支持和行政预算 3.354 亿美元名义零增长的水平。《2018 年管理计划》还对计划支持和行政资金的列示方式进行转变，将编入“战略与方向”、“业务服务”、以及“治理、独立监督与筹资”等标题下的预算资源与根据主要绩效指标所规划的各项结果建立透明联系。

### **财务展望：供资**

粮食署是 100% 依靠自愿供资的组织。因此，捐款是粮食署的生命线也是执行干事的首要任务。估计 2017 年的供资水平将带来创纪录的 60 亿美元收入。这是一个好消息，但是粮食署前十大捐助方占其 2016 年收入的 85%，而来自其他捐助方的捐款在绝对值和所占比重方面都降幅较大。粮食署决定减少对主要捐助方的依赖程度。从 2018 年起将通过协同努力拓宽捐助方范畴，包括争取私营部门和个人捐款。粮食署各项计划与可持续发展目标 2 和 17 的战略性对接也将为携手东道国政府开展合作筹资创造更大机遇。2018 年的预计收入为 57 亿美元。尽管这反映了部分持续的供资不确定性，但是也大幅高于《2017 年管理计划》所预计的 52 亿美元水平。

### **需求及粮食署实施计划**

对本组织和国际社会构成挑战的复杂和长期紧急情况持续发生，导致 2018 年的业务需求估计为 90 亿美元。粮食署目前正支持 6 项 3 级和 6 项 2 级紧急情况。除尼日利亚和最近在孟加拉/缅甸发生的紧急情况外，其他 2 级或 3 级紧急情况均已持续两年以上。除非洲之角的旱灾以外，其他紧急情况主要由冲突导致。

2018 年的实施计划与该年所预测的资源水平保持一致。业务需要相比实施计划的预计缺口为 35%（低于上一份《管理计划》中 40% 的缺口水平），因此不可避免地需要确定优先顺序。为了将缺口带来的影响降至最低，粮食署必须依据受影响最严重的地理区域确定优先性，只针对最为脆弱的家庭或是减少配给量和其他援助的规模。各项活动可能受到不同程度的影响，对于能挽救生命的工作，其优先性高于预防性活动，而个人能力强化、资产创建、生计支持和预防营养不良将面临最严重的降幅。

2018 年的实施计划主要重点关注救济和应急响应，74% 的预计资源将用于危机重点地区。实施计划的其余资源分配用于抵御力（16%）和根源问题（10%）重点领域。

2018 年，实物粮食将构成粮食署预计提供援助的最主要部分（53%），而现金补助在总体补助中的占比将增至 37%，令粮食署成为现金计划规模最大的人道主义机构。

随着各项国别战略计划最终完成，可能会在重点领域和活动之间重新分配一定的资源。举例来说，对预防性干预措施和资产创建投资所产生回报的证据正在增加。

而随着各国开始采用多年度长期规划，需进一步关注并资助的活动应旨在增强社区一级抵御力，同时应对个人在支持自身和家庭方面缺乏能力的根本原因。

## 2018 年计划支持和行政预算

计划支持和行政预算涵盖了用于执行实施计划的所需间接支持费用。计划支持和行政预算依据全额回收原则，通过向捐款收取间接支持费用提供资金。

计划支持和行政预算将予以调整，根据新的拟议拨款项目和结果支柱进行分类，新项目和成果支柱概述了由总部和区域局在支持粮食署战略结果方面联合交付的结果，如下图所示。



图中每一项结果支柱都反映了为计划支持和行政管理所形成的主要产品和服务，结果链将促进全组织范围内的预算汇总与绩效管理。

过去几年中，粮食署收到的捐款大幅超出管理计划估计水平，因此预计 2017 年底计划支持和行政预算平衡账户预计余额情况良好（见表 1）。这让秘书处提出对全组织关键优先重点进行投资以支持高效和可持续地执行粮食署实施计划，还提出在 2018 年将全组织间接支持费率从 7% 降至 6.5%，预计将在 2018 年与执行局开展一次对话，以进一步完善粮食署的间接支持费用政策。

2018 年计划支持和行政预算拟议名义零增长水平为 3.354 亿美元，低于对 57 亿美元估计捐款额采用下调后为 6.5% 的间接支持费率所得出的 3.429 亿美元预计间接支持费用水平。根据当前预测，计划支持和行政预算平衡账户预计将在 2018 年期末产生 1.907 亿美元的余额，相当于 6.8 个月的计划支持和行政支出。

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
计划支持和行政预算	281.8	281.8	290.3	335.4	335.4
全组织关键举措	9.2	27.2	20.0	13.5	35.6
对储备金和特别账户的转拨				15.0	17.0
计划支持和行政预算平衡账户年底余额/预测水平	191.8	138.3	197.4	229.3	190.7

秘书处继续通过重新确定优先重点，将计划支持和行政资源（包括因标准职工费用减少和其他结余产生的 530 万美元）用于优先度更高的领域，包括培训、现金补助、企业风险管理活动、发展伙伴关系和治理等。

#### **计划支持和行政管理平衡账户向储备金与特别账户的转拨**

秘书处提议从计划支持和行政平衡账户向快速响应账户注入 900 万美元资金。应急响应账户是粮食署通过为项目分配资金对威胁生命的局势做出快速反应的关键工具。该笔转拨将对 2017 年初转拨的 1500 万美元予以补充。秘书处还提议向健康特别账户转拨 800 万美元。这将使粮食署能继续就医疗和心理健康举措、工作和生活条件、安全和工作房舍指导等事项通过落实《健康战略》为实地工作人员提供支持。

#### **由计划支持和行政预算平衡账户资助的全组织关键举措**

全组织关键举措强化粮食署在计划、业务和行政管理方面的能力，以履行其使命并实现资金效益。秘书处提出总额为 3560 万美元的下列全组织关键举措：

<b>拨款项目</b>	<b>战略与方向</b>	<b>业务服务</b>		<b>治理、独立监督与筹资</b>	
		<b>业务 商业服务</b>	<b>政策、 指导与 质量保障</b>	<b>倡议、伙伴 关系、筹资与 联合国协调</b>	<b>治理与 独立监督</b>
<b>对全组织关键 举措的投资 (百万美元)</b>	0.4	27.2	0.7	6.5	0.8

在业务商业服务类别中，拟议减少部分主要在于 2018 年《综合路线图》预算（1400 万美元）、强化粮食署风险管理和管理监督（500 万美元），以及就提升全组织现金补助能力建设开展的跨部门工作（500 万美元）。宣传、伙伴关系、筹资与联合国协调支柱也将得益于对面向个人捐助者筹集资源的投资（300 万美元）、扩大数字化筹资和增进认识活动（200 万美元），以及重振后的亲善大使计划（150 万美元）。

### **面向计划或安全网的计划支持和行政预算平衡账户战略性利用**

对计划支持和行政预算平衡账户进行战略性利用以协助高效和有效落实计划的进一步提案将于 2018 年提交供执行局讨论。尽管一系列想法仅具指示性作用，秘书处考虑中的举措包括集中管理风险暴露敞口的外汇储备金、为内部项目结款提供安全网扩大储备金、恢复新兴捐助方配套基金、资助面向私营部门筹资，以及为创新融资举措提供财务安全网。

### **全组织服务和商业服务**

自我保险特别账户设立于 1993 年，让粮食署为转运中的粮食和其他商品提供保险保障。承保范围直至交付点，即向受援国政府移交所有权为止，通常是在卸货港或是内陆国家内第一个抵达的仓库。但是，粮食署目前在交付后依然负责看管和控制。粮食署对其负责看管和控制商品的损失承担责任与问责，但是保险承保在商品所有权移交受援国政府时即已终止。因此，秘书处提议扩大自我保险计划，令承保范围涵盖从粮食署取得商品直至商品转交政府、合作伙伴或受益人的过程，为外部保险不可保的损失提供承保。

## 决定草案\*

完成审议《世界粮食计划署管理计划（2018-2020年）》（WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1）后，执行局：

- i. **注意到** 2018年计划支持和行政拨款假设2018年的供资水平为57亿美元；
- ii. **注意到** 2018年预测业务需求为90亿美元，以及《管理计划（2018-2020年）》第III节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** 设立“战略与方向”、“业务服务”以及“治理、独立监督与筹资”等拨款项目；
- iv. **批准** 2018年3.354亿美元计划支持和行政拨款，具体分配如下：

战略与方向	4820 万美元
业务服务	2.001 亿美元
治理、独立监督与筹资	8710 万美元
<b>合计 3.354 亿美元</b>	
- v. **批准** 下列对计划支持和行政平衡账户的使用：
  - 向快速响应账户储备金转拨 900 万美元
  - 向职工健康特别账户转拨 800 万美元
  - 向全组织关键举措分配 3560 万美元
- vi. **批准** 将2018年全组织间接支持费用回收率统一定为6.5%；
- vii. **批准** 扩大自我保险保留计划范围，从粮食署获得商品直至商品实际移交时为止，承保外部保险不可保的损失；
- viii. **批准** 为2018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；
- ix. **授权** 执行干事根据当年预计收入水平，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。



## 目 录

内容提要	1
决定草案	6
第 I 节： 引言	8
第 II 节： 供资背景和资源筹集假设	14
第 III 节： 2018 年实施计划	20
第 IV 节： 计划支持和行政预算	40
第 V 节： 全组织服务和商业服务； 特别账户	82
附件 I： 2018 年计划支持和行政预算提案	87
表 A.I.1： 按组织层级列示的计划支持和行政预算	89
表 A.I.2： 按区域局列示的计划支持和行政职位与 费用分配情况， 2016-2018 年	92
表 A.I.3： 按全球办事处列示的计划支持和行政职位与 费用分配情况， 2016-2018 年	93
附件 II： 表 A.II.1： 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析	98
表 A.II.2： 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备， 2017-2018 年	109
表 A.II.3： 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算， 2017-2018 年	错误!未定义书签。
附件 III： 区域概况--业务需求	128
附件 IV： 审查《管理计划（2017-2019 年）》	145
附件 V： 评价办公室工作计划， 2018-2020 年	149
附件 VI： 对粮食署现行保险安排的调整	163
附件 VII： 术语	167
文中所用缩略语	172

## 第 I 节：引言

### 读者指南

1. 三年期管理计划是世界粮食计划署主要治理文件之一，旨在开展内部和外部监督与问责。
2. 本《管理计划》起点是计划期第一年内预计将获取的资源水平。2019 与 2020 年预计获取的资源也纳入其中。
3. 文件提出了将所有国家中规划的全部活动依据其各自供资预测情况进行汇总的实施计划。针对各国的供资预测是捐助方详细讨论的结果。这些预测通过优先排序过程与评估得出的需要进行匹配，形成国家一级的实施计划。
4. 计划支持和行政事务列于独立预算章节中，保持低于来年间接支持费用收入的预估水平。部门预算水平以内部优先重点重新排序结果为依据，使计划支持和行政支出专注于全组织优先重点。
5. 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。各章节正文包括了计划的详细规定。

### 文件结构

6. 《管理计划（2018-2020 年）》包括内容提要、决定草案以及：
  - 第 I 节：引言。本节包括了对粮食署管理提案所处全球经济和政治背景的讨论。
  - 第 II 节：供资背景和资源筹集假设。本节提供了资源筹集假设的详细内容，所谓 2017 年预计收入的依据，同时对支持粮食署 2018 年收入预估的财务背景和假设进行了概述。
  - 第 III 节：2018 年实施计划。本节依据经批准的《战略计划（2017-2021 年）》和基于所有驻国家办事处意见制定的《全组织结果框架》，介绍了相关信息。由于 2018 年将成为过渡年份，计划实施囊括了多种情境，包括《国别战略计划》和 2017 年开始实施的《临时国别战略计划》；《国别战略计划》、《临时国别战略计划》以及 2018 年开始实施的《过渡性临时国别战略计划》；关于现有项目将于 2018 年继续实施的国家信息。
  - 第 IV 节：计划支持和行政预算。本节列出了拟议 2018 年计划支持和行政预算，拟议预算水平低于当年所预计的间接支持费用。本节还就自 2018 年起将全组织间接支持费用率从 7% 降至 6.5% 的提案说明了背景情况。针对 2018 年提出的另一项改变在于调整执行局用以批准计划支持和行政预算的拨款额。

- 第 V 节：全组织服务和商业服务；特别账户。本节说明了 8200 万美元全组织服务筹资机制以及执行干事建立的其他特别账户的状况和拟议用途<sup>1</sup>。
- 附件为支持文件正文内容进一步提供了详细信息。

### 全球经济和政治环境

7. 粮食计划署在超过 80 个国家开展活动，非硬性指定用途或未指定用途资金水平低（2016 年占供资总量的 6.4%），这种状况使粮食署计划可能受自身几乎或根本无法掌控的情形所影响。
8. 下文概述了会加剧挑战和增加需求的因素，其特点是伴有区域溢出效应的长期大规模冲突和捐助方供资缺乏灵活性程度和不可预测性增加。
9. 举例来说，全球南方新兴大国的涌现、市场的壮大、国家和市场关系的变化以及科技创新等更多全球积极进展为消除饥饿和实现可持续发展带来新的机遇。

### 气候

10. 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。有历史记录以来为期最长、强度最大的一次厄尔尼诺现象导致南部非洲一代人遭受了最严重的多季干旱。随后而来较弱的拉尼娜现象极大地提高了该地区的作物产量，除了在一些国家出现了新的病虫害。然而，在安哥拉，形势依然严峻。尤其在马达加斯加，生产季绝大部分时间都在经历旱情，使得贫穷弱勢家庭在经历了此前两个干旱生产季后压力更大。
11. 2016 年最后一个生产季节的极端干旱使得索马里成为四个即将遭受饥荒的国家之一。那次干旱也影响到了肯尼亚部分地区、埃塞俄比亚东南部以及东部非洲较广泛区域。直到 2017 年 3 月至 5 月的生长季早期阶段，干旱状况都要严重于平均水平。自四月中旬起，索马里降雨量改善，打破了连年严重干旱的循环，阻止了一场比 2010/11 年还要严重的人道主义危机。然而，对于索马里、肯尼亚和埃塞俄比亚部分地区来说，生长季启动太迟，再加上偶发强降雨和生长季晚期干旱可能再次发生，意味着复苏水平可能较低，对人道主义援助的需求还会不断增加。
12. 基于现有数据和预报，粮食署并不认为会出现重大气候事件，但会仍然保持警惕，并进行持续监测。粮食署意识到 2017 年末可能出现一次厄尔尼诺现象。粮食署提升准备的措施包括加入一个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，并确定哪些国家将优先开展早期行动。如果厄尔尼诺现象预测成真，粮食署预计随后的生长季将经受最直接的影响，这意味着南部非洲可能出现干旱，东部非洲的洪水风险加大。

---

<sup>1</sup> 特别账户使得粮食计划署可提供非盈利商业服务，提高机构能力，并为这些计划筹集国别补充资源。

## 政治不稳定和冲突

13. 四个国家预期会出现饥荒、多起长期大规模冲突以及地缘政治危机加剧意味着 2018 年的挑战和需求将会非常大。近期政治动向、只关注自身的政策和世界各地发生的恐怖袭击表明全球化遭遇抵制，国家间关系正在发生变化。
14. 过去 12 个月内，在 48 个国家里经历粮食危机和紧急状态的人数从 8000 万增加到 1.08 亿，上涨了 35%。在 13 起最严重的粮食不安全危机中，有 10 起都是由冲突引起。被迫流离失所的人数仍维持在最高水平，达 6500 万人，即每 113 人中就有 1 人流离失所，其中大约三分之二为境内流移失所人员。大量粮食不安全人口由于冲突带来的严重深远影响急需援助，这些人口分布在也门（1700 万）、阿拉伯叙利亚共和国（700 万）、南苏丹（490 万）、索马里（290 万）、尼日利亚东北部（470 万）、布隆迪（230 万）、中非共和国（200 万）。近期前景显示这些地区绝大多数的境况都在恶化。

## 经济展望

15. 全球经济增长预计会在 2017 年和 2018 年提速，分别达到 3.5% 和 3.6%。新兴市场和发展中国家的增速将在 2017 年达到 4.5%<sup>2</sup>。然而，不确定性还是很高。显著的负面危险包括可能出现只关注自身政策和朝着保护主义的转变。在这种变化下，全球贸易和人口流动进一步被限制，进而抑制生产力和收入，并加剧地缘政治紧张。
16. 不同国家的前景差异显著。虽然全球范围内极端贫困现象减少，区域性贫困的状况一直在变化。这是发展不均等的一个直接后果，付出代价最大的是占世界贫困人口比例（41%）最高、贫困人口（3.89 亿）最多、贫困人口总数比其他地区总和还要高的撒哈拉南部非洲地区。
17. 许多新兴经济体货币都对美元大幅贬值，这预示着严重问题。动荡程度最大的是埃及、南苏丹和阿拉伯叙利亚共和国的货币，刚果民主共和国、尼日利亚、塞拉利昂、乌兹别克斯坦和土耳其的货币也面临问题<sup>3</sup>。
18. 由于国际原油价格在过去几年内一直徘徊在低水平，许多依赖石油出口的国家仍然面临严峻的经济挑战。2017 年，布伦特原油价格在每桶 42.7 美元和 54.42 美元间波动<sup>4</sup>。从历史数据来看，这样的价格低于 2011 年至 2014 年中期平均价格的一半，而且 2017 年的实际价格维持在略低于国际货币基金组织短期预测的水平。因此，许多石油出口穷国无法迅速大幅降低经常账户赤字，只能大幅削

---

<sup>2</sup> 国际货币基金组织，《世界经济展望—动能增强》，2017 年 4 月。

<sup>3</sup> 来源：粮食署脆弱性分析和绘图（VAM），《经济分析—货币》热点。2017 年 6 月获取。

<sup>4</sup> 来源：[www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com). 西德克萨斯中质原油。

减公布部门支出。

19. 金属价格自 2016 年 1 月大幅度回升。2017 年 5 月的国际货币基金组织金属价格指数比 2016 年 5 月的指数上升了 18%，增加了某些国家的竞争力，一个例子是铜出口国赞比亚。然而，发展中国家在适应初级产品出口低收入方面仍面临巨大挑战，这加剧了他们短期内的金融脆弱性。
20. 全球粮食价格总体水平较低，但也在上升。2017 年 5 月，联合国粮食及农业组织食品价格指数平均为 172.6 点，比 2016 年 5 月增加了 10%。这个趋势主要是由全球乳制品和肉制品价格急剧攀升造成的。相反，由于谷物产量充裕和库存充足，自 2013 年 5 月起，粮农组织谷物价格指数已经下降了约 25%。
21. 尽管在全球层次的展望是积极的，在一些受厄尔尼诺现象、冲突和经济动荡影响的国家里，当地粮食价格仍然承受压力。在 2017 年第一季度，马拉维、莫桑比克、坦桑尼亚和赞比亚等大多数南部非洲国家的国内市场玉米价格异常高涨，该地区几乎所有地区的基本食物篮子价格与五年平均值相比均出现上涨。在布隆迪、刚果民主共和国、埃及、冈比亚、索马里、坦桑尼亚、越南和也门，2017 年第一季度基本食物篮子的价格急剧上涨（涨幅超过 10%）。

### 国际人道主义援助

22. 在 2016 年，受冲突影响，在 47 个国家内约有 1.642 亿人需要国际人道主义援助。国际人道主义援助连续第四年增长，达到 273 亿美元的最高纪录，与 2015 年相比增长了 6%，增幅略低于往年，这说明增长速度在放缓。尽管援助在增加，联合国呼吁程序仍有 40% 的供资缺口。供资缺口在不同程度上影响 43 项呼吁，对比供资水平最高与最低的呼吁，其差距达到 95 个百分点。超过一半针对具体危机的人道主义援助都集中用于应对发生在埃塞俄比亚、伊拉克、南苏丹、叙利亚和也门的五处危机。多边开发银行不断成为与危机相关融资的主要提供方，2015 年人道主义援助融资增长了 65%。
23. 人道主义援助通道严重受阻，给伊拉克、尼日利亚东北部、南苏丹、叙利亚和也门等地带来更加复杂的挑战，人道主义援助工作者无法开展工作，受影响的人得不到基本的服务或保护。

### 组织环境

24. 《综合路线图》为组织转型指明道路，助力粮食署为实现《2030 年可持续发展议程》目标做出贡献。在执行局于 2016 年 11 月批准《综合路线图》及其四个组成部分<sup>5</sup>后，粮食署将在 2017 年经历一次重大转型，预计将于 2018 年 1 月份

---

<sup>5</sup> 《战略计划（2017-2021 年）》、《国别战略计划政策》、《财务框架审查》、《全组织结果框架》。

启动 13 项《国别战略计划》、4 项《临时国别战略计划》、和 40 项《过渡性临时国别战略计划》。这些计划和 14 项已获批准的第 1A 批和第 1B 批《国别战略计划》/《临时国别战略计划》占 2018 年预计工作计划的 66%。

### **《战略计划》和《全组织结果框架》**

25. 《战略计划》和《全组织结果框架》自 2017 年 1 月起生效。《战略计划》为提高粮食署参与应急和后勤活动、促进抗击饥饿和慢性营养不良的能力提供框架。《战略计划》发挥粮食署在人道主义响应和恢复方面的传统优势，并寻找机遇在紧急救助和支持实现可持续发展目标等方面予以全面利用。
26. 《全组织结果框架》决定《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，是落实《战略计划》愿景的计划性工具。《国别战略计划》框架使得粮食署与各国政府在制定旨在实现可持续发展目标的计划方面更紧密合作。《国别战略计划》框架包括《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》和有限应急行动。<sup>6</sup>
27. 《全组织结果框架》决定了经批准的或者正在制定中的《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，以保证这些计划下的活动都能与《战略计划》和相关可持续发展目标保持一致。

### **财务框架审查**

28. 每一项《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》和有限应急行动都由一项国家总体业务预算支持，该预算在文件中提出活动和实施活动所需资源。国家总体业务预算与《国别战略计划》和《战略计划》保持一致，全面反映粮食署在国家一级执行的项目，以实现资源的最优化使用。
29. 随着《国别战略计划》框架的实施，粮食署的运作方式将发生转变，国家总体业务预算的预算结构将逐渐替代当前基于项目的模式，以支持战略、规划、实施、预算编制和报告采用基于国家总体业务的方法，并加强基于结果的管理。

### **治理**

30. 《国别战略计划》和《财务框架审查》给粮食署带来的组织变化意味着需要审议粮食署组织治理文件在费用全额回收、新费用类别添加、活动审批授权和术语方面的应用。

---

<sup>6</sup> 当发生不可预见和突发事件时，可在粮食署不开展工作的国家实施有限应急行动，该行动根据需要可包括服务交付或强化能力支持。有限应急行动最初为期六个月，需要由执行局批准，必要情况下由粮农组织总干事批准。

31. 临时指导意见于 2017 年完成，2018 年将予以扩充。两年的实施经验将形成最终指导意见，提交至执行局 2018 年第二届例会。

### 概述

32. 《综合路线图》的实施将带来多年难遇的转型变化，其规模将是自《资源筹集和长期融资政策》于 1995 年获批以来最大的。在经历这种转型的同时，粮食署还在应对四处饥荒，解决对更多捐款的需求，以帮助越来越多需要援助的人。这对粮食署来说是一次改善工作方式与工作成果展示的重要机会，但实现这种改变需要粮食署全体做出巨大努力。《管理计划（2018-2020 年）》阐述了粮食署如何通过规划和资源优先排序实现这一转变。

## 第 II 节：供资背景和资源筹集假设

### 概述

33. 本节概述了支持粮食署 2018 年 57 亿美元收入预估的融资背景与假设，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，并针对每个国家内各项目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。
34. 鉴于灵活且可预测的供资十分重要，本节列出了对各项供资的详细趋势分析。
35. 鉴于粮食署需要应对前所未见的人道主义需要，包括开展应急行动，因此先于预算期六个月编制的本项《管理计划》所提出的预计供资趋势和资源筹集要求可能发生改变。

### 与全球趋势保持同步

36. 2016 年 11 月，执行局根据各类峰会和大会中做出的全球承诺批准了《战略规划（2017-2021 年）》。用于提供支持的融资架构及相关计划和规划工具得以确立，以优化效率并增强可预测、多年期、灵活性供资的有效性。
37. 《国别战略规划》就是这一努力的构成部分，并遵循了“全新工作方法”精神：涵盖五年的时间跨度，同时列出了粮食署在某一国家所计划的成果、产出与活动。这一规划工具为捐助方做出多年期的资源承诺提供了良好基础。与《国别战略规划》相匹配的国家总体业务预算完整提出了粮食署的业务组合，并促使基于国家的管理能确保对资源进行良好利用，体现出资金价值。
38. 为了在捐助方优先重点发生变化的情况下满足业务要求，粮食署继续与更广范围内的支持方开展合作。相关努力包括加强与金融机构、私营部门及个人的伙伴关系，以更有效和高效地利用各项能力与资源，应对根本性问题、构建抵御力、减少人道主义需要。同时，还考虑了数字化如何推动提升筹资有效性。

### 粮食署供资趋势：2017-2019 年预估

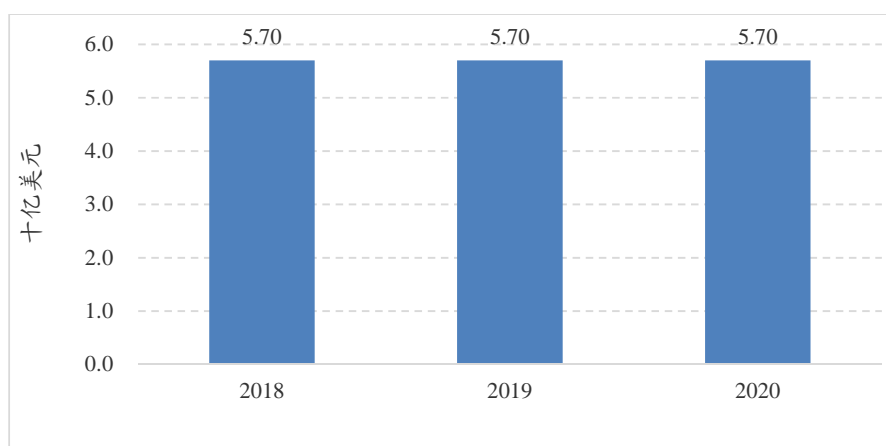
39. 现有捐助方信息以及对供资趋势所做的审查显示，2017 年的可用资源，包括信托基金在内，将超过 60 亿美元。尽管粮食署几个最大捐助方的政治形势变化使得粮食署自 2018 年起所获得的支持可能出现下降，应对粮食安全需要，以及在获取方面的严重挑战，意味着粮食署将继续在应对多项最主要全球挑战方面发挥关键作用。粮食署对 2018 年的供资将至少达到 57 亿美元仍然保有信心，我们相信通过增强筹资努力将使我们在 2020 年之前进一步缩小需要和可用资源之间的缺口。



### 政治形势变化对粮食署收入可能造成的影响

40. 2016年，粮食署最大的捐助方美国向粮食署捐款20.2亿美元，相比2015年增加1700万美元。最近完成政府交接后，新的联邦预算提案显示出美国的供资优先重点有可能发生转变。但是，在一些受饥荒威胁的国家内，人道主义形势的严重程度引起了积极响应，而粮食援助在稳定人口和构建抵御力方面的关键作用也得到广泛认可。
41. 影响粮食署主要捐助方的全球政治形势变化也可能在今后影响人道主义预算的分配。随着各国国内对国家预算需求不断增长，经合组织发展援助委员会的一些捐助方在维持官方发展援助预算方面面临着不断加大的政治挑战。

图 II.1: 2018-2020 三年期供资情况预估



### 汇率波动对粮食署收入的影响

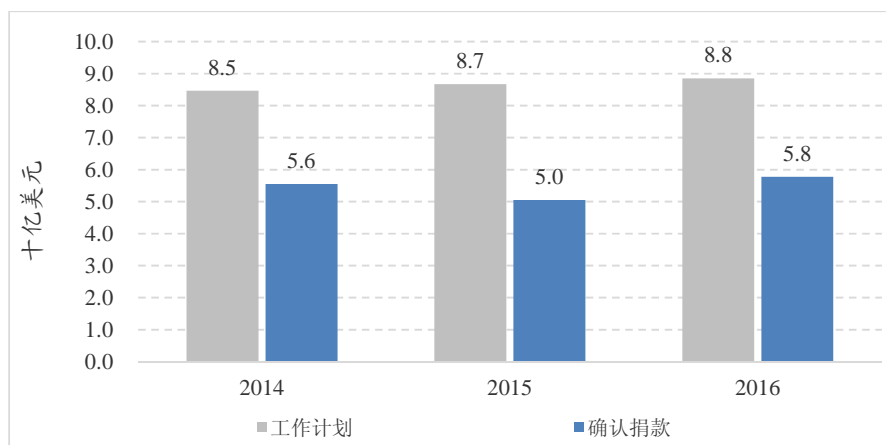
42. 收入预测受到非美元货币捐款的汇率影响。因此，其他货币的预测可能因预测和实际捐款确认时的汇率变动受到低估或高估。尽管损益只会因捐款确认日和实际收款日之间的汇率变化而实现，未来几年的收入预测包括了根据预计汇率计算的非美元货币收入估计值。

### 与需要保持同步—粮食署捐款趋势

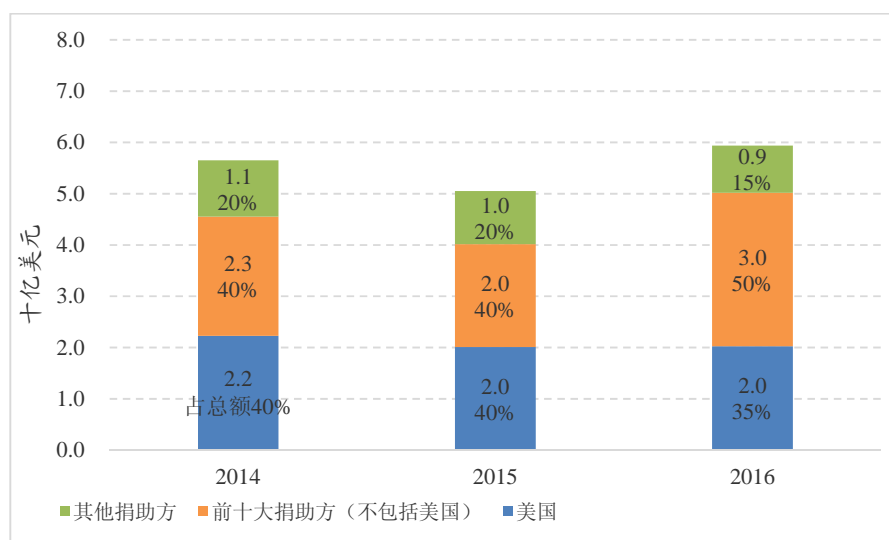
43. 尽管粮食署持续优化危机响应的业务效率，但还是面临着不断增加的需求。2017年的当前业务需求估计值为90亿美元，相比2016年的创纪录水平增长4%。2017年的业务供资缺口估计为34%。业务需求水平持续高企的原因在于对3级应急响应的需求未发生改变，约占粮食署《工作计划》的一半内容。
44. 2016年，粮食署收到的确认捐款额达到57.7亿美元的峰值水平<sup>7</sup>。

<sup>7</sup> 目前，粮食署的财务报表将包括多年期捐款在内的捐款记为捐助方以书面形式确认捐款时规定年限内的收入。

图 II.2: 2014-2016 年工作计划和确认捐款



45. 前十大捐助方捐款占比从 2014 和 2015 年的 80% 增至 2016 年的 85%，主要原因在于欧盟和德国提供的支持大幅增加。2016 年，来自前十大捐助方之外的捐款降至绝对值和占比的最低水平，表明粮食署更为依赖于数量更少的捐助方。

图 II.3: 2014-2016 年按捐款价值与占比列示的粮食署捐助方<sup>8</sup>

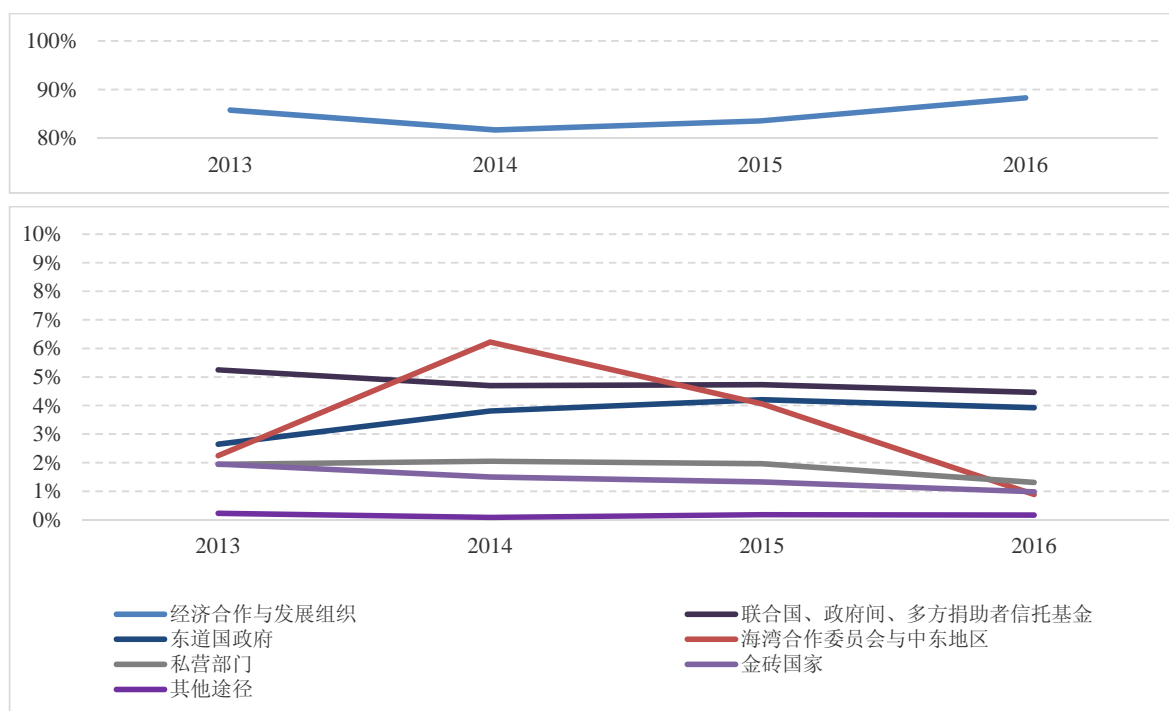
### 东道国政府与扩大捐助方群体

46. 2016 年，东道国政府捐款创历史新高，达 2.36 亿美元，相比 2015 年增长 7%。粮食署与可持续发展目标 2、17 的对接，将为促进协作资助共同商定的行动提供更大机会。鼓励东道国通过配对在短期内成为常规捐助者，以在长期从自身资源中实现全额费用回收。

<sup>8</sup> 2016 年度账户中 58 亿美元的捐款收入（图 II.2）与政府伙伴关系司披露的 2016 年 59 亿美元捐款收入（图 II.3）存在差异的原因在于从政府伙伴关系司披露的数字中扣除了会计调整额（减计、捐款未支出余额调整）。

47. 海湾合作委员会成员国有机会提升对粮食署业务的支持。海湾合作委员会和中东更广范围区域的确认捐款减少了 85%，从 2014 年的 3.45 亿美元降至 2016 年的 5300 万美元。
48. 2016 年，来自国际供资机构的捐款大幅增加，主要在于世界银行的捐款相比 2015 年增加了 4860 万美元。粮食署继续与作为关键融资伙伴的国际供资机构加强伙伴关系并通过捐助方争取东道国政府捐款。

图 II.4：各类捐助者的捐款（2013-2016 年）



49. 粮食署继续发展资源筹集创新举措，包括小微捐助和个人捐助，但是需要投资来予以强化。粮食署“ShareTheMeal”移动应用是世界上首款支持抗击全球饥饿的应用，让人们可从手机上实现快速、简便捐助。

### 灵活和可预测的供资

50. 2015 至 2016 年间，粮食署收到的非硬性指定用途捐款减少了 10%，从 4.22 亿美元降至 3.80 亿美元，占捐款总额的 6.4%，也是自 2011 年以来收到非硬性指定用途捐款和非专项捐款的最低水平。
51. 美元价值上涨对于粮食署的非硬性指定用途捐款和多年期收入产生了严重消极影响，因为此类捐款多数是非美元货币。这一影响在 2016 年较为显著：若捐款收入确认时的平均汇率能与 2015 年相似，则粮食署本应收到 4000 万美元额外非硬性指定用途捐款以及 3600 万美元多年期捐款。

52. 粮食署收到的多年期供资在 2016 年减少 3%，为 4.975 亿美元，而 2015 年则为 5.14 亿美元。
53. 粮食署继续鼓励与捐助方签订《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可预测和灵活的供资。目前，粮食署与捐助方签订了 12 份《战略伙伴关系协议》，包括加纳和卢森堡，分别在 2017 年续签了协议。
54. 捐助方不断向捐款提出条件，目的在于支持援助有效性的同时满足国内选民和国家问责机制的要求。捐助方提出的条件影响了粮食署快速响应并以最高效和有效方式开展业务的能力。

图 II.5：2012-2021 年签订《战略伙伴关系协议》的捐助方

签订《战略伙伴关系协议》的捐助方	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
澳大利亚										
加拿大										
丹麦										
芬兰										
冰岛										
爱尔兰										
卢森堡										
新西兰										
挪威										
大韩民国										
俄罗斯联邦										
瑞典										
英国										

\* 待确认

浅绿色：以往《战略伙伴关系协议》

深绿色：当前《战略伙伴关系协议》

黄色：正在谈判

55. 长期捐款也有助于粮食计划署更为灵活和高效地规划和采购粮食。包括多年期捐款在内期限长于一年的捐款比例从 2015 年的 73% 降至 2016 年的 62%。粮食署将继续监测这一趋势。捐款规定的时限较紧，严重降低了灵活性并增加了交易成本。

56. 可用于内部项目借款<sup>9</sup>的捐款从 2015 年的 21 亿美元增至 2016 年的 32 亿美元，占全部捐款的 53%。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。
57. 捐助方指定用途和捐助条件的情况在减少，提升了粮食署的效率与有效性。粮食署强化后的财务管理体系旨在优化支持《战略计划》实施的问责与透明度，从而增强捐助方信心，使其愿意放松对自身捐款的限制。2018 年将对捐助方要求开展彻底分析，以了解需要哪些信息和激励机制来进一步推动捐助方减少指定用途的情况，并提供更具灵活性的供资。

### 快速反应账户

58. 2016 年，快速反应账户获得的捐款总额为 4760 万美元，显著低于 2 亿美元的目标年收入，延续了往年的趋势。秘书处提议，从计划支持和行政平衡账户向快速反应账户转拨 900 万美元，以增强其在威胁生命或一次性突发的应急情况下缓解供应中断的能力。

---

<sup>9</sup> 内部项目借款令各项目获得将预估捐款用作贷款抵押的预算授权。

### 第 III 节：2018 年实施计划

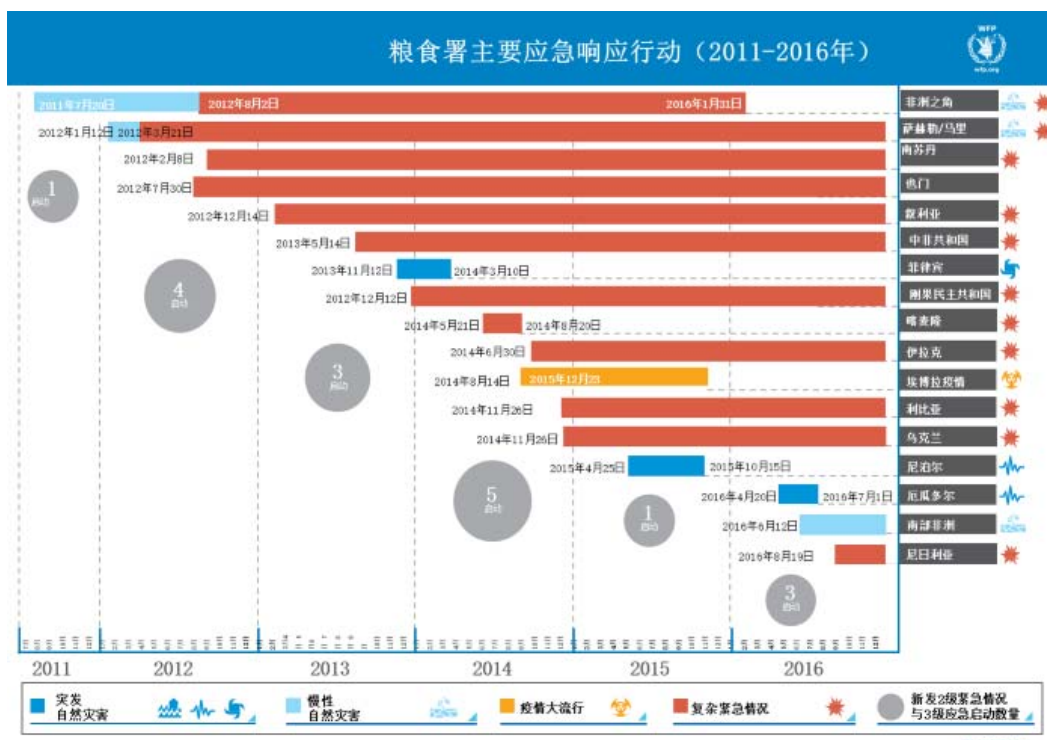
#### 概述

59. 鉴于可持续发展目标对国际社会提出的挑战是“不仅挽救生命，更要改变生活”，本《实施计划》反映了粮食署对于支持各国消除饥饿与营养不良的承诺，以及为此做出的初步投入。新的战略模式以及新的国别战略计划中列出的国家一级计划规划反映了粮食署致力于将自身粮食援助能力和计划与国家主管部门及其他伙伴的能力和计划进行对接与整合的计划方针得到强化。粮食署对拯救生命的应急工作的关注旨在促进构建抵御力，与此同时还雄心勃勃地开启了一项建立伙伴关系的事业，以利用自身工作以及对其他各方的影响力来消除饥饿。
60. 《管理计划（2018-2020 年）》得到完善，以契合粮食署《战略计划（2017-2021 年）》所包含并通过《综合路线图》细化的新举措。因此，国家规划逐步得到重新调整，以促进实现可持续发展目标。
61. 制定《管理计划》所用的基于资源的计划方针于 2013 年通过，而根据需要量评估得出的业务需求则依据捐款预测确定优先性，并列入实施计划。
62. 2018 年的总体计划与 2018 年 59 亿美元（相比 2017 年计划增加 9%）的预计资源水平相匹配。本《实施计划》包含 2018 年底前的所有优先规划活动。业务需求，即满足粮食署评估确定的总需求所需的资金量与往年一致，继续保持在 90 亿美元的水平。

**表 III.1：《实施计划》金额与业务需求的对比（百万美元）**

	2016	2017	2018
业务需求	8 687	9 007	9 011
《实施计划》	4 744	5 385	5 878
缺口%	46	40	35

63. 如今，粮食署在一个不断变化的全球环境下开展行动，“新常态”代表着复杂、长期和冲突引发的粮食安全紧急状况。目前宣布的 11 处紧急状况包含在伊拉克、尼日利亚、阿拉伯叙利亚共和国、南苏丹和也门的 5 处 3 级紧急状况，和在中非共和国、刚果民主共和国、非洲之角、利比亚、马里和乌克兰的 6 处 2 级紧急状况。除尼日利亚外，其他所有 2 级或 3 级紧急状况均已持续两年以上，并且除非洲之角遭遇干旱外，其他国家的紧急状况均主要由冲突引发。
64. 截至 2017 年底，粮食署在萨赫勒/马里、南苏丹、也门及叙利亚的 2 级和 3 级应急响应时间都将超过 5 年。



65. 总体需求的规模反映出伊拉克和阿拉伯叙利亚共和国等多处 3 级紧急状况的复杂性和长期性，以及尼日利亚、索马里、南苏丹以及也门等在 2017 年受到饥荒威胁的 4 个国家内粮食不安全形势不断恶化。由于大量受益人面临着需求和可用资源间的严重缺口—在南苏丹缺口达 46%，在也门为 50%，这一情况需要得到严肃对待。
66. 在粮食署所有驻国家办事处中，占工作计划 66% 的 67 个办事处选择自 2018 年 1 月 1 日起通过《国别战略计划》、《临时国别战略计划》或《过渡性临时国别战略计划》采用《综合路线图》框架。预计占工作计划 34% 的 15 个驻国家办事处将继续在 2018 年部分时段内实施当前框架，并在 2019 年 1 月前改用《综合路线图》框架<sup>10</sup>。
67. 截至目前，执行局已批准 13 项《国别战略计划》和 1 项《临时国别战略计划》—2017 年 2 月批准了 7 项《国别战略计划》，2017 年 6 月批准了 6 项《国别战略计划》和 1 项《临时国别战略计划》；另有 7 项《国别战略计划》和 4 项《临时国别战略计划》将提交供执行局 2017 年第二届例会批准。共 39 个驻国家办事处依据已获批准或即将获批的项目文件制定了《过渡性临时国别战略计划》。

<sup>10</sup> 不属于《综合路线图》的另外两个国家被排除在此次分析之外。

表 III.2: 制定《国别战略计划》的进展				
	经执行局批准	执行局 2017 年第二次例会审议	经执行干事批准	正在考虑中
《国别战略计划》*	13	7		
《临时国别战略计划》**	1	4		
《过渡性临时国别战略计划》***			25 (截止 2017 年 8 月 18 日)	14 (截止 2017 年 8 月 18 日)

\* 《国别战略计划》是粮食署在国家一级专门的计划框架，替代过去的计划类别和项目文件。《国别战略计划》以各国牵头的国家零饥饿审查为依据，设计时限可达 5 年，需要经执行局批准。

\*\* 在无法开展战略审查的情况下，粮食署将通过基于现有战略、评估和分析的《临时国别战略计划》开展业务。《临时国别战略计划》设计时限可达 3 年，由执行局批准。驻国家办事处应在有条件完成战略审查时尽快提交《国别战略计划》。

\*\*\* 《过渡性临时国别战略计划》用于填补从项目文件向执行局批准的《国别战略计划》和《临时国别战略计划》进行过渡时出现的空缺。《过渡性临时国别战略计划》实施期限不超过 18 个月，由执行干事批准，以 2017 年批准和修订的现有项目文件为依据。

68. 在 2017 年 8 月中旬，执行干事批准了 25 项《过渡性临时国别战略计划》；剩余 14 项计划预计将很快得到批准。《过渡性临时国别战略计划》以过去批准的项目文件为依据，不体现《国别战略计划》规划进程的转型性质，因而反映的是粮食署的传统国家总体组合情况。在 2018/19 年的过渡期内，根据《过渡性临时国别战略计划》开展工作的驻国家办事处将提交《国别战略计划》或《临时国别战略计划》供执行干事批准，并由此实现粮食署《战略计划》的合并统一。

### 从业务需求到《实施计划》

69. 下列内容根据战略结果、战略目标、活动类别和重点领域，对业务需求和实施计划进行分析。
70. 在 2018 年《实施计划》中，粮食署计划通过结合各项活动以及对政府的政策支持支出 59 亿美元，促进实现可持续发展目标 2 和 17。
71. 在危机响应重点领域的紧急援助占 2018 年《实施计划》的 74%。剩余 26% 由涉及抵御力构建（16%）和根本原因（10%）的各项活动组成。预计业务需求和《实施计划》间的总体供资缺口为 35%。各重点领域的缺口情况并不一致：最严重的供资缺口预计出现在抵御力重点领域的活动中。
72. 鉴于预计存在资源缺口，自然需要确定优先重点。粮食署面对几种方案：拯救生命活动的优先性高于预防性活动，按活动类别进行的分析显示个人能力增强、资产创建、生计支持和预防营养不良因优先性排序的结果而面临着最大幅度的降幅。



73. 粮食署希望满足的需要范围是根据循证评估的结果而确定的。如果需要不能满足，就有必要进一步开展优先性排序。当前的方案在于将受影响最严重的地理区域以及最脆弱的家庭置于优先地位，或是只能减少配给量。
74. 所有上述优先性排序方案都将影响粮食署在个人和国家一级各项目标的实现程度。粮食署开展的监测显示，优先性排序在家庭一级造成的可衡量影响包括粮食消费减少，以及采用消极有时甚至是无法逆转的应对策略；营养不良加剧，对当地卫生和社会保护体系的压力也可能增加。在国家一级，优先性排序造成的影响包括对可持续发展目标 2 和 17 的贡献程度降低，以及持续关注不能充分解决根源问题的应急援助活动。

**表 III.3: 按重点领域列示的《实施计划》与业务需求**

重点领域	业务需求 (百万美元)	实施计划 (百万美元)	缺口%
危机响应	6 618	4 356	34
构建抵御力	1 656	934	44
根本原因	736	589	20
<b>合计</b>	<b>9 011</b>	<b>5 878</b>	<b>35</b>

75. 《管理计划》的最主要部分体现了涵盖 2018-2020 三年度的活动，且主要关注救济和应急响应工作。应对抵御力和饥饿根本原因的长期投入在计划中占比较小，反映出预计供资的有限性。改善家庭福祉需要时间：因此，《战略计划》长达 5 年的规划期限与《2030 年可持续发展议程》以及《全新工作方法》相配套，将在资金允许的情况下逐步推动形成进展。
76. 在危机响应重点领域这一粮食署的核心应急业务中，业务需求和《实施计划》间预计存在 35% 的缺口。为了将这一缺口的影响降至最低，粮食署驻国家办事处不得不做出艰难选择：一个例子就是将接受防止营养不良援助的 5 岁以下儿童以及孕妇和哺乳期妇女数量减少 66%。这在短期内会影响营养不良发生率和死亡率，也会提高出现终身健康和营养挑战的可能性，从而会在长期减缓国民经济增长速度。
77. 业务需求和《实施计划》间最大的缺口为 44%，出现在涉及抵御力的重点领域。举例来说，这表现为气候适应以及确保流离失所女性和女童安全获取烹饪燃料等风险管理活动措施减少 79%。在阿富汗、科特迪瓦、伊拉克、黎巴嫩、马达加斯加、尼泊尔和索马里，资产创建和生计活动减少了 31%。
78. 业务需求和《实施计划》间最小的差异存在于根本原因活动领域，该领域在 2018 年占粮食署项目规划的比重远小于其他领域。但是，在这一领域的少量投入能对家庭和社区产生重要的乘数效应；比如，支持政府制定粮食和营养政策能影响大量人口，并促进实现消除饥饿的可持续发展目标。

## 粮食援助成本和范围

**表 III.4: 预计业务需求与《实施计划》的对比**

	预计业务需求	《实施计划》	差异 (%)
供资 (百万美元)	9 011	5 878	-35
直接受益人 (百万美元)	87	69	-23
每日配给量 (十亿美元)	21	15	-28

79. 粮食署计划在 2018 年支出 59 亿美元，援助 6900 万人，并实现补助模式种类以及资金效益最大化，以落实计划目标。这一保守目标符合之前的实施计划，并反映出对粮食署和人道主义部门将向过去一样慷慨的期望。
80. 由于气候变化、长期紧急情况 and 未决的政治局势，粮食署相信迫切需要增加准备措施。在社区层面，粮食署作为第一响应机构与国家主管部门合作，在社区准备措施支持方面的工作发挥着关键作用。很不幸，供资缺口限制了粮食署在这一领域对各国予以充分支持的能力。在机构层面，粮食署于 2017 年重启了应急准备和响应机制；新政策将于执行局 2017 年第二次会议上审议。
81. 为了在 6900 万获得直接援助的受益人范围外改善粮食署工作效应的量化结果，各国将报告从粮食署获得直接援助的 1 级受益人，如获得学校供餐的女童；2 级间接受益人，如由粮食署修复当地公路的村镇居民；以及可得益于粮食署援助或政策支持 3 级受益人，如情况下由粮食署协助起草政府政策后获得学校供餐的儿童。
82. 尽管对多数 1 级受益人的服务是在不稳定的长期危机背景下进行，许多国家的 2 级和 3 级受益人体现了粮食署因采用《国别战略计划》而带来内部变化的真正本质。许多国内粮食不安全人数依然众多的国家感受到粮食署开始更注重发挥促进作用，主要通过政府安全网开展工作。

## 按战略目标和战略结果进行的分析

83. 在《2018 年实施计划》规划的所有资源中，83% 依据战略结果 1-4 分配给可持续发展目标 2，17% 依据战略结果 5-8 分配给可持续发展目标 17。在可持续发展目标 2 下，粮食署《实施计划》中有 80% 的内容涉及战略结果 1—粮食获取。

**表 III.5: 按战略结果和战略目标列示的业务需求和《实施计划》**

战略目标	战略结果	业务需求 (百万美元)	实施计划 (百万美元)	缺口 (%)
1 确保粮食获取， 消除饥饿	1 人人都能获取粮食	6 349	3 925	38
2 改善营养	2 人人免受营养不良	941	606	36

表 III.5: 按战略结果和战略目标列示的业务需求和《实施计划》						
战略目标		战略结果		业务需求 (百万美元)	实施计划 (百万美元)	缺口 (%)
3	实现粮食安全	3	通过提高生产率和收入, 改善小农的粮食安全和营养	385	243	37
		4	可持续粮食系统	197	129	35
4	支持落实各项可持续发展目标	5	发展中国家加强落实可持续发展目标的能力	105	58	45
		6	支持可持续发展的政策保持连贯一致	2	1	62
5	合作取得可持续发展目标成果	7	发展中国家获得一系列用于发展投资的财政资源	0.3	0.2	40
		8	通过分享知识、专长和技术增强全球伙伴关系, 支持各国实现可持续发展目标	1 032	916	11
<b>合计</b>				<b>9 011</b>	<b>5 878</b>	<b>35</b>

84. 业务需求和《实施计划》间近 30 亿美元的缺口中, 有 95% 本可用于资助促进实现可持续发展目标 2 的各项活动。剩余的 5% (1.64 亿美元) 本可用于资助促进实现可持续发展目标 7 的各项活动。
85. 业务需求和《实施计划》间缺口的 77% 属于战略结果 1, 对粮食署在各国根据评估需要促进消除饥饿的能力构成挑战。因此, 在诸如阿富汗、中非共和国、朝鲜、伊拉克、塞内加尔和也门等国开展的重要应急响应行动中, 受益人的数量减少了 50% 或更多。
86. 在战略结果 2 下, 可能存在 3.35 亿美元的资源缺口; 在占据粮食署大多数为应对抵御力和长期饥饿所做投入的战略结果 3-8 下, 缺口可能达 3.74 亿美元。因此, 旨在提供优质营养性食物以及推动小农户在粮食价值链中集聚的各项价值链改善活动已从《实施计划》中移除。
87. 应注意到, 尽管涉及金额为 5900 万美元的战略结果 5、6、7 仅在 2018 年《实施计划》中占 1%, 但也反映了业务需求和《实施计划》间最显著的一块缺口 (45%)。因此, 粮食署在战略结果 5 下推动乌干达国家主管部门做好紧急情况预备并进行应对的技术援助, 以及同样在战略结果 5 下为秘鲁提供技术支持, 提升社会保护和灾害风险管理计划效率以扶持该国最弱势群体的工作也会面临

风险。在战略结果 6 下，为社会保护、营养、本地粮食强化和小农政策与立法提供技术支持，比如在加纳和冈比亚所提供的技术支持，能形成重要的乘数效应影响受益人，从而支持消除饥饿的工作。

### 对《实施计划》的分析

<b>活动类别</b>	<b>业务需求 (百万美元)</b>	<b>实施计划 (百万美元)</b>	<b>降幅 (%)</b>
无条件拨转资源，支持获取粮食	5 767	3 850	33
资产创造和生计支持活动	982	520	47
学校供餐活动	620	451	27
营养不良预防活动	546	310	43
营养治疗活动	413	306	26
共同服务和平台	365	252	31
能力建设活动	205	110	46
其他	110	79	28
<b>合计</b>	<b>9 011</b>	<b>5 878</b>	<b>35</b>

88. 为了让粮食署提供适应《国别战略计划》模式的饥饿解决方案，在列出国家一级的活动时显示了按战略结果划分的效应。比如，“资产创建”促进战略结果 1、2、3、4 下对粮食的获取。同样，“能力建设”对战略结果 1-5 以及 7-8 有促进作用。这反映出粮食署工作的多维度性质，及其对可持续发展目标相关成果的影响程度。
89. 用于支持粮食获取的无条件资源转移得到大多数资源分配的情况掩盖了粮食署计划拟定的多元性。这包括在约旦和土耳其现金补助占比达 99% 的计划，阿富汗和刚果民主共和国现金补助占 31% 的混合模式，南苏丹和阿拉伯叙利亚共和国以实物粮食为主、现金补助仅占 9% 的计划模式。这也反映出有助于保护粮食安全成果并同时提升受益人选择、灵活性，给予其尊严感并赋予受益人管理自身优先重点权能的无限制条件现金转移金额在增加。现金补助在支持地方经济方面发挥着重要作用：举例而言，在叙利亚与另五国的应对行动中，粮食署已经为埃及、伊拉克、约旦、黎巴嫩和土耳其注入了近 20 亿美元。
90. 基于粮食援助促资产建设（FFA）而开展的资产创建和生计活动，利用“三管齐下”的举措和粮食援助促培训（FFT）的做法提供了短期救济、支持了长期成果，方法包括营养和健康教育与培训，以及助力小农进入市场。举例来说，

在尼泊尔、巴基斯坦和菲律宾，粮食署 39% 的预算分配用于根据战略目标 2 和 3 进行资产创建，以应对营养不良的成因，间接为未能从粮食署活动直接受益的人改善了他们的生活质量。自粮食署于 1961 年成立以来，学校供餐计划一直是其工作的一部分内容。这一计划是具有多面性的安全网，鼓励就学并改善了学生的营养、健康和学习能力。粮食署现有的作用涵盖餐食、紧急情况下的外带回家配给或是零食供应，以补充提升政府计划和政策。在 2016 年，粮食署为 1640 万 1 级受益儿童提供餐食，并为 4500 万 3 级受益儿童改善了学校供餐计划。粮食署在学校供餐方面的工作相应属于战略结果 1 和 5 的范畴。多数学校供餐计划都包括能力建设和最终向政府的移交：过去四十年间，粮食署已在近 40 个国家转为向所在国政府提供技术援助，如巴西、印度和土耳其。在海地、肯尼亚和尼泊尔等 46 个国家，粮食署协助政府通过本地学校供餐计划来获取学校餐食。粮食署作为直接实施单位的作用在脆弱或受危机影响的国家依然重要：在中非共和国、阿拉伯叙利亚共和国以及也门，有 700,000 儿童在 2015 年得益于粮食署的学校供餐工作，但是因环境困难和缺乏供资，意味着 2016 年没有孩子能获取粮食署的学校供餐。粮食署正是在这类脆弱国家面临着最大的供资缺口。

91. 为促进消除各种形式的营养不良，粮食署正努力让满足目标弱势群体营养需要的膳食保证供应、易于获取并由这些群体所用。在战略目标 2 下，应对紧急情况下营养问题并提供挽救生命的治疗是具有优先性的事项，在危机应对和可能出现的 4 场饥荒中尤为如此。对营养不良的治疗包括满足最弱势群体的短期需要并加强与卫生设施以及社区服务的联系。粮食署正加强各种情况下对预防的重视。预防能减轻受难程度、促进获取有营养的膳食并有助于为可持续发展奠定基础。这也包括确保粮食消费，尤其是在城市化和膳食改变的情况下不会导致营养过度摄取的工作。营养计划在粮食署业务中所占的规模变化不定；在应对大范围发育迟缓的业务中所占规模尤其显著，比如在发育迟缓发生率超过 40% 的尼日尔，营养计划覆盖了粮食署在该国三分之一的受益人。
92. 能力建设尽管以美元计算规模较小，但是通过改善政府计划，能在覆盖 2 级和 3 级受益人方面产生重要效果。相关实例包括“采购促发展”计划（P4P）以及小农对市场支持的获取；粮食署承诺，10% 的粮食采购将来自小农户，从而鼓励政府和私营部门在购买粮食时能惠及小农，以推动各国依靠自身满足国内粮食需求。尽管这些活动仅占《实施计划》的一小部分，但是需注意的是，许多其他活动都为能力建设提供了间接惠益。在提供大量现金补助的国家，对本地金融和零售体系的支持也较为有力。
93. 表 III.7 显示了粮食署《2018 年实施计划》按活动类别、重点领域和战略结果划分的资源分配情况。

活动类别	重点领域	战略结果								
		1	2	3	4	5	6	7	8	合计
合计	危机响应	3 262	214						880	<b>4 356</b>
	构建抵御力	385	152	216	125	34			21	<b>934</b>
	根本原因	278	240	26	4	25	1		14	<b>589</b>
无条件资源转移	危机响应	3 088							661	<b>3 749</b>
	构建抵御力	62	10							<b>72</b>
	根本原因	47								<b>47</b>
资产创建和 支持生计	危机响应	12								<b>12</b>
	构建抵御力	203		192	109					<b>504</b>
	根本原因		0.2	6						<b>6</b>
学校供餐	危机响应	90								<b>90</b>
	构建抵御力	107	1			1				<b>109</b>
	根本原因	217	35.6			1				<b>254</b>
预防营养不良	危机响应	70	43							<b>113</b>
	构建抵御力		91							<b>91</b>
	根本原因		107.4							<b>107</b>
营养治疗	危机响应	1	172							<b>172</b>
	构建抵御力	1	51							<b>52</b>
	根本原因	4	79.7							<b>84</b>
共同服务和平台	危机响应	15							214	<b>229</b>
	构建抵御力					2			15	<b>17</b>
	根本原因					1			7	<b>7</b>
能力强化*	危机响应	0.7							5.5	<b>6</b>
	构建抵御力	7	1	10	1	20			3	<b>41</b>
	根本原因	10	17	5	2	21	1		7	<b>63</b>
其它**	危机响应	1							4	<b>6</b>
	构建抵御力	6		16	15	10			4	<b>51</b>
	根本原因	1	1	15	2	2		0.2	1	<b>23</b>
<b>合计</b>		<b>3 925</b>	<b>606</b>	<b>243</b>	<b>129</b>	<b>58</b>	<b>1</b>	<b>0.2</b>	<b>916</b>	<b>5 878</b>

\* 机构和个人能力强化。

\*\* 小农农产品市场支持、气候适应和风险管理、应急准备、分析和评估，以及其他活动。

94. 在《2018年实施计划》规划的所有资源中，83%分配给可持续发展目标2和战略结果1-4，17%分配给可持续发展目标17。在可持续发展目标17下，粮食署的工作计划共计9.8亿美元。战略结果5（1%）、6（0.3%）和7（<0.01%）下的所有活动分属抵御力（56%）或根本原因（44%）两大重点领域。战略结果8提升全球伙伴关系占粮食署2018年工作计划总量的16%，包括在土耳其等国提供共同服务和平台（25%）以及通过政府体系提供无条件资源转移（71%）。

### 根据战略结果进行的分析

#### 战略结果1-粮食获取

95. 《实施计划》列为优先重点的资源中，有67%分配给战略结果1。本类别下的活动包括占比达81%的无条件资源转移、学校供餐（11%），以及资产创建和生计（5%）。向本战略结果分配的资源占粮食署危机响应活动总计的75%。举例来说，在苏丹向170万受益人提供了有条件和无条件综合性粮食援助；在阿拉伯叙利亚共和国，每个月向该国14个地区中13个地区的400万人分发了包括15种不同食物的援助包。在喀麦隆，学校供餐和目标区域的本地学校供餐计划惠及了85,000名小学生。

#### 战略结果2-消除营养不良

96. 向战略结果2分配的资源占粮食署《2018年实施计划》的10%。战略结果2下的主要活动包括营养治疗（50%）以及预防营养不良（40%）。剩余资源分配用于学校供餐和无条件补助。粮食署将通过营养敏感型举措，努力提高这些活动的营养成果。在阿拉伯叙利亚共和国，食品券帮助母亲购买新鲜水果、蔬菜和肉类来支持自身，尤其是在孩子出生1000天这一时间段内的母乳喂养能力。在马拉维，易受冲击的粮食不安全社区正在建设并维修厕所和水井，以确保获取烹饪食物所需的清洁水，从而降低疾病和营养不良的风险。在厄瓜多尔，学童所食用的是附近地区得到鼓励向学校出售有营养食品的农民所提供的畜产品、水果和蔬菜，从而培养了健康的饮食习惯并提高了膳食多样性。
97. 为了实现营养方面的具体目标，粮食署正在进行内部能力建设，并在业务和政策层面提升政府确认和应对营养不良成因的能力。将在现金补助过程中通过采用分析工具来实现这一点。比如，支持政府设计战略和政策以满足但不超出脆弱群体的营养需要。将营养纳入国家进程会在所有战略结果下形成相互增进的成果，从保障粮食获取和改善小农生产与收入，到提高粮食系统可持续性和加强国家实现可持续发展目标的能力。

#### 战略结果3-小农生产率和收入以及战略结果4-可持续粮食系统

98. 向战略结果3和4分配的资源占粮食署《2018年实施计划》的6%。活动类别包括资产创建和支持生计（82%），小农农产品市场支持、气候适应、风险管

理、应急准备以及分析和评估（13%），能力建设（5%）。粮食署的小农粮食援助举措总体业务经多年逐步确立，目前覆盖面广、有深度，涵盖了粮食署开展业务的大多数国家。2016年，粮食署粮食援助促资产创建计划直接和间接惠及了53个国家的2370万人，多数是小农。“采购促发展”举措支持1000个小农组织的超过150万名成员，为35个国家的750万人创造惠益。共有45个国家实施了本地学校供餐计划。在乌干达，93,000名小农得到了来自应对产后损失举措的支持。农村抵御力举措在四个非洲国家惠及40,000名农民，支持200,000人的惠益，而最近启动的“农场—市场联盟”在三个试点国家为超过70,000名农民提供培训和其他形式的支持。

#### **战略结果 5-能力提升、战略结果 6-政策一致性以及战略结果 7-资源筹集多样化**

99. 尽管战略结果 5、6 和 7 下的活动仅占《实施计划》的 1%，其中包括的计划诸如在斯威士兰社区关辅中心为孤儿和易受感染儿童进行现场供餐的计划，为社区照料提供方给予食物管理和良好营养的培训，以及保持对性别和保护问题的敏感性。这些活动具有短期和长期惠益。
100. 在中国，粮食署依据战略结果 5、6 和 7 与农业部合作制定粮食政策并建立伙伴关系，为新一代农民加强领导力提供技术培训。粮食署还将支持与私营部门和民间社会建立伙伴关系，填补中国粮食安全和营养系统中的空缺。直接受益人的数量尚无法估算，但是间接受益人包括“贫困县”中估计 3400 万名食物不足的儿童，得益于政府和农民所获技术咨询的 1600 万人，以及受益于冲击应对咨询和援助的 1000 万人。政府致力于对国别战略计划予以大力投入，还将支持粮食署卓越中心以加强南南合作。

#### **战略结果 8-提升全球伙伴关系**

101. 粮食署通过应急通讯集群及其后勤、双边服务和航空小组为人道主义部门提供共同服务。2018年，价值3亿美元的服务将作为粮食署对可持续发展目标 17 贡献的组成部分。联合国人道主义空运处每年运送 80,000 名乘客，将食物和药品空运至偏远地区并从冲突环境中撤离工作人员。在南苏丹，粮食署的航空小组管理着三项空运行动，为人道主义部门提供客运和货运服务；仅在 2017 年 5 月，联合国人道主义空运处就为 192 个组织运送了 8,270 名乘客。后勤集群协助协调人道主义货物在复杂环境下的转移：2017 年 6 月，在阿拉伯叙利亚共和国运送了 5,158 立方米的人道主义货物，并为人道主义联合运输队提供支持。粮食署近期对也门霍乱疫情以及刚果民主共和国埃博拉疫情再次爆发所做的应对显示出后勤协调在实现公共卫生威胁大规模快速响应方面的价值。
102. 战略结果 8 的主要内容体现了粮食署在土耳其开展的工作。通过应急社会安全网，土耳其家庭与社会政策部、灾害与应急管理中心以及土耳其红新月会确保土耳其



境内的 1 百万难民能通过国家安全网获取现金援助。粮食署对政府和非政府组织伙伴的技术咨询与援助将支持利益攸关方对难民当前和未来的需要做出响应。

### 对配给量的分析

103. 在过去五年内，对现金补助和实物补助的使用大幅增加。实物粮食援助增加了 30%，从 2012/13 年的 3 百万公吨增至 2016/17 年的 380 万公吨。现金补助的使用增加了一倍，从 2012/13 年的 5 亿美元增至 2016/17 年的 10 亿美元，预计在 2018 年仍会增加。这反映出近年来的需要大幅增加。鉴于目前长期、复杂的紧急情况局势，2018 年的需要可能进一步提高。粮食署约 60% 的补助通过本地或区域采购或现金补助的形式在本地支出。
104. 对于粮食署而言，单份配给的成本是一项重要基准。单份配给成本存在差异的主因在于行动所处环境以及援助的类型不同。由于粮食署重点关注最弱势的群体，其危机响应活动更集中于受冲突、粮食歉收和其他冲击影响的地区。这增加了提供援助的支出，主要在于雨季或不安全时期的获取渠道受限，或是季节性价格上涨。
105. 危机响应的配给包括在粮食署的多项无条件资源转移工作中；配给中通常包含 5-6 种不同的食物，而用于治疗或预防营养不良的针对性配给则只包括 1-2 种食物，作为对受益人一般性援助的补充。在伊拉克、利比亚和南苏丹等面临严重获取挑战的国家，每份配给的成本可能高于 1.0 美元，而在粮食署与政府通过伙伴关系应对粮食安全和营养不足根本原因的国家，配给成本可能低至 0.13 美元。

**表 III.8: 可持续发展目标 2 下按战略结果规划的食物和现金补助配给**

战略结果	规划配给量占 《实施计划》百分比
1: 人人都能获取粮食	80
2: 人人免受营养不良	14
3: 通过提高生产率和收入，改善小农的粮食安全和营养	4
4: 粮食系统可持续	2

106. 《2018 年实施计划》对每日配给量预计的平均成本为 0.36 美元。这一平均数未体现出成本根据干预类型所能涵盖的跨度范围，但是根据重点领域对每份配给量成本所进行的分析确认，在重点关注危机响应的活动中成本水平最高（见表 III.9）。相比 2016 年的 0.34 美元，按美元计算的成本略有增加，主要原因在于对本地能力建设和乘数效应的重视程度增加。通过倾向于本地采购和现金转移、改善业务成本效益，粮食署正在提升对 2 级受益人的间接成果。

表 III.9：各重点领域需求及单份配给量成本

重点领域	占《实施计划》百分比	单份配给量平均成本（美元）
危机响应	74	0.48
构建抵御力	16	0.33
根本原因	10	0.13

107. 粮食署不断努力将单份配给成本降至最低，并继续通过与供应商签订长期协议、借助全球商品管理机制在季节窗口进行大量采购以及优化采购与交付计划等各种举措节约大笔开支。

### 跨领域问题

#### 性别

108. 粮食署致力于推动性别平等作为建设一个没有饥饿的世界的根本内容。这也是粮食署促进包容、公平和可持续发展的目标所在。粮食署的工作将相应地在性别方面具有转型作用，其干预措施将以平等性为标志，促进所有人的粮食和营养安全。

109. 因此，粮食署正在加快在其计划、业务、办事处和各单位中将性别纳入主流。性别问题也根植于《综合路线图》中。其他将概念转化为行动的机制包括《联合国全系统行动计划》以及《粮食署性别转型计划》，以及应用将于 2018 年取代性别标志的性别与年龄标志。

110. 拥有一支具备性别相关能力的工作队伍很重要。将开展相应投资以提升职工与伙伴的知识和技能，并增加性别问题专家的数量。将与社区组织、机构间常设委员会性别观点小组以及联合国发展集团性别平等问题小组等单位建立伙伴关系，开展联合规划、知识生成和倡议活动。

111. 《粮食署性别政策（2015-2020年）》<sup>11</sup>制定了将 15% 的项目资金分配用于 2020 年之前的性别平等活动。在《2018 年实施计划》中，12.3% 的资源分配用于性别平等活动。在粮食署《战略规划（2017-2021 年）》以及财政框架通过后，已确立促进性别平等的预算编制进程，支持粮食署各办事处对自身在性别平等方面的支出进行规划和追踪。

#### 面向受影响人群问责

112. 粮食署首先也是最主要的负责对象是其服务的受影响人群。粮食署对实现饥饿方面的结果以及计划实施方式进行问责。其承诺的依据在于尊重受影响人群有

<sup>11</sup> WFP/EB.A/2015/5-A。

权积极参与对其生活具有影响力的决策，并认可让受影响人群参与计划决策能提高粮食援助的有效性。

113. 粮食署面向受影响人群问责承诺的目标在于通过确保计划设计、实施、监测和评价进程与决定能听取并反映受影响人群的意见，推动受影响人群在计划中的参与。为了让这些承诺有操作性，粮食署重点关注确保向受影响社区提供信息并为之展开磋商的机制，以及建立投诉和反馈机制。粮食署已通过两步走方针来实现提升计划问责度的愿景。第一阶段重点关注确保建立基本机制，并在各项业务中予以有效和一致的使用。这将包括驻国家办事处就信息提供、展开磋商，以及制定并采用投诉与反馈机制编写指导意见。记录并宣传良好实践。
114. 第二阶段中，粮食署将努力通过采用创新手段提升第一阶段已经建立的基本机制，并拓展其规模。将予以探索的举措包括调整私营部门用户满意度评估技术，如观点调查和在线评级系统，以及在驻国家办事处设立社区参与部门。

## 保护

115. 保护与粮食安全存在内在联系。对粮食的获取和控制程度能影响人们生活的方方面面。饥饿会引发并加剧在保护方面的现有风险，人们对粮食的获取受到他们所面临保护风险的影响。南苏丹、索马里、也门和尼日利亚当前的危机对此予以充分显示，广泛存在的滥用人权和违反国际人道主义法律的现象是加剧饥饿和营养不良的主要因素。
116. 《粮食署战略计划（2017-2021 年）》确认尊重人权是粮食署的一项核心价值观，并承诺将人道主义保护关切纳入所有活动之中。强化在粮食署业务中纳入保护关切的工作将重点关注能力建设、拓展粮食署知识基础，并在相关管理进程中整合保护问题。粮食署还将继续在机构间层面参与保护事务，最新取得的全球进展将人权和保护更牢固的纳入了人道主义响应日程。
117. 粮食署是《紧急情况下防止性别暴力行动呼吁》以及秘书长人权先行倡议的关键伙伴。粮食署对于起草机构间常设委员会《人道主义行动保护政策》发挥重要作用，并将加入确保其实施的努力。粮食署关于人道主义保护的政策正在 2017 年接受外部评价，评价将对组织未来的保护战略提供信息。

## 气候变化

118. 气候变化增加了粮食安全与营养所面临的挑战，并影响了粮食不安全的弱势群体。在 2003-2012 年间，粮食署半数的应急和恢复行动是用于对气候相关灾害做出响应。粮食署在 20 个面临长期高水平饥饿的国家中帮助人们从至少五起自然灾害中进行恢复，合并预算为 230 亿美元。

119. 根据这一情况以及政府确立的优先重点，需要创新型的计划工具和投入来应对不断增多的复杂风险。对冲击进行分析以向具有风险意识的规划提供信息必须也在粮食署业务中相应地处于中心地位。为支持在《战略规划（2017-2021年）》以及《国别战略规划》中进行具备风险意识的规划，执行局2017年第一届例会批准了粮食署首份气候变化政策<sup>12</sup>。政策目标在于支持各国政府和脆弱的粮食不安全社区构建应对气候变化所导致饥饿的抵御力和能力。
120. 粮食署的工作以综合气候风险管理举措为基础，通过旨在提升国家应急准备和响应、气候风险分析能力以及粮食安全保障能力的创新型规划工具支持国家规划、早期预警和气候信息服务。粮食署制定了基于预测的融资机制，在气候冲击到来之前为弱势群体提供资产，并以基于指数的保险产品实现残余风险转移。这些工具通过改善自然资源和生产品资本管理，对社区抵御力、社会保护和气候变化适应起到了长期提升的作用。
121. 粮食署正在将气候风险管理和适应举措方面的经验用于对国家适应气候变化规划进程和各国在《联合国气候变化框架公约》下的国家自主贡献进行支持。粮食署还通过推动获取绿色气候基金和适应基金等气候融资工具对政府予以支持。

## 环境

122. 粮食署的工作必须充分反映《2030年议程》中相互依赖的环境、社会和经济维度。执行局2017年第一届例会批准的环境政策<sup>13</sup>承诺将确认、避免和管理粮食署活动所引发的环境风险，并承认粮食署的粮食援助能产生环境惠益，应予以利用。
123. 粮食署致力于制定环境标准，规定保护措施和最低要求，从而在其工作中整合环境考量；确定和管理环境风险的进程；符合国际标准化组织第ISO 14001号标准的环境管理体系。上述内容将在《国别战略规划》和其他计划中进行整合。将为计划提供指导手册，支持从应急人道主义援助到长期发展活动等各项行动。粮食署的监测、评价和报告机制中将纳入环境问责。
124. 环境政策中的工具和进程将在粮食署多项业务中得到应用。从增强环境可持续行为到确保技术专家和管理员获得适当培训等方面的能力建设不可或缺。一支有环境责任感的工作队伍将促进粮食署干预措施的可持续性。
125. 在2017年，战略资源分配委员会从多边供资中分配了650,000美元资金，以启动实施环境政策。将寻求进一步供资以在粮食署各项机制中将上述进程列为主流内容，在所有国家行动中落实政策，并为粮食署总部、区域局和驻国家办事处的职工进行能力建设。

---

<sup>12</sup> WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1。

<sup>13</sup> WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1。

## 补助和相关费用分析

补助和相关费用	《实施计划》 (百万美元)	直接费用中 占比 (%)	补助总额中占比 (%)
食物	2 510	45	53
现金补助	1 755	32	37
现金	1 294	23	27
有价代金券	462	8	9.7
商品代金券	100	2	2.1
能力强化	187	3	3.9
服务交付	197	4	4.2
<b>补助总计</b>	<b>4 750</b>	<b>86</b>	<b>100</b>
实施费用	350	6	
直接支持费用	419	8	
<b>直接费用总计</b>	<b>5 519</b>	<b>100</b>	
间接支持费用	359		
<b>合计</b>	<b>5 878</b>		

### 实物粮食

126. 在《2018年实施计划》所规划的补助费用中，有25亿美元（53%）分配于实物粮食，将为受益人供给292万公吨。
127. 粮食署继续提高采购和后勤的工作能力，以在最合理的情况下提供实物粮食，如市场因冲突、通货膨胀或歉收而受到阻碍的情况。粮食捐助构成此类补助的三分之一，剩余部分由粮食署在本地、区域和国际市场上进行采购。
128. 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。粮食署将继续重点确保此类强化食品在食物篮中的比例至少达到30%，且几乎所有受益人都能在食物篮中获得某些种类的强化食品。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，从而减少从发达国家进口的需要。

### 对交付成本的分析

129. 粮食署近年来得益于低水平粮价，能够采购更多食物。但是，有迹象显示食物和运输成本将在2018年出现上涨。

130. 更重要的是，由于营养不良规划扩围，以及随之而来对“超级谷物+”、即食食品和脂类营养补充剂等低成本专门性营养产品的使用增加，粮食署食物篮的成本势必会上升。
131. 小麦和稻米等全球交易类谷物的价格预计将保持在低位。玉米和高粱等本地采购的谷物价格将取决于某些国家的收获情况。豆类价格，如黄豌豆和大豆预计会保持在低位，但是由于鹰嘴豆和小扁豆的贸易量较小，价格可能出现波动。2017年，食用油脂的预计成本将于当前价格预期保持一致，预计在2018年会小幅下降。
132. 近年来较低的运输成本降低了粮食署的业务费用，但是2018年的运输成本预计将呈现5%-10%的逐步上行趋势。每个国家的运输成本取决于本地需求和供应，但是燃料价格持续保持低位以及对粮食署卡车车队和本地运输方的优化使用应该能使2018年的国内物流费用保持稳定。
133. 粮食署供应链对食物篮计划采用点到点的办法，而且粮食署推荐的是能产生资金效益和保持营养标准的食物。如下文所述，这将在业务中节省大量资金。
134. 在伊拉克，粮食署通过使用Optimus软件，将家庭食物包的费用降低了17%，每个月节约110万美元<sup>14</sup>。通过对107个地点的燃料供应进行批发招标后，粮食署还将A1级飞机燃料价格降低了10%。在肯尼亚和黎巴嫩，通过减少支出和增加商店内商品供应品种以提高零售供应链效率的努力使得价格降低了10%。对粮食署卡车车队的合理使用每年能节省600万美元的物流费用。粮食署将继续利用重新开放的柏培拉走廊向埃塞俄比亚进行运输，从而每年节约100万美元。供应链点到点的优化方法将节约大量费用，提高业务速度和灵活性。这只是为了提高资金效益而采取的一项举措。

### 现金补助<sup>15</sup>

135. 对现金补助的使用占粮食署各类援助的比例增至37%。粮食署在现金计划方面属于规模最大的人道主义机构，这一部分正变得越发成熟，并且在吸取了各种情况下的经验教训后，正在取得更好的成果。现金补助涵盖了多种在金额和期限方面各不相同的计划，反映出粮食署将各类计划模式予以混合后实现成本效益和计划成果的能力。更多的业务行动正探索向大多数受益人在收获后时期提供现金补助，并在青黄不接的季节提供实物补助，以实现效率最大化的可能性。一项有意思的趋势在于对不限用途现金转移的使用在增加，占总额的25%；在适当环境下，使用现金补助能给予受益人更多选择、实现膳食多样化。

---

<sup>14</sup> Optimus 软件能确认食物篮的构成、各种潜在目的地以及食物和运输的费用，进行营养价值和热量的优化组合，实现按时交付、费用节约和业务灵活性。

<sup>15</sup> 本节数据不包括实施费用、直接支持费用和间接支持费用。

<b>表 III.11: 《实施计划》以及按类型列示的现金补助业务需求 (百万美元)</b>		
	<b>业务需求</b>	<b>《实施计划》</b>
现金补助	2 181	1 632
现金	1 578	1 202
有价代金券	603	429
补助相关费用	219	124
<b>合计</b>	<b>2 400</b>	<b>1 755</b>

136. 2016 年，粮食署在 60 个国家提供了现金补助，向 1430 万受益人补助了 8.8 亿美元，这是自 2006 年粮食署采用现金补助模式以来的最高水平。所有获得补助的受益人中，半数位于撒哈拉南部非洲地区，有 51% 为女性。
137. 粮食署现金补助的规模预计在 2017 年将按目前的趋势增长。截至 2017 年年中，粮食署以通过现金补助形式向受益人提供了 5.05 亿美元。2018 年，预计现金补助将达到 17.6 亿美元，占 2018 年《实施计划》的 32%。相比《2017 年管理计划》，《实施计划》下现金补助在直接费用中所占比重已从四分之一大幅增加至三分之一。
138. 就现金交付而言，粮食署通过银行、小微金融机构、移动支付机构和汇款代理点等 70 个金融服务提供商开展这项工作。近四分之三的现金补助通过上述金融服务提供商进行交付，粮食署对此进行监督、监测和脆弱性分析。这促进了有关国家关键基础设施的建立。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结成伙伴关系，也可依靠全组织数字化受益人和补助管理 SCOPE 平台进行开展工作。
139. 与《2018 年管理计划》相关的是，无条件资源转移支持粮食获取是现金补助费用的主要形式，金额为 13.8 亿美元。现金补助的第二大活动为资产创建和支持生计，金额为 2.37 亿美元。就现金补助的类型而言，74% 采用不限制用途的现金形式，剩余 26% 采用限制用途的有价代金券形式。
140. 有价代金券占《实施计划》补助费用的 8%。受益人可选择用此种形式的援助所购买的对象，而粮食署必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。粮食署从而能够提高受益人的购买力，为所有服务对象（2 级受益人），而非仅仅那些获得直接援助的 1 级受益人降低费用。
141. 现金补助产生的营养效果显著，因为此类补助促进了对新鲜和多样化食物的获取。但是随着社区、家庭和个人遭受营养不足的国家内部出现不断增多的超重和肥胖问题，涉及现金补助的营养成果将得到监测以确保消费者做出健康选择。

## 商品代金券

142. 在市场脆弱的情况下，商品代金券变得很关键。直接转移总额为 9300 万美元，占《2018 年实施计划》的 2%。无条件资源转移支持粮食获取是商品代金券的主要形式，总金额为 9000 万美元。对商品代金券依赖程度最高的业务在也门，目标是向 1 百万人发放 6700 万美元商品代金券。
143. 与商品代金券有关的是，正如有价代金券一样，粮食署必须确保受益人在协议商店换取的商品尽可能优质低价，为此必须向零售和批发商提供技术援助。

**表 III.12: 《实施计划》以及代金券业务需求 (百万美元)**

	业务需求	《实施计划》
商品代金券	199	93
补助相关费用	20	7
<b>合计</b>	<b>219</b>	<b>100</b>

## 强化能力

144. 强化能力的补助模式在《2018 年实施计划》中将占转移总额的 4%，达 1.87 亿美元。
145. 随着粮食署努力让《战略规划（2017-2021 年）》具有可操作性，也为了展示粮食署通过扩大对国家能力建设的支持助力各国实现可持续发展目标具体目标的承诺，《国别战略规划》逐渐提高了为强化国家能力所分配资金的占比。事实上，非《国别战略规划》业务组合为支持强化能力所分配资金占总费用的平均比例为 3.6%，而《国别战略规划》业务组合对此分配的资金占比达到了 5.8%。随着更多的国家完成自身《国别战略规划》，这一差异有可能进一步扩大。
146. 就区域而言，这一方向上最显著的差异体现在曼谷、约翰内斯堡和开罗区域局，分别将增强国家能力的分配占比提高至 15.2%、3.4% 和 1.1%。这是因为上述区域中等收入国家不断增多，也显示出本组织逐渐在这些多样化的环境中找到了属于自身的特长领域。
147. 就活动而言，为强化能力所分配资金占比增幅最多的活动是应急准备（38%）、学校供餐（31%）、预防营养不良（26%）、气候适应与风险管理（15%）、机构能力建设（面向政府与民间社会）（5%）以及分析与评估（3%）。

## 提供服务与强化后勤

148. 在转移总额中，粮食署的服务提供活动、联合国人道主义空运处以及集群活动估计将需要 2.83 亿美元资金。目前，预计需求和资源间将出现 30% 的供资缺口，《2018 年实施计划》据此向这些活动分配 1.97 亿美元的资金。



## 直接支持费用

149. 粮食署继续监测直接支持费用，以通过《财务框架审查》予以优化使用。费用降低也反映了补助和支持费用的划分更加准确，这是从受益人角度对粮食署干预措施的成功度进行量化的重要一步。

<b>表 III.13: 直接支持费用占《实施计划》的百分比</b>			
2015 年实际占比	2016 年实际占比*	2017 年估计支出	2018 年估计支出
13.7	12.7	12.3	7.6

\* 2015 和 2016 年的实际占比以 2016 和 2016 年《经审定年度账目》报表五为准。

## 第 IV 节：计划支持和行政预算

### 概述

150. 本节提出了 3.354 亿美元的 2018 年计划支持和行政预算。预算反映出总部各司和区域局开展的优先性排序结果，以确保粮食署依据《2030 年可持续发展议程》，尤其是分别重点突出零饥饿和伙伴关系的可持续发展目标 2 与目标 17，继续代表自身所服务的人群开展工作，根除饥饿。
151. 《管理计划（2017-2019 年）》中含有对 2017 和 2018 年所预估的各 52 亿美元捐款额。目前，2017 年的预估捐款额增至 60 亿美元，2018 年增至 57 亿美元。
152. 尽管捐款预估水平提高，针对 2018 年的提议是在计划支持和行政预算中保持 3.354 亿美元的“名义零增长”水平，让粮食署继续“量入为出”。
153. 2018 年计划支持和行政预算所利用的结余来自：i) 标准职工费用减少部分；ii) 联合国安全及保安部所提供保安服务费用预计减少的部分；iii) 从 2017 计划支持和行政预算中通过优先性重新排序而专项安排的 250 万美元，使得 2018 年定向分配的计划和行政预算供资总额增至 530 万美元。该笔供资将用于支持区域局和驻国家办事处借助额外资源开展培训和企业风险管理，为监督职能进一步提供资源，支持粮食署深入发展伙伴关系，应对其他内部优先重点。其他优先重点将通过在粮食署各司和区域局预算内重新分配资源后予以应对。
154. 2018 年计划支持和行政预算的制定依据是修订后的拨款限额，旨在就各司层面和全组织成果间的资源分配提供更“清晰的视界”，后者更关注预期结果而非计划支持和行政预算支出的地理位置情况。
155. 鉴于 2017 年底对于计划支持和行政平衡账户的盈余状况预测结果十分健康，秘书处提出从账户中安排 5260 万美元的单独拨款。拟议的一次性投资包括对储备金和特别账户的转拨，为快速反应账户、健康基金和诸如《综合路线图》、风险管理、现金补助等全组织关键举措，以及对监督和实地业务的额外支持等其他全组织优先重点。同样包括在内的是用以支持调动私营部门捐助方的拟议分配，重点关注面向个人的筹资。
156. 来自计划支持和行政预算以及计划支持和行政平衡账户的拨款由旨在用于机构强化的全组织信托基金进行补充。
157. 粮食署“量入为出”的原则以及计划支持和行政平衡账户的健康状况也为粮食署提出降低适用于捐款的支持费用比率创造了机遇，以自 2018 年起将现有比率从 7% 降为 6.5%。

### 计划支持和行政预算目的

158. 计划支持和行政预算中涵盖了支持粮食计划署业务的间接支持费用。由根据全额费用回收政策从捐款中回收的间接支持费用供资。
159. 计划支持和行政预算支持业务需要变动以及落实对执行局的政策承诺；对计划支持和行政预算供资的需求较大。对正常计划支持和行政预算的补充可来自落实全组织关键举措的计划支持和行政平衡账户供资，也可来自捐助方，通过全组织信托基金为机构强化举措提供资源。

### 计划支持和行政预算拨款项目

160. 《财务条例》第 9.3 条规定“拟议《管理计划》……应根据单独的主要拨款项目提出用于计划支持和行政服务的拟议拨款，供执行局决定”。计划支持和行政预算现有拨款项目已超过二十年未获调整，重点关注的是地理位置而非资源与结果的对接。
161. 本《管理计划》提出了一套新的拨款项目，供执行局批准计划支持和行政预算时采用。拟议拨款项目更好地反映了区域局和总部办事处支持驻国家办事处实现自身目标并持续改善自身表现方面所发挥的作用。因此，拟议拨款项目显示了总部和区域局各项活动与粮食署战略结果落实之间的关系。拟议拨款项目从而实现与《2017-2021 年全组织结果框架》的相互匹配。
162. 新的拨款项目包括：
- 战略与方向；
  - 业务服务；
  - 治理、独立监督与筹资。
163. 拨款项目细分为五个结果支柱，概述了由总部、区域局和驻国家办事处联合交付的主要结果。这些支柱为：
- A. 战略与方向：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。
  - B. 业务商业服务：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。
  - C. 政策、指导与质量保障：粮食署在内部规范、政策和工具方面保持高标准，拥有得力的职工确保其各项业务的设计和能实施能满足粮食署所服务人群的需要。
  - D. 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调：粮食署与东道国和捐助方政府、非政府组织以及私营部门协作对接优先重点、筹集资源、为零饥饿提出倡议，并与联合国各机构，包括罗马各机构结为伙伴，促进落实可持续发展目标。

E. 治理与独立监督：粮食署采用良好治理，向捐助方提供保证并宣传关于其表现的信息。

164. 各项结果支柱包括的产出反映了用于计划支持和行政的主要服务与产品。产出分属不同职能领域，如供应链、信息技术和人力资源、允许跨组织预算汇总以及绩效管理。

165. 计划支持和行政的新结构如下：

图 IV.1: 《管理计划》拨款项目、结果支柱和产出



166. 《管理计划（2018-2020年）》所列修订后计划支持和行政预算结构预计将提升粮食署在规划、落实和展示结果方面的能力。这一结构将提供更多信息用于决策，如权力下放或职能集中、新政策和举措资源分配方面的信息等。

167. 在内部，这一新结构将简化计划编制进程，减少冗余和重复工作。

168. 更重要的是，这一结构也反映了通过新方法汇总财务信息并在获得主要绩效指标补充后进一步落实基于结果管理的举措。对过往绩效、趋势和成本动因的考虑将有助于改善预算分配方面的决策，并支持完善实施和监测工作。

### 2018-2020年计划支持和行政预算

169. 2018年拟议计划支持和行政预算为3.354亿美元，与2017年持平。

170. 对预算“名义零增长”的限制要求各部门在2018年对其活动重新进行优先性排序，以更好地以其现有资源满足新出现的需求。此外，标准职工费用整体降低和其他开支削减释放了530万美元用于目标优先重点，如表IV.1所示。

<b>表 IV.1: 计划支持和行政预算的主要调整领域 (百万美元)</b>	
<b>2017 年基准</b>	<b>335.4</b>
<b>标准职工费用和其他投资减少部分</b>	
职工岗位费用降幅减去法定增加部分	(2.5)
应向联合国安全和保安部支付费用减少	(0.3)
2017 年对职工技能投资重新分配	(2.5)
	(5.3)
<b>支柱 A: 战略与方向</b>	
对国家主任和分办事处负责人的培训: 提供培训计划	0.8
	0.8
<b>支柱 B: 业务商业服务</b>	
区域局对第一和第二道防线的支持	0.5
改进应急响应职能和支持培训 (FASTER) 并与《综合路线图》对接	0.4
2018 年人力资源司结构要求	1.6
	2.5
<b>支柱 C: 政策、指导与质量保障</b>	
现金补助	0.4
	0.4
<b>支柱 D: 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调</b>	
增强与世界银行的关系	0.5
落实罗马各机构联合文件	0.1
	0.6
<b>支柱 E: 治理与独立监督</b>	
加强集中评价覆盖范围	0.6
强化监察长职能的补充分配	0.4
	1.0
<b>2018 年拟议计划支持和行政预算</b>	<b>335.4</b>

FASTER: 应急响应职能与支持培训; IRM: 《综合路线图》

### 对驻国家办事处集中服务的调整

171. 2018 年计划支持和行政预算包括 3480 万美元用于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, 但用途在于支持业务。相比 2017 年减少 30 万美元的原因在于针对联合资助活动向联合国安全和安保部的应付金额有所降低。

<b>表 IV.2：驻国家办事处集中服务（百万美元）</b>		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>
联合国安全和安保部与粮食署安全应急基金	13.8	13.5
职工健康	0.7	0.7
信息技术（人均）	19.1	19.1
评价	1.5	1.5
	-----	-----
<b>对集中服务的技术调整</b>	<b>35.1</b>	<b>34.8</b>

172. 驻国家办事处集中服务在计划支持和行政预算支柱 B：业务商业服务中披露。

### **标准职工费用减少和其他结余带来的重要领域计划支持和行政额外支持金额-530 万美元**

173. 粮食署采用标准汇率为标准岗位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算支出的预计汇率；iii) 为其他职工相关福利和津贴所做的拨备。

174. 2018 年的标准岗位费用依据 2016 年经通货膨胀调整后的实际费用、离职后费用和总部汇率进行计算，还包括安保、职工健康和离职补偿金等一些费用。

175. 对比依据 2017 年标准岗位费用得出的 2017 年职工总预算费用与依据 2018 年标准岗位费用得出的相应 2018 年职工预算费用后，显示出 2017 年至 2018 年间的费用减少了 232 万美元。对于长期病休或特别假等意外情况供资的相关全组织需求备付款的降低使得这一金额扩增 17 万美元。对于此类费用在总部发生的欧元部分，粮食署通过远期购入欧元确定欧元计价支出的美元价值。

176. 秘书处还提议此前在 2017 年计划支持和行政预算中分配用于职工技能发展和培养的 250 万美元在 2018 年用于计划支持和行政目标优先重点。这一提议源于对《2017 年管理计划》中原本用于职工技能的 262 万美元分配审查结果。该笔金额在 2017 年纳入重新确定的优先重点，为《综合路线图》提供资金，但是未被纳入 2018 年任何部门提交的基础预算内。

### **计划支持和行政基准中形成的资源分配（530 万美元）**

#### **a) 支柱 A：战略与方向**

177. **对国家主任和分办事处负责人的培训：提供培训计划（76.7 万美元）**：主要目标在于让新任命的国家主任和分办事处负责人在获任六个月内总体上掌握与其新角色相关的技术和程序知识，构建与前任主任的强有力网络，由后者担任导师分享挑战和解决方案。国家主任和分办事处负责人学习计划将在四个月的时

间内采用面对面培训和在线模块结合的做法，一年为目标受众提供两次培训，与调岗周期同步。计划将包括在线开展的各项准备活动；在教员牵头下，由各具体主题领域专家提供的面对面主要培训课程，并由根据每个参训人员各自需要而订制的一对一课程进修补充；由遴选出的高级别导师进行后续随访。

#### **b) 支柱 B：业务商业服务**

178. **区域局对第一和第二道防线的支持（50 万美元）**：粮食署应继续确保对国家和区域行动开展充分和高效的监督。为此，将分配资源以落实《权力下放外聘审计员报告》中提出的相关建议。粮食署将在 2018 年确定区域局的总体作用、责任和职能范围。这一工作的成果将为最终开展区域局责任审查和资源分配提供信息。将特别关注审查与联合国发展系统改革相关的区域职能和能力。
179. **应急响应职能和支持培训（FASTER）（37 万美元）**：应急响应职能和支持培训是模拟一次大型应急响应的全组织培训。该培训模拟使得粮食署能测试和/或推出新的工具与机制，包括《综合路线图》工具，以对 3 级紧急情况做出应急响应。
180. 截至目前，已有 261 名参训人员参与了 9 轮培训。然而，对于培训的需求高于该计划目前的培训能力。因此，正对培训计划进行修订以反映不断变化的全球形势以及粮食署准备对各类紧急情况做出响应的需要。新的应急响应职能和培训战略将模拟粮食署开展工作的复杂环境，并成为改善职工完善快速增援技能的关键构成。
181. 将选出四支应急增援小组，两支在总部、两支在实地，作为出现全组织紧急情况或实地能力超负荷时的第一响应力量。在各自职能领域内全方位开展工作的增援小组成员将获邀参加为期 6 天的应急响应职能和支持培训，模拟复杂的紧急情况环境。将利用专业人员开发的评估工具对成员进行评价，验证其在自身职能领域应用各项技能在高压环境中开展工作的能力。
182. **人力资源司结构调整（163 万美元）**：粮食署实现结果的能力取决于在正确的时间和地点能拥有具备必要技能和致力于落实粮食署职能的合适人选。紧急情况不断增多和长期化，要求粮食署更长期地开展工作。安保威胁以及捐助方坚持自身支出选择的压力都在不断增加。粮食署正在将自身战略方向与《2030 年可持续发展议程》进行对接，在《综合路线图》中采用新的计划战略，因而需要调整大多数驻国家办事处的结构和职工配备，以显示提高了效率和有效性。此类调整将涉及吸引具备新能力的职工，且在许多情况下驻国家办事处将需要在结构调整中改变自身规模。这一不断变化的形势要求总部人力资源司对正在进行此类调整的驻国家办事处增加支持。尽管粮食署整体职工队伍在扩大，且联合国发展计划署正常合同国家工作人员转用粮食署/粮农组织合同框架带来了额外的行政管理责任，但是人力资源司的能力在过去十年间却几乎未获得发展。

**c) 支柱 C：政策、指导与质量保障**

183. **现金补助（43 万美元）**：将设立现金转移全球协调员这一高级职位，以确保对全组织现金组合进行持续管理监督，并协调将业务组合与粮食署多个利益攸关方的工作与整体《战略计划》进行对接。

**d) 支柱 D：倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调**

184. **增强与世界银行的关系（50 万美元）**：粮食署和世界银行不断加强合作，在多个地区抗击饥饿、消除极端贫困。在过去十年间，粮食署和世界银行在 25 个国家的超过 50 个项目上有合作，世行超过 3.6 亿美元的资金通过国家政府投入粮食署。仅在 2017 年上半年，就有 12 个国家制定应急响应、营养、社会保护、学校供餐和社区抵御力活动项目，正讨论利用高达 1 亿美元的世行资金。除资源筹集外，粮食署与世行的战略合作在过去十年间也不断加强，开展联合研究对接人道主义援助和社会保护体系，粮食署还与其他联合国机构合作在危机影响的局势中建立联合国与世行的更广范围内联系。世行最近加快了对脆弱国家的支持，对上述积极进展形成补充，为实现双方合作最大化创造了独特机遇，以应对当前的人道主义危机并预防未来危机。

185. 根据当前上述战略合作和资源筹集的势头，粮食署将通过签署《谅解备忘录》等伙伴关系框架努力进一步加强与世行的关系，以使得双方都能致力于推动合作并对各自在实地和总部的团队进行指导。这一框架的目标在于体现出粮食署和世行的合作努力，明确指向《2030 年可持续发展议程》和实现零饥饿，并牢固根植于人道主义和发展合作的各项原则中。该框架将联系两个机构的各自比较优势，同时保留足够的灵活性以推动在数据分析和技术合作等其他领域的合作。《备忘录》应包括协商一致的间接支持费用率，以减少例外情况。为充分发掘与世行全面伙伴关系的潜力，粮食署需要与之对应、协调良好且明确合作范围的内部结构。

186. **落实罗马三机构联合文件中协商一致的行动（9.5 万美元）**：提升罗马三机构的协同效应对于实现可持续发展目标 2 至关重要。粮食署致力于同粮农组织和农发基金开展合作，利用所有可用的协同效应和互补性，避免工作重叠，促进在人道主义和发展领域实现集体结果，提升罗马三机构在全球层面和联合国系统更广范围内就粮食安全与营养所做的倡议。文件提出了有助于提升罗马三机构协作并需要粮食署在内部和外部与粮农组织及农发基金在国家、区域和全球层面不断努力的各项行动。文件中的行动将依据一份路线图和结果矩阵予以落实，其中包括了罗马三机构正在制定的一整套绩效指标。



#### e) 支柱 E：治理与独立监督

187. **评价（60 万美元）**：2015 年 11 月由执行局批准的《粮食署评价政策》再次重申粮食署对循证决策的承诺，并为加强粮食署内部评价职能设定了规范性框架。该模式结合了集中评价与需求导向的权利下放评价。此处分配的资源将有助于完成需要在 2018 年就位的政策落实战略组成部分，以在 2021 年前实现政策目标，并维持政策规范中明确的集中评价最低覆盖范围水平。
188. **监察长办公室（40 万美元）**：监察长办公室计划通过加强自身参与、就办公室事务和结论进行更主动和动态沟通，以及发展与成员国外联及合作的能力来适应近期形势变化和短期内对保障覆盖范围以及对粮食署咨询和调查工作的需要。内部审计办公室也需要具备更高级审计能力的职工来应对越发复杂的粮食署风险，包括与粮食署一同加强其第二道防线、开展风险管理，并随着粮食署自身绩效数据和自动监测能力的发展而进行数据分析。
189. 检查和调查办公室正在开展越来越多复杂的高级别欺诈调查，也需要有具体的专门知识。检查和调查办公室将聘用一名顾问满足对此类调查所需技能越发增加的需求。这将对检查和调查办公室在规定时间内依据法律要求开展高级别欺诈调查的主要绩效指标带来直接影响。

#### 根据各支柱对计划支持和行政预算的分析

190. 表 IV.3 根据新的拨款项目和结果支柱，以及驻国家办事处、区域局、总部或全组织等组织层面的分配情况对计划支持和行政预算进行了概述；全组织层面的分配进行集中管理，代表粮食署整个机构。由于 2018 年是提交这一分析的第一年，因而没有过往年份的对比数据。
191. 最主要的计划支持和行政预算分配在于支柱 B 业务服务，将粮食署各层面开展的活动进行汇总，占总预算的 50%。相比而言，支柱 E 治理与独立监督获得的分配最少，其中包括的活动仅在总部开展，占总预算的约 7%。支柱 D 占分配总额的 17%，用以支持粮食署基于资源捐款和倡议的供资模式，联合国协调在其中的重要性日益突出。在组织层面，总部在分配中的占比最高，达预算的 56%，区域局和驻国家办事处分别占预算的 20% 和 24%。

表 IV.3: 按支柱对计划支持和行政预算的分析 (百万美元)						
拨款项目	支柱	驻国家办事处	区域局	总部	全组织	合计
战略与方向	A. 战略与方向	16.0	3.0	27.9	1.3	48.2
业务服务	B. 业务商业服务	48.2	41.4	62.3	7.6	159.5
	C. 政策、指导与质量保障	-	12.3	28.3	-	40.6
	小计	48.2	53.7	90.6	7.6	200.1
治理、独立监督与筹资	D. 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调	15.2	10.6	32.6	3.5	61.9
	E. 治理与独立监督	-	-	23.5	1.7	25.2
	小计	15.2	10.6	56.0	5.2	87.1
<b>合计</b>		<b>79.4</b>	<b>67.2</b>	<b>174.6</b>	<b>14.2</b>	<b>335.4</b>

#### 支柱 A: 战略与方向

192. 支柱 A 的成果表述为：“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。”

193. 为实现这一点，粮食署通过磋商和全组织文件收集必要信息进行决策；拥有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。

194. 表 IV.4 列出了针对支柱 A 的计划支持和行政预算，包括全组织拨款预算项目。

表 IV.4: 对支柱 A. 战略与方向的分析 (千美元)					
类别	驻国家办事处	区域局	总部	全组织	合计
职工费用	11 947	2 173	21 316	-	35 436
非职工费用	4 027	789	6 606	1 339	12 762
<b>合计</b>	<b>15 974</b>	<b>2 963</b>	<b>27 922</b>	<b>1 339</b>	<b>48 198</b>

195. 分配给该支柱的主要费用类型为职工费用，占预算的 75%，原因在于该支柱包括了大部分粮食署的高级别和高层管理人员，及其招聘和发展费用。在非职工费用中，该支柱包括了分配给诸如全球管理会议和区域会议等内部会议的预算项目，以及全球职工调查等活动。

196. 在费用分配的组织层面上，该支柱包括了总部的高级别和高层管理人员、区域主任以及部分分配给参与和负责粮食署战略职能的国家主任的预算。此外，一

些影响整个组织的全组织举措，诸如信息技术现代化和《综合路线图》实施等也被编入支柱 A 的预算。

197. 为了衡量支柱 A 下各项活动的实施进度，将采用下列主要绩效指标：

A.i. 二类主要绩效指标：在《全组织结果框架》下<sup>16</sup>，这些属于短期全组织层面的指标，反映了粮食署领导层确定的或是与粮食署具体承诺相关的优先重点，如不再必要时或目标实现时可由其他指标来替代。因此，这些指标清晰反映了战略与方向职能下的绩效：

- i) 《综合路线图》里程碑实现百分比：高级别管理层赋予《综合路线图》优先性，因此其实施路径将得到密切监测并将定期调整以反映战略决策的内容。将定期向执行局提供关于里程碑实现和实施进展的详细信息。该指标的基准，包括从批准到 2017 年 12 月的实现情况将在 2017 年度绩效报告进行计算和报告。
- ii) 执行局 2017 年批准政策的实施百分比：根据与《战略计划》相关的《政策纲要》<sup>17</sup>，这一指标衡量的是各项获批政策的实施路径，包括环境政策、气候变化政策和营养政策。该指标基准的计算期限直至 2017 年 12 月，将纳入 2017 年度绩效报告。

A.ii. 职工参与率：这一定性指标衡量职工在多大程度上愿意为组织成功做贡献，以及愿意努力完成对于实现粮食署目标具有重要意义的各项任务。指标通过全球职工调查进行收集，其数值是对粮食署一系列感受和认识给予积极反馈职工百分比的函数。指标衡量的目标是相比上一次衡量结果数值有所上升。计算基准是 2015 年全球职工调查显示的 70% 职工参与率。

### **支柱 B：业务商业服务**

198. 支柱 B 的成果表述为：“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。”

199. 为实现这一点，粮食署总部和区域局将代表各项业务开展直接交易，并开发和维护日常业务管理所用的软件系统。这一支柱还包括了设施管理的预算项目，分配给提供此类服务的办事部门。

200. 区域局和总部各司对进程和某些与系统维护相关职能的干预，诸如准许接入全组织系统或监测义务划分等，与驻国家办事处的自用系统构成了内部控制的关键部门。

---

<sup>16</sup> WFP/EB.2/2016/4-B/1/Rev.1。

<sup>17</sup> WFP/EB.1/2017/4-D。

201. 表 IV.5列出了针对支柱B的总体计划支持和行政预算，包括全组织拨款预算项目。

类别	驻国家办事处	区域局	总部	全组织	合计
职工费用	6 008	25 718	48 202	-	<b>79 928</b>
非职工费用	42 225	15 685	14 063	7 650	<b>79 623</b>
<b>合计</b>	<b>48 232</b>	<b>41 404</b>	<b>62 265</b>	<b>7 650</b>	<b>159 551</b>

202. 本支柱下的职工和非职工费用相互平衡，分别获得 48%和 52%的预算分配。这反映了对业务的商业服务主要由职工时间构成，由信息收集和处理系统提供支持。

203. 在资金分配的组织层面，多数总部办事处为驻国家办事处提供直接服务，作为诸如审批或文件发布等旨在让总部参与的过程的一部分，或是在相关事务提交至更高组织层级时进行（如解决争端时）。在某些情况下，总部作为具体主题领域专家提供服务的中枢，如财政和资金、预算和计划以及人力资源等各司局开展的交易工作；在其他情况下，总部提供服务以实现规模经济，如运输服务或提供某些信息技术服务等。最后，尽管粮食署的权力下放水平很高，授权和义务划分需要总部在某些过程中进行干预，诸如商品采购和计划审批。

204. 出于这些原因，多数区域局的活动都归入这一支柱，因为区域局构成了驻国家办事处报告途径的第一节点。因此，分配给这一支柱的预算项目包括常驻区域局的具体主题领域专家及其工作费用。尽管所有区域局都具有相似的机构，活动量和各个职能领域的相关预算取决于具体业务的内容以及区域局所负责监督的办事处；举例来说，所有区域局都将相对较高比例的预算用以支持计划职能，然而对供应链的支持在开展 3 级行动的区域更为有力。对于《权力下放外聘审计员报告》建议的实施有可能在今后影响对这一支柱的预算分配<sup>18</sup>。

205. 软件系统的设计和维持仅在总部层面进行，涉及新模块的开发或现有系统的完善，在实地办事处的部署和部署后的维护。当前，这些活动的预算被分配至作为系统托管机构的超过十个司及信息技术司，后者负责提供技术支持并保障整个系统的一致性和完整性。

206. 为了衡量支柱 B 下各项活动的实施进度，将采用下列主要绩效指标：

- B.i. 在紧急情况下部署内部名单中人员的百分比：这一量化指标反映了粮食署应急人员部署系统的有效性和效率。最终，这一指标反映了不同 workflows 的结果：应急响应职能和支持培训的提供、紧急状况待命人员名单中

<sup>18</sup> WFP/EB.A/2017/6-G/1。

成员的遴选，以及紧急情况下人员的实际部署。指标的目标是 100%；基准线将在 2017 年度绩效报告中发布。

B.ii. 以正确数量、合格质量向目标人群按时交付的吨位数百分比：这一量化指标衡量供应链为业务行动有效提供投入品的程度，整体反映了驻国家办事处、区域局和总部在多项职能下的工作情况，以及粮食署与地方当局、伙伴和社区在实地为提供援助所进行的协作程度。这一指标的基准将纳入 2017 年度绩效报告，目标为 90%。

B.iii. 向目标人群按时交付的现金补助百分比：这一量化指标计算的是在计划下现金补助中的百分比，反映了补助模式的有效性和效率，这对于粮食署业务的重要性越发显现。指标目标是 90%，基准线将于 2017 年 11 月确定。

### 支柱 C：政策、指导与质量保障

207. 支柱 C 的成果表述为：“粮食署在内部规范、政策和工具方面保持高标准，拥有得力的职工确保其各项业务的设计和能实施能满足粮食署所服务人群的需要。”

208. 为实现这一成果，该支柱包括了政策设计和实施等自上而下的活动、驻国家办事处要求指导和支持的自下而上干预，以及政策合规监测等内容。这一支柱中包括的各项活动构成了第二道防线的职能，其性质决定了由总部办事处和区域局负责实施。

209. 表 IV.6 列出支柱 C 的总体计划支持和行政预算。

类型	驻国家办事处	区域局	总部	全组织	合计
职工费用	-	7 806	21 660	-	29 467
非职工费用	-	4 468	6 671	-	11 139
<b>合计</b>	-	<b>12 275</b>	<b>28 331</b>	-	<b>40 606</b>

210. 职工费用占所分配预算的 71%，其余 29% 用于非职工费用。这一划分的原因在于各项涉及职工费用的活动在本质上十分费时，而其他费用所涵盖的培训内容通常以远程方式展开，指南和材料的发布则通过内部信息和知识管理平台进行。

211. 在这些预算分配的组织层面上，多数资金分配给总部，较少部分属于区域局。政策、指导与质量保障职能不由驻国家办事处一级负责。

212. 在总部一级，预算分配重点关注政策文件的编制、更新和审批，通常需要开展内部和外部磋商；制定政策实施的各类材料，诸如指南、工具和培训教材。鉴于《综合路线图》对粮食署内部进程的影响，2018 年预算分配了大量用于更新指

南和工具的资金。多数粮食署培训<sup>19</sup>举措归于这一支柱：基于 WeLearn 的远程培训、总部和区域局或两者一同组织的面对面培训。

213. 这一支柱还包括主题领域专家首先在区域局，之后在总部办事处提供的所有咨询工作；内部技术监督活动，为政策和实施调整提供信息，也可突出强调供全组织关注的问题。这些活动的预算分配给总部以提供集中服务，如法律及职业道德问题办公室，分配给区域局的则用于更多权利下放职能，如计划职能等。这一支柱中包括的活动对编入支柱 B 预算的区域局和总部技术部门提供的直接支持构成补充。由此，任何减少支柱 B 预算分配的权利下放都可能带来职工能力建设和咨询活动的增加，从而确保业务质量。
214. 最后，支柱 C 也包括了监察长办公室开展的咨询活动，以及主要由区域局开展的监督与合规工作，可根据职能领域进行，通常涉及财务，对供应链和行政管理的职能涉及越发增多，也可由西部非洲、中部和东部非洲，以及近东、北非、东欧和中亚区域局的具体合规部门进行。增强区域局这一职能的能力可能会影响今后预算对这一支柱的分配。
215. 为了衡量支柱 C 下各项活动的实施进度，将采用下列主要绩效指标：
- C.i. 达到质量标准的《国别战略计划》百分比：这一量化标准反映了提交供批准的《国别战略计划》在何种程度上满足了计划领域的标准，诸如活动设计、性别、营养和保护；纳入风险管理并考虑到评价和审计建议；受到预算、供应链和办事处能力分析的支持；包括了诸如监测和评价等具体承诺。粮食署制定和批准《国别战略计划》的内部程序以驻国家办事处借助本支柱各项活动支持所开展的工作为依据。指标目标为 80%，基准将纳入 2017 年度继续报告，因为第一批《国别战略计划》将在 2017 年获得批准。
  - C.ii. 驻国家办事处具备投诉和反馈机制的百分比：这一量化和定性指标衡量粮食署通过有效机制，对机构间常设委员会提出的面向受影响人群问责五项承诺的遵守情况，反映了粮食署对于自身《人道主义保护政策》的实施情况。2018 年的目标是 93%，基准为 71%。<sup>20</sup>
  - C.iii. 粮食署办事处采用应急准备和反应一揽子方案的百分比：这一量化指标反映了粮食署办事处有能力开展风险评估并将自身应急准备和响应能力与确认风险进行匹配的程度，最终目标是提供更有效、高效，且在可能的情况下提供具有经济性的应急响应。2018 年的目标为 100%，届时应急准备和响应一揽子方案将全面铺开。基准为 61%<sup>21</sup>。

---

<sup>19</sup> 不包括与软件系统部署相关的培训，这一项纳入支柱 B，对国家主任和分办事处负责人的培训归入支柱 A。

<sup>20</sup> 列入 2016 年度绩效报告（WFP/EB.A/2017/4）。

<sup>21</sup> 计算截止日期为 2016 年 12 月 31 日。

#### 支柱 D：倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调

216. 支柱 D 的成果表述为：“粮食署与东道国和捐助方政府、非政府组织以及私营部门协作对接优先重点、筹集资源、为零饥饿提出倡议，并与联合国各机构结为伙伴，促进落实可持续发展目标。”
217. 为实现这一成果，该支柱包括了粮食署开展资源筹集、沟通、倡议，以及与罗马各机构、其他联合国机构和人道主义响应体系进行协调的工作；与非政府组织、私营部门和学术界建立并维护伙伴关系，促进或有助于国家和业务一级伙伴关系的工作。
218. 表 IV.7 列出了支柱 D 的总体预算，包括全组织拨款预算项目。

类型	驻国家办事处	区域局	总部	全组织	合计
职工费用	11 947	6 583	23 903	745	43 178
非职工费用	3 259	3 991	8 666	2 763	18 679
<b>合计</b>	<b>15 206</b>	<b>10 574</b>	<b>32 569</b>	<b>3 508</b>	<b>61 857</b>

219. 职工费用占多数（73%），非职工费用仅占 27%，反映了这一支柱下各项活动需要大量时间投入的性质。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。
220. 在资金分配的组织层面上，基于粮食署的供资模式，筹资和倡议活动在所有组织层级上展开。在总部一级，这一支柱中的多数活动由伙伴关系与治理部负责。在区域一级，各项活动也包括倡议以及与政府就对接优先重点展开的战略合作，如在拉丁美洲和加勒比以及亚洲和太平洋区域。在国家一级，资源筹集是国家主任的一项主要职责。
221. 该支柱中包括了用于牵头和共同牵头粮食安全、后勤和紧急通信集群的预算分配，由总部应急准备和支持响应、供应链与信息技术各司负责管理。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。
222. 全组织一级的预算分配包括对联合国各项倡议的捐款，如驻地协调员协同、机构间会议和论坛，以及联合国提供的各项服务。该支柱还包括了粮食署参与联合国各项联合倡议的内容，诸如世界粮食安全委员会或全球准备工作伙伴关系。
223. 为了衡量支柱 D 下各项活动的实施进度，将采用下列主要绩效指标：

- D.i. 符合目标要求的整群抽样调查百分比：这一量化指标衡量的是粮食署牵头集群满足伙伴需要和期望的程度，因而也能说明集群机制的有效性和效率。指标目标是 100%，基准为 100%，在上一次衡量这一指标时，92% 的用户对后勤集群表示满意，95% 对全球粮食安全集群表示满意，86% 对紧急情况通信集群<sup>22</sup>表示满意。
- D.ii. 伙伴业务行动中各项产出的落实百分比：这一量化指标衡量的是粮食署实地业务伙伴关系的有效性，这将直接影响粮食署各项成果的落实。这一指标的目标是 90%，基准为 75%<sup>23</sup>。
- D.iii. 得到满足的总供资需求百分比：这一量化指标说明了所获资金如何促进实现各项业务目标。粮食署的资源筹集工作面向具体目标展开，诸如增加多边、多年度和私营部门捐款等，将在年度报告中得到更为详细的介绍。这一指标的目标是 100%，基准为 67%<sup>24</sup>。
- D.iv. 主流媒体正面看法百分比：这一定性指标反映了国际和部分地方新闻媒体对粮食署的报道情况，旨在构建积极形象并管理声誉风险。2018 年的指标目标是 99%，基准为 96%。<sup>25</sup>

#### 支柱 E：治理与独立监督

224. 支柱 E 的成果表述为：“粮食署采用良好治理，向捐助方提供保证并宣传关于其表现的信息。”
225. 为实现这一成果，该支柱包括了与执行局业务相关的各项活动；评价、调查、内部和外部审计的独立职能；提高透明度和旨在为利益相关方提供更多信息的举措，同时完成粮食署内部问责和绩效管理周期。第五支柱构成了粮食署的第三道防线。
226. 表 IV.8 列出了支柱 E 的总体预算，包括全组织拨款预算项目。

类型	驻国家办事处	区域局	总部	全组织	合计
职工费用	-	-	15 014	-	<b>15 014</b>
非职工费用	-	-	8 457	1 723	<b>10 180</b>
<b>合计</b>	-	-	<b>23 470</b>	<b>1 723</b>	<b>25 194</b>

<sup>22</sup> 列入《2016 年度绩效报告》-WFP/EB.A/2017/4。

<sup>23</sup> 计算截止日期为 2016 年 12 月 31 日。

<sup>24</sup> 列入《2016 年度绩效报告》-WFP/EB.A/2017/4。

<sup>25</sup> 列入《2016 年度绩效报告》-WFP/EB.A/2017/4。



227. 对这一支柱分配的预算为职工费用占 60%，非职工费用占 40%。分配给职工费用的预算涵盖了负责协调和管理支柱 E 职能的各司：如，对评价职能的预算分配也覆盖了对权力下放评价以及所有提升职工能力的支持，以根据《粮食署评价政策（2016-2021 年）》协调独立评价。这一支柱的预算也包括对内部和外部透明度举措的分配，诸如道德办公室管理的《年度利益冲突和财务披露计划》，以及各类报告和国际援助透明化倡议平台中发布的粮食署财务数据，均需要投入大量人员完成。
228. 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。
229. 根据这一支柱下各项活动的性质，仅由总部少数集中管理的专职组织部门负责开展。
230. 为了衡量支柱 E 下各项活动的实施进度，将采用下列主要绩效指标：
- E.i. 执行局会议所要求行动依据协商一致的最后期限在后续阶段得到落实的百分比：执行局是粮食署的主要领导机构，执行局所要求行动的落实程度反映了粮食署推动成员监督组织职能的绩效，以及此类监督的有效性。指标的目标是 100%；基准将在 2017 年执行局第二届例会后进行计算，并纳入 2017 年度绩效报告。
  - E.ii. 未落实高风险审计建议数量：这一量化指标衡量的是总部、区域局和驻国家办事处管理层对主要审计建议作出有效响应的程度，反映了审计作为粮食署内部控制基础设施核心构成的重要性，以及管理层参与向执行干事和执行局提供保障的关键作用。指标的目标是相比上一次衡量结果数量有所降低；最近一次衡量的结果是 26 个待实施的高风险审计建议中有 8 个尚未落实<sup>26</sup>。
  - E.iii. 粮食署在国际援助透明化倡议指数中的排名：自 2012 年以来，粮食署积极参与国际援助透明化倡议，其发布的数据质量得到较高认可。国际援助透明化倡议一览表通过三个维度的计分对所有倡议发布机构进行评估，得分取决于发布数据的及时性、前瞻性和全面性，之后根据每个发布机构各项活动数据在倡议数据（覆盖面）中的占比（按数值计）对上述计分进行调整，并在最终得分基础上对各机构进行排名。这一指标的基准是 1,2016 年得分为 95 分<sup>27</sup>，粮食署将努力维持这一高水平排名。

---

<sup>26</sup> 截止于 2017 年 8 月 11 日。

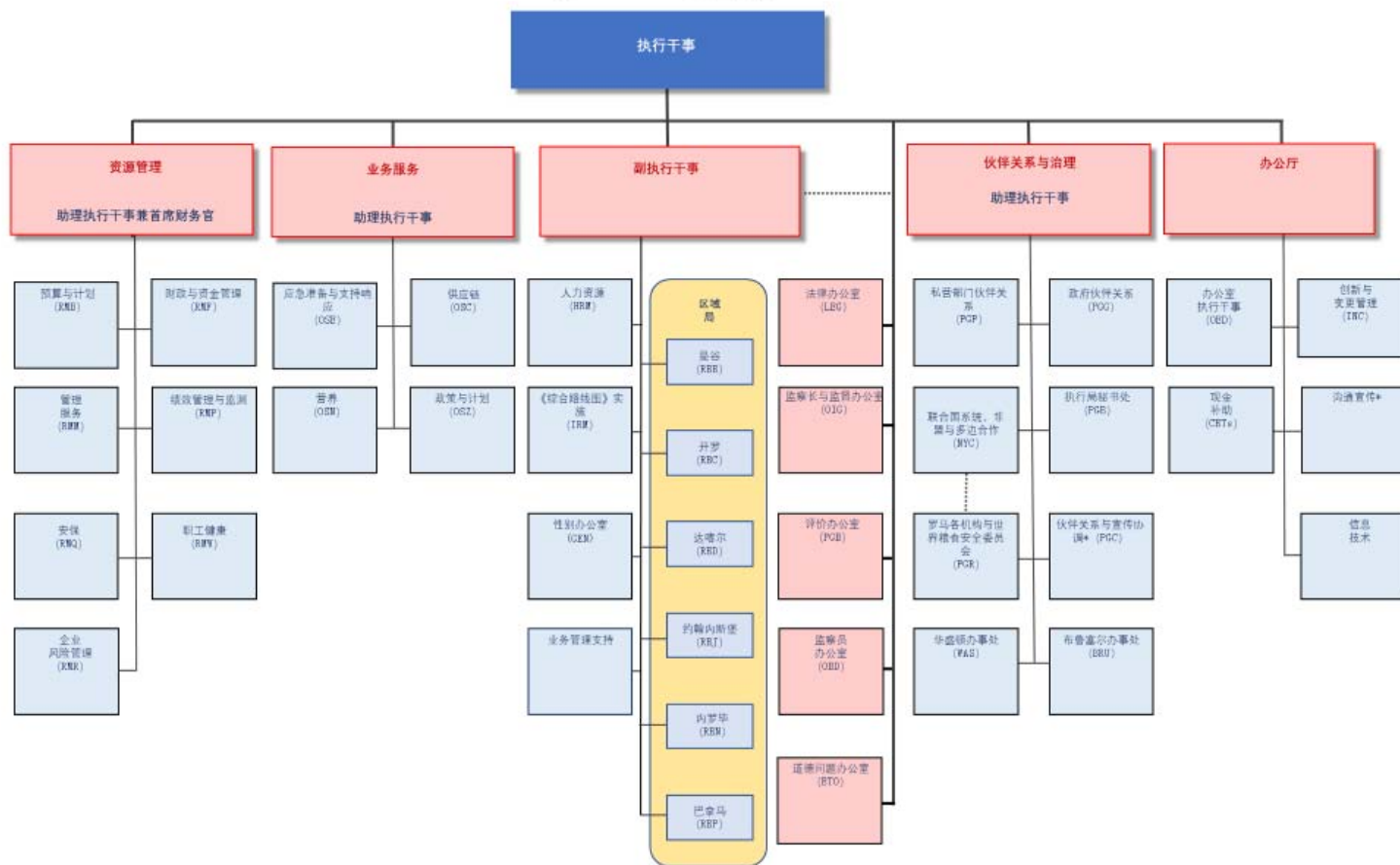
<sup>27</sup> 见国际援助透明化倡议发布机构统计数据。

**组织变革：秘书处结构**

231. 为落实粮食署实现零饥饿的使命，自 2017 年 8 月起，已进行数项组织变革以推动粮食署体系、机构和进程的进一步完善。对粮食署结构与进程的审查将在 2018 年持续进行，旨在予以进一步改进与完善。

232. 图 IV.2 显示了调整后的结构。

图IV.2：组织结构图



\*伙伴关系与宣传协调员于2018年1月1日起纳入组织士说。  
沟通宣传可将另行命名为沟通与宣传司。

233. 总部各部将向执行干事报告。监察长办公室、监察员办公室、评价办公室、道德办公室和法律办公室也将向执行干事报告，由副执行干事提供支持。
234. 新的机构强化了副执行干事监督粮食署各项业务的核心作用。副执行干事在“业务管理支持”办公室的支持下直接监督区域局。副执行干事将保留对《综合路线图》实施的监督，以确保实地业务向新方法过渡时与其保持无缝联系。副执行干事还将监督包括人力资源和性别问题在内的关键核心职能。
235. 业务服务部牵头应急响应并支持出色开展业务。该部将对业务支持发挥主要作用，继续推动政策与计划、营养、供应链，以及应急准备和支持反应等各司提高有效性和效率。
236. 资源管理部对于粮食署的有效指导和财务管理继续发挥重要作用。该部由预算和计划、财政和资金、管理服务、继续管理和监督、实地保安以及职工健康等司的关键职能提供支持。已成立企业风险管理司，原因在于粮食署有责任保障委托给自身的资源并同时就其各项目标的实现对所有利益相关方提供尽可能有力的保障。
237. 伙伴关系与治理部将重点关注强化和提高与政府捐助方及私营部门组织的伙伴关系，最终目标在于增加粮食署的供资资源并使其任务的有效性实现最大化。与私营部门的协作将在现有方针中变得越发重要。该部还将支持与联合国合作，尤其是参与当前正在进行的联合国全面改革进程，以及与罗马各机构的合作。该部将继续支持执行局。
238. 由办公厅主任领导的新部将重点关注提升和强化粮食署在人道主义行动和创新方面颇受认可的专业知识。该部将包括与新设立的信息技术、创新与变革管理以及宣传司，会同执行干事办公室一同负责现金补助的新职能。该部还将支持粮食署拓展大使和名人支持者举措的各项努力。

### **各组织单位的职能贡献**

239. 五项结果支柱旨在把握区域局和总部向驻国家办事处提供支持的各种途径。在这一结构中，各组织单位提供不同类型且通常能形成互补的支持。然而，一些办事处的性质可能决定了某些职能：比如，副执行干事办公室和助理执行干事办公室将为支柱 A 战略与方向提供更多服务，监察长办公室的服务主要集中在支柱 E 治理与独立监督，而区域局则在支柱 B 业务商业服务方面提供更多直接服务。
240. 表 IV.9 反映了各部对五项成果支柱的贡献。区域局开展的活动主要集中在支柱 B 和 C，因为区域局是驻国家办事处报告途径中的第一节点。因此，区域局代表驻国家办事处开展交易和审批，构成了政策实施指导的第一联络点。如支柱 C 所示，在部署系统和落实举措以及在区域一级制定具体指南时，区域局也能在区域实践标准化方面发挥作用。最后，区域局也是粮食署伙伴在区域内代表

的联络点，诸如区域组织、其他联合国权力下放办事处和非政府组织等；对这些关系的管理占据了支柱 D 的大部分活动内容。

241. 针对驻国家办事处的计划支持和行政预算分配主要由国家主任职位经费构成（支柱 A 和 D），对于业务费用的补充资源降至最低。

**表 IV.9：根据组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析（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	合计
驻国家办事处	15 974	48 232	0	15 206	0	79 412
区域局	2 963	41 404	12 275	10 574	0	67 215
执行干事和办公厅主任	10 353	12 846	3 865	8 940	15 604	51 609
副执行干事	3 815	11 235	3 565	338	0	18 953
业务服务	7 625	13 468	9 501	2 437	0	33 031
伙伴关系与治理	1 248	3 085	2 973	20 855	4 787	32 947
资源管理	4 881	21 630	8 428	0	3 079	38 018
全组织	1 339	7 650	0	3 508	1 723	14 220
<b>合计</b>	<b>48 198</b>	<b>159 551</b>	<b>40 606</b>	<b>61 857</b>	<b>25 194</b>	<b>335 405</b>

### 职能领域

242. 职能领域与总部各办事处及区域局的活动相关，因而涉及产出、成果和拨款项目，如表 4.9 所示。这些被确定为负责业务流程管理的各组织部门专业领域，诸如粮食采购、职工招聘或项目审批等，而向业务提供的各项服务则如供应链、人力资源或政策和计划司的工作等。区域局和总部各办事处的作用在于保障、维护和完善这些进程，因为业务服务对于计划结果实现的有效、高效和经济性十分关键。

243. 因此，正如计划支持和行政预算所反映的，粮食署的职能领域是总部和区域局向驻国家办事处所提供服务和驻国家办事处为开展计划活动所提供内部服务的共通之处，后者体现在国家总体业务预算或项目预算内。

244. 就职能领域而言，最主要的分配在于管理和计划职能，负责对办事处的全面指导以及计划的设计与实施。这两项职能共同占据了预算分配的 49%，且包括在所有支柱中。捐助方关系、宣传和报告职能得到了超过 11% 的预算分配，依据在于粮食署的供资模式，以及用于此项职能的工作人员时间。该职能的大多数资金分配用于支柱 D，较少部分的资金分配用于捐款的财务管理，属于支柱 B

和 C 的范畴，对预算和计划职能工作形成重要补充。人力资源、信息技术、供应链以及行政管理和财务（程度较低）均属于主要的支持职能，对应这些职能领域负责的业务管理资金金额，并体现在国家总体业务预算中。这些领域的预算分配用于资助支柱 A、B、C 的活动。保安工作的计划支持和行政预算分配覆盖了支柱 A、B 中对信息的收集和利用，向总部、区域局业务提供的实质性服务，以及粮食署代表驻国家办事处向联合国安全和保安部缴纳的费用。

245. 表 IV.10 按职能领域和结果支柱列出了计划支持和行政预算的分配情况。

	<b>A- 战略 与方向</b>	<b>B- 业务 商业服务</b>	<b>C- 政策、 指导与 质量保障</b>	<b>D- 倡议、 伙伴关系、 筹资与 联合国协调</b>	<b>E- 治理与 独立监督</b>	<b>合计</b>
管理	35 877	7 658	7 482	22 283	15 114	<b>88 413</b>
计划	2 247	43 136	16 332	8 176	6 993	<b>76 884</b>
供应链	2 393	17 636	2 121			<b>22 150</b>
预算和计划	1 002	9 356		327		<b>10 685</b>
人力资源	3 543	24 376	3 019	200		<b>31 138</b>
行政管理	617	8 018	3 251			<b>11 886</b>
金融	750	5 435	2 739		1 641	<b>10 565</b>
信息技术	1 554	26 123	1 595	725		<b>29 998</b>
安保	215	15 693				<b>15 908</b>
捐助方关系、 宣传和报告		2 120	4 066	30 145	1 446	<b>37 777</b>
<b>合计</b>	<b>48 198</b>	<b>159 551</b>	<b>40 606</b>	<b>61 857</b>	<b>25 194</b>	<b>335 405</b>

#### 根据 2017 年拨款项目列示的 2018 年计划支持和行政正常预算概览

246. 《管理计划》包括了三年期计划支持和行政预算的详细信息，通过与前两年的数据对比促进了解当年批准的计划支持和行政预算提案。由于无法根据新的拨款项目对 2016 和 2017 年进行重新编制，为了有助于将《管理计划（2018-2020 年）》和过去年份的计划进行对比，作为推动从基于地理位置的拨款项目向当前所提方式进行过渡的措施，在此提供过去拨款项目下的计划支持和行政预算以帮助读者更好地理解当前的计划支持和行政预算提案。

247. 表 IV.11 显示了根据 2016 和 2017 年拨款项目列示的计划支持和行政正常预算。职位数合计包括国家工作人员。更多详情请见附件 I。

表 4.11：根据拨款项目列示的计划支持和行政预算

	2016 年支出							2017 年估计支出							2018 年预测支出						
	职位数				职工费用 (百万 美元)	其他费用 (百万 美元)	费用合计 (百万 美元)	职位数				职工费用 (百万 美元)	其他费用 (百万 美元)	费用合计 (百万 美元)	职位数				职工费用 (百万 美元)	其他费用 (百万 美元)	费用合计 (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			
计划支持- 区域局和 驻国家 办事处	259	-	577	836	61.6	47.3	108.9	279	-	582	861	68.9	77.2	146.0	294	-	624	918	72.2	74.4	146.6
计划支持- 总部	148	84	-	232	34.2	13.9	48.1	169	87	-	255	43.2	9.6	52.8	163	82	-	244	41.8	9.6	51.4
管理和行政	305	248	9	562	79.4	53.2	132.6	315	245	10	570	88.2	48.4	136.6	327	239	5	571	88.8	48.5	137.4
<b>合计</b>	<b>712</b>	<b>332</b>	<b>586</b>	<b>1 630</b>	<b>175.3</b>	<b>114.4</b>	<b>289.7</b>	<b>763</b>	<b>332</b>	<b>592</b>	<b>1686</b>	<b>200.3</b>	<b>135.1</b>	<b>335.4</b>	<b>784</b>	<b>321</b>	<b>629</b>	<b>1 733</b>	<b>202.8</b>	<b>132.6</b>	<b>335.4</b>

## 按部门对 2018 年计划支持和行政预算的概览

### 采用计划支持和行政基准—各部门重新确定优先重点

248. 2018 年计划支持和行政预算审查重点关注计划支持和行政正常预算与粮食署组织优先重点的对接情况。在维持对业务支持的情况下，为了保持名义零增长，全体总部各部以及区域局都需要审查各自的计划支持和行政预算，确定效率，并向更优先的事项进行内部资源再分配。“零增长”的计划支持和行政预算上限在各部一级设定，要求各部对自身工作重新确定优先重点，并提交与各部负责人目标水平相匹配的司级计划支持和行政预算提案。在合并各部预算后，总预算由战略资源分配委员会（SRAC）进行审查。
249. 组织单位开展的重新确认计划支持和行政优先重点的结果，包括表 4.1 中列出的主要变革领域均在下列章节中进行说明。

### 执行干事直管部门

250. 2018 年将成为评价政策的关键年份，表现为需求驱动的权力下放评价快速扩大规模，而集中评价的覆盖范围规范得到重新确立，对此分配了 60 万美元的计划支持和行政定向预算。评价办公室正在重新确定其计划支持和行政预算的优先重点，以资助对权力下放办事处不断增加的人员配备支持，从而通过国家一级的循证计划设计和决策提升计划影响力。
251. 法律办公室正在调整自身人员构成，实现对现金补助计划和风险减缓提供法律支持和咨询的合理报告结构。鉴于在行政和职工招聘领域对本组织合法利益进行保护的复杂度不断提高，重新确定优先重点的预算将用于上述需要专门技能的领域。

### 副执行干事办公室

252. 现有计划支持和行政资源转而支持和提升粮食署落实性别政策的能力。针对性别相关工作的人员配备机构将得到强化，以在《综合路线图》构成部分中促进性别问题主流化，推动面向政府、民间社会伙伴和学术机构就性别问题提出倡议并提高相关认识。
253. 人力资源司和区域局的其他已生效变革体现为对人力资源司给予人力资源方面 160 万美元的额外计划支持和行政再分配，80 万美元用于国家主任和分办事处负责人的培训，以及用于区域局的 50 万美元，如表 IV.1 所示。
254. 粮食署将对现有计划支持和行政资源重新确定优先性，迅速实现区域局之间的结构调整对接，并提高管理监督，尤其是对最关键应急业务监督的有效性和效率。作为这一重新确定优先性的组成部分，将向开罗区域局重新分配 150 万美元资金，以确保该区域局具备合适的结构与能力，应对粮食署所面临规模最大、最复杂紧急情况带来的挑战。



### 伙伴关系与治理部

255. 伙伴关系、治理与宣传部的名称改为伙伴关系与治理部。宣传倡议的职能将归入宣传司，该司将重新命名为宣传和倡议司并受办公厅主任办公室领导。
256. 伙伴关系与宣传协调司于 2014 年 7 月成立。该司的成就在于全组织宣传框架；通过伙伴关系资源中心提供一系列伙伴关系咨询服务、指导和培训；制定和交付与非政府组织部门的全面合作战略；在《综合路线图》中确立“全社会举措”；领导粮食署的跨宗教合作战略。自 2018 年 1 月起，该司的工作将在本组织内纳入主流，尤其是在伙伴关系与治理部，并将依据执行局于 2017 年 6 月批准的对《全组织伙伴关系战略》评价的管理层回应，重点关注支持粮食署全组织伙伴关系举措。
257. 通过设立 D1 级别的副司长职位与 P5 级别的新增管理职位，将强化联合国系统、非盟与多边合作司的最高领导层，以确保在纽约、日内瓦和亚的斯亚贝巴与联合国系统及非盟进行整体协调与合作。
258. 政府伙伴关系司将继续就实施全组织在线平台 Sales Force 开展工作，管理粮食署的全体资源筹集伙伴。Sales Force 的功能包括管理伙伴关系、获取和汇总关于伙伴的核心信息、跟踪拓展伙伴关系的机遇。在 2018 年底，粮食署所有办事处都应高效利用 Sales Force 平台以整理和管理关于伙伴的信息，包括对资源进行预测。

### 业务服务部

259. 政策与计划司的战略和行动继续重点关注支持国家一级的工作实现 2030 年可持续发展议程，同时根据《粮食署战略计划（2017-2021 年）》重新调整自身结构。2018 年的主要关注领域包括确保高质量的应急计划、制定气候和灾害风险管理的业务解决方案并发展相关技术能力。该司还将确保在《综合路线图》过渡完成后，对各国提供充足的技术支持，主要通过国家能力强化和南南合作小组，包括粮食署各卓越中心予以实现。
260. 营养司将在 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支持在更广范围内部署政府分析和决策工具，以协助后者完善自身营养政策和计划。该司还将进行重组，通过拓展高级别职工的背景纳入对“加强营养运动”、“再接再厉消除儿童饥饿和营养不良”倡议以及《营养行动十年》等全球伙伴关系的更多关注，从而确保资源高效利用。
261. 供应链司将发挥更具促进性的作用，为私营部门、市场主体和政府粮食计划进行能力建设，同时保持对直接交付的有力关注。依据估算数据，该司将继续通过向受益人交付约 350 万公吨的粮食来对驻国家办事处提供直接支持，同时通

过主动零售战略支持大幅拓展现金补助范围，以提高受益人在零售商店的购买力。该司还致力于支持包括实物粮食和现金补助的混合供应链，面向受益人实现资金效益最大化，并将继续关注航空服务、人道主义资源仓库、双边服务和后勤集群等共同服务，以及在供应链服务中将《综合路线图》进程纳入主流。

262. 对于 2018 年，应急准备和支持反应司已将不产生费用影响的职工配备调整列为优先重点，旨在改善该司在组织和实地所提供支持的质量。这包括设立 1 个副司长职位，并通过提升级别来设立应急准备处长与地理空间数据和支持科科长两个职位。针对支持应急响应培训提出了 37 万美元的针对性计划支持和行政拨款提案。
263. 非政府组织伙伴关系科将确保管理非政府组织伙伴关系的全组织新指南在粮食署各项业务中得到应用。通过加强战略合作，非政府组织小组回归业务服务部将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**

264. 资源管理部已依据粮食署就实现组织目标向内部和外部利益相关方提供尽可能有力保障的承诺，将企业风险管理和内部控制管理列为优先重点。为了加快企业风险管理、内部控制和保障报告所需进行的改进工作，该部重新确立优先重点，将总体预算中的资源用于建立单一的管理结构，向首席风险官报告。企业风险管理、内部控制管理和保障报告的关键构成已经就位，符合最佳实践特点，但是在框架支持进程、分项职能简化与整合，以及强化反欺诈和反腐败工作与问责的实施方面还有改进空间。企业风险管理司修订后的职能将纳入现有构成和新内容，简化流程，进一步整合风险与监督分析，并推动在粮食署整体范围内实施强化后的风险管理措施。
265. 该部还牵头了若干费用节约举措。完善差旅计划流程将节约时间和费用，改进服务交付并增强内部控制和问责。差旅安排处理的新业务模式将成为完善差旅管理的下一阶段内容。加强对资产和轻型车辆的管理后带来了可变现的结余，属于一项旨在提升资产追踪、处置、报告和管理有效性的更广范围举措。优先重点包括更新管理手册、调整轻型交通工具规模和其他资产的库存、优化支持资产和轻型交通工具管理的系统与流程。中期活动同样旨在优化全球交通工具租赁计划，虽不会直接影响计划支持和行政预算，但是会以更低的费用交付更好的服务。

#### **办公厅**

266. 这一新设部级机构将重点关注提升和强化粮食署丰富的传承，从而使得粮食署不仅能继续成为世界领先的人道主义机构，也能将自身确立为最具前瞻性和技

术最先进的全球组织之一。该部将下辖数个对于粮食署继续前进具有关键作用的部门——信息技术、创新和变革管理、宣传、数字化和现金补助，以及执行干事办公室。

267. 信息技术司将推动本组织的数字化发展，提升效率和有效性。鉴于职工队伍较为分散且新的援助模型重点关注个体受益人，需要依赖数字化、协作型和关注信息的解决方案，因此信息技术司将为推动粮食署履行使命提供可靠、创新的系统和平台。创新与变革管理司努力构建创新的文化，并对粮食署内的各项举措进行有效确认和管理。粮食署的加速创新司将重点关注支持新的创新举措，拓展获得验证的创新，并确保最佳创新实践在全组织范围内得到共享。该司还将继续支持组织内旨在改善效率和有效性且有较高影响力的举措。宣传司将发挥关键作用，通过新的品牌建设以及与一系列平台，尤其是数字/社交领域关键伙伴的外联战略，形成树立和保护粮食署声誉的信息、叙事和内容。宣传司还将牵头外部和内部宣传和倡议工作，在国家和区域层面令粮食署关注四项关键领域：消除饥饿；改善营养；实现粮食安全；可持续发展全球伙伴关系。各项宣传举措将重点关注可持续发展目标 2 和 17，通过可持续发展目标 2 宣传中枢等旨在该为领域改进协调、一致性和影响力的新结构引入额外资源。此外，办公厅主任办公室将设立新职能支持现金补助，由计划支持和行政预算的 43 万美元专项调整提供资金。

### 中央拨款

268. 中央拨款涵盖法定要求和其他中央控制的拨款，这些拨款的预算在管理和行政项目下编制。2018 年的拨款预计将略低于 2017 年的水平（表 IV.12）。自 2017 年起，最主要的变革将包括增加调岗费用备付款，以及其他机构的服务收费减少，主要是粮农组织缩小了所提供医疗服务的范围和费用。取消常驻纽约联合国发展业务协调办公室的一个外派岗位也减少了机构间支持备付款。

<b>表 IV.12: 法定要求和其他中央拨款 (美元)</b>		
	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>支柱 A: 战略与方向</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 339 362</b>
行政首长理事会	280 000	304 362
全球管理会议	265 000	265 000
全球工作人员调查	165 000	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
<b>支柱 B: 业务商业服务</b>	<b>7 480 335</b>	<b>7 649 909</b>
紧急医疗运送	170 000	170 000
国际公务员制度委员会	620 000	626 165
保险和法律收费	1 674 900	1 649 900
计划关键度与营养问题常设委员会	200 000	240 000
其他机构的服务	1 540 435	1 124 526
调岗费用	3 000 000	3 514 318
职工奖励、安置和调查	275 000	325 000
<b>支柱 D: 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调</b>	<b>3 819 917</b>	<b>3 507 682</b>
全组织机构间职位与工会	1 445 847	1 081 623
驻地协调员制度费用分摊和评估中心	1 533 510	1 576 539
联合国机构法律费用	225 000	200 000
其他	615 560	649 520
<b>支柱 E: 治理与独立监督</b>	<b>1 859 500</b>	<b>1 723 319</b>
审计委员会	194 000	194 000
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	280 500	129 160
联合检查组	900 000	915 159
<b>合计</b>	<b>14 359 752</b>	<b>14 220 272</b>

### 计划支持和行政性别标记

269. 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，并支持将性别平等纳入《综合路线图》的各项要素。因此，该办公室的活动以现有各项倡议为基础，并构成了组织性别问题主流化的核心部分。

270. 粮食计划署致力于在 2017 年底前超越联合国性别平等和增强妇女权能全系统行动计划中设定的 15 个绩效指标。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；2018 年的计划支持和行政预算中纳入了 567 万美元。这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。

#### 计划支持和行政预算平衡账户的状况

271. 计划支持和行政预算平衡账户用于：i) 间接支持费用收入和经批准计划支持和行政支出之间的差额；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主题支持资金；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，<sup>28</sup>秘书处计将计划支持和行政预算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，并为计划支持和行政预算平衡账户设立一个“最低值”，即两个月的计划支持和行政预算开支。账户中低于“最低值”的部分将仅用于上述 i) 和 ii) 中的内容。
272. 预计 2018 年 1 月 1 日的计划支持和行政预算平衡账户期初余额为 2.358 亿美元。这一计算的依据是 2017 年达 60 亿美元的供资预估值。余额相当于 8.4 个月的计划支持和行政开支。

<b>表 IV.13: 2017 年计划支持和行政预算平衡账户预测 (百万美元)</b>	
<b>2017 年 1 月 1 日计划支持和行政预算平衡账户余额</b>	<b>197.4</b>
2017 年估计间接支持费用收入 (以 60 亿美元的总收入为基础)	387.3
计划支持和行政经常开支	(335.4)
2017 年全组织关键举措	(13.5)
<b>2017 年 12 月 31 日的计划支持和行政预算平衡账户预计余额</b>	<b>235.8</b>

#### 间接支持费率

273. 对粮食署在全世界范围内的计划进行高效和有效管理与实施取决于多项重要支持活动，其费用无法直接归于个别的项目或活动。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。
274. 计算间接支持费率的方法于 2006 年制定<sup>29</sup>，2017 年所用费率的计算过程如表 IV.14 所示。

<sup>28</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1。

<sup>29</sup> WFP/EB.A/2006/6-C/1。

2016 年基准	6.29
2017 年较高间接开支的增加额	1.61
较高供资预测的减少额	(0.53)
较高计划支持和行政预算平衡账户余额的减少额	(0.81)
<b>得出的 2017 年间接支持费率</b>	<b>6.56</b>

275. 自 2003 年以来，间接支持费率一直为 7%。2014 和 2015 年度间接支持费用的审查认为<sup>30</sup> “当前单一费率的间接支持费用模式简单、透明，应予保留”。
276. 考虑到 2017 和 2018 年修订后的收入预计，以及由此对计划支持和行政预算平衡账户余额状况良好的预测，秘书处提议将全组织间接支持费率自 2018 年起从 7% 下调至 6.5%。尽管从 2018 年的 57 亿美元预计收入中得出的间接支持费用将从 3.679 亿美元（7%）降至 3.429 亿美元（6.5%），间接支持费用收入减少的 2500 万美元部分应用于加强对受益人的补助，因为这笔资金将分配用于价值转移、实施费用或调整后的直接支持费用。此外，拟议的 3.354 亿美元 2018 年计划支持和行政预算依然低于预计收入，将导致向计划支持和行政预算平衡账户进一步转拨 750 万美元。
277. 对捐款扣除的间接支持费率每年由执行局批准。鉴于计划支持和行政预算向五个结果支柱的划分得到改善，以及粮食署职能框架通过《综合路线图》正在实现的其他改进之处，秘书处将继续在 2018 年和执行局合作，以完善粮食署间接支持费用政策的方法论和应用情况。这一合作将以《2016 年四年度全面政策审查》为依据，联大在其中“请联合国发展系统相关机构协作分析并探索协调统一但有区别的费用回收政策与回收率方案”<sup>31</sup>。这可能包括进一步分析粮食署的直接和间接费用，并引入标准促进在运用间接支持费率时体现出灵活性。

#### **计划支持和行政预算平衡账户与关键全组织举措**

278. 执行局于 2015 年批准将计划支持和行政预算平衡账户用于全组织关键举措<sup>32</sup>，使得粮食署能对需要一次性投资的各项可持续举措进行投入，改善对受益人的服务交付。
279. 鉴于预计 2018 年初的计划支持和行政预算平衡账户余额状况良好，秘书处提议加强粮食署的储备金和对于几项全组织关键举措的投资，合计金额为 5260 万美元。表 IV.15 列出了 2018 年计划支持和行政预算平衡账户的估计情况，期末余额预计为 1.907 亿美元，相当于 6.8 个月的计划支持和行政开支。

<sup>30</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1。

<sup>31</sup> 联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查（A/RES/71/243），第 35 段。

<sup>32</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1。根据标准，一项提案必须：i) 具有一次性；ii) 未编入计划支持和行政预算政策预算；iii) 与项目无关；iv) 需要可预测的供资；v) 捐助方不会提供充足的额外投入；vi) 重点关注组织变革。

2018 年 1 月 1 日的预计期初余额	235.8
基于 57 亿美元收入的 2018 年间接支持费用收入	342.9
2018 年拟议计划支持和行政预算	(335.4)
2018 年对储备金和特别账户的转拨	(17.0)
2018 年全组织关键举措	(35.6)
2018 年 12 月 31 日预计期末余额	190.7

280. 表 IV.16 列出了 2018 年对储备金和特别账户的拟议转拨以及拟议全组织关键举措概览。

<b>A. 对储备金和特别账户的转拨</b>	
快速反应账户	9.0
职工健康	8.0
<b>小计</b>	<b>17.0</b>
<b>B. 拟议全组织关键举措</b>	
<b>A. 战略与方向</b>	
为国家主任和分办事处负责人制定学历计划	0.4
<b>B. 业务商业服务</b>	
驻国家办事处有效管理工具监测模块	1.2
基于 INTTRA 的运输数据管理解决方案	0.4
《综合路线图》	14.0
区域局优先重点	1.6
企业风险管理和强化内部控制	5.0
现金补助	5.0
<b>C. 政策、指导和业务质量保障</b>	
确保有效的文件和信息管理	0.3
支持新营养政策的落实	0.4
<b>D. 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调</b>	
资源筹集	3.0
数字移动平台	2.0
品牌建设促进公众参与: 亲善大使	1.5
<b>E. 治理与独立监督</b>	
加强集中评价覆盖范围	0.4
扩展执行局网站	0.4
<b>小计</b>	<b>35.6</b>
<b>合计</b>	<b>52.6</b>

### 对储备金和特别账户的转拨

281. **快速反应账户（900 万美元）**：快速反应账户是一项多年度、多边借款与赠款基金，用于紧急情况和在威胁生命的形势下防止出现关键性短缺。其牵头项目或给予赠款的能力受到账户资金未分配余额以及账户已确认但尚未收到的捐款额限制。秘书处提议从计划支持和行政预算平衡账户转拨 900 万美元，用于迅速改善快速反应账户根据已有标准向项目提供借贷的能力，同时不改变账户的滚动式和可补充性质。
282. **职工健康（8 百万美元）**：秘书处继续将职工健康视为粮食署保持业务持续性以在 2030 年前实现零饥饿的优先重点。除了在偏远实地改善住宿状况外，还付出大量努力令开展较高健康风险业务的职工获取更好的医疗预防和保健服务以及社会保障保护。对于职工健康的全组织重视要求持续维护和整合各项服务与设施，以及相关资源。投入的重点在于落实粮食署健康战略五项支柱：医疗卫生、心理健康、工作和生活条件、安全、工作人员指导。除其他要素外，这将确保落实职工免疫接种工作、医疗巡回小组、心理抵御力工作人员、安全和工程业务、更健康的工作和生活条件，以及粮食署工作人员在死亡或残疾时获得更好的社会保护。

### 拟议全组织关键举措

#### 支柱 A：战略与方向

283. **为国家主任和分办事处负责人制定学习计划（40 万美元）**：总部：其他费用—40 万美元。在粮食署权力下放结构下，执行干事向国家主任授予重要权力来领导并管理粮食署在财务、采购和人力资源管理方面的业务。尽管有针对这些主题领域的单项培训计划，但是并没有涵盖技术和管理技能且结构完整的国家主任正式培训。
284. 粮食署将制定计划，旨在为国家主任和分办事处负责人在履职前六个月内提供培训。该计划将涵盖粮食署业务、计划、供应链和分配模式，包括现金补助在内的各项要点。计划还将包括人力资源、采购和财务流程。风险管理、内部控制和道德事务将成为核心跨领域主题。参训人员将有机会与前任和现任国家主任建立联系，由后者担任导师，建立起分享挑战和经验的强有力网络。
285. 粮食署认为这一计划将创造机会，助力新任和现任国家主任以及分办事处负责人取得成功，并使这些领导人员能够成功落实《综合路线图》；推动更有效的风险管理；促进建立更有效和更具生产力的实地工作队伍。

#### 支柱 B：业务商业服务

286. **驻国家办事处有效管理工具监测模块（120 万美元）**总部：人力资源-35 万美元；其他费用-73 万美元。实地：其他费用-12 万美元。驻国家办事处有效管理工具



掌握粮食署的计划业绩数据，支持联系结果与资源。但是，驻国家办事处仍然使用仅对自身情况有用的工具和平台计划并实施大部分监测职能。使用局部监测体系无法在全球层面进行汇总和分析。

287. 粮食署将对驻国家办事处有效管理工具的一个额外模块进行投资，协助办事处规划监测活动并利用移动数据收集技术。将制定报告和一览表。数据收集和上传过程自动化所节约的时间将用于进行数据解读、绩效分析和决策支持。这项投资还将通过引入一项标准化工具减少使用局部监测系统的费用。
288. 粮食署将开展业务分析并确定系统需求，以具备完全由信息技术支持的监测职能（2017年）；开发驻国家办事处有效管理工具功能性，促进规划监测活动（2017年）；开发驻国家办事处有效管理工具功能性，实现通过移动设备上传、分析和报告所收集数据（2018年）；开展关于新模块的培训（2018年）；实现自动化季度监测报告（2018年）。
289. **基于 INTTRA 的运输数据管理解决方案（40 万美元）：总部：其他费用-9 万美元。实地：人力资源-29 万美元。**每年，粮食署通过约 5 万个集装箱运送超过 100 万公吨的粮食，同时管理着 2000 多份船只预定。这需要大量职工投资和努力来处理货运文件，生成货物报告并更新集装箱数据（这对于追踪和跟踪高价值专门性营养食物尤为重要）。在缺乏强大和灵活信息技术解决方案的情况下，粮食署面临着管理集装箱业务和继续为供应链利益相关方保持高能见度和交易及时性方面的挑战。
290. 粮食署将利用最新信息技术并依据集装箱行业标准，实施数据管理平台，满足自身对集装箱货运的特定供应链需要。类似粮食署这一规模的发货方通常会具备内部集装箱货运管理系统，并与世界上多数集装箱公司共同所有、用于管理集装箱预定情况的 INTTRA 平台建立联系。
291. 这一投资的目标是：
- i) 运行满足粮食署具体要求的平台，为参与集装箱业务的所有供应链利益相关方提供更好的货物能见度以及实质性生产力提升；
  - ii) 促进与粮食计划署信息网和全球系统实现集装箱相关数据的自动交换；
  - iii) 协助粮食署进一步优化运输流程并减缓风险，包括与人工数据录入相关的风险。
292. 该项目预计将对集装箱运输管理带来系统性变革；在系统中生成一系列运输状况通知，包括到港通知；用于监测和分析承运方可靠性和绩效，以及支持关键市场研究职能的广泛报告与基准设定设施。

293. **《综合路线图》（1400 万美元）：总部：人力资源-500 万美元；其他费用-270 万美元。实地：人力资源-370 万美元；其他费用-260 万美元。**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、实施和报告所用的举措进行根本性变革。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。《综合路线图》的实施是粮食署过去 20 年间最大规模的一次转型，因而带来了重大转型中常见的所有挑战。
294. 为了成功管理转型，在整个流程中支持驻国家办事处，并减缓实施挑战，区域局和受影响的总部各司需要维持额外能力。鉴于多数国家将从 2018 年 1 月 1 日开始启用《综合路线图》框架，需要在 2018 年上半年为《综合路线图》实施小组持续供资，以降低最初六个月过渡期的难度，直至 2018 年下半年实现主流化。2018 年的总需求为 1900 万美元，其中 1400 万美元通过全组织关键举措进行筹集，剩余部分将通过结余和其他供资来源提供资金。
295. 所有粮食署国家将从 2019 年 1 月起，通过《国别战略计划》、《临时国别战略计划》或《过渡性临时国别战略计划》开始实施《综合路线图》，并制定国家总体业务预算。协助变革的额外措施包括对《总规则》和《财务条例》的更改，对捐助方门户入口以及预算规划工具实施和部署的调整。
296. **区域局优先重点（160 万美元）：实地：其他费用-160 万美元。**粮食署需要继续增强区域局适应“全新工作方法”，以预防危机并可持续降低人道主义需求水平的能力。区域局应协助消除人道主义、和平及发展机构所面临的障碍，使其共同加强对可持续发展、个人和机构的投资。
297. 2018 年将是落实联合国发展系统改革措施的关键年份，区域局将得到强化以更好地提供激励机制并促进实地层面的一致性、支持区域工作。驻国家办事处将获得额外支持，为长期危机中构建抵御力和联合人道主义一发展目标确认灵活融资模式，在某些情况下也应促进持续和平。将为驻国家办事处提供额外指导和咨询，使其在联合国国家工作组中发挥更具战略性的作用，推动在《2030 年可持续发展议程》的更广泛背景下提升对国家优先重点和需求的响应。
298. **企业风险管理和强化内部控制（500 万美元）：总部：人力资源-200 万美元；其他费用-210 万美元。实地：人力资源-10 万美元；其他费用-80 万美元。**粮食署不断发展的环境和工作计划需要进一步关注风险管理和内部控制，以便为捐助方和其他利益相关方提供最有力的保证，以实现组织目标。作为一个依靠自愿捐助的组织，粮食署依赖于其捐助方对其履行职能的信心。粮食署在一定程度上通过透明度、问责制和高标准的诚信获得利益相关方的信任，为自身赢得了声誉。粮食署的创新文化和“切实完成任务”的态度是实现战略目标的重要优势和关键所在。然而，这也是需要得到良好管理的风险来源。监督报告强调

需要加强组织风险评估和管理流程、工具和指导，包括欺诈风险评估，并确保将其根植于世界粮食署的日常流程。粮食署需要在 2018 年继续强化组织风险管理和管理监督，尤其关注第一和第二道防线。

299. 在资源管理部门创建了一个新的企业风险管理司，并由计划支持和行政预算提供资金。这一新部门将在单一管理结构中包括绩效管理和监测司的风险管理职能以及财务和资金司的内部控制和管理监督职能。该司以及负责现金补助、行政管理、人力资源、业务管理支持和创新变革管理的各办事处，将在加强企业风险管理和内部控制的大框架下，通过全组织关键举措，落实多项倡议。

300. 这一举措预计包括的成果或交付内容包括：

- **实地培训和支持** - 企业风险管理和内部控制框架完全嵌入到业务中。
- **增强的管理手册，工具和指导** - 重新构建或改造的管理流程和程序，包括更新的行政管理手册。
- **升级的绩效管理和工具** - 简化和精简绩效评估流程；整合推广活动；支持管理者处理绩效不佳的问题。
- **区域局监督、作用和责任以及地域跨度** - 明确区域局关于向驻国家办事处提供服务、管理监督和支持的作用、责任与职权范围。
- **数据管理和分析** - 大规模业务和商业信息分析能力，以满足风险、业务管理和监测需求。

301. **现金补助（500 万美元）：总部：人力资源--230 万美元；其他费用--140 万美元。实地：人力资源-90 万美元；其他费用--40 万美元。** 为了根据粮食署《战略计划》向人道主义体系以及各国可持续发展目标优先重点和具体目标的实现提供最大限度的优化贡献，关键在于粮食署对增强后的全组织体系、解决方案以及在相关适当环境下计划与交付现金补助的能力继续进行投资和主流化。

302. 因此管理层提议在 2018 年分配 500 万美元，对增强后的全组织现金补助能力进行建设和主流化，尤其关注：

- 提升在快速应急响应中纳入现金补助的职工能力、可用水平和准备程度；
- 在业务和伙伴关系包括对多用途现金举措基本要求的情况下，现金补助的业务响应分析、决策和计划设计与交付，以实现粮食安全、营养、市场可用性和伙伴关系的各项目标；
- 在统一的业务举措下，通过成本高效的方式整合多种补助模式；
- 粮食署现金补助与东道主国家或伙伴的社会补助工具和体系的互通协作或整合，或前者对后两者的支持；
- 促进数据收集、架构、分析和能见度的全组织解决方案，以更好的服务于滚动式业务决策，增强绩效和风险管理。

303. 实现这些领域的结果需要粮食署多项职能协调工作，包括计划、财务、信息技术、供应链和法律职能。

### **支柱 C：政策、指导与质量保障**

304. **图书馆研究中心（30 万美元）：总部：人力资源--17 万美元；其他费用--13 万美元。**粮食署新的全组织文件管理系统 GoDocs，包括整合后的新搜索引擎正在组织内全面部署，作为一项全组织关键举措的构成部分（2015 年投资个案“文件/信息管理信息技术系统”）。其主要目标是方便粮食署工作人员和公众快速查阅所有全组织文件，包括执行局和其他治理文件。GoDocs 定于 2017 年 12 月前启动。

305. 项目仍需要进一步支持以确保取得长期成功。在完全主流化之前，需要资金进行系统治理、维护和更新、用户培训和支持，以确保第一年运行稳定。

306. 2018 年的投资旨在通过 GoDocs 用户培训和用户管理，充分发挥新系统的潜力，支持信息和知识管理；GoDocs 元数据管理；监测和管理用户对系统的反馈；求助服务台和基础设施服务；必要的系统增强；质量控制；在分类变更实施过程中的支持。

307. **支持新营养政策的落实（40 万美元）：总部：人力资源--10 万美元；实地：其他费用--30 万美元。**为了在实地实施世界一流的营养敏感型计划，粮食署正在与国际粮食政策研究所合作，以成为营养敏感型规划方面的世界领先机构。在这一领域的工作将评估营养敏感性举措纳入粮食署核心计划的有效性和成本效益，如学校供餐等领域。这一全组织关键举措将有助于粮食署实施其营养敏感战略，为营养敏感型规划拟订证据，最重要的是为在粮食署进行内部推广提供依据。

308. 这一举措预计将完成下列内容：

- i) **国别战略和营养敏感型计划制定：**粮食署将协助驻国家办事处制定营养敏感型国别战略，以及具体计划的影响途径，以确定使选定计划更具营养敏感性的机会。
- ii) **传播营养敏感型指导：**粮食署将继续在区域和国家一级提供营养敏感型指导，包括通过培训，宣传以及内部和外部沟通来实现。
- iii) **范围界定工作和业务研究/评价方案制定：**粮食署打算与国际粮食政策研究所合作对新设计的营养敏感型计划（以资代赈、一般性粮食援助、学校供餐等）进行影响评价。除了评估这些不同类型的计划外，粮食署将寻找机会开展多国评价，或评价粮食署或伙伴各类计划的组合。迄今为止，已经制定了评价斯里兰卡以资代赈计划以及洪都拉斯学校供餐计划的概念说明。
- iv) **营养敏感型计划组成部分的催化资金：**将提供催化资金来协助选定参加上述综合评价计划的国别计划。这些资金将用于利用初始计划设计和预算中没有包括的营养敏感型机会。这些催化基金旨在减少驻国家办事处和计划

小组在纳入营养敏感型组成部分时面临的障碍。这些资金将优先用于新的计划活动，或促进粮食署或伙伴计划之间的协调工作。这些方案将被整合或合并，以提高其营养敏感性。

#### **支柱 D：倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调**

##### **309. 资源筹集（3 百万美元）：总部：人力资源--80 万美元；其他费用--22 万美元。**

在业务供资需求和传统捐助方捐款方面，粮食署面临着严重的缺口。由于传统供资来源越发不可靠，而持续存在的人道主义危机要求粮食署提供更多专业知识、能力和拯救生命的粮食援助，这一缺口可能会扩大。粮食署 98% 的资金来自政府，2% 来自私营部门。由于缺乏足够的投资产生资源，以及来自企业、基金会和普通大众的私营部门专业知识，因此相比联合国儿童基金会以及联合国难民事务高级专员办事处而言，粮食署较为特殊。粮食署的私营部门来源尤其面临风险，因其主要关注一条收入渠道，即企业界。多年来，市场数据显示面向个人筹款的机会大幅增加，不具限制性的供资潜力较大。

310. 粮食署制定了大幅增加来自私营部门收入的企划案，遵循与该领域市场领导机构类似的投资模式。这些机构有的从 70 年前就开始面向个人筹款，有的在 20 年前开始了这项工作。其他组织达到收支相抵的时间是 4 到 5 年，而粮食署的目标是在 3 年内实现这一点。这一增长性企划案涉及比目前更高的启动资本金额（且需要持续若干年）。

311. 因此，拟议用于 2018 年的 300 万美元投资将首次使得私营部门伙伴关系司能够为粮食署启动面向个人的筹款。基于市场分析和数据，该投资将用于在一些关键市场开展试点。将从战略角度设计这些工作，令粮食署能够获取初步结果并详细了解各个渠道的情况，如采用当地语言的数字化、面对面、直接营销渠道等。根据粮食署对市场数据分析的结果，将在 2018 年底的时候获取更多关于预期结果的信息。

312. 2018 年的试点结果将使粮食署能够完善自身方针，掌握表现突出的渠道和活动，在来年予以拓展。借助持续投资，粮食署能够大幅增加来自私营部门的收入，惠及更多需要帮助的人。

313. **数字筹资移动平台（200 万美元）：总部：人力资源--100 万美元；其他费用--100 万美元。**数字移动平台是构建私人捐助者基础并提升对粮食署业务认识工作的重要组成部分。2015 年 11 月，粮食署启动了 ShareTheMeal 这一屡获殊荣的智能手机应用程序。目前已被大约 90 万用户下载，向有需要的儿童捐赠了 800 多万美元，成为迄今为止最成功的筹资类应用程序。ShareTheMeal 让新一代个人参与粮食署的任务和工作：三分之一以上的用户是千禧一代（18-34 岁），而 ShareTheMeal 往往是他们了解粮食署的首选。

314. 然而，由于各种因素，ShareTheMeal 尚未完全发挥增长潜力。2018 年，一项 200 万美元的投资将使粮食署能够向 ShareTheMeal 平台增加更多创新功能，并采用针对移动应用而优化的营销手段，以扩大活跃捐助者的范围。预计这笔投资将使 ShareTheMeal 在 2018 年筹集 1300 万美元资金。
315. 通过使用成熟的移动营销渠道（例如脸书、苹果搜索广告），并进一步提高品牌知名度，这一投资将使粮食署能够增加 ShareTheMeal 的市场渗透率。
316. 正在进行的产品开发是全面实现 ShareTheMeal 潜力并触及千禧一代的关键。在 2018 年初，将测试和启动新设计的个人对个人捐助功能，以推动通过 ShareTheMeal 开展定期捐助。此外，粮食署将继续优化 ShareTheMeal 的用户体验。基于用户的直接反馈和实时分段，针对个人用户确定互动的消息、频率、渠道和时间。下一步，机器学习算法将用于预测未来的用户行为；虽然这是技术公司的最佳实践，但这可能是非营利部门首次使用这种算法。
317. **品牌建设：利用影响力促进公众参与（150 万美元）；总部：人力资源--86 万美元；其他费用--44 万美元；实地：其他费用--20 万美元。**为了促进公众参与，从而影响和增加个人捐助，同时支持私营部门和政府出资，必须提高粮食署及其工作的形象，将粮食署的品牌建设成为世界上抗击饥饿的主要人道主义组织，并建立个人捐助的先决条件。通过在针对影响力的活动中利用影响者的声音，粮食署将树立公众意识，发起行动使公民和私人公司参与实现零饥饿，同时有力加强粮食署与政府和民间社会关系的职能。
318. 粮食署处于关键时刻，必须开展比以往任何时候都有力的游说，以保留目前的政府供资水平。认识到这一点后，粮食署已经决定投资于个人捐助计划，希望在与其它组织为获得供资而展开的竞争中，这些计划将成为为公众提供人道主义援助的重要选择。由于粮食署传统上直接与政府捐助者合作，与其它国际人道主义组织相比，在广大公众间的品牌认知度相对较低。通过在有针对性的综合市场活动中利用影响者与公众接触的战略性品牌建设计划将依靠建立品牌认知度，更重要的是品牌信任度来支持个人捐助举措（包括 ShareTheMeal 和 Freerice 问答游戏等平台），从而建立筹款的前提条件。
319. 这一倡议还将有助于通过展示实地故事和挑战来最大限度地提升粮食署业务的影响力。一名高级顾问将与驻国家办事处和区域局合作，最大限度地发挥与影响者合作的影响，提供指导，建立最佳实践，提供标准化的市场活动和演示材料以及资源分配咨询。当出现提升影响力或筹款的特殊机会时，鼓励驻国家办事处和区域局提交补充供资的提案。
320. 在了解粮食署的目标市场和人口的基础上，粮食署从战略高度与影响者开展合作至关重要。必须建立一个经过验证的品牌和工作认知度以及品牌属性基准，

从而可以衡量成功水平。上一次对品牌度的衡量是在 2017 年。通过仔细测试内容（包括数字内容）方法和影响者的影响以了解选择和利用影响者最有效和最高效的方式也同样重要。粮食署应该引领影响者对粮食署和零饥饿目标予以支持并做出承诺，只有在达到某些基准之后才授予“亲善大使”正式称号。

#### **支柱 E：治理与独立监督**

321. **加强集中评价覆盖范围（40 万美元）：总部：其他费用—40 万美元。**分阶段执行 2016-2021 年评价政策（执行局于 2016 年 11 月批准）将评价工作从评价办公室的主要业务转变为粮食署所有工作的整体组成部分。评价政策的四个成果之一是评价工作实现对粮食署政策、战略、计划和活动的适当覆盖，无论是集中的评价（由评价办公室委托进行）还是权力下放评价（由粮食署其他单位委托进行）。实现政策最低限度覆盖规范是通过循证决策设计与改进政策和计划的基础。
322. 2018 年向评价办公室提供的计划支持和行政预算基础拨款不足以在实现集中评估覆盖规范方面取得足够进展，并在 2018 年对战略评价得出的全组织需求作出回应。确定的全组织关键举措 40 万美元拨款将用于资助一项全球战略评价，评价受限环境中的创新。这一评价将探索粮食署在阿拉伯叙利亚共和国、索马里以及受埃博拉病毒影响的国家等难以进入的地区采用创新举措的最新经验。基于世界人道主义峰会内容与新技术潜力，这一评价将对远程和移动式脆弱性评估、第三方监测、反馈机制、新伙伴关系与现金补助平台等技术和机构创新的结果与绩效展开评估。
323. 这是一项一次性全球评价，将有助于推动粮食署在评价政策中确定的最低评价覆盖规范方面取得进展，从而有助于将评价文化的更高层次目的纳入粮食署各级决策和实践。
324. **扩展执行局网站（40 万美元）：总部：人力资源--27 万美元；其他费用--13 万美元。**目前的执行局网站依赖于技术上不再获得支持的过时技术，需要进行改造。《综合路线图》的推出要求粮食署开展业务的所有国家及时批准《国别战略计划》，从而增加了成员国之间协商和讨论的需要。扩大执行局网站将满足这些额外的《综合路线图》要求，并促进获取有关粮食署业务的信息，包括目前在粮食署网站各种平台上分布而导致研究效率低下的时间敏感性信息。粮食署致力于在 2018 年进一步升级执行局网站来满足这些要求。
325. 进一步升级将旨在提供一个互动平台，致力于支持执行局的决策过程。鉴于在平台上所获信息的敏感性，必须限制其仅供成员国访问。通过平台，成员国将能就治理文件提供意见和交流信息，这将有助于执行局正式会议的审批过程，并加快对《国别战略计划》和预算修订提案等时间敏感文件的批准。根据执行局成员网站改革工作组的要求，成员国将继续通过专门为其需求设计的一站式

入口来获取关于粮食署业务的背景文件和其他信息来源。这笔投资还将资助网站和管理粮食署执行局日程表管理工具的支持和维护，将其与单一领域正式和非正式会议上讨论的执行局文件相关联。

326. 这项工作的结果有望提高执行局文件审批程序的效率，支持及时推出《综合路线图》并减少非正式磋商的数量，从而在长期大幅节省成本。这还将提供必要的资源，以在新网站内开发密码保护平台，其中包含互动功能，使成员国能够就与执行局有关的文件发表意见，并提供一站式获取与粮食署业务和合作伙伴有关的背景资料（包括访问限制文件，如驻国家办事处有效管理工具--COMET的伙伴关系报告）。这还将确保这些附加功能所需新网站技术的支持和维护。

#### **面向计划或安全网的计划支持和行政预算平衡账户战略性利用**

327. 表 IV.15 显示了 2018 年计划支持和行政预算平衡账户在第 281-327 段所提使用前后的可用预计余额。计划支持和行政预算平衡账户预计的 2018 年末余额为 1.970 亿美元，远远超出了执行局协商一致的 2 个月 5,590 万美元费用下限和 5 个月 1.398 亿美元的目标金额<sup>33</sup>。
328. 秘书正初步考虑利用计划支持和行政预算平衡账户余额以高效和有效实施计划的若干方案。任何最终提议将与 2015 年执行局同意的计划支持和行政预算平衡账户用途保持一致，并将提交执行局批准。

#### **支持中央风险敞口的外汇储备**

329. 由于汇率波动，粮食署面临潜在损失。这种风险主要来自于以非美元货币计价的认捐，意见确认承诺时间与收到资金时间之间的时滞。根据现行财务规定，93%的外汇损失（或收益）被项目所吸收；剩下 7%以间接支持费用实现收入相抵，因为粮食署既没有财务框架也没有储备资金来吸收外汇损失。
330. 外汇波动可能对粮食署项目产生影响，因为在确认捐款时，非美元捐款收到的美元价值可能低于捐款确认时项目预算分配的美元价值，导致项目收入减少和可能出现项目赤字。
331. 世界银行财务部在 2015 年对粮食署的主要外汇敞口，以及在全组织和项目一级减轻和/或接受此类敞口相关的风险进行了审查。研究的一项主要成果是确定了粮食署可以采用的两种对冲方法，以减轻粮食署三种主要非美元货币（欧元、英镑和加元）的捐款损失，
332. 根据首选对冲方法（应收款对冲），粮食署将在每三个月结束时将欧元、英镑或加元的所有应收捐款（即所有尚未收到的认捐款）对冲外汇风险，即出售以

---

<sup>33</sup> WFP/EB.2/2015/5-C/1。



这三种货币计值的远期合约。在接下来的 3 个月时间内，所收到的付款将会减少未缴捐款，而另一方面新的认捐额会增加未缴捐款。估计这可能会在三年内减少 52% 的总体外汇损失敞口。

333. 这个解决方案的关键在于建立中央资本储备金来吸收外汇收益或亏损，从而将敞口从项目转移到全组织层面。根据历史捐款情况和世行对欧元捐款分析的外推，将需要 9500 万美元的资本储备金，以提供 99% 的确定性，即储备金在一年内不会由于欧元、加拿大元和英镑计价捐款不利的外汇流动而耗尽。粮食署需要持续维持这一水平的储备金，以吸收今后的潜在损失。

### **资助私营部门筹资活动**

334. 《管理计划（2018-2020 年）》包含若干项关于投资私营部门筹资活动的规定。一项 300 万美元的全组织关键举措使得粮食署能够在主要市场上进行试点，并获得和测试可用于在未来几年单独制定私营部门筹资计划的筹资结果。
335. 制定这样的计划将取决于额外的资源，且需求水平并不低，因为私营部门筹资的基准意味着大量的启动和经常性费用。
336. 秘书处将于 2018 年进行试点，目的是展示私营部门投资的潜在收入流和成果。在试点过程中吸取的经验教训，包括针对个别私营部门筹资的最佳市场实践，将用于大幅度扩大活动，从而使该举措在 3-5 年内收回初始投资，并扩大额外供资。

### **预融资安全网**

337. 在 2016 至 2017 年期间，粮食署开展了一项宏观预融资（MAF）试点计划，通过该计划，少数项目已经获授权使用将一般供资预测（而不是具体的捐款预测）作为“抵押品”开展预先项目融资。波士顿咨询集团在 2017 年初对宏观预融资计划进行了评估，认为扩大实施这种内部项目贷款能有助于减轻渠道受阻情况并降低费用，同时还提出了一些阻碍大幅拓展的限制因素。
338. 粮食署的业务储备金目前为 9500 万美元，为抵押品未实现而无法收回预融资提供了安全网。虽然业务储备金已足以支持成熟的内部项目贷款模式，但扩大使用内部项目贷款可能需要审查业务储备金水平。

### **创新融资**

339. 粮食署的业务需求与实施计划间的长期差距仍然是粮食署在筹资方面的挑战。虽然传统的供资来源继续提供了粮食署大部分收入（98% 来自公共部门），但挑战仍然是使供资来源多样化，并确定新的收入流来减少需求与资源之间的差距。
340. 人道主义供资领域的最新发展，如红十字国际委员会（红十字委员会）发起的“人道主义影响债券”表明，除了传统的供资流之外，还有一个针对创新融资工具的市场。

341. 但是，这种融资工具并非不存在风险，而且粮食署对这类工具的使用都将需要一个财务安全网，以防收益与合同承诺不符。

### **新兴捐助方配套基金（EDMF）**

342. 新兴捐助方配套基金成立于 2003 年，作为最后资金的资金来源，满足合格捐助方实物商品捐款的相关费用（包括间接支持费用）要求，这些捐助方本身无法偿付这些费用并符合《总规则》第 XIII.4（e）的资格规定。该基金的成立是认识到需要向新兴捐助方寻求捐款，同时承认有些捐助方在偿付商品或实物捐助的相关费用方面可能面临困难。

343. 该基金最初获授权对符合资格的每个捐助方每年使用不超过 100 万美元资金，任何一个日历年的总额不超过 400 万美元。在执行干事的授权下，两者都可以超越。该基金目前因用尽而关闭。

344. 如上文第 46-49 段所述，捐助方基础的多样化仍然是粮食署的优先重点，新兴捐助方配套基金提供了鼓励一些捐助方捐款的措施。然而，“配套”的做法不时遇到困难，例如要求对方捐助方为新兴（商品）捐助方提供现金部分资助间接支持费用。

345. 审查新兴捐助方配套基金的目的和范围及其补充情况将为粮食署提供机会，以吸引新兴捐助方的额外捐款，因为基金提供资金余额以实现费用全额回收（以商品和现金捐助合并计），而无需捐助者承担自身捐款费用。

### **机构完善**

346. 由信托基金资助的全组织活动在不断变化的业务环境中促进对业务、系统和过程的创新和重大变革，并支持粮食署的机构改善和能力建设举措。

347. 经验显示，一些捐助方愿意资助关注粮食署工作方法创新和变革的活动。在某些情况下，为变革提供资金较为容易，因为捐助方对这些活动感兴趣并愿意给予支持；在另一些情况下，粮食署寻求对优先重点需要的具体供资。

348. 《管理计划》纳入了计划支持和行政预算编制过程中的实际和潜在投资信息。计划支持和行政经常性资源、计划支持和行政非经常性供资或全组织信托基金被优先重新分配到各部门对不能通过计划支持和行政正常预算供资的活动所做的投资个案。决定考虑了全组织优先重点、吸引捐助方供资的潜力以及未来供资水平能够得到保障的程度。

349. 2018 年提交了 55 个由计划支持和行政预算供资的投资个案，总额为 5300 万美元，提交了 57 个由预算外来源供资的投资个案，总额为 1.24 亿美元。

350. 上文 248-267 段所述的重新分配令 9 个投资个案通过计划支持和行政增益和汇率收益而在计划支持和行政正常预算中成为供资优先重点。另有 14 个个案被视

为全组织关键举措，得到了 3560 万美元的分配。投资个案最终审查，包括撤回部分提案后，共有 89 个共计 1.24 亿美元的投资个案共仍未获得资助，构成了 2018 年全组织信托基金估计需求。

### 粮食署全组织绩效

351. 为了《管理计划》的整体实施进度，将采用下列主要绩效指标：

#### 类别 I:

- 全组织.i. 成果指标实现百分比：这一量化指标衡量的是粮食署整体有效性，即各项业务目标达标或进展良好的成果占比，这一指标的目标是 75%，基准为 68%<sup>34</sup>。
- 全组织.ii. 管理指标实现百分比：这一量化指标衡量的是业务管理的有效性、效率和经济性。在驻国家办事处一级合并 10 项指标进行计算，用于办事处和职工评估。目标是 80%，基准为 71%<sup>35</sup>。
- 全组织.iii. 及时响应的紧急情况百分比：这一量化指标反映的是粮食署应急响应的效率，这要求的是本组织不同层面高度协调的干预，取决于应急的层次（地方、区域或全组织）以及紧急情况的性质（缓慢发生或突然爆发）。指标的目标是 100%；粮食署在上一次衡量时实现了这一目标<sup>36</sup>，并将努力在今后维持这一标准。
- 全组织.iv. 粮食署报告目标达标的四年度全面政策审查指标百分比：这一量化指标反映了粮食署致力于监测联合国在协调统一方面的共同努力；粮食署履行这些承诺的有效性；这些承诺所代表的效率和经济性增益。这一指标的上一次数值是 100%，因为粮食署在 2016 年底实现了所有 8 个受监测共同指标下确立的目标<sup>37</sup>。下一次计算结果将纳入 2017 年度绩效报告，并将为这一指标确定基准和目标。
- 全组织.v. 罗马各机构指标衡量的是罗马各机构协作进展。指标构成、目标和基准的详细信息将纳入 2017 年度绩效报告。

#### 类别 II:

- 全组织.vi. 已具备的企业风险管理组成部分百分比：这一指标结合了量化和定性信息，反应了编入支柱 E 预算的职工能力、咨询和监督活动与支柱 C 中内部监督活动的结合，以及系统的整体有效性和效率。这一指标的目标是 80%，基准将在 2017 年度绩效报告中列出。

---

<sup>34</sup> 列入 2016 年度绩效报告（WFP/EB.A/2017/4）。

<sup>35</sup> 截至 2016 年 12 月。

<sup>36</sup> 2014 和 2016 年的数值列入 2016 年度绩效报告—WFP/EB.A/2017/4。

<sup>37</sup> 列入 2016 年度绩效报告（WFP/EB.A/2017/4）。

## 第 V 节：全组织服务和商业服务；特别账户

### 综述

352. 粮食署业务单位提供的服务旨在为自身各办事处和单位、其他联合国机构以及整个人道主义领域提升成本效率与规模经济。
353. 特别账户<sup>38</sup>使得一个财务期的余额能够递延至下一个财务期，是最适合粮食署对服务提供进行管理的机制。每个特别账户都有一名管理员负责确保：
- i) 所有相关支出和收入均计入账户；
  - ii) 所有支出和收入均属于账户的职权范围；
  - iii) 账户不超过自身限值。
354. 秘书处将提供的服务分为两项：
- a) “全组织服务”由粮食署集中采购，费用通过服务收费以及确保费用得到全额偿还的偿付时间表在本地偿还。
  - b) “商业服务”指本会以更高费用从外部购买的服务。这些服务供内部使用并向伙伴提供，依据使用情况偿还费用。
355. 估计 2018 年特别账户收入为 2.68 亿美元，包括来自出售服务和费用偿还的所有收入。

### 全组织服务

356. 2014 年通过的全组织服务融资机制<sup>39</sup>令粮食署能以足够大的规模实施全组织服务举措，从而提高效率、实现费用节约。通过费用回收或收取服务费能对此类举措进行快速投资。目前共有三项主要全组织服务举措：全球交通工具租赁计划；资本预算基金；有偿服务活动。
357. 2014 年，执行局批准 7000 万美元组织服务预支款上限，在《2016-2018 年管理计划》中提高至 8200 万美元。2018 年末对此提出调整。

### 全球交通工具租赁计划—上限 1500 万美元

358. 全球交通工具租赁计划集中对交通工具进行集中采购、管理和准备，以创造资金效益，改善资产管理并确保驻国家办事处能获得符合安全标准的交通工具。项目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。
359. 执行局在 2017 年的第一届例会中得知，在计划启动费用得到部分偿还后，全球交通工具租赁计划预支款融资上限从 2200 万美元降至 1500 万美元。

---

<sup>38</sup> 《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；

<sup>39</sup> WFP/EB.A/2014/6-D/1。

### 资本预算基金（上限 4700 万美元）以及健康基金

360. 资本预算基金通过《管理计划（2014-2016 年）》设立，为多年度项目提供预支款，由相关项目通过向粮食署业务和第三方收取服务提供费以及行政节约逐年偿还。基金设立时的上限为 2000 万美元，最初用于支持开发在线后勤执行支持系统，及其在粮食署所有业务中的部署。
361. 在线后勤执行支持系统的部署工作于 2016 年 10 月在也门完成。截至今日，共有 83 个国家正在使用在线后勤执行支持系统管理着粮食署 100% 的商品。一旦在驻国家办事处使用后勤执行支持系统，就开始通过按吨位计算的陆地运输、储存和搬运费用偿还资本预算基金的预支款，这一偿还从 2015 年起就已开始。对资本预算基金的偿还，预计将于 2019 年 1 月完成。
362. 2017 年，资本预算基金金额为 4700 万美元除后勤执行支持系统 2000 万美元的上限外，粮食署可以提供 2700 万美元的贷款用于在粮食署认为长期设施将减少业务费用的地点资助改善实地房舍，避免房地产市场循环通胀的风险并提供更好的安全保障。
363. 在这 2700 万美元中，已有 1420 万美元通过实地房舍改善计划获得批准，用途如下：
- i) 对索马里道劳分办事处项目——贷款金额 125 万美元，已经完成，分办事处已开始运行。
  - ii) 吉布提人道主义后勤中枢项目——贷款金额 540 万美元，已按计划利用所有可用资金，枢纽接近完成。
  - iii) 三个将在加罗韦为驻马里国家办事处实施的项目，以及一整套能源效率项目——贷款总额 540 万美元，正在开展设计工作，很快将开始实施。
  - iv) 驻加德满都和朱巴的国家办事处正在制定计划，为支出总额为 210 万美元的资金提出时间规划。
364. 据对资本预算基金支出和贷款偿还的预计情况所做的现金流预测显示，考虑到实地房舍改善计划和后勤执行支持系统所偿还的贷款以及资本预算基金 4700 万美元的上限，共有 1380 万美元可用作额外项目。目前不需要提高资本预算基金上限。
365. 资本预算基金是一种贷款工具，以信贷限额的形式提供预算权，这些信贷由受援项目偿还。健康计划基金则不同，通过特别账户管理，如果没有其他资金来源，此基金会提供资源，对资本预算基金所资助举措的健康部分进行补贴。2018 年，健康计划基金的供资提案列于《管理计划》第 4 节。

### 有偿服务活动—2000 万美元上限

366. 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；这些预支款通常在当年回收。未回收的预支款在任何时候都不能突破上限，但是每年的预支款交易额可以超过上限，因为预支款回收全年进行。
367. 2013 年引入了人均供资模式，以收回全组织系统和相互联通产生的经常性费用。采用按人均收费的信息技术服务必须向粮食署全体单位和办事处通过集中签约提供，据每个单位和办事处的常驻职工数量收取费用。
368. 安保特别账户包括应急安保基金，用于令粮食署在实施各项活动和实现自身目标的同时，确保其人员和获认受抚养人的安全和保障，以及粮食署房舍和资产的安全。账户为部署就安保风险管理最佳实践提供咨询、指导和技术援助的职工提供供资。位于全球总部和驻国家办事处的职工在紧急情况下也将作为增员支持力量进行部署。他们将依据区域优先重点开展安保协助工作，提供安保建议监测建议落实。应急安保基金也让驻国家办事处能够达到最低运作安保标准（MOSS），提升设施水平，购买通讯设备。
369. 有偿服务活动费用偿还进行集中管理。总部各单位和驻国家办事处需要支付各自费用，并且必须为偿还预支款明确供资。这一做法在 2018 年对于全球总部各单位没有发生变化，但是与 2017 年相似，驻国家办事处不再需要专门指定直接支持供资。相反，驻国家办事处服务费用将通过计划支持和行政预算支出。
370. 表 V.1 显示了 2018 年全组织服务特别账户活动的估计水平，预先融资上限和估算支出。

表 V.1: 2018 年全组织服务供资机制特别账户情况 (百万美元)					
	预先融资上限		估计支出		%
i) 全球交通工具租赁计划		15		14	21
ii) 资本预算基金					
后勤执行支持系统	20		4		
房舍改善	27		7		
资本预算基金合计		47		11	17
iii) 有偿服务活动					
信息及通信技术处			23		
安保			19		
有偿服务合计		20		41	62
<b>合计</b>		<b>82</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

## 商业服务

371. 其他特别账户为粮食署内部并为伙伴提供商业服务。2018 年，此类交易的估计金额为 1.60 亿美元，其中航空特别账户占 22%。包括联合国人道主义应急供应站在内的其他活动占 22%，面向伙伴的现金补助服务（20%），自我保险（16%）。
372. 预计航空特别账户 2018 年的资源为 3500 万美元，由粮食署空运处管理，向粮食署和外部客户提供空运服务。空运处安排对人道主义救援行动物资以及人道主义工作人员实施空运。其职责包括管理联合国人道主义空运处，为全世界的业务行动部署由 70 多架租赁飞机组成的机队。这些飞机向需要援助的一些最难以进入和最不安全的地区空运轻型物资和人员。联合国人道主义空运处占粮食署空运处核心活动的约 74%。空运处还提供救援行动货运服务，联合国人道主义空运处未覆盖的客运服务，通过向偏远人群进行空投而进行快速和具有针对性的响应。
373. 航空特别账户也用于推广航空安全文化，通过对空运处业务的质量保障审查确保遵循各项标准。
374. 2018 年，联合国人道主义应急供应站的预计资源为 3500 万美元，由粮食署负责运行，包括位于全世界战略性地点的 6 个枢纽。供应站通过支持联合国、国际间、政府和非政府组织的战略囤积，促进预备和应急。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。
375. 2018 年，现金补助特别账户的预计资源为 3200 万美元，令粮食署能够面向政府、非政府组织和其他联合国机构等人道主义伙伴拓展现金补助平台与服务，同时确保这些伙伴的资金得到透明和有效的管理。
376. 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水平对潜在损失提供保障，并将粮食损失对项目的负面经济影响降至最低。
377. 过去几年中，粮食署的业务形势已经发生重大改变，让本组织面临额外风险。在粮食署开展业务的法律框架内，粮食商品首次进入受援国后，其法律归属权就转移至受援国政府。在此之前的一切损失目前都通过保险安排提供保障，包括一项自我保险保留计划。但是这类安排在商品归属权转移至受援国政府后不再适用，即使粮食署继续控制和看管这些商品。鉴于粮食署业务的地理范围不断延伸，粮食署照管这些商品的义务也在拓展，因此承保范围需要涵盖从粮食署取得这些商品到实际向受益人或合作伙伴分发过程中产生的任何损失。此外，粮食署开展工作的环境充满冲突和不安全状况，使得受援国内人道主义援助面临更高的损失风险。尽管粮食署努力确保采取足够措施保护本组织免受损失风险，但是在安全受挑战的情况下不是所有损失都可以转让至第三方。最后，鉴于营养考虑事项贯穿所有粮食署的业务和计划，以及对粮食署服务对象营养需

求的进一步关注，粮食署处理的专门营养食品的范围有所增加。采用更具敏感性的食品带来了新型风险，通常不在可保风险范围内。现有保险安排需要相应得到提升，与粮食署当前业务结构对接并提供支持。为此，秘书处将对现有安排进行两方面变革。

- 自我保险保留计划的范围将拓展至从粮食署获得商品到实际向合作伙伴、受益人或政府分发的全过程。这一计划将继续在外部承保范围框架下运作。
- 将对再保险范围不可保的损失提供保险，包括因产品内在特性造成的损失或是战争等情况造成的直接损失。这一计划将独立于自我保险保留计划开展运作，不借助外部承保范围的支持。

378. 这些措施将促进把损失对项目造成的经济影响降至最低，使得任何粮食署照管下损失或损坏的人道主义援助物资能够立即得到替换。

### 其他特别账户

379. 2018 年，《综合路线图》特别账户预计供资要求为 1900 万美元（见下文表 V.2），用于促进资源战略管理，保障资源利用时的透明度和问责，推动提升资金控制有效性以及《综合路线图》各项活动的协调。2018 年，《综合路线图》的实施将通过这一特别账户进行管理，包括提升《综合路线图》时间计划灵活性所带来的各项活动。

按费用类型细分	人力资源	其他费用	合计
《综合路线图》实施团队	2.8	0.7	<b>3.5</b>
实地（区域局和驻国家办事处）	5.0	3.5	<b>8.5</b>
总部职能	3.5	2.0	<b>5.5</b>
信息和通信技术	0.5	1.0	<b>1.5</b>
<b>合计</b>	<b>11.8</b>	<b>7.2</b>	<b>19.0</b>

380. 加速实现零饥饿基金是一项由粮食署加速创新司管理的伞型基金，2018 年的预计资源为 500 万美元。该基金支持能够显示影响的非营利性干预和盈利性活动创新项目，使得这些项目能够实现规模化，根据项目在实现零饥饿方面带来转型影响的潜力分配资金。粮食署加速创新司通过与政府伙伴关系司和私营部门伙伴关系司建立的伙伴关系，以赠款和实物捐赠的形式筹资。

381. 2015 年 11 月，粮食署启动了“ShareTheMeal”应用，预计 2018 年的资源为 80 万美元。这一应用让全世界的用户通过手机向粮食署计划捐款，相关特别账户完全通过赠款供资。将在今后探索让驻国家办事处开展具体监测的费用回收机制。



## 附件 I

### 2018 年计划支持和行政预算提案

1. 本附件补充了第 IV 节计划支持和行政预算的内容，并概述了制定 2018 年计划支持和行政预算提案所用的审查流程。

#### 预算审查

2. 2018 年计划支持和行政预算将对 2017 年水平实现零增长。各部水平同样保持不变，部内各司的预算可进行调整。依据按照优先性从低到高重新分配资金的指导意见，对区域局和总部各司预算进行了审查。还要求各司明确可在部内形成资金供各部负责人重新分配的增效领域。依据各部负责人所设目标制定的司一级计划支持和行政预算提交至各部负责人。之后，各部预算进行合并形成第一版预算提案供战略资源分配委员会审查。
3. 战略资源分配委员会掌握可自主决定分配的 530 万美元。该笔资金源于标准职位费用减少、投资个案重新确定优先性，以及驻国家办事处集中服务提供所需金额减少。战略资源分配委员会考虑了各司通过部门负责人提交的投资个案分配金额。
4. 在对所提交投资个案进行审查后，秘书处编写了未通过计划支持和行政预算供资的个案清单。这些可由战略资源分配委员会考虑今后通过多边供资或在 2018 年由全组织关键举措提供资金，也可通过专门为此筹集的捐助方捐款提供资金。

#### 秘书处结构

5. 《管理计划（2018-2020 年）》第 231-238 段列出了秘书处结构。

#### 计划支持和行政预算与计划支持和行政拨款项目

6. 2018 年计划支持和行政预算将进一步明确粮食署各项结果与资源的关系。新结构最重要的特点在于通过一套新的拨款项目和成果以及主要绩效指标来衡量和报告支持与行政管理情况。将通过五项结果支柱采用新拨款项目，概括了区域局和总部各司为支持驻国家办事处努力实现自身战略成果所取得的主要结果。

#### 拟议计划支持和行政预算详细内容

7. 对 2018 年计划支持和行政预算拨款项目的修订导致需要修订计划支持和行政预算细目表。2018 年计划支持和行政预算中，多数司级分配对多项成果类别有促进作用，而各成果类别可能出现在不同的拨款项目中。这使得难以按拨款项目制定表格，以按各司分别显示各项拨款项目的资源。
8. 为了就不同年份提供有意义的数据进行比较，本附件所列表格对最近结束的日历年、当前年份以及下一年的预测情况提供了预算对比。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，为推动 2018 年计划支持和行政预算提案和往年预算对比提供可比表格。

9. 按成果类别划分各司预算的 2018 年详细计划支持和行政预算细目如附件 II 所示。

**按组织层级划分的 2018 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出了职位数量和费用以及其他职工费用，包括 2016 年实际数字、2017 年估算数字以及 2018 年预测值。

表 A.I.1: 按组织层级列示的计划支持和行政预算

	2016 年支出							2017 年估计值							2018 年预测值						
	职位数				费用合计 (百万美元)			职位数				费用合计 (百万美元)			职位数				费用合计 (百万美元)		
	专业人员	一般服务人员	国家	职位总数	职工	其他	合计	专业人员	一般服务人员	国家	职位总数	职工	其他	合计	专业人员	一般服务人员	国家	职位总数	职工	其他	合计
驻国家办事处	102	-	323	425	27.8	18.6	46.3	104	-	323	427	29.2	49.6	78.8	106	-	345	451	29.9	49.5	79.4
区域局	157	209	45	411	33.9	28.7	62.6	175	-	259	434	39.6	27.6	67.2	188	-	279	467	42.3	24.9	67.2
总部	453	333	9	795	111.9	55.1	167.1	481	332	10	822	130.7	42.0	172.7	487	321	4	811	130.1	44.5	174.6
全组织	3	-	-	3	1.8	11.9	13.7	3	-	-	3	0.8	16.0	16.7	3	-	-	3	0.7	13.5	14.2
<b>合计</b>	<b>715</b>	<b>542</b>	<b>377</b>	<b>1 634</b>	<b>175.4</b>	<b>114.3</b>	<b>289.7</b>	<b>763</b>	<b>332</b>	<b>592</b>	<b>1 686</b>	<b>200.3</b>	<b>135.1</b>	<b>335.4</b>	<b>784</b>	<b>321</b>	<b>628</b>	<b>1 732</b>	<b>203.0</b>	<b>132.4</b>	<b>335.4</b>

### 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一级得到落实。其主要职能为：
  - 确保国家活动与各国及联合国战略、规划与计划保持一致与互补；
  - 依据粮食署政策和战略计划，设计并落实国别战略计划，作为落实《综合路线图》的构成部分；
  - 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；
  - 确保国家一级的实物、财政和人力资源管理问责制，包括职工安全和安保；
  - 确保酌情实施其他全组织举措和工具。
13. 向粮食署的 84 个驻国家办事处采用标准计划支持和行政分配方式，为国家主任职位提供资金，为国家工作人员或其他运作费用提供预算分配。计划支持和行政还额外涵盖了 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. 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一级的管理有效性、业务监督和一致性。其主要职能为：
- 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；
  - 制定和宣传最佳实践以及区域内的经验教训；
  - 协调计划、编写和提交国别战略计划；
  - 确保国别战略与项目文件在内容和形式方面的质量；
  - 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 2 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 3 级应急响应的有效性效率；
  - 作为驻国家办事处管理和预算事项监督的第二道防线，包括监测风险及规定和规则的合规情况。
15. 表 A.I.2 显示了 2016 年按区域局划分的计划支持和行政职位与费用分布情况，以及 2017 年的估算值和 2018 年的预测结果。“职位总数”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。2018 年预算细目见附件 II。

表 A.I.2: 按区域局列示的计划支持和行政职位与费用分配情况, 2016-2018 年															
	2016 年支出					2017 年估计值					2018 年预测值				
	专业人员	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
区域局合计	157	411	33.9	28.7	62.6	175	434	39.6	27.6	67.2	188	467	42.3	24.9	67.2
亚洲及太平洋	28	73	5.9	6.0	11.9	31	79	7.1	5.7	12.8	33	81	7.4	5.3	12.7
中东、北非、东欧和中亚	29	77	5.9	4.8	10.8	33	81	7.2	4.2	11.4	39	87	8.7	3.4	12.1
西非	31	72	6.4	4.5	10.9	34	76	7.6	4.4	12.0	36	78	8.0	3.5	11.5
南部非洲	23	59	5.1	4.9	10.0	25	62	5.6	5.0	10.6	26	77	5.7	4.9	10.6
东部和中部非洲	26	71	5.9	5.1	11.0	31	75	7.3	4.8	12.0	32	81	7.3	4.3	11.6
拉丁美洲及加勒比	20	59	4.6	3.4	8.0	21	61	4.9	3.5	8.4	23	64	5.2	3.5	8.7

## 总部

16. 表 A.I.3 显示了 2016 年粮食署全球办事处计划支持和行政职位与计划支持费用分配情况, 以及 2017 年的估算值和 2018 年的预测结果。“职位总数”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。2018 年预算细目见附件 II。

表 A.I.3: 按全球办事处列示的计划支持和行政职位与费用分配情况, 2016-2018 年

	2016 年支出					2017 年估计值					2018 年预测值				
	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
<b>总部合计</b>	<b>452.8</b>	<b>794.6</b>	<b>111.9</b>	<b>55.1</b>	<b>167.1</b>	<b>480.5</b>	<b>822.3</b>	<b>130.7</b>	<b>42.0</b>	<b>172.7</b>	<b>486.5</b>	<b>812.3</b>	<b>129.9</b>	<b>44.7</b>	<b>174.6</b>
<b>执行干事和办公厅主任</b>	<b>134.5</b>	<b>187.5</b>	<b>27.6</b>	<b>21.8</b>	<b>49.4</b>	<b>146.0</b>	<b>202.0</b>	<b>35.7</b>	<b>16.6</b>	<b>52.3</b>	<b>144.0</b>	<b>196.0</b>	<b>34.9</b>	<b>16.8</b>	<b>51.6</b>
执行干事和办公厅主任办公室	8.0	16.0	2.9	0.8	3.7	8.0	16.0	3.0	0.7	3.6	8.0	16.0	3.0	0.6	3.6
创新和变革管理	2.0	3.0	0.7	0.6	1.3	2.0	3.0	0.7	0.6	1.3	2.0	3.0	0.6	0.6	1.3
交流	24.0	36.0	5.9	2.8	8.7	23.0	35.0	6.2	2.4	8.6	23.0	35.0	6.1	2.3	8.4
现金补助	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	2.0	0.4	0.0	0.4
信息技术	45.0	62.0	6.8	9.2	16.0	52.0	71.0	11.7	6.0	17.7	48.0	62.0	10.6	5.4	16.0
法律办公室	16.0	21.0	3.2	1.1	4.4	17.0	23.0	3.9	1.1	5.0	18.0	24.0	4.0	0.9	4.9
监察长和监督办公室	29.0	34.0	5.0	2.8	7.8	29.0	34.0	6.1	1.5	7.6	29.0	34.0	6.1	1.9	8.0
评价办公室	8.5	11.5	2.2	3.8	6.0	12.0	15.0	3.1	3.8	6.9	12.0	15.0	3.0	4.4	7.4
监察员办公室	1.0	2.0	0.4	0.2	0.6	1.0	2.0	0.4	0.3	0.7	1.0	2.0	0.4	0.3	0.7

表 A.I.3: 按全球办事处列示的计划支持和行政职位与费用分配情况, 2016-2018 年

	2016 年支出					2017 年估计值					2018 年预测值				
	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
道德问题办公室	1.0	2.0	0.4	0.5	0.9	2.0	3.0	0.6	0.3	0.9	2.0	3.0	0.6	0.3	0.9
<b>副执行干事</b>	<b>51.0</b>	<b>104.5</b>	<b>11.9</b>	<b>5.1</b>	<b>17.0</b>	<b>52.0</b>	<b>105.5</b>	<b>15.0</b>	<b>2.6</b>	<b>17.5</b>	<b>55.0</b>	<b>105.5</b>	<b>15.1</b>	<b>3.8</b>	<b>19.0</b>
副执行干事办公室	2.0	4.0	0.7	0.2	0.9	2.0	4.0	0.7	0.1	0.9	2.0	4.0	0.7	0.1	0.9
人力资源司	41.0	87.5	9.5	3.9	13.3	41.0	87.5	11.8	1.9	13.8	44.0	87.5	11.9	3.2	15.2
性别办公室	4.0	5.0	1.0	0.9	1.9	5.0	6.0	1.2	0.4	1.6	5.0	6.0	1.2	0.4	1.6
业务管理支持	4.0	8.0	0.7	0.2	0.9	4.0	8.0	1.2	0.1	1.3	4.0	8.0	1.3	0.1	1.4
<b>业务服务</b>	<b>99.3</b>	<b>161.8</b>	<b>26.0</b>	<b>4.5</b>	<b>30.4</b>	<b>109.5</b>	<b>172.0</b>	<b>29.4</b>	<b>3.5</b>	<b>32.9</b>	<b>107.5</b>	<b>169.0</b>	<b>28.9</b>	<b>4.1</b>	<b>33.0</b>
助理执行干事办公室	2.0	4.0	0.7	0.1	0.9	2.0	4.0	0.8	0.2	0.9	3.0	5.0	1.0	0.3	1.2
首席顾问办公室	2.0	3.0	0.2	1.0	1.3	2.0	3.0	0.6	0.6	1.3	1.0	1.0	0.3	0.9	1.2
应急准备和支持响应	10.0	13.0	2.5	0.5	3.0	12.0	15.0	2.8	0.7	3.5	11.0	14.0	2.8	1.0	3.8
供应链	51.5	96.0	14.4	1.5	15.9	55.5	100.0	15.6	0.8	16.5	54.5	99.0	15.1	1.0	16.1
营养	7.0	9.0	1.6	0.2	1.8	7.0	9.0	1.8	0.1	1.9	7.0	9.0	1.8	0.1	1.8



表 A.I.3: 按全球办事处列示的计划支持和行政职位与费用分配情况, 2016-2018 年

	2016 年支出					2017 年估计值					2018 年预测值				
	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
政策与计划	26.8	36.8	6.5	1.1	7.6	31.0	41.0	7.8	1.1	8.9	31.0	41.0	7.9	0.8	8.8
<b>伙伴关系与治理</b>	<b>87.0</b>	<b>146.0</b>	<b>22.1</b>	<b>11.2</b>	<b>33.3</b>	<b>90.0</b>	<b>150.0</b>	<b>23.7</b>	<b>9.4</b>	<b>33.0</b>	<b>90.0</b>	<b>142.0</b>	<b>23.4</b>	<b>9.6</b>	<b>32.9</b>
助理执行干事办公室	2.0	4.0	0.7	0.2	1.0	2.0	4.0	0.8	0.4	1.2	4.0	6.0	1.2	0.5	1.7
伙伴关系和宣传协调	5.0	7.0	1.0	0.4	1.4	5.0	7.0	1.3	0.4	1.8					
执行局秘书处	9.0	24.0	3.5	2.2	5.7	10.0	25.0	3.6	1.6	5.2	10.0	25.0	3.5	1.6	5.1
政府伙伴关系司 (柏林、马德里、巴黎、首尔、东京、阿联酋)	26.0	46.0	6.8	3.1	9.9	28.0	49.0	7.3	2.3	9.6	28.0	45.0	7.3	2.4	9.7
私营部门伙伴关系	22.0	29.0	4.0	2.3	6.3	22.0	29.0	4.1	1.9	6.1	23.0	28.0	4.3	1.9	6.2
罗马各机构和世界粮食安全委员会	3.0	4.0	0.7	0.2	0.8	3.0	4.0	0.8	0.0	0.8	3.0	4.0	0.8	0.2	1.0
联合国系统司 (纽约、亚的斯亚贝巴、日内瓦)	10.0	15.0	2.7	1.4	4.1	10.0	15.0	2.8	1.4	4.2	11.0	16.0	3.0	1.5	4.5

表 A.I.3: 按全球办事处列示的计划支持和行政职位与费用分配情况, 2016-2018 年

	2016 年支出					2017 年估计值					2018 年预测值				
	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
布鲁塞尔办事处	4.0	7.0	1.3	0.6	1.8	4.0	7.0	1.3	0.5	1.8	4.0	7.0	1.3	0.5	1.8
华盛顿办事处	6.0	10.0	1.4	0.9	2.3	6.0	10.0	1.6	0.8	2.4	7.0	11.0	1.9	1.0	2.9
<b>资源管理</b>	<b>81.0</b>	<b>194.8</b>	<b>24.5</b>	<b>12.5</b>	<b>37.0</b>	<b>83.0</b>	<b>192.8</b>	<b>26.9</b>	<b>10.0</b>	<b>36.9</b>	<b>90.0</b>	<b>198.8</b>	<b>27.8</b>	<b>10.3</b>	<b>38.0</b>
助理执行干事与首席财务官办公室	2.0	4.0	0.8	0.1	0.9	2.0	4.0	0.8	0.1	0.9	2.0	4.0	0.8	0.1	0.8
预算和计划	19.0	47.0	5.5	1.1	6.6	18.0	44.0	6.2	0.3	6.5	18.0	43.0	6.0	0.1	6.1
财政和资金	25.0	51.8	6.5	2.3	8.8	27.0	51.8	7.7	1.2	8.9	26.0	47.8	7.1	1.5	8.5
企业风险管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.0	11.0	2.1	0.5	2.5
绩效管理及监测	13.0	18.0	3.2	0.2	3.4	13.0	18.0	3.2	0.3	3.5	12.0	18.0	3.1	0.3	3.4
管理服务	10.0	32.0	3.8	7.5	11.3	10.0	32.0	4.0	7.1	11.1	10.0	32.0	3.9	6.8	10.6
安保司	4.0	30.0	2.6	0.4	3.0	4.0	30.0	2.8	0.4	3.2	4.0	30.0	2.7	0.4	3.1

表 A.I.3: 按全球办事处列示的计划支持和行政职位与费用分配情况, 2016-2018 年

	2016 年支出					2017 年估计值					2018 年预测值				
	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业人员合计	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
资源管理整合与支持办公室	4.0	5.0	0.8	0.3	1.2	4.0	5.0	0.8	0.3	1.1	4.0	5.0	0.9	0.3	1.1
职工健康	4.0	7.0	1.2	0.5	1.7	5.0	8.0	1.4	0.3	1.7	5.0	8.0	1.4	0.3	1.7
<b>全组织</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>1.8</b>	<b>11.9</b>	<b>13.7</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>0.8</b>	<b>16.0</b>	<b>16.7</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>0.7</b>	<b>13.5</b>	<b>14.2</b>
中央拨款	3.0	3.0	1.8	11.5	13.3	3.0	3.0	0.8	13.5	14.2	3.0	3.0	0.7	13.5	14.2
职工技能		-		0.4	0.4	-	-	-	2.5	2.5	-	-	-	-	-
<b>总计</b>	<b>455.8</b>	<b>797.6</b>	<b>113.7</b>	<b>67.0</b>	<b>180.7</b>	<b>483.5</b>	<b>825.3</b>	<b>131.4</b>	<b>58.0</b>	<b>189.4</b>	<b>489.5</b>	<b>814.3</b>	<b>130.8</b>	<b>57.9</b>	<b>188.8</b>

## 附件 II

表 A.II.1: 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析

	2017 合计 (估计值)							2018 合计 (预测值)							A-战略与方向						
	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
驻国家办事处小计	104.0	-	323.0	427.0	29.2	49.6	78.8	106.0	-	345.0	451.0	29.9	49.5	79.4	38.5	-	-	38.5	11.9	4.0	16.0
驻国家办事处	104.0		323.0	427.0	29.2	49.6	78.8	106.0	-	345.0	451.0	29.9	49.5	79.4	38.5	-	-	38.5	11.9	4.0	16.0
区域局合计	175.0	-	259.0	434.0	39.6	27.6	67.2	188.0	-	279.0	467.0	42.3	24.9	67.2	6.5	-	12.0	18.5	2.2	0.8	3.0
区域局-亚洲及太平洋	31.0	-	48.0	79.0	7.1	5.7	12.8	33.0	-	48.0	81.0	7.4	5.3	12.7	1.0	-	2.0	3.0	0.4	0.2	0.6
区域局-中东、北非、东欧及中亚	33.0	-	48.0	81.0	7.2	4.2	11.4	39.0	-	48.0	87.0	8.7	3.4	12.1	3.0	-	5.0	8.0	1.0	0.1	1.1
区域局-西部非洲	34.0	-	42.0	76.0	7.6	4.4	12.0	35.5	-	42.0	77.5	8.0	3.5	11.5	-	-	-	-	-	-	-
区域局-南部非洲	25.0	-	37.0	62.0	5.6	5.0	10.6	26.0	-	51.0	77.0	5.7	4.9	10.6	0.5	-	1.0	1.5	0.1	0.1	0.2
区域局-东部和中部非洲	31.0	-	44.0	75.0	7.3	4.8	12.0	31.5	-	49.0	80.5	7.3	4.3	11.6	1.0	-	2.0	3.0	0.4	0.2	0.5
区域局-拉丁美洲及加勒比	21.0	-	40.0	61.0	4.9	3.5	8.4	23.0	-	41.0	64.0	5.2	3.5	8.7	1.0	-	2.0	3.0	0.3	0.2	0.5
总部合计	480.5	331.8	10.0	822.3	130.7	42.0	172.7	486.5	320.8	4.0	811.3	130.1	44.5	174.6	65.4	47.1	-	112.5	21.3	6.6	27.9
执行干事和办公厅主任	146.0	56.0	-	202.0	35.7	16.6	52.3	144.0	52.0	-	196.0	34.9	16.7	51.6	28.7	15.2	-	43.9	8.5	1.8	10.4

表 A.II.1: 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析

	2017 合计 (估计值)							2018 合计 (预测值)							A-战略与方向						
	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
执行干事和 办公厅主任办公室	8.0	8.0	-	16.0	3.0	0.7	3.6	8.0	8.0	-	16.0	3.0	0.6	3.6	8.0	8.0	-	16.0	3.0	0.6	3.6
创新与变革管理	2.0	1.0	-	3.0	0.7	0.6	1.3	2.0	1.0	-	3.0	0.6	0.6	1.3	2.0	1.0	-	3.0	0.6	0.6	1.3
交流	23.0	12.0	-	35.0	6.2	2.4	8.6	23.0	12.0	-	35.0	6.1	2.3	8.4	-	-	-	-	-	-	-
现金补助	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0	-	2.0	0.4	0.0	0.4	-	-	-	-	-	-	-
信息技术	52.0	19.0	-	71.0	11.7	6.0	17.7	48.0	14.0	-	62.0	10.6	5.4	16.0	16.5	4.0	-	20.5	4.1	0.5	4.5
法律办公室	17.0	6.0	-	23.0	3.9	1.1	5.0	18.0	6.0	-	24.0	4.0	0.9	4.9	2.0	2.0	-	4.0	0.8	0.1	0.9
监察长和监督办公室	29.0	5.0	-	34.0	6.1	1.5	7.6	29.0	5.0	-	34.0	6.1	1.9	8.0	-	-	-	-	-	-	-
评价办公室	12.0	3.0	-	15.0	3.1	3.8	6.9	12.0	3.0	-	15.0	3.0	4.4	7.4	-	-	-	-	-	-	-
监察员办公室	1.0	1.0	-	2.0	0.4	0.3	0.7	1.0	1.0	-	2.0	0.4	0.3	0.7	0.2	0.2	-	0.4	0.1	0.1	0.1
道德问题办公室	2.0	1.0	-	3.0	0.6	0.3	0.9	2.0	1.0	-	3.0	0.6	0.3	0.9	-	-	-	-	-	-	-
<b>副执行干事</b>	<b>52.0</b>	<b>53.5</b>	<b>-</b>	<b>105.5</b>	<b>15.0</b>	<b>2.6</b>	<b>17.5</b>	<b>55.0</b>	<b>50.5</b>	<b>-</b>	<b>105.5</b>	<b>15.1</b>	<b>3.8</b>	<b>19.0</b>	<b>9.3</b>	<b>5.2</b>	<b>-</b>	<b>14.4</b>	<b>2.8</b>	<b>1.0</b>	<b>3.8</b>
副执行干事办公室	2.0	2.0	-	4.0	0.7	0.1	0.9	2.0	2.0	-	4.0	0.7	0.1	0.9	2.0	2.0	-	4.0	0.7	0.1	0.9
人力资源司	41.0	46.5	-	87.5	11.8	1.9	13.8	44.0	43.5	-	87.5	11.9	3.2	15.2	4.0	3.0	-	7.0	1.3	0.7	2.1

表 A.II.1: 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析

	2017 合计 (估计值)							2018 合计 (预测值)							A-战略与方向						
	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
性别办公室	5.0	1.0		6.0	1.2	0.4	1.6	5.0	1.0	-	6.0	1.2	0.4	1.6	2.3	0.2	-	2.4	0.6	0.1	0.7
业务管理支持	4.0	4.0		8.0	1.2	0.1	1.3	4.0	4.0	-	8.0	1.3	0.1	1.4	1.0	-	-	1.0	0.2	0.0	0.2
<b>业务服务</b>	<b>109.5</b>	<b>62.5</b>	<b>-</b>	<b>172.0</b>	<b>29.4</b>	<b>3.5</b>	<b>32.9</b>	<b>107.5</b>	<b>61.5</b>	<b>-</b>	<b>169.0</b>	<b>28.9</b>	<b>4.1</b>	<b>33.0</b>	<b>12.3</b>	<b>13.3</b>	<b>-</b>	<b>25.5</b>	<b>4.7</b>	<b>2.9</b>	<b>7.6</b>
助理执行干事办公室	2.0	2.0	-	4.0	0.8	0.2	0.9	3.0	2.0	-	5.0	1.0	0.3	1.2	2.0	2.0	-	4.0	0.7	0.2	0.9
首席顾问办公室	2.0	1.0	-	3.0	0.6	0.6	1.3	1.0	-	-	1.0	0.3	0.9	1.2	1.0	-	-	1.0	0.3	0.9	1.2
应急准备和支持响应	12.0	3.0	-	15.0	2.8	0.7	3.5	11.0	3.0	-	14.0	2.8	1.0	3.8	1.0	1.0	-	2.0	0.4	0.0	0.4
供应链	55.5	44.5	-	100.0	15.6	0.8	16.5	54.5	44.5	-	99.0	15.1	1.0	16.1	3.3	5.3	-	8.5	1.4	1.0	2.4
营养	7.0	2.0	-	9.0	1.8	0.1	1.9	7.0	2.0	-	9.0	1.8	0.1	1.8	-	-	-	-	-	-	-
政策与计划	31.0	10.0	-	41.0	7.8	1.1	8.9	31.0	10.0	-	41.0	7.9	0.8	8.8	5.0	5.0	-	10.0	1.8	0.8	2.7
<b>伙伴关系与治理</b>	<b>90.0</b>	<b>50.0</b>	<b>10.0</b>	<b>150.0</b>	<b>23.7</b>	<b>9.4</b>	<b>33.0</b>	<b>90.0</b>	<b>48.0</b>	<b>4.0</b>	<b>142.0</b>	<b>23.4</b>	<b>9.6</b>	<b>32.9</b>	<b>2.0</b>	<b>2.0</b>	<b>-</b>	<b>4.0</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>	<b>1.2</b>
助理执行干事办公室	2.0	2.0	-	4.0	0.8	0.4	1.2	4.0	2.0	-	6.0	1.2	0.5	1.7	2.0	2.0	-	4.0	0.8	0.5	1.2
伙伴关系和宣传协调	5.0	2.0	-	7.0	1.3	0.4	1.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
执行局秘书处	10.0	15.0	-	25.0	3.6	1.6	5.2	10.0	15.0	-	25.0	3.5	1.6	5.1	-	-	-	-	-	-	-

表 A.II.1: 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析

	2017 合计 (估计值)							2018 合计 (预测值)							A-战略与方向						
	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
政府伙伴关系司 (柏林、马德里、巴黎、首尔、东京、阿联酋)	28.0	16.0	5.0	49.0	7.3	2.3	9.6	28.0	16.0	1.0	45.0	7.3	2.4	9.7	-	-	-	-	-	-	-
私营部门伙伴关系	22.0	4.0	3.0	29.0	4.1	1.9	6.1	23.0	4.0	1.0	28.0	4.3	1.9	6.2	-	-	-	-	-	-	-
罗马各机构和世界粮食安全委员会	3.0	1.0	-	4.0	0.8	0.0	0.8	3.0	1.0	-	4.0	0.8	0.2	1.0	-	-	-	-	-	-	-
联合国系统司 (纽约、亚的斯亚贝巴、日内瓦)	10.0	3.0	2.0	15.0	2.8	1.4	4.2	11.0	3.0	2.0	16.0	3.0	1.5	4.5	-	-	-	-	-	-	-
布鲁塞尔办事处	4.0	3.0	-	7.0	1.3	0.5	1.8	4.0	3.0	-	7.0	1.3	0.5	1.8	-	-	-	-	-	-	-
华盛顿办事处	6.0	4.0	-	10.0	1.6	0.8	2.4	7.0	4.0	-	11.0	1.9	1.0	2.9	-	-	-	-	-	-	-
<b>资源管理</b>	<b>83.0</b>	<b>109.8</b>	<b>-</b>	<b>192.8</b>	<b>26.9</b>	<b>10.0</b>	<b>36.9</b>	<b>90.0</b>	<b>108.8</b>	<b>-</b>	<b>198.8</b>	<b>27.8</b>	<b>10.3</b>	<b>38.0</b>	<b>13.2</b>	<b>11.5</b>	<b>-</b>	<b>24.7</b>	<b>4.5</b>	<b>0.4</b>	<b>4.9</b>
助理执行干事与首席财务官办公室	2.0	2.0	-	4.0	0.8	0.1	0.9	2.0	2.0	-	4.0	0.8	0.1	0.8	2.0	2.0	-	4.0	0.8	0.1	0.8
预算与计划	18.0	26.0	-	44.0	6.2	0.3	6.5	18.0	25.0	-	43.0	6.0	0.1	6.1	4.0	4.5	-	8.5	1.4	0.1	1.4
财政与资金	27.0	24.8	-	51.8	7.7	1.2	8.9	26.0	21.8	-	47.8	7.1	1.5	8.5	1.7	1.0	-	2.7	0.6	0.1	0.7

表 A.II.1: 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析

	2017 合计 (估计值)							2018 合计 (预测值)							A-战略与方向						
	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	总计 (百万美元)
企业风险管理	-	-	-	-	-	-	-	9.0	2.0	-	11.0	2.1	0.5	2.5	-	-	-	-	-	-	-
绩效管理与监测	13.0	5.0	-	18.0	3.2	0.3	3.5	12.0	6.0	-	18.0	3.1	0.3	3.4	1.5	2.0	-	3.5	0.6	0.1	0.7
管理服务	10.0	22.0	-	32.0	4.0	7.1	11.1	10.0	22.0	-	32.0	3.9	6.8	10.6	2.0	2.0	-	4.0	0.6	-	0.6
安保司	4.0	26.0	-	30.0	2.8	0.4	3.2	4.0	26.0	-	30.0	2.7	0.4	3.1	1.0	-	-	1.0	0.2	0.0	0.2
资源管理整合与支持 办公室	4.0	1.0	-	5.0	0.8	0.3	1.1	4.0	1.0	-	5.0	0.9	0.3	1.1	-	-	-	-	-	-	-
职工健康	5.0	3.0	-	8.0	1.4	0.3	1.7	5.0	3.0	-	8.0	1.4	0.3	1.7	1.0	-	-	1.0	0.3	0.0	0.3
<b>全组织</b>	<b>3.0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.0</b>	<b>0.8</b>	<b>16.0</b>	<b>16.7</b>	<b>3.0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.0</b>	<b>0.7</b>	<b>13.5</b>	<b>14.2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.3</b>	<b>1.3</b>
中央拨款	3.0	-	-	3.0	0.8	13.5	14.2	3.0	-	-	3.0	0.7	13.5	14.2	-	-	-	-	-	1.3	1.3
职工技能	-	-	-	-	-	2.5	2.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>总计</b>	<b>762.5</b>	<b>331.8</b>	<b>592.0</b>	<b>1 686.3</b>	<b>200.3</b>	<b>135.1</b>	<b>335.4</b>	<b>783.5</b>	<b>320.8</b>	<b>628.0</b>	<b>1 732.3</b>	<b>203.0</b>	<b>132.4</b>	<b>335.4</b>	<b>110.4</b>	<b>47.1</b>	<b>12.0</b>	<b>169.5</b>	<b>35.4</b>	<b>12.8</b>	<b>48.2</b>

\* 国家工作人员费用记入其他费用



表 A.II.1: 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析 (续)

	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						
	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总计 (百万美元)
驻国家办事处小计	29.0	-	345.0	374.0	6.0	42.2	48.2	-	-	-	-	-	-	38.5	-	-	38.5	11.9	3.3	15.2	-	-	-	-	-	-	-	-
驻国家办事处	29.0	-	345.0	374.0	6.0	42.2	48.2	-	-	-	-	-	-	38.5	-	-	38.5	11.9	3.3	15.2	-	-	-	-	-	-	-	-
区域局合计	118.7	-	176.0	294.7	25.7	15.7	41.4	33.5	-	49.0	82.5	7.8	4.5	12.3	29.4	-	42.0	71.4	6.6	4.0	10.6	-	-	-	-	-	-	-
区域局-亚洲及太平洋	27.5	-	41.0	68.5	6.0	4.3	10.3	1.0	-	1.0	2.0	0.2	0.2	0.4	3.5	-	4.0	7.5	0.8	0.6	1.5	-	-	-	-	-	-	-
区域局-中东、北非、东欧及中亚	23.9	-	31.0	54.9	5.0	2.3	7.3	4.4	-	2.0	6.4	1.0	0.2	1.2	7.7	-	10.0	17.7	1.7	0.8	2.5	-	-	-	-	-	-	-
区域局-西部非洲	20.3	-	24.0	44.3	4.5	2.0	6.5	7.2	-	9.0	16.2	1.7	0.8	2.5	8.0	-	9.0	17.0	1.8	0.8	2.5	-	-	-	-	-	-	-
区域局-南部非洲	17.8	-	34.0	51.8	3.8	3.2	7.1	4.0	-	8.0	12.0	0.9	0.8	1.7	3.8	-	8.0	11.8	0.8	0.8	1.6	-	-	-	-	-	-	-
区域局-东部和中部非洲	19.0	-	28.0	47.0	4.2	2.3	6.5	8.5	-	15.0	23.5	2.0	1.5	3.5	3.0	-	4.0	7.0	0.7	0.3	1.0	-	-	-	-	-	-	-
区域局-拉丁美洲及加勒比	10.3	-	18.0	28.3	2.2	1.6	3.8	8.4	-	14.0	22.4	1.9	1.0	2.9	3.4	-	7.0	10.4	0.8	0.7	1.5	-	-	-	-	-	-	-
总部合计	169.1	175.5	-	344.6	48.2	14.1	62.3	95.4	29.9	-	125.3	21.7	6.7	28.3	97.5	35.9	-	133.4	23.9	8.7	32.6	59.2	32.4	-	91.6	15.0	8.5	23.5

表 A.II.1: 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析 (续)

	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						
	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总计 (百万美元)
执行干事和 办公厅主任	39.0	14.5	-	53.5	8.4	4.4	12.8	9.9	1.7	-	11.6	2.3	1.5	3.9	25.6	12.1	-	37.6	6.4	2.5	8.9	40.9	8.6	-	49.5	9.1	6.5	15.6
执行干事和 办公厅主任办公室	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
创新和变革管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
交流	-	-	-	-	-	-	-	2.0	-	-	2.0	0.5	0.2	0.6	21.0	12.0	-	33.0	5.7	2.1	7.8	-	-	-	-	-	-	-
现金补助	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.0	-	2.0	0.4	0.0	0.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
信息技术	24.0	10.0	-	34.0	5.3	3.6	8.8	4.5	-	-	4.5	0.8	1.1	1.9	3.0	-	-	3.0	0.5	0.3	0.7	-	-	-	-	-	-	-
法律办公室	14.5	4.0	-	18.5	3.0	0.7	3.7	-	-	-	-	-	-	-	1.5	-	-	1.5	0.3	0.1	0.4	-	-	-	-	-	-	-
监察长和监督办公室	-	-	-	-	-	-	-	0.8	-	-	0.8	0.2	0.0	0.2	-	-	-	-	-	-	-	28.2	5.0	-	33.2	5.9	1.9	7.8
评价办公室	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.0	3.0	-	15.0	3.0	4.4	7.4
监察员办公室	0.5	0.5	-	1.0	0.2	0.1	0.3	0.3	0.3	-	0.6	0.1	0.1	0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
道德问题办公室	-	-	-	-	-	-	-	1.3	0.4	-	1.7	0.4	0.1	0.5	0.1	0.1	-	0.1	0.0	0.0	0.0	0.7	0.6	-	1.3	0.2	0.1	0.4





表 A.II.1: 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析 (续)

	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						
	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总计 (百万美元)
布鲁塞尔办事处	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.0	3.0	-	7.0	1.3	0.5	1.8	-	-	-	-	-	-	-	
华盛顿办事处	3.3	2.0	-	5.3	0.7	0.4	1.1	-	-	-	-	-	-	3.8	2.0	-	5.8	1.2	0.6	1.8	-	-	-	-	-	-	-	
<b>资源管理</b>	<b>42.9</b>	<b>78.5</b>	<b>-</b>	<b>121.4</b>	<b>15.2</b>	<b>6.5</b>	<b>21.6</b>	<b>24.7</b>	<b>9.0</b>	<b>-</b>	<b>33.7</b>	<b>5.5</b>	<b>2.9</b>	<b>8.4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.3</b>	<b>9.8</b>	<b>-</b>	<b>19.1</b>	<b>2.6</b>	<b>0.5</b>	<b>3.1</b>	
助理执行干事与首席财务官办公室	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
预算与计划	9.8	20.5	-	30.3	3.8	0.1	3.9	4.3	-	-	4.3	0.8	0.0	0.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
财政与资金	10.0	9.5	-	19.5	2.8	0.6	3.4	8.3	3.5	-	11.8	1.9	0.5	2.3	-	-	-	-	-	-	-	6.0	7.8	-	13.8	1.8	0.3	2.1
企业风险管理	9.0	2.0	-	11.0	2.1	0.5	2.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
绩效管理与监测	1.5	2.0	-	3.5	0.5	0.0	0.6	7.5	1.0	-	8.5	1.6	0.1	1.7	-	-	-	-	-	-	-	1.5	1.0	-	2.5	0.4	0.0	0.4
管理服务	4.4	15.5	-	19.9	2.2	4.5	6.6	3.6	4.5	-	8.1	1.1	2.3	3.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
安保司	3.0	26.0	-	29.0	2.5	0.4	2.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
资源管理整合与支持办公室	2.2	-	-	2.2	0.4	0.1	0.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.8	1.0	-	2.8	0.4	0.2	0.6

表 A.II.1: 按组织单位和支柱对计划支持和行政预算的分析 (续)

	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						
	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用	总计 (百万美元)	专业职位	一般服务人员	国家工作人员职位	职位总数	职工费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	总计 (百万美元)
职工健康	3.0	3.0	-	6.0	0.9	0.3	1.2	1.0	-	-	1.0	0.2	-	0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>全组织</b>	-	-	-	-	-	7.6	7.6	-	-	-	-	-	-	3.0	-	-	3.0	0.7	2.8	3.5	-	-	-	-	-	-	1.7	1.7
中央拨款	-	-	-	-	-	7.6	7.6	-	-	-	-	-	-	3.0	-	-	3.0	0.7	2.8	3.5	-	-	-	-	-	-	1.7	1.7
职工技能	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>总计</b>	<b>316.8</b>	<b>175.5</b>	<b>521.0</b>	<b>1013.3</b>	<b>79.9</b>	<b>79.6</b>	<b>159.6</b>	<b>128.9</b>	<b>29.9</b>	<b>49.0</b>	<b>207.8</b>	<b>29.5</b>	<b>11.1</b>	<b>40.6</b>	<b>168.4</b>	<b>35.9</b>	<b>42.0</b>	<b>246.2</b>	<b>43.2</b>	<b>18.7</b>	<b>61.9</b>	<b>59.2</b>	<b>32.4</b>	<b>-91.6</b>	<b>15.0</b>	<b>10.2</b>	<b>25.2</b>	

\* 国家工作人员费用记入其他费用

表 A.II.2: 2017 和 2018 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备

	国际专业人员及以上										其他		
	执行干事	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	合计	实地国家职工	总部与本地一般服务人员	总计
<b>驻国家办事处</b>													
2017	-	-	15	30	31	8	20	-	-	104	323	-	427
2018	-	-	15	31	31	8	21	-	-	106	345	-	451
<b>区域局</b>													
2017	-	-	6	6	40	81	40	2	-	175	259	-	434
2018	-	-	6	7	45	84	43	4	-	188	279	-	467
<b>区域局-亚洲及太平洋</b>													
2017	-	-	1	1	8	13	8	-	-	31	48	-	79
2018	-	-	1	1	8	13	10	-	-	33	48	-	81
<b>区域局-中东、北非、东欧及中亚</b>													
2017	-	-	1	1	6	15	8	2	-	33	48	-	81
2018	-	-	1	2	7	20	7	2	-	39	48	-	87
<b>区域局-西部非洲</b>													
2017	-	-	1	1	8	14	10	-	-	34	42	-	76
2018	-	-	1	1	11	13	10	-	-	36	42	-	78
<b>区域局-南部非洲</b>													
2017	-	-	1	1	10	13	6	-	-	31	44	-	75
2018	-	-	1	1	4	13	6	1	-	26	51	-	77

表 A.II.2: 2017 和 2018 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备

	国际专业人员及以上										其他		
	执行干事	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	合计	实地国家职工	总部与本地一般服务人员	总计
区域局-东部和中部非洲													
2017	-	-	1	1	4	13	6	-	-	25	37	-	62
2018	-	-	1	1	11	12	7	-	-	32	49	-	81
区域局-拉丁美洲及加勒比													
2017	-	-	1	1	4	13	2	-	-	21	40	-	61
2018	-	-	1	1	4	13	3	1	-	23	41	-	64
<b>总部</b>													
<b>2017</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>91</b>	<b>140</b>	<b>146</b>	<b>41</b>	<b>-</b>	<b>481</b>	<b>10</b>	<b>332</b>	<b>822</b>
<b>2018</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>97</b>	<b>135</b>	<b>151</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>487</b>	<b>4</b>	<b>321</b>	<b>811</b>
<b>执行干事和办公厅主任</b>													
<b>2017</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>146</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>202</b>
<b>2018</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>49</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>144</b>	<b>-</b>	<b>52</b>	<b>196</b>
<b>执行干事和办公厅主任办公室</b>													
2017	1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
2018	1	1		2		2	2			8	-	8	16
<b>创新和变革管理</b>													
2017	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	3
2018	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	3



表 A.II.2: 2017 和 2018 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备

	国际专业人员及以上										其他		
	执行干事	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	合计	实地国家职工	总部与本地一般服务人员	总计
宣传交流													
2017	-	-	1	1	9	6	4	2		23	-	12	35
2018	-	-	1	1	9	6	4	2	-	23	-	12	35
现金补助													
2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2
信息技术													
2017	-	-	1	2	7	14	23	5		52	-	19	71
2018	-	-	1	1	8	14	22	2	-	48	-	14	62
法律办公室													
2017	-	-	1	1	4	3	5	3		17	-	6	23
2018	-	-	1	1	4	3	8	1	-	18	-	6	24
监察长和监督办公室													
2017	-	-	1	2	3	8	12	3	-	29	-	5	34
2018	-	-	1	2	3	8	12	3	-	29	-	5	34
评价办公室													
2017	-	-	1		4	6	1		-	12	-	3	15
2018	-	-	1	-	4	6	1	-	-	12	-	3	15

表 A.II.2: 2017 和 2018 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备

	国际专业人员及以上										其他		
	执行干事	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	合计	实地国家职工	总部与本地一般服务人员	总计
监察员办公室													
2017	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2018	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
道德问题办公室													
2017	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	1	3
2018	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	1	3
<b>副执行干事</b>													
<b>2017</b>	-	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	-	<b>52</b>	-	<b>54</b>	<b>106</b>
<b>2018</b>	-	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	-	<b>55</b>	-	<b>51</b>	<b>106</b>
副执行干事办公室													
2017	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2018	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
人力资源司													
2017	-	-	1	2	6	9	16	7	-	41	-	47	88
2018	-	-	1	2	6	9	19	7	-	44	-	44	88
性别办公室													
2017	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	1	6
2018	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	1	6

表 A.II.2: 2017 和 2018 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备

	国际专业人员及以上										其他		
	执行干事	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	合计	实地国家职工	总部与本地一般服务人员	总计
业务管理支持													
2017	-	-	-	-	1	2	-	1	-	4	-	4	8
2018	-	-	1	-	1	1	-	1	-	4	-	4	8
业务服务													
<b>2017</b>	-	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>41</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	-	<b>110</b>	-	<b>63</b>	<b>172</b>
<b>2018</b>	-	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>37</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	-	<b>108</b>	-	<b>62</b>	<b>169</b>
助理执行干事办公室													
2017	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2018	-	1	-	-	1	1	-	-	-	3	-	2	5
首席顾问办公室													
2017	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	3
2018	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
应急准备和支持响应													
2017	-	-	1	-	2	5	3	1	-	12	-	3	15
2018	-	-	1	1	3	4	2	-	-	11	-	3	14
供应链													
2017	-	-	2	5	11	18	17	3	-	56	-	45	100
2018	-	-	2	5	11	18	16	3	-	55	-	45	99

表 A.II.2: 2017 和 2018 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备

	国际专业人员及以上										其他		
	执行干事	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	合计	实地国家职工	总部与本地一般服务人员	总计
<b>营养</b>													
2017	-	-	1	1	1	3	1	-	-	7	-	2	9
2018	-	-	1	1	1	2	2	-	-	7	-	2	9
<b>政策与计划</b>													
2017	-	-	1	4	8	13	5	1	-	31	-	10	41
2018	-	-	1	6	7	12	5	-	-	31	-	10	41
<b>伙伴关系与治理</b>													
<b>2017</b>	-	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	-	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>150</b>
<b>2018</b>	-	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	-	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>142</b>
<b>助理执行干事办公室</b>													
2017	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2018	-	1	-	-	2	-	1	-	-	4	-	2	6
<b>伙伴关系和宣传协调</b>													
2017	-	-	-	1	2	-	2	-	-	5	-	2	7
2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>执行局秘书处</b>													
2017	-	-	-	1	2	5	2	-	-	10	-	15	25
2018	-	-	-	1	2	5	2	-	-	10	-	15	25

表 A.II.2: 2017 和 2018 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备

	国际专业人员及以上										其他		
	执行干事	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	合计	实地国家职工	总部与本地一般服务人员	总计
政府伙伴关系司（柏林、马德里、巴黎、首尔、东京、阿联酋）													
2017	-	-	1	3	3	9	11	1	-	28	5	16	49
2018	-	-	1	3	4	9	11	-	-	28	1	16	45
私营部门伙伴关系													
2017	-	-	1	1	2	2	8	8	-	22	3	4	29
2018	-	-	1	1	2	3	8	8	-	23	1	4	28
罗马各机构和世界粮食安全委员会													
2017	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
2018	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
联合国系统司（纽约、亚的斯亚贝巴、日内瓦）													
2017	-	-	1	2	3	4	-	-	-	10	2	3	15
2018	-	-	1	3	3	4	-	-	-	11	2	3	16
布鲁塞尔办事处													
2017	-	-	-	1	1	1	1	-	-	4	-	3	7
2018	-	-	-	1	1	1	1	-	-	4	-	3	7
华盛顿办事处													
2017	-	-	-	1	1	2	1	1	-	6	-	4	10
2018	-	-	-	2	1	2	1	1	-	7	-	4	11

表 A.II.2: 2017 和 2018 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备

	国际专业人员及以上										其他		
	执行干事	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	合计	实地国家职工	总部与本地一般服务人员	总计
<b>资源管理</b>													
2017	-	1	2	6	19	20	30	5	-	83	-	110	193
2018	-	1	2	7	21	21	32	6	-	90	-	109	199
助理执行干事和首席财务官办公室													
2017	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2018	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
预算与计划													
2017	-	-	1	1	5	3	8	-	-	18	-	26	44
2018	-	-	1	1	5	3	8	-	-	18	-	25	43
财政与资金													
2017	-	-	1	1	5	6	10	4	-	27	-	25	52
2018	-	-	1	1	5	5	9	5	-	26	-	22	48
企业风险管理													
2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018	-	-	-	1	2	2	4	-	-	9	-	2	11
绩效管理监测													
2017	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18
2018	-	-	-	1	3	4	4	-	-	12	-	6	18

表 A.II.2: 2017 和 2018 年按组织单位进行的计划支持和行政职工配备

	国际专业人员及以上										其他		
	执行干事	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	合计	实地国家职工	总部与本地一般服务人员	总计
管理服务													
2017	-	-	-	1	3	1	4	1	-	10	-	22	32
2018	-	-	-	1	3	1	4	1	-	10	-	22	32
安保司													
2017	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	26	30
2018	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	26	30
资源管理一体化与支持办公室													
2017	-	-	-	-	1	1	2	-	-	4	-	1	5
2018	-	-	-	-	1	1	2	-	-	4	-	1	5
职工健康													
2017	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	3	8
2018	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	3	8
全组织													
2017	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3
2018	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3
总计													
2017	1	5	39	76	163	230	206	43	-	763	592	332	1 686
2018	1	5	41	83	173	228	215	38	-	784	628	321	1 732

表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、 房舍清洁 和维护	办公室用品 和其他 办公支出	通信/信息 技术服务 与设备	保险	交通工具 租赁和 运营费用	招待费	其他 机构的 服务	联合国机构 会费	其他	其他 费用 小计	合计
<b>驻国家办事处</b>																			
2017	29 232	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	35 720	49 567	78 799
2018	29 902	6 065	750	750	27	1 843	236	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	34 919	49 511	79 412
<b>驻国家办事处</b>																			
2017	29 232	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	620	14 467	43 699
2018	29 902	6 000	650	750	27	1 400	100	1 200	500	650	1 000	10	750	10	450	350	96	13 943	43 845
<b>实地培训</b>																			
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	0	65	100	0	0	443	136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	768	768
<b>驻国家办事处技术调整</b>																			
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35 100	35 100	35 100
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34 800	34 800	34 800
<b>区域局</b>																			
2017	39 627	13 663	1 799	540	59	3 500	855	1 215	576	914	2 340	164	291	15	752	81	829	27 592	67 219
2018	42 281	13 712	1 638	271	62	2 454	831	1 199	701	471	1 944	51	270	25	189	72	1 045	24 934	67 215
<b>区域局-亚洲及太平洋</b>																			
2017	7 055	2 636	837	111	7	904	212	350	77	104	358	3	7	2	131	6	3	5 747	12 802
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



表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、 房舍清洁 和维护	办公室用品 和其他 办公支出	通信/信息 技术服务 与设备	保险	交通工具 租赁和 运营费用	招待费	其他 机构的 服务	联合国机构 会费	其他	其他 费用 小计	合计
区域局-中东、北非、东欧及中亚																			
2017	7 176	1 820	162	328	20	350	285	170	70	188	510	7	72	8	143	15	38	4 184	11 361
2018	8 666	1 534	162	76	20	311	200	220	85	0	406	7	72	8	7	10	281	3 399	12 065
区域局-西部非洲																			
2017	7 621	1 987	190	40	10	683	160	25	150	246	461	22	50	5	153	0	196	4 379	11 999
2018	8 037	1 458	96	29	10	652	343	24	56	208	353	21	44	5	43	0	175	3 513	11 550
区域局-南部非洲																			
2017	7 254	2 299	332	10	10	640	138	251	0	132	580	5	50	0	228	30	85	4 791	12 045
2018	5 742	3 035	35	30	10	430	100	235	314	72	350	10	70	10	0	20	141	4 863	10 605
区域局-东部和中部非洲																			
2017	5 609	2 695	0	20	8	598	45	375	69	217	223	127	89	0	62	19	409	4 955	10 564
2018	7 261	2 771	0	0	5	261	0	300	0	106	469	5	50	0	86	30	210	4 293	11 554
区域局-拉丁美洲及加勒比																			
2017	4 911	2 226	278	32	4	325	15	44	210	27	208	0	23	0	36	11	98	3 537	8 448
2018	5 206	2 250	345	61	4	300	0	71	170	5	120	5	27	0	5	6	150	3 519	8 725
总部																			
2017	130 651	1 467	11 973	4 602	380	4 356	2 064	1 461	2 668	2 065	7 112	265	205	77	1 172	292	1 847	42 006	172 657
2018	130 095	1 300	14 129	4 107	277	4 058	1 657	1 265	2 790	2 279	7 533	263	207	41	190	298	4 069	44 463	174 558

表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、房舍清洁和维护	办公室用品和其他办公支出	通信/信息技术服务与设备	保险	交通工具租赁和运营费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构会费	其他	其他费用小计	合计
执行干事和办公厅主任																			
2017	35 708	67	7 463	1 401	40	1 833	427	364	0	200	3 858	0	0	36	711	0	239	16 639	52 348
2018	34 885	67	8 476	1 012	31	1 586	291	172	0	170	4 343	0	0	6	3	0	568	16 724	51 609
执行干事和办公厅主任办公室																			
2017	2 980	0	51	0	39	400	20	0	0	15	105	0	0	30	0	0	0	660	3 640
2018	2 997	0	35	0	30	394	0	0	0	15	100	0	0	0	0	0	0	574	3 571
创新和变革管理																			
2017	675	0	283	130	0	145	20	0	0	4	25	0	0	2	0	0	0	609	1 284
2018	645	0	283	130	0	145	20	0	0	4	12	0	0	2	0	0	13	609	1 254
交流																			
2017	6 222	67	1 222	0	0	80	6	171	0	81	611	0	0	4	0	0	116	2 357	8 578
2018	6 107	67	1 222	0	0	80	6	171	0	81	611	0	0	4	0	0	39	2 280	8 387
现金补助																			
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	411	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	430
信息技术司																			
2017	11 727	0	938	706	0	330	180	192	0	3	2 954	0	0	0	688	0	0	5 991	17 718
2018	10 584	0	1 053	688	0	80	94		0	30	3 485	0	0	0	0	0	0	5 431	16 014

表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、房舍清洁和维护	办公室用品和其他办公支出	通信/信息技术服务与设备	保险	交通工具租赁和运营费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构会费	其他	其他费用小计	合计
法律办公室																			
2017	3 882	0	454	410	0	30	0	0	0	30	72	0	0	0	0	0	123	1 119	5 001
2018	4 038	0	303	49	0	12	10	0	0	15	76	0	0	0	0	0	443	908	4 945
监察长和监督办公室																			
2017	6 113	0	609	67	0	680	60	1	0	50	50	0	0	0	0	0	0	1 518	7 631
2018	6 062	0	1 009	57	0	690	60	1	0	10	17	0	0	0	0	0	73	1 918	7 979
评价办公室																			
2017	3 054	0	3 686	0	0	78	20	0	0	12	10	0	0	0	20	0	0	3 826	6 880
2018	3 003	0	4 300	0	0	76	30	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	4 426	7 429
监察员办公室																			
2017	426	0	65	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	269	695
2018	417	0	65	88	1	60	38	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	269	686
道德问题办公室																			
2017	629	0	154	0	0	30	83	0	0	4	17	0	0	0	3	0	0	291	920
2018	621	0	205	0	0	30	33	0	0	3	17	0	0	0	3	0	0	291	912
副执行干事																			
2017	14 959	0	690	251	30	299	811	0	0	56	416	0	0	3	0	0	0	2 556	17 514
2018	15 115	0	1 249	486	36	340	795	0	0	106	378	0	0	3	0	5	440	3 838	18 953

表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、房舍清洁和维护	办公室用品和其他办公支出	通信/信息技术服务与设备	保险	交通工具租赁和运营费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构会费	其他	其他费用小计	合计
副执行干事办公室																			
2017	729	0	21	0	5	115	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	150	879
2018	812	0	21	0	5	115	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	150	962
人力资源司																			
2017	11 839	0	372	251	25	100	771	0	0	50	360	0	0	0	0	0	0	1 929	13 768
2018	11 945	0	1 006	486	25	150	771	0	0	100	360	0	0	0	0	0	313	3 211	15 156
性别办公室																			
2017	1 215	0	200	0	0	74	40	0	0	3	47	0	0	0	0	0	0	364	1 579
2018	1 203	0	120	0	0	70	24	0	0	3	15	0	0	0	0	5	127	364	1 566
业务管理支持																			
2017	1 175	0	97	0	0	10	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	113	1 289
2018	1 155	0	102	0	6	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	113	1 268
业务服务																			
2017	29 414	0	935	916	11	687	146	0	0	136	317	0	0	9	33	0	260	3 451	32 865
2018	28 939	0	1 031	791	11	557	116	0	0	184	321	0	0	9	0	0	1 072	4 092	33 031
助理执行干事办公室																			
2017	752	0	40	0	4	62	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	0	151	903
2018	987	0	40	0	4	62	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	100	251	1 238

表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、房舍清洁和维护	办公室用品和其他办公支出	通信/信息技术服务与设备	保险	交通工具租赁和运营费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构会费	其他	其他费用小计	合计
首席顾问办公室																			
2017	642	0	250	83	0	100	3	0	0	95	95	0	0	0	0	0	0	626	1 267
2018	302	0	250	83	0	100	3	0	0	95	95	0	0	0	0	0	319	945	1 247
应急准备和支持响应																			
2017	2 789	0	0	638	0	6	0	0	0	0	25	0	0	0	33	0	0	701	3 490
2018	2 796	0	0	543	0	125	100	0	0	10	30	0	0	0	0	0	200	1 008	3 804
供应链																			
2017	15 648	0	334	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	250	804	16 452
2018	15 139	0	334	36	7	102	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	452	1 006	16 145
营养																			
2017	1 825	0	11	0	0	18	0	0	0	3	15	0	0	0	0	0	9	57	1 882
2018	1 776	0	15	0	0	18	13	0	0	3	15	0	0	0	0	0	0	64	1 841
政策与计划																			
2017	7 758	0	300	160	0	400	143	0	0	0	110	0	0	0	0	0	0	1 113	8 871
2018	7 939	0	392	130	0	150	0	0	0	38	109	0	0	0	0	0	0	819	8 758
伙伴关系与治理																			
2017	23 673	977	1 677	1 394	92	939	280	1 090	216	171	1 058	15	38	25	110	292	981	9 354	33 026
2018	23 397	808	1 929	1 249	86	895	160	1 086	213	386	1 025	13	40	19	117	293	1 231	9 551	32 947

表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、房舍清洁和维护	办公室用品和其他办公支出	通信/信息技术服务与设备	保险	交通工具租赁和运营费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构会费	其他	其他费用小计	合计
助理执行干事办公室																			
2017	752	0	75	0	20	233	4	23	0	5	30	0	0	4	0	0	10	404	1 156
2018	1208	0	294	0	5	185	10	0	0	2	30	0	0	4	0	0	0	530	1 737
伙伴关系和宣传协调																			
2017	1 314	0	160	60	0	52	144	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	449	1 764
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
执行局秘书处																			
2017	3 627	0	0	628	42	5	15	0	0	10	64	0	0	5	0	289	533	1 591	5 218
2018	3 533	0	0	609	50	4	15	0	0	11	70	0	0	6	0	290	537	1 591	5 124
政府伙伴关系司 (柏林、马德里、巴黎、首尔、东京、阿联酋)																			
2017	7 317	532	448	203	17	215	49	165	52	53	223	7	23	9	2	0	280	2 279	9 596
2018	7 307	426	429	179	13	235	36	171	27	315	206	3	21	2	7	0	339	2 409	9 716
私营部门伙伴关系																			
2017	4 147	354	431	189	10	186	45	24	44	48	497	0	0	2	44	0	42	1 917	6 064
2018	4 342	220	409	189	15	235	84	38	44	0	497	0	0	2	44	0	99	1 876	6 219
罗马各机构和世界粮食安全委员会																			
2017	810	0	4	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	27	837
2018	795	0	133	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	156	951

表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、房舍清洁和维护	办公室用品和其他办公支出	通信/信息技术服务与设备	保险	交通工具租赁和运营费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构会费	其他	其他费用小计	合计
联合国系统司 (纽约、亚的斯亚贝巴、日内瓦)																			
2017	2 804	70	182	256	3	82	19	458	90	23	109	3	15	3	14	0	40	1 367	4 172
2018	3 040	138	323	115	3	138	11	397	112	22	106	5	19	3	5	0	62	1 459	4 499
布鲁塞尔办事处																			
2017	1 265	0	190	58	0	30	2	130	30	20	28	3	0	0	0	3	33	526	1 791
2018	1 272	0	199	58	0	30	2	130	30	25	28	3	0	0	0	3	20	526	1 798
华盛顿办事处																			
2017	1 636	20	186	0	0	127	0	289	0	9	64	2	0	2	50	0	42	792	2 428
2018	1 901	24	143	100	0	60	0	350	0	8	78	3	0	2	61	0	173	1 002	2 903
资源管理																			
2017	26 898	424	1 208	639	206	598	400	7	2 452	1 502	1 464	250	167	4	318	0	367	10 006	36 904
2018	27 759	425	1 443	568	113	681	295	7	2 577	1 433	1 467	250	167	4	70	0	759	10 258	38 018
助理执行干事和首席财务官办公室																			
2017	784	0	0	0	4	69	0	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	87	871
2018	763	0	0	0	4	69	0	0	0	1	9	0	0	4	0	0	0	87	850
预算与计划																			
2017	6 239	0	113	118	14	34	0	0	0	7	15	0	0	0	0	0	0	300	6 539
2018	6 007	0	55	35	22	9	0	0	0	5	15	0	0	0	0	0	0	141	6 149

表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、房舍清洁和维护	办公室用品和其他办公支出	通信/信息技术服务与设备	保险	交通工具租赁和运营费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构会费	其他	其他费用小计	合计
财政与资金																			
2017	7 698	301	349	92	22	97	55	7	2	91	141	0	0	0	0	0	18	1 175	8 873
2018	7 054	302	349	92	22	97	55	7	2	8	141	0	0	0	0	0	406	1 481	8 534
企业风险管理																			
2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	2 051	0	231	0	0	192	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	498	2 549
绩效管理监测																			
2017	3 189	0	80	30	15	20	15	0	0	10	71	0	0	0	0	0	26	267	3 456
2018	3 091	0	95	41	15	45	23	0	0	8	40	0	0	0	0	0	0	267	3 358
管理服务																			
2017	3 968	123	530	399	100	175	250	0	2 450	1 370	1 130	250	167	0	195	0	0	7 139	11 107
2018	3 852	123	530	400	0	100	50	0	2 575	1 394	1 130	250	167	0	70	0	0	6 789	10 641
安保司																			
2017	2 756	0	0	0	52	52	0	0	0	11	58	0	0	0	0	0	252	426	3 182
2018	2 687	0	0	0	50	47	0	0	0	6	52	0	0	0	0	0	252	407	3 094
资源管理一体化与支持办公室																			
2017	847	0	100	0	0	75	5	0	0	10	20	0	0	0	0	0	71	281	1 128
2018	862	0	148	0	0	25	5	0	0	10	20	0	0	0	0	0	50	258	1 120



表 A.II.3: 按组织单位和拨款项目列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临时助手	加班	公务差旅	培训	租赁	公用事业、房舍清洁和维护	办公室用品和其他办公支出	通信/信息技术服务与设备	保险	交通工具租赁和运营费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构会费	其他	其他费用小计	合计
职工健康																			
2017	1 417	0	35	0	0	76	75	0	0	1	20	0	0	0	123	0	0	331	1 747
2018	1 393	0	35	0	0	96	87	0	0	1	61	0	0	0	0	0	50	331	1 723
全组织																			
2017	752	93	120	15	8	232	2 500	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	15 975	16 727
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
中央拨款																			
2017	752	93	120	15	8	232	0	0	0	244	15	1 625	0	1	2 803	3 264	5 056	13 475	14 227
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
职工技能																			
2017	0	0	0	0	0	0	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 500	2 500
2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
总计																			
2017	200 261	21 223	14 542	5 907	475	9 488	5 519	3 876	3 745	3 873	10 467	2 064	1 246	103	5 177	3 986	43 451	135 141	335 402
2018	203 022	21 170	16 637	5 144	375	8 587	2 724	3 664	3 991	3 643	10 492	1 949	1 227	77	3 633	3 983	45 088	132 383	335 405

\* 国家工作人员费用记入其他费用

## 附件 III

## 区域概况—业务需求

## 曼谷区域局 (RBB)

业务需求	5.7 亿美元
每日配给量	13 亿
粮食总吨数	27.9 万吨
有业务计划的国家	阿富汗、孟加拉国、不丹、柬埔寨、中国、朝鲜、印度、印度尼西亚、老挝、缅甸、尼泊尔、巴基斯坦、菲律宾、斯里兰卡、东帝汶

1. 粮食署在亚太区域的活动范围很广，北至朝鲜和蒙古，东南至斐济和太平洋岛屿，西至阿富汗和巴基斯坦。在如此大的地域跨度内，本区域内各国的经济发展水平各异。世界银行将阿富汗、朝鲜和尼泊尔列为低收入国家；孟加拉国、不丹、柬埔寨、印度、印度尼西亚、老挝、缅甸、巴基斯坦、巴布亚新几内亚、菲律宾、斯里兰卡、东帝汶和越南为中低收入国家；中国和斐济为中高收入国家。
2. 亚太区域目前的经济增速比世界其他区域都要快，到 2025 年，其经济总量预计会超过西欧，与北美和南美之和持平<sup>1</sup>。
3. 这些经济收益并未平等地惠及所有人。贫困和营养不良仍然存在，且往往会因自然灾害、气候变化、长期冲突和境内流离失所而加重。人们普遍认识到，在收入有限、存款（如有）也很有限的情况下，穷人很难或者没有能力应对灾难并从中恢复。尽管在妇女教育、产妇健康和就业方面取得了重要进展，实现性别平等仍然是一项巨大挑战。根据 2016 年全球性别差距指数，本区域消除的性别差距不到 32%，只处在指数的中等水平，在八个区域中排名第五<sup>2</sup>。
4. 在亚太区域，粮食署聚焦于投资政府安全网，并在灾害预备方面与区域、全国和地方各级机构开展合作；提高社区抵御力；预防营养不良，并向受冲突或自然灾害影响的难民、境内流离失所者和本地社区提供挽救生命的粮食和现金援助。
5. 粮食署也在继续进行战略转型，从落实自身项目的实施者到帮助各国找到解决方案的促进者。2015 年和 2016 年进行的区域评价显示粮食署在提高国家政策

<sup>1</sup> 世界银行 2017 年数据。可通过以下网址获取：

<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>。

<sup>2</sup> 可通过以下网址获取：<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/east-asia-and-the-pacific/>。

水平和确保问责方面作出了有价值的持续贡献<sup>3</sup>。总而言之，2018年的区域业务状况意味着粮食署必须在复杂且不断变化的情况下应对广泛的需求。

6. 《2030年可持续发展议程》和粮食署《综合路线图》的落实都在顺利进展之中，孟加拉国、印度尼西亚和老挝这三个试点国家的粮食署驻国家办事处已于2017年4月1日开始落实三国的《国别战略计划》。下一批供执行局批准的缅甸、斯里兰卡和东帝汶的《国别战略计划》将于2017年11月提交，巴基斯坦的《国别战略计划》将于2018年2月提交，阿富汗和菲律宾的《国别战略计划》将于2018年6月提交，尼泊尔的将于2018年11月提交。目前正讨论粮食署在本区域没有其派驻机构的国家内如何帮助各国政府实现可持续发展目标2。随着粮食署的角色由实施者转变为促进者，将基于其在太平洋岛屿所开展工作等方面探讨在亚太区域提供援助的替代模式，并在全组织范围内应用。
7. 在本区域，粮食署的战略成果应对全部三个重点领域—危机应对、构建抵御力和根本原因。在阿富汗、孟加拉国和朝鲜等高度不安全和容易发生灾害的国家，粮食署的业务将集中于增强弱势群体抵御未来冲击的能力和支撑近期受冲击人群的中长期恢复。在这些国家里，粮食署的援助将致力于应对根本原因和长期存在或未得到解决的需求以及脆弱性，包括在供应和获取粮食方面的差距、贫困和难以获得教育、医疗和其他基本社会服务。粮食署会将大部分应对危机的人道主义救济援助和服务用于以下三个国家：阿富汗、孟加拉国和缅甸。与危机应对重点领域相关的成果旨在保护和恢复粮食安全以及目标人群的营养状况—这类人群包括境内流离失所者、难民和受冲击影响的居民—在可能的情况下为早期恢复创造条件。
8. 随着粮食署加强与各国在实现可持续发展目标和相关国家优先重点方面的对接，国别战略审查对于明确粮食署在每个国家实现可持续发展目标2和17中发挥的作用至关重要。粮食署会在《国别战略计划》中采用也在战略审查中使用的“全体社会”办法。在各国政府加强行动领导力，与国家伙伴合作实现可持续发展目标的背景下，粮食署必须加大力度向政府提供增值服务，并从东道国内筹集资源。筹集资源仍将是粮食署的一项严峻挑战。在亚太区域，粮食署已经到了必须做出战略决定来确定其角色的时候了，这个角色意味着粮食署能够减少派驻力量，并巩固其向区域国家提供高效援助的能力。实现粮食署在《国别战略计划》中提出的增值目标需要区域局和粮食署总部的支持，以确保筹集和划拨了足够的财政资源来助力可持续发展目标的实现。
9. 考虑到找出应对全球挑战的办法也蕴含着商机，有越来越多私营部门实体表现出和粮食署合作的兴趣，可持续发展目标为粮食署增强参与度提供了一个很好

---

<sup>3</sup> 《粮食计划署2016年度绩效报告》：WFP/EB.A/2017/4。

的舞台，这不仅体现在合力通过可持续发展目标 2 来消除饥饿，以及通过可持续发展目标 17 来重振可持续发展全球伙伴关系，也体现在加强粮食署对实现其他可持续发展目标的贡献。除了全组织伙伴关系，个人捐助也受到越来越多关注，尤其在中国、日本和韩国。

10. 粮食署全组织供应链的优先重点包括为供应链建立一个服务供给模式、利用外部网络补充组织内部能力、更有效地衡量粮食署供应链的工作成果。同时，粮食署供应链司继续支持实施《国别战略计划》的第一批国家，并将和《综合路线图》团队合作确保每项《国别战略计划》供应链的费用都是在活动一级计划和汇报的，而驻国家办事处则有在总费用层面签订合同的灵活度，以确保供应链的管理更加灵活、更具成本效益。
11. 与 2017 年相比，粮食署 2018 年对本区域的直接援助预计将降低 7%，惠及 14 个国家的 1100 万人，费用估计约为 5.7 亿美元。粮食署会继续转变模式和业务流程以对粮食、现金和代金券补助进行灵活的无缝调整。粮食署将现金转移和代金券作为实现救济、资产创建、发展更长远可持续生计活动的工具。补助模式的变化包括在阿富汗、孟加拉国和缅甸增加现金补助的使用，在孟加拉国、老挝和尼泊尔提升能力强化活动。在印度和印度尼西亚，粮食署会继续落实能力强化活动。
12. 粮食署认识到性别问题需依具体情况而论，采用关注这些问题的、具有性别变革性的方法能提高惠益、降低成本、实现可持续成果，原因在于这能推动基于性别的限制性规范、关系和态度发生变化。区域局将继续聚焦于加强信息平台 and 伙伴关系建设，与伙伴合作以充分发挥其提高性别平等和赋予妇女权能的作用，同时改进关于成就的报告。正开展一项伙伴关系摸底调查以显示战略性和非传统伙伴关系的发展情况，这类伙伴关系填补了内部能力缺口，并有助于确保人们对粮食署在性别平等和妇女赋权方面活动的认知是正确的。
13. 粮食署会进一步巩固其预防中度急性营养不良的工作重点，也会加大预防发育迟缓的力度。粮食署重点关注与联合国儿童基金会共同推动本地解决方案，并将与政府合作推动改善专门营养性食品的获取途径，支持国家一级的政策举措，为受到紧急情况影响的人群提供直接支持。
14. 粮食署在紧急情况下拯救生命和保护生计的能力与政府和社区在防备、评估和应对自然灾害方面的能力直接相关。粮食署会继续加强与国家和区域灾害管理机构的业务伙伴关系，通过与政府、人道主义行动方和东南亚国家联盟等区域机构分享多方利益相关者事前应急计划的信息，以及关注本区域内台风、地震等高风险情况，为潜在影响较大的紧急情况做准备。孟加拉国、印度尼西亚、缅甸、尼泊尔、菲律宾和太平洋岛国等易受灾害影响的国家将继续受到特别关注。

15. 来年，粮食署致力于和其他罗马各机构、亚洲开发银行及私营部门一同发展和加强在本区域内的战略伙伴关系，与国家一级的伙伴努力实现可持续的粮食和营养安全。通过与伙伴合作，粮食署将提高其机构能力，以及其粮食安全计划、进程和相关系统的可信度和严密性，提出因地制宜的解决方案。
16. 粮食署也将加强对业绩管理和成果的关注，针对《综合路线图》展示结果和报告工具。为加强各国计划拟定，必须提升监测和评价能力，以显示影响力，为指导未来的干预措施积累相关依据。能力需求摸底确保驻国家办事处通过和政府利益相关方接触摸清当前的能力情况。当各国政府无法监测可持续发展目标时，粮食署会和被确定为可持续发展目标指标“托管机构”的联合国机构直接参与可持续发展目标监测。

### 开罗区域局（RBC）

表 A.III.2: 开罗区域局 2018 年业务需求	
业务需求	41 亿美元
每日配给量	90 亿
粮食总吨数	230 万吨
有业务计划的国家	阿尔及利亚、亚美尼亚、埃及、伊拉克、伊朗伊斯兰共和国、约旦、吉尔吉斯斯坦、黎巴嫩、利比亚、摩洛哥、巴勒斯坦国、苏丹、阿拉伯叙利亚共和国、塔吉克斯坦、突尼斯、土耳其、乌克兰和也门

17. 粮食署开罗区域局将在 2018 年至 2020 年面临多重挑战。人道主义各界将继续适应快速变换的环境，但挑战也会为创新业务带来机遇。往年，区域局加大力度在传统冲突环境中解决粮食不安全关切。但自 2018 年起，区域局需要采取更具中长期性的方法，提供针对性援助。粮食署 2017 年的紧急行动以全组织应对空前的四处饥荒为标志，其中也门的饥荒威胁程度达到了粮食安全阶段综合分类的第三和第四阶段。随着粮食署应对的许多紧急情况逐渐演变为长期冲突，粮食署将转而关注增强抵御能力和生计，与各国政府加强联系以强化粮食安全政策。
18. 在伊拉克、叙利亚和也门的 3 级应急行动以及在利比亚和乌克兰的 2 级紧急情况的特点仍然是深受外部因素影响的空前冲突状况。粮食署在冲突地区解决粮食安全方面与日俱增的人道主义需求同时，还和中等收入国家政府合作改善社会安全网，提供有力的全面技术指导。随着一系列应急行动正从短期转变为较长期的救援，区域局将进一步对增强难民、境内流离失所者和回返者的抵御力构建和生计活动进行投资，通过落实可持续发展目标实现社会稳定。

19. 由于未达成政治解决方案，叙利亚将在2018年实施《过渡性临时国别战略计划》。在局势稳定的地区，加强生计活动将优先于普惠式粮食援助，在生产淡季的季节性粮食援助将为弱势群体提供安全网。埃及、伊拉克、约旦、黎巴嫩和土耳其这五个国家总共接纳了来自叙利亚的五百多万名难民，粮食署在这些国家的主要活动考虑到了难民、收容社区和政府所面临的长期境况，目标是通过改善教育、生计、经济手段和国家体系提高粮食安全。重点是巩固国家体系，为将来难民在可能的情况下返回叙利亚、东道国政府较长期接手粮食署计划和活动建立机制，保障与国家行为方的可持续交接。尽管粮食署会维持区域性举措，五个驻国家办事处将通过《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》保障落实。
20. 自2015年3月也门冲突爆发以来，人道主义局势仍然脆弱和不可预测。危机在2017年由于出现类似饥荒的情况和霍乱复发而加重。作为中东最贫困的国家，也门受其卫生部门四面楚歌、食物成本上涨、粮食商品匮乏的影响，原本已经悲惨的境况更加复杂。面对快速演变的情况，区域局必须采取多层面的措施，不仅要向目标受益人提供援助，也要向整个人道主义社领域提供支持。根据这些因素，粮食署正加大行动，无条件资源转移将在2017年惠及910万人，通过实物捐助和经销商网络计划的商品代金券支持粮食获取，对5岁以下儿童、孕妇和哺乳期妇女采取营养干预行动治疗和预防急性和长期营养不良。考虑到冲突可能会继续、一旦荷台达港关闭将导致人道主义需求上升，粮食署预计2018年上半年的行动不会减少。不过，到了2018年下半年，若也门南部地区的局势能够稳定，粮食署预计会减少对该地区的援助比例。这种按比例减少不仅适用于支持粮食获取的无条件资源转移，也适用于营养干预。
21. 伊拉克虽仍处于人道主义危机之中，但冲突的基调已经发生了明显变化。基于2017年开展的一项粮食安全和脆弱性评估的结果，同时考虑到政府公共分配系统惠及了越来越多需要国家援助的人群，粮食署大幅削减了通过应急行动获得援助的目标受益人数。与此同时，在受冲突影响地区和从极端恐怖组织“达伊沙”手中夺回的地区，粮食署会向回返者和弱势群体提供援助，现金补助业务将为支持本地市场重建发挥关键作用。粮食署会优先关注生活在营地、非正规定居点和偏远地区粮食安全最缺乏保障的人群。在伊拉克安全部队收复摩苏尔之后，人道主义援助将集中满足仍然受困于“达伊沙”控制的几个地区人群的需求。在局势稳定地区，学校供餐活动可在粮食安全最缺乏保障的地区重启，以解决微营养素缺乏症、提高入学率和在学率并降低辍学率。
22. 苏丹被列为中低收入国家。然而，南苏丹脱离、地区性和全国性冲突和流离失所、气候相关的危机、农业生产率低和结构性贫困限制了发展，使得苏丹成为

世界上粮食安全最缺乏保障的国家之一。2017年1月，美国政府开始解除对苏丹的制裁，如果苏丹在六个月的试行期内违背承诺，美国将重新实行制裁。至2017年7月，尽管通过开放人道主义走廊和修改人道主义指令，苏丹在改善人道主义援助的可及性和活动范围方面取得了进步，但是制裁并未完全解除。是否会完全解除制裁的决定也将推迟到2017年10月12日做出。认识到苏丹面临的持续挑战，粮食署调整了业务，在2017年7月至2018年12月期间按照《临时国别战略计划》开展能产生根本性影响的干预，同时维持挽救生命的活动和有利的应急能力。促进自力更生的活动将减少人道主义需求，解决营养不良的根本原因并加强粮食系统的可持续性将为实现可持续发展目标2作出重大贡献。粮食署正和苏丹政府就制定一项实现零饥饿并最终达成《国别战略计划》的路线图进行磋商。对粮食署来说，《临时国别战略计划》是面向长期解决饥饿方案的一项重大转变。

23. 2016年上半年，南苏丹和苏丹安全局势恶化引发杰贝勒马拉赫出现大规模人口迁徙，逃至苏丹尤其是达尔富尔的南苏丹人超过预期。预计绝大多数在苏丹境内的流离失所者和南苏丹难民都达不到返回的条件，因此粮食署在2017年全年还需要继续对他们提供粮食援助。营养计划将扩大，与加大基于社区的急性营养不良管理、加快全国房屋加固计划、整合营养不良治疗和预防活动的国家计划保持一致。学校供餐计划将维持现有规模，粮食署会同时鼓励国家自主权。粮食署也会向受厄尔尼诺现象影响的农村社区通过无条件资源转移提供救济援助，支持粮食获取、资产创建和生计支持活动。总体来看，2017年至2019年的粮食安全和营养需求预计将维持现有水平左右，政治和经济局势也不会变化。
24. 本地区的长期危机意味着粮食署需要在拯救生命的人道主义援助方面采取灵活措施，这些援助与较长期发展战略相关，能满足受影响的女性、男性、女童和男童短期和长期的多样化需求。区域局致力于采用“新工作方法”，这种方法运用人道主义—发展的关系，支持、保障和加强境内流离失所者、难民、返乡者和收容社区里的弱势男性、女性、女童、男童的抵御力，提高他们的粮食安全和营养，确保尊严和基本人权。为解决重建以及生计和经济恢复在当下以及未来的巨大需求，粮食署将继续利用相关工具支持安全家庭、社区资产创建和创收活动。这些活动回应性别关切，关注冲突局势下的威胁和需求、市场和价值链发展、本地和国家行为方的能力和体系，也包括生产性安全网措施。将本地供应链和粮食署签约商店衔接起来的零售战略会继续为地方经济注入重要的经济资源，促进增收，保障弱势男性和女性平等获得就业机会。
25. 本区域深层次的脆弱性问题、长期存在的挑战和令人担忧的社会经济指标因气候、经济 and 冲突相关的冲击而进一步恶化。挑战来自人口快速增加、缺乏规划的

城市化、对已经稀缺的资源尤其是水资源的激烈竞争，以及使得大部分人口，尤其是年轻人被边缘化的经济发展。理解这些趋势将如何演变并影响区域粮食系统和粮食安全是粮食署的一项优先重点工作。在这方面，粮食署会继续支持降低灾害风险、早期预警和分析以及紧急情况预备。粮食署还会支持数个国家开展创建资产和加强生计工作，提高社区层面对冲击的抵御能力。将开展创建资产和加强生计活动的国家包括亚美尼亚、埃及、伊拉克、约旦、吉尔吉斯斯坦、黎巴嫩、苏丹、叙利亚、塔吉克斯坦和乌克兰。

26. 区域局认识到学校供餐计划是一项战略干预，能促进各伙伴方携手合作，解决社会保护和性别平等问题，促进教育，保证儿童营养充足。中东和北非学校供餐和社会保护倡议旨在提升学校供餐计划作为重要社会保护手段的质量，扩大其影响，以支持危机中和处于较稳定但仍很脆弱局势中的最弱势儿童和社区。这种方法最终会推广至本区域所有国家。在加强关注本地社区和人群生计和抵御力的同时，区域局会继续通过相关机制密切学校供餐和本地农民群体的联系，学龄儿童能获取本地生产的营养食物，小农也能提高生产力和收入，这和利用本地生产食物的学校供餐计划是一致的。在可能且相关时，活动应关注紧急情况下的学校供餐。
27. 2014年的《世界粮食不安全状况》<sup>4</sup>报告称中东和北非是目前世界上唯一食物不足人口绝对数量和占总人口比重都在上升的区域。粮食署将加大对国家对口部门的能力建设援助，通过各种手段助其了解、衡量和解决营养挑战，包括使用定制的移动数据收集和分析等新监测工具，保障女性、男性、女童和男童等多元化群体的参与。粮食署将与学术机构和联合国机构合作，在本区域内就营养不足和肥胖/超重双重负担的规模形成证据，在可行的情况下使粮食署项目具有营养敏感性。为了在最高层面加强对解决双重负担的宣传，粮食署将支持驻国家办事处开展“填补营养缺口”分析，并使用在若干国家已被证明有效的膳食成本工具。这些工具也将用于营养活动和国家社会安全网的重新设计与目标确定。
28. 各国性别平等问题主要会导致女性和女童处于不利地位，例如参与政治进程、参与劳动力市场、获取土地等生产性资产受限。按照 2016-2020 年区域性别政策落实战略，区域局将与驻国家办事处合作，通过其工作和活动推进性别平等和女性赋权。所有的驻国家办事处都将制定 2018-2019 年性别行动计划，继续落实全组织倡议，实施与“联合国性别平等和增强妇女权能全系统行动计划”相关的性别主流化问责框架。驻国家办事处还将落实“性别转型计划”并通过培训培训师以发展与解决性别问题相关的能力。

---

<sup>4</sup> 粮农组织，国际农业发展基金和粮食署，2014年，《世界粮食不安全状况：为粮食安全和营养打造有利环境》。可通过以下链接获取：<http://www.fao.org/3/a-i4030e/i4030e00.pdf>。



29. 区域局在以现金补助形式提供粮食援助方面发挥领导作用，并逐步从代金券形式转变为更大规模的现金转移，这是使人道主义方法更加因地制宜的务实的一步。区域局在共同平台上与各方伙伴分享受益人数据，处于与各方伙伴合作的前沿，为受益人提供大量服务。在向土耳其提供满足基本需求的多用途现金的同时，区域局也记录下了核心步骤，并计划好了中期评估和影响评价，而后者将和世界银行合作完成。
30. 区域局与各国政府以及国家伙伴密切合作，投资能力发展，以确保与各国的计划和需求保持一致，产生可持续作用，途径包括逐步将粮食署的活动移交至各国政府。
31. 粮食署坚定致力于落实和重振可持续发展全球伙伴关系，并继续和各方伙伴合作，回应中东、北非、东欧和西亚的粮食安全和营养需求。同与各国政府和国家伙伴的合作一样，与阿拉伯国家联盟等重要政府间组织、更广泛的人道主义社区、技术和学术机构以及私营部门的伙伴关系将会被列为优先重点。通过联合国人道主义空运处，粮食署向苏丹和也门提供必要的乘客服务。粮食署领导紧急通信和后勤集群，并和联合国粮农组织（FAO）共同领导全球粮食安全集群，与这些领域的各方伙伴协调人道主义回应。

### 达喀尔区域局（RBD）

表 A.III.3: 达喀尔区域局 2018 年业务需求	
业务需求	12 亿美元
每日配给量	39 亿
粮食总吨数	53.6 万吨
有业务计划的国家	贝宁、布基纳法索、喀麦隆、中非共和国、乍得、科特迪瓦、冈比亚、加纳、几内亚、几内亚比绍、利比里亚、马里、毛里塔尼亚、尼日尔、尼日利亚、圣多美和普林西比、塞内加尔、塞拉利昂、多哥

32. 在西非和中非地区，冲突、暴力、气候剧烈变化以及政治和社会冲突持续导致大规模人口流离失所，损害生计，是降低粮食不安全和贫困面临的主要障碍。萨赫勒地区受武装冲突和不安全影响，再加上持续极端贫困、农业生产减少、降水不正常和长期干旱，加大了对社区稀缺资源的压力，导致极大苦难。
33. 在西非和中非地区，营养不良仍是一个重要的公共健康关切，绝大多数国家都有较高水平的消瘦和发育迟缓发生率。在萨赫勒地区国家，急性营养不良往往在歉收季节达到峰值，而且发生率在幼儿群体中居高不下，这导致这些国家的发育迟缓和儿童死亡率为世界最高。

34. 受中非共和国暴力影响的人数急剧上升，资源稀缺使情况更加复杂，人道主义组织无法满足在喀麦隆、中非共和国、乍得、刚果和刚果民主共和国的受影响人群的巨大需求。迄今，中非共和国 48%的人口都面临粮食不安全问题，超过 50 万人都在邻国成为难民。
35. 由于“博科圣地”叛乱对尼日利亚、喀麦隆、乍得和尼日尔的人口生存和生计影响，乍得湖流域国家面临的局势依然令人担忧，预计在歉收季节有 700 万人口需要粮食援助。
36. 粮食署将继续落实和支持相关计划，以加强在西非和中非地区面临粮食短缺且易受冲击影响的弱势家庭生计。同时，粮食署将通过粮食安全和营养评估向最弱势人口提供紧急粮食援助。对各项活动和战略目标的资源配置在多数情况下与 2017 年保持一致。在 2018 年，粮食署计划支持本区域 500 万男性和男童以及 600 万女性和女童，预算需求为 12 亿美元，其中 60%将用于实物粮食援助。
37. 在尼日尔，超过 200 万人长期面临粮食不安全问题，450 万人处于粮食不安全风险下，还有数百万人在歉收季节面临过渡期粮食不安全影响。在毛里塔尼亚，国家粮食不安全发生率为 18.8%，有 3.3%的人口受严重粮食不安全影响。
38. 在中非共和国，暴力和不安全使得援助难以获得，也影响分发工作。为帮助生活在偏远地区的人群，粮食署将制定灵活的执行方法，例如流动反应小组；加强与人道主义事务协调办公室以及其他伙伴在战术和战略层面的军民协调；在粮食署总部和区域局的培训和技术支持下，培训工作人员确定战略，克服对获取途径的制约。
39. 粮食署会继续落实儿童营养不良的治疗和预防，通过其营养预防和治疗计划瞄准 5 岁以下儿童、孕妇和哺乳期妇女。粮食署将支持营养不良的艾滋病毒携带者、预防母婴传播计划的受益方、结核病患者和他们受粮食不安全影响的家庭成员。粮食署旨在将其活动扩大至青春期少女，该群体对打破营养不足的代际循环发挥着至关重要的作用。驻几内亚国家办事处将继续试行其预防长期营养不良的方案，解决 2 岁以下儿童和孕妇的需求。营养不良的艾滋病毒携带者和结核病患者通过现金补助的方式获得粮食援助，可以预计补助方式将发生改变。粮食署在中非共和国的营养战略通过伙伴关系推进预防营养不良，主要关注营养不良发生率居高不下的地区。在乍得，粮食署将维持对萨赫勒地区和在紧急状况下针对中度急性营养不良的挽救生命援助，更加关注营养不良的预防。
40. 为对该区域的发育不良和消瘦现象产生更有意义的影响，粮食署正支持制定一个综合性措施预防营养不足，着重与各国政府和各伙伴方的协商一致过程。在 2018 年，达喀尔区域局预算的 14%将用于营养活动。在乍得、马里和尼日尔，粮食署与“无国界医生”合作，试行和推广 6 至 23 个月婴儿的补充喂养活动，

并推行卫生健康一揽子举措，包括对常见儿童疾病，如疟疾、腹泻和急性呼吸道感染的免疫和防治。在冈比亚，由于资金不足，粮食署将聚焦通过粮食安全和贫穷指标确认的最弱势的区域和地区。驻马里办事处将更加注重使用有成本效益的和可持续的方法降低营养不良的发生率，包括通过与其他行为方合作解决根本原因。在毛里塔尼亚，粮食署将优先注重营养支持活动和活动的地理集中性，而不是将可利用的资源分散在更大范围里。

41. 在 2018 年，粮食署将继续支持小农，加强其获得市场准入的能力，并制定采购战略和程序，将小农与学校食堂、其他潜在购买者和农产品消费者联系起来，以支持政府。粮食署也将向小农组织提供培训和设备，正如粮食署在塞内加尔推行农村抵御力举措（R4），将帮助粮食不安全小农利用灾害风险减少的工具和体系、获得小额信贷、使用存款和选择保险计划。国家采购平台将包括粮食署在内的各个行为方的粮食需求集中起来，以便利小农和市场的联系。在几内亚，提高小农市场准入的活动旨在实现生产力提高、增值带来的收入增加、营销技能的加强。女性组织非常活跃，并受益于提高女性赋权的部分，这对抵御力、粮食安全和营养都有间接影响。
42. 在加纳，大部分的资产创建和生计支持活动在 2018 年将逐步结束，但粮食署会继续在受经常性冲击影响的地区实施这些活动，进一步强调社区资产应带来的惠益。在中非共和国，粮食署与布阿尔明爱机构、国际世界宣明会、国际应急和发展援助在纳纳-曼贝雷合作落实资产创建和生计支持活动。粮食署也通过支持资产创建和本地采购来增加尼日尔穷人的生产、自然和金融资本。
43. 能力建设活动仍然是重中之重。2018 年，粮食计划署将继续为增强政府能力进行投资，以实施减少粮食不安全和营养不良的计划。在尼日尔，能力建设将提高政府和社区的领导力和自主性，以为其接手做准备。在布基纳法索，粮食署支持政府能力建设，以制定有关营养、健康、教育和粮食安全的政策。在几内亚，粮食署将通过“联合国加强营养运动”（SUN）和“再接再厉消除儿童饥饿和营养不足”（REACH）的机构间框架，加强在营养方面的能力和治理。在多哥，粮食署也提供能力建设支持，并结合技术和粮食援助计划以便实现在科特迪瓦、冈比亚以及圣多美和普林西比的逐步移交。
44. 为继续在西非和中非提供拯救生命的援助，粮食署完善了资源调动战略，并在不断提高行动效率，以用更少的资源完成更多的援助。粮食署在本区域面临持续的筹资挑战，阻碍了其向所有存在需求的人提供必要援助的能力。在 2017 年和往年，资金的缺乏有时会迫使粮食署暂停向最弱势人口中的一部分人提供粮食和营养援助，例如难民和流离失所者，或者是提供减量的食物配给，导致无法满足补充营养的需求。

45. 粮食署将加大对发展中国家的支持，通过聚焦人道主义和发展工作使最贫困和最弱势的人口获益，从而将其目标与可持续发展目标结合起来。为此，粮食署将充分利用其被广泛认可的实地业务活动专业知识和经验，以及在安全网计划、抵御能力、灾害危机管理和能力建设方面的比较优势。在塞内加尔，国家的主要优先重点都包括在“塞内加尔崛起计划（2014-2035）”中，该计划为塞内加尔实现 17 项可持续发展目标提供了框架支持。在多哥，粮食署将继续向政府提供技术支持，进行国家零饥饿战略审查，为多哥在 2018 年 11 月制定《国别战略计划》提供支持。
46. 粮食署将和各伙伴方合作促进本区域现金补助的使用，考虑到筹资限制和获取制约，保持切合实际的方法。在 2018 年，粮食署将利用无条件资源转移项下 35% 的援助支持通过现金补助获得食物，并在可行的情况下利用本地粮食生产能力和现有的金融和通信基础设施。在中非共和国，粮食署将在市场能发挥作用且安全的地方优选采用现金补助。在中非共和国，根据季节变化、市场运行状况、安全态势和受益人的偏好，粮食署将在最合适的地方采用现金补助和实物粮食援助的组合。
47. 在 2018 年，总体预算的 11% 将被用来继续推进学校供餐计划，目的就是提高入学率和出勤率，减少辍学率，并在性别均等缺位的地方改善女童教育情况。在几内亚，尽管现金捐助水平低，政府依然坚定支持学校供餐计划，该计划在农村地区被看作主要安全网，支持其在保障学校儿童粮食安全方面发挥核心作用，并应对重要挑战，例如男童和女童的入学率和出勤率，以及政府努力在消除的早婚和女性割礼。预计学校供餐活动将继续逐步采用本地学校供餐计划，并向教育部新设立的学校供餐司提供能力建设。在冈比亚，现金补助在本地学校供餐计划中的使用将在 2018 年惠及 1.4 万人。
48. 西非地区正加大对分析和监测的投资，以确保数据采集和评估的准确性，帮助粮食署改善其活动和计划，目标是使粮食署的计划更有针对性，真正做到对受益人负责。区域局正加大移动脆弱性分析及绘图（VAM）的使用，这作为一种监测和评估工具在数据采集途径有限、难以进行人工采集的地方发挥着重要作用且具有成本效益。在安全局势依然动荡，受益人无法进入正常运行市场的地区，粮食署将优先采用实物粮食援助。通过以性别和年龄分类的粮食安全评估和脆弱性分析及绘图来确定具体地点。
49. 粮食署依然致力于推进对性别关切的理解，帮助创造一个更关注性别问题的环境。粮食署为区域局和驻国家办事处的工作人员组织了有关粮食署行动中的性别主流化培训活动。在 2018 年，总体预算的 14% 将用于性别平等活动。

## 约翰内斯堡区域局 (RBJ)

表 A.III.4: 约翰内斯堡区域局 2018 年业务需求

业务需求	7.04 亿美元
每日配给量	28 亿
粮食总吨数	32.8 万吨
有业务计划的国家	安哥拉、刚果、刚果民主共和国、莱索托、马达加斯加、马拉维、莫桑比克、纳米比亚、斯威士兰、坦桑尼亚、赞比亚、津巴布韦

50. 南部非洲发展共同体<sup>5</sup> (SADC) 极易受到气候变化的影响。在过去五年, 本区域粮食不安全趋势在上升, 这与经常性气候冲击影响有关, 其中包括 2015/16 年的厄尔尼诺现象, 那次厄尔尼诺现象导致了过去 35 年来最严重的一次干旱。本区域易受环境变化影响, 这不仅是由气候变化本身引起的, 还在于与气候相互作用的社会、经济和其他环境因素的组合作用。
51. 发育不良的发生率从塞舌尔的 7.9% 到马达加斯加的 49.2% 不等<sup>6</sup>。本区域仍是艾滋病的全球高发中心, 占全球感染艾滋病毒总人口的三分之一<sup>7</sup>。艾滋病毒感染率从科摩罗的 0.1% 到斯威士兰的 28.8% 不等<sup>8</sup>。本区域艾滋病毒/艾滋病对女性的影响更大, 因为女性感染艾滋病毒的比例更高, 照顾患者和孤儿的负担更重。
52. 本区域局内, 莫桑比克、纳米比亚、坦桑尼亚和津巴布韦这四个国家的《国别战略计划》获得了批准。刚果民主共和国将实施一个三年期的《临时国别战略计划》, 莱索托、马达加斯加、斯威士兰和赞比亚将实施《过渡临时国别战略计划》, 以便于进行国别战略审查, 制定新的《国别战略计划》, 于 2019 年 6 月向执行局提交。刚果和马拉维在 2018 年将延续目前的项目组合, 2019 年将启用新的《国别战略计划》和预算组合。
53. 根据政府的期待和区域局对本区域的愿景, 粮食署将加大力度帮助政府发展和落实国家社会保护制度, 同时确保自身业务响应的能力。2018 年对能力建设的投资将占本区域总转移支付的 8%。粮食署将向国家和本地政府提供技术支持以增强业务工具, 支持安全网体系有效发挥作用, 这些体系包括紧急情况准备、

<sup>5</sup> 南部非洲发展共同体的 16 个成员国为安哥拉、博茨瓦纳、刚果民主共和国、莱索托、马达加斯加、马拉维、毛里求斯、莫桑比克、纳米比亚、塞舌尔、南非、斯威士兰、坦桑尼亚、赞比亚、科摩罗和津巴布韦。

<sup>6</sup> 联合国儿童基金会、世界卫生组织、世界银行, 2017 年, 《儿童营养不良联合估计》。可通过以下链接获取: <http://www.who.int/nutgrowthdb/estimates2016/en/>。

<sup>7</sup> 联合国艾滋病规划署, 2016 年, 《防止差距报告》, 可通过以下链接获取:

<http://www.unaids.org/en/resources/documents/2016/prevention-gap>, 联合国艾滋病规划署国别情况说明。

<sup>8</sup> 同上。

- 脆弱性分析及绘图、目标定位、监测和评价以及现金转移平台。粮食署会继续向政府提供战略和政策支持，以制定学校供餐政策，设计适合国情的学校供餐模式，将学校供餐纳入国家社会保护计划中，并确保“饥饿智能型”国家社会保护战略具有营养敏感性，并关注性别和艾滋病毒问题。
54. 粮食署将向南部非洲发展共同体提供技术和管理服务，落实区域脆弱性评估和分析计划。将着重强调通过在政府体系内推广和纳入流动脆弱性分析及绘图和其他数据采集的创新方式，创新和充分利用数字市场数据的采集和分析。
55. 减少儿童、少女、孕妇和哺乳期妇女以及艾滋病毒感染者和结核病患者群体的营养不良现象仍是一大优先重点。旨在消除营养不良的战略结果 2 的资金需求将占 2018 年总业务资金需求的 7%。为应对本区域的营养需求，将推出四个优先计划的领域：
- i) 做出计划并给予政策支持，加强分析工作，预防发育不良。粮食署将利用现有的分析工具“饥饿的代价”和“填补营养缺口”分析指导形成综合性国家营养战略。
  - ii) 解决微量营养素缺乏症。解决微量营养素缺乏症的重点在于食品营养强化的切入点，包括已经在莫桑比克进行试点的工业营养强化、需要进一步业务研究的农村营养强化，还有就本地营养强化进行促进社会和为行为改变的交流。
  - iii) 治疗中度急性营养不良，尤其在紧急情况下。为加强政府的反应能力，应向其提供技术援助，尤其是在莱索托和马达加斯加。
  - iv) 营养敏感型计划将纳入辅助整个生命周期营养状况的干预措施主流。
56. 为实现战略结果 3 和 4，区域局将扩大促进保护型农业和气候风险保险计划的伙伴关系，并利用正在马拉维和赞比亚实施的农村抵御力举措（R4）的经验。这项举措将农民和私营部门联系起来，向前者提供天气指数型小额保险。包括三管齐下在内的恢复计划工具将继续得到推广。在创新的基础之上，粮食署将探索机会支持小农农业和市场发展，促进基于社区的气候变化适应行动。
57. 现金补助占计划业务需求的 37%，粮食补助占 49%。粮食采购将在情况有利时在地方及区域范围内开展。约翰内斯堡区域局将继续推广市场准入计划，如果可能，将与粮农组织和农发基金的投资挂钩，并确保全球大宗商品管理基金有 1% 的供资用于小农，尤其是女性小农。

## 内罗毕区域局（RBN）

业务需求	23 亿美元
每日配给量	35 亿
粮食总吨数	130 万吨
有业务计划的国家	布隆迪、吉布提、埃塞俄比亚、肯尼亚卢旺达、索马里、南苏丹、乌干达

58. 东部和中部非洲的贫困和饥饿问题是由于一系列复杂的政治、环境、经济和社会挑战导致的。干旱、冲突和其他各种灾难频发，抗灾能力弱，经常导致大规模人口的流离失所，这正是粮食计划署在该区域的业务重点。粮食署的工作远不止提供拯救生命的援助。粮食署正加快将重点转移至支持国家主导的社会保护体系和紧急反应能力，这要靠稳固的伙伴关系并坚定支持人民、社区和国家满足自身粮食和营养需求。
59. 东部和中部非洲区域包含了粮食署规模最大、情况最复杂的部分工作。南苏丹于 2017 年 2 月宣布饥荒，该国当时仍处于 3 级紧急情况，且面临高度的粮食不安全状况。索马里也面临严峻的粮食不安全情势，可能会导致饥荒。乌干达目前收容了近一百万难民，按全球各国收容难民数量排名位列第五<sup>9</sup>。埃塞俄比亚继续要求大量资源投入以解决干旱相关的需求，而在布隆迪，社会政治危机依然在加重已经处于脆弱状态的粮食安全。
60. 本区域的 2018 年的业务需求为 23 亿美元，与去年持平。战略结果 1 项下的应急响应和危机应对仍是业务的重中之重，在 2018 年业务资金需求中的占比最大，达到了 61%。
61. 《国别战略计划》和《临时国别战略计划》正在制定之中。2017 年至 2018 年间，区域局计划提交执行局批准的有埃塞俄比亚、肯尼亚、卢旺达、索马里和乌干达的《国别战略计划》和相关的国家总体预算、布隆迪和南苏丹的《临时国别战略计划》以及吉布提的《过渡性临时国别战略计划》。
62. 减少儿童、少女、孕妇和哺乳期妇女以及艾滋病毒感染者和结核病患者群体的营养不足现象仍是一项优先工作。粮食署将与政府和其他伙伴方合作，例如与儿基会的《非洲区域营养战略》、“再接再厉消除儿童饥饿和营养不足”、“联合国加强营养运动”和千日伙伴关系，通过有针对性的粮食和营养援助减少儿童和成人营养不足问题。2017 年，粮食署将关注营养敏感型计划，解决营

<sup>9</sup> 联合国难民事务高级专员办事处（<http://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>）。

养不良的深层次决定因素，与可持续发展目标 2 保持一致。旨在结束营养不良的战略结果 2 的需求将占 2018 年总需求的 16%。

63. 粮食署全组织受益人和转移管理数字平台（SCOPE）的推广不断取得进展，布隆迪、埃塞俄比亚、索马里、南苏丹和乌干达都在注册过程中。2018 年的重点是继续引导和支持本区域的驻国家办事处、各伙伴方和政府采纳、使用和推广 SCOPE 平台。
64. 能力建设是下一步国家战略审查的一项优先重点，随后将制定《国别战略计划》。2018 年对能力建设的投资将占本区域总转移支付的 2.9%。本区域政府需要支持的领域包括脆弱性分析、供给链、现金补助计划等粮食援助计划、社会保护以及本地学校供餐计划。
65. 现金补助的使用仍在增长，比 2017 年的计划数额增长了 15%，这主要是由索马里、乌干达和卢旺达的相关数额增长所导致。在 2017 年下半年，埃塞俄比亚将在阿姆哈拉地区启用新鲜食物代金券计划，以解决慢性营养不良问题。所获得的经验将用来指导该计划未来在埃塞俄比亚的推广使用，甚至是在本区域其他国家效仿使用。
66. 创新型供给链方法包括肯尼亚采用的一项旨在降低卡库马难民营商品价格的零售战略；支持卢旺达的非洲改良粮食工厂，生产符合国际标准的营养性粥用面粉；索马里的港口重建项目；吉布提的物流中心。
67. 考虑到自然灾害日益频发，粮食署在本区域的回应更多聚焦于长期解决办法，将短期人道主义回应和发展工作联系起来。这包括肯尼亚响应冲击的社会保护体系，以及埃塞俄比亚为牧民提供的天气保险计划等新倡议。

### 巴拿马区域局

表 A.III.6: 巴拿马区域局 2018 年业务需求	
业务需求	1.76 亿美元
每日配给量	4.17 亿
粮食总吨位数	4.4 万吨
有规划行动的国家	玻利维亚多民族国、哥伦比亚、古巴、多米尼加共和国、厄瓜多尔、萨尔瓦多、危地马拉、海地、洪都拉斯、尼加拉瓜、巴拉圭、秘鲁

68. 粮食署在拉丁美洲及加勒比区域的驻国家办事处规模都在中等以下。除海地外，其他驻国家办事处都设在中等收入国家，这些国家面临长期营养不足、微量营养素缺乏、反复发生的紧急情况因普遍不平等而加剧、气候变化、经济脆弱性、



无法获得营养和充足的食物、暴力、迁徙和其他问题。在过去几年里，粮食署在该区域的角色在很多方面发生了变化。业务重点从直接粮食援助转向能力建设、为政府计划提供技术援助和政策支持。粮食署在本区域的战略重点仍是支持国家社会保护计划、增强抵御能力、改善灾难管理以及促进小农农业生产和市场发展。

69. 按《综合路线图》，2018年，粮食署将在本区域所有国家内通过《国别战略计划》和《过渡性临时国别战略计划》落实其活动<sup>10</sup>。
70. 粮食署2018年的业务需求为1.76亿美元，其中海地的业务需求为3800万美元，哥伦比亚为3500万美元，洪都拉斯为3200万美元。2018年，在萨尔瓦多和厄瓜多尔的业务需求面临筹资不足的风险最高。粮食署计划明年惠及360万1级受益人，即直接粮食援助的受援者。
71. 需要可预测和有弹性的供资来实现高效率的规划，但是目前捐款方指定用途以及政府和各伙伴方的优先重点阻碍了有效明确重点活动。财政资源有限的情况下，驻国家办事处将使用多种方法对活动进行优先排序。在提供救济援助方面，驻国家办事处将总体确保覆盖尽可能多的受益人，同时减少配给量。支持社会保护计划的资源有限，有可能导致受益人数量的减少。
72. 2018年，粮食署计划用1.64亿美元达成可持续发展目标2并用1300万美元达成可持续发展目标具体目标17.最大份额的预算资金，即9500万美元，将用于有关粮食获取的战略结果1和可持续发展目标具体目标2.1。其次是3700万美元用于预防营养不良的战略结果2和可持续发展目标具体目标2.2，2100万美元用于提高小农生产力和收入的战略结果3和可持续发展目标具体目标2.3，1200万美元用于加强发展中国家实现可持续发展目标的能力的战略结果5和可持续发展目标具体目标17.9，1100万美元用于可持续粮食系统的战略结果4和可持续发展目标具体目标2.4。只有80万美元的预算用于分享知识、专长和技术的战略结果8和可持续发展目标具体目标17.16，支持各国努力实现可持续发展目标，而且仅用于秘鲁。没有分配资金用于战略目标6或可持续发展目标具体目标17.14—支持可持续发展的政策连贯一致，以及战略结果7或可持续发展目标具体目标17.3—发展中国家获得用于发展投资的财政资源。
73. 2018年，所有国家的国家一级业务战略成果都将和三个互相排斥的重点领域相关联。在总体预算中，计划有1亿美元用于根本原因重点领域，3500万美元用于抵御力建设重点领域，4100万美元用于危机应对重点领域。按转移类型来讲，

---

<sup>10</sup> 一个例外是巴拉圭的可持续发展目标信托基金项目201055，该项目近期延至2018年8月31日。粮食署在巴拉圭并没有派驻机构。

危机应对将主要依赖现金补助，占总资源的 69%，而用于抵御力建设的资源的 46%将依赖粮食补助，26%依赖现金补助。解决根本原因将通过结合粮食补助、现金补助和能力建设来实现。粮食补助在解决根本原因中的占比相对较高，这是由于在海地和洪都拉斯开展的活动造成的。

74. 驻国家办事处在 2018 年落实的每一项活动都和一个全组织活动类别相关。总体预算的 38%，即 6800 万美元，将用于学校供餐活动，主要是用在哥伦比亚、海地和洪都拉斯，其次是尼加拉瓜。支持危地马拉、海地、萨尔瓦多和洪都拉斯粮食获取的无条件资源转移将达到 4100 万美元，或者总体预算的 23%。约 2700 万美元将用来资产创建和支持生计，主要用于萨尔瓦多，少部分用于海地和危地马拉。1600 万美元将用来增强机构能力，主要用于海地和哥伦比亚。约 1100 万美元将用来预防营养不良，主要用于萨尔瓦多和危地马拉。约 700 万美元将用来支持古巴、厄瓜多尔、尼加拉瓜和萨瓦尔多的小农农业市场。哥伦比亚和厄瓜多尔的气候适应和风险管理活动、以萨瓦尔多为主的紧急情况准备活动、萨瓦尔多的评估和监测活动以及其他活动的预算总额为 700 万美元。考虑到本区域急性营养不良的发生率较低，预算中没有分配资金用于营养治疗活动。
75. 2018 年，粮食署在落实其活动时将主要依赖现金补助，同时会增加用于加强能力建设活动的资源，包括 7900 万美元用于现金补助、6100 万美元用于粮食援助、3700 万美元用于能力建设活动。加强能力建设的业务增长了 50%，成为所有《国别战略计划》的一个重要特征，尤其是对萨瓦尔多、海地和哥伦比亚而言，该业务主要聚焦于支持安全网、抵御能力建设和学校供餐等社会保护计划。

## 附件 IV

审查《管理计划（2017-2019 年）》<sup>1</sup>

1. 本节概述了《管理计划（2017-2019 年）》的变动情况；以截至 2017 年 9 月底所获得的数据为基础。
2. 经批准的 2017 年业务需求预算为 90 亿美元，包括间接支持费用。该年度的收入预计为 52 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变动。表 A.IV.1 显示了因未预见需求或计划需求调整而对 2013-2017 年原计划所进行的变动情况。

年份	原管理计划	未预见需求计划调整**	最终工作计划	变动百分比
2013	5 317	1 356	6 672	26
2014	6 267	2 183	8 450	35
2015	7 967	715	8 682	9
2016	8 581	266	8 847	3
2017 年（9 月）	9 007	780	9 787***	9
平均	7 428	1 060	8 488	14

\* 《管理计划》中列出的是四舍五入后数字。

\*\* 计划调整指 2017 年正在实施《临时国别战略计划》的国家。

\*\* 依据经批准或 2017 年中之前提交供批准的项目预算。包括正在实施的 11 项《国别战略计划》和 1 项《临时国别战略计划》国家总体业务预算。

4. 表 A.IV.2 为按计划类别分列的未预见需求。

计划类别	原管理计划	未预见需求/计划调整*	当前工作计划	变动百分比
发展项目和国别计划	558	-34	524	-6
应急行动	1 889	1 003	2 892	53
长期救济及恢复行动	6 173	-634	5 539	-10
特别行动	386	-3	383	-1
国别战略计划	-	449	449	-
<b>合计</b>	<b>9 007</b>	<b>780</b>	<b>9 787</b>	<b>9</b>

\* 计划调整指 2017 年正在实施《临时国别战略计划》的国家。

<sup>1</sup> 所有数字包括间接支持费用。

5. 截至 2017 年 9 月，工作计划总额为 98 亿美元，比初始预测值 90 亿美元增加了 9%。增加的 7.8 亿美元主要源于尼日利亚和索马里的未预见需求，合计为 6.15 亿美元。埃塞俄比亚的需求为 3.09 亿美元，相比初始预测值的降幅最大，主要原因在于政府提高了参与度，为粮食署的业务领域分配了更多资源，从而减少了粮食署的覆盖范围。
6. 表 A.IV.3 为按费用项目分列的未预见需求。

费用项目	原管理计划	未预见的需求	当前工作计划	变动百分比
粮食	4 992	644	5 636	13
现金补助*	2 401	147	2 548	6
能力建设与增强	513	90	603	18
直接支持费用	1 101	-101	1 000	-9
<b>合计</b>	<b>9 007</b>	<b>780</b>	<b>9 787</b>	<b>9</b>

\* 包括现金、有价代金券以及商品代金券。

7. 能力建设与增强费用项目显示工作计划大幅增加，形成总额为 9000 万美元的未预见需求，其中尼日利亚占 22%，达 2000 万美元。尼日利亚也构成了最主要的未预见粮食需求，金额为 2.34 亿美元。排在尼日利亚之后的是在也门开展的饥荒应急行动，金额为 1.97 亿美元，索马里行动所占金额为 1.45 亿美元。索马里与尼日利亚构成了未预见现金补助需求增幅的最主要部分，分别占 1.08 亿美元与 7300 万美元。
8. 表 A.IV.4 列出了 2017 年最主要的未预见需求。

受援国	原管理计划	未预见的需求	当前工作计划	变动百分比
尼日利亚	72	346	417	83
索马里	249	270	519	52
乌干达	115	93	209	45
也门	1 020	91	1 111	8
其他	7 551	-20	7 531	0
<b>合计</b>	<b>9 007</b>	<b>780</b>	<b>9 787</b>	<b>9</b>

9. 博科圣地暴乱造成的危机依然是造成尼日利亚东北部地区不稳定的主要因素。不安全状况阻碍了粮食供应，最近大量从喀麦隆返乡人员的粮食不安全状况处于令人震惊的地步且其他需要不断增加，对人道主义响应带来了额外压力。该国还面临着埃博拉疫情，于 8 月 16 日首次在博尔诺州确认，确诊或疑似病例为

2300 例，至少已夺取了 44 人的生命。粮食署迫切需要财政支持以开展应急计划。鉴于当前的资金缺口水平，粮食署将只能针对尼日利亚东北部 136 万粮食最不安全人群开展应急，而非 6 月份最初计划的 180 万人。

10. 索马里的危机源于冲突和连续三个季度降雨不足。截至 2017 年 7 月，超过 310 万人无法满足日常食物需求，迫切需要人道主义援助，另有 310 万人需要生计支持以防止陷入危机。继续受饥荒影响的人达到 80 万，是 2 月数字的两倍之多，境内流离失所者和农村地区人群尤为如此。估计有 38.8 万名 5 岁以下儿童面临急性营养不良，包括 87000 名严重营养不良的儿童面临着较高的患病和死亡风险。2017 年的饥荒可能会对很大一部分人口造成影响；估计索马里有 25% 需要援助的人位于难以进入的地区<sup>2</sup>。
11. 南苏丹难民继续跨过国界进入乌干达。截至 2017 年 9 月，乌干达收留了约 140 万难民，其中超过 100 万来自南苏丹。过去一年内，粮食署对乌干达境内难民援助的总体业务规模增加一倍以上，支持政府接受快速增加的难民，应对粮食不安全与营养不良的根本原因，并加强国家社会保护体系。向乌干达境内难民提供粮食或购买粮食所需现金的工作为粮食署带来每个月 1900 万美元的费用。尽管粮食署依然能为新抵达难民和已有难民提供足量配给，捐助方支持也在继续，但是难民行动需要立即获得额外供资，以匹配不断增长的难民数量并应对其粮食与营养需要<sup>3</sup>。
12. 估计也门将有超过半数人口陷入贫困。也门国内正在发生的冲突属于人为灾难，如果无法获得持续资金支持援助该国 1700 万亟需粮食援助的人口，当地局势可能在 2017 年陷入无法恢复的境地。2017 年 4 月，驻也门国家办事处启动了为期 12 个月的应急行动（EMOP 201068），旨在扩大现有行动规模援助 910 万面临粮食和营养不安全的也门国民，以协助防止出现饥荒。援助将优先关注 680 万最需帮助的人，其中 380 万将收到减量配给，直至粮食署收到所需资金时为止。

## 预计收入

### 计划支持和行政预算

13. 《管理计划（2017-2019 年）》的基础是，预测 2017 年的收入为 52 亿美元，并产生 3.354 亿美元的间接支持费用收入。基于捐助者承诺，最新的 2017 年预计值为 60 亿美元，产生 3.873 亿美元间接支持费用收入。

---

<sup>2</sup> 饥荒预警系统网络以及粮食安全和营养分析组，2017 年，“2017 年春季雨季后粮食安全与营养评估：关键结论”，可通过下列网址获取：<http://www.fsnao.org/downloads/2017-Post-Gu-Joint-FSNAU-FEWS%20NET-Presentation-5-September-2017.pdf>。

<sup>3</sup> 联合国难民事务高级专员办事处数据，可通过下列网址获取：<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Uganda%20Refugees%20and%20asylum%20seekers%20as%20of%201st%20September%202017.pdf>。

### 信托基金和特别账户

14. 表 A.IV.5 将经修订的 2017 年信托基金和特别账户预算的供资预测与在《管理计划（2017-2019 年）》中提交的需求进行了对比。2017 年，全组织信托基金通过“采购促发展”（P4P）、应急准备和响应、粮食安全和农村抵御力举措，以及救援和发展活动等工作提升了粮食署的组织能力和有效性。
15. 金额为 1.37 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。2017 年金额为 1.48 亿美元的预估供资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。
16. 国别信托基金需求总额为 9500 万美元，而年度新投入资金预计为 3700 万美元。资金是在国家一级收到的，主要来自各东道国政府，使得驻国家办事处能够与政府开展合作，实施与战略目标相一致的各项计划。2017 年，大部分国别信托基金用于支持洪都拉斯学校供餐计划、推动秘鲁粮食与营养安全、促进多米尼加共和国营养、粮食安全和国家能力、落实贝宁学校供餐国家计划、马里“超级谷物”和“超级谷物+”预防性营养产品的采购与供应，刚果民主共和国“采购促发展”活动，以及印度的技术援助工作。
17. 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，以及自我保险。表 A.VI.5 中列出的 2017 年特别账户需求列出了粮食署空运处的修订后数字。

<b>表 A.IV.5: 2017 年对信托基金和特别账户的修订后预计情况</b>			
<b>(百万美元)</b>			
	<b>《管理计划 (2017-2019 年)》需求</b>	<b>2017 年 预计供资</b>	<b>收入/(短缺) (%)</b>
全组织信托基金	137	148	8
国家信托基金	95	35	(63)
特别账户	231	248	7
<b>合计</b>	<b>463</b>	<b>431</b>	<b>(7)</b>

## 附件 V

### 评价办公室 2018-2020 年工作计划

#### 引言

1. 本附件载列了评价办公室拟议的 2018-2020 年工作计划。这是遵循粮食署《评价政策（2016-2021 年）》<sup>1</sup>以及《评价章程》，实施全组织评价战略<sup>2</sup>的第二份评价办公室工作计划<sup>3</sup>。这些文件共同设立了新的愿景、战略方向、规范性框架和问责框架、机构安排和实施计划，旨在通过扩大集中评价职能并在此基础上扩大以需求为导向的权力下放评价，将分阶段评价纳入粮食署整体范围。
2. 这一新的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 年可持续发展议程》时代支持整个组织范围内的结果问责、组织学习和循证决策；将联合国四年度全面政策审查<sup>4</sup>与 2016 年世界人道主义峰会内容纳入考虑。
3. 这意味着针对评价职能的规划和资源筹集也纳入了全组织范围。评价办公室的工作计划是更广泛的整体计划的一部分。但是考虑到评价办公室在监督和报告确定整个评价职能进展方面的责任，本评价办公室工作计划根据评价政策的规定，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. 本工作计划（2018-2020 年）的三年期框架以《粮食署管理计划》为依据，并持续采用了资源供应和实施的分阶段方法，该方法由粮食署管理层和执行局在评价政策中商定，列入全组织评价战略。随着战略实施，建立强化评价职能所需的一些活动将完成，为启动其他活动留出余地。
5. 本文件所述 2018 年可交付部分以及对 2019-2020 年的展望内容以评价政策确立的战略优先重点为依据，符合粮食署转型一揽子文件，即《综合路线图》<sup>5</sup>的相关评价要求，该路线图由《粮食署战略计划（2017-2021 年）》、国别战略计划政策、《财务框架审查》构成，尤其包括国家总体业务预算以及全组织结构框架。
6. 不出所料，随着区域评价官员开始履行职责，评价办公室制定权力下放评价职能的大量工作在 2016 和 2017 年完成。这让评价办公室在 2018 年将人力和财政资源转而用于：

<sup>1</sup> 由执行管理小组通过，2016 年 4 月。

<sup>2</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1。

<sup>3</sup> 由执行干事发布，2016 年 5 月。

<sup>4</sup> A/RES/67/226。

<sup>5</sup> 《综合路线图》由执行局 2016 年第二届例会批准（见 WFP/EB.2/2016/15 文件中决定 2016/EB.2/2、2016/EB.2/3、2016/EB.2/4 与 2016/EB.2/7）。

- 为《国别战略》下由计划资源供资的权力下放评价数量大幅增加扩大支持系统的规模；
  - 为《国别战略计划》和部分《临时国别战略计划》集中国家总体业务评价大幅增加做好准备，将于 2019 年起通过计划资源提供资金；
  - 开始大幅增加评价政策覆盖范围规范所预期的其他集中评价数量。
7. 表 A.V.1 展示了评价政策期于 2016 年启动以来，粮食署全组织评价职能所需资源的变化情况，以及 2018-2020 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。这些计划依然没有确定，评价办公室将在《2030 年可持续发展议程》范围内实施《综合路线图》时根据出现的趋势努力予以适当应对。

表 A.V.1: 评价职能资源总需求估计 (2017 年 8 月)

主要构成	资金来源	百万美元				
		2016	2017	2018	2019	2020
评价办公室开展的评价职能		实际收入		估计需求		
评价办公室工作计划	计划支持和行政预算 职工费用	2.40	3.05	3.00	4.97	5.20
	计划支持和行政预算 其他费用	3.72	5.33	5.73	6.40	5.73
	多边 (应急评价基金)*		0.50	0.50	0.50	0.50
	计划来源**	2.88	-	-	1.25	3.50
<b>评价办公室小计</b>		<b>9.00</b>	<b>8.88</b>	<b>9.23</b>	<b>13.12</b>	<b>14.93</b>
在编职工人数		12	15	19	22	23
职工费用占评价办公室总体预算百分比		26.67	34.35	32.50	37.88	34.83
评价办公室以外开展的评价职能						
区域评价官员	计划支持和行政预算	-	1.66	1.67	1.67	1.67
应急评价基金	计划支持和行政	-	1.50	1.50	-	-
	多边			-	1.50	1.50
权力下放评价 (估计) ***	计划来源	2.60	3.83	5.81	4.98	3.82
<b>评价办公室以外小计</b>		<b>2.60</b>	<b>6.99</b>	<b>8.98</b>	<b>8.15</b>	<b>6.99</b>
<b>总计</b>		<b>11.6</b>	<b>15.87</b>	<b>18.21</b>	<b>21.27</b>	<b>21.92</b>
<b>粮食署捐款收入预估 (十亿美元)</b>		<b>5.7</b>	<b>6.0</b>	<b>5.7</b>	<b>5.7</b>	<b>5.7</b>
合计占粮食署捐款收入预估百分比		0.20	0.26	0.32	0.37	0.38

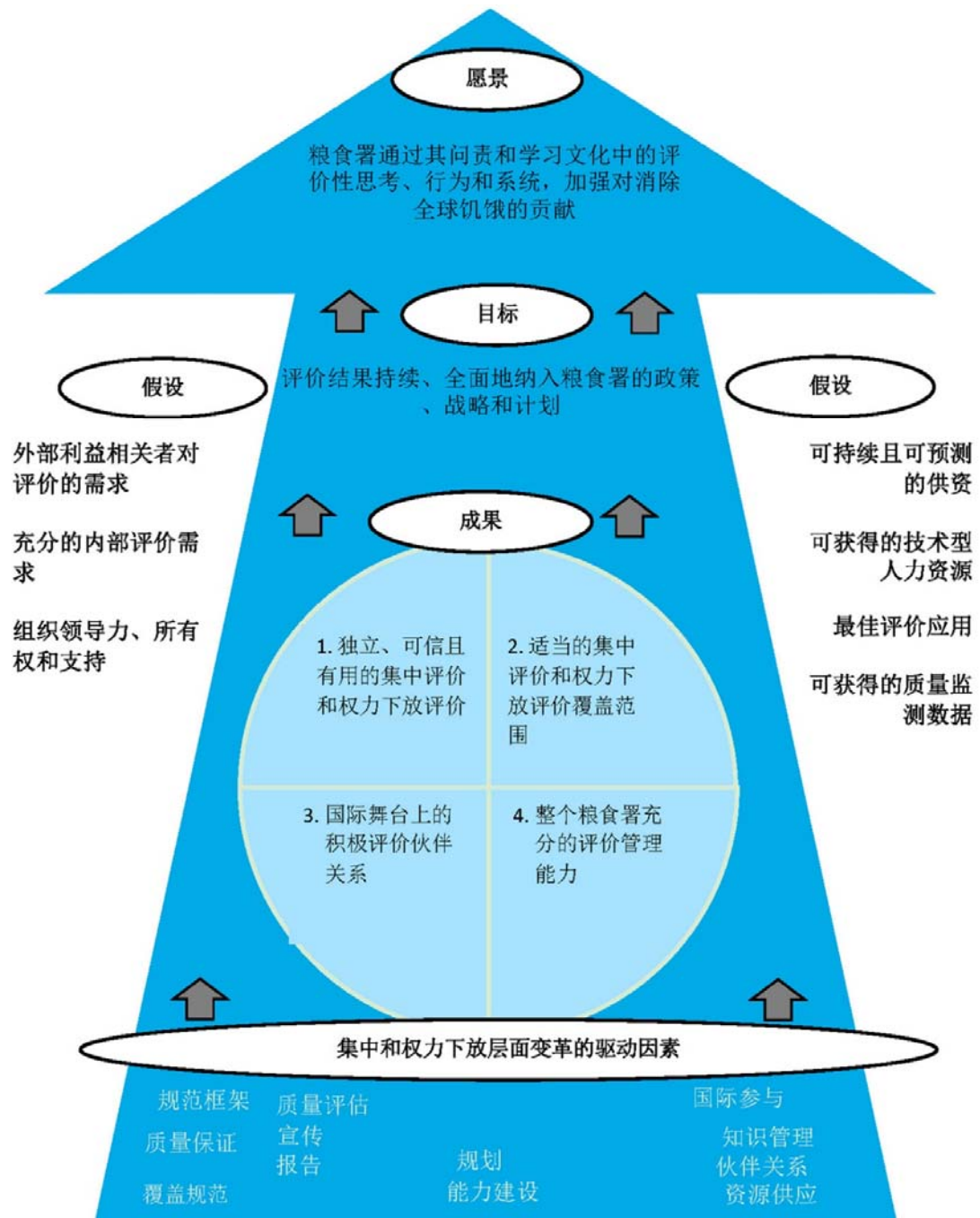
\* 应急评价基金包括一项已完成计划和预算编制的支持驻国家办事处基金，但是正面临真实的资源限制 (150 万美元应补充金额)；对评价办公室管理服务支持权力下放评价 (能力建设和质量支持) 的捐款 (每年 50 万美元)。

\*\* 项目来源包括 2016 年的业务评价系列项目资金，从 2019 年起为国家总体业务预算中的项目资金。

\*\*\* 不包括粮食署职工管理的评价费用。



图 A.V.1: 变革理论与粮食署评价政策 (2016-2021 年)



## 评价办公室 2018-2020 年工作计划：概述

8. 本文件余下内容包括评价办公室 2018 年工作计划，以及对 2019-2020 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。
9. 总的来说，2018 年，评价办公室将交付：
  - A. 通过复杂**集中评价**的平衡计划和**有关综述报告**形成的问责制和学习独立证据，遴选依据是覆盖范围规范的分阶段落实方法、优先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—涉及成果 1；
  - B. 为规划和实施数量不断增加的**权力下放评价**而予以扩展的指南、技术咨询、质量支持和能力建设体系；与区域局和人力资源司合作，在粮食署全组织范围内扩大落实评价能力建设多年度计划—涉及成果 1 和 2；
  - C. 为《评价章程》设定的**总体评价职能**运用并确立机构安排和体系—涉及所有成果；
  - D. 提升评价知识管理体系，以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**—涉及评价战略总体目标和主要工作流程；
  - E. 依据可持续发展目标和世界人道主义峰会的内容，继续促进并塑造联合国全系统范围内的评价和机构间人道主义评价安排；在国际上参与有战略意义的**评价伙伴关系与网络**；为区域局和驻国家办事处就区域和国家评价伙伴关系与网络提供咨询—涉及成果 4；
  - F. 运用和维护**信息与报告系统**，推动对集中和权力下放整体评价职能的监督<sup>6</sup>—涉及所有成果以及评价战略主要工作流程。

## 用于评价办公室 2018 年工作计划的资源

10. 2018 年，评价办公室根据全组织评价战略采取分阶段实施办法，确保粮食署评价政策四项独立成果实现平衡进展所需的资源目前为 **923 万美元**（见表 A.V.1）<sup>7</sup>。截止目前，评价办公室就 2018 年工作计划从所有来源所获得的资源总额为 838 万美元（见表 A.V.2）。

<sup>6</sup> 取决于新财务框架的运用不出现严重滞后。

<sup>7</sup> 相比最初提交的 873 万美元预算有所增加，原因在于权力下放评价的采纳速度超过预期，且《综合路线图》各项计划具有不确定性。

表 A.V.2: 2018 年评价办公室工作计划可用资源 (百万美元)

主要构成	资金来源	对比 2016 年	对比 2017 年	2018
评价办公室核心工作计划	计划支持和行政预算基础	6.10	6.90	7.40
评价办公室全组织关键举措供资	计划支持和行政预算平衡账户	-	1.50	
用于能力建设计划的应急评价基金	多边	-	0.50	0.50
单项业务评价*	计划来源	2.84	不详	不详
<b>小计</b>		<b>8.94</b>	<b>8.90</b>	<b>7.90</b>
全组织关键举措补充供资 (拟议)	计划支持和行政预算平衡账户	-	-	0.40
<b>合计</b>		<b>8.94**</b>	<b>8.90</b>	<b>8.30</b>

\* 从 2017 年起, 除 3 级应急响应以外的业务评价 (第 31、32 段) 归于权力下放评价职能, 评价办公室在这方面的作用从“执行者”变为“促进者”和规范框架的监督者。

\*\* 由执行局 2017 年第一届例会批准 (WFP/EB.2/2017/5/1/Rev.1)。

PSA: 计划支持和行政 PSAEA: 计划支持和行政预算平衡账户

11. 鉴于基于需要的 923 万美元预算 (表 A.V.1) 和 830 万美元拟议可用资源 (表 A.V.2) 之间存在缺口, **2018 年** 工作计划将促进以可持续方式实现评价政策目标、推动满足覆盖范围规范最低限度进展且最具时间敏感性的活动列为优先重点。工作计划中包括了评价办公室在新增评价职能中为其新角色完成最低限度所需活动而产生的基本经常性费用。这些费用包括为实现 2018 年计划保障最低限度的所需职工能力, 在可行情况下将聘用临时顾问。
12. 两项计划中的国家总体业务评价已经推迟。如果全组织关键举措额外供资得到批准, 并用于满足《综合路线图》需求, 则上述评价工作还会恢复。增加评价办公室编制内职工的工作计划将于 2018 年启动, 以开展评价政策覆盖范围规范所预期的不断增加的集中评价, 满足同样被推迟的国别战略计划政策<sup>8</sup>的大量额外评价需要。
13. 2019—2020 年工作计划展望假设, 在评价政策期限结束前 (2021 年前) 对于粮食署将捐款收入的 0.8% 用于整体和权力下放评价<sup>9</sup>这一评价政策目标将取得重要进展。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<sup>10</sup>。

<sup>8</sup> 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对每一项国别战略计划开展国家总体业务评价。见 17 段以及 28-30 段对国别计划评价数量的预计影响。

<sup>9</sup> 认识到权力下放评价预算由其他单位, 而非权力下放办公室负责管理。

<sup>10</sup> 尽管国家总体业务评价由评价办公室管理, 但是财务框架包括了通过国家总体业务预算为所有国家总体业务评价提供资金的备付款。

14. 在确保评价质量得到维持的同时，评价办公室努力实现价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益和经济效益：
  - 在外包能够实现费用节约的情况下，实行活动外包，同时通过权力下放评价质量支持机制等方式保持质量标准；
  - 与广泛的评价服务提供商签署长期协议<sup>11</sup>；
  - 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；
  - 酌情开展联合或合作评价，以分摊费用（见第 A、E 节）；这一战略将带来双赢结果。为了衡量在 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、开展机构间全系统 3 级应急响应评价，联合评价的重要性变得越发突出。
15. 在评价办公室 690 万美元计划支持和行政预算中，编内职工预算为 305 万美元，相比而言，2016 年和 2015 年的这一预算分别为 240 万美元和 250 万美元。如表 A.1 所示，在评价政策期限内，需要不断增加评价办公室编内职工预算，以交付计划产出和成果。这反映了随着评价职能在粮食署全组织范围得到确立，评价办公室职工角色所发生的变化。与此同时，随着全面遵守评价覆盖范围规范取得进展，规模经济有可能降低职工费用在评价职能总体预算中所占百分比。
16. 在远期规划中，评价办公室假设 30% 的部门职工将由临时顾问补充。但是如果无法增加编内职工预算以满足需求，评价办公室非职工资源中将有更大比例用于临时职工。
17. 表 A.V.3 列出了 2018 年评价办公室集中评价计划概览和 2019—2020 年临时展望。2018 年至少将开展 17 项核心集中评价，包括 8 项在 2017 年启动的评价和至少 9 项新启动的评价<sup>12</sup>。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）**

18. 评价办公室集中管理的评价将向所有利益相关方介绍粮食署政策、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。自 2018 年起，将有两类集中评价：政策、战略和全球计划全面评价；国别评价，包括对区域或国家 3 级人道主义应急响应、国家和区域总体业务以及粮食署活动影响的评价。
19. 对 2018-2020 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，以增强粮食署对于消除全球饥饿的贡献。如下文所述，计划旨在为决策形成及时和相关的实证。

---

<sup>11</sup> 长期协议具有多种优势，包括更高的行政管理效率。

<sup>12</sup> 机构间人道主义评价以及新开展的系列影响评价准确数量未知。

20. 2017年期间，评价办公室对2017-2019年工作计划进行了数次调整，以满足组织战略需要。2017年期间启动了额外的国家总体业务评价，以制定将在2018年下半年和2019年上半年提交执行局的国别战略计划强化实证基础。这一时期计划中的战略评价时间安排也得到调整，以优先突出与《综合路线图》初始阶段具有直接相关性的评价。鉴于3级紧急情况持续发生和长期化的情况，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关注。上述调整导致一些全球评价推迟了一到两年。
21. 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<sup>13</sup>，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。
22. 2018年政策评价展望（见表A.V.3）包括按计划开展粮食署安全网更新政策与学校供餐修订政策评价。但是对转型环境下和平建设政策（2013）的评价将于2019年和艾滋病毒/艾滋病政策<sup>14</sup>以及粮食署性别政策（2015）评价一同启动。
23. 对于已获通过**超过6年**的政策而言，将考虑政策本身或政策解决的议题，审议其是否与粮食署工作继续相关，或是否有助于促进新政策的制定。2018年，评价办公室将完成对**粮食署在人道主义领域内有关按原则开展行动与准入政策**的评价，涵盖三项这一类别的旧政策：“2004年人道主义原则”，“2006年人道主义援助准入及其对粮食署的意义”，以及“2010年粮食署在人道主义援助系统中的作用”。评价设计与**人道主义保护政策**（2012）评价形成协同。两项评价都将考虑到世界人道主义峰会成果，以及粮食署对于相关问题的最新立场。
24. **战略评价**具有前瞻性，重点关注战略、系统性或全组织问题和/或覆盖全球或区域的计划和倡议。评价办公室此前的计划已得到更新。这些遴选出的主题考虑了2016年初完成的对《粮食署战略计划》可评价性的评估<sup>15</sup>咨询建议。2018和2019年的优先重点可进行调整，以反映在《战略计划（2017-2021年）》、《2030年可持续发展议程》和四年期全面政策审查范围内对粮食署具有战略性意义主题的全组织分析结果。
25. 根据分析结果，于2017年在“支持2030年议程：人道主义和发展援助关系创新”总主题下启动的多年度系列评价将会继续进行。这一系列评价将评估根据《战略计划（2017-2021年）》进行的组织变革关键内容，以提升粮食署的效率和有效性，对粮食署内部和外部正在发生的快速变化做出响应。这一系列的第一批战略评价，即**抵御力和试点国别战略计划**评价将于2018年完成。

---

<sup>13</sup> WFP/EB.A/2011/5-B。

<sup>14</sup> 在2016年政策更新后，艾滋病毒/艾滋病政策评价推迟至2017年后开始。

<sup>15</sup> 可评价性评估的对象是评价可能达到的可靠性和可信性程度，将考虑到目标、具体目标和指标设计清晰度与合理理由，利益相关方需求，以及指标和相关数据的充分性，为克服或减少限制提供咨询。

26. 2018 年，将会启动对**粮食署在受限制环境中创新工作**的评价。这一评价将探索粮食署在阿拉伯叙利亚共和国、索马里以及受埃博拉病毒影响的国家等难以进入的地区，采用创新举措的最新经验。基于世界人道主义峰会产出与新技术利用潜力，这一评价将对远程和移动式脆弱性评估、第三方监测、反馈机制、新伙伴关系与现金补助平台等技术和机构创新的结果与绩效展开评估。
27. 这一系列中其他计划开展的评价将于 2019 年启动：**“粮食署在可持续发展目标时代的绩效管理”**将对粮食署依据《战略计划（2017-2021 年）》开展组织转型以及对《2030 年可持续发展议程》进行有力回应的程度予以评价；**“组织变革管理”**将对 2011 年开展的驻国家办事处变革适应评价予以跟进，并对最新组织变革的影响进行评估，如符合要求的举措、《综合路线图》、创新工作，以及人员战略等对成效的影响。
28. 评价政策与国别战略计划政策包括了对国家一级所开展评价类型进行调整的内容。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家总体业务评价将于 2019 年启动，通过《国别战略计划》预算计划资源提供资金。
29. 鉴于《临时国家战略计划》数量高于《国别战略计划》政策最初预计的水平，对《临时国家战略计划》的评价将以先于《国别战略计划》政策制定的评价政策中国家总体业务评价覆盖范围规范为依据。拥有《临时国家战略计划》且属于粮食署十项最主要总体业务范围的国家将每五年接受一次评价；其他拥有重复性《临时国家战略计划》的国家将每十年接受一次评价。在首批《国别战略计划》和《临时国家战略计划》于 2019 年开始评价前，已经确立和优先突出了通过系统性遴选的符合条件国家<sup>16</sup>“序列”。及时性是决定评价规划的一项核心标准，以确保评价能够为制定《国别战略计划》和联合国发展援助框架或可持续发展框架提供证据。表 A.V.3 中的国家清单以当前《综合路线图》规划为依据。
30. 2017 年启动的新增国家总体业务评价（见第 20 段和表 A.V.3）将于 2018 年完成。2018 年，将另行启动三项“先于《综合路线图》”的国家总体业务评价<sup>17</sup>。根据当前计划和《综合路线图》预计情况，2019 年将开展四项《综合路线图》框架内的国家总体业务评价。此后国家总体业务评价数量预计将大幅增加，到 2020 年增至 14 项，2021 年 19 项，之后每年为 15-20 项。2018 和 2019 年期间，评价办公室将根据《国别战略计划》框架调整国家总体业务评价模式，简化流程优化效率，并制定恰当的职工配备计划，从而为满足上述需求奠定基础。

---

<sup>16</sup> 参照的标准包括：总体业务规模、规划概况、区域平衡，以及近期或进行中的评价，尤其是业务评价或机构间人道主义评价。

<sup>17</sup> “先于《综合路线图》国家总体业务评价”指的是在一个国家第一期《国别战略计划》或《临时国别战略计划》启动前开展的国家总体业务评价。在开展国家总体业务评价时，《过渡性临时国别战略计划》可能还在实施过程中，但是此类计划期限太短，不值得为其进行国家总体业务评价。

31. 对**3级人道主义应急响应**的评价将继续以两种方式进行：所有3级应急响应将接受机构间人道主义评价，或由评价办公室对粮食署的响应进行单独评价。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：更加成本高效的覆盖范围，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。
32. 由于3级紧急情况本身存在不可预测性，计划在2018至2020年期间，每年启动一项机构间人道主义评价和一项评价办公室对粮食署响应的的评价。2018年对粮食署“叙利亚+5”区域响应的的评价将会完成，同时将启动对尼日利亚北部以及乍得湖盆地所在地区响应的的评价。根据所需能力和资源的可用性，预计每年将依据修订后的机构间人道主义评价模式，委托开展一项或两项机构间人道主义评价。在资源允许以及能对规划中权力下放评价构成补充的情况下，也将开展对3级以下应急响应的评价。
33. 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。这将有助于应在2018年启动的一系列集中影响力评价。这一战略的基础是粮食署与国际影响力评价倡议2015至2017年期间共同开展中度急性营养不良系列评价的战略伙伴关系经验<sup>18</sup>，以及形成新伙伴关系的潜力。结成伙伴有助于扩大高度专业性专家的覆盖范围，推动开展可信、优质的影响力评价，克服人道主义领域具体的方法论挑战；提升粮食署实际能力；为制定和影响政策提供学习机遇。
34. 评价办公室将继续支持区域局的评价计划工作，以确保评价政策中的覆盖范围规范得到运用。各项权力下放评价计划将考虑到规划中国家总体业务评价在国家一级的覆盖范围，以确保实现最大限度的补充。国家总体业务评价从整体上评估粮食署总体业务的战略定位、连贯性和绩效，而权力下放评价则涵盖了国家总体业务中的具体主题和活动，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。对于目前已制定《国别战略计划》所包含评价计划的初步分析显示，规划下的权力下放评价数量相比2016年预计水平增加约25%。在《综合路线图》开始实施后，将对这些预测进行完善（见图A.V.2）。
35. 展望未来，国家总体业务评价将在评价办公室牵头下于2020年起增加数量，满足《国别战略计划》政策“全覆盖”需求。预计这将提供大量、优质的国家一级评价证据。在此基础上，评价办公室希望就伙伴关系等形成全球和区域范围主题综述报告。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，将有可能按区域和主题形成综合性证据。评价办公室将在2018年度评价磋商会中讨论这些计划。

---

<sup>18</sup> 属于更广泛多机构人道主义影响力大范围系列评价的组成部分。

表 A.V.3: 2018 年集中评价计划和 2019-2020 年展望

类型	2018	2019	2020
政策	延续自 2017 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>在人道主义领域内基于原则的行动与准入 (A/18)</li> <li>保护 (A/18)</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>更新安全网</li> <li>修订学校供餐</li> </ul>	延续自 2018 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>更新安全网 (待定)</li> <li>修订学校供餐 (待定)</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>艾滋病毒/艾滋病</li> <li>在过渡环境下建设和平</li> <li>性别</li> <li>1 项其他计划: 主题待定</li> </ul>	延续自 2019 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>艾滋病毒/艾滋病</li> </ul> 在过渡环境下建设和平 <ul style="list-style-type: none"> <li>性别</li> <li>1 项其他计划: 主题待定</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>4 项其他计划: 主题待定</li> </ul>
战略方面	延续自 2017 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>抵御力 (2/18)</li> <li>《国别战略计划》试点 (2/18)</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>在受到限制的环境中进行创新 (A/19)</li> </ul>	延续自 2018 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>在受到限制的环境中进行创新 (A/19)</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>可持续发展目标时代的粮食署绩效 (待定)</li> <li>组织变革管理 (1/20)</li> </ul>	延续自 2019 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>可持续发展目标时代的粮食署绩效</li> <li>组织变革管理 (1/20)</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>2 项其他计划: 主题待定</li> </ul>
国家总体业务	延续自 2017 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>中非共和国 (A/18)</li> <li>马里 (2/18)</li> <li>索马里 (2/18)</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>马达加斯加 (2/18)</li> <li>马拉维 (2/18)</li> <li>第三国 (待定)</li> </ul>	延续自 2018 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>延续自 2018 年的第三国</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>刚果民主共和国 (《临时国别战略计划》)</li> <li>孟加拉 (《国别战略计划》)</li> <li>黎巴嫩 (《国别战略计划》)</li> <li>苏丹 (《临时国别战略计划》)</li> <li>东帝汶 (《国别战略计划》)</li> </ul>	延续自 2019 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>待定</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>哥伦比亚</li> <li>厄瓜多尔</li> <li>萨尔瓦多</li> <li>危地马拉</li> <li>洪都拉斯</li> <li>纳米比亚</li> <li>莫桑比克</li> <li>坦桑尼亚联合共和国</li> <li>津巴布韦</li> <li>中国</li> <li>印度尼西亚</li> <li>老挝人民民主共和国</li> <li>尼泊尔</li> <li>菲律宾</li> </ul>
3 级人道主义应急响应	延续自 2017 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>粮食署对叙利亚紧急情况响应 (2/18)</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>粮食署对尼日利亚北部情况的响应</li> <li>1 项或 2 项机构间人道主义评价 (待定)</li> </ul>	延续自 2018 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>粮食署对尼日利亚北部情况的响应 (A/19)</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>视情况决定: 假设为 3 项 (2 项机构间人道主义评价; 1 项粮食署 3 级应急响应评价)</li> </ul>	延续自 2019 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>视情况决定: 假设为 3 项 (2 项机构间人道主义评价; 1 项粮食署 3 级应急响应评价)</li> </ul> 新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>视情况决定: 假设为 3 项 (2 项机构间人道主义评价; 1 项粮食署 3 级应急响应评价)</li> </ul>
影响力评价:	新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>新系列 (待定)</li> </ul>	新启动: <ul style="list-style-type: none"> <li>新系列继续 (待定)</li> </ul>	延续自 2019 年: <ul style="list-style-type: none"> <li>新启动</li> </ul>
评价综合报告	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017 年评价报告 (A/18)</li> <li>其他 (待定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018 年评价报告 (A/19)</li> <li>与《粮食署战略计划》相关的系列</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019 年评价报告 (A/20)</li> <li>分区域/主题综合报告</li> </ul>

括号中内容对应表格中评价所提交的执行局例会届次: A: 年度会议; 1: 第一届例会; 2: 第二届例会; tbd=待定

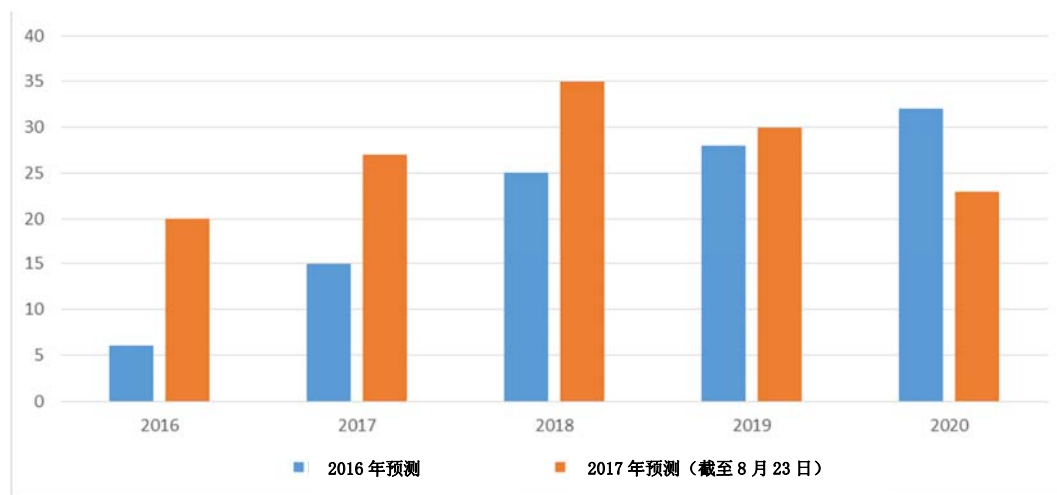
比如, A/19 对应 2019 年年度会议。



## B. 权力下放评价职能（政策成果 1-4）

36. 评价办公室对权力下放评价数量的预测考虑了已设计《国别战略计划》和《临时国别战略计划》中计划新启动的评价，2016 年开展的评价，以及 2017 年计划和正在开展的评价，超出了全组织评价战略的预计水平（见图 A.V.2）。对 2018-2020 年的预测仅为临时估计数。

图 A.V.2：2016-2020 年权力下放评价预测



37. 随着权力下放评价被迅速采纳，评价办公室将进一步提升和扩大权力下放评价促进框架，将于 2018 年重点关注下列优先重点：

- 维护评价办公室内部权力下放评价求助服务台，在其中增加影响力评价专业知识，对评价的计划、遴选、设计与开展提供咨询；
- 维护和扩展权力下放评价质量支持系统，审查职能范围草案，启动和评价报告，并采用改善后的影响力评价安排对其予以补充；修订一揽子综合指导内容，即权力下放评价保障体系，落实 2017 年权力下放评价职能审查所提出的建议，在指导内容中纳入最佳实践，尤其是关于联合评价的最佳实践；
- 继续为六名区域评价官员提供辅导和技术支持，尤其强调对公正性方面的规定与道德因素予以保障；
- 向所有委托开展权力下放评价的办事处交付一项关于权力下放评价的全面评价学习计划；
- 设立和维护评价热线，作为保障权力下放评价独立性与公正性的一项工具；
- 与预算和计划司协作，继续为应急评价基金提供秘书处服务（见上文表 A.V.1 说明）；
- 与绩效管理和监测司协作更新粮食署全组织管理应对体系，整合对权力下放和集中评价的回应，突出集中和权力下放评价产生的系统性实证；

- 面向在《2030 年可持续发展议程》下参与区域和国家评价网络及相关倡议的同事制定指导意见，提供定制式辅导、咨询和支持（见第 E 节）。这项工作最初计划在 2017 年进行，但是被推迟至 2018 年，主要是为支持《综合路线图》而落实此前未能预计到且具有时间敏感性的各项活动。

### C. 总体评价职能（成果 1-4）

38. 《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，以落实评价政策的各项目标。

39. 2018 年，评价办公室将：

- 继续与职工主动沟通评价政策和全组织评价战略，方法包括进一步整合 2017 年建立的粮食署评价业务交流群体；
- 继续为评价职能指导小组发挥秘书处作用，支持执行干事在组织进程中树立评价内容，强化学习和问责制文化；
- 继续对集中和权力下放评价采用于 2017 年设立、由外部专家运用的事后质量评估体系；
- 继续依据《粮食署战略计划（2017-2021 年）》和《综合路线图》指明的方向为权力下放和集中评价确定可持续融资机制；
- 与人力资源司电子招聘举措合作，维护设立于 2016 年的评价专家数据库以及通过长期协议向权力下放和集中评价提供评价专业知识的评价服务提供方核心小组。核心小组于 2017 年得到扩充和多样化；
- 依据评价政策和最新的最佳实践方法，继续更新集中评价质量保障体系，重点关注效率和道德元素；
- 合并系统以支持集中评价和需求导向的权力下放评价在计划时的互补性，以及评价与粮食署其他监督和学习工具间的互补性。

### D. 推动利用评价证据与沟通宣传（政策目的与跨领域成果）

40. 粮食署的评价政策重申确保评价能推动对各项评价进行学习和利用，以改善政策、战略、计划和业务决策，为决策者和利益相关方提供帮助的重要性。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，2018 年的优先重点包括：

- 为评价职能制定综合沟通战略；
- 继续支持通过考虑评价证据以及粮食署计划审查进程提出的建议，对评价证据进行系统性利用，促进计划和政策规划及实施；
- 继续在评价过程中根据资源可用情况酌情开展学习讲习班，拓展在线研讨会的范围；

- 全面推广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，并使内部和外部用户从粮食计划署所有集中和权力下放评价中获得更多证据；
- 与政策与计划司、脆弱性分析和绘图组、创新与变革管理司、宣传司以及绩效管理与监测司协作，在数据收集和报告中整合评价视角；
- 拓宽沟通工具范围，推动对证据的兴趣和宣传，测试集中评价工具；
- 继续规划和开展对粮食署决策和证据需要最具相关性的集中评价。

#### E. 参与国际评价体系（政策成果 4）

41. 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 2018 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；
- 积极参与联合国评价小组工作，确保评价促进《2030 年可持续发展议程》下各项结果的交付。评价办公室将与联合国难民事务高级专员办公室共同召集联合国评价小组关于提升对人道主义原则和其他努力成果进行评价的工作，以加强对联合国系统内人道主义行动的评价；评价办公室还将促进联合国评价小组关于强化权力下放评价、专业化、性别与人权及知识管理方面的工作，以及对评价、伙伴关系和国家评价能力的利用；粮食署将启动新工作流程，更新联合国评价小组关于道德问题的指导意见；
- 继续提升罗马各机构评价办事处之间的协作，重点关注学习和能力建设联合举措；
- 继续推动并与其他国际专业网络开展合作<sup>19</sup>；
- 继续代表粮食署参与国际影响力评价倡议人道主义专题窗口指导委员会，直至其于 2018 年结束。

#### F. 评价职能报告（跨领域成果）

42. 基于全组织结果框架和《财务框架审查》的相关进展，评价办公室将利用 2017 年专门建立的网络平台和一览表，对集中和权利下放评价职能报告框架予以应用。

43. 根据评价政策六个分组于 2016 年制定的核心主要绩效指标，管理信息将逐步通过更新和拓展**信息和报告系统**而拓宽。鉴于 2017 年评价办公室工作计划新确立优先重点导致的工作推迟，以及全组织信息技术发展带来的新机遇，下列活动将延至 2018 年进行：

---

<sup>19</sup> 比如，评价办公室担任指导委员会成员的人道主义行动问责和绩效动态学习网络；诸如美国评价协会、欧洲评价协会和国际发展评价协会等专业评价协会。

- i) 通过现有信息和报告系统收集核心指标数据，并在重新设计的 2017 年度评价报告中进行汇报<sup>20</sup>；
  - ii) 作为财务框架审查的构成部分，逐步引入额外主要绩效指标，满足因粮食署系统升级带来的信息需要；
  - iii) 完成对所有主要绩效指标数据收集的指南。
44. 基于今后全组织形势的发展情况，将继续根据需要建设报告和管理信息系统。

---

<sup>20</sup> 由执委会在其 2018 年度会议上提出。

## 附件 VI

### 对粮食署现行保险安排的调整

1. 粮食援助政策与计划委员会，即执行局的前身，于 1993 年批准了粮食署自我保险安排，以解决在开放市场获得适当保险的挑战。
2. 自我保险安排在粮食署应用情况良好，节约了大量费用。然而，粮食署近年来的业务模式发生了重大变化。在过去，粮食署在商品入境地点将商品交付给受援国，而现在，粮食署安排商品的运输和储存，将商品交给受援国的受益人和合作伙伴，这往往需要深入这些国家的领土完成。而且，粮食署已经采用新模式来响应人道主义需求，例如预先进行商品储备以及分发专门性营养食品和其他营养制产品。
3. 自我保险安排得到外部保险的补充，以弥补因超过自我保险安排的金额限制而造成的损失。自我保险安排必须和外部保险适用的条款和条件保持协调，这意味着有些类型的损失不在保险保障范围内。所以，粮食署现行的自我保险安排并非覆盖所有损失。
4. 自我保险是预防粮食署商品损失最具成本效益的方法，但是必须改变粮食署自我保险安排，以适应当下的危机并填补现行保险的空白。因此，粮食署会根据过去 20 年在自我保险安排方面取得的经验，结合保险业的进步，将其自我保险安排与现在的状况和做法进行结合。
5. 根据拟议的修改，自我保险安排将覆盖商品从交付至粮食署直至转交其他行动方的整个过程。自我保险安排也将承保粮食署所有的商品损失，包括排除在现有安排以外的一些损失。支持系统将升级以确保粮食署准确报告保险计划的各个要素。

### 背景

6. 由于保费不断上涨，而商业保险公司又不愿提供完全承保，粮食署于 1993 年审查了其商品风险管理方法，以找出为商品损失投保的最佳安排。粮食援助政策与计划委员会第 36 届会议授权粮食署对按照商业原则运作的国际货物实行自我保险安排，发挥外部承保人作用。
7. 粮食署随之确立了一项自我保险安排，该安排的运作模式类似于一个“附属”保险公司，即一个完全由被保险方所有、控制和出资的公司。该计划通常被称为附属自保安排。粮食署所有的货物都由附属自保安排承保，该安排的授权是按照市场最低价向粮食署收取保险费；尽快赔付损失；采取行动，向负责的第三方索赔损失；维持准备金，以备将来出现损失使用；提高粮食署供应链上下对损失的意识，加强预防损失的工作。

8. 附属自保安排实行的是“全险承保”<sup>1</sup>，覆盖运次货物不超过 75 万美元的损失，或者一艘船上总价值不超过 150 万美元的两批次或多批次货物的损失。超过这些数额的损失由外部保险人承保，外部保险人也承担共同海损<sup>2</sup>、打捞损失<sup>3</sup>和合理施救<sup>4</sup>费用。对某一特定商品的保险从粮食署接收货物之时开始，直至货物抵达交货地点，即受援国的首个存放点为止。在这段时间内发生的损失，即交付前损失，都是属承保范围。每年向执行局汇报的交付后损失并不在保险范围内。
9. 粮食署成立了一个风险缓解和保险单位，即现在的业务风险缓解处（OSCR），以管理附属自保安排以及其他保险安排。业务风险缓解处由负责治理和监督保险职能的董事会监管，其成员包括担任主席的副执行董事、主管业务的助理执行董事、办公厅主任和若干司长；观察员包括总法律顾问和监察主任。
10. 附属自保安排继续按照商业原则以外部保险人方式提供过境保险，如上所述。附属自保安排的资金存放在一个自我保险特别账户中，其中的资金来自保费和承担赔偿责任的第三方赔款。附属自保安排的主要开销是解决索赔。作为谨慎的保险人，附属自保安排需要为未来的损失保留资本储备金。资本储备金目前定为 2000 万美元，相当于两年的损失。超过资本储备金的盈余资金作为红利支付给粮食署。但是，红利的支付数额仅相当于满足粮食署意外需要的金额。一旦支付，粮食署对红利的使用需要执行局批准<sup>5</sup>。
11. 附属自保安排确立之时，包括一条仓库到仓库标准条款的海事全险被认为是针对粮食署面临的风险的最恰当保障。当时，粮食署主要依靠重点捐助者的实物捐赠，在开展业务时，粮食署通常通过海运将货物在入境口岸交给受援国政府。因此，粮食署需要投保的损失主要是海上损失，以及内陆国家的陆路运输损失；全险政策的仓库到仓库条款都充分涵盖了这些损失。
12. 附属自保安排健全、灵活、有力，符合最佳商业惯例，提供风险保留和风险转移的最佳组合，仍在为粮食署提供优质服务。即使它仅仅收取货价和运费价的 0.44% 这样极其优惠的保险费，它在财务上还是稳健的<sup>6</sup>，并且继续为粮食署提供大量红利<sup>7</sup>。粮食署的损失得到及时全面的赔付，而且附属自保安排通常运作灵活，接受从严格意义上讲在其承保范围外的索赔要求。附属自保安排还在商业公司不愿提供保险的地点为粮食署承保。

---

<sup>1</sup> 国际风险管理研究所将所有风险保险定义为“财产保险，涵盖任何偶然事故造成的损失，但专门排除的事项除外。这与仅承保由规定原因所致损失的认定风险保险方式正好相反。

<sup>2</sup> 共同海损指“自愿牺牲”造成的部分损失，例如放弃货物以挽救船舶，或一方为了他方的利益而招致的特别费用，例如牵引搁浅船舶的费用。

<sup>3</sup> 打捞行动是指为协助船只或其他处于危险状况中的财产而采取的任何行为。

<sup>4</sup> 海事保险政策中的合理施救条款允许被保险人收回为了预防或尽量减少被保险财产损失而承担的合理费用，而被保险财产损失应由保险方承担责任。

<sup>5</sup> 低保费是一个基本的要求。因此，准备金增长的速度依赖于第三方的高赔偿率和有效的预防损失措施。

<sup>6</sup> 如果粮食署依靠外部保险作为第一层保险，可获得的最低保费也不会低于货价和运费价的 2.25%。即使保险单仅用于弥补粮食署无法从承担责任的第三方收回的损失，保费也不会低于 1.5%。附属自保安排的低保费每年可为粮食署节省约 750 万美元。此外，鉴于粮食署运作的领域和条件，大多数市场上其实都没有可用保险产品。

<sup>7</sup> 自成立以来，附属自保安排已向粮食署派发大约 3500 万美元的红利。这相当于平均年度股息为 250 万美元。

13. 由于不被附属自保安排涵盖的损失是由外部商业保险承保的，因此粮食署必须以与外部保险一致的条款和条件以及商业保险市场既定做法和规范开展附属自保安排的活动。因此，并不是所有损失都是由附属自保安排承担，即使是交付前损失。商业保险通常排除由保险人可控事件或被认为是不可避免的事件造成的损失。所承保的损失如果属于这种排除的情况，则不予支付。被称为“除外危险”的主要类别包括“固有缺陷”（货物的特点导致其在无任何外部因素作用下恶化），被保险人故意的不当行为，不充分或不适当包装造成的损失，以及地面战争造成的损失。
14. 自从附属自保安排开始运作以来，粮食署的业务格局发生了很大变化，粮食计划署的风险状况也相应演变。粮食署不像以前那样将商品在国家入境口岸交给受援国政府。现在，粮食署负责清关、储存和运输商品，并将其交给受援国领土内的合作伙伴和受益人。虽然商品所有权在入境口岸移交至受援国政府，但只要商品还在粮食署的保管和控制下，粮食署保留看管义务，并为在此期间发生的任何损失负责。
15. 随着业务范围扩大，粮食署在运输和提供商品时面临的困难和不安全环境的数量也急剧增加；在阿富汗、伊拉克、索马里、南苏丹、苏丹和阿拉伯叙利亚共和国的冲突就是这方面的例子。粮食署与服务提供商的合同安排包括一些防范损失的保障措施，但并不是所有损失都能以这种方式得到充分覆盖。在恶劣和不安全环境中，私营领域的商业伙伴选择有限，他们往往不愿接受提供人道主义救济带来的风险。因此，粮食署其实是其自身的物流服务提供者。粮食署还根据机构间常设委员会对后勤集群的任务规定，并通过双边安排，为其他人道主义行动方提供后勤服务。供应链活动以将风险转移给服务提供者为前提，但在这些情况下，粮食署仍然面临着这些风险，也承担着向其他各方提供服务带来的相关风险。
16. 粮食署增加了专门性营养食品和其他营养制成品的使用，然而这些产品自身具有复杂的风险，如生产缺陷在采购时不明显，保质期短，对环境变化敏感和由于处理或储存不当造成的变质。不熟悉这些产品的政府在某些情况下拒绝或延迟发放这些物品，造成损失。
17. 为了减少粮食署的筹备时间，提高食品交付的及时性，在有利时机采购食品，缩短响应时间（特别是在紧急情况下），粮食署通过全球商品管理基金实施远期采购和商品预先储备。缩短从收到捐赠到分配粮食援助的周转时间带来相当大的好处，但存在相关的一系列风险。
18. 当附属自保安排设立时，粮食署的货运途径主要是海运。此后，当地和区域性粮食采购量大幅增长，随之带来的风险无法全靠海事保险来覆盖。
19. 粮食署资源规划系统已经现代化，并通过后勤执行支持系统（LESS）提高了跟踪粮食货物的能力。后勤执行支持系统可以实时跟踪任何地点的商品，从而提供加强风险管理的机会。

20. 粮食署运行自我保险安排已有 22 年，并将借鉴所取得的经验和相关结构、程序和伙伴关系来扩大自我保险安排，覆盖以前未予承保的业务领域。
21. 保险行业也有重大发展。海事保险仍然提供全险覆盖，但已经扩大到覆盖整个组织的供应链。承保范围覆盖原材料采购、商品集中和进展中工作、储存和过境转运，以及在某些情况下的最终交货后黄姐。这种保险现在通常被称为“库存吞吐保险计划”，并且是保险业的首选，因为具有灵活性，可以轻易地根据个别需求进行定制。没有其他标准保险能提供更多的空间，为适应具体要求而改变承保范围，包括解决粮食署在不同地点面临的特殊风险。

### 自我保险安排的延伸和扩大

22. 鉴于粮食署业务形势发生变化，需要调整自我保险安排，以更好地解决当前的风险状况。因此提出以下调整：
  - i) 自货物由粮食署开始接管直至转交给合作伙伴、政府或受益人，全程承保；
  - ii) 为所有粮食署实物商品损失提供保险，包括通常不在商业保险范围内的“除外危险”。
23. 如果这些建议得到落实，自我保险计划将承保更多的损失。例如，将承保范围延伸至扩展交付点后，大部分交货后损失将转至交货前损失账户，从而大大增加对自我保险计划的索赔。粮食署过去的损失表明，增加金额每年可达1500万美元。
24. 但是，应该记住，只有风险状况保持不变，那么过去的损失才具有代表性。粮食署的业务模式和风险状况正在发生变化，这肯定会对未来的损失产生影响。粮食署经手的商品数量自 2009 年以来逐渐下降，交货前损失相应下降<sup>8</sup>，但交付后损失的价值从 2009 年的 1010 万美元增加到 2013 年的 1870 万美元。在 2014 年至 2015 年期间，这种损失的价值略有下降，但损失的平均水平预计将维持在 1500 万美元。2016 年的损失由于南苏丹的抢劫特别高。
25. 扩大保险范围以承保“除外危险”损失同时带来政治和声誉风险。这种类型的损失可能很大，如果反复赔付这种损失，附属自保安排的财力很容易被耗尽。因此，监督安排必须确保在发生这种损失时吸取教训，并采取措施防止未来产生类似损失，损失责任人要受到追究。
26. 这将通过保险职能治理和监督董事会来完成。因此，例如，任何外部保险不承保的损失在索赔之前都需要事先经过董事会批准。
27. 粮食署管理粮食交付的一个主要部分就是尽可能减少可避免的损失。然而，即使粮食署实施最严格的风险控制程序，也不可能完全消除这种损失。但是，对附属自保安排拟议的变更将确保粮食署能够使用风险控制、自我保险和外部保险的最佳组合来降低风险保险的总成本。

---

<sup>8</sup> 损失下降的原因包括改善储存条件、增加集装箱使用以及增加当地和区域采购。



## 附件 VII

### 术语

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。

### 账户

资产、负债、收入或费用的正式记录，其中以资金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

国家战略总体内容中不受文本限制的各项活动，在粮食署全组织范围内划归标准化组别，使得可通过活动性质进行汇总。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一级报告，突出粮食署关键成就与挑战。报告粮食署战略计划与《管理计划》进展，反映了基于管理原则取得的结果，构成了粮食署问责制和绩效管理体系的关键部分。该报告依据粮食计划署的会计和报告系统，以及与各司、区域局、驻国家办事处以及合作伙伴的磋商。

### 拨款

为实现计划支持和行政预算目的，由执行局批准的拨款数目。该数目是在核准的数额限度内，实现这些目的可能承担的债务。

### 拨款项目

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

### 受益人

在给定报告期内的任意时间，直接（1级）或间接（2级、3及）得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从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》中规定的程序，捐助的合适的商品、非食品物资、可接受的服务或现金。捐款可以是多边、定向多边或双边捐款。

## 国别战略计划框架

国别战略计划框架是粮食署在国家一级开展战略与计划规划的方针，包括以协调一致国家总体业务为基础的唯一计划框架，取代现有计划类别和项目文件。国别战略计划框架包括下列要素：

- 《国别战略计划》：《国别战略计划》设计时限可达 5 年，需由执行局批准。《国别战略计划》以国家牵头的国家零饥饿战略审查或类似分析与评价、评估，包括联合需求评估、可行性研究等结果为依据。
- 《临时国别战略计划》：如果战略审查不可行或无法进行，粮食署将通过《临时国别战略计划》作为国家一级唯一计划框架开展业务。《临时国别战略计划》以现有战略、研究、评估，包括联合需求评估、分析和数据为依据。《临时国别战略计划》设计时限可达 3 年，并由执行局批准。粮食署驻国家办事处应在有条件完成战略审查时尽快制定并提交《国家战略计划》。
- 《过渡性临时国别战略计划》：《过渡性临时国别战略计划》用于在项目文件过渡至执行局批准的《国别战略计划》和《临时国别战略计划》期间，作为粮食署国家计划框架“填补空缺”《过渡性临时国家战略计划》实施期限不超过 18 个月（2018 年 1 月至 2019 年 6 月），由执行干事批准，以 2017 年批准或修订的现有项目文件为依据。
- 有限紧急行动计划框架使粮食署在不开展业务或实施《临时国别战略计划》/《国别战略计划》的地区，开展快速和有效的应急行动。在这些情况下，粮食署通过有限紧急行动进行响应，之后如果继续需要粮食署开展工作提供援助，将在执行干事批准后实施特殊情况下《临时国别战略计划》。

## 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，以增强粮食计划署的计划制定、运作和行政能力。

## 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

与为某项业务提供支持直接相关的、且如果该业务终止，将不会再产生此项费用。

## 执行干事

世界粮食计划署执行干事，或就所涉事项获得执行干事授权并承担责任的官员。

## **《财务条例》**

依据《总条例》通过的条例，是粮食署基金的财务管理条例。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不同类别。重点领域在粮食署成果层面构成了粮食署逻辑框架中的标记，共有三类：危机响应、抵御力构建和应对根本原因。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**

业务费用、直接支持费用和间接支持费用全额回收。

### **职能领域**

为开展业务并推动以有效、高效且经济的方式实现计划结果而管理相关业务流程并提供内部服务的相关专业知识领域。职能领域与驻国家办事处和区域局结构紧密相关，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某个具体计划类别、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，旨在开拓有利的市场条件并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和调整。

### **间接支持费用**

支持项目和活动执行的费用，但不可直接用于项目和活动的实施。

## **《综合路线图》**

《综合路线图》确定《战略规划（2017-2021）》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，且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**

由粮食署决定哪些国家计划或粮食署活动将使用的捐款，以及如何使用该捐款；或是为响应广泛呼吁而做出的捐款，并由粮食署在该广泛呼吁的范围内确定哪些国家计划或粮食署活动将使用该捐款，以及如何使用，且捐助者将认可提交执行局的报告足以满足其需求。

## **业务费用**

除直接支持费用或间接支持费用外的粮食署项目和活动的任何费用。

## **业务需求**

与批准项目及其正常延期问题以及预计将提交供批准的项目相关的所有直接业务需要和间接支持费用。

## **计划类别**

依据《总规则》确立的粮食署活动分类。

## **工作计划**

与各国政府和其他合作伙伴共同确定的，且用于供资请求的获批准的粮食署项目需求的总和。

## **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；配给量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。

## **结果支柱**

用于描述区域局和总部为支持驻国家办事处所开展工作的五个成果性结果类型（A-E），从而实现接区域局和总部办事处计划与预算的对接。每项支柱下进一步列明了区域局和总部工作的服务与产品清单。

## **特别账户**

执行干事为特别捐款或指定用于特别活动的费用确立的账户。其余额可转入后续财务周期。

## **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战略与业务重点，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一国国家计划的明确或隐含目标，以及粮食署援助将发挥促进作用的区域框架。战略成果促进战略结果，下一级为各项产出和活动。战略成果依据粮食署标准成果类别进行分类，以实现全组织汇总。

## 战略结果

战略结果支持战略目标，协调粮食署对各国实现可持续发展目标工作的支持。战略结果促进实现战略目标，明确了国家一级的战略成果。更完整信息，可从《粮食署战略计划（2017-2021）》获取。

## 信托基金

由执行干事建立的粮食署基金的一个明确分类，旨在构成一个特别捐款，且已与捐助者就其目的、范围和报告程序达成了一致意见。

## 实现资金利用价值

粮食署将实现资金利用价值定义为“通过明智使用资源来为受益人获得最好的结果”，且致力于实现成效、效率和经济性之间的最佳平衡。

## 粮食署预算

《管理计划》的预算组成部分，逐年批准。该预算阐明了计划、项目和活动的预计资源和支出，包含计划支持和行政预算。

## 粮食署转移模式术语

- **商品券：**表示固定数量的特定商品的纸质或电子形式的凭证。商品券是一种独特的转移模式，而非现金或实物。
- **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，其目标包括在于实现项目资源利用最大化，以提高粮食供应的及时性。通过周转资金融资基金，各个项目可以在已有风险管理参数内，在预测捐款得到确认前获得预支资金。

**文中所用缩略语**

AED	助理执行干事
CBF	资本预算基金
CBT	现金补助
CEF	应急评价基金
CFO	首席财务官
COMET	驻国家办事处有效管理工具
CPB	国家总体业务预算
CPE	国家总体业务评价
CRF	《全组织结构框架》
CSP	国别战略计划
DRC	刚果民主共和国
ED	执行干事
EDI	电子数据交换
EPRP	应急准备和反应
FAO	联合国粮食及农业组织
FASTER	应急响应职能与支持培训
FPI	实地房舍改善
FSP	提供的财务服务
GCC	海湾合作委员会
GS	一般服务（职位）
GVLTP	全球交通工具租赁计划
HRM	人力资源司
IAHE	机构间人道主义评价
IASC	机构间常设委员会
IATI	国际援助透明化倡议
ICSP	临时国别战略计划
IFAD	国际农业发展基金会
IF	国际金融机构
IMF	国际货币基金组织
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
KPI	主要绩效指标
LESS	后勤执行支持系统
MOU	谅解备忘录
NGO	非政府组织

OEV	评价办公室
OIG	监察长办公室
OIGI	检查和调查办公室
OSCR	粮食署业务风险减缓处
P4P	“采购促发展”
PGC	伙伴关系与宣传协调司
PSA	计划支持和行政（预算）
PSAEA	计划支持和行政预算平衡账户
RBA	罗马各机构
RBB	粮食署亚洲及太平洋区域局
RBC	粮食署中东、北非、东欧和中亚区域局
RBD	粮食署西部非洲区域局
RBJ	粮食署南部非洲区域局
RBN	粮食署东北及中部非洲区域局
RBP	粮食署拉丁美洲及加勒比 QUYUJU
REACH	“再接再厉消除儿童饥饿和营养不良”
SADC	南部非洲发展共同体
SDG	可持续发展目标
SPA	战略伙伴关系协议
SPC	标准职位费用
SUN	“加强营养运动”
TB	结核病
T-ICSP	《过渡性临时国别战略计划》
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
UNHRD	联合国人道主义应急仓库
VAM	脆弱性分析和绘图