

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

执行局
年度会议

2014年6月3-6日，罗马

年度报告

议题项目议题项目 4

供批准

C

散发: 普通

WFP/EB.A/2011/4

2014年5月13日

原文: 英语

2013 年年度绩效报告



本文件印数有限。

可从世界粮食计划署网站获得执行局文件 (<http://www.wfp.org/eb>)。

致执行局的说明

本文件提交执行局供批准

秘书处邀请对本文件的技术方面可能存有疑问的执行局成员，最好在执行局会议之前，与以下指定的世界粮食计划署职员联络员联系。

执行局副局长, OM 首席行动官员	A. Abdulla 先生	电话: 066513-2401
执行局局长助理, OS	R. Lopes da Silva 先生	电话: 066513-2200
执行局局长助理, RM 及首席财务官员	M. Juneja 先生	电话: 066513-2885
执行局局长助理, PG	E. Rasmusson 女士	电话: 066513-2005
司长, RMP	C. Kaye 先生	电话: 066513-2197
处长, RMPP	N. Brömme 先生	电话: 066513-3121
方案顾问, RMPP	C. Martino 先生	电话: 066513-3576

OM:	行动管理司
OS:	行动服务司
RM:	资源管理和问责制司
PG:	伙伴关系和治理服务司
RMP:	绩效管理和监测司
RMPP:	绩效管理和报告处

如果你对获取执行局的文件有任何疑问，请与会议服务单位联系(电话: 066513-2645)。



决议草案

执行局批准2013年年度绩效报告(WFP/EB.A/2014/4)，注意到该报告全面记载了世界粮食计划署该年度的绩效。

目录

决议草案	5
执行局长致辞	9
执行摘要	11
第一部分: 引言	17
1. 战略背景	17
2. 世界粮食计划署的响应	20
第二部分: 按战略目标衡量绩效结果	31
3. 世界粮食计划署 2013 年项目概要	31
4. 按战略目标衡量的结果	35
第三部分: 按管理结果层面衡量组织绩效	49
5. 概要	49
6. 按管理结果层面衡量的结果	50
第四部分: 展望	63
附件	67

附件	页码
I. 世界粮食计划署对千年发展目标的贡献	69
II. A-世界粮食计划署战略结果框架（战略计划 2008-2013）	80
B-成果绩效报告	82
C-方法 – 战略目标评估	83
D-产出绩效报告	84
III. A – 2012 年关键绩效指标	86
B – 方法 – 管理结果层面评估	88
IV. 道德操守报告	89
V. 世界粮食计划署一年以上合同的职员	94
VI. 全球粮食援助状况	95
VII. 2013 年世界粮食计划署粮食采购	96
VIII. 2013 年确认认捐总额	100
IX. A – 2010–2013 年按区域和类别分的直接支出	104
B – 2010–2013 年按国家、区域和方案类别分的直接支出	106
C – 2010–2013 年按国家、特别状态类别和区域分的直接支出	109
X. A - 联合国和国际组织伙伴关系	110
B – 2013 年与民间社团伙伴的合作（NGO 和红十字和红新月运动）	111
XI. 世界粮食计划署落实四年一次全面政策回顾（QCPR）指标	113
XII. 组织强化概要	114
缩略语	120

如使用本报告

今年的年度绩效报告沿用2011年建立的格式，按照粮食计划署《战略规划（2008-2013）》，分析粮食计划署的成果。报告主体分为以下四部分：

第一部分：引言包括粮食计划署开展活动的战略背景。

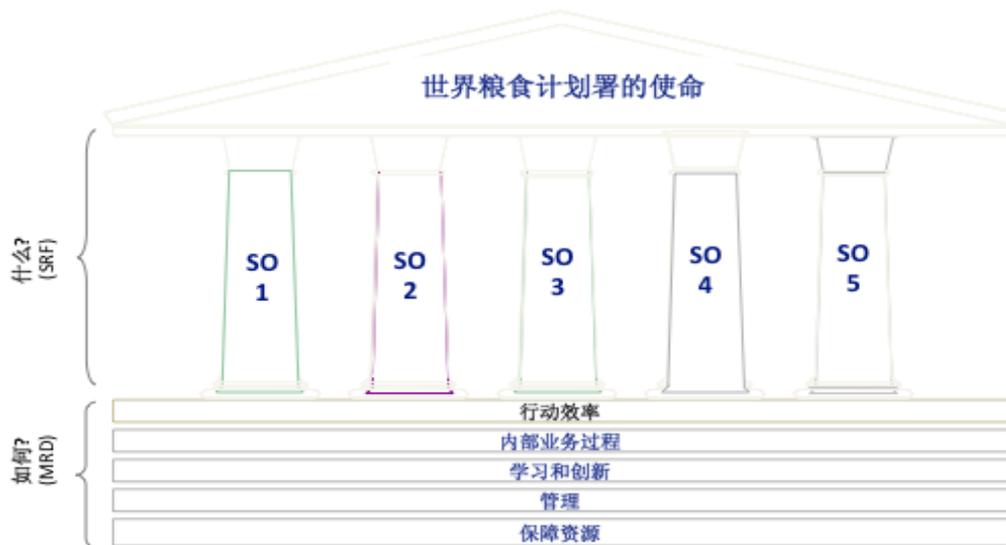
第二部分：按照战略目标衡量绩效结果报告粮食计划署行动在各项战略目标下的产出和影响层面的综合成就。

第三部分：按照管理结果层面分的组织绩效介绍支持粮食计划署战略目标所开展的工作。

第四部分：展望未来潜在的挑战和战略机遇。

附件包括更细的统计、方法和绩效报告率。

粮食计划署的结构就像一座建筑，有基础、支柱和屋顶。基础是管理结果层面（MRDs），指的是粮食计划署提供服务的方式，它回答的是“粮食计划署把事情做对了吗？”这个问题。在各管理结果层面下更好的结果，使粮食计划署能向受益人提供更好的服务。管理结果层面支持战略结果框架（SRF），该框架确定了粮食计划署在五项战略目标下服务受益人的有效性。它回答的是“粮食计划署做的是正确的事情吗？”这个问题。战略结果框架与直接影响受益人的问题相关，它们是建筑的支柱。基础（MRD）与支柱（SRF）结合，支持粮食计划署的使命。



本报告按这个概念而构建，各章节着重说明基础和支柱的不同方面。以下的颜色标识按照战略目标和基础层面所区的进展。



附件II-C和III-B提供了报告全面成就的方式。

执行局长致辞

超乎寻常的需求、快速的响应和不断的变革，使 2013 年成为世界粮食计划署非凡的一年。本年度绩效报告详细陈述了响应迫在眉睫的需求，在我们的时代迎战消除饥饿的挑战所采取的行动。本报告有几个新特点：我们已在区域和全球层面增强了成果层面的分析，我们做出了世界粮食计划署对“四年一次全面政策回顾”的承诺，该回顾涉及将年度报告与联合国经社理事会和联合国粮农组织的要求协调一致。

尽管 2013 年饥饿人口数量小幅减少，饥饿继续对以亿计的人口带来灾难。每 8 个人中就有 1 个人不能吃到富有营养的食品，他们中间 98% 生活在发展中国家，60% 是妇女。世界上 5 岁以下儿童有四分之一不能实现他们的发育潜力，因此产生长期的后果。

2013 年世界粮食计划署响应了 4 项重大紧急状况。中非共和国、菲律宾、南苏丹和叙利亚阿拉伯共和国危机的紧迫性、规模和复杂性要求 3 级响应。刚果民主共和国、马里、索马里和也门每痊愈下的情况要求世界粮食计划署区域团队的 2 级响应。

叙利亚阿拉伯共和国危机的复杂性和规模前所未有，其对本国人民和区域的负面影响与日俱增。然而，世界粮食计划署职员、伙伴和捐助者展示了非凡的决心，提供粮食援助，到年底，世界粮食计划署的行动分发了足够的粮食，满足了 450 万人的需求。人道主义通道受限，要求世界粮食计划署采用最后保留的后勤方式，向有需求的人伸出了援助之手，只要必要而无论他们身居何处。

危机对区域脆弱家庭也带来了灾难。与埃及、伊拉克、约旦、黎巴嫩和土耳其政府结成伙伴关系，世界粮食计划署援助了 150 万叙利亚难民。现金和凭证交付构成了区域响应的主要部分，使食品市场和民众为响应做出了贡献。

满足这些需求以及其他国家的需求，测试了世界粮食计划署的响应系统。但是，因为有政府、伙伴和个体的贡献，我们迎头战胜了挑战。世界粮食计划署与 1300 个非政府组织伙伴协同工作，通过在 75 个国家中的 198 个项目，分发了价值 43 亿美元的援助。我们向 8100 万人提供了援助。

战略目标 1 下在紧急状况中拯救生命和保护生计的方案占工作计划支出的 73%，占我们服务对象的 54%。在世界粮食计划署的援助中，世界粮食计划署受益人的 10% 收到了现金或凭证，这些形式在世界粮食计划署以市场为基础方式的行动中继续呈上升的趋势。儿童继续是我们的主要重点：他们占我们受益人的三分之二。为最需要帮助的儿童，我们实施了针对性营养行动，预防和减少急性和慢性营养不良。这项工作占我们活动的 13%。

由于各种因素的结合，世界粮食计划署 2013 年援助惠及的人口数量下降。3 级响应对资金的要求对小规模行动产生了影响，“被遗忘的紧急状况”资金短缺，减少了世界粮食计划署可以直接服务的人口数量。粮食安全的改善，使世界粮食计划署能够削减一些紧急行动，比如，巴基斯坦 2012 年严重的季风影响已减弱。世界粮食计划署继续将行动移交国家当局：肯尼亚的学校供膳就是一个例子。世界粮食计划署细化了瞄准和再次确认的程序。

组织强化过程“服务于目的”在 2013 年全年继续进行。组织设计、执行管理和战略规划的五项工作流实现了近期目标，其余的 9 项工作流也取得了显著进步，尤其是业务过程和人力资源管理。业务过程范围回顾找出了 38 项改进计划，这些将是绩效、效率、负责制和与《战略目标》的协调最大化。

执行局批准了《战略计划（2014-2017）》是逐步发展的一步：计划使世界粮食计划署能够迎战粮食不安全和营养不良问题，并实现“零饥饿” - 我们的终极使命。《战略计划》增强了我们对最贫困和最脆弱妇女、男性、男童和女童的重视，并指出了方向，使世界粮食计划署降低风险和脆弱性，打破饥饿的世代循环。计划是基于这样的原则，我们的人是世界粮食计划署的核心：为了实现我们的抱负，我们需要一个有动力、能力、承诺和多样化的工作队伍，通过诸如当地职员调任项目等来实现这个目标。

在 2014 年，世界粮食计划署将继续演进，确保我们对受到危机影响的脆弱民众，对遭受慢性饥饿和营养不良的民众履行我们在职责。我们将继续为我们的受益人、对我们投资的政府，以及与我们并肩工作的伙伴服务。我们将提高世界粮食计划署的效率和有效性，将我们的成本最小化，将我们的成果最大化。我们将通过新的全组织伙伴关系方案，扩大我们的捐助基础，增加个体捐助者的数量，这样，我们就可以在行动中将资金短缺最小化。我们将进行创新，比如粮食安全气候韧性基金，以解决饥饿的根源和后果问题。

饥饿的挑战是艰巨的。但不要让它吓倒我们。饥饿可能跨世代，我们在一个世代中就可以做很多工作。在综合性方案和强有力的伙伴关系中以饥饿为核心，我们可以解决这个问题。可能性是无限的。用尼尔森曼德拉的话说：“一切看似总不可能，直到发生。”

Ertharin Cousin

执行局长

执行摘要

2013 年，营养不良和营养不足继续减少，但是饥饿发生率仍然处于不可接受的高位，尤其在脆弱妇女和儿童中间。考虑到到目前人口增长和气候变化，粮食不安全可能会增加。

世界粮食计划署在 2013 年启动了 4 项 3 级危机响应 - 在中非共和国、菲律宾、南苏丹和叙利亚阿拉伯共和国 - 这些绷紧了世界粮食计划署和人道主义社区的能力和资源。世界粮食计划署在粮食安全、后勤和紧急通讯方面的领导地位，帮助了联合国及其伙伴，迎战饥饿人口的需求；其粮食援助工具支持了社会安全网，专门营养产品用于解决饥饿的根源问题和影响并支持可持续性。捐助者的慷慨，使这些成果成为可能，尽管全球紧缩银根，捐助者提供了世界粮食计划署历史上仅次于最高水平的供资。

总体而言，世界粮食计划署 2013 年在 75 个国家，为 8090 万人口提供了直接粮食援助，他们中大多数是妇女和儿童。这个数字超过了目标瞄准的计划受益人数量。尽管接受直接粮食援助的人口数量仅仅是世界上接受支持的营养不良人口中的很小部分，认识到世界粮食计划署的粮食援助方案已对更多的人产生了积极的影响，这点很重要。世界粮食计划署越来越多的援助方式，支持了远远超过粮食、现金和凭证受益人的人口实现粮食安全。比如，研究表明，从资产建设活动中受益的人口数量，可能超过该活动中接受粮食援助人数的 20%到 40%。包括了鼓励行为改变的世界粮食计划署活动，可以在当地层面产生效益，这些要超越直接粮食援助的效益。

世界粮食计划署正朝着更具活力和综合性方式，识别和计算从世界粮食计划署粮食援助中获益的人口。除了直接粮食援助的受益人之外，世界粮食计划署认识到额外两层受益人，他们从方案中获益，尽管他们没有直接收到粮食或现金援助。第二层包括世界粮食计划署方案建设或恢复的资产使用者，参与“采购促发展”的小农，还有接受行为改变宣传的人口，这是世界粮食计划署营养干预的一部分。第三层受益人包括那些间接从世界粮食计划署方案、能力建设和技术援助的影响中受益的人口。现金和凭证交付还支持了当地经济，帮助保护生活和生计。在约旦，2013 年分发的凭证的价值估计为其国内生产总值的 0.3%，为国民经济创造了大约 1 亿美元的价值。如果世界粮食计划署选择了实物性援助，国家将会失去很多额外的收益。

目前，大多数营养不良的人口居住在中等收入国家，世界粮食计划署据此为政府提供技术援助，制定粮食安全和营养政策和安全网方案。这种支持尚不能以受益人数量来衡量，然而，比如对设计学校供膳方案的援助，可以为以百万计的儿童带来益处。创新性技术，提高了公共分销系统的效率，支持当地生产补充性食品的项目，知识转让，增强粮食安全分析和瞄准是世界粮食计划署工作的例子。

在试点的 5 年期间，世界粮食计划署通过“采购促发展”，从代表 100 万农民的 390 个农民组织采购了 40 万吨粮食，刺激了当地经济。通过迎战饥饿的根源，能力和韧性建设保护脆弱环境，世界粮食计划署帮助向脆弱人口赋权，在未来实现粮食安全。

秘书长的“零饥饿挑战”是消除饥饿的一个宏伟愿景。它是《战略目标（2014-2017）》的基石，反映了世界粮食计划署对其 5 个支柱的承诺：消除 2 岁以下儿童发育迟缓，确保普遍获得足够和富有营养的食品，确保粮食系统的可持续性，使小农的生产力和收入翻一番，消除浪费。世界粮食计划署将帮助协调联合国和国家层面的活动，迎战挑战，联合领导支柱 1 和 2 的工作小组，确保与世界卫生大会的目标相连，改善母婴和儿童营养。

通过世界粮食计划署伙伴关系，应用可持续农业和粮食体系，追求实现普遍粮食安全的目标，并根据基于罗马的机构通过的 5 项目标，支持 2015 年后未来年景中国际投资发展议程。2013 年，世界粮食计划署与 1300 个非政府组织、联合国组织、捐助者和政府的伙伴关系协同工作。

世界粮食计划署的绩效因“服务于目的”而增强，这涉及向国家办事处赋权，总部同时变革。2013 年期间，尽管 3 级紧急状况的压力，所有 7 项组织强化主题均取得了进展。

2013 年，世界粮食计划署更新了性别政策，应用于所有战略目标，以饥饿妇女和女童的需求为中心，确保所有项目均性别敏感。在新项目中性别标识码的应用，已从 2012 年的 24% 增加到 2013 年 50%；世界粮食计划署正朝着到 2015 年所有项目均达到性别标准的目标迈进，并对联合国全系统行动计划的所有 15 项标准承诺。

2013 年，世界粮食计划署和其他机构开始落实 2013 年“四年一次全面政策回顾”的建议，促进联合国系统的相关性。据此，世界粮食计划署将继续与政府、私营部门、非政府组织、民间社会和联合国机构发展伙伴关系。

绩效报告对于确保世界粮食计划署实现货币的价值至关重要。多边组织绩效评估网络最近的回顾着重强调了世界粮食计划署绩效管理体系的活力，找出有待改善的领域。按照战略目标衡量绩效在 2013 年得以增强，包括了成果层面的结果（见第二部）。

年度绩效报告按照《战略计划》和《管理计划》，“战略结果框架”和“管理结果框架”，回顾了世界粮食计划署 2013 年的绩效。

按照《战略目标》衡量世界粮食计划署的绩效

战略目标 1: 在紧急状况中拯救生命和保护生计

世界粮食计划署在紧急状况中的表现一如既往的优异，在因为冲突人道主义通道受到很多限制的情况下尤其如此。世界粮食计划署的捐助者和伙伴强有力地支持了这方面的工作。

战略目标 1 下的工作，主要集中在生命的头 1000 天的营养问题上，以预防和减少急性营养不良，尤其在撒哈拉以南非洲。在 90% 的项目中，急性营养不良水平稳定或下降。坚持反转录病毒和结核治疗得到了改善，表明在保健所提供粮食使病人能够定期就诊。世界粮食计划署的专门营养产品和补充性活动为营养改善做出了显著的贡献，学校供膳在保持学童就读非常有效，甚至在紧急状况中也如此。其它活动包括向 7 万户分发省燃料炉灶，帮助缓解了环境退化。

战略目标 2: 预防急性饥饿，投资备灾和缓解措施

世界粮食计划署的安全网计划，比如针对资产建设的粮食援助，增强了家庭和社区应对灾害和气候变化的韧性，尤其是在活动相互补充，瞄准的是最脆弱妇女的情况下。现金支付提高了很多国家粮食消费的质量和数量。

通过开发政府的预警系统，粮食安全监测和备灾，在备灾方面取得了长足进步，这些得到了政策层面的宣传工作的支持。缺乏政府数据在有些情况下，限制了报告进展的能力，将通过针对政府官员的能力建设计划，解决这个问题。

战略目标 3: 在冲突后、灾后或过渡情况中恢复和重建生活和生计

世界粮食计划署在战略目标 3 下，绩效非常优异。社区资产计分在所有项目中均增加，85% 的项目户粮食消费增加；2.5 万个社区从基础设施改善中获益，以缓解震荡。学校供膳提高了入学率，就读率保持稳定。在减少急性营养不良和发育迟缓，以及抗反转录病毒和结核治疗恢复率方面，优异的绩效显而易见，但仍然比不上战略目标 1 下的成果。

战略目标4: 减少慢性饥饿和营养不足

有些活动的绩效不一，可能与行动的背景相关。世界粮食计划署提高了对能力建设、机构加强、规划和投资的关注，对于这些，很难在一年之内看到变化。在营养成果方面有些进展，有些项目在治疗急性营养不良，实现了突出的结果，这是针对性供膳、有效营养教育宣传和家庭粮食凭证结合发挥的作用。

战略目标5: 加强国家减少饥饿的能力建设，包括通过移交战略和当地采购

世界粮食计划署 2013 年用于政府能力建设的资源份额大于 2012 年，因此产生了明显效果；由世界粮食计划署巴西杰出中心牵头的南南合作做出了显著贡献。世界粮食计划署培训了国家官员，以发展政府牵头的饥饿解决方案，尤其是学校供膳和粮食安全方案，世界粮食计划署管理的 232 个方案已移交政府。

通过“采购促发展”试点，建设了国家能力，试点已于 12 月结束。在 5 年中，世界粮食计划署在 20 个试点国家中签订了 40 万公吨粮食合同，将 1.5 亿美元交到了农民的手中，其中很多是妇女。“采购促发展”对可持续性的贡献，反映在向其他买家销售的 20 万公吨粮食上。

进一步注意到，当地采购支持了当地生产，降低了成本缩短了前期耗时，使向受益人交付援助更为高效。有时，与进口评价相比，当地采购还产生了实质性结余。在塞内加尔，在生产有剩余的地区进行当地粮食采购，促进了没有替代收入机会和市场准入有限的社区的发展。鼓励了社区和当局认识并利用生产潜力，为他们自身的安全网做出贡献并最终拥有安全网。在巴列斯坦国，在凭证篮中加入牛奶，增加了零售商店的供应，满足需要。当地粮食采购还支持了巴列斯坦的经济，帮助维持不间断的食品供应，降低运输成本。

按照管理结果层面衡量世界粮食计划署的绩效

总体而言，绩效是积极的，反映在保障资源、管理、学习和创新和内部业务过程中所取得的进展；在行动效率方面也有些进展。“服务于目的”为这项成就做出了巨大的贡献。

供资水平高但未能完全满足所有的需求，尤其是在“被遗忘的紧急状况”中。在筹资和效率方面，需要更显著的绩效。

管理结果层面1 – 保障资源

2013 年向世界粮食计划署确认的认捐是 43.8 亿美元¹，比 2012 年高 12%，覆盖工作计划的 62%，而 2012 年仅仅只有 7%。促进这种增加的因素包括多年认捐上升了 12%，以及与联合国其他机构的联合资源动员和捐助者吹风会。

世界粮食计划署在实现性别平等上保持了稳定。高级职位女性比例在 2013 年没有变换，仍然是 36%，妇女占国际 P1-P4 职位晋升的一半。

管理结果层面2 – 管理

记载了强劲的绩效。资金按计划使用，减少了未支出的项目余额。在 2012 年到 2013 年间，年末未安排资金从 9.6%下降到了 8%，但未交付的现金和凭证百分比维持不变。

世界粮食计划署在冲突地区的存在，增加了对职员人身安全措施的需求；安全事件数量上升了 15%。与 2012 年相比，符合最低行动安全标准增加，但是落实安全评估团的建议仍然很慢。

¹ 这个数字不同于 2013 年经审计的财务报表所报告的认捐收入，因为对多年收入不同的处理，不包括双边筹资窗口的认捐，不包括认捐收入调整，比如为支出的余额和核销。

世界粮食计划署的内部控制框架在 2013 年发挥了很好的作用。大多数国家办事处均完善了年度绩效计划和风险登记，绩效和能力增强系统符合率从 2012 年的 81% 上升到了 2013 年的 96%。所有需要完成年度保证申明的管理者均完成了这项工作，这样，执行局长就可以签署内部控制申明。

世界粮食计划署有效地管理了其形象和名誉，以产生收入和可视度。媒体覆盖增加，一项独立分析结果表明，世界粮食计划署在 3 级紧急状况中的媒体覆盖压到多数是积极的。

管理结果层面 3 – 学习和创新

在识别和扩散学到的经验教训，尤其在评价方面取得了一些进展。世界粮食计划署评价了 2013 年关闭的 66% 的项目，在项目期内最少进行一次。来年的目标是对所有的项目至少评价一次。

从紧急响应中学到的经验教训数据库于 2013 年启动。在每次 3 级紧急状况之后，现在要总结出经验教训，区域局有一个工具箱，在 2 级响应之后进行回顾。世界粮食计划署培训自身的职员和国家官员，以增强诸如学校供膳等方案领域的的能力。

管理结果层面 4 – 内部业务过程

业务过程回顾评估绩效、成本、质量、负责制和与《战略目标》的协调等领域：正在落实其建议，在 2014 年将引入更多的变化。

世界粮食计划署在 2013 年从 91 个国家购买了 210 万公吨粮食，价值 120 亿美元。在这些吨位中，79% 是从发展中国家购买。

世界粮食计划署在按时交付粮食方面的表现是优异的：80% 的粮食是在合同期内交付。世界粮食计划署与外部专家的伙伴关系，完善了粮食安全和粮食事件的管理系统。内部业务过程的及时性和质量得到了改善：比如，更多的粮食按时运送，因此节省了 1135 万美元。节省成本，效率提高来自于创新，比如在粮食分发中使用生物识别，以及机构间合作（见第三部分）。

管理结果层面 5 – 行动效率

受益人人均年粮食援助成本在 2012 年到 2013 年期间从 38.75 美元上升到了 48.57 美元。这是因为：i) 在更长的时间内，成比例地提供了更多的粮食援助；ii) 显著扩大现金和凭证行动；iii) 随着世界粮食计划署在几个大型行动中转向针对性的援助，受益人数量减少；iv) 几项行动采用更昂贵的营养产品，以及 v) 在叙利亚阿拉伯共和国的响应占行动成本的一大部分。

世界粮食计划署在 2013 年建立了筹备和响应增强方案，以强化与国家当局的伙伴关系，为不超过 600 万人提供高效率 and 有效的紧急响应。2013 年，正常行动的平均 106 天前期耗时缩短了 71%，远远超过了 50% 的目标，也比 2012 年有改善，这是应用前瞻性采购基金的结果，它还同时帮助了加速响应突如其来的紧急状况。

展望

2014 年，将继续“服务于目的”的过程，其改进成果的效益将开始凸显，它将增强世界粮食计划署未来活动；其改进的绩效管理系统，将更一致地捕获和传播世界粮食计划署活动的积极影响。

以下原则将在未来的年景中强化世界粮食计划署的工作：

1 - 人

世界粮食计划署正在制定人力资源战略，以建设一支有能力和平衡的工作队伍。多样性和性别是战略不和分割的内容。

2 - 伙伴关系

世界粮食计划署致力于成为解决饥饿问题方案的理想伙伴。新的全组织伙伴关系战略将指导各级发展伙伴关系。

世界粮食计划署在“零饥饿挑战”中结合伙伴，并将继续成为 2015 年后议程讨论的一部分，同时在严峻营养和粮食安全挑战的国家中，将重点放在“千年发展目标”上。

3- 过程和系统

世界粮食计划署将继续完善其交易过程，以提高生产力和降低单位成本。将对成本驱动因素进行研究，以确保世界粮食计划署的行动实现优化成果：对做出的每项决定、启动的每项方案、支出的每一个美元，世界粮食计划署将为受益人跟踪结果。

4- 方案

“采购促进发展”将继续撬动世界粮食计划署的购买力，支持当地粮食市场。在营养、庭院生产学校供膳、韧性和气候变化适应性方面的工作，将更为有效，现金和凭证的扩大将在现金行动系统下适宜的地方继续。

5 - 供资和负责制

在职员和管理者之中增强问责制是2014年优先。执行管理协议将增强高级职员的问责制，并优化绩效，世界粮食计划署将完善办事处层面的绩效规划和审查，增强对个体职员的评估。

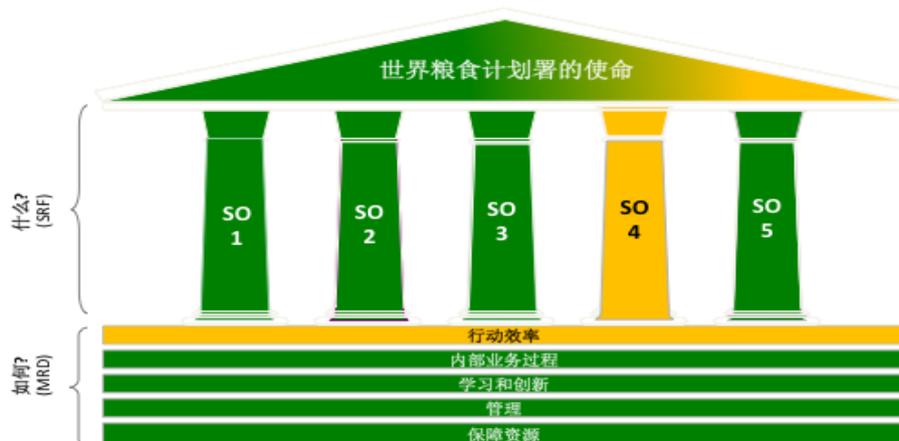
世界粮食计划署将继续增加捐助者的数量，以提供其需要的资源。“私营部门伙伴关系和筹资战略（2013-2017）”将有助于资源最大化，增强能力建设。通过“服务于目的”所取得的进步显而易见，但是在对创新、有效和高效率的粮食援助方式方面，还有很多工作要做，这些都迫在眉睫必须落实。



第一部分 - 引言

1. 世界粮食计划署（WFP）的使命是终结饥饿。为了实现这个目标，它与政府和其他伙伴协同工作，以确保忍饥挨饿的人口，能在全年尤其是危机期间获得富有营养的食品。
2. 《战略计划（2008-2013）》阐述了世界粮食计划署的工作，其工作的开展则遵循《战略结果框架》（SRF）和《管理结果框架》（MRF），本年度绩效报告（APR）以这些框架为尺度，并根据联合国协调一致的结果报告原则²，评估世界粮食计划署 2013 年的绩效。
3. 分析所有报告关键成果指标的项目表明，按照战略目标 1 - 在紧急状况中拯救生命和保护生计，战略目标 2 - 预防急性饥饿和投资备灾和缓解措施，战略目标 3 - 在冲突后、灾后或过渡状况中恢复和重建生活和生计，战略目标 5 - 加强国家减少饥饿的能力，包括通过移交战略和当地采购，世界粮食计划署在这些战略目标下均取得了显著成就。针对战略目标 4 - 减少长期饥饿和营养不足，也取得了一些成绩，但并不平衡。年度绩效报告的第二部分将进一步阐述。
4. 分析世界粮食计划署对其行动的管理表明，按照四项管理结果层面（MRD）指标衡量，它取得了显著的成绩 - 保障资源、管理、学习和创新、内部业务过程，在行动效率方面也有一些进展。第三部分图 1 提供了更多的情况。

图 1: 评估世界粮食计划署 2013 年绩效



战略背景

5. 2013 年，由于冲突和人口大规模流离失所导致的复杂紧急状况仍在延续，对粮食安全产生了严重的影响。人道主义通道障碍重重，背离人道主义原则的武装集团给人道主义职员带来了巨大的威胁。这些国家中的人道主义组织认识到，需要向当地人口清楚解释人道主义工作者与维和人员之间的区别。
6. 就安全挑战和对平民产生的影响而言，叙利亚阿拉伯共和国的紧急状况属前所未有的。也门的政治过渡引起了北部的冲突和南部的分离运动。刚果民主共和国（DRC）东部地区不间断的冲突，延续着影响 260 万人令人绝望的人道主义状况。中非共和国宗教暴力导致境内流离失所和难民的迁徙。马里北部极度不稳的安全状况，致使全国粮食安全状况显著恶化，2013 年 12 月南苏丹爆发的冲突，使 2011 年独立以来取得的进展丧失殆尽。

² 联合国发展小组和管理高级别委员会。2011。《报告结果的共同原则：UNDG-HLCM 联合研究》。最终报告。纽约。

粮食安全的四个趋势塑造了粮食援助需求

7. 粮食安全由四个层面界定：可用性、经济和有形的渠道、使用和稳定³。以下便讨论 2013 年与这些层面相关的趋势。

极端天气威胁了脆弱环境中的粮食安全

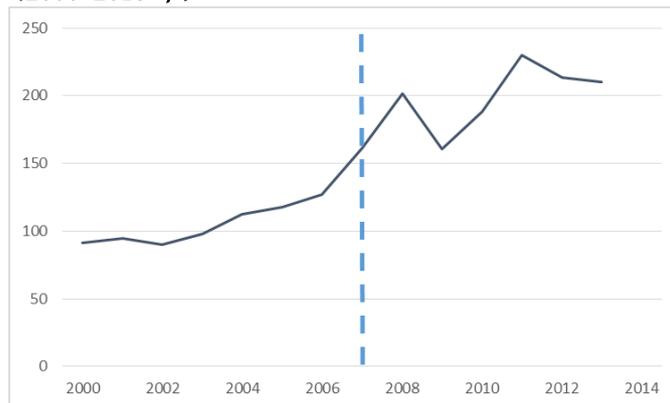
8. “政府间气候变化委员会”2013年的报告指出，由于全球变暖引起的气候格局变化，提高了粮食不安全水平⁴，并注意到需要粮食援助的大部分人口生活在脆弱和资源枯竭的环境中。

9. 与上一年相比，2013年的极端气候事件较少，但发生的都是严重事件：i) 台风“海燕”影响了菲律宾以百万计的人口；ii) 龙卷风Mahasen影响了缅甸和孟加拉的150万人；iii) 暴雨后的洪水影响了印度北部、印度尼西亚和尼泊尔的25万人；iv) 洪水毁损了马达加斯加和莫桑比克的大部分地区；v) 暴雨和山洪影响了苏丹的50万人；以及vi) 撒赫尔尽管降雨增加，但旱灾却挥之不去。

2013 年粮食价格维持高位

10. 2012 年到 2013 年间，世界粮食进口下降了 3%至 1.15 万亿美元，缓解了低收入粮食进口国的负担。粮食价格维持高位但稳定：FAO 平均粮食价格指数下降了 2%至 2013 年的 210 点，但远高于 2007–2008 年危机期间观察到价格水平（见图 2）⁵。

图2: FAO 粮食价格指数 (2000–2013 年)



来源：FAO 粮食价格指数（将 2002–2004 年设定为 100）。包括谷物、油料、奶产品、肉类和糖。

世界人口增长，进一步城镇化并集中在中等收入国家

11. 2000 年到 2013 年间，全球人口增加了 10 亿，增长主要来自发展中国家⁶。预计到 2050 年增加的人口数，要求全球粮食生产扩大 60%⁷。世界人口的一半生活在城镇地区，预计这个比例随着人们迁离农村而上升⁸，因此，粮食生产的压力更大。

12. 四分之三的贫困和粮食不安全人口生活在中等收入国家⁹，这个比例可能进一步上升，因为更多的国家将过渡到中等收入状态。只有当增长是包容和可持续的¹⁰，经济增长才可以提高收入减少饥饿。经济增长可使政府领头解决国内粮食安全问题。

³ 2009 年世界粮食安全首脑会宣言界定。FAO, IFAD 和 WFP. 2013, *2013 年世界粮食不安全状况。粮食不安全的多层面*。罗马, FAO。

⁴ 见: <http://www.ipcc.ch/report/ar5/wg1/>

⁵ 见: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/> 此处和图 2 报告数据是 2014 年 1 月 9 日获得。

⁶ 联合国经社部, 人口司, 2013. *世界人口展望: 2012 年修订*, 纽约。

⁷ Alexandratos, N. 和 Bruinsma, J. 2012. *面向 2030/2050 年的世界农业: 2012 年修订*. EAS 工作文件 12-03. 罗马, FAO. 见: <http://www.fao.org/docrep/016/ap106e/ap106e.pdf>

⁸ Cohen B. 2006. *发展中国家城镇化: 当前趋势、未来预测和可持续性的关键*. Elsevier: 社会技术, 28 (2006) 63-80。

13. 经济增长、城镇化加剧，以及向中等收入状态转变，可能伴随着膳食喜好向资源密集型产品的转移，这就进一步提高了对农业生产的需求。这种膳食变化可能导致“营养不良的双重负担”，同样的人口，营养过剩和营养不足并存¹¹。

需求旺，但获得安全网渠道不畅

14. 继 2007-2008 年的粮食和燃料价格危机之后，很多发展中国家对安全网方案进行了投资，向脆弱和粮食不安全人口提供了现金、粮食或凭证支付，以降低粮食价格上升的影响，提高收入，增强韧性。安全网在面临环境退化风险和自然灾害的地区尤为重要，因为安全网鼓励可持续农业措施并保护生计。

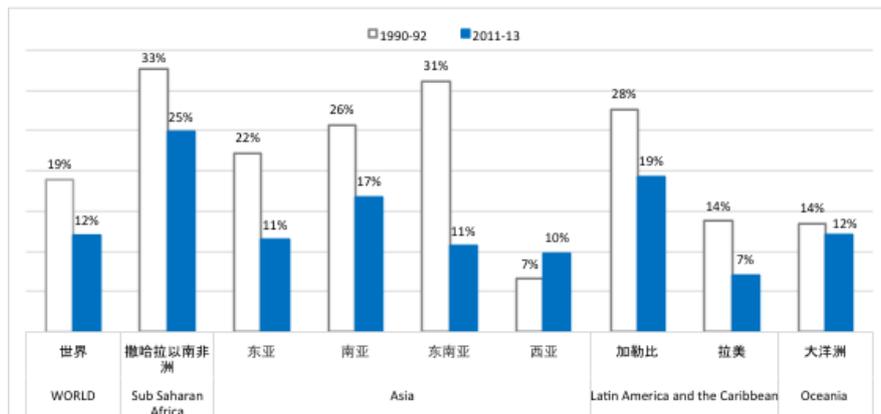
15. 2013 年，98 个国家制定了国家安全网方案，而 2000 年只有 72 个¹²。撒哈拉以南非洲和南亚 20 个国家制定了安全网政策，80%的发展中国家已有计划制定或完善安全网¹³。G20 发展工作小组和有效发展合作釜山伙伴关系，强调指出了在国家安全网政策中包括粮食和营养安全的重要性。

16. 但是，在很多情况下获得社会保障仍然有限：发展中国家 60%的人口，撒哈拉以南非洲 75%的人口没有获得任何形式的社会保障¹⁴。

营养不足的人口数量已下降，但仍然处于不可接受的高位

17. 预计 2013 年有 8.42 亿人营养不足，占总人口的 12%。自 1992 年以来，这个数字已下降了 1.73 亿人，自 2012 年以来，下降了 2600 万¹⁰。营养不足的减少可观但不平衡；其水平仍然处于不可接受的高位，尤其在撒哈拉以南非洲（见图 3）。估计 60%营养不足的人口是妇女和女童；20%是 5 岁以下儿童¹⁵。很多国家不能实现到 2015 年将饥饿人口削减一半的“千年发展目标”¹⁶。

图3: 按区域分: 营养不足发生率 1990-2013



来源: FAO, IFAD 和 WFP. 2013. 2013 年世界粮食不安全状况。粮食不安全的多层面。罗马, FAO。

18. 全球 5 岁以下儿童发育迟缓发病率从 1990 年的 40%下降到了 2011 年的 26%，但在一些地区发病率仍然高得令人震惊。在 1.65 亿发育迟缓的儿童中，80%生活在 14 个国家，在撒哈拉以南非

⁹ Summer A. 2010. 全球贫困和 10 亿新底层: 如果世界上四分之三的贫困人口生活在中等收入国家? Brighton UK, 发展研究机构。世界银行分类国家人均国民总收入 (GNI) 在 1026 到 12475 美元为中等收入国家。

¹⁰ FAO, IFAD 和 WFP. 2013. 2013 年世界粮食不安全状况。粮食不安全的多层面。罗马, FAO。

¹¹ FAO, IFAD 和 WFP. 2013. 2013 年粮食和农业状况, 罗马, FAO

¹² 世界银行. 2013. 缩小差距: 2013 年社会安全网状况, 华盛顿特区。

¹³ 国际货币基金和世界银行: 安全网发挥作用: 在危机和繁荣期间。华盛顿特区。

¹⁴ 世界银行. 2012. 世界银行社会保障和劳动力战略 2012-2022. 华盛顿特区。

¹⁵ 联合国经社理事会 2007. 秘书长报告: 加强努力消除贫困和饥饿, 包括通过全球发展伙伴关系 (E/2007/71). 纽约。

¹⁶ 见附件和联合国 2013. 千年发展目标报告: <http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/report-2013/mdg-report-2013-english.pdf>

洲和南亚的 21 个国家中^{17,18}，发育迟缓发病率至少是 40%。尽管呈现了下降的趋势，非洲一些国家发育迟缓儿童数量甚至比 20 年前还多¹⁹。

19. 营养不良对健康、认知发展和学业产生深刻的影响，因此给经济和发展带来后果。因为 5 岁以下儿童营养不良而造成的经济损失在乌干达占国内生产总值（GDP）的 6%，在埃塞俄比亚占 17%¹⁹。对创新性粮食援助方式的投资，以消除饥饿，是一项必须延续的紧迫工作。

世界粮食计划署的响应

20. 2013 年，世界粮食计划署为 75 个国家的 8090 万人口提供了直接粮食援助，其中绝大多数是妇女和儿童（见图 4）。2013 年发生了 4 项 3 级紧急状况，要求特别的资源和响应的灵活性，刚果民主共和国、马里、索马里和也门的 2 级紧急状况在持续。对世界粮食计划署响应系统的要求从来没有如此强烈，但是我们战胜了挑战。

21. 但是，世界粮食计划署的粮食援助却对更多的人产生了积极的影响。目前，绝大多数营养不足的人口生活在中等收入国家，因为国民收入的提高已产生了政治意愿，并提供了资源解决粮食不安全和营养不足问题。这样一来，东道国家对技术援助的需求越来越旺盛，以制定粮食安全和营养政策，国家安全网方案，并增强实施政策和方案的能力。

22. 就受益人数量而言，这种支持难以量化：比如，为设计国家学校供膳方案的技术援助，可以最终惠及以百万计的儿童。提高公共分发系统效率的创新性技术，支持当地补充性食品生产的项目，改进粮食安全分析的知识转让就是世界粮食计划署支持的例子，而这些不能以直接粮食交付受益人进行量化。世界粮食计划署的影响明显超越了直接接受援助的人口数量，并将在低收入和中等收入国家的能力发展上体现，以确保脆弱人口能够拥有获得粮食的渠道。

23. 现金、凭证和其他机制，使世界粮食计划署能够在不同的背景下解决饥饿问题，无论是中等收入国家的城镇，还是难民及欠发达的农村地区。支持韧性的活动，“采购促发展”（P4P）使世界粮食计划署能够帮助社区完善安全网，发展可持续粮食系统。根据向粮食援助转移的政策，世界粮食计划署增强了技能能力，为政府牵头的迎战饥饿计划开发了以市场为导向的措施。

24. 世界粮食计划署应用性别标识确保其方案对女童、男童、妇女和男性的需求做出相应，并落实四年一次全面政策回顾（QCPR）的建议，以促进联合国的相关性。在“服务于目的”之下实施的变革，将使世界粮食计划署在未来的年景中能够最高水平地发挥作用。

¹⁷ UNICEF. 2013. *改善儿童营养：全球进步可实现的首要任务*。纽约。见：http://www.unicef.org/media/files/nutrition_report_2013.pdf

¹⁸ WHO. 1995. *有形状态：人类学的营养和解释*，WHO 专家委员会报告。WHO 技术报告系列 854。日内瓦。见：http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_854.pdf

¹⁹ 非洲联盟委员会和非洲发展新伙伴关系（NEPAD）规划和协调机构。2013. *非洲饥饿的代价（第一期）*。见：<http://www.wfp.org/content/cost-hunger-africa>

图4: 2013 年世界粮食计划署受益人所在国家



25. 从 2008 年以来，世界粮食计划署 2013 年的认捐达到了最高水平，反映出捐赠者的信心，以及在日益变革的全球环境中，他们对粮食援助重要性理解的加深。但是因为供资并非平等摊开，在几项行动中也经历了资金短缺 - 尤其是那些没有成为头条新闻的行动 - 对一些最脆弱人口的援助也低于预期。

在复杂的紧急情况中，世界粮食计划署确保获得粮食

26. 叙利亚阿拉伯共和国人道主义紧急状况是世界粮食计划署2013年的最大行动：1月份支持了120万人的活动，到年底扩大到帮助450万人。粮食援助包括针对孕妇和哺乳妇女基于凭证的营养方案，以及针对2岁以下儿童的普遍补充供膳。世界粮食计划署还为14个组织提供了化学污染环境中开展行动的技术咨询。大面积的战火和无数的检查站，限制了接近有需求的人口的通道。运输世界粮食计划署粮食的合同商常常遭遇抢劫、劫持车辆和绑架。世界粮食计划署的职员，尤其是国家职员面临极度的不安全。

27. 在也门，人道主义通道常常因为北部的冲突，南方的分离运动和全国性的极端主义而受到限制。绑架国际职员是一个严峻的担忧，例子就是10月联合国儿童基金会（UNICEF）职员被绑架。尽管这些挑战，通过评估和管理风险，世界粮食计划署在2013年扩大了援助，惠及500万人口。

28. DRC东部的民兵是人道主义工作者面临的严重威胁，但是世界粮食计划署通过粮食分发、现金和凭证支付，每月向200万人提供了粮食援助。由稳定使团部署的联合国军事干预部队，为世界粮食计划署和其他人道主义组织招来了额外的挑战。

29. 在马里，北部的冲突影响了救济和韧性工作。结合其伙伴，在 76.8 万受益人中，世界粮食计划署 2013 年为境内流离失所人口（IDP）和难民提供了帮助。

30. 在苏丹，世界粮食计划署援助了 370 万人。11 月份在南 Kordofan 的战火中断了粮食分发，达尔富尔劫持车辆的安全挑战和冲突继续限制通道，并将职员置于风险之中。

“零饥饿挑战”

“零饥饿挑战”是为消除饥饿的一项宏伟的愿景。它由联合国秘书长于2012年设立，以在5个支柱上协调粮食安全和营养方案：i) 2岁以下儿童零发育迟缓；ii) 全年普遍获得足够的粮食；iii) 发展可持续的粮食体系；iv) 小农的生产力和收入翻一番；以及v) 食品零损失或浪费。企业和民间社会领导、联合国组织、非政府组织和政府已承诺在这5项支柱的基础上扩大和协调其行动。

2013年，世界粮食计划署、FAO和IFAD协同工作，与“零饥饿挑战”协调其政策和计划。世界粮食计划署在粮食安全中的综合方式和领导，反映在其对5个支柱的承诺。

“零饥饿挑战”反映在《战略计划（2014-2017）》中，在全球粮食安全高级别任务组的主持下，世界粮食计划署将牵头协调联合国系统以及国家层面的工作。它将与FAO、UNICEF和世界卫生组织（WHO）联合牵头减少发育迟缓的支柱1任务工作组，并将确保与2012年世界卫生大会的6项目标直接相连，改善母婴和儿童营养，解决微量营养素缺乏问题。世界粮食计划署将与FAO联合牵头支柱2。

31. 在响应 2013 年 12 月中非共和国的宗教暴力中，世界粮食计划署扩大了援助，惠及 23.7 万人。社会、经济和执法机构的崩溃导致抢劫、盗劫和对妇女的威胁。在其响应中，世界粮食计划署扩大了援助，为职员提供了额外的安全培训。

32. 当台风“海燕”于 2013 年 11 月袭击菲律宾时，世界粮食计划署在受灾最严重的地区启动了 8000 万美元的紧急行动 - Leyte、Samar、Cebu 北和 Panay 岛。到 2013 年 12 月底，世界粮食计划署用粮食和现金交付已为 100 万受益人提供了帮助，包括 4 万名 4 岁以下名儿童。

复杂的紧急情况涉及更多的安全事件

33. 在 3 级紧急状况中，世界粮食计划署增强了安全系统，确保暴露于高风险人员的安全。世界粮食计划署没有职员因公殉职，但是报告了涉及世界粮食计划署职员、合同商或伙伴的 1031 件安全事件，其中 72%与工作相关 - 比 2012 年增加了 15%。

世界粮食计划署将重点放在了头 1000 天，微量营养素缺乏和青春期女性

34. 因为生命的头1000天是预防对发育不可逆转损害的“机会之窗”，世界粮食计划署为6-23个月的婴儿提供了补充性膳食，预防发育迟缓。在莫桑比克和马拉维，世界粮食计划署与其伙伴，在6-23个月儿童13次营养干预期间，收集预防发育迟缓的证据。与UNICEF结成伙伴关系，世界粮食计划署治疗了310万中度急性营养不良，310万急性营养不良和28.8万发育迟缓儿童。在这些儿童中，56%是6-23个月。世界粮食计划署还为330万孕妇和哺乳妇女提供了营养产品、营养咨询和宣传，以提高治疗的有效性。作为瞄准男性和男童的一部分，世界粮食计划署咬合婴幼儿家庭，以促进性别平等。

35. 世界粮食计划署是扩大营养运动（SUN）成员之一，动员了 46 个政府对头 1000 天良好营养的政治承诺。世界粮食计划署参与了“解决儿童饥饿和营养组织更新的努力（REACH）”计划，该计划继续提高编制营养敏感方案的国家能力。

36. 由于 20%的发育迟缓是因为怀孕期间营养不足，根据这一证据，世界粮食计划署启动了与联合国人口活动基金会（UNFPA）和联合国儿童基金会（UNICEF）的一项伙伴关系，改善青春期女性的营养，以打破饥饿的世代循环²⁰。

37. 世界粮食计划署继续扩大开发和应用营养补充食品，其中很多在当地生产。结合皇家 DSM，世界粮食计划署在其粮食援助中，改进了微量营养素强化；为政府就当地生产营养补充食品提供咨询，支持了克林顿健康通道计划。

²⁰ Bhutta, Z., Das, J., Rizvi, A., Gaffey, M., Walker, N., Horton, S., Webb, P., Lartey, A. 和 Black, R. 2013. 基于证据的干预，改善母婴营养：可以做什么，代价如何？见 thousanddays.org/wp-content/uploads/2013/06/Nutrition2_p40_65.pdf

世界粮食计划署通过提供全年足够的粮食，支持安全网

38. 世界粮食计划署支持并落实安全网，以确保脆弱人口全年都能得到充足的粮食。在很多国家，妇女当户比男性当户的粮食不安全程度高：为了解决获得粮食的性别差异，确保最脆弱的人得到援助，世界粮食计划署根据当地情况，调整了安全网方案。

超越直接粮食援助：世界粮食计划署的3S模式增强了印度针对性公共分销体系 - 世界上最大的社会安全网

印度针对性公共分销系统（TPDS）为印度的6500万贫困家庭服务，每月补贴供应小麦、大米、糖和煤油。TPDS行动涉及采购、运输、仓储和通过50万个公平价格商店分销。

TPDS 的绩效有较大的差异：上 10 年的研究表明，有 30%到 58%的粮食并没有抵达目标家庭，没有瞄准脆弱家庭，缺乏透明，导致“遗漏” - 粮食非法离开了系统。采取了纠正性措施，但仍然低效，对大多数脆弱家庭而言，其含义是严峻的。

在与政府协同工作改善印度安全网 50 年的基础上，在与消费者事务、食品和公共分销部签订的谅解备忘录的框架下，世界粮食计划署最近从提供粮食援助转向提供咨询和技术支持改进 TPDS。世界粮食计划署还牵头发展 TPDS 的 3S（保障安全、加强和节省）模式 - 为交付补贴食品的国家技术最佳措施框架。

TPDS 的 3S 模式应用生物识别，帮助邦政府向最脆弱的人口分配食品补贴，确保享有权利者不被排除在外。它还帮助邦政府消除了非法倒卖补贴粮食，并使向受益人交付更为便捷。

现金和凭证

39. 当此备选方案成本低高效率时，分发现金和凭证支持获得平衡的食品篮子，正如世界粮食计划署行动背景和受益人需求评估做确定。在 2013 年，现金和凭证在 52 个国家的 88 个方案中惠及了 790 万人；相关的支出占世界粮食计划署项目总支出的 14%。叙利亚难民的紧急行动是世界粮食计划署最大的现金和凭证方案，现金和凭证支出是 3.17 亿美元。

40. 世界粮食计划署于 2008 年开始使用现金和凭证，从此支出已增加了 20 倍，在 2012 年底到 2013 年底之间，方案从 2.07 亿美元增加到了 5.39 亿美元。电子支付的应用，比现金或纸质凭证更难以伪造，从 2011 年来已增加 3 倍。

41. 世界粮食计划署的现金和凭证支付，通过支持当地经济，帮助了保护生命和生计。在约旦，基于凭证支付的价值估计是 2013 年 GDP 的 0.3%，为国民经济创造了大约 1 亿美元：如果世界粮食计划署选择了实物粮食交付，绝大部分收益将在国家之外增长²¹。

用电子凭证帮助在黎巴嫩的叙利亚难民

在黎巴嫩的叙利亚难民收到了纸质和电子凭证；电子凭证也被称为 e-voucher 或电子卡。纸质凭证要求受益人一次性购买他们的粮食，但是单子凭证可以在任何时候在世界粮食计划署指定商店使用。通过伙伴银行，电子凭证每月自动充值，由于受益人不用到分发点，他们的安全的到了极大的改善。

到 2013 年底，世界粮食计划署已在黎巴嫩将 54.2 万目标难民受益人的 98%的纸质凭证变成了电子凭证。世界粮食计划署伙伴万事达卡专家帮助了电子凭证的推出。2014 年，世界粮食计划署将在埃及、伊拉克和约旦扩大电子凭证的应用。

学校供膳

42. 学校供膳仍然是世界粮食计划署的最大方案，占受益人的 25%。世界粮食计划署在巴西的杰出中心，提供了技术援助，支持向国家拥有过渡。

43. 世界粮食计划署针对 5 项目标，修订了学校供膳政策：安全网、营养、教育、当地农业和向国家拥有过渡。在 70%国家办事处试点的创新性方式，包括新食品类型，与小农的联系，现金和凭证。随着 2013 年将学校供膳方案交给萨尔瓦多政府，完成了过渡的国家数量增加到了 38 个。

44. 世界粮食计划署在学校供膳方面的领导力反映在“2013 年全球学校供膳状况”报告中，这是世界银行与儿童发展伙伴关系合作撰写的报告²²。该研究注意到，38 个国家已扩大了学校供膳，以响应自 2008 年以来的危机，强调其作为社会安全网的重要性²³。

²¹ WFP. 2014. 经济影响研究：世界粮食计划署在约旦的粮食和凭证方案的直接和间接影响，见 <http://www.wfp.org/content/jordan-economic-impact-study-wfp-food-voucher-programme-april-2014>

45. 世界粮食计划署、UNICEF 和联合国教科文组织（UNESCO）在 2013 年的世界经济论坛上发起了“滋养身体滋养思想”的计划，以改善脆弱儿童获得优质教育的机会。在海地、莫桑比克、尼日尔和巴基斯坦进行了试点。

世界粮食计划署撬动了韧性建设和气候变化适应性方面的专长，支持在可持续粮食体系中获得足够的粮食

46. 世界粮食计划署通过补充性方案，比如资产建设、营养、安全网、粮食援助促进资产建设（FFA），以及通过建设社区和政府管理灾害风险和响应机制的能力，为增强韧性做出了贡献。

47. 帮助政府和社区管理气候风险和适应气候变化越来越重要。在埃塞俄比亚和塞内加尔，R4 农村韧性计划，应用设计保险、自然资源管理、小额信贷和储蓄等风险管理方式，帮助粮食不安全社区建设韧性，应对重复发生的气候灾害。

48. 世界粮食计划署继续与全球气候服务框架协作，与联合国组织其他和研究机构结成伙伴关系，在马拉维和坦赞尼亚联合共和国降低气候灾害的脆弱性。

49. “气候适应性、管理和创新计划”（C-ADAPT）帮助开发工具，分析气候变化对粮食安全和生计的影响。与“NGO 项目关注国际”结成伙伴关系，世界粮食计划署支持的生计早期评估和保护工具，用来向埃塞俄比亚的游牧民提供植被和牧草状况的卫星信息。

50. 为了增强与极端气候相关的灾害风险管理，世界粮食计划署和非洲联盟在 2012 年建立了“非洲风险能力”（ARC），其中，43 个非洲政府正在制定应急计划的全大陆标准。ARC 已兑现了 1.5 亿美元，从 2014 年开始，可以向成员提供旱灾保险。6 个国家在 2014 年将应用保险，另外 10 个国家预计在 2015 年将申请保险覆盖。

通过试点 P4P，世界粮食计划署提高了小农的生产力和收入，支持向可持续粮食体系过渡

51. P4P 试点提高了小农的生产力和收入，尤其是妇女，试点于 2013 年 12 月结束：它使世界粮食计划署能够试验撬动购买力的新方式，支持低收入国家的农业和市场发展。试点期间，世界粮食计划署在 20 个国家与小农签订了 40 万公吨的粮食合同，价值 1.5 亿美元。P4P 支持的农民，销售了超过了 20 万公吨的粮食到其他市场。P4P 伙伴培训了 50 万农民。

52. 单个最大的 P4P 粮食购买是在埃塞俄比亚的 1.9 万公吨，促进了捐助者、银行、农民组织、NGO 和政府的合作；这使世界粮食计划署能够签订更多的合同。在萨尔瓦多，世界粮食计划署及其伙伴提供的能力建设，帮助了 P4P 小农发展标识和条形码，以销售到诸如超市的买家。

53. P4P 还将农业与营养、性别和宣传相结合。在马里，P4P 帮助了妇女农民增加产量，提供营养教育，以使儿童饮食富有营养。在阿富汗，P4P 帮助建立了国家碾磨协会，提高国家小麦质量标准。

性别和 P4P 试点

P4P 试点展示性别关注是如何融入在世界粮食计划署的项目中。最初的目标是促进妇女小农参与世界粮食计划署的粮食采购行动。很多国家办事处团队，通过提高对家庭和农民组织性别平等的重要性和经济价值的认识，支持 P4P。2013 年，P4P 农组织中的女性成员增加到了 30 万。

世界粮食计划署承诺提高这个数字，目前它只占农民组织成员的 29%和领导职位的 35%。

²² 见: <http://www.wfp.org/content/state-school-feeding-worldwide-2013>

²³ 世界粮食计划署在这些国家没有代表处。

性别方面取得的进展

54. 2013 年，在 SRF 和 MRF 中引入了性别视角，世界粮食计划署承诺于 2014 年底实现联合国全系统行动计划(UN SWAP)的 15 项标准。为了实现这个目标，世界粮食计划署引入了性别主流化和负责制框架，各项标准均有负责人；联合国妇女署将此模式称为良好措施的典范(见第四部分)。

55. 具有性别标识码 2A 或 2B 的新项目比例自 2012 年以来已翻了一番²⁴，世界粮食计划署正朝着实现 100%的新项目具有 2a 或 2b 码的目标迈进。

56. 2009 年的性别政策评价支持了主流化，在内部磋商和学习研讨会上，讨论了其结论。其他的评价也帮助确保了世界粮食计划署方案中性别敏感的方式：比如，在国家整体活动评价的基础上，2014-2018 年 DRC 国家战略文件就包括了详细的性别分析和性别敏感的解决方案。

能力建设和南南合作

57. 政府能力建设和南南合作在 2013 年继续。支持政府牵头计划，减少发育迟缓，开发以市场为导向解决饥饿问题的政策，是中等收入国家的优先重点。

58. 2013 年，世界粮食计划署一半的项目包括了能力建设子项目，帮助政府消除饥饿²⁵；支出达到了 3800 万美元 - 占世界粮食计划署工作计划的 1%²⁶。粮食安全分析是针对政府服务的 80%的一个子项，学校供膳是 75%，营养是 60%，紧急状况准备和灾害风险削减是 50%，生产性安全网是 40%。能力建设和知识共享是 P4P 和 REACH 的要素。

59. 在三个国家中开展了灾害响应准备预演；世界粮食计划署与 20 个国家灾害管理当局合作，发展国家层面的计划，帮助政府制定政策、战略、技术和法律框架；在 10 个国家中的 FFA 方案，缓解了自然灾害的风险。

60. 世界粮食计划署在巴西的“战胜饥饿杰出中心”是南南合作的著名的例子；自 2009 年以来，支出达到了 710 万美元。2013 年，该中心支持了 5 个国家政策磋商，在 6 个国家部署了咨询专家，向另外 6 个国家派出了技术团队。9 个国家²⁷完成了考察，支持的国家数达到了 23 个。结果令人印象深刻：13 个国家正在设计和试点新的学校供膳政策。该中心于 2013 年 5 月联合主持了全球儿童营养论坛：41 个国家的 250 名与会者参加了论坛，包括 24 名部长；40 名世界粮食计划署职员也参加了论坛。

在拉美支持粮食和营养安全的南南合作

世界粮食计划署拥有与政府和技术援助，以及与粮食和营养安全相关发展项目中协同工作悠久的历史，促进粮食安全和营养政策对话，低成本高效措施，学习和融资机会。

在智利，国际合作机构与世界粮食计划署协作，扩大了头 1000 天的营养。智利反贫困和饥饿基金会是政府出资的南南合作机制，同时还以技术援助和培训支持危地马拉和洪都拉斯的营养计划。

在危地马拉，世界粮食计划署支持国家营养方案，比如与国际合作机构和智利反贫困和饥饿基金会的零饥饿计划，同时还支持了提供儿童补充性强化食品产品试点项目，在洪都拉斯的 Intibuca 地区培训保健工作人员，该地区慢性营养不足盛行。

²⁴ 性别码 2A 意味着性别主流化，项目有助于显著提高性别平等。性别码 2B 意味着，项目的主要目标是促进性别平等。

²⁵ 世界粮食计划署能力建设调查，2014 年 3 月。

²⁶ 这个值来自于能力建设和增长的支出，减去特别行动。按照 QCPR，世界粮食计划署正改进报告安排到国家能力建设的方案资金百分比。

²⁷ 科特迪瓦、DPRK、萨尔瓦多、埃塞俄比亚、洪都拉斯、莱索托、尼日尔、菲律宾和赞比亚。

使世界粮食计划署“服务于目的”

61. “2012 年的绩效报告”陈述了“服务于目的”过程的起始。新的组织设计的主要原则是：i) 受益人是世界粮食计划署工作的焦点；ii) 国家办事处是世界粮食计划署的重心，决策当局尽量靠近实施点；iii) 区域局管理、监督和支持国家办事处，单线负责制；以及 iv) 通过功能性网络和聚焦低成本高效，培育目标的统一和全组织的认同（见附件 XII）。

图5: 2013 年期间，世界粮食计划署强化组织



战略

62. 《战略计划（2014–2017）》反映了世界粮食计划署向粮食援助的转移，这就要求调整文化、系统、工具和技能。在 2013 年，涉及实地职员的研讨会找出了影响新战略计划的各种障碍，并建议了 40 项行动克服障碍；这些已在世界粮食计划署的优先中主流化。

组织设计

63. 2013 年实施的新的组织设计，牵涉将职员和预算下沉到实地，总部也同时变革。从新调配涉及了 100 名高级职员和 450 名专业职位，并得到了达成一致的解聘方案的支持，这样一来，12 名局长、28 名专业职员和 11 名服务职员离开了世界粮食计划署。

64. 现在，区域局是世界粮食计划署国家行动支持的第一线。2013 年进行的差距分析帮助界定和协调了区域局的作用，所要求的技术专长、职能和预算分配就位。

65. 2013 年最后一季度对世界粮食计划署国家办事处和运行模式进行了回顾，在将受益人需求优先化指标的基础上；它找出了 17 个国家需要在 2015 年上半年进行进一步的分析，以为未来的管理计划提供资讯。世界粮食计划署在过去完成了几个国家办事处的回顾，但是这个工作流程产生了一项管理工具，为未来应用提供指导和决策。

66. 世界粮食计划署已开发并试点了有效的工具，用于确定实施行动所需要的资源水平；正在对这些工具进行精细化以便向所有国家办事处推出。它还为联络和沟通办事处制定了新的标准、任务大纲和专用词汇。

人力资源管理

67. 2013 年，对晋升和调任过程进行了修改，以包括在书面提交的基础上对候选人更严格的审查，增加了高级管理层的参与，以及向不成功的申请人的反馈。在 535 名合格的专业职员中 87 名得到了晋升，其中 72% 是实地职员。增强绩效和能力（PACE）过程越来越多的应用于评价个人的业绩，增强问责制。

68. 世界粮食计划署已改善了国家职员的工作条件 - 占整个工作队伍的 85% - 合理化的招聘过程和引入的“一次性审查”，使长期服务的国家职员可以晋升定期或长期职位。当地招聘职员调任项目将把职员从联合国开发计划署（UNDP）的调控转向世界粮食计划署和联合国粮农组织（FAO）的调控。一项实地试点测试了用定期任命或特别服务协议替代服务合同。2014 年的年度会议上执行局将考虑一项新的人力资源政策。

业务过程

69. 业务过程回顾（BPR）找出了 38 需要近期和长期改进领域供实施：i) 供应链管理；ii) 方案周期管理；iii) 资源管理、分配和使用；以及 iv) 监测、报告和评价。2014 年将对 4 项更多的过程进行评估，一旦对改进领域达成一致，将付诸实施。

伙伴关系

70. 建立在其与国际和私营部门组织丰富经验的基础上，世界粮食计划署致力于成为粮食援助中的理想伙伴。世界粮食计划署参与落实 QCPR 的建议，增强联合国国家层面活动的相关性，2014 年年度会议将考虑全组织伙伴关系战略。世界粮食计划署与机构间常设委员（IASC）结成伙伴，执行转型议程，与可持续发展目标开放式工作小组结成伙伴。

71. 2013 年年度伙伴关系磋商会是到目前为止最大的一次磋商，将 60 个非政府组织和民间组织聚集在一起。来自非政府组织和红十字和红新月运动的伙伴在 2013 年分发了 240 万公吨的粮食 - 占世界粮食计划署援助的 77%。

72. 基于罗马的机构（RBA）继续支持世界粮食安全委员会的“零饥饿挑战”，世界粮食计划署代表 RBA 和联合国妇女署，与执行局成员举行了一次特别磋商，以动员资源向农村妇女赋权。世界粮食计划署、FAO 和国际农业发展基金（IFAD）参加了 P4P 技术审查小组，FAO 在几个国家支持 P4P 农民组织。撬动他们在 P4P 方面的经验，FAO 和世界粮食计划署继续“为了非洲，从非洲采购”，这是作为南南合作的一部分，由巴西政府发起的试点。

执行管理

73. 2013 年对世界粮食计划署执行管理的回顾，找出了增强绩效管理和管理者问责制，培育世界粮食计划署下一代领导的途径，这项活动得到了女性职员的特殊培训的支持。

承诺、沟通和负责制的文化

74. 多边组织绩效评估网络（MOPAN）2013 年对世界粮食计划署的一项评估再次确认了“服务于目的”的相关性（见一下文本框），找出其他有待改进的领域。

75. 为了反映其对负责制和透明的承诺，世界粮食计划署采纳了国际援助透明计划（IATI）的报告标准，2013 年发布了有关所有活动符合 IATI 的数据。世界粮食计划署在这方面是联合国中的领导者。

76. 培育职员参与精神的沟通新渠道纳入了 WFP_{go} 中执行局长“提问吧”一页，执行局长每季度召开全体职员大会，高级管理人员定期就各种专题举行视频会议。继续开展 2012 年全球职员调查的跟进活动。

77. 2013 年为执行局副局长、助理执行局长和总顾问引入了绩效协议。绩效规划和审查过程，从以符合为基础向绩效信息为基础的转移；世界粮食计划署还修订了 MRF，它为所有办公室规定了结果和目标，支持《战略目标（2014-2017）》。绩效和风险组织管理系统（PROMIS）在一个以上区域实施，并进行了修订以反映经修订的 MRF 和绩效规划和审查过程。

MOPAN 对世界粮食计划署的评估

世界粮食计划署的优势

- 世界粮食计划署是一个以结果为导向的组织，基于其广泛的网络、后勤能力和实地代表，它快速响应紧急状况和人道主义需求，因此受到赞赏。
- 世界粮食计划署承诺以结果为基础的管理，实现人道主义和发展结果；其紧急状况筹备、需求评估及与伙伴的措施，受到赞赏。
- 世界粮食计划署将决策权下放到国家办事处和区域局。
- 世界粮食计划署具有健康合理的核算系统、内部和外部审计职能，以及管理采购、合同和风险的程序。
- 世界粮食计划署很好地管理知识；评价办公室是独立的有能力的，文件均公布。
- 世界粮食计划署是一个受到尊重的机构间呼吁伙伴，参与强化呼吁过程，为分组系统做出了显著的贡献。
- 世界粮食计划署与其伙伴协调其程序。

待改进的领域

- 世界粮食计划署应该回顾其使命：有些利益相关担忧向粮食援助的转移可能将世界粮食计划署引入发展方案，这样就重复了联合国其他机构的工作。
- 世界粮食计划署按照战略目标安排资源核算支出，而不是产出和成果：以结果为导向的预算编制应该继续。

全文见：http://static.mopanonline.org/brand/upload/documents/Main_Findings- WFP_2013_Assessment_1.pdf

世界粮食计划署进行了机构调整，以增强响应多个大面积紧急状况的能力

78. 筹备和响应增强方案（PREP）进入了实施的最后一年。其目的是增强：i) 世界粮食计划署的能力，支持不超过 600 万受益人的紧急状况响应；ii) 问责制和世界粮食计划署响应管理的相关性；以及 iii) 与国家当局和国际组织的伙伴关系，优化人道主义响应。PREP 同时促进了 IASC 改革议程融合到世界粮食计划署的系统之中，为国家主任和管理者制定的指南，管理他们在机构间的领导作用²⁸。

²⁸ 世界粮食计划署在 IASC 分组的领导地位（OED2013/016）；人道主义国家团队中国家主任的作用（OED 2013/015）。

79. 分析和预警单位 (AEW) 于 2013 年成立, 通过传播气象、冲突和经济分析数据, 帮助管理具体情况中的风险。世界粮食计划署通过分组体系, 还为伙伴提供了卫星数据。2013 年, 在叙利亚阿拉伯共和国和菲律宾的 3 级响应中, 推出了调查分析平台, 以使实时数据录入供人道主义伙伴使用, 世界粮食计划署在菲律宾的分析, 几天之内形成了快速需求评估和一项紧急行动。

80. 信息管理的建立是世界粮食计划署 12 项职能领域之一, 它为紧急状况期间的决策提供共同的基础。为了增强对大规模突如其来的紧急状况的响应, 制定了全组织响应紧急行动 (EMOP) 基金 (CREF), 在全组织紧急状况中, 它应用经修订的程序和权力下放。

81. 为了确保在紧急状况中, 需求能够得到满足, 建立了紧急响应后备人员清单, 以提供经验丰富的世界粮食计划署职员库, 供随时部署。

资源动员得以加强

82. 2013 年, 世界粮食计划署收到了创纪录水平的资金, 以响应 3 级紧急状况。资源动员在 2012 到 2013 年之间因“服务于目的”而增强, 多年资金量增加了 12%, 战略伙伴关系协议从 4 个增加到了 5 个。

对受到危机影响的人口负责

为了增强对受到危机影响的人口负责, 世界粮食计划署参与了与受到灾害影响社区沟通的网络, 作为 IASC 任务组的主席, 协调紧急行动的联合使团, 开展能力建设和共享良好措施。

在菲律宾, 一项联合计划规划了预防性剥削和侵犯, 以及与社区沟通的活动和职责; 与妇女、男性、儿童、青少年和老年人的磋商, 使几个机构快速调整了响应。世界粮食计划署还开发了工作方式为中非共和国和马里受到危机影响的人口服务。

东和中部非洲的区域局, 以及在阿富汗、孟加拉、布基纳法索、吉布提、厄瓜多尔、埃塞俄比亚、约旦、肯尼亚、马拉维、巴基斯坦、菲律宾、叙利亚阿拉伯共和国和索马里得到全年反馈和咨询的支持。

83. 世界粮食计划署更多地撬动其伙伴关系动员资源: 例子包括与 UNHCR 的伙伴关系, 就难民和境内流离失所行动咬合捐助者, 在实地层面与联合国其他机构举行联合介绍会, 与 OCHA 协同工作, 为叙利亚阿拉伯共和国的危机动员了捐助者更大响应。

84. 与私营部门的伙伴关系也得到了发展: 捐助者的数量没有变化, 但资金从 2012 年的 6440 万美元增加到了 2013 年 8840 万美元, 远远超过了 6500 万美元的目标。2013 年, 世界粮食计划署确认了 3 万个新的个体捐助者, 在 2012 年的基础上增加了 17%。

85. 然而, 对 3 级紧急状况的响应与“被遗忘的紧急状况”之间有反差。比如, 在朝鲜民主主义人民共和国 (DPRK) 和 DRC, 对目标人口的援助下降了 70%。多边捐助使世界粮食计划署能够延伸这些行动中最脆弱人口的生命线。

四年一次全面政策回顾

86. 2013-2016 年的 QCPR 重点放在联合国发展活动的供资上²⁹, 以及发展系统的功能性和有效性; 优先重点包括过渡、性别、能力建设和基于结果的管理。《战略计划 (2014-2017)》与 QCPR 进行了协调, 世界粮食计划署通过联合国发展小组 (UNDG) 和管理高级别委员会 (HLCM), 与联合国其他组织协调, 实施战略计划。

87. 经社理事会 (ECOSOC) 要求联合国资金和方案从 2014 年起, 每年报告在其战略计划中对 QCPR 的实施情况³⁰; FAO 理事会也作出了类似的决议, 执行局向 ECOSOC 和 FAO 理事会的年度报告便综合成了本年度绩效报告。2013 年, ECOSOC 还要求在共同指标的基础上, 分析 QCPR 的实施:

²⁹ WFP/EB.A/2013/5-A/1.

³⁰ ECOSOC 决议 E/2013/L.17.

已与 UNDP、UNFPA、UNICEF 和联合国妇女达成了协议，并成为世界粮食计划署 2014-2017 年 MRF 的一部分。

88. 在玻利维亚多民族国、喀麦隆、埃及、几内亚、利比亚、尼泊尔和尼加拉瓜的国家方案集体规划中，世界粮食计划署在联合国发展援助框架下（UNDAFs）继续与 UNDG 合作；在塞拉利昂，与联合国过渡联合愿景（2013-2014）合作，该机构临时代替了 UNDAF。世界粮食计划署与 UNICEF、UNDP 和 UNFPA 合作，简化批准程序，执行局 2014 年的第一次例会已通过³¹。

89. 世界粮食计划署的所有活跃项目，为基于结果的管理均使用共同的工具和原则，如 UNDG 指南所界定。所有项目文件和报告包括了逻辑框架，并与预期的产出和成果相连，还包括 QCPR 要求的监测指标。为 SRF 引入的业务规则将确保具体的目标将纳入从 2014 年起的所有框架之中。

90. 按照 QCPR 的要求，在 2013 年与 UNDG 就“驻地协调员”系统费用分摊公式达成了协议。世界粮食计划署的分摊额为 126 万美元，见 2013 年执行局第二次例会批准的《管理计划》²⁹。

91. QCPR 简化和协调业务措施的条款正通过 UNDG 和 HLCM 在人力资源、财务、采购、信息管理、沟通和通讯技术中实施；比如，世界粮食计划署正在改善国家办事处的联接性和信息安全，联合机构为云端计算和互联网安全探索了共同的方式。“以一个整体发展”的国家已采纳了联合采购和长期协议，因此形成了一些产品的规模经济。2013 年 10 月，HLCM 在巴西开放了一个试点共同服务中心。

92. 2013 年，世界粮食计划署为采纳“以一个整体发展”国家的方案编制、领导、业务行动、投资和通讯，帮助开发了标准操作程序。2014 年将发布指南，帮助国家办事处付诸实施。

93. 将向执行局提供 QCPR 的最近决策，并要求执行局参与其 2015 年的第一次例会。

结论

94. 世界粮食计划署在 2013 年为减少饥饿和脆弱性做出了巨大贡献，尤其是在 3 级紧急状况中。因为有 PREP 和与联合国组织和非政府组织的伙伴关系，其响应明显得到了增强。世界粮食计划署通过“零饥饿挑战”，以及诸如当地采购、现金和凭证交付机制等创新性方式，迎战饥饿的根本原因，更多的性别敏感性增强了这些行动的有效性。2013 年实施的“服务于目的”将优化世界粮食计划署未来年景中的绩效，使其能够实施《战略计划（2014-2017）》，并稳定其世界粮食援助组织的地位。

³¹ WFP/EB.1/2014/11-B.

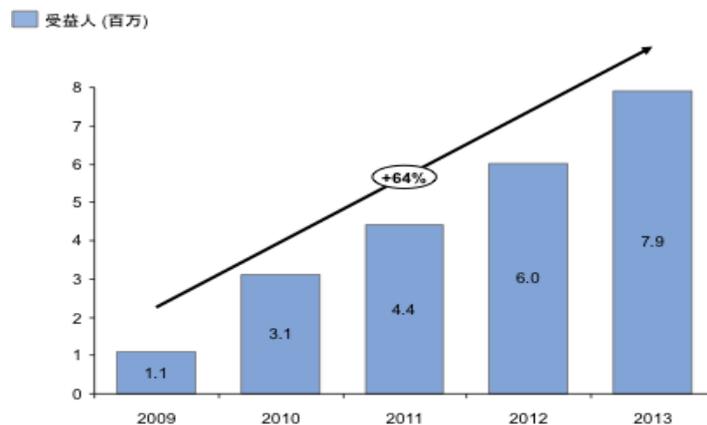
第二部分 - 按战略目标衡量绩效结果

95. 按照世界粮食计划署《2008-2013 年战略结果框架》中概要的战略目标³²，第二部分陈述评估世界粮食计划署绩效的结果。评估是在世界粮食计划署 2013 年实施中项目《标准项目报告》（SPR）的基础上进行：这些包括诸如服务的受益人数量，以及包含在逻辑框架中 SPR 指标结果的数据。全球和区域成果层面结果的分析加上成功的事例，支持了世界粮食计划署 2013 年成果的量化核算。

世界粮食计划署 2013 年项目概要

96. 世界粮食计划署在 75 个国家中管理了 198 项³³实施中的项目，用针对性的现金和凭证转移支付或粮食，帮助了 8090 万受益人；这些受益人中，790 万收到了现金或凭证转移支付，表明这种方式应用的年平均增长率为 64%（见图 6）³⁴。

图 6: 现金和凭证受益人 (2009-2013)



97. 世界粮食计划署 2013 年的方案分发了 310 万公吨粮食和 5.06 亿美元现金和凭证。现金和凭证的价值增长到占 2013 年交付粮食价值的 20%³⁵。

98. 2013 年实施的行动，体现了世界粮食计划署在紧急情况、救济和发展背景中的活动范围：61 项长期救济和恢复行动（PRRO），37 项国别方案（CP）、33 项紧急行动（EMOP）³⁶、33 项特别行动（SO）、26 项发展项目（DEV），以及 8 项备灾活动³⁷。这种格局与 2012 年相似。

99. 伙伴关系对所有这些活动的实施至关重要。2013 年，世界粮食计划署与联合国组织、当地和国际非政府组织和基于社区的组织协同工作。方案实施中的主要联合国伙伴是 UNICEF，该组织参与了世界粮食计划署 70% 的项目，与 FAO、IFAD、WHO、UNDP 和 UNHCR 的伙伴关系在 2012 年基础上有增长³⁸。

³² 见附件 II.A。

³³ 在报告期间，具有粮食分发或诸如特别行动活动的项目。

³⁴ 图 6 中的百分数是复合年增长率。

³⁵ 粮食交付的价值包括粮食、外部运输和陆路运输、仓储和装卸费用。

³⁶ 包括立即响应的 EMOPs。

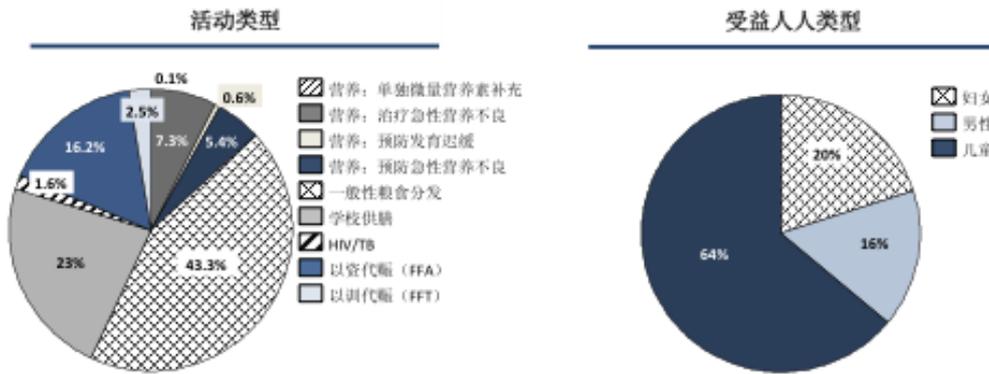
³⁷ 在这些在危机中启动并通过项目预算供资。如果没有替代供资来源，便启用立即响应账户。特别备灾活动可能不涉及粮食救济，也不超过 30 万美元；他们必须在批准后 3 个月之内完成。同一活动只能申请一次立即响应账户供资。

³⁸ 见附件 X-A。

100. 世界粮食计划署还与 1,300 个非政府伙伴合作，其中 85% 是国家或基于社区的组织，与红十字和红新月运动³⁹的 40 个伙伴合作。很多伙伴实施了世界粮食计划署方案的补充性活动：UNICEF 的 WASH 方案就是一个例子，促进获得安全饮用水和卫生设施。世界粮食计划署还与伙伴联络，尤其是 RBA，就粮食安全进行政策讨论。

101. 世界粮食计划署一半的受益人是通过紧急状况中一般性粮食分发得到援助（见图 7）。为促进安全网和增强韧性资产建设而进行的粮食援助（FFA）以及学校供膳，占受益人的 40%，另外，还有 13% 的人得益于为减少营养不良和微量营养素缺乏而开展的活动。儿童是世界粮食计划署支持的主要重点，占受益人的 64%。妇女儿童一共占受益人的 84%。

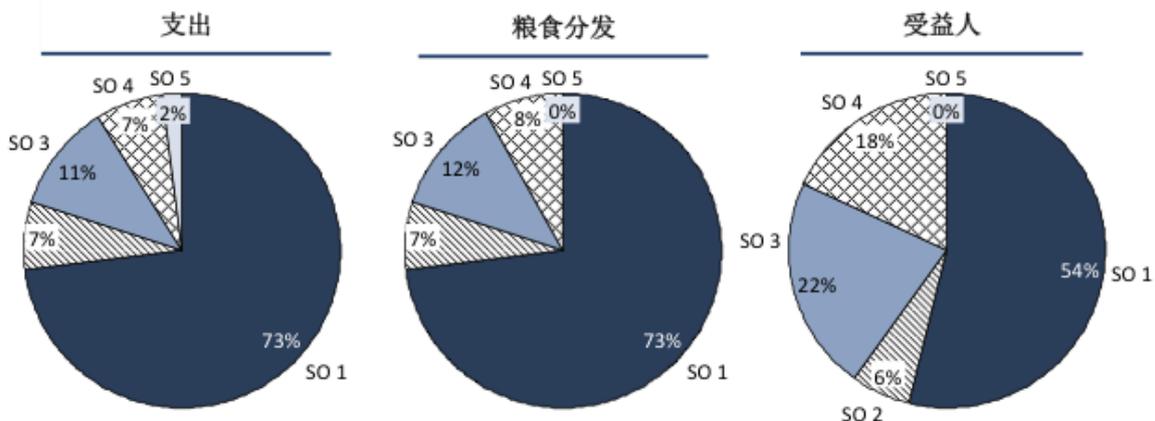
图 7: 按活动和类型分的受益人



102. 2013 年世界粮食计划署的方案支出是 430 亿美元。战略目标 1 占支出的份额最大，受益人数量最多。在战略目标 1 下开展的援助占直接支出的 73%，其支出与受益人数量的比率最高：这反映出世界粮食计划署满足紧急状况中所有受益人粮食需求的初衷（见图 8）。与此相比，战略目标 4 下 7% 的支出，有助于解决影响 18% 的受益人的长期饥饿问题。

103. 战略目标 5 下的支出在 2012 到 2013 年间从 1% 增长到了 2%，反映出世界粮食计划署应用一系列的能力建设活动，推进从粮食救济向粮食援助的转移。战略目标 5 没有粮食援助的直接受益人，但是其活动却惠及很多家庭、社区和政府。

图 8: 按战略目标分的产出



³⁹ 见附件 X-B.

2013 年受益人趋势

104. 接受粮食、现金或凭证的受益人数量，从 2012 年 9720 万下降到了 2013 年的 8090 万，超过了《管理计划（2013-2015）》所预期的 710 万。下降的主要原因是大规模行动的受益人数量减少：与 2012 年相比，2013 年阿富汗、肯尼亚、尼日尔和巴基斯坦受益人减少了 200 万。这种下降是在响应菲律宾和叙利亚阿拉伯共和国 3 级紧急状况中 700 万受益人需求明显增加的情况之下发生的。

105. 由于一些国家良好的环境带来了这种下降趋势，而另外一些国家却面临挑战。在阿富汗，由于人道主义通道有限，世界粮食计划署减少了活动的数量，并重点关注了面对严重粮食不安全的更少的受益人；在尤其因为冲突而流离失所的地方，紧急状况一般性粮食分发较少，但是具有可以接受的粮食消费的人口比例从 15% 增长到了 2013 年的 42%。在肯尼亚，因为在北部干旱地区雨季之后粮食安全改善，受益人数量下降，继续将世界粮食计划署的学校供膳受益人移交政府方案，难民的数量也下降。埃塞俄比亚的主要因素是 8 个项目区中，5 个项目的 89 万受益人已无需生产性安全网方案的支持，这就提高了社区资产计分。

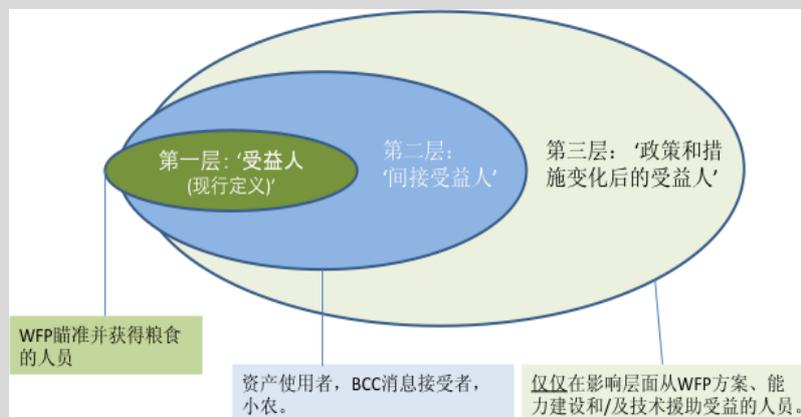
106. 在巴基斯坦，世界粮食计划署开始终止针对境内流离失所人员的一般性粮食分发，这些人口在 2012 年洪灾之后已返乡或得到重新安置，并计划在遭到冲突地区将学校供膳融合到政府的方案中。世界粮食计划署还与 OCHA 和其他组织合作实施了一个方案，以提高区级政府官员的备灾水平和响应能力。在尼日尔，世界粮食计划署支持长期韧性建设，继 2012 年的粮食和营养危机之后，按照《尼日尔养活尼日尔计划》，通过开发人力资本，提高农业生产，并与政府和社区合作，建立资产管理委员会，改善预警体系和安全网，推进妇女领导地位的提升。

107. 在其他一些国家，受益人数量也有减少 - 索马里就是一个例子 - 在索马里，世界粮食计划署从紧急状况响应过渡到韧性建设，以增加社区资产，增强能力。生计活动的显著升级，极大地增强了成果：所有接受援助的社区均增加了资产计分，比如，超过了目标的 80%。

世界粮食计划署达到的目标，超越了粮食援助的接受者

2013 年世界粮食计划署为 8090 万人口提供了粮食、现金和凭证 - 但其粮食援助对远远超过此数目人口的产生了积极的影响。需要理解世界粮食计划署援助的价值以及其方式的日益复杂化。

世界粮食计划署认识到，必须为其援助的价值进行精准的核算，它已开始致力于准确界定从其支持中获益的人口类型，如下图所示。还没有建立系统捕获从诸如建设资产、能力建设和行为改变宣传活动中更为准确受益人口数，所以本年度绩效报告的分析，仅仅包含世界粮食计划署粮食、现金和凭证的直接受益人，如图所示的第一层。比如，可以为资产建设推算间接受益人数量，但是需要进一步的研究以确定具体国家的估算。初步审查表明，数字可能最多高出 40%。本报告提供世界粮食计划署实现的目标，超越其粮食援助瞄准的人口的一些例子，但需谨慎对待这些数据。



朝着性别平等的进步

108. 随着时间的推移，世界粮食计划署对性别平等的报告稳定增加。2012 年仅仅只有 40% 的项目报告性别指标，但在 2013 年，这个数字是 69% - 上升了 73%。在新的 SRF 中，预期有进一步的增加，SRF 包括了三项跨领域的性别指标。SPR 中报告的其他指标将纳入到性别标识码 2A 或 2B 的标准之中²⁴。

109. 接受世界粮食计划署粮食援助的妇女多于男性，但是，很少妇女参与粮食管理和分发。表 1 反映了自 2012 年以来的进展，但需要更重视这方面的工作。然而，在粮食管理委员会中妇女对男性的比例朝着均等的方向发展，这点令人鼓舞，并且大多数项目均包括性别敏感方案编制的合理原因。

110. 2013 年，可提高世界粮食计划署有效性的性别平等意识的途径，以及减少针对性和性别的暴力计划活动的项目比例下降。良法包括以下例子：

- 在苏丹，粮食或凭证转移支付瞄准的妇女超过男性的两倍，87% 的家庭报告，由妇女决定粮食的购买。
- 在巴基斯坦的所有分发点，为妇女建立了单独的入口、等候区和柜台，以便增加妇女职员的数量。
- 在海地，世界粮食计划署为 9 个安全的住处提供了粮食援助，这些安全住处为针对性别暴力的受害者提供安全的空间，以打破暴力的循环，重新掌控她们的生活。

111. 粮食监测员中妇女对男性 10% 的比例下降引起了关注，因为这可能牺牲敏感问题信息的准确性，比如针对性别的暴力。一种可能的解释是更多的项目在 2013 年报告了粮食监测指标，提供更高的准确性；另一个是，在一些情况下，世界粮食计划署的职员中，妇女对男性的比例较低。世界粮食计划署正设计战略，以提高其职员的性别平衡。

表 1: 朝着性别平等的进步⁴⁰

指标	2013	2012
妇女对男性在以下事项中的比例：		
粮食援助/分发管理委员会的领导职位	0.86	0.75
粮食管理委员会中参与粮食分发培训	0.85	0.77
享有家庭粮食援助	0.94	1.51
粮食监测员	0.40	0.54
带以下指标的项目百分比：		
减少针对性或性别暴力的计划	59	70
提高性别平等意识活动	77	87
粮食分发的培训，包括以性别敏感方式供给的理由	98	90

⁴⁰ 基于 2012 年的 40 项 SPR 和 2013 年的 69 项 SPR。

总体绩效

112. 表 2 展示了世界粮食计划署 2013 年的进展。在战略目标 1、2、3 和 5 下，取得了可观的进展，这些涵盖紧急状况、营养和韧性建设活动、安全网当地采购和国家能力建设。在战略目标 4 下，通过包括营养活动和安全网的方案编制，减少长期营养不足方面的进展也可观。

表2: 按战略目标分的总体绩效

战略目标	绩效
1 – 在紧急状况中拯救生命和保护生计	显著进展
2- 预防急性饥饿和投资备灾和缓解措施	显著进展
3 – 在冲突后、灾后或过渡情况中恢复和重建生活和生计	显著进展
4 – 减少慢性饥饿和营养不足	有些进展
5 – 加强国家减少饥饿的能力，包括通过移交战略和当地采购	显著进展

113. 在成果层面，2013 年的成就包括：

- 720 万 5 岁以下儿童营养不足减少或稳定；
- 1870 万人口达到了可接受粮食消费计分；
- 因为资产恢复或资产建设，24 个国家的家庭或社区韧性增强；以及
- 15 个国家的粮食安全、备灾、学校供膳和营养提高。

114. 资源分配与战略目标的绩效相关。按照战略目标对支出与受益人数量进行比较表明，如图 8 所示，受益人人均支出在战略目标 1 下为最高，这表明绩效最优，最低是战略目标 4，表明其绩效最差。

115. 然而，需要谨慎应用这个相关性去说明支出越高会导致更好的结果。绩效优异的根本因素因战略目标而异：包括融资、背景、项目设计和伙伴关系，这些可能超出世界粮食计划署的控制范围。确定成功的根本因素和挑战至关重要，以便提高未来的绩效。

按战略目标衡量的结果

116. 在战略目标层面的进展，由 2008–2013 年 SRF 规定的全组织指标来衡量成果⁴¹。对每项成果层面指标的趋势进行评估⁴²。在有些情况下，分析是基于有限的项目数量，这可能反应出获得资料或满足必要条件中遇到的困难⁴³。对营养指标而言，同时评估了与国际 Sphere 标准相关的绩效⁴⁴。

⁴¹ 见附件 II-C。

⁴² 评估了 116 个 MMOP、PRRO、CP 和 DEV，占世界粮食计划署 2013 年超过 6 个月项目的 58%，提供了基线以及 2013 年跟进的值。

⁴³ 评估进展的成果少于 5 个项目时，没有包括在进度摘要中。

⁴⁴ Sphere 项目规定了最低标准，据此，人道主义社区对受到灾害或冲突影响人口的需求做出响应。见：<http://www.sphereproject.org>

战略目标1: 在紧急状况中拯救生命和保护生计**显著进展**

117. 在战略目标 1 下 – 在紧急状况中拯救生命和保护生计 – 取得了显著进展。世界粮食计划署对创纪录的 3 级紧急状况数量的响应，进一步增强了这个结果，这就涉及向比原计划更多的受益人提供援助。世界粮食计划署的良好绩效得益于捐助者的支持、与联合国组织的协调，以及与非政府组织的有效伙伴关系。总体结果是积极的，但在有些情况下，绩效受到因冲突引起的后勤障碍和有限的接触途径的影响。

118. 战略目标 1 与 4 项成果相关，其中 3 项在 2013 年显示了显著进展，而其他也有些进展。各项成果的结果见表 3，并讨论如下。

表3: 成果1.1 在目标儿童和/或人口群体中降低或稳定急性营养不良**显著进展**

成果指标	绩效
5 岁以下儿童急性营养不良发生率（体重身高比）	■
MUAC 低发发生率	■
补充供膳恢复率	■
补充供膳死亡率	■
补充供膳缺省率	■
补充供膳无相应率	■

119. 成果层面指标结果表明，在减少或稳定目标人口急性营养不良方面取得了显著进展。在按照体重身高比或 MUAC 衡量急性营养不良的项目中，86% 的项目观察到了稳定或改善的趋势。在补充供膳方面，所有的项目中死亡率下降，94% 的项目的恢复率稳定或提高。在报告两个指标趋势的大多数项目中，更高的恢复率减少了营养不良。按照 Sphere 标准进行的评估，增强了对补充供膳的评估。

按照 Sphere 标准分析绩效

将 2013 年有关治疗急性营养不良相关的成果指标值与 Sphere 标准比较表明，80% 的项目在本年达到了同意的标准，总体进展显著。

指标	目标	实现目标的项目%
补充供膳恢复率	>75%	91%
补充供膳死亡率	<3%	100%
补充供膳缺省率	<15%	86%
补充供膳无反应率	<5%	89%

120. 大量的项目集中在撒哈拉以南非洲，反映出世界粮食计划署对这些国家的重视，在该地区儿童发育迟缓的水平最高¹⁹。特殊营养产品的引进和稳定供应，比如超级谷物，在亚洲的几个项目中是一个积极的因素。综合性补充干预，比如改善卫生和安抚母亲，是埃塞俄比亚、索马里和坦赞尼亚联合共和国成功的因素。与政府和其他伙伴几年的合作，以增强保健中心的能力，改进与保健体系的联系，为积极的趋势做出了贡献。但是这些因素并是在所有情况中均存在：比如，在 DRC 通道受限的地区，难于找到可靠的实施伙伴，因此进展也有限。

表4: 成果1.2 改善目标户援助期间的粮食消费

有些进步

成果指表

绩效

户粮食消费计分

121. 在提高紧急状况中可接受粮食消费水平方面取得了进展。在经历积极趋势的项目中，具有可以接受粮食消费的人口比例稳定增长。但是这些成功却被 25% 的项目中可接受粮食消费人口的下降而抵消。

122. 在 OMP 中取得显著进展要归功于世界粮食计划署及时提供足够的日粮，以及诸如教育培训和安抚等补充性活动。在其他地区遇到的挑战，包括补给线断裂和有限的补充性活动资金。农业产量、降雨量以及冲突情况的改变，这些超出了世界粮食计划署的控制，同样影响粮食消费。比如，叙利亚阿拉伯共和国粮食消费显著恶化，原因是不安全性的提高，获得粮食的渠道减少。这个指标绩效在 DRC 有限的原因是难民的涌入，而应对战略有限，加剧了有限资源的紧张。

表5: 成果1.3 在辍学风险高的目标小学校，稳定女童和男童的入学率

小于 5 个项目

显著进展

成果指表

绩效

就读率

123. 在维持或提高就读率方面取得了显著进展，尽管只有少数几个项目报告了该指标。这个结果表明，学校膳食对在紧急状况中保持儿童就读很有效。在哥伦比亚，在暴力、流离失所和粮食不安全水平最高的地区，仍然保持了就读率。虽然马里北部由于冲突就读率下降，学校供膳促进小学校重新开放，推进了脆弱儿童正常生活的恢复。

表6: 成果1.4 维持获得 ART*、TB 治疗及/或 PMTCT*****

少于 5 个项目

显著进展

成果指表

绩效

ART 缺省率

* 抗逆转录病毒治疗。

** 结核。

*** 预防母婴传播。

124. 获得 HIV 治疗是以缺省率来衡量 - 受益人错过下次计划就医的比例。样本有限，但在所有的项目中均注意到错过就医预约的减少，在所有 ATR 项目的最终评估点，缺省率达到了零。当按照 Sphere 标准衡量时，绩效显著。在 DRC，营养恢复高证实了在卫生服务处提供粮食，甚至在复杂的情况下也能定期就医，这样就确保了缺省率的降低，治疗的有效性提高。

按照 Sphere 标准进行绩效分析

将有关 ART、TB 和 PMTC 相关的成果指标与 2013 年的值与 Sphere 标准进行比较表明，该年度所有项目都达到了国际 15% 的标准，总体进展显著。

表7: 战略目标1的产出

产出	绩效
向安全状况下目标妇女、男性、女童和男童足量分发优质食品和非食品、现金转移支付和凭证	

125. 在产出层面的显著进展，为战略目标 1 下所取得的成就做出了贡献。世界粮食计划署通过 1.6 万学校和保健中心分发了更多的粮食、现金和凭证，以满足比预期更多受益人的需要。向 7 万户分发了节省燃料的炉灶，减少了空气污染和脆弱环境中森林砍伐⁴⁵。

战略目标2: 预防急性饥饿和投资备灾和缓解措施

显著进展

126. 在战略 2 下报告绩效的项目，通过对备灾和社区层面的响应投资，取得了显著进步。SRF 界定了与战略目标相关的 3 项成果：粮食消费和降低危害展示了显著的进展，预警体系也有一些进展。

127. 战略目标 2 的结果表明，世界粮食计划署诸如 FFA 和安全网计划，增强了社区面对自然灾害和气候变化的韧性。通过支持社区建设或修缮堤坝、洪水和暴风避难所、灌排渠道、道路、水井和厕所，世界粮食计划署使受益人能够将更多的时间用于建设资产，而不是采纳应对日常生存的战略。

表8: 成果2.1 预警系统、应急计划、粮食安全监测系统到位/增强世界粮食计划署能力建设支持

有些进展

成果指表

绩效

备灾指数



128. 指数反映出政府管理与备灾和粮食安全相关信息的能力。报告这个指标一半的项目注意到改进的趋势，其余项目没有观察到变化。

129. 在备灾能力建设方面，强调指出了形成共识是一个成功因素。在海地，世界粮食计划署将政府实体聚集在一起，就粮食安全和综合应急方案达成了共识。在菲律宾，世界粮食计划署支持对预警系统的完善，制定了应急方案，帮助提高了备灾指数。在项目逻辑框架中包括了该指数的几个项目未能报告，因为他们不能从政府获得足够的数据库；在埃塞俄比亚，没有观察到变化，因为国家灾害管理政策尚未实施，尽管世界粮食计划署为之做出了贡献。

表9: 成果2.2 援助期间足够的粮食消费惠及面临遭受急性饥饿风险的目标户

显著进展

成果指标

绩效

户粮食消费计分

⁴⁵ 见附件 II-D。

130. 在 80% 的项目中，通过稳定或提高急性饥饿风险目标户的比例，实现了可接受户粮食消费水平。但在少数几个项目中的恶化趋势引起了关注，在这些项目的最终评估中，少于一半的目标户达到了可接受的粮食消费水平。

131. 在洪都拉斯受到咖啡锈病感染引发的失业影响的目标户中，稳定了粮食消费水平，这是提供诸如就业培训等服务的结果。与当地组织和政府的联盟也是成功的因素。在布基纳法索，世界粮食计划署提供的现金转移支付提高了消费的粮食数量和质量：受益人报告一日三餐而不是两餐，餐食中的豆类和动物蛋白更多。

表10: 成果2.3 目标社区中危险风险降低

显著进展

成果指标	绩效
户资产计分	■
社区资产计分	■

132. 在报告户或社区资产计分的所有项目中，均观察到了稳定或积极的趋势，表明世界粮食计划署的干预，恢复了或增加了生产性资产，这相应提高了户和社区的韧性。在这些项目中粮食消费也稳定或提高。2013 年对 5 项 FFA 的评价综合报告帮助验证了这些结果：该报告观察到 FFA 为韧性做出了巨大的贡献，但是其在粮食安全和日粮多样性方面的效果不一⁴⁶。

133. 性别敏感的方案编制和伙伴关系是孟加拉家庭资产计分高的重要因素：项目瞄准了极端贫困的妇女，政府和非政府组织实施了补充性活动。提供了富有活力的安全网的 FFA 活动集成，同样帮助提高了韧性：例子包括莫桑比克和坦赞尼亚联合共和国的生产性安全网项目，其中世界粮食计划署帮助建设或修复社区资产，比如道路、水井、厕所和灌溉系统。FFA 项目融到同一地域，比如在乍得，同样帮助增强了社区韧性。

表11: 战略目标2的产出

产出	绩效
在世界粮食计划署能力建设的支持下，灾害缓解措施到位	■
向安全状况下目标妇女、男性、女童和男童足量分发优质食品和非食品、现金转移支付和凭证	■
目标社区建成或恢复灾害缓解资产	■

⁴⁶ 年度评价报告，2013 (WFP/EB.A/2014/7-A)。

134. 战略目标 2 下成果层面的进展，得到了产出层面显著绩效的支持。世界粮食计划署支持制定了 13 项应急方案，12 项备灾和风险管理工具，这些已纳入政府的职能和预算。这提高了一些国家备灾指数。就应急规划、预警系统和粮食安全监测方面，培训了 2.1 万政府职员。战略目标 2 下的活动保护或恢复了 117,723 公顷土地，建设了 157 座桥梁和 197 口水井⁴⁵。

战略目标3: 在冲突后、灾害后或过渡状况中恢复和重建生活和生计

显著进展

135. 在战略目标 3 下取得了显著进展。在增加获得资产的渠道、稳定入学率和使家庭实现充足的

世界粮食计划署防灾方案积极影响了远远超过粮食援助直接受益人的生活

秘鲁易受地震和火山爆发、海岸滑坡和因 el Niño 引发洪水的灾害。所以政府必须在地方、区域和中央层面维持充足的能力，响应自然灾害和其它紧急状况。

2013 年，世界粮食计划署为国家防御研究所、当地紧急状况响应小组职员，以及 6 个地区政府官员提供了粮食管理、粮食分发和准备应对紧急状况的应用培训。受训者承担这些地区大规模灾害中紧急援助的责任，这些地区的大约 190 万人口的家园。时下仅仅只有少数人粮食不安全，但在紧急状况下，这种情况可能改变。这些地区的居民是世界粮食计划署提供的能力建设的间接受益人。

粮食消费方面，世界粮食计划署的活动可观。在营养活动比如解决急性营养不良和发育迟缓，以及 ART 和 TB 治疗问题，取得了很好的进展，但比不上战略目标 1 下的营养活动的结果。

表12: 成果3.1 援助期间足够的粮食消费惠及目标户、社区和IDP及难民

显著进展

成果指表

绩效

户粮食消费计分

136. 80%的项目观察到了家庭粮食消费改善的趋势，具有可接受粮食消费水平的家庭比例增加；没有项目报告恶化的趋势。这表明，世界粮食计划署建设韧性活动的展开，改善了粮食安全。

137. 成功因素包括调整方案设计，以满足受益人的需求，以及建立伙伴关系。比如，在 OMP 中完善了目标瞄准的方式，审查了日粮，建立了伙伴关系以确保开展补充性活动。在朝鲜民主主义人民共和国，取得的成功包括，确保接触大多数脆弱妇女的渠道畅通，通过提高妇女豆类的消费，改善粮食安全。在尼泊尔，受益人在难民营中种植蔬菜，补充了一般性粮食分发，增加了日粮多样性。其它超越世界粮食计划署范围的积极趋势，可能为这些成功做出了贡献：比如在坦赞尼亚联合共和国，消费计分的提高得益于市场食品供给增加。

表13: 成果3.2 在脆弱和过渡状况中增加目标社区获取资产

显著进展

成果指标

绩效

社区资产计分

138. 所有项目中社区资产计分均增加，反映出世界粮食计划署为恢复和建设生计而进行的资产建设的成功。这种显著的绩效是所有项目日益完善的成果，但战略目标 2 下的同样的指标却没有观察到类似的绩效。在 5 个国家中对 FFA 影响的评价，为其在长期恢复生计和近期促进粮食和就业的相关性方面提供了进一步的证据⁴⁶。

139. 社区参与决策有助于产生积极的结果，比如，社区在 OMP 中识别了他们需要建设的资产。建设资产以增加贸易、提高农业生产、改善市场准入和安全，均被视为成功的因素：吉布提、缅甸和巴勒斯坦国的基础设施建设，对市场产生了积极的影响；当新路在南苏丹建成之后，骑牛的减少了；吉尔吉斯共和国新建或恢复的资产，帮助提高安全和农业生产力。

通过帮助建设或修复资产，世界粮食计划署可以影响远远超过粮食援助接受者的人口生活*

除了粮食交付的直接接收人之外，还有很多人从诸如道路的资产，以及世界粮食计划署建设或恢复流域保护服务中受益。埃塞俄比亚的生产性安全网方案，在60个woredas（区）建设了大坝，修缮了沟壑、道路和教室，使180万人口受益，这些人没有得到粮食或凭证，因此没有计算在内。在管理环境资源以向更可持续的生计转移的方案中第一个肥料项目，增加了生产，除了计划中的受益人之外，另有40515人受益。

*仅为估计数。

表14: 成果3.3 受援学校的女童和男童，包括IDP和难民的入学率稳定在危机之前的水平

显著进展

成果指标

绩效

就读率



入学率



140. 大多数项目均实现了入学率提高和就读率的稳定，表明学校供膳最有效的成果之一是鼓励儿童入学。报告的结果显示，在就读率方面的绩效与战略目标 1 和 3 相似。

141. 项目取得的经验表明，有几个因素超出了世界粮食计划署的控制，影响了教育成果，并指出了缓解行动。在厄瓜多尔，考虑到涉及来自哥伦比亚难民的紧张局势，稳定的就读率是一项显著的成就：世界粮食计划署倡导联合参与活动，比如准备学校供膳，这就帮助缓解了关系并使学童能够就读。在肯尼亚，建设新学校以及增加复式班，为提高入学率做出了贡献。在伊朗，学习和教育成果得到改善，因为为难民女童带回日粮，以及与伙伴合作，提供补充性投入。在南苏丹，不安全和政府紧缩银根，导致教师流失率高，入学率因此下降。

表15: 成果3.4 目标儿童和/及人口群体营养不良和发育迟缓降低

显著进展

成果指标

绩效

5岁以下儿童急性营养不良发生率



低 MUAC 发生率



补充供膳恢复率



补充供膳死亡率



补充供膳缺省率



补充供膳无反应率



2岁以下儿童发育迟缓发生率



142. 在减少急性营养不良和发育迟缓方面取得了显著进展。成功的因素和挑战与战略目标 1 下所注意到的相似。

世界粮食计划署的营养项目可以影响远远超过直接受益人的生活*

世界粮食计划署的营养方案涉及行为的改变，这是推进良好营养措施宣传的结果，活动也影响了没有参与的人口和家庭。比如，孟加拉国家方案营养教育子项目，在露天开展了两次，触及200万人 - 但是项目仅仅记载了接受粮食交付的13万人。

*数据为估计数。

143. 在过渡状况中，营养成果的成功因素包括伙伴关系和母亲安抚和教育。比如，世界粮食计划署在海地面临挑战，因为不能找到能过提供补充性活动的伙伴，但是世界粮食计划署针对母亲的安抚，尽管儿童展示了好转的迹象，促进继续到诊所就医，并且特殊营养食品增强了成果。在肯尼亚 Dadaab 难民营中儿童发育迟缓的下降，要归功于向 6-23 个月的婴儿提供超级谷物⁺。世界粮食计划署将根据《零饥饿挑战》的支柱 1，继续为减少发育迟缓做出贡献。

按照Sphere标准分析绩效

2013年三分之二的项目达到了Sphere标准。

指标	目标	实现目标的项目%
补充供膳恢复率	>75%	67%
补充供膳死亡率	<3%	88%
补充供膳缺省率	<15%	56%
补充供膳无反应率	<5%	100%

表16: 成果3.5 ART和/或TB治疗人员营养恢复改善

少于5个项目

显著进展

成果指标

绩效

ART 营养恢复率



TB 营养恢复率



144. 仅仅只有很少项目进行了报告，但是在提供 ART 或 TB 治疗的多数项目中，注意到了恢复率的稳定或改善，并且 70%符合 Sphere 标准。尽管这样，这些干预瞄准的人口，对世界粮食计划署的援助仍然有很强需求。

145. 在津巴布韦，雨季阻碍了进展，在 20%的目标人口中爆发了痢疾。在吉布提，世界粮食计划署增加了 TB 营养性恢复率，尽管卫生所的能力有限，并存在与游牧人口合作的挑战。在科特迪瓦，当日粮减少时，恢复率下降，导致个体与家庭成员享用粮食。

表17: 战略目标3的产出

产出

绩效

向安全状况下目标妇女、男性、女童和男童足量分发优质食品和非食品、现金转移支付和凭证



目标社区和个人的生计资产增加、建成或恢复



146. 在战略目标 3 下，观察到产出层面的优异绩效。建设用于缓解震荡影响的建筑使 2.5 万社区受益，建筑了 21 万立方米的土坝和防洪堤，建设或修缮了 9830 公里道路⁴⁵。

战略目标4: 减少长期饥饿和营养不足

有些进展

147. 世界粮食计划署在战略目标 4 下的绩效不一，就 4 项不同的成果而言，反映出各异的结果。营养项目的报告率低，报告项目的总数太小，以至于不能推论出一个成果。

148. 在营养成果方面的进展似乎缓慢：在发育迟缓发生率方面，未能在大多数报告的国家中观察到可衡量的进展。影响该指标的因素包括：i) 由于变革导致需要更加重视能力建设、加强机构、规划和投资而引发的挑战；ii) 在战略目标 4 下方案跨部门的性质，意味着结果不仅仅是世界粮食计划署工作的一种反映；以及 iii) 采用了预防发育迟缓的微量营养素方案编制，对世界粮食计划署而言，这是新的领域。在全球层面，世界粮食计划署对《零饥饿挑战和营养促增长议定》承诺。

149. 其它结果显示，学校供膳激励儿童入学。出勤率没有明显变化，但这是因为几个项目首次评估时已实现了高出勤率。在性别比例方面的进展显得比较慢，因为很多项目已实现或超过了平等的水平。世界粮食计划署通过学校供膳方案，可以为教育成果做出贡献，但是还需要其它的投入以提高教育质量：比如，世界粮食计划署、UNICEF 和 UNESCO 于 2013 年启动的《滋养身体滋养思想》伙伴关系，协调帮助儿童充分发挥潜能的活动。

表18: 成果4.1(a) 强化食品生产能力提高，包括补充性食品和特殊营养产品

少于5个项目

显著进展

成果指标

绩效

强化食品包括补充性食品和特殊营养产品生产增长百分比



150. 这个指标是随 2012 年营养政策而引入，这可能解释为什么 2013 年只有有限数量的项目报告了该指标。在古巴，显著进展归功于世界粮食计划署与政府的合作，在当地生产特殊营养产品。世界粮食计划署还为在埃塞俄比亚生产强化食品做出了应有的努力，并与《克林顿增强健康计划》协作，增加对年幼儿童、孕妇和哺乳妇女强化食品的供应。

表19: 成果4.1(b) 目标户援助期间粮食消费充足

少于5个项目

没有进展

成果指标

绩效

户粮食消费计分



151. 只有 2 个项目报告了这个指标，所以难以对成功做出结论。指标随时间的变化非常小，表明拥有充足粮食消费或慢性饥饿水平的人口比例没有变化。在评估的最终点，粮食安全相对较高，具有可接受粮食消费的人口比例在 2 个项目都是 70%。但是在战略目标 1、2 和 3 下报告的很多项目，均报告了可接受粮食消费水平的明显较低的水平。

152. 俄塞俄比亚资金短缺，限制了产出和成果。在肯尼亚的学校供膳未能吸引更多的儿童入学，反映在入学率和出勤率指标的下降，这样一来，未能为提高粮食消费计分做出贡献。肯尼亚稳定了 ART 患者的粮食消费计分，因为取消了在诊所治疗并发放日粮的活动。

表20: 成果4.2 受援学校获得教育和人力资本增加

有些进展

成果指标

绩效

入学率



出勤率



性别比例



及格率



153. 学校供膳和教育成果的多样性突出说明了活动的有效性，但也强调指出了挑战。入学率方面的进展强劲，从 17 个项目上升到 18 个。在几个项目中出勤率稳定超过了 90%，表明没有瞄准最脆弱的人口，或在逻辑框架中本就不应包括该这个指标。在女童对男童的比例方面，注意到了类似的问题，该比例在很多案例中平衡：在最终评估点，77%的项目的性别比例至少是 9 名女童比 10 名男童。在报告及格率的 17 个项目中，仅仅只有 8 个项目取得了进展：这是教师罢工、学校设施差和全国成绩普遍较低的结果。在及格率方面，没有记载到进展，这点在加纳、肯尼亚和马拉维尤其低。

154. 入学率和出勤率的进展在 OMP 中很强劲，因为科学的教育政策，以及承认学校供膳是一种安全网。比如，在玻利维亚和尼加拉瓜，通过国家宣传和法律来推动教育。在洪都拉斯，学校膳食对遭到气候震荡影响的脆弱家庭，是一种可靠的安全网，他们继续将子女送往学校。在乍得，及格率受到国家教育系统变革的影响，该系统采用了更严格的升级标准。针对性别的方案编制也可能影响了成果：在刚果和赞比亚，世界粮食计划署为女童和男童提供了分离的厕所，其伙伴帮助提高性别比例和教育成果。

世界粮食计划署的学校供善能力建设可以影响远远超过粮食援助直接接受人的生活*

世界粮食计划署与政府和其他伙伴协同工作，创立有益的环境，通过能力建设和技术援助，减少贫困，活动触及大量的非受益人。比如，在孟加拉，世界粮食计划署在初级教育局的能力支持单位，为政府提供了技术援助，扩大学校供善计划，帮助 170 万儿童 - 但另外有 110 万从世界粮食计划署援助的学校供善活动中受益。世界粮食计划署对国家安全网和预警的技术支持，帮助了所触及的每个人改善粮食安全。通过支持政策和措施的变革，世界粮食计划署为以百万计人口的积极变化做出了贡献。

*数据为估计数。

155. 入学率和出勤率进展缓慢通常源于世界粮食计划署控制之外的因素：例子包括坦赞尼亚联合共和国的学费，几内亚比绍、肯尼亚和莱索托的教师罢工；肯尼亚与选举相关的不安全也是一个因素。方案编制的决策也产生了影响：比如，马拉维将方案扩大到粮食不安全地区资源不足的学校，虽然提高了入学率，但是降低了及格率，或许是因为入学的儿童是来自处境不佳的背景。几个项目重点突出了在提高及格率伙伴关系的重要性，比如孟加拉和肯尼亚。

表21: 成果4.3 妇女、女童和男童目标群体营养状况改善 有些进展

成果指标	绩效
2 岁以下目标儿童发育迟缓发生率	■
妇女儿童缺铁贫血（IDA）发生率	■

156. 2013 年没有记载发育迟缓减少的事实并不意味着项目没有效果，因为机会之窗是头 1000 天 - 比年度报告长。5 个国家没有报告变化，但是加纳报告有进展，这可能是因为世界粮食计划署和加纳医疗服务强力跟进的结果。在印度尼西亚和莱索托，项目实施时间不够长，未能产生减少发育迟缓的证据。完善的多部门方案编制、更好的协调、更精确的数据收集和更长期的方案可能带来更好的结果。

补充方式增强营养可以惠及远远超过粮食援助的直接接受者*

世界粮食计划署在古巴生产和分发强化食品，开展补充性活动，鼓励良好的营养措施。比如，在宣传活动中，世界粮食计划署在全国协调优化膳食、营养和预防贫血病的宣传信息。

宣传活动触及 99.65 万直接受益人 - 但是其总体覆盖面是 160 万人口的地区，其中很多人是生育年龄的妇女，她们的孩子也被视为受益人。

* 数字是估计数。



157. 衡量缺铁贫血病面临的挑战可能导致较低的报告率；除了膳食摄入铁之外的因素也可以影响贫血病。需要大规模的调查，以从统计上验证该指标的差别。古巴的国家营养监测系统报告了贫血病发生率的下降，对此，强化食品、医疗人员的培训、宣传活动和改善家庭膳食为之做出了贡献。

表22: 成果4.4 ART持续就医的改善和/及目标病例TB的成功治疗

显著进展

成果指标	绩效
ART 持续医治率	■
ART 营养恢复率	■
TB 治疗成功率	■
TB 治疗营养恢复率	■

158. 提高坚持ART以及成功治疗BT的项目在2013年取得了进展，60%报告ART/TB营养恢复率的项目达到了Sphere标准。

159. ART 和 TB 治疗在 OMP 中的成功因素包括提供充足的粮食、营养咨询和受益人监测。在刚果瞄准其它脆弱群体是成功的因素之一，因为它降低了相关的羞耻。通过凭证提供的粮食援助，使受益人能够购买他们喜爱的食品，这也可能帮助提高了治疗坚持率：在斯威士兰，TB 成功率上升，但营养恢复率仍然较低，因为粮食和药物并不总是在同一点分发。世界粮食计划署将其粮食援助与政府牵头的 TB 控制方案协调，以解决这个问题。

表23: 战略目标4的产出

产出	绩效
向安全状况下目标妇女、男性、女童和男童足量分发优质食品和非食品、现金转移支付和凭证	■

160. 战略目标 4 的产出和成果层面的绩效突出。世界粮食计划署通过 8 万所学校和 4700 所保中心交付了粮食援助，为世界粮食计划署援助学校的儿童提供了驱虫治疗，并支持政府的驱虫宣传；世界粮食计划署还支持了 1 万名厨师。世界粮食计划署在孕产及儿童保健和营养方面，向 2000 名合作方职员提供了培训⁴⁵。

战略目标 5: 加强国家减少饥饿的能力，包括通过移交战略和当地采购

显著进展

161. 战略目标 5 下的投资活动，2013 年达到了 5700 万美元，占总支出的 2%，比以往任何年份都高。突出的绩效源于两个成果的积极结果。

162. 世界粮食计划署以不同的方式帮助增强国家能力。在一些国家，世界粮食计划署通过从农民协会和零售商那里采购粮食刺激当地经济。世界粮食计划署为一些政府提供技术援助，实施并扩大学校供膳方案，制定相关的政策和立法框架，支持政府开展能力建设进行脆弱性分析和灾害管理。在这些领域取得了进展，但是有些国家的能力仍然较低，这就强调需要继续支持。

表24: 成果 5.1 因世界粮食计划署低成本高效当地粮食采购, 国家层面市场机会增加

显著进展

成果指标**绩效**

当地粮食采购占本国粮食分发的百分比



163. 三分之二的项目注意到了国内粮食采购份额稳定或增长的趋势。另外一些项目中下降的趋势主要是因为超出项目控制的因素: 比如, 在尼加拉瓜 2013 年的下降是因为实物性捐助的减少, 这

P4P 影响远远超过粮食援助直接受益人的生活

采购促发展 (P4P) 通过间接与世界粮食计划署方案的关联支持小农和商贩: 使以百万计没有得到直接粮食援助的人口间接受益。

比如在埃塞俄比亚, 世界粮食计划署通过 P4P 从大约 57.2 万农民那里采购, 支持了 16 个合作社, 而按现行计算规则, 这些农民中没有一个是受益人。

在乌干达, 世界粮食计划署通过诸如收获后管理和商业措施培训, 支持了 1048 个农民小组。这些小组由 62643 农户组成 - 275858 人。由于世界粮食计划署的支持, 他们种植并销售优质产品, 进入国家和区域市场, 这样, 提高了他们的收入, 改善了他们的生计。2013 年, 世界粮食计划署从这些小组购买了 2354 公吨玉米和豆类 - 这些小组 5 年每年向世界粮食计划署之外的买家平均销售 1245 公吨, 价值 220 万美元。

样只能用往年捐助的现金进行当地采购。

164. 成果的因素和挑战与当地的背景相关。当地采购帮助支持当地生产, 降低成本和前期时间, 这样就会更高效地向受益人提供援助。与进口评价相比, 当地采购有时为货币提供更好的价值, 因此形成大量的结余。在塞内加尔, 从生产有余的地方进行当地粮食采购, 促进了替代收入机会少和市场准入有限的社区的农业发展。它鼓励社区和当局充分发挥生产潜力, 为其安全网做出贡献, 并最终掌控自己的安全网。在巴勒斯坦国, 将牛奶纳入凭证篮子刺激了商店供应的增加满足需求。

表25: 成果 5.2 朝着国家拥有饥饿解决方案的进展

显著进展

成果指标**绩效**

国家能力指数



165. 衡量国家能力的发展对于移交战略十分关键。70% 的项目提高了国家能力指数 (NCI), 但因评估的能力指数的类型而异。所有项目的粮食安全 NCI 均报告了增加的趋势; 50% 的项目报告了学校供膳能力指数的提高。

166. 各种成功的因素影响国家能力指数提高; 有些与世界粮食计划署的投资相关。世界粮食计划署与柬埔寨和孟加拉政府合作, 为学校供膳制定政策和法律框架。在巴勒斯坦国, 中央统计局批准了由世界粮食计划署和政府进行社会经济和粮食安全普查, 供国家体系所用。莱索托的代表访问巴西杰出中心, 帮助政府提高能力, 以在 2018 年接管学校供膳方案。

表26: 战略目标5的产出**产出****绩效**

当地采购的粮食



通过世界粮食计划署牵头的活动, 能力和意识提高



167. 大量政府官员和国家职员接受了专题领域的培训，比如学校供膳培训了 1.9 万人，国家粮食安全培训了 2500 人。向 1797 政府和国家伙伴提供了有关政策、战略或立法的能力建设。在移交方面，由世界粮食计划署管理的 11 项饥饿解决方案和 221 项备灾、风险管理和粮食安全监测系统已移交政府。从 200 个农民小组和 6.6 万个体农户采购粮食，其中很多是妇女⁴⁵。有些农户得到了 P4P 试点的支持。

结论

168. 世界粮食计划署的项目在所有战略目标中均展示了进展。为了满足饥饿贫困人口需求的一系列活动，以及这项工作的范围远远超出了直接受益人：增加的资产的使用者、改革政策和措施的小农和受益人均受益。所有战略目标中的成功因素和挑战，将为 2014 年的项目实施提供资讯，以增强绩效。

169. 方案编制中增强性别敏感性反映在性别标识应用的增加，世界粮食计划署方案影响力的增强。其它因素为良好的绩效做出了贡献，包括更多的伙伴关系，因为有现金和凭证备选可用，方案编制的灵活性更大。

170. 找出了影响一些成果取得进展的挑战，尤其是战略目标 4 下。在未来的年景中，要采取纠正措施：i) 当出勤率已很高时，要将出勤率指标纳入逻辑框架中，项目必须提供理由；ii) 在项目已实现了性别平等的情况下，目标群体的分析将作为未来进展分析的补充；iii) 将审查世界粮食计划署伙伴提供的投入，以找出提高教育质量的途径；以及 iv) 世界粮食计划署的学校供膳方案将寻求在上课之前供餐，以使学童将注意力放在学习上而不是放在胃上，并定期提供驱虫药。世界粮食计划署将继续倡导多年供资，预防因供给链断裂而影响学校供膳的有效性。

171. 为了确保营养方案取得进展，必需开展更多工作。在报告贫血和发育迟缓指标中的挑战，解译结果中的障碍导致决定将这些指标从 SRF 中剔除，尽管成果在世界粮食计划署的工作中，以及其对国家政府的支持仍然相关。世界粮食计划署将寻求定制 ART 和 TB 治疗方案以满足具体的需求，比如，通过更多的辅导和监测，改善社区和保健机构之间的转诊。世界粮食计划署将继续建设政府能力，为患有 HIV 和 TB 的病人提供粮食援助，在适宜时应用现金和凭证，并防止国家医疗系统不堪重负。



第三部分 - 按管理结果层面衡量组织绩效

概要

172. 根据“2008-2013 年管理结果框架（MRF）”中强调的“千年发展目标”，第三部分陈述对世界粮食计划署绩效评估的结论。战略结果反映出世界粮食计划署开展的工作，管理结果指的是如何取得了这些结果（见图 9）。

图9: 世界粮食计划署 2013 年管理结果层面



173. 用一套管理结果界定了每项“千年发展目标”，并用关键绩效指标和目标进行衡量。自 2009 年以来，“千年发展目标”没有改变，但已追加了一些指标，以增强对有效性和效率的报告。2013 年引入的新指标与内部业务过程、识别和文件记载经验教训和控制框架的质量相关。

174. 就“千年发展目标”1-4 而言，世界粮食计划署取得了显著成效，在千年发展目标 5 下也有一些进展（见表 27）；这些积极的结果反映在最近按 MOPAN 对世界粮食计划署进行的独立评估中。尤其是，世界粮食计划署在确保认捐以落实其工作方案方面表现突出。2012 年到 2013 年间确认认捐的增加反映出多年认捐的增加：早期和更可预计的认捐使世界粮食计划署能够计划并更快速和有效地帮助受益人。在按照计划使用资金方面，世界粮食计划署表现也很突出：实施中项目待分配粮食的百分比少于往年。世界粮食计划署在管理的其他方面继续表现突出，比如管理控制的有效性和公共可视性，并通过文件记载和传播促进改进建议的落实，稳定地改进了其创新和从经验中学习的绩效：比如，2013 年启动的紧急响应经验教训数据库，使世界粮食计划署的职员能够回顾紧急响应中的建议，并跟踪这些建议的落实。良好的业务过程绩效，在后勤、采购和信息技术中继续延续。尽管在 2013 年受益人人均成本上升，分析表明，平均数上升的原因是项目期限更长，具体行动中成本的增加，对叙利亚阿拉伯共和国的响应就是一个例子。

表 27: 按管理结果层面分的总体绩效

管理结果层面	绩效
1 – 保障资源	显著进展
2 – 管理	显著进展
3 – 学习创新	显著进展
4 – 内部业务过程	显著进展
5 – 行动效率	有些进展

管理结果层面 1 – 保障资源

175. 这个层面反映出世界粮食计划署动员财政和人力资源开展工作的绩效。绩效显著主要归功于供资的全面增长。国际专业职员的情况保持不变（见表 28）。

表 28: 保障资源的总体绩效

管理结果	绩效
根据计划需求保障供资	■
可预计的认捐已增长	■
维持稳定的储备供资基础	■
落实战略所需要的职员构成到位	■

根据计划需求保障资源增加

176. 世界粮食计划署在 2013 年收到 43.8 亿美元确认的认捐，这是历史上第二个最高纪录，并比《管理计划》⁴⁷预期高 18%。显著的绩效主要归功于经济合作和发展组织-发展援助委员会 (OECD-DAC) 国家的承诺和多捐助者对叙利亚阿拉伯共和国及菲律宾紧急状况提供的资金，达到了 8.19 亿美元。与联合国机构的联合资源动员和捐助者汇报会，为增强捐助者的响应做出了贡献。

177. 世界粮食计划署的捐助基础扩大到包括几内亚比绍和西非国家经济社区 (ECOWAS)。同时注意到比利时、德国、日本、科威特、沙特阿拉伯、瑞士和英国上一年认捐的增加。

178. 在 2012 年到 2013 年期间，私营部门的认捐增加了 39%，达到了 8840 万美元：一个值得注意的例子是为响应菲律宾的紧急状况而快速筹集的 1350 万美元。在 2013 年，世界粮食计划署确认了 3 万新的个体捐助者 - 比 2012 年增加了 17% - 在线可接受的货币种类从 2011 年的 6 种增加到了 2013 年 11 种。现在可以用 15 种语言进行在线捐赠。

179. 确认的认捐金额虽然增加，行动要求下降了 2%。2013 年响应叙利亚阿拉伯共和国收到的资金，因为 2012 年到 2013 年阿富汗、乍得、朝鲜民主主义人民共和国 (DPRK)、肯尼亚、尼日尔、

⁴⁷ 这个数字不同于 2013 年审计的财务报告中认捐收入，因为：i) 对多年收入的不同处理；ii) 不包括双边供资渠道的认捐；以及 iii) 不包括认捐收入调整，比如未支出余额和冲抵。

巴基斯坦和苏丹的行动供资减少 7000 万美元而冲抵，反映了这些国家中一些国家受益人数目较小，尽管他们受到安全问题、恶劣气候和从紧急状况转向长期救济行动的影响（见第二部分）。

多年资金增加但双边认捐作为确认认捐的份额下降

180. 灵活的长期供资，这对良好的人道主义捐赠至关重要，使世界粮食计划署能将其有效性最大化。2012 年到 2013 年间，确认认捐增加了 12%，部分原因是多年认捐增长到了 5.03 亿美元，而且多年认捐占总体供资的份额从 10% 上升到了 11%。2013 年，爱尔兰成为一个战略伙伴，比利时和韩国签署了新的多年协议；各种捐助者把世界粮食计划署确定为多年认捐的理想伙伴。

181. 但是多边认捐的份额没有实现 11% 的目标，继 2011 年仍成下降的趋势，这是因为两个多边捐助者认捐实质性的减少，而不是核心捐助者之间的转移。澳大利亚、加拿大、丹麦、德国、爱尔兰、意大利、荷兰、挪威、瑞士和英国是世界粮食计划署的多边主要支持者：2013 年各国至少提供了 1000 万美元的多边资金，给世界粮食计划署最大的灵活性。“世界粮食计划署多边资金使用”文件于 2013 年首次出台，将给予多边捐助者更高的可视度，并可以帮助增进其他捐助者对多边供资效益的理解。

维持了储备供资的稳定基础

182. 世界粮食计划署有三项储备金为其活动供资 - 行动储备，立即响应账户（IRA）和方案支持和行政管理（PSA）均等账户。2013 年实现了储备供资的增长，这是因为 PSA 均等账户超过预期的余额。2013 年的实际认捐超过了 2013 年“管理计划”预计的供资水平，包括目标均等账户余额。

国际专业职员的多样性保持相对不变

183. 女性国际专业职员的百分比在 2013 年提高到了 42%，但从 2002 年以来，没有明显变化，且仍然低于平等的目标。P5 或更高职位的女性比例稳定在 36%；来自发展中国家的高级职员增加到了 29%。2013 年晋升的 P1 到 P3 职员中，38% 来自发展中国家，54% 是妇女。

184. 2013 年，世界粮食计划署制定了战略，作为新的“人力资源战略”（见第四部分），促进更大的多样性和包容。

管理结果层面 2 - 管理

185. 管理包括与世界粮食计划署控制的资源管理相关的所有问题。按计划使用资金，确保职员的安全和福祉，将世界粮食计划署的环境足迹最小化，改善管理控制和增强世界粮食计划署的可视度方面所取得的进展如下。

表 29: 管理的总体绩效

显著进展

管理结果	绩效
按照计划使用资金	■
职员、设施和行动安全增强	■
职员的福祉改善	■
世界粮食计划署的温室气体足迹最小化	■
有效的控制框架到位	■
管理世界粮食计划署的名誉和公共意识以提高积极的可视度	■

按计划使用资金

186. 这是世界粮食计划署跟踪资金使用的第二年，目的是在项目结束时使未使用的资金移交最小化 - 这是捐助者的一个主要的担忧。世界粮食计划署努力将年末交付粮食、现金和凭证的数量限制在 10%。在 2013 年，实施中的项目未分发的粮食比例是 8% - 比上年有改善。

187. 自 2012 年来，未交付的现金和凭证的百分比保持不变为 6%，很好地控制在 10% 的目标范围内。这种未交付的余额水平主要是因为叙利亚地区紧急状况、由于安全问题分发的延误、现金和凭证方式应用的全面上升，以及在有些情况下，受援受益人的数量减少。

188. 在 2013 年期间关闭的项目中，交付水平是 3%，低于 10% 的目标，并反映出很好的财务记账。年末未使用的项目余额达到分配资源的 0.05%，比 2012 年有改善，并接近零的目标。

189. 在“服务于目标”中，世界粮食计划署在阿富汗、乍得和 DRC 试点资源评估，以在国家层面促进前瞻性资源管理。为其他国家计划类似的项目。

职员、设施和行动安全人身安全增加

190. 世界粮食计划署在 2013 年改善了职员、设施和行动的安全和人身安全水平，反映在 88% 的项目符合行动安全的最低标准 (MOSS)，而权组织的目标是 70%。未落实的安全评估团 (SAM) 建议的百分比下降，但是没有实现目标。在已建议设立实地安全官员的几个国家办事处，仍然没有落实，导致依赖安全联络点来与国家主任协调。为响应叙利亚危机中 3 级紧急状况的资源重新分配，延迟了一些国家办事处实地安全人员的部署。

191. 报告的安全事件增加了 15%，反映出世界粮食计划署具有挑战性的环境。南苏丹的事件数量最高为 152 件，苏丹为 146 件，叙利亚阿拉伯共和国为 80 件，肯尼亚为 55 件和阿富汗 51 件。2013 年，犯罪行为占报告事件的 58%，交通事故占 24%，武装冲突为 13%，暴乱为 3%，恐怖事件为 3%。世界粮食计划署通过有效的安全风险管理体系，承诺确保职员的安全和人身安全。

职员的福祉

192. 在“服务于目的”下，2013 年开展了提高职员福祉的活动 - 一个忠于职守和有效工作队伍不可或缺的因素 - 包括指派健康顾问，监测紧急状况中的健康问题，促进预防性措施，以及医疗服务对职员健康的评估 - 这在世界粮食计划署属首次。访问医疗服务为 2500 次，因生病和受伤而损失的天数未变 - 这方面，世界粮食计划署明显低于其他组织的平均，正如 2012 年世界粮食计划署全球职员调查所反映⁴⁸。

193. 医疗服务为部署在四个 3 级紧急状况中的职员提供个人健康咨询，支持国家办事处解决诸如叙利亚爆发的利什曼病和菲律宾的基孔肯雅病毒⁴⁹的公共卫生问题。

世界粮食计划署温室气体足迹减少

194. 世界粮食计划署的温室气体足迹连续三年减少到 78898 公吨二氧化碳当量，比 2008 年的基线低 8.3%，主要是因为世界粮食计划署的航空服务减少了空运粮食；但是商用空中旅行的排放比 2008 年高出 60%。建筑物和车辆的温室气体排放略有下降，在厄瓜多尔、埃塞俄比亚和苏丹国家办事处试点减排战略验证了这种下降。

195. 在世界粮食计划署的能源效率方案下（见文本框），2014 年将在总部、区域局和国家办事处引入低成本高效能源管理。

⁴⁸ 世界卫生组织。2010. *带薪病假案例*。世界卫生报告，背景报告，No 9，日内瓦。很难比较病假统计数，因为各组织应用不同的计算。

⁴⁹ 类似登革的蚊子传播发烧。

世界粮食计划署能源效率方案

该方案在2013年向8个项目颁发了奖状。这项27.3万美元的投资预计每年将节省30.3万美元的燃油和维护成本，削减661公吨温室气体排放，使世界粮食计划署在新设备的使用期内节省1500万美元。最低成本高效的行动是采用了LED灯泡：比如在阿富汗、危地马拉和巴勒斯坦国的照明，将耗电量削减了80%。

完善了内部控制系统

196. 作为“服务于目的”工作流程增强管理绩效的一部分，世界粮食计划署为管理者提供培训，促进利益相关者的参与和实地针对性的支持。

197. 2013年，编制了年度绩效计划的办事处的百分比下降，部分原因是总部设立了的新司局，在截止日期之后为他们制定了比现行单位略粗的计划 - 他们的计划明显改善。在完整性、协调程度和清晰度方面，审查的所有绩效计划均符合世界粮食计划署的质量标准。90%的国家办事处的年度绩效计划用于管理2013年全年的绩效，这个数字在有些地区是100%。

198. 2013年期间，进行风险登记的世界粮食计划署办事处的百分比增加。在国家办事处之间的符合率达到了94%，主要是因为项目规划中使用了企业风险管理，以及为2级和3级紧急状况提供了风险管理支持。

199. 世界粮食计划署在2013年重点改进各绩效管理的质量和及时性。一个成果是PACE完成率的明显改善：96%的国际职员已在修订的目标日期之前完成了PACE - 比2012年高出15%。在高级层面，PACE的符合率从2012年的59%上升到了2013年的91%。PACE过程的完善是通过培训班、工具箱、指导和“随时参加”会议，增加对职员和管理者的支持的结果。

200. 世界粮食计划署在2013年落实了大多数审计建议，并与总检察长合作，进行全面清理。在2012年底，有271项建议未落实，其中22项是高风险，249项是中度风险。到2013年底，这个数字已降低到106，其中仅仅只有4项是高风险。世界粮食计划署优先落实内部审计建议，并定期向审计委员会报告未落实的高风险问题。

201. 在2013年底，所有管理者均完成了有关内部和财务控制的保证申明：这些申明使执行局长能够向外部审计员提供审计客户表白书。管理者还对世界粮食计划署内部控制框架中产生的内部控制问题做了回应。这些保证申明是找出世界粮食计划署内部控制系统的优缺点的主要手段。

202. 2013年交付后损失仍然维持在低于2%的目标水平。在处理的380万公吨的粮食中，25,013公吨记录为交付后损失，占0.66%。从2012年0.11%的水平下降。在南苏丹、叙利亚阿拉伯共和国和也门记录的损失占2013年损失总计的近60%。

管理世界粮食计划署的名誉和公共意识，增加积极的可视度

203. 世界粮食计划署通过传统和新媒体，增加与政府、观点代言人、私营部门和公众的接触。在澳大利亚、加拿大、丹麦、芬兰、法国、德国、爱尔兰、意大利、日本、挪威、瑞典、荷兰、英国和美国的60560条新闻报道提及了世界粮食计划署的工作；全球而言，80341条新闻提到了世界粮食计划署。比2012年的增加，主要是因为媒体2013年给予四项3级紧急状况的高度重视。

204. 世界粮食计划署应用基于网页的工具和社会媒体，以创新动员宣传和供资的途径，并在Facebook、Twitter、YouTube和Freerice中有330万订阅者。以现有语言访问wfp.org的数量达到了530万。

205. 2013年，在媒体、电影院、出租车、机场、地铁站和户外广告空间为世界粮食计划署所做的免费广告总价值为百万计美元。仅仅是电视节目捐助的空间和印刷广告的估计价值就达到了4210万美元。

206. 在 2013 年的第四季度，就世界粮食计划署与中非共和国、菲律宾、南苏丹和叙利亚阿拉伯共和国的 3 级紧急状况方面相关的媒体覆盖，一项独立分析揭示了普遍的积极正面效果，97% 的文章给出了有利的信息。按季度的媒体覆盖分析将于 2014 年开始。

管理结果层面 3 – 学习与创新

207. 学习和创新与识别、文件记载和传播学到的经验教训，以及改进世界粮食计划署绩效所需要的技能有关。以下的分析重点突出记载和报告学到的经验教训，落实评价的建议，以及学习和知识管理。

表 30: 学习和创新的总体绩效	显著进展
管理结果	绩效
鼓励识别、文件记载和传播学到的经验教训	■
开发职员能力，实施世界粮食计划署的战略	■

改善了识别、文件记载和传播学到的经验教训

208. 世界粮食计划署通过应用 2010 年启动的系统过程，继续增强从经验中学习，以记载、跟进和传播建议和教训以期完善其工作。在每个 3 级紧急状况之后，开展了学到的经验教训总结，在每个 2 级紧急状况响应之后，区域局进行回顾。为响应紧急状况建立的学到的经验教训数据库于 2013 年启动，它使世界粮食计划署职员能够从以往的紧急状况中回顾建议，并跟进落实；目前存储了 630 项建议。一项紧急状况培训和部署战略目前已到位，2013 年首次开展了“针对紧急状况响应的功能性和支持培训（FASTER）”，以增加接受国紧急状况响应中接受过培训的职员后备的数量。

209. 对行动的评价是这种学习和改进的机制之一。在 2013 年关闭的所有项目中，世界粮食计划署评价了 66% 的项目，在实施期间至少一次；来年的目标是 100%。对 2013 年关闭的 16 个项目的评价包括国家办事处委托的评价，以及评价办公室进行的国家活动评价。整体行动下放的评价和单个项目内容的评价结论，为决策和项目设计提供了咨询。评价办公室开展的行动评价到 2015 年将增加到每年 30 项；2013 年进行了 12 项。

210. 世界粮食计划署跟踪集中在评价所有建议的落实。到 2013 年底，就 49 项评价报告的建议，实施了 79% 的跟进活动。这个落实率高于可比组织，但是世界粮食计划署承诺进一步提高。每项行动都有时间线，并明确了负责落实的管理者。

211. 从以往紧急状况响应中学到的几项经验教训用于了菲律宾：在台风登陆之前，具有经验的职员和支持功能部署到位，普遍性粮食分发预防了 2010 年海地所经历的骚乱。世界粮食计划署在叙利亚地区危机中的现金团队从经验中学习，与其他机构和分组协调支付日期，这样受益人便在同一时间收到不同来源的现金支付：这就降低了受益人用世界粮食计划署的支付去购买其他物品而不是食品的风险。分发后监测表明了这种方式的成功。

职员能力增强

212. 根据“服务于目的”的精神，世界粮食计划署在 2013 年继续开发工具，增强职员的能力。针对 P3 和 P4 职员以及相当的国家官员开展的中层管理者方案，在 13 个国家中吸引了 295 名职员，其中 34% 是妇女。管理评估中心培训支持了 41 名 P4 及以上职员的发展，其中 37% 是妇女。

213. 世界粮食计划署的学习管理体系在 2013 年扩充，包括了 200 项课程和 450 项视频模拟。在注册的 20460 的课程参与者中，25%已完成课程，培训团队在学习周期的各个阶段支持了 28 项新的课程。

214. 世界粮食计划署的培训包括英语和法语的两个方案，以增加学校供膳的知识：来自 35 个国家的 53 名方案官员，其中 73%是国家职员，政府和非政府组织的代表接受了培训。“紧急状况准备和响应包（EPRP）”万维网工具到 2013 年底已向 92%的世界粮食计划署国家办事处推出。

管理结果层面 4 – 内部业务过程

215. 业务过程审查，就绩效、成本、质量、负责制，以及与《战略目标》的协调方面，评估世界粮食计划署的业务活动，找出了 30 项供应链管理、方案周期管理、资源分配和应用，以及监测、报告和评价方面的短期和长期改进领域。在 2013 年期间落实了几项短期改进措施。

效率节省

新软件扩大现金和凭证交付

随着世界粮食计划署现金和凭证支付的增长，出现了新的挑战。直到最近，没有标准的软件管理现金和凭证交付，或者跟踪接收人，但在 2013 年，世界粮食计划署启动了在线“现金行动系统（SCOpe）”。因为很多行动地区互联网覆盖有限，可以用一个离线模块进行受益人登记和交易。SCOpe 将国家办事处进行电子凭证支付的应用系统的最佳特性，结合成为标准的软件包。

SCOpe 受益人登记已在索马里展开，世界粮食计划署正准备在肯尼亚的 Dabbaab 难民营中推出 SCOpe，以用此来登记北部干旱地区的 3000 户。2014 年，SCOpe 将在更多的国家中运行。

表 31: 内部业务过程的总体绩效

显著进展

管理结果

绩效

高效管理内部业务过程

及时运行世界粮食计划署的业务过程

216. 在 2012 年到 2013 年期间，在 30 天之内登记的认捐资金的百分比从 75%上升到了 82%，但仍然低于 100%的目标水平。增长的主要原因是及时登记私营和公共部门当地谈判的认捐。

217. 在 2013 年，采购的 81%的粮食在合同截止期之前交付世界粮食计划署，比往年略有上升。交付延误并不一定是供应商的绩效不佳：它也可能反映出世界粮食计划署要求推迟交付，出于对诸如不安全、调整受益人数量或仓储能力不足等担忧。世界粮食计划署继续按照进口评价比较进行采购，此过程要比较当地、区域和国际市场的粮食价格，包括抵达最终目的地的运输成本。

218. 在 2013 年，及时收到了 87%的合同非食品产品，包括通过竞争或免竞争而获得的物资。如同粮食交付，延误并不意味着供应商的绩效，诸如海关清关等因素可能影响交付日期。

效率节省:

基于罗马的机构（RBA）就“储备拍卖”的合作

2013年10月，世界粮食计划署牵头基于罗马的机构的共同采购团队，应用封闭式投标和一个“逆向拍卖”过程，签发了供电服务标书。给予招标过程中确定的前6家投标商3天的时间，匿名在线报出最好的价格。这样，获得了比以往合同低 10%的供电服务价格，尽管电价在上升。

三家机构联合招标通过集合需求，优化了规模经济。这个“逆向拍卖”是“In-Tend”软件的一部分，该软件是用于方便公共采购和促进供应商之间的竞争，同时保持招标过程的透明度和保密性。2014年将在其他物资和服务中使用这种方式。

219. 世界粮食计划署办事处互联网联接 24 小时平均断联 4 分钟。针对基于互联网应用的共享平台，降低了 90%的服务器成本，提高了提供服务的及时性。

效率节省：

在线会议省时、省钱、减少二氧化碳

远程会议技术使世界粮食计划署能够在合作项目中的参与最大化，将差旅费用和温室气体排放最小化。评价办公室最近组织的一次磋商会，结合了现场会议和讨论小组支持的在线材料，以从世界粮食计划署大量人员中获得反馈。针对同样目标的一次研讨会，可能耗资15.9万美元的差旅费，排放79.4公吨温室气体。

220. 不间断地交付对有效的粮食援助十分重要，因此这是一个绩效指标。世界粮食计划署跟踪其预付资金的能力使其能向国家销售粮食。

221. 预先供资对于确保世界粮食计划署行动的连续性十分关键。在 2013 年，在认捐之前，应用立即响应账户的 1.65 亿美元，工作资本融资基金的 6.35 亿美元和前瞻性采购基金（FPF）的 4.86 亿美元，满足紧急状况的需求，填充供给链或缩短交付时间。这占世界粮食计划署现金资源的 46%，远远高出可用预付金 25%的目标水平。

222. FPF 使世界粮食计划署能够在区域总体需求和供资预期的基础上购买粮食，这样就利用了有利的市场条件。在 2013 年，世界粮食计划署通过 FPF 净购买了 34.2 万公吨粮食⁵⁰，超过了 30 万公吨的目标，并在 2012 年获得的吨位上几乎翻了一番。

效率节省

前瞻性计划和采购

世界粮食计划署继续扩大使用 FPF，这是一种汇集需求的方式，在发展中国家采购粮食，以及采购非谷物食品；其开支上限为3亿美元。在2013年，通过 FPF，采购了95.5万公吨的粮食，维持了34.2万公吨的平均供给线：30个国家办事处从 FPF 库存中购买了87.3万公吨，因而从平均2.5个月耗时中获益，这就提高了71%。

在东非的供给线上，采购的80%的粮食 - 47.7万公吨 - 通过 FPF 交付国家办事处，平均耗时为89天，比传统的采购节省82%的时间。在西非供给线上，采购的一半粮食 - 12.8万公吨 - 通过 FPF 交付，平均耗时减少了84天；而传统采购的平均耗时是104天。北非和中东的供给线于2012年12月建立，通过 FPF 向该地区的行动交付了21万公吨的粮食，占该地区总计的72%。世界粮食计划署还在南部非洲启动了 FPF 供给线，向该地区的项目交付了5.8万公吨粮食，平均耗时为83天，而传统采购需要120天。

展示核心内部业务过程的质量

223. 世界粮食计划署在 2013 年租赁了 69 艘船舶，预定了 4.3 万个集装箱，运输 195 万公吨粮食。2013 年，海运的及时性 - 75%的货物在合同交付期内发出 - 反映出世界粮食计划署运输服务在与供应商和国家办事处之间协调交付的有效性。通过其运输的经验并考虑到涉及的粮食数量，世界粮食计划署能够谈判有利的价格，避免通过供应商签订运输服务合同；同时，通过一些运输装卸和打包的安排，也有节省。2013 年，世界粮食计划署的整体海运节省为 1135 万美元，比 2012 年多 300 万美元。

效率节省

粮食供应协议与叙利亚阿拉伯共和国

在叙利亚阿拉伯共和国的行动行动的无数挑战中，要求创新性解决方案。一个例子就是从当地招标转向从邻国土耳其采购粮食。

2013 年 11 月，世界粮食计划署在土耳其签订了 3.6 万公吨的小扁豆的粮食供应协议，6 个月供应。协议的时间安排在收获后，确保了优惠的价格；此后，小扁豆的价格逐步上升。与土耳其的供应商的小扁豆、小麦片和意面的粮食供应协议到位，补充了应用 FPF 采购的粮食。世界粮食计划署还通过这些协议节省了 53 万美元。

224. 需要时刻注意粮食质量和安全。2013 年，三个国家办事处实施了新的粮食质量软件（FOQUS）的至少一个模块，它的推出代表向解决粮食质量和安全风险迈出一大步。因为推出比预

⁵⁰ FPF 库存余额，可供项目在 2013 年采购。

计的慢，以及国家办事处的反馈导致重新设计，2013 年在 10 个办事处应用软件的目标没有实现。世界粮食计划署正在努力到 2014 年底在 20 个办事处实施该系统。FOQUS 将部署：i) 完善的系统预防粮食质量的缺省；ii) 具有界定角色和职责的粮食事件管理系统；以及 iii) 与提供技术指导的外部专家的伙伴关系。在 2013 年建立了预包装食品的标识政策。

效率节省

全球车辆租赁方案

全球车辆租赁方案从制造商购买车辆并租赁给国家办事处。批发价格比国家办事处支付当地供应商的价格平均减少 20%。应用这种方式购买了 1800 辆车，2013 年节约成本 200 万美元。世界粮食计划署的车队每 5 年更新，以减少维护费用，提高燃油效率，优化再次销售的价格。

管理结果层面 5 – 行动效率

225. 行动效率指的是与及时性、成本效益和世界粮食计划署响应的恰当性相关的所有问题。以下的分析侧重于全组织指标的行动效率的不同方面，优化行动及时性和有效性所采取措施的例子。

节约成本

UNHAS 绩效管理项目

在 2013 年期间，世界粮食计划署开发了一个工具，通过自动计算、测量和视觉观察联合国人道主义航空服务 (UNHAS) 的有效性和效率，支持以结果为基础的决策。

新的决策工具将有助于系统性识别机会，进行战略和操作方面的改进。UNHAS 将据此优化航线规划。这将使世界粮食计划署为货币带来更高的价值，因为用户可以更好地获得 UNHAS 的服务，更高效的运行成本和优化航班包机服务。

表 32: 行动效率的总体绩效

有些进展

管理结果

绩效

确保低成本高效交付



及时响应评估的需求



提供适宜的战略响应



更频繁的援助和对叙利亚阿拉伯共和国大规模响应，增加了成本

226. 2013 年，受益人人均粮食援助成本是 48.57 美元 - 比 2012 年增加了 25%。这包括世界粮食计划署行动对直接受益人的所有年度支出（“为瞄准的人口提供粮食援助”）⁵¹ - 粮食、现金、凭证和能力建设和增长。目前，只记录了粮食和现金/凭证支付的直接受益人⁵²。这种上升是因为：

- 在更长的时间内，成比例地提供了更多的粮食援助；
- 显著扩大现金和凭证行动；以及
- 随着世界粮食计划署在几个大型行动中转向针对性的援助，受益人数量减少。

227. 与 2012 年相比，世界粮食计划署在 2013 年提供了更大比例的粮食援助，受益人人均粮食交付价值和现金/凭证的价值更高，其中，只有部分是因为价格上涨粮食成本或凭证价值更高的原

⁵¹ 在受益人年均成本计算中没有包括各项行动的期限，它并不考虑人均受援期限。只能在计划阶段计算可比的月受益人成本。

⁵² 涵盖的成本组成是：i) 粮食交付；ii) 外部运输；iii) 陆路运输、仓储和装卸；iv) 其他直接行动费用；v) 现金和凭证交付；vi) 现金和凭证相关的成本；以及 vii) 能力建设和增强费用。

因。增加的主要原因是 2013 年援助干预的期间延长：有些项目运行期比 2012 年更长，并涉及更多的供膳天数，同等数量的受益人的行动成本增加。

228. 考虑了项目期限变更影响对受益人人均月成本的回顾，揭示了成本上升的一些驱动因素。但是，只有少数项目经历了受益人月成本显著的增加，且不是因为期间的延长：在有些项目中，增加是因为用凭证替代了实物援助，这就发生了高额的启动成本。为了弥补收入下降，对叙利亚紧急状况行动的食品篮子的调整影响了受益人人均成本；当世界粮食计划署引入基于脂肪的营养物补充，以及在流离失所初期提供即食性食品时，发生了额外的费用。世界粮食计划署还需要支付在约旦、黎巴嫩和土耳其办事处的费用，以管理从近期到长期危机响应的过渡。

229. 成本增加最显著的因素是现金和凭证应用比 2012 年上升。这主要是由于在叙利亚阿拉伯共和国响应长期危机的原因，因为通过向在约旦、黎巴嫩、伊拉克和土耳其的受到叙利亚阿拉伯共和国事件影响的叙利亚脆弱人口提供现金和凭证的粮食援助支出，从 2012 年的 1400 万美元上升到了 2013 年 3.17 亿美元，现金和凭证展期，有些情况下，凭证价值的增加⁵³。因为现金和凭证交付方案的引入和扩大，印刷和分发纸质凭证或转向电子凭证的初始费用是一些行动的一个因素。

230. 几项行动继续从紧急救济转向针对性且重点放在韧性上的恢复和援助。这就减少了从世界粮食计划署接受援助的人口数量，尤其在阿富汗、埃塞俄比亚、肯尼亚、巴基斯坦和索马里。因为一些大型行动引入了解决急性营养不良问题的玉米大豆混合 (CSB)+，Plumpy'Doz 和 Plumpy'Sup，成本也增加。

231. 更长期间的粮食援助，在 2013 年期间为受益人的积极成果做出了贡献（见第二部分）。对几个大型项目的分析表明，报告户粮食消费计分的三个季度有改善，平均值比 2012 年高 17%。这些项目登记 5 岁以下儿童急性营养不良的发生率平均比 2012 年好转 28%。

232. 2013 年交付粮食的成本略有下降，但是相关的交易成本有更大幅度下降。相关成本占粮食总成本的比例在本年从 41% 下降到了 36%⁵⁴。这种趋势在陆路运输、仓储和装卸 (LTSH) 费用方面十分明显，与 2012 年相比下降了 13%⁵⁵。世界粮食计划署在 2013 年向受益人分发了成比例更多的粮食，但在交付上的支出却减少，尤其在可利用规模经济的大型行动中。

⁵³ 2012 年的支出仅仅包括了现金和凭证的成本，而 2013 年的支出还包括了现金和凭证相关的费用。

⁵⁴ 粮食交付成本与向受益人分发粮食成本相关。相关的成本包括外部运输、LTSH 和其他直接行动费用。

⁵⁵ LTSH 包括从外部运输完结到向最终目的地运送和管护所需要的费用。

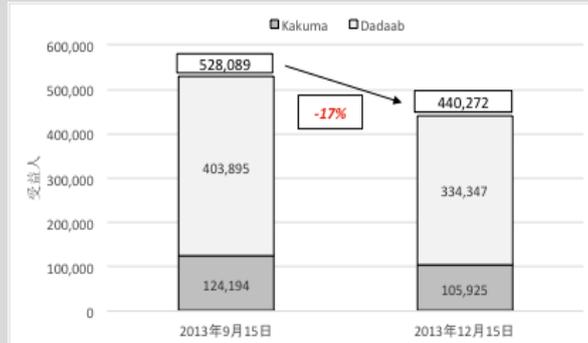
效益节省

在肯尼亚难民营的一般性粮食分发，应用生物测定法

2013年10月，日常指纹检查引入了Dadaab和Kakuma难民营，以预防一般性粮食分发中不合格的人应用日粮卡。与UNHCR的伙伴关系，世界粮食计划署按照UNHCR登记数据库，检查领取粮食的每个人的指纹。

三个月之后，在难民营中分发的日粮数量下降了17%（见图），节省了2892公吨粮食，价值290万美元。

在起始年，项目成本是430万美元，年度预计成本为200万美元。由于每年粮食需求下降1200万美元，新体系的成本预计会在2014年的头几个月收回。监测数据表明，方案运行完好，受益人数量的下降是指纹检查的结果。在此期间，难民营的人口稳定。指纹能验证绝大多数合格受益人，但是在4%的例子中需要额外的照片或问询才能验证。在周边地区没有观察到粮食价格的变化。大多数受益人报告对新系统感到满意。



及时响应评估的需求

233. 分析相关的指标 - 包括对突如其来的紧急状况的响应时间、预供资的可用性和缩短耗时 - 表明这个管理结果的绩效不一。作为组织强化的一部分，建立了 PREP 以优化与国家当局的伙伴关系，并使世界粮食计划署到 2014 年能够准备和落实更高效和有效的紧急状况响应。通过 PREP，世界粮食计划署还开始将“IASC 转型议程”进行内部化。

效率: 供给链管理

在2013年，为了维持中非共和国、菲律宾、叙利亚阿拉伯共和国和南苏丹3级紧急状况的供给链，通过几个通道运送45万公吨粮食，确保650万人及时获得人道主义援助，世界粮食计划署遇到了一个重大的挑战。

为了迎战挑战，成立了供给链管理工作小组，在紧急状况的48小时之内，设立了供给链管理报告板，以便视觉直观了解供给链的诸多方面：需求、供资、诸如前瞻性采购的预供资基金，以及资源、交付和分发状况和备选方案的最新情况。

除此之外，还部署了供给流程管理工具，后勤发展单位的能力得到了加强，以准备信息板，帮助总部的预算服务，管理对预供资的大量需求。在3级紧急状况的情况下，派遣资源管理分析人员到紧急状况实地，以应对增加的工作量。

在叙利亚阿拉伯共和国的EMOP期间，信息板为决策提供了资讯，优化粮食组合，寻求、交付和使用预供资。这就将供应流程断裂最小化；在2013年，90%的EMOP受益人都得到了援助。

234. 2013 年 11 月，世界粮食计划署响应了 3 级突如其来的紧急状况，向菲律宾受到台风“海燕”影响的人口提供了粮食援助，在 96 小时之内到达受益人，而目标时间是 72 小时。世界粮食计划署在该地区没有行动的代表，但就在台风登陆之前，部署了一些职员，并且第一响应梯队在 24 小时之内部署。由于诸如影响陆地、空中和海洋运输设施的大规模损毁等因素，响应推迟：世界粮食计划署在 72 小时之内不能提供粮食援助的事实，将在响应评价和审计中进行审查，并总结 3 级学到的经验教训。

效率节省**在冲突情况中应用短信进行粮食安全调查⁵⁶**

通过移动电话收集户粮食安全数据，可能比通过世界粮食计划署标准的采访更为廉价和快速。世界粮食计划署的一项实地测试，用面对面的紧急粮食安全评估与移动电话短信调查进行了比较，在刚果民主共和国北 Kivu 省进行，该地区正经历冲突，限制了人道主义通道，大面积的流离失所。

通过手机短信获得的数据，在成本和时间内，比面对面的调查监测降低的应对战略指数趋势更为高效；数据质量可比。但是从面对面调查的粮食消费计分获得的数据的质量更优，这种调查有更多的问题并且更为复杂。实地测试凸显了手机调查在人道主义通道受限的地区的潜力，这样无需职员冒险，就可以收集到数据。手机短信调查可以用于增强综合粮食安全阶段分类脆弱性评价过程，它依赖更新的户粮食安全信息。实地测试的结论包括：

面对面：	6 周 2700 份问卷	人均 22 美元
手机短信调查：	1-2 周 1,000-2,000 份问卷	人均 5 美元

235. 然而，在响应时间的其它磋商上注意到了改进。对于没有包括突如其来的紧急状况的项目，从采购到向接受国家交付粮食的耗时缩短了 70%，这是因为应用了 FPF。在 2013 年，正常行动平均耗时在 2013 年全面平均缩短 71% - 远远超过了 50% 的目标，并在 2012 年基础上提高。当应用预供资机制和 FPF 结合进行粮食采购时，平均耗时缩短了 83%。

提供适宜的战略响应

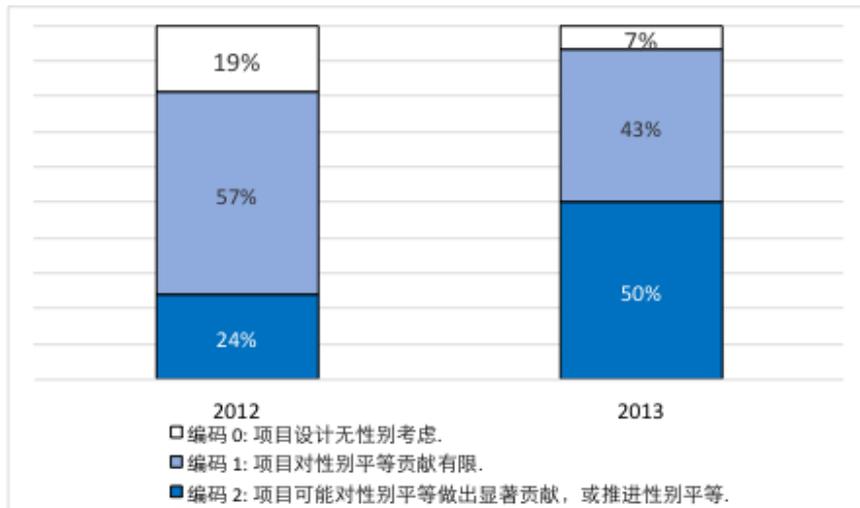
236. 自从《管理计划（2013-2015）》推出以来，已明显改变了工作计划的编制。由于叙利亚阿拉伯共和国危机的扩散，以及 3 项其它 3 级紧急状况的启动，在紧急状况中所支出的资源比例比计划的高。这样一来，对《战略目标》的投资就减少，除了战略目标 5 之外，但能力建设在整个期间维持了计划水平。

237. 战略目标 1 的支出维持了计划水平，具有一般性粮食分发子项目的方案比例略有增长。这样，在战略目标 2 下的一般性粮食分发较少，更多的资源安排资产建设的粮食援助。在所有战略目标中按活动类型分的支出平均差异是 3%。确定了 12 个国家按照 UNDAFs、国家规划过程和世界粮食计划署的项目周期，开展战略性规划过程，其中 8 个在 2013 年及时实施了行动，超过了目标。

238. 在 2013 年，将性别在世界粮食计划署的方案编制中主流化取得了显著进展。具有性别标识码 2a 或 2b 的新项目比例，从 2012 年的 24% 翻了一番到 2013 年 50%，这些表明性别关注得到充分对待。具有性别标识码 0 的比例，这意味着性别关注没有充分对待，下降了一半（见图 10）。世界粮食计划署正致力于实现到 2014 年底 100% 的新项目将设立性别标识码 2a 的目标，这主要归功于在区域局培训国家主任、副主任和方案负责人。

⁵⁶ Bauer, J.M., Akakpo, K., Enlund, M. 和 Passeri, S. 2013. 工具箱里的一个新工具：在冲突地区应用手机短信进行粮食安全调查。人道主义措施网络在线交流。见：<http://www.odihpn.org/the-humanitarian-space/news/announcements/blog-articles/a-new-tool-in-the-toolbox-using-mobile-text-for-food-security-surveys-in-a-conflict-setting>

图10: 自 2012 年以来, 在性别标识方面取得的进展



239. 实现 2 个性别标识码之一的一项挑战, 是实地层面性别敏感的粮食安全数据的可用性, 并且设立性别标识码, 尤其是在突如其来的紧急状况中。具有性别标识码的项目比例是紧急行动的 17%, PRRO 的 56%, 发展项目和国家方案的 67%。所以, 世界粮食计划署将设立相关的良好措施, 开发分析工具, 为实地层面提供培训, 并在全组织分享知识。

240. 在诸如性别标识码等指标方面的足够报告率, 对审查项目结果和确定改善的领域十分有用。2013 年是世界粮食计划署就 2008–2013 年 SFR 的指标进行报告的最后一年。对于所有项目, 世界粮食计划署报告了逻辑框架中 73% 的成功指标。从 2012 年略有下降主要是因为: i) 影响世界粮食计划署进入干预地区进行基本监测和数据收集的背景因素, 导致更多地依赖合作伙伴; 以及 ii) 优先安排监测资源, 开始收集新的 SRF 指标的数据。

241. 各种改善监测的计划在 2013 年发挥了作用。执行局批准的“2014–2017 年 SRF”包括了完善的测量指标和旨在增强成果监测的制度性业务规则; 世界粮食计划署也发布了第一套监测行动程序。在 2013 年后期, 在各区域局部署了额外的监测评价 (M&E) 职员, 更新了全组织的监测指导材料, 以及 SRF 指标的指导说明。国家办事处监测评价工具第一模块 - 世界粮食计划署的第一个全面监测系统 - 在 2013 年期间在所有国家办事处运行。

242. “2014–2017 年 SRF”包括几个新指标, 因此, 预计报告率有进一步的波动, 2014 年缓解这个担忧的措施包括制定涵盖所有指标的指导说明、培训, 以及对在成果监测上需要帮助的国家办事处提供财政支持, 并启动在线监测评价学习平台。

结论

243. 世界粮食计划署在 2013 年与“战略计划”相关的优异绩效, 得益于推出的 MRD 和“服务于目的”的支持。总体而言, 筹资很成功, 反映出全球对粮食援助重要性的认识, 尤其是在紧急状况中; 世界粮食计划署将继续促进多边供资和更大的资源基础, 以便增强总体绩效。在 2013 年, 妇女代表和高级职位的多样性稳定但较低: 在未来的年景中, 进一步提高是个主要问题。在国际和高级职员中, PACE 的完成率为 90%, 显著高于往年, 这将支持从 2014 年开始的“人力资源战略”。

244. 要重视进展有限的领域。开展了支持学习和创新的工作 - 尤其是 PREP - 但在世界粮食计划署并非均匀发展。在 2013 年，世界粮食计划署设施和职员的安全性提高，但是危害也增加：需要做更多的工作，以确保我们惠及最脆弱的人口，这点非常关键。在 2013 年，受益人人均成本更高，但是就供膳天数、韧性和专门营养食品而言，向受益人交付的平均价值也高。资源向更少的受益人集中，使第二部分取得了显著绩效，尽管对响应 3 级紧急状况的供资进行重新协调。世界粮食计划署将继续寻求提升效率，以将我们的受益人的价值最大化。在效率文件中，这就强调了增加货币价值的计划。

第四部分 - 展望

245. 世界粮食计划署认识到以结果为导向的文化的的重要性，在这种文化中记载并交流取得的成功和面对的挑战。作为这种文化的重要方面，绩效评有助于决策的制定，以将货币的价值最大化，并增强迎战饥饿挑战的公共意识。

246. 通过组织强化过程以及重视国家办事处交付粮食援助的计划，世界粮食计划署 2013 年的绩效得到了增强。这种过程在 2014 年将继续，通过《行动框架》承诺的积极变革将开始发挥作用。这种组织变革的一部分是促进绩效管理体系的发展，它将更一致和综合地捕获世界粮食计划署行动的结果和交流其效益。

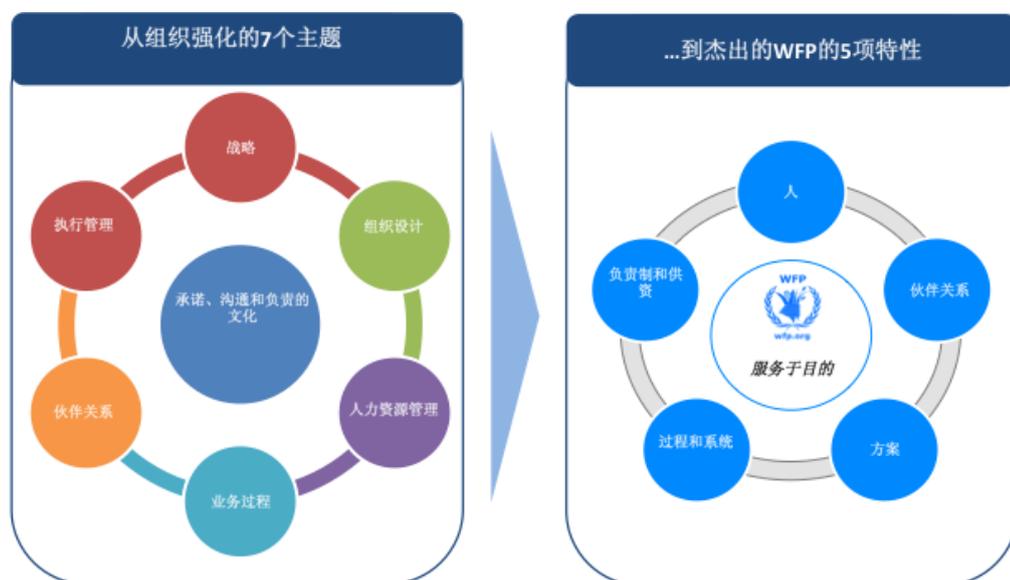
《战略计划（2014-2017）》

247. 《战略计划（2014-2017）》确定了 2014 年优先行动的驱动因素。它从粮食救济到粮食援助的转移，重新承诺世界粮食计划署对震荡、恢复和重建生活和生计的响应。四项战略目标确保承诺建立国家能力，并确保所有活动均具有性别敏感特性。

248. 为了落实战略计划，世界粮食计划署将在五个优先领域优化管理措施（见图 11）：

- 人：世界粮食计划署将以人为本，投资于承诺、交流和负责文化中职员的能力和绩效。
- 伙伴关系：世界粮食计划署将是受益人、社区、政府、联合国机构、非政府组织和私营部门理想的伙伴。
- 过程和体系：世界粮食计划署将拥有项目设计和实施、供应链、学习、知识共享和创新的优化过程和系统。
- 方案：世界粮食计划署将拥有有效和高效服务于受益人并建设能力的方案。
- 负责制和供资：世界粮食计划署将保持透明，让货币体现其价值并对所有资源负责，它将得到充分的供资。

图 11: 强化组织及世界粮食计划署的五项特质



优先领域 1: 人

世界粮食计划署将投资于职员的能力和绩效

249. 向粮食援助的转移，要求世界粮食计划署的职员延伸其能力，以使他们能够响应从复杂紧急状况中减少营养不良，到通过建设韧性和能力开发活动迎战饥饿的根源问题中的一系列需求。世界粮食计划署的成功取决于其职员快速和高效率对行动和全球形势的不断变化做出响应的能力。

250. 世界粮食计划署正在制定《人力战略》，以建设一支具有履行不同职责的技能忠于职守的队伍。负责制与绩效之间的联系将得到加强，投资于国家办事处、区域局和总部职员。世界粮食计划署将提升不同职位水平和职能的职业发展路径。将改进职业发展工具，并与招聘和绩效管理挂钩。战略将确保世界粮食计划署所有职员将自己视为团队的一部分，并承诺实现《战略计划》。

251. 《人力战略》致力于提高性别平等性，以及发展中国家国际职员尤其在领导级别的数量。要确保在晋升、调任、外部任命，将多样性和包容性作为内在要素来考量，落实P4到D1级别妇女的领导规划和职业发展方案，以此实现这个目标。

优先领域 2: 伙伴关系

世界粮食计划署是理想和可信赖的伙伴

252. 世界粮食计划署致力于成为为消除饥饿作出贡献的方案中选择的伙伴。为了这个目的，正在编制一项《全组织伙伴关系战略》，它将指导国家办事处、区域局和总部的伙伴关系的发展。世界粮食计划署将通过与区域组织、地方非政府组织、商业公司和慈善基金的伙伴关系，增强与政府、联合国机构和国际非政府组织的传统伙伴关系。

253. 世界粮食计划署在《零饥饿挑战》中与伙伴结合，并将与WHO和UNICEF协同工作，降低儿童发育迟缓发生率；通过诸如安全网和现金和凭证转移支付等活动，与FAO合作推动全年获得充足的粮食。世界粮食计划署与FAO、IFAD、IFPRI和国际生物多样性合作，将通过与政府就政策和管理灾害风险能力方面协同工作，继续促进可持续的粮食体系；它还将通过P4P以及与IFAD、世界银行和FAO恢复生产性资产，为生产力和小农收入翻番做出贡献。世界粮食计划署将与FAO合作，开发完善低成本高效的储存系统，以将收获后损失最小化。

254. 世界粮食计划署将继续聚焦于千年发展目标，尤其在面临严重营养和粮食安全挑战的国家，并继续参与《2015年后》发展议程。协同RBA和其它伙伴，世界粮食计划署将致力于打破最脆弱人口的饥饿循环，通过帮助发展可持续农业和获得粮食的体系，迎战粮食安全和营养不良的根源问题。《2015年后》发展议程对粮食安全、营养和可持续农业的关注得到了研究的证实，研究表明减少贫困并不能转换成粮食不安全成比例的减少或改善成果¹⁰。

255. 2015年后发展议程包括可持续发展目标，2015年9月联合国成员将通过这些目标。计划于2015年3月通过《行动2兵库框架》，《联合国气候变化框架》的各方承诺于2015年12月达成新的协议。在2015年后发展议程方面，世界粮食计划署继续承诺支持“世界粮食安全委员会”，与非政府组织和私营部门伙伴对话和推动，并参与准备“2016年世界人道主义峰会”，该会议预期将对人道主义系统带来显著变化。

优先领域 3: 过程及体系

世界粮食计划署将更为高效

256. 2013年落实了“业务过程回顾”对提高效率的建议在。世界粮食计划署将继续开发高效的过程，在2014年提高生产力，将单位成本最小化，并落实有关实现效率节省的QCPR决定。

257. 为了确保行动决策坚实地建立在证据的基础上，世界粮食计划署正编制一项知识管理战略，它将包括为所有知识需求发展单一接入点的计划。所有职员均可接入数据，支持他们的日常决策。

258. 考虑到通过 PFP 在缩短无效时间以及在条件有利是进行采购所取得的显著效率，将扩大这种机制的应用，增强世界粮食计划署的供给链。这将涉及 WINGS II 和其它信息和报告系统与 FPF 业务过程的协调，以将 FPF 交易的透明度、可追溯性和可视度最大化。

259. “现金行动 (SCOpe) 新系统”将提高世界粮食计划署供给链的成本效益，支持扩大现金和凭证方案。世界粮食计划署将建立 SCOpe，作为一种综合性工具，管理直接使用现金、现金账户、纸质凭证和电子凭证的行动。

260. 将在现金和凭证行动中撬动联合国系统中的互补性：比如，世界粮食计划署和 UNHCR 正在开发一个综合系统，为在埃及的叙利亚难民提供食品和居住援助。

优先领域 4: 方案

世界粮食计划署将有效和高效率开展工作并建设能力

261. 世界粮食计划署 2013 年的绩效，在对 4 项 3 级紧急状况的响应，战略目标 5 下首次取得明显进展中展现了显著的绩效。将通过分析成果和进展缓慢的运动的背景，解决战略目标 4 下进展各异的问题。

262. 为了确保其方案同等向女童、男童、妇女和男性提供支持，在 2009 年政策评价的基础上，世界粮食计划署将开发了一项新的性别政策。目的是在整个方案周期中，通过确保所有新项目均设置 2a 或 2b 性别标识计分，以及在 2014 年底之前，实现或超越 UN SWAP 绩效标准，改进性别主流化。

263. 建立在世界粮食计划署促进小农收入和生产力增长的技术专长基础之上的 P4P 试点，将纳入《战略计划 (2014-2017)》之中。P4P 方案将继续撬动世界粮食计划署的力量，发展当地市场，它将与解决营养、庭院生产学校供善、韧性和气候变化适应性的活动相结合，以取得更大的有效性和影响。

264. 世界粮食计划署在 2014 年将启动 FoodSECure，一种创新的供资方法，为解决气候引发的粮食不安全供资，预计到 2050 年，气候引发的粮食不安全可能影响额外的 1 到 2 亿人口；它将是支持气候震荡之前和之后建设韧性的一个有效的机制，将首先部署在非洲之角、撒哈拉和南亚。

优先领域 5: 负责制和供资

世界粮食计划署将负责并实现货币的价值

265. 按照捐助者的要求，对世界粮食计划署管理过程最近的回顾表明，在透明度、风险管理、监管和财政管理方面，它是联合国系统中的标杆⁵⁷。MOPAN 回顾，找出了性别平等主流化和基于结果的预算编制的机遇，从 2014 年起这将成为一个优先重点，并与根据“服务于目标”正在开展的展示货币价值的工作相结合。

266. 结合新的 SRF 的业务规则，将具体规定成果层面衡量指标的最低要求，比如固定基线和目标，以便改进报告和问责制。世界粮食计划署还将增强下放的评价。

⁵⁷ MOPAN. 2014, 2013 年 MOPAN 对世界粮食计划署的评估报告。见: <http://www.mopanonline.org>. DFID. 2013. 多边援助回顾近况: 驱动改革以实现多边有效性。见: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/264615/MAR-review-dec13.pdf

267. 为了朝着以绩效为导向的预算编制，世界粮食计划署要将 PSA 和预算外资源申请与 2014-2107 MRF 下的绩效挂钩：这将确保资源分配反映全组织的优先重点，并为与预算相关的报告提供一致性基础。“管理计划（2015-2017）”将加入增加预算与绩效之间联系的条款。

268. 对“财务框架的回顾”有助于提高供资的稳定性，使世界粮食计划署能够实施更高效和有效的行动。将合理化各种工作资本和预供资机制，以便增强其灵活性，世界粮食计划署将与执行局磋商，回顾其处理间接支持成本的方式。

269. 增强问责制将继续是一个优先重点领域。新的执行管理规定，将增强高级职员之间的问责制，强化办事处层面的绩效规划和审查，以及个体职员的评估。世界粮食计划署将在其内部控制系统中反应 COSO 发布的指南。

270. 世界粮食计划署将继续通过 QCPR 就诸如性别、过渡和能力建设方面为报告联合国全系统结果做出贡献。从 2015 年开始，这些信息将纳入秘书长就 QCPR 的实施向 ECOSOC 的年度报告。供通过“联合国以整体发挥作用”的各国应用的标准实施程序，将包括就联合国国家层面结果的年度报告，为此，世界粮食计划署的国家办事处将做出应用的贡献。

271. 世界粮食计划署将寻求增加捐助者的数量，并根据 2013-2017 私营部门伙伴关系和筹资战略，增加其行动的多年和多边资金份额，并将评估私营部门伙伴关系的能力建设子项目。

结论

272. 世界粮食计划署将继续适应、提高和创新，致力于消除饥饿。在 ODA 减少的背景下，以及利益相关者要求展示结果的压力下，绩效报告对决策至关重要。

273. 本年度绩效报告在战略目标和管理结果方面反应出了显著的成就，并改进了绩效报告。强调指出了世界粮食计划署能够做得更好的领域，继续实施组织强化，部署更有效的行动工具，将使世界粮食计划署能够在未来的年景中改进其绩效，改变饥饿贫困人口的生活。

附件	页码
I. 世界粮食计划署对千年发展目标的贡献	69
II. A-世界粮食计划署战略结果框架（战略计划 2008-2013）	80
B-成果绩效报告	82
C-方法 – 战略目标评估	83
D-产出绩效报告	84
III. A – 2012 年关键绩效指标	86
B – 方法 – 管理结果层面评估	88
IV. 道德操守报告	89
V. 世界粮食计划署一年以上合同的职员	94
VI. 全球粮食援助状况	95
VII. 2013 年世界粮食计划署粮食采购	96
VIII. 2013 年确认认捐总额	100
IX. A – 2010–2013 年按区域和类别分的直接支出	104
B – 2010–2013 年按国家、区域和方案类别分的直接支出	106
C – 2010–2013 年按国家、特别状态类别和区域分的直接支出	109
X. A - 联合国和国际组织伙伴关系	110
B – 2013 年与民间社团伙伴的合作（NGO 和红十字和红新月运动）	111
XI. 世界粮食计划署落实四年一次全面政策回顾（QCPR）指标	113
XII. 组织强化概要	114
缩略语	120



附件 I: 粮食计划署对千年发展目标的贡献**核心数据（未包括信托基金项目部分开展的活动）**

2011	2012	2013	
千年发展目标 1 消除极端贫困和饥饿			
受益人			
99.1	97.2	80.9	75 个国家中饥饿人数（百万） (2011 年 75 个国家和 2012 年 80 个国家)
82.9	82.1	67.9	妇女儿童（百万）
2.6	2.4	4.2	难民（百万）
15.1	6.5	8.9	境内流离失所者（百万）
3.1	0.7	0.5	返乡者（百万）
4.4	6.0	7.9	“现金和凭证”受益人（百万）
救济粮食数量			
3.6	3.5	3.1	分发的粮食（百万公吨）
2.4	2.1	2.1	采购的粮食（百万公吨）
发展中国家和粮食计划署的援助			
96.0	90.0	90.0	发展多边资源抵达急需国家的百分比
72.4	77.5	74.0	发展资源抵达最不发达国家的百分比
71.4	86.0	85.9	在发展中国家采购粮食的吨数（百分比）
60.6	67.7	48.0	粮食计划署资源抵达撒哈拉以南非洲的百分比
千年发展目标 2 实现全民基础教育			
23.2	22.2	18.6	学童接受学校供膳/带回家日粮（百万人）
48.3	49.0	49.0	女童的百分数
千年发展目标 3 促进社会性别平等和向妇女赋权			
51.7	51.7	51.9	妇女或女童受益人的百分数
n/a	0.7	0.9	粮食管理委员会领导职位中女性对男性的比例
n/a	1.5	0.9	家庭粮食享有权女性对男性户主的比例
n/a	0.8	0.9	粮食管理委员会中接受粮食散发培训的女性对男性的比例
千年发展目标 4 降低儿童死亡率			
63.2	63.7	50.8	粮食计划署行动援助的儿童（百万）
11.1	9.8	7.8	接受特别营养支持的营养不良儿童（百万）
千年发展目标 5 改善产妇健康			
3.1	2.9	3.0	脆弱妇女得到补充营养支持（百万）
千年发展目标 6 防止 HIV/AIDS、疟疾和其它疾病			
16	14	15	在 25 个 HIV 和 AIDS 流行率最高的国家中接受粮食

附件 I: 粮食计划署对千年发展目标的贡献**核心数据 (未包括信托基金项目部分开展的活动)**

2011	2012	2013	
			计划署援助的国家
2.3	1.6	1.3	接受粮食计划署粮食援助的 HIV 和 AIDS 感染人数 (百万)
38	33	31	接受结核和 HIV 及 AIDS 预防活动援助的国家
千年发展目标 7 确保环境可持续性			
21.3	15.1	15.1	为了建设资产、参加培训、增强对震荡的弹性和保护生计而接受粮食计划署粮食激励的人口(百万)
千年发展目标 8 为发展缔造全球伙伴关系			
17	20	20	随时可以参与行动的伙伴数
4	3	3	粮农组织/粮食计划署实施的作物和粮食供给评估团
7	11	13	联合国难民事务高级专员办事处/粮食计划署执行的联合评估团
93.7	64.4	88.4	公司和私营实体捐赠现金和实物支持 (百万美元)
2 147	1 447	1 340	与粮食计划署合作的非政府组织

附件 II-A: 粮食计划署战略结果框架 (战略计划 2008–2013 年)

请注意:

该框架适合于粮食计划署 (对家庭、社区、政府和学校等其他实体) 援助和支持所取得的所有成果。

指标类型通过以下文本字体加以区分:

- 正常体: 基于联合国机构同意和使用的标准的国际公认指标;
- **粗体**: 与粮食计划署的业务伙伴合作开发的指标;
- *斜体*: 粮食计划署专用方法标准。

战略目标 1: 在紧急情况下拯救生命和保护生计			影响: 对千年发展目标 1 和 4 的贡献
目的			
1. 在紧急情况下拯救生命, 并将冲击导致的极度营养不良降至紧急水平以下			
2. 保护生计, 并在紧急情况下加强自力更生以及尽快恢复			
3. 惠及难民、IDPs、其他弱势群体以及粮食和营养安全已受到冲击负面影响的社区			
成果	指标	组织目标和业绩衡量 ¹	项目目标和数据来源
成果1.1: 目标人口和/或者儿童的极度营养不良有所减少或稳定	1.1.1 5岁 ² (以下儿童中极度营养不良的患病率 (占身高标准体重的百分比) ³)	80%的项目实现5岁以下儿童极度营养不良患病率减小的目标	目标: 具体人口-极度营养不良患病率减小 来源: 调查数据和/或者监测数据
		80%的项目中5岁以下儿童的极度营养不良患病率稳定	目标: 具体人口-极度营养不良患病率稳定在紧急情况前的水平 来源: 调查数据和/或者监测数据
	1.1.2 5岁以下儿童中上部臂围低值患病率 ⁴⁵	80%的项目中低MUAC 患病率得到稳定	目标: 具体人口-低上臂中部臂围值稳定 来源: 调查数据或评估数据
	1.1.3 补充膳食有效率 ⁶	80%的项目实现目标	目标: 具体人口 ⁷ 来源: 方案监测
成果1.2: 援助期间受紧急情况影响的目标家庭粮食消费有所改善 ⁸	1.2.1 家庭粮食消费得分 ⁹	80%的项目得分超过阈值	目标: 目标家庭的粮食消费得分超过21或28 ¹⁰ 来源: 年度调查数据
成果1.3: 在目标小学中高风险辍学女童和男童稳定的入学率	1.3.1 就读率	80%的项目实现就读率	目标: 在紧急状况中, 女童和男童的保留率达到 70%。 来源: 调查数据
成果1.4: 维持获得ART、结核治疗服务和/或者 PMTCT 服务	1.4.1. 缺省率 ¹¹	80%的项目达到目标	目标: 缺省率 < 15% 来源: 方案监测

¹仅与具体战略目标一致的项目对共同指标做出汇报。成果分析将仅包括这些项目报告的数据。

²瞄准两岁以下儿童的项目应该衡量该目标组的极度营养不良发病率。

³5岁以下儿童中极度营养不良的发生比例是人口营养状况的一个体现。

⁴⁵5岁以下儿童的中上部臂围是人口营养状况的一个体现。

⁵瞄准两岁以下儿童的项目应该衡量该目标组的上部臂围低值患病率。

⁶恢复、死亡、缺省和无反应率。这些仅仅适用于治疗中度极度营养不良 (针对性干预)。

⁷应该用 SPHERE 标准 (恢复率 > 75%; 死亡率 < 3%; 缺省值 < 15%; 无反应率 < 5%) 作为指导。

⁸具有粮食安全目标的生计活动为成果做出贡献 (正在制定衡量生计/资产保护的指标)。成果将按性别、年龄和人群 (如境内流离失所者、难民、受冲突影响者、受灾影响者、孤儿和易受伤儿童(OVC)) 分列。

⁹结合家庭粮食消费得分, 建议国家办事处衡量应对战略指数。同样可以用家庭粮食消费计分模型计算膳食多样化得分, 以指明饮食质量的变化。

¹⁰阈值依赖于当地饮食习惯和膳食组成。

¹¹本指标将报告全面获得 ART、TB 治疗服务和/或者 PMTCT。

战略目标 1: 在紧急情况下拯救生命和保护生计		影响: 对千年发展目标 1 和 4 的贡献	
成果	指标	组织目标和业绩衡量 ¹	项目目标和数据来源
目的 1. 在紧急情况下拯救生命, 并将冲击导致的极度营养不良降至紧急水平以下 2. 保护生计, 并在紧急情况下加强自力更生以及尽快恢复 3. 惠及难民、IDPs、其他弱势群体以及粮食和营养安全已受到冲击负面影响的社区			
产出	指标		
产出 1.1¹² : 在安全的条件下, 向妇女、男性、女童和男童目标群体分发足够数量和质量的粮食和非粮食物质、现金转移支付和凭证 (适用于战略目标 1-4)	1.1.1 按物品类别分列的, 收到粮食和非粮食物品的妇女、男人、女童和男童数量占计划人数的百分比 1.1.2 按粮食分配类型分列的, 分配粮食吨数占计划分配量的百分比 ¹³ 1.1.3 (a) 按粮食种类分列的, 分配的强化食品、补充食品以及特殊营养品数量占计划分配量的百分比 1.1.3 (b) 按粮食种类分列的, 分配的强化食品、补充食品以及特殊营养品数量占实际分配量的百分比 1.1.4 按物品种类分列的, 分配非粮食物品数量占计划分配量的百分比 1.1.5 向受益人支付的现金总额 1.1.6 分发凭证的粮食/现金等职总额 1.1.7 按活动和支付方式分, 粮食计划署分发粮食、非粮食物品、现金转移支付和凭证的相关指出 (美元) 1.1.8 援助的机构点数 (比如学校、医疗中心等等) 1.1.9 合作提供补充性投入和服务的联合国机构/国际组织数 1.1.10 合作提供补充性投入和服务的非政府组织数 1.1.11 联合联合国方案/活动数		

¹² 报告的组织产出覆盖所有活动, 包括粮食和/或非粮食物品的分配。如有进一步提供额外产出的数据按照战略目标予以报告。

¹³ 计划的分发包括数量、质量和及时性。

战略目标 2: 防止极度饥饿并对灾备和减灾措施进行投资			影响: 对千年发展目标 1 和 7 的贡献
目的			
1. 支持和加强政府准备、评估和相应灾害引起的极度饥饿的能力 2. 通过安全网或资产创建支持和加强社区抵御冲击的能力, 包括适应气候变化			
成果	指标	组织目标和业绩衡量	项目目标和数据来源
成果 2.1: 预警系统、应急计划 ¹⁴ 、粮食安全监测系统到位并在粮食计划署能力发展的支持下得到增强	2.1.1 灾备指数	80%得到支持的国家, 政府能力按照计划有所增强	目标: 防灾指数等于或大于 7, 表明在粮食计划署的支持下, 政府在防灾和粮食安全信息管理方面的能力有所增强 来源: 年度监测和/或调查数据
成果 2.2: 面临陷入极度饥饿风险的目标家庭在援助期间粮食消费量充足	2.2.1 家庭粮食消费得分 ¹⁵	80%的项目得分超过阈值	目标: 目标家庭的粮食消费得分稳定在 35/42 或大于该值 来源: 年度调查数据
成果 2.3: 目标社区层面灾害风险减小	2.3.1 家庭资产得分 ¹⁶	80%的项目风险减小, 减灾资产增加	目标: 设定资产得分阈值, 用以捕捉家庭减灾资产在基数水平上的增加(创建或恢复)情况 来源: 调查数据
	2.3.2 社区资产得分 ¹⁷	80%的项目的风险减小, 减灾资产增加	目标: 设定资产得分阈值, 用以捕捉社区减灾资产在基数水平上的增加(创建或恢复)情况 来源: 调查数据
产出	指标		
(参见产出 1.1 粮食和非粮食物品、现金转移支付和凭证的分配)			
产出 2.1: 在粮食计划署能力发展的支持下, 减灾措施到位	2.1.1按种类(预警系统; 应急计划; 粮食安全监测系统等等)分列, 风险减小, 防灾和减灾系统到位		
产出 2.3: 由目标社区建设或恢复减灾资产	2.3.1按种类和度量单位(保护区域/改善的公顷数; 栽种的树木数量; 建造的水坝等等)分列, 减少风险和减灾资产得到建立或恢复		

¹⁴指政府或机构间应急计划。

¹⁵结合家庭粮食消费得分, 建议国家办事处衡量应对战略指数。同样可以用家庭粮食消费计分模型计算膳食多样化得分, 以指明饮食质量的变化。

¹⁶在此背景下, 家庭减灾资产既包括天然资产(如水、果树等等)又包括有形资产(如犁、渔具等等)

¹⁷在此背景下, 社区减灾资产既包括天然资产(如防护林带、种植的树木等等)又包括有形资产(如堤坝、抗振公路等等)。



战略目标 3: 在冲突后、灾后或过渡局势下恢复和重建生活及生计目的			影响: 对千年发展目标 1 和 7 的贡献
成果	指标	组织目标和业绩衡量	项目目标和数据来源
1. 通过粮食和营养援助支持难民和境内流离失所者返回家园 2. 支持受到冲击影响的社区家庭重建生计以及粮食和营养安全 3. 在受到冲击影响的国家和社区建立或重建粮食供应或运送能力过程中提供援助, 并帮助避免冲突继续			
成果 3.1: 目标家庭、社区、境内流离失所者和难民在援助期间的粮食消费量充足 ¹⁸	3.1.1 家庭粮食消费得分 ¹⁹	80%的项目得分超过阈值	目标: 目标家庭粮食消费得分超过 35/42 来源: 年度监测和/或调查数据
成果 3.2: 目标社区在脆弱、过渡的局势下获取资产的机会增加	3.2.1 社区资产得分 ²⁰	0%的项目的能发挥作用的有用生产资产增加	目标: 设定资产得分阈值, 用以捕捉社区活动生产资产在基数水平上的增加(创建或恢复)情况 来源: 调查数据
成果 3.3: 援助学校女童和男童, 包括境内流离失所者和难民的入学数稳定在危机前的水平	3.3.1 就读率	80%的项目实现就读率	目标: 危机后局势下女童和男童的就读率等于 85% 来源: 调查数据
	3.3.2 入学的女童和男童的年均变化率 ²¹	80%的项目达到或超过 5%的年增长率	目标: 入学女童和男童年增长率达到5% 来源: 年度监测和/或调查数据
成果 3.4 (a): 在目标儿童和/或者人口中降低极度营养不良	3.4.1 五岁以下儿童极度营养不良发病率(体重身高百分比)	80%的项目实现 5 岁以下儿童极度营养不良发病率	目标: 因人口而异-极度营养不良发病率下降 来源: 调查和/或者监测数据
	3.4.2 五岁以下儿童中上部臂围低值发病率	80%的项目实现稳定中上部臂围低值患病率	目标: 因人口而异-中上部臂围低值发病率稳定 来源: 调查和/或者评估数据
	3.4.3 补充供膳有效率 ²²	80%的项目实现目标	目标: 因人口而异 ²³ 来源: 方案监测

¹⁸成果将按性别、年龄和人群(如境内流离失所者、难民、受冲突影响者、受灾害影响者、孤儿和易受伤害儿童(OVC)的家庭)分列。面向受 HIV 感染家庭的缓解和安全网方案为此成果作出了贡献。对家庭的支持同时还可以提高个体客户坚持 ART 或者结核病的治愈。

¹⁹结合家庭粮食消费得分, 建议国家办事处衡量应对战略指数。同样可以用家庭粮食消费计分模型计算膳食多样化得分, 以指明饮食质量的变化。

²⁰在此背景下, 社区资产既包括天然资产(如池塘、泉水), 有形资产(如大坝、通往市场的公路)以及社会基础设施(如学校、保健中心等)。

²¹平均值通过计入所有学校的年变化率, 并除以接受调查的学校数量计算得出。

²²恢复、死亡、缺省和无反应率。这些仅仅适用于治疗中度极度营养不良(针对性干预)。

²³应该用 SPHERE 标准(恢复率> 75%、死亡率< 3%、缺省值< 15%、无反应率< 5%)作为指导。

战略目标 3: 在冲突后、灾后或过渡局势下恢复和重建生活及生计目的 1. 通过粮食和营养援助支持难民和境内流离失所者返回家园 2. 支持受到冲击影响的社区家庭重建生计以及粮食和营养安全 3. 在受到冲击影响的国家和社区建立或重建粮食供应或运送能力过程中提供援助, 并帮助避免冲突继续			影响: 对千年发展目标 1 和 7 的贡献
成果	指标	组织目标和业绩衡量	项目目标和数据来源
成果3.4 (b): 危机后目标儿童/人口中降低发育迟缓	3.4.4 两岁以下儿童发育迟缓发病率 (体重年龄百分比)	80% 的项目实现两岁以下儿童发育迟缓发病率下降	目标: 因人口而异-发育迟缓发病率下降 来源: 调查和/或监测数据
成果3.5: 提高治疗 ART 和/或结核客户营养性恢复	3.5.1 营养恢复率 ²⁴	80% 的项目实现目标	目标: 营养恢复率 > 75% 来源: 方案监测
产出	指标		
(参见产出 1.1 粮食和非粮食物品、现金转移支付和凭证的分配)			
产出 3.2: 按目标社区和个人分列的已发展、建设或恢复的生计资产	3.2.1 按目标社区和个人分列的, 得以建立或恢复社区资产的数量		



²⁴此指标将分别报告 ART 和/或者 TB 治疗。



战略目标 4: 减少长期饥饿和营养不足			目标: 对千年发展目标 1、2、3、4、5 和 6 的贡献
目的			
1. 帮助各个国家将营养不良降至严重水平以下, 并打破长期饥饿的代际循环 2. 通过粮食和营养援助以及粮食和营养安全工具提高教育和基本营养以及健康水平 3. 满足受艾滋病毒和艾滋病、结核病 (TB) 和其他流行性疾病影响者的粮食和营养需要			
成果	指标	组织目标和业绩衡量	项目目标和数据来源
成果 4.1(a): 在粮食计划署支持的国家中, 提高强化食品的生产能力, 包括补充食品和特殊营养品的生产能力	4.1.1 强化食品, 包括补充食品和特殊营养品的产量增加的百分比	80% 得到支持的国家生产指标得以实现	目标: 按各受援国设定商品种类分列, 援助期间产量增加的百分比 来源: 能力评估
成果 4.1(b): 目标家庭在援助期间达到粮食消费量充足 ²⁵	4.1.2 家庭粮食消费得分 ²⁶	80% 的项目得分超过阈值。	目标: 目标家庭的粮食消费得分超过35/42 来源: 年度家庭调查或监测数据
成果 4.2: 在援助的学校中受教育和开发人力资本的机会增加	4.2.1 入学数: 入学的女童和男童数量的年均变化率 ²⁷	80% 的项目达到或超过6% 的年增长率	目标: 入学人数年增长率等于6% 来源: 年度监测和/或调查数据
	4.2.2 就读率: 女童和男童到校的上课日数占总上课日的百分比	80% 的项目满足或超过90% 的就读率	目标: 就读率等于90% 来源: 年度监测和/或调查数据
	4.2.3 性别比例: 登记入学的女童对男童的比例	95% 的项目的性别比例等于1	目标: 性别比例等于1 来源: 年度监测和/或调查数据
	4.2.4 女童和男童的及格比例	80% 的项目满足或超过50% 的及格比率	目标: 及格比率等于50% 来源: 来自采样学校的调查数据
成果 4.3: 目标妇女、女童和男童的营养状况有所改善	4.3.1 两岁以下目标儿童中体重不足的患病率 (占年龄标准重量的百分比) ²⁸	80% 的项目实现营养目标	目标: 发育迟缓患病率每年减少10% ²⁹ 来源: 年度监测和/或调查数据
	4.3.2 目标妇女儿童缺铁贫血病 (IDA) 患病率 ³⁰	80% 的项目的实现营养目标	目标: -如果提供强化食品, 每年缺铁性贫血患病率减少10% -如果提供多种微量营养素粉, 缺铁性贫血患病率每年减少20% 来源: 监测数据和/或调查数据

²⁵面向受 HIV 感染家庭的缓解和安全网方案为此成果作出了贡献。对家庭的支持同时还可以提高个体客户坚持 ART 或者结核病的治愈。

²⁶结合家庭粮食消费得分, 建议国家办事处衡量应对战略指数。同样可以用家庭粮食消费计分模型计算膳食多样化得分, 以指明饮食质量的变化。

²⁷平均值的计算是以所调查的各个学校的年变化率的总合除以目标学校总数。

²⁸五岁以下目标儿童发育迟缓患病率 (年龄高度百分比) 应用于 5 年期项目 (参照指标摘要: 具体项目)。

²⁹表明降低的百分比, 而不是降低百分点。

³⁰怀孕妇女<110 g/l; 没有怀孕的妇女<120 g/l; 6-59 个月龄婴儿<110 g/l; 5-11 岁学童; 12-14 岁学童<120 g/l。

战略目标 4: 减少长期饥饿和营养不足			目标: 对千年发展目标 1、2、3、4、5 和 6 的贡献
目的			
1. 帮助各个国家将营养不良降至严重水平以下, 并打破长期饥饿的代际循环 2. 通过粮食和营养援助以及粮食和营养安全工具提高教育和基本营养以及健康水平 3. 满足受艾滋病毒和艾滋病、结核病 (TB) 和其他流行性疾病影响者的粮食和营养需要			
成果	指标	组织目标和业绩衡量	项目目标和数据来源
成果 4.4: 提高目标病例的抗逆转录病毒疗法坚持率和/或者结核治愈率³¹	4.4.1 抗逆转录病毒疗法坚持率 ³²	80% 的项目实现抗逆转录病毒疗法坚持率	目标: 因人群而异 - 抗逆转录病毒疗法坚持率 来源: 监测数据和/或调查数据
	4.4.2 结核治愈率 ³³	65% 的项目的治愈率达到 85% ³⁴	结核病治疗成功率达 85% ³⁵ 来源: 监测数据和/或调查数据
产出	指标		
(参见产出 1.1 粮食和非粮食品、现金交付和凭证的分配)			



³¹ 目标病人结核病治疗指经细菌学确认或经临床医生确诊为结核病的病人 (世界卫生组织, 2007)。

³² 对于具有照料和治疗方案的项目, 除了 ART 坚持率之外, 必须报告 ART 营养恢复率。

³³ 对于具有照料和治疗方案的项目, 除了结核治愈率之外, 必须报告结核营养恢复率。

³⁴ 结核病治疗成功率是已经治愈的结核病病人的百分比, 加上已经完成一系列治疗的结核病病人的百分比 (世界卫生组织, 2007 年)。

³⁵ 世界卫生组织为接受结核病治疗的病人设定的国际目标 (世界卫生组织, 2007 年); 全球结核病控制: 监督、规划、筹资 (世界卫生组织, 2008 年)



战略目标5：通过移交战略和当地采购等手段加强国家减少饥饿的能力			影响：对千年发展目标1和8的贡献
目标 1. 利用购买力支持粮食和营养安全系统的可持续发展，并将粮食和营养援助转化为对当地社区的一项生产投资 2. 制定清晰的移交战略以加强国家自己的饥饿解决方案 3. 加强各国设计、管理和应用于预报与减少饥饿的工具、政策和方案的能力			
成果	指标	组织目标和业绩衡量	项目目标和数据来源
成果5.1: 通过粮食计划署成本效益的当地采购，增加国家一级的销售机会	5.1.1 当地购买的粮食占在该国分配的粮食的百分比	80%得到支持的国家实现当地购买粮食的目标	目标：为国家设定 - 在当地进行的成本效益的粮食采购增加的百分比 来源：年度监测数据和成本效益分析
成果5.2: 逐步实现本国自有的饥饿解决方案 ³⁶	5.2.1 饥饿解决方案：国家能力指数	80%的项目实现目标	目标：为国家设定-设定阈值掌握国家能力提高（基于按饥饿解决方案评估） 来源：能力建设活动
产出	指标		
产出5.1: 当地采购粮食	5.1.1 按种类和国家类别分列的，当地购买的粮食吨数		
产出5.2: 通过粮食计划署组织的行动发展能力和意识	5.2.1 接受粮食计划署技术援助和培训的政府/国家伙伴职员人数 ³⁷ 5.2.2 接受粮食计划署技术援助的国家安全/营养计划 ³⁸ 数 5.2.3 粮食计划署开展的加强国家能力的技术援助的支出（美元） 5.2.4 移交给国家政府的曾由粮食计划署管理的饥饿解决方案、系统和工具数 ³⁹		

³⁶饥饿解决方案就是通过有效、具有针对性的社会保障方案对人进行投资，包括可持续的自有和国家牵头的队最脆弱和贫困人口面临的紧急饥饿和营养不良挑战的相应。饥饿解决方案包括为发展而采购的活动，针对性生产和社会安全网方案，自家的学校供膳，营养方案，通过降低社区层面灾害风险、风险转移、自然资源管理、建设资产、生计多样化和基础设施发展方案，提高脆弱人口的韧性。

³⁷技术援助和培训指的是能力建设支持：推动将粮食计划署支持的方案过渡到国家所有以及/或者加强由政府拥有和管理国家方案。它包括帮助制定政策框架。旨在促进和加强粮食计划署方案的培训不能包含在其中。

³⁸国家粮食安全/营养方案指的是由世界粮食计划署技术援助支持、政府拥有和管理的方案（比如公共粮食分配体系、国家学校供膳方案）以及/或者正向国家拥有过渡的方案（比如移交政府）。

³⁹粮食计划署支持实施饥饿解决方案的分析工具是量身定做的，并结合所要求的瞄准和监测工具 - 脆弱和粮食安全分析，综合粮食安全和脆弱分析，预警系统、需求评估、紧急状况计划、市场分析 - 满足最脆弱国家和社区的需要。使用的操作工具如下：当地和国际招标、方式（如粮食、现金和凭证）、粮食、现金或者凭证分发机制、食品加工、食品管理、日粮计算、现金/凭证享有计算、一般性粮食分发、受益人登记等。

附件 II-B: 成果绩效报告

指标	报告趋势的 项目数 ¹	报告积极 ² 趋势的 项目数	报告积极项目百 分比	结果 ³
战略目标 1				显著进展
成果 1.1 减低或稳定目标儿童群体和/或人口急性营养不良 **				显著进展
5 岁以下儿童极度营养不良患病率 (占身高标准体重的百分比) ⁴	19	17	89	显著进展
中上部臂围低值患病率(MUAC)	3	2	67	显著进展
补充供膳恢复率	33	31	94	显著进展
补充供膳死亡率	25	25	100	显著进展
补充供膳缺省率	27	26	96	显著进展
补充供膳无反应率	17	16	94	显著进展
成果 1.2 目标户援助期间改进粮食消费 **				有些进展
家庭粮食消费得分	49	26	53	有些进展
成果 1.3 稳定目标小学辍学风险高的女童和男童入学率**				显著进展
就读率	4	3	75	显著进展
成果 1.4 维持获得 ART 和 TB 治疗和/或预防母婴传染(PMTCT)服务的渠道**				显著进展
ART 缺省率	3	3	100	显著进展
战略目标 2				显著进展
成果 2.1 预警系统、应急计划、粮食安全监测系统久违，并因粮食计划署的能力建设支持而加强*				有些进展
灾备指数	6	3	50	有些进展
成果 2.2 在援助期间，可能面临急性饥饿风险的户获得充足的粮食消费 **				显著进展
家庭粮食消费得分	11	9	82	显著进展
成果 2.3 在目标社区层面灾害风险降低*				显著进展
家庭资产得分	3	3	100	显著进展
社区资产得分	14	13	93	显著进展
战略目标 3				显著进展
成果 3.1 在援助期间，目标户、社区、IDP 和难民发展支持获得充足的粮食消费*				显著进展
家庭粮食消费得分	20	17	85	显著进展
成果 3.2 在脆弱和过度状况中目标社区增加获得资产的渠道 *				显著进展
社区资产计分	11	11	100	显著进展
成果 3.3 在受援学校将女童和男童的入学率稳定在危机前水平，包括 IDP 和难民 **				显著进展
就读率	11	10	91	显著进展
入学率	8	7	88	显著进展
成果 3.4 在目标儿童组和/或人口中降低急性营养不良/发育迟缓 **				显著进展

¹ 不包括没有提供基线好 2013 年跟进值的项目。

² 取决于成果和干预类型，可能包括仅仅是改进 (*) 或者改进和稳定 (**) 趋势。

³ 结果是按照附件 II.C 所描述的方法评估。

⁴ 瞄准两岁以下儿童的项目，衡量两岁以下儿童极度营养不良的发病率。

附件 II-B: 成果绩效报告

指标	报告趋势的 项目数 ¹	报告积极 ² 趋势的 项目数	报告积极项目百 分比	结果 ³
5岁以下儿童中极度营养不良的患病率 (占身高标准体重的百分比)	2	1	33	有些进展
中上部臂围低值患病率(MUAC)	1	1	100	显著进展
补充供膳恢复率	9	6	67	显著进展
补充供膳死亡率	6	6	100	显著进展
补充供膳缺省率	9	6	67	显著进展
补充供膳无反应率	4	4	100	显著进展
两岁以下目标儿童中发育迟缓的发生率 (占年龄标准身高的百分比) ⁵	1	1	100	显著进展
成果 3.5 提高 ART 和/或 TB 治疗人员的营养恢复率 *				显著进展
ART 营养恢复率	5	3	60	有些进展
TB 营养恢复率	4	4	100	显著进展
战略目标 4				有些进展
成果 4.1 (a) 在接受粮食计划署支持的国家, 提高强化食品的生产能力, 包括补充性食品和特殊营养产品 *				显著进展
强化食品生产增加的百分比	1	1	100	显著进展
成果 4.1 (b) 援助期间, 目标户获得足够的粮食消费 *				没有进展
家庭粮食消费得分	2	0	0%	没有进展
成果 4.2 在受援学校增加活动教育和人力资本发展的渠道 *				有些进展
入学率	18	17	94	显著进展
就读率	27	16	59	有些进展
性别比	29	15	52	有些进展
及格率	17	8	47	没有进展
成果 4.3 改善目标群体妇女、女童和男童的营养状况 *				有些进展
5岁以下目标儿童中发育迟缓的发生率(占 年龄标准身高的百分比)	6	2	33	没有进展
母婴缺铁性贫血发病率(IDA)	2	1	50	有些进展
成果 4.4 提高 ART 坚持率和/或目标病例的 TB 治疗率*				显著进展
ART 坚持率	7	5	71	显著进展
ART 营养恢复率	8	6	75	显著进展
TB 治愈率	6	4	67	显著进展
TB 治疗营养恢复率	2	1	50	显著进展
战略目标 5				显著进展
成果 5.1 结合粮食计划署低成本高效当地采购, 提高国家层面市场机会**				显著进展
当地粮食采购占国内粮食分发的百分比	18	12	67	显著进展
成果 5.2 朝着国家拥有饥饿解决方案的迈进*				显著进展

⁵ 5岁以下目标儿童发育迟缓率(身高年龄比%)用于5年实施期的项目。

附件 II-B: 成果绩效报告

指标	报告趋势的 项目数 ¹	报告积极 ² 趋势的 项目数	报告积极项目百 分比	结果 ³
国家能力指数	20	14	70	显著进展

附件 II-C: 方法——战略目标评估

第一步: 按照战略目标评估成果是基于 EMOP、PRR、CP 和发展项目 (DEV) 标准项目报告中报告的成果数据。为了使项目成为分析的一部分, 必须满足两个标准:

- **最短项目期间标准:** 项目的实施期间必须大于 6 个月, 或者与 2013 年 7 月之前开始 - 在报告年度项目活跃期必须大于 6 个月。
- **趋势报告标准:** 项目必须报告至少基线以及 2013 年的跟进值。

第二步: 对于满足这些标准的项目, 应用《战略结果框架 2008-2013》的指标, 在成果指标层面开展趋势分析。有三种可能的趋势: 改进、稳定或恶化。应用了如下的交通灯系统:

交通灯	
显著进展	超过 65% 的项目展示积极的成果趋势 ¹
有些进展	50% 到 65% 的项目展示积极的成果趋势
没有进展	少于 50% 的项目展示积极的成果趋势

比如, 战略目标 1 下的“补充供膳回复率” 33 个项目报告了趋势, 其中, 31 个项目展示了改进或稳定 - 在“降低或稳定急性营养不良”的成果情况下, 这两者都是积极的。计分就是 31/33, 或者 94%, 相当于“显著进展”。

第三步: 在成果层面评估进展。每项成果有一个或更多相应的成果指标。对于每项成果, 在相应的指标基础上, 制定一个数字值, 如下:

交通灯	指数
显著进展	3
有些进展	2
没有进展	1

按照指标结构计算平均值, 以导出成果层面的结果。

成果“在目标社区降低社区层面的灾害风险”由两个指标衡量: i) 社区资产计分; 和 ii) 户资产计分。对于两个指标, 在指标层面的绩效展示为“显著进展” - 指定值是 3。平均值就是 $(3+3)/2=3$, 相当于“显著进展”。

第四步: 在成果层面的基础上, 重复第三部, 评估战略目标层面的绩效。

¹ 取决于成果和干预类型, 可能仅仅包括改善或改善和稳定趋势。

附件 II-D: 产出¹绩效报告

指标	计划值	实际值	实际比计划%	摘要 ²
战略目标 1				
产出 1.1 在安全情况下，向目标妇女、男性、女童和男童群体分发足量和优质的粮食、非食品、现金和凭证				■
接受粮食、现金和凭证的妇女、男性、女童和男童数量（实际/计划%）	39 百万	45.3 百万	116%	
分发粮食的吨位数占计划分发的百分比（%）	2.2 百万	2.2 百万	100%	
援助的机构数				
• 援助的保健中心数量	12 705	12 717	100%	
• 援助的学校数量	3 329	3 622	109%	
战略目标 2				
产出 2.1 在粮食计划署能力建设的支持下，灾害缓解措施就位				■
风险削减和备灾和缓解系统就位，按类型				
• 当地预警、粮食安全和备灾系统和工具	51	55	108%	
• 应急计划	16	13	81%	
产出 2.2 在安全情况下，向目标妇女、男性、女童和男童群体分发足量和优质的粮食、非食品、现金和凭证				■
接受粮食、现金和凭证的妇女、男性、女童和男童数量（实际/计划%）	9 百万	5.2 百万	58%	
分发粮食的吨位数占计划分发的百分比（%）	0.5 百万	0.22 百万	44%	
产出 2.3 目标社区建设或修复灾害缓解资产				■
建设合作恢复的削减风险和灾害缓解资产，按类型和单位				
• 保护或改良土地公顷数	136 440	117 723	86%	
• 建设的桥梁和水井数	459	354	77%	
• 新修或恢复道路公里数	5 416	4 319	80%	
• 建筑水坝容积	798 868	379 400	47%	
战略目标 3				
产出 3.1 在安全情况下，向目标妇女、男性、女童和男童群体分发足量和优质的粮食、非食品、现金和凭证				■
接受粮食、现金和凭证的妇女、男性、女童和男童数量（实际/计划%）	14 百万	18.3 百万	131%	
分发粮食的吨位数占计划分发的百分比（%）	0.9 百万	0.4 百万	44%	■
援助的机构数				
• 援助的保健中心数量	6 303	6 604	105%	
• 援助的学校数量	44 829	44 332	99%	
产出 3.2 目标社区和个体发展、建立或恢复生计资产				■
目标社区和个体，按类型和单位分，建设或恢复的社区资产				
• 保护或改良土地公顷数	245 341	205 884	84%	

¹ 包括 SPR 执行一节中报告的《战略结果框架（2008-2013）》产出指标的产出数据。

² 颜色标记是按标准阈值，详见附件 II-C。

附件 II-D: 产出¹绩效报告

指标	计划值	实际值	实际比计划%	摘要 ²
• 建设的桥梁和水井数	364	281	77%	
• 新修或恢复道路公里数	8 852	9 826	111%	
战略目标 4				
产出 4.1 在安全情况下，向目标妇女、男性、女童和男童群体分发足量和优质的粮食、非食品、现金和凭证				■
接受粮食、现金和凭证的妇女、男性、女童和男童数量（实际/计划%）	9 百万	15.2 百万	169%	
分发粮食的吨位数占计划分发的百分比（%）	0.5 百万	0.3 百万	60%	
援助的机构数				
• 援助的保健中心数量	5 006	4 715	94%	
• 援助的学校数	81 152	79 565	98%	
战略目标 5				
产出 5.1 当地粮食采购				■
当地采购支持的农民数量	54 337	66 703	123%	
产出 5.2 通过粮食计划署牵头活动进行能力建设和提高意识				■
接受技术援助和培训的政府/国家伙伴支援数量	32 806	26 686	81%	
接受援助和培训则政府/国家支援数量，以指定政策、战略和立法	956	1 797	188%	
粮食计划署管理的饥饿解决方案、系统和工具已或正移交政府的数量	237	232	98%	

附件 III-A: 2013 年关键绩效指标

	2013 年 目标	KPI 2013	KPI 2012	KPI 2011
保障资源				
按计划需求保障资金				
确认的认捐占管理计划预计资金的百分比	100	118	104	98
满足资金总需求的百分比	≥ 57	62	55	59
可预计认捐已增加				
通过多年捐赠收到的资金的百分比	≥ 10	11	10	5
多边确认的捐赠的百分比	≥ 11	9	11	12
保持了储备资金稳定的基础				
储备资金到位的百分比	100	107	95.3	98
实施战略所需的职员构成到位				
女性职员（所有职位）的百分比	50	42	41	41
职员（P5 及以上）中女性的百分比	≥ 36	36	36	36
来在发展中国家的职员（P5 及以上）的百分比	≥ 27	29	27	28
管理				
按计划使用资金				
年末未散发商品占该年度计划总商品量的百分比	≤ 10	8	9.6	N/A
年末 C 和 V 支出占该年度计划总 C 和 V 量的百分比	≤ 10	6	6	N/A
项目关闭时未支出总额占项目收到总额的百分比	0	0.05	0.5	N/A
关账时交付资金总额占项目收到资金总额的百分比	≤ 10	3.1	5	N/A
职员、建筑物和行动安全及人身安全得到改善				
按照 SAM 报告，MOSS 合规的百分比	≥ 70	88	85	60
未落实的 SAM 建立百分比	≤ 10	21	33	N/A
职员福祉改善				
因病和伤损是的职员工作日的百分比	≤ 5	1.8	1.8	1.8
WFP 的温室气体足迹最小化				
二氧化碳排放变化的百分比 ¹	≤ -8	-8.3	-6.6	-5.9
有效控制框架到位				
具有年度绩效计划的办公室（总部、区域局、国家办事处、联络办事处）的百分比	100	87	96	95
具有风险登记的办公室（总部、区域局、国家办事处、联络办事处）的百分比	100	89	84	65
PACE 合规率百分比	100	96	81	61
PACE 合规率（高级职员）	100	91	59	N/A
交付后损失率（%）	≤ 2	0.66	0.74	0.45
未落实的内部审计中高度风险建议的数量	271	106	271	N/A
管理粮食计划署的名誉和公共意识，提高积极影响				

¹ 与 2008 年基线比较。

媒体数报道（印刷、电视和在线）	≥ 85 000	80 341	45 492	79 082
在线社交媒体可见度增长百分比	≥ 15	101	52	124
学习和创新				
鼓励找出、记载和扩散经验教训				
按照绩效信息报告经验教训的评分	5	4	N/A	N/A
未落实的评价建议的百分比	≤ 20	21	21	20
职员能力得到发展以实施粮食计划署的战略				
参加中高级管理培训研讨的目标职员的百分比	100	336	257	87
内部业务过程				
高效率管理内部业务过程				
内部核心业务过程的时效性				
捐助在 30 日之内的到登记的百分比	100	82	75	78
在合同期内交付给粮食计划署的粮食的百分比	≥ 80	81	80	79
在合同期内交付给粮食计划署的非食品物资的百分比	≥ 90	87	N/A	N/A
可用关键信息通讯技术的百分比	99.9	99.7	99.6	99.8
预付资金占项目总资金的%	≥ 25	45.7	42	N/A
通过全球前瞻性采购基金库存（公吨）每月平均可用商品	≥ 300 000	342 000	196 000	N/A
内部核心业务过程的质量				
目标国家至少使用 FOQUS 的一个模块百分比	10	3	0	N/A
海运节约（百万美元）	≥ 1	11.3	8.3	N/A
商业业主满意度百分比	≥ 80	69	N/A	N/A
用户（终端用户）满意的百分比	≥ 80	80	76	N/A
行动效率				
保障成本高效的交付				
年度直接成本/受益人（美元）	≤ 43.3	48.6	38.8	N/A
年度粮食援助成本/受益人（美元）	≤ 34.5	38.8	33.3	N/A
年度粮食援助（现金和凭证）成本/受益人（美元）	≤ 57	74.0	31.3	N/A
及时相应评估的需求				
相应突如其来的 EMOP 所需时间（小时）	≤ 72	96	72	N/A
缩短供应过程耗时的百分比	≥ 50	71	70	N/A
确认预供资机制资金到收到物资之间缩短的时间百分比	≥ 50	48	37	N/A
提供了恰当的战略相应				
相对战略目标和行动类型的计划支出的实际差异（%）	≤ 5	3	2	N/A
具有 2a 或 2b 性别标识的粮食计划署项目数（%）	≥ 50	50	24	N/A
报告的战略结果框架指标与计划相比（%）	≥ 77	73	77	66
按时制定国家战略文件的国家办事处百分比	≥ 50	66	64	N/A

附件 III-B: 方法-管理结构层面评估

第 1 步: 按照目标计算关键绩效指标的成果, 确定改进的程度, 或者“交通灯”。

交通灯	
显著进展	实际值符合或者略偏离目标
有些进展	实际值有些偏离目标
没有进展	实际值严重偏离目标

比如: 满足资金总需求的百分比, 目标= 61 和实际 = 55,

目标类型 = 成果。得分 $55/61*100 = 90$

实现了目标的 90%, 相应对应的是“显著进展”。

第 2 步: 对各 KPI 交通灯指定一个指数

交通灯	指数
显著进展	3
有些进展	2
没有进展	1

比如: 满足资金总需求的百分比, -如果交通灯是绿色, 表明“显著进展”, 指数为 3。

第 3 步: 计算 KPI 指数的算术平均值, 评估管理结果的成果

比如: ‘资金按计划需求落实’由两个 KPI 衡量:

KPI	指数
确认捐赠占管理计划中预计资金的百分比	3
满足资金总需求的百分比	3

算数平均值是 **3**, 相对应的管理结构指标值。

第 4 步: 为管理结构指数值指定一个交通灯

指数	交通灯
>或 = 2.5	显著进展
>或 = 1.5	有些进展
< 1.5	没有进展

比如: 指数值是 3, ‘资金按计划需求的到了保障’评估为“显著进展”。

第 5 步: 重复第 2 到第 4 步, 在管理结果成果的基础上评估管理结果层面。

附件 IV：道德操守办公室的活动——2013 年年度报告

引言及背景

遵照联合国秘书长“联合国全系统厉行道德操守 — 单独管理的机构和方案”ST/SGB/2007/11号公报的要求，世界粮食计划署于2008年1月组建了道德操守办公室。道德操守办公室的主要职责是确保本组织的所有职员遵守联合国宪章所要求的廉正最高标准，并按最高标准和国际公务员《行为标准》履行职能。为了实现这个目标而采取的战略是培育一种重道德操守、透明和问责制的文化。道德操守办公室的基本职责包括落实以下的政策或活动：

- A. 财务和利益冲突披露（见执行总干事2008/004号通知和执行总干事2008/002号通知）
- B. 保护免受报复（见执行总干事2008/003号通知）
- C. 保密咨询（见执行总干事2008/002号通知）
- D. 培训、教育及普及（见执行总干事2008/002号通知）
- E. 制定标准（见执行总干事2008/002号通知）
- F. 制定、审查和宣传政策（见执行总干事2008/002号通知）
- G. 参与联合国道德操守小组和多边组织道德操守网络（见执行总干事2008/002号通知及ST/SGB/2007/11）

本报告由世界粮食计划署道德操守办公室按照 ST/SGB/2007/11 号公告第 5.4 节编制，5.4 节要求联合国秘书处及单独管理的机构和方案道德操守办公室编制年度报告，供联合国道德操守委员会审议，重新命名为联合国道德小组（EPUN）。

1. 本报告评估了世界粮食计划署道德操守办公室于 2013 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间开展的活动。

世界粮食计划署道德操守办公室开展的活动

A. 财务和利益冲突披露

2. 依据执行总干事 ED 2008/004 号通知，世界粮食计划署于 2008 年 4 月批准了财务和利益冲突披露政策，并于 2009 年首次实施。这项政策是世界粮食计划署承诺奉行透明和建立公信一个关键要素。财务和利益冲突披露方案（FDP）无论对职员还是对整个组织都是一种安全保障和风险管理工具。道德操守办公室肩负着管理本组织财务和利益冲突披露方案的责任，以便确定、管理和缓解个人利益冲突。外聘评审员在粮食计划署道德操守办公室的指导下审核财务披露问卷和申明。

3. 2013 年，道德操守办公室开展了本组织涵盖 2012 年 1 月 1 日到 12 月 31 日的第四次财务披露工作，并完成了审议前一年的披露报告。符合条件的职员包括所有 D-1 和 D-2 级别的职员，以及国家办事处主任，无论他们的级别如何，办事处/分办事处负责人、地区办事处负责人和处级职员。要求披露的职员还包括负有采购职权签发任何类型的采购订单的所有职员；所有监管（审计/调查）、投资（财政）、法律-不包括就业和行政管理法律处 – 采购官员；以及供应商管理委员会所以职员或能定期进入采购信息的职员。在 2013 年期间，世界粮食计划署高级单位或国家办事处负责人确定了 996 名世界粮食计划署雇员 – 占职员总数的 7.7% - 完成 FDP 和实际或潜在利益冲突符合条件问卷，以及如果必要完成财务披露报告。如图 1 所示，总量比上年略有增加（1.2%）。这些数据的波动主要是因为是在以往的经验基础上完善了符合条件的标准。

图 1：日历年（2009–2013 年）财务和利益冲突披露参与情况



4. 要求所有被邀请参加 2013 年 FDP 的职员需要填写利益冲突和符合条件问卷，问卷包括世界粮食计划署职员所面临并围绕最常见利益冲突的一系列问题，这是在上一年工作基础上确定。利益冲突问卷要求职员提供他们或他们赡养的家庭成员可能与世界粮食计划署的任何供应商或伙伴或政府的任何关系的资讯，要求职员报告任何外部活动、收受的礼物或奖励、在联合国中的家庭关系、房东/租户关系等。填写问卷的目的是在可能危害本组织名誉的任何潜在利益冲突发生之前将之引出或揭露，需要参加财务披露方案工作的所有职员有义务填写完成问卷。问卷的应用使得更容易找出利益冲突，因为它将重点放在职员与供应商或者被限制的实体之间的关系和交易上。

5. 问卷还包括一些问题，旨在确认职员是否符合条件要求，根据他/她审查年度的实际职能，填写全版财务披露申明。只有那些职员的问卷揭示了潜在的利益冲突，或者对有关符合条件的问题的答复是肯定的，需要填写全版财务披露申明。利益冲突问卷的过滤效果将需要的提交的全版财务披露申明的数量减少了 345，因为对问卷的回答揭示，职员在本年的实际职能并不值得填写全版申明。问卷还增强了填写人的义务，避免利益冲突。

6. 年度披露工作从 2013 年 4 月 8 日开始到 5 月 7 日结束，为期 30 天。

7. 在开展 2013 年 FDP 工作中，如同以往，有关申报要求方面，道德操守办公室回应了大量的电子邮件、电话和直接到访办公室。

8. 在 2013 年的 FDP 工作期间，采取了行动提高外部审查员与要求进一步提供数据和澄清问题的职员之间的通讯安全。在安全财务披露方案数据库中增加一个新模块，而不是依靠普通的电子邮件进行交流，实现了通讯安全。

9. 到 2013 年工作截止时，996 名符合条件的职员中又 974 名已完成了利益冲突问卷，剩余职员中，有 21 人豁免¹，而有一人尽管多次提醒，也没有填报问卷。在提交了问卷的职员中，651 名随后完成了财务披露申明：4 名职员因为已经离开了世界粮食计划署，或者长期休病假或产假而豁免；1 人没有填报，同样，尽管多次提醒。两名职员未能填报问卷的情况，或全版申明仍需要提交，可能会提交人力资源处采取纪律行动。2013 年 FDP 的符合率就是 99.8%。

10. 审查 974 名职员提交的申明和问卷揭示了两个潜在利益冲突的案例，或占 0.2%。冲突涉及个人投资和收受礼品/招待。仍然在开展工作，澄清和解决这些利益冲突（见表 1）。

¹ 在首次列出符合条件的职员清单之后离开了本组织的职员获得的免除，随后发现目前的职责并不符合条件标准的职员获得免除，还有一名职员长期病假获得免除。

表 1: 审查财务披露声明/问卷结果状况

财务披露审查结论	提交年份	百分比
声明/问卷		
状态	2013	
没有发现实际或潜在的利益冲突	972	99.8
发现实际或潜在的利益冲突并在解决中	2	0.2
总计	974	100.00

11. 为了完成对问卷和财务披露声明的审查，要求有些填报的职员提供更多的信息。要求额外的信息包括资产的名称和位置，有关其他职员的收入、红利、债务和补贴的细节。按照世界粮食计划署供货商清单，该清单包含 2000 多个公司，对职员附属的公司和组织进行了审查。

B. 保护免受报复

12. 向负责采取适宜行动的官员报告违反粮食计划署规定和条例的任何行为，并与粮食计划署监管职能部门合作是所有雇员的职责。一个真诚地作出报告的雇员有权利得到免受报复的保护。改善保护报告渎职、一名或多名雇员真诚地提供错误行为的信息、或与充分授权的审计或调查合作的个人免受报复是粮食计划署道德操守办公室的核心职责的一部分。这项政策的主要目标是确保保有报告渎职和与审计及调查合作职责的职员，不会因为畏惧报复而妨碍其履行职责。

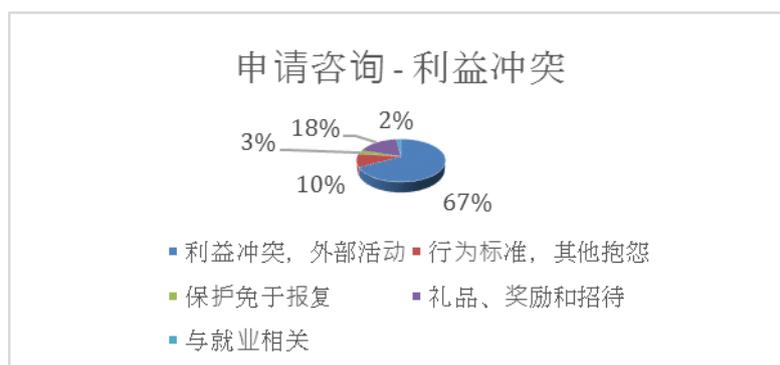
13. 在 2013 年报告期间，道德操守办公室收到了三个保护免受报复的申请，比上年略有下降，上年道德操守办公室对 5 各申请作出了响应。对所有这些案例的初步审查得出的结论是，证据确凿没有报复，并据此通知了抱怨者。

C. 保密咨询

14. 道德操守办公室有责任在保密状态下向职员和管理层提供咨询，以致力于预防、确定或管理现实或潜在的利益冲突，并就有关道德行为和标准相关的事宜提供咨询。这项活动不仅仅帮助职员维持职业和道德最高标准，还帮助避免或管理可能引起利益冲突的局面。

15. 在报告期间，道德操守办公室登记了 102 件与财务披露问题或保护免受报复的咨询申请，从上年的 122 件申请数略有下降。这些申请的性质（图 2）包括利益冲突的咨询：外部活动（67%），收受礼品或恩惠（18%），有关就业和就业后问题（2%）以及其他，包括国际公务员行为准则（10%）。这些事上一段提及的保护免受报复申请之外的额外申请（3%）。

图2: 申请咨询 - 类别



D. 培训、教育和普及

16. 培训、教育和普及活动是粮食计划署道德操守办公室的主要职能，在 2013 年，通过各种活动继续，但因一名全职局长的缺席而受到一定的阻碍。培训将是道德操守局长的优先，她与 2014 年 4 月就任。

17. 粮食计划署道德操守办公室现在在网站上有联合国在线道德操守培训课程供所有职员使用，并计划在 2014 年更新和完善课程，它将成为必修课程。

18. 2013 年，道德操守办公室就得到标准和道德操守办公室的职能继续向新任副专家介绍情况，道德操守办公室还与粮食计划署和 UNHCR 监督员以及 UNHCR 道德操守办公室合作联合培训 WFP 和 UNHCR 恭谦工作环境顾问 (RWA)，作为在中东、北非、东欧和中亚地区 (迪拜，2013 年 5 月) 的“道德操守大使”，为来自非洲、中东和远东 (亚的斯亚贝巴，2013 年 11 月) 的 RWA 提供了培训。新近培训的道德操守大使将作为国家办事处的道德操守问题联络点，并向同事提供保密和中立的联系点和信息源，当在经历工作场所冲突或者道德操守挑战时提供支持。他们将从总部监察员办公室和道德操守办公室寻求咨询和磋商，并更新最近的相关政策和做法。

19. 道德措施办公室通过制作“工作场所关系道德措施指南说明”，响应了来自不同区域咨询的申请，分析涉及的问题并提供指导。与人力资源司、法律办公室、检察长办公室和监察员办公室，以及政策、方案和创新司合作，正在为世界粮食计划署编制行为准则。

E. 制定标准和政策支持

20. 培育一种重道德操守、透明和问责制的组织文化需要频繁和始终如一的宣传。2013 年期间，在将道德操守标准纳入组织的措施和过程的方面，道德操守办公室继续向管理层提供指导，与国际公务员行为准则的颁布相一致。道德操守办公室还为参与了现行对世界粮食计划署保护免受保护政策的审议。

F. 联合国道德操守小组和多边组织道德操守网络

21. 联合国道德操守小组 (EPUN) 的前身是由联合国秘书长办公室遵照 ST/SGB/2007/11 号公告与 2007 年设立联合国道德操守委员会。2013 年 4 月重新命名。该小组的职责是建立联合国秘书处及单独管理的机构和方案统一的一套道德操守标准和政策，并就对联合国全系统有影响的一些重要和尤其复杂案例和问题进行磋商。比如，2013 年，EPUN 审查了联合国、其基金和方案的财务披露方案和与改革保护免受报复相关的政策。

22. 联合国道德操守小组的成员由联合国单独管理的机构和方案道德操守办公室以及联合国秘书处道德操守办公室负责人组成。截至到 2013 年 12 月 31 日，该小组由以下成员组成：联合国秘书处道德操守办公室 (主席)、联合国开发计划署、联合国儿童基金会、联合国人口活动基金、联合国项目服务处、世界粮食计划署、联合国近东巴勒斯坦难民救济及工程局 (UNRWA)，以及联合国难民事务高级专员署。

23. 遵循秘书长联合国全系统应用道德操守公告的规定，粮食计划署道德操守办公室参加联合国道德操守小组的会议。作为联合国道德操守小组的成员之一，粮食计划署道德操守办公室代理官员几乎参加了联合国道德操守委员会的所有会议，缺席一次，以及于 2013 年每月举行的道德操守网络会议。在报告期内，联合国道德操守小组解决了一系列共同利益的问题，包括道德操守办公室保密措施、道德操守咨询的和谐与统一、财务披露方案的实施、审查联合国道德操守小组成员的年度报告、保护免受报复的政策和措施。秘书长向联合国大会第 68 次会议提交的“道德操守办公室活动” (A/68/348) 报告，反映了联合国道德操守委员会的工作。

24. 为了支持秘书长联合国全系统应用道德操守公告的规定，一个多边组织道德操守网络与 2010 年 6 月 21 日成立。网络的成员包括联合国秘书处、联合国基金、方案和专门机构、国际金融机构包括世界银行、国际货币基金和其它多边实体的道德操守官员和相关的专业人员。自从成立以来，已经举行了 5 次会议，其中一次会议在报告期内举行，网络到目前为止将重点放在了合作努力，制定道德操守办公室职能实践概要，在调查、道德操守培训、财务披露、道德操守咨询服务方面交流经验和材料。

结论

25. 开展工作 5 年来，道德操守办公室继续在粮食计划署内培育一种重道德操守、廉正和问责制的文化中继续坚持其相关性并发挥作用，同时履行赋予日益增加的职责，克服人手不足的障碍。考虑到每年向道德操守办公室提出的询问或申请的咨询成指数增长，办公室在目前的职员设置的情况难于对需求做出响应。由于前任主任在 2012 年 12 月退休之后，道德操守办公室一直由一名临时兼职道德操守官员负责，这种压力因此而加剧。从 100 多名申请者中，招聘了新的主任。Ms. Bonnie Green，她与 2014 年 4 月就任，她是高水平和备受尊重的职业道德操守专家，具有大型组织中发展和实施道德操守政策的广泛经验。

26. 已证实 EPUN 是一个有用的机制，确保一致性应用道德操守标准，增强联合国的融合。实践社区之内的集体交流已使世界粮食计划署道德操守办公室能够在实地扩大影响并尊崇最佳措施。

27. 预期起草世界粮食计划署行为准则的工作到本报告发布时将已结束，建议管理层采取快速行动，发布准则，以此作为一个契机，在世界粮食计划署中提高道德操守标准的可视度，实施新的得到操守培训和沟通战略。

附件 V: 世界粮食计划署合一年以上合同的职员¹

类别	合计	女性人数	女性比例 (%)
高级职类 (D-2 及以上)	41	11	27
国际专业人员 (P-1 至 D-1)	1 295	532	41
初级专业人员	45	31	69
国际招聘总计	1 381	574	42
国家专业人员	745	277	37
一般事务人员	2 994	1 118	37
服务合同	6 416	1 549	24
当地招聘总计	10 155	2 944	29
世界粮食计划署雇员合计²	11 536	3 518	30

¹ 粮食计划署职员总数不包括 11 个月或以下的临时合同雇员，他们包括短期国际专业人员、顾问、短期一般事务人员、特别服务协议人员、实习生、作者协议人员、合作伙伴、粮食计划署志愿人员和临时工。

² 2012 年 1 月 12 日从 WINGS II 中提取的数据。

附件 VI：全球粮食援助概况

	2009	2010	2011	2012	2013*
粮食援助交付量（百万公吨）					
全球粮食援助交付量	6.3	6.9	5.0	5.0	2.7
粮食计划署占总量的份额	4.0	4.3	3.3	2.9	2.4
按商品分类交付的粮食援助					
谷物	5.3	5.9	4.1	4.3	2.2
非谷物	1.0	1.0	0.9	0.7	0.5
全球粮食援助交付量（%）					
按交付渠道					
双边	6	5	6	11	2
多边	65	63	69	60	84
非政府组织(NGOs)	29	32	25	29	14
按类别的粮食援助交付					
紧急状况	75	76	71	70	82
项目	21	20	26	27	18
方案	4	4	3	3	0
按地区的粮食援助交付					
撒哈拉以南非洲	64	60	62	63	54
亚洲	23	27	21	22	17
中欧及独联体 (CIS)	2	1	0	0	0
拉美及加勒比海地区	5	8	7	4	5
中东及北非	6	4	10	11	24

来源: WFP/INTERFAIS, 2014年2月28日

*2013 年数字为暂定数据。

附件 VII: 2013 年粮食计划署的粮食采购

	数量(公吨)	占总量的%	百万美元	占总量的%
发展中国家				
最不发达国家	704 864	333	315.9	27
其它低收入国家 ¹	41 646	1	12.1	1
较低中等收入国家 ²	698 404	33	348.5	30
较高中等收入国家 ³	383 198	18	241.9	21
小计	1 816 984	86	918.4	79
发达国家				
小计	297 855	14	242.4	21
合计	2 114 839	100	1 160.8	100

编号	国家	(公吨)	美元
发展中国家			
1	印度	339 364	127 677 846
2	土耳其	179 492	126 038 856
3	埃塞俄比亚	154 431	67 175 488
4	印度尼西亚	59 860	55 896 811
5	巴基斯坦	102 733	47 776 397
6	埃及	67 123	47 217 192
7	南非	96 651	45 685 777
8	苏丹	87 588	30 297 593
9	马拉维	56 616	27 293 264
10	赞比亚	77 639	27 112 506
11	缅甸	53 652	25 560 811
12	越南	54 907	21 956 080
13	坦赞米亚联合共和国	51 286	21 202 799
14	也门	40 707	19 749 221
15	黎巴嫩	16 575	18 837 830
16	马里	35 146	18 380 186
17	约旦	14 102	13 615 151
18	泰国	31 398	11 822 894
19	乌干达	22 601	11 078 438
20	肯尼亚	27 368	10 990 337
21	洪都拉斯	16 001	10 564 706
22	尼日尔	16 395	10 171 423
23	马里巴勒斯坦国	15 874	10 011 689
24	卢旺达	16 767	8 430 976
25	孟加拉	12 174	8 036 586
26	叙利亚阿拉伯共和国	8 683	7 500 451

¹ 2010 年人均国民总收入为 1,005 美元。

² 2010 年人均国民总收入为 1,006 到 3,975 美元。

³ 2010 年人均国民总收入为 3,976 到 12,275 美元。

附件 VII: 2013 年粮食计划署的粮食采购

编号	国家	(公吨)	美元
发展中国家			
27	布基纳法索	14 001	7 352 052
28	塞内加尔	10 640	6 103 659
29	马来西亚	5 740	5 531 894
30	巴西	10 753	5 514 864
31	阿根廷	6 767	5 059 707
32	乌克兰	8 362	4 701 877
33	莫桑比克	9 722	4 525 578
34	阿尔及尔	13 479	4 462 940
35	刚果民主共和国	5 965	3 573 111
36	海地	2 621	3 416 205
37	贝宁	7 919	3 310 440
38	阿富汗	8 000	3 095 000
39	哥伦比亚	3 133	2 551 437
40	危地马拉	3 947	2 343 936
41	菲律宾	3 535	2 239 260
42	多哥	4 838	2 211 846
43	加纳	5 451	2 001 331
44	科特迪瓦	1 078	1 917 272
45	尼加拉瓜	2 857	1 755 587
46	马达加斯加	3 732	1 740 129
47	柬埔寨	3 794	1 557 277
48	斯里兰卡	3 661	1 517 175
49	玻利维亚 (多民族国)	1 249	1 236 683
50	津巴布韦	3 005	1 111 750
51	尼泊尔	2 258	1 057 651
52	老挝民主共和国	1 457	1 020 598
53	伊朗	2 846	996 174
54	萨尔瓦多	1 197	717 000
55	喀麦隆	1 618	716 246
56	乍得	1 347	631 762
57	古巴	534	587 608
58	布隆迪	1 206	534 154
59	厄瓜多尔	640	507 494
60	巴拉圭	650	455 812
61	中国	416	427 152
62	塞拉利昂	638	423 618
63	利比里亚	887	410 591
64	南苏丹	610	273 220
65	乌兹别克斯坦	200	197 000

附件 VII：2013 年粮食计划署的粮食采购

编号	国家	(公吨)	美元
66	墨西哥	103	163 934
67	中非共和国	200	131 565
68	摩洛哥	53	86 481
发展中国家			
69	哈萨克斯坦	128	64 605
70	不丹	28	32 058
71	纳米比亚	440	31 502
72	塔吉克斯坦	145	20 838
小计(占价值的 79%)		1 816 984	918 399 380

附件 VII: 2013 年粮食计划署粮食采购

编号	国家	(公吨)	美元
发达国家			
1	澳大利亚	12 518	5 619 569
2	比利时	36 930	33 480 476
3	加拿大	37 009	22 427 207
4	艾萨尼亚	180	312 636
5	法国	18 671	44 459 420
6	德国	15 133	8 112 009
7	希腊	35	802 497
8	匈牙利	1 008	1 607 481
9	爱尔兰	64	321 871
10	意大利	42 378	29 453 711
11	日本	938	2 237 085
12	荷兰	8 690	4 681 299
13	阿曼	811	923 578
14	俄罗斯联邦	74 519	54 528 711
15	沙太阿拉伯	2 155	1 604 171
16	西班牙	505	436 451
17	阿联酋	14 295	12 603 579
18	英国	1 144	668 096
19	美国		
小计(占价值的 21%)		297 855	242 369 676
总计		2 114 839	1 160 769 057

附件 VIII: 2013 年确认认捐总额¹(千美元)

捐助者	总计		多边			针对性多边		
		总计	快速响应 账户	发展项目	紧急行动	长期救济和 恢复行动	特别行动	其他*
非洲开发银行	1 000				1 000			
安多拉	34				34			0
澳大利亚	95 118	31 482	7	11 965	11 663	35 953	1 860	2 193
奥地利	1 264				853	411		
比利时	37 006	6 786	6 519	3 910	2 586	20 418	1 304	2 002
玻利维亚 (做民族国)	322	322						
巴西	7 073			795	120	4 678		1 479
保加利亚	208				208			
布隆迪	2 501			2 501				
柬埔寨	1 227			1 227				
加拿大	366 661	28 776	4 875	69 999	112 790	131 731	18 777	4 587
乍得	411			411				
智利	20	20						
中国	6 565	1 065		1 000	2 000	2 000		500
哥伦比亚	13 562	20				100		13 442
刚果民主共和国	881					881		
科特迪瓦	231				207	24		
古巴	210					210		
塞浦路斯	3	3						
捷克共和国	200			200				
丹麦	60 258	32 974	8 228	18	21 322	2 066	3 199	679
多米尼加共和国	1 576							1 576
ECOWA	500				500			
厄瓜多尔	248	248						
埃及	773	372		400				
埃萨尼亚	243					158	85	
欧洲委员会	336 569			4 794	196 539	92 666	25 040	17 530
法罗群岛	55				55			
芬兰	30 868	7 823			11 049	9 243	1 896	858
法国	24 159			4 036	12 599	6 716	261	547
德国	229 921	32 323	2 608	36 025	108 326	45 698	5 615	1 933
希腊	41				41			

¹ 39.51 亿美元的代表 a) 2012 年捐助者对粮食计划署的认捐。这个数字不同于 2012 年经审计的财务报表中报告的 40.44 亿美元的捐赠收入。这种差异的主要原因是: a) 对多年收入的不同处理; b) 剔除了双边资金来源的捐赠; 以及 c) 剔除了捐赠收入调整, 比如未支出的余额和资产减值。

附件 VIII: 2013 年确认认捐总额¹(千美元)

捐助者	总计		多边					其他*
	总计	快速响应 账户	发展项目	紧急行动	长期救济和 恢复行动	特别行动		
危地马拉	2 478	942			1 536			
几内亚比绍	484				484			
洪都拉斯	24 996						24 996	
匈牙利	37			10	27			
冰岛	611		353	200	45		13	
大湖地区国际会议	60				60			
印度	1 896	56		1 840				
印度尼西亚	2 820						2 820	
国际红十字委员会	220				220			
伊拉克	34 000				17 000		17 000	
爱尔兰	23 136	12 803	2 248	485	5 282	3 173	743	
以色列	20		20					
意大利	22 765	12 713		2 208	2 073	1 976	3 796	
日本	238 433	3 225	659	16 740	78 330	126 939	8 800	
约旦	47	47						
哈萨克斯坦	20		20					
肯尼亚	580				580			
科威特	42 000				42 000		0	
拉脱维亚	27						27	
利比里亚	160				160			
列支敦斯登	434	110	110		217	108		
立陶宛	48				48			
卢森堡	12 448	2 255	663	3 003	1 790	1 658	965	
马达加斯加	825		825					
马拉维	4 010				3 860	150		
马来西亚	1 000						1 000	
摩纳哥	183		48	136				
莫桑比克	2	2						
尼泊尔	64		64					
荷兰	66 634	44 776		932	6 900	8 155	4 759	
新西兰	7 838	5 128			2 710			
尼加拉瓜	3 015	15		3 000				
挪威	69 421	25 396	12 497	195	16 190	18 267	2 775	
OPEC 国际发展基金	800					800		
巴基斯坦	40 051	47				40 005		
巴拿马	22	22						
秘鲁	271	271						

附件 VIII: 2013 年确认认捐总额¹(千美元)

捐助者	总计	多边			针对性多边			其他*
		总计	快速响应 账户	发展项目	紧急行动	长期救济和 恢复行动	特别行动	
菲律宾	1 180					1 180		
波兰	232					232		
葡萄牙	10							10
私人捐助者**	88 360	9 477		18 626	12 844	4 057	799	42 558
卡塔尔	435					435		
刚果共和国	2 790			2 790				
韩国	15 352			4 000	2 680	3 850		4 822
俄罗斯联邦	50 000			25 000	9 000	16 000		
San Tome and Principe	150			150				
沙特阿拉伯	20 768			4 335	9 930	6 503		
塞拉利昂	4 547			4 547				
斯洛伐克	15	15						
斯洛维尼亚	39				39			
南非	20 150			19 039		309		803
南苏丹	3 728						3 728	
西班牙	3 914	691	691		2 021		130	1 072
斯里兰卡	9	9						
斯威士兰	195			195				
瑞典	102 592	78 770	8 067	129	289	8 086	11 127	4 191
瑞士	79 474	6 659	5 685	14 812	15 887	33 740	3 794	4 582
叙利亚阿拉伯共和国	40	40						
坦赞尼亚 (联合共 合 国)	105	105						
泰国	111	111						
东帝汶	600			600				
土耳其	1 000				1 000			
UN CERF	143 323				62 039	60 175	21 067	43
联合国共同基金和机构 (除了 CERF)	77 594	30		11 535	2 587	7 366	24 543	31 533
南美国家联盟	1 250			1 250				
阿联酋	50							50

附件 VIII: 2013 年确认认捐总额¹(千美元)

捐助者	总计	多边						其他*
		总计	快速响应 账户	发展项目	紧急行动	长期救济和 恢复行动	特别行动	
英国	455 369	33 028		20 632	205 503	143 499	30 451	22 256
美国	1 482 406	5 000		73 259	642 004	716 594	36 558	8 990
世界银行	250			250				
赞比亚	4 141			4 141				
总计	4 382 346	383 953	52 857	370 926	1 609 460	1 576 161	208 275	233 570
<i>双边认捐</i>								5 425

- 对信托基金、特别账户和一般账户和其他捐赠。
- **私营部门的捐赠不包括特殊的实物礼物比如广告。

附件 IX-A: 按区域和类别分的直接支出¹, 2010-2013

	2010		2011		2012		2013	
	千美元	%	千美元	%	千美元	%	千美元	%
总计	4 000 330	100	3 768 990	100	4 148 105	100	4 264 693	100
发展	287 842	7	315 986	8	348 672	8	376 914	9
救济	3 220 081	80	2 925 212	78	3 288 536	79	3 329 431	78
紧急状况	1 660 195		1 367 243		1 403 214		1 558 453	
PRRO	1 559 885		1 557 969		1 885 322		1 770 979	
特别行动	221 510	6	217 619	6	216 068	5	205 947	5
双边、信托基金及其它 ²	270 898	7	310 173	8	294 830	7	352 401	8
撒哈拉以南非洲	2 340 804	100	2 180 900	100	2 677 966	100	2 303 104	100
占有区域百分比	59		58		65		54	
发展	169 819	7	200 771	9	219 450	8	196 580	9
救济	1 978 477	85	1 762 579	81	2 241 753	84	1 877 037	82
紧急状况	890 118		794 411		1 026 227		674 843	
PRRO	1 088 359		968 168		1 215 525		1 202 194	
特别行动	131 967	6	148 010	7	168 616	6	167 439	7
双边、信托基金及其它	60 540	3	69 540	3	48 147	2	62 049	3
亚洲	895 743	100	796 289	100	771 925	100	576 443	100
占有区域百分比	22		21		19		14	
发展	84 286	9	62 301	8	83 324	11	95 961	17
救济	769 909	86	695 828	87	633 179	82	442 918	77
紧急状况	440 383		279 982		179 106		23 666	
PRRO	329 525		415 846		454 073		419 252	
特别行动	35 622	4	24 529	3	33 925	4	23 280	4
双边、信托基金及其它	5 927	1	13 631	2	21 497	3	14 284	2
中欧和独联体国家	29 313	100	29 716	100	23 756	100	24 697	100
占有区域百分比	1		1		1		1	

附件 IX-A: 按区域和类别分的直接支出¹, 2010-2013

	2010		2011		2012		2013	
	千美元	%	千美元	%	千美元	%	千美元	%
发展	2 550	9	9 693	33	10 051	42	14 838	60
救济	26 060	89	19 529	66	13 303	56	9 496	38
紧急状况	12 683		15 446		204		157	
PRRO	13 376		4 083		13 099		9 339	
特别行动	704	2	188	1	135	1	56	0
双边、信托基金及其它	-1	0	305	1	267	1	306	1
拉美和加勒比地区	362 832	100	282 025	100	159 539	100	151 660	100
占有区域百分比	9		7		4		4	
发展	13 541	4	21 584	8	20 094	13	26 606	18
救济	237 827	66	180 844	64	81 733	51	62 084	41
紧急状况	177 783		128 683		4 920		3 199	
PRRO	60 044		52 161		76 813		58 884	
特别行动	47 122	13	10 775	4	7 395	5	4 695	3
双边、信托基金及其它	64 342	18	68 822	24	50 317	32	58 275	38
中东和北非	197 617	100	275 331	100	346 684	100	895 025	100
占有区域百分比	5		7		8		22	
发展	13 952	7	19 933	7	16 836	5	13 732	2
救济	181 221	92	235 415	86	319 016	92	858 334	96
紧急状况	122 337		149 605		198 071		773 500	
PRRO	58 883		85 811		120 945		84 834	
特别行动	446	0	17 584	6	5 226	2	7 608	1
双边、信托基金及其它	1 998	1	2 399	1	5 606	2	15 352	2

¹ 不包括方案支持和行政管理费用。

² 执行支出包括一般资金、特别账户和不能按项目/行动分的信托基金。





附件 IX-B: 按国家、区域和方案类别分直接支出¹, 2010-2013
(千美元)

	2010					2011					2012					2013				
	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计
总计	287,842	3,220,081	221,510	270,898	4,000,330	315,986	2,925,212	217,619	310,173	3,768,990	348,672	3,288,536	216,068	294,830	4,148,105	376,914	3,329,431	205,947	352,401	4,264,693
撒哈拉以南非洲																				
安哥拉	-	35	-	-	35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
贝宁	1,856	959	-	0	2,815	806	5,068	-	2	5,876	-64	579	110	55	651	2,379	345	-0	438	3,160
布基纳法索	5,484	11,386	-	1,011	17,881	4,125	8,645	-	1,191	13,961	7,144	35,450	-	1,632	44,226	4,602	29,802	3	954	35,361
布隆迪	-	22,918	-	31	22,948	3,382	15,899	-	68	19,349	5,458	14,852	-	414	20,724	4,596	18,354	-	517	23,468
喀麦隆	2,165	14,212	-	47	16,424	33	16,548	-	269	16,850	2,074	14,485	-	161	16,719	1,369	9,272	-	17	10,658
刚果(金)	630	-	-	-	630	175	-	-	-	175	228	-	-	1	229	419	-	-	-	419
中非共和国	3,599	17,563	2,695	45	23,902	3,624	13,545	4,610	842	22,621	2,333	15,009	5,893	105	23,341	1,038	16,739	5,977	82	23,837
乍得	6,678	127,362	11,685	832	146,557	8,025	143,684	16,152	19	167,899	6,686	149,684	14,072	185	170,628	3,886	125,167	12,475	723	142,251
刚果(布)	-	11,383	226	-	11,610	-	-24	12,287	297	11,699	3,735	5,965	221	27	9,648	5,092	5,043	82	229	10,446
刚果民主共和国	-	115,237	19,990	1,234	136,461	-	122,319	18,616	2,427	143,564	-	101,966	21,483	5,197	129,646	-	140,821	20,651	5,007	166,479
科特迪瓦	1,043	6,338	0	37	7,418	2,563	29,945	4,146	103	36,757	99	26,487	3,804	511	30,701	387	22,111	965	2,166	25,529
吉布提	801	8,137	-	-0	8,938	925	11,370	-	33	12,327	966	15,174	-	88	16,228	343	12,252	-0	57	12,652
厄立特里亚	-	35	-	-	35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
埃塞俄比亚	26,247	416,298	3,125	32,859	478,529	27,029	339,500	3,837	21,981	391,897	28,448	316,969	6,509	6,715	358,641	26,626	278,125	0,429	12,088	326,268
冈比亚	1,267	543	-	128	1,939	1,891	-128	-	263	2,026	3,000	9,301	-	59	12,419	2,269	2,088	-	16	4,374
加纳	4,370	1,889	-0	911	7,169	3,461	7,014	11	1,615	12,101	6,858	11,456	26	1,880	20,220	7,482	1,447	2	1,477	10,408
几内亚	1,920	2,939	273	7	5,139	2,630	9,488	9	72	12,199	5,032	3,272	-	98	8,401	4,913	1,708	-	-	6,621
几内亚比绍	-	4,700	-	649	5,348	84	6,952	-	929	7,966	3,087	61	-	463	3,610	938	2,180	-	285	3,404
肯尼亚	21,655	191,706	-	1,264	214,625	21,702	226,500	-	1,373	251,665	20,646	306,776	-	1,122	328,544	17,822	174,685	-	2,290	194,797
莱索托	957	5,742	-	157	6,856	3,688	1,636	-	961	6,285	4,899	2,757	-	748	8,404	5,944	11,476	-	349	17,769
利比里亚	2,354	14,511	1,535	683	19,084	-26	32,892	1,104	630	34,600	5,644	20,847	403	2,210	29,103	7,405	12,975	66	1,869	22,315
马达加斯加	7,982	7,532	-	437	15,951	7,634	7,450	-	256	15,340	6,930	8,793	-	77	15,800	6,725	6,053	-	150	12,928
马拉维	7,423	9,818	-	695	17,936	12,465	7,593	-	793	20,851	12,870	22,997	-	1,147	37,014	11,505	59,996	-	1,904	73,405
马里	5,258	6,628	-	1,432	13,318	8,389	7,237	59	1,659	17,344	11,376	51,383	536	2,427	65,722	24,861	77,267	7,776	2,516	112,439
毛里塔尼亚	4,149	7,503	-	801	12,453	8,430	2,120	-	1,334	11,885	3,796	27,992	3,638	-4,419	31,008	1,877	27,737	4,745	1,007	35,365
莫桑比克	3,863	19,165	46	1,443	24,516	5,260	24,165	0	3,112	32,537	8,263	12,636	307	1,864	23,070	12,350	7,166	1,126	2,508	23,149
纳米比亚	-	746	-	89	835	-	870	-	-0	870	-	591	-	31	622	-	222	-	605	828
尼日尔	7,211	127,635	6,796	239	141,880	6,119	89,677	8,887	2,193	106,676	6,030	210,362	10,408	849	227,649	-21,895	76,635	7,506	1,395	63,642
卢旺达	6,324	9,830	-	653	16,807	5,919	10,608	-	1,853	16,420	5,303	12,061	-	1,346	16,710	1,634	14,491	-	1,477	17,802
圣多美和普林西比	665	-	-	78	743	819	-	-	102	921	860	-	-	20	869	611	-	-	-	611
塞内加尔	1,931	9,120	-	1,960	13,011	1,438	13,454	-	1,321	16,214	6,033	30,897	-	1,563	38,493	6,918	29,886	-	1,175	37,979
塞拉利昂	815	8,880	62	1,600	11,356	6,080	8,397	-	1,272	15,750	5,102	6,107	-	412	11,621	9,019	1,036	-	591	10,645
索马里	-	104,916	13,362	1,611	119,889	-	116,098	20,657	728	137,464	-	196,505	28,113	16	224,634	-	138,200	27,472	93	165,765
南苏丹	-	-	-	-	-	-	-1,021	9,010	616	8,605	-	225,019	46,196	2,943	274,158	-	208,369	46,567	4,051	258,987
苏丹	1,639	545,624	71,617	704	619,584	51	363,926	60,707	9,315	434,000	-	286,252	25,897	7,044	299,193	-	225,377	22,507	637	248,521
斯威士兰	-	3,282	-	132	3,415	-	2,133	-	196	2,330	940	1,724	-	67	2,731	4,058	1,153	-	995	6,207
坦尚尼亚(联合国)	15,961	16,648	209	1,502	34,320	18,960	17,398	92	1,195	37,644	15,962	18,821	-	1,306	36,090	14,666	15,854	-	1,937	32,457
多哥	-	1,847	-	7	1,854	-	952	-	497	1,449	-	139	85	312	542	-	188	22	4	516
乌干达	16,838	38,017	-0	913	55,768	27,486	21,104	-10	2,322	50,903	25,165	27,173	-3	1,668	54,003	20,034	33,871	-0	1,866	55,771
赞比亚	6,740	8,372	-	1,305	16,416	8,427	3,426	-	1,086	12,939	4,398	530	-	1,293	6,321	6,325	387	-	1,723	8,435
津巴布韦	-	79,123	350	676	80,148	6	61,595	-	846	62,876	-	70,827	-	452	71,279	-	87,982	-	1,623	89,605
其他区域性支出	-4	98	-2	4,367	4,460	-7	75	63	5,935	6,066	-12	8	890	6,366	7,253	-19	554	68	7,230	7,832
区域总计	169,819	1,978,477	131,967	60,540	2,340,804	200,771	1,762,579	148,010	69,540	2,180,900	219,450	2,241,753	168,616	48,147	2,677,966	196,580	1,877,037	167,439	62,049	2,303,104

¹ 本表格方案支持和行政管理费用。
² 包括双边、信托、一般和特别帐户所有支出。
负数代表财务调整。

附件 IX-B: 按国家、区域和方案类别分直接支出¹, 2010–2013
(千美元)

	2010					2011					2012					2013					
	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	
亚洲																					
阿富汗	-	142,559	13,553	494	156,606	-	179,219	14,487	582	194,289	-	189,158	15,003	2,204	206,364	-	144,434	14,316	5,067	163,818	
孟加拉	42,492	32,793	-	453	75,738	36,783	4,581	-	2,635	44,000	38,156	2,415	-	1,547	42,118	48,744	3,105	-	1,945	53,794	
不丹	2,027	-	-	19	2,046	1,873	-	-	36	1,909	1,994	-	-	2	1,995	2,151	-	-	5	2,156	
柬埔寨	1,455	14,597	-	219	16,272	5,181	9,698	-	391	15,269	17,615	5,165	-	569	23,349	16,332	175	-	739	17,246	
印度	9,530	-	-	953	10,482	6,203	-1	-	3,345	9,547	3,115	-1	-	11,103	14,217	1,888	-	-	1,722	3,611	
印度尼西亚	-	8,488	1,519	423	10,429	-	6,763	663	1,069	8,494	1,943	1,297	1,648	1,110	5,998	3,967	-	-	505	4,472	
朝鲜民主主义人民共和国	-	29,780	-	692	30,472	-	36,791	-	35	36,825	-	96,519	-	19	96,538	-	11,414	-	52	11,466	
老挝人民民主共和国	6,808	8,454	-	182	15,444	4,504	4,595	-	604	9,703	6,209	112	-	398	6,719	9,631	-	-	603	10,233	
缅甸	-	20,872	295	11	21,178	-	27,286	384	84	27,764	-	34,230	16	231	34,477	-	46,331	73	603	47,007	
尼泊尔	7,137	49,660	-	133	56,931	4,925	42,782	-1	116	47,822	7,774	27,733	-	1,253	36,760	7,109	16,493	-	1,524	24,126	
巴基斯坦	13,728	347,829	17,690	868	380,116	2,749	327,778	7,058	1,614	339,198	294	238,414	16,689	787	256,184	-	168,464	1,178	172	169,814	
菲律宾	-	38,458	940	126	39,524	-	20,829	38	203	21,071	-	19,675	416	334	20,425	-	40,639	7,645	254	48,539	
斯里兰卡	1,109	71,366	1,221	31	73,727	221	27,607	1,015	70	28,913	728	18,092	116	139	19,074	1,123	11,842	68	8	13,041	
东帝汶	-	4,995	404	465	5,863	-137	5,854	464	1,281	7,462	5,499	369	37	1,151	7,056	5,015	19	-	134	5,168	
区域性其他支出	-	56	-	859	915	-	45	410	1,566	2,022	-	-	-0	651	650	-	-	-	951	951	
区域总计	84,286	769,909	35,622	5,927	895,743	62,301	695,828	24,529	13,631	796,289	83,324	633,179	33,925	21,497	771,925	95,961	442,918	23,280	14,284	576,443	
东欧和独联体																					
亚美尼亚	106	1,424	-	-	1,531	1,302	2,669	-	-	3,971	1,868	957	-	-	2,825	3,543	88	-	-	3,632	
阿塞拜疆	-	-	-	-	-	-	-	-	88	88	-	-	-	16	16	-	-	-	17	17	
乔治亚	-	4,331	7	-	4,338	-	764	5	53	822	-	473	-	5	478	-	381	-	-	381	
吉尔吉斯斯坦	-	12,046	697	-1	12,742	-	13,841	183	64	14,088	-	7,977	135	195	8,306	866	7,209	56	249	8,380	
俄罗斯联邦	-	421	-	-	421	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
塔吉克斯坦	2,444	7,621	-	-	10,065	8,391	2,255	-	101	10,747	8,183	3,897	-	51	12,131	10,428	1,818	-	41	12,287	
乌兹别克斯坦	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
区域性其他支出	-	217	-	-	217	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
区域总计	2,550	26,060	704	-1	29,313	9,693	19,529	188	305	29,716	10,051	13,303	135	267	23,756	14,838	9,496	56	306	24,697	



附件 IX-B: 按国家、区域和方案类别分直接支出¹, 2010-2013
(千美元)

	2010					2011					2012					2013				
	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计	发展	救济	特别行动	双边 信托 和其他 ²	总计
拉美和加勒比地区																				
玻利维亚 (多民族国)	2,574	2,468	-	2,559	7,601	947	3,296	-	1,955	6,198	1,030	798	-	697	2,525	688	1,626	-	805	3,119
智利	-	442	-	-	442	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
哥伦比亚	-2	19,743	-	12,741	32,483	-1	24,722	-	12,222	36,944	-	7,784	-	5,174	12,957	-	12,808	-	8,276	21,084
古巴	213	236	-	162	611	914	20	-	469	1,403	250	715	-	280	1,244	202	1,247	-	13,177	14,626
多米尼亚共和国	-	-	-	60	60	-	-	-	1,341	1,341	-	-	-	930	930	-	-	-	748	748
厄瓜多尔	-15	2,540	-	1,576	4,103	-2	1,430	-	2,612	4,040	-2	3,170	-	1,638	4,807	-5	3,290	-	1,860	5,145
萨尔瓦多	-	3,338	-	22,522	25,859	-	1,403	-	16,739	18,142	-	2,489	-	12,564	15,053	-	2,746	-	4,731	7,476
危地马拉	711	13,504	-	1,519	15,733	3,225	6,579	-	3,712	13,517	2,857	5,357	-	1,682	9,696	1,891	4,388	-	969	7,648
海地	548	188,537	47,122	175	236,382	-	139,344	10,775	632	150,752	4,731	55,911	7,395	920	68,957	14,332	31,947	4,695	3,731	54,705
洪都拉斯	4,807	3,094	-	20,538	28,439	11,183	610	-	25,229	37,022	6,793	894	-	23,489	31,276	5,677	1,329	-	20,559	27,565
尼加拉瓜	1,525	3,630	-	948	6,103	4,423	3,401	-	815	8,640	4,371	2,417	-	797	7,585	3,458	687	-	1,255	5,400
巴拿马	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9	-	-	-	15	15	-	-	-	-	-
巴拉圭	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	956	-	-	956
秘鲁	-7	-0	-	1,154	1,147	-	-	-	1,709	1,709	-	-	-	781	781	-1	-	-	644	643
区域其他支出	3,188	296	-	388	3,868	894	38	-	1,376	2,308	264	2,119	-	1,350	3,733	366	459	-	1,520	2,345
区域总计	13,541	237,827	47,122	64,342	362,832	21,584	180,844	10,775	68,822	282,025	20,094	81,733	7,395	50,317	159,539	26,606	62,084	4,695	58,275	151,600
中东和北非																				
阿尔及利亚	-	18,027	-	1,434	19,461	-	18,261	-	133	18,394	-	25,022	-	44	25,066	-	21,910	-	-2	21,908
埃及	8,467	-	-	44	8,511	9,687	4,422	-	187	14,296	10,061	56	-	2,849	12,966	10,446	11,477	-	330	22,253
伊朗伊斯兰共和国	-	3,035	-	-	3,035	-	3,550	-	-	3,550	-	1,264	-	-	1,264	-	2,452	-	-	2,452
伊拉克	271	16,402	-	-	16,673	1,542	14,496	5,913	-	21,952	527	17,982	2,180	77	20,766	157	27,421	-	14,006	41,584
约旦	-	-	-	102	102	-	-	-	147	147	0	15,060	-	1,430	16,490	587	140,596	-	79	141,262
黎巴嫩	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	142,904	-	-	142,904
利比亚	-	-	-	-	-	-	22,204	11,240	-	33,444	-	16,947	1,239	-	18,186	-	438	124	-	562
摩洛哥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	-	-	-	26
巴勒斯坦国	-	76,304	123	-0	76,427	-	68,380	18	101	68,500	-	56,170	-	82	56,252	-	68,096	49	116	68,261
叙利亚阿拉伯共和国	1,796	31,981	-	38	33,815	6,863	39,836	-	48	46,748	2,859	65,540	956	10	69,366	-	263,019	6,441	-7	269,454
突尼斯	-	-	-	-	-	-	5,949	-	-	5,949	-	1,504	-	-	1,504	46	537	-	-	584
土耳其	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49,681	-	-	49,681
也门	3,417	35,296	323	57	39,092	1,840	56,803	412	1,291	60,347	3,388	108,084	851	837	113,160	2,469	128,974	994	315	132,752
区域其他支出	-	177	-	324	502	-	1,513	-	490	2,004	-	10,806	-	278	11,084	-	829	-0	515	1,343
区域总计	13,952	181,221	446	1,998	197,617	19,933	235,415	17,584	2,399	275,331	16,836	319,016	5,226	5,606	346,684	13,732	858,334	7,608	15,352	895,025
其他	3,694	26,588	5,648	138,091	174,021	1,702	31,018	16,534	155,476	204,729	-1,084	-448	771	168,996	168,234	29,197	79,564	2,869	202,136	313,765

¹ 不包括方案支持和行政管理费用。² 包括双边、信托、一般和特别账户所有支出。
负数代表财务调整。

附加IX-C: 按国家、特别状态类别和区域分的直接支出¹, 2010–2013

	2010		2011		2012		2013	
	千美元	%	千美元	%	千美元	%	千美元	%
发展和救济:	3 507 923	100.0	3 241 198	100.0	3 637 208	100.0	3 706 345	100.0
按特别状态类别分²								
最不发达国家	2 371 939	67.6	2 102 005	64.9	2 496 957	68.7	2 211 899	59.7
低收入缺粮国	3 308 053	94.3	3 010 605	92.9	3 205 532	88.1	2 436 605	65.7
按区域/国家分组								
撒哈拉以南非洲	2 148 296	61.2	1 963 350	60.6	2 461 202	67.7	2 073 617	55.9
亚洲	854 194	24.4	758 129	23.4	716 503	19.7	538 879	14.5
东欧及独联体国家	28 610	0.8	29 222	0.9	23 354	0.6	24 334	0.7
拉美及加勒比地区	251 367	7.2	202 428	6.2	101 827	2.8	88 690	2.4
中东及北非	195 173	5.6	255 349	7.9	335 852	9.2	872 065	23.5
发展:	287 842	100.0	315 986	100.0	348 657	100.0	376 914	100.0
按特别状态类别²								
最不发达国家	204 474	71.0	228 630	72.4	270 246	77.5	265 853	70.5
低收入却两国	276 860	96.2	306 835	97.1	342 237	98.2	330 901	87.8
按区域/国家分组								
撒哈拉以南非洲	169 819	59.0	200 771	63.5	219 450	62.9	196 580	52.2
亚洲	84 286	29.3	62 301	19.7	83 324	23.9	95 961	25.5
东欧及独联体国家	2 550	0.9	9 693	3.1	10 051	2.9	14 838	3.9
拉美及加勒比地区	13 541	4.7	21 584	6.8	20 094	5.8	26 606	7.1
中东及北非	13 952	4.8	19 933	6.3	16 836	4.8	13 732	3.6

1. 不包括方案支持和行政管理费用。

2. 每年的实际分类。



附件 X-A: 联合国及国际组织伙伴关系

伙伴	2011		2012		2013	
	项目数	国家数	项目数 ¹	国家数	项目数	国家数
联合国儿童基金	126	56	131	63	144	66
粮农组织	86	50	105	58	108	58
世界卫生组织	72	38	64	41	59	33
联合国开发计划署	64	37	54	37	51	35
联合国难民事务高级专员办事处	59	43	53	42	58	46
红十字和红新月运动(红十字国际委员会、红十字与红新月国际联合会、国家红十字和红新月会)	46	34	51	38	61	41
联合国人口活动基金	41	22	36	26	42	33
联合国艾滋病执行署	27	23	25	19	23	19
其他*	27	14	25	18	35	29
国际气象组织	37	24	20	17	12	11
世界银行	22	18	16	14	18	16
国际农发基金	11	9	11	10	18	14
国际劳工组织	18	10	12	8	12	9
联合国教科文组织	15	11	10	7	18	13
联合国妇女署**	8	6	7	7	14	9
联合国人类安置大会	1	1	4	3	5	5
联合国环境署	3	2	3	2	5	5

• 其他包括比如联合国使团的实体。

** 联合国妇女发展基金于 2011 年 1 月与联合国妇女署合并。

*** 缩略语见文件尾部。

¹ 国家方案按活动层面分类，区域项目按国家层面分类。不包括特别行动。

附件 X-B: 2013 年与民间社团伙伴的合作 (NGO 和红十字和红新月运动)

战略目标 (SOs)	伙伴总数 ¹	国际伙伴	国家伙伴
SO 1: 在紧急状况中拯救生命和保护生计	669 (26%)	131	538
SO 2: 预防急性饥饿和投资备灾和缓解措施	448 (17%)	68	380
SO 3: 在冲突后、灾后或过度状况中恢复和重建生活和生计	625 (24%)	113	512
SO 4: 减少慢性饥饿和营养不足	570 (22%)	127	443
SO 5: 加强国家减少饥饿的能力, 包括通过移交战略和当地采购	270 (11%)	44	226

方案活动	伙伴总数	国际伙伴	国家伙伴
资产建设	538	70	468
能力建设	225	37	188
现金和凭证	112	31	81
一般性粮食分发	388	83	305
营养	487	115	372
学校供膳	239	43	196

服务	伙伴总数	国际伙伴	国家伙伴
粮食分发	1 193	171	1 022
现金分发	97	32	65
凭证分发	47	20	27

¹ 为了更完全描述 2013 年开展合作的情况, 不仅仅是与 NGO, 还有红十字和红新月运动, 这些伙伴关系已经纳入了上述通用定义的“伙伴”指示性数字中。

额外说明:

- 2013 年, 世界粮食计划署与总计 1380 个伙伴, 包括 201 个国际和 1179 个国家。上表展示的伙伴不能纳入总计, 因为个体伙伴可能在一系列方案活动与世界粮食计划署合作, 提供各种服务, 这样就导致重叠。
- 任何一个格中反映的伙伴数量仅仅是不同组织计数的指示性, 并不能展示伙伴合作的规模。

其他：评估	28	12	16
其他：项目设计	18	2	16
其他：监测	144	27	117
其他：(比如仓储、运输、选择和瞄准等)	260	55	205

附件 XI: 世界粮食计划署落实四年一次全面政策回顾 (QCPR) 指标¹

QCPR 相关的指标	2013 (%)
具有性别标识码 2A 或 2B 的项目百分比	50
应用通用基于结果的管理 (RBM) 工具和远着的国家办事处百分比	100
具有更新灾害风险削减战略的国家百分比	90
世界粮食计划署国家方案 (新) 成果符合 UNDAF 的百分比	100
由执行局代表的成员国对全组织报告质量, 亦即年度绩效报告, 做出积极反馈的百分比	100

¹ 这是与 UNICEF、UNDP 和 UNFPA 达成一致与 QCPR 相关的共同指标小集。世界粮食计划署能够跟踪的全部指标已经纳入到 2014 年结果框架, 并通过 2014 年的年度绩效报告进行报告。

附件 XII: 组织强化概要

组织强化工作于 2012 年启动，由执行局批准了 2000 万美元的补充 PSA 资金，作为《管理计划（2013–2015）》的一部分，以建立：i) 重点放在落实行动框架的变革管理包；以及 ii) 过渡基金，为管理职员的变迁提供灵活性。

年度绩效报告的第一部分概要描述了组织的完善；本附件在包含于《管理计划（2014–2016）》临时报告的基础上，提供在变革管理包中落实的一系列行动更多的信息。

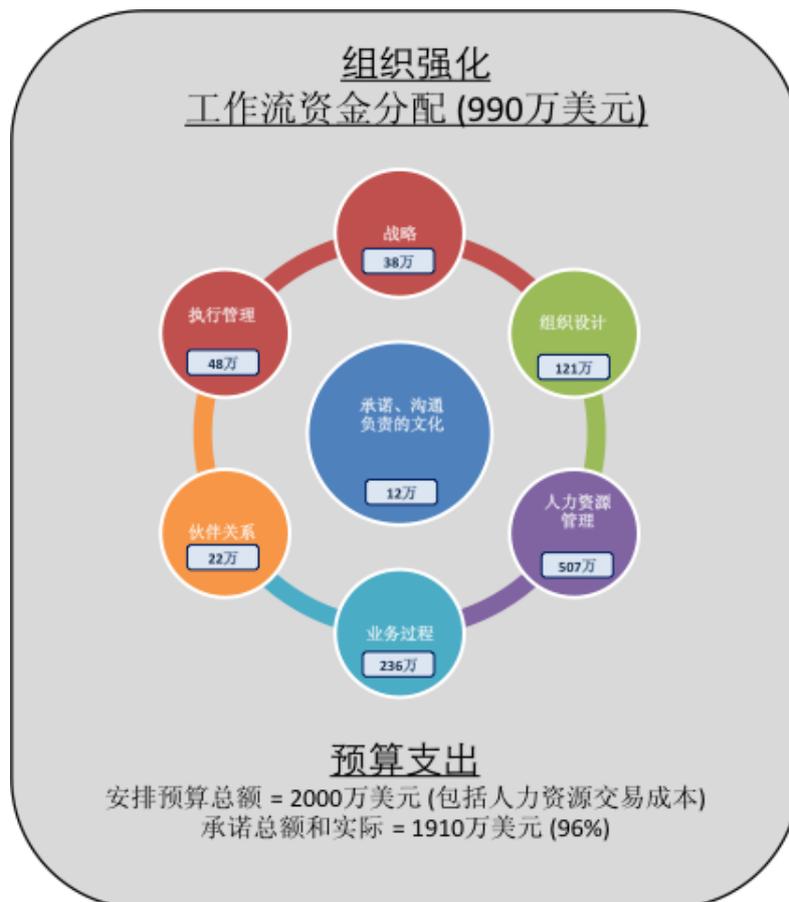
资金安排和支出

在 2000 万美元补充 PSA 资金安排中，2013 年支出了 1910 万美元，占 96%：

i) 管理职员变迁相关的 1010 万美元：同意解聘的 12 名局长（210 万美元），28 名国际专业职员（320 万美元）以及 11 名一般服务职员（130 万美元），总计 670 万美元；另外 340 万美元与国际职员的重新安排有关；以及

ii) 990 万美元用于供资七项主题，如图 1 所示。

图 1: 按组织强化主题分补充 PSA 资金安排



每项工作流的目标、理由和进度细节

战略

工作流	目标和理由	活动	产出和影响
1.1 落实战略规划 完成	找出并消除防止世界粮食计划署充分实施《战略目标》的障碍。 理由 世界粮食计划署引入了一系列新工具，落实向粮食援助的转移，但是这些新工具并不总是与识别的需求很好协调，且未能一致性地融入到世界粮食计划署的业务过程中。	第1阶段 与区域局主任和国家主任进行了磋商，为对区域局和国家层面的投资提出了建议；结论已提交EMG供批准。 第2阶段 与其他变革过程协调；在编制《管理计划（2014-2017）》期间，考虑批准的建议，准备 QCPR 参考小组文件。	<ul style="list-style-type: none"> 评估了实现战略目标的差距 为行动、投资、节省和过程改进提出了 40 项建议 为《管理计划（2014-2017）》提供材料 收集了学到的经验教训，支持新《战略规划》的实施

组织设计

工作流	目标和理由	活动	产出和影响
2.1 向新的组织设计过渡 完成	确保有效实施新的组织设计。 理由 过程要求协调，确保平稳过渡。	第1阶段 准备和落实特别重新安排职员过程。 第2阶段 界定要求，建立过渡支持单位，制定过渡清单。 第3阶段 使变革制度化，确保有效移交。	<ul style="list-style-type: none"> 如 2013 年 2 月所计划，实施新的组织设计，向国家办事处赋权 完成高级职员和职员重新工作安排：100 名高级职员，450 专业职员 全球重新安置工具启动 应用学习和反馈为职员正常重新安排和人力资源过程提供资讯
2.2 在区域局实施组织设计 完成	确保有效和协调实施区域局重新界定的角色。 理由 通过按照区域战略和国家办事处的需求，回顾和裁剪行动和组织结构，使区域局能够更有效地支持世界粮食计划署的行动。	第1阶段 分析区域局的作用和负责制的差距，评估缺点，找出投资领域，界定建立所要求的专业技能和能力的行动。 第2阶段 在区域副主任研讨会上帮助过渡规划，为过渡编制行动计划。 第3阶段 将区域局的要求融合到《管理计划（2014-2016）》。	<ul style="list-style-type: none"> 区域局组织结构和职能标准模板 分析差距，采取措施使区域局履行其新职责 区域局过渡计划 相关职能从总部转移到区域局 在预算安排中解决结构差距 根据其目标，为国家办事处提供支持



组织设计

workflows	目标和理由	活动	产出和影响
<p>2.3 审查国家办事处以及运行模式</p> <p>进行中</p>	<p>按照《战略规划（2014-2017）》评估世界粮食计划署国家办事处和运行模式，饥饿和营养不良趋势线和伙伴关系机会。</p> <p>理由 世界粮食计划署实地办事处使其能够通过援助紧急情况中的受益人，支持经济和社会发展，解决粮食不安全问题。它必须与受益人的需求相符，使世界粮食计划署的响应更高效和有效。</p>	<p>第 1 阶段 收集世界粮食计划署代表处、运行模式和资源的信息，以建立基线。</p> <p>第 2 阶段 与内部利益攸关者磋商，制定国家评估标准和框架。</p> <p>第 3 阶段 在第二阶段的基础上，编制未来国家办事处的备选方案和运行模式，供《管理计划（2014-2017）》使用。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 编制国家办事处和运行模式回顾（COPrOM），每年向未来的管理机计划提供材料 • 与内部利益相关者磋商，在受益人需求、国家能力和国家收入的基础上，制定国家办事处标准评估方式 • 进一步分析找出了的 17 个国家；为 2014 COPrOM 制定模板，供区域局和国家办事处应用，DED/COO 办公室提供支持 • 可以在外部验证，为与国家相应的 COPrOM 提供切入点 • 在 2014 年为未来开发备选方案
<p>2.4 在国家办事处改进资源管理</p> <p>进行中</p>	<p>改善资源管理，提高效率和有效性。</p> <p>理由 因为他们离受益人最近，国家办事处是世界粮食计划署的重心；必须向他们赋权，恰当使用资源。</p>	<p>第 1 阶段 收集基线数据，制定标准工具。</p> <p>第 2 阶段 为最大的国家办事处开发改善效率评估方法。</p> <p>第 3 阶段 在一些国家办事处试点项目，为移交工具箱，编撰行动计划和路线图。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 审查资源管理的方法和工具 • 试点项目，改进预算使用 • 如计划，细化方法和工具并在 2014 年移交
<p>2.5 审查联络办公室</p> <p>完成</p>	<p>回顾联络和沟通办事处，为优化绩效和货币的价值制定指南。</p> <p>理由 应用更有效的任务大纲，联络办事处处理捐助者关系，机构间关系和沟通。</p>	<p>第 1 阶段 制定标准并应用于联络办公室评估。</p> <p>第 2 阶段 识别并实施变革。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 联络办事处的评估标准 • 新的任务大纲 • 优化过程

人力资源管理

workflow	目标和理由	活动	产出和影响
<p>3.1 审查人力资源过程并找出待完善的领域</p> <p>进行中</p>	<p>参照绩效管理，回顾招聘、重新安排工作和晋升过程，以增强人力资源管理和发展过程。</p> <p>理由 “服务于目的”找出了人力资源管理问题。</p>	<p>第1阶段 回顾目前人力资源过程。</p> <p>第2阶段 找出并优先排序待改进领域。</p> <p>第3阶段 为人力资源战略（2014–2017）敲定建议。</p> <p>第4阶段 落实建议。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 报告人力资源过程 • 实施计划 • 正面接纳增强的晋升过程，识别有希望的候选人 • 在2023年底委托工作评价框架、领导力发展方案、职业框架方案、多样性战略、人力资源战略。 • 为人力资源战略提出建议：组织发展、雇员参与、人才发展和绩效管理 • 人力资源资源能力建设，支持其作为业务伙伴的角色 • 基于技术系统，改善为2014年计划的人力资源绩效

人力资源管理

workflow	目标和理由	活动	产出和影响
<p>3.2 当地聘用职员转移项目</p> <p>进行中</p>	<p>建立合同和行政管理系统，将国家职员从 UNDP 转向世界粮食计划署/FAO 管理。</p> <p>理由 执行局长决策。</p>	<p>第1阶段 找出要解决的问题，落实备选方案和过程。</p> <p>第2阶段 发展新政策，行政管理和法律程序。</p> <p>第3阶段 为短期实地职员向 FAO 合同转移，在成本回收的基础上，其工资、福利和权力外包哥本哈根的 UNDP，评估备选方案。</p> <p>第4阶段 在 WINGS 中更新人力资源数据，向国家支援签发新合同。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 国家职员归属 FAO 管理；UNDP 管理社会保障、退休金、工作相关的事件或者医疗报账 • 新手册，IT 系统和过程 • 试点回顾当地实地职员的合同类型，测试定期任职的服务合同或特别服务协议
<p>3.3 职员管理和展略</p> <p>进行中</p>	<p>为管理和发展世界粮食计划署工作队伍，支持新的组织设计，制定战略。</p> <p>理由 世界粮食计划署人力资源战略要求更新，以反映“服务于目的”和《战略计划（2014–2016）》。</p>	<p>第1阶段 回顾全组织技能审查报告，人力资源过程回顾和全球职员调查。</p> <p>第2阶段 界定职员管理计划。</p> <p>第3阶段 落实有关学习和组织发展的计划。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 管理和发展世界粮食计划署工作队伍的战略 • 回顾世界粮食计划署职员能力建设方案 • 重新启动全球领导力方案 • 新的学习和展略框架，新的学习系统



业务过程

workflow	目标和理由	活动	产出和影响
4.1 业务过程范围回顾 进行中	与新的组织设计协调核心业务过程。 理由 需要解决现行过程中的差距和不协调问题。	第1阶段 在过程优化研讨会上，识别带改善的领域。 第2阶段 识别要求进一步研究的领域，延伸过程审查以涵盖行政和人力资源过程。 第3阶段 实施改进。	<ul style="list-style-type: none"> 向 EMG 提供了 38 项改进意见，13 项优先，包括供应链管理、方案周期管理、资源管理和营养，监测、报告和评价 人力资源，行动，行政管理和安全包括在第二阶段 改进方案周期管理，UNDAF/国家方案行动计划（CPAP）过程和伙伴关系模板，粮食采购、物资和服务采购、供应链管理、客户关系和国家办事处评价

伙伴关系

workflow	目标和理由	活动	产出和影响
5.1 制定伙伴关系战略 进行中	找出增强现有伙伴关系和建立新关系的行动，尤其在实地层面。 理由 需要有效的伙伴关系，撬动比较优势及实现经济。	第1阶段 建立原则和措施，管理结伴安排，指导伙伴选择，供执行局审批。 第2阶段 制定实施计划。 第3阶段 实施优先行动。	<ul style="list-style-type: none"> 伙伴关系战略供 EB. A/2014 批准 行动计划，将世界粮食计划署定位为粮食援助的“理想伙伴”，制定伙伴关系原则，强化对世界粮食计划署独特的价值观的理解，选择或包含和管理伙伴关系 建立伙伴关系资源中心；其他行动将后续

执行管理

workflow	目标和理由	活动	产出和影响
6.1 提高管理者绩效和负责制 进行中	找出措施，增强管理者的绩效，发展世界粮食计划署下一代领导人，尤其是妇女。 理由 在绩效管理过程中需要严格，管理者要对资源的使用、成果的取得和政策合规性负责。	为高级管理层制定绩效协议，涵盖问责制和下放权力。 在个体、国家办事处和总部，为绩效规划和结果审查，制定经改进的正常过程。 实施诸如 PROMIS 的体系，支持决策。 为世界粮食计划署制定问责制框架。	<ul style="list-style-type: none"> • DED, AED 和首席顾问的绩效协议 • 为高级管理者改进结果回顾过程 • 修订办事处层面的绩效规划和回顾过程，强调报告办公室的反馈；修订指南和培训 • 提高办公室层面的绩效管理与个体绩效管理之间的联系 • 2014–2017 MRF 融入 PROMIS • 在 2013 年，PROMIS 在另一个区域推出
6.2 回顾执行管理 完成	回顾执行决策和管理过程，以确保负责制和监管。 理由 需要有效个决策结构和信息流，向实地下放权力。	第 1 阶段 分析目前的过程、委员会和执行局长办公室（OED） 第 2 阶段 找出待改进的备选方案 第 3 阶段 实施 OED 和委员会的变革	<ul style="list-style-type: none"> • 改进 EMG 的决策和跟进跟踪 • 改进执行局长，DED/COO, AED 和首席顾问领导小组的职能，年底监测绩效 • 年底独立评估执行管理 • OED 将重点放在支持执行局长和有效的执行管理



承诺、沟通和负责的文化

workflow	目标和理由	活动	产出和影响
7.1 沟通学习新方式 进行中	发展承诺、沟通和负责的文化。 理由 沟通和学习对其他工作流很重要：需要沟通和反馈机制，以使高级管理层能够推动和跟踪文化的变化。	界定和建立沟通渠道，比如： <ul style="list-style-type: none"> • 与职员进行执行管理对话； • 由执行局长举行季度职员会议，如需要，举行更多会议； • 向执行局长提问制度化； • 全球职员调查； • 将 WFP_o 翻译成更多语言。 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2013 年底，“提问吧”有 11865 页浏览；每季度执行局长召开全体职员会议；就具体专题，定期开放式谈论会议/视频会议；2013 年全球管理会议在罗马召开，有 2000 页浏览 • 2012 年全球职员调查，然后是由单位跟进，得到了检查长的支持 • 用于全组织信息的内部网页 执行管理信息栏 • APR 的新图表 • 翻译 15 页 WFP_o；新职员咨询和道德操守有西班牙语和法语版 • 世界粮食计划署加入了与受到灾害影响的社区沟通（CDAC）网络，改善与社区的沟通，防止性剥削和侵犯 • 职员在线媒体和沟通手册 • 对世界粮食计划署媒体覆盖独立分析，97%是正面

本文件使用的缩略语

AED	助理执行局长
APR	年度业绩报告
ARC	非洲风险能力
ART	抗逆转录病毒疗法
C&V	现金和凭证
CERF	中央紧急响应基金
CIS	独联体
COSO	反欺诈财务报告全国委员会发起组织委员会
CP	国家方案
CSB	玉米大豆混合
DED/COO	副执行局长/首席执行官
DEV	发展项目
DPRK	朝鲜民主主义人民共和国
DRC	刚果民主共和国
ECOSOC	联合国经社理事会
ECOWA	西非国家经济社区
EMG	执行管理小组
EMOP	紧急行动
EPUN	联合国道德操守小组
FAO	联合国粮农组织
FDP	财务披露方案
FFA	以资代赈
FoodSECuRE	粮食安全气候韧性基金
FOQUS	粮食质量软件
FPF	前瞻性采购基金
GDP	国内生产总值
GNI	国民总收入
HLCM	管理高级委员会
HR	人力资源

IATA	国际援助透明计划
IDA	缺铁贫血症
IDP	境内流离失所人员
IFAD	国际农业发展基金
IOM	国际移民组织
IRA	立即响应账户
KPI	关键绩效指标
LTSH	陆路运输、仓储和装卸
LEAP	生计早期评估和保护
M&E	监测评价
MDG	千年发展目标
MOPAN	多边组织绩效评价网络
MOSS	行动最低安全标准
MRD	管理结果层面
MRF	管理结果框架
MUAC	中上臂周长
NGO	非政府组织
OCHA	人道主义事务协调办公室
ODA	官方发展援助
OED	执行局长办公室
OMP	巴拿马区域局（拉美和加勒比地区）
OVC	孤儿和其它脆弱儿童
P4P	为发展而采购
PACE	绩效和能力增强（过程）
PMTCT	预防母婴传播
PREP	筹备和相应增强方案
PROMIS	绩效和风险管理组织管理系统
PRRO	持久救济和恢复行动
PSA	方案支持和行政(预算)
QCPR	四年一次全面政策回顾
RBA	基于罗马的机构

REACH	结束儿童饥饿和营养不足
RWA	恭谦工作场所顾问
SAM	安全评估团
SCOPE	现金操作系统
SO	特别行动
SO	战略目标
SPR	标准化项目报告
SRF	战略结构框架
TB	肺结核
TPDS	印度针对性公共分销系统
UN SWAP	联合国发展小组
UNDAF	联合国发展援助框架
UNDG	联合国发展小组
UNDP	联合国开发计划署
UNESCO	联合国教科文组织
UNFPA	联合国人口活动基金
UNHAS	联合国人道主义空运服务
UNHCR	联合国难民事务高级专员办事处
UNICEF	联合国儿童基金
UN-Women	联合国妇女署
WHO	世界卫生组织
WINGS	粮食计划署信息网络和全球系统