



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

执行局  
第二届例会  
2019年11月18-21日

---

发行：普遍  
日期：2019年10月16日  
原文：英文

议题 5  
WFP/EB.2/2019/5-A/1  
资源、财务和预算事项  
供批准

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

---

## 粮食署管理计划（2020 - 2022 年）

### 内容提要

2018 年，全球有 8.22 亿人口处于长期营养不良状态，高于 2017 年的 8.12 亿。冲突和不安定仍然是粮食不安全的主要驱动因素。2018 年，来自 53 个国家处于极度饥饿状态的 1.13 多亿人口需要紧急食物、营养和生计援助；其中三分之二的人来自冲突或不安定地区。气候和其他自然灾害也是导致粮食不安全的推动因素。作为在全球居于领导地位的人道主义组织，粮食署具备旁人无法超越的现场存在感和瞄准“最触及不到”人群的能力，因而在保障和支持在更大范围拯救生命的人道主义救援体系方面发挥了独特、关键的作用，并竭力缓解饥饿和危机的根源。

在供不应求的情况下，粮食署不得不在救援生命的过程中分清楚轻重缓急，从而限制其在实现可持续发展目标方面的能力。这导致粮食署，特别在长期危机情况下，人道主义救援中因急于满足短期紧急需求而无法帮助受害家庭在后期自力更生发展。然而，当前联合国号召的改革要求粮食署加大其运行和经验的杠杆作用，通过兼顾近期需求和远期风险，在人道主义救援、和平与发展等议程方面做出更加重大的综合性贡献。

粮食署管理计划（2020 - 2022）详细说明了《2017-2021 年度战略计划》中关于国家和全组织层面战略性和计划性转型的业务要求，并明确了应对不断攀升的长期性、复杂性、高消耗的人道主义危机的要求。2019 年，粮食署执行了 18 项二级和三级全组织紧急应对任务，创同一时间段内应对紧急情况数量的历史新高。2020 年运行开支高达 100.6 亿美元，比 2019 年高 8%，反映了全球人道主义危机攀升的趋势。2020 年，粮食署项目直接受益人数达到 8760 万人，比 2019 年计划数增加了 11%。

但是，2020 年预计存在 31 亿美元（29%）的资金缺口，将限制粮食署援助受影响人群的能力，导致其受限于捐款方资金规模而不得不进行困难的选择，优先援助最脆弱群体。资金缺口还导致以发展为目标计划减少 35-50%，进而错过减少和预防未来人道主义危机的机会。因此，粮食署既要有效使用资源应对冲突和气候变化带来的人道主义紧急救援需求，同时也要在任何可行的情况下重视长期生计恢复的紧急需求，为和平作出贡献。

---

### 联系人：

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

H. Mannhardt 先生  
司长  
预算、计划信息与报告司  
电话：066513-6443

B. Ka 女士  
副处长  
预算与计划处  
电话：066513-3415

管理计划（2020–2022）编制了计划支持和行政预算中的重大资源分配提案，以及在该预算平衡账户发生的非周期性投资。这些提案显示了粮食署希望在应对紧急情况中发挥其有效领导力，以及为推进可持续发展目标优化项目的承诺。

## 粮食署业务需求量

粮食署和国际社会不断受到冲突、大量人口流离失所、营养不良和食物短缺以及脆弱或失灵经济、政治和社会机构等并存的复合型紧急状况的挑战。粮食署正在支持刚果民主共和国、莫桑比克、北尼日利亚、南苏丹和叙利亚阿拉伯共和国、也门的6项紧急应急行动，同时还有12项2级紧急援助。这18项应急行动约占2020年预计106亿美元的业务需求的三分之二。

粮食署的应急能力还反映在其共计78亿美元级即占需求总量74%的危机应对需求上。整个管理计划突出了强调了粮食署在紧急行动和优化项目方面的领导力，以及人道主义-发展-和平之间的联系。粮食署在应急行动中通过努力减少和预防以恢复力建设（占总需求21%）为目标的中长期人道主义需求，关注深层次原因聚焦的地区问题（占5%）。

关于支付模式，实物支付在2020年粮食署计划援助所占比例最大（47%）。现金支付位居第二，占37%，使粮食署成为使用现金援助计划最多的人道主义机构。自2019年以来，商品券的使用量也在上升，2020年占转移支付总量的4%，同时在84个国家开展的能力建设项目占计划支付总量的6%。

为减少资金缺口，将重心转移到社区重建活动以及根除限制个体主动恢复的深层次因素，粮食署将继续扩大资金储备，寻求更灵活和可预见的资金捐助。

## 2020 年计划支持和行政预算

计划支持和行政预算涵盖了粮食署计划的间接费用。执行局批准计划支持和行政拨款提案，赋予执行干事拨款权力。2020 年预算提案已准备考虑 2020 年预测捐款收入有可能产生的间接支持费用收入。

基于对捐助方政策和趋势的分析，并依照各国本地供资预测进行调整后，预测 2020 年捐款收入将达到 74.5 亿美元，比 2019–2021 年管理计划提及的 2019 年 68 亿美元预测捐款收入增加 10%。这一分析考虑了粮食署通过鼓励成员政府和国际金融机构多年度捐款来扩大资金储备的因素。根据秘书处建议的 6.5% 的间接支持费用（ISC）回收率计算，2020 年 ISC 收入预计达到 4.46 亿美元。

秘书处提议，2020 年计划支持和行政预算安排为 4.236 亿美元，与 2019 年 3.851 亿美元的水平相比，增加了 3850 万美元，增幅为 10%。这一预算增加的目的是希望确保为粮食署不断增多的业务活动提供充足的支持，保持粮食署各项业务的效率和成效，强化独立监控能力。

计划支持和行政预算的目标是扩充周期性资源，提议额外安排 2950 万美元预算用于支持粮食署六大全组织关键举措：应急领导力、计划有效性、以零饥饿为目标的供资和合作伙伴关系、数字化转型、粮食署工作流程简化和提效、人与文化。同时，安排 870 万美元用于支持明确认定的关键领域，如独立监督，包括反欺诈和反腐败举措以及区域和国别层面的内部控制；安排 350 万美元用于支持已知的结构性短缺领域（总部设施管理、安保和执行局秘书处），这些领域无法从其他渠道获得支持。

在考虑监督机构和执行局意见的过程中，各部门重新调整了计划支持和行政预算中的优先重点。例如，应急处将早预警、早行动和基于综合风险分析基础上的应急行动，以及改良的运行计划工具和制度、强化能力作为重点，更加注重下一代应急工作人员。

## 自下而上的战略预算

尽管 2019 年计划支持与行政资源和 2020 年建议预算安排都有所增长，仍然无法涵盖部分领域的工作。为此，我们将采取自下而上的战略预算方式，对计划支持与行政预算进行仔细审核，并把有关结论写入管理计划（2021–2023）。此项工作需要总部各单位和每个区域局列明各种资金来源的开支，便于粮食署自下而上地制定出能够满足其各项活动需求的预算。

## 由计划支持和行政平衡账户供资的全组织关键举措

2015 年，执行局批准使用计划支持和行政平衡账户资助全组织关键举措，这是以“强化粮食署计划、业务和行政能力”为目标的非周期性投资<sup>1</sup>。平衡账户的健康状况得益于捐款收入连年增加，以及计划支持和行政预算在确保粮食署“量入为出”方面取得了进展。通过这一平衡账户，首先分配 2250 万美元至立即反应账户——粮食署针对生命受到威胁状况下管道中断提供紧急支持或针对突发紧急事件进行快速反应的主要资金渠道，对捐助方直接捐助进行补充，从而缓解资源周期性不足的问题。

秘书处提议针对 5 项全组织关键举措安排总计 3970 万美元的投资，其中 2 项举措为 2019 年的延续行动，其余 3 项是新的举措。下表列示了 3970 万美元的分配情况。

建议的全组织关键举措		
名称	金额 (百万美元)	时间框架
<i>2019 年全组织关键举措的延续</i>		
系统集成与信息技术增效	11.0	1 年
联合国改革	8.1	2 年
<i>2020 年新举措</i>		
计划和合作伙伴关系支持举措	2.5	2 年
私营部门战略	13.1	1 年*
单位文化和道德氛围	5.0	1 年
<b>合计</b>	<b>39.7</b>	

\* 第二年考虑 2220 万美元。

**系统集成与信息技术增效（1100 万美元）**将通过构建稳定的全组织系统整合平台，继续强化全组织数据的运用能力，从而增加粮食署管理面板新特征，为成员国提供《国别战略计划》数据门户网站。粮食署将继续优化全球服务管理工具，通过标准化的服务管理工具提高服务传输的速度和质量。为简化核心功能程序，提高效率，加强系统间数据传输的自动化，避免人工输入。

**联合国改革举措（810 万美元）**将延续自 2019 年开始的工作，旨在确保各地办事处能够顺应和支持联合国秘书长负责的发展系统改革。2020 - 2021 年投资将涵盖计划改革支持，如推进新型联合国发展合作框架；同时也将用于商业创新设计和示范，向联合国发展协调办公室实施和推进 2021 年示范活动和制度提供支持。粮食署将继续带领商业创新小组为发展程序、工具和平台做出贡献，确保联合国发展系统收集并报告已实现的全系统集体成果。

**计划和合作伙伴关系支持举措（250 万美元）**将通过提案中的资金安排，弥补国家层面项目设计的资金空缺，从而扩充获得资金流的渠道。这一支持举措将会推动长期目标瞄准包含国内资源利用和多部门投资在内的全球战略动议，同时加强人道主义-发展-和平的轴线联系，显示罗马驻地机构、有关合作伙伴在这一关系框架下核心主题领域的专业性和领导力。

**私营部门战略举措（1310 万美元）**是关于成比例扩大私营个体筹款初始阶段资金的建议。根据 2015 年全组织关键举措定义，只能用于包括一次性技术项目（如技术改进）在内的非周期性成本。

**单位文化与道德氛围（500 万美元）**在与广大成员和管理者组成的联合工作组完成有关分析、提出建议和行动计划前，全组织关键举措将在 2020 年安排 500 万美元的预算，加快优化单位文化和行为准则。

## 审查间接支持费用回收率

在讨论部分类型捐款的间接支持费用回收率是否应该设置更多灵活性时，秘书处确认了更新的水平，正在准备 2020 年交由执行局处理的独立工作流，包括最初始阶段，由秘书处提交执行局进行决议的一小部分原则问题框架下的工作流程。

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2018/6-A/1/Rev.1.

## 信托基金和特别账户

总部和区域局层面的信托基金支持强化粮食署的机构能力和工作成效。2020 年，信托基金计划开支为 7270 万美元（2019 年为 1.085 亿美元）。主要涉及的领域为政府能力强化、营养、气候变化、灾害风险缓解、粮食安全、创新（创新加速器）和供应链。

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

粮食署于 2014 年设立了全组织服务融资机制，主要包含三种机制：资本预算基金、快速行动中心（前全球交通工具租赁计划）以及有偿服务活动。2020 年，全组织信托基金计划开支为 8200 万美元。

资本预算基金上限为 4700 万美元，其中 4300 万美元用于支持战略资源分配委员会对现场房屋和总部改善方面的投资。考虑到私营部门全组织战略性关键举措无法涵盖个人筹款增加带来的周期和人工成本，一旦私营部门筹款与合作伙伴关系战略实施方案得以批准通过，将需要从资本预算基金中开支 3900 万美元作为启动贷款。这将特别影响到目前完全由预算外资金支撑的分享膳食（ShareTheMeal）计划。因此，将分享膳食计划纳入粮食署提高私人个体筹款的总体工作框架内，能够使得粮食署与所有支持者保持紧密且一致的合作关系。

其他特别账户也为粮食署及其合作伙伴提供支持服务，主要包含联合国人道主义应对站点网络，航空与后勤服务等。2020 年除全组织服务机制外的特别账户估算交易量为 2.305 亿美元。

## 决定草案

审议了《世界粮食计划署管理计划（2020-2022 年）》（WFP/EB.2/2019/5-A/1），之后，执行局：

- i. 注意到 2019 年计划支持和行政拨款假设 2020 年供资水平为 74.5 亿美元；
- ii. 注意到《管理计划（2020-2022 年）》第 III 章中提及的 2020 年预测业务需求为 106 亿美元；
- iii. 批准 2020 年 4.236 亿美元计划支持和行政拨款，具体分配如下：
 

战略与方向	7100 万美元
业务服务	2.37 亿美元
治理、独立监督与筹资	1.156 亿美元
合计	4.236 亿美元
- iv. 批准计划支持和行政平衡账户支出以下资金：
  - 向立即反应账户储备转移 2250 万美元；
  - 向全组织关键举措分配 3970 万美元；
- v. 批准 2020 年所有捐款适用 6.5% 的标准间接支持费用回收率，各国政府针对本国计划的捐款以及由执行局决定的发展中国家或经济转型国家做出的捐款除外，后者 2019 年间接支持费用回收率适用 4% 的标准；
- vi. 批准为 2020 年全组织服务预支款设定 8200 万美元上限，并期待在今后《管理计划》中对此进行审查；
- vii. 授权执行干事根据当年预计收入水平的变化，以不超过预期收入变化 2% 的幅度调整预算中计划支持和行政部分的内容。

## 目录

内容提要	1
决议草案	5
<b>第 I 章： 引言</b>	<b>7</b>
<b>第 II 章： 供资背景和资源筹集假设</b>	<b>12</b>
<b>第 III 章： 2020 年业务需求</b>	<b>166</b>
第 IV 章： 计划支持和行政预算	28
第 V 章： 管理绩效测量	57
第 VI 章： 信托基金和特别账户	63
附件 I： 2020 年计划支持与行政预算提案	72
表 A. I. 1： 按组织层级列示的计划支持和行政预算	74
表 A. I. 2： 按区域列示的计划支持和行政岗位与分配情况，2018 - 2020 年	77
表 A. I. 3： 按全球办事处列示的计划支持和行政岗位与费用分配情况，2018 - 2020 年	79
附件 II： 表 A. II. 1： 按组织部门和支柱列示的计划支持和行政预算分析	82
表 A. II. 2： 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排	84
表 A. II. 3： 按组织部门列示的计划支持和行政预算	95
附件 III：	107
附件 IV： 拟议全组织关键举措概念说明	108
附件 V： 《管理计划（2019-2021 年）》审查	119
附件 VI： 评价办公室 2020 - 2022 年工作计划	123
附件 VII： 术语	136
文中所列缩略语	141

## 第 I 章：引言

### 读者指南

1. 《管理计划（2020-2022 年）》呈现了粮食署这一时期内各项计划内容的提要以及在 2020 年实施上述计划所需要的预算支持，主要包含预期需求以及满足这些需求预计需要的资源等数据。计划支持和行政预算为支持全球计划实施提供了必要的资金。
2. 内容提要、决定草案以及各章节引言解释了计划的流程与逻辑。各章节正文介绍了计划的详细规定。

### 文件结构

3. 《管理计划（2020-2022 年）》包括内容提要、决定草案、六个章节以及多个附件
  - *第 I 章：引言。* 本章讨论了粮食署管理提案所处的全球经济和政治环境，以及粮食署在其管理计划中的定位和组织背景。
  - *第 II 章：供资背景和资源筹集假设。* 本章具体介绍了 2019 年和 2020 年资源预计水平，这是进一步预测《管理计划（2020-2022）》中第二和第三年水平的基础。
  - *第 III 章：2020 年业务需求。* 本章概括介绍了 2020 年业务需求。这些规划数据直接提取自预算规划工具。本章介绍了粮食署国家办公室提供的业务需求总量与全球可满足上述业务需求资源预计量的差距。此前管理计划中包含的实施计划，将于 2019 年第四季度在管理计划网站公布。有关数据还可在《国别战略计划》数据门户网站进行查询。
  - *第 IV 章：计划支持和行政预算。* 本章列出了拟议 2020 年计划支持和行政预算。该预算根据执行局 2018 年批准的拨款项目分结果支柱而列出。
  - *第 V 章：管理绩效测量。* 本章介绍了《全组织结果框架》确立的管理绩效标准和绩效措施。文中以表格形式列示了主要管理绩效指标及其内容，另外还提供了基准和目标，以及测量全组织重点工作进度的主要绩效指标。
  - *第 VI 章：全组织信托基金和特别账户。* 本章介绍了全组织信托基金和特别账户的预期额度，以及关于利用 8200 万美元全组织服务筹资机制的最新情况。
4. 附件中具体介绍了计划支持和行政预算以及 2020-2022 年评价工作计划。

## 全球经济和政治环境

### 经济展望

5. 2019 年 6 月，世界银行集团全球经济增速评级下调至 2.6%，低了 0.3 个百分点。预计到 2021 年，全球经济增速将逐步提高到 2.8%，包括新兴市场和中小经济体小规模复苏。
6. 全球经济展望呈下降趋势的风险不断增加，一方面反映了不稳定政策发展的可能性，包括主要经济体贸易摩擦升级；新兴市场和中小经济体金融危机再度爆发；主要经济体经济增速放缓的程度高于预期。<sup>2</sup>

### 长期和严重的粮食不安全

7. 全球饥饿态势有所加重。2018 年，营养不良人口的绝对数量已从 2016 年的 7.96 亿增至近 8.22 亿。<sup>3</sup>冲突影响地区人口占世界长期处于饥饿状态人口的 60%，面临营养不良的可能性是无冲突国

<sup>2</sup> 世界银行集团，2019 年，《全球经济预测，2019 年 6 月：在不断升级的紧张局势中低迷徘徊的投资》  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/541011559679035492/Global-Economic-Prospect-2019-Heightened-Tensions-Subdued-Investment>

<sup>3</sup> 联合国粮农组织、国际农业开发基金会、联合国儿童基金会、粮食计划署和世界卫生组织，2019 年，《2019 年世界粮食安全和营养状况》。<http://www.fao.org/3/ca5162en/ca5162en.pdf>

家人口的两倍多。<sup>4</sup> 2018 年，来自 53 个国家共计超过 1.13 亿人口身处饥饿或更恶劣状态。<sup>5</sup> 另有超过 1.43 亿人口处于紧张状态，随时可能陷入饥饿危机。

8. 在过去三年中，一亿多人口身处严重的饥饿危机，其中三分之二即近 7200 万人来自 8 个国家，按照粮食不安全的严重程度排序，分别是也门、刚果民主共和国、阿富汗、埃塞俄比亚、叙利亚阿拉伯共和国、苏丹、南苏丹和尼日利亚北部。<sup>6</sup>

### 冲突、饥饿和流离失所

9. 按购买力平价测算，2017 年暴力对全球经济影响达到 14.76 万亿美元，相当于全球国内生产总值的 12.4%，冲突影响十大国家国内生产总值的 45%。<sup>7</sup> 中东、北非和南亚地区的武装冲突成本共计 1.02 万亿美元。
10. 冲突时导致粮食危机的主要因素。处于粮食不安全状态的人口中，约有 7400 万（身处严重饥饿人口的三分之二）来自冲突和不安全状态下的国家。<sup>8</sup> 60% 饥饿人口<sup>9</sup>，以及 1.55 亿发育不良儿童中的 75% 来自受冲突影响的国家。<sup>10</sup>
11. 因冲突、暴力和迫害而流离失所的人口空前增长，已有 6850 万人被迫离开家园，其中包含 4000 多万内部流离失所人口，近 2540 万人为难民。
12. 57% 的全球难民来自叙利亚、阿富汗和南苏丹这三个长期处于冲突中的国家，人数分别达到 630 万、260 万和 240 万。<sup>11</sup> 85% 的难民来自 5 个发展中国家：土耳其 350 万人，巴基斯坦 140 万人，乌干达 140 万人，黎巴嫩 100 万人，伊朗 90 万人。大多数难民不愿意背井离乡，非洲难民十之有九，亚洲难民十之有八都宁愿留在自己的大洲内。
13. 2017 年粮食署一项调查说明了粮食不安全和跨境移民与冲突之间是如何相互影响的。<sup>12</sup> 调查发现粮食不安全是导致国际移民的主要“推动”因素；其他因素有缺乏经济机遇、收入不平衡、人口增长以及移民服务网的存在。在调查基础上，饥饿发生率每上升 1%，就会新增 2% 的人口离开家乡，每增加一个冲突爆发的年度，就会新增 4% 难民。移民本身又会因为缺少收入机会、迁移途中不利的旅行条件而引发粮食不安全，而粮食不安全与贫困叠加是武装冲突发生率和强度的主要原因，也是被迫移民的主要推动因素之一。

---

<sup>4</sup> 联合国粮农组织、国际农业开发基金会、联合国儿童基金会、粮食计划署和世界卫生组织，2017 年，《2017 年世界粮食安全和营养状况》。

[https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022419/download/?\\_ga=2.229406168.513769417.1553075019-512056628.1528281179](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022419/download/?_ga=2.229406168.513769417.1553075019-512056628.1528281179).

<sup>5</sup> 粮食安全信息网络，2019 年。《2019 年全球粮食危机报告》。

<http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/>.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> 经济学与和平研究所，2018 年。《2018 年和平的经济价值》。

<http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/11/Economic-Value-of-Peace-2018.pdf>.

<sup>8</sup> 粮食安全信息网络，2019 年。《2019 年全球粮食危机报告》。

<http://www.fao.org/resilience/resources/resources-detail/en/c/1187704/>.

<sup>9</sup> 联合国粮农组织和粮食署，2019 年 1 月，《监督冲突中国家的粮食安全》。

<http://www.fao.org/3/ca3113en/CA3113EN.pdf>.

<sup>10</sup> 联合国粮农组织、国际农业开发基金会、联合国儿童基金会、粮食计划署和世界卫生组织，2017 年，《2017 年世界粮食安全和营养状况》。

<http://www.fao.org/3/a-i7695e.pdf>.

<sup>11</sup> 联合国难民事务高级专员，《数据一览》。

<https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>.

<sup>12</sup> 粮食计划署，2017 年。《撤离的本质：粮食安全、冲突和国际移民》。

[https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000015358/download/?\\_ga=2.261829705.513769417.1553075019-512056628.15282.81179](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000015358/download/?_ga=2.261829705.513769417.1553075019-512056628.15282.81179).



14. 2018 年粮食署报告显示，世界银行政治稳定和无暴乱冲突指数每上升一个点，粮食危机的程度就会减轻一半。<sup>13</sup>

### 气候变化和投资机会

15. 2018 年，气候相关和其他自然灾害导致 2900 万人口陷入严重的粮食不安全状态。自 20 世纪 90 年代以来，极端气候灾害发生频率翻番，每年平均已达 213 起。<sup>14</sup> 受气候灾害影响国家的饥饿平均水平比无气候灾害影响或影响较小国家高 3.2 个百分点。51 个低中收入国家农业生产季提前或推迟，29 个国家农业生产季缩短，28 个国家两种影响都存在。2017 年，在 51 个处于危机的国家中，有 34 个国家粮食安全危机的主要驱动因素就是气候灾害。
16. 气候灾害也是移民和被迫流离失所的主要驱动因素。平均来看，气候相关的灾害每年会导致 2250 万人口离开家乡。气候变化适应方面的投入回报非常可观：在气候风险管理和灾害消除方面每投入 1 美元，可以节省 4 美元的人道主义应对成本。
17. 恢复力建设措施方面的投入回报也比较可观。在尼日尔，粮食署在其粮食援助 food assistance for assets、学校供膳和营养活动等“改变生命计划”下每投入 1 美元，将会在未来 20 年产生 3.67 美元的回报（扣除物价因素），并对没有接受直接援助的家庭产生 0.46 美元溢出效应。这意味着粮食署可在 20 年内节省 10 亿美元的机会成本。
18. 营养领域的投入也可以促进经济增长。平均来看，为经验证的营养计划每投入 1 美元，即可获得 16 美元的健康和生产力效益。<sup>15</sup>

### 粮食署的定位

19. 粮食署的工作环境在发生变化。脆弱人群不仅面临着因治理不善和冲突而长期存在的风险，而且还需要应对更加不可预见的、发生频率已超出其应对能力范围的极端气候事件。粮食署国别计划正在具备更好的前瞻性和风险告知能力。粮食署 70% 的国别战略计划包含了专门针对气候风险管理的活动，在为粮食不安全群体提供的气候指数保险、财经预测和气候信息服务等创新项目上取得了进展。
20. 人道主义危机影响的人口数量不断增长，持续时间也更长。粮食署在与不同国家和国际组织的通力合作下，必须通过一系列同步处理紧急和长期脆弱问题的干预措施，逐步减少人道主义救援需求。
21. 为了减少人道主义救援需求，粮食署应在人道主义-发展-和平的关系下开展工作，从而防止冲突产生，确保公平公正，为脆弱人群提供获得健康生活和有效谋生手段的机会。为实现零饥饿目标，需要一方面合理应对紧急需求，另一方面在不必要采取长期紧急支持的情况下实施替代策略。
22. 粮食署将通过以下途径实现上述定位：
- 提高计划灵活性，在满足人道主义需求的同时，维护好发展与和平成果，例如在塞舌尔社区同步实施人道主义与恢复力建设计划；
  - 明确、衡量和最大化粮食署巩固发展与和平成果的方式和途径，例如在应急和恢复项目中使用现金转移平台和气候保险计划；
  - 与私营实体和政府等致力于和平与发展的有关方面进行合作，利用这一比较优势，采用能够获得集体成果的创新方式，缓解导致饥饿的根源，例如发挥与联合国粮农组织和儿童基金会合作的杠杆作用，来支持健康、教育和保护农业自然和人力资本等活动。

<sup>13</sup> 粮食计划署，2018 年，《2018 年世界粮食援助：阻止粮食危机》。

[https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000070719/download/?\\_ga=2.202594645.513769417.1553075019-512056628.1528281179](https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000070719/download/?_ga=2.202594645.513769417.1553075019-512056628.1528281179).

<sup>14</sup> 联合国粮农组织、国际农业开发基金会、联合国儿童基金会、粮食计划署和世界卫生组织，2018 年，《2018 年世界粮食安全和营养状况》。

<http://www.fao.org/3/i9553en/i9553en.pdf>.

<sup>15</sup> 全球营养报告利益相关者集团独立专家组，2016 年，《2016 年全球营养报告——从承诺到影响：到 2030 年消除营养不良》。<https://globalnutritionreport.org/reports/2016-global-nutrition-report/>

23. 在联合国发展系统改革的背景下，简化国家层面业务流程，从而争取在人道主义和发展领域更多的集体成果，粮食署在内部从《国别战略计划（第二版）》的角度，与联合国合作伙伴一起，实施了向迈进的计划，从而对新建立的联合国可持续发展合作框架进行实质性的投资。人道主义与发展处正在参照联合国创新工作方式开发分析、设计、实施和监督等业务流程。

## 组织背景

24. 粮食署快速改变业务环境，要求构建一个更加敏捷和可靠的组织构架，从而优化应急有效性，为需要的群体提供最好的服务。
25. 2019年6月，总部引入的新型组织构架应对了更为复杂的业务，包含在过去两年资源水平超过25%的情况下，粮食署对人道主义-发展-和平轴线和长期危机不断提高认识。新型构架将会促进机构氛围转向更加有利于开展工作的文化，从而处理好各种形式的骚扰、职权滥用和歧视。
26. 新型组织构架体现了粮食署为确保应对不断增长的更加复杂需求的重要调整。机构重组的主要目的是在总部和区域局条例修改的帮助下，加强粮食署有效支持重点。新的构架也会帮助粮食署有效和高效地使用不断增长的资源，从而强化监督和风险管理以及有效的内部控制。

## 监督和风险管理

27. 在过去两年里，粮食署强化了监督和风险管理办事处的职能。2020年独立监督办公室将进一步强化自身能力，法律办公室和人力资源处也将提升能力，从而为实施调查中形成的建议提供更加强有力的支持。同时，加强风险管理，更加系统化地跟踪内部控制和反欺诈、反腐败行动计划的实施情况。

## 全组织优先重点

28. 新型组织构架能够更好地瞄准图 I. 1. 所示的五项全组织优先重点。

图 I. 1: 全组织优先重点

### 指导粮食署2018年及未来愿景的五大板块构建



29. 2020年计划支持行政拨款和全组织关键举措中提议增加的投资对上述五大重点领域予以体现。
30. 2019年6月，作为对全球管理大会意见的反馈，粮食署又增加了一大重点领域——人员管理，通过考虑地区雇员的职业规划、绩效和追责、全组织文化以及能力和资质等问题，为其他重点领域提供更好的支撑。

## 治理

31. 《综合路线图》为粮食署工作提供了崭新的框架，包含粮食署《战略规划（2017 - 2021）》，《国别战略规划政策》，《金融框架审议》和《全组织成果框架（2017 - 2021）》等四部分，均在 2016 年执行局第二次例会上获得通过。
32. 2017 和 2018 年，执行局批准了几个临时权利代表团，主要致力于审查实施情况，维护执行局审议和监控的基本职责。目前正在完成审查，并在与执行局进行讨论，便于执行局在 2020 年第一次例会上能够获得通过。永久代表团将于 2020 年 3 月 1 日起开展工作，并在管理计划覆盖的整个时期发挥作用。

## 第 II 章：供资背景和资源筹集假设

### 概述

33. 本章概述了支持粮食署 2020 年 74.5 亿美元收入预估的财务背景与假设。收入预估以捐助方状况和趋势为依据，并针对每个国家的当地供资预测情况进行调整，从而汇总成《管理计划》的基础。
34. 为了满足工作计划所列需求，根据粮食署战略计划（2017 - 2021），粮食署正在扩大可利用的供资资源范围。本章概述了这一方面的趋势和分析。
35. 粮食署正在就鼓励捐助方提供灵活且可预见资金进行对话，这依然是其完善国别业务计划和融资基础，优化业务效应和效益的一种途径。
36. 在各种人道主义救援机构和行动方中，粮食署在应对不断增多的全球人道主义需求方面发挥着牵头作用。同时，粮食署致力于减少人道主义援助行动和资金需求，通过做好预案和及早行动，与政府共同构建恢复力，支持消除饥饿深层次隐患的活动，来遏制人道主义危机的影响。

### 与全球形势保持同步

37. 2018 年，得益于全面实施《综合路线图》背景下的新型计划和财务框架，粮食署在《战略计划（2017 - 2021）》的指导下实施了工作计划。工作中提升的透明度和业务观察力进一步强化了粮食署全球合作伙伴关系和筹资基础。
38. 粮食署在全年彰显了快速适应自身所处政治、安全和环境改变的能力，有效地应对不断增多的人道主义救援需求，这一能力特别体现在也门和叙利亚阿拉伯共和国的应急行动中。然而，不断攀升的需求对有效制定计划的优先重点并实施计划再次构成挑战。国家层面综合战略计划包含一系列相互关联的目标和行动，针对救生需求，同时为获得持久的、强大的个人、社区和国家间联合应对潜在危机的能力提供支持。可预见的和灵活的供资，确保粮食署不断优化其制定重点和规划的工作。

### 粮食署供资趋势：2019-2021 年预测

39. 2018 年粮食署业务需求增长与全球人道主义救援需求规模相当。为应对这些需求，预计已计划安排的捐助为 74 亿美元，而 2019 年计划数为 120 亿美元。截止 8 月中，粮食署已收到 2019 年的 46.3 亿美元捐助收入，与 2018 年同期水平相当。
40. 业务资金缺口预计将从 2018 年的 27% 上升到 38%。这是由于粮食署工作计划所需资金从去年的 100 亿美元（落实了其中 73% 的资金）上升到 120 亿美元。从历史供资趋势来分析，粮食署 T 预计 2020 年供资将达到 74.5 亿美元。这一供资水平将覆盖 2020 年工作计划的 71%，还有 31 亿美元的资金缺口。粮食署预判 2021/22 年度捐款收入水平应与 2019/20 年大体相当。
41. 导致业务需求持续走高的原因之一是三级应急需求增多，占据粮食署现有工作计划一半以上，也是导致筹资缺口的重要部分。从早期预警和行动相关的数据来看，这些主要需求会上升。
42. 2018 年，来自国际金融机构的捐助从 600 万美元大幅度上升至 4400 万美元（不包括东道国政府捐助），最主要的是由于同年非洲开发银行捐款的大幅度增加。粮食署继续与国际金融机构共同投资，预计来自世界银行、非洲开发银行、亚洲开发银行的捐助自 2019 年之后将大幅度增长，而其中大部分将通过东道国政府进行交接。
43. 联合国筹集的捐款总体趋势向好，还为粮食署积累了额外的资源。2018 年，粮食署从联合国不同渠道共收到了 2.9 亿美元项目资金，创历史新高，截止 8 月中，2019 年捐款已超过 2 亿美元。在联合国发展系统改革和新驻地协调系统操作化方面，捐助方的支持趋势也较为积极。联合国中央应急基金（粮食署筹款的第一大来源）捐款水平一直保持稳定，在过去五年内从 1.22 亿美元增长到 1.43 亿美元。该基金年度融资目标提高 10 亿美元，能够为粮食署增加捐款。
44. 2019 年之后的计划捐款水平显示了捐助方对粮食署高度信任的持续性趋势，并随着需求的改变一直保持与粮食署使命的关联度。

## 政治格局变化对粮食署收入的可能影响

45. 全球多样化的地缘政治现状将对粮食署收入产生持久性影响。2018 年主要捐助方对粮食署的捐款方向反映了他们的战略重点：以减少危机影响为目标的恢复力和发展举措是粮食署《国家战略计划》综合工作文件夹的重要组成部分，但依然有三分之二的业务资源继续用于人道主义应急行动。这一趋势将继续。尽管不断增长的最脆弱人口数量和全球粮食安全是完善社会政治气候的最主要因素，彼此存在竞争的国内优先重点也加重了粮食署筹资的不确定性。

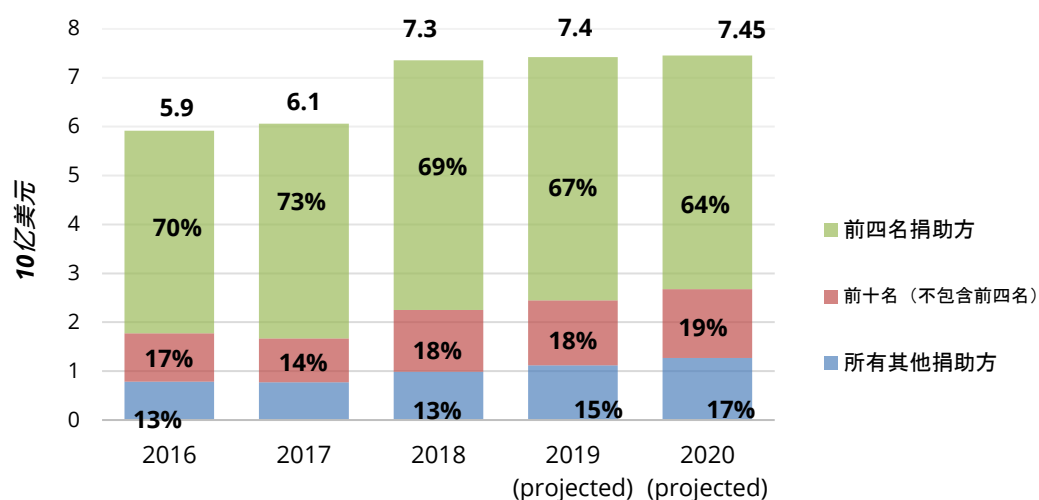
## 与需求保持同步

46. 粮食署主要的挑战是如何在复杂的供资环境中满足不断增长和变化的需求。粮食署继续完善预测捐款水平的方法，恪守最大化业务效率和效应的承诺，包含尽可能减少危机爆发前中后因粮食不安全导致的生命损失。粮食署与公共和私营伙伴更加紧密合作，对捐款预测乃至资金承诺更加有信心。
47. 为了应对供资挑战，特别是危机应对之外的活动，粮食署正在加强与政府伙伴、国际金融机构和私营部门的战略合作，主要是为加强与合作伙伴相互支持的战略一致性所进行的投资。粮食署将会继续强化与主要捐助国首都的联系，与东道国政府和联合国机构合作。同时，粮食署也在加强与致力于发展的老搭档间的合作，特别是非洲开发银行、亚洲基础设施投资银行和伊斯兰开发银行等国际金融机构，以及绿色气候基金会和包括“教育不能等待”基金会和全球基金会等专注全球性问题的各种国际主题机构。将东道国政府和其他来源的捐款算在内，粮食署制定了目标，到 2022 年每年在总体发展和主题融资方面动员 10 多亿美元。
48. 利用正在开展的捐款预测分析和工具，粮食署将继续向执行局提交在预测基础上进行修正后的日常更新数据。预计一段时间后，有了更加可靠的捐款预测和计划周期法等增强功能，就能够更详细地预测捐助方对粮食署业务需求的支持，进而为其国别业务奠定更完善的计划和融资基础。

## 扩大捐助方群体

49. 2016-2018 年，来自 14 个主要捐助方的捐款占比一直都保持在 87%。但是，现有分析结果显示，传统和新型捐助方的捐款比例越来越趋于平衡（见图 II.1）。
50. 预计会有更多国际金融机构和公共、私营部门参与，极大地提高 2019 - 2020 年及未来的捐款数量

图 II.1: 2016 - 2020 年粮食署捐助方的捐款价值和比重（10 亿美元）



1.。

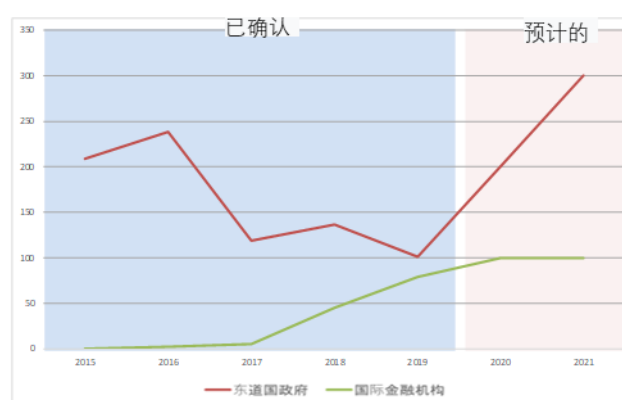
51. 粮食署继续多样化捐助方群体，优化获得公共部门供资的途径。
52. 2018 年粮食署专注于开展公共和私营部门供资机会的战略和技术分析，以支持综合性计划方案。这些分析帮助粮食署在全球、区域和国别层面获得新的公共部门供资资源，包括意大利、挪威的新型开发基金，来自意大利、韩国和西班牙等国的国立大学和市级预算的供资渠道。2019 年，预计这些渠道将获得 2 亿美元收入，并在未来继续呈上升趋势。

53. 2019 年，由于捐助方对联合计划更加感兴趣，人道主义事务协调办公室提高在国家层面的年度集资目标，预计联合国供资在未来几年会增加。2018 年 11 月粮食署与绿色气候基金会签署的《主协议》，以及联合可持续发展联合基金会的成立，都是利好的进展。联合国适应基金会和绿色气候基金会等主题捐助呈增长趋势。国别战略计划框架为国别办事处提供了更广泛和长期的新型联合集资计划，帮助他们更好地利用这些集资机会。
54. 粮食署主题集资，包括营养、学校供膳和气候等计划，是依照战略计划更多地应用综合性计划方案的案例。东道国政府提供的支持和公共部门提供的专门资金和资源预计都会增长。专注于营养和 HIV 项目的捐款也在增加，从 2018 年的 3.49 亿美元增长到 2019 年 8 月中的 3.96 亿美元。
55. 其中，粮食署特别强调了自己作为各国参与者关键合作伙伴在恢复力方面的价值理念，例如促进人道主义-发展轴线的关键潜在作用。

## 东道国政府的作用

56. 2018 年东道国政府捐款为 1.367 亿美元，比 2017 年的 1.185 亿美元增加了 15%。2019 年，已收到 1.01 亿美元东道国政府捐款。更早年度的捐款水平更高，例如 2015 年 2.091 亿美元，2016 年 2.382 亿美元。

图 II.2: 东道国政府和国际金融机构捐款 (百万美元)



57. 通过《国别战略计划》，粮食署的目标是与东道国政府联合起来，在转型行动收益最高的领域优化传统捐助方资源，帮助加速可持续发展目标，特别是目标 2 和 17 的进程。为此，东道国政府资源从 2019 年起出现上升趋势。
58. 在过去的一年，粮食署继续致力于从供资转向融资的变革，与东道国政府共同寻求推动主要国别优先发展粮食系统和人力资本等领域的最佳做法。计划与财政部等国家层面参与者，国际金融机构和区域机构为此进行战略性对话。
59. 粮食署鼓励东道国政府定期提供捐款，例如通过最近引进的孪生举措和重组后的新兴捐助方对配基金。2018 年该项举措获得了 3 亿美元的捐款。

## 灵活和可预测的供资

60. 捐助方向粮食署提供人道主义应急行动所需的资源对工作连贯性非常重要，同时立即行动资金的可获得性对粮食署面对危机爆发之时能够成功反应也是至关重要的。因此，捐助方的局限性和供资受限会直接影响到能否对受益方需求及时做出反应。例如，内部计划贷款和立即反应账户还款不成功。粮食署与捐助方合作伙伴共同努力，提高对捐助方受限影响的认识，并减少指定。
61. 2018 年执行的捐助方需求调查，明确了克服阻碍自由使用粮食署资源内外部供资条件的十大优先标准。与提供资源的合作伙伴对话，能够帮助他们更好地理解自由供资是有效和高效业务操作的一大支柱，便于捐助方满足他们的信托人要求。
62. 向粮食署轻度指定捐款从 2017 年 3.82 亿美元增长到 2018 年 4.2 亿美元，增幅 10%，分别占两个年度捐款总数的 6%。现有捐款分析结果表明，2019 年往后的灵活捐款预计将至少维持在相同水平，而且很有可能根据捐助方合作伙伴对话的情况进一步增长。就 2019 年情况看，《国别战略计划》或更低层次的定向捐款趋势向好，活动指定捐款占 72%，比 2018 年的 83%略有减少。
63. 多年度供资从 2017 年的 9.47 亿美元增长到 2018 年的 10 亿美元，增幅 6%。捐助方信息分析结果显示，在不久的将来，2019 年多年度捐款会增加，2020 年也预计呈上升趋势。其中一大贡献因素是，《国别战略计划》框架具有多年度特征，更加注重针对多年度捐款资源的利用。
64. 同时，内部项目贷款的可用捐款数量从 2017 年的 37 亿美元减少到 2018 年的 31 亿美元，占捐款总数的 42%，2019 - 2021 年的预测数也保持在这一水平。截止到 8 月中旬，2019 年内部项目贷款可用捐款收入达到 19 亿美元，占目前全年捐款收入的 40%。粮食署将继续鼓励捐助方提供用于内部项目贷款的捐款，这对及时支持受益方和监控发展趋势都是至关重要的。

65. 总体来看，粮食署与捐助方的对话非常重要，成功推动了《战略伙伴关系协议》的签署，为一系列共同商定、相对长期的目标提供灵活可预测的供资。粮食署与捐助方签订了 15 份上述协议（见表 II.3）。

图 II.3: 2012 - 2022 年《战略伙伴关系协议 (SPA)》捐助方

捐助国	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
澳大利亚											
加拿大											
丹麦											
芬兰											
冰岛											
爱尔兰											
卢森堡											
荷兰											
新西兰											
挪威											
韩国											
俄罗斯											
西班牙											
瑞典											
大不列颠及北爱尔兰联合王国											

浅绿色表示过去的协议

深绿色表示当前的协议

黄色表示正在谈判中

## 第 III 章：2020 年业务需求

### 概述

66. 通过《管理计划（2020–2022 年）》，粮食署再次承诺，依照可持续发展目标，将其粮援和营养能力和计划与各国主管部门和其他伙伴的能力和计划进行对接与整合。《管理计划（2020–2022 年）》涵盖 85 个国家，其中 67 个有《国别战略计划》，18 个有《临时国别战略计划》，<sup>16</sup> 所有计划均强调《战略计划（2017–2021 年）》提出的战略和计划转型，这些转型目前已嵌入粮食署的规划进程，目的是巩固其优先紧急援助，进而拯救性命，改变生活。
67. 《管理计划（2019–2021 年）》的重点是提高粮食署与可持续发展目标的一致性，而《管理计划（2020–2022 年）》则概述了粮食署如何与各国政府、社区、非政府组织以及联合国机构，特别是其他常驻-罗马机构、儿基会和难民署，合作实施精心设计的战略和计划，共同推动《2030 年可持续发展议程》各项目标的实现。《管理计划（2020–2022 年）》还着手应对随着冲突和气候引发的需求持续增长而急剧增加的人道主义需求。
68. 实现《管理计划（2020–2022 年）》的各项目标需要利用转型计划落实《国别战略计划》，从而拯救生命，改变生活。通过该计划，粮食署再次强调紧急情况下的领导作用、计划的卓越性以及在人道主义-发展-和平联系方面的参与。实现拯救生命和改变生活的目的需要粮食署采取行动，对紧急需要作出响应，同时投资于预防和发展工作，以减少中长期内的人道主义需要。
69. 粮食署及其伙伴仍然面临重大挑战。最复杂、最持久、耗资最多的人道主义危机发生在人们陷入冲突和反复出现的极端气候的地方。其结果是 53 个国家的 1.13 亿人面临严重饥饿，需要紧急粮食、营养和生计援助。在这些人中，超过一半的 7200 万人生活在 8 个国家：阿富汗、刚果民主共和国、埃塞俄比亚、尼日利亚北部、南苏丹、苏丹、阿拉伯叙利亚共和国和也门。<sup>17</sup> 令人担忧的是，全球还有 8.22 亿人面临长期饥饿和粮食不安全，比 2019 年多出 700 万。<sup>18</sup> 虽然粮食署的计划编制仍以需求-为基础，但面临长期饥饿和粮食不安全的人数增加使人们注意到有必要开展平行活动，满足紧急需求，同时处理根源性问题，并通过综合计划增强抵御力、减少和消除需求。
70. 2019 年，粮食署对全球 18 个同时发生的紧急情况作出响应，这是该机构有史以来同时面临的最多紧急情况。其中，刚果民主共和国、莫桑比克、尼日利亚北部、南苏丹、阿拉伯叙利亚共和国和也门的 6 个为三级紧急情况，其余 12 个为二级紧急情况。图 III.1 总结了粮食署自 2011 年以来所应对的紧急情况，突出了人道主义危机中不断增加和持续存在的趋势。

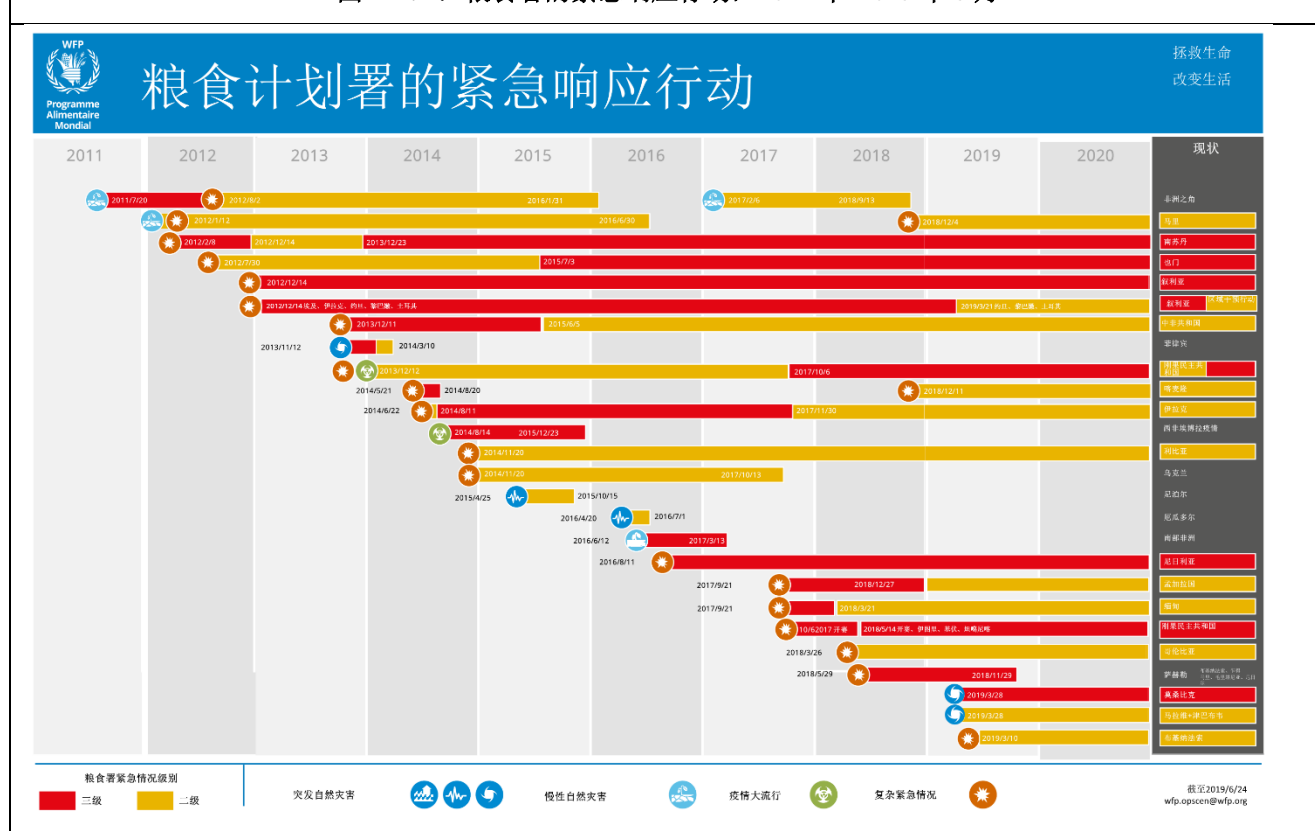
<sup>16</sup> 此处数据包括多国的《国别战略计划》和《临时国别战略计划》，以及提交的土耳其和多哥的《国别战略计划》。

<sup>17</sup> 《全球粮食危机报告》，[http://www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC\\_2019-Full\\_Report.pdf](http://www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC_2019-Full_Report.pdf)。

<sup>18</sup> 同上。



图 III. 1: 粮食署的紧急响应行动, 2011 年-2019 年 6 月



71. 人道主义危机增加的全球趋势反映在整个《管理计划(2020–2022年)》中，其受益人数和相关资金需求均有所增加。需要紧急粮食援助的 900 万人中，有三分之二居住在面临三级紧急情况的六个国家。因此，2020 年紧急转移的资源需求将比 2019 年增加 20%，仅这六个国家就需要额外的 9.3 亿美元来满足紧急需求。
72. 作为优先重点，粮食署力求拯救生命和生计，减少紧急情况下的苦难。减少和预防人道主义需求是其中的组成部分，需要增加投资和加强伙伴关系，以便为最贫困和最脆弱的人群带来积极的变化。这需要粮食署与国家 and 地方主管部门以及其他发展行动方建立战略和业务伙伴关系，确保尊重人道主义原则，并酌情推动和平。实现这一方法的长期效益将带来短期成本。例如，从短期来看，在紧急响应行动初始阶段就纳入抵御力建设活动比实施传统的人道主义响应行动耗资更多，但从长期来看将减少人道主义响应行动需求和成本。在抵御力建设方面每投入 1 美元，捐助方就会因为人道主义援助和损失减少而节省 3 美元<sup>19</sup>，而在预防营养不良方面每投入 1 美元可以产生 16 美元的回报。<sup>20</sup>

### 资源有限和需求增长的影响

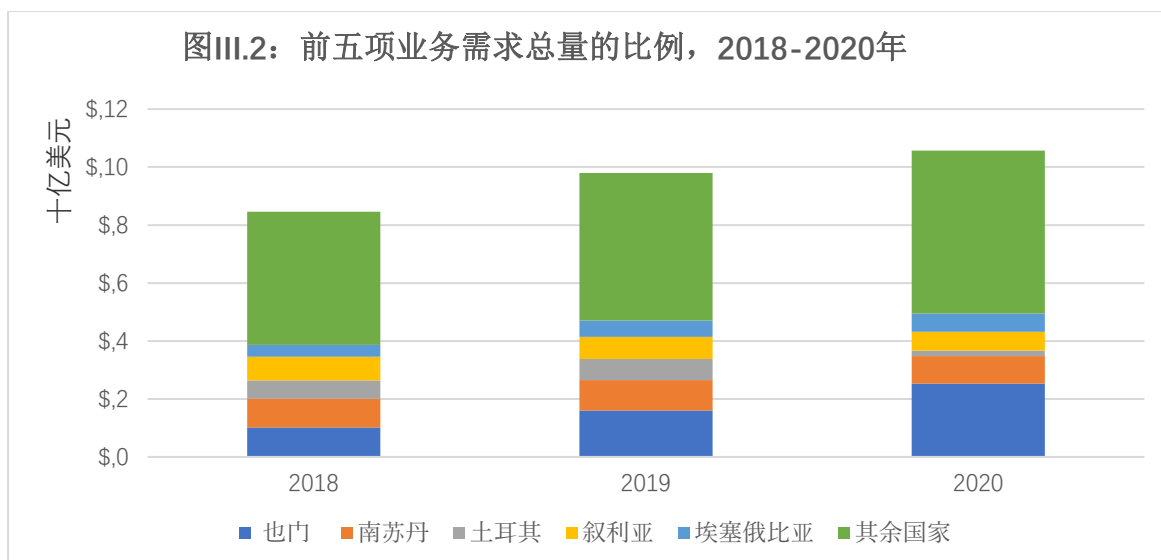
73. 2020 年，粮食署的业务需求为 106 亿美元，比 2019 年增加了 8%。增长的主要原因是针对也门冲突、刚果民主共和国冲突和埃博拉病毒、中非共和国冲突以及莫桑比克和津巴布韦飓风“伊代”的响应行动需求不断增加。虽然过去三年中超过 15 个国家的紧急需求有所增加，但其中近一半被用于粮食署五项规模最大的业务，分别涉及也门、南苏丹、土耳其、阿拉伯叙利亚共和国和埃塞俄比亚。图 III. 2 说明了 2018 年至 2020 年期间的这一趋势。

<sup>19</sup>美国国际开发署。2018。埃塞俄比亚、肯尼亚和索马里干旱抵御力经济学。

<https://www.usaid.gov/documents/1867/economics-resilience-drought-summary>。

<sup>20</sup>国际粮食政策研究所。2015。《2015 年全球营养报告：推进营养和可持续发展的行动和问责制》。

<http://www.ifpri.org/publication/global-nutrition-report-2015>。



74. 随着需求继续增长, 2020年29%的预计资金缺口将限制粮食署援助受影响人群的能力, 需要粮食署如同2018年和2019年一样, 在有限的一系列业务中, 开展艰难的优先排序工作, 仅针对最脆弱的人群。这种优先次序的结果是, 不仅无法提供拯救生命的援助, 而且错失增强抵御力的机会并削弱发展成果的长期风险增加。利用往年的例子, 预计31亿美元业务需求资金缺口的影响是, 提供的学校供餐、预防营养不良、气候适应与风险管理以及创造资产和生计活动将减少35%至50%。所有这些计划都侧重于改变生活, 降低对冲击的长期脆弱性以及粮食不安全危机或紧急情况的风险。

表 III.1: 按重点领域列示的业务需求, 2019年和2020年

重点领域	2019 业务需求	2020 业务需求	差异 (%)
	(百万美元)		
危机响应	6 530	7 830	20
抵御力建设	2 699	2 208	-18
根源性问题	566	527	-7
<b>总计</b>	<b>9 796</b>	<b>10 566</b>	<b>8</b>

75. 粮食署2019年和2020年业务需求的比较凸显出, 危机响应方面增加了20%, 抵御力建设方面减少了18%, 解决根源性问题的已规划活动和计划方面减少了7%。危机响应业务需求的增加针对的是中非共和国、刚果民主共和国、莫桑比克和也门等国的活动, 这些国家的危机响应业务需求自2019年以来增加了60%至500%。此外, 这方面需求的增加还显示出, 粮食署继续将其对日益增多的紧急需求的响应行动列为优先重点, 这可能会以支持个人、家庭、社区、政府及系统适应和承受冲击、维持粮食安全和营养健康为代价。同时, 其他国家的危机响应活动减少了60%至70%, 其中包括刚果、科特迪瓦和巴基斯坦, 这有助于将全球紧急响应需求的规模保持在可控范围内, 前提是资源足以满足这些需求。
76. 土耳其业务需求的减少反映在抵御力建设重点领域整体减少了18%。抵御力建设需求的整体下降掩盖了一些国家的具体情况, 在这些国家, 粮食署致力于抵御力建设, 开展相关活动以增加小农的市场准入机会和生计资产, 增强个人和机构的能力。此类例子包括在伊拉克、刚果民主共和国、阿富汗、马达加斯加和阿拉伯叙利亚共和国实施的计划。
77. 2020年, 根源性问题的预计业务需求占总体管理计划的5%, 比2019年减少了3900万美元。然而, 2020年贝宁、哥伦比亚和秘鲁的根源性问题业务需求将增加100%至400%, 这反映在这些国家的总需求当中。

## 受益人数量

区域局	2019	2020	差异 (%)
曼谷-亚洲及太平洋	10.80	9.34	-14
开罗-中东、北非、东欧和中亚	26.04	28.45	9
达喀尔-西非	9.54	12.71	33
约翰内斯堡-南部非洲	8.87	12.99	46
内罗毕-东非	19.74	21.03	6
巴拿马-拉丁美洲及加勒比	3.74	3.10	-17
<b>总计</b>	<b>78.75</b>	<b>87.61</b>	<b>11</b>

78. 2020 年, 粮食署项目将直接惠及 8760 万人, 比 2019 年计划增加 11%, 即 890 万人。可以通过整合不断增加的紧急行动受益人要求来说明受益人数量的预计增量。例如, 莫桑比克和津巴布韦的飓风“伊代”、萨赫勒国家的脆弱性加剧和干旱问题、非洲之角的厄尔尼诺现象、刚果民主共和国的埃博拉病毒和冲突等方面的人道主义响应行动说明了南部非洲、西非和东非区域局受益人数量的增加。也门持续存在的冲突是中东、北非、东欧和中亚区域受益人数量增加的主要原因, 但增量在一定程度上被抵消, 因为在向阿拉伯叙利亚共和国和苏丹的恢复和抵御力计划编制过渡的过程中, 粮食署活动的目标被重新设定。在亚洲及太平洋和拉丁美洲及加勒比区域, 受益人数量减少的原因是在孟加拉国、巴基斯坦、海地和洪都拉斯更加注重抵御力和机构能力建设活动。
79. 然而, 值得注意的是, 虽然受益人数量可以全面反映粮食署的工作量, 但它们不能反映向受益人提供支持的持续时间。因此, 关于受益人每日配给预计数量的数据已成为整体业务需求分析的组成部分。2020 年的业务需求凸显出, 对于粮食署正在向其提供援助的 85 个国家, 预计需求为 220 亿份每日配给。
80. 对于粮食署而言, 每份配给的成本是一项重要基准。它反映了可直接或间接归属于每日食物篮或旨在实现计划结果的现金补助的估计预算额。<sup>21</sup>由于粮食署重点关注最脆弱的群体, 其危机响应活动更集中于受冲突、粮食歉收和其他冲击影响的偏远地区。这增加了提供援助的成本, 主要原因在于雨季或不安全时期的获取渠道受限, 或是出现季节性价格上涨。为了确保影响, 除粮食补助之外, 抵御力建设活动通常还需要较长时间的干预措施或与其与投资的组合, 这增加了援助的成本。每个重点领域每份配给的不同成本见表 III. 3。

重点领域	每日配给数量 (百万)	每份配给平均成本 (美元)
危机响应	16 017	0.51
抵御力建设	4 612	1.42
根源性问题	1 857	0.37

81. 2020 年, 每日配给的总体预期加权平均成本为 0.55 美元。这一全球数据中包含了多种活动, 其每份配给的成本各不相同, 如学校供餐的每份配给平均成本为 0.27 美元, 营养活动为 0.59 美元, 占粮食署所有每日配给 55% 以上的无条件资源转移的每份配给预期平均成本为 0.53 美元。

<sup>21</sup>在目前的财务框架内, 预算是在国别战略计划活动层面编制的。在计算纳入单一国别战略计划活动的多种配给的成本时, 各种费用, 如直接支持费用, 是根据估算的受益人和配给数量计算的。

82. 每份配给成本的主要组成部分包括转移本身的费用（预计 2020 年平均占每份配给总成本的 75%）以及实施费用和其他业务费用。由于转移份额在总成本中的重要性，现金补助配给的总成本往往高于实物粮食配给。这是因为对于在一项具体活动中接受现金补助的所有受益人费用都是相等的，而由于粮食署的供应链做法及相关规模经济，实物粮食的转移总费用随规模增大而减少。但是，在这两种模式中，依据行动的背景和性质，在实施费用和其他费用方面可以实现效率的提升，因为计划署系统和行动的目的是尽可能从规模经济中获益。

### 实现可持续发展目标的能力

83. 虽然人道主义行动仍是粮食署的核心职责，但《管理计划（2020–2022 年）》强调持续致力于协助各国政府实现可持续发展目标 2，并支持实现可持续发展目标 17。表 III.4 按粮食署的五项战略目标和八项战略结果分列了各项业务需求。

表 III.4: 按战略目标和战略结果列示的业务需求，2019 年和 2020 年

可持续发展目标	战略目标		战略结果		2019 业务需求 (百万美元)	2020 年业务需求 (百万美元)	差异 (%)
	1	2	1	2			
2	1	消除饥饿	1	获取粮食	6 814	8 038	18
	2	改善营养	2	消除营养不良	995	999	0
	3	实现粮食安全	3	小农生产率和收入	252	231	-8
			4	可持续粮食系统	370	441	19
17	4	支持落实各项可持续发展目标	5	能力建设	115	186	61
			6	政策连贯性	6	4	-27
	5	合作取得可持续发展目标结果	7	拓展筹资渠道	0	0	5
			8	加强全球伙伴关系	1 244	666	-46
<b>总计</b>					<b>9 796</b>	<b>10 566</b>	<b>8</b>

84. *可持续发展目标 2*: 2020 年，日益严重的粮食不安全和营养不良状况仍然需要紧急粮食援助和营养方面的预防及治疗计划。关于消除饥饿的战略目标 1 和关于改善营养的战略目标 2 所代表的干预措施，占粮食署总体工作计划的约 82%（90 亿美元），是粮食署对实现可持续发展目标 2“零饥饿”的主要贡献。
85. 除了满足战略目标 1 和 2 下的当前粮食和营养需求外，粮食署支持实现粮食安全（战略目标 3）的活动预计在 2020 年增加 5000 万美元，占总业务需求的 6%。在 2019 年至 2020 年期间，战略目标 3 的活动和业务需求重点将从战略结果（小农生产率和收入）转变为战略结果 4（可持续粮食系统），这反映出粮食署对小农的支持重点将拓宽，以纳入系统-层面的参与。例如，在中国、厄瓜多尔和海地，小农和农业行动方所需的资源作为粮食系统方法的一部分列入计划和活动。这需要粮食署与伙伴合作，从个人和社区层面扩大目标，纳入生产、转化和消费支柱。例如，在哥伦比亚和肯尼亚，粮食署与政府和伙伴合作建立更具抵御力的粮食系统，采取的措施包括支持小农生产率、改善市场准入和确定零售系统的瓶颈，以实现集中和变革性的影响。
86. *可持续发展目标 17*: 与 2019 年相比，2020 年粮食署在战略目标 4（支持落实各项可持续发展目标）下的预测工作业务需求将增加 61%。原因在于增加了战略结果 5 下各国政府要求的能力建设活动，其目的是帮助各国政府实现可持续发展目标 2。根据粮食署在战略目标 5（合作取得可持续发展目标结果）下的业务需求（与 2019 年相比下降了 46%），在粮食署加强其全球伙伴关系以及通过提供空中行动等紧急协调和服务支持更广泛的人道主义和发展社区的工作中，在刚果民主共和国、土耳其和南苏丹提供联合规划的活动继续占据大部分份额。

## 按活动类别开展的分析

87. 2020年，粮食署计划将其55%的业务需求用于向特别脆弱的群体无条件转移资源。表 III.5 按活动类别列出了2020年的业务需求。

表 III.5: 按活动类别列示的业务需求, 2020年*	
活动类别	2020年业务需求 (百万美元)
支持粮食获取的无条件资源转移	6 107
创造资产和支持生计	1 033
学校供餐	737
营养活动	1 465
公用服务和平台	684
能力建设一个人和机构能力建设	366
其他—包括分析、评估和监测、气候适应与风险管理、应急准备、小农农业市场支持等	179
<b>总计</b>	<b>10 566</b>

\* 学校供餐的业务需求包括学校供餐和在无条件资源转移活动中提供紧急学校膳食的需求。

88. 粮食署2020年的业务需求有一半以上用于提供无条件转移以拯救生命，为59个国家的可持续发展目标2作出贡献。工作计划中剩余的44.6亿美元可细分如下：

- 十分之一的资源用于粮食署向各国政府和伙伴提供公用服务和平台以及技术援助和能力建设，以支持可持续发展目标17和粮食署战略结果8（加强全球伙伴关系）。其中近50%用于5个国家的计划，分别为刚果民主共和国、伊拉克、南苏丹、土耳其和也门。
- 在剩余的38亿美元资源中，94%用于营养、资产创造和生计、学校供餐和针对可持续发展目标2的机构能力建设活动，其中一半以上（52%）用于11个国家的活动：阿富汗、刚果民主共和国、埃塞俄比亚、肯尼亚、马拉维、尼日尔、南苏丹、苏丹、索马里、阿拉伯叙利亚共和国和也门。
- 在剩余的2亿美元中，64%用于6个活动类别，以便获得产出，促进实现关于可持续粮食系统的战略结果4、关于能力建设的战略结果5、关于政策连贯性的战略结果6和关于拓展筹资渠道的战略结果7。

89. 虽然粮食署2020年工作计划的58%专门用于无条件资源转移，但能力建设活动的业务需求将增加35%以上，这反映出粮食署在机构能力建设方面不断增加投资。具体活动包括支持各国政府设计强化战略，加强国家粮食和营养评估和分析能力，旨在改善膳食习惯的国家宣传活动以及提高当地政府在利用预警信息方面的能力。机构和个人能力建设活动增量的60%以上是针对埃塞俄比亚、伊拉克、卢旺达和索马里的国别战略计划。

## 按活动、战略结果和转移模式开展的分析

### 战略结果与活动

90. 2020年，粮食署计划将其近四分之三的业务需求通过12个活动类别当中的9个分配给战略结果1。表 III.6 按战略结果和活动类别列出了2020年的业务需求。

表 III.6: 按战略结果和活动类别列示的业务需求, 2020 年 (百万美元)

活动类别	战略结果 1	战略结果 2	战略结果 3	战略结果 4	战略结果 5	战略结果 6	战略结果 7	战略结果 8	总计
支持粮食获取的无条件资源转移	6 084	-	-	23	-	-	-	-	6 107
创造资产和支持生计	595	1	180	258	-	-	-	-	1 033
学校供餐	701	25	3	-	7	-	-	-	737
营养活动	523	940	-	2	-	-	-	-	1 465
公用服务和平台	22	-	1	1	2	-	-	659	684
能力建设(个人和机构)	104	33	6	43	166	4	-	10	366
其他-分析、评估和监测、气候适应与风险管理、应急准备、小农农业市场支持等	9	1	41	115	11	-	0	2	179
<b>总计</b>	<b>8 038</b>	<b>999</b>	<b>231</b>	<b>441</b>	<b>186</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>666</b>	<b>10 566</b>

91. 根据《管理计划(2020-2022年)》，战略结果2(消除营养不良)的营养活动需求在2020年将增加到9.4亿美元。有助于实现其他战略结果的营养活动的需求也大幅度增加，这反映出大部分资源被分配给危机响应和紧急情况下的营养问题的全球模式。战略结果2的营养预算中有一半以上(5.6亿美元)用于四个国家的高负担行动，这些国家的急性营养不良率超过了紧急水平：阿富汗、索马里、南苏丹和也门。还应指出，对于战略结果2下的营养活动，粮食署提供了额外的5900万美元，用于分析、评估和监测、能力建设和学校供餐等类别的活动。
92. 粮食署预计，2020年，有助于实现战略结果3(小农生产率和收入)的活动的业务需求将略有减少。其中包括通过提高生产率和收入促进改善小农的粮食安全和营养状况的活动。造成减少的部分原因是，驻国家办事处拓宽了支持小农的业务需求，从而包括支持战略结果4下以粮食系统为基础的方法，并在2020年将业务重点重新调整为应对自然灾害的救援干预措施。然而，粮食署的战略结果3总体业务需求略有减少，掩盖了在古巴、刚果民主共和国、冈比亚、洪都拉斯和尼日尔的战略结果3活动业务需求计划增加100%以上的状况。此外，2019年批准的一些国别战略计划包括对提高小农产量的重大投资，如在安哥拉和多哥。虽然2020年与提高小农产量有关的活动计划有所减少，但表III.4也显示粮食署对有助于实现战略结果4(可持续粮食系统)的活动的预算增加了19%。
93. 有助于加强粮食系统的粮食署计划活动有所增加，部分原因是粮食署拓宽了针对小农的活动，以便将系统层面的参与包括在内。2019年批准的海地、伊拉克、莱索托和马达加斯加国别战略计划占加强粮食系统活动需求增加的80%。2020年，战略结果4的需求将比2019年提高19%。主要变化包括无条件资源转移方面的减少以及资产创造和生计活动方面的增加，包括那些增强气候变化抵御力的活动，如在埃及，粮食署正在与《联合国气候变化框架公约》下的多边气候基金合作，为脆弱的小农提供支持，以便通过基于社区和自然的解决方案提高生产率和抵御力。
94. 与2019年相比，由于埃塞俄比亚、伊拉克、南苏丹、阿拉伯叙利亚共和国和也门计划方面的增加，2020年战略结果5(能力建设)的业务需求将增加61%。2020年，战略结果8(加强全球伙伴关系)的业务需求规划将减少46%。在刚果民主共和国、南苏丹和也门提供的紧急援助占这一战略结果业务需求的一半以上，其中包括服务提供和平台活动。

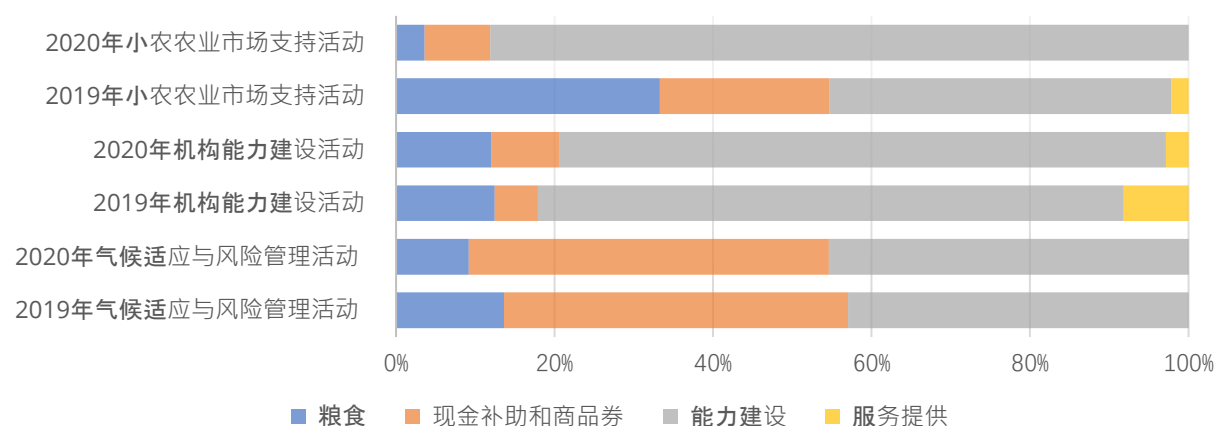
### 模式与活动

95. 尽管危机响应的业务需求不断增加，但《管理计划(2020-2022年)》强调更多地利用能力建设来帮助各国政府实现可持续发展目标2。正如《战略计划(2017-2021年)》所述，能力建设是一种转移模式、一种活动类别和一种战略结果。作为一种模式，能力建设可以独立存在，在粮食署直接实施计划时补充其他类型的转移，或支持机构能力建设干预措施。能力建设可以包括在解决家庭、社区或机构层面技能差距的各种主题或部门干预措施中的信息、沟通和教育举措，也可以包括向受益人转移工具和设备(铁锹等)，以便在资产创造和生计活动中构建和维护资产。
96. 作为一种活动类别，战略结果5下的能力建设旨在增强能力，使利益相关者能够为实现国家层面的可持续发展目标2具体目标作出贡献。例子包括粮食署在支持各国学校供餐和营养计划和目标方面的工作，或者在通过增加小农的市场准入机会来加强国家粮食系统方面的工作。加强能

力战略结果包括旨在加强来自不同学科或部门的利益相关者能力的活动，其方式有助于实现超越可持续发展目标 2 的一系列国家可持续发展目标具体目标，如粮食署对各国政府的灾害管理计划、供应链和国家粮食安全及社会保护部门的支持，以及支持各国提高能力，将粮食安全和营养脆弱性评估和分析纳入广泛的部门政策和计划。

97. 与 2019 年相比，2020 年的业务需求表明，能力建设模式在资产创造和生计以及个人能力建设活动方面使用的转移总额中所占比例有所增加。2020 年能力建设活动（个人和机构）业务需求的四分之三以上分配给 10 个国家，其中在伊拉克、埃塞俄比亚、黎巴嫩和索马里的业务占最大份额。例如，2020 年，37 个驻国家办事处计划将能力建设转移增加至少 50%，因为驻国家办事处继续将能力建设纳入其他类型的规划，以便更好地实现粮食安全成果。
98. 与 2019 年相比，除了提供能力建设转移的国家数量增加外，能力建设转移在受益人转移总额中的比例也有所增加。图 III.3 突出显示了 2019 年和 2020 年按选定活动类别转移总额的模式列示的构成。粮食、现金补助、商品券、能力建设和服务提供等模式用于应对当前的粮食缺口，实现拯救生命和改变生活的目标。然而，如图 III.3 所示，在某些情况下，更加重视能力建设转移。例如，2020 年，能力建设转移在向受益人提供的小农市场支持活动和计划转移总额中的比例将显著增加（从 40%到 88%），这反映出面向拓宽小农市场支持的战略转变，以便全面加强农产品价值链，同时向小农提供帮助。

图 III.3: 按选定活动类别转移模式列示的业务需求，2019 年和 2020 年  
按活动类别列示的受益人转移模式比例



## 转移及相关费用分析

99. 为实现拯救生命和改变生活的目标，粮食署运用了多种活动和转移模式。粮食、现金补助和商品券等面向受益人的直接转移涵盖了最可预见的业务需求，占转移需求总额的 89%。<sup>22</sup>此外，粮食署致力于改善国家政策、能力、粮食系统和程序，通过能力建设和服务提供模式间接改善更多人的粮食安全状况。表 III.7 列出了粮食署 2019 年和 2020 年业务需求方面的转移金额及其相关费用。

表 III.7: 转移金额及相关费用，2019 年和 2020 年

费用	2019 年业务需求 (百万美元)	占转移总费用比例	2020 年业务需求 (百万美元)	占转移总费用比例
粮食	4 143	50	4 164	47
现金补助	3 083	37	3 263	37
现金	2 004	24	2 315	26

<sup>22</sup>本节关于转移的数据不包括实施费用、直接支持费用和间接支持费用。

代金券	1 079	13	948	11
商品券	141	2	374	4
能力建设	427	5	557	6
服务提供	456	6	409	5
<b>补助总费用</b>	<b>8 250</b>	<b>100</b>	<b>8 767</b>	<b>100</b>
实施费用	556		689	
直接支持费用	393		465	
<b>直接费用合计</b>	<b>9 199</b>		<b>9 921</b>	
间接支持费用	598		645	
<b>总计</b>	<b>9 797</b>		<b>10 566</b>	

## 粮食转移

100. 2018年，粮食署采购了360万吨粮食，价值16亿美元。这些粮食来自93个国家，按价值计算其中79%来自发展中国家，其余21%来自发达国家。2018年采购的吨位比2017年高出20%，比2013年高出70%。增长的主要原因是谷物采购量的增加，主要驱动因素是也门和孟加拉国的三级紧急响应行动。2018年，粮食署开展了8项三级紧急响应行动，占据了所有粮食采购量的61%，而2017年为48%。
101. 粮食采购处在提高粮食署采购的灵活性、成本效率和可靠性方面取得了进展。2018年，主要粮食商品的创新性采购模式和供货策略成为不可或缺的工具，用于满足不断增长的需求。粮食供应协议、差别合同和其他安排的采用确保了粮食署支付具有竞争力的市场价格。这些类型的合同模式降低了取消合同和违约的风险。供应商也可以更好地对产量和供应量进行规划。
102. 2019年，粮食采购处将致力于进一步提高生产率增益和效率，采取的措施包括实施端到端供应链综合规划，更好地利用全球商品管理基金等提前融资机制，使粮食署的粮食采购符合行业标准做法，利用市场情报确保在适当的时间进行采购，以及加大力度扩大供应基地。粮食采购处将与营养司和计划一人道主义和发展司密切合作，最大限度地采购当地作物和优先商品，以满足受益人的需要和口味。
103. 粮食署预测，2020年将分配460万吨粮食，在粮食转移金额和转移费用方面的成本总计42亿美元。中东、北非、东欧和中亚区域仍是粮食转移的主要接收者，目前正在进行的三级紧急行动的需求预计约为220万吨。预计2020年三个最大的粮食接收国是也门（粮食需求为11亿美元）、南苏丹（5.5亿美元）和埃塞俄比亚（3.07亿美元）。与2019年相比，粮食需求增长最显著的将是也门、刚果民主共和国和中非共和国。谷物约占预计粮食总吨位的67%，总价值20亿美元，占粮食采购总量的近50%。

## 现金补助

104. 粮食署是提供人道主义现金补助最多的机构。作为粮食署活动的第二大转移模式，过去十年间，现金补助的使用持续增加，2020年粮食署计划向65个国家提供33亿美元，占业务需求转移总额的37%。中东、北非、东欧和中亚区域在现金补助业务需求中占最大份额，也门、黎巴嫩、阿拉伯叙利亚共和国和约旦共占2020年现金补助总额的44%。
105. 现金补助支持各种计划和活动，反映出粮食署利用最适当的规划模式组合来实现成本效益和计划成果。更多地利用来自市场监测和评估的实时分析使粮食署能够在适当的时间向受益人提供适当的转移。例如，在尼日尔和苏丹，现金补助用于收获后时期，而实物转移用于青黄不接的季节。
106. 2020年，非限制性现金补助的使用将继续增加，根据业务需求将达到23亿美元，占粮食署转移总额的近26%，是总额为9.48亿美元的代金券的近三倍。
107. 代金券占2020年业务需求转移费用的11%。这种援助形式的受益人可在粮食署指定及签订合约的商店进行选购。为确保合约商店提供优质和尽可能低价的商品，粮食署向零售商和批发商提供



技术援助。粮食署应视情况与合约零售商谈判，提高受益人的购买力，降低面向所有消费者的成本，而不仅仅是获得粮食署直接援助的消费者。

108. 粮食署与伙伴开展合作，在乍得、刚果民主共和国、黎巴嫩和土耳其，通过同时涵盖多种具有竞争性的需求来提高非限制性现金补助的有效性；在约旦和黎巴嫩，允许接受援助的群体选择在特定零售商处换取商品，或从自动取款机中提取现金。通过国家安全网开展工作为强化国家系统提供了契机，也避免了建立平行架构。近年来，粮食署在多个国家采用了这种模式，包括菲律宾、厄瓜多尔、斐济、斯里兰卡和多米尼加共和国，并计划将这种模式作为通过现金援助应对紧急情况的有效方式扩大应用范围。
109. 粮食署通过 70 个金融服务提供商开展工作，包括银行、微型金融机构、移动支付机构和汇款代理点等。在金融服务提供商无法开展业务的地区，粮食署与政府、非政府组织和红十字会结成伙伴关系，通过其 SCOPE 平台进行受益人和转移管理。已知现金补助可对当地经济有乘数效应：通过使人们能够在当地购买必需品，他们可以有助于强化当地市场，鼓励小农提高产量并为国家能力建设作出贡献。在黎巴嫩、卢旺达和乌干达开展的研究表明，为难民提供的每 1 美元可在当地经济中转化为近 2 美元，这是因为企业会对需求增长作出响应。

### 商品券

110. 商品券是一种独特的转移模式，受益人通过这种模式获得一定数额的信贷，等同于固定数量的特定食品。商品券被证明在不稳定局势中尤为有用，因为在这种情况下市场经营者比人道主义伙伴更容易接触到需要粮食援助的人群。预计到 2020 年，商品券的业务需求将达到 3.74 亿美元，在转移总费用中的比例不足 4%。预期也门对商品券的依赖程度最高，其次为刚果民主共和国，商品券价值分别为 3.4 亿美元和 1400 万美元。

### 能力建设

111. 能力建设转移包括材料和设备、知识和技能以及其他资源，这些被直接转移给个人受益者、社区、合作伙伴或政府对口部门，以补充和支持粮食转移和现金补助的目标。在 2020 年的业务需求中，5.57 亿美元用于能力建设转移，占转移总额的 6%，高于 2019 年的 5%。2020 年，实施能力建设转移的国家数量将增至 84 个，安哥拉和利比亚等新增国家在 2019 年未提供此类转移。在伊拉克、阿拉伯叙利亚共和国、埃塞俄比亚、南苏丹和也门这五个国家的业务占能力建设转移总额的 30%。在这些国家，将向社区和家庭提供能力建设转移以及粮食转移和现金补助，以促进增强粮食-不安全社区的抵御力。例如，在伊拉克，能力建设转移占计划转移总额的 39%。

### 服务提供

112. 围绕战略结果 8，粮食署通过其领导和共同领导的三个集群，即联合国人道主义空运服务、联合国人道主义应急仓库和双边后勤服务，向人道主义社区提供服务。此外，粮食署还向伙伴机构提供系统和平台，使它们能够向孟加拉国、乍得、约旦和黎巴嫩等国的受益人提供补助。
113. 围绕战略结果 8（公共服务和平台），计划署利用其深厚的实地力量和后勤方面的比较优势，根据职责和-需求向人道主义和发展行动方提供服务。2018 年，联合国人道主义空运服务在 16 个国家运送了超过 38.6 万名乘客，联合国人道主义应急仓库支持了 93 个国家的 35 个伙伴，后勤小组通过 13 个国家的业务为 600 多个组织提供了支持。粮食署还应要求向 20 多个国家的 75 个伙伴提供了后勤服务，包括东道国政府。

### 实施费用

114. 管理计划（2020-2022 年）》是第一个实施费用可用并且可与 2019 年相比的计划。根据国家组合预算，2020 年实施费用的业务需求将达到 6.89 亿美元，占直接费用总额的 7%，高于 2019 年的 6%。也门和南苏丹的冲突危机以及刚果民主共和国的埃博拉疫情是造成增加的主要原因，因为确保偏远、交通不便地区的交付、分发、监测和评估会产生一定的费用。

## 直接支持费用

115. 直接支持费用估计为 4.65 亿美元，占 2020 年业务需求直接费用总额的 4.7%，与 2019 年的直接支持费用需求情况一致。

2017 年实际*	2018 年实际	2019 年估算**	2020 年估算
10.7	7.0	4.3	4.7

\* 2017年和2018年实际数据是基于2017年和2018年经审计账户的报告V。

\*\* 2019 年和 2020 年估算数据是基于 2019-2021 年以及 2020-2022 年管理计划。

## 跨领域问题

### 环境与气候变化

116. 粮食署认识到，实现粮食安全和消除饥饿需要健康的自然生态系统和可持续利用自然资源，《2030 年议程》中相互依存的环境、社会和经济层面必须始终反映在其工作当中。粮食署 2017 年的环境政策承诺明确、避免和管理自身活动所产生的环境风险，同时力求获得其粮食援助可能产生的环境效益。通过环境和社会保障框架在粮食署工作的所有方面实现环境考虑因素的主流化。从 2020 年开始，保障措施将适用于相关计划领域，而环境考虑因素将作为一个跨领域问题被纳入所有新的国别战略计划。创造资产和支持生计活动和工程项目将持续进行环境和社会风险方面的筛选，环境管理系统将在更多的驻国家办事处启动。

117. 粮食署继续投资于一系列创新的计划办法，以满足面临气候风险的粮食不安全人口的具体需要。这项工作包括增加获得以下方面支持的脆弱国家数量：基于预测的融资系统、气候信息服务以及基于指数的宏观和微观保险计划；支持政府主导的气候风险管理战略和社区活动的制定和实施；促进机构和系统的强化，以便它们能够长期提供更可持续和更具抵御力的气候保护。随着从绿色气候基金和适应基金等工具获得气候资金的机会不断增多，这方面的经验为粮食署参与《联合国气候变化框架公约》下的全球政策讨论提供了信息。

### 改善和平前景

118. 作为人道主义、发展及和平工作(也称为“三重关联”)的核心组成部分，针对秘书长的维持和平议程，粮食署与斯德哥尔摩国际和平研究所开展合作，明确粮食署的粮食援助计划如何有助于改善和平前景。初步调查结果表明，粮食署正在四个领域作出贡献：通过基于社区的参与式进程强化社会资本；改善生计，增强抵御力和人力资本；通过包容性社会保护和强化服务提供，加强公民与国家之间的联系；加强对竞相争夺的自然资源的获取和供应。为了维护和扩大自身贡献，粮食署必须确保其计划能够加强信任和社会凝聚力，并防止不平等持续存在。变革性计划编制还需要粮食署改变其合作方式以及合作伙伴。粮食署需要在所有情况下对冲突敏感，并确保所有计划设计过程对冲突完全敏感。这是粮食署在其三重关联工作中建设和维持和平的所有行动的一个重要起点。

### 气候与冲突

119. 在不稳定和容易发生冲突的环境中，气候变化是加剧结构性不平等和潜在紧张局势的主要“威胁倍增器”，使一些最脆弱的人群陷入反复出现的人道主义危机的恶性循环。与此同时，通过农业产量下降、水资源短缺和机构无力适应，气候变化的影响对粮食安全构成越来越大的威胁。粮食署正在制订和试验创新方法，并加强有助于预防和减少人道主义需要的现有计划。粮食署将与斯德哥尔摩国际和平研究所合作，分析气候变化、冲突和粮食安全之间的相互关系以及粮食署援助的作用和潜力。粮食署还将加强伙伴关系和机构间合作，包括通过 2018 年 11 月联合国建立的气候安全机制，从而强化全方位的响应行动，涵盖预测和预警、脆弱性评估、防灾准备和应对冲击的社会保护。

### 保护受影响人群并对其负责

120. 近年来，粮食署依据人道主义保护政策(2012 年)、机构-间常设委员会关于对受影响人群负责的承诺(2011 年，2017 年更新)和《将残疾人融入人道主义行动宪章》(2016 年)开展的行动取得了坚实成果，但仍存在重大差距。充足的资源对于改进数据收集和分析、伙伴关系和利益相关者的参与至关重要，同时应在充足的人力资源、强有力的领导和明确的政策框架的支持

下，进一步将对受影响人群的保护和问责纳入风险管理。粮食署认为，对受影响人群的保护和问责是密切相关和相互支持的。将投资修订全组织保护政策，并将于 2020 年 11 月提交执行局第二届例会批准。粮食署将与各区域局、驻国家办事处和受益人进行积极磋商，拟订反映对受影响人群的保护重点和问责的健全、实用性指导意见，从而促进工作人员和伙伴的实地参与。2020 年，粮食署将继续实行标准化的投诉和反馈机制，包括制定受益人参与战略。对包括残疾人在内的脆弱人群的包容是粮食署保护方法的核心组成部分，这项工作将受歧视和边缘化的人口群体视为重点。对影响不同群体的各种威胁和脆弱性的分析将为计划的设计和 implementation 提供信息。2020 年，粮食署仍会将残疾和包容问题进一步纳入全组织结果框架。

### 性别问题与妇女赋权

121. 粮食署依然致力于推动性别平等，将此视为实现零饥饿世界的基础要素，以及自身追求的目标。基于 2020 年-2022 年的预计业务需求，12% 的所需资源分配给促进性别平等的活动。因此，粮食署将努力确保其工作始终是性别平等的，并在情况允许时是性别-变革性的，并采取有助于所有人群的粮食安全和营养的干预措施。
122. 为此，根据对现行性别政策（2015-2020 年）战略评价的结果，粮食署将继续提供资源，实行将政策的基础理念转化为行动的主要机制。这些机制包括性别转型计划、性别和年龄标识、《联合国关于实行政首协调委员会性别平等和妇女赋权全-系统政策的全系统行动计划》第二次迭代以及在粮食署的所有国别战略计划中纳入性别平等问题。
123. 资源对于实施活动并取得有效、高效和公平地促进两性平等的结果是必不可少的。因此，将继续进行投资，通过远程（如通过性别问题学习渠道和粮食署性别问题工具包）和亲身参与的方式，提供量身定制的学习机会，加强雇员和伙伴在性别问题方面的能力。还要加强与各类实体建立的伙伴关系，包括社区组织和国家-层面、机构间性别问题小组以及国际非政府组织，如 Women Deliver 和国际妇女发展机构，共同开展计划编制、知识创造和宣传工作。

### 社会保护

124. 粮食署致力于加强社会保护，以此作为减少长期需要和协助个人及政府管理风险和承受冲击的一种方式。在 2020 年执行的国别战略计划和临时国别战略计划中，90% 都包括旨在加强国家社会保护能力的活动。通过这些行动，粮食署使各国政府能够满足脆弱人群日益增多的需要。例如，在毛里塔尼亚，粮食署支持一个新建的社会保护制度，为发展和人道主义职能提供援助，并促进国家领导。在马拉维，粮食署和伙伴正在致力于增强国家能力，以应对长期需求。应对冲击的社会保护目前是国家层面的一项优先重点，扩大社会保护的覆盖面和价值并改进其交付情况的计划预计将有助于减少需要紧急援助的粮食不安全人口数量。

### 国家能力建设

125. 粮食署认识到，强大和持续的国家能力对于解决饥饿的多种原因和响应脆弱人群长期的粮食安全和营养需要至关重要。粮食署广泛而深入的实地力量及其在落实《2030 年议程》方面的作用，使其有机会利用自身的知识和经验并拓宽自身角色，从被选择的业务伙伴转变为促进伙伴能力建设的战略伙伴。国家能力建设的重点是支持国家系统和服务的发展，其中包括法律、政策、战略和程序，以创造有利的环境，在机构领域形成运作-良好的组织，在个人领域培养受过教育和拥有技能的人才。  
没有这种支持，国家和非-国家的责任承担者就无法有效地规划、实施和审查向其目标群体交付预期产品和服务的工作。

### 南南合作

126. 在 2015 年至 2018 年期间，针对不断演变的需求、经济发展、不断加深的互联性以及粮食署东道国政府新近出现的作为粮食援助提供者 and 接受者的双重角色，支持东道国政府与其他发展中国家分享知识、技能、技术和资源以实现零饥饿目标的粮食署驻国家办事处比例从 48% 增至 78%。此外，90% 的国别战略计划包括支持东道国政府的南南合作和三方合作计划。例如，在中国、埃及和秘鲁，粮食署的作用已经从直接实施活动和计划演变为促进发展中国家之间的合作，采取的手段包括提供社会保护、营养和灾害风险削减等方面的技术援助，位于巴西、中国和科特迪瓦（自 2019 年）的粮食署卓越中心，以及向在区域讨论中优先考虑学校供餐问题的区域经济委员会提供支持。

## 第四章：计划支持和行政预算

### 介绍和概要

127. 本章列出了拟议的 2020 年 PSA 预算。预算体现了总部和区域局所有部门确定的优先次序，以确保粮食署的资源得到良好的治理、监督和筹资，战略方向的确定和业务服务的提供得到优化，以支持战略计划和 CSPs。
128. 在管理计划（2019-2021）中，2019 年的预计捐款为 68 亿美元。该预测已经修订，目前的预测是 2019 年为 74 亿美元，2020 年为 74.5 亿美元。
129. 根据提议的间接支持费用（ISC）率 6.5%，2020 年预计收入的 74.5 亿美元将产生约 4.46 亿美元的 ISC 收入。粮食署提议将 PSA 预算水平从 2019 年的 3.851 亿美元增加到 4.236 亿美元。
130. 额外增加的 3850 万美元资金主要用于支持粮食署的全组织优先事项。资金将分配给驻地和总部级，为紧急情况下的领导力、方案的提高以及伙伴关系——包括非政府组织（NGOs）、人员和数字化——提供额外资源。额外资源还将提供给监督职能（道德操守、评估和监察长），监察员以及已知存在结构性缺陷的领域（总部设施管理、安保和执行局秘书处）。
131. 根据 2019 年底 PSA 平衡账户（PSA 平衡账户）的预计余额，秘书处提议从账户中单独拨款 6220 万美元。该提议包括转入储备金，以便为即时反应账户提供额外支持（2250 万美元）。此外，还提议对非经常性投资实施 CCI，以加强系统整合、信息技术效率以及 2019 年开始的联合国发展系统改革项目，并投资一个方案和伙伴关系支助计划以及动员私营部门捐助者，从而专注于个人筹款，但需要得到执行局批准的私营领域战略。最终版本的 CCI 将关注工作场合文化和道德环境方面的问题。CCIs 的总投资为 3970 万美元。

### 2020 年和 2021 年的 PSA 预算优先领域

132. 在制定 PSA 预算提案时，秘书处进行优先排序是为了加强经常性来源以支持粮食署的全组织优先领域。大部分 2020 年额外 PSA 预算（2950 万美元）以及 2020 年和 2021 年的 PSA 平衡账户将分配给 2019 年上半年批准的 6 个优先事项。据此，2020 年 PSA 预算提案需要认可 PSA 预算作为某些特定成本的唯一、也是必要的资金来源。因此，额外的预算支持将不会顾及总部的核心支助服务。粮食署近年的增长，包括总部工作人员的增长，产生了额外的支助费用，但 PSA 预算拨款没有与之匹配。总部设施管理、总部安保和秘书处对执行局的支助总额将达到 347 万美元，但用其他来源的资金涵盖这些额外费用不太可行或不太适合。
133. 提高机构监督和内部控制能力（873 万美元）对粮食署也至关重要，以确保增加资金来加强监督职能、总部单位的有效运作，以及在国家办事处和区域层面提高内部控制的实施能力。拨款用于回应监督机构作出的详细记录，并与执行局讨论。
134. 2020 年的 PSA 预算是根据 2018 年批准的拨款项目提出的。这种设计是为了在部门级别得到的 PSA 资源与关注 PSA 支出的预期结果而非地理位置的全组织成果之间提供更好的“视线”。通过拨款项目和支柱细分 PSA 预算，突出了 PSA 投资的战略方向。
135. 尽管 2019 年 PSA 资源显著增加，2020 年 PSA 预算提案也解决了一些重大的资金问题，但仍有一些领域需要额外的资源。这些资源无法在 2020 年 PSA 预算中得到解决。因此，计划在管理计划（2021-2023）中通过自下而上的工作详细审查 PSA 预算。这将要求每个部门单位描述并证明其所有费用，并由此自下而上建立 PSA 预算。
136. 这种零基预算审查的时机是恰当的，因为它可以考虑最近两项计划的结果：粮食署的新组织结构自 2019 年下半年起生效，并在审查总部和区域局的职权范围方面取得实质性进展。自下而上的预算审查可以在 2019 年末开始，持续到 2020 年，以便它能成为 2021 年 PSA 预算的基础，并反映这两项举措的近期成果。
137. PSA 预算的目的
138. PSA 预算为粮食署运营提供了必要的计划和行政支持。它的资金由 ISC 根据全部成本回收政策从捐款中收回。它支持就已向执行局作出的政策承诺，做出业务需求和执行方面的改变。
139. ISC 费率由执行局按年度批准。秘书处提议在 2020 年将间接支持费用率维持在 6.5%。

140. 表 IV. 1 显示 2014 年以来，PSA 预算和 PSA 平衡账户的变化情况。

表 IV. 1: 计划支持、行政预算以及平衡账户 (单位: 百万美元)							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
实际/预计收入水平 (现金和实物)	5 381.1	4 662.2	5 771.1	6 000.0	7 234.9	7 400.0	7 450.0
ISC 收入/预计收入	354.7	305.2	382.4	401.0	439.6	444.0	446.0
PSA 预算	281.8	281.8	290.3	335.4	335.4	385.1	423.6
关键全组织计划	9.2	27.2	20.0	13.5	35.6	69.3	39.7
提议转入储备金和特别账户							
- 即时反应帐户		50.0		15.0	44.0		22.5
- 健康基金		10.0			8.0		
- 新兴捐助者配对基金					30.0		
PSA 平衡账户年末余额/预测	191.8	138.3	212.4	256.8	247.1	236.7	196.9

## 2020 计划支持和行政预算

141. 2020 年提议预算为 4.236 亿美元。表 IV. 2 显示 2019 年以来，PSA 预算中的主要变化。

表 IV. 2: 2020 年 PSA 预算主要调整的摘要 (单位: 百万美元)		
<b>2019 年批准拨款</b>		<b>385.1</b>
降低标准员工成本率, 扣除法定增长		(3.8)
		----- --
调整了 2019 年 PSA 总计 2020 年员工成本率		381.3
提高监督和后续行动能力		8.7
核心支持服务的资源配置		3.5
全组织优先事项		
- 紧急情况下的领导力	9.0	
- 计划的卓越度	7.9	
- 为实现零饥饿的伙伴关系	2.6	
- 数字化转型	6.5	
- 简化和效率	1.1	
- 人与文化	2.4	
	----- --	
		29.5
中央拨款		0.6
		-----
<b>提议的 2020 年 PSA 拨款</b>		<b>423.6</b>

## PSA 预算的变动：2019 年至 2020 年

### 降低标准员工成本率（387 万美元）

142. 粮食署使用标准费率制作预算，并计算标准头寸成本。这些费率每年重新计算，以反映在每个职等和地点雇用工作人员的实际费用；罗马工作人员以欧元为基础支出的预期汇率；以及其他与工作人员有关的福利和津贴的规定。
143. 2020 年的标准头寸成本基于 2018 年的实际成本，并根据通货膨胀，售后服务成本以及——针对总部职位的——货币汇率进行调整。此成本还包括一些安全费用，员工健康和解雇补偿金。用于 2020 年 PSA 预算的标准头寸成本低于 2019 年，主要是因为过去一年美元兑欧元走强。
144. 这些成本中在总部发生的欧元部分，已由粮食署向欧元预付购买金额，以确定欧元计价支出的美元价值。

### 管理优先事项的预算分配

提高监督和后续行动的能力：873 万美元（包括区域局的 314 万美元和国家办事处的 65 万美元）

#### (a) 总部（493 万美元）

145. 更加注重防止骚扰、性骚扰、滥用权力、性剥削和性虐待以及欺诈和腐败，以及一个联合检查组在关于监察长办公室预算和粮食署评估的报告中建议把 0.8% 的收入用于评估作为政策目标，这都将大幅提高粮食署用于监督方面的资源。
146. 道德操守办公室的任务涵盖五个主要领域：教育和外展、防止报复、利益冲突和财务公开年度方案、标准制定和政策倡导、以及建议和指导。自 2018 年以来，道德操守办公室成为防止性剥削和性虐待的中心机构。
147. 分配给道德操守办公室的额外资源（3.4 万美元）将用于向工作人员提供咨询和指导，利益冲突和财务公开年度方案，隐私和问责制的技术改进，驻地教育和外联，预防在工作中，特别是在驻地发生性剥削和性虐待，以及加强基础设施，从而支持办公室遵守在预防骚扰、性骚扰、滥用等所有方面对修订后的审计委员会条例对其以及其主任提出的标准及额外要求，并实施问责。
148. 210 万美元拨款将使评价办公室能够支付额外的 10 项 CSP 评估费用，1 项全组织紧急评估，1 项评估综合和相关管理费用。它还将为与全球、区域和国家评估伙伴关系的相关活动提供资源，并增加对评估的学习和使用、嵌入全组织系统和结构的支持。
149. 分配给监察长办公室资源（170 万美元）的目的是使办公室能够：
- 解决过去两年投诉和指控案件数量增加的问题，2017 年每月收到 10 至 20 件，而目前已超过 50 件；和
  - 通过审计为粮食署业务提供充分的保障，以及通过主动完整性审查，防止欺诈。
150. 案件数量大幅增加，超过 2018 年的最初激增，持续影响投诉的处理期（从受理到结案的时间）。案件报告的“激增”不再被视为暂时性的，将招募额外的调查员协助案件受理、管理和法证审计。
151. 分配给监督部门的额外预算也将导致法律办公室工作增加，包括为监督办公室提供法律咨询，并协助制定内部程序和政策。具体法律支持还包括向检查和调查办公室提供关于防止骚扰、性骚扰、滥用权力、歧视和性剥削和性虐待的法律框架，以及与调查有关的所有法律问题框架。
152. 根据执行局的要求，所有与预防骚扰、性骚扰、滥用权力、歧视和性剥削以及性虐待相关的职能都得到足够的人力和资金支持。法律办公室将用 30 万美元设立两个新职位，为检查和调查办公室及其他监督办公室的报告，提供适当的法律支持。这些职位将支持法律办公室通过开发知识管理系统和技术来提高效率，帮助办事处处理监督办公室所产生的工作并实现成本效益，同时尽量减少对额外人力资源的需求。
153. 根据外聘审计员和审计委员会在 2019 年发布的建议，并依据全组织风险管理政策、反欺诈与反腐败战略和行动计划的实施，全组织风险管理司将在 2020 年加强全组织风险管理工具包，提升指导和咨询支持。工作重点是第一道防线（国家办事处）和“最后一英里”的实施；在粮食署的第一道和第二道防线内建立防欺诈能力（即区域局，职能领域）。

154. 要实现可交付成果，需要 PSA 在 2019 年基础上增加 50 万美元。这将为一名额外的 P-3 风险管理官员和其他经常性支出提供资金，用于实施全组织风险管理政策、反欺诈与反腐败战略以及行动计划。2020 年，粮食署还将重点关注其他高优先级风险管理、内部控制以及现金转移、管理服务以及行政以及人力资源等方面的财务管理中的防欺诈活动。

**(b) 区域局 (314 万美元)**

155. 为继续强化权力下放职能，将分配 90 万美元预算给 6 个区域局，供其强化本局和国家办事处在规划、管理和权利下放评价利用等方面的职能，进而推动机构内学习和以证据为基础的《国别战略计划》设计和实施。
156. 在亚洲及太平洋区域（RBB），粮食署重新定义了其自身的存在。通过与东道国政府和核心利益攸关方建立新的伙伴关系和类型，粮食署以更密切的方式应对不断变化的需求和新出现的粮食和营养安全挑战，强调能力发展、复原力建设、技术合作和知识共享。粮食署与国家发展计划更加紧密地联系在一起，并更加注重成果。该区域 CSP 组合所依据的证据体系意味着粮食署的投资和支持是可持续的，也会为受粮食和营养安全影响的人们带来长期利益。
157. 为支持该区域的国家办事处，区域局将设立一个国际高级业务协调员职位（P-5），以促进各职能部门之间的密切合作，确保为 CSP 所有业务方面提供及时、高质量的技术咨询和管理监督。此外，为了加强证据生成和管理监督，将为所在国人员设立职位。这些职位不仅将通过粮食署的全组织系统提供对信息管理、数据协调和分析的支持，而且还将根据当地需求和风险知识提供国内支持。
158. 在中东、北非、东欧和中亚区域局（RBC），P-3 财务官员是支持该地区 17 个国家办事处的关键，其中包括几个处于 2 级或 3 级紧急情况的国家。该职位将协助国家办事处管理其财务资源，监督和审查内部控制，并在实施全组织计划期间提供支持。
159. 在西非地区（RBD），P-4 合规官员将提升达喀尔的区域风险和合规部门的能力，主要通过加强五个沿海国家的风险和监督，加强内部控制环境，管理和预防风险以及确保有效实施审计建议、积极的完整性审查和区域局的合规性审查。该职位将帮助全组织开发和加强风险与合规系统和流程。该官员将驻在加纳。
160. 在南部非洲地区（RBJ），为确保区域局和国家办事处按照粮食署的规则和条例以及专业标准、公认的最佳做法和内部控制开展业务，设立一位 P-4 风险与合规官员至关重要。这位风险与合规官员将为该地区的区域局管理者和国家主管提供建议，包括对其他风险和合规职能的指导和支

**核心支持服务的资源分配 (347 万美元)**

	单位：百万美元
总部设施管理	2.40
总部安保	0.47
执行局秘书处	0.60
<b>总计</b>	<b>3.47</b>

161. 由于粮食署业务增长和复杂性增加，其全球总部需要更多服务和支
162. 因此，维护、清洁、信息技术、搬运、供应、公用事业和诸如印刷等相关管理服务的成本增加。
163. 费用增量还来自设施的运行费用、设施管理和行政服务费用，包括 Parco de' Medici 商务公园和粮农组织总部两个相邻建筑物的外部设施，它为粮食署额外小组提供了空间，费用以报销形式。管理服务的总投资为 240 万美元。

164. 安全司正收到 47 万美元，用于解决粮食署总部（包括两座相邻建筑物）私人保安服务的经常性预算短缺问题，并执行 2017 年内部审计的建议，即用 7 个新的粮食署安保职位取代私人武装警卫。
165. 执行局秘书处的工作量大大增加。执行局相关会议的数量从 2015 年的 49 个增加到 2019 年的 94 个（撰写时），原因是 CSP 的多步审批程序、监督和相关简报数量增加以及新出现的运营事项。
166. 执行局网站已经改版，并于 2018 年 1 月重新启动。它使用一个应用程序来管理两个网站上的执行局正式文件：一个公共网站和一个仅供执行局成员的限制区域，这一设计满足了执行局网站改版工作组的要求，设立密码保护区域，允许成员国进行互动，包括对 CSP 发表意见。限制区域已发展成为“一站式服务”，为用户提供监督信息，包括监察长办公室发布的文件，额外的关 CSP 的背景文件和数据以及其他保密信息。60 万美元拨款将用于支付网站的继续管理工作和技术工作，有助于加强执行局文件编制的工作流程，以便向执行局成员提供及时、优质服务，并按照联合国发展系统改革精神来改进执行局工作方法。

## 全组织优先事项（2952 万美元，包括区域局 396 万美元和国家办事处 1496 万美元）

### 紧急情况下的领导力（899 万美元）

167. 粮食署全球总部第 167-201 段落和国家办事处第 202-205 段落所述的 PSA 分配，是针对粮食署的主要全组织战略优先事项。这些拨款要让粮食署为实现零饥饿的目标，发挥最大的贡献。这些拨款，首先应由粮食署在紧急领域授权驱动，并特别关注包括三重联系在内的计划领域，且通过信息通信技术来实现，以支持更安全的全球连通性和全组织平台，向受益者提供知识和服务。

全组织优先事项	总部和区域局	国家办事处	总计
紧急情况下的领导力	5.80	3.19	8.99
项目的卓越度	5.45	2.48	7.93
为实现零饥饿的伙伴关系	1.63	1.01	2.64
数字化转型		6.49	6.49
简化和效率	0.40	0.69	1.09
人与文化	1.28	1.10	2.38
<b>总计</b>	<b>14.56</b>	<b>14.96</b>	<b>29.52</b>

#### (a) 总部

168. 拯救生命是粮食署的核心工作，特别是在当前气候条件下，紧急情况不断增加、日益复杂且持久。粮食署目前正在回应 18 项已宣布的 3 级和 2 级紧急情况——其中许多是跨境的——并监测其 6 个地区出现的高风险，并同样监测其目前有派驻机构和暂无派驻机构的国家。
169. 为了更好地利用粮食署的专业知识解决日益增长的危机和满足生命援助的需求，将拨出 350 万美元来加强应急准备和响应功能。
170. 2020 年的优先事项是基于综合风险分析、运营规划工具和系统优化以及增援能力的提升，对应急准备、早期预警、早期行动和（预先）响应，包括对下一代紧急情况反应的投资，进行优化。粮食署紧急和人道主义反应的核心，是在整个计划设计和实施过程中加强保护。拨款 100 万美元将用于采用以人为本和需求驱动的方法，并以人道主义原则为指导。自 2012 年发布人道主义保护政策以来，实地保护活动已大大改善，但粮食署各项活动的所有权以及支持其实施的工具有需要得到进一步关注。正在修订的全组织保护政策，以区域局、国家办事处和受益人进行充分协商为基础，以期制定合理和实用的指导意见，反映保护优先事项以及在粮食署国家一级业务活动中对受影响人口的问责制。这将通过建立相互问责框架、加强伙伴关系和综合数据系统以及与受影响群体和弱势群体进行接触来实现，包括通过加强社区反馈机制。随着粮食署在其业务中将保护因素全面纳入主流，粮食署将从依赖预算外资金来源转而使用 PSA 预算。保护工作也与在建立“全组织获取途径”方面进行的投资密切协调。PSA 的分配支持建立计划指导和工具，以促进粮食署的可接近性。



## 运营管理支持

171. 根据 2019 年 7 月开始的修正后组织结构，区域局和国家办事处直接向执行主任报告。伴随着这一变化而来的，是工作人员办公室和业务管理支助股（OMS）的新职责。这要求有能力及时响应外地的请求。
172. 鉴于人道主义局势的日益复杂，以及人道主义与发展、和平干预之间的相互联系增加，额外资源将用于加强 OMS 的总体能力，以准备和应对敏感及复杂的人道主义局势。将向 OMS 工作人员增加一个新的 P-5 职位，通过向参谋长和执行主任提供战略、计划、业务和政策建议，来加强决策过程，并直接联系粮食署各个级别组织，特别是在复杂的人道主义行动中发挥作用。新职位支持多个人道主义行动者之间的高级别协调，支持在安全、保护和接近性方面的谈判以及解决复杂敏感的登记和问责制问题。它将确保根据需要，相关事项得以向粮食署最高级别进行报告和得到处理。

### (b) 区域办事处

173. 在中东、北非、东欧和中亚区域局（RBC），一位负责现金转移的 P-3 供应链官员将负责整个地区，支持在 RBC 国家实施现金转移计划。
174. 在其 CSP 中，西非地区（RBD）国家利用粮食署业务的需求作为催化剂，以推动当地和区域粮食生产，促进市场一体化和食品标准的统一。雇用 P-4 级供应链官员将有助于实现这一目标。

## 计划的卓越度（793 万美元）

### (a) 总部

175. “2030 年议程”反映了各国日益增长的雄心和潜力，期望可以率先可持续地改善其人民的福祉，建立自己的能力，以提供有效的粮食安全和营养解决方案。在此背景下，要求粮食署支持并启动国家粮食安全和营养系统组成计划的呼声越来越高。“2030 年议程”加上粮食署长期的实地经验和在各地的驻扎，通过强化并系统化一套强劲、以结果为导向的国家能力建设方法，为实现这一目标提供了机会。
176. 这一做法已在实地操作层面得到广泛认可。根据基于需求的 2020 年计划，需要 5.62 亿美元用于能力强化，相当于转移 2020 年计划总价值的 6%（从 2019 年的 5%上调），以补充在社区和家庭层面上的粮食和现金转移支付，并为若干国家的机构能力建设增加支持。过去两年中，分配给国家能力强化工作流程的资源，2018 年仅 16 万美元，2019 年仅一个 PSA 工作职位。
177. 目前，粮食署通过有力手段，进而加强国家能力建设的需求和要求，已经超出了现有全组织能力。这种情况破坏了粮食署加强国家系统和计划的努力，这些系统和计划覆盖了数亿面临饥饿和粮食不安全状态的个人。
178. 粮食署拨款 150 万美元，计划实施其全组织能力建设指导框架。最近制定的全组织框架为粮食署提供了一个强有力的、以学术为基础的概念框架。该框架与联合国发展集团的最佳做法保持一致，通过该框架——利用资源分配——粮食署将利用其在国家能力强化领域的利基。
179. 2020 年的拨款将使粮食署能够作出努力，系统地定义、衡量和报告其系统成果——加强对影响全球脆弱人群生活的国家系统和服务支持。粮食署还采取了“全社会”的方式，以确保可持续的、本地发展和实施的系统和服务，从而加强对更多国家能力建设的支持。
180. 为了更好支持长期、多年的学校供餐伙伴关系，粮食署将投资 62.7 万美元用于加强总部和关键办公室的额外能力。这将包括制定新的准则、相关培训以及能力支持。将建立一个专门的团队来加强全组织对区域局和国家办事处的协调和支持。
181. 90 万美元的拨款将有助于加强粮食署在业务、机构间和全球各个层级发展人道主义、发展与和平之间的联系，这是粮食署追求计划卓越性的主要支柱。作为 CSP 流程的一部分，投资将集中设计和实施与领导愿景一致的全组织战略方法，核心是设计和交付成功的计划响应模型，以减少需求。投资还将侧重于在所有国家行动之间进行知识、指导和最佳做法的交叉应用，发展必要的行动和知识伙伴关系，以支持生成和使用关键证据库来加强人道主义、实地发展与和平参与者之间的联系。这项工作将得到战略性的外部力量的更大支持，以确保粮食署的政策、战略和计划反映实地的现实情况，并支持履行粮食署的授权作用。

**(b) 区域办事处**

182. 在 RBC，一位专注社会保护和安全网的 P-4 区域计划政策顾问，将会通过参与与社会保护和复原力建设有关的主题政策论坛，加强粮食署的区域领导，并参与战略问题，如粮食署与世界银行之间的伙伴关系以及人道主义发展的鸿沟修复。该顾问将在制定和实施具有社会保护相关成果的国别战略方面，向国家办事处提供支持，包括确定机会和优先重点，设计与社会保护有关的行动并促进旨在提高国家办事处参与社会保护的知识交流。
183. 一位专注气候变化和灾害风险管理的方案和政策区域官员 P-3 职位将支持国家办事处制定、设计和监测气候适应，减少灾害风险和恢复力建设的战略、方案和活动，包括促进实施和能力建设的工具和方法。
184. 在 RBD 中，额外的 110 万美元 PSA 拨款将资助一个 D-1 副区域主管职位，以解决该地区的控制问题。该职位将加强区域局的管理能力，以确保该区域的国家办事处获得适当的战略领导和指导。
185. 一名专注恢复力的 P-5 计划政策官员将支持地区局的恢复力和民生团队，使其能够满足国家代表处、区域机构、政府和合作伙伴不断增加的能力需求。该官员将侧重于建立规模适当的联盟，以实施适应能力计划，并为 G5 国家和塞内加尔的驻国家办事处、政府和非政府组织工作人员开展重要的能力建设计划，内容涉及适应能力工具和方法。该官员还将与世界银行发展影响评估小组合作，以在萨赫勒地区扩大规模，并与同区域局签署了谅解备忘录的位于萨赫勒的十所大学合作，从而促进学习并对结果和影响进行衡量。
186. 在 RBN 中，40 万美元的额外 PSA 分配将涵盖一个 P-4 社会保护政策官员职位，并部分资助一位 P-3 执行管理人员。
187. 这些 RBN 区域官员将在帮助各个国家建立社会保护体系，利用伙伴关系加强政策倡导和内部运营专业性。区域社会保护政策官员还将支持该区域国家办事处的战略思想和业务优先次序。
188. 在拉丁美洲和加勒比地区（RBP），2017 年飓风季导致没有粮食署进驻的数个发展中岛国遭受重大损失。在此之后，捐助方、联合国伙伴和加勒比地区的政府表示需要加强粮食署在该次区域的存在。粮食署在初期应急响应之后进行了内部经验学习演习，并与其在加勒比地区的主要合作机构，也是加勒比共同体的一个实体——政府间加勒比灾害应急管理机构（CDEMA）进行了事后审查，进一步突出了这一需求。一笔 50 万美元的 PSA 拨款将用于资助该地区的办公室主任和当地顾问。

**为实现零饥饿的筹资和伙伴关系（264 万美元）****(a) 总部**

189. 粮食署审视了其在国家资本方面的安排。管理层的结论是，投资 104 万美元可以加强粮食署对许多关键资本的参与。该分配计划通过加强现有伙伴关系，巩固粮食署的地位，扩大粮食署的捐助者基础并增加资源配置，从而产生可观回报。需要这些投资以确保粮食署资金与 CSP 不断变化的需求保持一致。粮食署在评估这些投资的回报时将保持警惕，它认识到各国国内政治的变化以及政府的支持多边系统方面的方向变化，会对粮食署投资的增加值产生重大影响。
190. 2018 年年中，非政府组织伙伴关系科回归业务服务部（现在的计划与政策发展部），为密切驻地伙伴关系与因该部门专业知识而增强的实际操作，打下了坚实基础。此外，随着粮食署及其捐助者对风险管理重点关注的增加，根据综合路线（IRM）的实施带来的变化，以及对区域局和国家办事处的业务和技术支持的增加，该部门的核心职能得到了显著增强，与粮食署非政府组织合作伙伴进行高级别战略接触的需求不断增长。随着非政府组织伙伴关系单位的使命和任务日益重要，支持组织对协作、投入和指导方面日益增长的资金需求，已成为优先事项。为协助粮食署努力提高计划编制和风险管理的质量，该部门将用增加的 59.1 万美元资金，确保其满足这一机构职责的需求，包括确定战略方向和指导，提供技术支持，并对非政府组织管理流程中的合规性和标准进行监控。

**数字化转型（649 万美元）****对国家办事处集中服务的调整**

191. 2020 年 PSA 预算包括用于国家办事处集中服务的 4080 万美元。这些用于支持不同国家业务的经常性费用，实行统一管理。从 2019 年起增加 565 万美元用于额外的信息和通信技术（ICT）成本。其他集中式服务保持不变。

192. 增长原因在于粮食署雇员人数和人均带宽消耗均在增加。运营 IT 服务所需的最低连接性有所提高，而其他数字计划，例如地理信息系统（GIS）、粮食署国家办事处管理工具 COMET 和知识管理平台等增加了连接性要求。
193. 由于用户的增加以及外地所有粮食署地点的卫星容量流量的增加，预计卫星数据和语音连接成本将适度增加。粮食署的目标是到 2020 年确保每个用户的数据传输速率为 150Kbps（2019 年每个用户的平均数据传输速率为 130Kbps）。
194. 将支持其他全组织平台。这些平台包括文档管理（GoDocs）、地图（GIS）、数字资产清单（GLASS）、移动数据收集（ONA）、发票跟踪（ITS）、自动化（自助服务）和知识管理（粮食署手册）的平台。这些产品是与组织不断变化的需求保持同步的关键。
195. 所有此类 ICT 服务——包括电信和数字解决方案——现在都配备了高级 IT 安全工具，其设计采用了前所未有的数据保护策略。这些服务，对粮食署向与金融机构更类似的 ICT 模式转变是必不可少的，并且在粮食署的数据安全和管理中，对维持捐助者和受益者的信任至关重要。

表 IV.3：为国家办事处提供的集中服务（单位：百万美元）

	2017	2018	2019	2020
UNDSS 与粮食署安全应急基金	13.8	13.5	13.5	13.5
人员健康	0.7	0.7	0.7	0.7
人均信息技术	19.1	19.1	19.5	25.1
应急评价基金	1.5	1.5	1.5	1.5
<b>对集中服务的技术调整</b>	<b>35.1</b>	<b>34.8</b>	<b>35.2</b>	<b>40.8</b>

UNDSS 表示联合国安全和安保部。

### 简化和效率（109 万美元）

#### 创新和知识管理（40 万美元）

196. 这笔投资将为创新加速器的核心管理团队提供资金，以增加 PSA 预算对创新的贡献。该团队由办公室主任、业务支持助理和顾问组成。

### 人与文化（238 万美元）

#### (a) 总部

197. 监察员和调解事务办公室的职责是以秘密、非正式、公正和独立的方式支持人员解决工作相关的问题或冲突。通过向粮食署的高级别官员提供反馈并确定系统性和趋势，建立一支敬业坚定的员工队伍。
198. 近年来，该办公室通过执行联合检查组 2015 年发布的建议，进一步使其服务专业化并扩大了服务范围。该办公室还加强了与利益相关者和合作伙伴的合作，以更好地应对工作中的冲突或不和谐情况。近来，作为冲突干预与和解工具的调解需求急剧上升。
199. 额外投资 11.5 万美元是确保办公室能够为多个粮食署平台日益增长的需求提供及时、有效支持的又一举措。
200. 分配给人力资源司的额外预算反映了开发新全组织系统这一工作的双重性质，以支持紧急响应、提供人员配置支持和监督。额外拨款 30 万美元将有助于改善人力资源政策，实现最佳实践。

#### (b) 区域办事处

201. 在 RBD 中，一名 P-3 人力资源官员将通过支持国家办事处并加强该地区粮食署人员战略，来增强人力资源职能。该干事将直接向国家办事处提供人力资源支持，以进一步实现和增强其与人力资源有关的成果，并向区域局人力资源科提供更多技术支持。该官员还将提供适当水平的管理监督和技术支持，以加强对沿海和岛屿国家办事处的人力资源支持。

## 国家办事处

202. 分配给国家办事处的 PSA 预算将确保充分支持驻地的核心结构。东道国为维持国家办事处的基本职能，将对这一预算进行补充。
203. 迅速变化的粮食署行动环境，包括日益复杂的人道主义行动，联合国发展系统的变化和新的组织优先事项，对国家办事处提出了更多要求。在联合国发展系统改革框架内，发起新的共同国家评估、新的方案计划工具——联合国可持续发展合作框架——以及扩大伙伴关系的概念，都要求国家办事处与政府和联合国驻各国代表处进行更深入接触。同时，国家办事处必须与新的组织优先事项保持同步，例如实施 IRM，尤其是第二代 CSP 的推出，建立新的伙伴关系以增加多样化资金来源，要求国家办事处支持变更管理——包括更有效的人力资源管理、数字化转型和创新——同时确保加强问责制和合规性，包括对受影响人群的问责制、内部控制和欺诈预防。
204. 因此，为国家办事处提供的 PSA 预算增加 996 万美元，有助于国家办事处处理综合规划和优先交叉主题方面的差距，确保国家办事处保持敏捷和响应能力，并为食物匮乏者保持食品服务的运营效率和有效性。资助的重点是紧急情况下的领导力，包括应急准备和响应；方案设计方面的卓越表现，包括在制定和实施与新《联合国可持续发展合作框架》等联合国发展系统改革努力相一致的，有助于加强三重联系的第二代国家安全方案等；提升的操作效果，包括在人力资源管理、简化、效率和数字改革；伙伴关系和资金发展；加强管理监督，特别是在高风险国家加强管理监督；以及性剥削、性虐待、骚扰和滥用权力等问题。

表 IV. 4: 为驻国家办事处提供的 PSA 分配 (单位: 百万美元)	
监督	0.65
<b>全组织优先事项</b>	
紧急情况下的领导力	3.19
项目的卓越度	2.48
为实现零饥饿的伙伴关系	1.01
数字化转型	0.84
简化和效率	0.69
人与文化	1.10
<b>国家办事处拨款小计</b>	<b>9.96</b>
技术调整	5.65
<b>驻国家办事处总计</b>	<b>15.61</b>

205. 额外资源将根据每个国家办事处的需求在粮食署所有国家办事处之间分配，其具体目的是解决优先事项，而与国家办事处的规模无关。这最终将为区域局的经理和国家主任在执行其角色和职能时，提供足够的灵活性和可预测性，从而有助于整体、稳健地实现关键的全组织优先事项。鉴于国家/地区的运营条件 and 需求千差万别，区域主任能够每年将这些额外资源定向拨给优先国家办事处，使其能够部署更多资源以应对监测等全组织优先事项，并能够考虑从外部评估、评价与监督等相关事务中收到的反馈，例如内部和外部审计建议。每年还将对资源进行优先排序，以解决关键的跨领域问题，并支持在某些国家办事处高效、有效地提供援助；这些问题可能包括促进两性平等和赋权，加强对受影响人口的问责制以及防止虐待和剥削。

## 中央拨款

206. 中央拨款包括法定要求的拨款和其他集中管理的拨款。到 2020 年，中央拨款预计将略高于 2019 年 (表 IV. 5)。增幅最大的是用于全球员工调查的费用 (36 万美元)。该调查每两年进行一次，但 2019 年没有进行。其他的重大增加包括 GIS 测绘许可费用 (15.8 万美元)。GIS 软件现已在粮食署广泛使用，提供全球范围的制图服务，支持物流集群实施备灾和应急响应活动，并通过新的网站、应急仪表板和无人驾驶航空器/无人机项目，来支持应急通信集群的数字化转型和活

动。粮食署 2020 年向其他机构支付的服务应付款在降低，因为它已经吸收了先前支付给联合国粮食及农业组织（粮农组织）的社会保障和健康保险管理费用。

表 IV.5：法定要求和其他中央拨款（单位：美元）

	2019	2020
<b>支柱 A：战略与方向</b>	<b>1 394 362</b>	<b>1 765 596</b>
执行局	304 362	340 596
全球管理会议	600 000	600 000
全球员工调查	-	360 000
招聘费用	400 000	400 000
高级管理层和离任人员网络	90 000	65 000
<b>支柱 B：业务的商业服务</b>	<b>7 662 844</b>	<b>7 604 313</b>
紧急医疗后送	170 000	170 000
国际公务员制度委员会	630 000	684 000
保险和法律收费	1 457 000	1 507 000
计划关键度与营养问题常设委员会	442 000	600 000
其他机构的服务	1 124 526	820 995
调岗费用	3 464 318	3 464 318
人员奖励、安置和调查	325 000	308 000
农场到市场联盟会员费	50 000	50 000
<b>支柱 D：倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调</b>	<b>5 397 614</b>	<b>5 519 460</b>
全组织组织机构间职位与工会	1 142 614	1 199 460
驻地协调员制度费用分摊和评估中心	3 120 000	3 150 000
联合国机构法律费用	200 000	215 000
其他	935 000	955 000
<b>支柱 E：治理与独立监督</b>	<b>1 726 619</b>	<b>1 859 549</b>
审计委员会	197 300	199 280
外部审计	400 000	400 000
国际援助透明化倡议会员费	85 000	85 000
咨询服务	129 160	166 000
联合检查组	915 159	1 009 269
<b>总计</b>	<b>16 181 439</b>	<b>16 748 918</b>

### 按拨款项目及按支柱对 PSA 预算进行分析

207. 2020 年 PSA 预算，根据执行局 2017 年第二届常会批准的三个拨款项目而提出。它还分为五个支柱以进行分析，这五个支柱是拨款项目的子集。

208. 表 IV.6 按照拨款项目、支柱和组织层级（驻国家办事处、区域局、总部或中央补款）对计划支持和行政预算进行了列示。根据前面几段中已经描述的 PSA 额外资源的优先次序，所有支柱的拨款都高于 2019 年，其中支柱 A-战略和方向，支柱 E-治理和独立监督，以及支柱 C-政策、指导和质量保证的增幅最高（分别为 22%、17%和 11%），而支柱 B 运营业务服务的预算比 2019 年增加 8%，而支柱 D-宣传、伙伴关系、筹款和联合国协调增长了 3%。对区域局和国家办事处的拨款增加最多。

表 IV.6：按支柱、拨款项目和组织层级对计划支持和行政预算的分析（单位：百万美元）

	国家办事处	区域办事处	总部	中央拨款	2020 年合计	2019 年合计
<b>战略与方向</b>	<b>19.1</b>	<b>7.9</b>	<b>41.8</b>	<b>1.8</b>	<b>70.5</b>	<b>58.4</b>
A - 战略与方向	19.1	7.9	41.8	1.8	70.5	58.4
<b>业务服务</b>	<b>62.7</b>	<b>60.5</b>	<b>106.7</b>	<b>7.6</b>	<b>237.5</b>	<b>218.7</b>
B - 业务的商业服务	59.3	35.8	77.2	7.6	179.8	166.6
C - 政策、指导与质量保障	3.4	24.8	29.5		57.7	52.1
<b>治理、独立监督与筹资</b>	<b>16.3</b>	<b>12.3</b>	<b>79.7</b>	<b>7.4</b>	<b>115.6</b>	<b>108.1</b>
D - 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调	16.3	11.4	46.9	5.5	80.0	77.7
E - 治理与独立监督	0.0	0.9	32.8	1.9	35.6	30.4
<b>总计</b>	<b>98.1</b>	<b>80.6</b>	<b>228.1</b>	<b>16.7</b>	<b>423.6</b>	<b>385.1</b>

209. 图 IV.1 提供了计划和行政支持的更多细节，总部各司、区域局和国家办事处的核心资源为 CSP 的实施提供了方案支持，从而为实现粮食署的目标提供了支持。此支持围绕五个支柱、15 个服务和产品、以及 10 个功能区域而组织。这 15 个服务和产品界定了提供支持性质，而 10 个功能区域确定了提供和接收支持的具体专业知识领域。

210. 2018 年管理计划引入了拨款项目和管理绩效架构。目前的 2020 年管理计划，是第三个运用了该架构的计划。

图 IV-1 管理计划拨款项目、支柱及产出



**支柱 A: 战略与方向**

211. 支柱 A 由以下语句定义：“粮食署领导层通过强有力、透明的决策指导组织不断改进，以尽最大可能履行其职责。”为了实现这一目标，粮食署通过磋商和全组织文件收集决策所需的信息，将适当资料告知参加内部和外部决策的高级工作人员，并监测全组织变更管理计划的实施。表 IV.7 介绍了支柱 C 的总体预算情况。

表 IV.7: 支柱 A-战略和方向的分析 (单元: 千美元)

	国家办事处	区域办事处	总部	中央拨款	2020 年合计	2019 年合计
人员费用	11 920	5 980	31 564	-	48 464	40 918
非人员费用	7 228	1 886	11 190	1 766	22 069	17 474
<b>总计</b>	<b>19 147</b>	<b>7 865</b>	<b>41 754</b>	<b>1 766</b>	<b>70 533</b>	<b>58 391</b>

212. 由于人事费增加, 分配给支柱 A 的预算与 2019 年相比, 实现了绝对增加。人事费用占预算的 69%, 而 2019 年为 70%, 费用涵盖了粮食署大多数高级和管理人员。增长主要基于两个原因: 粮食署在 2019 年实施了结构性改革, 主要在总部进行; 根据 2019 年对办事处能力和作用的审查结果, 大幅度增加了分配给区域局的预算。

213. 该支柱中的非人事费用包含内部会议和战略决策结构, 自 2019 年以来未发生重大变化。

### 支柱 B: 业务的商业服务

214. 支柱 B 由以下语句定义: “粮食署利用规模经济的优势, 以平衡权力下放和职责分离的方式来实施流程和程序, 以尽可能最有效益、最有效率和最经济的方式支持运营。” 为了实现这一目标, 粮食署总部和区域局代表国家办事处进行直接交易, 开发和维护用于日常运营管理的软件系统。该支柱还包括设施管理的预算项目, 分配给提供这些服务的办公室。表 IV.8 介绍了支柱 B 的总体 PSA 预算情况。

表 IV.8: 支柱 B-业务的运营服务的分析 (单位: 千美元)

	国家办事处	区域办事处	总部	中央拨款	2020 年合计	2019 年合计
人员费用	-	22 253	54 644	-	76 897	82 739
非人员费用	59 258	13 500	22 522	7 604	102 884	83 845
<b>总计</b>	<b>59 258</b>	<b>35 753</b>	<b>77166</b>	<b>7 604</b>	<b>179 781</b>	<b>166 584</b>

215. 2020 年支柱 B 在 PSA 总体拨款中所占的份额, 预计相比 2019 年略有下降 (如表 IV.6 所示), 但绝对数额有所增加, 特别是非人员费用, 占 2020 年拨款总额的 57%。

216. 自 2019 年以来, 增长主要体现在三个方面, 均由管理决策所致。其中第一个方面是额外资金的分配, 以弥补在应对包括行政、人力资源以及紧急情况准备和响应等领域的外地支持请求方面的能力缺口。第二个方面是区域局的增加, 其增长成比例高于总部的增加。这种增加源于综合路线图确立的某些程序, 让权力进一步下放。第三, 国家办事处的拨款得以增加。拨款的增加提升了国家办事处的职能能力, 稳定了核心业务服务的供给, 并在小型办公室维持了适当的内部控制。

217. 支柱 B 还包括用于全组织运营的支持系统的设计、维护和推出。在执行主任推动数字化的基础上, 包括地区局举措在内的数项执行中的举措, 覆盖面得到了扩展。

218. 此支柱中的中央拨款, 用于代表整个组织进行的集中管理服务, 例如粮农组织提供的雇员服务、调动费用、医疗紧急撤离和一些全组织的保险政策。

### 支柱 C: 政策、指导与质量保障

219. 支柱 A 由以下语句定义: “粮食署在其内部规范、政策和工具中保持着高标准, 并雇佣称职员工以确保其设计和实施的行动, 能够满足其所服务人员的需求。” 为此, 支柱包括自上而下的活动, 例如政策设计和实施、自下而上的干预措施 (例如响应国家办事处的指导和支持要求) 以及对政策遵守情况的监控。该支柱下的活动给监督职能提供了关键的第二道防线。因其性质, 这些活动需要由总部各办公室和各区域局负责实施。表 IV.9 介绍了支柱 C 的 PSA 总体预算情况。



表 IV. 9: 支柱 C-政策、指导和质量保证的分析 (单位: 千美元)

	国家办事处	区域办事处	总部	中央拨款	2020 年合计	2019 年合计
人员费用	-	14 165	21 738	-	35 903	37 212
非人员费用	3 400	10 600	7 771	-	21 771	14 857
<b>总计</b>	<b>3 400</b>	<b>24 765</b>	<b>29 508</b>	<b>-</b>	<b>57 673</b>	<b>52 069</b>

220. 人事费用占支柱 C 总拨款的 62%。支柱中的非人员费用主要用于培训，通常是远程培训，以及通过内部信息和知识管理平台发布的指南和材料。
221. 自 2017 年以来，大多数培训计划和推广都与 IRM 直接产生的新流程和工作领域有关。在 2020 年拨款中，该支柱包括的主题领域逐渐多样化，包括营养、抵御力、风险、绩效和知识管理等计划领域。
222. 对于各区域局，在 2020 年预算中分配给支柱 C 的份额为 31%，而 2019 年为 40%。这反映了区域局在实施 IRM 及其逐步推广方面所发挥的突出作用，以及在支柱 A 和 B 的各节中提到的权力下放；这种情况也与两个支柱分配给区域局的预算增加相符。
223. 这些因素也反映为总部办公室拨款的减少，从 2019 年的 3100 万美元减少到 2020 年的 2900 万美元。分配给总部层面的预算侧重于编制、更新和批准政策文件，以及支持政策实施的各种材料，如指南、工具和培训包等。随着向 IRM 的过渡几近完成，此类集中化功能的需求逐渐减少。
224. 支柱 C 还包括各区域局内负责职能领域的各司或各合规部门，开展的内部监督与合规活动。过去两年加强内部监督和合规职能的能力（包括总部和外地办事处），其中大部分由支柱 E 的预算增加所覆盖。这种情况也反映在 2020 年预算中：拨款被用于加强合规职能，并提高西非地区某些业务的能力。

#### 支柱 D: 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调

225. 支柱 D 由以下语句定义：“粮食署与东道国和捐助国政府、非政府组织和私营部门合作，以协调优先事项并调动资源，倡导实现零饥饿并与联合国机构合作，为实现可持续发展目标做出贡献。”为了实现这一目标，该支柱囊括了粮食署在以下方面的努力：调动资源、进行沟通、努力倡导并同其他驻罗马机构、其他联合国机构和人道主义应急系统进行协调。此支柱还包括与非政府组织、私营部门和科研机构建立并维护战略伙伴关系，进而推动或促进在国家及业务层面上的伙伴关系。表 IV. 10 列示了计划支持和行政预算中支柱 E 的整体预算，包括中央拨款预算项目。

表 IV. 10: 支柱 D-倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调的分析 (单位: 千美元)

	国家办事处	区域办事处	总部	中央拨款	2020 年合计	2019 年合计
人员费用	11 920	7 299	33 042	839	53 100	52 767
非人员费用	4 348	4 055	13 817	4 680	26 899	24 926
<b>总计</b>	<b>16 267</b>	<b>11 354</b>	<b>46 859</b>	<b>5 519</b>	<b>80 000</b>	<b>77 693</b>

226. 此支柱反映出其活动具有时间密集的性质。大部分费用分配给职员——66%，略低于 2019 年水平。非人员费用包括预算拨款用作资助粮食署位于捐助方首都或专职负责与其他联合国机构联络的代表处，以及定期出席联合国和非政府组织会议和论坛的费用。
227. 筹资和倡导活动贯穿于各个组织层级。在总部层面，支柱 D 下的多数活动都属于伙伴关系部的工作范畴。区域层面开展的活动还包括根据优先重点而与政府合作开展的倡导和战略工作，如在拉丁美洲和加勒比地区以及亚太地区的政府。在驻国家办事处的层面上，资源筹措是国家主任的一项核心职责。部分预算专门用来支持这些岗位，相关费用也包含在该支柱项下。2020 年的拨款将提高针对特定捐助者的资源调动能力。

228. 该支柱包括用于引领和共同引领粮食安全、后勤和应急通信集群的预算，该预算由总部的紧急情况、供应链和技术部门进行管理。该预算由地方资金和专职于当地社区的工作人员补充，并在国家组合预算中得到反映。2020 年将有专项资金用于加强与合作伙伴的战略对话和尽职调查。
229. 分配给支柱 D 中央拨款的预算包括对联合国倡议的捐款，例如驻地协调员制度、机构间会议以及联合国提供的论坛和服务。该支柱还包括粮食署参与的联合国联合倡议，例如世界粮食安全委员会和全球备灾伙伴关系。

#### 支柱 E：治理与独立监督

230. 支柱 E 由以下语句定义：“粮食署执行良好治理，为捐助者提供保障，发布表现信息。”为实现该目标，该支柱包含了执行局业务相关活动，评价、调查、进行内外部审计等独立职能，倡导透明度、为利益相关方提供更多信息以及确保内部问责循环闭环等多项举措，此外还包含粮食署内部的绩效管理活动。第五个支柱构成了粮食署的第三道监督防线。表 IV. 11 列示了计划支持和行政预算中支柱 E 的整体预算，包括中央拨款预算项目。

	国家办事处	区域办事处	总部	中央拨款	2020 年合计	2019 年合计
人员费用	-	177	23 172	51	23 399	20 485
非人员费用	-	727	9633	1 809	12 169	9 893
<b>总计</b>	-	904	<b>32805</b>	<b>1 860</b>	<b>35 568</b>	<b>30 378</b>

231. 分配给该支柱部门的预算持续增加，主要反映了评估和审计职能以及调查办公室的作用加强。这一趋势将在 2020 年延续，预算将包括总部各司分配给区域局的资金，反映了区域局的能力提升以及增加了内部监督职能的支柱 C。
232. 该支柱中的多数拨款均用于人员费用，占总费用的 66%；非人员成本占 34%。非人员费用包括组织执行局会议和其他咨询委员会与机构的类似活动、其他执行局相关差旅和活动，以及针对上述活动的外部服务进行的采购。
233. 2020 年的拨款还包括资助与执行局开展更多磋商，进一步加强对检查和调查办公室职能与能力增加的考核。

#### 各组织单位的职能贡献

234. 这五个支柱体现了为执行国家安全方案而向国家办事处提供的支持的性质。在这一结构中，不同的组织单位提供不同且通常是互补类型的支持，而某些办公室的性质意味着它们专注于特定的支柱。例如，伙伴关系部将其大部分支持集中在支柱 D 上，而执行主任办公室和各独立办公室的捐助则主要集中于支柱 E，但对支柱 A 和支柱 B 也有重要资助。
235. 计划和政策发展部的工作集中在支柱 A 和支柱 C。这反映出，大部分工作都是在为区域局和国家办事处提供战略支持和指导。分配给区域局和国家办事处的预算集中在直接增强能力的支柱 B，以及支柱 A、支柱 D，和越来越多的支柱 C，这反映了这些支柱的拨款中所包括的工作人员提供的主要服务以及由区域局修订的职权范围。资源管理部和办公室主任/业务管理支持司致力于在两个部门的职能范围内为业务提供商业服务和战略指导。
236. 表 IV. 12 列示了每个部门对五个结果支柱所做的贡献。

表 IV. 12: 按组织部门和支柱对 PSA 预算进行的分析 (单位: 千美元)

	A 战略与方向	B 业务的商业 服务	C 政策、指导 与质量保障	D 倡议、伙伴关 系、筹资与联合 国协调	E 治理与独立监督	2020 年总计	2019 总计
国家办事处	19 147	59 258	3400	16 267		98 072	82 599
区域办事处	7 865	35 753	24 909	11 354	904	80641	72 308
执行干事	1 619	4 902	2 194	703	24 403	33 856	30 187
业务管理部	12 793	13 925		959		27 677	28 049
副执行主任	6 913	22 735	2 199	2 603	5 775	40 226	36 358
计划和政策发 展部	10 392	2 806	9 953	1 078		24 229	20 265
伙伴关系和宣 传部	294		2 527	41 516		44 338	44 138
资源管理部	9 743	32 799	12 600		2 627	57 768	55 030
中央拨款	1 766	7 604	0	5 519	1 860	16 749	16 181
<b>总计</b>	<b>70 533</b>	<b>179 673</b>	<b>57 673</b>	<b>80 000</b>	<b>35 568</b>	<b>423 555</b>	<b>385 115</b>

### 对功能领域的贡献

237. 总部各司和各区域局在粮食署的专门知识领域提供服务，这有助于为执行 CSP 方案提供计划和行政支持。这些专业领域均为功能领域。因此，PSA 预算分配也可以按功能进行分类。

表 IV. 13: 按功能区域和结果支柱进行的 PSA 预算分配 (单位: 千美元)

	A - 战略与方向	B - 业务的商业服务	C - 政策、指导与质量保障	D - 倡议、伙伴关系、筹资与联合国协调	E - 治理与独立监督	2020 年合计	2019 年合计
<b>管理</b>	44 036	5 498	13 836	27 827	20 968	<b>112 164</b>	<b>103 042</b>
计划	11 514	39 203	25 701	6 656	11 243	<b>94 317</b>	<b>77 647</b>
供应链	1 330	21 658	3 324	1 631	-	<b>27 942</b>	<b>28 101</b>
预算和计划	-	6 377	729	909	-	<b>8 016</b>	<b>8 434</b>
人力资源	3 648	24 465	5 456	195	-	<b>33 764</b>	<b>33 506</b>
行政	1 294	14 756	1 782	-	-	<b>17 833</b>	<b>14 810</b>
财务	-	6 339	3 778	-	2 114	<b>12 231</b>	<b>11 699</b>
信息技术	8 417	42 675	192	727	-	<b>52 010</b>	<b>45 874</b>
安全	-	17 902	-	-	-	<b>17 902</b>	<b>17 326</b>
捐助方关系、宣传和报告	294	909	2 875	42 055	1 242	<b>47 376</b>	<b>44 676</b>
<b>2020 年总计</b>	<b>70 533</b>	<b>179 781</b>	<b>57 673</b>	<b>80 000</b>	<b>35 568</b>	<b>423 555</b>	<b>385 115</b>

238. 在整个 PSA 预算拨款中，不同职能领域的相对重要性仍然与前几年在所有职能领域中的大体类似。
239. 管理的功能领域得到了最多的拨款，其次是计划和信息技术，其中包括粮食署软件系统和数字化工作的所有费用。这三个职能领域的预算拨款与 2019 年相比，增幅均最高。与 2019 年相比，对捐助者关系、宣传和报告的拨款增加了 6 个百分点，反映出此功能对于粮食署自愿捐助模式的重要性。
240. 对人力资源和供应链的拨款与 2019 年相似；在这两种情况下，由于这些职能的高度分散的性质，PSA 分配很大程度上由国家投资预算中已包含的这些职能的成本进行补充。财务和安全职能也有类似情况，与 2019 年的拨款相比分别增加了 5 个百分点和 3 个百分点，这是由于预期业务量增加导致的正常增长，而这些拨款也得到了国家层面的补充，尤其是安全职能。
241. 尽管 2020 年对行政职能区域的拨款在总预算中所占的比例仅比 2019 年略高，但比 2019 年的实际拨款额高出 20%，反映出总部和驻外两级的预算，均有所增加。
242. 通过与过去几年的情况进行比较，表 IV.14 按组织地点列示了 PSA 预算，标注了岗位数量，并对人员和非人员费用进行了分解。

表 IV. 14: 按组织地点进行的 PSA 预算分析

	2018 年开支							2019 年估算							2020 年预计						
	岗位数				人员费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	费用总计 (百万美元)	岗位数				人员费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	费用总计 (百万美元)	岗位数				人员费用 (百万美元)	其他费用 (百万美元)	费用总计 (百万美元)
	专业	一般服务	国家	总计				专业	一般服务	国家	总计				专业	一般服务	国家	总计			
国家办事处	106	-	345	451	28.4	50.1	<b>78.5</b>	106	-	345	451	30.1	52.5	<b>82.6</b>	77	-	345	422	23.9	74.2	<b>98.1</b>
区域办事处	188	-	279	467	40.2	26.3	<b>66.5</b>	199	-	270	469	45.4	26.9	<b>72.3</b>	217	-	313	530	49.8	30.8	<b>80.6</b>
总部	482	338	4	824	119.0	56.2	<b>175.2</b>	563	377	3	942	157.7	56.3	<b>214.0</b>	606	384	6	996	163.2	64.9	<b>228.1</b>
中央拨款	3	-	-	3	0.6	14.3	<b>14.9</b>	3	2	-	5	0.9	15.3	<b>16.2</b>	3	2	-	5	0.9	15.9	<b>16.8</b>
<b>总计</b>	<b>779</b>	<b>338</b>	<b>628</b>	<b>1 745</b>	<b>188.2</b>	<b>146.9</b>	<b>335.1</b>	<b>871</b>	<b>378</b>	<b>618</b>	<b>1 867</b>	<b>234.1</b>	<b>151.0</b>	<b>385.1</b>	<b>904</b>	<b>386</b>	<b>664</b>	<b>1 953</b>	<b>237.8</b>	<b>185.8</b>	<b>423.6</b>

243. 图 IV. 14 所示的 2019 年预计显示的是到管理计划截稿时当年的职位和费用，也反映了管理计划获批后各支出单位要求的职位变化。表 IV. 15 依据本年数据，提供了管理计划（2019-2021）中的本年和明年职位和费用数据更新情况，也在执行局 2019 年会中得到批准。

	2019管理计划更新				2020 预计				2019管理计划更新			2020 预计		
	职位数				职位数				总费用 (百万美元)			总费用(百万美元)		
	专业	一般服务	国家	总计	专业	一般服务	国家	总计	人员费用	其他费用	总计	人员费用	其他费用	总计
国家办公室	106		345	451	77		345	422	30.0	52.6	82.6	23.8	74.2	98.1
区域局	202		269	471	217		313	530	46.0	26.3	72.3	49.9	30.8	80.6
总部	563	379	3	944	606	384	6	996	157.6	56.4	214.0	163.2	64.9	228.1
全组织	3	2		5	3	2		5	0.9	15.3	16.2	0.9	15.9	16.7
<b>合计</b>	<b>874</b>	<b>380</b>	<b>617</b>	<b>1 871</b>	<b>904</b>	<b>386</b>	<b>664</b>	<b>1 953</b>	<b>234.5</b>	<b>150.6</b>	<b>385.1</b>	<b>237.8</b>	<b>185.8</b>	<b>423.6</b>

## PSA 性别标记

244. 性别事务办公室制定了旨在从战略上成功实施《粮食署性别政策 2015-2020》的工作计划，支持将性别平等纳入综合路线图。该办公室的活动以现有各项倡议为基础，其核心工作是使粮食署性别问题主流化。

245. 粮食署对 PSA 预算所用的非计划性别标记，基础是机构间常设委员会的项目资源性别标记。该标记衡量了安排用于促进性别平等及妇女赋权活动的预算资源水平。2020 年，PSA 预算涵盖了 2600 万美元的此类资源。这包括主要就性别事务开展工作的人员费用，以及部分性别事务联络点和其他支持性别相关活动的人员费用。

## 秘书处的组织结构

246. 执行局年度会议结束后，新的组织架构于 2019 年 6 月生效。<sup>1</sup>在资源水平在过去两年增加超过 25% 的大背景下，这些变化提供了一个更负责和更连贯的总部结构，有助于应对更复杂的运营和服务交付，并认识到三重关系和持久危机带来的重要影响。该结构还有助于在粮食署内部培育变革文化，以期创造更有利的工作环境，有效地解决骚扰、性骚扰、滥用权力和歧视的问题。

247. 粮食署总部确保署内工作连贯性；牵头发展全组织策略、政策、程序、系统和工具；成为零饥饿运动的智库；支持举措和程序的主流化以及促进有效运行效果；在全球伙伴合作；作为知识管理和学习平台；支持紧急预案和应对；确保署内监督，包括绩效和风险管理。总部也提供提高区域局能力和领导区域局与国家办事处办公职能和专门全组织服务方面的区域化支持。

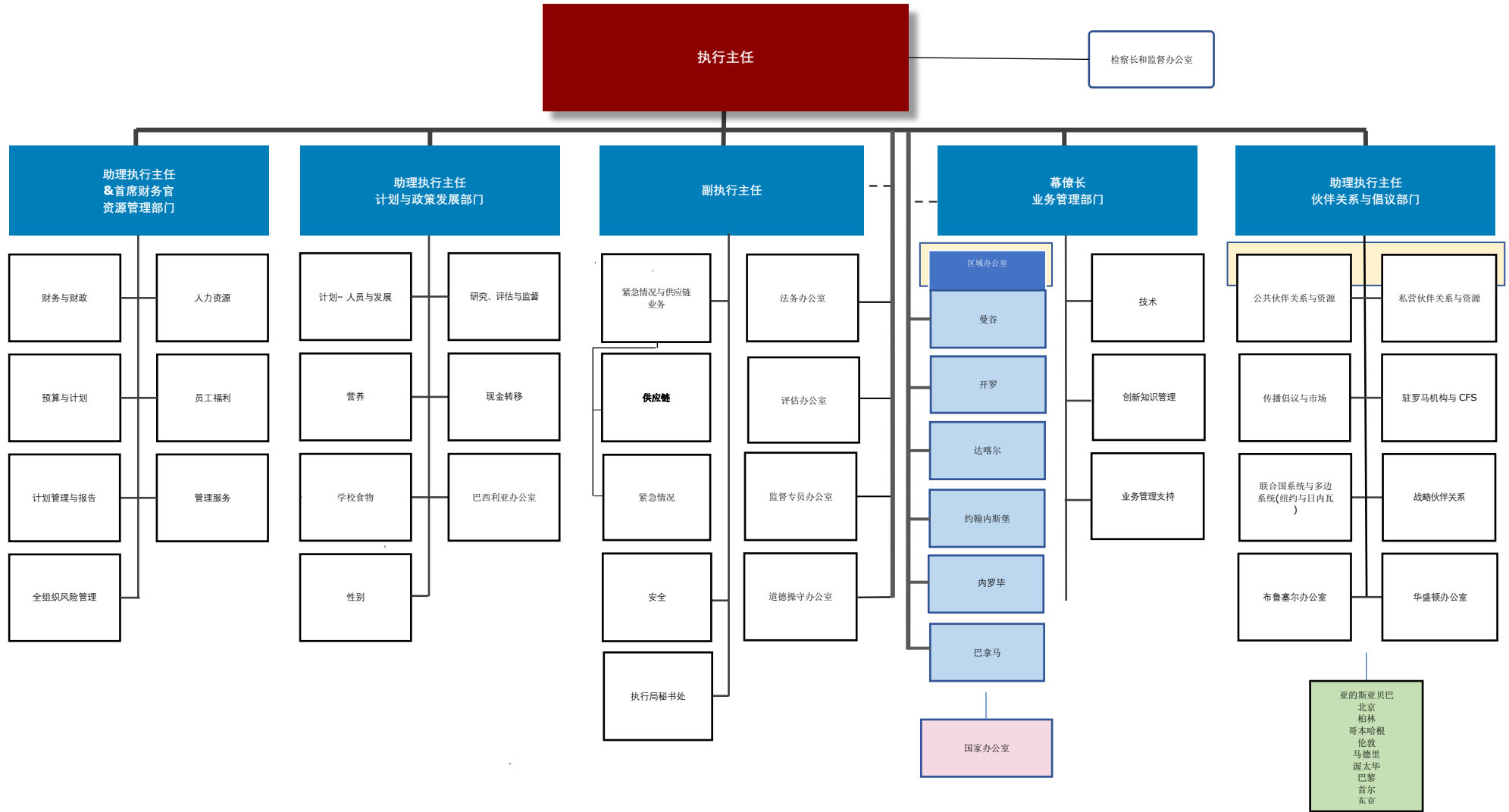
248. 新的组织框架还引入了区域局改革，由区域负责人直接向执行干事报告。区域局为国家办事处提供指导，负责粮食署战略性定位制定和向国家办事处提供业务支持，包括项目设计和战略、政策、程序 and 项目实施。区域局也与地区合作伙伴联合促进本地区最佳做法的推广。他们还推动紧急预案和应对，在全区通过绩效、风险和合规性评估提供监督服务。

<sup>1</sup>粮食署/EB.A/2019/6-B/1.

249. 该结构由五个相互关联的支柱支撑，由执行主任领导，并向执行局 2019 年年度会议推出。五个支柱分别是：资源管理、计划和政策制定、运营管理、运营援助、伙伴关系和倡导。他们将共同努力，通过提供更好的全球政策，加强质量控制和对粮食署活动的监督，确保加强总部的战略合作，并增加对驻地的支持。
250. 该结构提供了管理计划相关部分的基础，包括相关的 2020 年 PSA 预算信息和 2019 年与之相比较的数据信息。
251. 当前的结构如图 IV.2 所示，其中在 2019 年度会议上提交给执行局的管理计划更新中，结构进行了三处更改：高级顾问 - 萨赫勒（未由 PSA 预算资助）已被删除，执行主任办公室先前被省略，目前显示在幕僚长之下；监察长办公室现在直接向执行主任报告。
252. 管理层应在必要时对结构进一步调整、细化和适应，以改善扶持性服务、政策和计划的交付。粮食署将在执行主任的授权下向会员通报改进情况。



# 执行局



## 普通基金

253. 普通基金是一个会计实体，记录未指定给特定方案类别基金、信托基金或特别账户的间接费用、杂项收入、业务准备金和收到的捐款的回收。基金的未指定用途部分，应去除已指定用于特定用途的特别账户和其他余额。
254. 普通基金的主要收入来源是粮食署在投资组合、银行和货币市场账户中持有的现金余额所产生的利息和投资收入。全球金融危机之后的很长时间内，大多数主要货币的利率都接近于零。但是近年来，粮食署基础货币美元的利率有所上升。现金余额的利息和投资收入根据《财务条例》第 11.3 条记为杂项收入，自 2016 年起大幅增加。这是因为绝对利率水平的提高和现金余额的增长均符合粮食署的计划规模。截至 2019 年底，普通基金未指定用途部分的余额估计为 2.45 亿美元。

## PSA 平衡帐户的状况

255. PSA 平衡帐户可以用于四个目的：支付 ISC 收入与批准的 PSA 支出之间的差额；作为承担 ISC 收入减少或 PSA 预算资金不足风险的准备金；用于 CCI 或主题支持资金；以及加强粮食署的储备金。PSA 平衡帐户的目标水平是五个月的 PSA 支出和一个相当于两个月 PSA 支出的“下限”。
256. 预计 2020 年 1 月 1 日 PSA 平衡帐户期初余额为 2.673 亿美元。这一计算的依据是 2019 年，预测经费达到了 74 亿美元。余额相当于 8.33 个月的 PSA 开支。

表 IV.16：2019 年 PSA 平衡帐户预测（单位：百万美元）

<b>2019 年 1 月 1 日 PSA 平衡帐户余额</b>	<b>247.1</b>
2019 年间接支持费用估算收入（基于 70 亿美元的预测收入水平）	444.0
已批准的 PSA 预算	-385.1
PSA 平衡帐户缩编	-
对储备金的转拨	-
2019 年全组织关键举措*	-38.7
<b>2019 年 12 月 31 日 PSA 平衡帐户余额</b>	<b>267.3</b>
PSA 平衡帐户目标（相当于 2019 年 5 个月的 PSA 支出）	160.5
PSA 平衡帐户目标余额超出部分	106.8

\*执行局批准的 2019-2020 年 CCI 的 6930 万美元中的 2019 年部分。

## 间接支持费率

257. 间接支持费用针对粮食署捐款进行征收，为计划支持和行政管理预算提供了资源，用以支持粮食署有效开展工作所必需的活动。ISC 费率由执行局每年通过管理计划批准。
258. 2006 年建立了推算标准 ISC 比率的方法<sup>24</sup>，计算得出 2020 年的汇率如表 IV.16 所示。

<sup>24</sup>粮食署/EB.A/2006/6-C/1.

2018 年基准	5.77
因 2020 年较高间接开支而调高	0.82
因较高供资预测而调低	(0.48)
因较高 PSA 预算平衡账户余额而调低	(0.73)
得出的 2020 年间接支持费率	5.39

259. 尽管分析支持将间接支持费用比率设在 5.39%，但秘书处建议到 2020 年，维持目前 6.5% 的比率。这一比率在联合国各基金、计划和专门机构的这类总体比率中，仍是最低的。为保持政府对本国计划的捐献以及发展中国家或经济转型国家的捐献水平，建议将 ISC 费率维持在 4.0%。
260. 2014 年，执行局得出结论，单费率间接支持费用模型简单透明，应予以保留。粮食署的规模继续显著扩大，且继续寻求方法以最大限度地利用其资金基础。由于其他组织在采用间接支持费率方面能够表现出一定的灵活性，管理层建议 2020 年在单独的协商程序中，就间接支持费用率的采用灵活性问题寻求执行局的指导。

### 为关键全组织计划和加强储备金使用 PSA 平衡账户进行转移至即时反应帐户（2250 万美元）

261. “即时反应帐户”（IRA）是提供即时资金的重要来源，用于缓解威胁生命的情况中的管道中断或突发性紧急响应。该帐户的主要资金来源是直接捐助者捐款和从对粮食署的专项捐款中转入该帐户的资金。为了提供更多的紧急响应支持，包括解决年度目标水平的即时反应账户资源的反复短缺，秘书处建议批准一项提案，计划从 PSA 平衡账户转移 2250 万美元至 IRA。
262. 2015 年，执行局同意使用计划支持和行政预算平衡账户，用以资助 CCI25，支持粮食署投资落实需要非经常性投资的可持续举措，改善对受益人的服务提供。
263. 秘书处提议，继续投资在 2019 年启动的两项 CCI，并发起三项新 CCI。CCI 的建议总投资为 3970 万美元。2019 年为期两年的 CCI 已经获得通过，支出的两个主要部分——生产力 2020 和粮食署 2030 基金——将发生在 2020 年。就生产力 2020 而言，秘书处已经决定，有意义的人员规划将需要粮食署人员数据结构的实质性重组。因此 2019 将用于设计一个数据解决方案，于基金 2020 年初完成，然后再进行其他已经计划好的活动。就粮食署 2030 基金而言，2019 年的 900 万美元预算有望在年底全部拨付国家办事处，以支付 2020 年费用。
264. 表 IV. 18 显示了 2019 年 PSA 平衡账户的预测情况。预计期末余额为 1.969 亿美元，相当于 5.60 个月的计划支持和行政开支。

<sup>25</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1. 标准如下：提案必须是一次性的；PSA 常规预算未涵盖；与项目无关；需要可预见的资金；无法从捐助者处获得足够的额外投资；内容集中于组织变革。

表 IV. 18: 2020 年 PSA 平衡账户预测 (单位: 百万美元)	
<b>2020 年 1 月 1 日 PSA 平衡账户余额</b>	<b>267.3</b>
2020 年 ISC 收入估算 (基于 74.5 亿美元的预测收入水平)	446.0
拟议计划支持及行政预算	-423.6
转至即时反应帐户	-22.5
正在进行的关键企业计划 (第二年), 于 2018 年 11 月获得批准	-30.6
拟议 2020 年关键全组织举措	-39.7
<b>2020 年 12 月 31 日 PSA 平衡账户预估余额</b>	<b>196.9</b>
<b>PSA 平衡账户目标 (相当于 5 个月的 PSA 支出)</b>	<b>176.5</b>

265. 作为对 2015 年粮食署财务结构审查的一部分, 已开展工作来确定 PSA 平衡账户的用途, 包括 CCI 的。执行局文件将这些举措定义为“将加强粮食署的计划, 增强业务和行政能力以履行其使命, 并提供物有所值的服务”。为引导提案制定和优先排序, 建立了相关指导标准。
266. 粮食署的 CCI 于 2018 年初确定, 并在 2019 年进行了完善。这些优先事项继续指导组织的方向。他们分别是: 紧急情况下的领导力、三重关系、数字化转型和领导、简化和效率、伙伴关系和人员, 旨在最大程度地提高粮食署对实现零饥饿的贡献。
267. 针对 2020 年提出的 CCI, 以及针对计划和资源优先事项的 PSA 分配, 回应了所有优先事项。在管理计划 (2019-2021 年) 的协商过程中, 粮食署指出, 目前提议从 2019 年开始继续的两个 CCI 已获得初步批准, 预算不足以覆盖其范围以及实现其目标。2019 年对系统整合的投资让粮食署在多方面取得了进展。但此项投资, 当初就已经认识到, 不足以有效整合所有系统并建立一个有凝聚力的平台。作为当前改革联合国发展系统的一部分, 所有受影响的联合国机构将努力建立共同的后台办公室。预计这项工作计划在 2022 年之前难以完成。
268. 拟议的 2020 年 CCI 以及针对计划和资源优先事项的 PSA 分配, 解决了所有这些优先事项。
269. 附件一对拟议的 CCI 进行了概念说明。
270. 表 IV. 19 总结了 2020 年拟议的所有 CCI。

表 IV. 19: 拟议的关键全组织举措 (单位: 百万美元)

标题	百万美元	时间框架
<b>拟议 2019 年关键全组织举措的继续</b>		
系统集成和 IT 增效	11.0	1 年
联合国发展系统改革	8.1	2 年
<b>2020 年新的关键企业计划</b>		
计划和伙伴关系支持计划	2.5	2 年
私营部门战略	13.1	1 年
工作场合文化与道德环境	5.0	1 年
<b>总计</b>	<b>39.7</b>	

\* 第二年将考虑 2220 万美元。

#### (a) 2019 年关键全组织举措 (CCI) 的继续

##### 系统集成与 IT 增效 (一年 1100 万美金)

271. 粮食署的主要优先重点工作之一是, 不断转型, 在人道主义领域牵头做好数字化解决方案的设计和利用工作。粮食署已开始启动领先的数据集成层技术, 从而为审视署内个项职能和领域下所有数据提供联合的、直觉的和可信赖的工具。
272. 在 2019-2021 年的管理计划中, 500 万美元分配给了一项 CCI, 用以支持全组织数据集成层的发展, 以及核心业务流程的简化和自动化。2019 年粮食署初步供资建立了稳健的数据管理库, 以便处理供应链数据等数据集成工作。这意味着不同系统数据可进行转化, 为不同使用方对任一组数据进行综合审查。此外, 帮助粮食署完成自动重复任务, 简化了之前非常耗时的程序, 提高业务执行效率, 节省员工工作时间。
273. 目前, 该举措取得了几方面的优势。一是全球供应链和后勤业务的终端到终端的可追溯性, 使得粮食署能够节约成本, 提高交通效率。此外, 粮食署启用了职工和合作伙伴赋权的新方法, 如 CSP 数据传送口和内部仪表盘, 为成员国和粮食署管理层提供易懂的信息。全球服务管理工具的启用, 进一步简化了耗时程序和员工重复劳动。
274. 为保障粮食署继续实现数据化转型, 需要进一步扩大对这些平台和服务的投入, 实现更多功能和部门的数据集成, 以及署内工作程序的自动化和简化。该项 CCI 将署内更多功能和部门数据加入数据集成层, 从而获得更大的进展, 逐步建立从供应链到筹资规划等各领域的庞大数据图景。这些投入主要包含, 当前各部门、区域和国别办事处层面专用产品培训和支持, 在成员国反馈基础上对 CSP 数据传送口进行的更新, 更加综合的筹资、受益和资源数据评估, 新型区域和全球概览功能的开发并将有关数据载入集成层, 这些都将促进在粮食署更大范围内使用数据, 向成员国兑现更好的透明度和可信度。
275. 在构建以数据为基础的文化进程中, 内部仪表盘是一个重要里程碑, 它向管理层提供图画形式的、包含重要绩效指标的基本业务智能功能。下一步将载入更多数据, 特别是供应链、旅行和营养以及其他议题方面的数据。手机移动终端将更新全球电话目录、客户预警和通知推送功能, 向管理层提供最大限度的可操作性。在实现了几个关键程序自动化的基础上, 2020 年粮食署将继续提升业务效率, 通过人工业务程序的自动化和简化, 减少成本, 提高生产力和绩效。更多服务需求表格的电子化, 便于员工从过去手动转变为登陆并完成电子表格, 将继续推进全球服务管理工具的发展。

276. 最后，粮食署旨在为当前企业资源计划系统塑造未来，并设计出清晰的战略和路线图，以对备选方案进行全面分析并仔细规划所选方法的实施。

#### **联合国发展系统改革（两年期间 810 万美元）**

277. 联合国大会通过的关于联合国发展系统改革的第 A / 72 / L. 52 号决议，呼吁进行变革，“以更好地定位联合国发展方面的业务活动，以支持各国落实《2030 年可持续发展议程》。”这些变化包括：振兴联合国发展援助框架；建立新一代联合国国家工作队；加强联合国发展系统各实体之间的能力、资源和技能，以支持各国政府实现可持续发展目标；促进普通业务运营。
278. 这项重要的全组织倡议继续了 2019 年开始的工作，以确保粮食署有能力为联合国秘书长对联合国发展系统的改革进行准备和支持。该计划涵盖两个为期两年的主要目标：第一，确保粮食署有能力为机构间的改革进行准备并作出反应，特别是确保区域局对改革的要求作出反应并能够在适当的情况下领导改革，第二，发展粮食署与联合国发展系统改革有关的职位和服务。
279. 粮食署继续与联合国难民事务高级专员办事处共同担任商业创新战略成果小组（BIG）的联合主席，在联合国发展系统改革中发挥领导作用。BIG 有望在 2020 年初完成概念和设计工作，并将借用一系列国家办事处的人员来测试业务运营和公共场所模型。实施将从 2020 年开始。联合国可持续发展小组的职责范围（TOR）审查将在 2019 年底进行。该小组负责监督支持秘书长改革的所有战略成果小组。所有战略成果小组的职责范围，也将接受审查。当前，随着权限增强的发展协调办公室已开始全面运作，审查的目的便是减少责任重叠和矛盾。该审查可能会对 BIG 自 2020 年以后的工作安排和工作范围产生影响。
280. 在 2020 年，将集中完成改革计划的设计和试点工作。2021 年，将继续实施和推广试点活动和系统。该计划的资金将用于支持粮食署，在支持加强国家层级的业务运作以及合并与地点无关的共同服务中，发挥领导者作用。
281. 粮食署的工作还将包括在国家一级的层面，拓展和推广改进后的业务运营策略。粮食署将支持联合国开发系统各机构之间共同后台、共同房屋和全球共享服务中心市场的设计和试点。本着联合国发展系统改革的精神，这项工作的核心之一与粮食署开展的系列服务有关，这些服务向联合国系统提供，且具有比较优势。粮食署还将继续采取具体举措，以提高效率和创新，例如参与联合国全球流动和车队管理服务的设计，并加强联合国数字服务中心（UNDESC）。UNDESC 目前是难民署/粮食署的一项联合试点计划，将测试其他联合国机构可用以快速拓展数字能力的一系列解决方案的可行性，从而减少在整个联合国开发类似解决方案的需求。

#### **(b) 2020 年新的关键企业计划**

##### **计划和伙伴关系支持计划（两年期间 250 万美元）**

282. 为了支持各国实现零饥饿的长期目标，粮食署需要与驻罗马的机构及其他关键伙伴一起，寻求和提高其设计能力，以发现和追求更多元、更长期的融资机会，来拓宽现有的捐助来源。相关国际筹资机制无法对粮食署项目进行资助，部分原因是缺乏在国家层面对这类基金的具体项目设计、监测、报告、评价要求的专业指导。

283. 从 2020 年至 2021 年，粮食署将提出一项 CCI 以解决国家层级项目的差距，从而获得更广泛的资金来源。这种帮助将瞄准长期目标和全球战略计划，包括动员国内资源和多领域投资。这也会增强人道主义、发展、和平之间的关系，表明了驻罗马各机构的相对专业与领导力，以及与选出的关键合作伙伴一起，增强关键主题领域的关系。
284. 这一计划将全面关注资源动员方面的设计要求和能力需求，以加强伙伴关系和筹资可能性。该计划将与前瞻性指导思想一起在战略重点领域发挥作用，包括粮食署在人道主义、发展与和平关系中的引领作用，从而为提议和计划的调查、重点、设计、形成以及筹资提供端对端的支持。

#### **私营部门战略（第一年 1310 万美元）**

285. 执行局将在与本管理计划相同的会议期间，审议私营部门战略。
286. 作为财务文件，管理计划要求将 PSA 平衡账户的所有拟议财务削减提请执行局批准。
287. 私营部门战略设想从四个不同来源对战略进行投资，其中之一是使用 PSA 平衡账户的一项 CCI。如果该战略获得批准，这项 CCI 所需的金额，2020 年为 1310 万美元，2021 年为 2220 万美元。
288. 该战略的成功与否将由关键绩效指标进行衡量。只有在关键绩效指标达标的情况下，才能要求提供更多资金。

#### **工作场所文化和道德环境（两年期 500 万美元）**

289. 随着该计划的最终确定，一家外部全组织已经完成了一份粮食署文化与道德环境报告，并提交给由执行局成员和粮食署管理层组成的联合工作组。尽管需要更多时间来完成分析，但预计联合工作组将在 2019 年 11 月执行局第二届常会上完成其建议和后续行动。与此同时，粮食计划署显然应加快行动，以加强工作场所文化和强化行为标准。同样明显的是，2020 年需要额外的资源。为此目的，建议 2020 年预算额为 500 万美元，以便立即获得可预期的资金来源。在不预先对联合工作组的建议进行判断的前提下，以下概述了一些潜在的关注和融资领域。

290. 果断并及时地回应举报不足和面临的虐待行为：粮食署有义务采取一切适当措施，确保安全和尊重的工作环境，并保护雇员免受任何形式的虐待行为。在这一方面的投资可集中于补救行动（包括保护和协助受影响的雇员，确保有效的个人问责制的行动等）；预防措施，例如与全球所有员工（包括在偏僻地区的员工）进行接触，以识别并在可能的情况下预防或报告不尊重或虐待的行为（骚扰、性骚扰、滥用职权和歧视）。此外，粮食署将加强工作人员关系团队，并在整个组织内嵌入工作人员关系能力，以支持在虐待行为方面继续发展其他预防和补救机制，在整个组织内营造安全和尊重的工作环境，并更有效地帮助粮食署解决这一问题。
291. 改善粮食署的绩效文化和管理问责制：绩效管理为粮食署如何开展工作提供了框架，影响了管理者与工作人员之间的日常互动，并定义了奖励和惩罚的行为以及可接受的行为界限。绩效管理是精英管理和透明决策的基础。为了加强现有的绩效管理框架，CCI 可以支持：
- 问责制标准，以明确粮食署对管理人员的期望，以及不良和强势人员管理的后果。
  - 对改进后的新绩效评估系统（PACE）的推广、培训和交流，该体系将于 2020 年启动，并将提供一系列工具，可帮助支持管理人员和员工进行日常绩效管理。
  - 建立管理服务台：结合加强粮食署的政策和处理绩效不佳的方法，可以在人力资源司设立专门的管理支持职能（服务台），为管理人员提供有关人员管理问题的实际支持，特别是解决业绩不佳和行为方面的挑战。
292. 在管理和领导过程中，以人的管理为中心：一线经理对于塑造粮食署的文化、确定日常人际交往的基调和界限至关重要。CCI 的这一部分可以集中在三个要素上：
- 机构中的一线经理需要发展完善的“人员管理”技能。最好通过综合评估，自定进度地学习，通过面对面干预和辅导等多方位计划来做到这一点。
  - 在各个级别采用一致标准来进行人才识别、人员选拔和人员晋升为“人事经理”和“领导经理”。这项工作可能包括对领导层的改造，以创建通往组织高级职位的发展道路。
  - 创建“管理学院”，以帮助整合组织各个层面的技能开发。该学院的任务是将软技能与人员管理发展相结合，并确保所有粮食署雇员都采用综合方法。
293. 本 CCI 将特别关注两个跨领域的问题：多样性、包容性和性别问题，将在各个倡议中加以解决；以及员工的沟通和参与是成功地制定积极且协调一致的外展计划（针对所采取的行动以及进行过程中的更正）的关键因素。



## 第 V 章：管理绩效测量

### 概况

294. 经修订的《全组织结果框架（2017-2021）》<sup>26</sup>及《经修订的全组织结果框架（2017-2021）第二部分》：计划产出与绩效指标<sup>27</sup>2021 年目标确立了体系和措施，引导粮食署利用全部资源完成其职责、确保透明度和责任制并确定本组织战略方向。
295. 经修订的全组织结果框架的原则是，计划绩效反映粮食署在拯救和改变受益人生活方面的结果，而管理绩效对计划绩效形成支持。这两个绩效领域不可分割，但衡量指标类型不同：计划结果以计划产出和成果指标衡量，管理结果以主要绩效指标衡量。以上指标用于粮食署在国别和全组织层面的绩效管理工具以及内部和外部报告工具（《国别战略计划》逻辑框架、年度计划、国别报告）。
296. 全组织目标对以上指标形成补充，于 2019 年 6 月获得执行局批准，确定了粮食署工作的总体方向。计划产出指标和管理主要绩效指标均设定了目标，构成了战略性讨论的基础，并体现在全组织绩效管理主要工具中：管理计划与年度绩效报告。将以上目标纳入管理计划对其予以确认或修改，得以反映出最新的规划数字和组织发展情况。

### 全组织计划产出目标

297. 粮食署的全组织计划产出目标展现其对全球粮食安全需求以及支持、宣传和资源筹措的预期响应。根据 2019 年 6 月获批的经修订的《全组织结果框架》第二部分的规定，如有必要可在管理计划中更新年度目标。
298. 经修订的《全组织结果框架》第二部分中设定的目标根据历年基于需求的规划数字的趋势预测确定。表 V.1 显示了更新后的 2020 年目标，与国家代表处提供的最新规划数字一致，因此能更准确地显示需求。<sup>28</sup>这些数字反映出当前各《国别战略计划》背景和 2019 年获批的《国别战略计划》规划过程中的变化。下文解释了产生变化的原因，本文件第三章有更为详细的描述。

---

<sup>26</sup>WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1.号文件

<sup>27</sup>WFP/EB.A/2019/5-A.号文件

<sup>28</sup>获得更准确的基于需求的计划数据后将在《管理计划（2021-2023 年）》中调整 2021 年目标。

表 V.1: 按转移模式和受益人群体列示的基于需求的全组织规划计划目标			
A类: 转移模式目标			
指标	2019 年目标	2020 年 原始目标	2020 年 拟议修订目标
向目标受益人提供的食品总量 (公吨)	560 万	570 万	460 万
向目标受益人提供的食品总价值 (美元)	28.1 亿	28.6 亿	23.7 亿
提供的强化食品数量 (公吨)	326 000	376 000	264 000
提供的专门营养食品数量 (公吨)	747 000	785 000	607 000
通过现金补助和商品代金券向目标受益人转移的总价值 (美元)	33 亿	38 亿	38 亿
不限用途现金	22 亿	23 亿	26 亿
代金券	11 亿	12 亿	8.89 亿
商品代金券	1.3 亿	3.06 亿	3.66 亿
能力强化转移总价值 (美元)	4.25 亿	4.46 亿	5.62 亿
联合国人道主义空运处服务乘客人数与需求人数百分比		95	95
B类: 受益人目标			
指标	2019 年目标	2020 年目标	2020 年 拟议修订目标
粮食署食品和现金补助的目标受益人总数	7880 万	8100 万	8780 万
学校供餐干预措施的目标学童数量	1770 万	1770 万	2220 万
营养专项干预措施的目标人口数量	2240 万	2350 万	1880 万
以资代赈目标人数	1090 万	1170 万	1470 万

299. 全球人道主义危机增多的趋势反映在受益人数和相关资金需求增长中。需要紧急粮食援助的新增受益人中，三分之二居住在面临三级紧急状况的六个国家。虽然粮食转移的调整目标下调，但现金补助相关目标仍与此前预测数量持平，能力强化目标的上调则反映出越来越多的国家开展能力

强化业务，且粮食署一些规模最大的行动中，例如埃塞尔比亚和伊拉克行动（见第三章 89 和 111 段）），能力强化转移增多。<sup>29</sup>

300. 预计随着粮食署组合达到能够体现每个国家政策、运作和风险情况模式最恰当结合的现金补助水平，，现金补助增速将放缓。由于最恰当模式和机制视个别情况而定，且数量变化取决于粮食署的运作环境，《管理计划》中展示的预期稳定趋势为指示性运作决定。预计有价代金券和商品代金券数量发生变化的原因是一些大规模行动（例如也门行动）从使用代金券转为商品券。
301. 学校供餐、营养和以资代赈计划的调整后受益人目标高于初始目标，并且以国家办事处基于需求的计划为基础制定。当前正在调整以上数字，这些领域的目标可能应该更为保守（同此前规划）。
302. 2020 年度绩效报告将按以上目标报告实际数字。

### 全组织管理绩效目标

303. 粮食署的全组织管理绩效目标对其计划指标和目标形成补充，确定了粮食署内部问责和确保粮食署尽可能充分利用资金、人力和实物资产完成其职责的标准。标准按三类指标衡量：I 类和 II 类指标反映粮食署总体绩效，III 类由粮食署内部用于业务日常管理。

### I 类主要绩效指标

304. 《管理计划（2020-2022）》纳入 I 类和 II 类指标，为必要时更新目标和内容指标创造机会。经修订的《全组织结果框架》第二部分中获批的 I 类指标的全组织目标仍然有效。然而，考虑到 2019 年的事态发展，对某些内容进行了修订以反映粮食署内部流程的改进。为 2020 年设定的指标和目标详情见表 V.2。
305. I 类主要绩效指标反映粮食署全组织绩效并对通过各《国别战略计划》推动粮食署战略计划实施的管理绩效进行衡量。I 类指标有三个，其内容用于国家办事处内部工具：
- 主要绩效指标 1：国别战略计划实施的总体进展：测量供资及业务限制如何影响粮食署实施工作，以及测量期内开展活动与战略成果的绩效。
  - 主要绩效指标 2：有效的应急准备和响应：对照紧急应备和响应的标准测量粮食署绩效，包括国家和全组织层面的应备情况，以及突发紧急情况全组织响应的实施情况。
  - 主要绩效指标 3：管理绩效标准的总体实现情况：测量国家办事处在各职能领域支持落实《国别战略计划》的绩效。将各职能领域绩效汇总可对管理进程开展全组织分析。
306. 以上指标的全组织目标以完成目标的国家办事处数量为基础设定 2019 至 2021 年渐进目标。单项目标反映粮食署对办事处的问责标准，为标准格式，2020 年未予变动。

表 V.2：I 类主要绩效指标及内容

主要绩效指标	基准 (2018 年)	2019 年 目标	2020 年 目标	2021 年 目标
主要绩效指标 1：国别战略计划实施的总体进展	59% 的国家办事处达到目标	70% 的国家办事处达到目标	80% 的国家办事处达到目标	90% 的国家办事处达到目标
内容指标				
已实施的成果百分比	80	70	70	70
目标已实现或进展顺利的成果百分比	78	75	75	75
已实施的产出百分比	82	80	80	80

<sup>29</sup>粮食署正在编写和推出准则，以准确估计能力强化模式的直接受益人数量。虽然该数字预计将于 2020 年公布，但截至本文件编写之日尚无法估计。

表 V.2: I 类主要绩效指标及内容

主要绩效指标	基准 (2018 年)	2019 年 目标	2020 年 目标	2021 年 目标
目标已实现或进展顺利的产出百分比	67	80	80	80
主要绩效指标 2: 有效的应急准备和响应	3/5	3/5	4/5	5/5
内容指标				
更新或实施了应备行动最低要求至少 80% 的的驻国家办事处百分比	38	100	100	100
根据“应急响应职能与支持培训”标准开展的应急响应培训次数	6 次	4 次	4 次	4 次
“应备快速响应账户”机制的及时性	10 天	5 天	5 天	5 天
业务工作组的及时性	24 小时	≤ 24 小时	≤ 24 小时	≤ 24 小时
国家办事处制定行动概念的及时性	2 天	≤ 5 天	≤ 5 天	≤ 5 天
主要绩效指标 3: 管理绩效标准的总体实现情况	51% 的国家办事处达到目标	70% 的国家办事处达到目标	80% 的国家办事处达到目标	90% 的国家办事处达到目标
内容指标				
管理: 性别代表性	37%	办事处阶段性目标*	办事处阶段性目标	办事处阶段性目标
管理: 未落实审计建议的数量	68	< 68	少于上年	少于上年
计划: 已落实评价建议(应落实)百分比	84	100	100	100
计划: 合作实现的产出所占百分比	71	90	90	90
供应链: 交付后损失百分比	0.77	< 2	< 2	< 2
供应链: 约定日期前交付吨数所占百分比	87	95	95	95
预算和计划: 《国别战略计划》全部开支占实施计划百分比	76	90	90	90
人力资源: 绩效和能力加强达标率	79	100	100	100
人力资源: 已完成所有强制性培训的职工百分比	49	100	100	85
行政: 已出台并具体落实的内控措施百分比	67	100	100	100

表 V.2: I 类主要绩效指标及内容

主要绩效指标	基准 (2018 年)	2019 年 目标	2020 年 目标	2021 年 目标
行政: 经实际清点和验证的粮食署固定资产百分比	98	100	100	100
财务: 风险加强项目在财务面板中所占百分比	4.5	< 7	< 7	< 7
信息技术: 信息技术安全标准达标率	93	100	100	100
安保: 实地安保问责框架标准达标率	96	100	100	100
资源筹措、宣传和报告: 获得供资的基于需求计划在国家业务中所占百分比	47	80	80	80
资源筹措、宣传和报告: 正面事例所占百分比	71	70	70	70

\* 各国家办事处均有年度阶段性目标和 2021 年全年目标。所有国家办事处的实际值通过其平均性别代表性体现, 年度绩效报告内包含实现阶段性目标的国家办事处数量。

## II 类主要绩效指标

307. II 类主要绩效指标采用更为短期的视角衡量粮食署领导层确定的全组织优先重点、各项多边安排和外部治理承诺的执行进展。下列主要绩效指标首先列入 2018 年管理计划, 2019 年 10 月获得粮食署高级别管理层批准, 并加入了理事会 2019 年会议批准的《经修订的全组织结果框架(2017-2021) 第二部分》: 中已设定目标的指标等内容。
308. 如表 V.3 所示, 第一部分指标涉及联合国系统与协调。主要绩效指标自 2018 年以来保持不变, 代表本组织对外承诺始终如一。第二部分涉及执行管理层优先重点, 包含两处增补, 反映出执行领导层一以贯之的优先重点和新出现的优先重点。

309. 第二部分中，一项关于环境系统的新指标所针对的是执行干事在联合国各机构可持续性战略获批时向行政首长协调理事会所作承诺。另一新增指标与伙伴关系有关，并审视灵活捐款在国家层面已确认捐款总额中的地位。此处灵活的定义是指定用于战略成果层面或以上且拨款由粮食署在国家层面决定的捐款。此外，鉴于《计划——人道主义与发展部分》对“运行”条件<sup>30</sup>的定义更为严格以强调保护并使执行工作与相关粮食署政策保持一致，2020年投诉和反馈机制目标已由95%调减为85%。

表 V.3

联合国系统与协调的绩效指标	基准	2020 年目标
四年全面政策审查承诺兑现率	100 (2016)	100
联合国性别平等和增强妇女权能全系统行动计划 2.0 指标已实现目标百分比	93 (2016)	100
集群用户调查达到满意度目标的百分比	100 (2017)	100
优先重点专题领域	基准	2020 年目标
完成关于骚扰、性骚扰和滥用权力以及防止性剥削和性虐待强制性培训的员工百分比	73 (2016)	100
具备有效投诉和反馈机制的国家办事处百分比	69 (2019)	85
通过数字方式获得支持的粮食署现金受益人百分比	41 (2018)	80
实施环境管理系统的国家办事处百分比	4 (2018)	20 已推出 (8% 全面运行)
针对战略成果层面及以上的捐款百分比	17 (2018)	30

<sup>30</sup>例如投诉结案以及向投诉人提供反馈的百分比。

## 第 VI 章：信托基金和特别账户

### 概述

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

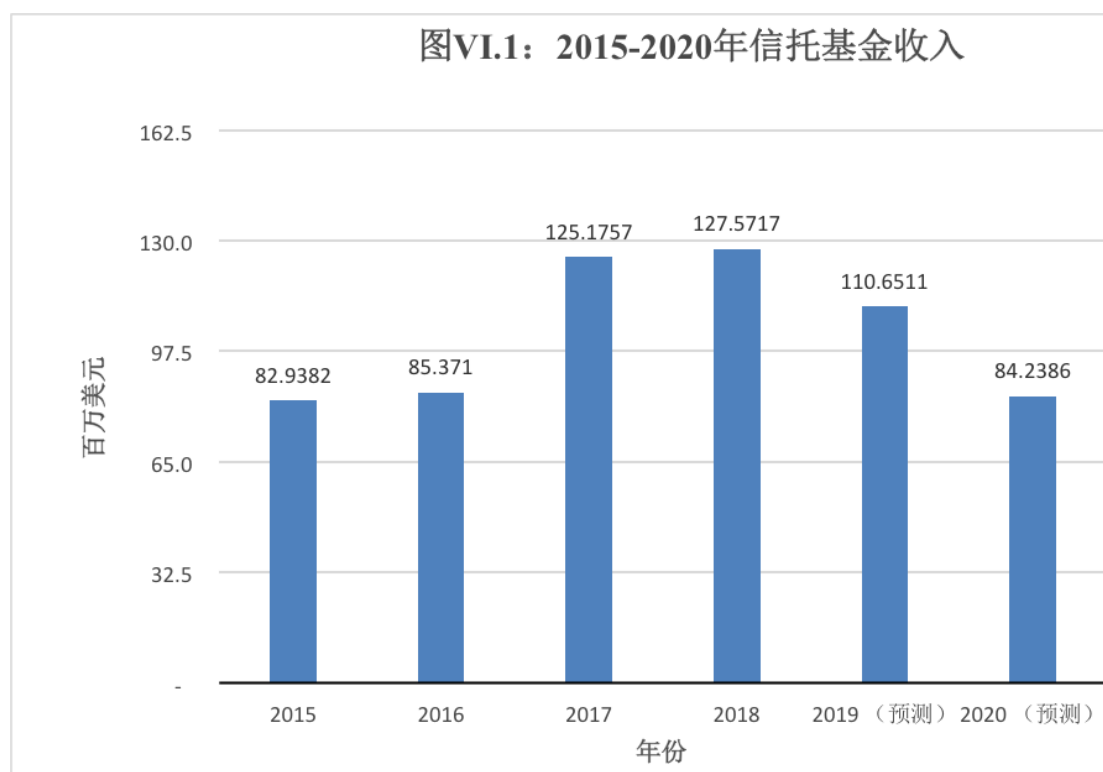
### 信托基金

311. 信托基金是目的、范围和报告要求均在粮食署正常业务计划之外，但契合粮食署政策、宗旨和活动的捐款。信托基金由执行干事依据《财务条例》第 5.1 条设立。

312. 在《综合路线图》框架下，所有的国家层面活动均应视作《国别战略计划》内的计划或服务提供。因此 2019 年以后国家信托基金将不复存在。将继续利用总部和地区层面信托基金提升粮食署组织能力、有效性和在特定专题领域开展工作的能力。<sup>31</sup>

### 2015-2019 年信托基金收入

313. 如图 VI.1 所示，近年来信托基金收入有所起伏。



314. 表 VI.1 按专题领域列示了信托基金 2015 至 2019 年的收入情况。

<sup>31</sup> WFP/EB.2/2018/5-A/1.号文件

专题领域	合计 (百万美元)	%
政府能力强化	94.0	17.7
营养 (包括 REACH 倡议)	67.2	12.6
紧急应备与响应	54.2	10.2
供应链	38.2	7.2
粮食安全	32.9	6.2
气候变化与灾害风险削减	32.6	6.1
创新加速器	25.3	4.7
采购促发展	21.0	4.0
其他	166.3	31.3
<b>总计</b>	<b>531.7</b>	<b>100.0</b>

REACH 全称为“再接再厉消除儿童饥饿和营养不良”。

## 2020 年信托基金

315. 预计 2020 年信托基金收入为 8420 万美元，相比 2019 年预测总额减少了 2640 万美元 (24%)。

316. 表 VI.2 显示了 2020 年信托基金的资金预测流动情况。

2020 年 1 月 1 日期初余额	17.8
信托基金当年收入	84.2
信托基金计划开支	(72.7)
<b>2020 年 12 月 31 日期末余额</b>	<b>29.3</b>

317. 2020 年，总部和地区局层面的信托基金将用于支持政府能力强化、营养、气候变化与灾害风险削减、粮食安全、创新（“创新加速器”）、紧急应备与响应及供应链等领域活动，强化粮食署组织能力和实效。

318. 表 VI.3 按专题领域列示了 2020 年信托基金收入和支出的预测数字。



表 VI. 3: 按专题领域列示的 2020 年信托基金收入预测与支出计划 (百万美元)		
专题领域	收入预测	支出计划
政府能力强化	13.3	15.8
营养	12.4	12.3
气候变化与灾害风险削减	5.6	6.1
粮食安全	4.0	5.4
创新加速器	5.0	5.0
紧急应对与响应	4.6	4.0
供应链	4.2	3.8
其他	35.1	20.3
<b>总计</b>	<b>84.2</b>	<b>72.7</b>

### 各专题领域信托基金

319. 下文介绍了各专题领域的部分信托基金。

#### 政府能力强化

320. *非洲风险能力信托基金* (预计收入 910 万美元, 预计支出 1100 万美元) 旨在支持非洲政府强化并提高干旱、洪水和飓风等极端天气事件及自然灾害的规划、应备和响应能力。信托基金的政府间性质使各国能够共同管理风险, 并以具有财务效率的方式从捐助方和国际风险市场获得供资。
321. 支持国家社会保障体系是粮食署帮助各国转型变革实现可持续发展目标 2 各具体目标的核心战略之一。“*加强政府能力建立有效社会保障系统和安全网信托基金*” (预计收入 120 万美元, 预计支出 90.8 万美元) 旨在帮助各国政府扩大国家社会保障覆盖面、提升质量和增强冲击应对能力, 尤其是社会保障体系薄弱或初建的国家。2020 年目标为确保各国日益能够满足其最贫穷和最脆弱人群的粮食安全和营养需求。

#### 营养

322. “*微量元素行动倡议信托基金*” (预计收入 280 万美元, 预计支出 320 万美元) 旨在支持落实粮食署的《营养能力建设计划》。该多捐助方基金着眼于提高粮食署全球营养计划的质量和覆盖面。2020 年活动包括: 测试浪费治理和预防的简化和综合程序, 开发和推出用于营养敏感型计划的指南和工具, 以及推广数字平台。
323. “*帝斯曼微量元素信托基金*” (预计收入 210 万美元, 预计支出 230 万美元) 源自粮食署与全球性科学全组织皇家帝斯曼集团成功的伙伴关系。该伙伴关系的目的是在粮食署所有计划中增加对营养的关注。伙伴关系续期, 延长期自 2019 年 1 月至 2021 年 12 月, 且关注范围扩大, 包括: 将稻米强化纳入稻米战略高消费进而产生重大区域影响的国家的主流工作; 制定食品和营养零售战略, 推动摄入营养膳食。
324. “*联合国艾滋病规划署信托基金*” (预计收入 320 万美元, 预计支出 330 万美元) 旨在支持有效应对全球艾滋病疫情。该信托基金确保全球、区域和国家层面紧急和非紧急情况下艾滋病响应工作中均能纳入综合营养战略。该基金 2020 年需求还将包括为非传染病预防和治疗活动相关的粮食署计划和伙伴关系提供支持。

325. “再接再厉消除儿童饥饿和营养不良” (REACH) (预计收入 180 万美元, 预计支出 180 万美元) 信托基金是粮食署、粮农组织、儿基会、世卫组织和农发基金五家联合国机构建立的机构间伙伴关系, 通过支持建设政府牵头、结果导向的伙伴关系来提高国家层面营养规划能力, 并且是“增强营养” (SUN) 运动的四个主要网络之一。2020 年优先重点为, 加强联合国机构在支持国家政府为实现可持续发展目标开展的营养行动方面的一致性、协调和协作, 并提高联合国机构在运动已覆盖和尚未覆盖的 60 多个国家的营养活动中的参与度。

### 气候变化与自然灾害风险削减

326. “农村抵御力举措 (RA) 信托基金” (预计收入 60 万美元, 预计支出 100 万美元) 是一项全球性举措, 以粮食署和美国乐施会合作为基础将小额保险作为纳入粮食署各计划的气候风险管理战略的组成部分加以大力推广。该信托基金为设计和实施指数型小额保险计划提供技术咨询服务和金融投资, 目标是到 2020 年保险覆盖 50 万粮食不安全人口。这一举措推动了“20 国集团保障复原力全球伙伴关系”的工作, 后者建立于 2017 年联合国气候变化大会波恩会议, 宗旨是增加发展中国家享有保险保障的贫穷和脆弱人群数量。
327. “饥饿相关气候变化信托基金” (预计收入 100 万美元, 预计支出 230 万美元) 用于支持能力建设举措, 应对气候变化对饥饿的影响。通过该基金, 粮食署可就全球政策进程接触合作伙伴, 并设计气候变化适应计划, 纳入《国别战略计划》和全组织结果框架, 推动实现粮食安全且促进管理粮食系统面临的气候相关风险。

### 粮食安全

328. 创立“粮食安全移动监测 (mVAM 即脆弱性移动分析和绘图) 倡议” (预计收入 86 万美元, 预计支出 330 万美元) 的目的是接受多个捐助方对利用手机收集和分析家庭粮食安全数据相关活动的捐款。该信托基金旨在利用最恰当的工具和技术提供准确的粮食安全信息, 促进计划及时决策。2020 年该项目将继续开展的活动包括: 确定范围并支持赴粮食署国家办事处进行粮食安全和营养评估, 通过人工操作员语音互动和手机短信进行远程数据收集, 分析高分辨率卫星图像, 以及能力建设支持。

### 创新加速器

329. “创新加速器信托基金” (预计收入 500 万美元, 预计支出 500 万美元) 支持全球性企业开展创新。其创建初衷是支持粮食署完成其消除饥饿的职责。加速器的工作方式是发现、培育并推广有前途的创新; 通过提供资金、专家和帮助进入相关网络来指导和支持创新者及外部初创企业; 支持粮食署采用新技术和解决方案; 以及通过利用创新支持其他组织以更高实效和效率开展工作。

<sup>32</sup>

### 紧急应备和响应

330. “紧急应备和响应信托基金” (预计收入 340 万美元, 预计支出 400 万美元) 旨在重点强化现有工具的应备行动, 具体行动包括投资建设人员能力、早期预警及粮食署内部流程和系统; 通过支持政府与国家社会保障机制实现能力强化; 拓展和巩固伙伴关系。2020 年优先重点将为提升现有系统和工具, 确保全球层面具备足够的快速增援能力, 以及在应备活动、早期行动和响应方面发挥强有力的领导力。

### 供应链

331. “食品质量管理体系信托基金” (预计收入 110 万美元, 预计支出 58.8 万美元) 用于调动顶级专家力量, 帮助粮食署提高所有业务中的食品安全和质量水平。2020 年计划包括, 通过改善供应链产品和加强质量管理实践解决重大差距并为实地业务赋权。

<sup>32</sup>已设立“粮食署创新基金”特别账户, 旨在提供综合财务管理手段, 使粮食署能够接受捐款, 支付“粮食署创新加速器”提供的服务以及以赠款或采购合同形式提供的外部创新。

332. “通过物流、可见性和演变实现供应优化 (SOLVE) 举措” (预计收入 180 万美元, 预计支出 270 万美元) 支持 SOLVE 国家开展“2020 年计划生育”<sup>33</sup>举措, 并为捐款提供渠道, 资助 SOLVE 项目国家旨在加速解决保健商品供应问题的活动。

### 其他信托基金

333. “学校供餐信托基金” (预计收入 330 万美元, 预计支出 270 万美元) 利用公共和私营部门实体等多个捐助方的捐款为战略性全球学校供餐活动提供支持。该信托基金 2020 年关注点是帮助各国建立并维护国家自有计划, 方式为提高学校供餐供应链机制效率及开发全组织工具和指南 (包括数字化和其他创新)。
334. “财务流程转型信托基金” (预计收入 220 万美元, 预计支出 220 万美元) 确保采用数字化和自动化, 使粮食署财务职能工作人员能够以最具成本效益的方式支持粮食署业务, 进而推动业务改善。根据战略性财务基准制定做法, 2020 年计划活动将包括推出全部门综合性薪酬解决方案, 方案将简化本地雇员发薪处理过程, 并使财务数据在所有国家办事处易于获取, 提高透明度。此外, 支付流程将集中至“全球支付工厂”, 相比本地处理可提高效率、降低成本。该信托基金以减少交易活动为目标, 将为负责支付流程的员工开展更具增值性和分析性的活动创造条件。

### 特别账户

335. 特别账户<sup>34</sup>由执行干事依据《财务条例》第 5.1 条设立, 使粮食署能在非营利前提下提供商业服务并支持开展国家战略计划范围之外的活动。

### 概述

336. 特别账户是为粮食署管理组织性服务提供的最适宜供资机制, 管理对象为内部办事处和各部门以及其他联合国机构和人道主义机构。
337. 特别账户 2020 年预计收入为 3.016 亿美元, 包含服务销售和成本回收的所有收入。预计支出为 3.094 亿美元。

2020 年 1 月 1 日期初余额	88.0
特别账户当年收入	301.6
特别账户计划支出	(309.4)
2020 年 12 月 31 日期末余额	80.2

### 用于全组织服务融资机制的特别账户

338. 2014 年采用的全组织服务融资机制<sup>35</sup>使粮食署得以通过三种融资方式经济有效地提供服务: i) “车队中心” (前“全球交通工具租赁计划”); ii) “资本预算基金”; iii) 有偿服务活动。以上服务均通过特别账户进行管理。
339. 三种机制当前限额为:
- “车队中心” 1500 万美元;
  - “资本预算基金” 4700 万美元;

<sup>33</sup>“2020 年计划生育”为全球性举措, 对妇女和女童在是否生育、何时生育和生育次数方面为自身利益作出自主决定的权利提供支持。

<sup>34</sup>依据《财务条例》第 5.1 条, 执行干事可根据粮食署政策、宗旨和活动设立特别账户。特别账户用来管理专用于计划、全组织或成本回收的特别捐款或资金, 或用于支持长期活动。

<sup>35</sup>WFP/EB.A/2014/6-D/1.号文件

- 有偿服务活动 2000 万美元。

### “车队中心”

340. “车队中心”为粮食署所有办事处和业务提供车队服务。服务包括：车队评估和管理工具、系统和支持；采购与部署轻型和装甲客车，适应每个业务环境的最佳性能、成本效益和安全性；采购和安装车辆配件和安全设备；为粮食署和人道主义伙伴提供驾驶员培训。“车队中心”业务通过特别账户供资。全组织融资机制将为资本成本供资，随后通过向每个项目收取车辆租赁费收回资本成本。这一融资机制使粮食署能够通过大量购买车辆优化采购工作，同时确保项目车辆开支与供资、车辆使用和项目周期一致。2020 年预计总支出为 3330 万美元，主要为粮食署办事处用车需求，从项目和国家组合预算中包含的租赁费中收回成本。
341. “车队中心”同时管理自我保险特别账户，为粮食署的轻型和装甲车辆提供全面的保险保障。

### “资本预算基金”

342. “资本预算基金”根据《管理计划（2014-2016 年）》设立，为滚动基金，使粮食署能为多年度项目提供预付款，由国家组合预算或其他供资来源在商定时限内偿还。
343. “资本预算基金”在“物流执行支持系统”融资试点中取得成功，为其他战略用途创造可能性。目前，该基金所掌握的 4700 万美元资金中约 4300 万美元可用于拨款，由战略资源分配委员会根据粮食署有关单位申请进行分配。预计将投资 760 万美元用于尼泊尔和阿富汗办公场所，减少租金支付产生的结余可收回“资本预算基金”预付款。亦可考虑在总部作出一些改进。“资本预算基金”的使用前提是在拨款请求中列入明确可行的还款计划。
344. 私营部门筹资战略将连同供资计划一同提交执行局核准。私营部门筹资和伙伴关系战略的实施计划将需要“资本预算基金”在 2020 年提供约 390 万美元初始投资。投资将用于新战略中“个人捐赠”内容相关的活动，尤其是与 ShareTheMeal 应用程序相关的费用（迄今为止该应用几乎全部由预算外资源供资），小部分用于数字媒体和直接响应电视广告。一旦产生坚实收入基础将分期偿还贷款。
345. 目前无需提高“资本预算基金”上限。

### 有偿服务活动

346. 有偿服务机制可为信息技术服务和职工安保提供不超过 2000 万美元的预付款。每年处理的预付款额可超出限额，但当年收回款项可确保任何时候未偿预付款都不超出限额。
347. 2013 年，粮食署针对经常性全组织业务信息技术服务推行了人均成本回收模式，资金可预付，但资金回收集中管理。该模式主要活动包括，提供粮食署所有办事处必不可少的基本信息技术基础设施，通过卫星和地面链路维持粮食署的全球连通性；粮食署主办联合国国际电子计算中心；为粮食署全组织信息技术服务开发和获取通用软件和许可证，如 SAP 和微软；将 PasPort 应用程序用于实地员工薪酬支付。此外还扩大范围，为网络安全团队供资以应对全球网络安全威胁攀升的情况。2020 年，粮食署计划将在全球服务台推行人均模式。
348. 人均活动由信息系统实地回收特别账户进行管理，预计 2020 年支出为 3180 万美元。国家办事处职工信息技术人均供资来自计划支持和行政预算技术调整数。其他回收款则由员工所在部门直接负责。
349. 安保特别账户，包括应急安保基金，在国家组合预算供资不足时用来偿付安保和安全设备及培训费用。特别账户还为职工布署供资，就安保风险管理最佳实践提供咨询、指导和技术援助。职工分布在总部和国家办事处，紧急情况下作为增援支持力量部署。应急安保基金也支持国家办事处遵循最低运作安保标准（MOSS）、提升设施水平和购买通讯设备。供资来源包括计划支持和行政预算技术调整数，以及 2016 年与执行局商定的从标准岗位开支中收取的费用。
350. 表 VI.5 显示了 2020 年全组织服务融资机制特别账户活动的估计水平，预付融资限额和预计支出。

表 VI. 5: 2020 年全组织服务融资机制特别账户 (百万美元)

	预付融资限额	预计支出	占总支出百分比
车队中心	15.0	12.0	16
资本预算基金			
- 改善办公场所		7.6	
- 私营部门战略		3.9	
资本预算基金合计	47.0	11.5	16
有偿服务活动			
- 信息技术服务		31.8	
- 安保		18.9	
有偿服务活动合计	20.0	50.7	68
总计	82.0	74.2	100

**健康特别账户 (预计收入 300 万美元, 预计支出 480 万美元)**

351. 健康计划基金通过健康特别账户管理, 为职工健康举措预算有限的国家办事处供资, 举办提高雇员健康水平的初始活动。2020 年延续的健康举措包括:

- a) 身体和精神疾病预防与治疗;
- b) 旨在增加健康数字平台和应用程序使用并减轻人道主义领域工作的心理和健康相关风险的社会心理健康举措;
- c) 通过“全球生活标准”关于一般卫生、健康食品和环境意识的培训模块等方式改善职工的工作和生活条件;
- d) 遵守粮食署实地职业安全管理体系;
- e) 更好地平衡工作与生活, 并提供更多职工支持服务。

**其他特别账户**

352. 其他特别账户为粮食署内部和合作伙伴提供商业服务。2020 年这些特别账户的预计支出为 2.305 亿美元。以下为规模最大的特别账户:

**联合国人道主义应急仓库特别账户**

(预计收入 5810 万美元, 预计支出 5810 万美元)

353. 联合国人道主义应急仓库网络由粮食署负责运行, 包括设在全球战略要地的 6 个枢纽。应急仓库支持联合国、国际组织、政府和非政府组织的战略囤储, 促进紧急应备和响应工作。该网络还储存了诸如医疗包、避难物品、即食辅助食品、信息技术设备和其他资产等应急救援物资。2020 年, 联合国人道主义应急仓库网络将继续通过在枢纽预先放置救援物资的方式促进自然灾害等大规模紧急情况的应对。2020 年, 联合国人道主义应急仓库业务预计将增长 10%, 采购显著增加。

**空运特别账户（预计收入 3140 万美元，预计支出 3850 万美元）**

354. 空运特别账户是各种空运活动的主要资金来源，包括推广安全文化，支持粮食署的安全架构，以及通过建立面向所有空运业务的有效质量管理体系来确保符合相关标准。航空特别账户为供资机制，支付粮食署空运活动的行政和管理体系费用，包含职工、安全和质量保证计划，同时提供过渡性融资，使粮食署在等待收到资金的过程中仍可维持承包商给予的优惠条款和条件。
355. 空运安全处将通过 2020-2022 年活动将空运相关风险尽力维持在“合理可行范围内尽可能低”的水平。同时，空运安全处将继续对签约航空全组织的安全绩效进行分类，并评价每个空运实地办事处的安全水平，进而确保业务安全。

**物流服务特别账户（预计收入 2090 万美元，预计支出 2090 万美元）**

356. 物流服务特别账户建立了一个财务综合管理系统，使物流职能可以为人道主义机构提供高效、可靠和可预测的服务，并以透明和高效的方式收回成本。2020 年，为客户提供的物流服务将继续涵盖所有合作伙伴的所有业务支持和实施活动，包括数据跟踪、管理和报告。全球车队的卡车管理和业务服务将按照新的租赁价格继续高效提供。加强粮食署紧急应对的新战略内容是从国家办事处自有卡车逐步过渡至集中化的全球车队，进而实现粮食署卡车车队的集中、更新和标准化。

**信息技术特别账户****（预计收入 1280 万美元，预计支出 1400 万美元）**

357. 信息技术特别账户的设立旨在确保持续支持粮食署各司和各办事处开发、实施和维护内部信息技术项目和应用。该特别账户机制减少了委托司局或办事处管理资金的工作量，推动信息技术工作成本回收，并实现项目和应用相关的所有支出透明。2020 年，由于粮食署进行数字化转型，预计将继续通过信息技术特别账户委托和处理更多的新产品。

**FITTEST 特别账户****（预计收入 1200 万美元，预计支出 1200 万美元）**

358. 快速信息技术和电信应急支援小组（FITTEST）代表粮食署的信息技术紧急应对能力。FITTEST 是一支由信息技术、电信和电气专家组成的团队，在人道主义机构响应紧急情况时提供急需的信息技术连接和维护信息技术基础设施的解决方案。该特别账户是一种自筹资金模式，用以支付小组业务和人员开支，是设备销售以及向粮食署和其他联合国机构提供支持等活动的成本回收工具。

**自我保险特别账户**

359. 1993 年，粮食援助政策和计划委员会建立了自我保险特别账户，使粮食署能为转运食品和商品提供保险。秘书处留存大笔自我保险，使粮食署能够协调远低于市场价格的保费，为难以获得商业保险的地点提供保障并为传统商业保险不保的损失提供保障。这样一来，秘书处可尽量减少粮食损失对活动的负面经济影响。

360. 2019 年收入和支出如下：

2019 年 1 月资金余额	48,610,982 美元
收入	8,105,607 美元
支出	20,423,970 美元
2019 年 8 月资金余额	36,292,619 美元

361. 《管理计划（2018-2020 年）》<sup>36</sup>中，执行局批准了对粮食署自我保险安排的以下主要变化：

- 扩大自保计划范围，从粮食署接手投保商品直至移交给合作伙伴；
- 扩大保障范围，囊括商业保险保障中不可保的损失。

362. 以上变化全面落实后，自保计划保障的损失增加了一倍多。自保特别账户当前资本总额水平为 4000 万美元，额度适当和审慎，使自保计划能够应对减员和灾难性损失。

<sup>36</sup>WFP/EB.2/2017/5-A/1/Rev.1.号文件

363. 其他特别账户如下：

- *新捐助方配套资金*（预计收入 1000 万美元，预计支出 1000 万美元）为“对接”提供资源，即为无法提供资金负担与所作捐款相关的业务和支持开支的符合条件国家以现金支付这些开支，使这些国家收回全部成本。
- 根据到 2030 年实现零饥饿的全球目标，设立了 *粮食署创新基金*（预计收入 590 万美元，预计支出 570 万美元）特别账户，为创新者、企业家、初创企业和非政府组织提供资金支持和专家网络，推动有巨大全球性潜力的饥饿问题解决方案的发现、培育和推广。
- *全球大宗商品管理基金*（预计收入 170 万美元，预计支出 180 万美元）为战略融资机制。为缩短交货时间和紧急响应时间，粮食署在捐款确认前通过该机制提前采购大宗粮食商品，在市场条件有利时购买食品，增加当地和区域采购，包括尽可能从小农处购买。

364. *Share the Meal*（“分享食物”）特别账户（预计收入 150 万美元，预计支出 150 万美元）于 2015 年设立，旨在推出 ShareTheMeal（“分享食物”）应用程序。随着这一举措的发展，粮食署管理层正在研究一项机制，使该特别账户能够将其带来的捐款中的固定份额留存，以部分负担其业务与营销开支。

## 附件 I

### 2020 年计划支持和行政预算提案

1. 本附件补充了第 IV 章计划支持和行政预算的内容，并概述了制定 2020 年计划支持和行政预算提案所采用的审查流程。

### 预算审查

2. 2020 年计划支持和行政预算增加了 3850 万美元（10%）。这种增加是因为，正如执行局讨论过的，管理层认识到提升监督和内控的能力对粮食署就监督机构意见做出有效反应的重要性。计划支持和行政预算也涵盖了总部支持服务方面因近年来预算没有覆盖到额外支持费用而产生的结构性赤字。这部分预算支出占总预算增加量近 30%，另外 70%，即 2950 万美元将用于具体的全组织重点领域。
3. 每一项增资需要通过提交投资请求进行申请，由有关部门负责人审核后再提交给战略资源分配委员会（SRAC）秘书处进行汇总后提请委员会审定。
4. 委员会根据五加一重点领域的原则对增资申请进行审议，编制了几项直接支持这些重点领域的增资提案。《管理计划（2020-2022 年）》第四章第。。。段具体阐述了增资需求。
5. 计划支持和行政预算中拟定的岗位按照标准费率进行成本核算。此类成本每年计算一次，以期反映出在相关地区聘用不同等级职工的实际费用；常驻罗马 职工欧元计价开支的预期汇率；以及职工福利和其他职工相关补助的提供。2020 年计算得出的标准岗位费用照比基础薪资费用减少了 180 万美元。
6. 作为计划支持和行政预算部分内容提交的投资申请项目，如果既没有得到计划支持和行政预算的供资，也没有纳入全组织关键举措，若委员会同意则予以保留并考虑使用机构强化资金。

### 秘书处架构

7. 《管理计划（2020-2022 年）》第。。。段介绍了秘书处架构。



### 计划支持和行政预算提案详细内容

8. 本附件所列表格对最近结束的日历年、当前年份（估算值）以及下一年（预测值）提供了预算对比。这些数据按粮食署驻国家办事处、区域局和全球办事处的地理位置列示，以便将 2020 年计划支持和行政预算提案与往年预算进行对比。
9. 附件 II 列示了 2020 年计划支持和行政预算细目，展示了按支柱划分的司级预算内容。

### 按组织层级列示的 2019 年计划支持和行政预算提案

10. 表 A. I. 1 按驻国家办事处、区域局、总部和全组织等组织层级列示了岗位数量和费用以及其他职工费用，包括 2018 年实际数字、2019 年估算数字以及 2020 年预测数字。

表A. I. 1：按组织层级列示的计划支持和行政预算

	2018 年开支							2019 年概算							2020年预测						
	岗位数				总费用 (百万美元)			岗位数				总费用 (百万美元)			岗位数				总费用 (百万美元)		
	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	人工成本	其他成本	总计	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	人工成本	其他成本	总计	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	人工成本	人工成本	其他成本	总计
国家办事处	106		345	<b>451</b>	28.4	50.1	<b>78.5</b>	106		345	<b>451</b>	30.1	52.5	<b>82.6</b>	77		345	<b>422</b>	23.9	74.2	<b>98.1</b>
区域办公室	188		279	<b>467</b>	40.2	26.3	<b>66.5</b>	199		270	<b>469</b>	45.4	26.9	<b>72.3</b>	217		313	<b>530</b>	49.8	30.8	<b>80.6</b>
总部	482	338	4	<b>824</b>	119.0	56.2	<b>175.2</b>	563	377	3	<b>942</b>	157.7	56.3	<b>214.0</b>	606	384	6	<b>996</b>	163.2	64.9	<b>228.1</b>
全组织	3			<b>3</b>	0.6	14.3	<b>14.9</b>	3	2		<b>5</b>	0.9	15.3	<b>16.2</b>	3	2		<b>5</b>	0.9	15.9	<b>16.8</b>
<b>合计</b>	<b>779</b>	<b>338</b>	<b>628</b>	<b>1,745</b>	<b>188.2</b>	<b>146.9</b>	<b>335.1</b>	<b>871</b>	<b>378</b>	<b>618</b>	<b>1,867</b>	<b>234.1</b>	<b>151.0</b>	<b>385.1</b>	<b>904</b>	<b>386</b>	<b>664</b>	<b>1,953</b>	<b>237.8</b>	<b>185.8</b>	<b>423.6</b>

说明：国家工作人员费用计入“其他费用”类别。

## 驻国家办事处

11. 如往年一样，未提供按单个驻国家办事处划分的数字。
12. 驻国家办事处确保向受益人提供第一线援助，在国家层面落实全组织优先重点。其主要职能为：
  - 确保粮食署国家层面的活动契合国家与联合国的战略、方案和计划，并互为补充；
  - 依据粮食署政策、全组织战略计划和联合国可持续发展合作框架，设计并实施国别战略计划；
  - 依据粮食署修改后的全组织结果框架（2017-2021）监测并报告计划结果；
  - 与国家主管部门、联合国机构、非-政府组织、民间社会组织、捐助方和 私营部门发展伙伴关系，实现计划效益最大化；
  - 确保依据粮食署性别政策和区域性别战略，落实驻国家办事处性别行动 计划；
  - 确保落实粮食署评价政策与战略；
  - 确保一线风险管理和业务监督责任方面的问责制，包括国家层面的实物、财政和人力资源管理，职工安全和安保；
  - 确保酌情实施其他全组织举措和工具。
13. 粮食署驻国家办事处均实行计划支持和行政分配，以为国家主任岗位提供资金，另 外国家工作人员和运行成本还获得了额外的分配。

## 区域局

14. 区域局直接支持驻国家代表处，并在必要时请求总部予以支持。区域局是驻国家办事处在业务层面落实战 略和政策的第一线支持，同时确保区域和国家层面的管理有效性、业务监督和 一致性。区域局的主要职能为：
  - 为粮食署业务提供政策支持和战略方向；
  - 在区域层面与合作伙伴共同引领粮食署的战略定位，推进优良做法；
  - 交付战略和技术支持并监督质量标准；
  - 整理和宣传最佳实践以及在区域汲取的经验教训；
  - 协调国别战略计划的时间安排、编写与提交；
  - 确保国别战略计划内容和形式的质量，支持驻国家代表处项目审议和批准程序；
  - 推动技术资源分享，便于驻国家办事处掌握需要具备的业务能力；
  - 依据粮食署性别政策与性别行动计划，牵头制定和落实区域性别实施战略；（WFP/EB. 2/2018/6-A/1/Rev. 1）
  - 确保落实粮食署评价政策与战略内容；

- 通过监测预警指标和保证区域内应急准备充足，确保有效的应急预案；
- 通过区域资源的协调利用，确保二级应急响应的有效性与效率；
- 通过提供业务指导和区域支持，确保三级应急响应的效率和效果；以及
- 监督驻国家办事处的总体绩效，发挥监督驻国家办事处管理和预算事项的第二道防线功能，包括监测风险 及规定和规则的合规情况。

15. 表 A. I. 2 列示了 2018 年按区域局划分的计划支持和行政岗位与费用分布情况，以及 2019 年的估算值和 2020 年的预测结果。“岗位总数”一栏包括了国际专业人员和国家工作人员。“总计（百万美元）”一栏列出了所有职工和非职工费用。2020 年预算细目见附件 II。

16. 在区域局有两种人工成本上升。一是由于区域局支持国家办事处开展长期关键活动，服务合同变成定期岗位和附加国家岗位。二是区域局三个岗位工资水平上涨。

表 A. I. 2: 按区域局列示的计划支持和行政岗位与费用分配情况, 2018 - 2020 年

	2018 年开支						2019 年概算						2010 年预测					
	专业人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)
区域局-亚洲及太平洋	33	48	81	7.1	5.6	12.7	33	35	68	7.4	5.8	13.2	33	52	85	7.7	6.2	13.9
区域局-中东、北非和中亚	39	48	87	8.1	3.8	11.9	45	48	93	10.1	3.4	13.5	50	45	95	11.1	3.7	14.9
区域局-西非	36	42	78	7.7	3.6	11.3	37	51	88	8.6	3.4	12.1	42	68	110	10.0	5.8	15.8
区域局-南部非洲	26	51	77	5.4	5.0	10.4	25	49	74	5.8	5.5	11.3	27	53	80	6.2	5.7	11.9
区域局-东非和中非	32	49	81	6.7	4.5	11.2	36	48	84	8.2	4.8	13.0	38	52	90	8.7	5.2	13.9
区域局-拉丁美洲及加勒比	23	41	64	5.2	3.7	8.9	23	39	62	5.2	4.0	9.2	28	43	70	6.1	4.2	10.3
区域局合计	189	279	468	40.2	26.3	66.5	199	270	469	45.4	26.9	72.3	217	313	530	49.9	30.8	80.6

说明: 国家工作人员费用计入“其他费用”类别。

## 总部

17.

表 A. I. 3 显示了 2018 年粮食署全球办事处计划支持和行政岗位与计划支持费用分配情况，以及 2019 年的估算值和 2020 年的预测结果。“岗位总数”一栏包括了国际专业人员和国家工作人员。“总计（百万美元）”一栏包括职工和非-职工费用。2019 年预算细目见附件 II。

总部预算增长主要发生在咨询，设施、清洁和维护，以及其他项目。技术处费用包含支持国家层面以地区为先的数据援助咨询费。管理服务提高了 110 万美元的设施费用，反应了《管理计划（2020-2022）》第 160-162 页里提到的总部设施费用增长。其他成本包含执行局秘书处文件翻译和编辑费用。紧急处费用包含 41.2 万美元的其他费用，即 25 万美元的机构间成本，紧急相关指导和紧急职能会议，以及 16.2 万美元的紧急培训中心建设成本。沟通宣传与市场营销处的费用包含 39.2 万美元的媒体支持以及向区域和联络办公室提供的服务。

表A. I. 3：按全球办事处列示的计划支持和行政岗位与费用分配情况，2018 - 2020年

	2018年开支							2019年概算							2020年预测						
	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)	专业人员	一般服务人员	国家工作人员	岗位总数	职工费用合计 (百万美元)	其他费用合计 (百万美元)	合计 (百万美元)
<b>总部与全组织合计</b>	<b>485</b>	<b>339</b>	<b>4</b>	<b>828</b>	<b>119.7</b>	<b>70.5</b>	<b>190.2</b>	<b>566</b>	<b>378</b>	<b>3</b>	<b>947</b>	<b>158.7</b>	<b>71.6</b>	<b>230.2</b>	<b>609</b>	<b>386</b>	<b>6</b>	<b>1,001</b>	<b>164.1</b>	<b>80.8</b>	<b>244.8</b>
<b>总部合计</b>	<b>482</b>	<b>339</b>	<b>4</b>	<b>825</b>	<b>119.1</b>	<b>56.2</b>	<b>175.3</b>	<b>563</b>	<b>377</b>	<b>3</b>	<b>942</b>	<b>157.7</b>	<b>56.3</b>	<b>214.0</b>	<b>606</b>	<b>384</b>	<b>6</b>	<b>996</b>	<b>163.2</b>	<b>64.9</b>	<b>228.1</b>
<b>执行干事</b>	<b>62</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>78</b>	<b>13.0</b>	<b>9.2</b>	<b>22.2</b>	<b>95</b>	<b>22</b>		<b>117</b>	<b>22.0</b>	<b>8.1</b>	<b>30.2</b>	<b>112</b>	<b>25</b>		<b>137</b>	<b>24.6</b>	<b>9.2</b>	<b>33.9</b>
职业道德代表处	2	1		3	0.6	0.7	1.3	4	2		6	1.1	0.3	1.5	4	2		6	1.1	0.7	1.8
检察长和监督代表处	29	5		34	5.7	2.8	8.5	40	6		46	8.9	2.1	11.0	46	9		55	10.0	2.4	12.4
法律代表处	18	6		24	3.4	1.0	4.4	24	7		31	5.4	0.6	6.0	26	7		33	5.5	0.6	6.1
评价代表处	12	3		15	2.9	4.4	7.3	24	5		29	5.7	4.7	10.4	33	5		38	7.0	5.2	12.2
监察员代表处	1	1		2	0.4	0.3	0.8	3	2		5	0.9	0.4	1.3	3	2		5	1.0	0.4	1.4
<b>业务服务部</b>	<b>60</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>89</b>	<b>13.2</b>	<b>10.0</b>	<b>23.2</b>	<b>64</b>	<b>29</b>		<b>93</b>	<b>16.8</b>	<b>11.2</b>	<b>28.0</b>	<b>65</b>	<b>31</b>		<b>96</b>	<b>16.9</b>	<b>10.8</b>	<b>27.7</b>
创新和知识管理	2	1		3	0.6	0.6	1.2	2	1		3	0.7	0.7	1.4	3	1		4	0.9	0.8	1.8
执行干事代表处	8	8		16	2.8	2.4	5.2	6	8		14	2.7	1.0	3.7	6	8		14	2.6	1.0	3.6
业务管理								4			4	1.0	0.9	1.8	5	2		7	1.4	0.4	1.8
业务管理支持	2	6		8	0.8	0.3	1.1	1	6		7	0.8	0.4	1.2	2	6		8	1.0	0.5	1.5
科技	48	14		62	9.0	6.7	15.7	51	14		65	11.7	8.3	20.0	49	14		63	10.9	8.0	19.0
<b>副执行干事</b>	<b>82</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>172</b>	<b>24.2</b>	<b>6.0</b>	<b>30.3</b>	<b>91</b>	<b>96</b>		<b>187</b>	<b>28.8</b>	<b>7.5</b>	<b>36.4</b>	<b>100</b>	<b>99</b>		<b>199</b>	<b>30.2</b>	<b>10.1</b>	<b>40.2</b>
副执行干事	3	2		5	0.8	0.3	1.1	4	3		7	1.5	0.6	2.0	4	3		7	1.4	0.6	2.0

表A. I. 3: 按全球办事处列示的计划支持和行政岗位与费用分配情况, 2018 - 2020年

	2018年开支							2019年概算							2020年预测						
紧急	11	3		14	2.6	0.9	3.5	12	3		15	3.2	2.6	5.8	21	3		24	4.8	4.3	9.1
紧急应对及供应链				0			0.0	2	1		3	0.7	0.2	0.9	2	1		3	0.6	0.2	0.8
执行局秘书处	10	15		25	3.4	2.8	6.2	12	15		27	4.0	1.6	5.6	12	15		27	3.9	2.2	6.1
安保	4	26		30	2.6	0.8	3.4	4	32		36	3.4	0.5	3.8	4	35		39	3.6	0.7	4.3
供应链	54	44		98	14.8	1.2	16.0	57	42		99	16.1	2.1	18.3	57	42		99	15.7	2.1	17.9
<b>计划与政策发展部</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>64</b>	<b>11.6</b>	<b>3.1</b>	<b>14.8</b>	<b>63</b>	<b>19</b>		<b>82</b>	<b>16.9</b>	<b>3.3</b>	<b>20.3</b>	<b>69</b>	<b>21</b>		<b>90</b>	<b>17.7</b>	<b>6.5</b>	<b>24.2</b>
现金转移	1	1		2	0.4		0.4	1	1		2	0.5	0.1	0.5	1	1		2	0.4	0.1	0.5
性别代表处	5	1		6	1.1	0.4	1.5	5	1		6	1.3	0.5	1.8	5	1		6	1.2	0.5	1.7
非政府组织伙伴关系处								1			1	0.3	0.1	0.4	2	1		3	0.5	0.5	1.0
营养	7	2		9	1.7	0.0	1.8	7	3		10	2.0	0.1	2.1	7	3		10	2.0	0.0	2.0
计划-人道主义和发展	31	10		41	7.3	1.0	8.3	26	8		34	7.2	0.8	8.0	29	9		38	7.6	3.4	11.1
计划和政策发展	4	2		6	1.1	1.7	2.8	2	2		4	0.8	1.3	2.0	2	2		4	0.8	1.3	2.1
研究、评估和监督								12	3		15	2.9	0.1	3.0	12	3		15	2.8	0.1	2.9
学校供膳计划								9	1		10	2.0	0.5	2.5	11	1		12	2.4	0.7	3.1
<b>伙伴关系与交流部</b>	<b>101</b>	<b>45</b>	<b>4</b>	<b>150</b>	<b>23.5</b>	<b>11.9</b>	<b>35.4</b>	<b>114</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>172</b>	<b>30.6</b>	<b>13.6</b>	<b>44.1</b>	<b>118</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>181</b>	<b>30.8</b>	<b>13.5</b>	<b>44.3</b>
驻柏林代表处	3	1		4	0.7	0.3	1.0	3	1		4	0.8	0.4	1.1	4	1		5	0.9	0.4	1.3
驻布鲁塞尔代表处	4	3		7	1.2	0.8	2.0	6	6		12	2.0	0.6	2.6	6	6		12	1.9	0.6	2.5
沟通交流与市场营销	23	12		35	5.7	2.6	8.4	27	13		40	7.4	3.3	10.7	27	13		40	7.1	3.3	10.4
驻巴黎代表处	1			1	0.2	0.1	0.3	1			1	0.2	0.1	0.3	1			1	0.2	0.1	0.3
伙伴关系与交流	3	2		5	1.0	0.4	1.4	3	3		6	1.1	0.5	1.6	3	3		6	1.1	0.5	1.6
私营部门伙伴关系与融资	23	4	1	28	3.4	1.9	5.3	23	4	1	28	4.6	2.5	7.1	23	4	1	28	4.6	2.3	6.9
公共伙伴关系与供资	15	12		27	4.4	1.2	5.6	19	12		31	5.2	1.6	6.9	22	15	0	37	6.0	1.6	7.6
驻罗马机构和粮安委	3	1		4	0.8	0.2	1.0	3	1		4	0.9	0.2	1.1	3	1		4	0.9	0.2	1.1



表A. I. 3: 按全球办事处列示的计划支持和行政岗位与费用分配情况, 2018 - 2020年

	2018年开支							2019年概算							2020年预测						
	1		1	2	0.2	0.4	0.6	1			1	0.3	0.6	0.9	1		5	6	0.2	0.6	0.8
驻首尔代表处	1		1	2	0.2	0.4	0.6	1			1	0.3	0.6	0.9	1		5	6	0.2	0.6	0.8
战略伙伴关系	2		2	4	0.5	0.3	0.8	2		2	4	0.6	0.2	0.9	2			2	0.6	0.2	0.8
驻东京代表处	3	3		6	0.9	0.4	1.3	3	3		6	1.0	0.5	1.4	3	3		6	0.9	0.5	1.4
联合国系统、非洲联盟及多边合作司纽约代表处	6	2		8	1.3	0.9	2.2	7	3		10	2.0	1.1	3.1	7	3		10	1.9	1.1	3.0
联合国系统、非洲联盟及多边合作司日内瓦代表处	3	1		4	0.9	0.5	1.4	3	2		5	1.0	0.5	1.5	3	2		5	1.0	0.5	1.4
驻阿联酋代表处	4			4	0.7	0.6	1.3	4			4	0.9	0.8	1.7	4			4	0.9	0.8	1.6
驻华盛顿代表处	7	4		11	1.7	1.1	2.8	9	7		16	2.7	0.7	3.5	9	7		16	2.5	0.9	3.4
<b>资源管理部</b>	<b>129</b>	<b>143</b>	<b>0</b>	<b>272</b>	<b>33.5</b>	<b>15.9</b>	<b>49.4</b>	<b>137</b>	<b>156</b>		<b>293</b>	<b>42.6</b>	<b>12.5</b>	<b>55.0</b>	<b>143</b>	<b>151</b>		<b>294</b>	<b>42.9</b>	<b>14.8</b>	<b>57.8</b>
预算与计划	18	25		43	5.2	0.5	5.7	18	29		47	6.4	0.6	7.0	18	27		45	6.2	0.6	6.8
全组织风险管理	9	2		11	1.6	0.6	2.2	12	2		14	2.8	0.5	3.3	13	2		15	2.9	0.8	3.7
财务与司库	30	23		53	7.2	2.1	9.3	30	23		53	8.5	1.8	10.2	30	20		50	8.0	2.0	10.1
人力资源	43	60		103	10.6	3.1	13.7	48	66		114	15.0	2.1	17.1	50	66		116	15.3	1.9	17.2
管理服务	10	22		32	3.9	8.9	12.8	11	22		33	4.4	6.9	11.3	14	20		34	4.9	8.7	13.6
绩效管理与报告	12	6		18	3.0	0.3	3.3	11	6		17	3.0	0.2	3.2	11	6		17	3.0	0.3	3.3
资源管理	2	2		4	0.7	0.1	0.8	2	2		4	0.8	0.1	0.9	2	2		4	0.8	0.1	0.9
员工健康	5	3		8	1.3	0.3	1.6	5	6		11	1.6	0.3	1.9	5	8		13	1.9	0.3	2.2
<b>全组织</b>	<b>3</b>			<b>3</b>	<b>0.6</b>	<b>14.3</b>	<b>14.9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	<b>0.9</b>	<b>15.3</b>	<b>16.2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>5</b>	<b>0.9</b>	<b>15.9</b>	<b>16.7</b>





表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上										其他		总计
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各 联络处一 般服务人 员	
<b>驻国家办事处</b>													
2019			16	31	30	9	20			106	345		451
2020			17	29	30	1				77	345		422
<b>区域局</b>													
2019			6	9	50	80	48	5		199	270		469
2020			6	10	54	88	55	5		217	313		530
<b>区域局-亚洲及太平洋</b>													
2019			1	1	8	13	9	1		33	35		68
2020			1	1	9	14	8			33	52		85
<b>区域局 - 中东、北非、东欧和中亚</b>													
2019			1	2	8	22	9	3		45	48		93
2020			1	2	9	22	13	3		50	45		95
<b>区域局-西非</b>													
2019			1	2	12	13	9			37	51		88
2020			1	3	13	15	9	1		42	68		110
<b>区域局-南部非洲</b>													
2019			1	1	6	11	6			25	49		74
2020			1	1	6	12	7			27	53		80

表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上										其他		总计
	执行干事	助理秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家工作人员	总部和各联络处一般服务人员	
区域局-东非和中非													
2019			1	2	12	9	11	1		36	48		84
2020			1	2	11	13	10	1		38	52		90
区域局-拉丁美洲及加勒比													
2019			1	1	4	13	4			23	39		62
2020			1	1	6	12	8			28	43		70
总部													
2019	1	5	23	47	101	176	168	42	1	563	3	377	942
2020	1	5	22	48	113	187	179	50	1	606	6	384	996
执行干事													
2019			3	6	14	34	33	5		95		22	117
2020			3	7	16	37	38	10		112		25	137
职业操守办公室													
2019				1		3				4		2	6
2020				1		3				4		2	6
监察长和监督办公室													
2019			1	2	6	12	19			40		6	46
2020			1	2	7	14	21	1		46		9	55

表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上										其他		总计
	执行干事	助理秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家工作人员	总部和各联络处一般服务人员	
法律办公室													
2019			1	1	4	7	7	4		24		7	31
2020			1	1	4	7	9	4		26		7	33
评估办公室													
2019			1	1	4	11	6	1		24		5	29
2020			1	2	5	12	8	5		33		5	38
监察员办公室													
2019				1		1	1			3		2	5
2020				1	0	1	1			3		2	5
副执行干事													
<b>2019</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>36</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>91</b>		<b>96</b>	<b>187</b>
<b>2020</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>100</b>		<b>99</b>	<b>199</b>
副执行干事													
2019		1	1		1	1				4		3	7
2020		1	1		1	1				4		3	7
紧急													
2019			1	1	3	5	2			12		3	15
2020			1	2	5	6	3	4		21		3	24

表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上										其他		总计
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各 联络处一 般服务人 员	
紧急和供应链业务													
2019			1			1				2		1	3
2020			1			1				2		1	3
执行局秘书处													
2019				1	2	5	3		1	12		15	27
2020				1	2	5	3		1	12		15	27
安全													
2019				1	1	2				4		32	36
2020				1	1	2				4		35	39
供应链													
2019			2	5	7	22	18	3		57		42	99
2020			2	5	7	22	18	3		57		42	99
业务管理部													
2019	1	1	2	3	12	18	23	4		64		29	93
2020	1	1	2	3	14	18	22	4		65		31	96
创新和知识管理													
2019			1		1					2		1	3
2020			1		2					3		1	4

表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上										其他		总计
	执行干事	助理秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家工作人员	总部和各联络处一般服务人员	
执行干事办公室													
2019	1			1	2	2				6		8	14
2020	1			1	2	2				6		8	14
业务管理													
2019		1			1	1	1			4			4
2020		1			1	2	1			5		2	7
业务管理支持													
2019					1					1		6	7
2020					2					2		6	8
技术													
2019			1	2	7	15	22	4		51		14	65
2020			1	2	7	14	21	4		49		14	63
伙伴关系与倡议部													
<b>2019</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>12</b>		<b>114</b>	<b>3</b>	<b>55</b>	<b>172</b>
<b>2020</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>9</b>		<b>118</b>	<b>6</b>	<b>57</b>	<b>181</b>
柏林办事处													
2019					1	1	1			3		1	4
2020				0	1	1	1	1		4		1	5



表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上										其他		总计
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各 联络处一 般服务人 员	
布鲁塞尔办事处													
2019				1	1	2	2			6		6	12
2020				1	1	2	2			6		6	12
沟通倡议与营销													
2019			1	2	8	8	6	2		27		13	40
2020			1	2	8	8	6	2		27		13	40
巴黎办事处													
2019						1				1			1
2020						1				1			1
伙伴关系与倡议													
2019		1			1	1				3		3	6
2020		1			1	1				3		3	6
私营伙伴关系与筹资													
2019			1	1	1	4	8	8		23	1	4	28
2020			1	1	1	5	11	4		23	1	4	28
公共伙伴关系与筹资													
2019			1	1	3	4	9	1		19		12	31
2020			1	1	5	4	10	1		22	0	15	37

表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上										其他		总计
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各 联络处一 般服务人 员	
驻罗马机构与粮安委													
2019				1	1	1				3		1	4
2020				1	1	1				3		1	4
驻首尔办事处													
2019					1					1			1
2020					1					1	5		6
战略伙伴关系													
2019				1	1					2	2		4
2020				1	1					2			2
驻东京办事处													
2019				1		1	1			3		3	6
2020				1		1	1			3		3	6
联合国系统、非洲联盟及多边合作（纽约）													
2019			1	1	1	3	1			7		3	10
2020			1	1	1	3	1			7		3	10
联合国系统、非洲联盟及多边合作（日内瓦）													
2019				1	1	1				3		2	5
2020				1	1	1				3		2	5
驻阿联酋办事处													

表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上									其他		总计	
	执行干事	助理秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家工作人员		总部和各联络处一般服务人员
2019				1		2	1			4			4
2020				1		2	1			4			4
驻华盛顿办事处													
2019			2		1	2	3	1		9		7	16
2020			1		1	2	4	1		9		7	16
计划与政策发展部													
<b>2019</b>		1	4	9	16	23	10			63		19	82
<b>2020</b>		1	4	9	17	26	12			69		21	90
现金转移													
2019			1							1		1	2
2020			1							1		1	2
性别													
2019				1	1	2	1			5		1	6
2020				1	1	2	1			5		1	6
非政府组织伙伴关系													
2019					1					1			1
2020					1		1			2		1	3
营养													
2019			1	1	3	2				7		3	10

表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上									其他		总计	
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员		总部和各 联络处一 般服务人 员
2020			1	1	2	3				7		3	10
计划-人道主义与发展													
2019			1	5	8	10	2			26		8	34
2020			1	5	9	12	2			29		9	38
计划与政策发展													
2019		1				1				2		2	4
2020		1				1				2		2	4
研究、评估与监督													
2019			1	1	1	5	4			12		3	15
2020			1	1	1	5	4			12		3	15
学校膳食计划													
2019				1	2	3	3			9		1	10
2020				1	3	3	4			11		1	12
资源管理部													
2019		1	3	10	24	34	47	18		137		156	293
2020		1	3	9	27	37	46	20		143		151	294
预算与计划													
2019			1	2	4	3	8			18		29	47
2020			1	1	5	3	8			18		27	45

表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上									其他		总计	
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员		总部和各 联络处一 般服务人 员
全组织风险管理													
2019				1	2	6	2	1		12		2	14
2020				1	2	6	3	1		13		2	15
财政与司库													
2019			1	2	5	7	10	5		30		23	53
2020			1	2	5	7	10	5		30		20	50
人力资源													
2019			1	2	6	8	20	11		48		66	114
2020			1	2	7	9	18	13		50		66	116
管理服务													
2019				1	3	3	3	1		11		22	33
2020				1	3	6	3	1		14		20	34
绩效管理与报告													
2019				1	3	4	3			11		6	17
2020				1	3	4	3			11		6	17
资源管理													
2019		1				1				2		2	4
2020		1				1				2		2	4
员工健康													

表 A. II. 2: 按组织部门列示的计划支持和行政人员安排

	国际专业类别及以上										其他		总计
	执行 干事	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	合计	实地国家 工作人员	总部和各 联络处一 般服务人 员	
2019				1	1	2	1			5		6	11
2020				1	2	1	1			5		8	13
<b>全组织</b>													
2019				1	1	1				3		2	5
2020				1	1	1				3		2	5
<b>总计</b>													
2019	1	5	45	88	182	266	236	47	1	871	618	378	1 867
2020	1	5	45	88	198	276	234	55	1	904	664	386	1 953

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
驻国家办事处																				
2019	30 059	7 500	800	1 000	250	1 900	819	1 200	600	700	1 000	10	750	10	450	350		35 200	52 539	82 599
2020	23 839	8 500	1 500	4 597	250	2 500	1 000	1 200	600	700	1 000	10	750	10	450	350		50 815	74 232	98 072
区域局																				
2019	45 406	14 367	2 430	565	52	2 733	620	1 340	491	305	2 434	35	232	17	80	66		1 135	26 902	72 308
2020	49 873	17 189	2 693	905	67	3 815	622	1 280	472	221	1 608	67	228	10	93	137		1 361	30 768	80 641
区域局-亚洲及太平洋																				
2019	7 431	2 501	1 248		8	775	65	379	68	50	650	3	8	3	50	6			5 812	13 243
2020	7 683	3 472	1 305	3	6	349	69	465	70	66	277	4	31	2	56	6			6 179	13 862
区域局 - 中东、北非、东欧和中																				
2019	10 104	1 520	150	240	20	315	150	340	40	145	380	10	65	8				20	3 403	13 507
2020	11 148	2 211	194	317	10	250	145	150	50	50	210	30	43		5			43	3 708	14 856
区域局-西非																				
2019	8 634	2 265	40	50	10	382	235	12	59	12	267		29		15	15		52	3 443	12 077
2020	9 968	3 168	150	80	34	1 294	206	61	26	7	441	13	7	7	22	64		223	5 801	15 770
区域局-南部非洲																				

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
2019	5 772	3 043	376	241	10	700	20	294	124	58	481	15	57	4		15		56	5 494	11 266
2020	6 231	2 652	671	476	12	764	50	288	163	28	393	15	87			50		66	5 715	11 945
区域局-东非和中非																				
2019	8 247	2 952	484	4		235		300	100	30	462	5	50			20		147	4 789	13 036
2020	8 724	3 331	237			705	85	300	78	45	136		38			13		198	5 166	13 890
区域局 - 拉丁美洲及加勒																				
2019	5 217	2 086	132	30	4	326	150	15	100	10	194	3	23	2	15	11		860	3 961	9 178
2020	6 119	2 356	135	30	5	454	67	15	85	25	152	5	23	1	10	5		830	4 199	10 318
总部																				
2019	157 746	2 412	19 622	3 157	421	7 132	2 214	1 734	3 361	1 844	7 882	285	251	111	130	130	2	5 591	56 280	214 027
2020	163 161	2 858	22 889	3 543	365	8 088	2 792	1 856	4 415	1 896	8 016	175	268	103	430	173	30	7 034	64 933	228 093
执行干事																				
2019	22 043	180	5 182	203	1	1 109	305		28	235	626				3	30		242	8 144	30 187
2020	24 649		6 266		1	1 448	276		26	117	391				3			679	9 207	33 856
职业操守办公室																				
2019	1 136		218			30	51		26	3	17				3				347	1 483
2020	1 096		388			70	21		26	3	66				3			112	689	1 785



表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
监察长和监督办公室																				
2019	8 912	180	480	65		867	146		2	75	156							150	2 121	11 033
2020	10 036		727			1 058	155			60	180							171	2 352	12 387
法律办公室																				
2019	5 436		399	50		36	10			15	75							4	589	6 025
2020	5 517		418			36	20			40	60							15	589	6 106
评估办公室																				
2019	5 660		4 020			116	60			140	364					30			4 730	10 390
2020	7 035		4 598			124	30			10	80							342	5 185	12 220
监察员办公室																				
2019	899		65	88	1	60	38			2	15							88	357	1 256
2020	966		135		1	160	50			4	5							38	392	1 358
副执行干事																				
2019	28 849	115	2 295	733	119	1 023	635			112	571			23		90		1 795	7 509	36 358
2020	30 157	1 204	2 440	821	100	1 048	1 098			147	1 032		59	40	30	155	30	1 866	10 069	40 226
副执行干事																				
2019	1 469		60		3	124	18			6	37							325	574	2 042

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
2020	1 444		150		10	280				20	35			4				75	574	2 018
紧急																				
2019	3 181	97	1 369			359	564				219								2 608	5 789
2020	4 753	973	1 500			275	1 000				189							412	4 349	9 102
紧急与供应链业务																				
2019	675		50			50					25							55	180	855
2020	636		50	20		30				20	20							40	180	816
执行局秘书处																				
2019	4 008		94	655	60	173	19			14	70			7		90		390	1 573	5 581
2020	3 950		10	699	50	84	15			17	76			6		96		1 121	2 173	6 122
安全																				
2019	3 369	18			40	96	33			61	105							103	457	3 826
2020	3 636	19		103	40	96	33			61	105							219	676	4 312
供应链																				
2019	16 147		722	78	16	219				31	114			16				922	2 118	18 265
2020	15 738	212	730			283	49			30	607		59	30	30	59	30		2 118	17 856

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
业务管理部																				
2019	16 806	135	3 327	396	103	1 736	69	100		284	2 999			59				2 035	11 243	28 049
2020	16 892		4 041	595	70	1 598	168		8	263	3 254			34	200			554	10 784	27 677
创新与知识管理																				
2019	702		318	76		243	14			2	49							8	709	1 411
2020	914		277	35		440	20		8	2	51							14	848	1 762
执行干事办公室																				
2019	2 660		80		60	534	20				150			30				127	1 002	3 662
2020	2 627		80		60	552	20				150			30				110	1 002	3 629
业务管理																				
2019	992					630	15				125			20				60	850	1 842
2020	1 412					300					50							67	417	1 829
业务管理支持																				
2019	782		200		15	15	20			65	25			9				43	392	1 174
2020	1 022		156		10		30			11	150			4				119	481	1 503
技术																				
2019	11 671	135	2 729	320	28	314		100		217	2 650							1 797	8 290	19 961
2020	10 916		3 527	560		306	98			250	2 852				200			244	8 037	18 954

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
合作伙伴与倡议部																				
2019	30 550	1 859	4 724	554	52	1 676	346	1 632	250	205	1 469	35	84	19	57	5	2	619	13 588	44 138
2020	30 821	1 272	4 293	547	54	1 672	374	1 856	231	146	1 448	25	42	19	127	14	1	1 395	13 517	44 338
驻柏林办事处																				
2019	763		124	53		39	3	55	23	16	38	1		1				7	359	1 123
2020	905		124	53		39	3	55	23	16	38	1		1				7	359	1 265
驻布鲁塞尔办事处																				
2019	1 963		235			61	23	170	23	35	46	3				5		3	603	2 566
2020	1 932		274			35	25	170	20	6	59	2				3		10	603	2 534
沟通倡议与营销																				
2019	7 364		1 549	172	10	350	100	200		10	771			5				120	3 287	10 651
2020	7 144		1 559	120	10	250	100	200		20	631			5				392	3 287	10 432
驻日内瓦办公室																				
2019	974		160	20	1	46	10	124	27	3	55	4		2	12			27	489	1 463
2020	956		160	28	1	46	10	125	14	3	39	15	4	5	2	12		27	489	1 445
驻巴黎办事处																				
2019	219	24	22			3	5		6		2	26	1						89	308

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
2020	204	18	48			5	3		2	3	10			1					89	294
伙伴关系与倡议																				
2019	1 111		170		4	250	8			2	30			2				1	467	1 578
2020	1 114		170		4	250	8			5	30								467	1 582
私营部门伙伴关系与筹资																				
2019	4 565	133	1 297	110		300		187	10	3	141			2	44			300	2 526	7 091
2020	4 604	133	1 134	55		250	25	219	10	2	150			2	44			297	2 321	6 925
公共部门伙伴关系与筹资																				
2019	5 236	680	159	198	24	178	130			46	193			2				11	1 620	6 856
2020	6 006	326	159	218	24	113	130			46	143			2				421	1 581	7 587
驻罗马机构与粮安委																				
2019	874		148			60	3			3	10								224	1 099
2020	852					164	10			5	15			0				30	224	1 077
驻首尔代表处																				
2019	261	366	171	2		15	10		3	2	28							3	599	860
2020	249	344	70	71		60		9	1	9	26	1	4					3	599	847

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
战略伙伴关系																				
2019	609	80	60			30			3	12	14		40					10	249	858
2020	595		70			100		50			29								249	844
驻东京办事处																				
2019	956		232		10	55	5	115	6	5	35	2	2	1	2			4	473	1 429
2020	944		163		13	60	5	118	6	4	32	2	4	1	2			65	473	1 417
联合国系统、非洲联盟及多边合作 (纽约)																				
2019	2 021	78	284			85	9	420	146	3	62	1		3				3	1 094	3 116
2020	1 947		235			123	9	498	146	3	74	1		3				3	1 094	3 041
驻阿拉伯联合酋长国办事处																				
2019	904	448	64		3	34	11		3	17	18		42	3			2	125	771	1 674
2020	872	450		2	2	77	27		8	17	54	2	31				1	100	771	1 642
驻华盛顿办事处																				
2019	2 730	50	47			170	30	360		49	25							6	737	3 468
2020	2 496		127			100	20	411	3	8	118	3			80			42	910	3 406
计划与政策发展部																				
2019	16 932		1 207	83	12	906	83	2		145	288			4		5		599	3 333	20 265

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
2020	17 711	39	2 858	143	12	1 324	248			193	411			5		4		1 282	6 518	24 229
现金转移																				
2019	456				2	30				6	3			2				10	53	509
2020	431				2	30				6	3			2				10	53	485
性别																				
2019	1 263		165			80	65	2		1	75					5		96	489	1 752
2020	1 222		200			140	40			2	15			1		4		87	489	1 711
非政府组织伙伴关系																				
2019	261		95								12							28	135	396
2020	473		261			55	40											140	496	969
营养																				
2019	2 040					15				8	16							13	51	2 091
2020	1 957					30												9	39	1 996
计划-人道主义与发展																				
2019	7 161		478			130	15			20	47							103	793	7 953
2020	7 630	39	1 955			625	150			25	253							386	3 433	11 063
计划与政策发展																				

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
2019	775		240	83	10	340	3			110	135			2				349	1 272	2 047
2020	794		240	83	10	220	3			110	100			2				504	1 272	2 066
研究、评估与监督																				
2019	2 938		28			28													57	2 995
2020	2 824					32					25								57	2 881
学校供膳																				
2019	2 038		200			283													483	2 521
2020	2 379		202	60		192	15			50	15							145	679	3 058
资源管理部																				
2019	42 567	123	2 888	1 188	134	682	777		3 084	864	1 929	250	167	6	70			300	12 463	55 030
2020	42 930	344	2 991	1 437	129	998	628		4 151	1 030	1 480	150	167	5	70			1 258	14 838	57 768
预算与计划																				
2019	6 355		294	140	10	30	85				86							4	649	7 004
2020	6 195		367	107	10	40				8	88								619	6 814
企业风险管理																				
2019	2 829		269			121	35				64								489	3 317
2020	2 909		355			200			5		220							38	819	3 728



表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洁与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
财政与司库																				
2019	8 451		912	428	45	105	95			30	159							19	1 793	10 244
2020	8 042		913	680	45	110	85			30	159								2 021	10 063
人力资源																				
2019	15 034		802	266	25	100	250			50	453							112	2 057	17 091
2020	15 318		500	250	20	300	150			100	470							113	1 903	17 221
管理服务																				
2019	4 423	123	530	353	50	100	250		3 084	780	1 130	250	167		70				6 887	11 310
2020	4 853	344	829	400	50	130	250		4 146	877	484	150	167		70			847	8 744	13 597
绩效管理与报告																				
2019	3 046		81			50	49			3	10			1					194	3 241
2020	2 955		27			50	130			14	23							54	298	3 253
资源管理																				
2019	789				4	57	13			1	10			5				26	116	905
2020	807				4	57	13			1	10			5				26	116	923

表 A. II. 3: 按组织部门列示的计划支持和行政预算 (千美元)

	职工费用	本地职工	顾问	临聘	加班	公务差旅	培训	房租	全组织设施、房地清洗与维护	供应与开支办公室	通讯与信息技术服务及设备	保险	车辆租赁与运行费用	招待费	其他机构的服务	联合国机构捐款	法律服务	其他	其他费用合计	合计
员工健康																				
2019	1 640					120					18							140	278	1 918
2020	1 851					111					27							180	318	2 169
全组织																				
2019	909	100	200	30	10	250				291	500	1 800			3 000	3 500		5 591	15 272	16 181
2020	890	100	200	30	10	250				291	500	1 800			3 000	3 500		6 177	15 859	16 749
总计																				
2019	234 120	24 279	22 852	4 723	723	11 765	3 653	4 274	4 452	2 849	11 316	330	1 233	138	660	547	2	57 199	150 995	385 115
2020	237 763	28 547	27 082	9 045	682	14 403	4 414	4 336	5 487	2 817	10 625	252	1 247	122	972	660	30	75 069	185 792	423 555

## 附件 III

各驻国家办事处业务需求和实施计划的详细情况以及汇总后形成的区域局数据可在2019年底前在《国家战略计划》门户网站上查询。

## 附件 IV

## 拟议全组织关键举措概念说明

## 系统集成与信息技术增效（一年 1100 万美元）

1. 粮食署推进数字转型工作，希望引领人道主义响应领域数字解决方案的设计和运用，相关内部流程也是粮食署的一项优先重点。在系统集成与信息系统增效全组织关键举措（1100 万美元，2020 年）中，粮食署将继续投资实施系列举措，提供更加完善的数据驱动洞见，提升组织内部日常工作的效率。该举措的一项重要内容是继续开发和利用平台，集成各个系统的数据，改进整个粮食署的数据获取、分发和透明度。“数据集成层”是一项领先技术，旨在围绕粮食署各职能各领域的的数据提供统一、及时和可靠的信息。这项技术将支持粮食署强化基于事实的决策过程，进一步提升效率和影响。该举措还支持自动化处理重复工作，简化消耗时间较长的进程，提升业务效率，进而让职工释放出更多的时间。
2. 为改进数据驱动洞见，2019 年初期投资建设了稳健的数据治理系统和工具，为粮食署 2019 年第四季度首度推出的供应链数据集成观点奠定了基础。这个系统具有几大优势，如可实现全球供应链和物流业务的端对端追溯，支持粮食署在运输环节节支增效。为进一步提升过程效率，12 份职工服务表格将在 2019 年底实现自动化，包括请假申请，这项变革会带来显著的效率提升。
3. 粮食署还发布了若干个赋权职工和伙伴的新工具，如《国别战略计划》数据门户和粮食署内部面板，分别为成员国和粮食署管理层提供容易理解的重要信息。另外，最近发布的全球服务管理工具也在帮助职工简化耗时、重复的过程。2019 年预算总额为 500 万美元，预计 2019 年 12 月全部用完。
4. 为继续推动数字转型（需要有时限性的预算外供资），粮食署要投资拓展并持续使用这些平台和服务，集成更多职能和部门的数据，推动全组织更多的进程实现自动化和简化。
5. 2020 年，粮食署将集成更多职能领域的的数据，包括绩效、财务、人力资源、脆弱性分析和绘图以及政府和捐助方关系。粮食署将完善现有平台，提高数据的可见度、可及性和透明度，赋权职工、伙伴和成员国，让他们基于数据做出有理有据的决定。2020 年，其他耗时耗力的任务和过程也将简化，实现自动化操作。

## 开发和强化关键项目，改进整个粮食署的数据获取、报告质量和透明度（510 万美元）

6. 将粮食署更多职能和部门的数据纳入数据集成层有利于粮食署各职能利用数据做出知情决策，改进过程，实现全组织目标。系统集成工作要特别重视财务绩效管理、人力资源、伙伴关系、政府以及脆弱性分析和绘图等领域。
7. 在职能、区域和驻国家办事处层面围绕新系统和新工具开展培训和提供支持对于整个粮食署采纳和使用数据非常重要，这样，职工就可以将更多的时间花在分析观点，而非整理数据上。所需支持包括区域性培训、数据意识活动以及培训师培训，以加强粮食署的数据处理和数据使用技能。
8. 另外一项旨在提高数据可见度的投资是继续开发《国别战略计划》数据门户。应成员国反馈，粮食署将更新《国别战略计划》门户，就财务数据以及受益人和资源的数据提供更为全面的观点。将增设提供区域和全球概览的内容，相关数据纳入数据集成层，促进整个粮食署更大规模地使用数据，改善对成员国的透明和问责。
9. 建设数据驱动文化的一个关键推动力量是粮食署内部面板；面板可基于主要绩效指标以图表形式为管理层提供基本的商业情报，回答关键问题，确保各项行动与全组织战略保持一致，加强基于事实的决策。随着开发工作的推进，更多来自供应链、差旅、营养和其他职能领域的的数据会被添加到面板之中。另外，移动端面板也会更新，增加全球电话目录、海关预警以及关注领域的信息通报，尽可能增加这项工具对管理层的价值。

10. 目前，粮食署尚不能详细分析业务预算之外活动在国家和部门层面的财务绩效，包括特别账户和信托基金。此种信息是在全组织层面汇总，目前未纳入内部管理报告。提高报告质量有助于提升这些领域的可见度，这对于确保资源管理效率非常重要。

### 继续简化粮食署的核心业务进程，推动实现自动化（590 万美元）

11. 目前，开发推广信息技术增效举措仍是一项业务重点，目的是提升粮食署的业务和支持服务效率。若干个核心过程已经实现了自动化；下一步，粮食署将进一步简化人工业务流程，降低成本，提高生产率和可靠性，驱动业务效率提升。
12. 粮食署将提供更多的数字化服务申请表，让职工可以电子形式填写，无需手工填写，这项工作对于提升业务效率、缩短纸面工作时间非常重要。目前，整个粮食署的所有职工请假申请表均已实现了数字化，每年在线提交数量超过 96,000 份。2020 年，粮食署将推动财务、信息技术、行政、供应链和人力资源等职能领域其他常用表格的数字化进程，减少职工在纸面工作上花费的时间。
13. 提升粮食署业务效率的另外一项重要活动是继续部署全球服务管理工具，推动各职能提供服务统一化，以期提高交付速度，管控提供服务的质量，确保整个粮食署的过程一致性。该工具为实地职工提供一站式端口，方便提交联合国通行证、差旅应享待遇等申请，简化获取服务的过程。追加投资将支持粮食署继续推动该工具管理的全球服务标准化进程，将服务目录拓展到另外两个区域局，支持这些区域局的服务数字化进程。
14. 放眼未来，财务司将探索进一步推动手工程序数字化和自动化的机会，让财务部门工作人员将更多的时间花在价值更高的工作上。目前提出的机遇包括推动驻国家办事处现金充实申请表、年度国别报告和联合国捐助方报告实现自动化。2020 年需要增加供资额度，以期拓展机器人过程自动化，充分运用这项技术来减少或消除手工的数据录入。
15. 粮食署系统集成成为一个重要的财务领域带来了效率提升：财务支付现在很大程度上已经不再依赖本地，即粮食署可在任何相对本地处理具有明显成本增效的地点进行支付。初步研究表明，集中支付职能可以带来 5-10% 的生产率提高。驻国家办事处职工因此节约下来的时间可用来提供更有价值的财务意见。在这项举措下面，还要推动建立集中的“全球支付中心”，对所有的供应商支付进行管理。
16. 为充分发挥这些技术的效用，粮食署要在变革管理和宣传沟通方面加大投入。需要聘用培训师就这些新平台的采纳和使用为职工提供培训，发挥这些平台给整个粮食署带来的战略效益，另外还要开展宣传活动，让职工了解这些平台能够产生的惠益。
17. 粮食署要确定当前全组织资源规划系统的未来方向；这套系统基于 SAP，于 2009 年 7 月“上线”；而近期的技术发展正在转向云服务和“单项优势”解决方案，这些方案相互融合，而不再像 10 年前一样只遵循单片集成的模式。粮食署要为主要的企业资源规划系统制定明确的战略，制定 2020 至 2025 年实施路线图，让 17,000 多名职工以及全组织资源规划的 5,000 多个用户有足够的时间做出适当决定，落实战略并管理变革。路线图将确定具体的交付成果，以及里程碑和采取行动的重要时间节点，包括预算和收益、团队构成以及预期“上线”日期。
18. 这项全组织关键举措下正在推进的各项工作流程的成本及预期收益见表 A. IV. 1。

表 A. IV. 1: 系统集成与信息技术增效的各工作流程

行动	收益	预算 (百万美元)
进一步开发粮食署的全组织系统集成层。	提升业务效率和可推广性，降低开发成本，提高数据透明度，完善用于财务报告的分析。	2.9
整合年度规划和报告，改进决策。	改进决策。为驻国家办事处、区域局和总部各司提供更加流畅、综合、及时和相关的年度规划及报告工具，加强管理和决策。	1.3
将最新情况发布在成员国《国别战略计划》数据门户网站上。	提高面向成员国的透明度和问责性。	0.4
继续开发面向粮食署管理层的面板。	管理层做出知情决策，理解复杂的全组织数据。	0.5
开发和推广信息技术增效举措，提升粮食署业务和支持服务的效率。	推动手动程序自动化，包括交易活动的集中化和自动化，进而提升业务效率。	5.1
企业资源规划路线图	编制路线图，明确具体的交付成果、里程碑和重要时间节点，确定粮食署全组织资源规划系统的未来方向。	0.8
<b>合计</b>		<b>11.0</b>

## 联合国改革举措（两年 810 万美元）

19. 这项全组织关键举措初步预算为 820 万美元，时间跨度为 2019 和 2020 两年，目的是确保粮食署有能力支持联合国秘书长筹备和实施联合国发展系统改革。
20. 这方面的一项主要工作是粮食署与难民署作为商业创新战略结果小组的联合牵头人<sup>37</sup>，共同引领商业活动转型，确立公用商业（支持性）服务，由大型机构向联合国发展系统内的 34 家机构提供。2019 年底将对联合国可持续发展小组的职权范围开展审查，该小组负责对支持联合国秘书长改革行动的所有战略结果小组进行监督。此外，战略结果小组的职权范围也要进行审查。经强化后的发展协调办公室现已全面开展业务，故开展审查的目标是减少相关职责的重叠和冲突。审查工作可能会影响 2020 年后商业创新小组的工作安排和工作范围。
21. 这项投资在 2020 和 2021 年将继续投入，主要有以下 3 个目标：确保粮食署有能力筹备并参与机构间改革行动；确立粮食署在联合国改革进程中的位置和贡献；确保粮食署，特别是区域局，有能力响应改革要求，并酌情提供领导力。粮食署还将继续加强联合国数字服务中心，推动实施驱动创新的具体举措。联合国数字服务中心是由难民署与粮食署共同实施的一个试点计划，对一整套数字解决方案的可行性进行测试，以减少联合国各机构开发相似解决方案的必要。
22. 粮食署将需要 8,087,785 美元的预算来执行 2020 和 2021 年改革方面的内部工作。投入资金将集中支持改革举措的设计和试点，试点活动和系统的实施和推广工作将持续到 2021 年。另外，预计 2019 年会有 434,959 美元的结余，这部分资金将再行分配，用来支持 2020 年计划和政策工作流程中的活动。
23. 多数资金将用来支持粮食署引领战略制定，支持实施地点依赖型和地点独立型的公用服务（包括联合国秘书长提出的联合国改革目标）。具体行动包括在所有办事处开展能力建设，推动相互协作，满足法律和业务要求（联合国秘书长提出的联合国改革辅助内容），以及根据全组织重点简化商业服务。
24. 2020 年和 2021 年是粮食署的关键年份，将通过以下行动推动联合国的支持性服务改革：

<sup>37</sup>粮食署执行干事与难民事务高级专员共同领导商业创新战略结果小组。

- 粮食署各区域各层级为机构间改革行动提供知情、有效和及时的贡献，包括国家层面的可行研究和试点项目；确保粮食署为改革做好准备，并通过提供信息和支持协作有效响应改革的要求。
- 引领公用支持性服务和公用房地地的开发，推动全系统改进服务，节约成本，加强协作。具体行动包括在国家层面拓展和推广更加完善的商业活动战略，为公用后台和公用房地地的设计和试点提供支持，支持设计联合国机构服务交易“市场”。顺应改革精神，这项工作的一个核心方面是确定并开发粮食署具有比较优势的服务内容，向联合国系统提供此类服务，以及基于签署的互认声明明确界定粮食署可从其他机构获得的服务。互认的目的是让一家联合国机构能够使用或依赖另一家联合国机构的政策、程序、系统合同以及相关的运行机制。
- 加强区域局和驻国家办事处的能力，帮助这些机构响应改革要求，并视需要提供领导力。这项工作需要粮食署就自身在联合国尬歌中的定位编制全组织指导意见（不同国家分类指导意见也会有不同的侧重），另外总部也要提供必要的支持和培训。粮食署的国家分类方法根据业务规模和风险背景将所有国家划分为四类。

### 利用资金开展的主要活动

25. 围绕联合国改革目标和支持性内容的工作资金会分配给总部、区域局和驻国家办事处，目的是促进与其他机构共享服务，加强区域局和驻国家办事处，确保区域局和驻国家办事处能按该举措要求交付工作成果。

### 总体治理和协调

26. 粮食署在联合国发展系统重新定位进程中的总体参与需要获得支持。为适应新的驻地协调员系统以及新一代的联合国国家团队，2020 年需要开展具体很多工作，包括加强与新的联合国发展协调办公室的合作。粮食署内部也要开展相关工作，完成向新的管理和问责框架以及全系统战略文件的过渡；此外，还要加强能力，确保粮食署所有行动在各改革工作流程中保持一致。
27. 驻纽约办事处作为协调机构，为支持联合国发展系统改革的粮食署各团队提供秘书处支持，包括粮食署联合国改革高级任务小组。因此，驻纽约办事处要确定支持联合国改革的专门联络人，确保 6 个联合国改革工作流程<sup>38</sup>相互衔接，另外还要就相关举措的进展情况与领导层和全组织进行沟通。驻纽约办事处还负责在纽约举行的联合国改革会议和论坛上开展外部联络工作，与联合国发展协调办公室、联合国各机构、联合国执董会、联合国经社委以及联合国大会进行接洽。驻纽约办事处还要负责确保联合国改革工作流程契合粮食署关于联合国改革传达的总体讯息，并开展内部沟通，包括为高级管理层准备相关文件，参与机构间协调机制，向总部报告最新进展，支持各工作流程的内部信息提供和信息共享。驻纽约办事处还负责建设和维护 WFPgo 门户，让所有职工了解重点改革内容的最新进展。驻纽约办事处联络人将帮助减缓联合国改革进程中的全组织风险，特别是“无力参与并有效适应联合国发展系统的改革”的风险。
28. 联合国改革工作流程的不同阶段将由变革管理支持小组（CMST）负责监督、跟踪和协调；该小组将提供综合分析和建议，支持跨司治理团队做出循证决策；该小组还将作为卓越中心，协调业务活动战略和成本效益分析工具（包括协调建立总体知识库），根据预期效率和效果监督试点项目，以及与外部（如 BIG 团队）和内部伙伴共同确立粮食署的定位，确保职工参与相关工作，并获得相应赋权。另外，该团队还负责监督后台办公室运行和公用房地地的外部和内部活动。

### 支持性服务

#### 地点依赖型服务

29. 改进后商业活动战略指南和新的成本效益分析在线工具将于 2019 年在全球发布，2021 年将推广到所有国家。粮食署需要部署资源，将此战略纳入主流，包括为各区域局和驻国家办事处提供支持。这些资金还将用于设计实施《四年期综合政策审查》的报告工具，支持对这项战略带来的国家层面的效率提升开展评估。粮食署还将用这些资源支持参与拟议的车队整合举措，试

<sup>38</sup>联合国改革工作流程包括：WS1 - 驻地协调员系统和国家团队；WS2 - 联合国区域职能和能力；WS3 - 全系统治理和监督；WS4 - 供资约定和伙伴关系；WS5 - 商业创新小组；WS6 - 计划和政策影响。

点人道主义预约枢纽（支持人道主义工作人员的机构间预约服务），以及管理区域层面的相关变革。

30. 关于公用后台办公室，来自商业创新战略结果小组的一个项目团队正对 2019 年开展初步评估；评估结束后，将就各类国家的可能整合方法提出建议，在 2020 年试点实施。在试点阶段，粮食署总部将为驻国家办事处提供支持，包括开发新的成本效益分析工具，就粮食署在何种情况下可提供服务以及在何种情况下愿意接受其他联合国机构的本地服务提供指导。另外，供应链司将不断完善整合服务提供方法，建立为外部伙伴提供服务的必要系统，拓展数字化举措，为人道主义社区创建获取粮食署后勤服务的统一入口。
31. 关于公用房地，商业创新战略结果小组的项目团队正在审查现有准则，勾画出具体的要求，建立新的联合国房地机构间数据库；计划于 2019 年在 8 个国家建设公用房地试点，在 2020 年和 2021 年进一步将公用房地模式推广到更多的国家。粮食署需要就区域局和驻国家办事处的公用房地编制全组织指南，包括根据国家类型和粮食署在一国业务来决定驻国家办事处是否需要参与公用房地举措以及如何参与。此类资金支持开展的活动还包括参与公用房地试点并根据试点结果编制国家和长期整合方案，评估试点结果，将此种模式推广至其他国家。

### **地点独立型**

32. 商业创新战略结果小组的项目团队提议设立全球共享服务中心网络 - 第一步是建设联合国机构服务交易“市场”。在初始阶段，第一项任务是就联合国服务“市场”开展调研，明确当前的服务需要以及粮食署可以提供的服务。粮食署将优先提供自身具备比较优势的服务，并对内部成本开展评估，以确立在市场上可提供的服务“目录”。在该项全组织关键举措中，还将投入资金，将粮食署与其他机构进行基准比较，编制粮食署向联合国系统提供此类优先服务的商业逻辑。
33. 基于粮食署在紧急情况和技术服务方面的丰富经验和领导力，技术司将继续开发粮食署的服务提供平台。粮食署将在选定的实地业务中实施两个试点项目，确定相关的服务和商业模式，支持粮食署为联合国系统提供服务。这些资金还将用于实施粮食署服务提供平台，为需要跨职能服务的内部和外部客户提供服务。

### **支持性服务**

34. 公用商业服务、公用后台和公用房地以及全球共享服务中心的顺利上线和运行需要联合国各机构互认政策和程序，并就客户满意和定价原则达成一致。
35. 互认资金将用来调研如果落实并比较不同职能领域各异的互认情况，在两到三个驻国家办事处试点拟议方法，围绕方法建立机构间合作机制。在这些步骤之后，法律办公室将就粮食署政策和程序的必要修正以及实施方案提出建议。
36. 在客户满意原则方面，系统要将相关指标和特点纳入进来，支持对粮食署内部和各机构的用户满意度开展评估。
37. 为契合费用核算和定价原则，粮食署要确立内部方法，确保在服务目录所含的所有费用分析中都采用这种方法，并为职能部门提供必要的支持。

### **业务流程优化和增效**

38. 由于联合国实施改革措施将增效节支，部分资金可跨职能部门使用，支持总体优化和服务简化，为世界粮食计划署（WFP）参与共同后台以及全球共享服务中心做好准备。通过对每种服务类别进行业务分析、流程映射和成本评估，确定可以简化及优化的服务和流程，以 WFP 优先考虑的职能作为重点，并以提供者或接受者的身份参与共享服务，从而提高效率。成立一个技术小组，并与联合国其他机构合作，协调共同后台（CBO）和全球共享服务中心（GSSC）的技术和业务，确定一种计算和汇报方法，通过服务合并及跨业务流程优化（BOS），提高效率及生产力。
39. 具体而言，人力资源部将开展业务审查，确定可以简化和优化的服务和流程，提高效率，定义新的服务设定，并确定国家、区域及全球范围内合作和合并的相关风险、成本、收益、差距和机遇。因此，对需调整的人力资源政策和系统进行修订，并确定可使区域各局/国家办事处间进行长期、有效的信息交流的选项，尤其侧重于在地方层面提供综合性的服务结构。管理服务部正



将其目前在国家、区域以及全球范围内提供的大多数服务转移至全球服务管理系统（票务系统），这种做法需要资金，确保根据数据以及提供或接收服务的相对优势做出决策。财务部将利用这笔资金开发机构应用程序，包括发票跟踪系统和银行沟通管理程序，达到更高的生产率标准并实现“虚拟化”，为世界粮食计划署的 CBO 和 GSSC 中的共享服务奠定基础。供应链部将致力于外部服务供应商之间业务流程优化与创新，通过扩展其供应链服务组合确保符合约定的标准。业务流程优化还需对供应链部门提供的其他服务进行分析、识别、定义和映射，足够成熟时，可提议给外部各方。

## 计划和政策影响

40. 联合国系统正转向下一代联合国发展援助框架（UNDAF），该框架现已更名为“联合国可持续发展合作框架（UNSDCF）”。新的 UNSDCF 有望成为联合国所有发展活动（包括 CSP 中的相关要素）的中央治理和管理文件。UNSDCF 增加了对各机构国家战略规划的权利，对世界粮食计划署的当前做法产生影响，需根据 UNSDCF 调整现有指南。除了调整现有指南并制定新的指南外，须在国家层面推出第二代国家战略规划。鉴于联合国改革，特别是 UNSDCF 预期的变化，国家办事处需提供专门的资源和支持，以便在 UNSDCF 的设计和implement中发挥积极且有意义的作用。遵循 CSP 包容性的设计方法，利用 WFP 在总部各部门、各单位和区域各局的集体卓越性和专业知识，继续在国家层面实现 WFP 战略和计划的转型。

## 区域各局和国家办事处的能力建设

41. 能力的建设和加强对于确保区域各局参与并为拟议的变革做好准备至关重要。计划开展的众多活动中均涵盖了为提高区域能力并支持世界粮食计划署范围内变革管理提供的资金。为支持并确保共同后台和全球共享服务中心的工作流程及支持者的业务运营战略的推出和实施，区域各局的工作人员提供了一个强化、高效的结构，确保过渡期间的沟通与协调期限，并执行相关决策。在财务部，申请的 152,764 美元的资金将用于审查区域和国家层面的服务方式，以便告知其他机构提供服务相关决策或从其他机构寻求服务，并促进将这些机构融入新型服务主流。管理服务部申请的 791,232 美元将用于提高区域各局向国家办事处提供支持方面的能力和专业知识，配备更多人员对各地相关项目提供管理和支持，包括将相互认可系统、客户满意度和成本原则纳入与区域地点相关的主流服务。

## 对主流化和经常性成本的影响

42. 联合国改革工作流程的主流化将产生潜在的经常性成本以及一个过渡时期；在这段时期内，世界粮食计划署需确保提供连续的服务。需更多人员进行监督并确保组织协调。联合国各联络点拥有不同职能的区域各局和国家办事处支持当地工作人员培训并对当地服务进行监督。如有必要，可根据联合国改革目标提供适当的能力建设培训（现场培训、讲习班和在线培训），并提供足够的材料（如资料包和视频教程），填补潜在的空白。潜在及额外成本与数据分析能力开发有关，这对于跟踪 CBO / GSSC 往来交易、监视效率提升以及对系统和工具的持续维护和升级，从而支持 WFP 服务至关重要。

表 A. IV. 2: 联合国改革关键的机构计划 (2020 - 2021) (百万美元)

行动	预算 (百万美元)
总体协调	0.6
与区域地点相关的服务	3.0
与区域地点无关的服务	3.0
支持服务	1.1
计划和政策的影响	0.4
<b>总计</b>	<b>8.1</b>

表 A. IV. 3: 联合国改革关键的机构计划 (2020 - 2021) 成本细分 (百万美元)

员工成本	职位	其他成本*	信息技术成本	总计
2.8	18	4.3	1	8.1

\* 其他费用包括国际顾问以及当地雇员的费用、公务差旅、培训、实施费用（租金、公用事业、办公用品、保险、车辆租赁和运营费用）、招待费、其他联合国机构提供的服务以及对联合国其他机构的捐款。

### 私营部门战略举措（两年间 3,530 万美元）（2020 年为 1310 万美元）

43. 世界粮食计划署计划大幅增加私营部门（主要是个人）的供资，从而挽救并改变更多生命。个人捐助是一种庞大且不断增长的资金来源，通常可灵活分配，满足世界粮食计划署的最大需求。私营部门战略预测，仅来自私营部门个人捐助的收入将从 2018 年的 1760 万美元增加至 2025 年的 1.72 亿美元。应指出，本节所述的 CCI 投资仅与个人捐助在策略支柱 2——收入的增长有关。
44. 需通过 CCI 促进个人捐助的增长。拟定两年内将 3,530 万美元用于初始投资，如表 A. IV. 4 所示。仅在完成 2020 年和 2021 年上半年董事会批准的关键绩效指标（KPI）的情况下，才可申请对该计划进一步投资。<sup>39</sup>
45. CCI 是该计划的四种资金来源之一，另外还有贷款<sup>40</sup>，通过这种机制可留存个人捐助收入一定的百分比<sup>41</sup>，也是私营部门伙伴关系部的 PSA 预算的一部分，目前分配到个人捐助。
46. 初始投资的部署如表 A. IV. 4 所示

表 A. IV. 4: 私营部门战略 (2020 - 2021) (百万美元)

	2020	2021	合计
关键全组织计划	13.1	22.2	35.3
其他成本*	6.1	11.5	17.6
<b>总支出</b>	<b>19.2</b>	<b>33.7</b>	<b>52.9</b>
<b>个人捐助收入总计 (预计)</b>	<b>40.2</b>	<b>73.0</b>	<b>113.2</b>

\* 来自个人捐助收入的留存部分和 PSA 预算的贷款，用于支付员工和活动费用，从而提高私营部门伙伴关系部中的个人捐助比例。

47. 这项投资预计将通过开展旨在获取并留住支持者的活动带来收入，从而产生高投资回报。筹款活动主要包括数字媒体的付费广告、电视直销和面对面筹款活动，并以世界粮食计划署近期的成功经验为基础，如 ShareTheMeal 计划。
48. 个人捐助收入预测显示，2020 年-2021 年两年间，累计总收入将达 1.13 亿美元，2020-2025 年两年间将达到 6.84 亿美元，2020 年-2030 年至少达 16 亿美元。
49. 表 A. IV. 5 列出了 2020 年及 2021 年的拟定投资。

表 A. IV. 5: 个人捐款的筹集资金 (2020 - 2021 年)

项目	目的	2020 (百万美元)	占总额的 百分比	2021 (百万美元)	占总额的 百分比
媒体	- 吸引新的支持者并保留现有支持者。	13.1	68.2	26.7	79.2

<sup>39</sup> KPI的概述在第53段。

<sup>40</sup> 来自资本预算工具或任何其他适当的内部贷款机制。

<sup>41</sup>

保留一定比例的捐款，用于筹款活动的再投资，是世界各地非政府组织以及拥有完善私营部门筹款活动的联合国其他机构的既定做法。为了增加个人捐款，建议保留每笔捐款的一部分，用于支付未来的筹款费用。对于管理计划涵盖的2020年，2021年和2022年以及到2025年的接下来几年，保留率将不高于29%。自2026年起，预计该比率降至19%。预计十年期保留率与“该行业”平均值（约25%）一致。

项目	目的	2020 (百万美元)	占总额的 百分比	2021 (百万美元)	占总额的 百分比
	- 90%以上主要是通过在线媒体 (Facebook, Google 数字平台等) 通过电视及面对面的方式, 招募新的支持者。 - 另外一小部分主要通过电子邮件、邮件和电话的形式保留现有支持者。				
技术	- 为了优化媒体投资方式, 需每年更新支持技术 (支持者数据库、在线捐助页面和在线支付解决方案)。	0.105	0.5	0.110	0.3
人员配备	- 现有人员以及其他专业知识和人员 (主要是顾问)。 - 部分用于与外部机构签约, 将客户服务进行外包, 资产开发 (用于内容和广告制作) 以及深入的结果分析。 - 沟通、宣传、营销、法务和采购部门的支持团队需增加 5-7 个职位。	4.1	21.4	5.0	14.8
ShareTheMeal 计划	- 包括 22 名顾问的固定费用、办公室租金及相关费用。	1.9	9.9	1.9	5.7
<b>总计</b>		<b>19.2</b>		<b>33.7</b>	

### 为增加个人捐助的活动计划假设

50. 收入增长模型基于驱动因素, 包括吸引新支持者加入世界粮食计划署的成本、支持者每年捐助的金额以及投入的时间。这些假设基于:
- i) 世界粮食计划署对数字广告的初步测试结果高于同行组织的基准, 且其样本量不断增加。(过去 18 个月中, 世界粮食计划署已投资 100 多万美元, 用于测试并验证数字频道的性能。)
  - ii) 联合国其他两个机构关于主要市场和筹款渠道 (如数字付费广告) 的基准; 以及
  - iii) 从其他国际组织的筹款活动中获取经验教训, 包括从一个国际非政府组织 (NGO) 在 2018 年进行的全球基准测试的结果: 拥有 250 万支持者的强大样本量, 并通过咨询全组织确保同行在日本和大韩民国等优先市场中的多项平均值。
51. 该投资模型的开发基于波士顿咨询集团的技术支持。
52. 表 A. IV. 6 提供了有关数字媒体付费广告的标准假设示例, 数字媒体是世界粮食计划署个人筹款的最大融资渠道。

	一次性捐助者	经常性捐助者
获得新支持者的费用	30	90
年均捐助额	50	210 (月均 17.50)
世界粮食计划署的支持者保留率超过其第一年的支持率	25%	80%

## 关键绩效指标

53. 2020 年和 2021 年上半年密切关注首次投资结果，包括通过季度审核及后续调整，最大程度地提高绩效。仅在实现董事会批准的 KPI 的情况下才可批准进一步投资，包括：
- 2020 年（支持者的）“有偿收购”的收入目标：1650 万美元；
  - 前 12 个月的广告支出平均回报：= 1.7:1；
  - “数字付费”（广告）支出的平均回报：= 2:1；以及
  - 如表 A. IV. 6 所示，有关每个支持者费用、礼品平均费用和第一年保留率的关键假设，

## 计划和合作伙伴关系支持举措

### 背景

54. 确定国家级的优先需求时，近期国家零饥饿战略审查表明，许多国家面临新的、复杂的饥饿驱动因素。粮食安全与气候变化、冲突、移徙等众多因素间的关系日益紧密，因此需多部门提出长期的解决方案，解决这些发展挑战，并找到根本原因。因此需采用新的活动设计方法以及筹集资源使活动付诸行动的新方法。提供解决这些驱动因素资源的相关国际供资机制在国家层面通常无法获得，部分原因是缺乏对这类资金的具体计划设计、监测、报告和评估所需的专业知识。
55. 根据其战略计划，并为实现其长期目标，支持各国实现零饥饿以及《2030 年议程》的更广泛目标，世界粮食计划署与其设在罗马的其他机构和其他主要伙伴开展合作，力求扩大并增强其计划的设计能力，从而确定并成功地寻求多样化、长期的融资机会，补充其目前的捐助者来源。以制定跨部门计划为目的，各国政府愿为这些计划投资并成为合作伙伴（包括国内资金来源），吸引国际金融机构、公私伙伴关系和非传统资金来源。这种潜在合作伙伴关系包括绿色气候基金、适应基金、抗击艾滋病、结核病和疟疾全球基金、联合国建设和平支助基金、“教育不能等待”基金等。除了使世界粮食计划署和合作伙伴计划与国家优先事项保持一致，并确定新的资金来源外，CCI 的目的还包括与罗马的其他机构合作，进一步精简并深化伙伴关系。

### 方案

56. 计划和政策发展部以及伙伴关系部建议将其作为一项一次性投资，弥补项目设计中的差距，并确保获得广泛的资金来源。支持加强计划设计和适应性方案的目的在于，通过调动国内资源和多部门投资，对财政和规划部长产生吸引力，使计划的长期目标更好地适应全球战略举措。同时巩固人道主义、发展与和平间的关系，发挥驻罗马各机构和主要合作伙伴在核心主题领域的专业知识和领导才能。CCI 还响应了实地对此类支持不断增长的需求
57. CCI 的目的在于确定计划设计要求并调动所需资源的能力，增强伙伴关系并提高筹资的可能性。该范围界定工作将与战略优先事项的前瞻性领导力相结合，包括驻罗马的各机构在人道主义、发展、和平间的关系中发挥的领导作用，以期为建议和方案的范围确定、优先次序、设计、制定以及筹集资源提供“端到端”支持。

### 确定范围

- a) **合作伙伴关系：**评估驻罗马各机构和其他伙伴关系的计划与筹资机会相关的现有和潜在策略，以期设计一种促使新的与现有合作伙伴互动与沟通策略提供信息：
- 世界粮食计划署与驻罗马的机构和其他组织可开展合作，加强方案编制以及资源调动，可通过以下方式进行：
    - 确定与联合国各机构、研究机构等的伙伴关系，利用大规模解决方案的潜力；以及
    - 关于国家政府应对全球战略倡议中的主要政府优先事项，与非传统伙伴建立伙伴关系，确定如何以及在何处进行支持，从而提升其参与度。
  - 参与主题基金并维持持久伙伴关系的要求将通过以下方式确定：
    - 评估主题基金的治理结构；以及

- 确定如何帮助驻罗马各机构、联合国国家工作小组以及各国政府使用这些资金。
  - 基于这些发现，制定沟通和参与策略，确保建立持久、牢固的伙伴关系，实现零饥饿及相关的可持续发展目标（SDG）。
- b) **调动资源：**CCI 还包括对相关可行投资来源的“景观分析”，支持实现零饥饿及相关可持续发展目标。“景观”包括捐助国政府的双边主题资金、多边资金来源、公私伙伴关系以及国际金融机构实施的计划。此范围的界定阶段包括以下内容：
- 盘点。评估可吸引大量国内资金以及国际金融机构和投资者在当地可获得资金的发展背景、国家优先事项和主题领域。
  - 如需确定进一步调动的现有计划所需的资源：需先了解：
    - 各国政府为推进其发展议程，将资源投入的领域；
    - 国际金融机构如何响应国家发展优先事项，世界粮食计划署、驻罗马各机构及其他伙伴如何将这投资用于进一步发展并惠及更多人；
    - 私营部门目前投资的领域，以及使这些投资增值的方式，包括通过建立公私伙伴关系；以及
    - 对于国家级的特定活动而言，哪些主题资金最相关且最可行，以及获得这些资金所需的能力。
  - 确定世界粮食计划署和其他驻罗马机构如何为新的（或重新设计的）计划调动资源，实现零饥饿并推进该国的发展议程：
    - 与国家政府开展合作也有助于寻找新的机会，支持旨在吸引大量资金的国家政府优先事项。
  - 提供有关资源调动的选项和建议。
- c) **项目。**CCI 将为当前国家战略规划差距分析提供支持，旨在确定需要新资金的领域。差距分析涉及以下内容：
- 通过盘点评估项目的设计、实施和情况分析，包括更广泛的发展背景和国家重点：
    - 评估当前活动，如世界粮食计划署的粮食安全计划活动，对实现可持续发展目标的贡献程度；以及
    - 确定如何加强现有活动，为实现选定的可持续发展目标及其相关联的目标做出重要贡献。
  - 确定驻罗马各机构的干预措施如何解决饥饿的根源，并为国家的更广泛发展议程做出贡献。应评估以下方面：
    - 各国政府的主要优先事项及其与零饥饿的相互联系；以及
    - 世界粮食计划署可将可持续发展目标 2 作为切入点，制定解决潜在问题的新方法。
  - 提供方案调整的备选方案和建议。

表 A. IV. 7: CCI 关于计划和伙伴关系支持倡议的指示性预算 (美元)	
<b>第一阶段</b>	
顾问/专家在以下领域进行范围界定	
a. 合作伙伴关系	275 000
b. 资源调动	385 000
c. 项目	441 000
差旅	625 000
根据需要进行考核与评估, 支持设计并促进获得新的资金来源	825 000
<b>总计</b>	<b>2 551 000</b>

## 附件 V

《管理计划（2019–2021 年）》审查<sup>42</sup>

1. 本节概述了对《管理计划（2019–2021 年）》所做的变化，这些变化是基于截至 2019 年 9 月的可用数据做出。
2. 经批准的 2019 年业务需求预算为 98 亿美元，包括间接支持费用。年度筹资预计为 68 亿美元。

## 工作计划

3. 未预见需求导致对《管理计划（2019–2021）》中的原工作计划进行了大幅调整。表 A. V. 1 显示了因未预见需求或修订计划需求而对 2015–2019 年原计划进行的调整。

年份	原《管理计划》 (百万美元)	需求变化 (百万美元)	最终工作计划 (百万美元)	需求变化 (%)
2015	7 967	+715	8 682	+9
2016	8 581	+266	8 847	+3
2017	9 007	+1 100	10 107	+12
2018	9 011	+1 054	10 065	+12
2019*	9 796	+ 2 423	12 219	+25
<b>平均</b>	<b>8 872</b>	<b>+1 112</b>	<b>9 984</b>	<b>+13</b>

\* 《管理计划》中数字做了四舍五入处理。

\*\* 基于截至 2019 年 9 月已批准或已提交待批准的计划预算。

4. 截至 2019 年 9 月，工作计划总额为 122 亿美元，比 2019 年原《管理计划》预测的 98 亿美元增加了 25%。
5. 表 A. V. 2 按重点领域列示了相对于 2019 年原定计划的变化。

重点领域	原定《管理计划》 (百万美元)	需求变化 (百万美元)	现有工作计划* (百万美元)	需求变化 (%)
危机应对	6 530	+2 307	8 837	+35
恢复力建设	2 699	+92	2 791	+3
深层原因	566	+25	591	+4
<b>合计</b>	<b>9 796</b>	<b>+2 423</b>	<b>12 219</b>	<b>+25</b>

\* 截止到 2019 年 9 月。

6. 危机应对重点领域显示出工作计划相对于 2019 年原《管理计划》的最高增量，且高于总体增量。恢复力建设和深层次问题与总体需求大体保持一致，分别增长 3 和 4%。
7. 表 A. V. 3 按区域局列示了相对于 2019 年原定计划的变化。

表 A. V. 3: 按区域局列示的 2019 年原定《管理计划》与现有工作计划

<sup>42</sup> 所有数据包括间接支持费用。

区域局	原定《管理计划》 (百万美元)	需求变化 (百万美元)	现有工作计划* (百万美元)	需求变化 (%)
亚洲及太平洋	708	235	943	+33
中东、北非、东欧和中亚	4 441	1 038	5 478	+23
西非	1 273	158	1 431	+12
南非	624	639	1 262	+102
东非	2 571	176	2 747	+7
拉美和加勒比	180	177	358	+98
<b>合计</b>	<b>9 796</b>	<b>2 423</b>	<b>12 219</b>	<b>+25</b>

\* 截止至 2019 年 9 月。

8. 与 2019 年原定《管理计划》相比，中东、北非、东欧和中亚的工作计划预算金额增加了 23%，与总体增量相当。这一需求变化的绝对数量也更为惊人，超过了 10 亿美元，其中仅也门一个国家占了 7 亿美元。南部非洲区域局需求变化的比例和绝对值都明显增加，其中因热带气旋 Idai 的三级应急行动增加 102%，拉美及加勒比区域局增加 98%（主要因哥伦比亚国别办事处对委内瑞拉边境危机的援助）。关于其他区域局工作计划，亚洲及太平洋增长 33%，西非增长 12%，东非增长 7%。
9. 表 A. V. 4 列示了 2019 年业务需求增幅最大的地区。

表 A. V. 4: 2019 年增幅最大的前五个未预见需求

受援国	原定《管理计划》 (百万美元)	需求变化 (百万美元)	当前工作计划* (百万美元)	需求变化 (%)
也门	1 596	702	2 297	+44
刚果民主共和国	205	248	453	+121
土耳其	737	198	935	+27
索马里	360	188	548	+52
莫桑比克	35	183	218	+520
其他	6 862	905	7 767	+13
<b>合计</b>	<b>9 796</b>	<b>2 423</b>	<b>12 219</b>	<b>+25</b>

\* 截止至 2019 年 9 月。

10. 2019 年现有工作计划比《管理计划（2019-2021）》增加 23 亿美元，主要因素是也门、刚果民主共和国、土耳其、索马里和莫桑比克未预见需求。这五个国家的业务需求变化达到 15.19 亿美元，相当于总增量的 63%。
11. 也门继续成为粮食署最大的人道主义业务对象国，其业务覆盖了该国 21 个辖区内 1100 个受益人。830 万人接受了实物粮食援助，250 万人接受了商品券，超过 30 万人接受了现金援助。2018 年，为应对台达省不断升级的战争和大规模人口流离失所，联合国制定了快速应对机制来帮助新增加的流亡人口，确保满足他们的最紧急需求。北部省份为 1300 万家庭注册的准备工作还在进行。



12. 刚果民主共和国爆发了世界第二大饥荒，1300 万人生活在严重的粮食不安全状态，490 万名儿童严重营养不良。种族冲突、武装冲突和不稳定又进一步加重灾情。此外，在埃博拉病毒疫情爆发后的 11 个月，已发现 2300 多个病例，其中 1500 例死亡。粮食署全组织应急目标是向 510 万人提供粮食援助和营养计划，并已覆盖到 210 万人。同时，还将继续向医护救援队提供关键业务支持，向感染埃博拉病毒人群提供营养救助。
13. 土耳其难民人数高达 390 万人，居世界首位，其中 360 万人来自叙利亚阿拉伯共和国。大多数难民生活在全国各个城市和农村，约有 8.7 万人居住在东南部难民营。2012 年，粮食署为应对叙利亚危机，在土耳其新建难民营；与土耳其政府及其他利益相关方合作制定了驻土耳其办事处过渡期临时国家战略计划，旨在提升难民家庭满足基本需求的能力，确保全部脆弱难民能够获得救助。
14. 在索马里，持续干旱以及干旱带来的种植条件恶化、草原和水资源短缺，导致农作物收成比平均水平下降 50%。预计 220 万人将继续面临严重粮食不安全，为此需要紧急救生援助。粮食署对受到粮食和营养不安全影响最大的社区扩大援助，使得救援惠及到 210 万人，其中三分之二获得总价值 1470 万美元的现金转移补助。此外，40.9 万怀孕和哺乳期女性及 6-59 个月龄的幼童受到营养不良防治方面的援助，25.6 万人通过生计计划获得支持。
15. 莫桑比克是世界上最易发灾难的国家之一，经常受到极端气候的侵害。2019 年 3 月，热带气旋 Idai 登陆莫桑比克中部地区，随后 4 月 Kenneth 气旋影响了北部地区。两次气旋都引起农业生产损失，基础设施、财产和生计损坏，以及群众流离失所。粮食署通过三级应急行动，并与地方政府和人道主义机构合作，向索法拉、马尼卡、特特和赞比亚省受到气旋 Idai 影响，以及卡布德尔加多和楠普拉省受到气旋 Kenneth 影响的共计 180 万人提供援助。粮食署正在强化最脆弱人口恢复力，帮助他们继续面对灾后的安全挑战。

## 预计收入

### 计划支持和行政预算

16. 《《管理计划》（2019-2021 年）》的制定是基于 2019 年 68 亿美元的预测收入；按照 6.5% 的间接支持费率，预计将产生 4090 亿美元的间接支持费用收入。基于捐助方承诺，最新的 2019 年捐款收入预测为 74 亿美元，将产生 4.44 亿美元间接支持费用收入。

### 信托基金和特别账户

17. 表 A.V.5 将 2019 年信托基金和特别账户预算的修订后供资预测与在《管理计划（2019-2021 年）》中提交的需求进行了对比。

	《管理计划（2019-2021年）》需求 (百万美元)	2019 年供 资预测(百 万美元)	增加/ (缺口 ) (%)
全组织信托基金	108.5	110.7	2
特别账户	213.4	232.2	9
<b>总计</b>	<b>321.9</b>	<b>342.9</b>	<b>7</b>

16. 2019 年，全组织信托基金通过营养、紧急应对和响应、粮食安全，以及气候变化活动支持了粮食署组织能力和实效的增强。金额为 1.085 亿美元的全组织信托基金需求包括管理计划编制过程中提交的供资不足投资个案。2019 年金额为 1.107 亿美元的已修订供资预测包括对全组织信托基金的直接捐款预测，以及战略资源分配委员会在年底前额外分配的估计值。

17. 主要特别账户支持联合国人道主义应急仓库网络、信息技术举措、航空服务、各类伙伴的现金补助

服务，以及人道主义后勤服务。

## 附件 VI

## 评价办公室 2020-2022 年工作计划

## 引言

1. 本附件载列了评价办公室 2020-2022年拟议工作计划。这是遵循粮食署《评价政策（2016-2021年）<sup>1</sup>》以及《评价章程》<sup>2</sup>，旨在实施全组织评价战略<sup>3</sup>的第四份工作计划。这些文件共同确立了评价职能的愿景、战略方向，以及规范和问责框架。文件说明了相关的机构安排和实施计划，旨在通过拓展集中评价职能，并建立需求引领的权力下放评价职能，分阶段将评价工作嵌入粮食署的各项工作。
2. 评价职能反映了粮食署领导层有决心和雄心使独立评价满足全球预期，以便在《2030 年议程》时代支持全组织范围内的结果问责、组织学习和循证决策。
3. 考虑到评价办公室在监督整个评价职能方面的责任，本附件从评价职能预计需要的全组织资源着手，并继续列出评价办公室各部门的工作计划。

## 评价职能整体要求

4. 根据粮食署《管理计划》，本工作计划实行三年期框架（2020-2022年），在资源供应和实施方面继续采用已写入评价政策和其他相关全组织评价战略的分阶段方法。
5. 本文介绍的 2020年交付成果和 2021-2022 年展望情况是基于评价政策确定的战略重点提出，同时也符合粮食署战略计划的有关评价要求。
6. 2019年，评价办公室优先强化了充足的固定期限职工能力，确保能够应对集中评价的业务增长。2020年，当预期集中评价数量通过以下途径继续增长时，还将继续此项工作：
  - 粮食署《国别战略计划政策》<sup>4</sup>要求开展的国别战略计划业务评价数量继续增长，从目前每年约 4 次增至 2020年之后每年 12-15次；
  - 应执行局要求，不断扩大全组织紧急响应行动的评价覆盖面；
  - 全球政策评价数量增长，以确保覆盖面标准的进展；
  - 继续开展与战略计划和领导力优先重点相关的战略性专题领域的战略评价；以及
  - 实施2019年最终批准的影响策略，包括集中和权力下放的影响评价。
7. 建议建设区域层面的评价机动能力，支持2019年提出的 6 个区域评价办公室应对不断增长的权力下放评价需求，目前数量和复杂性都在增加。
8. 表A.VI.1 展示了评价政策于2016年启动以来，粮食署评价职能所需资源的变化情况，以及2020-2022年的估计情况。未来估计数据依据的是评价政策覆盖范围规范、区域局当前趋势、最佳假设和相关预测。计划仍有很大不确定性，特别是考虑到粮食署正在与联合国可持续发展合作框架同步周期，国别战略计划周期还存在不稳定因素。审批结果对国别战略计划评价和权力下放评价的规划都会产生影响。这带来很多新的变化，评价办公室将基于现有人力和财力资源努力灵活响应出现的新趋势。
9. 该表还凸显了评价职能供资来源的多元化：
  - 计划来源（表中[2]）是指由国家预算为国家总体业务评价提供的资金。
  - 多捐助方供资开展的影响评价（表中[3]）。在德国联邦经济合作与发展部的捐助下，评价办公室建立了专门信托基金以支持影响评价工作。
  - 集中评价预算（表中[6]）包含执行和管理评价的预算；在以往的工作计划里，表格中仅

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

<sup>2</sup> Issued by the Executive Director, May 2016.

<sup>3</sup> Endorsed by the Executive Management Group, April 2016.

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

显示执行集中评价的预算。2018年度评价报告中，办公室开发了评价管理成本的方法，该方法在评价政策执行后，优化了分配给集中评价的预算。

- 区域投资案例（表中[7]）：延续2018年的良好做法，评价办公室再次协调编写了综合投资案例，旨在支持评价职能满足各区域权力下放评价的需求。

表 A. VI. 1: 评价职能估测总体资源需求（2019年7月）

主要内容	供资来源	百万美元							
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>评价办公室（集中评价和权力下放评价）</b>		<b>可用资源</b>				<b>需求资源</b>			
评价办公室工作计划	计划支持和行政 职工费用	2.40	3.05	3.00	5.70	7.03	7.03	7.03	
	计划支持和行政 其他费用	3.72	5.33	4.82	4.70	6.45	6.45	6.45	
	针对权力下放评 价 系统支持的多 边供 资 [1]			0.50	0.59	0.58	0.58	0.5	
	计划来源 [2]	2.84			1.75	3.25	3.25	5.50	
	影响评价的多边供资[3]				0.56	1.00	0.67	0.56	
<b>评价办公室 - 小计</b>		<b>8.96</b>	<b>8.38</b>	<b>8.32</b>	<b>13.30</b>	<b>18.31</b>	<b>17.98</b>	<b>20.04</b>	
现有职工岗位 [4]		12	15	15	29	38	38	38	
职工费用占评价办公室预 算总额比例		27	36	36	45	38	39	35	
<b>非评价办公室（对权力下 放评价的支持）</b>									
区域评价办公室	计划支持和行政		1.60	1.61	1.66	1.66	1.66	1.66	
应急评价基金 [5]	计划支持和行政		1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	
权利下放评价 [6]	计划资源		3.55	5.94	5.53	4.02	4.16	2.11	
区域投资案例 [7]	待定				1.68	1.68	1.68	1.68	
<b>评价办公室以外 - 小计</b>			<b>6.65</b>	<b>9.05</b>	<b>10.37</b>	<b>8.86</b>	<b>9.00</b>	<b>6.95</b>	
<b>总计</b>			<b>15.03</b>	<b>17.37</b>	<b>23.67</b>	<b>27.17</b>	<b>26.98</b>	<b>26.99</b>	
占粮食署捐款收入比例 [8]		0.15	0.25	0.24	0.34	0.38	0.38	0.38	

[1] 权力下放评价系统的支持活动采用多边供资。

[2] 2016年建立业务评价系列计划基金。从2019年开始，建立由国家总体预算供资的国别战略计划评价计划基金。

[3] 2019年BMZ提供的启动供资，一直延续到2023年计划资金。

[4] 2020年，年中设立一个职工岗位。

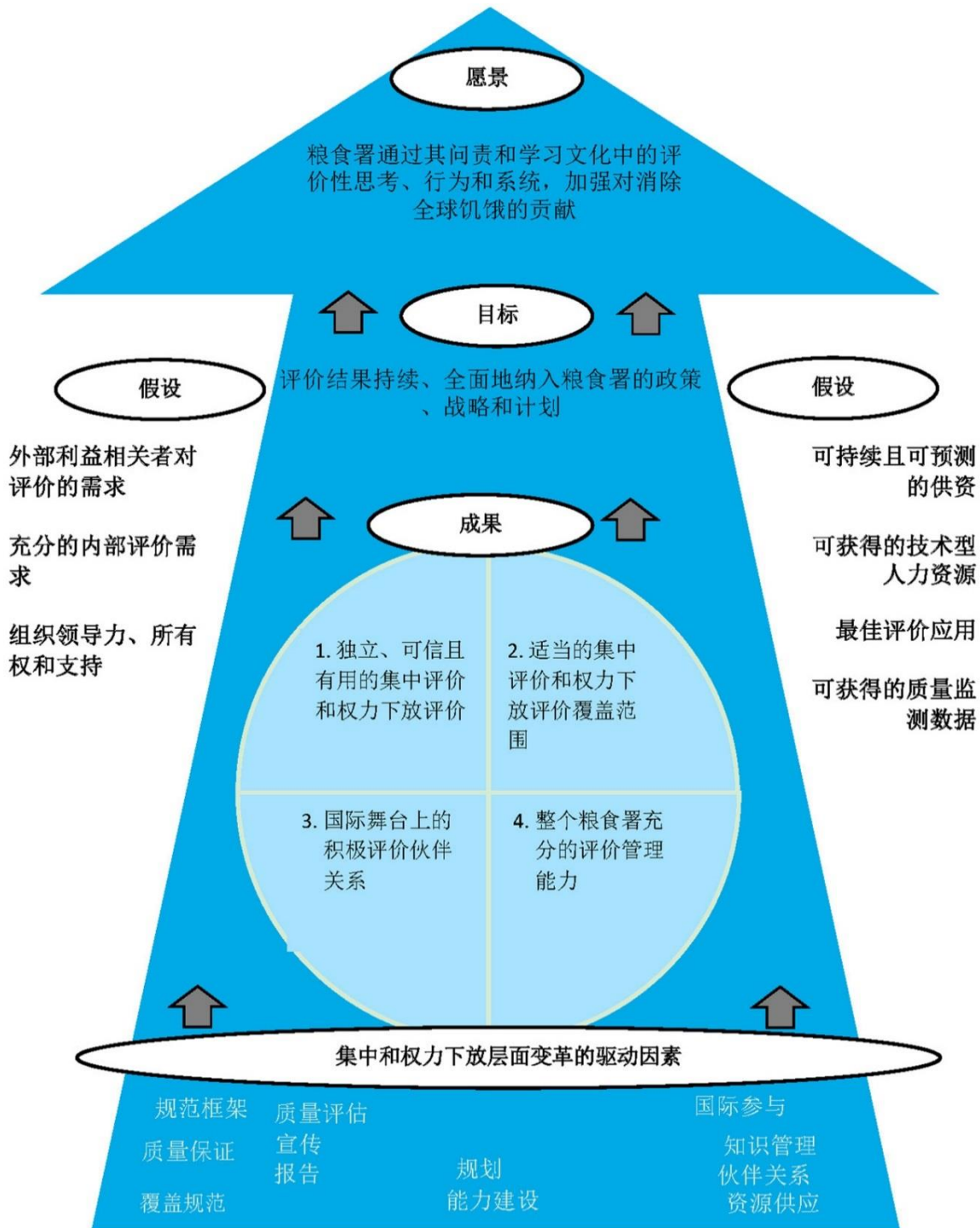
[5] 权利下放评价的追加供资。

[6] 权力下放评价费用包括粮食署职工开展评价管理工作的费用。2017、2018 年的数字是基于 这两年年启动（准备期）的权力下 放评价数量。2019 年的数字是基于 2019 年已启动或预期启动的权力下放评价数量。2020、2021 和 2022 年的数字是基于 权力下放评价计划数量做出的预测。

[7] 由 2019 和 2020 年区域投资案例转移过来，但 2021 和 2022 年的数量需根据实际需要再做预算安排，并有可能调整。

[8] 2016、2017 和 2018 年的数字是基于实际捐款收入。2019 和 2020 年的数字是基于《管理计划（2020-2022 年）》第一轮非正式磋商时报告的预计捐款收入。2021 和 2022 年的数字是在 2020 年预计收入基础上进行成倍计算，有可能会变化。

图 A. VI. 1: 变革理论，粮食署评价政策（2016-2021 年）



## 评价办公室 2020–2022 年工作计划：概述

10. 本文件余下内容包括评价办公室 2020 年工作计划，以及对 2021–2022 年的展望。展望是暂定的，每年将根据粮食署内外部实施情况和可用评价资源进行审查。下列每一项内容都与评价政策变革理论（见图 A.VI.1）中的一项或多项成果相关。
11. 总体来看，2020年评价办公室将交付：
- A. 支持问责和学习的独立证据，这种证据是通过复杂集中评价与相关综述报告的均衡计划生成，依据覆盖面规范的分阶段落实方法、重点证据和学习需要、粮食署落实评价建议变革的能力，以及资源可用性进行遴选 - 涉及成果 1；
  - B. 粮食署新的影响评估战略试行阶段，确保影响评估具备更强的人力资源和能力，多元化供资，更完善的指导，以及强化的伙伴关系和战略沟通。该战略契合了粮食署的发展目标，即从影响评估中为业务开展和全球遏制饥饿与实现可持续发展目标积累经验。 - 涉及成果1和成果2；
  - C. 更新后的指导、技术建议、质量支持及能力建设系统，确保适当规划、供资并开展越来越多的集中和权力下放评价 - 涉及成果 2 和成果 3；
  - D. 提升整个粮食署负责监督和评价的职工队伍，开展监督和评价规划工作，2019年建立未来国际人才库，继续和管理与监督处、新的监督处和人力资源处共同实施管理与监督人力规划工作 - 涉及成果3；
  - E. 顺应可持续发展目标及秘书长牵头的联合国改革议程，继续推动并建立全球、区域和国家层面的联合国全系统评价安排和机构间人道主义评价；参与国际层面的战略性评价伙伴关系和网络；就区域及国家评价伙伴关系和网络向区域局和驻国家办事处提供建议 - 涉及成果 4；
  - F. 提升评价知识管理体系，推动和协助在设计及审批政策和计划时，尤其是在《国别战略计划》进程中利用评价证据，支持粮食署发展学习和问责文化 - 涉及评价政策总体目标和评价战略的跨领域工作流程；以及
  - G. 运用和维护信息与报告系统，推动对集中和权力下放<sup>5</sup>评价职能的监督 - 涉及所有成果以及评价战略的跨领域工作流程。

## 用以支持评价办公室 2020 年工作计划的资源

12. 2020 年，评价办公室需要的资源总量据目前测算为 1831 万美元（见表 A.VI.1），以确保根据全组织评价战略在实现粮食署评价政策中四项相互关联成果方面实现均衡进展。目前可用以支持评价办公室 2020 年工作计划的所有渠道资源总和为 1701 万美元：其中1218万美元来自计划支持和行政预算；325 万美元来自国别战略计划评价的计划供资，这部分资金出自国家预算；58 万美元的多边供资；以及BMZ向塞舌尔影响评价工作提供的100万美元支持（见表 A.VI.2）。

<sup>5</sup> 由于新财务框架的应用没有重大拖延。

主要内容	资金来源	2016	2017	2018	2019	2020
评价办公室 工作计划	计划支持和行政基数 — 合计	6.12	6.88	7.43	10.40	12.18
	计划支持和行政基数 — 职工费用	2.4	3.05	3.00	5.70	7.03
	计划支持和行政基数 — 其他费用	3.72	3.83	4.43	4.70	5.18
	计划支持和行政平衡 账户投资案例 [1]		1.5	0.4		
	多边			0.5	0.59	0.58
	多捐助方供资 [2]				0.56	1.00
	计划来源	2.84				
由国家总体业务 供资的国别战略 计划预算评价 [3]	计划来源				1.75	3.25
<b>总计</b>		<b>8.96</b>	<b>8.38</b>	<b>8.33</b>	<b>13.30</b>	<b>17.01</b>

[1] 2017 年和 2018 年来源为计划支持和行政平衡账户。

[2] BMZ 数据。

[3] 待定。

13. 2020年当前可用资源将支持评价办公室满足国别战略计划评价覆盖规范的预期，确保影响评价“窗口”的专业实施，巩固对权利下放评价职能的支持。具体工作将包括增加评价办公室固定职工数量，应对评价政策覆盖规范要求不断增加集中评价数量的局面，满足2019年国别战略计划政策需求扩大后针对评价覆盖面提出的额外大量要求，预计2020年将在2019年水平基础上翻倍。
14. 基于需求做出的预算为1831万美元（见表 A.VI.1），拟议可用资源为 1701 万 美元（见表 A.VI.2），资金缺口为 130 万美元。因而，工作计划优先考虑了有 利于持续实现评价政策目标和推动满足覆盖规范要求的最适当活动。工作计划 中还包括了评价办公室在新增评价职能中开展所需活动而产生的基本经常性费用。
15. 评价办公室已提交了一个总额为 130 万美元的投资案例，供粮食署管理层审议，希望能够填补这一缺口。视管理层关于 2020 年投资案例的决策，该项供资将涵盖组织变革战略性评价、开启第三方影响评价“窗口”（暂定学校膳食）。可预见的是，额外影响评价“窗口”的规划和执行效果，取决于符合捐助方利益的供资资源的持续多样化。
16. 2021-2022年工作计划展望假设，在评价政策期限结束前（2021 年前）政策目 标进展顺利，即粮食署将捐款收入的 0.8%用于集中和权力下放评价<sup>6</sup>。这一目 标数字适用于所有来源的捐款，包括非硬性指定用途捐款以及直接作为信托基 金的所收捐款，且符合全组织评价战略商定的资源获取安排。<sup>7</sup>
17. 在确保评价质量得到维持的同时，评价办公室努力实现管理增效和伙伴关系 安排附加值的最大化。通过下述做法实现效率和效益：
  - 与各类服务提供方就集中和权力下放评价、评价报告与其他文件编辑服务提供等方面使用长期协议<sup>8</sup>
  - 在通过外包能创造可拓展服务且能节省费用的领域实行活动外包，同时 也要维护质量

<sup>6</sup> 意识到权利下放评价预算由办公室外的其他部门负责。

<sup>7</sup> 财务框架包含所有由国家总体预算供资的国别战略计划评价条款，但该项评价由办公室负责。

<sup>8</sup> 长期协议具有多种优势，包括更高的管理效率。

标准，如权力下放评价的质量支持机制，针对所有评价的事后质量评估，以及支持评价职能进行报告的管理信息系统；

- 综合系统地集合权力下放评价与集中评价，分享相关证据，确保《国别 战略计划》的制定有据可循；
  - 整合区域评价相关需求，如资金或人力规划，包括与绩效管理及监测司 和人力资源司合作，共同强化整个粮食署的监测评价队伍。
  - 创建分析和研究部门，来确保粮食署内部数据集更加有效的利用，及其对评价程序的系统性贡献；
  - 创建沟通和知识管理部门，来促进评价结果在粮食署内外部的宣传和利用；
  - 强化内部引导和培训能力，进而开展粮食署评价学习计划；
    - 受益于评价形成的协同增效，编写评价综述，从而促进评价对知识的贡献，或鼓励某个成员国为多个评价活动收集数据；以及
    - 酌情开展联合或合作评价，以便分摊相关费用（见 A 部分和 E 部分的例子）；这一战略将带来双赢结果；联合评价的重要性日益凸显，特别是 衡量在 2030 年议程下通过共同努力实现可持续发展目标具体目标所取得的 进展、以及开展机构间全系统三级应急响应评价。
18. 自2016–2018年评价政策执行以来，职工数量和结构保持稳定，而工作计划大幅度增加。50%以上的评价办公室职位为临时聘用人员，对工作计划执行和质量标准构成风险。2019年临聘职工比例下降约20%（见表A.VI.1），同时办公室固定职位预算增加，促进并反映出评价工作人员力量的加强。
19. 2020年职工需求进一步增长，自2021年后职工结构趋于稳定有助于促成计划产出和成果。2020年评价办公室编内职工预算为703万美元，相比而言，2019年和2018年的这一预算分别为570万美元和 300 万美元。预算大幅增加主要是因为评价办公室需要制定不断扩增的工作计划，以持续满足覆盖面规范的要求。评价办公室要设立9个不同等级的固定岗位（其中一个从年中开始），包含一个D1 评价岗位，支持其处理更多数量的集中评价，取代当前的临聘顾问岗位；P2 定期评价岗位，为将来培养更加多样化人才。
20. 表 A.VI.3 列出了 2020 年评价办公室集中评价计划概览和 2021–2022 年临时 展望。这些可交付成果的理由和细节列于 A 部分。

## 评价办公室 2019 年可交付成果和 2020–2022 年展望

### A. 集中评价（成果2）

21. 评价办公室集中管理的评价会让所有利益相关方了解粮食署政策、战略、业务 和活动的关联性、成效、影响和可持续性，及其实施的效率。集中评价主要有三种类型：全球政策评价和战略专题；包括《国别战略计划》评价和人道主义应急在内的国别评价；以及影响力评价。
22. 对 2020–2022 年评价计划的遴选和优先性确认是为了在粮食署的动态政策和计划环境下实现最大限度的相关性，从而优化评价办公室在支持问责和学习方面 的作用，增强粮食署对于消除全球饥饿的贡献。如下文所述，评价计划旨在为 决策形成及时和相关的实证。
23. **战略评价**是对战略专题、系统性或新兴全组织议题及/或全球或区域性计划和举措的展望和聚焦。2017年评价办公室牵头围绕与组织学习战略性相关或对其具有潜力的议题进行评估，确认了至2022年期间战略性评价的计划。评价职能管理小组、执行管理小组和执行局对评价议题和时机的选择进行讨论。
24. 第一批参与评价的项目包含《国别战略计划》和粮食署恢复力建设支持计划，有关结果分别提交给2018年第二次例会和2019年第一次例会 供执行局审议。2020年将把以下两次评价提交供执行局审议：一是向第一次例会提交**粮食署应急能力**评价，于2018年末启动，包含应急政策评估；二是向年度会议提交的**粮食署业务供资**评价，于2019年启动。**学校膳食**评价，包括粮食署学校膳食政策评价（2009年至2019年更新），于2019年末启动，提交给2021年第一次例会供执行局审议。



25. 2020年，评价办公室将委托一项**粮食署在制约环境下技术和创新运用**的战略性评价，以评估人道主义危机中最新科技创新运用情况。若资金充足，还将开展一项**组织变革管理**评价。2021年计划开展粮食署关于**集体行动下的供应链管理战略和计划设计**的战略性评价。
26. **政策评价**。粮食署政策评价规范载于 2011年执行局批准的粮食署政策制定文件中<sup>9</sup>。要求 2011年后批准的政策在实施 4-6 年后进行评价，形成评价实证、促进粮食署政策周期学习。针对 2011 年以前获批的政策，将基于其是否与粮食署工作继续 相关或是否有助于促进新政策制定的考量，来对政策本身或政策解决的议题加以评价。该评价将涉及部分政策议题，但不会针对个别政策进行评价。
27. 2020 年政策评价展望（见表 A.VI.3）中对南南合作与三方合作政策的计划评价给予了优先考虑。2019 年启动并在 2020 年持续开展的政策评价包括人力战略（2014 - 2017）和性别政策（2015 - 2021）评价，这些将提交给2020年第一次例会和年度会议供执行局审议。
28. 2019年，评价办公室还曾计划委托**过渡期和平建设政策（2013）**评价，粮食署**HIV病毒和艾滋病政策（2010年，2015、2017和2018年有更新）**评价，但两次评价都被推迟，将在2021和2022年再给予考虑。
29. 2021和2022年预计将分别组织三次政策评价。根据政策评价规范，这一时期内有11项政策符合评估标准。另外9项早于2011年的政策也符合条件，但取决于资金是否充足。在2020年初，评价办公室将向粮食署管理部门，特别是计划-人道主义和发展处进行咨询，进而确定与资源展望一致的优先领域。
30. 评价政策和《国别战略计划》政策推动形成了国家层面评价类别。2019年，扩大单个业务权利下放评价或《国别战略计划》部分评价的覆盖面，成为向执行局负责的主要手段，也是了解所有粮食署《国别战略计划》战略定位、绩效和效果的工具。2019年计划了7项评价，由于两个国别计划须与UNSDCF周期保持一致，其中2项推迟到2020年执行（伊朗和黎巴嫩），有关准备和采购工作将在2019年第三季度开始。
31. 表 A.VI.3显示了，基于《国别战略计划》评价当前预测2020年和2021年国家数量将增加到13个，2022年为23个。2020年，评价办公室将需要进一步努力，从而满足这一需求增长，简化程序提效，确保充足的人力资源和专业力量。考虑到《国别战略计划》周期与UNSDCF同步的需求，办公室预测工作量还会继续不稳定，<sup>10</sup> 将对《国别战略计划》评价的时间产生直接影响。值得注意的是，2019年有不到30%的粮食署《国别战略计划》与联合国发展援助或UNSDCF框架周期保持一致。
32. **全组织应急行动评价**。按照执行局扩大**全组织应急行动**评价覆盖面的要求（三级和多国二级响应），评价办公室将沿用双管齐下的方针：每项三级以及多国二级应急行动由评价办公室仅就粮食署应急行动本身进行评价，或是嵌入到机构间人道主义评价联合行动之中。展望未来，在资源允许且会与 计划中权力下放评价形成补充的情况下，国别二级应急评价可能也会纳入考虑。
33. 2019年第二次例会，将向执行局提交粮食署在尼日利亚东北部和乍得盆地湖的行动评价。评价办公室计划每年启动1-2次这一类型的评价工作。2020年，孟加拉《国别战略计划》评价涉及到罗兴亚难民危机救援行动，有关结果将在2020年第二次例会上向执行局报告；还将对也门三级危机响应行动进行评估。
34. 2019年和2020年将分别针对埃塞俄比亚干旱响应行动、性别平等与妇女儿童赋权以及莫桑比克飓风完成机构间人道主义评价。机构间人道主义评价管理小组将确定2020年议题。机构间人道主义评价的益处包括：更加经济有效地拓展覆盖范围，将联合国国家工作组在不利环境中的负担降至最低，推动在更广泛伙伴关系内对粮食署绩效进行评价。
35. 2019 年将完成针对影响力评价的一项新战略，涵盖集中和权力下放两种举措。这项战略将指导评价办公室的工作，提升粮食署开展并运用评价以支持组织学习的能力，推动全球化行动。为推动这一策略，2019年5月办公室与世界银行签署了谅解备忘录，同意大幅提升粮食署在全球层面影响评价的能力。同时，还推出一系列新的影响评价设计和实施建议，也称为评价“窗口”，旨在完善影响评价的需求，最大化评价综合成果的使用价值。

<sup>9</sup> WFP/EB.A/2011/5-B

<sup>10</sup>

2020年两个《国别战略计划》评价（哥伦比亚和厄瓜多尔）被取消，原因是国别办事处决定与UNSDCF周期保持一致，以至于无法及时完成原本的评价计划。

36. 2019年2月，评价办公室启动了第一个“窗口”——现金转移补助和性别评价。有8个国别办事处响应号召，提交了影响评价提案，其中4个提案被批准，并于2019年第四季度启动有关评价工作。第二个“窗口”——2019年底将启动的气候变化和恢复力评价“窗口”，第一轮评价工作将在2020年开始实施。办公室将继续邀请有关方面关注这些“窗口”，直到粮食署所有专题领域的需求都得到满足。2021和2022年将根据资金状况决定是否再启动两个“窗口”。
37. **联合评价。**2019年末，评价办公室将开始与联合国粮农组织和农发基金共同就可持续发展目标之二起草联合文件，自2020年开始，与驻罗马机构联合开展评价工作。
38. **综述报告。**2019年年度会议上，向执行局提交了第一份关于非洲国别计划评价的综述报告。2019年末，还将委托起草一份新的政策评价经验综述报告，并计划在2020年年度会议上提交给执行局。
39. 展望未来，自2020年之后，评价办公室牵头的《国别战略计划》评价数量将不断增多，以满足《国别战略计划》的政策覆盖需求，以及权利下放评价规范，预计这将提供大量优质的国家层面评价证据。在此基础上，评价办公室希望形成全球范围专题综述报告，如有可能，也会编写区域综述报告。

表 A. VI. 3: 2020年集中评价计划与2021-2022年展望 (2019年11月)

类型	2020	2021	2022
<b>政策</b>	<p>从2019年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人力战略 (1/20)</li> <li>性别 (A/20)</li> </ul> <p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>南南合作 (1/21)</li> </ul>	<p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3个待定主题</li> </ul>	<p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3个待定主题</li> </ul>
<b>战略</b>	<p>从2019年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>粮食署工作供资情况 (A/20)</li> <li>学校供膳对饥饿和营养的影响 (1/21)</li> </ul> <p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>粮食署在受限环境中的技术运用</li> <li>管理组织变革 (供资待定)</li> </ul>	<p>从2020年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>粮食署在受限环境中的技术运用</li> <li>管理组织变革 (供资待定)</li> </ul> <p>新启动: :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>供应链管理战略</li> <li>集体行动下的计划设计</li> </ul>	<p>从2021年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>供应链管理战略</li> <li>集体行动下的计划设计</li> </ul>
<b>《国别战略计划》</b>	<p>从2019年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>《孟加拉国别战略计划》/罗兴亚难民危机响应行动 (2/20)</li> <li>《喀麦隆国别战略计划》 (2/20)</li> <li>刚果民主共和国《临时国别战略计划》 (2/20)</li> <li>《印度尼西亚国别战略计划》 (2/20)</li> <li></li> <li></li> <li></li> <li>《东帝汶国别战略计划》 (2/20)</li> </ul> <p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>《阿富汗国别战略计划》</li> <li>《中国国别战略计划》</li> <li>《冈比亚国别战略计划》</li> <li>《洪都拉斯国别战略计划》</li> <li>《朝鲜人民共和国临时国别战略计划》</li> <li>《伊朗临时国别战略计划》</li> </ul>	<p>从2020年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>《阿富汗国别战略计划》</li> <li>《洪都拉斯国别战略计划》</li> <li>《伊朗临时国别战略计划》</li> <li>《黎巴嫩国别战略计划》</li> </ul> <p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>玻利维亚 (多国别战略计划)</li> <li>《吉尔吉斯斯坦国别战略计划》</li> <li>《毛里塔尼亚国别战略计划》</li> <li>《缅甸国别战略计划》</li> <li>《纳米比亚国别战略计划》</li> <li>《尼日利亚国别战略计划》</li> <li>《巴基斯坦国别战略计划》</li> <li>《秘鲁国别战略计划》</li> <li>《斯里兰卡国别战略计划》</li> </ul>	<p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>《不丹国别战略计划》</li> <li>《柬埔寨国别战略计划》</li> <li>《印度国别战略计划》</li> <li>《尼泊尔国别战略计划》</li> <li>《菲律宾国别战略计划》</li> <li>《埃及国别战略计划》</li> <li>《苏丹国别战略计划》</li> <li>《贝宁国别战略计划》</li> <li>《布基纳法索国别战略计划》</li> <li>《乍得国别战略计划》</li> <li>《科特迪瓦国别战略计划》</li> <li>《加纳国别战略计划》</li> <li>《利比亚国别战略计划》</li> <li>《塞内加尔国别战略计划》</li> <li>《汤加国别战略计划》</li> <li>《刚果国别战略计划》</li> <li>《马拉维国别战略计划》</li> <li>《肯尼亚国别战略计划》</li> </ul>

表 A. VI. 3: 2020年集中评价计划与2021-2022年展望 (2019年11月)			
类型	2020	2021	2022
	<ul style="list-style-type: none"> <li>《老挝民主共和国国别战略计划》</li> <li>《黎巴嫩国别战略计划》</li> <li>《摩洛哥国别战略计划》</li> <li>《莫桑比克国别战略计划》</li> <li>《国别战略计划》</li> <li>《东帝汶国别战略计划》《印度尼西亚国别战略计划》《坦桑尼亚国别战略计划》</li> <li>《津巴布韦国别战略计划》</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>《巴勒斯坦国别战略计划》</li> <li>《突尼斯国别战略计划》</li> <li>《乌干达国别战略计划》</li> <li>《太平洋IMCSP》</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>《卢旺达国别战略计划》</li> <li>《多米尼加共和国国别战略计划》</li> <li>《海地国别战略计划》</li> <li>《尼加拉瓜国别战略计划》</li> </ul>
人道主义应急行动	<p>从2019年接续:</p> <p>《孟加拉国别战略计划》/罗兴亚难民危机响应(2/20) 新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>粮食署在也门应急行动</li> </ul>	<p>从2020年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>粮食署在也门应急行动</li> </ul> <p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1-2 次全组织应急行动评价 (待定)</li> </ul>	<p>从2021年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1-2 次全组织应急行动评价 (待定)</li> </ul>
机构间人道主义行动	<p>从2019年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>性别平等和妇女及儿童赋权</li> <li>莫桑比克热带气旋应对</li> </ul> <p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2次机构间人道主义评价</li> </ul>	<p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2次机构间人道主义评价 (待定)</li> </ul>	<p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2次机构间人道主义评价 (待定)</li> </ul>
影响	<p>从2019年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CBTs和性别影响评价“窗口”</li> <li>气候变化和恢复力影响评价“窗口”</li> </ul> <p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第三方影响评价“窗口”(暂定学校膳食计划)</li> </ul>	<p>从2020年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CBTs和性别影响评价“窗口”</li> <li>气候变化和恢复力影响评价“窗口”</li> </ul> <p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第三方影响评价“窗口”(暂定学校膳食计划)</li> </ul>	<p>从2021年接续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CBTs和性别影响评价“窗口”</li> <li>气候变化和恢复力影响评价“窗口”</li> </ul> <p>新启动:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第三方影响评价“窗口”(暂定学校膳食计划)</li> <li>新的影响评价“窗口”待定</li> </ul>
联合评价	<ul style="list-style-type: none"> <li>联合对可持续发展目标之二做出贡献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>驻罗马机构合作评价</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
综述	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策评价经验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>议题待定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>议题待定</li> </ul>

表中括号内的字母和数字代表向执行局提交评价结果的会议代码:

A 代表年度会议; 1 代表第 1 次例会; 2 代表第 2 次例会。例如, A/19 代表 2019 年年度会议。

CBT 为现金转移捐助

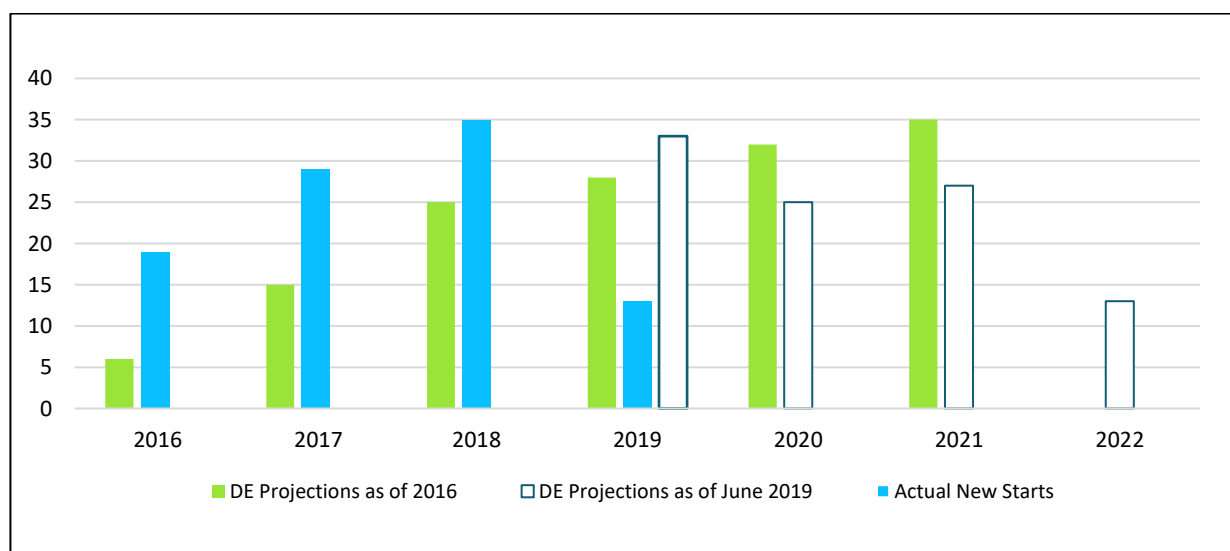
ICSP 为临时国别战略计划

IMCSP 为临时多国别战略计划

## B. 权利下放评价职能（政策成果1-4）

40. 评价办公室对权力下放评价业务量的预测考虑了规划中新启动的《国别战略计划》、《临时国别战略计划》及区域评价计划。2016-2018年权力下放评价的实际数量（新启动评价）<sup>53</sup>以及2019年最新计划中的评价数量都高于2016年初所做的预测（见图 B.VI.1）。对2020-2022年的预测仅为临时估计数。

图 B.VI.1: 权力下放评价预测, 2016-2022 年\*



\* 2016年预测的时期为2016年-2021年。

From left to right: 2016年预计, 2019年6月预计, 实际新启动

41. 评价办公室将继续努力强化有效规划和管理权利下放评价的能力, 并最大程度将其运用在基于证据的政策和计划设计。2020年这些工作将集中在:
- 继续支持国别办事处和区域局进行评价规划, 确保在开展针对学习差距的权利下放评价中应用修订后的评价覆盖标准, 并保证与《国别战略计划》评价形成最大程度的互补; 以及
  - 继续努力将评价费用嵌入《国别战略计划》预算, 与捐助方合作, 共同确保独立、可信、有益权力下放评价工作拥有相应的财务资源。
42. 评价办公室将继续加大对权利下放评价职能机制的支持力度, 从而提高该类评价的质量、可信度和有效性, 具体包含以下措施:
- 定期更新指导, 以提升权利下放评价质量体系, 确保其在粮食署内部推广;
  - 保证内部的权利下放评价帮助台配有专门员工, 来支持总部委托的影响评价和权利下放评价工作;
  - 对权利下放评价的外包质量支持服务进行管理;
  - 承担应急评价基金的秘书处职能;
  - 帮助国别办事处和区域局获取评价知识, 从而寻找有经验且合格的评估师; 以及
  - 确保政策到位, 保证粮食署委托评价的职工能够理解公平公正的重要性的意义, 并加之保护。

<sup>53</sup> 一旦进入制定权利职责范围的准备阶段, 即视作启动权利下放评价。

43. 针对国别办事处和区域局权利下放评价职能的人力资源因素影响，评价办公室将继续与管理与监督处，研究、评估和监督处合作，建立监测评价未来国际人才库。2020年的工作主要包含：
- 预测总部和区域需要的管理和监督职工人数，为国别办事处开发和测试管理和监督模型；
  - 与管理与监督处，研究、评估和监督处合作，建立并规划监测评价未来国际人才库的工作；以及
  - 探讨建立职业评价认证制度的可行性，这需要投入人力和职业规划。
44. 按照评价政策文件规定的评价职能，评价办公室将进一步强化本职工作与留个区域评价部门之间的内部联系和一致性。2020年办公室将继续支持区域评价官员落实六大区域评价战略；推动各个区域分享良好做法，进一步提高评价质量，并最大限度扩大对评价结果的运用。这将包含在所有区域根据资源需求扩大年度投资的准备工作。
45. 评价办公室将继续从评价伙伴关系和强化国家评价能力的工作中吸取经验，学习国别办公室和区域局的良好做法，为参与区域和国家评价网络、《2030 年议程》相关举措，以及更多地参与联合评价的职工，提供定制化的建议和支持。

#### C. 总体评价职能（成果 1 - 4）

46. 《评价章程》具体规定了在粮食署内部贯彻评价思维和行为的制度性安排。虽然初衷是为了建立一个可信的、有质量的权利下放评价功能，该安排制度也适用于权利集中评价，从而强化了粮食署整体评价功能，更好地实现评价政策目标。
47. 2020年，评价办公室将
- 主动与职工沟通评价政策，以及全组织评价战略的实施和产出，包括通过实践社区，以及2018年启动的定期评价简报进行沟通；
  - 通过预防公平公正和职业道德风险，以及加快所发生的问题解决进程的综合性措施，进一步维护好权力集中和下放评价中的公平公正和职业道德；
  - 承担评价职能领导小组的秘书处职能 - 支持总干事将评价嵌入全组织 进程，打造学习和问责文化，就区域评价战略和计划的实施提供战略支持；
  - 针对所有集中和权力下放评价采用于 2017 年建设的事后质量评估体系；
  - 进一步探索与其他部门联合监测评价人力规划状况的途径；以及
  - 在监测评价未来国际人才库的基础之上，增强整个粮食署评价职能的人员配置；支持粮食署各个层级从经过资格预审的监测评价专家库中挑选专家，以便强化驻国家办事处、区域局和总部各部门的监测和评价职能。
48. 为在粮食署内推动更加综合的评价能力建设，2020年评价办公室将启动评价能力发展战略，围绕多层次的职工水平和职能，包括计划和政策建议，粮食署管理，以及在总部、区域局和国别办事处的评价职工。该战略包含以下优先领域：
- 通过在全组织培训材料修订或起草过程中将目标信息纳入评价，更新评价中单独的培训介绍模块，来确保粮食署职工更好地理解自身在评价工作中的作用；
  - 系统性提升粮食署评价人力的专业化程度，巩固粮食署评价学习计划EvalPro的成果——包括增加附加内容，提供在职学习、外部培训和借调中的辅导和答疑反馈服务，支持区域局和国家办事处提升评价能力，确保评价办公室举措的实施；以及
  - 开发面向粮食署全体员工的评价基础课程。
49. 评价资质体系中一项可以预见的制度安排是评价职能的外部同业审计，将于2020年启动，其目的是为新的评价政策制定积累信息。

#### D. 推进评价证据利用和沟通宣传（政策目的和跨领域成果）

50. 粮食署评价政策重申，要确保决策者和利益相关方能够从评价中学习并运用评价结果改善政策、战略、计划和业务决策，这样评价才能发挥价值。考虑到资源限制以及需要分阶段发展职能以实现政策预期成果，2020年的优先重点包括：
- 实施评价办公室沟通宣传和知识管理战略；
  - 审议评价证据以及粮食署计划审查进程提出的建议，参与新政循环特别小组和其他署内强化知识管理的论坛，继续支持对评价证据进行系统性利用，促进计划和政策规划及实施；
  - 视资源可用情况继续在评价过程中酌情开展学习讲习班，拓展在线研讨会的范围；
  - 通过支持区域评价官员和国别办事处从事创新宣传工作的员工，继续支持学习和使用权利下放评价中获得的证据；
  - 定期维护升级后的粮食署评价内网和互联网页面，推动对评价信息和证据的更多有效分享，提高内部和外部用户对粮食计划署所有集中和权力下放评价中获得证据的可及性；以及
  - 汲取2019年使用新宣传工具的经验教训，根据用户反馈进一步完善宣传工具。
51. 评价办公室将继续通过以下方式促进评价利用：
- 通过同行学习和其他促进署内员工学习文化的举措，更好地理解评价在粮食署员工转型，特别是国别办事处的管理者和负责人；
  - 与联合国和其他机构开展学习合作，促进共同关心议题方面的证据综述工作，强化证据利用；
  - 在与区域局和总部部门合作中，分享权利下放评价中获得的证据，特别侧重在粮食署员工确认的核心学习优先领域；以及
  - 推动出台升级后的全组织系统，便于管理权力集中和评价的回应和后续行动，形成审计、监督和风险管理等监控职能的合力。

#### E. 参与国际评价体系（政策成果4）

52. 评价办公室将继续参与国际评价体系，重点关注可以增加最大价值且与粮食署工作相关性最高的方面。根据《2030年议程》，评价办公室将在2020年重点履行下列承诺：
- 据能力和资源的可用情况，继续在机构间常设委员会人道主义计划周期内参与机构间人道主义评价进程；
  - 继续与世界银行发展影响评价部门合作，通过与对人道主义和发展轴线以及在粮食署使命领域实现可持续发展目标感兴趣的捐助方、学术机构、政府、社会团体和其他联合国及多边机构合作，开发粮食署优先领域影响评价证据搜集的组织者网络；
  - 积极参与联合国评价小组《2030议程》（UNEG）工作——评价办公室副主任作为UNEG副主席将牵头开展评价专业化工作，一部分员工与联合国儿童基金会联合召开关于UNEG职业道德和行为准则指导工作组会议；另一部分员工（评价办公室和区域评价官员）分为不同工作组、兴趣组和特别小组进行工作，包括联合国发展援助框架特别小组，系统内评价、性别平等、人权以及可持续发展目标工作组，人道主义评价、权利下放评价、评价方法、评价利用、联合评价、评价能力发展活动以及国家评价能力建设等兴趣小组；
  - 继续加强常驻罗马机构评价办公室之间的协作，重点关注学习和能力建设联合举措，特别是针对可持续发展目标之二的未来评价实践社区；
  - 支持与评价相关的联合国改革进程相关活动，特别是UNSDCFs评价未来展望；该活动将引入与EvalPartners的新型伙伴关系，由评价处处长担任EvalPartners的联合主席，支持开展可持续发展议程举措的评价活动；
  - 继续与人道主义行动问责和绩效的积极学习网络合作，共同开展与经验学习、人道主义评价实践和业内宣传相关的工作；以及
  - 继续推动并与其他国际专业网络开展合作<sup>54</sup>

<sup>54</sup>例如，专业评价协会：美国评价协会，欧洲评价协会，非洲评价协会和国际发展评价协会。

**F. 评价职能报告（跨领域成果）**

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

## 附件 VII

## 术语

本文件尽可能使用了联合国用于预算编制的通用术语。必要时使用了粮食署的特定术语和定义。

### 账户

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

### 活动

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

### 活动类别

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

### 年度绩效报告

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

### 拨款

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

### 拨款项目

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

### 受益人

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

### 执行局

粮食署执行局及其前身。

### 资本预算基金

便于粮食署实施通过降低长期费用而提高效率的大规模举措的周转基金。

### 捐款

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



### **全组织结果框架**

为落实粮食署战略计划及国别战略计划政策而由执行局通过的规范性文件。《全组织结果框架》建立了计划结果逻辑模型和管理支持架构，为规划、监督和报告粮食署实现各项战略目标的绩效提供指导。

《全组织结果框架》将“目标”与用于测量结果的指标挂钩。这些指标由两套汇编文件进行维护：《全组织结果框架》计划产出与结果汇编；及《全组织结果框架》管理关键绩效指标汇编。结果目标已纳入国家、区域和总部办公室的绩效体系，执行局通过年度绩效报告进行审查。

### **全组织关键举措**

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

### **定向多边捐款\***

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

### **直接支持费用\***

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

### **执行干事**

粮食署的执行干事，或由执行干事对某一事务授以责任和权力的官员。

### **《财务条例》**

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

### **重点领域**

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

### **费用全额回收\***

通过捐款或服务提供收费回收活动产生的全部费用。

### **职能领域**

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

### **普通基金\***

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

### **全球商品管理基金**

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

### **实施计划**

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

### **间接支持费用\***

不能与计划或活动执行直接挂钩的费用。

### **《综合路线图》**

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

### **管理计划**

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

### **多边捐款**

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

### **业务费用\***

一项计划的转移费用和实施费用。

### **业务需求**

与已批准项目及预计将提交供批准的项目相关的所有直接业务需要和直接支持费用。

### **支柱**

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

### **计划类别**

依据《总规则》确立的粮食署活动分类，具体包括：

- 国别战略计划，描述粮食署在一国或多国开展的全部人道主义和发展活动，基于国家牵头的可持续发展分析结果编写完成。
- 临时国别战略计划，描述粮食署在一国或多国\*开展的全部人道主义和发展活动，计划编写时国家牵头的可持续发展分析工作尚未完成。

- 有限紧急行动，粮食署在尚未制定国别战略计划或临时国别战略计划的一个或多个国家提供的应急救援。
- 过渡性临时国别战略计划，描述粮食署在一国或多国开展的全部人道主义和发展活动，计划编写时间是有限紧急行动结束至国别战略计划或临时国别战略计划开始实施之前。

### **工作计划**

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

计划支持和行政预算

用于为粮食署活动提供间接支持的粮食署预算部分。

### **项目**

计划类别内，独立确定的任务。

\*执行局总则第 II.2 条规定增加“或多国”。

### **配给量**

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

### **服务提供**

服务提供与粮食署从某一方获得捐助的目的、政策和活动保持一致。

### **特别账户**

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

### **战略目标**

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

### **战略成果**

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

### **战略结果**

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

### **信托基金**

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

### **粮食署预算\***

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

### **粮食署转移模式**

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

### **周转资金融资基金**

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

**文中所用缩略语**

APR	年度绩效报告
ARC	非洲风险能力
BOS	业务执行战略
CBF	资本预算基金
CBT	现金补助
CCI	全组织关键举措
CE	集中评价
CFO	首席财务官
CFS	世界粮食安全委员会
COMET	国别办事处有效管理工具
CPB	国家总体预算
CPE	国家总体业务评价
CRF	《全组织结构框架》
CSP	国别战略计划
CSPE	国别战略计划评价
DE	权力下放评价
DSC	直接支持费用
EDMF	新捐助者配套基金
FAO	联合国粮食及农业组织
FITTEST	信息技术和通信紧急情况快速支持小组
FtMA	农场到餐桌联盟
HQ	总部
IAHE	机构间人道主义评价
IATI	国际援助透明化倡议
ICSP	临时国别战略计划
IFAD	国际农业发展基金
IFI	国际金融机构
IRA	快速反应账户
IRM	《综合路线图》
ISC	间接支持费用

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