

附件 III-A: 对全组织关键绩效指标的详细分析, 对区域局和总部服务供给的分析 (按支柱划分的绩效)

本附件提供了有关全组织所有三个关键绩效指标的详细信息。有关整体管理绩效的分析, 请参阅年度绩效报告的第三部分。

- 2020 年 7 月, 世界粮食计划署启动了一项关键绩效指标 (KPI) 审查工作, 这是一项严格而系统的举措, 旨在评估全组织结果框架 (CRF) 中的 KPI, 修订目标并确保采用清晰一致的方法。作为审查的结果, 对 21 个 KPI 进行了微调, 对 7 个 KPI 进行了重大修订, 并添加了 6 个新指标, 以更好地反映世界粮食计划署的绩效管理目标。
- 目前, 世界粮食计划署将其关键绩效指标分为两类。第 1 类 KPI 与 CRF 有关, 而第 2 类 KPI 反映了全组织和领导小组的优先事项。战略计划期间, 就固定了类别 1 的关键绩效指标, 而类别 2 的关键绩效指标每年可以进行调整, 以捕获全组织优先重点的变化。对于这两个类别的 KPI, 对组件指标、目标和方法的修订都是很常见, 对这些指标的纵向分析应谨慎。

类别 1 关键绩效指标

- CRF 为评估绩效管理提供了 3 个 KPI: KPI 1 衡量实施国家战略计划 (CSP) 的总体进度; KPI 2 评估紧急情况的准备和响应; KPI 3 反映了 10 个职能领域的整体管理绩效。

KPI 1: 国别战略计划实施的总体进度

- 总部和区域局向国家办事处提供执行 CSP 的支持。KPI 1 的结果反映了管理层通过资源的可用性、分配和优先级, 以及对行动绩效的跟踪, 支持国家办事处开展行动的能力。资源和绩效的评估分为产出和成果。到 2020 年, 这些指标每个都有唯一的标识 (请参阅表 1), 作为 KPI 审查工作的一部分, 对指标进行了修订, 目前, 指标的落实是基于产出和成果说明。
- 此外, 现在根据计划和实际的资源 (而不是指标基线和后续值) 对执行情况进行评估。经修订后的成就指标现在仅考虑全组织指标, 并通过参考基线、目标和后续值进行评估, 提供的粒度级别低于使用年度目标和后续值。由于在修订过程中对这些指标进行了重大修改, 因此无法将它们与前几年的数据进行直接比较。

	落实产出申明 (b.IMP.9)*	落实成果申明 (b.IMP.8)	实现产出指标 (b.MON.8)	实现成果指标 (b.MON.3)
2020 年值	96.3	95.7	59.5	66
2020 年目标	90	95	80	85
2020 年定级				

* 括号中的符号是第 4 段中提及的唯一标识符。在指标名称相同但计算其值的方法改变的情况下, 便于对它们进行跟踪。

- 预计在任何给定年份中, 成果的绩效值都将高于产出, 因为成果覆盖的时间范围比产出更长, 并且在整个五年的 CSP 过程中更有可能达到“正常”评级。由于其覆盖期较短, 因此在任何给定年份中更有可能对已实现或未实现的产出指标进行评估, 而不是“按计划进行”。

KPI 2: 紧急状况筹备和响应

- 应急准备和响应使用一系列指标进行评估, 这些指标反映了世界粮食计划署在确保工作人员和办公室为紧急状况做好准备的诸多方面。作为 KPI 审查工作的一部分, 这些成分指标已针对 2020 年 APR

进行了重大修订：五个成分 KPI 被三个新的 KPI 取代，这些 KPI 更好地反映了世界粮食计划署的绩效。

	在全组织预警状态的 国家中从预先融资受益的 百分比 (b.EPR.20)	培训领域中具有紧急状 况响应培训活动目标数 的百分比 (b.EPR.21)	在紧急状况响应培训 活动中达到学习目的 百分比 (b.EPR.22)
2020 年值	88	100	93
2020 年目标	90	100	85
2020 年定级			

8. 预先融资是指来自立即响应请求、立即响应账户（IRA）和应急准备响应（IR-PREP）的资金，2020 年目标是基于 2019 年基线的 84% 而推算得出。就培训而言，世界粮食计划署在 2020 年举办了一项快速入门的引导课程，一项卫生应急培训课程，七场与紧急情况有关的网络研讨会，以及两项业务信息管理培训课程。总体而言，世界粮食计划署达到了其培训活动数量的目标（另外举行了一次网络研讨会），而超出了其实现的学习目标的目标值。

KPI 3: 管理绩效标准的总体成就

9. KPI3 是组成指标的集合，旨在反映世界粮食计划署各办事处如何有效管理其可用资源，以促进执行 CSP 活动。对于世界粮食计划署的 10 个职能领域中的每个领域，一组数个组成指标被合并为该年度该领域的绩效指数。随着方案的需求和技术随着时间的推移而变化，每个功能领域的组件指标也如此。例如，世界粮食计划署不再报告“有利的媒体报道”，因为它正在与提供其他更详细指标的新伙伴合作。在年度趋势分析和比较中考虑这种适应性很重要。
10. 落入绿色区域的功能领域指标值，被认为表现出良好的目标绩效，而琥珀色区域的值反映出有改进的余地，红色区域的值表明了对世界粮食计划署的潜在风险。总体而言，世界粮食计划署在管理绩效方面取得了预期的成果，没有需要特别关注的领域。

管理

11. 在管理职能领域，有三个组成指标。独立监督是世界粮食计划署监督框架的核心组成部分，管理层的持续参与，为执行局长和执行局提供了该署正在履行其承诺的关键保证。未完成审计建议的数量和逾期审计建议的百分比的指标，衡量了总部、区域局和国家办事处管理层，在确保有效和及时落实监察长办公室（OIG）在内部审核报告、主动廉正审核和实地检查报告提出的建议的程度。作为 KPI 审查活动的一部分，略微修改了这些指标。尽管未完成的审计建议仍然占总体建议的很大一部分，但世界粮食计划署通过在 2020 年降低该百分比来实现其目标。这也非常接近实现逾期不到 10% 审计建议的目标。性别代表性指标使世界粮食计划署能够监测其工作人员的性别平衡。实现性别均等的承诺，在世界粮食计划署旨在成为重视员工多样性，并让人感到参与和恭谦工作场所的战略中很重要。预计每个办事处都会根据自己的情况取得进展。作为 KPI 审查工作的一部分，略微修订了该指标，并与性别监控工具保持一致。

	为落实的审计建议	逾期的审计建议百分比	性别代表 (女性%)
职能权重	25	25	50
2020 年值	71	12	43
2020 年目标	少于上年	<10	实现里程碑
2020 年定级			不可用
实现目标的国家办事处	不可用	不可用	47

方案

12. 用两个组成部分指标评估世界粮食计划署在方案职能领域的进展。伙伴关系中取得的产出百分比，衡量了实际取得的产出与计划的产出的对比。作为 KPI 审查活动的一部分，已修订该指标，以计算成就至少达到 80% 的产出百分比。已执行的评价建议的百分比，衡量了世界粮食计划署集中和下放评价报告中提出的建议及时得到执行的程度。总体而言，到今年年底，已发布的 198 项建议中有 56% 已全部实施或部分落实。集中评估（51%）和下放评估（57%）的实施率相近。将在 2021 年审核战略和全球主题评估中的建议的落实情况。作为 KPI 审核活动的一部分，该指标已进行了修订，以衡量建议级别而不是行动级别的落实情况。

	落实评价建议的百分比	伙伴关系中实现产出的百分比
职能权重	50	50
2020 年值	56	45
2020 年目标	100	不可用*
2020 年定级		
实现目标的国家办事处	38	不可用

* 在 2020 年进行重大修订之后，此 KPI 没有设定目标的基线值。2020 年的值将为将来的措施提供基线。为了进行总体评估，该指标的这一目标被认为在 2020 年实现。

供应链

13. 使用权重相等的三个指标评估供应链功能领域。交付后损失百分比，衡量了世界粮食计划署在受援国运输结束点到最终分配给受益人之间的粮食交付效率。商定日期启运的吨位百分比，根据商定期限内派送的数量来评估运输商的绩效。略微修改了这些指标，以更好地反映所涉及的计算。未调节的公吨百分比衡量与 CSP 活动和伙伴关系有关的总吨位，该吨位会受到供应链和监控数据之间的差异的影响。该指标的目标已从 2019 年的 10% 修订为 2020 年的 5%。

	交付后损失百分比	商定日期启运吨位百分比	未调节吨位数百分比
职能权重	33	33	33
2020 年值	0.33	82.84	5
2020 年目标	Up to 2	95	5
2020 年定级			
实现目标的国家办事处	97	33	74

预算和方案编制

14. 在预算和方案编制职能领域，只有一个指标。CSP 实际支出与执行计划相比的百分比，它表明国家办事处在预算管理和资金消耗方面是否遵循良好做法，预算状况是否健康。该指标将于 2021 年修订。

表 6: 预算和方案编制职能领域组成成分	
	CSP 支出与实施计划的相比的百分比 n
2020 年值	80
2020 年目标	80
2020 年定级	
实现目标的国家办事处	27

人力资源

15. 在人力资源职能领域，有两个指标。绩效和能力增强系统（PACE）的遵从率，表明了世界粮食计划署如何有效地实施了 PACE。尽管按计划完成 PACE 反映了办公室目的明确和良好的管理实践，但 PACE 的完成在整个第二季度持续进行，这将带来更高的最终值。对该指标进行了修订，以反映 PACE 阶段的变化。遵守强制性培训要求的比率，衡量的是已完成 WeLearn 上记录的所有强制性课程的合格员工所占的百分比。考虑到新员工需要完成培训的时间，该指标的目标已从 2019 年的 100% 修订为 2020 年的 95%。

表 7 人力资源职能组成成分指标		
	PACE 遵从率 (%)	强制性培训遵从率 (%)
职能权重	70	30
2020 年值	90	81
2020 年目标	100	95
2020 年定级		
实现目标的国家办事处	40	34

行政管理

16. 在行政职能领域，有两个指标。世界粮食计划署固定资产实际核算和核实的百分比，衡量了世界粮食计划署办事处对该署保管的固定资产进行实际盘点和核实并将结果与该署全球设备管理系统中的记录进行核实的程度。对该指标进行了略微修订，以纳入更多要素。在行政职能中执行的内部控制百分比，衡量在世界粮食计划署办公室中已到位并实施的建议内部控制要素的百分比，作为与差旅、资产管理、轻型车辆管理、设施、住宿、建筑物租赁、工程工作和环境影响监测等行政工作的一部分。该指标的目标提高了 5%，内部控制的其他领域也已纳入该方法中。

表 8: 行政管理职能组成成分指标		
	实际清点和核实的世界粮食计划署固定资产的百分比	作为行政管理的一部分，内部控制要素到位和落实的百分比
职能权重	50	50
2020 年值	98	73
2020 年目标	100	75
2020 年定级		
实现目标的国家办事处	81	51

财务

17. 在财务职能领域，只有一项指标。增强风险项目的百分比，衡量的是该署每个办公室财务仪表板中被确定为对该署构成增强风险或高风险的项目的百分比。仪表盘每月更新一次，涵盖财务的四个关键领域的基本财务指标：现金管理、应收账款（供应商和员工）管理、应付账款管理和上游采购管理。已略为修改了该指标。

表 9: 财务职能组成成分指标	
	财务仪表盘中增强风险项目的百分比
2020 年值	6.10
2020 年目标	< 7
2020 年定级	
实现目标的国家办事处	83

信息技术

18. 在信息技术职能领域，只有一项指标。符合 IT 安全标准的百分比，衡量了管理人员履行其职责的程度，以确保符合与客户端和服务器相关的硬件和软件的 IT 安全基准。该指标与 2019 年相同。

表 10: 信息技术智能组成成分指标	
	符合 IT 安全标准的百分比
2020 年值	88.77
2020 年目标	100
2020 年定级	
实现目标的国家办事处	不可用

安保

19. 安全职能领域的指标是遵守世界粮食计划署安全管理政策和问责框架的百分比，这反映了管理人员在遵守联合国安全管理系统以及世界粮食计划署安全和安保政策和程序方面履行职责的程度，并指出对联合国安全管理系统和粮食计划署问责框架的遵守程度。作为 KPI 审查活动的一部分，已对该指标进行了修订，以使其与新的调查平台保持一致，以吸引国家办事处，并阐明所使用的计算方法。

表 11: 安保职能组成成分指标	
	符合世界粮食计划署安保管理政策和问责制框架的百分比
2020 年值	94
2020 年目标	90
2020 年定级	
实现目标的国家办事处	83

资源动员、沟通和报告

20. 在资源调动、沟通和报告职能领域，有四个指标。为国家行动供资的基于需求的计划所占百分比，它衡量了为根据目标筹集行动供资的资源筹集努力的有效性。具体来说，它根据基于需求的计划中

预测的年度需求来衡量分配给 CSP 的年度资源。作为 KPI 审查活动的一部分，对该指标进行了修订，以阐明所用方法的自动化。“每月目标媒体渗透率”指标衡量了世界粮食计划署所针对的全球在线媒体和媒体的比例，这些媒体在全年中至少每月报道一次以世界粮食计划署为主题的报道。世界粮食计划署的目标媒体清单包括 460 个渠道，这些渠道由世界粮食计划署区域局的传播、宣传和营销团队确定。“故事探索”指标通过计算每次访问的平均浏览页数来衡量粮食计划署在一年中每月发布的网络文章所吸引的兴趣水平。社会参与度得分衡量一年中每月在“世界粮食计划署”全球媒体渠道（Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn）上的参与度，以“喜欢”、“评论”和“分享”等数量表示。传播、宣传和市场部负责衡量和比较不同渠道和受众之间的表现，并反映每个社交媒体平台的多样化特征及其独特的交互功能。作为 KPI 审查活动的一部分，这三个指标已经取代了“好故事百分比”指标。

	国家行动基于需求的计划的供资百分比	每月目标媒体的渗透 (%)	故事探索(每次访问浏览的页数)	社交参与得分 (%)
职能权重	25	25	25	25
2020 年值	91	30	2.40	3.4
2020 年目标	80	32	2.40	3.8
2020 年定级				
实现目标的国家办事处	76	N/A	N/A	N/A

类别 2 关键绩效指标

21. 类别 2 管家绩效指标基于高级管理层确定的优先事项，并且一般不会在其整个生命周期内发生重大变化（重大修订可能会产生新的指标）。由于这些指标稳定且不包含组成指标，因此可以将 2020 年的指标值与前几年的指标值进行比较。

表 13: 2020 年世界粮食计划署高级管理层的优先重点					
	2018	2019	2020	目标	定级
联合国系统与协调					
实现联合国 SWAP 2.0 指标的百分比	81	75	81.25	88	黄色
分组用户调查达到满足目标的百分比	100	100	100	100	绿色
专题优先事项					
完成关于性骚扰和权力滥用以及防止性剥削和性虐待的强制培训的员工百分比	79	91	82	95	黄色
具有有效社区反馈机制的国家办事处的百分比	69	66	53	60	黄色
以数字方式支持的世界粮食计划署基于现金支付的百分比	37	72*	71	80	黄色
实施环境管理系统的国家办事处的百分比	未报告	未报告	8	20	红色
达到战略成果水平或以上的资金百分比	未报告	未报告	26	30	黄色

* 该数字与 2019 年度绩效报告中报告的数字不同，以反映自该报告发布以来所做的较小数据修订。

22. 正如主要文件第三部分所注意到，由于土耳其紧急社会安全网（ESSN）交付量的减少，这就大大消减了以数字方式支持的粮食计划署基于现金的交付所占的百分比，ESSN 减少了 3.5 亿美元，从 2019 年的 4.87 亿美元，减少到 2020 年的 1.36 亿美元，而每年的总额为 21 亿美元。如果不包括通过 ESSN 进行的交付，则数字化支持的世界粮食计划署基于现金的交付的百分比从 2019 年的 62% 增加到 2020 年的 69%。
23. 达到其满意目标的分组用户调查的百分比在 2020 年为 100%。粮食安全分组用户对分组服务的满意度为 93%，而目标是 85%。紧急电信分组的百分比为 92%，而目标为 80%；物流分组占 91%，而目标是 80%。作为 KPI 审查工作的一部分，该指标分为三部分，每组一个。
24. 2020 年，由于其已建立的覆盖范围，应急通信小组与国家卫生部以及五个国家的其他伙伴合作，建立了联合运营的求助热线，以消除有关 COVID-19 的错误信息。通过将具有文化响应能力的聊天机器人与本地语言集成在一起，该分组还向社区扩展了这些服务，聊天机器人提供了 24 小时访问特定于国家的重要健康和信息的权限。通过将世界粮食计划署的技术专长转让给政府和其他伙伴，加强了国家能力增强服务。
25. 粮食安全分组在为最需要的人们协调救生援助方面的服务，在 2020 年紧急情况和人道主义危机达到创纪录的水平，它才显得如此重要。COVID-19 大流行、气候冲击和冲突都可能导致创纪录数量的严重饥饿人口，并破坏世界各地的生计。粮食安全小组团队不遗余力地为更多人协调粮食安全援助，并取得了前所未有的效果。他们迅速采用了创新的协调工具，尽管旅行禁令和需要远程工作，但仍保持沟通渠道畅通。根据针对 COVID-19 的全球人道主义应急计划，分组伙伴共同努力，在 45 个国家中维持和扩大了挽救生命的应对措施，而大流行之前为 31 个。尽管存在运营方面的挑战，但分组伙伴在 2020 年仍为 9000 万人提供了服务，比 2019 年增加了 20%。快速的适应对这一成就至关重要：改变援助方式，分配两个月的口粮，以减少受灾人口彼此之间的身体接触，在需求呈指数增长

的城市地区扩大援助，并采用创新的信息技术来监测和分析粮食安全状况（例如，世界粮食计划署的移动脆弱性分析和绘图（VAM）以及用于综合粮食安全阶段分类的虚拟分析）。粮食安全分组伙伴与卫生和水、环境卫生和个人卫生（WASH）参与者携手合作，促进了部门间一体化，从而使人道主义行动对受益人更加安全和有效（例如，联合粮食安全和 WASH 分发），同时支持受影响人群的康复（例如，通过为被隔离人员提供热食）。

26. 关于发挥作用的社区反馈机制，一线国家办事处中有 83% 答复了 2020 年的年度 CFM 调查，低于 2019 年的 91%。在那些答复中，发现 53% 的办事处具有职能性 CFM。与 2019 年的 66% 相比，下降了 13 个百分点，这可以归因于做出回应的国家代表处数量的减少，并且 - 作为 KPI 审查工作的一部分 - 计算 KPI 值的方法发生了变化，它是基于 CFM 标准化倡议，2020 年首次按此对国家办事处进行了评估。

支柱

27. 区域局和总部向国家办事处提供的支持根据五个支柱进行概念化：战略和方向；针对行动的业务服务；政策、指导和质量保证；宣传、伙伴关系、筹款和联合国协调；治理和独立监督。主要文件的第三部分包括每个支柱下的业绩摘要，而以下各段详细介绍了粮食计划署在每个支柱下的活动和贡献。

结果支柱 A - 战略与方向

28. 该支柱涉及司局级和更高级别管理层做出的决定，以及这些决定的执行。有关决策具有很高的影响力，并具有长期的重大影响，他们决定了部门、司局或组织的未来。
29. 部门与世界粮食计划署的人事战略和全组织优先事项保持一致是 2020 年整个粮食计划署的共同主题。在其成为支持粮食计划署战略转变的战略业务伙伴的愿景的指导下，全组织财务司认为其人员在支持转变其在粮食计划署中的作用至关重要。然后，该司承担了一项艰巨的任务，即起草一项战略性的劳动力计划，以支持 2019-2024 年的财务战略。工作包括对世界粮食计划署全球财务职能有效性的广泛审查，其目的是评估该职能在世界粮食计划署总部、区域局和国家办事处的各种扶持性角色中的地位 and 有效性；作为国际人道组织的一部分，并使用定量和定性评估来基准化和评估财务职能部门流程、系统和人力资本资源的结构和绩效。通过确定对该职能的内部需求，需求与当前内部供应之间的差距，以及弥合这种差距的最合适的解决方案，与世界粮食计划署人力战略和全组织优先相一致，优先为财务职能制定的人力战略，以便将财务工作队伍与战略战略（2019-2024）的战略行动优先协调一致。
30. 世界粮食计划署使用基于经验的证据，为战略性实地人员队伍的建设提供信息。人力资源部完成了一个为期两年的组织调整项目，该项目使 51 个国家办事处的人员配备结构与其 CSP 的需要保持一致，并启动了战略性的劳动力规划活动，旨在为这些需求确定所需技能并建立适合于国家的人员配备结构。
31. 虽然人们是这些努力的核心，但世界粮食计划署还进行了政策改进，包括最终确定了综合路线图（IRM）实施工作流程中的权力下放，并通过全球管理会议后续活动，重新关注未来的劳动力规划和组织绩效。

结果支柱 B - 针对行动的业务服务

32. “业务”的定义是实际粮食计划署的办事处和职能部门，直接或间接地接受成果或结果，使国家办事处和司能够履行职责。

33. COVID-19 大流行期间的业务连续性：尽管发生了全球大流行，但核心活动在 2020 年并未受到干扰。即使总部（调动能力的主要来源）是世界粮食计划署第一个办事处，调动能力仍保持高度的功能和响应能力。该组织维护员工福利的方式也值得关注，并采取迅速行动确保所有员工在可行的情况下能够继续通过远程工作方法提供帮助。
34. 安保部为应对 COVID-19 紧急情况迅速调整了工作人员队伍。突发的大流行迫使该部门扩大了峰值能力，以确保可以在短时间内部署人员，以避免当前业务中断。招聘过程帮助安全部利用私营部门、联合国名册和政府机构的专门知识，加强了与非传统实体的伙伴关系，并使招聘来源多样化，以期找到最适合粮食计划署业务需求的方式。新的峰值方法 100% 由数据驱动，可视化仪表盘一目了然地提供了花名册数据，从而允许快速、有效地选择峰值候选对象并进行部署。在 2020 年，该部门的应急能力至少增加了 25%，从而确保了可供部署到该署行动的安全人员的可用性。同年，支付了 405,000 美元，为 2 级和 3 级行动提供了安保支持。
35. 在 2020 年期间，世界粮食计划署对空前部署激增的需求作出了回应。尽管出现了通行和旅行限制，世界粮食计划署通过激增的特别帐户，灵活的集中供资程序，为应对全球大流行向 71 个国家部署了 500 多名工作人员；这些工作人员中有 40% 是女性。全球保障和协调处的奉献精神，以及对人力资源政策采取积极主动的态度，对于确保粮食计划署“保持和交付”的能力至关重要。通过新的全球增援平台，粮食计划署得以在全球动员工作人员，以提高能力或为休假的实地同事提供服务。
36. 为了管理其对 COVID-19 危机的全球应对措施，世界粮食计划署将其全球协调结构提高到前所未有的水平，并设立了遍布所有地区的常规全球业务工作队、总部危机管理团队、员工健康和供应链工作组，一个嵌入世界卫生组织（WHO）的全球共同服务小组，一个跨部门的 COVID-19 信息管理小组以及一个跨职能的分析小组。
37. 世界粮食计划署还于 6 月发布了其首份“世界粮食计划署对 COVID-19 的全球反应”报告，9 月和 11 月进行了更新，它概述了该署为在前所未有的空前危机时期，维持和扩大其行动并支持政府采取的措施。

世界粮食计划署供应链职能：尽管 COVID-19 相关的挑战，维持交付并惠及目标

38. 在不平凡的一年中，世界粮食计划署供应链行动部以前所未有的规模应对了全球紧急情况，通过利用其能使它充分发挥作用专业知识和资产，为政府和人道主义社区提供了支持。尽管与 COVID-19 相关的限制，为提供全球公共服务以支持卫生和 人道主义社区带来了供应链挑战，但该署的供应链职能仍设法支持该组织惠及的人数超过了 2019 年。
39. COVID-19 在全球范围内前所未有地造成了紧急情况。但是，世界粮食计划署在 2020 年的 9 个月内仍继续交付并设法惠及 2019 年全年的相同人数。这得益于数十年来在一些最具挑战性的环境和行动情况中工作的经验，以及世界粮食计划署与东道国政府和商业伙伴的牢固关系。该组织还为政府提供了供应链、物流基础设施和服务方面的技术支持。移动存储单元已捐赠给世界各国，以增加个人防护设备等 COVID-19 响应物资的存储容量，在主要入境处用作 COVID-19 筛查的场所，并在南苏丹为扩大了朱巴（Juba）的约翰加朗（John Garang）传染病科的床位。

使远程工作成为可能

40. 由于 COVID-19 爆发，工作人员从办公室工作转移到完全远程工作，世界粮食计划署在两个月内完成了两年的数字化转型。随着该署员工利用数字协作平台保持联系，技术团队必须迅速适应“新常态”。技术部门在网络上安全地发布了 IT 服务，使用户无需连接到世界粮食计划署的内部网络即可轻松在家中访问平台。
41. 通过采用新的工具和技术，完全重新设计了客户支持，使其完全处于远程状态。技术部门 90% 的支持人员在家中提供了出色的帮助，只有 10% 的人在办公室保证了世界粮食计划署的 IT 基础架构以 99.999% 的可用性运行。

42. 技术司与创新和知识管理司（INK）合作，设计了远程工作工具包：有关在困难时期如何有效合作的在线灵感来源。该伙伴关系为未来的持续合作奠定了基础。
43. 实施了创新的解决方案，以减少纸张使用，增强自动化并简化端到端的流程。在用户启动过程的推动下，数字签名解决方案的推出已经完成。自动化的 IT 入门表格，将提供新 IT 服务所需的时间从几天缩短到几分钟，世界粮食计划署的技术专家提供了有关 IT 工具的培训，尤其是聊天、文档共享和共同编辑的工具。
44. 世界粮食计划署尽管进行了远程工作，但仍在创新 IT 基础设施，为实地的许多办事处提供了最先进的灾难恢复和云技术。虚拟桌面可供在 COVID-19 爆发后入职但无法访问世界粮食计划署计算机的员工使用。

通过数字化转型将业务与信息技术协调一致

45. 世界粮食计划署司局长在 2020 年共批准了 15 项路线图，其中 14 项取得了进展。定期的局长级会议有助于确保业务团队现在将自动化、简化和数据调整视为一项关键的努力。
46. 2020 年需求评估委员会每月召开一次会议，提供了一个完善的需求管理流程。委员会的新职权范围于 2020 年获得批准，这将有助于确保对所有方面进行单一概述，涵盖整个世界粮食计划署的数字需求的全部范围，包括将在技术部门安排的需求、采购要求、产品开发，以及实地软件开发网络。
47. 全球移动技术系统和世界粮食计划署自助服务平台（WSS）中的 146,000 多个以前手动上传或基于纸张的请求中的自动化，节省了处理时间，减轻了管理负担，并为服务提供商带来了更多的增值活动，更轻松的跟踪和可见性，以及对最终用户请求更快的处理。效率提高的例子包括将人力资源离职表格的处理时间从 14 天减少到 10 天，将远程工作表格的处理时间从 5 天减少到 1 天，而在全组织财务部，供应商创建的交货时间减少了 120 小时，供应商变更过程将在 48 小时之前完成。
48. 通过世界粮食计划署内部系统 DOTS 提供的服务，增强了分析和采购的改善。在 COVID-19 应急响应期间，世界粮食计划署引入了公共服务控制塔和紧急服务市场，为多个组织提供了支持，并成为一个个联络点，促进协调全球应急响应和伙伴的服务请求。
49. DOTS 专注于业务成果，可基于对数据治理和管理的见解的获取，打破“孤岛”并通过促进跨职能的信息共享来创造学习机会，从而做出更好的决策。
50. 紧急服务市场促进了世界粮食计划署从临时向全球服务提供商的过渡，为外部伙伴提供了端到端、简化的服务交付管理。可以使用系统化多过程平台代替现有的电子邮件系统，在线请求服务。
51. SAP 升级带来了保证的 SAP 软件平台维护，直到 2027 年。升级带来了更现代的外观和感觉，为用户提供了更轻松，更直观的体验，附加服务和应用程序，这些服务和应用程序为整个世界粮食计划署中的业务部门提供了更多支持，并能够在从移动设备上完成该署信息网络和全球系统（WINGS）中交易。

招募医疗官员，扩大福利司的医疗支持

52. 通过集中采购和向所有国家办事处全球运送个人防护设备和办公室卫生用品，已实现了针对所有国家办事处的 COVID-19 预防措施，以及对粮食计划署雇员和家属的全球监测和联系追踪，800 万美元的资金支来自于健康方案特别帐户（SAWP）和德国联邦经济合作与发展部（BMZ）的捐款。运送的物品包括向世界粮食计划署公开暴露的职员的个人防护设备（例如驾驶员、健康检查员和食品检测员），以及办公室卫生用品，例如温度计、口罩、消毒湿巾和洗手液。
53. 世界粮食计划署的雇员及其家人在工作地点和 COVID-19 医疗撤离中通过“第一道防线”卫生措施得到了保护。在大流行期间，获得基本医疗保健比以往任何时候都更加重要。在 SAWP 的财政支持和 BMZ 的捐款下，WFP 和 UNHCR 在缅甸的 Maungdaw、孟加拉的 Cox's Bazar 和在马拉维的

Lilongwe 建立了初级保健诊所。在缺乏足够的 COVID19 治疗设施的阿富汗，该国家办事处为感染 COVID-19 的联合国人员建立了自己的医疗设施。SAWP 的资金还允许该署成为唯一向其所有国家办事处采购和运送脉搏血氧仪（用于监测血液中氧气水平）的联合国机构。由于医疗撤离是大流行期间最大的挑战之一，联合国制定了全球框架，为所有合同类型的人员及其家属提供与 COVID-19 相关的医疗撤离，世界粮食计划署正在向其提供航空资产和操作能力。

中东和北非区域局和职工健康部门确保充足和有弹性的第一道防卫健康和保健措施

通过招募医生和顾问以支持保健计划，包括在两个 3 级行动（阿拉伯叙利亚共和国和也门）中，保健人员的能力得到了提高。通过增加获得保健服务的机会，中东和北非区域局能够满足日益增长的需求，无论员工是在不断变化的工作场所结构中还是在个人、个人挑战方面需要支持。这些正在进行的举措促进了同事之间的对话，并增强了整个区域的社区意识。

通过联合国各机构之间的合作，在开罗建立了一个 COVID-19 治疗设施，为联合国工作人员及其家属提供医疗服务，并为轻度 COVID-19 症状的患者提供护理。这样可以确保在当地医疗服务不堪重负或无法使用时，员工及其家人得到必要的护理。

考虑到整个区域世界粮食计划署工作人员病例的增加，以及迫切需要对返回办公室的工作人员的自我隔离、自我检疫和安全程序进行适当的跟进和指导，区域局医疗队确定了该国办事处处于 COVID-19 高风险的医疗同事，他们可能在他们的办公室中发挥联系人跟进人员的角色。经过培训的医务人员有能力对有 COVID-19 症状或接触 COVID-19 的工作人员进行筛查和健康管理，并确定适当的应对措施，例如隔离，在家护理或症状恶化时的病例管理。这有助于减轻当地医疗保健系统的负担（尤其是在获得医疗保健的机会有限或设施不堪重负的地方），打破了 COVID-19 在员工及其家属之间的传播链，并确保在需要时转介适当的医疗保健。

结果支柱 C - 政策、指南和质量保障

54. 该支柱包括不直接归因于单一行动的活动，这些活动提供了执行世界粮食计划署战略的框架、指导和政策。
55. 需要继续投资，以加强世界粮食计划署的紧急工作人员，使良好做法制度化，并确保粮食计划署有不断补充的合格人员储备，可立即部署到应急响应中。粮食计划署正在通过培训，模拟演练和一对一的指导来培养这支队伍。到目前为止，已有 1400 名员工注册了在线紧急学习计划，有 1,640 名员工注册了在线自定进度的培训课程。通过将紧急需求与学习活动联系起来，该署可以监测人员能力，以增强紧急部署的影响。

执行局长保障活动和内部控制声明

56. 2020 年，对粮食计划署的 127 名高级管理人员进行了调查，并对结果进行了分析，以提供资讯：
 - a) 对重大风险和控制问题的管理审查，并向 2020 年执行局年度会议提交了报告（可在执行局门户网站有限的成员区中找到）；和
 - b) 内部控制年度报告（公开共享）。

57. 分析借鉴了全球管理层通过 2019 年执行局长保证活动提供的反馈意见的审查，以及内部监督机构的参考证据。它总结了粮食计划署管理层为缓解已确定的风险已经并将继续采取的行动，这些风险已包括在公司风险登记册中，并确保最有效和高效地利用粮食计划署的资源并保护其资产。这有助于产生：
- a) 就实地和总部面临的重大风险和控制问题提供切实和公开的反馈，以突出并与执行局和审计委员会共享；和
 - b) 诸如执行局长的 COVID-19 控制问询和管理第三方风险的最低控制定义之类的活动；此外，企业风险管理司在 2020 年第一和第二季度为国家办事处提供了与 COVID-19 相关的风险登记册开发的指导和支持，并支持紧急行动部开发了全组织 COVID-19 风险登记册。

结果支柱 D - 宣传、伙伴关系、筹资和联合国协调

58. 该支柱代表粮食计划署为协调、筹款或执行的目的与外部机构的互动。
59. 创新和知识管理司（INK）担任联合国改革关键全组织倡议（CCI）的秘书处，该倡议旨在确保粮食计划署有能力准备和支持秘书长对联合国发展系统的改革。特别是，该司为跨部门治理团队提供支持，该团队确保世界粮食计划署制定综合的、共同的愿景和方法，以实现整个组织的服务交付；变革管理支持团队，该团队促进并支持治理团队基于证据的决策。
60. 2020 年，INK 举行了例会，以讨论 CCI 管理、可交付成果、资金消耗和优先次序方面取得的进展。这项工作包括合并各司和区域局的投入、编写简化材料，对已确定的行动采取后续行动，以及文件管理。
61. 2020 年，INK 为内部对服务提供的有效性和效率的分析提供了支持，审查了全球和国家一级的现行服务方法，并就有关提供给其他机构或从其他机构购买的服务的决策提供了信息。
62. 2020 年的显著成果包括：
- a) 粮食计划署的 84 个国家办事处中有 50 个已经确定了业务行动策略。
 - b) 粮食计划署已接近实现秘书长的目标，即到 2021 年底拥有 50% 的共同房舍。2020 年 11 月，粮食计划署修订了共同房舍百分比的基线，以与联合国发展协调处（DCO）共同房舍推出计划相一致，以及机构间共同房舍和设施服务任务组房舍数据库的基线相一致。粮食计划署目前有 447 处房舍属于该倡议的范围，其中 207 处与联合国其他机构共用，占 46.31%。（由于该百分比基于修订后的基线，因此无法与前几年的数据相提并论。）
63. INK 与法律办公室合作，通过弄清粮食计划署计划提供给其他机构的关键程序和服务（例如，车队中心和流动服务），支持了相互承认原则的实施。
64. INK 向联合国数字解决方案中心提供支持，这是一个试点项目，粮食计划署和难民署通过该项目支持整个联合国的数字化转型。该项目的目标是激发创新，利用现代技术并支持机构间合作，重点是改善内部管理流程，以更好地履行联合国的职责。INK 通过演讲、会议、讲习班和网络研讨会等利益相关者的参与，支持数字解决方案中心。INK 还支持选择新解决方案的过程。在 2020 年初，它通过运行应用程序选择，领导训练营计划并管理多日训练营的交付，为数字解决方案中心的虚拟训练营做出了贡献。INK 在与业务运营策略、公共后台和公共房舍有关的高级数据分析中为 DCO 提供支持。
65. 2020 年，私人伙伴关系和筹资司（PPF）的财务团队开发并实施了工具，以跟踪总体预算和投资，提高与加强和扩大私人部门筹款活动有关的财务效率、透明度和监督。该团队还开发了一个 KPI 跟踪工具，该工具可以测量和报告来自个人捐赠的筹款绩效，并可以及时跟踪和分析结果。

66. 关于在以数据为依据的决策中使用外部数据的问题，PPF 在 2020 年成功参加了国际筹款领导论坛（IFL 论坛）的年度数据演习，有 17 个国际非政府组织同行为之提供了比较的筹款结果。因此，参与筹款活动的粮食计划署工作人员已经获得了宝贵的比较数据，这些数据显示了按市场和地区分列的趋势。PPF 和世界粮食计划署朋友组织已使用这些见解来比较同行的市场表现并增强筹款策略。IFL 论坛的 COVID-19 临时影响研究表明，成员组织适应了 COVID-19 的挑战，主要是突出数字渠道，并在 2020 年上半年筹集的资金（总计 5.08 亿美元）比 2019 年全年还多。
67. 2020 年，PPF 伙伴关系、总部个人捐赠团队、ShareTheMeal 和朋友组织超过了私人部门认捐收入的目标，捐款达到了 1.61 亿美元，比 2019 年增加了 60%。特别是个人捐赠（总部和 ShareTheMeal）的收入增长了近三倍，达到了 3,470 万美元。
68. 为应对 COVID-19 危机，总部的沟通、宣传和营销司带头发起了一项宣传倡议，于 2020 年 4 月举行的机构间常设委员会（IASC）负责人会议上，该倡议将联合国各机构和主要国际非政府组织网络召集在一起。理想的成果是引起公众和政治关注世界粮食计划署通过共同服务在全球卫生和和人道主义 COVID-19 响应中发挥的至关重要的作用。
69. 世界粮食计划署的宣传战略，力图围绕一个共同的原因（取消限制和增加资金）激发现有伙伴关系，以实现惠及受影响人口的共同目标，并帮助粮食计划署减轻 COVID-19 的影响和传播。
70. 最终的合作计划，通过机构间常委会发布了一封公开信，由粮农组织、国际红十字会、国际移民组织、人道协调厅、人权高专办、人口基金、难民署、儿童基金会、开发署、粮食计划署和世界卫生组织，以及三个主要非政府组织的负责人签署网络 - 国际志愿机构理事会、互动行动和人道主义应急指导委员会。这份公开信在英国《卫报》的一篇文章中得到了特别报道，呼吁捐助界提供财政捐助，使世界粮食计划署能够加强其为人道主义部门提供的全球人道主义运输系统或“公共服务”。主要目标是确保继续为最弱势群体提供基本的人道主义支持。这封信和文章在媒体上引起了 153 次额外提及，通过社交网络的潜在总访问量为 874 万用户和 14,000 个“分享”。
71. 在很大程度上因为世界粮食计划署的领导力，结合人道协调厅的宣传和协调努力，多个组织的联合引起了媒体的极大兴趣，并在出版一周内筹集了大量的资金。
72. 世界粮食计划署与人道协调厅合作编写了一份关于全球人道主义响应计划的简短进展报告，包括共同服务，该报告于 6 月底发布，并通过机构间常委会的邮件清单分发给纽约和日内瓦的所有常驻代表团，并在 ReliefWeb 上发布。
73. 2020 年，通过全球社交媒体渠道接触到了 150 万人，其中 48 个职位的平均参与度为 1.86%。以 13 种语言（英语、法语、西班牙语、葡萄牙语、丹麦语、瑞典语、挪威语、德语、意大利语、韩语、简体中文、日语和阿拉伯语）提到的世界粮食计划署和 COVID-19 总数达到 372,508（由 126,892 位作者供稿）。

结果支柱 E - 治理和独立监管

74. 该支柱包括与执行局工作，诸如评估和审计对独立监督职能，以及个人透明度倡议有关的活动。
75. 从 100%面对面的互动转变成“混合外交”，即面对面和在线会议相结合，这对执行局秘书处是一个巨大的挑战，因为需要迅速和有效的替代性在线解决方案和对传统外交的调整。
76. 礼宾和礼仪单位引领了对传统外交的某些方面的重塑（例如，优先顺序、全权证书的呈递和其他高级别活动），使逆境变成了机遇。在这方面，虚拟手段在成功的管理在线会议起着关键作用，结合会议服务单位，礼宾和礼仪单位与前台之间的合作。值得一提的是，在 2020 年执行局第二届常会上举行的高级别活动取得了成功，联合国秘书长安东尼奥·古特雷斯出席了会议，这次会议也是执行局最近会议中特别嘉宾和高级政府参与者最多的一次。数字解决方案克服了在会议室中座位数量有限的难题，从而使出席会议成为可能。

77. 高级别活动完全由礼宾和礼仪单位在线管理，以确保外交礼节和礼节规则以及外交礼宾得到充分的尊重，就像在现场一样。
78. 礼宾和礼仪单位从 2019 年总共组织 159 次高级别双边会议，到 2020 年组织不到 80 次高级别双边会议，包括在现场和非现场举行的双边会议。与去年同期相比，主持的活动总体减少了约 50%。执行局和非执行局会议都呈现了相同的趋势。
79. 尽管专业口译员在适应其工作习惯和秘书处管理招聘方面遇到困难，但执行局秘书处仍通过提供虚拟会议服务来维持业务连续性，包括六种语言的口译。由于必须执行严格的 COVID-19 预防程序，因此主持的所有活动的劳动强度都大大增加。
80. 企业风险管理部门与技术部门合作，起草了第一份关于数字签名的执行局长通函，为大流行期间的远程批准流程，以及改进和简化业务流程的方式提供了指导。
81. 通过彻底审查并使用 R2 风险管理系统使流程自动化，对执行主任的年度鉴证工作进行了修订、简化和数字化：
 - a) 将 1,064 条评估建议和 2,270 条后续行动转移到 R2 系统，以数字化并简化流程；以及
 - b) 企业风险管理司进行了详细演练，将世界粮食计划署的审计问题列为优先事项。

受益人的成本

82. 每个受益人成本度量标准提供了服务第一层受益人的平均成本。
83. 此度量标准是针对一年中的援助持续时间和每日平均值计算。它基于每个方案领域的支出分配（交付价值和交付成本）。该指标考虑到以下事实：由于方案在 CSP 中的融合，受益人可以在一个以上方案领域中通过多种方式获得多种援助，这些形式记录为基于现金的交付和商品券或粮食交付（食品）。
84. 每个受益人分析的费用不包括执行费用、能力建设费用、服务交付费用、直接支持费用和间接支持费用。
85. 根据 CSP 方案设计，在一个活动类别下记录的某些活动成本，可能不对应于同一方案领域。为了准确评估每个方案领域的成本，因此有必要估算不属于 CSP 正确活动类别的成本比例。该估计数是根据通过每个方案分配给受益人的公吨粮食和 CBT 数量计算得出。商品成本是根据采购率计算。

表 14: 粮食和基于现金交付援助的受益人日均成本

方案领域	基于现金的交付		粮食		总计	
	每日基于现金交付的数量	每份 CBT 的日平均成本 (美元)	日粮数	每份日粮日平均成本 (美元)	每日日粮和 CBT 数量	每份日粮 / CBT 的每日权重平均成本 (美元)
资产建设和生计	348 314 897	0.54	281 025 100	0.44	629 339 997	0.49
气候变化适应性和风险管理	46 113 249	0.41	1 701 480	0.82	47 814 729	0.43
紧急状况筹备	32 319 524	0.37	36 195 714	0.08	68 515 238	0.22
营养预防	91 153 298	0.45	1 240 999 273	0.26	1 332 152 571	0.27
营养治疗	2 842 608	0.53	869 528 772	0.37	872 371 380	0.37
学校供膳	198 793 713	0.29	1 163 722 237	0.18	1 362 515 950	0.20
小农农业试产支持活动	722 912	1.04	4 273 224	0.18	4 996 136	0.30
无条件资源交付	4 692 325 787	0.41	8 228 933 017	0.34	12 921 258 804	0.36
总计	5 412 585 988	0.42	11 826 378 817	0.32	17 238 964 805	0.35

表 15: 粮食和基于现金交付援助的受益人年均成本

方案领域	基于现金的交付		粮食		总计	
	CBT 受益人数量	每个受益人 CBT 成本	粮食受益人数量	每个受益人粮食成本	受益人数量	每个受益人的加权平均成本
资产建设和生计	4 486 532	42	3 253 838	38	7 653 681	40
气候变化适应性和风险管理	2 407 111	8	56 639	25	2 463 750	8
紧急状况筹备	340 690	35	766 834	4	1 110 046	13
营养预防	606 371	67	7 756 755	42	8 361 738	44
营养治疗	39 215	38	9 036 831	35	9 076 046	35
学校供膳	2 797 789	21	15 082 112	14	17 331 601	16
小农农业试产支持活动	18 195	41	30 118	25	48 313	31
无条件资源交付	30 712 688	63	55 683 594	50	82 853 003	57
总计	38 406 317	59	82 080 605	46	115 545 898	52

风险管理

86. 2020 年，世界粮食计划署收集了内部和外部监督机构的反馈，并应用和跟踪了在管理其风险组合方面的经验教训。该署制定了反欺诈反腐败指南，更新了反欺诈反腐败政策，并培训了 2987 名职员，应对紧急状况中的欺诈风险，并培训了 200 多个国家年度报告风险管理联络点。
87. 粮食计划署编写了预防欺诈手册，其中采用了风险管理“镜头”，使人们对欺诈风险和缓解措施有了实际的了解。它涵盖了与方案设计、执行和支持有关的所有职能领域，并提供了预防、缓解和发现欺诈，以及风险评估方面的良好实践。

88. 此外，粮食计划署还通过一系列网络研讨会就如何处理各个职能领域的欺诈和腐败问题开展了应对紧急状况中欺诈风险的培训。将调整网络研讨会的内容，以反映每个功能领域中常见的欺诈风险，并概述（由相关职能的代表介绍）现有流程级别控制，及其如何帮助预防和发现欺诈。
89. 更新后的反欺诈和反腐败政策，将提交执行局 2021 年的年度会议供批准，并该文件概述了粮食计划署预防、侦查和应对欺诈和腐败事件的方法。其中概述的政策和程序基于并反映了《联合国工作人员条例和细则》、《世界粮食计划署财务条例和细则》、《国际公务员行为标准》、《世界粮食计划署行为守则》中规定的原则，以及世界粮食计划署的其他相关文件。该政策还反映了《联合国反腐败公约》的基本原则和人道主义部门管理的现行最佳做法。
90. 为了促进国家办事处努力生成可靠、及时和相关的证据，研究、评估和监测司开发了工具和指导说明，重点放在实地的监测职能上。与评价办公室和区域监测顾问合作开发了 VAM - 监测和评价规划及预算编制工具。该工具旨在对国家办事处在 VAM 的计划、预算和监测，监测和评估活动中尽可能有用；以及提高对资源需求的可见性，并促进筹集资金的努力，与捐助者一起生成证据。所有数据和信息均可通过在线 WFP Dataviz 平台的内部版本获得。70 多个国家办事处正在使用联合 VAM、监测和评估规划和预算编制工具。
91. 与企业风险管理司协商后，制定了基于风险的监测框架的工具和指导说明，以满足对系统和一致的风险管理过程的需求，支持区域和国家办事处监测职能的规划、执行和监督。此外，还与方案和政策发展司的技术团队进行了磋商，制定了数据质量指南（包括在能力增强、CBT、食品采购、区域采购、营养和学校供餐方面），以满足系统性和一致性做法的要求，确保粮食计划署的监测系统产生高质量的数据，以衡量该署在国家办事处一级的产出、成果、跨领域优先重点和过程。
92. 在 COVID-19 大流行初期，南部非洲区域局广泛推广了 mVAM，以通过移动技术提供实时粮食安全数据，因此该办公室处于数字化转型的最前沿。在南部非洲重点脆弱的国家推动近实时远程监测的规模，以追踪疫情对家庭、市场和供应链的影响，以及粮食计划署和伙伴方案的覆盖面和影响。此外，大多数国家办事处都开发了用户友好的仪表盘，以改善数据可视化，以支持证据生成。
93. 从 2020 年 5 月开始，在 8 个国家建立并扩大了家庭粮食安全监测：安哥拉、刚果民主共和国、马达加斯加、马拉维、莫桑比克、刚果、坦桑尼亚联合共和国和赞比亚，并制定了计划。到 2021 年底，扩大在埃斯瓦蒂尼、莱索托、纳米比亚和津巴布韦的远程移动监控。这样一来，世界粮食计划署就能及时扩大其方案，提供了救生援助。