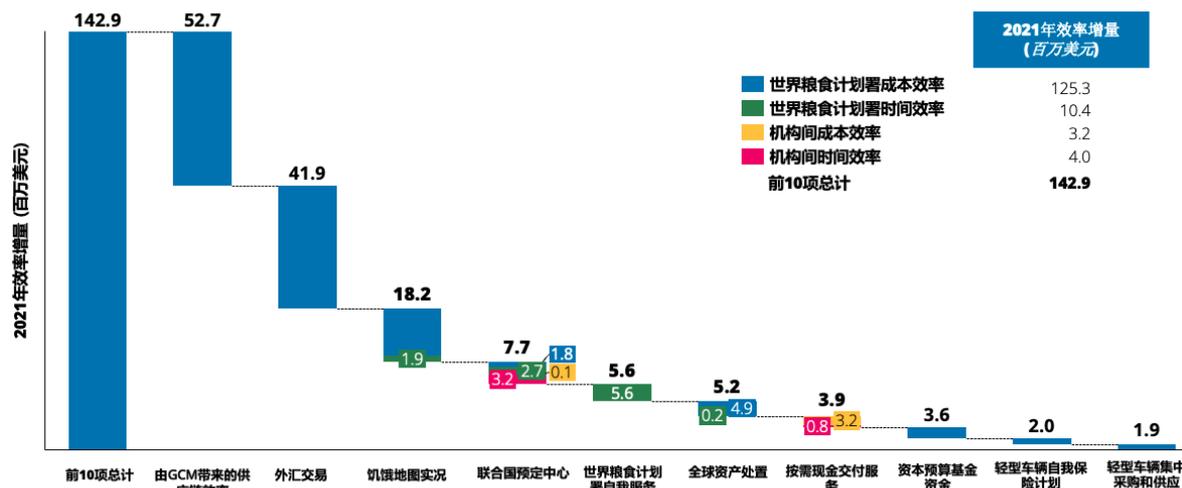


附件 III-C: 关于 2021 年十大增效项目的补充报告

效率是执行局长的关键优先重点之一，也是世界粮食计划署的一项核心价值：节省的每一美元意味着世界粮食计划署可以通过急需的粮食援助惠及更多饥饿的人，在紧急情况下，每分钟都与最脆弱的人们息息相关。

本附件提供了十大效率计划的详细信息，事实证明这些计划带来了效率。

图1: 世界粮食计划署2021年10大增效项目实现的总效益
(百万美元)



注释：节省的全职当量的美元等值是基于每年36,000美元（本地招聘）和162,480美元（国际招聘）的平均工资。

注：总效率包括成本效率和时间效率（以全职等效单位计）。

缩写：GCMF = 全球商品管理基金；scope = 世界粮食计划署数字受益人信息和交付管理平台。

跟踪和报告 2021 年效率收益的流程

2021 年，世界粮食计划署跟踪、衡量和报告了整个组织的效率提升。根据联合国发展协调办公室的定义，效率和有效性收益包括三个组成部分：成本效率、时间效率和质量改进¹。这项工作包括从总部、区域局和国家办事处级别的14个职能领域收集意见。效率举措覆盖世界粮食计划署的全部方案，涵盖2021年世界粮食计划署内部和机构间的效率收益。所有估计的效率均已通过备份计算进行验证；提供了对基本假设的清晰解释；已根据一套一致的纳入标准进行了评估；并已由世界粮食计划署有关的主任审查和批准。

成本效率反映了为实现特定结果而支出的财政资源的减少。换句话说，当引入一种新的工作方式以达到相同的结果时，所节省的价值（以美元计）；例如，与选定酒店商定的优惠价格可提高成本效益。

时间效率反映了执行给定任务并获得相同结果所需的工作时间的减少。它反映当采用一种新的工作方式达到相同的结果时节省的全职等效单位 (FTE) 的数量；例如，预订、发票和报告流程的自动化数字化转型可提高时间效率。

具有效率价值的顶级举措

1. 每项举措的效率包括世界粮食计划署和/或机构间效率。在适用的情况下，每个效率都分为成本和时间（以 FTE 为单位）效率。

¹ 在年度报告中，重点是衡量成本规避的美元价值和 FTE 节省的时间。

供应链行动（隶属于供应链行动司）

全球商品管理基金（由全组织规划和绩效司支持）实现的供应链效率提升

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
5270 万美元	-	-	-	5270 万美元
5270 万美元		-		

2. 全球商品管理基金(GCMF)是一项战略周转资金管理机制，在该机制下，世界粮食署使用8亿美元的全组织资金封套，在国家办事处收到捐款之前，在战略移交地点购买和预置粮食。该基金的目标是：i) 缩短粮食交付时间； ii) 缩短应急响应时间； iii) 在市场条件更有利时购买食品，并利用规模经济； iv)在可能的情况下支持本地和区域采购（包括从小农那里采购）。2021年，通过GCMF进行的采购使受援国办事处能够在平均 32 天后收到商品；这比“传统”采购流程的平均120天减少了73%。2021年，由于适时采购和规模经济，产生了**5,270万美元的效率**²。这是一个净数字，其中还考虑了在GCMF下支付的价格高于“常规”采购的少数情况（例如，在收获后的季节，由于需求的紧迫性不允许购买粮食）。

融资 (隶属于全组织财务司)

外汇交易

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
4190 万美元	-	-	-	4190 万美元
4190 万美元		-		

3. 世界粮食计划署将大量硬通货³兑换为当地货币，以支付当地工作人员和供应商的费用。自2007年以来，世界粮食计划署一直在努力通过竞标确保获得尽可能最佳的货币兑换率。来自世界粮食计划署的资金流也为当地金融系统注入了急需的硬通货。自 2010年以来，世界粮食计划署一直在集中实地办事处的外币兑换，到2021年底已累计实现1.71 亿美元的效率，仅2021年就实现了**4190 万美元的成本效率**。效率是根据外汇交易实现的实际汇率与这些交易的现行联合国业务汇率 (UNORE) 之间的差异而计算，每个差异根据其适用的交易量加权。此外，代表 52 个国家办事处的集中外汇交易在补充当地运营银行账户时会带来更高的性价比。2021年外币折算12.3亿美元。

按需现金交付服务

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
-	-	310 万元	4.7 FTEs	390 万美元
-		390 万美元		

4. 在世界粮食计划署已建立大规模数字机制以提供以基于现金的支付 (CBT) 作为粮食援助的国家，联合国其它机构、非政府组织和政府已与世界粮食计划署接洽，以期通过这些机制，使用该署建立的合同和平台。世界粮食计划署现金交付服务的这种共享，通过简化其 CBT 流程、减少重复工作并允许更全面地管理潜在的欺诈和滥用行为，为联合国其它实体创造了效率。2021年，联合国

² 成本效率计算为国家办事处通过 GCMF 和“常规”采购流程购买粮食所支付的价格之差，并在适用时考虑到粮食和外部运输成本。由此产生的净结余代表国家办事处在没有 GCMF 的情况下支付的更高价格（即，如果所有采购都通过“常规”流程进行）。

³ 硬通货是由一个被视为政治和经济稳定的国家发行的货币。

其它实体通过使用世界粮食计划署的现金交付服务获得了**总计 310 万美元的成本效益**⁴。使用这些服务还减少了选择和签约金融服务提供商所需的时间，在 2021 年为联合国其它实体创造了**4.7 个 FTE 的时间效率**⁵。

管理服务（隶属于管理服务司）

联合国预定中心

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
180 万美元	73.5 FTEs	10 万美元	89.2 FTEs	770 万美元
440 万美元		330 万美元		

5. 联合国预订中心是向更广泛的人道主义界开放的全球共享服务，为住宿、交通、医疗和咨询服务提供数字化预订和后台服务。2021年，通过促进对世界粮食计划署宾馆的在线访问实现了入住率的提高，从而实现了**160万美元的成本效率和时间效率**⁶，世界粮食计划署的**37.5 个FTE**，联合国其他实体的**73.2 个FTE**⁷。2019年7月，推出了联合国乘客流动服务，使人道主义工作人员能够预订联合国轻型车辆和司机，以及管理人员有效使用全球流动后台办公室。2021年，通过联合国预订中心平台提供共同流动服务，世界粮食计划署实现了**20万美元的内部成本效率**，联合国其他实体**10万美元的成本效率**⁸，此外，世界粮食计划署的时间效率为**36.0个FTE**，联合国其它实体为**16.0个FTE**⁹。总的来说，考虑到住宿和流动服务，世界粮食计划署产生了190万美元的成本效率和163名FTE的时间效率，相当于770万美元⁹。

全球资产处置

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
490 万美元	6.4 FTEs	-	-	520 万美元
520 万美元		-		

6. 2019 年在总部成立了全球资产处置团队，通过公开拍卖销售，快速跟踪并最大限度地从未使用和过时的资产和设备中创收。主要收入来源是销售超过使用寿命（五年或行驶超过 150,000 公里）的轻型车辆。资产处置的概念验证于 2019 年完成，随后被主流化为一种新的工作方式。2021年，世界粮食计划署通过出售未使用和过时的资产，以及避免存储这些资产的租金费用而节省了**490 万美元的成本效益**¹⁰。资产处置是与联合国难民事务高级专员办事处 (UNHCR) 合作完成。2021 年，通过采用难民署的方法和服务，世界粮食计划署还实现了**6.4个FTE 的内部时间效率**¹¹。

⁴ 成本效率是根据联合国其他实体使用世界粮食计划署现金交付服务的成本（占交付价值的 0% 到 1%）与使用实体管理捐款的常规程序的成本（平均根据 2020-2022 年管理计划，间接支持成本为 5.3%）之间的差异，该差异适用于相关基于现金交付活动的总直接运营成本。

⁵ 时间效率计算为当联合国其他实体使用世界粮食计划署的现金交付服务（十个工作日）而不是自己选择和签约金融服务提供商（90 天）时，金融服务提供商选择和签约过程所需时间的减少。此处报告的效率仅考虑了联合国实体于 2021 年在特定国家首次开始使用世界粮食计划署现金转移服务的情况。

⁶ 成本效率基于 2021 年入住率与基准之间的比较，该基准已根据**惠誉市场报告**计算的 COVID-19 大流行的影响进行了调整，该报告表明由于疫情，酒店入住率下降了 60%。

⁷ 时间效率计算为预订、发票、报告和质量控制流程自动化前后所用时间之间的差异。

⁸ 成本效率基于在世界粮食计划署内部和与联合国其它实体之间通过拼车合并约 36,000 次出行。

⁹ 节省的 FTE 等值美元是基于每年 36,000 美元的平均工资。

¹⁰ 成本效率来自于在 20 个国家/地区的 27 次拍卖中处置大约 25,000 件资产，以及通过卸载资产避免的平均年存储成本。

¹¹ 设备主记录管理的 FTE 估计节省基于以下假设：每年处置大约 25,000 项资产；每项资产每年需要 0.45 小时进行记录管理（实物清点 and 核对等）。

工程项目资产预算基金（隶属于全组织规划和绩效司）

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
360 万美元	-	-	-	360 万美元
360 万美元		-		

7. 世界粮食计划署工程团队管理实地房舍改善(FPI)计划，该计划受益于工程项目的资本预算基金(CBF)的资金¹²，该基金是为可以证明可量化的经济和效率效益的资本项目提供贷款的循环基金 - 例如办公室和住宿的建设。2021年，由CBF资助的两个项目产生了**360 万美元的成本效益**：索马里的一个项目通过重新定向原本会产生的租金或租赁付款，产生了 30 万美元的成本效益¹³，节省了租金；通过提高运营效率和节省仓储租金，吉布提的人道主义后勤基地实现了330万美元的效率¹⁴，在没有CBF 基金支持的情况下，不可能实现这样的效率。

轻型车辆自我保险计划

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
200 万美元	-	-	-	200 万美元
200 万美元		-		

8. 自我保险计划于2007年推出，世界粮食计划署所有轻型和装甲车辆都必须使用该计划。每辆轻型车辆的年保费较低，约为420美元，而平均市场费率约为1,092美元¹⁵。这使得2021年平均为2,982 辆投保车辆的轻型车辆保险成本实现了**200万美元的成本效益**。自2007年推出自我保险计划以来，已实现近 2200 万美元的保险效率¹⁶。

轻型车辆的集中采购和供应

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
190 万美元	-	-	-	190 万美元
190 万美元		-		

9. 2007年，世界粮食计划署建立了全球车辆租赁计划（GVLP），作为一项内部集中服务，为世界粮食计划署的行动采购轻型车辆。在GVLP中，世界粮食计划署通过与丰田直接签订标准车辆合同节省了大量资金。2021年购买了521辆汽车（主要的五种库存车辆——普拉多、LC76、LC79DC、LC79SC 和海狮），**总成本效率为 190 万美元**¹⁷。

¹² 资本预算基金又全组织规划和绩效司集中统一管理。

¹³ 对索马里租金节余的成本效益的估计是根据前几年为加罗韦联合国共同大院房地支付的租金而估算。

¹⁴ 对吉布提人道主义物流中心运营和租金节约成本效益的估计考虑了船舶滞期费、运费、装卸成本、调车成本、重新装袋和标签成本以及存储成本的减少。效率估计为每公吨节省的美元，并乘以相关公吨的体积。

¹⁵ 成本效率的估算来自每辆车的平均购置成本 25,405 美元，乘以 4.30% 的平均定期保险费率。

¹⁶ 成本效率源自 2007 年至 2021 年估计市场保费与自我保险计划保费的历史比较。

¹⁷ 成本效率源自通过 GVLP 采购的每辆轻型车辆的平均成本降低约 29,000 美元至 25,000 美元，按 2021 年采购的 521 辆轻型车辆的规模进行衡量。

研究、评估和监测（隶属于研究、评估和监测司）

饥饿地图实况（HungerMapLIVE）

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
1630 万美元	24.4 FTEs	-	-	1820 万美元
1820 万美元		-		

10. 近乎实时的粮食安全监测系统，使世界粮食计划署能够在面临粮食危机的国家提供每日粮食安全估计。关键指标的数据通过语音通话持续收集、分析和近乎实时的可视化，并输入世界粮食计划署全球饥饿监测系统 - 饥饿地图实况 (hungermap.wfp.org)。HungerMapLIVE 的目标是使世界粮食计划署办事处、政府和广泛的人道主义团体能够每天监测粮食安全，在发生危机时实时捕捉问题，并为早期行动和缓解提供必要的信息。
11. 传统的粮食安全监测系统通常涉及每年进行多次大规模数据收集活动，这可能既耗资源又耗时间。近乎实时的粮食安全监测系统提供了一种高度灵活和高效的日常信息收集方式。传统系统和近实时系统的结合，通过以比单独的传统系统更低的成本和更短的时间提供持续更新的数据来提高效率，同时确保系统的质量和稳健性。2021 年，利用近实时粮食安全监测系统（取代对 36 个国家中每个国家的样本人口进行平均 1.9 次面对面调查）带来的效率提高了**1630 万美元的成本效益**¹⁸。由于降低了数据收集和分析所需的成本和时间，这项工作还产生了**24.4 个 FTE 的额外时间效率**¹⁹（相当于 190 万美元）。效率是根据 2021 年 39 个国家/地区的近实时监测情况计算而得出。

人力资源（隶属于人力资源司）

世界粮食计划署自助平台 - 人力资源文件流程数字化

世界粮食计划署总效率		机构间总效率		2021 年总效率
成本	时间	成本	时间	
-	121.6 FTEs	-	-	560 万美元
560 万美元		-		

12. 在技术司的支持下，世界粮食计划署的自助服务平台可将常用的人力资源相关表格从传统的纸质格式转换为数字格式。转换包括将表格及其相关流程完全迁移到在线平台，从而促进更加精简和高效的人力资源管理流程。数字化的人力资源表格包括请假申请、考勤记录、离职和权利文件以及其它项目。作为正在进行的人力资本管理计划的一部分，通过扩大这项工作，在未来几年，世界粮食计划署所有 20,000 多名员工的人力资源文件将在 WSS 自助服务平台上进行管理。2021 年，通过该平台实现的人力资源表格数字化创造了估计为**121.6 个 FTE 的内部时间效率**²⁰，相当于约**560 万美元**。

¹⁸ 成本效率的估算来自实施近实时监控和通过移动技术进行面对面调查的总成本之间的差异（计算为访谈的单位成本乘以进行的访谈次数）。在 2021 年期间近实时监控取代了面对面调查的国家，效率是根据进行替代的月份按比例计算。在自 2021 年之前开始使用近实时监控的国家，计算了全年的效率。

¹⁹ 时间效率计算为世界粮食计划署雇员进行面对面调查和进行近实时监控所花费的估计时间之间的差异。

²⁰ 时间效率的计算方法是各个利益相关者在这些流程数字化之前和之后在与人力资源文档流程相关的任务上花费的估计时间之间的差异。