

附件 III-C: 关于 2020 年十大增效项目的补充报告

效率是执行局长的优先重点之一，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节余。下图总结了 2020 年实现的最大节余。

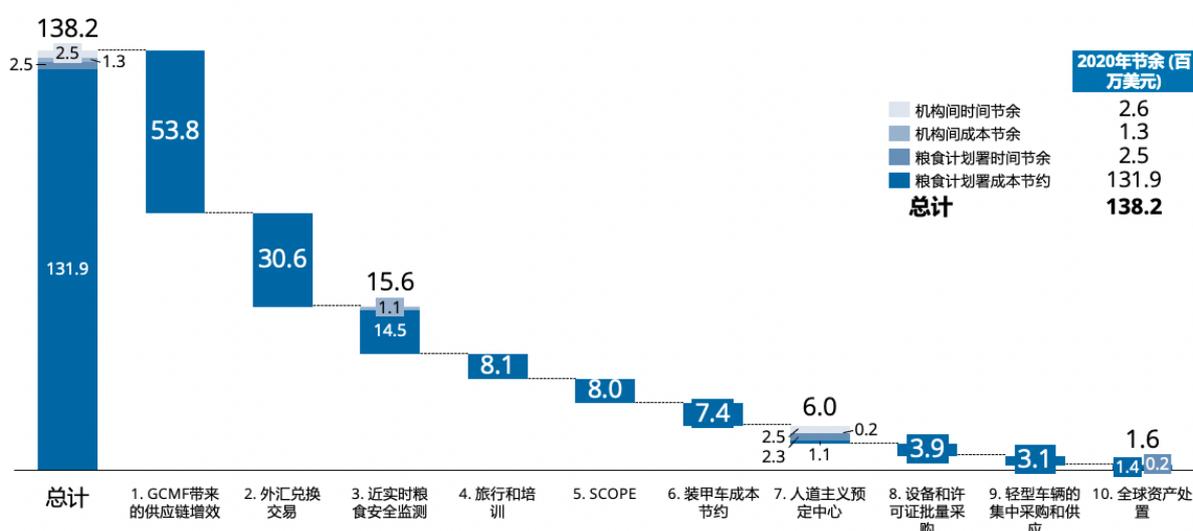
2020 年跟踪效益提升的过程

1. 到2020年，粮食计划署跟踪、衡量和传达了整个组织的效率提升。这项工作包括从总部、区域和国家办事处一级的13个职能领域收集的数据。效率举措涵盖了世界粮食计划署的价值链，从计划相关举措到支持性服务，而本附件涵盖了世界粮食计划署内部和2020年机构间效率的提升。估测的所有节余均由后备计算验证，给出了对基本假设的清晰解释；已根据一套一致包容标准进行了评估；并已得到世界粮食计划署相关司局长的审查和批准。
2. 根据联合国发展协调办公室的定义，效率和有效性的提高主要归功于三个组成部分：避免成本，节省时间和提高质量。避免成本反映了为实现既定结果而支出的财务资源的减少。换句话说，当采用新的工作方式来达到相同的结果时，就是所避免的价值（以美元为单位）；例如，与选定酒店达成协议的首选房价可以节省成本。节省时间反映出执行给定任务并获得相同结果所需的工作时间减少。它表示为一种新的工作方式达到相同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数字化转型可节省时间。质量改进是指使用给定资源水平获得的改进结果，例如更高级别的监督和控制，更低的二氧化碳排放量，更短的交货时间或增强的监测。质量改进的说明反映了有关过程或服务所获得的主要收益的细节；例如，高技术含量的资产跟踪可降低资产错放的风险。

带来节余的十大计划

3. 为每项举措报告的节余，包括粮食计划署以及相关机构间节余。总节省额是指成本和/或FTE节省额的累计节省额，如适用。

2020 年 10 大增效的节余总额



注意：总节省包括成本节省和全职当量（FTE）节省的时间。

缩写：GCMF = 全球商品管理设施。

资金

外汇交易				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	成本	FTE	
3060 万美元	-	-	-	3060 万美元
3060 万美元		-		

4. 粮食计划署将大量的硬通货¹转换为当地货币，以支付给当地供应商。自2007年以来，世界粮食计划署一直努力确保通过竞争性招标获得尽可能最佳的货币兑换率。这些资金流动为当地金融体系注入了急需的硬通货。自2010年以来，世界粮食计划署一直在为实地办事处进行集中外币兑换，到2020年底累计节省或收益1.291亿美元²，仅2020年就达到3060万美元。结余是通过将外币交易实现的实际汇率与个别交易的现行联合国业务汇率之间的差额相加得出。代表52个国家办事处集中购买外汇，可以在补充当地运营银行帐户时带来更高的物有所值。到2020年，外汇交易总量为12.5亿美元。

管理服务

轻型车辆的集中采购和供应				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	成本	FTE	
310 万美元	-	-	-	310 万美元
310 万美元		-		

5. 2007年，世界粮食计划署建立了全球车辆租赁计划（现称为车队中心），作为一项内部集中服务，为国家行动采购预选配件的轻型车辆。车队中心通过从制造商那里获得优惠价格，每年为粮食计划署节省了约300万美元，并将购车成本分摊到了五年内。2020年，车队中心采购了372辆带有标准和可选附件的轻型车辆。估计每辆车的成本降低了8,400美元，到2020年节省的总成本为310万美元。

装甲车辆成本节余				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	成本	FTE	
740 万美元	-	-	-	740 万美元
740 万美元		-		

6. 车队中心对装甲车辆的集中采购，包括使用捐助者提供的车辆（只需要外包装甲），使世界粮食计划署将每辆装甲车辆的费用从平均173,000美元降低到77,000美元。2020年，车队中心通过迪拜的一家当地供应商购买了24辆装甲车，并将52辆轻型车改装为装甲车，从而节省了740万美元。

全球资产处置				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	成本	FTE	
140 万美元	6.8	-	-	160 万美元
160 万美元		-		

¹ 硬通货是指一国发行的被视为在政治和经济上稳定的货币。

² 截至2020年12月31日的累计节余。节余是根据外币交易实现的汇率与以交易量加权的联合国业务汇率之间的实际差异计算。

7. 全球资产处置团队于2019年成立，旨在通过公开拍卖来加速和最大化回收未使用和过时的资产和设备的收入。这种收入的主要来源是出售过时或已不再用于粮食计划署活动的轻型车辆。全球资产处置的概念证明已于2019年完成，随后被主流化为一种新的工作方式。2020年，粮食计划署通过出售未使用和过时的资产产生了140万美元的净收入³。资产处置是与联合国难民事务高级专员办事处（难民署）合作进行。粮食计划署还通过采用难民署的资产处置方法和服务节省了时间。2020年，在保管（6 FTE）⁴和管理设备主记录（0.8 FTE）方面节省了6.8 FTE的时间⁵。

人道主义预定中心				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	成本	FTE	600 万美元
110 万美元	63.0	20 万美元	69.4	
330 万美元		270 万美元		

8. 人道主义预定中心是向更广泛的人道主义界开放的全球服务，并为住宿、交通、医疗服务和咨询服务提供数字化的预定和后台服务。2020年，通过便捷在线访问世界粮食计划署旅馆，提高了入住率，为世界粮食计划署增加了100万美元的收入，节省了36 FTE的时间⁶，并节省了69.4 FTE的机构间时间。2019年7月，联合国人员流动服务启动，人道主义工作人员可以预订联合国车辆（其中许多属于粮食计划署）和驾驶员，并为管理人员提供有效的全球人员流动后台服务。2020年，世界粮食计划署节省了内部成本10万美元，节省了24 FTE的时间，同时为其他机构提供了价值20万美元的公共出行服务⁷。该枢纽的航空服务于2020年4月启动，并于6月成为强制性服务。2020年，这些工作通过自动提交预订文件，延迟预订设施以及拆分涉及多个航班的旅程，为世界粮食计划署节省了3 FTE的时间⁸。

研究、评估和监测

近实时粮食安全监测 (MVAM)				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	成本	FTE	1560 万美元
1450 万美元	0.4	110 万美元	0.8	
1450 万美元		110 万美元		

9. 接近实时的粮食安全监测系统，使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数。通过语音通话不断收集关键指标的数据，近乎实时地进行分析 and 可视化，并将其输入到世界粮食计划署的全球饥饿监测系统HungerMap实况中⁹。目的是使粮食计划署管理层、区域局和

³ 净收入计算为拍卖总收入减去拍卖费用。总净收入来自在十个国家办事处（乍得、科特迪瓦、几内亚、肯尼亚、利比里亚、尼日尔、圣多美和普林西比、塞拉利昂、索马里和乌干达）和一个区域局（东非区域办事处）的资产销售。

⁴ 保留 FTE 节省的商店是由于关闭了八个小仓库而产生的，每天要工作两个小时；关闭一个大中型仓库，占 2 FTE；并在处置了超出要求的盈余之后减少了管理仓库中剩余资产所需的时间（2 FTE）。

⁵ 设备主记录管理中节省的时间估计基于以下假设：每年处置 2688 项资产；每种资产每年需要进行 0.5 小时的记录管理（以进行实物盘点，核对等）。

⁶ 根据与调整后的基准的比较，该基准考虑了 COVID-19 大流行的影响，根据惠誉（Fitch）的市场报告，这导致酒店入住率下降了 60%。自 2017 年以来，世界粮食计划署累计产生的额外收入为 230 万美元。参见惠誉评级。2020 年。欧洲酒店入住率要到 2023 年才能恢复。惠誉通讯社，2020 年 5 月 12 日。<https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/european-hotel-occupancy-rates-will-not-recover-until-2023-12-05-2020>。

⁷ 节省时间的计算方法是自动执行预订，合并和报告流程之前和之后所花费的时间之间的差额。

⁸ 成本节省的计算考虑了通过枢纽执行的两个单独预订的合并所节省的费用。它们不包括多位乘客的单独预订。此外，数字日志节省量不包括在 2020 年的时间节省计算中。

⁹ 见：<https://hungermap.wfp.org>。

国家办事处，以及伙伴能够每天监测局势，在发生危机时实时发现问题，并为早期行动和缓解提供必要的信息。

- 传统的粮食安全监测系统，通常涉及每年进行几次的大规模数据收集活动，这可能会占用大量的资源和时间。近实时的食品安全监控系统，提供了一种高度灵活、高效的每日收集信息的方式。传统和近实时系统的结合，将通过以较低的成本和更少的时间，提供连续更新的数据来提高效率，同时确保系统的质量和可靠性。
- 2020年，由于减少了收集和分析数据所需的时间，并降低了数据收集成本，利用近实时的粮食安全监测系统节省的成本共计1,560万美元¹⁰，时间节省为1.2 FTE。这些节省额是根据2020年在38个国家扩大近实时监测，对COVID-19全球人道主义应急计划的支持，以及机构间程序，如综合食品安全阶段分类（IPC），五个国家的和谐干部（CH）。

供应链行动

全球商品管理基金带来的供应链增效				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	成本	FTE	
5380 万美元	-	-	-	5380 万美元
5380 万美元		-		

- 全球商品管理基金（GCMF）是一项先进的筹资机制，总金额为5.6亿美元，使粮食计划署能够在国家办事处收到确认的捐款之前购买粮食，并将其运送到战略交付地点。该基金的目标是减少食品交付的时间，缩短在市场条件有利时购买食品并利用规模经济的紧急响应时间，并在可能的情况下支持本地和区域性采购（包括从小农户那里购买）。
- 2020年，通过GCMF采购的粮食使受援国办事处平均可以在28天后收到粮食，比“常规”采购过程所需的平均120天减少了77%。此类削减对于特殊的营养食品和人道主义危机尤为关键，面对3级紧急状况的8个国家办事处中有7个依靠GCMF来满足其大部分行动的需求。合理的采购时间和规模经济可以在2020年为受援国节省5380万美元的成本¹¹。

技术

SCOPE				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	成本	FTE	
800 万美元	-	-	-	800 万美元
800 万美元		-		

- 粮食计划署通过从SCOPE中 - 受益人信息和转移管理平台 - 删除重复的生物识别身份¹²，在受益人信息管理方面取得了显著的效率提升。

¹⁰ 节省是根据通过移动技术进行的调查总成本的差异来估算，而不是通过面对面的访谈（通过访谈的数量乘以每次访谈的平均成本得出的）来估算。在一年时间里，近实时的监测取代了两轮面对面的采访。2020年的节省额是根据2020年推出该倡议的28个国家中使用实时监测的月份数按比例计算。该系统将在2020年之前使用。对于报告有机构间节省的五个国家（中非共和国、刚果民主共和国、吉布提、埃塞俄比亚和肯尼亚，总计110万美元），一轮近实时监测是被视为取代了一轮面对面的采访。基于2019年为此目的评估的四个国家（刚果民主共和国、尼泊尔、尼日利亚和也门）的平均成本，每次面对面采访使用的单位成本为30美元。单位成本是与服务提供商签订的长期协议中约定的价格。

¹¹ 根据世界粮食计划署通过GCMF购买和常规购买支付的商品价格差异。

¹² 生物特征识别基于受益人的指纹，这些指纹用于识别目的。每个受益人应具有唯一的指纹，并且每个指纹应标识单个受益人，尽管在某些情况下，多个标识链接到单个指纹。

15. 2020年，这些措施总共节省了约800万美元¹³，这是由于删除了重复的注册而产生的，这是由SCOPE的启用并由国家办事处执行。这些节省是根据向重复注册的受益人的多次交付次数下降而估算
16. 删除重复还可以通过减少受益人纳入错误，提高家庭规模数据的准确性，以进行更高效和更有效的计划，以及提高保障和控制水平，提高与质量改善相关的有效性。
17. 更一般而言，SCOPE通过使方案实施期中的关键操作流程自动化，促进对资源更严格的监督、控制和监测，为提高整体效率做出了贡献。它有助于减轻行动和财务风险。通过应用程序控制及其基于角色的访问的机制，SCOPE强制执行职责分离。它还是国家办事处可以从中获得行动见解和分析的关键数据源。在没有合适的金融服务提供者的地区，世界粮食计划署可以使用SCOPE建立安全的闭环电子或纸质凭证服务，以交付受益人的权益，从而加强了所提供的监督和控制措施，在某些情况下，合作伙伴需要对监督和控制单独收费。

批量采购设备和许可证				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	成本	FTE	
390 万美元	-	-	-	390 万美元
390 万美元		-		

18. 粮食计划署购买了大量许可证和设备，例如智能卡和移动销售点，这些是实施其交付方案所使用的生物特征注册和交付管理系统所需。通过购买大量此类产品并因此受益于规模经济，世界粮食计划署能够节省约390万美元。集中采购生物识别许，可使采用安排所产生的许可、支持和维护费用低于为每个区域局单独采购的安排成为可能。有条件的按需协助（CODA）系统就是一个例子，该系统仅使用移动设备、智能卡和专有应用程序（在线和离线均可运行）记录受益人的信息，因此非常适合远程设置。通过长期协议大量购买智能卡和移动销售点，与标准零售价相比，可享受25%至55%的折扣。

世界粮食计划署总部

由方案、支持和行政预算供资的差旅和培训				
粮食计划署结余总额		机构间结余总额		2020 年结余总额
成本	FTE	Cost	FTE	
810 万美元	-	-	-	810 万美元
810 万美元		-		

¹³ 对于每个国家办事处，避免的成本均计算为2020年额外转移的实际数量与预期数量之差（基于2019年转移总量的比例）。额外转账是受益人因多次注册而获得的超出其应享权利的转账。仅当有关国家办事处报告所监测的四个关键绩效指标中至少三个绩效改善时，才将避免的成本计算为SCOPE带来的节省。各个国家代表处从系统中删除的重复副本的实际数量，以实现生物识别数据条目和身份之间的一对一对应关系；向多次注册的受益人进行的额外转账总额；以及用于从系统中删除的过时或重复身份的清单。

19. 在2020年，世界粮食计划署开展业务的大多数国家都实行了出行限制，要求该组织的领导层开发出其他的行动方法，包括出差和员工培训。粮食计划署管理层修订了总部各司的预算，在方案支助和行政（PSA）预算中节省了500万美元，在多边供资方面节省了310万美元。管理计划在PSA预算中列出了核心资源分配，以及将由PSA均衡账户提供资金的非经常性投资。这些建议表明了世界粮食计划署致力于在紧急状况和卓越方案中发挥有效的领导作用，从而有助于在实现可持续发展目标方面取得进展。多边捐助是粮食计划署确定将使用它们的国家方案或粮食计划署活动及其使用方式的捐助，其中包括为响应广泛呼吁而作出的捐款，为此，向执行局提交的报告足以满足捐助者的报告要求¹⁴。总的来说，差旅和培训费用减少了810万美元。通过这种方式，世界粮食计划署得以利用2020年的大流行作为转变和提高整个组织效率的机会。

¹⁴ 多边资金对于粮食计划署的应急响应以及长期的救济和恢复工作至关重要。由于不需要额外的报告，多边捐助减少了粮食计划署的行政负担，并提高了效率，因为大多数捐助直接投入业务。多边资金的使用必须经过仔细的优先排序和分配过程。粮食计划署在需求评估、食品市场和物流方面的专业知识保证了最大的价值和效力。