

## 附件 V

### 2024 年附带费用信息的工作计划：保证行动计划以及人员和文化风险

#### 引言

1. 本附件列出了 2024 年拟议工作计划，以应对《[监察长 2022 年度报告](#)》<sup>1</sup>和《2022 年重大风险及控制事宜管理层审查》<sup>2</sup>中强调的长期问题。
2. 本附件包括两个部分：
  - **第 1 部分：应对监测、身份管理、合作伙伴、现金补助和供应链相关风险的“保证行动计划”。**
  - **第 2 部分：人员管理和工作场所文化相关风险。**
3. 应对这些长期问题的计划首先将动用 2024 年计划支持和行政预算、全组织关键举措预算、特别账户和信托基金，作为部分实施经费。本附件对各类问题进行了介绍，包括概述风险特征和本组织的减缓计划，并确定了用于支持这些计划的预算和将用于追踪绩效的关键绩效指标。

#### 第 1 部分：应对监测、身份管理、合作伙伴、现金补助和供应链相关风险的“保证行动计划”

4. 粮食署的首要任务是确保需要其援助的对象安全、充分和不受干扰地获得援助。在粮食署开展的许多行动中，人道主义需求很高，而政治、安全和获取渠道受限可能会加剧挪用和欺诈风险。目前，在业务的每个阶段都部署了一系列措施，以减少粮食署援助被滥用的机会，并确保及时发现、报告和处理任何相关情况。
5. 《监察长年度报告》<sup>3</sup>和《2022 年重大风险及控制事宜管理层审查》<sup>4</sup>强调，监测、身份管理（以前称为“受益人人管理”）、合作伙伴和供应链（包括采购、后勤和商品管理）是现已存在或新出现的需要改进的领域。
6. 由于认识到解决这些问题的重要性和紧迫性，《2023 年管理计划》承认了这些风险，并从计划支持和行政预算以及全组织关键举措中为每项风险划拨了资金。此外，粮食署于 2023 年开始实施“保证行动计划”，这是一个全组织计划，旨在加强粮食署

---

<sup>1</sup> 《[监察长 2022 年度报告](#)》（WFP/EB.A/2023/6-D/1）。

<sup>2</sup> “[《2022 年重大风险及控制事宜管理层审查》](#)”（WFP/EB.A/2023/6-E/1）。本文件进一步描述和分析了 2021 年《内部监控声明》中明确的四项重要风险和控制事宜以及 2022 年在这些事宜上取得的进展。

<sup>3</sup> 《[监察长 2022 年度报告](#)》（WFP/EB.A/2023/6-D/1）。

<sup>4</sup> 《[2022 年重大风险和 control 问题管理层审查](#)》（WFP/EB.A/2023/6-E/1）。

- 的能力以提高风险管理和宣传工作的成效，并明确平衡残余风险与人道主义需求的职责。
7. 保证行动计划的制定和实施工作由副执行干事领导，所有区域局和部门都参与其中，并由内部审计员提供咨询服务。这种广泛的参与旨在加强全组织内各团队、流程和系统之间的整合。
  8. 作为立即采取的措施，明确了那些被认定为风险最高的业务，各区域局与相应的驻国家办事处合作制定了详细计划以审查风险，并在必要时在总部的支持下加强控制。这包括修订风险登记册和进行欺诈风险评估。
  9. 考虑到有些问题需要采取全组织层面的行动来予以系统性解决，因此制定了行动计划，以便在以下领域提供更全面的实证和保证：
    - 1A. 监测和社区反馈机制
    - 1B. 目标设定
    - 1C. 身份管理
    - 1D. 合作伙伴管理
    - 1E. 供应链
    - 1F. 数字解决方案
    - 1G. 风险管理措施
  10. 2024 年计划的实施将从计划支持和行政预算、全全组织关键举措<sup>5</sup>、特别账户和信托基金中获取 5900 万美元资金。计划支持和行政预算支出主要用于经常性费用，而全组织关键举措、特别账户和信托基金主要用于一次性改进，以满足各领域的迫切需求。然而，大部分支出依赖于对每个国家组合预算捐款的资金规划，用于监测、身份管理、合作伙伴管理和供应链。拟议的措施可能会增加与实施和直接支持大多数驻国家办事处有关的费用；目前正在分析它们对国家组合预算的影响程度。
  11. 工作计划为每个风险领域设定了主要活动和目标。粮食署将通过执行局和其他渠道继续向成员通报计划的实施进展，并充分考虑执行局 2023 年度会议期间选举名单 D 上的成员提出的发布季度进展报告请求。

---

<sup>5</sup> 指两项全组织关键举措：监测、身份管理和追踪方面的全组织关键举措；以及与合作伙伴管理相关战略计划和全组织结果框架实施有关的全组织关键举措要素。

表 V.1：按资金来源分列的 2024 年预算概况（百万美元） <sup>6,7</sup>					
风险	计划支持和 行政预算	全组织 关键举措	信托基金/ 其他		合计
监测和社区反馈	6.4	9.8	0.2		16.4
目标设定	6.8	0.1	1.9		8.8
身份管理	7.3	6.5	1.3		15.1
合作伙伴管理	4.1	1.3	0.8		6.2
供应链	4.1	3.9	-		8.0
数字解决方案	1.1	1.2	0.3		2.6
风险管理	1.7	-	-		1.7
<b>合计</b>	<b>31.5</b>	<b>22.8</b>	<b>4.5</b>		<b>58.8</b>

## 1A. 监测和社区反馈

### 风险特征

12. 监测粮食署的业务对于向受益人人提供高质量的援助和监督粮食署的资源至关重要。一些审计和保证行动建议改进指导水平、资源状况以及对过程、产出和成果的监测，以便更及时地调整计划、形成实证和防止欺诈。

### 减缓行动

13. 除了 2022 年和 2023 年为加强全组织监测工作而采取的措施之外，计划在 2024 年做出更多努力，以改进监测系统并强化国家办事处、区域局和总部的团队，具体途径包括：
- 对活动和发放点的监测频率和覆盖面提出普遍最低要求，并根据每项活动的风险程度采取额外措施。
  - 明确达到最低监测要求所需的资源和人员基准，并据此追踪用于监测的支出。
  - 除对受益人人进行面对面调查外，还对高风险国家进行远程过程和成果监测。
  - 改进相关系统，更准确地识别、追踪、上报和解决计划监测和社区反馈机制中发现的违规问题。
  - 改进相关系统、标准和分析能力，促进立足实证的决策，确保对受影响的人负责，并与合作伙伴和供应链业务建立更强有力的联系。

<sup>6</sup> 表中金额四舍五入至最接近的 10 万美元；合计金额为精确数额，因此可能存在一些四舍五入误差。

<sup>7</sup> 驻国家办事处因新需求而产生的金额将随后更新。

14. 对达到修订后的最低监测标准所需资源进行的初步估算表明，与 2022 年所有驻国家办事处的监测相关支出相比，2024 年国家组合预算在这方面的支出将需要增加 1.37 亿美元（约占 2024 年暂定实施计划的 1.3%）。

### 绩效目标

绩效目标	2023 年基准	2024 年目标
采取远程过程和成果监测的高风险业务数量	0	15
推出粮食署投诉和反馈机制保证标准，并可为建立和维护这些标准提供全面指导	不适用	完成
根据全组织保证标准加强投诉和反馈机制的高风险业务百分比	10%	70%
部署全组织流程监测升级系统（Sugar CRM）并与投诉和反馈机制对接的高风险业务数量	3	20
制定并推出最低监测要求	起草	完成
建立机制，确保为监测工作分配和使用充足的资源	起草	完成

## 1B. 目标设定

### 风险特征

15. 目标设定也是一个值得关注的领域，特别是在缺乏足够可靠的脆弱性数据为设定目标标准提供参考，或者第三方可能试图不合理地影响这一过程的情况下。

### 减缓行动

16. 在 2022 年和 2023 年所做工作的基础上，本行动计划力求加强目标设定工作，具体方式包括引入粮食安全监测最低标准，开展评估和数据分析以便为设定标准提供参考，以及选择合适的个人、家庭和社区来接受粮食援助。将与合作伙伴共同制定目标设定战略，并根据商定的标准更系统地核实受益人人资格，以此作为目标设定和分配过程的一部分。加强和扩大社区反馈机制的目的是促进发现和上报纳入或排除过程中的错误。
17. 监测、身份管理和追踪方面的全组织关键举措包括做出规定，在 2024 年加强脆弱性分析和社区反馈机制；随后，预计运作费用将纳入每个驻国家办事处的国家组合预算。

### 绩效目标

绩效目标	2023 年基准	2024 年目标
制定并推出粮食安全评估最低标准	起草	完成

## 1C. 身份管理

### 风险特征

18. **身份管理**<sup>8</sup>是粮食署援助方式的核心所在；这对于本组织及其利益相关方也至关重要，可确保合适的对象接收到适当数量的援助。如果计划、身份管理和信息技术之间没有充分整合，特别是在对账和消除重复记录方面，就会出现风险。

### 减缓行动

19. 通过 2021 年启动的现金保证框架，在制定标准和确定最低措施标准方面取得了重大进展；现在，粮食署现金业务中的身份管理流程基本实现了数字化。本保证行动计划预计将为实物业务制定类似的身份管理标准，并明确有关责任，特别是对合作伙伴的责任。正在对驻国家办事处可用来实现身份管理保证标准的技术解决方案系统进行审查和调整，以纳入现金和实物方式，总部相关司、区域局和实地之间将开展密切合作。

### 绩效目标

绩效目标	2023 年基准	2024 年目标
调整现金业务身份管理保证标准，并将其扩展至实物粮食	进行中	完成
已落实附带费用信息的身份管理保证行动计划的高风险业务百分比	0	100%

## 1D. 合作伙伴管理

### 风险特征

20. 合作伙伴管理已被作为一个需要改进的领域加以强调。这涉及积极参与粮食署活动目标设定、实施或监测的非政府组织和政府实体。目前已注意到在粮食署合作伙伴的选择、评估、监测和绩效衡量方面存在风险，同时粮食署和合作伙伴之间的职工更替以及短期实地层面协议的频繁使用（往往是因为供资期限太短和不可预测）也带来了一些挑战。考虑到本地化议程，已经再次强调，需要更好地监督合作伙伴，同时努力吸引政府和非政府实体（特别是当地非政府组织）参与，并加强他们的能力。

<sup>8</sup> 根据 2023 年的一份执行干事通函草案，身份管理包括粮食署用于识别人员身份、存储和使用其个人数据和信息的原则、标准、流程、能力和技术解决方案，旨在为他们提供帮助，无论是在粮食署开展计划活动的情况下，还是在向包括政府在内的第三方提供服务的情况下。

## 减缓行动

21. 粮食署致力于改进合作伙伴的入职流程，加强规划和财务管理，并提升合作伙伴的数字素养，尤其要为本地合作伙伴的可持续性提供支持。合作伙伴关系数字路线图旨在提高伙伴关系周期内各阶段的效率、透明度和完整性。具体包括以下内容：
- 有助于促进驻国家办事处、区域局和总部管理这些重要伙伴关系的各种工具，涵盖所有相关职能，如规划、监测、预算、财务、供应链和风险管理。
  - 为我们粮食署伙伴提供进行报告和合同审查的单一联络点。
  - 加强与合作伙伴接触的所有职工的数据分析能力，以便更好地为决策收集实证依据，并提高预算划拨的成本效益。
  - 为有针对性的抽查确定风险阈值。
  - 将支持合作伙伴（特别是地方和国家实体）采取“合作伙伴连接”方案，这是粮食署针对合作伙伴参与而实施的全组织解决方案，为伙伴提供了简化的界面，为驻国家办事处、区域局和总部提供了更精细的业务数据，以改进计划、问责和监督。
22. 注意到粮食署与非政府组织和政府实体的关系之间存在一些关键的区别因素，本计划还优先考虑在东道国政府实体积极参与粮食署业务目标设定、实施、监测和供资的国家提供更明确的指导和能力强化支持。
23. 正在努力估算每个驻国家办事处向合作伙伴提供必要的能力强化和其他支持（如培训和设备）所需的资源。这包括研究是否可能通过提高国家组合预算中与补助和援助实施相关的固定费用阈值来提高可预测性。

## 绩效目标

绩效目标	2023 年基准	2024 年目标
在非政府组织合作伙伴参与方面使用非政府组织伙伴关系处全组织数字解决方案的国家百分比。	20%	85%
为东道国政府在评估、目标设定、分配和/或监测方面发挥积极作用的驻国家办事处提供指导	起草	完成

## 1E. 供应链

### 风险特征

24. 监察长报告中强调的**供应链**控制，除食品安全和质量外，还包括采购、物流、商品管理和储存。

### 减缓行动

25. 鉴于本行动计划旨在以综合方式应对风险，并已被纳入关于监测、身份管理和追踪的拟议全组织关键举措，供应链部门将在工作组中发挥重要作用。保证行动计划和全组织关键举措包括以下方面的行动：
- 建立综合、端到端追踪和追查程序（酌情利用技术手段），提供商品从采购到交付给受益人人的状态信息。
  - 对粮食署和合作伙伴的仓库进行第三方抽查，进一步加强相关措施以减少欺诈机会。
  - 进行全面的供应链保证审查。根据审计建议，设立了供应商关系管理处，以便使用共同的平台优化粮食署所有办事处的供应商管理。
26. 一旦保证审查和追踪路线图最终确定，每个驻国家办事处实施该系统所需的资源将更加明确。

### 绩效目标

绩效目标	2023 年基准	2024 年目标
完成供应链保证审查	-	完成
完成追踪路线图	进行中	完成

## 1F. 数字解决方案

### 风险特征

27. 粮食署数字解决方案与业务流程的整合和协调已作为执行干事保证活动报告和审计报告的部分内容提出。这些报告都指出，数据安全和隐私是关键考虑因素，改进系统整合和数据分析可以加强业务决策和控制环境。

### 减缓行动

28. **数字解决方案**在上述每个重点领域都发挥着关键作用，因此信息技术司在工作组中表现活跃。该司的主要职责包括确保粮食署系统的最高有效性、安全性和成本效益，并确保这些系统更加无缝地整合，从而能够灵活地做出计划调整决定。这些系统还应限制渎职的机会，并在渎职发生时能够迅速查明和纠正。这些工作将与该司的总体企业架构审查同步进行。



## 绩效目标

绩效目标	2023 年基准	2024 年目标
完成综合监测技术解决方案的可行性研究	不适用	完成
供应链追踪路线图技术解决方案可行性研究	不适用	完成

## 1G. 风险管理

### 风险特征

29. 根据《监察长年度报告》，粮食署 2022 年在治理、风险管理或控制流程方面未出现重大疏漏。本组织的风险管理和监督旨在促进问责制和有效性。报告指出，这些重要任务的作用、责任和流程正日趋成熟。

### 减缓行动

30. 风险管理措施正被积极地纳入本保证计划的各项内容，重点关注在每个职能领域预防和发现欺诈或腐败行为。风险管理司及其全球风险官员网络和联络点正在支持总部、区域局和驻国家办事处的相关职能部门审查并在必要时修订风险登记册，同时采取措施减缓已知风险。内部审计部门也在向工作组提供咨询服务，以强调审计意见所涉及的问题以及本计划将在多大程度上解决这些问题。

## 绩效目标

绩效目标	2023 年基准	2024 年目标
为行动计划提供内部审计咨询服务	进行中	完成
风险官员网络审查风险登记册	进行中	完成
对所有高风险驻国家办事处进行欺诈风险评估	进行中	2024 年第一季度

31. 保证行动计划及其工作组注重加强粮食署各职能部门的分析能力，以确保为更有效的管理监督制定正确的控制措施，并加强粮食署的问责文化。最后，为确保妥善传达应对这些关键问题的计划，粮食署将明确正式报告的问责关系，并制定明确的风险沟通协议，确保驻国家办事处、区域局、总部和全球办事处及时获取信息。粮食署将继续通过执行局磋商和其他渠道向成员通报进展。



## 第 2 部分：人员和文化相关风险

32. 《2022 年重大风险及控制事宜管理层审查》借鉴了世界各地管理团队在 2022 年执行干事监督行动中提供的反馈意见、内部和外部监督机构提供的实证以及全组织风险登记册。确定了与以下内容相关的两类重大问题：
- 2A. 人员管理和员工队伍规划
  - 2B. 工作场所文化和行为
33. 粮食署附带费用信息的工作计划覆盖上述每个风险领域。粮食署管理层仍致力于继续采取行动减缓人员和文化相关风险，以确保粮食署资源得到最为可持续、高效和有效的利用，并保护其资产。
34. 附带费用信息的工作计划为每个风险领域设定了主要活动、绩效里程碑和关键绩效指标。
35. 表 1 和表 2 分别提供了两个风险领域所涉办事处的预算概况。根据粮食署的人员政策，附带费用信息的工作计划反映了在粮食署的三个层面开展的活动：组织、职能和实地。
36. 在粮食署人员政策中，“组织”层面的活动包括全组织协调、监督、沟通、监测和报告；“职能”层面的活动通过战略中包含的各项举措来开展，如安全、健康和人力资源战略；相关框架；路线图和行动计划；以及粮食署独立机构的工作。“实地”层面的活动包括由区域局或驻国家办事处负责的其他举措，如支持完成员工队伍规划、全组织协调以及扩大人员招聘范围和落实相关招聘责任<sup>9</sup>。
37. 此外还指出，全组织关键举措为加快实现卓越的人员管理以及打造包容和尊重他人的工作场所文化进行投资，而计划行政和支持预算则为能够促进实现这些目标的经常性活动提供资金。
38. 附带费用信息的工作计划预算总额为 1.009 亿美元，其中 5900 万美元由计划支持和行政预算供资，其余部分由全组织关键举措、特别账户和信托基金共同供资。预算资金中共有 5470 万美元用于人员管理和员工队伍规划，4620 万美元用于工作场所文化和行为。

---

<sup>9</sup> 应当指出的是，在这种情况下，附带费用信息的工作计划应被视为对驻国家办事处根据国别战略计划开展的工作的补充，这些工作由其他来源供资，如对国别组合预算的定向捐款。

## 2A. 风险和减缓行动：人员管理和员工队伍规划

层面	2024 年预算（百万美元）			
	计划支持和行政预算	全组织关键举措	信托基金/其他	合计
组织层面	18.2	8.0	0.8	27.1
职能层面	5.9	4.6	2.4	12.9
实地层面	4.6	10.2	-	14.7
合计	28.6	22.8	3.3	54.7

### 风险特征

39. 不断变化的紧急情况和优先重点导致了对新技能的需求，并可能导致过度依赖短期合同，这可能会对吸引和留住本地及国际招聘的人员造成阻碍，从而导致能力缺口和技能短缺。其他风险包括关键职位缺乏继任规划；职业前景受限；多元化程度不足；招聘程序冗长；国家能力有限，缺乏合格的当地候选人，尤其是女性候选人，导致在填补关键的国家官员职位方面遇到困难。当地基础设施（如互联网连接、专业招聘机构和适当的空缺职位共享渠道）有限又加剧了这种困难。一些办事处在吸引国际人员方面遇到了挑战，因为粮食署的员工待遇以联合国薪级表为基础，与职位要求和劳动力市场状况挂钩，对通货膨胀和购买力下降等不断变化的情况反应迟缓，所有这些都影响了联合国作为雇主的竞争力。

### 减缓行动

40. **组织：**粮食署正在全组织各层面和各支柱之间加强规划、预算编制、风险管理、审计、评价和报告流程方面的协调。国别战略计划的制定得到了战略性员工队伍规划和组织协调项目的支持；由此产生的员工队伍行动计划已经得到实施；将通过若干方式应对在填补所需职位方面的战略挑战，如积极参与联合国大会授权并由国际公务员制度委员会在 2023 年至 2026 年三年期间开展的薪酬福利方案全面审查。

41. **职能：**各司、办公室和职能部门的工作通常由人员配置协调员牵头，这些工作推动制定了多年战略工作规划方法，该方法提供了能力预测、关键技能概述和填补缺口的行动，以实现确定的目标；该方法包括若干关键组成部分，通过长期不断地提高灵活性、竞争力和实现确定目标所需要的能力，共同推动全组织取得成功。具体包括：
- 它包括预测粮食署在未来几年的能力需求，考虑诸如增长、改革和不断发展的需求等因素。
  - 全面概述达到预设目标所需的关键技能。
  - 明确和解决技能和资源缺口，确保与各项战略目标保持一致。这一过程还包括对现有组织结构进行彻底审查，并就建议做出的管理改革制定提案，其中包拟议改革背后的原因，详细的实施计划，具体的时间安排、职责和资源分配情况。定期的年度审查和更新是该方法的重要组成部分，使粮食署能够适应不断变化的情况并与其战略目标保持一致。
  - 不断改进职位说明，以便与不断发展的组织需求和行业标准保持一致。
  - 发展全组织在职位评价方面的能力，以确保公平和有竞争力的薪酬结构。同时，也在不断完善招聘流程，包括改进评估方法以便高效地识别最佳人员。
  - 通过强有力的学习和发展计划加强员工能力。
42. **实地：**正在加强区域和驻国家办事处层面的人力资源能力，以便根据 [《粮食署人力战略（2014-2017年）评价》](#) 为管理者提供支持。认识到当地的情况和面临的战略挑战，区域局继续采取行动填补员工队伍缺口。正在实施创新的资源配置、学习和能力强化举措，以应对各种情况下的人员配置或技能缺口问题，与联合国志愿者计划和大学等建立伙伴关系。

**聚焦**

**员工队伍调整：**设计端到端的战略性员工队伍规划进程，以制定一项多年计划，内容包括基于情境的能力预测、关键技能概述以及为填补缺口而需要采取的行动，以便实现确定的情境。到 2024 年底，累计将共有 30 个驻国家办事处和 13 个职能部门完成这一进程。通过审查组织结构，提出改革建议，包括拟议结构、改革说明和附带费用信息的实施计划。到 2024 年底，将累计完成 34 项组织结构协调审查。这些活动由关于投资于粮食署人员的全组织关键举措提供部分资金，以填补缺口、促进改革并推动本组织更快地前进；另有部分资金来自计划支持和行政预算。

**学习和发展：**粮食署将提供 17 项正式学习计划，包括面向所有员工的为期四周的关键技能学习课程、面向实地职工的为期三个月的基于职责的学习计划，以及面向高层领导的为期九个月的领导力发展干预措施。预计共有近 3000 名员工参加。此外，还将继续向所有员工提供一系列开放资源，以加强员工能力，包括自定进度的数字化学习、指导、职业资源中心、经常性的职业激励以及正规的语言学习辅导和考试。将通过共同制定的学习解决方案、关于材料开发的工具包、内部推动者的培训课程以及定期的信息共享会议和旨在加强整个粮食署内 100 多个学习和发展社区的资源的继续为职能部门的学习提供支持。这些活动由关于投资粮食署人员的全组织关键举措以及计划支持和行政预算供资。

**人员招聘：**粮食署的工作重点在于，到 2024 年底，通过为 80% 的一般服务和专业职位提供新的多语种职位说明，使职位与确定的要求相一致；将在全球范围内对评估流程进行系统性审查，以便明确差距和机会，进一步关注基于技能和心理测验的评估。在 2024 年第一季度实施总部一般事务人员和初级专业人员空缺职位评估，并在 2024 年底之前推广到实地。此项工作还包括制定相关关键业绩指标，包括平均聘用天数和聘用成本。尽管全组织关键举措提供资金用于试行新的想法并应对粮食署组织在这一领域工作的关键差距，但人员招聘往往是一项由计划支持和行政预算供资的经常性活动。

**绩效目标**

绩效里程碑目标	2022 年 基准	2023 年 目标	2024 年 目标
以短期合同聘用的员工所占百分比	50%	49%	48%
国际专业人员和国家工作人员中女性所占百分比	42.2%	44.9%	46.5%
具有员工队伍行动计划的职能部门和驻国家办事处所占百分比	26%	54%	100%*
外部征聘填补空缺国际职位的平均#天数**	207	160	120

\* 基于 72 个办事处的目标。

\*\* 每个参照期的数字均滞后六个月，因为管理人员有六个月的时间来填补职位。

## 2B. 风险和减缓行动：工作场所文化和行为

层面	2024 年预算（百万美元）			
	计划支持和行政预算	全组织关键举措	信托基金/其他	合计
组织层面	19.9	4.1	1.8	25.8
职能层面	6.9	3.0	0.2	10.0
实地层面	3.5	6.8	-	10.4
<b>合计</b>	<b>30.3</b>	<b>13.9</b>	<b>2.0</b>	<b>46.2</b>

### 风险特征

43. 这一领域的风险在于多元化和包容性的更广泛方面缺乏进展，具体包括：性别平等、残疾、年龄和反种族主义；需要围绕多元化能够为员工带来的价值以及粮食署将如何解决该领域根深蒂固的问题展开讨论；性骚扰、滥用权力和歧视案件；缺乏应对种族主义和种族歧视问题的措施和机制；缺乏强有力的领导承诺，包括应对歧视案件的具体行动以及防止无意识偏见的措施；调查流程冗长，包括得出结论的时间以及在整个过程中与受影响各方的沟通程度；认为管理层面对不当行为时不作为，这引发了对遭到报复的担忧，需要管理层持续加以关注并列为优先重点；文化变革和增加信任需要高级管理层的坚定承诺和以身作则；需要提高透明度，包括在任命、晋升和调任以及流动条款的例外情况方面。

### 减缓行动

44. **组织：**要开展工作改进工作场所文化和行为，首先要对预期行为加以界定，并确保领导者具备管理员工的能力，能够在所有其他方法都无效时采取适当方法应对不良行为。这仍然是粮食署一项关键的全组织优先重点。执行干事在与执行局以及员工和管理人员的直接接触中，强调了对工作场所文化的重视。粮食署通过实施全组织职能战略，以及《2024-2026年管理计划》中列出的优先重点，将这一承诺转化为行动。工作场所文化也是领导小组的一个优先重点，因此，在粮食署的工作中，人员方面的问题正越来越多地被纳入规划、预算编制、风险管理、审计、评价和报告流程，这些工作由总部领导，在所有层面的所有办公室加以实施，涵盖粮食署的所有支柱。

45. 这一领域的活动反映了粮食署业务环境多变和员工文化背景多元的独特性；有助于推进道德决策，应对道德困境；加强对决策的支持，重点强调廉正、问责、公正和中立；促进与员工以及职工代表机构进行公开透明的沟通和互动；为密切相关的群体和员工资源群体提供支持，包括残疾人和土著人民；

通过调查职能部门与人力资源部门以及调解专员办公室之间的转交途径，推行“调查管理”以外的替代方法，确保通过调解或管理干预等措施，解决可能不需要调查的问题；并投入资源开展预防工作，确保新员工完成关于“预防和应对粮食署内虐待行为”的强制性培训，并参加作为入职培训一部分的认识提高活动。这些活动中有 80%由计划支持和行政预算供资。

46. **职能：**粮食署各职能部门正通过各种举措将全组织优先重点转化为行动。2024 年，这些工作包括以下内容：
47. 加强道德和学习：粮食署重点关注道德工作，通过改进必修电子学习课程和新的进修模块来应对道德问题和困境，提高职工的道德意识和决策能力。
48. 改进宣传和参与：粮食署通过家庭联络宣传和高层领导特派团等举措，致力于让全球员工参与其中。开展针对各办事处的摸底调查和“畅所欲言！”活动，并继续推广得到高度肯定的“尊重+”计划，促进开放与协作。
49. 多元化、公平和包容：粮食署致力于通过定期为所有员工提供“多元化、公平和包容”培训来促进理解和关爱。本组织将“多元化、公平和包容”原则纳入各项政策、流程和做法，重点关注包容性招聘做法和工作场所文化多元化。
50. 冲突解决与文化：粮食署正投入资源，用于强化非正式冲突解决机制以及识别组织利益冲突。职工顾问在发展包容性工作场所方面发挥着重要作用，而持续的反馈机制和管理干预进程则有助于解决冲突。
51. 包容性领导、问责制和预防：粮食署的“包容性领导”计划在 2024 年扩大覆盖范围，纳入各司长和驻国家办事处副主任，旨在加强包容性领导能力和人员管理。粮食署对不当行为保持零容忍的立场，提供与不当行为和纪律案件相关的法律支持，并及时采取透明的纪律行动，以应对虐待行为，建立信任文化。
52. **实地：**区域局必须对新的和正在制定的政策、做法、系统和流程的实施进行管理，并将其纳入对驻国家办事处的支持。此类活动包括确定业务模式，以提供明确的报告关系；应用相关绩效标准，包括粮食署价值观和粮食署人员政策提供的标准，并调整相关流程和做法；就工作场所文化、多元化和包容性向管理者和员工提出建议；加强关于全组织政策的内部沟通和推广工作；协调区域能力发展举措，提供学习和发展机会，包括纳入残疾群体、加强领导和管理等；就绩效管理、绩效和能力提升工具的完成情况和质量追踪以及绩效不佳情况的处理提出建议；实施重点关注工作场所文化和员工福祉的项目，以便加强员工韧性，促进凝聚力和相互联系，改善身心健康和职业健康；开展监督任务，找出不足之处，支持驻国家办事处通过提出减缓措施和建议良好做法来解决问题。值得注意的是，这些工作中只有 33%由计划支持和行政预算供资，而区域层面的大多数风险减缓工作是通过全组织关键举措供资的。



### 聚焦不当行为预防和处方面的工作

**调解**—2024 年计划进行二十次调解，以便确定和分析需要关注的潜在问题。在自愿、非正式和灵活的调解过程中，中立的第三方会促进争议各方的沟通和理解，以便协商解决问题，恢复工作关系。

**团队氛围评估**—2024 年预计将有十二个团队参与团队氛围评估，提供有关领导风格、团队凝聚力和士气的定性反馈。评估过程会生成具体数据，有助于深入了解可能需要调整或改进的领域。一旦收集到这些信息，就会酌情与领导者和团队分享反馈意见，同时确保对反馈意见做匿名处理。评估所带来的益处包括，三个月后团队的凝聚力和士气都会得到提升，团队的工作效率也会提高。

除针对性内容外，“**畅所欲言!**”计划在 2024 年将重点关注新员工，目标是在他们加入粮食署的四个月内覆盖 70% 的人数。计划共采取 130 项**管理干预措施**，以支持世界各地的管理者和员工处理不当和虐待行为。这将涉及不同的工具，包括“提醒”、绩效管理、电子学习模块和性格评估，然后是针对性的个人或团队辅导。计划开展多达 15 次的团队效率活动；这些活动针对的是需要加强或重建工作关系的团队。

### 绩效目标

绩效目标	2022 年 基准	2023 年 目标	2024 年 目标
完成有关欺诈、腐败及防止性剥削和性虐待的强制性培训的员工百分比*	88%	95%	95%
完成有关防止和应对虐待行为（骚扰、性骚扰、滥用权力和歧视）的强制性培训的员工百分比	93%	95%	95%
已指定防止性剥削和性虐待联络人并成功填写道德操守办公室防止性剥削和性虐待联络人名单的驻国家办事处百分比	80%	80%	85%
已实施针对员工的全组织防止虐待行为（骚扰、性骚扰、滥用权力和歧视）和宣传工具的办事处百分比	0%*	90%**	90%
已针对员工、合作伙伴和一线工作人员实施全组织性剥削和性虐待预防和宣传工具的驻国家办事处百分比	75%	80%	85%
通过管理层干预解决的问题数量	107	115	130

\* 正在更新关于防止性剥削和性虐待的培训课程，已建议课程到期的员工在 2023 年第四季度之前完成新课程。随着关于虐待行为的新课程推出，基准调整为 0%。

\*\* 90% 的目标驻国家办事处和重点驻国家办事处。