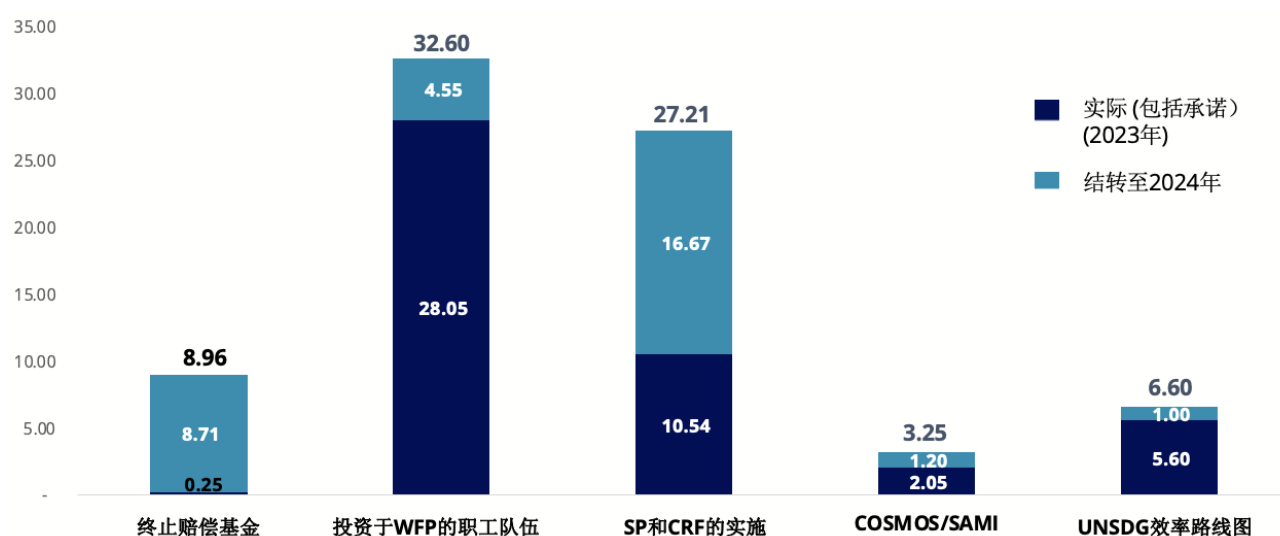


附件 IV-B: 关于全组织重要举措的报告

2015 年，执行局批准将方案支持和行政均衡账户用于关键性共同举措。从此，世界粮食计划署利用关键的全组织举措来加强其系统和职工队伍，并改善为粮食不安全问题人群提供的服务。

1. 本附件概述了 2023 年活跃的五项全组织关键举措（CCI）的年度进展^{1、2}。
2. 图 1 列出了 2023 年所有活跃的 CCI 及其相应的预算³。2023 年，批准了 5,040 万美元的新资金用于实施 CCI。这一总额包括用于多年期 CCI 的第二笔资金，例如投资于世界粮食计划署人员和执行战略计划和全组织成果框架（CRF）的资金，以及关于国家办事处支持模式优化和简化（COSMOS）⁴，以及联合国可持续发展小组（UNSDG）效率路线图的两笔新增多年期 CCI 的第一笔资金。
3. 2023 年 CCI 的总支出为 4,650 万美元⁵。余额 3,210 万美元已结转到 2024 年。

图 1: 2023 年全组织关键举措、支出与核定预算的比较及累计



CCI开始以来批准的总额				
10.00	52.30	28.96	3.25	6.60
CCI开始以来的总支出				
1.29	47.75	12.29	2.05	5.60

缩写: SAMI = 单一问责制模型计划; SP = 战略计划。

4. 在规划阶段，CCI 活动及其各自的预算与一项或多项管理结果挂钩。图 2 显示了每项管理结果项下 CCI 总支出的百分比。

¹ 本附件重点介绍 2023 年取得的进展；前几年取得的进展见 2022 年度绩效报告附件 III-B。

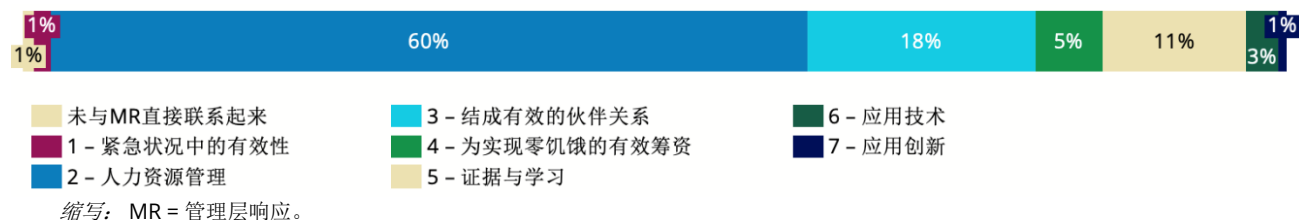
² 2024-2026 年管理计划附件 III 提供了 2024 年正在进行的和新增全组织关键性举措的可交付成果和目标。

³ 图 1 显示了 2021-2023 年、2022-2024 年和 2023-2025 年管理计划中批准的全组织关键性举措，但那些在 2023 年之前已实现目标并充分利用预算的举措除外。

⁴ 如图 1 所示，这已更名为“单一问责制模式倡议（SAMI）”。

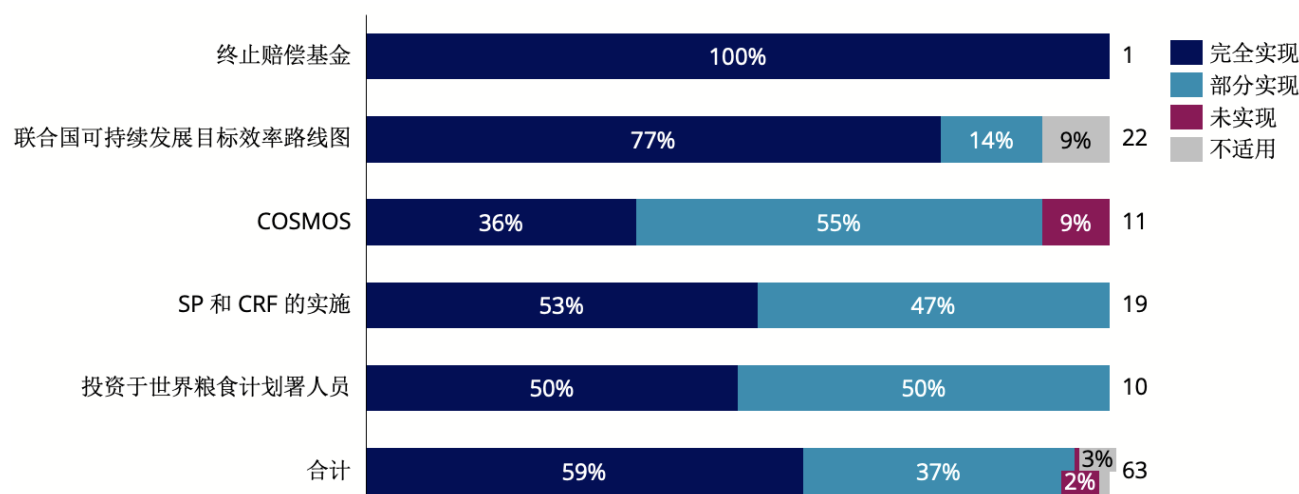
⁵ 支出包括未付款项。

图 2. 2023 年按管理结果划分的全组织关键计划支出总额所占份额



5. 图 3 显示了通过指定的关键绩效指标（KPI）衡量的 CCI 在实现其具体目标方面的总体表现。在 63 个 CCI KPI 中，报告有 59% 已完全实现，37% 为部分实现。

图 3. 2023 年全组织关键计划的关键绩效指标现状（年终值）



6. 导致部分或未实现目标的因素因关键绩效指标而异，包括全组织招聘冻结、在 2023 年底前引入新的强制性员工培训课程等因素，以及某些项目所需的东道国政府批准延迟等外部因素。“其他”年终值表示不再相关的关键绩效指标，或适用于已取消的行動的关键绩效指标，例如在政府取消计划的土地捐赠后在斐济建造联合国之家。

2023 年各项 CCI 绩效更新的链接：

1. [投资于世界粮食计划署的职工队伍](#)
2. [实施战略计划和 CRF](#)
3. [国家办事处支持模式优化和简化（COSMOS）](#)
4. [联合国发展小组效率路线图](#)
5. [终止赔偿基金](#)

1. 投资于世界粮食计划署职工队伍 (2022-2024)

负责单位	部：工作场所文化 司：人力和文化协调						
为 2022-2025 年管理结果与世界粮食计划署 CRF 的链接	人员管理	建立有效的伙伴关系	为零饥饿提供有效资金	证据和学习	利用技术	利用创新	应用创新
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

摘要概述

7. CCI 投资于世界粮食计划署职工队伍是对世界粮食计划署工作人员和工作场所转型变革整体投资的一部分。这是一项为期三年的一次性计划，支持跨职能变革。CCI 有五项具体的可交付成果，旨在在人员管理的四

个优先领域实现世界粮食计划署人员管理的卓越表现：“敏捷和灵活”、“执行和改进”、“多样化和包容性”以及“关怀和支持”⁶。CCI 涉及 25 个参与局和司的工作，在全球范围内开展了 92 项新活动。

2023 年预算使用情况 (百万美元)

2023 年关键可交付成果	2023 年可用预算	支出 (包括未结承诺)	余额
1. 积极主动管理的结构和职位	4.61	4.11	0.49
2. 获得和留住多元化人才	6.82	6.01	0.81
3. 能力和能力建设	8.89	8.33	0.56
4. 发展恭谦和包容的工作场所	6.52	4.19	2.34
5. 员工安全、健康和福祉	5.77	5.41	0.36
总计	32.60	28.05	4.55

按可交付成果分列的主要成就

可交付成果 1：积极主动的管理结构和职位

8. 根据这一可交付成果开展的活动，旨在加强组织结构和根据组织需要对职位进行管理，包括指导区域和国家办事处管理人员进行人员管理、实施工作人员队伍规划和执行通过审查组织结构确定的行动。人力资源司发起了几项举措，旨在使雇员能够掌控自己的职业生涯，同时为管理人员提供有效支持的必要工具。

可交付成果 2：获得和留住多元化人才

9. 该可交付成果的重点是有效和多样化的人才招聘，解决部署瓶颈、性别多样性和能力发展性问题。总体而言，这些努力成功地实现了人才招聘的多样化，并建立了稳定的员工队伍。这些活动包括针对不同社区群体的招聘外联活动，以及提高技术顾问、人员配置协调员和国家办事处人力资源小组的技能。人力资源职能部门与招聘经理之间的协作得到了加强，能够继续缩短填补空缺工作人员职位所需的时间。作为招聘战略的一部分，为了防止延误，与招聘经理进行了会议，以明确他们的角色和职责，确保他们的承诺并委派任务，从而加快了人才招聘流程。世界粮食计划署实施了创新战略，以吸引更多多样化和性别平衡的候选人。例如，在招聘过程中，世界粮食计划署积极鼓励妇女申请者，使用一种基于人工智能的专门软件 Textio，该软件具有经过调整和包容性的语言，有助于招聘和留住不同的团队。

可交付成果 3：能力和能力发展

10. 该可交付成果下的举措包括领导力、管理、语言技能、辅导、指导、残疾和包容、技术支持和跨职能培训。关于残疾、领导才能和培训的举措涉及人力资源、营养和伙伴关系以及宣传部门之间的合作。人力资源部领导流程自动化，以塑造多元化和高绩效的员工队伍。
11. 全球指导计划得到了导师和学员的积极反馈。该方案强调分享知识和经验、互动、接触以及个人和职业发展，通过 1,546 个积极结对提供给 2,077 人（其中 57% 是妇女）。2023 年，世界粮食计划署的关键技能学院⁷试行了一项包容性行为学习计划。

可交付成果 4：发展恭谦和包容的工作场所

12. 这项可交付成果包括 16 项旨在改善世界粮食计划署工作场所文化的活动。旨在培养尊重文化的 Respect+ 计划惠及 9,100 多名员工。多元化、公平和包容性团队合作设计和实施了面向全组织高管的包容性领导力计划，该计划覆盖了 100 名高级领导人和国家主任。80% 的参与者报告说，他们可能会向其他领导人推荐该方案，并将该方案扩大到所有国家副主任和其他主任，这反映了该方案的成功。

⁶ 2023 年获批计划的详情见《2023-2025 年管理计划》附件 V。

⁷ 查看 [关键技能学院 | WFPgo](#)。

13. 世界粮食计划署继续推出合理便利政策，该政策于 2022 年 2 月推出，在为残疾雇员提供基本便利方面发挥着关键性作用。该倡议确保所有员工都能平等参与，无论其残疾状况如何。举办了几次关于包容性见解的活动，并支持了员工资源小组，包括残疾包容网络、妇女平等网络和代表不同性取向人群的团体。
14. 对有 900 多名员工参与的脉搏调查试点进行了全面评估，得出的结论是，战略性地使用脉搏调查是使管理人员能够促进其团队内部参与的宝贵工具。
15. 在拉丁美洲和加勒比区域局，CCI 资助了一个试点项目，旨在加强世界粮食计划署纳入土著人民群众并与其密切合作的能力。该试点项目提供了关于土著居民在获得就业机会方面所面临的挑战和障碍的详细信息，包括在粮食计划署和更广泛的联合国系统内，并强调了土著人民对包容性方案设计的贡献的重要性。

可交付成果 5：员工安全、健康和福祉

16. 根据这一可交付成果开展了 15 项活动。所取得的成就包括采取行动处理全组织健康调查结果、建设健康支持志愿者的能力，以及改善医疗设施。例如，南部非洲区域局开始使用机器，对个人的身体器官进行深入分析，使雇员更好地了解他们的身体状况，并使他们能够就如何改善整体健康做出明智的决定。
17. 世界粮食计划署继续为雇员提供旅行和针对特定目的地的健康咨询的医疗服务，并举办了三期紧急医疗培训班。通过更快的体检流程确保了职工队伍的迅速调整，总共在五个工作日内完成了 1,290 个流程。

关键绩效指标的状况

关键绩效指标		2023 年目标值	2023 年底值	注释
1	短期合同雇用的职员百分比	49%	46%	2023 年底的较低值表明超额完成了目标
2	女性在国际专业人员和本国工作人员中所占百分比	44.9%	42%	
3	世界粮食计划署达到或超过《联合国残疾人包容战略》实体关于就业的问责框架标准	Meets	Meets	
4	已制定行动计划以使其人员管理做法与世界粮食计划署人员政策及其扶持举措保持一致的办事处所占百分比	90%	90%	
5	绩效和能力增强（PACE）合规率	100%	77%	为了通过促进对成功的认可、设定明确的期望以及发展和应用新技能以实现持续增长来提高绩效，PACE 的完成截止日期从 3 月 31 日推迟到 1 月 31 日。这一变化导致 2023 年 PACE 流程的完成率低于目标 77%
6	在世界粮食计划署完成关于防止欺诈和腐败、防止性剥削和性虐待，以及在世界粮食计划署预防和应对虐待行为的强制性培训的雇员百分比	95%	86%	2023 年 9 月推出了新版 PSEA 课程，并要求所有员工在启动后完成课程。因此，在短短三个月内就达到了 86% 的完成率
7	实施了全组织预防虐待行为（骚扰、性骚扰、滥用职权和歧视）和针对雇员的外联工具的办事处百分比	90%	127%	根据各区域局的建议，邀请了 11 个国家办事处使用新工具，而 14 个办事处实际使用了这些工具，因此完成率超过 100%
8	实施了道德操守办公室针对雇员、合作伙伴和一线工作人员的组织性性剥削和性剥削性剥削预防和外联工具的国家办事处所占百分比	65%	65%	
9	已成功完成道德操守办公室 PSEA WeLearn 预防和应对战略和性虐待联络点的指定 PSEA 联络点的国家办事处百分比	85%	59%	2023 年第三季度启动了针对 PSEA 联络点的更新课程，因此完成率低于目标

关键绩效指标		2023 年目标值	2023 年底值	注释
10	遵守世界粮食计划署安全管理政策和问责制框架的百分比	95%	74%	在 2023 年 6 月发布经修订的问责框架后，安保司对调查问卷进行了后续更改并重新启动了调查问卷，因此完成率低于目标

2. 战略计划和全组织结果框架的实施

负责单位	部：管理 司：全组织规划与绩效					
为 2022-2025 年管理结果与世界粮食计划署 CRF 的连接	紧急状况中的有效性 ✓	人员管理 □	参与有效的伙伴关系 ✓	为零饥饿的有效供资 ✓	证据与学习 ✓	应用技术创新 ✓

摘要概述

18. 关于 2022-2025 年战略计划和 CRF 实施情况的三年期 CCI，侧重于世界粮食计划署致力于加强其整体绩效规划、报告系统和流程并使之现代化，同时加强对国家办事处的方案支持，包括专题和跨领域方案。2023 年，CCI 活动的重点是简化流程和系统并使其现代化，以提供资源到结果链的端到端分析和报告。2023 年，开始开展以下工作：加强计划指导、落实跨领域优先事项、增加基于主题的筹款，以及支持关键举措，以加强证据生成、实地监测和合作伙伴管理。

2023 年预算使用情况 (百万美元)

2023 年关键可交付成果	2023 年可用预算	支出 (包括未结承诺)	余额
可交付成果 1: 重新调整财务、捐助者和全组织报告、受益人计数系统和平台	4.45	1.62	2.83
可交付成果 2: 全面调整和升级所有国家办事处的规划和报告，并与新的战略计划和 CRF 完全一致	0.27	0.09	0.18
可交付成果 3: 优化和升级规划、预算编制和报告，以加强资源到成果链	5.02	1.89	3.13
可交付成果 4: 项目支持和变更管理	3.1	0.38	2.72
可交付成果 5: 将贯穿各领域的优先事项纳入世界粮食计划署业务的主流	6.65	2.58	4.07
可交付成果 6: 加强证据生成、实地监测和合作伙伴管理	7.72	3.98	3.74
总计	27.21	10.54	16.67

2023 年按可交付成果划分的主要成就

可交付成果 1: 重新调整财务、捐助者和全组织报告、受益人计数系统和平台

19. 世界粮食计划署完成了其整体解决方案的调整，以计算所服务的受益者人数，并将其与计划的人数进行比较。实数受惠人计算系统已于 2023 年 12 月启动升级。升级包括增加按居住地和地点对所服务的受益人总数进行质量检查。
20. 该平台的数据治理流程于第四季度实施，该流程整合和管理多个来源的数据，以实现规划、预算和报告的一致性和连贯性分析。

可交付成果 2: 使所有国家办事处的规划和报告与新的战略计划和 CRF 完全一致和升级

21. 向区域局和国家办事处推出了关于“其他产出计划”的新指南⁸。提供了技术援助，以确保有关计划的数据完整且质量足够好，以便纳入 2023 年度国别报告。已试行了为改变生活和生计而增设的 44 项成果、跨领域指标和产出指标，以纳入世界粮食计划署最新版的 CRF 指标简编。

可交付成果 3：优化和升级规划、预算编制和报告，以加强资源到成果链

22. 12 月对跟踪未捆绑的计划和支出数据的解决方案进行了最终检查，为计划于 2024 年初开始实施做准备。世界粮食计划署开始开发一种新的解决办法，以便更精确地规划、分配和监测实地评估、监测和评价费用用的资源。2023 年第四季度发布了针对国家办事处实施规划和支出流程的解决方案的一部分。基于需求的规划流程的升级也已启动，并于 2024 年第一季度发布。
23. 2023 年第四季度启动了管理控制台的开发。控制台将预算和绩效数据整合到一个位置，并提供不同级别的详细信息，以促进更有效的管理。今年第四季度还开始为预算和方案编制官员开发一个控制台。其目的是便利查明关键数据，并提供对预算和方案编制职能所需信息的访问。
24. 已经完成了对当前规划、预算编制和报告流程的全面分析，并作为制定 2024 年工作计划的基础。

可交付成果 4：项目支持和变更管理

25. 根据这一可交付成果开展的工作重点是向实地提供强化的方案编制指导，以支持制定高质量的方案和 CSP。在为第三代 CSP 制定方案架构方面取得了进展，包括编写了关于起草新的 CSP 模板的讨论文件和预算修订过程。正在根据评估建议、管理层的回应和经验教训编制 CSP 的政策和指南。
26. 向 30 个国家办事处提供了支持，将国家能力加强活动纳入国家能力规划，并为 8 个国家办事处提供了有针对性的支持。举行了第一次全球会议和两次关于有效参与加强国家能力的区域讲习班，以分享专题和区域知识和最佳做法。最后确定了第二版国家能力加强工具包的几个组成部分，并启动了 14 项新的成果指标，以帮助国家办事处执行国家能力强化活动并产生证据。

可交付成果 5：将跨领域的优先事项纳入世界粮食计划署业务的主流

27. 在将世界粮食计划署的跨领域优先事项纳入业务主流方面取得了显著进展。在总部和区域两级建立了环境和社会保障支持结构，以便向国家办事处提供技术支持，并促进全球监测和报告进程。
28. 更新了关键的两性平等和赋予妇女权力的倡议，以便为将两性平等和赋予妇女权力纳入国家办事处的主流提供更好的共同解决办法，并促进更全面地衡量绩效。最后确定了关于两性平等和赋予妇女权力的四项新的 CRF 指标，以便更好地将这些优先事项纳入方案，各区域局制定了支持在一系列方案中建立关于性别问题的证据的倡议。
29. 为确保获得社区反馈的机制在所有业务环境中，包括紧急状况的早期发生时都有效，世界粮食计划署制定了一套全球保证标准，推出了一个工具包，并雇佣了两名应急官员来实施社区反馈机制。此外，还提高了数据收集能力，并建立了创新的解决方案，以提高效率、降低成本并提高有关社区反馈机制运作情况的信息的准确性和及时性。
30. 将营养信息纳入世界粮食计划署系统的工作取得了重大进展，提高了营养数据的可及性和质量，提高了方案执行的有效性和效率，提高了世界粮食计划署营养保证工作的透明度。这些举措包括改进目标瞄准系统、加强监测和评估、有效身份和事项管理的数字解决方案，以及改进对营养商品的跟踪。主要成就包括营养数据可视化平台的发展，该平台已集成到其他数据系统中，以提高可及性和分析能力；全面修改世界粮食计划署的营养信息平台，以汇总和简化所有营养数据，并使其能够实时访问；优化供应链流程，以采购专业营养食品和强化主食；扩大早期预警系统，以更好地识别营养不良风险较高的地区。

可交付成果 6：加强证据生成、实地监测和合作伙伴管理

31. 可交付成果 6 有助于提高世界粮食计划署展示成果的能力，并有助于确保援助到达预定受益者的手中。2023 年启动了三个试点项目，以提高社区反馈热线运营商的生产力和效率，改进世界粮食计划署的证据挖掘和综合，并确定是否投资基于人工智能的解决方案，将来自各种应用程序的信息组织成独特的主题，最终帮助有效地将工作人员与相关知识联系起来。

⁸ “其他产出计划”提供除一级受益人和资源转移以外的国家战略计划产出所确定的任何年度需求的数据。

32. 对新的基于调查的 CRF 指标和其他关键监测工具，如在分发地点和住户访问中使用的调查表进行了修订，并将其纳入世界粮食计划署的网上调查设计工具，以加强证据的生成和分发，以及分发后的监测。截至 2023 年 12 月，已在四个国家办事处试点了 SugarCRM 中的流程监控模块⁹，并且正在为未来的国家级试点项目进行技术准备。已将 SugarCRM 集成到了其他用于数据收集的全组织工具中，使现场监控员无需使用多个软件系统即可升级流程监控问题。
33. 继续努力开发和促进全球采用数字工具，使合作伙伴能够直接与世界粮食计划署建立联系并建立他们的数字素养。2023 年，世界粮食计划署支持合作伙伴和利益攸关方使用这些工具，同时协助 18 个国家办事处采用不同规模的新分配报告模块。两个国家办事处使用了一个关于实地一级协议管理的单元，并正在向其他国家推广。启动了合作伙伴能力建设的关键资源，包括指导原则、以人为本的办法指南，以及世界粮食计划署的在线应急方案编制课程。此外，还更新了合作伙伴管理周期中使用的所有工具，如实地协议模板，以确保合作伙伴理解并承诺世界粮食计划署以人为本的原则。

关键绩效指标		2023 年目标值	2023 年底值	注释
1	与新战略计划和 CRF 重新调整的系统 和平台百分比	100	100	
2	世界粮食计划署使用/向联合国信息提供信息的国家百分比	100	93	86 个国家办事处中有 80 个向联合国信息中心提供信息，高于 2023 年初的 77 个国家
3	CSP 数据门户和国家办事处管理计划与新的 CRF 完全一致，可供执行局成员使用	全部实现	全部实现	
4	采用新的预算编制工具的国家办事处所占百分比	100	不适用	CCI 目标将在 2024 年底之前实现，以配合该 CCI 的完结
5	具有资源到成果链的国家办事处所占百分比	100	不适用	
6	在截止日期前发布供应线更新的国家办事处所占百分比	80	不适用	
7	逐步淘汰的工作流百分比	100	100	
8	2023 年 1 月 1 日上线的完善 CSP 百分比	100	100	
9	通过实地特派团为加强国家能力提供有针对性的指导的国家办事处数目	5	8	
10	在总部和区域两级建立的有计划的员工自助服务组织结构的数量	5 名地区局顾问和 5 名总部顾问	4 名区域局顾问和 4 名总部顾问	
11	修订的与性别有关的主要举措的数目	3	3	
12	推出的有效使用应急准备和响应社区反馈机制的工具箱百分比	100	80	在埃塞俄比亚和巴勒斯坦国试行的工具箱内容。正在汇编和翻译的文件，以便在 2024 年第二季度以一揽子综合指南和工具的形式发布
13	制定和推出分阶段系统修改行动计划	100	60	由于 2023 年延迟聘请专家，预计其余活动将在 2024 年底前完成
14	总部一级推出的路线图中短期变化的百分比	85	80	随着推出截止日期的延长，一些活动已重新安排在 2024 年
15	开发的知识管理试点项目数量	1-2	3	

⁹ SugarCRM 是一个平台，用于将过程监控问题升级到世界粮食计划署管理的适当级别。

关键绩效指标		2023 年目标值	2023 年底值	注释
16	新战略计划中期评价所占百分比	100	100	
17	纳入密码本系统的新家庭调查 CRF 指标的百分比	100	100	
18	使用 SugarCRM 进行过程监控的国家数量	4	4	2023 年的目标从 15 个试点国家减少到 4 个，因为每个国家办事处的系统配置和试点测试时间比预期的要长
19	确定了对受影响人群的问责和保护的学习需求	100	100	

3. 国家办事处支持模式优化和简化

负责单位	部：执行干事办公室 司：执行干事办公室						
为 2022-2025 年管理结果与世界粮食计划署 CRF 的连接	紧急情况下的有效性 <input type="checkbox"/>	人员管理 <input type="checkbox"/>	建立有效的伙伴关系 <input type="checkbox"/>	为零饥饿提供有效资金 <input type="checkbox"/>	证据和学习 <input checked="" type="checkbox"/>	利用技术 <input type="checkbox"/>	利用创新 <input type="checkbox"/>

摘要概述

34. COSMOS 倡议支持基于单一问责制（根据产出分配）进行组织调整，以便在设计和交付 CSP 方面为国家办事处提供有效的支持。该模式以世界粮食计划署已经建立的最佳做法为基础，消除了全球总部一级的重复和模棱两可的问责制，目的是最大限度地提高对国家办事处的支持和资源的效力。
35. 采用全球小组模式是为了直接向国家办事处提供业务支持。全球工作队由总部和区域局的能力优化组合而成，现在作为一个团队在职能主任的一条问责线下工作。这样一来，一个负责任的所有者就可以向国家办事处提供业务支持，同时使区域主任和局能够集中精力加强对国家战略和管理的监督。
36. 2023 年 3 月至 9 月，全球团队模式在供应链、交付¹⁰和技术职能部门，以及中东、北非和东欧地区的 15 个国家办事处进行了试点测试。随后，首席财务官司进行了独立的正式试点终结评估和报告。
37. 根据试点的结果以及有关职能部门和区域局的建议，世界粮食计划署将继续使用中东、北非和东非区域局的示范架构，直到就区域配置审查作出决定。这一期间的主要目标是处理从试点中取得的成果和经验教训，并为组织结构审查收集更多的经验教训和投入。

2023 年预算使用 (百万美元)

2023 年关键可交付成果	2023 年可用预算	支出 (包括未结承诺)	余额
可交付成果 1: 方案治理	1.00	0.80	0.20
可交付成果 2: 瞄准模式验证	0.20	0.70*	-0.50
可交付成果 3: 变革管理协调	0.50	0.40	0.10
可交付成果 4: 附加职能延伸	1.30	0.15**	1.15
可交付成果 5: 全组织推出计划	0.25	-	0.25
总计	3.25	2.05	1.20

* 为实施试点项目增设能力。

** 初步概念化和规划。

¹⁰ 包括基于现金的转账功能，该功能在试点时是一个单独的部门。

2023 年按可交付成果划分的主要成就

可交付成果 1：方案治理

38. COSMOS 倡议由参与职能部门、中东、北非和东欧区域局和 COSMOS 秘书处共同管理，由负责衡量和评估成功的机构规划、预算编制和报告部、负责变革管理的人事和文化协调处、负责风险管理的风管理司提供跨职能资源，以及负责通信的通信司。
39. 设立 COSMOS 秘书处是为了在全组织一级进行监督和协调，并确保整个试点项目的一致性。在 2023 年，秘书处支持整个 COSMOS 试点项目的设计和治理及其实施管理，支持职能和国家办事处，协调变革管理以及监测进展和影响。
40. 在中东、北非和东欧区域的供应链、交付和技术职能部门试行了全球团队模式，该区域涵盖 15 个国家办事处。

可交付成果 2：瞄准模式验证

41. 在试点项目结束时，完成了一项独立的正式评估和结果报告，以查明问题并为模型的持续设计提供信息。参与试点国家办事处工作人员对全球小组模式的总体反馈是积极的。据报告，与以往的办法相比，新模式简化了支持结构，包括在紧急状况下，更好地确定和了解了国家办事处的需要和情况，并产生了更高质量的支持和规范性指导，使其更适合实地的需要。例如，一个小组的任务是支持国家办事处解释和应用共同指导意见，并帮助确保指导意见得到一致性的落实。该试点项目使全球团队领导能够在任务之间切换并重新部署员工以应对不断变化的需求，从而提高了敏捷性。
42. 由于试点的时限为六个月，而且涉及三个职能和一个区域，因此，对于模型的某些要素，数据不足或结果太复杂，无法得出结论性的结果，或者在模型充分实施之前无法充分发挥其潜力。例如，全球小组和区域局工作人员的问责制并不总是很明确，尽管在试点期间职能支持规划可能会有所改进，但在推广期间保持结果将需要更多的时间和数据。在中东、北非和东欧地区继续使用这一模式，将为处理这些发现和收集更多经验教训提供机会。

可交付成果 3：变革管理协调

43. 制定并应用了变革理论、成果框架和变革管理方法，并建立了一个实践社区。
44. 为了保持内部沟通和参与，制定了沟通战略和相关产品，包括概况介绍和常见问题。向包括总部实体在内的相关利益攸关方提供了支持，以查明和管理该倡议和试点的风险。此外，还为该倡议建立了一个全面的知识管理和学习框架，包括一个知识中心和关于从试点中吸取的经验教训的报告。

可交付成果 4：附加职能延伸和可交付成果 5：全组织推出计划

45. 这些可交付成果最初计划于 2023 年完成，但随着组织结构审查的启动，情况发生了变化，因为在 COSMOS 倡议和结构审查的最终建议可用于指导实施一系列连贯的组织结构变更之前，无法完成可交付成果。
46. 然而，在一些领域已经取得了进展。2023 年 11 月，与高级管理层分享了一份关于试点结果的报告。根据这些结果以及参与试点的职能部门和区域局的建议，世界粮食计划署将继续在中东、北非和东欧区域使用这一示范架构，直到就区域配置审查作出决定。
47. 在制定变革管理和沟通办法、监测和评价框架，以及知识管理框架方面也取得了进展，这些框架可在推广该模式时加以应用。将根据 2024 年组织结构审查的情况，最终确定推出方法和计划。

关键绩效指标状况

关键绩效指标		2023 年目标值	2023 年底值	注释
1	定期向高级管理层提交试点结果（包括风险和问题），以便就是否以及如何每个决策点进行 COSMOS 做出有效决策	全部实现	全部实现	
2	使拟议的 COSMOS 调查结果和模式与国家办事处的需要保持一致	国家办事处认可了模式	国家办事处认可了模式	

关键绩效指标		2023 年目标值	2023 年底值	注释
3	通过试点验证三种功能的目标模式	全部实现	全部实现	高级管理层确认有必要界定区域主任和区域局的问责制*
4	向高级管理层介绍结果，以便就是否继续规划全组织推广进行决策	全部实现	部分实现	根据本组织结构审查的第三阶段，包括地区局的配置，这一可交付成果被推迟到 2024 年
5	开发分阶段（试点和推出）变革管理和沟通方法	全部实现	部分实现	在完成第三阶段的结构审查后，将于 2024 年制定推出方法和计划
6	制定知识管理框架	全部实现	全部实现	
7	制定监测和评价框架	全部实现	全部实现	在试点期间制定并应用了一个监测和评价框架。根据 CCI 指导委员会提出的意见，可能需要扩大该框架
8	根据从初步试点中吸取的经验教训，扩大和完成目标模式	全部实现	部分实现	我们整理了试点的经验教训，为目标模式的改进提供了信息。根据从高级管理层收到的意见，可能需要进一步改进
9	向高级管理层介绍结果，以便就是否继续在全组织范围内推广做出决定	全部实现	未实现	推迟到 2024 年（请参阅对 KPI 4 的评论）
10	制定项目指南和知识库，以支持更广泛的推广	全部实现	部分实现	从试点中吸取的经验教训被收集到一个知识库中。这些准则将在高级管理层作出决定后最终确定
11	制定变革管理方法和推广计划	制定了计划	部分实现	在推出计划之前，需要进一步发展变革管理方法

* 对区域局和区域主任的问责制的审查不在这项倡议的范围内，该倡议的重点是改善对国家办事处的支持。然而，该试点项目有助于确定关键的组织挑战，并为制定应对这些挑战的举措提供信息。具体而言，将在组织结构调整倡议的第三阶段审查区域主任和区域局的问责制。

4. 联合国可持续发展小组效率路线图

负责单位	部：管理 司：管理服务						
为 2022-2025 年管理结果与世界粮食计划署 CRF 的连接	紧急状况中的有效性	人员管理	缔结有效的伙伴关系	为零饥饿进行的有效筹资	证据与学习	应用技术	应用创新
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

摘要概述

48. 商业创新小组继续努力实现联合国秘书长在 2017 年制定的效率目标，包括承诺通过各种机构间、机构和双边举措实现每年 3.1 亿美元的效率。经修订的 2022-2024 年增效路线图，将原定实施联合国关键改革活动的时间表延长至 2024 年。
49. 该 CCI 旨在确保世界粮食计划署有能力在延长期限期间准备、应对和酌情领导联合国发展系统改革工作。CCI 包括与秘书长为实现计划效率而确定的关键目标有关的活动。

2023 年关键可交付成果	2023 年可用预算	支出 (包括未结承诺)	余额
可交付成果 1: 联合国可持续发展小组的活动	2.24	2.22	0.02
可交付成果 2: 联合国预定中	1.78	1.75	0.03
可交付成果 3: 联合国车队	1.31	1.31	0.00
可交付成果 4: 全球支付解决方案	1.27	0.32	0.95
总计	6.60	5.60	1.00

2023 年按可交付成果划分的主要成就

可交付成果 1：联合国可持续发展小组的活动

50. 本可交付成果项下的活动主要集中在以下四个方面：

- **共同房舍：**截至 2023 年 12 月，在可交付成果范围内的 441 个世界粮食计划署办公场所中，有 54.9% 位于共同房舍内。CCI 支持孟加拉国、刚果民主共和国、埃及、巴拿马和塞内加尔的主要共同房舍项目，包括确定空间需求、修订商业案例、起草谅解备忘录和空间规划。通过联合国信息中心共同房舍平台向 88 个国家办事处提供了支持¹¹，确保与世界粮食计划署用于设施和不动产管理的全组织数据库保持一致，并符合《国际公共部门会计准则》对年终财务结算工作的要求。
- **业务行动战略：**业务行动战略侧重于共同事务，或由一个联合国实体代表一个或多个其他联合国实体提供的共同事务，以消除重复，利用联合国的共同议价能力，并最大限度地发挥规模经济效益。为支持该战略，世界粮食计划署于 2023 年发布了关于年度审查进程的内部指南，包括为所有国家办事处提供成本效益分析的培训手册，并在所有区域局举办了培训讲习班。在 2022 年和 2023 年对 32 个国家办事处的效益服务数据进行验证后，所有区域的预期五年效率计划与实际五年效率计划之间实现了高度一致。根据业务行动战略，世界粮食计划署正在根据国家办事处计划实施由该署管理的共同事务，并将在 2024 年进行最后评估。
- **共同后勤部门：**在与肯尼亚国家办事处合作并与利益攸关方讨论后，根据对需求的重新评估，制定了使用世界粮食计划署后勤服务的商业案例。其他活动包括支持坦桑尼亚联合共和国国家办事处制定共同的后台费用分摊模式，以及与联合国国家工作队分享需求重新评估调查，以支持人员配置结构的重新调整。目前正在努力根据推出共同后勤服务机构间计划向国家办事处提供支持，包括在约旦和塞内加尔收集数据、与津巴布韦发展协调办公室合作，以及修订巴西的有关提议和参与备选方案。
- **全球共享服务：**世界粮食计划署与全球共享服务工作队共同主席协调，优先并倡导扩大使用世界粮食计划署的服务，包括通过为联合国车队和预订中心服务编写商业计划，以激励全球采用这些服务。

可交付成果 2：联合国预订中心

51. 2023 年，在 104 个国家/地区运营预订中心的移动服务。拼车项目通过以文章、视频和社交媒体信息为特色的宣传活动得到了推广和支持。在联合国机动性倡议的规范性议程方面取得了进展，包括制定订正机动性指令和扩大拼车服务协议，将装甲车包括在内。在所有拼车国家/地区开发并实施了为司机提供自动计算行程成本的新系统，并计划于 2024 年在全球推广。

可交付成果 3：联合国车队

52. 联合国车队继续改变联合国采购轻型车辆的进程。截至 2023 年底，已与 12 家客户机构签订了服务协议，在 52 个国家/地区提供了扩展服务，租赁或确认订单的车辆为 389 辆。值得注意的是，订购的车辆中有 35% 是低排放车辆，符合车队对环境可持续性的承诺。联合国车队通过优化流程、符合联合国道路安全标准，以及加强其门户网站作为集中式数字平台，改进订单跟踪、财务自动化和客户支持，将卓越运营放在首位。这些活动促进了效率、问责制和客户的高满意度，在客户满意度调查中获得了 4.6 分（满分 5 分）。

可交付成果 4：全球支付解决方案

53. 全球支付解决方案旨在将世界粮食计划署的应付账款职能整合到一个地点，以减轻与执行日常任务相关的国家办事处的工作量。全球支付解决方案办事处于 9 月在布达佩斯成立。开发了一个客户服务网关节点，用于整合总部和实地办事处的所有付款请求，提供实时关键绩效指标跟踪和报告能力，并在 6 个地点进行了试点。

¹¹联合国信息中心共同房地平台是一个在线工具，可自动规划和执行共同房地项目，并作为 132 个联合国国家工作队的联合国办公场所数据库。

关键绩效指标状况

关键绩效指标		2023 年目标值	2023 年底值	注释
1	世界粮食计划署国家办事处与联合国其他实体合用同一房舍的百分比	50%	54.9%	
2	世界粮食计划署国家办事处请求得到支持的百分比	100%	100%	
3	总部外办事处收到的请求所占百分比	增加 20%	+6.1%	2023 年管理了 243 张工单，而 2022 年为 229 张
4	埃及联合国之家项目设计完成的百分比	100%	100%	2027 初步设计完成，施工工作正在进行中，预计将于 2027 年投入使用
5	联合国之家斐济项目完成的百分比	100%	0%	由于新政府决定重新分配土地，计划在政府捐赠的土地上规划联合国项目在选举后被取消
6	举办的联合国改革培训班所占百分比	100%	100%	关于共同房舍数据收集的 8 次启动会议和 7 次培训班
7	举办的研讨会/信息会议的次数	15	15	关于共同房地数据收集的 8 次启动会议和 7 次培训班
8	审查的工具和指导产品数量	5	0	2022 年期间进行了审查和批准。2023 年，重点转向 9 个战略性、重大共同房舍项目
9	经修订的设施服务准则的执行百分比	100%	100%	在共同房地和设施事务工作队提供反馈意见之前，世界粮食计划署无需采取进一步行动
10	成本效益分析指导材料的数量和开发的工具的百分比	1 和 100%	1 和 100%	
11	为加强能力建设而举办的全球和区域培训活动/网络研讨会的数量	全球性 1 以及区域性 6	4 个区域讲习班，所有区域局均参加	
12	对高效益服务的成本效益分析进行审查的高效益国家办事处所占的百分比	100%	100%	
13	世界粮食计划署管理的共同事务执行百分比	50%	50%	
14	推出联合国可持续发展目标效率路线图（国家数量）	50	6	共同业务行动的推出是由业务创新小组协调的机构间流程。由于在联合国国家工作队一级以协商一致方式执行每项共同业务业务需要漫长的变革管理过程，因此推广工作出现了几次延误
15	扩大世界粮食计划署全球共享服务：扩大规模和外部提供的服务数量	5	4	联合国车队、联合国预定中心（机动性、医疗和保健以及住宿模块）
16	支助拼车初创的使团数量（每年）	25	25	
17	已签署拼车协定的世界粮食计划署国家办事处数目（累计）	25	25	
18	为国家办事处开发的自助服务功能数量（累计）	2	2	

关键绩效指标		2023 年目标值	2023 年底值	注释
19	通过联合国车队租赁的车辆数量	400	389	2023 年最初的 250 辆目标在今年第二季度修订为 400 辆，以满足对联合国车队不断增长的需求
20	试点全球支付解决方案的国家办事处数量	6	6	
21	将应付账款任务从总部“提放”到全球支付解决方案	20%	20%	
22	对及时处理付款感到满意的客户百分比	80%	80%	根据在试行该服务的区域局和国家办事处所进行的调查

5. 终止赔偿金

负责单位	部：工作场所文化 司：人力资源						
为 2022-2025 年管理结果与世界粮食计划署 CRF 的连接	紧急状况中的有效性	人员管理	缔结有效的伙伴关系	为零饥饿进行的有效筹资	证据与学习	应用技术	应用创新
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

摘要概述

54. 根据世界粮食计划署 2021-2023 年管理计划设立的终止赔偿基金，旨在支持世界粮食计划署实现未来的组织变革。从 2018 年开始，国家办事处继续开展组织调整工作，以确保各办事处拥有适当的结构、职工队伍和技能，以履行其当前和即将到来的 CSP。该 CCI 支持此类努力，尤其是在实施调整工作以稳定国家办事处员工队伍后出现的特殊员工离职时的情形。

2023 年预算使用 (百万美元)

2023 年关键可交付成果	2023 年可用预算	支出 (包括未结承诺)	余额
可交付成果 1：终止赔偿金	8.96	0.25	8.71
总计	8.96	0.25	8.71

2023 年按可交付成果划分的主要成就

可交付成果 1：终止赔偿金

55. 2023 年，从解雇赔偿基金中拨出 247,727 美元，用于两个国家办事处的 10 起离职事项。

关键绩效指标状态

关键绩效指标		2023 年目标值	2023 年底值	注释
1	将资金用于申请和批准解雇赔偿金的已撤销职位数量	不适用	100%	由年内国家办事处提出的要求推动 CCI 资金的使用