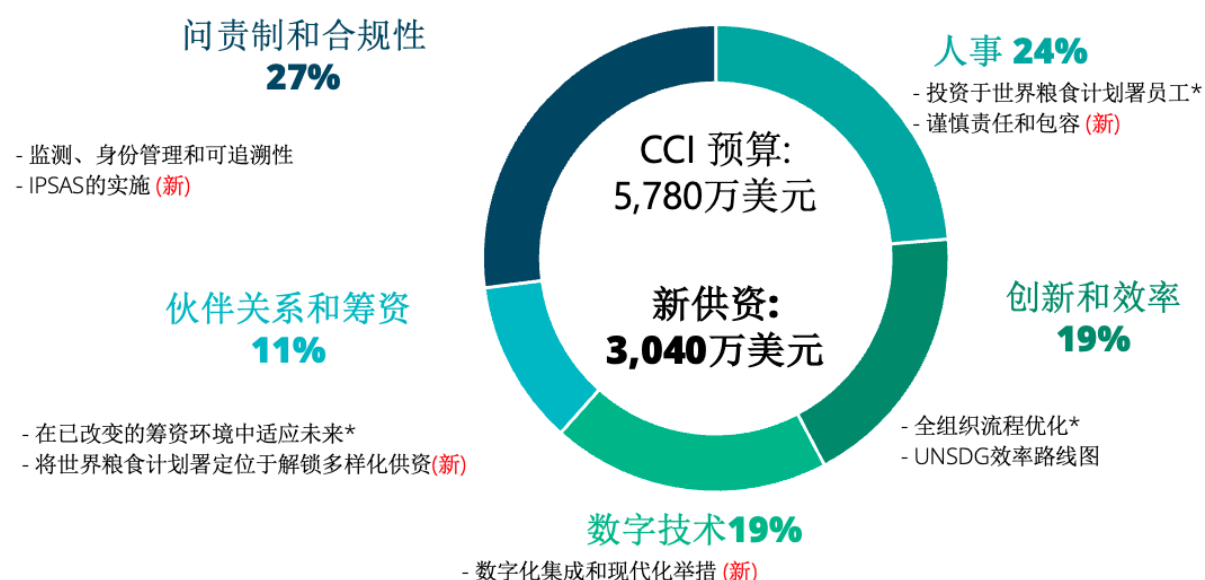


附件 III

全组织关键举措 – 概念说明

1. 自 2015 年以来，世界粮食计划署一直利用执行局批准的全组织关键举措（CCI），加强其系统和员工队伍，并最终改善向粮食不安全人群提供的服务。
2. 2015 年财务框架审查进展报告¹将 CCI 定义为旨在加强世界粮食计划署履行其使命和实现物有所值的规划、业务和管理能力的举措。报告进一步阐述指出，CCI 的开发和优先排序应以 CCI 本质上是一次性的且不在常规 PSA 资金涵盖的要求为指导，不与单个项目相关，需要可预测的资金，不太可能通过全组织信托基金从捐赠方获得足够的额外投资，并专注于组织变革。在批准该报告时，执行局还批准使用 PSA 均衡账户和普通基金的非专用部分为 CCI 提供资金。
3. 计划为 2025 年推出 9 个 CCI。其预期成果、活动、实施计划、预算和关键绩效指标（KPI）详见本附件。4 个 CCI 为新的举措，而 5 个正在执行的 CCI 将在 2025 年进入实施的最后一年。在这 5 项举措中，只有 2 个需要额外的资金。

图 A.III.1: 2025-2026 年拟议的全组织关键举措（百万美元）



¹ “财务框架审查的进展，包括间接支持费用”（WFP/EB.A/2015/6-C/1）。

表 A.III.1 (a)：全组织关键举措预算概览（百万美元）

CCI 标题	期间	预计支出				合计
		截至到 2024 年 6 月 30 日*	2024 年 7 月至 12 月	2025 年	2026 年及以后	
监测、身份管理和可追溯性	2024-2025	8.10	8.10	10.50	-	26.70
IPSAS 实施	2025-2026	-	-	2.80	2.30	5.10
在已改变的筹资环境中适应未来	2024-2025	5.20	1.20	1.50	-	7.90
世界粮食计划署定位解锁多元化资金	2025-2027	-	-	2.10	3.00	5.10
投资于世界粮食计划署员工	2022-2025	60.80	9.70	8.80	-	79.30
谨慎责任和包容责任	2025-2026	-	-	3.20	1.90	5.10
数字融合和现代化	2025-2026	-	-	7.80	3.20	11.00
全组织流程优化	2024-2025	8.40	4.00	8.60	-	21.00
联合国可持续发展小组效率路线图	2023-2025	5.60	5.70	2.10	-	13.40
合计		88.10	28.70	47.40	10.40	174.60
先前批准的供资总额						144.20
拟议的新资金						30.40

* 自从每个 CCI 开始以来未经审计的累计支出，包括未结承付款。

4. 表 A.III.1 (b) 列出了预计将于 2024 年结束的三个 CCI。全球预算委员会将在 2024 年第四季度考虑免费延期以实现可交付成果和完成移交，以及准备最终评估和报告的请求。这些 CCI 的概念说明，包含在世界粮食计划署 2024-2026 年管理计划²的附件 III 中，2024 年度绩效报告将包括其成就。

表 A.III.1 (b)：2024 年截止的全组织关键举措预算（百万美元）

CCI 标题	期间	预计支出			合计
		截至到 2024 年 6 月 30 日*	2024 年 7 月至 12 月	2025 年	
离职补偿基金	2021-2024	1.30	8.70	-	10.00
国家办事处支持模型优化和简化 (COSMOS)	2023-2024	3.00	3.30	-	6.30
实施战略计划和全组织结果框架	2022-2024	23.6	5.40	-	29.00
合计		27.90	17.40	-	45.30

* 自从每个 CCI 开始以来未经审计的累计支出，包括未结承付款。

² “世界粮食计划署管理计划（2024-2026 年）- 附件 III”（WFP/EB.2/2023/5-A/1）。

监测、身份管理和可追溯性

摘要			
牵头部/司	方案业务部	供执行局批准的供资	300 万美元
参与司	分析、规划和绩效司、供应链和交付司、所有区域局	CCI 期间	2024–2025 年
与 2025 年全组织优先事项的一致性		与管理结果的联系	
世界粮食计划署响应紧急状况的实力（30%） 实现改革举措带来的益处（70%）		管理结果 1: 紧急状况中的有效性（32%） 管理结果 5: 证据和学习（21%） 管理结果 6: 利用技术（47%）	

概述

- 世界粮食计划署的业务环境在复杂性和需求方面不断演变。世界粮食计划署能够有效和高效地采购和向受益人分发实物食品，并实施适当的报告和监测机制，这一点至关重要。执行干事于 2023 年初成立的跨部门工作组，制定了将于 2024 年和 2025 年实施的成本核算工作计划，以全面解决世界粮食计划署监督职能提出的反复出现的问题。该 CCI 被纳入整体工作计划，将支持世界粮食计划署的能力，以透明且向有需要的人负责的方式提供不间断的援助，尤其是在充满挑战的环境中。
- 该 CCI 侧重于在三个关键领域加强系统、流程和工具：监测和社区反馈，通过身份管理实现实物型食品援助的数字化，交付保证和对账，以及供应链的扫描技术和跟踪系统的初始设计。本 CCI 将促进相关职能之间，以及与区域局和国家办事处之间的广泛整合和协作，形成对保障的“全组织”理解，从而支持国家办事处确保合适的人员以安全、足额、不受干扰的方式获得他们所需的援助。2025 年，向区域局额外拨款 300 万美元，将使每个局能够投资于实现全球保障框架预期结果的核心领域，并将支持将该框架和工具推广到所有国家办事处。

2024 年的主要成就

- 截至到 2024 年中，该 CCI 在其关键可交付成果方面实现了重要的里程碑，每一项都旨在增强世界粮食计划署的业务能力，并支持高风险国家办事处满足全球保障标准。世界粮食计划署的组织重组，特别是在新的监测和报告以及交付保证服务方面，促进了处理不同可交付成果的团队之间的协作，从而提高了工具和流程的质量。
- 在埃塞俄比亚试点经验的基础上，该举措加强了现金和食品分发数据的收集流程。工作包括实施标准化监测工具，由强大的全组织系统和半自动化数据管道提供支持。此功能提升的核心是仪表盘，它以近乎实时的方式显示来自远程站点的监测结果。该工具提高了可见性，并支持对世界粮食计划署业务中的远程和面对面监测做出明智的决策。随着这些改进，数据分析所需的时间将显著缩短，数据质量有望得到提高。这些效率有助于及时分享调查结果，以优化方案绩效。截至到 2024 年 7 月，3 项针对性高风险行动配备了远程监测能力，并将逐步扩展到另外 4 个办事处，到 2024 年底，总数将达到 7 个国家办事处。
- 案头研究、盘点和协作研讨会扩大了该项目的范围，包括结果和过程监测以及产出监测。该研究继续进行系统差距分析，以评估监测解决方案的适用性。与区域信息技术和监测咨询团队的正式磋商，为创建可互操作生态系统的挑战和机遇提供了重要见解，这将指导 2024 年第三季度即将到来的战略愿景规划活动。
- 批准了关于 CFM 最低监测和保证标准的执行干事通告，促进了实地行动遵从 CFM 标准。已经发布了相应的在线工具包，预计将继续每季度更新该工具包，并纳入反馈。关于应对不当行为和环境投诉的专题指导说明，以及与性别、保护和包容服务处合作举办的网络研讨会，加强了与受影响社区的双向沟通。阿富汗、哥伦比亚和埃及等国家办事处使用专用软件系统改进 CFM 的设计和集成，并将问题上报给适当的管理层进行处理，为乍得和马达加斯加的类似改进奠定了基础。

11. 明确了问责制，并最终确定了身份管理的规范和标准，包括关于使用生物识别技术的全组织指南，目前正在进行最终磋商。在利比亚和苏丹的几项高风险行动中，在实施用于实物交付和对账的数字化身份管理方面取得了进展，这些行动实施了增强的数据收集能力，能够在 72 小时内完成紧急登记流程。
12. 在布基纳法索、刚果民主共和国和苏丹的 3 项行动引入了卡跟踪和身份验证模块，加强了配给卡的分发，并确保在食品分发过程中进行准确的身份验证。完成了 15 项现金交付全球对账服务评估，为国家办事处提供了加强和标准化的对账做法。
13. 跟踪和追溯（Track & Trace）项目正在最终确定扫描技术要求。经过市场评估，12 家公司现在正在向 Track & Trace 项目团队展示他们的解决方案。通过进行这些演示，项目团队旨在更深入地了解每个解决方案的性能、可靠性和可扩展性。这最终将使团队能够就世界粮食计划署行动采用哪种技术做出明智的决定。

可交付成果

表 A.III.2: 2025 年按可交付成果划分的预算 (百万美元)	
可交付成果	2025 年合计
1. 使用支持性技术解决方案进行远程流程和成果监测	3.30
2. 为方案监测建立综合和可互操作的生态系统的可行性研究 (将于 2024 年完成)	-
3. 使用 CFM 的实物食品行动的最低保证标准	1.30
4. 可追溯性路线图和信息流的增强以及数据标准化 (路线图和“第一英里”阶段)	1.80
5. 用于自动接收和调度的扫描技术以及改进的仓库管理 (“中间和最后一英里”阶段)	1.10
6. 支持在所有国家办事处实施全球保障框架	3.00
合计	10.50
减: 2024 年转结	(7.50)
2025 年申请的资金	3.00

14. 2025 年，在可交付成果 1 项下，将根据经验教训扩大远程流程和成果监测的规模，推广并向更多的国家办事处推出。这一举措代表了在提高监测效率和有效性方面的巨大飞跃，加强了世界粮食计划署在其服务地区提供有影响力的干预措施的能力。
15. 为了实现可交付成果 2 的目标，世界粮食计划署正在对系统差距进行评估和可行性研究，特别是与产出监测以及纳入结果和过程监测有关的差距，并就现有系统的整合和互操作性提出建议。将为推荐的解决方案开发原型，并进行分析以确定下一步工作。该分析将考虑用户反馈、对 KPI 的影响、技术可行性和财务考虑等因素，预计将于 2024 年完成。
16. 2025 年，可交付成果 3 的重点是推出 CFM 改进措施，并推进实物型食品援助身份管理的数字化，以便能够及时识别和减轻个人、社区和世界粮食计划署本身的风险，并确保援助在正确的时间以有尊严和安全的方式抵达正确的人。
17. 可交付成果 4 下的跟踪和可追溯项目的主要目标是实施一个增强且充分自动化的系统，用于管理整个供应链中采购的食品。对于可追溯性路线图，将制定详细的流程，包括供应链和非供应链相关活动。为了补充这一内部流程，将在与私营部门和其它外部利益相关者协商后，对现成的解决方案进行市场评估。功能增强的一个关键方面，涉及为世界粮食计划署与其上游伙伴包括供应商和航运运营商之间的信息交换过程建立新的工作定义。这种协作努力将为供应链中更简化、更高效的数据交换奠定基础。

18. **可交付成果 5** 涵盖“中间和最后一英里”阶段，为此，世界粮食计划署计划采用新的扫描技术，例如使用二维码，以显著提高业务效率。为了实现这一目标，世界粮食计划署将确定流程并将其与行业最佳实践进行基准测试，与主题专家合作，并与行业领导者合作，设计和实施可持续和最先进的解决方案。作为项目本阶段的一部分，将优先实施用于仓库的先进系统，以确保其满足仓库员工的需求。这种调整将有助于简化流程并优化整体仓库性能，从而使供应链的运行更加顺畅和高效。
19. 2025 年，全球保障框架将扩展到所有业务领域，加入被视为高风险并优先于 2024 年完成保障项目的 31 个国家办事处。这将在新的**可交付成果 6** 下实施。区域局将支持所有国家办事处找出其保障措施中的差距，更新其风险登记册，进行欺诈风险评估，并制定成本核算的实施计划，以增强保障。区域局将提供实施监督，包括通过为国家办事处提供技术支持，以及在问题超出区域局解决能力时请求部门和风险负责人的支持。
20. 截至到 2024 年 6 月 30 日，该 CCI 2024-2025 年总预算已用 30%。

实施计划

21. 正在通过高级别工作组与利益相关者（国家办事处、区域局和总部部门）协调和验证实施情况。在紧急状况行动期间，监测、身份管理流程和可追溯性通常特别重要，但有时它们没有得到足够的支持。实施成本核算工作计划，可确保世界粮食计划署投资于满足全球保障标准的能力，以响应紧急状况的行动拥有强大的问责系统，以减轻欺诈、腐败和截留的风险，并在发生错误行为时发现和加以解决，防止在紧急状况中需要扩大行动的速度超过程序过程时可能发生的损失。
22. 2025 年，将开始向所有国家办事处推出全球保障标准，并优先考虑资源，以确保区域局有能力推动业务的预期结果。该计划的实施将涉及评价和内部审计建议。将根据下面列出的 KPI 评估每个可交付成果的工作绩效。

关键绩效指标

表 A.III.3: 按可交付成果划分的关键绩效指标		
可交付成果 1: 使用支持性技术解决方案进行远程流程和成果监测		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
远程流程和成果监测的高风险行动数量	7	15 ³
可交付成果 3: 具有社区反馈机制的实物型食品行动的最低保证标准		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
已为实物型食品行动实施保证基准的高风险行动的百分比	待定 ⁴	85%
交付成果 4: 可追溯性路线图、增强信息流和数据标准化（路线图和“第一英里”阶段）		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
集成到自动化信息流中的供应商数量 ⁵	不适用	20%的活跃供应商
保存的数据输入工作时间数 ⁶	不适用	减少 30%

³ 已调整了远程监测目标，以反映 2025 年部署的完成情况。

⁴ 2025 年初的基线值将在 2024 年年底进展最终合并时确认。

⁵ 不到 1%的活跃供应商占世界粮食计划署采购支出的 50%。测得的值将与自动化的交易数量一致。

⁶ 测量每种文档类型在 3 个月、6 个月和 12 个月内节省的时间，基线待确认。

表 A.III.3: 按可交付成果划分的关键绩效指标

可交付成果 5: 用于自动接收和调度的扫描技术以及改进的仓库管理 (“中间和最后一英里” 阶段)		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
在整个供应链中识别和追踪商品的时间表 ⁷	不适用	少于 5 天
为采用扫描技术而开发的标准操作程序数量 ⁸	不适用	4
具有增强跟踪技术的主要存储位置数量 ⁹	不适用	30
仓库空间优化 ¹⁰	不适用	20%
可交付成果 6: 支持在所有国家办事处实施全球保障框架		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
无条件资源交付的 80% 以上达到全球保障项目基准的高风险国家办事处数量	待定	25

2025 年预算

表 A.III.4: 2025 年按支出用途分列的预算, 包括全职等值人员配置需求

部门	员工成本 (百万美元)	非员工成本 (百万美元)	总计 (百万美元)	职位 (FTE) *
分析、规划和绩效司	1.40	3.30	4.70	13.20
供应链和交付司	1.40	1.40	2.80	14.10
区域局	1.90	1.10	3.00	22.90
合计	4.70	5.80	10.50	50.20

* 职位包括员工 FTE 数, 包括顾问, 并考虑区域局和国家办事处的内部临时职责分配。

⁷ 以前的食品追踪, 例如与事件相关的召回, 需要 14 天到几个月的时间。引入 5 天目标将使这一过程加快约 90%。扫描技术的推出将根据数量和战略位置进行分层。世界粮食计划署的目标是实现 100% 采用扫描来接收和发送商品, 以便在任何给定时间提供有关商品可见性近乎实时的数据。

⁸ 贴标、打印、扫描和装载/卸载的标准操作程序。

⁹ 每个地区 5 个存储地点, 代表大约 30 个国家办事处或更少。

¹⁰ 计算为库存量占仓库存储容量的百分比, 并作为空间效率的衡量标准进行跟踪, 其中库存占仓库总存储容量的目标百分比。

国际公共部门会计准则（IPSAS）实施

摘要			
牵头部/司	首席财务官司	供执行局批准的资金	510 万美元
参与司	法务室，管理服务司，伙伴关系协调服务，供应链和交付司，技术司	CCI 期限	2025-2026 年
与 2025 年企业优先事项的一致性		与管理结果的联系	
实现改革举措的益处（100%）		管理结果 5：证据和学习（10%） 与特定的管理结果无关（90%）	

概述

23. 世界粮食计划署根据 IPSAS 编制经审计的财务报表。目前，国际公共部门会计准则委员会发布了 6 项新的国际公共部门会计准则，供世界粮食计划署根据各自的生效日期强制采用：国际公共部门会计准则第 43-46 号¹¹将于 2025 年生效，国际公共部门会计准则第 47-48¹²号将于 2026 年生效。实施这些标准对世界粮食计划署来说是强制性的，不采用这些标准将导致不符合 IPSAS，从而导致保留意见（严重风险）。该 CCI 的目标是确保在 2025 年经审计的财务报表中全面实施 IPSAS 43-46，在 2026 年财务报表中全面实施 IPSAS 47-48。
24. 实施需跨越职能部门，将对支持世界粮食计划署在国家办事处和区域局执行的业务活动的流程和系统，以及总部职能部门的全组织活动产生直接影响。将修订受政策变化影响的世界粮食计划署会计政策和操作程序，以符合新标准。需要更改世界粮食计划署目前用于处理基础数据和交易的主要全组织资源规划和其它系统，以适应新 IPSAS 的要求。选定的国家办事处将通过试点支持实施此类变化。到 2025 年底和 2026 年底，所有国家办事处、区域局和总部职能部门都必须遵守新标准。

可交付成果

表 A.III.5: 2025-2026 年按可交付成果分列的预算 (百万美元)			
可交付成果	2025 年	2026 年	合计
1. 在 2025 年经审计的财务报表中全面审查和实施 IPSAS 43-46	2.80	-	2.80
2. 在 2026 年经审计的财务报表中全面审查和实施 IPSAS 47-48	-	2.30	2.30
合计	2.80	2.30	5.10

25. **可交付成果 1** 项下的活动将包括审查房舍和其它设施的租赁合同、航空包机、航运合同、卡车、其它车辆和联合国联合车队的租赁合同，以及其它租赁或服务协议，以确定它们是否属于 IPSAS 23 的范围。将需要从协议中收集该范围内资产的一组新数据，以便将其视为“使用权资产”。将评价和选择用于收集此类数据的系统，并实施必要的系统调整以符合标准要求。
26. 需要在分散的层面收集数据，并进行监测和审查以进行质量控制。将更新和发布会计政策。将向实地和总部的相关团队提供政策和操作培训。将更新所有内部手册、程序和指南，以反映遵守 IPSAS 标准所需的变化。将开发和处理会计分录，用于重述期初余额、当期交易和 2025 年期末余额。

¹¹ IPSAS 43 - 租赁、IPSAS 44 - 持有待售和终止行动的非流动资产、IPSAS 45 - 不动产、厂房和设备，以及 IPSAS 46 - 测量。

¹² 《国际公共部门会计准则》第 47 号 - 收入 - 根据捐助方和服务提供协议进行的计量和确认，以及 IPSAS 48 - 转账费用 - 伙伴、非政府组织和政府合作伙伴。

27. 将与外聘审计员共享所有内部分析的结果、数据和系统的变更、新的会计政策，以及相关的会计调整，以便保持一致。在多个国家办事处实施试点后，到 2025 年底，所有国家办事处都必须遵守 IPSAS 43-46。
28. 作为**可交付成果 2**的起点，将审查所有捐助方协议、服务提供合同，以及与非政府组织、学术界和政府对口方的伙伴协议，以确定核心标准如何反映在世界粮食计划署的协议中。核心标准将包括具有约束力的安排、合规义务和相关责任、委托人与代理人的关系，以及协议和其它核心要素的修改。将对协议进行分类以确定后续的会计处理。
29. 预计 IPSAS 47 将需要对当前的收入确认政策进行重大修改，这意味着还需要进行系统更改，以便在赠款管理模块中收集所有必要的信息，并将相关数据整合到财务会计模块中。预计费用确认标准的主要影响将对食品商品的分发产生影响，要求未来食品商品只有在交付给受益人时才能确认。跟踪和追溯项目已经规划了这方面的工作，并与外聘审计员关于商品抵达受益人时进行费用支出的建议一致。
30. 世界粮食计划署将在整个组织提供政策和业务培训，以颁布新的收入和支出确认会计和业务政策。将更新所有内部手册、程序和指南，以反映遵守 IPSAS 标准所需的变化。将开发和处理会计分录，用于重述期初余额、当前期间的交易和 2026 年期末余额。

实施计划

31. 高级别实施计划可归纳如下，每项活动都适用于所采用的每项 IPSAS 标准：
 - 审查 IPSAS 标准的新要求，了解关键概念：引入的变化；适用范围、认可、衡量和披露要求；过渡措施允许初始采用等。
 - 审查新标准范围内世界粮食计划署业务环境的具体方面，包括世界粮食计划署与其它各方之间的基本合同协议，以确定对业务流程、系统和现有政策的必要更改。
 - 准备修订后的会计政策以指导新准则的实施。
 - 跨职能参与，将更改引入现有业务流程和系统。
 - 配合所有基本会计政策、业务流程和系统变更，并开展适当程度的沟通、变更管理和培训计划，包括更新 WeLearn（我们学习）内部指南、广泛的多利益相关者沟通和增强意识。
 - 在 IPSAS 标准生效之前，在试点国家和总部单位修订和推出系统的更改。
 - 在现有的财务管理仪表板上引入新的 KPI，以便考虑到 IPSAS 标准驱动的变化。这将需要收集相关数据、制定业务需求，并处理现有仪表板，例如首席财务官司仪表板、特殊账户财务仪表板和其它相关功能工具的更改。
 - 根据采用的新标准编制 2025 年和 2026 年的财务报表。
 - 获得对财务报表的无保留外聘审计意见，包括新采用的 IPSAS。
 - 确保实施后阶段到位，以应用内部或通过财务审计确定的任何经验教训。
 - 确保新实施标准的维护完全嵌入到相关职能级别的常规业务流程中。

关键绩效指标

表 A.III.6: 按可交付成果划分的关键绩效指标			
可交付成果 1: 在 2025 年经审计的财务报表中全面审查并实施 IPSAS 43-46			
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标
审查和采用的新 IPSAS 数量*	不适用	4	不适用
可交付成果 2: 在 2026 年经审计的财务报表中全面审查并实施 IPSAS 47-48			
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标
审查和采用的新 IPSAS 数量	不适用	不适用	2

* 除非确定新标准不适用于世界粮食计划署的业务环境。

2025 年预算

表A.III.7: 2025年按支出用途分列的预算, 包括全职等值人员配置需求				
部门	员工成本 (百万美元)	非员工成本 (百万美元)	总计 (百万美元)	职位 (FTE) *
首席财务官司	1.20	0.30	1.50	7.10
法律办公室	-	0.10	0.10	
管理服务司	0.10	0.10	0.20	2.00
伙伴关系协调服务	0.10	0.20	0.30	1.00
供应链和交付司	0.40	-	0.40	2.50
技术司	-	0.30	0.30	
合计	1.80	1.00	2.80	12.60

* 职位包括员工的 FTE 数量，包括顾问，并考虑区域局和国家办事处的内部临时职责分配。

在已改变的筹资环境中适应未来

摘要			
牵头部/司	伙伴关系和创新部	供执行局批准的供资	不需要新的资金
参与司	首席财务官司、全球伙伴国司、创新司、法律办公室、伙伴关系协调服务、方案政策和指导司	CCI 期限	2024-2025 年
与 2025 年全组织优先事项的一致性		与管理结果的联系	
世界粮食计划署响应紧急状况的实力 (7%)		管理结果 3: 建立有效的伙伴关系 (56%)	
实现世界粮食计划署资源基础的多样化和增长 (78%)		管理结果 6: 利用技术 (29%)	
实现改革举措的益处 (15%)		管理结果 7: 利用创新 (15%)	

概述

32. 随着全球人道主义需求的空前增长，传统的资金来源不足以满足世界粮食计划署消除饥饿的方案要求。有必要进行持续的投资，以使世界粮食计划署的伙伴关系基础与努力消除粮食不安全的个人、社区和国家的需求更好地保持一致。此外，新的工作方式对于提高效率、优化资源和利用新的筹资形式至关重要。世界粮食计划署必须优化其资源调动框架和供资机会。
33. 2023 年执行局第二次例会上获得批准了在已改变的筹资环境中适应未来 CCI，为期两年，涵盖 2024 年和 2025 年。需要 150 万美元的金额，包括 2024 年的少量结转，才能在 2025 年开展和完成活动。
34. 通过该 CCI，世界粮食计划署旨在加强与伙伴的合作，以确保互补并最大限度地提高效率。通过采用新的工作方式，结合简化、伙伴端到端的管理和贡献，以及职员能力发展，该 CCI 致力于为伙伴关系和创新优化业务流程。这些投资将加强整个组织的伙伴关系职能，使国家办事处和区域局能够识别和发展新的伙伴关系和资源机会，特别是在创新筹资和气候融资方面。总体而言，本 CCI 有望通过使实地相关单位能够领导资源调动并配备先进工具以有效履行其职责，从而在职能层面推动额外的效率提升。
35. 2025 年，利用 2024 年取得的成就，该 CCI 将优先开展创新融资项目和相关培训计划的试点、记录和实施。此外，还将推出用于全面伙伴和捐赠管理的工具。

2024 年的主要成就

36. 在 CCI 的前六个月内，已经取得了多项产出，提高总部、全球办事处、区域局和国家办事处的伙伴关系官员的能力。根据更新后的伙伴关系和创新框架准备了入职培训包。为了提高效率、降低成本并扩大全球伙伴职能的范围，设计并举办了网络研讨会，以支持实地团队适应不断变化的伙伴合规标准和更广泛的捐助者环境。继续开发网络研讨会和培训，以更好地为伙伴工作人员提供资源调动工作的能力。新的工作方式支持建立了一个跨职能工作组，以审查伙伴关系和创新职能中的知识管理，改进此类机制，并为全球伙伴关系和创新人员提供全面且易于获取的知识和交流材料。
37. 伙伴管理的数字化和协调主要侧重于审查伙伴关系和创新的系统环境，检查系统之间和跨系统的联系，确定自动化的关键差距和机会，并确保系统更好地协调和有效简化。在此之前，与国家办事处、区域局和全球总部进行了广泛的磋商。正在设计一种新工具，将于 2025 年推出，并结合相关的培训。
38. 根据该 CCI 预见的职能重组与全组织组织审查一起进行，从而建立了重组后的伙伴关系和创新部。为了实现强大的伙伴关系和创新职能，创建或重组了新的部门和服务，以加强该职能的一致性、有效性和问责制，并优化向实地办事处提供的支持。这包括伙伴协调服务，该服务提供功能协调并增强业务管理流程和知识管理。该 CCI 为重新安排小组以创建跨部门协作团队，支持伙伴关系和创新，并与 2024 年的全组织的组织重组工作保持一致，为全组织重组提供了最初的动力和环境。

39. 2024 年初召开了一次关于创新性融资战略的跨职能研讨会，以商定 2024-2025 年的实施计划，目的是确定优先、可扩展和可持续的解决方案，以应对资金挑战并促进方案的影响。该研讨会提议建立一个负责协调创新金融主题的卓越中心，按优先领域优化方案管理的工作组，以及一个实践社区，以提高世界粮食计划署整体对创新融资主题的认识和能力。
40. 2024 年上半年，工作重点是提高组织能力和促进跨职能合作，以开发和有效实施创新财务机制。世界粮食计划署在继续推进其债务置换计划的同时，也探索了新的机制和资本市场解决方案，以期从发展金融机构获得担保，从而为其业务寻求长期融资奠定基础。2024 年，世界粮食计划署将实现其从创新融资机制中获得 3,500 万美元的目标，包括通过两项新的债务互换协议、四项混合融资机会、一项气候风险融资协议和数字解决方案伙伴关系。
41. 截至 2024 年 6 月 30 日，该 CCI 2024-2025 年总预算已用 65%。

可交付成果

表 A.III.8: 2025 年按可交付成果分列的预算 (百万美元)	
可交付成果	2025 年总计
1. 干部发展和能力 (研讨会、培训课程和网络研讨会, 以及知识管理)	0.20
2. 技术工具和系统	0.40
3. 职能重组 (将于 2024 年完成)	-
4. 其它可交付成果, 包括一系列气候融资建议和优先创新性融资项目	0.90
合计	1.50
减: 2024 年初结转	(1.50)
2025 年申请供资	-

42. 2025 年, **可交付成果 1** 下的工作, 将继续有助于提高世界粮食计划署的伙伴关系能力, 并协调支持在国家办事处和区域局层面实施创新性融资活动。世界粮食计划署将继续把创新融资纳入其战略和计划, 开发指导材料和工具, 并举行工作会议, 共同制定适合其需求的解决方案。
43. **可交付成果 2** 项下的活动将继续整合、简化和协调用于预测和登记捐赠的工具, 并推出一个新的综合平台。在该成果下, 世界粮食计划署还将实施一个合同生命周期管理工具, 以确保以数字方式向工作人员提供贡献协议, 以便他们能够支持和跟踪非标准条件下的决策, 以期提高合规性、知识管理和后续行动。
44. **可交付成果 4** 仍将是 CCI 的关键要素。世界粮食计划署将继续在其创新性融资战略中确定的优先领域和创新融资机制制定和实施举措, 包括债务互换、资本市场解决方案、混合融资、价值链和基础设施融资, 以及创新气候风险融资, 目标是在 2025 年额外筹集 6,500 万美元, 达到自 2024 年以来累计筹集的 1 亿美元。
45. 2025 年, 世界粮食计划署将使用 2024 年制定的气候风险创新融资方案, 在方案设计、建议书拟定和制定 CSP 期间为其针对小农户的气候和韧性干预措施提供信息。这一领域里的工作, 也将有助于世界粮食计划署推出气候和韧性政策。到年底, 将制定 10 个与气候相关的方案和项目建议, 并为世界粮食计划署的业务筹集资金提供具体的即用型方案。这将为世界粮食计划署国家办事处提供新的工具和模型, 使其定位符合全组织对资源多样化的需求。

实施计划

46. 核心综合团队将继续领导此 CCI。临时多学科团队将继续与总部、区域局和国家办事处的利益相关者互动，通过自上而下和自下而上相结合的方法实施项目，从而实现强大的内部参与。
47. 创新性融资项目的设计和实施，将继续由创新融资指导委员会指导，该委员会由关键部门担任主席，并符合创新性融资战略。
48. 在此框架内，实施计划将继续允许区域局和国家办事处，在世界粮食计划署创新性融资工具的设计和应用，以及多部门资源调动战略的制定及其实施方面，包括在实地层面发挥积极作用。为实现这一目标，根据各国的具体需求，区域局和国家办事处将能够获得量身定制的创新性金融工具包和技术培训。

关键绩效指标

表 A.III.9: 按可交付成果划分的關鍵绩效指标			
可交付成果 1: 干部发展和能力（研讨会、培训课程和网络研讨会，以及知识管理）			
关键绩效指标	基线	2024 年目标	2025 年目标
对新指南及其辅助功能感到满意的区域数量	0	不适用	6
提供经更新的入门材料包	0	1	不适用
提供的全球培训课程和研讨会数量 ¹³	0	不适用	1
可交付成果 2: 技术工具和系统			
关键绩效指标	基线	2024 年目标	2025 年目标
通过综合数据库管理的捐赠百分比	0	不适用	100%
可交付成果 3: 职能重组（将于 2024 年完成）			
关键绩效指标	基线	2024 年目标	2025 年目标
在有凝聚力的变更管理计划中建立的跨部门团队的数量（战略协调、业务管理和创新运营的三个团队的目标）。	0	3	不适用
可交付成果 4: 其它可交付成果，包括一系列气候融资建议和优先创新性融资项目			
关键绩效指标	基线	2024 年目标	2025 年目标
正在筹备的国家办事处、区域局和总部层面的预先审查气候解决方案建议的数量	0	5	5
签署的新创新性融资协议数量（债务互换、混合融资、粮食安全债券）	2022 年: 1 2023 年: 2	4	不适用
推出的新创新性融资工具数量（改变生活转型基金、共同融资机制、前 1,000 天基金）	2022: 1 2023: 0	2	2
2024-2025 年新募集的创新融资资源数量（1 亿美元）	2022-2023: 35	35	65

¹³ 为了降低成本并扩大我们的全球功能范围，将举办网络研讨会，而不是一个全球研讨会。

2025 年预算

表A.III.10: 2025年按支出用途分列的预算, 包括全职等值人员配备需求				
部门	员工成本 (百万美元)	非员工成本 (百万美元)	总计 (百万美元)	职位 (FTE) *
首席财务官司	0.18	0.05	0.23	2.50
全球伙伴国家司	0.06	0.18	0.24	0.80
创新司	0.16	0.07	0.23	1.50
法律办公室	0.11	0.04	0.15	2.00
伙伴协调服务	0.09	0.33	0.42	0.60
方案政策及指导司	-	0.23	0.23	
合计	0.60	0.90	1.50	7.40

* 职位包括员工的 FTE 数量, 包括顾问, 并考虑区域局和国家办事处的内部临时职责分配。

世界粮食计划署定位解锁多元化资金

摘要			
牵头部/司	伙伴协调服务	供执行局批准的供资	510 万美元
参与司	通信和媒体办公室、全球伙伴国家司、首席财务官司	CCI 期限	2025-2027 ¹⁴
与 2025 年全组织优先事项的一致性		与管理结果联系	
实现世界粮食计划署资源基础的多样化和增长（100%）		管理结果 4：为零饥饿提供有效资金（100%）	

概述

49. 世界粮食计划署认识到其依赖少数资源伙伴和依赖传统筹资模式的风险，旨在实现资金多元化，同时保护和加强其作为首选伙伴的现有伙伴关系和声誉。拟议的 CCI 以在不断变化的筹资环境中适应未来 CCI 的经验教训为依据，并以战略计划评价的结果为指导，该评价指出在努力与伙伴合作和展示可信度方面存在明显的缺陷，这可能会指向更多样化的资金和资源知情规划。这个新的 CCI 在不断变化的筹资环境中适应未来的 CCI 具有不同的重点领域，并相互加强目标。新的 CCI 还借鉴了来自专题筹资工作流程中包含的内部活动的建议，以及对提供精益、敏捷和以国家办事处为中心的支持、使捐助者摸底工作自动化、加强知识共享和实地能力建设战略计划评价。通过新的和不同的合作模式，进入更广泛的全球融资格局，需要采取协调一致的跨职能方法，重点关注该领域，并认识到战略性和有针对性的沟通在支持这一过程中的重要性。
50. 该举措将使国家办事处能够通过增加和补充该领域的能力来实现资金多样化，以确定新的和不同的伙伴关系，并寻求新的伙伴和伙伴关系类型。将向国家办事处提供直接支持，以制定明智的资源配置计划，并为伙伴参与定义高质量的价值主张。国家办事处将通过专用平台与潜在的方案伙伴建立联系，以获得创新性融资。为了吸引不同的资金来源，世界粮食计划署将品牌定位为气候准备、韧性和社会保障等主题领域的领导者，以吸引不同的资金来源，其关键部分是在整个 CCI 期间提供用于沟通的高质量内容。传播专家将通过开发与目标受众相关且有用和强有力的循证出版物，支持与新伙伴的联系。在此过程中，对声誉风险管理的支持，将通过对新伙伴和影响者进行尽职调查来支持这一点。由于新的气候融资和其它多部门伙伴关系将在资金多样化方面发挥重要作用，因此将开发宣传材料和报告，以加强与总部各部门和国家办事处同行的密切合作。
51. 国家办事处将通过扩大现有捐助方和伙伴的摸底范围，与潜在的方案和技术伙伴建立联系，以便进行多部门资源调动。该举措旨在设计解决方案和选项，以解决不利于国家办事处与来自各个行业的不同伙伴合作的全组织性障碍，同时规划风险缓解并提供培训和指导，支持实地工作人员建立所需的伙伴关系。

可交付成果

表 A.III.11：2025-2027 年按可交付成果分列的预算（百万美元）				
可交付成果	2025 年	2026 年	2027 年	合计
1. 识别、咬合并从新的或多元化伙伴获得资金	1.40	1.30	0.50	3.20
2. 通过多层次的沟通活动和对国家业务同事的支持，将世界粮食计划署定位为获得多样化资金机会的首选伙伴	0.50	0.50	0.50	1.50
3. 使国家办事处能够寻求新的多部门资源调动伙伴关系	0.20	0.10	0.10	0.40
合计	2.10	1.90	1.10	5.10

¹⁴ 此 CCI 的拟议期限为三年，因为它旨在确保的许多伙伴关系将需要大量的建议书制定时间。更长的时间框架将使世界粮食计划署能够召集、发展和构建新的多部门伙伴关系，从而产生更大的计划影响。

52. 在**可交付成果 1**下，世界粮食计划署将利用伙伴摸底资源，通过按国家和专题领域将其与所有伙伴类型（公共、私营和多边）的资源流演变进行比较，支持国家办事处确定新的资金来源。将采用一个量身定制的数字消费者情报平台，帮助国家办事处从全球和地方捐助组织的在线材料中提取见解。项目团队将设计解决方案和选项，以解决全组织在国家办事处与不同伙伴合作时面临的障碍，并提供实际支持，包括移动团队和增援能力，使专家更接近实地。
53. 同时，将通过全组织学习门户网站提供有关建议书制定的在线培训，并对各种类型的伙伴关系进行面对面培训，例如多伙伴创新性融资、各种类型的伙伴，以及各种类型的主题资金，例如气候垂直基金。将制定变更管理以促进新工具的使用，并将推出指南。将准备一份修订后的全组织计划，以调动各种气候资源。
54. **可交付成果 2**下的工作将支持国家办事处和各司创建基于证据的出版物，以支持世界粮食计划署的定位、伙伴关系和筹资工作。将重点开发与特定资金来源相关的出版物，例如，与气候对粮食安全影响相关的出版物将用于优化与气候融资伙伴的联系，在解决饥饿方面，关于准备和韧性的益处的材料，将直接提供给其它类型的捐助者¹⁵。在 CCI 期间，将通过专家尽职调查流程，以及监测和评价，缓解与其它可交付成果下计划与不同伙伴合作相关的声誉风险。将在国家业务中制定互联网影响者计划，以促进多元化的伙伴关系，并协助全球和本地品牌建设活动。该举措将与实地同事合作开发，并移交受过培训的实地和区域局同事进行维护。将利用在紧急状况下收集的信息和其它沟通材料，支持与不同伙伴的筹资¹⁶。
55. **可交付成果 3**旨在通过扩大现有的捐助者和伙伴摸底，包括用于多部门资源调动伙伴摸底的信息和指标，使其能够寻求新的多部门伙伴关系，并集成到世界粮食计划署现有系统中。为了实现这一目标，项目团队将开发和部署一个强大的系统，用于收集、集成和管理世界粮食计划署各种系统的数据库，以及与各种资源伙伴和伙伴关系类型相关的数据库，确保数据的准确性、安全性和可访问性。将在系统内创建一个结构化框架，以支持国家办事处构思和开发创新的多部门项目，提供必要的工具和资源。在培养和管理与外部利益相关者的伙伴关系方面，国家办事处将获得支持，促进合作，为新的或未充分利用的多部门伙伴关系提供机会，例如气候融资、联合融资和混合融资。将进行全面的跟踪和监测，以评价进展情况，同时确保建立的多部门伙伴关系产生长期影响。

实施计划

56. 参与本 CCI 的部门将为寻找、咬合和与新伙伴结伴，以及为建立新型伙伴关系提供有意义的支持。这将包括为国家办事处提供实际支持和增加能力，以及实现多元化资金的跨职能协调。项目团队将共同开发和设计多样化工具，以纳入现有数字系统，包括地图、情报收集和其它必要的工具。
57. 将部署包括多部门机会在内的捐助方和伙伴的扩大摸底，以支持国家办事处制定建议书并与相关工作的潜在伙伴合作。
58. 跨部门团队，如全组织气候融资协调小组，将组织关于资金多元化的培训。来自本 CCI 支持的团队的主题专家，将确保建立就绪创新伙伴关系所需的框架、政策支持和指导，并且执行局在必要时将参与这项工作。
59. 可以组织实践社区支持 CCI 的工作并确保定期的跨区域学习。世界粮食计划署专家将通过开发与目标受众相关且有用的强有力循证出版物，支持与新伙伴的联系。在一些国家，将支持识别和咬合本地和区域在线影响者，以促进筹资伙伴的多样化。对声誉风险管理的支持，将通过在此过程中对新伙伴和影响者进行尽职调查来实现。

¹⁵ 作为该 CCI 的一部分，需要初始投资以建立标准操作程序、流程、类型、频率、标准和主要出版物的数字化，从而能够和支持寻求多元化资金。

¹⁶ 在紧急状况下收集信息，将有助于没有应对突出的高级别紧急状况的国家办事处寻求新的资金来源。紧急信息收集角色将包括为国家办事处提供能力发展，以便到 CCI 的第三年，对该角色的需求将减少。目前，国家办事处不存在这种能力，重新编制预算导致其从区域局中逐步淘汰。

关键绩效指标

表 A.III.12: 按可交付成果划分的关键绩效指标				
可交付成果 1: 识别、咬合并从新的或多元化伙伴获得资金				
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标	2027 年目标
与新伙伴咬合或计划建立新伙伴关系类型的国家办事处的百分比增长	0	25%	50%	75%
资金来源多元化的国家办事处的百分比增加	0	10%	20%	30%
可交付成果 2: 通过多层次的沟通活动和对国家业务同事的支持, 将世界粮食计划署定位为获得多样化资金机会的首选伙伴				
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标	2027 年目标
获得沟通支持以实现资金来源多样化的国家办事处的百分比	0	25%	50%	75%
可交付成果 3: 使国家办事处能够寻求新的多部门资源调动伙伴关系				
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标	2027 年目标
通过扩大捐助方和伙伴的摸底以包括多部门伙伴而促进的伙伴关系联系数量	1	2 (累计)	4 (累积)	6 (累积)

2025 年预算

表A.III.13: 2025年按支出用途分列的预算, 包括全职等值人员编制需求				
部门	员工成本 (百万美元)	非员工成本 (百万美元)	总计 (百万美元)	职位 (FTE) *
首席财务官司	-	0.20	0.20	
沟通及媒体办公室	0.40	0.12	0.52	6.00
全球伙伴国家司	0.04	0.12	0.16	0.50
伙伴关系协调服务	0.51	0.71	1.22	5.00
合计	0,95	1.15	2.10	11.50

* 职位包括员工的 FTE 数量, 包括顾问, 并考虑区域局和国家办事处的内部临时职责分配。

投资于世界粮食计划署员工

摘要			
牵头部/司	工作场所和管理部	供执行局批准的资金	不需要新的资金
参与司	监察员及调解服务、人力资源司、管理服务司、伙伴关系及创新前台、人员配备协调及能力服务、保安部、供应链及交付司、工作场所及管理前台、区域局	CCI 期限	2022-2025
与 2025 年全组织优先事项的一致性		与管理结果的联系	
谨慎责任（100%）		管理结果 2：人员管理（100%）	

概述

- 2022-2025 年战略计划将世界粮食计划署的员工确定为实现该组织使命的关键推动者。2024-2026 年管理计划优先考虑卓越的人员管理，以及提供恭谦和包容的工作场所。
- 世界粮食计划署员工政策为世界粮食计划署的未来劳动力提供了愿景，并为实现四个相关工作重点提供了框架：“敏捷和灵活”、“能干和上进”、“多元化和包容性”以及“关怀和支持”。有效实施旨在实现世界粮食计划署人员卓越管理的举措，需要实施长期、持续、协调和渐进的变革管理流程。
- 将本 CCI 延长一年至 2025 年（无额外资金）的目的是允许完成某些被推迟或重点略有转移的 CCI 活动，以符合正在进行的全球组织变革和预算调整。虽然该 CCI 的范围在延长期内有所缩小，现在的重点主要放在区域主导的努力之上，但其目的仍然是通过加强世界粮食计划署的组织能力，支持卓越的人员管理，以建立、实施和吸收实现每个可交付成果下的预期结果的全组织和跨职能活动。为延长期计划的活动与 2025 年全组织优先事项和人员政策完全一致，并加强了世界粮食计划署在紧急状况中留下并开展工作的能力。

主要成就

- 该 CCI 是世界粮食计划署员工队伍和工作场所转型性变革的全面和广泛投资的一部分。这项投资使总部、区域局和 70 多个国家办事处能够规划和追求当地的优先事项，通过在整个组织内实施约 100 项正在进行的计划，根据世界粮食计划署的人员政策实现变革。这些计划和活动被纳入全组织活动，包括全球员工调查、全球健康调查，以及重大风险和控制问题的管理审查。它们结合了从 2023 年执行干事鉴证工作中收集的全球管理层的反馈、来自内部和外部监督机构的证据，以及全组织风险登记册。
- 根据该政策的“敏捷和灵活”优先领域，本 CCI 通过战略性、有针对性的技能发展、招聘和留住人才的努力，支持缓解劳动力错位等风险。作为人员配置框架实施的一部分，长期合同的比例从员工合同总数的 39% 提高到 54%，这反映了对长期滥用短期合同模式的关键和必要的转变。世界粮食计划署加强了其社区参与，以吸引来自代表性不足群体的申请人，包括原住民少数群体和残疾人，并有望缩短整体招聘时间。本 CCI 还支持建立新的和加强现有未来国际人才库。
- 在人才政策的“能干和上进”优先领域下，“人才维度”已被纳入 92% 的年度绩效计划的主流，战略计划已与 30 个国家办事处和 13 个职能部门的劳动力计划挂钩。旨在培养恭谦行为的 Respect+ 和 Speak Up 计划已经覆盖了 77 个办事处的 1.6 万多名员工。全面的学习计划涵盖领导力、管理、语言技能、辅导、指导、残疾和包容性、技术支持和跨职能培训。
- 作为该政策“多元化和包容性”优先目标的一部分，本 CCI 为达到并超过联合国残疾包容指标做出了贡献的 60%。合理便利政策已修订，以包括残障人士。该 CCI 还促进了在残疾包容以及性别和 LGBTIQ 事务领域的员工资源小组的建立。多元化、公平和包容性（DEI）团队一直在为此 CCI 下的变革领导力计划获得资金，提供领导力转型路线图，促进整个组织的包容性。迄今为止，已有 200 多名高级领导者完成了面向全组织高级别管理层的包容性领导力计划。

来自实地的事例

拉丁美洲和加勒比区域局在非政府组织、协会和其它关注残疾人、非洲人后裔和原住民社区的组织中确定了 134 个潜在伙伴。这些伙伴关系旨在分享职位空缺，提供技能发展课程，并提供文化敏感性培训。在区域局，CCI 资助了一个试点项目，旨在加强世界粮食计划署包容原住民群体并与原住民群体密切合作的能力，强调与原住民接触对包容性计划设计的重要性。该试点项目目前正在扩大规模，并在其它地区应用经验教训，加强人才招聘实践，从而提高 CSP 的能力和落实。

67. 在“关怀和支持”优先事项下，开展的工作包括启动有 1,800 多名参与者的全球员工指导计划，建立和加强新的健康委员会办公室，以及通过新的联合国诊所加强医疗支持。迄今为止，其它显著成就包括建立在线职业资源中心，为员工提供多种多种语言的职业工具包，以及建立关键技能学院，根据战略劳动力规划练习中确定的未来技能，为世界粮食计划署所有员工提供简明的干预措施。
68. 为了增强支持人员管理的分析能力，并在整个员工生命周期中实现更具战略性和更强的基于数据的决策，已完成了反映行业最佳实践的 KPI 框架，并且正在开发相关的管理仪表盘。许多与人力资源相关的纸质表格，已在全组织自助服务平台中实现了数字化，从而显著提高了效率。在全球范围内部署了用于在线评估潜在世界粮食计划署候选人的一个新平台，以简化人才招聘流程。
69. 截至 2024 年 6 月 30 日，本 CCI 2022-2024 年总预算已用 76%。

可交付成果

表 A.III.14: 2025 年按可交付成果分列的预算 (百万美元)	
可交付成果	2025 年合计
1. 结构和职位的主动管理	1.00
2. 招聘和留住多元化人才	1.20
3. 能力开发	3.00
4. 建立恭谦和包容的工作场所	1.40
5. 员工安全、健康和福祉	2.20
合计	8.80
减: 2024 年初结转	(8.80)
2025 年申请资金	-

70. 2025 年本 CCI 的 5 项可交付成果和批准的活动都以世界粮食计划署的人才政策为基础，该政策代表了世界粮食计划署对其未来劳动力的愿景，即多元化、敬业、熟练和高绩效的团队，这些团队择优录用，并在健康和包容的工作环境中工作，符合世界粮食计划署的价值观。
71. **可交付成果 1** 专注于优化组织结构和工作职位，以确保它们适合目标。根据该可交付成果，工作包括向区域局和国家办事处主任提供人员管理指导，并实施劳动力规划和人员配置框架等战略。它还旨在加快实施因审查组织结构、职位和合同模式而产生的行动。这包括为人力资源从业人员和管理人员开发人力资源分析和数据分析功能。该活动旨在通过确保将具有必要技能的合适员工安排在适当的角色和地点，继续在全球范围内实现职能转型。

72. **可交付成果 2** 下的工作旨在通过加快招聘和采用人才招聘最佳实践，改善招聘和留住多元化的人才。它还涉及支持管理人员和协调员，以确保将合适的员工安排在合适的角色上。这包括通过协调人员配置决策促进人才部署和相关能力发展，重点是改进人才招聘方法，包括使用选拔工具，如能力和心理测试，以及基于能力的培训，以及将管理人员培养为人才招聘的“领头人”。
73. **可交付成果 3** 的重点是提高员工的技能和能力，并通过对全组织优先事项，如残疾包容、领导力、管理和语言技能的同步举措，解决已确定的员工队伍协调差距（全组织优先风险）。这包括专门的跨职能培训、辅导和指导，以及为员工提供技术支持和培训。
74. **可交付成果 4** 下的工作旨在创造一种更有利的工作场所文化，尤其是在该领域。它涉及支持办公室持续实施全球员工调查行动计划和全组织政策，例如 **Respect+** 和 **Speak Up!** 它还包括设计和实施计划，以确保更无障碍的工作场所。该可交付成果下的另一项关键活动是促进工作场所文化、性别、多样性和内部沟通政策的推出，以培养恭谦和包容的工作场所文化。
75. **可交付成果 5** 的重点是通过在区域层面实施安保和安全标准，以及健康活动来确保员工的安全、健康和福祉。它包括增强员工韧性、解决压力和焦虑，以及执行相关监督任务以促进问责制的干预措施。活动包括推出健康和社会心理风险评估，旨在通过实施风险评估和提供循证建议，为员工的安全、健康和福祉做出贡献。通过提供医疗和社会心理支持服务，该举措将有助于培养一支健康、积极和敬业的员工队伍，能够有效地履行世界粮食计划署的使命。

实施计划

76. 这是该举措的最后一年，该举措最初计划为期三年，但现在已免费延长一年。最后一年将加强与正在进行的组织变革的一致性，同时保持对人才议程的势头和主流化的关注。全面实施计划包括涵盖 5 个区域局的 47 项活动，大部分资源将采用自下而上的方法在实地规划和实施，以实现该 CCI 所有 5 项可交付成果下的目标和指标。

关键绩效指标

表 A.III.15: 按可交付成果划分的關鍵绩效指标 ¹⁷			
可交付成果 1: 结构和职位的主动管理			
关键绩效指标	基线	2023 年结果	2025 年目标
制定劳动力行动计划的职能部门和国家办事处的百分比	26%	N/A (新)	100%
可交付成果 2: 招聘和留住多元化人才			
关键绩效指标	基线	2023 年结果	2025 年目标
女性在国际专业人员和本国工作人员中的百分比	42%	42%	46.5%
世界粮食计划署达到或超过联合国残障包容战略 (UNDIS) 实体就业问责框架的标准	侵	会议	会议
可交付成果 3: 能力发展			
关键绩效指标	基线	2023 年结果	2025 年目标
已制定行动计划以使其人员管理实践与世界粮食计划署的人才政策及其支持性举措保持一致的办事处百分比	0	90%	95%
绩效和能力提升合规率	89%	77%	100%
在世界粮食计划署完成关于防止性剥削和性虐待, 以及预防和应对虐待行为 (骚扰、性骚扰、滥用职权和歧视) 的强制性培训的员工百分比	0	86%	95%
可交付成果 4: 建立恭谦和包容的工作场所			
关键绩效指标	基线	2023 年结果	2025 年目标
已实施全组织预防滥用行为 (骚扰、性骚扰、滥用职权和歧视) 和针对员工的外联工具的办公室百分比	50%	127% ¹⁸	90%
世界粮食计划署达到或超过 UNDIS 实体问责框架关于无障碍的标准	会议	N/A (新)	会议
可交付成果 5: 员工安全、健康和福祉			
关键绩效指标	基线	2023 年结果	2025 年目标
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%	95%
接受职业安全与健康培训的实地联络人百分比	0	N/A (新)	95%

¹⁷ 由于 CCI 的扩展范围没有发生重大变化, 因此 2025 年的 KPI 目标保持不变。

¹⁸ 超过 100% 的实现率是由于纳入了在没有收到正式邀请的情况下实施 “Speak Up!” 计划的国家办事处。

2025 年预算

表A.III.16: 2025年按支出用途分列的预算, 包括全职等值人员配置需求				
部门	员工成本 (百万美元)	非员工成本 (百万美元)	总计 (百万美元)	职位 (FTE) *
人力资源司	0.25	0.10	0.35	8.50
管理服务司	0.14	0.78	0.92	2.40
监督员及调解服务	0.08	0.10	0.18	1.00
伙伴关系和创新前台	0.21	0.02	0.23	1.20
保安科	0.24	0.03	0.27	2.00
人员配备协调和能力服务	0.08	0.22	0.30	1.00
供应链和交付司	-	0.22	0.22	-
工作场所和管理前台	0.45	0.65	1.10	8.00
区域局	4.13	1.10	5.23	29.60
合计	5.58	3,21	8.80	53.70

* 职位包括员工的 FTE 数量, 包括顾问, 并考虑区域局和国家办事处的内部临时职责分配。

谨慎责任和包容责任

摘要			
牵头部/司	工作场所和管理部	供执行局批准的资金	510 万美元
参与司	人力资源司、管理服务司、保安司、技术司、工作场所及管理前台、健康服务	CCI 期限	2025-2026
与 2025 年全组织优先事项的一致性		与管理结果的联系	
谨慎责任（100%）		管理结果 1: 紧急状况下的有效性（31%） 管理结果 2: 人员管理（69%）	

概述

77. 该 CCI 旨在重申和加强组织对谨慎责任的承诺，这是世界粮食计划署的一项不可放弃的义务，旨在减轻或以其它方式解决可能对员工及其符合条件的家庭成员造成伤害的可预见风险。这项工作将加强世界粮食计划署的业务和管理能力，并符合世界粮食计划署的“留下并开展工作”方法，该方法确保组织在高风险环境中保持敏捷和有效，同时维护工作场所的福祉、包容性、安全和保障标准。
78. 近年来，业务环境变得越来越复杂，直接影响到世界粮食计划署的员工。不断变化的人道主义形势要求世界粮食计划署适应并加强努力，以应对人们在高压、高风险环境中所面临的更广泛的风险。通过关注世界粮食计划署的员工，该 CCI 投资将风险从个人转移到组织，并在新框架内加强问责制，从而加强对信托风险的管理。通过投资于职业健康、安全和安保，世界粮食计划署旨在创造一个更安全、更高效的工作环境，这将推动该组织履行其使命。这种方法旨在最大限度地减少与工作相关的伤害和疾病，减轻其严重性和影响，并培养一支敏捷、灵活和积极的员工队伍。
79. 投资 DEI 和对世界粮食计划署的归属感会产生可观的回报。多元化的员工队伍通过带来不同的观点，促进创新解决方案并增强决策能力。公平和包容实践提高了员工的敬业度、保留率和生产力，从而降低了业务成本。强烈的归属感可以提高士气和承诺，从而影响世界粮食计划署为全球社区服务的有效性。
80. 未来两年对 DEI 业务的投资将奠定坚实的基础，并建立在世界粮食计划署自 2021 年成立 DEI 部门以来的努力之上。它还将使世界粮食计划署能够落实该署正在进行的 DEI 内部审计的建议，确保 DEI 举措的持续改进和持久影响。DEI 业务旨在使世界各地的所有员工受益，确保每个人都能获得积极和包容的体验。包容性在全球组织中至关重要，世界粮食计划署致力于为全球多元化的员工队伍营造一个包容和支持性的环境。本 CCI 第一年的优先事项建立在牵头职能部门与国家办事处和区域局进行的深入磋商的基础之上。

可交付成果

表 A.III.17: 2025-2026 年按可交付成果分列的预算 (百万美元)			
可交付成果	2025 年	2026 年	合计
1. 有效的职业安全、健康和安保管理	2.05	0.75	2.80
2. 包容和尊重尊严	1.15	1.15	2.30
合计	3.20	1.90	5.10

81. 本 CCI 的可交付成果 1 由四个相互关联的部分组成：

- *谨慎责任与工作和生活环境* workflows 旨在审查与员工谨慎责任相关的所有方面，并通过创造敏捷、安全和健康的工作环境，降低可能伤害员工的风险。通过基础设施和设施管理，目标是提供正确的工具和技能，以最大限度地减少与工作相关的伤害和疾病并减轻其影响程度。主要活动包括实施职业健康和安全程序，以促进可持续的健康和安全实践，确保员工的长期福祉。管理服务内部控制包的推出，旨在为国家办事处提供一个强大的工具，以便在与谨慎责任相关的领域进行脉搏检查，并为官员和管理人员提供监测谨慎责任指标和结果的实用工具。
- *通过数字化和创新工作流程加强实地安全职能* 包括四个领域：*监测人员* 包括与管理唯一安全人员名单、他们的家属以及所有解决方案有关的活动，这些活动将使安全官员能够保持持续监测，以便与世界粮食计划署人员和符合条件的家庭成员取得联系和支持；*管理合规* 旨在创建一个数字框架，用于集成所有安全合规性流程和相关信息；*分析功能* 将安全风险管理发展为基于组织的智能方法，通过一致的安全数据框架，其中决策过程将由数据驱动，并且通过整合安全知识中心来维护知识管理，作为对有关安全及其流程的所有相关信息进行数字访问的独特入口。将创建一个“虚拟安全官”服务，以支持国家主任和其他负有安全责任的职能部门按照预期的安全质量标准开展活动。世界粮食计划署对伙伴的支持将特别关注通过创新工具进行信息共享和能力建设的风险管理。
- 为将谨慎责任概念纳入人力资源政策，*审查和修订人力资源手册* 是可交付成果 1 第三部分的主要重点之一。这将使人力资源政策和手册与谨慎责任框架保持一致，并纳入 DEI 考虑的因素。制定与服务相关的事故赔偿计划的审查和问责框架，将包括对与服务相关的伤害、疾病和死亡的赔偿计划进行全面的比较审查。本 CCI 将促进计划的设计、问责框架的创建，以及将安全报告整合到全组织环境健康、安全和质量软件服务中，同时促进职业健康和企业文化。
- *加强实地员工获得适当卫生服务的机会* 是本可交付成果的第四个工作流，将侧重于改善通过福利平台获得健康服务的机会，这将涉及将福利平台迁移到新的主机和实施技术开发，以确保实地员工充足的健康服务。该可交付成果还将支持该领域医疗诊所的可持续性，以增加员工获得适当健康服务的机会。

82. **可交付成果 2** 的主要目标是创造一个符合世界粮食计划署核心价值观的工作环境，没有基于任何特征的歧视，没有性剥削和性虐待、性骚扰、骚扰和滥用权力。通过促进和嵌入包容性、公平性和多元化原则，世界粮食计划署旨在为其多元化的员工队伍及其所服务的全球社区提供公平和平等的支持，从而增强所有员工的归属感。该 CCI 在未来两年供资的举措，将协助该组织响应 2024 年 DEI 内部审计的建议。它还将致力于支持全球国家办事处开展 **Respect+** 之旅的核心活动，以及当地推动的包容性 workplace 计划。根据此可交付成果，CCI 将启用包容性技术，并确保信息技术解决方案符合 UNDIS 和全组织基准。

实施计划

83. 在工作场所管理前台团队的协调、支持和监督下，各部门都将实施与相关可交付成果相关的活动，确保遵守季度报告和资金管理要求。
84. 该计划的实施将侧重于将活动和里程碑整合到目前正在制定的谨慎责任框架中，确保与总体目标和标准保持一致。与全球利益相关者合作，尤其是在高风险环境中，对于收集意见和反馈以及解决差距至关重要。明确定义整个世界粮食计划署跨职能利益相关者的角色和责任，将确保问责制并促进有效的协调和监督。
85. 把风险管理实践纳入实施计划，将侧重于预防和控制与谨慎责任相关的风险，并借鉴谨慎责任框架发展的见解。将建立强有力的监测和评价机制，以跟踪进展情况，评估活动的有效性和资源使用情况，并为必要的调整提供信息，并将包括使用关键风险指标和定期审查，以确保符合既定标准。实施明确的沟通计划，为所有利益相关者提供定期更新，这将确保透明度，并使每个人都了解进展和挑战，并提供简洁、信息丰富和及时的季度报告。培养持续改进和学习的文化，确定最佳实践并及时解决差距和挑战，将有助于整个世界粮食计划署实现可持续的成功和变革，从而更明确地履行谨慎责任。

关键绩效指标

表 A.III.18: 按可交付成果划分的关键绩效指标			
可交付成果 1: 有效的职业安全、健康和安保管理			
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标
在实地地点进行的职业健康和风险评估的数量 (管理服务司)	-	15	15
人员监控: 准备和完成清点人数训练的天数 (安保司)	14	2	1
合规管理: 完全遵守 KPI 和问责制合规工具流程框架的国家办事处百分比 (安保司)	20%	70%	90%
能力分析: 经常性报告的自动化 (安保司)	0	4	8
知识管理: 每个安保司用户访问知识中心的年平均次数 (安保司)	0	6	12
完成补偿计划福利申请和合理便利申请的平均天数 (人力资源司)	待定	15	待定
完成联合国合办工作人员养恤基金福利申请的天数 (人力资源司)	待定	10	待定
全球名册覆盖的办事处百分比 (人力资源司)	待定	80%	待定
通过活动举措触达的员工人数 (人力资源司)	待定	1 000	待定
完成系统集成 (福祉服务)	0	1	0
可交付成果 2: 包容和尊重尊严			
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标
DEI 战略: 世界粮食计划署包容性战略的完成、批准和实施 (工作场所和管理前台)	0	1	1
自我认同: 在多元化类别中自我认同的员工百分比, 每季度监测和报告一次数据 (工作场所和管理前台)	60%	25%	45%
通过培训、促进和协调支持的工作场所文化举措的数量 (工作场所和管理前台)	0	50	

2025 年预算

表 A.III.19: 2025 年按支出用途分列的预算, 包括全职等值人员配备需求				
部门	员工成本 (百万美元)	非员工成本 (百万美元)	总计 (百万美元)	职位 (FTE) *
人力资源司	0.14	0.12	0.26	1.30
管理服务司	0.16	0.43	0.59	2.00
安保司	0.72	0.22	0.94	5.00
技术司	0.04	-	0.04	0.80
福祉服务	0.04	0.17	0.21	1.00
工作场所和管理前台	0.60	0.56	1.16	6.00
合计	1.70	1.50	3.20	16.10

* 职位包括员工的 FTE 数量, 包括顾问, 并考虑区域局和国家办事处的内部临时职责分配。

数字集成和现代化

摘要			
牵头部/司	技术司	供执行局批准的资金	1,100 万美元
参与司	首席财务官司、人力资源司、供应链与交付司、管理服务司、区域局/国家办事处 ¹⁹	CCI 寿命	2025–2026
与 2025 年全组织优先事项的一致性		与管理结果的联系	
实现改革举措的益处（100%）		管理结果 6：利用技术（100%）	

概述

86. 该 CCI 的主要目标是实现世界粮食计划署的信息技术和数字基础设施的现代化和集成，以提高其运行效率并使其与战略目标保持一致。这项全面的工作侧重于升级全组织资源规划系统、整合薪资系统、推进数据架构和集成人工智能。
87. 企业资源规划升级，对世界粮食计划署来说不可或缺，以避免其当前 SAP 系统在 2027 年结束其使用寿命。拟议的升级通过确保最新的、安全的和可扩展的财务管理系统，从而防止关键业务功能的丢失，进而减轻了全组织多项风险。将建立理想的全组织未来目标信息技术架构，使业务流程与所需技术保持一致，并开发强大的数据和人工智能治理框架，以使数据管理与世界粮食计划署的业务环境保持一致，简化数据访问，并为提高整个组织的数据质量创造条件。硬件和软件整合、数据产品更快部署和组织改进带来的成本效益，将改进整个世界粮食计划署的流程。本 CCI 的“统一薪资单路线图”部分，旨在将世界粮食计划署目前使用的三个独立的薪资系统整合到一个统一的系统。随着世界粮食计划署人工智能战略的完成，将开始开发和推出具有关键人工智能功能的现代数据平台，重点是使用数据和人工智能，扩展和转变世界粮食计划署工作人员和伙伴的业务，符合全组织数据素养能力框架。

可交付成果

表 A.III.20：2025-2026 年按可交付成果分列的预算（百万美元）			
可交付成果	2025 年	2026 年	合计
1. 企业资源规划升级	4.80	2.00	6.80
2. 数据架构	0.90	-	0.90
3. 统一薪资单路线图	0.30	0.50	0.80
4. 人工智能	1.80	0.70	2.50
合计	7.80	3.20	11.00

88. **可交付成果 1** 下的工作将侧重于升级全组织企业资源规划系统，以确保其在 2040 年之前的持续支持和未来适应性，并获得新技术和功能。用户新体验和增强与报告平台的集成，有望改善财务管理并减少对账工作。此外，新财务数据库的引入将简化财务和报告功能，简化业务并提高整体效率。
89. 此次升级增强了数据保护和法规遵从性，从而降低了安全漏洞的风险。通过整合高级分析、人工智能功能和移动应用程序，它还解决了过时技术导致的效率低下的问题。总体而言，企业资源规划升级可确保符合法规要求，并提供现代、安全、可扩展且高效的企业资源规划解决方案。

¹⁹ 人力资源司、供应链和交付司、管理服务司、区域局和国家办事处的参与将于 2026 年开始，以完成企业资源规划系统的初始升级。

90. **可交付成果 2** 的目标是定义信息技术和数字架构，以最好地提供有凝聚力的现代企业系统，供整个世界粮食计划署使用，从而实现植根于世界粮食计划署战略的可扩展、可互操作、安全和面向未来的数字环境。该蓝图将业务流程、数据系统和技术与可操作的变革路线图联系起来，对于世界粮食计划署业务战略的实施至关重要。
91. 为使数据管理与世界粮食计划署的业务环境保持一致，开发强大的数据和人工智能治理框架，将简化对数据的访问，并创造条件改进整个组织的数据质量。该可交付成果将奠定坚实的基础，确保与数据架构和数据相关的所有决策都符合可持续性原则，从系统设计到数据收集，再到治理。通过减少“孤岛”并使用适合用途的企业规划架构，世界粮食计划署将实现规模经济、降低成本并能够更好地适应不断变化的环境。
92. 将多个薪资系统集成到一个全组织薪资系统中是一项复杂的任务，需要彻底的技术分析和“发现”过程，这是 CCI 的**可交付成果 3** 的目标。该发现旨在将三个独立的薪资系统集成到一个统一的系统。发现团队将分析当前的流程和系统，绘制要引入的流程，评估可能的解决方案并推荐最合适的解决方案，并估计相关的时间和成本。
93. **可交付成果 4** 设定了世界粮食计划署的愿景和路线图，通过执行世界粮食计划署的全球人工智能战略，利用人工智能来增强员工能力、推动创新和提高业务效率。通过将人工智能集成到国家办事处的工作中，世界粮食计划署可以实现本地化和因地制宜的应用程序，从而提高业务效率，改善风险管理并增强对危机的响应能力。最终，人工智能将使实地业务能够更有效、更高效地提供援助，确保援助及时到达最脆弱的人群和社区。加强世界粮食计划署的数据相关能力、人工智能、创新和战略远见，将能够更好地预测和缓解不断变化的粮食安全和人道主义危机。

实施计划

94. 世界粮食计划署将利用其内部专业知识和外包服务来实施企业资源规划系统的升级，包括任何必要的人员培训和认证。在采购、人力资源和伙伴关系等各种职能中，与现有其它全组织系统集成将是实施计划的另一个重要组成部分，需要跨职能的协作。为确保顺利过渡，将执行测试和比较新旧 ERP 系统的自动化流程。新系统还将由一小群用户进行测试和试点，以便在全球推出之前找出潜在的问题。
95. 建立世界粮食计划署范围内的信息技术和数字基础设施的关键活动，包括世界粮食计划署关键职能业务能力的摸底和高级“价值流”²⁰，这涉及识别和记录整个组织的核心业务能力和主要价值流。这将理解关键业务流程以及它们如何为内部和外部利益相关者提供价值奠定基础。项目团队将检查与这些业务能力和价值流相关的数据需求，确定关键数据实体、它们的关系以及系统和流程之间的数据流。这将能够创建数据模型和流程图，以可视化数据管理的当前和期望的未来状态。将对现有应用程序进行盘点，并评估它们与业务能力、价值流和数据需求的一致性。
96. 将基于对业务能力、数据需求和当前应用程序的分析，并结合相关技术创新和行业最佳实践，提出一种新的应用程序架构，重点是支持业务敏捷性和数据驱动决策的模块化和可扩展设计。然后，将制定可行的路线图，并为每个关键功能领域制定分阶段的实施计划，概述从当前架构过渡到新架构的步骤。将根据世界粮食计划署的价值、技术可行性和相互依存性确定举措的优先级。
97. 薪资流程集成的技术分析和发现过程将涉及调查当前需求和“痛点”，以重新设计业务流程和技术堆栈，以便将所有合同类型的薪资处理整合到一个薪资单，整合国家办事处、区域局和总部处理的 2.3 万份合同。集成的薪资系统将简化薪资流程，减少所有合同类型所需的时间。
98. 可交付成果 4 下的主要活动包括构建和推出具有人工智能功能的现代数据平台；通过实施人工智能和数据治理政策、流程、标准、指南和变更管理，开发和推出数据和人工智能治理框架；共同设计和交付人工智能应用案例，重点是扩展、机构间影响，国家办事处和区域局业务的转型，以及为世界粮食计划署员工和伙伴创建和推出人工智能和数据学习路径中的电子学习课程。

²⁰ 价值流是业务架构的核心支柱，与业务功能并列，代表为利益相关者创造价值的端到端活动集合，帮助组织理解和可视化价值在整个企业中的交付方式，并实现战略目标与战术需求的更好一致性。

关键绩效指标

表 A.III.21: 按可交付成果划分的关键绩效指标			
可交付成果 1: 企业资源规划升级			
关键绩效指标 ²¹	基线	2025 年目标	2026 年目标
实施后 6 个月内的用户采用率	不适用	不适用	100%
减少关键业务流程的平均处理时间	不适用	不适用	>20%
实施第一年内的平均用户满意度评分	不适用	不适用	4.5 (满分 5 分)
可交付成果 2: 数据架构			
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标
由非信息技术员工使用符合企业架构标准的简化编程工具创建的业已批准的业务解决方案数量 ²²	不适用	5	-
利用新数据架构和/或现代数据平台的新信息技术解决方案的数量	不适用	10	-
可交付成果 3: 统一薪资单路线图			
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标
最终确定薪资单整合计划的路线图	不适用	100%	
可交付成果 4: 人工智能			
关键绩效指标	基线	2025 年目标	2026 年目标
推广到全球解决方案的人工智能应用案例试点百分比	不适用	25%	100%

2025 年预算

表 A.III.22: 2025 年按支出用途开列的预算, 包括全职等值人员配备需求 ²³				
部门	员工成本 (百万美元)	非员工成本 (百万美元)	总计 (百万美元)	职位 (FTE) *
技术司	1.20	6.10	7.30	14.00
首席财务官司	0.20	0.30	0.50	3.00
总	1.40	6.40	7.80	17.00

* 职位包括员工的 FTE 数量, 包括顾问, 并考虑区域局和国家办事处的内部临时职责分配。

²¹ 基准 KPI 不可用, 因为升级会将当前平台替换为新平台。对于 2025 年, KPI 无法衡量, 因为项目在当年开始, 升级后的平台计划在 2026 年发布。因此, 根据 KPI 的衡量将从 2026 年开始, 届时需要证明升级对当前平台进行了重大改进。

²² 该表跟踪非信息技术员工在具有挑战性的工作环境中使用编程工具创建的已批准业务解决方案的数量, 这些工具几乎不需要传统的编码知识, 并且符合企业架构标准。

²³ 2025 年, 大部分非员工成本与许可证、硬件以及与供应商和服务提供商的合同有关, 而预计 2026 年员工成本的份额将增加。

全组织流程优化

摘要			
牵头部/司	副执行干事兼首席业务官司	供执行局批准的资金	不需要新的资金
参与司	供应链及交付司，管理服务司	CCI 期限	2024-2025
与 2025 年全组织优先事项的一致性		与管理结果的联系	
实现改革举措的益处（100%）		管理结果 6：利用技术（100%）	

概述

99. 全组织流程优化计划旨在通过集成、自动化和简化利用全球效率的使能流程，提高业务流程的效率和有效性。本 CCI 还将通过提高全组织流程的标准化、自动化和集成来加强控制并降低风险。
100. 该 CCI 的主要可交付成果是优化端到端采购，这将改善世界粮食计划署内申请和提供采购服务的方式。它将允许该署部署全组织端到端采购解决方案，该解决方案能够响应当前需求并针对未来进行扩展。
101. 世界粮食计划署过时的手动采购流程步骤已成为负担，导致效率低下和延误。当前的系统将宝贵的员工时间消耗在交易任务而不是战略优先事项上，导致必需品采购的交货时间延长。拟议的数字解决方案旨在通过这些步骤的自动化，改变采购方式，让员工腾出时间从事市场研究、规划和协作工作。通过采用数字工具，世界粮食计划署可以解锁数据驱动的决策，加强规划并利用市场洞察力来节省成本。在自动化、分析和人工智能的支持下，端到端的采购系统将简化业务、确保合规性并提高整体效率。这个集中式平台将促进全球协作，减少重复，并最终实现更大的性价比。

2024 年的主要成就

102. 用于“智能寻源”的“从寻源到合同”和“供应商关系管理”模块已经设计、测试和试运行。实现这一里程碑，将使世界粮食计划署能够通过自动化实现采购转型并彻底改变业务方式，消除手动任务和瓶颈，以便将工作重新集中在对组织使命有直接影响战略举措上。它将通过简化流程、集中供应商信息和优化资源分配，实现可衡量的成本降低，从而提高效率和节省成本。利用实时数据和直观的仪表板来获得有关支出、供应商绩效和合同合规性的可行见解，最终推动更大的价值，这将增强决策能力。
103. 根据与全球差旅解决方案相关的可交付成果，差旅战略于 2024 年 7 月发布，并根据“痛点”的综合地图确定了政策审查路线图。与全球服务管理数字化相关的大多数采购流程，包括寻求报价和对收到的报价进行评估都已完成，从而与合格的供应商准备了长期协议。
104. 截至 2024 年 6 月 30 日，本 CCI 2024-2025 年总预算已使用了 40%。

可交付成果

表 A.III.23: 2025 年按可交付成果分列的预算 (百万美元)	
可交付成果	2025 年总计
1. 端到端采购的优化	8.60
2. 全球差旅解决方案 (将于 2024 年完成)	-
3. 全球服务管理数字化 (将于 2024 年完成)	-
4. 支持实施的赋能活动 (将于 2024 年完成)	-
合计	8.60
减: 2024 年初结转	(8.60)
2025 年申请资金	-

105. 2025 年, 该举措将仅聚焦于**可交付成果 1**, 其中包括向参与采购过程任何阶段的世界粮食计划署工作人员赋能, 为他们提供数据驱动的洞察力, 以改善他们的决策, 鼓励他们参与采购规则的制定, 并通过数字工具和技能发展提高生产力。目标是创建一支更知情、更敬业和更高效的员工队伍, 从而有助于简化采购系统。
106. 将继续优化采购流程本身的努力, 并将涉及开发一个用户友好的数字平台, 以简化订购和个性化建议, 以及管理全球和本地范围内的采购活动。这种方法旨在创建一个有凝聚力的高效环境, 在这种环境中, 利用规模经济, 管理风险, 确保一致的服务交付, 同时最大限度地提高资金价值。通过简化的工作流程, 为用户提供友好的体验, 从而提高整个世界粮食计划署的生产力、协作和满意度, 这将增强用户的能力并促进协作。这些目标的实现还将通过确保遵守采购政策和法规、最大限度地减少错误、欺诈和不合规行为, 保护世界粮食计划署的声誉, 从而加强合规性和降低风险。

实施计划

107. 本 CCI 的实施计划与世界粮食计划署采购数字化实施计划的全球推广和完善保持一致。2025 年上半年, 该团队的目标是将寻源到合同和供应商关系管理模块推广到所有剩余的国家办事处和区域局, 并在选定地点启动“采购到收货”模块的试点计划。
108. 在今年下半年, 工作将集中在持续的性能监测、收集用户反馈, 以及对所有模块实施改进。根据初步结果, 采购到收货模块的试点将扩展到其它办事处。将向特定用户组提供专门的培训课程, 以最大限度地利用该平台。本 CCI 团队将在整个过程中, 优先考虑采购人员和利益相关者的需求和反馈, 并将逐步推出模块, 以便管理风险并允许根据经验教训进行调整。将投资于全面的培训和沟通, 以确保顺利采用和最大的用户参与度。
109. 实现本 CCI 目标的关键成功因素, 包括来自高级领导层的可见和积极支持、促进强大的跨职能协作, 以及使用平台数据来衡量进度、识别瓶颈并告知持续改进。

关键绩效指标

表 A.III.24: 按可交付成果划分的关键绩效指标		
可交付成果 1: 端到端采购优化		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
世界粮食计划署办事处获得 5 项核心采购分析 (管理支出、成本节约、合同覆盖率、供应商细分和按类别划分的业务支出) 的百分比	10%	50%
全球采购职能部门在合同签订流程中, 可见的世界粮食计划署采购支出百分比 (全球风险和合规性分析)	25%	60%

表 A.III.24: 按可交付成果划分的关键绩效指标		
由于更好的支出可见性、获得市场情报和改进的供应商入围流程, 实现了成本节约百分比	不适用	支出的 1.5%
由业务部门 (而不是采购职能部门) 通过新的在线、用户友好的自助服务系统承担的世界粮食计划署总采购支出的百分比	25%	40%
在全球范围内管理的 ²⁴ “全球” 采购类别的百分比	14%	80%
可交付成果 2: 全球差旅解决方案 (将于 2024 年完成)		
关键绩效指标	基线	2024 年目标
制定世界粮食计划署下一个差旅战略 (2024-2028 年)	不适用	100%
修订和微调的差旅政策数量	不适用	7
启动寻找新差旅管理公司的建议征集	不适用	100%
可交付成果 3: 全球服务管理数字化 (将于 2024 年完成)		
关键绩效指标	基线	2024 年目标
已试点的数字化管理服务支持服务数量	不适用	1
可交付成果 4: 支持实施的赋能活动 (将于 2024 年完成)		
关键绩效指标	基线	2024 年目标
协调实施, 包括定义总体里程碑、确定相互依赖关系, 以及升级和解决问题	-	完全实现
定义并用于衡量解决方案影响的结果框架	-	框架定义

2025 年预算

表A.III.25: 2025年按支出用途开列的预算, 包括全职等值人员配备需求				
部门	员工成本 (百万美元)	非员工成本 (百万美元)	总计 (百万美元)	职位 (FTE) *
供应链和交付司	0.95	7.65	8.60 元	8.00
合计	0.95	7.65	8.60	8.00

* 职位包括员工的 FTE 数量, 包括顾问, 并考虑区域局和国家办事处的内部临时职责分配。

²⁴ “全球采购类别” 是来自世界粮食计划署的一组类似商品或服务, 它们具有共同的采购需求, 其供应市场属于全球或区域性。

联合国可持续发展小组效率路线图

摘要			
牵头部/司	管理服务司	供执行局批准的资金	110 万美元
参与司	不适用	CCI 期限	2023-2025 年
与 2025 年全组织优先事项的一致性		与管理结果的联系	
实现改革举措的益处 (100%)		管理结果 3: 建立有效的伙伴关系 (51%) 管理结果 7: 利用创新 (49%)	

概述

110. 联合国商业创新小组正在继续努力实现秘书长于 2017 年制定的总体效率目标，并致力于通过一系列机构间、机构和双边举措实现每年 3.1 亿美元的节余。
111. 寻求批准将本 CCI 再延长一年，以使管理层能够支持秘书长的改革举措。拟议的投资将确保世界粮食计划署有能力准备和响应机构间的改革努力 --- 在适当的情况下发挥领导作用 --- 并发展其对改革的立场和潜在贡献。拟议的投资包括与秘书长为实现每年 3.1 亿美元的效率而设定的关键目标相关的活动。

迄今为止的进展

112. **共同房舍:** 截至 2024 年 6 月，世界粮食计划署已超过了联合国大会 2018 年通过的决议中设定的 50% 的办公室位于共同房舍的目标²⁵，其 53% 的办公场所是共同房舍²⁶。为孟加拉国、刚果民主共和国、埃及、马拉维、巴拿马和塞内加尔的主要共同房舍项目提供支持，以确定空间需求、修改商业案例、起草和审查谅解备忘录，以及实施空间规划。
113. **商业运营战略:** 作为通过联合国国家工作队采用商业运营战略来鼓励提高效率的工作的一部分，为国家办事处的战略“技术冠军”举办了培训班；截至 2023 年 9 月底，世界粮食计划署所有区域都举办了培训班。2024 年业务运营战略年度审查于 4 月结束。向区域局提供验证 2023 年数据的支持，并为国家办事处提供技术援助。
114. **共同后勤办公室:** 在实施机构间推出共同后勤办公室计划方面，5 个国家办事处，巴西、约旦、肯尼亚、塞内加尔和坦桑尼亚联合共和国获得了支持。在坦桑尼亚联合共和国，世界粮食计划署已被确定为所有公共后勤服务的托管实体，为国家办事处准备即将推出的公共后勤办公室提供了支持，包括设计办公室及其分阶段推出、制定建议和商业案例，以及起草谅解备忘录。在肯尼亚，为国家办事处准备托管公共后勤物流服务的建议提供了支持。世界粮食计划署还积极参与了机构间讨论，以改进新一批国家的共同后台流程。
115. **全球共享服务:** 根据秘书长的联合国改革目标，世界粮食计划署业务中的 4 项全球共享服务被优先推出，以提高效率。这些服务是联合国旅行、住宿和医疗服务预订中心，以及与联合国难民事务高级专员办事处合作的联合国车队。为这些服务的商业案例的开发提供了支持，这些商业案例随后与机构间团队分享，以期为其扩大规模筹集支持。2024 年，支持范围已扩大到为两项额外服务准备商业案例：联合国道路安全学院和联合国资产处置。
116. **联合国预订中心:** 截至 2024 年 6 月，联合国预订中心的移动服务覆盖了 106 个国家的 940 多个办公地点，仅在 2024 年上半年就服务了 8,200 多辆车（继 2024 年上半年增加 250 辆车之后）和 85 万名乘客。

²⁵ 联合国。2018。在对联合国系统发展业务活动四年期全面政策审查的背景下重新定位联合国发展系统 (A/RES/72/279)。

²⁶ 这一数字应被视为临时数字，因为数据验证工作将在年底 IPSAS 标准工作期间照常进行。

117. **全球支付解决方案** - 世界粮食计划署开发了一种技术，旨在整合来自总部和实地办事处的所有支付请求，这些请求由全球支付解决方案团队处理。该技术还提供高级 KPI 跟踪和报告功能。该服务中心于 2023 年底在布达佩斯落成，目前正在为总部、中东、北非和东欧区域局以及乍得、肯尼亚、利比亚、突尼斯和坦桑尼亚联合共和国 5 个国家办事处提供服务。该技术预计将在 2024 年全年保持稳定，并计划在随后几年逐步在全球范围内推出。2025 年的资金已包含在 PSA 预算中。

118. 截至 2024 年 6 月 30 日，本 CCI 2023-2025 年总预算已用 42%。

可交付成果

表 A.III.26: 2025 年按可交付成果分列的预算 (百万美元)	
可交付成果	2025 年总计
1. 联合国可持续发展小组的活动	0.90
2. 联合国预订中心	0.20
3. 共享服务的服务交付和融资模式	1.00
合计	2.10
减: 2024 年初结转	(1.00)
2025 年申请的资金	1.10

119. 在前几年成就的基础上，本 CCI 在 2025 年将专注于 3 项可交付成果。**可交付成果 1** 关于联合国可持续发展小组的活动，涵盖了世界粮食计划署承诺为联合国发展系统改革做出贡献的具体领域，在某些情况下发挥了主导作用。这些活动包括将更多办事处迁入联合国共同房舍，继续扩大和报告业务运营战略，参与建立共同后勤办公室，以及进一步扩大世界粮食计划署的全球共享服务。
120. 在公共房舍工作流程中，世界粮食计划署将通过实施混合工作模式，增加其在共享设施中的存在，并增强国家办事处工作人员对联合国发展系统改革举措的了解，旨在提高空间使用效率并在现有房舍内整合多个机构。世界粮食计划署还将继续在整个业务运营战略过程中为国家办事处提供支持，通过技术支持和培训来建设其能力。将继续努力支持国家办事处设计和实施共同的后台机构间推广计划。这种支持将在 5 个试点国家继续保持，并在整个推广过程中扩展到第 2 批国家，世界粮食计划署作为服务提供商或服务接受者。作为世界粮食计划署全球共享服务的一部分，通过道路安全学院和全球资产处置等附加服务的推出，将确保在 2025 年及以后进一步提高效率。世界粮食计划署还将优先考虑有针对性的外展工作，包括全球网络研讨会，以提高认识并促进其服务的扩大。
121. **可交付成果 2** 有关联合国预订中心，世界粮食计划署将通过联合国交通服务为整个人道主义界提供和扩大拼车服务，最大限度地提高车辆利用率、降低成本和减少二氧化碳排放，从而进一步提高效率。
122. 新的**可交付成果 3** 旨在通过建立共享服务模式和集中服务交付（包括融资模式），整合世界粮食计划署的内部服务交付，这将为世界粮食计划署提供整合、系统化和简化跨业务流程的机会。通过共享服务从单一入口点集中和管理服务，将减少服务的分散，促进整个世界粮食计划署的利益和效率，同时为加强服务提供机会。在定义新的服务交付模式时，目标是绘制和评估当前的服务交付流程、政策和工具；确定新的运营模式，包括相关的融资和成本核算模式，与政策、标准和指导方针保持一致；并制定实施和推出计划，包括变更管理方法（如果需要）、评估风险并制定缓解计划。

实施计划

123. 以下是本 CCI 实施过程中的主要活动和里程碑：

- **业务运营战略：**与联合国发展协调办公室协调，世界粮食计划署定位于领导实施商业运营战略 2.0，从而提高效率和提供更高质量的服务，包括具有高影响力的常见服务。
- **共同后勤办公室：**通过以下方式支持实施联合国改革效率路线图，采用和实施共同后勤办公室结构：
 - 代表世界粮食计划署参与共同后勤办公室的所有机构间小组 - 例如共同后勤办公室工作组、咨询小组等 - 并以秘书处的角色定期与国家办事处和总部团队联络；
 - 继续支持共同后端办公室推出的第 1 批国家的国家办事处实施共同后端办公室；和
 - 第 2 批国家的国家办事处工作人员入职并做好准备，以启动通用后台流程。
- **全球共享服务：**支持协调全球共享服务的开发和扩大工作。
- **联合国预订中心：**增强国家办事处发起和领导机构间车队共享的能力。利用网络研讨会、培训课程、演示、会议等，通过以下方式加强国家办事处通过联合国预订中心构建、实施和自动化乘客出行和拼车服务的能力：
 - 为联合国在埃及和塞内加尔的主要内部项目提供项目实施支持；和
 - 评估共同房舍的影响及其在其它国家可能实施的情况。
- **共享服务的服务交付模型：**第一个目标是定义新的运营和融资模型，并试点该模型范围内的服务。

关键绩效指标

表 A.III.27：按可交付成果划分的关键绩效指标		
可交付成果 1：联合国可持续发展小组的活动		
可交付成果 1a：共同房舍		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
世界粮食计划署国家办事处与联合国其它实体共用房舍的百分比	48	55%
世界粮食计划署国家办事处获得所需支持的百分比	50	100%
接受联合国发展系统改革培训的国家办事处百分比	50	100%
可交付成果 1b：商业运营战略		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
通过商业运营战略年度审查活动审查了大于或等于 100 万美元潜在节省额的国家办事处的百分比		100%
可交付成果 1c：公共后台		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
推出联合国可持续发展小组效率路线图的国家的数量	3 个国家	待定 ²⁷
可交付成果 1d：全球共享服务		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
扩大的并由外部提供给世界粮食计划署的全球共享服务数量	4	5

²⁷ 目标取决于联合国发展协调办公室对路线图的审查。

表 A.III.27: 按可交付成果划分的关键绩效指标		
可交付成果 2: 联合国预订中心		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
支持启动拼车安排的团组数目	4 (每年)	6 (每年)
签署了拼车协议的世界粮食计划署国家办事处数量	15 (累计)	44 (累计)
可交付成果 3: 共享服务的服务交付和融资模式		
关键绩效指标	基线	2025 年目标
集中化服务试点数量	0	1

2025 年预算

表A.III.28: 2025年按支出用途开列的预算, 包括全职等值人员配置需求				
部门	员工成本 (百万美元)	非员工成本 (百万美元)	总计 (百万美元)	职位 (FTE) *
管理服务司	0.80	1.30	2.10	8.50
合计	0.80	1.30	2.10	8.50

* 职位包括员工的 FTE 数量, 包括顾问, 并考虑区域局和国家办事处的内部临时职责分配。