



经济及社会理事会

Distr.: General
9 January 2023
Chinese
Original: English

供作决定

联合国儿童基金会

执行局

2023 年第一届常会

2023 年 2 月 7 日至 10 日

临时议程*项目 9

管理层对评价报告的回应

关于儿基金会实现儿基金会《2022-2025 年战略计划》的定位的可评价性评估和形成性评价

摘要

本文件介绍了管理层对关于儿基金会实现儿基金会《2022-2025 年战略计划》的定位的可评价性评估和形成性评价的回应。管理层回应概述了儿基金会将采取的行动，以落实评价报告中所载的建议。

供执行局审议的决定草案要点载于第四节。

* E/ICEF/2023/1.

说明：本文件全文由儿基金会负责处理。



一. 概述

1. 儿基会执行局在 2021 年第二届常会第 2021/14 号决定中核可了儿基会《2022-2025 年战略计划》。《战略计划》具有整体性、结果导向性和中期性，旨在解释和关联儿基会工作的方方面面，从管理成果（组织效率的推进手段）到五个目标领域，均涵盖在内。《战略计划》附有变革理论，也提交给执行局 2021 年第二届常会，其中概述了儿基会如何利用其掌握的各种资源和能力，在世界各地促进儿童权利，并为实现可持续发展目标中以儿童为重点的具体目标作出贡献。

A. 《战略计划》制定的背景

2. 在儿基会内部，《战略计划》在帮助将儿基会的资源与共同目标和战略保持一致，同时增强管理层权能并授权其做出战略选择方面发挥着重要作用。《战略计划》还在加强儿基会内部问责制方面发挥了至关重要的作用，因为《战略计划》提供了一个高级别框架，儿基会的所有部门都要据此对业绩以及时间和资源的最佳利用负责。

3. 制定《战略计划》的背景相当独特，并在《战略计划》的制定过程中发挥了重要作用。虽然在 2020 年暴发 2019 冠状病毒病疫情之前，实现可持续发展目标的进展已经偏离正轨，但 2019 冠状病毒病疫情产生的巨大跨部门影响和全球影响进一步阻碍了儿童权利的实现。由于 2019 冠状病毒病将在未来数年内继续在全球各地产生深远影响，《战略计划》的很大一部分内容都涉及如何确保可持续和包容性的复苏。

4. 儿基会在制定当前的《战略计划》时，充分认识到涵盖 2018-2021 年期间的上一个战略计划中期审查期间汲取的经验教训。对上一个战略计划的中期审查表明，除其他经验教训外，儿基会在产出层面目标方面的强劲表现如何没有充分转化为成果层面的结果。当前的《战略计划》也对该中期审查总结的重要经验教训做出了回应，即在方案设计、规划、监测和宣传方面给予儿童和青年更多发言权。

5. 当前《战略计划》在制定时，在很大程度上借鉴了对先前计划的评价结果；该评价也是首次针对儿基会进行的此类评价。评价发现，《2018-2021 年战略计划》具有高度的相关性，并与儿基会的使命、《儿童权利公约》和可持续发展目标高度一致。然而，评价指出，虽然该战略计划被视为一个重要的全球框架，但它在国家办事处一级指导国家方案编制的使用情况各不相同，部分原因是规划周期不同。

6. 评价还认识到，《战略计划》报告要求的沉重负担并没有通过政策咨询和战略决策带来的实际益处来平衡。评价建议儿基会将《2022-2025 年战略计划》构想为一个整体框架，以 2022-2030 年的长期愿景为基础，更加注重成果。此外，评价还指出，在各自为政的方案编制和资源配置方面尽管有所改善，但仍然存在挑战，并建议儿基会推进其多部门方案编制。

7. 执行局在第 2021/23 号决定中也确认了这一点，执行局在该决定中鼓励儿基会“充分利用联合国发展系统改革带来的机遇，促进综合方法和行动”，并请儿基会“在《2022-2025 年战略计划》中解决内部各自为政、不协调的办法，并加强多部门和综合方案编制办法”。

8. 《2022-2025 年战略计划》是在与包括会员国在内的许多利益攸关方协商后制定的，这些协商也借鉴了对前一个计划的评价结果。执行委员会的指导也有助于确定当前《战略计划》的目的和方向。例如，在几项决定¹中，执行局都欣见《战略计划》与可持续发展目标保持一致，注重实现成果层面的结果，以及对《2018-2021 年战略计划》中期审查期间所获经验教训所作的回应。

9. 正如关于儿基会实现儿基会《2022-2025 年战略计划》的定位的可评价性评估和形成性评价所详述的那样，评估工作以多种方式与儿基会各方面的许多利益攸关方进行了接触，包括评价咨商小组、全球评价委员会、评价小组的选定访谈，和/或参与焦点小组讨论、协商研讨会和在线调查。儿基会非常重视这项工作，认为这是对儿基会《2018-2021 年战略计划》（E/ICEF/2021/5）评价的合理延续，并打算与评价办公室和合作伙伴密切合作，以确保充分和持续吸收可评价性评估和形成性评价提出的主要评价结果和问题。

10. 令儿基会感到鼓舞的是，评价对新《战略计划》所体现的一些最重要的突破性进展给予了坚定的肯定。正如评价报告所指出的那样，《战略计划》雄心勃勃，符合所有利益攸关方的期望，尤其是执行局会员国的期望，它们敦促儿基会加倍努力，支持世界回到正轨，以实现可持续发展目标中与儿童有关的具体目标，而且也符合儿基会咨询的儿童和青年的期望；儿童和青年均表达出了对更光明、更绿色未来的渴望。

11. 对儿基会来说，如要满足这一期望并继续努力实现可持续发展目标，就意味着一切照旧是行不通的。目前的《战略计划》是最引人注目的手段，儿基会通过这一手段向全球社会发出信号，表明为了帮助那些仍然落在后面的儿童，它不会逃避重新构想自身的工作和全球作用这一挑战。

12. 除了《战略计划》需要符合并实现《2030 年可持续发展议程》的宏伟目标和可持续发展目标之外，其形式和内容也是由其他三个主要的全系统考虑因素决定。首先，2020 年联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查（QCPR）是迄今为止最雄心勃勃的审查之一，为作为更广泛的联合国系统一部分的儿基会提供了一些非常重要的指导。这些指导意见大多超出了儿基会开展工作的目标领域和主要部门，要求儿基会正式确定、深化或扩大其在气候行动、社会融合与和平以及数据等交叉领域和战略方面的工作。评价报告中提到了上述许多领域，并附有与准备情况和/或能力有关的评价结果。

13. 同样，联合国秘书长的报告《我们的共同议程》与《战略计划》同时出台（在联合国成立 75 周年之际）。联合国秘书长的报告与儿基会和几个姊妹机构的战略计划在同一个月推出，并作出了协调一致的努力，使这些战略计划的基调和雄心与《我们的共同议程》的呼吁保持一致，即建立一个能够应对“当前和未来挑战”的全球系统。²《我们的共同议程》为全球合作的未来提出了一个鼓舞人心的愿景，儿基会通过新的

¹ 见儿基会执行局第 2021/3、2021/6 和 2021/14 号决定。

² 见大会第 75/1 号决议。

《战略计划》，确保自身为 2030 年及以后取得进展并加速进展奠定了概念和体制基础。

14. 最后，要求儿基会和同时制定战略计划的其他机构（最主要的是联合国开发计划署、联合国人口基金和联合国促进性别平等和增强妇女权能署）尽可能地协调实现各自战略计划的方法，并找出整个联合国系统内如何发挥协同效应以及有哪些可以合作的领域。

15. 与可持续发展目标的雄心相匹配、实施新的任务并加速完成 2020 年四年度全面政策审查中现有的任务、与《我们的共同议程》的基调和愿景保持一致，并在这样做的时候积极主动地与姊妹机构联系，以协调相关方法和找出发挥方案协同效应的方式等要求，都在 2020/2021 年期间对《战略计划》的制定产生了重大影响。值得注意的是，只有通过雄心勃勃、注重成果的长期战略规划愿景，才有可能满足上述要求，而且人们认识到，这反过来会促使儿基会立即做好准备，在《战略计划》的所有领域以同样的速度和规模着手开展实施工作。

16. 目前关于新《战略计划》的可评价性评估和形成性评价是这一系列迭代战略活动中的最新活动；鉴于这些活动之间的联系，可以预料的是，儿基会总体上同意评价在其主要调查领域得出的主要评价结果。

B. 《战略计划》的愿景

17. 评价报告对《战略计划》本身持肯定态度，并特别指出，《战略计划》在注重为儿童取得成果方面取得了重大进展，《战略计划》方法和意图及其战略要素简单明了，是儿基会的优势所在，也是儿基会赖以发展的重要基础。显然，评价报告的主要重点是儿基会是否准备好开始实际履行《战略计划》的承诺和雄心；但按照利益攸关方的要求，《战略计划》的雄心和规模是受欢迎的，并且与儿童和青年所面临的挑战相称。

18. 在审查和解释评价报告时，至关重要的是将评价结果置于着眼于 2030 年的长期《战略计划》的背景下考虑。在《战略计划》中，儿基会确定了自身及其利益攸关方为实现这一长期的、注重结果的愿景而应采取的主要战略和方法。在制定《战略计划》时，儿基会将重点从“儿基会现在能做什么？”转向“需要为全世界的儿童做些什么？”这种思维转变对最初几年的《战略计划》实施准备工作和能力会有所影响，在审查评价结果时应牢记这一点。

19. 这是一种思维上的转变，含蓄地承认在加快实现可持续发展目标方面的共同困境，以及如果儿基会要抓住《2030 年议程》提供的机遇并在未来几年加快进展，就需要从根本上改变其方法。同样，关于《战略计划》方法的决定并不完全取决于儿基会或其合作伙伴已经准备好做什么，而是取决于需要做什么——即使这意味着需要进行几年的重大文化和机构变革，才能达到完全“准备就绪”的状态。

20. 在这一背景下，人们可以看到，评价报告的评价结果完全合乎逻辑，在预料之中，也是受欢迎的；而且这些评价结果都支持这样的观点，即《战略计划》中所述的总体方法仍然是需要采取的最佳方法，可以在规划周期结束时进行评价。

21. 评价报告和管理层回应代表了儿基会评价职能和高级管理层在战略规划方面数年合作的成果。从上一个战略计划的 2020 年中期审查合作开始，评价办公室是多个治理和技术小组的重要成员，负责制定和审查《战略规划》的高级别结构和成果架构，包括作为战略规划协调委员会、战略规划指导委员会，甚至战略规划指标工作组等工作小组的成员。

22. 评价办公室在设计《战略规划》及其愿景方面提出大量建议并全程参与，这在过去和现在都受到高度赞赏。在确保《战略规划》、其变革理论及其综合成果和资源框架的可评价性方面，评价办公室的作用最为重要，因为这些重要的文书在内部得到了儿基会高级管理层的批准和通过，并最终通过会员国对《战略规划》的认可而由会员国批准和通过。

23. 目前的评价性评估是在《2022-2025 年战略规划》启动后的几周内开始的，审查儿基会为落实承诺所做努力的准备情况和可评价性，这些承诺部分是为了回应最近结束的对前一个计划的评价。儿基会欢迎这种水平和频率的战略规划活动与合作。展望未来，更全面地了解不同评价活动的参与情况、范围和时间安排也可能是有用的，这样可以最大限度地发挥这些评价活动的效用，并使其更紧密地与预算编制和优先排序相关的重要内部规划周期保持一致。

24. 虽然评价报告的结论和建议受到欢迎，但有时它们似乎是对《战略规划》本身优先事项的重申和验证，这很可能是由于这项工作与上次对《2018-2021 年战略规划》的评价之间的间隔相对较短（从一项评价结束到另一项评价开始，相隔不到一年的时间）。尽管存在这一问题，评价报告仍然是对《战略规划》的宝贵补充，它重申了有必要对关键战略进行投资，并更新在儿基会各级和所有业务环境中展现的文化和愿景。

25. 目前的评价工作也是在设想的八年战略（直至 2030 年）实施的第一年进行的，尽管有两个连续的实施计划。因此，在其全球参与的所有方面，实施的准备程度参差不齐这一意见，是预料之中的事情。然而，这并不被视为不适当地减损了这项工作的战略价值，这份最新的评价报告与其前一份报告一样受人欢迎，再次及时地提醒人们必须坚定不移地关注战略计划的调整，以利于实施。

二. 对主要评价结果的回应

26. 儿基会欢迎评价报告及其所附的一系列文件所提供的深刻见解，并将为每一项主要评价结果添加更多背景资料，以进一步澄清进展和期望。本节包括对报告全文中最值得注意的评价结果的简要回应。

27. 关于第一个评价结果，即儿基会可以对 **2025-2026 年实现高质量的总结性评价的前景保持乐观，但形成性评价仍面临一些障碍，这一点被接受**。儿基会在过去一年的大部分时间里都在运作监测和报告系统和方法，目前正在逐步推出这些系统和方法，它们将构成本十年剩余时间的监测和报告基础设施。《战略规划》文件本身承认这一点，明确指出“由于转向更加注重结果的《战略规划》，并具有较长的规划期限，因此有必要修订成果管理办法”，并要求儿基会“重新注重……监测信息的质量、学习、反馈和使用，并加强发展和人道主义方案编制之间的一致性、协作和协调”。

28. 为此，儿基会在 2022 年的大部分时间里，为其国家办事处准备了一套全面的新的国家方案管理程序、指南和工具，包括一种被称为核心战略指标的新的监测和报告模式，以弥补这一差距。这些程序、指南和工具分别于 2022 年 10 月和 11 月推出。

29. 与这一评价结果相关的是，评价报告就这一监测和报告系统为战略决策提供支持的必要性提出了意见。《战略计划》本身也同样承认这一点，儿基会在其中指出，“儿基会将更经常地进行内部政策、预算和业绩审查，以使其更好地应对风险，更灵活地将方案学习系统化，特别是在成果层面。这些定期内部审查将评估成果层面的进展程度；对成果背后的方案和资源的持续调整情况；变革战略在不同业务环境下促进变革的有效性；哪些儿童仍然落在后面，这些儿童在哪里；以及全球、区域和国家层面业绩的趋势”。

30. 这一领域的行动已经开始，儿基会在制定一个称为全球成效审查的新机制方面已进入高级阶段，该机制将于 2023 年开始审查《战略计划》第一年的实施情况，并确定应对新出现的挑战和机遇所需的管理行动。新的全球成效审查将弥合全球层面在严格的内部反思和决策方面的现有差距，并将以国家和区域层面已经定期开展的现有审查为基础。

31. 全球成效审查回应了这一问题以及评价报告的其他一些结果和结论，为儿基会的高级管理层提供了一个定期的、以证据为基础的平台，以便集体讨论与《战略计划》中设定的整体目标和有效方案交付方法的战略一致性，从而能够就商定的行动（包括与战略资源配置和人员配置有关的行动）及时做出决策。更为间接的是，全球成效审查将有助于改变儿基会内部的文化和管理，从而在儿基会各级采取更加基于证据、透明、敏捷和具有战略性的合作方式。

32. 评价报告还介绍了一项关于**综合成果和资源框架的评价结果**。非常令人鼓舞的是，报告指出，《战略计划》的战略方向明确，足以广泛指导方案协调。然而，报告也指出，该框架有大量的指标，但并非所有的指标都适合管理《战略计划》中的成果。正如《战略计划》所指出的那样，“除了监测和报告其交付自身产出的效率和效力之外，儿基会现在更加注重跟踪其努力在多大程度上促进了成果层面的转型变革和系统性变革”。为此，该框架包含“影响、成果和产出级别的指标，其中一些来自可持续发展目标，[这些指标]……只是儿基会内部用来跟踪方案成效的指标的一个子集”，虽然这符合会员国对成果框架表达的愿望。

33. 同样，正如综合成果和资源框架和《2022-2025 年战略计划》所指出的那样，在《战略计划》中确立的五个相互关联的目标领域所开展的工作中，儿基会侧重于“系统性变革，这些变革对于在所有环境中，包括在人道主义危机和其他脆弱环境中消除儿童脆弱性、性别不平等和遭受排斥的根本原因至关重要。正在使用整个成果框架内的一系列指标跟踪儿基会在部门和产出层次对这些系统性变革的贡献。然而，在制定《战略计划》的过程中，有人指出，有充分的理由制定额外的跨领域、结果级的指标”。

34. 在综合成果和资源框架文件中，儿基会认识到这一点，并进一步承诺儿基会“在未来几年里，将发展跟踪系统性、跨部门、结果级变革的能力”。如同这次评价工作

的大多数结果一样，令人欣慰的是，在报告和《战略计划》本身所确定的差距之间存在着如此一致的关系。

35. 不过，儿基会也认为，指标的数量虽然与上一个战略计划相似，但比设想的要多。这些指标是由包括评价办公室本身在内的指标工作组确定和提出的，但需要纳入全球商定的全部部门指标（包括来自可持续发展目标的指标）、来自四年度全面政策审查框架的指标（应会员国的要求）、共同指标和补充指标（应会员国的要求）³以及产出级和结果级指标，以确保问责制以及产出级成果与预算之间的联系。

36. 正是成果框架所需满足的一系列要求和利益，导致了其目前的规模。然而，儿基会管理层过去和现在都愿意从《战略计划》中删除其中一些类别的指标，以简化《战略计划》，但这将意味着不再满足所有利益攸关方对成果框架内容的要求，并需要重新调整会员国对该框架的期望。

37. 关于**监测、评价和学习进程以及能够支持这些进程的成果管理制做法**“不充分但刚刚起步”的这项评价结果，儿基会同意这些进程和做法刚刚起步，目前是一项正在进行的工作，但同样相信，在《战略计划》所设想的大部分长时期内，这些进程和做法都将到位。

38. 《战略计划》本身非常清楚地说明了推进这项工作的必要性，指出“儿基会将加快工作进度，实时连接和提供数据，发挥数据创新和开放数据的力量，加强有知识依据的方案编制和综合政策支持。将重新注重监测信息的质量、学习、反馈和使用，并加强发展和人道主义方案编制之间的一致性、协作和协调”。加快这一领域的进展已被内部确定为 2022 年的优先事项，这就是为什么对新的工具、指南和流程进行了大量投资的原因——其中大部分在 2022 年年底推出。

39. 为了进一步认识到循证决策是儿基会帮助最弱势儿童工作的核心，并响应打造一个更加协调一致的儿基会证据职能的呼吁，总部四个司（数据、分析、规划与监测司；评价办公室；信息和通信技术司/区域信息和通信技术促进发展小组；以及因诺琴蒂-全球研究和展望办公室）一起启动了儿基会证据服务台。这是一个单一的切入点，可供查询如何开展与证据有关的工作，从而加强了儿基会为政策、宣传和成果提供有关儿童的证据的能力。这是整个儿基会的同事们，特别是国家办事处的同事们，可以直接请求儿基会专题专家提供技术支持，以便在方案和业务决策中生成、共享和使用证据的许多方式之一。

40. 评价还发现，**儿基会只为实施《战略计划》做好了部分准备**——在评价所审查的**19 个战略要素**以及用来评估这些要素的 5 个标准中，**准备程度存在很大差异**。儿基会虽然不完全同意评价报告的细节和总体结论，即评价报告的语言和表述方式严重低估了儿基会在许多领域的经验和能力，但普遍认为，在评价审查的许多不同领域，儿基会可以做更多工作来提高和加快准备程度。

41. 尽管这些领域在《战略计划》中已经被确定为儿基会需要努力工作以利用变革的领域，但报告对这些领域的关注是一个值得欢迎的提醒，提醒儿基会在进入这个 2030

³儿基会执行局第 2021/13 号决定。

年长期战略的剩余八年时保持专注，继续努力加快进展和做好准备。这五项标准虽然有些局限，但仍能激发正在进行的关于优先排序和资源配置的内部讨论并为之提供有趣的背景。

42. 儿基会同意以下结论：**在被评估的五个方面中，思维和准备工作最先进、最令人满意的方面正是我们的“方法”。**事实上，《战略规划》设计的大部分力量和随后的重点都是为本十年的剩余时间确定正确的方法，因此，评价中注意到这一点并不令人惊讶，也与儿基会管理层自己的分析相一致。

43. 人们还注意到并同意，儿基会正是在“资源”方面面临着最大的挑战。儿基会致力于改进其对规划的高级别成果（特别是结果）所需资源的估计，以及改进其计算和传达相应融资和资金缺口的能力。然而，在儿基会或更广泛的联合国系统内，成本计算/预算编制/资源调动/资源分配方面没有任何内部变化，无法弥补会员国未履行其《供资契约》承诺的情况。

44. 关于**各种战略要素和其他基础方面一致性的评价结果**，评价认为，可以通过明确责任，特别是通过修订后的管理和问责制框架来实现一致性。这一点已得到同意，并已被纳入 2022 年和 2023 年问责制框架的工作中（在 2022 年第二届常会上提交给执行局）。

45. 儿基会还注意到关于变革管理能力的重要评价结果。近年来，儿基会非常认真地对待组织变革管理，特别是与文化和行为问题有关的变革管理，儿基会为改善其组织文化而采取的广为人知的措施就是证明。

46. 在此期间，儿基会对变革管理的兴趣越来越大，这体现在各部门和各业务领域的小组正在进行重要的投资，以加强业务模式，并通过持续的组织改进举措实现文化变革。虽然儿基会致力于审查专门负责机构变革管理的办公室和员额的能力和职能，但儿基会的经验仍然是，成功的变革管理需要“全组织”的努力，最好是通过将变革管理纳入各级管理的主流，并将相关费用纳入预算。

47. 尽管儿基会近年来大力提升和加快了变革管理举措，但儿基会接受相关的评价结果，即**新《战略规划》的一些特点也需要专门的努力，以使儿基会的文化和结构与将在 2022 年至 2030 年指导儿基会的愿景和目标保持一致。**值得注意的是，《战略规划》使儿基会急剧转向更加注重成果，这将需要进行根本性的组织变革，包括改变儿基会工作人员处理方案编制、伙伴关系和成果管理制的方式。考虑到这一挑战，儿基会已经制定了一个机构学习议程，专门用于指导儿基会努力学习如何将自身转变为《战略规划》和利益攸关方所期待的组织。

48. 评价还发现，虽然《战略规划》中强调了交叉性的重要性，但**交叉性尚未概念化，也未适当运作**，无法使儿基会解决多层面的儿童贫穷和不平等问题。这一评价结果已接受，因为尽管儿基会多年来一直在研究交叉性问题，但儿基会的《战略规划》第一次对其给予如此关注，并将其作为实现可持续发展目标的一个重要因素。

49. 最后，评价的一个关键结果是，**通过创新为儿童提供积极的解决方案**被工作人员评为一项组织优势，然而，冒险和接受失败的文化被描述为基本上不存在。这一点已被注意到，并一直被认为是诸如儿基会等组织面临的一项挑战——这些组织积极寻

求改变游戏规则干预措施和战略，但必须确保审慎管理资源，并在推广创新或与国家伙伴一起倡导推广之前，熟练地对创新进行建模、原型设计和测试。同样，在大部分资源是非核心或“其他”资源的情况下，风险偏好越来越难以管理，而且儿基会的风险偏好本身受制于捐助者的风险偏好。

50. 儿基会仍将致力于在实施《2022-2025 年战略计划》的过程中反映评价结果和审查结果。这种对学习和改进的承诺从《战略计划》制定之初就体现出来了，当时儿基会纳入了关于《2018-2021 年战略计划》的评价建议，今后这一承诺还将体现在设想中的全球成效审查中。

51. 儿基会将与评价办公室密切合作，支持利益攸关方参与这项评价工作的剩余部分，包括在整个组织内交流和宣传主要的评价结果，执行评价建议，并完善其知识。机构学习和基于证据的反思将使儿基会能够勇敢地面对多重挑战，并制定和完善其路线，确保每名儿童的权利。

三. 主要评价建议和儿基会管理层的回应

52. 针对这些建议，儿基会管理层已着手处理评价报告确定的一长串候选行动。在某些情况下，这些行动已经过编辑，以使其更加具体，或者已经与有明显重叠的其他行动合并。儿基会在确定负责的部门时，已努力将科和司的数量限制在最多三个，以保持一定程度的针对性。尽管在某些情况下，儿基会几乎所有主要科、司和办事处都将发挥作用，而高级领导层将在推动回应所有评价结果方面发挥最关键的作用。儿基会也作出了特别努力，以确保主要负责协调或监测更广泛的整体努力的科或司将是该栏中确定的第一个科或司，即使大多数实际执行将更加分散。

53. 最后，在确定管理行动的期望完成日期时，鉴于有必要迅速采取行动，加快准备工作，以扩大从现在到 2030 年的剩余时间的实施规模，儿基会决定应该为许多行动设定一个标准限制（2023 年年底），以防止行动超出本《战略计划》周期的第二年。这不应被解释为针对这些领域的行动将在 2023 年年底停止，而仅仅是该行动到那时已经推进到可以被视为已经“实施”的程度。

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>评价建议 1：加快实现方案融合和组织融合，为儿童取得成果。</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会完全同意这项建议。事实上，相比其他任何建议，这项建议也许最能体现和代表《战略计划》本身所设想的一些重大战略和组织转变。报告及其附件中广泛使用的融合概念与《战略计划》本身的愿景高度一致，即要求对儿基会的规划和实施采取更长期、全面和多部门的方法。</p> <p>当《战略计划》获得执行局批准后，儿基会立即优先考虑将《战略计划》中的新思维（变革理论⁴就是例证）编入一套新的、截然不同的国家方案管理指南中（包括国家方案规划）。这套新的指南于 2022 年 10 月发布，回应了评价报告提出的关于方案融合的许多问题。</p>				

⁴见 UNICEF/2021/EB/10。

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>在制定新的指南以加强评价报告中所设想的融合的同时，儿基会也在审查自身的许多系统——最主要的是成果监测和报告系统——以便使其与指南、新《战略计划》的总体方向相一致，并在本十年剩余时间内胜任其职。</p> <p>当然，要真正实现系统和指南改进的益处最大化，必须进行文化变革，这更具挑战性，也需要更多的时间。然而，正如《战略计划》本身一样，儿基会管理层一直并将继续大力宣传需要进行更多的系统思考，采取更全面和多部门的方法，引领儿基会实现可持续的结果级变革。</p>				
<p>1.1. 加快转变，对儿基会的工作采取更全面的方法，以便：</p> <ul style="list-style-type: none"> 解决结构性障碍、问责制和行为改变 建立内部空间，以便对目标领域、变革战略、跨领域方案和推进手段之间的相互作用进行联合和基于证据的战略思考 通过支持多部门工作规划和知识共享，推动融合的方案编制，并加强对结果级成果的监测。 	<p>执行主任办公室</p> <p>方案小组（PG）</p> <p>数据、分析、规划与监测司（DAPM）</p> <p>人力资源司（DHR）</p>	2024年6月	正在进行	
<p>1.2. 确定并采取已证明有效的激励措施，包括提高合作伙伴的知名度和认可度，以加强伙伴关系并实现更好的外部融合，包括与联合国系统其他机构的融合，以及通过集合资源促进可持续发展和联系方法。</p>	<p>公共伙伴关系司（PPD）</p> <p>私营部门筹资和伙伴关系司（PFP）</p>	2023年6月	正在进行	<p>儿基会全球资源调动战略</p> <p>PPD宣传战略</p> <p>供资契约和结构性供资对话 执行局报告</p> <p>PPD宣传战略</p>
<p>1.3. 阐明儿基会内部组织融合和文化融合的明确愿景，以便：</p> <ul style="list-style-type: none"> 沟通并展示系统思维的组织价值、跨孤岛的协作、全面的方法以及高级管理层的知情风险承担/管理 	<p>执行主任办公室（OED） （包括组织文化）</p> <p>DHR</p>	2024年12月	未开始	

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<ul style="list-style-type: none"> • 在各级激励这些行为，首先侧重于高级管理人员 • 优先投资于相应的招聘技能和方法，以及横向或向上调动 • 将相关技能和能力纳入领导力发展、辅导和指导方案；对工作人员和方案进行有力的绩效审查/评价；以及继任计划和高级管理人员的遴选。 				
1.4. 根据需要，将融合概念整合到任何新版或更新版的指南中。	DAPM PG	2023年6月	正在进行	
<p>评价建议 2：明确实施《2022-2025 年战略计划》的责任</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会完全同意这项建议。在这项建议中值得注意的是，与《2022-2025 年战略计划》有关的问责制跟以往的战略计划存在两个重要区别。</p> <p>首先，《战略计划》是一项注重成果的计划，重点是需要做些什么才能为儿童实现成果，并与可持续发展目标的具体目标相联系，而且需要在 2030 年前实现。变革理论的设想和设计与此类似——重点是实现结果级变革所需的变革。这些变革理论的核心是转向基于结果的规划，其重点是需要进行哪些社会、政治和经济变革，以及儿基会和合作伙伴如何利用这些变革。这是一个重大转变，从完全基于产出的规划方法（其重点是儿基会在其预算范围内和通过可直接归因的活动可以做什么），转变为可以由儿基会及其合作伙伴利用的变革。</p> <p>这种从一个战略计划到另一个战略计划的战略转变对问责制有着深远的影响，因为人们普遍认识到，实现结果级变革的问责制远远超出了儿基会的范畴。因此，关于战略和优先次序的讨论和决定必然不受关于问责制的决定的限制，儿基会从经验中了解到，问责制往往会不可避免地使利益攸关方恢复产出级别的思维和计划。</p> <p>其次，正如在回应建议 1 时重申的那样，《战略计划》在设计时非常强调打破方案和业务上的隔阂，进行系统和整体的思考，并利用跨领域和多部门的方法来真正加快可持续发展目标的进展，并支持改变游戏规则干预措施。这不仅对《战略计划》的内容，而且对《战略计划》的设计，以及对儿基会内部的文化变革都有重要影响。在整个设计过程中，儿基会各小组和各部门都被要求跳出自己部门和直接负责领域的界限进行思考，同时把重点转向通过利用传统部门和专业领域之间的</p>				

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>协同作用（或用评价报告倾向于使用的术语，即融合）来加快进展的方法。在《战略计划》的设计中，相互问责的概念备受青睐，这正是为了避免技术小组倾向于认为《战略计划》的不同部分有不同的所有者，每个所有者只对一个或两个成果或方法负责。</p> <p>尽管存在这些问题，而且有必要避免对内部问责制采取一些更为简化的做法，但儿基会正在努力提高问责制的水平和对问责制的理解，以符合新的战略计划和整个组织目前正在进行的组织变革。在 2022 年第二届常会期间向执行局提交的最新儿基会问责制度（E/ICEF/2022/24）概述了儿基会如何分配责任和实现问责，以加强儿基会为儿童取得成果的能力。它解释说，虽然在国家层面，国家方案文件是儿基会方案问责的主要来源，但在全球层面，儿基会的方案问责是通过《战略计划》界定的。问责制进一步明确了《战略计划》、国家方案文件和其他在整个组织内分配责任的文件如何相互作用和相互补充，以及儿基会如何运作以实现全球、区域和国家层面的目标。</p>				
2.1.在儿基会总部和外地一级的分权模式中，阐明相互关联的责任，以及与《战略计划》和国家方案文件相关人力和财政资源的联系。	DAPM	2023年12月	正在进行	
2.2.按计划全面执行矩阵方法，澄清儿基会矩阵管理的含义，并在业绩管理中体现这一方法。	DHR	2024年6月	正在进行	
<p>评价建议 3：减少结构性竞争，以支持《战略计划》的执行。</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会同意这项建议，并认识到管理可能影响竞争行为的内部和外部因素的重要性。始终考虑简化和“压缩”一些单位，使之成为数量更少的结构，儿基会近年来多次这样做，但儿基会管理层认为这样做并没有减少报告中所说的“结构性竞争”。</p> <p>儿基会的方案是儿基会身份和国家方案的核心（包括人道主义行动和高收入国家日益增多的方案编制），也是儿基会为儿童进步作出贡献的基石，以期为每个儿童实现儿童权利和可持续发展目标。最近，方案司被改组为方案小组，作为儿基会整体组织改进工作的一部分，也是为了加强方案司的能力以更好地满足方案职能的需要，最大限度地减少结构性竞争，加强业务创新，加强伙伴关系，投资于工作人员和组织文化，并在全球范围内带头出色地执行儿基会的方案。</p> <p>最近的变化回应了与这项建议有关的许多评价结果，如加强了儿基会的技术权威、思想领导力和全球技术领导力；简化了工作流程以释放人力和财政资源，最大限度地减少了竞争，并鼓励跨小组的敏捷工作；确保了对人道主义、发展和高收入背景下的方案提供技术支持的责任；并提高了交易效率。这个新的方案小组正在投资于变革管理程序、现代化系统和其他持续改进，同时利用自身的优势和比较优势，包括强大的技术专长和多部门方案编制。方案小组的创建加速了多方面的工作，</p>				

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>如提供更敏捷的小组、减少层级、增加权力下放，以及促进灵活的组织结构，同时配以促进跨小组和团队协作的机制。它也有助于儿基会实施计划中的改进，处理评价提出的与这项建议和其他建议有关的一些问题，特别是建立全球技术小组和多职能工作组。</p> <p>建立全球技术小组和多职能工作组，是进一步加强儿基会在新《战略计划》所推动的战略转变和融合需求方面的思想、战略和技术领导力的关键一步。全球技术小组汇集了儿基会各级部门的技术资产，以实现共同的目标，支持发挥全球领导力，从而借鉴并正式确定全球网络中的良好做法。多职能技术小组是针对已确定的有时限的多部门需求而设立的，并根据问题和任务在国家、区域或全球层面执行具体任务。</p>				
<p>3.1. 确保国家办事处和总部的工作人员理解：《战略计划》是一个框架，他们应在此基础上，在与合作伙伴编制方案和根据业务背景编制方案时，优先考虑某些需求和问题。</p>	PG	2023年6月	正在进行	
<p>3.2. 扩大变革管理倡议的范围，包括减少对资源的内部竞争，作为围绕资源分配框架正在进行的工作的一部分。</p>	DAPM DFAM	2023年6月	未开始	
<p>评价建议 4：进一步明确《战略计划》在国家层面的优先排序过程。</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会完全同意这项建议。国家方案是儿基会实现其任务的主要手段，即大规模推进儿童权利并促进儿童的发展和福祉，以支持国家和全球发展优先事项以及人道主义义务。</p> <p>针对评价中发现的同样问题，并在儿基会启动“重新构想业务模式”倡议之后，为应对国家办事处在各种情况下和伙伴关系中不断变化的要求，儿基会于 2022 年 10 月发布了新的国家方案程序和国家方案规划指南，将发展和人道主义背景下的规划流程结合起来；在国家规划中纳入人道主义、发展与和平联系的考虑；并反映所有联合国改革要求，包括关于源自联合国可持续发展合作框架的国家方案文件的指南。</p> <p>新发布的国家方案规划指南与这一建议产生了共鸣，并包括许多建议的具体行动。与区域办事处合作，为制定新的国家方案的国家提供了更多的澄清和指南，说明如何在不同情况下优先考虑和侧重于《战略计划》要素。该指南规范了国家方案规划过程，规定了实现方案卓越和成效的规划、成果管理和组织学习进程。</p>				

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>最近发布的指南中概述的新的国家方案规划进程也为儿基会工作人员提供了一个机会，使他们能够进行战略思考，反思经验教训，阐明选择和权衡，与政府合作，咨询其他主要利益攸关方和合作伙伴，确定和创新变革战略，并利用伙伴关系和资源。这套新的指南中最为强调的信息之一是，需要适应每个国家的具体情况，并明确认识到并非所有变革战略、推进手段、跨领域方案和《战略计划》的目标领域都适用于每个国家。制定新的国家方案的出发点是，通过证据综合，按照《战略计划》的目标领域和成果，确定最严重的儿童权利被剥夺情况和相关瓶颈。</p> <p>正如在回应评价的主要结果时所指出的那样，儿基会认为《战略计划》的雄心勃勃的性质（包括其范围），与当前的全球环境以及《儿童权利公约》和可持续发展目标的普遍愿望完全吻合。《战略计划》的雄心水平和范围在很大程度上取决于会员国的方向——即使疫情带来挫折，也仍要忠于可持续发展目标的雄心水平。同样，在整个规划进程中，儿基会也不能在普遍保护儿童权利方面有所妥协，儿基会的雄心必须与其任务相匹配，尤其是在当前危机的规模和严重性都是前所未有的情况下。《战略计划》的变革雄心也是对在《战略计划》设计过程中与年轻人进行的广泛、前所未有的协商的回应。</p> <p>这一雄心水平要求儿基会更充分地接受以成果为导向的规划，而且现在也意味着《战略计划》的成功在很大程度上取决于儿基会利用各种资源和伙伴关系，为儿童取得比儿基会单独行动更大的成果。如这项建议所述，这需要在组织内进行变革管理，并让各小组掌握必要的技能，包括最新的国家规划指南，以帮助各办事处更好地应用变革战略和跨领域方法。</p> <p>关于将《战略计划》与中高收入背景联系起来的问题，事实上，儿基会目前正在中等收入国家开展工作，并取得了许多最重要的成果。儿基会注意到国内生产总值这一衡量标准的局限性，并由此注意到随着一些国家进入或退出了中等收入和高收入国家地位，“毕业”进入中等收入国家行列这一概念，但儿基会的贡献不会突然改变，而且随着国家向不同收入类别过渡，儿基会有缓解措施可供利用。</p>				
4.1.就如何确定优先次序向国家办事处提供支持，包括通过确定不太重要的整体优先事项，并侧重于不同情况下的《战略计划》要素。	DAPM	2023年12月	已完成	
4.2.与处于不同情况下的办事处进行坦诚的讨论，看看他们认为《战略计划》在哪些方面与他们的环境缺乏关联性或细节。中等收入和高收入环境是本次讨论的重点。	DAPM	2023年6月	正在进行	
<p>评价建议 5：加强变革管理能力。</p> <p>管理层的回应：完全同意</p>				

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>儿基会在持续改进组织方面有着悠久的历史。几十年来，儿基会的业务模式和相关的结构、流程、人员和文化不断发展和调整，使儿基会能够在快速变化和时常高度动荡的环境中更好地为儿童取得成果。过去对组织变革的这些投资，将文化视为持续变革和持续改进的促进因素，改变了儿基会的工作方式，加强了儿基会对结果的重视，帮助改善了伙伴关系，有助于使儿基会更具创新性，并提高了交易效率。</p> <p>在上一个战略规划期间，变革的需求变得更加迫切，因为 2018 年委托进行的三项独立审查所提出的建议强调了对彻底的文化、结构、流程和政策转型的迫切需要。组织重新定位和调整工作提出的建议还呼吁改善研究、政策、规划和监测以及宣传职能。联合国改革议程使儿基会更有必要系统地简化、精简和提高交易效率，并在更广泛的全系统改革中更好地协调这些工作。外部合作伙伴和儿基会自己的外地办事处都呼吁变革。</p> <p>2020 年，全世界在面临一代人只有一次的全球大流行病的同时，正在与可持续发展目标的各项具体目标方面停滞不前的进展作斗争之际，执行主任办公室采取各种措施，加强组织能力，以管理持续变革并最大限度地利用 2019 冠状病毒病带来的机遇。创建了一个为期两年（2020-2021 年）的组织改进方法和治理结构，以框定和指导各种变革举措——从而确保持续变革工作的一致性、互补性以及更好的排序和协调。</p> <p>《战略规划》的设计正是在这些变革进程刚刚开始的时候进行的。在此期间，儿基会的组织改进工作参考了新《战略规划》，并反过来为其制定提供了参考。《战略规划》的变革战略和推进手段被视为与更广泛的变革管理过程中的四个组织改进目标（方案加速；业务创新；加强伙伴关系；人员和文化）直接相关。同样，关于组织改进的工作被视为总体愿景的一部分，即建立一个敏捷、反应迅速、有韧性和高效的组织，使其能够很好地为儿童取得成果，并直接加强《战略规划》的目标。</p> <p>新《战略规划》的愿景所要求的变革意义深远，不会在《战略规划》实施的第一年内完全实现。评价报告中提出的挑战已得到注意，儿基会致力于不断审查其组织改进工作，包括加快进展所需的资源、能力和结构。</p>				
5.1.审查变革管理的组织结构和人员配置能力，包括组织设计与改进实验室的定位和职能，以便更好地支持持续改进。	OED	2023年1月	正在进行	
5.2.对变革管理的发展进行更详细的讨论，以主动解决底层的文化问题，为儿童取得更好的成果并改善工作场所，确保高级领导更有力的参与，以提供必要的指导，并确保文化方面得到示范和发展，为组织各级提供明确的责任和关键绩效指标。	OED（组织文化）	2023年12月	未开始	
5.3.确保对变革进行测试和试点，并以综合的变革宣传方式巩固变革，让高层领导参与其中。	OED（组织文化） DHR	2023年12月	未开始	

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
	组织设计与改进实验室 内部沟通			
<p>评价建议 6：直接解决《战略规划》财政资源与需求之间的差异</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会完全同意这项建议。以结果为导向的计划所要求的最具挑战性的转变可能是——通过估计结果级成果的资源需求而提出的艰难变革。实现这些成果所需的资源不能根据儿基会四年来交付的产出总额来计算，而是必须根据需要共同努力以实现变革的各种行为体（包括国内和国际合作伙伴）所需的累积资源估计数来计算。这是儿基会以前没有系统地做过的事情，但可以从其他机构的经验中学习，如联合国人口基金在“三项变革性成果的成本核算”⁵方面的工作，儿基会将致力于发展自身的能力，以估计在未来几年实现《战略规划》成果所需的全部资源，包括在可行的情况下与姊妹机构合作。</p> <p>虽然实现《战略规划》的成果所需的资源尚未得到临时计算，但儿基会的传统预算编制方法已经提供了实现其在《战略规划》中承诺的产出目标所需资金的估计数。为了满足这一资金需求，儿基会为公共和私营部门的参与制定了一项新的《2022-2025 年资源调动战略》。该战略为落实《战略规划》的“加速资源调动”推进手段提供了总体愿景和方向。该战略还规定了 2022-2025 年期间儿基会公共和私营部门以协调和有重点的方式进行资源调动的优先事项、战略和目标，以实现为儿基会和儿童增加收入的双重目标，特别是增加经常资源等高质量的灵活供资，以及加强和扩大对儿基会公共和私营合作伙伴的影响。</p>				
6.1.制定并测试新的方法，以估算实现《战略规划》结果所需的结果级资源。	DAPM PPD PFP DFAM	2024年6月	未开始	

⁵联合国人口基金，“三项变革性成果的成本核算：人口基金致力于到 2030 年实现的变革性成果的成本”，2020 年 1 月。可在以下网址查阅：
www.unfpa.org/featured-publication/costing-three-transformative-results。

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>6.2 进一步加强儿基会在联合国系统内的地位和伙伴关系，以便：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 加强参与/联合宣传，倡导会员国履行其对核心和专题资源的《供资契约》承诺 • 加强儿基会在联合国系统、国际金融机构和私营部门中的地位 and 伙伴关系，以利用指定用途较少的资源。 	<p>PPD PFP</p>	2023年12月	正在进行	<p>结构性供资对话 执行局机构间联合非正式简报会</p> <p>儿基会加强与国际金融机构伙伴关系的全球战略行动计划</p> <p>全球IF4C 全球愿景和战略</p> <p>儿基会 2022-2025 年资源调动战略</p> <p>儿基会全球私营部门资源调动战略</p> <p>儿基会全球私营部门影响力战略</p>
<p>6.3. 审查当前的内部资源分配机制和常规资源分配公式，以确保该系统作为一个整体正常运行，并适合于实现《战略计划》成果，并推动提高效率。</p>	DAPM	2023年6月	正在进行	
<p>6.4. 加快实施灵活的供资战略，以便在本《战略计划》期间扩大从所有公共和私营部门受众处获得经常资源和专题资金的机会。在 PPD-PFP 灵活供资团队现有工</p>	<p>PPD PFP</p>	2023年12月	正在进行	

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>作的基础上，有必要扩大关于经常资源的工作，并宣传经常资源在实现成果方面的效力；为专题资金开发新的筹资资源；以及简化全球成果报告，并特别强调专题筹资。</p>				
<p>评价建议 7：确保在数据、研究、评价和知识管理方面开展实际合作和采用联合方法</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会完全同意这项建议。《战略计划》指出，这是未来几年需要改进的一个重要领域，并表示“数据、研究、评价和知识管理将是衔接上游和下游工作的关键，以确保儿基会推动的政策确实在改变当地的生活，并确保儿基会提供关键信息，进一步为政策和方案设计提供参考依据”。在制定《2022-2025 年战略计划》的过程中，证据职能被视为推进儿基会思想领导力的核心，并有可能对一系列影响儿童福祉和实现《战略计划》成果的关键政策和方案产生非常积极的影响。《战略计划》进一步要求儿基会“加快对这一战略的投资，重新承诺更好地利用证据为政策和方案的实施提供信息，并继续重视评价、数据收集和分析——包括通过与合作伙伴的共同创造”。</p> <p>虽然近年来投资有所增加，但这一领域迫切需要更可预测的、不那么零散的高质量融资。在儿基会内部，证据生成工作流涵盖了从前瞻性、洞察力、政策分析、评价和研究，到数据收集和分析，以及方案学习等广泛的范围。除了这些证据职能外，知识管理是确保 130 个国家办事处、7 个区域办事处和总部各司和办公室所产生的证据可供利用，并且容易被那些借助证据来改善儿童状况的人所获取的关键。</p> <p>新的知识管理战略是投资于思想领导力和最大限度地发挥证据职能影响的一个关键组成部分。儿基会于 2022 年开始推出全球知识管理学习方案，700 多名工作人员参加了强化基础课程，100 多名工作人员完成了课程。儿基会现在还开始在所有区域推出“高级”知识管理课程。</p> <p>研究和其他分析工作也越来越侧重于填补知识方面的紧迫空白——这些空白之所以存在，可能是因为《战略计划》中的某个问题是一个新的机构重点（如交叉性），或者是因为过去在全球范围内对它关注不够。儿基会还在投资于通过预测分析、更实时和及时的数据来提高前瞻能力，从而充分利用前沿数据来源和快速数据收集技术。儿基会正在投资于数据科学和数据工程技能，寻找方法使前沿数据的使用“民主化”，使其不仅在中央一级使用，而且在国家一级使用，并投资于无缝连接新的数据来源，以利用现有数据和证据的优势和全面性。</p>				
<p>7.1.数据、研究、评价和知识管理有助于对不同职能如何既不同又互补形成清晰统一的理解，并使用联合战略和计划作为证据，以寻求更大的共性。</p>	<p>DAPM 研究办公室</p>	<p>2023年6月</p>	<p>未开始</p>	

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
	评价办公室			
7.2.在国家一级，测试将为评价提供依据的实用、联合的证据生成和知识管理方法，并将 1% 的评价预算的一部分用于此。	DAPM 评价办公室	2023年12月	未开始	
7.3.提高目标领域知识管理协调中心的能力，扩大其覆盖范围，并扩大各级证据职能，以支持国家方案的设计和方案战略审查的发展，并促成投入更多时间从儿基金会内外部来源收集相关证据。	DAPM 评价办公室	2023年12月	未开始	
<p>评价建议 8：充分利用交叉性的潜力。</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基金会完全同意这项建议。《战略计划》明确指出了交叉方法对于实现可持续发展目标中与儿童相关的具体目标的重要性：“多重、交织在一起的脆弱性仍然是世界各地儿童面临的权利和发展挑战的基础，包括因残疾、种族主义、仇外心理、性取向和性别认同、种族、城市化、移徙和流离失所、自然灾害和武装冲突而遭受歧视和忽视的风险增加”。虽然儿基金会十多年来一直从事交叉性的研究和分析，但《战略计划》是第一个明确要求儿基金会在其全部工作中采用交叉性分析方法的整体计划。虽然在儿基金会开展业务的每个国家，《战略计划》中所列的因素并非都以同样的方式体现或组合在一起，但要实现不让一个孩子掉队的愿景，显然取决于是否更好地理解这些因素之间的相互作用。</p> <p>儿基金会认识到，尽管就儿童和青年遭受的许多不同种类的歧视继续开展了大量的工作，并且了解这些不断加剧的歧视在确定哪些儿童仍然落在后面上可能发挥的作用，但在将歧视的概念纳入儿基金会的主流方案工作方面，仍有大量工作要做。</p> <p>新《战略计划》对交叉性的重视本身就明确承认，对交叉性的理解和方案编制是确保不让任何一个孩子掉队的关键之一。儿基金会将加紧努力，充分发挥其交叉性工作的效力，包括学习联合国其他机构的经验。《战略计划》明确表示，这是儿基金会制定政策和方案的方法出现的重大变化，并指出这需要时间，表示儿基金会“正在转向对不平等和歧视采取变革性的交叉办法，通过改变结构和规范来解决其根本驱动因素”。评价报告中关于交叉性问题的结论和建议是对《战略计划》本身所做承诺的强化，值得欢迎。</p>				

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
8.1.清楚地阐明儿基会对交叉性的处理方法及其在开发和情景数据和分析中的应用。	DAPM	2023年12月	未开始	
8.2.确保将交叉性作为一项方案编制原则和方法，纳入未来的规划、监测和报告指南。	DAPM	2024年12月	未开始	
8.3.建立明确的交叉性问责制和以规划和成果管理制为基础的联合实施计划。	DAPM	2023年12月31日	未开始	
8.4.将全球技术小组的方法扩展到性别平等和残疾交叉领域（可能还有其他交叉领域）。	PG	2023年6月1日		GAP III
<p>评价建议 9：解决影响有效开展定期方案和战略审查的差距和技术障碍</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会完全同意这项建议。事实上，在对儿基会《2018-2021 年战略计划》进行评价之后，并根据在设计当前《战略计划》的整个过程中与内部和外部利益攸关方的讨论，儿基会已经得出结论，这是今后的一个主要关切领域。儿基会已开始规划对儿基会在实现《战略计划》成果和与儿童有关的可持续发展目标方面的业绩和成效进行更加循证、更加严格和更具批判性的内部反思和定期反思。</p> <p>近年来，越来越明显的是，目前的年度整体报告方法和从《战略计划》第二年到第三年进行的繁琐中期审查过程都不足以满足组织的需求，即审查的规律性、重点和洞察力必须能够最大限度地提高组织的效力和影响、及时进行路线修正以及整体效应大于各部分之和。</p> <p>这一点也得到了会员国的理解和认可，并在最终认可的《战略计划》文件中明确指出，具体如下：“由于转向更加注重结果的《战略计划》，并具有较强的规划期限，因此有必要修订成果管理办法今后，除了监测和报告其交付自身产出的效率和效力之外，儿基会将更加注重跟踪其努力在多大程度上促进了成果层面的转型变革和系统性变革……儿基会将更经常地进行内部政策、预算和业绩审查，以使其更好地应对风险，更灵活地将方案学习系统化，特别是在成果层面。这些定期内部审查将评估成果层面的进展程度；对成果背后的方案和资源的持续调整情况；变革战略在不同业务环境下促进变革的有效性；哪些儿童仍然落在后面，这些儿童在哪里；以及全球、区域和国家层面业绩的趋势”。</p>				

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>从 2023 年开始，在掌握了《战略计划》实施一年来的数据和证据后，儿基会将启动年度全球成效审查，定期评估儿基会在实现《战略计划》结果级变革和与儿童相关的可持续发展目标方面的业绩。它将评估成果层面的进展程度；对成果背后的方案和资源的持续调整情况；各种战略在不同业务环境下促进变革的有效性；哪些儿童仍然落在后面，这些儿童在哪里；以及全球、区域和国家层面的业绩趋势，同时考虑到内部政策和预算因素。</p> <p>这些审查将弥合全球层面在严格的内部反思和决策方面的现有差距，并将以国家和区域层面已经定期开展的现有审查以及全球分析为基础。全球成效审查将为儿基会的高级管理层提供一个定期的、以证据为基础的平台，以便集体讨论与《战略计划》中设定的整体目标和有效方案交付方法的战略一致性，从而能够就商定的行动（包括与战略资源配置和人员配置有关的行动）及时做出决策。</p> <p>更为间接的是，全球成效审查将有助于改变儿基会内部的文化和管理，从而在儿基会各级采取更加基于证据、透明、敏捷和具有战略性的合作方式。</p> <p>儿基会高级管理层也高度支持正在进行的努力，以减轻与数据收集和汇总相关的负担。将核心标准指标引入儿基会的内部系统，预计将为国家办事处以及区域和全球小组带来巨大的效率提升。儿基会还在探索各种机会，通过围绕执行主任年度报告和各部门编制的全球年度成果报告来进一步统一各种方法和程序，减轻与本周整体报告有关的负担。</p> <p>当然，更长期的情况是，儿基会和其他机构应越来越多地依靠国家数据和证据生成系统来定期评估取得成果的进展。在数据系统表现不佳的国家，儿基会在参与人口和家庭调查/多指标类集调查时，帮助国家统计局当局和部门数据系统建设强大的能力。尽管正如这项建议所指出的那样，经常衡量成果层面的进展是可取的，但这必须与加强国家数据系统和避免建立平行监测/统计系统的必要性相平衡，因为后者会破坏和削弱国家系统。</p> <p>《战略计划》的综合成果和资源框架还指出，需要一套跨部门和领先的结果级指标，这些指标将更适合于跟踪《战略计划》变革理论中“中期变革”层面的进展。事实上，该框架包含一个明确的承诺，即在《战略计划》的实施过程中，将采取这种做法，并指出“有充分的理由制定额外的跨领域、结果级指标，[这些指标]将衡量系统性变革，以便将来纳入儿基会关于儿童状况的报告中，并作为加速进展所需的变革类型的‘领先指标’……在未来几年里，儿基会将发展跟踪系统性、跨部门、结果级变革的能力，如利用资金为儿童服务；支持和倡导基于儿童权利的政策和立法；塑造市场，促进公平获得基本用品和服务；为儿童促成全球伙伴关系；改变关于儿童的数据格局；……以及影响社会行为和规范”。这一承诺在以下管理行动中得到重申。</p>				
9.1 确保这一监测、评价和学习进程在各级都有足够的资源，办法是重新平衡以前在战略监测问题、成果评估模块和合规报告方面投入的努力，并加强在实施期间记录成果的内部能力，包括儿基会对成果的贡献。	DAPM	2023年12月	正在进行	

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
9.2.确保监测、评价和学习平台及系统不存在碎片化和矛盾，确保数据易于获取并方便用户使用，确保工作人员了解现有数据。	DAPM	2023年12月	正在进行	
9.3.确保激励决策者对高质量的证据提出足够的需求，激励利用有关《战略计划》进展的证据，并确保《战略计划》的证据能够用于全球管理小组或国家办事处一级的决策，方法是以可使用的格式和通过在这两个级别建立的机制产生证据，并确保证据使用的问责制明确。	DAPM	2023年12月	正在进行	
9.4 落实综合成果和资源框架中的承诺，制定并推出更多的跨领域结果级指标，以衡量系统性变革和中期变革。	DAPM	2024年12月	未开始	
<p>评价建议 10：改善知识的流动和技术能力的获取。</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会完全同意这项建议。此外，高级管理层相信，儿基会现在已做好准备，通过加强以下现有措施来落实这项建议：</p> <ul style="list-style-type: none"> 全球技术小组和多职能技术小组提供了一个极好的平台，可以加强儿基会的能力，利用整个组织的专业知识，以跨领域、整体的方式集体解决问题。全球技术小组能够以更加一致的方式实施各种全球战略和应用从实地学到的知识，同时通过儿基会的分散模式确保背景的适当性。多职能技术小组基于问题的协作有望促进知识共享，并使整个组织的技术专家能够随时随地解决问题。重要的是，这两个平台都利用了儿基会的现有能力。 催化资金的投资（预留 7%）。这些投资用于开发概念证明，特别是关于新出现的问题和跨领域方法的概念证明，为在整个组织和合作伙伴中推广这些方法铺平道路。最近的例子包括拨出催化资金，用于示范如何为少女编制综合方案，以及扩大创新在方案编制中的影响。 近年来，儿基会/方案小组（PG）投入了自己的战略储备（包括从内部重组中实现的节余），以促进精神健康、建设和平和数字教育方案编制等方面的进步。 关于管理/业务方面的问题，也有一些组织改进举措，如果得到有效实施，可能有助于减少效率低下和交易负担，从而使工作人员能够集中精力开展核心方案工作和协作，包括综合方案编制。 				
10.1.通过加强气候行动、残疾、人道主义-发展关系、韧性和性别平等方面的技术专长和技能，包括通过借	PG	2024年12月		

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
鉴儿基会的经验教训和良好做法（例如，学习全球技术小组的经验），在儿基会各小组和办事处中开展工作，更好地满足国家办事处的需求。				
10.2.建立和加强与其他组织的伙伴关系，为儿基会带来新的专门知识；例如，将更多人员借调到儿基会，并获得对国家办事处的专业支持/技术支持。	PG	2023年12月		
10.3.通过使用联合国全系统与供应商的长期协议安排等方法获得额外的技术能力；通过南南合作挖掘方案国的技术专长；以及建立/扩大使用院校学术技术援助中心和技术咨询伙伴关系。	PG	2023年6月		
<p>评价建议 11：确定并颁布应对全球冲击的系统性方法。</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会完全同意这项建议。正如报告中所指出的，这项建议借鉴了以往审查和分析中已经记录的全球经验教训。这项建议将增加价值，在儿基会总部各司以及区域、国家和外地办事处现有努力的基础上再接再厉，即开展适应性方案编制，在方案编制中系统地使用证据，使用趋势预测和前瞻分析等尖端和创新的工具和方法为方案编制提供信息，并更加审慎和战略性地管理系统方法，为重大全球冲击做好准备。</p>				
11.1.扩大应急准备的概念，以包括重大/全球性冲击，并制定多国/区域/全球应对方案。	紧急方案办公室 (EMOP) PG 供应司	2023年12月31日	未开始	
11.2.与其他机构/私营部门提供商合作，开展前瞻性风险评估，并在地方或国家一级解决。	紧急方案办公室 (EMOP) PG	2023年12月31日	未开始	

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>评价建议 12：澄清对气候行动的重视。</p> <p>管理层的回应：完全同意</p> <p>儿基会完全同意这项建议，并将重新关注气候变化，特别是在雄心水平方面。还必须指出的是，目前，儿基会将气候、减灾、环境和能源作为一个综合的一揽子方案（称为 CEED）来处理。</p> <p>在关于制定当前《战略计划》的磋商中，在与儿童和青年的讨论中，气候问题显然是当今世界青年最担心和最紧迫的问题之一，也是他们最希望看到儿基会和联合国系统发挥领导作用的一个问题。这也是儿基会和更广泛的联合国在满足青年期望方面面临的一个独特挑战；气候并不是儿基会历来擅长处理的一个领域，也不是一个自然而然地就会大幅扩大工作范围的领域。更相关的是，在短期内，这不仅仅是一个影响儿童和青年的问题，还是一个影响整个地球，特别是发展中国家的问题。</p> <p>正如在磋商中清楚表示的那样，儿童和青年都期望儿基会在联合国和更广泛的国际系统中成为他们的代言人。对许多儿童和年轻人来说，儿基会应在全球舞台上放大他们对气候行动等问题的关切，即使这不是儿基会的技术领导领域。</p> <p>正如《战略计划》所承认的那样，儿基会应对气候变化影响的工作是跨部门的；儿基会正在努力将气候行动纳入其所有目标领域的方案编制、宣传、伙伴关系、供应和采购以及内部业务。更具体地说，方案工作侧重于四个领域：适应气候变化、低碳增长和减缓气候变化、减灾和环境可持续性。在本次评价及其他评价和审查结果的基础上，并利用关于《战略计划》推出的最新信息，儿基会将在未来一年加快努力，进一步明确和证实其在方案方面的作用，更重要的是，儿基会作为儿童话语权的平台和放大器这一作用，以推动变革和实现正义。</p>				
12.1.将更加重视气候行动纳入儿基会工作的主流，不局限于目前对因气候变化而加剧的灾害（以及备灾和救灾）的重视，并认识到气候变化影响到儿基会的履职方式以及儿童的发展轨迹。	PG	2023年12月31日	未开始	
12.2.利用儿基会的相对优势，通过将儿童和青少年视为变革的重要推动者，围绕气候行动开展全球宣传重点活动，利用儿基会的声音和品牌作为平台，推动气候问题的解决。	PG 全球传播和宣传司	2023年12月31日	未开始	

四. 决定草案

执行局

注意到关于儿基会实现儿基会《2022-2025 年战略计划》的定位的可评价性评估和形成性评价、其摘要 ([E/ICEF/2023/3](#)) 及管理层的回应 ([E/ICEF/2023/4](#))。
