



## 联合国儿童基金会

执行局

2024 年年度会议

2024 年 6 月 11 日至 14 日

临时议程\* 项目 8

## 组织文化和多样性的最新情况

## 摘要

本报告是根据执行局第 2023/11 号决定提交的，该决定第 4 段“请儿基会在 2024 年年度会议上向执行局提供最新资料，说明儿基会如何改善组织文化以及为防止和应对一切形式的歧视(包括种族主义和种族歧视)以及确保多样性、公平和包容采取了哪些行动，将其作为一个供作决定的议程项目”。

本报告介绍了儿基会为加强组织文化、更好地践行核心价值观以及成为更加多样包容的工作场所而持续开展工作的最新情况。2024 年 6 月是组织文化变革开启五周年。本报告审视了自那时以来的变化，同时也强调了 2023 年的关键发展。

第九节载有供执行局审议的决定草案要点。

\* E/ICEF/2024/10。



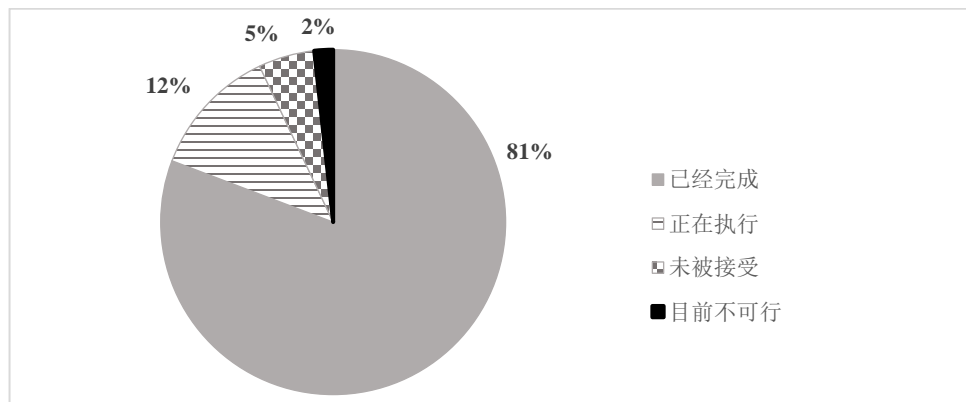
## 一. 概述

1. 2019年6月，儿基会开启了文化变革历程。这是由儿基会委托编写的一系列报告引发的，其中包括儿基会防止性剥削和性虐待对策的独立小组审查、工作场所性别歧视、性骚扰、骚扰和滥用职权问题独立工作队以及调查儿基会如何处理性骚扰指控的摩根-刘易斯报告。自2018年以来，儿基会已三次完成性别平等经济红利(EDGE)核证程序，还一直致力于通过实施反种族主义和歧视问题内部工作组2021年报告中的建议来促进多样性、公平和包容。简而言之，一整套与组织文化以及多样性、公平和包容有关的建议和框架为儿基会提供了指导。

2. 本报告盘点了已取得的进展，还记录了挑战和经验教训以及未来的优先事项和计划开展的机构间协作。关于独立工作队的报告，81%的建议已经完成，12%正在执行，5%未被接受，2%被认为目前不可行。就工作组报告而言，19%的建议已经完成，41%正在执行，33%尚未开始执行。

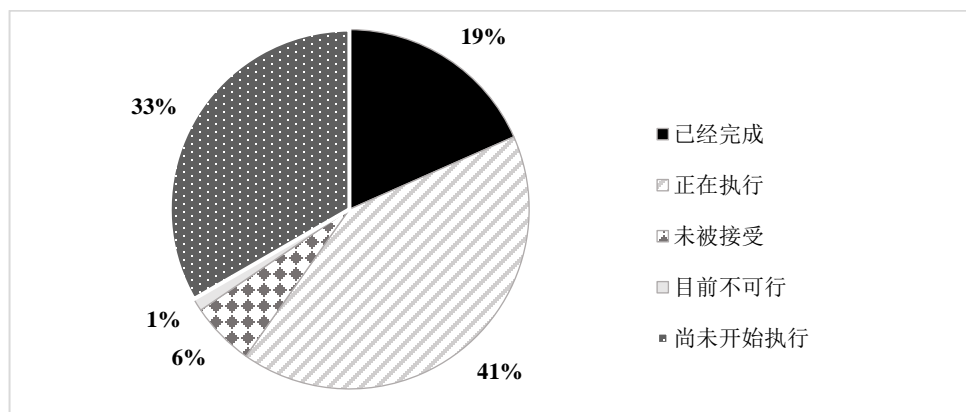
图一

截至2023年12月工作场所性别歧视、性骚扰、骚扰和滥用职权问题独立工作队所提建议的执行状况



图二

截至2023年12月反种族主义和歧视问题内部工作组所提建议的执行状况



3. 儿基会的文化已经变革，并将继续变革，其影响以定性和定量方式体现。政策、工具、数据的存在以及处理组织文化与多样性、公平和包容不同方面的能力，表明了对以前未处理或处理不够充分的问题的关注，其中包括管理混合团队、在作为儿基会工作人员相互交往时尊重核心价值观以及让残疾人融入员工队伍。有关组织文化的数据在国家、区域和全球各级得到定期生成、分享和跟踪。儿基会采取了一种新办法来促进其员工队伍实现更加多样的代表性，同时更新了计量标准和监测机制。2024 年，有关道德操守、核心价值观、领导层榜样示范、歧视和不当行为的对话正以 2019 年 6 月之前从未有过的方式公开定期进行。

4. 最明显的变革迹象之一是在 2019 年 6 月成立了一个有关组织文化与多样性、公平和包容的七人专门团队。该团队以“整个儿基会办法”推动文化变革工作，与职工协会、人力资源同事、雇员资源小组、领导者和管理者、同行支助志愿者、工作人员顾问、道德操守和文化倡导者以及应该接受问责的业务负责人等全球、区域和国家各级的伙伴(包括人力资源司、道德操守办公室、内部审计和调查办公室(审调办)以及全球传播和宣传司)密切合作。对文化变革采取如此广泛的“整个儿基会”办法是迄今所取得进展的促进因素之一。

5. 机构间协作一直是儿基会文化变革进程的一部分，无论是通过联合国管理问题高级别委员会等较成熟的论坛，还是通过联合国组织变革和知识实验室、知识变革管理网、反种族主义问题非正式机构间工作组等不那么正式的网络，莫不如此。这些协调平台使技术讨论和高级别讨论得以启动并相互加强。

6. 如今，经过五年的实施，儿基会可以确定一些关键的挑战和经验教训。一个持续存在的挑战是，一些领导者和管理者不愿意接受这样一种观念，即，文化变革工作对于工作人员能够更好地完成儿基会的任务至关重要，而不仅仅是比较可取。随着联合国全系统在 2023-2024 年度重新关注组织文化和风险管理问题，儿基会可以进一步内化和加深其对组织文化的价值及其对儿基会所有工作领域的重要影响的理解。因此，必须确保领导者和管理者在儿基会正在建设的文化中发挥榜样作用并接受问责。如果做不到这一点，就会出现“说与做”之间的差距，有损员工对儿基会以及儿基会总体问责制和公信力的信任。另一个经验教训是，必须确保注重改变个人行为，而不是主要依靠与政策、数据、工具和系统有关的干预措施来变革文化。更加注重个人行为还要求更加重视个人问责，包括对业绩负责、对为儿童取得成果问责。

## 二. 数据驱动的循证方法

7. 文化变革历程始于 2019 年的各种独立审查和报告。自那时以来，儿基会继续注重定期开展客观评估，指导其在组织文化与多样性、公平和包容方面的工作。数据对于了解文化与多样性、公平和包容状况以及展示进展(或缺乏进展)至关重要。虽然不可能计量组织文化的所有方面，但儿基会在过去五年取得了长足进展，掌握了一些关键方面，传播了数据，最重要的是根据数据采取了行动。

8. 儿基会自 2011 年以来定期计量员工参与度，并于 2021 年 6 月开始更频繁地进行员工参与度微调查，开发并实施了关于工作场所文化的脉动调查。这项调查每六个月对儿基会每个办事处工作场所文化的关键方面进行一次计量，调查结果按性别和残疾状况分列，而且几乎实时提供(即在调查完成后三个工作日内同时向全球所有儿基会工作人员提供)。脉动调查是全球工作人员调查的一个补充工具。最近一次脉动调查于 2023 年 11 月完成，答复率为 68%，即答复者超过 12 000 人。该调查涵盖三个关键变化：在 2022 年将可持续性纳入儿基会核心价值观之后，核心问题包括一个关于可持续性的问题；列入了一个关于残疾的人口统计问题，使脉动调查首次得以对这一群体的数据进行分类；根据职工协会代表和工作人员顾问的反馈，提出了与心理健康污名化有关的一组问题。

9. 2023 年，儿基会工作场所文化总体得分为 68.6%，较 2022 年上一次脉动调查下降了 2.6 个百分点，这是该得分首次降至 70% 以下。得分最高和最低的领域与之前的脉动调查基本相同。得分最高的领域是增强权能、工作与生活和谐、对主管的信任和内部沟通。性别差异在所有方面都有扩大，女性对工作场所文化的感受不如男性积极。关于可持续性的新问题表明在这一领域需要开展更多的工作：只有 63% 的答复者同意其所在办事处考虑到了儿基会工作的环境影响。

10. 在心理健康方面，70% 的雇员认为，如果他们披露心理健康问题，其管理者会给予适当的支持。这是非常积极的，表明在这个问题上对直接主管的高度信任。然而，与此同时，调查结果显示，需要解决因心理健康问题而请病假污名问题，并提高所有同事的心理健康素养。非常注重加强管理者的能力以使其成为 2023 年支持其员工精神卫生和健康的關鍵合作伙伴，并在全球范围内提供一系列学习选择。

11. 在 2023 年 11 月的脉动调查后，与 10 个得分最低的办事处(以及应要求与其他办事处)进行了后续对话，就如何改善其工作场所文化提供量身定制的支持和建议。这些对话不仅为促进针对具体国家的讨论和咨询提供了论坛，而且还能让办事处的工作人员和管理层放心，即，儿基会在关注其工作场所文化并会提供支持。

12. 脉动调查的数据已融入两个主要业绩平台，即：办事处业绩记分卡，其中包括所有办事处方案和业务/管理的主要业绩指标；办事处主任考绩报告。这么做有助于实行问责制、提高工作场所文化的可见度，并可与其他与成果交付、方案执行、伙伴关系和财务管理有关的办事处一级的计量标准进行比较。

13. 工作组报告的建议之一是收集按多种人口统计因素分列的工作人员看法数据。在 2022 年全球工作人员调查中，工作人员首次可以选择匿名披露其种族/族裔、年龄、为儿基会工作的年数、性别、残疾状况、合同类型以及是否担任主管角色。这样就能够对不同员工群体的经验进行更深入的交叉分析。

14. 工作组和独立工作队报告中的另一项建议是评估儿基会工作人员的职业进展，从多样性、公平和包容的角度历史性地审视鼓励或阻碍晋升的各项因素。人力资源司正在进行这项分析，预计结果将于 2024 年晚些时候公布。

15. 2021-2022 年，作为儿基会战略计划评价的一部分，对充满活力和包容性的人和文化的推动因素的评价是“充分/足够好”。2023 年，对儿基会的业绩管理进行了审计，审计结果已纳入提交执行局的 2023 年组织文化和多样性年度最新情况报告。对合理便利基金的评价已于 2024 年 1 月完成。评价工作的特色是有一个咨商小组，其成员包括联合国系统以及其他组织的几位残疾包容问题专家，这有助于确保评价工作了解该领域的最新思想。评价发现，合理便利基金办法总体上符合《残疾人权利公约》的指导原则，也符合联合国残疾包容战略概述的各项目标。合理便利基金采用了几种行之有效的良好做法，如中央基金、自我推荐途径和在线申请表。评价指出，对合理便利积极影响的想法非常令人满意，总体上是正面的。在使用过基金的调查对象中，有 88% 的答复者认为该基金使他们能够履行原本难以履行的工作职责。

16. 评价标记了一些令人关切的领域：

(a) 儿基会工作人员对提供合理便利的认识水平低；

(b) 尽管在内部 SharePoint 网页和儿基会职业网页上可查阅各种文件，但缺乏关于谁有资格获得合理便利的资料；

(c) 儿基会当前的文化导致一些残疾员工对披露自己的残疾状况以申请合理便利感到不自在；

(d) 与个人信息的数据保护相关的问题；

(e) 缺乏投诉机制。

17. 儿基会将通过接受问责的不同业务单位之间的协商，确定管理层对 2024 年合理便利基金评价的回应。

18. 自 2021 年以来，文化与多样性工作组一直在使用匿名在线调查问卷，收集有关儿基会离职同事经历的定性数据，包括有关工作场所文化事项的数据。截至 2024 年 1 月 31 日，2 761 名同事已完成调查。虽然 95% 的离职同事会将儿基会作为雇主向其他人推荐，而且同样比例的人会考虑再次与儿基会合作，但不同工作人员级别和人员构成的文化相关得分仍然存在差异。

19. 自 2021 年以来，审调办已收集按类型分类的歧视指控数据并进行了报告，这是其对工作组报告做出回应的一部分。审调办在 2023 年年度报告(该报告也将在本届会议上提交执行局)中报告称，2023 年，审调办已受理 8 起涉嫌歧视的案件，包括基于种族、性别、族裔和其他特征的案件，并收到 22 项性骚扰报告。审调办发现，在 2023 年收到的或从 2022 年结转的 10 起性骚扰案件中，有事实依据表明一名工作人员参与了可能的不当行为，并向负责管理事务的副主任发送了调查报告，以进行可能的纪律程序。在这 10 起案件中，有 6 起被认定为不当行为，并实施了纪律处罚；在 1 起案件中，没有足够的证据证明有不当行为，还有 3 起案件仍在审查中。在涉及编外人员的 4 起性骚扰案件和涉及另一联合国实体工作人员的 1 起案件中，审调办向有关儿基会办事处或联合国实体提交了调查报告。

20. 2023年，负责管理事务的副执行主任对23名有行为不当(包括性骚扰、歧视和性剥削)的个人进行了处罚。自2020年起，负责管理事务的副执行主任每六个月发布一次报告，说明对不当行为案件采取的纪律措施。这些报告概述了案件的事实和实施的具体处罚。它们向工作人员展示了在决定适当处罚时所考虑的因素，从而有助于提高透明度，并对此类行为起到威慑作用。儿基会是定期发表这类报告的少数联合国实体之一。

### 三. 政策、框架、工具和指导

21. 除了数据和证据之外，过去五年来在与组织文化与多样性、公平和包容有关的政策、框架、工具和指导领域取得的成就最大。

22. 自2019年以来制定的主要政策及框架包括以下各项：

(a) 残疾包容政策和战略；

(b) 新的人力资源政策，规定在聘用顾问和临时任用时更多地考虑到工作人员的配偶；

(c) 对双职工配偶的支助措施；在照料、丧事、家庭和育儿假方面增加了灵活性；

(d) 更多地考虑不同同事(如残疾雇员)在轮换和流动性以及混合/灵活工作安排方面的独特需求；

(e) 制定新的《价值观契约》，详细说明儿基会每项核心价值观期望工作人员、管理者和儿基会采取的具体行为；

(f) 制定胜任能力框架，指导儿基会工作人员的行为，并为他们如何在团队内和跨团队工作定下基调。

23. 2024年，正通过“多样性整体方法”推出一种处理员工队伍多样化的新方法，该方法扩大了对公平地域代表性的理解，继续侧重性别均等，并将代际(年龄)多样性和残疾人代表权纳入员工队伍总体监测。此外，具体就本国工作人员而言，儿基会将更加重视当地特有的多样性因素，如与族裔或第一语言有关的因素。总部各司、区域办事处和国家办事处将制定并使用多样性、公平和包容路线图，以分析、优先考虑和执行旨在帮助任职人数不足群体的各项战略。对于所有征聘，儿基会将更加注重评估候选人是否符合儿基会的六项核心价值观(关爱、尊重、廉正、信任、问责和环境可持续性)，同时将效率、能力和廉正的最高标准作为所有征聘工作的首要考虑。

24. 新的工作人员甄选政策包括关注与多样性、公平和包容有关的因素。2024年，儿基会将在2023年更新的人力资源交付模式(实施框架)的基础上再接再厉。这将需要制定一项更全面的2030年人力战略，阐明儿基会如何能够更有效地吸引、留住、赋权和鼓励其所有工作人员在按照核心价值观更有效地履行其儿童权利使命方面做出最佳表现。

25. 已通过开发新工具和其他非正式指导处理若干议题。2021 年，制作了跟进脉动调查的贴士表，为各办事处提供有关工作场所文化良好做法的意见和建议。在 2020 年全球工作人员调查后，超过 55 个办事处记录了良好做法，更多办事处继续在其工作场所文化方面取得重大改进。2022 年推出的更加创新的工具之一是行为谱工具，该工具用英语、法语和西班牙语编列了约 200 种“期待”、“质疑”或“停止”的行为。该工具提供了各类行为的实例，并就如何反思和应对具体行为向工作人员提供非正式指导。2023 年制作了一个关于如何处理涉及儿基会工作人员的家庭虐待问题的工具包，并与人力资源从业人员分享。2023 年制定的其他方法包括关于以下方面的实践经验指南：最大限度地发挥由不同背景工作人员组成的混合/多地点团队的潜力；培养成长心态；倡导包容；确保整个征聘过程多样、公平和包容。

26. 对人际冲突最重要的系统性应对措施之一是利用联合国各基金和方案监察员办公室提供的非正式解决冲突服务。2023 年，该办公室收到 565 起投诉和调解请求，其中 162 起来自儿基会，增加了 25%。一起案件可能涉及一个人或整个团队或办事处。监察员办公室公布的年度报告反映了全系统的调查结果。2023 年，该办公室收到 191 项调解请求，其中只有 90 项达到进入实际调解的门槛。其中 33 起涉及儿基会人员。所有调解案件的解决率为 86%。在以 1 至 5 的评分表进行的后续调查中，33 名儿基会工作人员表示的平均满意度为 4.8。全球约有 450 名儿基会同事参加了该办公室提供的解决冲突外联和学习方案。儿基会继续促进以非正式方式解决冲突，以取得更好的结果。

#### 四. 能力建设和行为改变

27. 组织文化变革以及多样性、公平和包容的首要基石之一是提高对个人、团队和组织行为期望值的认识和理解。过去五年来，儿基会在这方面投入了大量努力。

28. 仅在 2023 年，儿基会就为 80 多个办事处举办了有关组织文化与多样性、公平和包容的各种专题的专门学习班，既有作为国别访问一部分的现场学习班(往往是人力资源司、道德操守办公室、审调办以及文化和多样性工作组等跨单位联合举办)，也有通过虚拟和混合方式举办的学习班。2023 年，为儿基会各司和办事处以及不同工作人员群体举办了 81 次道德操守培训班。此外，在 10 月份“道德操守月”期间，道德操守和文化倡导者在 70 个办事处就“信任”这一核心价值观进行了讨论，有 4 000 多名儿基会工作人员参加。道德操守办公室通过在全球开展外联和培训工作，共接触了 8 600 多名同事。在整个 2022 年和 2023 年，与所有区域的同事举办了网络研讨会，以提高对如何将儿基会核心价值观付诸行动的认识。2023 年，84%的儿基会办事处报告称，它们已开展与儿基会核心价值观全球倡议有关的内部沟通活动。

29. 一项关于无意识偏见和成为“包容倡导者”的新的电子学习活动已得到开发，将于 2024 年年中发布；将把它作为工作人员了解多样性、公平和包容的第一步加以推广。虽然有关多样性、公平和包容的专门学习很重要，但也有必要

确保将多样性、公平和包容融入其他一揽子组织学习计划，如管理大师班或针对儿基会新代表和其他高级工作人员的情况介绍。2023年，105名工作人员通过组织学习方案接受了关于多样性、公平和包容的培训。

30. 2024年1月，儿基会发布了“目标明确的人员管理”方案，该方案旨在让儿基会6000多名管理者/主管掌握知识、技能、同伴支持、辅导、情商和自我意识，从而更有效地发挥其主管作用。该方案以英文、法文和西班牙文提供，预计将在18至24个月内完成。它是根据2000多名管理者的反馈设计的，这些管理者确定了他们面临的主要挑战(如对业绩欠佳情况进行管理、在其团队中就行为问题进行敏感对话、提供建设性反馈、管理心理健康)和自身发展偏好。例如，在管理经验不足两年的管理者中，有60%的人认为对业绩欠佳情况进行管理非常棘手或相当棘手，即使在管理经验超过七年的管理者中，也有50%的人认为对业绩欠佳情况进行管理非常棘手或相当棘手。

31. 该方案满足了加强支持的需要，以增强儿基会管理者的权能，提高其成效。它还有助于儿基会要求所有管理者对如何管理其团队负责，以期儿童取得更好的成果。该方案在规模(即同时针对所有主管，约占儿基会员工队伍总人数的25%)和范围(涵盖学习、辅导、同行支助、领导对话、管理者资源库和服务台以及自我评估工具)方面都是前所未有的。

32. 儿基会所有雇员都必须完成关于防止性骚扰和滥用职权的在线培训课程。工作人员的培训完成率为94%，所有人员的培训完成率为79%。人力资源司和道德操守办公室正在联合开发一个关于性骚扰的最新电子学习课程，该课程将于2024年第四季度发布。此外，儿基会目前是联合国预防和应对性骚扰执行小组的主席(2024-2025年)。该小组的工作计划草案(预计将于2024年4月定稿)包括一个关于性剥削和性虐待以及性骚扰受害者权利和尊严的全系统专门培训模块，打算向所有联合国人员推广该模块。

33. 除了增加知识和技能之外，能力发展的一个关键部分是让工作人员履行组织承诺。在过去五年中，儿基会改组了主要单位/职能，增加了支持组织文化变革与多样性、公平和包容不同方面的工作人员数目。这一投资在道德操守办公室、审调办、人力资源司以及文化和多样性工作组都得到了体现。2023年，人力资源司扩大了其政策、员工关系、薪酬和社会福利团队的能力，以支持解决涉及人际冲突和业绩管理冲突的案件以及预防和应对性骚扰。

34. 同样，儿基会也在利用网络的力量。例如，“道德操守和文化倡导者”是一个全球性的工作人员团体，这些工作人员在各自所在办事处促进关于这些议题的对话。他们接受培训和技能发展，并担任协调人、发挥渠道作用，帮助各办事处提高对文化和道德操守问题的认识并积累知识。一些国家办事处设立了协调当地改善工作场所文化各项努力的工作队或委员会。它们往往由工作人员志愿者、职工协会成员、同行支助志愿者、人力资源工作人员和管理层组成，有时还包括“青年儿基会”等雇员资源团体的成员。在方案方面，全球技术小组在2021年进行试点并已发展成为增强儿基会在以下方面能力的重要机制：提供技术援助；加强全球思想领导力和战略制定工作；促进对全球伙伴关系采取综



合办法；促进跨领域技术优先事项的衔接；向区域和国家办事处提供高质量的技术援助。截至 2024 年 1 月，随着矩阵管理报告的采用(独立工作队报告的另一项建议，2020 年出台了关于矩阵管理的第一批准则)，全球技术小组在整个儿基会得到进一步制度化。

35. 榜样示范是影响行为改变的最有力方法之一。2020 年，在全球传播与宣传司的领导下启动了“儿基会人物”方案，这是儿基会展示其践行核心价值观的工作人员的一种方式，儿基会以此激励其他人也这样做。“儿基会人物”方案允许工作人员相互提名以获得非正式的同行间即时表彰，从而有助于将注意力集中在那些对团队做出关键贡献但可能并不总是最引人注目、最资深或最受认可的成员的同事身上。已通过儿基会内联网记录并分享数十个“儿基会人物”的故事。

36. 另一项基于榜样示范的举措是儿基会 2023 年启动的“UNwrapped”播客。在该播客中，(来自儿基会各级的)领导在与组织文化首席顾问的 30 分钟访谈中讨论他们的领导历程、“最佳”失败经历(即他们从中吸取教训最多的失败经历)、个人和专业学习情况和见解。截至 2024 年初，已完成六次播客，约有 4 000 次观看。嘉宾包括儿基会代表、残疾与发展问题全球牵头人、职工协会的一名区域主席、一名区域工作人员顾问以及执行主任。

37. 2024 年，儿基会完成了关于两种具体行为的内部行为科学研究：发现微言秽语等不当行为时敢于直言以及提供建设性反馈。这项研究在四个不同地域的办事处进行。在一个办事处，一位同事分享了其对提供和接受反馈的想法：“……某些团队、某些管理者……他们鼓励一种交流和尊重的文化，鼓励倾听你的意见，而不是对你妄加评论、认为这个人[是]在抱怨；他们给你提供反馈的方式…[是]‘我很高兴你来向我反映这个问题’，或者他们会针对该问题采取一些行动”。在另一个办事处，相关意见是：“同事们害怕成为攻击目标或遭到排斥，这在大多数情况下阻止了大家‘直言不讳’”。这两段引述的话说明，在鼓励相互尊重的沟通方面，需要在个人层面以及团队(社交网络)和系统中取得进展。其中包括将“直言”文化(在某些文化背景下“直言”可能被视为对抗)重塑为“一起说”文化(邀请开启对话)。

38. 这项行为研究的结果将用于调整和充实与组织文化变革以及多样性、公平和包容相关的干预措施，如调整现行的业绩管理制度、旁观者干预和加强人际沟通以及提倡不分等级的行为。

## 五. 注重领导能力

39. 独立工作队的报告强调了领导能力和高层定调的重要性。因此，儿基会在其整个组织文化变革中注重加强对领导者和管理人员的问责。由于 2020 年冠状病毒病(COVID-19)疫情带来的隔离和不确定性，儿基会领导与世界各地的领导一样在展示以人为本的领导能力方面面临更大的挑战。

40. 如前所述，高层领导对话、“目标明确的人员管理”支助方案和儿基会“UNwrapped”播客等各种倡议都明确以培养高层领导的自我意识、知识、技能和行为为目标。儿基会的所有高层领导都必须接受定期演练，在演练过程中接受主管、下属和同级人员的反馈，而且必须参加五个小时的行政辅导。这些演练旨在提高他们的自我认识，帮助他们更有效地进行领导。

41. 过去五年的一项关键战略是在全球、区域和国家层面推动和维持有关组织文化与多样性、公平和包容的持续对话。在 2023 年 3 月举行的全球领导人会议上，儿基会高层领导评估并思考了儿童面临的巨大挑战以及儿基会正在和应该采取哪些应对措施才能将这些危机转化为儿童的机遇。商定了五个主要专题和承诺领域，所有这些都影响到儿基会的组织文化，其中两个最为明确。作为全球领导人会议的成果，做出了一些关键承诺：首先，“我们必须依靠我们的价值观、我们的人员、我们的伙伴以及我们工作所在的环境/社会来开展领导工作”。关于领导能力，一位与会者指出，“领导能力不仅与领导者有关，而且与更大团队的组成人员有关。我们需要采取一种更加全面的方法，以人为本，重塑/重组我们的领导层”。与儿基会文化相关的另一项承诺是：“我们是同一个儿基会：同一个团队，我们在各种情况下开展工作，勇敢地做出艰难的决定”。正如一位与会者对其所在小组质疑的那样：“为什么这么难？我们的文化是共识驱动的文化。我们每个人都需要一点勇气来面对房间里的大象”。已经为每个专题领域确定了优先行动，这些行动的执行工作正在进行。

42. 执行主任和副执行主任主持定期举行的全球全体会议，为儿基会领导层提供平台，分享最新工作情况并倾听取员工队伍提出的问题、关切和想法。鼓励工作人员参与并分享想法和问题。这些会议也为彰显在严重人道主义危机中工作的儿基会工作人员所作的努力提供了机会。这些会议在全球平均接触 32% 的儿基会工作人员。

43. 所有区域都将组织文化与多样性、公平和包容列入其区域管理小组会议的议程，确保持续关注这些问题。同样，作为办事处定期管理计划、员工务虚会、全球员工调查和脉动调查后续行动或其他全办事处活动和里程碑的一部分，国家管理小组也讨论和解决工作场所文化问题。截至 2024 年 3 月，89% 的儿基会办事处已根据 2022 年全球工作人员调查制定了行动计划。

44. 虽然人们通常从正式权力结构的角度来理解领导能力，在大型组织中尤其如此，但也必须认识到非正式领导者在儿基会发挥的关键作用。上述行为科学研究发现，在任何特定情况下，社会权力动态(即支撑行为的当地社会规范、非正式领导者或在办事处拥有非正式影响力者的反应和看法)都是决定人们行为的最重要因素之一。因此，必须支持本国工作人员同行网络，因为正是这些工作人员一般在某个办事处任职时间较长、对当地社会规范的了解较多。这种支持将有助于他们更多地在内外部参与倡导和践行儿基会的核心价值观并成为示范榜样。

## 六. 机构间协作

45. 五年前，儿基会开始变革其组织文化，它是第一个专门为此投入能力和投资的联合国机构。如今，许多联合国实体都有类似的专职工作人员或办公室，这表明大家日益认识到这一问题的重要性。

46. 儿基会共同领导了关于这一问题的各种机构间论坛，并本着相互学习的精神与联合国其他实体不断分享其举措(如关于工作场所文化的脉动调查)。儿基会共同领导在管理问题高级别委员会多样性、公平和包容工作组下设立的残疾包容分组。儿基会也是多样性、公平和包容工作组的积极成员，为联合国全系统的愿景、多样性、公平和包容原则以及多样性、公平和包容相关做法简编做出了技术贡献。

47. 从 2024 年起，儿基会负责领导新成立的预防和应对联合国系统内性骚扰问题执行小组，该小组旨在进一步加强整个联合国系统在这一领域的工作。执行小组的优先事项包括：确保向受害者/幸存者提供更加明显和具体的支持；确保更加注重变革工作场所文化，以预防性骚扰并鼓励举报可能的案件。

## 七. 反思和经验教训

48. 在变革其组织文化伊始，儿基会就采取了一种内外一致的办法，即，儿基会是一个致力于所有儿童权利的组织，也必须一视同仁地成为其所有工作人员权利的倡导者。这意味着对文化与多样性、公平和包容的关注不能仅限于内部、管理和人力资源职能，还必须涵盖采购、筹资和伙伴关系、沟通和方案拟订等职能。工作组的报告在其建议中采取了这种广泛的办法。这种对内外部的双重关注一直是儿基会的优势，因为它将文化与多样性、公平和包容方面的工作同儿基会“携手为儿童”的任务直接挂钩。

49. 计量文化与多样性、公平和包容工作的影响非常困难，需要同时采用定量和定性的方法和反馈。代用指标和员工看法往往是唯一可用的手段，但它们并不完美。应始终将关于组织文化与多样性、公平和包容的数据视为仅仅是一个起点；背景化是理解和解释数据的关键。

50. 儿基会最近在变革其组织文化方面采用了系统的行为科学方法。在这一过程中尽早考虑这方面的问题可能会有益处，有助于补充与数据、政策、系统和能力有关的干预措施。

51. 在过去五年中，组织文化已被广泛理解为风险管理、领导能力评估、办事处总体业绩和为儿童取得成果方面的一个关键考虑因素。然而，一些管理者仍然认为，履行关爱职责和践行核心价值观的领导者不太可能有效地要求其团队对他们为儿童取得的成果负责。研究一致表明，最有成效或业绩表现最好的团队是那些拥有最以价值观为基础、心理最安全文化的团队。在为儿童取得成果和践行核心价值观之间，并没有摇摆不定的“钟摆”；相反，践行价值观有助于使儿基会更有效地取得成果。这种思维方式的转变需要在儿基会内部进一步内化。

52. 可进一步加强对组织文化与多样性、公平和包容的问责。主管和非主管工作人员都必须更好地理解自己的作用和责任，并在所有办事处更一致地发挥这些作用。这是促使儿基会更为有效地为儿童取得成果的一部分，也仍然是对所有工作人员的基本问责。

53. 随着多样性、公平和包容倡议在整个联合国系统和其他地方的发展壮大，有可能出现零敲碎打或纵向做法，即孤立地关注性别、残疾、年龄或地域等具体问题。虽然这些具体的重点领域仍然是必要的，但它们也必须允许承认各种身份之间的交叉联系及其内部的细微差别。多样性、公平和包容工作必须认识到，决定所有员工独特经历的各种因素是相互关联的。

## 八. 后续步骤

54. 2024年6月，执行主任办公室的文化和多样性工作组将与人力资源司合并，成为扩大后的人员与文化司。这一合并体现了对人员管理、组织文化与多样性、公平和包容之间内在联系的承认。与此同时，在人员管理领域之外，将继续开展一系列关于组织文化与多样性、公平和包容的工作，例如为提高效率和精简程序而开展的与风险管理、审计、交叉方案拟订支助和在整体儿基会的各项业务流程中嵌入行为科学方法(如“助推”，即支持更好决策的干预措施)有关的工作。

55. 在将于 2025 年结束的战略计划的剩余几年里，儿基会将继续实施“目标明确的人员管理”方案等全组织优先举措；推行整体多样性方法，使员工队伍更加多样化；开展全球工作人员调查和脉动调查及其后续行动。此外，儿基会将加大努力，鼓励采取更加以价值观为基础的行为；制定和促进更具包容性的政策和做法；更广泛地将组织文化与多样性、公平和包容制度化。此外，2024 年的另一个主要优先事项是人力资源司在 2023 年制定的人力资源交付模式或方法的基础上制定一项人力战略、道德操守办公室对保护举报人政策进行修订。在区域和国家办事处层面，将继续根据反馈、经验教训和各办事处的具体需要执行、监测和调整所有这些举措。各级办事处还将继续实施各自的解决方案，以应对其具体的工作场所文化挑战和问题。

56. 虽然儿基会仍在继续努力，但自独立工作队五年前提交报告以来，儿基会显然发生了很大变化，最明显的是儿基会对文化的特点和动态有了更深刻的认识。儿基会的文化比以往任何时候都更加明确地植根于核心价值观，管理者及其团队正在以更加积极主动和有意识的方式就这些问题进行参与。目前正在采取新的办法和举措，以促进儿基会员工队伍的多样性并在每个办事处灌输更加包容的思维方式和做法。关于文化与多样性、公平和包容的数据已可供使用，并已用于为政策、实践和决定提供信息。儿基会是联合国改革的积极推动者，它向其他组织学习并贡献自己的经验教训，以丰富整个联合国系统在这一领域的总体努力。

57. 今后五年将是保持这一势头并内化以下原则的时期：使儿基会文化更加以价值观为基础、更加包容，这点对于儿基会更为有效地履行其造福儿童任务的能

力至关重要。简而言之，建设一种工作人员相互尊重、相互扶持和相互赋权的多样包容的组织文化有助于儿基会为儿童取得有影响力的可持续成果。

## 九. 决定草案

### 执行局

1. 欢迎儿基会提供最新资料，说明在使其组织文化更加以价值观为基础和更具包容性方面取得的进展；

2. 又欢迎在这方面采用数据驱动的循证方法，并鼓励儿基会将措施重点放在持续存在的挑战上，包括将足够的时间用于工作场所文化与多样性、公平和包容工作；提高儿基会所采取行动的进展速度和知名度；提高心理安全和信任水平；

3. 请儿基会在 2025 年年度会议上向执行局提供最新资料，说明儿基会如何改善组织文化以及为防止和应对一切形式的歧视(包括种族主义和种族歧视)以及确保多样性、公平和包容采取了哪些行动，将其作为一个供作决定的议程项目。