



供作决定

联合国儿童基金会

执行局

2021 年第一届常会

2021 年 2 月 9 日至 12 日

临时议程* 项目 8

管理层对评价报告的回应

对《儿基会 2018-2021 年战略计划》的评价

摘要

根据执行局第 2013/13 号决定，本文件提供管理层对于对《儿基会 2018-2021 年战略计划》评价的回应。管理层的回应概述了儿基会因应评价报告所载建议将采取的行动。

供执行局审议的决定草案要点载于第三节。

* E/ICEF/2021/1。



一. 概览

1. 儿基会执行局在 2017 年第二届常会上通过了第 2017/3 号决定，其中批准了《儿基会 2018-2021 年战略计划》。战略计划具有整体性，旨在解释从管理成果(组织效率推进手段)直至五个目标领域的儿基会工作的每一个方面，并将其串联起来。战略计划附有变革理论，其中概述了儿基会如何利用其掌握的各种资源和能力，在世界各地保护和促进儿童权利，并为实现以儿童为重点的可持续发展目标各项具体目标作出贡献。
2. 战略计划是与儿基会 2018-2021 年综合预算一起制定的，它提供了财务分析和预测，以配合儿基会在世界各地部署的成果和战略。它是按照联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查提供的方向，与包括其他联合国机构在内的广泛的合作伙伴和利益攸关方合作和协调制定并实施的。战略计划中包含联合国开发计划署、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(妇女署)战略计划中也列有的一个共同章节，并介绍了这四个机构的一些合作方式。同样重要的是，《儿基会战略计划》的成果框架提出了可衡量的具体目标和指标，确定了关于儿童的成果，特别是处境最不利的儿童，包括人道主义局势中的儿童。
3. 在儿基会内部，战略计划在下述方面具有重要作用，即帮助儿基会将其资源与共同目标和战略对接，同时赋予管理层作出战略选择的权能和授权。它还在加强儿基会内部问责制方面发挥关键作用，即提供使儿基会可就业绩以及是否最佳利用时间和资源对所有部门问责的高级别框架。
4. 执行局在批准战略计划时，要求儿基会以国际人权条约和文书以及关于人道主义援助的人道原则为指导，按照国家自主权的原则和优先事项加以执行。在执行战略计划的工作中，儿基会一直遵循总体的一整套公约、框架和原则。这其中包括《儿童权利公约》、国家自主权和优先事项、不让任何一个人掉队的原则、性别平等、人道主义和发展方案拟订之间的一致性，以及对各国政府、私营部门、民间社会和联合国发展系统的重视和与它们的伙伴关系。
5. 2017 年，联合国的改革努力刚刚起步，值得注意的是，战略计划就是在这一背景下制定的。因此，无法评价当前这个战略计划在推动这些改革努力方面的相关性和效用。但是，战略计划载有共同章节，并将与联合国其他部门的合作以及通过这些部门开展工作定为其变革战略之一。
6. 自 2018 年 1 月开始实施以来，一系列重要审查和评价对于加强现行战略计划的实施并为涵盖 2022-2025 年的下一个战略计划奠定基础，具有不可估量的价值。儿基会第二个性别问题行动计划的评价、人道主义审查、审查和修订人道主义行动造福儿童的核心承诺以及其他审查和评价产生了很有作用的结果，这些结果已被接受并纳入了现行战略计划，并在制定新的战略计划时得到考虑。评价报告还清楚地表明，这些重要活动中的每一项都对现行战略计划评价及其作出的建议产生了积极影响。

7. 在本次评价之前，提交给儿基会执行局 2020 年年度会议的战略计划中期审查是对现行战略计划最关键的评估。中期审查的重点主要是业绩，但其分析和得出的经验教训与评价结果大体一致。

8. 中期审查发现，在执行战略计划两年后，儿基会在其主要成果领域都有良好的业绩，大部分目标都已在实现的轨道上，少数目标已经实现。然而，中期审查也强调，世界没有走上实现以儿童为重点的可持续发展目标各项具体目标和减少儿童中各种形式贫困的轨道。审查指出，儿基会需要优先采取有关战略和方法，以在可取得最大全球影响的领域加快进展。中期审查还发现，资源质量仍然是实施战略计划的一个挑战。只有通过增加经常资源等灵活供资的投资，才有可能充分达到能实现每一名儿童的权利所需的规模加速。

9. 在 2020 年期间，战略计划的实施和推进中期审查结果的相关努力也受到了全球 2019 冠状病毒病(COVID-19)大流行的重大影响。这场大流行病发生时，儿基会和更广泛的联合国发展系统正处于实现可持续发展目标行动十年(2020-2030 年)的门槛。在战略计划这一关键的第三个年头，COVID-19 大流行使世界陷入前所未有的全球卫生危机和深度衰退。儿基会迅速应变并接受了这些不确定性。儿基会坚定不移地致力于实现战略计划的成果和具体目标，发起了一项 16 亿美元的全球为儿童采取行动人道主义呼吁，推进了即刻在全球范围内做出的拯救生命的响应和恢复努力。儿基会还迅速调整方案拟订和业务的所有方面，以便能够保护已取得的成果，并继续加快儿童和青年工作的进展，以实现与儿童有关的可持续发展目标具体目标。

10. 危机已出现了将近一年，这一大流行病对儿童的直接和间接的全面影响仍在不断演变，其更广泛的社会经济影响也是如此。这些影响包括对儿童权利和包括儿基会资源基础在内的公共资金方面的广泛挑战。现在看来，实现可持续发展目标的进展已经脱轨，并可能遭受重大挫折，在某些情况下甚至可能出现倒退，因为世界进入衰退，而没有任何明确的迹象显示已有经济复苏的时间框架。

11. 正是在这一动态变化背景下，儿基会对《儿基会战略计划》进行了首次评价，期间为 2020 年 8 月至 11 月。评价的主要目的如下：(a) 评估《2018-2021 年战略计划》作为指导儿基会和管理其活动的工具的使用情况；(b) 促进在执行期间从儿基会的工作中吸取经验教训；(c) 为儿基会的全面战略和即将到来的《2022-2025 年战略计划》拟订周期的制定进程提供可执行的建议。

12. 评价不应被解读为对儿基会业绩的评估，因为它不试图将战略计划的设计或执行与特定成果挂钩。评价只是试图对战略计划在这四年期间在指导儿基会工作方面的作用作出评估。儿基会每年通过执行主任提交执行局的年度报告及其若干附件，报告执行战略计划的业绩和进展情况。

13. 儿基会各部门工作人员对这一评价过程和结果都作出了积极回应，并强调了与国家、区域和总部工作队以及儿基会国家委员会和外部利益攸关方进行的广泛协商。工作人员还赞成对现有文件和数据的深入审查。总体而言，所收集证据的数量和质量可观，且符合评价的职权范围。

14. 总体而言，儿基会同意评价确定的与其调查的五大方面有关的主要结论。在评价《2018-2021 年战略计划》在多大程度上符合儿基会的使命和联合国改革并有助于实现可持续发展目标时，评价发现，战略计划完全符合儿基会的使命以及《儿童权利公约》。这与中期审查的结果一致，并受到儿基会管理层的欢迎。评价还发现，战略计划的核心，包括其前瞻部分，与可持续发展目标高度一致。这对现行战略计划的设计的确至关重要，并且基于四年度全面政策审查进程提供的相关方向，对下一个战略计划也将是如此。

15. 在评估战略计划在一个迅速变化的世界中多大程度上符合目的时，评价发现，现行战略计划在方案拟订和其他工作中重视跨部门方法这一点上有了重大改进，将多个部门纳入了其目标领域，特别是目标领域 1。然而，评价指出，在克服部门内各自为政的“筒仓式”做法方面仍然存在挑战。这一结论得到了包括中期审查在内的内部业绩分析的广泛支持，中期审查发现，该计划目前的总体结构及其五个目标领域被确认为符合目的。尽管如此，一些持续存在的挑战导致各方案单位对多部门办法的应用参差不齐，通过新的战略计划解决这些问题的努力可能会导致修改儿基会的高层成果结构，以提供进一步的重视，并加强多部门解决方案的重要性。

16. 同样，评价表明，战略计划中的八项变革战略对整个儿基会都有效用，但展望未来，进一步强调变革战略的作用、更大程度地支持其运作并更系统地跟踪其在各目标领域的实效，可能会不断带来惠益。这是一个有价值的发现，与正在形成的关于新战略计划设计的想法是一致的。

17. 在评估战略计划落实过程中得出的经验教训时，评价聚焦于国家方案文件，以此作为全球共同战略的“落实计划”，这一点值得欢迎。在这样做的过程中，评价强调了通过国家方案执行战略计划的挑战，因为国家方案的周期与全球共同战略的四年时间框架不同步，而是与国家规划周期相对应。这是一个长期存在挑战，影响到联合国大多数开展业务的发展机构。然而，关于战略计划最好被视为“计划”还是“框架”的语义并非始终体现对情况的准确把握，不排除儿基会可以根据其任务和能力来制定全球目标和时间表，并支持各国政府结成伙伴关系来实现这些目标。

18. 关于伙伴关系的评价结果突出表明，与私营部门、民间社会和联合国发展系统其他部门的伙伴关系方面有改进和扩大的余地。这些结果已得到注意，并与中期审查得出的类似结果一致。儿基会继续致力于增强这些伙伴关系的实效，并提高其周知度。

19. 评价审查了战略计划在多大程度上使儿基会国家办事处能够支持国家优先事项，以实现以儿童为重点的可持续发展目标。儿基会欢迎得出结论认为，需要敏捷性和灵活性，以确保儿基会在支持实现可持续发展目标以及保护和促进儿童权利方面所起的作用适合不同国情。同时得到充分肯定的是，变革战略及其部署对于管理这一挑战、对于确保儿基会在国家发展需求和儿基会能力均可能大不相同的不同类型国家中既相关且有成效而言，都是关键组成部分。

20. 评价是在儿基会制定新的《2022-2025 年战略计划》的关键时刻进行的。全球大流行病挑战了儿基会在对其《2018-2021 年战略计划》进行中期审查并响应秘书长行动十年呼吁之时再度持有的乐观和决心。尽管大流行病带来了前所未有的不确定性，但儿基会的决心仍然坚定不移。有一种明确的感觉，就是现在是重振雄心、抓住变革带来的机遇、抓住联合国改革产生的机会、为数百万儿童播下持久变革种子的时候了。

21. 还有一种认识就是，儿基会在重振其对实现全世界儿童权利和以儿童为重点的可持续发展目标的雄心时，需要开始制定一种不同的战略计划，一种适应快速变化的世界的战略计划。儿基会将需要应对先前存在的长期危机和进展障碍提出的综合挑战，同时也需要帮助世界设法摆脱当前的 COVID-19 危机。

22. 儿基会将直面这一挑战，但这样做需要有一个吸取了评价和审查、包括现行战略计划的评价结果的战略计划，以便形成有关儿基会在世界上所处位置的一个更具洞察力的愿景。这一努力将要求在儿基会如何进行转型变革、如何利用其众多资产引导世界走上会员国希望看到的、我们的儿童理应享有的发展轨道方面进行一步步的变革。

23. 为此目的，儿基会致力于将这次评价结果纳入其新的《2022-2025 年战略计划》的制定进程。儿基会接受了评价中的所有七项建议，并已开始工作，将其纳入新的战略计划的设计和执行。第二节提出了拟议行动的要点和因应这些建议采取的后续步骤。

二. 主要评价建议和儿基会管理层的回应

行动	负责部门	预计 完成时间	采取的行動和實施階段：		支持文件
			未开始	进行中	
			已完成	取消	

评价建议 1：将战略计划构思为一个整体框架，其中反映儿童呼声，在成果层面设有数量有限的优先事项，并明确显示与联合国姊妹机构合作的途径。

- 儿基会应确保下一个计划在现行战略计划的整体方法和灵活性成就的基础上更上一层楼。因此，应明确地将新的战略计划设计为一个框架，用以指导国家办事处进行调整，从而支持国家优先事项和联合国合作框架。此外，下一个战略框架应列出关键的工作领域和相关成果，并需要采取全组织的方法加以实施。必须考虑支持总部、区域办事处和国家办事处之间以及与联合国其他机构之间的协作机制，以确保将儿童的声音纳入内部和联合方案拟订和规划，并确保不让任何一个儿童掉队。
- 展望未来，有关各司必须确保新的战略框架明确列出并促进以下方面的新变革战略：
 - 儿童有系统地参与方案拟订；
 - 儿童基金会在所有情况下都是儿童的喉舌并为儿童的利益发声。

管理层的回应：同意

在提出建议 1 时，评价注意到有证据表明，战略计划的意图是将其作为一个统观全局的战略框架加以实施，使处于不同情况下的国家能够与国家优先事项保持一致，在所有情况下都反映儿童的声音，推进实现儿童权利和以儿童为重点的可持续发展目标。

评价建议儿基会保持这一做法，并指出，特别是在外地一级，八项变革战略对国家办事处如何支持国家优先事项提供了指导。儿基会同意这一建议，同时还注意到，将战略计划框定为一个高级别战略性文件十分重要，旨在为儿基会提供一个框架，使之能够就全球商定的成果在不同国情下开展工作。因此，不应将它视为等同于直接加以执行、受简单的线性成果逻辑制约并附有相关问责的全球方案文件。一个复杂的世界需要一个更精密的战略计划。

在制定新的战略计划、特别是成果框架中的具体目标时，儿基会将提高国家优先事项与全球目标的对接程度。这将使儿基会能够确定实现战略计划中特定具体目标的关键国家，并采取全组织办法。

新的战略计划也在设计中，并前所未有地更加注重儿童和年轻人的参与，并确保在整个计划中都体现他们作为倡导者、合作伙伴和变革推动者的作用。这包括他们在执行将确定的战略方面的作用，这些战略的确定是为了支持将围绕其拟订计划的成果层面的结果。

行动	负责部门	预计 完成时间	采取的行動和实施阶段:		支持文件
			未开始	进行中	
1.1. 儿基会将确保《2022-2025 年战略计划》在现行战略计划的整体方法的基础上更上一层楼。它将被设计为一份框架文件，指导儿基会各办事处进行调整，以支持国家优先事项和联合国可持续发展合作框架(可持续发展合作框架)。	数据、分析、规划和监测司	2021 年 9 月	进行中		不适用
1.2 《儿基会 2022-2025 年战略计划》将纳入一个成果架构，将管理、发展实效和高级别发展成果联系起来，并与以儿童为重点的可持续发展目标各项具体目标保持一致。该计划成果的这一框定将充分体现实现各项成果的全组织方法。	数据、分析、规划和监测司	2021 年 9 月	进行中		不适用
1.3 作为制定《2022-2025 年战略计划》的一部分，儿基会将前所未有地更多地与儿童和青年接触，以确保他们的声音得到倾听，并在选择和框定成果和战略时将他们的观点纳入其中。儿基会还将与联合国其他机构合作，就制定和设计新的战略计划进行联合协商。	数据、分析、规划和监测司 方案司	2021 年 9 月	进行中		不适用
1.4. 在审查、选择和框定《2022-2025 年战略计划》的关键战略时，儿基会将寻求明确地让儿童和年轻人参与方案拟订，并推动儿基会在放大和提升世界儿童的关切和希望方面进一步发挥其越来越重要的作用。	数据、分析、规划和监测司	2021 年 9 月	进行中		不适用

评价建议 2: 与联合国姊妹机构合作，制定时限更长的特别注重成果的 2022-2030 年儿童战略，并使其具有灵活性，以应对儿童面临的新出现的威胁。

- 新的战略框架应采用 2022-2030 年这一长期的时间框架，分阶段实施，并与《2030 年可持续发展议程》保持一致。新的战略框架立足于加快实现以儿童为重点的可持续发展目标，并应注重成果，与国家一级的成果建立逻辑联系，还应有灵活性，以根据儿童面临的新出现的威胁(包括 COVID-19 大流行造成的威胁)作出调整，同时促进加强与其他联合国机构的合作。
- 在成果框架和变革战略中，优先考虑儿基会在提供关键政策咨询以影响着于儿童的变革和应对新出现的限制儿童权利的威胁方面的比较优势。国家方案拟订和业务文件，包括共同国家评估、可持续发展合作框架、方案战略说明、国家方案文件以及相关的变革理论和国家方案管理计划，应更明确地包括提供战略政策咨询，以充分利用儿基会的比较优势和协作优势，支持《2030 年议程》和整个联合国发展系统改革进程。

行动	负责部门	预计 完成时间	采取的行動和实施阶段:		支持文件
			未开始	进行中	
			已完成	取消	
<ul style="list-style-type: none"> • 在儿基会各级，报告制度应继续摆脱导致大量报告的激励措施，并转而在儿基会内部以及与联合国其他机构之间了解和交流证据，以便为基于以下方面继续调整方案提供信息： <ul style="list-style-type: none"> ○ 及时监测、战略方案和业务审查，以及实时评价，由区域办事处提供辅助技术能力，并与联合国国家工作队协调； ○ 在儿基会、政府合作伙伴、联合国姊妹机构和其他发展行为体之间以及与捐助方分享经验教训。 					
管理层的回应：同意					
<p>评价建议儿基会采取一项时限更长的儿童战略(2022-2030年)，特别侧重于数目更少的成果，以便能够灵活应对儿童面临的新出现的威胁。这一时限更长的办法强调成果和影响程度，并承诺减少成果数目，是一项受欢迎的建议，将在制定新的战略计划时以之作为一项设计原则。</p> <p>全球大流行病再次证实了在指令性、僵化和短期计划的局限性方面已经变得很明显的一些教训。如果这些计划注重于产出层面的问责，并牺牲敏捷和反应迅速的基于成果的计划，而这些计划始终不渝地关注正在寻求的变革，而不是正在提供的服务和产品，那么这种局限性就会进一步加剧。正在设计中的新战略计划旨在纠正这种不平衡。评价建议受到欢迎，被认为是在全球一级以更有意义和更有效的方法来制定战略计划的一种手段。</p> <p>将重点放在成果层面也能使儿基会在不同国情下可发挥的作用更具有创新性和灵活性。这包括利用儿基会的能力和力量，通过战略性政策建议来影响变革，解决在各种业务环境中限制儿童权利的结构性问题。</p> <p>儿基会管理层还同意所建议的行动，即从进行大量报告转向提供证据和进行了解，并将制定新的监测方法，以确保使用业绩信息不那么成为负担，而是更具战略性。儿基会还同意关于审查战略政策咨询的作用并提升其在新战略计划结构中的作用的建议。</p>					
2.1. 《2022-2025年战略计划》将有一个时限更长的时间框架，即2022年至2030年，它分阶段实施，并与《2030年议程》保持一致。与现行和以前的战略计划相比，它还将更加注重成果层面。	数据、分析、规划和监测司	2021年9月	进行中		不适用
2.2 在拟订《2022-2025年战略计划》所反映的全球成果与国家方案文件所反映的国家一级成果间的成果逻辑时，新计划将强调国家方案及其成果在协助取得全球成果、而不是产出层面成果总量方面的作用。这将使该计划能更容易地吸收并随后跟踪儿基会对现行战略计划所概述的更一般产出之外变革的贡献。它还将表明支持更灵活的方案拟订	数据、分析、规划和监测司	2021年9月	进行中		不适用

行动	负责部门	预计 完成时间	采取的 行动和 实施阶段： 未开始 进行中 已完成 取消	支持文件
决定,包括为应对儿童新面临的威胁(如 COVID-19 大流行造成的威胁)而进行的方案拟订,并推动与联合国其他机构加强合作。				
2.3 在制定新的战略计划时,儿基会将继续根据比较优势和协作优势作出战略决定。这包括儿基会在提供重大政策咨询以影响着儿童于儿童的变革并应对制约儿童权利的新出现威胁方面的比较优势。	数据、分析、规划和监测司	2021年9月	未开始	不适用
2.4 国家方案拟订和业务文件与执行新的战略计划联系在一起,将更明确地包含提供战略政策咨询,以充分利用儿基会的比较优势和协作优势来支持《2030年议程》和整个联合国发展系统改革进程。	数据、分析、规划和监测司/方案指导股	2022年1月	未开始	不适用
2.5 儿基会将随同新的战略计划推出新的监测和报告框架和制度。新制度将有助于儿基会在自身内部以及与其他联合国机构一道,采用优先学习和交流证据的监测和报告方法。	数据、分析、规划和监测司/方案监测股 方案司 紧急方案办公室	2022年12月	未开始	不适用

评价建议 3: 同等重视衡量方案成果及变革战略和推进手段。

- 在实施新的战略框架时,儿基会必须对方案成果、变革战略和推进手段的进展给予同等关注。为了监测和学习目的,这项工作必须以反馈给儿基会的方式进行,以加强其应对儿童所面临新出现威胁的敏捷性,同时还必须与其他联合国机构协调开展。
- 必须更系统地监测、评价变革战略和推进手段,并在执行主任提交执行局的年度报告、国家一级的评价、多机构联合评价和报告、捐助方和儿基会国家委员会的报告等主要管理文件中加以介绍。这一信息对于确定针对具体国家的变革战略和推进手段至关重要,有助于支持更敏捷、更可持续的国家一级方案拟订以及与其他联合国机构开展的更有成效的方案拟订和规划协作。为此,负责的各司和办事处必须确保在所有情况下都有足够的能够更好地报告、监测针对具体国家的变革战略并进行证据生成,从而提高国家办事处的敏捷性,以便与联合国姊妹机构协调,更好地支持国家优先事项和以儿童为重点的可持续发展目标。

行动	负责部门	预计 完成时间	采取的行動和实施阶段:		支持文件
			未开始	进行中	
			已完成	取消	

管理层的回应：同意

评价在其第三项建议中指出，变革战略的定义涉及儿基会为儿童取得成果的方式，是现行战略计划的一项重大创新。它还要求更系统地跟踪和监测变革战略。儿基会管理层同意这一点，并接受这项建议。儿基会在同意这项建议和相关行动的同时指出，变革战略在制定更高层次、更注重成果的战略计划方面日益重要，它将通过该计划，比以往任何时候都更聚焦影响、催化和推动变革，以加快在实现可持续发展目标方面的进展。这将需要重新调整变革战略，从主要在产出层面加以制定，转变为作为儿基会催化和促进成果层面变革方法的关键要素予以支持。

3.1 在实施《2022-2025 年战略计划》时，儿基会将确保拥有各种系统，以监测不同类别成果的效用和成效，包括与方案以及变革战略和推进手段或其等同因素有关的成果。根据新的监测框架的目标，这又将有助于加强组织学习的目标，并能通过儿基会执行主任的年度报告等主要管理文件报告这些成果。	数据、分析、规划和监测司	2023 年 6 月	未开始	不适用
---	--------------	------------	-----	-----

3.2 在制定 2022-2025 年期间的办公室管理计划时，将指示负责实施和监测变革战略和推进手段的各司明确处理适足能力问题。这将具体表明需要具备机构能力，以便更好地报告、监测变革战略和推进手段如何支持国家一级的方案拟订和与联合国姊妹机构的协调并为此生成证据。	数据、分析、规划和监测司 财务和行政管理司	2021 年 9 月	未开始	不适用
---	--------------------------	------------	-----	-----

评价建议 4：加强成果层面的报告和适当的供资来源，以便采取多部门办法。

- 下一个战略框架必须以现行战略计划目标领域群组的多部门方法为基础，推进这种多部门计划安排，并订立相关的成果层面指标。这些改进应根据联合国国家工作队的规划需求，涵盖并解决联合方案拟订的更多的多部门复杂性。儿基会必须继续与捐助方谈判，将资金来源与多部门方案拟订适当联系起来，以鼓励儿基会克服限制性的各自为政的“筒仓式”做法。摒弃各自为政的“筒仓式”做法将有助于了解如何更好地加强与联合国相关姊妹机构的合作。

管理层的回应：同意

建议 4 指出，儿基会应继续促进现行《2018-2021 年战略计划》所倡导的多部门综合性办法，并应通过将成果层面报告与适当供资来源联系起来对此予以支持。该建议进一步指出，这将有助于确保加强内部一致性，以更好地支持实现以儿童为重点的可持续发展目标，并有助于加强儿基会在联合国发展系统改革大背景下的协作优势。该建议已被接受，将反映在新战略计划的设计中，包括对成果层面战略和报告的更加注重。

行动	负责部门	预计 完成时间	采取的行動和实施阶段:		支持文件
			未开始	进行中	
			已完成	取消	

新的战略计划将以通过现行战略计划取得的进展为基础，努力以多部门方式框定儿基会的工作。考虑到这一点，新的战略计划将旨在确保不会倒退到更具部门性或各自为政的“筒仓式”的成果表述方式。新的战略计划将更加重视儿童整体，特别是面临多重贫困的儿童。它将明确促进全球、区域和国家各级的多部门办法，包括通过战略计划本身的结构。随着新战略计划的设计在未来几个月得到最后敲定，这将继续是今后的一个重要考虑因素。

新的战略计划还将确定多部门成果层面的指标，通过这些指标报告执行进展情况，同时还考虑到与各种合作伙伴共同承担成果层面结果的责任。

4.1 新的战略计划将以现行战略计划目标领域群组的多部门方法为基础，包含多部门和跨部门的成果层面指标。

数据、分析、规划和监测司
2021年9月

进行中

不适用

方案司

4.2 儿基会将继续与捐助方谈判，将资金来源与多部门方案拟订适当联系起来，以支持儿基会努力克服限制性的各自为政的“筒仓式”做法。在与捐助方的这些谈判中，儿基会还将提出以多部门办法为催化剂来加强与其他伙伴、包括其他联合国机构合作的理由。

公共伙伴关系司

私营部门筹资和伙伴关系司

评价建议 5：在长期战略中反映儿基会的发展和人道主义双重任务，克服方案拟订、报告、资源调动和工作人员能力方面的双重性瓶颈，并纳入建设和平进程。

- 展望未来，有必要采取若干步骤，解决阻碍为加强人道主义与发展之间的联系而更有效地拟订方案的现有瓶颈：
 - 战略框架必须确保作出规定，避免在方案拟订、报告、资源调动和工作人员能力方面的两重性，以支持实现儿基会造福儿童的人道主义和发展双重任务；
 - 确保有资源支持灵活调动工作人员，以求获得人道主义和发展方面的必要工作经验；
 - 取得资助对捐助方开展的倡导工作的资源，以获取灵活、长期的资金，确保开展针对人道主义与发展间关系的时限更长的活动，目的是确立将建设和平纳入儿基会战略的明确道路。

行动	负责部门	预计 完成时间	采取的行動和实施阶段:		支持文件
			未开始	进行中	
			已完成	取消	
<ul style="list-style-type: none"> 儿基会必须继续支持纳入风险指引型方案拟订，同时将人道主义和发展方案拟订与国家办事处方案拟订和规划文件联系起来，重点是为联合国全系统文件提供信息。展望未来，新的战略框架必须确保国家办事处充分重视建设工作人员能力、资源和业务管理支持，以便将政治和经济背景纳入风险和机会评估，从而为造福儿童的人道主义和发展关系方案拟订更全面地提供信息。 					
管理层的回应：同意					
儿基会确认，同在发展和人道主义背景下开展工作的所有组织一样，尽管现行战略计划在将人道主义工作作为贯穿各领域的优先事项方面做出了积极贡献，儿基会仍面临着人道主义工作与发展工作脱节的问题。					
5.1 除了纳入人道主义行动造福儿童的核心承诺和人道主义审查进程的建议外，《2022-2025 年战略计划》将是儿基会第一项将人道主义视角系统地纳入形成变革理论和其后成果框架的分析中的战略计划。该计划将明确指出人道主义行动对每个高级别目标的相对关键性，并确保相应的战略和变革理论反映出这种关键性程度。	数据、分析、规划和监测司 紧急方案办公室 方案司	2021 年 9 月	进行中		不适用
5.2 根据最近的审查和评价，包括但不限于将“人道主义行动造福儿童的核心承诺”和人道主义审查进程的建议，新的战略计划将解决目前导致阻碍为加强人道主义与发展间的关系而更有效地拟订方案的瓶颈因素。在制定新的战略计划时，将审查风险评估及管理、人力资源、资源和供资等相关问题。	紧急方案办公室 数据、分析、规划和监测司 财务和行政管理司 方案司 公共伙伴关系司 人力资源司	2022 年 12 月	未开始		不适用
5.3 儿基会将继续支持纳入风险指引型方案拟订，包括基于经济和政治背景的方案拟订，同时将人道主义和发展方案拟订与国家办事处方案拟订和规划文件联系起来，重点是为联合国全系统文件提供信息。	数据、分析、规划和监测司/方案指导股 紧急方案办公室 方案司	2022 年 12 月	未开始		不适用

行动	负责部门	预计 完成时间	采取的 行动和 实施阶段： 未开始 进行中 已完成 取消	支持文件
----	------	------------	--	------

评价建议 6：解决资源偏斜分配问题，特别是在非人道主义境况下，以确保不让任何人掉队。

- 在与捐助方进行供资谈判并就此达成协议时，儿基会各主管司必须优先解决资源偏斜分配问题，特别是因为这影响到处于非人道主义境况下的国家办事处。儿童基金会必须鼓励开展联合倡导工作，在国家委员会和区域供资网络支持下，以联合国全系统为重点，分配资源协助进行筹资倡导工作，并针对不同的捐助方提供量身打造的具体说明。所述工作应包括与联合国其他机构协调，利用所有现有的谈判渠道，包括年度捐助方协商、提案提交程序和结构性供资对话。

管理层的回应：同意

中期审查结果与评价结果一致，都确认利用资源造福儿童的最大挑战是维持和增加儿基会的经常资源和其他灵活供资。尽管会员国承诺提供高质量的供资，在这一领域尚未取得有意义的成果，同时由于设定更多的条件以及合作伙伴对监督和尽责的要求，需要更多资源来减轻风险。为确保儿基会能灵活地继续应对世界各地在 COVID-19 大流行背景下新出现的需求，灵活的高质量供资变得愈加必要。

为实现可持续发展目标和儿基会等机构谋求取得的相关成果，筹资与供资同样重要，新的战略计划将反映这一点，它强调能够利用筹资、包括国家资源和联合国发展系统及国际金融机构的资源来造福儿童战略的重要性。

6.1 在与捐助方进行的供资谈判并就此达成的协议中，儿基会将继续提请注意解决资源偏斜分配问题的必要性，包括这一问题如何限制儿基会在非人道主义境况中的业务。	公共伙伴关系司 私营部门筹资和伙伴关系司 财务和行政管理司	2022 年 1 月	执行中	不适用
---	-------------------------------------	------------	-----	-----

6.2 儿基会将继续在联合国系统内开展联合倡导工作，以提高向联合国系统供资的质量和可预测性，同时强调合作伙伴遵守供资契约方面的挑战。	公共伙伴关系司 数据、分析、规划和监测司	2022 年 1 月	执行中	不适用
--	-------------------------	------------	-----	-----

评价建议 7：确保各项规定支持联合国发展系统议程，同时加强儿基会的使命、比较优势和协作优势。

- 在实施新的战略框架时，负责的各司必须确保提供资源，以便在联合国发展系统改革背景下继续与联合国所有姊妹机构合作。必须采用多部门办法支持现有的联合优先事项，包括数据和证据生成、气候变化、性别平等、消除贫困和改善青少年和孕产妇健康，以及在编制下一个战略

行动	负责部门	预计 完成时间	采取的 ¹ 行动和 ² 实施阶段： 未开始 进行中 已完成 取消	支持文件
<p>框架期间将出现的其他相关工作领域。新的战略框架必须确保儿基会的协作优势——包括作为一个权力下放程度较高的组织、普遍的实地存在、对基于社区的动员的大力推动以及支持国家伙伴实现以儿童为重点的可持续发展目标方面的能力建设努力——得到充分的资源和发挥，以支持可持续发展目标，并使儿基会成为所有儿童的更强有力的代言人。</p>				
管理层的回应：同意				
<p>联合国发展系统的最新改革是在《儿基会 2018-2021 年战略计划》制定之后进行的，因此，预计两者之间不会有直接联系。不过，儿基会与联合国其他机构一道，支持联合国发展系统改革的愿景和目标。新的《儿基会 2022-2025 年战略计划》将探索更多的联合拟订方案的机会，并鼓励国家办事处进一步加强儿基会对联合国合作框架的贡献。</p>				
<p>7.1 在实施新的战略计划时，国家办事处将继续提供灵活性，以便在各种业务环境和部门中与联合国其他机构合作，同时着重强调国家自主权的关键程度，使国家方案与国家优先事项更紧密对接。</p>	<p>财务和行政管理司 数据、分析、规划和监测司</p>	<p>2022 年 12 月</p>	<p>进行中</p>	<p>不适用</p>

三. 决定草案

执行局

表示注意到对儿基会城市儿童工作的评价、其摘要(E/ICEF/2021/3)和管理层的回应(E/ICEF/2021/4)，以及对《儿基会 2018-2021 年战略计划》的评价、其摘要(E/ICEF/2021/5)和管理层的回应(E/ICEF/2021/6)。
