



经济及社会理事会

Distr.: General
3 January 2025
Chinese
Original: English

供决定

联合国儿童基金会

执行局

2025 年第一届常会

2025 年 2 月 4 日至 7 日

临时议程* 项目 11

管理层对评价报告的回应

对《儿基会 2022-2025 年战略计划》的评价

摘要

本文件提供了管理层就对《儿基会 2022-2025 年战略计划》的评价的回应。
管理层回应概述了儿基会将采取的行动，以落实评价报告中所载的建议。

管理层回应还总结了各司和全球、区域和国家各级办事处商定的行动。

供执行局审议的决定草案要点载于第三节。

* E/ICEF/2025/1。

说明：本文件全文由儿基会负责处理。



一. 概述

1. 《儿基会 2022-2025 年战略计划》概述了儿基会维护儿童权利和在全球取得重大成果的愿景。该四年计划于 2021 年得到儿基会执行局的批准，是 2030 年之前两个计划中的第一个，旨在指导儿基会各办事处和方案根据《儿童权利公约》和《人道主义行动造福儿童的核心承诺》促进儿童权利。
2. 战略计划确定了儿基会旨在其中实现长期成果(到 2030 年)的五个相互关联的目标领域。此外，该计划将性别与残疾、气候行动、建设和平和复原力确定为跨领域方案，旨在引导儿基会在各种情况下开展相关工作，解决脆弱性和冲突、危机和流离失所的根源，同时建设预防、防备和应对紧急情况的能力。
3. 战略计划概述了五个组织推进手段和九个变革战略，作为增强成果的重要杠杆。这些要素体现在高层次的变革理论中，说明有针对性的干预措施如何在国家层面实现中期变化，最终产生长期影响，助力实现可持续发展目标和儿童权利。
4. 对《儿基会 2022-2025 年战略计划》的评价于 2024 年 6 月至 11 月由一个独立实体(Universalia)进行。儿基会评价办公室与数据、分析、规划与监测司、方案小组和儿基会区域办事处等主要利益攸关方合作，对评价进行了协调。
5. 评价不应被解读为对儿基会业绩的评估，因为它并未试图将战略计划的设计或实施与具体成果联系起来。相反，评价试图评估战略计划在其四年有效期内指导儿基会方面的效用。儿基会每年通过执行主任向执行局提交年度报告及其附件，报告其战略计划的执行情况和进展。
6. 对当前战略计划的评价是对自 2022 年 1 月以来开展的一系列研究、分析、评估和评价的补充，旨在改善儿基会战略和方案的实施工作。其中包括对儿基会性别平等政策和性别平等行动计划执行情况的评价，对环境和社会保障的基线评估，以及对儿基会为加强社会和行为改变的体制而进行的投资的评价。
7. 评价结果和结论还证实了儿基会全球成效审查进程的结论，该进程为一次内部审查，旨在为儿基会全球管理小组提供一个年度循证平台，供区域管理小组和国家管理小组就战略协调和方案成效等问题循环进行集体讨论。通过全球成效审查，可以及时就商定的行动做出决策，包括与战略资源配置和人员配置相关的行动。
8. 战略计划评价是对以下两项重要分析工作的补充，而这两项工作对于制定下一个战略计划至关重要：2022 年对儿基会实现《儿基会 2022-2025 年战略计划》的定位进行的可评价性评估和形成性评价，以及在 2023 年中期审查过程中进行的评估，该评估已在 2024 年年度会议上提交给执行局。
9. 2023 年战略计划中期审查是制定下一个计划的最重要的分析文件之一。它的结论是，虽然儿基会为其支持的所有方案领域取得显著进展做出了贡献，但儿童权利的实现仍然受到限制和挑战。2023 年中期审查强调，儿基会必须在儿

童减贫、教育、卫生和气候复原力等关键领域加大努力。加快对国家系统的投资，同时加强全球合作，这对于扭转挫折局面和推动系统性变革至关重要。此外，儿基会必须完善其战略，以改善应急响应，促进伙伴关系，整合新技术，并加强对系统复原力、数据驱动的决策和协作方法的重视。

10. 对《儿基会 2022-2025 年战略计划》的评价结论和建议在各种论坛上进行了分享和讨论，包括管理和指导下一个战略计划制定工作的两个委员会：战略计划协调委员会和战略计划指导委员会。相关结论和建议引起了大多数与会者的共鸣，他们对基于国家办事处调查问卷结果进行的分析表示赞赏，并指出可以进一步整理数据，以指导关于下一个战略计划的讨论。所收集证据的数量和质量被认为是实质性的，符合评价的职权范围。

11. 总体而言，儿基会同意评价报告所提出的主要结论。主要结论表明，虽然儿基会战略计划为区域和国家办事处提供了一个全面的框架，但它很难在雄心和可行性之间取得平衡。它在某些领域未给予具体的业务指导，这在国家层面造成了挑战，由于组织的准备程度不一，影响了系统强化、性别平等和气候行动等关键优先事项。产出层面的进展顺利(18 个目标中有 15 个按计划进行)，但成果方面的进展仍落后于雄心，这表明需要进一步加快进度。监测系统正在不断改进，但在利用现有的国家数据来源反映方案的复杂性方面仍面临一些挑战。仍需充分利用筹资和伙伴关系倡议的影响，以缓解儿基会面临的限制性筹资环境。

12. 儿基会致力于将此次评价的结论纳入其下一个战略计划(2026-2029 年)的制定过程中。儿基会同意评价提出的七项建议中的六项，部分同意一项建议。第二节载有为落实评价建议而拟采取的行动和后续步骤。

二. 主要评价建议和儿基会管理层的回应

行动	负责部门	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
评价建议 1：儿童权利应为儿基会的下一个战略规划提供一个更明确的总体框架，并在设计和实施过程中提供一个不容讨价还价的决策框架。 就制定下一个战略规划向儿基会提出的分建议包括： (a) 确保每个目标领域都明确关注最受歧视的儿童群体，将儿童定位为权利持有人，并在福祉方面纳入基于权利的措辞； (b) 强调儿童权利是儿基会所有变革战略和跨领域方案工作的基础，并申明实现儿童权利是所有工作人员的共同责任； (c) 认识到儿童和青年有意义的参与和介入作为其权利极其重要，确保在制定战略规划以及在各目标领域方案编制的所有阶段都恪守这一原则；以及 (d) 在战略规划的任何简要图表中更加突出《儿童权利公约》，以强调儿基会在支持明确的儿童权利议程方面的领导作用。 管理层的回应：同意。				
<u>针对分建议(a)和(b)采取的行动：</u> 《儿基会2026-2029年战略规划》将纳入一个成果框架，以支持儿基会根据国家目标的类型对其做出贡献。该框架将与以儿童为重点的可持续发展目标具体目标、“不让任何一个人掉队”议程以及对人道主义局势中对儿童的核心承诺保持一致。	数据、分析、规划与监测司(DAPM) 方案小组(PG) 紧急方案办公室(EMOPS)	2025年6月		不适用
<u>针对分建议(a)和(c)采取的行动：</u> 作为《2026-2029年战略规划》制定工作的一部分，儿基会将让儿童、青年和其他联合国机构参与联合协商，以确保在制定《战略规划》的成果和战略以及利用发展和人道主	DAPM PG 紧急方案办公室	2025年6月		不适用

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
义双重任务时，能够聆听他们的心声，并考虑到他们的观点。				
<u>针对分建议(a)和(d)采取的行动：</u> 《儿基会2026-2029年战略计划》将继续利用对儿童权利委员会建议执行情况的监测，以支持宣传工作和各国对推进儿童权利议程的承诺，特别是对面临重大风险、贫困和歧视的儿童的承诺。战略计划图表将强调委员会在儿基会方法中的核心地位。	DAPM PG	2026年6月		不适用
评价建议 2：儿基会应让利益攸关方更多地参与战略计划的设计，推广综合方案编制办法，并充分支持跨领域方案和变革战略，借此加强战略计划的变革性影响。 向儿基会提出的分建议包括： (a) 让不同的利益攸关方，特别是青年、儿基会国家委员会和民间社会参与进来，以加强战略规划和问责进程； (b) 借鉴成功的跨部门和多部门方案编制方法(包括加强多部门系统)，并辅之以衡量成果的指标；以及 (c) 根据跨领域方案和变革战略的整合程度和实施范围，确定其优先次序，并投资于极有可能对方案和组织产生重大影响的变革性、基于权利的横向战略。 管理层的回应：同意。				
<u>针对分建议(a)采取的行动：</u> 通过不同的机制，儿基会将继续与各利益攸关方接触，以制定、实施和监测其方案方法。	DAPM PG	2025年6月		不适用

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
针对分建议(b)和(c)采取的行动： 《儿基会2026-2029年战略计划》的设计将继续促进多部门和跨部门方法(请参见对关于成果衡量的建议4的回应)。	DAPM PG	2025年6月		
评价建议 3：儿基会应在战略计划中确定一套重点突出的优先事项，明确实现这些优先事项所需的资源，并扩大资源调动和创新筹资范围，以增加用于儿童的总体资金，并获得更灵活的供资来支持战略计划。 为了在当前的资源环境中加快和深化系统变革，向儿基会提出的分建议包括： (a) 将工作重点放在促进多部门整合并包括明确性别平等目标的少数全球优先事项上(促进整合的战略领域的例子包括消除儿童贫困和幼儿发展)； (b) 计算实现这些优先事项所需的成本，以便向会员国提出令人信服的供资理由，并证明供资与优先事项的一致性； (c) 与资源合作伙伴通力协作，推广行之有效的私营和公共部门筹资机制，以提高灵活性，促进可持续性，并解决人道主义筹资与发展筹资之间的不平衡问题； (d) 将创新筹资作为儿基会的高度优先事项，包括发展新的伙伴关系和手段，以便在儿基会直接资金流之外，为儿童从国家或国际、公共或私营部门调动资源，同时为儿基会本身筹集资金； (e) 让执行局参与探索更多的创新筹资机会；以及 (f) 确保建立健全的风险管理系统，以减轻潜在的挑战。 管理层的回应：同意。				
针对分建议(a)采取的行动： 《儿基会2026-2029年战略计划》的设计将注重少数高级别成果，并将促进多部门和跨部门办法(与上文评价建议2中的行动(b)类似)。	DAPM PG	2025年6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
针对分建议(b)和(e)采取的行动： 儿基会《2026-2029年战略计划》将探索不同的方法，以计算已确定的优先事项和儿童成果的成本，证明供资与战略计划目标之间的一致性。	DAPM PG 紧急方案办公室 财务和行政管理司 (DFAM) 公共伙伴关系司(PPD) 私营部门筹资和伙伴关系 司(PFP)	2025年9月		不适用
针对分建议(c)和(d)采取的行动： 儿基会将建设其工作人员的能力，以便与国际金融机构、绿色气候基金等多边基金、各国政府和私营部门一起进行杠杆融资。	PPD PFP PG	2025年12月		
针对分建议(d)和(e)采取的行动： 总部、区域和国家办事处将协调工作，扩大与公共和私营合作伙伴的接触，为儿童开发创新筹资办法和切实可行的筹资办法，以支持人道主义和发展方案。	PPD PFP	2025年12月		不适用
针对分建议(c)、(d)和(e)采取的行动： 儿基会将制定和实施一项资源调动战略，用于指导筹资工作，支持《2026-2029年战略计划》的优先事	PPD PFP DFAM	2026年6月		不适用

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
项和方案。	DAPM			
<u>针对分建议(e)和(f)采取的行动：</u> 儿基会将继续在联合国系统内开展宣传工作并与执行局联合开展宣传工作，以提高供资质量和可预测性，并应对资源调动方面的潜在风险和挑战。	PPD PPF	2029年12月		
评价建议 4：儿基会应倡导延长联合国全系统战略规划周期，同时加强在不同国家背景下的适应性实施办法。 (a) 儿基会应考虑通过以下方式加强适应性规划： (i) 在联合国系统内牵头倡导延长规划周期，包括探讨制定一项直至2030年的五年期战略计划的可行性； (ii) 通过减少指标总数来简化成果框架；以及 (iii) 建立审查程序，以便在较长的规划周期内进行调整，其中可包括基于证据的年度审查，以便进行实时评估，同时建立中期审查框架来指导战略决策，确保与全球环境的变化保持一致。 (b) 儿基会应继续通过以下方式投资于建立差异化的实施模式： (i) 确定指示性国家类型(人道主义、过渡、中等收入、高收入)，为儿基会的方案提议和战略选择提供参考。 (c) 儿基会应通过以下方式加强问责制： (i) 制定明确的衡量标准，以衡量各种背景下的实施效果和不同的评价方法；以及 (ii) 实施平衡的报告机制，既要维护全球一致性，又要点明地方相关性。 管理层的回应：同意。				
<u>针对分建议(a)采取的行动：</u> 儿基会将继续在联合国系统内倡导延长规划周期。	DAPM PPD	2029年12月		不适用

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
	OED			
<u>针对分建议(a)采取的行动：</u> 儿基会将审查战略计划成果框架中的所有指标，目的是提高全球和国家两级成果管理的相关性、实用性和数据效率。	DAPM PG	2025年12月		
<u>针对分建议(a)采取的行动：</u> 将通过年度全球成效审查以及其他区域和国家办事处机制，继续提高监测数据在适应性方案编制中的利用率。	DAPM 紧急方案办公室 PG	2025年12月		
<u>针对分建议(b)采取的行动：</u> 儿基会将调整业务和管理职能，使其运作模式能够适应不断变化的复杂情况，提高方案质量，加快交付速度，提高效率，以便为儿童取得最大成果。	DFAM DAPM PG 紧急方案办公室 人事和文化司	2025年12月		不适用
<u>针对分建议(a)和(c)采取的行动：</u> 儿基会将加强其监测系统，以评估不同背景和国家的高级别具体目标和指标。这将包括一个战略计划仪表盘和指标，显示国家特定的大小目标、成果、挑战和成就，突出战略选择和方案绩效。	DAPM PG	2025年12月		不适用

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
<u>针对分建议(a)、(b)和(c)采取的行动：</u> 儿基会将继续投资于提高国家、区域和全球在数据收集、分析和使用方面的能力。将加强现有机制，如监测员社区(Commons)、儿基会监测技术小组和其他机制，以促进循证方案编制、决策和管理。	DAPM PG 紧急方案办公室 评价办公室 儿基会因诺琴蒂——全球研究和展望办公室	2029年12月		
评价建议 5：儿基会应利用制定下一个战略计划的契机，将人道主义-发展-和平关系作为其业务模式的一个基本组成部分，而不是将其作为一个单独的方案编制方法。 为进一步加强将人道主义行动纳入战略计划所有组成部分，向儿基会提出的分建议包括： (a) 使战略计划中的建设和平原则、复原力原则和关系原则协调一致，包括在发展和脆弱环境中的备灾方案拟订，以确保它们相辅相成，避免各自为政的做法，同时向所有工作人员强调它们之间的实际联系； (b) 将关系作为一项核心业务原则，并通过确保总部和区域两级有足够的常备能力、对培训和学习进行专门投资来建设组织能力，以儿基会各级为目标，有效衔接所有业务背景下的人道主义和发展工作；以及 (c) 确保人道主义行动有一个责权明确的透明框架，并有可衡量的结果，突出表明儿基会致力于使人道主义行动“人人有责”。这可以包括一个推进手段，解决领导层在所有情况下对关系原则的问责问题。 管理层的回应：部分同意。在当前的战略计划中，人道主义-发展-和平的关系并不是一个独立的方案编制方法。DAPM/战略规划和整体分析股所做的分析表明，人道主义行动在战略计划中的地位发生了变化，从一个独立的工作领域转变为一种纳入计划的方法。这种关系已被纳入当前的战略计划成果和战略以及成果框架。尽管如此，儿基会认识到必须确保这种关系仍然是下一个战略计划的核心。				
<u>针对分建议(i)采取的行动：</u> 《2026-2029年战略计划》将提高工作人员与各国政府开展人道主义外交的能力，以建立早期预警系统，改进风险评估，促进社区参与，保	紧急方案办公室 DAPM PG	2026年6月		不适用

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
护紧急情况下的发展成果，减少儿童面对冲击的脆弱性，并加强支持社会融合与和平的冲突敏感方案，从而促进风险指引型方案编制工作。				
<u>针对分建议(i)和(ii)采取的行动：</u> 《2026-2029年战略计划》将重点加强与联合国、国际移民组织、联合国开发计划署、联合国难民事务高级专员公署、世界粮食计划署、世界卫生组织、世界银行和经济合作与发展组织等合作伙伴的合作。战略计划旨在将人道主义、发展、复原力与和平视角纳入其分析，为战略计划的总体变革理论和成果框架提供信息。	紧急方案办公室 DAPM PG DFAM	2025年6月		不适用
<u>针对分建议(iii)采取的行动：</u> 新的战略计划将继续把人道主义与发展的关系作为儿基会方针的核心。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》纳入人道主义行动和人道主义审查进程的建议，将审查相关的风险评估和管理问题。	紧急方案办公室 DAPM PG	2026年3月		不适用

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
评价建议 6：下一个战略计划应将气候行动作为儿基会任务和业务的核心，并得到适当的伙伴关系、组织结构和资源的支持。 分建议包括： (a) 在阐明儿基会比较优势的同时，将气候行动定位为独立目标或总体优先事项； (b) 通过巩固和扩大与以气候为重点的组织的伙伴关系，并在区域和国家办事处部署专门的气候专家，加强儿基会为儿童编制气候方案的能力；能力调整还必须认识到气候变化造成的不断增加的人道主义需求，以及需要调整人道主义应对措施以适应气候危机；以及 (c) 利用绿色气候基金的认证和其他气候融资机会，为以儿童为重点的气候倡议争取资金。 管理层的回应：同意。				
<u>针对分建议(i)采取的行动：</u> 儿基会将考虑把气候变化对儿童的影响提升为独立目标，或作为下一个战略计划的总体优先事项。	DAPM PG DFAM 紧急方案办公室	2025年9月		不适用
<u>针对分建议(ii)采取的行动：</u> 儿基会将利用其可持续发展和气候变化行动计划作为循证的、政策驱动的工具，旨在为各国的国家自主贡献、国家适应计划以及其他气候协定和条约做出贡献。	PG DAPM DFAM 紧急方案办公室	2026年6月		不适用
<u>针对分建议(ii)采取的行动：</u> 儿基会将建立和维护一个全球数据库，用于监测儿童面临的气候和环境风险(儿童气候风险指数2.0)，并与合作伙伴一起支持各国政府、区域办事处和国家办事处编制和使用与	DAPM PG 紧急方案办公室	2029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
气候行动、环境可持续性和减少灾害风险有关的数据和证据。				
<u>针对分建议(iii)采取的行动：</u> 儿基会将继续通过“今天和明天倡议”，扩大创新筹资解决方案的规模，以建立一个专门为儿童设计的全面综合的气候和减少灾害风险筹资机制。	PPD PFP 紧急方案办公室	2029年12月		不适用
评价建议 7：下一个战略计划应将儿基会的数据、研究、评价和知识资产定位为变革的战略驱动力，并辅之以加强的组织能力，以获得洞察力并产生影响力。 分建议包括： (a) 战略性地生成和使用数据： (i) 就儿基会在多指标类集调查和其他知识资产方面的作用、定位和供资达成组织承诺； (ii) 最大限度地利用现有数据资产(如多指标类集调查)，同时借鉴基于数据的方案编制的成功范例；以及 (iii) 考虑与发展伙伴，如世界银行、美国国际开发署(负责监督人口与健康调查计划)、联合国人口基金、世界卫生组织、联合国粮食及农业组织、联合国教育、科学及文化组织和联合国人类住区规划署，在编制和使用儿童数据方面建立更加正式的数据伙伴关系。 (b) 组织能力： (i) 加强数据科学和分析能力，以及战略性利用数据进行宣传和发挥影响的能力，特别是在区域和国家办事处，并建立利用国家一级数据专门知识的机制；以及 (ii) 建立激励和问责机制，鼓励基于证据的组织决策和知识共享。 (c) 内部一致性和有效性： (i) 在数据、分析、规划与监测司、评价办公室和儿基会因诺琴蒂——全球研究和展望办公室之间达成一项联合工作协议，以利用				

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
其专门知识提供信息，监测进展情况，并就战略计划的总体变革理论或具体优先事项的调整提出建议。同时考虑完善数据、研究、评价和证据生成的总体方法，以支持查明儿童权利议程中的差距并执行现有的问责框架。				
管理层的回应：同意。				
<u>针对分建议(i)和(ii)采取的行动：</u> 在实施《2026-2029年战略计划》的过程中，儿基会将加强其规划、监测、数据和分析职能，以加强监测儿童工作进展情况的能力。这将包括：(i) 在国家一级优先开展以儿童为中心的调查，支持新的多指标类集调查业务模式，并为第七次多指标类集调查争取资金；(ii) 通过“儿童、青少年和青年最低数据包”来加强国家自主数据系统的伙伴关系，以支持政府报告与儿童有关的可持续发展目标；以及(iii) 利用非洲数据战略协调儿基会与非洲大陆合作伙伴的数据工作。这些行动旨在改善对高影响成果的监测，并衡量儿基会对国家儿童发展目标和成果的贡献。	DAPM PG 紧急方案办公室 评价办公室 儿基会因诺琴蒂——全球研究和展望办公室	2026年12月		不适用
<u>针对分建议(i)和(ii)采取的行动：</u> 儿基会将共同主持全球可持续发展目标综合联盟，以促进在实现可持续发展目标的过程中采取以儿童为重点的方法。战略计划还将利用研究、数据分析和行为洞察来改善全	评价办公室	2026年6月之前		

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
球证据生态系统。				
<u>针对分建议(iii)采取的行动：</u> 儿基会战略计划旨在提高其证据职能的效力，以期在各司之间建立协作办法。它侧重于与各国政府和国家办事处建立协作方式，以加强评价能力、统计系统和智囊团。此外，儿基会将创建一个动态的证据差距图，以整合评价结果并分享可行的见解。	评价办公室 DAPM 儿基会因诺琴蒂——全球研究和展望办公室	2026年12月		不适用

三. 决定草案

执行局

1. 注意到对《儿基会 2022-2025 年战略计划》的评价、其摘要([E/ICEF/2025/3](#))及其管理层的回应([E/ICEF/2025/4](#));
 2. 还注意到对儿基会性别平等政策和性别平等行动计划的评价、其摘要([E/ICEF/2025/5](#))及其管理层的回应([E/ICEF/2025/6](#))。
-