



经济及社会理事会

Distr.: Limited
11 April 2025
Chinese
Original: English

供作决定

联合国儿童基金会

执行局

2025 年年度会议

2025 年 6 月 10 日至 13 日

临时议程* 项目 14

截至 2024 年 12 月 31 日超过 18 个月仍未得到执行的商定
内部审计行动

儿基会内部审计和调查办公室提交执行局的 2024 年年度报告增编

摘要

本文件是儿基会内部审计和调查办公室提交执行局的 2024 年年度报告
([E/ICEF/2025/AB/L.3](#))增编，应作为该文件的一部分予以审议。

本增编提供的信息涉及截至 2024 年 12 月 31 日超过 18 个月的 27 项内部审
计商定行动的状况。

* [E/ICEF/2025/11](#)。



截至 2024 年 12 月 31 日超过 18 个月仍未得到执行的商定 内部审计行动

A. 审计报告标题：企业风险管理

发布时间：2022 年 8 月。截至 2024 年 12 月 31 日，8 项商定行动历时 28 个月。

商定行动和风险优先级排序

现状(截至 2025 年 3 月)

1. 治理结构[高度优先]:

管理层商定，明确和通报企业风险管理治理和监督的作用、责任和问责，包括执行局、执行主任、执行主任办公室和全球管理小组的作用、责任和问责，以及高级管理风险委员会的组成、作用和责任。政策将相应更新。

风险管理高级委员会已调整和重组，高级管理层更广泛地跨学科参与，并由一名副执行主任轮值主席。企业风险管理已被增列为执行局届会的一个经常议程项目。商定行动的全面落实有待于完成风险政策的更新，这项工作的启动晚于计划，原因是政策更新进程发生变化，以及与风险政策有关的应急程序同时更新。调整后的实施日期是 2025 年 12 月 31 日。

2. 风险文化[中度优先]

管理层商定，确保儿基会的“高层基调”表明所有工作人员进行负责任的风险管理的重要性，包括战略和政策核准；修订儿基会胜任能力框架，以鼓励明智的风险管理；制定内部沟通计划；修订企业风险管理战略，制定执行计划，分享良好做法，以实现理想的风险文化。

进展包括在全球领导人会议和全体工作人员大会上着重强调风险管理。首席风险干事是与风险有关的司局级治理会议和高级领导人情况介绍会的常设成员。到 2025 年 3 月，将制定一项更广泛的沟通战略和计划，针对本组织内不同类型的文化和风险态度，跨越国家类型。实施工作正在进行中，修订后的全面完成日期为 2025 年 12 月 31 日。

3. 风险偏好[高度优先]

管理层商定，最终确定风险偏好说明、其沟通和落实以及充分培训。

新的企业风险管理战略包括一份初步的全组织风险偏好说明，该说明将作为企业风险管理政策更新的一部分得到进一步完善、落实和分享。修订后的实施日期为 2025 年 3 月 31 日，以便在 2025 年 12 月 31 日前完成风险偏好声明、沟通、落实和充分培训。

4. 制定企业风险管理愿景[高度优先]

管理层商定，制定企业风险管理长期愿景，供风险管理高级委员会和执行主任核准，并相应更新战略和政策，定期进行审查。

愿景和战略已获批准。企业风险管理政策将于 2025 年根据新的愿景进行更新。

5. 组织结构和资源[高度优先]

管理层商定，支持征聘首席风险干事；重新定位企业风险管理秘书处，使其具有职能独立性和权威性；评估支持实现愿景所需的资源；界定儿基会各办事处的作用、责任和问责。

已征聘首席风险干事，并对企业风险管理秘书处进行了重新定位，以实现报告的独立性。根据与联合国其他组织的基准比照评估拟定了结构性资源要求，并将于 2025 年年中进行讨论。

6. 风险能力[中度优先]

管理层商定，进行培训需求分析，制定培训方案，并建立同业交流群，以支持企业风险管理战略的实施。

新战略概述了一项培训方案。还计划建立一个专门的企业风险管理内联网网页，作为共同知识库和同业交流群。修订后的实施日期是 2025 年 6 月 30 日。

7. 风险监测和报告[中度优先]

管理层商定，支持风险管理高级委员会审查和监测儿基会的最高风险和新出现的风险以及相关缓解行动，并开发风险管理信息和报告工具，以满足利益攸关方的风险管理信息需求。

风险管理高级委员会进行了一项最高风险调查以供讨论，执行局将在 2025 年年会上收到关于最高风险的报告。目前正在评估利益攸关方对风险报告和上报的需求，在将风险考虑纳入管理会议方面取得了进展。修订后的实施日期是 2025 年 12 月 31 日。

8. 风险管理系统和程序[中度优先]

管理层商定，评估企业、治理和风险管理平台是否是满足本组织企业风险管理需求的适当工具，同时考虑到汲取的经验教训、成本效益考虑因素和整合若干选项。

对不同工具进行了摸底，并举办了一次讲习班，以了解企业风险管理与应急准备之间的协同作用。企业、治理和风险管理平台的使用已成为可选项，目前正在试行更简单的替代方法。修订后的实施日期是 2025 年 12 月 31 日。

B. 审计报告标题：教育不能等

发布日期：2022 年 11 月。截至 2024 年 12 月 31 日，4 项商定行动历时 25 个月。

商定行动和风险优先级排序

现状(截至 2025 年 3 月)

9. 治理结构[高度优先]:

“教育不能等”高级别指导小组同意通过审查本组织所有委员会的规模和组成，加强本组织治理结构，着眼于确保均衡的代表性和明确的任期次数。该小组还同意根据其核准的指标，对指导小组和执行委员会进行绩效审查。

“教育不能等”治理文件的更新一直在等待儿基会托管安排的正式确定。托管安排草案已于 2024 年 6 月发布，目前正在定稿中。“教育不能等”业务手册的修订取决于托管安排的最后确定，因此被推迟。修订后的实施日期是 2025 年 4 月 30 日。

10. 监管框架[中度优先]

高级别指导小组同意确保在战略计划获得批准后审查儿基会的托管安排，同时考虑基金和伙伴关系的成熟度。该小组还同意在业务手册中界定儿基会和“教育不能等”的作用、责任、问责和义务；制定关于保护举报人的指南、关于滥用资金的政策以及优先重视道德框架中缺失的要素。

“教育不能等”治理文件的更新一直在等待儿基会托管安排的正式确定。托管安排草案已于 2024 年 6 月发布，目前正在定稿中。“教育不能等”业务手册的修订取决于托管安排的最后确定，因此被推迟。修订后的实施日期是 2025 年 4 月 30 日。

11. 工作人员管理[中度优先]

“教育不能等”秘书处同意与儿基会就工作人员调动或借调的公平条款和条件进行合作；制定性别平等战略；阐明并在托管协议中纳入评估“教育不能等”高管绩效，纪律行动及工作人员保护和权利的程序。

“教育不能等”治理文件的更新一直在等待儿基会托管安排的正式确定，该安排于 2024 年 6 月以草案形式发布，目前正在定稿中。“教育不能等”业务手册的修订取决于托管安排的最后确定，因此被推迟。修订后的实施日期是 2025 年 4 月 30 日。

12. 赠款和受赠方[中度优先]

“教育不能等” 指导小组通过“教育不能等” 秘书处商定，通过以下方式加强受赠方基础和赠款管理：确定机制并监测商定标准，以使受赠方基础多样化，增加当地受赠方的参与；以透明方式分配赠款，并建立适当的监测机制；制定路线图，以加强与全球教育伙伴关系和其他主要教育基金在国家和国际层面的协调；在“教育不能等” 框架中纳入明确的标准和客观的监测机制。

目前正在实施促进地方和国家受赠方参与的方法。执行委员会批准的加速融资战略正在实施中。“教育不能等” 与全球教育伙伴关系之间的合作说明正在定稿中。修订后的监测框架已实施。修订后的实施日期是 2025 年 4 月 30 日。

C. 审计报告标题：人人享有环境卫生和饮用水

发布日期：2022 年 11 月。截至 2024 年 12 月 31 日，9 项商定行动历时 25 个月。

商定行动和风险优先级排序

现状(截至 2025 年 3 月)

13. 治理结构[中度优先]

人人享有环境卫生和饮用水伙伴关系商定通过以下方式加强其治理结构：建立定期评估所有主要治理结构有效性的客观流程，供指导委员会审查；获得儿基会对所有托管安排议程项目的正式批准。

“人人享有环境卫生和饮用水” 报告称，延迟执行建议主要与该组织治理结构有关。2024 年 1 月，儿基会内部审计和调查办公室(内审办)和“人人享有环境卫生和饮用水” 商定推迟实施计划，直至最后确定托管安排。这项安排于 2024 年 7 月收到，并于 2024 年 9 月获得批准。与此同时，儿基会开始对所有托管基金，包括人人享有环境卫生和饮用水基金进行治理审查。人人享有环境卫生和饮用水指导委员会要求更新治理文件，以纳入儿基会的审查结果、新的托管安排、内审办的建议以及 2020-2023 年人人享有环境卫生和饮用水战略框架中期评估的结果。由于在起草本文件时儿基会正在进行审查，治理文件尚未更新。

人人享有环境卫生和饮用水伙伴关系领导层的过渡也致使商定行动的实施延迟。

14. 监管框架[中度优先]

管理层商定，一旦儿基会托管安排和谅解备忘录到位，将确保儿基会托管安排的所有问责、责任和报告机制都反映在人人享有环境卫生和饮用水治理文件中。

同上。

15. 工作人员管理[中度优先]

“人人享有环境卫生和饮用水” 商定，通过以下方式加强工作人员管理：进行人员配置承受能力分析；遵守儿基会员额管理程序，规范与合作伙伴的工作人员协议；获得儿基会对工作人员工作地点变更和跨国远程办公的批准；包括任命人人享有环境卫生和饮用水秘书处首席执行官，以及人人享有环境卫生和饮用水治理文件中的报告和管理准则。

同上。

16. 关联方交易[中度优先]

“人人享有环境卫生和饮用水”商定，定期审查其在没有儿基会和其他合作伙伴实物捐助的情况下开展活动的财务能力，并建立机制，以确认和量化儿基会和其他伙伴对该组织成果的实物捐助。

同上。

17. 受赠方管理[高度优先]

人人享有环境卫生和饮用水秘书处同意审查与合作伙伴和受赠方的所有协议，并确保相关合同文件反映人人享有环境卫生和饮用水秘书处、合作伙伴和受赠方之间关系的方案实质，而且还反映付款可与交付/绩效挂钩。秘书处还同意建立透明程序，以申报、管理和报告在确定受赠方和合作伙伴方面的任何潜在利益冲突。

同上。

18. 成果框架[高度优先]

人人享有环境卫生和饮用水秘书处同意确保与其他水和环境卫生合作伙伴的贡献相比，该合作伙伴关系的价值主张具有独特性，并同意确保成果框架包括商定的指标和核查手段。秘书处还同意为指导委员会定期评估人人享有环境卫生和饮用水对实现其成果、愿景和成本效益的贡献设定里程碑。

同上。

19. 咨询人和承包商[中度优先]

人人享有环境卫生和饮用水秘书处同意在咨询人和个体订约人合同中纳入具体、可衡量、可实现、现实和有时限的关键绩效指标，并利用这些指标评价订约人履约情况。

同上。

20. 风险管理[高度优先]

人人享有环境卫生和饮用水秘书处同意加强风险管理进程，为此审查其风险识别、评估和管理行动，以确保这些行动既全面又与风险程度相称；将风险管理纳入其治理机构常设会议的议程。

同上。

21. 中度优先：道德与文化[中度优先]

人人享有环境卫生和饮用水秘书处同意监测关于防止性剥削和性虐待以及保障措施和利益冲突的行动，并将保护举报人纳入其道德框架。

同上。

D. 审计报告标题：教育不能等

发布日期：2022 年 12 月。截至 2024 年 12 月 31 日，1 项商定行动历时 24 个月。

商定行动和风险优先级排序

现状(截至 2025 年 3 月)

22. 监管框架[中度优先]

一旦儿基会与教育成果基金之间的托管协议最后确定并获得批准，高级别指导小组应通过教育成果基金秘书处确保明确界定儿基会和教育成果基金的作用、责任、问责和义务，并反映在教育成果基金章程和其他相关治理文件中。

2024 年 7 月，儿基会最终确定了托管安排，教育成果基金签署了托管安排。此后，教育成果基金审查并更新了治理结构，包括于 2024 年 12 月最终确定理事会及全球领导委员会的职权范围。目前正在修订教育成果基金章程，预计将于

2025 年第一季度完成。与教育成果基金理事会成员和其他利益攸关方协商是这一进程的组成部分。

E. 审计报告标题：业绩管理和职业发展

发布日期：2023 年 4 月。截至 2024 年 12 月 31 日，5 项商定行动历时 20 个月。

商定行动和风险优先级排序	现状(截至 2025 年 3 月)
23. 战略实施[高度优先]	
管理层商定，为落实业绩管理和职业发展新愿景和战略制定详细行动计划，其中包括明确的问责制和切合实际的时间表、资源分析、沟通战略、定期风险分析，并考虑到与人力资源司更广泛改革的相互依存关系；还同意制定经核准的年度工作计划。	已采取行动制定业绩管理愿景实施计划、RACI(责任、问责、协商和知情)框架、关键绩效指标、作用和责任、方案预算审查报告和 2024 年工作计划。聘请了 1 名组织文化变革专家。目前正在进行风险分析，并开展确保与更广泛人才管理框架的其他要素相结合的进程。修订后的全面实施日期是 2026 年 3 月 31 日。
24. 问责和监督[高度优先]	
管理层商定，为所有人事管理人员和高层领导制定实施能力建设方案；确保未有效管理工作人员业绩的管理人员承担后果；审查监测业绩管理和推广良好做法的最低要求；明确业绩管理和职业发展科、人力资源业务伙伴和区域外地办事处人力资源的作用和责任；将离线的工作人员业绩相关数据集数字化，以供分析和监测。	已采取行动拟定 RACI 框架、作用和责任，搭建新的业绩管理交流网站并制定相关指南。修订后的全面实施日期是 2025 年 6 月 30 日。
25. 查明和管理业绩不佳情况[高度优先]	
管理层商定，制订人员管理技能和技术能力加权准则，以确保管理层工作人员适当地兼顾人员管理技能和技术能力；探讨对新聘人员实行试用期的可能性；将业绩改进计划数据数字化，以便利与业绩不佳有关的监测、分析和决策。	儿基会工作人员甄选程序已经更新。试用已被纳入与任用和人员管理有关的政策。还对“实现”业绩管理制度进行了重新配置，以包括业绩改进计划个案功能，并提供全球监测和季度报告。修订后的全面实施日期是 2025 年 12 月 31 日。
26. 业绩管理方法[中度优先]	
管理层商定，加强交流并向员工提供指导和学习材料，以支持业绩管理方法；确定所有办事处制定胜任能力框架的方法，该框架应反映所有相关职能技能和知识以及儿基会的核心胜任能力；对所有负有监督责任的工作人员实行简单的 360 度反馈办法；确定评估 2022 年评级试点结果的方法和标准，并决定是否保留业绩评级制度。	业绩管理和表彰小组制定了若干新的和更新的准则，并于 2024 年 12 月推出一个新的 SharePoint 网站。业绩管理和表彰小组使用了普华永道(与儿基会评价办公室签约)对儿基会业绩管理制度进行的评价结果，该结果表明儿基会工作人员倾向于采用“无评级”制度。修订后的全面实施日期是 2025 年 6 月 30 日。
27. 实现工具[中度优先]	
管理层商定，评估 Achieve 系统是否是满足儿基会需要的适当工具，同时考虑到成本和效益、与更广泛人才管理框架的整合以及吸取的经验教训；视需要为综合人才管理系统拟订企划案。管理层还同意制定数据清理程序，考虑将数字数据输入 Achieve，以加强数据分析，并审查人力资源司监督的必要性。	实施这一商定行动的修订日期为 2026 年 3 月 31 日。