



经济及社会理事会

Distr.: General
15 July 2008
Chinese
Original: English

供讨论

联合国儿童基金会

执行局

2008 年第二届常会

2008 年 9 月 15 日至 18 日

临时议程 * 项目 13

关于儿童基金会评价职能和重要评价的报告 **

摘要

本报告是根据新评价政策（E/ICEF/2008/4）和执行局第 2008/14 号决定编写的。本报告提供关于儿童基金会在国家、区域和全球各级上的评价职能现状及加强这种职能的战略方向的基线资料。

本报告也载述在国家、区域和全球各级重要评价的摘要。关于区域一级和国家一级评价的资料是以各区域主任编写的报告为依据。

* E/ICEF/2008/16。

** 本文件因需要内部协商而迟交。



导言

1. 如评价政策所述，评价职能的目的在于确保儿童基金会及时提供有关政策、方案和倡议执行情况的具有战略重点的客观资料，以为儿童和妇女争取更好的成果。该项职能促进体制学习并加强循证决策和宣传、透明度、协调性和效能。
2. 儿童基金会的评价职能分散执行。大多数组织的评价工作在国家一级执行，由区域办事处为国家办事处进行的评价提供监督和支助。区域办事处也进行与其区域战略有关的专题评价并组织多国评价。总部在评价办公室的支助下进行与其职责领域有关的评价。评价办公室提供职能领导并管理评价系统。此外也进行独立的评价，大多数在全球一级进行，同时还与联合国系统合作，同方案国家和捐助国以及其他伙伴进行联合评价。
3. 本报告阐述儿童基金会 2006-2009 年中期战略计划（E/ICEF/2005/11）范围内的评价职能。中期战略计划显示，儿童基金会将在加强其评价职能方面注重六个主要领域：
 - (a) 促进国家能力建设，在国家一级评价方面加强国家领导权；
 - (b) 加强联合国系统内的评价及与其他伙伴进行的评价；
 - (c) 进行人道主义危机方面的评价；
 - (d) 进行与中期战略计划重点领域、战略和业务实效有关的评价；
 - (e) 加强评价方面的组织能力；
 - (f) 提高管理层对评价职能的重视。
4. 中期战略计划附件二载有综合监测和评价框架（监评框架），其中详述为评估儿童基金会对照中期战略计划的业绩而所需进行的各种评价工作。目前正在对监评框架进行审查，这是 2006-2009 年中期战略计划中期审查的一部分。
5. 本报告编排如下：第一节介绍过去一年来与加强中期战略计划所述评价职能优先领域有关的主要发展。第二节介绍儿童基金会在人力和财力资源分配趋势方面的评价职能及评价数量和质量方面的进展变化。第三节说明加强国家和区域一级及总部评价工作的措施。第四节说明过去一年来评价办公室在各区域进行的重要评价的结果和建议，有可能也包括管理层对这些评价结果和建议的回应。

一. 儿童基金会 2006-2009 年中期战略计划范筹内的评价

6. 儿童基金会在评价国家和区域一级能力建设和支助国家领导国家一级评价方面继续发挥牵头作用。儿童基金会带头制定和提供培训方案和课程，通过联合国评价小组（评价小组）组织的这些培训方案和课程，使联合国工作人员和方案国家内的本国评价员获益。儿童基金会一如既往与区域和国家评价协会合作开展评价能力发展方面的各种活动。¹

7. 加强国家一级评价方面的国家领导作用的明显例子是：由国家牵头，对波斯尼亚和黑塞哥维那社会保护部门内注重儿童的政策进行的联合评价以及在厄瓜多尔进行的国家方案评价。儿童基金会也积极参与筹备将于 2008 年进行的由国家牵头对联合国系统在南非发挥的作用和贡献的评价。自 2007 年以来，儿童基金会在评价小组对一体行动国家试点进行的评价能力评估方面发挥重大协调作用。

8. 儿童基金会继续在其他一些方面对评价小组的工作作出贡献。在采用 2005 年评价规范和标准的基础上，儿童基金会在一些工作队内发挥牵头作用，目的在于通过制定专业标准、行为守则和评价员准则及通过进行同行审议，使联合国系统的评价职能专业化。正与联合国系统职员学院合作，为儿童基金会、联合国系统和国家对应机构的评价员拟订培训课程。

9. 关于人道主义危机评价，儿童基金会的主要贡献是制定实时评价标准和准则，以期改善紧急情况的防备和因应措施。这项活动与人道主义行动问责制和业绩积极学习网络和机构间常设委员会（机构间常委会）紧密合作进行。在莫桑比克、尼日尔和巴基斯坦进行了机构间实时评价。儿童基金会也在协调评价人道主义改革办法，例如中央应急基金和一系列办法方面发挥重大作用。

10. 包括在综合监测和评价框架（监评框架）内的定于 2006-2007 年进行的方案评价和研究项目大部分已经完成或正在执行。² 评价办公室另外还就性别观点主流化总体执行情况、供应职能和儿童基金会人力资源管理的问题进行了一些重要评价。关于作为因应印度洋海啸工作的各项方案，已在 2005-2006 年的国家和区域评价基础上总结了经验教训。目前正在审查从儿童基金会在海啸灾区支助的建造方案中学到的经验教训。已为印度尼西亚、马尔代夫和斯里兰卡开展一系列影响评价。

¹ 详情见本报告第三节。

² 见附件一。

二. 儿童基金会评价职能的现状

A. 人力和财政资源分配趋势

监测和评价工作人员

11. 向执行局提交的 2006 年评价职能报告指出，专业监测和评价工作人员数目的增加远远超过 2002 年的基线。³ 此后，这一趋势继续发展（本国专业人员显著增加），性别均衡也有所改善（女性专业人员占了增加员额的 50%）。

12. 截至 2008 年 2 月，其职务头衔内含有‘评价’职能的各级专业人员员额在 85 个国家办事处内都有现职。表 1 显示 2006 年 2 月至 2008 年 3 月 3 等员额和以上职等监测和评价干事人数按性别分列的变化情况。⁴

表 1

2006-2008 年 3 等员额和以上职等监测和评价干事人数

	2006 年	2008 年	变动 (%)
国际专业人员	45	50	+11%
本国专业人员	23	40	+74%
专业人员共计	68	90	+32%
外地办事处专业人员	56	76	+36%
女性专业人员	27	38	+41%

13. 实际上，就许多这些工作人员而言，评价只占其职责的一小部分，因为他们也负责规划、调查、统计和政策分析。

14. 各区域办事处已征聘区域协调员负责多指标类集调查（多指标调查），这促使区域监测和评价干事更重视评价和研究。

15. 在总部，2005 年评价办公室有六个专业人员和三个支助职位。2006-2007 年，有八个专业人员和三个支助职位。2008-2009 年，将会有九个专业人员，两个初级专业人员和三个支助员额。希望利用其他资源支助，增聘一个或多个专业人员。此外，方案小组的一些职能已增加其内部评价和研究人員編置。

³ E/ICEF/2006/15，关于儿童基金会评价职能的报告，2006 年 4 月 5 日。

⁴ 职等 3 是确保系统能力的理想最低职等。

财政资源分配

国家和区域两级

16. 2006 年开始改善方案编码制度以更准确地掌握评价支出。因为这种编码办法相对新颖，国家和区域级别的评价和相关活动支出数字可能具有提示性作用。

表 2

国家和区域级别的评价和有关活动支出说明 (2006-2007 年)

(以百万美元计)

	2006 年	2007 年	2006-2007 年趋势
评价支出	7.97	10.13	+27%
比较：人口基金会方案支出	2 120.00	2 520.00	+18.9%
有关支出：分析、研究	27.90	34.14	+22.3%
有关支出：数据收集、数据库、调查和统计	24.70	25.97	+5.1%

17. 每项已完成评价支出的平均数额 2006 年为 32 137 美元，2007 年为 41 012 美元，即增加了 27.6%。

18. 执行局要求获得关于评价资金来源的资料。表 3 汇总了 2006-2007 年国家和区域级别支出数额的资金来源。

表 3

2006-2007 年评价支出数额的资金来源

资金来源	(以百万美元计)	百分比
经常资源	7.0	38.7%
其他资源——非紧急	7.9	43.7%
其他资源——紧急	3.2	17.6%
共计	18.1	100.0%

总部级别

19. 总部使用的自动财务系统不能获取除评价办公室之外的其他部门的评价及相关活动支出。表 4 总结了评价办公室获得和使用的财务资源。但是，这些资源仅占总部级别评价支出的一部分。

表 4

评价办公室 2006-2007 年支出

(以百万美元计)

	2006 年	2007 年	2006-2007 年
支助预算——工作人员及相关费用	1. 579	1. 595	3. 174
经常资源预算	0. 336	0. 467	0. 803
其他资源上限——除海啸外	2. 500	2. 500	5. 000
评价支出——除海啸外所有支出	1. 300	0. 759	2. 059
评价支出——海啸	0. 616	0. 484	1. 100

20. 总部级别在本两年期与海啸不相关的评价支出为 2 059 000 美元。

表 5

评价办公室 2008-2009 年的分配款项和可用资源

(以百万美元计)

	2008 年	2009 年	2008-2009 年
支助预算——工作人员及相关费用	1. 743 ^a	1. 821 ^a	3. 564
经常资源预算	0. 95 ^a	0. 95 ^a	1. 900
2008-2009 年其他资源授权上限			7. 500 ^a
2008-2009 年可用其他资源——除海啸外			2. 186 ^b
2008-2009 年可用其他资源——海啸			1. 225 ^b

^a 执行局已核准的 2008-2009 两年期分配款项。

^b 截至 2008 年 4 月。将在执行局会议期间提交最新数据。

21. 评价办公室 2008-2009 两年期的经常资源增长了一倍。在很大程度上，这些资源用于向各级的评价职能部门提供系统支助。此外，外部评价费用昂贵；若每年进行一次以上的大型评价需要更多资金。为进行全球评价，评价办公室主要依赖其他内部利益攸关方的供资。为实现综合监测和评价框架的承诺和其他目标，预计将在下一个两年期与方案小组结成更多的财务伙伴关系。

B. 评价数量趋势和评价质量的提高

22. 遵循执行局关于要更有选择性地进行评价的要求，儿童基金会 2006-2007 年的评价数量比 2004-2005 年减少了 15.5%，延续了先前在 2002 年到 2005 年间减少 18% 的趋势。

表 6

评价数量的趋势 (2004–2007 年)

	评价	研究和调查
2004 年	295	685
2005 年	291	649
共计 (2004–2005 年)	586	1 334
2006 年	248	732
2007 年	247	752
共计 (2006–2007 年)	495	1 484
变化 (2006–2007 年与 2004–2005 年相比)	-91	+150
	(-15.5%)	(+11.2%)

23. 儿童基金会国家办事处平均每年进行 1.5 到 2 次评价和 5 项研究与调查，使大多数重大方案构成部分在一个方案周期内得以被评价一次，这对于战略决策必不可少，也是修订后的评价政策的要求。

24. 通过对五个中期战略计划重点领域的评估数量进行的分析，为评价职能及其与实现千年发展目标战略联系提供了有益的见解。

表 7

2006–2007 年在儿童基金会中期战略计划 (2006–2009 年) 重点领域进行的评价

重点领域	评价数量	占总评价数量的比例	方案/专题
幼儿生存与发展	138	28%	健康；免疫；营养；饮水和环境卫生
基础教育和两性平等	96	19%	教育；幼儿发展
艾滋病毒/艾滋病	66	13%	艾滋病毒/艾滋病；青少年；生活技能
儿童保护	61	12%	儿童保护
政策宣传和伙伴关系	38	8%	社会政策；性别
其他评价	96	20%	
共计	495	100%	

25. 评价的效用和使用在很大程度上取决于其质量；因此，提高评价质量是一个组织目标。儿童基金会已制定评价报告标准，作为对各级产生的评价报告进行质量评估的透明工具。该标准用于对评价进行评估和评级，以将其纳入儿童基金会

评价和研究数据库，⁵ 此数据库是一个学习工具。儿童基金会的标准借用并补充了由联合国评价小组出版的《联合国系统评价规范和标准》（2005 年）。

26. 得到‘满意’或更高评价的评价报告百分比已从 67%（2000-2002 年）增加到 84%（2006 年）。这意味着被评为不满意的评价报告的比例下降了一半，显示提高质量的努力正在取得成效，尽管仍有进一步改进的空间。

三. 加强儿童基金会的评价职能

A. 分散到各级的监督和评价

加强评价职能的整体努力

27. 一些地区正在制定总体战略，其中纳入加强评价职能所必须的要素：

(a) 中欧和东欧/独立国家联合体（中东欧/独联体）：管理层对评价重视程度的提高；技术评价能力；评价结论的知识管理；

(b) 美洲和加勒比区域办事处（美加办事处）：加强能力；建立联合国评价网络；更好使用评价结论；拟定管理层对这些结论的回应；与联合国机构和学术机构结成伙伴关系；

(c) 东部和南部非洲区域办事处（东南非办事处）：资源分配；与其他利益攸关方的联系；战略规划；和管理层回应；

(d) 中东和北非区域办事处（中东北非办事处）：对国家办事处评价计划的年度审查、确定有能力的评价人员；和工作范围的质量保证。

加强工作人员和国家相应机构的评价能力

28. 区域和国家办事处已在区域级别协助组织了联合国评价小组-联合国系统职员学院关于评价的入门课程。例如，中西部非洲区域办事处（中西非办事处）协助组织了为非洲法语国家准备的课程，完全以法语讲授（2008 年 4 月，马里），美加办事处为其区域内的西班牙语国家做了同样的工作（2008 年 3 月，巴拿马）。东南非办事处也组织了这一课程（2008 年 3 月，卢旺达）。94 名儿童基金会区域和国家办事处的工作人员参加了入门课程。更多的特别能力建设措施包括在中东欧/独联体区域努力推广使用由国家监测和评价系统产生的政策证据。南亚区域办事处继续与世界银行学院合作，在南亚各学术机构中将评价培训确立为一种可持续的能力建设措施。

⁵ 儿童基金会评价和研究数据库可从网上进入 (<http://www.unicef.org/evaldatabase/index.html>)。

指导、技术援助和质量保证

29. 区域办事处在向国家办事处提供技术援助和质量保证方面正在作出巨大努力。例如，中西非办事处正计划为评价制定并实施一个质量保证系统。东亚和太平洋区域办事处（东太办事处）和南亚区域办事处为协助国家办事处确保提高评价质量，创建了一个由高级评价顾问牵头的评价和知识管理团。

30. 东南非办事处创建了一个技术援助机制，通过这一机制向国家办事处迅速提供关于监测和评价的适当支助。国家办事处在网上提交请求，请求或者直接由区域办事处回应，或者被转交给适当的顾问或研究机构。联合国国家工作队可以向区域主任小组秘书处发出联合支助请求。为进一步加强评价的质量保证，区域办事处正在定期审查工作范围，并计划在与国家办事处协商后，设立一个区域评价工作范围审查小组，确保在质量保证方面进行更广泛的协商。

31. 中东欧/独联体区域办事处在 2008 年试验性地设立了一个区域监测和评价工具，这是一个创新的以客户为导向的提供高质量和实时技术援助的系统。此工具提供 13 种服务，包括访问预先选定的顾问；技术服务台；国家级别的培训（根据国家特别需要设计）；和关于评价工作范围和报告草案的实时反馈。遵从执行局关于新评价政策的建议，此系统还将包括追踪管理层对主要评价的回应。

交流知识和良好做法以及评价能力发展

32. 交流经验是各区域办事处工作的一个重要特点。东南非办事处已在各个国家办事处之间建立了伙伴关系开展共同评价，其中包括多指标类集调查营养数据质量评估和对社会现金转移影响的评价。资源的集中与外部审查的使用提高了工作质量。南亚区域办事处正在该地区发挥领导作用，使其进一步获得高质量的评价以便改进方案，包括对产妇和新生儿死亡率进行审查。中东欧/独联体已委托就儿童护理和青少年司法系统等问题开展区域专题评价，以便向各国政府及其他关键利益攸关方提供证据，说明哪些东西有利于儿童政策改革。

33. 若干区域办事处支持建立区域和国家评价网络以及评价机构。中东欧/独联体以及中东和北非地区正在建立一个包含所有潜在和可信的评价者在内的数据库。中东欧/独联体区域办事处与各个伙伴在知识和良好做法交流方面进行了合作，其中包括世界银行、国际发展评价协会、国际方案评价网和欧洲评价学会。东太办事处和南亚区域办事处在建立和维持机构间联合国亚洲和太平洋评价发展小组方面发挥了领导作用。自 2005 年以来，中西非办事处支持在毛里塔尼亚、塞内加尔、马里和刚果民主共和国建立或加强其国家监督和评价网络。

B. 评价办公室在加强评价职能方面的作用和贡献

34. 纽约总部评价办公室对儿童基金会的评价职能提供监督和系统领导。评价政策规定其领导作用在于制定政策、战略、方案、项目、机制和专题评价的办法和方法。评价办公室还发布有关评价做法的共同准则，提供质量担保并报告通过全球专题和机制评价产生的已被接受的评价建议的执行情况。

35. 为提高评价质量，评价办公室正在将其增加后的经常预算的重要部分投资于新的举措，以便确保评价工作人员具备所需能力。这些举措包括采取可产生一批高质量监督和评价申请人的全球征聘做法、对现有监督和评价工作人员进行测试以及开发基于网络的自我培训综合教材。将在纽约建立一个全球服务台，包括一个更新后的内联网门户和一个咨询台，以便利用专家和设施来建立一个“同业群”，从而促进监督和评价工作人员之间的支助和交流。

36. 儿童基金会是联合国评价小组的一个积极成员，为促进联合国和国际评价系统的问责制和一致性作出了贡献。联合国评价小组在促进联合国系统评价职能的统一和专业化方面的主要成就之一是开发了一个评价方面的核心培训方案。联合国评价小组将与联合国系统职员学院合作开发并交付一套拟议的联合国评价小组-联合国系统职员学院评价培训方案。⁶

37. 自 2001 年以来，评价办公室已制定了一个方法，与外地办事处和国家合作伙伴一道在联合王国政府国际发展部的支助下对各个国家方案进行评价。目前已完成了七个试点国家方案评价。⁷ 在其 2008 年 2 月的第 2008/4 号决定中，执行局呼吁儿童基金会继续在国家一级与各国政府密切协商开展业务评价工作，并帮助各国政府建立国家评价能力。类似国家一级的评价工作正越来越多的在机构间开展，例如有关联合国系统对南非（在该国、非洲区域和全球层面）的作用和贡献的评价以及“一体行动”国家试点的评价。

38. 评价办公室正在与儿童基金会内部审计办公室合作开发一个名为方案业绩评估的新工具，以便衡量各国家办事处对各国的发展和人道主义工作所作的贡献。该方法正在若干试点国家进行开发，将在 18 个月后进行审查。

⁶ 详情见联合国系统职员学院网站 (<http://www.unssc.org>)。

⁷ 已完成了对阿富汗伊斯兰共和国、柬埔寨、科特迪瓦、厄瓜多尔、毛里求斯、摩洛哥、太平洋岛国和秘鲁的评价工作。

四. 主要评价⁸

A. 国家和区域级别

中东欧和独立国家联合体

在波斯尼亚和黑塞哥维那由国家牵头对社会保护部门注重儿童的政策进行的联合评价

39. 对波斯尼亚和黑塞哥维那 2004-2007 年国家中期发展战略期间实施的注重儿童的政策进行的评价，旨在为设计新的国家社会保护政策提供信息，并评估儿童基金会的贡献和未来将发挥的作用。应政府的要求，对捐助界的业绩评价也被包含在内。

40. 评价结果表明，国家中期发展战略为本国和国际利益攸关方参与解决优先问题，例如社会保护问题，提供了一个良好的平台。然而，评价结果也表明社会保护制度受到与治理有关的一系列限制因素的影响。社会保护部门的政策是在地区和城市一级制定的，但是在国家层面缺乏有力的协调，从而难以清晰的确定有效的切入点来影响全部门的政策。

41. 儿童基金会支助的干预活动，例如中央和地方一级的儿童保护制度改革，为推动政策变革创造了势头。儿童基金会支持通过城市管理委员会将地方的经验进一步反馈给中央一级的政策制定者，这一点得到了积极的评价。

42. 政府借着国家牵头的联合评价机会也对外部捐助者为治理工作提供的支助进行了评估。评价结果显示，作为国家中期发展战略进程的一部分为解决贫困统计数据匮乏而进行的一些调查都是由捐助者出资开展的。然而，评价结果认为捐助者需要支持政府在政策分析、数据收集和监督工作中发挥领导作用。

43. 儿童基金会在加强国家监督和评价系统方面发挥了恰当和相关的作用。通过让国家一级政府伙伴成功的参与进来，由需求引导的方法逐渐成为重点，并最终加强了政策对话，特别是在有利于儿童的社会保护方面。然而，儿童基金会在进一步推动政策层面对话方面的潜力并没有被所有的伙伴充分认识到。

44. 由国家牵头的联合评价产生的建议已被用于准备今年新的国家发展和社会包容战略。除了侧重于有儿童的家庭的需求之外，经济计划总司还将按照国家牵头的联合评价的建议加强这些战略的监督系统。作为对有关制定更为高效的援助协调机制建议的回应，财政部正在建立一个援助协调单位。

⁸ 为加强独立性和公正性，评价工作通常是由外部顾问和研究机构开展的，其中尽可能广泛包括来自方案国的顾问和机构。评价报告可以在网上通过儿童基金会的评价和研究数据库获得 (http://www.unicef.org/evaldatabase/index_43539.html)。

有关儿童基金会对中亚儿童保育制度改革所作贡献的区域专题评价

45. 儿童基金会自 20 世纪 90 年代以来一直支持中亚的儿童保育制度改革。主要通过日本政府和联合国秘书处共同发起的联合国人类安全信托基金，这方面的工作在 2004–2007 年得到了加强。评价工作的目标是分析和监督正在进行的儿童保育制度改革的有效性、效率和可持续性以及儿童基金会所作的贡献。

46. 一个独立的咨询公司于 2007–2008 年在哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、土库曼斯坦和乌兹别克斯坦这五个国家开展了为期六个月的评价工作。在每个国家都开展了评价任务，涉及访谈、焦点小组、与关键利益攸关者讨论以及实地观察。

47. 调查结果表明儿童保育制度改革已经获得了势头并正在取得进展。在许多国家中，政府采取了行动以改革政策并批准有关儿童保育的新的主要立法。然而，辅助法律和规章远远没有跟上。在提供资金开展公共行政计划变革方面也存在一些令人担忧之处。据指出，在某些情况下各个方案已经开始解决最高层面上的财务可持续性。在哈萨克斯坦，为儿童利益改变预算流程的问题已经得到讨论；在吉尔吉斯斯坦，儿童基金会成功地与欧洲联盟进行了谈判，将为计划中的家庭和儿童支助部门全国推广活动提供大量预算支助。

48. 评价强调有必要确保使资源规划成为政策进程的一部分。这将需要解决一些主要的跨领域问题，例如权力下放政策、就业机会和预算流程。此外，儿童基金会应与在经济发展方面具备比较优势的伙伴建立更密切的联系。

49. 儿童基金会应考虑支助各国政府定期监督政策实施情况并确定资源，或与那些能够确保填补这一监督能力空白的发展伙伴进行联络。儿童基金会还应帮助各国政府促进系统化的分析活动，并提高政府和非政府国内利益攸关方之间有关儿童保育问题的本国分析能力。

50. 评价工作强调了导致不同国家成功实现非保育院化的若干因素：(a) 需要侧重于从政策制定直至政策执行和监督的整个政策周期；(b) 为住宅区儿童保育机构工作人员提供其他就业选择；(c) 为儿童提供替代服务；(d) 对有利和不利环境下的试点进行管理；以及(e) 公众对非保育院化的支持。

51. 评价结果和建议将被用于将来的改革工作并推动与关键伙伴（亚洲开发银行、欧洲联盟和世界银行）之间的协调配合以及建立各国政府作为国家减贫战略一部分的公共行政改革进程。计划将于 2009 年初与各国政府、关键捐助者、区域专家和邻国举行一次有关儿童保育制度改革的高级别磋商，以便在评价结果和建议的基础上加快执行改革战略并重新确定战略重点。

东亚和太平洋

评价儿童基金会在 2007 年所罗门群岛地震和海啸灾害的应急和初期恢复阶段采取的举措

52. 2007 年 4 月 2 日上午，所罗门群岛发生大规模地震，随后发生的海啸摧毁或严重破坏 304 个村庄。这次灾害造成 52 人死亡，直接受灾人数逾 36 500 人，其中约半数儿童。

53. 儿童基金会与其他合作伙伴一道，迅速采取行动，向所罗门群岛政府提供支助。这项工作儿童基金会在太平洋开展的第一次大规模应急举措。儿童基金会立即向该国部署应急工作人员，发出国际筹资呼吁，随后与各国政府协商，根据对紧急状况下的儿童的核心承诺起草详细的《应急管理计划》。

54. 评价发现，儿童基金会采取的总体应灾举措适当而又切合实际，在某种程度上行之有效（干预措施的覆盖率各有不同）、效率较高，一些主要成果符合对紧急状况下的儿童的核心承诺提出的若干预期成果。作为应灾举措一部分，方案保持了高度协调一致，一些关键干预措施的可持续能力有着良好前景。尽管在应对大规模紧急状况方面缺乏经验，儿童基金会太平洋群岛国家方案总体表现良好，在某些领域表现出色。不过，这一危机凸显了该方案在应对太平洋大规模紧急状况的现有能力方面存在严重弱点。需要加强方案在所罗门群岛今后灾害的准备工作和正在进行的应灾工作。

55. 评价提出消除差距和制约的建议：短期而言，在受影响地区保持强有力的存在；开展脆弱性需求评价和摸底工作，确定需要支助的社区；积极主动地处理艾滋病毒和儿童保护问题；审查工作人员安全；提供海上求生技能培训。评价建议，在下一年开展健康和营养基线调查，努力精简供应程序和财政程序。另外还制定一整套建议，用于指导今后紧急状况期间的执行工作，其中包括制定明确的绩效基准，在供应品采购和交付、供应品预先部署、以及规划与事先查明不同情况下的优先运输选项方面设立报告机制。

评价柬埔寨幼儿保育和教育方案

56. 评价审查了柬埔寨旨在促进儿童做好入学准备的幼儿保育和教育方案的实效，建议采取有助于改进方案实效、可持续能力和扩大的战略。对以下四类不同方案作出评价：国营学前班、私营学前班、社区学前班和家庭开办的课程。绝大多数儿童在国营学前班就学。

57. 尽管入学率低至 28%，但柬埔寨存在对幼儿保育和教育的强劲需求。参加幼儿方案的儿童的发育情况远远优于对照组儿童。参加国营学前班的儿童在测试前和测试后的表现远远优于其他三个小组。没有发现参加社区学前班和家庭开办课程的儿童之间存在很大差别。

58. 对于儿童及其家庭和整个社区而言，社区开办的幼儿保育和教育方案成功地取得积极成果。鉴于已经形成势头，如现在就进行投资，幼儿保育和教育方案势必被视为社区发展的有机组成部分。

59. 入学在幼儿方案中的积极附带效果包括按时入学一年级、降低留级率及保持小学各年级的在学率。此外，如儿童参加幼儿保育和教育方案，还可以让家庭和社区参与幼儿学习。

60. 鉴于可以客观衡量幼儿保育和教育方案对少儿发育的有益影响，评价提出若干建议：继续努力激发对幼儿保育和教育方案的需求；通过在儿童住处附近提供服务，扩大低成本或无成本参与和入学；鼓励儿童低龄入学，最好在四岁前入学。政府开办的幼儿保育和教育方案配备训练有素的教师，儿童受益最大，但在那些由于人力和财力原因而做不到这一点的地方，社区开办方案或家庭式方案也是一种有价值的选择。

61. 有必要增加政府对幼儿保育和教育方案的供资，社区参与对于幼儿保育和教育活动的可持续性也至关重要。儿童基金会应把重点放在加强优质幼儿保育和教育方案的社区交付能力，与政府一道呼吁增加对扩大服务和教师培训的资源分配。

东部和南部非洲

评价改善埃塞俄比亚奥罗米亚州和提格雷州家庭粮食保障和县级综合基本服务方案

62. 早在当前世界性粮食价格上涨出现之前，儿童基金会自 2001 年起一直在通过由比利时生存基金资助的“改善奥罗米亚州和提格雷州家庭粮食保障和县级综合基本服务”方案，向埃塞俄比亚政府提供支助。2007 年对比利时生存基金供资的县级综合基本服务方案的评价结论认为：最有效的要件是家庭小额供资和畜牧循环基金、修建教育和保健设施、以及培训政府和方案工作人员、保健工作者、教师和社区成员并提高他们的认识。评价发现，粮食保障、保健和供水的定量指标有所改善。定性约谈和焦点小组的讨论显示，除建设地方一级的行政管理能力外，由比利时生存基金供资的县级综合基本服务方案在社区内部形成了强烈的自我主导、乐观主义和自给自足意识。

63. 评价建议，社区应根据自己认为的项目活动重要性，确定今后项目活动的优先次序。评价还强调，亟需为项目的下一阶段建立强有力的信息监测系统。反复出现干旱，使项目执行工作受到影响，因此今后在规划所有粮食保障干预工作时，应考虑到预防和减缓冲击。为了确保可持续能力，评价建议执行基于社区的营养方案，将其作为卫生部扩大保健方案的组成部分，并与农业及农村发展部粮食保障局合作，继续关注家庭粮食保障。

64. 这次评价的调查结果和建议已被用于设计该国政府 2007 年提出的埃塞俄比亚全国营养方案中基于社区的营养部分。全国营养方案目前十分重视建设由社区主导的体系，在社区保健志愿者的协助下以及在保健服务提供方和地方政府官员的支助和监督下，通过社区服务查明营养不良儿童，并向他们提供医疗转介服务。卫生部和农业及农村发展部已在商讨如何根据评价的建议，在扩大保健方案范围内执行基于社区的营养方案。因此，作为一揽子大力度方案的一部分，在执行做法上进行了值得欢迎的向综合治理的战略转移，评价为此提供了所需的证据。

评价联合国乌干达北部和东北部紧急状况下保健、营养和艾滋病毒/艾滋病联合方案

65. 上帝抵抗军在乌干达北部发动叛乱和偷牛引发冲突，造成境内人口流离失所、动荡局势以及卫生和社会经济基础设施崩溃。联合国乌干达北部和东北部紧急状况下保健、营养和艾滋病毒/艾滋病联合方案是一项由儿童基金会、联合国人口基金（人口基金）、世界粮食计划署（粮食计划署）和世界卫生组织（世卫组织）联合开办的方案，创办于 2006 年 1 月，由联合王国政府国际开发部提供资金。

66. 2007 年 7 月和 8 月，对这项联合国联合方案作出评价，以查明早期方案收效、尚未满足的短期人道主义需求以及主要的机遇和挑战。评价期间所使用的方法是约谈利益攸关方和审查文件。

67. 该方案扩大了儿童免疫、维生素 A 补充和驱虫覆盖面。然而，在改善卫生基础设施方面的进展相对缓慢。严重营养不良率已低于 10% 这一紧急状态阈值，而在一些县的回返区，这一比率有所回升。在获得母婴传播艾滋病毒预防服务方面出现重大改善。然而，评价发现，在青少年保健、产科急诊护理或性暴力和基于性别的暴力方面，扩大服务的证据十分有限。

68. 评价重点说明了联合国联合方案拟订的益处和挑战。联合方案有助于厘清联合国机构的任务规定，（根据相对优势）确定适当角色，改善沟通，强化联合规划。然而，由于联合规划和提案拟订需要大量时间，联合方案拟订增加了联合国机构的业务费用。另外还注意到，规划周期、业务程序和报告制度方面的不同也构成挑战。

69. 评价建议，联合国与乌干达卫生部密切合作，制定并落实其他创新做法，解决具体骨干队伍的人员短缺问题，与此同时，重视在所有三个级别的保健中心提供产科急诊护理、社区营养教育、使用驱虫蚊帐、促进计划生育和艾滋病毒预防。联合国联合方案还应事先作出计划，把卫生管理信息系统以及准备和应对紧急状况的责任移交给乌干达北部县级政府。

70. 评价的调查结果和建议有助于儿童基金会为乌干达北部国家方案（2008–2009 年）的剩余部分制定规划和对策。该方案将与乌干达儿童生存战略更加密切地保持一致，通过加强保健交付系统的能力，从人道主义救济过渡到复原。儿童基金会将与另外三个联合国机构携手努力，拟订在这方面向卫生部提供支助的联合提案。

中东和北非

对儿童基金会摩洛哥国家办事处 2003 至 2006 年培训和能力建设活动的评价

71. 对摩洛哥国家办事处的评价涵盖了大量通过所有儿童基金会支持的方案进行的培训活动，如教育、健康、农村儿童支助以及对《儿童权利公约》和儿童保护项目的监督。此次评价审查了儿童基金会支持的培训活动的相关性、质量和影响，这些培训活动旨在吸取经验教训，为改进未来方案，特别是 2007–2011 年期方案的能力建设部分提供建议。

72. 评价重点指出了 2002–2006 年前一个合作周期培训部分的主要强项和弱点。评价发现的强项之一是培训鼓励采用改进、创新和新的做法，并支持作为方案组成部分启动的试点项目取得成功。缺点包括儿童基金会支持的不同方案之间缺乏协调以及没有一个监督和评价系统，从而无法跟踪培训成果及其对方案质量的影响。

73. 评价得出的主要结论有关能力建设和培训战略，建议更系统地强调支持权力下放和整合当地和区域伙伴提供的能力。培训也应成为规划活动的一部分，以便投入足够的时间进行需求评估，确定培训的受众和预期成果，并制订监督和评价系统，以跟踪培训成果并就实地培训讲习班采取后续行动。

对儿童基金会埃及国家办事处消除切割女性生殖器方案的评价

74. 消除切割女性生殖器方案寻求促进有关切割女性生殖器的全国对话，推动区域交流，并支持在国以下各级防止切割女性生殖器的非政府组织倡议。方案基于“积极的非常规”做法，重点是识别地方社区中选择不进行女性生殖器切割的个人，并在其经验的基础上鼓励其他社区成员放弃切割女性生殖器的做法。通过与四个伙伴非政府组织合作，并在 20 个社区一级当地非政府组织的支持下，该方案在上埃及四个省的 40 个社区得到实施。

75. 儿童基金会与人口和发展活动中心合作，对消除切割女性生殖器方案进行试点评价。评价审查了项目活动的执行情况和成果以及消除切割女性生殖器方案在以下三个关键领域的措施：方案相关性；效果；和效率。评价主要采用定性分析的方法（访谈；焦点小组讨论；和案例研究），辅之以项目文件分析。

76. 评价结果显示，方案受到的批评是，忽视了社区更为迫切的需要，如贫困和失业，而是去关注一个许多社区成员感到并不同样切合其实际需要的问题。因此，

评价建议，与切割女性生殖器有关的信息应作为与卫生、健康、营养或儿童保育有关的更大范围宣传活动的一部分，并把提供服务部分纳入项目。其他建议包括为经历过生殖器切割的妇女就性婚姻关系问题（最好能与其丈夫一起）提供咨询；教育社区的不同团体，使其注意切割女性生殖器的的问题；在社区内进行能力建设；并与省和社区一级的非政府组织以及政府发展伙伴关系，以就此一度忌讳的话题建立公开的全民对话。

南亚

对联合国联合应对印度海啸的评价

77. 对联合国应对印度海啸的评价涉及方案成果和联合国海啸灾后恢复支助队在 2004 年 12 月 26 日印度洋海啸之后开展联合恢复行动的经验。恢复框架包括 11 个联合项目，每个项目由一个联合国机构牵头。过去三年间海啸灾后恢复支助队在该行动上投入 4 600 万美元，其中 60% 由儿童基金会提供资金。

78. 海啸灾后恢复支助队将包容性恢复作为其宣传工作的核心。征聘工作的延误可能削减了海啸灾后恢复支助队对于重建进程的潜在影响，特别是在住房和环境方面，但在卫生和教育方面受到的影响较小。在泰米尔纳德邦，与儿童权利和改善教育以及保健服务有关的举措，特别是与艾滋病毒/艾滋病有关的举措比卫生、生计和环境方面的举措更为成功。

79. 尽管计划周全，在印度也广获支助，事实证明海啸灾后恢复支助队在落实“一体行动”的概念时仍面临挑战。应作出更大承诺，在任何未来的联合国联合恢复行动中建立简单而严格的共同规划、监督和报告制度。报告还建议，当联合国“一体行动”联合应对海啸时，捐赠方应支持总体行动，而不应指定其捐赠用于特定项目。

拉丁美洲和加勒比

对厄瓜多尔国家方案的评价

80. 2007 年，拉丁美洲社会科学学会对厄瓜多尔国家方案进行评价。拉丁美洲社会科学学会是一个区域学术机构，在厄瓜多尔也设有办事处。此次评价是在国家自主权和评价的能力发展方面的重大进步，获得了评价办公室和区域办事处的支助以及国家办事处的充分配合。

81. 儿童基金会 2004–2008 年期国家方案是在一个不稳定的国家环境中制订的，其中期审查于 2006 年举行。2007 年，新政府在激烈的社会运动和扶贫政策、国家主权和社会动员议程的背景下上台。因此，国家方案评价为儿童基金会在截然不同的政治形势下进行战略重新定位提供了关键信息。

82. 2004–2008 年期厄瓜多尔国家方案重点关注宣传和公共政策。鉴于早期缺乏连贯的政府领导，儿童基金会发挥了重要作用，凸显儿童问题在国家辩论和政策对话中的重要性。儿童基金会撮合立场不同、有时是立场冲突的国家行为者走到一起，在此方面的作用也是有案可查。此次评价显示，在 1990 年代和 21 世纪初的十年，儿童基金会发挥了关键作用，促进持续落实社会政策倡议、不断加强机构和政策、网络以及在关键的人口群体中灌输权利意识和承诺，由此推动了机构和政策的制订。

83. 需要更为连续地着重关注国家政策特别是在地方一级的执行、开展运作和管理。据国家方案评价报告，在国家政策一级取得的成功没有转化为市级儿童工作的成果。报告注意到在最受排斥的地区，在实现这些结果方面面临挑战，这些地区能力最弱、国家政府的影响力也很弱。地方一级必须特别努力，根据国家政策帮助最贫穷的人民。

84. 管理层就国家方案评价作出回应，回应立即被用于加强儿童基金会支持的国家方案。到 2007 年，在省一级达成约 19 项有关儿童权利的协议，建立了 76 个县儿童保护理事会和 12 个县儿童保护委员会。国家方案评价的结果也为儿童基金会 2009 年一年期连接方案的制订以及儿童基金会的总体政策工作提供了重要信息。

地方治理和少年儿童的权利——七国经验分析

85. 儿童基金会和开发署对地方治理和少年儿童权利的联合研究综合了经验，旨在分享在地方一级实现儿童权利和千年发展目标的良好做法和工具。以下七国的经验被记录在案：阿根廷、玻利维亚、巴西、哥伦比亚、古巴、多米尼加共和国和萨尔瓦多。

86. 此次研究基于对众多国家经验的评价和评估，并明确说明了在拉丁美洲和加勒比环境下成功处理儿童权利问题的地方机制的先决条件。此次机构间研究分析了七项地方一级的经验，这些经验涉及优先考虑儿童权利的战略和措施，并指明在儿童权利的基础上建立良好的地方治理的四个关键条件。

87. 首先，地方政府需要有在儿童权利的基础上制订长期计划的战略远景，并确定了具体成果。第二，有效的权力下放和一定形式的地方自治通常比仅依靠落实儿童权利的政治意愿更为有效。第三，涉及有关少年儿童的长期行动，必须在地方政治领导人和民间社会的代表之间建立定期对话，例如建立市级工作组，并在该等对话的基础上，获得社会各界的切实承诺，愿把儿童权利作为地方工作的重点。可持续做法的第四个条件是民众，特别是少年儿童参与地方行动的规划、执行、监督和评价。

88. 研究的另一个关键结论是，地方政府充分透明和可信的认证程序是在地方一级持续全面地实现儿童权利的重要动力。

89. 事实证明，此次研究将理论与一些实际经验具体地结合起来，有助于在地方一级示范基于儿童权利概念的良好治理做法。研究中对七个实例的记录和分析也有助于全区域了解在地方一级就儿童问题成功开展行动和实现成果的明确条件。

西部和中部非洲

西非打击贩运和保护儿童方案的评价

90. 该方案在 2004 年至 2007 年由瑞典国际开发合作署（瑞开发署）供资，支持了旨在区域和国家两级保护儿童和打击贩运儿童的努力，特别侧重于布基纳法索、马里和尼日利亚。

91. 评价的结果突出了中西非办事处在方案中的重要作用：向国家办事处提供技术援助；组织各项区域活动，并成为宏观政策问题方面专门知识的一个主要中心。评价强调了区域儿童保护战略从侧重特定类别脆弱性的项目和方案转向着眼于为所有儿童建立保护环境的更全面战略的重要性。

92. 调查结果显示，在布基纳法索和马里方案中所实践的拦截和送还并非一贯有效，并强调需要更强大的重返社会组成部分。建议就儿童搬迁的决定因素进行研究，以便更好地针对处境危险的儿童，并确定更适当的重新安置和重返社会组成部分。

93. 由于没有适当的后续行动，评价未能衡量该方案对贩运受害者的影响。它建议对参加该方案的儿童和青年进行追踪研究，以确定其影响和效果。

94. 作为这一评价所提各项建议的后续行动，中西非办事处将确保这三个国家方案执行向它们提出的具体建议，以改善目前的方案。此外，中西非办事处正在领导关于如何最有效地制订儿童保护方法和定义的战略思考和重塑过程。方案的重点从脆弱类别转向为所有儿童建立一个保护的环境具有开创性质。打击贩运儿童的方案应重塑成为一个更广泛的框架，承认儿童和青年的流动权利。

95. 由比利时政府支助并在加纳、马里、尼日尔和多哥四国实施的打击贩运方案进行了类似评价，正在最后确定。计划合成在国家一级和在区域一级进行的评价，以便最大限度地利用研究结果和建议，并与该区域其他国家分享经验。

毛里塔尼亚教育青少年以促进地方和社区发展联合项目的评价

96. 在毛里塔尼亚，女童教育是一个主要优先事项。2002 年，启动了名为“教育青少年以促进地方和社区发展”的联合项目，着重改善女孩从小学教育向中学教育的过渡，以及增加女孩的就学率，以便最终增强女孩的能力，并增加她们对社区和社会发展的参与。

97. 该项目是联合国五个国家工作队组织（儿童基金会、开发署、人口基金、联合国艾滋病病毒/艾滋病联合规划署（艾滋病规划署）和世卫组织）与毛里塔尼亚

政府的一个联合项目。涵盖四个区域的各项活动分布在不同的机构中。儿童基金会会在与其他四个参与机构密切协作下委托和资助了对该项目的最后评价。

98. 研究结果表明,已经实现了增加女童在中学教育中入学、就学和成功率的定量目标,但就学率没有显著提高。在支助交通、基础设施和改善学校生活和制订学校课程方面,取得了最好的结果。但取得的成果并没有因此增强女孩的能力或增强她们对社区发展的贡献。

99. 社会动员运动使人们充分了解了女孩受教育遇到的社会和文化障碍,以及潜在的解决办法。通过这些运动,目标社区已获取生殖健康和生活技能方面的相关知识,这可能有助于增强女孩能力。

100. 评价建议加强合作伙伴之间的协调,确保将该项目融入国家总体方案和联合国发展援助框架(联发援框架)。应推广该项目,途径是重视教师资格;学校基础设施和设备;通过创收活动为交通筹集资金;建立卫生、健康和环境俱乐部。评价强调了在规划各项举措时必须确保社区的自主权。

101. 就评价提出的各项建议举办了机构间协商。评价的各项建议已获认可,在五个机构间分配了任务和责任。为制订推广战略继续进行讨论和宣传,合作伙伴正计划逐步将新的区域纳入该方案。但主要目标是使政府所有部分充分参与,并将该项目纳入部门计划及其预算机制。

B. 全球一级

一体行动

102. 应联合国系统行政首长理事会的要求,联合国评价小组已开始对与联合国一体行动倡议试点项目有关的进程和结果进行评价。儿童基金会评价办公室联合主持了联合国评价小组评价办公室主管管理小组,⁹并发挥了重要的协调作用。

103. 在初期阶段,即2007年11月至2008年5月,在与国家合作伙伴密切协商后,确定了试点项目评价的基本参数,并在8个一体行动试点国家¹⁰进行了评价性研究,侧重对试点项目的设计及为实施改革而制订的机制进行技术评估。

104. 该可评价性评估确定了可用来指导未来评价的过程参数和实质性参数。过程指标包括国家自主权和领导权;与全系统包容性有关的挑战;降低交易成本;来自总部和区域一级的支持;以及“四个一”(一个方案;一个领导;一个预算

⁹ 联合国评价小组管理小组的成员为粮食及农业组织、国际农业发展基金、国际劳工组织、联合国贸易和发展会议、开发署、联合国经济和社会事务部、联合国环境规划署、联合国教育、科学及文化组织、联合国人类住区中心、联合国人权事务高级专员、儿童基金会、联合国妇女基金、联合国毒品和犯罪问题办事处、世界粮食计划署和世卫组织。

¹⁰ 八个试点国为阿尔巴尼亚、佛得角、莫桑比克、巴基斯坦、卢旺达、坦桑尼亚、乌拉圭和越南。

框架；一个办公室）。评价的实质性参数包括相关性（联合国系统作用和贡献的独特性；战略意图；对国家需要和优先事项的回应）和有效性（产出成果的实现；成果和影响程度；足够的规划、监测和评价工具）。

105. 在 8 个国家进行的所有研究表明国家拥有强大的自主权和领导权，并与国家政策和战略保持了一致。试点国家现在有更多的机会获取包括非驻地机构在内的联合国系统提供的一系列授权、资源和专门知识。

106. 在所有国家都作出努力，以更好地阐明联合国系统在构想声明中的战略意图，构想声明描述了联合国系统建立在其共同比较优势基础上的独特作用和贡献。为“一个方案”制订了逻辑联系，使重点领域和联合方案与这一共同的战略意图相联系。还在为成果管理制和监测及评价制订框架。这些改进将使得试点工程完全适合评价，以评估联合国系统作用和贡献的相关性和效力。

107. “一个预算框架”和“一个基金”是调集实施“一个方案”和下级联合方案所需资源的有用工具。这些资源的管理仍受到各资金、方案，专门机构和联合国系统内其他实体不同的行政和财务程序的阻碍。要应付这些挑战，需要更大程度地简化和统一整个联合国系统的业务做法。需要尽可能认真记录瓶颈问题。

108. 在所有试点国家，均有进一步理顺在国家存在的计划，例如由各驻地组织合用同一办公室。试图通过共享支助服务（采购；安全；信息技术；电信）来降低交易成本。不过，注意到没有系统的数据收集和分析来监测和比较试点项目之前和期间产生的费用，因此难以在稍后阶段评估“一体行动”的做法导致的交易成本的减少。也不清楚如何能够将节省的经营成本再投入到方案经费中。

2006-2009 年中期战略计划的方案拟订优先事项和业务战略

注意：附件 1 提供了与来自 2006-2009 年中期战略计划的综合监测和评价框架（监评框架）有关的评估现况报告。

儿童基金会两性平等政策执行情况评价

109. 2007 年 4 月至 12 月期间对儿童基金会两性平等政策的执行情况进行了评价。执行局 2008 年年度会议期间提供了一份会议室文件，事关儿童基金会计划的后续行动，以及有关评价的结论和建议的广泛摘要（E/ICEF/2008/CRP.12）。在现有成就的基础上，后续行动计划涉及评价的各项建议，重点放在改善一些关键领域：政策、战略、问责制、人员配置和性别问题专门知识、能力建设和培训、发展方案、将性别问题纳入应急情况、为将性别观点纳入主流提供资金、联合国协调一致和与合作伙伴的接触。

110. 执行局第 2008/10 号决定请儿童基金会除其他外，向 2009 年第一届常会提交一份管理方对评价提出的所有建议的反应，包括各项行动和遵守时限，并制订一个跟踪和监测框架，以衡量执行进度。

海啸评价

111. 儿童基金会已经为其 6.57 亿美元的海啸应对方案制定了一套综合评价组合，覆盖三个地区的 8 个国家，并涉及中期战略计划的所有重点领域。该组合的设计是为了改善问责制和学习，同时展示出在紧急情况、恢复和早期发展阶段为儿童和妇女所取得的成果，还为了确定为在海啸受灾地区实现千年发展目标，需要在哪些方面作出更多努力。

112. 儿童基金会在海啸评价联盟指导委员会中发挥了主导作用，对 2005-2006 年在海啸受灾国家完成五项机构间评价做出贡献。此外，儿童基金会对在印度尼西亚、马尔代夫和斯里兰卡做出的回应进行了独立评价。2006 年 5 月发表的报告《2004 年印度洋海啸灾难：对儿童基金会（紧急情况和初步恢复阶段）应对行动的评价》列入了对印度尼西亚、马尔代夫和斯里兰卡的评价报告，以及一份关于所有受影响国家的综合报告。这些报告与管理方对三个国家评价提出的建议的反应一起散发。

113. 2007 年，与海啸有关的评价的重点转向编写儿童基金会海啸对策的影响评估报告，使用一个三阶段进程：综合文件审查、可评价性评估和影响评价。为印度、印度尼西亚、斯里兰卡和泰国完成了文件审查，以查明直接和间接受影响的领域，审查现有数据，并为海啸前和海啸后时期制定各种指标。第一份可评价性评估的侧重点是马尔代夫，因为它将是第一个进行影响评价的国家。该评价于 2007 年开始，分析了方案逻辑，审查了国家方案活动的现有数据，并就影响评价的时间和范围提出建议。该可评价性评估还列入了一个有限的方案审查，为进一步改善方案实施获取建议。

114. 根据在印度尼西亚、马达加斯加和马尔代夫的方案拟订经验，对儿童基金会建设方案进行了经验教训审查，以广泛告知儿童基金会的建设政策和指导方针。这一审查有两项主要结果：(a) 一直适当使用建设作为有力工具，围绕其建立应急反应和恢复方案；(b) 尤其是在大型建设方案的情况下，边干边学需要国家办事处方面做出极大的努力。提出了两项主要建议：(a) 为澄清儿童基金会在建设方面的立场和作用，需要制定建设政策；(b) 制订和传播指导方针将有助于国家办事处在项目周期的每一步进行决策和风险管理。

人道主义行动

对 2007 年 2 月莫桑比克气旋和洪水反应措施的机构间实时评价

115. 由机构间常设委员会机构小组委托开展的实时评价得出结论认为，由于莫桑比克政府进行了有效的协调和准备，儿童基金会国家办事处和联合国其他机构发挥了牵头作用，而且人道主义改革也产生了积极影响，因此，反应措施在整体上是成功的。气旋和洪水受灾人口的实际紧急援助需要基本得到满足。

116. 紧急行动的成功可直接归因于高水平的准备。莫桑比克全国灾害管理协会提供了强有力的国家协调。应急反应措施清楚表明，对灾害的防备，特别是对洪水灾害的防备在社区和机构两级均显出成效。应急计划在选择将要派发的供应物资方面，应具有灵活性和战略性。

117. 分组结构为政府提供了与国际社会之间的一系列连贯和可预见的接触点，以及为部署到该国的各机构提供了一个可预见的接口。分组办法的实施并不均衡，但它确实提高了反应措施的质量。并不是所有分组的牵头机构都在外地驻有人员，因而限制了它们在外地一级捕捉信息或支持采取协调一致行动的能力。值得注意的是，被视为最成功的分组也是那些牵头组织投入巨大的分组。

118. 中央应急基金有助于确保作出快速反应，且协调了规模较大的援助方案，若通过其他途径，这是不可能做到的。红十字和红新月会国际联合会发起的呼吁以及联合国紧急呼吁只得到微弱支持，这表明，如果没有中央应急基金，尤其是在采取反应措施第一个月中的救济资金会明显减少。不过，各机构需要更快地编写好向中央应急基金提出的请求。非政府组织赞赏儿童基金会以包容的方式在各分组中发挥牵头作用，编写中央应急基金建议，以及利用伙伴合作协议，甚至在中央应急基金收到资金之前便迅速拨出资金。

119. 儿童基金会指定为营养与水、环境卫生和个人卫生分组的牵头组织；与拯救儿童联盟同为教育分组以及儿童保护分组的共同牵头机构。若干因素也决定儿童基金会能够作出有效反应：莫桑比克国家工作队丰富的应急经验、在备灾和工作人员技能方面进行的足够投资、与政府当局和非政府组织的紧密联系、以及对分组的牵头组织采取具有参与性和包容性的管理。评价赞扬儿童基金会对应急举措进行内部审查，称之为质量控制的一个典范，为改善分组牵头机构未来的业绩提供了必要的资料。

组织业绩

对儿童基金会人力资源管理的战略审查

120. 为了评价儿童基金会如何有效管理和提高其人力资源能力，以实现其战略目标，在 2005 年 11 月至 2006 年 7 月期间分四个阶段进行了审查：(a) 启动和快速评估，以迅速检查儿童基金会的人力资源管理；(b) 诊断，通过全球工作人员调查和访谈以及在中东和北非、南亚区域办事处、中西非办事处和美加办事处以及纽约分别举行的区域和国家两级重点小组活动来进行；(c) 战略框架，基于可用于打通儿童基金会人力资源系统以实现深入和持久改革的 7 大变革战略杠杆、及(d) 实施，以便开始实施“变革杠杆”。

121. 审查活动发现，虽然大部分工作人员高度致力于实现儿童基金会帮助世界儿童和妇女的目标，但是，也有许多人对工作环境表示不满意。审查活动注意到，儿童基金会内部程序的特点是，财政和其他方面受到高度控制；因此，对风险的

管理极其严格，以至于可能扼杀创意和创新；另外，对量入为出的财政预算过于强调，也有碍于方案的交付。

122. 审查活动建议，儿童基金会采取一个以部门管理人员的人员和业绩管理负责制为核心的人力资源管理框架。儿童基金会应进行范例转变，从“通过预算和官僚机构进行控制”转向“战略和政策框架、问责制、成果制和资源封套”。

123. 审查活动建议，应实施 7 个“变革杠杆”：(a) 加强部门管理人员的作用和职责；(b) 切实处理长期不良业绩；(c) 制定足够灵活的人员编制战略，以满足本组织的变革需要；(d) 采取人才管理和发展战略方法；(e) 加强、简化和调整人力资源管理过程；(f) 发展人力资源司及其专业人力资源网，使其成为高级管理层的一个战略伙伴；和(g) 改革资源分配过程，在明确的框架内赋权于部门管理人员。

124. 2006 年 11 月，管理层通过一个以（负责业务活动的）副执行主任为主席并由人力资源司提供支助的执行小组，作出了回应。已提供额外资金，用于开始执行各项建议。

对儿童基金会供应职能的评价

125. 对儿童基金会供应职能的评价活动评估了供应司所提供服务的效率、效益和附加值，以及其对儿童通过给方案国的供应而获取必需品的影响，以及各国政府的能力建设。评价活动于 2006 年 5 月至 11 月期间进行，重点放在五类预先选定的供应品。对八个国家进行了访问，以展开案头研究和文件审查、定量和定性信息收集活动。

126. 评价活动得出结论认为，儿童基金会供应的必需商品为儿童带来多种益处，虽然尚不清楚儿童基金会是否通过其供应功能，以穷人中的穷人作为其发放目标。儿童基金会供应链在供应规划和按时交货方面具有重大缺陷。总体而言，由于没有供应业绩监测，所以难以有效管理或监督儿童基金会的整个供应链，并大幅改善其业绩。鉴于今后儿童基金会有可能在供应能力建设方面收到更多的援助请求，所以儿童基金会需要改变其办法，并将更多的资源专用于供应职能。

127. 儿童基金会的采购服务重点突出且具有增长潜力，因而受到赞赏。鉴于儿童基金会在监测和评价方面的投入不足，因此儿童基金会也不具备适当评估和理解供应品所起作用的能力。

附件 1

2006-2007 年期间计划和开展的评价活动状况

本附件涵盖载于中期战略计划附件 2 的所有项目、评价办公室直接管理的所有评价、以及额外选定的全球一级的重要评价。

评价的状况评定如下：

待定： 仍被认为具有实际意义，但尚未采取任何行动；

动员： 职权范围已最后敲定或正在制定；目前正在筹集人力和财力资源；

实施： 实地工作正在进行或已经完成；正在进行分析；

完成： 最后报告已经提出；正在分发；

被替代： 原来的重点已改变，为一新的更高优先事项取代；

取消： 因任何特定理由而从有效清单上删除。

评价标题	截至 2008 年 3 月的状况	评论
中期战略计划附件 2 所列的评价和研究活动：综合监测和评价框架 (监评框架)		
1. 儿童基金会对改善婴儿和 幼儿喂养方面的贡献 ¹¹	动员	
2. 社区幼儿发展中心质量 评估 ¹	动员	
3. 爱幼学校的影响 ¹	执行	
4. 生活技能教育与艾滋病 毒/艾滋病传播 ¹	已完成	包括整合多个机构伙伴的经验。
5. 心理支助对制定应急方 案的影响 ¹	已完成	重点变为供抗灾能力方案所用的 监测和评价手册。
6. 儿童参与对儿童基金会 政策/方案制定的影响 ¹	动员	
7. 育儿方案编制的影响 ¹²	执行	原计划为研究活动；现已成为一 系列国家一级的评价活动。
8. 取消学费的影响和体制 要求 ²	已完成	
9. 压抑性的抗反转录病毒 药物对母乳喂养的影响 ²	执行	与世卫组织联合执行。
10. 国家方案战略经验审查 (原为国家计划中的国家 方案) ²	被替代 已完成	原为“国家发展计划中的保护儿 童问题”；变为通过严格得多的分 析而进行的元评价。
11. 衡量宣传效果的方法 ²	待执行	
12. 儿童基金会参与儿童问 题预算进程 (全部门办 法、发展援助、减贫战 略等) ¹³	待执行	

¹¹ 原为中期战略计划综合监测和评价框架中的一项方案评价，该评价按定义旨在“确定一项对中期战略计划的成功来说至关重要的方案编制战略是否已被事实证明具有影响，或者正在实施中，并富有成效”。

¹² 原为中期战略计划综合监测和评价框架中的一项研究主题，定义为“对制定有效的未来战略至关重要的知识建设努力；将包括认真评估从其他伙伴那里学到的经验教训”。

¹³ 原为中期战略计划综合监测和评价框架中的一项全组织专题评价，该评价按定义旨在“确定一项贯穿各领域的方案编制主题是否成功”。

评价标题	截至 2008 年 3 月的状况	评论
13. “儿童对儿童”方案的有效性 ³	执行	已成为六国业务研究项目，重点为幼儿发展和上学准备。
14. 性别平等主流化方面的全组织业绩 ³	已完成	
15. 人道主义反应方面的全组织业绩 ³	已完成	
16. 儿童基金会人力资源管理战略审查 ¹⁴	已完成	
17. 儿童基金会的供给职能 ⁴	已完成	
18. 儿童基金会方案管理指导方针/程序/系统 ⁴	被替代	被儿童基金会业务做法的组织审查及评估取代。
额外选定的全组织一级的专题评价，包括人道主义危机专题评价		
19. 儿童基金会对排雷行动的支助	已完成	最后标题为：“全球地雷风险教育评价”。
20. 多指标分组调查的管理和技术质量	执行	
21. 儿童基金会最重要出版物的全球评价	执行	
22. 加快的儿童存活及发展方案	执行	已完成两阶段；第三阶段接近完成。
24. 实时评价：尼日尔营养危及	已完成	从 2005 年延期而来。
25. 实时评价：巴基斯坦地震	已完成	从 2005 年延期而来；与联合国其他机构共同开展。
26. 实时评价：巴基斯坦水灾	已完成	与联合国其他机构共同开展。
27. 实时评价：莫桑比克水灾	已完成	
28. 过渡到影响：文献审查和可评价性评估	已完成	四项海受灾国研究；另有一项研究正在进行，将于 2008 年中完成。
29. 如何更好地应对：2004 年印度洋海啸国际应灾行动评价结果的政策启示	已完成	整合 2005–2006 年期间开展的无数国家和区域两级海啸评价活动的经验教训

¹⁴ 原为一项业务有效性的评价，该评价按定义旨在“确定本组织内部是否有效率”。

评价标题	截至 2008 年 3 月的状况	评论
30. 儿童基金会在海啸受灾地区开展的建设方案的经验教训审查	执行	估计完成时间为 2008 年第二季度
额外选定的组织业绩评价		
31. 对儿童基金会与民间社会组织伙伴关系的审查	已完成	
注： 以上所列中期战略计划综合监测和评价框架中的第 14、16 和 17 项为组织业绩评价。		