



世界卫生组织

**执行委员会
规划、预算和行政委员会
第三十四次会议
临时议程项目 2.1**

**EBPBAC34/2
2021 年 5 月 14 日**

独立专家监督咨询委员会报告

总干事的报告

总干事谨向执行委员会规划、预算和行政委员会转交独立专家监督咨询委员会提交的报告（见附件），供规划、预算和行政委员会第三十四次会议审议。

附件

独立专家监督咨询委员会提交规划、预算和行政委员会的报告，2021 年 5 月

背景

1. 独立专家监督咨询委员会（监督咨询委员会）由执行委员会于 2009 年 5 月根据 EB125.R1 号决议设立，其职权范围是就其任务范围内的事项**向规划、预算和行政委员会**，并通过规划、预算和行政委员会向执行委员会**提出建议**。这些事项主要包括：

- 审查世卫组织的**财务报表**和重大财务报告问题；
- **就本组织内部控制措施和风险管理系统的适当性**提供建议；
- 审查**管理层的风险评估**和目前**风险管理流程**的全面性；
- 审查本组织**内部和外部审计职能、调查职能和评价职能**的有效性
- 监测**落实所有审计结果和建议**的及时、有效和适当性。

2. 本报告是监督咨询委员会向规划、预算和行政委员会提交的第十一份年度报告，总结了其 2020 年 5 月至 2021 年 4 月期间的工作进展。报告涵盖监督咨询委员会第三十一次会议（2020 年 6 月 30 日-2020 年 7 月 1 日）、第三十二次会议（2020 年 11 月 3-6 日）和第三十三次会议（2021 年 3 月 29-31 日）。

3. 鉴于目前的 2019 新冠病毒病（Covid -19）大流行形势，各次会议均以虚拟方式举行。

4. 委员会从管理层得到了必要的支持。

5. 参加上述三次会议的监督咨询委员会成员是：Christof Gabriel Maetze 先生（主席）、Jayantilal Karia 先生和 J. Christopher Mihm 先生。Bert Keuppens 先生作为观察员参加了第三十二和第三十三次会议。

世卫组织综述

6. 委员会在第三十一、第三十二和第三十三次会议上，收到了世卫组织高级管理层关于关键问题的最新情况。这些问题包括世卫组织如何适应 Covid-19 大流行情况下的工作，以及本组织规划的持续实施情况。
7. 监督咨询委员会获悉，截至目前，世卫组织主要是在远程环境下运作。尽管面对旅行限制以及远程工作的限制，但到 2020 年底，《2019-2023 年工作总规划》已有 40% 得到实施，到本双年度结束时，实施率可能达到 90%。
8. 旅行限制使得对国家办事处业务的支持和在本组织三个层级别保持往常的协调一致更其困难。
9. 除了加强虚拟参与和采取新的工作方式之外，国家办事处还被允许实行临时当地招聘战略，以抵消缺乏区域或总部支持以及专家工作人员无法前往各国产生的影响。
10. 总的说来，从技术角度来看，长期远程工作运行稳妥，但是，世卫组织像大多数长期远程工作的组织一样，有明显迹象表明，这对工作人员福祉、参与程度和整体精神健康产生了负面影响。
11. 委员会注意到这些挑战，并赞扬世卫组织宣布 2021 年为“人力年”，将大力推出各种具体措施和活动。它还建议高级管理层考虑采取替代方法，解决远程工作人员在参与、工作疲劳和精神健康方面的问题，并继续加强相关措施，保护工作人员精神健康和福祉。

包括职工健康保险在内的财务报表的可靠性

12. 在第三十三次会议上，监督咨询委员会收到了印度主计审计长公署外部审计主任的确认书，确认世卫组织管理层在根据《国际公共部门会计准则》编制财务报表时，会计政策或所作判断没有发生重大变化。
13. 委员会审查并与管理层讨论了 2020 年财务报表。委员会评估了关键的基本会计政策、重大判断的合理性和披露的明确性，并注意到财务报表已及时编制和提交（附有数目合理的审计建议）。

14. 鉴于账目符合《国际公共部门会计准则》，审计员将对世卫组织 2020 年 12 月 31 日财务报表发表无保留意见，委员会建议将 2020 年财务报表提交规划、预算和行政委员会，然后提交世界卫生大会。

15. 委员会还注意到外审计员的建议，即本组织需要应对不当行为日益增加的趋势，并需要继续和加强采用基于风险的方法来预防此类不当行为。

16. 关于外审计员的建议，委员会敦促高级管理层继续及时跟踪和处理所提出的各项建议，并在必要时采取纠正措施。委员会建议，与风险管理有关的定期自我评估问卷应包括所有相关机制，如外部审计、内部监督服务司、联合检查组（联检组）和评价办公室提出的公开建议，以提高这些自我评估的总体价值。

17. 关于所报告 2020 年收支状况，委员会注意到，2020 年，世卫组织报告的收入为创纪录的 42.99 亿美元¹（2019 年为 31.16 亿美元²），总支出为 35.61 亿美元¹（2019 年为 30.88 亿美元²）。这一增长在很大程度上归因于世卫组织在抗击 COVID-19 大流行中所发挥的作用。世卫组织战略重点的实施情况见下表 1。

表 1：截至 2020 年 12 月 31 日的战略重点的实施率（按千美元计）

说明	2020-2021 年 规划预算	2020 年 支出	支出总额	差异 - 规划 预算与支出	实施率 (%)
战略重点					
1. 全民健康覆盖受益人口新增 10 亿人	1 358 770	557 027	557 027	801 743	41%
2. 面对突发卫生事件受到更好保护的人口新增 10 亿人	888 845	262 558	262 558	626 287	30%
3. 健康和福祉得到改善的人口新增 10 亿人	431 079	108 194	108 194	322 885	25%
4. 效率和效益更高的世卫组织将为国家提供更好的支持	1 090 006	444 611	444 611	645 395	41%
消灭脊灰、应急行动和呼吁以及特别规划	2 071 700	1 690 905	1 690 905	380 795	82%
总计	5 840 400	3 063 295	3 063 295	2 777 105	52%

18. 如下图 1 和图 2 所示，收入趋势显示，自愿捐款占世卫组织总收入的比例从五年前（2016 年）的约 80% 增加到去年的约 89%，而同期评定会费则相应下降，从 20% 降至 11%。因为收到应对 COVID-19 大流行的自愿捐款，这一趋势在 2020 年加速。十多年来，名义评定会费大体保持不变，而世卫组织的整体需求和收入则有所增长。委员会建议讨论改变此类款项的计算公式，以确保**实值**的稳定性。

¹ 世卫组织 2020 年财务报表。

² 世卫组织 2019 年财务报表。

图 1：评定会费和自愿捐款：占世卫组织总收入比额

可持续评定会费处于不健康的下降趋势，应予扭转



世界卫生组织

评定会费和自愿捐款占世卫组织总收入比额

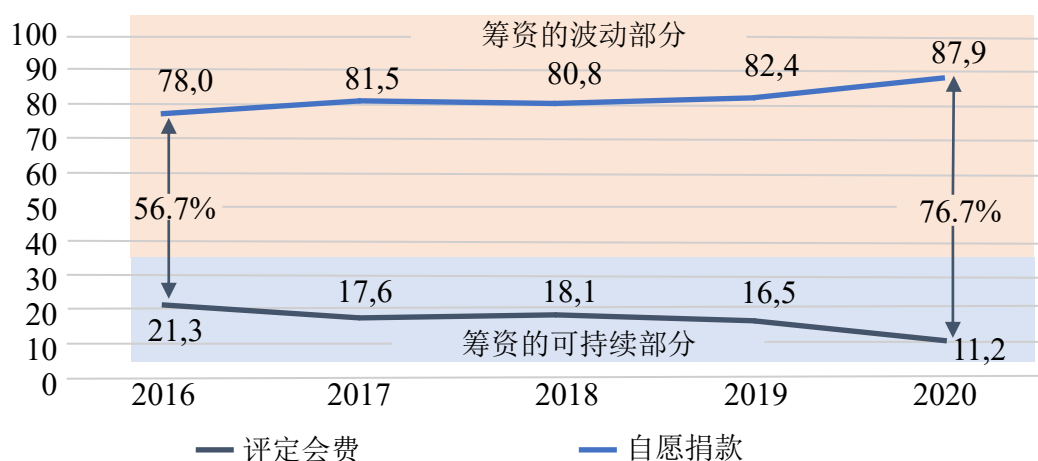


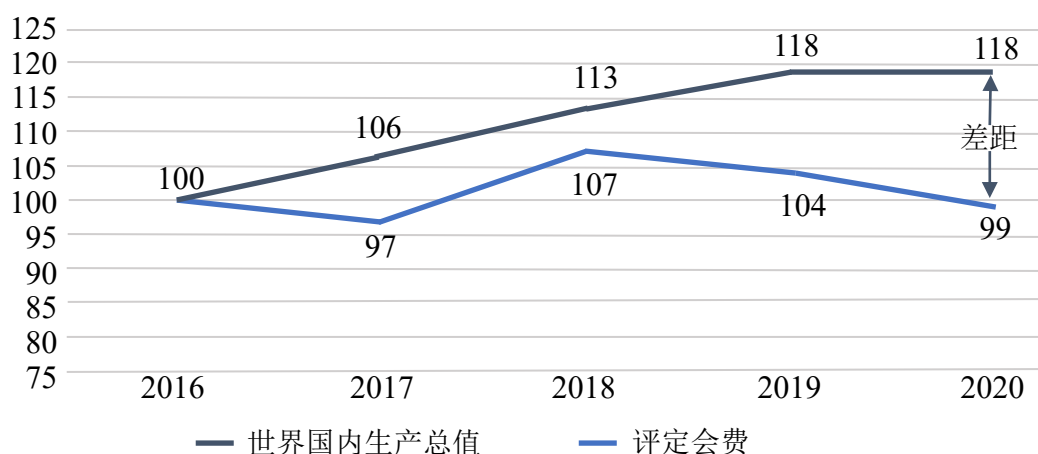
图 2：评定会费和世界国内生产总值发展状况

2016 年以来，名义评定会费相对于作为计算依据的国内生产总值增加一倍



世界卫生组织

始于 2016 年的评定会费和世界国内生产总值发展



19. 委员会对评定会费在世卫组织总体筹资中所占比额下降感到关切，并鼓励会员国和高级管理层继续并加快建设性对话，以提高世卫组织筹资的可持续性。委员会正在积极参与世卫组织可持续筹资工作组的讨论。

20. 关于总支出，委员会注意到从 2019 年到 2020 年支出有所增加。2020-2021 年规划预算的非基本部分支出最高，用于消灭脊灰、应急行动和特别方案，总额为 16.91 亿美元，比 2019 年（13.59 亿美元）增加 24%。增加的主要驱动因素是应对 COVID-19 大流行，2020 年的相关总支出为 9.12 亿美元¹。

21. 医疗用品和材料的支出在 2020 年几乎翻了一番，占总支出的 15%，而 2019 年为 8%。大幅增加（2020 年为 5.24 亿美元，2019 年则为 2.59 亿美元）主要是由于世卫组织为快速采购和交付应对 COVID-19 大流行所需的用品和设备而建立的供应链业务¹。

22. 鉴于活动水平提高，委员会敦促管理层继续注重内部控制系统的正常运作，以减轻与合同服务，特别是医疗用品和材料采购相关的风险。

23. 在第三十三次会议上提供了关于职工健康保险基金的最新情况后，委员会注意到，截至 2020 年 12 月 31 日，职工健康保险未来负担的精算值估计为 28.80 亿美元（2019 年为 20.31 亿美元），其中 11.45 亿美元（2019 年为 9.47 亿美元）或 40%已保证供资¹。

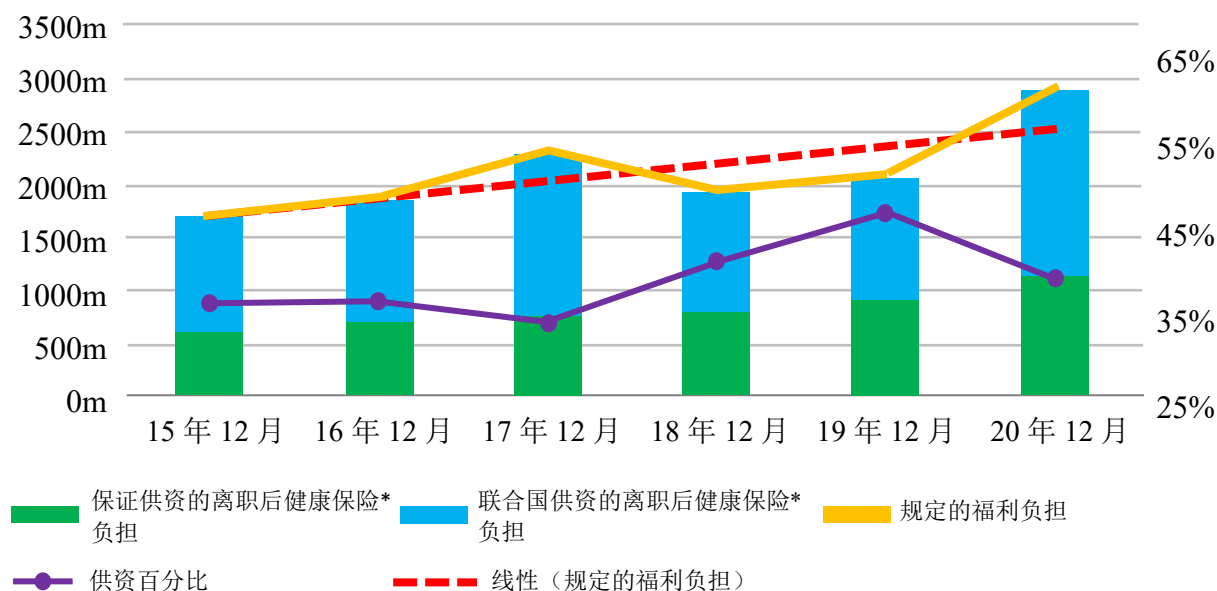
24. 与 2019 年相比，供资总额增加了 1.98 亿美元¹，增幅为 21%。负担的增加主要是由于当前的外部经济因素（如利率降低导致贴现率下降、汇率波动和医疗费用上涨等）。

25. 委员会多年来一直报告职工健康保险可能获得全额供资的年份。然而，深入讨论后得出的结论是，这样的陈述很可能不完全适合职工健康保险。职工健康保险的未来值取决于一些假设，这些假设可能会发生重大变化和波动，从而扭曲这一量度的质量。因此，委员会认为，报告**职工健康保险供资的长期趋势**似乎可提供更多信息。尽管种种假设发生了重大变化，如下文图 3 所示，但 2020 年职工健康保险总体供资趋势似乎仍处于合理的中期轨道。

26. 在这方面，监督咨询委员会鼓励高级管理层继续努力，以为职工健康保险合理的中期供资。

¹ 世卫组织 2020 年财务报表。

图 3：职工健康保险负担供资状况



内部监督

27. 委员会在第三十一和第三十三次会议上，获悉关于内部监督职能的最新情况。对及时落实监督建议以及积压的调查工作给予了特别关注。高级管理层向委员会简要介绍了总干事关于问责职能的每周会议，以及解决报告拖延和调查积压等系统性问题的实施计划。此外，还追加资源，为定期和短期任用工作人员拨付资金，以处理积压的调查工作。委员会高兴地注意到，供资的增加将最终使世卫组织得以履行调查职能，以处理(1)可能流入的新的调查事项，以及(2)目前积压的调查。

28. 委员会重申其早先的建议，即处理积压的调查，这是确保在合理的时间框架内完全结案所必须的，在这方面，应根据审查调查结果后吸取的经验教训，制定适当的基准。

29. 委员会还注意到采取了主动行动，将关键文件转入云档案以便利审计访问。还向委员会简要介绍了更新当前全组织资源规划系统以加强内部控制第一道和第二道防线的重要性，并告知已为临时和定期任用工作人员分配了资金，支持该司目前的工作。

30. 关于新的全组织资源规划系统，监督咨询委员会提醒管理层，它应继续努力尽量减少该系统的定制化，并将系统变更作为一个独特的机会来审查并酌情改变内部流程，包括控制流程。世卫组织应尽力避免使其新的全组织资源规划系统迁就当前的流程，而是启动端到端的审查和采用。

合规、风险管理和道德操守

31. 委员会很高兴收到世卫组织正在开展的合规、风险管理和道德操守工作的详尽最新情况，包括在性剥削和性虐待领域以及预防和处理虐待行为方面。

32. 它还获悉，目前正在利用外部主题事项专门知识，对世卫组织的合规状况进行全球审查，以确保其切合目的。

33. 监督咨询委员会注意到世卫组织在合规、风险管理和道德操守领域的全面政策、程序和流程。然而，它提醒管理层，对质量的真正考验在于这些政策的推行，并敦促本组织从政策转入行动，将程序纳入本组织三个层级的业务实践，以确保积极避免世卫组织程序与实地现实之间可能的脱节。

34. 具体说来，监督咨询委员会敦促管理层：

(a) 就主要风险的风险容忍度以及如何将这些容忍转化为业务层面的决定发布指导意见；

(b) 确保不断更新风险登记册中的所有主要风险，风险委员会定期开会通报并审查世卫组织的风险管理工作；

(c) 确保不是孤立地针对风险或感知风险作出决策，需要权衡风险和回报。

问责职能、反腐败和预防欺诈

35. 规划、预算和行政委员会“.....请独立专家监督咨询委员会评估世卫组织的反欺诈和反腐败工作”¹，据此，审查了反欺诈制度、政策、准则及其在本组织三道防线和三个层级的全面推行情况，并向规划、预算和行政委员会第三十一次会议作了报告。

36. 在监督咨询委员会第三十三次会议期间，在反腐败领域开展了类似工作，会上指出，将在 2022 年 2 月之前制定一系列积极措施，例如创建一个包含各种预防欺诈政策的工具箱。委员会还指出，由于 COVID-19 大流行，医疗用品的供应面临巨大挑战。委员会赞赏世卫组织雄心勃勃的路线图，并请管理层确保相关职能得到适当的人员配备和资金。

¹ 见文件 EB146/3，第 11 段。

37. 监督咨询委员会建议，世卫组织应确保将反欺诈和反腐败工作纳入规划实施工作，以保证它们成为规划整体交付的一个组成部分。

主题领域审查

38. 与 2020 年在转型领域以及第三十一和第三十三次会议上对人力资源、信息技术和网络安全进行的审查类似，监督咨询委员会收到了关于世卫组织在《与非国家行为者交往的框架》，世卫组织基金会以及对世卫组织转型的评价方面工作的最新情况。

(a) **《与非国家行为者交往的框架》**。委员会高兴地注意到，本组织正在努力建立一个经过适当校准的系统。然而，它敦促本组织不仅关注该《框架》的定量结果，还要定期总结高水平的定性经验教训，以确保长期的反馈，进而使该《框架》的政策和适用与世卫组织的目的相契合。意图良好的政策如何兼顾区域和国家两级的业务现实仍然是一个持续存在的挑战。

(b) **世卫组织基金会**。世卫组织基金会是根据瑞士相关法律成立的独立基金会，旨在为世卫组织筹集更广泛的捐赠。世卫组织和世卫组织基金会之间的合同安排试图在保证基金会必要的独立性与维护世卫组织总体目标之间达成微妙的平衡。在收到关于世卫组织如何管理其与世卫组织基金会的互动并以维护本组织为目标的一般情况更新后，**监督咨询委员会建议，世卫组织内部监督服务司应在其未来 24 个月的工作计划中纳入对世卫组织基金会的审查。此外，与世卫组织基金会的协议应解释为审计条款将确保世卫组织有权对基金会进行定期审计，并作为其整个保证周期的一部分。**

(c) **世卫组织转型评价**。委员会积极参与了世卫组织转型评价的制定、实施和审查。评价的总体目标是评估 2017 年 7 月至 2021 年世卫组织各级转型的进展以及世卫组织转型计划和架构的实施状况。具体说来，评价的任务是：

- 记录迄今为止在实施世卫组织转型过程中的主要成就、良好做法、挑战、差距和有待改进的领域；
- 评估变革管理问题和实施障碍是否得到适当考虑和解决；
- 就如何推进世卫组织转型的全面和一致实施提出适当建议。

39. 鉴于转型的持续实施，本评估是一项形成性工作，即对其方向作出前瞻性考虑，旨在向主要利益攸关方（即秘书处、会员国和其他方面）提供对迄今进展情况的独立、客观和公正的评估，并在此过程中确定各种必要的校正措施，以帮助推进转型的实施。

40. 总之，人们认识到，世卫组织的转型设计是一项宏大和复杂的管理变革，涉及许多需要进行组织变革的领域，这些领域对于扩大本组织在国家一级的潜在影响至关重要。这一流程是广泛和多方面的，依赖对全球和区域一级以往改革努力的系统审查：这些举措取得或本该取得哪些成就，产生了什么教训，以及它们在哪些地方停滞不前。由此产生了一系列组织变革，涉及组织变革的“硬连线”方面（例如，结构、程序和政策细化）以及“软连线”方面（例如，文化变革）。**如果这些措施继续得到妥善实施，世卫组织的转型将有助于调整本组织的方向，扩大在国家一级的影响。**

41. 然而，在这一大体上积极的评估中，存在两个重大差距，一个是在设计方面，另一个是在支撑设计及其持续实施的过程中，这两个差距如果得不到解决，将阻碍世卫组织转型取得成功。**第一，虽然设计的广度和组织覆盖面在很多方面是适当的，但不清楚它在解决所有需要变革的关键领域方面的全面程度，也不清楚它的各项举措如何以一致和互补的方式相互协同，以真正改变本组织，因为设计工作没有一个关于变革的整体理论或逻辑模型加以指导。**评价工作开始时，评价小组在评价咨商小组的积极参与下，追溯性地发展了一种推断性变革理论，目的是了解该行动，以便对其进行有效评价。然而，这一外部开发以协助评价工作的框架并不能取代内部开发的管理工具，以战略上合理的方式推动管理这一雄心勃勃、复杂和高可见度的进程。此一内部开发的工具将作为一个清晰的路线图，具体阐明转型的最终结果“是什么样子的”，以及转型的要素究竟将如何单独作用或相辅相成，促进达成这一理想的最终状态。在此过程中，它还将帮助那些最直接参与和负责转型的人实施变革管理进程的重要方面，包括活动的阶段和重点的划分、资源、流程效率和成本效益的管理，以及风险管理。重要的是，它还将作为一种工具，促进与包括工作人员和会员国在内的主要利益攸关方进行透明沟通，以确保对路线图有一个清晰的共同理解，不仅包括转型的重要方面“何在”（例如，目标是什么，世卫组织为实现这些目标正在开展哪些活动），还包括“如何”和“为什么”（例如，多项活动如何为实现一个共同目标而相互促进，如何开展一项单一的活动来影响多个目标，如何避免在相互不了解的状态下进行工作，为什么要重点开展某些活动以促成最终的理想状态等等）。

42. **缺乏持续和明确的沟通，特别是与会员国的沟通，是评价中发现的第二个重大差距。**有确凿证据表明，工作人员积极参与了转型进程——在协商中，作为变革的支持者，并在全球政策小组的最高级别，参加工作人员调查的世卫组织工作人员显示了对世卫组织转型的总体目标以及为实现这些目标正在采取的措施的高度理解和支持。相形之下，对

评价作出了贡献的会员国普遍表示不熟悉该举措的关键方面，并对未能充分参与设计阶段或未能充分了解整个实施情况感到不满。许多会员国都表示在一些基本问题上存在重大信息和认知差距，如秘书处的哪些活动被视为与转型直接相关，哪些活动则否，转型的最终状态是什么样子，它们将如何和何时知道秘书处完成了转型，以及本组织在实现这些成果层面的目标方面处于什么位置。迄今为止，与会员国接触的不足之处可能与以往改革努力中积累的经验教训有关，据指出，这些努力是由会员国驱动和自上而下的。然而，缺乏适当参与使会员国无法充分发挥作用和履行责任。对一些会员国来说，这也导致错失了为关键变革举措作出贡献的机会，进而可能会认为秘书处的沟通不够透明。**许多会员国报告的缺乏积极参与的情况，加上构成这种互动基础的变革理论或逻辑模型的缺失，如果不加以纠正，将对世卫组织转型取得最终成功构成风险。**

43. 必须强调的是，虽然取得了实质性进展，但转型的推出比 2018 年《转型计划和架构》文件中设想的时间要长，该文件建议在 2019 年年中整合各种变革。那些侧重于外部伙伴关系和制定注重成果的战略的活动最接近于被认为得到充分实施，而一些业务流程和人力资源举措则滞后，但预计 2021 年将在这些领域取得进展。一些侧重于培养积极进取和胜任工作的员工队伍的活动进展较慢。然而，鉴于世卫组织独特的分权结构和特点、转型议程的范围、其许多举措的相互依赖性，以及应对 COVID-19 大流行的工作（在此期间，尽管出现了这一重大干扰，但七个工作领域继续取得进展），进展仍然是引人注目的。大多数对调查作出答复的工作人员认为。世卫组织按计划交付了转型议程。

44. 关于利益攸关方对各项举措的目的的看法，很少有哪些活动被认为是无用的；受访者提出的关切主要涉及新的总部结构，这对一些受到最直接影响的人来说，显然在个人和专业层面都是一个挑战。一些更具批评性的反馈意见涉及并行开展的行动的数量，以及这些行动对现有工作计划的影响和“改革疲劳”的出现（尤其是对较小业务单位的工作人员和国家办事处的工作人员而言，而世卫组织的转型一直在试图帮助而不是阻碍他们的工作）。人们经常提到的另一个欠缺，是旨在促进转型的早期自主权的速效方案进展缓慢，尽管这些方案除了一个之外都在 2018 年 12 月报告完成，但表明情况确实如此的证据参差不齐。

45. 如人们所指出，世卫组织转型工作的实施进展是显著的，**但是仍未完成**。因此，时机还不成熟，难以就这些活动对本组织工作的最终影响进行明确或深入的评估。与此同时，评价的目的确实在于收集现有证据，了解迄今已完成的关键变革给本组织的运作带来哪些切实改善，特别是考虑到如上所述，一些活动相对于其它活动，可能只有较短的时间跨度来观察预期的变化。在这种背景下，在组织变革的“硬连线”方面（即结构、流程和政策）和“软连线”方面（即更具协作性和注重成果的组织文化），出现了一些具体但有限的改进。与此同时，一些领域尚未实现计划中改善。关于结构、流程和政策，

工作人员和会员国都普遍认识到，世卫组织在转型过程中推行的新运作模式，即围绕在国家一级实现影响以实现“三个十亿”目标进行的调整，已对本组织的工作产生了具体的积极影响。这些影响包括现已明显与《第十三个工作总规划》保持了一致的组织结构；加强战略计划的制定和规划预算流程，以与《第十三个工作总规划》保持一致；将整体组织目标与各个业务单位的工作计划和具体的绩效目标相关联；通过加强监测、评价和知识管理系统，更加注重成果（体现在《第十三个工作总规划》产出记分卡、《第十三个工作总规划》成果框架和世卫组织《影响衡量框架》以及世卫组织学院等具体行动中）；更多妇女担任高层领导职务；改善国家专业人员的职业发展机会；加深对证据在本组织工作中的作用（例如科学司的设立和首席科学家的作用）的理解；更重要的是，世卫组织各区域办事处的资源有增加的趋势，以及更普遍更具创造性的资源调动方针（这得益于 COVID-19 应对工作获得的额外资金和随后建立的世卫组织基金会）

46. 世卫组织组织文化中作为转型目标的领域也出现了细微但积极和显著的进展迹象，尽管这一工作领域的实施进展水平较低。在这方面已经启动了一系列举措，例如世卫组织《价值观契约》、变革支持者网络、开放政策、世界最健康组织、#为世卫组织自豪、灵活工作安排全球工作队，目的是使世卫组织转型为一个现代、注重成果、灵活和协作的组织，能够兑现《第十三个工作总规划》载明的承诺。一段时间以来，世卫组织内部这种变革的必要性已得到广泛和公开的承认。与此同时，实现组织文化中显著和持久的变革往往比实现结构或流程变革困难得多。因此，在这一转型阶段发现的微小但积极的变化特别值得注意。尤其是，工作人员越来越相信他们的意见得到倾听和重视，工作人员的想法和专长受到尊重，这可以认为或是因为这些问题的期望值本来不高。

47. 除了这些向更切实和更清晰的成果导向和更具包容性的工作人员环境的明显转变之外，**迄今在国家一级观察到的具体成果很少**。例如，通过部署或设立相关级别的员额，或将工作人员从本组织的其它处轮换到外地，或者将这两种措施结合起来，可为世卫组织国家办事处提供实现影响所需的工作人员，但在这方面较少取得进展。

48. 委员会将继续与高级管理层接触，以确保从当前评价中吸取的经验教训被适当转化为国家一级的校正行动和具体成果的落实。

其它事项

49. 调查咨询委员会目前的职权范围始于 2013 年，不再恰当反映世卫组织的组织现实。此外，联检组在 2019 年对联合国系统的审计和监督委员会进行了审查¹，并提出了若干

¹ JIU/REP/2019/6。

建议。对监督咨询委员会职权范围的拟议修正有助于将这些建议纳入独立监督咨询委员会的职权范围，目的是使世卫组织达到联合国系统的标准。

50. 虽然对设想的修正提出的一些修改更多是技术性的，但委员会想强调一个问题。世卫组织有一个非同寻常的整体监督架构，由独立专家监督咨询委员会以及世卫组织突发卫生事件规划独立监督咨询委员会组成。尽管后者侧重于突发卫生事件规划，但监督咨询委员会与独立监督咨询委员会之间的工作有大量重叠和重复。委员会在不同场合强调了这一点；然而，仍未决定须采取哪些具体步骤，更好地界定世卫组织监督委员会的职责。

51. 委员会注意到，在重订职权范围问题上，它从秘书处得到的支持有限。

52. 经与规划、预算和行政委员会主席协商，委员会建议采用以下程序修正其职权范围，以确保一致性：

1. 2021年5月，向规划、预算和行政委员会成员介绍监督咨询委员会批准的新职权范围草案。
2. 征求规划、预算和行政委员会和/或秘书处对监督咨询委员会的反馈意见，直到2021年6月底。
3. 根据获得的反馈，监督咨询委员会随后将向定于2022年1月举行的规划、预算和行政委员会会议提交新职权范围的最终草案，供其审议、讨论，如果同意，将提交执行委员会。
4. 执行委员会审议规划、预算和行政委员会的提议，并相应予以通过。

摘要和建议

53. 关于外部审计建议，委员会敦促高级管理层继续跟踪并及时处理所提出的各项建议，并在必要时采取纠正措施。

54. 委员会对评定会费在世卫组织总体筹资中所占比额下降感到关切，并鼓励会员国和高级管理层继续并加快建设性对话，以提高世卫组织筹资的可持续性。

55. 委员会敦促管理层继续注重内部控制系统的正常运作，以减轻与合同服务，特别是

医疗用品和材料的采购相关的风险。

56. 关于内部监督，委员会重申其此前关于处理积压的调查的建议，这是确保在合理的时间框架内完全结案所必需的，在这方面，应根据审查调查结果后吸取的经验教训，制定适当的基准。

57. 委员会还建议，世卫组织内部监督服务司应在其未来 24 个月的工作计划中纳入对世卫组织基金会的审查。此外，与世卫组织基金会的协议应包括适当的审计条款，以确保世卫组织有权对基金会进行定期审计。

58. 关于新的全组织资源规划系统，委员会建议管理层继续努力尽量减少系统的定制化，并接受其内部流程的改变。

59. 在风险管理领域，监督咨询委员会敦促管理层：

(a) 就关键风险的风险容忍度以及如何将这些容忍度转化为业务层面的决定发布指导意见；

(b) 确保不断更新风险登记册中的所有主要风险，风险委员会定期开会通报并审查世卫组织的风险管理工作。

60. 监督咨询委员会建议世卫组织强调集中在欺诈和腐败方面的风险，这应成为规划实施的一部分，以改善规划的总体交付。

61. 最后，监督咨询委员会建议世卫组织在合理指定的时间框架内确定其活动的重点，目的是确保非重点举措的实施不致影响本组织的关键规范职能。

Christof Gabriel Maetze 先生（主席）、Jayantilal Karia 先生、

J. Christopher Mihm 先生

附录

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
缺乏处理突发事件的强有力组织结构。	该建议被世界卫生大会 WHA73.1 号决议所取代。 此外，《国际卫生条例(2005)》审查委员会、驻地协调员及大流行防范和应对独立小组正在审查如何加强世卫组织突发卫生事件规划的各个方面：这将导致秘书处不久的将来采取进一步行动。	已完成
建立正式机制或结构，使从全组织审计结果中汲取的经验教训制度化。	此前已向独立专家监督咨询委员会和规划、预算和行政委员会报告了实施该建议的进展情况。根据当前制度，秘书处持续地对各种评价、审计和其他审查/评估提出的建议进行审查，将经常性、系统性、贯穿各领域的重点问题列入短名单，每半年与相关业务负责人跟进相关情况并报告高级管理层。评价办公室网站（5 月）提供关于管理层对最近评价的合并答复的年度报告和关于过去五年（滚动）联检组报告建议的执行情况报告。秘书处认识到这些领域的重要性，2020 年 7 月任命了一名促进全组织学习高级顾问，以确保落实各项建议并加强全组织学习。	已完成
作出“如果……则”式设问或制定“情景”计划，以了解预计资金短缺对规划的全面影响，并向会员国通报结果。	在 2019 年 7 月举行的独立专家监督咨询委员会会议上，管理层向委员会简要介绍了跨规划资金分配不均的问题。委员会获悉，作为管理决策过程的一部分，对于大多数资金不足的项目而言，如果捐助者资金没有到位，就会收到灵活资金。此外，这些信息也作为规划、预算和行政委员会财务实施议程项目的一部分与会员国共享。	已完成

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
因为长期负债供资严重不足，对职工健康保险基金可持续性的关切。	截至 2021 年 3 月，基金精算师美国怡安咨询公司确认，根据《国际公共部门会计准则》，职工健康保险没有法律义务为该计划预留资金。 不过，职工健康保险已经表达了最终为会计责任提供全部资金的意图。实现这一目标的主要方法是增加缴款盈余至超过索赔额和高于目标投资回报，从而建立资产。 截至 2020 年底，职工健康保险为其长期负债的 36% 提供了资金。就离职后健康保险负债获资比例而言，与其他联合国离职后健康保险计划相比，这一比例较高（根据上次调查，在 25 个组织中排名第八）。 此外，独立专家监督咨询委员会第 33 次会议的结论是，虽然委员会多年来都报告当年职工健康保险可能获得资金的情况，这种介绍很可能不完全适合职工健康保险。因此，委员会认为，一份关于职工健康保险供资长期趋势的报告更能提供信息。委员会证实，尽管假设发生了重大变化，但职工健康保险在 2020 年的供资看起来仍然是合理的。	已完成
许多建议来自不同来源，如联合国联合检查组，外部审计，内部审计，合规、风险管理和道德操守办公室以及评价工作。管理层已经认识到需要有一个统一的程序来处理所有建议，以确保这些建议得到适当、有效的管理。独立专家监督咨询委员会建议为所有这些建议建立一个中央资料库，并采取相应行动加以解决。	在建立一个综合数字平台以监测各种来源（包括独立专家监督咨询委员会、执委会规划、预算和行政委员会以及问责职能部门）提出的建议及其及时后续行动方面取得了进展。这种方便用户的新办法将能够更有效地更新进展情况，并在不同来源的建议之间建立联系，以减少重复工作，并将加强全组织学习（包括确定经常性、系统性重点问题及其后续行动的进程）。这项工作由负责促进全组织学习的高级顾问领导。	已完成
管理层应制定计划，分析报告逾期根本原因，制定解决问题的策略，并为今后的进展设定明确的里程碑。	在 2019 年 7 月会上，委员会收到了通过审查和签署捐助者协议、确定款项数额和捐助者报告状况记录和跟踪应向捐助者提交报告的进程概览。主计长告知委员会，大多数被标为逾期的捐助者报告实际上已提交给捐助者，但没有在世卫组织系统内输入“已提交”。2019 年，委员会注意到，逾期捐助者报告的数量已从 2018 年 12 月的 1016 份减少到 2019 年 6 月的 343 份。截至 2021 年，尽管报告数量正在增加（因为协议数量增加了），但 2019 年实施的关键控制措施保持不变。	进展中

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
委员会建议管理层采取适当行动，确保及时落实所有内部审计建议，并适当跟进。管理层也不妨将此作为关键绩效指标之一。	为落实该建议，从而确保适当报告和跟进审计建议实施情况，2020-2021 年规划预算产出 4.2.2 项下设置了一个结果指标（审计意见得到及时答复的百分比，重点是解决系统性问题）。（秘书处以可问责、透明、合规和风险管理的方式运作，包括通过全组织学习和评价文化。）	已完成
委员会建议转型进程有一个专门的风险列表，世卫组织的主要风险由高级管理层把控和监测。	实施转型和变革办公室根据全组织风险管理政策、流程和工具确定了风险列表。与转型相关的风险也包括在全组织/主要风险列表中。	已完成
委员会建议管理层通过采用全组织信息技术、数据和网络安全方针，进一步改进资源的协调和统一。	秘书处已经加快了几项网络安全路线图活动，以加强本组织的网络安全检测、防护和响应过程。关键的网络安全路线图举措仍在等待经常性费用的供资审批。	进展中
作为世卫组织转型的一部分，委员会敦促高级管理层继续把重点放在变革管理工作和职工疲惫倦怠风险的管理上。	对转型议程的外部评价专门关注这一问题，预计将就如何处理该问题提出建议，作为今后转型实施工作的一部分。在第七十四届世界卫生大会之后，将考虑这些建议以及其他审查（如大流行防范和应对独立小组和《国际卫生条例（2005）》审查委员会）提出的建议。	进展中
委员会建议在国家、区域和总部各级加强成果和影响框架与重要绩效指标之间的一致性。以国家为中心且符合地方情况的方法必须酌情与区域和全球目标、目标和结果框架相结合。此外，还应不断审查重要绩效指标，以确保其有助于实现“三个十亿”目标，并确保不断寻求与卫生相关和其他可持续发展目标协同增效。	已经建立数据治理机制，并发布《2020 年世界卫生统计》和《2009-2019 年全球卫生估计报告》。正在审查其他重要指标。有必要与会员国就增加已经由秘书处监测的《第十三个工作总体规划》指标进行持续讨论。今年将向会员国提出建议。秘书处将确保尽可能减少各国额外的数据收集负担。	已完成
委员会建议，世卫组织从高级别组织风险偏好声明开始，清楚体现本组织各级一系列风险偏好声明的等级体系，连同适当的措施和限制。	确定风险偏好的方法需要全组织的指导和协调。三个层级的方法将允许风险偏好原则在操作中与度量/指标和限制/阈值的定义相关联。2021 年 3 月 31 日，世卫组织风险管理委员会批准活动工作计划，其中包括将风险偏好工作确定为重点。	进展中

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
委员会建议特别注意风险管理过程中的合规风险，并希望强调合规的重要性，因为世卫组织依赖会员国和捐助方的自愿捐款及善意。此外，气候变化对健康的影响需要成为世卫组织风险管理考虑的核心。	世卫组织目前正在对合规情况进行独立审查，以进一步加强合规战略、程序和工具，特别是在 COVID-19 疫情背景下。世卫组织风险管理委员会更新主要风险时讨论了气候变化对健康的影响。	进展中
尽管委员会注意到欠交直接财务合作报告数量显著减少，但仍对直接实施机制表示关切。因此，委员会建议进行根本原因分析，并考虑重新设置世卫组织筹资机制。	自提出这项建议以来，已采取若干举措改进控制措施，加强对直接财务合作协定和直接投资的监督和监测。2020 年中期实施对直接实施政策的重大修订，现在明确规定了什么时候可以使用直接实施，什么时候不能使用。这些澄清，加上在区域和总部两级（在 2020 年 1 月实施的全球管理系统工作流程范围内）进行的前期质量保证检查，有助于确保只开展符合政策规定的直接实施活动。全球保障中心将于 2021 年 7 月启动，负责协调整个组织的直接财务合作/直接实施保障活动，这将大大提高使用这些国家实施模式的透明度，以便针对例外情况和建议采取有针对性的后续行动。在确定替代机制方面，这不一定是现阶段所需要的办法，因为目前界定的直接财务合作和直接实施机制十分稳健，内含许多控制措施，可以有效地支持卫生部实施其工作规划。直接实施是卫生组织在实地实施涉及大量实地工作人员的大型公共卫生干预措施（例如免疫专项行动）的唯一途径。如上所述，为澄清其用途而采取的措施，以及为这两个机制实施的更多控制和监督，应当能够解决本建议背后的关切。	已完成
委员会建议，通过为本组织所有三个级别建立单一的数据存储库，大力协调和整合整个组织的数据收集和数据管理工作。	世卫组织数据、分析、行动与影响司已开始建设世界卫生数据中心，作为全组织统一解决方案，其中包括一个国家门户网站（供与会员国交流）、一个数据湖（作为世卫组织所有数据的单一存储库）和 Datadot（一个面向外部的现代门户，拥有最先进的可视化信息、见解和故事）。	已完成

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
根据访问卢旺达期间收到的关于国家办事处突发事件防范工作的简报，委员会敦促世卫组织考虑从应急行动向正常行动过渡的国家所需结构和机制。	目前正在进行修订世卫组织《紧急情况应对框架》，并将加强对紧急和长期突发事件的管理。目前正在开发若干工具（包括一个应急工具包），以便在合规的各个方面支持国家办事处，特别是协助在突发事件之后逐步结束应急行动。也在审查世卫组织突发卫生事件规划的国家业务模式。一些区域对每个国家办事处进行职能审查的方法仍然是评估某个国家所需最佳结构的最佳方法。	已完成
此外，关于非洲区域，委员会建议卫生组织管理层探讨与该区域各国的国家最高审计机构建立伙伴关系，以加强公共问责制，确定改进机会，并找出解决问题的可行办法。塞拉利昂审计署 2014 年 10 月在该国应对埃博拉病毒病方面所做工作堪称楷模，表明这种伙伴关系可以带来巨大的互惠。		进展中
最后，委员会建议非洲区域办事处与各国卫生部合作，提高公共卫生系统的能力，确保充分利用联合国系统就改善公共行政的标准和做法开展的其他工作。	非洲区域办事处正在与卫生部门负责政策和规划的主任举行年度会议，交流在实现全民健康覆盖范围内改进本国公共卫生系统的指导文件、经验和挑战。此外，已经制定并与国家部委分享世卫组织业务规则手册。	已完成
委员会建议，合同审查委员会注意到的所有既成事实案例均应向高级管理层报告，以便进行审查并采取适当行动确保问责制，并建议每年向委员会提交一份报告，包括管理层为解决问责制问题而采取的行动。	先前已通过合同审查委员会年度报告与高级管理层分享了所有既成事实案件。2019-2020 年综合报告将在 2021 年第二季度结束前完成并分享。每个日历年度结束时，独立专家监督咨询委员会将收到一份报告，作为前一年合同审查委员会报告的后续行动，包括管理层为解决问责问题而采取的行动；第一份此类报告将于 2021 年底提交。因此，这项建议已得到部分实施，并将在 2021 年底全面实施。	进展中

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
委员会建议有必要审查职工健康保险的资金预测，因为这些预测可能需要根据 COVID-19 的影响进行调整。虽然委员会赞赏职工审查控制费用的办法，但建议审查职工健康保险的供资预测，因为需要根据 COVID-19 大流行的情况进行调整。	2020 年，COVID-19 大流行的全球影响导致推迟非紧急医疗保健的使用/索赔减少。基金精算师美国怡安咨询公司已经证实，预计 2047 年全部资金将到位。	已完成
委员会建议尽快更新世卫组织 2015 年发布的问责框架，以便所有利益攸关方都意识到自己在问责方面的责任。	规划、预算和行政委员会第 32 次会议提出的建议（请参阅 EB147/2 号文件，第 17(e)段），也反映了这一建议，即秘书处：“继续促进强有力的问责文化，包括实施最佳做法政策和程序，支持对所有核心业务廉正业务进行有力的跟踪、监测、效率和透明度，并加强世卫组织问责制和内部控制框架的相关层面”。 这是一个持续的过程。	进展中
关于《与非国家行为者交往的框架》，委员会重申继续与私营部门对话的重要性，特别是在当前 COVID-19 大流行的背景下。	合规、风险管理和道德操守办公室、尽职调查和非国家行为者开发了一系列沟通工具和培训模块，以揭开合规、风险管理和道德操守作为一项扶持性政策的神秘面纱，鼓励与包括私营部门和商业协会在内的非国家行为者接触。	已完成
鉴于目前的大流行和灵活工作安排，请高级管理层考虑采取替代和/或额外办法，解决远程工作人员参与、工作疲劳和工作人员面临的心理健康挑战。此外，由于网络安全领域的威胁越来越大，应继续在这个领域投资。	秘书处加快了若干网络安全路线图活动，以加强本组织的网络安全检测和保护以及关键的网络安全路线图举措。为全面实施路线图，正在开展可持续融资和可预测融资工作，并定期向会员国提供最新信息。	进展中
在国家一级，委员会建议世卫组织继续努力转型，最重要的是确保对整个进程和目标的自主权。我们鼓励高级管理层确保与世卫组织工作人员继续进行双向对话，以确保不会丧失转型精神。	目前正在开展工作，以解决加强世卫组织在各国的存在并充分发挥本组织在国家一级产生影响的潜力所需的重大转变（见 EB148/32 号文件）。在职工参与方面，积极鼓励高级管理人员确保通过开放时间、定期工作人员会议和“问专家”会议等其他论坛与工作人员进行双向对话。	进展中

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
关于内部监督，独立专家监督咨询委员会强烈建议提供更多有时限的项目能力，以处理积压的调查，并为该项目提供一个里程碑计划。 独立专家监督咨询委员会强烈建议，提供额外的有时限的项目能力，以处理积压的调查，并为该项目提供一个里程碑计划。 独立专家监督咨询委员会建议核准内部监督事务司三名人员（调查组组长、小组组长、小组组长调查支持），并立即开始招聘程序。独立专家监督咨询委员会建议在遴选小组中应有独立的外部专家。	2021 年 2 月，总干事核准了内部监督事务司的总体招聘计划和办法，以解决积压问题并加强基本能力，以应付目前的工作量。此外，在独立调查委员会 2021 年 4 月会议之前，向世界卫生大会提交了一份年度报告草案，其中详细介绍了已核准的加强调查职能的行动，为全职工作人员提供额外资源，并增强能力，以处理 12 至 15 个月期间的积压工作。	进展中
在采购领域，独立专家监督咨询委员会建议继续关注采购欺诈领域，并建议定期修订相关的反欺诈政策。它鼓励世卫组织系统地加强防范欺诈的模拟和数字工具，供国家办事处在外地使用，并继续或加强努力，强化零容忍文化。	自 2020 年第三季度以来，世卫组织一直在实施路线图，通过改进预防、发现和应对机制，加强其反欺诈/反腐败政策、工具和做法。在这方面，世卫组织正在探讨是否有可能在下一代企业资源规划系统中纳入适合用途的反欺诈/腐败数据分析功能。与此同时，路线图评估了对指导文件、工具（例如欺诈/腐败评估核对表）以及针对面临欺诈和腐败风险的业务领域（例如采购）的培训的额外需求。	进展中
独立专家监督咨询委员会建议，与大流行应对相关的程序和流程在完美和速度之间建立正确的平衡。	目前正在根据经验修订世卫组织《紧急情况应对框架》，特别是在刚果民主共和国的埃博拉病毒流行病应对和 COVID-19 等方面。电子手册第十七节（包括应急操作流程）也正在进行广泛审查，并将在 2021 年底进行相应调整。	进展中
高级管理层将在 2020 年 12 月 15 日前就拟议的新职权范围以及实施路线图向独立专家监督咨询委员会提供书面反馈。	委员会在第 33 次会议上收到有关独立专家监督和咨询委员会职权范围的书面意见。	已完成

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
欧洲区域办事处应对地理上分散的办事处进行成本效益分析，重点是需要加强之间协作的必要性。 内部监督服务司考虑将地理上分散的办事处添加到2021年审计规划中。	欧洲区域办事处正在对我们如何支持国家办事处进行全面的国家存在审查。这将包括地理上分散的办事处以及它们如何运作。欧洲区域办公室的审查也将提交给内部监督服务司，以便它可以在今年的日程表中审计一到两个地理上分散的办事处。	进展中
高级管理层继续将《与非国家行为者交往的框架》建设成为与非国家行为者互动的主要工具，并特别强调其促进性而非禁止性要素。采用该方法可能需要确定具体的良好做法和案例研究，以帮助考虑个别情况。	对外关系司正在根据建议 6 制定与非国家行为者交往的战略¹。该战略还将作为一项工具，鼓励非国家行为者参与推动全球卫生和《第十三个工作总规划》和 2020-2021 年规划预算中所列世卫组织重点。该交往战略旨在确定与非国家行为者交往的明确组织目标；确定衡量实现这些目标进展情况的指标；促进与非国家行为者合作的组织一致性；并纳入区域和针对大部门的战略。与技术单位和本组织三个层面就战略草案进行协商，将使工作人员能够敏感地认识到应按照《第 13 号政府工作报告》和《国家战略和行动计划》采取更加积极主动的参与办法。	进展中
欧洲区域办事处继续注重效率，并进一步加强数字流程支持和总体数字基础设施，以及进一步使产出与成果保持一致。	欧洲区域办事处除了注重成效和进一步加强数字流程支持和总体数字基础设施以及进一步使产出与成果保持一致之外，还将继续注重效率。	进展中
土耳其国家办事处确保及时定期审计经过认证的实施伙伴。	财务、合规和采购股正在与土耳其其他机构合作，简化保障程序。与土耳其的非授予协议书也是我们内部审计和审查过程的一部分。	进展中
土耳其国家办事处考虑将临时雇用合同改为较长期限，并按照联合国其他机构的做法，增加一项规定，“视资金续延或可用情况和（或）任务期限的延长而定”。	关于提出的问题，欧洲区域办事处的监察员已经以非正式和保密方式与土耳其国家办事处进行了接触。此外，卫生人力资源司正在实施招聘活动，以填补重组组织结构中的修订过的职位和空缺职位。最后，世卫组织突发卫生事件规划同意，在资金超过 12 个月的疫情和危机应对项目中，临时任用的工作人员将尽可能转为定期任用。这将对土耳其产生积极影响。土耳其有两个主要项目，由欧盟和德国复兴信贷银行资助，为期 3 年。	已完成

¹ <https://www.who.int/docs/default-source/documents/about-us/evaluation/management-response-fensa-evaluation-december2020.pdf>。对《与非国家行为者交往的框架》的初步评价：管理层的答复（2021 年 5 月 13 日访问）。

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
在国家一级，世卫组织应继续努力实现转型，最重要的是应确保对整个过程和目标的主权。	目前正在开展工作，以处理加强世卫组织在各国的存在和充分发挥本组织在国家一级产生影响的潜力所需的重大转变（见 EB148/32 号文件）。在工作人员参与方面，积极鼓励高级管理人员确保通过开放时间、定期工作人员会议和“问专家”会议等其他论坛与其工作人员进行双向对话。	进展中
高级管理层继续确保与大流行应对有关的程序和流程在完善和速度之间建立适当的平衡。	为审查大流行应对措施而建立的各种独立和内部审查程序（如大流行防范和应对独立小组、独立专家监督咨询司、《国际卫生条例（2005）》审查委员会和全球防范工作监测委员会），为进一步加强世卫组织的大流行应对措施和为进一步事件做好准备提供了信息。	进展中
如果有新信息出现，或是新信息出现时，高级管理层不断更新关于会员变更的情景规划。 — 在合理的可能范围内，情景规划应包括财务影响以外的第二轮影响。 — 独立专家监督咨询委员会向世卫组织提出，建议确保在设立独立评价小组期间不存在任何利益冲突的可能性。	(a) 情景规划——两条规划、预算与行政委员会的建议（见 EB146/3 号文件）涉及这个问题，这项工作正在进行中。 (b) 大流行防范与应对独立小组：“已完成”，因为已按照所有尽职审查要求成立专家小组。	进展中
独立专家监督咨询委员会建议，根据联合国系统其他组织和私营部门的经验，继续重点关注采购欺诈领域。	自 2020 年第三季度以来，世卫组织一直在实施路线图，通过改进预防、发现和应对机制，加强其反欺诈/反腐败政策、工具和做法。在这方面，世卫组织正在探讨是否有可能在下一代企业资源规划系统中纳入适合用途的反欺诈/反腐败数据分析功能。在此背景下，路线图评估对指导文件、工具（例如欺诈/腐败评估核对表）以及面临欺诈和腐败风险的业务领域（例如采购）培训的额外需求。	进展中
独立专家监督咨询委员会建议定期更新相关的反欺诈政策，以适应流程和组织结构的转变和相关变化。	自 2020 年第三季度以来，世卫组织一直在实施路线图，通过改进预防、发现和应对机制，加强其反欺诈/反腐败政策、工具和做法。在此背景下，世卫组织正在起草一份修订后的反欺诈/反腐败政策，并根据最新的组织背景更新其角色和职责。	进展中

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
独立专家监督咨询委员会鼓励高级管理层系统地加强模拟和数字工具，以防范欺诈，供国家办事处在外地使用。	自 2020 年第三季度以来，世卫组织一直在实施路线图，通过改进预防、发现和应对机制，加强其反欺诈/反腐败政策、工具和做法。在此背景下，世卫组织正在探讨是否有可能在下一代企业资源规划系统中纳入适合用途的反欺诈/腐败数据分析功能。这将有助于加强对偏远地区的欺诈行为的保护。	进展中
独立专家监督咨询委员会鼓励高级管理人员继续或加大努力，强化零容忍文化，特别强调国家一级的培训和教育。	自 2020 年第三季度以来，世卫组织一直在实施路线图，通过改进预防、发现和应对机制，加强其反欺诈/反腐败政策、工具和做法。在此背景下，世卫组织一直在评估是否需要为面临欺诈和腐败风险的业务领域提供更多指导文件、工具（例如欺诈/腐败评估核对表）和培训。一旦开发出来，新的工具和指南在所有地区的推广将有助于加强国家一级的零容忍文化。	进展中
独立专家监督咨询委员会建议将经过调整和现代化的世卫组织问责框架作为加强问责职能项目的基石。	向规划、预算和行政委员会提供的问责制概览报告提供关于世卫组织组织问责制的高级别摘要，补充了遵规、风险管理和道德操守办公室、内部监督服务司和评价办公室的个别报告。这个论坛为世卫组织秘书处提供了强调实施最佳做法政策和程序的重要机会。已建立一个系统，用于跟踪世卫组织理事机构与世卫组织问责职能有关的所有建议，以确保及时跟踪建议实施情况并报回有关情况。	进展中
独立专家监督咨询委员会建议确保及时实施内部监督服务司建议，做法是将建议纳入高级管理人员契约。		进展中
关于评价办公室，委员会期待明年的评价计划，并建议该计划作为一项核心重点纳入对本组织应对和管理 COVID-19 大流行情况的评估。		新
请高级管理层考虑以替代和/或强化方式解决远程工作人员的参与、工作疲劳和精神健康等方面的问题。		新

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
高级管理层考虑在个人绩效合同中纳入完全一致的个人和团队目标。		新
高级管理层考虑引入正式的绩效管理校准机制，包括将目前的 1-5 级的评级标准改为基于目前做法的更实用的标准。		新
高级管理层考虑公布世卫组织内部工作人员总体评分的分布情况，以便为职员个人提供一个基准和透明度。		新
独立专家监督咨询委员会建议，应重点建立世卫组织基金会的治理系统、政策和程，以保护世卫组织免遭潜在的声誉风险。		新
高级管理层确保继续与世卫组织职工进行双向对话，以便转型精神不会丧失，各级职工对改革有主人翁意识，并能听到任何关切。		新
独立专家监督咨询委员会建议，在整个规划周期中，对整体信息技术支出与收入的关系进行一次审查。 – 独立专家监督咨询委员会建议审查“管理世卫组织”与“改变世卫组织”的信息技术支出之间的比率，并考虑增加“改变”方面的投资。 – 独立专家监督咨询委员会建议在世卫组织全球管理系统现代化过程中利用其他联合国组织的现有系统和平台，并考虑将企业资源规划系统与联合国系统其他组织全面整合，而不是仅仅整合企业资源规划系统中共同使用某些功能的那些部分。		新

提出的问题	世卫组织秘书处的行动/评论	现状
在第 31 次会议上，独立专家监督咨询委员会在与高级管理层和信息技术人员讨论后指出，“根据专家基准研究（Gartner），世卫组织的信息技术总支出目前低于总收入的 2%，而全球平均水平为 3.7%。”由于网络安全与卫生目标之间没有明显的联系，“独立专家监督咨询委员会建议继续进行信息技术和网络安全投资，以保护本组织，尽管缺少开展此类投资商业论证。”		新

= = =