



可持续筹资工作组提出的事项

秘书处改革实施计划

总干事的报告

背景

1. 关于可持续筹资的 WHA75(8)号决定（2022 年）授权秘书处制定改革实施计划，卫生大会在该决定中通过了可持续筹资工作组的建议¹（载于第 39(e)(i)段）：

- 请秘书处“制定一份改革实施计划，并根据[可持续筹资工作组建议]第 38(e)段中的原则，通过规划、预算和行政委员会第三十七次会议、执行委员会第 152 届会议和规划、预算和行政委员会第三十八次会议，与第一个增加评定会费建议同时提交给第七十六届世界卫生大会”；并
- 指示“执行委员会第 152 届会议将通过规划、预算和行政委员会第三十七次会议批准实施计划，该计划可参考[可持续筹资工作组建议]第 40 段建议的会员国专题工作组的讨论情况”；

2. 在 EB151(1)号决定（2022 年）中，执行委员会设立了敏捷精干会员国专题工作组，并决定该专题工作组将通过规划、预算和行政委员会第三十七次会议和 2023 年 1 月执委会第 152 届会议向第七十六届世界卫生大会报告情况，并根据专题工作组对透明度、效率、问责制和合规方面各项治理挑战的分析提出长期改进建议。专题工作组的报告载于文件 EB152/33。

3. 秘书处结合专题工作组三次会议的审议情况，并认识到自己对持续改进和敏捷应变的坚定承诺，制定了下文附件 1 和附件 2 所载的改革实施计划，其中包括秘书处职权范围内的改革行动，以进一步提高其绩效，加强其在预算、规划、财务、治理方面的

¹ 见文件 A/75/9，附录 2。

流程和问责制。该计划借鉴了诸多评价、审计和外部评估中记录的以往许多改革和差距分析。因此，包括已经实施或仍在实施的相关改革行动。实施计划还考虑了可持续筹资工作组会议以及专题工作组三次会议的讨论情况，以及秘书处在这些会议上提出的行动建议和理事机构平行会议的建议。秘书处还审议了会员国在 2022 年 11 月举行的专题工作组第三次会议期间和之后立即提出的意见。

4. 根据要求，实施计划确定了当前双年度和 2024-2025 双年度的可交付成果，并包括迄今为止的进展、初步时间表和必要的指示性成本计算（如可能），以实施正在进行的/额外的改革。实施计划将根据取得的进展、新出现的需求和行动领域以及理事机构的决议和决定定期更新，因此应被视为一份“动态文件”。

5. 实施计划的细节，包括上述已确定的要素和截至 2022 年 12 月的最新情况，载列如下：附件 1 描述正在进行和计划进行的行动，附件 2 描述已经实施的行动。两个附件均按关键主题列明各项行动。

当前改革实施计划的主要目标及其与敏捷精干会员国专题工作组报告的互补性

6. 秘书处确认，如附件 1 和附件 2 所示，会员国强调及时一致实施具体改革的重要性。总体而言，鉴于专题工作组的重点是会员国和秘书处共同负责的改革，这些行动是对专题工作组 11 项建议¹的补充。秘书处确定了改革的七大主题类别，按字母顺序排列如下：

- (1) 问责职能和制度
- (2) 在国家级的影响
- (3) 资金
- (4) 治理
- (5) 人力资源
- (6) 规划预算
- (7) 资源筹措

¹ 见文件 EB152/33。

7. 实施计划包含七个主题类别下总共 98 项行动，其中 38 项行动已经实施（见附件 2），其余 60 项行动正在进行中或将于明年开始（见附件 1）。

8. 如上所述，实施计划中的所有行动并不代表过去十年秘书处在领导、问责、管理和治理系统方面的所有进展。相反，根据秘书处在可持续筹资工作组会议和专题工作组会议上听取的会员国意见以及与会会员国的合作情况，实施计划强调采取行动，以便：加强基于结果的管理方法；使会员国更早、更深入地参与规划预算编制进程；为会员国提供更方便用户、见解更深刻的结果报告和能见度；加强问责制，包括在预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰方面；实施治理改革，包括及时透明地计算决议和新举措的成本；加强三级工作模式并增加国家一级的影响/加强国家办事处；改善供资，包括资源分配；提高秘书处组织结构图的可见度，加强其在工作人员招聘方面的及时性和多样性；以及加强资源筹集战略和捐助者参与。实施计划还包含一些与预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰管理层应对计划有关的已实施和正在实施的行动，管理层应对计划定期受到监测、更新并公开可得¹。还应指出的是，附件 2 所列的已实施的行动包括最近完成的行动，例如为监督职能主管和道德操守职能主管制定了新的任期限制政策。

在以往的强化和改革举措基础上再接再厉

9. 正如专题工作组报告²所指出的，实施计划以世卫组织理事机构以往的决议和决定、世卫组织的改革举措、对这些举措的评价以及对世卫组织相关系统的若干全组织评价、内部和外部审计及其他审查和评估为基础，是世卫组织全组织学习承诺的一部分。其中包括在改进绩效方面吸取的经验教训，以及如何提高响应能力、相关性、有效性和问责制水平。

10. 例如，2017-2018 年，多边组织业绩评估网评估了世卫组织各系统在实现组织有效性方面的绩效³以及基础系统在实现其目标方面的绩效。其结论是，世卫组织在交付核心业务的同时实施了广泛的组织变革；其改革努力为持续的机构发展和转型以支持实施《2019-2025 年第十三个工作总规划》奠定了坚实基础；并且世卫组织具备强有力的内部控制，并加强了基于结果的管理和评价职能。

11. 独立评价以及内部和外部审计在改善世卫组织绩效、加强其对结果交付的问责制

¹ 见世卫组织管理层就负责调查刚果民主共和国北基伍省和伊图里省应对第十次埃博拉病毒病疫情期间性虐待和性剥削指控的独立委员会的报告所作回应。日内瓦：世界卫生组织；2021 年（<https://www.who.int/publications/m/item/who-management-response-plan>，2022 年 11 月 13 日访问）。

² 见文件 EB/AMSTG/3/3。

³ 2017-2018 年世卫组织。巴黎：多边组织业绩评估网；2019 年（<https://www.mopanonline.org/assessments/who2017-18/index.htm>，2022 年 11 月 13 日访问）；多边组织业绩评估网对各组织的战略，业务，关系和绩效方面进行评估。

和促进全组织学习方面发挥着关键作用。最近的评价活动包括 2011 年至 2017 年期间进行的关于转型和世卫组织改革的评价¹。内部监督服务司和外审计员每年向卫生大会报告内部和外部审计摘要，其中包括专题工作组处理的许多问题²。

12. 规划预算门户网站提供了本组织在整个《第十三个工作总规划》下工作、筹资和实施进展的更多细节，是推进世卫组织规划实施方面问责制和透明度的一个重要里程碑。自 2014 年以来，该门户网站每季度更新一次，现已改为每月更新。2017 年，秘书处承诺根据国际援助透明度倡议标准，在开放许可下发布规划和财务信息，提供易于访问的国家网页，其中包含直至产出层面的所有相关信息³。2022 年，世卫组织首次接受援助透明度指数评估和评级，得分列于“良好”类别，排名高于许多长期接受评估的实体。有关世卫组织和其他发展行为者评估的更多详情，请访问“公布你资助的内容”网站³。

13. 正如以往提交会员国的报告所述，总干事的转型举措继续为加强和改革世卫组织奠定基础，其重点是文化转变和使本组织更加灵活、注重结果。核心转型举措的实施情况可以通过世卫组织监测工具中的交互式表格查看⁴。

关于 2024-2031 年评定会费使用情况的高级别报告

14. 会员国要求提供更多信息，说明在今后双年度如何分配和使用增加的评定会费。专题工作组讨论了如何在提供更多战略信息与保持这种资金支持的业务灵活性之间保持平衡的问题。

15. 2024-2025 年规划预算方案草案中有一节阐述秘书处如何在计划改进资源分配，并特别侧重于评定会费，具体办法是制定若干原则，将灵活资源与自下而上的重点事项更紧密地联系起来。此外，将在提交第七十六届世界卫生大会的下一版 2024-2025 年规划预算方案草案中纳入可随时间推移进行跟踪和报告的高级别指标。这些指标将包括监测在实现重要中长期目标方面取得的进展，例如纠正规划预算中的不平衡；加强本组织的促进性和问责制职能；处理工作人员合同改革；以及投资提高国家一级能力等。这些目标将通过规划预算周期来实现，同时考虑到当前的组织重点。

¹ 评价报告可参见 <https://www.who.int/about/what-we-do/evaluation/corporate-evaluations/thematic-evaluations>。

² 例如，见文件 A75/36，内审计员的报告；https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_36-ch.pdf，2022 年 12 月 21 日访问）和文件 A75/35，外审计员的报告（https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_35-ch.pdf，2022 年 12 月 21 日访问）。

³ 可参见 <https://www.publishwhatyoufund.org/>（2022 年 12 月 23 日访问）。

⁴ 见 <https://www.who.int/about/transformation/core-transformation-initiatives>。

未来的监测和治理

16. 为确保维持改革势头，秘书处将采用不同办法跟踪进展和就实施计划进行报告，具体包括：

- (a) 同时使用综合平台看板和与各项职能（例如，规划预算）相关的看板；
- (b) 酌情向自 2023 年 5 月起举行的规划、预算和行政委员会、执行委员会和卫生大会会议提交相关秘书处报告；
- (c) 每年第三季度更新进展报告；
- (d) 双年度期间酌情举行会员国情况介绍会；以及
- (e) 将许多计划实施的改革纳入向会员国提交的例行报告中，由此业务负责人可在相关议题项目下的定期报告中提供关于改革可交付成果的最新情况。

17. 根据秘书处的设想，在专题工作组完成其任务后，规划、预算和行政委员会将积极监测进展以及与开展实施计划有关的任何问题，并就此向执行委员会和卫生大会汇报情况。

18. 该实施计划将与评定会费的首次增加方案同时提交第七十六届世界卫生大会。秘书处决心要展示其计划的灵活性和势头。

执行委员会的行动

19. 请执委会注意本报告并考虑以下决定草案：

执行委员会，审议了关于秘书处改革实施计划的报告¹，还审议了执行委员会规划、预算和行政委员会第三十七次会议报告中所载的相关建议²，

决定批准秘书处改革实施计划。

¹ 文件 EB152/34。

² 文件 EB152/4。

附件 1

加强世卫组织预算、规划和筹资领域的治理工作 秘书处改革实施计划

2022-2025 年期间正在进行或计划采取的行动

附件说明

- 各项行动分七类主题按英文字母顺序排列如下：

1. 问责职能和制度
2. 在国家级的影响
3. 资金
4. 治理
5. 人力资源
6. 规划预算
7. 资源筹措

附注：附件 1 还包括“其他事项”主题。

- 为便于相互参照，一些小标题沿用了原先呈交敏捷精干会员国专题工作组第三次会议的实施计划的标题¹。

¹ 见文件 EB/AMSTG/3/3。

秘书处改革实施计划：活动、可交付成果和初步时间表

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间：			当前实施状态：正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年及以后		
1. 问责职能和制度										
1	问责职能 审计/评价	安排外审计员和内审计员向会员国通报情况：考虑在规划、预算和行政委员会 1 月份会议期间举行更多的情况介绍会，并定期在会员国情况介绍会中通报情况	例行提高审计结果和建议的透明度	已编入预算	待完成	X	待完成	-	正做计划	内部监督服务司和外审计员各自向卫生大会提交年度报告，包括审计摘要。秘书处每年向 5 月份规划、预算和行政委员会会议通报联合检查组（联检组）的有关报告。会员国可以要求通过一个安全、保密的门户查阅各份审计报告。
2	问责职能 审计/评价	评价改革建议 (a)评价全组织在数据和交付行动方面对《第十三个工作总规划》的实施工作和影响的贡献；(b)中期评价《第十三个工作总规划》实施情况，以确定低风险、高收益的机会以及为实现“三个十亿”目标所需额外投资的领域	促进会员国酌情通过独立评价、全组织学习和评估影响等方式加强其审查作用	已编入预算	200 000 (两项评价工作)	X	X	-	已做计划	计划于 2023 年实施。评价主题已被纳入执行委员会 2022 年 1 月批准的 2022-2023 双年度评价工作计划。此外，世卫组织还完成了与敏捷精干会员国专题工作组正审议的问题有关的几项评价：转型（2020 年）；世卫组织第一、第二和第三阶段改革（2011-2017 年）；《与非国家行为者交往的框架》（2021 年）；评价世卫组织聘用顾问和使用《开展工作协议》相关情况（2021 年）。
3	问责职能 下放权力	进一步下放权力，同时加强问责机制，使本组织所有三个层级都具有高效履行其职责的权能，包括能够进行评价/审查	强化明确的职责关系和责任制	已编入预算	-	-	X	-	正做计划	秘书处正进一步下放权力，特别是向国家级放权，以便在世卫组织转型期下一实施阶段提高世卫组织的敏捷性、反应能力和问责制。执行委员会批准的 2022-2023 年双年度评价工作计划阐述了如何评价权力下放问题。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/ 尚未编列 预算	估计交付 成本 (美元)	活动或可交付成果 完成时间：			当前实施 状态：正在 进行/已做 计划/正做 计划	秘书处的一般性意见，包括对 迄今为止（截至 2022 年 12 月底） 进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年 及 以后		
	问责职能 预防和应对 性剥削、性虐待和 性骚扰	加强世卫组织预防和 应对性剥削、性虐待 和性骚扰的职能	预防和应对各类 不端性行为（包 括遵循负责调查 刚果民主共和国 应对第十次埃博 拉病毒病疫情期 间性虐待和性剥 削指控的独立委 员会的建议以及 世卫组织理事机 构的建议）。将 管理层应对计划 的初步修订内容 纳入 2023-2025 三 年期战略。在本 组织工作和业务 中注重受害者/幸 存者权益	已编入预算	15 000 000 (每年)	-	-	-	正在进行	管理层应对计划确定了预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰的短期和中期行动，并进行监测。正通过一个综合平台跟踪负责调查刚果民主共和国应对第十次埃博拉病毒病疫情期期间性虐待和性剥削指控的独立委员会、独立专家监督咨询委员会和世卫组织突发卫生事件规划独立监督和咨询委员会的建议以及执行委员会、卫生大会和规划、预算和行政委员会的建议。截至 2022 年 12 月底，管理层应对计划的实施工作进展顺利：97% 的行动已启动，预计 84% 的行动将完成。世卫组织网站每个季度定期更新会员国和管理层应对计划进展情况。
4	问责职能 预防和应对 性剥削、性 虐待和性骚 扰	促进全组织文化变革	深刻改变世卫组 织的文化和权力 动态，确保人人 预防性剥削和性 虐待/不端性行 为，并创造一个 安全和健康的工 作环境，对性剥 削和性虐待零容 忍	已编入预算	-	-	-	X	正在进行	管理层应对计划 3.1：促进本组织的文化变革；通过实行管理人员契约、工作承诺/绩效审查以及其他纪律或绩效相关行动，在预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰方面对管理人员和高级官员问责。除了已经采取和正在采取的行动（见管理层应对计划）外，正在开展一项研究，对世卫组织的组织文化进行深入分析。分析将就必要的变革和实现员工在工作场所更加相互尊重和对不端性行为零容忍的方法提出建议。初步结果将于年底公布，研究报告将于 2023 年初完成。文化变革本身是一个长期过程，将在 2025 年之后继续进行。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
5	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	在整个组织内和在国家级建立向受害者/幸存者提供支持的规划	创建“最先进的”支持受害者/幸存者职能	已编入预算	-	X	-	-	正在进行	管理层应对计划(短期)1、2和3(以及相关行动)。除了通过管理层应对计划启动的工作外,目前正在开展工作,在现有支持系统的基础上建立受害者/幸存者支持职能,并进一步加强现有支持系统。履行这一职能不是单一机构的责任,而是通过与各合作伙伴、东道国政府、国家办事处和问责规划合作,一道履行此职能。可以通过总干事设立的幸存者援助基金切实满足当前的需求。
6	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	建立一个处理性剥削和性虐待问题跨领域小组,为世卫组织各项国家行动、应急行动和与社区直接交往的其他规划提供保障并支持开展风险评估	将预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰问题和行动融入各项规划和业务中	已编入预算	-	-	-	X	正在进行	管理层应对计划3.2.6:将通过三年期战略将预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰工作长期纳入各项规划和业务。
7	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	建立一个内部和外部多学科预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰问题专家库,供在世卫组织三个层级部署专家(妇女优先)	建立能力和系统,以便迅速扩大预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰速增能力	已编入预算	-	-	X	X	正在进行	管理层应对计划3.3.1:人才库拥有以下专业知识:保护,协调,社区参与和培训,风险评估,基于性别的暴力,心理健康,性健康和生殖健康,调查,人力资源管理,制订规划和项目计划。已确定了初步能力,并在目前行动中部署了有关专家。鉴于系统性缺乏预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰方面的专业知识,需要在其他利益攸关方协调下,大力开展能力建设,实现干预措施专业化和标准化。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/ 尚未编列 预算	估计交付 成本 (美元)	活动或可交付成果 完成时间：			当前实施 状态：正在 进行/已做 计划/正做 计划	秘书处的一般性意见，包括对 迄今为止（截至 2022 年 12 月底） 进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年 及 以 后		
8	问责职能 预防和应对 性剥削、性 虐待和性骚 扰	建立统一的预防和应 对性剥削、性虐待和 性骚扰框架和标准， 并在国家级联合行动 中予以落实	确保多利益攸关 方行动遵循预防 和应对性剥削、 性虐待和性骚扰 标准	已编入预算	-	-	-	X	正在进行	管理层应对计划 3.5.3：与联合国执行 伙伴合作，在确保提高认识、能力评 估和遏制性剥削、性虐待和性骚扰方 面取得进展；已开始与会员国讨论， 并将其进一步纳入了国家合作战略等 工作。
	问责职能 风险管理	制定风险偏好框架和 内部控制声明，定期 向会员国提交	根据联合国/联检 组标准，提高世 卫组织风险管理 的成熟度，确保 世卫组织能够预 防、发现和应对 可能损害本组织 业绩和声誉的风 险			-				在过去 5 年多时间里，世卫组织不断 加强其企业风险管理系统，目前正在 进一步扩展此系统。全组织风险管理 政策（2015 年）；风险偏好声明 （2022 年）；风险管理和内部控制自 我评估清单和登记册（各级主管每年 填写）。
9	问责职能 风险管理	制定风险偏好框架	阐述世卫组织对 风险的战略态 度，围绕一组“关 键成功因素”列明 世卫组织在履行 其使命时愿意接 受的风险水平。 指导本组织各级 同事在做出决定 时对风险的预期 态度，特别是在 不可能避免风险 的复杂或不断变 化的环境中工作 时如何对待风险	已编入预算	-	X	-	-	正在进行	秘书处于 2022 年 7 月创建了第一个风 险偏好框架。将根据此框架进一步在 日常业务和决策中进行风险管理，并 告知会员国在哪些方面需要填补缺口 和需要提供资源以减少风险。还协助 更新了世卫组织 2022 年主要风险。后 续步骤：全球政策小组将于 2023 年第 一季度审查和批准该框架，并将为继 续制订新风险战略奠定基础。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
10	问责职能 风险管理	在世卫组织三个层级制定风险管理战略并加强系统	根据联合国/联检组标准, 提高世卫组织风险管理的成熟度, 确保世卫组织能够预防、发现和应对可能损害本组织业绩和声誉的风险	尚未编列预算	-	X				在过去5年时间里, 世卫组织不断加强其企业风险管理系统, 目前正在进一步扩展此系统。全组织风险管理政策(2015年); 风险偏好声明(2022年); 风险管理和内部控制自我评估清单和登记册(各级主管每年填写)。
11	问责职能 风险管理	制定更有力的内部控制声明	为实现世卫组织在以下领域的目标提供合理保证: 通报可靠的财务和非财务情况; 开展有力和有效的活动; 根据联合国内部控制声明遵守法规、规则和政策, 包括预防和发现欺诈行为	尚未编列预算	-	-	X	-	正在进行	为加强内部控制声明, 将遵循和改进业务管理系统(BMS), 并相应改进活动/业务系统。
	问责职能 风险管理	加强欺诈和风险管理意识及报告机制	抑制欺诈, 改善风险管理, 并在这些领域为会员国提供更有力的保证							这方面工作正在实施中。见文件A75/35, 附录1, 建议编号R023和R024。
12	问责职能 风险管理	在全组织开展提高风险意识运动	提高整个组织对风险和应对风险系统的认识, 包括认识到工作人员的责任	尚未编列预算	待完成	X	-	-	正在进行	正在开发支持材料和工具。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/ 尚未编列 预算	估计交付 成本 (美元)	活动或可交付成果 完成时间：			当前实施 状态：正在 进行/已做 计划/正做 计划	秘书处的一般性意见，包括对 迄今为止（截至 2022 年 12 月底） 进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年 及 以 后		
13	问责职能 风险管理	加强全球风险、合规和鉴证规划	提高本组织识别、评估和减轻风险的能力和系统，包括确保遵守规定	尚未编列预算	待完成	-	X	-	正在进行	2021 年进行了一流的内部审查。正在将建议纳入新的企业风险管理战略。
2. 在国家级的影响										
在国家级的影响		明确界定世卫组织的作用和职能，包括向会员国提供技术合作，并将该定义纳入国家合作战略编制手册	更明确地界定世卫组织在本组织各层级的作用和职能	-			自世卫组织上次改革以来，在澄清本组织三个层级的作用和职能方面取得了进展。今天，关于如何将作用和职能转化为本组织各级工作的规划，包括在世卫组织发挥领导作用、提供全球公共卫生产品和根据国家合作战略确定的战略方向为国家提供支持方面，更为明确。通过三级网络（特别是通过产出交付团队）在三个层级进行讨论，在业务计划中列明和反映这些作用和职能，特别是注重统一开展工作，以便在国家级产生影响。			
14	在国家级的影响	更新《2020 年国家合作战略指南》，以完善该战略的总体方法，确保其符合联合国可持续发展合作框架和新业务管理系统的要求，包括确定国家办事处如何支持与各国开展技术合作	增强国家合作战略作为一项战略性计划制订工具的价值和利用率，加强在国家级的影响和与会员国的关系	部分编入预算	100 000– 150 000	X	X		正在进行	国家合作战略中确定的重点尚未与全球战略和业务计划制订进程有系统地联系起来。《国家合作战略指南》确定了世卫组织在国家级的作用和职能，并通过列明国家战略重点反映了这些作用和职能。还需要与业务管理系统工具相结合，有系统地为世卫组织业务战略计划制订进程提供信息。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至 2022 年 12 月底)进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年及以后		
15	在国家级的影响	监测实施情况并通过执行委员会和卫生大会向会员国报告情况	提高会员国对成就和业务挑战的认识	部分编入预算	-	-	-	X	正在进行	目前正在积极筹划将国家合作战略与正在开发中的业务管理系统结合起来, 以便系统地为世卫组织的业务战略规划制订进程提供信息。应在 2023 年最后一个季度完成国家合作战略与业务管理系统挂钩工作。通过《第十三个工作总规划》衡量系统监测和报告在国家级产生的影响, 包括对照成果指标跟踪健康结果和影响情况, 并通过产出记分卡反映秘书处对这些成果和影响的贡献。此外, 结果报告还展示国家案例研究, 展示世卫组织如何为实现健康成果/影响作出贡献。将妥善确定重点卫生结果以及世卫组织应根据本组织转型议程在每个国家提供的有影响力的服务, 改进对国家级影响的监测和报告工作。
在国家级的影响		通过理事机构讨论等途径提高国家级关键业务挑战的能见度	确保会员国全面了解各级业务环境				-			-
16	在国家级的影响	在 2023 年世卫组织国家活动报告中反映国家级业务挑战, 包括设法加强世卫组织代表与众多部门的交往; 并提交第七十六届世界卫生大会和执行委员会第 154 届会议讨论和审议	进一步重视国家级行动的主要业务挑战和解决方案, 努力加强世卫组织在国家级的影响	部分编入预算	40 000+	X	X	-	正在进行	目前正根据世卫组织国家办事处提供的信息编写 2023 年世卫组织国家活动报告, 以提交第七十六届世界卫生大会审议。世卫组织在国家级面临多重和复杂的挑战。世卫组织每两年提交一次国家活动报告, 作为一项主要议程项目向执行委员会和卫生大会提交报告, 系统通报这些挑战。2025 年世卫组织国家活动报告编写进程将于 2024 年第三季度开始。将与国家访问报告一道提交 2025 年 5 月第七十八届世界卫生大会。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
17	在国家级的影响	设法更积极促进执行委员会委员了解世卫组织在国家级取得的成功和面临的业务挑战, 包括安排国家访问, 并向执行委员会第154届会议报告有关情况。	促进执行委员会委员获得第一手经验, 以加强治理活动	尚未编列预算	30 000 (每次国家访问)	X	X	X	正做计划	正拟订具体方法以及一项关于安排执行委员会委员定期访问国家/国家办事处以征求更多意见或反馈的建议, 供执行委员会审议。此类访问的框架将提交执行委员会和卫生大会审议。
18	在国家级的影响	审查并改进本组织三个层级的协调、沟通和技术一致性, 以便在各国产生影响	解决本组织三个层级协调低效问题, 并重视向国家提供支持			X	X		已做计划	在按世卫组织上一次改革方案建立的类别和规划领域网络的基础上, 继续在本组织三个层级加强工作协调和技术一致性, 以便在国家级产生影响。在世卫组织目前转型期, 为进一步加强一致性、协调性和技术连贯性, 秘书处重新设计了计划制订程序, 以加强三个层级支持国家计划制订工作和技术产品/全球公共卫生产品计划制订工作。国家支持计划从确定国家技术援助需求开始, 然后在此基础上协助国家办事处、区域办事处和总部各级制订支持计划, 以确保协调一致。已建立了三级协调机制, 包括设立了产出交付团队和技术专家网络, 由规划管理司长、行政和财务司长以及全球政策小组等行政管理网络进行监督。为使这些网络发挥最佳功效, 还需要进一步改进工作。需要进一步开展工作, 确保主要在总部和区域办事处集中制作的技术产品能够在国家级产生影响。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
3. 资金										
	资金资源分配	加强全组织资源分配的透明度, 包括建立一个机制, 确保和改进世卫组织各层级和各主要办事处之间资源分配的公平性, 特别是重视国家级以及供资不足的规划预算结果(提议如何利用评定会费新增资金)	提高会员国对本组织三个层级如何分配资源的了解, 并概述目前秘书处重新分配资源面临的制约因素			-				秘书处正在编写关于现行资金分配机制的材料。它将开会探讨灵活资金、专题资金和自愿捐款分配事宜。秘书处将继续就在规划预算编制/批准周期开展这项活动的适当时点与会员国进行对话。
19	资金资源分配	安排关于现行资源分配机制的通报会, 包括根据需要编制和分享参考材料	加强会员国对本组织三个层级资源分配的理解, 包括对重新分配资源的制约因素	已编入预算	32 000	X	-	-	正在进行	需要编写适合会员国使用的材料, 并应尽早安排通报会。
20	资金资源分配	针对2024-2025年新增评定会费, 分享在三个层级分配评定会费的指导原则	向会员国提供工具, 协助会员国向本国人民解释世卫组织预期如何使用具有灵活性的新增评定会费	已编入预算	16 000	X	-	-	正做计划	秘书处将阐述关于本组织三个层级如何分配灵活资源的一套原则, 并协助会员国报告战略性使用这些灵活资源情况, 同时保持必要的灵活性(保持必要的灵活性是关于可持续供资的WHA75(8)号决定(2022年)确定的一项关键目标)。
21	资金资源分配	全面评估可用资源以及筹资方案, 解决规划预算重点问题	加强会员国对本组织当前和未来财务状况的了解	已编入预算	32 000	-	X	-	正做计划	-

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
22	资金 资源分配	在规划预算获得批准后为最优先的产出分配充分资金	在最优先的产出和资金之间建立更明确的联系	已编入预算	50 000	-	X	X	正做计划	在开始执行规划预算后, 努力为最优先的产出提供资金。但鉴于本组织尚未得到充分可持续资金, 这将取决于重点产出的数量和水平。上述可持续筹资问题决定有助于实现这项目标。
23	资金 与规划预算保持一致	增强在规划重点与所批准的规划预算内相应供资之间的一致性: 审查各捐助方协议, 确保捐款与世卫组织规划预算重点保持一致	更好地协调规划预算和其他文件所列的会员国要求与本组织获得的用于安排和执行其计划的资金之间的关系	-	100 000	待完成	-	-	正做计划	正如可持续筹资工作组详细指出的那样, 重点工作与资金筹措挂钩面临现行筹资模式的严重制约。落实最近就可持续筹资问题作出的决定可以改善这一点。已妥善建立灵活资金和专题基金机制。自愿捐款受到较大限制。
24	资金 财务管理	审查并根据基准衡量世卫组织的《财务条例》和《财务细则》, 以便使其符合联合国系统的最佳做法: 更新《财务条例》和《财务细则》	-	已编入预算	-	X	-	-	正在进行	目前正修订《财务条例》和《财务细则》, 修订后将提交执行委员会第152届会议和第七十六届世界卫生大会审议。
25	资金 财务管理	更新世卫组织财务报表: 计划采取进一步行动提高财务报表的透明度	提高财务报表的透明度	已编入预算	-	X	X	X	正在进行	采取以下进一步行动提高财务报表透明度: (1)根据《国际公共部门会计准则》, 更新账目附注, 以改进和加强信息清晰度和披露程度; (2)进一步公布财务报表附件, 提供更广泛的财务信息; (3)继续改进总干事关于财务执行情况的报告。此外, 需要采用新的《国际公共部门会计准则》, 包括披露可能影响财务报告的环境因素和可持续性情况。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
4. 治理										
26	治理 使用多种语言	进一步落实多语言政策, 以所有六种正式语言提供所有文件: 试译一次会议摘要记录并评价其可接受程度	以各正式语言翻译世卫组织理事机构的摘要记录。建议使用计算机辅助翻译和机器翻译工具翻译一次会议的摘要记录, 译后稍做编辑处理, 译文虽达不到人工翻译质量, 但基本达意和准确	已编入预算	50 000–60 000	X	–	X	正做计划	经查明, 执行委员会和卫生大会的摘要记录是目前唯一未翻译的理事机构文件。执行委员会和卫生大会通常在每个双年度举行六届会议, 五种语言的文字翻译量约为65万字。2017年, 理事机构文件翻译费用估计为每双年度大约 50 万美元。2020年, 理事机构可在翻译工作流程中使用了计算机辅助和机器翻译工具。据理事机构司估计, 如果使用这些技术, 加上译后稍微编辑/修订, 估计现在可以比以前翻译费用节省达 50%。建议进行试点, 以确认是否可以节省这些资金, 并评价译文的可接受程度。
	治理 最佳做法审查	编写一份文件, 审查整个联合国以及其他多边机构在治理和监督方面的最佳做法, 并阐明提高世卫组织理事机构有效性的各种备选办法	提高世卫组织理事机构的效力			–				
27	治理 最佳做法审查	开展全组织学习审查, 确定联合国和其他多边机构治理、问责和监督方面的最佳做法以及世卫组织进行更有效治理和问责/监督的方案	增强世卫组织(总部和区域办事处)理事机构的监督和问责职能(治理和秘书处服务)的效力和效率以及两者之间的联系	尚未编列预算	100 000	–	X	–	正做计划	审查工作将利用和借鉴过去广泛的审查、研究和评价结果, 包括利用和借鉴: 世卫组织改革工作(2011-2018年); 世卫组织转型; 联检组报告; 多边组织业绩评估网审查; 参与联合国改革; 通过联合国各种网络开展的工作。将在2023年1月举行的世卫组织理事机构会议之后委托开展此项审查工作。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/ 尚未编列 预算	估计交付 成本 (美元)	活动或可交付成果 完成时间：			当前实施 状态：正在 进行/已做 计划/正做 计划	秘书处的一般性意见，包括对 迄今为止（截至 2022 年 12 月底） 进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年 及 以后		
28	治理 最佳做法审 查	制定一份备选方案文件，审查联合国和其他多边机构治理和监督的最佳做法	提供世卫组织外部的有益做法实例，为会员国的治理改革提供信息	尚未编列预算	待完成	-	X	-	正做计划	将在 2023 年 1 月/2 月举行的世卫组织理事机构会议之后委托开展此项工作。
	治理 规划、预算和行政 委员会的作用	加强规划、预算和行政委员会以及执行委员会的作用，特别是在预算监督方面的作用，以便更好地参与和监督今后规划预算	-	-	-	-	-	-	-	备选方案包括：(1)延长会期或举行专题会议或特定主题会议；(2)安排召开关于（未）实施执行委员会以往建议问题的会议；(3)在会前为会员国安排一次关于确定重点事项的情况通报会。
29	治理 规划、预算 和行政委员 会的作用	根据会员国的决定，规划、预算和行政委员会举行以预算监督为重点的特别会议或额外会议	-	-	-	X	-	-	正在进行	于 2022 年 11 月举行了规划、预算和行政委员会成员第一次非正式会议；经审查并与会员国协商，可进一步安排类似会议。
30	治理 规划、预算 和行政委员 会的作用	(a)延长会期或举行专题会议或特定主题会议；(b)安排召开关于（未）实施执行委员会以往建议问题的会议。	-	-	-	待完成	-	-	正做计划	视会员国指示而定。
	治理 决议成本核算	改进决议和决定的成本核算程序，包括在磋商期间与会员国进行讨论，解决潜在的筹资问题，并增加明确的废止条款	世卫组织理事机构根据所批准的规划预算一致确定和控制重点。这是监督和管理交付的一个关键要素	-	-	-	-	-	-	秘书处在这方面取得了相当大进展。决议成本核算流程现已标准化，审批严格。同时，由于成本核算有助于及早计划，秘书处保持了必要的灵活性。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
31	治理 决议成本核算	确定筹资和执行决议的责任	明确、商定和理解在确定执行决议方面的责任	已编入预算	工作人员 工时	X	-	-	正做计划	需要确定秘书处的关键绩效指标、制订人力资源计划(针对决议所列活动及其相关承诺)以及确定会员国在提供资金方面的责任, 特别是在可持续供资环境中。
32	治理 决议成本核算	建立和实行决议成本核算的批准程序	由会员国大力有效控制成本核算审查和批准工作	尚未编列预算	工作人员 工时	-	X	-	正做计划	解决时间问题并提出备选方案, 例如确定在决议通过后开展实施工作所需的费用; 可以考虑为规划、预算和行政委员会举行专门核算成本会议, 确定更明确的提交时间表, 并考虑由谁提出费用决议。
33	治理 决议成本核算	更新并在世卫组织对外门户网站上简述决议所涉费用	收集并对外公布关于世卫组织理事机构程序和决定的透明数据	已编入预算	工作人员 工时	-	X	-	正在进行	已提供相关信息, 但需要设计和采用更新的在线展示格式。
34	治理 决议成本核算	将所批准的决议的成本核算程序纳入规划预算编制进程	将批准的决议与重点和可交付成果挂钩	尚未编列预算	工作人员 工时	X	-	-	正做计划	处理有关问题, 探索可否确定在明确结果与成本之间的联系, 将已通过的决议明确纳入规划预算, 报告所取得的成果, 并说明财务执行情况。
5. 人力资源										
人力资源		提高世卫组织设立和填补高级职位的透明度, 并定期向会员国报告情况	使会员国更深入地了解重大人力资源问题和挑战	-			这包括加强人力资源管理系统; 世卫组织国家代表的招聘和入职; 通报情况			
35	人力资源	创设世卫组织问责网页, 显示各种管理看板, 包括人力资源职位、职位空缺和招聘信息	提高信息透明度, 并便于会员国查找相关信息	尚未编列预算	待完成	X	-	-	正在进行	管理看板将提供并定期更新现有信息(类似于提交卫生大会的人力资源年度报告所提供的信息), 其中将显示填补的职位、空缺和人口特征。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/ 尚未编列 预算	估计交付 成本 (美元)	活动或可交付成果 完成时间：			当前实施 状态：正在 进行/已做 计划/正做 计划	秘书处的一般性意见，包括对 迄今为止（截至 2022 年 12 月底） 进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年 及 以后		
36	人力资源	制定程序加强世卫组织国家代表的征聘和安置工作，使世卫组织国家代表具备适当的管理和领导世卫组织国家办事处能力和技术协调能力	在区域办事处和总部参与下，根据评估候选人程序，利用名册进行快速匹配和安置，进一步加强世卫组织代表的征聘工作，招聘称职的世卫组织代表	已编入预算	每年 500 000	X	-	X	正在进行	<p>目前由区域主任提名世卫组织新代表。将按以下时间表重新设计新程序：为评估中心/程序选择新的供应商——2023 年 5 月；提交世卫组织代表遴选新机制，供 2023 年第四季度批准；在 2025 年 5 月之前审查并通知会员国。世卫组织每年组织一次代表评估中心活动，这一程序需要更加严格和有效。在总干事办公厅和区域办事处的参与下，将世卫组织代表候选人与工作地点需求相匹配，并在任命世卫组织代表时加强尽职调查（交叉核对），以进一步改进任命程序。</p> <p>作为世卫组织转型工作的一部分，正在各主要办事处推广 2019 年在非洲区域办事处启动的一项规划，改善世卫组织代表的领导、管理（包括预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰）以及技术协调潜力和能力。该规划题为“发挥领导作用实现卫生转型的路径”，目的是培养世卫组织今后领导人或提高世卫组织现有代表的能力。</p>
37	人力资源	加强空缺通报机制，增强多样性，建立世卫组织职位人才库	进一步拓宽全球人才库	待完成	待完成	X	-	-	正做计划	-
38	人力资源	根据地域分配原则更好地配置人力资源	改进工作人员地域分配状况	待完成	待完成	-	-	-	待完成	每六个月在人力数据和人力资源报告中向理事机构汇报地域代表性数据，包括随时间的变化情况。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
6. 规划预算										
39	规划预算 新举措	与会员国协商, 一致和透明地制定新的举措和规划, 包括进行相关的成本核算和列明今后筹资方案	尽早与会员国就世卫组织内部重大新举措的新计划及其财务和行政影响进行沟通	尚未编列预算	-	X	-	-	正做计划	世卫组织秘书处将在计划重大新举措时及早通知会员国(酌情在情况介绍会或理事机构相关会议上通报相关情况)。重大新举措指的是卫生组织内目前尚无的重大新规划(包括中心)。这些举措将与所涉财务和行政影响的评估结果一道列入规划预算。
	规划预算 制订计划/提高效率	与会员国一道进一步改进基于重点的预算编制流程, 包括提高透明度、分享预算重点确定方面的信息以及讨论重点事项的供资问题	确定重点与编列预算规划明确挂钩, 并增强会员国对这一进程的参与			-				拟订2024-2025年规划预算方案草案工作的一大要素是突出重点, 基于数据, 重视国家级卫生结果和影响, 加强自下而上确定国家重点工作。
40	规划预算 制订计划/提高效率	根据基于结果的管理原则, 改进世卫组织结果框架及其绩效监测, 包括与会员国进行联合监测。在所有三个层级加强机构敏捷性和能力, 以支持监测绩效和交付结果	确保使用世卫组织结果架构更清楚地展示在国家一级发挥的影响	尚未编列预算	待完成	X	X	-	正在进行	这一专题与已纳入秘书处实施计划的若干专题有关, 例如: 评价和改进结果报告; 向会员国联合报告情况; 会员国参与确定第十四个工作总规划草案以及规划预算的新结果架构。进一步改进结果监测和报告, 包括能够更好地跟踪和报告健康结果和影响改善情况, 并在世卫组织转型行动中, 展示世卫组织工作与促进实现这些结果之间的可靠联系。世卫组织转型行动的重点是发挥影响。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
41	规划预算 制订计划/提高效率	确定关于编制规划预算和工作总规划的详细协商程序	促进会员国积极参与规划预算和工作总规划的制订和实施工作	已编入预算	146 000	X	-	X	正在进行	秘书处已启动这一进程, 为拟订2024-2025年规划预算方案草案进行了更有针对性和更广泛的磋商。它还在评估如何促进会员国从一开始就参与第十四个工作总规划草案拟订工作。2024-2025年规划预算方案草案的完成日期为2023年5月, 拟订第十四个工作总规划草案的完成日期为2025年5月14日; 随后规划预算完成日期为“2025年以后”。提供双年度费用。
42	规划预算 制订计划/提高效率	改善国家、区域和全球确定重点进程, 在重点事项和规划预算编制工作之间建立更明确的联系。透明地与会员国分享结果	使会员国更清楚地了解确定重点与规划预算编制工作之间的联系以及相关预算配置情况	已编入预算	50 000	X	-	X	正在进行	这是目前一个多层次目标。完成规划预算双年度周期的每届执行委员会和卫生大会届会。已经取得以下进展: 正与国家协商, 以确定重点成果和产出; 正就区域重点进行区域协商。已承诺将预算水平与成果更密切地联系起来, 并确定了最优先成果; 将通过新的规划预算电子附件更透明地分享在确定重点方面的结果。 需要进一步审查如何与会员国合作, 更明确地一致阐述结果, 重点是在国家交付成果, 更好地适当分配预算和资源, 并加强报告工作。将更为突出重点和报告结果(而不是投入)。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
43	规划预算 制订计划/提高效率	为规划预算的编制和报告工作提供更大透明度和更多详细信息, 特别是与拟议的预算增加和可能的资金供应有关的信息, 这包括编写材料、举行情况介绍会和进一步提供当前和潜在财务信息	为会员国提供更清晰和更透明的信息, 以便其在批准规划预算时做出决定	已编入预算	48 000	X	—	X	正在进行	与会员国进一步讨论所需信息的详细程度; 例如, 在规划预算获得批准之前需要提供何种信息, 以及根据定期报告程序需要提供何种信息。新的规划预算列报方式提供了许多备选办法。关于预算, 秘书处正在编写材料, 并正筹划举行情况介绍会说明如何计算和编制规划预算。这可能有助于澄清情况。通过世卫组织门户网站每月提供关于预算执行情况的相当详细的信息。关于可用资金水平, 世卫组织提供了最佳估算, 但需要在可持续筹资方面取得进一步进展, 以优化规划预算编制工作。
	规划预算 制订计划/提高效率	审查规划预算的列报方式, 以方便会员国理解和分析所提供的信息				—				会员国认为目前提出的预算不易理解。他们要求有更好的概览和更简短、更易理解的文件, 但在某些方面应提供更详细信息。在当前拟订2024-2025年规划预算方案草案过程中, 秘书处采用“漏斗”方式汇总信息并提供一个电子附件网站来解决这个问题。当前的计划已送交各区域委员会。目前正采用这一方法编制新的规划预算, 并已确定由一供应商为电子附件网址提供支持。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间：			当前实施状态：正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年 及 以后		
44	规划预算 制订计划/提高效率	改进规划预算编列格式的结构和设计：采用模块化结构，各节可以独立阅读（如执行摘要以及成果说明和产出说明）。	改善用户体验和对规划预算的理解		20 000	X	-	-	正在进行	-
45	规划预算 制订计划/提高效率	编写新的辅助文件（“解释文件”），例如关于世卫组织预算编制的原则和程序的文件；确定优先次序的过程等（内容将在每次拟订新的规划预算方案草案之前确定）	为内部和外部用户提供工具，以确保更好地理解解释规划预算	已编入预算	10 000	X	-	-	正在进行	-
46	规划预算 制订计划/提高效率	将规划预算移至数字平台	提供方便用户使用的平台并在平台上提供规划预算	已编入预算	270 000	X	-	-	正在进行	-
47	规划预算 制订计划/提高效率	为确定重点和编列预算开发辅助管理看板	更透明地向会员国说明重点确定过程	已编入预算	50 000	X	-	-	正在进行	-
48	规划预算 制订计划/提高效率	将今后规划预算与结果报告、产出记分卡、上一个双年度筹资和执行情况明确联系起来	更好地展示结果报告中陈述的本组织成就和挑战与随后预算周期所开展的工作之间的联系	已编入预算	-	X	-	-	正在进行	-

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至2022年12月底)进展的看法
						2023年	2024年	2025年及以后		
49	规划预算制订计划/提高效率	举办规划预算列报方式会员国磋商会	促进会员国充分参与规划预算改进工作	已编入预算	32 000	X	-	-	正在进行	-
规划预算报告情况		独立评价结果报告, 并考虑关于如何改进结果报告(包括其执行摘要)的建议	改进结果报告, 更加注重影响, 更好地面向外部读者, 并为今后双年度决策提出明确建议	-						已在本表其他地方论述了会员国提出的一些具体改进项目, 例如编写执行摘要
50	规划预算报告情况	2022-2023 双年度结果报告新增了执行摘要	编写对外部读者更有用的文件, 其中列明主要成就、主要挑战和对今后双年度决策的建议	已编入预算	21 000	-	X	-	正做计划	将在 2022-2023 双年度结果报告中满足这一要求。
51	规划预算报告情况	在结果报告中通报关于对 2020-2021 双年度结果报告进行内部审计的建议的落实情况	-	已编入预算	50 000	X	X	-	正做计划	审计工作已经完成。目前正在确定管理层应对计划, 其中包括世卫组织如何将审计结果纳入下一个结果报告周期, 满足会员国期望, 进一步加强结果报告。
52	规划预算报告情况	在采用记分卡方法时考虑到外部有关方面的评估	直接借鉴国家级有关方面的经验, 编写更好的经透明评估的结果报告	已编入预算	50 000	-	X	-	正做计划	为改进结果报告和听取会员国总结的经验教训, 世卫组织希望与国家有关方面至少就记分卡的某些方面内容对产出记分卡进行联合评估。必须与会员国一道确定这一工作。
53	规划预算报告情况	与会员国建立联合专题小组商讨如何改进结果报告	促进会员国直接参与编写更好的结果报告	已编入预算	6000	-	X	-	正做计划	会员国可以支持秘书处确定如何重点改进报告以及可能认为相关的任何其他改进措施。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/ 尚未编列 预算	估计交付 成本 (美元)	活动或可交付成果 完成时间：			当前实施 状态：正在 进行/已做 计划/正做 计划	秘书处的一般性意见，包括对 迄今为止（截至 2022 年 12 月底） 进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年 及 以 后		
54	规划预算 报告情况	为制定第十四个工作总规划草案，邀请感兴趣的会员国评估泛美卫生组织和世卫组织的结果架构并提出建议	更好和更明确地协调泛美卫生组织和世卫组织结果架构	尚未编列预算	81 000	-	-	X	正做计划	会员国希望泛美卫生组织和世卫组织的结果架构更加明确和一致。可在为拟订第十四个工作总规划草案进行磋商过程中开展这项工作。
	规划预算 报告情况	更透明和详细地通报 规划预算信息	提供更好的信息，使会员国能够看到在规划预算执行方面取得的进展			-				去年取得了几项重大进展：世卫组织规划预算门户网站从每季度更新改为每月更新。全面推出结果报告，非常详细介绍了所取得的成就并进行了非常详细的分析。秘书处为会员国定期举行规划预算执行情况非正式简报会。秘书处还在考虑建立一个“透明门户”提供规划预算执行情况简要信息。将与会员国进一步商定还可在此领域采取的措施。
55	规划预算 报告情况	通过改进世卫组织规划预算门户网站上提供的世卫组织规划预算信息，进一步提高透明度，并通过发布产出和特定国家办事处组合的绩效评估数据，努力提高世卫组织 2022 年援助透明度指数（ATI）得分和排名（得分 69.3，等级为“良好”）	进一步提高世卫组织规划预算执行情况评估的透明度；改进世卫组织规划预算门户；提高世卫组织 ATI 得分	已编入预算	20 000	X	-	-	正做计划	为了履行提高透明度的承诺，并旨在提高 2024 年 ATI 的得分和排名，世卫组织确定了两个需要改进的领域。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间:			当前实施状态: 正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见, 包括对迄今为止(截至 2022 年 12 月底)进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年及以后		
56	规划预算报告情况	加强世卫组织规划预算门户网站围绕“联网数据”开展工作和发布数据, 在本组织与根据国际援助透明度倡议(IATI)公布信息机构之间建立联系	进一步提高世卫组织规划预算数据的透明度; 改进世卫组织规划预算网络门户; 提高世卫组织 IATI 得分	已编入预算	20 000	X	-	-	正做计划	世卫组织致力于提高透明度和努力提高其 2024 年 ATI 的得分和排名, 为此确定了两个需要改进的领域(T.3.4 和 T.3.5)。这一行动意味着, 如果世卫组织捐助方也按 IATI 标准发布信息, 则应在 IATI 评分参考数据中考虑到这一因素。
7. 资源筹措										
	资源筹措	定期更新世卫组织投资论证文件	确定投资论证文件编写周期, 重点是世卫组织工作产生的影响和投资回报		-					-
57	资源筹措	编写 2022 年投资论证文件的执行摘要	确保决策者容易获取投资论证文件	-	-	X	-	-	已做计划	-
58	资源筹措	为第十四个工作总体规划草案编写新的投资论证文件	-	尚未编列预算	待确认(待完成)	-	-	-	正做计划	目前无法确认时间安排。时间安排取决于会员国即将就充资可行性作出的决定。
59	资源筹措	(根据第七十五届世界卫生大会的授权)探讨基本规划预算的充资机制的可行性: 在第七十六届世界卫生大会批准后开展充资活动	如果认为可行, 应进一步拓宽世卫组织筹资模式的资金基础	尚未编列预算	-	-	-	X	正在进行	将通过规划、预算和行政委员会第三十七次会议向执行委员会第 152 届会议提交充资机制可行性文件。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	已编入预算/尚未编列预算	估计交付成本(美元)	活动或可交付成果完成时间：			当前实施状态：正在进行/已做计划/正做计划	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
						2023 年	2024 年	2025 年 及 以后		
其他事项										
60	专家组	制定关于设立相关专家组及其议事程序的统一标准	提高透明度并制定更为简便的征集专家流程	待完成	待完成	-	-	-	正做计划	秘书处正在考虑各种想法，例如向所有常驻代表团发送关于“公开征集”专家的信息，以增加多样性，并在公共网站上提供关于小组、专家委员会和其他咨询小组的数目以及有关专题领域的信息。

附件 2

加强世卫组织预算、规划和筹资领域治理工作
秘书处改革实施计划

已实施的行动（截至 2022 年 12 月 31 日）

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
1. 问责职能和制度				
1	问责职能 审计/评价	评价改革方案 (a) 对世卫组织基于结果的管理方法的实施情况进行独立评价； (b) 对世卫组织改革和组织管理系统进行独立评价	允许会员国酌情通过独立评价、全组织学习和评估影响等方式加强其审查作用	会员国批准提交执行委员会的双年度（例如 2022-2023 年）评价工作计划中的评价任务；其他评价活动可应会员国的要求进行。对世卫组织基于结果的管理方法的评价结果将有助于加强本组织的结果管理，特别是在结果基础上进行决策和学习。
2	问责职能 审计/评价	组织外部和内部审计员向会员国介绍情况： 向卫生大会提交年度报告，以及规划、预算和行政委员会的讨论。	例行提高审计结果和建议的透明度	每年向卫生大会提交报告。外审计员办公室在向卫生大会提交的年度报告中纳入其审计摘要、建议以及对以往审计汇总建议的更新。秘书处每年为 5 月份举行的规划、预算和行政委员会会议编写一份关于联检组报告的文件。会员国可以要求通过一个安全、保密的门户网站查看各份审计报告。
3	问责职能 审计/评价	综合的数字化建议跟踪平台（公共网络版）将包括外部审计建议（如提交卫生大会的年度报告所载）、联检组建议	综合平台使得能够在一个平台中跟踪和比较来自多个来源的建议	综合的建议管理和跟踪平台使业务负责人能够输入各种来源（世卫组织理事机构、联检组、问责职能（评价、监察员））所提建议的最新进展情况。此外，还允许就这些和其他外部和内部审计建议（只读）开展全组织学习。平台在内部启动，软件更新定于 2022 年 11 月完成（世卫组织公共网站版本的创建正在开发中，将于 2023 年 1 月完成）。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
4	问责职能 下放权力	进一步下放权力，同时加强问责机制，使本组织所有三个层级都具有高效履行其职责的权能：公布与助理总干事和区域主任的问责契约。	加强责任划分的明确性和问责制	助理总干事的问责契约已经公布。转型进程还确定了加强权力下放的方法，并已进一步推广。秘书处正在进一步加强权力下放，特别是在国家一级，以提高世卫组织的敏捷性、响应能力和问责制，作为世卫组织转型工作下一实施阶段的一部分。
	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	加强世卫组织预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰的职能	预防和应对所有类型的不当性行为（包括遵循应对第十轮埃博拉疫情期间刚果民主共和国境内性剥削和性虐待指控问题独立委员会（性剥削和性虐待问题独立委员会）和世卫组织理事机构的建议）。将管理层应对计划的初步变化汇总纳入一项覆盖 2023-2025 年的三年期战略。将本组织及其业务转向以受害者/幸存者为中心的方法	作为管理层应对计划的一部分，已经确定了预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰的短期和中期行动并加以监测。性剥削和性虐待问题独立委员会、独立专家监督咨询委员会以及独立监督和咨询委员会的建议，以及执行委员会、卫生大会和规划、预算和行政委员会的建议正在通过一个综合平台得到跟踪。截至 2022 年 12 月底，管理层应对计划的实施进展顺利：已经启动 97% 的行动，预计将完成 84%。世卫组织网站按季度定期更新会员国和管理层应对计划的进展情况。
5	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	制定关于不当性行为的新政策（包括问责框架）；更新关于防止报复的政策	审查对预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰具有影响的所有政策，并将其汇总纳入一个政策框架，同时提供相关实施指导	管理层应对计划 2.4.1：本组织各级所有人员、管理人员和领导者的问责框架（由全球政策小组通过）。分发关于不当性行为的政策和防止报复政策，以征求最终意见和全球职员/管理层理事会的批准；在年底前与经调整的 2021 年预防和处理滥用行为政策版本一起通过；在 2022 年第三季度发布覆盖本组织所有三个层级的关于处理性剥削、性虐待和性骚扰相关指控和报告的标准操作程序；问责制框架即将定稿；其他指导文件（例如，以受害者/幸存者为中心的方法）正在制定中。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
6	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	扩大世卫组织的调查能力并消除积压	加强以受害者为中心的方法，尊重受害者和被指控施害者的需要，以澄清所报告的违法行为	世卫组织已经提高了调查性剥削、性虐待和性骚扰方面积压案件和新案件的核心能力（2022 年 11 月任命了新的调查主管，2021 年 11 月任命了一名临时调查主管，重点关注不当性行为案件，由一个包括 15 名调查员（大多数是女性）的合格团队提供支持）。在新近更新结构后，正在补充力量以支持加强内部监督服务司的运作。在第七十五届世界卫生大会（2022 年）之前完成了积压的性剥削、性虐待和性骚扰案件调查工作。
7	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	制定关于预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰的三年战略	在管理层应对计划基础上，概述一种统一方式，促进为继续建立和维持旨在预防和应对性剥削、性虐待及不当行为的系统采取必要的多种行动。三年战略旨在实施多边组织业绩评估网的性剥削和性虐待/性骚扰指标，使世卫组织到 2028 年成为整个联合国系统这方面“最出色”的机构	管理层应对计划 3.5：世卫组织 2023-2025 年预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰的工作战略将包含明确的目标和具体目标，以确保世卫组织实现对性剥削和性虐待的零容忍，并在整个联合国系统、机构间常设委员会、会员国和主要利益攸关方中加强这方面工作。这也是执行委员会第 150 届会议的一项建议。将于 2022 年 12 月完成。目前工作进展良好，包括在世卫组织各级与合作伙伴举行磋商会议。已经制定了变革理论，现正在制定结果框架以及监测和评价计划。
8	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	实施 2021 年 10 月的预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰行动	-	总体而言，97% 的行动已经启动或完成。许多行动（例如会员国情况通报会、与联合国协调等）具有长期性，将于 2022 年底“完成”，并将在 2023 年根据三年战略重新进行。
9	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	对 2018 年中旬至 2021 年中旬收到的所有性剥削和性虐待以及性骚扰投诉/案件进行外部审计，并审查整个端到端流程的总体有效性	确定不足之处并提出建议，以加强世卫组织的端到端调查程序	管理层应对计划 4.2.2 及其组成部分将在 2022 年 12 月得到实施（包括为跟进性剥削和性虐待问题独立委员会的建议和根据执行委员会/卫生大会以及独立监督和咨询委员会的建议采取的行动）。管理层应对计划及其季度更新发布在世卫组织网站上。外部审计工作在独立专家监督咨询委员会的监督下于 2022 年 8 月完成。世卫组织秘书处于 2022 年 9 月编写了管理层的答复。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
10	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	为世卫组织制定和实施性剥削和性虐待风险评估和缓解工具	创建基本工具，以识别潜在和实际的性剥削和性虐待以及不当性行为风险，以及减轻此类风险所需的管理系统	管理层应对计划 3.2.1 工具包括招聘、采购、与执行伙伴的关系、规划实施、对策交付、快速增援能力的扩大、现金交易等方面的风险评估。该工具借鉴了其他联合国实体的经验。该工具已经过测试，正在推广。目前正在与合作伙伴进行讨论，以加强在基线风险数据方面的合作。根据三年战略，将继续对风险评估工具和方法进行微调。
11	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	修订世卫组织紧急情况应对框架，全面处理防止性剥削和性虐待问题，并制定与此相对应的紧急标准操作程序，包括本组织三级人员、管理人员和领导层的作用	将与预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰相关的学习和政策变化纳入紧急操作标准和程序	管理层应对计划 2.3.2：此外，独立监督和咨询委员会在 2022 年 1 月建议采取类似行动来修订紧急情况应对框架，以明确组织各级管理人员在预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰方面的责任。经修订的紧急情况应对框架已经定稿并分发给各区域办事处征求意见。
12	问责职能 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰	为国家办事处提供预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰培训	确保所有职员了解其职责和报告程序。	2021 年推出了新的强制培训模块。预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰（iLearn 课程）培训对所有员工和所有管理人员来说都是强制性的，人员平均覆盖率约为 90%（由于人员更替，在任何既定时间都不会达到 100%）。任何有合同协议的人都需要接受培训。除此之外，2022 年，20000 多人参加了网络研讨会和其他学习活动。另外，在非洲和西太平洋区域办事处，还扩大了国家层面的培训活动。内部监督服务司调查小组又新培训了 6000 名人员。
13	问责职能 风险管理	加强欺诈和风险管理意识及报告机制 更新了世卫组织预防、发现和应对欺诈和腐败行为的政策	减少欺诈，改善风险管理，并在这些领域向会员国提供更有力的保证	这方面工作正在实施中（见文件 A75/35，附录 1，建议 R023 和 R024）。 1. 2022 年 7 月发布了《预防欺诈政策》修订版 2. 新版风险偏好声明（2022 年 6 月） 3. 提高认识运动，为使新政策得到世卫组织全体职员的接受做准备；启动关于欺诈和腐败的强制培训。世卫组织还制定了基于 ISO31000 的欺诈风险评估方法。这一方法已列入“教练培训”规划的课程。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
14	问责职能 内部监督服务司改革和道德操守	内部监督服务司改革和道德操守职能 根据联合国文件 JIU/REP/2020/1 和 JIU/REP/2010/3 以及规划、预算和行政委员会提交执行委员会第 151 届会议的报告（文件 EB151/2）所载建议，制定和实施监督职能主管和道德操守职能主管的任期限制。	确保监督和道德操守职能的独立性	在收到独立专家监督咨询委员会的意见后，总干事于 2022 年 11 月批准了一项新的内部政策，对道德操守职能主管实行任期限制。该任期限制（一届任期七年，不可连任，有离职后限制）遵循联检组的建议和联合国的最佳做法。不需要对《职员细则》/《人事条例》作任何修改。
15	问责职能 内部监督服务司改革和道德操守	根据联合国文件 JIU/REP/2021/5 的建议，制定道德操守职能的职权范围/章程	建立道德操守方面的职能	已经为道德操守职能制定了新的章程/职权范围，并与独立专家监督咨询委员会分享，以征求其意见。
16	问责职能 内部监督服务司改革和道德操守	更新内部监督服务司的结构和能力，包括调查主管和报告关系。加强内部监督服务司的调查能力，以便对性剥削、性虐待和性骚扰指控进行有效调查。	确保世卫组织能够迅速有效地调查所有不当行为/滥用行为案件	已最后确定内部监督服务司的最新结构和报告关系，完成了执行委员会的行动（见 EB150(23)号决定（2022 年））。已根据独立专家监督咨询委员会的报告（见文件 EBPBAC33/2），增加了必要长期人员的数量。
2. 在国家级的影响				
在国家级的影响		审查和改进本组织三个层级的协调和工作	—	这个问题是总干事转型议程（为此进行过全组织评价和外部审计）的一个重要支柱。需要进一步努力，在本组织三个层级加强全组织学习，并加强国家影响。
17	在国家级的影响	实施三级一致的新运作模式	提高组织效率	外审计员审查了世卫组织转型工作（见文件 A75/35），并指出这项工作已得到实施，特别是根据《第十三个工作总规划》的战略重点调整了结构。未来几年世卫组织转型的下一阶段实施工作将侧重于充分和可预测的国家活动，以三级运作模式为支持，努力在各国实现卫生影响。这将意味着在正确的时间、正确的地点以正确的数量提供正确的能力。通过在本组织各级提供正确的资金和采取正确的工作方式应能实现这一点。三级运作模式将不仅仅是调整结构，还包括调整人力资源能力、供资和权力下放，遵循注重实现会员国重点卫生事项的工作方式和文化。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
3. 资金				
18	资金 财务管理	建立一个储备基金，以弥补因资金（包括用于突发事件的资金）迟到造成的资金缺口	-	世卫组织有一个周转基金，数额为 3100 万美元，用于在收到欠缴的评定会费前实施规划预算。如果评定会费的现金流量发生变化，未来可以审查该基金的数额。
19	资金 报告	定期报告评定会费的征收情况	-	世卫组织每年在其网站上公布评定会费征收状况（见 https://www.who.int/publications/m/item/assessed-contributions-overview-for-all-member-states-as-at-31-december-2021 ），逐一提供每个会员国的详细情况。如果会员国认为有帮助，可以更频繁地公布这一信息。需要就详细程度、频率（例如每季度一次）和公布媒介（例如继续在世卫组织网站上发布）做出决定。
20	资金 资源分配	加强整个组织资源分配的透明度，包括通过建立一个机制，确保和改善世卫组织各级和主要办事处之间资源分配的公平性，特别强调国家一级和供资不足的规划预算结果（提议如何利用评定会费新增资金）：进一步加强全球资源分配委员会，以便在本组织三个层级之间更公平、更及时地分配资源	-	该机制自 2021 年起到位，并通过吸取经验教训不断完善。
4. 治理				
治理 决议成本核算		改进决议和决定的成本核算程序，包括在磋商期间与会员国进行讨论，同时解决潜在的筹资问题，并增加明确的废止条款	协调世卫组织理事机构的重点确定和控制工作，并与核准的规划预算相结合，这是监督和管理交付情况的一个关键要素	秘书处在这方面已取得很大进展。决议的成本核算流程现已标准化，并经过严格的审批流程，同时由于成本核算是在早期计划阶段，因此需保持必要的灵活性。
21	治理 决议成本核算	更新决议的成本核算方法和准则	确保秘书处始终准备好向会员国提供必要的信	根据会员国的意见以及从每届执行委员会和卫生大会会议中吸取的经验教训，每年持续更新。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
			息	
22	治理 决议的成本计算	制定和执行决议的成本计算和审批程序，包括使决议中既定共同活动的费用标准化	高效和有效地控制由秘书处管理的成本计算流程	迄今已取得以下进展：2022 年再次审查了这一流程；采用了更全面的准则；审批机制已得到标准化；开发了一个专门的内联网网站，并定期予以更新；开发并更新了关于决议成本计算的数据库；秘书处正在进一步改进这一流程，努力使活动费用标准化以便能在成本计算中使用。人力资源方面已经实行了这种标准化，因为秘书处使用标准费用来进行人员配置估算。
5. 人力资源				
23	人力资源	改进向会员国提供的关于秘书处结构的信息：发布最新的组织结构图（直至司级并提供电子邮件信息），同时在世卫组织网站上定期更新任何变化	会员国能够与有关单位/人员联系，并随时了解更高级别的组织变化	2022 年 12 月 1 日公布了最新的组织结构图（见 https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/about-us/who-hq-organigram.pdf?sfvrsn=6039f0e7_19 ）。
24	人力资源	提高世卫组织高级职位创设和填补方面的透明度，并定期向会员国进行报告：加强空缺通报机制，增强多样性，建立世卫组织职位人才库	使会员国更深入地了解关键的人力资源问题和挑战	这包括加强人力资源管理系统，世卫组织国家代表的招聘和入职以及报告工作。
6. 规划预算				
规划预算 制订计划/提高效率		制订节约建议并对本组织所有三个层级的增效情况进行分析，以便通过合理调整支出和将活动迁往世卫组织总部以外的办事处来促进提高效率	保持和扩大增效成果，向会员国提供资金效益方面的进一步保证	秘书处目前定期报告关于增效/避免费用的机制和举措情况。同时，活动地点变迁是一项需要作出长期人力资源决定的重大工作。
25	规划预算 制订计划/提高效率	建立世卫组织效率工作组，负责就与本组织三个层级效率有关的方法和提供建议、评估和分析	确定和推广有利于世卫组织节省费用和/或最大限度实现资金效益的良好做法、组织程序和其他管理行动	该小组成员来自人力资源、后勤、信息技术、一般事务、财务、采购、计划和预算等领域，由业务运作部门助理总干事领导。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
26	规划预算 制订计划/ 提高效率	报告世卫组织对联合国增效目标的贡献	报告世卫组织在节约成本和实现资金效益方面的成就	该报告将每年编写一次。第一份报告已于 2022 年 1 月提交。
27	规划预算 制订计划/ 提高效率	世卫组织向会员国报告增效情况	报告世卫组织在节约成本和实现资金效益方面的成就	已向卫生大会提交了第一份业务效率节余情况报告，载于文件 A75/7；以后将每年编写一次报告。目前，秘书处正在评估如何改进和扩展提交给会员国的第一份报告。下一份报告预计将于 2023 年 5 月提交给卫生大会。
规划预算 制订计划/ 提高效率		与会员国一道进一步改进基于重点的预算编制流程，包括提高透明度、分享规划预算重点确定方面的信息以及讨论重点事项的供资问题	在重点确定和预算编制之间建立明确的联系，并加强会员国对这一进程的参与	2024-2025 年规划预算方案草案编制进程的关键要素之一是突出重点确定程序，遵循以数据驱动的方法，并以自下而上的国家重点确定程序为基础。
28	规划预算 制订计划/ 提高效率	区域委员会（或小组委员会）举行会议，讨论各区域办事处的重点确定结果并提供指导	使会员国更清楚地了解重点确定与规划预算编制以及相关预算分配之间的联系	活动应在每个双年度第一年的年底前完成，以便执行委员会能及时在 1 月讨论 2024-2025 年规划预算方案草案。各区域委员会已举行会议讨论了重点确定工作。
29	规划预算 制订计划/ 提高效率	为会员国举办关于世卫组织规划预算编制流程，包括规划预算的实施、监测和评估问题的介绍会	使会员国做好准备，就规划预算进行更丰富的讨论，以加强认识和决策	秘书处在专题工作组第二次会议之前开始举行此类介绍会，并根据需要重复举行。秘书处还根据需要准备材料以配合或补充会议。其中一些材料将伴随即将出台的 2024-2025 年规划预算方案草案一起提供。秘书处希望会员国就介绍会的主题提供指导。
规划预算 报告情况		独立评价结果报告，并考虑关于如何改进结果报告（包括其执行摘要）的建议	改进结果报告，更加注重影响，更好地面向外部读者，并为今后双年度的决策提出明确建议	本表在其他地方提到了会员国要求的一些具体改进，例如要求编写执行摘要
30	规划预算 报告情况	对 2020-2021 双年度结果报告进行独立评价/审计，并提出明确的改进建议	-	内部监督服务司对基于结果的报告制度（包括产出计分卡）进行了绩效审计。此外，最近完成了对世卫组织基于结果的管理方法的独立评价，同时多边组织业绩评估网以往的评估都是独立的，能提供足够的内容供会员国审议并随后向秘书处提供指导。

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
	规划预算 报告情况	更透明和详细地通报规划预算信息	提供更好的信息，使会员国能够看到规划预算执行方面取得的进展	去年取得了几项重大进展：世卫组织规划预算门户网站从季度改为月度更新，结果报告全面运行，含有关于成就和分析的大量细节。秘书处已为会员国定期举行非正式简报会，说明当前规划预算的执行情况。秘书处还在考虑建立一个“透明度门户网站”，可在其中添加关于规划预算执行情况的摘要信息。与会员国进一步协商将有助于了解在这一领域可采取的其他措施。
31	规划预算 报告情况	与会员国定期（建议每季度一次）举行关于规划预算执行情况监测和绩效评估的正式和非正式简报会，包括在国家一级	更好地与会员国就规划预算执行情况进行沟通	已经举行了简报会，但时间安排尚未标准化。将制定一个更加标准化的时间表和流程供会员国考虑。
32	规划预算 报告情况	（通过热图或其他工具）针对世卫组织资金不足领域建立更有力和更有规律的警报机制，促使秘书处和会员国采取联合行动，在可能情况下进行必要的调整，以免差距扩大。	增进会员国对本组织当前财务状况的了解	要求会员国提供更多信息，以便解除了现有工具之外，它们还需要哪些工具。例如，秘书处已经在考虑可定期提供一览表。
33	规划预算 报告情况	将世卫组织规划预算门户网站的更新频率提高到每月一次，以便会员国了解世卫组织规划预算的最新供资和执行情况	增进会员国对本组织当前财务状况的了解	世卫组织规划预算门户网站已改为每月汇报情况。每个月结束后 20 天左右发布数据。世卫组织的首次援助透明度指数排名位列“良好”类别，成绩非常好，因为这是世卫组织第一次接受排名。2024 年推出新的业务管理系统后，报告中的若干建议将立即得到落实。
7. 资源筹措				
34	资源筹措	定期更新世卫组织投资论证：编制 2022 年投资论证	确定投资论证的明确周期，侧重于世卫组织工作的影响和投资回报	—
	资源筹措	改进捐助者的联系协调，加强捐助者的捐款信息	确保本组织各级协调一致地筹措资源；使相关信息便捷可得，并提高捐助者的可见度	—

编号	职能领域	秘书处在职能领域内采取的行动或可交付的成果	目标或要解决的需求	秘书处的一般性意见，包括对迄今为止（截至 2022 年 12 月底）进展的看法
35	资源筹措	在本组织各级协调和获取捐助者的捐助信息，将捐助者参与事宜管理系统作为制定捐助者协议的关键系统。	继续加强捐助者参与事宜管理系统在整个世卫组织的作用（对泛美卫生组织不适用）	为提高捐助者的可见度，与各捐助者协商后开发了捐助者页面并定期进行更新。捐助者参与事宜管理系统于 2021 年在本组织三个层级上线，并使用同类最佳的 Salesforce 平台。用户可以按捐助者、结果、办事处和资金类型访问有关流入本组织的捐助资金的渠道信息和分析。由于共享捐助者情报信息（包括 80 多个捐助者简介），捐助者参与事宜管理系统得以在世卫组织各级开展更加知情和协调的捐助者外联活动，从而使本组织受益。
36	资源筹措	监督和协调本组织各级的资源筹集举措	尽量减少不同技术官员互不协调地为规划和项目筹集资金的情况	资源调动协调司负责世卫组织与捐助者的关系，资源调动协调司的组合项目管理人负责在三个层级协调和监督与捐助者的互动。对外关系全球网络每月举行一次会议，讨论如何改进协调。捐助者参与事宜管理系统正在本组织各级推行，提供所有捐款的概览并确保更好的协调。
37	资源筹措	及时适当地响应捐助者的要求和询问	在总部和区域两级建立资源调动协调司捐助者联络点，以响应捐助者的要求，促进本组织各级的协调	资源调动协调司负责世卫组织与捐助者的关系，资源调动协调司组合项目管理人负责协调并监督与捐助者的互动。在适用情况下迅速作出回应并在捐助者会议上定期进行审查，包括组织深入探讨、特别交流和战略对话。
38	资源筹措	探讨为规划预算基本部分供资的资金补充机制的可行性（根据第七十五届世界卫生大会的授权）：提出关于资金补充机制可行性的决定	如果认为可行，应进一步扩大世卫组织筹资模式的资金基础	将通过规划、预算和行政委员会第三十七次会议向执行委员会第 152 届会议提交一份关于资金补充机制可行性的文件（见文件 EB152/35）。