



世界卫生组织

第七十五届世界卫生大会
临时议程项目 24.1

A75/35
2022 年 5 月 16 日

外审计员的报告

总干事的报告

总干事谨向第七十五届世界卫生大会转呈外审计员关于世界卫生组织 2021 年 12 月 31 日结束的财务年度财务活动的报告（见附件）。

附件

印度主计审计长公署



我们的审计旨在提供独立鉴证，并通过提出建设性建议促进世界卫生组织(世卫组织)增值。

如需更多信息，请联系：

外审计主任——印度主计审计长公署
世卫组织办公室

K. Subramaniam 先生

电子邮件：ksubramaniam@who.int

**世界卫生组织（世卫组织）
2021 年 12 月 31 日结束的
财务年度审计**

目录

页次

| | |
|----------------------------|----|
| 摘要..... | 5 |
| A. 导言：任务、范围和方法..... | 8 |
| B. 财务审计：结果和建议..... | 9 |
| 1. 以往外部审计建议的落实情况..... | 9 |
| 2. 财务概览..... | 9 |
| 3. 审计时财务报表所做的变动..... | 11 |
| 4. 财库（库务）管理——对冲..... | 11 |
| C. 世卫组织转型的绩效审计：结果和建议..... | 11 |
| 5. 评估转型工作领域和举措..... | 13 |
| D. 区域和国家办事处的审计结果..... | 39 |
| 6. 西太平洋区域办事处（WPRO）..... | 39 |
| 7. 世卫组织柬埔寨国家办事处..... | 47 |
| E. 鸣谢..... | 52 |
| 附录..... | 53 |
| 附录 1..... | 53 |
| 附录 2..... | 81 |
| 附录 3..... | 82 |
| 附录 4..... | 84 |

摘要

外审计员的报告

1. 谨根据世卫组织《财务条例》第十四条发布外审计员关于世界卫生组织（世卫组织）财务报表和活动的审计报告，并通过执行委员会转呈第七十五届世界卫生大会。

2. 审计的总目标是向会员国提供独立鉴证，加强本组织的透明度和问责制以及本组织的运营效率和有效性，并通过外部审计过程支持实现本组织的工作目标。本报告中详述了我们认为应当提请世界卫生大会注意的财务和管理事项。

审计的整体结果

3. 本着我们的任务，我们根据《财务条例》并遵照国际审计与鉴证准则理事会发布的《国际审计标准》，审计了世卫组织的财务报表。

4. 我们断定，根据《国际公共部门会计准则》，财务报表在所有重要方面都如实反映了世卫组织在 2021 年 12 月 31 日结束的财务年度的财务状况、财务执行情况、净资产/权益变动、现金流量以及对预算和实际金额进行的对照。根据我们的结论，我们对本组织 2021 年 12 月 31 日结束的财务年度财务报表发表了无保留的审计意见。

5. 我们还断定，会计政策的适用与前一年保持了一致，我们在审计期间注意到或作为财务报表审计工作一部分测试的世卫组织交易，在所有重要方面均符合世卫组织的《财务条例》和法定权力。

6. 除世卫组织总部的财务报表审计外，我们还对世卫组织西太平洋区域办事处（WPRO）（马尼拉）和世卫组织柬埔寨国家办事处进行了审计。为了给世卫组织的财务管理和治理增值，我们还对世卫组织转型进行了绩效审计。这些领域和办事处的审计结果通过管理函转达给世卫组织管理层，并纳入本报告。

7. 由于 2019 冠状病毒病（COVID-19）暴发后的旅行和相关限制，对西太平洋区域办事处（马尼拉）和柬埔寨国家办事处的审计以及对世卫组织转型的绩效审计是通过印度远程审计进行的。然而，财务报表的审计是在世卫组织总部办公室现场进行的。

8. 我要感谢会员国给我机会担任世卫组织外审计员。

审计意见

9. 我们对审查所涉期间的财务报表发表了无保留审计意见。

主要审计结果

世卫组织转型绩效审计

(a) 采用绩效管理的结果框架(产出-成果-影响模式)是一项亟需的重要改革。结果框架的可信度取决于计算业绩指标所用的数据质量。我们注意到用于这一目的的数据中存在某些空白和缺点。收集主要指标所需的高质量数据对于绩效衡量系统的可信度至关重要。

(b) 世卫组织的转型高度重视人力资源管理改革,并在这一职能领域采取了种种举措(职业路径、灵活的工作安排、全球地域流动)。我们注意到初始阶段进展缓慢,且无法实现某些预定目标。其中许多举措相互关联,也取决于新的全组织资源规划(ERP)系统,即业务管理系统(BMS)的推出,这可能会影响进展。

(c) 为加强资源调动而采取的各种改革举措,除了进展缓慢之外,还表明,显著增加灵活、可预测和可持续的供资至少在不久的将来仍将是一项挑战。

(d) 数字转型是转型的一个重要元素,旨在提供数字化工作场所工具和工作流程自动化(电子工作流程)。管理全组织电子工作流程的多个平台并将其与新的全组织资源规划系统集成一体是一项具有挑战性的任务。鉴于新系统要到 2023 年才会推出,数字转型需要一段时间才能开花结果。

区域和国家办事处——西太平洋区域办事处(马尼拉)和世卫组织柬埔寨国家办事处

(e) 世卫组织为每个国家编制了国家合作战略,作为指导世卫组织在该国工作的战略计划。我们注意到,就西太平洋区域办事处下辖的 28 个国家来说,国家合作战略尚未与《2019-2023 年第十三个工作总规划》(《第十三个工作总规划》)看齐,因为它们没有根据 2020 年世卫组织指南进行修订。

(f) 我们观察到,区域和国家办事处遵循的一些采购做法与公共采购原则不符。这些做法包括使用品牌名称和规格以及非竞争性采购。

重要建议

- (a) 世卫组织可以继续完善结果框架结果框架，特别是产出计分卡，使其更加客观、可衡量、简单和方便用户。
- (b) 世卫组织可采取措施提供所需人员和资金，优先实施与职业路径倡议相关的举措，并应对在实现预期效益过程中发现的挑战。
- (c) 信息管理和技术指导委员会（IMTSC）可确保各办事处和各区域都使用这些工具（电子工作流程和电子签名）。
- (d) 西太平洋区域办事处可制定一项计划，更新该区域所有国家的国家合作战略，同时考虑到国家进程，尽可能使其与《第十三个工作总规划》保持一致。
- (e) 西太平洋区域办事处在竞争性招标过程中可避免使用示例规格或品牌名称来选择产品或服务。如果有充足的理由采购某一特定品牌的产品，可以通过尽职调查采用单一来源采购。

A. 引言：任务、范围和方法

1. 第七十二届世界卫生大会通过 WHA72.11 号决议（2019 年），任命印度主计长兼审计长为世卫组织 2020-2023 四年期的外审计员。世卫组织《财务条例》第十四条和附录中规定了外部审计的职权范围。该条例要求外审计员向世界卫生大会报告年度财务报表的审计情况，以及按照《条例》第 14.3 条和职权范围补充条款应当提请卫生大会注意的其他信息。
2. 我们的审计是对支持财务报表中金额和披露情况的证据进行独立检查。审计还包括评估世卫组织遵守《财务条例》和法定权力的情况。
3. 我们还根据《财务条例》第 14.3 条审查了世卫组织的业务，它要求外审计员对财务手续、会计制度、内部财务控制及世卫组织业务活动整体行政管理效率提出意见。
4. 同样，我们也对世卫组织五个代管实体的财务报表和业务进行了审计，即：国际癌症研究机构（癌症研究机构）；联合国国际计算中心（国际计算中心）；职工健康保险基金；联合国艾滋病病毒/艾滋病联合规划署（艾滋病署）和国际药品采购机制。向这些实体的管理机构另外发送了一份报告。
5. 总之，审计员意在向会员国提供独立的鉴证，加强本组织的透明度和问责制以及业务效率和有效性，并通过外部审计过程支持实现本组织的工作目标。
6. 关于在我们的风险评估基础上对世卫组织业务所作的审查，我们侧重于对被审计领域和办事处的业务和职能程序的风险控制进行评估。我们还审查了治理安排、风险管理实施情况，包括内部控制制度以及确定其有效性的程序。
7. 在 2021 财务年度，除了审计总部的财务报表，我们还审计了西太平洋区域办事处（马尼拉）和柬埔寨国家办事处，并对世卫组织的转型进行了绩效审计。财务报表的审计在世卫组织总部现场进行，由于 2019 冠状病毒病（COVID-19）暴发后的旅行和相关限制，其余审计通过从印度实施的远程审计进行。
8. 本报告不包括对正在由联合王国国家审计署审计的泛美卫生组织/美洲区域办事处的财务报表的任何意见。我们基于 2022 年 3 月 18 日的告慰函，对他们的审计表示信赖。联合王国国家审计署告知我们，迄今为止，他们对 2021 年度的审计没有发现任何重大差错、错报或可对泛美卫生组织财务报表审计意见产生不利影响的任何其他事项。

9. 我们与内部监督服务司协调了计划的审计领域，以避免不必要的工作重复。我们还与独立专家监督咨询委员会合作，进一步加强我们的审计工作。

10. 我们继续以载有详细评论和建议的审计意见备忘录和管理函的形式向世卫组织管理层报告审计结果。在 2021 财务年度，我们共向世卫组织各机构和代管实体负责人发出 10 份审计管理函。采用这种做法，可与世卫组织管理层继续对话。

B. 财务审计：结果和建议

1. 以往外部审计建议的落实情况

11. 截至 2020 年 12 月 31 日，有 68 条外部审计建议尚未落实，其中 23 条已经落实，其他建议要么在等待落实，要么正在落实。（待执行建议的情况见附录 1）。

2. 财务概览

12. 世卫组织 2021 年的收入与 2020 年几乎持平（小幅下降 5%，即 2.33 亿美元）。评定会费占收入的比例从 2020 年的 10.8% 增加到 2021 年的 13.5%，主要原因是汇率变动。另一方面，自愿捐款占收入的比例略有下降，从 2020 年的 86% 降至 2021 年的 83%。

13. 总支出占收入的比例从 2020 年的 83% 上升至 2021 年的 91%。订约承办事务是 2021 年支出最高的类别，总支出为 13.3 亿美元（占总收入的 32.71%），比 2020 年增长了 35%。职工费用是第二高的费用类别，其比例略有下降，2020 年占总收入的 32%，2021 年占总收入的 29%，主要是由于有利的精算结果。

14. 截至 2021 年 12 月 31 日，世卫组织的总资产为 72.1 亿美元，比 2020 年 12 月 31 日增加了 7 750 万美元。增加的主要原因是短期投资增加了 6.83 亿美元。现金及现金等价物占总资产的比例从 2020 年的 13% 大幅下降到 2021 年的 5%。

15. 最大的负债非流动应计员工福利为 13.86 亿美元，比 2020 年减少了 4.736 亿美元。这主要是由于与工作人员健康福利估值有关的精算收益。

16. 我们分析了世卫组织的流动性状况，以评估其满足短期承诺或业务需求的能力，并观察到它在过去四年中是稳健的。四年的速动比率和流动比率表明，它有两倍以上的流动资产和现金及现金等价物来支付流动负债（表 1）。

表 1

| | 2021 年 | 2020 年 | 2019 年 | 2018 年 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| 速动比率(速动资产/流动负债) | 3.32 | 2.93 | 2.75 | 2.81 |
| 流动比率(流动资产/流动负债) | 3.48 | 3.05 | 2.82 | 2.85 |

17. 最近四年的应收捐款比率如下(表 2):

表 2

| | 2021 年 | 2020 年 | 2019 年 | 2018 年 |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|
| 收到的捐款 ¹ (百万美元) | 3 914.52 | 4 170.17 | 2 982.11 | 2 791.67 |
| 平均应收捐款(流动) | 1 264.60 | 1 244.88 | 1 153.89 | 1 188.51 |
| 应收捐款比率(1/2) | 3.09 | 3.35 | 2.58 | 2.36 |
| 兑现应收款所需天数 | 118 | 109 | 141 | 155 |

18. 我们注意到,与 2020 年相比,2021 年应收捐款比率有所下降,这表明,与前几年相比,今年应收款变现所需的时间更长。2021 年应收款变现的平均时间为 118 天,而 2020 年为 109 天。

19. 过去四年的库存周转率和库存天数如下所示(表 3)。与前几年相比,2021 年医疗用品和材料的支出有所下降。然而,就占总收入的百分比而言,它或多或少与 2020 年持平(12%)。截至 2021 年 12 月 31 日,世卫组织持有的平均库存比 2020 年高出约 6 600 万美元。我们注意到,与 2020 年相比,2021 年的库存周转率要低得多。2021 年,材料库存的平均天数为 123 天,而 2020 年为 71 天,表明材料流动放慢。这主要是因为供货延迟(库存也包括在途货物)。

表 3

| 项目/标题 | 2021 年 | 2020 年 | 2019 年 | 2018 年 |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| 材料采购(百万美元) | 497.30 | 523.59 | 259.39 | 176.69 |
| 平均库存(百万美元) | 167.37 | 101.75 | 48.33 | 40.56 |
| 库存周转率 | 2.97 | 5.15 | 5.37 | 4.36 |
| 库存天数(天) | 123 | 71 | 68 | 84 |

¹ 不包括实物和服务自愿捐赠

3. 审计时财务报表所做的变动

20. 根据我们的意见和建议，世卫组织对财务报表进行了必要的修正，其中包括：

- (i) 1 173 万美元的氧气浓缩器采购费用分类错误；
- (ii) 由于与旅行有关的应付款适用汇率不当，负债多报了 1 103 万美元；
- (iii) 金融工具价值披露有一处差错，即 9 090 万瑞典克朗(SEK)(约 1 000 万美元)。

4. 库务管理——对冲

21. 我们注意到，世卫组织对冲政策和准则是在 2013 年制定的。这些准则没有充分反映当前的做法，即利用外汇对冲交易尽量降低本组织的外汇风险，而不是建立汇率机制来吸收外汇损益。

22. 世卫组织答复说，已经起草了最新版的《财务条例》和《财务细则》，以便提交给规划、预算和行政委员会。已向执行委员会和卫生大会通报了外汇风险管理的这一变化。

23. 自 2019 年以来，世卫组织除了对冲美元定期存款外，还对冲非美元定期存款，以提高投资组合的收益率。现有的定期存款对冲标准操作程序(FIN.SOP. X.061)不包括非美元定期存款的对冲流程。因此，标准操作程序需要更新以满足非美元定期存款的对冲。

24. 世卫组织答复说，将更新定期存款对冲的标准操作程序，以确保所有细节都是最新的。

建议 1: 世卫组织可更新标准操作程序以涵盖所有定期存款的对冲，并根据标准操作程序进行此类操作。

C. 世卫组织转型的绩效审计：结果和建议

25. 世界卫生组织(世卫组织)2017 年开启了一项重大的组织转型进程，以改变其运作方式，旨在增加其在国家一级的影响，成为一个切合目的的组织以应对新挑战。转型将是一个综合过程，通过在七个工作领域下组织的一套 40 项主要举措，给本组织的三个层面，即总部、区域和国家办事处层面带来变革。

26. 世卫组织的转型目标体现在三个战略目标中：

- 第一个目标与《2019-2023年第十三个工作总规划》（《第十三个工作总规划》）一致，将世卫组织的工作重点放在推动国家层面的影响上，并将其使命和战略嵌入日常工作和组织文化中。
- 第二个目标旨在建立一个切合目的的组织，以实现世卫组织的使命和战略，立足于由“同类最佳”流程促成的新的工作方式，并通过一个协调一致的三级运作模式来运作。
- 第三个目标寻求利用世卫组织的合作伙伴和全球社会来推动卫生成果，包括新的伙伴关系和资源调动举措。

27. 这三个战略目标反映在七个主要工作领域，40项举措中，具体如下：

- 建立和实施以影响为重心、由数据驱动的战略——5项举措
- 建立“同类最佳”的技术、外部关系和业务流程——12项举措
- 一个新的、协调一致的三级运作模式——3项举措
- 伙伴关系新方法——4项举措
- 注重结果、协作和灵活的新文化——3项举措
- 确保世卫组织可预测和可持续的供资——3项举措
- 建设一支积极进取、适合目标的员工队伍——10项举措

28. 改革开始两年后，COVID-19大流行的暴发影响了某些转型举措。世卫组织必须全力以赴应对疫情，虽然世卫组织也继续进行改革，但某些领域的进展却受到了阻碍。

29. 我们对转型过程进行了这种绩效审计，以评估各种转型举措的进展，并检查落实工作是否方向对头（如设计的那样）并产生了预期的结果。虽然我们赞赏世卫组织转型团队和工作人员所做的努力，也了解落实工作面临的多重挑战，但我们也发现了转型过程中的某些差距，希望管理层引以为戒，并适当修正航向。

5. 评估转型工作领域和举措

30. 世卫组织的转型目标分为三个主要战略目标。转型议程有七个主要工作领域，反映了三个战略目标。为实现转型目标，成就这些工作领域至关重要。我们注意到，工作人员短缺、资金和信息技术系统的推广是影响这些工作领域，因此也影响转型进程的三个主要制约因素。其中许多举措是相互关联的，一项举措的进展取决于另一项举措的进展。此外，这些活动的信息技术支持平台终将与新的全组织资源规划软件——业务管理系统（BMS）对接，该系统将在 2023-2024 年前分阶段推出。

31. 为实现转型的战略目标，及时成功推出七个工作领域中的举措非常重要。我们注意到，改革举措大体上朝着设想的方向发展，但进展需要加快。由于差距仍然存在，世卫组织需要继续努力加强工作人员的认同和文化变革。人力资源管理职能改革举措为数最多，它们在满足时限方面面临挑战。世卫组织需要审查面临限制的活动，重新确定其优先次序。改革一旦确立，举措就需要不断的完善和微调，这些举措在成果和影响方面的效力也需要一段时间才能显现出来。下面讨论了每个工作领域和举措的现状与制约：

工作领域 1：建立和实施以影响为重心、由数据驱动的战略

32. 这一工作领域的主要目标是确保世卫组织的日常工作与其使命和战略完全一致。这包括：确保《第十三个工作总规划》反映的战略转变在世卫组织的工作计划中得到充分实施；将其日常活动与《第十三个工作总规划》的具体产出联系起来；以及发展和推出结果监测和管理机制。对人民健康产生可衡量的影响是世卫组织转型的核心目标。

(a) 建立和实施以影响为重心、由数据驱动的战略

33. 世卫组织转型项目最重要的内容是建立一个由明确界定的关键绩效衡量指标支持的绩效管理系统。作为一个多边公共组织，世卫组织采用了绩效管理的投入-产出-成果模式（结果框架），力求使世卫组织的日常工作与其使命和战略完全一致。这一模式作为工作领域 1 推出，称为“建立一个以影响为重心、由数据驱动的战略”，世卫组织 2019-2023 年期间的《第十三个工作总规划》得到了这个结果框架的支持。《第十三个工作总规划》结果框架在 34 个国家办事处进行了试点。

34. 该系统建立在 64 项绩效指标的基础上，其中大部分指标来自可持续发展目标指标，少数是应卫生大会的要求制定的。世卫组织的三个主要目标（“三个十亿”目标）构成了影响，影响则与 10 项成果指标和 42 项产出指标相联系。这些指标都通过 2020 年 11 月推出的“三个十亿”管理看板进行跟踪，管理看板显示了多年来所有指标的国家 and 区域

数据。世卫组织从联合国统计司全球可持续发展目标指标数据库发布的数据中获取“三个十亿”管理看板和绩效指标的数据。数据也来自世卫组织全球卫生观察站。

35. 双年度规划预算构成了这一结果框架的投入。为便于参考，**附录 2** 提供了该流程的图示。

36. 绩效管理系统的的设计具有独特的挑战，因为标准结果框架必须根据世卫组织的情况进行定制。“三个十亿”目标¹的成果和影响不能完全归功于世卫组织的投入，因为它还包括会员国和合作伙伴贡献的资源 and 努力。成果和影响指标反映了世卫组织和会员国的业绩。因此，专对世卫组织的绩效衡量来自与产出计分卡相联系的产出指标。对于结果框架的 42 项产出指标中的每一项，世卫组织都制定了一个产出计分卡，用于评估世卫组织每个产出交付小组的业绩。绩效评估分为两类，即技术角色和赋能角色，并像平衡计分卡一样构成一个全面的评估。这两个类别中的每一个都使用六个维度（参数）进行评估，其中每个维度都使用一个计分键以 4 分制进行评分。这是一个自我和团队评估过程，其中从事特定产出（健康领域）的团队或单位的成员聚在一起讨论他们的表现，并给他们的团队或单位打分。

37. 产出计分卡已经推出，有六个维度；正在评估工作人员的反馈意见（如有），以便进一步改进。反馈表明，许多工作人员认为目前形式的评估复杂而主观，取决于工作人员在对属性/维度评分时的感知和解释。

38. 结果框架的可信度取决于计算绩效指标所用数据的质量。我们注意到用于这一目的的数据中存在某些差距和缺点。64 项指标中有 14 项指标没有数据，其中一些是关键的健康指标以及卫生大会确定的指标。

39. 此外，我们注意到管理看板中所示数项指标的数据不是最新的。在对六个国家办事处的抽查中，我们注意到，平均而言，2020 年和 2021 年只有五项指标有最新数据可用。大约 16 项指标提供的数据只到 2019 年。19 项指标的数据是 2019 年之前的，即 2015 年至 2018 年。由于数据空白，世卫组织不得不依赖旧数据或以 2018 年为基准年估算/预测的数据。我们注意到，指标缺乏数据和缺乏完整/最新数据可能会导致对预期成果和影响的不正确衡量。

40. 世卫组织答复说，管理看板上的数据更新首先取决于各国更新数据的速度，其次取决于技术规划处理这些输入数据的速度。世卫组织还指出，世卫组织正在与会员国协调，

¹ “三个十亿”目标是一项雄心勃勃的举措，旨在到 2023 年改善数十亿人的健康状况。它们是世卫组织《2019-2023 年第十三个工作总规划》(GPW 13)的基础，既是衡量标准，也是政策战略。

以确保国家卫生信息系统得到进一步加强（例如，通过世卫组织的卫生数据 SCORE 技术包），所有更新的数据都将在世界卫生数据中心提供。

41. 我们认为，结果框架的通过是朝着正确方向迈出的一步，以影响为重心、由数据驱动的战略将有助于统一目标和采取重点分明的方法，使世卫组织有效运作，解决全球卫生关切，履行其规范作用。世卫组织应继续微调结果框架，使其更加客观、可衡量和简单。

建议 2：世卫组织与各会员国协商，可以查明数据收集的具体瓶颈，并说服会员国提供最新数据。

建议 3：世卫组织可继续完善结果框架，特别是产出计分卡，使它更加客观、可衡量、简单和方便用户。

工作领域 2：建立“同类最佳”的技术、外部关系和业务实践

42. 这一工作领域的主要目标是在世卫组织所有主要办事处优先考虑、优化和统一对实现《第十三个工作总体规划》战略转变至关重要的关键流程。

43. 业务流程再造是转型的关键组成部分之一。世卫组织对其各种职能下的一些重要活动进行了流程改革，以通过采用同类最佳流程实现流程卓越。目的是开发更精简、更简单、质量更有保证的流程，提高组织的效力和效率。下面讨论我们对流程再造的评估。我们注意到，这些业务流程再造举措大多与正在进行的全组织资源规划系统的修改相协调，因此这些举措的全面推出存在时间延迟。

(a) 人力资源管理流程再造

44. 世卫组织转型高度重视人力资源管理改革，在这一职能领域已经采取了大约九项举措。我们注意到初始阶段进展缓慢，无法实现某些预定目标。其中许多举措相互关联，也取决于新的全组织资源规划系统的推出，这可能会影响进展。人力资源管理直接影响工作人员，这些人力资源管理举措的延迟和实施不力可能会对工作人员的认同产生不利影响。

招聘程序和订约方式

45. 招聘程序举措旨在使世卫组织在不断变化的就业市场中处于更有利的位置。设想的主要变化是将“招聘时间”从现有的 156 个工作日缩减到 80 个工作日（112 个日历日）。

它寻求通过改进计划、扩大征聘来源、简化筛选、加强小组/面试管理、利用新技术来加快世卫组织的征聘程序。

46. 该举措始于 2019 年 1 月 1 日。我们注意到，该举措没有规定全面实施的“结束日期”，而且是开放式的。

47. 世卫组织于 2019 年初在总部启动了一项试点征聘举措，目的是将总体征聘时间缩短至 112 个日历日。这一目标在 2019 年无法实现，因为征聘时间仍为平均 160 个日历日，耗时 64 至 376 日不等。世卫组织认为 2019 年未达目标是因为重组和征聘冻结。

48. 2020 年，情况有所改善，平均征聘时间缩短到 126 个日历日。世卫组织指出，由于 COVID-19 疫情、人力资源团队重组和征聘专职工作人员减少，优先事项发生变化，因此无法实现这些目标。

49. 2017 年 2 月早些时候，世卫组织推出了一个名为 **Stellis** 的新征聘系统，旨在加快招聘和任命程序。我们分析了 2017 年 2 月 1 日至 2021 年 9 月 30 日期间 **Stellis** 中可用的数据，并检查了在此期间填写的 5 784 份招聘要求。我们发现了几个不足之处。**Stellis** 没有记录预选阶段结束的日期。在 96% 的情况下 (5 575 例)，没有输入“初次专家组会议”的日期。检查发现，在 92% 的情况下 (5 311 例)，人力资源司没有输入“笔试开始日期”，在 97% 的情况下 (5 635 例)，没有输入“面试开始日期”。在 71% 的情况下 (4 115 例)，提交批准入选候选人的建议的日期缺失，而在 71% 的情况下 (4 131 例)，发现系统中没有输入“甄选决定日期”。**Stellis** 中缺少关键数据表明该系统内部控制不足，缺乏自动数据采集。征聘程序中缺乏重要阶段的日期并不能完全保证征聘程序的完整性。世卫组织维护着一个并行的人工系统，在 **Excel** 中跟踪日期，令建立电子征聘系统的目的落空。

50. 世卫组织答复说，关键日期基于人工输入，不是自动化的，但通过平行系统实施了补偿控制，这将在世卫组织实施新的全组织资源规划系统时实现自动化。

51. 世卫组织补充说，在 **Stellis** 系统中跟踪征聘的每个阶段不是强制性的，因此没有用 **Stellis** 持续跟踪笔试日期和面试开始日期。然而，本组织预计新征聘系统会做必要的改进，设想在 2023 年底前通过新的全组织资源规划系统予以实施。

52. 根据征聘系统转型，将采用新的强化订约模式，促进更有竞争力和更好地选择合同工作人员。截至 2021 年 10 月，2020 年 11 月成立的合同模式工作队尚未提交报告，错过了 2021 年第二季度的原定时限，该报告预计将于 2022 年上半年交付。

53. 由于全球地域流动举措的推出（在第 146 段中讨论），可以假定，流动加上更多地使用名册将减少个人征聘的数量。预计到 2019 年底推出的强制性地域流动政策，已推迟。世卫组织将延迟归因于与职工协会的协商过程过长，该协会希望在实施流动政策之前进行模拟演练。

54. 我们注意到新的改进订约模式推出延迟。及时实施新的订约模式和工作人员流动本可能有助于简化征聘程序。

建议 4：世卫组织可确保 Stellis 系统的配置能够捕获征聘程序主要步骤的所有关键数据，从而增加这些数据对征聘职能的跟踪、必要干预和改进的作用。

工作人员绩效管理

55. 绩效管理程序举措始于 2018 年 1 月 7 日，设想通过重新设计能力建设、目标取齐、辅导和绩效反馈程序来提升工作人员的业绩。该举措的目标是到 2022 年 12 月全面实施。世卫组织报告称，从 2019 年 1 月开始将个体目标与规划预算产出相取齐。世卫组织工作人员绩效管理职能审计将由外部机构进行，至 2021 年第四季度完成，根据审计结果，将制定绩效措施。我们注意到，2021 年 8 月才发出请求，请求为所设想的审计选择外部机构给出建议（该举措启动三年后）。因此，考虑到世卫组织迄今取得的进展，需要优先全面实施该举措，以守住 2022 年 12 月的目标日期。

56. 世卫组织答复说，新的绩效管理做法将为新的全组织资源规划系统开发背景下的业务流程优化提供信息。世卫组织进一步指出，向新的绩效管理工具的过渡将取决于新的业务管理系统（BMS）的推出。因此，该举措的全面实施取决于企业资源规划替代项目（即业务管理系统）的时间安排。

57. 新的绩效管理系统设想从 2019 年 3 月起，将定期举行工作人员支助小组会议和工作人员/主管绩效对话（每两个月一次）。2017 年至 2019 年期间，仅举办了三次正式研讨会。我们获悉，没有收集诸如主管和工作人员之间的日历约会和具体讨论日期等数据。世卫组织答复说，由于人手不足，不可能定期举办研讨会和小组会议。然而，人力资源和人才管理部门全年一直根据具体情况向全体员工提供持续不断的支持。

58. 2019 年 3 月，还提议建立人力资源帮助诊所，以支持工作人员，并制定绩效改进计划（PIP），一个管理绩效不佳的在线工具。我们注意到绩效改进计划工具正在使用中，但是没有按照设想开办人力资源帮助门诊。世卫组织通报说，由于人手不足，无法开展常规帮助诊所，但会根据具体情况提供支持。

59. 世卫组织表示，计划的绩效管理审计尚未进行，因为鉴于资源短缺，优先考虑其他关键的转型举措。其次，并非所有主要办事处，和全球服务中心（GSC）（吉隆坡），都有足够的力量支持绩效管理举措。

(b) 重新设计规范和标准制定程序

60. 制定规范和标准（N&S）是世卫组织转型的核心职能之一，端到端规范和标准程序包括根据《第十三个工作总规划》开展的规范和标准的优先排序、开发、质量保证、传播和实施。它包括：

- (i) 建立三级机制，确定所有规范和标准提案的优先顺序；
- (ii) 拟订规范和标准制定的标准化方法，可以加以调整以满足具体产品的需要；
- (iii) 创建一个规范和标准机构，全面负责规范和标准程序，并为规范和标准项目团队提供支持。

61. 目标是确保规范和标准职能由会员国的需求和它们所需的产品驱动，以扩大在国家一级的实际影响。

62. 我们注意到，一些工作项目，如编制初步的端到端规范和标准程序、新程序的最终验证和支持结构/机制的创建，计划到 2018 年 12 月前完成。然而，它们无法在目标日期前完成。取得进一步进展所需的关键信息技术系统没有开发出来。根据设计文件，2020 年前，新的规范和标准程序将在世卫组织范围内全面适用，但至今尚未全面运作。我们注意到，世卫组织规范和标准制定职能的转型落后于其目标成就。

63. 在对审计意见的答复中，答复是世卫组织范围内的规范和标准程序将于 2022-2023 年实施。如此延长时限势在必行，因为该部门近 80-90%的重点是 2020 年的 COVID-19 应对。此外，人力资源部门资源不足也导致关键员工的征聘和入职延迟。

(c) 研究程序再造

64. 世卫组织的研究职能与规范和标准制定职能密切相关。研究程序重新设计包括以下要素：

- (i) 建立一个新的实体，作为研究职能的端到端程序所有者。该实体将监督总部和区域内功能研究网络的开发，使世卫组织能够根据国家需求部署其研究能力；
- (ii) 为不同产品研究开发标准化方法。

65. 我们注意到，这一举措面临种种挑战，由于工作人员短缺和资源紧缩，两个区域办事处的研究单位已撤消。该举措始于 2018 年 1 月，目前仍在部分实施，其可扩展性因缺乏所需资源而受到限制。所有的研究请求都不可接受。我们还注意到，由于分类复杂繁琐，工作人员对全球公共卫生产品缺乏明确了解。

66. 针对审计意见，管理层同意全球公共卫生产品被广泛误解。鉴于区域和各国需求不一、反应各异，共同的研究议程绝对不可行。管理层表示，信息技术系统、人力资源和资金是延迟全世卫组织三级规范和标准进程推出的三个问题。

建议 5：世卫组织可采取措施提供资金和人员配备，特别是在区域办事处，以确保及时实施规范和标准转型活动。

(d) 重新设计创新程序

67. 创新程序转型旨在改变组织管理创新的方式。设想的新方法的重要特点是：

- (i) 世卫组织采取系统的方法，根据国家需求确定、促进、共同开发和推广创新；
- (ii) 有公平一致的创新评估方法，并提供后续的机构支持；
- (iii) 所有工作人员都可以使用创新架构，便利它们建设自己的能力；
- (iv) 有一个卫生创新系统，允许在不同的环境中庆祝、展示和传播知识。

68. 创新程序目前正在特定的创新集群中进行试点。我们观察到，在推出这种新的创新方法方面进展甚微。已查明的主要挑战/制约因素是：

- (i) 世卫组织三级都缺乏创新的人力资源和财政资源；
- (ii) 必须提高世卫组织工作人员的认识，通过创新建设能力、获取知识和培养信心；
- (iii) 在与创新者和其他外部伙伴合作时，管理《与非国家行为者交往的框架》（FENSA）；
- (iv) 缺乏在各国推广创新的资金。曾决定，要由各区域办事处调动资源和工作人员来支持这一转型。区域办事处未能调动资源和工作人员。

建议 6: 世卫组织可尽早解决创新的人员和资金限制问题, 以实现该举措的预期利益。

(e) 端到端数据处理

69. 这项举措的目的是重新设计和加强世卫组织端到端的内部程序和系统, 以优化绩效。它包括数据收集、汇编、分析、估计、数据治理以及监测和评价方面的改进。

70. 世卫组织聘请麦肯锡(2017年10月)支持世卫组织转型的整体设计和架构, 包括程序重新设计的方法。后来, 聘请德勤(2018年10月)提出最先进的端到端内部数据处理和系统的选项。随后还聘请另一名顾问协助实施该举措的不同活动。

71. 世卫组织就其总体运作模式做出了更广泛决定, 因此设立了一个新的部门, 称为数据、分析、行动和影响部门(DDI)。顾问查明了现有系统中的21个漏洞, 并提出了17项解决这些问题的建议。这些建议正处于不同的实施阶段。

72. 提高国家在数据和卫生信息系统方面的能力、建立一个世界卫生数据中心是这一举措的一些重要产出。从2020年3月开始, 与微软的无偿合作伙伴关系一起是实施工作的一个关键部分, 允许对世界卫生数据中心的发展进行大量投资。然而, 在交付预期产出方面没有取得多大进展。无法实现以下四项速效方案:

- (i) 世卫组织建立快速技术反应小组以支持各国;
- (ii) 合作伙伴和国家赞赏精简世卫组织数据观察站;
- (iii) 绘制调查活动图可迅速减轻各国的负担;
- (iv) 多级团队审查所有新的数据收集提案。

73. 该举措的拟议时间框架是2025年。鉴于2017年聘请第一位咨询人时这项举措的工作就开始了, 我们认为, 对这项重要举措来说, 八年时限是很长的。

74. 世卫组织表示, 到2022年6月, 堆栈中的所有产品都将推出, 进一步开发将继续改进功能。涵盖所有建议和挑战的完整端到端程序将在2025年前全面运行。

(f) 对外沟通程序

75. 外部沟通举措（2018 年 1 月）力求改变世卫组织管理其与外部利益攸关方和受众沟通的方式。它将由一个有凝聚力的公司计划驱动，分解成年度计划。这些计划将由七个主要办事处联合制定。

76. 将成立一个新的指定小组，制作包含更多国家内容的数字材料。该小组尚未成立，主要是因为缺乏额外资源。对我们所选六个抽样国家办事处进行的测试检查表明，只有三个国家（柬埔寨、尼日利亚和巴基斯坦）得到了关于国家特有疾病的数字材料的支持。世卫组织告知外聘审计员，它迫切需要资源来跟上这一领域的转型工作。当前的网络团队比本组织 10 年前设立的小组要小。

(g) 内部沟通程序

77. 该举措力求在三级以协调一致的方式促进工作人员和高级领导层之间的双向沟通。世卫组织设想（2019 年 3 月）由七个主要办事处制定一个单一的年度沟通计划，根据《第十三个工作总规划》的全组织重点，列出内部信息、活动和主要活动沟通的所有优先事项。然而，没有制定这样的沟通计划，因为区域办事处不愿意与一个全组织的内部沟通计划保持一致。一个旨在支持世卫组织内部沟通职能并提供改进建议的正式全球人力参与小组尚未成立（截至 2021 年 10 月 8 日）。

78. 世卫组织表示，正在通过电子邮件（包括总干事的电子邮件）以及通过现场研讨会和会堂演讲传播优先信息。然而，我们注意到工作人员没有打开自己的电子邮件。与“2020 年平均 30%”的目标相比，工作人员只打开了总干事发送的 23% 的电子邮件。同样，相对于“平均 25% 的员工参加（或观看录音）全组织员工研讨会和会堂演讲”的目标，实际出席率非常低（员工研讨会，6%；会堂演讲，13%；请教专家，1%）。因此，大量工作人员没有收到优先信息。

79. 世卫组织指出，出席率如此之低的原因是缺乏一份所有工作人员都容易看到的列出此类活动的全球日历。此外，由于网络安全问题导致格式错误，工作人员可能会忽略总干事的电子邮件。在缺乏实用的全球内联网平台的情况下，世卫组织使用“工作场所”来主持内部交流。世卫组织进一步补充说，区域办事处没有积极向其工作人员推广该平台，因为他们没有将“工作场所”视为优先事项，泛美卫生组织禁止其工作人员访问该平台。

80. 管理层答复说，世卫组织领导层没有将工作场所用作与工作人员沟通交流的平台。此外，现有的内联网平台很旧，世卫组织试图在内联网上显示全组织活动日历时，就遇到了整合问题。

81. 因此，尽管全球内联网平台对于改善内部沟通交流是绝对必要的，但其发展仍处于初级阶段。世卫组织虽然接受这一意见，却答复说，内部沟通交流供资仍然是一项挑战，除了总部和欧洲区域办事处及美洲区域办事处，其他区域和国家都没有专职的内部沟通交流工作人员。

(h) 战略政策对话

82. 该举措指望在关键问题上扩大世卫组织对最高政治层面的呼声，以促进政策改革，对各国卫生产生最大影响。该举措于 2018 年 1 月 7 日启动，其绩效将根据世卫组织吸引参与战略政策对话的国家数量来衡量。目标是在 2021 年底前与三个以上的国家进行战略政策对话。然而，为了各国顺利参与这种对话，世卫组织仍然需要确保战略政策对话的概念和进程与其他全组织进程保持一致。例如，国家磋商全球行动计划需要与战略政策对话保持一致。确定这种对话的优先国家需要分析国家数据。然而，我们注意到，“三个十亿”管理看板中可供世卫组织使用的国家数据存在限制和空白。世卫组织答复说，他们已让每个区域的国家支持小组网络参与加强国家卫生信息系统，这是世卫组织的一个持续优先事项。随着数据空白的填补，这将进一步加强战略政策对话进程。

建议 7：世卫组织可优先考虑战略政策对话的概念和进程与其他全组织进程之间的协调，并加强国家卫生信息系统，以确保为选择战略政策对话的国家提供最新完整数据。

(i) 技术合作

83. 该举措设想从根本上重新设计技术合作程序，以反映区域和国家（办事处）在推动世卫组织对各国的技术援助方面的首要作用。重新设计创建了一个机制，可以管理、跟踪和确保世卫组织响应国家请求的对策的质量。该举措始于 2018 年 1 月 7 日，没有任何业绩措施，也没有规定任何里程碑和交付成果，即使时间已过去了两年多也是如此。此外，世卫组织确定了国家合作战略（CCS）、国家支助计划以及《第十三个工作总规划》结果框架和产出计分卡，作为实施和监测技术合作的模式。我们注意到，根据国家合作战略全球跟踪器看板，看板上共有 220 个实体，其中有 116 个实体都有有效的国家合作战略。此外，我们从《世卫组织在国家、领土和地区的活动：2021 年报告》中注意到，只有 50% 的国家办事处（149 个国家办事处中的 75 个）有有效的国家合作战略，23% 的国家办事处（34 个国家办事处）正在制定或更新国家合作战略。在这 73% 已有有效的国家

合作战略或正在制定国家合作战略的国家办事处中，有 22%（25 个国家办事处）的国家支助计划与国家合作战略不一致。没有国家一级的国家合作战略使本组织难以跟踪进展情况。

84. 世卫组织同意，如果没有有效的国家合作战略，监测就变得很困难，并表示正在努力减少无效国家合作战略的数量。国家合作战略程序正被纳入新的全组织资源规划系统（业务管理系统）中。

建议 8：世卫组织可继续努力在所有国家办事处制定有效的国家合作战略，与国家支持计划适时保持一致，从而客观衡量技术合作的影响。

(j) 供应链管理

85. 根据旨在出合同类最佳程序的工作领域 2，程序再造已确定的职能之一是供应链管理。最初，麦肯锡（顾问）被任命（2017 年 10 月）支持转型过程，转型过程包括改革采购和供应链管理。该顾问于 2018 年 4 月提交了一份文件草案，确定了世卫组织采购和供应链系统中的问题和不足，并提出了重新设计整个系统的理由。顾问确定了具体的制约因素，如产品规格不明和对请求进行临时技术验证，并提出了 12 项干预措施（计划）来消除这些制约因素。据设想，80%的采购应通过长期协议和目录进行，以避免每次采购都需要走全面的招标过程。这在紧急采购中非常有效。

86. 这些项目（除一个项目外）的完成时限没有具体说明，并且是开放的。

87. 业务支助服务司下属的采购处于 2019 年重组为一个独立的采购和供应服务司，并设立了一个新的司长职位来领导该司。

88. 2020 年早些时候，咨询公司 BCG 受聘为采购和供应链管理设计和提供量身定制的解决方案。

89. 世卫组织管理层告知我们，设想的供应链管理转型举措被搁置至 2021 年年中，以便设立一个新的司长职位。

工作领域 3：一个新的、协调一致的三级运作模式

90. 这一工作领域的主要目标是优化世卫组织各主要办事处和三级的设置，使其能够实施《第十三个工作总规划》并运行重新设计的新程序。这种设置包括使组织能够运作的角色、职能能力和结构的组合。

91. 2018 年 1 月，全球政策小组确定了世卫组织整体运作模式在国家层面产生影响所需的六大转变。实施这些重大转变需要使本组织所有主要办事处都适应新的运作模式。这项工作的主要内容是明确划分世卫组织三级的作用和责任，并引入增强措施，以帮助打破各自为政的局面，并通过适当授权促成更加无缝、更加灵敏的工作方式。该工作领域有三项举措：

- 所有主要办事处与新的三级运营模式保持一致
- 世卫组织量身定制的国家运作模式
- 新的业务服务交付模式

92. 所有主要办事处与世卫组织新的三级运作模式保持一致的工作已经完成。只有当转型的其他组成部分完成时，这一举措的成就才会显现出来。造成差异的不仅仅是结构，还有文化、程序和更好的做事方式，它们会带来预期的结果。

93. 我们获悉，为了确保世卫组织国家运作模式适合在国家一级扩大影响的目的，区域办事处对 80 个国家办事处进行了审查，随后在选定的国家办事处进行了外部评价。这有助于确定实施挑战、最佳做法和能力。还提议国家办事处筹资采取更系统的办法。我们注意到，就这一倡议所做的许多工作都与研究和评估的早期阶段有关。具体的行动计划尚待制定。

94. 正在实施为关键的全组织赋能服务（如人力资源）引入的新服务交付模式，以更以客户为中心的服务，并促成方案交付。其中一个服务交付模式（与采购有关）与供应链管理结构有关，由于供应链转型已暂停实施，这一举措的进展也面临风险。

95. 关于所有主要办事处与新的三级运作模式保持一致的举措已经实施。其余两项举措得到部分实施，并与其他工作领域的成功实施相联系。

96. 与许多其他转型举措一样，新的运作模式的成功取决于人力资源管理和筹资转型举措的成功实施。由于这两个改革领域的进展有限，新的运作模式的成功推出面临挑战。

工作领域 4：伙伴关系新方法

97. 这一工作领域的主要目标是实现世卫组织外部伙伴关系方法的现代化。工作领域包括本组织在高级别政治参与和卫生宣传方面的方法，努力在卫生相关可持续发展目标联

合行动中加强领导，努力在联合国系统内加强领导和参与，作为联合国改革的一部分，努力深化现有关系和建立新的创新伙伴关系以增进健康并促进世卫组织的工作。

(a) 在联合国系统内增强世卫组织的领导和参与

98. 联合国秘书处和联合国机构的会议，往往要有较高的资历（助理总干事或以上）才能出席并参与政策制定。由于这一资历限制，世卫组织常常没有代表能参加联合国在纽约召开的此类会议，从而失去了参与和影响联合国系统内政策制定的机会。根据本项举措，已指定一名助理总干事领导世卫组织驻纽约联合国办事处。这加强了世卫组织与联合国机构之间的联系，有助于强化伙伴关系，提高联合国系统内对世卫组织工作的认识。世卫组织在答复中进一步告知我们，需要任命一名总干事代表负责联合国改革工作和世卫组织在华盛顿特区的活动，以推动世卫组织的政治重新定位议程。

(b) 加强对卫生的高级别政治支持

99. 2017 年之前，世卫组织的多边交往缺少系统性办法，并且在总部也没有明确何人负责这一工作。2019 年 3 月，总干事设立了总干事多边事务特使一职，与更多关键多边团体交往。2021 年 8 月以来，由于任职者调往世卫组织学院，这一总干事特使职位出现空缺。总干事多边事务特使办公室报告说，一直以来，总干事特使活动的供资有限。我们也注意到，为加强对卫生的高级别政治支持而制定的多边战略尚未最终确定。

(c) 在实现与卫生相关可持续发展目标方面的全球领导作用

100. 《人人享有健康生活和福祉全球行动计划》（《全球行动计划》）旨在帮助各国加快实现卫生相关可持续发展目标的具体目标。截至 2021 年 5 月，已有 37 个国家实施这一计划，截至 2021 年 11 月，实施国家进一步增加到 51 个。《全球行动计划》进展报告（2021 年 5 月）显示，2019 年《全球行动计划》出台时，卫生相关可持续发展目标的进展已经落后，现在偏离轨道更远。世卫组织答复说，偏离轨道是因为受到 COVID-19 大流行的影响，此外也进一步阐述了《全球行动计划》的重点事项和活动。我们也获悉，2021 年 11 月，可持续发展目标 3《全球行动计划》主要成员起草了一项行动计划，以加强合作和加快进展。

(d) 深化现有关系并建立创新伙伴关系，以增进健康并促进世卫组织的工作

101. 这一举措的重点是加强世卫组织与合作伙伴的关系，以更好地利用现有公共和私营资源，支持实现《第十三个工作总规划》“三个十亿”目标。据称，这一举措已全面完成，然而我们注意到，还有许多任务尚未完成。世卫组织编制了对外交往和伙伴关系概述，

提供了主要的指导和参考概念框架。该文件处于草案阶段，因为有关的内部审查即将结束（2021年10月）。世卫组织总部已完成调查，首先会以试点形式发放给总部和区域办事处的外部关系归口单位，随后会扩大范围，发放给所有预算中心。根据内部优先次序、与世卫组织外部合作伙伴的机构对话及其提供的反馈，世卫组织总部将首先针对非政府组织/民间社会、包括商会在内的私营部门，以及议会机构制定三项参与战略。

102. 总干事设立了世卫组织-民间社会工作组(2018年1月)，以加强与民间社会的合作。该工作组建议(2018年11月)，更新政策指导并建立一个包容性咨询和监督小组及咨询委员会。世卫组织告知说，将成立一个民间社会委员会，以支持世卫组织在全球、区域和国家各级与民间社会的交往，并就这方向其提供建议。

103. 世卫组织告知我们，三项参与战略将于2022年第二季度前最终确定。

工作领域 5：注重结果、协作和灵活的新文化

104. 这一工作领域的主要目标是在整个世卫组织内，包括在其主要办事处和三个层级，促进更加注重结果、协作和灵活的文化。该工作领域包括的举措侧重于加强本组织三级之间和各级内部的合作；利用和扩大新工具的使用，以加强沟通和工作人员参与；确立更灵活的新工作方式；弘扬世卫组织价值观，使其融入世卫组织工作的方方面面。

(a) 加强世卫组织三级内部和之间的合作

105. 根据这一举措，考虑设立战略重点协调小组（SPCG），以提供战略监督。业务层面的产出交付小组负责产出的计划、执行、监测和交付。技术专家网络将在技术层面维持连续性。

106. 我们获悉，负责监督《第十三个工作总规划》前三个战略重点的战略重点协调小组（“十亿”网络）已推迟成立。这是因为目前正在实施大量新的全组织程序。推迟小组成立也是为了重新评估“十亿”网络的必要性，因为这一新网络的许多指定功能正由现有的高级别网络执行。我们提出，没有战略重点协调小组（“十亿”网络）的战略监督，可能会影响“三个十亿”目标的实现，对于这一意见，世卫组织表示，没有战略重点协调小组不会对“三个十亿”目标的实现造成不利影响，因为全球政策小组等其他高级别网络正在发挥同样的作用。上述事实表明，顾问提出的监督结构没有经过充分评估。

107. 世卫组织告知我们，已为12个规划领域建立了12个技术专家网络(2021年3月)。对于其他24个规划领域，要求产出交付小组在履行自身职责的同时，也发挥技术专家网络的作用。

建议 9: 世卫组织可考虑重新评估战略重点协调小组(“十亿”网络)的附加值,并根据重新评估结果作出适当决定,以便保持总体目标不变,即运作新的横向和纵向网络,以支持《第十三个工作总规划》的实施。

(b) 灵活的新工作方式

108. 世卫组织各部门在工作中往往各自为政,对影响和交付结果的共同问责因此受限,建立灵活的新工作方式就是为了改变这种传统。这一举措力求将灵活做法和原则引入世卫组织的工作方式并使之制度化。这一举措的相关工作由 BCG 咨询公司从 2018 年 1 月开始执行,计划到 2023 年 12 月完成。世卫组织所有高级管理人员都听取了有关灵活概念和方法的介绍(2018 年 12 月)。实现了组织结构扁平化(2019 年 12 月),以减少层级,提高灵活性。

109. 在认识到这一举措取得进展的同时,我们注意到以下制约因素。要全面实现这一核心举措的目标,需要破除这些制约因素:

- 目前的人员配置模式不大适合实施灵活工作方式;
- 本组织的文化尚未适应灵活概念;资源限制仍是一个挑战;及
- 将工作人员分配到由专用资金/指定用途捐款供资的灵活项目的能力有限。

110. 世卫组织答复说,正通过侧重于人力资源、可持续筹资和文化变革等其他转型举措消除这里确定的许多制约因素。

111. 我们注意到,由于管理层在答复中提到的一些其他举措有可能无法及时实施,本举措将会受到一定影响。

(c) 世卫组织的数字转型

112. 这一举措于 2020 年 1 月启动,旨在向工作人员引入新的数字化工作场所工具和服务,以简化和加快关键业务程序和行政程序。

113. 这一举措包括换用改进后的新全组织资源规划系统,即业务管理系统(BMS)。新系统计划在 2023–2024 年期间分阶段推出。我们获悉,招标、选标、与不同解决方案供应商订约以及招聘关键团队成员的工作已完成。系统的开发工作正在进行中。

114. 2020年3月，世卫组织推出了一个新的电子工作流程平台，对一些关键流程实现了自动化。该电子工作流程包括三个工作流程：

- (a) 电子文件：我们获悉，只有总部和非洲区域办事处已全面使用电子文件，美洲区域办事处未使用。其余四个区域办事处只在跨组织工作流程中使用。因此，本组织三级的电子文件使用情况不统一。
- (b) 合同审查委员会（CRC）：电子合同审查委员会不是强制性的，目前正在总部启用，但一些合同审查委员会申请仍以纸质形式提交。
- (c) “电子收据”：电子收据是全组织资源规划系统程序的一部分，同样只在总部使用，并且也用于 50 000 美元以上的服务合同。

115. 电子签名平台是电子工作流程的关键组成部分，于 2020 年 6 月上线，以加快决策和批准流程，特别是合同订立工作。我们注意到，电子签名尚未纳入到电子工作流程中，世卫组织信息技术部门未追踪电子签名在国家办事处的具体使用情况。因此在签署具有法律约束力的外部合同时采用电子签名的情况仍然不多。

116. 世卫组织提到，管理整个组织的电子工作流程的多个平台是挑战之一，并答复说，重点将是与支持业务管理系统的新平台的整合。

117. 根据 2017 年信息管理与技术战略的设想，世卫组织要降低硬件和维护成本，并加强网络安全。我们获悉，综合的硬件和维护成本不是由信息技术部门负责维护，各主要办事处负责管理各自的成本和数据。我们认为，有关硬件和维护的综合数据是监测和控制成本的先决条件。

118. 2017 年信息技术战略也提出加强网络安全。2016–2017 年和 2020–2021 年（截止 2021 年 9 月）期间，世卫组织投资了 697 万美元，以应对网络攻击。2020 年，针对工作人员和系统的网络攻击增加了五倍，还有针对公众的电子邮件诈骗。因此，强大的网络安全技术必须到位，以识别、保护、发现、应对网络攻击并从中恢复。

建议 10：信息管理和技术指导委员会(IMTSC)可确保这些工具(电子工作流程和电子签名)在所有办事处和区域得到使用。

工作领域 6：确保世卫组织可预测和可持续的供资

119. 这一工作领域的主要目标是提高世卫组织筹资的质量、可预测性和可持续性。这包括着重确保世卫组织有足够的资源实现《第十三个工作总规划》的战略重点和卫生相关可持续发展目标。在提高可用资源的质量和灵活性以及使资金来源多元化的过程中，这项工作还寻求在当今动态的、有时不确定的金融环境中建立世卫组织的财务弹性。

120. 世卫组织面临的主要挑战之一是活动筹资问题。各委员会和专家都注意到，世卫组织的期望很高，其工作承受了很大压力，没有足够的资金。对非洲区域办事处的一项审查表明，在接下来的两年内，非洲区域办事处下辖的国家办事处若要实现全面健康覆盖和可持续发展目标的具体目标，需要再投入 56% 的人力资源和 1.31 亿美元的资金。

121. 我们注意到，具有中等程度灵活性的核心自愿捐款呈上升趋势。具有充分或高度灵活性并能促进世卫组织改善资源配置的会员国评定会费呈下降趋势，从 2016 年占收入的 20% 降至 2020 年的 11%。另一方面，自愿捐款占总收入的比例从 2016 年的 73% 稳步上升到 2020 年的 85%。灵活性最低的指定用途自愿捐款（包括基本规划、特别规划、疫情和危机应对等）近年来持续增加，2020 年因应对 COVID-19 大流行而骤升。同样，其他捐助者的捐款从 2017 年的 10.8 亿美元上升至 2020 年的 16.6 亿美元。会员国仍然是自愿捐款的最大来源，所捐金额占总额的近一半。

122. 为确保灵活、可预测和可持续的供资，会员国的评定会费非常重要。评定会费多年以来基本上保持相同水平。世卫组织在答复中阐述说，正在努力促使会员国/其他捐助者提高捐款数量和质量。我们注意到世卫组织在组建会员国可持续筹资工作组方面所做的工作，这些工作需要继续开展下去。

123. 作为转型的一部分，世卫组织采取了以下五项核心举措加强资源调动。我们对其中四项进行了审查。

- 资源调动新战略
- 编制投资论证以吸引捐款
- 成立世卫组织基金会
- 捐助者参与管理
- 资源分配委员会

(a) 资源调动新战略

124. 这一资源调动新战略于 2019 年 12 月出台，除了增加供资的数量，也旨在提高供资的质量，加强可预测性和灵活性。筹资的主要来源为政府伙伴、慈善伙伴，国际基金和开发银行、多边机构、创新融资和创收活动。

125. 资源调动新战略的目的是探索和开发包括创收活动在内的新筹资潜力。然而，在 2017–2020 年期间，从这些其他收入来源获得的资金仍然不多，约占总收入的 1.5%。

(b) 投资论证

126. 规划预算有两个主要资金来源：指定用途的自愿捐款和灵活资金。指定用途的自愿捐款占收入的 78%。世卫组织面临的问题是，总体上来看，可用资源总量超过核定预算，但资金与具体目标挂钩，导致许多规划和活动仍然供资不足。因此，世卫组织编制了一份投资论证作为宣传文件，以增加资金数量，确保资金质量，加强一致性、可预测性、灵活性和可持续性。

127. 该投资论证（2018 年 9 月）旨在为 2019–2023 年期间筹集 141 亿美元。我们注意到，2019–2024 年期间筹集的总收入为 114.8 亿美元。

128. 投资论证的目标是调动《2018–2019 年规划预算》需要的全部资金；以及在 2019 年 5 月前，至少筹集到《2020–2021 年规划预算》的 60%。在 31 个规划/活动中，有 16 个供资不足 90%（截至双年度第二年的 12 月 31 日）。与到 2019 年 5 月时为 2020–2021 双年度计划预算筹集 60% 资金的目标相比，很多产出/区域到了 2021 年第二季度才只有 15% 至 55% 的资金。

129. 在六个抽样国家中，我们注意到其中五个国家的 25 项活动甚至到了 2021 年第二季度供资仍不足 60%。总干事的可持续筹资报告（2021 年 1 月）指出，由于评定会费或灵活资金数额有限，因此永远无法在资金不足和资金充足的活动之间实现真正的平衡。只要世卫组织的可持续供资保持在 17–20% 的水平，这些乏资域将持续存在，并有可能增加。

(c) 世卫组织基金会

130. 这一工作领域中确保世卫组织可预测和可持续筹资的世卫组织转型核心举措之一是设立世卫组织基金会，这是一个独立的法律实体，在世卫组织未系统安排参与的筹资领域（例如：高净值个人、公司实体等）发挥筹资工具作用。世卫组织与世卫组织基金

会密切合作，确保世卫组织重点事项的供资。世卫组织基金会于 2020 年 5 月成立，但基金会的管理层和董事会以 2021 年作为创始年，因为这与第一位全职工作人员 2021 年 1 月 1 日受雇有关。2020 年 5 月，世卫组织和世卫组织基金会签署一项加盟协议（谅解备忘录），以确立处理二者之间关系的条款和条件。

131. 根据世卫组织和世卫组织基金会签署的加盟协议第 12.1 条，世卫组织基金会应确保在任何给定的双年度内，将所筹资金总额的 70%至 80%交给世卫组织。我们注意到，2020 年期间，世卫组织未从世卫组织基金会收到任何资金，基金会该年收入 201 万美元，大部分用于支付运营费用，总盈余仅有 19 677 美元（约 1%）。这主要是因为 2020 年筹集的资金不及预期（500 万美元），而运营成本又高于世卫组织基金会业务论证中的预测（2019 年 6 月）。世卫组织答复说，基金会第一年的运营费用较高，预计后面会逐步减少。

132. 2021 年，世卫组织基金会为规划筹资 1 000 多万美元，包括为团结应对基金筹资 850 万美元。

133. 世卫组织基金会董事会的评估呼应了对现金流入低于预期的担忧。董事会会议记录（2021 年 2 月 16 日和 2021 年 4 月 15 日）指出：“很明显，现在迫切需要筹集资金”以及“当前的现金流较低。”会议记录也指出，肯定认捐只有 310 万美元。因此，世卫组织面临着来自世卫组织基金会的资金低于预期的风险。

134. 世卫组织于 2020 年 3 月 13 日启动了 COVID-19 团结应对基金，以支持应对全球大流行疫情。该基金最初由世卫组织管理，一年之后（2021 年 3 月 13 日）交由世卫组织基金会负责。世卫组织告知我们说，世卫组织基金会将在 2021 年为团结应对基金筹集超过 1 000 万美元的资金，并会在 2021 年 11 月前将这笔资金交给世卫组织。我们注意到，2021 年，世卫组织未从世卫组织基金会收到 830 万美元，以支持团结应对基金。

135. 我们获悉，世卫组织和世卫组织基金会每两周举行一次会议，以确保捐助者办法完全透明和一致。世卫组织补充说，建议整合两个组织的营销信息技术解决方案（Salesforce），使二者更好地保持一致。

136. 我们还注意到，加盟协议中承诺的世卫组织—世卫组织基金会计划和协调委员会及其他咨询机构尚未成立。世卫组织表示，计划和协调委员会将于 2022 年成立。

(d) 管理捐助者的参与

137. 世卫组织确认，及时获取有关筹资机会的信息以指导与潜在捐助者的外联工作是重点事项。为此，世卫组织从 2019 年 10 月开始开发新的捐助者参与管理（CEM）系统。这一系统将建立在常见的客户关系管理软件 Salesforce 上。针对 2019 年《外审计员的报告》的建议（附录 1 第 65 号建议），世卫组织已表示，捐助者参与管理系统将于 2021 年 3 月前在总部和非洲区域上线，随后会在 2021 年 5–6 月前推广到所有其他办事处。

138. 我们注意到，捐助者参与管理系统于 2021 年 6 月在总部和非洲区域上线。在审计期间（2021 年 11 月），在世卫组织其他办事处上线该系统的工作仍在进行中。捐助者参与管理系统是作为业务管理系统（BMS）一部分来推出的第一个线上平台。根据工作人员的反馈和可用预算，正在不断改进系统，以提升终端用户体验。2022 年 3 月 31 日起，将停止使用人工程序。资源调动转型也旨在为《第十三个工作总规划》提供足够资金，以实现“三个十亿”目标。《第十三个工作总规划》涵盖的时期已经过半，作为关键资源调动工具的捐助者参与管理系统要到 2021 年底才能全面上线。

工作领域 7：建立一支积极进取、适合目标的员工队伍

139. 这一工作领域的主要目标是在可持续发展目标和联合国改革的背景下建立一支多元化的、积极进取、适合目标的员工队伍，以实施《第十三个工作总规划》。工作范围包括在世卫组织建立和加强职业路径；引入新的学习、发展和辅导机会；建立支持地域流动的机制；加强工作和订约模式；让世卫组织工作人员的学习专业化。

(a) 职业路径

140. 这一举措的重点是为世卫组织员工确立明确和公平的职业路径，包括增加学习和发展的机会。这一举措于 2019 年启动，工作组 2020 年提交了工作组报告，并在人力资源司的协调下，建立了一个核心小组，负责执行建议。2020 年剩余时间为核心小组的计划阶段，执行阶段将于 2021 年 12 月前完成。由于要开展的活动错综复杂、范围广大，因此职业路径的制定工作 2022 年将会继续，并将纳入新全组织资源规划系统的相关模块，特别是组织设计和人才库管理领域。2022 年的目标是完成对公共卫生和运营两个主要工作领域的职业类别和职责的制定，并利用这一信息来实现职务说明的标准化和一致性。

141. 职业路径举措整合了多项举措，即招聘程序、合同雇用模式、灵活工作安排、地域流动性、绩效管理程序、学习与发展、全球领导和管理培训以及世卫组织学院的工作。因此，由于相关举措的实施工作推迟，职业路径举措也受到影响。该举措还与 2024 年才开始推出的新全组织资源规划系统（BMS）相关模块有关。

(b) 灵活的工作安排

142. 灵活的工作安排（FWA）举措力求在最佳做法和经验教训的基础上，使世卫组织增强其工作人员权能的方式现代化。这项举措于 2020 年 1 月 10 日启动，计划于 2021 年 7 月结束。灵活工作安排问题工作队于 2020 年 9 月成立，其最终的报告建议采取六种灵活的工作安排。截至 2021 年 10 月，一项包括五种灵活工作安排的灵活工作安排政策草案已拟定。

143. 灵活工作安排问题工作队的目标是制定一个全球框架，辅以监测未来执行情况的衡量标准。根据这一全球框架，本组织三级主要办事处将量身制定各处的具体灵活工作安排政策。主要办事处正在等待全球政策的定稿，其各自具体的灵活工作安排方针尚未制定。虽然该项举措已完成，但新的全球政策尚未出台，自 2020 年 3 月以来，受 COVID-19 影响，本组织一直按照特别的灵活工作安排运作。

(c) 短期发展任务新政策

144. 职业路径举措的内容之一是推出了一项短期发展任务（STDA）新政策。该举措旨在为工作人员提供接触不同工作环境的机会。该举措于 2018 年 1 月 3 日启动，目标是在 2021 年第四季度前发布经修订的短期发展任务政策。我们获悉，短期发展任务政策先后于 2019 年 3 月、2020 年 8 月和 2021 年 10 月更新，并提交给全球工作人员管理委员会审批。

145. 我们注意到，与 2018 年相比，2019 年和 2020 年世卫组织工作人员的短期发展任务在数量和多样性方面都有所下降。接受短期发展任务的工作人员，总人数百分比从 2018 年的 0.72% 下滑到 2019 年和 2020 年的 0.56%（合并计算）。世卫组织答复说，这主要是因为 COVID-19 导致短期发展任务搁置。我们也获悉，短期发展任务完全由各主要办事处管理，没有关于整个世卫组织的集中信息，因此难以追踪进展情况。

146. 我们注意到，2018 年 10 月至 2021 年 9 月期间共有 83 项短期发展任务。其中 27 项出于各种原因未能得到填补：10 项未找到合适的候选人；七项在招聘前取消；七项搁置；两项改用其他招聘形式，还有一项未收到任何申请。

147. 新的短期发展任务政策于 2019 年 3 月开始生效，其设想的好处之一是为临时需求和紧急情况应对提供工作人员，替代招聘临时工作人员的做法，任期最长可达六个月。我们注意到，在 2020 年 1 月 30 日（COVID-19 被宣布为紧急情况）至 2021 年 9 月期间，针对紧急救济/风险干预共提出了 18 个短期发展任务请求。然而，所有的这 18 个职

位都是通过发布招聘广告和遴选的正常招聘程序（公开征选）来填补的。没有通过短期发展任务的途径以更快和更有效的方式来填补这些职位。

建议 11: 世卫组织可优先实施与职业路径举措相互关联的各项举措，并解决实现预期效益过程中确认的各项挑战。

建议 12: 可公布和实施经修订的短期发展任务政策，为世卫组织工作人员提供接触不同工作环境的机会。

(d) 全球实习生规划

148. 全球实习生规划的目的是让世卫组织成为年轻卫生专业人员的首选雇主。这项举措于 2018 年 3 月启动。第七十一届世界卫生大会通过 WHA71.13 号决议（2018 年）确立了目标：到 2022 年，至少 50% 的被接受的实习生应来自低收入和中等收入国家（发展中国家）。我们注意到，在 2017 年至 2020 年期间，来自发展中国家的实习生的总体百分比从 2017 年的 25% 上升至 2020 年的 34%。此一期间，总部来自发展中国家的实习生人数增加，但欧洲和西太平洋区域未能达到 50% 的目标。非洲和东南亚区域均已达标。受 COVID-19 大流行疫情和相关限制的影响，这一规划于 2020 年 7 月暂停，恢复时间待定。

149. 世卫组织答复说，COVID-19 大流行对实习生规划造成重大影响，有必要监测可能影响 2022 年全面实现目标的各项因素。

(e) 全球地域流动

150. 世卫组织于 2016 年 1 月颁布了地域流动政策。这一政策的目的是通过让工作人员在新的地方获得新的经验来建立更有能力、更多样化和更适合目标的员工队伍。2019 年 4 月，世卫组织建立了一个工作队来编制最佳流动指南。2020 年 2 月，工作队编制的指南得到批准。然而，工作队也建议，在政策出台之前，进行一次模拟演习来测试该指南和政策。模拟演习于 2020 年 10 月启动，2021 年 12 月结束。全球各地截至 2020 年 10 月 1 日已做满其标准任务期限的全部 1 066 名国际专业人员获邀参加模拟演习。在这些国际专业人员当中，64% 来自世卫组织总部。然而，在所有符合条件的国际专业人员中，只有 12% 参加了模拟演习。这可能表明工作人员对该项举措热情不高。

151. 作为转型的一部分，建议在遴选和晋升至 P5、P6、D1 和 D2 职等的职位期间，应更加重视工作人员流动以及在艰苦工作地点任职已超过标准任务期限（SDA）的工作人员轮换。我们注意到，截至 2020 年 1 月 1 日，已有 1 017 名工作人员超过标准任务期

限，其中任职艰苦工作地点的有 98 人，非艰苦工作地点的有 919 人。世卫组织表示，虽然任职艰苦工作地点的工作人员有机会申请其他地方的职位，但他们在完成标准任务期限后不会自动调任其他工作地点。

152. 我们从职业路径调查报告（2020 年 2 月/3 月）中注意到，工作人员调查的大多数受访者任职世卫组织期间只在一个工作地点工作过，他们期望本组织能有系统地促进流动，支持他们的职业发展。专业及以上职级的工作人员调职（改变工作地点）比例从 2017 年的 9.3% 下降到 2021 年的 6.8%，也印证了上述观察结果。世卫组织认为数字下降是受到 COVID-19 大流行疫情的影响，并表示 2021 年下半年，比例有所上升。

153. 2019 年《外审计员的报告》第 R011 号建议提出，世卫组织可加快成立流动问题咨询委员会（MAB）和持续改进小组（CIG），以促进流动政策的执行。然而，我们获悉，尽管已经成立了流动问题咨询委员会，但审查和评估流动性的持续改进小组尚未成立。同样，外部评估员 DeftEdge 在其 2021 年 5 月的报告中也建议：“在填补新职位或替代空缺时，促进工作人员流动和轮换。”世卫组织接受了这一建议，但表示可等到“2022–2023 双年度启动”。因此，全球地域流动举措尚未实施。世卫组织承认，职业发展中没有鼓励流动的措施。

(f) 建立世卫组织学院

154. 建立世卫组织学院是为了改变世卫组织工作人员、领导层和几百万卫生保健和公共卫生工作者的终身学习。学院的目的是提供最先进的基于能力的课程。该举措于 2019 年 1 月 6 日启动。尽管“组建阶段”已结束（2020–2021 年），但设想的世卫组织学院仍处于建设的初始阶段，学院内长期工作人员的配置尚未完成。此外，第一批 15 个基于能力的课程计划在 2021 年第三季度推出。然而，到 2021 年第三季度，只推出了四个课程。世卫组织学院设想，到 2025 年帮助 1 000 万学习者提高卫生健康有关的能力。我们注意到，世卫组织还没有提出实现这一目标的具体实施计划。

155. 世卫组织答复说，学院校园建造计划于 2024 年正式开放，工作人员的部署将在这之后的四个月内完成，2022–2025 年的最新学院业务计划预计于 2021 年 12 月完成。

(g) 全球领导力和管理培训

156. 全球领导力和管理培训举措的目的是将领导力和管理培训的标准方法引入世卫组织。这一举措于 2018 年 1 月 11 日与非洲区域办事处的“发挥领导作用”培训课程一起实施，该课程现在已在本组织全面推广。世卫组织答复说，除了“发挥领导作用”课程，

联合国系统职员学院也提供了许多领导能力课程。我们注意到，评估培训的绩效措施尚未制定，因为该举措与职业路径举措有关，而后者本身尚未完成。

对转型过程和方法的评估

(a) 会员国和捐助者的参与

157. 世卫组织与会员国进行了多次接触，包括 2017 年 9 月至 2019 年 12 月期间就转型关键要素举行了 56 次非正式简报会，以及 12 次正式的情况简报会。通过《2019–2023 年第十三个工作总规划》向会员国通报了转型的意图，此外还向会员国分发了一份普通照会，概述了讨论和协商的计划，包括特别参与以支持设计关键举措。世卫组织因此在成功转型过程中为取得会员国的认同奠定基础。

(b) 工作人员的认同和文化的变革

158. 工作人员在清楚理解并确信变革的好处基础上予以全面支持与合作，对转型过程的成功至关重要。转变心态和文化并使之与组织变革相一致是一项挑战。为了说服工作人员并争取他们的支持，采取了各种宣传措施，包括会议、公开演讲会和互动平台等，这些活动目前仍在继续进行。世卫组织表示，其工作人员参与程度已达到相当高的水平（例如：超过 5 600 名员工参与了基准调查），包括利用 Slido¹ 员工研讨会、目标周和价值观大讨论² 活动（2 700 名员工参与）等互动方式。

159. 为评估工作人员认同程度和文化变革程度，世卫组织不时开展调查。2017 年，麦肯锡咨询公司进行了一次文化调查；2020 年，作为其对世卫组织转型工作独立评估的一部分，DeftEdge 又开展了一次文化调查。2020 年的调查中，有 28 个关键问题曾在此前麦肯锡咨询公司的调查中出现过。我们从这些调查结果中注意到，从 2017 年到 2020 年，文化的 17 个方面（调查的关键问题）出现了积极变化。然而，11 个参数（附录 3）上发生了负面变化（工作人员不同意程度上升）。此外，在一些重要参数上，不同意程度相当高。例如，截至 2020 年，61% 的受访者不同意本组织为优秀工作人员提供了最有吸引力的职业机会，也不同意晋升是基于能力。只有 26% 的工作人员在这两个参数上给予了积极的回应（同意）。同样，44% 的工作人员认为本组织没能始终执行更好的崭新办事方法，48% 的工作人员（比例几乎相同）则给出了积极的回应。虽然 43% 的工作人员认为，本

¹ Slido 是一个便于使用问答和投票功能的平台，通过消除演讲者和听众之间的隔阂，帮助人们最大限度地利用好会议和活动。

² 价值观大讨论调查和投票让管理层能收集到工作人员的实时反馈。

组织的文化对个人行为方式没有积极影响，但 46%的工作人员认为，组织文化对行为有积极影响。

160. 2020 年的调查（DeftEdge 开展的调查）表明，转型愿景的清晰传达、组织文化的变革、决策的授权和自主权、基于功过的绩效奖励和始终尝试新事物的能力是转型的一些促进性因素，需要进一步加强。

161. 除外部机构开展的工作人员调查外，世卫组织还开展“意向摸底”调查作为补充。2019 年 4 月，总部进行了第一次把脉式调查，发现了工作人员支持度较低的方面，并采取补救行动应对这些挑战。2019 年 7 月，世卫组织又进行了另一次把脉式调查，结果表明，与 2019 年 4 月的调查相比，工作人员对转型目标的理解从 72% 下降到 66%（6 个百分点）。此外，未能按照设想，从 2019 年 5 月开始每个月开展工作人员调查。对此，世卫组织表示，本组织通过 Slido、员工研讨会以及与各个团队是直接会议等其他途径收集工作人员的反馈，因此没有继续进行把脉式调查。

162. 目标周是一项互动活动，有助于让工作人员的工作与世卫组织的愿景和战略保持一致（《第十三个工作总规划》）。世卫组织表示，目标周的反馈表明，2017 年，47%的工作人员可将他们的工作直接与世卫组织战略或《第十三个工作总规划》挂钩。2019 年，74%的工作人员可将其工作直接与《第十三个工作总规划》挂钩。这表明，工作人员对《第十三个工作总规划》愿景的理解有所提高。

163. 我们赞赏并认可世卫组织在提高工作人员认可程度和推进文化变革方面所做的工作，并认为世卫组织应就 2020 年最后一次调查采取后续行动，评估这些工作的结果。

建议 13: 世卫组织可就 2020 年最后一次调查采取后续行动，评估工作人员认可程度和文化变革程度，并在需要时修正航向。

(c) “速效”方案

164. 确保组织转型项目成功的战略之一是实现“速效”方案（首先完成容易实现的任务或目标），通过展示项目的可行性和价值来推动项目。对于时限较长的大型项目，“速效”方案通过完成一些工作来显示即时价值。“速效”方案有助于吸引对项目的支持，为组织提供信心。

165. 2017 年 11 月，世卫组织按短期、中期和长期确定了 27 个“速效”方案；方案清单见附录 4。其中，短期“速效”方案有 13 个，计划到 2018 年 5 月完成。据世卫组织报告，截至 2021 年 10 月，在 13 个短期“速效”方案中，有一个仍有待实现，另有一个

（向国家和区域办事处授权）已经改为中期重点事项。其他显示已完成的重要“速效”方案包括将所有 P6 职级的国家代表提升到 D1 职级，以及提高国家办事处的预算上限。与 2017 年相比，世卫组织突发卫生事件规划 2018 年的职工人数在国家一级增加了 6%，区域办事处一级增加了 1%，而总部一级则减少了 7%。

166. 短期“速效”方案之一是采取措施加大国家办事处直接参与转型过程的力度。据报告，这一方案已于 2018 年达成。2020 年至 2021 年期间，我们审计了五个国家办事处和一个区域办事处，发现外地办事处的参与度很低。针对审计问题，这些办事处没有提供任何统计数据、信息或答复，并表示转型工作由总部的转型小组直接管理。

167. 另一个报告完成的“速效”方案是世卫组织在区域委员会、卫生大会和执行委员会增加代表人数。我们注意到，五个区域中，世卫组织代表在四个区域的区域委员会的出席情况基本没有变化。除欧洲区域外，所有其他区域的国家代表情况在前几年的卫生大会和执行委员会几乎保持不变。

168. 世卫组织确定了 10 个在 12 个月内（即截至 2018 年 11 月）完成的中期重点事项。截至 2021 年 10 月，只完成了其中的五个。

169. 世卫组织还确定了要在接下来的 12 至 24 个月内（即截至 2019 年 11 月）完成的四个长期重点事项。所有的四个长期重点事项都尚待完成。随后，部分中期重点事项和所有四个长期重点事项被并入核心转型举措。

(d) 监测与评估

170. 我们注意到，顶层管理团队一直监测各种举措的实施，并随时提供必要的指导和进行中期航向修正。世卫组织还开发和主持了一项工具，通过互动表格获取有关转型举措实施状况的信息，以监测和沟通转型工作的进展。我们注意到衡量、监测和评价转型影响的机制已到位。然而，该机制需要加强与区域办事处和国家办事处的协调。

(e) 治理机制

171. 本组织已经建立治理机制，指导转型进程。总干事领导最高一级的全球政策小组（GPG），同时负责世卫组织决策、政策和战略在本组织各级的执行。总部的全球转型小组（GTT）与区域办事处和国家办事处的归口单位协调开展工作，协调整个转型进程的设计、沟通和监测。

D. 区域和国家办事处的审计结果

172. 我们对位于马尼拉的世界卫生组织西太平洋区域办事处（WPRO）和柬埔寨国家办事处进行了 2021 年度财务和合规审计。

6. 西太平洋区域办事处（WPRO）

国家合作战略

173. 世卫组织为每个国家编制了国家合作战略（CCS），作为指导世卫组织在该国工作的战略计划。该战略是世卫组织与会员国的联合工具，帮助世卫组织根据国家的重点和需求协调工作。根据世卫组织的转型运作模式，《2019-2023 年第十三个工作总规划》（《第十三个工作总规划》）和《2020-2021 年规划预算》由国家合作战略驱动，其中载有明确的行动、结果和绩效衡量指标。为执行《第十三个工作总规划》，世卫组织在 2020 年发布了国家合作战略编制指南。

174. 我们注意到，对 28 个国家而言，由于没有根据 2020 年世卫组织指南进行修订，其国家合作战略与《第十三个工作总规划》不一致。

175. 西太平洋区域办事处表示，该区域的大多数国家合作战略在《第十三个工作总规划》出台之前就已经制定并采用。此外，编制指南也没有指明，仅因为新《第十三个工作总规划》的出台就必须对国家合作战略进行修订。因此，没有仅因为新出台《第十三个工作总规划》而对国家合作战略进行专门修订或制定。国家合作战略的制定需要世卫组织以及国家归口单位和合作伙伴花费大量时间参与，由于需要应对 COVID-19 疫情，因此一直无法做到这一点。西太平洋区域办事处进一步表示，国家合作战略的制定预计将于 2022 年重启。

建议 14: 西太平洋区域办事处可制定一项计划，为该区域所有国家更新国家合作战略，同时考虑到国家进程，并尽可能使其与《第十三个工作总规划》保持一致。

规划预算管理

176. 我们注意到，西太平洋区域办事处下属各国共有 29 个预算中心，其中 15 个预算中心的使用率已经达到 70% 及以上（列为绿色），七个达到 60%-70%，6 个国家的使用率低于 60%。有一个预算中心超额使用了 2 386 美元。同样，在区域办事处的预算方面，在 11 个预算中心中，有六个预算中心的使用率超过 70%，三个预算中心的使用率在 60% 至 70% 之间，1 个预算中心的使用率低于 60%。有 1 个预算中心的分配预算为 220 000

美元，但没有发放。总体而言，截至 2021 年 8 月 31 日，西太平洋区域办事处下属各国约 48% 的预算中心和区域办事处 45% 的预算中心的使用率低于 70%（绿色水平）。

177. 根据业务情报看板，截至 2021 年 9 月 30 日，西太平洋区域办事处所有预算中心的总资金的使用率为 69%。

178. 对此，西太平洋区域办事处指出，它们管理规划预算的文化十分强大，包括通过区域规划委员会在双年度内分配资源、执行和监测规划预算。据说明，使用率低的国家中有 19 个是太平洋小岛屿国家，世卫组织在大多数国家都没有开展活动，它们仅占分配规划总预算的 7% 左右（3 240 万美元，总额为 4.7 亿美元）。

179. 我们赞赏现行管理规划预算（包括资源分配、执行和监测规划预算）的机制。然而，考虑到这是 2020-2021 双年度的最后一个季度，因此需要紧急关注拨款未使用情况，特别是那些需要在本双年度期间内使用的拨款。

空缺职位数量

180. 西太平洋区域办事处亟需一支高技能、积极进取的员工队伍来完成任务，实现目标，包括应对紧急情况和顺利实施各种卫生规划。

181. 我们注意到，在 340 个批准职位（335 个定期职位，五个临时职位）中，有 82 个不同级别的空缺职位，占总职位数的 24%。在这些空缺职位中，30 个职位空缺时间超过了 6 个月，17 个是新职位，12 个是以前无人任职的旧职位。

182. 西太平洋区域办事处向我们表示其正在采取措施填补空缺职位，并指出，在 82 个空缺职位中，六个职位已经入职，九个职位正在入职，20 个职位正在积极招聘，四个职位已开始招聘，一个职位已招聘短期工作人员，空缺职位 42 个。

183. 我们赞赏西太平洋区域办事处在人力资源管理方面采取的主动行动。然而，我们注意到，大量职位空缺可能会破坏在各种卫生规划下实现既定成果，并严重阻碍紧急情况应对。

性别平等

184. 根据 1999 年 9 月 21 日 ST/AI/99/9 号联合国行政指示第 1.1 节，“大会确定的目标是，到 2000 年，在专业类及以上所有职位中（整体和各个级别，包括 D1 及以上级别）实现 50: 50 的性别分布。”

185. 在上述情况下，我们注意到，在西太平洋区域办事处，在各个级别雇用的 258 名职员中，86 名是男性，172 名是女性。此外，我们注意到，在 2021 年招聘的 24 名新员工中，女性和男性职员的招聘比例为 2: 1。在专业类及以上职级，我们注意到女性和男性职员的比例分别为 56% 和 44%。

186. 我们赞赏西太平洋区域办事处对性别分布的承诺。

采购管理

疫苗冷藏设备采购和分配方面的不足

187. 为加强各区的 COVID-19 疫苗储存能力，越南国家卫生和流行病学研究所 (NIHE) 请求世卫组织 (2020 年 11 月 5 日) 提供 212 套疫苗储存冷藏设备。它还指定了容量为 240 升的冷藏设备品牌，冷藏时间为 77.3 小时。

188. 根据上述建议，西太平洋区域办事处于 2020 年 11 月 6 日紧急启动采购。它向六家销售商发出了招标书，并收到了四名投标人的答复。A 公司的报价符合技术要求，其余三个公司的报价由于不符合技术规格而被拒绝。A 公司最终中标，尽管其报价最高，是最低价出标人报价的四倍。之后向 A 公司下了价值 811 061.12 欧元的订购单。在这方面，提出以下意见：

189. 由于要求指定品牌的冷藏设备，因此招标书还要求报价具体说明指定品牌的技术规格。规定特定供应商的特定产品规格 (投标定制) 有利于选择特定型号的冷藏设备。这也导致购买 212 套冷藏设备多支付了约 736 901 美元，这些冷藏设备没有提供资金效益，而资金效益却是世卫组织采购的基本原则。

190. 西太平洋区域办事处证明指定使用 A 公司品牌冷藏设备理所当然，因为国家卫生和流行病学研究所的扩大免疫规划 (EPI) 冷链系统 25 年来一直在各级配备 A 公司产品，并且当地工作人员多年来一直接受该品牌的培训。西太平洋区域办事处还表示出，试图改变一个既定系统本就是重大风险，并且可能扰乱整个冷链系统的效力。这样可以将维护成本降到最低，并实现更好的售后支持。我们认为，多年对同一产品进行非竞争性采购，有可能形成既得利益集团，也不能保证服务更好。此外，世卫组织作为一个国际公共机构，需要坚持公共采购的基本原则。

191. 向供应商发出的招标书规定，FOB/FCA (离岸价/货交承运人) 的交付时间为 2020 年 12 月 31 日。其中还提到，延迟交付将导致订单取消。选择 A 公司的一个重要因素是该公司可以在 2020 年 12 月底前交付冷藏设备，当时认为这是在 2021 年初开展任何

COVID-19 疫苗准备和筹备活动的关键。但是，世卫组织在 2021 年 1 月 6 日才向 A 公司下达了冷藏设备订购单，交付日期为 2021 年 2 月 10 日（即自订购单之日起五周）。供应商在收到订购单后告知，其无法满足上述交付日期，最早交付日期为 2021 年 3 月 12 日。实际上，这批货物于 2021 年 3 月 16 日才在船上交货，已是下单后的九周多。这批货物最终于 2021 年 6 月 26 日才交付给收货人，即自订购单签发之日起近六个月后。该公司延迟交付构成违约，因此该公司应承担损失赔偿责任。

192. 西太平洋区域办事处表示，由于越南发生了第四波 COVID-19 疫情，安装过程受到严重影响。西太平洋区域办事处表示，在 212 套冷藏设备中，210 套已经交付，其中 112 套已经安装。其余 98 套尚未安装，同时由于该省实施封锁措施，二套冷藏设备无法交付到二个地区卫生保健中心。由于冷藏设备的安装计划于 2021 年 11 月完成，因此应紧急采购的目标仍然没有实现。

193. 关于货物延迟交付，西太平洋区域办事处指出，装运、清关、旅行限制等多种因素超出了世卫组织的控制范围，其还表示将密切监测待交付和安装情况。

偏离采购规范——互联网服务

194. 为向所罗门群岛世卫组织办事处提供互联网服务，要求三家服务提供商报价。最后与 B 公司签订合同，理由是它符合西太平洋区域办事处的服务要求。西太平洋区域办事处还表示，该公司提供了最具竞争力的报价，因为它在过去五年中一直提供出色的互联网服务，包括其技术人员行动迅速。因此，西太平洋区域办事处与 B 公司签订了为期三年的服务协议，时间从 2021 年 1 月 1 日至 2023 年 12 月 31 日，服务费为每月 3 600 美元。

195. 我们注意到，虽然从三家供应商那里获得了报价，但由于带宽、网速等技术规格仅传达给 B 公司，而没有传达给其他两家供应商，因此没有对报价进行技术比较。未向所有服务提供商传达技术规格违反了《世卫组织采购手册》第 1.4.2 段的规定，也违反了采购过程的完整性。尽职调查要求，在收到三份报价后，应使用质量和价格标准对这三份报价进行客观评估。B 公司过去提供的服务非常好，这一点可以在评估中得到反映。在没有进行此类评估的情况下，西太平洋区域办事处没有证据断定 B 公司的报价最佳。

196. 西太平洋区域办事处表示，由于所罗门群岛在此期间刚刚引入 4G，并且最初的意图是从该国三家电信公司收集各方在 2021 年可以提供套餐/计划/网速/带宽的信息。因此，没有向其他两家供应商提出具体要求。

197. 我们认为，西太平洋区域办事处的答复并没有解释采购互联网服务缺乏尽职调查的原因。

采购聚合酶链式反应（PCR）热循环仪

198. 西太平洋区域办事处建议支持斐济国家流感中心加强流感检测能力，以确保及时、可持续地对流感进行监测。因此，西太平洋区域办事处决定采购一台聚合酶链式反应热循环仪。

199. 我们注意到，虽然采购额超过了 25 000 美元，但没有发出征求建议书。而 C 公司和 D 公司两家供应商给出了报价：C 公司是斐济当地的供应商/代理商，而 D 公司是一家全球医疗设备制造商。之所以选择 C 公司，是因为它对 BioRad 制造的 CFX96 型号设备进行了报价。拒绝另一家公司的原因是，它没有对特定品牌 CFX96 进行报价，而是提供了自己的品牌。C 公司以 54 455 美元的价格获得了供应合同。之所以选择 CFX96 是因为斐济卫生部门对该品牌有着广泛而成功的经验。

200. 我们注意到，聚合酶链式反应热循环仪的采购没有遵循世卫组织的竞标采购规范，并且指定了品牌（示例规格），而不是依据技术或性能规格供选择。

201. 对此，西太平洋区域办事处表示，斐济国家流感中心工作人员只接受过 CFX96 机型的培训，对其非常熟悉。如果改用另一品牌的机器，就需要进行额外的员工培训，还需要调整聚合酶链式反应检测和试剂盒，并更新检测策略，所有这些都产生重大的时间和成本影响。西太平洋区域办事处进一步指出，需要本着正确的精神来看待这一采购请求，即在紧迫期限内为世卫组织取得尽可能好的结果。西太平洋区域办事处进一步指出，有必要在全组织层面上就确定允许指定品牌名称的情况进行讨论，从而确保整个组织保持一致。

202. 西太平洋区域办事处认为，采购 CFX96 可以省去员工培训和其他相关费用的说法是站不住脚的，因为与 C 公司签订的合同中包括 30 000 斐济元的年度维护、安装和培训费用。第二，它并不像声称的那样是一种独有的产品。该产品有好几家制造商生产，而不是只有两家。第三，该项目不是应急采购，因此，从评审报告中看不出采购期限紧迫的问题。

建议 15：西太平洋区域办事处可避免在竞标过程中使用示例规格或品牌名称来选择产品或服务。如有充分理由采购某一特定品牌的产品，则可在开展尽职调查的情况下采用单一来源采购。

交付延迟

203. 及时交付是实现采购目标的本质。在交付延迟的情况下，特别是在紧急情况下，采购目标就无法实现。我们分析了西太平洋区域办事处 2020-2021 双年度所有已完成的订购单（截至 2021 年 10 月 4 日）。我们注意到，在价值 1 824 万美元的 573 份订购单中，有 478 份订购单（83%）出现延迟，价值 1 576 万美元（86.39%）。其中 248 例延迟 30 天，151 例延迟 31 至 90 天，57 例延迟 91 至 180 天，22 例延迟 180 天以上。

204. 在 478 例延迟的案例中，有 89 例涉及应急采购，价值 1 308 万美元，占延迟交付总价值的 83%。

205. 西太平洋区域办事处答复说，由于 COVID-19 大流行，全球供应链在 2020-2021 年遭受了严重影响。在整个 2020-2021 年期间，由于世卫组织无法控制的原因，货物交付都出现了异常延迟的情况。

供应商绩效评估

206. 我们注意到，大约有超过 50% 的案例没有按照《世卫组织采购手册》的要求对供应商进行绩效评估。

库存管理

207. 库存管理是一种跟踪库存流动的方法。它对世卫组织来说更加重要，因为世卫组织的大多数采购都涉及规定了特定到期日期的药品和医疗用品。

过期库存及其处置

208. 据了解，共有价值 8 274 美元的药品已于 2021 年 8 月 31 日过期。我们注意到，虽然 19 件过期物品中已有七件获批处置，但截至 2021 年 10 月 12 日，处置工作尚未进行。

在到期日之前发货的物品

209. 此外，2020 年 1 月至 2020 年 9 月期间购买的价值 44 661 美元的药品也在 2021 年 1 月 1 日至 2021 年 8 月 31 日期间过期。西太平洋区域办事处表示，上述物品是在到期前发送给收货人的。我们注意到，当物品发送给收货人时，平均剩余有效时间是 52 天。在 10 个案例中，物品在到期前一个月才发出。

210. 此外，要指出的是，2020年2月/4月期间购买的日本脑炎诊断试剂盒（88套）2021年1月发货，距离它们到期只有七到14天。

211. 西太平洋区域办事处答复称，EIA日本脑炎试剂盒本是为老挝人民民主共和国办事处准备的，但由于COVID-19大流行，货运航班有限，因此无法将这些试剂盒运往老挝人民民主共和国。它们已运往菲律宾，菲律宾同意接受这些试剂盒。

在紧急情况下采购但迄今为止尚未发货的物品

212. 我们注意到，2014年11月至2021年5月期间，在应急采购下采购的18 282件价值4 242 317美元的物品迄今尚未发货。西太平洋区域办事处答复说，2014年采购的个人防护装备（PPE）用于区域和国家防范埃博拉应急活动（3级突发事件）。有国家提出要求时，就会发出。

213. 其中包括2020年5月期间购买的价值151 078美元的2 500件个人防护装备，但未发货，并于2021年5月至6月过期。

214. 西太平洋区域办事处答复说，严格来说，这些物品已不再过期，因为仓库在分发时将提供重新延长保质期的证明。但是，这些物品在全球库存管理系统（GIMS）数据库中仍显示为已过期。我们认为，全球库存管理系统数据应及时更新，保持数据的真实性。

按标准类别采购但迄今为止尚未发货的物品

215. 我们注意到，2010年12月至2021年6月期间，在标准采购下采购的1 641件价值29 821美元的物品迄今尚未发货。其中包括107件药品和医疗用品的库存。

216. 我们在系统中没有发现任何监测机制来跟踪药品的有效期和分发情况。西太平洋区域办事处答复说，全球库存管理系统中的库存报告载有与到期日期有关的信息。我们注意到，有13例没有提供采购日期，62例没有提供到期日期。此外，还有一些案例的情况是，信息是在提出各种请求之后零零碎碎提供的。如果全球库存管理系统中有到期日期，那么其在所有情况下都应预先提供。在缺乏完整信息的情况下，我们无法对未处理物品进行分析。

217. 我们在全组织资源规划系统（业务情报工具）中没有发现任何报告/管理信息系统报告，说明按物品划分的接收日期、药品的发货日期和药品的有效期。甚至针对不同审计要求的答复也不完整。当我们要求就COVID-19物资提供相同类型的信息时，管理层答复说：“为所有订购单提供整套信息非常困难，因为我们的报告工具都没有提供此类信

息”。此外，全球库存管理系统仅记录与仓库供应相关的数据。西太平洋区域办事处/世卫组织没有任何用于跟踪会员国卫生部直接收到药品/医疗用品的系统。

全球库存管理系统中的错误条目

218. 我们发现有两种药物（共约 700 件）将于 2021 年 3 月 31 日和 2020 年 8 月 31 日到期。但是，在系统记录中，它们于 2021 年 8 月 26 日为“发货”，分别在到期日近五个月和一年后。

219. 西太平洋区域办事处答复说，上述药品是在 2020 年 6 月/7 月到期前发货的，但由于仓库工作人员过渡，系统中记录得较晚。我们注意到，根据全球库存管理系统收货、发货、转移和处置的标准操作程序，库存变动应在五个工作日内在全球库存管理系统中记录。系统中出现这种错误条目，表明系统控制方面存在缺陷，并且违反了标准操作程序。

220. 西太平洋区域办事处同意并答复说，考虑到应对措施规模的变化和仓库存货的增加，确实需要加强库存管理流程，它将努力确保当前的库存满足计划需要。它进一步指出，将通过下一代全组织资源规划系统（目前正在实施的业务管理规划）把重点放在能促进端到端供应链管理（包括采购规划、采购流程、付款、装运、仓储和向收货人发货）的更佳程序/工具上。

其他问题

向捐助方报告

221. 我们注意到，截至 2021 年 8 月 31 日，在应向捐助方提交的 209 份报告中，有 119 份（57%）按时提交，剩余 90 份（43%）报告推迟或尚未提交。在这 90 份报告中，有 36 份逾期报告。

资产管理——固定资产登记册的差异

222. 我们发现，在固定资产登记册中，有 479 项资产（账面价值为 1 093 564 美元）没有指定任何实际地点。我们发现，资产登记册中有 51 件物品（价值 69 035 美元）缺失序列号。序列号“0”也分配给了一个项目。在 321 个案例（价值 768 585 美元）中，资产定购单编号为空白。如果没有序列号和实际地点，管理层很难跟踪和监测资产，并在发生盗窃或欺诈事件时很难确定责任。

223. 西太平洋区域办事处答复说，大多数情况下（2021 年 10 月）已采取纠正行动。

过时物品的处置

224. 2021 年，有 217 件信息技术设备（笔记本电脑、台式计算机、打印机、麦克风）被标记为待处置，但只有 66 件得到处置。还有 151 件物品尚待处置。我们注意到，标记为待处置的物品还有自 1996 年以来一直在使用的物品。根据老化分析显示，截至 2021 年 1 月 31 日，上述 217 件物品中，有 156 件（72%）的使用时长超过六年，按照固定资产登记册上的记录，仍有 57 件在使用中。它清楚地表明，正在使用的物品中有过时和过期的。

225. 这些物品大多数都是笔记本电脑和信息技术设备。由于本组织的大部分工作都是通过计算机和笔记本电脑处理的，因此使用过时设备和技术会对工作人员的效率造成不利影响。

226. 西太平洋区域办事处同意我们的审计意见，但同时指出，它要么已经对审计中报告的差异采取了行动，要么正在采取行动加以解决。西太平洋区域办事处未来将继续按照标准操作程序指南跟踪和监测资产。

建议 16：西太平洋区域办事处需要加强其资产监测和跟踪系统。

7. 世界卫生组织柬埔寨国家办事处

227. 我们对世界卫生组织柬埔寨国家办事处进行了 2021 年度财务和合规审计。

业务计划和规划管理

结果和影响框架

228. 为评估所取得的产出和成果，根据规定的结果框架指标，我们请世界卫生组织柬埔寨国家办事处提供一份 2020-2021 双年度中期审查报告。该国家办事处答复说，包括产出计分卡评分在内的中期审查是由西太平洋区域办事处在区域办事处一级进行的。

229. 我们认为，只在区域办事处一级总结产出和业绩而不衡量国家办事处的产出，这与新运作模式的目标背道而驰，因为新运作模式将影响重点转移到了国家一级。

230. 在答复审计意见时，世卫组织柬埔寨国家办事处指出，产出计分卡主要是为了通过确保协助取得成果的所有职员的适当掌控、参加和接触，来提高报告的透明度。

231. 我们赞赏世卫组织柬埔寨国家办事处为衡量自身工作的绩效和进展而建立的监测系统。然而，产出计分卡是结果框架，即《第十三个工作总规划》下世卫组织影响框架的组成部分。

建议 17：世卫组织可考虑披露世卫组织各国家办事处的绩效评级/影响评估报告，因为转型的主要目的是监测国家一级的影响。

人力资源管理

未补空缺

232. 世卫组织国家办事处亟需一支高技能、积极进取的人力队伍来完成任务，实现目标，包括应对紧急情况 and 顺利实施各种卫生规划。

233. 我们审查了世卫组织柬埔寨国家办事处的职员人数和空缺，并注意到，批准职位共有 50 个，不同级别的职位空缺七个（二个 P5 级职位空缺，四个 P4 级职位空缺和一个 G5 级职位空缺），占总职位数的 14%。在这七个空缺职位中，有三个职位空缺超过了六个月。

234. 世卫组织柬埔寨国家办事处答复表示，在七个空缺职位中，有四个职位空缺不到三个月，其中二个职位的招聘工作已经开始。另外二个职位面临资金限制，可能无法填补。目前正在进行评估，确定未来可能的供资方案。

235. 世卫组织柬埔寨国家办事处指出，关于空缺时长超过六个月的三个职位，目前尚未成功甄选出其中 2 个空缺职位的候选人。有两名候选人获得了这两个职位，但由于疫情相关风险，两人都拒绝任职。另称，招聘程序在继续，要重新登广告，尽一切努力在不久的将来最终搞定三个职位。

性别平等

236. 我们注意到，女性职员的总体性别分布为 45%，男性职员的为 55%，与世卫组织国家办事处规定的 50:50 的性别分布大致相符。

采购管理

COVID-19 逆转录酶聚合酶链式反应检测试剂盒采购延迟

237. 为帮助柬埔寨政府进行 COVID-19 检测，世卫组织柬埔寨国家办事处于 2020 年 10 月通过 COVID-19 供应门户从 TIBMolBiol 公司订购了逆转录酶聚合酶链式反应引物和探针（E 基因）。这些试剂盒（共 260 套）于 2021 年 3 月抵达柬埔寨。保质期至 2021 年 5 月 5 日。柬埔寨卫生部拒绝接受这批货物的交付，因为货物的保质期很短（大约一个半月）。因此，整批价值 46 911 美元的 260 个试剂盒（可进行 24 960 次检测）浪费了。

238. 我们注意到，世卫组织柬埔寨国家办事处 2020 年 10 月下订单时，世卫组织日内瓦总部就有这些引物和探针的库存。然而，尽管完全清楚这批货物即将到期，该货物还是在 2021 年 2 月 1 日才发货。这批货物于 2021 年 3 月 12 日抵达柬埔寨。世卫组织总部延迟发货的原因没有记录可查。

239. 我们进一步注意到，世卫组织柬埔寨国家办事处（2021 年 5 月 10 日）购买了 60 套用于逆转录酶聚合酶链式反应检测的 Invitrogen SuperScript 试剂盒，费用为 146 312 美元。这些试剂盒交给了柬埔寨卫生部，用于政府进行 COVID-19 应急检测。Invitrogen SuperScript 和 TIBMolBiol 的引物和探针一起使用。由于是应急采购，世卫组织柬埔寨国家办事处有正当理由采购 Invitrogen SuperScript，并表示它们将与柬埔寨卫生部库存的 TIBMolBiol 逆转录酶聚合酶链式反应引物和探针试剂盒一起使用。尽管在决定采购 Invitrogen SuperScript 试剂盒时（2021 年 5 月 10 日），TIBMolbiol 试剂盒已于 2021 年 5 月 5 日到期。世卫组织柬埔寨国家办事处还了解到，柬埔寨政府拒绝接收这些试剂盒。目前尚不清楚在没有引物和探针的情况下如何使用这些试剂盒。

免疫规划电视宣传活动

240. 柬埔寨国家妇幼保健中心（2020 年 4 月 14 日）请求世卫组织支持开展国家免疫规划宣传活动。其中包括播放电视和广播插播广告。

241. 根据这一请求，世卫组织柬埔寨国家办事处邀请五家当地电视公司竞标电视插播广告。有三家公司，即 A 公司、B 公司和 C 公司提交了报价。B 公司以每支广告 50.72 美元的价格提供 138 支广告，为期一个月。A 公司每月提供 82 支广告，每支 407.88 美元。A 公司可以覆盖 25 个省市，B 公司覆盖 23 个省市。根据成本、质量、可靠性和在世卫组织最后期限内完成任务的能力这四大标准对投标进行了评估。评估总分为 20 分，每项标准最高得分 5 分。A 公司和 B 公司两家公司各得 18 分，而第三家公司——C 公司得了 17 分。A 公司和 B 公司得分相同，均为 18 分；A 公司最终以其在全国（25 个省

市)的最佳广播覆盖率和深受大众喜爱中标。资金效益意味着在合适的时间以合适的价格买到适当的质量。我们注意到,由于以下原因,这一采购过程没有体现出资金效益:

(a) 按照成本标准,打分并不正确。由于 B 公司报价每支广告的费用为 50.72 美元, A 公司为 407.88 美元, B 公司的正确得分应为 5 分, A 公司的正确得分应为 0.62 分(不是 3 分)。因此, B 公司以 18 分成为得分最高的公司,其次是 A 公司,得分为 15.62 分。既然采用这种评估方法,合同应该授予 B 公司,因为它提供了最佳资金效益,由其分数反映出来。如果将合同授予 B 公司,本可节省 26 446 美元。

(b) 覆盖率没有纳入客观评价/评分标准,而是在评价/评分之后被主观使用。这种做法不正确。由于这是一项重要标准,因此应该将其纳入评价/评分中。

(c) 如果考虑到 A 公司的地理覆盖范围更大而决定选择 A 公司,那么 A 公司每月只提供 82 支广告,而 B 公司每月提供 138 支广告,这一事实也应该考虑。覆盖率还意味着广告数量(覆盖强度)。

(d) 值得注意的是, A 公司是 B 公司的母公司。共邀请了五家公司投标,有三家公司作出回应,其中两家公司是关联公司。母公司 A 的报价比 B 公司高 8 倍,但其提供的广告数量却比 B 公司少 40%。上述事实表明,采购并非真正具有竞争性,而存在着两家关联公司串标的风险。世卫组织作为一个公共机构,应对这种做法保持敏感。

交付延迟

242. 及时交付是实现采购目标的本质。在交付延迟的情况下,特别是在紧急情况下,采购目标就落空了。我们分析了世卫组织柬埔寨国家办事处 2020-2021 双年度所有已完成的订购单(截至 2021 年 11 月 2 日)。数据取自业务情报工具(货物采购下的订购单交付时长分析)。

243. 我们注意到,截至 2021 年 11 月 2 日,共完成了 166 份订购单,价值 175 万美元。其中,有 128 份订购单(77%)出现延迟,价值 149 万美元(84.95%)。因此,只有 38 份订购单按时交付,价值仅为 26 万美元(15.05%)。

244. 我们注意到,供货订单交付延迟,包括应急采购亦是如此。按类别分析显示,在 128 件延迟案例中,有 38 例涉及应急采购,价值 607 602 美元,按延迟案件相关定购单价值计算,占 41%。

245. 我们注意到，选择供应商的依据是其在投标时提供的交付周期。但在发出订购单后，供应商没有遵守交货时限。

246. 世卫组织柬埔寨国家办事处答复说，COVID-19 大流行给全球市场和医疗用品采购造成了巨大的压力和紧张。加剧交付进一步延迟有两大主要因素：市场竞争加剧（买方的竞争需求），以及由于类似原因和生产或装运地点实施限制措施造成装运延误。

247. 我们认为，供应商提供的交付周期考虑的是普遍情况，并根据它们的报价进行选择。因此，应遵守原初交付时限。此外，世卫组织柬埔寨国家办事处应根据其要求/紧急程度决定交货时间表，并在投标过程中预先将其作为一项条件，以便能够按照既定时间表交货的供应商有资格在合同方面得到考虑。

供应商绩效评估

248. 管理层提供了在 2020 年 1 月 1 日至 2021 年 10 月 31 日期间完成的共 335 份订购单（154 份货物合同和 181 份服务合同）清单。我们检查了其中 80 份高价值订购单，占总支出的 71%。

249. 在 60% 的案例（包括应急采购案例）中，没有进行供应商绩效评估。在应急采购低于阈值的情况下，供应商绩效评估可能不是强制性的，但在因紧急情况而免除或放宽采购标准程序的情况下，供应商绩效评估就变得更加重要。如果未来出现紧急需求的情况，可以直接考虑与过去绩效良好且有质量保证评级的供应商签订合同，不用担心有任何延迟。另一方面，还可以避免过去在质量、数量、及时性、价格和交付等方面记录不佳的供应商。因此，需要本着正确的精神来考虑《世卫组织电子手册》中关于应急采购供应商绩效评估的建议。

250. 供应商绩效评估不到位可能会使本组织在资金、服务质量和不必要的法律接触方面付出代价。因此，它应该包含在采购流程中。

251. 管理层承认进行供应商绩效评估非常重要，但表示，服务合同的绩效评估已经开始（审计员抽样案例达 40% 即是明证）。然而，世卫组织柬埔寨国家办事处确认，其将继续在这方面作出更大的努力。

E. 鸣谢

252. 我们谨此感谢世卫组织、其高级管理层及其工作人员在审计期间向审计小组提供合作与协助。

印度主计审计长
吉里什·钱德拉·穆尔木

2022年4月13日

附录 1

2020 年 12 月 31 日结束的财务年度建议的落实情况

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|--------|------|---|---|---|-----|-----|-----|----------|
| 1 | 2021 年 | R001 | 设计一种方法，在财务状况报表中明确披露其自身的“现金和现金等价物”与“短期投资”，同时不损害集合金库的效率和优势。 | <p>财务司接受了这一建议，11 月 10 日与审计员讨论了此事，并提出了一份披露附注草案供其考虑。</p> <p>从 2021 年起，世卫组织的这些数字将在账目附注中进行披露，作为基于实体间结余对现金和现金投资进行算术粗略估算。计算这些价值的基础也将按如下方针进行披露：</p> <p>“在现金和短期投资总额中，代管实体的资金与世卫组织的资金混合在一起。假设各代管实体的现金和短期投资的比例相同，与每个代管实体的实体间结余有关的现金和短期投资将计算如下：……”</p> | 世卫组织 2021 年财务报表已作了适当的披露。这一建议已结案。 | 是 | | | |
| 2 | 2021 年 | R002 | 将世卫组织管理职工健康保险基金长期持有资金的相关披露纳入财务报表，以便更好地了解这些基金。 | 审计员建议，应在附注 4.2 再投资中具体披露世卫组织正在管理的职工健康保险基金长期持有的 11.7 亿美元资金。2020 年的财务报表中已做了必要披露，2021 年的财务报表也与此保持一致。提议终止这一建议。 | 管理层负责人为 2020 年和 2021 年财务报表提供了附注的副本。这一建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|--|---|-----|-----|-----|----------|
| 3 | 2021年 | R003 | 通过采用广泛接受的库存管理工具，如经济订货批量，可以优化库存，取得成本效益。 | 随着新的全组织资源规划和供应链管理系统的实施，将可以实现采用经济订货批量等最佳做法。 | 鉴于这一问题的重要性，将关注其在全组织资源规划中的实施进展情况。 | | 是 | | |
| 4 | 2021年 | R004 | 确保全球库存管理系统随时提供及时、最新和正确的信息。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 5 | 2021年 | R005 | 维护一份所有药品和医疗用品的国际价格清单，可在采购时参考使用。 | <p>虽然我们也认为价格参考清单或数据库会有用的，但创建、维护和使用这类清单充满了复杂性。启用参数通常不存在，例如包装尺寸或测量单位没有标准化，而且在各个国家和地区之间存在差异，这将导致用于定价目的的比较或参考无效。为了进行对照标准评估和价格比较分析，需要始终确保价格是最新的，这将是一项耗费大量时间和资源的工作。</p> <p>我们知道，世卫组织在药品和卫生产品领域的另一个小组正在开展价格参考方面的工作，全球基金也有类似的举措，我们将随时了解这些举措的最新进展，而不是在采购和供应服务公司内开展新的项目。除上述声明外，吉隆坡的供应小组已制定了一份定期采购物品的标准清单，附有指示性定价，并使用过去的采购数据来确保价格合理，这已经是一种标准做法。</p> | 我们发现有三项持续进行的举措试图解决我们提出的问题。可以与我们分享这些举措的现状，以便在审计中参考。本建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|---|---|--|-----|-----|-----|----------|
| 6 | 2021年 | R006 | 在招标书中阐明报价是按一次性总价法还是逐项评价法进行评标。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 7 | 2021年 | R007 | 按照《世卫组织采购手册》第 2.5 条的规定，维护整个采购流程的完整文件记录，以维护透明度原则，且可以进行核实工作。应赋予外审计员完全访问存有所有采购文件的电子文件夹的权限。 | <p>在《采购手册》中，与文件有关的有两个不同的方面：</p> <p>(1) 必须保存的采购文件，其中应载有与采购过程有关的所有文件，即整个投标过程，包括评估、标书、合同审查委员会审查、助理总干事批准等。</p> <p>(2) 每份采购订单所附的文件。申请单位只附上与特定采购订单有关的文件。例如，供应不要求申请单位在提出目录物品的采购申请时，附上与招标有关的所有文件，附上所有文件将给申请单位增加不必要的行政负担，也不会改善合规性。此外，长期协议的证明文件上传到 eTender 合同管理门户网站(Intend)。不过，全球管理系统不支持上传长期协议文件，这是新的全组织资源规划系统的一项要求。</p> <p>因此，未来的业务管理系统将能够更加集中地管理和整理文件，并为此提供相应的支持。</p> | 在过去几年中，审计员一直提出文件不足的问题。我们得知，与采购有关的文件上传到全组织内容管理系统中。审计将关注全组织内容管理系统是如何融入新的业务管理系统的。 | | 是 | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|--|--|-----|-----|-----|----------|
| 8 | 2021年 | R008 | 推出一个为应对突发事件可启用的供应链系统，应在与供应商以及运输和物流承包商的合同中纳入应急行动模式和适当的奖励措施。 | 新的全组织资源规划系统将促使我们采用更加一体化的供应链模式。秘书处正在努力设计供应工作流程，根据目前的部署计划，预计将在2023年上线管理后勤、运输和仓储的新功能。这些新功能将支持应急行动，并加强综合供应办法。 | 这是一个重要问题，需要对其通过新的全组织资源规划系统实施情况进行审计。 | | 是 | | |
| 9 | 2021年 | R009 | 所有采购均应按照《世卫组织采购手册和指南》的规定，妥善记录技术和财务评价。 | 这项审计结果涉及使用紧急采购程序进行的紧急采购。采购和供应服务司将与相关业务单位合作，指导在宣布进入紧急状态后进行的采购和供应活动，以确保这一审计建议得到落实。经总干事批准后，已采取的行动是在供应司组织结构内设立专门的紧急采购领导职位，作为一种业务合作办法。这将确保代表应急小组(业务支持和后勤)进行采购的人员充分了解适当的采购流程并接受相关培训。 | 由于管理层已在这方面采取了适当的行动，本建议已结案。 | 是 | | | |
| 10 | 2021年 | R010 | 签署为期三年或三年以上的长期协议。考虑到几年间价格的变化，可在长期协议中加入适当的价格变动条款，与投入物的市场价格挂钩。 | 新的长期协议签署期现在为三年，我们已经在新的与COVID-19相关的长期协议中加入了一项条款，使供应商能够在符合某些标准的情况下提出他们涨价的理由，例如有文件证明大幅涨价。 | 鉴于管理层的回应和采取的行动，这个问题应在新的业务管理系统中进行处理。因此，这一建议已被各种事件所取代。 | | | | 是 |
| 11 | 2021年 | R011 | 采用透明、客观的标准，在不同入围公司之间分配供货订单。 | 这种做法在某种程度上已经存在，我们在做出订单分配决定时将适用以下原则： (1) 对于套件目录物品：我们在长期协议持有者之间开展了一次小 | 鉴于管理层作出的回应和采取的行动，建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|--|-------|-----|-----|-----|----------|
| | | | | <p>型竞争，采用的标准按优先顺序排列如下：</p> <p>紧急采购订单：交货->可接受的保存期限->价格。</p> <p>标准采购订单：价格->可接受的保存期限->交货。</p> <p>每个采购订单的标准和比较都会记录下来，并上传到全组织内容管理系统。向长期协议持有者告知了同样的标准。</p> <p>(2) 对于非套件目录采购订单：没有小型竞争，根据提供的最低解决方案成本(包括运输)和合并订单装运机会进行分配。根据最快供货/交付分配紧急采购订单。</p> | | | | | |
| 12 | 2021年 | R012 | 要求联合国儿童基金会在部分交货时开具发票，世卫组织应适时调整预付款。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 13 | 2021年 | R013 | 加强惩罚和预防办法来解决不当行为案件呈增长趋势这一问题。应减少调查和纪律处分方面的延迟，使及时、相称的纪律处分起到威慑作用。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 14 | 2021年 | R014 | 通过确定不当行为风险高的办事处和单位，采取基于风险的预防办 | | 等待回应。 | | | 是 | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|---|------------------------------|-----|-----|-----|----------|
| | | | 法，注重在这些办事处开展外联活动并加强管控。由于欺诈案件数量最多，应努力提高对欺诈和防范性欺诈控制的认识。世卫组织应加强征聘前情调查、晋升诚信审查以及敏感职位职员轮换等预防性措施。 | | | | | | |
| 15 | 2021年 | R015 | 确保尽早按照新发布的指南，为阿富汗、南苏丹、埃塞俄比亚和伊拉克编制新的国家合作战略。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 16 | 2021年 | R016 | 确保尽早在阿富汗、南苏丹、埃塞俄比亚和伊拉克国家办事处完成并落实结果框架。 | 由于这项建议要求4个国家办事处提供意见，因此这项建议在外部审计员SharePoint中作了相应拆分，以便收集答复。 | 由于结果框架的相关工作正在进行中，本建议处于落实阶段。 | | 是 | | |
| 17 | 2021年 | R017 | 各国家办事处应格外努力，最大限度减少空缺职位数量，特别是空缺时间超过6个月的职位数量，并采取必要行动，避免这方面的资金缺口。 | 世卫组织阿富汗人力资源计划因阿富汗的紧急情况而发生了重大变化。人力资源计划已经改变(扩大)，职位数量也有所增加。 所附摘要反映了空缺职位的状况，可以看到，世卫组织国家办事处已经尽了最大努力，在总共164个职位中，空缺职位的数量为51个，除了9个职位(占17%)外，其他所有职位都有人任职和/或发布广告正在征聘，世卫组织国家办事处目前正在寻找资金来源，用以发布征聘广告。 | 鉴于世卫组织为减少空缺职位数目所作的努力，本建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|--------|------|--|--|-----------------------------|-----|-----|-----|----------|
| | | | | 在审计时, 131 个职位中有 26 个空缺职位没有发布广告或进行处理。 | | | | | |
| 18 | 2021 年 | R018 | 对于批量采购多种物品, 价格评价应采用一次性总价法, 并在招标书上事先明确说明。投标人之间拆单仅应在选中的供应商无力按所要求数量供货时采用。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 19 | 2021 年 | R019 | 在所有情况下, 在国家办事处采用公开招标, 但在特殊情况下, 如果采用有限度招标, 应使用事先确定并有正式记录的标准确定潜在供应商。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 20 | 2021 年 | R020 | 采购时不得指定品牌名称。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 21 | 2021 年 | R021 | 无论是采用一次性总价法还是采用逐项法, 评标方法应在招标书中明确阐明, 并在评标时坚持到底。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 22 | 2021 年 | R022 | 确保技术评价报告以客观且可核实的方式记录接受或拒绝所报价产品的具体原因。技术评价应严格参照招标书中所列规格和标准。 | 在招标文件中向供应商更加明确地说明了选择和排除的标准, 并在评标过程中严格遵循这一标准。 | 鉴于管理层作出的回应和发出的通知指示, 本建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|---|--|--|-----|-----|-----|----------|
| 23 | 2021年 | R023 | 确保价格评价采用一次性总价法或逐项法。无论采用哪种方法，都应在招标书中事先明确说明，不得留待在评标过程中才决定。 | 如果项目是相关的，在需求单中要做明确说明，并在评标和授标中予以遵循。 如果根据总成本评标，我们将在选择标准中提及(按全有或全无授予)；然而，这仅针对非常特殊的情况，如IT设备的兼容性。 R08.2的新招标书模板明确说明了这一点。 | 鉴于管理层作出的回应和采取的行动，本建议已结案。 | 是 | | | |
| 24 | 2021年 | R024 | 在所有情况下，在国家办事处采用公开招标，但在特殊情况下，如果采用有限度招标，应使用事先确定并正式记录的标准确定潜在供应商。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 25 | 2021年 | R025 | 不时更新各国家办事处的信息安全政策，定期开展灾后恢复演习，并对信息和通信技术资产及应用的脆弱性进行评估。 | 世卫组织国家办事处不对信息系统安全政策负责，而是遵守全组织信息系统安全政策。如果相关，应在全球和区域两级向世卫组织提出这一意见。 | 世卫组织国家办事处作为世卫组织的一部分，应向其总部信息技术/信息系统股提出这一问题，并报告进展情况。 | | | 是 | |
| 26 | 2021年 | R026 | 努力减少通过非直接支付机制支付的款项所占份额。 | 直接支付机制覆盖率在2021年11月和12月大幅增加；12月这一比例为98%，这导致非直接支付机制支付所占份额相应减少。目前仍在努力实现100%的直接支付机制覆盖率，这将使非直接支付机制支付的比例降至零。 | 鉴于管理层作出的回应和采取的行动，本建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|---|--------------------------|-----|-----|-----|----------|
| 27 | 2021年 | R027 | 加大改进补充疫苗接种活动的覆盖和质量的努力,以加快消灭脊灰,并防止该病毒再度暴发。 | 世卫组织与阿富汗卫生当局和执行伙伴合作,协助该规划修订年度《国家紧急行动计划》(将在技术咨询小组会议上最后核准),该规划侧重于应对该国规划执行方面的挑战,并努力逐步提高补充疫苗接种活动的覆盖范围,以期实现根除。该计划包括定期审查执行进展情况的监测和评价部分,并接受根除脊髓灰质炎技术咨询小组的独立审查和专家咨询。这一建议正在执行中。 | 鉴于管理层作出的回应和采取的行动,本建议已结案。 | 是 | | | |
| 28 | 2021年 | R028 | 采取紧急适当措施,遏制1型野生脊灰病毒和循环的疫苗衍生脊灰病毒引起的病例的蔓延,特别是跨境传播蔓延。 | 世卫组织与阿富汗卫生当局和其他执行伙伴协调,与巴基斯坦根除脊髓灰质炎规划密切合作(鉴于两国人口的广泛跨界旅行),在正式和非正式过境点共同实施跨界疫苗接种。此外,阿富汗规划还在国际机场和主要城市部署了疫苗接种小组,按照《国际卫生条例(2005)》准则为国际旅行者接种疫苗(例如,朝圣者接种疫苗,作为签证要求等)。这些干预措施侧重于防止野生脊髓灰质炎病毒和疫苗衍生的脊髓灰质炎病毒在国际上传播,并被列入《国家紧急行动计划》。提议终止这一建议。 | 鉴于管理层作出的回应和采取的行动,本建议已结案。 | 是 | | | |
| 29 | 2021年 | R029 | 确保所有医疗库存均有前述到期日期,最终目的是使库存中没有无到期日期的物品。 | | 等待回应。 | | | 是 | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|---|---|--------------------------|-----|-----|-----|----------|
| 30 | 2021年 | R030 | 考虑在国家办事处出台一项机制，监测受让人使用资金情况，以确保支出符合商定的条款。在向受让人发放款项之前，世卫组织管理层需要开展更多的尽职调查。 | 世卫组织国家办事处确实有一个强有力的机制来监测非政府组织执行的项目，这些项目需要开展实地监测访问和审计等保证活动。世卫组织办事处有六名地区协调员和三名技术官员支持监测和评价活动。世卫组织定期对包括卫生部在内的其合作伙伴运营的地点进行实地监测访问。世卫组织省级归口单位定期视察不同的项目干预措施，以确保提供服务的质量以及资金的及时有效利用。此外，还进行了额外的监测和评价访问。使用世卫组织标准工具编写详细的监测报告，并与所有相关者共享。除了这些监测和评价工作外，还举行了内部拨款监测会议，以改善资金的合理和及时利用。目前正在开展进一步的保证活动，由一家专业审计公司对2020年开展的项目进行审查。 | 鉴于管理层作出的回应和采取的行动，本建议已结案。 | 是 | | | |
| 31 | 2021年 | R031 | 优先敲定《第十三个工作总规划》影响框架，列入世卫组织有规定时间表的结果框架，使世卫组织能够确定其对成果和影响的贡献。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 32 | 2021年 | R032 | 规定提交、处理和验证“三个十亿”管理看板数据的时间表，并确保时间表得到遵守。 | | 等待回应。 | | | 是 | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|---|---------|-------|-----|-----|-----|----------|
| 33 | 2021年 | R033 | 审查构成突发卫生事件保护指数的三个指数之间的相互作用，对其进行重新校准，以确保它们对“突发卫生事件保护十亿”目标和突发卫生事件指数的影响互相关联，以便传达可靠且有意义的信息。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 34 | 2021年 | R034 | 优先解决规划预算产出指标的基线和目标问题。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 35 | 2021年 | R035 | 确保强化现有流程并引入更新文件(文件EB148/27)中所述的新流程，以确保改善供资状况并在本双年度期间和期末实现执行计划支出方面的预期目标。 | | 等待回应。 | | | 是 | |
| 36 | 2021年 | R036 | 确保完全遵守《2020-2021年规划预算》中期报告推行指导，以确保提高透明度并更好地衡量结果问责。 | | 等待回应。 | | | 是 | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|---|--|-----|-----|-----|----------|
| 37 | 2021年 | R037 | 审查争取捐助方响应的战略，以确保为卫生应急行动提供持续的资金，解决关键时刻的资金缺口。正如突发事件应急基金的指导原则中设想的，突发事件应急基金应用于事件发生后有限时间内的应对行动，或用于应对长期危机的升级或长期危机内的新发事件。 | 这一建议源于这样一个事实，即突发事件应急基金在两年(2018-2020年)的时间里用于资助刚果民主共和国北基伍埃博拉疫情的应对工作，其中约1亿美元用于启动，但更主要的是用于填补因缺乏捐助者供资而在关键行动时刻出现的资金缺口。虽然这违反了突发事件应急基金的指导原则(在紧急事件刚发生时，短期内为其提供资金)，但突发卫生事件规划高级管理层在继续应对和拯救生命方面犯了错误。虽然在有限的一段时间内，突发事件应急基金将继续主要作为一种初步反应选择(上一个双年度的情况大体上如此)，但这一规则可能有必要的例外情况，应明确地传达给会员国。此外，随着会员国推动加强世卫组织的突发事件防范和应对能力，并在这方面增加对世卫组织的可持续供资，在获得维持未来关键行动所需的捐助者资源方面可能会有更大的影响力。 | 鉴于管理层作出的回应和采取的行动，本建议已结案。 | 是 | | | |
| 38 | 2020年 | R001 | 鼓励负责采购处理职能的工作人员以及总部、区域和国家办事处的项目审批者完成采购iLearn课程的相关部分，并定期复习课程，以充实自己，并充分领会相关程序，以便最大限 | 迄今为止，要求所有在全球管理系统中拥有“采购申请者”身份的工作人员参加行政课程培训，以保留这一职责。受COVID-19危机的影响，执行工作略有延迟，但有一份行政说明有待助理总干事批准，并且把2020年9月30日定为新的最终完成截止日期。 | 由于尚未强制要求拥有或申请拥有全球管理系统中相应身份的工作人员完成相应课程，本建议处于落实阶段。要求提供在全球管理系统中拥有“采购申请者”身份的 | | 是 | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|--------|------|---|---|---|-----|-----|-----|----------|
| | | | 度减少、甚至消除可能导致财务报表中账目分类不当的程序差错。 | 有关其他职能(技术/负责干事、质量检查/项目审批者 1 名和经理/项目审批者 2-6 名), 专门的课程已准备就绪, 并可通过全组织平台 iLearn 获取全部内容。供应司已提出要求, 规定拥有或申请全球管理系统中相应身份的工作人员必须完成不同的课程。将与助理总干事/业务运作部门就如何实施进行进一步讨论。 必须指出的是, 供应司不能独自强制要求进行这些培训, 必须要靠高级管理层来推进。 | 工作人员参加行政课程培训的详情, 但尚未收到。要求提供已批准的关于完成这一培训截止日期的助理总干事行政说明的副本, 但尚未收到。到目前为止, 本建议处于落实阶段。 | | | | |
| 39 | 2020 年 | R002 | 根据《国际公共部门会计准则第 3 号》, 说明并报告前期差错的影响, 以避免收入余额出现扭曲, 并确保在报告所涉期间公允列报账户。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复, 本建议尚未落实。 | | | 是 | |
| 40 | 2020 年 | R003 | 在全球管理系统中应用新开发的功能, 对直接财政合作和直接实施进行质量鉴证初始检查, 并在所有区域采用同一做法, 以充分遵守直接财政合作和直接实施采购订单要求。 | 质量鉴证初始检查于 2019 年 12 月在总部实施时, 质量鉴证初始检查方成现实。除东地中海区域办事处外, 所有区域都在 2020 年上半年实施了质量鉴证检查(参阅所附电子邮件)。东地中海区域办事处将在年底前开展质量鉴证检查。质量鉴证检查针对直接财务合作、转款协议书和定额备用金采购订单, 包括直接实施定额备用金采购订单。 | 未提供本建议在东地中海区域办事处的落实情况。截至目前, 本建议处于落实阶段。 | | 是 | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|--|---|-----|-----|-----|----------|
| 41 | 2020年 | R004 | 必须在国家办事处一级以及全球服务中心一级(负责处理和发布直接财政合作采购订单和直接实施定额备用金采购订单的单位)重视并严格遵守要求经主计长特别批准的相关规定。 | 要求对于直接实施和直接财务合作,如果建议使用不属于负责实施的国家办事处的项目、任务、活动、支出、组织,必须得到行政和财务司长或主计长的批准(不是只有主计长的批准才有效力)。已提醒国家办事处注意这一点。全球管理系统中会“弹出”消息,提醒提交人注意这一要求。另外,自2020年5月起,对所有区域的直接财务合作、直接实施和转款协议书进行质量鉴证初始检查(除东地中海区域办事处外,该办事处将很快执行这一措施),在项目审批者批准采购申请前,核查标准操作程序要求是否已得到满足。未附有这一批准的采购申请将被驳回。因此,未获得此类批准的情况已减少到最低限度。 | 未提供建议在东地中海区域办事处的落实情况。到目前为止,本建议处于落实阶段。 | | 是 | | |
| 42 | 2020年 | R007 | 在全球采购和物流及全球融资中建立一个强大的绩效跟踪系统,全面掌握关键服务的绩效,为管理层作出更明智的决定和确定需要改进的关键领域提供依据,进一步提高向世卫组织和伙伴组织提供服务的质量和及时性。 | 按照外审计员提出的本建议和内审计员提出的类似建议,全球融资与全球采购和物流及信息管理和技术司协调,评估了对服务水平协议进行电子追踪的案例。已编写一份业务论证,定稿后将交给管理层审议。该业务论证已提交管理层审议。本建议拟结案。 | 从考虑新的全组织资源规划系统的执行成本和提案的业务论证来信中注意到,本建议尚未落实。由于新的全组织资源规划系统尚未建立,可在下次审计期间评估落实情况。 | | 是 | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|--|---------------------------------------|-----|-----|-----|----------|
| 43 | 2020年 | R008 | 进行可行性研究或分析，以期为离职费支付流程开发一个自动工作流程系统，为全球服务中心内外的相关用户提供必要的功能。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复，本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 44 | 2020年 | R009 | 修订人力资源战略，使之与世卫组织转型议程保持一致。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复，本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 45 | 2020年 | R010 | 立足转型，修订与人力资源战略相对应的学习和发展框架，优化全体工作人员的能力和才干。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复，本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 46 | 2020年 | R011 | 通过重视设立流动问题咨询委员会和持续改进小组并起草相应的职权范围，促进流动政策的执行。 | 设立了流动问题咨询委员会，并起草了职权范围。2020年9月，与职工协会流动问题咨询委员会归口单位和行政流动问题咨询委员会归口单位举行了会议，对模拟演练以及演练期间的预期作用进行了解释。2020年12月，召开了一次新的会议，提供了参加演练的志愿人员人数及相关延期请求(个人、组织、医疗)的最新情况。2021年2月，与流动问题咨询委员会的小组委员会举行了一次会议，以审查延期事宜并就延期提出建议。还与职工健康和福祉司举行了会议，讨论他们在不泄露机密信息的情况下向数据互认(MAD)提供建议的作用。 | 本意见/建议纳入《转型绩效审计报告——2022年》。 本建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|---|---|-------------------|-----|-----|-----|----------|
| | | | | 2021年第四季度,我们正进入与职能技术专家匹配的阶段。将在流动模拟演练报告提交之后对流动政策进行审查。流动模拟演练计划于2021年底/2022年第一季度结束。在流动模拟完成后,将通知持续改进小组。 | | | | | |
| 47 | 2020年 | R012 | 审查统一的遴选程序,以便于进一步实现筛选问题定制化,以提高初步筛选程序的效用。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复,本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 48 | 2020年 | R013 | 考虑审查并着手酌情修订该程序的初步筛选和深入评价步骤中包含的评价参数,目标是减少冗余。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复,本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 49 | 2020年 | R014 | 就最终遴选决定结果向遴选报告和其他遴选小组成员提供反馈,并在所有已完成的招聘中一贯适用和提供。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复,本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 50 | 2020年 | R015 | 设立一个登记处/协调员,负责接受、保存、向内部司法系统相关办公室转递工作人员的关切并进行协调。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复,本建议尚未落实。 | | 是 | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|---|--------------|-------------------|-----|-----|-----|----------|
| 51 | 2020年 | R016 | 设计一个机制，监测所有工作人员调查以及相应的调查后活动和举措的进行情况。今后，每隔一年进行一次工作人员满意度调查，以联合国系统的做法为基准，特别是在通过本组织的转型议程推行和修订的政策方面。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复，本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 52 | 2020年 | R017 | 在向新的《工作总规划》和《规划预算》过渡期间，澄清并简化与转型有关的规划问责和协调，以确保按计划交付规划产出，并支持规划成果报告工作。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复，本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 53 | 2020年 | R018 | 将产出报告纳入中期审查，以提高成果问责制的透明度和衡量，因为这些产出是世卫组织对执行《规划预算》负有完全责任的结果。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复，本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 54 | 2020年 | R019 | 通过更加注重产出交付的进展和确保密切监测相关活动，促进对《规划预算》执行绩效的报告，以加强问责制，并改进《规划预算》执行情况的报告工作。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复，本建议尚未落实。 | | 是 | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|---|------------------------------------|-----|-----|-----|----------|
| 55 | 2020年 | R020 | 协调规划一级的监测机制，以确定具体责任和机制，跟踪并监测规划交付情况，从而进一步简化信息管理以支持组织学习和今后的决策。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复，本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 56 | 2020年 | R021 | 重新界定欺诈风险整体治理结构，并确定主要参与者的具体作用和职责，以更好地澄清欺诈风险的管理责任，并为今后的欺诈相关政策定下基调。 | 2022年3月：为答复2019年10月关于欺诈风险管理外部审计，世卫组织奉命通过落实以下建议来更新其处理欺诈方式：(i)欺诈治理；(ii)反欺诈政策；(iii)反欺诈培训和工具；(iv)欺诈报告；(v)欺诈监测控制和(vi)欺诈风险评估。为此，世卫组织制定了反欺诈/反腐败路线图，旨在到2022年2月更新和实施世卫组织欺诈管理框架。作为世卫组织反欺诈路线图的一部分，已起草了最新的反欺诈和反腐败政策，其中包括明确在整个预防、发现和应对周期中的欺诈风险管理责任的具体角色和职责。政策所界定的角色和职责是在三级进行广泛协商的结果。已经开展了更广泛的协商进程(2021年4月至9月)，向主要参与者征询了意见，即：(高级)管理层、相关网络：采购；各区域的业务官员；行政和财务司长以及预算和财务官员；世卫组织突发事件规划和事件管理人员；管理官员；人力资源和职工协会；以及全球风险管理委员会(反欺诈政策的新掌管机构)并于2021年12月向独立专家监督咨询委员会征询意见。 | 世卫组织已采取必要措施重新界定其欺诈风险政策。 本建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|---|--|-----|-----|-----|----------|
| 57 | 2020年 | R022 | 通过合规、风险管理和道德操守办公室在适当级别定期进行具体且正式备案的欺诈风险评估，以在更好地推动本组织履行对管理欺诈漏洞的承诺方面获得更大的吸引力。 | <p>2022年3月：合规、风险管理和道德操守办公室与普华永道和欺诈风险评估工作小组合作，采用了欺诈风险评估方法，根据欺诈和腐败脆弱性确定业务领域的优先顺序。被判断为最脆弱的领域是采购2支付流程的欺诈风险评估。对这一重点领域的欺诈和腐败风险进行了深入评估。欺诈风险评估工作于2021年10月至2022年2月进行，其中包括与供应链中的相关利益攸关方(总部和全球服务中心采购小组)举行的一系列双边会议，还举办了专门讲习班，由世卫组织三级同事，包括采购2支付流程的同事参加，以讨论采购支付的各个步骤，从需求评估到支付。对欺诈风险因素(固有)的评估、控制环境分析和应对欺诈暴露的行动建议(包括自动化机会)已正式记录在案，并正在与高级管理层讨论，以纳入业务管理系统业务流程优化阶段，从而确保可以相应地设计可能实现的自动化控制。</p> <p>同时，合规、风险管理和道德操守办公室在国际援助中检测了欺诈风险评估方法，并在此基础上设计了一个工具，以帮助本组织所有工作人员根据他们所面临的外部 and 内部因素评估欺诈和腐败风险。</p> | 世卫组织与普华永道合作制定了风险评估方法，并于2021年10月进行了风险评估。 本建议可结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|--|---------------------------------------|-----|-----|-----|----------|
| 58 | 2020年 | R023 | 在欺诈风险管理政策中纳入所有工作人员接受欺诈风险意识和预防方面强制性培训的要求，并要求人力资源司在其强制性培训规划中纳入这一要求；监测工作人员遵守利益申报情况，系统地进行离职面谈，关注可能出现的欺诈相关问题。 | 经修订的政策包括了培训要求，进入世卫组织强制性培训规划及相关的监测机制的所有工作人员均要遵守，除离职面谈外，这些机制也属于人力资源司的职权范围，而工作人员遵守利益申报的情况则由合规、风险管理和道德操守办公室的道德操守处管理。后者使用了一个在线工具来开展相关的管理工作。 | 鉴于世卫组织作出的回应和采取的行动，本建议已结案。 | 是 | | | |
| 59 | 2020年 | R024 | 简化世卫组织欺诈报告机制和协调，以支持建立一个存储所有举报的欺诈指控和投诉的中央数据库，确保内部监督服务司的案例数据纳入通过诚信热线和其他机制举报的案例数据，所有这些都是为了提高本组织反欺诈对策的威慑价值。 | 2022年3月：目前将热线转移到内部监督服务司的举措将有助于表明，现在有了举报欺诈和腐败指控的“单一管理机构”。其次，在合规、风险管理和道德操守办公室的领导下，新的反欺诈/反腐败政策进一步提供了机会，明确角色和职责(包括报告涉嫌有被指控的不当行为的义务)。最后，承诺在新的业务管理系统设计中实施改进的内部控制，减轻我们业务流程中的风险，这是一个中期目标。作为第一步，最近的试点项目(与普华永道一起)评估采购流程中的反欺诈/反腐败控制就是一个很好的例子。 | 世卫组织已落实本建议。本建议可结案。 | 是 | | | |
| 60 | 2020年 | R025 | 全面监测世卫组织欺诈预防政策和欺诈风险意识指南及相关政策的应用情况，为加强欺诈风险管理机制创造正确的先决条件，并进一步改进本组织的风险意识文化。 | 2022年3月：已确定与监测反欺诈/反腐败政策有关的主要业绩指标——2021年12月，并将基于指标的监测作为活动列入反欺诈/反腐败政策实施计划——2022年2月。 | 鉴于世界卫生组织在预防欺诈政策和提高欺诈意识方面采取的行动，本建议可结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|---|--|-----|-----|-----|----------|
| 61 | 2020年 | R026 | <p>提交给 2017 年 4 月第七十届世界卫生大会的报告。</p> <p>通过评价关于评价和报告的现行库存控制机制，进一步解决本组织的库存问题，随后制定全球供应链和库存管理政策，为制定管理过期库存的标准操作程序提供依据(第 32 段)</p> | <p>在最近几个月里，作为世卫组织转型举措业务流程审查的一部分，正在重新设计供应链和采购端到端程序，世卫组织突发卫生事件规划业务支持和后勤处领导层直接参与。在拟议的四项供应链行动中，仓库标准操作程序被视为基本要素之一。具体来讲，计划为仓库标准操作程序制定十大规则，并设计变革管理框架来支持实施。预计落实这些可交付成果将成为执行《第十三个工作总规划》的一部分。</p> | <p>由于答复称本建议将作为《第十三个工作总规划》的一部分来落实，到目前为止，本建议仍处于落实阶段。</p> | | 是 | | |
| 62 | 2020年 | R027 | <p>提交给 2017 年第七十届世界卫生大会的报告。</p> <p>形成关于信息技术管理关键流程的正式控制框架，重点考虑：(i)外包安排，(ii)关键信息技术资产分类标准，(iii)信息技术绩效管理框架，并确保这些控制框架在整个组织中得到记录和共享，以利于有效的管理和监测。还必须将控制框架与需要加强的风险识别活动相对应，重点放在已确定的关键成果领域(第 126 段)。</p> | <p>针对形成关于信息技术管理关键流程的控制框架的审计建议，信息管理和技术司正在努力促进、建立和实施信息技术治理框架。我们的两个姊妹机构——粮农组织和近东救济工程处，已经成功开始实施信息系统审计与监督协会 2019 年信息及相关技术控制目标(ISACA's COBIT 2019)，我们也选择这样做。利用 2019 年信息及相关技术控制目标的灵活框架，我们正在将世卫组织的信息技术职能与《第十三个工作总规划》、信息技术战略和我们现有的信息技术流程保持一致。此外，这些治理活动与毕马威最近于 2021 年 10 月 13 日和 2021 年 10 月 25 日提交给信息技术指导委</p> | <p>世卫组织作出的反应似乎令人满意。本建议已结案。</p> | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|------|------|----|---|------|-----|-----|-----|----------|
| | | | | <p>员会的报告(企业系统和经常成本研究)中的建议保持一致。</p> <p>到目前为止，我们已经向首席信息官、信息管理和技术司管理层、内部监督服务司和法律顾问办公室提交了拟议的信息技术治理方法。此外，我们还让多名来自信息管理和技术司相关信息技术团队的同事参与进来。我们现在正侧重于实施信息技术治理的先行试点规划。这代表着该部门的根本性转变——朝着更现代化、更高效、更有利和更负责任的信息管理和技术司转变。</p> <p>最后，我们正在加强我们的政策和流程组合，以便在下一个双年度期间进行更新，将特别侧重于为业务和用户支持建立确定的流程和标准操作程序的坚实基础。这项工作已从各种程序开始，包括但不限于：信息管理和技术司服务台标准操作程序项目到服务过渡标准操作程序信息管理和技术司服务验收标准核对表获取核对表。</p> <p>我们希望这表明我们正在奋力应对挑战，在信息管理和技术司/项目管理办公室/治理下建立一个治理小组，为形成信息管理和技术司(以及为作为一个组织的世卫组织)的首个治理规划而努力。</p> | | | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|--|---------------------------|-----|-----|-----|----------|
| | | | | <p>2021年1月18日——正在进行中。</p> <p>正如2020年已报告的，外包安排已解决，并得到积极管理。这一问题已解决。由于COVID-19大流行，工作重点放在推出新的服务、产品和项目上。2020年第四季度，项目管理办公室开始讨论如何解决信息技术绩效管理问题，并让相关小组接受2019年信息及相关技术控制目标培训。我们已经勾勒出一个框架，并将据此评估和衡量信息技术流程。上次部门会议宣布，将把信息技术绩效管理作为重点推动领域，并从今年开始，与不同地区/团队合作，讨论需要衡量和改进的关键重点领域。</p> <p>2020年3月26日——正在进行中。</p> <p>外包安排经过了严格的控制。合同管理团队积极审查所有协议。已经为资源管理建立了长期协议。对托管服务的合同进行监测。信息技术绩效管理框架仅被纳入2020年的新结构中(在总部转型后)，起草工作将于2020年启动。</p> | | | | | |
| 63 | 2020年 | R028 | 提交给2018年第七十一届世界卫生大会的报告。通过信息管理和技术司、资产管理小组和全组织采购与政策协调，加强世卫组织的终端用 | 信息管理和技术司已经发布并向全球所有用户传达了一套硬件和软件标准。这些标准还发布在信息管理和技术司“立即服务”(Service Now)的服务目录中，并与包括全球网络安全政 | 世卫组织做出的回应似乎是令人满意的。本建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|------|------|---|--|------|-----|-----|-----|----------|
| | | | <p>户信息技术设备管理，具体方法是：</p> <p>(a) 对于超出为加强透明度和问责制制定的标准而采购的信息技术设备，要求说明理由并获得信息管理和技术司批准；</p> <p>(b) 定期向业务处室提供有关信息技术设备使用年限的最新消息，以支持采购计划及信息技术更换和采购决定；</p> <p>(c) 将全球软件桌面配置标准化，这项工作应在制造商现场完成，以进一步缩短从采购到交付的周期；以及</p> <p>(d) 为资产管理小组提供使用信息管理和技术司系统中心配置管理器和 AirWatch 等移动设备管理工具的机会，以加快设备核实。</p> | <p>策在内的信息管理和技术司政策相链接。</p> <p>申请和批准非标准采购的流程通过“立即服务”中的表单和工作流进行管理。由申请者的主管对相关申请进行审查，以确保它们符合业务单位的需要，信息管理和技术司也会出于例外和安全的考量对其进行审查。</p> | | | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|---|--|--|-----|-----|-----|----------|
| 64 | 2020年 | R029 | 提交给2019年第七十二届世界卫生大会的报告。及时接收可交付成果，完成关于服务合同执行工作协议和50 000美元以上非授予协议书的供应商执行报告，以适当确认预付款和应计费用。 | 我们希望能在2021年将这一系统推广到所有区域办事处和服务合同类型。由于优先事项相互冲突，未能在2020年落实此项工作。 | 由于确保及时接收可交付成果的电子工作流程未在所有区域办事处推广，本建议处于落实阶段。 | | 是 | | |
| 65 | 2020年 | R030 | 提交给2019年第七十二届世界卫生大会的报告。通过一项变革管理战略，支持实施重新设计的资源调动程序和相关制度及组织结构，以确保有效交付新的资源调动模式。 | 捐助方参与管理系统和相关资源调动程序目前正在实施中，该项目将于2021年3月运行，首先在总部和非洲区域办事处推行，然后2021年5月/6月在其他所有办事处推行。 | 由于推行工作正在进行，本建议处于落实阶段。 | | 是 | | |
| 66 | 2020年 | R031 | 提交给2019年第七十二届世界卫生大会的报告。考虑作为最迫切事项，立即制定并完成《突发卫生事件电子手册》(第十七部分)中应急行动核心的内容，完成标准操作程序，以确保相关政策解释和适用中的透明度、连贯性和一致性。 | 所有业务支持和后勤的标准操作程序均已完成。所有电子手册部分都载有链接。可以终止这一建议。 | 世卫组织没有提供需要更新的所有关键章节的列表及其出版情况。因此，这一行动尚未完成。 | | 是 | | |

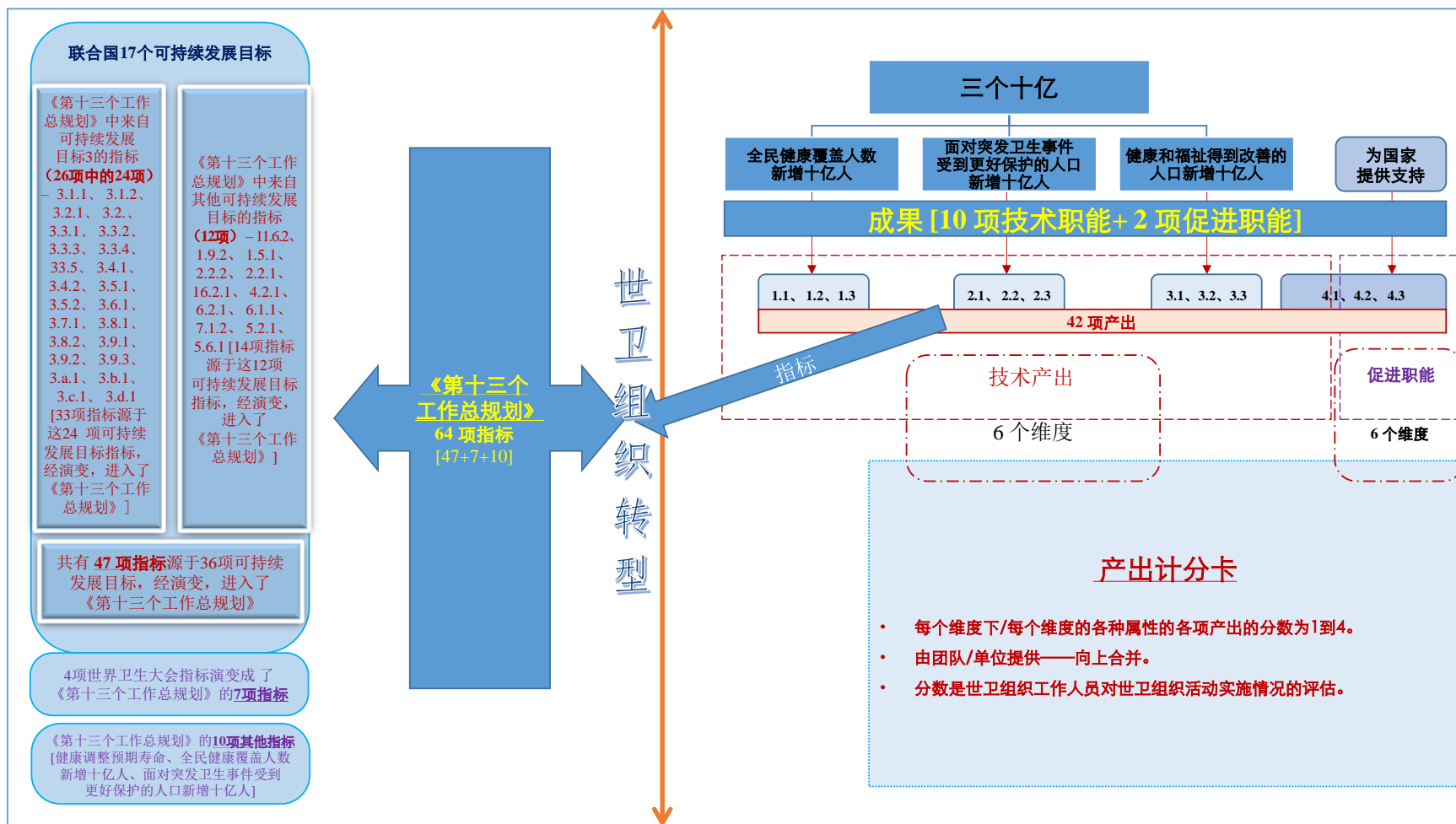
| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|-------|------|--|---|---------------------------|-----|-----|-----|----------|
| 67 | 2020年 | R032 | 提交给2019年第七十二届世界卫生大会的报告。在吸取的经验教训的基础上，加强征聘和遴选流程方面的现行政策，限制空缺通知的延期发布；使《电子手册》与相关标准操作程序保持一致；要求在遴选报告封面注明审批机构授权人员的姓名和职位以及签名；在遴选小组签字之日公布遴选报告；并在报告中列入一段文字，告知面试申请人可按要求向人力资源司提供反馈。 | 正在等待世卫组织的答复。 | 由于尚未收到答复，本建议尚未落实。 | | 是 | | |
| 68 | 2020年 | R033 | 提交给2019年第七十二届世界卫生大会的报告。加强正在进行的突发事件应急基金筹资活动，加强捐助者支持，使资源调动成为一个持续过程，并加强国家一级的资源调动工作，以通过捐助方捐款维持对突发事件应急基金的资金补充。 | 自2015年成立以来，突发事件应急基金已收到1.89亿美元捐款。2015-2017年间，11个会员国平均每年捐款1500万美元。2018-2021年，这一数字增加到每年3600万美元，突发事件应急基金目前有23个会员国捐助方。2021年到目前为止，突发事件应急基金已经收到了近3000万美元的资金，另外还有1200万美元的认捐资金。 世卫组织一直在不断努力动员捐助者支持突发事件应急基金——主动向捐助者筹集突发事件应急基金，以支持世卫组织在紧急情况下的工作 | 正在努力增加突发事件应急基金的资金。本建议已结案。 | 是 | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|------|------|----|---|------|-----|-----|-----|----------|
| | | | | <p>——这些工作是在技术层面和高级层面的双边会议上开展的。2020年12月进行了一次内部审查，并收到了三级对此问题的反馈，之后便提出了几项建议，以加强突发事件应急基金的财务可持续性，加强业务程序，并提高捐助者的问责制和可见度。一些建议，特别是围绕操作程序、问责制和可见度的建议，已经通过更新电子手册和世卫组织紧急情况应对框架得到落实。另一组建议，包括关于加强突发事件应急基金财务可持续性的战略建议，正在内部征求意见，以便提高三级相关工作人员的认识，并在2022年全面执行这些建议。还计划为突发事件应急基金提供专门的投资论证/呼吁，将于2022年发布。</p> <p>计划于2022年初向捐助者简要介绍2021年突发事件应急基金的使用情况和效力，以及对2022年的展望。</p> <p>突发事件应急基金旨在成为一个循环基金，一旦捐助者向最初由突发事件应急基金资助的具体应急行动提供捐款，国家办事处就应偿还拨款。然而，偿还情况仍然参差不齐，平均偿还比例为30%-40%。非洲区域办事处为该区域各国招聘了25名资源调动官员，这为今后几年推动国家一级的资金补充提供了机会。</p> | | | | | |

| 序号 | 审计年度 | 建议编号 | 建议 | 世卫组织的回应 | 审计回应 | 已落实 | 落实中 | 未落实 | 因情况变化未落实 |
|----|--------|------|----|---|------|-------|-------|-------|----------|
| | | | | COVID-19 大流行和世卫组织在应对中的作用已促使几项独立审查呼吁加强世卫组织的全球卫生突发事件防范和应对能力。会员国继续展开讨论，以确保能实现这一目标。这将需要更多和更加可预测的供资，确保世卫组织能够在紧急情况下成功执行其任务，包括加强世卫组织对紧急事件的快速反应能力。在这些讨论中确定突发事件应急基金的定位，对于确保它也得到可持续的资金补充至关重要。 | | | | | |
| | 共计 | 68 | | | | 22 | 25 | 20 | 1 |
| | 建议的百分比 | | | | | 32.35 | 36.76 | 29.41 | 1.47 |

附录 2

结果框架



附录 3

调查问卷的参数

| 问题 | 不同意 | | | 同意 | | |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|-----------|---------------------|--------------------|-----------|
| | 麦肯锡 咨询 2017 年 | DeftEdge 2020 年 | 百分比 变化 | 麦肯锡 咨询 2017 年 | DeftEdge 2020 年 | 百分比 变化 |
| 世卫组织的愿景在整个组织内得到了明确传达 | 13 | 31 | 18 | 53 | 59 | 6 |
| 本组织的文化对人们的行为方式有积极的影响 | 25 | 43 | 18 | 52 | 46 | 负面 6 |
| 本组织中的领导(包括我自己的老板)给予员工自己做决定的自主权 | 24 | 40 | 16 | 43 | 43 | 无改变 |
| 本组织确定了明确的绩效与后果联系 | 33 | 39 | 6 | 41 | 45 | 4 |
| 本组织的绩效反馈和审查程序会收集有关员工优势的准确信息 | 32 | 46 | 14 | 38 | 43 | 5 |
| 本组织为表现最好的员工提供组织内最具吸引力的职业机会 | 53 | 61 | 8 | 20 | 26 | 6 |
| 本组织中的晋升是以功绩为基础的 | 42 | 61 | 19 | 27 | 26 | 负面 1 |
| 本组织投入大量资源来建立和维护与社区的牢固关系 | 18 | 27 | 9 | 53 | 52 | 负面 1 |
| 本组织能够有效地适应外部环境的变化 | 24 | 38 | 14 | 42 | 52 | 10 |
| 本组织不断采用更好的做事新方式 | 25 | 44 | 19 | 43 | 48 | 5 |
| 本组织为实现有效竞争做出了必要改变 | 27 | 42 | 15 | 40 | 46 | 6 |

资料来源：第 2 卷第 52 页：DeftEdge 关于世卫组织转型评估报告的附件。

两次外部机构调查的比较分析

问题总数：28 个

| 序号 | 分析 | 问题数量 | 问题总数的百分比 |
|----|--|-----------|----------|
| 1 | 不同意程度的增加超过同意程度的变化，即同意程度保持不变、同意程度减少或同意程度的增加小于不同意程度增加的问题 | 11 | 39.29 |
| 2 | 同意程度增加大于不同意程度增加的问题 | 12 | 42.86 |
| 3 | 同意程度增加而不同意程度减少或保持不变的问题 | 05 | 17.86 |
| | 共计 | 28 | |

附录 4

27 个“速效”方案列表

| 时间表 | 序号 | 全球政策小组决策 (2017 年 11 月) |
|---|----|---|
| 速效方案 (在 1-6 个月之内实施) | 01 | 各区域的授权应协调一致, 加大世卫组织代表问责制(同时考虑到风险分析、管理和国家办事处业务的规模); 一个区域间工作组(包括行政和财务司长/规划管理司长)起草一份提案, 供全球政策小组审议。 |
| | 02 | 将目前任职于 P6 级的所有世卫组织代表改叙为 D1 级。 |
| | 03 | 所有世卫组织国家办事处临时增加预算上限的请求将在 2 周内作出决定。 |
| | 04 | 确保世卫组织突发卫生事件规划人员配置的优先排序是国家办事处, 其次是区域办事处, 然后是总部一级。 |
| | 05 | 建立一个机制, 确保世卫组织代表直接参与改革进程, 从而确保其继续侧重于加强国家一级的影响 |
| | 06 | 加强和跟踪世卫组织政策的遵守情况, 即世卫组织总部在与各国政府和国家办事处工作人员联系并前往国家一级时, 不得绕过或不通知区域办事处, 区域办事处不得绕过或不通知世卫组织代表。 |
| | 07 | 建立一个机制来管理世卫组织参与联合国改革进程事宜, 并确保就改革进程和世卫组织的立场进行持续的内部沟通, 特别是与世卫组织代表进行沟通。 |
| | 08 | 确保世卫组织代表在区域委员会、世界卫生大会和执行委员会的代表性(例如, 轮流)。 |
| | 09 | 职位说明将在整个世卫组织范围内实行标准化, 以促进流动性。 |
| | 10 | 为世卫组织代表确立和实施标准任务期限。 |
| 潜在速效方案, 将在 2018 年 1 月 全球政策小组会议 上进行审查 | 11 | 使世卫组织与非联合国退休人员订约的规则与联合国系统标准保持一致的可能性。 |
| | 12 | 关于国家专业官员短期发展任务的新拟议人力资源政策。 |
| | 13 | 目前世卫组织三级工作人员的分配情况, 以便影响本组织今后人员配置的潜在目标。 |
| 中期变革重点 (6-12 个月) | 14 | 为世卫组织三级今后人员配置确定目标, 并制定强有力的流动性实施计划来支持这些目标。 |
| | 15 | 审查将选定的技术专长和规划迁往距离国家更近的地方的备选方案。 |
| | 16 | 审查世卫组织国家办事处的预算上限概念。 |

| | | |
|------------------------------|----|--|
| | 17 | 实施协调一致的授权，加大世卫组织代表问责制。 |
| | 18 | 根据世卫组织外部接触的全组织新战略，启动并监测在国家一级加强传播和资源调动专门知识的情况。 |
| | 19 | 确立国家办事处世卫组织代表职位的标准化定级。 |
| | 20 | 简化《与非国家行为者交往的框架》内部业务流程和标准操作程序。 |
| | 21 | 建立一个平台，使世卫组织代表彼此之间能够迅速分享最佳做法。 |
| | 22 | 审查区域间、区域和国家一级的最佳做法，并决定全组织扩大工作的重点。 |
| | 23 | 分析将新的《第十三个工作总规划》、联发援框架和国家合作战略进程以及未来规划预算和业务计划的联系起来事宜，并提供相关指导。 |
| 长期变革重点 (>12个月) | 24 | 增加流动性，特别是在除日内瓦以外的其他地方。 |
| | 25 | 创造职业发展路径和机制，促进员工发展 |
| | 26 | 建立个人成果问责制（绩效管理） |
| | 27 | 提高人员配置和招聘速度。 |

= = =