



世界卫生组织

执行委员会
规划、预算和行政委员会
第四十一次会议

临时议程项目 2.1

EBPBAC41/2

2024 年 12 月 18 日

独立专家监督咨询委员会的报告

总干事谨向执行委员会规划、预算和行政委员会转交独立专家监督咨询委员会主席提交的报告（见附件），供其第四十一次会议审议。

附件

独立专家监督咨询委员会（监咨委）提交规划、 预算和行政委员会的报告，2025 年 1 月

背景

1. 本报告涵盖分别于 2024 年 6 月和 10 月举行的监咨委第四十四次和第四十五次会议。后一次会议涉及监咨委访问西太平洋区域办事处、世卫组织驻菲律宾和驻马来西亚、文莱达鲁萨兰国和新加坡国家办事处以及世卫组织在吉隆坡的全球服务中心。这几次面对面会议提出的主要建议如下。
2. 参加这几次会议的监咨委成员有：Darshak Shah 先生（主席）、Rob Becker 先生、Aseya Galadari 女士、Greg Johnson 先生和 Beatriz Sanz Redrado 女士。Aseya Galadari 女士无法亲自参加对西太平洋区域的访问，只能远程参加一些会议。
3. 监咨委得到了秘书处的必要支持，包括高级管理层对重大进展情况的定期概述。此外，监咨委有机会向总干事简要介绍了 6 月会议结束时进行的讨论，并计划简要介绍 10 月会议的情况，但由于时差和总干事的日程在最后一刻发生重大变化，未能作介绍。
4. 在每次会议开幕前，监咨委所有成员都向世卫组织合规、风险管理和道德操守办公室提交了利益申报，并确认与其目前的任务不存在冲突。
5. 本报告的其余部分由以下章节组成：
 - (a) 外部审计
 - (b) 内部审计和调查
 - (c) 评价
 - (d) 风险管理
 - (e) 预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰
 - (f) 业务管理系统（BMS）
 - (g) 访问西太平洋区域办事处、世卫组织驻菲律宾和驻马来西亚、文莱达鲁萨兰国和新加坡国家办事处以及世卫组织全球服务中心
 - (h) 监咨委审查的其他事项
 - (i) 监咨委的成员组成
 - (j) 重点建议摘要

A. 外部审计

6. 监咨委有机会与外审计员会面，包括在非公开会议上，并获悉了 2024 年计划以及外审计员提交给第七十七届世界卫生大会的报告中所载的结果和建议¹。其中包括财务、合规和绩效审计。
7. 监咨委成员欢迎这一无保留意见，并祝贺秘书处取得这一成就。监咨委询问了与采购流程有关的意见，特别侧重于需要扩大长期协议的采用，并注意到外审计员关于及时改进采购流程的建议。
8. 关于财务管理，外审计员核查了银行存款的有关文件，并确认世卫组织的投资符合基准利率，监咨委高兴地听到没有提出重大关切。
9. 监咨委对确认外审计员、内审计员和秘书处之间的良好合作表示赞赏。它还注意到秘书处接受了 2023 年提出的所有建议，这些建议的落实情况将继续受到监测。在这方面，外审计员确认，除其报告所反映的意见外，没有其他意见。
10. 在回答关于审计计划编制时间表的问题时，外审计员强调了在世界卫生大会之前编制计划方面面临的一些挑战。这是因为计划的编制往往涉及与各司及各部门的讨论。此外，有些审计领域，如仓库管理系统，是动态的，需要最新信息，因此很难提前很长时间敲定审计计划。最后提到了冠状病毒病（COVID-19）大流行对审计工作的影响。
11. 监咨委审查了 2024 年工作计划草案，并重申在确定绩效审计主题时与管理层协调的重要性。

B. 内部审计和调查

12. 作为其职权范围的一部分，监咨委与内部监督服务司定期互动，并审查内部审计工作计划及其进展情况。
13. 在这方面，监咨委注意到，确定审计优先次序的流程遵循既定标准，包括分析主要风险和其他新出现的风险，分析外审计员的计划以避免任何可能的重叠，以及分析在各办事处进行的现有合规审查。
14. 在审查中，监咨委注意到审计计划中的一些行动已被推迟，为完成 2024 年的审计计划仍有一定的工作要做。
15. 秘书处指出，推迟一些审计是为了避免与计划的外部审计或内部审查重叠，或者是由于人员配置限制、具体的资源需求、在阿拉伯叙利亚共和国和苏丹（现已完成）等复杂环境中开展审计工作的挑战，以及需要重新确定优先次序以应对新出现的需求。

¹ 见文件 A77/22。

16. 关于内部监督服务司提到的资源限制，监咨委获悉，仍有两个空缺需要填补。与此同时，监咨委高兴地获悉，该司继续制定一项实施计划，以回应毕马威会计师事务所在对审计职能进行的独立审查中提出的建议，这导致内部审计监测和评价框架及审计方法发生了一些变化。

17. 监咨委注意到，2023 年接受审计的办事处在内部控制方面的总体有效性下降至 66%（而 2022 年为 73%）。这可能是因为审计建议的落实出现延误；小型办事处的职责分工存在具体问题；规则复杂；既定程序的遵守情况表明可能存在薄弱环节。秘书处的目标是通过启用新的业务管理系统来解决其中的一些薄弱环节，该系统将把控制措施纳入新的系统设计。

18. 在这方面，监咨委确认，必须进行合规审计，以此加强内部控制框架，特别是在权力日益下放的环境中。因此，监咨委建议合规审计和绩效审计之间应保持适当平衡。

19. 同样，监咨委承认针对根本原因分析的结论所作的努力，（根据 EBPBAC38/2 号文件中所载的建议）要求在监咨委今后的会议上提供一份概览，说明秘书处迄今为止所做的工作以及尚待完成的工作。这应该是一个磋商过程，特别是在业务运作部门和内部监督服务司之间。监咨委承认，有些根本原因将通过实施业务管理系统加以解决。然而，这需要一个严格的变革管理流程以及对现有流程和程序的更新。

20. 在与内部监督服务司举行会议时，监咨委听取了关于案件量、资源和调查职能结构的情况介绍。

21. 监咨委注意到，案件数量仍然很多，而且很大一部分案件没有交由内部监督服务司进行全面调查，因为这些指控要么没有证据，要么无法调查。监咨委还注意到，滥用权力和骚扰仍然是案件量最大的领域。

22. 就资源而言，监咨委获悉，目前的预算和人员配置不足以处理数量众多且复杂的案件。它了解到，秘书处充分认识到了调查职能的重要性。此外，监咨委注意到秘书处计划解决所面临的问题，部分方式是修订调查的法律框架，允许其他职能部门（即监察员、人力资源和人才管理司）直接参与某些调查。监咨委欢迎秘书处采用混合工作模式的做法，包括让工作人员远程参与工作，以优化现有资金的使用。

23. 监咨委还注意到总干事保证将内部监督服务司的预算总额维持在目前的 2500 万美元的水平，并注意到预算水平已从 2019 年的 800 万美元大幅增加。

24. 与内审计员举行了单独的非公开会议。

C. 评价

25. 在审查评价职能部门的工作时，监咨委赞赏地注意到秘书处进行的高质量评价和已经完成的出色工作，建议综合各种评价报告的结论，以查明贯穿各领域的问题和趋势。

26. 监咨委关切地注意到，对于一些已经完成的评价，尚未编制管理层的回应。监咨委建议评价办公室与管理层协商，确定更明确的时间表和责任，并为落实回应建立适当的监测机制。因此，监咨委鼓励秘书处在评价政策的下一次修订中列入这一内容。

27. 监咨委讨论了评价工作的供资问题，因为监咨委关切的是，由于缺乏资金，特别是在区域一级缺乏资金，工作计划没有得到充分执行。监咨委要求提供一份工作计划中所有未完成的评价的完整清单。该清单已提交给监咨委。

28. 监咨委建议，今后应与本组织的所有利益攸关方充分讨论评价计划，使供资与计划制定/预算编制周期保持一致，并适当分配资金。

29. 因此，监咨委指出，必须利用包括自愿捐款在内的各种资金来源支付评价费用。此外，建议本组织继续探索项目对相关评价作出贡献的可能性，同时注意到灵活供资方面的财务限制。

30. 此外，监咨委建议与相关利益攸关方讨论对工作计划的任何拟议修改，同时指出，工作计划由执委会批准。

31. 监咨委根据其先前一次会议的建议²，对秘书处应进行的调查采取了后续行动，以查明在本组织所有三级开展的评价和类似活动。监咨委高兴地获悉，已开始收集关于分散评价的相关信息。同时，鉴于迄今收到的答复有限，它鼓励秘书处延长答复时间，以确保更全面地了解情况。

32. 最后，秘书处介绍了针对评价职能比较分析的结论提出的评价路线图的初稿，指出需要进一步完善。监咨委对路线图的发展感到高兴，并期待收到最新版本。

33. 监咨委注意到，评价主任于 2024 年 9 月退休。监咨委感谢他所作的贡献，并祝愿他在人生的下一个篇章中一切顺利。此外，监咨委将为新主任的甄选过程提供支持。

34. **建议 1：**监咨委建议评价办公室与管理层协商，为管理层的回应确定更明确的时间表和责任，并为落实回应建立适当的监测机制。

35. **建议 2：**监咨委建议，今后应与本组织的所有利益攸关方充分讨论评价计划。

36. **建议 3：**监咨委建议，评价供资应与计划制定/预算编制周期保持一致，并适当分配资金。此外，由于本组织的经费来自各种资金来源，同样，评价工作也应该由多种来源供资，包括自愿捐款。

D. 风险管理

37. 监咨委审查了世卫组织风险管理框架的落实情况。在此背景下，秘书处介绍了其工作成果和面临的挑战，解释了主要风险识别的过程和结果、风险管理战略和路线图、全球合规规划以及秘书处使用和需要的工具和资源。

38. 监咨委成员赞扬该团队开展的工作，并承认在迈向更高成熟度（即从“发展中”到“良好”）方面取得的进展。

² EBPBAC40/2 号文件。

39. 监咨委还对不同职能的协调和统一以及将风险偏好付诸行动和植入风险文化的必要性表示关切。
40. 尽管如此，监咨委承认在提高成熟度方面取得的进展（即从“发展中”到“良好”）。
41. 监咨委尤其高兴地获悉，管理层在查明三个层级的主要风险方面开展了大量工作。它期待审查每项主要风险所需的高级别缓解行动摘要，从而将风险降低到商定的容忍水平。
42. 监咨委还认识到，要充分达到“良好”程度，这一办法需要让所有主要办事处参与。为此，监咨委建议秘书处制定一项计划，包括本组织三级所需的人力和财务资源，以加快达到这一水平的步伐。
43. 向监咨委介绍了实施全组织风险管理战略的相关设想，并确定了高级别需求。与此同时还向其指出需要更多更好的资源，以便更快地达到更高的成熟度。监咨委建议，增加人员可能不会加快进展，因为需要发展具体的专门知识，而且组织变革需要一个自然的适应期。
44. 监咨委建议利用三个层级现有的合规和风险管理职能，为实现这一目标作出贡献。这包括在不断努力加强国家办事处的背景下利用核心的、可预测的国家存在举措来提高风险管理能力。
45. 最后，监咨委注意到通过在全球风险管理委员会内讨论各项活动的优先次序及其与可用资源的一致性，秘书处将在这一领域采取的后续步骤。重点将是确定关键活动，并确保这些活动有足够的资源。

E. 预防性剥削、性虐待和性骚扰

46. 监咨委听取了关于本组织预防和应对虐待行为和不当性行为现状的定期通报。
47. 调查主管介绍了与这些专题有关的投诉和调查的数据和趋势，强调了案件量的增加、当前系统中的挑战和差距。她还分享了联合国系统中其他机构和外部专家的一些最佳做法和建议。
48. 由于普华永道审计报告中的某些尚未落实的建议涉及文化变革战略，秘书处提供了关于文化变革和行为改变战略的最新情况，该战略旨在解决世卫组织内虐待行为和不当性行为的根源，并促进尊重他人和包容的工作环境。在这方面，还强调了该战略如何与《价值观契约》、《道德操守和职业行为守则》和《关于防止和处理虐待行为的政策》保持一致。
49. 监咨委注意到秘书处的评估，即新案件数量尚未达到高峰，需要改善社区一级的性剥削和性虐待案件投诉机制。因此，监咨委强调继续致力于预防措施的重要性。
50. 监咨委高兴地获悉关于在防止和应对性剥削、性虐待和性骚扰领域正在采取的行动和继续取得的进展的最新情况。它期待着审查联合国联合检查组（联检组）在这一领域进行的全联合国范围审查的结论。

51. 监咨委重申解决文化问题的重要性，本组织应迅速敲定解决行为问题的战略。

52. 监咨委注意到文化变革战略的良好初步纲要，指出不能孤立地处理防止和应对性剥削、性虐待和性骚扰问题，并注意到对其他形式骚扰的投诉有所增加。监咨委认为，文化变革战略和实施工作应当是整体性的，应在防止和应对性剥削、性虐待和性骚扰方面所取得的进展基础上解决一切形式的骚扰问题。

F. 业务管理系统

53. 监咨委审查了业务管理系统规划的进展和挑战，该规划的目标是在 2025 年为世卫组织实施一个新的全组织资源规划系统。

54. 业务管理系统规划是一项复杂的工作，与大多数全组织资源规划系统的实施一样，由于供应商延迟交付某些系统组件，并由于要求对范围进行修改，该规划正面临一些延误。

55. 虽然目前计划启用的时间仍然非常紧张，但监咨委高兴地注意到，业务管理系统规划已采取步骤加强其规划管理和质量控制能力，包括动用额外资源积极监测项目交付和预算，以满足既定的时间表。在这方面，据报告，业务管理系统规划的时间表已经修订，以反映一种更现实的方法，并已开始进行转换、部署和业务准备工作。

56. 关于在财务模块方面提出的问题，业务管理系统规划已编制应急计划，其中包括备选办法。监咨委重申其观点，即只有在成功测试了所有功能后，才能继续实施。在编写本报告时，根据监咨委的建议，正在测试核心的财务功能，测试结果将为在现有备选方案之间作出决定提供参考。如下文所述，监咨委在区域访问期间有机会参观了吉隆坡全球服务中心的财务测试点。

57. 为了获得全面的概览，与秘书处就这一问题举行了单独的非公开会议。

58. 最后，监咨委赞赏地注意到，本组织已经制定了一项风险缓解战略，为实施业务管理系统规划提供各种备选方案。此外，监咨委认识到，自上次向会员国提交报告以来已取得重大进展³。然而，不确定性仍然存在，特别是在财务领域。监咨委还注意到业务管理系统规划工作人员的倦怠风险。

59. 监咨委注意到，本组织已委托对现有备选方案进行外部审查，审查结果已提交给负责规划治理的业务管理系统规划委员会。如果各种备选方案仍然存在不确定性，监咨委建议由第三方与所有职能部门主管协商，进行一次独立和全面的审查。

60. 监咨委注意到秘书处再次保证，在达到基本要求和监管要求（即最简可行产品）之前，本组织不会启用新系统。

³ EBPBAC40/2 号文件。

61. 最后，监咨委强调，必须在启用之前进行全面的业务管理系统端到端测试，包括跨模块功能测试。在这方面，监咨委希望在未来的会议上了解这次测试的结果。

62. **建议 4:** 监咨委建议秘书处在监咨委的未来会议上介绍端对端业务管理系统测试的结果。

G. 访问西太平洋区域办事处和驻菲律宾和马来西亚、文莱达鲁萨兰国和新加坡国家办事处以及世卫组织全球服务中心

63. 根据监咨委每年访问世卫组织区域办事处和一些国家办事处的计划，监咨委访问了西太平洋区域办事处、世卫组织驻菲律宾和驻马来西亚、文莱达鲁萨兰国和新加坡国家办事处以及世卫组织设在吉隆坡的全球服务中心。

64. 西太平洋区域拥有超过 19 亿人口，被称为全球最多样化的区域之一，文化、景观、人口和经济规模多种多样。这种多样性带来了独特的卫生系统挑战和重点事项。

65. 特别是，该区域在非传染性疾病领域面临着重大的卫生挑战，这些疾病造成 87% 的死亡，其中心脏病、中风、慢性阻塞性肺病、肺癌和糖尿病是主要原因。

66. 高自杀率和心理健康问题等社会脆弱性普遍存在，该区域一些国家的自杀率是世界上最高的。

67. 该区域还极易受到气候变化的影响，有 10 亿人生活在脆弱的沿海地区，其中包括太平洋岛屿上的大部分人口。

68. 考虑到这一公共卫生背景，监咨委访问的目标包括向各世卫组织办事处提供指导和支持，并审查区域活动，以便能够向会员国保证，区域办事处及其国家办事处有适当的内部控制措施。

69. 监咨委注意到高级管理层提交的 2022-2023 年区域工作人员调查的结果，其中强调了工作人员，特别是女性工作人员面临的挑战，根据管理层提交的信息，监咨委高兴地注意到现任区域管理层为提高工作人员士气所做的努力。

70. 新的管理层正在努力改变办公室文化，创造一种综合和协作的工作方法。委员会赞赏区域领导层所采取的创新方法，将一体化和其他世卫组织活动比喻为“编织的垫子”，并在 2024 年 10 月的第七十五届区域委员会会议上进行了介绍⁴。垫子的象征意义在这一区域尤为重要。

71. 与在全球一级观察到的情况类似，监咨委了解到该区域高度依赖占供资绝大部分的自愿捐款，呼吁采用更可持续的模式为本组织的工作提供资金。在此方面，监咨委认识到投资回报对填补现有缺口的重要性，赞赏加强区域资源调集职能。监咨委强调，必须确保在商定的时间内使用资金，并向捐助方报告。因此，监咨委支持加强区域预算委员会，作为改进区域预算监测的一个步骤。

⁴ WPR/RC75/2 号文件。

72. 此外，监咨委还着重指出，必须为该区域制定一项行动计划，以扩大捐助群体，包括面向超高净值个人、私营部门和地方政府，并强调需要确保与全球投资回合完全一致。

73. 关于区域工作人员的组成，监咨委高兴地注意到国际工作人员、特别是世卫组织代表的性别平衡。此外，监咨委还听取了关于目前在防止和应对性剥削、性虐待和性骚扰领域正在采取的各种举措的简报，并高兴地听到在这方面得到了世卫组织总部的支持。在介绍中着重指出了该区域面临的一些挑战。这些挑战类似于 2023 年监咨委访问期间设在非洲区域的协调中心向监咨委介绍的挑战。因此，监咨委建议总部与区域协调中心进一步对话。

74. 监咨委对该区域在内部控制领域所做的工作及其对创新的重视总体上感到满意，并对为世卫组织代表制定实施新的强化授权手册以及注重在 12 个月内及时落实内部审计建议表示赞赏。

75. 与此同时，监咨委注意到，如 2024 年 1 月发布的驻南太平洋国家办事处审计报告所强调的那样，有必要作出改进，该审计报告中的大多数建议都已逾期。

76. 在这方面，监咨委高兴地获悉，该区域办事处正在为解决这些问题积极作出努力，并制定了明确的计划和系统性行动，以解决具有高残余风险的问题。此外，秘书处解释说，对驻南太平洋国家办事处进行了一次行政审查，并向该国家办事处派出了一个多学科小组，以评估和改善情况。这次审查确定，鉴于该办事处的多国支助性质，有必要改组和加强其能力。该区域必须制定一个有效的运作模式，以应对许多分散的小岛屿国家带来的挑战，并确保效率和效力。

77. 监咨委同意该区域为加强内部控制而采取的措施，包括重新设计某些关键流程，从而避免冗余。不过，监咨委建议该区域在认识到注重影响的同时，继续确保今后适当的合规水平。在这方面，监咨委强调，为最大限度地发挥影响而采取的行动不能损害合规性。

78. 在马尼拉，监咨委访问了驻菲律宾国家办事处，听取了世卫组织代表和办事处高级工作人员的情况介绍。

79. 有人解释说，菲律宾由于其地理位置和地貌，是一个易受自然灾害影响的国家，自然灾害对其卫生服务有影响。因此，该办事处需要具备足够的技能和专门知识，以便能够迅速应对这些挑战。监咨委建议在本组织的三个层级开展更广泛的对话，探讨如何以可持续的方式解决这一问题，包括利用世卫组织学院能够提供的支持来建设所需的能力。

80. 监咨委赞赏地注意到，在技术规划的管理中系统地纳入了监测和评价机制。此外，监咨委对该国的绩效监测和风险管理方法的应用，包括与全组织主要风险的一致性印象深刻。

81. 根据提供的数字和目前的预测，办事处似乎将为其预算总额提供全部资金，尽管自愿捐款并不总是与国家重点事项完全一致的风险仍然存在。

82. 最后，监咨委很高兴通过访问地方当局、一所学校和马尼拉机场的检疫单位，直接了解了国家办事处支持当地社区的工作。在这些访问期间，监咨委很高兴经常听到关于本组织强大的召集力、分享良好做法的附加值以及对世卫组织的信任感和高度重视的评论。

83. 在访问马尼拉之后，监咨委前往吉隆坡，访问了驻马来西亚、文莱达鲁萨兰国和新加坡国家办事处，并会见了世卫组织代表和高级工作人员。
84. 监咨委高兴地获悉，国家办事处与这三个国家的当局保持着良好的关系。
85. 关于资源调动，国家办事处清楚地认识到需要调动自愿捐款，包括来自国内和私人基金会的自愿捐款，并需要继续与区域办事处和总部一道，努力实现这一目标，与全组织投资回合保持一致。
86. 监咨委赞赏地注意到，该国家办事处能够利用核心的、可预测的国家存在举措产生的资金和职位，加强办事处并扩大其影响。因此，为了不损害已经取得的进展，必须确保今后供资的可持续性，同时考虑到整个组织为增加评定会费所作的努力。
87. 此外，由于业务支助分散在几个规划小组，监咨委建议，鉴于办事处规模较小，应密切监测这一情况。
88. 虽然上一次内部审计报告可追溯到 2017 年，但根据所报告的关键绩效指标和数据，监咨委注意到在健全的风险管理方法的支持下内部控制的积极状况。
89. 监咨委有机会听取了关于“行动促进成果”小组变革行动计划状况的简报，世卫组织驻马来西亚、文莱达鲁萨兰国和新加坡代表是该小组的成员。
90. 监咨委对国家层面的自主权和承诺印象深刻，注意到取得的良好进展（实现了 50% 的里程碑），并表示支持所采取的行动。在取得的成就中，强调了增加授权、设立核心的、可预测的国家存在职位、统一职务说明和采用绩效指标。
91. 与此同时，监咨委指出，需要在该计划的大多数领域取得重大进展。监咨委将鼓励加强对所采取行动的报告，以确保更大的透明度，并建议规划对所列行动采取加权办法，从而确保适当的优先级排序。为确保全面完成计划，可能需要可实现的时间表和足够的有时限的能力来履行促进性职能。
92. 此外，秘书处应确保通过核心的、可预测的国家存在举措建立的能力不会产生重复，并得到有效利用。
93. 至于对世卫组织代表的新的更大授权，监咨委注意到，几乎所有区域都颁布了经修订的授权，但所有办事处的执行进度并不一致，特别是在人力资源领域。为了向所有世卫组织代表保证在其办事处内适当行使授权，可能需要足够的工具和报告。在这方面，建立次区域中心可能有助于确保以有效的方式充分发挥经修订的授权的影响。与此同时，必须继续努力在国家一级确定关键绩效指标，以确保在扩大授权的同时有适当程度的问责制。
94. 在对区域领导层的最后讲话中，监咨委赞扬西太平洋区及其区域主任为这次访问所作的出色准备、欢迎的态度，以及为改变办公室文化和加强内部控制所作的努力。

95. 监咨委利用访问驻马来西亚、文莱达鲁萨兰国和新加坡国家办事处的机会，访问了吉隆坡全球服务中心，并审查了全球服务中心正在开展的工作。

96. 监咨委很高兴地看到一个成熟且运作良好的服务中心，并注意到结构变化，各项职能向各自的业务负责人报告。监咨委确认各职能部门负责人与全球服务中心主任之间的良好工作关系。

97. 监咨委对全球服务中心所做介绍印象深刻，并欢迎全球服务中心合规职能的加强，该职能迅速确定了需要在全局范围内改进控制的领域。可从这一职能中汲取经验教训，并将其纳入下文第 107 段所述对三个层级合规和风险职能全球架构的审查。监咨委认为，这也将有助于使风险管理达到适当的成熟程度。

98. 监咨委注意到，马来西亚作为服务中心枢纽的快速扩张有可能为人才创造一个具有挑战性和竞争性的市场，从而对全球服务中心吸引和留住合适的技能人才的能力造成压力。监咨委赞赏地注意到全球服务中心采取措施提高该中心在马来西亚的知名度，并加强该中心工作人员的能力，以更好地支持世卫组织在全球的一线工作人员。

99. 在访问该中心期间，监咨委高兴地会见了业务管理系统财务模块测试小组。监咨委在注意到需要开展工作以实现既定目标的同时，对所观察到的奉献和合作精神表示赞赏。

H. 监咨委审查的其他事项

100. 监咨委有机会讨论了 2025 年监督事务计划。在这方面，监咨委的工作将继续侧重于其职权范围内的规定任务。在每年访问区域办事处的背景下，监咨委将在 2025 年秋季访问东地中海区域。此外，根据规划、预算和行政委员会第 38 次会议的要求⁵，监咨委将在其职权范围内监督对预防和应对性剥削和性虐待三年战略的评估工作。特别是，监咨委将为这项工作选择服务提供者的职权范围草案提供意见，将观察投标过程，并将审查报告。这将确保甄选过程的独立性，确保可交付成果符合审查目标和质量标准。

101. 监咨委将在规划、预算和行政委员会第四十二次和第四十三次会议上向会员国提出关于上述议题的意见和建议。

102. 监咨委收到了关于本组织财务状况和财务职能的概览。监咨委高兴地看到所报告的各种形式捐款的积极趋势。与此同时，鉴于当前的国际环境，它对中期设想中的财务风险表示关切。监咨委强调，在资源紧张期间，必须维持适当的治理和问责结构。

103. 关于财务职能，尽管团队规模较小，但监咨委对其取得的成就印象深刻，并注意到这一职能带来的风险。它注意到投资委员会的存在提供了一个重要的治理要素，并赞赏对投资政策的定期审查，以及在政策中采取的保守做法，这似乎符合世卫组织会员国的风险偏好。因此，监咨委建议，在投资委员会提供的外部支助下，每两年对该政策进行一次审查。

⁵ A76/39 号文件。

104. 会员国主导的治理改革的现任牵头人之一、澳大利亚的 **José Acacio** 先生向监咨委主席简要介绍了正在进行的会员国主导的磋商，磋商的目的是最后确定处理和调查可能对世卫组织总干事提出的指控的程序。监咨委就自己的作用提供了意见，指出其在上述程序中的咨询和非执行能力，并注意到计划提交一个修订后的程序供执委会 2025 年 1 月第 156 届会议审议。
105. 根据联检组和监咨委关于在世卫组织内设立一个独立的道德操守职能部门的建议，以及执委会在其第 155 届会议上提出的具体要求⁶，秘书处提出了一项关于设立一个直接向总干事报告的独立办公室的建议，以及一份涵盖道德操守职能部门主要作用 and 责任的职权范围草案。
106. 监咨委成员赞赏该提案的全面性，并建议对其进行一些小的修改以最终定稿。关于拟议结构，监咨委强调，道德操守职能部门负责人的职等必须与其职责相称，并需要与其他政策和办公室以及联合国系统保持一致和协调。
107. 最后，监咨委和秘书处一致认为，除了所提出的建议之外，还应对本组织三个层级的合规和风险管理职能进行一次更全面的审查。监咨委建议秘书处就此编写一份提案。
108. 监咨委继续监测联检组各项建议的落实情况，并听取了秘书处关于为落实这些建议而采取和计划采取的行动、落实这些建议的挑战和机遇以及与联合国系统中其他机构建立的协调与合作的情况介绍。
109. 除了交流信息外，监咨委成员还赞扬秘书处对联检组建议的高落实率。
110. **建议 5：监咨委建议秘书处审查本组织所有三个层级的合规和风险职能，以确保建立适当和有效的结构。**

I. 监咨委的成员组成

111. 根据其职权范围，监咨委成员从其成员中任命了一名新的监咨委主席。因此，从 2025 年 1 月 1 日起，**Greg Johnson** 先生取代 **Darshak Shah** 先生担任监咨委主席。**Shah** 先生将继续担任监咨委成员，直至 2027 年 12 月 31 日其任期结束⁷。监咨委和世卫组织秘书处感谢 **Shah** 先生在过去两年中的领导。

J. 监咨委第四十四和四十五次会议重点提出的建议摘要

建议编号	建议	参考
1	监咨委建议评价办公室与管理层协商，为管理层的回应确定更明确的时间表和责任，并为落实回应建立适当的监测机制。	第 26 段
2	监咨委建议，今后应与本组织的所有利益攸关方充分讨论评价计划。	第 28 段

⁶ EB155/2 号文件。

⁷ EB154(17)号决定（2024 年）。

建议编号	建议	参考
3	监咨委建议，评价供资应与计划制定/预算编制周期保持一致，并适当分配资金。此外，由于本组织是通过各种资金来源获得资金的，同样，评价工作也应通过多种来源获得资金，包括自愿捐款。	第 28 段和 第 29 段
4	监咨委建议秘书处 在监咨委今后的会议上介绍端对端业务管理系统测试的结果。	第 61 段
5	监咨委建议秘书处审查本组织所有三个层级的合规和风险职能，以确保建立适当和有效的结构。	第 107 段

Darshak Shah 先生（主席）、Rob Becker 先生、Aseya Galadari 女士、Greg Johnson 先生、Beatriz Sanz Redrado 女士。

附录

监咨委以往建议的现状

1. 监咨委通过综合跟踪平台及其在线看板了解到其以往各项建议的最新落实情况。监咨委认真审查了尚未落实的建议，并就落实情况的变化达成了一致意见。
2. 自 2015 年至 2024 年 5 月，监咨委发布了 168 项供秘书处采取行动的建议。它高兴地注意到所取得的进展。截至 2024 年 10 月底，在 2015 年以来发布的建议中，90%已了结，余下 10%正在落实中或未开始落实。2020 年之前发布的所有建议和 2023 年发布的所有建议均已得到落实。下表介绍了自监咨委上一次在 2024 年 1 月向执行委员会规划、预算和行政委员会介绍最新情况以来，以往未落实的建议（包括已落实和正在落实的建议）的最新情况¹。值得注意的是，监咨委在 2024 年 6 月举行了会议，审查建议的现状。此后，秘书处决定进一步落实 8 项建议。由于监咨委尚未全面审查这些建议的现状，这些建议在表中被列为“已落实，等待监咨委验证”。

¹ 文件 EBPBAC39/2。

表. 未落实建议的现状以及秘书处的意见

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状 (落实日期)	秘书处的评论
IEO2020_AC31_11	IEOAC31 报告	监咨委建议制定一个经过调整和现代化的世卫组织问责制框架，作为问责制职能强化项目的基石。	已落实 (2024 年 3 月)	该建议已被在规划、预算和行政委员会第三十二次会议上发布的相同建议取代 — 见建议 IEO2020_PB32_2。
IEO2020_PB32_2	EBPBAC32/2	监咨委建议尽快更新 2015 年发布的世卫组织问责框架，以便所有利益攸关方了解其在问责方面的责任。	落实中	秘书处正在对照联检组示范问责框架审查 2015 年问责框架，以期纳入具体领域的问责框架（如防止和应对性剥削、性虐待和性骚扰问责框架）。审查计划于 2024 年第三季度完成。将决定是仅仅修订 2015 年框架，还是根据联检组的示范框架制定一个新框架，这将决定完成这项工作所需的时间表（修订可能在 2024 年底完成，而新框架将在 2025 年第三季度或第四季度完成）。
IEO2020_AC32_4	IEOAC32 报告	高级管理层应考虑引入正式的绩效管理校准机制，包括对当前的 5 级评级制度进行审查，以便在目前做法的基础上形成更实用的评级制度。	落实中	由于优先考虑其他人力资源职能，业务管理系统中绩效管理职能的开发被推迟。由于人员配置情况和资源短缺，无法在绩效管理系统中引入校准。由于负责绩效管理的团队已于 2025 年 1 月迁至世卫组织学院，因此正在讨论重组人力资源和人才管理司，并决定未来如何处理绩效管理职能。预计落实时间：2025 年第四季度。
IEO2020_AC32_5	IEOAC32 报告	高级管理层应考虑公布世卫组织内部工作人员总体评分的分布情况，以便为工作人员个人提供一个基准和透明度。	落实中	世卫组织对电子绩效管理和发展系统工具进行了一些改进。2023 年的数据（工作人员总体绩效评分）可在电子绩效管理和发展系统中获得，但考虑到团队现有能力，最终分析和解读结果将到 2025 年第三季度完成并发布。
IEO2020_AC32_7	IEOAC32 报告	欧洲区域办事处应对地理上分散的办事处进行一次成本效益分析，并重点关注加强其相互之间协作的必要性。	已落实 (2024 年 3 月)	在 EUR/RC73(3)号决定中，第七十三届欧洲区域委员会会议对世卫组织欧洲区域办事处提交给该区域委员会会议的报告中所载的详细的拟议标准操作程序表示欢迎。该报告载有关于设立和/或延长地域分散的办事处的标准操作程序和标准，包括需要进行成本效益分析。
IEO2022_PB35_3	EBPBAC35/2	监咨委建议世卫组织确保其数据分析战略支持以本组织力求回答的主要政策和规划问题为中心的全组织范围学习议程。	已落实 (2024 年 3 月)	该建议已被在规划、预算和行政委员会第三十六次会议上发布的相同建议取代 — 见建议 IEO2022_PB36_28。
IEO2022_PB36_4	EBPBAC36/2	监咨委建议，当审计无法令人满意或部分令人满意并需要重大改进时，甚至是损害调查结果时，本组织应对已建立的风险列表建立定期环回机制。	落实中	环回机制正在被纳入风险和合规干事的风险和合规职责，这将促进在各区域实施一套统一的最低限度控制措施。职责已草拟完毕，将于 2024 年 11 月提交全球风险管理委员会审批。随后的实施工作将包括风险干事对相关审计建议采取后续行动，并报告内部控制的任何差距。预计落实时间：2025 年第二季度。
IEO2022_PB36_27	EBPBAC36/2	监咨委建议世卫组织在区域和国家两级开展工作，以制定一套具体的论证来说明对数据进行投资的价值。在这	已落实 (2024 年 6 月)	确保准确的数据和计量以确定卫生状况和卫生规划进展是一个优先事项，有助于在各国开展实施工作，落实世卫组织建议对于实现三个十亿目标和可持续发展目标至关重要。这意味着确保各国制定可实现、可衡量的宏伟目标；有一个切实可

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状 (落实日期)	秘书处的评论
		种情况下，价值不仅应被定义为数据质量和可用性的提高，还应被定义为数据如何引导做出让人们的生活更加美好的决策。		行的计划来实现这些目标；以及在各国的领导下为调动资源和管理规划作出协调一致的努力。四项具体资源/报告为持续取得进展奠定了基础： 1) 2024 年《关注数据、分析、行动与影响》（2024 年第二季度发布）：该报告提出了一个统一和全面的战略，并介绍了优化数据、分析和使用数据以在各国产生可衡量的影响方面的最新进展。世卫组织在三个层级与合作伙伴合作，支持各国加快实现三个十亿目标和可持续发展目标的进展。 2) 《世卫组织结果框架：在各国产生可衡量的影响》：《结果框架》构成《第十四个工作总规划》的基础。该框架是在与会员国和合作伙伴协商后制定的，是促进迅速取得进展的透明问责制的基础。问责制将准确的数据系统和可跟踪的交付计划相结合，为各国和合作伙伴提供关于使世界走上正轨的准确信息。 3) 2024 年《世界卫生统计》：世界卫生报告卡反映了卫生进步方面的重大挫折。然而，通过持续投资可以弥补损失。 4) 《一切为了健康，人人享有健康：世卫组织投资论证，2025-2028 年》：该报告介绍投资于数据和采用行动促进影响方法以拯救更多（4000 万）人的生命并实现经过重新调整的三个十亿目标的基本原理和理由。
IEO2022_PB36_28	EBPBAC36/2	监咨委建议世卫组织确保其数据分析战略支持以本组织力求回答的主要政策和规划问题为中心的全组织范围学习议程。	落实中	所有与数据有关的政策和程序现已在世卫组织的电子手册中概述。这包括 2024 年 4 月 15 日生效的使世卫组织与国际标准保持一致的 <u>个人数据保护政策</u> （世卫组织于 2024 年 5 月正式通过）。一个由法律办公室主持的跨司临时委员会现已成立，负责评估实施该政策和处理各种数据查询的需要。根据 2023 年两项审计的建议，一份数据战略草案已经制定完成，得到了包括各区域和各国在内的世卫组织的广泛参与。在实现世卫组织世界数据的现代化方面，世界卫生数据中心的建立是向前迈出的重要一步。 数据战略的最终草案已提交给数据治理委员会的高级管理层，以获得反馈、批准和同意，为实施个人数据保护政策和数据保护和隐私干事以及世界卫生数据中心提供资源。一旦获得批准，该战略将在网上公布。预计落实时间：2024 年 12 月。
IEO2022_PB36_29	EBPBAC36/2	监咨委鼓励世卫组织继续努力加强国家影响力，并实施外部评价和绩效审计提出的不同建议。	已落实 (2024 年 3 月)	目前正在努力使世卫组织适合目标，在国家一级推动和产生可衡量的影响，其三个主要建议主题已在先前报告。秘书处更新了其外部评价和绩效审计报告，现已完成若干建议。其余建议正在落实中。 促进在国家一级产生影响的行动促进成果小组推进了其行动计划，增加了授权，并根据核心的、可预测国家存在模式在重点国家设立了新的职位。2024-2025 年落实。
IEO2023_PB38_1	EBPBAC38/2	监咨委请秘书处在今后的会议上提供更多说明内部控制状况和对财务报告内部控制声明的拟议修改。	已落实 (2024 年 9 月)	世卫组织加强了内部控制方法，在截至 2023 年 12 月 31 日的财务报表中引入了财务报告内部控制声明。该报表及辅助流程有助于加强编制财务报表方面的内部控制，并有助于管理和减轻编制年度财务报表中的风险。

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状 (落实日期)	秘书处的评论
				经与业务负责人和业务管理系统实施小组协商和协作，根据区域情况调整了风险和控制措施汇总表，以便纳入业务流程，并有助于实施内部控制声明。业务管理系统的推出，包括内部控制工具的引入，将持续到 2025 年。
IEO2023_PB38_3	EBPBAC38/2	监咨委请秘书处对联合国系统各机构外审计员的甄选程序进行比较分析，以确定能提高效率的最佳做法。	已落实 (2024 年 9 月)	财务管理司完成了对联合国系统各机构外审计员甄选程序的比较审查，以确定良好/最佳做法。审查报告已提交给监咨委，供其在与会员国协商之前进一步审议。
IEO2023_PB38_4	EBPBAC38/2	秘书处将在今后的会议上介绍将如何处理内部审计根本原因分析的结果。	落实中	内部监督服务司在其提交世界卫生大会的年度报告中报告趋势/根本原因。世卫组织向第七十六届世界卫生大会提交的报告（介绍了审计发现的“十大”跨领域问题以及初步后续行动。在监咨委的会议上定期讨论根本原因和管理层的回应。财务管理司制定了一个模板，以记录对根本原因分析采取的后续行动。预计落实时间：2024 年 12 月 31 日。
IEO2023_PB38_7	EBPBAC38/2	监咨委要求评价办公室对分散评价进行分析，并向其今后的会议进行报告。	已落实 (2024 年 7 月)	比较研究已经公布 ² ，评价办公室向 2024 年 6 月的监咨委会议提交了关于推进联合国各机构评价职能比较审查结果和建议的路线图草案。除了接受监咨委的反馈和建议外，评价办公室还将利用这些结果更新 2018 年评价政策。
IEO2024_PB39_1	PBAC39	监咨委敦促秘书处审查非洲区域办事处制定的标准操作程序，使本组织能够进一步减少性剥削、性虐待和性骚扰的风险。	落实中	初步审查表明，联合国在肯尼亚制定的拟议标准操作程序不符合世卫组织《防止和处理不正当性行为的政策》和联合国关于强制性报告的政策声明；并且不能自动采用。世卫组织总部和非洲区域办事处制定了一份实地指南草案，其中包括建议采取的行动。目前正在审查和最后确定相关的标准操作程序，这些程序也是实施工作所必需的。预计落实时间：2025 年第一季度在线提供。
IEO2024_PB39_2	PBAC39	关于在实地预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰，仍将存在一定程度的残余风险。需要资金以便继续以可持续的方式减轻这种风险。除了为预防活动提供整体灵活资金外，监咨委还鼓励秘书处审查利用非核心资金来源为预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰活动提供资金的可能机制并进行汇报。	落实中	后续行动将考虑到规划、预算和行政委员会第三十九次和第四十次会议关于为防止和应对性剥削、性虐待和性骚扰活动提供资金的机制的类似和相关建议，包括制定备选方案 ³ 。秘书处正在审查其直接成本费用，并已完成费用回收模板草案，目前正在审查中。预计落实时间：2025 年第一季度。值得注意的是推广将是渐进的，因为很可能无法对现有自愿捐款进行追溯收费。

¹ 见 A76/24 号文件。

² [世卫组织评价职能与选定的联合国实体的比较研究](#)（2024 年 11 月 18 日访问）。

³ 见 EB154/4 号文件。

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状 (落实日期)	秘书处的评论
IEO2024_PB39_3	PBAC39	监咨委从内部审计提供的 2023 年部分数据中注意到，内部控制的有效性有所削弱。管理层应予以密切监测。监咨委要求，今后提交的关于内部控制有效性的信息应按职能和地理区域分列并重点说明高残余风险（如适用）。	已落实，等待监咨委验证（2024 年 6 月）	见提交第七十七届卫生大会的内审计员的报告 ⁴ 。 内部监督服务司的年度报告提供内部控制的数据和分析（例如，关于内部控制的运作有效性和残余风险的一节，第 46-48 段），以及残余风险（见该报告附件 2A 和 3A 及 3B）。附件 2B 还载有按审计领域和残余风险分列的信息。除了在内部监督服务司的年度报告中按地域、职能和残余风险报告内部控制外，内部监督服务司将继续按要求，在该年度有足够的信息时，定期向监咨委提供最新情况。
IEO2024_PB39_4	PBAC39	监咨委要求分析调查数量增加和未经证实的案件所占比例大的根本原因，以便管理层能够解决这些问题。	已落实 (2024 年 6 月)	针对调查增加进行的根本原因分析在提交卫生大会的内部监督服务司年度报告中报告，针对防止和应对性剥削、性虐待和性骚扰进行的根本原因分析则在提交给理事机构的相关报告中报告。关于未经证实的指控的数量，这是一个对大量此类案件进行分类的问题，是内部监督服务司受理和案件管理系统的一部分。内部监督服务司定期与管理层讨论与调查系统和案件量有关的根本原因和问题。最近对调查职能进行的独立质量保证审查也将有助于确定与这项建议有关的任何其他建议 ⁵ 。
IEO2024_PB39_5	PBAC39	尽管外审计员具有独立性，但监咨委建议，外审计员在计划业绩审计时，应与管理层和监咨委进行讨论，以避免不必要的重复和被审计方出现倦怠，并确保本组织从这些审计中充分受益。	落实中	监咨委开始在其第四十二次和第四十四次会议上审查外审计员的年度工作计划。审查探讨外审计员工作计划与内部监督服务司审计工作计划和评价办公室工作计划之间的协同作用。2024 年 5 月，外审计员向秘书处通报了 2024 年将开展的绩效审计主题。但是，外审计员应在最后选定计划开展的审计之前对这些审计进行讨论。监咨委将继续审查上述工作计划，并就如何协调各监督职能的工作和避免重复提出建议。预计落实时间：2025 年第一季度。
IEO2024_PB39_6	PBAC39	就刚果民主共和国而言，世卫组织国家办事处应针对捐助方制定一项强化的宣传战略，以反映在预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰领域所面临的挑战、付出的努力、获得的资源和取得的成果。尽管存在这些挑战和相互竞争的优先事项，国家办事处仍取得了良好的规划成果。	已落实，等待监咨委验证 (2024 年 11 月)	驻刚果民主共和国国家办事处和非洲区域办事处在 2024 年 11 月为国家办事处敲定了预防和应对不当性行为宣传战略。对 2024 年 7 月的草案进行了最后一次更新，以考虑国家办事处应对猴痘疫情的业务活动大幅增加。国家办事处和区域办事处已经为捐助者和利益攸关者综合介绍了世卫组织预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰活动，包括散发成就摘要。 在其针对刚果民主共和国的 2024 年预防和应对不当性行为年度计划中，国家办事处确定了评估所取得成果的活动和指标。正在实施预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰干预措施，定期更新数据，并在与世卫组织工作人员的会议、区域会议、捐助者和人道主义伙伴访问/任务期间、刚果民主共和国国家协调会议和联合国系统协调会议上分享数据。讨论/交流了所遇到的挑战，以确定解决办法。

⁴ A77/23 号文件。

⁵ 另见文件 A77/22、A77/24、A77/39、A77/4、A77/42、EB154/30、A76/23、A76/24、A76/39 和 EB152/31。

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状 (落实日期)	秘书处的评论
IEO2024_PB39_7	PBAC39	世卫组织驻刚果国家办事处的卫生数据管理项目是成功创新的一个实例。应对这一系统进行审查，以评估在其他国家使用该系统的可行性。	已落实，等待监咨委验证 (2024 年 7 月)	世卫组织驻刚果国家办事处采用数据中心办法，制定了数据管理的集中办法（在国家办事处）。用于在其他国家复制该系统的关键文件（概念和功能）已于 2024 年 7 月完成。区域办事处（助理区域主任和相关规划）将支持最后确定工具、文件编制和向其他国家传播。工具包括考虑确保数据质量和安全性、可持续性、政府所有权、合作伙伴参与、应用于其他部门以监测健康问题决定因素以及适应该区域其他情况。
IEO2024_PB39_8	PBAC39	监咨委请秘书处为业务管理系统项目编制一份全面的利益陈述，其中包括定量和定性的主要业绩指标和相关投资。	已落实，等待监咨委验证 (2024 年 3 月)	在 2024 年 3 月举行的监咨委会议上，向监咨委提供了与业务管理系统规划的预期业务效益相关的历史信息摘要，并在 2024 年 6 月和 2024 年 10 月举行的监咨委会议上向监咨委提交了关于进展、风险识别和缓解、预算和其他问题的持续全面简报。
IEO2024_PB39_9	PBAC39	监咨委强调，执行工作的责任在于第一道和第二道防线，并建议在本组织三个层级的风险阐述和风险管理方面取得更大进展。应制定一个正式的项目计划，其中包括可交付成果和时间表。	落实中	过去一年，已向监咨委提交了实施风险管理战略的路线图，以及更详细的项目计划和更新的时间表。世卫组织风险偏好框架的运作培训计划正在制定中，初步会议计划于 2025 年第一季度举行，这将确保本组织拥有必要的手段来监测其风险状况，并确定风险超过偏好的地方。将在 2025 年底前对所有区域办事处进行培训，启动规划管理系统/业务管理系统风险管理工具，并首次报告风险指标。预计落实时间：2025 年第四季度。
IEO2024_PB39_10	PBAC39	监咨委建议制定一项战略，通过建立新的伙伴关系和创新方法调动更多资金，包括尽可能调动私营部门的资金。这对于中高收入国家尤其重要。	已落实，等待监咨委验证 (2024 年 10 月)	秘书处根据投资回合办法制定了一项新的资源调动战略。在七十七届世界卫生大会上发布了一份投资论证文件。投资回合和战略旨在全面吸引更多资金，包括来自中上收入国家的资金。此外，正在开展具体工作，进一步努力吸引联合国多捐助方信托基金提供资金。资源调动战略包括按照《与非国家行为者交往的框架》的要求加强与私营部门关系的行动。加强区域和国家办事处资源调动能力的努力是行动促进成果小组的国家一级影响行动计划的一部分 ⁶ 。
IEO2024_PB39_11	PBAC39	鉴于非洲区域面临的挑战，总部和区域办事处应探讨采用创新方法进行征聘和留用，以确保职工配备更加稳定和多样化，包括改善国家一级领导职位的性别平衡。	落实中	世卫组织总部和非洲区域办事处的领导层仍然特别重视外联、人才招揽和留用，特别是针对女性候选人，以弥补性别平衡方面的差距。增强妇女权能以争取高级职位的职业举措，其中包括高级管理人员的领导途径、辅导和指导，继续产生积极成果。区域主任已与 WomenLift Health 组织签署了一项新的伙伴关系协议，以支持吸引女性候选人的努力。2024 年 10 月与 WomenLift Health 合作推出了一个女性领导力研讨班，目的是增强该区域女性工作人员的权能，帮助她们争取领导职位。继续采取措施，帮助女性候选人获得被列入世卫组织代表名册的资格。与联合国志愿人员方案的伙伴关系培养了大批年轻专业人员（迄今已超过 200 人），可以从中选拔担任初级职位的人才，并培养他们将来担任更高级别的职位。指导、领导、团队绩效规划继续发挥作用，并产生实际成果。为了留住工作人员，设立了一个职工福利委员会，不断收集和解决工作人员，特别是女性工作人员的关切。

⁶ [见世卫组织投资回合](#)（2024 年 11 月 19 日访问）。

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状 (落实日期)	秘书处的评论
				非洲区域采用了灵活工作安排,工作人员利用这种安排在履行职责时处理家庭问题和紧急情况。此外,当候选人拒绝接受提议时,会组织讨论以了解原因,为解决所提出问题的未来举措和策略提供信息。 预计落实时间: 2025 年第 2 季度(注意到新区域主任的到任)。
IEO2024_PB40_1	PBAC40	监咨委建议,业务管理系统的总体项目计划应列出为达到新的《公共部门会计准则》标准而需要哪些程序变动,包括需要哪些补充人力和财务资源。	落实中	财务管理司正在与业务管理系统司合作制定新的《国际公共部门会计准则》标准的实施计划。预计落实时间: 2025 年第二季度。从《公共部门会计准则第 45 号》和对资本化门槛的拟议修改开始,政策一旦最终确定,将与监咨委分享(将于 2024 年第四季度完成)。
IEO2024_PB40_2	PBAC40	监咨委建议秘书处和外审计员共同审查在 2024 年底之前完成财务报表和长式审计报告的流程和时间表,以确定是否有可能将完成日期及未来的审计时间安排往前提。	落实中	外审计员要求财务管理司就如何缩短时间安排提出建议,该建议已于 2024 年 9 月拟定并与外审计员分享。目前正在等待答复。预计落实时间: 2024 年底,视外审计员的答复而定。
IEO2024_PB40_3	PBAC40	监咨委建议将关于文化变革的概念文件转化为行动计划,规定明确的阶段、清晰的时间表和衡量标准。行动计划应与所有利益攸关方分享。	落实中	世卫组织的行动包括: (a) 领导层已广泛传达零容忍对性剥削、性虐待和性骚扰的不作为; (b) 在世卫组织网站(2023 年 7 月)上发布了关于防止和处理报复行为的更新/新政策;在《防止和处理不正当性行为的政策》中明确提到对报复的零容忍态度(第 1.2 条)(2023 年 3 月); (c) 作为防止和应对性剥削、性虐待和性骚扰三年期战略的一部分,在 2023-2025 年加快采取进一步行动,推动文化变革和行为变革; (d) 世卫组织认识到改变文化和行为不仅限于不当性行为,正在为本组织制定改变文化/行为的战略。该项目涉及不同的职能,包括问责职能、行为科学和心理学以及数据分析。2024 年 3 月与监咨委分享了概念说明,并于 2024 年 6 月更新。该战略的纲要和路线图已经最后确定。将在 2024 年第二季度对过去五年在世卫组织内部进行的几项相关调查进行资料三角测量。 (e) 该战略的初稿已经制定(2024 年第三和第四季度),本组织各级的广泛磋商已经开始,并将持续到 2024 年第四季度。 战略工作包括一项行动计划、关键绩效指标和定期调查,以跟踪世卫组织组织文化的演变 ⁷ 。 预计落实日期: 2025 年第一季度。

⁷ 见 A77/42 号文件。

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状 (落实日期)	秘书处的评论
IEO2024_PB40_4	PBAC40	秘书处应考虑在最高管理层任命一名文化倡导者，以支持该变革。	未开始	该提议正在本组织关于文化变革战略的工作范围内进行审议，一旦获得批准，可能会被纳入该战略的推广和宣传工作中。预计落实时间：2025 年第三季度。
IEO2024_PB40_5	PBAC40	本组织应考虑建立一个机制，公开表彰并根据现行政策奖励在文化变革方面取得模范成就的管理人员和工作人员。	落实中	在世卫组织，有一项关于绩效管理和发展的既定政策，以表彰优秀表现（第六节关于业绩表彰，第七节关于业绩奖励）。预计落实时间（基于进一步内部讨论）：2025 年第三季度
IEO2024_PB40_6	PBAC40	秘书处应尽快进行一次新的双年度工作人员调查，其中包括防止和应对性剥削、性虐待和性骚扰以及骚扰相关问题。还应开展一系列篇幅较短的摸底调查，定期提供文化演变的指标。这些调查的结果应有助于文化变革战略。	落实中	在本组织文化变革工作的背景下，目前正在考虑工作人员调查的协调机制和战略方法。在 2025 年之前没有进行新调查的计划。 预计落实时间：2025 年第二季度（为进行调查实施一个治理结构（指导委员会、既定标准、调查机制和工具））。
IEO2024_PB40_7	PBAC40	监咨委建议道德操守职能应完全独立为直接向总干事报告的单独办公室。	落实中	秘书处提出了一项关于设立一个直接向总干事报告的独立办公室的建议，以及一份涵盖道德操守职能部门主要作用 and 责任的职权范围草案。目前正在审议中。
IEO2024_PB40_8	PBAC40	在对世卫组织评价职能与选定联合国实体的评价职能进行比较研究的背景下，监咨委建议分阶段制定一项全面的行动计划。在行动计划之前，秘书处应在 2024 年 6 月监咨委会议上提交一份包括“速效”方案的框架路线图草案。	落实中	评价办公室向 2024 年 6 月的监咨委会议提交了关于推进联合国各机构评价职能比较审查结果和建议的路线图草案。除了接受监咨委的反馈和建议外，评价办公室还将利用这些结果更新 2018 年评价政策。行动计划的制定工作正在进行中。 预计落实时间：2025 年第一季度。
IEO2024_PB40_9	PBAC40	作为全面行动计划的一部分，秘书处应开展一次调查，以查明在本组织所有三个层级开展的评价和类似活动。	已落实，等待监咨委验证 (2024 年 10 月)	根据在监咨委 2024 年 6 月会议上提出的意见，对调查作出答复的截止日期延长至 2024 年 8 月底。在 2022-2023 年期间，调查涵盖所有评价和相关工作（审查、评估和研究、政策、战略等）。共收到 203 份答复，对结果进行了分析，将与监咨委分享结果。
IEO2024_PB40_10	PBAC40	监咨委请秘书处通过全球风险管理委员会编制一份全面详细的项目计划，以便在迈向“高级”成熟度的过程中充分达到“良好”级别，同时考虑到现有的风险管理战略路线图。该计划应包括阶段、所需资源和时间表。监咨委还请秘书处编制一份高级别路线图，列出实现“高级”成熟度的途径。	落实中	项目计划已于 2024 年 6 月提交监咨委并与监咨委进行讨论。2024 年 11 月举行的下一次全球风险管理委员会会议将讨论基于资源的方案以及实施风险管理战略路线图的时间表。预计落实时间：2025 年第二季度（批准实施风险管理战略的商定选项）

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状 (落实日期)	秘书处的评论
IEO2024_PB40_11	PBAC40	为使这一风险成熟度的发展成为可能，秘书处应考虑为各区域的风险干事建立双重汇报关系（即在每个区域内建立直接监督关系，并由合规、风险管理和道德操守办公室发挥总体职能协调作用）。	落实中	目前正在进行讨论和规划，并将向全球政策小组提交各种备选方案。 预计落实日期：2025 年第四季度。
IEO2024_PB40_12	PBAC40	监咨委建议世卫组织领导层在今后 18 个月内继续关注并确定优先事项，包括应急规划，以确保业务管理系统规划取得成功。	落实中	在高级管理层的指导下实施了一系列举措，包括加强业务管理系统规划管理和质量控制能力，动用额外资源来监测时间表和预算，制定应急措施供业务管理系统规划委员会审议，更新时间表以反映修订后的方法，以及审议解决在财务模块方面提出的具体问题的备选方案。
IEO2024_PB40_13	PBAC40	监咨委建议，业务管理系统各组成部分的启用应以是否具备一套预先商定的最低限度功能为依据。	落实中	在考虑作为第 4 波上线的一部分需要提供/交付的功能时，最简可行产品原则已被系统纳入决策过程。在与各个流程/产品负责人就上线所需的功能进行讨论时，这一原则一直是各个工作流的中心思想。根据最简可行产品要求列表中包含的分类，对开放设计项目进行了跟踪，以确保交付，或者确定了可能在后续阶段纳入的项目，如第 5 波等。此外，还成立了一个业务管理系统变更控制委员会，以审查和审议在当前测试阶段提出的跨领域提议以及日常变更请求。交付“最简可行产品”解决方案是构成业务管理系统第 4 波上线的部分功能的一个核心原则； 预计落实时间：2025 年 7 月。