



世界卫生组织

执行委员会
规划、预算和行政委员会
第四十三次会议

临时议程项目 2.1

EBPBAC43/2

2025 年 12 月 17 日

独立专家监督咨询委员会的报告

总干事谨此向执行委员会规划、预算和行政委员会转交独立专家监督咨询委员会提交的报告（见附件），供委员会第四十三次会议审议。

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，2026 年 1 月

背景

1. 本报告涵盖分别于 2025 年 6 月（线上）和 11 月举行的独立专家监督咨询委员会（监咨委）第四十七和四十八次会议。后一次会议涉及监咨委访问世卫组织东地中海区域办事处和世卫组织驻埃及国家办事处。这两次会议的主要建议如下所述。
2. 参加会议的监咨委成员是：Greg Johnson 先生（主席）、Rob Becker 先生、Aseya Galadari 女士、Beatriz Sanz Redrado 女士和 Darshak Shah 先生。
3. 监咨委得到了秘书处的必要支持，包括高级管理层对正在进行的调整工作和任何其他重大事态发展的定期概述。
4. 在每次会议开幕前，监咨委的所有成员都向世卫组织道德操守、风险管理、尽职调查和非国家行为者办公室提交了利益申报表，并确认与其目前的任务不存在冲突。
5. 本报告的其余部分包括以下章节：
 - (a) 财务状况和战略调整工作
 - (b) 外部审计
 - (c) 内部审计和调查
 - (d) 风险管理
 - (e) 业务管理系统
 - (f) 访问世卫组织东地中海区域办事处和世卫组织驻埃及国家办事处
 - (g) 监咨委审查的其他事项
 - (h) 重点建议摘要。

A. 财务状况和战略调整工作

6. 监咨委在每届会议上听取了关于当前资金缺口以及秘书处为解决这一问题正在采取的措施的通报，包括努力控制成本、加强资源调动以及对其员工队伍进行战略调整。

7. 监咨委对定期通报表示赞赏，注意到本组织各部门（例如计划、财务和人力资源）之间采取了积极主动和系统性的方法，定期进行沟通，密切开展合作。
8. 关于财务状况，虽然 2024-2025 年规划预算似乎已获得全额供资，但监咨委获悉，在分析产出和规划层面的供资情况时发现存在巨大的薪资差距。这是由于大量指定用途的资金导致了所谓的“资金缺乏之处”。
9. 监咨委对批准 2026-2027 年规划预算以及评定会费增加 20% 表示欢迎，这将改善本组织的财务可持续性。此外，它注意到第七十八届世界卫生大会决定暂停适用《财务细则》第八条第 8.2 款之规定¹，以便动用规划支持费用储备金中的 4.1 亿美元来支持本组织正在进行的战略调整，以期实现财务可持续性，为支付调整过程中的离职费用和补偿金提供足额资金。
10. 关于 2026-2027 年规划预算，监咨委获悉，与前几个双年度同期相比，目前 10 亿美元的资金缺口略有缩小，但考虑到当前的地缘政治情况，这一缺口可能比过去更难弥补。与此同时，监咨委注意到秘书处的观点，即预算总额最终会得到供资，但在本组织的各个层级，资金与产出的匹配仍将是一个问题。
11. 关于秘书处员工队伍的战略调整，监咨委对所采取的做法感到满意，并对这一领域的工作量和取得的进展印象深刻，无论是从财务角度（缩小薪资差距）还是从人力资源管理角度来看都是如此。监咨委鼓励秘书处完成各区域和总部调整进程的剩余步骤。
12. 监咨委注意到，在战略调整进程中，一些选拔过程被暂停。它重申其观点，即应紧急填补问责职能方面的关键空缺职位。
13. 为了减少未来需要采取类似措施的风险，监咨委请秘书处继续努力根据其技术工作的优先顺序调整资金供应，并建立严格的监测机制。因此，认识到工作人员是最大的费用类别，秘书处为确定其人员配置结构而采用的可持续性计划值得称赞。
14. 监咨委获悉，联合国 80 周年倡议正在受到密切监测，并欢迎指派一名高级工作人员协调世卫组织的回应。
15. **建议 1：监咨委建议加快填补目前空缺的关键高级职位，特别是问责制和监督领域的职位。**

B. 外部审计

16. 监咨委对关于世卫组织截至 2024 年 12 月 31 日年度财务报表的无保留意见表示欢迎，并注意到秘书处在落实外审计员建议方面取得的进展，认识到大多数未落实的建议与业务管理系统的实施有关。在这方面，监咨委获悉，未来的外审计员报告将提及实施延误的根本原因，从而让会员国更清楚地了解所取得的进展和仍需关注的领域。

¹ 见 WHA78(18)号决定（2025 年）。

17. 监咨委审查了 2025 年外审计员工作计划，并表示赞赏按照监咨委之前的建议，在编制该计划时与内部审计和评价职能部门进行更积极的合作和协调。在该计划中，监咨委注意到纳入了对全民健康覆盖和资源调动的绩效审计。

18. 监咨委高兴地注意到，在这一年中，外部审计计划已作了调整，以考虑正在进行的战略调整工作。

19. 在 11 月的会议上，外审计员通知监咨委，临时外部审计已加快完成，部分原因是为了响应审查最终确定财务报表和长式审计报告的流程和时间表的建议。

20. 此外，应管理层的要求，外审计员指出，为了提高有效性并确保全面收集数据，将尽可能在现场而不是仅通过虚拟现实技术对国家办事处进行评估。

21. 按照惯例，监咨委与外审计主任举行了一次非公开会议。

C. 内部审计和调查

22. 监咨委欢迎内部监督服务司介绍未落实的内部审计建议的落实情况，强调了对管理层所采取行动的这一独立验证步骤的重要性，并请秘书处继续努力及时落实所有建议。

23. 正如外审计员的情况一样，监咨委注意到，内部监督服务司已根据其对风险的持续评估调整了其 2025 年工作计划，特别是与战略调整进程相关的风险。监咨委获悉，2026 年内部审计工作计划将包括考虑调整进程对内部控制环境的影响。

24. 监咨委注意到内部监督服务司对现有内部控制有效性水平的评估，截至 2025 年 10 月，2024-2025 双年度期间所审计领域的有效性水平为 66%，与 2023 年的结果一致。

25. 关于调查职能，监咨委收到了有关调查案件的相关统计数据，并高兴地获悉现有政策似乎效果良好，特别是在报告涉嫌不当行为方面；其结果是需要审查和调查的案件数量较多。

26. 监咨委欣慰地获悉，内部监督服务司已经对收到的指控实施了更严格的筛选，通过驳回无关紧要的案件和不太可能得到证实的案件来优化调查能力。尽管筛选更为严格，但调查结果为证据不足的全面调查数量仍然很高（2024-2025 年为 64%）。监咨委建议，应评估目前用于确定是否继续调查的标准，并通过分析为进一步收紧这些标准提供信息。

27. 在回应关于区域和国家两级可能缺乏调查案件数据的关切时，监咨委承认需要在一定程度上保密，同时要求内部监督服务司（与法律顾问办公室及人力资源和人才管理司一道）审查关于分享调查案件数据和对受影响个人采取过渡措施的现行政策，以确保对各方公平，并更好地管理业务需求。

28. 关于监咨委过去建议的将各种职能（例如审计、道德操守、人力资源管理）联系起来的端到端案件管理系统，监咨委获悉，初步分析显示，这样的综合系统将极其昂贵，并且需

要完全定制以满足世卫组织的需求。因此，秘书处正在着手实施一个新的专门针对内部监督服务司的案件管理系统，该系统可以通过人工智能支持的功能提高效率和反应能力。

29. 监咨委建议对调查方面的关键绩效指标（KPI）进行审查，正如之前对审计职能进行的那样。它建议 KPI 和任何其他效率和有效性指标应与外部质量评估的结果保持一致。

30. 内部监督服务司代理司长证实，该司继续以所需的独立性水平运作，她欢迎管理层对该司的工作表示赞赏。

31. 与内部监督服务司代理司长举行了一次非公开会议。

32. **建议 2：内部监督服务司应审查对收到的指控进行初步审查的标准，以减少最终证据不足的全面调查的数量。**

33. **建议 3：内部监督服务司、法律顾问办公室以及人力资源和人才管理司应审查其报告程序，以确定在向本组织相关级别通报正在进行和已经完成的调查的情况方面需要改进的领域，同时确保适当的保密级别。**

34. **建议 4：内部监督服务司应审查调查职能部门使用的 KPI，以确保这些指标为监测该职能部门的绩效、效率和有效性提供了良好的基础。**

D. 风险管理

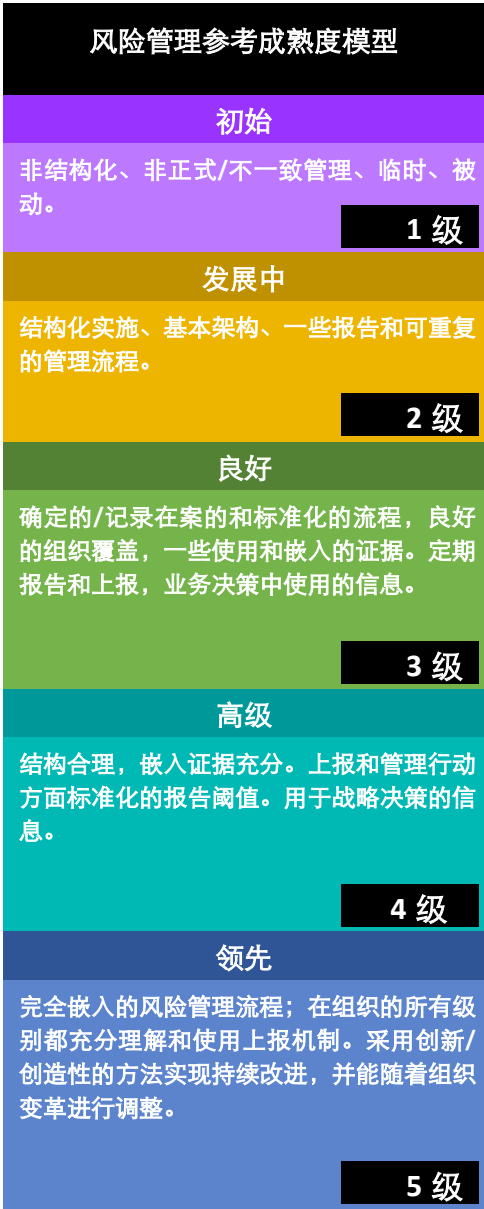
35. 监咨委进一步审查了世卫组织风险管理框架的实施情况。本组织继续从建立风险管理框架转向全面实施其风险方法。监咨委支持区域和国家办事处代表加入全球风险管理委员会，从而确保在全球范围内对现有风险进行监测。

36. 内部监督服务司完成了咨询审计，其评估认定本组织达到了联合国管理问题高级别委员会采用的参考成熟度模型的“良好”级别，这证明风险管理方法日趋成熟，监咨委对此表示欢迎（见图）。

37. 监咨委建议本组织巩固其目前处于“良好”状态的风险管理活动，以期进一步推进到风险管理战略规划中提议的下一个级别。

38. 关于主要风险，监咨委高兴地获悉，这些风险现已根据全球风险管理委员会确定的残余风险水平的重要程度进行了评级，这符合监咨委先前的建议。

图. 风险管理参考成熟度模型



39. 监咨委要求在未来的会议上概述正在进行的战略调整工作和加强国家一级的授权对主要风险（以及所采取的缓解行动）的潜在影响。

40. **建议 5：**为了实施《风险管理战略计划》，应每年制定和更新一项正式的行动计划，以巩固当前的“良好”状态，以期在未来进一步提升到下一个级别。

E. 业务管理系统

41. 监咨委收到了关于从 2026 年 1 月起推出业务管理系统附加功能的最新进展情况。它通过对确保基本要求和监管要求（即最低可行产品）准备就绪并分三个阶段交错安排各个模块的推出来降低项目风险的方法感到满意。根据当前计划，业务计划、捐助者参与、差旅和会议等模块将于 2026 年 1 月发布，随后在当年晚些时候将发布供应管理模块，最后将在 2026 年底发布人力资源模块。

42. 这种错开安排的方法，加上当前的财务挑战、正在进行的战略调整以及由此产生的对业务运作职能的高要求，极大地影响了实施时间表。监咨委认为，这是可以理解的，并可能导致需要增加资源，以确保充分实施。尽管如此，监咨委预计预算资金消耗速度应该会随着时间的推移而下降。

43. 监咨委确认已取得的进展，并强调指出，目前的办法正在取得初步成果，以实现一定程度的稳定，确定更明确的前进道路，并减少实施风险。监咨委要求在未来的会议上收到最新进展报告。

44. 监咨委获悉，正如复杂的全组织资源规划（ERP）项目中常见的那样，业务管理系统初始模块的推出将在 2026 年给业务单位带来运作方面的挑战。在此期间，严格的变革管理支持流程、定期沟通策略和高级管理层的持续关注将非常重要。计划在整个组织开展培训和能力建设活动，以有效支持新系统，这将是实施工作取得成功的关键。

45. 建议 6：监咨委建议，在实施每个版本的业务管理系统后，在适当的时候对每个模块获得的好处进行评估，以总结吸取的经验教训并为未来的增强和/或升级提供信息。

F. 访问世卫组织东地中海区域办事处和世卫组织驻埃及国家办事处

46. 区域视角为监咨委审议全组织事项提供信息，并概述本组织三个层级的内部控制状况，因此是监咨委工作的重要组成部分。2025 年，作为轮流访问区域和国家办事处的监督计划的一部分，监咨委访问了世卫组织东地中海区域办事处和世卫组织驻埃及国家办事处。

47. 监咨委听取了区域主任 Hanan Hassan Balkhy 博士对东地中海区域工作及其面临的诸多挑战的概述。Balkhy 博士强调了该区域的各种成功事例，例如在一些国家消除重点传染病（例如在埃及消除疟疾和乙型肝炎，在约旦消除麻风病，在巴基斯坦消除沙眼）；对加沙地带最近暴发的脊髓灰质炎迅速采取强有力的应对措施；以及在 14 个国家将心理健康纳入初级卫生保健。她强调，尽管不得不同时管理多个定级突发事件，但仍需要投资于加强国家一级的能力。

48. 该区域办事处似乎组织严密、结构良好，完全符合本组织的政策和重点事项。尽管目前面临财务压力，但风险已查明，缓解措施已制定并得到维持。

49. 监咨委赞赏地注意到该区域办事处在战略调整背景下所做的出色且积极主动的工作，此举使该办事处能够利用空缺职位来尽量减少对现有员工的影响。它还注意到使 2026-2027 年计划与资金预测保持一致的谨慎做法。在这方面，作为区域一级采取的战略方针的反映，监咨委高兴地获悉，作为加强国家办事处的核心的、可预测的国家存在举措的一部分，在东地中海区域填补的所有重点职位都已获得对下一个双年度的全额供资。

50. 最后，监咨委获悉需要加强世卫组织国家办事处负责人的继任规划，并注意到这些职位仍有部分空缺未被填补。

51. 关于该区域内部控制的有效性，监咨委对该区域办事处取得的进展表示赞赏，2025 年 5 月向第七十八届世界卫生大会报告的评级为 **71%**²。这一成功凸显了高级管理层对合规的承诺以及高层基调的重要性。作为接下来的步骤，监咨委请区域办事处确定解决反复出现的问题的行动，包括通过在整个区域建立内部控制自我评估的验证流程，并进行其他独立审查（例如个别审计报告和已确定的残余风险）。
52. 监咨委赞赏地注意到在该区域办事处审计建议的结案率很高，而且没有任何超过 9 个月的未结内部审计建议。接下来应高度重视剩余的逾期审计意见，以确保其结案。
53. 监咨委建议，可以将审计建议落实率的衡量标准纳入管理人员的绩效目标中，以保持对这一管理责任的适当关注。
54. 对区域办事处的提议表示支持，即确定管理层回应和落实审计建议的目标日期应包括与区域管理层的内部对话，以确保与更广泛的重点事项保持一致。
55. 区域合规部门进行的定期监测以及管理层对这一主题的高度关注受到欢迎。监咨委注意到与全球服务中心合规股的协调，并鼓励进一步利用这一安排，以使区域办事处能够专注于实施其技术规划和应对各种突发事件。
56. 监咨委对来自该区域某些国家的指控数量增加表示关注，同时注意到调查后未经证实的案件数量很高（2024-2025 年为 **68%**）。本报告的建议 2（见上文第 32 段）应能为这个问题提供一些解决方案。
57. 此外，监咨委注意到世卫组织东地中海区域办事处和世卫组织驻埃及国家办事处对调查过程的持续时间和个案状况信息的可获得性提出的关切。这些问题并非该区域办事处特有的问题，应在全球范围内加以解决；因此，监咨委与内部监督服务司讨论了这些关切，该司对本报告的建议 2、3 和 4 做出了贡献（见上文第 32 至 34 段）。
58. 监咨委听取了关于突发事件方面所作工作的情况介绍，鉴于东地中海地区的地缘政治局势以及自愿捐款的大幅减少直接影响到该区域应对危机局势的能力，这方面的工作对于该区域尤其重要。
59. 关于在东地中海区域预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰的问题，监咨委获悉，下一个双年度的技术能力和预算资源已有保障。监咨委再次确认，在紧急情况下需要在整个联合国范围内对预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰采取协调一致的做法。
60. 在更广泛的层面上，监咨委认为，本组织在预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰方面已经高度成熟。今后，在保护机密性的同时，关于预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰相关案例的更详细的信息对于能够核实各个国家和地区在这一领域的风险水平以便推动适当的缓解行动非常重要。

² 见文件 A78/26，附件 3B。

61. 访问期间，监咨委造访了世卫组织驻埃及国家办事处，并了解了世卫组织在该国的业务概况。
62. 尽管埃及不是一个处于紧急状态的国家，但它仍面临邻近国家和领地的 3 级和 2 级突发事件，这给国家卫生系统和世界卫生组织技术规划带来压力。在此背景下，调动资源应对这些压力的工作至关重要。
63. 监咨委对该国家办事处为监测世卫组织及其合作伙伴支持应对突发事件的行动而开发的监测看板和底层系统印象深刻。监咨委获悉，看板为捐助者和合作伙伴所用，并获得了积极的评价。监咨委请该办事处与其他办事处和区域分享该工具及其成功之处。
64. 监咨委注意到实施加强对国家办事处负责人的授权和核心的、可预测的国家存在共同产生的积极影响，后者提供了实施前者所需的支持水平。监咨委获悉，世卫组织驻埃及国家办事处对授权级别以及监督和问责措施没有以任何方式约束业绩的事实感到满意。该国家办事处负责人告诉监咨委，由于核心的、可预测的国家存在，国家一级获得的额外能力产生了非常大的影响。
65. 最后，在访问国家期间，监咨委有机会参观了开罗 Elhanger 医疗中心。监咨委对护理的范围及其可及性印象深刻。医疗中心的工作人员对世卫组织通过与地方当局接触持续提供的支持表示赞赏。
66. 监咨委还会见了埃及当局的高级代表。监咨委对国家工作队的工作以及与埃及当局建立的信任和合作程度印象深刻。各方都强调了“一个团队”的概念。
67. 监咨委向区域主任表示感谢，感谢在其访问期间区域和国家工作人员提供的支持和指导。
68. **建议 7：**监咨委建议本组织所有三级办事处应对照收到的任何内部/外部审计报告审查和验证内部控制的年度自我评估，为补救措施提供信息。

G. 监咨委审查的其他事项

69. 根据会员国 2023 年 5 月授予的任务³，监咨委对世卫组织预防和应对不当性行为三年战略实施情况的评估结果进行了监督。监咨委有机会在计划发布独立实体的报告之前审查了该报告。它认为该报告，包括其中的建议，全面而客观，鼓励秘书处继续在这一领域开展工作。
70. 根据规划、预算和行政委员会第 42 次会议的要求⁴，监咨委就外审计员遴选程序的可能修改向秘书处提供了建议。监咨委的意见已纳入 2025 年 10 月提交给会员国协商的草案中。监咨委了解到，根据收到的意见修订的提案草案将提交给分别将于 2026 年 1 月和 2 月举行

³ 见文件 A76/39。

⁴ 见文件 EB157/2，第 10 段。

的规划、预算和行政委员会第四十三次会议和执行委员会第 158 届会议⁵。拟议的变更如果于 2026 年 5 月获得卫生大会批准，将改进当前流程，同时保留卫生大会任命本组织外审计员的权力。

71. 监咨委就执行委员会将于 2026 年 2 月审议的 2026-2027 年评价工作计划提供了意见⁶。

72. 最后，监咨委讨论了 2026 年监督事务计划。监咨委的工作将继续重点关注其职权范围中规定的任务，在定期访问区域办事处的背景下，监咨委计划在 2026 年第四季度重点关注欧洲区域办事处。

H. 监咨委第四十七和四十八次会议重点提出的建议摘要

建议编号	建议	参考
1	监咨委建议加快填补目前空缺的关键高级职位，特别是问责制和监督领域的职位。	第 15 段
2	内部监督服务司应审查对收到的指控进行初步审查的标准，以减少最终证据不足的全面调查的数量。	第 32 段
3	内部监督服务司、法律顾问办公室以及人力资源和人才管理司应审查其报告程序，以确定在向本组织相关级别通报正在进行和已经完成的调查的情况方面需要改进的领域，同时确保适当的保密级别。	第 33 段
4	内部监督服务司应审查调查职能部门使用的 KPI，以确保这些指标为监测该职能部门的绩效、效率和有效性提供了良好的基础。	第 34 段
5	为了实施《风险管理战略计划》，应每年制定和更新一项正式的行动计划，以巩固当前的“良好”状态，以期在未来进一步提升到下一个级别。	第 40 段
6	监咨委建议，在实施每个版本的业务管理系统后，在适当的时候对每个模块获得的好处进行评估，以总结吸取的经验教训并为未来的增强和/或升级提供信息。	第 45 段
7	监咨委建议本组织所有三级办事处应对照收到的任何内部/外部审计报告审查和验证内部控制的年度自我评估，为补救措施提供信息。	第 68 段

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

⁵ 见文件 EB158/41。

⁶ 见文件 EB158/34。

附录

监咨委以往建议的落实现状

1. 作为对尚未落实的建议进行定期审查的一部分，监咨委通过综合跟踪平台及其在线看板了解了其以往各项建议的最新落实情况。在审查中，监咨委一致同意对指出的已落实的建议进行验证，并根据需要要求更改所述落实状态。
2. 自 2015 年以来，监咨委已发布 177 项建议（不包括本文件中所载的建议），供秘书处采取行动。它高兴地注意到迄今为止所取得的进展。截至 2025 年 11 月底，自 2015 年以来发布的建议中，95%已结案，余下 5%正在落实中或未开始落实。2015 年至 2023 年期间发布的所有建议均已落实（2020 年提出的一项建议仍未落实）。下表介绍了自监咨委上一次在 2025 年 1 月向规划、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。

¹ 文件 EBPBAC41/2。

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	秘书处的意见
IEO2020_AC32_4	EBPBAC33/2	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。	已落实	由于管理层声称将在进一步实施与《人员战略》相一致的业务管理系统人力资源模块的背景下考虑这一建议，监咨委决定撤回这项建议。因此本建议已结案。
IEO2020_AC32_5	EBPBAC33/2	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。	已落实	监咨委决定撤回这项建议，因为引入业务管理系统将提高透明度并加强报告，但监咨委将继续监测这一领域今后的发展。因此本建议已结案。
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。	正在落实	鉴于调整和重组进程，经修订的问责框架的敲定不得等待后者完成才会有所进展，包括就问责职能部门而言。进展仍在继续，预计将于 2026 年第二季度完成。
IEO2022_PB36_4	EBPBAC39/2	监咨委建议，当审计无法令人满意或一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。	已落实	风险章程现称为风险与合规能力框架，于 2025 年 1 月得到全球风险管理委员会的认可，其中包括国家一级风险专家的明确职责，即跟进监督结果（包括内部/外部审计）并在相关时相应更新风险登记册，从而建立所要求的环回机制。针对此建议创建了一个共同框架，可由预算中心实施，并在今后进行监测。
IEO2024_PB39_1	EBPBAC39/2	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。（参见第 21、22 和 56 段）。	正在落实	标准操作程序方面的工作因重组而放缓。现有草案需要根据新的现实和结构进行调整。由于财政限制，一些计划的标准操作程序可能不再可行/相关（例如关于预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰工作人员发展任务的标准操作程序）。预计落实时间：2026 年第 2 季度。
IEO2024_PB39_2	EBPBAC39/2	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。（参见第 23 段）。	已落实	世卫组织仍然坚定致力于确保与预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰相关的活动和努力获得可持续的资金。世卫组织制定了多种增加成本回收和资源调动的方法。其中包括财务司制定的成本回收方法、系统性地融入自愿捐款设计和实施的直接成本支持（自愿）选项，以及几项具体行动： • 基于《与非国家行为者交往的框架》的指导意见现在包括将预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰的费用纳入自愿捐款提案和捐助者协议的明确规定。 • 世卫组织募捐和相关供资机制（例如世卫组织 2025 年卫生应急募捐、2025 年针对猴痘的卫生应急募捐和巴勒斯坦被占领土：世卫组织 2025 年卫生应急募捐）包括专门的预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰预算项目，确保预防和应对活动从一开始就融入到紧急行动中。 • 突发事件应急基金拨款继续包括专门用于预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰活动的部分。

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状	秘书处的意见
				有关世卫组织应急响应的简报始终包括有关预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰活动、进展和挑战的最新情况。 作为世卫组织更广泛的可持续筹资工作的一部分，秘书处继续鼓励捐助者提供灵活的捐款。如果捐助者要求指定用途，世卫组织将寻求确保酌情纳入预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰的部分。
IEO2024_PB39_5	EBPBAC39/2	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。（参见第 37 段）。	已落实	2025 年，外审计员与监咨委之间以及与管理层进行了讨论，讨论和审查当前和未来的工作计划。此外，高级顾问（组织学习）还(a)创建了自 2015 年以来进行的所有全组织评价和分散评价、内部审计和外部审计（绩效）的联合数据库；和(b)与外审计员和内部监督服务司/审计主管一起启动了一个持续的非正式进程，并代表评价团队，以支持更好地协调每项职能的规划并向监咨委报告。
IEO2024_PB39_8	EBPBAC39/2	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。	正在落实	秘书处仍在考虑适当的量化 KPI，以补充最初的定性指标，定性指标是在业务管理系统规划开始时作为业务管理系统项目综合收益说明的一部分而制定的。预计完成日期：2026 年第四季度。
IEO2024_PB39_11	EBPBAC39/2	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。（参见第 54 段）。	正在落实	2025 年 3 月分享的最后一次进度更新仍然有效。已为吸引和留住人才并缩小性别平衡差距作出了努力。然而，目前的财政状况影响了进展，因为招聘工作已暂停，调整进程仍在进行中。
IEO2024_PB40_1	EBPBAC40/2	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政资源。	已落实	《国际公共部门会计准则》解决方案集是业务管理系统解决方案的一个组成部分，已集成为一个单独的工作流，并由外部专家根据商定的工作说明书提供支持。这将在 2026 年第一季度作为第 4.2 阶段（供应端到端模块）的一部分实施。
IEO2024_PB40_2	EBPBAC40/2	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。	已落实	财务司向外审计员提出了前进的道路。然而，由于程序限制，外审计员无法进一步加快这一进程。尽管如此，双方一致同意将于 2025 年 3 月发布管理建议书，随后发布长式报告。
IEO2024_PB40_3	EBPBAC40/2	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。	已落实	在规划、预算和行政委员会第四十二次会议之前，秘书处与会员国分享了其组织文化变革战略。该战略的附件包括实施计划和路线图。由于正在进行的重组对该战略产生了巨大影响，因此关于关键要素的内部磋商正在进行中。需要本组织利益攸关方的认同和合作，以调整目标和行动并反映重组后不断变化的组织需求。正在建立调整和实施该战略的内部治理结构。虽然人们认识到文化变革需要时间，但世卫组织已有成效的工作也取得了一些关键进展，并且可以在此基础上采取长期行动。一个恰当的例子是预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰的工作，这项工作正在影响本组织各级的组织文化。在 2024 年 1 月提交执行委

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状	秘书处的意见
				员会的规划、预算和行政委员会第三十九次会议报告（EB154/4）第 57(i)段中，委员会建议秘书处“根据先前规划、预算和行政委员会第三十八次会议的建议，至迟于 2025 年 1 月进行一次全面总结审查，以评估三年期战略所载的主要行动和改革措施在促进世卫组织的问责制和文化方面是否产生了预期结果”。这次总结工作于 2025 年 6 月完成，其中包括有关文化的一个重要调查领域。调查结果将纳入预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰巩固战略（从 2026 年开始）以及预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰以外文化变革行动的实施。
IEO2024_PB40_4	EBPBAC40/2	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。	未开始落实	虽然文化变革仍然是重点事项，但在大规模重组的背景下，在最高管理层提名文化变革倡导者的方法并不是正确的策略。一组更具跨领域特点的倡导者更为合适，采取旨在推动本组织三个层级的组织文化变革的治理结构的形式。后者是新的组织文化变革战略推出工作的一部分，是将推进该战略的内部工作组的工作内容之一。
IEO2024_PB40_5	EBPBAC40/2	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。	已落实	世卫组织有一项关于绩效管理和发展的完善政策，以表彰卓越表现（关于绩效表彰的第 VI 节，关于绩效奖励的第 VII 节）。类别包括对个人或团队在世卫组织《价值观契约》方面的模范表现的表彰。秘书处承诺添加一个与推动文化变革努力相关的子类别。新的组织文化变革战略的推出及其内部工作组的重点是直接针对实现变革的行动。这些努力需要所有员工的参与以及管理层的承诺。在过去的几年里，总干事发挥了领导作用，这种领导作用已向下传递到所有级别的高级管理层。最近完成的对预防和应对不当性行为工作的独立评估（2022-2024 年）进行了审查并建议采取行动以推进文化变革。
IEO2024_PB40_6	EBPBAC40/2	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。	正在落实	鉴于当前的调整进程以及众多员工离开本组织的情况，2025 年没有新的调查计划。2026 年将重新审视各项调查，由人力资源和人才管理司和转型小组成员组成的工作组正在分析作为新的《人员战略》（岗位重组）概念的一部分，2026 年可以做些什么。
IEO2024_PB40_7	EBPBAC40/2	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。	已落实	高级管理层适当考虑了这项建议，并决定，鉴于当前融资大幅减少和调整进程的背景，将暂时在重组后的道德操守、风险管理、尽职调查和非国家行为者司内保留独立的道德操守职能。此外，高级管理层报告说，其工作人员能力已从 1 个职位增加到 3 个（1 个 P-4 员额和 2 个 P-3 员额）。本组织致力于保障所有问责职能及其独立性，包括道德操守。因此，本建议已结案。
IEO2024_PB40_10	EBPBAC40/2	监咨委请秘书处通过全球风险管理监咨委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	已落实	内部监督服务司完成了对世卫组织的全组织风险管理成熟度评估的审计。它指出，世卫组织的全组织风险管理总体处于联合国风险管理参考成熟度模型的“良好”水平。世卫组织已敲定其全组织风险管理政策、风险管理（包括风险偏好声明）以及审查和发布年度主要风险的增强系统。风险登记册和内部控制检查表被集成到业务管理系统的战略规划管理部分。审计注意到对世卫组织继续加强工作以改善风险文化的几项建议，包括风险管理系统的实施；将风险管理、控制和合规流程联系起来；实施三条保障线模式；以及风险偏好的实施。

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状	秘书处的意见
		书处编制一份高级别路线图，列出实现“高级”成熟度的途径。		
IEO2024_PB40_11	EBPBAC40/2	为使这一风险成熟度发展成为可能，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）。	已落实	建议 IEO2025_PB41_5 包含了本建议的所有方面。由于重复，本建议已结案，以期所有相关进展和行动都反映在建议 IEO2025_PB41_5 下。
IEO2024_PB40_13	EBPBAC40/2	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。	已落实	作为已批准的业务管理系统风险缓解策略的一部分，第 4 阶段的实施分为三个独立阶段：4.1 阶段（SPM.CEM 2.0 的基本组成部分、差旅、会议和活动），而供应推迟到 2026 年第二季度末的第 4.2 阶段，人力资本管理作为 2026 年底第 4.3 阶段的一部分。第 4.3 阶段功能范围的细节还有待确认。
IEO2025_PB41_1	EBPBAC41/2	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。	已落实	评价办公室已(a)更新了现有的管理层回应（MR）指南、标准模板和方法；(b)与全球评价网络进行了协商，以确保总部、区域办事处和国家办事处在管理层回应方面的标准使用和方法；(c)最后确定将评价建议和行动及其跟踪纳入综合平台；和(d)将在评价网页上的新评价储存库和看板中纳入管理层回应建议。执行委员会批准的修订后的评价政策（2025 年） ¹ 明确提及了管理层回应及其期望。由于评价指南已包含在更广泛的业务计划指南中，后者包括业务负责人参考，以纳入确保实施管理层回应行动（现有）的资源。管理层回应步骤也是世卫组织 iLearn 门户网站上提供的新评价培训的一部分。助理总干事合同已经包含完成管理层回应的 KPI（如相关）。管理层回应后续行动方面的现有 KPI 是规划预算产出结果跟踪的一部分。其他努力将包括让高级管理层审查管理层回应进展。
IEO2025_PB41_2	EBPBAC41/2	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。	已落实	该建议类似于已得到落实的 IEO2022_PB36_19。因此，评价办公室对其制定两年期工作计划的方式实施了一系列变更，并将这些变更应用于当前制定 2026-2027 年全组织评价工作计划中，该工作计划将于 2026 年 1 月/2 月提交给规划、预算和行政委员会和执行委员会。这包括与所有区域办事处、总部高级管理人员（助理总干事、司长）和监咨委进行基础广泛的协商。评价办公室已经制定并正在使用优先级排序的标准来考虑将哪些评价纳入 2026-2027 年工作计划，包括考虑预期可用资源。评价办公室还利用来自审计风险登记册和风险管理的数据进行三角测量，以确保确定适合评价方法的关键潜在评价。
IEO2025_PB41_3	EBPBAC41/2	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。	已落实	评价办公室首次将评价指南纳入规划预算业务计划，以确保例行考虑纳入独立评价并确定整个组织所有业务中心的资源。该办公室还讨论了纳入捐助者提案/协议的审批途径，其中包括通过现已嵌入新的业务管理系统的捐助方参与事宜管理系统进行的评价。经修订的评价政策（2025 年）包括一项新的覆盖规范，即所有大型规划/项目（>1 000 万美元，项目周期）都包括一个独立评价的预留预算项目。目前正在做出更多努力，以使将评价方面的直

¹ 文件 EB157/4 Add.1。

编号	源报告 (文件编号)	建议	现状	秘书处的意见
				接费用预算细列项目纳入捐助者提案（自愿）的方法更加系统化，并且存在将条款纳入捐助者协议的措辞。
IEO2025_PB41_4	EBPBAC41/2	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。	正在落实	将于 2026 年 1 月启动的业务管理系统模块（即制定战略计划和管理、差旅和会议）的端到端测试目前正在敲定中。因此，在监咨委下次会议（2026 年 3 月）期间，将提议将该建议结案，因为届时该系统的上述模块将上线。
IEO2025_PB41_5	EBPBAC41/2	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。	正在落实	世卫组织目前的治理模式（基于区域的资源分配和优先级排序）限制了在本组织的三个层级优化风险和合规职能（这需要更加以业务为驱动的垂直方法）。内部监督服务司正在进行的成熟度审查将提供有用的见解，为风险和合规格局的重塑提供参考。正在制定具体的路线图，以进一步制定计划并加以实施。这将包括考虑建立双重报告关系（即在每个区域内和在总部为各区域的风险官员建立直接监督关系），以及高级管理层协议，以便制定能够整合本组织三个层级的资源的解决方案，以符合在整个组织实施全组织风险管理议程的建议。 预计落实时间：2026 年 1 季度。
IEO2025_PB42_1	EBPBAC42/2	秘书处应探讨建立储备金的可行性，以管理收取自愿捐款方面的任何中断，从而确保规划实施的连续性。	已落实	秘书处审查了设立单独的自愿捐款储备金的可行性。鉴于供资环境受到极大制约，以及评估对供资来源的潜在影响的挑战，秘书处得出结论认为，这种机制目前并不可行，将在供资环境改善时重新审议这一项目。因此本建议已结案。
IEO2025_PB42_2	EBPBAC42/2	根据规划、预算和行政委员会第四十二次会议提供的指导，监咨委建议秘书处编写一份提案，供与会员国协商。这将为未来世卫组织外审计员的遴选、任命和续聘制定一个方案。监咨委还建议将该方案提交第七十九届世界卫生大会通过。	已落实	财务司委托对联合国机构选择、任命和续聘外审计员的做法进行审查，该审查已于 2025 年第三季度与监咨委共享并获得批准，并与会员国进行了非正式磋商。该文件将在分别将于 2026 年 1 月和 2 月举行的规划、预算和行政委员会第四十三次会议和执行委员会第 158 届会议上正式提交给会员国。
IEO2025_PB42_3	EBPBAC42/2	监咨委建议秘书处最后确定并颁布经修订的评价政策（2025 年），同时考虑到特别是监咨委提供的反馈意见。	已落实	执行委员会在 2025 年 5 月举行的第 157 届会议上批准了修订后的评价政策（2025 年）。在 2025 年 3 月的会议上，监咨委审查了修订后的评价政策草案（2025 年）并提供了建议。此后，评价办公室在世卫组织评价网页上发布了修订后的评价政策（2025 年）和相关简报。
IEO2025_PB42_4	EBPBAC42/2	监咨委建议进一步改进主要风险报告，确保世卫组织缺乏风险承受意愿或剩余风险超过目标风险水平的领域得到优先考虑，以便能够重点管理。	已落实	全球风险管理委员会制定并实施了一个强有力的流程，以确定主要风险的优先次序，该流程现已反映在发布的在线版本中。