



联合国儿童基金会

执行局

2022 年年会

2022 年 6 月 14 至 17 日

临时议程\*项目 7

对儿基会作为群组牵头/共同牵头机构的作用的评价

摘要

本报告概述了儿基会管理层关于 2022 年完成的对儿基会作为群组牵头/共同牵头机构的作用的评价的回应。本报告概述了所提建议以及儿基会将采取的处理这些建议的行动。

供执行局审议的决定草案要点载于第三节。

\* E/ICEF/2022/9.

说明：本文件全文由儿基会负责处理。



## 一. 概述

1. 对儿基会在人道主义行动中作为群组牵头/共同牵头机构的作用的这一评价（CLARE II）是在 2020 年委托进行的，目的是阐明儿基会在履行其群组牵头机构职责时面临的挑战和机遇，评估过去七年取得的进展，并为儿基会发挥群组牵头机构作用的未来方向提供信息。对儿基会作为群组牵头机构的作用的第一次评价是在 2013 年进行的，因此本次评价是一项后续行动，涵盖 2013-2021 年期间。本评价侧重于群组牵头机构的业绩，而不是群组协调的业绩，并以《人道主义行动造福儿童的核心承诺》中概述的承诺为基础，涉及人道主义响应的协调和领导。
2. 评价对儿基会（共同）领导的四个群组（即教育；营养；水、环境卫生和个人卫生（水卫项目）；以及儿童保护责任领域）进行了同等程度的审查。评价调查了儿基会如何在全球、区域和国家层面发挥其群组牵头机构作用。在全球层面，评价评估了儿基会在领导全球各群组制定政策、标准和准则；建设应对能力；提供业务支持；以及通过全球群组协调小组确保与其他（全球）群组的协同作用和群组间协作等方面的作用。在国家一级，评价考虑了儿基会如何履行其群组牵头机构职责，以支持提供服务、向人道主义协调员/人道主义国家工作队的战略决策提供信息、规划和实施群组战略、监控和评估绩效，以及进行应急规划和大力宣传。评价审查了 2013 年以来儿基会作为群组牵头机构的经验，评估了自 CLARE I 评价以来取得的进展并确定了仍然存在的差距，同时提出建议，以帮助儿基会在今后改进其作为群组牵头机构的表现。
3. 评价采用了混合方法，从全球、区域和国家层面收集数据。由于与 2019 冠状病毒病疫情有关的行动限制，评价小组使用了虚拟的数据收集工具，包括对关键知情人进行远程半结构化访谈，在儿基会群组伙伴和群组协调员中进行在线调查，以及与评价咨商小组成员进行焦点小组讨论，以验证具体的调查结果。利用系统性的文献综述和后续分析结果对这些方法收集的原始数据进行三角校正。
4. 评价结果和建议围绕 3 项总体建议和 12 项次级建议组织整理，以解决报告中确定的根本问题和挑战。由于 CLARE II 评价的一些结果指向了“老”问题（七年多前 CLARE I 评价提出的问题），以下建议也为儿基会提供了第二次机会，可以解决一些阻碍充分发挥群组牵头机构作用的未决障碍。
5. 总体而言，评价发现，儿基会正在全球和国家层面履行因群组牵头机构的作用而产生的主要协调责任。儿基会一直努力确保在全球范围内设立群组协调员，除个别情况外，在国家层面上也设立群组协调员。总的来说，儿基会努力确保群组拥有专门的信息管理能力和工具；集体编制和分发政策和其他指南材料；向群组成员提供技术支持；并为机构间部门协商和伙伴关系提供场所。然而，协调员和信息管理干事这两个职位并不总是及时和一致地配备人员。全球群组经常被要求填补工作人员空缺。评价还发现，儿基会本可以更好地履行其群组牵头机构职责，特别是围绕共同愿景和战略在群组伙伴之间建立共识；通过努力建立部门间联系，使群组之间的关系更加紧密；在人道主义国家工作队和机构间常设委员会

中分享关于群组办法的经验，即儿基会没有充分发挥作用，确保群组始终符合目的之经验教训。

6. 所确定的主要挑战和机遇包括：

(a) 儿基会需要改变其发挥群组牵头机构作用的方法，不要把这仅仅看作是一个“附加项目”，而是把它当作一个机会，通过行为者的集体努力来提高效力，并为加强儿基会所领导的部门作出贡献。

(b) 儿基会应确保群组牵头机构的关键职能（包括群组协调员和信息管理干事等群组领导职位）薪资由儿基会的核心预算支付。<sup>1</sup>

(c) 儿基会应使其内部系统（即问责框架和人力资源系统）与其群组牵头机构的责任保持一致，确保这些系统充分认识到群组牵头机构作用的重要性，并反映出整个机构对履行这些责任的问责。

(d) 儿基会的人力资源系统必须更好地支持发挥群组牵头机构的作用，以确保相应地建立适当的能力。

(e) 评价揭示了儿基会作为群组牵头机构和“捐助者”的双重角色所产生的权力动态，这影响了合作伙伴对儿基会及其作为群组牵头机构的表现的看法。

(f) 儿基会应优先投资和支持建设各国在人道主义局势中的领导和协调能力。

(g) 儿基会应提供明确的方向，说明除了减少性别暴力风险和残疾问题之外，它所领导的群组应如何实施和优先考虑四项政策承诺（儿童保护的核心地位、对受影响人口的问责、人道主义与发展的关系以及本地化）。

(h) 在机构间常设委员会一级，儿基会应倡导：

- i. 更新群组协调指南和群组协调程序，使之精简，并在可能的情况下使之合理化。
- ii. 审查“可最后依靠的机构”这一概念，使其更加透明。
- iii. 澄清何谓“共同领导”，以便更明确地界定该安排及其影响。

7. 总体而言，儿基会同意所提出的建议。

8. 需要采取的关键行动包括：

(a) 确保儿基会将其核心资金投资于必须涵盖核心协调作用的关键群组牵头机构职能，特别是在二级和三级紧急情况下，以至少涵盖设在国家一级的信息管理和群组协调员职位。

(b) 根据 CLARE II 评价的结论和题为《加强儿基会的人道主义行动，人道主义审查：结论和建议》的报告中的建议，制定一项简明战略，综合群组牵头

<sup>1</sup>评价建议指的是儿基会的经常资源。但是，儿基会也将考虑其他资源（其他资源-应急），以支持关键的群组牵头机构职能。

机构的责任和承诺，目的是明确界定儿基会在不断变化的人道主义环境中作为四个部门的领导/共同领导的愿景和承诺，包括“部门间”的愿景和承诺。

(c) 审查国家办事处问责框架，界定关于群组牵头机构的明确和可衡量的作用和责任，包括加强区域办事处在群组牵头机构问责方面的监督作用，并确保群组协调被系统地纳入强制性二级和三级评价。

(d) 通过落实 CLARE II 建议并使儿基会内部系统与其群组牵头机构职责保持一致，制定和实施关于群组协调的人力资源人才管理战略。

(e) 为国家一级的高级管理层开发培训模块，内容涉及群组牵头机构在将四项政策承诺（儿童保护的核心地位、对受影响人口的问责、人道主义与发展的关系以及本地化）以及其他机构承诺（如减少性别暴力风险和残疾问题）纳入主流方面的作用。

(f) 与全球群组协调小组和机构间常设委员会内的其他相关机构合作，最终确定关于集体领导的群组协调参考模块的附件，确保术语和作用明确性。

(g) 就“共同领导”和“可最后依靠的机构”的概念形成立场，并牵头倡导机构间常设委员会审查这两个概念，以配合计划于 2022/2023 年进行的群组方法独立评价。

9. 通过针对评价建议采取的行动，儿基会旨在利用其作为三个群组（教育、营养和水卫项目）和儿童保护责任领域的群组牵头机构的独特作用。群组牵头机构的作用意味着该机构不仅对自身方案和宣传承诺的成功负有责任，而且在启动群组的任何特定背景下整体人道主义响应的表现也负有责任。可以自信地肯定，如果儿基会在其四个部门/群组中做得很好，对整体人道主义响应的贡献肯定会更大。

10. 为了进一步加强人道主义协调和发展方案编制之间的合作、一致性、协调和互补性，儿基会在领导和协调领域的责任被列为经修订的核心承诺中每个部门下的第一项承诺。此外，还有一个关于协调的专门章节，将协调作为一项机构承诺加以巩固，这将支持本管理层回应中计划采取的行动。

11. 儿基会在新的《2022-2025 年战略计划》中指出，儿基会将工作重点“从儿基会可以单独进行的工作转移到利用其职权动员其他行为者最大限度地发挥集体影响”。本评价的应对计划重申了这一步骤的重要性。

## 二. 主要评价建议和儿基会管理层的回应

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p><b>评价的总体建议 1</b></p> <p>接受、促进和落实这样一种认识：儿基会在人道主义环境中为儿童开展的工作在代表行为者集体开展并与其合作时会更加有效。儿基会需要改变方法，不再只关注儿基会可以单独进行的工作，而是促使人们重新认识到群组牵头机构的作用不仅仅是一个“附加项目”，而是儿基会任务的核心要求和国际承诺。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p> <p>儿基会认识到有必要利用其作为三个群组（教育、营养和水卫项目）和儿童保护责任领域的群组牵头机构的独特作用。群组牵头机构的作用意味着不仅对其自身方案和宣传承诺的成功负有关键责任，而且对在启动群组的任何特定背景下整体人道主义响应的表现也负有关键责任。儿基会在领导和协调领域的责任现在被列为每个部门的第一项承诺，经修订的核心承诺还包括一个关于协调的专门章节，将协调作为一项机构承诺。</p>				
<p><b>评价建议 1(a)</b></p> <p>确保群组牵头机构的关键职能（包括群组协调员和信息管理干事等群组领导职位）薪资由儿基会的核心预算支付。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p> <p>儿基会将通过儿基会核心预算（即经常资源）和其他非核心资源（其他资源-应急），优先为关键的群组牵头机构职能分配充足的资金，例如专职的群组协调员和信息管理干事。</p>				
<p><b>行动 1(a)1</b></p> <p>儿基会二级和三级国家办事处根据“儿基会作为群组牵头机构的国家一级协调小组最小结构的建议良好做法”，优先为其领导的部门的协调角色，至少为群组协调员和信息管理干事提供资金。</p>	<p>负责方案的 副执行主任  负责管理的 副执行主任  紧急方案办 公室（全球 群组协调 科）</p>	<p>2023年第1季 度</p>	<p>正在进行</p>	<p>起草给代表/区域主任的信息，提醒他们注意群组牵头机构的责任</p> <p>作为群组牵头机构的人道主义协调供资提案（即将推出草案）</p> <p>《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理</p>

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>全球群组协调科（GCCS；以前称为“全球群组协调股”）将与区域办事处合作，每半年监测一次群组人员配置情况，并在国家办事处没有承担核心协调职责时要求说明理由。</p>	<p>区域办事处  数据、分析、规划与监测司</p>			<p>战略》（战略优先事项1(b)） （即将推出）</p> <p>2021年，儿基会作为群组牵头机构的国家一级协调小组最小结构的建议良好做法</p> <p>加强儿基会的人道主义行动，人道主义审查：结论和建议 （关于协调的具体建议）</p>
<p><b>行动 1(a)2</b></p> <p>当国家办事处没有资源时，儿基会将根据“儿基会作为群组牵头机构的国家一级协调小组最小结构的建议良好做法”，建立一个集中管理的可预测供资机制，以填补二级和三级国家办事处的群组人员配置缺口，至少涵盖群组协调员和信息管理职位。国家办事处对这些集中管理资源的使用方式将由一套评估标准决定。</p> <p>（在行动 1(a)1 由于在国家办事处一级缺乏资源而没有实现的情况下）</p>	<p>负责方案的 副执行主任  负责管理的 副执行主任  数据、分析、规划与监测司  紧急方案办公室  公共伙伴关系司  方案小组</p>	<p>2023年第1季度</p>	<p>正在进行</p>	<p>作为群组牵头机构的人道主义协调供资提案（即将推出草案）</p>

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p><b>行动 1(a)3</b></p> <p>修订儿基会人道主义应急规划和预算指南，以确保协调责任得到系统规划、预算和报告。</p>	<p>紧急方案办公室 (人道主义证据和学习科以及紧急方案主任办公室)</p>	<p>2022年第4季度</p>	<p>未开始</p>	<p>应对计划模板、指南和培训 群组协调核对清单</p>
<p><b>行动 1(a)4</b></p> <p>制定并向国家办事处资源调动小组分发中央指南文件，以确保群组协调人员配置和职能执行纳入国家供资提案。</p>	<p>紧急方案办公室 公共伙伴关系司</p>	<p>2022年第4季度</p>	<p>正在进行</p>	<p>作为群组牵头机构的人道主义协调供资提案（即将推出草案）  《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》（战略优先事项1(b)） （即将推出）</p>
<p><b>评价建议 1(b)</b></p> <p>澄清儿基会如何在其确定的无数其他优先事项中优先考虑群组牵头机构的作用和责任，同时进一步支持人道主义响应的“部门间”概念。全球群组协调股（现为“全球群组协调科”）应继续发挥其多年来确立的作用，以期进一步促进儿基会的群组牵头机构作用以及人道主义响应的“部门间”概念。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p>				
<p><b>行动 1(b)1</b></p> <p>根据CLARE II评价的结论和人道主义审查提出的建议，制定一项简明战略，综合群组牵头机构的责任和承诺，目的是明确界定儿基会在不</p>	<p>紧急方案办公室 (全球群组协调科)</p>	<p>2023年第2季度</p>	<p>未开始</p>	

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>断变化的人道主义环境中作为四个部门的领导的愿景和承诺，包括“部门间”的愿景和承诺。</p>				
<p><b>行动 1(b)2</b> 在为代表/国家办事处提供的现有培训中，纳入新的模块，以促进传播，并承担与四个部门的群组牵头机构职责有关的责任。</p>	<p>紧急方案办公室 (全球群组协调科)</p>	<p>2023年第2季度</p>	<p>未开始</p>	
<p><b>评价建议 1(c)</b> 当儿基会既作为群组牵头机构，又作为儿基会向群组伙伴提供财政资源时，充分透明地向群组伙伴说明儿基会为群组筹资和供资的努力和意图，以避免或更好地管理感知到的利益冲突。此外，应通过减少/限制群组协调员职位在一段时间内的兼任频率，以及澄清和管理儿基会方案专家对群组协调员在群组中的作用的期望，来处理有关权力动态不均衡的看法。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p>				
<p><b>行动 1(c)1</b> 儿基会的国家办事处和区域办事处将确保（在拥有可用资源的情况下）在其领导的所有部门中群组角色都是全职的，以有效履行群组牵头机构责任，并避免在二级和三级国家出现明显的利益冲突。将在国家办事处一级提升部门间的效率，方法是酌情合并专职的群组领导角色（例如，信息管理干事负责教育和儿童保护）。（与行动 1(a)1、1(a)2、1(c)2 和 1(c)4 相关联）</p>	<p>负责方案的 副执行主任 负责管理的 副执行主任 紧急方案办公室 (全球群组协调科)</p>	<p>2023年第2季度</p>	<p>未开始</p>	



计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的 <del>行动</del> 和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<b>行动 1(c)2</b> 根据核心承诺、人道主义审查和应急程序，更新和传播《国家办事处群组协调指南》文件，以纳入对国家办事处、区域办事处和全球应急协调员的明确指南。	紧急方案办公室 (全球群组协调科)	2023年第3季度	未开始	国家办事处群组协调指南  机构间常设委员会群组相关指南
<b>行动 1(c)3</b> 为儿基会领导的群组伙伴和国家/地方当局编写和分发一页的简报，介绍群组牵头机构、群组成员和伙伴的作用、职责和责任。  (以行动1(b)1和1(c)1为基础)	紧急方案办公室(全球群组协调科)  区域办事处(区域突发情况顾问)  应急团队中的人力资源	2023年第3季度	未开始	国家办事处群组协调指南  机构间常设委员会群组相关指南
<b>行动 1(c)4</b> 修订科长和区域部门顾问的职务说明，以纳入群组牵头机构角色和责任。	人力资源主任  紧急方案办公室(全球群组协调科)  方案小组(儿童保护科、教育科、营养科和水卫项目)	2023年第1季度	正在进行	《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》(战略优先事项2(b)) (即将推出)  儿基会作为群组牵头机构的国家一级协调小组最小结构的建议良好做法

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p><b>行动 1(c)5</b></p> <p>审查和修订代表的通用职务说明/职位描述和职位空缺通知，以确保所有国家一级的群组协调员向国家代表/办事处主任或指定的副手汇报工作（根据《决策树指南》和《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》）。</p>	<p>科)</p> <p>人力资源主任 紧急方案办公室（全球群组协调科和人道主义政策科）</p>	<p>2023年第1季度</p>	<p>正在进行</p>	<p>机构间常设委员会群组相关指南</p> <p>儿基会作为群组牵头机构的国家一级协调小组最小结构的建议良好做法（即将推出）</p> <p>《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》（战略优先事项2(b)）</p>
<p><b>评价建议 1(d)</b></p> <p>提倡将战略咨询小组作为集体领导的平台，让群组伙伴在该平台公开讨论、确定和优先考虑群组愿景和目标等问题。全球群组协调股（现为“全球群组协调科”）应定期推广和宣传与战略咨询小组有效运作有关的良好做法。</p> <p><b>管理层的回应：部分同意</b></p> <p>接受建议的第一部分；然而，第二部分超出了全球群组协调科（以前称为“全球群组协调股”）的工作范围，因为与战略咨询小组有关的最佳做法跟具体背景息息相关。此外，推广和传播战略咨询小组有效运作的良好做法需要额外的职能和资源，而全球群组协调科没有也不打算建立这种职能和资源。我们认为，落实建议的第一部分也将间接促进建议第二部分取得进展。</p>				
<p><b>行动 1(d)1</b></p> <p>为儿基会领导的所有群组制定标准的战略咨询小组职权范围，以确保战略咨询小组在支持群组集体领导方面的作用、责任和成员的一致性。</p>	<p>紧急方案办公室（全球群组协调科）</p>	<p>2022年第4季度</p>	<p>未开始</p>	

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p><b>评价建议 1(e)</b></p> <p>提供明确的方向，说明除了其他机构承诺之外（如减少性别暴力风险和残疾问题），它所领导的群组应如何实施和优先考虑四项政策承诺（儿童保护的核心地位、对受影响人口的问责、人道主义与发展的关系以及本地化）。儿基会应确保向所有工作人员系统地传播相关指南。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p>				
<p><b>行动 1(e)1</b></p> <p>根据关于四项政策承诺的现有指南文件，为儿基会领导的群组调整指南。四份指南文件将具体界定各群组的作用，以推动在改造相应政策承诺方面的进展，以及包容残疾和减少性别暴力风险方面的进展（基于全球教育群组使用的与现金和代金券有关的方法，或本地化营养等）。这些指南文件将作为附件与儿基会群组牵头机构指南文件相联系。</p> <p>（见行动1(c)2）</p>	<p>紧急方案办公室（全球群组协调科，受影响人口问责科和人道主义政策科）</p> <p>方案小组（儿童保护科负责保护的核心地位，水卫项目科负责人道主义与发展的关系）</p> <p>方案小组－残疾科，儿童保护方案小组（紧急情况下性别暴力小组）</p>	<p>2023年第4季度</p>	<p>未开始</p>	

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<b>行动1(c)2</b> 审查和更新关于群组/群组牵头机构在将这些核心政策承诺、减少性别暴力风险和包容残疾主流化方面的作用的培训模块，并将这些模块纳入国家一级高级管理人员的应急培训。	紧急方案办公室 （全球群组协调科）	2023年第1季度	未开始	
<p><b>评价的总体建议 2</b></p> <p>在优先考虑其对于人道主义行为体集体的作用时，儿基会应使其内部系统与其群组牵头机构职责相一致，确保其内部系统充分认识到群组牵头机构作用的核心重要性，并反映出整个机构对履行这些职责的责任。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p> <p>儿基会同意这项建议，并且已经采取了某些行动，将这些机构承诺纳入经修订的核心承诺中。此外，根据人道主义审查建议的执行情况，正在修订区域主任和国家代表的职务说明，以便为群组牵头机构的作用建立更强有力的问责制。</p>				
<p><b>评价建议2(a)</b></p> <p>在审查包括信息管理在内的人道主义协调问责框架时，儿基会应确保按照核心承诺的授权，系统地处理群组牵头机构的问责问题，首先是在儿基会高级管理层、区域办事处和国家办事处之间订立契约，其中纳入明确的人道主义协调问责和各级群组牵头机构工作人员既定业绩管理指标（作为关键业绩指标和业绩管理系统的一部分）。</p> <p>(i) 为确保群组牵头机构职责成为部门管理和监督责任的一部分，儿基会国家代表必须由其主管（区域主任）负责确认关键群组牵头机构职位的设立和填补；支持和监督群组协调员；赋予他们领导能力；并将群组优先事项提交给人道主义国家工作队和其他相关机构间论坛讨论。同样，区域主任也应报告他们如何与人道主义状态下的国家的代表合作，并支持他们发挥群组牵头机构的作用。</p> <p>(ii) 儿基会应利用主要业绩指标、监督和审计框架、职务说明等，将群组牵头机构责任纳入年度工作计划和预算、国家方案文件（以及与制定新的国家方案有关的其他相关文件）、方案战略说明和国家办事处业绩管理的主流。</p> <p>(iii) 儿基会还应进一步系统地投资于全球一级的群组业绩分析。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p>				
<b>行动2(a)1</b>	人力资源司	2023年第1季度	正在进行	全球群组协调的群组能力

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
审查和修订区域主任和国家代表的职务说明，以建立更强有力的群组牵头机构作用问责制。  (参考行动要点1(c)5)	紧急方案办公室 (全球群组协调科和人道主义政策科)			框架  《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》(战略优先事项1(d)) (即将推出)
<b>行动2(a)2</b>  审查儿基会的问责制度，界定关于群组牵头机构的明确和可衡量的作用和责任，包括加强区域办事处在群组牵头机构问责方面的监督作用，并确保群组协调被系统地纳入强制性二级和三级评价。	执行主任办公室  紧急方案办公室	2022年第4季度	正在进行	
<b>行动2(a)3</b>  制定反映群组牵头机构问责制的关键业绩指标。将战略计划和核心承诺转化为成果评估模块、一套指标和人道主义业绩监测指标。	数据、分析、规划与监测司  紧急方案办公室(人道主义证据和学习科)	2022年第3季度	正在进行	将群组协调指标纳入一套指标(取代战略监测问题)和成果评估模块指标，并与核心承诺和基准相对应  编制最新的核心承诺指标指南文件(草案)  人道主义业绩监测工具包中经修订的群组协调工具(“群组核对清单”)
<b>行动2(a)4</b>  根据儿基会领导的群组进行的年度群组协调业绩监测分析，全球群组协调科对群组业绩进行了全面分析，以解决群组业绩中的瓶颈问题。	紧急方案办公室 (全球群组协调科)	2023年第1季度	正在进行	关于群组协调业绩监测的战略监测问题(即H8)

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p><b>行动2(a)5</b></p> <p>落实《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》报告提出的主要建议，以确保群组协调员和信息管理干事有适当的职业发展道路（最终草案即将推出）。</p>	<p>人力资源主任 紧急方案办公室  (全球群组协调科)</p>	<p>2023 年第 2 季度</p>	<p>正在进行</p>	<p>《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》（战略优先事项 3 和 4） (即将推出)</p>
<p><b>评价建议2(b)</b></p> <p>儿基会的人力资源系统必须更好地支持发挥群组牵头机构的作用，以确保相应地建立适当的能力。</p> <p>(i) 在认识到群组协调员是一个关键的领导职位后，儿基会应确保为协调职能建立适当的职业发展途径，以吸引和留住人才。相反，担任（其他）领导职位的人，如方案科科长，应该履行群组协调职务，作为其职业轨迹的一部分。</p> <p>(ii) 儿基会应优先考虑担任群组协调职位的工作人员的的能力，而不是过度依赖备用伙伴来填补群组（领导）职位。为支持这一点，儿基会应确保承担群组牵头机构责任的工作人员优先参加人道主义学习和知识管理培训，以确保他们有足够的知识、技能和能力来应对儿基会在履行其群组牵头机构责任过程中所面临的挑战，并与儿基会协调，支持建立可行的职业发展道路。</p> <p>(iii) 儿基会应优先考虑紧急征聘，建立一个内部人才库/部署名册，其中包括在群组协调方面受过适当培训的专业人员，他们可以在需要增援时迅速部署，以填补空缺。</p> <p>(iv) 为了帮助在有效征聘群组协调和信息管理职位方面向前迈出重要一步，儿基会还应进一步推广全球各群组制定的群组协调和信息管理能力框架。</p> <p>(v) 儿基会应酌情优先投资和支持建设各国在人道主义局势中的领导和协调能力。</p> <p>(vi) 儿基会应加强能力，更系统地跟踪和监测提供给群组协调工作的资源（包括人力资源/人员配置和资金）。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p>				

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<b>行动2(b)1</b> 将群组领导职位纳入职位库，拟考虑出任儿基会高级领导人。	人力资源司	2023 年第 3 季度	未开始	
<b>行动2(b)2</b> 最终确定群组协调员（由方案小组完成）和信息管理干事（由数据、分析、规划与监测司完成）的通用职务说明草案并进行分类，重点是消除在相似职能领域之间职业流动方面的任何技能转移障碍。	方案小组 （负责协调员角色）  数据、分析、规划与监测司（负责信息管理专家角色）	2023 年第 3 季度	未开始	
<b>行动2(b)3</b> 儿基会领导的全球群组，在批准前为专业职位的招聘提供技术审核。	人力资源司	2022 年第 4 季度	未开始	
<b>行动2(b)4</b> 根据对国家群组的定期监测（见行动2(a)4），全球群组协调科与区域办事处一起跟进，解决与国家办事处群组人员配置有关的瓶颈问题。	紧急方案办公室 （全球群组协调科）  区域办事处  国家办事处	2022 年第 4 季度（之后继续）	正在进行	《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》（即将推出）  儿基会作为群组牵头机构的国家一级协调小组最小结构的建议良好做法
<b>行动2(b)5</b> 落实《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》报告提出的主要建议，以便为群组	紧急方案办公室	2023 年第 1 季度（之后继续）	正在进行	《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>协调员和信息管理干事提供适当的职业发展途径。</p> <p>（与行动要点2 (a)5保持一致）</p>	<p>（全球群组协调科）</p> <p>方案小组和数据、分析、规划与监测司，并由人力资源司提供技术投入</p>			<p>战略》（战略优先事项 3 和 4）（即将推出）</p>
<p><b>行动2(b)6</b></p> <p>在人力资源司的“应急团队中的人力资源”项下招聘一名专职的人力资源业务伙伴负责群组协调，为期两年（由全球群组协调科提供资金），以支持实施群组人才管理战略（这是一项人才管理战略建议）。</p>	<p>人力资源司 紧急方案办公室 （全球群组协调科）</p>	<p>2023 年第 1 季度</p>	<p>未开始</p>	
<p><b>行动2(b)7</b></p> <p>儿基会领导的群组制定指南和培训，以支持国家行为体发挥领导作用，为群组工作做出有意义的贡献。</p>	<p>紧急方案办公室 （全球群组协调科和人道主义政策科）</p>	<p>2023 年第 4 季度</p>	<p>正在进行</p>	<p>正在按儿童保护责任领域最终确定本地化指南（草案）</p>
<p><b>行动2(b)8</b></p> <p>全球群组协调科将每年审查儿基会领导的所有群组的人员配置，并解决群组协调员在国家办事处、区域办事处的兼任问题，以及在相关情况下兼任全球紧急情况协调员的问题。</p>	<p>紧急方案办公室 （全球群组协调科）</p>	<p>2023 年第 2 季度 （之后继续）</p>	<p>正在进行</p>	<p>《妥善安置：为群组协调和信息管理制定人才管理战略》、关于现状分析报告，以及《妥善安置：为群组协调和信息管理制</p>



计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
	人力资源司  数据、分析、规划与监测司，与紧急方案办公室（全球群组协调科）合作			定人才管理战略》（战略优先事项 1(c)） （即将推出）
<p><b>评价的总体建议3</b></p> <p>为了加强问责制和学习，儿基会应利用其作为群组牵头机构获得的知识和经验，以及从包括本次评价在内的各类评价中获得的知识和经验，推动反思群组如何适应不断变化的人道主义应急环境，并引导机构间常设委员会的变革，以阐明群组办法的基本原则。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p> <p>儿基会认识到，机构间常设委员会的群组指南需要更新，而且程序也需要精简/合理化，以确保协调活动和领导力之间的平衡。儿基会同意发挥足够主动积极的作用，鼓励机构间常设委员会和更广泛的人道主义界审查关于群组方法的全球政策和指南。</p>				
<p><b>评价建议3(a)</b></p> <p>儿基会应倡导更新群组指南，简化群组协调过程，并在可能的情况下使之合理化，作为机构间常设委员会对群组及其未来的反思的一部分。这种重新调整对于更好地为受影响人口服务至关重要，包括确保协调活动和领导力之间的平衡，同时摆脱耗时的过程，因为这些过程最终会有损于对群组的战略领导和实现集体领导。鉴于儿基会的群组（共同）牵头机构经验，它应在机构间常设委员会开展的任何更新工作中发挥领导作用。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p>				
<p><b>行动3(a)1</b></p> <p>通过联合国人道主义事务协调厅领导的人道主义方案周期指导小组以及业务政策和宣传小组，儿基会将领导宣传工作，以更新机构间常设委员会</p>	紧急方案办公室副主任（日内瓦）  紧急方案办	2023年第4季度	未开始	

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
关于群组的主要治理指南，从2015年机构间常设委员会在国家一级的群组协调参考模块开始。在更新本文件时，将相关指南纳入主流并加以整合。	公室 (全球群组协调科)			
<b>行动3(a)2</b> 通过人道主义方案周期指导委员会和全球群组协调小组，儿基会将领导关于人道主义方案周期需简化领域的宣传。	紧急方案办公室副主任 紧急方案办公室(全球群组协调科)	2023年第3季度	正在进行	机构间常设委员会人道主义方案周期指导小组一级正在进行讨论
<b>评价建议3(b)</b> 为确保群组能够充分应对人道主义需求的增长和复杂性，儿基会应继续在机构间常设委员会内系统地倡导为人道主义需求概览/人道主义应急计划进行多年期规划/供资，加强对需求和方案干预措施的监测，包括覆盖面和质量；解决群组的停用和过渡问题（例如，制定关于过渡的准则和/或说明）。 <b>管理层的回应：同意</b>				

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p><b>行动3(b)1</b></p> <p>全球群组协调科将协助制定并传播一份立场文件，以支持关于持续性危机的多年期人道主义需求概览/人道主义应急计划和简化相关程序的宣传。将与机构间常设委员会内的主要合作伙伴和利益攸关方以及全球群组伙伴协商这一宣传举措（以机构间常设委员会全球群组协调小组一级正在进行的讨论为基础）。</p>	<p>紧急方案办公室 （全球群组协调科以及人道主义证据和学习科）</p> <p>公共伙伴关系司</p>	2023年第4季度	未开始	<p>大协议承诺</p> <p>2021年人道主义审查</p> <p>部门间联合分析框架指南（1.1）</p> <p>人道主义方案周期促进一揽子计划</p> <p>机构间常设委员会关于与群组有关的跨领域问题的指南</p>
<p><b>行动3(b)2</b></p> <p>儿基会与全球群组协调小组和机构间常设委员会的其他合作伙伴/成员协商，编写一份关于群组过渡/停用的说明。</p>	<p>紧急方案办公室 （全球群组协调科）</p>	2023年第2季度	未开始	
<p><b>评价建议3(c)</b></p> <p>儿基会执行主任应至少每年一次向机构间常设委员会负责人会议和儿基会执行局报告儿基会履行其群组牵头机构职责的方式，包括高级领导人在支持群组方面的问责制。在相关情况下，执行主任/副执行主任/紧急方案办公室主任还应根据儿基会的经验，就群组牵头机构的作用提出调整建议或新想法。通过这种参与，儿基会也将树立一个榜样，担任群组牵头机构角色的其他机构的负责人可能会效仿。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p>				
<p><b>行动3(c)1</b></p> <p>向儿基会执行局提交的儿基会人道主义行动年度报告载有关于群组牵头机构问责制的最新情况。同样，在机构间常设委员会一级，每年都会在机构间常设委员会负责人的会议上介绍关于群组牵头机构责任的最新情况。</p>	<p>执行主任办公室</p> <p>紧急援助项目司司长</p>	2023年及以后	未开始	

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p><b>评价建议3(d)</b></p> <p>儿基会应倡导澄清机构间常设委员会的共同领导问题，以期更明确地界定这一职能及其影响，特别是在问责制方面（例如，人员配置、可最后依靠的机构）。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p>				
<p><b>行动3(d)1</b></p> <p>儿基会与国际救助儿童会和其他合作伙伴协商，制定儿基会关于“共同领导”概念的立场。</p>	<p>紧急方案办公室 方案小组</p>	<p>2023年第3季度</p>	<p>未开始</p>	<p>全球教育群组共同领导审查（草案）</p>
<p><b>行动3(d)2</b></p> <p>儿基会将继续与全球群组协调小组和机构间常设委员会内的其他相关机构合作，最终确定群组协调参考模块的附件，特别是关于“集体领导”的附件，确保术语和作用的确切性，以促进更有效、更有意义和更具包容性地领导群组伙伴，并特别关注国家和地方行为体（以儿基会有待制定的立场为基础）。</p>	<p>紧急方案办公室  全球群组协调员，与其他群组合作（全球群组协调小组）</p>	<p>2024年第1季度</p>	<p>未开始</p>	
<p><b>评价建议3(e)</b></p> <p>儿基会应倡导机构间常设委员会审查“可最后依靠的机构”这一概念，以期使这一概念更加透明，并确保其得到更一致的应用（或拒绝）；目前，这一概念使问责制模糊不清，而不是加强了问责制。</p> <p><b>管理层的回应：同意</b></p>				
<p><b>行动3(e)1</b></p> <p>儿基会将利用方案小组的投入（概述问题并提供证据）制定并提出“可最后依靠的机构”的共同愿景，并牵头倡导机构间常设委员会审查这一概念，使之与人道主义事务协调厅计划于2022年开</p>	<p>紧急方案办公室 （全球群组协调科）  方案小组</p>	<p>2024年第2季度</p>	<p>未开始</p>	

计划采取的行动	负责部门	预期 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
展的群组办法独立评价保持一致。	(儿童保护科、教育科、营养科和水卫项目科)			

### 三. 决定草案

#### 执行局

注意到对儿基会作为群组牵头/共同牵头机构的作用的评价、其摘要（[E/ICEF/2022/19](#)）及其管理层的回应（[E/ICEF/2022/20](#)）。

---