



经济及社会理事会

Distr.: General
5 April 2021
Chinese
Original: English

供决策

联合国儿童基金会

执行局

2021 年年会

2021 年 6 月 1-4 日

临时议程*项目 8

管理层对评价报告的回复

2014-2019 年儿基会在长期危机中的水、环境卫生和个人卫生方案编制全球评价

摘要

本报告概述了儿基会管理层关于 2019 年完成的、对 2014-2019 年儿基会在持续性危机中的水、环境卫生和个人卫生方案编制的全球评价的回复。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。

第六节载列供执行局审议的决定要点。

* [E/ICEF/2021/9](#).

说明：本文件全文由儿基会负责处理。



一. 概述

1. 评价力求确定儿基会如何在持续性危机中长期维持其水卫项目承诺，如何抵御新的冲击并加以适应，如何应用最佳做法，如何将人道主义和发展理论与实践协调一致。评价既有学习目标，也有问责目标。
2. 评价的范围包括符合持续性危机定义的所有 21 种情况。这些情况至少持续了一年半，被分类为 2 级或 3 级紧急情况。儿基会水卫项目响应行动的所有要素都包括在内：下游工作（提供服务）、上游工作和协调，以及农村和城市响应。评价包括人道主义响应行动和“混合”的（人道主义-发展）方案编制，涵盖了所有方案执行模式，包括直接执行和通过政府伙伴和非政府组织/私营部门提供者执行。
3. 在喀麦隆、黎巴嫩、索马里兰和南苏丹开展了国别案例研究。关于公共卫生的专题案例研究借鉴了刚果民主共和国、海地和也门（均为霍乱暴发地）的证据。关于城市环境的案例研究借鉴了阿拉伯叙利亚共和国和也门的证据，以及对全球利益攸关方的访谈结果。

二. 持续性危机中的儿童

4. 在持续性危机中，儿童越来越容易受到伤害。经济合作与发展组织 2020 年的一份报告称¹，世界人口的近四分之一，即 18 亿人（其中 6.7 亿是儿童）生活在脆弱的环境中。这个数字占世界儿童人口的三分之一以上，预计到 2050 年还将增加 30%。
5. 儿基会 2019 年的一份《战火中的水》报告²指出，2017 年，与其他人群相比，生活在极度脆弱状态下的民众露天排便的可能性是其他人群的近 3 倍，缺乏基本环境卫生服务的可能性是其他人群的 3 倍多，缺乏基本饮用水服务的可能性是其他人群的 8 倍多。世界卫生组织（世卫组织）-儿基会联合监测方案³2019 年全球数据库报告了关于脆弱国家进展情况的其他令人不安的统计数据：到 2030 年，每 5 个脆弱国家中只有 1 个国家有望普遍获得基本饮用水，每 10 个脆弱国家中只有 1 个国家有望普遍获得基本环境卫生服务。与此同时，在几乎两倍于此的脆弱国家中，水卫项目覆盖面实际上正在减少。
6. 对处于持续性危机中的儿童而言，水卫项目服务至关重要。儿基会《战火中的水》宣传警示⁴披露，2017 年，5 岁以下儿童死于与不安全的水卫项目有关的腹泻病的可能性是死于冲突中暴力的 20 多倍。

¹ 经济合作与发展组织，《2020 年度脆弱国家报告》（巴黎，2020 年）。可在以下网址查阅：www.oecd.org/dac/states-of-fragility-fa5a6770-en.htm。

² 儿基会，《战火中的水》第 1 卷：脆弱和受冲突影响环境中的紧急情况、发展与和平（纽约，2019 年）。可在以下网址查阅：www.unicef.org/reports/emergencies-development-peace-in-fragile-and-conflict-affected-contexts-2019。

³ 可在以下网址查阅：<https://washdata.org>。

⁴ 可在以下网址查阅：www.unicef.org/stories/water-under-fire。

三. 分析和发现

A. 为持续性危机中的儿童取得成果

7. 在持续性危机，主要是正在发生的冲突中，为儿童大规模地取得成果，需要采取不同于其他紧急情况开始时所采取的方法。

8. 评价旨在解决五个主要问题，涉及持续性危机中水卫项目方案编制的效率、效力、相关性、关联性、覆盖面和协调等标准。这些问题涉及儿基会的主要承诺和战略，包括 2016-2030 年水卫项目战略框架。⁵ 这些问题是在评价的初始阶段，由评价小组、评价办公室和评价咨询小组共同完善原始问题后商定的。

9. 为回答这些问题，评价采用了以下混合方法：对 600 多份文件进行的全球案头审查；4 项实地案例研究和 2 项案头专题案例研究（见第 3 段）；对在持续性危机中工作的儿基会工作人员和合作伙伴以及全球水卫项目群组成员进行的全球在线调查；对 25 名儿基会和外部利益攸关方进行的全球关键知情人访谈。对采用这些方法找到的证据进行了分析和综合，形成了下文的评价结果以及贯穿各领域的结论。

B. 主要发现

10. 由于持续性危机的数量和持续时间继续增加，儿基会必须维持和增强在持续性危机中提供和领导水卫项目服务的业务和战略能力。由于全世界正在确保为所有人提供清洁水和环境卫生并对其进行可持续管理（可持续发展目标 6）方面取得进展，因此在持续性危机环境中，水卫项目将越来越多地需要在全局层面覆盖“最后一英里”。如果不立即重点关注如何在持续性危机中改变水卫项目的运作方式，就不可能实现目标 6。

11. 关键的挑战在于如何尽早预测人道主义局势的发展趋势，以及如何区分突发危机和持续性危机的响应行动。这些挑战使得超越各自为政的局面，将人道主义和发展办法联系起来的工作步入困境。

12. 儿基会在实现持续性危机中的供水目标方面取得了相当大的成功，但在实现环境卫生和个人卫生目标方面却不太成功。刚开始时各类设施在运行和维护方面基本上是高效的，但可能不具备长期的可靠性。

13. 儿基会对受影响人口真正负责的能力受到这一事实的限制：在持续性危机环境中，国家办事处的水卫项目方案科没有明确说明持续性危机中水卫项目行动会产生什么预期成果，或给民众生活带来什么变化。因此，关于水卫项目方案编制成果的适当数据没有得到常态化的收集，于是，很难就成果得出结论，也很难为宣传工作提供信息。

⁵ 可在以下网址查阅：

www.unicef.org/wash/files/UNICEF_Strategy_for_WASH_2016_2030.PDF。

14. 持续性危机中的水卫项目方案编制需要更多地以证据为基础。虽然儿基会收集和报告了大量关于产出的数据,但对成果却没有采取同样的做法。由于缺乏成果数据,无法真正了解方案的有效性,也无法采取适当的对策。
15. 服务提供和覆盖面的标准和规范得到了极大的重视,但在公平和质量方面仍有改进的余地。分类数据短缺、用户参与机制不理想,使这一问题更加严重。这是一个特别令人关切的问题,涉及使用水卫项目设施的残疾人的需求。
16. 伙伴关系是儿基会在持续性危机中的水卫项目方案编制的核心力量,而且似乎总体上得到妥善管理。与各国政府和地方当局的关系尤其如此。有一些向当地非政府组织提供良好支持的例子,但只有有限的证据表明,有关伙伴关系的决定是由长远的眼光或本地化战略驱动的。与当地非政府组织的伙伴关系往往不能超越项目合同或单个合同。私营部门伙伴关系在具有挑战性的环境中提供服务方面,也有一些很好的例子。然而,这些伙伴关系需要更加关注用户的参与和对受影响人口的问责。
17. 儿基会在全球水卫项目群组中发挥的作用被认为是儿基会在持续性危机中的水卫项目方案编制方面发挥领导作用的最佳体现。然而,儿基会可以在这一方案领域改善其思想领导地位。儿基会在过去一年采取了建设性的行动,重新参与并提出关于部门演变分析,但这还不够。一个关键的挑战是,无论业务上有什么挑战,都要保持思想领导地位,将其作为持续性危机中的水卫项目方案编制方面的一个优先事项。
18. 在危机期间,部门或群组的协调一般都很有力,而且儿基会和全球水卫项目群组积极主动地解决不足之处。然而,各群组显然不能止步于眼前的业务协调,而需要就较长期的办法和解决方案向水卫项目部门提供见解和指导。另一个问题是,可最后依靠的机构这一角色往往导致儿基会国家办事处作出提供基本服务的无限期承诺,而没有充分管理相关的财务和业务风险。
19. 儿基会仍在制定其城市水卫项目干预战略并发展干预能力。需要加强适当的内部专门知识和程序,以开展大规模的城市水卫基础设施项目。国家办事处采取了这类干预措施,但相关活动没有系统地辅之以适当的风险管理和监督措施。还有人对儿基会充分支助市政当局和公用事业的能力表示关切。儿基会的《城市水、环境卫生和个人卫生全球框架》⁶(2019年)探讨了城市环境中日益增多的危机,并阐述了儿基会的核心优势。该框架将加强系统的办法置于儿基会城市水卫项目工作的核心,但却没有提及大规模的基础设施干预措施。这一遗漏反映了关于儿基会在这一领域薄弱环节的调查结果,国家办事处可能需要更多的能力来适当支助服务提供者。
20. 儿基会制定了一个将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来的转型议程,议程将要求儿基会逐步改变在持续性危机中的水卫项目方案编制。然而,外地办事处目前尚无法实施这一改变。儿基会国家办事处水卫项目科的工作人员经常认为,他们已经在执行将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来的工作,但实地的做法与这一领域新程序的要求之间存在很大差距。

⁶ 可在以下网址查阅: www.unicef.org/documents/global-framework-urban-water-sanitation-and-hygiene。

21. 妨碍儿基会适应将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来这一议程的一个重大障碍是，处理持续性危机的国家办事处水卫项目科已经因确保提供基本的水卫项目服务而捉襟见肘，并没有能力实施所需的改变。满足受影响人口的基本需求这一人道主义要务正在妨碍儿基会的创新和适应能力，同时使其在持续性危机中的水卫项目作用从单纯的业务交付转向覆盖其他成果。

四. 建议

22. 在 11 项评价建议中，儿基会同意 9 项，部分同意 2 项。这些建议如下：

建议 1：持续性危机的定义

23. 为持续性危机制定一个组织定义，借此确定适当的触发因素，以便将不同的工作方式考虑在内。定义也应清楚地阐明持续性危机可能采取的不同形式。要想实现综合方案编制，意味着这一定义应适用于所有方案编制，而不仅仅是水卫项目。

负责机构：紧急方案办公室；方案司

建议 2：水、环境卫生和个人卫生需求的满足

24. 确保在全球、区域和国家各级了解水和环境卫生/个人卫生目标之间存在差异的原因。如果在规划中没有平等地满足水和环境卫生需求，儿基会必须确保这样做有可信的背景和技术理由。在不具备此类理由的情况下，不应接受水和环境卫生差别很大的目标。工作人员必须考虑在持续性危机中，目标是如何随着时间的推移而变化的；虽然早期对策可能有理由把重点放在供水上，但只要情况允许，就应尽快纠正这一做法。

负责机构：水卫项目方案司；全球水卫项目群组；区域办事处；国家办事处

建议 3：水卫项目方案编制给民众生活带来的变化

25. 儿基会应：

(a) 在方案设计阶段，明确了解国家层面持续性危机中水卫项目方案编制的预期成果，以及如何监测和衡量方案编制给民众生活带来的变化。应记录和监测商定的结果。国家办事处应制定一种战略办法，以便随着时间的推移在实现这些成果方面取得进展，并根据需求和背景的变化调整方案编制；

(b) 在全球层面，应明确阐述在持续性危机中水卫项目方案编制可以合理预期取得的一系列成果，就实现这些成果可能需要的综合方案编制办法提供指导，并就设计适当的监测系统提出建议，从而为这项工作提供支持。

负责机构：国家办事处，由区域办事处、水卫项目方案司提供支持

建议 4：以数据为依据的方案编制

26. 确保根据可靠的数据和证据来设计和调整持续性危机中的水卫项目方案编制，以满足受影响人口的需求，并对环境和需求的变化作出响应。

(a) 儿基会应要求国家办事处建立健全的数据质量保证程序，以确保从数据中得出的结论的有效性，并且依据的是规定的最低监测要求；

(b) 在所有国家办事处的监测和评价文件中都应包括一项数据使用计划（无论是在项目层面还是在方案层面），以指导如何使用数据来审查方案的有效性，并就修订的或新的方案编制作出知情决定；

(c) 需要不断进行环境和风险评估，以确保所有业务都与环境和需求保持相关性。应在国家办事处管理会议上将风险评估正式提交讨论，并根据商定的触发因素进行上报；

(d) 审查国家办事处如何有效地协调用于人道主义方案编制和发展方案编制的各种监测系统，包括当方案编制在人道主义和发展模式之间切换时，如何管理风险。监测系统必须与所述方案目标相关，包括通过酌情收集成果层面的数据；

(e) 儿基会总部必须帮助国家办事处建立必要的质量保证和适应工具，以收集成果层面的数据。儿基会应制定一种方法，防止国家办事处将资源用于开发与现有工具重复的系统。

负责机构：数据、分析、规划与监测司；紧急方案办公室；水卫项目方案司；区域办事处；国家办事处

建议 5：水卫项目方案编制的公平和质量

27. 确保在水卫项目方案编制中，质量和公平因素得到的重视程度与服务标准相同。以下为建议：

(a) 从设计伊始，质量标准的问责制应等同于服务标准的问责制；

(b) 需要进行全面的数据分类，以确保方案编制满足边缘化群体的需求。一个优先领域是残疾人，需要立即予以关注；

(c) 至关重要的是，工作人员和合作伙伴必须承诺在方案编制的整个过程中，从设计开始就实施用户参与机制（特别关注弱势或边缘化群体）。必须使用定性数据来确保边缘化群体得到覆盖，以满足已确定的个人需求。在目前的持续性危机中，应立即开展补救工作。在可能的情况下，用户参与机制应是跨部门的；

(d) 不应低估目前在执行质量标准监测方面存在的能力差距，应充分支持国家办事处解决这一问题。

负责机构：数据、分析、规划与监测司；紧急方案办公室；水卫项目方案司；区域办事处；国家办事处

建议 6：伙伴关系和支持地方行为体

28. 加强在持续性危机中水卫项目方案编制方面以合同为基础的现行伙伴关系模式，以确保这些伙伴关系超越合同关系，并体现儿基会本地化承诺的方方面面。以下为建议：

(a) 确保国家办事处的水卫项目科了解儿基会对本地化的定义及其对水卫项目方案编制的影响，并在其成果办法和分析中纳入有关推进本地化的规划；

(b) 收集关于成功的私营部门伙伴关系如何运作以及如何可从现有的国家办事处方案中复制/改编的经验，和/或在区域和全球层面整合信息，以支持在这一领域

进行更多的知识转移。应特别注意与私营部门提供者合作时所产生的、有关对受影响人口的责任、公平和可持续性的独特风险。从设计阶段开始，未来的私营部门伙伴关系必须包括未能监测用户参与情况时的缓解办法。

负责机构：水卫项目方案司；供应司水卫项目股；国家办事处水卫项目科；区域办事处

建议 7：对持续性危机中水卫项目的思想领导作用

29. 考虑儿基会如何通过制定一项可于 2020 年在相关全球部门活动中启动的十年行动计划，在未来十年针对持续性危机中的水卫项目方案编制在思想领导方面发挥更大的作用。儿基会应：

(a) 进一步推动《战火中的水》议程以及在城市响应中将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来这一议程，并考虑在区域层面投资建设适当的额外能力。区域办事处应积极主动地加强知识管理，确定国家办事处支助的优先领域。

(b) 研究水卫项目群组/部门如何扩大能力，解决与持续性危机有关的具体问题和挑战，并在方案编制超出在持续性危机中初始提供服务的范围时，在协调活动以外发挥协调作用（通过 4W）。这应包括在进行部门协调而非群组协调时出现的具体挑战。

负责机构：水卫项目方案司；全球水卫项目群组；气候、环境、复原力和建设和平方案司；紧急方案办公室；区域办事处

建议 8：水卫项目群组协调

30. 加强水卫项目群组牵头机构儿基会的问责制，确保各国家群组和/或各部门达到履行核心职能的所有最低要求。

(a) 儿基会应就儿基会作为水卫项目群组的牵头机构所发挥的作用，支持对国家办事处领导团队进行培训并加强指导，从而突出这一作用在核心职能之外的更广泛要求；

(b) 在启动水卫项目群组的地方，儿基会应确保国家办事处了解可最后依靠的机构的作用是什么，以及因此在哪些情况下可能需要儿基会管理服务的交付。如果儿基会确实承担了提供服务的责任，应要求国家办事处进行风险分析，以了解中长期的机构、财务和方案影响。

负责机构：全球水卫项目群组；水卫项目方案司；紧急方案办公室

建议 9：城市环境中的水卫项目

31. 如果在开展持续性危机中的水卫项目响应工作时，需要在城市环境中建设或恢复基础设施，儿基会应认真考虑开展长期、大规模基础设施项目的可行性和可取性，因为这些项目需要在相当长的时间内进行大量的工程投入。儿基会还应评估兑现其他承诺时面临的风险。

(a) 在可行的情况下，儿基会应为其他行为体（包括政府，视情况而定）开展此类工作提供便利，儿基会应根据其核心优势和《城市水、环境卫生和个人卫生全球框架》中确定的办法，正式批准方案的编制；

(b) 儿基会如果有必要开展此类工作以确保提供服务，那么应在接手项目之前进行详尽的风险评估，并在高级国家办事处一级实施广泛的风险管理和监督程序。

负责机构：国家办事处；水卫项目方案司

建议 10：在执行持续性危机中的水卫项目方案编制时，将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来

32. 确保成果战略与在国家办事处一级将人道主义方案编制与发展方案编制联系起来的方法保持一致（见建议 3），确保各办事处始终如一地执行将人道主义方案编制与发展方案编制联系起来这一工作的所有相关组成部分。

(a) 在分析表明相关情况有可能发展成为持续性危机时，儿基会应考虑是否可以要求国家办事处对水卫项目国家方案进行内部反思（由一名专职高级工作人员领导）。可以将此作为国家办事处内部进行的更广泛的多部门反思的一部分。必须在响应工作的早期阶段（最初 6 个月内），仍有人关注、有资源可用时采取中长期办法；

(b) 儿基会应摒弃线性方法，并按照将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来的程序进行调整。国家办事处应证明，它们正在根据最新的背景、冲突和风险分析进行调整；这些分析跨越了部门和人道主义-发展两方面的界限。应将应急准备工作与这一分析结合起来，并将其纳入国家办事处规划进程的主流。在方案编制中，应纳入主动措施以减少风险、加强复原力；

(c) 儿基会总部应向国家办事处和水卫项目科传达一种期望，即作为背景和风险分析的一部分，希望它们考虑采取其他交付办法的可行性，包括现金转移和跨部门工作。如果这种方法不适用，则水卫项目科必须能够解释为什么会出现这种情况。

负责机构：气候、环境、复原力和建设和平方案司；国家办事处；全球水卫项目群组；紧急方案办公室；水卫项目方案司

建议 11：打造全新工作方式的能力

33. 确保向国家办事处提供及时和适当的支持，以实现这些变革。目前，持续提供服务这一需求，给国家办事处造成了巨大的资源压力。如果没有额外的能力，这些变革将不可能实现。

(a) 儿基会应评估目前的人力资源能力和增援机制是否适合应对持续性危机，并据此调整以适应更多的情况。儿基会应在需要增加专业人员时，通过征聘具备适当能力的人才来弥补已查明的差距。儿基会还应该承认，这种性质的支持不能是短期的，因为国家办事处在持续性危机中需要长期的支持来规划、影响和实现变革。

负责机构：方案司；紧急方案办公室；区域办事处；人力资源司

五. 主要评价建议和儿基会管理层的回复

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
评价建议 1：持续性危机的定义 为持续性危机制定一个组织定义，借此确定适当的触发因素，以便将不同的工作方式考虑在内。定义也应清楚地阐明持续性危机可能采取的不同形式。要想实现综合方案编制，意味着这一定义应适用于所有方案编制，而不仅仅是水卫项目。				
管理层的回复：同意				
在经修订的2020年《人道主义行动造福儿童的核心承诺》中制定一个关于持续性危机的组织定义。	紧急方案办公室	2020年10月	已完成2020年《人道主义行动造福儿童的核心承诺》载有一个定义。	订正《核心承诺》词汇表
通过沟通、工具包和学习材料，在整个组织内和合作伙伴处推出2020年《核心承诺》（见建议5）。	紧急方案办公室	2021年6月	进行中2020年《核心承诺》于2020年10月15日启动，目前正在推出。	推出战略
酌情为“持续性危机国家”制作分类数据，用于整体规划和报告。	数据、分析、规划与监测司；数据和分析科	正在进行	进行中已经商定了一份“持续性危机国家”名单。	
评价建议 2：水、环境卫生和个人卫生需求的满足 确保在全球、区域和国家各级了解水和环境卫生/个人卫生目标之间存在差异的原因。如果在规划中没有平等地满足水和环境卫生需求，儿基会必须确保这样做有可信的背景和技术理由。在不具备此类理由的情况下，不应接受水和环境卫生差别很大的目标。工作人员必须考虑在持续性危机中，目标是如何随着时间的推移而变化的；虽然早期对策可能有理由把重点放在供水上，但只要情况允许，就应尽快纠正这一做法。				
管理层的回复：部分同意				
在复杂的紧急情况下，对水和环境卫生的需求不一定是相等的；系统并不总是以相等的比例发生故障或受损。儿基会努力在时间短、预算紧张的情况下采取拯救生命的措施。这就需要确定干预措施的轻重缓急。儿基会设立的目标可能并未反映实际的响应行动，因为其他群组伙伴也为满足水卫项目的总体需求作出贡献。无正当理由不得接受不平等目标的规定，与儿基会的分散式管理模式背道而驰。				
根据2020年《核心承诺》指标指导附件，向区域和国家办事处分发一份关于促进环境卫生和个人卫生的水卫项目指标简报。	方案司；水卫项目科	2021年7月	未开始	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
举办关于儿基会《城市水、环境卫生和个人卫生全球框架》的网络研讨会和讲习班，包括持续性危机环境中的环境卫生。	方案司；水卫项目科	2021年6月	正在进行	
对《人道主义行动审查》读者摘要进行元分析，以确定水卫项目目标存在差异的理由和趋势，并在今后的《人道主义行动审查》中列入对目标平衡的审查。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	
通过全球水卫项目群组粪便-污泥管理技术工作组发布紧急情况下的城市环境卫生标准。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年6月	正在进行	
制定手卫生路线图指南，将应急响应计划与长期国家计划联系起来。	方案司；水卫项目科	2021年6月	正在进行	
审查新的经期卫生监测指南在紧急情况下的运用情况。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	
评价建议 3：水卫项目方案编制给民众生活带来的变化 1. 在方案设计阶段，明确了解国家层面持续性危机中水卫项目方案编制的预期成果，以及如何监测和衡量方案编制给民众生活带来的变化。应记录和监测商定的结果。国家办事处应制定一种战略办法，以便随着时间的推移在实现这些成果方面取得进展，并根据需求和背景的变化调整方案编制。 2. 在全球层面，应明确阐述在持续性危机中水卫项目方案编制可以合理预期取得的一系列成果，就实现这些成果可能需要的综合方案编制办法提供指导，并就设计适当的监测系统提出建议，从而为这项工作提供支持。 管理层的回复：同意				
根据2020年《核心承诺》指标指导附件，向区域办事处和国家办事处分发一份关于水卫项目产出和成果指标的简报。	方案司；水卫项目科	2021年7月	未开始	
向区域和国家办事处推出《战火中的水》议程的持续性危机中水卫项目方案编制的优先事项。	方案司；水卫项目科	2021年12月	正在进行	
在年度人道主义行动审查中列入一次关于成果规划和监测的会议。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
修订“紧急情况下的水卫项目”培训，以纳入成果一级的指导。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	
评价建议 4：以数据为依据的方案编制 确保根据可靠的数据和证据来设计和调整持续性危机中的水卫项目方案编制，以满足受影响人口的需求，并对环境和需求的变化作出响应： (a) 儿基会应要求国家办事处建立健全的数据质量保证程序，以确保从数据中得出的结论的有效性，并且依据的是规定的最低监测要求； (b) 在所有国家办事处的监测和评价文件中都应包括一项数据使用计划（无论是在项目层面还是在方案层面），以指导如何使用数据来审查方案的有效性，并就修订的或新的方案编制作出知情决定； (c) 需要不断进行环境和风险评估，以确保所有业务都与环境和需求保持相关性。应在国家办事处管理会议上将风险评估正式提交讨论，并根据商定的触发因素进行上报； (d) 审查国家办事处如何有效地协调用于人道主义方案编制和发展方案编制的各种监测系统，包括当方案编制在人道主义和发展模式之间切换时，如何管理风险。监测系统必须与所述方案目标相关，包括酌情收集成果层面的数据； (e) 儿基会总部必须帮助国家办事处建立必要的质量保证和适应工具，以收集成果层面的数据。儿基会应制定一种方法，防止国家办事处将资源用于开发与现有工具重复的系统。 管理层的回复：部分同意 管理层同意，数据质量、数据使用和数据收集的效率都是重要和可取的目标。实现这些目标的解决办法必须适合儿基会的分散式结构（这是一项组织优势），以及创新和减轻一线工作人员负担的原则。建立数据质量保证体系的必要性已被接受。管理层虽然也已接受强调数据使用这一做法，但不同意推出详细的数据使用计划/规划工作是最好的解决办法。因此，拟议的行动将侧重于提高儿童实时数据的透明度、可用性和易用性，以加强数据质量和使用的需求侧驱动因素。同样，虽然提高整体系统使用效率这一目标是可取的，但必须保留国家办事处的选择权，以便在它们认为有理由的情况下推动制定创新型当地解决方案和系统。目前的整体系统大多支持规划和报告，而不是监测。因此，在监测系统方面继续进行国家层面的创新也是可取的，以确定可以扩大规模并纳入整体解决方案的解决方案，使所有国家受益。作为《儿基会 2022-2025 年战略计划》编制工作的一部分，目前正在采取的行动解决的是将国家方案和战略计划报告结合起来的问题。				
为《2022-2025年战略计划》建立一个战略指标系统，以统一共同方案和国家方案的监测和报告要求，并取代现有的单一用途HAC/RAM/SMQ系统。	数据、分析、规划与监测司；数据和 分析科	2022年1月	未开始战略指标列入提 交给执行主任办公室的 组织改进建议中。	
在《方案战略说明》质量审查系统中纳入对标准产出/成果指标（包括水卫项目）适当使用情况以及监测战略充	数据、分析、规划与监测司；数据和	2021年6月	进行中在2020年《方案 战略说明》质量审查工	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
分性的评估。	分析科		具中纳入新指标。	
试用和推出eTools实地监测模块和附带的默认监测问题，其中包括示范问题，以支持跟踪当地情况的变化和在各个发展/人道主义业务背景下的成果。	数据、分析、规划与监测司；数据和分析科	2021年12月	进行中正在布隆迪、乌干达和也门试用实地监测模块。	
建立一个基于风险的抽样框架，供方案监测和评价科以及区域办事处对所报告的产出结果进行质量审查，并为实地监测访问建立基于方案关键度的抽样框架。	数据、分析、规划与监测司；数据和分析科 紧急方案办公室	2021年12月	未开始	
编制数据集、指南和培训材料，以便利用新的应急准备平台改进国家办事处的风险分析和备灾规划，制定更多指南并分发给处于持续性危机中的国家。	紧急方案办公室	2021年12月	进行中所有国家，包括处于持续性危机中的国家都使用应急准备平台系统。	风险分析和应急准备（SharePoint） 应急准备平台（EPP）（SharePoint）
增加在家庭、学校和医疗保健设施的可持续发展目标水卫项目指标方面有国家估计数的国家数量。	数据、分析、规划与监测司；数据和分析科	2021年12月	进行中为将可持续发展目标指标纳入国家监测提供技术支持（每年 10-15 个国家）； 就最新的世卫组织-儿基会联合监测方案估计数与国家当局进行技术协商（234个国家）。	家庭、学校和医疗保健设施中水卫项目的核心问题和指标。 关于家庭、学校和医疗保健设施中水卫项目的全球最新情况 https://washdata.org/
增加在按财富五分位数、国家以下区域和其他相关不平等决定因素分列的家庭水卫项目方面有估计数的国家数量。	数据、分析、规划与监测司；数据和分析科	2021年12月	进行中开始扩大世卫组织/儿基会关于水卫项目服务不平等的全球数据库（约100个国家）。	https://washdata.org/
分发关于在持续性危机中进行良好质量监测的建议，作为人道主义行动审查元分析的一部分。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
评价建议 5：水卫项目方案编制的公平和质量 确保在水卫项目方案编制中，对服务标准的质量和公平因素给予同等重视： (a) 从设计伊始，质量标准的问责制应等同于服务标准的问责制； (b) 需要进行全面的数据分类，以确保方案编制满足边缘化群体的需求。一个优先领域是残疾人，需要立即予以关注； (c) 至关重要的是，工作人员和合作伙伴必须承诺在方案编制的整个过程中，从设计开始就实施用户参与机制（特别关注弱势或边缘化群体）。必须使用定性数据来确保边缘化群体得到覆盖，以满足已确定的个人需求。在目前的持续性危机中，应立即开展补救工作。在可能的情况下，用户参与机制应是跨部门的； (d) 不应低估目前在执行质量标准监测方面存在的能力差距，应充分支持国家办事处解决这一问题。 管理层的回复：同意				
维持和扩大2019冠状病毒病方案监测和评价工作组分类问题分组的工作，以促进多部门解决现实世界产出一级的分类问题。	紧急方案办公室	2021年12月	进行中正在举行分组会议。	
根据哥伦比亚、伊拉克、黎巴嫩和阿拉伯叙利亚共和国的经验，编写关于将弱势群体纳入水卫项目系统的案例研究（《战火中的水》，1.5）。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	
为缺水国家制定和推出一个关于加强部门扶持环境的方案模块。	方案司；水卫项目科	2021年10月	未开始	
根据经修订的《核心承诺》更新人道主义规划和监测工具和指导（如应急计划模板、指标指导和实地监测检查清单），以解决与监测有关的问题。	紧急方案办公室	2021年12月	进行中已更新，与经修订的《核心承诺》的启动同步进行。	
向区域和国家办事处推出关于《核心承诺》的水卫项目技术指南，强调在基于需求的规划和成果管理制、残疾问题、受影响人口和边缘化群体的问责等方面的承诺。	方案司；水卫项目科	2021年7月	未开始	
修订“紧急情况下的水卫项目”培训模块，以考虑到残疾问题、对受影响人口的问责以及对持续性危机中质量标准的监测。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
评价建议 6：伙伴关系和支持地方行为体 加强在持续性危机中水卫项目方案编制方面以合同为基础的现行伙伴关系模式，以确保这些伙伴关系超越合同关系，并体现儿基会本地化承诺的方方面面。儿基会应： (a) 确保国家办事处的水卫项目科了解儿基会对本地化的定义及其对水卫项目方案编制的影响，并在其成果办法和分析中纳入有关推进本地化的规划； (b) 收集关于成功的私营部门伙伴关系如何运作的经验和可从现有的国家办事处方案中复制/改编的经验，和/或在区域和全球层面整合信息，以支持在这一领域进行更多的知识转移。应特别注意与私营部门提供者合作时所产生的、有关对受影响人口的责任、公平和可持续性的独特风险。从设计阶段开始，未来的私营部门伙伴关系必须包括未能监测用户参与情况时的缓解办法。 管理层的回复：同意				
编写和分发地方水卫项目采购指南，包括支持发展有抵御灾害能力的地方市场。	供应司；水卫项目科	2021年6月	未开始	
根据各国以公用事业为基础提供服务的例子，制定和分发水卫项目方案指南，以加强服务提供者在持续性危机中提供服务的能力。	方案司；水卫项目科	2021年6月	正在进行	
根据成功的、有复原力的服务提供模式，包括冲突中的公私伙伴关系，制定水卫项目指南（《战火中的水》，3.8）。	方案司；水卫项目科	2021年12月	正在进行	
向区域和国家办事处推出关于经修订的《核心承诺》的水卫项目技术指南，通过加强地方行为体开展有原则的人道主义响应行动的机构和技术能力，强调对本地化的承诺。	方案司；水卫项目科	2021年7月	未开始	
编写关于环境和社会保障措施的技术说明，以加强水卫项目方案中对受影响人口的问责。	方案司；水卫项目科	2022年6月	未开始	
评价建议 7：对持续性危机中水卫项目的思想领导作用 考虑儿基会如何通过制定一项可于2020年在相关全球部门活动中启动的十年行动计划，在未来十年针对持续性危机中的水卫项目在思想领导方面发挥更大的作用。儿基会应：				

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
(a) 进一步推动《战火中的水》议程以及在城市响应中将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来这一议程，并考虑在区域层面投资建设适当的额外能力。区域办事处应积极主动地加强知识管理，确定国家办事处支助的优先领域。 (b) 儿基会应研究水卫项目群组/部门如何扩大能力，解决与持续性危机有关的具体问题和挑战，并在方案编制超出在持续性危机中初始提供服务的范围时，在协调活动以外发挥协调作用（通过4W）。这应包括在进行部门协调而非群组协调时出现的具体挑战。 管理层的回复：同意				
为秘书长关于2020年建设和平与维持和平的报告编写专题文件（《战火中的水》，2.2）。	方案司	2020年2月	已完成《儿基会与维持和平：通过教育、青年人的参与和水卫项目加强和平的社会经济基础》为秘书长的2020年报告做出了贡献。	专题论文 www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/june_3-unicef_thematic_paper_for_2020_sg_report_mf.pdf
编写关于水卫项目和建设和平的专题案例研究，作为儿基会关于儿基会对建设和平和社会融合所作贡献的全球评价性审查的一部分。	方案司	2021年6月	进行中初稿已完成。	
发布《战火中的水》系列报告，介绍儿基会关于在持续性危机中领导水卫项目的长期愿景。	方案司；水卫项目科	2021年7月	已完成：第1卷在2019年世界水论坛上发布；第2卷在2020年8月世界水论坛上发布。 正在进行：第3卷计划于2021年发布。	已出版第1卷（部门复原力） www.unicef.org/reports/emergencies-development-peace-in-fragile-and-conflict-affected-contexts-2019 已出版第2卷（能力） www.unicef.org/reports/water-under-fire-volume-2
制定和分发《2020-2021年“战火中的水”第1卷行动计划》。	方案司；水卫项目科	2020年3月	已完成	《战火中的水》第1卷行动计划
确保在高级别论坛上宣传《战火中的水》议程。	方案司；水卫项目科	2022年6月	进行中执行主任在2020年6月联合国安全理事会关于儿童与武装冲突	执行主任福尔在联合国安全理事会关于儿童与武装冲突问题的辩论中关于水卫项目的发言。

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
			问题的辩论中关于水卫项目的发言。 儿基会紧急方案办公室主任在2020年10月举行的萨赫勒中部地区部长级圆桌会议上作关于萨赫勒中部地区《战火中的水》的发言。	www.unicef.org/press-releases/unicef-executive-director-henrietta-fores-remarks-un-security-council-open-debate “萨赫勒中部地区《战火中的水》”发言
编写《战火中的水》简报文件，进行议程宣传。	方案司；水卫项目科	2020年5月	已完成2020年6月向水卫项目金融合作伙伴介绍《战火中的水》议程。	《战火中的水议程：为了每一名儿童，复杂紧急情况下的水和卫生设施》 www.unicef.org/media/51286/file/Water-under-fire-2019-eng.pdf
在达喀尔第九届世界水论坛上介绍萨赫勒地区的《战火中的水》案例研究。	儿基会；西部和中部非洲区域办事处；水卫项目科	2022年3月	正在进行	
为联合国水机制可持续发展目标6全球加速框架做出贡献。	方案司；水卫项目科	2020年7月	已完成在2020年7月举行的2020年高级别政治论坛上启动了框架，附有儿基会的意见。	兑现承诺：到2030年人人享有安全饮水和环境卫生 联合国水机制可持续发展目标6全球加速框架：简介（Sharepoint）
制定额外的“脆弱性”标准最后清单，以便通过水卫项目瓶颈分析工具（BAT）进行评估，或在评估部门进展期间进行评估。	方案司；水卫项目科	2021年12月	进行中拟定清单草案，并与选定的合作伙伴进行磋商。	参见水卫项目 BAT 网站： https://www.washbat.org/
发表在持续性危机环境中进行水卫项目BAT分析的成果和评论文章。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	
在总体知识管理战略和行动计划范围内，加强对持续	方案司；水卫项目	2021年12月	进行中用于评估全球知	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
性危机中水卫项目的知识管理办法，并通过区域办事处和国家办事处知识管理协调中心加以实施。	科		识管理战略和工作计划进展情况的国家工具。	
制定和实地测试水卫项目严重程度分类，以改善决策的证据基础并加强宣传。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年6月	进行中启动阶段已完成。	关于水卫项目严重程度分类的启动报告, 2020年3月(Sharepoint) 水卫项目严重程度分类(WSC)分析框架(Sharepoint) WSC简报(Sharepoint) WSC稀缺性概述(Sharepoint)
评价建议 8: 水卫项目群组协调 加强水卫项目群组牵头机构儿基会的问责制，确保各国家群组和/或各部门达到履行核心职能的所有最低要求。 (a) 儿基会应就儿基会作为水卫项目群组的牵头机构所发挥的作用，支持对国家办事处领导团队进行培训并加强指导，从而突出这一作用在核心职能之外的更广泛要求； (b) 在启动水卫项目群组的地方，儿基会应确保国家办事处了解可最后依靠的机构的作用是什么，以及这在哪些情况下可能需要儿基会管理服务的交付。如果儿基会确实承担了提供服务的责任，应要求国家办事处进行风险分析，以了解中长期的机构、财务和方案影响。 管理层的回复：同意				
在全组织范围内推出经修订的《核心承诺》，其中包括关于“水卫项目群组的牵头机构”和“可最后依靠的机构”的指导。	紧急方案办公室	2021年6月	进行中经修订的《核心承诺》于2020年10月15日启动，目前正在推出。	www.corecommitments.unicef.org/ 推出战略
编制全球水卫项目群组培训包，包括将人道主义方案编制和发展方案编制方法联系起来。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年12月	已完成开发了培训课程。	全球水卫项目群组培训包 https://washcluster.net/training
推出全球水卫项目群组培训包： 水卫项目的业务协调、领导和协调、信息管理、评估、政府主导的紧急情况下的水卫项目、基于市场的紧急情况	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年12月	正在进行	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
况下的水卫项目方案编制。				
与荷兰国际水利环境工程学院合作，开设人道主义水卫项目研究生文凭课程（见建议9、10和11）。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组 方案司；水卫项目科	2021年5月	正在进行	
通过在至少四个国家举办讲习班，加强国家人道主义和发展协调结构（《战火中的水》，3.10）。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年12月	未开始	
阐述 2020-2025 年战略的全球水卫项目群组路线图。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2020年1月	已完成	2020-2025 年 路 线 图 https://washcluster.net/sites/default/files/inline-files/roadmap_2020-2025.pdf 2020-2025年路线图：速览 https://washcluster.net/sites/default/files/inline-files/RoadMap_2020-2025_at_a_glance.pdf
制定 2020-2025 年全球水卫项目群组路线图执行计划。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2020年10月	已完成 2020 年年初发布了路线图。	倡议和伙伴联盟清单
研究人道主义局势中水卫项目系统和响应行动方面的差距（生成证据）。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年6月	进行中确定了17项倡议的清单；伙伴联盟开始编制“汇总表”。	人道主义水卫项目差距分析 https://washcluster.net/launch-2020-humanitarian-wash-gap-analysis
推出全球水卫项目群组人道主义水卫项目差距分析。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年12月	进行中初步研究已完成。	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
评价建议 9：城市环境中的水卫项目 如果在开展持续性危机中的水卫项目响应工作时，需要在城市环境中建设或恢复基础设施，儿基会应认真考虑开展长期、大规模基础设施项目的可行性和可取性，因为这些项目需要在相当长的时间内进行大量的工程投入。儿基会还应评估兑现其他承诺时面临的风险。 (a) 在可行的情况下，儿基会应为开展这类工作的其他行为体（酌情包括政府）提供便利。在这种情况下，儿基会应根据其核心优势和《城市水、环境卫生和个人卫生全球框架》中确定的办法来正式批准方案； (b) 儿基会如果有必要开展此类工作以确保提供服务，那么应在接手项目之前进行详尽的风险评估，并在高级国家办事处一级实施广泛的风险管理和监督程序。 管理层的回复：同意				
举办关于儿基会《城市水、环境卫生和个人卫生全球框架》指导文件的网络研讨会和讲习班。	方案司；水卫项目科	2021年4月	正在进行	到 2030 年人人普遍享有安全和可持续的水服务（Sharepoint）
传播《儿基会水行动计划》的运用方法，包括关于紧急情况和持续性危机的“途径5”一揽子计划。	方案司；水卫项目科	2020年6月	已完成与所有制定了水卫项目方案的国家办事处分享2020年《水行动计划》。	《儿基会水行动计划》：到2030年人人普遍享有安全和可持续的水服务 www.unicef.org/media/73146/file/unicef-water-game-plan.pdf
根据各国以公用事业为基础提供服务的例子，制定和分发水卫项目方案指南，以加强服务提供者在持续性危机中提供服务的复原力。	方案司；水卫项目科	2021年12月	正在进行	
修订“紧急情况下的水卫项目”培训，以纳入关于持续性危机中城市水卫项目的模块。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	
推出关于私营部门承包的培训，以加强国内城市水卫项目的能力。	供应司；水卫项目科	2021年12月	进行中 2017 年至 2019 年在三个区域办事处提供了培训，并正在针对 Agora 开发。	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
评价建议 10：在执行持续性危机中的水卫项目方案编制时，将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来 确保成果战略与在国家办事处一级将人道主义方案编制与发展方案编制联系起来的方法保持一致（见建议3），确保各办事处始终如一地执行将人道主义方案编制与发展方案编制联系起来这一工作的所有相关组成部分。 (a) 在分析表明相关情况有可能发展成为持续性危机时，儿基会应考虑是否可以要求国家办事处对水卫项目国家方案进行内部反思（由一名专职高级工作人员领导）。可以将此作为国家办事处内部进行的更广泛的多部门反思的一部分。必须在响应工作的早期阶段（最初6个月内），仍有人关注、有资源可用时采取中长期办法； (b) 儿基会应摒弃线性方法，并按照将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来的程序进行调整。国家办事处应证明，它们正在根据最新的背景、冲突和风险分析进行调整；这些分析跨越了部门和人道主义-发展两方面的界限。应将应急准备工作与这一分析结合起来，并将其纳入国家办事处规划进程的主流。在方案编制中，应纳入主动措施以减少风险、加强复原力； (c) 儿基会总部应向国家办事处水卫项目科传达一种期望，即作为背景和风险分析的一部分，希望它们考虑采取其他交付办法的可行性，包括现金转移和跨部门工作。如果这种方法不适用，则水卫项目科必须能够解释为什么会出现这种情况。 管理层的回复：同意				
对儿基会正在进行的十大人道主义响应行动中的人道主义方案编制和发展方案编制之间的联系进行质量审查，其中包括持续性危机国家。	紧急方案办公室	2021年12月	正在进行	
开发和推出关于风险指引型方案编制、冲突敏感性和建设和平的在线课程。	方案司	2021年6月	正在进行	
与数据、分析、规划与监测司协调，在编制新的国家方案文件的过程中，为执行将人道主义编制和发展方案编制联系起来的程序向 5 个国家办事处提供支持	方案司	2021年12月	正在进行	
修订“紧急情况下的水卫项目”培训课程，以纳入关于在持续性危机中把人道主义方案编制和发展方案编制联系起来、冲突敏感性和建设和平的模块。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	
支持制定联合国难民事务高级专员公署（联合国难民署）-儿基会《难民儿童联合行动蓝图》试验阶段的国	方案司；水卫项目科	2020年12月	已完成	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
家计划。				
更新水卫项目投资回报分析工具，以选择持久的、具有成本效益的水和环境卫生解决方案，作为紧急情况下规划工作的一部分（《战火中的水》，3.6）。	方案司；水卫项目科	2021年12月	正在进行	
建立质量保证和问责制度（QAAS），以便在协调层面对质量和问责制进行有效管理。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2019年12月	已完成启动报告和指导已完成（第1阶段）。 概念说明已完成（第2阶段）。	QAAS https://washcluster.atlassian.net/wiki/spaces/CTK/pages/10782135/Quality+assurance+system 质量保证和问责制度：指导说明（第1版，2020年5月）
推出质量保证和问责制度，以便在协调层面对质量和问责制进行有效管理。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年12月	正在进行	
开发和推出《基于市场的紧急情况下的水卫项目方案编制指导》培训（两次试点培训和一次培训师培训）。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年6月	进行中培训包已开发（2019年4月）。	《基于市场的紧急情况下的水卫项目方案编制指导》 https://washcluster.net/sites/default/files/inline-files/GWC_MBP-WASH_Guidance_190809.pdf
审查基于市场的紧急情况下的水卫项目方案编制指导说明，并完成循证报告。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年1月	指导说明已编写；循证报告草稿已完成。	
牵头开展水卫项目BAT分析工作，考虑在脆弱和持续性危机环境中进行部门投资和改革的发展/可持续性因素，包括根据具体情况定制“脆弱性”标准。	方案司；水卫项目科	2021年12月	进行中水卫项目BAT分析已在脆弱国家实施。	来自这些国家的水卫项目BAT分析报告 www.washbat.org/map/
与荷兰国际水利环境工程学院合作，开设人道主义水卫项目研究生文凭课程。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年6月	正在进行	
根据2020-2025年全球水卫项目群组路线图，制定一个使水卫项目部门专业化的认证制度。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年12月	未开始	

计划采取的行动	负责部门	预计完成时间	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
根据2020-2025年全球水卫项目群组路线图，最后确定将人道主义方案编制和发展方案编制联系起来的倡议。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年12月	未开始	
修订“紧急情况下的水卫项目”培训，以纳入持续性危机中风险指引型方案编制模块。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	
评价建议 11：打造全新工作方式的能力 确保向国家办事处提供及时和适当的支持，以实现这些变革。目前，持续提供服务这一需求，给国家办事处造成了巨大的资源压力。如果没有额外的能力，这些变革将不可能实现。 (a) 儿基会应评估目前的人力资源能力和增援机制是否适合应对持续性危机，并据此调整以适应更多的情况。儿基会应在需要增加专业人员时，通过征聘具备适当能力的人才来弥补已查明的差距。儿基会还应该承认，这种性质的支持不能是短期的，因为国家办事处在持续性危机中需要长期的支持来规划、影响和实现变革。 管理层的回复：同意				
更新“紧急情况下的水卫项目”培训，以解决应对持续性危机的技能和能力问题。	方案司；水卫项目科	2021年12月	未开始	
启动Frontlines，这是一个最近改进的、适用于人道主义背景的人才寻访平台，通过摸清人员能力和专长，针对特定专长领域开展有针对性的人才寻访，来协助发现人才和填补人员缺口。	人力资源司	2020年12月	已完成	Frontlines 概念说明信息图
与人力资源司协调，推出新的水卫项目人才管理战略，以培养内部人才，并查明和积极高效地解决人员配置缺口。	方案司；水卫项目科	2021年6月	正在进行	人才管理战略文件
与安曼的德国-约旦大学联合开发一门水卫项目硕士课程。	中东和北非地区办事处；水卫项目科	2021年12月	正在进行	
根据2020 - 2025年全球水卫项目群组路线图，制定“紧急情况下的水”通用能力框架和增援人才名册（支柱1）。	紧急方案办公室 全球水卫项目群组	2021年12月	未开始	

六. 决定草案

执行局

1. **注意到**关于儿基会评价职能的 2020 年年度报告 ([E/ICEF/2021/18](#)) 及其管理层的回复 ([E/ICEF/2021/19](#))；
 2. **还注意到** 2014-2019 年儿基会在长期危机中的水、环境卫生和个人卫生方案编制全球评价、评价摘要 ([E/ICEF/2021/20](#)) 及其管理层的回复 ([E/ICEF/2021/21](#))。
-