



联合国儿童基金会

执行局

2023 年第二届常会

2023 年 9 月 5-8 日

临时议程*项目 7

儿基会的订正评价政策

摘要

根据执行局第 2018/10 号决定，修订了儿基会的订正评价政策。本文件介绍了修订的目的和理由；概述了评价的目的、原则和变革理论；规定了管理评价职能的主要程序和问责制；确立了对评价的覆盖面和使用的期望；描述了对评价伙伴关系和国家评价能力发展的贡献；强调了资源需求；最后是关于该政策的实施、报告和定期审查的说明。

第十五节载列供执行局审议的决定要点。

* E/ICEF/2023/24。

说明：本文件全文由儿基会负责处理。



一. 概述

1. 儿基会更新了其评价政策，以确保儿基会的评价职能及其合作伙伴能够提供及时、重点突出和严谨的评价证据，以支持实现儿基会《2022-2025 年战略计划》、《2030 年可持续发展议程》和可持续发展目标。
2. 该订正评价政策是自执行局 2008 年批准第一项评价政策以来的第三次修订。该政策以先前的政策为基础¹，经过了广泛的系统分析，并与包括儿基会同事、执行局和审计咨询委员会在内的主要利益攸关方进行了广泛协商。它符合联合国评价小组（UNEG）的规范和标准以及国际良好做法，包括人道主义援助评价的规范和标准，以确保评价独立、公正、可信和有用，评价过程透明并与利益攸关方充分接触。它适用于儿基会整个组织的业务环境，同时在一个分权组织内提供了必要的灵活性。
3. 因此，该政策反映了渐进式的修订，尽管这些修订非常重要，但侧重于最需要完善的领域，而不是对 2018 年政策的根本性修改。重点内容包括进一步明确评价的定义、目的和基本原则、覆盖范围标准以及该职能能够履行其职责所需的人力和财政资源的充足性和可预测性。将方案预算的 1% 用于评价的承诺仍然有效。管理分散职能的矩阵式管理结构也是如此，尽管更加明确了必要的沟通和协作手段，以便确保分散一级的评价工作人员能够行使对该职能完整性至关重要的独立性，同时在其工作中保持最大程度的相关性和有用性。评价致力于积极寻求与审计、研究、数据分析、监测和知识管理等互补职能协调和协作，这一承诺以及对联合评价、机构间评价和全系统评价的承诺都得到保留和加强。
4. 将制定补充指南，以确保一致和有意义地执行该政策，并提出将在五年政策期内监测和报告的关键绩效指标。
5. 订正后的政策将指导儿基会，直至 2028 年的下一次更新为止。将在关于评价职能的年度报告中监测和报告其执行情况。此外，根据执行局第 2023/12 号决定，将委托进行一次中期评价，以评估为加强该职能独立性而采取的措施在多大程度上证明足以实现预期目标。

二. 儿基会评价的目标和宗旨

6. 儿基会的评价有助于儿基会及其合作伙伴通过独立、可信、合乎道德、及时和可获得的评价证据，为儿童实现尽可能好的成果。评价有助于儿基会实现《儿童权利公约》和本组织任务说明规定的任务。²儿基会的评价政策符合《联合国宪章》³、

¹见 E/ICEF/2018/14。

²见 https://sites.unicef.org/about/who/index_mission.html。

³联合国，《联合国宪章》，1945 年 10 月 24 日，第九章，第 55 c 条。

《消除对妇女一切形式歧视公约》⁴、《残疾人权利公约》⁵、人道主义原则⁶和 2030 年可持续发展议程。

7. 为了实现其总体目标，儿基会的评价职能以四个相辅相成的目的为基础。

(a) **在发展和人道主义环境中为儿童实现最大成果。**评价在方案过程的所有阶段（从开始到结束）提供见解。确定哪些干预措施可行，哪些不可行，以及为什么和对谁可行或不可行，对于确保干预措施的相关性、一致性、有效性、效率、影响和可持续性至关重要。它使决策者能够确定最合适的方法、纠正方向，并根据预期目标来衡量结果。评价以有助于当前和今后行动的方式提供了回顾性见解和实时见解。评价能够为各种规模的工作提供信息——从试点倡议到大型方案和组织政策；

(b) **促进监督和问责。**发挥监督作用的利益攸关方要求评价对儿基会的工作、其风险识别和管理程序的完整性及其遵守道德标准的情况提供独立、公正的视角。评价还要求管理层负责就建议采取行动；

(c) **促进组织学习。**汇总和分享良好做法和可信的评价证据，有助于组织学习如何为儿童取得最佳成果。连同其他职能，评价有助于组织复制成功经验、从错误中吸取教训、创新解决方案并不断改进；

(d) **增强社区、国家和区域利益攸关方的权能。**基于人权的方法和援助实效原则要求各级利益攸关方获得信息和技能，以解释和审查影响其生活的政策和方案。它还要求审查包容性、尊重、资源获取和权力动态，特别是对最弱势群体而言。这一承诺得到了大会第 69/37 号决议的认可，并通过儿基会评价能力发展倡议得以实现，该倡议旨在为方案国的合作伙伴提供参与评价的工具，并全面衡量在结果和影响两个层面为儿童取得的成果。

8. 这些目的是相辅相成的。例如，方案有效性和问责制之间存在着密切的联系，因为要实现方案目标，就尤其需要审查对计划的遵守情况、成本效益和风险管理情况。增强地方利益攸关方的权能可提高政策和方案的有效性，同时实现对受影响人口负责。综合评价将学习目标与问责制结合起来，使外部专家能够将儿基会的方法与全球良好做法进行对比。

9. 附件载有说明儿基会如何实现这些目标的变革理论。本文件的其余部分规定了必要的政策条款，以确保评价职能以尽可能好的方式履行其职责。

三. 修订政策的理由

10. 儿基会的评价政策随儿基会业务环境的变化而定期更新。2018 年的政策规定，将在 2022 年进行一次独立的同行审议，以审查 2018 年的政策是否足以适应当前的

⁴见 www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women。

⁵见 www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html。

⁶大会第 46/182 号和第 58/114 号决议。

环境，然后再对政策进行相应的审查和修订。这两项工作都依赖于众多证据来源，包括秘密磋商、案头审查和调查。

11. 对儿基会评价职能的独立同行审议得出结论认为，该职能基本上仍然胜任其职。然而，它也指出了有三种主要力量使调整势在必行。第一种力量侧重于儿基会外部环境的发展变化。2019 年冠状病毒病凸显了完善实时信息和整体分析的必要性。新兴技术创新带来了新的数据来源和分析方法。此外，儿基会开展业务的规范环境要求儿基会更加重视监督，并更多地参与处理气候变化、性别平等、残疾、种族和不平等以及其他问题。至关重要的是，“行动十年”迫在眉睫，这突出表明迫切需要恢复和加快实现可持续发展目标的进展，而这一目标因疫情而进一步受到威胁。

12. 不断发展的全球良好做法是第二个推动力。同行发布的订正评价政策表明，在界定评价目的、覆盖范围预期、规划和质量保证、接纳和使用、治理和风险管理方面的方法有所改进。这些工作借鉴了国际社会的最新评价指南，如关于伦理和纳入残疾问题的联合国评价小组准则。

13. 第三，儿基会内部的组织环境发生了变化。更新后的问责制框架⁷强调了评价作为与审计、调查和道德操守并列的“三线”办法下的“二线”监督职能的作用。儿基会《2022-2025 年战略计划》⁸保留了评价职能和相关证据职能，作为一项集体变革战略。

四. 评价的定义以及该政策所涵盖的评价类型

14. 儿基会的评价以联合国评价小组的定义为基础。评价是对一项活动、项目、方案、战略、政策、专题、主题、部门、组合或业务领域进行的尽可能系统和公正的独立评估，由一个实体单独进行或与合作伙伴一起开展，采取联合评价、机构间评价、全系统评价和国家主导的评价等形式。评价依靠严格的方法来确定预期结果和意外结果，以及与相关性、一致性、有效性、效率、影响和可持续性等相关的评价标准相关的结果链上的过程、背景因素和因果关系。⁹评价必须提供可信、有用的循证分析。这是一项技术、社会和伦理工作，利益攸关方有权参与其中，包括获得调查结果、建议和经验教训，以便在决策过程中及时加以考虑。

15. 如第六节 B 部分的表格所示，这一定义有多种操作方式。为实现发展和人道主义实效的目的，需要进行总结性评价，审查儿基会和合作伙伴在干预措施实施了相当长一段时间后，在结果或影响层面的贡献。能否向利益攸关方明确保证其投资的最终价值，取决于对儿童生活带来的短期、中期和长期益处进行评估的影响评价。

16. 儿基会还需要开展早期评价、形成性评价和前瞻性评价，以跟上不断变化的业务环境、新出现的问题和反馈需求。因此，评价职能会开展运用早期评价视角的评价活动，如可评价性评估、形成性评价和实时评价。该职能还编制综合评价，以及审查内部运作、支持职能和整体倡议的机构效力评价。

⁷见 [E/ICEF/2022/24](#)。

⁸见 [E/ICEF/2021/25](#)。

⁹在人道主义背景下，适当性、覆盖面和关联性也是经常探讨的问题。

17. 该政策涵盖了所有此类评价活动。定义中不包括其他既不独立也不具评价性的分析活动，因此评价政策也不涵盖这些活动。此类活动包括研究、调查、监测、数据分析和自我指导的组织审查，如行动后审查、经验教训总结活动和全球成效审查。尽管如此，评价仍寻求与这些职能部门积极合作，以满足利益攸关方对证据的全面需求。

五. 指导原则

18. 有几项原则有助于操作评价的广泛定义，从而为该政策的细节提供依据。其中一些以联合国评价小组的评价规范和标准为基础，另一些则以组织管理方面的一般良好做法为基础，作为将联合国评价小组的规范和标准应用于儿基会组织环境的一种手段。虽然联合国评价小组的规范和标准已经确立¹⁰，但本文描述了这些规范和标准如何与更广泛的原则相互作用，使儿基会内部的评价工作符合实际情况。

(a) **独立性与相关性和实用性的兼容性。**儿基会在各级保持独立和公正的评价职能，管理层为其提供完成任务所需的自由度和资源。对于确保开展最具战略相关性的评价主题，以及确保评价结果和建议最终完全依据现有的最佳证据，从而尽可能地使评价可信和有用而言，独立性，加上与利益攸关方进行有意义的磋商无比重要。在这些方面，独立性与相关性和实用性相互兼容，而不是与其他目标相互排斥；

(b) **共同承担评价责任。**实施评价政策和培养强有力的评价文化是全组织的责任，有赖于评价职能部门和组织其他部门之间是否建立了强有力的伙伴关系。这种伙伴关系始于支持这一职能并深思熟虑地执行政策的高级领导人，并配备了为此目的而明确界定的、与角色相称的问责制；

(c) **评价效率。**儿基会内部提高效率的组织动力延伸到评价职能本身，并始于评价规划进程，该进程利用严格的独立分析和磋商，优先考虑最具战略相关性的主题。更广泛地说，评价职能必须对自身在人力和财政资源及其内部和外部伙伴关系方面的效率保持警惕；

(d) **分权组织需要协调一致。**分权组织在为共同目标高效运作方面面临特殊挑战。评价方面的人员配备、资金和治理必须使每一级都能够产生满足学习需求的评价证据，同时也有助于更广泛的组织学习和问责。分散一级的评价工作人员弥补了这些需求，因此必须在评价办公室的领导下，赋予他们履行这一职责的独立性，同时继续在各自的办事处内开展密切合作和磋商；

(e) **利益攸关方的参与和能力建设。**地方自主权是战略计划的一个关键目标，并延伸到评价职能。政府和民间社会合作伙伴需要掌握证据方面的专门知识，以便让儿基会、其他合作伙伴和他们自己承担责任，包括在结果和影响层面。因此，评价必须与这些利益攸关方进行有意义的、包容性的接触。儿基会对国家评价能力发展的承诺是有意为之，旨在使这些利益攸关方具备必要的工具，以充分受权的方式履行相关职责；

¹⁰ 见 <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>。

(f) **评价是一项以道德操守为导向的事业。**在利益冲突、与儿童接触、保密和维护受影响者的尊严等领域，必须采用合乎道德的方法并对其进行监督。在把握人工智能和社交媒体数据等新兴机遇时，必须采取一切相应的保障措施。详细的指导意见有助于将相关的道德原则纳入包括评价在内的所有证据职能中。¹¹透明度是评价道德操守的一个具体方面，它要求所有的评价计划、评价报告和评价质量审查都必须公开¹²，并接受定期审查。

六. 评价程序

A. 评价规划

19. 评价规划必须确保在正确的时间优先考虑最具战略重要性的主题。儿基会必须根据对组织风险和机遇的系统分析，确定一个平衡的主题组合，包括利益攸关方认为最突出的主题，以及评价职能从独立、公正、循证的角度认为必要的主题。综合规划确保儿基会进行最优数量的评价并按时交付，同时尊重用户的吸收能力。

制定和更新已计算成本并配备资源的多年期计划

20. 儿基会的每个国家和区域办事处以及大多数全球办事处都必须制定多年期评价计划。其中必须包括可靠的成本估算和潜在的资金来源。这些计划应定期审查和更新。

(a) 已计算成本的评价计划由国家办事处为国家需求、国家以下需求和跨界需求编制，并由执行局在批准国家方案文件的同时批准；

(b) 区域办事处为多国倡议、区域方案和机构效力主题编制已计算成本的区域评价计划，并作为区域办事处管理计划的一部分在儿基会总部获得批准；

(c) 为支持四年期战略计划所需的已计算成本的全球评价整体计划由评价办公室制定，并由执行局批准。

21. 评价是成果管理制的重要组成部分。战略规划职能和方案经理负责在规划和决策过程中（如管理团队会议和组织各级的定期审查）为评价创造足够的空间。

22. 独立性在评价规划中至关重要。在制定全球评价计划期间，评价办公室将与主要利益攸关方进行磋商，但对包括哪些内容做出最终判断。评价专家在决定哪些计划的活动属于政策涵盖的评价活动，哪些不属于政策涵盖的评价活动方面拥有最终发言权。同样，评价办公室必须批准区域一级已计算成本的评价计划，区域一级（在区域评价顾问与区域主任协商后）必须批准国家一级已计算成本的评价计划。其中每个批准者都可以要求调整计划，以确保遵守该政策。随后对计划的任何更改都必须得到类似的批准。

¹¹儿基会其他部门正在制定关于数据使用和证据生成道德操守的政策，并将在与评价职能部门协商后最终确定。

¹²所有已完成的评价、质量评估和管理层回应都应及时公开，除非根据执行局第 2012/13 号决定中有关儿基会审计职能的规定不予公布。关于评价职能的年度报告将指出是否有任何评价被隐瞒或删除。

规划原则

23. 确定评价计划是否平衡得当，尤其需要酌情遵循以下标准：

- (a) **明确战略决策的预期用途**，这通常与国家发展计划、战略计划和可持续发展目标中的指导性承诺有关；
- (b) **规模和范围**，更大的方案、办事处、政策、战略和倡议值得高度重视；
- (c) **定期开展工作**，避免长期得不到评价性关注；
- (d) **创新性**，在推广新的倡议之前需要掌握早期证据；
- (e) **可信度保证**，即能够产生足够可信的分析；
- (f) **学习潜力**，尤其是填补已知证据空白的机会；
- (g) 与合作伙伴评价计划的**互补性**；
- (h) **适应迅速变化的的形势和紧急情况**，这些形势变化和紧急情况会影响到方案编制的时间表和质量；
- (i) **定期和有意义地关注性别平等、残疾和气候问题**，将其作为所有评价的交叉主题和专门的评价主题；
- (j) 融资伙伴或其他对应方的**评价要求**。

24. 只有当评价计划草案在以下方面显示出战略重点和可行性时，才能获得批准：

- (a) 满足下表中确定的**覆盖范围责任**，内容累积起来达到方案的有效性、问责制、学习和赋权等目的；
- (b) 保证了**及时性**，在关键的决策时刻可以获得评价结论；
- (c) **资源**已经确定，将根据完整的成本计算方法预留资源；
- (d) 不同类型的评价活动的**相对优势**得到了利用，其先后顺序使所产生的知识随着时间的推移而更加深入并增强协同作用；
- (e) 已努力**与其他证据职能部门协调或合作**；
- (f) 随着多国或专题评价取代不协调的单项活动，以及全球评价同步进行以尽量减少对外地办事处的需求，**效率得到最大限度的提高**；
- (g) **道德保障措施**可以得到应用和执行。

B. 评价覆盖范围

25. 充分的评价覆盖范围是达到评价目的的关键。下表概述了儿基会整个组织对评价的期望。

		计算成本的评价计划中的方案和倡议。	
综合评价、元评价	当许多评价中存在相关内容时授权进行。	在关键的学习或政策制定时刻提供。	可由方案专家领导，并由评价员提供支持。
影响评价	在通过可信的反事实进行归因可取和可行的情况下授权进行。	强烈建议用于试点方案扩大规模前的验证，以及用于方案评价。 可用于满足强制性时间表要求。	由评价工作人员管理，通常与专家公司或学术界合作。
联合国全系统评价	由独立全系统评价机制（ISWE）秘书处确定覆盖范围和频率	由 ISWE 在机构支持下开展。	由 ISWE 领导。
联合国联合方案评价、联合国可持续发展合作框架评价和战略计划共同章节评价（国家、区域和全球各级）	覆盖范围和频率由机构间机制决定。	联合评价可归入国家或区域一级的专题要求。 不得用于满足儿基会国家方案评价要求。	根据联合国发展协调办公室的程序进行管理。
国家主导的评价	覆盖范围和频率由伙伴国政府决定。	如果符合独立性标准，可算作儿基会的评价。	由国家合作伙伴领导。
其他活动			
对政策、计划和战略进行监测、研究、数据分析和审查，包括全球成效审查	覆盖范围和频率由委托办公室确定。	不算作评价。	可由部门专家或其他专家领导。
评价能力建设战略/活动	与合作伙伴共同决定覆盖范围和频率。	不算作评价。	有合作伙伴参加的参与式设计和管理。

C. 评价的管理和开展

26. 每项评价活动的都必须根据联合国评价小组的规范和标准进行设计和管理，并符合本政策所述的原则。

27. 要进行可信的评价，儿基会的评价专家就必须以最佳程度的独立性管理这项工作，同时还要与办事处主任和其他人协商。大多数评价都是由合格的外部顾问进行的，由经理监督他们的工作，并确保达到高绩效标准。儿基会工作人员可被安插在评价小组中，或在适当情况下经区域评价顾问或评价办公室同意后评价。

28. 治理安排必须有助于利益攸关方的参与。政府、执行伙伴和民间社会对应方通过咨商小组、咨询小组或专家小组在所有适当的时候参与进来。弱势群体、儿童和

青年的参与要遵循儿基会的道德准则。包括国家工作人员在内的儿基会工作人员也必须参与其中。

29. 质量保证在评价的所有阶段都是至关重要的因素。这是一种由多个部分组成的实时方法，旨在确保流程和产出符合最高标准和职权范围中规定的期望。为每项活动设定了适当的质量预期，并在设计、实施和分析阶段加以实现，与评价目的和时间表相符。

30. 儿基会的所有评价在所有阶段都必须遵循合乎道德的最佳做法。初步道德筛选是强制性的，必要时由外部机构进行，例如，当紧急情况、敏感话题或从儿童和弱势群体收集数据有此要求时。在关键时刻进行道德操守审查，以确保这些活动始终合规。

31. 要在独立性、实用性和共同责任原则之间寻找平衡，是很复杂的挑战。儿基会依靠以下最低准则来协调评价管理中的这些原则：

(a) 评价经理和评价小组组长必须由不同的人担任；

(b) 独立性取决于儿基会的评价职能，取决于是否聘请外部顾问来提供额外的专门知识和能力，以支持评价职能发挥这一作用；因此，外部顾问应在经理的监督下工作，必须对任何关切作出充分回应，经理可以修改产出，以达到可接受的质量水平；

(c) 在利益攸关方有充分的机会对草案产出发表意见后，最终产品的验收由评价经理把关。

D. 质量评估

32. 质量评估是对评价活动最终报告的事后审查。它为最终用户提供了一个公正的质量视角，可为评估经理提供反馈以鼓励学习和改进，并加强了对具有监督作用的利益攸关方的问责。每年总结质量趋势，并提出行动建议。

33. 儿基会的质量评估机制，即全球评价报告监督系统（GEROS），由评价办公室管理。该政策涵盖的所有评价活动都在全球评价报告监督系统中进行质量评估，评估由外部专家进行。

七. 最大限度地利用评价

34. 开展每项评价活动的目的都是为了有意义地利用评价。对评价的利用情况取决于组织文化建设，在这种文化中，利益攸关方重视学习成果和经验教训的应用，以取得更好的成果来完成组织任务，了解评价的贡献程度，在整个方案周期参与评价，了解自己的角色和责任，并为此获得支持。评价职能和更广泛的组织共同负责确保有意义地利用评价。

35. 能否实现有意义的利用取决于能否及早做出决策，确保相关性、及时性、质量、可信度和实用性。因此，对如何利用评价进行规划至关重要。在评价开始之前，要制定一项考虑到最终用途和用户的吸收战略，并在战略实施过程中加以完善。

36. 评价职能部门负责确保评价有明确、切合目的和妥善管理的机制来传播评价成果。方案领导和传播专家（包括那些专门帮助弱势群体的专家）应该参与早期吸收规划。儿基会承诺在最佳沟通渠道的基础上，以最适合利益攸关方群体的形式分享评价结果。特别问责制被认为有助于受影响人口在所有关键时刻放大自己的声音。

37. 评价职能负责提供可操作的建议，评价用户对其使用负责。用户在参与整个过程后，其正式问责制始于管理层的回应，其中阐明对评价的总体反应，表明每项建议是否被接受、部分接受还是不被接受（如果不被接受，则说明原因），以及一项行动计划以具体说明何时由谁采取措施。如果需要，回应可以超出建议的范围。行动责任人必须随时掌握这些承诺的最新情况，并注意对障碍和机遇做出的回应。管理层的回应将由最相关的业务单位牵头；应评价主任的要求，管理层对机构效力评价的回应应由执行主任办公室协调，以确保广泛的组织接受。

38. 第六节 B 部分的表格中所列的所有活动都需要管理层做出回应，但被确定为“其他活动”的活动除外，因为这些活动不需要管理层做出回应；综合评价和元评价，以及由合作伙伴进行或与合作伙伴一起进行的评价（例如，联合评价、机构间评价和全系统评价以及国家主导的评价）也不需要管理层做出回应，但如果经与合作伙伴一致决定后，认为有此必要且切实可行，则需要管理层对此类活动做出回应。

39. 评价职能将维持一个系统，供经理报告管理层回应的执行情况，并供评价办公室定期评估进展情况和障碍。评价办公室还将在主要评价结束后两到五年重新审查这些评价，以确定它们的总体影响，并吸取经验教训，以提高利用率。这将在当前的治理安排范围内监测和报告管理层回应的执行情况和更广泛的使用趋势，以加快积极的势头。

40. 使用范围可超出单项评价，例如通过评价职能编制的综合评价，其中可能包含对儿基会的专题建议，或联合评价，其中可能包含对多个机构的专题建议。综合评价通过填补证据空白并将儿基会的经验与全球知识状况进行比较，为学习目的提供支持。与儿基会全球知识管理中期战略（2021-2022 年）及其后续文件和儿基会许多司/股的主动知识管理结构相联系，是将这一方法推而广之的重要手段。

41. 在情有可原的情况下，可以灵活调整。例如，紧急情况下可能优先采用更及时、不太正式但可接受的严格方法，实时形成性评价结论优先于总结性评价结论，以及加强与受影响人口的沟通。然而，利益攸关方协商和管理层回应责任将始终有效，即使严格性、最后期限和预期细节有所放松。

八. 与儿基会其他证据职能的互补性

42. 评价是几个彼此不同但互补的职能之一，包括审计、研究、监测、数据和分析、知识管理和组织学习，这些职能共同构成了一个证据生态系统。虽然评价职能是独立的，但它致力于在适当和可行的情况下，以全组织、整体儿童的方式与这些互补职能合作。

43. 即使在寻求积极合作时，评价也必须保持其独立性。在全球一级，评价是否参与、何时参与以及如何参与的最终选择必须由评价办公室做出，在区域和国家一级，

则由评价经理与办公室主任协商后做出。此外，在任何特定情况下，相对于政策未涵盖的其他类型的活动，评价职能部门将判断是否以及何时需要开展独立的评价活动。

九. 评价治理

44. 围绕评价的治理安排，就其结构以及分配给每个机构或个人的作用和责任而言，都是为了支持按照联合国评价小组的准则和标准实施评价政策，特别是包括评价职能在儿基会各级的独立性、可信度和实用性。

A. 执行局

45. 作为儿基会的理事机构，执行局在三个主要方面依赖强有力的评价职能：

(a) 作为儿基会评价的用户之一，执行局要求进行独立的循证分析。在每届会议上，执行局都会收到一份关于被认为对其成员具有战略价值的一项或多项评价活动的介绍，以及管理层的相应回应。这一进程传递了关于组织成就和挑战的信息，包括治理安排对组织业绩的促进和制约作用（如适用），从而有助于执行局在充分知情的情况下做出决定；

(b) 执行局的监督作用包括为评价职能取得成功创造条件。执行局在综合预算内核准评价办公室的预算，并核准全球和国家一级已计算成本的评价计划。执行局核可评价政策，并审议关于政策执行情况和职能状况的年度报告。在许多会议上，执行局会通过传达期望和指导的决定，以提高评价职能的绩效；

(c) 执行局和执行主任是评价职能取得成功的共同保证人。执行局就影响评价职能关键方面的事项与评价主任协商，也接受评价主任的咨询。执行主任就评价主任的任命和解聘征求执行局的意见。

B. 执行主任

46. 执行主任需要及时和独立的评价证据来支持自身的监督和战略指导作用。各执行主任以身作则地促进评价职能的独立性，宣传政策，支持和监督评价主任。他们培养一种学习、批判性自我反思、循证决策、持续改进和问责制的文化。他们确保获得必要的人力和财政资源，并鼓励管理层做出有意义的回应。评价主任向执行主任报告工作，并在需要时可保密地联系执行主任。执行主任就评价主任的任命和解聘征求执行局和审计咨询委员会的意见。

47. 审计咨询委员会就评价职能的监督和政策执行向各执行主任提供建议。全球管理团队的成员也会向各执行主任提供建议，在全球管理团队的会议上，将至少每年审查和讨论一次评价政策的执行进展情况。

C. 各司司长

48. 根据共同负责的原则，各司司长负责将评价政策纳入其职能网络的主流，并在自身的工作中运用评价政策的成果。拥有方案预算的司长通过确定基线、开展方案审查、动员利益攸关方利用评价结论、准备管理层回应和寻求资金来促成评价。

49. 所有各司都通过全面思考，综合应用评价和其他证据来源，来帮助确定评价规划工作的优先事项。与评价保持工作关系的各司将指定协调人，帮助理解评价的作用和用户需求。评价同样也会指派一名专家作为该司的专家合作伙伴。

D. 区域主任

50. 区域主任负责在其区域内宣传和实施评价政策。他们倡导积极的评价文化，包括了解政策和关注政策要求。他们通过确定评价优先事项并确保将其纳入规划进程和战略文件，帮助制定评估议程。他们监测已完成评价的使用情况，并在必要时支持代表和其他利益攸关方实施评价。

51. 区域主任对于确保评价的独立性和评价职能的积极影响至关重要。他们确保所有国家办事处和区域办事处都配备有足够的工作人员，并且评价负责人可以与办事处主任联系。他们根据政策的资源配置预期，监督评价拨款和支出。在与评价主任的矩阵报告关系内，他们负责监督区域评价顾问。他们与评价主任一起负责维持密切的双边伙伴关系，以确保在矩阵管理模式内充分和有意义地执行评价政策。

52. 区域管理小组为区域主任提供支持，并确保至少有一个常设委员会负责监督区域的评价业绩和评价结果的使用情况。区域管理小组通过区域评价战略，由区域办事处和代表执行。

E. 国家办事处代表

53. 代表们负责确保评价政策在国家一级得到执行。他们带头履行区域评价战略、已计算成本的评价计划和其他商定平台中所载的国家一级承诺。他们通过支持参与式优先排序程序、将评价证据纳入方案审查、分配充足的财政和人力资源、核可质量标准 and 道德保障措施、准备和实施管理层回应，以及利用评价结果来确保评价政策得到执行。

54. 代表与办事处的评价职能负责人有直接报告关系，并为他们与区域评价顾问建立矩阵报告关系。代表还确保负有评价管理责任的工作人员有专业发展机会，并确保将评价作为工作人员业绩审查的一部分进行考虑。

55. 代表们在联合国国家工作队内开展工作，将评价证据纳入联合国可持续发展合作框架和机构间工作。他们支持加强政府和其他国家合作伙伴的评价能力。

F. 评价主任

56. 评价主任发挥领导作用并提供支持，以确保评价职能符合专业规范和标准，以及履行评价政策的相关承诺。评价主任由执行主任与审计咨询委员会和执行局协商后任命。他们的任期为五年，可连任但不超过一次，并且没有资格被任命担任儿基会内的其他职务。他们直接向执行主任报告工作，并应执行局的要求直接与执行局举行会议。

57. 评价主任就职能和战略评价结果向儿基会管理层和执行局提供咨询意见，以便这些团体能够在掌握最多相关信息的情况下充分发挥其机构作用。评价主任在所有

高级论坛和执行局中代表评价职能。他们与执行局和执行主任一起确保评价职能始终保持独立性。他们与主要合作伙伴联络，以达成共同标准和采取协调一致的行动。他们负责与主要利益攸关方一起制定和定期更新评价政策，并负责监测执行进展情况。他们与利益攸关方协商制定全球评价计划，并管理职能独立的整体评价办公室，以确保评价达到必要的可信度和效用。他们确保评价符合所有道德标准，并对分配给评价职能的资源行使信托管理权。他们为及时吸收评价结果注入了活力，并建立了儿基会评价质量评估系统。他们支持各办事处为评价职能适当地配备人员，并与区域主任一起监督区域评价顾问。

G. 区域评价顾问

58. 区域评价顾问是一个 P-5 级职位，设在每个区域办事处。区域评价顾问领导和支持区域评价职能，包括领导和支持国家一级的工作人员。区域评价顾问在一个矩阵管理结构内接受监督，与区域员额的 15 项技术和管理职责相一致。

59. 此处概述了区域评价顾问的职责，并在补充指南对其进行了全面说明。在区域主任的监督下，区域评价顾问协调区域评价战略的制定并将其转化为行动。他们就国家办事处评价计划、资金充足性、人员配置和管理安排向区域主任提供咨询意见。他们支持利益攸关方吸收评价结果，并促进跨境共享学习。他们向区域主任和区域管理团队通报评价结果和评价职能中存在的问题。他们协调区域对整体讨论的贡献，并在机构间机制中代表本区域。

60. 在评价主任的监督下，区域评价顾问管理评价活动的区域组合和全球评价的区域部分。他们确保评价达到高质量并遵守道德准则。他们加强整个区域的评价管理进程，并鼓励采用强有力的设计和创新方法。他们加强区域和国家两级的评价能力建设。他们在矩阵管理安排中监督国家一级的评价工作人员，并支持他们的技能发展和职业成长。他们负责管理区域划拨资金的使用，并监测总体资源的充足性和可预测性。

H. 被指派管理评价的国家或多国评价专家或工作人员

61. 每个国家办事处都必须有一名评价领导，为儿基会的评价议程提供管理和技术技能。第十二节 A 部分（人力资源）详细介绍了人员配置方案。鉴于国家办事处规模和配置的多样性，评价领导的主管也可能不同。然而，为了获得最佳独立性，他们必须能够就评价相关问题直接与办事处负责人联系，无论其主管是谁。他们与区域评价顾问建立矩阵管理关系。

62. 国家评价领导的职责与区域评价顾问的作用非常相似，但根据其具体的业务背景进行了调整。主要的不同之处在于他们更多地亲自与评价小组接触并亲自参与国家评价能力发展工作，在满足国家主导的评价需求以及国家一级的联合评价和机构间评价需求方面发挥直接作用。他们依靠管理层来确定评价优先事项，支持评价文化，并提供所需资金。

十. 评价伙伴关系

63. 儿基会参与评价伙伴关系，以全面了解方案编制成果和各行为体的贡献，确保就联合战略相互问责，并提高成本效益、降低交易成本。伙伴关系的范围广泛，从单项联合评价到能力发展、影响评价和人道主义评价等广泛战略领域内的长期合作均有涉及。儿基会优先考虑最适合为儿童取得成果的伙伴关系，并根据伙伴关系的潜在价值主张来衡量其投资水平。

64. 评价伙伴包括联合国机构、国际金融机构、各国政府、专业评价人员志愿组织、民间社会和非政府组织、基金会、智囊团、学术机构、评价联合会、受影响人口和私营部门。伙伴关系可能涉及资源交换或非财政方面的技术和政策合作。伙伴关系模式遵循儿基会关于知识产权、道德保障和集合筹资等问题的既定协议。

65. 在全球一级与联合国评价小组合作伙伴的合作重点是支持独立的全系统评价职能，对联合方案或人道主义行动进行评价，制定共同的技术指南，确保在发展资金流中获得评价资金，以及评价能力建设。区域和国家一级的合作侧重于加强联合国发展合作办公室领导的证据平台内的评价，评价可持续发展合作框架产生的问题，并支持国家伙伴实现能力发展和国家主导的评价目标。在每一级，合作伙伴都将审查联合国对发展成果的贡献，并将根据《联合国全系统性别平等和增强妇女权能行动计划》中设定的评价指标，努力实现始终如一的高绩效。

十一. 国家评价能力发展

66. 儿基会对发展进程的国家自主权和国家一级领导的承诺延伸到评价领域。这一承诺源于联合国大会批准《2030年议程》的第70/1号决议、关于建设国家一级评价发展活动能力的第69/237号决议，以及鼓励各国开展可持续发展目标评价以加强自愿国别评估并将评价证据用于决策的第77/283号决议。

67. 儿基会投资于国家评价能力发展，以此作为增强国家一级利益攸关方权能的核心手段，使其掌握有意义地参与评价的工具，并以尽可能全面的方式衡量在结果和影响两个层面为儿童取得的成果。评价支持必须侧重于政府和其他行为体的评价优先事项，这些优先事项通常包括：(a) 制定国家评价政策；(b) 加强评价系统，使其在技术上可靠并具有应急能力；(c) 在自愿国别评估和可持续发展目标进展报告中强调评价；(d) 提高国家主导的评价的质量并增加其利用率；(e) 提高使用评价证据的能力；(f) 协助私营公司、学术机构和其他机构成为有竞争力的评价服务提供者；(g) 促进对受影响人口负责的赋权文化。

68. 儿基会对国家主导评价的支持侧重于与实现可持续发展目标有关的国家方案。由于儿基会不委托或管理国家主导的评价，因此本政策的规定不适用。然而，只要可行，儿基会将推动评价遵守国际评价规范和标准。由国家主导的评价如符合质量和独立性标准，并得到儿基会的支持，可算作儿基会的评价。

69. 要培养足够数量的国家专家和注重证据的管理人员来进行严格的评价（包括在影响层面的评价），就需要通过英才中心进行能力建设，在政府、民间社会组织、学术界和专业协会中培训技术骨干和管理人员。可为大型国家团队组织区域或全球

认可的培训活动。增强权能的目标可用于指导以下方面的工作：1) 开发新的评价员人才库；2) 接受受影响人口成员加入评价小组；3) 将国家服务提供者纳入评价小组，以提高国内技能。

70. 国家评价能力发展工作尽可能与主要合作伙伴一起进行。联合国评价小组鼓励联合国各机构协调国家评价能力的发展，并为之分配足够的资源。¹³将国家评价能力发展指定为驻地协调员职能的一项优先事项，也预示着联合国将加强参与。¹⁴

十二. 资源

71. 为评价职能提供充足的、可预测的和可持续的资源，是产生最大积极影响的基础，也是以必要的独立程度产生这种影响的基础。

A. 人力资源

72. 评价是一项专门职能，其从业人员需要具备与其工作人员职等相称的技术、战略和人际交往技能。评价职能将配备符合联合国评价小组能力框架要求的专家。

73. 国家办事处需要具备与其任务相称的评价能力。大型国家办事处必须设立至少一个 P-4 职等或更高级别的评价专家员额。鼓励建立一个与所有科室合作的评价股或证据股。较小的各办事处应集合资源，为设立一名多国评价专家提供资金，满足其集体需求。没有多国评价专家的较小办事处必须指定一名评价领导，评价领导还可以在相关的证据职位上发挥领导作用。国家代表确保专家或评价领导有足够的独立性和时间来履行其评价职责。这些都应在其工作计划中单独规定。区域评价顾问经与区域主任协商，可以就适合其情况的工作人员职等和配置向国家办事处提供咨询意见。

74. 每个区域办事处将有一名专职的 P-5 职等区域评价顾问，担任区域评价或证据科科长。总部一级的评价办公室将由一名合格的 D-2 职等主任和至少一名 P-6/D-1 职等副主任领导。

75. 独立性要求评价领导必须就评价问题向办事处主任报告工作，或直接联系办事处主任。评价领导还必须定期向管理团队汇报工作。矩阵式管理结构支持独立性、技术强化和指导。

76. 所有负有评价责任的工作人员都必须能够获得技术支持。区域评价顾问和多国评价专家将作出安排，由整个儿基会提供同行支持，包括由其职责与评价相一致的相关证据职能提供同行支持。将在区域或全球一级作出安排，以便联系经过质量审查的个人顾问、公司和英才中心。与其他利益攸关方联合建立的、经过审查的国家一级技术人才库将支持儿基会的工作和国家评价能力发展目标。

77. 儿基会将评价作为一个职业发展流程来管理，为人员流动和职位上的成长提供机会。将对空缺进行管理，兼顾内部调动和外部招聘。培训和指导将针对未来的职

¹³ 联合国评价小组，“联合国对国家评价能力发展的贡献和国家评价系统的演变：大会第 69/237 号决议概览”（2022）。

¹⁴ 联合国可持续发展集团，“联合国发展和驻地协调员制度的管理和问责框架”（2021）。

位和当前的需求。评价办公室将促进开发和提供培训、延展性任务、会议、辅导、实践社区和其他模式。在适当考虑风险和收益后，评价专家可以加入或领导评价小组，作为提高其技能的进一步手段。将安排延展性任务和交流，以加深对其他证据职能以及规划和方案编制角色的了解。将鼓励互惠互利，其他部门/职能可将评价纳入其人力资源发展计划。

B. 财政资源

78. 按照执行局第 2022/5 号和第 2023/12 号决定的规定，为履行该政策的承诺，儿基会至少 1% 的方案支出将用于评价。这一要求适用于拥有方案预算的各办事处和各司，除非评价主任破例确定了一个经修改的目标。¹⁵1% 的承诺是两年的滚动平均数，允许偶尔出现一年的短缺，并将采用标准公式计算。¹⁶第六节 B 部分表格中显示的所有活动的支出都计入 1% 的目标，但“其他活动”项下确定的非评价活动除外。

79. 执行主任办公室、区域主任和其他各司司长以及国家代表负责确保为评价职能提供充足和可预测的资源。评价办公室和区域评价顾问负责每季度监测和报告评价支出。

80. 资源的可预测性至关重要。必须定期更新最初在国家/区域/战略计划中提出的、已计算成本的评价计划。为了最大限度地提高可预测性，核心资源应满足尽可能多的需求，一旦有了其他资源，就用其他资源填补短缺。将在定期审查过程中审查估算的可行性和预留资金的充足性。拨款不足将由负责的办事处补足。

81. 预算确定性对于全球评价计划至关重要。评价办公室的核心预算来自执行局每四年核准一次的儿基会机构预算。管理层必须提供额外的资金，以促进该计划的实施并应对新出现的需求，并在与评价办公室密切合作的基础上，不断讨论已查明的资金缺口，从而确保在实现 1% 的目标方面不断取得进展。评价职能将协助制定全球筹资战略，以确定评价需求，并强调核心供资的必要性。

82. 儿基会已在《2018-2021 年战略计划》期间将评价集合基金资本化，并将其并入 2022-2025 年综合预算。评价集合基金可填补空白，支持对严格的影响评价、创新和能力发展进行机会性投资。持续将基金补足，是为评价职能提供充足和可预测资源的核心要素。

83. 其他证据职能的活动必须与评价分开供资，除非得到评价主任特别授权，即在此类工作直接补充已计划的评价工作这种情况中。

十三. 风险

84. 该政策的实施成败取决于强有力的风险管理方法。附件中提供的变革理论确定了该政策所涉期间所预见的主要潜在风险。其中包括评价职能在其中运作的更广泛

¹⁵关于实现 1% 承诺的指南将界定期望值和例外情况。

¹⁶将使用两个公式来计算评价支出的百分比。第一个公式将在提交给执行局的报告中使用，将只包括支出，而第二个公式将用于内部进展监测，也将包括未结承付款。后一个公式将提高准确性，确保已经承付但尚未支出的正在进行的活动能够及时得到记录。每个公式将在分子和分母中使用相同的测量单位，从而确保其计算的均等性。

组织背景的各个方面（例如，评价的有利环境、领导层的具体支持、指定角色和责任的履行情况）；资源（例如，与需求相称的充足和可预测的财政和人力资源）；内部和外部行为体（例如，联合评价、机构间评价和全系统评价合作伙伴、儿基会的补充证据职能、治理结构中的行为体）的参与质量；以及其他领域。审查时刻和规划过程将让评价利益攸关方参与进来，审查当前的风险、即将发生的风险和未来的风险。将在该政策的补充指南中确定风险缓解措施，并定期加以监测，并在关于评价职能的年度报告中报告。

十四. 政策报告和审查

85. 治理部分讨论了对评价职能和更广泛的组织进行问责的机制，以及支持其在组织内定位的机制。评价主任将为这些进程准备必要的投入。由此产生的决定将由相关领导传达给利益攸关方，并批准采取相应的行动。关键绩效指标将持续纳入机构绩效仪表盘。

86. 评价主任将在关于评价职能的年度报告中向执行局报告该政策的执行情况，同时附上管理层的回应。¹⁷要讨论的主题包括活动和成就、主要评价结果、管理层回应状况、工作方案状况以及与该政策中阐明的承诺和变革理论相关的组织业绩。

87. 在下一政策修订之前，将于 2027 年对该政策的执行情况进行独立审查。此外，根据执行局第 2023/12 号决定，将委托进行一次中期评价，以评估为加强该职能独立性而采取的措施在多大程度上证明足以实现预期目标。对评价职能的这些审查和任何其他审查将得到充分的配合。

十五. 决定草案

执行局

1. 注意到儿基会订正评价政策的最后提案（[E/ICEF/2023/27](#)）；
2. 核可订正评价政策。

¹⁷将酌情每两年介绍一次新出现的趋势和更深入的分析。

附件

儿基会评价职能的变革理论

