



第七十八届会议

暂定项目表* 项目 140 和 148

方案规划

关于内部监督事务厅活动的报告

加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用

内部监督事务厅的报告

摘要

本报告是关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的两年期审查的成果。报告评估了联合国 76 个实体的评价状况和对评价的利用情况，并分析了冠状病毒病(COVID-19)疫情和题为“联合国秘书处的评价工作”的 [ST/AI/2021/3](#) 号行政指示的颁布在 2020-2021 两年期对这一格局的影响程度。

在审查过程中发现，秘书处的整体评价文化基本上仍然薄弱，大多数实体报告称没有足够的能力和技能来进行切实的内部评价。

自上一次两年期审查以来取得的进展有限。与前几个两年期相比，通过了更多的内部评价政策，更多实体报告称使用了评价程序。虽然评价报告方面的支出与前几个两年期相比增加，但整个联合国范围内编写的评价报告数量大幅减少。评价报告的质量得到提高，主要原因是加强了对性别平等和人权问题的报告。最后，评价的使用以及评价报告的结果为方案设计提供参考的程度略有提高。

对评价报告的审查表明，所评价的干预措施在相关性和有效性方面的得分通常高于在效率、一致性和可持续性方面的得分。面对 COVID-19 疫情，各实体在评价方面表现出韧性，大多数实体报告称，通过使用数字化工具并为收集数据留出更多时间完成了评价工作计划。

* [A/78/50](#)。



各实体普遍提出需要有专门和充足的资源，并呼吁在加强内部评价职能方面提供更多支持。根据 [ST/AI/2021/3](#) 号行政指示，管理战略、政策和合规部和内部监督事务厅将为执行该指示提供进一步指导和支持。

监督厅提出两项重要建议：

(a) 为了加强整个秘书处的评价做法，评价政策未涵盖的实体的负责人应根据关于评价工作的现行行政指示([ST/AI/2021/3](#))的规定，通过设立具有明确职权范围的评价职能和(或)通过评价政策，确保 2018-2019 两年期审查提出的建议 1 得到执行；

(b) 为了加强关于评价工作的行政指示([ST/AI/2021/3](#))，在定于 2023 年进行的审查中，管理战略、政策和合规部应参考评价管理委员会的意见并与相关实体协商，考虑就以下方面提供进一步指导：

- (一) 小型业务实体、维持和平行动、政治事务实体以及管理和支助活动实体的评价安排；
- (二) 关于评价规划和覆盖范围的要求，以更好地反映方案类型和构成部分的多样性；
- (三) 关于评价独立性的规范，特别是在规模较小的特派团和办事处，以提升内部评价的可信度和完整性。

目录

	页次
一. 导言	7
二. 方法	7
三. 结果	8
A. 整个秘书处的评价框架和评价使用情况略有改善，但在评价做法和能力方面 仍存在重大差距	9
B. 总体而言，评价报告的质量没有变化，在纳入性别和人权考虑因素方面取得的 改进最大	16
C. 上一个两年期的评价结果表明，各项方案在相关性和有效性方面的表现优于 在效率或一致性方面的表现	21
D. 各实体在面对疫情时表现出韧性和适应力	24
四. 就方案和协调委员会提出的建议采取后续行动	25
五. 加强评价能力和职能	27
六. 建议	28
七. 评价工作计划	29
附件	30

简称

大型业务实体

发协办	发展协调办公室
经社部	经济和社会事务部
非洲经委会	非洲经济委员会
欧洲经委会	欧洲经济委员会
拉加经委会	拉丁美洲和加勒比经济委员会
亚太经社会	亚洲及太平洋经济社会委员会
西亚经社会	西亚经济社会委员会
国际贸易中心	国际贸易中心
人道协调厅	人道主义事务协调厅
人权高专办	联合国人权事务高级专员办事处
贸发会议	联合国贸易和发展会议
环境署	联合国环境规划署
人居署	联合国人类住区规划署
毒品和犯罪问题办公室	联合国毒品和犯罪问题办公室

小型业务实体

全球契约办公室	全球契约办公室
裁军厅	裁军事务厅
最不发达等国家高代办	最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家高级代表办公室
外空厅	外层空间事务厅
非洲顾问办	非洲问题特别顾问办公室
改进联合国应对性剥削和性虐待措施特别协调员办公室	改进联合国应对性剥削和性虐待措施特别协调员办公室
受害者权利倡导者办公室	受害人权利倡导者办公室
儿童与冲突问题特代办	负责儿童与武装冲突问题秘书长特别代表办公室
负责冲突中性暴力问题秘书长特别代表办公室	负责冲突中性暴力问题秘书长特别代表办公室
负责暴力侵害儿童问题秘书长特别代表办公室	负责暴力侵害儿童问题秘书长特别代表办公室
减灾办	联合国减少灾害风险办公室

反恐办	反恐怖主义办公室
伙伴关系办公室	联合国伙伴关系办公室
维持和平行动	
和平行动部	和平行动部
西撒特派团	联合国西撒哈拉全民投票特派团
中非稳定团	联合国中非共和国多层面综合稳定团
马里稳定团	联合国马里多层面综合稳定团
联刚稳定团	联合国组织刚果民主共和国稳定特派团
观察员部队	联合国脱离接触观察员部队
联塞部队	联合国驻塞浦路斯维持和平部队
联黎部队	联合国驻黎巴嫩临时部队
联阿安全部队	联合国阿卜耶伊临时安全部队
科索沃特派团	联合国科索沃临时行政当局特派团
南苏丹特派团	联合国南苏丹特派团
印巴观察组	联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组
联索支助办	联合国索马里支助办公室
停战监督组织	联合国停战监督组织
政治事务	
联海综合办	联合国海地综合办事处
政治建和部	政治和建设和平事务部
塞浦路斯问题特顾办	秘书长塞浦路斯问题特别顾问办公室
秘书长大湖区问题特使办公室	秘书长大湖区问题特使办公室
秘书长非洲之角问题特使办公室	秘书长非洲之角问题特使办公室
秘书长缅甸问题特使办公室	秘书长缅甸问题特使办公室
秘书长叙利亚问题特使办公室	秘书长叙利亚问题特使办公室
秘书长也门问题特使办公室	秘书长也门问题特使办公室
建和支助办	建设和平支助办公室
联阿援助团	联合国阿富汗援助团
联伊援助团	联合国伊拉克援助团

联合国调查组	促进对达伊沙/伊拉克和黎凡特伊斯兰国所犯罪行追究责任的联合国调查组
联苏综合援助团	联合国苏丹过渡时期综合援助团
荷台达协议支助团	联合国支助荷台达协议特派团
联非办	联合国驻非洲联盟办事处
中部非洲区域办	联合国中部非洲区域办事处
西萨办/喀尼混委会	联合国西非和萨赫勒办事处/喀麦隆-尼日利亚混合委员
中亚预防外交中心	联合国中亚区域预防外交中心
参加日内瓦国际讨论的联合国代表办公室	参加日内瓦国际讨论的联合国代表办公室
中东和平进程特别协调员办事处	中东和平进程特别协调员办事处
联黎协调办	联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处
联利支助团	联合国利比亚支助团
联索援助团	联合国索马里援助团
联哥核查团	联合国哥伦比亚核查团
主要从事管理和支助活动的实体	
大会部	大会和会议管理战略部
传播部	全球传播部
管理战略部	管理战略、政策和合规部
业务支助部	业务支助部
安保部	安全和安保部
余留机制	刑事法庭余留事项国际处理机制
信通厅	信息和通信技术厅
法律厅	法律事务厅
日内瓦办事处	联合国日内瓦办事处
内罗毕办事处	联合国内罗毕办事处
维也纳办事处	联合国维也纳办事处
其他简称	
COVID-19	冠状病毒病
监督厅	内部监督事务厅

一. 引言

1. 根据《方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法条例和细则》(ST/SGB/2018/3)的规定,评价是联合国方案管理周期的一个有机组成部分,目的是加强问责和学习,以改善业绩和成果。¹ 根据 ST/SGB/2018/3 号秘书长公报条例 7.4 的规定,自 1988 年以来每两年对评价进行一次审查,重点关注秘书处的主要方案。根据秘书长 2017 年提出的改革倡议,包括向实体负责人下放权力的举措,本次审查涵盖包括外地特派团在内的 76 个秘书处实体。²
2. 本次审查系统概述 2020-2021 两年期的评价状况。本次审查对评价工作的结构、能力和做法进行评估,列出在各项评价中评估发现的组织业绩方面主要趋势,并为进一步加强本组织的评价工作提出建议。本次审查还考察 COVID-19 疫情和关于评价工作的 ST/AI/2021/3 号行政指示的颁布对这些趋势的影响程度。
3. 最后报告考虑到了各实体对报告草稿的评论意见(见附件)。

二. 方法

4. 本次审查回答了以下问题:
 - (a) 根据评价看板³ 上的指标,2020-2021 年期间评价职能的状况如何?
 - (b) 评价的总体使用和效用如何?
 - (c) 在评价中发现的业绩方面的主要趋势是什么? 这些趋势如何增加方案规划的价值?
 - (d) 加强评价职能需要做些什么?
5. 本次审查采用混合方法,对关于 76 个实体的来自下列来源的信息进行了三角互证分析:
 - 审查评价政策、计划和程序(共 172 份文件)
 - 审查和筛选 51 个实体提交的 389 份报告,其中来自 31 个实体的 210 份报告符合评价报告的准则(见图一)
 - 对 127 份评价报告样本进行质量评估

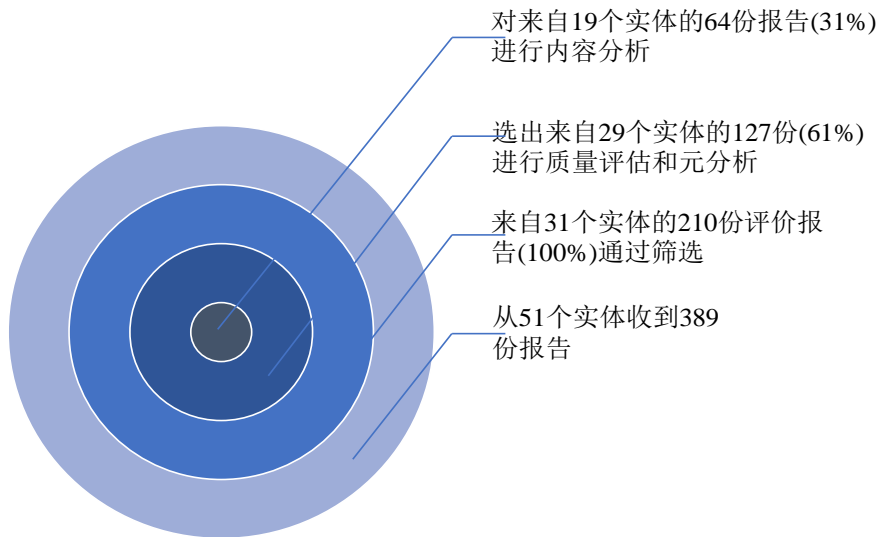
¹ ST/SGB/2018/3 将评价定义为根据一项活动的目标、宗旨和成绩,尽可能系统、客观地确定活动的相关性、有效性和影响力的一个过程。

² 监督厅的评价工作不包括在内;自上一个两年期以来的新实体有:余留机制、信通厅、联合国调查组、联苏综合援助团、荷台达协议支助团。

³ 根据监督厅网站上作为配套报告发布的《联合国评价看板》。

- 对照相关性、一致性、效率、有效性、影响力和可持续性评价准则，对被评为“优秀”和“良好”的来自 19 个实体的 64 份评价报告子样本进行内容分析
- 对评价协调人进行调查(n=62)⁴
- 对整个联合国工作人员进行调查(n=589)⁵
- 对评价支出调查进行分析(n=50)
- 与来自 32 个不同实体的 71 名工作人员(40 名男性和 31 名女性)进行访谈，这些工作人员分别代表高级管理人员、方案管理人和评价工作者

图一
报告筛选情况概述



资料来源：文件审查。

6. 本次审查有一些数据限制。本次审查部分依赖关于评价资源的自报数据，因为不再要求各实体在年度拟议预算中提交关于监测和评价资源的信息；自报财务数据未经独立核实。此外，由于资源有限，需要抽取一些报告样本进行质量评估。此外，关于评价结果的综合报告是在规模更小的样本基础上编写的，只考虑到那些被评为“优秀”和“良好”并因此通过了质量筛选的报告。

三. 结果

7. 各项结果按照审查提出的主要问题编排：(a) 评价职能的状况；(b) 评价使用情况；(c) 业绩方面的主要趋势；(d) 加强评价职能。

⁴ 调查总体数=75，回复率为 83%，在 2022 年 9 月 7 日至 10 月 19 日期间收集回复。

⁵ 调查总体数=2 000，回复率为 30%，2022 年 10 月 17 日至 11 月 1 日期间从 53 个实体收集答复。

8. 为便于分析和说明，根据任务授权和规模⁶ 将 76 个实体分为以下五组：⁷

- 大型业务实体(14)
- 小型业务实体(13)
- 维持和平行动(14)
- 政治事务(24)
- 主要从事管理和支助活动的实体(11)

A. 整个秘书处的评价框架和评价使用情况略有改善，但在评价做法和能力方面仍存在重大差距

9. 如表 1 所示，秘书处大多数实体没有专门的评价单位，即使有此种单位，规模也差异很大。

表 1

2020-2021 年审查所涵盖实体的评价职能结构

有独立的 评价单位(7)	多职能部门内有 专门的评价单位(11)	有单位兼办 评价工作(7)	无评价单位， 但有评价协调人(21)	无评价单位， 但有一些评价活动 ^a (18)	无评价单位，也无评价 活动，或数据缺失(12)
经社部	发协办	管理战略部	联海综合办	业务支助部	全球契约办公室
传播部	大会部	欧洲经委会	西撒特派团	安保部	余留机制
法律厅	和平行动部	拉加经委会	最不发达等国家 高代办	联刚稳定团	中非稳定团
贸发会议	政治建和部	非洲顾问办	受害者权利倡导者 办公室	裁军厅	马里稳定团
环境署	非洲经委会	建和支助办	儿童与冲突问题 特代办	外空厅	信通厅
人居署	亚太经社会	联黎部队	负责暴力侵害儿童 问题秘书长特别 代表办公室	秘书长大湖区问题 特使办公室	改进联合国应对性 剥削和性虐待措施 特别协调员办公室
毒品和犯罪 问题办公室	西亚经社会	联合国调查组	联阿援助团	秘书长非洲之角 问题特使办公室	秘书长叙利亚问题 特使办公室
	国际贸易中心		联伊援助团	秘书长缅甸问题 特使办公室	塞浦路斯问题特顾 办
	人道协调厅		观察员部队	秘书长也门问题 特使办公室	联苏综合援助团

⁶ 大型业务实体的年度预算平均为 1.90 亿美元；小型业务实体的平均年度预算约为 1 300 万美元。

⁷ 缩略语表包含按实体分组的详细列表。

有独立的 评价单位(7)	多职能部门内有 专门的评价单位(11)	有单位兼办 评价工作(7)	无评价单位， 但有评价协调人(21)	无评价单位， 但有一些评价活动 ^a (18)	无评价单位，也无评价 活动，或数据缺失(12)
	人权高专办		荷台达协议支助团	负责冲突中性暴力 问题秘书长特别 代表办公室	印巴观察组
	反恐办		科索沃特派团	减灾办	联黎协调办
			南苏丹特派团	联塞部队	联索支助办
			联非办	联阿安全部队	
			日内瓦办事处	中部非洲区域办	
			内罗毕办事处	伙伴关系办公室	
			维也纳办事处	参加日内瓦国际 讨论的联合国 代表办公室	
			西萨办/喀尼混 委会	联索援助团	
			中亚预防外交中心	联哥核查团	
			中东和平进程特别 协调员办事处		
			联利支助团		
			停战监督组织		

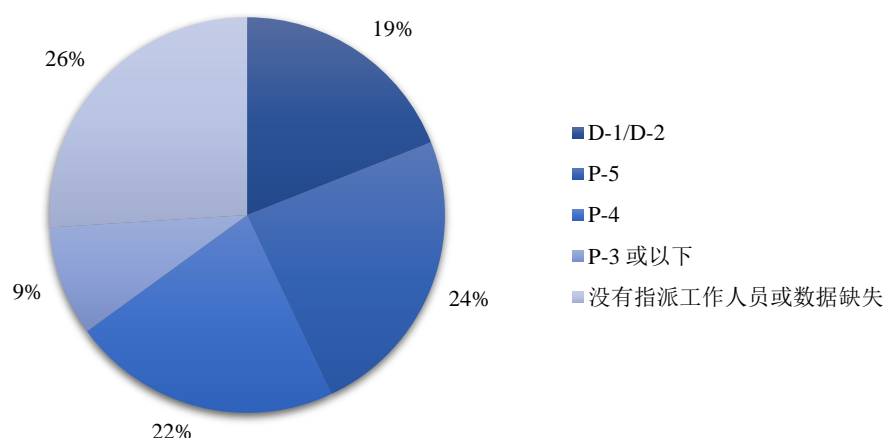
资料来源：看板——协调人调查。

^a 例如内部评估和审查、起草/更新评价政策和评价相关指南、协助开展外部评价、追踪和后续落实评价建议。

自上一个两年期以来，评价工作的结构和框架得到改善，但评价活动仍然主要集中在少数几个大型实体

10. 约有 74% 的实体指派工作人员从事评价相关活动，而上一个两年期为 49%。指派高级工作人员领导这一职能的实体比例也有增加(43%，2018-2019 年为 35%)。图二显示领导评价职能的工作人员的职等。

图二
领导评价职能的工作人员的资历



资料来源：看板——协调人调查。

11. 有 33 个实体制定了评价政策，8 个实体报告称截至 2022 年 8 月制定了政策草案(见表 2)。在 36 分制中，评价政策评估的平均分是 27.4 分。⁸ 各实体提供的评价计划数量与上一个两年期相比没有变化。共收集到 21 份计划，大部分来自大型业务实体组的实体，在 14 分制中平均得分是 10.9 分。

12. 有 50 个实体报告称至少在一定程度上使用了评价程序。最常提到的程序是将评价成果纳入方案规划，制定执行建议的行动计划和建立追踪执行情况的制度。⁹ 协调人调查显示，27 个实体始终或大部分时间使用质量保证程序¹⁰ (2018-2019 年为 20 个实体)。鉴于有 31 个实体提交了评价报告，这一结果令人鼓舞。然而，只有 19 个实体提供了关于质量保证程序落实到位的书面证据，这些实体大部分来自大型业务实体组。

13. 在协调人调查和访谈中，工作人员指出需要加强评价文化、结构和程序，以便更好地支持建立和使用评价职能；他们提到管理战略、政策和合规部和监督厅在这方面的作用。在评价文化方面，他们指出领导层需要加强参与和投入，增强对评价所具有价值的认识，更多地使用创新方法。在评价结构方面，他们指出需要更加注重制定政策，处理在确保内部评价独立性和可信度方面的挑战，确定获得足够权能的工作人员。在评价程序方面，他们指出需要更明确地说明内部评价的覆盖范围，发布更多的评价指南。

⁸ 资料来源：联合国评价看板——案头审查。评价政策评估以 0 至 2 的评分尺度衡量 18 项准则，涉及以下主题：评价的概念和作用；评价标准；体制框架；评价工作的组织、管理和预算编制；后续落实机制；披露和传播做法；对性别平等和人权问题的融合。可在随附的评价看板中查看各实体的得分。

⁹ 资料来源：联合国评价看板——协调人调查和案头审查。

¹⁰ 例如使用联合国评价小组的质量核对表，或定期对评价报告进行独立质量评估。

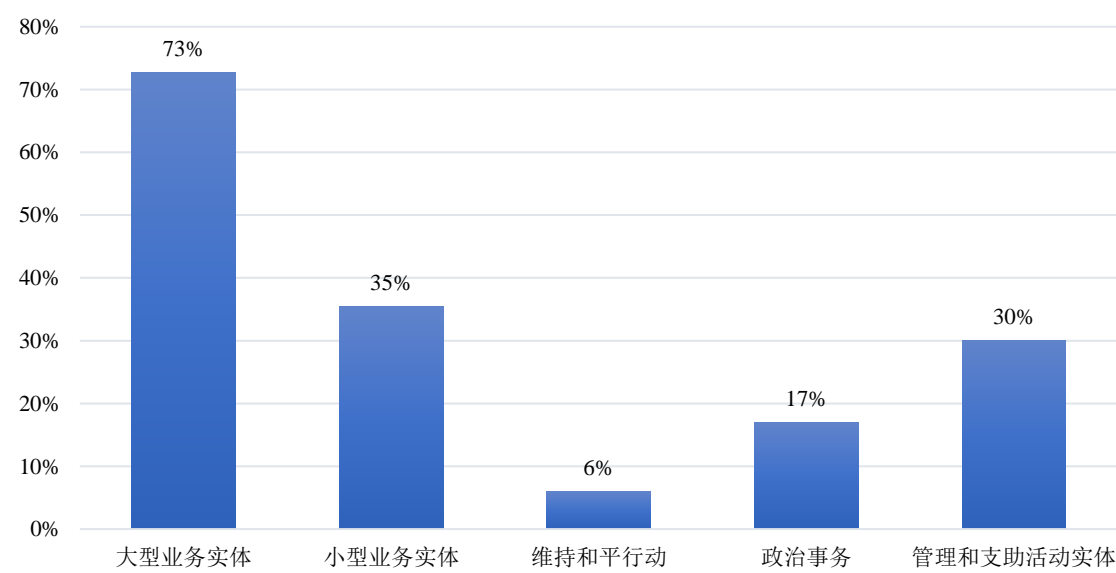
表 2
评价职能的沿革情况

	大型业务实体		小型业务实体		维持和平行动		政治事务		主要从事管理和 支助活动的实体		共计	
	2018– 2019	2020– 2021	2018– 2019	2020– 2021	2018– 2019	2020– 2021	2018– 2019	2020– 2021	2018– 2019	2020– 2021	2018– 2019	2020– 2021
实体数	14	14	13	13	15	14	23	24	9	11	74	76
有专门评价职能的实体	11	12	—	1	1	1	1	1	4	3	17	18
有评价政策的实体	13	13	7	7	1	2	2	4	5	7	28	33
有评价计划的实体	13	13	2	1	—	1	3	3	3	3	21	21

资料来源：2020-2021 年：看板草稿——对 2020 年和 2021 年拟议方案预算的案头审查和分析；2018-2019 年：A/76/69 所附看板。

14. 各两年期对次级方案的评价覆盖率也没有变化，为 43%。在所有实体的 240 个次级方案或建设和平预算构成部分中，有 103 个被内部评价覆盖。16 个实体 (21%) 在 2020-2021 两年期内覆盖了全部 57 个次级方案。图三按组别列示平均覆盖率。

图三
按组别列示的内部评价对次级方案或构成部分的平均覆盖率



资料来源：评价支出调查和文件审查。

15. 审查期间发现，各实体对于行政指示在评价覆盖范围方面提出的要求有些困惑。该指示规定，所有次级方案应至少每六年进行一次内部评价，但同时也要求各实体制定年度评价计划。由于 76 个实体中的 32 个只有一个次级方案，进一步澄清内部评价的预期周期和范围，将有所助益。

自 2018-2019 年以来，尽管一些实体发布了其他组织学习产品，但评价报告的总体数量减少

16. 与上一个两年期相比，2020-2021 两年期编写的评价报告数量减少。在 51 个实体提交的 389 份报告中，31 个实体编写的 210 份报告(54%)被认定为符合预定准则的评价报告。¹¹ 这低于 2018-2019 年的数字，当时有 261 份报告(58%)被认定为符合相同准则的评价。报告总数减少可能是因为评价的开展遇到与 COVID-19 疫情有关的挑战，但也是因为一些实体减少项目评价数量，转而开展从方案或专题角度划定范围、资源更充足的战略评价。另有 25 个实体根本没有提交任何报告。在 2020-2021 两年期，仅 10 个实体就编写了大多数评价报告(77%)。¹² 表 3 按组别列示报告提交情况。尽管报告数量减少，但 2020-2021 年评价报告的总体支出估计数约为 1 800 万美元，反映出自 2018-2019 年(1 700 万美元)以来支出略有增加。增加额主要反映了大型业务实体组中一个实体的支出。¹³

表 3
按组别列示的实体提交报告情况

	大型业务 实体(14)	小型业务 实体(13)	维持和平 行动(14)	政治 事务(24)	主要从事管理 和支助活动的 实体(11)	共计(67)
在评价报告总数中所占比例 (数量)	85 (178)	3 (7)	2 (4)	5 (10)	5 (11)	(210)
用于评价报告的总体预算比例	0.31	0.13	0.00	0.03	0.03	0.08 ^a
所有报告都被认定为评价报告 的实体数	11	4	1	3	—	19
一些报告被认定为评价报告的 实体数	3	1	1	2	5	12
没有报告被认定为评价报告的 实体数	—	6	5	8	1	20
未提交报告的实体数	—	2	7	11	5	25

资料来源：文件审查。

^a 如果计入监督厅的预算，则是 0.14%。

17. 在没有通过筛选的 179 份报告中，有 103 份报告不是由提交实体编写或管理的评价。另有 28 个实体提交的 76 份报告不符合评价报告的定义。对这 76 份报

¹¹ 准则包括下列内容：(a) 报告评估了方案执行情况这一要素；(b) 报告提出了有关评估和方法的问题和(或)准则；(c) 报告提出了结果和证据；(d) 报告提出了结论和(或)建议。

¹² 环境署：41 份；毒品和犯罪问题办公室：26 份；发协办：17 份；经社部：17 份；亚太经社会：14 份；人居署：14 份；欧洲经委会：10 份；贸发会议：10 份；人权高专办：7 份；国际贸易中心：6 份。资料来源：文件审查。

¹³ 发协办。

告的进一步分析表明，这些报告虽然不构成评价报告，但反映了大量的学习内容，例如自我评估、经验教训和良好做法研究以及事后审查和业绩审查。

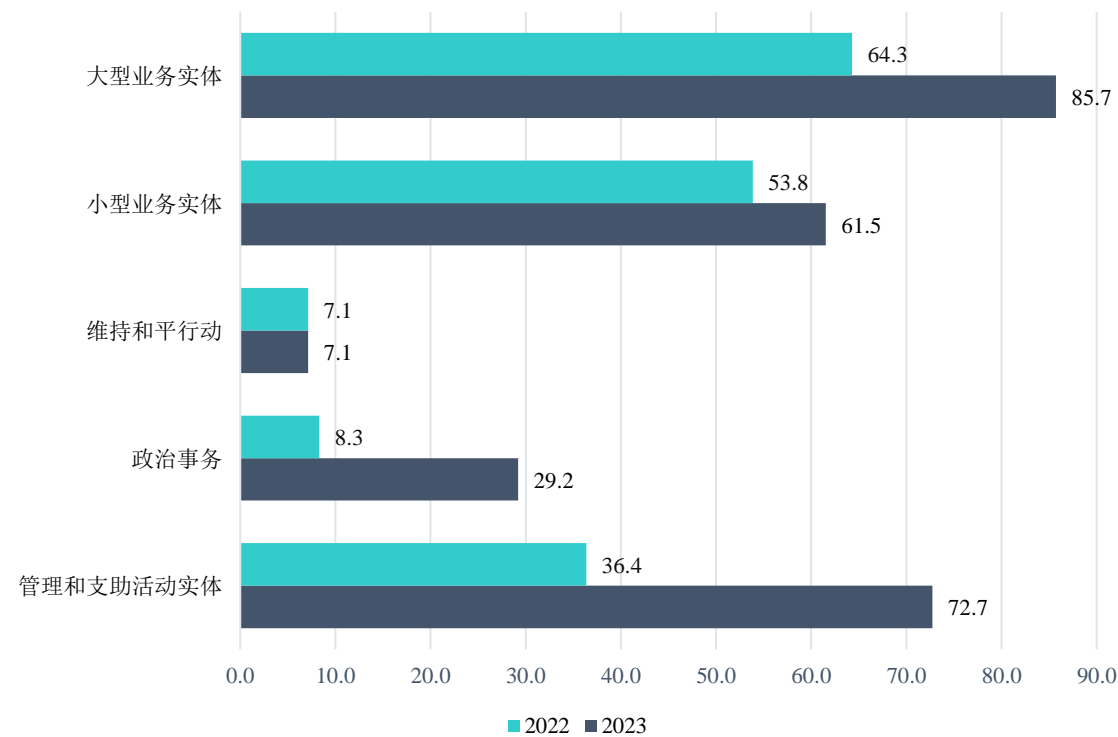
18. 在协调人调查和访谈中，各实体经常强调，需要认识到各实体因任务授权的性质和规模各异而有不同的内部评价要求，并敦促提供更有针对性的支持。一些实体还表示感到监督疲劳，因为这些实体认为自己要接受监督厅、审计委员会和安全理事会并行开展的许多监督活动以及正在进行的其他一些评估活动(例如战略审查和事后报告)，并询问是否以及如何调整这些活动以满足行政指示的规定。

据报告，评价报告的使用和实用性提高，但各实体对评价的使用情况差异很大

19. 改革后的预算流程要求各实体说明如何在方案规划中使用评价，在这方面出现积极趋势。对 76 个实体 2022 年预算文件的审查表明，23 个实体提供了根据 2020 年内部和外部评价报告采取行动的实例。如图四所示，就 2023 年方案预算而言，36 个实体提供了使用实例，因此可以看到积极的趋势。这一趋势主要出现在政治事务以及主要从事管理和支助活动的实体中。

图四

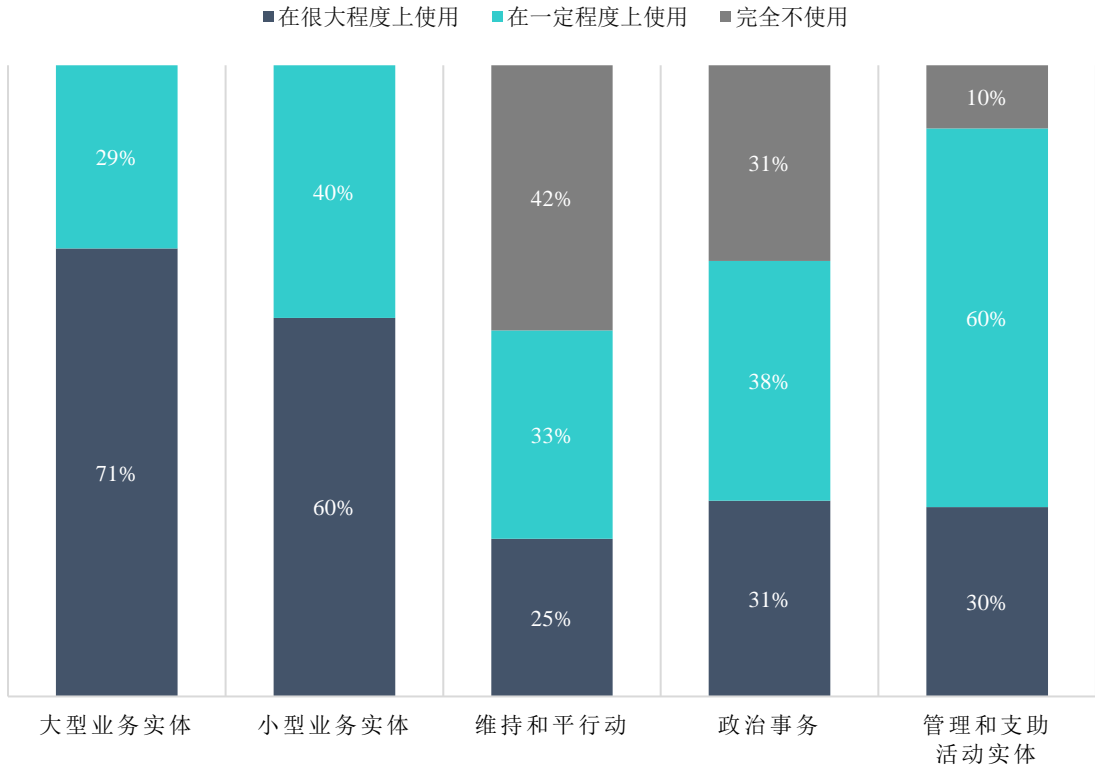
按组别列示的提及使用评价结果和(或)建议实例的实体比例



资料来源：文件审查——拟议方案预算。

20. 如图五所示，协调人调查的受访者也报告了评价的使用情况。总体而言，大多数协调人表示，评价报告在很大程度上或一定程度上得到了使用，大型业务实体组和小型业务实体组的评价使用情况最为突出。

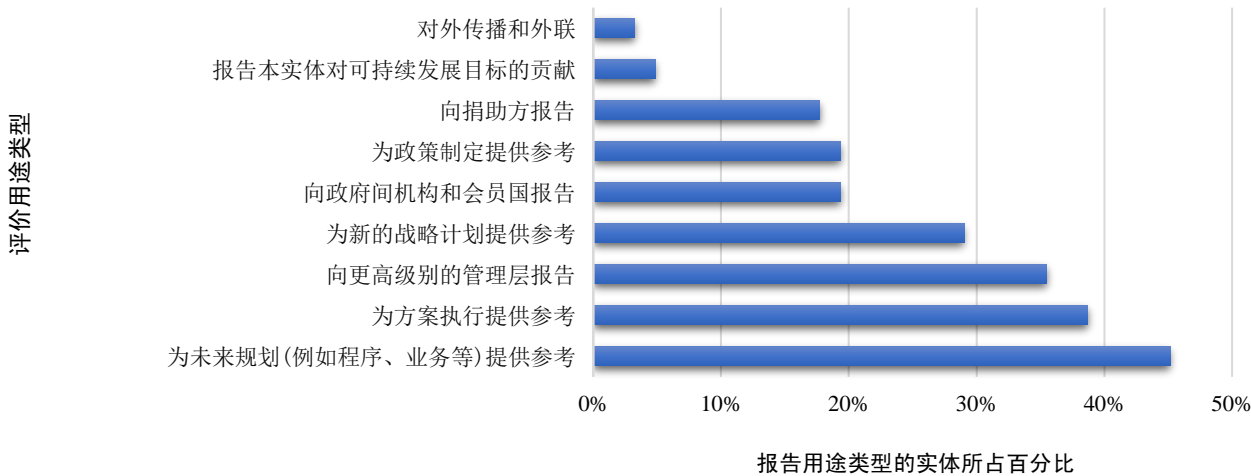
图五
协调人对评价报告使用情况的看法



资料来源：协调人调查(n=62)。

21. 如图六所示，协调人调查的受访者还列出了具体的评价用途类型，其中最常见的包括为未来规划、方案执行和向管理层报告提供参考。

图六
报告评价用途类型的实体所占百分比

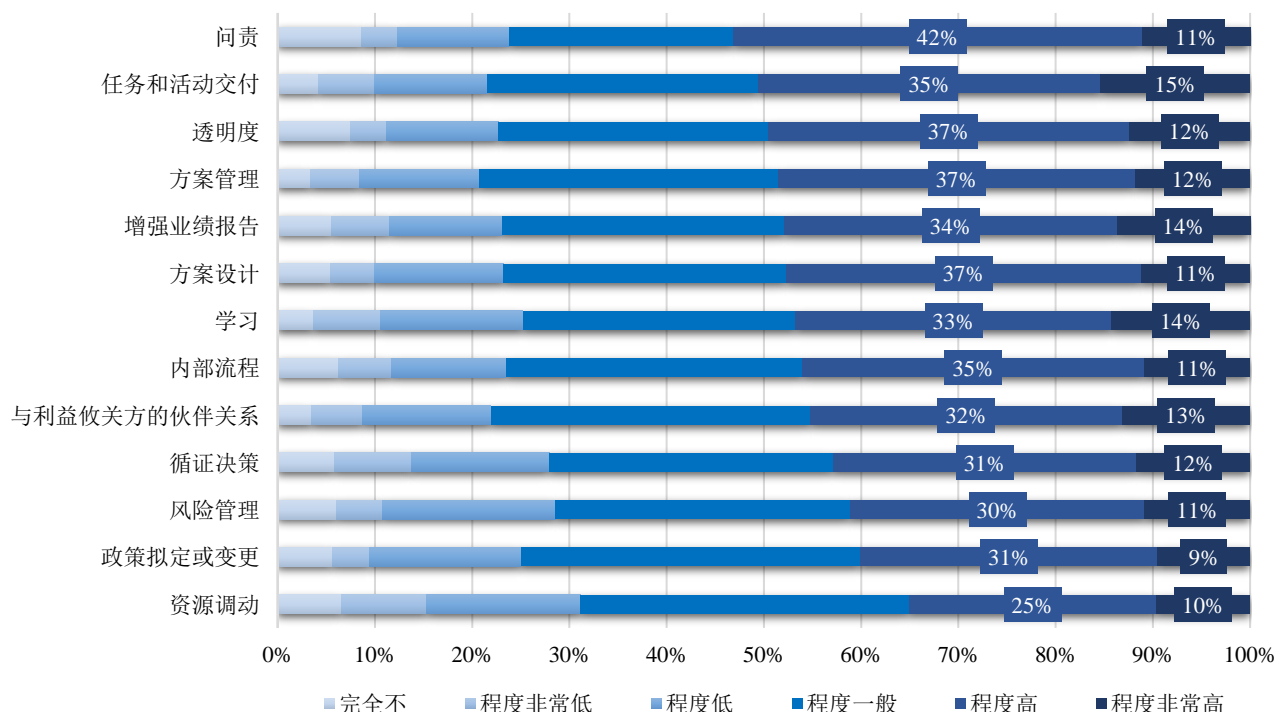


资料来源：协调人调查(n=62)。

22. 秘书处各部门的工作人员还报告称，在过去两个两年期中，评价的积极影响增加。如图七所示，超过 50%的工作人员调查受访者认为，评价在问责(53%)、任务交付(51%)和透明度(50%)方面产生了较大或非常大的积极变化。这一比例高于上一个两年期，当时只有 38%的工作人员调查受访者将评价对问责和透明度的贡献评为较大或非常大。

图七

工作人员对评价所产生变化的看法



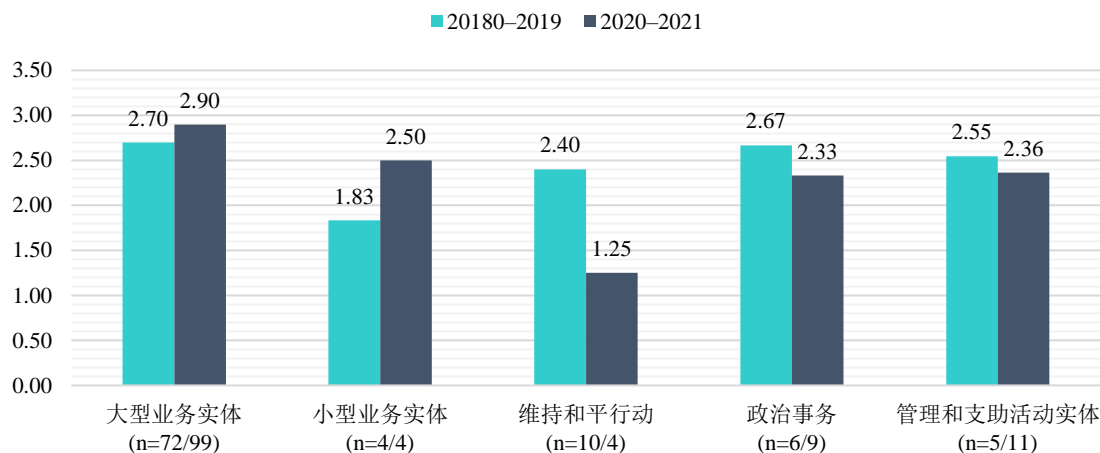
资料来源：工作人员调查(n=589)。

B. 总体而言，评价报告的质量没有变化，在纳入性别和人权考虑因素方面取得的改进最大

23. 经审查的大多数评价报告质量良好。在评估的 127 份报告样本中，67%被评为“高质量”，22%被评为“一般”，11%被评为“差”或“很差”(2018-2019 年，60%被评为“高质量”，37%被评为“一般”，3%被评为“差”)。如图八所示，尽管与上一个两年期相比，大型业务实体组和小型业务实体组的报告质量提高，但其他三个组的质量评分下降。

图八

按组别列示的评价报告平均质量评分，分数为 1 至 4 (0=非常差，1=差，2=一般，3=良好，4=优秀)

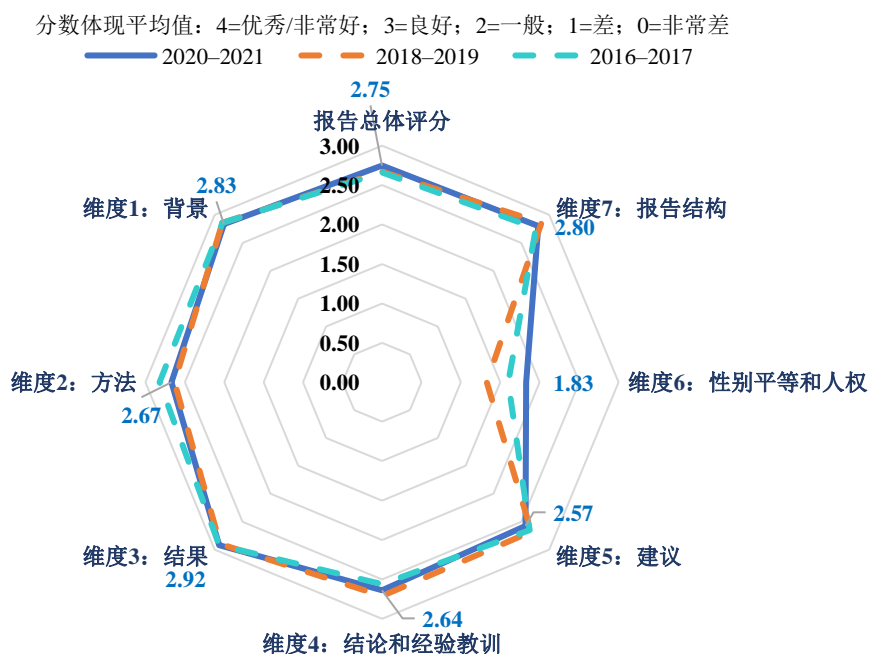


资料来源：对 127 份报告样本的质量评估。

24. 总体而言，在过去三个两年期评估的 7 个质量维度中，结果、背景和报告结构维度的质量得分高于结论和建议。在审查过程中发现，在几乎一半的报告(48%)中，结论部分没有超出总结评价结果的范围，因此没有为分析提供附加值。关于建议，三分之二的报告(68%)提出的建议过于模糊，不具有可操作性。图九按维度列示平均质量评分。

图九

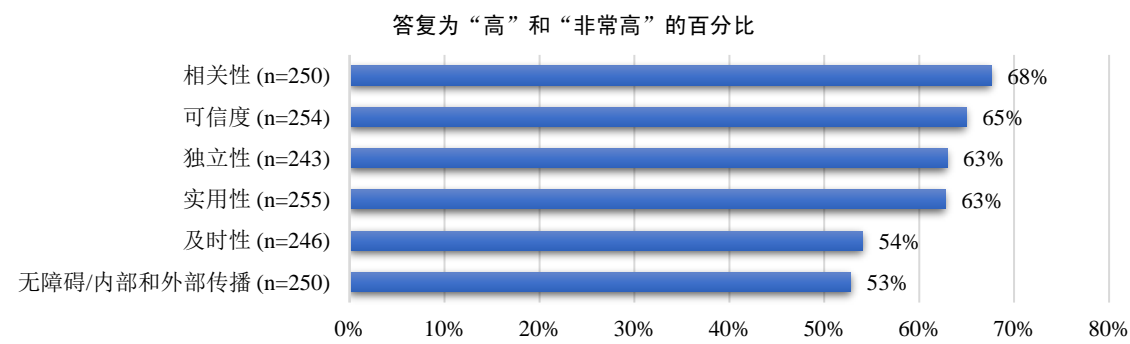
按维度列示的过去三个两年期评价报告平均质量评分



资料来源：对 127 份报告样本的质量评估。

25. 如图十所示，总体而言，工作人员对评价报告质量的评估是积极的，61%的工作人员调查受访者将六个质量方面评为“高”或“非常高”，与上一个周期(56%)相比略有提高。与其他准则相比，对及时性和无障碍的评估结果不那么积极，但仍高于上一个两年期(分别是 47%和 43%)。

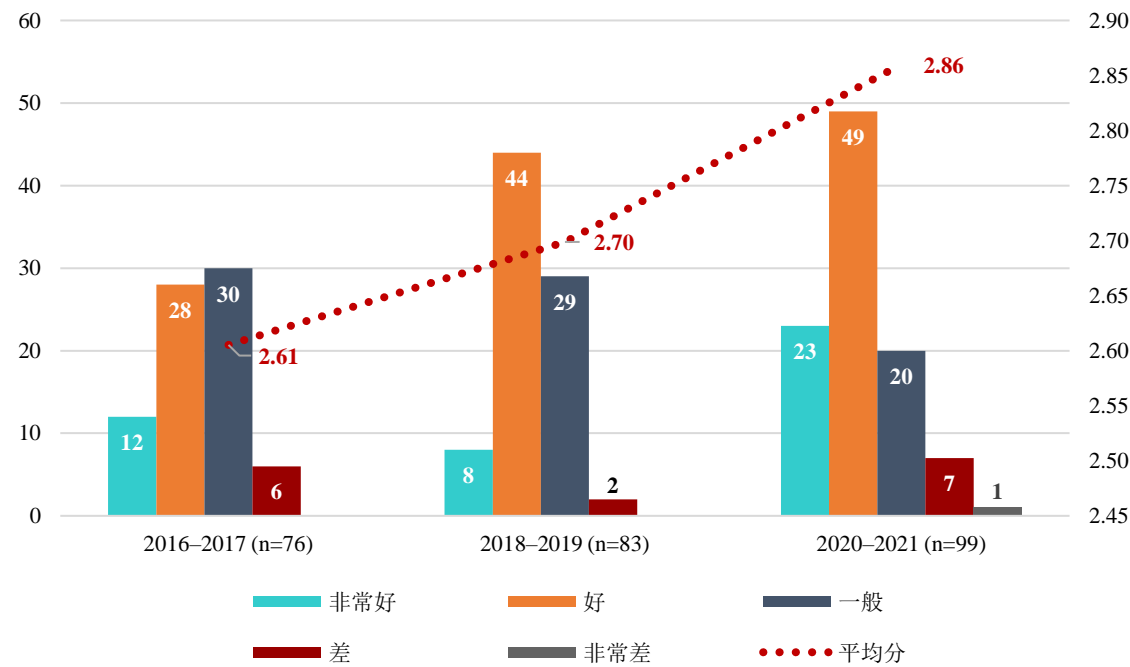
图十
工作人员对报告质量的反馈



资料来源：工作人员调查(n=589)。

26. 就过去三次两年期审查所涵盖的 17 个实体而言，报告的总体质量显示出积极的趋势。如图十一所示，2020-2021 两年期的平均质量得分是 2.86，2018-2019 两年期是 2.70，2016-2017 两年期是 2.61。

图十一
参加过去三次两年期审查的实体的总体报告质量



资料来源：对报告样本的质量评估。

27. 在本报告所述期间，12 个实体编写了质量上乘的报告。¹⁴ 在其中一些报告中注意到的良好做法包括很好地运用视觉资料和信息图来证明关于变革的理论、展示利益攸关方分析图和介绍主要结果。优质报告中的其他良好做法包括说明结果、结论和建议之间的明确联系，并列入贯穿各领域的问题，例如对性别考虑因素、¹⁵ 人权问题、¹⁶ 环境¹⁷ 和残疾问题¹⁸ 的透彻分析，下一节将进一步讨论这些问题。

与上一个两年期相比，将人权和性别平等问题融入评价报告的情况有了显著改善，但仍然是一项挑战

28. 在评估的所有质量维度中，对性别平等和人权问题的融合在 2020-2021 年和 2018-2019 年之间取得的改善幅度最大。平均而言，依照在《联合国全系统性别平等和增强妇女权能行动计划》的基础上评定的得分(5.17)，所分析的报告在性别平等维度方面“接近要求”，高于上一个两年期的得分(4.87)。约有 39% 的报告达到要求，34% 接近要求，28% 未达到要求。

29. 关于“充分”或“令人满意地”融合人权问题，不到一半的评价报告(40%)述及这一问题；在有效融合这些问题的 51 份报告中，9 份(16%)来自具有人权、法律或政治方面明确任务授权的实体，¹⁹ 而令人满意地考虑到这些方面的绝大部分报告来自具有更广泛任务授权的实体。²⁰

30. 在 2020-2021 年的审查中引入了对残疾包容和环境问题的融合。²¹ 在审查过程中发现，如图十二所示，评价报告对这些问题的融合程度很低，特别是在对残疾包容的考虑方面，只是偶尔提及和作为特殊情况进行分析。环境问题的结果稍好，38% 的报告将其纳入了评价范围、方法和分析。在充分或令人满意地纳入环境问题的报告中，31% 来自一个具有环境方面任务授权的组织(环境署)。得分较低的原因可能是关于这两个主题的指南相对较新或正在制定中。²²

¹⁴ 发协办、经社部、安保部、非洲经委会、欧洲经委会、亚太经社会、国际贸易中心、建和支助办、贸发会议、环境署、人居署、反恐办。

¹⁵ 发协办、人道协调厅、人权高专办、毒品和犯罪问题办公室、环境署。

¹⁶ 发协办、人道协调厅、人权高专办、环境署。

¹⁷ 发协办、非洲经委会、亚太经社会、环境署、人居署。

¹⁸ 发协办、欧洲经委会、人道协调厅、人权高专办。

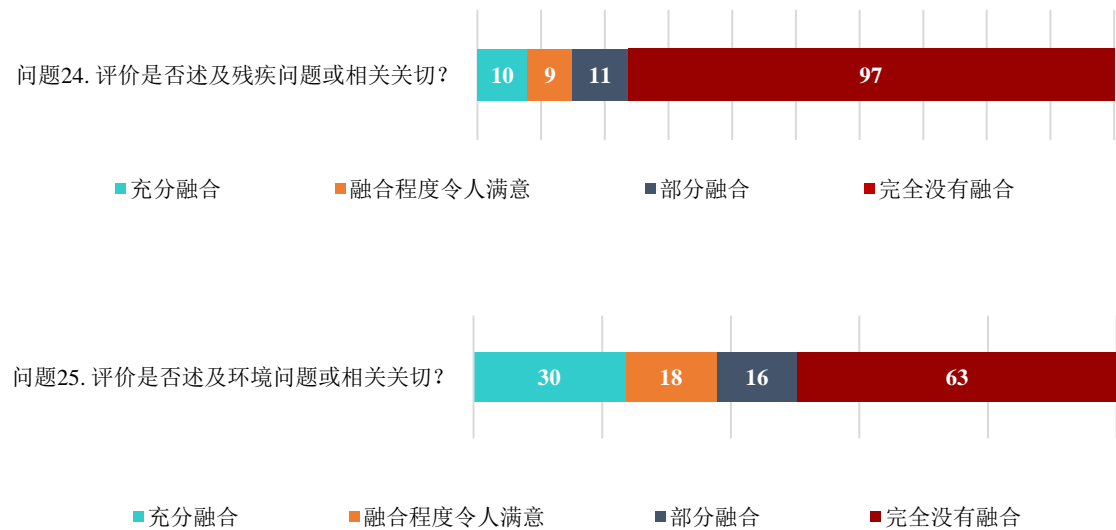
¹⁹ 人权高专办、法律厅、建和支助办、联利支助团。

²⁰ 发协办、经社部、非洲经委会、欧洲经委会、拉加经委会、亚太经社会、人道协调厅、贸发会议、环境署、人居署、反恐办、毒品和犯罪问题办公室。

²¹ 2020-2021 两年期的评分是为了建立基线，不计入总分。

²² 关于将残疾包容问题融合到根据《联合国残疾包容战略》实体问责框架评价指标开展的评价和报告工作中的指南(2022 年)和关于在人口基金评价中实现残疾包容的指南(2020 年)是最近公布并可在网上搜索找到的指南的实例。可能还有其他类似的文件，但没有反映在本报告中。

图十二
评价报告中的环境和残疾问题考虑因素



资料来源：对 127 份报告样本的质量评估。

31. 下面的文字框介绍了一些纳入这些贯穿各领域问题的良好做法实例。

在纳入性别平等、人权、残疾和环境考虑因素方面的良好做法

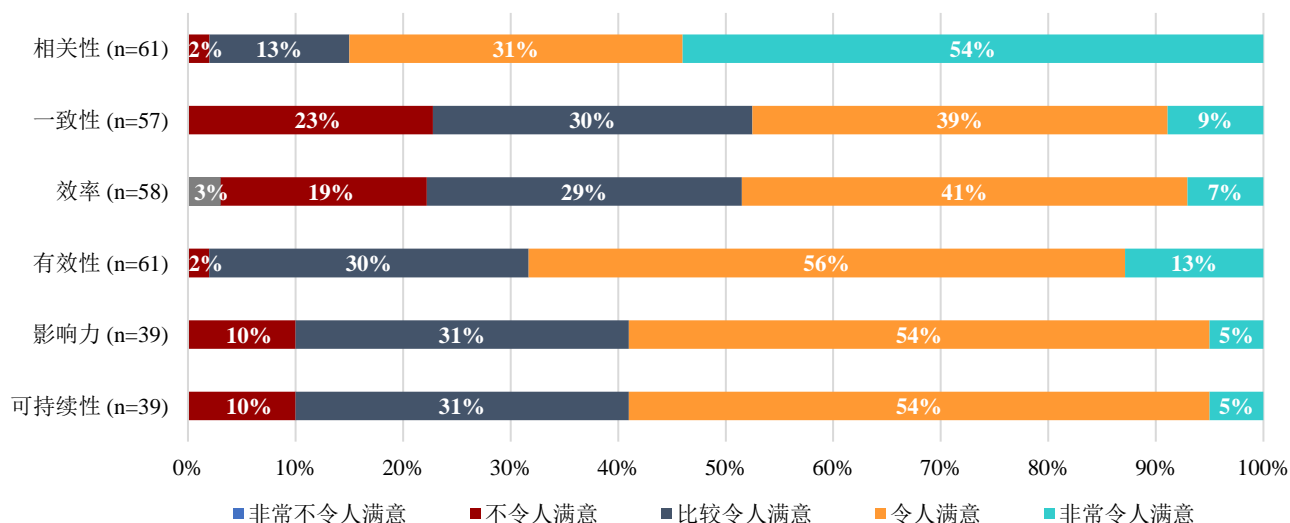
- 在对吉尔吉斯斯坦 2018-2022 联合国发展援助框架的最终评价中，整份报告使用了按性别分列的数据和基于人权的语言，并将性别平等和人权纳入数据收集工具的主流。报告还对这两个问题进行了很好的分析。
- 人权高专办在对 2017-2020 年柬埔寨国别方案的评价中对人权背景进行了出色的描述，将性别平等、人权和残疾包容作为具体的评价准则，并在与利益攸关方的所有核心调查中作为具体问题探讨。
- 在人道主义事务协调厅管理的关于莫桑比克气旋“伊代”救灾工作的机构间人道主义评价报告中，残疾人的需求在报告各部分得到了充分的关注。这份报告把残疾列为抽样策略所用的准则之一，并按性别、残疾状况和有关流离失所的 3 个类别分列结果。
- 关于环境署减贫贡献的独立审查包含涉及环境方面的具体审查问题，对贫困和环境之间的关系进行了很好的分析，并提供了关于这些努力所取得成果的有用证据。在非洲经委会关于促进非洲内部贸易的最后评价中，气候变化也被列为一个贯穿各领域的问题。

C. 上一个两年期的评价结果表明，各项方案在相关性和有效性方面的表现优于在效率或一致性方面的表现

32. 对 64 份高质量评价报告样本进行了分析，以查明影响 2020-2021 年方案交付的一些因素(见图十三)。总体而言，与上一次两年期审查的同一分析相比，在组织业绩评估方面没有发现重大变化。

图十三

按评价准则列示的干预措施²³评级情况



资料来源：对被评为“优秀”和“良好”的 64 份报告样本进行的内容分析。

33. 如图十三所示，经审查的报告中的干预措施在相关性方面得分最高。在近 85% 的报告中，干预措施被认为充分相关，这意味着这些措施符合国家优先事项和联合国战略框架。虽然这一评级与上一个两年期相似，但更具体而言，超过一半的报告被评为“非常令人满意”，而 2018-2019 年则是 29%。许多评价指出，干预措施的相关性源于各实体有能力为会员国遵守国际和(或)区域义务和承诺提供工具并支持能力建设。

34. 在经审查的评价报告中，近 70% 还表明干预措施有效地实现了目标(评定为“令人满意”或“非常令人满意”)，近 60% 提供了在各级产生影响的证据。尽管对项目成果的贡献得到了合理的证明，但相当多的报告指出，由于监测和评价系统及各项指标薄弱，难以确定这些贡献或对照成果衡量进展情况。有利于干预措施有效性的成功因素涉及：

(a) 包容各方的规划和执行，包括在战略层面让政府和其他伙伴参与的能力；

²³ “干预措施”一词的使用范围很广，包括方案、次级方案、项目、国别组合和内容分析中包含的其他分析对象。

(b) 必须超越传统的利益攸关方范围，与民间社会组织、私营部门和区域机构结成伙伴关系；

(c) 适应环境需要和利用本地知识的能力；这种适应性办法也被认为有利于提升对干预措施的认同感和主导权，并最终促进提高干预措施的可持续性。

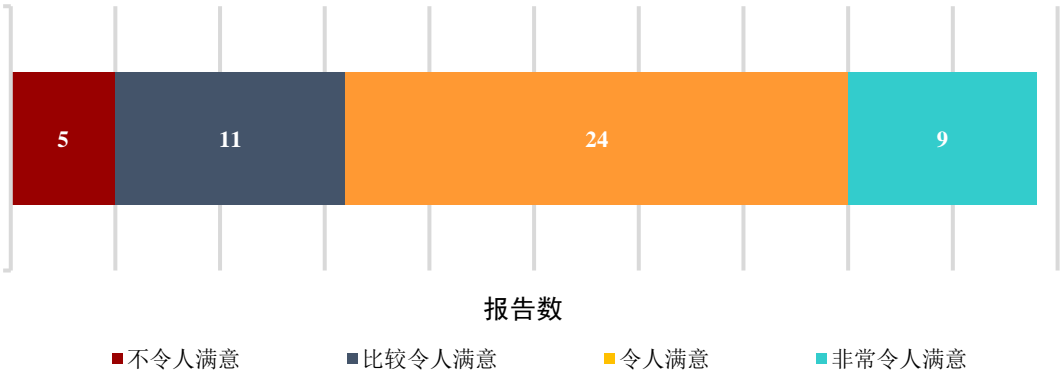
35. 在经审查的评价中，近 60% 的评价在可持续性方面被评为“令人满意”或“非常令人满意”。各方案能够提升对过程和成果的有力主导并嵌入确保在项目完成后采取进一步行动的机制和能力，被认为是促进方案可持续性的一个重要因素。然而，分析还表明，提高成果可持续可能性的系统性办法和退出战略尚未得到充分实施。

36. 在所审查的评价报告中，效率和一致性得分最低(分别有 49% 和 48% 被评为“令人满意”和“非常令人满意”)。方案效率低下的原因包括：作用和责任结构存在差距；工作计划过于宏大；治理和管理流程不利于战略决策；缺乏资源或资金短缺。一些报告指出，项目之间的一致性以及利用与其他发展伙伴的现有关系是影响成果交付的一个促进或阻碍因素。报告还经常提到，强有力的内部一致性和项目设计是促进因素，这着重表明了在项目设计中采用系统性或综合性或多层面办法的有效性。

有新出现的评价证据表明，各实体在国家、区域和全球各级为系统性变革做出了贡献

37. 如图十四所示，根据所评估的评价报告，只有少数旨在促进系统性变革的干预措施未能做到这一点。大多数报告(67%)提供了关于对政策变革和(或)制度改革做出重大贡献的明确证据，而 22% 的报告表明可能发生了某种程度的变化，并被评为“比较令人满意”。一些报告介绍了联合国实体推动或支持改革的具体实例，包括国家法律和制度以及区域和国际各级的系统性变革。与成功促进更多系统性变革有关的重要因素包括国家主导权和政治决策者的政治承诺、联合国各实体的斡旋作用以及采用战略性多层次办法拟定干预措施的重要性。

图十四
干预措施对政策变革或制度改革的贡献



资料来源：对被评“优秀”和“良好”的 64 份报告样本进行的内容分析。

监测和评价框架的质量差，仍然是确定方案成果、促进学习和查明联合国各实体对已确定成就所做贡献的一个障碍

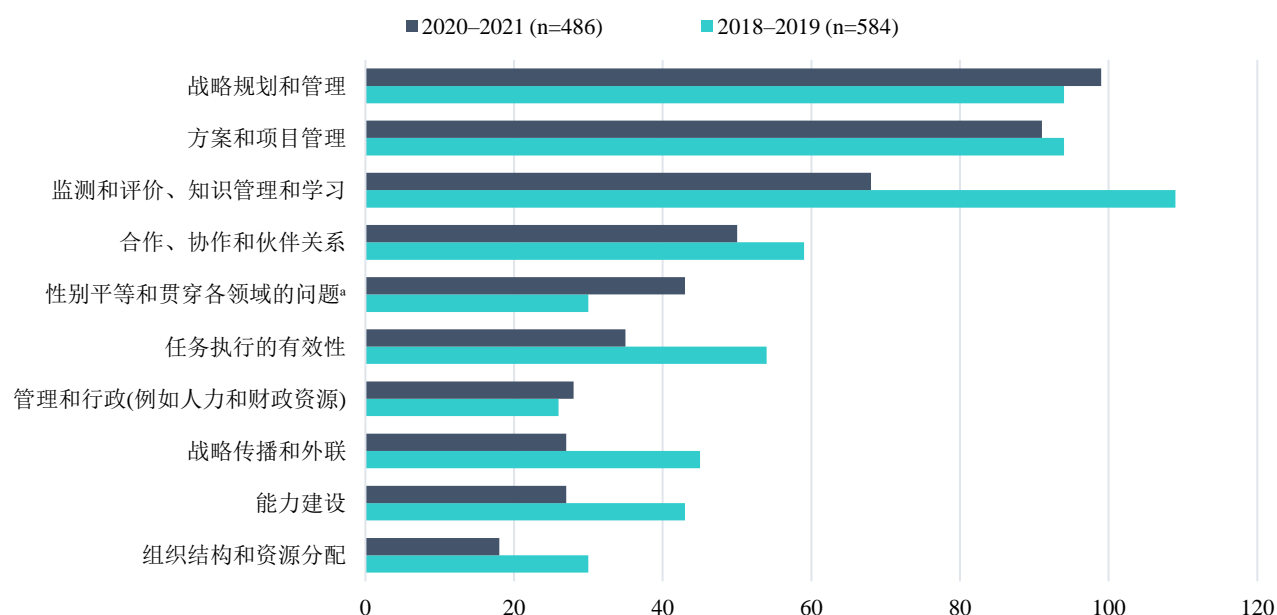
38. 许多评价发现，薄弱的监测和评价系统仍然是了解进展、开展学习和衡量成果的障碍。一些评价无法对照成果框架确定方案的总体成效，无论是在结果一级，还是在产出一级。对许多其他评价而言，监测和评价系统被认为不足以可靠地确定所取得的结果。约有 36% 的报告无法提供关于影响力的证据，在许多情况下是由于缺乏明确的监测框架。即使在评价中核实了进展的情况下，也经常提到难以了解联合国对进展的具体贡献程度。在所有重点领域中，关于监测和评价的建议数量位居第三，被认为是加强“成果文化”以及促进方案内部和方案之间学习的关键。

与上一个两年期一样，大多数建议涉及战略规划以及方案和项目管理

39. 所分析报告样本(64 份)共包含 528 项建议。如图十五所示，涉及战略规划 and 管理的建议数量最多(19%)，其次是方案和项目管理以及监测和评价领域的行动(分别占 17% 和 13%)。为了改进战略规划和管理，建议呼吁更好地利用变革理论，使干预措施更加符合实际情况，并制定资源调动战略。与方案管理有关的建议侧重于下列方面的需要：进一步建设监测和评价以及成果管理能力；调整现有的资源调动业务模型；改进方案追踪机制和财务追踪机制之间的联动；确保治理系统符合目的，治理结构充分运作；建立更健全的风险管理系统。

图十五

最常见建议在各重点领域的分布情况



资料来源：对被评为“优秀”和“良好”的 64 份报告样本进行的内容分析。

^a 根据《联合国全系统性别平等和增强妇女权能行动计划》进行的评分评估在评价报告中纳入性别平等或人权方面建议或经验教训的情况，从而促进在建议中提及性别平等和人权问题。

D. 各实体在面对疫情时表现出韧性和适应力

各实体继续执行评价工作计划

40. 约有 30% 的实体报告称，在执行评价工作计划方面受到 COVID-19 疫情的严重或非常严重影响。疫情迫使一些设有评价单位的实体修订数据收集方法，而过去一直使用远程方法的其他实体则没有受到如此不利的影响。²⁴ 约有三分之一的实体(22 个)报告称已改为使用在线方式，特别是在数据收集方面；对其中 7 个实体而言，这一转变导致评价延迟完成。虽然一些实体(8 个)报告了在线数据收集的局限性，但有几个实体(6 个)报告称在线数据收集实现了净增效，包括降低了评价费用。7 个实体报告称，由于疫情导致各种优先事项之间的相互竞争，不得不修订或暂停评价工作计划。²⁵

COVID-19 疫情影响方案的执行，但也为扩大触达范围提供了战略契机

41. 评价报告中经常提到，疫情造成的限制是方案或项目工作计划出现延迟或交付率低的一个原因，²⁶ 并且是最常提及的对方案有效性和可持续性产生不利影响的因素之一(另外两个因素是政治不稳定和政府更迭)。²⁷ 经审查的评价报告指出，活动经常放慢，或在特殊情况下停止。一些评价还承认，这场危机对各实体的方案规划优先事项产生严重影响，占用了已规划方案的时间和优先地位。²⁸ 一些评价报告称，各方案为应对 COVID-19 疫情的直接影响而调整了资金用途，并制定了快速评估和其他产品，这些产品有助于为国家机构和发展伙伴提供急需的数据，以便采取旨在减轻危机影响的联合干预措施，重点关注最脆弱群体和(或)有可能掉队的人。²⁹ 例如，贸发会议在“内陆发展中国家循证决策所需生产能力基准评估指数”项目下开展的工作有助于为分析这场危机对最不发达国家和发展中国家生产能力的影响提供参考。

42. 然而，尽管各项活动受到与 COVID-19 疫情相关的干扰，但大部分评价认为，各方案迅速适应了与疫情有关的限制措施，并为取得成果而对会议形式和执行方式做出了调整，从而使更广泛的利益攸关方能够参与讨论和决策。³⁰ 评价显示，向在线工作模式的转变在所有情况下都相当顺利，尽管这需要工作人员和利益攸关方迅速提升技能和作出调整。³¹ 例如，关于法律事务厅一般法律事务司为联合国应对 COVID-19 疫情提供支持的评价得出结论认为，该司有效调整了内部工作

²⁴ 例如欧洲经委会、拉加经委会、西亚经社会。

²⁵ 反恐办、西撒特派团、观察员部队、联阿援助团、中部非洲区域办、传播部、法律厅。

²⁶ 发协办、非洲经委会、拉加经委会、亚太经社会、西亚经社会、贸发会议、人居署、南苏丹特派团、安保部。

²⁷ 环境署、毒品和犯罪问题办公室。

²⁸ 发协办。

²⁹ 发协办、拉加经委会、亚太经社会、人权高专办。

³⁰ 亚太经社会、人居署。

³¹ 人权高专办。

结构，以最佳方式满足疫情带来的业务需求，并能够利用信息技术工具来简化沟通和协作。

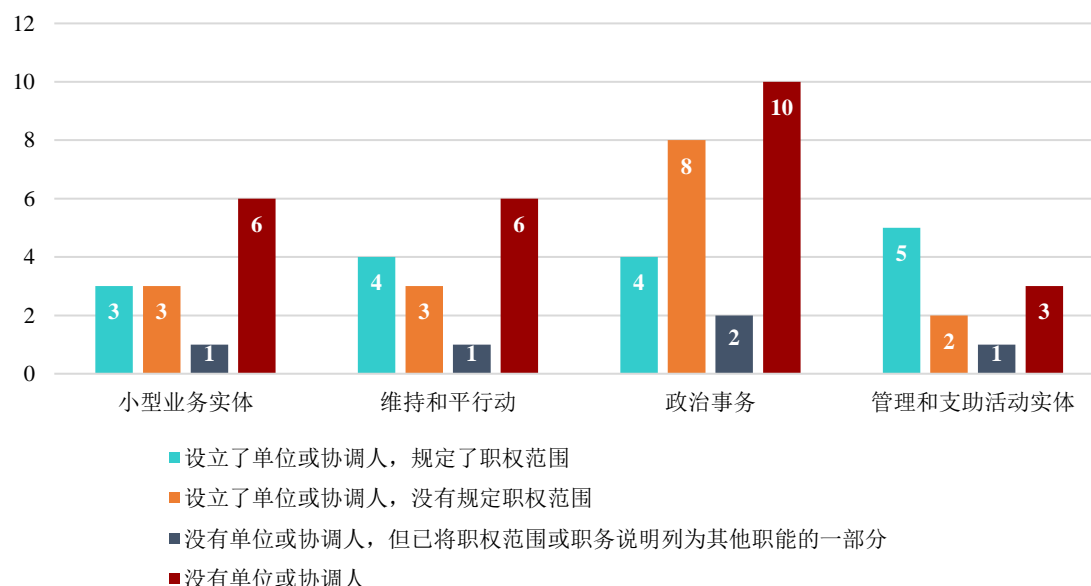
四. 就方案和协调委员会提出的建议采取后续行动

43. 大会第 76/236 号决议核可了上一份报告所载的四项建议，并呼吁及时予以执行。在编写本报告时，所有四项建议都被认为正在执行中。将继续监测执行情况。

44. 关于建议 1，³² 如图十六所示，在小型业务实体组、维持和平行动组、政治事务组以及管理和支助活动实体组的 62 个实体中，有 16 个实体³³ 报告称设立了评价单位或协调人，并规定了职权范围或职务说明。有 15 个实体报告称有一个评价单位或协调人，但没有一套相应的职权范围或职务说明。在 62 个实体中，有 30 个实体报告称没有评价单位。其中，5 个实体报告称，已将与评价有关的职权范围或职务说明列为其他相关职能(例如方案管理单位、监测和评价单位)的一部分。自上一个两年期以来，有 5 个实体通过了新的评价政策，8 个实体制定了评价政策草案。一些实体已经更新或正在更新评价政策。

图十六

小型业务实体组、维持和平行动组、政治事务组以及管理和支助活动实体组中报告称已设立评价单位或协调人并规定评价职权范围的实体数



资料来源：协调人调查。

³² 为加强总体评价能力，小型业务、维持和平、政治事务以及管理和支助组各实体应：

- (a) 设立有明确职权范围的评价职能和(或)协调人；
- (b) 采用或更新现有的评价政策。

绩效指标：确立评价职权范围并采用评价政策。

³³ 基于自报数据；22 个实体的报告中缺少关于职权范围或职务说明的数据。

45. 关于建议 2,³⁴ 管理战略、政策和合规部报告称,自该建议发布以来,该部与监督厅联合举办四次讲习班,有 70 个秘书处实体参加。80%的与会者来自能力差距最大的小型业务实体、维持和平行动以及管理和支助活动实体。管理战略部还报告称,在同业交流群网站上提供来自讲习班、录音和评价工作网络研讨会的材料,以促进交流群成员之间的知识共享和学习,此外还提供了最近核可的评价政策,以协助同事们制定本部门的评价政策。最后,管理战略部业务转型和问责司和监督厅检查和评价司提供了 26 次一对一咨询、12 次对评价政策或计划的审查,以及 10 次对评价职权范围和方法指导材料的审查。此外,来自 8 个维持和平特派团的同事参加了联合国系统职员学院举办的第一期评价培训班。³⁵

46. 建议 3³⁶ 预计将使对次级方案的评价得到更多的重视,这一点可以观察到,所有评价中有 10%侧重于方案或次级方案一级,而上一个两年期的比例是 9%。³⁷ 但应指出,只有 32 个实体报告称有一项工作计划,³⁸ 只有 21 个实体提交了相关文件。³⁹ 在覆盖面方面,与 2018-2019 年相比没有变化(见第 14 段);⁴⁰ 43 个实体报告称预计所有次级方案将在 6 年内得到覆盖,但 9 个实体报告称这需要 6 年以上的时间,23 个实体没有数据。⁴¹ 关于评价建议的后续行动,28 个实体报告称有执行建议的强制性后续行动工具和机制,而 47 个实体报告称有执行外部评价建议的后续行动工具和机制。⁴²

³⁴ 小型业务、维持和平、政治事务以及管理和支助实体组各实体应加强评价做法或在必要时确立评价做法。这应包括进行内部协商以决定评价安排,包括考虑以下选项:(a) 每组建立一个集中的中央评价职能;(b) 每个实体内建立分散的评价职能,但在适当的总部实体中央科室的指导下运作;(c) 在实体一级建立独立评价职能,并考虑到授权、规模、任务相似性、能力和规模经济等因素。管理战略、政策和合规部应酌情与监督厅、和平行动部以及政治和建设和平事务部协作,领导这些努力。

绩效指标:确定各实体组评价做法的最佳办法,并落实适当安排。

³⁵ 资料来源:检查和评价司。

³⁶ 为加强评价的使用,所有实体应:

(a) 制定评价计划,并在 6 年内评价所有次级方案;

(b) 在所有评价报告中纳入评价建议的强制性跟进工具和机制,例如列入管理层回应和(或)执行建议的行动计划。

绩效指标:次级方案评价增加,建议跟进工具得到改进。

³⁷ 资料来源:文件审查。

³⁸ 资料来源:协调人调查。

³⁹ 资料来源:文件审查。

⁴⁰ 资料来源:评价支出调查和文件审查。

⁴¹ 资料来源:协调人调查。

⁴² 资料来源:协调人调查。在上一个两年期,有 29 个实体报告称有建议后续行动机制。

47. 最后，关于建议 4，⁴³ 管理战略、政策和合规部报告称，该部继续努力使关于在拟议预算中提交评价工作计划的要求制度化，并为在“团结”系统中追踪评价工作计划、资源分配和支出情况建立机制。

五. 加强评价能力和职能

关于联合国秘书处评价工作的 [ST/AI/2021/3](#) 号行政指示正处于执行的初期阶段，各实体报告称，需要专门的资源和支持以实现秘书长在改革倡议中提出的愿望

48. 关于联合国秘书处评价工作的行政指示([ST/AI/2021/3](#))于 2021 年 8 月颁布，目的是澄清秘书处评价职能的治理和架构。如本报告所述，尽管在 2020-2021 两年期有一些改进，但在评价工作的能力、做法以及资源的使用、分配和追踪方面仍然存在差距。这些问题在小型业务实体组、维持和平行动组、政治事务组以及管理和支助活动实体组中尤为明显。

49. 所有五个组别的实体都提出，需要为加强内部评价职能提供专门和充足的资源：协调人调查的 63 个受访者中有 47 个、参加访谈的 32 个实体中有 27 个提出，资源是执行行政指示方面的一个令人关切的问题。有些实体在工作人员的现有职责中增加了关于开展或管理评价活动的内容，这些实体报告称这一举措是以伤害其他职能为代价的。依赖预算外资金程度较高的实体往往有更多的评价活动，以满足捐助方的报告要求。其他实体，特别是工作人员少于 10 人的小型实体，在重新分配资源方面的灵活性较低。大多数实体，特别是但不限于小型业务实体组、维持和平行动组、政治事务组以及管理和支助活动实体组的实体，提到需要增配资源，并强调需要倡导核准包含请求为评价工作分配资源的拟议方案预算；一些实体报告称，在以前的预算报告中，这方面的经历并不成功。

50. 一些实体提出，需要外部专门知识以及更多的指导和能力建设。鉴于许多实体缺乏相关专门知识，各实体经常提到需要引进可靠的外部专门知识，以进行评价和提供数据分析方面的专门知识，一些实体对管理战略、政策和合规部维护的咨询人数据库表示失望，包括咨询人没有经过审查的问题。

加强评价能力的行动

51. 监督厅检查和评价司以及管理战略、政策和合规部业务转型和问责司的任务是在行政指示颁布后，通过讲习班、单独咨询、能力建设、方法支持以及审查评价政策草案和其他文件，向各实体提供技术支持。秘书处的总体评价支助职能由业务转型和问责司以及检查和评价司的两个不同科室负责，该职能已经制定工作方案并加强人员配置。在 2021-2022 两年期，36 个实体提出了 46 项单独援助请

⁴³ 为改进对评估活动的跟踪，管理战略、政策和合规部应：

- (a) 与所有实体合作，在拟议预算中列入评价工作计划并提高相关文件的质量；
- (b) 在“团结”系统中建立机制，跟踪评价工作计划、资源分配和支出情况。

绩效指标：预算文件述及实际进行的评价；为计划进行的评价分配相应资源；在“团结”系统中建立机制。

求, 22 个实体在这两个司的支持下制定或更新了政策。在面向评价支助客户进行的反馈调查中, 各实体对所提供的支持表示总体上非常满意, 而根据个别需要接受有针对性的支持(例如在行政指示的应用或政策制定方面的支持)的实体对这两个司所提供支持的评价往往高于参加集体讲习班的实体给出的评价。

52. 展望未来, 根据 [ST/AI/2021/3](#) 号行政指示(其中具体规定了各自在提供评价能力支持方面的作用和责任), 管理战略部和(或)监督厅将:

- (a) 确保更好地与本组织各实体负责人和工作人员进行外联并提高他们的认识;
- (b) 进行一项研究, 以协助查明各实体执行行政指示所需的资源水平和类型, 并在必要时协助关于此类资源的倡导工作;
- (c) 继续根据各实体的具体需要提供有针对性的支持;
- (d) 就内部评价如何利用现有的学习和问责框架及活动提供个性化指导;
- (e) 加强秘书处内的评价同业交流群;
- (f) 改进咨询人数据库, 以便及时征聘经过审查的评价专家。

六. 建议

建议 1

53. 为了加强整个秘书处的评价做法, 评价政策未涵盖的实体⁴⁴的负责人应根据关于评价工作的现行行政指示([ST/AI/2021/3](#))的规定, 确保 2018-2019 两年期审查中提出的建议 1(见脚注 32)得到执行。

绩效指标: 确立评价职权范围并(或)通过评价政策

建议 2

54. 为了加强关于评价工作的行政指示([ST/AI/2021/3](#)), 在定于 2023 年进行的审查中, 管理战略、政策和合规部应参考评价管理委员会的意见并与相关实体协商, 考虑就以下方面提供进一步指导:

- (a) 小型业务实体、维持和平行动、政治事务实体以及管理和支助活动实体的评价安排, 使其符合 2018-2019 两年期审查提出的建议 2(见脚注 34), 并符合关于评价工作的现行行政指示的规定;

⁴⁴ 有关实体包括: 发协办、改进联合国应对性剥削和性虐待措施特别协调员办公室、受害人权利倡导者办公室、负责冲突中性暴力问题秘书长特别代表办公室、负责暴力侵害儿童问题秘书长特别代表办公室、中非稳定团、马里稳定团、观察员部队、联塞部队、联黎部队、联阿安全部队、科索沃特派团、南苏丹特派团、印巴观察组、联索支助办、秘书长大湖区问题特使办公室、秘书长非洲之角问题特使办公室、秘书长叙利亚问题特使办公室、秘书长缅甸问题特使办公室、联伊援助团、联苏综合援助团、联非办、中部非洲区域办、中亚预防外交中心、参加日内瓦国际讨论的联合国代表办公室、中东和平进程特别协调员办事处、联利支助团、联哥核查团、余留机制、内罗毕办事处、维也纳办事处。

(b) 关于评价规划和覆盖范围的要求，以更好地反映方案类型和构成部分的多样性；

(c) 关于评价独立性的规范，特别是在规模较小的特派团和办事处，以提升内部评价的可信度和完整性。

绩效指标：对行政指示的审查反映必要的修订

七. 评价工作计划

55. 根据监督厅的评价工作计划，以下评价将在 2023 年和 2024 年提交方案和协调委员会审议。

56. 委员会选定以下评价供 2023 年第六十三届会议审议：

- (a) 发展协调办公室的区域支助；
- (b) 西亚经济社会委员会：次级方案 3(共享经济繁荣)；
- (c) 欧洲经济委员会：次级方案 4(经济合作和一体化)和次级方案 6(贸易)；
- (d) 亚洲及太平洋经济社会委员会：次级方案 4(环境与发展)；
- (e) 对秘书处支持可持续发展目标的专题评价；
- (f) 对青年与和平与安全议程的专题评价：青年参与。

57. 计划在 2024 年由委员会审议以下评价：

- (a) 协调人道主义行动和应急反应；
- (b) 联合国哥伦比亚核查团；
- (c) 发展协调办公室和驻地协调员系统：协调一致的政策建议；
- (d) 技术合作经常方案；
- (e) 关于 2021 年对经济和社会事务部和联合国支助非洲发展新伙伴关系的
评价以及对联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)评价职能的检查所提
建议执行情况的三年期审查。

附件*

从各实体收到的对报告草稿的评论意见

管理战略、政策和合规部

1. 关于 2023 年 2 月 21 日有关上述主题报告草稿的备忘录，管理战略部的意见如下。

A. 一般性评论意见

2. 管理战略部欢迎监督厅开展这项两年期工作，对秘书处 76 个实体的评价能力和职能提出有意义的见解。管理战略部肯定我们与监督厅团队的密切合作，并感谢监督厅采纳我们在起草报告过程中提出的意见。

3. 管理战略部赞同涉及管理战略部和整个秘书处的审查结果。正如报告所确认的那样，业务转型和问责司与监督厅的伙伴密切合作，将支持各实体执行关于评价工作的行政指示的行动领域列入工作计划。

B. 具体评论意见

4. 关于这两项新建议，管理战略部请求修改建议 1，以提及关于评价工作的现行行政指示。管理战略部感到关切的是，鉴于评价管理委员会正在讨论要求每个实体制定评价政策的问题，草稿所载建议可能会导致大会通过一项决议，在 [ST/AI/2021/3](#) 的修订工作结束之前限制其范围。如果不作这一修改，管理战略部将无法接受这项建议。以下是建议采用的案文：

为了加强整个秘书处的评价做法，评价政策未涵盖的实体的负责人应根据关于评价工作的现行行政指示的规定，确保 2018-2019 两年期审查中提出的建议 1 得到执行。

5. 管理战略部接受建议 2，并附上建议的行动计划。** 评价管理委员会在 2 月 28 日的会议上讨论并商定了 [ST/AI/2021/3](#) 的审查。委员会在这次会议上确认，对该指示的修订是委员会 2023 年工作计划的一项优先内容。修订工作将由业务转型和问责司牵头。

和平行动部

1. 感谢分享监督厅关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期报告最后草稿。

* 监督厅在本附件中列出从管理战略部、和平行动部、欧洲经委会、国际贸易中心、人权高专办、人居署、非洲顾问办、反恐办、联塞部队、联阿安全部队、科索沃特派团、印巴观察组织、南苏丹特派团和中亚预防外交中心收到的评论意见全文。这一做法是根据大会第 [64/263](#) 号决议并遵循独立审计咨询委员会的建议确立的。

** 在监督厅存档。

2. 正如上次两年期审查以来所述，以行动促维和倡议在加强业绩和问责方面为维和伙伴关系提供了动力。和平行动部推出一系列举措，包括维和业绩和问责综合框架以及全面规划和业绩评估系统，并深化了改善联合国维和人员的安全行动计划的执行工作。这些努力在实地产生积极成果，有助于为加强成果管理制以及建立和改进监测与评价工作奠定坚实的基础。

3. 和平行动部再次指出，评价政策需要大量资源，而这些资源尚未提供，也无法从现有的部门资源中提供。这是阻碍在维持和平行动中执行该政策的最重要因素，最好是能更全面地讨论如何以最佳方式支持维持和平行动执行该政策，包括利用在维持和平行动支助账户下提供的资源，与监督厅一起进行评价。

4. 和平行动部欢迎中央评价咨询人名册以及关于评价规划和方法的培训；然而，由于名册没有经过审查，而且外地工作人员更替率高，这些努力不足以在特派团建立足够的认识和评价能力，也不足以实际开展优质评价研究。

5. 和平行动部还欢迎关于修订 [ST/AI/2021/3](#) 的建议，并敦促与所有部门进行充分协商，以确保修订后的政策将考虑到所遇到的挑战，并就严格供资环境中的现实可行措施作出明确说明。

欧洲经济委员会

1. 谨提及你 2023 年 2 月 21 日的备忘录，其中转递监督厅关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期正式报告草稿。

2. 欧洲经委会赞赏监督厅坚持不懈地强调秘书处评价工作的重要性。欧洲经委会致力于加强评价结果在方案设计、交付和政策指示方面的作用，监督厅的两年期报告是帮助欧洲经委会进一步提高评价质量的有用工具。

3. 根据欧洲经委会执行委员会 2017 年 12 月核准的两年期评价计划，在两年期开展了一次方案级评价和三次次级方案级评价。此外，欧洲经委会在两年期对 10 个项目在项目周期末进行了评价。欧洲经委会就每项评价发布了管理层回应和进度报告，并每年两次对每项建议的执行情况进行追踪。在年度报告中向欧洲经委会执行委员会提出已了结的建议；所有评价报告、评价简报、管理层回应和进度报告都可公开查阅，网址是 <https://unece.org/evaluation-reports>。

4. 2020-2021 年，欧洲经委会继续加强评价职能的作用。欧洲经委会提高了领导评价职能的专业人员的资历水平；修订了评价政策，使之与秘书处新的评价框架保持一致；设法大幅提高评价报告的质量，特别是为此加强将贯穿各领域的问题纳入评价工作。

5. 尽管取得了两年期报告草稿所承认的这一进展，但我仍然感到关切的是，经常预算没有提供足够的资源，无法按照 [ST/AI/2021/3](#) 关于在现有资源范围内至少每六年对所有次级方案进行一次内部评价的要求，对经常预算活动进行评价。经常预算资源持续减少的趋势使评价活动面临风险。要保证评价的独立性和质量，必须有专用资源来聘请外部评价人员。欧洲经委会欢迎管理战略部和(或)监督厅按照两年期报告所述开展一项研究，以协助确定各实体执行 [ST/AI/2021/3](#) 所需的资源水平和类型，并随时准备参与这项工作。

6. 我借此机会赞扬何婉菁领导的监督厅评价团队的专业精神以及双方之间的建设性协作。我们非常赞赏富有成果的讨论和为确保采取参与性办法而投入的时间。

国际贸易中心

1. 感谢你 2023 年 2 月 21 日的备忘录，其中转递监督厅关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的报告草稿。
2. 我很感谢你让我们的工作人员有机会对早先的非正式草稿发表意见，并让我们有机会对报告的最后草稿发表意见。
3. 国际贸易中心管理层欢迎最后报告，并知悉这些建议不是供国际贸易中心采取行动，而只是供参考。
4. 国际贸易中心对报告的质量表示赞赏，并感谢监督厅及其工作人员在编写报告过程中展现的良好工作关系与合作精神。

联合国人权事务高级专员办事处

1. 针对你 2023 年 2 月 21 日的备忘录，谨随函附上人权高专办对监督厅关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期报告的正式评论意见。
2. 人权高专办欢迎监督厅对 2020-2021 年评价状况进行的两年期审查的结果。两年期审查对于建设人权高专办新设的评价职能非常重要，因为每个两年期确定的改进领域都是指导我们制定和修订各项计划、指南和工具的重要参考之一。
3. 作为联合国评价小组性别平等、残疾和人权问题工作组的共同召集方，我们特别高兴地获悉，评价报告的质量保持良好，并在纳入性别平等和人权考虑因素这一维度上取得改进。
4. 我们还欢迎将融合残疾包容问题纳入自本次工作以来的两年期审查中考虑的领域之一。人权高专办在制定去年发布的联合国评价小组关于这一领域的指南方面发挥了主导作用，我们继续提供支持，并通过工作组促进交流执行该指南的经验。

联合国人类住区规划署(人居署)

感谢你 2023 年 2 月 21 日的备忘录，并感谢与我们分享监督厅关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期报告草稿。

我支持报告草稿所载的审查结果、关于加强评价能力的行动以及各项建议。报告草稿揭示了秘书处的评价文化在很大程度上仍然薄弱，大多数实体报告称没有足够的能力和技能来开展有意义的内部评价。

人居署与联合国其他机构一样面临挑战，需要在财政和人力资源不足的情况下管理对评价作用的预期。这是阻碍加强评价职能的一个根本性挑战，我欢迎你们就我们如何在资源不足的情况下取得最大成果提出的意见和建议。

我欢迎拟议采取的行动，即向各实体提供技术支持，继续根据各组织的具体需要提供有针对性的支持，并改进咨询人数据库，以便及时征聘经过审查的评价专家。

谨随函附上我们对建议的评论意见，这些评论意见构成管理层的正式回应。*

非洲问题特别顾问办公室

1. 谨提及你 2 月 21 日的备忘录，其中转递监督厅关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期报告草稿。
2. 我谨祝贺监督厅完成两年期报告草稿。
3. 作为一个小型业务实体，非洲问题特别顾问办公室欢迎报告中的分析和建议。我们还欢迎提及 [ST/AI/2021/3](#)，并欢迎提及必须提供更多的专门支持，以确保所有实体都有能力执行行政指示，支持秘书长提出的改革倡议。事实上，评价在为各实体应用强有力的方案规划、预算编制和执行提供参考方面发挥着关键作用，并为决策提供重要信息。
4. 有鉴于此，我们注意到报告得到的结果，即很大一部分调查受访者表示，用于评价工作的资源往往对其他职能产生不利影响，这样一来，小型业务实体在重新分配资源方面似乎不太灵活，可能会遇到更多限制。具体而言，我们注意到，从总体上看，与大型业务实体、维持和平行动、政治事务实体以及管理和支助活动实体相比，小型实体不太可能有专门的评价职能和评价计划。你们的评估表明，在 2020-2021 两年期，小型业务实体在评价报告上的平均支出不到大型业务实体的 3%。当然，较大的业务预算意味着可以对评价能力进行更多的投资，从而能够收集和评估更多信息，以便为管理和业务决定方面的战略决策提供参考。
5. 因此，摆在我们面前的任务是找出解决办法，增加对小型业务实体的支持和指导，使这些实体能够受益于强有力的评价职能所带来的关键战略性增值。作为一个在过去两年经历了重大改革(包括重组和加强规划、预算编制、监测和评价能力)的实体，非洲顾问办继续探索所有可能的途径，以实现一个适合目的的评价职能。我特别欢迎报告所载呼吁加强 [ST/AI/2021/3](#) 的建议 2，并愿向监督厅、评价管理委员会和管理战略部提供非洲顾问办的充分合作和支持，为执行该建议寻找创新方式和解决办法。

反恐怖主义办公室

1. 谨提及你 2023 年 2 月 21 日的部门间备忘录，其中向所有部厅负责人转递关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期报告草稿，并请管理层作出正式回应。
2. 我们高兴地注意到，在报告草稿中，反恐办被列为在报告所述期间编写了“质量上乘的报告”的 12 个实体之一，而且我们的大多数报告都令人满意地考虑到了对人权问题的融合。

* 在监督厅存档。

3. 尽管报告数据证实，反恐办上一个两年期在加强评价职能方面取得了重大进展，但我们也注意到，反恐办在领导评价职能的工作人员的资历方面得分较低。虽然评价与合规股股长仍为 P-3 职等，由一名 D-1 职等的工作人员直接监督管理，但在为该股现有的 P-3 和 G-6 员额争取可持续、可预测的资金方面取得了进展，这些员额自 2023 年 1 月 1 日起从预算外员额转划为经常预算员额。这使我们能够优先考虑将今后的自愿捐助用于有可能设立的一个高级评价职位。

4. 我们注意到，监督厅在 2020-2021 年审查中引入了对残疾包容和环境问题的融合，并认定“这些问题在评价报告中的融合程度很低，特别是在残疾包容考虑因素方面”。我高兴地指出，反恐办目前正在敲定一份内部政策，以指导将残疾问题纳入反恐办的政策和方案，并正在敲定一份评价手册，其中载有关于评价反恐办各方案中残疾问题考虑因素的具体指导。

5. 我们感谢你们对包括外地特派团在内的 76 个联合国秘书处实体进行的这次评价，并就评价的现状、结构、能力、做法和运作提供有益的见解，以便更好地为会员国提供服务。

6. 反恐办继续致力于不断提高和加强评价职能。

联合国驻塞浦路斯维持和平部队

1. 谨提及你 2023 年 2 月 21 日的备忘录，其中要求管理层对关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期报告作出正式回应。

2. 请注意，联塞部队对两年期报告草稿没有意见，接受建议 1。联塞部队认为建议 2 不适用于本特派团。

3. 联塞部队关于建议 1 的行动计划附后。*

联合国阿卜耶伊临时安全部队

谨通知你，我已经考察了监督厅的下列评价报告：

- 督厅关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期报告草稿
- 监督厅关于联合国和平行动纳入气候相关安全风险的评价报告草稿
- 监督厅关于联合国秘书处支持可持续发展目标情况的专题评价报告草稿

我谨借此机会感谢监督厅团队的评价报告，并请你考虑随函附上的答复。*

联合国科索沃临时行政当局特派团

1. 我很高兴收到关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期报告草稿。

* 在监督厅存档。

2. 科索沃特派团同意评价结果。科索沃特派团还确认第 53 段中的一项建议与本特派团有关，并承诺通过一项评价政策并为评价职能和(或)协调人制定职权范围。
3. 谨借此机会感谢你和你的团队富有成效的合作。

联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组

正如已经指出的那样，印巴观察组没有专门的评价职能。尽管如此，由于资源有限，已确定/提名现任理论干事担任印巴观察组的评价协调人，直至其任期结束。后续将努力确定一名评价协调人，继续在印巴观察组开展评价工作。特派团支助事务主管还提名了一名候补协调人，此人目前是印巴观察组的审计协调人。

按照建议，将在适当时候拟订评价协调人的职权范围和针对印巴观察组的简化评价政策，希望是在 5 月底之前，但具体日期将取决于理论干事/评价协调人的工作量。

需要指出的一点是，在印巴观察组这样的小型特派团中，开展评价工作总会遇到资源限制。印巴观察组内部没有这方面的专门知识。

联合国南苏丹特派团

1. 南苏丹特派团欢迎监督厅关于加强评价的作用及评价结果在方案设计、交付和政策指示中的应用的 2020-2021 两年期报告。
2. 南苏丹特派团知悉报告的结果，包括需要继续加强维持和平特派团的方案评价，并欢迎管理战略部承诺呼吁通过在执行联合国秘书处关于评价工作的行政指示(ST/AI/2021/3)方面加强指导和支持，给予更多协助。南苏丹特派团为了改进询证决策，非常重视对影响力的衡量，南苏丹特派团在实施全面规划和业绩评估系统方面取得的进展以及将评价工作、最佳做法和经验教训融入我们的方案活动，都证明了这一点。
3. 南苏丹特派团接受涉及维持和平特派团的建议，并期待与和平行动部、管理战略部和监督厅合作，为增强特派团的评价职能进一步制定框架和工具。

联合国中亚区域预防外交中心

非常感谢与我们分享这份报告。我们认为这些建议非常有用、切实可行。

谨通知你，中亚预防外交中心已根据建议指派一名政治干事(我本人)担任评价协调人。我们还起草了一项评价政策，但须经新的秘书长特别代表获得任命后核准。