



联合国开发计划署、
联合国人口基金和
联合国项目事务署
执行局

Distr.: General
18 August 2017
Chinese
Original: English

2017 年第二届常会

2017 年 9 月 5 日至 11 日，纽约

临时议程项目 5

评价

管理层对 2014–2017 年战略计划、全球方案和各区域方案评价的回应

有关情况、背景和结果

1. 根据执行局在第 2014/4 号决定中核可的 2014-2017 年中期评价计划，独立评价办公室于 2017 年对该战略计划、全球方案和各区域方案进行了评价，以审查开发署的发展成果并为下一期战略计划提供借鉴。在该评价之前，独立评价办公室还与审计和调查处（审调处）共同牵头开展了机构实效评估，该评估的结果和建议连同管理层的回应已在 2017 年年度会议上提交执行局。
2. 该项评价以五个参数及相应标准为指导，衡量开发署在以下方面取得的成绩：
(a) 确定与其任务授权相一致的问题，并对该组织进行战略定位；
(b) 促进改善国家和国家以下各级的政策、机构能力和资源；
(c) 开启并保持政策和机构间对话；
(d) 动员各类行为体应对有关发展和与危机有关的问题；以及
(e) 加强伙伴关系以加快发展进度。该评价利用十个问题来衡量开发署在多大程度上成功地推动战略计划所列优先领域发生变革，包括在危机和危机后环境下；开发署在加强各国机构和人力能力、将规范置于特定背景下加以考虑以及在各类情况下促进通过和实施相关规范和做法方面作出了哪些具体贡献；哪些制度措施对于改善开发署的绩效切实有效；以及开发署在影响全球和区域对话、通过驻地协调员职能协调联合国系统以及建立全球性、区域性和国家级伙伴关系方面发挥了何种作用。
3. 开发署管理层注意到并赞赏独立评价办公室通过 30 多个国家案例研究、补充案头审查和调查以及对开发署工作人员、各执行伙伴及其他相关行为体进行的 1 000 多次访谈进行数据和证据收集的综合性方法。本报告还整合纳入了在当前



战略计划框架内开展的各项专题评价的结果和建议，对于这些结果和建议，开发署现已通过经执行局核准的管理层回应并着手加以处理和落实。

4. 开发署管理层对该评价工作表示欢迎，基本同意评价的结果、结论和建议，并将在 2018-2021 年战略计划以及在相关项目、方案和努力中予以适当考虑，以增强机构实效和绩效。关于管理层回应的最新落实情况将根据评估政策定期在评估资源中心公开发布。

5. 制定和执行《2014-2017 年战略计划》所依循的主要参与原则强调指出，开发署致力于在各级采取新的方案拟订方法，包括增强穷人权能、通过与民间社会、私营部门和其他非国家行为体之间的伙伴关系赋予边缘化群体以话语权和机会、实现性别平等和增强妇女权能主流化以及扩大南南合作和三角合作。

6. 在 2017 年年度会议上提交执行局的《2014-2016 年战略计划》累积审查报告（DP/2017/15）指出，开发署各项发展成果正在稳步推进落实，在 38 项产出中，32 项产出项下取得的成果共计达到 2017 年预计成果总数的 75% 或更高。其余六项产出中，有五项产出的落实进展因外部因素（资金到位延误、政府优先事项或对应事项有变、自然灾害、安全局势恶化）和/或不是最佳的风险管理和目标设定不切实际而水平略低，介乎 2017 年目标的 62% 至 74% 之间。开发署管理层认为，实际发展业绩要同等地归功于两方面的工作，一是机构政策和方案支助职能的整合，二是在调整各项方案使之分别在国家一级与联合国发展援助框架（联发援框架）和在机构一级与战略计划相一致方面取得的巨大进展，而机构实效评估也指出了这一点。尽管资源环境越来越受限制，社会和环境脆弱性日益加剧，但协调一致性的增强和优质的方案拟定使该组织得以推进履行其承诺。

7. 从开发署致力于通过质量更优的方案和项目、循证方案管理、问责制和学习来构建成果文化的角度来说，开发署管理层高兴地获悉，2016 年伙伴关系调查显示，66% 的合作伙伴认为开发署交付的方案质量很高，比 2015 年增加了 5%；62% 的合作伙伴认为开发署所采用的结果框架健全，比 2015 年增加了 6%。同时，认为开发署所作交付“物有所值”且具有成本效益的伙伴数量也增加了 5%。

关于开发署发展成果的评价结果和结论

8. 开发署管理层赞赏地注意到，评价工作对该组织在干预和发展方面各个领域发挥的关键作用和取得的成就表示广泛认可，并表示将继续致力于在消除贫穷、预防冲突、建设和平和复原力等可持续发展的基本支柱领域不断取得进展。评价所强调的纳入主流、加快步伐和政策支助办法对于将可持续发展目标纳入国家计划和方案的相关性现已为各国政府和伙伴所确认。自 2016 年 8 月以来，开发署已经完成了 15 项纳入主流、加快步伐和政策支助任务，另有 17 项任务将在 2017 年底前展开，而且，联合国机构和发展伙伴的参与不断增加。

9. 在开发署直接参与的推动下，2017 年通过的《联发援框架指南》中列入了纳入主流、加快步伐和政策支助，将之作为以系统、循证和注重成果的方式实施《2030 年议程》的一种全系统方法和工具。

10. 此外，为了确保政策一致和国家支助切实有效，根据大会关于联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查的 2016 年 12 月 21 日第 71/243 号决议，包括开发署在内的四个基金和方案在制定其下一期战略计划（2018-2021 年）期间致力于在以下五个优先领域协作行事：消除贫穷；性别平等和增强妇女权能；预防冲突、建设和平和维持和平；气候变化；以及可持续数据。联合工作和成果监测将逐渐延及国家方案和项目，以加强对可持续发展目标的贡献。

可持续发展的道路

11. 开发署管理层非常高兴地注意到评价工作对开发署在当前战略计划的框架内通过多层面办法为减贫作出的重要贡献所作的积极定论，该多层面办法包括设计和建立可持续的社会保护制度；减贫与环境保护相结合以促进可持续发展；增加对生产能力的投资；以及改善社会自然资本和风险管理。正如 2016 年第二届常会上提交执行局的关于开发署在减贫方面所做贡献之评价所提建议落实情况的报告（DP/2016/26）所反映的那样，开发署现已通过民间社会咨询委员会等渠道在应对贫困问题方面加强了与民间社会的联系，并在所有方案和项目中采取了有的放矢的跨学科减贫方针。

12. 开发署所取得的各项成果（包括所创造的就业机会和所支助的生计）的可持续性为方案和项目从设计到实施完毕全过程评估质量标准的一个重要组成部分。在拟定方案和项目时严格进行性别平等分析并在方案和项目中列入性别平等成果和性别平等标准是对开发计划署所有干预措施的共同要求。管理层针对 2015 年对开发署对性别平等和增强妇女权能之贡献的独立评价所作承诺的落实情况现已全面纳入监督，并通过署长的年度报告和性别平等战略执行情况报告向执行局提出报告。根据新的 2018-2021 年性别平等战略，开发署将继续将性别平等和增强妇女权能纳入所有方案和项目的主流，履行在《联合国性别平等和增强妇女权能全系统行动计划》之下作出承诺，并利用性别平等印章推动公共和私人领域发生行为转变。

13. 认识到有针对性的发展干预措施对于实现可持续成果的重要性，开发署经与联合国其他基金和方案协商，编制了一种用以确定被排斥群体并提高目标针对性以确保不让任何一个人掉队的方法。该方法将用于新的成果和资源框架的制定以及对所有方案和项目的系统监测。

14. 开发署管理层还希望澄清一点，即早在 2008 年，也即在全球环境基金（全环基金）和绿色气候基金制定保障政策之前，开发署就已着手在方案拟定中引入环境和社会保障措施。针对 2010 年对开发署在环境管理促进减贫方面所做贡献的评价，开发署在管理层回应中表示决定实施保障措施，因为该评价指出，在筛查之外另行制定保障措施可以加强贫困评估和环境保护方面的跨部门协调。先于联合国系统其他部门从容谨慎地采用社会和环境标准是开发署能够率先获得绿色气候基金认可的原因之一。对现有筛查程序的审议工作正在进行中，目的是确定筛查方式可如何为方案设计提供何种借鉴，以及标准的整合可在何种程度上促成更可持续的结果。

15. 该评价工作对开发署作为全环基金执行伙伴的业绩评价良好，有以下事实为证：开发署帮助在 143 个国家支付了 31.3 亿美元投资赠款；又以该笔赠款为杠杆募得 141.2 亿美元共同供资，所以在战略计划所涉期间，共向这些国家的环境和可持续发展优先事项投资总计达 172.5 亿美元。

16. 评价工作未涵盖开发署在全球和区域进程之外在气候变化方面开展的工作和开发署为国家自主贡献提供的支助。评价如能对开发署在气候变化适应、森林和至关重要的气候减缓-能源关系、减少灾害风险和可持续能源方案拟定（包括在灾后和冲突恢复环境下）等领域广泛开展的工作进行分析，其所提供的情况将更为全面。

包容性民主治理

17. 开发署很高兴其通过以下途径为改善治理和国家与社会之间联系所做的贡献得到高度认可：与各国议会、政府和民间社会进行对话，并为开展民主改革和改善公共行政、地方民众获取公共信息的机会、公民参与、问责制、法治、选举制度、建设和平和基本服务交付提供支助等等。开发计划署还注意到评价的结论，即该署将对预防冲突、治理和建设和平的支助整合至一个部门之下，从而得以在开展建设和平和预防冲突工作时采取更具综合性和统一性的办法。

18. 针对评价所作定论，即开发署在处理民主治理问题时，有时过于审慎，因此错过了一些机会，管理层希望作出解释，开发署在响应国家优先事项、尊重国家自主权和加强机构和个人在国家行为体的领导下全面开展改革的能力方面采取以发展为导向的方针。其间，开发署严格遵守《2030 年议程》、《亚的斯亚贝巴行动议程》和其他全球文书所反映的有效发展合作原则。对脆弱性具有敏感认识且对风险知情的治理干预措施不应被视为过于谨慎的做法或领导力缺陷。

19. 评价就开发署在促进民主治理方面所起关键作用得出的结果和结论，即开发署是促进包容性增长、人类发展、和平与复原力的一支重要推动力量，为开发署在这一领域开展工作提供了必要证据。

复原力建设

20. 开发署致力于采取对风险知情的发展办法，并将在制定和执行战略计划、方案和项目时继续以此为导向。变革理论将系统地吸纳风险分析结果，干预措施将综合利用对脆弱性具有敏感认识的原则和办法。开发署在向有需要的国家和人口提供支助时，将按照更广泛的联合国议程，继续以从预防到减少的风险管理和恢复努力为核心。这种支助将利用不受机构结构限制的伙伴关系，类似于埃博拉危机应对和其他干预措施。

全球和区域方案

21. 针对有关全球和区域方案的评价结果和结论，管理层赞赏这些文书在开发署定位、确定其对全球和区域公益活动的贡献以及促成国家一级的发展进展和综合

成果方面发挥的重要作用。这些方案使开发署能够与区域和全球组织进行全球和区域性对话、发展研究和政策磋商，并评估增强自身长期相关性和竞争力的机会。

22. 管理层赞赏评价在审议五项区域方案的业绩时所采用的办法，因为该办法克服了这些方案在规模、内容和目标方面存在的较大差异，得出的评价结果对各区域局和整个开发署都非常有用。

23. 关于交叉性方案问题和组织效能，开发署继续致力于落实经执行局在第 2017/12 号决定中核可的管理层对相关评价和机构实效评估的回应。

6/17 附件：主要评价建议与开发署管理层的回应

建议 1				
<p>应将支助实现可持续发展目标列为开发署所有国家办事处的一个跨领域问题。综合性发展办法对于可持续发展目标至关重要，应尽可能地采取这种办法，并考虑到国家背景和执行效率。</p>				
<p>管理层的回应：</p> <p>开发署管理层同意这一建议。开发署将继续并进一步扩大对国家合作伙伴的支助，通过执行纳入主流、加快步伐和政策支助任务并与其他联合国发展系统伙伴联合提供的其他形式的支助，帮助它们将可持续发展目标纳入国家发展计划。开发署将适用有助于各国政府就根据国家优先事项和具体国情排定可持续发展目标优先次序并实施这些目标作出知情决定的工具和定量方法，以此为各国提供政策支助。</p> <p>应各国政府的请求，开发署致力于通过自愿国别评估在跟进和审查可持续发展目标落实进展情况方面为各国提供支助，该评估是最终以可持续发展问题高级别政治论坛结束的正式进程的一部分。</p> <p>继联合国发展集团（发展集团）国家主导的国家可持续发展目标报告编写准则之后，应各国政府的请求，开发署正在支助编制第一批报告，其中载有对国家监测和审查本国可持续发展目标落实情况的国家和国家以下各级进程的深入审议。</p>				
主要行动	时限	负责单位	追踪	
			现况	评论
响应国家要求，与发展集团和其他发展伙伴一起推出并支持发展集团的纳入主流、加快步伐和政策支助办法	正在进行中（自 2016 年 8 月起；按需）	政策和方案支助局；区域局；驻地协调员/驻地代表		
应各国政府的要求，通过自愿国别评估支助各国努力跟进和审查可持续发展目标落实进展情况，并为可持续发展目标国家报告提供支助。	正在进行中	政策和方案支助局和区域局，以支持驻地协调员/驻地代表		

建议 2				
开发署的总体战略目标——为社会最贫困和最边缘化群体提供支助——依然有效。今后的资源和方案拟订应着眼于帮助各国在实现可持续发展目标的基础上，加快实现发展成果，特别是针对落后群体。				
管理层的回应：				
开发署管理层同意这一建议，并将提议将《2030 年议程》“不让任何一个人掉队”的宏伟目标列为《2018-2021 年战略计划》的一项重要内容，包括在综合成果和资源框架中。开发署打算通过以下方式来落实这项建议：向国家和地方合作伙伴提供与实现可持续发展目标有关的支持，包括提供工具；推广通过南南合作和三角合作确定的发展解决方案；以及促进有极大潜能充分利用转型变革并为当地实现《2030 年议程》提供支助的伙伴关系。				
立足于通过方案和项目确立的做法和汲取的经验教训，继续发展和支助概念框架及相关工具，以便采取更加综合和有效的办法来应对多层面贫困问题。	正在进行中	概念框架：政策和方案支助局；全组织交付 工具开发： 政策和方案支助局与区域局协商行事		
追踪被排斥群体、瞄准并支助目标群体获得发展惠益的“不让任何一个人掉队”的全机构方法将被纳入所有方案和项目成果和资源框架。	2018 年 1 月	政策和方案支助局与区域局和国家办事处协商行事。		
建议 3				
开发署应保持其全球影响力。中等收入国家内的方案拟定应与可持续发展目标和其他全球框架相一致，将脆弱人口置于最重要的地位，同时抓住机会扩大国家以下各级的援助。				
管理层的回应：				
开发署管理层同意这一建议。开发署支持实施《2030 年议程》，并配合实施《亚的斯亚贝巴行动议程》，以确保各国有效利用一切现有资源和手段来推进实现其发展目标。开发署通过发展融资评估专用方法和综合筹资解决方案，协助会员国根据《亚的斯亚贝巴行动议程》的要				

求，制定其综合性国家筹资框架，将规划、预算编制、伙伴关系和资源调动联系起来。认识到中等收入国家的筹资环境存在根本差异，在继续发展进程方面有其具体挑战，开发署将考虑继续在中等收入国家进行发展融资评估。

2017年2月发布的新的《联发援框架指南》为开发署中等收入国家方案拟定提供了借鉴，并重点强调要与全球框架，特别是《2030年议程》和《亚的斯亚贝巴行动议程》相一致。该指南将确保可持续发展目标落实工作连续性的“不让任何一个人掉队”和筹资战略列为优先事项。开发署将通过纳入主流、加快步伐和政策支助办法继续支持《2030年议程》本地化，并将之作为核心支助对象。

继续提供支助，帮助制定和实施应对具体挑战和不让任何一个人掉队的联发援框架	正在进行中	国家办事处； 工具开发：政策和方案支助局与领土网络有机结合倡议 区域局：针对国情制定符合战略计划的国家方案。		
根据《亚的斯亚贝巴行动议程》开展发展融资评估并支助制定国家综合筹资框架	正在进行中	政策和方案支助局、区域局、国家办事处		

建议 4

开发署应在其下一期战略计划中着力强调气候变化适应能力和服务。开发署在国家和国家以下各级的服务覆盖范围、城乡发展规划、治理和风险评估能力、多伙伴信托基金管理经验和数十年的环境保护以及减少灾害风险和恢复工作为该署有力地协助国家和国家以下各级政府应对这一全球发展挑战提供了坚实的平台。还应特别重视气候变化适应与减少灾害风险之间的联系。

管理层的回应：

开发署管理层同意这一建议，并打算扩大其在适应领域的工作，使之与减少灾害风险工作密切协调并实现协同增效。正如评估所承认的那样，在国家和区域两级将各项减少灾害风险工作与各项适应工作联系起来努力取得了良好进展，这项努力可以在整个开发署内进一步系统化和制度化。

针对气候行动和减少灾害风险方面日益增加的支助需求，开发署已经增加并扩大对各国的援助，帮助它们将气候变化适应和减少灾害风险纳入其国家以下各级/国家政策、计划和战略。目前正在各类区域和国家方案和项目中努力采取综合办法来开展气候变化适应和减少灾害风险工作。作为《联合国系统气候变化行动战略方针》的共同协调者、气候原则小组成员和气候核心小组成员，开发署将在所有政策、方案和项目中及其与伙伴机构和利益攸关方共同开展的工作中将这种综合办法进一步系统化和制度化。

<p>开发署在支助各国动员气候融资（包括通过绿色气候基金）以开展适应行动从而推动气候韧性发展方面发挥着越来越重要的作用。开发署秉持着在其十年期投资组合的基础上加速适应服务的独特定位，并一直在拓展其技术能力。例如，当前正在进行的绿色气候基金项目编制即是通过扩大工作组展开，这些工作组的成员包括来自不同技术领域（社会和环境保障、性别和经济分析）的专家，为各国所期待的适应投资的规模和范围提供支撑。开发署将继续扩充其专家名册，在全球、区域和国家各级提供适应服务。</p>				
为气候科学家、保障专家、性别平等专家、经济学家、提案编制专家和各类专题专家等名册所列专家制定长期协议。	2018年7月	政策和方案支助局与区域局协商行事		
完成并传播关于气候变化、减少灾害风险和可持续能源的综合战略说明草案，以阐明开发署在全球、区域和国家各级提供综合服务的总体办法和主动提议。	2018年年初	政策和方案支助局与区域局协商行事		
完成关于将减少灾害风险/气候变化适应纳入发展规划和预算编制的从业人员工具草案，并加强同业交流群和相关知识网络	2018年年初	政策和方案支助局与区域局协商行事		
建议 5				
认识到治理是实现可持续发展目标的关键，开发署应积极主动地为部门治理办法提供支助，并进一步说服开展民主治理改革。				
管理层的回应：				
<p>开发署管理层注意到这一建议，并同意治理是实现可持续发展目标的关键。开发署努力积极主动地为部门治理办法提供支助，并说服开展民主治理改革，同时充分认识到其对各国改革的支助是基于各国政府根据国家背景和优先事项提出的请求。开发署治理工作立足于与国际、国家和地方行为体之间长期、广泛和创新的伙伴关系基础之上，旨在创造有利环境，为可持续和平与发展提供可以扎根的沃土。例如，警务、司法、惩戒工作全球协调中心就是开发署用来提供协调一致的法治援助的旗舰机制之一。该机制由开发署和维持和平行动部共同领导，集联合国促进性别平等和增强妇女权能署（妇女署）、联合国人权事务高级专员办事处（人权高专办）、联合国毒品和犯罪问题办公室和其</p>				

他联合国实体之力，促进联合规划和方案拟订和资源调动，为整个系统服务。开发署还与政治事务部就预防冲突和选举援助进行合作。				
通过参与纳入主流、加快步伐和政策支助任务和支助可持续发展目标议程，确定创新性部门治理办法的切入点以及在作为可持续发展目标主要推动因素的民主治理和预防冲突中重新调整方案支助的新机会。	正在进行中	政策和方案支助局与区域局、驻地协调员/驻地代表和国家办事处协商行事		各国议会联盟/开发署自我评估工具包《议会与可持续发展目标》与开发署/全球议员反腐败组织/伊斯兰开发银行手册《议会在实施可持续发展目标方面的作用》于 2017 年发布，并计划通过议会方案拟定予以实施，以促进气候行动； ¹ 预防艾滋病毒/艾滋病；以及推动其他专题性发展优先事项。
通过开发署与人权高专办和国家人权机构全球联盟的伙伴关系，扩大对国家人权机构也即促进和保护人权并确保不让任何一个人掉队的主要独立机构的联合支助。	正在进行中	政策和方案支助局与区域局、驻地协调员/驻地代表和国家办事处协商行事	稳步推进	合作伙伴之间关于扩大对国家人权机构的联合支助的意向书于 2017 年签署，一份方案拟定办法草案制定完成。
建议 6				
开发署在受冲突影响国家的治理方案拟定应该考虑到国家一级机构能力的分析结果。治理支助需针对那些对稳定至关重要的关键政府职能提供。开发署应更具战略性地支助实施可持续发展目标 16 及相关建设和平与建设国家政府间协定。				

¹ 见 <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8847>，《关于欧共体对“可再生能源议会行动项目”所作贡献的评价》，该评价发现，该项目在新的《突尼斯宪法》中纳入可持续性条款、在 2013-2014 年印度可再生能源预算翻倍以及在孟加拉国可持续能源发展局正式投入运作方面发挥了关键作用。

管理层的回应：

开发署在其目前正在拟订的 2018-2021 年战略计划中特别考虑到这一建议。鉴于目标 16 对整个《2030 年议程》的战略重要性，开发署在多个联合国伙伴实体的支助下，一直在大力推动建立促进和平、公正和包容性社会进展报告全球联盟，将会员国、民间社会和私营部门集结起来。开发署还与开放式政府伙伴关系和民主政体共同体合作，密切参与目标 16 监测试点工作。

认识到和平与发展议程相互关联，开发署将继续参与冲突与脆弱性问题国际网络、建设和平与建设国家国际对话及其与 7 国+集团的战略关系等国际网络，并于 2016 年签署了一份谅解备忘录。在该参与过程中，开发署还于 2016 年制定了《可持续发展目标准备——开发署关于支助在脆弱局势下实施可持续发展目标的主动提议》。开发署将继续在国际以及在国家一级倡导《参与脆弱国家新政》，在协调援助、利用国家制度、实施可持续发展目标和《维持和平议程》以及建设和平与建设国家的努力中宣传《新政》原则。

2017 年 6 月，联合国和世界银行完成并正式发布了关于脆弱和受冲突影响环境下核心政府职能的第一个联合诊断框架，就联合国系统来说，开发署在这方面发挥了主导作用。该框架包括一套评估对稳定、建设和平与建设国家进程至关重要的关键政府职能的共同原则，其目标是对与政府核心部门行政协调、地方治理、公共财政管理、公务员制度、安全部门和援助管理六大核心职能有关的关键问题、优先事项和切入点进行初步评估。开发署现已开始根据诊断结果在中非共和国、利比亚和南苏丹等一些国家提供支助，而且目前正就在喀麦隆和也门适用该框架的某些方面进行初步讨论。开发署正在通过机构间核心政府职能平台（由开发署和政治事务部共同主持）开展工作，将这一框架牢牢植入现有评估和规划进程，如恢复和建设和平评估以及与冲突有关的发展分析。

继续参与各个建设和平与建设国家国际论坛。	正在进行中	政策和方案支助局(战略定位股、治理与建设和平股)		
在脆弱和受冲突影响国家适用核心政府功能诊断框架	正在进行中	政策和方案支助局/治理与建设和平股与和平建设股与区域局、驻地协调员/驻地代表和国家办事处协作行事		

建议 7				
<p>开发署应在下一期战略计划中保留复原力这个独特的工作领域，以便让利益攸关方看到这依然是开发署提供服务的一个核心领域。为了增强其减少危机风险和恢复支助的一致性，开发署应继续完善政策和方案支助局与危机应对股的职责和服务范围。</p>				
<p>管理层的回应：</p> <p>开发署同意这一建议，并将在下一期即 2018-2021 年战略计划中考虑采用何种办法进行复原力建设，届时，将借鉴关于该署从其在早期恢复协调方面所起作用汲取的经验教训的外部评估的结果和建议。开发署早期恢复协调办法将根据四年度全面政策审查和《新的工作方式》重加审查。</p> <p>开发署注意到关于加强其危机预防和恢复支助一致性的建议，同时认识到有关联合国和平与安全结构和更广泛发展系统潜在改革的详细情况也将为开发署在这些领域的工作提供指引。</p>				
<p>审查新战略计划、可持续发展目标优先事项和更广泛的联合国改革在财务、组织和结构方面所产生的任何影响，以确保开发署在预防危机、应对和恢复方面采取一种有力、连贯/综合且资源充足的办法。</p>	<p>2018 年第 1 季度</p>	<p>执行办公室/政策和方案支助局/协调和记录股（协记股）/区域局</p>		
建议 8				
<p>开发署应加强执行其性别平等政策，采取措施确保有足够的资金可供在所有方案拟定领域实现性别平等主流化。促进性别平等和增强妇女权能的工作不应仅限于性别平等小组，而是应确保所有大型方案都有性别平等专门知识。另外，还需特别重视环境、能源和危机应对等性别平等主流化较为薄弱的领域。</p>				
<p>管理层的回应：</p> <p>开发署同意这一建议，并力争在即将推出的性别平等战略中落实这项建议，该性别平等战略将包括一个更加稳健的性别平等架构、更强有力的问责机制和预算承诺以及报告目标。开发署将通过经加强的性别平等指导和执行委员会与提交执行局的年度报告来报告进展情况，并将重点加强与妇女署和其他技术合作伙伴的伙伴关系，以便在所有方案拟定领域交付性别平等成果。</p>				
<p>制定新的性别平等战略以纳入建议采取的行动和在所有专题领域实现性别平等主流化，并根据新的</p>	<p>2018 年 1 月</p>	<p>政策和方案支助局/性别平等小组</p>		

2018-2021 年战略计划在 2018 年第一届常会上向执行局提交该战略。				
建议 9				
开发署应该采取更加系统的南南合作办法，选定扩大合作的具体领域和伙伴。				
管理层的回应：				
开发署同意这一建议，并致力于通过利用南南合作总体战略执行工作所提供的机会，加强开展南南合作和三角合作的系统性办法。开发署将发挥其战略性角色（知识经纪人、能力建设者和伙伴关系促进者），通过以下方式为实现可持续发展目标作出贡献：不断评估发展中国家面临的挑战；有计划有步骤地促进交流与伙伴关系；为政策框架和机构能力提供支助；鼓励开展有针对性的研究，为全球政策对话提供借鉴；以及进一步大力倚仗国家方案拟定，以此作为在国家一级撬动南南合作的有效途径。此外，开发署通过担任联合国南南合作办公室的挂靠机构继续为联合国发展系统提供支持。				
加强国家方案编制，确保将南南合作系统地纳入所有方案框架的主流，以此推动可持续发展目标落实工作取得进展	2018 年中期之前为区域局和国家办事处提供培训和指导，然后进入国家方案文件周期，直到 2021 年年底	政策和方案支助局发展影响小组和总部项目评估委员会秘书处，区域局从旁支助		
制定和推出一揽子支助方案，以加强根据国家类型进行和扩大南南合作的国家能力。	2019 年 12 月	政策和方案支助局发展影响小组与区域局协商行事		
建议 10				
开发署应将全球方案改为服务线，为全球和区域两级在职工作人员提供支助，因为该方案可交付成果与其他方案相同且边界模糊，不宜作为具体方案。				
管理层的回应：				
开发署管理层注意到这一建议，将在未来一（几）年内进一步审查包括全球和区域方案在内的各方案文书的相关性和作用。开发署将探讨将现有全球方案转变为服务线的想法，并将之作为今后的一个可选办法。				
探讨并择定可行的选择办法，并将所需的文件提交执行局。	截至 2018 年 1 月	政策和方案支助局、管理事务局和执行办公室		

建议 11				
开发署应确定其在可持续发展、治理和复原力工作领域内的专长。这将有助于该署形成世界一流的技术知识专长，并将其资源集中于这些领域的能力建设。				
管理层的回应：				
<p>开发署管理层同意这一建议。开发署致力于在可持续发展、治理和恢复力方面掌握世界一流的技术知识专长。在新的战略计划于今年晚些时候获得执行局核可后，开发署将立即确定最有效地实施这些优先事项和支持国家办事处响应国家合作伙伴优先事项所需的专门能力。按照在评价中被认为是“综合全面”且“高度重视知识促进和学习”的开发署知识管理战略，开发署应利用知识管理来识别、发展、调集和管理有关人才和专门知识，以便该组织能够随时从合格从业人员和专家人才库中抽用所需人员，并动员工作人员参与临时举措和虚拟项目。为了实现这一愿景，开发署正在投资建立一项具有成本效益的改良式机制，以便在整个组织内对工作人员知识专长进行摸底和追踪。通过完善人员档案和搜索功能，该机制旨在帮助工作人员和管理人员快速并系统地查明知识专长。同时，还可以利用该机制对知识专长进行追踪，以评估优点和缺点，以便在必要时建立和加强能力。各区域局将继续开发并实施可持续发展目标工具包，并通过培训、同业交流群会议等渠道投入开展开发署工作人员和其他伙伴能力建设。</p>				
对照新战略计划中所列出的与可持续发展目标一致的优先事项，审查开发署的技术知识专长，并制定一项培训和学习行动计划，以填补能力建设中的任何空白。	2018 年中期	政策和方案支助局/治理与建设和平股 政策和方案支助局/可持续发展股 政策和方案支助局/气候变化和减少灾害风险股 与执行办公室和区域局协商行事		
继续开发员工知识专长摸底和搜索系统（“PeopleSearch”），使各办公室能够轻松找到专题专家，并供开发署在全球范围内对照优先领域进行知识专长评估。	2018 年第 1 季度	政策和方案支助局/发展影响小组 管理事务局/信息管理办公室、人力资源办公室		
建议 12				
开发署应重新评估各区域中心的作用和财务可持续性，努力使其成为促进创新和学习的卓越中心，同时扩大与区域机构之间的合作与伙伴关系。该署应减少区域级和国家级方案拟定之间的重叠。				

管理层的回应：				
开发署管理层注意到这一建议，并将在下一期也即《2018-2021 年战略计划》所涉期间审查各区域中心的财务可持续性和作用。				
审查各区域中心的财务可持续性	2018-2021 年	执行办公室/区域局/政策和方案支助局		
建议 13				
区域方案拟定如能进一步明确界定，即有可能成为优先考虑和组织开发署区域参与和向国家办事处提供支助的宝贵工具。开发署应制定其区域方案框架，概述有待解决的区域性问题和应采取的办法。为了在区域一级最大限度地开展活动，并使开发署作出有意义的贡献，应更加侧重于区域一级的若干领域。为了使区域方案切实有效，所考虑开展的活动应该切合实际，并对区域性原则给予足够的重视。				
管理层的回应：				
管理层同意其中一项建议，即应制定区域方案框架，概述若干领域内有待解决的区域性问题和应采取的办法，为《2030 年议程》提供支持。				
按照《2030 年议程》制定 2018-2022 年区域方案将为明确具体的区域公益活动提供支持	2018 年 1 月	区域局		
建议 14				
开发署应促进成果文化建设，即鼓励批判性反思和鼓励全组织不断学习，以改善结果和增强机构实效。				
管理层的回应：				
<p>开发署管理层同意这一建议。正如执行局在几项决定中指出的那样，开发署现已在加强自身分析能力方面取得重大进步。为了在整个组织中形成浓厚的成果文化，开发署将精简其成果架构、报告和绩效分析系统，以使该组织所有部门都能够使用成果和证据进行学习和战略决策。在当前战略计划周期内，开发署开发了一个综合性机构规划系统，用来管理该方案并为发展和机构业绩分析提供资料。开发署在方案管理方面的优势在审调处 2016 年开展的基于成果的管理审计中获得高度认可，该审计将该系统评定为“满意”，这是所能达到的最高评级，也是基于成果的管理首次获此评级。开发署还对从注重成果的年度报告和分散评价中吸取的经验教训进行了分析，目的是为《2014-2017 战略计划》中期审查提供资料。同时还在本战略计划时间框架内全面推出了升级版知识共享基础设施，并重新启动了开发署公共图书馆，其中收录了各类知识产品以及衡量其质量、范围和影响的新机制。</p> <p>为确保方案管理和评价能为学习提供支持，开发署致力于：(a)设计一项工具，记录所汲取的优质经验教训并录入机构系统和评价资源中心；(b)在新建立的“一个联合国”机构间合作、交流和学习网络（根据四年度全面政策审查的建议建立）之外，通过最近重新启动的知识网络和改进版机构社交网络平台促进交流和学习；以及(c)开展专项培训和外联，增强工作人员有效利用这些机制进行学习和知识交流的权能。</p>				

<p>开发署已经采取切实步骤，通过在 2014 年建立创新机制，从实验中、从哪些奏效以及哪些不奏效中进行自我学习。该机制任务授权的一个关键组成部分是向国家办事处提供风险资本和咨询服务，以检验解决发展问题的新办法。创新机制在其年度审查中和通过其所支助的办事处定期推送博文来记录成功案例、学习情况和经验教训。</p>				
简化成果监测、报告和分析系统，使所有单位都能够查看和分析整个开发署范围内的成果和资源数据（按战略计划成果/产出、国家、国家类型等分列）进行学习和决策。	2018 年第 3 季度	政策和方案支助局/发展影响小组和执行办公室		
加强开发署的分析工具和分析能力，以确保在机构、区域和国家办事处各级做到循证决策	2019 年第 4 季度	政策和方案支助局/发展影响小组和执行办公室		
建议 15				
<p>开发署应该扩大人力资源处（人力处）对战略决策，特别是对今后机构重组工作的参与。鉴于方案交付、机构间工作以及与民间社会等一系列合作伙伴之间的合作日益复杂，应当优先考虑在各复杂系统中投入开展领导力、关系管理和技能发展。</p>				
<p>管理层的回应：</p> <p>开发署管理层同意这一建议。开发署致力于确保人力资源事项的至关重要性，包括人力处在决策早期阶段的代表性。</p>				
2017 年，新任驻地代表培训方案侧重于复杂环境下的领导力发展和与合作伙伴之间的合作。	2017 年	人力处	已完成	
领导力发展方案致力于培养管理人员和主管在解决复杂问题、建立相关关系和伙伴关系方面的技能。	正在进行中			领导力发展方案（第一期）/（第二期）（正在进行中） 领导力发展方案（第三期）（2018 年）

建议 16				
<p>开发署应从政治化的预算编制转向更加注重风险和成果的预算编制，以更有效地将成果与资源联系起来。这将有助于筹集资金和更好地向捐助者突出强调投资缺口。开发署目前正在就一项机构战略计划缺乏可预测和充分的资源一事接受问责。开发署应与供资者和影响力小组合作，提高对核心供资减少所产生的意外影响的认识，重点应该是集整个捐助界之力，更加有效地采取综合性多层面办法，为实现可持续发展目标提供支持，同时为伙伴国家的优先事项做出贡献。</p>				
<p>管理层的回应：</p> <p>开发署管理层同意这一建议。为了在成果与资源之间建立稳固的联系，开发署将通过分析需求（源自国家方案文件）和供应（来自编审中道德方案/项目和捐助者情报）来加强其基于结果的预算编制。为了更好地分析已投入的资源和所取得的成果，开发署将在《综合预算》中将综合成果和资源框架指标项下目标与资源计划紧密联系起来，这将使该组织能够分析投资缺口并促进与利益攸关方之间的对话。</p>				
为综合成果和资源框架指标设定基准、里程碑和目标，将这些基准、里程碑和目标与机构资源计划联系起来	2018 年第 1 季度	政策和方案支助局/发展影响小组、管理事务局/财政资源管理处、执行办公室		
在战略规划中期审查期间，分析已投入的资源和所取得的成果，以查明投资缺口	2019 年第 1 季度	政策和方案支助局/发展影响小组、管理事务局/财政资源管理处、执行办公室		
按照新战略计划的资源管理总战略，在方案发展过程中推出一项伙伴关系、编审中方案/项目和资源调动战略，以查明对交付方案成果至关重要的资源缺口，并根据该投资缺口建议供资伙伴予以供资。	2018 年第 1 季度	政策和方案支助局/发展影响小组与对外关系和宣传局		