



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
20 November 2024
Chinese
Original: English

2025 年第一次常会

2025 年 1 月 27 日至 1 月 31 日，纽约

临时议程项目 14

根据独立第三方对项目署的两次审查
所提建议制定的综合应对计划

根据独立第三方对项目署的两次审查所提建议制定的综合应对计划

摘要

本文件概述了在执行综合应对计划方面取得的进展。43 项建议中已有 36 项按计划范围完成，2 项尚未付诸实施，1 项由联合国法律事务厅牵头。在尚未执行的建议中，有 3 项将在 2024 年底按计划范围完成，1 项将持续到 2028 年。到 2024 年底，综合应对计划将被视为按计划范围完成，但一项建议除外，该建议将持续到 2028 年，涉及流程创新和数字化的多年计划。

决定要点

执行局不妨：(a) 表示注意到本文件，并就项目署在执行综合应对计划方面取得的进展发表意见；(b) 根据第 2023/22 号决定发放第三批资金 1 180 万美元，并请项目署在 2025 年 3 月 31 日前提供资料，说明上一批资金的使用情况；(c) 回顾第 2024/28 号决定，其中授权对综合应对计划的执行情况进行第二次中期审查。



目录

章次	页次
一. 导言和背景	3
二. 在执行综合应对计划方面的进展情况.....	3
A. 任务和战略	4
B. 治理和管理	5
C. 风险管理和控制环境	6
D. 道德操守、合规和组织文化	7
E. 财务和绩效管理	10
F. 基础设施和创新可持续投资	11
三. 综合应对计划资金分配	13

一. 导言和背景

1. 本文件概述了项目署根据独立第三方对项目署的两次审查所提建议制定的综合应对计划的执行进展情况。
2. 根据执行局第 2022/13 号决定，项目署委托第三方对以下方面进行了两次审查：(a) 基础设施和创新倡议可持续投资的现有监督机制；(b) 项目署内部控制系统、风险管理和整体治理结构。后一次审查向项目署提出了 43 项建议，向执行局提出了 5 项建议。针对这些审查，并根据第 2022/24 号决定，项目署制定了一项综合应对计划，确定了项目署为落实各项建议将采取的 82 项行动。
3. 该计划的结构与审查中详述的六个领域相一致：任务和战略；治理和管理；风险管理和控制环境；道德操守、合规和组织文化；财务和绩效管理；基础设施和创新可持续投资。除项目署执行主任在执行局每届会议上提供的最新情况外，还根据第 2022/24 和 2024/4 号决定，通过一个可公开访问的在线监测平台和每月向执行局通报最新情况，报告执行这一应对计划的进展情况。¹
4. 2023 年 10 月至 12 月，第三方对综合应对计划中的所有建议进行了中期审查。² 审查评估了各项建议的执行情况和状态，并总结了需要项目署管理层进一步关注的领域。在 2024 年第一次常会上，执行局表示注意到第三方中期审查的结果，认可在执行综合应对计划方面取得的进展。³
5. 根据执行局第 2024/4 号和第 2024/28 号决定的要求，内部审计和调查组将委托对综合应对计划的执行状态进行第二次中期审查。根据执行局的决定和提交给执行局 2024 年第二次常会的审查职权范围，将在执行局 2025 年年度会议之前与执行局分享未经编辑的外部第三方审查报告。⁴

二. 在执行综合应对计划方面的进展情况

6. 43 项建议中已有 36 项按计划范围完成，2 项尚未付诸实施，1 项由联合国法律事务厅牵头执行(见下文 F 节)。在尚未执行的建议中，有 3 项将在 2024 年底按计划范围完成，1 项将持续到 2028 年。因此，到 2024 年底，综合应对计划将被视为按计划范围完成，但一项建议除外，该建议将持续到 2028 年，涉及多年流程创新和数字化方案。根据第 2024/28 号决定，项目署管理层将继续每季度通过非正式简报向执行局通报流程创新和数字化方案的最新执行情况，并在第一次常会上通过书面报告向执行局通报最新情况，直至向执行局提交最后外部评价后确定方案执行完成。

¹ 见[综合应对计划在线监测工具](#)。

² 见[毕马威会计师事务所对 2022 年独立审查的后续行动和附件](#)。

³ 执行局第 2024/4 号决定。

⁴ [DP/OPS/2024/10](#)。

7. 表 1 列出了自 2024 年 3 月在 2024 年年度会议之前向执行局提交关于综合应对计划进展情况的最后一份正式文件以来已完成的建议。⁵ 表 2 概述了尚未执行的建议和执行状态。

表 1
自上一份关于执行综合应对计划的正式文件以来完成的建议

工作流	已完成的建议	状态
风险管理和控制环境	使风险管理成为所有重要决策流程的组成部分，并在标准季度报告中报告投资组合风险。 对投资组合和潜在风险隐患进行彻底评估。	2024 年 6 月完成
道德操守、合规和组织文化	彻底改革举报程序，并制定明确的保密规程和规则。	2024 年 6 月完成

表 2
尚未执行的建议和执行状态

工作流	尚未执行的建议	状态
治理和管理	项目署应界定需要何种业务系统来支持项目和方案管理、项目交付需求以及项目署在所有区域的关键共同职能。各区域应从一开始就参与这一进程。	有望于 2028 年前如期完成(时间表从 2027 年调整为 2028 年)
道德操守、合规和组织文化	改变管理和组织文化，争取更广泛的参与，减少自上而下和等级森严的做法。	有望于 2024 年底前如期完成
财务和绩效管理	进行资源和能力投资，以加强成果报告。 应继续发展尽职调查程序，并根据尽职调查的工作量分配充足的资源(该建议包括修订财务条例和细则)。	有望于 2024 年底前如期完成

A. 任务和战略

8. 第三方审查就任务和战略提出了 3 项建议：

(a) 重新审视《2022-2025 年战略计划》，并让更广泛的组织和相关治理机构参与这一进程。2023 年按计划范围完成。

⁵ DP/OPS/2024/7。

(b) 重新注重作为一个需求驱动的联合国组织向联合国系统、各国政府和其他伙伴提供服务的最初任务，并明确界定与私营部门接触的程度和形式。2023 年按计划范围完成。

(c) 重新调整战略优先事项的重点，并制定主要业绩指标，包括服务质量、定价和业务准备金水平，以响应执行局核准的战略路线图。2023 年按计划范围完成。

9. 正如向执行局 2024 年第一次常会所报告，⁶ 根据任务和战略提出的所有建议均已按计划范围于 2023 年完成。

B. 治理和管理

10. 第三方审查就治理和管理提出了两项建议：

(a) 各区域主任应定期开会，讨论和形成共同理解和方法，以便在各区域努力实现项目署的目标，并交流最佳做法和经验教训。2023 年按计划范围完成。

(b) 项目署应界定需要何种业务系统来支持项目和方案管理、项目交付需求以及项目署在所有区域的关键共同职能。各区域应从一开始就参与这一进程。有望于 2028 年前如期完成(时间表从 2027 年调整为 2028 年)。

11. 正如向执行局 2024 年第一次常会所报告，建议(a) 已于 2023 年按计划范围完成。⁷ 建议(b) 有望于 2028 年前如期完成。

建议(b)的进展情况

12. 流程创新和数字化方案已进入第二年，取得了显著进展，同时在整体时间表内根据需要调整了阶段性目标。向执行局 2024 年第二次常会提交的流程创新和数字化方案路线图实施战略继续充当项目署数字化转型的指南。⁸ 为反映当前的动态和不断变化的要求，正在更新路线图。

13. 在伙伴关系和项目管理方面，一个试点伙伴关系管理系统正在非洲和亚洲进行测试，显示出项目署在简化伙伴参与办法方面的巨大潜力。在项目、方案和项目组合管理领域，确定新项目开发平台要求的工作正在取得进展。利用赠款从业人员的直接投入开发的新的赠款管理系统预计将于 2025 年部署，为赠款相关活动提供一个更高效、用户知情的平台。

14. 在采购方面，已完成现有采购程序的规划，为重新设计工作奠定了基础。在采购、合同和供应商管理方面，已完成对潜在解决方案的评估，电子采购系统的升级现已成为优先事项，目标是在 2025 年推出。

⁶ [DP/OPS/2024/2](#)。

⁷ 同上。

⁸ [项目署流程创新和数字化计划路线图](#)，2024 年 7 月。

15. 在人力资源领域，已经采购了新的招聘和入职解决方案，并计划于 2025 年第二季度分阶段推出。这一解决方案还可为项目署提供一个人才市场平台，项目署可根据组织需求匹配人才。与此同时，项目署正在评估制定业绩管理制度的可能解决方案。
16. 在财务领域，已完成现有财务流程的摸底和财务数据模型的修订工作。鉴于企业资源规划系统实施时间表已调整(详见下文)，正在更新财务领域的路线图，以指导今后的改进工作。
17. 在信息、知识管理和数字化工具方面，于 2024 年推出的实验性人工智能聊天机器人解决方案继续得到改进，以更好地服务用户。此外，还启动了一个新的政策和流程门户，将项目署的政策和流程集中到一个易于访问的数据库中。将在 2025 年对该门户网站进行进一步开发，确保它仍然是项目署最新的综合资源。
18. 项目署进行了透彻的分析和广泛的市场研究，为选择新的企业资源规划系统提供信息。然而，根据执行局第 2024/28 号决定，该系统的选购已经暂停，以便有时间对流程创新和数字化方案进行外部形成性评价。因此，新的企业资源规划系统的启用时间已从 2027 年 1 月 1 日暂定为 2028 年 1 月 1 日。
19. 流程创新和数字化方案继续推动整个项目署的改进，支持加强治理、系统和流程，并在整个项目署推动数据知情决策。

C. 风险管理和控制环境

20. 第三方审查就风险管理和控制环境提出了 7 项建议：

- (a) 将风险管理纳入所有重要决策流程，并在标准季度报告中报告投资组合风险。2024 年 6 月按计划范围完成。
- (b) 对当前风险管理框架的设计和功能进行审查。2023 年按计划范围完成。
- (c) 对风险管理政策和程序进行审查。2023 年按计划范围完成。
- (d) 对投资组合和潜在风险隐患进行彻底评估。2024 年 6 月按计划范围完成。
- (e) 确保监督职能，特别是内部审计和调查以及道德操守职能具有独立性和适足能力。2023 年按计划范围完成。
- (f) 根据内部审计和调查组自我评估报告的建议，编制一份成文的行动计划。行动计划应列出所有建议、拟议行动计划、预计完成日期、最新状态和负责人。该小组应定期向执行局和审计咨询委员会就执行计划进行报告。2023 年按计划范围完成。
- (g) 根据对基础设施和创新可持续投资的评估结果，全面审查审计咨询委员会的职权范围。在这方面，鉴于职权范围发生变化，应考虑在执行局之下设立一个审计和风险委员会。2023 年按计划范围完成。

21. 正如向执行局 2024 年第一次常会所报告，建议(b)、(c)、(e)、(f)和(g)已于 2023 年按计划范围完成。⁹ 建议(a)和(d)已于 2024 年 6 月按计划范围完成。

建议(a)的进展情况

22. 对项目署实施了新的季度管理审查办法，便于对项目署的季度业绩进行全面审查，让管理团队参与风险知情讨论，并推动前瞻性战略决策。通过这一新办法，管理团队得以提出和讨论关切问题，并引入了问责部分，以促进务实讨论。季度管理审查由风险与合规小组协调，该小组向参与收集、提交和解释会议数据的多个团队提供支持，并确定趋势、风险和主要业绩指标之间的相互关系。这些审查由主管管理和政策的副执行主任监督。

23. 项目署加强了对高风险机会的参与式开发办法，采用了更有效的升级处理标准，并在做出承诺之前更有力地考虑到各种决策选项和风险。以前的接受聘用问题委员会的范围和审查职能已扩大为项目组合监督委员会，涵盖对高风险项目的端到端机会开发和交付周期的更广泛的监督责任。

建议(d)的进展情况

24. 根据这项建议完成了项目组合风险评估。评估的目的是提高项目交付周期内各项挑战和不确定性的透明度，并查明各服务条线的风险敞口关键领域以及相关的经验教训和应对措施。评估结果将在执行局 2025 年第一次常会之前与执行局分享，并就未经编辑的调查结果举行闭门通报会。¹⁰ 作为对投资组合风险评估的补充，还进行了以下两项工作：(a) 关于改进投资组合数据建模和分析能力的外部研究；(b) 关于可保风险的机构保险审查。

D. 道德操守、合规和组织文化

25. 第三方审查就道德操守、合规和组织文化提出了 15 项建议：

(a) 定义合规职能部门的所有权和任务，并在组织内部明确传达。2023 年按计划范围完成。

(b) 为定期监测和报告收到的案件数量，道德操守办公室应实时获取案件数量。2023 年按计划范围完成。

(c) 彻底改革举报程序，并制定明确的保密协议和规则。2024 年 6 月按计划范围完成。

(d) 制定处理投诉和调查的规程，特别是涉及司长或更高级别的投诉和调查。确保以一致的方式处理报告的问题/案例，无论报告对象的地位/资历如何。鼓励员工报告不道德行为，并建立他们对道德政策和准则在任何情况下都得到遵守的信任。2024 年 2 月按计划范围完成。

⁹ DP/OPS/2024/2。

¹⁰ 第 2024/28 号决定。

(e) 围绕人力资源和道德操守做法，与联合国其他机构和相关外部各方开展更密切的合作。2023 年按计划范围完成。

(f) 制定专门的反贿赂和反腐败政策。2023 年按计划范围完成。

(g) 改变“自上而下的基调”，努力植入联合国价值观。2023 年按计划范围完成。

(h) 确保健全的管理结构，在财务、法律、人力资源和采购方面有明确的报告关系和充分的职责分工。2023 年按计划范围完成。

(i) 确保管理团队的能力和才干，以及在各自领域有明确责任的结构。2023 年按计划范围完成。

(j) 建立一个职能规模和任务明确的管理团队，工作重点是业务管理和风险管理的分离，包括道德操守和合规。2023 年按计划范围完成。

(k) 修改管理和组织文化，争取更广泛的参与，减少自上而下和等级森严的做法。有望于 2024 年底前如期完成。

(l) 加强区域和职能对关键决策的投入和参与。2023 年按计划范围完成。

(m) 将副执行主任的职位增加到(至少)两个，明确区分业务管理和风险管理。2023 年按计划范围完成。

(n) 通过定期的“脉搏”调查、讨论论坛和经常分享信息，鼓励公开参与和不同意见。2023 年按计划范围完成。

(o) 采用结构化的变革管理流程，以促进高效和有效的组织变革。2023 年按计划范围完成。

26. 正如向执行局 2024 年第一次常会所报告，建议(a)、(b)、(e)、(f)、(g)、(h)、(i)、(j)、(l)、(m)、(n)和(o)已于 2023 年按计划范围完成。¹¹ 如 2024 年度会议所报告，建议(d)已于 2024 年 2 月按计划范围完成。¹² 建议(c)已于 2024 年 6 月按计划范围完成，建议(k)有望于 2024 年底前如期完成。

建议(c)的进展情况

27. 执行局第 2022/24 号决定启动的举报人和发言程序改革的审查阶段已于 2024 年 6 月完成。该审查与董事会要求更新防范报复政策的要求是分开的，后者已于 2022 年 8 月完成。¹³

28. 审查阶段的完成标志着该建议于 2024 年 6 月结案，并开始实施(编写本报告时正在进行)由执行主任主持的指导委员会商定的改革。实施阶段于 2024 年 6 月

¹¹ DP/OPS/2024/2。

¹² DP/OPS/2024/7。

¹³ 第 2022/16 号决定。

开始，计划于 2025 年 1 月启动举报人和自由表达机制。从 2025 年 1 月起，道德操守办公室将把工作重点放在提高认识活动上。

29. 正在实施的主要改革包括：(a) 一个门户枢纽，为举报人和项目署工作人员提供协调一致的指导和资源，并建立直接报告机制；(b) 导航协调中心，提供有关举报程序、流程和机制的指导和信息；(c) 工作场所行为小组，负责处理某些不当行为指控，并推动早期干预和冲突降级；(d) 成立跨学科委员会。

(a) 门户枢纽：门户枢纽为项目署工作人员提供了一个单一地点，以简明易懂的语言提供关于现有非正式和正式资源的信息和资源，并提供了经修订的保密报告渠道。该门户网站还将包含一个人工智能驱动的试点聊天机器人，用于非机密查询。

(b) 导航协调人：一个专职导航协调人将提供早期、保密的指导，帮助有关人员导航报告问题的途径和其他可用资源。这种支持有望促进信任，并提供心理支持，以缓和冲突。

(c) 工作场所行为小组和工具包：工作场所行为小组将使用明确定义的工具包处理骚扰和工作场所问题，涵盖非正式解决到移交正式调查等环节。重点将放在早期干预和明确的移交程序上，以提高效率和一致性。

(d) 跨学科委员会。该委员会将改善跨学科协调和系统性风险识别。委员会还将讨论与项目署举报人生态的有效性有关的事项。这一整体方法预计将确保效率、问责和在 2025 年 1 月推出后的持续改进措施。

建议(k)的进展情况

30. 项目厅领导层重申致力于塑造一种组织文化，强化其作为积极扩大合作伙伴执行能力的联合国组织的身份。

31. 执行局第 2024/5 号决定欢迎基于联合国价值观的组织文化变革的拟议办法和工作计划，此后，项目署在文化转型方面取得了相当大的进展。这包括与第三方顾问合作于 2024 年 8 月完成了全面组织文化评估，建立了对项目署文化优势和改进领域的基本了解。通过利益攸关方咨询和讲习班，管理团队及全球领导网络于 2024 年 10 月界定并验证了文化抱负及理想行为。这一文化转型正在通过几项关键举措取得进展：

(a) 通过 2024 年 10 月新的文化和参与度调查来衡量文化进步，该调查专门用于评估行为与理想文化愿望的一致性。这种方法特别强调部门管理人员在推动文化变革和参与方面的作用。

(b) 持续实施文化之旅路线图和传播战略，以确保信息传递的透明性和一致性。

(c) 部署有针对性的培训方案和领导举措，将新的文化行为嵌入组织规范和流程。

32. 这种系统性方法确保文化转型与第三方审查中确定的五个关键主题保持一致：自上而下的基调；问责；透明度和沟通；对人的投资；面向未来的文化。

33. 组织文化工作计划的进展情况一直通过每月向执行局通报综合应对计划的方式进行报告，并将继续通过第一次常会期间关于组织文化的年度项目进行报告。

E. 财务和绩效管理

34. 第三方审查就财务和绩效管理提出了 7 项建议：

(a) 应进一步制定定价办法。应努力在内部以及与合作伙伴沟通不同定价模型要素的逻辑和基础，以便形成共同的理解和接受度。2023 年按计划范围完成。

(b) 在当前经济形势下，应认真监测与金融投资组合有关的风险，并应每月向执行主任和高级领导层提交报告。2023 年按计划范围完成。

(c) 进行资源和能力投资，以加强成果报告。有望于 2024 年底前如期完成。

(d) 制定绩效管理流程，通过报告和成果管理加强问责。协调框架和指标报告。加强与管理层的成果沟通。2023 年按计划范围完成。

(e) 在业务指示中更明确地界定什么是可接受的伙伴关系。考虑限制执行办公室在没有接受聘约问题委员会审查或适当控制机制的情况下发展新形式伙伴关系的豁免。2023 年按计划范围完成。

(f) 所有区域都需要确保和加强在签署项目合同之前完成综合业务咨询和支助审查的做法和程序。¹⁴ 2023 年按计划范围完成。

(g) 应继续发展尽职调查程序，并根据尽职调查的工作量分配充足的资源。有望于 2024 年底前如期完成。¹⁵

35. 正如向执行局 2024 年第一次常会所报告，建议(a)、(b)、(d)、(e)和(f)已于 2023 年按计划范围完成。¹⁶ 建议(c)和(g)有望于 2024 年底前如期完成。

建议(c)的进展情况

36. 在整个 2024 年期间，继续对资源和能力进行投资，以加强影响管理，包括基于成果的报告。¹⁷ 这项工作将参考一项外部研究的结果。该研究将于 2024 年 12 月完成，将提出多个方案，供管理层考虑。该研究的早期结论表明，有效的成果报告要求在整个项目生命周期中对成果和影响进行管理，从设计、实施直至结束，有时甚至更加长远。在考虑为影响管理和成果报告提供资源和嵌入能

¹⁴ 综合业务咨询和支助小组在最后核准和签署协议之前审查聘约情况。

¹⁵ 这项建议包括修订财务条例和细则。

¹⁶ [DP/OPS/2024/2](#)。

¹⁷ “影响意味着人们生活的改变”，参见：[联合国可持续发展目标成果管理手册](#)。

力的选项时，项目署将根据执行局要求加强捐款报告的第 2021/20 号和第 2023/16 号决定，努力权衡执行第三方建议的成本效益。

37. 项目署自筹资金的服务模式要求收回所有费用。根据外部研究结果，基准表明，全面监测和评价职能的费用可能占项目和方案支出的 5%至 10%。¹⁸就项目署约 27 亿美元的项目支出而言，此项费用为 1.35 亿至 2.70 亿美元。对于一个自筹资金和由需求驱动的组织来说，这样的费用数额很难收回。

38. 因此，项目署嵌入成果和影响管理能力的方法可能需要与联合国各组织采用的成果管理制的典型方法有所区别。¹⁹我们迄今为止的探索表明，可以从联合国目前为其他方面提倡的办法中寻求启发。²⁰再加上创新技术的使用，这将提供一个新的视角，并促成一种根据对可持续发展目标的贡献来定义成功的文化。²¹这样，一个适合项目署作用和任务的精干的评价职能就需要具有重点和战略性。

建议(g)的进展情况

39. 2024 年 2 月，项目署完成了对其财务条例和细则的严格审查，为起草一套订正财务条例和细则奠定了基础。起草阶段于 2024 年第三季度开始，并于 2024 年第四季度继续进行，同时进行了内部利益攸关方互动，以审查拟议修改内容。

40. 关于建议草稿初稿的协商，包括与联合国法律事务厅联合国、审计委员会及行政和预算问题咨询委员会等利益攸关方的协商，将在 2025 年初开始。项目署将在向执行局提交财务条例和细则草案之前，与会员国进一步协商。

41. 订正财务条例和细则的目的是确保其切合目的。通过修订，近年来发现的不足正在得到弥补，并尽可能与联合国系统各组织的财务条例和细则保持一致。因此，经修订的财务条例和细则的目标是反映财务管理方面的最佳做法，并与联合国框架，包括行政首长协调理事会财务和预算网保持一致。财务条例和细则修订进程将确保与目前正在审查的项目署立法框架的其他要素保持一致。

42. 根据第 2024/28 号决定，项目署将在 2024 年 12 月向执行局提交的每月最新情况简报中介绍财务条例和细则的最新审查情况。

F. 基础设施和创新可持续投资

43. 第三方审查就基础设施和创新可持续投资(结案)提出了 9 项建议：

(a) 确保清楚了解基础设施和创新可持续投资的增值作用，并建立架构，支持项目署更广泛的业务的增值作用。基础设施和创新可持续投资需要适当纳入项目署现有的立法和内部控制框架以及监测工作。2023 年按计划范围完成。

¹⁸ 国际移民组织监测和评价规范、标准和管理。

¹⁹ [JIU/NOTE/2017/1](#)。

²⁰ 影响管理平台。

²¹ 地雷行动的进展：通过创新技术加强远程报告和分析。

(b) 侧重于项目署通过其全球执行能力被认为做得很好的活动，如在具有挑战性的情况下高效执行项目、基础设施和采购。2023 年按计划范围完成。²²

(c) 明确基础设施和创新可持续投资管理职责，评估现有团队和能力。确保在基础设施和创新可持续投资团队中实行适当的职责分离，并建立一个独立的投资委员会并适当界定其作用和任务。由于项目署不参与基础设施和创新可持续投资，因此该建议未付诸实施。

(d) 全面审查所有可用信息和调查报告，并采取必要措施解决与基础设施和创新可持续投资组合有关的法律、财务和退出事宜。联合国法律事务厅正在牵头努力追讨基础设施和创新可持续投资的投资资金。

(e) 将芬兰政府资助的基础设施和创新可持续投资项目收入从管理预算转入项目署项目组合，以确保适当的内部控制、监测和报告。已按计划范围完成。

(f) 评估是否需要为基础设施和创新可持续投资的未清余额拨备准备金。已按计划范围完成。

(g) 继续对更广泛的投资组合进行风险评估，以了解是否仍存在有待解决的系统性失败。已按计划范围完成。

(h) 对前任副执行主任和执行办公室的费用和执行活动进行彻底审查。已按计划范围完成。

(i) 对现有的基础设施和创新可持续投资影响力投资框架、政策和能力进行全面的外部评估。如果继续开展影响力投资业务，项目署需要在进行任何新的投资之前，建立适当的投资治理框架，并加强投资流程和兼容的业务安排。由于项目署不参与基础设施和创新可持续投资，因此该建议未付诸实施。

44. 正如向执行局 2024 年第一次常会所报告，建议(a)、(b)、(d)、(e)、(f)、(g)和(h)已于 2023 年按计划范围完成。²³ 由于项目署不参与基础设施和创新可持续投资，建议(c)和(i)未付诸实施，建议(d)由联合国法律事务厅牵头执行。

建议(d)的进展情况

45. 联合国法律事务厅正在牵头努力追讨基础设施和创新可持续投资的投资资金。该厅正在与外部顾问合作，评估可能的追讨途径。项目署支付资金追讨的相关费用，预计追讨工作将持续到 2025 年，甚至更长的时间。在 2024 年 1 月和 6 月举行的闭门现场简报会上，向执行局报告了该建议的执行进展情况。由于追讨工作具有高度机密性，且为了不影响正在进行的资金追讨工作，目前无法提供关于此事的进一步报告。将在 2025 年 1 月举行的闭门面对面简报会上向执行局提供最新情况。

²² 这项建议包括向受基础设施和创新可持续投资影响的国家提供支助。

²³ [DP/OPS/2024/2](#)。

三. 综合应对计划资金分配

46. 执行局在第 2023/4 号决定中核准拨款最多 3 540 万美元，其中立即从业务准备金中拨款 1 180 万美元，用于执行综合应对计划的既定要素，详情见项目署 2023 年财务展望。

47. 执行局在第 2023/22 号决定中，核准将 3 540 万美元拨款中的 2 360 万美元余额结转至 2024-2025 两年期预算，并核准发放第二批 1 180 万美元，用于继续执行综合应对计划。执行局决定在今后某一次正式会议上应项目署要求发放后续款项，前提是项目署执行综合应对计划取得明显进展。

48. 根据第 2024/4 号决定第 11 段，执行局核准将第一批 1 180 万美元的余额结转到项目署 2024-2025 两年期预算，用于执行综合应对计划。

49. 执行局可通过在线监测和报告工具获得关于分配给综合应对计划的资金的所有支出信息。²⁴ 2024 年 3 月，项目署向执行局提交了一份关于第一批资金使用情况的报告。

50. 预计到年底支出将达到 1 710 万美元，支出总额因此将达到 2 580 万美元。这比发放的两批资金(2 360 万美元)高出约 220 万美元，因此，在执行局 2025 年第一次常会上，项目署正式请求根据第 2023/22 号决定发放第三批资金，并将在 2025 年 3 月 31 日前提供资料，说明前一批资金(第二批)的使用情况。

²⁴ 见[综合应对计划支出跟踪工具](#)。