



2011 年第一届常会

2011 年 1 月 31 日至 2 月 3 日，纽约

临时议程项目 4

评价

管理层就开发署对在区域一级的发展和总体成果所作贡献的评价的回应

开发署在区域一级

1. 开发署是一个全球性知识型组织，它帮助各国和各区域依据自身的优先发展重点实现转变。在一个日益相互关联的世界中，发展挑战已不再局限在地理边界之内；作为联合国系统的一部分，开发署一段时间以来已认识到，要实现可持续的成果，就需要制定一系列政策选择供国家和区域各级的对应方选择。因此，区域发展合作不仅是与开发署任务有关的一个方面，它还是一个提高发展实效的重要机制。在区域的存在支持三个开发署关键目标：(一) 使国家办事处成为更有效的国家一级发展伙伴；(二) 更好地运用内部知识(通过内部实践社区)实现基于良好做法的发展成果；及(三) 作为贡献者、受益者和经纪人，成为我们的方案国家伙伴在外部知识交流方面的积极伙伴。

2. 开发署在区域一级的合作反映了本组织在 2008-2013 年战略计划中表达的愿望。本组织在区域的存在使其能够应对区域和国家两级对开发署具体支助的需求。因此，开发署高兴地注意到，“就开发署对区域一级的发展和总体成果所作贡献的评价”已证实，许多区域业务已产生重大发展成果，各组织所作回应及时、符合成本效益、发挥了促进作用并获得普遍好评。重要的是，评价还强调了那些有待改善的领域。其中许多都涉及与区域内部和区域之间日新月异的变化保持同步的挑战。其中有些变化已经或正在得到解决。

3. 除了作为一个独特的发展伙伴的作用之外，开发署还在区域一级通过在联合国发展集团(发展集团)中发挥领导作用，致力于推动各种联合国活动的全系统一



致性。这一责任包括旨在通过积极参与联合国各区域委员会召集的区域协调机制增加价值的努力。应对国家和区域两级的复杂发展问题越来越需要利用联合国系统的综合优势，并从区域措施和模式中学习借鉴。因此，开发署认为，其对区域主任小组的领导是在联合国系统一致努力的支持下取得一致发展成果的一个重要机制。

4. 开发署充分认识到在区域一级开展有效合作与协调的重要性与日俱增，并将继续努力在这方面与发展伙伴和利益攸关方进行协作互动。目前的评价连同本回应和有关的管理层的回应是一种宝贵投入，将直接为正在进行的努力提供参考。

成绩

5. 开发署的2008-2013年战略计划规定区域方案拟订应联结国家一级和全球性举措，并促进具有相似地理、社会和经济条件的国家之间的合作。开发署的区域方案旨在应对区域、次区域和国家的具体情况和优先事项。各方案专门是针对特定区域的具体情况和优先事项制订的，同时仍基于整体性的优先事项，如减少贫穷、民主治理、环境和能源、以及危机预防和恢复。能力发展、性别平等、艾滋病毒和艾滋病、信息和通信技术以及南南合作是跨领域优先事项。

6. 评价反映出这种方法成功加强了发展成果；开发署感到鼓舞的是，报告指出了开发署在区域一级的工作帮助各国在优先事项方面取得进展的各种方式。例如，评价发现，开发署区域合作有助于促进对话与合作，从而使若干国家得以迅速找到总费用较低的共同解决方案。这是通过将各国的知识和经验教训提炼为适合区域情况的有关模式、并帮助各国对应方解决因其缺乏能力或资源而无法自己解决的关键跨界问题实现的。(2010年核定的区域合作框架采取了专门步骤来确保这种互补性。)本文可提及若干成功范例，开发署与欧洲联盟(欧盟)的合作即是其中的一个。这一伙伴关系对于已加入或正在寻求加入欧盟的中东欧国家尤其重要。这一区域的跨界倡议帮助欧盟新成员国与要加入欧盟的国家分享了关于过渡和发展的经验教训、知识及专长。

7. 开发署在区域一级工作的一些显著特点可能对国家和区域两级伙伴都具有战略价值。例如，对于单个国家可能难以独自处理的一些问题，开发署可以创建一个安全空间作为区域团体的一部分讨论这些问题，以此支持敏感的战略优先事项。亚太区域有一个范例：该区域的一个区域项目帮助各国处理土著人民对于土地权利的关切。这个项目帮助各国政府将这个问题作为自然资源管理问题处理。同样，一份关于腐败的区域人类发展报告促进了关于腐败对人类发展造成影响剖析，为在国家一级就该专题更多地进行方案工作打开了空间。在阿拉伯国家区域，一个由开发署支助的区域项目获得南南合作奖，以表彰其使该区域各地宗教领袖汇聚在一起，及时进行宗教间对话。

8. 过去十年中开发署在区域一级的工作的一个特色，是利用分析工作并与帮助人们和机构建立关系的努力相结合。例如，39 份区域和次区域人类发展报告均协助倡导开发署现已宣传了 20 年的以人为本的发展模式。这些报告鼓励在每一个区域发展区域和次区域实践社区和知识管理平台，这些社区和平台可以而且应该继续发展，以对区域发展对话产生积极的影响。一个公共行政改革区域中心在欧洲和独立国家联合体成立。该中心着重于民主治理和该区域的政府进程现代化。在拉丁美洲和加勒比区域，民间社会组织和技术专家建立了一个侧重于性别平等问题的实践社区网络。该网络是从六国(阿根廷、巴西、智利、哥斯达黎加、墨西哥和乌拉圭)政府性别平等认证方案派生出来的，其目标是将这些国家的经验传递给提出请求的同类国家(多米尼加共和国、萨尔瓦多、尼加拉瓜和巴拿马)。开发署为阿拉伯经济和社会发展峰会参与撰写了“阿拉伯区域发展挑战”报告，其重点为粮食主权和贫穷。该报告得到阿拉伯国家元首和政府首脑的认可，目前正促使其建立以千年发展目标为重点的阿拉伯国家联盟数据库。“千年发展目标一览”年度报告将利用这个数据库编写。一个促进土著妇女发展参与公共决策能力的亚太区域网络已被广泛引述为全球最佳做法。在过去 12 个月中，区域服务中心提供了必要的支持，帮助各国设计出各种加速和维持与实现千年发展目标有关的进展的方式。这一举措基于发展集团支持的一个框架。

9. 开发署同意这一评价，即该组织可在全球、区域和国家各级发挥各不相同但互相关联的作用，而且所有三个层次的协同作用可以不断得到加强。在过去十年中，由于开发署力求加强其在国家和区域两级提供的支助，已形成了一个循序渐进的职能、服务和执行能力区域化进程。开发署将以往多个来源的分散人力和财政资源并入区域服务中心，以期在所有区域建立伙伴关系、提供符合当地背景的知识、提高效率、实现规模经济。重要的是，评价第 33 页确认，“在无法使所有国家办事处都得到加强的情况下，由区域服务中心提供技术支持服务已证明是一种切合实际的适当选择”。

10. 自引入 2008 年区域化战略以来，这一进程发展速度已加快，并在产生该评价所强调的成就方面发挥了作用。2007 年总部产品和服务调查表明，分散的区域单位的“服务质量”被认为是总部地点服务的两倍。该战略借鉴了这一调查的发现。正如评价所观察到的那样，在区域一级的整合和调整任务尚未完成。资产集中在区域一级得到本组织内管理人员和工作人员的广泛认可。本组织进一步认识到，虽然在本组织内对区域化的认可度很高，但能否取得成功有赖于这一积极反馈得到各区域利益攸关方的响应和加强。

11. 开发署致力于不断改善各个级别的发展和成本效益。本组织高兴地注意到，评价发现过去十年中、特别是 2008 年以来所采取的渐进式区域合作和协调方法，使本组织得以更有效地发挥合作与协调作用。开发署正在积极寻求途径加强并提高效率 and 效益增长，并将在今后几个月内完成并实施改善激励机制的结构审查，

并简化程序，以鼓励增大对国家和区域两级转型发展成果的重视。目前的评价提供了有价值的意见，这次审查期间将加以借鉴。

挑战

12. 在过去十年中，发展合作变化的速度和复杂性已对几乎所有参与国际发展的行为体构成严峻挑战。评价认为开发署解决这一挑战的战略是成功的，这一战略由两个方面组成。第一项活动是设计对国家发展优先事项的回应，以就需求、优先事项和解决方案提出切合具体情况观点，并降低交易等各阶段的参与成本，以确保提高所有权和参与度。其次，开发署的区域化战略提供了成本效益平衡，提高了开发署在各个级别满足需求和促进发展成果的能力。

13. 要解决评价提出的问题，可借鉴已在制定中或已确立的做法。正如评价中的建议，开发署确认有必要持续应用整体区域性标准指导区域方案拟订决策，开发署将借鉴亚洲和太平洋区域方案的经验制定一个整体方法。

14. 开发署认为，深化和扩大其伙伴关系基础是包括其区域方案在内的其所有方案的根本目标。开发署完全同意这一评价建议。事实上，开发署认为，它可以利用各区域方案所取得的成就吸引新的合作伙伴，并使来自各区域内的开发资源来源多样化。评价认为，来自开发署专题领域和包括各区域委员会在内的其他联合国实体的专家们地理位置接近而且频繁互动，可使开发署得以挖掘区域和次区域两级各个专题领域的可用知识库和技术资源。开发署注意到这些意见，并将采取行动确保用此类办法为区域项目、国家办事处的支助和互动协作提供参考。这一工作将通过区域主任小组和其他区域协调机制开展。

15. 评价发现，虽然迄今开发署的区域对策仍然得宜，但满足需求的能力却滞后，其原因或是因为人员配置不足(见评价第 34 页)，或是因为这些中心仍处在不同发展阶段(第 40 页)。开发署在推广区域公益服务和支持就跨界共有问题开展合作方面的成功，也得到了强调。与本组织向各区域和国家提供有关知识和备选方案的目标一致，评价认为有充分理由在这个领域支持开发署，第 34 页说：“建立区域服务中心有助于改善跨业务合作，尽管有些机构制约使各业务领域之间的合作受到了限制。”

16. 近期对区域合作框架的评价发现，所面临挑战之一是如何衡量重点区域和次区域知识产品和宣传工作的影响。开发署认识到目前的系统不足以在此种情况下跟踪并客观地向各利益攸关方报告成果和影响，并将继续加强成果监测和评价制度。

17. 对于“目前的区域方案拟订安排不利于对跨区域合作作出反应”的看法，开发署指出，跨区域合作属于全球方案的任务范畴，通过开发署业务架构与区域方案保持完全一致。(促进普惠增长国际政策中心的各项工作就是开发署跨区域工

作的一个例证，它得到了全球合作框架的协助)。尽管如此，开发署认识到加强跨区域合作仍有改进空间，特别是在知识管理和南南合作领域。

18. 开发署不同意关于区域方案和项目必须从该区域或次区域的某个地点进行管理的建议。开发署认为，绝不能事先选择交付具体方案干预措施的适当地点，而应根据有关标准进行选择，包括：增值潜力、作为讨论出发点是否恰当、以及主要对应方、实施伙伴和受益者所在地点。

19. 该评价确认，开发署在区域的驻留是本组织对这一级别国际合作的发展挑战和机遇所作回应的一个重要和必要的部分。如前文所述，自 2008 年才依据现行区域化战略成立的区域服务中心，目前已经表现出更广泛深入地吸引和动员区域及次区域各有关实体支持开发署各种倡议的能力。越来越多的政府和民间社会代表参与各种开发署活动、出版物和其他工作，以事实证明了这一点。

20. 评价第 40 页注意到，资金短缺、费用回收和协调已影响到效率。须补充的是，可能需要重新考虑区域一级的干预措施的拟订方式是否适当。对具体的知识管理事宜，评价第 36 页认为，“由于开发署的区域工作和存在，知识管理有所改善，但没有充分利用区域间或总体上的知识分享潜力”。关于体制成果的上述结论肯定了开发署在区域一级的有关努力。结论更进一步提出应对必要能力进行谨慎投资并简化总体资源、指导和工具，以便开发署区域业务充分实现其潜力。

21. 评价就关于开发署对全系统一致性贡献的总体成果提出了重要意见。例如，第 37 页说：“联合国系统各成员主要是在区域项目一级进行合作，而在联发援框架[联合国发展援助框架]一级合作不足。”在评价最后定稿之前，开发署便已作出认真投资，通过对开展计划国家的开发署办事处加强指导、支持和监督，提高它对联发援框架的贡献的质量。这项工作在整个 2010 年一直持续进行，并得到区域局与各区域服务中心的带头支持。开发署重视联合国系统在国家一级的努力、包括通过区域主任小组机制开展的努力的实质和业务一致性，因此对这一领域的投资将继续进行。开发署将继续与联合国系统其他机构考虑合并办公的效益和效率收益。

22. 除了这些挑战，还需要在区域一级支助与国家一级支助之间达到平衡。今后，这将是发展成果讨论的一个重要方面。就所需资源进行整体讨论对建立并维护这两个优先事项之间的最佳组合至关重要。

已采取和正在采取的行动

23. 开发署已就对较早的区域合作框架的评价所提出的一些问题采取了行动，而目前的评价又重复提出这些问题。例如，对 2002-2006 年拉丁美洲和加勒比区域合作框架的评价建议，开发署应更注重支助次区域人类发展报告和加强与次区域机构的合作；这两项活动在 2008-2012 年框架中已做了强调。在制订区域合作框架时也采用了专题评价以及全球合作框架评价的结果。

24. 由于在区域合作框架下制订的区域项目大部分、甚至全部由开发署直接执行，本组织的内部评估和核定程序自 2009 年以来已规定所有项目必须明确说明从有关评价汲取的经验教训如何被用来指导优先事项的选择、执行战略、管理安排和项目预期成果。所有方案(国家、区域和全球方案)的评估机制也正在审查中，以根据本组织不断变化的优先次序调整质量方面的考虑。正对评估直接执行情况的标准进行审查，以改进跨区域学习以及区域优先事项与国家需求之间的一致性。这些步骤与当前评价的有关建议完全一致。

今后的道路

25. 根据联合国系统发展方面业务活动三年期全面政策审查，为解决区域和国家需求并推动联合国全系统一致性，开发署充分致力于加强其在区域一级做出贡献的能力，包括其自身的人力资源能力。

26. 除了已经采取的行动外，开发署承认还需要更集中地界定管理制度和工具，以指导区域一级的互动协作、推广采用标准化程序并增进各区域之间数据的可比性，并在优化中央和区域两级可用总体资源的同时避免重复进行高额投资。前文所述结构审查以及有关的管理层的行动旨在解决其中许多问题；开发署希望在即将举行的会议中继续与执行局展开此类讨论。

27. 正如附件第三个项目中所述，将继续努力使政策咨询贴近国家与国家办事处客户，并将重点放在为区域间学习经验和方案合作建立政策咨询能力和知识管理系统。向各区域中心部署一批“业务领头人”的做法，已使区域支助服务与各国优先事项之间更趋一致，并改善了服务的提供。知识管理专家被配属到各区域中心，并发挥着下述重要作用：连接内部和外部知识以丰富开发署内知识；在整个联合国系统内分享知识并与外部知识网络共享这些知识，以及帮助各国家办事处协助进行南南知识交流。

28. 已将此前彼此不同步、与整体规划周期也不协调的区域方案的周期(2000-2003 多年筹资框架、2004-2007 多年筹资框架和 2008-2013 年战略计划)延长，或对之进行了调整，以便使其与当前的战略计划期间同步。这将有利于使开发署的区域办法与即将实行的综合预算完全一致，从而得以对开发署在区域一级的工作和评价建议的执行情况进行整体讨论。这一变化也应促使其获得更多资源。(区域合作框架目前得到经常资源总额的 9%)。

29. 鉴于区域一级工作所带来的具体挑战和机遇，开发署对这一评价表示欢迎，并感谢其为不断改进本组织所提供的经验教训。下文附件概述了评价的主要建议和开发署的回应，其中包括本组织为解决所提出的问题正在采取的具体步骤，包括那些需要与执行局持续协作互动的问题。

附件

主要建议和管理层的回应

评价建议 1. 开发署应利用现有的良好做法，与各国政府协商制定用于区域方案拟订的“区域性”标准，以确定区域办法适合何种情况。

区域性标准应该产生于对使用区域或次区域办法时哪些措施可行、哪些措施不可行的评估，对这种办法在何种情况下带来增值的鉴别，以及对各国为何合作、如何合作的分析。关于制定这些标准的讨论应该是广泛的，应该有方案国和捐助国伙伴政府参与。明确了解何时应该、何时不应该使用区域办法，可能是开发署在资源有限的情况下进行定位的关键。

管理层的回应：开发署同意这一建议，并确认有必要建立清晰的总体标准，以明确何时将区域方案拟订作为解决发展问题的适当方式。正如评价报告所述，亚太区域局等一些区域局已经推出了此类标准。其他区域还根据区域方案拟订带来的增加值采用了一些标准。这是在拟订区域方案期间经与开发署在该区域的主要伙伴(包括各国政府、区域和次区域组织、以及其他联合国机构和民间社会行为体)协商后确认的。

对评价意见和结论进行反思后，开发署已经确定了可证明一种区域做法适用性的三个关键要素，即：(a) 管理外部因素；(b) 处理规模经济；(c) 推广无法在国家一级处理的区域公益物。此外，区域方案应为国家方案增值。开发署将反思过去和现在的做法，以区别对待区域方案拟订和联发援框架/国家方案拟订。这将包括对其他联合国机构为订立这些标准而采用的做法的反思。这项工作将与各国家办事处及方案和捐助国的政府伙伴协商进行。商定的标准将被应用到新的区域方案文件的拟订。

开发署还将寻求进一步澄清区域方案的总体概念，包括其作用、范围和职能，并审查适用于各区域方案的现行方案指导方针，包括方案模式、协商过程、区域性标准、管理安排和审查程序。

主要行动	时限	负责单位	跟踪*	
			评论	状态
1.1. 建立一个总体区域性标准，以决定什么是区域办法、什么是国家办法	2011年7月	管理小组		

1.2. 审查方案/项目评估程序并更新方案拟订指导方针，并纳入新的区域性标准	2011年12月	发展政策局、业务支助组
1.3. 加强区域方案和联发援框架/国家方案之间的协调和协同增效作用	执行中	区域局、区域服务中心和国家办事处

* 评价资源中心数据库对执行情况进行电子跟踪。

评价建议 2. 开发署应该为更广泛、更深入的伙伴关系建立一个成本效益高的框架，以促进系统协商，确保开发署保持在区域一级和区域间的相关性。

该框架所涉及的广泛伙伴关系应该包括相关区域组织、各国政府和民间社会以及联合国系统，特别是区域委员会。该框架以及随后的协商应确保开发署在区域中适当定位，利于增加发展价值，并且能够确定进一步开展区域和区域间合作的机会。

管理层的回应: 建立区域服务中心部分是为了使开发署对区域和国家一级的需要作业更具成本效益的回应。与从总部工作相比，地理位置上的接近降低了成本。这便于区域伙伴之间的互动，同时也降低了它们与开发署进行协作的成本，并鼓励更深入的参与区域知识网络和实践社区。评价报告中确认的另一个明显优势是工作时间在同一时区。所有这些因素都有助于加速开发署的回应和与区域及国家一级合作伙伴分享切合实际的备选方案。这本身就提高了成本效益。

与此同时，所有区域的区域服务中心继续通过区域方案等方式促进和加强与区域和次区域组织的伙伴关系。这些伙伴关系十分重要，它们有助于建立推动力，促进就人类发展发出与重要规范和任务相关的信息以及就千年发展目标作出的承诺，并有助于加强国家一级的有效执行。它们还帮助我们确保与区域优先事项以及区域措施的自主掌控保持一致。

在全球方案的主持下，已采取多项措施促进区域间合作。例如，全球方案资助的巴西普惠性增长国际政策研究中心在扩大新的伙伴关系基础方面作了可观投资，与开发署努力支助的区域合作工作一致并进一步加强了后者。新的伙伴关系、跨区域政策对话和南南知识交流是设在开发署扶贫小组的政策中心工作的核心。正如评价报告所述，为了建立支持发展中国家、特别是非洲国家的三边合作，2009年与中国订立了战略伙伴关系。与大韩民国建立了一个新的伙伴关系，以设立开发署全球发展伙伴关系首尔政策中心，该中心将进行关于全球国际发展伙伴关系的政策分析和研究。开发署相信，此类措施将帮助我们了解如何以具有成本效益的方式扩大南南伙伴关系基础。

展望未来，开发署区域局将清点当前和正在发展中的伙伴关系，以找出有待改进的潜在领域。在这一清点活动和现有良好做法的基础上，区域伙伴关系和资源调动战略将得到加强。

作为区域主任小组主席，开发署各区域主任将继续在发展集团机制内采取行动，促进在每个区域积极开展活动的各联合国组织的有效互补性和合作文化。开发署还将继续积极参与各联合国区域委员会召集的区域协调机制，并鼓励与这些机构展开双向互动，以支持彼此的工作。

最后，开发署将加强区域方案和项目的理事机构和相关的咨询委员会，以通过加强与主要伙伴和利益攸关方协商，确保保持区域和区域间措施的相关性。

主要行动	时限	负责单位	跟踪	
			评论	状态
2.1. 清点当前区域伙伴关系并将回应纳入现有和新的区域合作框架中	持续	区域服务中心、区域局		
2.2. 确保各区域主任小组与各区域协调机制的工作计划之间的适当规划和交流，以期在适用情况下深化协同增效作用和互补性	执行中	区域局和区域服务中心		
2.3. 加强专题委员会/咨询小组的作用，以审查和评估方案对预期成果的贡献	2011年12月	区域局、区域服务中心		
<p>评价建议 3. 开发署应该培养一种鼓励区域间吸取经验教训、开展方案合作并确保在全组织利用区域知识的集体文化。</p> <p>在方案和知识分享方面，开发署界定的区域不应彼此孤立。面临共同问题和跨界问题的国家不一定总是属于同一区域，在这种情况下，开发署需要促进区域间合作。需要采用适当的机构奖励办法，加强开发署的全球知识管理工作，以此推动区域间的知识分享。还需要制定各种奖励措施，在开发署的总体战略规划、宣传工作和政策咨询中推广利用区域知识和经验</p>				

管理层的回应: 在开发署作为寻求帮助各国加速实现千年发展目标进程的全球组织所作的工作中，区域内和区域间的合作是不可或缺的一部分。目前正在努力加强鼓励纵向和横向吸取经验教训和开展方案合作的集体文化。前者涉及到利用国家一级和区域一级知识用于集体学习，后者涉及区域内和区域间活动。

已经开展了若干行动，以加强根植于区域中心并得到执行本组织知识管理战略补充的业务和知识架构。第四个全球合作框架的目标是：(一) 建立“一个业务团队方法”，以统一全球和区域方案；及(二) 采用总体方法实行区域化，以加强业务架构的一致性和有效性。整个 2009 年和 2010 年期间，一批“业务领头人”——具有具体业务知识的政策顾问——被部署到每个区域中心，其目的有二：在全球背景下利用国家和区域的经验，并使政策咨询服务更加贴近我们的国家伙伴。知识管理专家已被部署到各区域中心，在那里，这些专家除其他外负责加速区域内和区域间知识编纂和分享。

主要行动	时限	负责单位	跟踪	
			评论	状态
3.1. 增进区域和全球方案的协同增效，以促进区域间合作	2011 年 12 月	区域局、发展局、预防危机和复原局(复原局)		
3.2. 利用现有知识管理系统和管理结构提高各区域中心之间的合作；审查全球方案咨询委员会的组成	2011 年 12 月	发展局/复原局和区域服务中心		
3.3. 确立区域学习可借以指导集体指导和决策的明确方法	截至 2011 年年底	发展局、复原局、执行办公室、区域局、国家办事处		

评价建议 4. 为了提高实效和发展能力，开发署应将区域方案和项目的管理部门设在区域或次区域内的适当地点。

五个区域方案应由区域服务中心管理，从而受益于区域能动性并利用区域能力。区域项目所在地点应靠近受益方，使项目能够更好地应对不断变化的环境并更好地利用区域能力。应尽可能与区域机构在一起，由同东道国驻地代表担任特等项目代表。如果项目设在区域服务中心所在地，则应配置专门的项目管理能力。

管理层的回应：正如评价报告第 86 段所述，亚太和欧洲及独联体的区域方案由区域服务中心管理。非洲、阿拉伯国家以及拉美和加勒比的区域方案部分由总部管理，反映了评价所述各区域方法的不同演变状况。

开发署认识到，每个区域均面临着各自的挑战和机遇，需要有一种汲取其他区域经验教训但针对该区域特定需求的方法。对于区域方案和更广泛的区域服务中心，情况也是如此。区域项目的地点将取决于其内容和实施安排，以促进区域和国家两级自主掌控的最大化。对于设在区域服务中心所在地的项目应配置专门的项目管理能力的建议，开发署认识到，项目管理和咨询服务的能力是不同但相互支持的。政策顾问应分担关于其咨询意见实施方式以及所取得成果的责任，并需要熟悉形成其咨询作用的模式以及其意见得到执行的方式。项目专家同样有义务在他们的专业领域内为开发署总体业务发展做出贡献。

主要行动	时限	负责单位	跟踪	
			评论	状态
4.1. 作为区域性标准的一部分，制定具体标准，以确定区域方案和区域项目管理的地点，并兼顾每种情况下的战略、实务、伙伴关系和业务要求	2011 年 7 月	区域局		
<p>评价建议 5. 开发署应将分配给区域方案的经常资源最大程度地用于直接促进发展成果的措施，尽可能少用于内部总体成果。</p> <p>经常资源应分配给对发展成果有明确或明显贡献的区域项目或政策咨询，从而直接增加发展价值。经常资源应尽可能少用于资助国家办事处的项目管理职能。为国家办事处履行日常职能提供的技术支持应由管理预算供资，如有可能应将支助能力从总部进一步下放到区域服务中心，并在适当情况下从区域服务中心下放到国家办事处。</p>				
<p>管理层的回应：区域方案拟订的目的是促进在国家、次区域和区域各级实现发展成果。经执行局核定的区域合作框架通过多种方式和资产来解决每一个区域所面临的具体发展挑战。得到区域方案资助的政策顾问被分配从事区域或国家优先事项的工作，有时需要两者兼顾。他们的主要目的是按照区域项目、国家方案和预算的工作计划的界定和安排，接受区域、次区域和国家的对应方咨询。</p>				

主要行动	时限	负责单位	跟踪	
			评论	状态
5.1. 根据结构审查结果和业务模式(建议 7)，必要时完善与资金来源的职能一致性	2011 年 9 月	区域局、区域服务中心		
<p>评价建议 6. 开发署应该保留各区域局权限内的区域服务中心系统。</p> <p>虽然工作人员的组成以及活动和服务的组合可因不同区域背景和需求而各不相同，但需要努力规范管理工具和办法，包括那些涉及监测区域服务中心安排的贡献、相关性和效率的管理工具和办法。各中心需要加强建立网络，确保自身从全球知识中受益并对其做出贡献。各区域服务中心应该至少由一名副区域主任领导。区域服务中心应该停止那些遗留的双重报告关系做法，包括业务领头人的报告关系。所有工作人员均应遵循区域服务中心内的单一报告关系，同时负责联系和促进全球知识。</p>				
<p>管理层的回应：所有的区域服务中心都是其各自区域局的有机组成部分。监督区域服务中心是有关区域局的责任。所有这些中心均由一名向区域主任报告工作的副区域主任领导。</p> <p>开发署同意有必要使管理工具和办法标准化，作为这些已成立中心持续发展的一部分。为便于提供综合咨询服务，开发署正在开发用于跟踪所收到各国家办事处请求的共同系统。这将包括所有地点的所有顾问和所有业务领域。该系统将以某些区域服务中心已经实行的做法为基础。这一全球跟踪系统将与本组织整体管理系统相联接，后者可以对贡献、相关性和效率进行监测和比较。</p> <p>目前还正在努力使开发署提供咨询服务的方式系统化。有了国家一级的协调中心、区域服务中心的业务领头人和顾问以及全球一级的业务主任，开发署目前拥有的制度结构可以协助建立一个内部连接在一起的“知识等级制度”。区域一级的业务领头人和顾问所在地点对于这一架构至关重要。与团队工作的对等潜力相结合后，开发署将能够更好地支持区域和国家两级伙伴机构实现发展成果。但是，目前仍存在一个挑战，即如何利用这一结构进行区域间吸取经验教训，并开展方案合作，以便在国家、区域和全球咨询服务之间相互交流知识。开发署知识管理战略倡导区域间吸取经验教训并开展方案合作的集体文化(见对评价建议 3 的回应)。</p>				

虽然评价质疑了区域服务中心业务领头人的双重报告关系做法，但开发署认为，得出这一结论的依据不足。开发署承认这一双轨制的挑战。但是，作为开发署全球业务架构的主要支柱，业务领头人需要与纽约的业务主任建立实质性联系。正是国家办事处有关事项(在区域局职权范围内)与全球业务有关事项(在中央局的职权范围内)的明确区分，才使业务领头人的矩阵关系得以有效运作。

主要行动	时限	负责单位	跟踪	
			评论	状态
6.1. 在各区域中心建立一个共同跟踪系统并对其全球监测	2011年6月	发展局、复原局、管理局、区域服务中心		
6.2. 定期审查矩阵报告安排，以确保适合不断发展的业务和知识架构的最佳配置	自2011年12月起每年度一次	发展局、复原局、人力资源处		
<p>评价建议 7. 开发署应该制订一项涵盖全球、区域和国家各级的战略性总体业务模式，提供可持续和透明的资金和人力资源分配，确保职能和服务不重叠，并在在最适当的地点安置能力提供便利。</p> <p>开发署应认识到，为了加强其区域工作和存在的成果，不能只看区域方案拟订和体制安排。因此，该业务模式应该是全面的，应将组织内所有各级方案拟订和体制结构视为一个整体。它应该认识到国家、区域和全球方案拟订与成果之间的相互关联。它应该优先考虑建立关键的国家办事处能力，这些能力应该得到确定并落实到位。在制定向国家办事处提供补充技术支持的模式方面，开发署可以借鉴已经奏效的办法，包括全球环境基金，该基金向促进总体举措的区域专门技术知识专长提供资金。这一模式应增进跨业务和跨区域的人类发展办法以及联合国在国家和区域两级的伙伴关系。开发署的业务模式还必须保护和尽可能扩大对区域方案的供资，使其能够保持和增加对发展成果的贡献，并应对各种新出现的挑战。</p>				
<p>管理层的回应: 开发署认识到有必要如评价建议所提出的那样继续审查和完善其战略性总体业务模式，同时保留足够的灵活性，以适应各区域具体情况。开发署正在不断努力改进其战略和业务方法，以求以最具有成本效益的方式实现高质量的发展成果。这个目标是署长行动计划的核心，在当今资源紧缺的环境中至关重要。</p>				

主要行动	时限	负责单位	跟踪	
			评论	状态
7.1. 制定对有关区域存在的结构审查进程的建议作出回应的总体业务模式	2012年7月	总体		
7.2. 强化阿特拉斯数据录入，以加强总部、区域服务中心和分地点之间以地点为中心对工作人员职位和项目的监测	2011年12月	总体		