联合国 DP/2021/21

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
23 April 2021
Chinese
Original: English

2021 年年度会议

2021 年 6 月 7 日至 11 日，纽约

临时议程项目 9

评价

管理层对《开发署 2018-2021 年战略计划》评价的回应

一. 导言

1. 2020 年，独立评价办公室根据执行局批准的多年评价计划，完成了对《开发署 2018-2021 年战略计划》的评价。此次评价涵盖 2018 年 1 月至 2020 年 12 月期间，囊括该计划的总体愿景和概念框架、对改善发展成果作出的贡献以及为落实计划实施的组织变革。

2. 此次评估审查了《战略计划》愿景是否清晰，其关键体制推动因素是否能够切实有效帮助各国实现《2030 年可持续发展议程》。因此，此次评价的目标是评估当前的《战略计划》：(a) 是否为开发署提供协调一致的愿景、宗旨和使命感；(b) 是否被整个开发署视为帮助各国满足发展需要的行动指南，特别是与可持续发展目标有关的需要，是否考虑到各利益攸关方对开发署所提供的服务的期望；(c) 是否在《战略计划》确定的三大发展背景下促进改善发展成果。

3. 开发署管理层对评价结果、结论和建议表示欢迎。开发署将在认定为坚实的领域再接再厉，而在需要加强的领域，将在接下来制定 2022-2025 年的战略计划时予以应对。

二. 《2018-2021 年战略计划》的实施

4. 《2018-2021 年战略计划》确定的方向是打造“新一代开发署”，帮助各国实现《2030 年可持续发展议程》的目标。《战略计划》为开发署的发展方向制定了清晰愿景，为开发署授予了明确的“业务许可”。

21-05477 (C) 180521 270521

请回收

5. 《战略计划》契合可持续发展目标的雄心，旨在顺应服务对象国的多样性，围绕三大发展背景开展工作：消除贫困、结构变革和建设韧性。《战略计划》描述了国家和全球一级的两个新平台将如何助力开发署更切实有效地提供支持；概述了六个方面的特色解决办法：贫困、治理、能源获取、性别平等、韧性和环境可持续性，同时将在开发署的工作中融入创新和活力元素。《战略计划》进一步阐明了旨在调整工作方式和促进提供综合服务的绩效和创新工作流。

6. 三年过后，《战略计划》的原定目标有些已经实现，有些正在实现。即使采取了应对 2019 冠状病毒病(COVID-19)大流行的相关人道主义和恢复重建措施，开发署的重点仍是以可持续发展目标为指导开展方案发展工作并提供解决方案。开发署采取多层面、全社会办法，因此得以稳住工作重心，应对重大、系统性挑战，推进以综合方式消除多维贫困。

7. 2020 年，开发署正是通过其敏捷行动和遍布全球的国家办事处，采取了迅速、大规模的 COVID-19 疫情响应措施。到 2020 年 3 月，正值需要立即采取行动但却几乎没有可替代资源之时，开发署已经建立快速反应机制，向 110 个国家拨款 3 000 万美元。在第一波资金投入之后，年中又进行了第二波投资。批准设立了 1.05 亿美元的快速融资机制，向 129 个国家提供资金，使开发署能够实施疫情响应工作 2.0，即“超越恢复：迈向 2030 年”，以治理、社会保障、绿色复苏和数字转型为重点，应对此次疫情的影响。开发署与联合国各机构、联合国国家工作队、驻地协调员以及世界银行、国际货币基金组织等其他伙伴合作，编制了 119 项社会经济响应计划，牵头在 97 个国家开展了 144 项社会经济影响评估，为帮助指导国家一级的 COVID-19 相关决策提供了关键数据。

8. 《战略计划》的设计十分灵活，使开发署能够针对长期目标和危机时期的紧急需求作出反应。开发署围绕三大发展背景采取行动，采用六大特色解决办法应对 COVID-19，正是《战略计划》所作承诺的组成部分。为加强业务内核，开发署进行了有针对性的管理干预，以改善财务稳定、效力和问责。2020 年，对灵活、可预测的经常资源的捐款达到了 2016 年以来的最高水平，确保 COVID-19 响应工作拥有稳定基础。开发署通过“面向 2030 年的人才”战略，大力吸引、留用和培养顶尖人才，帮助各国实现可持续发展目标。

9. “新一代开发署”倡议包括推出“面向 2030 年的人才”战略和开发署数字战略，以及创建全球政策网络、加速器实验室、金融部门中心和危机局，使开发署能够提供更加协调、综合、快速的反应。

10. 开发署认真注意到此次评价的结果、结论和建议。针对评价提出的各项建议，开发署作出以下几点回应。

三. 评价结果和结论

11. 开发署欢迎此次评价肯定《2018-2021 年战略计划》为在困难背景下实现变革提出前瞻性愿景，欢迎此次评价肯定开发署迅速调整能力，自身投入巨大费用和投资支持联合国发展系统的改革。开发署赞赏此次评价在面对 COVID-19 疫情

和其他不确定因素的情况下为作出评价结果开展的背景分析，赞赏该计划为应对这些挑战提供的灵活性。

12. 开发署赞赏此次评价对全球政策网络通过在开发署内部署专门知识而实现增效得出积极评价结果。自 2018 年 7 月建立该网络以来，开发署大力重组了政策和方案支助职能。该职能是以政策和方案支助局和新成立的危机局为依托，与各个区域局配合工作。重组行动旨在促进以更灵活的模式快速部署专门知识、解决方案和工具，以便更切实有效地应对各国在实现可持续发展目标方面面临的复杂发展挑战。

13. 开发署认识到需要采取更具战略性的办法，从以项目为基础转向组合和系统性办法，并认识到需要开展更多工作，才能使全球政策网络充分运作。这包括提高工作人员的系统思维能力；建设有利创新的文化；实施绩效奖励；识别风险并制定减轻风险战略；以及衡量员工能力发展。目前，正在进一步明确和界定全球政策网络和各个区域局的作用和职责。

14. 开发署赞赏此次评价结果积极肯定为降低管理成本、持续平衡预算、精简流程和程序、改善客户本位和减少碳足迹而采取的措施。开发署通过投资新技术、重新思考如何运用能力提高业务实效和效率，得以推行各种手段，帮助提高敏捷性、灵活性和客户满意度。数字战略是《战略计划》的重要、及时推动力量，各项数字倡议正在形成，并在 COVID-19 响应过程中加速发展。

15. 开发署投资发展创新能力，并将其纳入本组织主流，为此作出了重大贡献。加速器实验室突出了国家一级的社会创新。全球和国家支持平台正在扩大区域中心和国家办事处的专门知识，助力采用更针对具体情况、更具实验性的方法解决问题。

16. 开发署管理层愿强调以下几点：

(a) 《战略计划》旨在以大背景为参考启发思路，灵活描述开发署的作用，其根本目标是支持各国和社区实现《2030 年议程》和可持续发展目标。《战略计划》的实施促进了协作伙伴关系，以支持和资助各项目标，更系统地整合各种方法，以便更均衡地考虑经济、社会和环境方面，将“不让任何一个人掉队”原则纳入主流。此次评价肯定指出，开发署因时顺势，支持采取新的特色解决办法，这些办法旨在灵活应变，根据不同国家的需要量身定制。开发署越来越多地针对国家一级的情况定制支持方案。特色解决办法分属各个专题群组，利用专题领域、发展背景以及团队和伙伴之间的联系交付 33 项发展产出。[1] 《战略计划》指明方向，而不指定行动，因为其认识到，开发署工作的发展环境各异，有些国家并非只单纯身处一种环境。除了对发展成果作出相关贡献外，开发署还加强了其方案内容。开发署在更好地认识如何强化各种交汇点，以应对复杂多样的发展挑战，助力实现各项目标，在此过程中，其方案内容也在不断演进；

[1] 《战略计划》最初有 27 项发展产出。2020 年增加了 6 项与开发署的 COVID-19 疫情响应工作有关的新产出。

(b) 《战略计划》的设计当中包含的变革性要素并不旨在提供“速效方法”。这些要素处于不同的实施阶段，将需要不断努力，例如，调整筹资模式、能力和成果框架，使之适应更加综合、更具创新的方法。这些举措有利于为实施更具参与性、更切合实际、更加全面的发展解决方案奠定基础。开发署欢迎此次评价承认其中许多进程需要时间才能显现出影响。这一变革进程将在下一个战略计划期间继续进行，不断发展开发署的供资结构、能力和系统，以更好地满足当地客户的需要；

(c) 2018 年以来，全球政策网络推动实施了各项系统和流程，以将各项解决方案与发展影响相挂钩。开发署的 SparkBlue 同业交流群是促进产生新知识和共同创造解决方案的孵化器，汇集了来自 143 个地点的 130 000 多名访客，同开发署内外的 10 000 多名从业人员和专家交流联系。合并了不同的组织名册，建立了单一的全球政策网络快速反应专家名册(“ExpRes”)，共有 4 000 多名经过审查的专家，涵盖开发署工作的各个领域，包括电子政务、数字化和青年等新兴领域的新人才库。开发署各办事处很快从这些更加多元、相关且可在短时间内部署的在册专家中获益；2020 年，开发署 122 个办事处对在册专家的使用增加了 60%以上，部署人数超过 850 人。在实施这些工具的同时，也在加大支持所有五个区域的国家办事处的全球努力，每年调集超过 10 亿美元的方案资源，这些资源来自多个供资来源，如纵向基金、开发署供资窗口、COVID-19 紧急响应资金以及双边和多边捐助者；

(d) 为了加强对受危机和冲突影响的国家的支持，并推动预防、应对危机和实现危机过后的恢复愿景，开发署于 2018 年底在全球政策网络之下设立了危机局。危机局正在加强并进一步明确开发署消除危机和冲突的根源及驱动因素的能力，支持受危机和冲突影响的国家克服发展赤字和减少脆弱性，并优先加强人道主义、发展和建设和平努力及行为体之间的协调一致；

(e) 为了有效执行、监测和报告《2018-2021 年战略计划》详述的各项成果，开发署以国家办事处的工作为基础，在计划期间实施了加强成果架构和数据系统的有力措施。开发署通过将国家方案文件的成果和资源框架数字化，将正在进行的和编审中的项目同国家方案和战略计划的产出相联系，而这些产出之后又会与相关的可持续发展目标挂钩。开发署采用了一系列“项目标记”来加强成果分析，不仅注重取得了“什么”成果，还注重成果是“如何”取得的，取得成果的过程中“与谁合作”，“为谁”取得这些成果(例如，不让任何一个人掉队、与联合国发展系统合作伙伴联合编制方案、南南和三方合作、人道主义与发展的关联以及 COVID-19 响应工作)。开发署利用多年积累的丰富成果数据，率先使用卫星数据、物联网传感器和人工智能(机器学习)分析定性成果，既总结成功经验，也从挑战中汲取教训。所有工作人员都可获得借助人工智能进行的成功和挑战分析，根据各种分析需求提取附带国家类型和地区差异的数据和证据。

17. 开发署珍视此次评价及其为开发署提供的学习机会，并为下一个战略计划提供参考信息。开发署注意到评价结果、结论和建议，注意到评价工作对取得的进展予以肯定，并指出了有待加强的领域。

18. 开发署确认**建议** 1，该建议呼吁开发署更好地界定其在支持落实《2030 年议程》和应对 COVID-19 疫情方面的作用。《2030 年议程》仍是《战略计划》的核心，该计划旨在支持各国加快实现可持续发展目标的进展，继续推动落实各国发展轨迹。总体而言，发展挑战日益复杂，需要采用新工具和解决方案，同时应对多重挑战。为了实现《2030 年议程》的远大目标，包括不让任何一个人掉队，落实经重新定位并加强后的联合国发展系统的雄心壮志，开发署正在不断加强自身迎接新发展时代的方法。开发署将继续努力担当知识、良好做法和综合包容性和可持续政策的储存库，以满足人民和地球的需要。

19. 开发署通过在三大发展背景下采取特色解决办法实施了此次疫情的响应工作。3 月份，开发署启动了第一项响应工作，即“准备、应对、恢复”，之后于 2020 年 6 月实施了响应工作 2.0，即“超越恢复：迈向 2030 年”，同时为此推出了配套的快速融资框架，即快速反应机制和快速融资机制。这些举措使得开发署能够在保持《2030 年议程》雄心壮志的同时，对此次疫情造成的发展紧急情况采取一致、协作的全组织响应措施。开发署正与联合国伙伴合作应对社会经济问题，并将在下一个战略计划期间继续这样做。

20. 此次评价肯定开发署在方案编制中为落实“不让任何一个人掉队”原则所作的努力，包括为此实施相关标记并与不同目标群体接触。在下一个战略计划期间，支持各国推进落实不让任何一个人掉队的战略将是行动十年期间的重要工作，包括支持各国重新调整工作重心，着力解决最脆弱和最贫困群体所面临劣势和障碍的深层根本原因，而这些劣势和障碍因为 COVID-19 疫情而雪上加霜。

21. 此次评价对开发署有大约 90%的国家办事处参与可持续发展目标统筹努力予以肯定。开发署致力于继续采取统筹办法开展循证决策，以查明并帮助那些落在后面的人，助力各国实现包容性和可持续性。开发署将有针对性地作出努力，充分发挥所有特色解决办法的发展影响，以在落实《2030 年议程》方面实现全方位突破。

22. 这一多维方法为实现转型变革提供了最大的可能性，旨在实现三个主要的统筹目标：(a) 推动循证决策，包括借助 COVID-19 数据未来平台；(b) 促进各利益攸关方群体联络学习和创造知识；(c) 加强面向二十一世纪的、应对复杂挑战的能力，助力实现包容、可持续发展。

23. 开发署接受**建议** 2。在 2022-2025 年战略计划当中，开发署将在创新和数字变革领域扩大对伙伴国家的支持，创造机会为公民提供反应更加灵敏、更有实效的服务。开发署将继续投资建设系统变革能力，指导开展有谋略、渐进式创新。

24. 2020 年，开发署设立了战略创新股，以转向更具变革性的方法。这一新设单位还调整了创新供资机制的关注重点，从小规模试点转向大规模系统变革。该创新供资机制由丹麦政府支持，自 2014 年以来一直在积极运作。对创新供资机制的头五年进行的独立评价显示，该机制为设计新解决方案并以不同方式“搞发展”创造了空间，培养了新技能，吸引了新合作伙伴。如此次评价所建议，从快速试

点转向系统变革，需要着眼长远，因此，该机制在 2020 年调整重心，转向资助“深度示范”，展示如何从渐进式变革迈向攻克系统性挑战的创新。

25. 帮助各个国家办事处和政府驾驭数字变革一直是创新的关键优先事项。在更具战略意义的层面上，开发署将努力更好地为各国落实数字变革议程提供服务。对内，开发署将会启动数字倡导者网络，以加强当地的数字能力。该网络是一个灵活的学习网络，将使开发署能够更快地分享数字专门知识，建立当地的交付能力。对外，通过实施“默认数字”办法，开发署将把数字元素和工作方式纳入所有方案和项目的主流。开发署于 2021 年 3 月发布了数据战略，其目标是成为数据驱动型组织，从而提供反应更加灵敏、更有实效的服务。

26. 2020 年 6 月，开发署推出了 SparkBlue 在线交流平台，通过 8 个同业交流群助力实施六大特色解决办法。得益于该交流平台，来自所有区域的 10 000 多名用户能够高效、切实地共同创造新知识，实时分享对可持续发展目标解决方案的洞察。SparkBlue 知识交流群是集结学习洞察的枢纽，旨在扩大、创新和增强组织内外的发展解决方案。该平台使得开发署能够加大努力，更具综合性和包容性，将全球政策网络各个政策领域和地理节点的专门知识联系起来，在《2030 年议程》行动十年的工作中纳入更为多元的声音和视角。

27. 将在 SparkBlue 和新的数字协作解决方案产生的势头基础上，开发一个新的知识管理框架，帮助推进 2022-2025 年战略计划的实施。在知识方面，开发署将利用自身的召集和联络能力，担当创新者、倡导者、合作伙伴和整合者的角色，包括同公共、私营和金融部门、联合国系统和广大发展界开展合作。在知识方面采取这一方法，将对开发署的财务健康产生积极影响，创造新的知识和洞察，将联合国同事与全球专家和各界联系起来，帮助各方分享情报和洞察，共同创造解决方案，为开发署的同业交流群提供动力。这一方法旨在进一步改善开发署交付的成果，加强开发署对最重要的利益攸关方的影响力。

28. 开发署接受**建议** 3，并将继续努力阐明在工作中纳入性别平等的具体益处，将其作为推动发展的加速器。开发署国家办事处和区域中心将优先投资加强政府在制定和执行惠及所有人的公共政策方面的能力。全球公共机构性别平等印章将为公共机构的性别平等主流化工作提供具体的路线图。开发署将利用其与联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)开发的 COVID-19 疫情全球性别平等应对措施跟踪系统，收集和分析公共政策反应方面的数据，在国家一级同公共机构和其他社会行为体开展政治、经济和环境政策对话。开发署将借助新的性别平等和危机参与机制，投入更多资金制定适应妇女和女童具体情况的危机应对措施，采取变革性办法，提高妇女领导力，增强妇女经济权能，改善妇女诉诸司法的机会。

29. 为了落实与性别印章有关的建议，开发署的目标是到 2025 年底覆盖至少 80% 的办事处，包括派驻危机局势的办事处和总部单位。性别印章将在两个领域加强关注和支持：(a) 通过组合审查加大对性别平等的财政投资，加强能力以更好地将性别标记用作监测、问责和决策工具；(b) 通过实施全面学习计划，并在全球、区域和国家办事处各级招聘具备新能力的工作人员，提高工作人员的性别平等工作能力。

30. 为补充这两项行动，开发署将会为驻地代表和副驻地代表开设性别平等全球领导力课程。该课程将使高级领导人员掌握相关知识，以扩大和进一步阐明将性别平等纳入工作和增强妇女权能以助力加速可持续发展的益处。该课程将支持开发署的政策、方案编制和宣传工作取得切实成果。

31. 开发署同意**建议 4**，该建议涉及更有效地利用全球政策网络以改善整个开发署的专业知识流动。全球政策网络的这一远大目标契合开发署作为学习型组织的愿景，也体现在这一愿景当中，这是《2021-2023 年人员发展战略》的关键目标之一，也是“面向 2030 年的人才”战略的一大支柱。该战略密切契合全组织定期能力摸底和评估工作所查明的业务需求和能力差距。《2021-2023 年人员发展战略》的重点是确保工作人员自主把握自身发展历程，而管理人员和整个组织为其创造条件、发挥支持作用，包括为此利用好全球政策网络的系统、工具和程序。

32. 国家支持平台为设计、管理和评价系统性干预措施提供了新的工具。这一旨在分析复杂“棘手”问题的过程，采用系统性方法开展摸底、深度倾听和把握情况。开发署将利用国家支持平台的知识和经验，推动将其作为“整合引擎”，与多利益攸关方合作，使用各种方法，开发综合解决方案组合，以应对复杂的系统性挑战。

33. 开发署欢迎此次评价对其不断努力加强成果管理制和系统表示肯定，并确认**建议 5**。开发署坚定致力于执行大会 2020 年 12 月 21 日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第 75/233 号决议，该决议强调了成果管理制的重要性。在与《2030 年议程》相关的全系统业绩和成果方面，开发署继续以该决议为指导。

34. 开发署的成果管理制和相关系统的设计始终遵循和恪守《联合国可持续发展集团成果管理制手册》。按照执行局第 2017/6 号决定的要求，开发署与联合国人口基金(人口基金)、联合国儿童基金会(儿基会)和妇女署统一了战略计划成果的报告方法以及综合成果和资源框架体系。

35. 开发署确认，当前，在使用成果管理制和系统方面持续存在挑战，包括在影响和成果层面，有若干可持续发展目标指标无法及时获得数据。过去，开发署在透明度和问责制方面展现了切实成果，持续取得成绩，巩固了其作为联合国发展系统改革的强大伙伴和关键力量的地位。在设计下一个战略计划的综合成果和资源框架时，开发署将在 2018-2021 年期间制定的扎实成果架构和数据库的基础上，对若干要素作出改进。

36. 为了衡量成果一级的结果，开发署将采用全面但可行的衡量标准，尽可能利用其全球公共数据，包括具有旗舰意义的人类发展指数和多维贫困指数。为了衡量产出一级的变化，开发署将采用若干类型的衡量标准，利用现代数据能力体现其在不同发展背景下采取的干预措施的多样性。将利用全球政策网和各区域局的实质性专门知识和背景知识，结合统计分析，提高各项指标的里程碑和目标的质量和稳健性。开发署将整合外部评估以及从评价、审计和调查中获得的经验教训，充实业绩分析。

37. 开发署将借助新的云端企业资源规划系统，并通过精简现有平台，全方位重新设计当前系统，从而加强成果规划、业绩监测和分享经验教训，改善开发署在

所有各级的成果，提高透明度。新的数据平台将会配备兼具业务和方案数据的中央数据库，而知识管理平台将以该数据平台为支撑，利用好人工智能，使开发署人员能够总结教训，分享宝贵的知识和经验。现代化协作平台将联结善于通过合作提高工作实效的人员，加速知识共享，从而改善决策，提高方案和项目的绩效和成果。开发署将继续确保系统和数据的网络安全，同时恪守联合国的数据隐私原则。

38. 开发署同意**建议 6**。提高优质供资(专用资源和软性专用资源)的水平，是开发署总体资源调动战略的重要组成部分。这符合会员国与广大联合国发展系统之间的供资契约以及对增加经常资源份额及专题和集合供资的共同承诺。与其他多边机构相比，联合国系统的资金仍主要来自高度专用的捐款。2018 年，在向联合国发展方面的业务活动提供的所有捐款中，有 79%是专用捐款，而供资契约希望能够改变这一局面。供资行为的这一转变将有力促进开发署和其他联合国机构摆脱以项目化供资为基础开展业务的模式。

39. 2020 年，在战略计划为经常资源捐款设定的 7 亿美元年度目标额中，供资伙伴贡献了 99%。然而，经常资源占开发署资金总额的 13%，远低于供资契约设定的 30%的目标。经常资源作为最灵活的供资模式，能让开发署投资于最需要的方案，奠定方案设计的基础工作，帮助吸引更多其他来源的资金。例如，经常资源的这种灵活和迅捷，帮助开发署迅速作出供资决定，积极主动地应对了 COVID-19 疫情的挑战。

40. 为支持下一个战略计划，开发署将继续强调灵活、可预测供资的重要性，同时注重与供资契约保持一致。这包括努力鼓励多年期认捐和协定，增加对专题和集合供资的捐款。开发署将根据管理层对开发署中等收入国家发展合作评价的回应(DP/2020/22)和管理层对开发署支助适应气候变化评价的回应(DP/2021/7)，在与执行局就 2022-2025 年综合资源计划和综合预算及其中期审查进行接触时，将方案供资的国家分配这一广泛议题考虑在内。

41. 开发署将根据此次评价的建议采取步骤，从项目驱动型办法转向组合一级的筹资和宣传倡导，支持吸引项目化和交易属性较少、质量更高的资金。开发署将探索利用新的和现有的机制调动和引导资金，用于开展战略性举措，而非单个小型项目。在最能体现开发署相对优势的工作领域开展的这些战略举措，即“服务组合”，将通过与具有共同优先事项的合作伙伴协商形成，同时确保实现开发署的战略和组织目标。开发署将完善和调整内部的方案和业务系统、工具及能力，提高其灵活性，帮助将组合驱动型办法落到实处。

42. 为了实现可持续发展目标筹资工作的一致性和规模化，开发署于 2019 年设立了可持续发展目标金融部门中心。因此，开发署为各国提供量身定制的服务支持，推动各种不同发展背景下的可持续发展目标筹资，包括脆弱和受冲突影响的国家以及小岛屿发展中国家。提供的服务包括旗舰性举措，如旨在对接公共筹资与可持续发展目标的综合性国家筹资框架；旨在协助各国利用好私营部门筹资和投资的“可持续发展目标影响”举措；旨在建立国家至地方各级应对能力的保险和风险融资机制；以及与联合国资本发展基金(资发基金)共同探索数字金融的潜力。

43. 开发署将借助其国家、区域和全球网络，同公共和私营部门实体以及经济和社会事务部、资发基金、儿基会、联合国环境规划署等联合国机构合作，利用其与国际金融机构等建立的伙伴关系，进一步整合这一领域的工作。

44. 开发署欢迎**建议** 7，该建议旨在确保落实“面向 2030 年的人才”战略以及学习和发展战略，以提升开发署员工队伍的能力。

45. “面向 2030 年的人才”战略于 2019 年 6 月启动，旨在通过建设既有效率又有实效的现代化、前瞻性人力资源职能，解决在外部管理审查、审计建议、评价以及广泛的内部协商过程中发现的问题根源，从而逐步转变组织文化和能力，交付更好的发展成果。

46. 第一个阶段涵盖 2019-2021 年期间，重点是重新设计开发署在人力资源管理方面的政策和方法。这一阶段集中攻克九个重点领域：(a) “在本职工作中追求卓越”；(b) “提升在开发署的职业经历”；(c) “战略性部署人才”；(d) “培养一般人才和管理人才”；(e) “关怀人才”；(f) “促进和利用好多样性”；(g) “吸引和选拔顶尖人才”；(h) “合同模式”；(i) “人力资源实效和人才分析”。

47. “面向 2030 年的人才”战略的第二阶段将与下一个战略计划保持一致，重点是落实新的人力资源能力和政策，确保开发署在逐步推动组织文化变革的同时，充分发挥员工队伍的潜能，正如此次评价所指出，员工队伍是开发署的主要资产。

48. 关于人力资源办公室的作用，助理署长兼管理事务局局长确保执行小组的所有决定都参考“面向 2030 年的人才”学习和发展战略提供的信息。副局长是组织绩效小组的成员。人力资源办公室主任向执行小组和组织绩效小组介绍人力资源相关专题，确保两个小组都能获得一手的必要技术知识。人力资源办公室主任除了向管理事务局局长汇报工作外，还就战略性人力资源问题向署长汇报工作。

四. 结论

49. 目前正在编制的、新的 2022-2025 年战略计划是当前计划的延续，因此，此次评价提供的洞察十分宝贵，突出了应当继续保持的优势领域和需要进一步努力的薄弱领域。开发署的总体目标仍是支持各国和社区实现《2030 年议程》的目标，新战略计划将继续以此为核心，重点关注开发署如何在因 COVID-19 疫情而加剧的、快速变化的背景下，扩大和加快实现可持续发展目标的成果。

50. 开发署继续致力于联合国发展系统的改革，完成了脱钩进程之后立即进行的重新定位工作，提高了开发署和合作伙伴制定必要的系统解决方案、应对复杂发展挑战的能力。开发署将遵循此次评价的建议，采用系统性办法加强对可持续发展目标的综合政策支持。

51. 根据当前《战略计划》启动的许多进程正处于不同的实施阶段，将需要继续努力，例如，改进业务模式，调整筹资方式、能力和成果框架，以采用更加综合、创新的方法。下一个战略计划将继续这一变革进程，进一步发展开发署的供资结构、能力和系统，以更好地满足客户需要。

附件. 评价建议和开发署管理层的回应

建议 1. 在下一个战略计划中，开发署应更好地定义它在支持《2030 年议程》和应对 COVID-19 大流行疫情方面的作用和价值主张，同时注意联合国发展系统改革后该组织在国家一级的地位已发生的变化；并应将其工作根植于最受肯定的比较优势，特别要聚焦包容性和可持续性原则，以便更好地向前发展，同时注意不让任何一个人掉队。

管理层的回应：

开发署确认**建议 1**，该建议呼吁开发署更好地界定其在支持落实《2030 年议程》和应对 COVID-19 疫情方面的作用。

《2030 年议程》仍是《战略计划》的核心，该计划旨在支持各国加快实现可持续发展目标的进展，继续推动落实本国发展轨迹。发展挑战日益复杂，需要采用新工具和解决方案，同时应对多重挑战。为了实现《2030 年议程》所载不让任何一个人掉队等宏伟目标，实现经重新定位和强化后的联合国发展系统的目标，开发署将以其扎实的发展经验为基础，立足实践、绩效和信任关系，不断优化和加强服务新发展时代的方法。

在新的 2022-2025 年战略计划中，开发署将作出有针对性的努力，充分发挥所有特色解决办法的发展影响，以在落实《2030 年议程》方面实现全方位突破。支持各国推进落实不让任何一个人掉队的战略是行动十年期间的重要工作，包括支持各国调整工作重心，着力解决最脆弱和最贫困群体所面临劣势和障碍的深层根本原因，而这些劣势和障碍因为 COVID-19 疫情而雪上加霜。开发署将努力成为知识、良好做法以及包容性、可持续综合政策的储存库，以满足人民和地球的需要。在新计划下，开发署将支持下一代国家方案和联合国可持续发展合作框架，重点促进 COVID-19 疫情恢复重建工作的包容性和可持续性。

主要行动	完成日期	责任部门	跟踪	
			评论意见	状态
1.1 制定指导意见，根据新的战略计划将包容性和可持续性纳入下一代国家方案，促进 COVID-19 疫情恢复重建	2022 年 6 月	政策和方案支助局(政策局)、危机局、区域局		
1.2 发布关于 COVID-19 疫情对可持续发展目标影响的研究报告，指导国家一级的政策设计和实施	2021 年 12 月	政策局、区域局、对外关系和宣传局		
1.3 以 COVID-19 疫情的社会经济影响评估和多层面脆弱性评估为基础，编写指导意见，帮助各国将不让任何一个人掉队的战略纳入发展计划	2022 年 12 月	政策局、危机局、区域局		

建议 2. 要满足 COVID-19 疫情所致背景变化造成的日益增长的需求，开发署的创新工作应优先支持伙伴国家的数字化转型，解决阻碍创新的行政瓶颈问题，确保改进知识管理系统，并制定更有意识的办法，以跟踪和扩展能加快取得成果的成功创新。

管理层的回应：

开发署接受**建议** 2。在 2022-2025 年战略计划当中，开发署将在创新和数字变革领域扩大对伙伴国家的支持，创造机会为公民提供反应更加灵敏、更有实效的服务。

成功推广数字创新是开发署的关键优先事项。2020 年全年，首席数字干事办公室一直在试点和制定系统性机制，以便通过“数字冲刺”倡议，也即后来的“数字 X 规模加速器”倡议，与战略创新股和加速器实验室密切合作，在全组织范围内推广数字创新，该倡议提供一定数量的资源，支持推广关键创新。2021 年，开发署将继续落实这一倡议，同时解决政策和流程等方面的行政瓶颈。

帮助各个国家办事处和政府应对数字变革一直是创新和数字议程的关键优先事项。在更具战略意义的层面上，首席数字干事办公室将与战略创新股密切合作，在数字变革议程方面更好地为各国服务。对内，开发署将启动数字倡导者网络，以加强当地的数字能力。该网络是一个灵活的学习网络，将使开发署能够更快地分享数字专门知识，建立当地的交付能力。开发署正通过实施“默认数字”办法，将数字元素和工作方式纳入所有方案和项目的主流。开发署于 2021 年 3 月发布了数据战略，正力争成为数据驱动型组织，从而提供反应更加灵敏、更有实效的服务。

2020 年 6 月，开发署推出了 SparkBlue 在线交流平台，通过 8 个同业交流群助力实施六大特色解决办法。得益于该交流平台，来自所有区域的 10 000 多名用户能够共同创造新知识，实时分享可持续发展目标解决方案方面的洞察。将在 SparkBlue 的势头基础上，制定知识管理框架，帮助推进 2022-2025 年战略计划的实施。在知识方面，开发署将利用自身的召集和联络能力，担当创新者、倡导者、合作伙伴和整合者的角色，包括同公共、私营和金融部门、联合国系统和广大发展界开展合作。

2020 年 5 月，加速器实验室团队与哥伦比亚大学合作，通过确定推广创新的不同方法等工作，制定了推广发展创新的战略。加速器实验室团队致力于在现有的和新的加速器实验室中全面实施这一战略。此外，在设立战略创新股并调整创新融资机制的方法之后，开发署将继续通过开展“深度示范”，探索变革性创新办法。

2.1 制定知识管理框架，推动落实 2022-2025 年战略计划	2021 年 12 月	政策局		
2.2 建立“数字倡导者网络”，针对所有方案和项目实行“默认数字”办法	2021 年 12 月	执行办公室(首席数字干事办公室)		
2.3 落实开发署数据战略	2021 年 12 月	执行办公室(首席数字干事办公室)、管理事务局		
2.4 建立跟踪成功创新的系统和推广可持续发展目标相关成功创新的治理机制	2022 年 12 月	执行办公室		
2.5 提炼和传播从“深度示范”方法中总结的经验教训，帮助推广成功创新	2022 年 12 月	政策局		

建议 3. 开发署应进一步阐明如何扩大和实现将性别平等和增强妇女权能作为《2030 年议程》和各项目标的催化发展加速器所带来的具体惠益。应向所有部门推荐性别平等印章进程，努力在所有领域增加对性别平等的财政投入。开发署应更充分地为自己配备专门从事性别平等工作的工作人员，以便能够采用重点关注促进性别平等的变革性成果的系统。

管理层的回应：

开发署接受**建议 3**，并将继续努力在工作中纳入性别平等和增强妇女权能，将其作为推动发展的加速器。在此过程当中，开发署国家办事处和区域中心将优先投资加强政府在制定和执行惠及所有人的公共政策方面的能力。公共机构性别平等印章将面向公共机构，为性别平等主流化工作提供具体路线图。开发署将利用其与妇女署开发的 COVID-19 疫情全球性别平等应对措施跟踪系统，收集和分析公共政策反应方面的数据，在国家一级同公共机构和其他社会行为体开展政治、经济和环境政策对话。开发署将借助新的性别平等和危机参与机制，投入更多资金制定适应妇女和女童具体情况的危机应对措施，采取变革性办法，提高妇女领导力，增强妇女经济权能，改善妇女诉诸司法的机会。

为帮助高级领导人员掌握相关知识，以扩大和进一步阐明将性别平等纳入工作和增强妇女权能的益处，将其视为可持续发展的加速器，开发署将为驻地代表和副驻地代表开设性别平等领导力课程。

3.1 推出公共机构性别平等印章	2021 年 12 月	政策局		
3.2 扩大性别平等印章规模，覆盖开发署 80%的国家办事处和总部单位	2025 年 12 月	政策局、区域局、危机局		
3.3 为驻地代表和副驻地代表举办性别平等领导力课程	2021 年 12 月	政策局、管理事务局		

建议 4. 开发署应更有效地利用其全球政策网络，通过定义明确的目标、里程碑和实效措施，提高方案拟订的严格性，加快专门知识的流动。此外，还应推行国家支持平台的概念框架和评估标准，提供实际支持和指导机制以推广基于组合和系统的办法，进而推动采用更全面、更具战略性的办法建立国家支持平台。

管理层的回应：

开发署同意**建议 4**。全球政策网络的这一远大目标契合开发署作为学习型组织的愿景，也体现在这一愿景当中，该愿景是“面向 2030 年的人才”战略的一大支柱。该战略契合全组织定期能力摸底和评估工作所查明的业务需求和能力差距。《2021-2023 年人员发展战略》的重点是确保工作人员自主把握自身发展历程，而管理人员和整个组织为其创造条件、发挥支持作用，包括为此利用好全球政策网络的系统、工具和程序。

国家支持平台为设计、管理和评价系统性干预措施提供了新的工具。这一旨在分析复杂“棘手”问题的过程，采用系统性方法开展摸底、深度倾听和把握情况。开发署将借助综合平台推广国家支助平台的学习和经验，通过培养和管理丰富的行为体网络，侧重于许多实体之间的广泛关系动态，帮助应对复杂的挑战；通过共同创造的过程打破各自为政的现象；并通过综合性组合办法挖掘联合国生态系统的集体智慧。

4.1 制定和实施“面向 2030 年的人才”战略第二阶段，确保开发署的重点领域 4。根据 2022-2025 年战略计划，缩小能力差距	第二阶段的制定：2021 年 10 月 第二阶段的实施：2025 年 12 月	管理事务局		
建议 5. 开发署应全面重新设计其整个成果和业绩监测和报告框架和系统，其中：(a) 指标更符合数据和方法的及时性和实用性，能有助于更可信地衡量成果；(b) 里程碑更具雄心；(c) 更加注重并更多地指导不断监测和促进国家办事处的学习，以改进成果、加快实现可持续发展目标。				
管理层的回应： 开发署欢迎此次评价对其不断努力加强成果管理制和系统表示肯定，并确认**建议** 5。开发署坚定致力于执行大会 2020 年 12 月 21 日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第 75/233 号决议，该决议强调了成果管理制的重要性。在与《2030 年议程》相关的全系统业绩和成果方面，开发署将以该决议为指导。 开发署的成果管理制和相关系统的设计始终遵循和恪守《联合国可持续发展集团成果管理制手册》。按照执行局第 2017/6 号决定的要求，开发署与人口基金、儿基会和妇女署统一了战略计划成果的报告方法以及综合成果和资源框架体系。 开发署确认，当前，在成果管理制方法和系统方面存在挑战，包括在影响和成果层面，有若干可持续发展目标指标无法及时获得数据。过去，开发署在透明度和问责制方面展现出了切实成果，持续取得成绩，巩固了其作为联合国发展系统改革的强大伙伴和关键力量的地位。在设计 2022-2025 年战略计划的综合成果和资源框架时，开发署将在 2018-2021 年期间建立的扎实成果架构和数据库的基础上，对若干要素作出改进。 开发署将根据 2020-2023 年信息技术战略，借助新的企业资源规划系统并通过精简各种现有平台，全面重新设计目前的成果规划、监测和报告系统。这一新架构将增强成果规划、业绩监测以及经验和知识分享方面的能力，改善各级成果，提高透明度。新的中央数据库兼具业务和方案数据，而知识管理平台将以该数据平台为支撑，利用好人工智能，使开发署人员能够在全组织总结教训，分享宝贵的知识和经验。现代化协作平台将联结善于通过合作提高工作实效的人员，加速知识共享，从而进一步改善决策，提高方案和项目的绩效和成果。				
5.1 遵循大会第 75/233 号决议，制定 2022-2025 年战略计划的综合成果和资源框架，并与儿基会、人口基金和妇女署协调一致	2021 年 9 月	行政办公室、政策局、危机局、对外关系和宣传局、区域局		
5.2 全面重新设计成果规划、监测、经验总结和报告系统(机构规划系统)，通过精简新的企业资源规划系统和现有平台，将各级成果联系起来，以支持实施 2022-2025 年战略计划	2022 年 12 月	行政办公室、政策局、管理事务局、对外关系和宣传局、区域局		

建议 6. 为了充分履行《战略计划》中关于发展和创新其业务模式的承诺，开发署应充分落实适应性管理、备选供资模式和筹资能力，以支持系统转型，推动各国实现可持续发展目标。这应包括解决对综合方案、项目组合、平台和创新供资的限制，并使该组织逐步停止采用主要依靠项目化供资运作的做法。				
管理层的回应： 开发署同意**建议** 6。提高优质供资(专用资源和软性专用资源)的水平，是开发署总体资源调动战略的重要组成部分。这符合会员国与广大联合国发展系统之间的供资契约以及对增加经常资源份额及专题和集合供资的共同承诺。 为支持下一个战略计划，开发署将继续强调灵活、可预测供资的重要性，同时注重与供资契约保持一致。这包括努力鼓励多年期认捐和协定以及对专题和集合供资的捐款。开发署将根据管理层对开发署中等收入国家发展合作评价的回应(DP/2020/22)和管理层对开发署支助适应气候变化评价的回应(DP/2021/7)，在与执行局就 2022-2025 年综合资源计划和综合预算及其中期审查进行接触时，将方案供资的国家分配这一广泛议题考虑在内。 根据此次评价的建议，并作为新战略计划设计工作的一部分，开发署正采取具体步骤，从项目驱动型办法转向组合一级的筹资和宣传倡导，支持吸引项目化和交易属性较少、质量更高的资金。开发署制定了组合加速规程，已在 40 个办事处推出实施，并应继续将其作为战略资产加以利用。开发署将探索利用新的和现有的机制和平台调动和引导资金，用于开展战略性举措，而非单个小型项目。在最能体现开发署相对优势的工作领域开展的这些战略举措，即“服务组合”，将通过与具有共同优先事项的合作伙伴广泛协商形成，同时确保实现开发署的战略和组织目标。 2019 年，开发署设立了可持续发展目标金融部门中心，以实现各项目标筹资工作的一致性和规模化。开发署为各国提供量身定制的服务支持，推动各种不同发展背景下的可持续发展目标筹资，包括脆弱和受冲突影响的国家以及小岛屿发展中国家。提供的服务包括旗舰性举措，如旨在对接公共筹资与可持续发展目标的综合性国家筹资框架；吸引私营部门参与的“可持续发展目标影响”；旨在建立国家至地方各级应对能力的保险和风险融资机制；以及与资发基金共同探索数字金融的潜力。				
6.1 通过结构化供资对话和附带报告，定期更新供资契约承诺的落实进展，包括向灵活供资转变的进展	2023 年 12 月	行政办公室、对外关系和宣传局、政策局、危机局、区域局		
6.2 制定框架，将组合办法纳入开发署内部的方案和业务规章、系统和能力	2022 年 12 月	行政办公室、政策局、管理事务局、对外关系和宣传局		

建议 7. 考虑到工作人员是开发署的主要资产，该组织应及时交付其“面向 2030 年的人才”以及学习和发展战略，据以提高工作人员系统思维和转型能力；奖励注重结果的高绩效员工；并在组织内培养创新文化。				
管理层的回应： 开发署欢迎**建议 7**，该建议旨在确保落实“面向 2030 年的人才”战略以及学习和发展战略，以提高开发署员工队伍的能力。 “面向 2030 年的人才”战略于 2019 年 6 月启动，旨在通过建设既有效率又有实效的现代化、前瞻性人力资源职能，解决在外部管理审查、审计建议、评价以及广泛的内部协商过程中发现的问题根源，从而逐步转变开发署的文化和能力，交付更好的发展成果。 第一个阶段涵盖 2019-2021 年期间，重点是重新设计开发署在人力资源管理各个方面的政策和方法。这一阶段集中攻克九个重点领域：(a) “在本职工作中追求卓越”；(b) “提升在开发署的职业经历”；(c) “战略性部署人才”；(d) “培养一般人才和管理人才”；(e) “关怀人才”；(f) “促进和利用好多样性”；(g) “吸引和选拔顶尖人才”；(h) “合同模式”；(i) “人力资源实效和人才分析”。 “面向 2030 年的人才”战略的第二阶段将与下一个战略计划保持一致，重点是落实新的人力资源能力和政策，确保开发署在逐步推动组织文化变革的同时，充分发挥员工队伍的潜能，正如此次评价所指出，员工队伍是开发署的主要资产。				
7.1. 制定和实施“面向 2030 年的人才”战略第二阶段	第二阶段的制定：2021 年 10 月 第二阶段的实施：2025 年 12 月	管理事务局		
7.2 设计并交付学习和发展战略，其中应包括面向开发署所有人员的方案和技术领域的内容	2021 年 3 月	管理事务局、政策局、区域局		