



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
3 May 2019
Chinese
Original: English

2019 年年度会议

2019 年 5 月 30 日、6 月 3 日至 4 日和 6 日至 7 日，纽约

临时议程项目 6

评价

对开发署评价政策的独立审查

执行摘要

目录

	页次
一. 导言	3
A. 背景	3
B. 宗旨、范围和目标	3
C. 背景变化	3
二. 评估评价政策及其执行情况	4
A. 评价政策及其执行的优势	6
B. 评价政策及其执行的劣势	6
C. 讨论与评价政策及其执行有关的主要制约因素	7
三. 对评价架构的评估	8
A. 评价架构的优势	8
B. 评价架构的劣势	9
C. 讨论与评价架构有关的主要制约因素	10
四. 结论和建议	11



A. 结论	11
B. 建议	12

附件(在执行局网站上公布)

- 一. 受访人员名单
- 二. 方法
- 三. 职权范围

一. 引言

A. 背景

1. 2006 年，开发署执行局核准了开发署首个评价政策，随后于 2011 年对该政策进行了订正。2014 年对该政策进行独立审查后，执行局于 2016 年 9 月核准了下一版，也就是当前版本的开发署评价政策(DP/2016/23)。执行局在核准 2016 年评价政策的决定中，要求于 2019 年对该政策进行审查，并向执行局 2019 年年度会议提交一份报告。

2. 审查基于对跨部门利益攸关方的访谈和对关键文件的案头审查，是在大约 40 个工作日的时限内完成的。审查小组成员包括：组长奥斯瓦尔多·范斯坦(开发署/独立评价办公室评价咨询小组成员)、Patty Chang(纽约大学全球事务中心兼职副教授)；以及 Per Øyvind Bastøe(挪威国际开发署评价主任兼发展援助委员会(经济合作与发展组织)评价网主席)。

B. 宗旨、范围和目标

3. 审查涵盖期间为 2016 年 9 月至 2019 年 1 月，同时考虑到自 2016 年评价政策核准以来的情景变化。审查包含评价政策的一系列关键方面，预计将：¹

- (a) 评估在执行经订正的 2016 年评价政策方面取得的进展，并指出优劣势；
- (b) 审查评价架构；
- (c) 查明阻碍有效执行该政策的制约因素，以及为改善评价职能可能需要作出政策调整或管理决定的领域。

4. 审查结果和建议将在 2019 年年度会议期间提交开发署执行局。

C. 背景变化

5. 自 2016 年 9 月核准评价政策以来，背景发生了一些重要变化，而新政策已执行并将继续执行：

- (a) 2017 年 6 月，任命了一位新的开发署署长，他充分理解评价的作用及其对学习的潜在贡献；
- (b) 可持续发展目标和《2030 年可持续发展议程》；
- (c) 联合国的改革进程，以及联合国发展系统的重新定位；
- (d) 2017 年推出的联合国发展援助框架(联发援框架)准则和联发援框架评价的强制性规定；新的联发援框架指导方针将于 2019 年 3 月完成。开发署致力于使联发援框架成为主要的规划工具；
- (e) 《开发署 2018-2021 年战略计划》；

¹ 职权范围，对开发署评价政策的独立审查，2019 年 1 月。

- (f) 《支持联合国改革倡议的全系统评价》;
- (g) 2018 年 12 月发布的《独立评价办公室章程》; 以及
- (h) 2019 年 1 月发布的《开发署评价准则》。

6. 因此, 开发署的评价政策是在动态背景下执行的。本审查的以下各节中将考虑到这些发展动态。

二. 评估评价政策及其执行情况

7. 开发署评价政策为开发署及其相关基金和方案设定了评价的目的和基本原则。²

8. 该政策明确了机构架构, 阐明了开发署体制框架内的作用和责任, 为保障评价的独立性提供了政策基础。该政策涵盖了独立评价办公室进行的所有评价, 以及联合国资本发展基金(资发基金)、联合国志愿人员方案以及方案和政策股(分散评价)委托进行的评价。该政策在经扩大后的审计和评价咨询委员会下协调统一对开发署审计和评价职能的监督工作。评价政策制定了开发署评价职能的财务基准, 规定在有可用资源的情况下, 开发署每年将整个方案(核心与非核心)资源的 1%分配用于评价职能, 其中 0.2%用于独立评价办公室的工作。

9. 在介绍有关该政策及其执行的优劣势的调查结果之前, 有必要提出一个简单的框架, 力图说明评价政策的预期进程和结果。图 1 是一个简化的变革理论: 它从评价政策开始, 这项政策采用普遍接受且适应开发署组织现实的评价原则进行设计。

图 1.简化的变革理论

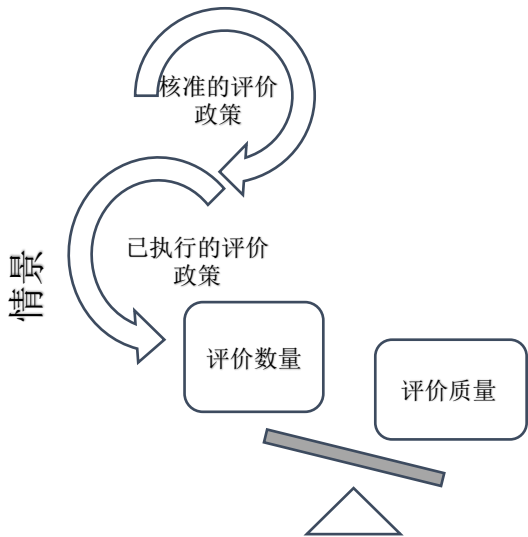


10. 图 2 可以补充这一简化的变革理论, 图 2 显示, 执行局核准的评价政策是在特定背景下执行的, 产生了若干评价, 并对评价的质量产生影响, 可能需要在评价的数量和质量之间进行权衡。变革理论侧重于过程、中间及最终成果, 而图 2 则揭示了关于产出的一个基本方面: 评价数量的增加可能会危及评价质量。另一个虽然没有显示, 但可能很重要的问题是, 遵从(管理层回应)和(从评价中)学习之间的权衡, 随着评价数量的增加以及管理层有必要对所有评价作出回应, 这一问

² 联合国志愿人员组织和联合国资本发展基金(资发基金)。

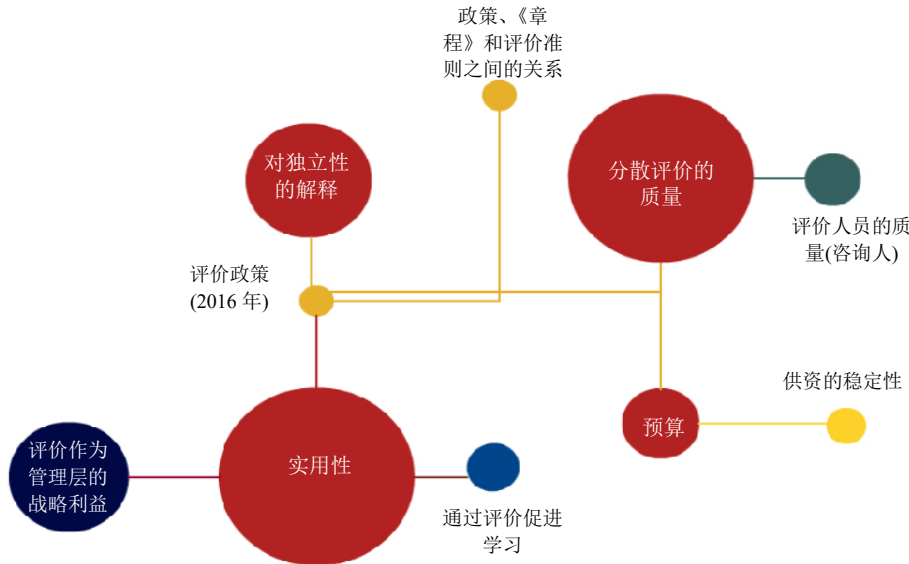
题可能会更加突出。

图 2.评价政策权衡分析



11. 本次审查关于该政策及其执行的优劣势的结果部分基于访谈誊录定性分析(方法见附件 2)提出的一些新主题。图 3 列示了根据访谈中出现主题频率统计而得出的所有重大主题的简化示意图(完整示意图见附件 2 图 5)。圆圈的大小是根据标记主题统计的频率确定的。红色圆圈表示出现频率最高的主题，其次是作为次主题的其他彩色圆圈。

图 3.访谈誊录定性分析提出的新主题



A. 评价政策及其执行的优势

12. **明确性。**在访谈中，受访人员赞扬了该政策的明确性，但对用于评价的预算不够精确表示某种关切。

13. **独立性。**受访人员认为评价政策中确定独立性的方式是适当的，也是独立评价办公室所作评价可信性的来源。建立独立评价办公室主任和评价局的独立性是提高评价可信性的一个重要因素，而评价可信性也会影响到评价的利用。

14. **评价的利用和学习。**尽管该政策没有明确提及评价的利用，但人们普遍承认，独立评价办公室的评价被用来为设计开发署各项方案提供参考，促进了学习，并提高了开发署作为一个透明的学习型组织的声誉。

15. **资发基金和联合国志愿人员组织的监督、支助和质量保证。**关于资发基金和志愿人员组织方案评价政策所设想的安排运作良好。资发基金的评价进程管理良好，独立评价办公室对资发基金的评价质量给予很高的评价。还值得一提的是，联合国志愿人员组织有机会接触到一大批评价人员。这两个组织在评价职能方面既不存在质量问题，也不存在能力问题(如下一分节所示，这些问题影响开发署的大多数分散评价)。此外，值得注意的是，资发基金和联合国志愿人员组织进行的评价数量十分有限，如第二节所述和图 2 所示，这可能对评价的质量产生积极影响。

B. 评价政策及其执行的劣势

16. **分散评价。**在访谈中，几次强调的一个主要弱势是分散评价的质量低下。2014 年对评价政策的审查(实际上是对评价职能的审查)已经提到了这一问题。表 1 所列数据可以证实这一判断。值得注意的是，各区域之间的差异很小，在所有区域中，75%以上的评价被评估为既不是“满意”，也不是“非常满意”(事实上，在五个区域中，这一百分比在四个区域中超过了 80%)。同样值得注意的是，质量更高的分散评价是那些并非由国家办事处管理的评价。

表 1.2016 年和 2017 年分散评价的质量

区域	评价数量	“非常满意”或“满意”所占百分比
非洲	88	19
阿拉伯国家	24	17
亚洲及太平洋	38	19
欧洲和独立国家联合体	55	22
拉丁美洲和加勒比	44	18
全球*	12	58

共计	261	21
----	-----	----

*主要是开发署政策和方案支助局，包括资发基金和联合国志愿人员组织评价。³

资料来源：独立评价办公室(2018 年)，审查工作队编制的最新可用数据。

17. 2019 年 1 月发布的评价准则述及一些可能导致分散评价质量低下的因素。这里有几个问题，但其中两个问题很关键且相互关联：

(a) **利益冲突。**分散评价由国家办事处外包给外部咨询人进行。这一安排可能进一步变相激励外部评价人员得出积极的评价结果，从而增加其被国家办事处再次聘用以便进行今后评价的机会。这种结构安排可能会助长挑选咨询人时的偏向性。另一种情景是，国家办事处干扰外部咨询人分包的评价报告中提出的(关键)审查结果。由于独立评价办公室不参与分散评价进程，而且区域调查中心和区域局系统性监督这一进程的能力有限，致使监督方面存在空白。由于大型国家办事处监测和评价工作人员的业务职责，他们往往只将一定比例的时间集中在评价和待评价项目的工作上，又一层的复杂性产生了公正性问题。而后很难确定最后评价报告的审查结果是国家办事处干预的结果，还是外部评价人员客观评估的结果。尽管实际情形可能需要更多的证据，但明确的一点是，认为存在利益冲突。对区域局工作人员和区域顾问的访谈不仅提出了这些关切，而且还表明各区域在评价人员的资格、专业知识以及选拔进入预先审查名册方面似乎大相径庭。应当指出，评价政策(第 37 段)规定，“开发署管理层应采取一切必要行动确保评价进程和雇用人员的客观性和公正性”。

(b) **灵活性有限。**一些受访人员认为，在方案通常不符合发展方案拟订模式的区域，特别是在危机或冲突后环境中，评价政策的执行不够灵活，这也要求更具创新性的数据收集方法。

C. 讨论与评价政策及其执行有关的主要制约因素

18. 适当执行开发署评价政策面临的主要制约因素可归纳为能力制约因素和资金制约因素，二者相互关联。因此，要提高分散评价的质量，可能需要更多资金用于投资区域层面的评价能力，包括提高区域评价顾问的能力。值得一提的是，瑞士发展合作署已为提高分散评价的质量提供了宝贵的财政捐助。也有机会与在分散评价方面具有经验、专门知识并对分散评价感兴趣的其他双边发展机构建立评价伙伴关系。

19. **战略性利用和学习。**尽管所有受访人员都一致称赞独立评价办公室报告的质量、可信性和实用性，但仍有许多受访人员提出如何更具战略性地利用评价，以期为最新的《战略计划》、开发署在联合国发展系统中的重新定位作出更大的贡献，并促进创新学习和推广。还有受访人员希望在评价分析中提供进一步的背景介绍，通过对不同受众传递更有针对性的信息和措辞，这有可能鼓励接受评价并

³自质量保证制度重新启动以来，10 项资发基金评价的评估结果如下：三项评价为“非常满意”；六项为“满意”，一项为“比较满意”。

促进对评价的利用。访谈的总体感受是，尽管受访人员对评价交口赞誉，但开发署战略性采用现行做法、方法和分析对战略性的程度终归有限。⁴

20. **评价的产生和吸收能力。**访谈中提到的一个潜在弱点是，与 2017 年进行的评价数目相比，2018 年计划进行的评价数目大幅增加，不仅及时提出优质评价报告的能力得到增强⁵，管理层的吸收能力也有所提高。有人提到(并经审查数字后证实)要求独立国家方案评价的覆盖率达到 100% 的决定，以及与 2017 年完成的评价数量相比，计划进行的分散评价数量庞大。关于这一点及其影响的更多阐述，见下文第 32 和 33 段。

21. **对评价职能的供资。**几位受访人员表示关切的是，应进一步阐明措辞，以确保开发署将 1% 的预算分配用于评价。还有受访人员则表示不清楚用于独立评价的 0.2% 的资金的覆盖范围，用于分散评价的 0.8% 的资金是否足够，以及是否包括资发基金和联合国志愿人员组织。一些受访人员称，这一基准可能更多地只是一个“理想目标”。最后，一些工作人员认为，应扩大对中央评价的供资，使独立评价办公室有能力加强对分散评价的监督。

22. **对独立性的解释。**大多数受访人员对独立评价办公室的独立性强表示赞扬，认为这是一个积极的方面(特别是在所作评价的质量方面)。然而，一些高级管理人员均在不同程度上提出，独立评价办公室有时会过度解释独立性，从而造成不必要的摩擦，并限制信任。

23. **术语理解上的混乱。**访谈结果显示，受访人员对该政策中的关键术语(独立性、可信性和实用性)的理解有所不同。一个明显的实例是，“独立”通常被理解为等同于“外部”。

三. 对评价架构的评估

24. 按照 2016 年评价政策的设想，开发署评价架构是一个多层次系统。该政策阐述了与署长、开发署方案和政策单位、资发基金和联合国志愿人员组织、独立评价办公室以及审计和评价咨询委员会评价相关的职责和责任。

A. 评价架构的优势

25. **独立评价办公室的人员配置。**2017 年至 2019 年期间，为增强独立评价办公室能力，新聘用了 10 名工作人员，独立评价办公室工作人员的能力提高。截至 2019 年，独立评价办公室现有工作人员的人数为 33 人(24 名专业人员，9 名一般

⁴ 开发署评价局就方法和知识共享进行的同行审议(2013 年 1 月 15 日)的第 6 页第 20 段已提及这个问题。

⁵ 从短期来看，对开发署国家方案进行独立评价的新方法会对及时提交至联发援框架审查进程进行审议造成额外压力，从中期来看，这一方法可能不仅会对开发署的方案拟定，而且对更广泛的联合国国家战略也有影响。

事务人员)。⁶这一扩充使独立评价办公室得以与执行主任办公室和业务科一起组建了独立国家方案评价科、整体评价科和评价能力发展科三大群组。2019 年独立评价办公室的组织系统表显示,国家方案评价科是最大的群组,包括九名评价人员和一名科长,而其他两个群组则分别由四至五名评价人员和一名科长组成。

26. 目前的人员配置水平与独立评价办公室对进行更多独立国家方案评价的承诺相一致,即为分散评价提供专门(而非系统性)支助,并增加专题评价和整体评价。

27. **评价准则。**2019 年 1 月,独立评价办公室在与各区域局、国家办事处以及政策和方案支助局(政策局)的监测和评价专家进行了漫长的参与性磋商之后,公布了评价准则,期望该准则能提高这些类型的评价的质量。2016 年,独立评价办公室还在中断两年后重新开始执行分散评价订正后的质量评估进程,并对评价资源中心网站进行了全面整改。独立评价办公室与各区域局和政策局实效性小组合作举办了区域讲习班,以鼓励区域评价支助人员和国家办事处的监测和评价协调人讨论监测和评价方面的挑战、指导要求和培训需要。

28. **能力发展。**如上段所述,除了支持开发署内部评价的能力发展外,根据评价政策的第三个目标,独立评价办公室还通过在开发署开展业务的不同区域举行国家评价能力会议,为发展会员国的评价能力作出了贡献。

B. 评价架构的劣势

29. **区域局/区域调查中心的评价能力有限。**区域调查中心和区域局的能力非常有限,无法提供有效支助和对国家办事处进行监督。表 2 显示了区域监测和评价专家人数的下降趋势。虽然很难确定监测和评价专家在监测和评价方面是否具有均衡的专门知识,但对区域局和工作人员的访谈表明,他们的监测能力可能要强于评价能力。应当说明的是,联合国儿童基金会(儿基会)的区域评价顾问不负责任监测。⁷

表 2.区域监测和评价专家人数

年份	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
数量	14	13	12	10

资料来源:独立评价办公室(2018 年),审查小组编制。

30. **繁琐的管理层回应系统。**尽管管理层回应系统是迫使管理层重视评价的一种机制,但这一做法十分耗时。根据对建议执行情况的案头审查和为本次审查进行的访谈,在管理层回应跟踪,特别是报告方面,似乎存在重大空白。其中存在两

⁶ 截至 2019 年 2 月 20 日,基于对 2016-2019 年独立评价办公室组织系统表的审查,并经独立评价办公室业务科确认。

⁷ 例如,2017 年对儿基会评价职能进行的同行审议建议,设立 P-5 职等的区域评价顾问,与中央评价办公室为技术统属关系,以此作为维护分散评价专业性、公正性、有效性和效率的一项措施。

方面的挑战。第一个挑战是，2016 年至 2019 年期间，独立评价办公室进行的评价数量越来越多，作出评价的时间参差不齐。这种时间延误不仅会在独立评价办公室与高级管理层之间造成紧张气氛，而且还有可能因管理层急于对所有评价做出回应，导致回应沦为机械性做法(而不是学习)。第二个挑战涉及实用性，一些受访人员表示，希望看到管理层回应跟踪系统之外评价如何影响开发署政策和做法的实质性证据。

31. **审计和评价咨询委员会评价的消极影响。**这是影响独立评价的一个劣势。该机构在执行评价政策的第一年发挥了重要作用，为确立评价办公室的独立性做出了贡献。但它没有履行向评价主任提供咨询意见的职责，而是占用独立评价办公室执行主任办公室和工作人员的大量时间进行情况介绍，其报告也没有显示出对评价职能进行监督的证据，而且最重要的是，鉴于审计和评价咨询委员会向署长报告，并负责监督独立评价办公室主任的职责，这一机构设计与独立评价办公室的独立性是相悖的(关于审计和评价咨询委员会的其他考虑，见下文第 36 段)。

C. 讨论与评价架构有关的主要制约因素

32. **生产和吸收能力的制约因素。**鉴于独立国家方案评价承诺使国家方案的覆盖率达到 100%而非部分覆盖，独立评价办公室国家方案评价科从两个方案周期审议转向一个方案周期、缩短国内任务周期和狭隘地侧重于根据三个关键问题总结经验教训，以期新的国家方案战略提供参考。相对于总体评价数量而言，随着方法和目前工作人员能力水平的变化，能否维持评价质量仍有待观察。国家方案评价科占年度预算总额的 28%，⁸与独立评价办公室的其他科相比，这一数字占预算拨款的比例很大。虽然若干工作人员对在不牺牲质量的情况下及时达到 100% 的覆盖率表示关切⁹，但在现阶段，作出合理评估还为时过早。

33. 应当说明的是，如果克服了评价产生方面的挑战并进行了大量评价，那么，由于管理层在作出回应的过程中可能会受到限制，无法以一种有效的、具有学习导向性的方式做出回应，就有可能制约管理层的吸收能力。挑战在于不仅要在不牺牲质量和及时性的情况下进行更多评价，而且还要确保这些新增的评价不仅只是产出，还是这样一种手段，即通过创造并传播循证知识，以及能够推动将评价作为促进学习的工具的进程来获得发展成果。最近的一个良好实例就是减贫评价以及开发署管理层的请求，即允许其推迟作出管理层回应，以便有时间参与有利于学习的有意义的对话。

34. **分散评价的质量。**2017 年完成的 261 项评价的质量评估突出表明，2016 至 2017 年间，评价质量有所下降。特别是，评价结果为“满意”的百分比从 28% 下降到 20%。事实上，近半数受访人员都提出了分散评价的质量问题，近四分之一受访人员提到，为努力提高评价质量，需要解决利益冲突的风险。进行分散评价的主要组织性挑战包括：监测和评价专家以及区域顾问的能力低下、监测和评价

⁸ 开发署评价年度报告(2017 年)。

⁹ 2018 年计划的独立国家方案评价数量为 15 个，而 2019 年为 37 个。

专家用于管理评价的时间有限、用于进行分散评价的资源有限、获得合格评价专门知识的机会不均等，以及存在有与负责聘用外部咨询人的国家办事处管理人员发生利益冲突的风险。¹⁰然而，根据政策第 37 段，需要进一步监督利益冲突问题，而评价能力问题可能需要在评价架构中搭建桥梁，以便将区域监测和评价专家与独立评价办公室联系起来。

35. 鉴于分散评价的质量不稳定是一个众所周知的问题，¹¹而且往往(但不完全)与各区域评价人员的素质有关，独立评价办公室可以在报告旁边列示质量保证分数，并在网站上纳入一项排序功能，将报告按照质量保证分数由高到低的顺序排序，从而进一步加强评价资源中心的搜索功能，还可以纳入按照咨询人和质量保证分数分类的选项。这种类型的公共透明度不仅可以鼓励国家办事处提高分散评价的质量，而且还可以在不强制执行繁琐官僚结构的情况下加强监督。尽管评价资源中心只是开发署不同类型评价的一个可检索的储存库网站，¹²但它可以改善用户体验，当各区域局和国家办事处希望利用该网站作为建立高质量评价人员名册的资源时尤为明显。

36. **关于审计和评价咨询委员会。**该委员会是独立评价办公室监督机制的一部分。其成员扩大到包括了两名评价人员，但多数还是审计员。在政策开始执行时，该委员会为保障独立评价办公室的独立性发挥了宝贵的作用。但在现阶段，审计和评价咨询委员会对评价政策、独立评价办公室工作计划提出的见解或就开发署分散职能和国家能力方案拟订提出的咨询意见(如果有的话)非常有限，对审计和评价咨询委员会会议记录的审查以及访谈揭示这一点。¹³此外，由于审计和评价咨询委员会还向署长报告，这种结构有可能会损害独立评价办公室主任的独立性。就开发署的评价职能而言，审计和评价咨询委员会的影响已从积极转为消极。

四. 结论和建议

37. 基于前述对开发署评价政策和评价架构的优劣势分析，可归纳出一套结论，为提出建议解决已查明问题指明了方向。

A. 结论

38. **结论 1.精心设计的有用政策。**开发署执行局 2016 年 9 月核准的评价政策为巩固独立评价办公室提供了一个框架。现在评估 2016 年评价政策执行工作的影响还为时尚早，此外，开发署的评价背景也已发生重大变化，并朝着非常积极的

¹⁰ 创造出一种不合理的激励机制，使他们对自己的项目作出积极评价。

¹¹ 开发署评价局就方法和知识共享进行的同行审议(2013 年 1 月 15 日); Baastel,《审查开发署评价政策：最后报告》(2014 年 10 月 8 日)。

¹² 评价资源中心并非定期增补或更新所有信息选项卡。事实上，用户要想找到评价人员的姓名和联系方式，必须点击数次，如果报告质量可以接受，还必须分别进行比较。

¹³ 尽管访谈中受访人员对审计和评价咨询委员会是否有益于监督职能各执一词，但会议记录表明，相对于审计和其他问题，花在实质性评价问题上的实际时间很少。

方向发展，因此更加难以将变化(甚至是对变化的推动因素)归因于评价政策。

39. **结论 2.集多项强大要素于一体的评价架构。**该政策明确介绍了该架构不同要素的角色和责任。一项广泛的评估认为，独立评价办公室在执行该政策期间加强其职责并提高了其工作质量。2016 年开发署评价政策与《独立评价办公室章程》和 2019 年评价准则一道，构成了评价职能的适当框架，能够高效和有效地促使开发署成为一个学习型和负责任的组织，提高其发展实效。

40. **结论 3.需要做出一些调整。**根据执行该政策期间的经验以及与评价职能背景变化有关的情况，审查建议对该政策和评价架构做出一些调整。

B. 建议

41. **建议 1.**2016 年开发署评价政策的修订版应提及《独立评价办公室章程》和 2019 年评价准则。

42. 此外，修订版似宜在评价政策的第三至第五节中作出以下修改。

原则(第三节)

43. **建议 2.**评价政策的原则应明确提及《2030 年可持续发展议程》、性别平等、多样性、包容性、人权和私营部门。

评价程序和质量保证(第四节)

44. **建议 3.**规划进程应包括与利益攸关方协商，并且在评价进程的所有阶段，评价人员须与利益攸关方接触，并确保不仅考虑到国家情况而且还要明确传达评价的目的、相关性和信息，并使用不会造成不必要紧张关系的措辞。

45. **建议 4.**在决定评价内容时，应当明确说明评价的目的和潜在用途，以便做出战略决策。

46. **建议 5.**在评价问题方面，区域监测和评价专家对独立评价办公室主任的技术统属关系将有助于提高分散评价的质量。评价伙伴关系提供的额外资金，再加上更好地利用质量保证分数，可能有助于制定安排，以加强对分散评估的监督和支持，并使评价资源中心发挥更大的作用。应加强监测和评价区域专家的评价职责。

47. **建议 6.**应鼓励使用不同的和全新类型的评价和数据收集方法，包括酌情采用复杂性和系统性方法，并重视创新和扩大影响。

48. **建议 7.**在进行评价之后，应努力详细阐述从包括综合评价在内的评价中得出的信息，展示基于粒度数据的趋势/模式，这可能会引起不同受众的关注。

49. **建议 8.**可以改变评价政策中的相关要求，即管理层应对所有评价在一个固定时期内作出回应，以便减轻对管理层吸收能力的压力。就独立国家方案评价而言，新的国家方案可被视为管理层回应的一种备选方案，而执行局可允许延长提交管理层回应的期限。

50. **建议 9.**由于国家方案评价不再是强制性的，而独立国家方案评价正在实现

100%的覆盖，因此，可以灵活处理用于评价的 1%的拨款，可以根据开发署活动和基金组合的变化，调整用于非独立评价办公室评价的 0.8%的拨款预算。如果开发署能引入一个预算项目，准确记录分配给评价工作的资金，将有助于促成这一做法。应删除第 26 段句子中的最后一部分，即“在能够获得的情况下”，以消除对供资水平的矛盾心理。

开发署的评价架构(第四节)

51. **建议 10.**考虑到独立性方面存在结构性问题，而该问题是由向署长报告的审计和评价咨询委员会的存在所引发的，有可能损害独立评价办公室主任的独立性，审计和评价咨询委员会不应再是开发署评价结构的一部分。

52. **建议 11.**应由向执行局报告的外部小组，每四年对评价职能进行一次独立的外部审查。
