



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
4 March 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

对开发署 2018-2021 年战略计划的评价

执行摘要

目录

章次	页次
一. 导言	2
二. 背景	2
三. 评价结果	4
四. 结论	6
五. 建议	8



一. 导言

1. 在开发署每个战略规划期接近尾声时，开发署独立评价办公室都会对该组织打算做什么、发生了什么以及哪些方面可能有改进的余地进行评价。当前进行的本次评价回顾了过去三年来该组织在全球 170 个国家的工作方式因应联合国发展系统变革发生的转变。与此同时，新的行政管理层为开发署的工作带来了新的愿景，标志着理念以及实质、方案和业务方法在设计 and 交付方面的改变。行政管理层通过 2018-2021 年战略计划播下的种子大多已扎根，开发署展现了新的活力，在应对 2019 冠状病毒病(COVID-19)大流行疫情方面尤其如此。本次评价断言，根据目前早期阶段的证据，开发署正在朝着正确的方向前进，不过它也指出，对于一些新举措，现在评估成果还为时过早，而其他举措则有改进的余地。

2. 本次评价显示，该组织正在努力支助因 COVID-19 疫情而面临严重的健康相关问题及社会和经济动荡的伙伴国政府。它还显示，面对丛林火灾肆虐、洪水泛滥、田地干旱荒芜的情况，该组织正在制定完善的战略和技巧，以缓解和适应快速变化的气候。它对开发署战略计划的评价是在采取协同行动实现全球可持续发展目标十年伊始进行的，此时由于 COVID-19 疫情，更由于民族主义、保护主义、冲突和不平等加剧的逆风，取得进展的努力饱受挫折。对于开发计划署这样一个 50 多年来一直致力于帮助各国努力、合作和发展的组织而言，当前确实面临挑战，但也充满机遇。

3. 本次评价是独立评价办公室多年评价计划的一部分。评价所涉时间范围为 2018 年 1 月至 2020 年 12 月。评价考虑到了在 2020 年年度会议上与执行局分享的中期审查(DP/2020/8)，但没有重复该审查对开发署业绩的分析。在本评价报告中，评价小组力求确定开发署提供支助的背景哪些方面最重要、开发署的愿景计划如何以最好的方式提供服务、开发署在实现其目标方面正在取得哪些进展。评价还审议了为实施战略计划而进行的变革在多大程度上帮助该组织适应和应对背景的变化。

4. 本次评价就开发署根据目前战略计划开展的工作提供了一系列总体结论，并就如何进一步完善开发署工作、使其在服务于全球可持续发展方面更加“胜任使命”提出了建议。

二. 背景

5. 开发计划署起草和执行其战略计划的全球发展背景包括指导国际发展支助进程的三个关键事件。它们是《2030 年可持续发展议程》和可持续发展目标、全球应对 COVID-19 疫情的对策以及联合国系统在发展、管理及和平与安全方面工作都在不断变化背景下的改革。

6. 采取行动实现目标十年于 2019 年启动，紧急呼吁所有行为体大幅加快实施工作的步伐、扩大实施工作的规模。随着 COVID-19 疫情使卫生系统不堪重负、社会饱受压力、经济几近被摧毁，这项包含 17 个目标、本就十分艰巨的任务变

得更加艰巨。先前取得的进展现在受到威胁，落实 2030 年议程的工作面临更大挑战，贫困、粮食不安全、自然环境恶化和持续不平等都因疫情而加剧。

7. 对开发署和其他联合国组织而言，当前也适逢联合国系统改革和驻地协调员职能与开发署脱钩。改革由会员国通过联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查领导，由秘书长倡导，旨在将联合国发展系统重新定位为一个更强大、更有凝聚力、定义更明确、更负责任的集体实体，使其能力、技能组合和资源更好地对接 2030 年议程和“新的工作方式”。

8. 2018-2021 年战略计划的愿景是帮助各国消除一切形式和层面的贫困，加快可持续发展结构转型，建立抵御危机和冲击的能力，以实现可持续发展，其框架是作为成果宣传的以下三种发展环境：(a) 消除一切形式和层面的贫困；(b) 加快结构转型以促进可持续发展；(c) 建立抵御冲击和危机的能力。在这些发展环境的框架内，确定了以下六个特色解决办法：(a) 使人民摆脱贫困；(b) 加强有效、包容和负责任的治理；(c) 增强国家建设有抵御能力社会的预防和恢复能力；(d) 促进可持续地球的基于自然的解决办法；(e) 堵上能源缺口；(f) 加强性别平等和增强妇女和女童权能。这些解决办法旨在灵活应对开发署开展业务并承诺为 27 项发展产出作出贡献的 170 个国家面临的独特挑战和要求。

9. 在该战略规划期间，引入了两个开发平台，用以帮助交付。它们是全球发展咨询和落实服务平台以及国家支助平台，包含一套将系统、服务、知识和技能结合在一起的新机制。此外，战略规划还进一步明确了两个工作流，即业绩流和创新流，旨在调整工作方式、推动提供综合服务。

10. 一体化是战略规划的核心，通过以下互补的方式加以理解和提出：(a) 通过统筹办法；(b) 通过整合者角色；(c) 通过整合各种工具并综合加强能力，实现可持续发展目标。

11. 战略规划旨在“做好改革准备”，这意味着要保持灵活性，以支持未来的改革(尚未最后敲定)，并根据需要进行调整，以兑现开发署作出的承诺。联合国改革和驻地协调员职能脱钩启动了 127 名开发署驻地代表的征聘工作，同时也启动了国家办事处工作人员能力的调整工作。为新的驻地协调员配置提供资金需要将开发署对联合国系统的费用分摊捐款增加一倍，即从 2018 年的 514 万美元增加到 2020 年的 1 030 万美元。

12. 开发署应对 COVID-19 疫情的努力继续密切配合联合国系统的初步战略，包括秘书长在题为“共担责任，全球团结：共同应对 2019 冠状病毒病的社会经济影响”的报告中发出的行动呼吁。为支持开发署应对 COVID-19 战略而开展的工作很多，且在不断增多，其中包括两项由各区域局制定的详细组织战略和区域战略。综合应对措施指导国家办事处与联合国国家工作队对应方相互协调，审查 COVID-19 疫情对国民经济和关键部门的各种影响，制定初步的中短期社会经济影响评估。该影响评估为驻地协调员后来牵头制定国家社会经济应对计划提供了信息。开发署根据前三个月的经验和对不断增长需求的了解，于 2020 年 6 月发布了恢复计划。这项名为“超越复苏：迈向 2030 年”的计划详细阐述了开发署应

对 COVID-19 疫情的措施,并将重点放在以下四个领域:(a) 治理;(b) 社会保障;(c) 绿色经济;(d) 数字颠覆。

13. 2018 年至 2020 年期间,开发署支出 160.9 亿美元,其中 135.2 亿美元用于方案规划,75%用于贫困和治理方面的特色解决办法,各自有不到 3%用于能源和性别方面的特色解决办法。

三. 评价结果

评价结果 1. 愿景和概念框架的清晰度

14. 整个组织都认为,战略计划是一项有抱负的灵活工具,为开发署支持各国实现可持续发展目标、实施联合国发展系统改革、应对 COVID-19 紧急疫情设定了正确的方向。然而,支撑一体化、发展环境、特色解决办法、平台、业绩和创新流的概念仍然需要更清晰的演变和形成。

评价结果 2. 根据可持续发展目标作出的调整和对目标的贡献

15. 开发署迅速调整其能力,以支持联合国发展系统改革,在国家办事处任命了新一代高级领导,并继续充当驻地协调员系统资金、技术能力和业务支助服务的主要贡献者。协调职能与开发署脱钩并非易事,在人道主义-和平与发展关系领域重新定位开发署方面仍然存在挑战。

评价结果 3. 开发署的实力和相关性

16. 开发署在战略计划规定的三大发展环境和特色解决办法框架内为发展成果作出了相关贡献。总体而言,各利益攸关方仍然对开发署的相关性持正面看法,特别是在性别平等、治理和环境领域,但在减贫和能源领域则不那么正面。开发署最受赞赏的是在提供方案和项目执行、能力发展和技术专长方面的传统作用,还不是战略计划所载在提供综合创新发展解决方案方面的新作用。

评价结果 4. 当前的主要挑战和需要改进的领域

17. 尽管得到了不断改进,但成果管理制、监测和报告以及从成功和失败中吸取经验教训仍然是需要改进的关键领域。

评价结果 5. 开发署对可持续发展目标的贡献

18. 开发署对所有可持续发展目标都作出了贡献,但方案总支出的 50%以上与目标 1(减贫)和目标 16(和平、正义与强大机构)有关,根据战略计划的愿景,这两个领域也是开发署拥有关键比较优势的领域。虽然开发署使用大量工具支持通过统筹办法实现各项目标,但由于全组织报告不充分,无法清楚表明哪些工具在多大程度上有效帮助在实现每项目标方面加快取得了进展。

评价结果 6. 性别平等和增强妇女权能

19. 战略规划促进了性别平等和增强妇女权能作为发展成果关键加速器的重要性。开发署现在有机会更清楚地阐述纳入性别平等考量的办法如何能够在所有发

展领域交付更能促进性别关系变革的成果，¹ 以加速实现可持续发展目标。关键制约因素仍然是财力和人力不足。

评价结果 7. 《2030 年可持续发展议程》的原则

20. 尽管整个发展界在系统、有效地落实《2030 年议程》的关键原则方面仍然面临挑战，但开发署作出协同努力促进协作伙伴关系，以支持和资助可持续发展目标，更系统地整合各种办法，推动更平衡地考虑经济、社会和环境层面，并将不让任何一个人掉队的原则纳入主流。开发署完全有能力发挥领导作用，促进包容性和可持续性，以加强其重点领域的工作。

评价结果 8. 创新议程

21. 开发署在战略计划中提升了创新的地位，之后在提高现有能力、将创新努力纳入整个组织的主流方面进行了重要投资。为营造更有利的创新环境采取了一些重要措施。开发署尚未充分调整其规则和程序，以充分利用创新的方案编制、伙伴关系和筹资机会。

评价结果 9. 加速器实验室

22. 虽然成果审议仍处于早期阶段，但加速器实验室网络的落实正在为国家一级的社会革新技术和数字技术带来更多机会，并为采用更具参与性、更能结合具体情况的统筹办法奠定基础，以了解发展挑战并落实解决方案。

评价结果 10. 创新的衡量与扩展

23. 出现了大量创新，具有促成开发署工作变革的巨大潜力。然而，开发署发现其项目组合中新出现的创新并支持其增长和扩展的能力受到以下因素的制约：风险偏好有限、缺乏利益攸关方支持、财力不足、规章灵活性不足、监测和评价及知识管理职能存在缺陷。将已获证明的技术和工具纳入提供的服务并加以扩展的流程是临时流程，没有充分制度化，无法呼应开发署的分散性。

评价结果 11. 数字化转型

24. 开发署数字战略已恰逢其时地成为战略计划的一个重要推动因素，有助于创新。越来越多的数字化举措正在形成，加速支持应对 COVID-19 疫情的措施，并帮助开发署发展能力，以满足数字发展议程中日益增长的需求。

评价结果 12. 全球支持平台/全球政策网络

25. 全球政策网络是对开发署以往政策支持的一种改进。它在提高该组织内部专业知识部署的效率方面具有很大的潜力。仍然需要对能力摸底、工作人员流动和灵活订约模式采取更协调一致的做法，并需要完成该网络的基础设施，拆除区域障碍，推动全球政策中心、其他联合国机构以及研究和学术机构更多地参与。

¹ 独立评价办公室性别平等成果实效表将促进性别关系变革的成果定义为有助于改变规范、文化价值观、权力结构以及性别不平等和歧视根源的成果。

评价结果 13. 国家支持平台

26. 国家支持平台因其在刺激国家一级创新和一体化方面的潜力而受到重视。这些平台为多利益相关方的参与和试验创造了空间。在确保平台有效性和可持续性、衡量平台业绩和成果方面重视不足。国家支持平台的推出缺乏有力的业务计划和概念框架，对国家办事处的指导和实际支持有限。

评价结果 14. 管理和开发署业务骨干

27. 本战略规划期间采取的措施帮助降低了开发署的管理成本，平衡了预算，精简了流程和程序，改进了以客户为本位方面的工作，并减少了开发署全球业务的碳足迹。此外，通过利用新技术、重新思考如何运用能力提高业务实效和效率而得以实行一些变革，推行一些手段，供开发署提高其敏捷性、灵活性和客户满意度。

评价结果 15. 人员管理与能力

28. 开发署启动了“面向 2030 年的人才”战略，提供了一项全面的人员管理计划，以应对人力资源管理挑战、加强劳动力能力。该战略在 2020 年通过“人员学习和发展战略”得到了进一步的阐述。该组织尚未使实施这些战略的工具充分发挥作用，需要开展工作，更清楚地确定风险缓解战略和措施，以充分评估能力的发展。

评价结果 16. 组织文化

29. 开发署的灵动性、灵活性和创新性因规避风险的组织文化而受到阻碍。避免冲突的倾向导致不良业绩和行为得不到连贯一致的报告和处理，阻碍了学习，错过了改善结果的机会。

评价结果 17. 开发署的资金流动和趋势

30. 尽管财政环境充满挑战，但开发署保持了其他(非核心)资源的稳定流入，并通过灵活调动资金、重新调整资金用途用以应对 COVID-19 疫情，设法增加了经常(核心)资源。开发署继续调整其业务模式的供资方面，并更加重视资金来源的进一步多样化。收入构成的变动表明开发署一直在努力保持灵活性，为在下一个战略规划中更细致地审查这一事项奠定基础。

四. 结论

结论 1. 战略计划的愿景和概念框架

31. 开发署战略规划因其前瞻性的综合愿景和灵活性而受到赞赏，尽管需要有更清晰的概念并能提供更多的业务指导。该战略规划促进了发展成果的改善，但一体化和创新商业模式的理想愿景在国家一级尚未完全显现。战略规划设想的转型需要更多的时间、更大的能力以及更灵活的管理和财务模式。

结论 2. 开发署对联合国发展系统和《2030 年可持续发展议程》的作用

32. 联合国发展系统改革最近带来的变化迫使开发署重新进行自我定位，根据其比较优势，提出了更清晰、更有重点的增值主张，以帮助各国实现可持续发展目

标。开发署特别有能力为消除贫困、促进善治作出贡献，在支持性别平等、环境保护和建立抵御社会、经济和环境冲击及应对冲突的能力方面开展的工作受到高度重视，当这项工作以可持续发展原则为重点、以综合方式开展时尤其如此。

结论 3. 开发署对各国实现可持续发展目标的贡献

33. 开发署在整合各项目标方面的优势和地位已逐渐变得更加明显，但监测和报告对每项单独目标的贡献方面存在不足，使人难以辨别所提供的工具和支持在取得成果、加快实现各项目标方面是否且在多大程度上有效。

结论 4. 性别平等作为可持续发展目标的加速器

34. 战略计划进一步纳入性别平等和增强妇女权能考量的做法已被证明是取得发展成果的关键加速器。开发署已逐渐不再按性别统计受益者，而是采取更能促进性别平等的做法，以满足男女的不同需要。它对系统性可持续变革的贡献仍然因财政和人力资源分配不足、对推动可持续行为转变的关注不足而受到限制。

结论 5. 创新与数字化转型

35. 战略计划标志着开发署创新工作的及时转移，即从该组织的边缘转移到核心。对加速器实验室网络和数字战略的投资表明，开发署正在努力通过创新更新方案提议，并加强国家办事处的创新能力。更有效的创新管理将取决于开发署知识管理系统的改进、利益攸关方的兴趣、财政资源以及能否更有意识地扩展成功。

结论 6. 平台

36. 通过战略计划建立的全球和国家支持平台正在帮助拓展开发署区域中心和国家办事处的现有专门知识，逐步使该组织能够更好地利用和部署其资产和能力，采用更能针对具体情况的迭代试验性办法解决问题，以促进可持续发展。

结论 7. 业绩监测、报告和学习

37. 开发署的业绩监测和成果报告系统继续得到改进。在加强战略计划综合成果和资源框架以及更广泛的监测和报告系统方面作出了努力，包括采用机器学习进行分析。然而，差距依然存在，阻碍了用于成果管理制的准确报告。开发署的业绩监测和成果报告系统仍然不适合用于成果管制和准确报告。成果框架、所用指标以及收集和报告的数据的质量存在问题。除了总结经验之外，人们对此的关注有限。开发署尚未能确保利用所获经验改进成果，催化和扩展成功和创新，并加速实现可持续发展目标。

结论 8. 联合国发展系统的管理与业务骨干

38. 开发署改进了管理和业务，表明决心成为更以客户为本位的业务服务提供者，致力于改善人员管理、学习和发展，精简流程和程序，并扩大对数字技术创新的投资。尽管取得了重大进展，但业务和行政方面依然存在缺点，包括适应性管理和供资的敏捷性和灵活性有限。需要有更扁平化的决策结构，以应对快速变化的发展挑战。

结论 9. 供资

39. 在金融环境充满挑战的当前，虽然开发署面临越来越大的压力，需要通过创新方式为其工作提供资金，并与非传统捐助者建立伙伴关系，但它仍然保持了相对稳定的资源。除非开发署能够摆脱其供资模式的项目化性质，找到更有效、更可预测和更灵活的方式为综合国家方案拟订提供资金，否则将很难为战略计划中着重说明的统筹办法和解决方案所需系统性变革提供资源。

结论 10. COVID-19 疫情应对措施

40. COVID-19 疫情扰乱了在许多国家的方案，但也提供了机会，可供开发署用以利用资源和能力，支持会员国的备灾和应对战略。仍有一些空间，可供开发署用以进一步利用自己在人类发展方面的思想领导力，帮助发展伙伴大胆行事，改变思路，超越 COVID-19 应对措施和《2030 年议程》，并更好、更公平、更可持续地向前发展。

五. 建议

建议 1: 开发署的作用和价值主张。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。

41. 该组织在与其他联合国机构积极协作、以合乎逻辑和有效率的方式支持所有可持续发展目标的同时，应努力成为发展创新者，更好地利用新机制促进综合发展解决方案，重点关注自己具有比较优势的目标。重点关注这些目标并不意味着开发署不会为其他大部分(如果不是全部)目标作出贡献；鉴于这些目标的综合性，开发署不可避免地会作出广泛贡献。应特别注意将可持续性视角与不让任何一个人掉队的原则结合起来，作为实现各项目标的催化剂。此外，下一个战略计划的重点应放在支持 COVID-19 危机的善后工作上，不仅要帮助复苏，而且要重置发展道路，建设绿色未来，促进平等和韧性，更好地向前发展。

42. 开发署应：**(a)** 重新注意减少贫困和不平等，加强社会保障；**(b)** 利用它在环境和自然资源管理方面的成功经验，推动向绿色经济过渡；**(c)** 加强包容性民主体制，特别是通过数字化转型予以加强。在开展这些工作时，应致力于支持建设更具韧性的社会，以前瞻性和复杂性情景系统思维更广泛地聚焦冲击、气候紧急情况、冲突和工作的未来。此外，开发署还应更好地促进人道主义-发展-和平三重关系，通过以权利为基础、以证据为依据、以人为中心的办法解决不平等问题，同时强调必须确保取得社会经济和环境上持久的系统性和变革性成果。

43. 开发署并不是在孤身开展一体化工作，因为这一职能责任应当与联合国国家工作队和其他发展伙伴共同承担。然而，开发署拥有普遍存在和全球网络，应在战略上将自己定位于综合解决方案的前沿，通过“全政府、全社会和全联合国”

办法等方式，发挥催化剂作用，帮助加快实现可持续发展目标，并促进更具创新性的工作方式。在此过程中，开发署将需要更好地监测和评价自己在实现各项目标方面的贡献、工具和主动提议，并确保更充分地进行利益攸关方摸底，以便穿插各种复杂系统有效开展工作，了解和认识不同角色的相对优势，将所有发展问题“串在一起”。应采取行动，包括联网解决方案，促使聚焦具体目标的不同利益攸关方和伙伴关系共同设计和实施有韧性、能快速适应不同领域的变化并能抵御冲击的系统，以确保韧性和可持续性。所有这一切都需要下一个战略计划带来更清晰的概念，如综合办法、可持续发展目标整合和整合者角色。还需要就交付机制、备选融资模式和调整后的灵活业务模式提供更具体的指导，以帮助落实为本行动十年设想的系统转型。

建议 2：创新。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实现可持续发展目标的成功创新。

44. 要帮助改变规避风险的组织文化，确保加快创新，开发署必须大胆主动地解决限制试验、学习和私营部门参与的剩余行政瓶颈问题。为优化投资回报、加快取得成果，开发署应采取步骤，确保其组织政策与不断变化的创新议程保持动态一致，以正规化的方式支持将已获证明的成功解决方案和做法扩展到其主流工作方式。为此，必须有明确且可传播的规范和证据基准，以支持关于扩展工作的衡量和透明决策，进而支持所有业务单位的参与。

45. 开发署应凭借其相对优势，重点关注社会和数字创新，并帮助国家办事处及其支持的各国政府驾驭关于私营部门参与、新技术使用和新工作方法影响的一些复杂的新出现挑战和机遇。此外，还必须确定不同支助模式正规化的优先次序，以确保开发署各国家办事处利用数字机会，同时考虑到开发署开展业务的各种背景。

建议 3：性别平等和增强妇女权能作为可持续发展目标的加速器。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。

46. 在下一个战略计划中，开发署需要进一步阐明如何实现将性别平等和增强妇女权能作为发展加速器纳入考量所带来的具体惠益。这也将向捐助者提供更明确的价值主张，说明开发署在性别平等方面为加快实现各项目标创造的独特增加值。开发署所有方案都应通过系统性办法，在设计、执行和评价阶段接受性别平等成果实效表分析，以帮助开发署取得反应更灵敏、更具变革性的性别平等成果。更系统的转型办法将要求开发署履行甚至超额履行其承诺，将 15% 的方案资源分配给明确以性别平等和(或)增强妇女权能为主要目标的举措。为此，应提高性别平等标码的准确性。必须为国家办事处提供更多指导，以便就如何更具战略性地使用该标码一事达成共识。如有需要，在设计阶段分配的标码应在实施阶段进行调

整。国家办事处和区域两级都应实行更强有力的质量保证程序，以确保恰当使用性别平等成果实效表和性别标码。

47. 鉴于性别平等印章进程已被证实具有催化潜力，开发署应要求所有部门参与该进程，并努力扩大印章不仅在私营部门、而且也在政府部门的使用范围。这将需要增加各级工作人员在性别平等和增强妇女权能方面的能力，并为性别问题专家作出适当的合同安排。与此同时，还必须进一步将性别平等视角纳入所有团队的主流，而不是继续像目前这样过度依赖性别平等问题协调中心。进一步实现性别均等的努力应逐步转向注重改善妇女的工作条件。例如，应更多地关注无偿护理工作的各个方面，COVID-19 疫情有力地展现了这一需要，同时还应加强开发署的人力资源政策，使父亲的陪产假和同性父母的产假/陪产假与现行的产假规定保持一致。这些政策转变有助于支持家庭内部的角色转变，进而也会影响职场的性别平等情况。

建议 4：全球政策网络和国家支持平台。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。

48. 开发署应改进内部专门知识在各区域的部署，并加强激励措施，以便利政策顾问从一个区域向另一个区域流动。它还应更好地利用国家办事处内部的专门知识，制定制度和激励措施，确保流动政策惠及本国专业干事。全球政策中心应更有效地连接全球政策网络基础设施，确保该网络成为政策中心进一步接近区域中心和国家办事处的渠道。同样，应探讨各种备选方案，以促进政策网络基础设施与其他财务和人力资源管理系统之间更密切的协同增效。开发署应提供更好的指导，加快信息流动，制定激励措施推动更好地使用该系统，以磨砺开发署关键的全球政策网络工具。

49. 为了使国家支持平台取得预期成果，开发署应为国家办事处制定一套全面的支助方案，内容包括实际指导、咨询和技术支持以及必要时在当地提供的辅导。这应包括鼓励区域中心、全球政策中心和其他联合国机构参与国家一级的支持平台。这些平台将需要得到一个全面系统的支持，以便通过年度报告机制及综合成果和资源框架监测它们在国家和全球两级的业绩和成果。应根据良好做法连贯一致地评估现有国家支持平台的可持续性，并要求国家办事处为其各自的平台制定适当的可持续性计划，经区域和全球支助小组审查后予以推出。国家支持平台应与各区域局更紧密地联系在一起，并通过它们进行协调。最后，需要在全局政策网络与国家支持平台之间设立一个有效的接口，方便双方互动。作为该接口的基础，需要提高国家办事处及其合作伙伴对各平台和该网络的认识，并增进相关知识。

建议 5：成果管制与学习。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。

50. 监测和报告应以国家方案为分析单位，并应得到加强。该组织应监测和报告有多少国家方案在正在完成的周期达到了年度里程碑和国家方案成果目标，同时跟踪那些没有达到里程碑和成果目标的国家方案。虽然仍需有一个报告全组织汇总数据的系统，但也需要注意让单个国家相互学习和改进成果的努力更加有用。应分享经验教训，并利用信息重新确定向达不到具体目标的国家提供支持和资源的优先次序。这种做法将符合基于发展环境的战略计划的基本原理，并将成为评估该组织业绩、帮助各国取得和(或)改进成果的更有力方式。

51. 此外，开发署应利用中期成果开展工作，这些成果能更可信地与其干预工作挂钩，使用的是更适当的指标和具体目标，并有强大的监测、评价和学习系统的支持。综合成果和资源框架的指标需要重新设计，以便对国家一级的报告以及国家办事处方案和成果交付的效率和实效给予恰当重视。应设计一个经改进的成果评估和报告系统，以便与新的企业资源规划系统以及包括审计、评价和全组织调查在内的各种现有看板、工具和文书相结合。这将需要更多的人力资源、具有适当监测和报告能力的人员以及以新的方式进行的投资，以对照特色工作领域衡量所取得的进展。此外，开发署还可以更严格地衡量和报告对自己承诺的每一项可持续发展目标的具体贡献。即将修订的联合国可持续发展集团成果管理制手册和新的四年度全面政策审查为开发署提供了一个机会，可借以参与全系统讨论，以制定成果管理制框架，帮助各组织和方案国学习和加速实现可持续发展目标的成果。

建议 6：管理和业务。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。

52. 开发署必须重新承诺时间表，并优先完成甚至在 COVID-19 疫情暴发之前就已延误的关键管理和业务工作流，以确保适当的有利业务系统、政策、流程和工作人员心态保持一致，保证及时部署充足的人力和财政资源。这对业务服务的集群化尤为重要，因为该工作完成后将给开发署和合作伙伴带来的财政和其他惠益。拟议的人力资源、财务和采购服务集群应在合理可行的前提下尽快在所有区域完成，并应降低进一步延误的风险。要不再拖延地完成集群进程，确保该组织在所有区域充分受益，高级管理层和人力资源厅的持续关注至关重要。

53. 开发署应与执行局就更好地反映不同发展环境的复杂性、脆弱性、风险和不确定性的不同资源分配办法进行结构化讨论，以便能及时与新的战略计划一起提交文件。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。中央局和区域局应更多地关注伙伴关系，以便捐助者能够使其供资符合具体国家方案、国家支持平台和加速器实验室对应的具体的国家需要和背景的战略利益。此外，还必须加强开发署成果预算编制能力，超越对综合成果和资源框架的审查，特别是在国家一级，切实将资源在更适当的水平上与能够衡量开发署对成果物有所值的贡献的中期成果挂钩。

建议 7：人员管理和能力。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，并在该组织内培养创新文化。

54. 开发署人力资源司应在执行办公室有直接代表，或至少在组织绩效组有直接代表，司长应是正式成员，以确保每项组织决定都直接由“人才视角”提供信息，并帮助解决规避风险和避免冲突的组织文化问题。管理层需要与下一代领导层、人力资源业务伙伴、“人才冠军”和全球政策网络密切合作，确保配置适当的资源和能力，包括改进政策和工具，以支持文化转变，并进行人才管理，以更好地对员工业绩和行为实行问责。业绩与成果之间、职业机会与发展之间应有更明确的联系。

55. 需要针对方案和技术领域提供其他学习和发展机会，以提高方案人员应对诸如 COVID-19 疫情之类危机的知识和技能，进一步适应数字需求，帮助各国以前瞻的方式应对复杂性和不确定性，以走出危机，更好地向前发展。因此，当务之急是采用更可靠的学习评估方法，以衡量学习和发展举措如何提高能力、影响成果交付，并记录和借鉴经验教训，为课程更正、未来投资和政策决策提供信息。
