



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  
2 April 2024  
Chinese  
Original: English

2024 年度会议

2024 年 6 月 3 日至 7 日，纽约

临时议程项目 7

2022-2025 年开发署战略计划中期审查，  
包括署长 2023 年年度报告

## 2022-2025 年战略计划中期审查，包括署长 2023 年年度报告

### 摘要

2022-2025 年战略计划为“未来智能型开发署”确定了方向，以扩大人们对更公平的可持续未来的选择范围，并帮助世界回到实现可持续发展目标的轨道上。本次中期审查评估了进展情况、对业务和监督现代化的投资以及挑战。审查提出了开发署如何在已经取得的成就基础上再接再厉，在今后两年及以后更有效地交付成果，并继续学习和改进业绩。



## 目录

章次	页次
不断变化的发展格局 .....	3
一. 开发署业绩：主要审查结果和意见.....	3
二. 发展业绩 .....	9
三. 机构业绩 .....	15
四. 经验教训和前进方向 .....	17
附件(见 <a href="#">执行局网站</a> )	
1. 综合成果和资源框架，包括中期调整和报告卡	
2. 关于业绩因素分析的方法说明	
3. 四年度全面政策审查执行报告	
4. 联合国南南合作办公室年度报告	

## 不断变化的发展格局

1. 2022-2025 年战略计划是在冠状病毒病(COVID-19)大流行以及债务负担、加剧的不平等、持续贫困和长期冲突造成的严重动荡期间制定的。对 2020 年发展前景的扫描显示，各种趋势都被深度纠缠，增加了需要系统化办法才能解决的系统性挑战。
2. 四年过去了，在战略计划的中期，这些主题仍然具有相关性，甚至更加紧迫。现在的冲突比第二次世界大战以来的任何时候都多，基本人权受到侵犯，令人震惊，而人类发展遭受损失。气候变化、生物多样性丧失和污染这三重全球危机正在耗尽世界的自然资源。发展中国家的债务负担继续增加，挤占了卫生和教育预算，尽管可持续发展目标的资金缺口仍然严重。社会凝聚力和对机构的信任正在减弱；公民空间正在缩小。
3. 绿色转型和数字化转型的规模和速度正在发生变化。对可再生能源的投资超过了化石燃料。数字公共基础设施正在推动变革，并为那些落在最后的人们提供发展机会，而人工智能的惊人进展则让我们看到了未来的机遇。然而全球气温继续攀升，而世界上三分之一的地区仍然无法上网。
4. 开发署所做的一切都与解决这些复杂问题有关。在这种动荡不定的环境中，战略计划的三个变革方向仍然是本组织使命的核心：改造社会，不让任何一个人掉队，建设复原力。尽管困难重重，但发展承诺的内在要求是必须向前迈进，因为人类的生命和地球的未来都取决于此。开发署凭借其合作伙伴、驻各国办事处和全球影响力，按照最高问责制标准在联合国发展系统的核心运作，越来越符合目标，在领导人筹备未来峰会之际保持并深化其相关性。
5. 征程远未结束。开发署认识到仍有大量工作要做，正在学习并奋起应对新出现的挑战，同时继续注重不让任何一个人掉队的转型变革。本次中期审查对战略计划期间的头两年进行评估。它展望了未来两年，以及恢复和加快实现可持续发展目标所需的努力。

### 一. 开发署业绩：主要审查结果和意见

6. 中期审查发现，开发署在实现其各项目标、三个变革方向和可持续发展目标方面始终如一。应对复杂发展和危机的综合方案正在产生系统性影响，推动采取新的减贫、治理和性别平等办法。战略计划的三个推动因素——金融、数字和创新——正在激发新的解决办法，以加快作出成果。通过机构投资，包括业务和监督系统的现代化，开发署已成为一个业绩更高、风险应对能力更强的组织，并在其学习的基础上再接再厉。然而，经常(核心)资源和其他(机动)资源的持续减少可能造成机会成本，对人类生活产生持久影响。

在 2022-2025 年战略计划的中点，开发署正在实现其目标。

7. 2022 年和 2023 年，开发署通过六个特色解决办法实现了几乎所有业绩里程碑。在经历了最初的滞后之后，开发署见证了妇女包容型经济的显著进展。战略计划的两项产出进展则参差不齐。社会保障方案在包容性方面表现良好，例如，惠及妇女和残疾人方面做得比较好，但在无障碍和综合服务方面做得不太好。支持卫生系统的表现较差，原因是 2022 年底的重大资金转移。

8. 对 2022 年和 2023 年国家一级综合成果和资源框架数据的分析显示，国别方案与特色解决办法之间的交叉联系以及利用创新作为发展促进因素取得了更高的成就。国家一级在性别平等主流化方面的支出增加，使得总体成就有所提高。

**对多维贫困采取综合行动是一种变革，不让任何一个人掉队。**

9. 通过整合从收入有限到健康状况不佳等各种贫困驱动因素的行动，开发署正在稳步迈向其到 2025 年使 1 亿人摆脱多维贫困的登月计划。自战略计划开始以来，通过开发署的各个方案，有近 7 200 万人获得了基本服务，3 900 万人获得了金融服务和非金融资产。

10. 综合方案拟订帮助开发署在如下两个领域超越了里程碑，而这两个领域对于风险知情的发展十分重要：加强社会凝聚力和预防冲突的能力；增强卫生、粮食和水系统的复原力。在孟加拉国，针对城市复原力的多种决定因素的战略方法针对穷人的具体情况采取了应对措施，改善了 19 个城市 380 万低收入城市居民的生活。

11. 开发署在为边缘化群体提供服务方面超越了多个目标，例如增加妇女和残疾人、流离失所者和少数族裔获得金融服务的机会。2023 年获得金融服务的妇女达到 2 800 万，是 2021 年的两倍。她们获得的好处可能包括在家庭决策中发挥更大的作用，以及更不易受饥饿和贫困的影响。

12. 为了更好地了解各国之间的差异和微观趋势，并调整政策应对措施，开发署加强了可持续发展目标洞察报告等创新手段。这些报告是与 95 个国家共同编写的，旨在将多个可持续发展目标联系起来并采取行动。这是一种系统性方法，其核心是《人类发展报告》的多维分析。

**全方位、风险知情的治理方法已成为深化包容和正义的切入点。**

13. 由于长期的关系和经验、全面的方案拟订以及对风险应对的日益重视，开发署在更具挑战的业务环境中的治理工作正在取得成果。取得的业绩几乎超过了所有目标，特别是反腐败、扩大公民空间的制度以及支持顺应民意的服务与和平社区的公共行政等方面的目标。

14. 加强公共部门能力是更好管理风险和扩大包容性的切入点。在秘鲁，开发署帮助振兴亚马逊地区的领土开发和生产部门。这通过平衡经济增长、社会福利和环境保护的共同决策，加强了政府和当地人民之间的信任。在全球范围内，开发署正在与经济和社会事务部合作，共同领导未来政府(FutureGov)举措。这

是旨在推动下一代公共部门实践，是联合国为实现可持续发展目标而采取的 12 项高影响力举措之一。

15. 2023 年，开发署支持 61 个国家履行国际商定的人权义务，反映了将经济、社会、公民和政治权利的护栏作为实现可持续发展目标的基础的努力。

**开发署的性别平等战略提高在消除妇女在经济中面临结构性障碍方面的业绩。**

16. 开发署正在按计划执行其 2022-2025 年性别平等战略，包括消除阻碍妇女进步的结构性障碍的能力建设。平等经济学作为一项旗舰倡议，部署财政和税收改革等公共政策工具，使经济更加性别平等。该倡议安排了 60 名开发署经济学家与各国伙伴合作。有 20 多个国家正在确定改革措施，以解决政策中固有的性别偏见并减少性别贫困差距的一些根源。2024 年初，开发署主办了第一次关于促进性别平等的财政政策和税收的全球对话，吸引了来自 40 多个国家的财政部和税务机构的参与。

17. 开发署扩大了对性别平等筹资的支持，与 85 个国家合作起草国家综合筹资框架；超过一半的国家将性别平等作为优先事项。这有助于实现开发署的目标，即到 2025 年支持将 1 000 亿美元的公共财政与性别平等目标相结合。

**开发署正在将危机和发展对策相结合方面取得进展，并正在深化与人道主义伙伴的合作。**

18. 自 2022 年起，开发署的危机倡议帮助证明发展行动是预防、应对危机和从危机中恢复的不可或缺的一部分。开发署将改善福祉的直接切入点(如 2023 年 960 万人的就业和生计)与减少风险和建设复原力和恢复基础的措施(如更有效的地方和国家机构)相结合。

19. 开发署将应对危机的发展观点纳入乌克兰的全面应对努力，将恢复、重建和维护发展成果联系起来。这一做法维持了能源供应，协助清除废墟，并为 2 100 多万人建立了电子服务。与联合国难民事务高级专员办事处(难民署)的伙伴关系不断加强，帮助为 50 万叙利亚难民和收容社区成员创造了就业机会。与此同时，通过为期六年的 16 亿美元投资，召集了 270 个伙伴参与的区域难民复原力计划加强了国家实体管理持续危机和不稳定局势的能力。埃及、伊拉克、约旦、黎巴嫩和土耳其的近 40 000 名公务员已具备有效响应难民和收容社区需求的能力。

20. 由于流动人口数量创纪录，开发署在发展协调办公室、人道主义事务协调厅(人道协调厅)和难民署的领导下，通过将难民问题纳入国家发展计划，帮助加强对策。开发署最近与国际移民组织、难民署和联合国儿童基金会(儿基会)一道，推出了秘书长《[境内流离失所问题行动议程](#)》。在萨赫勒地区，气候压力不断升级，迫使人们背井离乡，威胁到和平与稳定。而具有里程碑意义的《[巴马科气候安全宣言](#)》标志着朝着统一、加强发展应对力度迈出了重要一步。开发署与政治和建设和平事务部(政治建和部)、和平行动部和联合国环境规划署(环境署)

结成伙伴关系，通过气候安全机制，在全球范围内引起了对这些问题的新关注，以处理四个区域的气候与和平的联系。

21. 妇女和边缘化群体切实参与复原力建设，对于建立信任至关重要，也具有挑战性。开发署直接和有意识地与危机背景下被落在最后的人们合作，包括在阿富汗、伊拉克、利比亚、索马里和阿拉伯叙利亚共和国促进妇女在危机应对和服务提供中的作用。开发署一直协调一致地注重更系统的补救手段，例如建立更有力的法律框架，以起诉与冲突有关的性暴力行为人。

**可持续金融中心推动了创新并打造了新市场。**

22. 开发署在可持续发展筹资方面的工作已扩大到包括税收、预算编制、债务、保险和私人融资。它帮助为可持续发展目标筹集了大约 2 000 亿美元。这是向 2025 年 1 万亿美元的登月计划迈出的一步。

23. 为蓝色、绿色和与目标挂钩的债券打造新市场的努力为佛得角、斐济、加蓬、约旦、印度尼西亚、墨西哥、尼泊尔、尼日利亚、卢旺达、乌拉圭、乌兹别克斯坦和其他国家带来了近 150 亿美元的新融资。开发署引进了私营部门的主要专门知识，包括通过与花旗银行、标普全球公司和可持续分析公司的伙伴关系，建设发行债券和分析各种选择的能力。它正在根据风险和可持续性等因素评估债务工具。

24. 开发署在可持续发展筹资方面的作用日益增强，因此被选为二十国集团可持续金融工作组秘书处，并担任欧洲联盟可持续金融咨询中心的执行伙伴。这使本组织能够将全球和地方筹资趋势和优先事项联系起来。

25. 一个新出现的工作领域有助于各国开发银行扩大能力，消除后备项目的风险。在印度，国家农业和农村发展银行最近采用了开发署加速器实验室一项名为 DiCRA(气候复原力农业数据)的创新，为银行决策提供数据，包括为 1.5 亿美元的气候基金提供参考，以帮助弱势群体。在中国，开发署与国家发展和改革委员会及中国开发银行在五个省份开展合作，为可持续发展目标和低碳转型引入筹资创新办法。

**与私营部门的伙伴关系不断扩大，显示出希望。**

26. 2023 年，开发署实现或超额完成了在不同领域与企业合作的目标，包括妇女参与决策、应对性别暴力、人员流动和数字技术改善人们生活。

27. 通过市场情报和价值链开发，正在开辟新的合作途径。2023 年，开发署开始扩大准备投资的后备项目和降低风险工具，作为与德勤、亚洲基础设施投资银行、普华永道和生产商信托等领先私营公司建立新伙伴关系的基础。开发署越来越多地通过全球环境基金、绿色气候基金和可持续发展目标联合基金利用多边赠款，作为减少风险工作的一个组成部分，包括在 17 个国家实施零废物和循环经济举措。

28. 开发署的伙伴关系网络办法将不同的人以及公共和私营机构联系起来，最大限度地扩大影响和管理风险。通过保险和风险融资机制，开发署与保险发展论坛和世界上 17 家最大的保险公司合作。在德国政府资助下，该伙伴关系在 22 个国家利用高达 50 亿美元的风险能力。2023 年，在开发署领导下，该机制获得了关键的保险，以拯救 FSO Safer 油轮，避免了 200 亿美元的红海环境灾难。

29. 开发署认识到，需要与私营部门进行更加系统和更具战略性的接触，包括通过改善关系管理和人权尽职。

**开发署的数字工作正在扩大，以满足激增的需求。**

30. 去年，开发署致力于实现包容性发展的快速数字化。这一承诺已达到规模。它将采用数字解决办法的项目产出的计划份额增加了一倍，达到近 40%。这超过了利用数字技术改善人们生活的各机构的目标。开发署注重缩小数字鸿沟，大大超过了妇女、青年、城乡居民和非正规部门工人获得数字化工具的里程碑。

31. 开发署在全球数字发展方面发挥主导作用。开发署和国际电信联盟共同领导秘书长数字公共基础设施高影响力倡议，并动员各国政府、慈善机构和多边组织支持到 2030 年在 100 个国家建设数字公共基础设施的承诺。该倡议已吸引了 4 亿美元的承诺。

32. 在印度政府担任二十国集团主席期间，开发署作为数字公共基础设施方面的官方知识伙伴，协助达成了一项突破性共识，使得数字系统安全、可互操作并可供所有人使用。这一进程包括开发实用资源，作为首个此类资源，供各国开发包容性的基于权利的数字公共基础设施。开发署支持 25 个国家建设数字公益物和基础设施，如毛里塔尼亚的数字身份系统。在巴西，数字法典平台将 158 个数据源和 1.44 亿个法庭案件置于司法官员的指尖，缩短了审判时间，增加了诉诸司法的机会。

33. 扩大数字化工作的基础是对全组织能力的持续投资，包括通过数字健身方案。必须不断进行校准和调整，以跟上技术的迅速变化，满足日益增加的支持需求。

**创新正在改变开发署的工作、协作和交付成果方式。**

34. 创新作为一种战略手段，促进了组织转变，为此开发署正在发掘新的伙伴关系、新的解决办法和新的学习周期。开发署正对“发展研发”的需求作出反应，并对各种想法进行测试，以便为政策选择提供参考。

35. 加速器实验室在 115 个国家开展业务，是可持续发展目标的开放式全球研发资源。它采购了 6 000 多个发展解决办法，并促成了约 1 500 个伙伴关系，以了解在可持续发展中哪些是可行的，哪些不可行。该实验室将基层实验扩大到规模。例如，非洲边境地区中心和妇女、青年及跨境贸易商利用研发成果，将南苏丹的传统储蓄计划数字化。与 M-GURUSH 合作，大规模推出服务，惠及 160 万人。

36. 50 多个开发署国家办事处正在采用组合办法，以展示系统性影响，同时降低交易成本。在加纳和尼日利亚，万事达卡基金会投资近 2 600 万美元，采用组合办法，使妇女和农村及教育程度较低的企业家的经济机会多样化。组合办法能更好地整合公司资产，并促使合作伙伴思考更有活力的工作方式。这些组合办法的成功将需要长期承诺，特别是在气候变化和建立社会凝聚力等复杂问题上。

**南南合作和三方合作作为方案模式继续发展。**

37. 2023 年，近 16% 的项目产出包括了南南合作和三方合作，高于 2021 年的 12.7%，但略低于计划里程碑。开发署将继续通过新机制加大努力，利用数据和知识资源。这方面的例子包括数字卫生促进发展中心。这是一个一站式南南商店，提供解决方案，在印度和印度尼西亚成功的疫苗接种方案基础上加强卫生系统。在哈萨克斯坦，阿斯塔纳公民中心为中亚国家提供研究、培训和同行参与，特别是在数字化转型方面。数据期货交易所以是一个开源的数据创新促进发展影响的中心枢纽，吸引了 55 000 多人，主要来自全球南方。

38. 联合国南南合作办公室正在与 40 个联合国实体合作，制定将合作纳入其方案主流的准则，并支持将南南合作和三方合作更系统地纳入自愿国别评估。

**对人员和管理技能的投资正在转化为可计量的业绩改善。**

39. 开发署应对当今发展挑战的能力取决于其工作人员队伍。2023 年新的“开发署倾听”工作人员参与度调查证实，“面向 2030 年的人才”战略率先在人事管理和工作人员队伍转型方面进行了创新。调查显示，各部门对 2030 年领导力方案的参与度有所提高。工作人员参与度高的部门报告的更替率较低，而实现满意审计的可能性则提高一倍。

40. 开发署在系统地将性别平等、多样性、公平和包容纳入各项战略、方案拟订办法、资源调动和伙伴关系方面取得了进一步进展。根据业绩指标，种族主义和种族歧视方面的工作无论在 2021 年的初期阶段还是 2022 年和 2023 年的里程碑阶段都取得了进展。

41. 持续缩小性别差距的工作接近完成但尚未全部完成，妇女对工作场所平等和赋权的看法略低于男子。加强努力，继续改善组织文化，将借鉴促进性别平等的变革性工作人员培训的成功经验，以打破歧视性社会规范。开发署正在考虑采取新的方式，吸引妇女工作人员在危机情况下工作，因为危机情况下的性别均等差距仍然较大。

**开发署继续大规模履行发展承诺的能力取决于经常(核心)资源。**

42. 灵活和可预测的供资持续减少，这对开发署来说而言是一个真正的机会成本，限制了方案和机构活动，无法在一个既不确定又要求很高的世界中扩大投资和维持机构稳定。

43. 对 2022 年和 2023 年经常资源的捐款比目标少了 21%，在 15 亿美元的目标中只动员了 12 亿美元。如果这些目标得以实现，开发署的模型估计，将有 1 440



多万人可以获得摆脱贫困的服务，510 多万人可以获得清洁能源，8 800 多万人可以参加选举。

44. 经常资源是本组织一贯保持高水平问责和透明度的根本，为独立审计和调查、评价、道德操守和发展实效等监督职能提供资金。经常资源是开发署倡人权、公民空间和法治的基础，并对于迅速应对危机、早期恢复努力和预防至关重要。它们维持着开发署在 170 多个国家和领土的全球业务网络。该网络还通过提供共享服务支持整个联合国系统。

45. 本报告表明，开发署正在继续投资于综合发展，以应对当前挑战的复杂性，并与可持续发展目标的不可分割的性质保持一致。开发署支持秘书长的“联合国 2.0”组织转型，通过伙伴关系推进创新、远见、数据和数字化。这些解决办法从本质上跨越了各种问题和机构孤岛。然而，实现这些宏伟前景将部分取决于利用可预测的经常资源和轻度指定用途的其他资源进行投资。

## 二. 发展业绩

### 整合行动

46. 开发署在其六个特色解决办法下提供重点支持，并将这些解决办法之间的工作联系起来，以加快全社会发展并管理复杂风险。

#### 特色解决办法 1：贫困和不平等

47. 开发署支持新的国家政策框架，以解决多维贫困，例如在多米尼加共和国，改革社会保障制度，制定十年期保健计划，扩大幼儿保育覆盖面，并制定国家保育政策。柬埔寨的社会保障改革已帮助了 370 万人，包括通过数字化改善服务管理和针对弱势家庭的标准。2023 年，柬埔寨将新式保险范围扩大到非正规部门的自营职业者；8 万多人获得了医疗保险。

48. 为了将复原力纳入多维减贫方案，开发署改善了厄立特里亚干旱地区的供水系统，缓解了用水压力，并改善了 7 000 多人的健康和生计。在亚美尼亚，对难民危机采取知情风险应对措施，帮助提高了复原力，并将农村贫困率从 33% 降至 29%，维持了 10 万人的生计、收入和服务。

49. 由于多维贫困是一个系统性问题，开发署的目标是针对多个“压力点”采取行动。在肯尼亚，开发署帮助政府减少了小型企业正规化的繁文缛节，使 110 多万家公司得到注册。加速器实验室绘制的创新生态系统蓝图地图促使政府对创新者的支持增加了 30%。开发署支持蒙古改善劳动力市场的供求平衡。截至 2023 年底，与改善工作技能相匹配的分析工具帮助了超过 20 000 名求职者，比 2022 年增加了 55%。

50. 开发署优先重视落在后面者的包容性发展办法体现在与全球抗击艾滋病、结核病和疟疾基金的持续伙伴关系中。2023 年，它为 57 个国家的 168 万人提供了艾滋病毒抗逆转录病毒治疗。巴基斯坦最近首次采用了暴露前预防用药和艾

滋病毒自我检测包。40 000 多名艾滋病毒抗体阳性者在 78 个治疗中心获得抗逆转录病毒治疗。

#### 特色解决办法 2: 治理

51. 2022-2023 年, 开发署协助了 36 次选举, 有 4.39 亿选民参加, 在实现到 2025 年支持 8 亿登记选民参加选举的登月计划方面取得了进展。与 45 个国家的地方、国家和区域组织合作, 促进社会凝聚力, 预防冲突, 减少仇恨言论。

52. 综合办法使改善治理成为预防危机和稳定社会的切入点。在尼日利亚, 与国家选举委员会和民间社会组织的伙伴关系使 2023 年的选举更加透明, 增加了 950 多万登记选民, 并通过 iVerify 平台防止错误信息。综合方案还有助于提供更加有效、更具包容性的公共服务, 例如在肯尼亚, 帮助 14 个最边缘化的县加强了公共财政管理。这些县都超过了税收目标, 同时改进了服务提供, 并应对了妇女、青年和残疾人的具体问题。

53. 开发署正在制定新办法以应对复杂的司法和法治挑战, 通过司法未来共同实验室探索创新。2023 年, 全球法治和人权方案提供了催化资金, 以加强 50 多个国家的法治、司法、安全和人权。根据其第一个全球环境正义战略, 开发署承诺支持会员国到 2030 年在 100 个国家落实享有清洁、健康和可持续环境的权利。

54. 对基于权利的数字化转型的支持已扩大到 60 多个国家, 有助于发展包容性数字公共基础设施和生态系统, 以加快实现可持续发展目标的进展。这与一项评估一致, 该评估强调需要确保数字化转型在所有治理规划中发挥作用, 特别是对地方政府的支持。开发署支持瓦努阿图建立数字登记册, 为公民提供获取服务的工具, 同时生成数据, 以改进公共政策和服务提供决策。印度尼西亚的一个数字社会创新平台使用人工智能将来自社会各个角落的声音纳入发展规划。这一行动已在全国范围内扩大到 75 000 个村庄, 每年集体管理 50 亿美元的国家发展资金。

#### 特色解决办法 3: 复原力

55. 开发署继续为危机或危机后环境中脆弱的人提供拯救生命的支持, 同时保持发展道路畅通, 提供综合干预措施, 促进 2023 年受危机影响的近 600 万人的社会经济包容和社会凝聚力。过去两年的经验表明, 在人道主义-发展-和平联系中采取行动可以对弱势群体产生积极影响。在乍得湖流域, 开发署稳定融资机制已使 435 000 名流离失所者返回家园。尼日尔的 40 万人的生计前景得到改善, 而在乍得为近 8 万人加强了安全服务。

56. 这种地区型办法将应对多种发展缺陷的措施结合起来, 并使社区有能力预测冲击并从冲击中恢复。在缅甸, 自 2022 年以来, 在联合国的总体应对措施中, 开发署通过生计、获得清洁水、法律援助和商业支持, 向当地社区的 200 万人提供了支持。这种援助帮助阿拉伯叙利亚共和国的妇女参与行动网络打破了当地

的地域障碍，在 7 个社区发起了和平对话，并加强了当地市政对妇女在 2023 年地震应对中的领导作用和优先事项的支持。

57. 新型创新包括向危机国家提供可持续融资；在 89 个脆弱和受冲突影响的国家中，有 50 个国家正在实施综合性国家筹资框架，以便将资金输送到最需要的地方。在埃塞俄比亚，正通过一项发展筹资评估探讨如何调整所有资金来源，以资助人道主义-发展-和平联系中的优先事项。

58. 开发署支持的津巴布韦复原力建设基金发展了保护发展进展和管理地方冲突的机构和社区能力，在粮食安全和创收方面取得了显著成果，同时证明了在复原力方面投资 1 美元即可节省 7 美元的人道主义应急费用。吉布提利用全球基金的一笔赠款，保护其卫生系统免受冲击，改善了数据和供应链管理，并实现了疟疾和结核病的高治疗率。

59. 预测风险的积极方法包括在萨赫勒建立有效的预警系统，使社区参与“气候安全热点”；社区成员的观点为发展、人道主义和建设和平行为体提供了参考。格鲁吉亚正在使用对性别问题有敏感认识的指标来确定最易受自然灾害影响的人和社区。

#### 特色解决办法 4：环境

60. 通过开发署，多伙伴气候承诺提高了气候目标的雄心和行动的紧迫性。在开发署支持下，加纳已成为自愿碳市场的先行者；肯尼亚、纳米比亚和卢旺达也在进行类似的努力。到 2030 年，加纳已释放 8.5 亿美元的投资，预计将创造 7 000 个绿色就业，减少 600 万吨碳排放，并增加清洁烹饪、可再生能源和电动汽车的使用。

61. 开发署与其伙伴一道，正在创建综合发展框架，以加强各个社会的气候复原力。这些综合发展框架利用来自纵向基金、双边捐助者和私营部门的综合资源，将金融包容、清洁能源、妇女和青年生计等要素联系起来。科摩罗已开始推出新的战略，以保护其基础设施，保障供水和耐气候农业。在约旦，新的废物管理循环经济商业模式为妇女在她们通常不工作的部门创造了机会，创造了收入，并推动了性别规范转变。

62. 注重将人与地球联系起来的做法帮助开发署在复杂、敏感的过渡点上游刃有余。在开发署支持下，伊拉克做出了大胆的承诺，将逐步淘汰天然气燃烧，并将数十亿美元投资用于可再生能源和可持续城市化。在斯里兰卡，有近 740 000 名农民采用了适应气候变化的农业技术，收入增加了 75%。厄瓜多尔保护了近 80 万英亩雨林，并使气候智能型畜牧业成为亚马逊地区可持续发展的典范。

63. 新的开发署自然承诺建立在气候承诺和本组织环境组合办法的成功基础之上，旨在支持 140 多个国家实现生物多样性和可持续发展目标的承诺。与环境署的合作正在帮助各国更新国家生物多样性战略。2024 年，开发署开始将其对各国生物多样性融资战略的支持增加一倍，从 41 个国家增加到 91 个国家。

64. 战略计划激发了自然融资方面的创新。斐济于 2023 年发行了首只蓝色债券，金额为 1 000 万美元，以加快海岸保护、废物管理和水产养殖的自然解决办法。自 2018 年以来，印度尼西亚的主权绿色伊斯兰债券和可持续发展目标与蓝色债券已经筹集了近 70 亿美元。在卢旺达，开发署帮助为价值 2 480 万美元的可持续挂钩债券以及国际货币基金组织复原力和可持续性信托基金支付的 1.39 亿美元奠定了基础。乌拉圭获得了世界银行批准的第一笔贷款，价值 3.5 亿美元，将减少的利息支付与环境绩效挂钩。

#### 特色解决办法 5：能源

65. 开发署于 2023 年推出了可持续能源中心，以推动能源和可持续发展更紧密地结合起来，作为联合国能源承诺的一部分，为 5 亿人提供清洁能源。

66. 根据评价结果，该中心鼓励推广最佳做法和因地制宜的解决办法，例如已证明有效帮助落在后面的人的分布式可再生能源解决办法。例如，2023 年，太阳能发电系统改善了菲律宾偏远和贫困地区超过 52.5 万户家庭的供电。在阿富汗，当地的太阳能装置为 100 多万人维持卫生和教育设施、企业和其他机构。在尼泊尔，小型水电站为偏远地区的 125 000 多人供电，增加了就业和收入。运营这些发电站的数字系统促进了税收征收，并改善了问责制。

67. 强调系统变革加上创新和新的商业模式有助于管理能源转型中的风险。在乌干达，加速器实验室通过使用集体智慧和设计数字管理系统来应对快速毁林的担忧。同时，一项探索木柴燃料依赖性的实验性能源审计使得国家监管机构降低电价，以激励向清洁能源的转变。摩尔多瓦共和国通过数字系统将能源贫困减少了 43%。该系统可检测脆弱性并指导向那些无力支付账单的人提供援助。

68. 资金仍然是推广清洁、负担得起的能源的最重大挑战之一。为着手解决这一问题，开发署设计了能源管道加速器，根据降低投资风险的框架开发各种项目。

#### 特色解决办法 6：性别平等

69. 开发署继续支持各国政府减少性别平等的结构性障碍，包括在本国机构内：在过去两年中，30 个国家的 91 个实体在公共机构中应用了性别平等印章。为了开始重新思考照料经济，开发署应用了创新和数字专门知识，例如通过地理参照工具绘制哥伦比亚、多米尼加共和国、秘鲁和乌拉圭的照料赤字。最近的一项评价鼓励扩大对社会照料和非正规部门的支持，因为社会保障制度在很大程度上仍然无视性别问题。

70. 在开发署支持下，妇女正在打破政治领域的障碍，包括在刚果民主共和国。该国正在努力实现政府高层的性别均等。在阿拉伯国家区域，妇女在议会中的政治参与度很低，几乎没有改变，而开发署帮助发起了区域阿拉伯妇女领导力学院和#HerParticipationOurFuture 区域运动。8 个国家承诺在 2024 年建立国家领导力学院，6 个国家承诺开展宣传活动。

71. 2022-2023 年，开发署与民间社会和妇女组织建立了 700 多个伙伴关系，支持了 50 个国家的妇女发挥领导作用。在阿尔巴尼亚，市政当局和民间社会组织设计了一个综合照料服务模式，改进了对性别暴力的对策。

72. 开发署已经实现了支持 100 个国家将性别平等考虑纳入国家气候计划的目标。53 个国家实施了风险知情和促进性别平等的恢复方案。在莫桑比克，生计和经济恢复活动改善了市场设施，增加了妇女收入，并在此过程中促进了对性别暴力的预防。

73. 开发署正在开发将性别观点纳入主流的新领域，例如国家能源计划。埃塞俄比亚通过了一项新的国家政策，将性别平等纳入能源框架，包括加强妇女在能源相关决策中的作用。开发署和环境署支持国际化学品管理大会核可一个新的多利益攸关方性别平等与化学品伙伴关系，以促进专门有关性别平等的数据收集和知识共享。

### 伙伴关系

74. 通过深化与公共和私营伙伴的合作，开发署正在加强综合发展办法的影响和范围。

75. 开发署通过一个专门的纵向基金中心加强了与各纵向基金的联系。全球环境基金理事会承认开发署通过取消特别措施遵守了标准，并在 2023 年为开发署牵头的举措拨款 5 亿多美元。开发署扩大了与绿色气候基金的关系，重新获得适应基金的认可，并调整了其卫生部门的作用，扩大了与世界卫生组织、全球抗击艾滋病结核病和疟疾基金和全球疫苗免疫联盟的数字卫生工作。

76. 2023 年，开发署在 41 个国家落实了来自 13 个国际金融机构的 3.57 亿美元融资，比 2022 年增加 18%，其中 67% 用于脆弱和受冲突影响地区。开发署与欧洲投资银行合作，建立了一个绿色和复原力债务平台，预计将筹集 20 亿至 30 亿美元，并释放 200 多亿美元的私营部门投资。私营部门的伙伴关系包括与 GitHub 合作创建数字发展指南，而可持续发展目标投资者地图则确定了 40 个国家与可持续发展目标保持一致的投资机会。

77. 民间社会的合作至关重要。开发署与非洲 75 个区域伙伴合作，解决民间社会空间缩小和妇女人权维护者面临的问题。开发署成为司法行动联盟与开拓者组织的秘书处，与 18 个会员国和 11 个民间社会组织一道促进以人为本的司法。

78. 姐妹机构加强了整个联合国系统的成果。联合国资本发展基金(资发基金)连续第三年交付超过 1 亿美元，同时建立新的伙伴关系，并从集合基金和其他实体收到 2 600 万美元。联合国南南合作办公室监督了 70 个项目，并在其南南银河平台上增加了 300 个解决办法，总数达到 950 个。联合国志愿人员方案向 56 个联合国实体部署了创纪录的近 13 000 名志愿人员。

79. 开发署与人权事务高级专员办事处(人权高专办)和国际劳工组织在人权和社会保障方面的合作超过了联合方案的里程碑；根据联合国残疾人权利伙伴关系与 9 个实体合作，在 30 个国家支持包容；通过性别公正平台在 19 个国家与联合

国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)合作。开发署和联合国人类住区规划署将重建、复原力和城市规划举措联系起来，主要是在阿拉伯国家，而开发署与政治和建设和平事务部则向 70 多个国家部署了 133 名预防冲突顾问。

80. 开发署专注于可持续发展目标的数字、数据和融资，在厄立特里亚与联合国人口基金(人口基金)和儿基会合作建立社会经济指标统计系统，在冈比亚与人口基金建立了跟踪性别暴力的数字系统，还在孟加拉国举行的 2023 年全球气候谈判中确认了其与资发基金的创新气候风险和融资方法。

### 管理风险

81. 开发署开展业务的高风险环境变得更加复杂。战略计划规定积极主动地管理风险，加强有力的预防、发现和缓解框架，辅之以新的方案规划工具，如组合政策，以迅速确定风险和应对风险的备选办法。

82. 为了管理与执行战略计划有关的财务风险，并应对具有挑战性的筹资环境，开发署正在全面执行其资源调动战略。通过利用政府供资和加强战略伙伴关系，开发署的目标是稳定经常资源供资，加强关系和探索新的供资渠道。

83. 认识到高质量供资的持续重要性，资源调动战略强调灵活供资提供者的可见度，以及通过接洽新的捐助方和开拓创新筹资机制，包括私营部门伙伴关系和慈善来源，使供资来源多样化所产生的影响至关重要。

84. 开发署更新了企业风险管理政策，提出了风险偏好说明，修订了风险类别，确立了首席风险干事的作用，并加强了风险委员会。这一改革包括更新项目一级的风险评估指南、培训以及用于跟踪和管理风险的看板。2023 年，该政策得到加强，明确了整个开发署的作用和责任。在新的数字平台(Quantum 和 Quantum+)推出了风险管理模块，帮助各级风险升级和风险管理。目前的努力包括制定高风险项目定义，以便更好地进行成果管理。定期将对欺诈和腐败的零容忍政策传达给工作人员和供应商、执行伙伴和责任方，并在他们当中实施。

85. 2023 年，随着危机加剧，开发署向 50 个联合国国家工作队提供了危机风险看板。这些看板促进了形势分析和预警系统，并为风险意识方案拟订提供了信息。与政治建和部、发展协调办公室和人权高专办合作，这些看板帮助在亚洲和太平洋建立统一的区域风险监测框架。在联合国系统内，开发署与人道协调厅、机构间常设委员会成员和欧洲联盟合作，率先采用人工智能驱动的危机和风险预测分析，特别是通过 INFORM 预警项目。

86. 开发署继续预计，声誉和财务可持续性方面的风险具有“严重后果”，有可能阻碍战略计划的执行。这些风险包括性剥削或性虐待的高调案件、对环境或弱势群体权利的重大损害或大型方案的失败。开发署通过其政策和程序积极予以应对，以查明和预防这些风险。这些风险的任何迹象都会引发由高级管理层领导的强有力的监测和监督，以解决问题，尽量减少伤害，确保从错误中吸取教训并采取纠正措施。开发署的《社会和环境保障措施》提供了一个很好的例子，说明开发署如何处理对人和环境的重大风险。

87. 复杂环境中的工作因媒体曝光率的提高而受到关注。为减轻声誉风险，开发署已启动主动积极的媒体参与、提高透明度、提供伙伴影响信息和关于声誉风险沟通的专门培训。

### 三. 机构业绩

88. 在战略计划中期，机构业绩强劲：21 项产出中有 15 项超过了其里程碑的 90%，4 项达到了 60% 至 90%，1 项下滑到 60% 以下。开发署连续第七年实现预算平衡，并连续第十八年获得无保留审计意见。

#### 方案实效和包容性

89. 开发署改进了对最需要者的援助的跟踪和定向。不让任何一个人掉队已成为国家方案文件质量评估的优先事项。正在努力加强将性别平等纳入业绩管理的主流，包括将性别平等作为可持续能源中心的一项关键业绩指标。2023 年，超过联合国残疾标准问责框架所定标准的开发署办事处比例增加了 50%。

90. 开发署继续改进项目标记和跟踪，以加强方案质量保证，包括最近采用了新的治理工作支出和成果看板。这也是对审计委员会关于可持续发展目标 16 的建议的回应。通过快速推出 UNITY 平台，改善了后备项目管理，为促成伙伴关系和多样化供资机会提供了新的见解。

91. 在全球逐步摒弃线性、孤立的干预措施的过程中，开发署确定了新的项目组合参与模式和相应的人力资源能力框架。与比尔及梅琳达·盖茨基金会共同开发的监测和评价“沙盘”涉及 250 多个组织，以确定计量系统性变化的新方法。开发署正与欧洲联盟合作，为欧洲复兴开发银行的投资制定一系列大规模组合举措。2023 年，开发署根据国家经验采取了新的组合政策。

#### 提高战略投资的效率和回报

92. 开发署已变得更具成本效益，每 1 美元的发展方案可提供近 92 美分服务，高于 2018 年之前的 88 美分。

93. “量子”是 2023 年与其他七个联合国实体推出的新的企业资源规划系统，将改善效率、成果和资源规划、监测和影响计量。该系统使近 3 000 个业务流程自动化，促进了数字化工作，加强了控制，并提高了数据质量。在第一年，处理了 112 万笔付款(40 亿美元)，成功率为 99%。

94. 开发署一直是联合国四大采购方之一，而且采购的商品种类最多，达 3 000 个类别。2023 年，开发署提供了价值约 35 亿美元的货物、服务和工程，支持包括卫生、民主治理和危机应对在内的关键方案。2023 年推出的采购平台提高了效率，而且其他联合国组织也在寻求采用该平台。

95. 根据关于费用回收的审计建议，开发署推出了一个机构服务门户网站，向非“量子”组织提供服务，重点是交易量大的国家。旨在全额追回和防止损失的措施包括建立供应商数据库，以改进风险管理。通过开发署绿化登月融资机

制供资的绿色能源和能效项目预计将使本组织的电力碳足迹减少 13.3%，有助于实现到 2030 年将开发署的碳足迹减少 50% 的企业气候承诺，并实现能源成本节约总额超过 1 700 万美元。

96. 为保持开发署的灵活性和反应力而对组织能力进行的投资已产生重大回报。危机学院对近 1 600 名工作人员进行了预防和应对危机的培训；他们已成为努力弥合人道主义、发展与和平之间关系的重要资源。2023 年，开发署超额完成了国家办事处受益于“浪涌计划”和“浪涌交付实验室”的目标。关系学院于 2023 年底前吸引了 600 名学员，以加强危机环境下多利益攸关方的学习。

97. 可持续金融中心凭借 2022-2023 年获得的 1 030 万美元的种子投资，筹集了近 3 000 万美元的资金，为可持续发展目标筹集了近 150 亿美元的公共和私人投资。2023 年，开发署可持续发展目标金融学院提高了近 1 100 名开发署工作人员、34 个政府机构以及私营和民间社会合作伙伴的技能。新的可持续能源学院也将提供有针对性的能力建设，目标是使全球社会有能力充分整合能源与发展。

#### 监督和责任

98. 开发署一直超额完成审计委员会建议的执行目标，2022 年为 94%，2023 年为 90%。独立国家方案评价提出的大多数建议已得到执行，而被归类为“满意”的分散式评价数目在四年中翻了一番。开发署作为一个学习型组织，定期审查评价结果，以改善影响。

99. 2023 年，独立的道德操守办公室实施了首个道德意识和沟通战略。非强制性道德课程的参与率比 2022 年的现有高点上升了约 75%。2023 年，对保密咨询和指导的请求增加了 25%，创下了另一个记录。

#### 对联合国改革的持续承诺

100. 在联合国发展系统内，开发署仍然是驻地协调员制度的最高费用分摊贡献方。自 2019 年以来，其捐款翻了一番，2023 年达到 1 060 万美元。开发署遵守管理问责制框架和报告办法，并将在向执行局报告时采用改革核对表。开发署通过对驻地代表的年度调查和其他全面评估，积极监测改革的执行情况。

101. 使国家方案文件与联合国可持续发展合作框架保持一致的努力取得了进展，2022 年有 35 份新的国家方案文件与之保持一致。2022 年，开发署实现了 2 440 万美元的增效，用于对有效方案拟订进行再投资。2023 年，开发署从 1% 的协调税中收取了 840 万美元，为特别用途信托基金捐款共计 1 900 万美元。

102. 机构间集合基金仍然是联合国支持按照一致性和实效优先事项采取联合行动落实可持续发展目标的首选模式。2023 年，多伙伴信托基金办公室向 47 个联合国参与组织支付了超过 10.5 亿美元，表明越来越重视气候、发展和过渡基金。开发署继续支持开发署在集合供资工具方面的思想领导力和质量标准，为此向联合国可持续发展集团、信托管理监督小组和发展协调办公室提供数据和政策事项方面的支持，并通过新的 Gateway 平台提高集合基金的透明度和数据能见度。



## 人与文化

103. 2023 年，开发署启动了首个《多样性、公平和包容战略》和新的《性别均等战略》。本组织超过了《联合国全系统性别平等和增强妇女权能行动计划》指标的 94%，而全系统平均数 83%。诸如“大声说出来”反种族主义倡议和“Vault 安全空间”应用程序等新举措确认了对包容性工作场所的承诺。

104. 继续扩大任职人数不足群体的职业机会。2023 年，研究生方案吸引了超过 37 000 人申请 32 个名额，而第三批非洲青年妇女领袖奖学金方案吸引了超过 12 000 人申请 40 个奖学金。2022 年 6 月至 2023 年 6 月期间，社交媒体活动的增加帮助职位申请增加了 35%。

105. 开发署继续加大努力，防止和处理一切形式的性行为不端，包括性骚扰、性剥削和性虐待，并根据其 2023-2024 年共同战略和行动计划保护和支​​持受害者/幸存者。2023 年的一项年度调查显示，整个组织的认识水平很高。所有国家办事处都有行动计划和协调中心；这两者对于推动变革和确保问责都至关重要。近 250 名工作人员在同业交流群协作，以防止世界各地的性剥削、性虐待和性骚扰。

106. 自 2019 年和防止性剥削、性虐待和性骚扰工作队成立以来，开发署已收到 141 起性行为不端报告，其中 2023 年有 25 起。清白背景调查数据库中有 21 名前工作人员，而 2022 年为 15 人。继续建立对开发署报告和应对系统的信任，对于鼓励受害者/幸存者站出来至关重要。根据年度调查，开发署将更加注​​重向受害者/幸存者提供支持，加强对犯罪者的追责，与执行伙伴合作防止不当性行为，并进一步将风险和缓解措施纳入所有项目和方案。

## 四. 经验教训和前进方向

107. 尽管在整合特色解决办法和使能手段方面取得了进展，而且国家方案与特色解决办法之间的联系更加紧密，从而提高了业绩，但开发署继续面临来自机构和部门筒仓的挑战。需要对组合办法和其他综合办法进行更多的试验和持续支持，以利用系统层级的变革。

108. 虽然开发署在为边缘化群体提供服务方面实现了重大的里程碑，但它仍然需要更好地理解 and 解决特别容易将人们推到后面的交叉形式的歧视。鉴于改变歧视性规范的复杂性，对性别平等作出高级别承诺，包括提供充足的资源，至关重要。这一承诺应得到以下结论的进一步支持：国家一级用于专门促进性别平等的项目的支出增加，从而提高组织的总体业绩。

109. 对数字化的日益重视是及时的，以回应发展中国家迅速增长的需求。这需要在早期成功基础上再接再厉，根据最不发达国家和受危机影响国家的具体需求制定新的方案，并越来越重视在整个贫困和不平等干预措施中的数字解决办法。治理与数字化工作之间的紧密联系应扩大援助，以确保数字化转型安全、

包容并符合人权。开发署在联合国 2.0——变革五重奏下领导新的联合国数字社区。这是一个与联合国各组织合作推进数字化转型的机会。

110. 创新应该成为一个持续过程，因为它可以带来更大的成果。开发署认识到复杂的发展转型带来的新机遇和风险，将利用加速器实验室网络促进可持续发展目标的研究和发展，并将其作为一个渠道，以发挥南南合作增长的巨大潜力。

111. 开发署在建立市场信心和降低投资风险方面的作用，以及在公共和私营部门的能力建设，可以为可持续发展目标提供至关重要的支持。加强与国际金融机构的联系，注重绿色倡议、可持续能源和企业发展，也是取得进展的关键。绿色债券和可持续发展目标债券等新的融资模式可以继续帮助调动私营部门资源，但需要与债务可持续性措施谨慎平衡。

112. 在吸取经验教训的基础上，《2023-2025 年私营部门发展和伙伴关系战略》将有助于解决与私营公司建立伙伴关系的业务制约因素，包括过时的参与条款。开发署打算进一步监测其私营部门尽职政策，更新工作人员指南，并继续促进应对风险的组织文化。

113. 将生态系统和生物多样性系统地、跨部门地纳入供资的发展计划仍然是一项持续的挑战。开发署计划利用其气候承诺的成功和自然承诺的潜力，帮助各国通过国家行动计划调整自然和气候承诺，鼓励基于自然的气候解决办法，并促进综合的全政府办法。

114. 展望未来，经常资源捐款将决定战略规划总体目标的实现。捐款滞后是一个持续的问题，并将造成限制，而这种限制在今后两年只会继续增加。开发署将以尽可能高的效力、效率和问责制开展工作。然而，确实存在着脱离战略规划宏伟目标和错失通过综合应对危机和发展充分利用进展的机会的风险。在会员国和其他伙伴的支持下，开发署的目标是确保本期间剩余时间的核定经常资源，并将大力鼓励其他形式的高质量资金，如轻度指定用途的资源。所有努力都将用于加快实现可持续发展目标和履行发展承诺。