



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  
8 April 2026  
Chinese  
Original: English

2026 年年度会议

2026 年 6 月 8 日至 11 日，纽约

临时议程项目 7

署长 2025 年年度报告

## 开发署署长 2025 年年度报告

### 摘要

署长 2025 年年度报告是《2022-2025 年战略计划》执行情况的总结报告，介绍了累积成果和 2025 年的成果。2025 年，开发署为 170 个国家的 11 亿人提供服务，助力扩大获得服务、治理和经济机遇的机会。超过一半的支出总额，即 26.7 亿美元，用于应对危机或脆弱环境。

开发署在交付成果的同时，确保每 1 美元方案资金中有 91 美分用于发展活动。在经常资源大幅削减后，开发署保障监督和道德操守方面的预算，连续第 19 次获得无保留审计意见。

这些成果反映了开发署的综合模式和系统性方法：在各国建立普遍存在；发挥统合者功能，支持各国努力落实《2030 年议程》；发挥业务平台作用，服务更广泛的联合国系统。本报告还坦诚反思了成果与雄心之间尚有差距的方面，并总结了上一个战略计划期的经验教训，这些经验教训为设计《2026-2029 年战略计划》提供了借鉴。

### 决定要点

执行局不妨表示注意到：署长 2025 年年度报告及其附件(DP/2026/15)、开发署关于 2025 年联合检查组各项建议的报告(DP/2026/15/Add.1)和统计附件(DP/2026/15/Add.2)。



目录

|                                | 页次 |
|--------------------------------|----|
| 一. 实现成果的发展 .....               | 3  |
| 二. 业务环境 .....                  | 5  |
| 三. 开发署的成果与实现方式.....            | 6  |
| 四. 伙伴关系、联合国改革和筹资格局.....        | 13 |
| 五. 面向未来的机构 .....               | 16 |
| 六. 经验教训和 2026-2029 年的前进道路..... | 19 |

## 一. 实现成果的发展

1. 证据表明，在战略计划期内，开发署秉持诚信原则，依托强有力的伙伴关系，大规模地取得成效，为最需要帮助的人民和国家实现了切实成果。

### 开发署实现的成果

2. 在四年期间，开发署为 170 个国家和地区落实了 192 亿美元，通过综合解决方案应对贫困、治理、韧性、气候、能源和性别平等<sup>1</sup> 问题。

3. 2025 年，针对贫困和不平等问题的方案惠及 120 多个国家的 5.72 亿人。治理举措惠及 4.516 亿人，包括在 18 个国家的 18 场选举中为 9 500 万选民提供支持，以及为 1 330 万人(其中 51%是妇女)提供合法身份。

4. 2025 年，开发署 52%的支出用于应对危机、冲突或脆弱环境。在乌克兰，开发署帮助为超过 660 万人恢复和维持能源服务。在加沙，社区服务中心惠及超过 23 000 人。在苏丹，开发署为 360 万人维持基本卫生保健。在各种危机环境中，260 万人获得了有酬就业或改善了生计，而 520 万境内流离失所者和收容社区成员则获得了综合支助。在阿富汗，超过 1 600 万人(570 万妇女)获得了初级卫生保健，涵盖疾病预防、治疗、安全措施和疫苗接种。

5. 在气候和自然方面，开发署的支持促成 3.587 亿公顷保护区的设立或管理提升：1 800 万公顷森林得以恢复，3 600 万人获得了负担得起的清洁能源。在发展筹资方面，开发署统筹推进“融资登月”目标，撬动了超过 9 200 亿美元的公共和私人资金，用于实现可持续发展目标。

### 合作

6. 成果的取得，得益于开发署合作伙伴的持续信任与支持。经常资源和供资窗口投资为开发署提供了灵活的基础，使其得以在复杂环境中开展业务，将人道主义应对与长期发展联系起来，并通过综合的国家自主解决方案促进可持续人类发展。包括联合国机构、国际金融机构以及纵向基金和集合基金在内的方案和项目合作伙伴依靠开发署在各国的存在和政策专长，将资源转化为系统变革。开发署和合作伙伴合力协调政策、筹资和执行工作，支持可持续发展目标。

### 发展挑战的交叉领域

7. 发展挑战很少局限于某个单一部门内；而是治理失败、筹资缺口、气候压力、体制缺陷和数字鸿沟交汇的结果。当开发署在这些交叉领域开展工作时——将治理与筹资、能源获取与数字基础设施、正义与地方发展以及性别平等与经济和制度转型联系起来，取得的成果便最为显著。

8. 随着系统性风险的急剧上升，发展是实现和维护稳定与安全的最佳投资。在危机和脆弱环境中，开发署贯彻如下原则：发展必须从一开始就与人道主义

<sup>1</sup> 署长关于开发署性别平等战略 2025 年执行情况的年度报告。

应对齐头并进，在恢复的最早阶段帮助推进和保护人类发展成果，包括通过促进环保的政策。

### 效率

9. 开发署将每 1 美元方案资金中的 91 美分用于发展活动，高于 2018 年之前 88 美分的水平。开发署每投入一美元的经常资源，就能撬动 8 美元的额外资金。2025 年，特定实体的效率收益达到 2 890 万美元，同比增长 55%。开发署管理着 132 个联合国国家工作队(国家工作队)36%以上的共同事务，为 70 多个联合国实体处理了 68.5 亿美元的付款，并且仍然是驻地协调员系统分摊费用最多的一方，分摊额为 2 100 万美元。

### 恪守廉正

10. 开发署的问责、监督和道德操守职能在整个战略计划期内全力运作。开发署连续第 19 次获得联合国审计委员会的无保留审计意见，并保持其在援助透明度指数中作为第二最透明联合国组织的地位。第五节概述了在严重财政制约之下支撑上述成果的机构投资。

### 战略计划的“登月”目标

11. 战略计划设定了雄心勃勃的“登月”目标。虽然 2025 年的选举和财政目标已基本实现或超额完成，但能源获取方面的进展有限——凸显出需要国家自主的综合解决方案以及开发署直接控制之外的系统级市场和筹资改革。这些经验教训为《2026-2029 年战略计划》的设计提供了信息。

表 1. “登月”目标的进展

| “登月”目标 | 具体目标                 | 迄今进展                         |
|--------|----------------------|------------------------------|
| 贫困     | 1 亿人摆脱多维贫困           | 2.517 亿人获得基本服务，2.91 亿人获得金融服务 |
| 清洁能源   | 5 亿人获得清洁能源           | 7 650 万人受益                   |
| 选举     | 为 8 亿登记选民提供支持        | 9.11 亿人受益                    |
| 可持续融资  | 为可持续发展目标调配和撬动 1 万亿美元 | 9 200 亿美元                    |

表 2. 发展成果一览(2022-2025 年)

| 领域          | 关键成果                                                                                                                |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 贫困、不平等和结构转型 | <ul style="list-style-type: none"> <li>2.91 亿人获得金融服务和数字金融工具，其中 51%是妇女。</li> <li>4 300 亿美元的国家预算契合可持续发展目标。</li> </ul> |

| 领域             | 关键成果                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"><li>自 2003 年以来，通过全球基金伙伴关系拯救了 1 170 万人的生命。</li></ul>                                                                                                                               |
| 治理、权利、性别平等和包容性 | <ul style="list-style-type: none"><li>1 810 万人诉诸司法机制或支助系统。</li><li>1 330 万人获得合法身份，其中 51%是妇女。</li><li>公共机构性别平等印章现已在 30 个国家推行。</li></ul>                                                                              |
| 气候、自然和能源       | <ul style="list-style-type: none"><li>新设立或改善管理的保护区面积达 3.587 亿公顷。</li><li>恢复 1 800 万公顷森林。</li><li>3 600 万人获得负担得起的清洁能源。</li></ul>                                                                                     |
| 韧性、危机和建设和平     | <ul style="list-style-type: none"><li>260 万身处危机环境的人获得工作并改善生计，其中 48%是妇女(2025 年，非累计数)。</li><li>通过相关方案拟订，支持 520 万境内流离失所者、难民、回返者和收容社区成员(2025 年，非累计数)。</li><li>通过对 3 200 个专注于预防冲突和建设和平的组织的支持，加强 80 个国家预防冲突的能力。</li></ul> |
| 数字化和创新         | <ul style="list-style-type: none"><li>支持 130 多个国家开展数字化转型。</li></ul>                                                                                                                                                 |

二. 业务环境

12. 尽管战略计划的最后一年动荡不堪，但这种混乱恰恰说明了为何要继续投资于努力不让任何一个人掉队的发展方案。
13. 2025 年全年，地缘政治紧张局势持续加剧：日益严重的安全关切重塑了支出优先事项，随着全球军事开支的增加，国防预算激增，许多经济合作与发展组织国家将资源调离发展援助。
14. 低收入国家在从 COVID-19 疫情中复苏方面本已落后，又受制于低增长和债务，其中一半国家面临高企的债务困扰风险。资本继续流向可持续发展目标，但数额并未达到所需水平。高收入国家和低收入国家之间的不平等现象持续存在。世界上四分之一的人口仍然不具备上网条件。在 68% 的国家，对机构的信任减弱，法治水平下降。
15. 技术的飞速进步带来了机遇和风险。人工智能应用的快速扩张导致对能源和水的需求增加。随着九个地球极限中的七个被突破，气候暂时变暖超过 1.5° C 已不可避免。气候不稳定加剧了当地的粮食、卫生和生计压力，2022 年至 2025 年间与气候相关的灾害增加。尽管出现了这些负面趋势，但仍能看得到希

望：可再生能源在 2025 年年中取代煤炭成为主要电力来源，预计到 2030 年全球可再生能源装机容量将翻一番。

16. 上述背景为持续投资于可持续人类发展提供了强有力的理由。只要系统性风险存在深度关联，集体行动就是理性且符合自身利益的应对方式。此外，鉴于绿色转型正在加速，数字技术和智能正在开辟五年前并不存在的路径，机遇仍然存在。开发署的比较优势使其能够抓住发展机遇，提供综合、跨部门、全社会参与的解决方案。

### 三. 开发署的成果与实现方式

17. 开发署的独特优势在于能够处理复杂问题并在多个领域推动变革。通过应对贫困、治理、韧性、环境、能源和性别平等问题，同时利用创新、数字化和可持续融资这些跨领域能动因素，开发署取得了单一部门干预工作无法实现的成果。当各个领域相互联通时，成果最为显著，不仅能够放大单一投资的影响，更能为转型变革奠定基础。例如，对可再生能源的投资会提高环境可持续性，同时还会创造就业机会、加强地方治理并促进妇女和女童平等。

18. 围绕三项战略计划成果梳理了以下结果，以说明整合如何实现更广泛的影响。

#### 成果 1：结构转型——更加绿色、更加包容、更加数字化

表 3. 发展成果一览(2022-2025 年)

|           |                             |
|-----------|-----------------------------|
| 5.72 亿    | 通过贫困和不平等问题干预工作惠及的人数(2025 年) |
| 2.91 亿    | 获得金融服务和数字金融工具的人数            |
| 1.49 亿    | 获得金融服务的妇女人数                 |
| 4 300 亿美元 | 契合可持续发展目标的国家公共预算            |
| 9 200 亿美元 | 在“融资登月”目标下调配和撬动的累计资金        |

19. 成果 1 的重点是将经济和机构系统转向更加绿色、更加包容和数字化的发展。2025 年，开发署通过包容性发展干预工作惠及超过 10 亿人。针对贫困和不平等问题的方案拟订惠及 120 多个国家的 5.72 亿人。在金融普惠方面，2.91 亿人获得金融服务，其中包括 1.49 亿妇女。转型支助已扩展到 130 多个国家，通过数字公共基础设施等数字倡议惠及成百上千万人，针对治理问题的方案拟订惠及 120 个国家的 4.516 亿人。同期，1 810 万人得以诉诸关键司法机制，1 330 万人获得合法身份，其中 51%是妇女。

20. 在印度尼西亚，开发署支持与国家可持续发展目标筹资机制挂钩的促进性别平等的乡村规划。这使政府能够通过与可持续发展目标挂钩的债券筹集 136 亿美元，用于加强 45 个乡村的社区一级服务交付。

21. 这种模式通过治理改革将地方机构与国家筹资联系起来，在开发署成果 1 的项目组合中反复出现。开发署在 21 个国家扩大以照护为重点的政策工作，应对无酬照护这一阻碍增强妇女经济权能和减贫工作的障碍。在土耳其，对国家照护经济路线图的支持帮助将儿童保育和老年人照护纳入社会保障制度。

22. 在气候方面，开发署通过“气候承诺”倡议，直接支持 107 个国家加强各自的国家气候承诺。截至 2025 年底，70% 的发展中国家提交了新的、更富雄心的国家自主贡献。联合国秘书长指示开发署牵头开展联合国全系统努力，支持履行国家自主贡献的努力。

23. 在战略计划期内，开发署还建立了联合国系统中最大的可持续能源项目组合之一，目前在 130 个国家运作 397 个能源相关项目，总投资达 17.7 亿美元。其中，106 个项目专注于政策、监管和市场建设干预工作，推动能源系统中的系统性变革。

24. 在自然方面，“自然承诺”在 145 个国家推进项目，撬动了 39 亿美元的资金并带动了 140 亿美元的联合融资。通过生物多样性金融倡议，正在调动 27 亿美元的生物多样性资金，以及用于有害补贴改革的 100 亿美元。开发署将自然考量纳入财政政策、主权债务和国家计划，将生物多样性定位为财政可持续性、粮食安全和气候韧性的驱动力。约 3.587 亿公顷的土地得到保护或改善，造福了 1 950 万人，提高了 650 万人的韧性。

25. 在太平洋岛屿国家，开发署通过基于自然的数字化清洁能源综合解决方案，加强了气候韧性。在图瓦卢，3 700 米受侵蚀的海岸线得到加固，为 60% 的人口降低了洪涝风险。在萨摩亚、巴布亚新几内亚和东帝汶，开发署正在推进建设太阳能发电场、打造电动汽车车队、制定减少对化石燃料依赖的政策。

26. 数字化转型是跨部门的结构性能动因素。在特立尼达和多巴哥，“服务在线”平台在六个月内处理了超过 52 000 份文件和 30 000 笔交易。在各类情境中，共有 4 900 万人使用数字技术和服务改善生活，当地合作伙伴采用了 1 589 项创新解决方案。

27. 在马拉维，国家数字身份系统覆盖 98% 的人口，改变了公共服务提供方式，扩大了 1 300 万人获得金融服务的机会，每年节省 4 200 万美元。开发署与学术界和产业界合作，使 7 000 名年轻人掌握数字和人工智能技能并获得认证。

28. 在发展筹资方面，开发署通过可持续筹资解决方案为 100 多个国家提供支持，撬动 9 200 亿美元的公共和私人资金，用于实现可持续发展目标。开发署与 86 个国家合作设计和实施了综合性国家筹资框架，其中 65 个国家实施了筹资改革，筹集了 520 亿美元的新融资，并另外调配了 400 亿美元用于可持续发展目标倡议。2025 年，开发署支持发行 1 亿欧元的蓝色债券，为拉丁美洲和加勒比地区的沿海复原力和可持续蓝色经济投资筹集资金。

29. 开发署利用投资支持和技术援助平台为 18 个非洲国家提供了 800 万美元的技术援助。由此开发的 20 个减缓和适应气候变化的项目释放了超过 1 亿美元用于后备项目的筹资和配置——有望实现到 2027 年调动超过 5 亿美元的目标。

30. 在尼日利亚，综合性国家筹资框架推动了非洲最雄心勃勃的筹资改革议程之一。开发署通过该框架支持价值 1.75 亿美元的契合可持续发展目标的后备项目，并协助在贡贝州发行 1 900 万美元的次主权绿色债券。

31. 在乌拉圭，开发署对该国的可持续性挂钩债券的关键绩效指标进行了验证，成功将全球机制反映到国内制度中，并增强了投资者对基于绩效的主权债务的信心。在加纳，发展资金评估和综合性国家筹资框架的应用加强了公共财政、债务管理和私营部门参与之间的协调。在中国，开发署扩大了政府发展联合融资模式，于 2025 年建立了四个可持续发展目标创新实验室，落实 1 050 万美元的政府联合融资，并在生计、数字经济和绿色转型方面提供可拓展的解决办法。

**制约因素和经验教训**

32. 高层的政策承诺和拟议筹资框架的采用并不会自动转化为地方发展成果，因为机构系统往往缺乏将国家融资工具与社区优先事项联系起来的机制。相关经验突出表明了机构能力层面而不仅仅是政策框架层面开展工作的重要性。将地方规划、治理改革和国家融资联系起来的方案会产生更显著的切实成果，例如优先发展数字公共基础设施，在提高政府效率的同时扩大获得公共服务的机会，或将气候和自然解决方案纳入财政政策和国家规划中，从而加强经济韧性、粮食安全和可持续性。

**成果 2：不让任何一个人掉队——权利、服务、包容**

**表 4. 发展成果一览(2022-2025 年)**

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| 11 亿    | 有更多机会获得服务、治理和经济机遇的人数              |
| 2.517 亿 | 获得基本服务的人数                         |
| 1 810 万 | 诉诸司法的人数                           |
| 1 330 万 | 获得合法身份的人数(51%为妇女)                 |
| 9 500 万 | 在 18 场全国选举中获得支持的选民人数              |
| 510 万   | 与人类免疫缺陷病毒(艾滋病毒)相关的预防及行为转变宣传所覆盖的人数 |

33. 战略计划成果 2 着重于巩固包容性的制度基础，以便所有人，特别是弱势群体或得不到充分服务的群体，都能获得服务、经济机会和权利，同时促进公共机构内部的公平、透明度和问责。



34. 2022 年至 2025 年间，开发署支持各国加强决定谁能获得服务和机会的政策、监管和行政基础。其结果是，在 56 个开发署办事处的支持下，2.52 亿人获得了基本服务，展示了早期的机构改革如何到最后一年转化为更广泛的服务交付。
35. 2022 年至 2025 年间，开发署开展的政府主导的社区发展方案扩大到六个撒哈拉以南非洲国家，为得不到充分服务的社区提供农村道路、卫生保健中心、学校、供水系统和电力。自在塞内加尔推出以来，该模式调动了近 10 亿美元的国内资源，并启动了由 4.89 亿美元支持的第二阶段以扩大成果。在刚果民主共和国，创造了超过 60 000 个就业机会和谋生机会。这些成果展示了在得不到充分服务的社区减少空间不平等的可扩展方法。
36. 在哥伦比亚的冲突后地区，开发署弥合了司法与地方发展之间的差距。得益于与民间社会的伙伴关系，12 500 名受害者/幸存者通过和平特别司法管辖机制获得法律代表，对 456 个地方实体的支持加强了地方治理。从根本上说，人们可以诉诸关键的司法机制，也亲眼见证了更强有力的机构投资于他们的社区。
37. **服务交付和社会保护。**在孟加拉国，开发署将数字支付与政策支持相结合，使 10 188 名受益人收到 bKash 转账而没有出现任何故障或安全漏洞，10 371 名妇女和志愿人员获得了智能卡小额健康保险。开发署还提供系统层面的支持，将老年津贴受益者人数从 490 万扩大到 610 万，残疾津贴受益者人数扩大到 350 万——加强政府对个人的数字支付并减少资金漏损。
38. 在摩尔多瓦，对减少能源脆弱性基金的支持建立了数字化补偿机制，保护一半以上的家庭免受能源价格冲击。
39. 在拉丁美洲和加勒比地区，开发署支持区域社会保护方案，协助各国调整数字化系统。在牙买加，重点是抵御飓风和应对冲击的社会保护措施，而巴西、厄瓜多尔和秘鲁则正在推进与气候风险和系统互操作性相关的适应性和数字化社会保护工具。
40. **治理与人权。**治理改革加强了机构问责和服务提供，在 2025 年惠及 4.516 亿人。2022 年至 2025 年间，开发署通过加强民主进程和包容性政治参与，在 51 个国家的 78 场选举中为 9.113 亿登记选民提供了支持，同期有 1.53 亿妇女参加选举。仅 2025 年，就在 18 个国家的 18 场选举为 9 500 万登记选民提供了支持。此外，1 330 万人通过改革获得了合法身份，这些改革对于个人参加社会保护方案、获得金融服务和参加选举仍然至关重要。2022 年至 2025 年间，扩大了诉诸司法的机会，惠及 1 810 万人。
41. 在菲律宾，开发署支持采用数字工具，提高竞选筹资的透明度并加强选民教育。在五个省份举办了 56 场选民教育活动，惠及 2 260 名选民，其中包括青年、妇女、土著社区成员和传统领导人。
42. 公民空间作为信任和可持续性的基础得到加强。在巴西，五个联邦机构加入了备受认可的公共机构性别平等印章网络，使该网络机构总数在 2025 年达到

117 个。开发署在 54 个国家办事处与妇女领导的民间社会组织建立了 1 783 项伙伴关系，以促进妇女的领导力和参与，包括在缅甸和乌克兰等危机环境中。开发署向 66 个国家提供了预防和应对性别暴力的支持。

43. 在人权方面，开发署与国家伙伴合作，支持超过 63 个国家的政府加强国家人权机构、支持人权维护者并促进以权利为基础的数字化。在肯尼亚，开发署与妇女环境维护者中心合作，使用 eMonitor+ 工具，在一个月内记录了 1 500 多起针对肯尼亚、乌干达、印度尼西亚、伊拉克和菲律宾妇女维护者的数字暴力事件。50 个国家的 5 000 多家公司通过人权和环境尽职调查降低了投资风险。

44. 可持续和以权利为基础的数字化转型促成了成果 2 的各项成果。在危地马拉，开发署通过“总统目标”系统加强了数字治理，该系统实时跟踪 16 个政府机构的 16 个国家目标和 52 项优先干预措施。这一点，加上为国家互操作性奠定基础的数据交换诊断，减少了重复和漏纳错误，降低了协调成本，提高了资金效益。

45. **增强经济权能和改善生计。**在突尼斯，开发署加强了司法、监狱和社会服务系统中 2 438 名机构人员的法律援助能力，妇女参与率高达 78%。

46. 在埃及，开发署支持中小微企业发展署创建 31 281 个中小微企业项目，创造 119 295 个就业岗位，支持 227 家初创企业并培训 36 600 名青年，吸引 4 400 万美元的投资。

47. 所有举措都根据《性别平等战略》提升了增强经济权能的成果，2022 年至 2025 年间，1.55 亿妇女获得了金融服务。

48. **卫生治理。**2025 年，改革加强了包容性体系：全球有 510 万人接受了与艾滋病毒相关的预防行为转变宣传，其中 54% 是妇女。在南苏丹，开发署、全球基金、世界卫生组织和联合国艾滋病毒/艾滋病联合规划署开展集体行动，使 82 000 人获得抗逆转录病毒治疗。

49. 自 2003 年以来，开发署与全球基金的伙伴关系已拯救约 1 170 万人的生命，在 2022 年至 2025 年间就拯救了 470 万人的生命。在津巴布韦，新增艾滋病毒感染人数下降 86%，与艾滋病相关的死亡人数下降 88%。开发署还在巴基斯坦和安哥拉等 11 个国家安装了 100 多台制氧设备并加强了应急准备工作，从而扩大了获取医用氧气的途径，减少本可避免的死亡人数。

50. 在印度，3 200 万孕妇和 9 700 万儿童获得免疫接种和孕产妇保健服务的机会得到改善。开发署和合作伙伴部署了可互操作的数字平台，即全民免疫接种 WIN 平台和电子疫苗情报网络，加强卫生服务提供的规划、可追溯性和公平性。通过南南合作，开发署得以支持赞比亚和老挝人民民主共和国适应和采用这些系统。

51. 在土库曼斯坦，2021 年至 2025 年间，政府共同资助了 1.95 亿美元的卫生项目组合，确保了 120 多种基本药物的不间断供应，并提升了 121 家医疗机构的诊

断能力。先进诊断技术的应用成功加强了结核病、肝炎、艾滋病毒和主要非传染性疾病的治疗连续性。

### 制约因素和经验教训

52. 在某些情况下，限制性法律框架制约了民间社会组织，阻碍了方案的交付，限制了公民的安全参与。主要纵向基金和双边捐助方突然削减供资，暴露了依赖外部采购的国家卫生系统的脆弱性。此外，在一些国家，选举后的过渡时期使得机构记忆被抹去，凸显了依赖个人关系而非嵌入系统的能力建设的局限性。

### 成果 3：建设抵御危机、冲突和灾害的能力

表 5. 发展成果一览(2022-2025 年)

|         |                             |
|---------|-----------------------------|
| 102 个国家 | 管理多层面风险的准备工作得到改善            |
| 64 个国家  | 预防冲突和建设和平的能力得到加强            |
| 55 个国家  | 实施了顾及风险和促进性别平等的恢复解决方案       |
| 520 万   | 得到支持的流离失所者、难民、回返者和收容社区成员的人数 |

#### 2025 年危机局势

2025 年，开发署根据其内部危机应对标准作业程序，向陷入危机局势和(或)长期脆弱状态的国家的受影响人口提供综合支助。<sup>2</sup> 在这些受冲突、气候和卫生相关灾害以及政治动荡影响的环境中，开发署将早期恢复、稳定和韧性建设支持与国家和地方当局的机构能力建设结合起来。这有助于恢复基本服务和生计，同时加强管理风险、防止复发和支持人道主义-发展-和平联系中可持续恢复的能力。

53. 成果 3 致力于在系统性风险不断增加的所有发展背景下，增强危机环境中的韧性。

54. 2025 年，开发署加强了 127 个国家的韧性，支持政府和社区更好地预防危机、制定危机应对计划和从危机中恢复。在各个环境中，生态系统恢复和基于自然的解决方案作为预防性韧性基础设施，有助于减少气候风险、稳定生计、降低未来的恢复成本。

<sup>2</sup> 2025 年第三级危机地区：孟加拉国、刚果民主共和国、海地、黎巴嫩、缅甸、巴勒斯坦被占领土、苏丹和叙利亚。第二级危机地区：阿富汗、伊朗和巴基斯坦。第一级危机地区：古巴、牙买加、尼泊尔和斯里兰卡。开发署还在一些未被宣布为危机环境的地方开展工作，包括亚美尼亚、波斯尼亚和黑塞哥维那、布隆迪、佛得角、厄立特里亚、格鲁吉亚、科索沃(根据联合国安全理事会第 1244 号决议)、马达加斯加、摩尔多瓦共和国、莫桑比克、塞尔维亚和瓦努阿图。长期危机环境包括非洲之角、巴布亚新几内亚、萨赫勒地区、乌克兰和也门。

55. **危机应对和早期恢复。**成果3的核心在于开发署的核心发展方针：确保发展行动与人道主义应对同步开始，而不是等到时局稳定后再开始。开发署的努力在 48 个国家改善了获得基本服务、生计援助和培训的机会，增强了政策和机构能力。

56. 在乌克兰，开发署协助评估 94 000 平方公里可能受地雷污染的土地，其中包括超过 36 000 平方公里的农业用地，同时扩大数字公共服务获取机会，将 466 101 名境内流离失所者覆盖在内。在加沙，开发署扩大早期恢复方法，为 130 万人清理 225 000 吨废墟。在苏丹，开发署为超过 360 万人维持基本卫生服务。在叙利亚，开发署通过恢复供水网络和清理废墟，改善 760 万人的生活条件。

57. 在也门，开发署通过以工换现金模式以及修复农村道路、蓄水设施和灌溉基础设施，协助为 11 038 名弱势民众创造超过 300 000 天的就业机会。

58. 在战略计划期间，开发署在危机、灾害和冲突环境中的韧性建设方案为 2 590 万流离失所者、难民、回返者和收容社区成员提供支持，从而推进实现发展解决方案和确保社会经济包容性的道路。作为坚定的“解决方案倡导者”，开发署支持乍得、哥伦比亚、伊拉克、尼日利亚和其他国家的政府将境内流离失所问题纳入国家发展计划，并将持久解决方案与可持续发展目标的实现、公共投资和机构改革保持一致。

59. 2025 年，在危机或危机后环境中 260 万人受益于就业机会和生计的改善，其中 48%是妇女。超过 520 万临时和永久移民受益于综合干预工作，其中包括 208 500 名难民、120 万名境内流离失所者、314 500 名回返者和 350 万名收容社区成员。

60. **气候韧性和金融风险。**2025 年，61 个国家报告称从开发署的气候韧性支持中受益。在索马里，干旱和洪水频发暴露了水治理和气候风险管理中的结构性缺陷，开发署为 7 700 户家庭(52%为女户主家庭)完成了三口钻井，并通过将气候和安全数据与国家气候评估和修订后的国家自主贡献路线图相结合，加强了预警系统。这些干预工作减少了气候冲击的系统性风险，增强了机构在危机升级之前采取行动的能力。

61. 在太平洋地区，开发署、联合国资本发展基金和当地保险公司开发了参数化产品，为易受气候相关灾害影响的社区提供快速的金融保险救济。2025 年，斐济有超过 1 800 名社会福利领取者和残疾人获得了保险，其中 60%是妇女。正在基里巴斯、所罗门群岛和其他太平洋国家推广这一模式，加强对弱势家庭的经济风险保护，助力其在遭受气候冲击后更快恢复。

62. 2025 年，保险和风险融资机制为 39 个国家的 430 万人提供了有针对性的解决方案，支持 13 个国家政府进行监管改革。一项涉及开发署、德国和主要再保险公司的三方协议为 19 个国家提供了 50 亿美元的风险管理能力支持。

63. **建设和平与预防工作。**2025 年，开发署支持了 64 个国家的建设和平和预防冲突工作。在区域一级，乍得湖流域和利普塔科-古尔马的稳定方案带来了生计

和地方治理的改变，为超过 160 万人提供支持。在加纳，开发署在国家层面支持国家和平委员会设立性别平等、预警和预防冲突等小组委员会，这些小组委员会还推动加强了包容性社会问责平台，惠及 24 个社区。2022 年至 2025 年间，开发署继续加强机构和民间社会能力：超过 3 200 个组织的预防冲突和建设和平能力得到加强，超过 2 300 个组织增强社会凝聚力的能力得到加强。

#### 制约因素和经验教训

64. 全球供应链中断和货币不稳定使得危机背景下的采购工作面临挑战，进一步凸显了分散实施、数字支付和灵活采购等适应性交付方法的必要性。证据还证实，有效的危机应对需要从危机发生的第一天起就有发展层面的参与，保护发展成果并降低风险，同时为恢复和最终摆脱对人道主义援助的依赖奠定基础。

65. 许多成果都不是开发署单独实现的。在所有三项成果中，与各国政府、区域组织、国际金融机构、联合国组织、民间社会和私营部门的合作，对于扩大影响和持续改革至关重要。下一节将探讨这些伙伴关系如何运作以及筹资格局如何塑造各种可能性。

## 四. 伙伴关系、联合国改革和筹资格局

66. 战略计划评价将开发署描述为促进协作的推手。开发署的综合方法依靠与各国政府、联合国组织、国际金融机构、区域组织、民间社会和私营部门的合作。

67. 开发署通过其精心构建的伙伴关系交付成果。最近的 AidData “倾听领导人心声调查”发现，开发署依然是全球五大发展伙伴之一，尽管其资源基础与许多同行相比相对较小。在所有特色解决办法中，政府领导人对与开发署的伙伴关系均给予高度评价，私营部门满意度接近 98%。

#### 齐心协力的联合国系统<sup>3</sup>

68. 战略计划评价确认了开发署作为统合机构的价值。2025 年，在驻地协调员的监督下，开发署、各国政府和 30 多个联合国组织为 136 个国家的复杂发展挑战带来综合解决办法。开发署为共同国家分析提供了关键分析性意见，支持设计符合国家发展优先事项的合作框架。开发署将国别方案文件与框架保持一致，牵头开展有关气候行动、数字化以及人道主义-发展-和平联系的跨领域举措。

69. 事实证明，开发署的贡献在实现大规模努力方面成效最为显著：指导综合性国家筹资框架，为国家预算调动超过 480 亿美元，通过气候承诺支持 107 个国家落实国家自主贡献，惠及近 22 亿人口，并推动阿富汗、缅甸、苏丹、乌克兰、也门和加沙的早期恢复。开发署是联合国效率议程的主要倡导者，管理着全球 132 个国家工作队和 136 处共同房地的共享服务。略多于 15% 的开发署项目是作为方案/项目与联合国合作伙伴共同实施的。

<sup>3</sup> 见大会关于四年度全面政策审查的第 75/233 号决议的执行情况报告附件。

70. 2025 年，开发署仍然是驻地协调员系统中分摊费用最多的一方，其经常资源分摊款项自 2019 年以来翻了一番，达到 1 090 万美元。开发署对特别用途信托基金的缴款总额为 2 100 万美元。

71. 开发署主办的实体进一步加强了其全系统影响。联合国志愿人员组织部署了来自 182 个国家的 17 169 名志愿人员，在 172 个国家的 59 个联合国组织服务。这一数字包括 2 712 名青年志愿人员、248 名临近或已退休的志愿人员和 325 名残疾志愿人员。联合国南南合作办公室支持会员国将南南和三方合作纳入 41 项政府间决议和决定，通过在 40 多个发展中国家的信托基金项目增进知识并支持国家自主的解决方案。

72. 联合国资本发展基金(资发基金)在 67 个国家开展业务，其中包括 36 个最不发达国家、16 个小岛屿发展中国家和 24 个脆弱地区。在阿富汗，资发基金和开发署向小微企业发放了 18 000 笔贷款，总额为 5 270 万美元。其中，3 930 万美元的担保实现了融资总额 22:1 的杠杆率，从而以 30:1 的杠杆率调动私人资本。

73. 作为联合国多伙伴信托基金办公室的主办方，开发署在 2025 年协助经管 11 亿美元的机构间集合资金。这笔资金的拨付涵盖 115 个方案国和 42 个联合国组织，涉及 71 个资助方的投资。

74. 开发署遍布全球的外地存在向联合国系统各组织提供及时的业务支持，并提供加强国家和地方各级全系统一致性和效率的综合援助。开发署正在积极推动实施联合国 80 周年倡议，共同牵头开发署与联合国项目事务署合并以及按需提供知识专长这两项工作。

#### **扩大伙伴关系，推动进展**

75. 2025 年，开发署深化与国际金融机构、各国政府、私营部门、慈善事业和纵向基金的合作。开发署从 47 个国家的 14 个国际金融机构调动超过 3.16 亿美元。开发署和亚洲开发银行在缅甸启动了社区社会保护和韧性方案，并发起了一项旨在在亚洲和太平洋地区实现可持续发展目标本地化的联合倡议。在此基础上，开发署在促成亚洲开发银行和世界银行集团之间达成开创性的全面相互信赖框架方面发挥了催化作用。

76. 作为全球环境基金最大的执行伙伴和得到绿色气候基金认证的主要实体，开发署支持各国获得环境和气候资金，包括直接向 136 个国家的 30 000 个社区主导项目划拨的 8.38 亿美元。

77. 在拉丁美洲和加勒比地区，开发署通过与中美洲经济一体化银行的伙伴关系框架协议，加强与国际金融机构的伙伴关系。该协议以与拉丁美洲和加勒比开发银行和美洲开发银行的协议为基础，促成总额为 6 200 万美元的储备倡议。

78. 为扩大发展影响，开发署整合了私营部门伙伴关系。开发署和三星领导的 Generation17 计划继续增强青年领袖的权能，使青年能够利用技术倡导可持续发展目标，而第二阶段的倡议则侧重于数字技能和循环经济。在肯尼亚，开发署和微软启动了一项数字化转型方案，以人工智能助力服务交付，打造面向未来

的公共机构。通布图倡议是开发署为非洲各地的创新调动资本的旗舰伙伴关系，该倡议致力于在未来十年内筹集 10 亿美元，用于支持 10 000 家初创企业，扩大 1 000 家企业的规模，从而创造 100 亿美元的收入并给 1 亿人的生活带来积极影响。

79. 开发署通过南南和三方合作深化与新兴捐助方的伙伴关系。在巴西，此类合作不仅支持职业培训、可持续农业和卫生人力发展，还与区域合作形成合力，推进气候治理和绿色融资。在中国，取得的成果是利用来自 40 多个国家的知识加强了设计和评价发展项目的能力，而在科威特，利益攸关方则通过区域筹资举措扩大了支持。南南交流还促进了非洲、亚洲和欧洲在反腐败、渔业、蓝色经济和气候韧性方面的合作。

### 思想领导力和全球公共产品

80. 开发署的旗舰产品，如《人类发展报告》和多维贫困指数，继续在增长、不平等和可持续性方面推进以人为本的观点。同样，根据 95 个国家的意见编制的可持续发展目标洞察报告为国家主导的战略提供信息，而“助推可持续发展目标”举措则支持 100 个国家厘清综合政策选择。2025 年，开发署的加速器实验室网络从 115 个国家汇集了 6 000 多个发展解决方案。在此基础上，《2026-2029 年战略计划》提出的新的数字、人工智能和创新中心将推动综合分析、多利益攸关方合作和创新应用，支持可持续人类发展。

### 开发署的筹资格局

81. 2025 年，开发署方案交付达到 48 亿美元。非核心捐款已证明具有韧性，第三方分摊费用增至 21.2 亿美元，方案国投资达到 14 亿美元(占资源总额的四分之一，与 2024 年相比增加 22%)，开发署每筹集 1 美元经常资源，就可调动 8 美元的额外资金。这些成果表明，合作伙伴对开发署的交付能力依然充满信心。

82. 尽管取得了这些成果，但筹资基础继续发生重大变化。综合模式和全系统一致性所仰仗的经常资源在 2024 年至 2025 年间减少 24%，降至六年来的最低水平。这导致本战略计划期间经常资源总额较 2018 年至 2021 年期间收缩 16.4%。专题供资窗口从 1.33 亿美元降至 1.15 亿美元，纵向基金捐款从 2024 年的 9.08 亿美元降至 7.94 亿美元，后者是由于全球基金(47%)和绿色气候基金(34%)的支持减少。

83. 这种变化很重要，因为指定用途的特定项目捐款无法替代经常资源。这些捐款无法用于快速危机应对、跨部门方案拟订、政策协调或独立监督。正如战略计划评价明确指出：如果没有足够的经常资源，开发署及时应对和跨部门开展业务的能力就会受到结构性削弱。实际后果已显而易见。2025 年，129 个国家办事处将财务限制确定为主要的执行挑战，为此削减了核心供资，限制了种子融资和技术支持，放缓了方案执行和扩展的速度。

84. 如果我们不扭转这一趋势，鉴于监督能力已经捉襟见肘，而且支撑开发署统合机构职能的普遍存在也面临压力，我们就无法减少危机应对工作。本报告

所列成果表明，当本组织得到充分的财政支持时，能够取得怎样的成效。若要维持显著成果，就需要持续投资。

五. 面向未来的机构

85. 发展成果取决于机构实现成果的能力。在整个战略计划期内，开发署投资于其业务系统，为此加强全球、区域和专题中心以支持国家办事处，增强工作人员能力和组织文化，完善成果衡量方法，改进风险管理做法，维持健全的监督架构，确保日益扩大的雄心目标与机构能力相匹配。

表 6. 机构投资：2025 年亮点

| 投资领域       | 2025 年成果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 效率和资金效益    | <ul style="list-style-type: none"><li>每 1 美元方案资金中有 91 美分用于发展活动。</li><li>特定实体的效率收益为 2 890 万美元，与 2024 年相比增长 55%。</li><li>通过业务活动战略实现 1 800 万美元的全系统增效。</li><li>自 2018 年以来碳排放量减少 24%；每 1 美元的绿化投资带来 3 美元的回报。</li></ul>                                                                                                                  |
| 数字现代化和人工智能 | <ul style="list-style-type: none"><li>通过 Quantum 企业资源规划平台实现了 3 000 多个业务流程的自动化，11 个联合国机构已加入该平台。</li><li>跨业务部署 100 多个人工智能用例；为超过 16 000 名工作人员配备 Copilot Chat，8 000 名员工接受人工智能基础培训。</li></ul>                                                                                                                                          |
| 人员和文化      | <ul style="list-style-type: none"><li>危机学院为近 2 600 名工作人员提供危机预防和应对方面的培训。</li><li>1 561 名同事完成 SURGE、危机准备和早期恢复中心的信息会议。</li><li>参与度指数达到 76/100，首次超过全球基准。</li><li>D1/P6 职位中妇女占 59%，高于 2021 年的 47%；全球南方在 P4 及以上职位中的代表性达到 55%。</li><li>道德操守办公室处理了创纪录的 1 342 项服务事项，其中包括 927 项道德操守咨询和指导请求。自 2024 年以来，执行管理层提出的道德操守咨询和指导请求增加了 50%。</li></ul> |



| 投资领域        | 2025 年成果                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 向联合国系统提供的服务 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 为 70 多个联合国组织以 122 种货币处理了 68.5 亿美元的付款。</li><li>• 向超过 50 000 名人员发放 23 亿美元的薪金，其中一半以上是非开发署人员。</li><li>• 在全球管理着 136 处共同房地，为 118 个国家工作队的 19 700 名人员提供场地。</li><li>• 与 25 个联合国机构合作，在 108 个国家开展 756 个智能基础设施项目。</li></ul> |

效率和创新

86. 2025 年，开发署继续推进联合国秘书长的效率路线图，实现了 2 890 万美元的特定实体效率收益，与 2024 年相比增长 55%。通过 132 个国家工作队的业务活动战略职能，开发署在 2025 年节省了约 1 800 万美元的具体费用，约占全球节省总额的 33%，同时代表 50 多个联合国实体管理着超过 40%的共同事务。

87. 开发署全球共享服务中心目前为 70 多个联合国组织提供服务，其中包括国际民用航空组织和世界气象组织等新客户。2025 年，全球共享服务中心处理了 68.5 亿美元的全球付款，并向联合国系统超过 50 000 名人员发放了 23 亿美元的薪金，其中一半以上人员不隶属于开发署。在 15 项列入重点的全球共享服务中，开发署提供其中 5 项：薪金、付款、人力资源、企业资源规划服务和合作伙伴人事服务协议。开发署还管理着全球 136 处共同房地，为 19 700 名人员提供场地，并为 46 个联合国实体和 118 个国家工作队提供服务。

88. 开发署领导着全球四个活跃的共同后台办公室中的两个，第三个正在筹备中。在巴西，开发署为 17 个联合国组织(占国家工作队的 74%)提供服务，处理超过 12 400 项请求，节省超过 500 万美元。在越南，开发署为 15 个实体(占国家工作队的 94%)提供支持，处理超过 21 800 项请求，节省超过 450 000 美元。

89. 开发署通过“绿化登月融资机制”投资于能源效率和可再生能源，自 2018 年以来已减少 24%的碳排放量。国家办事处使用太阳能和电动汽车在能源不安全的环境中确保业务连续性，通过实际示范加强气候宣传。超过 190 个“绿化登月”项目每年减少超过 4 000 吨二氧化碳当量，同时也为开发署管理资源高效型业务的承诺做出贡献，每投资 1 美元即可节省 3 美元。

人员和文化

90. “面向 2030 年的人才”战略继续表明，如果对人才的投资下降，成果的交付就会放缓。2025 年，“开发署倾听”参与度调查的回答率为 68%，参与度指数达到 76 分(满分 100 分)，在连续三年上升后首次超过全球基准。包容性指数达到 77 分(满分 100 分)，仅比全球基准低两分，高于 2024 年的 75 分。根据调查结果

采取行动的办事处报告称，在信任、协作和问责方面取得显著改善。数据清楚表明：强大的人才环境是确立和保护成果交付的基础。

91. 开发署投资于专家能力，以满足不断增长的业务需求。重组后的危机学院招收了近 1 000 名学员，而可持续发展目标金融学院则为 1 100 名工作人员和合作伙伴提供了培训。通过其他课程和会议，超过 3 000 名同事加强了自身的业务技能。2024 年和 2025 年，200 名人员接受了战略前瞻培训，超过 450 名高级领导人参加了 2030 年领导力方案，参与的办事处在开发署参与度指数中业绩名列前茅的几率是其他办事处的两倍。

92. 在多样性方面，全球南方在 P4 及以上职位中的代表性从 2020 年的 51.3% 增至 2025 年的 55.4%，同期来自全球南方的驻地代表的比例从 48.9% 增至 56.4%。目前，D1 职位中妇女占 59%，高于 2021 年的 47%，开发署已连续五年保持全球员工队伍性别均等。2024 年，开发署将 75% 的支出用于将性别平等作为重要或主要目标的项目，从而在性别平等证据和数据(EDGE)框架下重新获得认证，包括获得性别认同包容性 EDGEplus 认证。

93. 在不歧视和反种族主义方面，对 2024 年和 2025 年包容性调查的分析发现，种族和族裔群体之间的得分没有统计差距。2021 年至 2025 年间，审计和调查处收到 13 起种族歧视投诉，但均未得到证实。现已将自愿的人口数据收集纳入“开发署倾听”调查，从而能够进行符合联合检查组标准的交叉分析。

94. 在防止性剥削、性虐待和性骚扰方面，开发署于 2025 年提供了超过 69 门培训课程，以三种语言为所有区域的 6 700 名人员提供培训。开发署于 2025 年 1 月开始试点实施不当行为披露计划，对阿富汗、中非共和国、海地、索马里和乌克兰等高风险危机环境中的国际和本国专业人员征聘进行把关，进一步补充其在联合国清白背景调查系统中的参与。2025 年，道德操守办公室处理了创纪录的 1 342 项服务事项，自 2024 年以来，执行管理层提出的道德操守咨询和指导请求增加 50%。保持了 100% 的财务披露申报合规率。

### 衡量影响

95. 开发署认识到，若要展示成果，就需要先交付成果，并进行严格的衡量和诚实的评估。70 多个国家办事处采用了项目组合方法，调动超过 4.5 亿美元。2023 年，开发署实行立足国家经验的项目组合政策，在 100 个国家和城市推出 120 个项目组合，其中包括在缅甸、委内瑞拉、南苏丹、叙利亚和乌克兰等脆弱和危机背景下的项目组合。对数据、创新、数字和战略前瞻的投资强化了应对快速变化和创造应对复杂情况的新办法的项目组合方法。人工智能和机器学习使分析更加高效，并能对成果数据进行更深入的探究。与盖茨基金会共同开发的监测和评价“沙盘”涉及超过 250 个组织，正在定义衡量系统性变革的新方法，以反映整合需要超越线性项目逻辑的衡量工具这一现实。

## 风险管理

96. 开发署将有效风险管理列为优先事项，预测和应对可能影响其战略计划的事件。在 2025 年，开展的工作包括加强风险管理框架和内部治理、系统和工具，将风险预测纳入成果管理制，以进行适应性方案拟订，并通过新的成果管理中心推动后者的落地实施。开发署还通过投资于利益攸关方回应机制，支持利益攸关方参与和解决问题，从而提高社会和环境标准。

## 问责和监督

97. 开发署的信誉取决于其监督职能的独立性和严谨性。2024 年，开发署连续第 19 次获得联合国审计委员会的无保留审计意见，并保持其在援助透明度指数中作为“第二最透明联合国组织”的地位。开发署在联合国全系统行动计划 3.0 下 18 项相关指标中，达标 15 项。

98. 2025 年，审计和调查处完成所有 111 项计划审计任务，发布 99 份审计报告和 229 项建议，并在 30 天内公布所有报告。调查科管理 734 起案件，在三个月内完成 88% 的评估。16 家供应商被取消资格。2025 年，联合检查组完成 6 次全系统审查，向开发署提出 28 项建议。大多数建议已经得到落实或正在通过后续程序执行(见 [DP/2026/15/Add.1](#) 附件)。

99. 独立评价职能提供关于有效战略的证据。战略计划评价显示，综合方法比孤立方法更具影响力，分散评价质量也有所提高，满意度评级从 2020 年的 25% 上升到 2025 年的 57%。开发署还加强了道德操守和廉正制度，对性剥削和性虐待继续采取零容忍方针，并加强所有办事处的保障做法，展现出强有力的问责和贯彻执行。

100. 2025 年，道德操守办公室处理了创纪录的 1 342 项服务事项，加强了机构廉正并促进了道德操守文化。该办公室人员还在 927 项指导事项中有 216 次建议不要推进拟议行动，并在整个开发署促成了 143 场提高认识会议。2025 年财务披露实现了 100% 申报合规，而 2024 年获得无保留审计意见的项目比例达到 88%。

## 六. 经验教训和 2026-2029 年的前进道路

101. 战略计划期间取得了大规模的成果，也积累了指引开发署开启新篇章的经验教训。首先，整合工作只有在被纳入系统之中而非叠加于项目之上时，才能真正发挥作用。在国家机构内部统筹开展治理改革、筹资与服务交付，而非将这几项工作作为并行工作流推进，成果最为显著。这一点同样适用于私营部门的参与，如果开发署在政策、市场体系和企业支持方面统筹开展工作，则成效最为显著，如果仅关注微型企业，则成效最为薄弱。为此，《2026-2029 年战略计划》将系统方法和项目组合管理置于核心位置。

102. 其次，投资于发展就是投资于危机预防和稳定。开发署一半的支出流向陷入危机或脆弱环境的国家，而需求只会不断增长。收获的经验教训是，开发署

必须在这些环境中坚守并交付成果，因为从第一天开始就投资于发展是从危机中恢复、减少人道主义需求和防止未来危机发生的最快捷方法。

**103. 第三，数字化和数据是加速器，但前提是机构为此做好准备。**在 2022-2025 年战略计划期间，开发署的数字化转型行动惠及成百上千万人，但面临着采用、互操作性和变革管理方面的挑战。新的战略计划将数字投资与机构能力建设结合起来，将数据治理视为先决条件而非事后才考虑的问题。同样，“能源登月”目标表明，虽然开发署在 100 个国家和城市建立了大量项目组合，但将投资转化为 5 亿人规模的经过验证的能源获取机会，需要能源市场、筹资和监管的系统级变革，而这些变革超出了任何单一组织的能力范畴。为此，《2026-2029 年战略计划》将能源获取纳入更广泛的系统转型之中。

**104. 第四，灵活供资是开展综合性工作的必要条件。**由于在战略计划期间经常资源减少，开发署正在作出调整，为此优化资源利用，强化业务模式，加强资源调动，并在《2026-2029 年战略计划》中增强灵活性，以应对未来的干扰。然而，尽管采取了这种适应性办法，但如果没有可预测的灵活资源，开发署的综合交付模式就无法充分发挥潜力。战略计划将私营部门确定为在所有发展目标上实现转型不可或缺的合作伙伴，但对私营部门的评价也指出，规避风险的机构文化和冗长的订约过程是阻碍建立有效伙伴关系的障碍。这些调查结果突显了灵活资源和适应性业务框架的必要性。

**105. 第五，必须在压力之下保障问责。**尽管面临供资削减和业务复杂性，开发署仍维持对监督工作的投资，完成所有计划进行的审计，实现全面的财务披露合规，并扩大其道德操守基本架构。新的战略计划在此基础上，设置了更为完善的企业风险管理框架，并继续对独立监督进行投资。

**106.** 在上一个战略计划期内取得了大规模成果，突显了在地缘政治、技术和系统性风险之下开展发展合作的重要性。《开发署 2026-2029 年战略计划》加强了本组织的能力，使本组织能够与必要的变革者合作，尽早大规模采取行动，将预防和韧性置于发展选择的中心。这种方法将跨系统而非跨部门的机构、资金和服务交付联系起来，使开发署能够更快地识别新出现的风险和机遇，从而更快地适应瞬息万变的环境。新计划使开发署能够运用过去四年的经验教训，通过综合的、面向未来的发展合作帮助各国应对未来的不确定性。