



联合国人类住区规划署执行局  
2021年第二次会议  
2021年11月15日和16日，在线  
临时议程\*项目6  
2020-2023年期间战略计划执行工作

## 分析联合国人类住区规划署业务活动和规范活动之间的联系以提高人居署工作对战略计划各项成果的影响并支持可持续和包容性复苏\*\*

### 执行主任的报告

#### 一、 引言

1. 本报告详细阐述了人居署如何利用对人居署业务活动和规范活动之间联系的定量和定性分析，以加强本组织的工作对战略计划各项相关成果的影响。这一办法支持根据人居署常驻代表委员会在其关于人居署 2020-2023 年战略计划中期审查的第一次不限成员名额会议上提出的建议、特别是载于 HSP/OECPR.2021/8 号文件的第 2021/2 号建议，重新调整战略计划。

#### 二、 采用“三个视角方法”重新调整 2020-2023 年战略计划

2. 常驻代表委员会证实，事实证明战略计划及其成果是强有力的。需要的是重新调整人居署的业务和规范工作，同时保持 2019 年批准的战略计划的原有结构，包括 4 个变革领域和 12 项成果（附件 1）。为了支持执行局 2021 年第二次会议的讨论，秘书处编写了一份背景文件，题为“人居署常驻代表委员会旨在进行高级别中期审查的第一次不限成员名额会议之后重新调整 2020-2023 年战略计划”（HSP/EB.2021/19），其中就如何根据向会员国提出的“三个视角方法”重新调整战略计划提供了指导。该文件可以为“三个视角方法”提供有用的参考。

\* HSP/EB.2021/12。

\*\* 本文件发布时未经正式编辑。

### 三、 2020-2021 年人居署规范和业务工作分析

3. 这项由人居署发起的分析针对的是人居署就战略计划各项成果开展的工作的综合性，是指导进一步重新调整其规范性和业务性项目组合的关键工具。它有助于确定人居署需要采取何种综合方案拟订来推动更有重点的工作方案。

#### A. 方法

4. 主要分析侧重于其方案审查委员会提交和核准的项目，其中项目提案方需要指明他们在为战略计划的哪些预期成果作出贡献。自 2021 年初以来，项目需要为每个确定的“预期成就”指明首要目标和次级目标。对项目进行了具体审查，以确保与战略计划保持适当一致，并就如何提高战略计划的整体影响力提出建议。2020 年，在项目一级对首要目标和次级目标进行了追溯验证。

5. 这一方法可对以下方面进行量化：

(a) 人居署的综合方案拟订是如何随时间推移而演变的？

(b) 这种综合的性质是什么：主要切入点是什么，这些项目如何同时促进实现战略计划次级方案的成果，以及这方面是如何随时间推移而演变的？

(c) 根据在不断变化的背景和联合国全系统优先事项基础上对战略计划的重新调整，对照机构优先事项发现有哪些差距，可以为加强重点和整合工作设定哪些目标？

(d) 根据区域需求和优先事项，在实施战略计划方面有哪些区域差异？

6. 除此之外，还增加了其他类型的分析。例如，对项目组合进行了分析，重点是我们的服务目录中所述的规范性支持与我们的项目组合之间的平衡（附件 2：项目九）。

#### B. 分析结果

7. 迄今为止，已经对所有提交常驻代表委员会的提案进行了分析（2020 年 88 项，2021 年 52 项，共 142 项提案）。附件 2 介绍了分析的第一批结果，如下所述。

8. 针对我们战略计划各项成果的综合方案拟订明显增加（附件 2：项目一和项目二），超过 41% 的项目以 2021 年战略计划的各项成果为目标，高于 2020 年的 11%。

(a) 原因可能是：通过方案审查委员会对项目进行了更加慎重的审查，以确保协调一致；项目管理人员对战略计划的认识提高；总部的专题专家和国家工作队之间共同创建项目的水平提高（规范性和业务性整合）；根据机构优先事项重点开展了支持方案制定的工作。

(b) 值得注意的是，2020 年，近四分之一（23%）的项目组合旨在帮助应对冠状病毒病大流行。

(c) 仔细研究 2021 年的结果，可以得出更多结论：

(一) 以次级方案 1（贫困和不平等）下的主要成果为目标的项目（人居署在其中具有更加深厚的工作传统）会最大程度地实现相互作用和积极协同效应。

- (二) 成果 1.1（享有基本服务、可持续出行和公共空间）能够汇集战略计划的各种其他成果，特别是涉及减少温室气体排放和改善空气质量（成果 3.1）以及社会融合、使移民融入社会和基础设施的复原力（次级方案 4 的成果）。
- (三) 相反，尽管市政收入（2.1）项目与三分之二的战略计划成果有关，但从项目数量和相互作用来看，这些联系相当薄弱。

9. 通过分析，还可以审查以具体主要成果为目标的项目如何有助于实现整个战略计划中的其他次级目标，评估迄今（2020-2021 年）取得的成果，并为战略计划的其余部分设定进一步目标（虚线）（附件 2：项目三至七）。举例如下：

(a) 通过分析以成果 1.1 “基本服务、出行和公共空间”（附件 2：项目三）作为主要目标成果的项目与其他成果之间的相互关系，表明人们日益认识到人居署的这一传统工作领域可有助于促进其他成果，如社会融合（成果 4.1）、气候和环境（成果 3.1、3.2 和 3.3）以及连通性和生产力（成果 2.1）。

(b) 有人建议，这类项目应对照气候和环境成果 3.1、3.2 和 3.3 将次级成果最大化，并被纳入三个视角方法中确定的可持续生态社区办法。

(c) 通过分析以成果 1.2 “土地和住房”（附件 2：项目四）为主要成果的项目与其他成果之间的相互关系，表明这一传统上十分孤立（除了与关于基础服务、出行和公共空间的成果 1.1 的整合之外）的工作领域在整合方面有了明显改善。

(d) 有人提出，这类项目也提供了一个类似的机会，可以对照气候和环境成果 3.1、3.2 和 3.3 将成果最大化。住房是人居署的一个机构优先事项（《城市与大流行病》报告也确认了这一点），是克服不平等的一个关键组成部分。住房项目必须将住房作为一个关键的经济部门来探索，这个部门可以推动复苏，有助于落实气候行动，并有助于克服不平等。

(e) 通过分析以成果 1.3 “住区重建和增长”（附件 2：项目五）为主要成果的项目与其他成果之间的相互关系，也表明在综合办法方面有了明显的改进。这支持了一种观点，即必须进一步关注三个视角方法所确定的城市的形式和功能，以及其推动整个战略计划取得成果的潜力，特别是对照次级方案 3 下的成果。

(f) 分析（附件 2：项目六至八）还表明，根据已确定的更稳健的机构优先事项，更加注重作为主要目标的次级方案 3 项下的成果，这一点还要根据战略计划的拟议调整进一步加强。

## C. 2020-2021 年我们的规范性和业务性项目组合的平衡 （附件 2：项目九）

10. 对服务目录中概述的规范性项目组合以及对业务性项目组合的分析表明，随着时间的推移，人居署在基本服务、出行和公共空间方面（1.1）建立了强有力的规范性支持，这又转化为一个强有力的项目组合。分析结果表明，人居署为我们的气候工作开发了一系列良好的服务，但这些服务尚未转化为强有力的项目组合。另一方面，我们看到，人居署需要加大对服务的投入，以支持次级方案 4（4.2、4.3）的关键成果以及地方收入和经济方面的工作。通过应对我们产品中的这一薄弱环节，可以在脆弱国家的工作中取得重大成果。

## D. 旗舰方案的进展（附件 2：项目十）

11. 旗舰方案仍是一个重要工具，用以推动关键机构优先事项方面的综合方案拟订，这些优先事项包括：旗舰方案 1，复兴；旗舰方案 2，智慧城市；旗舰方案 3，为城市贫民培养气候适应能力；旗舰方案 4，移民；旗舰方案 5，可持续发展目标城市。2020 年 10 月执行局收到一份报告，说明人居署推进旗舰方案的不同方式。它们的共同点是，其设立是为了加强我们的规范工作，帮助扩大和指导我们的业务性项目组合，并调动更广泛的伙伴关系，以扩大和维持行动。通过基本分析，可以创建一个看板，用于跟踪规范框架和工具的优势、业务性项目组合、伙伴关系和供资方面的进展情况。由于财务状况问题，进展一直不平衡。关于可持续发展目标城市的旗舰方案 5 在调动包括私营部门在内的新伙伴关系方面取得了重要进展，并引起了不同区域的城市参与其中的兴趣。需要提供总体支持，以加强旗舰方案的规范层面，例如与城市移民和流离失所问题有关的旗舰项目 4，人居署在此方面拥有强有力的业务性项目组合，但在全球一级促进参与的能力不足。

## 四、下一步行动

12. 上述分析的结果可以通过以下方式进一步发展：

(a) 在区域和国家两级以及总部组织人居署不同司处之间的对话，以完善目标，商定哪些机构优先事项需要积极主动的方案发展，并确定优先国家和进一步调整项目组合的机会。

(b) 收集方案拟订的良好做法，以作为实例说明定为目标的综合办法，并向国家办事处提供进一步技术指导，以实现相关的高质量方案拟订。

(c) 进一步加强总部一级的专题专家与区域和国家办事处之间的合作，以加强规范工作和业务工作之间的整合，从而按照方案审查委员会指导方针的规定，扩大共同创建项目以及项目审查的范围。

Annex I

United Nations Human Settlements Programme – Strategic Plan 2020-2023 Overview



Strategic Plan 2020-2023

Vision

A better quality of life for all in an urbanizing world

UN-Habitat promotes transformative change in cities and human settlements through knowledge, policy advice, technical assistance and collaborative action to leave no one and no place behind

Mission

Sustainable urbanization is advanced as a driver of development and peace, to improve living condition for all

Objective

- Organizational performance enablers**
1. Monitoring & knowledge
  2. Innovation
  3. Advocacy, communication and outreach
  4. Partnerships
  5. Capacity building
  6. Systems and processes

- Drivers of change (How)**
1. Policy & Legislation
  2. Urban Planning and Design
  3. Governance
  4. Financing Mechanisms

**1**

**Reduced spatial inequality and poverty in communities across the urban - rural continuum**

**2**

**Enhanced shared prosperity of cities and regions**

**3**

**Strengthened climate action and improved urban environment**

**4**

**Effective urban crisis prevention and response**

Domains of Change

- 1.1 Increased and equal access to **basic services sustainable mobility and public space**
- 1.2 Increased and secure access to land and adequate and affordable **housing**
- 1.3 Effective settlements growth and **regeneration**

- 2.1 Improved spatial **connectivity and productivity**
- 2.2 Increased and equitably distributed **locally generated revenues**
- 2.3 Expanded deployment of frontier **technologies and innovations**

- 3.1 **Reduced** greenhouse gas emissions and improved **air quality**
- 3.2 Improved **resource efficiency and protection of ecological assets**
- 3.3 Effective **adaptation** of communities and infrastructure to **climate change**

- 4.1 Enhanced **social integration and inclusive communities**
- 4.2 Improved **living standards and inclusion** of migrants, refugees and internally displaced persons
- 4.3 Enhanced **resilience** of the built environment and infrastructure

Outcomes

**Social inclusion issues:** (1) Human rights; (2) Gender; (3) Children, youth and Older Persons; (4) Disability

**Crosscutting thematic areas:** (1) Resilience; (2) Safety



## Annex II

### United Nations Human Settlements Programme Strategic Plan 2020-2023 Portfolio Analysis – August 2021

#### I. Linkages between SP Outcomes by number of PRC 2020 Projects

Outcomes divided into primary (1) vs. secondary (2)

	1.1 (1)	1.1 (2)	1.2 (1)	1.2 (2)	1.3 (1)	1.3 (2)	2.1 (1)	2.1 (2)	2.2 (1)	2.2 (2)	2.3 (1)	2.3 (2)	3.1 (1)	3.1 (2)	3.2 (1)	3.2 (2)	3.3 (1)	3.3 (2)	4.1 (1)	4.1 (2)	4.2 (1)	4.2 (2)	4.3 (1)	4.3 (2)
4.3 (2)	4	5	2	4	5	3	3	3	2	3	3	3	0	3	0	4	0	6	4	2	2	2	0	12
4.3 (1)	3	5	3	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	3	2	0	0	10
4.2 (2)	8	1	2	1	2	2	2	2	2	0	2	0	0	3	0	3	0	3	2	3	0	0	0	9
4.2 (1)	6	9	3	5	1	2	1	1	2	4	0	1	0	0	0	2	1	2	5	4	0	0	0	18
4.1 (2)	7	4	3	2	2	1	4	1	1	0	2	0	0	1	0	1	3	2	0	0	0	0	0	14
4.1 (1)	11	9	5	4	3	6	2	3	4	3	3	3	0	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	26
3.3 (2)	5	5	2	3	4	4	2	5	4	3	3	4	0	3	0	4	0	0	0	0	0	0	0	6
3.3 (1)	3	2	2	0	1	2	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
3.2 (2)	8	6	1	5	4	3	4	3	3	4	2	5	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
3.2 (1)	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1 (2)	5	4	1	4	3	4	4	2	2	3	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3.1 (1)	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
2.3 (2)	5	4	1	3	5	1	4	3	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
2.3 (1)	3	1	1	0	2	2	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
2.2 (2)	2	5	1	4	2	4	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
2.2 (1)	4	4	3	3	5	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
2.1 (2)	5	5	2	2	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
2.1 (1)	4	4	1	4	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
1.3 (2)	2	7	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
1.3 (1)	4	5	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
1.2 (2)	4	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
1.2 (1)	7	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
1.1 (2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24
1.1 (1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44

Total number of projects analysed:

**88**

Total number of projects covering  
all 4 DoCs:

**11%**

Total number of projects focused  
on COVID-19 response:

**23%**

## II. Linkages between SP Outcomes by number of PRC 2021 Projects

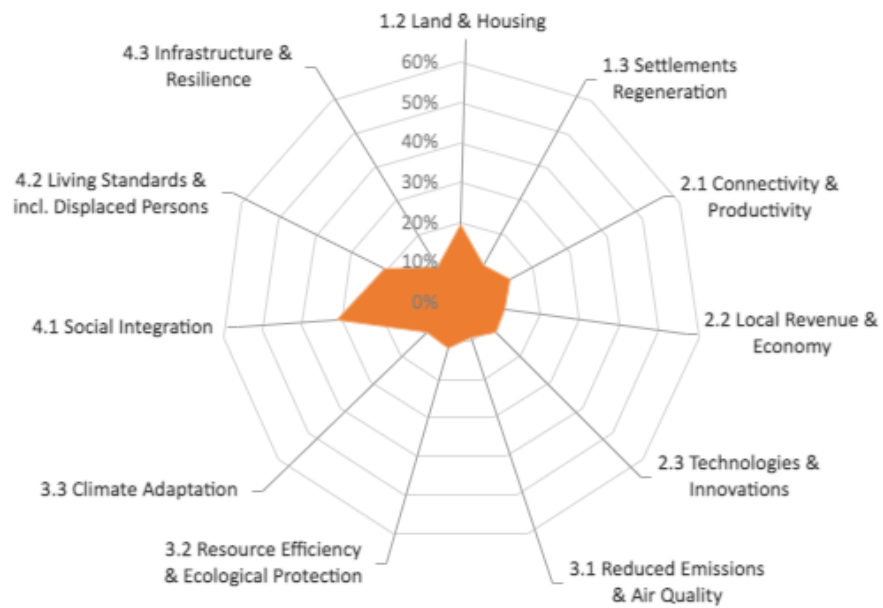
Outcomes divided into primary (1) vs. secondary (2)

	1.1 (1)	1.1 (2)	1.2 (1)	1.2 (2)	1.3 (1)	1.3 (2)	2.1 (1)	2.1 (2)	2.2 (1)	2.2 (2)	2.3 (1)	2.3 (2)	3.1 (1)	3.1 (2)	3.2 (1)	3.2 (2)	3.3 (1)	3.3 (2)	4.1 (1)	4.1 (2)	4.2 (1)	4.2 (2)	4.3 (1)	4.3 (2)
4.3 (2)	9	0	2	2	2	6	3	4	1	4	3	4	2	6	0	3	1	5	4	6	4	3	1	13
4.3 (1)	7	4	3	9	5	5	6	2	3	4	3	2	3	5	3	5	10	1	9	5	3	8	17	
4.2 (2)	11	5	4	6	6	5	8	6	3	9	5	5	1	9	2	8	5	5	7	8	3	17		
4.2 (1)	8	4	4	2	2	3	2	3	3	4	1	2	2	3	1	1	1	1	9	3	12			
4.1 (2)	10	4	2	4	5	6	6	7	4	7	2	4	0	8	1	6	3	2	3	16				
4.1 (1)	10	7	6	7	5	5	7	4	5	9	5	3	4	7	3	6	4	5	19					
3.3 (2)	6	2	1	1	1	6	5	2	1	3	4	5	1	3	2	3	3	11						
3.3 (1)	5	2	2	5	2	6	4	2	1	2	2	1	2	2	4	6	15							
3.2 (2)	7	5	6	4	4	4	6	4	3	7	4	4	0	8	1	16								
3.2 (1)	4	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	0	6									
3.1 (2)	10	3	3	5	4	2	6	6	2	7	5	4	2	13										
3.1 (1)	3	1	2	2	2	1	2	0	1	1	3	0	5											
2.3 (2)	3	2	1	2	1	4	5	1	0	4	2	11												
2.3 (1)	5	2	3	2	4	4	6	1	2	5	8													
2.2 (2)	8	3	6	5	5	5	8	4	4	14														
2.2 (1)	5	2	3	1	4	2	5	3	7															
2.1 (2)	7	2	2	2	3	2	2	10																
2.1 (1)	9	5	4	6	6	7	15																	
1.3 (2)	7	3	3	5	2	19																		
1.3 (1)	6	2	4	3	8																			
1.2 (2)	6	5	1	13																				
1.2 (1)	7	2	10																					
1.1 (2)	4	12																						
1.1 (1)	21																							

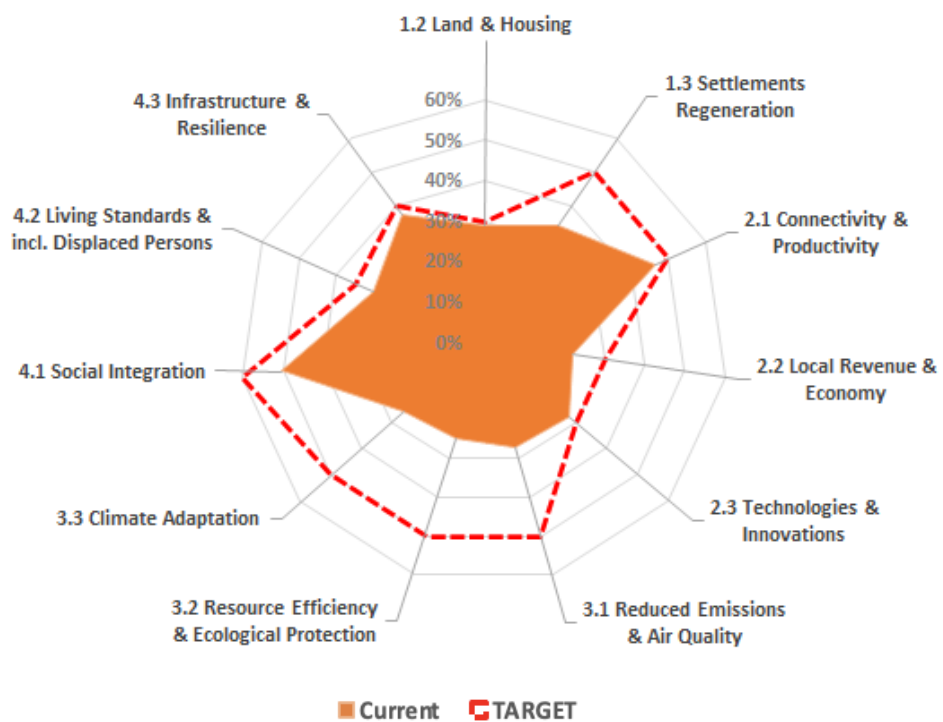
Total number of projects analysed:  
**54**  
 Total number of projects covering all 4 DoCs:  
**41%**  
 Total number of projects focused on COVID-19 response:  
**11%**

### III. Inter-relation between SP Outcome 1.1 Basic Services, Mobility & Public Space against the others

**PRC 2020**



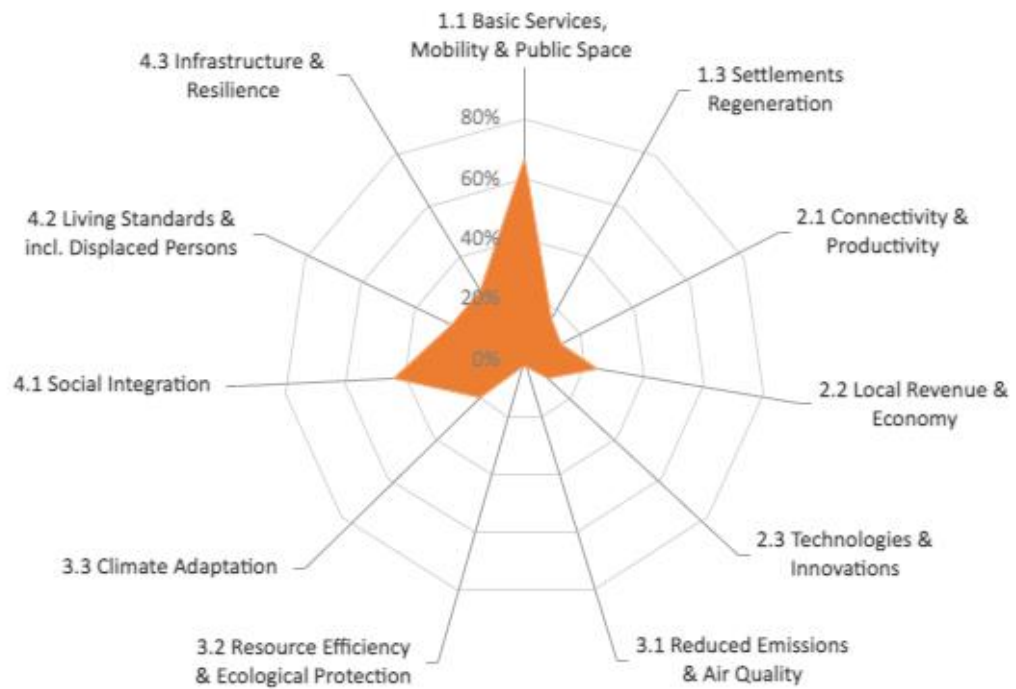
**PRC 2021**



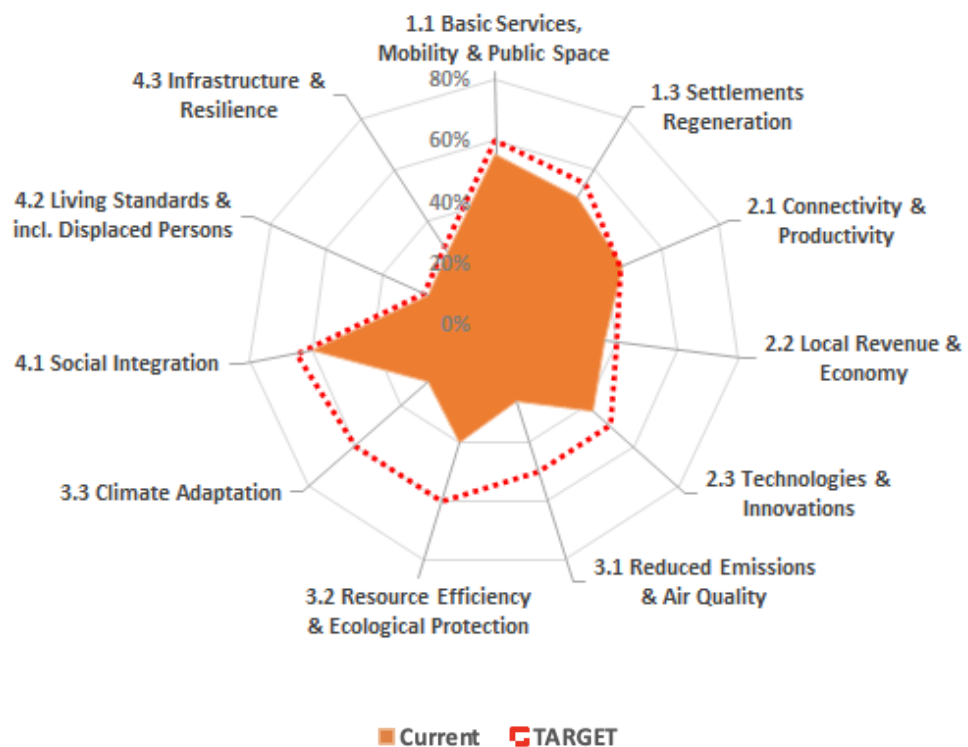


**IV. Inter-relation between SP Outcome 1.2 Land & Housing against the others**

**PRC 2020**

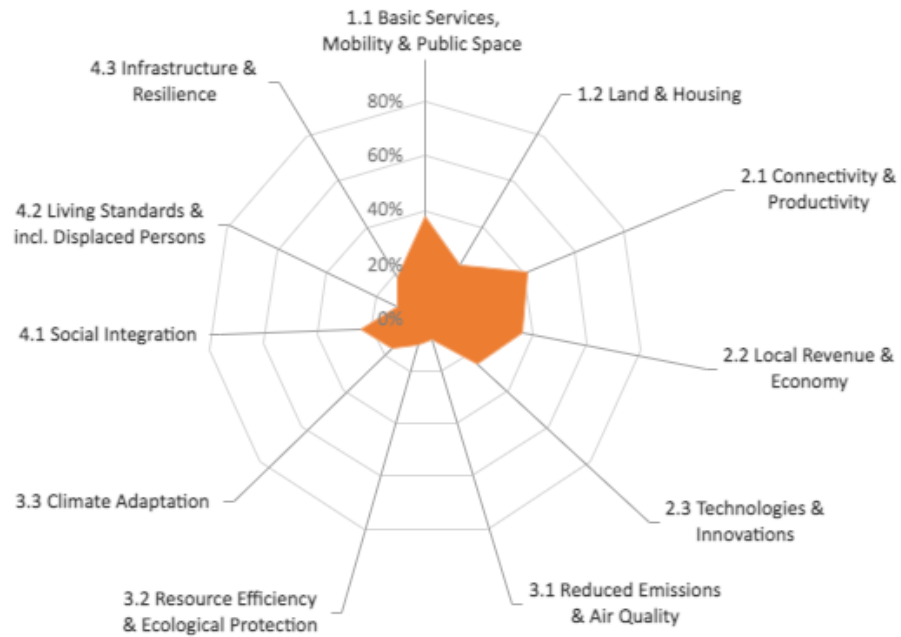


**PRC 2021**

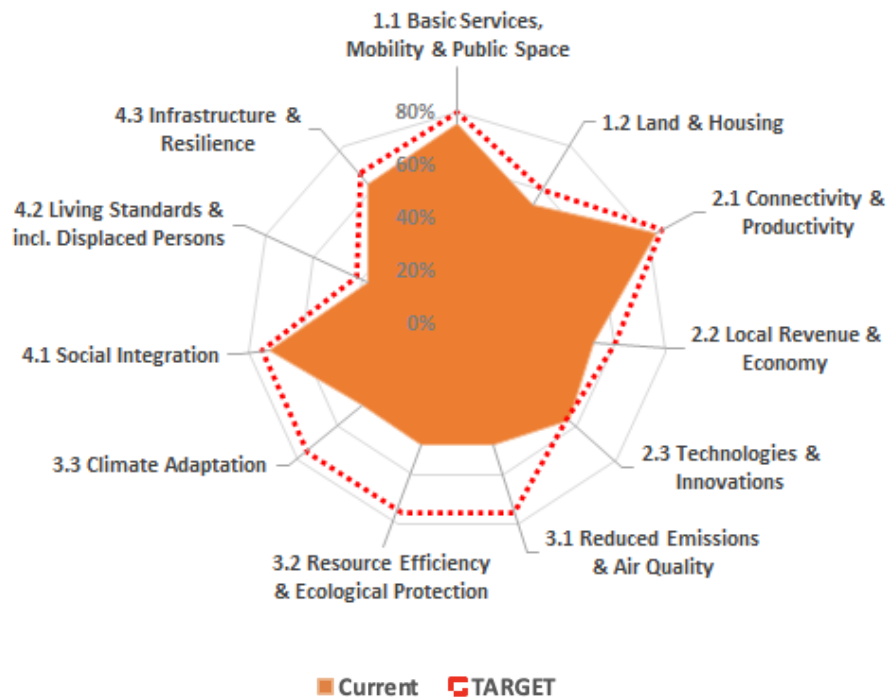


V. Inter-relation between SP Outcome 1.3 Settlements Regeneration against the others

**PRC 2020**

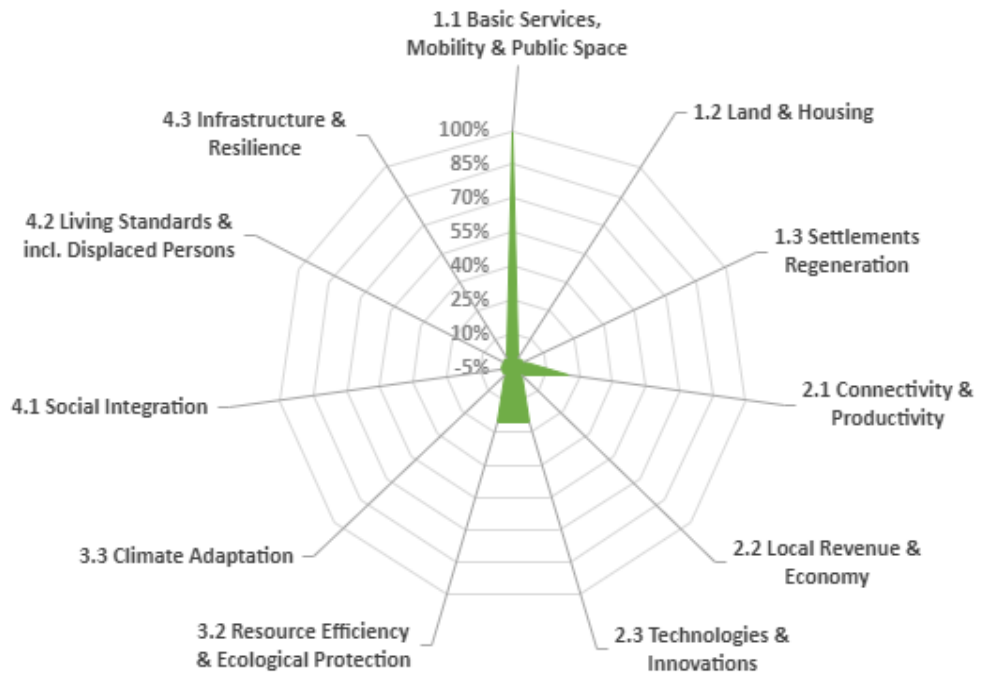


**PRC 2021**

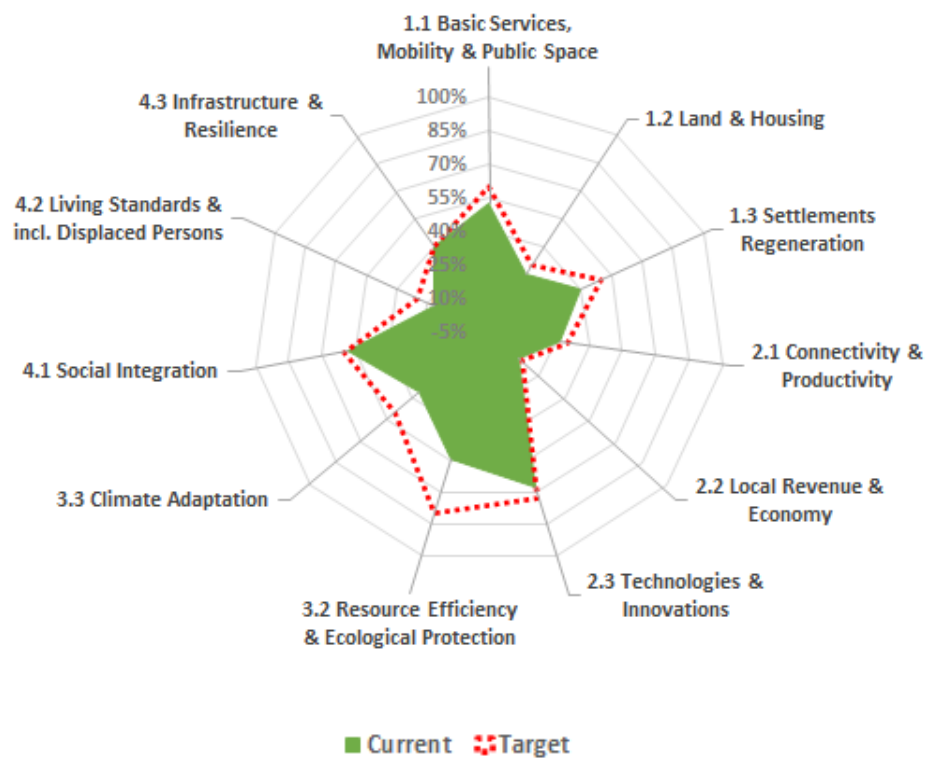


**VI. Inter-relation between SP Outcome 3.1 Reduced Emissions & Air Quality against the others**

**PRC 2020**

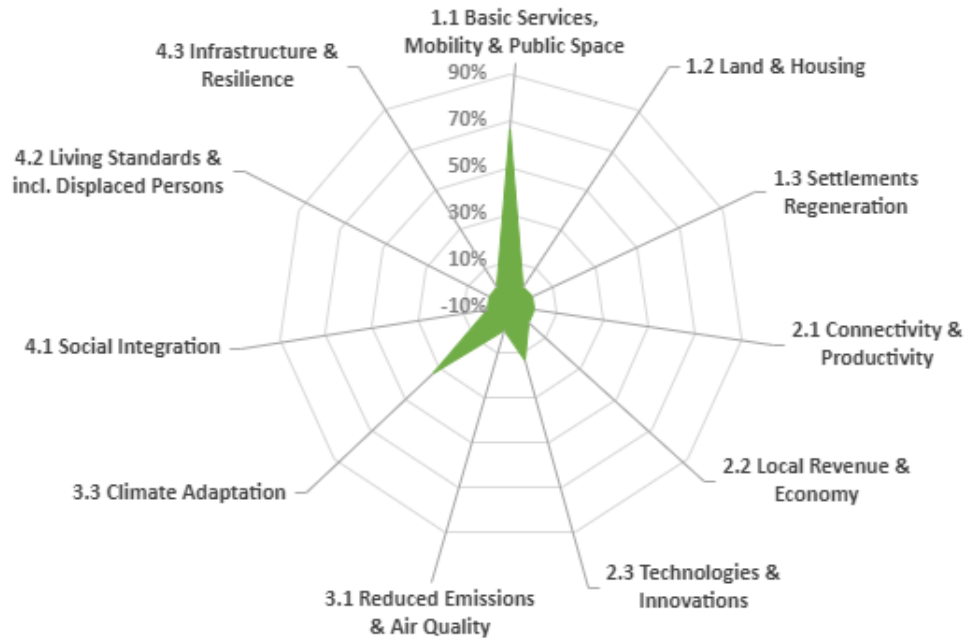


**PRC 2021**

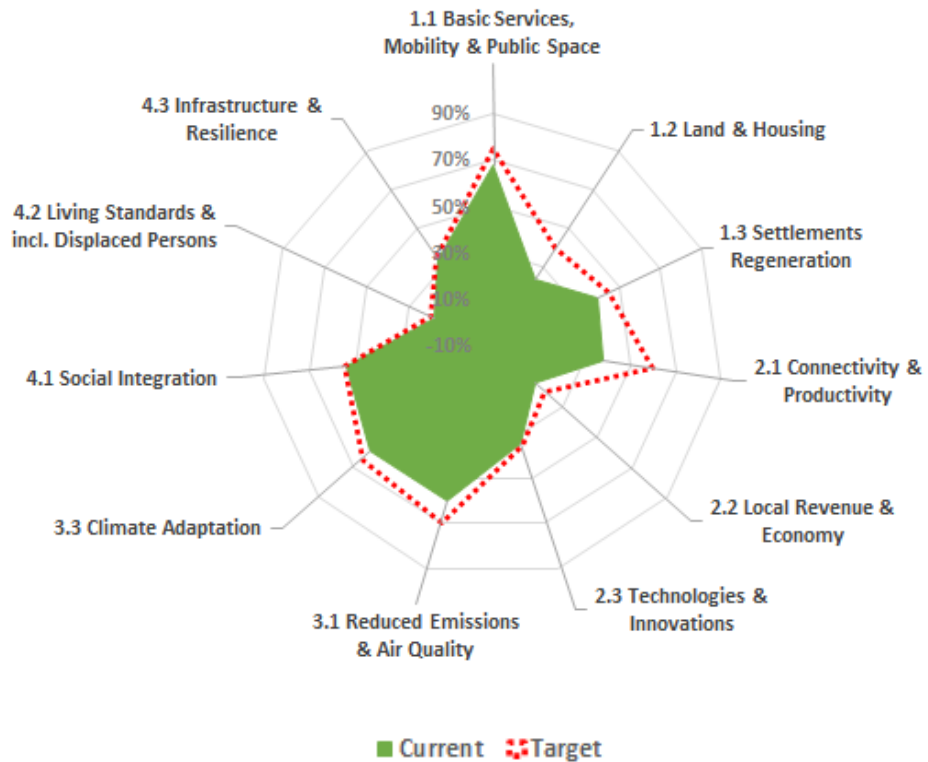


**VII. Inter-relation between SP Outcome 3.2 Resource Efficiency & Ecological Protection against the others**

**PRC 2020**

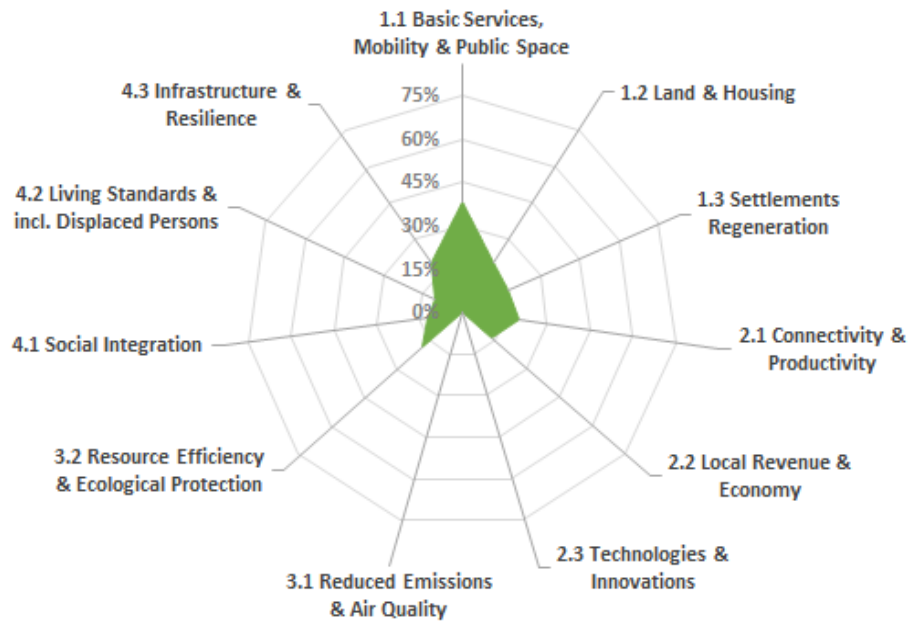


**PRC 2021**

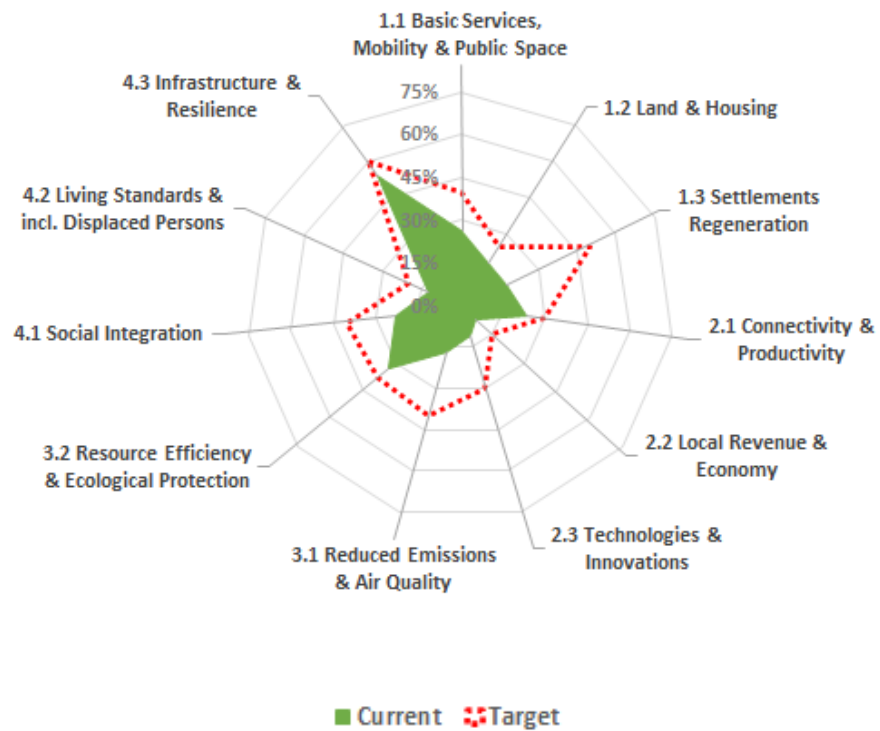


VIII. Inter-relation between SP Outcome 3.3 Climate Adaptation against the others

**PRC 2020**

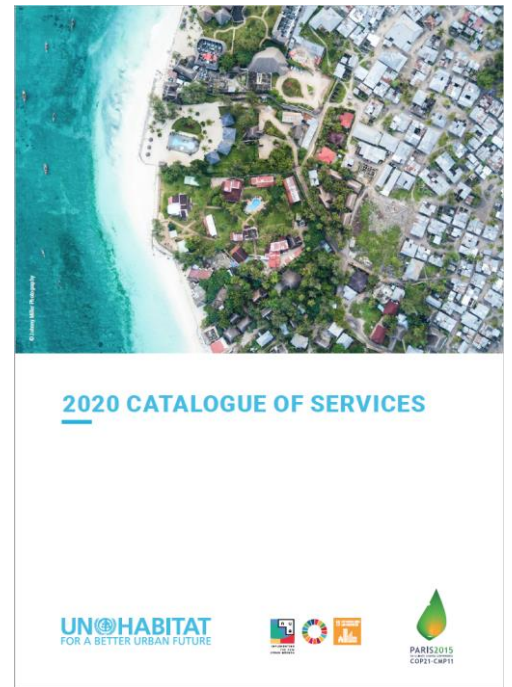


**PRC 2021**



## IX. Unbalance between the normative support and the operational portfolio

Ranking of SP Outcomes UN-Habitat's Catalogue of Services		Ranking of SP Outcomes PRC Projects 2021	
1.1 Basic Services, Mobility & Public Space	High	High	High
1.2 Land & Housing	High	Low	Low
2.1 Connectivity & Productivity	High	Medium	Medium
3.1 Reduced Emissions & Air Quality	Medium	Medium	Medium
1.3 Settlements Regeneration	Medium	Medium	Medium
3.3 Climate Adaptation	Medium	Medium	Medium
4.1 Social Integration	Medium	High	High
4.3 Infrastructure & Resilience	Low	High	High
4.2 Living Standards & Inc. Displaced Persons	Low	High	High
3.2 Resource Efficiency & Ecolog. Protection	Low	Medium	Medium
2.2 Local Revenue & Economy	Low	Low	Low
2.3 Technologies & Innovations	Low	Low	Low



## X. Status of Flagship Programmes

	Impact against outcomes Strategic Plan																				
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	Normative	Operations	Partners	Funding					
FS1	1.1	1.2	1.3				3.1	3.2					Low	Low	Low	Low	Low				
FS2	1.1	1.2	2.1			2.3		3.2				4.3	Medium	Low	High	Medium	Medium				
FS3	1.1	1.2						3.2	3.3			4.3	Medium	Medium	High	Low	Medium				
FS4	1.1	1.2	1.3	2.1						4.1	4.2						Low	High	Medium	Low	Low
FS5	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	Medium	Low	High	Low	Medium				