



供决定

联合国儿童基金会

执行局

2020 年第一届常会

2020 年 2 月 11 日至 13 日

临时议程* 项目 10

对儿基会工作中创新做法的评价

执行摘要**

摘要

今天的世界比以往任何时候变化得都更快，世界上最脆弱的群体面临的挑战也是如此。冲突和流离失所、灾害和气候变化、城市化和疾病爆发变得日益复杂而且相互关联，需要新的战略和方法应对这种形势。人们越来越承认创新促进发展——与新伙伴一起通过新技术探索交付方案的新方法——对实现可持续发展目标和 2030 年可持续发展议程的承诺至关重要。虽然儿基会已将创新作为整体优先事项，但它尚未审查其在多大程度上处于把创新作为战略加以实施(“符合目的”)的最佳位置。

本评价旨在弥补这些知识差距。儿基会利用侧重于组织价值、结构和系统的框架，通过将创新作为战略计划的核心要点，明确表明了其战略意图。总体而言，实际实施工作不足，只有略高于半数的工作人员(55%)同意“我的办公室支持新的想法和创新”。组织文化成为创新的障碍，工作人员报告说，基本上不存在承担风险和接受失败。儿基会的分散性质是创新体制结构的一个重要特点。事实上，儿基会内部许多创新是在正式承认的创新结构以外的地方分散出现的。国家和区域办事处一级的许多人认为，

* E/ICEF/2020/1。

** 评价报告的执行摘要正在以联合国所有官方语言分发。可从儿基会评价办公室网站获得英文版完整报告(见附录)。

说明：本文件全文由儿基会负责处理。



作为创新活动调解人或解读者的中央结构能通过以中间人身份安排与有关专家联系，并通过支持他们的筹资努力，更有效地支持他们。儿基会的系统，包括人力资源、财务管理、方案管理和指导以及知识管理，可以更好地支持和促进创新。目前，缺乏制度化的知识管理和反馈循环限制了组织从成功和失败中学习的能力。评价建议从三方面采取行动：(a)共同的组织愿景和战略；(b)调整组织结构；(c)引入创新组合管理方法。

供执行局审议的决定草案要点载于第六节。

一. 导言

1. 儿基会将创新作为整体优先事项,但这项投资在多大程度上转化为对儿童有意义的、可持续的成果,尚未得到系统分析。儿基会尚未经过评估,以确定其在多大程度上处于把创新作为战略加以实施(“符合目的”)的最佳位置。随着儿基会进入《2018-2021 年战略计划》的第二年,处理这些知识差距已变得迫在眉睫,这也是本次评价的主题。

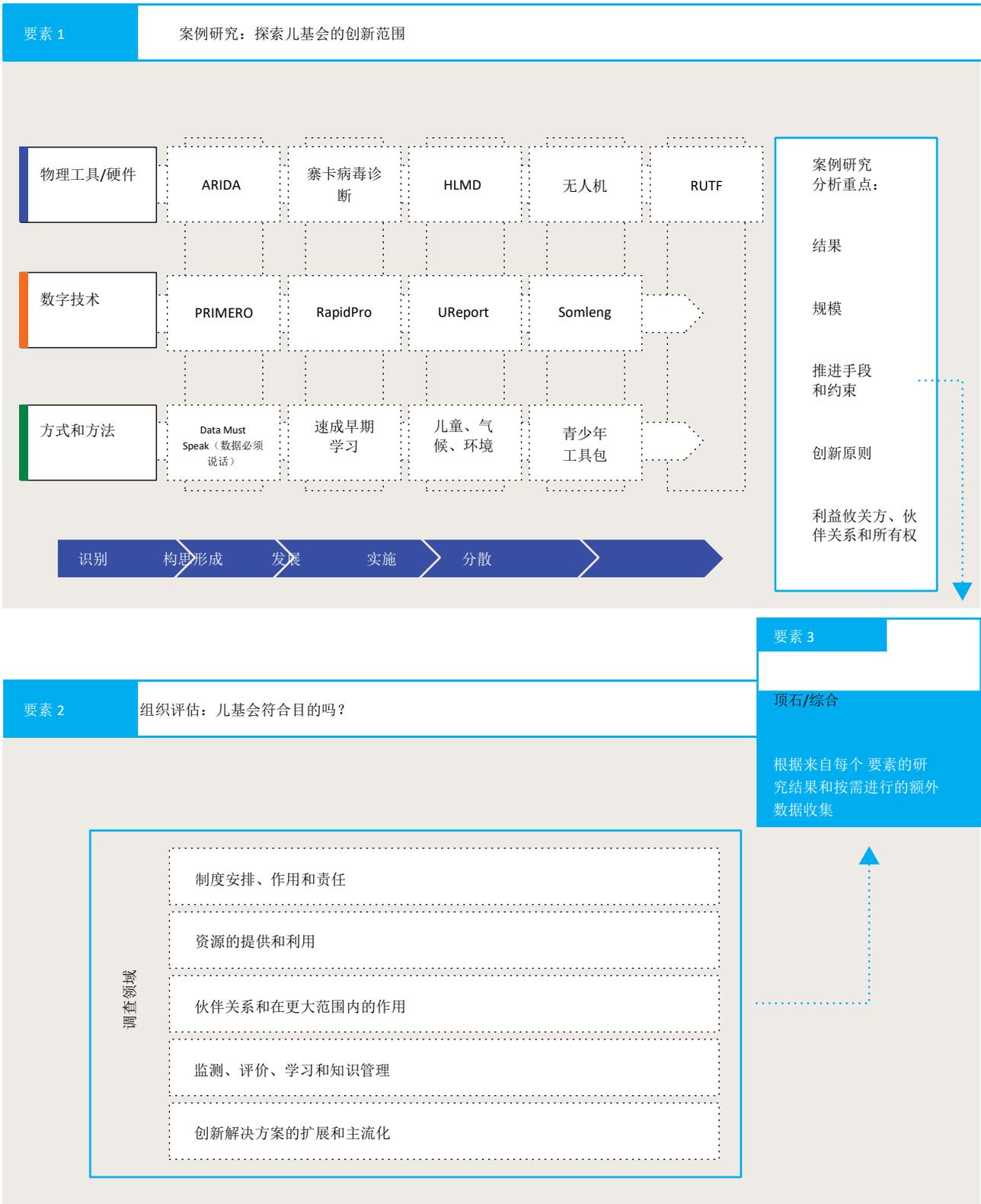
2. 评价的总体目的是为组织的学习和问责制提供重要信息。评价的目标是评估儿基会在多大程度上“符合目的”,以将创新作为实现其 2014-2021 年战略计划中确定的成果和目标的关键战略。它还旨在就创新如何促进组织的目标和目的,以及创新在未来几年如何有助于提高组织响应的效力提供见解。评价相应以回顾性或形成性方式审查创新。

二. 评价方法

3. 通过与主要问题顺序相对应的独立但相互关联的项目进行评价。其中包括创新案例研究、组织评估和融入了学习并得出结论和建议的综合报告。题为“对儿基会工作中创新的评价”是最终评价报告,它涵盖了综合报告。

4. 以这一包含三个部分的设计为基础,两个主要要素(即案例研究和组织评估)中的每一个都旨在以特定方式促进总体综合。组织评估的目的是提供证据,证明儿基会有能力(符合目的)把创新作为实现其先前和当前战略计划所界定的 2014 年至 2021 年成果和目标的重要战略。案例研究的目的是提供证据,证明具体创新是如何从构思形成到形成规模的,并深入考虑支持组织内部创新的多种途径和动态。

图 1
案例研究和组织评估^a



^a 关于具体的物理工具、硬件、数字技术、方式和方法的说明，请参阅表 1(下一页)。

表 1
关于物理工具、硬件、数字技术、方式和方法的说明

速成早期学习	为没有受过学龄前教育的即将进入一年级的儿童提供 150 小时的前书写和前算术速成课程。一年级教师接受教学方法培训，用于教授为期两个月的速成课程。
急性呼吸道感染诊断辅助(ARIDA)	一种帮助卫生保健工作者诊断肺炎的自动呼吸计数装置，可能包括脉搏血氧仪。
青少年表达和创新工具包(青少年工具包)	一套通过教育、儿童保护、青年发展和/或建设和平举措，支持国家方案惠及受冲突和其他危机影响的 10 至 18 岁青少年并使他们参与的指南、工具和用品。
儿童、气候和环境	津巴布韦国家办事处对儿童、气候和环境采取的方法的演变。该办事处是最早将资源用于气候和环境主题的国家办事处之一。
Data Must Speak(数据必须说话)	用于加强问责制的信息反馈系统和工具。利用数据改善学校规划、绩效和学习成果，不让任何一个人掉队。
高度-长度测量装置(HLMD)	适合现场数据收集的精确测量设备，首要目的是推动持续改进的发展，其次是推动从根本上改进的设备的发展。
PRIMERO	旨在帮助合作伙伴安全而有保障地收集、存储、管理和共享数据的开源软件应用程序，以进行与儿童保护相关的事件监测和案例管理。
RapidPro	允许用户轻松构建和扩展移动应用程序的开源软件。它通过短信服务(SMS)和其他通信渠道(例如语音；社交媒体渠道，如 Facebook Messenger、WhatsApp)收集数据，以便实现实时数据收集和与包括受益人和一线工作者在内的目标最终用户进行大众传播。RapidPro 为 U-Report 和 Primero 提供动力。
治疗性即食食品(RUTF)	给营养不良的儿童服用的治疗性高营养食品。
Somleng	一系列开源电话工具，提供高效、低成本的交互式语音响应和 SMS 平台。
U-Report	一套包括短信和社交媒体的通信平台，旨在让年轻人有机会就他们关心的社区问题发表意见，鼓励公民主导的发展，并创造积极的变化。
寨卡病毒诊断	改善寨卡病毒及其他病毒诊断的灵敏的专用诊断工具(即时)，并预先做出购买承诺，以激励业界投资于适当的研究和开发。

5. 评价的预期用户主要是儿基会各级决策者的内部受众。综合报告将作为儿基会评估其创新进展情况和决定未来方向的工具。预计 13 个案例研究将作为儿基会工作人员和包括政府伙伴、联合国其他机构和倡议以及发展与执行伙伴在内的一系列利益攸关方的知识共享工具。

6. 评价涵盖与两个战略计划周期相对应的时期，即 2014-2017 年和 2018-2021 年，并尽可能包括 2018 年的活动。评价对总部和区域和国家办事处的各个组织单位进行回顾，并审议能力不同的国家。

7. 评价范围显示整个儿基会的多种创新类型。使用以下类别帮助建立问题顺序：

(a) “硬”技术，在儿基会内部通常被称为“产品创新”，以取得具体部门的结果，并带有示例，包括预防疾病的诊断工具、紧急避难所或水泵；

(b) 信息和通信技术(ICT)，特别是移动技术，作为信息管理、服务交付、绩效监测、参与和宣传的跨部门推进手段；

(c) 创新方法、方式和过程(“软”技术)，如改变行为的方法或设计思维，从而产生更广泛的方案影响。

8. 组织评估使用了一个框架，其基础是对促进和管理创新周期的组织效力的研究。框架将这些主题分为三大类：价值观、结构和系统。这些专题领域为组织评估的实地工作以及综合报告中的结果提供了结构。通过评价处理的主要问题载于每个主题的下方。

9. *组织价值观*形成工作人员工作方式和影响更广泛的组织文化的集体思维方式，具体参考儿基会的创新活动：

(a) 创新作为儿基会的一项全球战略在何种程度上得到实施？

(b) 其组织文化在多大程度上刺激或激励创新思维？

(c) 儿基会能够在何种程度上接受与贯彻创新解决方案有关的风险？

(d) 其创新方法和举措在何种程度上促进政府和其他实体之间的所有权？

(e) 它们在多大程度上与国家优先事项和议程保持一致？

(f) 本组织的创新方法在多大程度上支持其公平议程(残疾、性别、族裔)？

10. *组织结构*儿基会的体制结构，包括整个组织及其各个部分的工作人员和部门的配置。这些结构影响出现的创新类型，以及创新出现的时间和地点：

(a) 在多大程度上存在支持本组织不同部门创新的正式结构？

(b) 儿基会的分散性质在多大程度上影响其创新工作？在此结构中，创新工作的相对优势和劣势是什么？

(c) 儿基会在其方案内采用创新/使创新主流化的程度？

(d) 在多大程度上为“内部创业者”的新想法创造了空间？

(e) 儿基会如何有效地利用资源促进各办事处、司和各级的创新？

(f) 儿基会与业界和私营部门的接触在多大程度上有利于创新？

(g) 儿基会如何有效地利用各自来源的资源进行创新？

11. *组织系统*支持信息、知识和资源流动的过程和网络，它们支持儿基会的工作。

(a) 是否充分发展了创新技能和专门知识并在整个组织内加以适当分配？

- (b) 儿基会是否有在创新方面提供领导、宣传和技术指导/支助的充足的工作人员能力？如果没有，哪些因素会限制有效的业绩？
- (c) 儿基会的创新工作上是在多大程度上根据高质量的方案规划和设计原则设计和实施的？
- (d) 儿基会的管理做法在多大程度上促进了作为战略的创新的实施？
- (e) 儿基会的管理模式在多大程度上回应了创新的实际需求？
- (f) 儿基会的创新方法是否有效地促进了组织学习，包括来自“失败”的证据？
- (g) 创新产生的学习和见解在多大程度上被用来形成儿基会的方案方法？
- (h) 创新工作的活动、结果和良好做法的记录和共享效果如何？

12. 在案例研究方面，采用混合方法审查具体情况下的创新过程，侧重于关键问题、经验教训、挑战和成功。通过桌面审查、关键知情人访谈以及酌情进行观察和在线调查收集数据。在 13 个案例研究中，有 9 个研究涉及对正在实施研究中的创新的国家的实地访问。组织评估中使用的数据收集方法包括与 25 个国家办事处和所有区域办事处和总部单位的工作人员访谈，以及在线调查和文件审查。

13. 评价总体采用了混合方法，对重点进行了总结(2014-2017 年期间)。评价主要使用定性评价方法，以与在线调查有关的关键知情人访谈为基础。评价还尽可能利用现有的内部信息源，包括全球工作人员调查、与战略计划挂钩的主要业绩指标、办事处计划、年度报告和财务数据。尽可能在来源和方法之间进行三角互证。

三 评价结果

14. 儿基会已明确表明其战略意图，即在 2014-2021 年期间把创新作为实现儿童成果的重要手段。然而，这一战略意图尚未充分用于设定整个组织的道路。正如国家办事处所报告的，本组织把创新作为战略使用仍然相对有限，略多于半数的办事处表示，它们全部或部分实施该战略。此外，最近的全球工作人员调查表明，工作人员中有一种看法认为没有充分鼓励他们进行创新。

15. 虽然儿基会的所有部分都展示出创新文化的元素，但仍存在妨碍这种文化变得更加普及和有效的障碍。当被问及创新面临的障碍时，受访者最常把风险规避称为严重障碍。

16. 在风险考虑方面，资助者对结果的期望占相当大的分量。工作人员尤其暗示在从其所在部门/办事处获得任何重大资源投资之前，他们一般必须“引导”创新想法(即找到资金、测试前提并取得某种程度的成功)。

17. 说明不同国家和区域办事处的工作环境成为一个关键因素。(即与国家政府和其他伙伴的关系的性质以及办事处实施和资助创新的能力)。儿基会与方案国家伙伴合作的经验表明，需要相当重视所有权问题，包括为充分向所有权过渡和维持能力所需的资源和时间进行规划。

18. 儿基会有三个具有明确创新职权的主要结构：供应司创新股；创新办公室和信息和通信技术司，每一个都负有广泛而且逐步发展的创新责任。这些结构在风险评估、项目管理方法和治理结构方面各不相同。工作人员对这些结构的认识及支持创新想法的能力相对较低。评价发现，工作人员对目前的创新活动结构存在一定程度的怀疑和不满。许多工作人员认为，设立名为“创新”的独立办公室是集中化行动。许多受访者认为，创新办公室与外地的需求和优先事项脱节。

19. 儿基会高度分散的性质是体制结构的一个重要特点。与之相一致的是，儿基会内部许多创新是在正式承认的创新结构以外的地方分散出现的。国家办事处完全有能力制定考虑到当地情况并符合国家优先事项的解决方案，并将这些方案纳入国家一级的计划和系统。分散的结构也使想法在层级中的移动变得更加困难，筹资责任主要落在国家一级的工作人员身上。

20. 发现有若干因素导致“项目化”或零敲碎打的组织创新方法，其特征是资金数量少、资金周期短、工作人员流动率高和知识转让不足。副代表在鼓励创新方面起着关键作用。总体而言，工作人员的资历被视为允许他们进行创新的促进因素。

21. 国家和区域办事处的受访者都认为，作为创新活动调解人或解读者的中央单位能通过以中间人身份安排与有关专家联系，并通过支持他们的创新筹资努力，更有效地支持他们。迄今为止，儿基会支持国家办事处进行创新的方法基本上是临时性的。

22. 儿基会在支持创新的发展、试验和主流化方面有着悠久的历史。在总结的案例中，影响成功可能性的因素包括已有的政策或框架；个人和系统最终运作创新的能力；以及拥有有意扩大创新规模的投资者。儿基会将创新纳入主流的经验表明，通过与合作伙伴，特别是和政府合作，引入解决方案并将其纳入主流，有能力在整个周期内实现创新：从关于优先事项的全球一级政策对话，到测试和改进解决方案。

23. 儿基会利用其声誉、市场份额和购买力以及长期供应商关系，在使私营部门伙伴参与支持创新活动方面取得了良好进展。特别优势包括供应司利用目标产品简介来指定需求，并激励潜在供应商进行研发创新。然而，除了一些值得注意的例外，国家办事处在利用与国内私营部门公司之间的创新伙伴关系方面似乎不太成功，对国家办事处、总部和国家委员会各自的作用提出了问题。随着儿基会在创新方面的工作不断发展，正在接触新的伙伴，并建立新的伙伴关系形式。儿基会在着手处理新出现的问题之前可能没有充分做好评估风险的准备，受访者对此表示关切，并要求儿基会在生物识别等优先领域编写指导。

24. 儿基会，尤其是没有正式创新职权的办事处，目前不了解其内部工作人员创新能力的完整情况。其关于创新能力的人员配置模式尚不完全清楚：是寻求将创新技能和活动集中在某些专业团队中，还是使创新成为所有工作人员的主流。为创新目的配置工作人员面临的障碍包括依赖短期顾问、工作人员轮调和更替以及通用职务说明。为了满足方案需要，可能需要各种技能组合。人们认识到加入拥有具有创新技能和“诀窍”的团队成员的好处。

25. 工作人员认为，组织的等级结构会影响其创新方法。值得注意的是，高级工作人员在确定高层关于创新的基调方面发挥着关键作用。

26. 专门负责方案规划和成果管理的中央管理系统很少考虑创新。内部财务管理系统提供的关于创新预算和实际支出的信息有限。因此，儿基会管理层目前无论对个别组织单位还是总体的创新开支都没有清晰而全面的了解。这妨碍了组织规划和监测用于创新的资源以及分析业绩和确定在何处以及如何定位创新资源以产生最佳效果的能力。

27. 关于儿基会创新活动的正确重点，特别是在侧重于需要主流化的现有的、经过实践验证的技术，还是侧重于需要从早期阶段发展的技术之间，该机构内部有不同看法。其他机构依靠组合管理方法来找到这种平衡。在这些问题上缺乏明确的管理层信息导致在创新中发挥作用的不同团队之间的紧张关系，并危及创新活动的效能和效率。

28. 尽管存在各种信息共享论坛，但儿基会仍有余地更加一致地记录、记载和传播与创新有关的经验教训。目前，缺乏这种制度化的知识管理限制了本组织从成功和失败中学习的能力。不愿意在更大范围突出所察觉的失败加剧了这一问题——即使这种做法能提供重要的学习机会，并在今后提高效率。

四. 结论

组织价值

29. 就评价目的而言，“价值观”被定义为塑造组织运作方式的集体思维方式。为了评估儿基会价值观在支持创新方面的作用，评价审查了若干要素，包括：(a) 在多大程度上存在围绕创新的清晰战略以及在多大程度上实施了该战略；(b) 组织文化是否激励创新及其相关风险；(c) 与方案国家合作的方法如何促进政府和其他实体之中的所有权。

30. 关于组织价值观这一主题，评价发现，儿基会通过把创新作为 2014-2021 年战略计划的核心要点明确表明了其战略意图。

31. 然而，有证据表明，儿基会的实际实施总体不足。根据关键业绩指标数据，略多于半数的国家办事处(55%)报告将创新作为实施战略(2017 年)。同样，根据全球工作人员调查(2018 年)的结果，刚刚超过半数(55%)的工作人员同意或强烈同意“我的办公室支持新想法和创新”的说法。

32. 组织文化的某些方面似乎是创新的障碍。根据多个消息来源，工作人员认为基本上不存在承担风险和接受失败。仅有三分之一的在线调查受访者认为鼓励工作人员为了创新而冒险，同样比例的受访者同意他们的国家办事处为讨论和从失败中学习创造了空间。某些受访者指出，捐助者资金的要求是导致对风险接受程度较低的因素。然而，证据的权重表明，一套根深蒂固的管理做法是更大的障碍。

33. 对于管理层对创新的支持程度，他们的意见不一。如果工作人员确实觉得能够进行创新，那么其直接主管的支持立场就成了关键因素。在这些情况下，认为管理者为创新创造了“空间”。在国家一级，代表和副代表的作用是工作人员如何看待创新及其追求创新能力的关键因素。

34. 一个障碍是，工作人员仍必须完成与筹资、征聘和采购有关的耗时程序。虽然这些过程可能与传统伙伴(即职能部委)合作，但它们并不适合让私营部门参与，因为私营部门可能需要更灵活的程序。此外，创新工作常被视为“额外的东西”，与常规方案拟订并行进行。

35. 取得进展的另一个重大障碍是工作人员对创新的理解不同。在某种程度上，这种有限的共识集中在技术在组织创新工作中所起的作用上。许多受访者认为，儿基会过于注重技术，尤其是数字技术，把它作为创新的代表，以至于损害了其可能的方法，如产品创新和方案拟订办法。

36. 儿基会能够以更加系统的方式说明不同国家和区域办事处的工作环境。必须了解儿基会作为其中的行动者的创新生态系统，应当支持工作人员在创新生态系统内开展评估和运作，并配备所需的人员、过程和资源。

37. 儿基会与方案国家伙伴合作的经验表明，需要相当重视所有权问题，包括规划实现这一目标所需的必要步骤、资源和时间。同样，规划应审查和说明全面实施创新所需的系统能力，包括如何加强这些能力以及实现这一目标所需的持续时间和资源。

组织结构

38. 就评价而言，“结构”是指儿基会的体制结构，包括其物理足迹、治理和行政以及整个组织工作人员和部门的正式和非正式配置。这些结构影响出现的创新类型，以及创新出现的时间和地点。数据收集涉及具有创新职权的办事处和单位(即创新办公室；信息和通信技术司；供应司创新股)以及促进和支持各级创新的更广泛的结构。重点是内部结构；面向外部的安排(如伙伴关系)被有限度地包括在内。

39. 在评价所涉期间，具有创新职权的三个单位(创新办公室、信息和通信技术司、供应司创新股)发生了相当大的变化。进入 2018-2021 年期间，这些单位的战略和办公室管理计划显示出对风险管理和治理等问题的不同处理方法，以及根据《战略计划》和新的优先事项(即信息和通信技术战略和供应司的产品和市场战略)所做的方向上的转变。随着这些变化的出现，必须澄清和传达这些单位的新作用，以及它们如何与其他具有正式创新职权的部门相联系。

40. 总体而言,工作人员对这些结构及其支持创新想法的能力的认识程度相对较低。此外,调查结果显示,需要更多的投资将这些结构的创新工作转化为可扩展的方案。
41. 虽然创新办公室因其“跳出固有思维模式”的能力受到积极评价,但受访者认为,其做法缺乏透明度,而且似乎与实地的优先事项不一致。一些受访者显然期望最近设立的办事处能帮助他们规划潜在的捐助者和伙伴的关系(包括私人 and 营利关系),并就国家方案内的创新工作向他们提供建议。
42. 也许儿基会高度分散的性质是创新体制结构最重要的特点。与之相一致的是,儿基会内部许多创新是在正式承认的创新结构以外的地方分散出现的。近年来,分散的结构通过各种方式既使创新活动受益,又阻碍了创新活动。分散结构的重要益处包括与国家行为者之间的强有力的伙伴关系、了解国内情况和了解利益攸关方的需求。一般来说,儿基会国家办事处最适合制定考虑到当地情况的问题解决方案,使解决方案符合国家优先事项,并将其纳入国家一级的计划和系统。
43. 然而,这种结构也使想法在层级中的移动变得更加困难,筹资责任更多地落在国家一级的工作人员身上。这些因素可能导致“项目化”或零敲碎打的组织创新方法,其特征是资金数量少、资金周期短、工作人员流动率高和知识转让不足。国家办事处工作人员培育了一项创新,并展示了其效能,但却没有资金扩大其规模,这尤其令他们沮丧。
44. 许多与会者认识到,对国家办事处的支助不能遵循一刀切的模式,需要根据对需求的评估,采取不同的解决方案。副代表的作用在鼓励创新、跨部门工作和将新的工作方式纳入方案方面尤为关键。
45. 国家和区域办事处的工作人员受访者都认为,中央单位能通过作为创新活动调解人或解读人,通过以中间人身份安排与有关专家联系,并通过支持他们的创新筹资努力,更有效地支持他们。
46. 儿基会在支持创新的发展、试验和主流化方面有着悠久的历史。在所研究的案例中,对组织支持将创新纳入主流有强烈影响的生态系统因素包括存在的政策或框架、最终实施创新的个人和系统的能力,以及拥有一个欲扩大创新规模的投资者。
47. 随着儿基会在创新方面的工作不断发展和迎接新的挑战,新的伙伴将变得重要。正在利用新的伙伴关系形式与私营部门接触,例如通过共享优先事项的价值伙伴关系。儿基会(本例中为国家办事处)在进入数据隐私或自我主权身份领域之前,可能没有充分做好评估风险的准备,受访者对此表示关切。
48. 2014-2017年期间,创新架构发生了一些变化。然而,许多工作人员对目前的组织结构感到不满,渴望在儿基会内部进行结构改革,以解决许多通过评价查明的问题。为此,在评价的最后阶段,拟订了供本组织考虑的关于结构的备选方案。下文将讨论这些建议。

组织系统

49. 就本评价而言，“组织系统”的定义是支持信息、知识和资源流动的过程和网络，这些过程和网络支持儿基会的工作，包括创新工作。这些系统既涉及与人力资源有关的方面，例如人员配置能力/能力和管理系统和做法，也包括知识管理和获得、利用和管理与创新有关的资金的系统。在某些方面，这一主题被证明是最难以评估的，因为许多现有的信息系统无法有意义地分解到具体战略一级，例如创新。

50. 儿基会对它努力贯彻的关于创新能力的人员配置模式尚不完全清楚：是寻求将创新技能和活动集中在某些专业团队中，还是使创新成为所有工作人员的主流。受访者承认拥有具有创新技能和“诀窍”的团队成员的好处。有人提到若干技能组合，这些技能组合将更好地促进儿基会内部的创新，其中一些技能组合可在现有工作人员中得到加强。然而，迄今为止，创新工作一直严重依赖通过短期协议工作的外部顾问。围绕这些技能的“内包”与外包的问题尚未得到解决。

51. 在 2014-2017 年期间，对待创新的方式与对待其他既定实施战略(即列入开支编码、关键绩效指标、年度报告模板)的方式相似。然而，围绕它们和其他方案规划和成果管理系统(即国家方案文件、年度报告)的指导很少考虑到创新。这种对工作人员的有限指导降低了即便是最有效的管理做法能够嵌入创新行为和方法，从而支持创新活动的程度。

52. 在评价的实地工作中反复出现的一点是，本组织的分级管理风格被认为影响其创新方法。值得注意的是，各组织单位的高级工作人员(特别是代表、副代表和主任)在从高层为创新定调方面发挥了关键作用。儿基会大多数工作人员认为，关于他们在创新中的作用没有明确信息，这一事实证实这些问题尚未得到充分解决。使这种情况愈发复杂的是缺乏对矩阵式管理方法的重视，这有可能减少障碍和等级森严的决策结构的流行。

53. 关于儿基会创新活动的正确重点，特别是在侧重于需要扩大的现有的、经过实践验证的技术，还是侧重于需要从早期阶段发展的技术之间，存在不同看法。其他机构使用组合管理方法，把它作为找到这种平衡的工具。采用组合管理办法可帮助儿基会确保其资源很好地与其战略优先事项、比较优势和独特定位保持一致。

54. 尽管存在各种信息共享论坛，但儿基会仍有余地更加一致地记录、记载和传播与创新有关的经验教训。目前，缺乏这种制度化的知识管理和反馈循环限制了组织从成功和失败中学习的能力。不愿意在更大范围突出所察觉的失败加剧了这一问题，即使这种做法能提供重要的学习机会，并在今后提高效力。结构化的文件过程，例如供应司创新股创新审查委员会所使用的文件过程，应作为良好做法加以审查。

55. 小组发现，在作出资源决定时，儿基会财务管理系统提供的关于创新预算和实际支出的信息有限。现有最佳数据显示，2014 年至 2017 年间，创新开支增加了两倍，从 1400 万美元增至 4400 万美元。然而，支撑这些数字的系统不允许儿

基金会管理层轻易获得全面、前瞻性的创新预算或全面的回顾性财务分析。因此，管理层无法轻易获得组织内部创新开支的清晰的整体概况，更不用说关于特定办事处或单位的创新预算的强健性(或其他方面)的看法了。

56. 儿基会有能力为创新提供和利用大量资金，并正在通过几种重要方法开展工作，以利用外部资源进行创新，使儿童受益。这些合作正在呈现出不同的新形式，包括发展共享优先事项的价值伙伴关系；与业界就产品进行协商；和塑造市场。应密切监测这些事态发展，以便对各种办法进行微调。

57. 尽管有这些努力，但找到创新资金显然存在障碍。儿基会大多数工作人员认为，创新资源不足，为此目的获得资金的过程不够明确。

表 2
评价性评估的组成部分

评价性评估	
组织价值	<ul style="list-style-type: none"> - 围绕创新以及战略实施程度的清晰战略 - 组织文化激励创新，并辅之以风险偏好 - 与国家背景和优先事项保持一致并促进所有权
组织结构	<ul style="list-style-type: none"> - 儿基会的体制结构，包括其支持或促进创新的物理足迹、治理和行政 - 整个组织的工作人员和部门的正式和非正式配置影响创新的实施 - 在组织内部将创新主流化的“模式” - 儿基会的分散性质和创新工作的相对优势和弱点 - 在各办公室、部门和层级把资源用于创新 - 与行业和私营部门的接触有利于创新
组织系统	<ul style="list-style-type: none"> - 人力资源相关方面，如人员配置能力/能力、支持或促成创新的管理系统和做法 - 规划和方案拟订、预算编制、监测和知识管理的程序和系统

五. 建议

建议领域 1: 制定共同的战略构想和战略方法，直接解决当前方法中的基本限制，并推动整个组织的决策。

58. 应赞扬儿基会明确表明把创新作为实现儿童成果的手段意图。然而，它可以通过在共同了解优先挑战的基础上，建立战略构想和战略方针，并为整个组织的决策提供信息，从而实现更大的组织粘性，产生更大的影响。儿基会的战略构想和战略方法必须包括关于人道主义环境中创新的考虑和原则。

59. 这种方法需要通过发展整个儿基会在以下问题上的立场，直接解决创新面临的主要障碍和困难：

- (a) 缺乏风险偏好是创新的主要障碍；
- (b) 组织的不同部分如何促进创新；

(c) 承诺在专门的创新单位内提高治理/监督和决策作用的透明度；

(d) 应根据本组织各部分已经采用的良好做法，对标准化办法和过程加以调整，以便更广泛地使用；

(e) 明确对工作人员的中长期要求，使实施创新成为核心战略；

(f) 更加关注学习和吸收，并对此投资。

建议领域 2：采取行动进行必要的结构改革，以推进作为实现儿童成果手段的创新。

60. 2014-2017 年期间，创新架构发生了许多变化。然而，许多工作人员对目前的组织结构感到不满，似乎愿意在儿基会内部进行结构改革，以解决通过评价查明的许多问题。为此，在评价的最后阶段，拟订了供本组织考虑的备选方案。这些备选方案产生的主要要素包括：

61. 作为任何结构调整的一部分，儿基会应平衡其集中和分散的结构及各自的优势和作用。儿基会的分散结构具有独特优势，而且在中央一级具有强大的集体能力。需要充分注意地方一级的想法、项目和产品，以便确定优先顺序并考虑如何扩大规模。同时，需要强大的中央单位，通过从各种环境中的失败和成功中学习，并努力实现系统化和可复制的方法，来利用整个组织的力量。

62. 为了提供明确的战略构想和管理广泛的创新组合，需要副执行主任一级的高级管理人员监督本组织议程的各个方面。该员额将直接负责创新组合的各个方面，特别是新的创新辅助服务小组，并担任整个儿基会创新能力和资源矩阵管理的协调员。该员额还将负责与内部系统(如预算编制、征聘)的管理人员密切合作，为创新目的开发必要的适应办法。

63. 还应设立创新辅助服务小组，负责组合管理和确定优先顺序，以及开发和提供框架、工具和过程、监测、评价、知识共享、学习和反馈。这些小组将支持国家办事处开展一系列活动，例如确定和吸引新的和/或不熟悉的伙伴(例如当地电信公司)、伙伴关系安排(例如共享价值伙伴关系、创新融资)、系统问题和供资机会(例如，确定创新过程不同类型和阶段的资金来源和备选方案)。

64. 目前，具有创新职权的现有单位的作用和责任不明确，而且可能出现重叠。因此，作为建议的结构改革的一部分，数字化创新的领导应设在信息和通信技术司，该部门还应将目前正在开展数字化创新工作的总部各部门集合起来。应采取适当措施减轻这项建议对该司其他核心职能的任何不利影响。

65. 国家办事处，特别是大中型方案以及区域办事处都需要专门从事创新的工作人员。一般而言，区域技术促进发展专家发挥的作用得到广泛承认和赞赏，并成为榜样。创新工作人员最好由副代表领导，以确保方案相关性和跨部门参与。这种支助没有一刀切的模式，应当根据具体的国家和国家办事处变量来量身定制所作努力。儿基会还应确保充分了解正在出现创新的生态系统，并应获得所有权，预测规模、移交和退出的要求。

建议领域 3：利用创新的组合管理方法

66. 儿基会尚未澄清其独特结构和资源如何以最佳方式用于创新和规模：是侧重于需要扩大的现有、经过试验和测试的技术，还是强调需要从早期阶段发展的技术。儿基会应采用组合管理办法，以确保其资源与其战略优先事项、相对优势和可接受的风险水平充分保持一致。这种方法应有助于减轻或克服“项目化”或零敲碎打的组织创新方法，资金数量少、资金周期短、工作人员流动率高和知识转让不足在它们中很常见。应采用组合方法对用于创新举措的时间和资源进行权衡。组合管理应通过在整个组织中确定谁在创新中做什么、使用哪些资源以及衡量哪些结果为决策提供信息。

六. 决定草案

执行局

注意到在 2020 年第一届常会向执行局提交的下列文件：对儿基会工作中创新的评价，其执行摘要(E/ICEF/2020/3)及管理层对它的回复(E/ICEF/2020/4)。

附件

对儿基会工作中创新的评价

由于篇幅有限，题为“对儿基会工作中创新的评价”的评价报告未载于本附件。可从儿基会评价办公室网站获得报告：

https://www.unicef.org/evaldatabase/index_61171.html
