



2018 年第一届常会

2018 年 1 月 22 日至 26 日，纽约

临时议程项目 7

UNFPA — 评价

联合国人口基金

对 UNFPA 创新举措的形成性评价

摘要

此次评价的目的是对 UNFPA 创新举措进行基于证据的、咨询式的形成性评价。目标是为创新举措第一阶段的实施和第二阶段的设计以及 2018-2021 年战略计划的制定提供信息。

评价的主要目标用户是 UNFPA 执行局成员，全球、区域和国家层级的高级管理人员和工作人员，其他实施创新举措的联合国组织以及归属于创新领域的利益相关方。

目录

I. UNFPA 创新举措的背景	3
II. 评价的目标	3
III. 评价方法	4
IV. 评价的主要结论	4
V. 建议	8

I. UNFPA 创新举措的背景

1. UNFPA 2014-2017 年战略计划首先提出了机构创新办法。该计划强调，需要发展“尝试新的想法、失败、吸取教训、再次尝试的强有力文化”，并通过建立机会基金对其提供支持。UNFPA 宣布“创新和创造力”为 2014 年机构优先项目，目的是鼓励创造和奖励创新的行动。UNFPA 于 2015 年 5 月进一步核准了“联合国开放式创新原则”并成为联合国创新网络 (UNIN) 的成员，UNIN 是由联合国一些组织的创新工作人员组成的非正式工作组。

2. 2014 年启动的创新举措与 UNFPA 创新概念文件的起草构成了本组织创新举措的制度框架。随后成立了关于创新的司际工作组 (IDWG)，以审查和发展关于如何在 UNFPA 内部促进和管理创新的想法。2015 年，该 IDWG 编制了“2015-2017 年 UNFPA 创新最新展望”，指导创新举措向更系统的创新之路过渡。

3. 作为创新举措的主要实施机制，创新基金采用了双流并进的方法。第一个是通过定期提案征集，测试来自国家、区域和总部团队的创新项目。第二个是在整个 UNFPA 内部倡导创新文化，并支持国家办事处和总部业务部门主办创新日活动、开发内部和外部沟通平台、开展网络活动和建立伙伴关系。

II. 评价的目标

4. 此次评价的目的是对 UNFPA 创新举措进行基于证据的、咨询式和参与式的形成性评价。目标是向经理提供关于创新举措的第一阶段实施和第二阶段设计的学习建议；改进方案设计、流程和系统；并通报 2018-2021 年战略计划和 UNFPA 创新战略的进展。

5. 这是 UNFPA 进行的第一次形成性评价，是创新性评价方法的一次重要试点。形成性评价既可以在方案发展过程中进行，也可以在实施的早期阶段进行，重点是理解干预的作用，侧重于过程和学习，而非对总体成就进行判断。因此，评价工作对制度背景作出响应，允许实时向方案工作人员进行反馈，并促进对决策需求的持续调整。UNFPA 在其战略阶段对于确定创新在应对紧迫的发展问题上的新作用进行了此类评价。

6. 该评价涵盖了 UNFPA 外地办事处和总部业务部门。评价的主要重点是作为创新举措的主要筹资机制的创新基金。评价的范围包括创新基金的业绩、基金与创新举措之间的联系，以及该举措与 UNFPA 其他创新活动之间的联系。其他联合国组织的创新之路及其实施做法已被纳入一项关于 10 个组织的创新状况的比较研究，这是联合国系统内开展的第一项比较研究，用于为 UNFPA 提供分析信息。

7. UNFPA 创新基金秘书处要求进行独立的形成性评价，并由评价办公室委托和管理。该评价于 2016 年 6 月至 2017 年 8 月由外部评价小组进行，咨商小组积极参与。

III. 评价方法

8. 该方法是多种方法的混合，结合定性和定量数据以及分析方法。该评价由评价咨商小组和创新 IDWG 成员共同计划和设计，以使用情况为中心，旨在确保实时建议为正在进行的决策提供信息。该方法大量使用了比较分析，将 UNFPA 与其他联合国组织以及不同程度地参与创新基金的各项 UNFPA 办事处进行了系统的对比。

9. 数据收集方法包括文件和文献审查、对关键被调查者的半结构化个人访谈、面对面小组讨论和在线小组磋商、针对创新基金非申请人的在线调查，以及在内罗毕 UNFPA 东部和南部非洲创新研讨会期间采用的参与者观察技术。评价过程中直接与 72 个 UNFPA 外地办事处（全球共 121 个）进行了互动，并以访谈方式总共咨询了 238 人。数据分析方法包括定性和定量方法及特色内容分析、比较分析、描述性统计、推论统计和内隐变革理论的重构。

10. 为了保证质量，评价团队使用了三角测量法及内部和外部验证机制。用于确保可靠性的三角测量法包括交叉检查来源不同的证据，并交叉检查应用不同数据分析方法取得的结果。内部验证通过评价小组成员之间以及该小组与 UNFPA 评价办公室之间的内部修正进行。外部验证包括展示和讨论在东部和南部非洲创新研讨会以及 UNFPA 总部与评价咨商小组和创新 IDWG 进行的工作会议上所作讨论总结的初步结果。

11. 与 UNFPA 的任何机构评价相同，此评价遵守了联合国评价小组关于以下方面的评价规范和标准：是否符合国际通用原则、目标和目的，效用、信誉、独立性、公正性、道德、透明度、人权和性别平等、国家评价能力以及专业化。

IV. 评价的主要结论

12. **结论 1：创新举措和创新基金是 UNFPA 定位创新和推动创新的主要贡献者。** 创新举措和创新基金通过提高认识和启动培育创新文化的过程，为推动 UNFPA 的创新作出了重大贡献。创新基金激发了 UNFPA 内部的创新动力和激情，创造了新的创新空间，促进了创新的新进展，并发散了工作人员的思维。55% 的 UNFPA 外地办事处向创新基金提交了提案，在不到两年的时间内，从第一次提案征集到最后一次提案征集期间，申请数量增加了四倍。此外，它通过为青少年和妇女提供实现改变的机会，帮助工作人员切实地根据组织的职责进行重新联系和调整。

13. 创新基金在国家、区域和总部层面为组织带来了创新精神。它还帮助提高了 UNFPA 机构议程中的创新性，并使工作人员和外部参与者产生在组织中坚定迈向创新的信念。创新基金使组织内部认识到，未来 UNFPA 的相关性和成功取决于勇于创新。

14. 此外，创新基金成立的初衷是为 UNFPA 尝试创新方法建立一个灵活的机制。创新基金通过推动探索性过程，为 UNFPA 创新之路创造有意义的制度性学习，实现了此初衷。

15. **结论 2：创新基金的表现有好有坏，为发展培育创新的文化贡献了微薄之力，同时在提供有前景的创新解决方案方面付出了努力。**创新基金的三重目标是：发展培育创新的文化、通过改善业务流程提高组织的效率和效能以及制定灵活和创新的解决方案来应对新的发展挑战。其主要目标是培育创新文化，这是 UNFPA 创新方法与联合国其他组织相比的独特之处。

16. 创新基金制造的创新发展势头包括在接受新的方法和想法方面的切实进展。但是，对承担和承受风险、接受和吸收失败以及从成功和成败中学习经验教训方面的作用较小。其解释因素包括创新基金的项目步骤、公开征集提案，以及监督和评价系统不够完善。其他解释因素无关创新基金，与将难以处理失败和规避风险作为制约联合国系统和国际开发部门创新的因素有关。

17. 创新基金设法提供了大有作为的创新解决方案，其中一些已经对妇女和青年产生了切实的影响，如坦桑尼亚和埃塞俄比亚的便携式移动学习系统、在叙利亚引入动员年轻人社会凝聚力的方法以及南非的移动健康平台 iloveLive.mobi。

18. **结论 3：创新举措帮助促进了组织的创新工作。但是，有些尝试尚未成为 UNFPA 创新的机构愿景。**一直以来，创新举措的范围比创新基金更为广泛。但实际上，创新举措的实施大多与创新基金支持的项目一致。

19. 机构从注重资助单个项目转向促进创新的整体机构战略的尝试尚未取得足够的成效。其阻碍因素包括缺乏对 IDWG 之外的“2015-2017 年 UNFPA 创新最新愿景”、IDWG 运营模式、在实施 2016 年创新举措工作计划上进展缓慢等方面的认识，以及业务部门之间缺乏共同的创新愿景。

20. 需要针对创新模式做出关键的运营决策，如创新实验室的适当性、创新基金的业务范围以及加速模式发展的方法。如果没有一个明确的、全组织共同创新战略愿景来指导这个过程，将很难作出这些决策。

21. **结论 4：虽然创新基金激发了创新的热情和动力，但与工作人员激励和政策相关的一系列阻碍因素妨碍了进一步迈向创新文化的步伐。** UNFPA 工作人员认为，这些障碍大多与激励措施有关。主要障碍有：创新工作的时间不足；创新被视为一项额外的附带任务；工作人员创新技能和能力不足；（外地办事处和业务部门的）高级管理层的认同不足；目前没有关于创新的报告要求。另一个反复出现的障碍在于，在这些额外的努力通常未得到经理和主管认同的情况下，难以承担风险和接受失败。

22. 阻碍进一步培育创新文化的障碍大多与工作人员激励措施、有利于创新的政策以及构成支持 UNFPA 创新的环境的要素有关。指定和未指定到创新基金的办事处之间通过评价确定的障碍类似，且这些障碍在所有区域出现，无论其是否参与创新基金。

23. 高级管理层的认同不足以及缺乏报告要求与创新在 2014-2017 年战略计划中发挥的作用有限有关。在该计划中，创新仅作为组织效率和效能下成果 3 中的三大要素（“通过创新、合作伙伴和沟通增强适应性”）之一特别提出，此外有两次明确提到需要创建创新文化。创新仍然是战略计划结果中的一个外围因素，这一事实表明，相对于在实现常规方案中的其他相互抵触的优先事项和压力而言，没有必要将创新视为优先事项。

24. **结论 5：创新举措和创新基金与组织内其他部门的联系不足。这种联系不足出现在为促进创新环境发挥作用的业务部门，以及未得到创新基金支持的其他创新活动中。** 创新举措和创新基金与在制定有利于创新的政策和程序从而为 UNFPA 创新营造有利环境方面发挥作用的业务部门之间仍然缺乏联系。因此，本应在创新方面发挥积极作用的内部有利环境并未达到效果。

25. 这种联系不足还影响到创新举措和创新基金与 UNFPA 的其他创新活动之间的联系，具体体现为总部和外地层级之间的互动有限。除了东部和南部非洲地区之外，其他区域创新网络在此方面未发挥作用，该地区创新基金、区域创新网络和创新加速器 (iAccelerator) 之间的协调程度越来越高。这种分散式的创新方式不利于协同效应最大化和组织学习。

26. **结论 6：目前创新举措在人力资源方面的方法存在问题。** 在全心致力于创新的工作人员人数有限的情况下，创新基金的成就相当可观。工作人员的限制阻碍了促进 UNFPA 创新的可持续模式的发展。总体而言，有限的人力资源和创新工作之间的不匹配是机构的优先事项。UNFPA 未设置创新部门，与联合国其他组织相比，UNFPA 的创新人员配置水平较低，即使在创新方面处于相似发展阶段的组织相比亦是如此。

27. UNFPA 的创新方式依赖于志愿者模式，该模式植根于国家办事处的创新协调人和全球级 IDWG。志愿者模式的基本原理一致，同时遵循良好做法；问题在于该模式的实际应用。职位描述中未体现协调人的工作，这些工作往往不被承认和认可。此外，IDWG 成员把努力放在了耗时的运营任务上（例如提案筛选和实施监督），使其成为实际操作者而非创新倡导者和推动者。因此，在全心致力于创新的工作人员人数有限的情况下，创新基金的成就已相当可观。但是，人力资源配置不足对创新工作构成了战略风险。

28. **结论 7：以创新为重心的合作伙伴关系的作用小于预期，对 UNFPA 的创新之路产生影响。**以创新为重心的合作伙伴关系，特别是与私营部门的伙伴关系，是所追求的机构创新方法的明确目标。但是，包括创新基金在内的创新举措，其特点是与执行伙伴建立了传统的合作伙伴关系。由创新基金支持的一些项目已经与私营部门建立伙伴关系，但有些项目例外。与国家、区域和总部层面的创新生态系统参与者之间的联系一直不紧密。以创新为重心的合作伙伴关系发挥的作用不大，其因素包括追求非传统伙伴关系的激励机制不足、发展伙伴关系的时间不足、提交提案的时间周期较短以及更偏向于内部众包。

29. 创新基金秘书处在促进 UNFPA 与其他联合国组织之间的联系方面做出了切实努力。目前已开展了一些以活动为基础的偶发性联系工作。联系网络已转变为以活动为基础的偶发性联系，例如 UNFPA 参加联合国数据创新实验室研讨会。但是，尚未出现以创新基金、实验室、加速器和创新 M&E 系统等重大技术领域为重点的长期伙伴关系。这阻碍了捐助方为联合国各组织的类似方案（创新基金、实验室、加速器）提供资助的经济范围。UNIN 彼此沟通合作的潜力尚未得到开发。

30. **结论 8：经证实，目前对于创新项目的监测和评价机制仍然不足，这是造成学习积累限制、采用快速失败方法的局限性以及在建设 UNFPA 创新品牌方面进展有限的最终原因之一。**创新基金支持的项目采用的 M&E 机制遵循了与常规项目所用机制相同的逻辑；这些机制基于以预期产出为重点的逻辑框架、侧重于进展报告的数据要求（如投入、活动和产出报告）以及仅在干预结束时收集的成果数据。

31. 然而，测试创新解决方案过程中的学习也与意料之外的产出和成果有关。要确定创新项目是否失败，需要成果层面的实时数据。同样地，创新方面的品牌建设取决于展示结果，这需要来自尚未到位的、基于成果的 M&E 系统的数据驱动型成功案例。决策规模的扩大需要对什么有效、方式、原因、目的及何种情况下扩大进行评价性评估。这意味着需使用超越传统监测和报告的评价工具。基于结果的实时监测和评价系统是一项重要的投资，因为业绩、学习和品牌建设均依赖于此。但是，这些投资尚未在创新基金范围内进行。

V. 建议

32. **建议 1: UNFPA 应作出重要的战略决策，为其机构创新方法奠定框架基础。** UNFPA 应优先制定一系列战略决策，以便为其机构创新方法确定框架，并使其战略明确，重点突出。这些关键决策包括确定如下内容：(a) 应优先考虑和关注的具体创新领域；(b) 如何在组织内部定位创新；(c) UNFPA 希望在创新生态系统内（任务领域中）达到何种定位；(d) UNFPA 应重点关注何种形式的创新（如产品、服务、流程）以及如何关注；(e) UNFPA 想要支持（以及如何支持）哪些创新阶段（构想、测试、扩大规模）。

33. UNFPA 应调整创新模式，并以双重考虑来处理这些关键决策。首先，考虑该组织的具体特点：与其他联合国组织相比，规模相对较小、任务复杂且资金有限。其次，通过考察 UNFPA 作为一个组织的比较优势和长处来评估 UNFPA 已被证实的优点。UNFPA 可以利用这些考虑因素找到其在创新生态系统中的定位，以解决 UNFPA 决定予以创新的核心问题。

34. 首先要考虑的是，确定应该在哪些具体领域中优先考虑和关注创新。此战略决策应回答以下问题：UNFPA 创新的目的是什么？这个问题涉及到为什么要创新和使用创新。它还应该回答一个问题：应在哪些领域（主题、业务）重点关注创新？此问题将决定创新的范围。考虑作为重点的领域应能对此问题作出响应：UNFPA 在哪些问题上需要创新解决方案？这将指向工作成果停滞不前或逆转的领域，迄今为止尚未照常运作的领域，或者在完成任务过程中遭受挫折的领域（成功率低于预期的领域）。与联合国其他组织的比较分析表明，创新议程倾向于围绕一个特定问题。创新的重点越清晰明了，建立有重大作用的创新型解决方案的机会就越大。UNFPA 应确定希望重点关注创新的核心问题，摆脱创新举措第一阶段所采取的 360 度全方位创新方针。

35. 第二个考虑因素是，确定如何在组织内部定位创新：在确定创新在 UNFPA 内部的定位时，建议区分三个领域：创新性影响解决方案方面的创新（解决任务领域的挑战）；创新性组织流程和政策（系统）方面的创新，这指的是业务流程的改进；以及文化方面的创新，即员工的创新性工作方式（员工心态）。不同的领域需要不同的支持类型，并对不同的驱动因素做出响应。开发创新型解决方案在外部筹资和与创新生态系统参与者的伙伴关系方面更为密集，而在拥有核心资源的业务流程创新方面则可以实现多个目标。同样，利用现有资源发散员工思维的创新方法也可以解决很多问题。应将 UNFPA 在组织内如何定位这三个创新领域反映在 2018-2021 年战略计划中（见建议 5）。实施交换机制，将创新与其他业务部门联系起来，并确保有利的创新环境（建议 6）将反映如何在组织内部定位创新。

36. 第三个考虑因素是确定 UNFPA 希望其在创新生态系统内达到何种/何处定位。UNFPA 尚未将其基于生态系统的观点纳入其创新方法。迄今为止的隐式模式是将 UNFPA（通过提高员工创造力）定位为创新解决方案的生产者（与执行合作伙伴一起）。强烈建议探讨 UNFPA 成为思想领袖、生态系统召集者和创新进程（旨在解决 UNFPA 确定应重点关注创新的核心问题）引导者的可能性。

37. 第四个考虑因素是要确定应重点关注何种形式的创新及如何关注（产品、服务、流程创新）。建议确定与选定的核心问题相关的顺序（产品—服务—过程），并使用该顺序来确定如何支持每种形式的创新。例如，如果选定的核心问题是青少年怀孕，而 UNFPA 希望将创新的重点放在产品（例如避孕用具）上，则流程和服务将与那些与提供新产品相关的业务流程（采购、后勤）和参与模式（服务，例如政策对话）相一致。

38. 第五个考虑因素是确定 UNFPA 想要支持哪些创新阶段（构想、测试、扩大规模）以及如何支持。创新基金基本上侧重于为实施内部产生的概念验证提供资助。创新基金的重点正在转向扩展经验验证已取得成功的创新。这是众多途径之一；还有许多其他途径有待探索。在此情况下，为了拟定一个适合 UNFPA 创新的模式，建议探讨其他组合的可能性，例如支持通过创新基金测试一个想法，然后通过伙伴关系和倡导来扩大规模；支持扩大 UNFPA 以外的其他机构所实施的解决办法（通过共同供资或通过引导和倡导）；或者通过向外部参与者和内部员工公开众包围绕核心理念的理念。

39. **建议 2：在未来四年内进一步将创新企划案发展为创新机构框架，并再访和重新启动关于创新的司际工作组。**技术司在 IDWG 成员的支持下所提出的创新企划案应进一步发展为 UNFPA 创新的机构框架，成为创新举措的战略和业务框架。机构创新框架应获得技术、方案和管理司的认可，并应简要介绍建议 1 所提出的关键决策的结果。一旦得到 UNFPA 执行委员会的核可，则应反映全组织范围内对未来四年的创新模式和战略计划的共识基础。

40. 机构框架应包括简单的变革理论及监测和评价机制，以掌握学习，并在 2021 年之前对创新举措进行评价。UNFPA 还应重新审视 IDWG 的工作范围、角色和构成，确保在执行企划案的过程中采取激励措施，以提高 IDWG 的业绩。

41. 应调整 IDWG 的角色和职能，以便在其业务部门内外均实现从执行者到举措倡导者的转变。应向 IDWG 成员提供明确的任务和高级管理层的明确认可，以监督企划案/创新机构框架的实施。IDWG 的角色应从当前的以活动为重点转变为以倡导为重点。IDWG 成员应倡导为 UNFPA 的创新创造适当的有利环境。

42. UNFPA 应验证 2015 年 4 月制定的八管齐下愿景，保留相关元素并将其纳入当前的 UNFPA 创新企划案。创新企划案的范围应包括 UNFPA 创新模式目前各分散要素（即创新基金、iAccelerators 和未得到创新基金资助的创新项目）之间的协调机制。

43. 变革理论应反映所追求的主要结果，并且应在企划案中明确地作出假设。形成性评价表明，创新举措第一阶段缺乏变革理论导致对创新举措和创新基金的逻辑有不同的解释。而且，通过明确的假设，2021 年的评价将能够检验它们是否适用及其原因，为改进创新模式提供参考信息。

44. 该举措的监测和评价机制应反映企划案的产出和成果。它应包括可提供战略计划创新指标相关信息的指标。区域网络应在收集该举措的产出和成果指标数据（体现在企划案/机构框架中）方面发挥关键作用。

45. UNFPA 应将在其他地理区域复制推广东部和南部非洲的创新网络模式作为企划案/机构框架的一个项目。建议建立一个复制工作组，开始探索可能的方法，以适应区域网络模式和开始复制的先决条件。

46. **建议 3：大力投资人力资源，确保创新企划案可行、可靠。** UNFPA 应承担确保创新案例对外部资金来源而言可靠且可行所需的最小临界投资。这需要两种投资：一种涉及直接拨款，而另一种则涉及资源分配但无额外资金。第一种投资的优先事项包括，确保创新基金秘书处的最小人力资源能力，并保证区域创新网络的资源充足。第二种投资需要在各个区域配备一名完全致力于创新的人员。对于不需要额外资金来源的资源而言，优先事项包括，为秘书处创新基金经理职能保证必要的时间分配，并确定各个国家办事处的创新倡导者（并向他们提供足够的时间、责任分配和认可）。

47. 创新基金秘书处的人力资源团队应力求包括一位全职高级经理、一位技术专家（已到位）、一位技术助理和一位行政助理。如果这种人员配置水平不可行，则至少应确保在秘书处配置一名行政支持人员，以便创新技术专家能够将时间投入与实质性创新相关的任务中。创新基金经理应能分配至少 50% 的时间执行与创新基金相关的任务，即通过利用创新基金，发展伙伴关系和调动资源。

48. 在区域和国家办事处，UNFPA 应考虑更改创新协调人名称。一些备选名称包括“创新催化师”、“创新领袖”、“创新大使”或“创新倡导者”（由此开始使用的术语）。每个区域办事处都应配置一位全职区域创新倡导者。此职位最好应选拔具备相应能力、知识和人际交往技能的人员，能够使 UNFPA 与该区域的创新生态系统建立联系。

49. UNFPA 应在尚无网络的区域建立创新倡导者网络。在每个国家，区域创新网络并不一定需要依赖于创新倡导者。在人员配置受限的区域，围绕特定创新问题组建创新工作团队或创新工作组等其他方式也能行之有效。此外，与仅配置创新倡导者相反，在各个国家办事处成立创新团队（包括创新倡导者）也不失为明智之举。这样可以避免人员流动以及办事处将所有创新责任分配给一人所带来的不利影响。UNFPA 应建立国家办事处创新工作组，包括技术和运营领域的工作人员，以避免创新倡导者独立工作，并最大程度提高创新认同。

50. **建议 4：巩固、重新设计和重新定位创新基金。** UNFPA 应重新考虑创新基金的范围，并调整其运作结构，使其适应即将实施的第二阶段创新举措。UNFPA 应重新定位创新基金，以关注并合理化财政支持。创新基金目前是一个关注创意和创新文化培养的内部 360 度实验基金，其应演变为一个选择性、基于联合筹资和杠杆驱动的机制，重点关注旨在解决 UNFPA 决定进行创新的核心问题的解决方案。UNFPA 还应优先考虑巩固成果，结束第一阶段分享课程，并以互动和引人注目的方式启动第二阶段。

51. UNFPA 应启动创新基金的下一阶段，并举办活动传达有关已取得成果的关键信息，以及 UNFPA 和创新企划案/机构框架将来发展的方式。收集第一阶段最相关的见解，重点关注已经实施的项目（包括中断的项目），然后在全组织分享这些见解。通过公开五轮提案征集所产生的丰富数据，优化由创新基金（创新中心，“员工之声”中的博客）生成但目前尚未使用的知识库。此外，评价建议重新设计并更新外部创新网站，使其成为与外界沟通的展示平台和工具。

52. UNFPA 应改用选择性、基于联合筹资和杠杆驱动的创新方法。首先，应重点关注创新解决方案，这些方案旨在解决 UNFPA 已决定针对优先技术专题领域进行创新的核心问题。考虑使用现有资源为业务流程和文化创新提供资金来源，仅将创新基金用作补充性杠杆工具。其次，通过在分配资金时引入创新解决方案评级体系，区分对国家、组织及行业而言为新的解决方案（对生态系统而言为创新解决方案）。将创新基金发展成为联合筹资机制，以便规模化已在概念测试/验证阶段取得成功的受资助创新解决方案。使用联合筹资方法能够增强主人翁意识，加强承诺和提高参与度。在测试旨在解决核心问题的解决方案时，使用创新基金平衡外部资金来源（在总部和国家/区域层面）。创新基金可用作杠杆，使其他相关参与者发挥作用，并促进 UNFPA 召集和倡导创新生态系统中的角色。这一杠杆职能还可促进伙伴关系，且更适合生态系统驱动的创新方法。

53. 如果 UNFPA 决定继续使用创新基金资助其他轮次的早期创新，则应确保使用从实施项目到测试优先解决方案（即从构思到规模化）的过程中演变而得的方法。这意味着管理层可在优先事项设置中发挥更大作用，且创新网络可在预扫描和制定推介中发挥一定作用。继续当前围绕简明推介

和概念说明进行的变革，并最大程度减少提交书面项目提案的要求。中止公开提案征集。如果公开征集仍被视为具有相关性，将其作为解决方案征集。确保提前恰当地传达征集，以便开展构思工作，环境/天际线扫描（识别）和提供技术援助。这将增加优质解决方案设计的可能性。此外，应支持提案中独特的伙伴关系（例如，与私营部门或学术界的伙伴关系）。在分配种子资金和早期资金时，可使用筹资上限。在实施创新项目时，应考虑制定适当的同行评审机制，以验证方法并提高可复制性。

54. 除了通过探索创新基金作为创新设施运作的可能性来直接投资影响力解决方案外，UNFPA 还应多样化创新基金资源，包括设置多个筹资窗口期，例如，规模化、测试新解决方案（如果计划进行更多征集）、伙伴关系（杠杆资金），以及创新和学习的 M&E。建议将一部分创新基金用于战略实验，也就是说，测试新功能的可行性和适当性，这些功能旨在开发适合 UNFPA 特征的创新模式，例如，测试创新实验室方法（单独或合作）；测试涉及外部利益相关方的创新挑战；在规模化的过程中支持加速器升级的解决方案。

55. UNFPA 应研究建立 UNFPA 创新实验室的可行性。尽管创新基金能够提供初始联合筹资，但资源调动和建立实验室可能远远超出创新基金的能力范畴。在 UNFPA 创新发展的现阶段，可能适合建立创新实验室，因为它们能够提供允许更高风险等级的受保护环境，从而最大程度减少权衡和创新约束。此外，实验室适合 UNFPA 用于测试创新模式的要素。例如，通过提供具有不同风险评估要求和内部政策框架的空间，可以探索创新和独特伙伴关系，包括建立伙伴关系以开发适应于创新解决方案的 M&E 系统。

56. **建议 5：将关注重点转移到影响力解决方案，同时继续研究如何培养创新文化。**为了加快展示成果，UNFPA 应将关注重点从文化转移到可扩展的影响力解决方案，即直接影响妇女和青少年生活的创新解决方案。这就需要使创新资源解决当前的瓶颈，以加速停滞领域的改变。UNFPA 应继续致力于发展培养创新的文化，但无需将其作为创新模式的主推力或使用外部资源。UNFPA 可以利用现有内部资源发扬创新文化。

57. 创新基金项目 and 基于加速器的解决方案应主要集中于可扩展的影响力解决方案，这些解决方案旨在解决建议 1 中确定的核心问题。在理想情况下，应将创新基金分配用于业务流程改善以及文化相关活动的资源与影响力解决方案进行关联。UNFPA 应在测试影响力解决方案之前进行环境扫描，以避免不必要的重复，并优化创新的有限资源。

58. UNFPA 应利用区域创新网络来探索方法，继续致力于在无需外部资金的情况下培养创新文化。由东部和南部非洲创新网络开发的 *开智* 项目和 *创新工具包* 为此领域提供了一些有用的理念和资源。建议区域办事处在总部的指导下：(a) 促进实施 *开智* 项目所提出的各种理念，包括一系列旨在创

造创新空间的信任建立活动；(b) 鼓励使用创新工具包，该工具包为 UNFPA 工作人员提供了各种创新工具，有助于他们自信地参与创新流程；(c) 倡导举办创新日活动，实践证明，创新日活动能够以具有成本效益的方法创造空间，培养创新态度；(d) 促进国家和区域办事处建立创新工作组，这些办事处应共同负责在各自的办事处引入和推广创新；并 (e) 在各个国家办事处召开年度规划会议之前，开展创新日活动，以便将测试解决方案或创新项目的理念纳入国家方案中。

59. 人力资源司可以为培养创新的有利文化环境作出重要贡献，包括：(a) 研究在招聘、职业管理以及员工发展和学习中纳入与创新相关的元素的可行性。特别是，调查将创新纳入 UNFPA 能力框架的可能性。系统而言，(a) 将创新作为一种关键能力纳入代表的面试和招聘流程；(b) 探索方法，促进将创新纳入 UNFPA 绩效评价和发展系统；并 (c) 研究如何将创新纳入 UNFPA 表彰工具包中。

60. **建议 6：重新调整创新模式，使其成为基于伙伴关系的更外向型方法。** UNFPA 应重新校准其创新方法的关注重点，使其从当前的内向型模型转变为建立在与创新生态系统参与者合作的基础上、更加外向型的方法。实际上，这意味着将环境扫描以及生态系统参与者的观点纳入战略和技术讨论中，激活联系，并与相关领域（例如，M&E 创新系统、加速器、实验室和创新基金管理）的其他 UNIN 组织交叉分享知识和经验。UNFPA 应采纳创新生态系统观点，并寻求与相关的生态系统参与者建立伙伴关系和联盟，例如，高校、研究机构和基金会，以及私营企业。

61. UNFPA 应对其所参与的创新生态系统开展测图工作（即，青少年性与生殖健康、移动健康和人口数据）。区域创新技术专家（创新倡导者）的职位描述中应明确说明将 UNFPA 与区域创新生态系统建立联系这一职责。

62. UNFPA 应主动与 UNIN 内的其他组织开展同行交流，这可能包括直接转移能力，以及彼此沟通思想和实践知识（例如，分享有关创新基金管理的经验，以及有关实施加速方案的知识）。探索与其他联合国组织在共同利益领域合作的可能性，比如制定一个适合于创新的 M&E 框架。在目前针对使用创新实验室展开的内部讨论中，吸取其他 UNIN 组织的经验。

63. UNFPA 应促进与私营部门和联合国组织共同使用指导计划。扩展指导和辅导计划可以增强员工的领导力和风险承担态度，对企业文化具有重要影响。建立包含外部成员（例如，来自学术界和私营部门的成员）的创新基金咨询委员会。

64. UNFPA 应针对来源于群众智慧的创新理念探索混合模型。这些模型应包括来自组织外部和内部员工的理念。优先考虑隐含能够促进和提供适合青少年的渠道的模型，这些渠道有助于他们作为合作伙伴或联合设计用户为青少年创新。

65. **建议 7：将创新纳入 2018-2021 年战略计划。** UNFPA 应将创新作为一个实质性元素纳入 2018-2021 年战略计划。计划最好能体现创新的战略重要性。如果可能，计划还应反应建议 1 中所述的五大关键战略决策（即关注重点、内部定位、外部定位、创新形式和创新阶段）的成果。战略计划应包括整体指标，反应 UNFPA 采取创新方法的程度。

66. 在将创新纳入战略计划时，建议区分建议 1 中所述的三大创新领域：影响力解决方案、业务流程和文化。此时，不建议将创新作为一种参与模式纳入计划中。创新仍然处于初期阶段，因此这一要求可能会对外地办事处和各司施加较大压力，因为他们还未做好准备，或者尚无适当的创新激励措施。此外，创新贯穿于 UNFPA 当前的参与模式。将发表创新报告的要求纳入与战略计划相关的报告机制中。针对创新发表报告最好应包括三大领域——影响力解决方案创新、业务流程创新和发展培养创新的文化。

67. **建议 8：启动创新举措与相关 UNFPA 业务部门之间的职能反馈交流机制。** 此机制最好应获得高级管理层的批准，而且应通过创新举措，促进与相关业务部门之间交流有关创新的见解，以确保政策有利于创新，且业务部门充分利用创新所带来的机会。此机制应促进创新举措与业务部门之间在以下领域持续对话：人力资源、战略规划、伙伴关系、南南合作、资源调动、知识管理、采购服务、媒体和通信，以及监测和评价。

68. 此交流机制可以采用*特别会议*的形式，该会议由创新基金秘书处召集。此类会议可在收集足够数量的创新见解（知识）后召集，这些见解应对业务部门产生一定影响。之后，可以在会议中讨论见解，并由业务部门商定适当的措施。区域创新网络和 IDWG 可在此过程中发挥作用。IDWG 可以倡导讨论见解和采取适当的措施。区域创新网络可以扫描、识别和收集相关的创新见解和问题（例如，伙伴关系挑战、采购瓶颈，以及南南合作或资源调动机会等），并首先提醒区域办事处注意这些见解和问题，然后通过 IDWG 转达给总部。

69. IDWG 目前遵循三级司际结构（总部、区域和国家），因而在一定程度上，能够在组织的所有层面将见解与各个领域联系。请务必将完成此任务的职责分配给 IDWG，并保证三个层级的 IDWG 成员都发挥倡导作用，说服组织讨论挑战与机会，最终确保创新受益于组织内适当、有利的环境。

70. 应尽快开展南南合作交流。规模化现已测试的解决方案与通过以下方式采纳这些解决方案的国家合作伙伴相关联：将解决方案整合入系统，复制、保留解决方案，或将它们扩展至此区域的其他国家。在此背景下，创新团队与南南团队之间的对话在本质上已成为国家、区域和总部层面的对话。

71. 应尽快与知识管理部门展开交流，以便在创新基金与总部的知识管理部门之间建立正式协调，将良好实践竞争和知识管理数据库与创新基金联系，并探索分别从实施创新解决方案和知识产品（包括如何利用从创新见解中获得的知识）中得出的见解之间的联系。

72. 战略伙伴关系部是这一交流机制的重要合作伙伴。创新举措和战略伙伴关系部应拟定一份协议，支持有关创新工作的实践意义，即确定合适的私营部门合作伙伴（确定创新针对的核心问题后），协商伙伴关系，并在促进创新的同时适应符合尽职调查的机制。

73. **建议 9：制定“化知识为影响力”的框架。** UNFPA 应制定一份简单的框架，将组织知识转变为对妇女和青少年的生活产生影响的解决方案。此框架至少应包含三大要素：特定于创新的 M&E 系统、职能知识分享机制，以及已测试成功的影响力解决方案规模化框架。

74. UNFPA 应开始为影响力解决方案开发特定于创新的 M&E 系统。该系统应包括对结果的实时监测，并且应收集从意外输出和结果中吸取的经验教训。如需将实时结果监测融入创新解决方案的实施过程中，则应探索实时数据收集和分析选项，包括：(a) 与有实时监测经验的 UNIN 组织合作，探索可适应并融入 UNFPA 创新模式的方法；(b) 探索用于衡量影响力的精益数据法所提供的可能性，因为此方法能够以可负担且有意义的方式收集和分析结果数据，及 (c) 研究启动试点项目以测试特定于创新的 M&E 系统的可能性。

75. 如需从意外输出和结果中吸取经验教训，UNFPA 应探索结果测图方法，比如结果日志、用户日志和行为沟通变更流程，以识别变更指示和指标。

76. 每次测试新的影响力解决方案时，预算都应包含分配用于开发以结果为基础并需提供实时数据的 M&E 系统的资源。加速器应针对创新开发适当的 M&E 系统。这些系统应与其推动的影响力解决方案的 M&E 系统以及创新举措的 M&E 框架相关联。

77. UNFPA 应围绕创新解决方案，启动结果分享和学习机制。与其他联合国组织的比较分析表明，在全组织展示并传达创新的切实成果时，这些成果能够鼓舞和触发员工对创新的接受，并刺激他们采取创新方法。展示创新成果的文化能够培养创新文化。一些建议包括：(a) 将创新讲座系列的范围从信息会议扩展至就测试、复制和扩大规模展开实际探讨；及 (b) 通过开展问答会和针对特定利益方面展开实际探讨，分享见解和知识，例如，如何与私营部门建立伙伴关系，收集有关结果的数据时所面临的挑战和取得的成功，取得意外结果的项目，以及中止的解决方案。

78. UNFPA 应将失败报告改为见解简报（学习报告）。此类报告应说明使用概念试行/验证测试的假设，以及从测试中得出的见解。

79. UNFPA 应为成功的创新解决方案制定规模化框架，并根据 UNFPA 的需求和特征予以调整。此框架应包括对扩大规模阶段的描述，包含已完成项目的规模化阶段，这些项目由创新基金资助，已成功实施概念验证，但仍需迭代和进一步改进，以保证解决方案做好规模化准备。规模化框架还应包括有关可扩展性标准的规范（例如，通过可扩展性评估工具）。