



联合国开发计划署

数字战略 2022 — 2025

前言 3

执行摘要 5

引言 6

数字战略 2019-2021 8

第 1 部分 — 指导原则和价值主张 10

指导原则

价值主张

第 2 部分 — 设定路线 16

愿景和目标

路径 1 — 方案目标

路径 1 — 方案成果

路径 2 — 业务目标

路径 2 — 业务成果

第 3 部分 — 战略实施方法及成果衡量 32

确保指导和问责

监督实施情况

数字化转型的角色及职责

展望前景，确定后续行动

伙伴关系和传播

测量和报告

附录 40



前言

2019 冠状病毒病 (COVID-19) 大流行突显了数字连通性如何迅速成为衡量包容性与排斥性的全球指标，但是时至今日，全球仍然有 29 亿人无法接入互联网。疫情期间，数字鸿沟，特别是缺乏可负担得起的宽带互联网和适当的数字技能，使得许多人——尤其是最脆弱人群无法在家工作或学习。值得注意的是，当 COVID-19 疫情导致学校关闭时，其中就有三分之一的儿童无法参与远程学习，而在那些人类发展水平较低的国家学生受到的影响尤为严重。此外，数字鸿沟也会对民间社会和活动家造成显著危害。由于无法上网，他们在气候行动等关键领域倡导变革的能力也会被扼杀。

然而，这场疫情也展示了数字技术的惊人力量。从洪都拉斯到尼日利亚，联合国 (UN) 已协助多国利用数字金融的潜力支持关键电子现金转移方案，使数百万人从中受益。在马尔代夫和巴西，联合国开发计划署 (UNDP) 支持议会举行虚拟会议。此外，UNDP 加速器实验室网络作出的贡献也值得关注。利用 3D 打印技术迅速生产重要的个人防护装备，并帮助卢旺达和肯尼亚的 COVID-19 治疗中心部署机器人，以减少医护人员对病毒的接触。鉴于 UNDP 自 2019 年以来已制定数字战略，UNDP 顺理成章地成为提供此类支持的理想之选。该战略促使 UNDP 在方案和内部体系中开始了深刻的数字化转型。通过学习新的专业课程，2000 多名 UNDP 工作人员的数字技能得到提升，而且他们还将继续学习。例如，相关的文化变革也刺激了开放性的“数据未来”平台的发展。该平台整合了数据、分析和可视化，有助于提供关键发展政策和方案的信息，包括在疫苗公平领域。

借助这项新的《2022-2025 年数字战略》，UNDP 旨在引领不断发展的数字现实，配备知识和工具，在瞬息万变的时代为我们的合作伙伴提供支持。例如，数字技术可以通过促进公民参与、



阿奇姆·施泰纳

联合国开发计划署 (UNDP) 署长

政治参与和社会责任来推进民主和人权。人们可以利用新电子平台更方便地获得国家服务，同时减少腐败现象。UNDP 能否继续发挥可信赖发展伙伴的作用，取决于我们能否提供这一在当下至关重要的支持。战略还强调了数字技术带来的挑战。其中包括这样一个事实，即疫情使网络犯罪和错误信息呈现加速增长态势。至关重要的是，战略还详细阐述了数字化如何成为帮助 UNDP 实现《2022-2025 年战略计划》目标的三个主要手段之一，包括我们设定的诸如帮助 1 亿人摆脱多维贫困、支持 8 亿人参加选举等大胆目标。

这一新的数字战略将引导 UNDP 努力为各国提供支持，从而构建相互包容、合乎道德和可持续的数字社会。该战略还认识到，数字化将继续重塑本组织应对问题的方式，以解决当今世界所面临的巨大挑战。这些挑战包括利用自己的力量来推动气候行动，重建我们的自然世界。此外，战略还将作为联合国广泛全球行动的补充，助力提升包括妇女和残障人士在内的弱势和边缘群体的数字能力。该战略将通过多种方式确保组织能够与时俱进，应对当前和未来的技术变革，包括发展各种方法以提升组织人员的数字专业技能。数字战略表明，UNDP 绝不会停滞不前，将始终奋勇争先。可持续发展目标是我们指明前进方向的灯塔，我们将放眼未来，在这个对于人类和地球而言至关重要的时刻一如既往地提供前沿的发展支持。



执行摘要

UNDP¹ 于 2019 年年中推出其首个数字战略²，以控制并利用组织内部的数字化转型。基于 UNDP 长期以来为合作伙伴提供的项目级数字支持³，该战略阐述了一个系统和整体驱动的转型流程，以重新设想 UNDP 为合作伙伴提供服务，并运行自身系统及流程的方式。受 COVID-19 大流行的影响，数字化转型以惊人的速度加快发展，由此可见，我们的首个数字战略是有先见之明的。

自 2019 年战略通过以来，UNDP 发生了重大变化，培养了数字方案编制的新能力，并加强了其数字能力。UNDP 将继续加快这些努力，以应对伙伴政府日益增长的需求。不仅如此，UNDP 还将一如既往地为我们的发展伙伴提供支持，确保数字化转型的未来发展能够保护人权，不让任何人掉队。

《2022-2025 年数字战略》旨在保持并加快 UNDP 及其合作伙伴之间已经形成的发展势头。事实上，诸如加速器实验室⁴、数字倡导者网络⁵、信息技术全面转型和首席数字官办公室等众多要素均已落实到位⁶。继续培养 UNDP 工作人员构想、规划和实施综合数字方法的能力，有可能在支持合作伙伴方面产生真正的倍增效应。

此数字战略主要分为三个部分：

第 1 部分 — 指导原则和价值主张：UNDP 数字化转型方法概述。

第 2 部分 — 设定路线：未来四年，UNDP 将继续发展的愿景、目标和成果。

第 3 部分 — 战略实施方法及成果衡量：实施战略的高级别方法。

UNDP 的全新《2022-2025 年战略计划》强调了数字化作为主要手段的重要性。新的数字战略以战略计划为基础，提出了**数字赋能人类和地球发展**的愿景。

为实现此愿景，新战略沿用了首个数字战略的双模式方法，提出了三个目标：两个方案目标和一个业务目标。第一个目标是利用数字技术加强 UNDP 的方案编制工作。第二个目标是 UNDP 将致力加强包容性数字生态系统。最后，第三个目标侧重于将 UNDP 转型为数字原生组织，用自身所需的数字技能、流程及数据全方位武装自己，使其能够在数字时代继续成为发展伙伴的不二选择。

此战略立足于秘书长《数字合作路线图》⁷以及《我们的共同议程》提出的框架⁸，阐明 UNDP 在联合国系统内对各国和全球的独特作用。这与 UNDP 《2022-2025 年战略计划》直接相关，并旨在支持该计划⁹。该战略还为 UNDP 《2020-2023 年信息技术战略》和 UNDP 《2020-2021 年数据战略》以及其他几项全体和区域努力（如加速器实验室网络和战略创新部的工作）提供了补充框架¹⁰。

数字（化）：我们将数字（化）定义为

一系列不断发展的技术（如移动技术、人工智能、机器学习、区块链、物联网和机器人等），可以影响到人类世界的方方面面。

一种可以转化为新工作方式的思维方式，使人们和机构能够利用技术进行创新。



引言

数字技术是本世纪变革的一股根本力量，它重塑了经济、政府和民间社会，几乎影响了发展的各个方面。

数字化转型的深刻影响和指数级速度不但需要地方采取行动，而且需要发挥全球领导力，以

重新构想数字化时代的发展。

对于到 2030 年实现可持续发展目标 (SDG)，日益强大的数字技术提供了许多加速这一进程的机会。全球大多数政府都在迅速增加对数字技术的使用，创造机会为包括女性在内的公民提供响应更快、更有效的服务。¹¹ 与数字基础设施欠发达的国家相比，数字支付和身份识别系统等数字基础设施发达的国家更有效地应对了 COVID-19 疫情。¹² 企业和就业也在发生变化：世界经济论坛 (WEF) 关于就业未来的最新报告显示，26 个发达和新兴经济体的企业正在迅速实现工作流程数字化。¹³ 更高的数字化程度也与经济复原力息息相关；更先进的数字经济体在 2021 年经历的 GDP 下调幅度更小。¹⁴ 在联系最紧密的经济体中，数字基础设施可减轻一半以上由 COVID-19 疫情导致的长期负面经济影响。¹⁵

尽管数字技术前景广阔，但它们也带来了真实且日益严峻的挑战。COVID-19 疫情提醒了我们注意弥合数字鸿沟的紧迫性，特别是对于女性和边缘人群。在低收入国家，70% 的家庭尚未覆盖固定宽带网络，33% 的家庭无法使用移动互联网 (4G)，使用移动互联网的女性比男性少 2.34 亿，拥有智能手机的女性比男性少 15%。^{16、17} 诸如数据隐私、网络犯罪以及通过数字平台传播错误和虚假信息等新挑战层出不穷。¹⁸ 此外，针对新技术的国家政策和监管框架往往以一种被动、不确定和零碎的方式执行。最后，快速而普遍的变化可能具有破坏性，使得原本就有限的政府能力雪上加霜，这些政府往往缺乏成熟的人力资源和基础设施来应对变化。数字化转型并非必然能推动带来更大的包容性；事实上，它可能进一步加剧不平等、歧视、弱势群体边缘化和侵犯人权的问题。¹⁹ 数字化还可能通过能源使用和供应链（材料

提取、废物管理）的增加以及消费和生产模式的增加或不可持续性，对气候变化和环境产生意外的负面影响。

在这个数字化变革快速发生的时代，UNDP 抓住了确保相关性的需求，于 2019 年推出了其首个数字战略，集全体之力推动其方案和业务系统的重大变革。当 COVID-19 疫情来袭时，随着要求 UNDP 在数字领域提供支持的请求激增，这项工作也变得更加紧迫。为了在疫情冲击期间保持业务连续性，UNDP 向 60 多个伙伴国政府提供了部署关键数字技术方面的支持，针对 COVID-19 疫情制定了 250 多项数字化赋能的方案应对措施，包括为社工开发数字案例管理系统以提供紧急援助、将非正规市场商贩（其中多数是女性）连接到电子商务平台以助其维持生计。

过去两年半，UNDP 对数字技术的使用规模显著扩大。组织探索了新的数字交付模式、数字合作伙伴关系，并就紧迫的数字问题进行了宣传。在内部业务方面，UNDP 采用了新的信息技术和数据战略，推出了几个新的企业级技术平台。

然而，UNDP 的数字化转型远未结束，仍然存在几个关键挑战。其一，必须对数字方案编制采取更具战略性和综合性的方法。截至目前，面对合作伙伴的需求，我们的回应方式大多具有投机性，导致各专题领域和各国的采用情况参差不齐。其二，必须进一步加强数据基础设施和能力，以实现决策和企业级知识管理的共享数据交换。其三，必须在组织中融入数字文化，为了充分利用数字基础设施和工具，亟待提高 UNDP 工作人员的数字素养。

依托首个战略所取得的进展，本数字战略将续写 UNDP 未来四年（2022-2025 年）的数字化转型之旅。通过此次更新后的战略，UNDP 提出了一个长期愿景，即帮助建立一个数字赋能人类和地球发展的世界。此愿景与最近批准的 UNDP《2022-2025 年战略计划》密切相关，该计划概述了 UNDP 如何在结构转型、不让任何人掉队和建设韧性这三个变革方向上为各国提供支持，并强调了数字化与战略创新和发展融资一起，作为实现这一变革的三个主要手段之一所具有的重要性。

与首个战略一样，UNDP 的数字化转型将继续应对外部和内部挑战。其中概述了三个目标：两个方案目标和一个业务目标。首先，UNDP 将利用数字技术扩大方案编制的影响力。其次，随着 UNDP 所服务的社会越来越多地采用数字技术，我们将确保包容性的数字生态系统²⁰建立在赋权的基础上，并且不让任何人掉队。最后，第三个目标是 UNDP 需要继续坚持业务转型，以实现这一变革。UNDP 将成为一个数字原生组织。这意味着我们需要培养数字思维方式，提高数字素养和技能，确保我们的内部系统和流程与目标一致并能够满足未来的需求，此外还要战略性地使用数据。如果 UNDP 要继续作为数字时代发展的首选合作伙伴，这些能力是必不可少的。

未来四年是确定数字技术如何在发展中发挥积极作用、扭转 COVID-19 疫情对经济和社会造成的损害、加速实现可持续发展目标，同时缓解新兴数字挑战和风险的关键期。开发署将继续大胆且富有雄心地开展数字化转型工作，确保成为世界需要我们成为的组织。

2019-2021 年数字战略

2019 年，UNDP 推出了首个《数字战略 (2019-2021)》，以控制并利用数字技术和创新的力量，更有效地应对发展挑战。首个数字战略建立在两条相互关联的转型路径基础上：

路径 1 侧重于方案成果，以改善 UNDP 的合作伙伴经验，并通过创新交付、协作模式和联合宣传解决发展挑战。

路径 2 侧重于业务成果，以改进系统、内部流程和数据使用，并加强知识共享。

COVID-19 疫情的爆发加速了 UNDP 的数字化转型。UNDP 建立了诸如首席数字官办公室、数据治理小组和数字治理小组等新的组织和治理结构，并于 2020 年 3 月批准了一项《信息技术战略》，以更坚定地推进这一内部转型。此外，由于实行社交距离限制措施，疫情还促进了数字化融入 UNDP 方案编制的进程。例如，设立了快速融资机制 (RFF)，为 UNDP《超越复苏》COVID-19 方案提供支持。UNDP 共计收到了 129 份计划书，其中超过三分之一都与数字相关。我们发展伙伴的需求呈现持续快速增长的态势，这更加印证了 UNDP 继续适应这些需求的迫切性。



请参阅附录的“截至目前的进展评估”，了解更多详情。



最近对 UNDP 人员进行的一项调查说明了数字发展的重要性以及 UNDP 方案和业务方面的变化：

86%

的人认为，数字技术对于 UNDP 在支持其发展伙伴实现可持续发展目标方面具有非常重要的作用

> >>>>>>>

75%

的人在过去两年半见证了合作伙伴在数字化转型方面的支持需求出现了显著或适度增长

70%

的人认为，UNDP 内部的线上协作越来越好

>>>>>>>>>>

55%

的人认为，UNDP 在过去两年半显著或适度地提高了工作效率



第 1 部分 —
指导原则
和价值主张

《2022-2025年数字战略》直接响应并依托于UNDP的《2022-2025年战略计划》²¹，这凸显了数字技术在取得发展成果方面的关键作用。在 UNDP 的《2022-2025 年战略计划》中，数字化与战略创新和发展融资一起被列为三个主要手段，它们将推动 UNDP 在未来四年内努力实现 2030 年议程。《战略计划》指出，数字化将融入 UNDP 各个层面的工作，包括在其六个标志性解决方案的设计工作中。²²计划还指出，UNDP 需要支持其合作伙伴开展全面的数字化转型工作，倡导为可持续发展提供包容和负责任的数字解决方案，并继续自身的数字化转型。

此战略立足于秘书长《数字合作路线图》²³以及《我们的共同议程》提出的框架²⁴，阐明 UNDP 在联合国系统内对各国和全球的独特作用。此外，这项战略还维护联合国基本框架的相关性和价值，包括《联合国宪章》、《世界人权宣言》和其他国际人权文书、2030 年议程和可持续发展目标，以及关于气候变化的《巴黎协定》。

UNDP 的数字方法必须坚持原则，立足于本组织的相对优势和增值领域。下一节将概述支持 UNDP 数字工作的一套指导原则，以及本组织在此领域的价值主张。



指导原则

随着数字技术的迅速发展，UNDP 的方法应继续植根于以经验和国际框架为基础的明确原则，把人和地球放在第一位，这点至关重要。UNDP 的《2022-2025 年数字战略》方法坚持权利、可获得性、赋权和机会的指导原则，尤其是对边缘人群。UNDP 承诺采取以下方针：

UNDP 将人权放在中心位置

随着数字技术日渐成为医疗保健、就业、教育、参与社交活动、文化和政治生活等各方面的媒介，人权将成为 UNDP 数字方法的核心。随着数字技术的发展，我们对其人权影响的理解也在不断变化，无论是积极影响还是消极影响。UNDP 将继续在权利与数字发展的交叉领域发挥领导作用，与联合国系统内的人权部门同事密切合作，确保采取协调和稳健的方法。

UNDP 倡导包容和性别平等做法，不让任何人掉队

UNDP 倡导有意识包容的数字化转型，并经过深思熟虑的设计和实施，以确保所有流程做到以人为本。以人为本的数字化转型旨在建设一个更加开放透明和无障碍的社会，不让任何一个人掉队。数字化转型必须满足最贫困和弱势群体的需求，减轻通过数字化反映和放大现有不平等的趋势。特别是 UNDP 被公认为性别赋权方面的领导者，数字工作中也会将性别平等纳入主流，以应对数字领域中影响女性的持续挑战和新挑战。

UNDP 致力于建立保护人权的全球共同标准和框架

随着数字化转型的加速，UNDP 将确保其数字化工作符合并支持《联合国宪章》²⁵和《世界人权宣言》等全球标准。²⁶此外，UNDP 将继续遵循数字发展原则²⁷，继续为爱迪生联盟包容性金融系统共同原则 (EDISON Alliance Shared Principles for an Inclusive Financial System) 和《联合国负责任数字支付原则》作出贡献²⁸。规范框架并非一成不变，UNDP 将继续积极参与制定和宣传标准的流程，以加强横跨社会、经济、文化和环境问题的数字权利。

UNDP 倡导开放数字标准和开放数据

UNDP 倡导开放数字标准，以释放规模，解锁可重用性和互操作性。利用数字公共品可以释放变革性解决方案和数字基础设施，实现更加公平透明的未来，并重点强调保护权利和防止滥用。UNDP 通过政策和技术支持，鼓励社区广泛参与决策，支持数字技术的开放标准。UNDP 将继续与数字公共品联盟 (Digital Public Goods Alliance) 等合作伙伴合作开展这项工作。²⁹开放数据将成为 UNDP 数据工作的一个关键要素，有助于增强透明度、问责制和释放创新力。此外，这一方针还鼓励更多的公民参与并支持民主治理。

UNDP 致力于加强地方数字生态系统

UNDP 采用一种全社会参与的方式³⁰，与地方领导人、企业和数字创新者合作，基于包容性、可持续性、责任和权利来发展繁荣的地方数字生态系统。UNDP 认识到没有放之四海而皆准的做法，社区是确定和制定解决方案的理想之选，因此 UNDP 将以人为本，适应需求，反映本地多样性和本地知识，并支持法治和国家人权机构。

UNDP 利用战略伙伴关系促成数字发展的包容性做法

伙伴关系对于促成数字发展的包容性做法至关重要，包括提供足够的资源来实施相关的国际标准，以保障和保护人民。我们将寻求与国际和当地企业家、技术专家、学者、研究人员、活动家、政策制定者、私营部门领导人和其他联合国机构建立伙伴关系，积极促进与当地利益攸关方围绕数字创新的当下和未来开展创造性对话和合作。

价值主张

UNDP 在数字发展领域的作用和定位，及其实现此战略的能力，源自 UNDP 的几个决定性特征：

在联合国系统中发挥广泛授权和整合作用

UNDP 在贫困和不平等问题上的广泛授权，使其能够在联合国系统中发挥整合作用，特别是在联合国国家工作队内工作的国家，此外，广泛授权还可应用于数字发展空间。这一独特性使 UNDP 能够与政府核心部门保持牢固的关系，利用其在所有可持续发展目标方面的专题和技术经验，开展跨部门工作，并建立联系，从而以整体推进的方式实现全社会的数字化转型。

支持政府数字化转型的长期专业知识

UNDP 拥有与各地区和各级政府合作的丰富经验，可在数字化转型从战略到技术采购的各个方面，以及在公共和私营部门的召集和能力建设方面提供中立、专业和支持。UNDP 支持一系列国家发展诸如数字支付等关键公共数字基础设施，并继续为各国的数字化准备状态评估提供支持。自 COVID-19 疫情爆发以来，UNDP 收到了 30 多份支持国家制定数字战略的请求。此外，UNDP 也在不断提高自身的数字能力和专业知识，以确保我们在不断变化的数字机遇和挑战中保持领先地位。

基于权利的、有意识包容的做法

包容和保护人权是 UNDP 使命的核心。尽管众多行为体都在寻求为国家公共和私营部门的数字化转型提供支持，但 UNDP 将继续倡导和实施以人为本的“有意识包容”的数字发展方法，包括与制定“促进性别平等”方法相关的长期专业知识。



提前考量数字技术的潜在风险

UNDP 认识到，技术带来益处的同时，也存在一些潜在风险和挑战，特别是对弱势群体而言。这些风险的表现形式各异，其中最严重的是人权风险。为了预测和缓解此类风险，UNDP 在数字技术与合作伙伴的选择及应用方面采用了批判性的严格方法。

超越国家的存在

UNDP 的行动覆盖了 170 个国家，包括那些脆弱和受冲突影响的地区。不仅如此，UNDP 还通过在 115 个国家的 91 个地点建立的加速器实验室网络，与当地的数字和创新生态系统建立了紧密联系。凭借这一优势，UNDP 能够制定出根植于当地生态系统、可以调整规模、适应多种环境的解决方案。



第 2 部分 —
设定路线

愿景和目标

更新后的数字战略以 UNDP 先前数字战略和《战略计划》的实施经验，以及对未来数字化发展前景的探索为基础。它根植于 UNDP 对消除贫困并支持各国落实《2030 年可持续发展议程》方面的长期承诺³¹、《巴黎协定》³²以及上一节中概述的方针。此外，它还为 UNDP 内部的一些现有战略提供支持，包括《2020-2023 年信息技术战略》、《数据战略》和《2030 年人才战略》³³。

UNDP 的长期愿景是帮助建立一个**数字赋能人类和地球发展的世界**。

为了在这一长期愿景方面取得进展，UNDP 将继续双管齐下进行变革，以体现出实现以下相辅相成的目标所需的方案和业务能力：

路径 1 — 方案目标

- + **数字化赋能的项目方案**：通过在所有 UNDP 方案编制工作中融入数字技术，扩大发展成果。
- + **赋能数字生态系统**：支持社会努力创建更具包容性、适应力更强的数字生态系统³⁴。

路径 2 — 业务目标

- + **数字原生 UNDP**：推进 UNDP 转型工作，使其拥有适用的数字系统、流程、工具、数据，以及一支具备数字能力的工作队伍，从而为前两个目标提供有效支持。

以下各节将详述上文概述的三个目标以及表示组织在战略期间结束时的“变革状态”的一系列成果。此外，针对每项成果还确定了一套非详尽的重点措施示例。

为了解数字化转型加速将带来的发展变化，UNDP 与未来研究所合作，共同描绘了未来可能出现的场景。

遵循“不同未来”方法论，我们开发了四种可能的场景为《2022-2025 年数字战略》的制定提供信息。

请参阅附录查看全部场景。

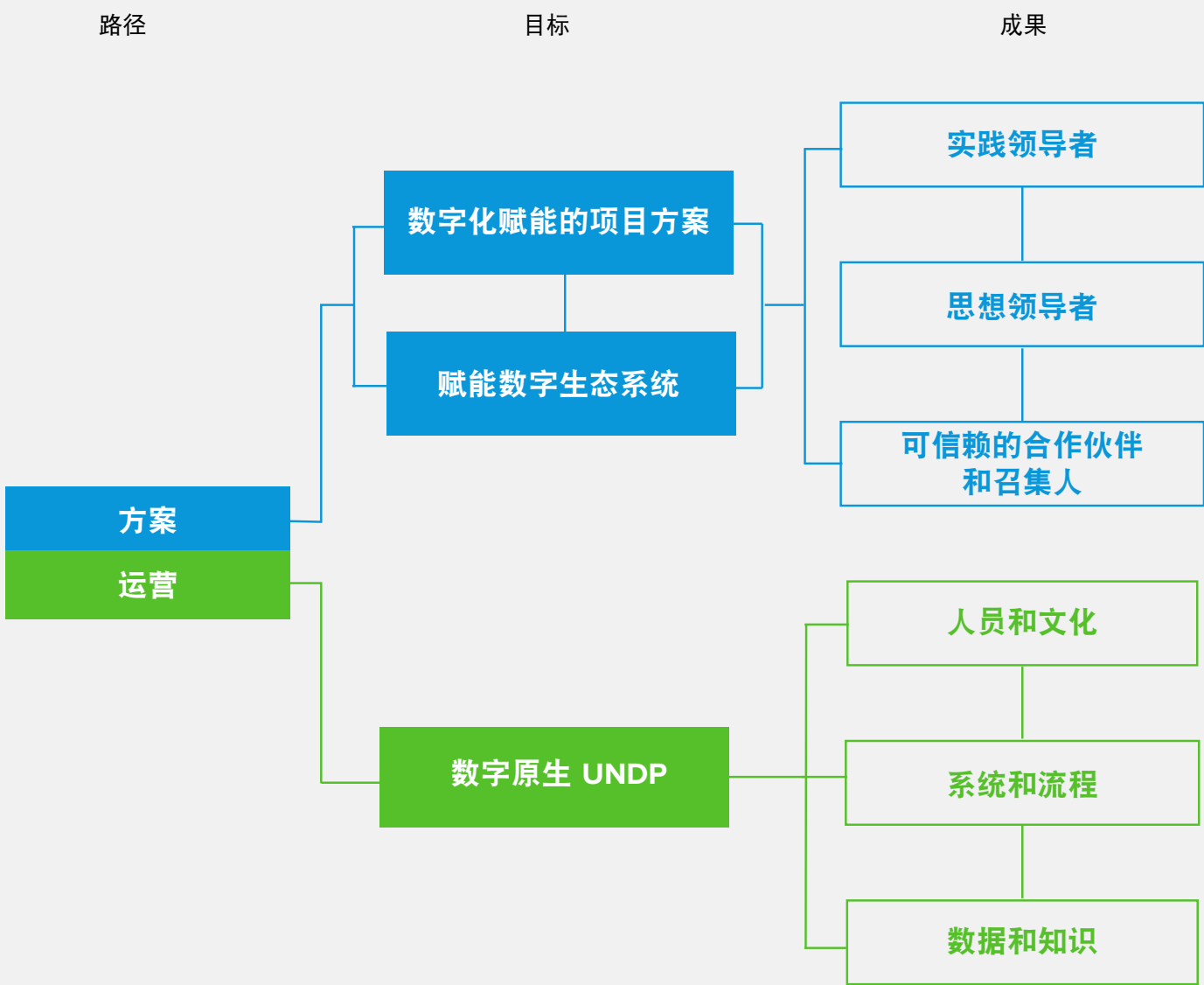


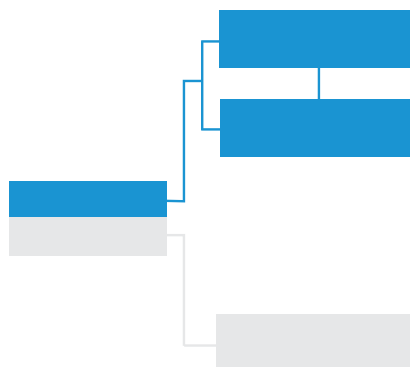
UNDP 的长期愿景

帮助建立一个“数字赋能人类和地球发展”的世界。



图 1 — 2022-2025 年数字战略的战略重点





路径 1 — 方案目标

此战略有两个与 UNDP 方案工作相辅相成的目标。第一个目标是将数字化融入 UNDP 自身的方案编制当中，利用数字技术的潜力，加速实现可持续发展目标。数字技术让我们有机会能够彻底重新考量 UNDP 的大部分工作方式，为现有挑战提供新的工具和可能性。

第二个目标是专注于发展能够赋能的数字生态系统。这意味着在社会层面支持各国的数字化转型之旅，并创建一个参与者网络和系统，从而确保该数字环境中的人权能够得到保护，没有任何人掉队。如果不采取一致行动，数字化转型可能会具有破坏性，从而带来系统操作透明度下降、监管缺失和不平等加剧等风险。UNDP 不仅会支持各国利用数字技术带来的显著机遇，还会确保在数字化进程中充分考虑并减轻相关风险。

1.A 数字化赋能的项目方案

如前几节所述，UNDP 发现在《2022-2025 年战略计划》确定的所有六个标志性解决方案中，对支持组织工作的数字解决方案的需求、范围和数量都在大幅增加。合作伙伴的需求是形成此趋势的主要原因，他们在许多情况下都寻求专项具体的解决方案来应对 COVID-19 大流行的影响³⁵。

接下来我们会利用从这些举措中获得的创造力和经验，在所有六个标志性解决方案中开发跨方案的战略性综合数字优先策略。这意味着：

- 确定、分享和整合从 UNDP 国家办事处数字解决方案中得到的经验；
- 努力推广经过验证的解决方案，包括将数字公共品³⁶适当地纳入 UNDP 专题方案编制；
- 了解如何通过考虑诸如与其他系统的互操作性、通用标准和全球框架等促成因素来增强数字方法；
- 清楚阐明数字技术在每个主题领域构成的风险和挑战，包括在部署数字解决方案和减轻其潜在负面影响方面采用基于权利的方法的重要性；以及
- 展望前景，以便能够理解、纳入和适当部署新的技术发展成果。

最终，UNDP 致力于将数字技术充分融入到每个专题领域的方案编制工作当中，以指导组织实践，在确保数字规划工作全面协调的同时促进创新。

接下来推出的“默认数字化”将为 UNDP 方案编制融入数字技术提供支持，在这种方法中，数字成果将成为方案设计与执行的标准考虑因素。目前，这一方法已被纳入 UNDP 方案和项目生命周期的相关流程中。

1.B 赋能数字生态系统

COVID-19 大流行疫情加速了数字方法的发展，致使 UNDP 合作伙伴提出了越来越多更全面的数字战略流程支持需求。这些需求的产生，往往是由于技术实施的碎片化和缺乏一致性引发挫败感所致，和/或因为数字平台的利益未能平等分配所致³⁷。

UNDP 有机会支持合作伙伴建立造福所有人的赋权数字生态系统。在全社会参与的方法基础上，UNDP 可以支持合作伙伴在规划和设计数字公共政策时采用全面、包容的做法。数字化影响着所有人：政府、企业和民间社会。让更广泛的利益攸关方参与数字创新，能够为包容性设计提供支持，帮助弱势群体获得数字服务，减轻数字平台带来的风险，并建立问责制度。我们将与联合国系统的合作伙伴及其他发展参与者密切合作，共同推进这一工作。

这种全社会参与的方式如下图 2 所示（注意：此框架仍在开发中）。UNDP 已支持多国努力发展扶持性基础设施，改善对数字连通性和工具的获取，并支持人们以有意义和负责任的方式使用它的能力。此外，UNDP 还将继续加强努力，采用基于权利的方法应对技术带来的诸如网络安全、错误信息和数字隐私问题等对民主治理和社会融合构成威胁的风险和危害。

案例研究 — 在毛里塔尼亚建立国家数字机构

在毛里塔尼亚，UNDP 正与数字化转型、创新和公共部门现代化部 (MTNIMA) 合作，采用全社会参与的方式共同推进该国的数字化转型。UNDP 在该国的工作重心在于，特别通过共同建立治理、制度和融资安排，强化数字基础。

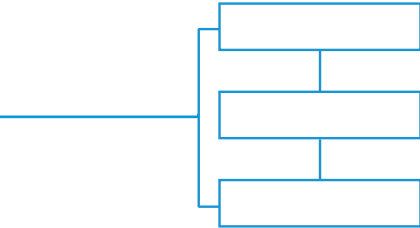
内容包括设计执行 MTNIMA 正在规划建立、能够推动各部门数字化转型的 Agence numérique de l'Etat (ANETA)；落实一系列优先举措（包括实施国家数字身份认证制度的可行性研究及 e-Cabinet 解决方案）；构建包

括数据科学和数据管理在内各领域的技术、制度能力；以及最后，建立数字发展的篮子基金，从而为优先举措进行融资。

通过这些举措，UNDP 得以直接支持毛里塔尼亚国家发展计划 (SCAPP 2016-2030) 的实行，该计划着重强调了利用数字技术潜能促发展的重要性，例如在健康和教育等领域。

图 2 — UNDP 采用的全社会参与的方式（BETA 版本）





路径 1 — 方案成果

关于上述两项相辅相成的方案目标，UNDP 将力争取得三项成果：

1. 实践领导者

凭借在所有区域拟订国家方案的专业知识，UNDP 已成为数字发展领域公认的全球领导者。UNDP 支持其合作伙伴确保采用基于权利的包容性数字方法，让所有人都能从中获益。UNDP 支持合作伙伴制定植根于人权和道德的政策，保护政府和公民免受网络安全和数据隐私等潜在风险的影响。UNDP 并非建立单独的数字解决方案，而是采用全面的方法来为政府提供支持，包括发展可互操作的数字公共基础设施、地方创新生态系统和数字技能建设。UNDP 运用前瞻性思维，探索和拥抱新兴的数字技术，不断创新其方案组合，同时还积极寻求机会，与联合国系统和其他发展伙伴就其数字发展方法进行合作。

2. 思想领导者

UNDP 是利用数字技术促进发展的全球权威机构，倡导以战略性、负责任和基于权利的方式应用数字技术，并就这些应用提出建议。UNDP 在收集证据、提高认识、形成共识、分享最佳做法以及就与数字发展带来的机遇和风险相关的关键问题提供指导方面处于领先地位。

3. 可信赖的合作伙伴和召集人

UNDP 是公共和私营部门值得信赖的伙伴和召集人，也就是包容性数字生态系统和数字公共品建言献策的积极贡献者。UNDP 召集全球数字发展对话，同时汇总和利用其从全球南方业务中获得的见解。在联合国系统内，UNDP 分别在国家、区域和全球一级与其他机构密切合作，发挥整合作用，确保数字方法的连贯性。

方案成果 — 措施示例

实践领导者

全社会参与的数字化转型方案

支持各国基于全社会参与的方式，设计和开发包容性数字生态系统，不让任何人掉队。在地方和全球合作伙伴以及性别等专题专业知识的支持下，一项全面、跨部门的国家数字战略将帮助各国确定目标、监督进展情况并吸引投资，然后在多个领域提供实施支持。作为起点，UNDP 制定了一个包容性框架，可提供全社会的总体指引以及快速的数字化准备状态评估，高度概括和描绘数字化转型的机遇和挑战。

数字化赋能的标志性解决方案

继续从战略上将数字化融入 UNDP 的方案编制，为部门（如数字健康、数字金融等）和专题（如性别、智慧城市等）战略的制定和实施提供支持，并为伙伴国政府提供数字技术。将为六项 UNDP 标志性解决方案分别制定《数字指南》，概述如何在各自的专题领域有意义地部署数字技术。《数字指南》将在 UNDP 国家办事处的良好做法以及整个发展社区的环境审查基础上制定。

可扩展的创新

结合国家办事处和区域局的经验，UNDP 将确定、适应和部署人工智能 (AI)、数据、区块链、物联网等前沿技术，为方案编制提供支持。UNDP 将采取以用户为中心的方法，因此，我们与政府合作，为最落后的群体服务，并始终促进人权发展。数字创新的确定将通过自下而上和自上而下的方法进行，前者从国家办事处和区域局开始升级可扩展解决方案，后者通过方案来确定和支持战略重点，如 Digital X Scale Accelerator（UNDP 针对大胆和高影响力数字解决方案的加速器方案），或者与 GIZ 的数据协作倡议（通过该倡议，我们将为各国制定地方一级的数据协作蓝图）等。

思想领导者

数字化发展的前瞻性见解

开发知识产品，将 UNDP 国家办事处的经验与前瞻性思维和前景展望相结合³⁸，从而影响交流，指导发展实践，为包容性数字发展提供支持。重点领域将包括新出现的问题，例如：错误信息、女性在线安全、可持续能源融资的数字平台以及新技术对发展成果的影响，其中特别关注脆弱和受冲突影响国家。

技术指导

开发实用资源，帮助我们的国家办事处和发展伙伴驾驭新的数字生态系统，并更好地了解特定技术（如开源平台与专有解决方案）的益处和挑战。帮助 UNDP 合作伙伴有效管理数字技术，包括与网络安全、数据隐私、错误信息相关的潜在风险以及其他作为优先事项由国家办事处提出的领域，并确保在各区域之间分享经验教训、知识和洞察。特别要重点开发那些支持部署数字公共品和其他负责任的数字技术的资源。

全球规范和标准

召集合作伙伴进行对话，以制定国家一级的最佳做法，并将其与全球规范和标准的制定和执行联系起来，包括数据隐私和保护、道德和人权。

可信赖的合作伙伴 和召集人

关于数字发展的公私对话

召集主要利益攸关方促进合作和创新，以弥合数字鸿沟。UNDP 将继续通过诸如数字公共品联盟董事会成员、世界经济论坛爱迪生联盟董事会成员以及世界经济论坛 2030 愿景平台联合主席等领导角色建立公私伙伴关系，特别是与技术部门建立伙伴关系。

数字合作流程

领导/参与关键的数字合作流程，包括秘书长《数字合作路线图》，以及未来峰会和全球数字契约等由《我们的共同议程》实施推出的项目。

UNDP 战略技术伙伴关系

根据我们的指导原则，制定与技术公司合作的整体指导方针，以确保伙伴关系促进基于权利的包容性数字技术应用，并加强地方数字生态系统。UNDP 将特别制定关于与可能被（误）用作虚假信息、仇恨言论或政治暴力发射台的平台接触的企业指导意见。

案例研究 — 数字公共产品联盟

作为数字公共品联盟的管理成员和联合主办单位，UNDP 将带头开展数字公域建设的全球合作，通过探索并采用数字公共产品 (DPG)，促进关键性对话，落实全球南方和地方数字生态系统作为包容、公平和安全数字基础和生态系统的建设者及实施者的职责。

UNDP 将支持各国建立开放、安全的数字平台，帮助公共、私营部门和社会各界的主体单位能够采纳变革性

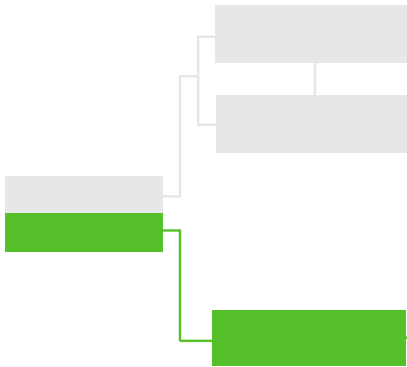
的解决方案，以解决各国所面临的发展挑战，如减贫、能源获取以及 UNDP 六大标志性解决方案涉及的其他专题领域。

UNDP 将善用合作伙伴关系及其作为中立召集人的身份，推动集体行动和能力向各国倡导建立强有力的治理与监管框架，以保护人权，促进经济、社会的包容性。

案例研究 — 性别平等与数字化转型

将数字化融入 UNDP 现有的专题领域是本战略的核心内容之一。为此，性别平等小组已经开展了一系列工作，并为性别平等与数字化转型制定了多个切入点。这些内容将构成即将颁布的《性别平等战略》的核心部分。

- 确保国家数字战略与政策始终考虑性别平等问题（即，让女性参与决策层、参与设计和实施阶段，识别并解决不同方面的性别数字鸿沟等）。
- 通过提供创收、创业数字工具的获取和使用渠道，增强妇女的经济权能。
- 确保妇女和女童成为数字经济中活跃的创造者/生产者，而不仅仅是消费者。
- 确保数字公共服务（如社会保障支付）面向所有妇女和女童开放，促进性别平等。
- 改善妇女和女童对数字基础设施的获取和使用，包括（移动）连接、数字身份证和数字金融。
- 保障并提升妇女和女童的网络安全性。



路径 2 — 业务目标

数字原生 UNDP

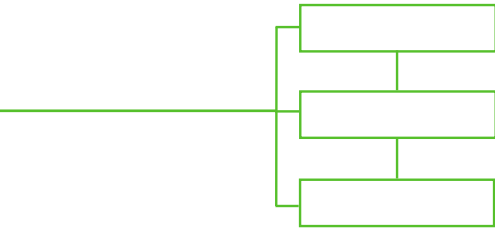
第三个目标是继续推动 UNDP 内部转型，以建立适合履行特定目标的数字系统、流程、工具、数据和一支拥有数字能力的员工队伍，从而有效推进前两个目标。

《2022-2025 年数字战略》是整个 UNDP 数字工作的总体框架，而《数据战略》、《信息技术战略》、《2030 年人才战略》和胜任能力框架则为各自领域³⁹增加了深度和结构。

根据新的《2030 年人才战略》和胜任能力框架，UNDP 将继续加强 UNDP 人员的数字能力建设，并吸引多样化和有数字能力的人才加入人才库，具体措施包括确保在所有数字活动中坚持性别平等。

UNDP 将以身作则，在数字技术、工具和平台的开发、使用方面采用最佳实践，以提高组织的内部绩效，从而提供更高效的服务。这将根据 UNDP 《2020-2023 年信息技术战略》执行。

负责任的数据收集、管理、使用和分析正日渐成为 UNDP 工作的基础。UNDP 将实施《2022 年数据战略》和《知识管理战略》⁴⁰，力求成为一个知识管理能力更强的数据驱动型组织。



路径 2 — 业务成果

已确定三项成果，助力实现成为数字原生 UNDP 的目标：

1. 人员和文化

UNDP 拥有一支具备数字能力的工作队伍，建立了敏捷、创新的组织文化。

2. 系统和流程

UNDP 将继续建立适用的数字基础设施，包括能够持续改进服务和流程的系统和工具，并提供具有成本效益的高质量服务。

3. 数据和知识

UNDP 利用数据和知识作为战略资产，开展包容、基于权利和可持续的数据收集和管理、使用、分析工作。UNDP 不断发展的知识管理工作可确保分享证据，为决策提供信息，并确保建立学习系统，以不断迭代和加强组织应对新出现的复杂情况的能力。

业务成果 — 措施示例

人员和文化

数字倡导者网络

赋能并利用 2021 年推出的数字倡导者网络，该网络由整个 UNDP 的 120 多人组成。每个国家办事处、区域局和总部都设有一名数字倡导者，以推动其团队内部的数字变革。

数字化能力建设

引入“数字适应课程”，该数字培训课程将于 2022 年初推出，旨在帮助国家办事处提高能力、思维方式和活动方面的数字成熟度。⁴¹此外，作为 2030 年领导人计划下“卓越业务管理”的一部分，UNDP 人力资源办公室 (OHR) 将在数据、分析、循证决策和数字化领域为 UNDP 高级领导人提供一套认证课程。

数字能力和技能

首先，根据 UNDP 人力资源办公室、政策和方案支助局 (BPPS) 和危机局 (CB) 在 2021 年底进行的组织能力评估活动的结果，创建数字技能的组织环境分析。这将有助于确定招聘和人才发展工作的重点，以确保 UNDP 投资并培养目前缺乏的技能。

其次，审查标准的职位说明/职责，并根据新的《2030 年人才战略》和胜任能力框架，在职位说明中新增数字相关能力。这包括有助于推动我们所需文化的能力，涵盖跨职能能力中的数字意识和素养，以及行为能力中的“创新思维”和“敏捷行动”。

新工作方式

在 COVID-19 疫情以及快速变化的地方和全球环境的加速推动下，整个组织都在努力以更敏捷、更具适应性和响应性的方式开展工作。采用新的企业数字平台以及远程工作将继续成为创建混合工作场所的关键要素。此外，加速器实验室、战略创新部门和其他机构都在努力打造一种创新文化，并且将在今后继续发挥关键作用。UNDP 将继续增加创新方法（如前瞻性思维和集体意义构建）及服务设计的使用。

系统和流程

UNDP《2020-2023 年信息技术战略》的主要重点是确保落实系统和流程，让组织能够实现数字化转型。该战略包括七项关键成果，旨在确保信息技术成为组织以服务为导向的业务合作伙伴，能够快速开发新服务，提供高质量的数据管理支持，并为 UNDP 的数字环境和数据资产提供安全保障。

在本战略实施过程中，UNDP 将继续执行《信息技术战略》，同时还将推动以下补充举措：

默认数字化

将数字化嵌入诸如国家方案文件、机构报告流程、采购流程、风险登记等 UNDP 标准流程。

加快数字化进程

加强欠缺连通性和工具的国家办事处的信息和通信技术 (ICT) 基础设施，并完全数字化 UNDP 的文件。

确保广泛采用企业级解决方案

为 UNDP 相关工作人员提供培训，并制定政策和程序，以确保诸如 Quantum（UNDP 的新管理系统）、UNaII（UNDP 的服务管理平台）、UNITY（UNDP 的捐助者和资源调动系统）、UNDP 的“数据未来”平台等新的整体解决方案⁴²和其他整体数字解决方案得到了有效使用。此外，确保向合作机构提供这些系统，并适时适应他们的需求。

利用数字方法优化业务流程

审查采购、人力资源和财务等关键领域，以最大限度利用数字化，并进一步精简业务流程，以适应 UNDP 运行的快节奏的数字生态系统。

更新现有政策和程序

修订现有方案和业务的政策和程序 (POPP)，以更好地适应与数字化相关的机会和挑战。⁴³

数据和知识

UNDP 对包括尖端自助存储、分发和分析工具在内的企业数据架构进行了大量投资，并将继续加强数字基础设施、工具、治理和能力建设，以确保数据和知识能够作为战略资产使用。UNDP 的《数据战略》为深入审查 UNDP 的数据需求奠定了基础，确保落实了治理程序，以有效和合乎道德的方式管理数据，并对出现的任何问题进行明确的上报。组织级数据能力建设活动均已落实，以培养一支面向未来、可在日常工作流程中利用数据的员工队伍。

价值驱动型治理流程的数据指引

通过发布一系列数据指引帮助建立一种“自助式”治理方法，让整个组织的团队和个人能够轻松找到相关主题，引导他们从数据中提取出最大价值。这些指引将涵盖全面的主题，包括但不限于使用、共享、隐私、保留、获取、合规性、安全性、掩蔽、质量管理、透明度、标准化、整合和技术。我们将持续完善数据指引，并根据新兴主题增加新指引。

决策结构

继续强化数据治理小组的能力⁴⁴。通过使用“例外治理”模式，减少在遵循既定数据指引实施这些举措的过程中遇到的阻力，并为战略数据举措和用例提供指导和确定优先次序。

强大的数据文化

建立一个旨在改变组织心态的数据社区，利用数据作为 UNDP 全体共享的战略资产，并采用一致透明的分析和收集标准。我们将采取全联合国一体化的方式，通过共享和数据互操作性实现更多协同效应，从而培养一种重视开放和默认共享的文化。继续提供知识共享和学习机会，举办诸如“周四数据日”等关于不同数据相关主题的一系列网络研讨会。

精通数据的全球员工队伍

为整个组织提供基础数据培训，并按需提供有关数据分析、数据可视化、机器学习和其他新兴技术和方法的专业培训。此外，为团队和国家办事处提供支持，以掌握将数据和分析转化为有价值的见解所需的新技能。

面向未来的绿色数据基础设施和工具

开发具有数据湖和整体数据目录的统一数据中心，使 UNDP 工作人员能够“自助”满足他们的数据需求。继续为 UNDP 数据开发创新用途。

知识管理新战略（待定）

即将出台的知识管理战略将通过世界一流的思想领导力、动态知识网络和实时知识应用来纵向和横向连接整个组织。第一个目标将力求为 UNDP 全球、地方知识体系建立双向连接，确保实时可用性。第二个目标将强调动态学习和跨学科协作的专用空间。

第 3 部分 — 战略实施方法 及成果衡量

下节概述了本战略期间的战略实施和监测方法。

鉴于数字技术及其在发展中的作用在不断演变，我们必须采取敏捷和协作的方法。因此，战略实施工作将在头两年之后更新一次。利用更新之机，我们可以回顾 UNDP 中途取得的成果，并根据新出现的见解和对地方需求的响应作出任何必要的转变。

确保指导和问责

首席数字官作为执行倡导者和高级官员将对本战略负责，并将协调组织内部不同层级的实施工作。此外：

执行小组 (EG)⁴⁵在组织绩效组 (OPG) 的必要⁴⁶支持下，将继续为《2022-2025 年数字战略》实施的总体战略方向提供指导；

数字治理小组 (DGG) 将继续作为主要的资源分配机制，进行以业务为导向的、非经常性的数字投资。此外，数字治理小组还将定期审查战略实施进度；

咨询委员会由每年选出的 5 至 10 名轮岗驻地代表组成，成立后将就方案和面向国家的举措出谋划策。

在战略实施期间，可考虑建立更多的咨询机制（包括政府、民间社会、学术界和私营部门），以确保 UNDP 的数字工作具有持续相关性。

监督实施情况

首席数字官将负责战略实施的日常监督工作。如上所述，数字治理小组对战略的实施情况进行一次监测，包括实施计划的更新。

实施计划将涵盖 2022-2023 年的内容，并将于 2023 年底进行更新，以确定接下来两年的工作内容。由此可以让战略实施保持敏捷性，并根据需要适应快速变化的数字发展环境。

由于实施过程中的相互依存关系，《2022-2025 年数字战略》的实施将与以下整体战略（及其相关治理机制）保持一致并受到密切监测：

- UNDP 《信息技术战略》
- UNDP 《数据战略》
- UNDP 《2030 年人才战略》
- UNDP 《性别平等战略》

在首席数字官的领导下，将根据组织的企业风险管理政策和程序识别和管理/上报与战略实施相关的风险。

风险识别和监测将涵盖两种主要风险类型：

与数字技术/数字发展相关的风险

即与数字技术发展以及与合作伙伴和/或发展环境互动相关的新兴风险。例如：在我们工作的环境中，持续存在的数字鸿沟有可能成为不平等的主要驱动因素。

与UNDP 战略交付能力直接相关的风险

其中包括与 UNDP 数字化转型相关的风险。例如：组织能力不足的风险导致无法实现数字战略的目标。

数字化转型的角色及职责

成功实施《2022-2025 年数字战略》需要在整个组织内共享数字化转型的自主权。

如上所述，首席数字官办公室将继续领导、协调和支持数字化转型工作。然而，这种支持的性质将随着时间而改变。如图 3 所示，随着 UNDP 数字化转型渐趋成熟，数字化转型的支持角色也将随着更广泛组织能力的提高而发生转变。

在本战略实施期间，UNDP 中央和区域局以及国家办事处将在推动和支持数字执行方面发挥主要作用，首席数字官办公室重点关注战略定位、能力建设、数字创新和扩展支持（包括数字公共品）、传播最佳做法、数字伙伴关系和必要时在特定实质性领域的思想领导地位⁴⁷。

图 3 — UNDP 的数字成熟进程



要实现图 3 所示的“分布”与“融合”状态，需要采取一种 UNDP 各职能部门和层级互联互通的方法。具体而言：

国家办事处将成为该领域数字方案设计和实施的主要推动者。他们将得到网络内数字倡导者的专业培训以及 ICT 干事的支持，他们将助力新整体系统与流程的推行。国家办事处可以选择参与旨在 UNDP 内部建立强大数字能力的“数字适应课程”（见上节“人员和文化”中的举措）。

加速器实验室支持立足于当地情况，通过国家主导的实验进行数字解决方案的创新。作为一个网络，实验室还将在国家办事处之间分享新兴做法，并将基于数字和其他解决方案的学习成果编纂成册，作为 UNDP 扩展数字创新工作的一部分。

区域局将继续作为国家办事处支持的第一支点，同时确定区域方案机会和领导区域数字伙伴关系。他们将确定一名数字引导者，加入到数字倡导者网络当中，以实现跨国家和区域的数字专业知识与资源共享。作为全球战略创新部门的一员，区域创新顾问可以提供支持，以帮助评估办事处在其项目中如何利用数字资产作为更广泛的组合意义构建活动的一部分；并帮助确定在为政府同行开发新组合的背景下，对数字化进行战略部署的机会。

全球总部将为数字在方案中的应用提供整体指导与支持，同时提供数字系统和流程方面的支持。政策和方案支助局 (BPPS) 和危机局 (CB) 团队将为特定主题领域的数字工作制定政策、提供指导意见并协助方案设计。管理事务局 (BMS) 将制定政策、提供指导并创建工具，以支持机构业务流程的数字化转型，包括机构系统的现代化和部署。对外关系和宣传局 (BERA) 将继续发展主要伙伴关系以支持机构转型。总部单位还将支持各领域数字化方法的知识管理工作。

全球政策中心/卓越中心为 UNDP 提供机会，拓展其在特定政策/思想领导领域的能力。现有全球政策中心，如位于新加坡的全球技术、创新和可持续发展中心以及奥斯陆治理中心等，将继续为 UNDP 的数字化工作作出重要的政策和研究贡献。为加强 UNDP 在数字技术相关特定领域的能力，我们还将考虑增设卓越中心。

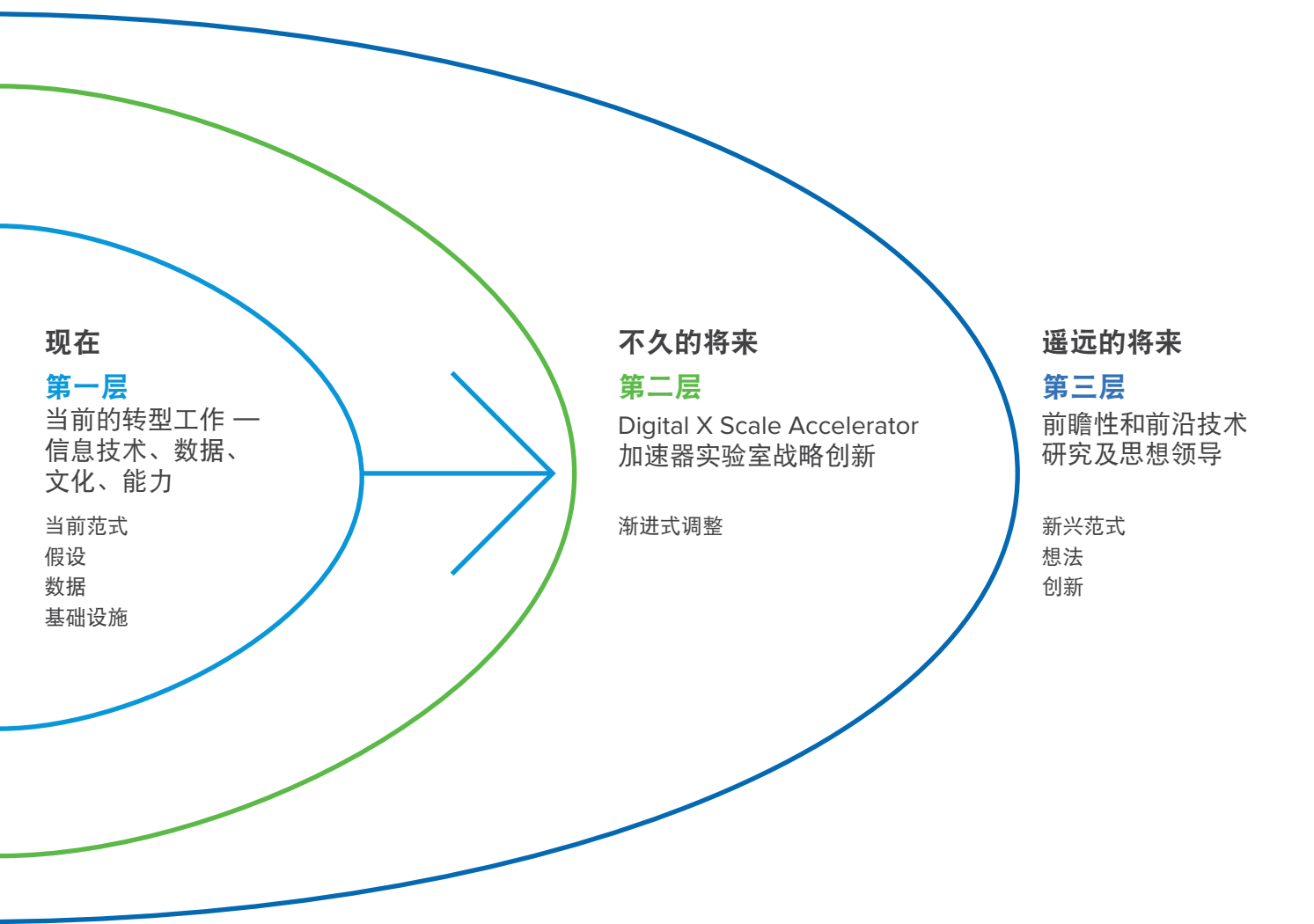
展望前景，确定后续行动

鉴于数字技术的变化速度不断加快，并有可能造成一定破坏，因此，我们必须在支持实施数字战略的同时，有能力识别新技术和新兴技术，并确定技术对发展环境、人类和地球的相关影响。

作为主要手段，首席数字官办公室将通过与整个组织的其他人合作，在前沿领域为组织构建持续的前瞻能力和资源。首席数字官办公室 (CDO) 将与政策和方案支助局 (BPPS)、危机局 (CB)、管理事务局 (BMS)、区域局、全球政策中心和其他机构合作，展望前景，战略前瞻，并开发新的数字方法以纳入整合的数字服务。

为确保组织预测未来新趋势的敏捷性最大化，从现在到不久的将来再到遥远的将来，在多个时间范围内将会出现不同的工作要求（见图 4）。

图 4 — 前景展望⁴⁸



伙伴关系和传播

伙伴关系是 UNDP 数字化转型的重要组成部分。

在国家一级，UNDP 将与联合国国家工作队其他成员建立伙伴关系，与驻地协调员密切合作，提供 UNDP 数字发展专业知识作为联合国的核心服务。UNDP 还将召集当地数字生态系统参与者，对其进行授权并与其合作。

在区域一级，UNDP 将与联合国区域委员会和区域机构一道，遵循关于数据等的共同议程，倡导包容的数字化转型。UNDP 还将与区域领先的数字组织合作，就关键问题进行宣传和合作。

在全球，UNDP 将继续参与并领导相关的全球和多方利益攸关方联盟，包括秘书长《数字合作路线图》和《我们的共同议程》，以带来深刻见解并加强联合国在保护边缘人群方面的作用。UNDP 还将力求与全球科技公司建立伙伴关系，以获取数字专业知识，并交流与技术的负责任和可持续使用相关的问题。UNDP 将建立联盟，例如与聚焦数字权利的智囊团合作，建立可以让利益攸关方承担责任的参与方法。

首席数字官办公室将发挥全面领导作用并作为协调人，与金融部门中心和对外关系和宣传局 (BERA) 合作，在整个组织内采取更加系统和协调的方法，建立与数字技术相关的敏捷合作伙伴关系。

此外，清晰的沟通和战略宣传也是推动数字化转型的重要手段。首席数字官办公室将与 BERA 密切合作，就 UNDP 内部和外部的数字工作开展协调一致且有说服力的沟通，以激励人们参与并采取行动，弥合发展中的数字鸿沟。为了提高数字通信生态系统的战略一致性和效率，UNDP 将建立更健全有效的数字通信治理机制。

对于外部受众，UNDP 将继续与各国政府和合作伙伴一起倡导数字化转型，并将加大努力提高人们对数字发展问题的普遍认识，培养新的战略合作关系以实现共同愿景。数字战略的目标将通过 BERA 的外部参与战略得到加强，后者突出了数字化如何扩大 UNDP 的工作在不平等、气候变化和危机等优先领域的影响力。

对于 UNDP 的内部受众，沟通将是推动共同理解和共同语言的关键，并将引发制度变革，为不同阶段的持续变革造势。严谨、有说服力和有影响力的内部沟通策略将有助于实现这一目标。数字通信平台对于实现 UNDP 的全球通信目标至关重要。如前几节所述，确保 UNDP 拥有最新的交流平台和工具仍是其努力成为数字原生组织的一项重要工作。

测量和报告

数字战略将在利用组织现有测量和报告机制的同时，开发新的现代方法，对工作进展进行追踪，从而确保战略的成功实施：

利用现有机制：在组织范围内采纳并推行“默认数字化”将带来可充分纳入 UNDP 现有成果报告机制的衡量指标，例如以结果为导向的分析报告 (ROAR) 和国家方案文件。这项工作将由首席数字官办公室提供指导和支持。

与战略计划保持一致：衡量指标也将与《2022-2025 年战略计划》的综合成果和资源框架 (IRRF) 紧密结合，涵盖高级别发展成果以及组织效能和效率。

按需衡量敏捷度：鉴于数字化的快速发展，可以考虑采用灵活的衡量方法，如“目标和关键结果”系统，这是一种广泛应用于科技公司并适合快速迭代的协作目标设定方法，此外，还可以适当引入其他常用敏捷指标。



附录

截至目前的进展评估 **41**



当前数字资产 **43**

数字发展前瞻
— 未来场景 **45**

术语 **48**

截至目前的进展评估

自 2019 年以来，数字支持的总体需求量显著增加⁴⁹，COVID-19 疫情也加速推动了数字化转型。

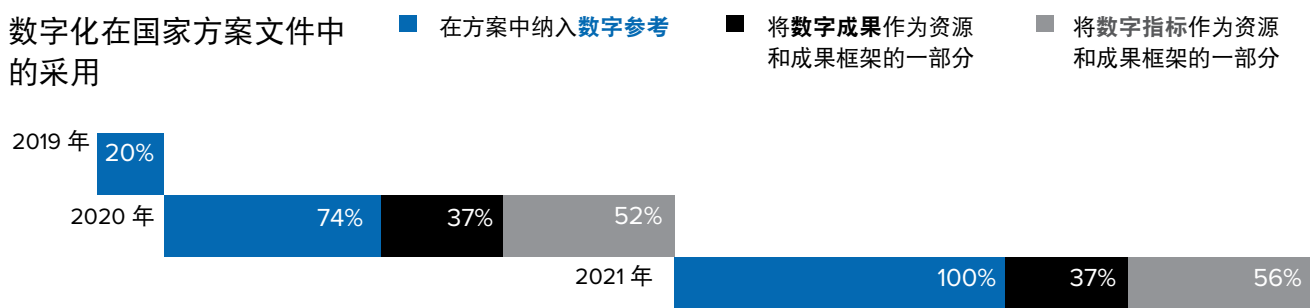
2021 年 9 月，UNDP 开展了一项中期报告工作，以跟踪报告 UNDP 应对 COVID-19 的方案和业务措施⁵⁰，报告结果同样显示了此类需求的激增情况。⁵¹分析表明，UNDP 在 82 个国家采用了 580 多种数字解决方案，其中包括 96 个数据采集系统、71 个电子商务系统、61 个电子学习平台和 149 个电子政务系统。此外，数字解决方案还在快速融资机制 (RFF) 下的项目开发中发挥了重要作用。在总共 129 份计划书中，有三分之一 (27%) 关注数字化颠覆和创新。快速融资机制项目总额达 1.04 亿美元，旨在促进 UNDP 的“COVID 2.0”方案《超越复苏：走向 2030》⁵²，这表明了数字解决方案在 UNDP 的 COVID-19 疫情应对措施中具有重要地位。

UNDP 的 COVID-19 疫情应对措施采取多种形式，每种形式都针对相关社区和国家合作伙伴的具体需求量身定制。在卢旺达，UNDP 捐赠的五台机器人在基加利协助两个 COVID-19 治疗中心和国际机场的工作人员对人群进行扫描，寻找潜在感染者。UNDP 还参与了尼泊尔⁵³和越南⁵⁴的机器人部署计划，让机器人在医院隔离病房执行非临床任务。为支持坦桑尼亚应对疫情，UNDP 与当地利益攸关方合作，利用 3D 打印技术打印必不可少的个人防护装备 (PPE)⁵⁵。在新加坡，UNDP 的全球技术、创新和可持续发展中心推出了一个开源数字工具包，以加速对 COVID-19 疫情的数字化响应。⁵⁶

除了应对疫情，截至 2021 年 10 月，首席数字官办公室收到了越来越多的支持请求（299 项），这也表明整个 UNDP 存在较高的数字支持需求。94 个国家办事处（29% 来自非洲区域局 (RBA)，27% 来自亚太区域局 (RBAP)，22% 来自欧洲和独联体区域局 (RBEC)，30% 来自拉丁美洲和加勒比区域局 (RBLAC)，9% 来自阿拉伯国家区域局 (RBAS)）或 UNDP 业务单位（2% 总部）获得了支持，范围涵盖专项准备状态评估、一般咨询、采购顾问/供应商、技术专业知识和文档审查支持，以及其他形式的数字支持。⁵⁷

经过对 2019 年至 2021 年新批准的 52 份国家方案文件 (CPD) 的分析证实，政府协议中采用数字技术的情况显著增加。50% 以上的国家已将数字环境、成果和指标纳入国家方案以及各自的资源和成果框架（见下表）。

数字化在国家方案文件中的采用



这种由政府合作伙伴推动的采用也反映在 UNDP 对数字解决方案的扩大使用和实施上，此外，UNDP 工作中对数据的重视程度也有所提高。所有区域局都有不同成熟度的项目，由区域局或国家办事处牵头，利用数字技术促进和保障数据交换基础设施以改善服务，并利用新的数据来源获得深刻见解以消除数字鸿沟。

在运营方面，建立了诸如首席数字官办公室、数据治理小组⁵⁸和数字治理小组⁵⁹等新的组织和治理结构。2020 年 3 月，UNDP 批准了一项符合数字化转型愿景的信息技术战略，在此战略的支持下，成功部署了 UNall⁶⁰和新的 Quantum 企业管理平台⁶¹。其他显著变化包括采用“默认数字化”流程、建立新的全球数字合作伙伴关系，以及新增数字化转型的核心基础设施，例如采用数字协作工具、“数据未来”平台⁶²和最近部署的数字身份管理框架⁶³。

然而，此次转型并非一帆风顺。当中面临着一系列挑战，包括由于组织去中心化导致系统和数据分散的问题；在方案编制中使用数字技术时缺乏战略性和一致的方法；UNDP 的数字和数据素养不足；缺乏有效使用工具和技术的数字技能；采购、人力资源和其他业务流程以及方案报告中的服务数字化和自动化水平较弱；以及持续性系统集成问题，为我们在各国的数字发展角色提供服务。

UNDP 现状的这一缩影表明组织正处于全面过渡期。显然，UNDP 的数字方法和能力正在发生重大而迫切的转变，但仍存在诸多挑战。现在是时候利用这一势头巩固目前的成就，努力确保 UNDP 能够继续成为数字发展领域的领导者，有能力向全球合作伙伴提供相关和敏捷的数字支持。鉴于当前技术和新技术的新兴力量，全面实现可持续发展目标将取决于 UNDP 及其全球合作伙伴的集体能力，以确保利用数字技术作为增强人类和地球能力的积极手段。

案例研究 — 联合国志愿人员组织

UNDP 的关联实体也经历了重大的数字化转型。联合国志愿人员组织 (UNV) 已将通过数字化转型发展新的组织能力摆在战略优先位置，从而成为促进国际和平与发展的主要全球志愿者组织，以及联合国系统中具有成本效益的人才解决方案的首选合作伙伴。例如，联合国志愿人员组织推出了一项由 AI 聊天机器人、自助知识文章以及 AI 驱动的案例引擎提供支持的综合服务桌面解决方案。这些 AI 聊天机器人每月可回复超过 15,000 次问询，为联合国志愿人员节省了时间，使其可以处理更加复杂的情况。该解决方案在概念上与 UNDP 的 UNall 平台协同运行。

此外，联合国志愿人员组织还推出了统一志愿服务平台 (UVP)，整合了此前相互独立的现场和在线任务及候选人的工作流程、系统以及数据库。在 AI 技术的支持下，平台每月可执行超过 7.5 万次的长名单匹配，为联合国志愿人员组织的招聘人员和托管实体的工作提供支持。依托联合国志愿人员组织和 UNDP 团队的高效合作，机器人流程自动化得以实现，最终免去了每月对 Atlas 企业资源规划 (ERP) 系统 30,000 多次的手动操作。这些工作都是在 Quantum 项目框架内进行的。

当前数字资产

UNDP 的许多现有资产将继续支持数字战略的实施。下表是整个组织各种去中心化数字资源的一览表，这些资源旨在支持数字化的方案编制。

功能和能力	设置	说明
首席数字官办公室	总部	在首席数字官的领导下，首席数字官办公室在制定和实施 UNDP 的数字战略方面发挥领导作用。首席数字官办公室将在整个组织内引领数字专业知识的开发；多领域和多部门合作；数字合作伙伴关系；知识管理和实践社区。
加速器实验室	BPPS/ 国家办事处	该实验室网络建立于 2019 年，覆盖 115 个国家的 91 个实验室，大约有 273 名指定工作人员支持当地创新并创建因地制宜的解决方案。实验室在许多方面充当了国家一级创新和创造力的“引擎”，推动了去中心化数字创新和实验过程，收集了更多的国家办事处数据。 ⁶⁴
全球金融部门中心	BERA/ BPPS	该中心成立于 2019 年 4 月，让政府、私营部门和国际金融机构能够加快为可持续发展目标融资的速度。
全球中心网络	BPPS	UNDP 就有时限性的发展优先事项，与成员国合作建立了一个涵盖全球中心的网络，例如位于新加坡的全球技术、创新和可持续发展中心和位于挪威的奥斯陆治理中心等。这些中心与首席数字官办公室合作，在错误信息、智慧城市和数字农业等特定新兴领域的全球产品测试和开发方面发挥着关键作用。这些与试点国家办事处合作的测试和试验，对推进《2022-2025 年数字战略》优先方案举措和成果作出了重大贡献。
全球政策网络 (GPN)	BPPS/CB	UNDP 全球政策网络 (GPN) 是一个由全球专家和从业人员组成的网络，涵盖从地方到全球的数字主题领域，目前由政策和方案支助局 (BPPS) 及危机局 (CB) 提供支持。政策和方案支助局和危机局为数字方案编制的战略应用提供专题指导，帮助组织在日益扩大的数字鸿沟中保持领先地位。在首席数字官办公室的支持下，全球政策网络将共同创建数字指南，助力组织率先采取行动，构建对 UNDP 方案编制工作的负责任的数字化方法的知识，并与各国合作，共建数字化的成功，为专题数字方案编制的未来发展方向提供信息。
战略创新部门 (SIU)	BPPS/ 区域中心	战略创新部门 (SIU) 与全球政策网络、首席数字官办公室、区域局、国家办事处以及其他内部和外部利益攸关方密切合作，带头将创新融入 UNDP 的工作当中。
信息和技术管理 (ITM)	BMS	管理事务局 (BMS) 的 ICT 部门负责实施信息技术战略，并监督 UNDP ICT 基础设施的开发及改进。
区域中心或区域顾问和团队	区域中心	在某些情况下，区域局会与知名区域中心、数字领导角色或外聘顾问合作，采取因地制宜的方法推行数字化转型

数字倡导者网络	国家办事处	这些倡导者是 UNDP 数字化转型的兼职大使。数字倡导者网络是一个社区，旨在通过培训和知识交流促进数字化和能力建设，从而进一步提高 UNDP 国家办事处的数字化成熟度。截至 2021 年 11 月，已有 120 人被提名并上任，每个国家办事处都有一名倡导者，其中大约 30% 的倡导者也是加速器实验室的工作人员。
数字委员会	国家办事处	在国家一级设立了数字委员会负责方案编制工作，包括专题、创新和业务成员。
ICT 经理网络	国家办事处	这是一个 ICT 管理人员经常交流的去中心化网络，目的是在整个组织内实现信息技术最佳做法的一致性，确保所有员工都能访问并知道如何利用信息技术工具和解决方案来支持他们的工作。
数字宣传员网络	国家办事处	由 BERA（对外关系和宣传局）领导的来自 UNDP 国家办事处和区域局的通信从业人员网络。
资发基金	全球、区域和国家办事处	资发基金有其资本任务，重点关注最不发达国家（LDC），其核心旗舰产品是包容性数字经济和地方变革性融资工具和知识，包括包容性数字经济记分卡 (IDES) 和优于现金联盟领导的“联合国负责任数字支付原则”。
南南合作办公室	全球	联合国南南合作办公室 (UNOSSC) 促进、协调和支持全球和联合国系统内的南南合作和三方合作，包括数字化转型和数字化创新。其在线平台“南南大星空 (South-South Galaxy)”能够实现全球南方之间的知识共享和伙伴关系协调。
志愿人员组织	全球	联合国志愿人员组织 (UNV) 通过全球志愿服务促进和平与发展。它由 6000 多名数据科学、机器学习、商业智能和相关学科专业的联合国志愿者和在线志愿者人才库候选人组成。为推动自身的数字化转型，志愿人员组织设立了一支专门团队，即扩展的志愿人员组织数字化转型项目组。

数字发展前瞻 — 未来场景

全球数字技术的发展轨迹是不可预测且不断演变的。为了走在数字发展的前沿，UNDP 不断思考全球可能出现的多种不同演变方式。这种对中期内（5-20 年）可能出现的未来场景，以及对可以塑造和界定国际发展和人道主义背景因素的理解，为 UNDP 如何利用数字技术取得更好发展成果提供了指导。

UNDP 与未来研究所一起，探索了数字技术的未来及其对发展影响的几种场景。鉴于 UNDP 希望数字化为人类和地球赋能，这些场景旨在激发人们对 UNDP 不断演变的地方的思考和讨论。

从这些工作中不难看出，数字技术正处于十字路口。面对越来越难以忽视的令人不安和日益紧迫的挑战，乌托邦式的“连通世界”的观点开始变得苍白无力。虽然详细探讨这些问题超出了本战略的范围，但我们仍需考虑一些关键主题。

数字化对人权的影响显而易见；歧视性的算法、侵犯隐私和网络犯罪是当今议程中最重要的一些问题。在许多情况下，信息生态系统中数字化支持的变化导致公共利益媒体几近崩溃，“信息污染”泛滥，人们对治理机构的信任度下降，这对民主政治流程和循证公共政策提出了严峻挑战。随着数字技术对权利和包容性的影响越来越大，UNDP 必须确保人权仍是其数字工作的核心。

以减贫为核心的 UNDP 将始终密切关注新技术对此问题的影响。在这里，我们看到未来可能出现一个更明显的分叉：在自动化减少众多工作岗位的同时，数字职业的蓬勃发展可能会起到平衡作用。理解并利用这一工作场所革命及其对贫困和不平等的影响，将成为 UNDP 履行使命的关键。

诸如对可持续发展的承诺程度、科技公司的相对实力、国家政府的能力、不断变化的数字鸿沟、快速自动化的影响以及信任侵蚀等问题，成为了所有场景的主要特征。然而，在所有场景下都必须建立起一个历经数字化转型、有韧性和敏捷的 UNDP，以确保最大限度地利用技术优势，同时减轻风险和潜在危害。与所有未来规划一样，数字发展的不确定性极高。文中描述的场景绝非唯一的可能性，也不代表 UNDP 对未来实际情况的观点。

UNDP 将继续把前瞻工作视为一项重要实践，以确保我们尽量为未来做好准备，并且能够助力我们的合作伙伴在面对持续加速的数字变革时保持韧性。

这项前瞻工作基于**不同未来**⁶⁹方法论，其核心是根据四种主要原型，开发和理解不同的未来场景：

- **持续增长**：当前轨迹（包括当前问题）加速下的未来
- **崩溃**：由于一种或多种原因导致系统崩溃的未来
- **纪律**：社会围绕可持续发展这个首要主题有条不紊组织的未来
- **转型**：由于重新定义现象或事件而发生彻底变革的未来

场景 I	“沿着相同的轨迹”	持续增长原型
在这个未来，我们将看到更多我们目前所面临的类似问题，且范围和规模均有所扩大。 - 科技飞速发展，但社会中只有少数群体获益，其中还存在巨大的数字鸿沟，许多社区变得更加落后。 - 科技公司比政府或国家拥有更大的权力，它们在大多数地方制定法律并获得公民参与，并影响当地的公共议程和公共话语。 - 小企业如果依托大型科技平台就能生存，但他们及其客户的数据会被挖掘，用于盈利目的。 - 大量工作岗位已实现自动化，为富裕国家带来了巨大变化，而中低收入国家现已被囊括进巨大的大型市场平台，这对当地的生计构成了威胁。 - 人们联系得更加紧密，更容易分心，也更加分化。虚假信息和错误信息泛滥成灾。所有人都不知道应该相信什么，对机构的信任达到了历史最低点。 - 由科技巨头和社交媒体公司开发和推动的算法决定了哪些环境问题会受到关注，进而采取行动，人类的努力更加分散和相互矛盾。我们并没有扭转人类给地球造成的破坏，因为经济体和大企业仍在不惜一切代价追求业务增长。气候灾害加剧，引发更多的不稳定性、恐惧和冲突。 - 许多国家的韧性很低。由于不断与动荡和匮乏作斗争，UNDP 服务的发展中国家比曾经更稳定的西方国家适应性更强。但此场景中也存在一些亮点，比如社区以高度创新的方式使用数字技术来解决当地问题。 人类以更快的速度解决一些问题，但也使一些关键问题变得更为严重。		

场景 II	“堕入深渊”	崩溃原型
在这个未来，全球大多数系统都达到了极限，很快就会失控并崩溃。 - 由于资源和财富分配不足，精英阶层使社会变得不稳定。不平等和分配不均普遍存在。 - 即使伴随着快速且不受控制的技术发展和采用，多年来全球经济条件和生活水平仍在不断恶化。我们的主要系统突发故障，世界经济变得不稳定，人群中弥漫着挫败感、恐惧和社交焦虑。 - 快速发展的自动化让许多人失去了工作和谋生手段。学习新技能和再培训的步伐跟不上自动化的发展。 - 人口呈爆炸性增长，导致自然资源枯竭。前所未有的污染速度导致地球似乎成为一个不可持续发展的居住地。 - 由于政治/气候/经济危机，移民或迁徙成为一项无法治理的挑战。 - 技术发展和治理变得混乱而难以控制。危险创新出现，人类有可能被人工智能所取代。 - 互联网成为一个充斥着错误信息和虚假信息的黑暗之地，真实与虚假之间的模糊界限导致信任感坍塌。 - 没有明确的权力划分。世界正走向全球政治僵局，给人类造成一种压倒性的不安全感和绝望感。社区重组为更小的中心，拥有更多的地方治理和创造性自治权。 人类终日面临着无穷无尽的问题和挑战，前途一片黑暗。		

场景 III	“激进的新常态”	转型原型
在这个未来，世界经历了巨变，我们的原有生活发生了彻底的改变。 - 在对机构、媒体、科学、彼此之间的信任完全坍塌之后，全球人民将关注的重点放到离自己最近的社区上。 - 民族国家和大型社会分崩离析，随后改革在规模更小、控制严密的群体中进行。人们生活在这些小群体中，很少与其他人接触。 - 旅行步调完全放缓，人们吃的都是当地应季食物，地方商业和社区复兴成为常态。 - 拥有肥沃土地、干净水源和稳定天气的地区备受追捧，从而引发局部冲突。这些地区的转变通常是由于气候不稳定所致。 - 地球的大部分地区已经变得不宜居住。新的高科技城市异军突起，它们可以自己供水发电，还能防范沙尘暴和其他气候变化。 - 完全摆脱寡头资本主义，少数富人和全球其他人之间的差距正在缩小。 - 民主早已终结。权力掌握在那些拥有人类所需技术的公司手中。新的集体主义和治理形式出现在更大、更受欢迎的社区。新的群居方式也正在那里形成。 - 职场发生了翻天覆地的变化。带薪工作几乎没有，大多数社区都是依靠社区成员的志愿服务运作。 人类面临着一系列亟待解决的新问题。全球正出现激动人心的新型群居方式，而权力既属于企业，也属于人民。		

场景 IV	“追求可持续发展”	纪律原型
在这个未来，全球社会努力在一系列戏剧性或创伤性冲击和事件之后找到平衡。追求可持续发展成为一项漫长而艰巨的运动，最终获得了许多关注。 - 人类珍惜所有有限的重要资源，并建立了一种既能满足当代人需求，又不会损害后代满足自身需求能力的制度。 - 在文化转变的推动下，人们普遍认为，平衡经济增长、社会包容和环境保护是构建可持续发展世界的良方。 - 小危机不时发生，但有韧性的社会可以迅速从危机中恢复，但这可能会使之前脆弱的体系陷入瘫痪。各国一直在加强包容、信任、竞争、安全和隐私等保障措施，因而能够适应和防范风险。 - 政府和公民共享资金，并提供普遍服务和公共品。 - 自动化被巧妙地用于减轻人类的繁重劳动，而且这些工作均提供公平和平等的报酬。 - 人类和人工智能相辅相成，为经济增长、生产、医疗保健、教育、通信和交通带来了新机遇。 - 全球就技术和数据治理进行谈判并达成一致。越来越多的国家和社会出台了人工智能和机器人法规，合乎道德并负责任地使用技术造福社会是默认规则。 人类寻求平衡，探索可持续的生活方式。同时出现了一些新挑战，为此，全球致力于寻找造福所有人的解决方案。		

术语

数据指引：文章和工具的存储库，帮助阐明所有与数据相关的事物。其中包括数据摄取、使用、存储、共享、隐私、可视化等主题，以及 UNDP 的标准国家名单等基本信息。

数字（化）：我们将数字（化）定义为：

- 一系列不断发展的技术（如移动技术、人工智能、机器学习、区块链、物联网和机器人等），几乎可以影响到人类世界的方方面面。
- 一种可以转化为新工作方式的思维方式，使人们和机构能够利用技术进行创新。

数字化：在国际发展领域，它的定义为用数字（技术、工具、流程、解决方案）获得更大的影响力和实现组织内部转型的过程。

数字（化）/数字化赋能/应用数字化的项目方案：在国家、区域和全球层面将数字技术和方法嵌入项目 and 方案的设计、实施和部署中。

默认数字化/数字优先策略：一种将数字作为项目和方案交付标准的思维和行为方式。

数字生态系统：由参与者和系统共同组成的一个复杂的动态互联网络，网络中的所有元素将作为一个整体发挥作用，为推进经济和社会工作创造一个有利的数字环境。

国家数字生态系统：国家一级的健康数字生态系统应具备以下特点：

- 由国家领导和地方负责的长期愿景和战略
- 数字基础设施等坚实的基础准备
- 提供合适政策、人才和投资的有利环境
- 与各个部门的不同利益攸关方（包括边缘群体）接触和互动的过程。

数字包容：一种弥合数字技术访问和使用鸿沟的方法。一种做法，可确保所有个人和社区，包括最弱势群体了解、访问和使用/能够使用信息和通信技术以及所需、相关和安全的数字内容和服务。

数字思维：一套态度、信念和行为，让人们能够了解数字技术带来的机遇和风险，并将其应用于日常生活。

数字原生：对于机构来说，指了解技术是如何影响人们的生活并发挥作用的。数字原生可在与数字化或精于数字化相同的语境下使用。

数字变革：由于技术呈指数级增长导致的一系列多方面、快速发展和颠覆性的变化，从根本上改变了人们的生活、工作、商业、社交和互动方式，以及社会的运行方式。

数字社会：一个数字技术与物质世界相互交织，并充分渗透于日常生活的社会。

包容性数字社会：一个所有人都有权使用负担得起的数字设备，并拥有合理价格的宽带来联网的社会。

数字解决方案：结合数字技术解决问题的方案。

数字技术：利用数字数据或信号实现明确结果的系统、硬件和流程。

数字化转型：将数字技术融入所有领域，从根本上改变经济和社会活动的运作方式。同时，这也是一个有目的性而非放任自流的社会变革过程，应该有意识地进行计划和实施。

包容性/以人为本的数字化转型：一种以人为本的数字化转型方式，以确保创建更公开透明和可及的流程。对 UNDP 而言，包容性数字化转型可以：

- 满足最贫困以及最弱势和边缘群体的需求，包括女性和残障人士
- 缓解数字化转型加剧现有不平等的趋势
- 提高代表性不足群体以有意义的方式参与转型的能力
- 保护人们免受数字技术的不利影响
- 鼓励使用和发展开放、负责任和基于权利的数字技术。

未来前瞻/前景展望：关于不同趋势可能如何塑造未来发展前景的早期探索与评估。

规模化：将经过验证的数字方法的采用纳入主流。这可能包括地域扩张，扩大政策层面的影响，或为长期发展调整激励结构。

全社会参与的方法：将社会所有部门（包括但不限于政府、私营部门、民间社会、学术界以及公民）聚集到一起，在一个国家或区域共同开展数字化转型。这是一个建立在共担责任、共同所有、相互包容、坚持透明度和代表性基础上的过程。

尾注

- 1 请注意，本文件在讨论 UNDP 时，还涉及到了联合国志愿人员组织、联合国南南合作办公室和联合国资本发展基金 (UNCDF) 等关联实体，所有这些实体都将继续对 UNDP 及其全球工作的数字化未来产生重大影响。
- 2 <https://digitalstrategy.undp.org/>
- 3 例如，孟加拉国自 2000 年代中期以来，<https://www.bd.undp.org/content/bangladesh/en/home/projects/access-to-information--phase-2.html>
- 4 加速器实验室网络是 2019 年建立的覆盖 115 个国家、91 个实验室的网络，旨在支持地方创新
- 5 数字倡导者网络是一个社区，旨在通过培训和知识交流促进数字化和能力建设，从而进一步提高 UNDP 国家办事处的数字化成熟度
- 6 首席数字官办公室由首席数字官领导，负责领导 UNDP 数字战略的制定与实施
- 7 秘书长《数字合作路线图》，访问于 2021 年 10 月 27 日，<https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 8 《我们的共同议程》，访问于 2021 年 10 月 27 日，<https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 9 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 10 战略创新部门 (SIU) 负责牵头将创新融入到 UNDP 的工作当中
- 11 世界银行在世界各地确定了 300 项政府和私营部门举措，其中 COVID-19 应对措施涵盖了卫生、教育和支付领域的数字 ICT 基础设施和数字服务：<https://blogs.worldbank.org/digital-development/covid-19-were-tracking-digital-responses-worldwide-heres-what-we-see>
- 12 https://ipcig.org/sites/default/files/pub/en/OP465_Mobile_payment_and_application_systems_for_COVID_19.pdf
- 13 http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- 14 国际电联，2019 冠状病毒病对数字基础设施的经济影响
- 15 国际电联，2019 冠状病毒病对数字基础设施的经济影响
- 16 《2021 年移动性别差距报告》，访问于 2022 年 1 月 24 日，<https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2021/06/The-Mobile-Gender-Gap-Report-2021.pdf>
- 17 <https://web-assets.bcg.com/5f/6b/0e4a89ba4b3ab751cba5134935bc/bcg-a-2-trillion-plan-to-bring-two-billion-more-people-into-the-digital-age-sep-2020.pdf>
- 18 <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146.full>
- 19 繁荣之路委员会 (Pathways to Prosperity): <https://pathwayscommission.bsg.ox.ac.uk/digital-roadmap>，以及 UNCTAD 数字经济报告，访问于 2021 年 3 月 12 日，https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf
- 20 数字生态系统是指参与者和系统共同组成的一个复杂的动态互联网络，网络中的所有元素将作为一个整体发挥作用，为推进经济和社会工作创造一个有利的数字环境
- 21 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 22 <https://www.undp.org/six-signature-solutions>
- 23 <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 24 <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 25 <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>
- 26 <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- 27 <https://digitalprinciples.org/>
- 28 <https://www.responsiblepayments.org/>
- 29 <https://digitalpublicgoods.net/>
- 30 通过全社会参与的方式将社会所有部门（包括但不限于政府、私营部门、民间社会、学术界以及公民）聚集到一起，在一个国家或区域共同开展数字化转型。这是一个建立在共担责任、共同所有、相互包容、坚持透明度和代表性基础上的过程。
- 31 <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- 32 <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- 33 <https://www.undp.org/careers/people-2030>
- 34 数字生态系统是指参与者和系统共同组成的一个复杂的动态互联网络，网络中的所有元素将作为一个整体发挥作用，为推进经济和社会工作创造一个有利的数字环境
- 35 2019-2021 年度 UNDP 数字战略 EY 评估，见附录。
- 36 数字公共品 — 如无害的开源软件、开放数据、开放的 AI 模型、开放标准和开放性内容 — 可以作为实现国家数字化转型和公平增长的加速器，同时增强包容性并捍卫人权。
- 37 自 2020 年起至撰写本文件时，UNDP 国家办事处已经收到了 30 多份申请
- 38 关于不同趋势可能如何塑造未来发展前景的早期探索与评估
- 39 <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/undp/library/corporate/jobs/People-for-2030.pdf>

- 40 截至 2021 年 11 月，知识管理战略正在讨论中
- 41 这在一定程度上是为了回应“UNDP 2020 年合作伙伴调查”中收到的意见，这些意见表明有时可能存在能力问题。
- 42 <https://data.undp.org/>
- 43 这是为了响应“UNDP 2020 年合作伙伴调查”，在该调查中，一些合作伙伴反馈称 UNDP 过于官僚主义，更加重视程序而非受援国机构的优先事项。
- 44 数据治理小组是由首席数字官办公室、全球政策网络和信息技术管理 (ITM) 部门共同组成的数据团队所领导，旨在为 UNDP 数据战略的制定和实施提供支持。该小组可提供数据政策指导，并帮助解决数据问题。首席数字官负责主持相关工作。
- 45 执行小组是 UNDP 的最高内部理事机构，负责组织的战略领导与管理。
- 46 组织绩效组就业务政策和程序的关键优先事项提出建议。
- 47 应注意，在很多情况下，区域局已经开始部分或全面推进数字化执行工作
- 48 https://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/vantage/ITF_Vantage_FutureReadinessPlaybook.pdf
- 49 2021 年 10 月数字化转型调查问题 5 — 75% 以上的受访者注意到，在过去 2-3 年里，合作伙伴对数字解决方案支持的需求水平有显著 (41%) 或适度 (35%) 增长。
- 50 第 2 期 Mini-ROAR 分析 — 结果、经验总结以及未来需求，2020 年 9 月 – 2021 年 9 月
- 51 其中包括资源和成果框架、快速融资机制和 JSB
- 52 快速融资机制：投资小组报告，2021 年 1 月
- 53 <https://www.np.undp.org/content/nepal/en/home/presscenter/articles/2020/robots-for-recovery.html>
- 54 新型机器人应用有助于保护前线医务工作人员 (New Robotic applications help protect frontline health workers)，访问于 2021 年 11 月 19 日，<https://www.vn.undp.org/content/vietnam/en/home/presscenter/articles/Robots.html>
- 55 <https://www.tz.undp.org/content/tanzania/en/home/blog/PPE3DprintingtofightCOVID19inTanzania.html>
- 56 <https://sgtechcentre.undp.org/content/sgtechcentre/en/home/featured-work/digital-tools-for-covid-19.html>
- 57 国家办事处支持看板（2021 年 10 月）。
- 58 数据治理小组是由首席数字官办公室、全球政策网络和信息技术管理 (ITM) 部门共同组成的数据团队所领导，旨在为 UNDP 数据战略的制定和实施提供支持。该小组可提供数据政策指导，并帮助解决数据问题。
- 59 数字治理小组由具有广泛组织代表性的首席数字官办公室所领导，旨在帮助 UNDP 利用数字技术和创新落实并交付成果，同时更好地了解伴随这些机会而来的权衡取舍与风险
- 60 UNaII 是 UNDP 的新服务门户，所有工作人员均可在此报告问题，提出疑问并查找有关信息技术、人力资源、金融、采购和一般操作等综合服务的信息
- 61 Quantum 将于 2022 年底取代 ATLAS 成为 UNDP 的新 ERP 管理系统
- 62 UNDP“数据未来”平台，访问于 2021 年 11 月 1 日，<https://data.undp.org/>
- 63 UNDP 数字身份管理框架，访问于 2021 年 11 月 12 日，https://undp.sharepoint.com/teams/collaborationtoolbox/SitePages/IDAM_Launch_webinars-26_October_2021.aspx
- 64 <https://acceleratorlabs.undp.org/>
- 65 Dunagan, Jake. 方法论插叙：不同未来和演绎预测 (A Methodological Interlude: Alternative Futures and Deductive Forecasting)，访问于 2021 年 11 月 18 日，<https://www.iftf.org/future-now/article-detail/a-methodological-interlude-alternative-futures-and-deductive-forecasting/>



digitalstrategy.undp.org

联合国开发计划署
One United Nations Plaza
New York, NY 10017 (纽约市)
www.undp.org

© UNDP 2022