



联合国

HSP

HSP/EB.2020/13/Add.1

UN HABITAT 联合国人类住区规划署  
执行局

Distr.: General  
27 February 2020

Chinese  
Original: English

联合国人类住区规划署执行局

2020 年第一次会议

2020 年 3 月 31 日至 4 月 2 日，内罗毕  
临时议程\*项目 6

人居大会第一届会议所通过决议和  
决定的执行情况

## 旨在落实可持续发展目标和《新城市议程》的能力建设 战略草案\*\*

### 摘要

本战略是根据载于 HSP/HA.1/Res.3 号文件的人居大会关于“加强能力建设以执行《新城市议程》和《2030 年可持续发展议程》城市层面的工作”的第 1/3 号决议提交的。该决议请人居署执行主任起草一项战略，对能力建设这一跨领域职能进行协调。

本战略有两重目的。首先，它旨在填补人居署内部的体制和业务空白，以便更好地协调、统一和监测成果。其次，它旨在更好地向成员国和地方政府以及其他主要城市利益攸关方提供能力建设服务，以提高影响力和资源效率。

本战略为人居署执行主任和执行局提供了要素和理由，以启动路线图，将人居署转变为一个知识型组织，成为可持续发展目标城市层面（包括可持续发展目标 11）和《新城市议程》能力建设的领导机构，响应成员国、城市和城市利益攸关方的需求，并提供城市化固有相关问题的解决方案。

关键战略行动包括建设一个虚拟的卓越中心，使能力建设这一跨领域职能在体制上扎根；全面融入人居署的规范性和业务性方案拟订；利益攸关方的明确参与及战略伙伴关系。人居署将不断审查能力需求，侧重于能够产生最大影响的方面。它需要强有力的伙伴关系办法，建立战略联盟以利用和维持成果，并大力侧重于南北合作、南南合作和三方合作。

本战略要求根据现有资源制定优先执行计划，同时探索增加各级能力建设活动资金的方法。

\* HSP/EB.2020/1。

\*\* 本文件印发时未经正式编辑。

## 一、 导言

1. 应载于 HSP/HA.1/Res.3 号文件、人居大会（2019 年 5 月 27-31 日）通过的关于“加强能力建设以执行《新城市议程》和《2030 年可持续发展议程》城市层面的工作”的第 1/3 号决议的要求，制定了本战略。该决议请人居署执行主任起草一项战略，对能力建设这一跨领域职能进行协调。这是为未来 10 年制定的一项较长期战略。
2. 本战略建立在对人居署多年来提供的能力建设服务以及城市利益攸关方实现当前全球议程（特别是《2030 年议程》和《新城市议程》）的能力需求分析的基础上。
3. 本战略有七个关键组成部分。首先，它确定了人居署如何在其工作中界定能力建设；第二，它使本战略立足于全球议程和人居署的任务规定。然后，它列出了为确定能力建设需求和要求的广度而进行的问题分析的结果，以及人居署迄今在其所有业务中作出的回应。它列出了支撑本战略的主要原则和价值观，随后明确说明了预期结果、具体目标和目标群体的界定。它确定了取得成果所需的关键战略行动，并通过这些行动确保能力建设这一跨领域职能在整个人居署工作方案中得到认可和管理。最后，它指出了优先执行计划的必要性。
4. 起草进程得益于对现有研究和提案进行的案头审查，这些研究和提案是为加强和扩大人居署的能力建设作用而编写的，并得益于对能力建设职能在本组织中定位的分析。与多个分支机构和单位进行了内部协商，使人们对更好地实现能力建设的机会和挑战有了广泛了解。还举行了外部协商，以收集主要合作伙伴和专门机构的意见。
5. 当前的草案已提交执行局，以征求反馈意见。最后通过的战略将需要一个反映现有资源和所确定优先事项的执行计划。

## 二、 能力建设的途径和方法

6. 联合国认为，能力建设是一个“发展和加强组织和社区在快速变化的世界中生存、适应和蓬勃发展所需的技能、本能、能力、过程和资源的过程”。
7. 根据其任务和使命，人居署建议提出了能力建设的实用定义，即“个人和机构采取一套学习方法，藉此发展和获得知识、技能、实际经验和工具，以加强其有效干预、改造和改进自身及作业环境的能力的变革过程。它涉及多种活动和过程，最终目的是制定优质而有效的政策、项目、方案、进程、决定和体制对策”。
8. 本战略基于良性的学习循环，灵感来自布鲁姆的学习分类法<sup>1</sup>。本战略采用了一种新颖的 3a-3i 方法（获取、吸收、分析、应用、调查和创新），这种方法描述了获取知识和技能的动态循环。
9. 能力建设的目标有以下几个方面：
  - (a) 获得知识、技能和实际经验；
  - (b) 发展和加强能力；
  - (c) 发展或加强实现使命和抱负的能力；

---

<sup>1</sup> <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/>。

- (d) 提高个人和机构的绩效；
- (e) 体制建设和改善治理体系；
- (f) 逐渐加强、建立、调整和维护能力。

10. 必须了解，能力建设是一个比“培训”复杂得多的过程，“培训”只是能力建设的一个要素。有效的能力建设是在动态和互动的学习环境中进行的，这种环境应结合各种工具和方法，包括支持学习循环的专门课程、政策研讨会、专家组会议、量身定制的培训、同侪学习和知识交流讲习班。

11. 能力建设活动、进程和战略必须既考虑个人和组织的学习组成部分，又考虑其体制组成部分，因为其促进作用关键取决于有利环境的力量，即组织内的权力和影响力结构。因此，能力建设不限于技能、知识和方法的获得和应用，因为它还涉及激励因素、治理和体制机制。

12. 当侧重于单个机构时，能力建设需要将学习和解决方案相结合，以推动积极的体制和组织变革。鉴于这些变化，在选择和设计具体形式的能力建设干预措施时，应根据每个目标群体的具体需求和背景进行量身定做。它应该对明确界定和结合背景的城市挑战以及体制和组织要求作出响应。全面的初步评估应包括培训需求评估，这首先基于对个人能力的分析，但也基于对其运作环境（政策、治理机制、现有立法）的分析，以便规划能力建设的体制需求。这还酌情包括配套的体制发展措施，以创造更有利的环境。

13. 不同形式的能力建设进程应通过提高目标群体实施创新和城市解决方案的能力，为创新和城市解决方案提供信息、支持和引导。因此，能力建设对于培养一代见多识广、训练有素的城市专业人员至关重要，他们拥有技能，有能力规划和管理可持续城市化，并实现推动政策变化和体制发展的变革性领导力。

### 三、全球议程中的能力建设以及联合国和人居署的作用

#### A. 能力建设是全球议程的一个关键组成部分

14. 50 多年来，国际发展界和会员国都认识到能力建设是可持续发展的重要支柱之一。国际议程采纳多种形式的能力建设，包括城市间合作、南北合作、南南合作和三方合作、培训、电子学习。对于从决策者和城市从业人员到公共、私营、学术和社区部门各种利益攸关方的目标群体而言，这些办法已证实是行之有效的。

15. 在《2030 年可持续发展议程》的可持续发展目标下，具体目标 17.9 是关于能力建设的专门目标，旨在“加强国际社会对在发展中国家开展高效的、有针对性的能力建设活动的支持力度，以支持各国落实各项可持续发展目标的国家计划，包括开展南北合作、南南合作和三方合作”。会员国还分别在第 109b 和 109c 段中承诺“加强其国家机构，对能力建设进行补充”。

16. 《新城市议程》在其各项主张和建议的执行机制中都强调了能力建设的必要性。它要求采取强有力的能力建设干预措施：“《新城市议程》第 81 段：我们确认，为履行新城市议程中的转型承诺，国家、国家以下和地方各级需建立有利的政策框架，结合城市空间发展的参与式规划和管理以及有效的执行手段，借助国际合作以及能力发展工作的补充，包括在各级政府间分享最佳做法、政策和方案。……[以及]’支持加强国家以下和地方政府以功能性地域为基础、跨越行政边界实施有效的地方和大都市多层治理的能力，同时确保国家以下和

地方政府参与决策，努力为其提供管理城市、大都市和地域重大关切问题的必要权力和资源（《新城市议程》第 90 段）’；《新城市议程》第 102 段：我们将努力改善城市规划和设计能力，并提供更好的培训”。

## B. 联合国和人居署在能力建设方面的任务规定

17. 能力建设被视为联合国的一项关键职能，需要加强。为支持落实《2030 年可持续发展议程》而起草的联合国全系统战略文件确认，联合国在监管和支持实施全球和区域规范及国际商定的标准和框架方面具有比较优势，这些规范、标准和框架对于确保可持续发展目标成果的可持续性和公平性至关重要。要使其服务可持续并产生影响，就需要制定明确的能力建设战略和进行知识转让。

18. 联合国全系统可持续城市发展战略在其拟议协作执行框架中确认了能力建设这一跨领域职能的必要性，侧重于与城市数据有关的能力建设要求，以提供强有力的证据基础，并了解全球议程、目标和具体目标之间的相互关系；支持综合政策的制定；加强国内资源调动潜力、财政能力以及发展强有力而负责任的参与性治理机构和机制，并最终支持可持续发展目标的本地化。

19. 能力建设是人居署本质属性不可或缺的组成部分。在三次联合国人类住区会议（人居一、人居二和人居三）中一直强调能力建设。然而，在人居署的生命周期中，能力建设职能的地位并不稳定，其作用、执行手段和范围都发生了较大变化。

20. 能力建设经常出现在人居署的相关决议中。此前的联大第 71/239 号决议第 9 段“敦促人居署进一步支持各级政府和区域组织更多地参与执行《新城市议程》以及与城市和其他人类住区有关的可持续发展目标，特别是为此提供技术援助，致力于发展各级政府的能力，尤其是发展中国家各级政府的能力，以规划和执行可持续城市化和人类住区的方案和项目”。

21. 能力建设战略超出了战略计划的时间范围，因为其长期目标设定为 2030 年。2020-2023 年战略计划将能力建设列为机构绩效的推动因素。在第 170 段中，它确认“能力建设 [.....] 会形成并加强人居署，各国政府、特别是地方和区域政府，以及各合作伙伴组织在各级规划、管理、执行和监测各种政策、方案和项目的能力。能力建设（包括培训）是为人居署规范性工作奠定基础，评估和响应各国政府和合作伙伴的需要、激发创新和支持国家一级长期体制改革的手段。[.....] 因此，它不仅是组织和个人的能动因素，也是政策实施、组织和体制变革以及实地转型行动的能动因素”。

22. 人居大会第 1/3 号决议（HSP/HA.1/Res.3）规定，能力建设这一跨领域职能应以协调、综合和一致的方式落实。该决议请执行主任根据 2020-2023 年期间战略计划并在可用资源范围内，制定强化的综合能力建设办法，以支持实现城市可持续发展，同时开展考虑到会员国需求的包容性协商。请执行主任在可用资源范围内，支持会员国努力调动人力和财政资源，以制定和执行能力建设方案。最后，再次邀请所有会员国通过自愿捐款支持调动人力和财政资源，以维持人居署的培训和能力建设战略。

## 四、问题分析和行动机会

### A. 确保可持续城市化方面的能力差距

23. 我们认为，能力建设对于加快实现可持续发展目标城市层面的进展以及使《新城市议程》得以实施至关重要。如果规划和管理得当，城市化可以成为经济增长的变革性引擎，为所有人带来创造财富、繁荣发展和提高生活质量方面的平等机会。这与政府机构以可持续和包容的方式引导这一进程的能力密不可分。因此，能力建设在发展工作中处于首要位置。

24. 值得注意的是，虽然许多城市经历了重大的社会、经济、空间和物质转型，但市政府或地方政府的人力和行政能力却没有跟上。在脆弱的环境和往往具有高城市化速率特征的中等城市和城镇中，情况尤其如此。例如，英联邦规划师协会的调查指出，与城市化程度最高的发达国家相比，城市化速率最高并属于最脆弱国家之列的英联邦国家人均规划专业人员数量最少。这表明存在一种较长期的战略需求，即通过教育方案扩大规划师的专业队伍，同时在中期内确保这些地方政府更容易学到规划方面的知识和做法。此外，通常情况下，对城市管理人员概况的分析表明，其研究生教育与其履行的职能相比存在不足。

25. 在外部，人们发现了严重的能力差距，这种差距影响了地方政府和国家政府应对人口压力以及对土地、住房、基础设施和基本城市服务不断增长的需求的能力。许多地方和国家政府机构没有足够的能力来管理城市和快速城市化。一方面缺乏适当的政策和制度，另一方面缺乏训练有素的人员，加上公共行政能力较差，阻碍了迈向治理良好的城市化的有效进展。

26. 根据经合组织的研究<sup>2</sup>，“缺乏足够的行政、技术或战略能力是权力下放领域的最大挑战之一。”因此，建设能力，包括“边做边学”，应当成为优先事项。这需要时间，因此需要中央和国家以下各级政府作出长期承诺。经合组织主张各国政府以系统的方式加强公共官员和机构的能力，而不是狭隘地侧重于技术援助。

27. 伯明翰大学进行的另一项关于发展中国家城市治理的研究<sup>3</sup>强调，管理城市和城市增长是 21 世纪的决定性挑战之一，而许多市政当局缺乏履行义务的技能、能力和资源。该研究认为，加强规划、管理和资助城市增长的能力是有效城市治理的基本组成部分。此外，规划、管理和治理不善的城市可能成为贫困、不平等和冲突的中心。

<sup>2</sup> 经合组织（2019 年）。《让权力下放行之有效》。决策者手册。  
[https://www.oecd.org/cfe/Policy%20highlights\\_decentralisation-Final.pdf](https://www.oecd.org/cfe/Policy%20highlights_decentralisation-Final.pdf)。

<sup>3</sup> Avis, W. R.（2016 年）。《城市治理》（主题指南）。英国伯明翰：伯明翰大学治理和社会发展资源中心。[https://gsdrc.org/wp-content/uploads/2016/11/UrbanGov\\_GSDRC.pdf](https://gsdrc.org/wp-content/uploads/2016/11/UrbanGov_GSDRC.pdf)。

**阻碍有效城市治理的与能力相关的挑战<sup>4</sup>**

- 组织结构复杂而不清晰；
- 管理当局和中间机构之间的任务下放情况不清；
- 协调机构内部的能力和权力不足，无法发挥作用；
- 管理人员业绩问责制、控制腐败、避免对项目选择和工作人员任命施加不适当的政治影响方面的治理安排薄弱；
- 工作人员流动率高，缺乏有适当资格和有经验的工作人员；
- 市政府，特别是较小的地方当局的行政能力较差；
- 缺乏专门知识，导致在遵守复杂的国家和国际法规（如公共采购、援助和环境立法）方面出现问题；
- 分析和方案拟订能力有限，包括推行注重成果的战略的能力（和政治支持）不足；
- 协调空间（或物质）、社会经济和城市环境规划及其依法执行的能力薄弱；
- 规划经济增长和创收的能力不足；
- 地方（或国家）一级的协调工作和政策协调不力；
- 规划、调控、提供资金、提供服务的能力较弱；
- 缺乏可问责并促进多方利益攸关方参与的治理体系。

**B. 对联合国能力建设支助的需求不断增加**

28. 2018 年联合国系统工作人员代表大会报告确认，与落实可持续发展目标相关的培训活动的供需有所增加。这进一步证实了一个观点，即政府、民间社会、学术界、私营部门和国际组织的代表对围绕《2030 年议程》进行学习和培训的兴趣日益浓厚。

29. 自 2010 年以来，在联合国机构的支持下，出现了与不同的可持续发展目标相关的各种卓越中心，这也表明，这一发展与《2030 年议程》的本地化和对支助的需求不断上升紧密相连。例如，全球公共服务卓越中心将其工作与可持续发展目标 16 联系起来；联合国系统工作人员代表大会知识中心响应可持续发展目标 13、14、15 和 16；联合国欧洲经济委员会国际公私伙伴关系中心的运行目的是促进可持续发展目标 17。目前尚无卓越中心来进一步实施可持续发展目标的城市层面，包括可持续发展目标 11。

**C. 人居署的内部能力建设挑战**

30. 目前的战略还对内部监督事务厅（监督厅）进行的 2018/077 号审计报告作出回应。审计的重点是研究和能力发展次级方案，涵盖 2016 年 1 月至 2017 年 12 月期间，并呼吁制定全组织能力发展战略。

<sup>4</sup> 同上，Avis, W.R., 2016 年。[第 14-15 页]。

31. MOPAN 3.0 报告<sup>5</sup>强调了区域和国家一级人居署咨询服务以及能力建设和业务支助活动的发展，以及对这些服务和活动日益增长的需求。然而，报告承认，由于缺乏证据，很难确定能力建设对政策变化的影响。报告还确认，由于缺乏全面的业绩跟踪系统，人居署很难充分证实成果。

32. 最近在 2019 年进行的内部分析强调了以下几点：

(a) 所有分支机构都从事某种形式的能力建设，但采用的方法和协作方式不同且未经协调；

(b) 各分支机构的能力建设缺乏统一的定义，在某些情况下，各单位仅将能力建设等同于培训或使用不同的说法——（“学习活动”或“知识共享”），表明缺乏一致的机构信息传递；

(c) 2018 年进度报告显示，人居署在 2018 年平均每月进行 5 天培训，但大多数（47%）能力建设活动持续 1 至 2 天，其中不到 40% 属于持续能力建设或培训方案的一部分，这表明能力建设采取了零敲碎打和为期短暂的做法；

(d) 知识管理欠发达而又分散，使人居署无法有效地分享知识和传播良好做法；

(e) 全面的能力发展，包括辅导、指导和培训，也应该成为人居署工作人员个人发展方案的一部分，使其能够更好地支持和满足成员国的需求。

## 五、原则和价值观

### A. 原则

33. **需要将能力建设列为优先事项，以加快实现可持续发展目标和实施《新城市议程》：**本战略应不断审查能力建设需求，以优先考虑那些能够产生最大影响和达到最大规模的需求。本战略推动设计一致的综合长期能力建设方案，其成果可以随着时间的推移进行监测。

34. **能力建设需要因地制宜：**国家的种类繁多，发展程度和城市化程度不同，管理可持续城市化的体系、机构和能力水平也不同。能力建设始终需要适应当地情况，包括翻译成当地语言，要求与当地学习机构密切合作，并确保进行知识转让。这对于提高普及性、知识转让和影响力至关重要。

35. **能力建设需要基于不同行为体比较优势的战略联盟：**这需要与其他联合国机构以及南北合作、南南合作和三方合作进行协调和统一，以最大限度地发挥影响，利用行动，扩大规模并保持成果。

36. **能力建设是一项跨领域的职能：**必须将能力建设视为人居署规范工作和业务工作不可或缺的组成部分，以及两者之间的关键纽带。这意味着需要在整个能力建设服务的设计、规划和实施阶段进行纵向协调和横向协作。

37. **机构标准和质量保证：**需要明确分配问责和责任，使所有单位和分支机构遵守商定的机构标准和能力建设承诺。

38. **使能力建设切实有效的创新：**能力建设工作需要借鉴最新的创新（例如，电子学习），以帮助扩大能力建设工作，最大限度地利用现有资源。

<sup>5</sup> MOPAN 3.0——多边组织绩效评估网络（2017 年）机构评估报告。<https://unhabitat.org/wp-content/uploads/2018/01/Mopan-UN-HABITAT-report-interactive-FINAL.pdf>。

## B. 价值观

39. 本战略的实施基于三方面核心价值观：

(a) 尊重人权，不以种族、肤色、性别、语言、宗教或其他身份进行任何区分，使能力建设以人为本，以人权为基础；

(b) 包容所有性别和不同能力的人，让不同的目标群体都能够普遍获得知识和发展能力，使个人具有作出决定的能力，并加强机构和组织，使任何人和任何机构都不会掉队；

(c) 可持续性：能力建设活动必须围绕可持续做法来设计、规划和执行，以确保其产生持久影响，保护资源，并在不损害子孙后代能力的前提下满足当代人的需求。

## 六、预期成果和具体目标

### A. 预期成果

40. 人们及其组织将获得知识和技能，以实现可持续发展目标的城市层面（包括可持续发展目标 11），并按照人居署在其战略计划中概述的愿景和使命实施《新城市议程》。

41. 到 2030 年，人居署将成为全球领先的能力建设机构，在其专长领域内提供尖端服务和知识产品，有效加强国家和地方政府的能力，使机构和个人获得知识、技能和方法。

42. 建立有利于改善横向和纵向协调的体制环境，整合和连接人居署的业务工作和规范工作，在人居署所有工作领域的能力建设方案和活动中确保资源效率和问责制。人居署有志于在项目周期的所有阶段（设计、规划、实施和监测）采用统一和一致的方法进行能力建设，以确保质量始终如一并产生长期影响。

### B. 具体目标

43. 采取全人居署范围的能力建设办法，将其视为一个跨领域问题，采取行动来整理和管理在人居署工作的不同主题领域产生的知识、专门技能和技术工具，连接和利用人居署在国家一级的规范工作，同时确保从其业务工作中不断学习。

44. 制定统一办法，评估目标群体的具体能力建设需求和要求，同时考虑到体制背景，以最大限度地扩大能力建设工作的影响和实现可持续性。

45. 促进联合国系统内更加协调的能力建设和机构发展工作，以支持联合国全系统可持续城市发展战略。

46. 建立广泛的联盟，调动必要的能力和资源，根据确保可持续城市化和实现可持续发展目标城市层面的能力需求，最大限度地发挥影响，利用能力建设工作并扩大其规模。

47. 建设内部能力，将能力建设和机构发展融入人居署的业务工作和规范工作。

48. 发展人居署学习和能力建设方面的机构方法和品牌。



## C. 目标群体

49. 本战略是人居署在其总部和外地办事处各司提供能力建设服务的内部指导。
50. 人居署的能力建设主要侧重于加强国家和地方政府的能力，同时考虑到国土和城市治理的多样性、复杂性和多层次性。它的目标是机构及其干部、高级管理人员、决策者、政策制定者和负责规划、设计、管理和实施住房和城市发展政策、计划和项目的全体人员，这些政策、计划和项目涉及广泛的城市问题和学科。
51. 为建设更好的城市 and 实现可持续城市发展而学习，需要一个城市的所有利益攸关方参与整合和跨部门合作。能力建设活动必须使多个利益攸关方群体受益，并鼓励部门间和机构间的协作。人居署将考虑私营、学术、社区和民间社会部门的需求，特别是考虑到其对可持续城市化的重要贡献。
52. 中等城市和城镇的城市化速率属于最高之列，它们面临着与财力和人力资源匮乏有关的最大挑战。在脆弱环境下，流离失所问题导致城市化速率特别高，但又缺乏必要的体系、强有力的机构和专门的人力资源，能力需求往往最强烈。这种环境需要特别注意。

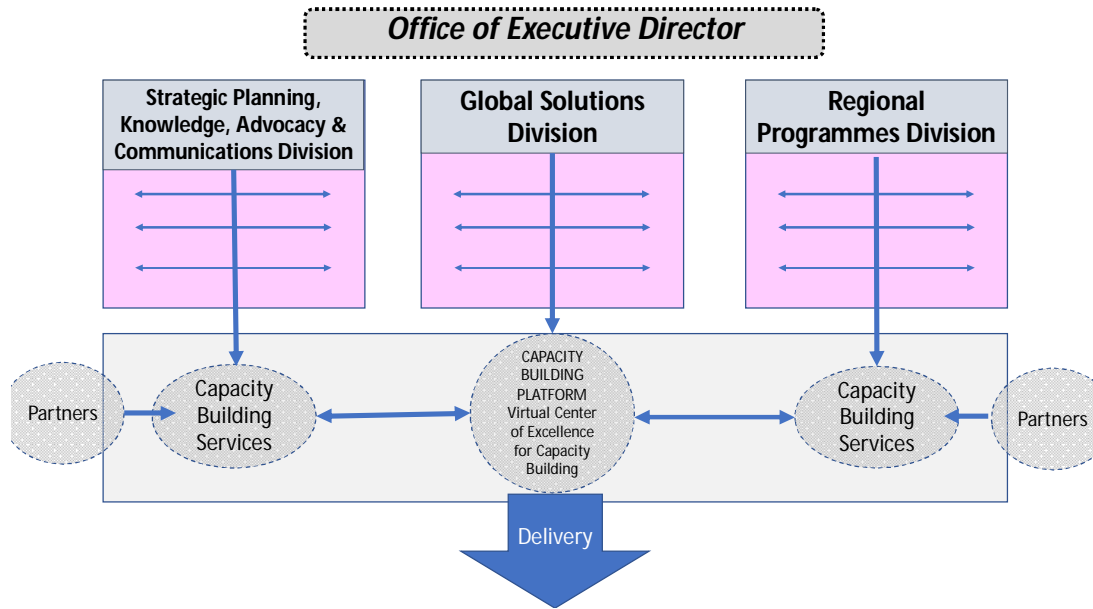
## 七、关键战略行动

53. 我们认为，以下战略行动是能够实现预期成果和具体目标的关键。

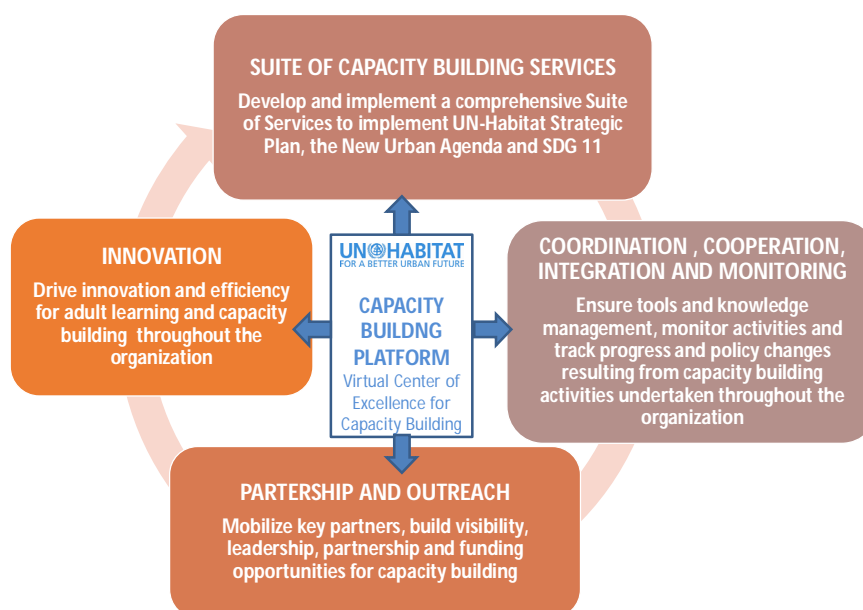
### A. 让能力建设这一跨领域职能在体制上扎根

54. 内部机构架构需要实现人居署不同单位、分支机构和司之间的有效横向和纵向协调与协作，包括与（次）区域和国家办事处的协调和协作。
55. 实施能力建设这一跨领域职能，需要整个人居署明确分配职能、人员配置、资源和规程，以确保跨部门和跨分支机构的协作，同时最大限度地利用内部能力和资源。
56. 自 2020 年 1 月 1 日起，人居署在全球解决方案司方案发展处设立了一个“能力发展和培训平台”，作为本战略执行工作的监督机构。除其他外，该平台将会：
- (a) 监督本战略的实施，查明差距和确定机构优先事项；
  - (b) 支持人居署的能力建设活动，以确保按照本战略采取协调一致的做法；
  - (c) 支持人居署的业务、方案和举措，在整个能力建设周期内提供工具和方法，包括监测目标群体和影响，同时确保不断从国家一级的方案拟订中学习；
  - (d) 开发一套借鉴人居署不同部门的规范和业务工作的能力建设服务，为战略计划的实施服务。这包括不同形式的能力建设、培训手册、电子学习模块和培训师培训；
  - (e) 建立机制，促进与内部和外部各方的协作与合作；包括建设人居署工作人员的能力，使更多的工作人员熟悉方法、教学工具，以及从培训需求评估和机构能力差距分析到培训后监测和后续行动的整个能力建设周期；

(f) 与尖端机构建立伙伴关系，协调框架协议、合作协议和（或）委托咨询合同。



Office of Executive Director	执行主任办公室
Strategic Planning, Knowledge, Advocacy & Communications Division	战略规划、知识、宣传和传播司
Global Solutions Division	全球解决方案司
Regional Programmes Division	区域方案司
Partners	合作伙伴
Capacity Building Services	能力建设服务
CAPACITY BUILDING PLATFORM	能力建设平台
Virtual Center of Excellence for Capacity Building	能力建设虚拟卓越中心
Capacity Building Services	能力建设服务
Partners	合作伙伴
Delivery	提供服务



SUITE OF CAPACITY BUILDING SERVICES	成套能力建设服务
Develop and implement a comprehensive suite of services to implement UN-Habitat Strategic Plan, the New Urban Agenda and SDG 11	开发和实施一整套服务，以执行人居署战略计划、《新城市议程》和可持续发展目标 11
INNOVATION	创新
Drive innovation and efficiency for adult learning and capacity building throughout the organization	在全组织范围为成年人学习和能力建设推动创新和提高效率
UN-Habitat For a better urban future	
CAPACITY BUILDING PLATFORM	能力建设平台
Virtual Center of Excellence for Capacity Building	能力建设虚拟卓越中心
COORDINATION, COOPERATION, INTEGRATION AND MONITORING	协调、合作、整合与监测
Ensure tools and knowledge management, monitor activities and track progress and policy changes resulting from capacity building activities undertaken throughout the organization	确保工具和知识管理，监测各项活动，跟踪进展和全组织开展的能力建设活动带来的政策变革
PARTNERSHIP AND OUTREACH	伙伴关系和外联
Mobilize key partners, build visibility, leadership, partnership and funding opportunities for capacity building	调动关键合作伙伴，为能力建设加强认知度、领导力、伙伴关系和供资机会

57. 需要进行一项可行性研究，以探讨能力建设和培训平台如何进一步发展成为虚拟的卓越中心，在内部和外部都为人所知且得到认可，并根据能力建设的需要进行规模调整。虚拟中心应作为一个联络点，一个单窗口虚拟解决方案，其任务是成为能力建设服务、方案和活动的协调者和联络者。用于存放和储存所有能力建设的资源、知识、培训手册、报告、工具清单等的综合在线门户应提供支持其工作的知识和材料基础。这应使人居署得以逐步建立知识管理基础，

打造其能力建设品牌，并形成协作式方案拟订和实施的文化。应该能够逐步扩大人居署提供的能力建设服务的范围、覆盖面和质量。

58. 在考虑到现有资源的情况下，需要定期审查在体制上扎根的情况，以确保最切实有效地实施本战略。

## **B. 融入方案拟订和质量保证**

59. 能力建设要求在编写项目文件之前的概念阶段，项目开发人员考虑已确定的能力建设要求，以促进项目评估和批准。在方案和项目的准备和审查过程中应用“能力建设标记”，可为此提供方便。这包括一份供项目开发人员和管理人员使用的实用核对表，同时也可作为项目评审委员会的项目评审指南。

60. 对于人居署内外开发的规范性产品，例如工具和指导说明，需要不断审查和评估其支持所需能力建设活动的潜力。

61. 人居署旗舰方案和其他全球方案需要整合能力建设的组成部分，以利用和维持其活动。

62. 作为联合国的一项核心职能，能力建设需要得到进一步优先考虑，成为（次）区域和国家一级计划的一部分，并设计为伴随关键主题领域工作的持续系统性工作。联合国全系统可持续城市发展战略的推出、共同国家分析和联合国可持续发展合作框架的制定，为确保与其他联合国机构协调统一能力建设提供了实实在在的机会。

63. 需要建立质量保证和监控流程。这应使人居署得以确保在整个能力建设过程中提供高质量的服务，并最优化地利用其内部的专门知识、人力资源和财政资源。应根据监测和问责机制进行定期审查。

## **C. 推动促进能力建设的创新和新技术**

64. 需要深入研究在规划、设计和实施在线能力建设活动、电子学习模块、大规模开放式在线课程（慕课）和其他类型产品时如何利用技术和创新，以评估和整理经验，从成果中学习，展示技术可行性，并确保与人居署现有的相关举措（如《新城市议程》监测平台）相衔接。

65. 需要提供更加结构化的电子学习和远程学习产品。通过采用电子学习战略，人居署应扩大其服务范围，通过在线课程（慕课）、网络研讨会、播客和其他形式的远程学习建设个人和机构能力。在发展和提供能力建设的过程中，需要始终如一地追求创新。

## **D. 利益相关者的参与和伙伴关系**

66. 人居署需要利用成熟的国际、国家和区域卓越培训中心的知识、专门知识和经验，启动全球培训和能力建设伙伴关系。

67. 人居署应整理一份能有助于在全球、区域和国家各级执行本战略的现有和潜在利益攸关方清单。这应该成为与联合国其他机构、大学、培训机构和各级卓越中心建立战略伙伴关系的基础。

68. 人居署已经以不同方式与大学和专门培训机构接触。然而，还需要与世界各地的大学进行更广泛、更密切和经过协调的合作。这将实现双重目标：（一）在课程活动中使人居署规范性和业务性工具和文书的传播和利用得到倍增；（二）利用大学各系和智囊团现有的知识、研究和人力资本，提高人居署

能力建设活动的质量、数量和覆盖面。与大学进行高层次接触，会造就创新型能力建设，将正规学术教育与解决问题并以技能建设为导向的务实培训和其他形式的学习相结合，吸引学生、年轻专业人员和学者的参与。大学在其所在城市也处于有利地位，经常在这些城市里建立桥梁，创造直接影响城市生活和当地发展诸方面的协作项目。加强参与，包括但不限于与研究中心协作、联合研究项目、能力建设方面的技术和创新、电子学习、网络研讨会以及人居署认证的教学产品，包括大规模开放式在线课程（慕课）。

69. 人居署需要优先考虑和利用同参与城市相关问题和能力建设的全球、区域和国家城市网络和机构建立的伙伴关系。

70. 人居署应力求扩大私营部门的参与，调动其专长、知识、人力资本和额外资金用于能力建设。

71. 非政府组织、以人为本的能力建设机构，以及具有提供技术援助方面经验的社区专业团体，也是人居署能力建设方案中建立共生伙伴关系的自然选择，因为它们拥有技术专长、语言知识和已经与当地社区建立的关系。

## **E. 为能力建设筹资**

72. 需要与其他合作伙伴合作，就如何扩大能力建设筹资规模开展更多工作（特别是在发展中国家和脆弱环境下），审查不同的资金来源，以便资助和利用能力建设工作。

## **八、执行**

73. 人居署必须制定年度执行计划，确定各项活动的优先顺序，并包括必要的预算和人员配置，以便纳入人居署的工作计划和预算。

---