



基础设施基金最新情况

信息管理和技术最新情况

总干事的报告

1. 本报告是按照 WHA70(16)号决定（2017 年）的要求编写的，即向执行委员会今后的会议报告基础设施基金的实施情况和融资情况，并对规划、预算和行政委员会第二十五次会议要求秘书处进一步提供信息管理和技术方面的最新进展情况作出了回应¹。
2. 此外，独立专家监督咨询委员会也向在 2022 年 1 月举行的规划、预算和行政委员会第三十五次会议报告说，为总部提供额外资金能够消化掉已批准举措和新项目产生的额外业务费用²。鼓励秘书处考虑为信息管理和技术部门提供可持续的资金。

2019 年信息管理和技术战略：进展报告

3. 修订后的信息管理技术战略已提交在 2020 年 1 月举行的规划、预算和行政委员会第三十三次会议³。从那时起，世卫组织宣布了 2019 冠状病毒病(COVID-19)大流行，工作方式已发生重大变化。已在实施一些战略目标方面取得进展，出现了一些新的重点，一些其他目标被降低了优先次序，以便秘书处能够相应地使用资源和迅速作出反应。
4. 秘书处重点关注了支撑 2019-2021 年战略的八个主要领域：
 - (a) **数据和分析：**与数据、分析、行动和影响部门开展了密切合作，为包括收集、存储、分析和可视化在内的数据处理流程提供了技术基础。

¹ 文件 EB140/5，第 15 段。

² 文件 EBPBAC35/2。

³ 文件 EB146/40。

- (b) **创新和数字转型：**信息管理和技术指导委员会批准将基础设施基金信息技术部分 10% 的拨款即每个双年度 150 万美元用于创新项目，以促进整个组织的创新文化。这笔资金有助于启动和坚持举办“LEAD 创新挑战赛”以促进内部创新。
- (c) **移动平台：**通过在两个主要应用商店中发布多款新的应用程序，继续为发布新的移动应用程序提供支持。
- (d) **咨询和顾问：**秘书处成立了一个业务关系管理小组，主要是作为负责满足卫生技术部门技术需求的第一联系人。
- (e) **应用程序平台和服务：**秘书处实施了旨在建设新的业务能力的标准平台（例如，客户关系管理平台、内容管理系统和业务流程低代码平台）。更重要的是，这些平台将是实现技术格局合理化和减少遗留系统数量的主要手段。
- (f) **内部能力和职员配备：**根据世卫组织的转型议程，内部职员配备按战略能力进行安排，并通过与不同第三方实体建立伙伴关系的方式予以补充，以便在需要时获得额外资源。
- (g) **网络安全：**秘书处建立了一支强大的网络安全团队，拥有强大的技术、流程、程序和措施，可以在发生网络攻击时迅速发现攻击行为并保护、检测、作出响应和恢复网络。
- (h) **治理和流程：**秘书处创建了两个负责项目管理和变革管理的能力中心。还加强了其变革控制流程、业务服务和应用程序管理。另外，秘书处还在管理信息技术投资基础设施基金方面继续采取其治理做法。

修订后的信息管理和技术战略

5. COVID-19 大流行凸显了当前环境中的能力和差距。此外，自上次报告以来，已成立了负责数据、数字卫生保健与创新工作的新部门。世卫组织全球信息技术总部领导小组¹认识到，虽然秘书处的愿景和使命没有改变，但可以对战略目标进行简化和精简。

¹ 小组成员包括总部所有信息管理和技术负责人、团队负责人和区域信息技术管理人员（包括国际癌症研究机构和美洲区域办事处/泛美卫生组织）。

6. 在八项战略目标中，秘书处将推动实施其中的五项。修订后的 2023-2025 年战略目标如下。

(a) **与利益攸关方开展密切合作，了解其需求和实现其价值。**加强与行政和卫生技术部门的接触和治理，更好地了解其长期预期成果，并帮助其实现产出和价值。

(b) **通过创新和合作伙伴关系推动数字化转型。**有不同部门在推动秘书处核心工作的数字化。信息和管理技术团队将与这些实体开展合作，成为其在创新解决方案、人工智能、机器学习等方面的合作伙伴。

(c) **对技术架构进行合理化、现代化和扩展，以支持业务能力。**秘书处将继续减少其技术足迹，使其技术架构现代化，拿出以产品为中心的态度，改进服务使之与业务能力相匹配。

(d) **吸引和培养信息技术人才，为本组织提供支持。**为信息技术人员提供学习机会，培养其适应不断变化的数字环境所需的新技能、能力和行为，鼓励其养成一种学习和成长的态度。

(e) **保护世卫组织的数字资产；确保能够以可接受的风险水平提供服务。**秘书处必须继续投资和支持网络安全方面的工作，以防止数据丢失或泄露。

基础设施基金的最新情况：信息技术投资

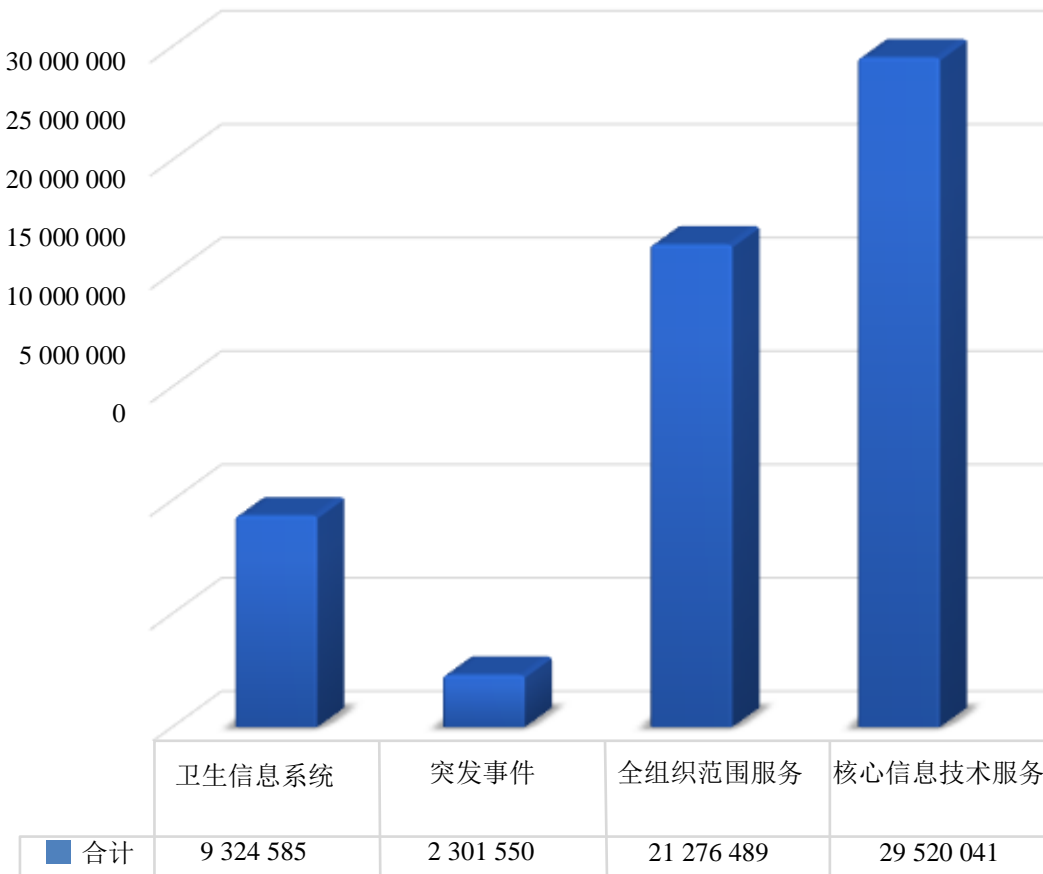
7. 卫生大会在关于基础设施基金的 WHA70(16)号决定（2017 年）中正式批准将不动基金更名为基础设施基金，其中包括信息技术投资，并要求总干事报告该基金的实施及融资情况。

8. 基础设施基金的信息技术部分由 WHA70(16)号决定所设机制提供资金，即在每个双年度结束时，在可行的情况下为满足信息技术投资需要划拨至少 1500 万美元的资金。这笔资金与信息技术业务费用分开，并与其有所区别，后者涉及长期职员配置、外包服务的提供、维护和日常支持¹。

9. 自 2017 年以来，已收到约 72 份项目提案，总费用为 7570 万美元，但只批准了 64 份提案，批准项目总值为 6240 万美元。下图显示按领域分列的项目核定费用分布情况。

¹ 文件 A70/54，第 7 段。

图. 自 2017 年以来，基础设施基金信息技术部分按领域分列的项目拨款



10. 项目获批后，只要进入生产环节，就会产生运营成本。这些成本没有其他地方提供资金，信息技术部门和卫生技术部门的业务预算中都不会提供。2021 年，信息技术指导委员会批准并为 2022-2023 双年度划拨了 700 万美元，以确保基础设施基金业务的连续性。

11. 截至 2022 年 10 月底，基础设施基金信息技术部分的资金余额见下表。

表. 2022-2023 年基础设施基金信息技术部分的资金余额和承付款项

2022-2023 年基础设施基金信息技术部分的期初余额	2563 万美元
2022-2023 年的承诺金额 ¹	2328 万美元
2022-2023 年基础设施基金信息技术部分的未承诺余额	235 万美元

¹ 包括在基础设施基金信息技术部分批准的项目人事费用。

12. 信息管理和技术指导委员会批准的所有项目均采用本组织的标准项目管理方法进行管理。

投资的经常成本

13. 信息和管理技术格局正在快速发展。采用新系统和新工具是因现有技术已经过时、市场趋势和本组织的需求不断变化所致。此外，COVID-19 大流行也迫使秘书处迅速采取行动，在相对较短的时间内实施新的解决方案。

14. 秘书处一直对本组织的数字需求迅速作出回应。为了帮助完成其全球任务，秘书处已在多个领域进行了投资，并且取得了预期成果。这些成果是通过以下几种机制实现的：

(a) 2017 年成立的基础设施基金¹在为信息技术战略投资提供资金方面发挥了重要作用。对全球卫生观察站和世卫组织公共网站进行升级、实施客户关系管理平台、继续实施网络安全规划以及几项旨在更新数字工作场所的举措就是其中的例子。

(b) 在 2020 年 COVID-19 大流行高峰期，利用了与第三方实体的无偿协议，并且产生了很多用于协助秘书处开展业务的系统。

(c) 不同卫生技术部门通过收到的赠款为信息技术团队开发和部署多种数字解决方案提供了资金。

15. 不过，秘书处正在承担的额外业务费用将在今后几年内不得不维持下去。在财务上支持经常成本的速度和能力不断受到挑战。

(a) 正如提交 2021 年第七十四届世界卫生大会的报告²所述，设立基础设施基金的目的是为信息技术领域的战略投资提供资金。不是要为经常成本和业务费用提供资金，但秘书处必须考虑到新系统运作的连续性。

(b) 由无偿协议产生的解决方案需要得到维持和支持，其成本通常未包含在捐助协议内。

¹ 见 WHA70(16)号决定（2017 年）。

² 文件 A74/23。

(c) 用于应用程序或解决方案开发的赠款仅够支付一次性实施成本，无法支付随后几年的业务费用。

16. 所有这些新的解决方案都有助于不断扩大应用程序格局，其中已经包含全球 800 多种应用程序¹——每一种解决方案都有自己的业务费用。

影响经常成本的其他因素

17. 除了开发应用程序外，还有其他因素致使秘书处的经常业务费用总额增加：

(a) 网络安全。在 2020 年 1 月执行委员会规划、预算和行政委员会第三十三次会议²上，秘书处详细介绍了其网络安全规划的最新情况。由于 COVID-19 大流行，针对秘书处的网络攻击在数量和复杂性方面都有相当大程度地增加。根据会员国和私营公司提供的信息，复杂的网络攻击将会继续下去。

虽然网络安全方面的投资会产生业务费用，但会继续保护秘书处免受攻击，如果不能发现或阻止这些攻击，可能会造成信息资产损失，导致不必要的延误和费用、诚信损失和声誉受损。据估计，每个双年度需要 860 万美元来维持网络安全服务的运行。

(b) 技术基础设施管理。在使整个组织的技术基础设施标准化方面已经开展大量工作。不过，在将管理其生命周期的标准程序制度化方面还有工作要做，并将及时更新基础设施的工作留给当地办事处来做。有必要对这些一次性投资进行管理，以确保所有基础设施始终处于最新状态（以减少没有服务可用和网络安全风险，提高基础设施管理的效率），并定期保持这种状态。

(c) 更多地采用通用标准平台以整合数字解决方案。这些都是已经投入生产并正在实施的技术平台。他们共同帮助构建了整合后的全球解决方案。不过，仍有必要为持续运行这些平台并帮助停用老旧系统和在较长时期内优化各项业务（应用程序组合管理）提供资金支持。

¹ 在 2021 年 6 月进行的一项第三方研究的结果。

² 文件 EB148/30。

(d) 从资本支出转向业务支出。技术的变化致使实现了云平台的使用。它改变了技术解决方案的支出模式，换句话说，从前期的大量资本支出转变为以支付每月订阅费用的方式立即支付业务费用。

(e) 数字无障碍。秘书处已承诺改善数字无障碍环境。所有新的解决方案都必须考虑潜在成本，以确保实现无障碍环境，并随着这些产品的发展而定期进行检查。

可持续性

18. 当然，秘书处已经投资的解决方案需要得到维持和支持，以免这些服务中断而无法完成其任务。在这方面，秘书处采用了以下临时安排：

(a) 由于基础设施基金为 2022-2023 年业务拨款了 700 万美元，使得基础设施基金为 2022-2023 双年度剩余时间的拨款有所减少。这基本上意味着秘书处将无法对一些旨在发展和改变世卫组织数字格局的战略举措和创新进行投资。

(b) 从业务角度来看，拥有解决方案的每一个卫生技术部门都需要从解决方案投产之日起承担经常成本。这种情况带来了进一步的挑战，因为这些部门的赠款或业务预算不足以支付信息技术系统的双年度经常成本。信息管理和技术部门被迫承担这些成本。

(c) 2022-2023 年规划预算为网络安全业务费用增加了 500 万美元的拨款。

19. 独立专家监督咨询委员会在提交执行委员会规划、预算和行政委员会第三十五次会议的报告¹中指出，“在世卫组织总部，在现有 6000 万美元预算基础上再增加 2500 万美元，将能消化掉已批准举措和新项目所产生的额外业务费用。”

20. 在短期内，秘书处需要注入资金，以确保服务的连续性和支持数字转型。然而，秘书处强调，除了所有一次性成本增加之外，其他因素必须考虑。经常成本的资金来源必须制度化。

(a) 基础设施和设备需要最长每三个双年度（也就是六年）更新一次。目前，基础设施基金的大部分拨款都是用于应用程序。建议对基础设施基金进行重新设计，以便对特定双年度内的基础设施和应用程序拨款作出明确的规定，并在必要时为新服务的运行提供支持。

¹ 文件 EBPBAC35/2，第 3 页，第 9 段。

(b) 独立专家监督咨询委员会在提交执行委员会规划、预算和行政委员会第三十五次会议的报告¹中建议采取集中管理方式，以避免工作重复和提高工作效率。合并应用程序将是秘书处的一项工作重点。在所有主要办事处，不同业务运作和卫生技术部门都将被要求采用和使用通用平台（例如云），以减少应用程序占用空间和发挥规模经济的作用。定制解决方案将由申请单位提供资金——包括项目费用和每个双年度的所有经常成本。

(c) 秘书处还在考虑为全组织和非全组织应用程序和服务制定一项政策。这将有助于确定相应的供资模式，换句话说，是采用对全体职工都有利的集中供资模式，还是采用专注于特定用户群、群体或职能的局部供资模式。

21. 秘书处将在落实《2024-2025 年规划预算方案》²成果 4.3 和基础设施基金 2024-2025 双年度拨款期间讨论上述内容。

卫生大会的行动

22. 请卫生大会注意本报告并就以下问题提供指导。

(a) 秘书处应在 2024-2025 双年度优先考虑的信息管理和技术的战略目标是什么？

(b) 应如何优先使用基础设施基金，以满足数字转型投资的可持续性？

= = =

¹ 文件 EBPBAC35/2，第 3 页，第 10 段。

² 文件 A76/4。