



第七十二届会议

临时议程** 项目 147

联合国内部司法

联合国监察员和调解事务办公室的活动

秘书长的报告

摘要

大会在其第 71/266 号决议中重申，以非正规途径解决冲突是内部司法系统的一个重要组成部分，并确认非正式内部司法系统对于参与这一进程的工作人员和管理人员来说，是一个切实有效的选项。

本报告述及联合国监察员和调解事务办公室 2016 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间的活动。监调办向其三大支柱，即秘书处、基金和方案(联合国儿童基金会、联合国开发计划署、联合国人口基金、联合国项目事务署和联合国促进性别平等和增强妇女权能署)以及联合国难民事务高级专员公署(难民署)提供以非正规途径解决冲突方面的服务。

本报告载有从所有三大支柱收集而来的统计数据进行分析，同时着重阐述秘书处专项活动，包括向工作人员提供的解决争端服务、为推动提高工作人员和管理人员冲突驾驭的能力而开展的外联活动以及针对系统性问题提出的意见。¹

* 由于技术原因于 2017 年 10 月 2 日重发。

** [A/72/150](#)。

¹ 监察员专门为有关基金和方案以及联合国难民事务高级专员公署(难民署)开展的活动详情见各自内联网和(或)网站上刊载的年度报告。



一. 引言

A. 联合国工作场所

1. 联合国预计可以解决从和平与安全到环境与健康、从自由贸易与人权到就业与移民管理等富有挑战性的局势。鉴于本组织任务的复杂性，本组织工作人员日趋暴露在艰苦环境、安全风险和身心健康风险之下。他们既面临这些外部挑战，又身处若干具有变革性影响的结构改革之中。联合国工作人员必须对所有这些要求作出响应，适应不断变化的需求和现实。为此，营造有利的工作环境必不可少。联合国监察员和调解事务办公室为预防和(或)解决工作场所中的冲突和促进协作提供了重要的机构能力。内部冲突或争端是各组织的固有动态，可能由各种内部和外部因素造成。此外，冲突和分歧往往也是参与性治理的组成部分。然而，冲突如未能得到管理和(或)管理不善，会给一个组织及其工作场所和服务对象造成负面影响。冲突所带来的风险会对一个组织实现其战略目标的能力构成威胁。

B. 工作场所冲突的影响

2. 如要有效实现该组织的目标，管理人员必须充分了解一个组织的战略方向，但同样重要的是，还必须对雇员的观念、情感和态度有所认识。士气低落和萎靡不振会对生产力和工作场所的冲突产生重大负面影响。凡取得成功的组织都了解其雇员的需求和愿望，并努力创造一个使人奋发向上的有利环境。

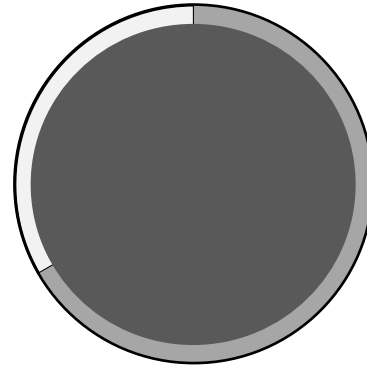
3. 2016 年，为努力计量和分析联合国工作场所的冲突性质和影响，监调办对 19 个国家中的 38 个秘书处办公室、部门和特派团进行了干预前保密和匿名调查。监调办在访问一个外地办公室或维持和平特派团之前发出调查问卷，以启动对话和查明工作场所的主要问题。更具体地说，调查问卷询问参加者对 18 个工作场所问题的看法，包括但不限于办公室内的一般工作氛围、职业发展和平等机会、公平待遇以及信任和尊重水平。

4. 共有 1 060 名雇员参加了调查(见下文第六节 B)。结果显示，参加调查的 60% 以上工作人员都在过去三个月内经历过工作场所冲突，答卷者感到压力大于他们认为“可接受”的水平的人数比例大致相同。此外，参加者平均每每周用三个小时处理冲突(见图一)。

图一
秘书处工作场所冲突



60%答卷人经历过有碍生产力与福祉的工作场所冲突



60%答卷人感到压力大于他们认为“可接受”的水平



答卷人平均每周用三个小时处理冲突

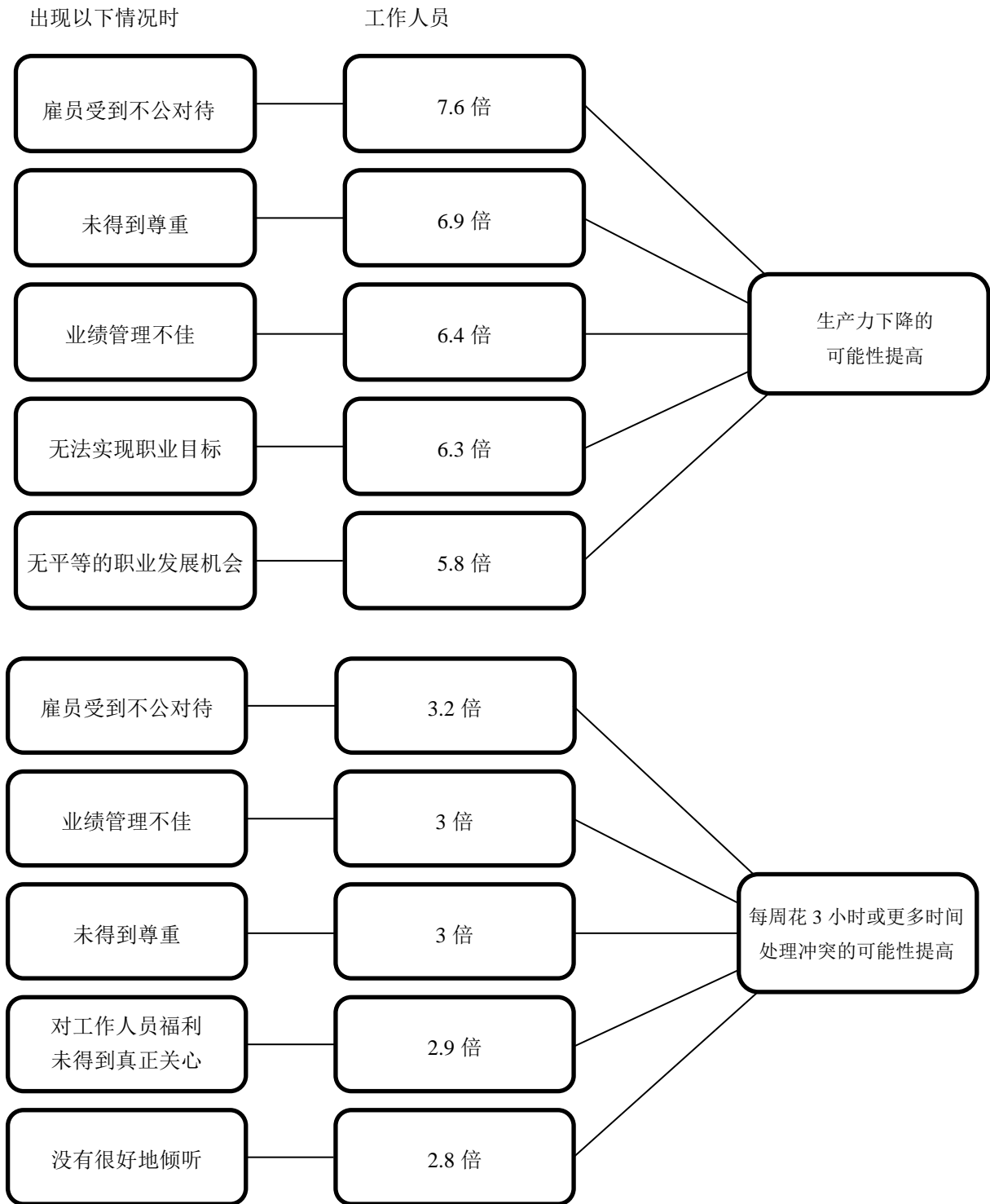
来源：2016 年对 19 个国家中的 38 个秘书处办公室、部门和特派团工作场所冲突的认识的干预前调查结果分析

5. 调查确定了 18 个主要工作场所变量，包括公平、对业绩不佳问题的有礼貌和高实效管理，倾听、团队精神和礼貌待遇，并计算了其风险比率。图二中的分析显示增加冲突风险和生产损失最大的五个变量。

图二

2016 年干预前调查结果分析 (在 19 个国家的 31 个办公室和特派团的 1 060 名答卷人)

工作场所变量对冲突和生产力的影响



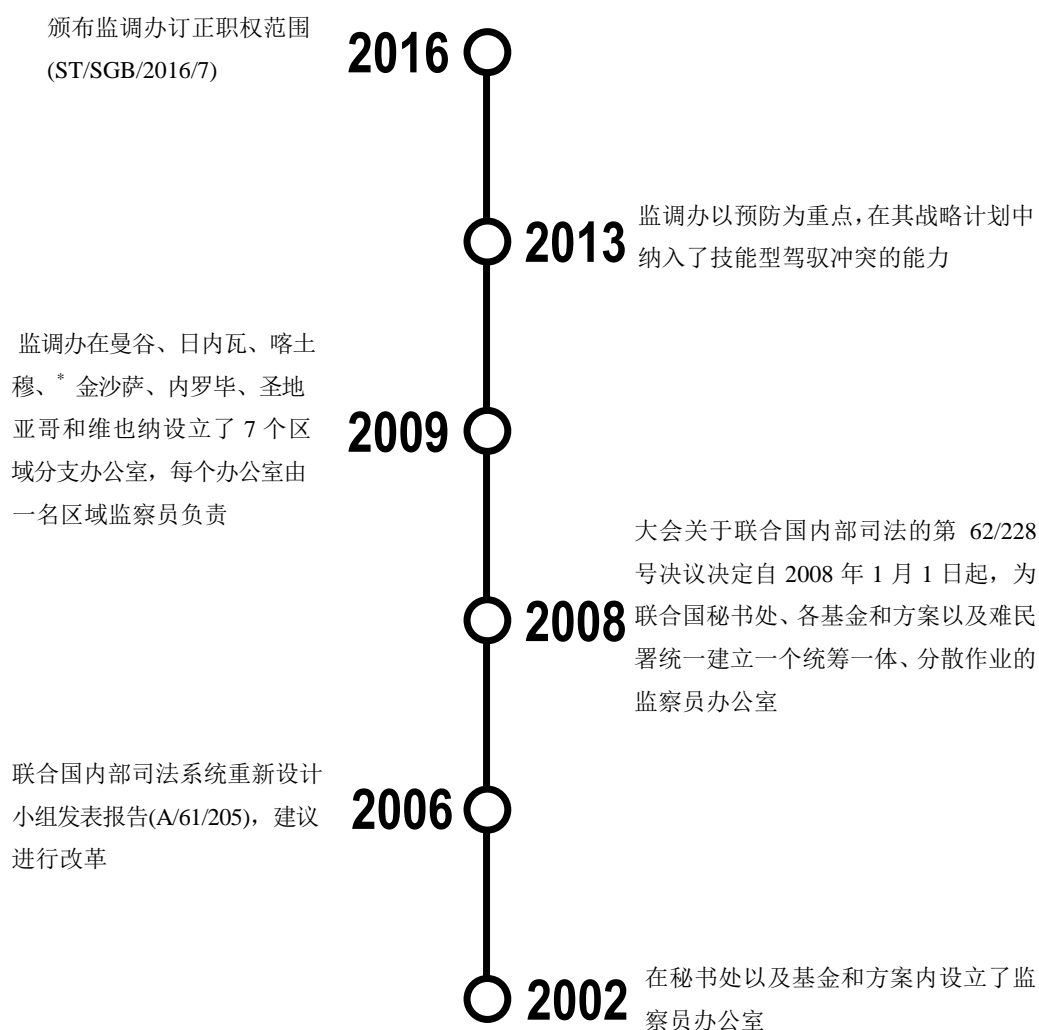
二. 监调办的历史、任务和范围

6. 冲突的普遍程度及其对生产力的影响在许多组织中具有共性。监调办目前帮助解决此类问题的工作于 15 年前开始。2002 年，联合国决定设立一个全职专业监察员方案。该方案的当前工作和任务旨在支持雇员努力执行本组织重要任务。

A. 以非正规途径解决冲突十五年

图三

联合国监察员职能，2002 至 2016 年



* 2011 年迁至恩德培

7. 2002年10月15日在秘书长办公厅内设立了监调办(见 [ST/SGB/2002/12](#))。同年任命了第一个基金和方案监察员。²
8. 2006年1月,根据大会第 [59/283](#) 号决议,秘书长设立了联合国内部司法系统重新设计小组。2006年7月28日,该小组发表报告,除其他外,建议设立一个强化和分散作业的监察员办公室。³
9. 大会在其关于联合国内部司法的第 [62/228](#) 号决议中重申决定自2008年1月1日起,为联合国秘书处、各基金和方案以及难民署统一建立一个统筹一体、分散作业的监察员办公室。该决定还包括设立一个调解部门。新办公室所辖各实体(三大支柱)题为“联合国监察员和调解事务办公室的活动”的第一份联合报告([A/64/314](#))于2009年8月20日印发。
10. 2009年对监调办来说非常重要,因为它通过分散作业实现了区域存在,设立了7个区域办公室,每个办公室设有一名专职监察员。总部设在纽约的调解处在这一年投入全面运作。此外,三大支柱的报告类别也实现了统一并建立了共同案件数据库,同时努力统一专业标准。
11. 2012年是监调办为秘书处工作人员提供非正式解决冲突服务的第十年,办公室开展了一系列提高认识举措,讲解监察员和调解事务的范围和好处。
12. 2013年,监调办调整了其工作重点,将重点放在预防冲突上。监调办在其战略计划中纳入了向工作人员和管理人员提供技能培训的内容,目的是建设驾驭冲突的能力。
13. 2016年6月22日,经过三大支柱内部以及管理部门和工作人员代表机构之间广泛协商后,监调办对颁布其订正职权范围([ST/SGB/2016/7](#))表示欢迎。

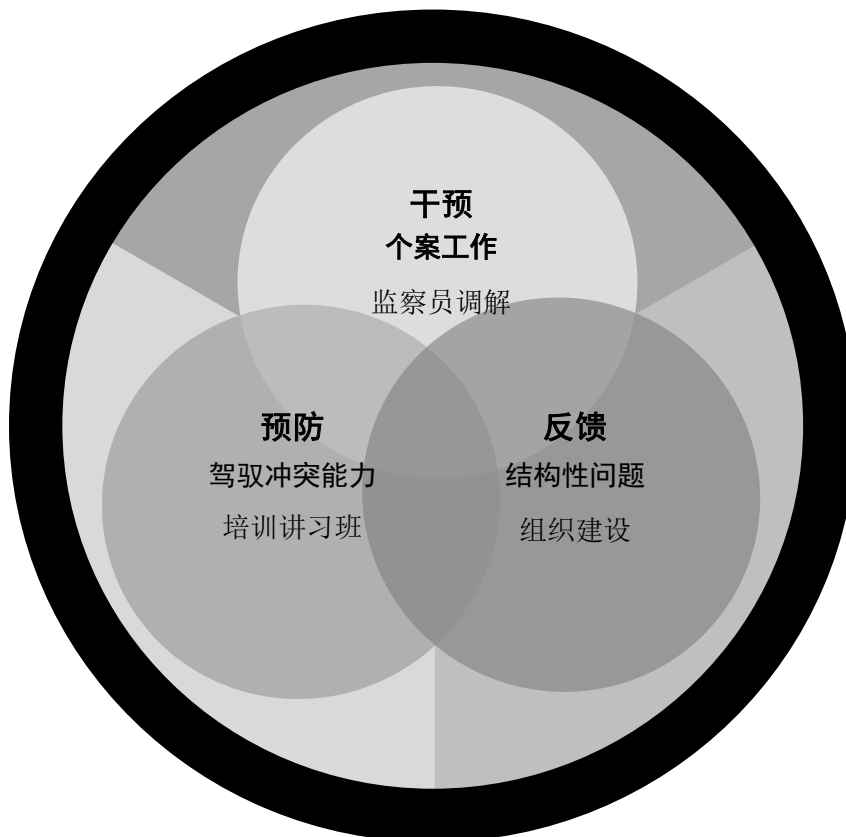
² 1993年任命了第一个难民署调解员,2009年1月1日,该职称改为难民署监察员。

³ [A/61/205](#) 和 Corr.1。

B. 监调办的的任务

图四

监调办的战略方针



14. 监调办作为以非正规途径解决冲突的指定资源，负责提供解决争端服务，提高驾驭冲突能力，并在系统性观察基础上提出改进建议。这些服务的基本要素概述如下。

15. 监调办提供解决争端服务，如提供便利、解决问题、穿梭外交、调解和冲突处理辅导。根据个案情况向个人和(或)团体提供监察员服务和调解服务，必要时采取直接和面对面的办法，如无法亲自干预，则采取远程干预办法。

16. 监察员办公室任务的核心部分在于监测和查明基础广泛的系统性问题，以协作方式与本组织内主要利益攸关方和伙伴协作，并根据其意见提出建议。

17. 监调办力求通过举办专题介绍会和讲习班、技能培养举措和个别辅导，推动以非正规途径解决冲突和培养冲突驾驭能力。冲突驾驭能力包括能使一个组织及其雇员以建设性方式单独、团队结合或在一般组织框架内参与解决冲突局势的知识、技能和态度。

C. 涵盖范围

18. 监调办的服务对象有以下实体，分为三个支柱，每个支柱由一个或几个相应实体组成：(a) 秘书处、(b) 基金和方案、(c) 难民署。基金和方案包括：联合国开发计划署、联合国人口基金、联合国儿童基金会、联合国项目事务署以及联合国促进两性平等和增强妇女权能署。

19. 监调办由大会第 62/228 号决议设立，总部设在纽约，内设调解处。监调办有 7 个区域办公室，分别设在曼谷、恩德培(乌干达)、日内瓦、戈马(刚果民主共和国)、内罗毕、圣地亚哥和维也纳。每个区域办公室由一名专职监察员主管。

20. 监调办为全球工作人员服务，无论他们是在总部还是在外地。区域监察员或总部派赴外地执行任务的监察员或调解员对外地案件迅速作出回应。基金和方案监察员和难民署监察员分别从纽约和日内瓦向全球服务对象提供服务，必要时前往外地执行任务。

21. 在本报告所述期间，监调办三大支柱之间持续开展的协作活动包括：在定期案情汇报会上交流最佳做法。各办公室还开展合作，改善共同维护的案件管理系统，从而开展标准化统计分析并报告问题和趋势。

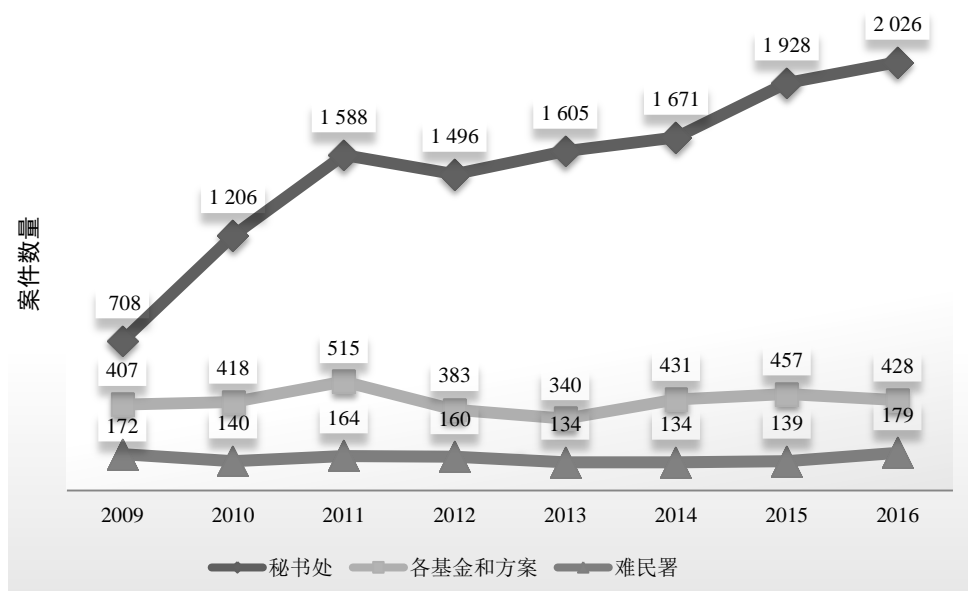
三. 案件和趋势统计概要

A. 案件数量和趋势

22. 监调办 2016 年共立案 2 633 件，比上年增长 10%。⁴ 在这些案件中，2 026 件来自秘书处、428 件来自各基金和方案、179 件来自难民署(见图五)。秘书处的案件数量过去八年总体呈上升趋势。而在同一期间，各基金和方案及难民署的案件数量一直保持相对稳定。

⁴ 案件包括所有类型的介入，包括调解。

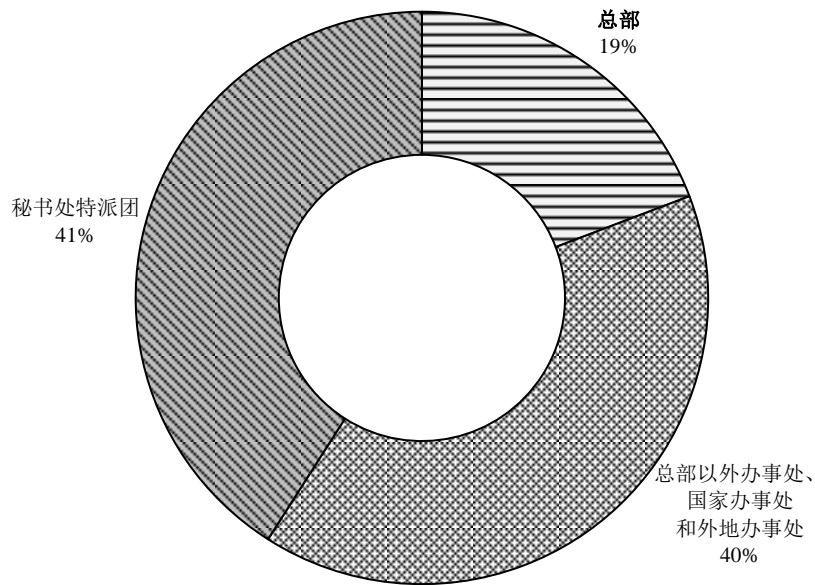
图五
2009-2016 年立案数



23. 2016 年，81%的案件来自总部以外办事处、⁵ 国家办事处和外地办事处以及秘书处维和特派团和特别政治任务。在本报告所述期间收到的案件中，19%来自总部地点(见图六)。

⁵ 总部包括：纽约(秘书处)；纽约和哥本哈根(各基金和方案)；以及日内瓦和布达佩斯(难民署)。总部以外办事处包括秘书处的、各基金和方案的以及难民署的各个外地办事处。外地特派团指秘书处的维和特派团和特别政治任务。

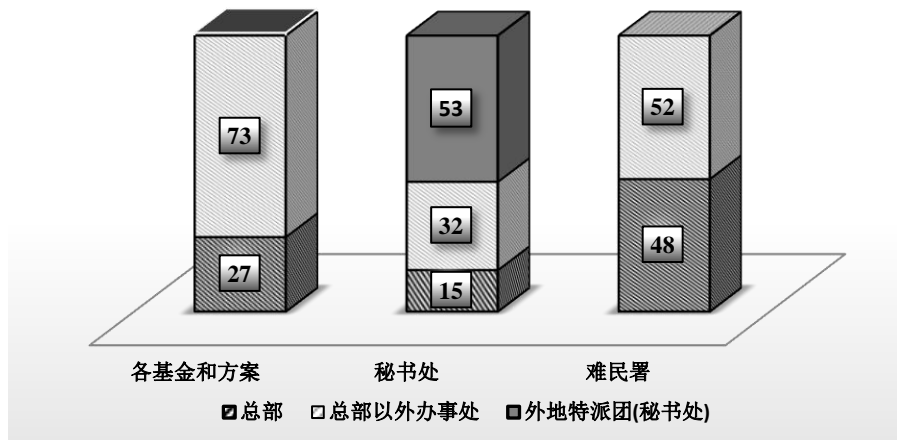
图六
2016 年按地点分列的案件分布情况



24. 2016 年，秘书处 15% 的案件是由总部工作人员报告的，32% 来自总部以外办事处，53% 来自维持和平特派团，包括特别政治任务。

25. 就各基金和方案而言，2016 年 27% 的案件来自总部，73% 来自国家办事处。在同一报告期，难民署 48% 的案件来自总部，52% 来自外地办事处(见图七)。

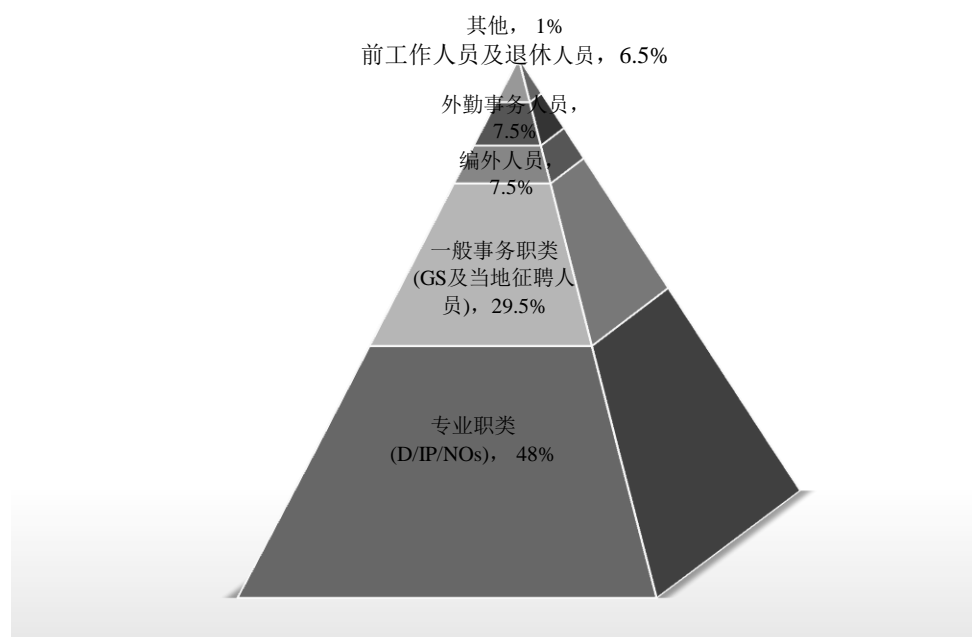
图七
2016 年按地点和支柱分列的案件分布情况(百分比)



26. 在所有提交监调办的案件中，48%来自专业职类工作人员，包括国际专业人员、本国干事以及主任及以上级别官员；全部案件中有 29.5%来自一般事务职类工作人员，包括当地征聘的辅助人员；7.5%来自外勤事务人员；6.5%来自前工作人员和退休人员(见图八)。

图八

2016 年按职业群体分列的案件分布情况



缩略语：GS=一般事务；D=主任；IP=国际专业人员；NO =本国干事。

27. 在本报告所述期间，7.5%的案件源自编外人员。下文第三.D 节对这类人员 2016 年举报的问题作了分析。

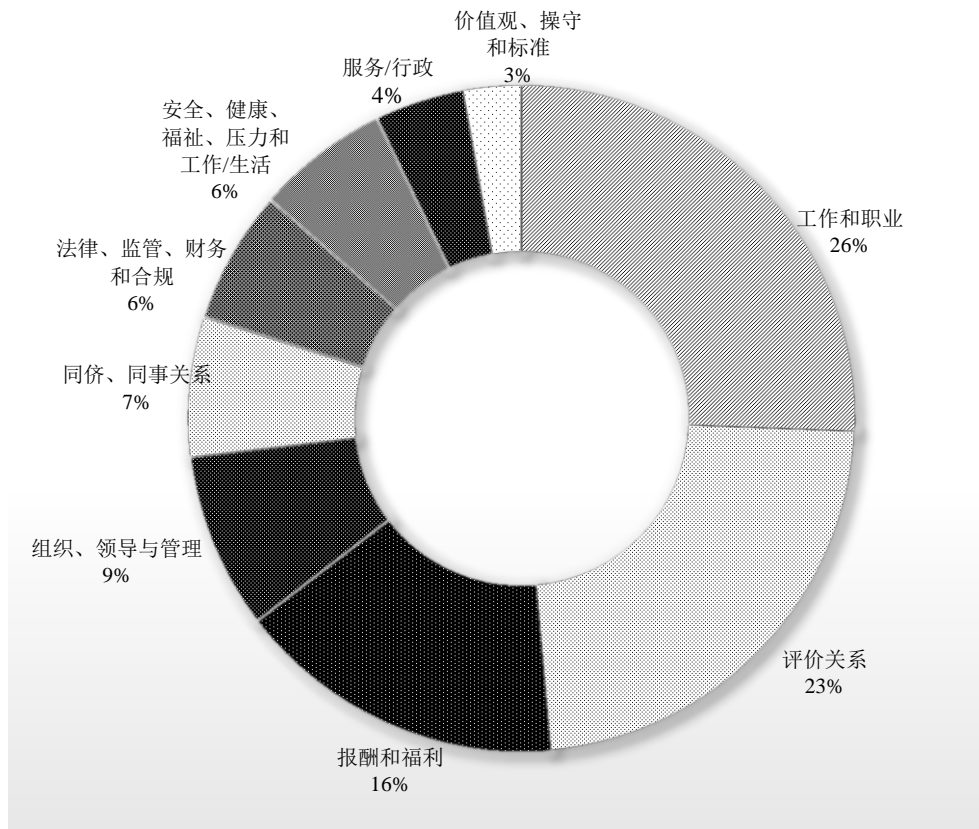
B. 问题与趋势

1. 问题与趋势

28. 监调办自 15 年前成立以来，一直采用源自国际监察员协会的标准问题分类制度，记录并分析举报的问题。联合国系统其他组织也使用这一制度。

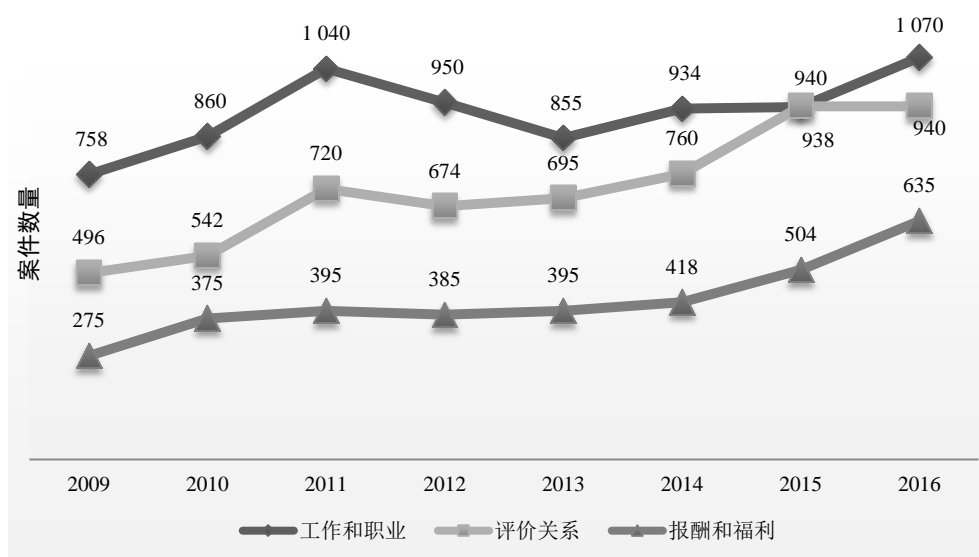
29. 图九概述了本报告所述期间收到的按九个主要问题类别分列的案件分布情况。主要类别被进一步划分为各子类别，以便进行更详细的分析。对这些问题和趋势的分析见下一节。

图九
2016 年提交监调办的问题细目



30. 与前几年的趋势相同，2016 年向监调办举报的前三类问题分别是工作和职业、评价关系、报酬和福利(见图十)。

图十
2009-2016 年提交监调办的前三类问题

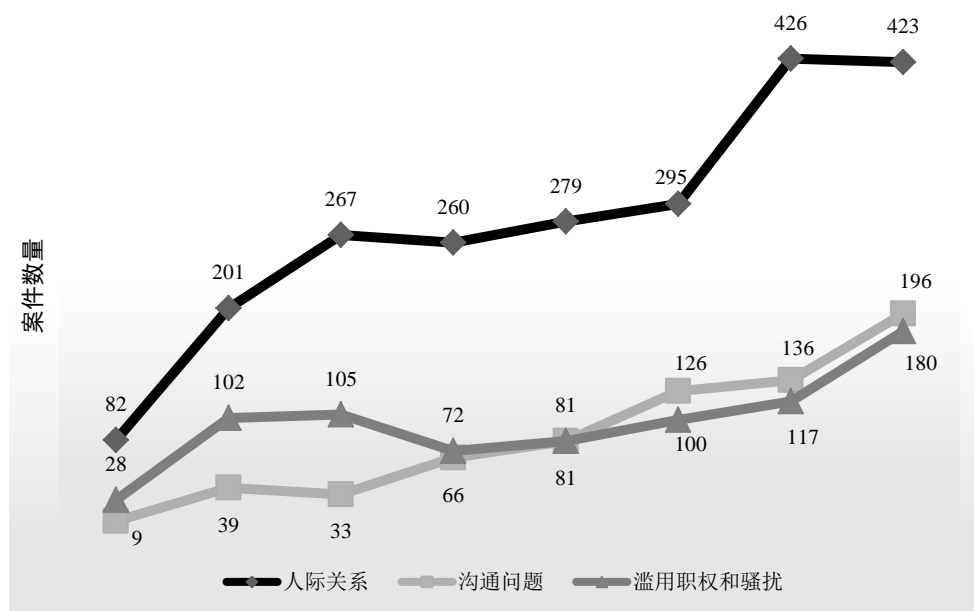


31. 就秘书处而言, 对本报告所述期间工作和职业类问题的分析显示, 工作申请、甄选和征聘流程、职业进展和机会、员额裁撤和非自愿调动或改派是举报最多的问题。评价关系问题大多涉及尊重、对待方式和沟通以及业绩管理和反馈。养恤金、薪金管理、健康保险/医疗应享权利和受抚养人福利是报酬和福利类举报的主要问题。

2. 秘书处的趋势

图十一

2009-2016 年秘书处涉及人际冲突、沟通、滥用职权和骚扰问题的案件的演变



32. 涉及人际冲突、沟通障碍和认为是滥用职权及骚扰问题的案件, 随着时间的推移显示出类似的趋势(见图十一)。

33. 从糟糕的沟通技巧到不当行为等各种问题, 似乎与人际冲突的产生有关联。本报告第五节进一步系统地分析了行为管理问题及其对本组织的负面影响。

图十二
2009-2016 年秘书处涉及业绩管理和职业发展问题的案件的演变



34. 随着时间的推移而出现的趋势的相似度显示了工作人员的业绩管理与职业发展之间的联系(见图十二)。

35. 如果业绩管理和规划工具没有得到充分利用，而且没有适足的培训、辅导和指导，可能会影响工作人员的职业进展和发展。关于这一问题更详细的系统性分析见下文第五节。

图十三
2009-2016 年秘书处压力及领导和管理问题的演变



36. 与压力有关的案件数量以及与投诉领导和管理有关的案件数量的演变存在相似之处(见图十三)。

37. 领导和管理类问题包括管理质量和(或)能力、领导决策、管理作风、问责和透明度、优先事项的确定和(或)供资方面的关切。这可能导致一种意见,认为领导质量和管理作风是可能影响工作人员心理健康和福祉的因素。这个问题在下文第五节得到进一步审视。

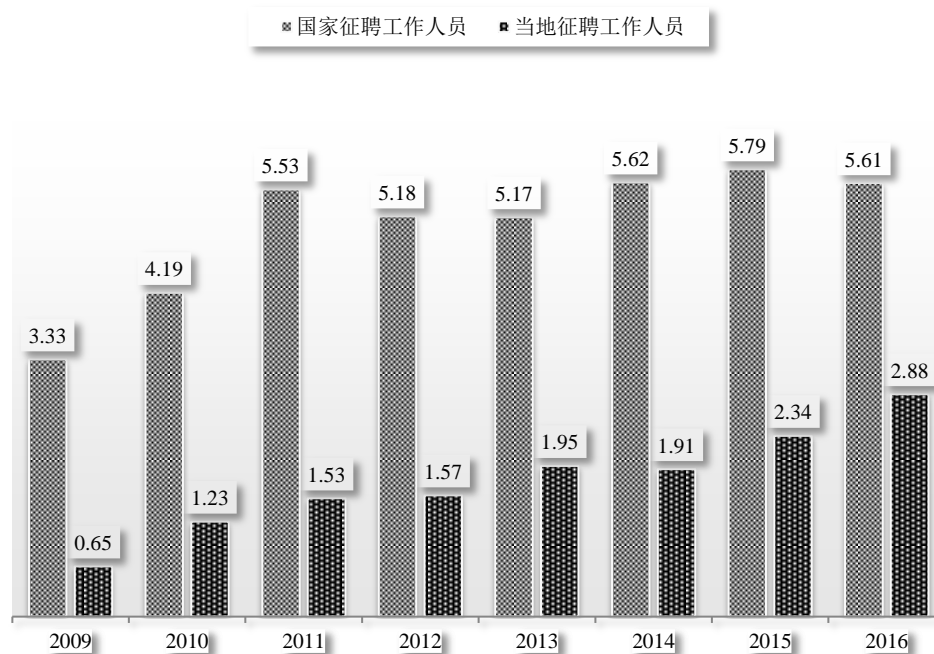
C. 秘书处的利用率

38. 监调办服务利用率显示的是涉及国际或当地征聘工作人员的案件数量在秘书处国际或当地征聘工作人员总数中所占的百分比。第一组中有国际专业人员、主任(及以上)和外勤事务人员;而当地征聘工作人员包括一般事务人员、当地征聘人员和本国专业人员。

39. 国际征聘工作人员的利用率从2009年到2011年呈急剧上升的趋势,然后稳定在每100名雇员大约5.48起案件。本国征聘工作人员的利用率虽然低于国际征聘工作人员的利用率,但多年来大幅稳步增加(见图十四)。

图十四

2009-2016年按工作人员职类分列的秘书处监察员和调解事务利用率(百分比)



D. 编外人员提出的问题⁶

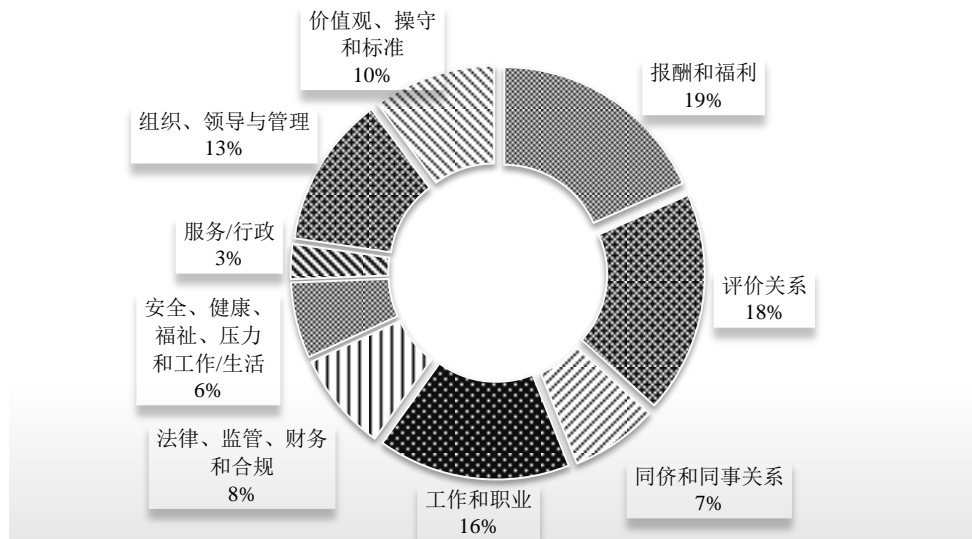
40. 在本报告所述年度,编外人员提交监调办的前三个冲突领域分别为报酬和福利(19%)、评价关系(18%)以及工作和职业(16%)。

⁶ 监调办秘书处支柱部门没有服务编外人员的任务授权,只在例外且现有资源范围内可行的情况下才会如此。

41. 关于编外人员诉诸非正式解决冲突服务这一问题的更多信息，可查阅下文第七.B 节。

图十五

2016 年编外人员举报的问题细目



四. 调解事务

42. 大会在联合国设立常设调解能力以便非正式解决工作场所争端，是内部司法系统改革的重要一环。这一做法源于这样一种认识，即调解在解决分歧方面起着关键的作用，从而提供一个更加和谐、相互协作的工作环境(见第 62/228 号决议，第 24 段)。

43. 在本报告所述年度，调解事务继续根据监调办战略计划中确定的优先事项，与各关键利益攸关方展开互动。2016 年，监调办继续努力加强正式系统与非正式系统之间的联系，与联合国争议法庭、管理当局评价股和工作人员法律援助办公室保持了联系。

44. 本节专门探讨调解案件，这些案件或由争议法庭移交，或有正式调解协议，如得以解决，会有书面和解协议。除这些案件外，监调办还继续在正统调解架构外推动当事各方的对话。下文的分析不包括后一类案件。

A. 调解与管理人员的作用

45. 大会第七十一届会议认可了临时独立评估小组报告所载一系列建议，并请秘书长确保在现有资源范围内执行这些建议，并在今后报告中报告这方面的情况(见第 71/266 号决议，第 12 段)。其中一条建议是小组建议 33，其中强调需要鼓励管理人员积极应对调解努力，更加主动地开展调解程序(A/71/62/Rev.1)。

46. 调解是联合国的一个自愿进程，因此争取双方同意参与调解进程至关重要，因为如果一方拒绝参与，调解就无法进行。通过在严格保密的情况下将双方召集

到一起，调解员可以促进有意义的对话，使每一方都感到，他们的意见已经获得聆听，并帮助发现其潜在的需要和利益，从而增加友好解决的可能性。这个过程也有助于修复工作关系，并在此过程中形成一个持久和谐的工作环境。

47. 管理人员在调解过程中经常遇到的挑战是，如果代表行政当局的一方没有在调解中作出承诺所需的权力或者必要的授权，则需要在调解背后和之外进行审批。如果有高级官员或决策者的代表参与调解，调解进程就可以非常快捷，一个案子可以在一个星期内成功解决。在财务或其他行政措施需要在调解结案之前由若干部门批准的情况下，调解进程就可能需要更长时间才能完成，可能需要几个月，这解释了为何争议法庭或管理当局评价股交付的案件会要求延期。

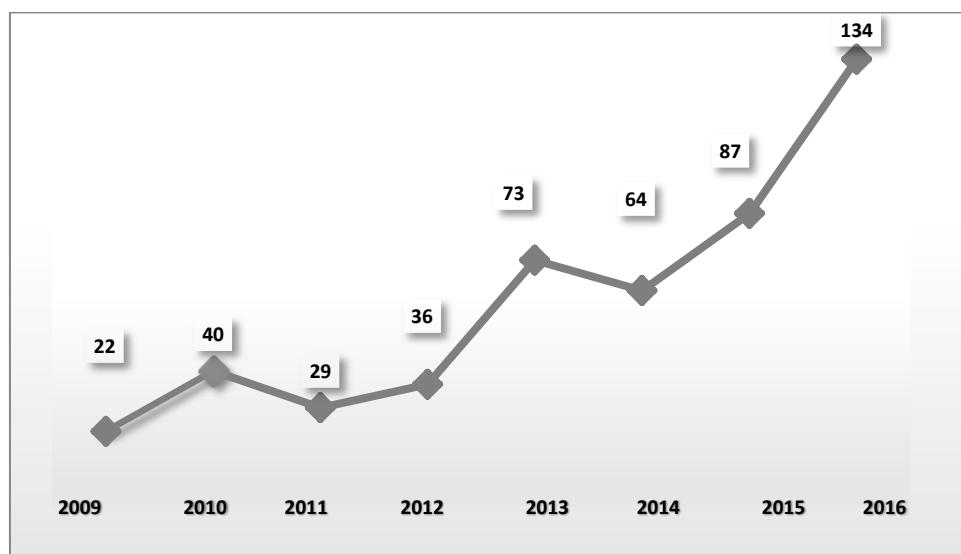
48. 此外，在每次调解中代表管理当局的管理人员都在更换这一情况可能带来困难。没有任何实体专门负责在调解中为管理人员提供支持和指导，特别是就其在这一过程中的作用如何有利于本组织、按照规则讨论可行解决方案以及促进审批过程等问题提供支持和指导。

B. 调解案件统计概览

49. 对自 2009 年调解事务设立以来的趋势和数据的审查显示，随着时间的推移，调停案件数目稳步增加，对调解的益处也有了更好的理解(见图十六)。尽管早先发现的一些挑战持续存在，但是已经在一些方面取得重大进展，包括为高效的办法奠定基础，建立调解全组织工作场所纠纷的内部能力和专门知识，以及加强服务交付。

图十六

2009-2016 年受理的调解案件数目⁷

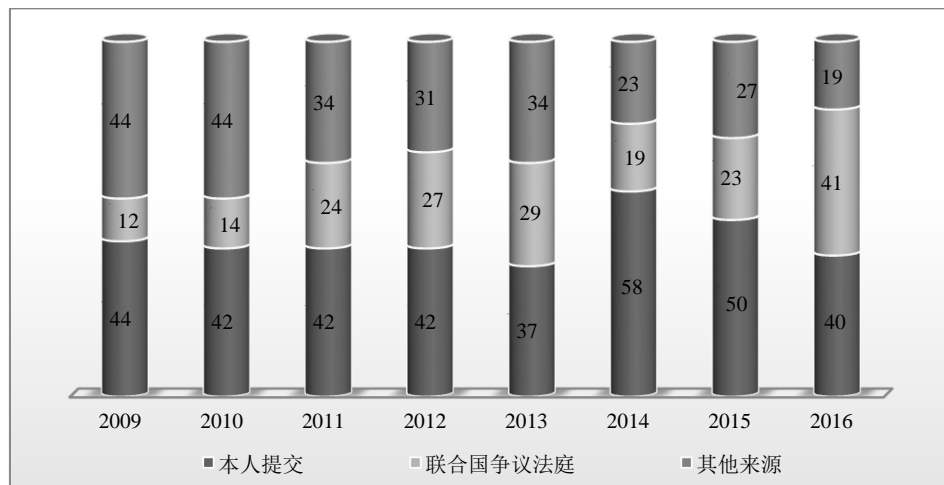


⁷ 更正了 2015 年调解案件总数(87 个)，以纳入难民署以及各基金和方案的案件数目，而在秘书长上一次关于监察调解办的活动的报告(A/71/157)中显示有 78 个。2016 年调解案件总数(134 个)包括争议法庭交付调解命令 53 项，均与同一维和特派团的政策决定引发的类似问题有关。

50. 在本报告所述期间，共受理了 134 个调解案件，其中包括 4 个团体程序。其中 97 个来自秘书处，10 个来自基金和方案，27 个来自难民署。调解案件可能涉及两个或多个当事方，具体取决于案件的复杂性。团体程序按每个团体为一个调解案件计，可能包括多个组成部分，例如旨在帮助团队加强沟通技巧、团队建设、个人辅导、非正式解决和投诉调解的研讨会。团体程序可以加强团队凝聚力，提升团队士气，解决妨碍团队充分发挥潜力的人际关系或结构性问题。2016 年，调解处开展了四个团体程序，其中一个程序仍在进行之中。这些程序包括对约 65 名工作人员的工作，最大的一个团体有 25 人，最小的有 12 人。

51. 秘书处、各基金和方案以及难民署的调解案件中，有 41%(54 个案件)系由争议法庭转交(见图十六的脚注)，有 40%系本人提交(即当事方提请调解)，其余(19%)由其他部门(监察调解办、工作人员法律援助办公室、管理当局评价股和行政当局等)提交调解。2009 年至 2016 年期间调解案件的来源见图十七。

图十七

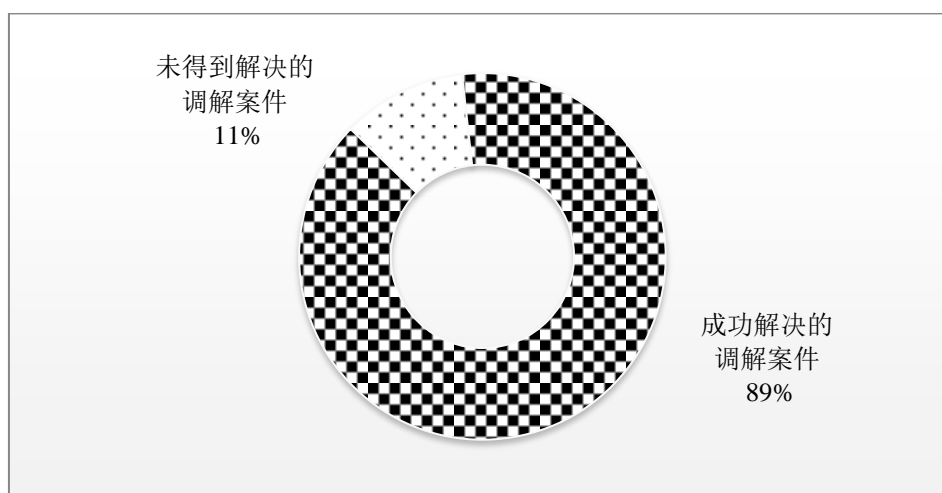
2009-2016 年期间按提交来源开列的调解案件百分比⁸

52. 本报告年度同往年一样，通过调解处理的案件主要与工作和职业问题有关，排在之后的是评价关系以及同伴和同事关系。

53. 与以往报告一样，整个监察调解办调解的案件的解决率继续保持很高水平，2016 年调解的案件有 89%取得了成功(见图十八)。在 2016 年受理的 134 个案件中，有 64 个得到调解并结案，其中 57 个得到了解决，7 个在结案时没有解决。58 个案件未能进入调解，因为其中一方拒绝调解。这 58 个案件包括争议法庭交付调解的 53 个，均涉及一个维和行动中的同类投诉。有一个案件在调解前得到解决。有 11 个案件仍未结案。

⁸ 由于图十六脚注中提到的 53 个转交案件，2016 年争议法庭交付的案件比例明显上升(41%)。如果将 53 个案件视为一个团体案件，则法庭在 2016 年的交付调解案件比例将为 2%。

图十八
2016 年调解案件的结果



五. 冲突根源：系统性问题

54. 系统性问题与所涉个人无关。这些问题一旦被认识到，就为本组织提供了学习和实现积极变革的机会，这有助于预防某些类型的冲突。许多冲突可以追溯到可能源于本组织的政策、程序、做法和结构的不足或不一致的问题，或者可能更为根深蒂固的一些问题，例如组织文化或宗旨、目标与执行之间不完全一致的问题。

55. 通过工作人员提出的案件和问题，在与冲突当事方的互动过程中，在与总部和外地利益攸关方的持续对话中，以及通过直接观察，均可发现这类系统性问题。这些问题可能需要采取解决具体案件以外的补救措施和干预措施，并可能成为组织发展或改革的一部分。

56. 监察调解办在报告系统性问题中的作用就好比是烟雾探测器。之后本组织在了解到更广泛的情况后，就可确定是否有(想象中的)火灾，如有，哪些消防和/或防火措施是必需、充分和可取的。另一个很好的比喻是将个别案件的工作看作是从治疗个人转向解决公共卫生问题。分析、考虑和判断的需求是相似的，包括应该采取什么预防和治疗措施。

57. 监察调解办在报告这类问题方面具有独特的作用，因为它在各级以及各部门和各工作地点，包括总部各部门和外地(包括最困难的工作地点)，保密和公正地处理案件，与利益攸关方举行会谈。因此监察调解办能够从不同的角度、各层级和“碰撞点”考察这一系统，这一点其他部门是无法做到的。

58. 秘书处监察员事务十五周年恰逢新任秘书长任职的第一年。因此，除了指出2016年出现的一些问题外，这是着重指出和审查以前报告中提出的仍然普遍存在的系统性问题的良好时机。关于一段时间以来向大会报告的问题的概述见下表。

A. 自 2002 年监察调解办成立以来观察到的问题

59. 在本节中，系统性问题分为两大类：业绩管理和行为管理，长期以来，这两方面一直存在问题。问题主要是由于工作人员没有能力开展形成和谐和有尊重的工作场所所必需的困难的对话。不过应指出的是，解决这些问题无需很多资源，只要在各级提供指导并给予重视，就可以获得改进。

1. 业绩管理

60. 监察员一直就这一问题及各项相关问题进行报告。提及这些问题的报告载于下表。

61. 一个核心的问题是，各级管理人员和工作人员往往将时间和精力花费在业绩管理制度的动议上，而没有充分优化部、厅、处、科室和个人各级的业绩规划和管理程序。这样做一时似乎更“有效率”，但长此以往会对本组织和工作人员个人产生影响。

62. 引起这一问题的部分原因可能是，管理人员和工作人员往往似乎没有能力或动力更切实地使用为他们提供的规划和管理工具。本组织责成管理人员做好业绩管理工作的方式可以大大改进。人力资源管理厅已着手解决业绩管理问题，将其作为改变行为和组织文化的问题，而不是仅仅将其作为遵守行政程序的问题。这是一个有前途、创新的方向，因为它触及整个组织中一个真正令人关切但之前未解决的问题。如果得到最高层的支持，这一办法是可以实现其目标的。前几份报告都强调了高层在这方面的基调的重要性。

63. 本组织对于良好管理的重视，必须在它如何征聘、安排、提升、评价、评估、发展和奖励优秀的管理人员个人以及如何设计总体的业绩和行为管理奖励制度等方面体现出来。

64. 另一个相关问题是，管理人员似乎不愿意通过业绩管理工具规范地指出缺点和鼓励工作人员发展，原因是曾有工作人员利用对骚扰和滥用职权的申诉来抵制这一努力。相反，工作人员则报告说，他们有时觉得考绩工作被不恰当地用作一种威胁，而不是一种为发展目的而提供诚实反馈的善意努力。

65. 这表明在业绩管理方面缺乏一种对话文化。这还表明需要更好地界定骚扰和滥用权力。事实上，可以为工作人员和管理人员(第一级和第二级考绩人都适用)提供更多如何有效、恰当地使用现行业绩管理工具方面的指导，从而避免出现将善意的管理当作不当滥用权力的情况。特别是应采取促进定期对话程序中制定的步骤，一出现问题或分歧就加以解决。这样一来，在业绩管理方面就不会有人真正需要或认为需要诉诸不当行为申诉。

66. 对高质量业绩管理程序和考绩的关切，涉及对工作人员的公平性和对本组织内风险的缓解。在特派团缩编的情况下，考绩成为决定谁继续留下、谁可安排到别处、谁必须离开本组织的一个因素。如果评价对彼此不公平，其结果可能是为避免风险而让本组织将获得较高评价的人留下来，即使这样做不一定能留住最优

秀的工作人员。这一问题也涉及一般的领导人员和第二级考绩人，特别是管理人员的管理人员。

67. 良好的沟通和人际交往技巧应当是管理技能的一部分，解决冲突的基本技能也一样。在执行层面，业绩管理成为各个环节中的一系列对话，包括工作规划、定期反馈和其他工作讨论，以及修订计划、辅导发展和解决业绩不佳问题。其中有些对话对于管理人员和工作人员都有难度，也可能导致冲突。为解决这一问题，监调办与人力资源管理厅合作，在 2016 年试行业绩管理门诊部。

68. 门诊部包括讲习班和个人咨询，针对多文化环境下业绩管理程序中人际关系的复杂性，重点加强工作人员和管理人员的能力，在讨论业绩的对话中进行有意义的交流。这一协调的举措与人力资源管理厅举办的关于运用业绩管理政策、程序和最佳做法的讲习班相辅相成。参加门诊部的既有管理者，也有被管理者，门诊部为 2016/17 年度中期审查提供了支持。已规划更多的讲习班，将在考绩周期各连续阶段在总部和总部之外办事处举办。

2. 行为管理和问责制

69. 监调办曾报告，提倡和充分实现工作场所无包括骚扰、歧视和滥用权力在内的不当行为，与纠正、甚至阻止这类行为发生的有效、可信的调查能力，两者之间存在联系。同样重要的是，必须消除这种看法，即本组织各级人员，包括高级别人员，存在不良行为不受惩罚的现象。如果不追究责任，让这种行为继续存在，一定会导致其他人也放任这种行为，也就没人敢举报了。监调办在上一次报告(A/71/157)中报告了“害怕说出来”的现象及其对各部门和整个组织的破坏性影响。

70. 举例来说，这类虐待行为包括大声呵斥、欺凌和恐吓。本组织必须继续采取步骤，鼓励同事和管理人员报告这类行为，并积极促进一种让所有级别的所有工作人员都得到尊重和尊严的文化。

71. 这一问题在特派团的国际征聘和本国征聘的工作人员之间时而紧张的关系中也可发挥重要作用，它可能转化为安全问题，或可能妨碍在东道国的政治接触，因为本国工作人员往往和本组织必须与之合作的各方政治精英联系密切。

B. 必须注意的新问题

72. 影响工作人员的生产力、健康和士气的压力日益增加，包括以下方面：

(a) 令人无法接受的压力不断增加，可能促使工作场所的文明程度下降，不时造成工作人员之间的公开对抗；

(b) 领导人可能需要适当平衡两方面的关系，一方面对于那些承受过大压力而濒临崩溃或精力殆尽进而导致不当行为的工作人员有义务加以关照，另一方面必须保护受害者并严格设定本组织价值观和规范的底线。在这方面，领导人应主动发挥作用，承担起不应由被督导的工作人员负担的处理不堪重负的管理人员行为的责任；

(c) 同样引起注意的是，管理人员日益难以跟上需求不断增长和资源不断减少的形势。这导致在各个层面出现误解和冲突，对工作人员的士气和生产力产生负面的影响；

(d) 上述本已紧张的局面有时由于相互竞争甚至相互矛盾的要求而更加复杂，因为各种改革努力似乎没有得到优化协调。可能需要更多的资源来管理本组织正在进行的重要的转型改革；

(e) 变革管理和沟通战略以及提高相应的管理技能的重要性，尤其是对于特派团缩编工作而言，无论怎样强调都不为过。从整个系统出发的好变革管理，有助于优化和确保本组织对改革的投入，并帮助受影响的工作人员过渡到新的境况，同时又尊重他们的尊严和合同权利。

C. 工作人员调查

73. 监察员赞扬本组织通过大规模调查征求工作人员关于工作场所的意见的努力。调查结果有助于制定工作条件的全球基准，以及形成对生产力和工作场所冲突及其代价的认识。随着这一工作的开展，可能有机会根据总体结果设计一项战略并提出建议。

监察员向大会报告的主要系统性问题

问题	参阅
甄选、征聘、安排和流动	A/60/376 (第 37 段); A/61/524 (第 58、59、60 和 62-66 段); A/62/311 (第 41、42、43、44、45 和 70 段); A/63/283 (第 42、45、46、47、48、50、51 和 60 段); A/64/314 (第 60、61、62 和 76-81 段); A/65/303 (第 59-66 段); A/66/224 (第 59-66 段); A/67/172 (第 110、111 和 115 段)
工作和职业	A/60/376 (第 37 段); A/64/314 (第 56 段); A/65/303 (第 59-66 段); A/66/224 (第 59-66 段); A/67/172 (第 110 和 111 段); A/70/151 (第 81 段)
领导能力	A/60/376 (第 37 段); A/64/314 (第 66-71 段); A/65/303 (第 73-77 段); A/66/224 (第 84-86 段); A/67/172 (第 117-119 段); A/68/158 (第 64-66 段); A/69/126 (第 53 段); A/70/151 (第 67 段); A/71/157 (第 88 段)
业绩管理	A/60/376 (第 37 和 46 段); A/61/524 (第 61 和 74 段); A/64/314 (第 57、58 和 59 段); A/65/303 (第 75 段); A/66/224 (第 70 段); A/67/172 (第 107、109-127 和 130 段); A/68/158 (第 61-66 段); A/69/126 (第 52、53 和 57 段); A/70/151 (第 67 和 81 段); A/71/157 (第 46 段)
行为管理	A/64/314 (第 69 和 74 段); A/65/303 (第 78 段); A/66/224 (第 69 段); A/67/172 (第 121 段); A/68/158 (第 61 和 67-69 段); A/69/126 (第 45 和 56 段); A/70/151 (第 63-70 段); A/71/157 (第 82 段)

问题	参阅
害怕说出来	A/60/376 (第 37 段); A/63/283 (第 40 和 52 段); A/64/314 (第 73 段); A/65/303 (第 72 和 78 段); A/66/224 (第 92(2)段); A/68/158 (第 70、73 和 74 段); A/71/157 (第 75-80 段)
调查	A/61/524 (第 53 和 56 段); A/63/283 (第 52 段); A/64/314 (第 72-75 段); A/65/303 (第 83 段); A/66/224 (第 81-83 段); A/67/172 (第 121、140-142、145 和 146 段); A/68/158 (第 61、67-69 和 72 段); A/69/126 (第 54、55 和 57 段); A/70/151 (第 71-73 段); A/71/157 (第 81-83 段)
本组织的改革、领导和变革管理	A/61/524 (第 51、53 和 54 段); A/64/314 (第 94 段); A/65/303 (第 67 和 75 段); A/66/224 (第 76 和 84-86 段); A/67/172 (第 115、122、133 和 134 段); A/70/151 (第 83-86 段); A/71/157 (第 73 和 74 段)
关照义务	A/61/524 (第 67 段); A/62/311 (第 52 段); A/64/314 (第 88-91 段); A/65/303 (第 94、96 和 97 段); A/66/224 (第 87 和 90-92 段); A/68/158 (第 78-81 段); A/69/126 (第 48-51 和 64 段); A/70/151 (第 78 和 79 段); A/71/157 (第 58-65 段)
心理健康	A/61/524 (第 67 段); A/62/311 (第 52 段); A/64/314 (第 86-91 段); A/65/303 (第 91-97 段); A/66/224 (第 87 和 90-92 段); A/67/172 (第 91-93 段); A/70/151 (第 67 段); A/71/157 (第 58 和 59 段)
部分体检合格证明	A/66/224 (第 90-92 段); A/68/158 (第 61、78 和 79 段); A/69/126 (第 48-51 段); A/71/157 (第 66-69 段)
病假管理	A/66/224 (第 91 和 92 段); A/68/158 (第 78-82 段); A/71/157 (第 66-69 段)
应享权利和福利	A/60/376 (第 37 段); A/61/524 (第 69 和 72 段); A/64/314 (第 82-85 段); A/65/303 (第 85-89 段); A/66/224 (第 76-80 段); A/69/126 (第 43、45 和 49 段); A/71/157 (第 63-65、70 和 74 段)
行政问题	A/60/376 (第 37 段); A/61/524 (第 72、73 和 74 段); A/62/311 (第 47、48 和 50 段); A/63/283 (第 43 和 49 段); A/64/314 (第 51 段); A/65/303 (第 60 和 65 段); A/66/224 (第 74-80、87 和 92 段); A/67/172 (第 160 段); A/69/126 (第 50 和 53 段); A/70/151 (第 82 段); A/71/157 (第 64、68 和 70-74 段)
性别平等	A/60/376 (第 37 段); A/61/524 (第 58 段); A/64/314 (第 82-85 段); A/66/224 (第 62 段); A/67/172 (第 96 段); A/71/157 (第 84-89 段)
多样化	A/60/376 (第 37 段); A/66/224 (第 73 段); A/67/172 (第 109 和 113 段); A/71/157 (第 88 段)

六. 秘书处外联活动和伙伴关系建设

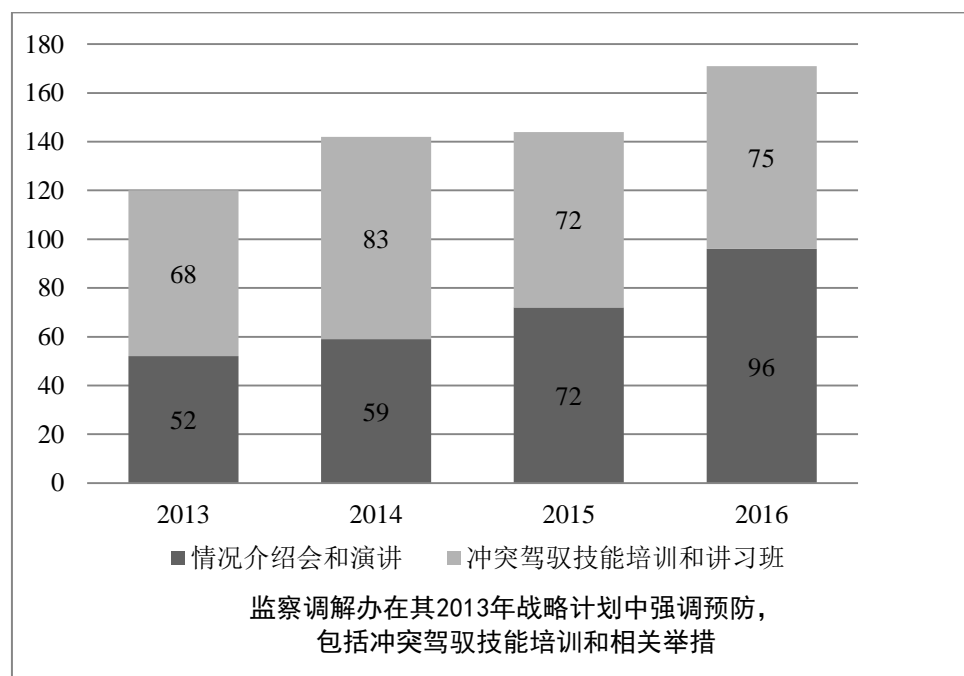
A. 2016 外联活动

74. 大会第 71/266 号决议第 22 段鼓励监察调解办加强外联活动。大会在该决议第 25 段中强调工作人员和管理人员了解并采用冲突驾驭技能以预防冲突、应对潜在或实际冲突并保持应变力的重要性。

75. 2016 年，监察调解办共进行了 354 次外联活动，其中包括针对 4 000 多名工作人员的 171 个讲习班、培训班、情况介绍会和演讲，170 次高级官员会议和与内部和外部利益攸关方群体的伙伴关系磋商(见图九)。

图十九

2013-2016 年秘书处技能建设活动



76. 随着对非正式解决冲突的需求增加，监察调解办继续扩大其外联活动及伙伴关系动员和冲突驾驭能力举措，促进并让工作人员了解联合国系统解决非正式解决冲突的好处，在如何有效处理工作场所冲突方面增进工作人员的技能 and 了解。

77. 大部分活动可分类如下：

(a) 情况介绍会，包括演讲、全体会议和上岗培训，主要是简报会加问答形式。主要目的是提供有关监察调解办和非正式解决办法的信息，包括冲突驾驭能力的一些要素；

(b) 冲突驾驭能力培训班和讲习班是讲座、练习和其他互动元素的组合，旨在帮助参与者了解工作场所冲突的性质和根源，并探讨处理冲突的实际方法；

(c) 监察调解办努力开展伙伴合作并与利益攸关方协作，包括与高级官员以及内部和外部利益攸关方群体举行会议。这些会议包括制定政策和决策一级的高官，以及来自人力资源管理厅、外勤支助部或维持和平特派团、正式内部司法系统、员工协会和医疗处等的行政人员和工作人员顾问。

78. 2016 年实施的外联战略包括，维也纳区域办事处与联合国维也纳办事处合作，于 6 月在维也纳国际中心主办了一次解决冲突日活动，并举办了一系列技能建设讲习班，重点是各种工作环境中的情感、变化和合作主题。讲习班提出了非常宝贵的见解和策略，以最大限度地提高工作人员和管理人员的能力，开展有效合作，改善沟通。

79. 曼谷区域办事处在柬埔寨为联合国援助审判红色高棉工作的工作人员举办三个讲习班，为他们提供处理工作场所不良行为的工具，并有效地提供和接收反馈。此外，还为小组利益攸关方举办一个讲习班，重点是关于禁止歧视、骚扰(包括性骚扰)和滥用职权的秘书长公报(ST/SGB/2008/5)中提出的管理人员准则。所有三个讲习班的参加者都非常积极地提供了反馈。

80. 2016 年 4 月，根据联合国马里多层面综合稳定团的请求和倡议，刚果民主共和国戈马区域办事处在巴马科为培训员举行了为期四天的双语(法文和英文)培训班，涉及复原力，包括解决冲突和谈判能力。培训班的目的是加强工作人员防止、尽量减少或解决工作场所纠纷的能力和信心。除了介绍监察调解办提供的服务外，培训班还为参加者提供了解和处理涉及特定议题的纠纷或冲突的工具，如提供和接收反馈以及建设性地处理批评。培训对象是特派团中 20 名同行助手，他们的反馈非常好。

81. 在 2016 年 3 月访问阿卜耶伊期间，乌干达恩德培区域办事处邀请联合国阿卜耶伊临时安全部队工作人员参加关于有效管理冲突的冲突驾驭能力讲习班。为在苏丹卡杜格利和南苏丹戈克马查尔的工作人员举办了相同的讲习班。在每个讲习班都简短介绍了监察调解办的任务和作用。参加者的反馈意见表明对讲习班高度满意，并包括请求定期举办此类讲习班，因为讲习班有助于处理工作场所问题。

82. 圣地亚哥区域办事处外联工作包括访问 9 个国家，并在这些国家举办 23 个半天讲习班。讲习班题为“管理和预防工作场所虐待和骚扰”、“会话工具和工作场所冲突预防”和“有效和快乐团队”，旨在增加员工对《行为标准》的了解，澄清监察员的作用，并提供实际冲突解决工具，如“Take 5”会话等。共 367 名工作人员出席了会议。超过 90% 的参加者认为，讲习班期间提供的工具将非常有助于管理工作场所冲突。

83. 日内瓦区域办事处在日内瓦为联合国日内瓦办事处和联合国人权事务高级专员办事处的工作人员、管理人员和主管举办若干关于有效管理冲突和冲突管理调解技能的讲习班，旨在加强工作人员防止、尽量减少或解决工作场所纠纷的能力和信心。讲习班还为参加者提供了解和如何处理纠纷或冲突的工具。

84. 驻纽约秘书处办事处每月举办一系列上岗和冲突驾驭能力培训班，总部所有工作人员都可以参加。每月举行的讲习班参加情况良好，并得到良好反馈。讲习

班的宣传和介绍为参加者提供了有用工具，有助于管理工作场所冲突，还有助于提高工作人员对监察调解办及其原则和服务的认识。监察调解办计划于 2017 年继续举办这些讲习班。

B. 扩大影响和范围的创新措施

85. 监察调解办扩大了数据和多语文调查和问卷的战略使用，作为收到反馈意见和发现趋势和模式的工具。如此收集的信息增强了监察调解办开发定制服务的能力，使培训方案符合各总部办公室、外地单位和维和特派团的需要。

86. 此外，监察调解办还利用工具衡量工作场所影响劳动力弹性的因素，特别是在与压力、冲突和生产力有关的领域。

干预前调查

87. 监察调解办加强了在访问外地办事处或维和特派团之前进行干预前调查的制订和执行工作。调查旨在启动对话、确定主要工作场所问题和衡量工作人员对非正式解决冲突的认识水平。在派团解决冲突之前进行调查的另一目的是查明工作场所冲突、普遍存在的问题以及处理这些问题所花费的时间。这些信息有助于为每个部门、外地单位或维和特派团编制培训、讲习班和外联材料，并使监察调解办能够向工作人员提供定制的答复。

88. 2016 年，向在非洲、亚洲、拉丁美洲和加勒比 19 个国家的 38 个秘书处办公室、部门和特派团进行了干预前保密和匿名调查，共 1 060 人对调查问卷作出答复。调查结果详见本报告第 I.B 节。

重点小组讨论

89. 监察调解办在秘书处一些区域办事处举办了由监察员或调解员牵头的系列重点小组讨论，目的是更好地了解造成工作场所冲突的因素，发现员工队伍复原力如何受到压力和冲突的影响，并探讨冲突与生产力之间的联系。预期成果是收集和分析数据，帮助确定供工作人员、管理人员和整个组织更有效地处理冲突因素的方式。

90. 2016 年举办了 17 个重点小组讨论，共 139 名工作人员参加。每个小组的讨论都探讨了工作场所冲突的决定因素和影响，以及防止或减少这些冲突的不同方式。

C. 加强秘书处内的合作伙伴关系

1. 与利益攸关方协作

91. 监察调解办通过就各种问题开展合作，进一步加强了与人力资源管理厅的协作，特别是在领导力、学习和组织发展方面的协作，以确保视需要将监察调解办的系统性反馈考虑在内。这些问题包括领导力、业绩和行为管理、性别平等、正式和非正式司法机构之间的相互作用以及人力资源的作用。除了定期举行季度会议之外，合作还包括向年度学习干事会议介绍系统性问题，以利用与会者的潜力，加速实现监察员报告中选定问题的系统性变革。

92. 例如, 进行领导力和管理培训, 促进没有歧视、骚扰和滥用职权的工作场所, 将无意识偏见纳入多样性和包容性培训计划。同样, 监察调解办于在 2016 年 6 月 13 日至 15 日在纽约举行全球人力资源会议上介绍了提供服务情况, 以及业绩或行为管理不佳对本组织内部服务交付的影响和监察调解办如何能够提供支助。

93. 监察调解办继续与外勤支助部协作, 为此就影响到维和特派团中工作人员的发展情况定期举行会议和交流信息。

94. 监察调解办继续定期与道德操守办公室就共同关心的领域进行协作, 包括就 2016 年联合国领导力对话方面进行合作。

95. 2016 年特别重要的是在总干事的领导下, 使联合国日内瓦办事处利益攸关方论坛制度化。该论坛由人力资源管理处、工作人员顾问办公室、医务处、学习和使用多种语文中心、工作人员协调理事会(职工会)和日内瓦区域监察员办公室构成。根据议程上的问题, 还邀请其他部门参加。会议由区域监察员主持, 监察员不在时由工作人员顾问主持。

96. 监察调解办与各工作地点的本国工作人员协会、外勤员工会和其他工作人员代表保持定期联系, 讨论影响所有工作人员或特定地点工作人员的问题及需要改进或可能取得进展的领域, 以解决以前提出的问题。监察调解办还与工作人员代表协力开展外联活动, 举办培训班, 并进行本节上述的其他活动。

97. 监察调解办继续通过联合国和有关国际组织监察员和调解人网络, 与联合国系统其他监察员进行接触。在 2016 年维也纳年度会议期间, 小组讨论了系统干预措施的影响以及监察员和调解人作为组织变革推动者的作用等议题。

2. 内部司法系统正式和非正式部分之间的合作

98. 大会第 71/266 号决议第 24 段请秘书长提供详细信息, 说明为进一步加强内部司法系统正式和非正式部分之间合作而作出的努力。

99. 为了推动合力解决行政决定导致的争端, 监察调解办继续与正式司法系统的不同部门合作。2016 年, 监察调解办继续与争议法庭、管理当局评价股和工作人员法律援助办公室协作。

100. 在日内瓦、内罗毕和纽约, 监察调解办工作人员经常酌情与争议法庭书记官处和法官酌情联络, 并鼓励通过调停解决案件。

101. 与工作人员法律援助办公室的合作有助于通过非正式手段尽早解决冲突, 并澄清正在出现的问题的法律框架。工作人员法律援助办公室能够促进在早期阶段以非正式途径解决冲突。在这方面, 它将案件提交被视为更适合非正式解决冲突的监察员和调解事务办公室。反之, 如果监察员和调解事务办公室认为所提问题不适合非正式解决, 则建议来访者咨询工作人员法律援助办公室。

102. 在当前努力简化正式和非正式系统之间移交程序的背景下, 监察员和调解事务办公室调解事务处与管理评价股和工作人员法律援助办公室共同组办一次

会议，主题是“为何移交和如何移交以进行非正式解决”。除其他领域外，这一活动侧重适合调解的问题类型和调解的好处。

七. 更好地获得监察和调解服务

A. 外地工作人员获得监察和调解服务

103. 大会第 71/266 号决议中确认，包括特别政治任务工作人员在内的外地工作人员仍然难以获得帮助，鼓励制订创新措施，解决这些困难。

104. 在监察调解办没有派驻人员的地区，外地工作人员难以获得相关服务。对许多外地工作人员而言，由于时区不同和语言障碍，即使具备上网条件，熟悉互联网的使用也不能被视为理所当然，与监察调解办进行联系更是个问题。即使监察调解办鼓励使用互联网技术进行面对面交流，一些工作人员仍担心机密和私人信息可能泄漏。

105. 为了弥补监察调解办在大多数工作地点没有办事机构的情况，监察调解办定期访问它没有实际存在的维持和平行动特派团和特别政治特派团。然而，在实地的时间有限常常意味着他们不得不选择为哪些人服务和不为哪些人服务。随着差旅费预算拨款继续减少，提供帮助很可能会更加受限。

B. 编外人员获得监察和调解服务

106. 大会第 71/266 号决议第 18 段要求提供资料，说明涉及编外人员的争议，并说明现有哪些措施，可将良好管理做法制度化，以管理涉及此类人员的争议。

107. 由于资源有限，监察调解办无法向编外人员提供与正式工作人员一样的全方位服务，除非收到编外人员直接提出的援助请求。事实上，如果问题涉及工作人员或行政当局，很难拒绝来自编外人员的案件。尤其是，人际问题申诉可能影响整个办公室，若不干预，可能损害办公室的工作实效和任务交付。在外地特派团环境下风险则更大。

108. 如联合检查组所指出的(JIU/REP/2014/8)，鉴于在员工队伍中非工作人员越来越多的趋势，如果请求服务的编外人员数量进一步增加，监察调解办将面临挑战。尽管监察调解办认为向所有联合国工作人员提供服务是重要的，但允许秘书处非工作人员利用非正式系统将需要额外的资源。所需额外资源已报告给大会第六十七届会议(见 A/67/265 和 Corr.1，附件 5)。虽然当时请拨的资源保持不变，但数额必须根据执行年度费用进行调整。

C. 加强经改良的非正式冲突解决途径的资源

109. 大会第 71/266 号决议第 47 段决定在第七十二届会议上审议与透明、专业化、资源充足和权力下放的联合国内部司法系统的运作所需资源相关的问题。

110. 随着监察调解办展开更具预防性的技能发展活动，这需要分析需求、获得技能和相应改变组织文化，因此，工作量一直在大幅度增加。此外，为确定适当的干预措施并向管理层提供有意义的反馈，已经做更多的工作，对工作人员所面

临的问题进行定量和定性分析。为履行这些经过加强的职能，对监察调解办而言，最好增加一名 P-3 分析员员额。

111. 整个区域案件量的增加也导致需要更强有力的协调机制，以支持全球行动、案件工作、系统分析和外联。需要一名 P-4 职等行政干事协助办公室主任工作，以处理增加的工作量。

112. 最后，鉴于日内瓦和内罗毕区域办事处的服务对象和争议法庭提出的案件支持请求，包括通过调解予以支持的请求，在日内瓦和内罗毕各增设一名 P-4 冲突解决干事将极大地增强对工作人员的服务。

八. 未来方向

113. 在联合国监察调解办成立 15 周年之际，为思考过去和未来提供了一个机会。

114. 自从联合国于 2002 年设立全职专业监察员方案以来，已经取得了很大的成就。从一开始，当该方案仍然是总部一个小型机构的时候，参与初创工作的第一批监察员作出了各种努力，以确保监察调解办的运作符合公认的专业标准。这提供了指南，指导了监察调解办多年来的发展，确保了结构和运作的完整性。2015 年，在联合检查组审查联合国全系统的组织监察员事务时(JIU/REP/2015/16)，这些标准成为重要的参照点。展望未来，本组织支持继续遵守这些标准十分重要。

115. 随着监察调解办继续加强和完善服务，重点查明冲突和问题所涉系统性问题、政策和程序已成为应对工作的经常性分析方法。作为一个中立的调解人或问题解决者，监察调解办仍能与工作人员和管理人员并肩工作，以确定本组织哪些领域的工作可以改进，这与进行裁决或做出决定性结论的其他部门有所不同。监察调解办的价值之一是，在本组织及其领导人寻求改进自身制度的过程中，找出系统性问题，配合本组织的工作。

116. 此外，监察调解办已开始实施数据收集和分析的改进办法，以查明本组织面临的挑战，并帮助确定适当的干预措施。监察调解办通过提供有用的数据和确定全系统各个领域的模式和趋势，提供宝贵的反馈意见，这可以帮助改进本组织的工作。

117. 近年来，随着监察调解办制定自身的战略计划，一直重点促进技能培训，以提高工作人员和管理人员驾驭冲突的能力。这一战略在本组织获得好评。大会第 71/266 号决议第 25 段“强调工作人员和管理人员了解并采用冲突驾驭技能以预防冲突、应对潜在或实际冲突并保持应变力的重要性”。

118. 通过所有这些努力，监察调解办被公认为特别有效的机构。2012 年由一个独立专家小组进行的外部审查提到监察调解办的以下成功之处：进行服务宣传，担任一个组织的变革推动者，进行参与和克服挑战，包括处理行政部门提出的在七个新地点设立分支机构的要求，所有这些都是非正式径冲突解决途面临重大挑战的组织环境中实现的。

119. 临时独立评估小组在 2016 年关于联合国内部司法系统的报告中指出,许多外地管理人员重视监察员的职责。某个工作地点的管理人员告诉评估小组,利用非正式系统避免了 50%的诉讼案件。这归功于最高级领导的参与以及为及早查明问题而与监察员开展的合作交流(见 A/71/62/Rev.1, 第 116 段)。这为未来奠定了坚实的基础。

120. 显然,联合国已接受监察调解办以及不断改进本组织工作的想法。然而,还有更多工作要做。本组织仍需认识到,其制衡制度的设计意图在一定程度上促进问责制,但也制造了一个官僚机器,往往反应能力差,变化缓慢,并不总是鼓励个人问责和创造力。在今天的环境中,这一模式终究是不可持续的。联合国应继续寻求更好地平衡工作人员的权利和责任,要找的部门领导不仅是实务专家,而且是好的管理者,还要更加努力地建立一种尊重和文明的文化,并努力提高意愿,引进外部最佳做法,提高效率。然而,所有这一切都需要承认联合国的政治结构具有挑战性,在这样一种环境下,任务永不停息地扩大,同时资金和资源却日益有限。

121. 然而,监察调解办仍然感到鼓舞的是,联合国已采取步骤改进系统和结构,并继续寻求向前迈进。在这一系统中工作的人员致力于推进本组织的重要任务。在他们身上进行投资,鼓励建立一支富有活力的工作人员队伍,并鼓励建立和谐和互相尊重的工作环境,可能是在今后数年中需要重视的最重要的领域之一

122. 联合国具备一个强有力的非正式冲突解决系统有助于实现其首要目标,预防和管理冲突和问题,使工作人员和管理人员不至于从手头的重要工作中分神。重要的是,工作人员和管理人员在履行职责的过程中应继续获得这种资源。本组织的成败取决于从事这项重要工作的男男女女。归根到底,联合国能走多远取决于其员工队伍。

附件

[仅提供英文稿]

Core principles of the Office of the United Nations Ombudsman and Mediation Services

As the informal pillar of the system of administration of justice at the United Nations, the Office of the United Nations Ombudsman and Mediation Services uses informal and collaborative approaches to resolve workplace conflict. It is guided by the core principles of independence, neutrality, confidentiality and informality, which are summarized below.

Independence

The Office maintains independence from other organizational entities, organs or officials and has direct access to the Secretary-General, the executive heads of the funds and programmes, the United Nations High Commissioner for Refugees and senior management throughout the Organization, as needed. It has access to information relevant to cases, except medical records, and access to individuals in the Organization who request advice, information or an opinion on any particular matter.

Neutrality

The Office serves as an advocate for fair and equitably administered processes, not on behalf of any individual within the Organization, taking into account the rights and obligations of the Organization, the staff member and the equity of the situation.

Confidentiality

The Office maintains strict confidentiality and does not disclose any information about individual cases or visits from staff members. Its staff members cannot be compelled by any United Nations organ or official to testify or disclose information about cases.

Informality

In respect of its informality, the Office does not keep records for the United Nations or any other party. It does not conduct formal investigations or accept legal notice on behalf of the United Nations. It does not have decision-making powers, nor does it make determinative findings or judgments.