



第五十三届会议

议程项目 96(a)和 165

训练和研究:联合国训练研究所

联合检查组

联合检查组

联合国大学的报告:使其更切实有效

秘书长的说明

秘书长谨向大会各成员转交联合检查组题为“联合国大学:使其更切实有效”(JIU/REP/98/3)。

联合国大学

使其更切实有效

联合国检查组

编写人:

法蒂赫·布瓦亚德-阿加

久山纯弘

活尔夫风·明希



日内瓦

1998 年

目录

段次 页次

缩写.....	4
执行摘要	
结论和建议.....	5
一. 引言.....	1-16 9
二. 治理.....	17-49 11
A. 联合国大会.....	18-20 11
B. 经济及社会理事会.....	21 12
C. 教科文组织执行局.....	22-24 12
D. 主持组织的行政首长.....	25-26 12
E. 理事会.....	27-45 12
F. 校长.....	46-48 14
三. 体制发展.....	50-67 15
A. 设在东京的联合国大学中心.....	51-57 15
B. 研究和训练中心和方案.....	58-62 16
C. 网络联系.....	63-67 16
四. 方案的规划和执行.....	68-87 18
A. 原则和政策.....	68-72 18
B. 学术活动.....	73-87 19
五. 筹措经费和管理.....	88-93 21
A. 筹措经费.....	88-90 21
B. 行政管理.....	91-93 21
图 1. 联合国大学系统概览.....	10
图 2. 学术活动以及它们在联合国大学总部与各研训中心/方案之间的分配情形.....	17
图 3. 与联合国大学合作的学者(1987-1997), 学者人数及区域分布.....	17
图 4. 与联合国大学合作的研究机构(1987-1997), 机构数, 按区域划分.....	17
图 5. 培训和奖助金拨款在联合国大学预算中所占比例(1998-1999 年, 按机构分列).....	19
注.....	22
附件	
一. 联合国大学理事会成员.....	23
二. 捐赠基金、业务和专项方案捐款摘要(至 1997 年 12 月 31 日止累积额).....	26

缩写

行政协调会	行政协调委员会
拉加生物技术方案	拉丁美洲和加勒比生物技术活动方案(委内瑞拉)
经社理事会	经济及社会理事会
原子能机构	国际原子能机构
内评组	内部评估组(联合国大学理事会)
软件所	国际软件技术研究所(澳门)
领导才能院	国际领导才能学院(约旦)
劳工组织	国际劳工组织
非洲自然资源所	非洲自然资源研究所(加纳)
新技术所	新技术研究所(荷兰)
水环境保健网	国际水、环境和保健网(加拿大)
联检组	联合检查组
研训中心/方案	研究和训练中心和方案
教科文组织	联合国教育、科学及文化组织
裁研所	联合国裁军研究所
训研所	联合国训练研究所
联合国大学	联合国大学
发展经济学所	世界发展经济学研究所(芬兰)

执行摘要

结论和建议

联合国大会于 1973 年设立联合国大学,作为一个“从事研究、研究院训练和传播知识,以促进《联合国宪章》的宗旨和原则的国际学者团体”。按照其章程,联合国大学“在联合国和教科文组织共同主持下,透过...研究和研究院训练中心与方案系统,推进校务”,其中心目标是确保“世界各地,尤其是发展中国家内生气蓬勃的学术和科学团体的不断成长”。

该大学至今已相当好地履行其基本任务,但并非没有遇到限制和挑战;它完成了许多范围广泛的研究项目,给世界各区域数千人提供了不同形式的训练课程,为世界学术团体和联合国系统各组织出版了大量出版物。

然而这些成就并没有被该大学的联合国系统内外主要相关机构认为已经满足了在国际上创立这个独特机构所抱的崇高期待;大学显然尚未完全成功地凸显其特殊的学术形像,也没有在联合国系统内和世界广大学术界取得知名度。由于若干因素的限制,包括经费有限,联合国大学没有最佳地利用其潜力作为支持联合国系统制订政策和规范过程中的“智囊团”。也没有成为多边合作系统和世界学术界之间的宝贵知识桥梁。

联合国大学自创立以来的主要方案努力一直是重点和战略方向狭窄,没有对政府间的议事产生明显影响。它对外建立了研究和训练中心及方案的网络,但却要应付在网络中方案协调和体制不平衡的挑战。

因此检查专员的结论是,联合国大学需要新鲜的活力和新的方向来面对下世纪尚未明确的挑战。联合国系统内正在进行的改革为加强该大学的任务和管理提供了极佳的机会与环境,以便能够更有效和更显著地执行其创立时所负的任务。

在这方面,首项工作将是彻底审查其治理方法,特别是其结构。其结构目前由几个互相重叠的报告层面组成,各层面对结果和产出的权责界限模糊。检查专员相信,联合国大学需要简化现有的管理制度和程序,以便变得更有效,更能把努力集中到大学工作的实质内容和结果。

提高大学通盘研究能力和信誉,也意味着复兴设在东京的大学中心的战略管理和协调作用,加强各拓展中心和方案之间的体制一贯性,单为方案的拟订和实施建立更有一致性的政策框架。此外,拟订和决心执行大学各组成部分的共同方案质量标准,将有助于界定和凸显大学学术的特殊标志。

最后,检查专员支持该大学正在采行的改革措施,旨在合理化其行政管理制度和程序,包括全大学的管理信息和会计系统,以及有条理的工作人员管理政策。不过,真正的挑战在于将这些建议措施充分实施。鉴于上述情况,检查专员提出如下的建议:

大学的治理

建议 1:联合国大会的指示

联合国大学校长/理事会应该通过联合国秘书长,向大会报告为实施大会指示所采取的具体行动,作为关于大学工作定期报告的一部分(第 20 段)。

建议 2: 教科文组织执行局

教科文组织的执行局不妨鼓励加强联合国大学和教科文组织之间的方案合作, 联合拟定方案和执行互相关心的活动, 包括, 特别是在现有的姐妹学校活动/教科文组织教席方案的框架内, 系统地分享方案和机构网络(第 24 段)。

建议 3: 大学理事会和委员会

(a) 在不妨碍联合国大学的学术独立和大学理事会成员必须保持知识独立和知识人格完整的条件下, 应该审查理事会的组成, 以便更充分地反映主要相关机构和伙伴的多样性, 包括学术团体、政府、联合国系统组织和民营部门(第 33 段);

(b) 同时, 为了确保有一个更精简和更具成本效益的理事会, 应该考虑减少现有成员人数的可能性, 同时把理事会的会期主要委员会合并为两个委员会(基本上即方案委员会和预算委员会), 而后者可由一个咨询小组协助, 这个小组对有关政府代表和大学的其他相关机构开放(第 36 和 42 段);

(c) 联合国大学各研究和训练中心和方案的委员会应该帮助确保个别研究和训练中心和方案(研训中心/方案)按照理事会拟定的总政策使其方案活动具有一致性和成本效益。不过委员会应该维持最小的规模, 并可以考虑每两年举行一次委员会会议, 以便进一步裁减机构费用(第 45 段)。

体制发展

建议 4: 大学中心(联合国大学东京本部)

作为重新给予活力/重新界定大学中心作用的必要措施的一部分:

(a) 大学中心在领导战略规划的同时, 应该把其本身的研究功能再度集中于主要将大学内外的研究结果进行“综合”, 或进行学科间的和全球的整合。(第 54 段);

(b) 大学中心应该根据透明的政策, 对联合国大学系统整体的人事、行政、预算和财务事项进行更有效的管理监督(第 91 和 92 段);

(c) 此外, 联合国大学中心在各研究和训练中心和方案的协助下, 应该通过与联合国系统各组织进行更密切的功能合作, 以作为联合国系统的智囊团为目标(第 54-57 段)。

建议 5: 研究和训练中心和方案

(a) 联合国大学理事会和校长应该充分利用联合国大学/高研所和大学中心相邻近的有利条件, 确保加强两机构在行政和方案领域上的合作和协调(第 86 和 93 段);

(b) 应该逐步建立在发展中国家的研究和训练中心和方案的能力, 使之达到相当于发达国家的研究和训练中心和方案的水平(第 62 段);

(c) 在尚未调动更多资源之前, 应该考虑把联合国大学/拉加生物技术(设在委内瑞拉的拉丁美洲和加勒比生物技术)设立为正式的研究和训练中心, 以便联合国大学在每个大陆至少有一个这样的中心(第 62 段);

(d) 目前应该少强调设立或组织新的研究和训练中心和方案, 而多强调各联系机构现有网络的扩大(第 62 段)。

建议 6: 合作研究所

联合国大学与组成大学网络的其他研究所之间的各种合作协定应该予以标准化,这可能是确保质量准则一致和以最有效方式来从事网络建设所必需的(第 65 段)。

方案规划和执行**建议 7: 总政策框架,方案协调和执行**

(a) 现有的方案规划、执行和评价政策框架(特别包括拟定中的“战略计划”)应该发展成为详细的联合国大学方案政策和程序手册。此外,为了确保这些政策和程序的执行,应该在大学中心建立一个评价和监测系统(第 47、71、72 和 87 段);

(b) 虽然大学中心应该充分行使其方案规划和战略管理责任,但大学具体方案领域内的协调,可以根据所有联合国大学实体各机构的专门能力而分担(第 84 段);

(c) 联合国大学也应该设法同联合国系统内外的其他机构伙伴,在国家和区域各级,更有效地一起工作,从而帮助把有限资源集中于具有全球和学科间深度的活动(见建议 4(a))(第 85 段);

(d) 为了加强联合国大学和联合国系统内其他组织之间在方案事项上的交互作用和合作,秘书长应该采取行动,使联合国大学成为行政协调会的正式成员(第 8、19 和 26 段)。

建议 8: 能力建设

为了促进学术方面的能力建设,包括训练和奖助金,特别是在发展中国家,联合国大学应该多注意拟定各种创新性的能力建设方式,并且应该尽可能通过更有效地使用现有的和新的信息和通信技术,来减少会议总费用。在这方面,目前在澳门联合国大学/软件(国际软件技术研究所,澳门)和联合国大学/水环境和保健网(国际水、环境和保健网,加拿大)研发的课程,联合国大学其他部分应同教科文组织密切合作逐渐仿效(第 76-78 段)。

建议 9: 传播

(a) 联合国大学应该拟定并确保切实执行一个统一的出版政策和方案,包括令其所有组成机构执行划一的出版质量标准(第 80 段);

(b) 传播活动应该更明确、更有系统地以联合国系统的政府间政策性和规范性工作为目标(第 81 段)。

经费筹措和管理**建议 10: 财务资源和管理**

(a) 请秘书长在联合国大学校长协助下,在今后适当的时候,开展同捐赠基金的捐助方进行协商,以便争取它们同意按照联合国大学章程第二条第 1 款对该基金的收入进行集中管理,使整个联合国大学系统的运作更有条理和更一体化(第 89 段);

(b) 在(a)项协商之前,联合国大学应该加强努力,适当地参考建议 8,更具创新性 & 透明性地最大利用现有的财务资源。同时,联合国大学应该与可能捐助方探讨

“联系”提供经费的可能性,即把给予在发达国家联合国大学实体的捐助的一个固定百分比提供给在发展中国家的另一个联合国大学实体(第 89 段);

(c) 联合国大会不妨考虑是否可能把联合国大学列为有资格参与每年举行的联合国认捐会议的组织(第 90 段)。

建议 11:共同房地和服务

秘书长在他争取实现使位于同一服务地点的联合国系统各组织使用共同房地和服务的努力中,应该大可行时让设在东京的联合国系统各实体搬进联合大学的房地,发展共同服务和使用共同设施(第 93 段)。

一. 引言

1. 联合国大会 1972 年 12 月 11 日第 2951(XXVII)号决议,决定设立联合国大学,并以 1973 年 12 月 6 日第 3081(XXVIII)号决议通过《联合国大学章程》。根据章程,联合国大学的独特任务是“致力研究联合国及其所属机构所关怀的关于人类生存、发展和福利的迫切世界问题...”。¹二十五年前《联合国大学章程》所关注的大多数问题,今日仍然存在,有些问题更为恶化,从而强调了联合国大学最初任务仍具有切实性和迫切性。

2. 目前几乎联合国系统的所有组织都在进行改革和重新定位,以便更有效地共同面对当前这一瞬息万变时代呈现的各种挑战。整个联合国系统,特别是联合国内部进行中的这些巨大改革非常广泛,以致共同制度中的任何机构都不可能置身事外,而不卷入改革的浪潮中。

3. 大会核可的秘书长改革议程中对联合国大学及联合国系统内其他研究机构的评论如下:

“尽管其中一些研究所获得了有用的研究结果,另一些研究机构也有宝贵的能力建设项目,然而,各研究所的全面贡献和潜力基本上仍未获得联合国大家庭的充分利用。各研究所往往处于自己的世界中,基本上与联合国的工作及其所关切的问题隔离。这种机构在从事研究和其他活动时,必须保持一定程度的自主权和知识上的严格态度,这就是上述隔离状态的一部分原因。联合国各研究所义务使其工作配合联合国大家庭的需要,并且可供其利用。迄今还没有充分培养出一种能力,同其他在知识方面居于领导地位的机构建立密切联系并利用它们的能力”。²

4. 上述引文在某种程度上略述了提出这份联检组报告的理由。本报告的目的是:使联合国大学成为联合国革新过程的一个组成部分;探讨各种方法,使作为多边合作系统的战略性智识源泉的联合国大学能够更充分地发挥其潜力;最后,加强联合国大学在面临下一世纪出现的种种未知的挑战时迅速作出反应的能力。

5. 因此,本报告主要是根据联合国系统的观点编写,并参照大会特别关注的问题和指示。首先,本报告集中注意关于联合国大学的治理方法和责任问题,但不损及学术自由。

6. 此外,还审查了联合国大学的机构框架、其方案规划和执行安排以及为国际社会执行章程规定任务的成果的切实性和实际影响。最后,检查专员根据新校长为发展一种结合总部和各中心和方案的具有一致精神且效益高的管理系统而提出的积极倡议,大致观察了大学的全面管理情况(见第 3 页图 1)。

7. 本报告的编写正值大学本身和联合国系统内进行若干重大变革。首先,自 1997 年 9 月 1 日新校长任命视事以来,联合国大学已推行一系列改革措施,可大大提高联合国大学作为提炼全球知识精华者的价值,为联合国系统的思想和政策过程提供支助。此外,校长任命的同时几乎半数的联合国大学理事会成员获得新任命(见附件 1)。

8. 第二,秘书长 1997 年来的改革努力已经使联合国秘书处具备了新的决策单位,如执行委员会和一个战略规划股,它们为联合国总部和联合国大学之间的持续交互作用提供了一次体制性的机会,这也许是前所未有的第一次。校长更规则地参加行政协调会会议,³将使大学及其工作方案有另一次机会,提高在联合国大家庭的知名度。

9. 此外,许多专门机构和原子能机构不是已经有了新的行政首长,就是不久将会有新的行政首长。已经在任的行政首长已经使他们的组织走上改革之路。除了联合国本身之外,大学和各专门机构这样同时更换新的领导肯定为使大学的任务和方案更有效地与广大的联合国大家庭的新观点和战略方向相配合提供一次大好机会。

10. 联合国大学一直深知需要根据批判性内省作出内部改进,这可见于其创办以来的许多评价和自我评估中。⁴虽然这些内部评价和自我评估指出联合国大学在其机构成长以及研究和训练活动方面的成就,但也都坦率地具体指出大学在体制、方案和管理方面的一些缺点。

11. 联合国大学本身在其至今的审查中所指出的这些不足之处主要包括:(a) 缺乏一套明确的优先次序,以致方案重点模糊不清,以及整个联合国系统缺乏前后一贯的方案框架;(b) 在联合国大学系统本身及其网络内以及在联合国系统各组织内,没有有效的机构协调和互动;(c) 传播研究成果的效率不高,包括缺乏统一的出版政策和方案;(d) 财政资源不足,同时对捐赠基金管理有

许多制约;(e) 整个联合国大学缺乏稳固的行政管理框架或手册,包括一种长期的人事管理政策。

12. 检查专员认为,约在十年前,在联合国大学理事会委托编写的关于大学业务的第一次全面评价报告中已经指出其中的一些缺点。同样的问题仍然在不同程度上存在,这可能意味着理事会的监督不足和(或)先后继任的校长难以实际上纠正大学的方向。

13. 不过,有迹象显示,新的联合国大学管理当局将根据校长目前设想创新措施,使情况有所改变,其中特别包括他建议的研订并执行一种全大学的战略计划,以及在政府间和秘书处各级加强同联合国总部的互动。检查专员希望,本报告将补充以及可能加强目前在联合国大学进行的这些和其他积极措施,特别是最近 1998 年 3 月的“自我评估(1987-1997 年)”报告中所概述的一些措施。

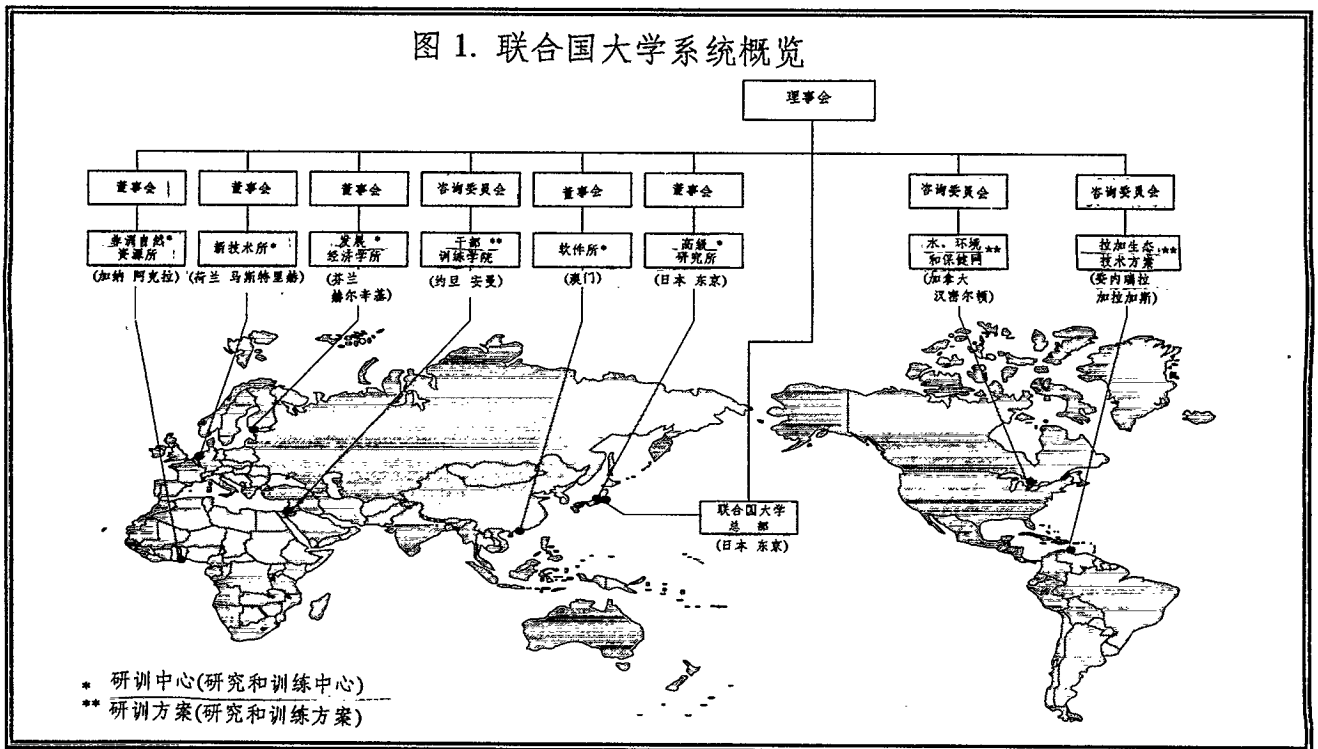
14. 不过,校长在联合国大学的治理和管理方面只是一个因素,虽然是一个基本因素。如果要实现大学的有效振兴和发展,还似乎有必要进一步加强其全面治理工作,其中包括:联合国大会更用心的指导;加强注意理事会的组成和职能;还可能包括更明确地界定联合国大学各赞助组织(联合国和教科文组织)的作用。

15. 检查专员在其工作过程中,曾经研究自联合国大学成立以来所编印的为数可观的文件。他们访问了大学总部及其设于各大洲的研究和训练中心和方案(研训中心/方案),以获得各相关人员所觉察到的大学的优劣点的第一手知识,这些相关人员有大学管理人员、教职员、东道国政府官员以及各地大学中心和方案的一些学术界成员。

16. 检查专员还广泛地同联合国系统官员,特别是同联合国和教科文组织官员,以及同联合国系统各研究所负责人交换意见。所有意见和建议都已经达成本报告内的结论和建议时适当地考虑到了。特此向联合国大学校长及其在东京和各研训中心/方案的工作人员表示感谢他们在编写本报告时从头至尾所提供的良好合作。*

* 应该指出,对联合国大学 20 年的评价现正由一组外部专家进行,以供理事会参考,他们的报告可能与本报告大约同时分发。为了确保这两份报告相互补充,检查专员同这个小组的主席交换了意见。本报告主要提交联合国大会,而评价小组的报告则主要提交联合国大学理事会。

图 1. 联合国大学系统概览



机构 (设立日期)	1998-1999年 预算	常设 页额	方案重点
	1 000 美元 (百分比)**	数目 (百分比)**	
联合国大学总部(1973年)	36 415	65	可持续发展及和平与治理
研训中心/方案 (共计)	35 515 (100.0)	91 (100.0)	
发展经济学所 (1985年)	5 108 (14.4)	25 (27.5)	面向政策的社会-经济研究以解决紧迫的全球问题
非洲自然资源所 (1986年)*	1 540 (4.3)	6 (6.6)	发展科学与技术能力以管理非洲自然资源
拉加生物技术方案 (1988年)	1 130 (3.3)	-	促进和发展拉丁美洲和加勒比生态技术
新技术所 (1990年)	6 494 (18.3)	23 (25.3)	新技术对发展中国家和转型经济的经济及社会影响
软件所 (1992年)	4 060 (11.4)	18 (19.8)	加强发展中国家设计软件技术的自力更生
领导才能院 (1995年)	2 000 (5.6)	3 (3.3)	未来世界领导人交流信息和经验
高级研究所 (1996年)	11 236 (31.6)	12 (13.2)	研究社会系统和自然系统接合部各种问题(跨学科重点)
水、环境保健网 (1996年)	3 947 (11.1)	4 (4.4)	在发展中国家关于水、环境和保健的现场项目支助

* 虽然非洲自然资源所于1986年设立,但直到1990年才开始运作,而一项关于东道国(加纳)的协定在1993年才开始生效。

** 各研训中心/方案所占百分比(联合国大学总部除外)

二. 治理

17. 任何机构的治理质量在很大程度上决定它的工作表现,并决定它方案活动和产出的质量和切实性。联合国大学也是这样。它的治理工作有几个层级:联合国大会;经济及社会理事会(至1997年7月);教科文组织执行局;(作为两个主办组织的)联合国和教科文组织的行政首长;最后也是更为具体的联合国大学理事会。这些监督机构迄今运作成功与否的程度对联合国大学到现在为止多年的绩效有着影响作用。因此联合国大学的治理问题对于本审查的其余部分是一个重要的出发点。

A. 联合国大会

18. 在审查了自联合国大学成立以来大会关于它的所有决议之后,检查专员注意到在过去20年期间大会的关切事项和指示非常一贯而且着重于若干关键问题。

19. 除其他外,这些问题关系到:联合国大学必须加强其在联合国系统(包括研究和训练机构以及行政协调会)内部以及在更广泛的国际学术和科学界内的合作和交互作用;必需提高对它的各项活动和成绩的认识和可见度,包括更广泛地传送其工作成果;必须增进它对各会员国的联系和实效用;必须确保联合国大学各项活动的效率、经济性、财务透明度和问责制;必须加强联合国大

学中心,以确保联合国大学及其各项活动的总体连贯性和有机完整性;最后同样重要的是,关心联合国大学的财务状况以及必须特别是扩充它的捐赠基金。

20. 大会关切的问题大致也是上文第 11 段概述的本身内部评估所查出的各种弱点。但是,确保执行大会指示的责任转移到了治理联合国大学的其他层级,而这些层级在纠正大会和联合国大学本身查明的问题方面似乎有着一些困难。因此检查专员建议,请治理的其他层级特别是联合国大学理事会和校长,就执行联合国大会决议的情况定期作出报告。

B. 经济及社会理事会

21. 在审查经济及社会理事会通过的关于联合国大学的各项决议时,检查专员注意到经社理事会在它所有的决议中表示仅仅“注意到”联合国大学理事会的报告,而没有向联合国大学理事会或向校长提出任何具体的指导,包括他们应遵守大会过去的决议或与联合国系统其他机构协调工作,而这一关切的领域是更直接属于经社理事会职权范围。此外,经社理事会 1997 年 7 月 22 日第 1997/43 号决议向大会建议,“自 1998 年开始”,联合国大学理事会的报告将“由大会第二委员会按其工作方案直接审议”。

C. 教科文组织执行局

22. 教科文组织执行局定期审议联合国大学理事会的报告。在这方面注意到的是,执行局的决定基本上是赞扬联合国大学的工作。执行局不妨就联合国大学——教科文组织合作的深度和范围、或就大学各方案与活动的内容和要旨,提供较多的实质性投入或建议。

23. 进一步指出的是,在联合国大学《章程》中交给大学的任务在一些重要的方面类似于教科文组织法的目标,这可以从联合国大学《章程》第一条第 3 款与教科文组织《组织法》第一条第 1 和第 2 款的比较中看出。两者都强调通过拥有不同文化、语文和社会制度的国家和人民之间的合作来维持和平与安全;普遍尊重人权;为经济和社会变革与发展而促进科学和技术及其应用;在人类共同福利或提高生活素质上的普遍人类价值;等等。

24. 这两个机构都从《联合国宪章》中得到授权,基本上具有相同的学术和科学组成单位与伙伴,采用基本上相同的行动手段来实现其目标,例如研究、教育、培训和研究金方案或机构网和传播活动。因此,联合国大学

——教科文组织在方案上协同的潜力显然几乎是无限的。尽管这两个机构在高等教育、社会科学和姐妹学校项目/教科文组织教席计划⁵等若干方案领域内有所合作,但显然联合国大学——教科文组织仍然有根据长期战略进行更深入合作的余地。

D. 主持组织的行政首长

25. 根据《联合国大学章程》第一(1)、第四(1、2、4 b)和第五(1)条,联合国秘书长和教科文组织总干事明确地代表国际社会负有使联合国大学有效运作并实现其使命的重要责任。这两名行政首长不但共同负任命理事会成员和校长,还作为当然成员参加理事会的工作。

26. 根据秘书长的改革议程在秘书长办公室内设立战略规划股,以及联合国大学校长参与秘书处新方案管理执行委员会并最终参加行政协调会,将提供机会加强联合国大学和联合国之间的作用。并有助于在联合国大学学术界与联合国系统之间架起桥梁。还有利于教科文组织加强联合国大学在其秘书处的联络中心设施,去处理特别是两个之间互补和(或)相互增强的方案问题和活动。

E. 理事会

E.1 组成

27. 在审议 1985 年、1991 和 1997 年任命的理事会成员的背景和职业领域时,⁶检查专员注意到约三分之二的成员主要为学者或学术机构负责人,其余的在政府或外交部门任职,有一两名则来自非政府组织。就所审议的每一年而言,理事会的组成包括一名驻联合国或教科文组织的现任或前任大使。几乎没有任命任何联合国系统的前任官员如行政首长、方案管理人员或主任等参加理事会,也没有挑选任何民营部门的主要人员参加理事会。

28. 问题是,由于其组成,整个理事会似乎对联合国系统包括对它的政府间结构和秘书处结构、缺乏最佳的体验、知识或见解。虽然联合国秘书长和教科文组织总干事以及训研所执行主任都是理事会成员,似乎并未完全缓和这种情况,尤其是迄今历任校长也基本是具有学术背景的人。

29. 理事会对联合国系统及其方案了解有限,这可能解释为什么多年来大学倾向于更加转向学术研究界本身

作为一项目标,而不是以联合国系统追求的优先项目和方案为目标。同样的,理事会倾向于更关心维护联合国大学的自治和学术自由,而不是履行其向主持组织特别是向大会所负的责任。其实,仔细查看过去几年理事会的决定可以看出,理事会经常关切的问题与大会经常关切的问题之间不十分一致,后者更重视联合国大学与联合国系统以及与会会员国之间的联系,而理事会则倾向于主要强调学术问题。

30. 此外,没有民营部门主管人员参加理事会可能造成它与国家和国际最终用户、包括在应用科技关键领域的最终用户之间较少切实联系。与最终用户的联系以及来自最终用户的反馈对联合国大学训练、研究和学术发展努力的切实性至关重要。此外,理事会内拥有民营部门的经验可有助于扩大联合国大学筹措经费的可能性。因此检察专员建议,除了任命有联合国系统的经验具有学者或专家型官员专长的人成为理事会成员之外,还应适当考虑任命本身也是思想家或学者的民营部门主管人员参加理事会,同时应考虑到秘书长正在努力建立联合国与民营工商界之间的伙伴关系。⁷

31. 理想的作法是使理事会的组成充分反映联合国大学处理全球知识和经验的这些知识和经验来自世界学术界、政府机构、最终用户以及联合国系统。应继续不断地让前三类行动主体(研究人员、政府和最终用户)了解并告知联合国系统建立标准和准则的作用和方案。

32. 因此,检察专员看到校长加强与会员国沟通的倡议有其优点。在这方面,检察专员注意到现行的作法是任命一些来自政府或外交部门的人以他们个人的身份担任理事会成员。但在这种情况下,这样任命的人士不但应具有包括有关的专家型官员的经济等的必要资格,而且也应有能力促进会员国和联合国大学之间切实的相互交往。另一种办法可能是允许有关政府的代表以观察员的身份参加理事会。

33. 上述各项考虑使检察专员建议提高理事会成员的资格标准。在这样做的时候,出发点应该是:联合国大学不是一个执行基本传统学术任务的传统大学。虽然联合国大学本身将继续因其实质性方案以及研究及训练机构网而仍然为“国际学者团体”,⁸但似乎必要的是,为了维持其各项活动对具体的全球性问题确有切实性,它的理事会机构应更充分地反应其相关机构的多样性。而这样做又会使大学能够发展一种方案编制战略,因应它多种多样的组成部分的真实需要和要求。

E.2 成员数目

34. 目前理事会的正式成员为 28 人,由 25 名成员(包括校长)以及 3 名当然成员:联合国秘书长、教科文组织总干事和训研所执行主任组成。

35. 在察看目前理事会成员的人数时,应连系到联合国大学研究和训练中心/方案在各章程或协定中规定的 8 个委员会(包括研究和训练方案咨询委员会)多达 70 名成员,因此使联合国大学理事会机构成员的总数接近 100 人(见第 3 页图 1)。联合国大学管理部门指出,减少理事会的成员数目不但需要修改《联合国大学章程》,而且也可能难以平衡在选定成员时所使用的不同标准。

36. 但检察专员注意到,联合国大学 1998-1999 年方案预算中理事会/委员会成员的旅费概算为 855 000 美元,比上一个两年期增加了 61 000 美元,比现两年期大学全部工作人员估计综合旅费少不了太多。为确保理事会更为有效,应不排除考虑减少现有的成员人数,同时减少理事会会期委员会的数目(见第 42 段)。

37. 还可以指出,除现有代表参加联合国大学理事会的训研所之外,社发研究所、裁研所、联合国职员学院、和平大学、国际劳工研究所(劳工局)等各其他训练或研究所也具有与联合国大学相互增进合作的潜力。⁹

E.3 监督效能

38. 在评价联合国大学自 20 多年前成立以来在履行其指导联合国大学的管理和方案的效能时,理事会无法直接控制的重要因素是联合国大学捐赠基金显示未能达到预期数目,以及在试图补充该基金方面不断遇到的困难。对理事会会议历史的审查显示了它对基金的关切,而如同第 19 段所示,大会关于联合国大学的几乎所有的决议也对这一事项忧心忡忡。因此,认为委员会在这一问题上软弱无能是不公平的,因为大会一再吁请会员国向基金捐款的要求一般都未受到重视,例外的是随着自 1980 年代中期以来因逐步设立训研中心/方案而得到的大量额外收入。但应该指出的是,这种收入并未使整个大学受益,因为该收入迄今通常指定仅供新的中心使用的。

39. 理事会自 1981 年以来的各项审议和决定表明,至少到最近为止,理事会对管理问题的关心不如它对学术问题的重视,它往往一次会议又一次会议重复它的决定和关切事项。¹⁰ 由于同样的原因,理事会 1994 年第一

个内部自我评估小组重复了 1987 年第一次十年评价中所提出的一些建议,而 1997 年第二个内部自我评估小组年又重复了上述小组的一些建议。

40. 因此检查专员建议理事会更加重视联合国大学管理部门切实执行它的决定,并对决定之执行建立一种包括日程表的监测系统。最近开始每年由校长向理事会提出关于就理事会决定采取行动的报告将订立理事会审议这一事项。

E.4 理事会委员会

41. 理事会的届会现在除了全体会议之外编为四个委员会:机构和方案发展委员会;财务和预算委员会;理事会报告委员会;以及章程、规则和准则委员会,每个委员会均有一名主席,这与联合国大会有六个主要委员会和全体会议十分相象。

42. 检查专员了解到,联合国大学理事会在其历史上已多次修订了它的委员会结构及其会议安排。但考虑到熟悉理事会程序的人士的观点,并参考联合国系统内一些执行局的实例,检查专员建议考虑进一步精简理事会的工作方法,特别是将主要委员会基本上减为两个委员会:一个管联合国大学方案的各个方面,其中包括目前由章程、规则和准则委员会以及机构和方案发展委员会履行的职责,第二个委员会将承担现在由财务和预算委员会进行的工作,其重点是财务和管理问题。此外,为了方便理事会审议,可由向有关政府代表和大学其他相关开放的一个咨询小组协助新设立的第二个委员会。

E.5 研究和训练中心/方案委员会

43. 按照《联合国大学章程》第四条第 4 款(i)项,可“设立理事会认为必要的辅助机关”。因此理事会已为其 8 个研究和训练中心/方案中的每一个设立了委员会。根据研究和训练中心/方案的规章/协定的规定,理事会授予每个委员会按照理事会为指导大学活动而制订的一般原则、政策和标准而对各项研训中心/方案进行指导的权利和责任。研训中心/方案的章程/协定中列举的这些辅助机构的职能与《联合国大学章程》第四条第 4 款概述的理事会本身的职能十分相似。大部分《章程》进一步规定可“设立理事会认为必要的辅助机关”这和理事会本身十分相似。据了解,设立委员会有助于审查各该研训中心/方案工作的方案和技术详情。但是这些委员会现在的组成对于整个大学似乎并非没有一些弊端。

44. 第一个问题是上文第 36 段提及的所涉费用问题。第二个问题是在委员会和理事会两个级层上可能会重复审查工作方案等等。第三个弊端是各委员会在大学的全盘治理和管理方面倾向表现出离心力。虽然校长是每个委员会的当然成员,但迄今不足以改善大学中心和一些研究和训练中心/方案之间现有的状况,尽管校长显然认为全盘战略管理办法可有且助于改善这种状况。

45. 检查专员进一步注意到,《联合国大学章程》并未对委员会作出具体规定。关于训练和研究中心和方案的第七条规定,每个研究和训练中心和方案“应以主任为“主管人员”,并规定“校长应当定期召开……主任会议,以审查正在进行的研究方案,并给以评价……”。检查专员对这项规定的解释是,……主任会议应负责指导研究和训练中心和方案在管理一级的工作,而理事会则行使对包括各中心和方案在内的整个大学的监督责任。因此检查专员建议这些委员会的成员人数应保持在最低水平,并建议考虑委员会是否可能每两年举行一次会议,以进一步减少机构费用。

F. 校长

46. 作为大学的教务和行政首长,校长必然是联合国大学治理和管理系统的核心。对内部文件的审查以及检查专员收集到的各种意见显示,校长与理事会之间的专业关系显然是大学演变的一个重要因素。如上所述,多年来理事会在请校长执行其决定和审查结果时并非不常遇到种种困难,有时甚至还对提交给它的文件的质量表示不满。还值得指出的是,大会有时也对理事会报告中分析性内容不足同样表示关切。因此,校长与理事会之间工作关系的质量对于大学的妥善治理至关重要。

47. 虽然第 38 段所述的自 1980 年代中期以来逐步设立研究和训练中心/方案在很大程度上归功于前任校长,但任命一名具有关于联合国大学的优点与弱点的知识和经验的新校长是复兴联合国大学的重要机会。如前文(第 13 段)所指出,校长已列出他所憧憬的联合国大学的前景,从而开始使大学有了新特征。他在《联合国大学自我评估(1987 年-1997 年)》中说:

“评估强调大学必须有更具战略意义的前景和方向,其中包括更明确地界定它的使命、目的和目标。为此目的,大学已开始拟订一项战略计划,用以指导大学的中期发展和工作,但也作为在整个大学

内朝战略远景管理的制度化迈出第一步。战略计划将提供一种框架,使大学塑造为一种更为因应需要和更具创新精神的机构。”

48. 自我评估强调了若干项非常有益的创新,例如加强与联合国大家庭的交互作用,将方案的重点重新放在两大方案领域(可持续发展以及和平与治理),增强联合国大学系统内部的协调,扩大产出的传播,恢复联系机构的网络等等。检查专员欢迎并支持这些新的方向,并认为顺利地实施这些创新和复兴方案将大有助于克服联合国大学的弱点,提高联合国大学在国际社会中的形象和信誉。

* * * *

49. 在结束本报告这一章时,检查专员希望再次强调有效治理联合国大学的基本重要性,因为这涉及纠正联合国大会决议以及大学本身内部检查中经常指出的一些缺点,并关系到重振联合国大学使其迎接未来的重大挑战。大学必须有一个精简的、有重点的、面向行动的理事会,它的组成应更好地反映联合国大学各组成部分和相关人员的多样性,以及大学方案、包括各研训中心/方案的主要优先次序的多样性。

三. 体制发展

50. 联合国大学通过一个经过多年演变的体制系统来拟订和执行它的方案和活动,这个体制系统目前包括下列主要部分:设在东京的大学中心;各研究和训练中心和方案(研训中心/方案),后者也是大学系统的组成部分(见第 3 页图 1);以及各种机构和方案的网络。下面各段将进一步讨论这些部分。

A. 设在东京的联合国大学中心

51. 根据《联合国大学章程》的规定,设在东京的大学总部应当是联合国大学的核心,特别是在规划、方案编制和协调大学活动方面。更具体地说,大学中心应对大学的通盘方案进行管理;促进全世界学术界的学者和意见的交流;作为各种专门知识资料的保存机构,包括保存和一个最新的关于全世界合格学者的名册;在大学活动同联合国系统的活动之间保持密切协调。目前中心设有校长办公室、学术司和行政管理司。

52. 在头十年的业务活动中,几乎所有联合国大学的方案和活动都是通过大学中心而倡议、协调、执行,同时则非常依赖各洲的机构和方案网。但是,如上面(第 38

段)提到,从 1980 年代中期开始,由于逐步建立了一些研究和训练中心和方案,有些方案活动的倡议乃转移到那些拓展中心和方案。这个发展加上 1980 年代下半期资源短缺对中心带来的困难,造成中心的知识领导地位和战略管理功能的逐渐减弱。这个演变可以从下面的事实看出:大学中心的预算占联合国大学学术活动预算的比率现在已降到 40%。以活动的数量计算,也降到 49%(参看第 12 页图 2)。

53. 中心的知识领导地位和声望的减弱也是理事会关心的问题,并且也反映在最新的“联合国大学自我评估(1987-1997)报告”中,其中提出的看法是,“联合国大学职权分散式的制度所面临的挑战是:”这个网状组织的中心或核心必须具有坚强的学术阵容,能够为整个系统提供必要的领导和指导。联合国大学中心由于其员额和财务资源的减少,目前已经不足以担当这个任务”。

54. 检查专员认为,应当沿着三个行动方向来加强大学中心。第一,鉴于《联合国大学章程》的规定和研训中心/方案职权分散的现实,对于各中心的作用应当有更清楚的定义和阐述。虽然可以设想,校长将要提出的战略计划¹¹很可能会讨论中心在联合国大学系统内独特的领导功能的问题,可是检查专员建议,按照本来设想,虽然它应当作为整个大学的知识面的先锋,大学中心应当加强它的作用,以确保其对全球性的和多学科的知识发挥综合作用,或对来自大学各部门、联合国系统、外界研究机构以及尽可能对整个世界学术界的研究结果发挥综合作用。这样应可落实中心的章程中关于保存各种想法和资料的机构的规定,特别是能够向联合国系统提供这种资料。

55. 第二个行动方向应当是维持崇高学术地位并且聘请经验丰富的工作人员,能够在最高的水平上管理研究工作,出版具有联合国大学“商标”水平的著作和其他在联合国系统内所关切的领域的独特产出。不但要从联合国系统内寻找能够发挥这种作用的人,并且还要通过公开竞争从外界学术机构招聘这种人。

56. 第三个行动方向应当是通过最有效地利用第 45 段中提到的主任会议——一个《联合国大学章程》规定的机制——以加强大学中心的学术领导地位。检查专员认为,如果大学中心的工作人员具有上面各段提到的学术地位和能力,他们应当足以承担作为主任会议的知识支助力量,这个主任会议应当予以扩大,容纳联网机构的某些代表参加,并且授予权力,使其发挥联合国大学自我评

估(1987-1997)报告中所建议的方案咨询委员会的功能,并且承担内评组 2 所建议的学术理事会和传播委员会的功能。由于它是联合国大学章程规定的机构,主任会议应当受到最大的利用,以减少联合国大学的机构费用,减少叠床架屋的审查或方案编制机关。

57. 在采取了上面三个行动方向提到的措施之后,联合国大学中心加上各训研中心/方案(见下文 B 节)能够作为联合国系统的一个智囊团机关。

B. 研究和训练中心和方案(研训中心/方案)

58. 第 3 页的图 1(包括其中的表格)概略介绍了大学目前的 8 个研训中心/方案。其中联合国大学/发展经济学所、联合国大学/新技术所、联合国大学/软件所、联合国大学/高级研究所和联合国大学/水环境保健网被认为是目前一般较成功的机构。它们一般而言都有充足的经费和员额(在本两年期间,它们占有所有研训中心/方案的全部员额的 90%和全部预算支出的 87%),并且为提高联合国大学工作的可见度和影响作出了贡献。它们大部分也恰巧设在发达国家,虽然有些在“北方”进行活动的研训中心/方案,特别是联合国大学/水环境保健网和联合国大学/软件研究所都越来越着重“南方”的需要。

59. 联合国大学/拉加生物技术方方案基本上是以区域为着眼点,它到目前仍然还不是一个完整的联合国大学/研究训练中心。但是,它已经是一个完全能够运作和成功的方案,它的潜力还可以进一步扩大,发展为全球性的研究和训练设施。剩下的两个研训中心/方案中,联合国大学/领导才能¹²院的方案活动仍然非常有限,而联合国大学/非洲自然资源所¹³直到 1996 年还鲜为各国政府和联合国系统圈内的人所知,尽管它是联合国大学的研究机构已经有一段时间,这两个研究所的经费和员额都不足,只占联合国大学目前两年期预算中的研究所财务和人力资源的 10%。联合国大学/非洲自然资源所和联合国大学/领导才能院目前的脆弱情况不利于联合国大学的整个信誉,特别是考虑到大学具有体制和能力建设的任务。

60. 联合国大学的各拓展中心和方案之所以会发生体制发展不平衡现象,其主要原因是过度依赖研训中心/方案的东道国提供的经费。联合国大学系统主要的经费来自三方面:捐赠基金、业务捐款和专项方案捐款。其中最稳定的收入来源是捐赠基金。但是,目前对这个基金的捐款一般是捐款者指拨给在它们领土内(参看第 38

段)的某一研训中心/方案。因此,每个研训中心/方案的核心预算是根据向各该研训中心/方案提供的基金的利息收入计算。因此,研训中心/方案存活能力要依靠东道国政府是否愿意和是否有能力提供经费,除非采取其他处理这种情况的措施。¹⁴

61. 研训中心/方案的这种经费筹供办法,似乎不符合《联合国大学章程》第二条第 1 款的规定,所以引起理事会和联合国大学的管理方面的不满。例如,理事会 1994 年内部评估组的报告(内评组 1)中指出:“对于以基金为基础”的办法造成的不正常现象,各方面表示关切。各个中心是设立在经费有着落的国家。这个作法对富有的国家有利,对发展中国家不利。其后果是发展中国家的能力建设的工作受到了压抑。这种办法的第二个缺点是,这对选择研训中心/方案的题目可能产生偏见”。对此,联合国大学的自我评估(1987-1997)报告中也有同样的关切。

62. 鉴于上述,检查专员建议下列措施。第一,应考虑将联合国大学/拉加生物技术方方案在能够调动增加资源的情况下建立一个完整的联合国大学/研训中心,从而确保联合国大学在每大洲至少都有一个研训中心。第二,在上述的范围内,应当暂时不强调建立或成立新的研究训练中心/方案。第三,应当采取必要措施,建立在发展中国家的研训中心/方案的能力和方案,使它们达到在发达国家中所具有的水平。为此目的,最好能考虑把捐赠基金变成一个共同资源的基金,以联合国大学系统整个的机构和方案发展的优先需要来加以分配。如果能够达到这一点,这必然可以有利于在联合国大学系统内创造团结气氛和体制协调。目前这种每个研训中心/方案实际上各自为政的预算和自主的理事会制度,容易造成联合国大学系统内的差等待遇与紧张关系。

C. 网络联系

63. 机构和方案的网络联系是联合国大学从事方案发展和方案执行以及传播研究结果的另一个工具。如前面所述,在 1980 年代中期建立了它本身的研训中心/方案之前,大学主要依赖的是网络联系。图 3 和图 4(第 12 页)表明在 1987-1997 年的十年期间方案网络的范围(分别显示同学者合作的网络 and 同机构合作的网络)。但是,检查专员无法确定在这些网络之内所维持的学术交流的动态程度,特别是对发展中国家所带来的利益,而后者是《联合国大学章程》所要求的。比较明确的是,有些网络比其他网络先进或积极。

图 2: 学术活动以及它们在联合国大学总部与各研训中心/方案之间的分配情形

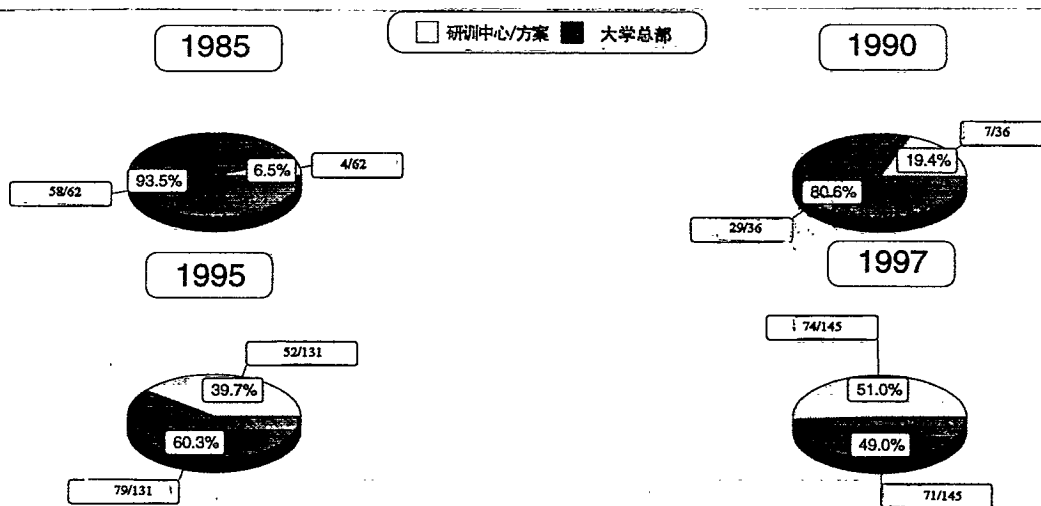


图 3: 与联合国大学合作的学者 (1987-1997), 学者人数及区域分布

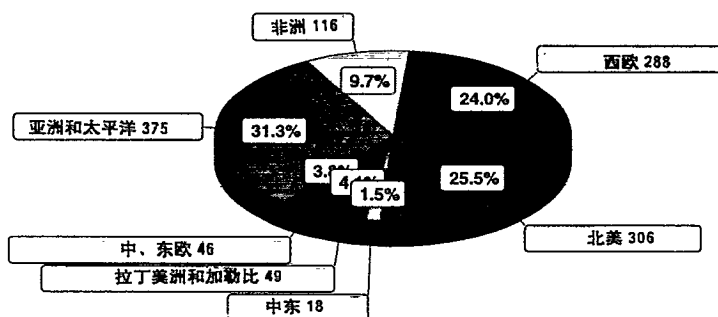
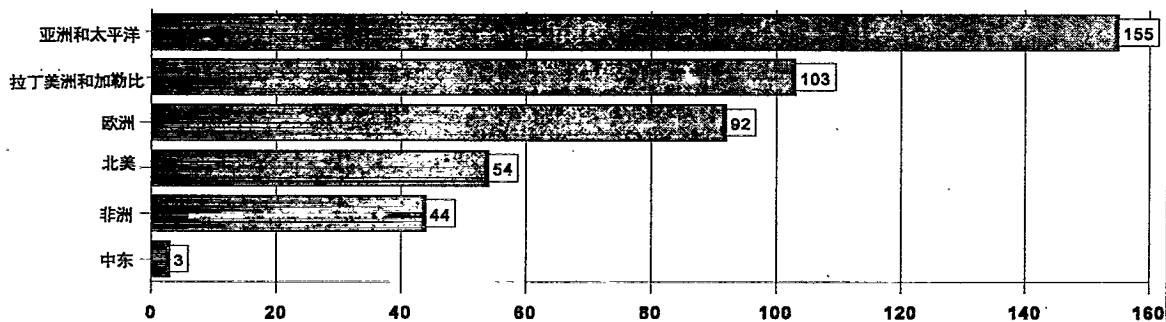


图 4: 与联合国大学合作的研究机构 (1987-1997), 机构* 数, 按区域划分



* 根据若干项协定同联合国大学合作的、并且在大学名单上出现多次的机构只作一个机构计算。

64. 此外,在网络内的合作通常以六种以上的不同运作方式进行,列举于下,并且指出在编写本报告时有多少种方式仍然在使用中:

• 联系机构协定	3
• 一般合作协定	25
• 合作协定	11
• 谅解备忘录	15
• 协定	5
• 换文	2

65. 虽然多种多样的合作方法使联合国大学在其同网络内的机构的交互作用保持了弹性,适合合作的不同需要和能力,可是检查专员认为,将合作方式按需要标准化也有好处,可以确保一致的品质标准,以及以最有效的方式建立网络。

66. 检查专员进一步指出,研训中心/方案是根据它们自己认为适合它们方案领域和要求的方式发展个别的网络。有些网络,如联合国大学/发展经济学所和联合国大学/水环境保健网¹⁵ 就正在建这种显然是新的建网办法。总之,不应当为建立网络而建立网络,应当有明白的目标,包括能力建设在内。这方面,适当的起点是联合国大学系统内部。在大学内不同部门之间建立成功的研训中心和方案内的网络可以为联合国大学通过积极的交互作用网络建立学术能力的一体化办法提供一个坚固和整体的基础;尤其是在发展中国家内如此。

67. 最后,对于联合国大学的网络同联合国系统各组织的相关全球和区域方案网络如何结合的问题,检查专员无法作出评估。网络之内的合作需要在方案上建立伙伴关系,并且需要资源,使这种伙伴关系具有实际意义和互利作用。至今只有在极少数的几个方案领域,如环境、和平与治理方面,大学才同联合国系统内其他组织建立了深入的合作编制方案的活动。

四. 方案的规划和执行

A. 原则和政策

68. 或许是因为《联合国大学章程》所定联合国大学关切事项的范围非常广泛,所以实现一种协调一致的方案框架始终是对联合国大学理事会和学术管理阶层的挑战。在1990年,理事会核定了一套“方案规划、执行

和评价的原则和政策”。下面是该文件内所述的一些方案规划原则:

- 卓越性:大学的所有活动应以达到最高学术标准为目标;
- 切实性:各方案应针对全世界人民的愿望和重大需要;
- 远见:高瞻远瞩的思考是及时和有启发性的查明问题和难题的基本要素;
- 优先性:联合国大学应帮助解决联合国系统和国际学术界和科学界所看到的最急切的问题,尤其是在联合国大学可以作出显著贡献的领域;
- 整体性做法:这些是联合国大学的工作跨学科方法的基本要素,而大学的研究、培训和传播工作应做到相互关联、互相补益。

69. 这些原则和政策进一步界定了联合国大学的业务原则,如:全世界所有地方的学者和科学家的参与;网络联系的安排;以及追求协调一致、能力和影响。另外还规定,联合国大学在规划和发展其方案时,应该“尽可能争取广泛的意见,代表各种区域、文化传统和思想学说,并咨询个别的专家、包括年轻学者和科学家、以及发展中国家、各大学及其他研究和培训机构、联合国系统各组织的研究人员”,等。

70. 因此,联合国大学关于方案规划、执行和评价的原则和政策看起来是朝向正确的方向。然而,问题在于把它们一贯和有效地利用,来指导联合国大学的所有方案和项目,尤其是鉴于在逐渐成立各研究和训练中心或方案后,联合国大学的制订方案空间已经日益多中心化。如前所指出的,不仅是各研究和训练中心或方案在制订方案和规定优先次序方面拥有很大程度的自主性,并且由于大学中心的学术领导作用逐渐下降而使其难以在方案事项方面发展出一个战略方向,并且因同样理由也很难落实在方案规划和执行中实施大学的共同原则和政策。

71. 无论如何,检查专员认为,方案原则和政策只构成了正在进行中工作的第一块砖,还需要以下的更多步骤:第一,政策框架应更多包含具体内容,少包含一些难以量度的一般内容。例如,上文第68段所述的关于卓越性、切实性、远见、优先性等定义还可以用具体的词汇来进一步详细拟订,以反映联合国大学与众不同的客观能力,以实现已公布的方案目标。第二,在联合国大学系统内以及在联合国系统内外建立方案伙伴关系的程序应

该更为彻底地详细拟订,尤其是鉴于这些原则和政策在通过时只成立一个研究和训练中心。第三,应该规定必须有更为详尽的方案结构,特别是应包括次级方案的构成及其可量度的产出。

72. 此外,为了保证方案和项目不是纯粹受供方所驱使,而是具有协调一致的目标因应联合国大学组成者、特别是联合国大家庭内的相关机构的真正需要、要求和优先事项,所以这个政策框架还应包括对联合国大学的方案、次级方案和项目在核定以前进行需要性和优先性的事先评估的要求条件和界定其程序。最后,这个政策框架(包括正在编制中的“战略计划”)(参看第 17 段),加上其他的方案章程,应编成一个方案政策和程序的手册,以指导联合国大学的整个方案发展和管理。

B. 学术活动

B.1 概览

73. 联合国大学的学术活动主要为研究、培训和奖助金,包括能力建设和信息传播。联合国大学的方案活动自其成立以来的一个突出特征是研讨课题在数目和广度方面均极为广泛。1987 年的十年评价报告已经指出了需要将联合国大学的重点集中在较少的方案领域,而 1994 年的内部评估小组报告仍然注意到学术研究继续漫无边际的增长。联合国大学列出 1997 年大约有 145 项学术活动(参看第 12 页图 2),表明学术研究领域日益广泛的普遍型态毫无中止迹象。联合国大学方案活动范围日益扩大的一个主要理由要归因于它的一些研训中心/方案的创新活力日益蓬勃。

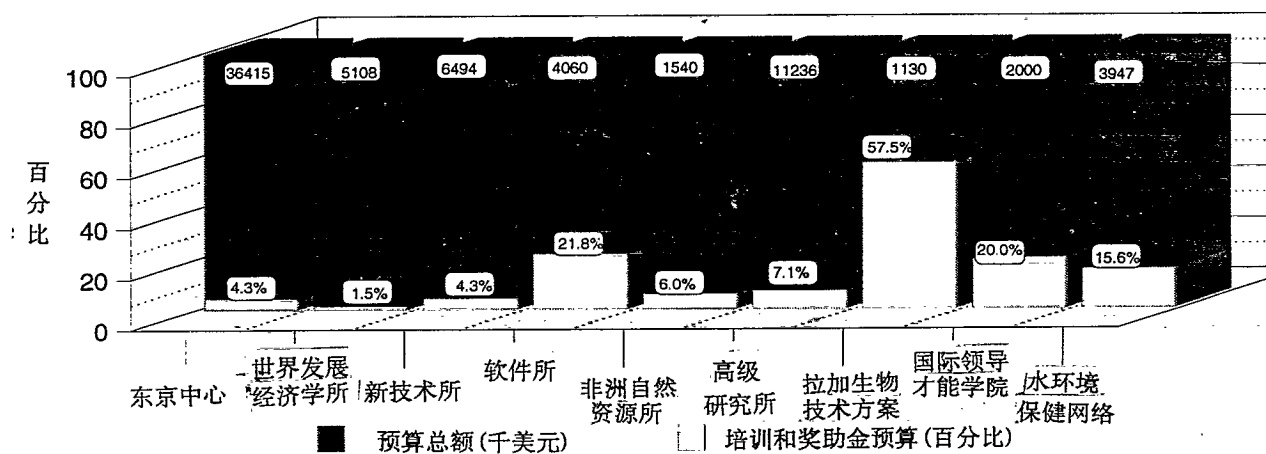
74. 一项初步评估将会表明,由于所探索的专题的数量这么多,尤其是对照联合国大学的有限财力和人力资源,所以很可能牺牲了对各项研究专题的深入探讨以及对学术卓越性和影响的追求。另外一个初步结论是,联合国大学对学术优先事项没有一套合乎逻辑的制度或顺序。虽然检查专员理解到现在可以把学术活动的广度放在前面所提到的两个主要方案领域之下(参看第 48 段),但是认为,最首要的还是界定联合国大学能够独自、或者同其现有各项资源结成伙伴去实际从事的战略优先事项。因此希望在校长建议的战略计划中将会适当地重视发展一个全大学的方案活动优先体系。

B.2 能力建设

75. 根据联合国大学的统计数字,自 1976 年以来联合国大学在能力建设、培训、奖助金方案中已经组织了超过 1 596 名奖助金人员的奖助金,平均每年培训 100 人。此外,通过大学的主要学术活动,例如讨论会、讲习班和专题项目的科学会议等,使数百人接受了短期培训,通过这种培训联合国大学还基本上力图建立各学术机构、尤其是发展中国家学术机构的能力。

76. 下图 5 说明了联合国大学 1998-1999 年方案预算中培训和奖助金的相对重要性。鉴于知识的创造、一体化和传播在《联合国大学章程》内的重要性以及这方面联合国大学在联合国系统内有与众不同的任务规定,所以检查专员认为对这些活动需要投入更多的资源。为了释出更多的资源给这些活动,联合国大学或许要更多地使用电子通讯以及视象会议等方法来减少通盘的会议费用。

图 5. 培训和奖助金拨款在联合国大学预算中所占比例
(1998-1999 年,按机构分列)



77. 在联合国大学一些研究所的培训活动中已注意到下面一些重要因素：第一，例如，联合国大学/软件所将重点放在为发展中国家的研究所和科学家开发软件技术的课程。课程编订，包括教育、培训和研究方法，代表一种能力建设的领域，在整个联合国系统内或许只有联合国大学和教科文组织具有这方面的明确任务规定，并可能具有所需的专门知识。因此，联合国大学很可同教科文组织协作，选择在发展中国家的研究所内编订发课程、研究和培训方法，作为其今后能力建设上最重要的“旗舰”职能。为了配合全球性优先事项有必要在全世界许多地方更广泛地编订和传播有关环境科学、和平与治理、民主与人权等的教育/培训课程和材料。

78. 第二，联合国大学/水环境保健网的培训活动迄今可看出有可能扩大同民营部门的合作以便合乎成本效益地实现联合国大学的能力建设目标。联合国大学1997年的年度报告内报告，联合国大学/水环境和保健网“已经组织了一个由大学、政府实验室和民营企业构成的集团，开发和执行在水分析化学方面的一项综合培训方案”，以及“看来已经同一家主要分析设备制造厂商 Hewlett Packard 公司达成了一项加入这个集团的暂定协议。HP 公司将参加课程的编订，协助伙伴研究所为各个培训实验室取得仪器，并指导发展中国家的用户接受培训方案并提供经费。”联合国大学/水环境和保健网的这些倡议将代表着一种最有希望的创新，以尽量利用联合国大学的有限资源来实现高度可见的目标以及在能力建设方面起着真正的影响。因此检查专员建议，联合国大学/软件所和联合国大学/水环境和保健网在课程编订以及同民营部门进行能力建设合作方面的这些不断进行中的倡议和方案，联合国大学其他部门应该逐步仿效。

B.3 传播

79. 培训和奖励金再加上课程编订，可以视为是联合国大学传播知识的一种方法。另外一种方法是出版物，它们原则上应该反映联合国大学活动的学术活力和深度，并提高其可见度。联合国大学除了各种期刊、工作文件等以外，每年还出版一大批书籍。¹ 检查专员认为不必要重复联检组最近题为“联合国出版物：加强执行法定任务的成本效益”的报告(JIU/REP/97/2)内所载的那些建议。² 该报告的实质内容和建议也适用于联合国大学。更有效的使用因特网及其他新兴的信息和通讯技术也会协助联合国大学加强其传播职能。

80. 然而，检查专员要具体建议联合国大学为全大学制订一个统一的出版政策和方案，包括共同的销售和分发政策。

81. 此外，传播活动应该将目标针对联合国系统内各组织的政府间拟订政策进程。应考虑是否可能将联合国大学的研究产出，在切合或适当时，作为向各立法机关(包括联合国大会)提出的一种正式文件，供议事之用。此外，在联合国大学/世界发展经济学所、联合国大学/新技术所和联合国大学/水环境和保健网等一些研究和训练方案同联合国系统内各组织(包括世界银行)之间的增加协作，是另外一种方式来提高联合国大学的可见度及其对多边制度拟订政策进程的贡献。

B.4 协调

82. 在联合国大学过去10年来自己的内部审查中，以及在大会的各项决议中，均指出了协调联合国大学日益分散化的业务系统所面对的挑战。如前几段所提到，由于资源有限以及各研训中心或方案事实上的预算独立(预算主要是由其东道国而不是大学中心所拨)等原因，使得大学中心的协调能力逐渐下降。有效的方案协调是由对方案资源的控制指挥来促成的，这个事实在别处也被承认，例如在国别一级的联合国驻地协调员制度。其意义是，联合国大学总资源的中央管理是与如何为整个联合国大学系统制订一个协调一致的方案指导和优先顺序体系的问题，紧密地交杂在一起的。

83. 经过检查专员同各研训中心或方案的主任交换意见后表明，后者全赞同原则上在联合国大学系统内提高一致性。然而，他们的普遍意见是，要使协调获得成功，就应该耐心的做好伙伴关系、信息交流和民主决策。为此，检查专员认为，应该加强主任会议，并最好地加以利用，逐步地开展关于方案发展、管理和执行的一体化进程(参看第56段)。

84. 另外还也值得在联合国大学各实体之间根据它们的机构专门能力共同致力进行协调。用这个方法，每一个实体将充当在其专业方案领域的主导中心，而大学中心将保持对整个联合国大学系统负起提供总的战略指导的责任。

85. 另一个有关的问题是，联合国大学应该最好在哪个层次进行学术协调。在目前，联合国大学的活动涉及国家、区域和全球各级的方案和项目。然而，鉴于其资源的限制，联合国大学应力图同联合国系统内外的国家

和区域两级其他机构伙伴更有效地一道工作,其中酌情包括各区域经济委员会,以便联合国大学可以将其自身的资源集中在具有全球和跨学科层次的活动。要使其可行和有效果,联合国大学就需要对其可能伙伴的方案业务和专门知识具有深入的了解。

86. 最后,联合国大学/高级研究所同联合国大学中心关系上的行政结构精简应该予以加强,除了提高方案活动的协调以外,还要最好地利用联合国大学/高级研究所与大学中心距离接近的优势。

B.5 质量保证机制

87. 检查专员欢迎在联合国大学最近自我评估(1987-1997年)内对学术质量控制的重视,该评估承认“在联合国大学中心还没有建立有系统的项目选择机制”,并且尽管过去曾努力建立一个“项目信息监测系统”,但有效的成果尚未产生。检查专员认为,执行该自我评估文件内所建议的纠正措施,会有助于使联合国大学拥有一种可靠的质量保证制度。检查专员还认为,应该探讨是否可能照联检组在其1981年关于联合国大学的报告内的建议,建立一个内部评价和监测制度。³

五. 筹措经费和管理

A. 筹措经费

88. 捐赠基金原定5亿美元指标,但所收到捐款重大不足,(1997年12月底对基金的实际捐款约为2.2亿美元。详情参看附件2)对其机构和方案发展可能有长期的混合影响。过去已一再指出,研究和训练中心或方案的设立,可视为从有关实体的所在国政府吸引捐款给捐赠基金的一种权宜性行为,即使不算是机会主义的行动。虽然预期的捐款的确出现,它们是专拨给设在发达国家中的一些新的研究和训练中心或方案,并未改善大学中心或发展中国家的研究和训练中心或方案的财务情况。这个事实造成目前联合国大学系统各部分的能力的不平衡。

89. 为纠正这些不平衡现象,在1987年的十年评估报告中首先提出一项优先行动,同可能的捐助国政府探讨是否可将发达国家和发展中国家中的联合国大学实体的经费“挂钩”。按此方法,捐给发达国家的一个联合国大学实体的捐款的一个固定比率(捐赠基金,业务捐款或特别方案捐款),将拨给发展中国家的另一个联合国大

学实体。另一个办法是根据《联合国大学章程》第二条第1款并在校长协助下,邀请秘书长同联合国大学实体东道国的政府展开协商,以便在原则上取得它们的同意撤除给予捐赠基金的捐款的附带条件,以便由此得到的收入能够由整个大学集中管理。

90. 此外,同民营部门在对联合国大学的产出感到有需要的领域进行密切合作,也能刺激经费的调集,联合国大学/软件研究所和联合国大学/水环境保健网可为例证(参看第78段)。对联合国大学的研究产出给予专利也有同样的作用。对联合国大学筹款能力更加重要的必须是方案和项目的独特性质和明智设定其指标,这一点管理层已经认识到。在某个程度上,有些研究和训练中心或方案目前已经做到这一点,不过应极为谨慎,在平衡供求关系时不要损害联合国大学的学术自主性和学术人格完整性。去年向联合国国际伙伴基金¹⁹所提供的大量捐款可以成为支助联合国大学的另一个潜在来源,如果能以令人信服的项目提案赢得这种支助。最后,联合国大学可能愿意考虑是否可能将联合国大学增列为具有资格参与每年举行的联合国认捐会议的组织。

B. 行政管理

91. 联合国大学的自我评估(1987-1997年)相当详尽地说明了联合国大学在这方面的基本弱点,例如缺乏一个行政规则和程序的规章制度、行政人员经常更换、缺乏全大学的共同会计制度、不一贯的人事政策、电脑化的困难等。这种坦率承认联合国大学缺陷的态度值得赞扬。检查专员鼓励迅速实施校长所提议的补救行动。

92. 在这方面,注意到大学的行政费用(相对于方案支出)已显示相对的全面略降,从前一个两年期的30%降到这个两年期(1998-1999年)的28%²⁰。但如下表所示,这个全面改进掩盖了联合国大学各实体之间的巨大差异。联合国大学应在控制行政开支方面继续进行目前的改进趋势。

93. 此外,还建议按照第86段所建议的方式,将联合国大学/高级研究所的行政支助单位同大学中心的行政管理司合并。最后,联合国秘书长在致力于使各服务地点的联合国系统各组织使用共同的房地与服务而努力中,应斟酌情况使得设在东京的联合国各组织和实体能够改迁到联合国大学的房地产上,并在大学的大厦内发展共同事务和设施。

估计行政费用占预算的百分比

(1998-1999年,按机构列出)

机构	%
联合国大学总部	35.6
新技术所	23.2
软件所	22.4
领导才能院	22.2
发展经济学所	21.6
高级研究所	13.8
非洲自然资源所	10.5
拉加生物技术所	10.0
水环境保健网	5.7

注

¹ 《联合国大学章程》,第一条第2款。

² 秘书长题为“革新联合国:改革方案”,1997年7月14日,A/51/950,第267段。

³ 目前的作法是:“联合国大学将应邀出席由行政协调会附属机构组成的协商和机构间委员会。就行政协调会本身而言,将作出安排通知联合国大学关于行政协调会的工作方案,以便使联合国大学能够表示是否任何一个会议的议程列入了联合国大学就其已进行的研究和相关活动而言,将可作出特别重要贡献的项目”。(1996年12月3日,ACC/1996/20,第62段)。

⁴ 联合国大学对其工作的评价和自我评估特别包括如下:1987年6月12日对联合国大学的十年评估报告,1994年11月26日理事会内部自我评估组的报告,1997年11月30日理事会内部评价组的报告,和1998年3月16日联合国大学内部评价(1987-1997年)报告。联合国大学在其三个研究和训练中心(发展经济学所、新技术所和软件所)头五年作业后也进行了外部同侪审查。

⁵ 本方案“旨在尽量扩大高水平学术研究和训练,帮助寻求解决发展问题。在这项工作上,联合国大学在学科间研究和训练方面具有的特殊专门知识提供了杰出的支助。1994年2月为此项合作所签署的议定书已确保在姊妹学校项目/教科文组织联席方案主持下开展的所有项目,都因获得联合国大学在相关研究领域的经验而得益。”(教科文组织执行局1998年5月6日,154EX/52)。

⁶ 应注意到,理事会成员的任期为六年。

⁷ 秘书长的报告,前引书,第59-60段。

⁸ 《联合国大学章程》,第一条,第1款。

⁹ 联检组编写了另一个报告,题目是“联合国系统内的训练机构”(JIU/REP/97/6),着重讨论训练机构之间的合作与协调,特别是联合国大学、训研所和工作人员学院之间的合作与协调。

¹⁰ 联合国大学/非洲自然资源所尤其是如此;理事会一再指示要使这个机构能够立即展开工作,但并未产生什么实际行动。

¹¹ 检查专员一般支持自我评估报告内提出的一系列纠正措施,特别包括编制一项涵盖全大学的战略计划。但检查专员呼吁谨防设立重叠的咨询小组或委员会,例如理事会1997年内部评价组报告(IG 2)所建议的那些,非谨是由于所涉的费用。

¹² 联合国大学/国际领导才能学院的任务相当模糊,可能需要较具体。此外,1997年11月联检组派往国际领导才能学院的特派团发现,其财务和行政作法需按联合国的条例和细则加以改进。

¹³ 联合国大学/非洲自然资源所是由联合国大学理事会于1986年设立,其基本文件是非洲统一组织(非统组织)、非洲经济委员会和联合国大学之间的一项三方理解备忘录。但是关于永久所址(加纳)的协议直到1993年才生效。它包括一个赞比亚大学矿业学院并由其管理的矿物资源小组。

¹⁴ 这些措施除了管理捐赠基金作为第62段内所建议的一个资源统筹单位之外,还可包括另一种捐款,即由非东道国政府拨供“南方国家”的研训中心/方案的款。

¹⁵ 经指出:“探讨机构发展的新途径以帮助联合国大学伸展到特别是发展中国家,可以包括设立一些国际合作办事处,如同目前同联合国大学/水环境保健网所推动建立的办事处。”(联合国大学自我评估:1987-1997年报告,前引书,第19页)。

¹⁶ 例如在1996年,联合国大学出版社出版了16种书,1997年联合国大学一共出版了18种书,其中9种是由发展经济学所、高级研究所和新技术所使用外部出版社出版的。

¹⁷ 联合国大会文件,1997年8月11日A/51/946。

¹⁸ 关于联合国大学的报告(JIU/REP/81/12)。

¹⁹ 指特德·特内的捐款。

²⁰ 联合国大学1998-1999两年期学术方案和预算(UNU/C/44/L.4/Rev.1)。

附件一

联合国大学理事会成员

任命成员*

- Yoginder K. ALAGH 博士***(印度)
经济学家; 印度政府前任科学技术及电力国务部长; 尼赫鲁大学前任副校长
- Faizah M. AL-KHARAFI 教授***(科威特)
科威特大学校长
- Carlos Tunnermann BERNHEIM 博士***(尼加拉瓜)
法学博士; 教科文组织总干事拉丁美洲和加勒比问题特别顾问
- Josep M. BRICALL 博士***(西班牙)
法学和经济学博士; 瑞士, 日内瓦, 欧洲大学校长会议主席; 西班牙, 巴塞隆纳大学前任校长
- José Joaquín BRUNNER RIED 教授**(智利)
智利政府秘书长部部长
- Ana Maria CETTO***(墨西哥)
物理学家; 国际科学联盟理事会发展中国家科学和技术委员会副主席; 国立墨西哥大学物理研究所研究教授
- Paolo COSTA 教授**(意大利)
意大利政府公共工程部长;
威尼斯 Ca' Foscari 大学前任校长和区域经济学教授
- Elizabeth J. CROLL***(联合王国)
历史学家; 伦敦大学发展研究学系主任, 东方和非洲研究学院中国人类学教授
- Donald EKONG 博士**(尼日利亚)
南非约翰内斯堡福特基金会驻会学者;
加纳, 阿克拉, 非洲大学协会前任秘书长;
尼日利亚, 哈科特港大学前任副校长
- Salim EL-HOSS 博士**(黎巴嫩)
贝鲁特美洲大学; 黎巴嫩前总理和黎巴嫩政府前教育部长
- Donald GERTH 博士***(美国)
政治学博士; 美国, 沙加缅度加州州立大学校长;
国际大学校长协会主席

- Genady Nikolaevich GOLUBEV 教授**(俄罗斯联邦)
莫斯科国立大学地理学院世界自然地理学和地质生态学系主任;
前任联合国助理秘书长和联合国环境规划署助理执行主任
- Françoise HERITIER-AUGE 教授**(法国)
法兰西学院社会科学高等教育学校社会人类学实验室主任
- Risto IHAMUOTILA 教授**(芬兰)
赫尔辛基大学名誉校长和前任校长; 芬兰大学校长理事会副主席
- Aleksandra KORNHAUSER 教授*** (斯洛文尼亚)
卢布尔雅那大学国际化学研究中心主任
- Graça MACHEL 女士**(莫桑比克)
莫桑比克共和国社区发展基金会主席; 莫桑比克全国儿童组织主席; 莫桑比克政府前任教育和文化部长
- Valeria MERINO-DIRANI 女士**(厄瓜多尔)
厄瓜多尔共和国拉丁美洲开发公司执行主任
- Ingrid MOSES 教授**(澳大利亚)
澳大利亚新英格兰大学副校长; 堪培拉大学前任副校长
- Ahmadou Lamine N'DIAYE 教授*** (塞内加尔)
兽医学博士; 加斯东-贝尔格大学校长
- Lin QUAN 教授*** (中国)
物理学家; 国家科学技术委员会秘书长
- Jairam REDDY*** (南非)
牙医; 高等教育独立顾问; 德班-韦斯特勒大学前任副校长; 南非国家高等教育委员会前主席
- Wichit SRISA-AN 教授*** (泰国)
苏拉纳里技术大学校长
- Françoise THYS-CLEMENT*** (比利时)
经济学家; 比利时布鲁塞尔自由大学副校长
- Chusei YAMADA 大使*** (日本)
东京早稻田大学国际法教授
校长

- J.A. Van GINKEL 教授(荷兰)
当然成员
- 科菲·安南(加纳)
联合国秘书长
- 费得里科·马约尔(西班牙)
联合国教育、科学和文化组织总干事,巴黎
- Marcel BOISARD(瑞士)
联合国训练研究所执行主任

* 按《联合国大学章程》第四条 3 款的规定,任期应为六年。

** 任期自 1995 年 5 月 3 日至 2001 年 5 月 2 日。

*** 任期自 1998 年 5 月 3 日至 2004 年 5 月 2 日。

附件二

捐赠基金、业务和专项方案捐款摘要

(至 1997 年 12 月 31 日止累积额)

(美元)

政府	捐赠基金		业务捐款		专项方案捐款		共计	
	认捐	付款	认捐	付款	认捐	付款	认捐	付款
1. 阿根廷	5 000	5 000	0	0	0	0	5 000	5 000
2. 奥地利	2 397 969	2 397 969	0	0	69 600	69 600	2 467 569	2 467 569
3. 巴巴多斯	0	0	5 000	5 000	0	0	5 000	5 000
4. 巴西	100 000	100 000	800 000	799 908	0	0	900 000	899 908
5. 加拿大	0	0	3 131 387	854 068	242 281	230 533	3 373 668	1 084 601
6. 智利	10 000	10 000	0	0	0	0	10 000	10 000
7. 中华人民共和国	5 100 000	5 100 000	50 000	50 000	0	0	5 150 000	5 150 000
8. 哥伦比亚	22 692	22 692	0	0	0	0	22 692	22 692
9. 塞浦路斯	2 590	2 590	0	0	0	0	2 590	2 590
10. 丹麦	0	0	0	0	200 000	200 000	200 000	200 000
11. 埃及	10 000	10 000	250 000	250 000	0	0	260 000	260 000
12. 埃塞俄比亚	0	0	2 000	2 000	0	0	2 000	2 000
13. 芬兰	25 024 194	25 024 194	5 331 391	5 331 391	4 913 126	4 913 126	35 268 711	35 268 711
14. 法国	0	0	3 820 374	808 326	0	0	3 820 374	808 326
15. 德国	3 556 047	3 556 047	0	0	0	0	3 556 047	3 556 047
16. 加纳	7 250 000	7 250 000	44 330	44 330	0	0	7 294 330	3 544 330
17. 希腊	0	0	734 000	734 000	0	0	734 000	734 000
18. 教庭	50 000	50 000	0	0	0	0	50 000	50 000
19. 冰岛	0	0	0	0	46 000	46 000	46 000	46 000
20. 印度	1 750 000	1 425 000	0	0	0	0	1 750 000	1 425 000
21. 印度尼西亚	0	0	10 000	10 000	0	0	10 000	10 000
22. 爱尔兰	266 361	266 361	0	0	1 043 245	1 043 245	1 309 606	1 309 606
23. 意大利	0	0	0	0	3 946 689	3 946 689	3 946 689	3 946 689
24. 日本	100 000 000	100 000 000	38 075 428	38 075 428	2 551 781	2 551 781	140 627 209	140 627 209
25. 约旦	30 000	30 000	1 213 080	1 213 080	0	0	1 243 080	1 243 080
26. 大韩民国	0	0	0	0	50 000	50 000	50 000	50 000
27. 阿拉伯利比亚民众国	150 000	150 000	0	0	0	0	150 000	150 000

政府	捐赠基金		业务捐款		专项方案捐款		共计	
	认捐	付款	认捐	付款	认捐	付款	认捐	付款
28. 澳门	20 000 000	19 996 883	436 846	436 846	150 000	150 000	20 586 845	20 583 728
29. 马来西亚	20 000	20 000	0	0	0	0	20 000	20 000
30. 墨西哥	509 189	509 189	11 948	11 948	0	0	521 137	521 137
31. 荷兰	16 146 215	16 146 215	6 769 436	5 552 189	1 265 543	1 238 097	24 181 193	22 936 501
32. 新西兰	0	0	0	0	20 115	20 115	20 115	20 115
33. 尼日利亚	135 162	135 162	103 066	103 066	0	0	238 228	238 228
34. 挪威	369 269	369 269	1 324 713	1 324 713	170 851	170 851	1 864 833	1 864 833
35. 秘鲁	0	0	10 000	10 000	0	0	10 000	10 000
36. 菲律宾	50 000	50 000	3 584	3 584	0	0	53 584	53 584
37. 葡萄牙	5 000 000	5 000 000	0	0	0	0	5 000 000	5 000 000
38. 沙特阿拉伯	5 000 000	5 000 000	0	0	0	0	5 000 000	5 000 000
39. 塞内加尔	226 193	226 193	46 092	46 092	0	0	272 285	272 285
40. 西班牙	95 497	95 497	472 321	472 321	0	0	567 818	567 818
41. 斯里兰卡	0	0	30 000	30 000	0	0	30 000	30 000
42. 瑞典	2 463 374	2 463 374	1 104 217	1 104 217	2 033 664	2 011 491	5 601 255	5 569 082
43. 瑞士	0	0	0	0	497 440	497 440	497 440	497 440
44. 坦桑尼亚	100 000	80 000	0	0	0	0	100 000	80 000
45. 泰国	500 000	500 000	0	0	0	0	500 000	500 000
46. 特立尼达和多巴哥	79 749	79 749	0	0	0	0	79 749	79 749
47. 突尼斯	47 166	47 166	0	0	0	0	47 166	47 166
48. 阿拉伯联合酋长国	300 000	300 000	0	0	0	0	300 000	300 000
49. 联合王国	9 483 449	9 483 449	0	0	0	0	9 483 449	9 483 449
50. 美利坚合众国	0	0	0	0	80 000	47 450	80 000	47 450
51. 乌拉圭	2 500	2 500	0	0	0	0	2 500	2 500
52. 委内瑞拉	10 000 000	10 000 000	0	0	0	0	10 000 000	6 996 512
53. 扎伊尔	100 000	6 996 512	0	0	0	0	100 000	100 000
54. 赞比亚	2 008 400	1 249 787	0	0	0	0	2 008 400	1 249 787
共计(政府)(-)	218 361 016	210 500 798	63 779 211	57 272 506	17 280 335	17 176 418	299 420 562	284 949 722

捐赠基金、业务和专项方案捐款摘要(续)

(至 1997 年 12 月 31 日为止累积额)

(美元)

其他来源	捐赠基金		业务捐款		专项方案捐款		共计	
	认捐	付款	认捐	付款	认捐	付款	认捐	付款
捐款 100 000 美元以上								
1. 阿拉伯经济和社会发展基金					230 000	230 000	230 000	230 000
2. 阿拉伯湾支援联合国发展组织方案(阿联方案)					219 000	219 000	219 000	219 000
3. ASCII 公司(日本)					10 251 794	2 212 592	10 251 794	2 212 592
4. 福冈亚洲—太平洋中心(日本)					314 609	314 609	314 609	314 609
5. 江原公司(日本)					393 580	393 580	393 580	393 580
6. 欧洲委员会					1 092 448	639 866	1 092 448	639 866
7. 环境信息中心(日本)					119 502	119 502	119 502	119 502
8. 芬兰国家研究和发基金(芬兰研发基金)(芬兰)					447 180	327 316	447 180	327 316
9. 福特基金会(美国)					801 800	801 800	801 800	801 800
10. 加泰罗尼亚议会					601 705	591 072	601 705	591 072
11. 全球环境基金					6 176 300	0	6 176 300	0
12. 国际发展和研究中心(加拿大)					1 520 941	1 428 494	1 520 941	1 428 494
13. 石川国际交流基金会(日本)					144 263	144 263	144 263	144 263
14. 詹姆士·麦克唐纳基金会(美国)					579 773	579 773	579 773	579 773
15. 日本联合国大学基金会(日本)					1 527 367	1 527 367	1 527 367	1 527 367
16. 约翰和凯瑟琳麦克阿瑟基金会(美国)					489 800	489 800	489 800	489 800
17. 麒麟啤酒公司(日本)					1 518 712	1 518 712	1 518 712	1 518 712
18. 尾林公司(日本)					521 606	521 615	521 606	521 615
19. 石油输出国组织国际发展基金					175 000	174 854	175 000	174 854
20. 安大略省(加拿大)					192 469	162 052	192 469	162 052
21. 撒丁区域权力机构(意大利)					377 971	276 798	377 971	276 798

其他来源	捐赠基金		业务捐款		专项方案捐款		共计	
	认捐	付款	认捐	付款	认捐	付款	认捐	付款
22. 洛克菲勒基金会(美国)					106 079	106 079	106 079	106 079
23. 筱川公司(日本)					1 449 438	1 449 438	9 449 438	9 449 439
24. 施拉夫利先生夫人(美国)	8 000 000	8 000 000	0	0	0	0	120 000	120 000
25. 岛头公司(日本)	100 000	100 000	20 000	20 000	838 670	838 670	838 670	838 670
26. 巴登—符腾堡州(德国)					232 232	232 232	232 232	232 232
27. 东京市海洋嘉上纪念基金会(日本)					307 838	307 838	307 838	307 838
28. 联合国					2 108 429	2 017 429	2 108 429	2 017 429
29. 开发计划署					564 009	433 953	564 009	433 953
30. 开发计划署阿比让非洲未来方案					167 831	167 831	167 831	167 831
31. 开发计划署(马来西亚)					503 000	118 300	503 000	118 300
32. 开发计划署/项目厅					971 340	800 000	971 340	800 000
33. 教科文组织					463 053	413 053	463 053	413 053
34. 人口基金					265 000	265 000	265 000	265 000
35. 儿童基金会					238 600	178 600	238 600	178 600
36. 妇发基金					300 000	279 983	300 000	279 983
捐款 100 000 美元以下 102 个其他施惠者总额	10 788	10 788			2 669 024	2 511 869	2 679 812	2 522 657
共计(其他来源)(c)	8 110 788	8 110 788	20 000	20 000	38 880 363	22 793 340	47 011 151	30 924 128
总计(+)(c)	226 471 804	218 611 586	63 799 211	57 292 506	56 160 698	39 969 758	346 431 713	315 873 850