



第七十四届会议

议程项目 133

审查联合国行政和财政业务效率

关于问责制的第九次进展情况报告：加强联合国秘书处的
问责制

秘书长的报告*

摘要

秘书长谨按照大会第 [73/289](#) 号决议的要求，向大会提交关于联合国秘书处问责制的第九次进展情况报告。

大会在该决议中欢迎秘书长努力在整个秘书处注入一种强有力的问责文化，强调问责制是高效、高效率管理的核心支柱。加强问责制处于秘书长转变管理模式承诺的核心，转变管理模式的目的是建立一个更分权的组织，使决策更接近交付点，可就所做的决策对管理人员进行问责，并将重点放在成果、而不是活动和可交付产出上。

秘书长在其上一次进展情况报告([A/73/688](#))中指出，新的管理模式要求秘书处更结构化地、更严格地实行问责制，而且如此重要的文化转变需要时间。本报告介绍了这一领域取得的进展，同时指出，在 2020 年及其后，为进一步加强问责制以支持新的管理模式，仍有更多工作要做。

* 因要反映内部广泛协商进程背景下的最新情况，致使本报告迟交。



一. 引言

1. 2010年，秘书长提出了秘书处问责制框架，该框架由大会第64/259号决议核定的问责制定义所含六个相互关联的主要组成部分构成。其后，秘书长每年向大会提交报告，说明在加强秘书处问责制方面所取得的进展。

2. 本进展情况报告介绍了截至2019年12月的最新努力情况。在第一节引言之后，第二节介绍了加强新的管理模式下的问责制的最新进展情况，包括新的业务转型和问责司投入运作以及在实施新的授权制度方面取得的进展。第三节概述了秘书处在问责制六个组成部分下的问责制实施状况，包括在本报告所述期间取得的进展和今后的主要可交付产出。第四节和第五节载列了提交大会的结论和建议。

3. 此外，附件一载列了大会第73/289号决议执行进展情况摘要，附件二载有大会第七十三届会议通过的大会有关行政和预算事项的各项决议执行情况摘要，附件三载列了成果管理制实施进展情况摘要，附件四说明了关于监督机构过去十年所提建议的总体执行情况。

二. 加强新的管理模式下的问责制的进展情况

4. 2017年，秘书长在其题为“转变联合国的管理模式：确保人人都有更美好的未来”的报告(A/72/492)中，着重指出本组织若要更有效、更及时地为其服务对象提供服务就必须应对的六项关键挑战。大会第72/266 B号决议欢迎秘书长承诺通过管理改革加强联合国执行任务的能力，并强调问责是管理改革的一项核心原则。2018年，秘书长在关于问责制的第七次进展情况报告中(A/72/773，第41段)着重指出，采取以下行动对于增强新的管理模式中的问责制非常重要：

- (a) 更新秘书处的问责制度，编写管理问责指南；
- (b) 加强成果管理制的落实；
- (c) 更加强调“三道防线”模式，改进风险管理制度；
- (d) 加强高级管理人员契约制度；
- (e) 通过一份内部控制说明；
- (f) 建立一个经过改善的授权制度；
- (g) 订立一套新的监测和合规职能。

5. 大会第72/266 B号决议核准了一项重大组织结构调整，这将更好地支持可问责的任务执行工作，此后，自2019年1月1日以来：

(a) 管理战略、政策和合规部在所有管理领域发挥政策领导作用，包括负责建立一个明确、综合的全球管理战略和政策框架，并加强监测、评价和问责机制，以监督更多权力下放的实施；

(b) 业务支助部是秘书处的业务部门，负责向秘书处各实体提供业务支助。重点一直是改进程序和能力，以确保秘书处各实体有能力行使新的授权。近 50 项加强业务支助职能和流程的举措正在进行中。

6. 下文第 7 至 30 段介绍了在加强秘书处组织结构以更好地支持强化问责文化方面的最新进展，重点是：(a) 新的业务转型和问责司投入运作方面的进展；(b) 支持新的授权制度。

A. 业务转型和问责司投入运作方面的进展情况

7. 大会在其第 73/289 号决议中，认可行政和预算问题咨询委员会(行预咨委会)的报告(A/73/800)，请秘书长详细说明业务转型和问责司运作的进展情况和已取得的成绩。

8. 业务转型和问责司首次为秘书处提供了与问责制有关的专门管理职能，包括成果管理制、企业风险管理和监督协调，这些职能与监测、组织业绩和对评价职能的支助合在一处。这些职能得到了高级分析、业务转型和项目管理活动的进一步补充。这种整体方法打破了“筒仓”局面，创造了相互关联的能力，将使本组织能更好地优化其全球业务模式和业务。

迄今取得的进展

9. 业务转型和问责司于 2019 年 1 月 1 日成立，主要由前管理事务部和外勤支助部的工作人员组成。该司的宗旨是确保本组织成为一个注重成果、注重数据的组织，做到高效、可问责、透明、合规，善于吸取经验教训并不断改进工作。2019 年制定了一项组织战略，其中提出了以下目标：

(a) 加强问责制并将其纳入主流，以推动注重成果的自我评价文化、积极主动的管理风险，并将评价结果、经验教训以及监督机构的调查结果和建议纳入管理进程；

(b) 利用业务分析为提高效率以及方案、行政和高级管理层及工作人员业绩提供实时支持；

(c) 建立一个权力更加分散的组织，使权力更接近交付点，并向方案管理人提供所需的指南和支持，使其能以负责任的方式行使权力，并可为此接受问责。

10. 业务转型和问责司在落实经强化的问责框架、特别是在实施“三道防线”模式方面发挥了核心作用。它增进了管理人员对识别和主动管理风险的责任的认识，从而增强了第一道防线、即面对和管理其业务领域风险的管理人员和工作人员的权能。作为第二道防线的一部分，该司订立了中央化业务支持职能，侧重于数据访问、合规和风险管理活动。

11. 下文表 1 汇总了在上一次问责制进展情况报告所述六项承诺(A/73/688, 第 28 段)方面取得的进展情况。

表 1
对照第八次年度进展情况报告^a 所述承诺取得的进展

承诺	取得的进展
最终拟订完成关于秘书处问责结构和业务的全 面指南	本组织的问责制已更新，如文件 A/72/773 附 件一所载。2020 年将拟订指南，该指南将借 鉴秘书处问责制评价结果
为授权提供指南和支助，系统性、经常性地监测 授权的使用情况和职责分离	见本报告第 13-30 段
将“三道防线”模式纳入秘书处各级的企业风险 管理流程	正取得进展(见本文件第 79-83 段)
通过分析数据和引入方案业绩看板，监测业绩 和合规性	正取得进展(见本文件第 47-48 段和第 51 段)
通过颁布政策和准则等，加强自我评价活动	正取得进展(见本文件第 100-103 段)
系统地开展管理审查和质量保证活动	正取得进展(见本文件第 13-30 段) 如本文件第 57 段所述，将制定质量保证基准

^a [A/73/688](#)，第 28 段。

展望未来

12. 为实现业务转型和问责司的全面运行成效，今后的主要优先行动包括：

(a) 对秘书处的问责制度进行评价，以评估其组成部分是否在效率和成效方面发挥作用；

(b) 继续实施 2018-2021 年联合国秘书处成果管理制实施行动计划；

(c) 通过实施下文第 30 段提到的行动，加强授权制度；

(d) 针对在企业一级确定的高优先风险，制定和实施风险处理和应对计划，继续支持各实体确保风险管理作为“三道防线”模式的核心构成部分，成为本组织管理流程的一部分；

(e) 更多地利用数据分析来改进组织业绩和资源管理；

(f) 加强方案管理人员对监督机构的建议的执行，分析监督机构报告的长期趋势，以确定系统性问题的综合解决办法。

B. 落实和支持新的授权制度

13. 秘书长作为本组织行政首长，对《工作人员条例和细则》和《联合国财务条例和细则》方面的行政管理拥有主要职权并接受主要问责。

14. 大会在第 [72/303](#) 号决议第 17 段中强调指出，秘书长必须消除现行授权制度中存在的缺陷，为此公布接受授权的各级人员的明确作用和责任、监测和行使下放权力的系统报告机制、减轻风险和保障措施以及在发生管理不善或滥用职权情形下应采取的行动。

15. 2018年12月，秘书长发布了一份公报(ST/SGB/2019/2)，目的是保持权责一致、下放决策权和加强问责制。如公报第2.7段所述，秘书长授权给各实体负责人，个人需要为适当行使权力承担责任，个人应对未正确适用或未能正确行使权力接受问责。个人问责的采用已经在持续的授权周期中得到正式确定，该周期被设计为计划、执行、检查、行动的不断改进四个阶段周期。如出现有理由限制授权的情况，秘书长可根据主管管理战略、政策和合规事务副秘书长的建议，并与主管业务支助事务副秘书长协商，暂停、修改或撤销授予的权力。

迄今取得的进展

16. 业务转型和问责司在实施新的授权框架方面发挥了核心作用。它代表秘书长通过专门的在线门户向所有实体负责人发布了新的授权文书，并支持管理人员行使新的权力。由于所有授权和次级授权都是通过门户发布和管理的，整个秘书处的授权管理得到精简，从而提高了透明度，强化了内部控制。截至2019年12月，在门户网站中总共发布了216份授权，有213个实体负责人接受了授权，¹有4800多份次级授权已经发布并获接受。

17. 已经开发了若干资源来支持实体负责人，包括：

(a) 一个问责制框架，其中包含初始的16项主要业绩指标，用于监测所授决策权的行使情况(人力资源6项，预算和财务4项，采购3项，差旅1项，财务管理2项)；

(b) 已发布有关授权和次级授权的手册和政策指南；

(c) 各实体负责人定期从管理战略、政策和合规部收到关于授权行使情况的报告，其中载有关于16项主要业绩指标和供所有实体采用的行政指示例外情况的汇总信息；

(d) 在《2020年契约》中，高级管理人员承诺通过确保利用主要业绩指标和其他相关工具，以及在必要时采取高成效、高效率的纠正行动，运行有效的授权制度。

18. 还通过情况通报会以及编写和传播指导材料，特别是通过管理战略、政策和合规部和业务支助部一套有关次级授权的联合指导材料，直接支持各实体负责人建立各自的次级授权结构。除了与各实体进行日常互动以就授权和次级授权提供指导和技术支持(Skype、远程会议和面对面会议)外，还进行了多次现场访问，以便在交付点提供实际支持。

19. “团结”系统的安保联络干事工作簿经过修订，为如何使“团结”系统的作用与新的授权保持一致提供了明确指南。

20. 业务转型和问责司还通过其管理审查职能发挥核心作用。在推出授权和支持实体订立次级授权这一初始阶段之后，该司开始测试对相关条例和细则的遵守情

¹ 在这一总数中，有3名驻地协调员尚未接受授权，16项授权、其中包括给12名驻地协调员的授权因为没有实体负责人而尚待发布。

况：通过主要业绩指标报告对授权行使情况进行的监测侧重于不同职能领域的若干遵守方面(例如，在人力资源和差旅领域遵守提前 16 天订票的差旅规则，或在财产管理领域对资产进行实物核查的要求)；对人力资源领域行政指示例外情况进行日常监测，确保有关部门的官员批准的这些例外情况符合工作人员条例和细则、政策、做法和程序；除支助构成部分外，当面授权访问还涵盖职责分离、内部控制和确保遵守政策的程序；已经开始对财务和采购职能领域的职责分离和相互冲突的作用进行特别审查。

21. 业务支助部在行使新的授权制度时将向客户提供援助当作优先事项。该部能力发展和业务培训处成立于 2019 年 1 月 1 日，目的是改善负责资源管理的工作人员的业绩，提高工作人员成功履行核心职能的能力，为建设一个高性能、可问责的组织做出贡献。

22. 业务支助部能力发展和业务培训处制定了一项具体方案，旨在加强客户以可问责的方式行使授权的能力。该处向负责行使授权的实体负责人及其高级领导团队提供组织治理和资源管理培训。培训的重点是如何在主要业务中最好地适用善治原则和最佳做法，提供强有力的资源管理，培养高成效的、符合道德规范的领导力，改进问责制，更好地理解风险管理和内部控制。此外，该处还旨在通过专业认证和发展方案提高工作人员技能，确保关键专业领域的标准理解技能和技能，并确保工作人员有充分的能力行使职能，特别是在人力资源和财务领域。

23. 管理与客户委员会于 2019 年 1 月成立，作为管理战略、政策和合规部和业务支助部与其客户实体之间的双向反馈机制，并作为一个论坛，确保正在制定或审查的政策反映所有类型实体的要求。它有助于讨论哪些政策或业务方面——不限于与执行授权有关的事项——在起作用或不起作用，并确定这两个部可如何更好地向其客户提供支助。关于实施新的授权制度的讨论卓有成效，这两个部强调，除了中央的监测和合规机制外，实体负责人还负责利用已提供的工具，持续监测自身的业绩。各实体负责人就如何改进和更好地支持这些工具提出了建议。管理与客户委员会在 2019 年召开了五次会议，并计划在 2020 年每两个月举行一次会议。

建立新的授权制度方面的能力评估

24. 大会在第 73/289 号决议第 7 段中，请秘书长提供资料，说明行政和预算问题咨询委员会在其报告(A/73/800)第 16 段中查明的与建立 2019 年 1 月 1 日生效的新授权制度有关的问题。

25. 确定将授予一个实体的权力范围的初始办法基于对每个实体的需求和能力的评估。各实体被要求填写一份自我评估问卷，然后进行案头审查，在某些情况下，还需要与这些实体的代表进行面谈。在每个职能领域(财务和预算、人力资源管理、采购和财产管理)都确定了具体的评估标准。这些标准包括拥有一名了解问题领域、完全(或部分)专职行使这些职能的专业职等工作人员、一个用于履行这些职能的全面运作的职责分离制度(如适用)，以及其中一些职能在“团结”系统中明确界定的作用。

26. 不过，案头审查和与各实体的互动表明，这种能力评估并非确定一个实体是否有能力行使决策授权的关键因素：那些缺乏执行现有授权的行政能力的实体已得到一个服务提供者网络的支持，该网络具备适当的技术专长，可按照本组织的政策框架执行这些决定。

27. 因此，秘书长决定实行一种制度，每个实体的负责人据此将获得标准的充分决策授权，无论该实体的行政能力如何。如果缺乏适当的行政能力，主管业务支助事务副秘书长指派的服务提供者将代表实体负责人执行有关决定。这种方法使秘书长得以向所有实体负责人发布统一的授权文书，而不是以一种非常复杂的管理方式调整授权。

28. 有些实体仍然存在有区别的授权，如联合国合办工作人员养恤基金秘书处，其人力资源授权由秘书长授予，而财务授权则由养恤基金联合委员会授予。

29. 一些在特定职能领域有业务需求的实体，如人道主义事务协调厅在采购领域、大会和会议管理部在人力资源领域，在试点基础上被授予更大权限。正在审查这些权力的行使情况，以评估其业务相关性，并在必要时可能将其精简为标准授权文书。

展望未来

30. 要使新的授权制度发挥作用，需要在短期内付出很大努力。一些实体负责人直接或通过管理与客户委员会报告说，授权的增加使决策过程更精简、更快速，特别是在人力资源管理方面。管理战略、政策和合规部正在审查政策框架，以确保政策更符合业务需求。如秘书长上一次进展情况报告所述，秘书处将继续沿用计划、执行、检查、行动这一标准持续改进流程。需要应对的主要挑战包括：

- (a) 审查授权政策和相关文书，以处理利益攸关方在实施第一年后指出的差距和问题；
- (b) 进一步监测和分析使用例外情况的趋势，以提出政策优化方案；
- (c) 审查和调整最初的 16 项主要业绩指标，以改进被监测的风险领域，并加强管理人员问责制；
- (d) 审查加强授权后的工作量和责任的变化。

三. 秘书处问责制实施情况概述

31. 行政和预算问题咨询委员会在经大会第 73/289 号决议认可的 A/73/800 号报告第 10 段中，欢迎为使 2018 年的问责制进展情况报告(A/73/688)更加清晰明了所作的努力。下文第 32 至 111 段概述了秘书处问责制现状、在加强构成问责制六个组成部分的不同要素方面取得的进展以及今后的主要可交付产出。

32. 下图显示了大会第 64/259 号决议第 8 段所规定问责制定义中包含的、构成秘书处问责制核心的六个组成部分：(a) 《联合国宪章》；(b) 本组织的方案规划和预算文件；(c) 成果和业绩；(d) 内部控制制度；(e) 道德操守标准和诚

信；(f) 监督职能。关于秘书处问责制、其组成部分和相互作用，详见关于秘书处问责制的第七次进展情况报告(A/72/773，附件一)。

联合国秘书处问责制



* 向大会提供独立保证的外部监督机关。

33. 应当指出的是，2020年，秘书处将利用外部专门知识进行一次评价，以评估其问责制各组成部分在效率和成效方面发挥作用情况。评价结果摘要将列入下一次问责报告。

A. 组成部分一：《联合国宪章》

34. 《联合国宪章》载列了本组织的基本原则，并确定了本组织的主要机关及其作用和职责以及秘书长的作用和职责。《宪章》责成秘书长执行主要机关发布的任务。

35. 行政和预算问题咨询委员会在关于问责制的第八次进展情况报告(A/73/800)第 28 段中, 建议秘书长在今后的问责制进展情况报告中, 简要说明大会关于行政和预算事项的各项决议的执行情况。这项建议得到了大会第 73/289 号决议认可。因此, 本报告附件二说明了这方面情况。

B. 组成部分二: 方案规划和预算文件

36. 继审议秘书长题为“转变联合国管理模式: 改进并精简方案规划和预算编制流程”的报告(A/72/492/Add.1)后, 2020 年方案规划和预算文件提到“重点成果”, 整个经常预算共计约 600 项, 着重说明了报告所述或规划期内在改善已确定受益人的状况方面已经取得或预期将取得进展的领域。框架草案由所有实体的约 1 500 名工作人员在于 2018 年底和 2019 年初举办的 30 个变革管理讲习班上编写, 其中查明了与受益人相关的领域, 说明了秘书处对所取得的进展的具体贡献, 并可在强有力的成果框架中得到证明。各实体还确定了其工作方案执行方面的挑战和应对这些挑战的新办法。

37. 可交付产出(产出)的列报得到了加强, 采用了更完整、更有意义的说明以及更精确和标准的术语, 并扩大到涵盖三个预算期。此外, 每个子类别始终采用一个标准计量单位, 以便通过明确列报秘书处工作的变化情况, 在方案内部和方案之间进行比较并加强问责。

38. 2021 年拟议方案预算现正根据大会第 72/266 A 号决议以及分别关于 2020 年方案预算和方案规划的大会第 74/264 号和第 74/251 号决议编制。秘书长正在回应大会第 74/251 号决议的要求, 以便在拟议方案预算中列入一份可交付产出详细清单和完整的任务清单, 从而加强以前的方案计划和拟议的未来计划之间的联系, 并纳入更多关于方案和次级方案的一般性信息, 包括包括方案和次级方案一级的总体战略。

C. 组成部分三: 成果和业绩

1. 组织业绩与加强成果管理制的实施

39. 管理改革的目标之一是将秘书处的工作重点转向可交付产出和成果。管理人员应监测进展情况, 报告这些成果, 找出吸取的教训, 并采取纠正措施以持续改进。

40. 实施成果管制对于实现这一目标至关重要, 为此, 秘书处在文件 A/72/773 附件二中提出了 2018-2021 年联合国秘书处成果管制实施行动计划, 其中包含正在逐步实施的五项行动。

41. 向注重成果的转变也转化为要求所有利益攸关方在任何已完成的预算周期中列报已取得的成果。这些信息应包括已实施的可交付产出、秘书处为之做出贡献的成果、在此期间进行的评估结果以及从这些活动中吸取的经验教训。

迄今取得的进展

42. 秘书处在执行 2018-2021 年联合国秘书处成果管理制实施行动计划方面一直在取得进展。本报告附件三概述了详细进展情况。

43. 业务转型和问责司的成果管理制科接受了联合国系统职员学院关于成果管理制最新做法及其如何在整个联合国系统加以采用的强化培训。业务转型和问责司还成为联合国战略规划网的积极成员，该网络是一个由来自整个联合国系统的成果管理制实践者和战略规划者组成的团体，旨在分享经验和教训。

44. 2019 年，继为编制 2020 年拟议方案预算举办的一系列讲习班(见上文第 36 段)之后，管理战略、政策和合规部继续建设秘书处负责编制和列报方案执行结果的工作人员的能力。

45. 此外，管理战略、政策和合规部还与各实体互动协作，制定它们的方案计划和业绩信息，这些信息将成为 2021 年拟议方案预算的一部分。它还与维和特派团和特别政治任务互动协作，制定其成果框架和业绩信息。

46. 关于秘书处信息技术平台的升级，“团结”系统的成果管理制解决方案得到了进一步丰富，现在包含 2020 年方案预算的拟议年度成果框架以及 2019/20 年度期间维持和平预算的核定成果预算编制框架。

47. 2019 年 7 月，“团结”系统业绩监测应用程序已部署到所有维和特派团及其支助实体，这样就能将 2019/20 年度预算产出和业绩指标分配到负责的组织单位。此功能使能对照目标定期监测进展情况，并维护跨财务期间的业绩数据以进行多年趋势分析。2019 年第四季度，在六个试点维和特派团推出了业绩监测看板，以提供方案或框架以及业绩监测的 360 度视图。该看板提供了有关方案和任务执行数据的一系列透明、全面的视图，而且如能有意义地列示，都会与资源使用情况联系起来。看板第 1 版的设计借鉴了与若干维和特派团的代表进行广泛协商的结果。

48. 2020 年，在掌握了预算执行数据时，还将为方案预算推出业绩监测应用程序。

展望未来

49. 秘书处将继续努力加强成果管理制，包括根据秘书处的需求制定准则和在线培训方案。

50. 此外，战略管理、政策和合规部将通过举办定制化讲习班，继续支持所有实体制定其年度成果框架和工作方案。

51. 管理战略、政策和合规部还将继续与主要由经常预算供资的实体进行协商，以推动在 2020 年第二季度推出与经常预算有关的“团结”系统方案业绩看板。这些看板将不断得到改进，因为它们是为联合国量身定做的，并将改进向会员国报告方案执行情况。

2. 组织绩效：使秘书处具有环境可持续性

52. 管理改革进一步巩固了秘书长关于为此制订的行动计划报告(A/72/82)中概述的将可持续发展做法纳入全秘书处业务的全球和系统办法。其目的是通过在整个秘书处建立环境管理体系来不断提高绩效。

迄今取得的进展

53. 为使秘书处具有环境可持续性而采取的步骤包括：

(a) 2019年9月，颁布了一项联合国秘书处环境政策；

(b) 秘书处通过了自身的气候行动计划，提出了8项指标，包括到2030年将秘书处的碳足迹降低45%；

(c) 依托环境绩效和风险管理框架的《外地特派团环境战略》现已执行了三年，该战略在将联合国特派团转变为环境友好型行动方面取得了重大进展；

(d) 为支持落实该战略，发布了标准化的全特派团环境行动计划模板，以加强各特派团的数据收集工作和可比性；

(e) 2019年，全球业务首次实现碳中和，通过抵消为不可避免的排放承担责任，同时加快减排工作。

展望未来

54. 秘书处将进一步将环境可持续性管理纳入问责框架。本组织将继续制定评估环境影响和风险的共同方法。作为其环境管理工作的一部分，一个优先领域将是加快内部气候行动，支持各实体主动为今后10年减少碳排放、提高能效的集体目标和其他指标做出贡献。

3. 组织绩效和数据分析

55. 业务转型和问责司提供数据分析、业务转型和项目管理服务。其职能之一是利用和促进数据分析来提高组织绩效。在本组织仍在探索如何利用这些技术创造价值、提高灵活性和绩效的同时，在这一领域取得的进展详述如下。

迄今取得的进展

56. 实体负责人可以查阅一组管理看板，可在这些看板上看到有关他们实体的实时、汇总的行政数据。此外，还实施了几个项目，协助主计长密切管理本组织的财务状况，包括对现金流入和流出的预测分析。此外，还建立了特别用途信托基金门户网站，用来接收、合并、管理和核算对新驻地协调员制度的所有捐款。该门户网站还旨在向会员国提供有关为特别用途信托基金记录的所有承付款、捐款和支出的信息。

展望未来

57. 管理战略、政策和合规部将通过向客户实体提供培训机会，继续在整个组织加强数据分析的使用。数据分析科将进一步加强和扩大现有工具(如关于授权使

用情况的季度报告和管理看板),同时在其产品组合中增加新项目,如确定质量保证基准,以便向实体负责人提供更多支持。

4. 高级管理人员契约

58. 大会第 73/289 号决议确认,高级管理人员负有特别责任,要为在秘书处形成强有力的责任、问责和个人廉正文化定下基调和标准。高级管理人员契约规定了对高级管理人员的期望以及如何衡量他们的业绩,这两者对于促进赋权和问责文化至关重要。

迄今取得的进展

59. 继续完善契约,2019 年重新将契约设计为两节:(a)“交付成果”,其中详细说明委托给高级管理人员的具体方案目标,包括执行秘书长的改革议程;(b)“履行职责”,涵盖新管理模式下高级管理人员应具备的行为和能力。

60. 除了以前的内容,如有效利用资源,实现性别平等,改善地域多样性,执行监督机构的建议,预防和处理性剥削和性虐待,以及应对性骚扰指控等之外,2019 年契约还列入了新承诺,以:

(a) 防止欺诈,在本组织内培养诚信文化;

(b) 通过讲文明确保尊严,促进心理安全,增强工作人员权能,培养创造力和创新精神;

(c) 运行有效的授权系统;

(d) 通过监督和自我评价确保绩效的透明度;

(e) 交付和跟踪改革举措带来的好处;

(f) 将可持续发展实践与《2030 年可持续发展议程》相结合。

61. 该契约模板还包括要求高级管理人员说明其每项关键战略目标面临的风险和缓解措施。还要求高级管理人员在透明度、成果管理制、企业风险管理以及遵守大会和会议管理部档期制度等领域做出承诺。

62. 通过为秘书处所有高级管理人员建立统一管理业绩衡量的单一模板、启动新的在线契约应用程序以及协调外地和非外地实体的契约程序,契约的一致性和透明度得到了提高。高管业绩委员会已重新启动,以对照其契约中的指标审查高级管理人员的业绩,并就这些事项向秘书长提出建议。

63. 48 个实体高级管理人员 2018 年契约周期的业绩数据是通过高级管理人员自我评估和秘书处内相关办公室集中维护的其他数据来源获得的。

展望未来

64. 秘书处将继续加强作为问责工具的高级管理人员契约。此外,业务转型和问责司将支持高管业绩委员会的有效运作,并确保其建议得到落实。

考绩制度

65. 组织业绩管理框架让全秘书处工作人员都有机会制定年度工作计划，在中期审查期间审查和调整目标，并在年底收到年度评价。自 2016 年以来的过去三个周期，全秘书处 90% 的工作人员都按要求完成了考绩。

迄今取得的进展

66. 根据秘书长为提高业绩管理框架的客观性和可信度而进行的管理改革，2019 年在选定部门引入并试行了灵活业绩管理方法。这一框架旨在培养一种持续对话与反馈、合作与加强成果问责的文化。该方法将于 2020 年在选定的外地特派团进一步试点。

展望未来

67. 正如秘书长在概述人力资源管理改革的报告(A/71/323)中向大会概述的新业绩管理制度的两阶段办法所述，秘书处将努力使工作人员业绩成为本组织职业发展的明确标准。此外，成果管理科将与人力资源厅密切合作，将预算文件中提出的组织目标和宗旨与工作人员个人工作计划联系起来。

D. 组成部分四：内部控制系统

1. 条例、细则、手册、行政通知和标准作业程序

68. 为支持本组织向权力下放、透明和责任过渡，在充分利用资源和可靠报告的情况下实现目标，秘书处侧重于精简其政策框架，包括条例、细则、行政通知、手册和标准作业程序。

迄今取得的进展

69. 正如秘书长关于 2017-2018 年期间人力资源管理概览的报告(A/73/372/Add.1)所述，秘书处启动了对本组织政策框架的首次全面审查，并在审查过程中与联合国内独立管理的基金和方案结成了伙伴关系。

70. 经修正的框架完全完成后，将为人力和财政资源的战略管理提供简化和精简的政策，以支持新的管理模式和秘书长关于建立一个更加灵活、有效和透明的组织的愿景。

71. 《工作人员条例和细则》修正案正等待大会审议。此外，为更好地与新的管理模式保持一致，对《财务条例和细则》的修订也有待大会审查。

72. 与此同时，也在以整体方式对内部政策(600 多份通知，包括秘书长公报、行政指示、情况通报和准则)进行审查。新制定或修订的人力资源政策将把工作人员放在中心位置。这些政策将有助于建设注重成果、表现出色的工作人员队伍，提高工作人员福利，反映外地服务的具体需求。这些服务还将根据秘书处的具体需求以及联合国共同系统其他组织的良好做法，支持管理人员履行职责。

73. 这一全面审查取得了重大进展：148 份通知被废止或任其过期；修订了 105 份现行通知；制订和颁布了 43 份新通知，其中 28 份通知将保持不变。

74. 2019 年 9 月印发了经修订的采购手册，作为参与采购过程任何阶段的所有工作人员的业务指南。经修订的手册为直接影响问责的事项提供了强化的指导、简化的程序和明确的规定。该手册提出了一个经过改进的、透明且明确的独立供应商审查委员会程序，该委员会的任务是审查与供应商有关的可能制裁及这些供应商在秘书处的登记状况。

75. 为支持管理人员行使赋予他们的决策权，方便公众查阅信息，启动了一个新的政策门户网站(<https://policy.un.org>)。

2. 与捐助方和执行伙伴订立协议准则

76. 大会在第 73/289 号决议中请秘书长提供详细资料，说明如何进一步制定与捐助方和执行伙伴订立协议的准则。

迄今取得的进展

77. 秘书处制订了详细的准则，将于 2020 年 3 月发布，供各实体订立和核准与执行伙伴的财务协定时使用。这些准则涉及执行伙伴在被选为与联合国合作之前必须经过的严格审查程序，以及秘书处实体保留对合作伙伴进行定期现场审查和审计的要求。准则还规定，任何偏离准则的情况都应事先得到主计长办公室的批准。

展望未来

78. 关于执行伙伴，将在管理问题高级别委员会范围内探讨各种机制，以确定在选择、监测和监督伙伴以及在欺诈案件中系统分享信息方面是否有可能与联合国其他实体加强协调。

3. 企业风险管理制度

79. 大会第 73/289 号决议强调指出新的权力下放制度下的风险管理职能的重要性，并请秘书长全面报告在秘书处各实体实行风险归属和风险管理方面取得的进展。

迄今取得的进展

80. 业务转型和问责司的企业风险管理科一直在风险评估工作所取得进展方面起到了重要作用。在与包括 126 名联合国官员和监督机构在内的 41 个实体协商后，完成了经修订的全秘书处风险登记册，确定了运营和战略风险方面的下列 14 个关键领域：

- (a) 战略规划和预算编制；
- (b) 组织文化和问责制；
- (c) 组织结构与同步；
- (d) 维持和平特派团和特别政治任务的任务；
- (e) 信息和通信技术治理和网络安全；

- (f) “团结”项目系统控制环境；
- (g) 预算外资金和执行伙伴；
- (h) 人力资源业务；
- (i) 医疗保健管理；
- (j) 职业安全与健康；
- (k) 安全；
- (l) 信息和通信战略及基础设施；
- (m) 燃料、口粮和存货遇窃；
- (n) 采购欺诈。

81. 来自 82 个实体的超过 140 个当地风险管理问题主要协调人和候补协调人组成了一个网络。通过在总部和外地举办旨在加强秘书处风险管理文化的培训方案和讲习班，为支持各实体开展当地风险评估提供了便利。企业风险管理协调人将在将风险管理做法嵌入各自实体方面发挥重要作用。

展望未来

82. 经修订的全秘书处风险评估预计将在 2020 年第一季度获得管理委员会(也是秘书处的企业风险管理委员会)的批准。在风险登记册获得批准后，在企业风险管理科的总体协调下，将指派企业风险所有人并让其负责为高优先度的风险制定详细的风险处理和应对计划，这些计划的实施将由管理委员会监督。在本次风险评估中发现的贯穿各领域的风险还将向秘书处所有实体提供预警，说明有哪些涉及整个机构的主要风险既可影响本组织的运作，又可能在实体一级产生影响。

83. 秘书处将继续向各实体提供支持，确保风险管理成为本组织管理程序的一部分，确保管理人员作为日常核心职能的一部分，定期进行风险评估。

4. 内部控制说明

迄今取得的进展

84. 内部控制说明正在编写中。该说明将介绍内部控制的实效，向会员国保证授权的活动正在得到切实有效地实施，财务报告可靠，本组织的监管框架得到了遵守。秘书处在编写内部控制说明时，正在使用特雷德韦委员会赞助组织委员会的内部控制综合框架，这是公认的国际最佳做法模式。

展望未来

85. 计划为联合国秘书处 2020 年的所有业务发布第一份内部控制说明。根据该说明，将要求各实体负责人在每一日历年的年底签署一份声明，证明在各自的责任领域遵守了内部控制框架。

5. 联合国秘书处反欺诈反腐败框架

86. 秘书处于 2016 年发布了联合国秘书处首个反欺诈反腐败框架，并于 2017 年进行了一次欺诈腐败风险评估。下一步是颁布反欺诈反腐败指南，协助减轻本组织内的这些风险，详情如下。

迄今取得的进展

87. 更新全秘书处风险评估期间确定欺诈是影响本组织的风险之一，在此背景下，秘书处审查了内部监督事务厅 2014-2018 年期间的调查报告，并确定了下列最常见的欺诈腐败来源：

- (a) 执行伙伴；
- (b) 操纵采购；
- (c) 盗窃；
- (d) 贿赂；
- (e) 福利/津贴；
- (f) 医疗保险欺诈。

展望未来

88. 由于秘书处各实体的业务模式各异，可能影响这些实体的欺诈腐败发生的相对频率和方式也各不相同。为解决这一复杂性，秘书处成立了一个工作队，其主要目标是编写一本指南，主要就本组织的欺诈腐败计划如何实施；有哪些预防和控制欺诈的内部制度；一系列欺诈和腐败指标提出见解，并提出降低这些风险的建议。这份指导材料——连同反欺诈反腐败框架——将使本组织能够按照审计委员会的建议，通过一项侧重于预防、发现和应对欺诈和腐败的战略。

6. 监督协调

迄今取得的进展

89. 业务转型和问责司的监督协调科分析监督机构的调查结果和建议，找出重大缺陷和需要报告的情况，将这些情况提请高级管理层注意，协调对监督机构报告的答复，并监测监督机构建议的执行情况。该小组还编写监督问题的季度最新资料，提交给管理委员会和独立审计咨询委员会审议。这些最新资料介绍了监督机构提出的重要建议执行情况。

展望未来

90. 业务转型和问责司正在对监督机构的建议进行长期分析，找出最常见问题出现在哪些领域并分析问题原因。该司已开始分析内部监督事务厅和审计委员会的建议，并计划每半年进行一次此类分析。

7. 行为和纪律

91. 管理改革将包括维持和平在内的整个秘书处的行为和纪律职能整合到了管理战略、政策和合规部人力资源厅内的行政法司。将前人力资源管理厅的申诉和纪律工作同前外勤支助部的行为和纪律处合并，设立一个侧重应对重大事件的新部门，这确保了可以综合处理整个秘书处的行为和纪律事项。

迄今取得的进展

92. 2019 年建立了全球行为和纪律协调人网络，以确保统一这些行为标准，并适用于所有职类的联合国人员，包括会员国部署的人员。2019 年启用了行政法司平台“ALD Connect”，通过分享指导材料和最佳实践向这一网络提供支持。

93. 开发一个扩大的不当行为风险管理和规划工具将使维持和平特派团能够采取有针对性的办法，了解和减少性剥削和性虐待及其他不当行为的危险。

94. 此外，人力厅牵头修订了秘书处于 2019 年 9 月 10 日发布的关于歧视、骚扰，包括性骚扰和滥用职权的政策(ST/SGB/2019/8)，并为根据先前和修订后的政策调查正式投诉的小组成员开发了一个在线工具。

95. 秘书处继续支持全系统利用“背景清白调查”工具，防止再次招募因性剥削和性虐待或性骚扰指控确凿而被解雇的联合国人员和在调查或纪律案件期间离开本组织的联合国人员。

96. 2019 年，联合国系统行政首脑协调委员会处理联合国系统各组织内性骚扰问题工作组在几个关键优先领域进行了合作。其中包括努力改进用于分析全系统数据的定期数据收集机制，制定向工作人员提供支持的热线和求助热线最佳做法框架，推出《在联合国系统活动中防止骚扰、包括性骚扰的行为守则》，防止在联合国系统活动期间发生性骚扰或因联合国系统活动发生性骚扰。全系统的努力还侧重于加强调查能力，包括成立一个新工作组，开发工具和材料，提出建议，以提高调查的质量、数量和协作。2019 年初公布了全系统性骚扰观念调查结果，这是该系统的第一次此类调查。

97. 2018 年 7 月 1 日至 2019 年 6 月 30 日期间，考虑给予纪律处分的案件 153 件，详见下表 2 和表 3。

表 2
2018 年 7 月 1 日至 2019 年 6 月 30 日期间已结案件的处置情况

处置	数目
开除	4
离职，给予通知或给予代替通知的补偿金，给予或不给予终止任用偿金	37
其他纪律措施	42
行政措施	5
无措施结案	15
未作为纪律事项追究	19
工作人员在纪律程序结束前，在案件移送人力资源管理厅(2019 年 1 月 1 日后的人力资源厅)之前或之后离职	29
其他	1
共计	153^a

^a 通过对一名工作人员实施制裁使两起案件得以结案。

表 3
2018 年 7 月 1 日至 2019 年 6 月 30 日期间收到的按不当行为类别分列的案件

不当行为类别	数目
滥用职权/骚扰/歧视	40
攻击(言语攻击和身体攻击)	8
虚报和假证明	28
不当行为或扰乱行为	1
滥用联合国财产或资产	2
报复	3
知情不报	4
性剥削和性虐待	7
盗窃和挪用	24
未经许可的外部活动和利益冲突	17
违反当地法律	4
采购违规行为	4
其他	12
共计	154

展望未来

98. 秘书处将确保对所有不当行为事件采取行动，继续监测和分析这些信息，并将其结论纳入下一份问责报告。

99. 秘书处还将继续努力精简纪律程序，减少移交点，更快地处理某些行动，包括决定无薪行政假和将案件直接从外地移交管理战略、政策和合规部采取行动。秘书处还将继续鼓励对行为和纪律问题的关注，在新任命的高级军事人员的上岗培训中重点关注这些问题，扩大对工作人员的培训，并支持全秘书处的行为和纪律协调人网络。

8. 加强评价

100. 大会第 73/289 号决议请秘书长继续采取具体措施，加强内部的评价和自我评价能力。

迄今取得的进展

101. 业务转型和问责司成立了评价科，协助将评价文化植入秘书处所有实体。内部监督事务厅正在与该科密切合作，制定全秘书处的评价政策。该政策将以联合国系统评价准则为指导，并将作为本组织评价的总体框架。除其他事项外，该政策将包括在以下方面提供指导：

- (a) 规划和协调秘书处内的评价活动；
- (b) 进行评价时使用的适用标准和方法；
- (c) 报告和使用评价结果为方案规划提供信息的机制；
- (d) 在本组织内开展和支持不同类型评价的作用和责任，包括确保评价职能的适当独立性。

102. 该政策的修订草案正在最后敲定，将于 2020 年初准备好供征求意见。此外，还与联合国系统职员学院合作，为秘书处工作人员设计了一个在线评价学习方案，并举办了一次高级领导人评价对话网络研讨会。正在编制评价专家名册，作为方案管理人员在进行评价时使用的进一步资源。

展望未来

103. 内部监督事务厅和管理战略、政策和合规部将继续密切合作，并与其他实体指定的协调人密切合作，最后确定政策，并执行安排，协助方案管理人员加强与秘书处内的评价能力。总体目标将是建立机制，确保向方案管理人员提供支持，使他们能够根据一套前后一致的标准和方法评估其活动。这将有助于更好地取得成果，确保这些评价得出的结论为方案规划提供信息，并确保在整个组织内分析和分享经验教训和共同趋势。

E. 组成部分五：道德标准和诚信

104. 秘书长依然致力于为工作人员营造一个可安全举报不当行为的环境，并保护举报人免遭报复。道德操守办公室在这些努力中发挥着重要作用。

防范报复

105. 道德操守办公室在 2018 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间为防止报复而采取的行动详见秘书长的相关报告(A/74/78, 第 37-52 段); 这些行动的概要将作为补充资料提供。必须指出, 在收到投诉所要求的所有资料后, 进行初步审查的平均天数从 2017 年的 26 天缩减至 2018 年的 13 天。平均时长远低于防范报复政策(ST/SGB/2017/2/Rev.1)规定的 30 天期限。

106. 秘书长办公厅和道德操守办公室启动的 2019 年领导力对话的主题是利益冲突, 让工作人员熟悉有哪些方式可使他们发现自己会陷入潜在的利益冲突情况, 以及如何确保他们的行动始终符合本组织的最佳利益。

F. 组成部分六: 监督职能

107. 附件四概述了监督机构建议的执行情况。

1. 内部监督事务厅

108. 注意到在执行内部监督事务厅 2009 至 2018 年期间所提建议情况方面出现了以下三个积极趋势:

(a) 在总共 12 116 项建议中, 有 10 891 项建议(89.9%)已得到执行或已完结。1 225 项(10.1%)建议仍在执行中;

(b) 在总共 1 813 项关键建议中, 有 1 774 项建议(97.8%)已得到执行或已完结;

(c) 监督厅在此期间提出的关键建议数减少。

2. 审计委员会

109. 在联合国财务报告和已审计财务报表第一卷和第二卷中所载审计委员会所提建议方面, 注意到 2010 至 2018 年期间出现了下列积极趋势:

(a) 在总共 944 项建议中, 740 项建议(78.4%)要么已执行, 要么因时过境迁而不必执行;

(b) 204 项建议(21.6%)仍在执行中。

3. 联合检查组

110. 在联合检查组所提建议方面, 2009 至 2018 年期间出现了以下趋势:² 秘书处接受建议率为 64.2%, 而已接受建议的执行率为 82.1%。但这些比率可能并不反映联合检查组向秘书处所提建议的实际接受和执行情况, 因为有些建议虽然是向大会或向作为联合国系统行政首脑协调委员会主席的秘书长提出的, 但被视为联合检查组向秘书处所提建议

² 截至 2020 年 1 月 10 日, 从联合检查组网上跟踪系统获得的信息。

展望未来

111. 展望未来，业务转型和问责司将努力加强方案管理人员的承诺，落实监督机构的建议，并将分析审计结果和建议的长期趋势，以确定系统性问题的全面解决办法。

四. 结论

112. 新的管理模式要求秘书处严格执行问责制，给本组织带来文化变革。如此重大的转变需要时间，尽管在建立加强问责制的一些先决条件方面正在取得进展，但在 2020 年及以后仍有更多工作要做。秘书处期待会员国提供指导，以便继续推进这一重要举措。

五. 建议

113. 请大会注意本报告所述秘书处进一步加强问责制的进展情况和计划。

附件一

大会第 73/289 号决议执行进展情况¹

段次	决议案文	本报告的内容	评论意见
7	回顾行预咨委会报告第 16 段, 并请秘书长在其关于问责制的第九次进度报告中提供资料, 说明行预咨委会报告中提出的与 2019 年 1 月 1 日生效的新权力下放制度有关的问题	第二节 B, 第 13 至 30 段	管理战略、政策和合规部和业务支助部在执行新授权制度并使其运作方面发挥了核心作用
8	又回顾行预咨委会报告第 19 段, 请秘书长完善业绩管理框架的主要业绩指标并在下一次进度报告中报告有关情况	第 30 段	管理战略、政策和合规部将审查和调整最初的 16 项主要业绩指标, 以改进正在监测的风险领域和加强对管理人员的问责
11	注意到业务转型和问责制司的设立及其作为问责制的新要素所发挥的重要作用, 并请秘书长在下次进度报告中提供资料, 说明该司是如何在方案执行情况的监测、评估和报告方面向秘书处包括向方案主管提供支助的	第一节 A, 第 7 至 12 段	业务转型和问责司是管理战略、政策和合规部内新设立的部门。负责问责制(包括成果管理制、企业风险管理和监督协调)各组成部分的专门小组第一次与业务分析、专门的监测能力、组织业绩计量和评价职能支助合并起来
13	强调内部控制框架在问责制中的重要性, 并请秘书长继续加强方案规划、预算的方案部分、执行情况监测和评价方法方面的内部控制, 并在其第九次进度报告中报告在这方面采取的措施	第三节, 第 84 和 85 段	内部控制说明的执行将向会员国保证: 全秘书处授权的所有活动都正在得到切实有效地实施、财务报告真实可靠且本组织的监管框架正在得到遵守
14	注意到为加强高级管理人员契约所采取的措施, 并请秘书长在今后关于联合国秘书处问责制的进度报告中提供更详细的资料, 说明这些契约作为问责工具的效力, 包括在未实现目标时为加强业绩采取的措施	第三节, 第 58 至 64 段	高级管理人员契约是秘书长用来向管理人员传达对他们的期望以及说明如何衡量他们业绩的工具之一。报告这一节强调了已(并将)为加强这一工具而采取的行动
15	重申及时提交文件是秘书处接受会员国问责的一个重要方面, 注意到当前正在开展各种努力, 以克服与文件编制有关的根本挑战, 并在这方面请秘书长确保继续在高级管理人员契约中纳入相关管理指标	第三节, 第 58 至 64 段	这是契约所包含的管理指标之一
16	回顾行预咨委会报告第 36 段, 强调指出新的权力下放制度下的风险管理职能的重要性, 并请秘书长在下次进度报告中全面报告在秘书处各实体实行风险自负和风险管理方面取得的进展	第三节, 第 79 至 83 段	根据之前核准的全秘书处风险登记册合并版和欺诈和腐败风险评估, 进行了新的全秘书处风险评估。将指派和委任企业风险所有人为高优先级风险制定详细的风险处理和应急计划。本风险评估中确

¹ 本附件载有根据大会第 72/303 号决议第 9 段执行该决议的进展情况摘要, 其中大会回顾了行政和预算问题咨询委员会关于联合国秘书处问责制第七次进展报告的报告(A/72/885)第 17 段, 行预咨委会在该段中表示, 期望今后关于问责制的报告例行概述为确保遵守大会相关决议而采取的具体行动和取得的进展。

段次 决议案文	本报告的内容	评论意见
17 又回顾其第 72/303 号决议第 16 段，并请秘书长继续采取具体措施，以加强内部评价和自我评价能力，包括通过业务转型和问责制司评价科进行评价	第三节，第 100 至 103 段	<p>定的交叉风险将在业务转型和问责司的支持下，协助和指导企业风险所有人在实体一级进行当地风险评估</p> <p>在业务转型和问责制司/管理战略、政策和合规部成立了一个专门的评价小组，以协助在秘书处所有实体内建立评价文化。内部监督事务厅正在与该小组合作，以联合国评价小组规范和标准为指导，制定全秘书处评价政策。这项政策将作为本组织的总体评价框架。此外，还设计了在线学习工具，还在编制评价专家名册</p>
18 请秘书长提供详细资料，说明如何进一步制定与捐助方和执行伙伴订立协议的准则	第三节，第 76 至 78 段	<p>2016 年 9 月，秘书处发布了详细的准则，供各实体订立和核准与执行伙伴的财务协定时使用。修订后的准则将于 2020 年发布</p>
19 回顾行预咨委会报告第 41 段，并请秘书长在下一期进度报告中详细说明审计委员会各项建议的执行情况以及为解决审计委员会对欺诈风险管理的关切所采取的其他行动	第三节，第 86 至 88 段和第 107 至 111 段，以及附件四	<p>秘书处设立了一个工作队，其主要目标是编写一本指南，除其他外，提供关于本组织的欺诈和腐败计划如何运作的见解；本组织为预防和控制欺诈而建立的内部制度；一系列欺诈和腐败指标；以及如何减轻这些风险的建议。这些准则，连同《联合国秘书处反欺诈反腐败框架》，将使本组织能够按照审计委员会的建议，通过一项侧重于预防、侦查和应对欺诈和腐败的战略提供了监督机构建议的执行率</p>
20 ……还请[秘书长]努力加强秘书处的问责文化，包括继续鼓励除其他外创造一种有利于报告欺诈和不当行为的环境，并继续采取适当有效措施保护举报人，使其免遭报复	第三节，第 104 至 106 段	<p>道德操守办公室在 2018 年为防范报复而采取的行动详见秘书长的相关报告(A/74/78, 第 37 至 52 段)。2018 年领导力对话就主题“大胆发声：在什么情况下算举报？”以及“举报”与其他发声方式的不同之处展开</p>
21 请秘书长向大会第七十四届会议续会第一期会议提交一份关于秘书处问责制、包括权力下放制度执行进展情况的报告，供其审议	本报告	<p>本报告应大会第 73/289 号决议编写</p>

附件二

大会第七十三届会议通过的关于行政和预算事项的决议执行情况摘要¹

议程项目	决议	秘书处根据决议提交的报告	反映决议遵守情况的报告内容摘要
134. 财务报告和已审计财务报表以及审计委员会的报告	73/268 A : 财务报告和已审计财务报表以及审计委员会的报告	A/74/323 和 A/74/323/Add.1	应在大会第七十五届会议上提交的下一份报告
134. 财务报告和已审计财务报表以及审计委员会的报告	73/268 B : 财务报告和已审计财务报表以及审计委员会的报告	不适用	因为将在大会第七十四届会议续会第二期会议期间进行讨论, 所以报告尚未发布
135. 审查联合国行政和财政业务效率	73/281 : 转变联合国的管理模式: 人力资源结构比较评估	A/73/366	根据大会任务规定提交的报告, 秘书长在报告中概述了秘书处目前人力资源管理方面的结构和挑战, 并评估了有效应对这些挑战的单一结构或双重结构的替代方案
135. 审查联合国行政和财政业务效率	73/289 : 加强联合国秘书处内问责制方面的进展	尚未发布	将在大会第七十四届会议续会第一期会议期间提交的报告。关于问责制的第九次进度报告将讨论大会提出的所有问题
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	不适用	如 A/73/400 所述, 订正估计数反映在 2018-2019 两年期第 18 A 款下的非洲经济委员会订正批款中
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	不适用	按 A/73/402 号文件规定核发的订正批款
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/352	根据大会第 73/279 A 号决议编写的报告, 大会在该决议中除其他外授权秘书长承付款项, 补充塞拉利昂问题余留事项特别法庭 2019 年自愿财政资源, 并在大会第七十四届会议主要会期间向大会报告承付款项的使用情况以及为使法院能够在 2020 年继续执行任务申请补助金的请求
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/359	根据大会任务编写的报告, 秘书长在报告中概述了柬埔寨法院特别分庭自其上次报告发表以来的司法进展情况, 提供了有关 2019 年承付款项预期使用情况的预测, 介绍了各分庭 2020 年拟议预算, 并请大会核准为各分庭国际部分提供补助金批款

¹ 不包括推迟到以后审议的问题。

议程项目	决议	秘书处根据决议提交的报告	反映决议遵守情况的报告内容摘要
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/6 (Sect. 7)	A/74/6 (Sect. 1) 号文件第七节与受害人权利倡导者办公室有关, 并包括 2020 年拟议方案规划和 2018 年方案执行情况以及 2020 年拟议员额和非员额所需资源
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/345	根据大会任务规定编写的报告。这是关于联合国总部灵活工作场所战略实施情况的第四次年度进度报告, 介绍了自第三次报告(A/73/370 和 A/73/370/Corr.1)以来该项目的最新情况, 并回应大会第 73/279 A 号决议所载要求
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/317	根据联合国授权编写的报告。这是亚洲及太平洋经济社会委员会曼谷宿舍抗震改造及其使用期满更换项目的第三份进展报告
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/328	根据大会任务规定编写的报告。这是关于在亚的斯亚贝巴非洲经济委员会房地地的建筑项目以及非洲会堂和访客中心等会议设施翻修项目执行进展情况的第四次报告
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/343	根据大会任务规定编写的报告。这是关于联合国内罗毕办事处 A 至 J 号办公区重建的第二份年度进度报告
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/330	根据大会任务规定编写的报告。报告提供了自上次报告(A/73/351)印发以来拉丁美洲和加勒比经济委员会北楼抗震和翻新项目的最新情况
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/6 (Introduction) 和 A/74/570	报告包含索求信息
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/452	根据大会任务规定编写的报告。联合国日内瓦办事处战略遗产计划第六次年度进展报告涵盖范围为 2018 年 9 月 1 日至 2019 年 8 月 31 日期间, 提供了自第五次报告(A/73/395)以来所开展活动的最新情况。提供了关于项目进展、灵活工作场所战略、费用估计数、可能的摊款方案和替代筹资机制的最新资料
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A : 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/6 (Sect.3)/Add.1 、 A/74/6(Sect.3)/Add.2 、 A/74/6(Sect.3)/Add.3 、 A/74/6(Sect.3)/Add.4 、 A/74/6(Sect.3)/Add.5 、	报告包含这些估计数

议程项目	决议	秘书处根据决议提交的报告	反映决议遵守情况的报告内容摘要
		A/74/6(Sect.3)/Add.5/Corr.1、 A/74/6(Sect.3)/Add.6 和 A/74/6(Sect.3)/Add.6/Corr.1	
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A: 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/73-E/2019/14	根据大会任务规定编写的报告。本报告介绍筹资对话的成果。该对话最终达成了供资契约,目的是使供资做法向提高供资质量和增加供资数量的方向转变,同时改善透明度和对成果的问责制
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A: 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	不适用(没有要求提供报告)	应大会要求编写的声明,其中请大会核准国际公务员制度委员会年度报告所载各项决定和建议所涉经费问题
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A: 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/478	根据大会任务规定编写的报告。本报告介绍了自第十次进展情况报告(A/73/389)于 2018 年 9 月发布以来的最新情况
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 A: 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	不适用(没有要求提供报告)	2018-2019 年两年期第 2、24 和 29E 款订正批款中反映的订正估计数
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 B: 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	将在第七十六届会议续会第一期会议期间提交	秘书长的报告将讨论行政和预算问题咨询委员会在其相关报告(A/73/775)和大会决议中提出的所有问题
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 B: 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	将在第七十五届会议提交	将在大会第七十五届会议提交的报告
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 B: 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/6 (Sect. 3)/Add.3	根据大会任务规定编写的报告。载有各类制裁监测组及其他实体和机制(包括与索马里问题专家组有关的实体和机制)这一专题群组下 15 项特别政治任务的 2020 年拟议资源
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 B: 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	A/74/6 (Sect. 3)/Add.7	与特别政治任务有关的所需预算。要求秘书长不迟于大会第七十六届会议续会第一期会议提交关于实施组织复原力管理系统情况的报告。要求秘书长在第七十五届会议上提交关于离职后健康保险管理情况的报告
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/279 B: 与 2018-2019 年两年期方案预算有关的特别主题	不适用	根据大会任务规定编写的 A/73/729。包含 2019 年的所需资源。发布的批款
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/280 A-C: 2018-2019 年两年期方案预算	A/74/6 (Introduction)	将在向第七十四届会议提交的第二次执行情况报告中加以讨论

议程项目	决议	秘书处根据决议提交的报告	反映决议遵守情况的报告内容摘要
136. 2018-2019 两年期方案预算	73/306 : 大会和(或)安全理事会授权的特别政治任务、斡旋和其他政治举措费用估计数	A/74/6 (Sect. 3)/Add.7	与特别政治任务有关的所需预算
138. 改善联合国财政情况	73/307 : 改善联合国财政情况	向第七十六届会议提交的报告	为整个维持和平行动预算期发出的摊款通知; 业务支助部向部队和警察派遣国举行的第一次季度简报会
139. 会议时地分配办法	73/270 : 会议时地分配办法	A/74/121	根据大会任务规定编写的报告。着重指出大会和会议管理部采用了深思熟虑的创新办法, 并列出了展现客户导向、创新和伙伴关系等概念之间切实协同效应的具体实例。秘书长强调大会部的核心业务是以高效和有效的方式提供高质量的会议和文件服务, 并在这方面提供关于联合国各机关利用会议服务资源的情况以及文件及时提交、处理和印发情况的统计资料
140. 联合国经费分摊比例表	73/271 : 联合国经费分摊比例表	A/74/11	2019 年 6 月 3 日至 21 日在总部举行的会费委员会第七十九届会议上发布的报告
140. 联合国经费分摊比例表	73/4 : 联合国经费分摊比例表: 根据《宪章》第十九条提出的请求	A/74/68	按照大会的要求, 所有规定都已得到充分讨论。根据该决议第 3 段, 已通过《联合国日刊》上的公告和直接函件提请会员国注意根据《联合国宪章》第十九条请求豁免的最后期限
142. 联合检查组	73/287 : 联合检查组	A/73/377/Add.1	秘书长根据联合检查组的任务规定编写的说明。一旦联检组完成关于某一全系统问题的报告, 联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)秘书处就会将其分发给联检组成员中的联合国系统各组织。秘书处请各组织对报告的最后版本发表评论, 并通过秘书长的说明的形式呈现这些评论
143. 联合国共同制度	73/273 : 联合国共同制度	A/74/289	该决定已执行, 并于 2019 年 1 月 1 日起生效。 报告中提出了对《工作人员条例》的进一步修订, 以反映决议中的一些要求
	73/273 : 联合国共同制度	A/74/289	向大会提交了《工作人员条例和细则》修正案, 包括在报告中提议的一条关于残疾工作人员就业和无障碍环境的新工作人员规则

议程项目	决议	秘书处根据决议提交的报告	反映决议遵守情况的报告内容摘要
	73/273 : 联合国共同制度	A/74/146	所要求的协商是在审查将残疾问题、包括无障碍环境纳入主流方面的业务的背景下在管理问题高级别委员会首协会人力资源网络和《残疾人权利公约》机构间支助小组进行的。于是，制定了联合国残疾包容战略并于 2019 年 6 月启动。该战略是通过近 60 个联合国实体、机构间网络和民间社会组织的深入参与拟订的，并与会员国进行协商。报告中包括了关于该战略的信息
	73/273 : 联合国共同制度	不需要秘书长的报告	大会决定已执行，并于 2019 年 1 月 1 日生效
	73/273 : 联合国共同制度	不需要秘书长的报告。国际公务员制度委员会将向大会第七十五届会议提交报告	大会决定已执行，并于 2019 年 3 月 1 日生效。 在关于在指定工作地点服务的工作人员特别应享待遇的行政指示(ST/AI/2019/3)中增加了一个新的章节，该章节规定对非指定为不带家属工作地点的 E 类工作地点工作人员支付一笔费用，以代替安家费
144. 联合国养恤金制度	73/274 : 联合国养恤金制度	A/74/146	该报告提供了残疾人无障碍环境的全球概览，并介绍了各国政府、联合国系统各实体和民间社会组织在促进无障碍环境方面正在进行的努力和已经取得的进展。 关于进展情况的信息将列入 2019 年行政首长协调会年度概览报告
146. 关于内部监督事务厅活动的报告	73/275 : 关于内部监督事务厅活动的报告	将列入联合国工作人员养恤金联合委员会的报告	关于报告所述 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日期间监督厅活动的报告
146. 关于内部监督事务厅活动的报告	73/275 : 关于内部监督事务厅活动的报告	不适用。大会在该决议中赞赏地注意到审咨委的工作，并请审咨委继续审查该厅的预算业务独立性(A/74/280)	独立审计咨询委员会继续审查监督厅的预算，并根据其职能就此事向大会提供咨询
147. 联合国内部司法	73/276 : 联合国内部司法	A/74/171	根据大会第 73/276 号决议第 16 段设立了一个为编外人员提供非正式解决争端服务的试点项目，并在报告(A/74/171)中提供了最新情况。根据该决议第 18 段，在报告中提供了资料

议程项目	决议	秘书处根据决议提交的报告	反映决议遵守情况的报告内容摘要
147. 联合国内部司法	73/276 : 联合国内部司法	A/74/172	报告(A/74/172)和内部司法理事会的报告(A/73/911 和 A/74/169)报告了大会决议的执行情况。大会第 73/276 号决议(第47段)所载的要求之一涉及第七十五届会议期间的报告工作(第47段),将通过在该届会议期间提交秘书长的报告来满足这一要求
148. 刑事法庭余留事项国际处理机制经费的筹措	73/277 : 刑事法庭余留事项国际处理机制经费的筹措	不适用	应大会要求发布的批款
148. 刑事法庭余留事项国际处理机制经费的筹措	73/288 : 为刑事法庭余留事项国际处理机制阿鲁沙分支修建新设施	不适用	将在第七十四届会议续会第一期会议期间提交的报告
149. 联合国维持和平行动费用分摊比额表	73/272 : 联合国维持和平行动费用分摊比额表	不适用	已发布的维持和平摊款
150. 联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题	73/308 : 维持和平行动支助账户	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
150. 联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题	73/309 : 乌干达恩德培区域服务中心经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
150. 联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题	73/310 : 意大利布林迪西联合国后勤基地经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
151. 联合国阿卜耶伊临时安全部队经费的筹措	73/311 : 联合国阿卜耶伊临时安全部队经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
152. 联合国中非共和国多层次综合稳定团经费的筹措	73/312 : 联合国中非共和国多层次综合稳定特派团经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
153. 联合国科特迪瓦行动经费的筹措	73/313 : 联合国科特迪瓦行动经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
154. 联合国驻塞浦路斯维持和平部队经费的筹措	73/314 : 联合国驻塞浦路斯维持和平部队经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
155. 联合国组织刚果民主共和国稳定特派团经费的筹措	73/315 : 联合国组织刚果民主共和国稳定特派团经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
157. 联合国海地稳定特派团经费的筹措	73/316 : 联合国海地稳定特派团经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告

议程项目	决议	秘书处根据决议提交的报告	反映决议遵守情况的报告内容摘要
158. 联合国海地司法支持特派团经费的筹措	73/317 : 联合国海地司法支持特派团经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
159. 联合国科索沃临时行政当局特派团经费的筹措	73/318 : 联合国科索沃临时行政当局特派团经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
160. 联合国利比亚特派团经费的筹措	73/319 : 联合国利比亚特派团经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
161. 联合国马里多层次综合稳定团经费的筹措	73/320 : 联合国马里多层次综合稳定特派团经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
162(a). 联合国中东维持和平部队经费的筹措: 联合国脱离接触观察员部队	73/321 : 联合国脱离接触观察员部队	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
162(b). 联合国中东维持和平部队经费的筹措: 联合国驻黎巴嫩临时部队	73/322 : 联合国驻黎巴嫩临时部队	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
163. 联合国南苏丹特派团经费的筹措	73/323 : 联合国南苏丹特派团经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
164. 联合国西撒哈拉全民投票特派团经费的筹措	73/324 : 联合国西撒哈拉全民投票特派团经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
165. 非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动经费的筹措	73/278 A : 非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
165. 非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动经费的筹措	73/278 B : 非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告
166. 安全理事会第 1863(2009) 号决议引起的活动经费的筹措	73/325 : 安全理事会第 1863(2009) 号决议引起的活动经费的筹措	不适用	将在第七十四届会议续会第二期会议期间提交的报告

附件三

2018-2021 年联合国秘书处成果管理制实施行动计划的执行进展情况摘要

本附件载有 2018-2021 年联合国秘书处成果管理制实施行动计划(A/72/773, 附件二)的进展情况摘要。

项目	活动	实施日期	现状
1	秘书长将致函高级管理人员, 强调他们有义务参与和支持在其各自部厅和特派团实施的所有成果管理举措	2018 年中期	已完成
2	秘书长将牵头举办一次高级别宣传和外联活动, 向高级管理人员和工作人员强调, 本组织需要通过 iSeek 网页的报道、海报和小册子等方式, 进一步突出本组织对实现明确定义的成果的重视	2018 年至 2021 年 (持续)	进行中
3	秘书长将在高级管理人员契约中纳入一项绩效指标, 以评估每位高级管理人员对实施成果管理制的贡献	从 2019 年起	已完成
4	根据大会的决定, 秘书处启动了全面变革管理进程, 通过这一进程, 2018 年将在所有部厅和特别政治任务建立编制各自成果制方案计划和方案执行情况信息的能力。通过将方案执行情况信息纳入预算报告, 秘书处将加强自身工作的循证规划和问责	2018 年至 2019 年	已完成
5	管理战略、政策和合规部将为高级管理人员和所有各级工作人员设计和实施量身定制的讲习班和辅导班, 讨论成果管理制实施事宜以及他们在实施成果管理制方面各自的作用和责任	2019 年第三季度至 2021 年 12 月 31 日 (持续)	在 2019 年举办了讲习班, 帮助各实体编制年度方案规划, 包括计划和实际成果框架
6	管理战略、政策和合规部将制定一份成果管理制手册, 其中包括在所有有关工作领域采用成果管理制的相关政策和实用指南	2019 年第三季度至 2021 年 12 月 31 日 (持续)	目前, 秘书处内部有几份成果管理制手册以及关于成果管理制相关领域的指南/说明。今后, 该部将根据从这些材料中吸取的经验教训, 审查在所有工作领域提供成果管理制方面指导的最佳方式
7	管理战略、政策和合规部将制定关于成果管理制的在线强制性培训方案, 强调该进程的各个阶段, 这项培训将向所有各级工作人员(包括高级管理人员)提供	2019 年第三季度至 2021 年 12 月 31 日 (持续)	已上线 8 个关于使用“团结”系统进行战略规划(包括成果框架)的在线课程。未来, 将根据用户体验作出评估, 确定可以设计哪些补充性在线培训, 以提供全面的培训体验
8	“团结”项目扩展部分二期的成功实施将为管理人员提供目标、成果、产出和资源之间的联系, 从而推动实现成果管理制	2019 年至 2020 年	“团结”系统现载有 2020 年方案预算的拟议年度成果框架和 2019/20 年期间维和预算的核定成果预算编制框架(A/74/478, 第 19 段)。
9	将要求高级管理人员和各级工作人员在编制年度工作计划(高级管理人员是契约, 工作人员是年度考绩)时把本组织规划文件所列成果框架作为出发点, 在实施这些行动方面将向他们提供培训和支持	2019 年 3 月	已完成
10	秘书长将把方案执行的成果作为评估高级管理人员绩效的一项内容	2019 年至 2021 年 (持续)	进行中

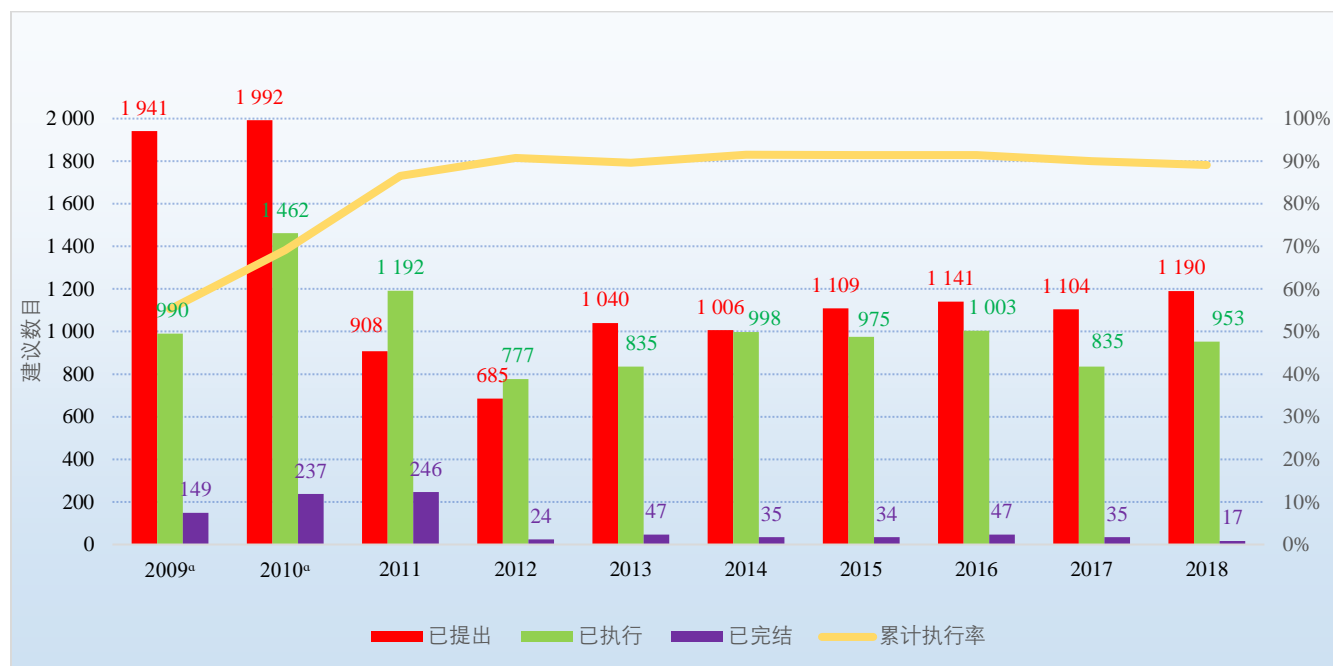
项目	活动	实施日期	现状
11	秘书长办公厅和管理战略、政策和合规部将在本组织的不同领域选定优先议题，作为深入自我评价的主题	2019 年	已完成。各方案在其年度方案规划中提名了一项评估工作
12	在管理部和未来的管理战略、政策和合规部及其财务和预算厅的支持下，高级管理人员将促进在编制预算时和在日常管理工作中考虑到评价结果和经验教训	2019 年	已完成。年度方案规划包括关于评价的信息和该规划纳入考虑范围的经验教训
13	高级管理人员和工作人员将通过在线看板，反映方案执行情况信息方面的成果，并将整个预算周期内不断更新这一信息	2019 年至 2020 年	<p>“团结”系统现含业绩监测应用程序，该程序已部署到所有维和特派团及其支助实体，这样就能将 2019/20 年度预算产出和绩效指标分配到各自负责的组织单位。此功能使管理人员能够对照目标定期监测和记录进展情况，并维护跨财务期间的业绩数据以进行多年趋势分析。今后，2020 年还将为方案预算推出业绩监测(A/74/478，第 20 段)。</p> <p>2019 年第四季度在 6 个试点维和特派团推出“团结”系统业绩监测看板，以提供方案或框架和业绩监测的 360 度视图。将在 2020 年扩大推出范围</p>
14	将于 2021 年底对此行动计划的成果进行独立评价，以评估成果管理制的实施情况并为其未来发展制定进一步行动	2021 年第四季度	按计划进行

附件四

2009-2018 年监督机构的建议

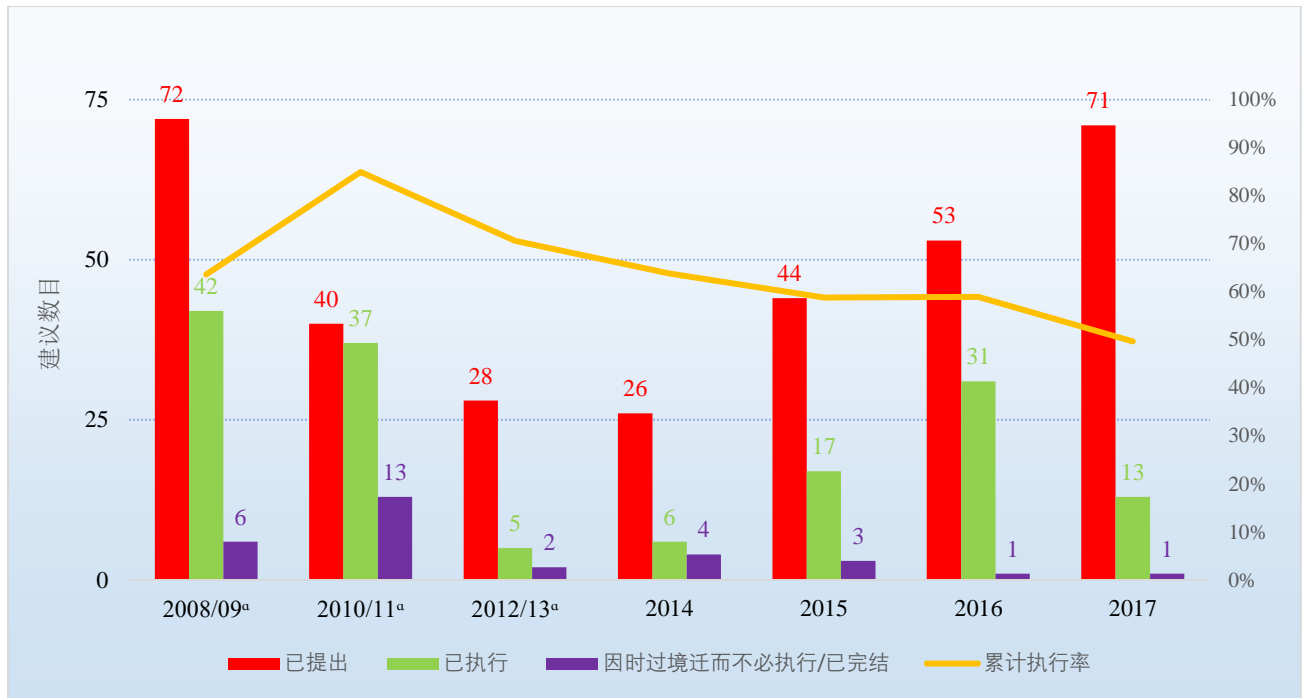
A. 监督机构的建议：数字和图表

内部监督事务厅的建议



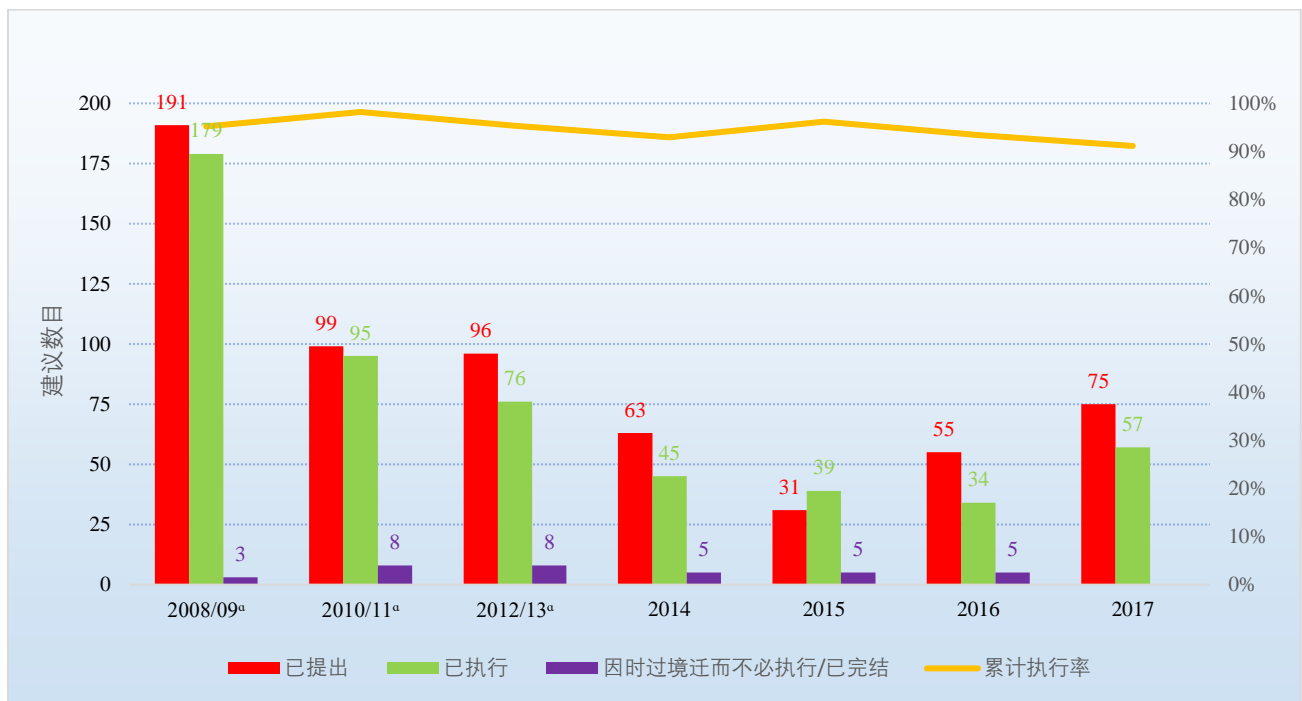
^a 6 月 30 日终了的 12 个月期间。

审计委员会在联合国财务报告和已审计财务报表第一卷中的建议



^a 12月31日终了的两年期。

审计委员会在联合国财务报告和已审计财务报表第二卷中的建议



^a 6月30日终了的两年期(合并以供比较)。

B. 监督机构 2009 至 2018 年所提建议的总体执行情况

内部监督事务厅

类型	2009 年以来所提 建议数目	已执行										共计	已完结	执行中
		2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年			
全部	12 116	990	1 462	1 192	777	835	998	975	1 003	835	953	10 020	871	1 225
	累计执行率 (百分比)	55	69	87	91	90	92	91	91	90	89			
关键	1 813	304	523	425	88	94	70	90	58	16	17	1 685	89	39
	累计执行率 (百分比)	52	67	96	98	99	98	98	99	99	98			

审计委员会

财务报表	2009 年以来所提 建议数目	已执行								共计	因时过境迁而 不必执行/已完结	执行中
		2010/11 年度	2012/13 年度	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年				
第一卷	334	42	37	5	6	17	31	13	151		30	153
	累计执行率 (百分比)	64	85	71	64	59	59	50				
第二卷	610	179	95	76	45	39	34	57	525		34	51
	累计执行率 (百分比)	95	98	95	93	96	93	91				