



第六十届会议

临时议程* 项目 60(b)

训练和研究：意大利都灵联合国系统职员学院

联合国系统职员学院院长关于学院工作、活动和成就的报告

秘书长的说明

1. 根据大会第 55/207 号决议，秘书长谨此向大会转交联合国系统职员学院院长关于学院工作、活动和成就的报告。
2. 大会在其第 58/224 号决议第 8 段中，请联合国系统行政首长协调理事会（行政首长协调会）按章程第十条，就向经济及社会理事会、而不是向大会提交按照《章程》第四条第 5 款提交的秘书长报告一事提出建议。
3. 应当回顾，在大会通过的职员学院的《章程》中，该学院的工作涉及经济与社会发展、和平与安全和联合国系统内部管理等领域。但秘书长作为行政首长协调会的主席，同意可向经济及社会理事会提交关于职员学院活动的两年一次的报告。在这点上，据指出，大会审议经济及社会理事会的报告将继续使大会有可能评估该学院按照其《章程》开展的活动。

* A/60/150。



摘要

本报告概述了联合国系统职员学院的目标并陈述了 2005 年 6 月 30 日终了的两年内的产出、项目和其他活动。本报告还讨论了同一时期学院的可用人力和财政资源情况。此外，本报告讨论了与学院施政有关的一些问题，并概述了学院未来的方向。

本报告重点介绍了学院过去两年来所取得的进展，以及今后面临的一些挑战。大会不妨重申它对学院各项目标的支持，审查其活动，并强调它作为帮助加强联合国系统效率和凝聚力，推动行政改革进程的手段的重要性。

目录

	段次	页次
一. 导言.....	1-2	4
二. 历史背景.....	3-5	4
三. 学院目标.....	6-12	4
四. 学院产出.....	13-14	5
五. 学院活动.....	15-38	7
A. 和平与安全.....	16-22	7
B. 驻地协调员制度.....	23-25	9
C. 传播、伙伴关系和民间社会.....	26-28	11
D. 发展管理能力和领导能力.....	29-32	12
E. 知识管理.....	33-35	13
F. 学习管理人员论坛.....	36-37	14
G. 其他专家服务.....	38	14
六. 管理与行政.....	39-40	15
七. 人力和财政资源.....	41-47	17
八. 施政.....	48-52	20
九. 未来发展.....	53-55	20
十. 结论意见.....	56-60	21

一. 引言

1. 本报告是联合国系统职员学院于 2002 年 1 月 1 日成为联合国系统内一个独特机构以来向大会提交的关于该学院工作、活动和成就的第二份报告。同第一份报告(A/58/305 号)一样,本报告是根据大会第 55/207 和 55/278 号决议提交的。
2. 本报告涵盖第一份报告所涉期间之后的两年,即 2003 年 7 月 1 日至 2005 年 6 月 30 日。这就意味着本报告涉及上一个两年期的最后 6 个月和本两年期的头 18 个月。

二. 历史背景

3. 成立一所为联合国系统服务的职员学院的想法,是对需要加强国际公务员制度一致性和效率的直接反应。对职员学院可行性的调查可追溯到几十年前。1996 年,学院本身作为委托给国际劳工组织(劳工组织)国际培训中心的一个项目开始运作。
4. 在项目即将结束时(2000 年 8 月)进行了一项独立评价。评价工作建议建立一个完整的联合国职员学院,并起草了学院章程。2002 年 12 月,大会授权建立联合国系统职员学院,并将职员学院项目延长一年,以利平稳过渡到新的状态。
5. 2001 年 7 月,大会第 55/278 号决议正式批准了新的联合国系统职员学院章程。2001 年 11 月,理事会在日内瓦举行了第一届会议,2002 年 1 月 1 日,学院作为联合国系统内的一个独特机构开始运作。

三. 学院目标

6. 学院的整体目标载于其《章程》。按照第二条,职员学院应是一个独特的全系统知识管理和学习机构,提供战略领导能力和发展管理能力,加强机构间合作;提高业务实效,加强同联合国系统内外利益有关者的合作,并发展一种更紧密结合的全系统管理文化。
7. 这一授权有一系列重大特点。首先,学院预期不仅应促进工作人员个人的培训,还应提供战略领导能力,促进在机构层面发展管理能力。
8. 其次,学院的工作应侧重于机构间一级,如此一来,它的方案和活动可为多个组织服务,不会与联合国机构内的有关单位发生重叠。
9. 第三,学院意在加强联合国机构间和同整个私人部门和民间社会利益有关者的合作。

10. 第四，学院有其宏大的目标，即推动提高业务实效，变革联合国系统内的管理文化。换言之，学院不仅仅是一个智囊团，甚至也不仅仅是培训机构。相反，学院受命成为一种变革因素，支持整个联合国系统的改革努力。

11. 学院的直接目标和根本战略是制定和执行适当的行动方案和项目。按照学院章程，这些方案和项目应根据两个主要标准加以制定。方案和项目应当：特别着重于经济和社会发展，和平与安全及联合国系统的内部管理等领域，在开展活动时依据联合国系统各机构所表示的需要，并与联合国系统内外的培训和学习机构以及类似的机构在执行上密切合作。

12. 因此，理事会在其 2002 年 6 月的会议上建议，学院应优先考虑四个主要的“专题活动领域”，即，

- 推动联合国系统内的“学习文化”
- 发展联合国系统内的领导能力和管理能力
- 加强知识管理
- 发展联合国系统内以及联合国系统同民间社会之间的协作伙伴关系。

四. 学院产出

13. 为实现上述目标，包括优先考虑四个专题活动领域，理事会于 2003 年 11 月批准了一项战略计划以及本两年期的预算。该计划侧重于四个主要的目标群体：即工作人员个人、各组织和组织单位、整个联合国系统和学院本身。

14. 因此，在本报告所述大部分期间，学院始终在执行下述四项活动方案：

(a) 推动培训和进修，这就意味着为联合国工作人员制定和执行创新性的和切实的培训方案，尤其是支持联合国系统内的人力资源管理，特别侧重于需求评估，培训方法和影响评价。表 1 说明了过去几年来学院所开展培训和学习活动的数目和性质。在本报告所述期间，学院在其作为培训机构的历史上跨越了一个重要的里程碑，即第 1 万名学员参与了学院开办的课程。关于此项成就的“特写”可查阅学院网站 www.unssc.org；

表 1

联合国系统职员学院培训和学习活动的数目，2003-2005 年

	2003	2004	2005
专题领域			(截至 6 月 30 日)
和平与安全	7	8	3
共同国家评估/联发援框架/驻地协调员制度 ^a	30	28	12

	2003	2004	2005
专题领域			(截至6月30日)
通讯、伙伴关系和民间社会	6	2	4
发展管理和领导能力	4	14	13
知识管理	1	2	2
学习管理人员论坛	1	1	1
共计	49	55	35

* 共同国家评估/联发援框架/驻地协调员制度是指对共同国家评估、联合国发展援助框架、驻地协调员制度内联合国国家工作队的培训。2005年的发展管理能力和领导能力工作包括上岗培训(3)和各种机构间支助项目(10)。

(b) 加强组织能力(能力建设)意味着设计、制定、传播和执行提高业务实效和加强联合国系统内各组织和工作小组内部管理的制度、进程和程序。学院向联合国系统的12个组织提供了专门的能力建设服务。在一些情况下,这些项目涉及表1中所列培训和学习服务;

(c) 提高对管理问题的认识和促进联合国系统各机构间的合作,这方面的一些项目旨在发展联合国内更紧密结合的全系统管理文化,鼓励机构间协作和与利益有关者的合作。学院对提高认识和促进协作的可能贡献的一个重大指标是学院网站访问者的数目。在本报告所述期间,这一数目稳步增加,目前比本报告所述期间开始时增加了将近一倍。详见下文表2。

表2

学院网站访问者人数, 2003-2005年

	2003	2004	2005
联合国组织			(截至6月30日)
1月	13 776	18 517	23 849
2月	13 560	19 447	24 687
3月	14 522	21 399	25 387
4月	15 647	18 009	25 295
5月	15 663	15 741	24 501
6月	13 811	14 932	24 097
7月	13 188	13 889	
8月	11 623	14 772	
9月	16 378	17 187	
10月	20 024	20 806	
11月	20 447	20 541	

	2003	2004	2005
联合国组织			(截至 6 月 30 日)
12 月	17 316	21 428	
共计	185 955	216 668	147 816

注：数据指的是非连续访问者（而非“点击率”）。

关于学院提供的专门的网站服务，学习技术中心自 2004 年 9 月开放虚拟门户以来，已有 150 多个国家的 1 400 多名登录使用者。同样，学院关于人力资源管理者的顾问数据库在本报告所述期间结束时也可以在线使用。几个月的时间内，该数据库吸引了世界范围的总共 441 名顾问和 26 个不同联合国组织的使用者；

(d) 学院的内部能力建设和进修，这方面的活动旨在加强内部管理制度和程序，并在学院内创办学习组织，以作为公共部门环境中立足成果的组织的案例研究（“示范性组织”）。在本报告所述期间，学院对其自身的管理和行政进行了改进。详见第五节。这类许多创新都体现了秘书长行政改革方案的主旨，包括采取步骤以改进人力资源管理，提供更好的财务报告制度和问责制，并加强对成果管理制的承诺。这方面的一些变化在内部监督事务厅和审计委员会的报告中得到了肯定；

五. 学院活动

15. 本报告所述期间的学院活动分为六个（后期增加到 10 个）项目领域或“组群”。下列各段详述了上一个两年期报告以来特定的学院活动和成就。

A. 和平与安全

16. 和平与安全领域包括两个重要项目，一个是预警和预防措施，另一个是培训非洲军事人员。预警和预防措施的主要目标是建立国家间预防冲突和战争的体制能力。为实现这一目标，学院与秘书处政治事务部和整个国际社会进行了合作。该项目的目的是培训联合国人员和其他人员，以：

- 确定冲突的起因和阶段
- 有系统地组建预警分析
- 确认和整合一系列预防措施
- 利用有关机制进行部门间和跨机构合作
- 提高政策建议的质量和效力。

该方案的方法和内容是与伦敦经济学院冲突分析发展股（联合王国）、冲突解决中心（南非）、威斯康星大学（麦迪逊）InterWorks（美利坚合众国）和亚洲管理学院（菲律宾）合作制定的。

17. 2004 年，该项目执行了六项实地培训活动，总计有 143 名参加者。这些活动详见下文表 3。还在智利、黎巴嫩、摩尔多瓦、塞内加尔、土库曼斯坦和美利坚合众国开展了活动。

表 3

预警和预防措施项目主要活动，2004 年

日期	活动	地点	参加人数	参加天数
3 月 23-25 日	为联合国驻摩尔多瓦国家工作队举行的讲习班	基希纳乌	30	90
6 月 21-25 日	为非洲法语国家举办的讲习班（法语）	塞内加尔，萨莱	27	135
7 月 19-23 日	为中亚举办的讲习班（英语）	阿什哈巴德	22	110
10 月 4-8 日	为中东举办的讲习班（英语）	贝鲁特	26	130
11 月 9-11 日	为政治事务部举办的一般事务人员培训	纽约	16	48
12 月 13-17 日	为中美洲和拉丁美洲举办的讲习班（西班牙语）	智利，圣地亚哥	22	110
共计		6	143	623

注：“参加天数”是以参加人数乘以天数。

18. 瑞典和德国政府、政治事务部和联合国开发计划署驻摩尔多瓦办事处作出了捐助。联合国系统其他各机构、部、厅和基金也提供了支助。应一些捐助者要求，请一个独立的机构——绩效评估资源中心对本项目进行了外部评价。其建议详见学院网站 www.unssc.org（见本项目预警和预防措施部分）。

19. 第二个项目（培训非洲军事人员）的目的是与非洲武装部队的军官交流联合国维和行动的原则、概念和程序、包括人道主义援助和人权方面，通过他们将此项信息传达给本国入选参加非洲维和行动的同事。

20. 本项目的目的是培训军事人员如何去理解和适用：

- 联合国行动的政治-法律军事方面
- 联合国维持和平所涉行动、原则和利益有关者
- 冲突动态及其与维持和平的关系
- 联合国和区域传统维和行动的性質
- 维和行动中的法律问题和实际人权问题

- 军事维和人员在人权方面的职能和作用
- 在任务区域促进和保护人权的适当行动
- 在部队指挥官一级的联合国规划进程和程序。

21. 该方案的方法和内容是学院与秘书处维持和平行动部、劳工组织国际培训中心、联合国难民事务高级专员办事处、非洲联盟、塞拉利昂真相与和解委员会、Scuola Superiore di Sant'Anna di Pisa、都灵大学、Scuola di Applicazione Militare di Torino 和 Brigata Aloina “Taurinense” 协作制定和执行的。本方案的资金主要是由意大利政府提供的。

22. 学院为总计 68 名参加者安排了两项活动（见下文表 4）。参加者来自：博茨瓦纳、布基纳法索、喀麦隆、乍得、刚果（布拉柴维尔）、科特迪瓦、加纳、肯尼亚、马达加斯加、马拉维、马里、毛里塔尼亚、毛里求斯、摩洛哥、莫桑比克、圣多美和普林西比、塞内加尔、乌干达和坦桑尼亚联合共和国。培训是在意大利都灵和布林迪西进行的。

表 4

培训非洲军事人员项目主要活动，2004 年

日期	活动	地点	参加者人数	参加天数
5 月 2-21 日	非洲军事人员冲突预防、人权和维和培训	意大利，都灵	35	525
11 月 8-26 日	非洲军事人员冲突预防、人权和维和培训	意大利，布林迪西	33	495
共计		2	68	1 020

注：“参加天数”是以参加人数乘以天数。

B. 驻地协调员制度

23. 按照与联合国发展集团办公室的合同，2004 年，学院举办了总计 28 个综合讲习班。详见下文表 5。

表 5

驻地协调员制度项目主要活动，2004 年

日期	活动	地点	参加人数	参加天数
1 月 8-9 日	质量支助和保证会议和讲习班	纽约	40	80
1 月 14 日	区域主任会议	纽约	50	50
2 月 3-18 日	驻地代表/驻地协调员上岗培训	纽约	16	256

日期	活动	地点	参加人数	参加天数
3月3-5日	联发援框架优先次序务虚会	危地马拉城	45	135
3月28日至 4月2日	培训培训人员讲习班	意大利, 都灵	48	288
4月13-16日	共同国家评估-联发援框架讲习班	达卡	51	204
5月9-15日	协调干事讲习班	达卡尔	33	231
6月15-18日	协调干事讲习班	意大利, 都灵	26	104
7月5-7日	联发援框架优先次序务虚会	恩加梅纳	67	201
8月11-13日	联发援框架优先次序务虚会	利马	64	192
8月22-24日	联发援框架优先次序务虚会	达卡	48	144
9月1-3日	联发援框架优先次序务虚会	温得和克	110	330
9月8-10日	联发援框架优先次序务虚会	河内	57	171
9月11-14日	联合国方案规划讲习班	贝鲁特	62	248
9月15-17日	联发援框架优先次序务虚会	乔治敦	51	153
9月21日-10月 1日	驻地代表/驻地协调员上岗培训	纽约	19	171
9月22-24日	联发援框架优先次序务虚会	第比利斯	29	87
9月28-30日	联发援框架优先次序务虚会	雅加达	31	93
10月4-6日	联发援框架讲习班	地拉那	108	324
10月13-15日	联发援框架优先次序务虚会	瓦加杜古	42	126
10月20-22日	联发援框架优先次序务虚会	金边	33	99
10月26-29日	联合国方案规划讲习班(亚洲和太平洋地区)	曼谷	45	180
10月27-29日	联发援框架优先次序务虚会	坎帕拉	81	243
11月3-5日	联发援框架优先次序务虚会	安卡拉	45	135
11月9-11日	联发援框架优先次序务虚会	阿克拉	49	147
11月9-12日	联合国方案规划讲习班-非洲法语国家	比勒陀利亚	42	168
11月16-19日	联合国方案规划讲习班(非洲法语国家)	比勒陀利亚	63	252
12月8-9日	联发援框架优先次序务虚会	普拉亚	66	198
共计		28	1 421	5 010

注：“参加天数”是以参加人数乘以天数。

24. 讲习班的目的是加强联合国国家工作队协助在国家一级执行共同国家评估和联发援框架的能力。讲习班的三个主要目标是：

- 加强联合国国家工作队领导、协调、宣传和执行联合国系统活动的的能力
- 提高工作人员的能力
- 促进目标的统一、加强专业精神、提高速度。

参加者包括联合国工作人员，以及作为国家对应方、伙伴和顾问等等的其他人。讲习班为利益有关者提供了一次机会，讨论主要政策文件，例如千年发展目标、《减贫战略文件》和其他国家发展规划。

25. 在培训培训人员讲习班项目下，学院还在区域一级培训在驻地协调员办事处工作的协调干事，而且促进举办驻地协调员上岗讲习班。

C. 传播、伙伴关系和民间社会

26. 在战略传播领域的活动有下列三个目标：

- 支持联合国改革进程，利用战略传播推动执行千年发展目标
- 制定更为协调的公同成本效益方针，以期利用全系统的战略传播
- 探讨如何创建与所有联合国伙伴的战略关系，以支持千年发展目标运动。

27. 在本报告所述期间，学院设计和推动举办了两个讲习班，以帮助国际公务员了解传播联合国信息的技术。这两个讲习班都是在都灵举办的，侧重于两个主题领域：

- 作为联合国系统改革工具的传播
- 传播和千年发展目标。

28. 就伙伴关系和民间社会而言，学院在本报告所述期间帮助组织了一系列活动。所有这些活动的目的都是帮助加强联合国工作人员和联合国组织与私人部门和民间社会伙伴组织共同工作的能力。与此同时，学院还加强了其与联合国系统内外目标相同组织的联系。2004-2005 年一些主要活动详见下文表 6。

表 6

传播/伙伴关系/民间社会领域的主要活动，2004-2005 年

日期	活动	地点	参加人数	参加天数
2004 年 1 月 19-22 日	向初等外交人员介绍有效传播	意大利，都灵	45	180
2004 年 4 月 5-8 日	增强外交方面的传播技能和媒体关系	意大利，都灵	23	92

日期	活动	地点	参加人数	参加天数
2005年4月 25-29日	商业伙伴关系培训	斯洛伐克, 塞尼克	34	170
2005年5月 3日	欧洲核研究组织的培训小组会议	瑞士, 日内瓦	26	26
2005年5月 4日	世界气象组织高层管理人员会议	瑞士, 日内瓦	15	15
2005年5月 26-27日	联合国私营部门协调中心会议	瑞士, 日内瓦	86	172
共计		6	229	655

注：“参加天数”是以参加人数乘以天数。

D. 发展管理能力和领导能力

29. 学院采取了各类倡议, 以促进在整个联合国系统发展管理能力和领导能力。虽然这方面的行动不象在其他领域中那样多, 但学院认为, 就其帮助促进一种更紧密结合的有效的联合国系统管理文化的整体目标而言, 发展管理能力和领导能力具有极大的战略重要性。

30. 在本报告所述期间, 这一领域的活动侧重于加强青年专业人员的管理能力, 并与本系统各组织合作, 开展高层领导能力发展方案方面的工作。

表 7

发展管理能力和领导能力领域的主要活动, 2004年

日期	活动	地点	参加人数	参加天数
1月19-21日	行政首长协调会工作组高层领导能力方案会议	意大利, 都灵	13	39
4月1日	评估学习需要: 管理人员战略	瑞士, 日内瓦	14	14
7月19-22日	世界粮食计划署新的研究生方案	罗马	9	36
9月13-24日	意大利青年专业人员定向会议	意大利, 都灵	45	450
10月4-8日	荷兰青年专业人员定向方案	意大利, 都灵	5	25
共计		5	86	564

注：“参加天数”是以参加人数乘以天数。

31. 关于发展管理能力, 学院支持设计和制定发展领导能力方案, 并协助发展全系统支持该方案的管理能力以及供应商评估程序。

32. 关于初级专业人员，学院与秘书处经济和社会事务部和世界粮食计划署等组织以及意大利和荷兰等会员国密切合作，对青年专业人员进行了培训，以增进其与联合国各组织有关的知识和技能，并加强其在多文化小组中协作的能力。

E. 知识管理

33. 学院促进知识管理讲习班的目标是设法通过下述途径来推动组织学习和组织变革：

- 提高对知识分享和知识管理良好做法的认识并传播有关信息
- 通过咨询和在一个组织内的参与来促进变革
- 提高一个组织更好地管理其知识并通过学习以适应变革的能力
- 协助组织内知识管理制度方面的参与制设计和执行
- 创立发展手段，以促进组织学习和知识保持。

34. 2004 年，学院协助举办了知识管理讲习班，所侧重者为三个主要问题：

- 人员：知识资源的拥有者
- 过程：通过组织部署知识的途径
- 技术：使人员和过程均能发挥作用的机制，特别注重在全球范围开展活动的组织。

35. 讲习班结束时，参加者都能更好地使其知识适应其组织的需要；融合不同的理念，以帮助其组织通过学习适应变革；通过创造需要，增加以往互不联系的组织单位之间的通讯流量，从而促进知识内化；与外部来源合作，以期促进知识外化。详见下文表 8。

表 8

知识管理领域的主要活动，2004 年

日期	活动	地点	参加者人数	参加天数
10 月 27 日	世界卫生组织知识分享讲习班	瑞士，日内瓦	36	36
12 月 8 日	世界卫生组织知识管理讲习班（与世界银行合作）	瑞士，日内瓦	68	68
共计		2	104	104

注：“参加天数”是以参加人数乘以天数。

F. 学习管理人员论坛

36. 学习管理人员论坛的主要目的是帮助联合国学习管理人员就人力资源和工作人员发展问题达成一种共同的认识。在这一背景下，学院协调了 2004 年在意大利佛罗伦萨和 2005 年在哥伦比亚特区华盛顿举办的论坛。参加者包括来自整个联合国系统的学习、培训或工作人员发展单位的主管和协调员。详见下文表 9。

37. 在这两个论坛上，有关议程都侧重于人力资源管理问题，包括工作人员发展和文化多样性。参加者有机会不仅向他人学习，还能提出自己的一些改革倡议。还有外部的一些讲演者和参加者，进行了发人深省的讲座，涉及管理学习能力和领导能力发展的各个方面。这些讲座提供了学习和个人发展的机会。最后，还有一些交流讲座，参加者向其他人讲述他们过去一年来的主要成功故事，以推广最佳做法并激励同事。

表 9

学习管理人员论坛的主要活动，2004-2005 年

日期	活动	地点	参加人数	参加天数
2004 年 6 月 8-10 日	学习管理人员论坛	意大利，佛罗伦萨	31	93
2005 年 6 月 7-9 日	学习管理人员论坛	哥伦比亚特区华盛顿	39	117
共计		2	70	210

注：“参加天数”是以参加人数乘以天数。

G. 其他专家服务

38. 学院应要求通过讲习班和其他专家服务向联合国系统各组织提供特定服务。正如下文表 10 所示，学院在 2004 年内至少参与了九次此类活动。

表 10

其他主要专家服务，2004 年

日期	活动	地点	参加人数	参加天数
3 月 10-12 日	支持三年期全面政策审查的专家服务-全球咨询讲习班	意大利都灵	25	75
5 月 10-14 日	专家服务-基于成果的管理和预算讲习班	纽约	110	330
6 月 14-16 日	专家服务-人权：联合国发展和人道主义工作中的人权	都灵-意大利	12	36

日期	活动	地点	参加人数	参加天数
6月17-18日	专家服务-联合国国家工作队务虚会，老挝人民民主共和国	老挝人民民主共和国，塔拉特	26	52
7月5-7日	专家服务-共同国家评估/联发援框架在乌克兰的以人为本的方针	基辅	27	81
8月10-13日	专家服务-亚洲和太平洋地区统计研究所培训课程	日本，千叶	19	57
8月20-26日	千年发展目标讲习班	马尼拉	26	78
9月22-25日	共同服务-培训培训人员小组促进讲习班	曼谷	20	80
10月1-3日	千年发展目标区域讲习班	柬埔寨，暹粒	35	105
共计		9	300	894

注：“参加天数”是以参加人数乘以天数。

六. 管理和行政

39. 学院还积极加强了其自身的内部管理和行政系统。在报告所述期间，采取了一系列措施，加强学院的“运作”。这些措施包括推行新的制度和程序，并投资于各种活动，促进组织和工作人员发展。详见下文表 11。这些措施帮助提高了学院的效率和效能，并显示了学院可向其客户提供哪些援助。

表 11

行政和管理领域的特定创新，2003-2005 年

新领域	说明
总务管理	
1 工作人员大会	全体工作人员不论职位高低的每月例会，就学院及其成就的各个方面通报情况和进行讨论
2 管理委员会	高级工作人员的常设委员会，就学院管理的所有方面向院长提供咨询意见
3 最佳做法委员会	高级工作人员的常设委员会，审查所有项目建议的质量保证、财政可行性和合法性
4 资源调动	与捐助者、慈善基金会和其他方面接触和筹措资金，并报告其使用情况的系统程序

新领域	说明
5 校园联合工作小组	联合国意大利都灵校园住户讨论各种问题的定期会议，包括校园安全和方案合作
人力资源管理	
6 联系合作者	按照学院章程第六条，两类新的工作人员的发展(高级/助理和驻校学者)
7 年度交错合同	从 12 月底开始的整个一年，将工作人员的合同分散安排，以(通过增加聘用时间)减少不确定性和现金流通要求
8 专业人员的带薪休假	促进专业人员灵活处理工作时间的程序(同时不引起加班费用)
9 工作人员发展委员会	工作人员的跨部门常设委员会，就与工作人员发展有关的事宜向院长提供咨询意见
10 内部工作人员培训	就各种信息技术方案的全学院范围的培训方案(例如 Outlook、Excel、Powerpoint)、时间和压力管理、统计、个人安全(与联合国安保协调员办公室合作)、采购和反欺诈意识(与国际培训中心/劳工组织合作)和其他主题
财务管理	
11 项目登记制度	作为独特的成本/收益中心监测每一项目账户的项目数据库
12 标准按项目编制预算	按项目编制预算的系统方针，用以计算每一项目的平衡点(“项目要素”)
13 内部成本回收率	计算联合国工作人员单位劳动成本的制度，根据：(a) 全额薪金和福利，(b) 间接费用净额(包括辅助人员，但须扣除年度核心捐款)，(c) 发展费用(包括运销、销售和与研究与发展)
14 项目报告	项目管理人员就其项目状况的财务月报
15 学院财务报告	管理委员会就现金流通和应收账款的合并月报
16 对逾期待收捐款的后续行动	对未付财政捐款(核心和自愿)进行审查和采取后续行动的双月程序
17 项目管理信息系统	所有正在进行和已经完成的项目的项目数据库，包括合同、预算、执行和完成数据

新领域	说明
18 工时制度	绩效管理制度，用以监测生产率，为更灵活的工作安排提供依据，改进对客户问责制，并支持考绩制度程序
19 客户关系管理	管理和分享关于合同、项目和与学院客户其他联系有关的信息的信息系统
20 顾问数据库	开发并供联合国所有组织通过因特网使用的在线顾问数据库
21 学院网站	学院网站的范围和功能都已扩大，转入内容管理系统，方便更新内容及改进其“外观和感觉”
22 在线行政管理程序手册	与学院行政管理程序有关的条例、规则、准则、工具和模板的网络手册

40. 最后，学院有幸得到了设在都灵的一家国际设计公司（Pininifarina）的无偿援助，设计了学院的新标识。新标识经理事会主席代表理事会认可，并经纽约的出版委员会加以批准，于 2005 年 1 月 1 日开始使用。

七. 人力和财政资源

41. 在本报告所述期间截止时，学院工作人员总数为 35 名专职同等资历人员。这一期间开始时的相应数字为 37 名。详见下文表 12。这些数字包括：

- 23 名定期合同人员（本报告所述期间开始时为 26 名）
- 各种临时合同的 12 名专职同等资历人员，包括顾问、承包商和联系合作者（本报告所述期间开始时为 11 名）。

学院有若干名工作人员是从其他联合国组织短期或长期借调来的，学院对这一支持表示感谢。

表 12

工作人员表，2003 年 7 月 1 日和 2005 年 6 月 30 日

日期	职类	联合国专业人员	联合国一般事务人员	外部人员	学院工作人员总数
2003 年 6 月 1 日	方案	9	6	10.0	25.0
	行政与管理	6	5	1.0	12.0
	小计	15	11	11.0	37.0
	性别平衡	47%	82%	27%	51%
	地域平衡	20%			

日期	职类	联合国专业人员	联合国一般事务人员	外部人员	学院工作人员总数
2005年6月30日	方案	6	6	11.0	23.0
	行政与管理	6	5	3.2	14.2
	小计	12	11	14.2	37.2
	性别平衡	25%	82%	17%	40%
	地域平衡	42%			

注：所有数据均指人员，但记录为专职同等资历的外部人员除外。院长办公室的数据列入行政与管理一栏。联合国专业人员包括D级、P级和L级，外部人员包括顾问、个人承包商和联系合作者（联系和住校学者）。“性别平衡”指女性工作人员占各类人员总数的比例；地域平衡指来自南半球国家的人员占工作人员总数的比例。数据包括借调给学院的人员。

42. 在本报告所述期间，一个引人注目的创新是理事会批准了学院按照《章程》第六条指定联系合作者。联系合作者和高级联系合作者是按照其管理或专业经验聘用的，报酬与顾问相同。住校学者按照其学术/科学资历任用，通常不接受任何报酬。这些任用提供了其他形式合同无法做到的某种程度的聘用灵活性。在本报告所述期间，总共有18名联系合作者（15名助理和3名住校学者）在学院任职。

43. 2003年、2004年和2005年上半年学院的可用财政资源见下文表13中的总收支表。

表 13

收入与支出，2003-2005年

资金来源/支出类型	2003年	2004年	2005年
	(截至6月30日)		
(按百万美元计)			
联合国核心捐款（不附带条件）	0.50	0.50	0.50
东道国捐款（不附带条件）	0.65	0.65	0.65
联合国自愿捐款	0.96	2.36	1.18
会员国（包括东道国）和其他方面的自愿捐款	2.11	1.83	3.11
共计	4.22	5.34	5.44
薪金与福利	1.43	2.28	0.84
其他劳动成本	0.19	0.56	0.46
间接费用（不包括可偿还费用）	0.59	0.42	0.38

资金来源/支出类型	2005 年		
	2003 年	2004 年	(截至 6 月 30 日)
转入准备金净额	0.27	0	0.12
共计	2.48	3.26	1.81

注：捐款可能包括附带条件的资金，但已列明者除外。2003 年的间接费用（不包括可偿还的费用）为估计数字，因为在 2003 年年终之前没有单独确认可偿还的费用。今年晚些时候预期将有一笔资金继续转入准备金（44 万美元），但这一点没反映在这里所列数据中。所列明的收入是已发生的。

44. 在收入方面，学校从四个主要来源获取资金。第一，来自行政首长协调会成员组织的年度核心捐款。这笔捐款是根据该协调会所确定的成本分摊公式提供的。

45. 第二，东道国（意大利）向学院活动提供了慷慨的、不附带条件的捐款，每年达 50 万欧元（大约 65 万美元）。意大利政府还向学院在都灵的联合国校园提供了办公设施。

46. 第三，学院在提供服务后以劳务费和成本的形式向联合国系统各组织收取的自愿捐款。这些捐款几乎总是指定用于某一项目，就客户和数额而言每年都不同。然而，这一来源的收入为衡量学院对其客户的价值提供了可靠的总尺度。

47. 最后，学院从会员国、私人公司、非政府组织和慈善基金会获取了自愿捐款。下文表 14（以及学院的网站）载有 2003-2005 年期间的捐助者名单。其中包括：培训参加联合国维持和平行动的非洲军事人员的培训者的 73 万美元；支持与管理和行政改革有关的各项活动的 37 万美元，用于预防冲突项目（预警和预防措施）的 33 万美元；以及支持与民间社会伙伴关系有关的项目的 8 万美元。

表 14

对学院的自愿捐款，2003-2005 年

2003 年	2004 年	2005 年(截至 6 月 30 日)
意大利	圣保罗协会	圣保罗协会
瑞典	德国	德国
瑞士	意大利	意大利
联合王国	瑞典	瑞典
共计：211 万美元	共计：183 万美元	共计：311 万美元

八. 施政

48. 大会规定学院的任务如下。

- 如同大会批准的章程所规定的，秘书长作为行政首长协调会的主席，应就学院的活动向大会提交两年期报告。
- 学院设有理事会，由行政首长协调会各成员组织加上学院院长组成。按照章程，理事会有五项主要责任：
 - (a) 制定“总体政策”；
 - (b) 批准两年期工作方案和预算；
 - (c) 确保学院的长期财政活力；
 - (d) 评价学院绩效；
 - (e) 向行政首长协调会提交年度报告。
- 理事会任命了一个专家技术审查小组，就与学院工作方案有关的问题提供咨询意见。
- 院长由秘书长任命。院长负责学院管理的所有事宜，并对理事会所确定的政策框架内的执行成果负责。

49. 学院理事会于 2003 年 12 月在纽约召开会议，批准了 2004-2005 年两年期的战略计划和预算以及与学院人力资源管理有关的各项决议。

50. 在本报告所述期间，专家技术审查小组分别在巴黎（2003 年 9 月）、都灵（2004 年 5 月）和纽约（2004 年 9 月）举行了三次会议。此外，审查小组还协调了 2005 年 2 月在罗马的“务虚会”，会上对学院的今后方向进行了非正式讨论。

51. 2004 年 5 月，审计委员会审计了学院 2002/03 年的账目。审计是与对联合国秘书处账目的定期审计同时进行的。审计员建议中与学院有关的领域得到了适当处理。

52. 与此同时，审计员特别向学院提交了“管理函”，其中载有关于加强体制地位和授权的建议，目前正由学院管理当局处理。

九. 未来发展

53. 在本报告所述期间，学院已侧重于扩大学院所提供服务的范围、对客户需求作出直接反应、向客户分散交付服务、与更多的外部供应商合作、加强学院自身的内部能力。学院目前所面临的任务是在系统需求评估基础上发展其活动，以作为促进变革的因素发挥更有效的作用。

54. 学院的成功取决于各利益有关方按照学院章程发挥其各自作用。就学院管理人员而言，他们应当能够迅速和灵活地把握机会，并显示他们能够“以身作则”。理事会必须发挥领导能力，以扩大学院业务，并确保其长期稳定和安全。会员国也应发挥作用，帮助学院筹措资金，并确保维护学院的“独特”地位，使之成为整个联合国系统的改革灯标。

55. 总之，学院的未来完全掌握在其利益有关者的手中。只要每一利益有关者继续发挥其积极作用，学院必将日益兴旺，不仅可继续维持其自身的方案和活动，还将为改革进程树立典范。

十. 结论意见

56. 本报告最后指出了本报告所述期间学院的进展。这些成就在很大程度上归功于其工作人员的勤奋努力，以及联合国系统各组织的支持；过去两年来，这些组织同学院就各种项目进行了合作。

57. 学院感谢行政首长协调会各组织成员每年向学院提供的核心捐款。

58. 学院还要感谢东道国（意大利）提供的慷慨支持，这不仅包括核心捐款支持（目前已写入一项议会法律），还包括支持学院项目的自愿捐款。意大利政府的积极支持将继续对学院的未来起到不可或缺的作用。

59. 同样，学院非常感谢会员国和其他方面提供的自愿捐款。这些捐款推动扩大了方案，并提高了学院所提供的报务的质量。

60. 联合国系统职员学院的下一份报告将于 2007 年 10 月提交大会。该报告所涉期间为 2005 年 7 月 1 日至 2007 年 6 月 30 日。