



大会

第七十届会议

正式记录

Distr.: General
5 December 2015
Chinese
Original: English

第五委员会

第 16 次会议简要记录

2015 年 11 月 19 日星期四上午 10 时在纽约总部举行

主席： 巴特拉伊先生.....(尼泊尔)
行政和预算问题咨询委员会主席： 鲁伊斯·马谢乌先生

目录

议程项目 134： 2016-2017 两年期拟议方案预算(续)

 企业资源规划项目

 联合国人权事务高级专员办事处管理和行政事务审查


议程项目 142： 关于内部监督事务厅活动的报告(续)

本记录可以更正。更正请在记录文本上作出，由代表团成员一人署名，尽快送交文件管理股股长(srcorrections@un.org)。

更正后的记录将以电子文本方式在联合国正式文件系统(<http://documents.un.org/>)上重发。

15-20402 (C)



请回收 



上午 10 时 05 分宣布开会。

议程项目 134：2016-2017 两年期拟议方案预算(续)

企业资源规划项目 (A/70/7/Add.19、A/70/158、A/70/369、A/70/369/Corr.1 和 A/70/369/Corr.2)

1. **Takasu 先生**(主管管理事务副秘书长)在介绍秘书长关于企业资源规划项目(A/70/369、A/70/369/Corr.1 和 A/70/369/Corr.2)的第七次进度报告时说,根据大会第 67/246 号决议的任务规定,按计划于 2015 年底前在整个联合国秘书处完成了“团结”系统集成解决方法的部署工作。为此他要感谢会员国提供支持、感谢秘书处作出了前所未有的内部协作努力。现在“团结”项目对整个秘书处大约 31 000 名最终用户而言意味着是一个日常的解决方法。
2. 到目前为止在 2015 年完成了两项最复杂的部署工作:6 月在亚洲及太平洋经济社会委员会、人道主义事务协调厅、联合国援助审判红色高棉工作、联合国环境规划署、联合国人类住区规划署和联合国内罗毕办事处;11 月在 71 个实体,包括总部、日内瓦办事处和维也纳办事处及其申购部门,以及余下的区域委员会,同时还在所有维持和平和政治特派团里部署了扩展部分 1。
3. 这种变革在一代人的时间里只发生过一次。经过几十年在职能和组织方面的各自为政之后,不同实体开始展开密切合作。“团结”项目是一个完全综合、全机构范围的解决方法,要求采用共同做法并大大提高了效率和透明度,还能在更为知情的情况下作出决策。
4. 在秘书长的积极领导下,“团结”项目的领导力和监测功能得到了加强。加强了流程所有权,并组织部署小组领导各实体和外地特派团的推出工作和稳定采用共同运行模式。建立了 80 个质量门户或里程碑和一个记分卡,以监测各实体和部署小组是否已准备好在 11 月全面推出。按照审计委员会的建议,主要利益攸关方在 6 月和 11 月的推出之前向管理委员会确认,所有推进手段都已到位,能确保部署工作获得成功。

5. 监督机构提出了宝贵的建议,“团结”项目团队正与这些机构合作以落实这些建议。在过去一年里,审计委员会和内部监督事务厅(监督厅)都对项目作了审查。审计委员会注意到项目管理工作有所改善,并注意到推出时所面临的各种挑战的复杂性和艰巨性。行政部门接受了审计委员会为确保成功完成项目而新提出的七项建议,也接受了监督厅提出的与“团结”项目相关的建议。

6. “团结”项目实施工作比预期的更具挑战性,出现不少意外情况。为达到目标还必须作更多工作:需要清理、转换和验证几十年积累起来的数据,这会占用大量人力资源;需要映射用户进出情况;对群组 3 和 4 各实体的部署后支助比预期的更为复杂,严重牵制了“团结”项目团队和流程所有人的精力。推出工作的时限紧迫,而 11 月的推出规模又很宏大,因此必须采用团队办法,让更多利益攸关方承担责任。

7. 在纽约、日内瓦和维也纳的部署小组及负责外地特派团的外勤支助部向开展实施工作的实体提供支助、调动资源、组织清理数据工作、领导用户映射工作、建立培训方案及促进跨职能和跨部门协作,以使部署工作获得成功。各小组将继续提供支助,直到“团结”项目稳定下来并得到工作人员的适当吸收而内在化。还必须向各实体提供生产支持、培训工作人员,特别是培训流程专家,以及解决实施后审查小组确认的问题。

8. 仍有许多工作要做:处理新出现的需求和业务再设计、更新系统、落实修改要求和改进做法。必须为 2016 年在群组 5 的部署做好准备,以及根据经验、新出现的需求和战略优先事项为再次评估扩展部分 2 的职能内容和时机做好准备。目前正在开展关于确定主流化支助模式的工作,下一个进度报告将介绍这一情况。

9. 秘书长知道会员国对“团结”项目进行了大量财政和政治投资。通过实施“团结”项目,本组织正在统一流程、重新界定角色和责任,以及减少重复工作现象。秘书长仍致力于在 2019 年前实现 1.4 亿美元至 2.2 亿美元的质量和数量累积效益。

10. 在与国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)团队密切合作的情况下,已经调整了“团结”项目在六类质量效益方面的业绩衡量标准,并将向“团结”项目治理机构提出推动因素和指标。“团结”项目主任、流程所有人和首席信息技术官正在重新评估以何种方式达到效益实现目标,以及制定效益实现计划。这项工作的成果将反映在随后的进度报告中。
11. 第六次进度报告(A/69/385)估计 2014-2015 两年期所需资源为 1.294 亿美元。根据自那时以来的实际支出和对 2015 年的最新预测,2014-2015 两年期直接项目支出总额维持不变,预计的 2008-2015 年期间 3.85 亿美元的所需直接资源也维持不变。
12. 2016-2017 两年期所需资源同样不变,维持在 0.543 亿美元。但是,由于 11 月的推出工作过于复杂、所需支助过多,因此对群组 5 的工作和扩展部分 2 的设计延期了。到年底时“团结”项目团队就能对 2016-2017 年所需资源作出更为精确的估算。秘书长将向第七十届会议续会第一期会议提交 2016-2017 年订正估计数。
13. 虽然取得了很大进展,但仍存在挑战。需要作出努力的不仅是核心项目团队、流程所有人和首席信息技术官及世界各地的工作人员,“团结”项目要取得成功,没有所有利益攸关方的支持和参与是不可能的。行政部门指望会员国继续提供支持并呼吁高级管理当局确保作出协作承诺,以全面实现“团结”项目的效益。
14. **Mkumba 先生**(审计委员会审计事务委员会主席)在介绍审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第四次年度进展报告(A/70/158)时说,“团结”项目是一个复杂、全球性和高价值的项目,用于使联合国的核心业务流程和系统现代化,涉及本组织大部分行政和支助职能,对于实现高效率和高实效运作至关重要。
15. 报告的重点是项目管理、部署战略和组织就绪情况、支助安排、现行部署时间表方面的风险,以及“团结”项目的成本和效益;报告反映了在世界各地各实体中部署群组 3 和在联合国余下的实体中部署群组 4 之前的状况。在实施“团结”项目时所面临的挑战的严峻程度远超人们的预料。
16. 如果实施获得成功并且尽管伴随着风险,“团结”项目通过提高行政职能的实效和为决策提供更精确的管理信息而能以更具成本效益的方式完成法定任务。必须减少对“团结”项目团队的依赖,业务部门的负责人必须对该系统的成功部署和有效使用承担起责任。
17. 在使工作人员做好准备迎接“团结”项目带来的变革方面存在缺陷,而实施之后的支助安排方面也存在差距,这就给实施战略进一步带来了风险。行政部门尚未制订适当的应急计划来减缓这类风险。由于在组织就绪方面的不足,在“团结”项目以前的部署工作中遇到了重大挑战。
18. 现在已持续改善了“团结”项目的管理工作,主管管理事务副秘书长成为高级所有人,战略问题的管理工作也得到改善。流程所有人的角色已经成熟,行政部门已开始采用流程管理概念。但是,行政部门在决定其推出计划时继续被已宣布的项目进度表所左右,而不是根据对组织就绪状况的客观评估结果或管理业务变化以生成预期效益的能力来作出决定。
19. 尽管秘书长曾表示认识到以前部署时遇到的问题并承诺按照本组织在适应新系统和流程方面的能力来决定实施速度,但目前的项目进度表仍然过于乐观并具有高度风险,因为进度表并不是以现实的规划假设作为基础的。
20. 行政部门已经意识到在 2015 年推出“团结”项目的会带来的挑战,但认为把部署工作推迟到 2015 年以后将造成的风险会比面对已知缺陷而仍向前推进的风险要大,因为这将导致增加项目成本、使项目团队不堪重负,并会造成一系列实际问题,包括不得不在很长的时间里让“团结”项目与遗留系统共存。行政部门还认为,本组织已为“团结”项目的推出做好了准备,拖延会导致失去势头并对士气产生不利影响。
21. 但是,没有充分评估与实施工作相关的风险,应急规划做得也不好。行政当局认为,它能够部署更多的资源来解决任何问题,正如在群组 1 和 2 的推出时

做的那样。但群组 3 和 4 带来的挑战难度与以前的不同，因为涉及的功能更为复杂、地域分布也更为广泛。审计委员会已确认行政部门在为实施“团结”项目做准备时在培训、用户测试、数据转换和启用后的制作后支助等领域存在的一些差距。

22. 信息和通信技术厅负责提供“团结”项目的长期支助和主流化。虽然信通厅正在提供服务台设施和其他支助，但尚未制定从项目团队过渡的详细计划，这种过渡的可行性和费用也不确定。此外，本组织尚未界定一个可让“团结”项目运作的明确的目标运作模式。这被认为是与业务转型相关的一个关键风险减少因素，在这方面，将在本届会议上提出关于全球服务交付模式的提案。实施“团结”项目的目的是要改善各种行政流程，但进一步优化业务流程和系统也是可能的。

23. 行政部门预计，“团结”项目 2016-2017 年的费用会达到 4.394 亿美元。但是，稳定群组 3 和 4 的费用很可能会超过目前的估计数，扩展部分 2 也还有剩余工作要完成，因此审计委员会无法保证可在目前费用估计数的范围全面交付“团结”项目。关于“团结”项目经济效益的说法在很大程度上依赖前几年所作的假设，管理人员对整体效益的预测并没有太大信心。

24. 行政当局致力于在 2019 年以前交付相当于 1.4 亿美元至 2.20 亿美元的累积数量效益。预计在 2017 年有 0.814 亿美元的估计数量效益，包括经常预算账下的 0.30 亿美元和维持和平行动账下的 0.514 亿美元。但尚未向审计委员会提交可用于支持 2017 年以后预计效益估计数的可靠资料。

25. 为了最大限度地提高成功完成该项目的机会，审计委员会建议提高业务单位负责人的所有权程度、减少当前部署办法的风险水平、改善信息和通信技术厅在接管“团结”项目的管理和支助方面的就绪状况，以及提高“团结”项目将产生的效益的确定性。

26. 在 21 个尚未落实的审计委员会以前提出并被行政部门全部接受的建议中，3 项已得到落实，6 项正在落实中，3 项未得到落实，9 项被审计委员会结案。总体而言，审计委员会认为管理部门致力于落实其建议。

27. **Ruiz Massieu 先生**(行政和预算问题咨询委员会主席)在介绍行预咨委会相关报告(A/70/7/Add.19)时说，行预咨委会欢迎于 2015 年 6 月在群组 3 各实体部署“团结”系统集成解决方法，并欢迎按照既定目标日期展开在群组 4 各实体的部署工作。不过，行预咨委会感到关切的是，在群组 3 和 4 部署工作中遇到的重大问题可能对实施工作和费用预测结果产生影响。

28. 行预咨委会重申必须全面实施大会在第 67/246 号决议中核准的项目，特别是“团结”项目扩展部分 2，包括以下各种流程：预算编制、供应链管理、补助金管理、方案管理及会议和活动管理。应由大会就扩展部分 2 的实行动方案作出决定，因此秘书长应提出关于全面实施“团结”项目的提案。

29. 行预咨委会强调，在目前规划的在 2017 年 1 月向信息和通信技术厅移交责任之前，必须要有过渡计划。必须集中地为整个秘书处维护和更新“团结”系统集成解决方法，避免为支助、维护、更新或进一步加强“团结”项目而设立各部门的特设小组。行预咨委会建议，关于维护、更新和增强“团结”项目的任何提案都应经过中央审查后列入“团结”项目进度报告供大会审议。

30. 行预咨委会建议大会请秘书长不再拖延编制效益实现计划，并在其下次进度报告中对这些计划作出说明。

31. 关于项目人员配置，行预咨委会对不断流失熟练技术人员一事感到关切。由于缺乏相关技能是对成功完成项目构成的最大风险之一，行预咨委会建议大会请秘书长提交一个详细的行动计划，确保在本组织内部维持必要的知识基础平台。在此期间，行预咨委会建议大会授权秘书长，作为例外和临时措施，推迟实施计划在 2016 年实施的缩编“团结”项目团队的计划。

32. 行预咨委会重申，必须向大会提供有关资料，说明各实施办公室为开展准备活动所承担的间接成本，并建议大会请秘书长确保在项目的下个阶段详细记录这类间接成本的情况并在今后的进度报告中提供完全透明的资料。

33. **Lingenfelder 女士**(南非)在代表 77 国集团加中国发言时说,该集团重申支持管理改革举措,包括旨在提高本组织在完成任务方面的效率和实效的“团结”项目。她欢迎在秘书处所有实体推出“团结”项目不动产功能和于 6 月和 11 月在群组 3 和群组 4 部署“团结”系统集成解决方法。该集团注意到,在按照目标日期和功能管理项目及执行“团结”项目总项目计划方面有所改善。

34. 尽管如此,该集团仍对项目所面临的重大风险感到关切,包括组织就绪状况、建立必要的内部能力以支助“团结”项目的核心活动、项目剩余阶段的费用增加、项目进度表方面的拖延、全部费用方面缺乏透明度,以及缺乏一致交付和效益计划。该集团还对部署后问题感到关切,包括问责制、所需资源、协调,以及许多部门缺乏经过培训的专家。

35. 该集团注意到指导委员会设立“团结”项目商业情报学院和管理信息看板,以支持作出决策应对新出现的问题。来自这些举措的经验教训对于实施项目的剩余部分至关重要。该集团十分关心对群组 3 和 4 的实施后审查和关于实施剩余功能阶段(扩展部分 2 和群组 5)的准备工作。

36. 强有力的领导和协调是如此复杂的全组织业务转型取得成功的关键所在。该集团希望得到保证,项目将继续受益于有效的治理、监督、问责和管理安排,以实现预期目标。

37. 77 国集团加中国强调,必须向信息和通信技术厅转让知识,该厅也必须发展“团结”项目方面的坚实知识,还必须进一步澄清关于维护、更新和持续改善“团结”项目的治理、管理和业务安排,以展开有协调的过渡进程。该集团希望得到保证,将责任移交给信息和通信技术厅后能进一步加强“团结”系统整合解决方法。

38. 关于实现效益问题,秘书处尚未为衡量已实现的效益确立一个明确的基线。成立一个负责确定如何达成效益实现目标的专门小组可提供一个机会,以经过更新的估计数来更新企划案,因为现有的估计数是大

约 6 年前提出来的。效益实现计划应阐明如何利用来自“团结”项目的数据以交付效益,并说明更有效率和实效的行政流程的潜在影响。

39. 最后她强调,必须向会员国及时提供全面、优质、准确的信息,以便为审议行政和预算提案及作出相关决策提供便利。

40. **Dettling 先生**(瑞士)在同时代表列支敦士登发言时说,按照进度表在群组 3 和群组 4 各实体部署“团结”系统集成是一个重要的里程碑,但各业务部门缺乏培训和准备不足会影响项目进度:可能需要更多的时间来稳定这些群组里的系统。秘书长必须平衡实施进度表的两个必要条件与组织就绪的必要性,因为做不到其中一点就会产生风险。归根到底,系统的技术部署的重要性不及业务流程的成功再设计和在整个组织里实现持久的文化变革。

41. “团结”项目扩展部分 2 是一个必要和值得的投资。但是,对以前推出工作的实施后支助比预计的要多,在续会第一期会议时向委员会提交的关于实施全部“团结”项目的提案应考虑到这一因素。

42. 需要更现实一点地来看待“团结”项目的效益。大多数将是质量效益,例如更及时和数据质量更高、流程更快、内部控制更好,从而改善风险管理及进行更知情和更负责任的决策。还有一些是数量效益,可直接转化为净节余。但是,私营部门的企业资源规划项目表明,“团结”项目对担负支助职能的工作人员的影响不是太大。而首先应该引导工作人员以更聪明的方法工作,使用更好的工具,从而改善本组织的整体业绩。

43. **de Preter 先生**(欧洲联盟观察员)同时代表候选国阿尔巴尼亚、黑山、塞尔维亚、前南斯拉夫的马其顿共和国和土耳其;稳定与结盟进程国波斯尼亚和黑塞哥维那;以及亚美尼亚、格鲁吉亚和乌克兰发言;他说,欧洲联盟继续大力支持“团结”项目,以使流程和系统现代化,因为这对高效和有效管理本组织至关重要。“团结”项目将使本组织能够统一业务流程、减少重复和改善任务的交付。

44. 他欢迎在群组 4 各实体部署“团结”系统集成解决方法，包括在总部的各部厅，这是一个重要的里程碑。但是尽管取得了重大进展，包括改善项目的管理，可是挑战和风险依然存在，必须加以解决，否则该系统就无法交付全面功能和产生全部效益。风险包括进一步的时限滞后及相关费用节节攀升。

45. 他赞同审计委员会的意见，即必须评价“团结”项目优化项目的一个案例；他也赞同进度报告所载的意见，即必须做到持续改善，以充分利用“团结”项目和采用行业最佳做法。

46. 欧洲联盟非常重视扩展部分 2 的实施，包括与供应链管理、预算编制、方案管理、会议和活动管理及部队规划有关的功能。预算单元将提供更好的颗粒数据，使管理人员能够更清楚地看到活动的全部费用并改善预算编制流程，从而有助于会员国作出决策。必须实施整个项目，以保护早已作出的投资和充分实现项目的全部效益。为此，必须以协调的方式集中维护和更新“团结”系统集成解决方法。

47. 他期待讨论“团结”项目的主流化计划，同时要考虑到审计委员会关于过渡规划、转让知识和资源的评论，以及对确保为今后的工作保留“团结”项目专门知识问题的讨论。

48. 欧盟代表团强调，高级管理当局和流程所有人必须致力于实现成功部署，包括为确保组织就绪和采用标准业务流程承担责任。“团结”项目现在已是世界各地包括维和特派团在内的联合国办事处工作人员每天利用的解决方法，为使项目成功，必须确保全面嵌入这些新的工作方法。

49. **Upadhyay 先生**(美利坚合众国)说，“团结”项目对于本组织已实施的雄心勃勃的转型变革议程至关重要。与工作人员流动和其他改革举措一起，该项目将通过全球服务交付模式振兴本组织。虽然发生了最初的延误和预算超支，但是在总部以外各工作地点的成功启用和现在在纽约的启用证明，会员国希望看到一个更现代化和有效的组织，也证明了本组织工作人

员和管理当局的集体意志。他相信，随着项目向前推进并吸取经验教训，能够克服当前的各种挑战。

50. 该国代表团感到鼓舞的是，秘书长计划加强业务再设计能力以更好地利用“团结”项目。在实施后，必须把重点放在精简和调整业务流程上。秘书长必须交付质量和数量效益，以证明所花费的时间、精力和投资是值得的。

51. **Kishimori 先生**(日本)说，该国代表团始终支持为转变联合国业务并使之现代化而采取的各种举措，包括企业资源规划、国际公共部门会计准则、信息和通信技术，以及人力资源改革。这些举措非常重要，否则联合国就无法迎接新的挑战。因此，他欢迎在群组 3 和 4 部署“团结”项目，特别是在纽约的成功推出工作。

52. 但这只是第一步。在全部部署扩展部分 2 之前，“团结”项目是不完整的。他对扩展部分 2 的延误感到关切；秘书长应在续会第一期会议时就“团结”项目的实施工作提交一个全面报告，包括重新评估扩展部分 2。

53. “团结”项目是一个长期项目，会使联合国系统产生质的变化。会员国已对这个项目进行了大量投资，它们的投资应该得到回报。只要有耐心并继续提供支持，“团结”项目就能改善联合国并使之现代化。要使如此大规模的业务转型项目取得成功，整个秘书处的组织就绪是必不可少的。

54. **Alsurayye 先生**(科威特)重申该国政府相信联合国发挥着重要作用并在履行维护国际和平与安全的使命，特别是鉴于各种挑战日益严重，需要本组织加倍作出努力。

55. 该国代表团欢迎在推出“团结”项目方面所取得的进展，但对审计委员会和行预咨委会确认的挑战和风险感到关切。他指出，必须在预算范围内在整个联合国的“团结”项目中遵守实施时间表。对信息和通信技术的投资增强了本组织在应对国际挑战方面的能力和效力。

56. 但是，是否能执行这类方案取决于会员国是否按时足额和无条件地缴纳摊款，以使本组织能履行其任务。

57. 在这方面，他强调监督和风险管理的重要性，因为这对“团结”项目的成功和以简化、透明和可靠的方式交付项目效益至关重要，包括加强业绩、增加透明度和更准确的数据。

58. **Sánchez Azcu** 先生(古巴)说，该国代表团支持为提高效率和实效及审慎地使用稀缺资源而采取的所有措施。因此，必须充分考虑审计委员会和行预咨委会的意见和建议。如同所有正在进行的项目，调整是必要的，在实施“团结”项目之前要有耐心，以便对效益和缺点作适当分析；目前该国代表团保留其判断。

59. 要全面发展和成功实施“团结”项目就需要高级管理当局作出坚定承诺并促进整个秘书处的所有权感，必须确保做到这一点。该国代表团赞同行预咨委会关于迫切需要制订效益实现计划的意见。没有这类计划就很难理解涉及裁减工作人员或支出的任何行政措施或拟议预算。

60. 从中期和长远看，成功的过渡阶段对于项目的可行性非常重要。该国代表团将密切关注向信息和通信技术厅移交责任的问题，因为该厅可能会全面承担负责“团结”项目运作的责任。

61. 任何项目的一个最困难的方面就是对人力资源的培训，而这是使项目稳定的关键。因此，必须加强内部能力以支持本组织的活动和需求，转让专门知识以使“团结”项目制度化，以及留住技术熟练人员。他期待看到秘书长在这方面的提议。

62. 他注意到项目的财政资源增加了，并相信会有效地利用这些资源以全面实施项目。他还注意到，一个行政项目正在分食用于本组织实质性工作中三大支柱的经常预算资源，而这本应是本组织的首要重点。

63. **Takasu** 先生(主管管理事务副秘书长)说，“团结”项目不仅仅是一个用于取代综合管理信息系统(综管信息系统)的信息技术方案。恰恰相反，这是一个重大的转型举措。组织就绪，即高级管理当局的承诺、专

门知识及工作人员对该系统的熟悉程度，是一个关键问题，整个秘书处都充分了解这个问题。挑战依然存在，但秘书处致力于达成最后目标。

联合国人权事务高级专员办事处管理和行政事务审查(A/70/68 和 A/70/68/Add.1)

64. **Achamkulangare** 先生(联合检查组)在介绍联合检查组(联检组)关于联合国人权事务高级专员办事处管理和行政事务审查的报告(A/70/68 和 A/70/68/Add.1)时说，报告载有六项正式建议，涉及治理和会员国的监督、风险管理、战略规划、工作人员的地域分配、人力资源管理及使人权在整个联合国系统主流化。

65. 与治理相关问题的建议 1 是给大会的；关于使人权在整个联合国系统主流化的建议 6 是给秘书长的；其余建议是给作为人权高专办行政首长的人权事务高级专员的。除这六项正式建议外，还有若干关于加强管理和人权高专办相关做法的非正式建议，并提及联合国系统采用的标准和良好做法。

66. 联检组支持人权高专办当前的改革并确认了有待改进的领域，同时考虑到人权高专办的特殊性，确认人权高专办所发挥的作用，并确保审查结论不会对高级专员的独立性产生任何不利影响。编写报告的方法符合联检组的规范，采用了与不同利益攸关方互动的磋商方法。

67. 总体目标是改进人权高专办的运作、提升其实效和效率、增强透明度和问责制，以及加强其作为联合国人权领域牵头实体的战略定位。联检组分析了人权高专办的发展情况，如何从一个以总部为基础、主要是规范性的组织变成为一个以外地为基础的业务组织；表明人权高专办需要更新其组织结构、规则、条例和做法；并指出了依赖预算外资源而造成的各种挑战，从而令人信服地显示，需要大幅度增加人权高专办的经常预算资源。在承认人权高专办取得进展的同时，联检组指出了进一步改进和加强问责制的余地。

68. 会员国对治理和与监督相关的问题负有首要责任。如果对人权高专办达成共同看法就有助于会员国

提供战略指导、行使监督权并监测业绩，从而提高实效和效率。审查结果显示了人权高专办治理结构和做法的复杂性，概述了现行治理安排及由此产生的动态情况，并建议会员国展开对话。

69. 关于建议 1，联检组认识到人权高专办在战略规划、成果管理制和人力资源方面所采取的举措，并积极评估了内部改革进程，包括组织实效方案和职能审查。联检组建议进一步改善在业务程序和工作方法方面的企业文化，包括战略规划、成果管理制和更加注重风险管理，并确认了人权高专办所面临的风险领域。

70. 关于建议 2，联检组确认了因在秘书长提交给方案和协调委员会和大会的两年期方案活动战略框架与人权高专办管理计划之间缺乏充分协调而产生的问题，概述了人权高专办在四年期间的优先事项，不仅列入了立法机构的决定所授权开展的活动，而且还列入了高级专员倡议开展的活动。

71. 存在两个不同规划流程的情况导致了前后不一和不一致。在编制人权高专办管理计划时所遵循的规则、条例和做法，不管是否符合联合国政策和做法，并不十分清楚。虽然大会讨论并核可了战略框架，但管理计划并未得到任何一个立法机构的核可。仅非正式地征求了会员国的意见，有人对这类磋商是否足够、缺乏足够时间来研究该计划并提出意见，以及人权高专办对采纳意见不承担任何义务的情况提出质疑。这些关切问题导致与透明度有关的问题，特别是在确定优先次序方面，以及利用和监测预算外资源。

72. 关于建议 3，审查结果承认在人力资源管理方面取得了重大进展——这是人权高专办的一个关键领域，并分析了人权高专办内部的人力资源管理情况，同时特别注意到人权理事会在其第 22/2 号决议中就人权高专办工作人员的组成，即地域分配和性别均衡，提出的要求。联检组认识到，人权高专办作为联合国秘书处的组成部分面临着将自身从以总部为基础的组织转型

为以外地为基础的组织面临的挑战：目前人权高专办 40% 的工作人员在外地，这就需要修改规则和条例。

73. 关于建议 4 和 5，报告建议加强努力，根据秘书长的“人权先行”倡议，使人权在全系统内主流化并改善人权高专办与其他承担人权任务的实体之间的协调。

74. 关于建议 6，联检组提出另外 35 个非正式建议，用于进一步改善管理政策、结构和做法，包括：优化组织结构，包括外地存在；加强成果管理制；执行秘书处的问责制框架；制订资源调动、外联和伙伴关系战略；加强人权高专办的能力以迅速应对紧急和危机局势；应对双重报告带来的挑战；加强在管理信托基金方面的透明度和问责制；改善信息共享和知识管理；以及提高在为特别程序任务负责人供资方面的透明度。

75. **Baez 先生**(行政、政策和监督协调处处长)在介绍秘书长的相关说明(A/70/68/Add.1)时说，人权理事会在其第 22/2 号决议中请联合检查组对联合国人权事务高级专员办事处的管理和行政进行全面后续审查，特别是招聘政策和工作人员的组成。

76. 人权高专办已经接受并将落实联检组的一些建议，对其他建议则需作进一步审议，同时铭记，人权高专办受适用于秘书处的条例、规则、政策和程序的制约，并对同样的政府间机构负责。行政部门欢迎联检组就人权高专办面临的长期挑战提出的意见，例如在“人权先行”倡议促使任务和需求增加、在使人权在整个联合国系统主流化和 2015 年后发展议程强调人权的情况下，财政的可持续性问题，因为这些意见有助于改善人权高专办的资源管理工作和提高效率。

议程项目 142：关于内部监督事务厅活动的报告(续)
(A/C.5/70/L.5)

决议草案 A/C.5/70/L.5：关于内部监督事务厅活动的报告

77. 决议草案 A/C.5/70/L.5 获得通过。

上午 11 时 40 分散会。