



## 第七十三届会议

## 议程项目 135

## 审查联合国行政和财政业务效率

## 关于联合国秘书处问责制的第八次进展情况报告：在新的管理模式下加强问责制

### 秘书长的报告\*

#### 摘要

秘书长谨按照大会第 72/303 号决议要求，向大会提交关于联合国秘书处问责制的第八次进展情况报告。

本报告第二节介绍了三个优先成就的最新情况，这些成就对于在新的管理模式下加强问责制方面取得更快、更可持续的进展是不可或缺的：(a) 改进权力下放制度；(b) 加强成果管理制的执行工作；(c) 设立业务转型和问责司。

第三节对照问责制的六个组成部分，概述了秘书处问责制情况的现状。简要说明了在本报告所述期间取得的进展以及今后的主要可交付成果。

虽已取得进展，但若要进一步加强问责制，支持秘书长提出的新管理模式，在 2019 年仍有更多工作要做。这将是新设立的业务转型和问责司的主要重点，该司将协助管理人员和工作人员更好地了解《联合国宪章》、联合国主要机关的决议和决定以及各项条例和细则在治理、政策、风险和内部控制方面对他们的期望。此外，该还将帮助各实体在秘书处各级的企业风险管理流程中纳入“三道防线”模式。

新的管理模式取决于秘书处是否有能力比以往更有规范和更严格地执行问责制。如此重要的文化转变只能逐步完成。本报告中提出的所有措施得到落实后，将有助于在今后取得具体进展。

\* 本报告迟交是为了反映最新获得的资料。



## 一. 导言

1. 秘书长已把工作人员和管理人员在有效利用资源和更好地执行任务方面接受更大问责作为他所提出的管理改革进程的一个基石。加强问责制是实现组织成果的一个关键因素。大会在第 [72/266B](#) 号决议中强调指出，问责制是管理改革的一项核心原则。
2. 2010 年，秘书长向大会提出了秘书处问责制框架，该框架六个相互关联的主要组成部分已纳入大会第 [64/259](#) 号决议中核准的问责制定义。秘书长之后向大会提交年度报告，说明了在加强本组织问责制和内部控制框架方面所作的努力。
3. 本进展情况报告提供了有关问责制措施的最新情况。在第一节导言之后，第二节介绍了三项关键成就方面的最新情况，这三项成就是在新的管理模式下加强问责制方面取得更快进展所必不可少的。第三节对照问责制的六个组成部分，概述了秘书处问责制情况的现状。第四节和第五节包括结论和建议。
4. 此外，附件一简要说明了 2008-2017 年期间监督机构各项建议的执行情况；附件二说明了实施成果管理制的进展情况；附件三概述了大会第 [72/303](#) 号决议的执行进展情况。

## 二. 在新管理模式下加强问责制的进展情况

5. 加强秘书处的问责制和内部控制框架是一个持续不断的过程。例如，秘书处近年来设立了道德操守办公室，制定了财务披露方案，编写了高级管理人员契约，并开始在秘书处运作中采用企业风险管理和成果管理制。这些努力体现在 2010 年以来每年向大会提交的问责制年度进展报告中。
6. 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，就必须应对六项关键挑战：
  - (a) 服务交付缓慢、不够及时；
  - (b) 管理结构不成体系；
  - (c) 绩效管理文化薄弱；
  - (d) 授权任务资源存在缺口，未能有效管理用于执行任务的资源；
  - (e) 透明度和问责制方面存在差距；
  - (f) 会员国与秘书处之间缺乏信任。
7. 此外，2017 年工作人员参与度调查发现，30%的工作人员对本组织内的道德操守问题和问责文化感到关切。
8. 秘书长指出的六项挑战、工作人员的看法、监督机构的意见以及大会的决议都表明，在落实问责制和问责制的实际运作方面存在缺陷。

9. 因此，秘书长的新管理模式把改善问责制作为两项承诺的核心。首先是给予高级管理人员完成任务的充分权力，条件是他们完成任务的方式做到透明、负责任和接受问责。其次是向会员国保证，秘书处在管理本组织的资源和履行商定任务方面做到透明、负责任和接受问责。

10. 大会第 72/266B 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，并强调指出问责是管理改革的一项中心原则。大会第 72/303 号决议欢迎秘书长努力在整个秘书处建立强有力的问责文化，并强调指出，建立有效的问责制度对于本组织的成功管理至关重要。

11. 秘书长在其关于问责制的第七次进度报告(见 A/72/773，第 41 段)中强调指出，为了加强问责制，必须新的管理模式范围内采取以下行动：

- (a) 更新秘书处的问责制度，编写管理问责准则；
- (b) 加强成果管理制的落实；
- (c) 更加强调“三道防线”模式，改善风险管理系统；
- (d) 加强高级管理人员契约制度；
- (e) 通过一份内部控制声明；
- (f) 建立一个经过改善的权力下放制度；
- (g) 提出一套新的监测和合规职能。

12. 本小节介绍了三个优先成就的最新情况，这些成就对在新的管理模式下加强问责制方面取得更快、更可持续的进展是不可或缺的：(a) 改进权力下放制度；(b) 加强执行成果管制；(c) 设立业务转型和问责司。

13. 秘书处问责制其他新职能和程序的执行进展情况见第三节。

#### A. 改进权力下放制度

14. 大会第 72/303 号决议强调指出，秘书长必须消除现行权力下放制度中存在的缺陷，为此公布接受下放权力的各级人员的明确作用和责任、下放权力的监测与行使的系统报告机制、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。

##### 迄今取得的进展

15. 作为行政首长，秘书长对管理《工作人员条例和细则》和《联合国财务条例和细则》拥有主要职权并接受主要问责。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。自 2019 年 1 月 1 日起，为了使决策更接近交付点，各实体负责人将根据《工作人员条例和细则》和《联合国财务条例和细则》，对人力、财力和物力资源行使已下放的管理职权。公报附件列出了各实体负责人可能获得的标准职权，但这取决于一个实体

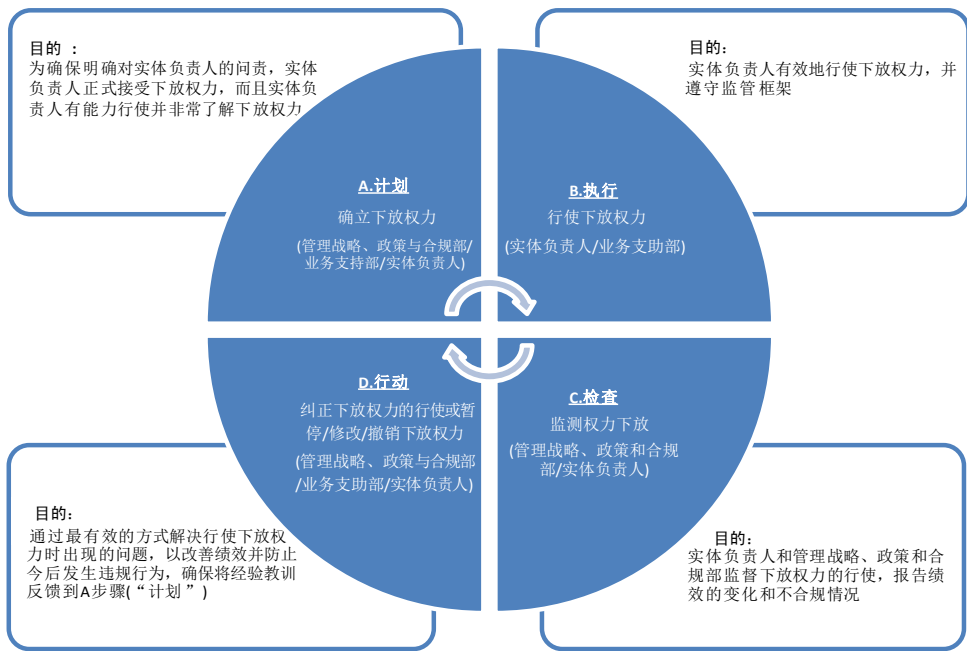
以负责任和有效的方式获得和行使下放权力的能力。所有权力下放都通过专门的在线门户网站发布和记录。

16. 各实体负责人还会收到一份正式文件，其中说明任何权力下放都是根据其目前的作用和职能进行的，并规定了他们个人对正确履行职权承担的责任以及对错误地行使或未能正确地行使职权接受的问责。下放给各实体负责人的权力可进一步下放，但各实体负责人仍然负有责任和接受问责。进一步下放权力应根据上下级关系和职能而不是根据个人关系进行，而且应与责任相一致。

17. 图一根据包括“计划、执行、检查和行动”的标准四阶段循环，说明了下放权力(包括角色和责任)的情况，以取得持续改进。如出现有理由限制下放权力的情况，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、修改或撤销下放权力。这可能导致根据《工作人员条例和细则》酌情采取行政或纪律措施。

图一

决策权下放循环



监测权力下放

18. 业务转型和问责司监测和评价处将利用从“团结”系统、Inspira 和 Unite 应用程序获得的信息和(或)要求管理人员提供的信息以及通过管理审查，对人力资源、财务、采购、差旅、财产管理等各种关键绩效指标进行监测。这个框架虽然最近才制定，其目的是帮助各实体负责人表明他们正在以“效率、才干、及忠诚之最高标准”(《联合国宪章》第一百零一条第三项)行使向其下放的权力。如得到有效实施，该框架将：

(a) 使各实体负责人能够通过以下方式，表明他们正在以透明、负责任和接受问责的方式行使向其下放的权力：

- (一) 遵守条例和细则、政策框架和内部控制措施；
- (二) 有效管理权力下放循环；
- (三) 长期监测绩效趋势，就绩效改善或绩效恶化时需要采取干预措施的原因分享经验教训；

(b) 使管理部战略、政策和合规部能够通过以下方式，监测各实体负责人行使其下放权力的情况并向秘书长提供保证：

- (一) 确保在整个秘书处采取前后一致的衡量办法，以便能够发现系统性和改进现行政策、程序和程序的机会；
- (二) 要求就各实体在行使其下放权力方面存在的问题采取对策，例如提供培训或政策指导，甚至暂停、修改或撤销授权；
- (三) 形成经验教训和良好做法，以开展持续学习。

#### 展望未来

19. 业务转型和问责司将管理和监督监测框架的质量，确保整个秘书处一致地应用该框架。该司还将通过增加新的关键绩效指标或停止现有指标，确保监测框架不断改进并适应用户需求。通过全面实施和稳定成果管理制、企业风险管理、“团结”项目扩展部分二期以及该司数据分析能力的创新，秘书处的组织绩效衡量能力趋于成熟，因此，该框架将需要随之不断演进。

## B. 加强成果管理制的实施

20. 秘书处正按照大会第 72/303 号决议(见附件二)，在执行 2018-2021 年联合国秘书处成果管理制详细行动计划方面取得进展。

#### 迄今取得的进展

21. 大会第 72/266A 号决议批准了对预算程序和格式的修改，根据该决议实施了变革管理程序，以协助各部厅和特别政治任务编制 2020 年方案预算文件第二部分，其中将载有方案和次级方案的方案计划和方案执行情况。共举办了 28 个讲习班，有 1 500 名工作人员。在讲习班期间，方案管理人员在起草方案计划和绩效信息方面得到协助，以便能够说明本组织的工作如何切实有助于计划成果以及方案计划如何能够在方案绩效和经验教训的基础上更进一步。将使用定量绩效衡量指标和定性信息，对方案绩效进行评估。

22. 2018 年，秘书长致函所有高级管理人员，提出必须向成果文化转变，并在 2019 年高级管理人员契约中列入一项指标，以评估高级管理人员对所在实体的成果管理制执行情况以及对确保所有工作人员参与执行成果管理制行动计划所作的贡献。此外，高级管理人员契约还包括一项指标，要求高级管理人员将其规划文件中包含的成果制框架作为编制工作人员年度工作计划的起始点。

23. 各监督机构一再强调，成果管理制还要求在方案绩效与财务绩效之间建立密切联系。新的“团结”项目扩展部分二期的战略规划、预算编制和绩效管理解决方案定于 2019 年 1 月投入使用。在此阶段，该解决方案将用于 2019/20 年度维持和平预算、2019 年自愿捐款资助活动的规划以及 2020 年拟议方案预算。

#### 展望未来

24. 业务转型和问责司的专职成果管理制小组将继续支持秘书处将成果管理制理念纳入工作人员的日常工作。

25. “团结”项目扩展部分二期完成后，将能够更好地评估本组织是否以具有成效和效率的方式使用其资源。战略规划、预算编制和绩效管理解决方案将使本组织能够更好地规划、执行和监测方案以及交付方案，从而有助于落实成果管理制，而且这个解决方案还将把方案计划的不同要素与资源挂钩。将逐步部署为此目的而开发的绩效看板，用于行政管理数据并随后用于绩效数据。

### C. 建立业务转型和问责司

26. 新的管理模式取决于秘书处是否有能力确保比以前更有规范和更严格地执行问责制。在业务转型和问责司成立之前，负责实施问责制各个要素的专职人员 and 能力非常有限。

#### 迄今取得的进展

27. 已完成制定管理战略、政策和合规部的最终架构。自 2019 年 1 月 1 日起，该部将负责确保所有关键政策、流程和程序已经到位并有效运作。新的业务转型和问责司将为管理人员和工作人员提供专职支持，帮助他们了解在治理、政策、风险和内部控制方面的期望。到那时才能对工作人员进行全面问责。作为一个新实体，该司将需要时间来实现全面业务效力。

#### 展望未来

28. 业务转型和问责司将通过以下方式为秘书处提供支持：

- (a) 完成制定关于秘书处问责制结构和业务的全面指导方针；
- (b) 为权力下放以及系统性和经常性监测下放权力的使用和职责分离提供指导和支持；
- (c) 将“三道防线”模式纳入秘书处各级的企业风险管理流程；
- (d) 通过分析数据和引入方案绩效看板，监测绩效和合规性；
- (e) 加强自我评估活动，包括通过颁布政策和准则；
- (f) 系统地进行管理评审和质量保证活动。

### 三. 秘书处问责制情况概述

29. 根据大会第 72/303 号决议第 19 段, 本节概述了秘书处的问责制情况, 介绍了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, 并简要说明了今后的主要可交付成果。

#### 问责制

30. 图二根据大会第 64/259 号决议第 8 段规定的问责制定义, 说明了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) 成果和绩效; (d) 内部控制体系; (e) 道德标准和诚信; (f) 监督职能。关于秘书处问责制及其组成部分和相互作用, 更详细的介绍见第七次进度报告 (见 A/72/773, 附件一)。

图二

联合国秘书处问责制度



\* 向大会提供独立保证的外部监督机构。



## 拟定问责状况概述

31. 行政和预算问题咨询委员会在其关于问责制的相关报告(A/72/885)中得出结论认为,还应加强关于问责制的年度进展报告,除了就有关具体问责政策、系统和机制提供细节和建议外,还应概述秘书处的问责状况。这可以包括一套指标,用于监测实施问责制之后出现的总体趋势和进展(同上,第 53 段)。大会第 72/303 号决议核可了关于提供这一概述的要求。

32. 对此,秘书处用以下两种备选方法进行了自我评估:

(a) 内部审计员协会关于评估组织问责制框架有效性的内部审计指南;<sup>1</sup>

(b) 联合检查组在题为“联合国系统的问责制框架”的报告(A/66/710/Add.1)所载的基准。

33. 自我评估中使用的成果和方法将作为补充信息提供给会员国。此外,秘书处打算进行自我评价,以评估现有组成部分的运作情况,以便在未来的问责报告中为概述部分提供依据,并协助制定评价可能产生的关键进展指标。

### A. 第一部分:《联合国宪章》

34. 《宪章》载有本组织的基本原则,并规定了本组织主要机关及其作用和责任以及秘书长的作用和责任。除其他事项外,《宪章》规定秘书长是联合国的行政首长(第九十七条),并委托他执行联合国主要机构颁布的任务(第九十八条)。大会第 72/303 号决议第 6 段强调指出,作为问责制度的重要组成部分之一,必须遵守《宪章》、大会决议及各项条例和细则。加强其他五个组成部分的绩效将有助于实现这一目标。

### B. 第二部分: 方案规划和预算文件

#### 迄今取得的进展

35. 大会第 72/266A 号决议决定,拟议方案预算文件应包括三个部分:(a) 第一编:计划大纲,其中核可本组织的长期优先事项和各项目标;(b) 第二编:各方案和次级方案的方案计划以及方案执行情况;(c) 第三编:各方案和次级方案所需的员额及非员额资源。2020 年方案预算依旧该决定编制。

#### 展望未来

36. 整个秘书处的管理人员和工作人员将使用方案预算文件第二编和本组织其他规划和预算文件(例如维持和平预算)中的成果预算框架,将其作为编制年度工作计划的起始点。在管理战略、政策和合规部的领导下,该行动将在 2019 年 3 月底之前实施。

<sup>1</sup> Marianne Avarello and Brian Bost, “Internal audit guide on assessing the effectiveness of an organization’s accountability framework”, report to the Institute of Internal Auditors (Ottawa Chapter), 2013 年 11 月。



## C. 第三部分：成果和绩效

### 1. 组织绩效

37. 考虑到会员国的决定以及监督机构在成果管理制方面的调查结果和建议，<sup>2</sup> 秘书长把在秘书处实施成果管理制以及在成果交付方面对管理人员和工作人员问责作为转变管理模式的关键内容。

38. 秘书长在 2018 年 3 月表示，为提高透明度，并符合新的胜任能力要求，领导人将利用数据制定可衡量的主要绩效指标。将把高级领导人契约与部厅、司、科室、团队和个人的工作计划挂钩。绩效数据将为部厅、科室和团队内的绩效管理持续对话提供依据，并将用于评估影响、重新调整办法、发展工作人员和从错误中吸取教训，以取得更好的成果(A/72/492/Add.2，第 15 段)。

#### 迄今取得的进展

39. 根据已有设计，将在业务转型和问责司设立一个新的分析和项目管理处，负责与各实体合作，利用“团结”系统和其他企业解决方案的全球管理报告功能。该司将开发业务分析和可视化工具，为高级管理人员和其他利益相关者提供实时绩效支持。正在开发针对具体方案的绩效管理看版，以提供有关资源利用和计划实施情况的实时信息，这些信息将：(a) 确保提高透明度；(b) 增强对各方案实现预期成果情况的了解；(c) 说明各实体是否正在有效地使用其资源。

#### 展望未来

40. 管理部战略、政策和合规部将为管理人员提供及时、完整的信息，以便能够加快决策速度并为客户提供更好服务。与此同时，将开展工作人员培训，以提高其使用企业应用程序所生成的方案和财务信息的能力。正在通过提供有关各次级方案对计划成果和实际成果所作贡献的资料，改进本组织工作成果的列报，从而可以看到成果与资源之间的联系。这项工作将于 2019 年 4 月 30 日完成。

41. 业务转型和问责司数据分析团队将设计、开发和部署专门的解决方案，满足管理人员和其他利益相关者的特定要求。该团队将通过应用统计方法和算法以及不同数据挖掘方法，借力于数据分析方面的创新。

### 2. 高级管理人员契约

42. 秘书长与其高级管理人员之间的契约是问责制的一个关键要素，在 2019 年 1 月 1 日加强权力下放之后或许更是如此。

43. 自契约推出以来，一直在对其作出不断改进。例如，在 2018 年强化了高级管理人员契约，以纳入以下内容：根据联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)核可的联合国系统领导框架制定领导力说明；要求确定一个部厅或特派团所面临的三大风险并制定减缓计划；保护举报人；预防性剥削、性虐待和性骚扰以及处理这方面的指控；多样性目标。

<sup>2</sup> 例如，见 A/69/5(Vol.I)，第二章；A/71/5(Vol.I)，第二章；A/72/809。

#### 迄今取得的进展

44. 契约继续得到加强。2019 年的契约包括以下内容：

(a) 高级管理人员执行成果管理制的指标以及关于报告预期成果、最新进展情况和做法纠偏(如有必要)的规定；

(b) 关于高级管理人员按照条例和细则以及所有相关政策和准则行使向其所下放权力的规定。

45. 已经制定一个 360 度评价机制，重点放在对履行本组织核心任务至关重要的九项领导力特征(A/72/492，第 17 段)。在 2018 年 12 月启动试点工作，高级管理人员 360 度评价将于 2019 年推出。

46. 管理安排也得到加强。契约管理通过电子系统进行。自 2019 年 1 月 1 日起，业务转型和问责司下属的专职团队将负责以下工作：

(a) 对照 2018 年契约指标进行绩效评估；

(b) 审查 2019 年契约草案，以确定是否符合指导准则；

(c) 应要求向高级管理人员提供协助；

(d) 将契约定稿提交秘书长批准。

#### 展望未来

47. 业务转型和问责司将使用数据分析来改进本组织的管理。该司将对照 2019 年契约指标，监测和评估绩效，同时利用从绩效看板了解的情况并监测权力下放。该司还将与高级管理人员合作，改进新的管理安排、电子系统和契约本身，并在 2020 年循环内作出任何必要的调整。

### 3. 考绩制度

48. 秘书长致力于实施一套对出色表现给予奖励、对不佳表现采取纠正行动以及对不合格行为和不当行为给予惩戒的有效制度。大会第 70/244 号决议请国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)对共同制度各组织的绩效管理办法进行研究，并就绩效奖励措施提出建议。2018 年 1 月，大会第 72/255 号决议核准了该委员会的建议。

#### 迄今取得的进展

49. 2018 年 4 月，秘书处根据公务员制度委员会的建议征求工作人员代表的意见，并重新设立工作人员-管理委员会绩效管理工作组。

50. 2018 年 9 月，秘书处启动了在线绩效管理学习计划。目标是支持管理人员在评估绩效时作出决策，从而改善当前绩效评级的分布。

51. 人力资源管理厅进行了差距分析，为下一阶段的改进提供依据。该分析确定了重要机遇，包括需求：

(a) 确保工作人员目标与本组织的目标保持一致；

(b) 加强流动、职业发展和绩效管理之间的联系，并将在大会第七十四届会议期间提出的流动框架中进一步探讨这一问题；

(c) 解决管理人员在评估过程中所提出评价被认为具有主观性这一问题。

#### 展望未来

52. 人力资源管理厅将制定应对差距分析的备选方案。将在 2020 年 3 月底之前实施有效的优良绩效奖励制度，并对绩效不佳情况采取纠正行动/惩罚。备选方案包括：

(a) 将绩效管理纳入组织领导和管理模式，以阐明本组织对管理人员的期望；

(b) 扩大对管理人员和员工的培训，将纳入流程和政策之外的技能发展；

(c) 进一步作出努力，建设秘书处所有人力资源从业人员在管理复杂案件、管理绩效不佳情况以及在所在地点为管理人员和工作人员提供评价方面指导的能力；

(d) 强化现有电子绩效系统，以加强对绩效的管理问责；

(e) 公布整个秘书处在遵守绩效管理规定和绩效评级分布方面的数据和趋势。

### D. 第四部分：内部控制系统

53. 如下文所述，秘书处正在加强内部控制系统方面取得进展，同时还在简化和精简这些系统。

#### 1. 条例、细则、手册、行政通知和标准作业程序

##### 迄今取得的进展

54. 秘书处在简化和精简其人力资源、财务和方案支助政策框架方面已取得进展。根据秘书处在所有工作地点和外地特派团的工作人员提供的意见和建议，重新起草了政策和流程，以反映“团结”系统集成进程并明确对政策和流程的解释。

55. 例如，重新编排并简化了《工作人员条例和细则》，删除了重复之处并将业务细节放在行政通知里，从而更加方便用户使用。根据秘书长的提议修订《工作人员条例和细则》以实现性别均等方面也取得进展。

56. 第一阶段的《工作人员条例和细则》修正案(A/73/378)已提交大会第七十三届会议主要会期，供其审议。将进一步扩展这些工作，在 2019 年就合同安排以及在 2020 年就服务条件向大会提出其他《工作人员条例和细则》修正案。

57. 为方便执行新的权力下放框架，发布了《财务细则》临时修正案；为使《财务条例》更好地与新的管理模式挂钩，对条例所作的修订已提交给大会，供其审

议。在修订《财务条例和细则》的同时，还将修改预算和财务、采购和财产管理等领域的相关政策。

58. 将在 2019 年 3 月 31 日前颁布新的采购行政指示并完成《联合国采购手册》修订工作，以便就此专题为工作人员提供明确详细的指导。

## 2. 更新聘用第三方的法律文书

59. “团结”系统赠款管理模块已于 2018 年年底部署，其中包括创建与执行伙伴和最终受益人订立标准模板协议的功能，协议将纳入反腐败和反欺诈条款。此外，将提交给大会第七十三届会议续会第一期会议的经修订《财务条例和细则》载有涉及执行伙伴和最终受益者的新条例和细则提案。这些经修订的条例和细则将为制定一项全秘书处关于执行伙伴和最终受益人管理的政策提供依据，包括透明的申请和甄选程序、尽职调查、能力评估、合作伙伴的项目执行以及报告工作。

### 展望未来

60. 秘书长在关于改变管理模式的报告中表示，在开展这项条例、细则、政策和流程简化工作的同时，将编制一份涵盖行政政策所有领域的在线简编，并编写便于使用且随时可用的详细案例研究和决策树，以指导和支持管理人员在这一过程中的工作。这份简编还将让用户能够迅速查明任何专题的现行政策和现有指导材料。这份简编将与一个对权力下放进行管理的在线门户网站一道，支持各实体在行使授权时加强问责。

## 3. 企业风险管理

61. 秘书长在上次进展报告(A/72/773)中承诺在秘书处执行经首协会通过的“三道防线”模式。这一模式“通过明确角色和职责并为已实施的架构和各方的既定角色和责任提供指导，增强对一个组织的风险管理和控制的理解，加强对风险和控制在有效管理”。<sup>3</sup>

### 迄今取得的进展

62. 业务转型和问责司设计了一个企业风险管理专职小组，负责协助各实体开展风险评估工作，以查明、评价和管理可能影响业务运作的具体风险。该司将负责秘书处风险管理框架和方法，肩负以下三项主要职责：

- (a) 实施全秘书处的风险评估工作，管理企业一级风险；
- (b) 向第一道防线的业务管理人员和工作人员提供支持、咨询、培训和指导；
- (c) 为实体负责人已查明的所有风险建立和管理登记册，发现趋势和规律以及已成功实施的减少风险举措，并与第一道防线的管理人员分享经验教训。

<sup>3</sup> Enterprise Risk Management Initiative Faculty and Meredith Freeman, “COSO’s take on the three lines of defense”, North Carolina State University, 26 June 2018。可查阅：<https://erm.ncsu.edu/library/article/cosos-take-on-the-three-lines-of-defense>。

63. 在本组织过去实施的以下三项整体风险评估工作的基础上并在秘书处所有实体的积极参与下，正在筹备第二次全秘书处风险评估：

- (a) 全秘书处企业风险评估(2014 年)；
- (b) 欺诈和腐败风险评估(2018 年)；
- (c) 实施管理改革的风险评估(正在进行)。

64. 进行第二次全秘书处风险评估的目的是更新、修订和验证先前三次评估的结果，为此已为整个组织编写了一个风险登记册草稿，作为这次评估的起点。这将构成秘书处的全面风险登记册。

#### 展望未来

65. 继 2019 年 1 月 1 日向各实体负责人加大放权之后，业务转型和问责司将为秘书处纳入“三道防线”模式等工作提供支持，为此将编写一份小册子强调每一道防线的职责，在各级工作人员上岗培训中纳入关于这一专题的培训单元，并在全球问责准则中列入关于这一专题的一个章节。这些职责可概述如下：

- 第一道防线是管理层。各实体负责人必须在其高级管理团队中指定风险负责人，负责管理其部/厅/特派团特定风险评估工作中确定为高优先度的风险。风险负责人负责确保控制系统到位并有效运作以便减轻风险。风险负责人还须向实体负责人、业务支助司和管理战略、政策和合规部上报任何可能需要审查和重新设计的秘书处政策或控制措施缺陷，并上报可酌情简化相关政策和程序和(或)在可行时将这些政策和程序纳入自动化系统的各种想法。
- 第二条防线包括管理战略、政策和合规部、法律事务厅、道德操守办公室、信息和通信技术厅的政策和合规职能、安全和安保部以及业务支助部内向客户提供业务咨询服务以支持执行各项决定的领域。这道防线通过业务管理监督和支持实施有效的风险管理做法，协助风险负责人报告和上报风险相关信息。在秘书处，这道防线还负责发布本组织的各项管理政策。
- 第三道防线是内部监督事务厅(监督厅)。监督厅确保方案活动产生了列入方案的预期结果，确保各项活动按照本组织的所有相关决议、条例、细则和政策开展，从而协助秘书长保护本组织的资产。监督厅还在防止和发现欺诈、浪费、滥用、渎职和管理不善方面发挥关键作用。监督厅开展审计、评价、检查和调查，直接向大会提交报告。

66. 秘书处还有一级监督，由两个外部监督机构组成：审计委员会和联合检查组。此外，独立审计咨询委员会发挥关键作用。

67. 关于“三道防线”模式更详细的说明载于第七次进度报告第四节。业务转型和问责司编制了一份文件，概述“三道防线”在减轻风险方面是如何运作的，这份文件将作为补充资料提供给会员国。

#### 4. 内部控制说明

##### 迄今取得的进展

68. 主计长办公室和关于内部控制说明的内部控制咨询组将特雷德韦委员会赞助组织委员会的 17 条原则应用于联合国环境和“团结”系统内部控制的实施工作。内部控制说明的发布以及收集实体负责人处自我评估流程的部署将反映新的权力下放及其对业务流程的影响。

##### 展望未来

69. 内部控制说明将于 2021 年第一季度前发布。根据说明，将要求各实体负责人在每一日历年度的年底签署一份说明，证明在各自的责任领域遵守了内部控制框架。

#### 5. 评价

70. 大会在第 72/303 号决议中强调，“评价和自我评价是非常重要的管理工具，高级管理人员有责任借助评价和自我评价的结果来改进业绩和学习，在这方面请秘书长继续采取具体措施，加强内部自我评价能力，包括在秘书处内部提供自我评价支持，利用各监督机构现有的知识和专长，以确保尽一切努力避免工作重复和(或)重叠”。

##### 迄今取得的进展

71. 2019 年初，业务转型和问责司将向各实体发布开展自我评价的指导方针，包含以下内容：

- (a) 明确说明评价的作用解释；
- (b) 清晰界定体制框架、角色和责任；
- (c) 说明是如何为评价确定优先次序、开展规划和编制预算的；
- (d) 说明是如何组织和管理评价并保证评价质量的；
- (e) 管理层回应和后续落实评价机制；
- (f) 评价的传播和公布程序；
- (g) 说明将如何具体实施这些指导方针；
- (h) 说明如何发展和维持评价能力。

72. 业务转型和问责司已设立一个评价专职团队。自 2019 年 1 月 1 日起，该团队将为秘书处制定一项评价政策草案并在协商后定稿。此外，该司正协助各实体制定 2019 年和 2020 年评价计划。

##### 展望未来

73. 业务转型和问责司评价团队将承担以下责任：



(a) 负责秘书处的评价政策和程序，监督这些政策和程序在整个秘书处得到高质量的执行，确保所有开展业务的评价单位采用新政策；

(b) 在各实体计划的基础上，负责秘书处年度评价计划；

(c) 开发和不断改进用于不同类型评价的方法和标准工具箱；

(d) 确定或编写一套培训材料以供使用，创造培训机会，提供辅导服务；

(e) 编制并维持一份外部和内部合格评估专家名册，后者由其上级单位派遣执行短期评价和质量保证任务(2019 年 6 月)；

(f) 支持各实体制定明确的职权范围，并确保可能需要协助的部厅起草的评价报告达到质量要求；

(g) 建立一个虚拟“实践社区”，供评价专家或那些对发展评价技能感兴趣的人开展交流；

(h) 对整个秘书处的评价结果和发现开展趋势分析，以改善成果交付，吸取经验教训，并将之纳入连续不断的改进工作。

## 6. 监督协调

迄今取得的进展

74. 业务转型和问责司成立了一个专职团队，负责持续监测和跟进监督建议的执行情况。该每季度向管理委员会及独立审计咨询委员会汇报执行情况。

展望未来

75. 业务转型和问责司将每六个月审查一次各监督机构的报告，以查明可能影响本组织运作的趋势和系统性问题，并在此基础上为涉及整个秘书处各种问题提出综合解决方案。将在 2019 年 6 月 30 日之前完成第一次审查的筹备工作。

## 7. 联合国秘书处反欺诈反腐败框架

76. 在 2016 年 9 月发布了第一个联合国秘书处反欺诈反腐败框架(ST/IC/2016/25)。为解决审计委员会长期以来对秘书处尚未就欺诈问题进行全面风险评估一事的关切(见 A/73/5(Vol.I)，第二章，H 节)，秘书处于 2017 年进行了一次欺诈和腐败风险评估，以查明面临欺诈和腐败风险的最关键领域，为制定一项全面的反欺诈反腐败战略提供信息。

迄今取得的进展

77. 如第六次进展报告(A/71/729)第 28 和 29 段所述，秘书处在整个组织开展了第一次反欺诈反腐败运动。但是，正如审计委员会在报告(A/73/5(Vol.I)，第二章，第 294 段)中指出，仍然需要加强工作人员对本组织面临的欺诈风险的认识。

78. 根据大会第 70/238 A 号决议，管理问题高级别委员会在与联合国各组织内部审计事务代表和联合国调查事务代表协商的基础上，于 2017 年 3 月通过了欺

诈和推定欺诈的共同定义。商定的共同定义可由各组织在各自的监管框架、法律文书和政策范围内并根据其具体要求酌情使用。

#### 展望未来

79. 事实证明，更新和审查秘书处的风险登记册对总部是有益的，但仍有必要提高外地工作人员对欺诈和腐败风险的认识和了解。秘书处正在利用各种机会，协助外地办事处提高对这一问题的认识。在大多数单个实体完成风险评估后，将能够制定和实施适用于全秘书处的反欺诈反腐败战略，这也是审计委员会就此问题提出的一套建议(见 [A/73/5\(Vol.I\)](#)，第二章)的核心。

### 8. 行为和纪律

#### 迄今取得的进展

80. 根据大会第 [59/287](#) 号决议，秘书处出版了一份纪律措施简编，概述了 2009 年 7 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日期间秘书长就纪律事项和犯罪行为案件采取的措施。<sup>4</sup> 该简编描述了不当行为和(或)犯罪行为的长期趋势及其纪律后果，包括以下方面：

(a) 受到纪律处分的工作人员人数增加了两倍多，从 2009 年 6 月 30 日终了 12 个月期间的 24 人增加至 2017 年 6 月 30 日终了 12 个月期间的 79 人；

(b) 因不当行为而离职或被解雇的工作人员人数也增加了两倍多，从 2009 年 6 月 30 日终了 12 个月期间的 15 人增加至 2017 年 6 月 30 日终了 12 个月期间的 50 人；

(c) 所述期间的报告列有共 428 起不当行为案件中，其中约 50%属于以下三类不当行为：94 起(21%)属于欺诈、虚报和虚假证明；72 起案件(17%)属于偷窃和侵占；55 起案件(12%)属于(口头和人身)攻击。

#### 展望未来

81. 秘书处认真对待所有不当行为事件。纪律措施和离职或解雇处罚的增加可归功于控制环境的不断加强，包括调查职能的改进为处罚决定提供依据。秘书处将继续监测和分析这一信息，并在下一次问责制报告中纳入其结论。

### E. 第五部分：道德标准和诚信

82. 秘书长致力于确保营造一种让工作人员感到能够安全地举报错失行为的环境，并防止他们因举报遭到报复。最先察觉工作场所错失行为的是工作人员；因此，让工作人员能够大胆发声而不必担心遭到报复，将有助于防止、发现、阻止、应对和报告不当行为、欺诈和腐败问题。

83. 在本报告所述期间之前已经取得进展。在 2017 年 1 月 20 日颁布了一项已得到大力加强的关于防范因举报不当行为和配合经正式授权的审计或调查而遭受

<sup>4</sup> 2017 年 7 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日的 6 个月除外。

报复的政策(ST/SGB/2017/2), 一项经修订的政策(ST/SGB/2017/2/Rev.1)于 2017 年 11 月 28 日生效。

## 1. 防范报复

84. 道德操守办公室在 2017 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间为防范报复而采取的行动详见秘书长的相关报告(A/73/89, 第 50 至 58 段)。在此期间, 道德操守办公室共收到 92 项根据防范报复政策提出的问询。其中 48 项并非要求提供保护, 而是请求提供咨询意见; 9 项不在办公室管辖范围之内。在报告所述期间, 该办公室启动了 26 项初步审查。截至 2017 年 12 月 31 日, 22 项审查已完成, 1 项投诉已放弃。在已完成的 22 项初步审查中, 14 项投诉没有提供初步证据。其中多数案件涉及的是投诉人与其同事或主管之间的工作场所争议。

85. 题为“大胆发声: 在什么情况下算举报?” 的 2018 年领导力对话于 2018 年 8 月 27 日启动。关于道德操守办公室在本报告所述期间开展的外联、培训和教育活动的进一步详情载于秘书长的报告(同上, 第 59 至 66 段)。

## 2. 防止性剥削和性虐待

86. 秘书长在关于这一专题的首份主要报告(A/71/818、A/71/818/Corr.1 和 A/71/818/Add.1)中, 为防止和应对联合国旗帜下的服务者所实施的性剥削和性虐待行为制定了一项战略。

迄今取得的进展

87. 正如秘书长关于防止性剥削和性虐待特别措施的报告(A/72/751 和 A/72/751/Corr.1)所述, 该战略的执行工作继续取得进展。主要成就包括: (a) 将改进联合国应对性剥削和性虐待措施特别协调员的任务期限延长至 2018 年 12 月 31 日; (b) 2017 年 9 月任命了受害人权利倡导者, 以加强协调并确保高层持续关注这一事项。

88. 所有在外地派驻人员的联合国实体都必须制定打击性剥削和性虐待的行动计划和减轻风险战略, 并每年向秘书长执行办公室提交这些计划和战略。高级管理人员还必须向秘书长提交年度证明, 确认已充分、准确地报告了所有涉及联合国工作人员和附属人员的可靠指控。要求就所提供的关于防止性剥削和性虐待以及报告指控的培训出具证明。2018 年 6 月推出了风险管理工具包, 供所有外地行动使用。

89. 秘书长还加强了报告工作、调查和透明度, 以确保参与此类行为的人不会不受惩罚。推出了一份事件报告表, 以确保在性剥削和性虐待指控的初步信息收集工作方面做到全系统划一。这份报告表的目的是, 在联合国系统内启动对指控或报告作出回应的正式程序, 并决定采取适当行动, 例如开展行政调查和(或)移交刑事调查。为确保透明度, 秘书长发言人每个季度公布最新信息, 说明已获授权向大会报告的所有实体所收到的指控。<sup>5</sup>

<sup>5</sup> 可查阅: [www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/content/quarterly-updates](http://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/content/quarterly-updates)。

90. 2017 年,秘书处开设一门题为“防止联合国人员性骚扰和虐待——和谐共事”的新的在线培训必修课程,并提供给所有工作人员。

91. 自 2018 年 6 月以来,在整个联合国系统使用了“清白背景调查”这一筛查工具,以防止涉及性剥削和性虐待确凿指控的人员或在调查期间离开联合国的人员被重新雇用。这一筛查平台也正在用于性骚扰案件。秘书长还发布了处理对执行伙伴提出的性剥削和性虐待指控的规程。

### 3. 打击性骚扰

92. 至关重要的是,必须确保遭受或目击性骚扰的工作人员有安全感并能勇敢发声,而且必须确保建立适当机制,防止、调查和应对此类事件并为受害者和证人提供保护。

93. 秘书长动员高级管理人员改进为工作人员提供的指导、信息和服务,并重视加强对受害者的支持。此类措施包括在秘书处设立的“大胆发声”二十四小时求助热线、最新的强制性培训方案以及关于现有报告机制和服务的情况说明。

94. 2018 年 11 月,秘书处牵头开展一项题为“安全空间:工作场所性骚扰调查”全系统调查,范围包括 31 个联合国组织和相关组织。调查以六种正式语文进行,有 30 493 名工作人员和非工作人员完成了调查问卷。正在将调查结果用于指导循证政策拟定工作。

95. 目前也在努力加强监督厅在提高调查报告质量和统一标准作业程序等领域的调查和应对能力。2018 年 2 月,监督厅采取了经简化的快速程序,将所有性骚扰投诉作为第一类指控加以处理解决。成立了一个专业团队,重点调查性骚扰问题。

96. 首协会处理性骚扰问题专责小组推动了性骚扰政策的统一,加快了在整个联合国系统提高调查能力和质量、加强受害者保护和支助机制方面的工作。该专责小组与会员国合作,确保相互支持在这一领域采取的举措。该专责小组在成立后的第一年取得了重大进展,包括通过了一项全系统性骚扰示范政策,并推出了全系统性骚扰筛查工具。

## F. 第六部分: 监督职能

97. 附件一概述了监督厅和审计委员会所提建议的执行情况。

### 1. 内部监督事务厅

98. 注意到监督厅在 2008 至 2017 年期间所提建议执行情况有以下三个积极趋势:

(a) 在总共 12 715 项建议中,秘书处已执行或不再执行 11 637 项建议(约 91%)。只有 1 078 项(8.5%)建议仍在执行;

(b) 在总共 2 586 项关键建议中,秘书处已执行 2 559 项(99%);

(c) 监督厅提出的关键建议数目在此期间有所减少。

## 2. 审计委员会

99. 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 2008 至 2017 年期间出现了下列积极趋势：

(a) 在总共 798 项建议中，667 项建议(82%)要么已由秘书处执行，要么因时过境迁而不必执行。

(b) 只有 131 项(16%)建议仍在执行。

## 3. 联合检查组

100. 在联合检查组所提建议方面，2008 至 2018 年期间<sup>6</sup> 出现了以下趋势：秘书处接受建议率为 61%，而已接受建议的执行率为 83%。<sup>7</sup>

101. 然而，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执行情况，因为有些建议虽然是向大会和作为首协会主席的秘书长提出的，但被视为向秘书处所提建议。

## 四. 结论

102. 新的管理模式取决于秘书处是否有能力比以往更规范和更严格地执行问责制度。完成如此重要的文化转变不会一蹴而就，尽管取得了进展，但 2019 年在进一步加强这一制度方面仍有很多工作要做。秘书处期待会员国给予指导，以便继续推进这一重要举措。

## 五. 向大会提出的建议

103. 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。

<sup>6</sup> 截至 2018 年 11 月 14 日星期三。

<sup>7</sup> 联合检查组的数据库不允许用户提取建议数目，仅可提取百分比。

附件一

监督机构 2008 年至 2017 年期间各项建议的执行状况

表 1

内部监督事务厅

| 类型 | 2008 年以来提出的<br>建议数目     | 已执行                          |                              |                               |        |        |        |        |        |        |        | 共计            | 已不再<br>执行 | 执行中   |
|----|-------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|-----------|-------|
|    |                         | 2007 年 7<br>月至 2008<br>年 6 月 | 2008 年 7<br>月至 2009<br>年 6 月 | 2009 年 7<br>月至 2010<br>年 12 月 | 2011 年 | 2012 年 | 2013 年 | 2014 年 | 2015 年 | 2016 年 | 2017 年 |               |           |       |
| 全部 | <b>12 715</b>           | 628                          | 1 544                        | 1 632                         | 1 403  | 777    | 835    | 998    | 975    | 1 003  | 835    | <b>10 630</b> | 1 007     | 1 078 |
|    | 2008 年以来的累计<br>执行率(百分比) | 40                           | 65                           | 74                            | 90     | 93     | 92     | 93     | 93     | 92     | 91     |               |           |       |
| 关键 | <b>2 586</b>            | 364                          | 536                          | 621                           | 460    | 88     | 94     | 70     | 90     | 58     | 16     | 2 397         | 162       | 27    |
|    | 2008 年以来的累计<br>执行率(百分比) | 50                           | 69                           | 78                            | 98     | 99     | 99     | 99     | 99     | 99     | 99     |               |           |       |

表 2

审计委员会

| 2008 年以来提出的建议数目     | 已 执 行             |                   |        |        |        |        |     | 因时过境迁而不必<br>执行/已不再执行 | 执行中 |
|---------------------|-------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|-----|----------------------|-----|
|                     | 2010 年至<br>2011 年 | 2012 年至<br>2013 年 | 2014 年 | 2015 年 | 2016 年 | 2017 年 | 共 计 |                      |     |
| 798                 | 221               | 132               | 81     | 51     | 56     | 65     | 606 | 61                   | 131 |
| 2008 年以来的累计执行率(百分比) | 87                | 95                | 89     | 86     | 86     | 82     |     |                      |     |



## 附件二

## 成果管理制实施进展情况

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)               | 正在进行——在 iSeek 发表了文章，并计划进行更广泛的传播 |
| 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) | 按计划进行                           |
| 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) | 按计划进行                           |

| 项目 | 活动                                                                                      | 实施日期                             | 现状                                               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------|
| 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，完成截止日期是 2019 年底   | 2019 年第三季度至 2021 年 12 月 31 日(持续) | 按计划进行<br>培训将于 2019 年 9 月 30 日前提供                 |
| 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 1 月                       | 执行中                                              |
| 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                       | 见本报告第 22 段                                       |
| 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 4 月                       | 见本报告第 24 和 25 段                                  |
| 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 1 月                       | 正在进行中——新的业务转型和问责司将制定自我评价的优先议题                    |
| 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                    | 2020 年 1 月<br>(持续)               | 在 2019 年完全建立自我评价能力后，业务转型和问责司将为此目的加强评价结果的使用       |
| 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，并将在整个预算周期内不断更新这一信息                                   | 2019 年<br>(持续)                   | 正在进行中——新的业务转型和问责司将开发供高级管理人员和工作人员使用的看板。见本报告第 25 段 |
| 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                                            |

## 附件三

## 执行大会第 72/303 号决议的进展情况

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                                                                                                               | 本报告中的<br>相关内容              | 备注                                                                                                                         |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | 回顾其第 71/283 号决议第 6 段，并在这方面请秘书长加紧努力，确保执行其中的规定，包括面向所有各级工作人员开展关于《联合国秘书处反欺诈反腐败框架》以及防范报复政策的宣传活动                         | 第三节第 77 和 78 段和第 82 至 85 段 | 关于反欺诈反腐败框架的广泛宣传活动已经启动，并将继续实施(见 A/71/729，第 28 和 29 段)。正在实体一级风险评估工作方面作出更多努力                                                  |
| 7  | 回顾大会第 71/283 号决议第 8(“又请秘书长更新聘用第三方(例如供货商和执行伙伴)的法律文书，尤其要注意反欺诈条款和规定”)和 10 段(“承认必须进一步制定与捐助方和执行伙伴的协议的拟订准则，包括更新联合国财务细则”) | 第三节第 59 段                  | 管理问题高级别委员会已经就整个联合国系统内构成欺诈和涉嫌或推定欺诈的行为确定了单一的商定定义，所有采购合同中都列入了关于“反欺诈和反腐败”的条款。与执行伙伴的所有合同都将引入类似条款(将于 2019 年 1 月 1 日开始试点)         |
| 8  | 请秘书长继续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、浪费和不当行为的环境，并继续采取适当措施保护举报人，使其免遭报复                                          | 第三节第 82 至 85 段             | 2017 年 1 月 20 日颁布了关于防止因举报不当行为和配合经正式授权的审计或调查而遭受报复的强化政策(ST/SGB/2017/2)。经修订的政策(ST/SGB/2017/2/Rev.1)于 2017 年 11 月 28 日生效       |
| 9  | 回顾行预咨委会报告第 17 段，遗憾地注意到具体涉及问责制度的大会决议在执行、后续落实和遵守情况报告方面依然很不一致，重申此方面信息应列入方案预算执行情况报告                                    |                            | 相关信息已列入秘书长关于 2016-2017 两年期联合国方案执行情况的报告(见 A/73/77，附件)。对于 2020 年方案预算，这一信息将列入拟议方案预算第二编(业务转型和问责司次级方案项下)。今后拟将这一信息列入年度问责制报告，而不是方 |

| 段次 决议案文                                                                                     | 本报告中的<br>相关内容  | 备注                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             |                | 案预算文件，以确保更好地概述所有问责制相关问题的执行情况                                                                                                                                                      |
| 10 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 |                | 自 2015 年以来，已在高级管理人员契约中纳入相关管理指标                                                                                                                                                    |
| 11 回顾行预咨委会报告第 27 段，请秘书长更详细阐述为消除本组织内性骚扰现象而采取的措施，并在其下次关于人力资源管理的报告中就此提出报告                      | 第三节第 92 至 96 段 | 本报告详细介绍了进展情况                                                                                                                                                                      |
| 12 又回顾行预咨委会报告第 35 段，请秘书长在其关于联合国秘书处内问责制度的第八次进展情况报告中载列全面信息，阐述他为精简和简化内部问责制政策框架所作努力的结果          | 第三节第 53 至 58 段 | 本报告详细介绍了进展情况                                                                                                                                                                      |
| 14 确认成果管理制的重要性以及加强秘书处方案监测和报告能力的必要性，要求在第八次进展情况报告中介绍所采取措施的最新情况                                | 第二节第 20 段和附件二  | 根据新的预算格式改进了拟议成果框架，以提高透明度和加强问责制。“团结”项目扩展部分二期将能够使资源与成果框架挂钩，并以统筹方式管理整个预算周期(见 <a href="#">A/72/492/Add.2</a> )。自 2019 年 1 月 1 日起，将在管理战略、政策和合规部业务转型和问责司设立一个新的监测和评价处，以加强对组织绩效的监测和报告(同上) |
| 15 注意到现已编制 2018-2021 年联合国秘书处成果管理制实施行动计划，作为问责制                                               | 第二节第 20 段和附件二  | 成果管理制实施行动计划作为附件二列入第七次进展报告( <a href="#">A/72/773</a> )，并在大会第                                                                                                                       |

| 段次 | 决议案文                                                                                                                                | 本报告中的<br>相关内容  | 备注                                                                                                                                                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | 度的一个关键要素，并要求在第八次进展报告中介绍关于执行行动计划的最新进展情况                                                                                              |                | <a href="#">72/303</a> 号决议中获得认可。<br>本报告详细介绍了进展情况                                                                                                                                                     |
| 16 | 强调评价和自我评价是非常重要的管理工具，高级管理人员有责任借助评价和自我评价的结果来改进业绩和学习，在这方面请秘书长继续采取具体措施，加强内部自我评价能力，包括在秘书处内部提供自我评价支持，利用各监督机构现有的知识和专长，以确保尽一切努力避免工作重复和(或)重叠 | 第三节第 71 至 73 段 | 自 2019 年 1 月 1 日起，将在管理战略、政策和合规部业务转型和问责司设立评价科。该科将向全秘书处工作人员提供方法协助和技能发展培训，帮助起草自我评价的工作范围，管理自我评价活动和(或)为此提供质量保证，并维持一个专业评价人员名单，可聘请他们为缺乏内部专门知识的部门进行评价(见 <a href="#">A/72/492/Add.2</a> )。该科将与各监督机构协调工作，以避免重复 |
| 17 | 强调指出，秘书长必须消除现行权力下放制度中存在的缺陷，为此公布接受下放权力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                                | 第二节第 14 至 18 段 | 本报告详细介绍了进展情况                                                                                                                                                                                         |
| 18 | 注意到为加强高级管理人员契约而采取的措施，请秘书长在今后关于联合国秘书处问责制的进展报告中提供资料，说明这些契约作为问责工具的效力                                                                   | 第三节第 42 至 46 段 | 本报告详细介绍了进展情况                                                                                                                                                                                         |
| 19 | 回顾其第 <a href="#">71/283</a> 号决议第 19 段，并请秘书长在今后的进展情况报告中概述秘书处问责制现况，包括说明具体问责措施的影响                                                      | 第三节和本报告补充资料    | 如大会认为这个报告格式可提高透明度，则将在今后关于加强问责制的报告中予以采用                                                                                                                                                               |