



## 第六十八届会议

项目 101 和 132

审查大会第十届特别会议通  
过的建议和决定的执行情况

审查联合国行政和财政业务效率

## 研究、培训和图书馆事务

### 秘书长的报告

#### 一. 引言

1. 本报告根据经济及社会理事会 2013/45 号决议提交，理事会在该决议中请秘书长向大会提出报告，说明为加强一致性和协同增效而整合联合国专门研究、培训和知识事务所进行的持续磋商情况。
2. 联合国做出的最大贡献包括通过对话产生各种构想，这些构想被纳入全球规范、标准和政策，进而影响我们日常生活的许多方面。提供相关研究结果和方便获取信息有助于发展这些共同构想。会员国一旦采纳这些构想，就应在全球范围内推广有关概念并建立能力，将这些构想转化为国家一级的行动。专门开展培训/学习、图书馆或研究活动的七个实体加强一致性和转变服务模式，有助于激励各国政府和其他利益攸关方采取行动。
3. 这七个实体是：哈马舍尔德图书馆、联合国日内瓦办事处图书馆、联合国训练研究所(训研所)、联合国裁军研究所(裁研所)、联合国区域间犯罪和司法研究所、联合国社会发展研究所(社发所)以及联合国系统职员学院。
4. 2005 年世界首脑会议成果(大会第 60/1 号决议)呼吁更加高效、有效地利用财政和人力资源。大会多次确认，需要更密切地协调本组织的培训/学习和研究职能(见大会第 56/208 号决议，第 1 段)，并呼吁与决策建立更密切联系(见



A/60/733, 第 139 段)。同样, 大会第 56/64 B 和 60/109 B 号决议也认识到必须整合联合国的图书馆事务。转变这些与知识有关的职能、加强每项职能内的一致性以及加强各项职能之间的协同增效作用, 可以满足这些要求, 提高这些服务的性价比。

## 改革建议

5. 秘书处与上述组织及其理事机构进行了磋商, 并根据其反馈提出以下建议。这项建议将提高可见度, 更接近与联合国高级管理人员进行的战略讨论, 使研究机构继续保持独立性, 提高资源效率和规划的协同增效。已注意确保达成适当平衡, 既要保留会员国赋予的任务, 又要加强一致性和协同增效, 以便更有效地提供关键服务。秘书处认为, 实现平衡的最佳下一步行动是在培训/学习事务和图书馆事务内进行分阶段整合, 同时加强各研究机构之间的协调。会员国将通过有关委员会的审议就下一步行动做出决定。

## 二. 总体结构和职能

### A. 目标

6. 这项建议旨在以更加协调一致和互利的方式组织这三项与知识有关的职能, 以便向会员国提供支持。这三项职能如实现协同增效, 将使它们能在支持会员国的审议工作、提高会员国和联合国工作人员的能力等方面发挥最大的影响力, 从而将会员国的决定转化为国家一级和其他各级的行动。通过在今后几年理顺实质性服务和共享行政支助, 知识领域应能够进一步大幅提高效率, 实现节余, 或投资扩大实质性影响。

### B. 结构与治理

7. 各方提议围绕三项知识职能设立一个新实体, 由以下单位组成: (a) 综合培训学习处; (b) 综合图书馆处; (c) 附带一个小型支助中心的研究协调网络。这项建议保留了各研究机构的现有管理机制, 并设立了一个附带小型支助中心的新的研究协调网络, 方便各实体、联合国高级管理当局以及联合国内外其他研究机构加强互动与合作。该建议对整合培训/学习事务和图书馆事务采用分阶段模式, 可以实现增效。

8. 新实体由一名助理秘书长领导, 抽调主管训研所的现任助理秘书长。新实体的名称将在会员国决定下一步改革行动后正式提出。为本文件之目的, 暂时将它称为联合国知识学习署。

9. 助理秘书长在日内瓦办公, 因为七个实体中的四个实体都设在那里。改革将在两年过渡期内逐步完成, 希望拟议合理化工作和集中支助服务将为今后提高效率创造机会。

10. 会员国和国际组织对培训和政策相关研究的需求很大，而且这种需求还在不断增加，它们往往把着眼点放在能力建设上。因此，助理秘书长将负责推动培训/学习事务、图书馆事务以及研究事务之间的互动与合作。

11. 训研所和联合国系统职员学院的培训/学习职能将被合并，在联合国知识学习署的总体结构下设立综合培训学习处，设在意大利都灵，由培训主任统一领导，同时正式保留训研所和联合国系统职员学院分别在日内瓦和都灵的“品牌”和机构。该行动的目的是保留这些实体现有“品牌”的良好声誉，同时得益于整合进程带来的能力提高。培训主任将直接向主管联合国知识学习署助理秘书长报告工作，并接受新的联合国知识学习署理事会指导，理事会将在训研所本届理事会基础上重组，以满足各国代表、会员国国民、联合国工作人员及其他利益攸关方的培训需求。联合国系统职员学院本届理事会将被改组成一个咨询委员会，以确保联合国工作人员培训的质量和实效。联合国知识学习署理事会成员也可吸收裁研所、联合国区域间犯罪和司法研究所、社发所、联合国图书馆以及改组后的职员学院等理事会的代表。

12. 联合国将设立综合图书馆处，第一阶段将合并达格·哈马舍尔德图书馆和联合国日内瓦办事处图书馆。这两个图书馆将有一个统一的领导结构，隶属新成立的常设联合国图书馆理事会，理事会由负责图书馆的高级管理人员和秘书长代表组成，包括主管联合国知识学习署的助理秘书长。理事会将指导设立综合图书馆处及其后的运作。理事会将确保综合图书馆处以协调一致方式运作，同时保留达格·哈马舍尔德图书馆和日内瓦图书馆的具体职能。联合国图书馆处处长可就如何与新实体其他部门互动以及可否共享行政支助等问题，向上级主管联合国知识学习署助理秘书长报告工作。理事会将监督联合国综合图书馆处的过渡安排。

13. 三个独立的研究机构将成为网络成员，通过支助中心与助理秘书长相联系，但将继续直接向秘书长及其理事机构报告工作。助理秘书长将负责领导研究协调网络支助中心，并负责促进网络内互动。

14. 裁研所、联合国区域间犯罪和司法研究所和社发所董事会仍将作为独立理事机构，对各机构的如下授权任务具有最终决定权：

(a) 联合国裁军研究所董事会——裁军事务；

(b) 联合国区域间犯罪和司法研究所董事会——预防犯罪、刑事司法、安全及治理；

(c) 联合国社会发展研究所董事会——发展的社会层面。

15. 裁研所、联合国区域间犯罪和司法研究所和社发所的董事会将继续像现在一样运作。通过维持各机构的以下方面，保障履行各自机构的职能和规则：

(a) 授权任务和“品牌”名称；

- (b) 现行咨询/理事机构体系；
- (c) 董事会成员和主任的任命流程；
- (d) 筹集和管理资金的能力；
- (e) 资源管理的信托责任与问责；
- (f) 确定重点与核准预算、方案和其他活动的的能力。

16. 裁研所、联合国区域间犯罪和司法研究所、社发所以及训研所的业务卫星应用项目(卫星项目)都将是研究协调网络的成员，由支助中心提供支持。随着时间的推移，联合国内部和外部的许多其他研究机构也将利用机构伙伴关系，成为研究协调网络成员。

17. 研究机构通过相关政府间机构与会员国之间现有的特殊关系将予以保留，例如，大会第一委员会将继续向裁研所提供指导，预防犯罪和刑事司法委员会将继续向联合国区域间犯罪和司法研究所提供指导。

18. 总之，新组合将包括(a) 综合培训学习处，涵盖训研所和联合国系统职员学院的培训/学习任务，由联合国知识学习署理事会提供指导，该理事会将监督培训/学习事务、研究协调网络的支助中心、共用行政支助以及促进这三项职能领域之间的协同增效；(b) 综合图书馆处，由联合国图书馆理事会提供指导；(c) 研究协调网络和支助中心，其成员将保留其独立性和其现有的董事会。

## C. 职能

### 1. 综合培训学习处

19. 通过合并目前着重向会员国提供培训的机构(训研所)和向联合国工作人员提供培训的机构(联合国系统职员学院)，成立联合国综合培训学习处。共享培训方面的技能和基础设施，包括电子学习平台、学习管理系统、实践者网络以及教学设计方面的专长，从而提高这两个机构的影响力。21世纪的学习方法正在发生巨大变化，因为技术和社会变革使可能接触受益者和可能采取的新的学习方法都发生了革命性变化。此外，合并职能也可使这两个机构能够接触到更广泛的客户群，理顺它们提供的培训和学习机会，从而提高这一职能的影响和投资回报。

20. 综合培训学习处除其他外将开展以下工作：

(a) 加强各级(国家、多边和全球)提供实质性问题 and 软技能培训的能力，使用研究网络和各图书馆编写或汇编的材料向各国代表、联合国工作人员、非政府组织以及私营部门提供服务；

(b) 对国家一级主要国家行动体提供更多有关联合国规范、标准、政策和方案的培训，提高他们将培训转化成行动的能力，特别重视发展中国家受益者；

(c) 提高外交技巧培训能力，加强学习，包括向更多参与政府间辩论的代表提供情况介绍和简要说明；

(d) 利用研究和图书馆服务提供的信息，向联合国工作人员介绍新出现的问题，特别在领导力和管理等交叉领域向工作人员提供培训，并为在国家一级工作的联合国本国工作人员和国际工作人员提供电子学习机会；

(e) 加强和扩大与秘书处其他部门和机构的伙伴关系，以加强质量保证程序、评价结果、分享有待吸取的经验教训，并促进收集和使用最佳做法，以进一步加强联合国的培训/学习事务，使其与各项战略目标相一致；

(f) 继续在受益者所在地提供现场培训，查明在哪些领域可以实现规模经济，同时利用联合国系统职员学院校园的低成本设施，主办高级管理人员的集思广益务虚会以及联合国工作人员的驻地培训。

## 2. 综合图书馆处

21. 联合国图书馆处的职责是提供有效、公正和专业的服务，专门向联合国提供有价值的信息。整合将使两个图书馆的幕后系统(技术和人力)有可能实现现代化；有系统地共享资源、精简和消除重叠现象；发展共同事务和共同标准，使客户可以方便统一地体验联合国单一图书馆服务；通过与会员国和其他利益攸关方直接磋商制定共同事务发展战略，以上这些使得整合服务可以带来更多价值。所有这些领域的工作已经开始，2015年以前务必取得重大进展。

22. 联合国综合图书馆处除其他外将开展以下工作：

(a) 制定共同信息管理基础设施，包括一个全球联合国图书馆数字文献库，获取联合国生成的知识，包括联合国正式文件、调查研究和统计。另一个优先事项是，以新的联合综合图书馆计算机系统取代纽约和日内瓦的两个旧系统；

(b) 以电子和硬拷贝格式保留本组织印发的文件和公开文件；

(c) 发展信息服务，以支持代表团和联合国秘书处的决策；

(d) 利用图书馆的集体知识资本和信息资产，特别是发挥图书馆作为联合国元数据提供方的作用。开发机会，利用新技术、程序再设计以及在这一领域加强与信息和通信技术厅以及大会和会议管理部的现有伙伴关系，使这项工作实现自动化并加以精简；

(e) 确保图书馆处能为整个联合国的知识管理做出贡献。知识和信息管理是本组织的一个战略风险领域，图书馆可在秘书处内发挥关键作用；

(f) 为联合国图书馆处开发一个面向公民和教育用户的单一公共网站，纽约和日内瓦图书馆则为其目标受众维持重点更突出、技术性更强的专业用户网站。目的是调整选定专业内容的宗旨，使之使用范围更广，版面更方便用户使用；

(g) 促进和巩固与联合国系统其他图书馆的扩大合作；

(h) 提高与世界各地 360 多个联合国托存图书馆结成的伙伴关系的价值，方便获取联合国资料并提高人们对联合国问题的认识。

### 3. 研究协调网络和支持中心

23. 将设立一个研究协调网络，成员包括联合国区域间犯罪和司法研究所、裁研所、社发所和训研所/卫星项目。随着时间的推移，初始成员数目将有所增加，会有更多的研究机构加入该网络。为协助该网络开展工作设立一个支持中心。这一协调模式类似于联合国国家工作队协调机制，联合国各独立机构可通过这一机制，在驻地协调员召集下并在一个小型协调中心的支持下共同开展工作。

24. 联合国内部和外部的其他研究机构将通过机构伙伴关系应邀加入该网络。这一努力有利于向联合国系统、代表和工作人员传播更大范围世界各地的专题研究成果。如能与这些研究机构建立联系，就有可能扩大联合国处理问题的范围。

25. 设立这样一个研究协调网络除其他外还将：

(a) 为与政策有关和面向行动的研究提供更有力的支持，同时借鉴研究机构最近采取的举措，把研究与国内能力建设培训结合起来；

(b) 加强研究机构与联合国其他事务部门之间的关系；

(c) 提供一个平台用于加强研究机构、图书馆和培训机构在处理同一问题不同方面时的协同增效作用；

(d) 促使四个机构在各自研究领域拓展工作，作为战略联系更加密切的实体，获得更强的吸引资金能力；

(e) 把其他联合国能力和外部研究能力与政府间进程挂钩以创造能力，随着时间推移扩大处理问题的范围，从而促进各研究机构更系统地参与联合国系统内部协商和决策进程。

## 三. 转型理由

26. 这一举措将带给会员国重大的长远利益。除上述增效作用外，它还将使资源有限的会员国更易改进它们获取知识的渠道，从而建立各自的能力。这一行动也有助于为它们参加全球辩论和制订政策创造公平的竞争环境，从而使联合国这个

最重要和最包容的政府间制订规范论坛得到加强。从这项工作中获得的经验教训也可成为其他工作的有益参考。

27. 如能从更具有战略性的角度、更有力地着重管理联合国所创造的丰富知识，也会给本组织自身带来好处，提高其分析能力并推动改善决策。对各实体本身也会产生以下若干惠益：

#### A. 促进资金可持续性

28. 2012年，全部七个实体的预算合计8 460万美元，其中6 670万美元(79%)为自愿供资，1 780万美元(21%)由经常预算列支。图书馆由联合国经常预算供资。为与其秘书处的核心职能保持一致，联合国图书馆事务的员额和非员额资源将继续由经常预算供资。一些其他机构的活动则通过分摊费用安排获得少量经常预算支助，这些安排将得到维持。它们主要从捐助方或从培训活动缴费中筹集自愿经费。联合国区域间犯罪和司法研究所等其他机构则完全依赖自愿捐款。由于金融环境制约，一些机构遇到财政困难。特别是自愿捐款缺乏可预见性造成重大困难，尤其是在制订方案以满足会员国优先事项方面。

29. 各位主管将作为一个团队与助理秘书长共同开展工作，拟订一份战略筹款文件，用以为其计划中活动调动自愿资金。助理秘书长还将倡导为新实体的所有组成部分供资。

30. 虽然调动资金仍很困难，但一些捐助国政府已表示，一个把培训/学习、图书馆和研究事务结合起来的更大和更具战略意义的实体会更有吸引力。为既定活动提供的专项资金只能用于这些活动。

#### B. 在三个职能领域间建立协同增效作用

31. 三个知识职能之间具有非常重要的协同增效潜力。例如，为开展政府间对话，所有三个职能都向代表们提供指导和情况简报。已有一些协同增效的例子，但它们都出现在一些特定情况下。联合国知识学习署将通过共享规划流程和职能主管定期互动，推动确定协同增效潜力，从而在能够加强效果的情况下把研究专题专家、培训员和信息专业人员的工作联系起来。一些实例包括：增强行动研究以制订解决问题的更佳方法、与培训会员国本国或区域专业人员挂钩，以及通过图书馆分享这些新办法。

32. 联合国知识学习署还可使联合国图书馆数字文献库等重要举措得以加速实施，把两个最大的图书馆并入一个单一的方案，加大战略层面的支持力度。会员国和研究人员都会受益，大家可更方便地查阅联合国各部门发布的报告、会议文件、统计数据和研究报告。

### C. 通过建立网络和伙伴关系增强研究能力

33. 裁研所、联合国区域间犯罪和司法研究所、社发所和训研所/卫星项目都各自围绕非常不同的各组问题开展工作。在联合国所处理的问题超出其工作范围时，成立一个小型支持中心将为秘书处提供能力，利用机构伙伴关系与更广泛各类研究机构，包括联合国大学、联合国其他研究单位和外部研究机构相连通，从而在全球研究与政府间对话之间创造更加包容的互动。

### D. 通过共享行政支助实现一致性和提高效率

34. 七个实体中的每个实体目前在处理行政支助(人力资源、财务/预算、信息技术和一般行政)方面都有不同安排。必须确保信息技术和其他支持操作系统统筹协调，以通过联合国知识学习署推动知识职能“一体行动”。

35. 由于本组织内部的支助服务结构以及(或)与较大服务业者达成的外包安排都不一样，每个实体的实务费用和行政费用之间的比率各不相同。将进行深入分析以确定在哪里和为什么会存在这样的差异；考虑到各自的具体任务和需求，还要确定如何可把最佳价值模式推广到其他机构；如何汇集支持服务以实现增效；以及如能带来更好的价值，能否在联合国系统内部实行外包。

### E. 加大对决策进程的参与力度

36. 拟议的整合和强化协调模式将使七个实体/机构能够就与知识和学习职能有关的问题和各自的任务，对会员国并在联合国系统内具有更大的发言权。

## 四. 过渡计划和预计费用

37. 潜在的利益固然重要，但还须考虑到这项提案的复杂性和避免增加经常预算的必要性。因此，这一举措将以渐进方式发展，以确保不失去重要功能，并由会员国持续提供指导。新安排的设立将尽可能利用现有员额和有形设施，不增加经常预算。将避免在国家间调动员额，以尽量降低费用。这项工作的目的是增加联合国从这三项职能中获得的价值，为此要加强协同增效作用，整合图书馆和培训/学习事务并简化流程和结构。重点是增加投资回报，特别会员国所获利益。任何变革进程都会产生费用。在此情况下，需要一次性投入自愿资金 640 000 美元，用于支付至 2014-2015 年过渡进程的费用。

38. 拟议采取分阶段办法，使提案中各项要素能以不同速度向前推进。2014 年至 2015 年为第一阶段，将设立综合培训学习处，但不影响经常预算，也不增加无法通过增效支付的额外费用。在此期间还将设立研究协调网络，同时调动训研所的现有研究主任员额，创设一个小型支持中心。增加的任何人员将通过借调或自愿捐款配置。这三个独立研究实体的工作地点和方法不会改变。共同行政支助可能产生的潜在利益和增效将得到确定，供相关理事机构审议和核准。

39. 与此同时，新的联合国图书馆理事会将为拟订设立综合图书馆处的计划和预算编制进程提供指导。由于已设想该部门的许多要素都由各图书馆合作完成，因此可以继续就这些要素开展工作，而且如能找到更多自愿资金，还可加快这项工作。2014-2015年后，各图书馆仍将依靠经常预算运作。一旦详细计划和预算提交大会第六十九届会议，会员国将就图书馆问题作出最终决定。

40. 就上文所定步骤而言，拟不修改2014-2015年经常预算。对于在现有资源以外为过渡进程提供支持所需要的任何服务，将视需要寻求自愿资金。

## 五. 预期效益

41. 联合国知识学习署三项职能的协同增效作用将逐渐加强，从而促成实质服务量的增加，尽管现阶段还难以对增幅进行量化。在培训学习处和图书馆处中建立统一管理机制，有利于精简和整合各项职能，改善技术的使用，从而产生明显增效，可用于对更高价值的服务进行再投资。培训学习处的电子学习和学习管理平台等培训支持系统会有相当大的增效幅度，还会使学习方面的专长和方案监督实现合理化，从而释放出更多的能力，为受益者提供更多培训服务。通过所有职能领域共用行政支助，还可节约更多的资金。

42. 鉴于信息分散和缺少会员国授权，现阶段难以开列精确估计数。不过，依据对综合培训/学习事务及共用行政支助的初步探讨，分析表明，假设为此次分析的目的，综合图书馆处的经常预算无任何变动，<sup>1</sup> 仅培训/学习和研究职能的预期增效就可达每年180万美元至250万美元。<sup>2</sup> 这些初步估计数代表了可能节约的一个暂定范围，节约办法是在提供共同行政支助的前提下实现规模经济和在有有关实体之间更好地调整标准行政服务费。

## 六. 行动建议

43. 大会不妨核可本报告所载分阶段创设联合国知识学习署的提议，以更加一致的方式转化三项与知识有关的职能；整合训研所和联合国系统职员学院的培训职能；合并达格·哈马舍尔德图书馆和联合国驻日内瓦办事处图书馆，以整合联合国图书馆事务；设立一个研究协调网络，通过一个小型支持中心把裁研所、社发所、联合国区域间犯罪和司法研究所以及训研所/卫星项目连接起来。2014年和2015年期间将执行一项变革战略，在过渡期间为所有工作人员提供支持。这一战

<sup>1</sup> 将对所涉经常预算问题作出进一步分析并把分析结果列入将要提交给大会第六十九届会议的详细执行计划中。

<sup>2</sup> 得出更精确估计数需要更多时间和进一步分析，而这种分析目前正在进行中。因此，本文所列数字为有待调整的说明性初步估计数。它们代表了可能节约的一个范围，而实现节约的办法是把所有有关实体的实质服务与支持服务之比降至秘书处的现行标准行政服务费率(13%乃至更理想的11%)。

略、订正组织结构图和订正拟议综合预算将提交方案和协调委员会、行政和预算问题咨询委员会以及大会第五委员会审查核准。

44. 具体来说，大会不妨考虑：

(a) 核准设立下列部门：

一. 综合培训学习处，其中包括训研所和联合国系统职员学院的培训/学习任务，由新的联合国知识学习署理事会提供指导，负责监督培训/学习事务、研究协调网络的支持中心、共用行政支助和促进三个职能领域的协同增效；

二. 综合图书馆处，由新的联合国图书馆理事会提供指导；

三. 研究协调网络和支持中心，其成员保持独立性和及其现有的理事会；

(b) 请秘书长提交一份执行计划，包括关于预算安排和组织结构的详细信息，供会员国在大会第六十九届会议上审议，以启动转型进程；

(c) 决定过渡费用和实现潜在协同增效所需开展的活动由增效或自愿捐款供资；

(d) 大力鼓励有能力的会员国为该综合实体并为研究协调网络中的三个独立机构自愿捐款。

---