



第七十六届会议

议程项目 138

2022 年拟议方案预算

组织复原力管理系统的实施进展情况

秘书长的报告

摘要

本报告根据第 73/279 B 号决议提交，大会在该决议中请秘书长至迟在大会第七十六届会议续会第一期会议期间向其提交关于组织复原力管理系统实施情况的进展报告。

本报告介绍了秘书处各实体实施组织复原力管理系统的最新情况，并概述了参与联合国系统行政首长协调理事会的各机构、基金和方案、专门机构以及国际金融机构取得的进展。秘书长在报告中讨论了他的管理改革对组织复原力管理系统的影响以及联合国国家工作队对协调和规划该系统的加强。此外，他还介绍了从冠状病毒病(COVID-19)大流行中获得的经验教训和最佳做法。

应大会要求，本报告还说明了秘书处各实体在提高认识、培训和协调组织复原力管理系统关键要素方面投入的工作人员工作时间和业务资源。

报告最后提出了进一步实施组织复原力管理系统的后续步骤。

请大会表示注意到本报告。



一. 背景

1. 2013 年 6 月，大会在第 67/254 A 号决议中核准了秘书处的联合国组织复原力管理系统。随后，2014 年 11 月，联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)核准将组织复原力管理系统作为参与行政首长协调会的联合国系统成员组织的应急管理框架。¹ 如下文第二节所述，2021 年 1 月，对行政首长协调会关于组织复原力管理系统的政策作了修订。
2. 在本报告所述期间(2019-2021 日历年)，全球冠状病毒病(COVID-19)大流行疫情前所未有地考验和加强了整个联合国系统的组织复原力管理系统。尽管大多数实体都制定了在短期紧急情况下保持业务连续性的计划，但长期的 COVID-19 紧急情况和相关的不确定性带来了无法预见的复杂挑战。
3. 联合国系统对组织复原力管理系统采取的综合协作办法提供了一个框架，对组织复原力管理系统计划核心要素负有责任者通过该框架进行协调并共同作出决定，事实证明该办法符合目的，使联合国系统能够维持业务，应用所获得的经验教训，并继续完成其任务。

二. 对组织复原力管理系统政策的修订

4. 2021 年 1 月，行政首长协调会管理问题高级别委员会核准了对参与行政首长协调会的联合国系统成员组织的组织复原力管理系统政策的修订。这些修订界定了组织复原力管理系统，并表明，该系统在任何特定工作地点并适用的情况下在区域和全球两级向各个组织以及整个联合国系统提供支持。
5. 该政策中指出，具有复原力的组织持续适应不断变化的环境，以实现其目标并蓬勃发展。它们“预见并应对其内部和外部环境突然或逐渐变化所产生的威胁和机会”。² 建设成为一个有复原力的组织是跨学科、跨职能的工作，应被视为一个组织总体业务管理战略的一个不可或缺的重要构成部分。
6. 政策修订更新了组织复原力管理系统的下列七项核心要素：
 - (a) 危机管理；³
 - (b) 人员(包括来访者)、房地和资产的安全和安保；⁴
 - (c) 危机传播；
 - (d) 紧急医疗支援；

¹ 这里提到的应急管理框架不应与机构间常设委员会的应急管理框架相混淆，后者是在人道主义危机中拯救生命和保护人民的全球应急响应机制。

² 国际标准化组织(ISO) 22316:2017，“安全与复原力——组织复原力——原则与属性”。

³ 危机管理的原则和程序反映在 2018 年 3 月 19 日的联合国危机管理政策中。

⁴ 这与联合国安全管理系统的原则相一致。

- (e) 信息和通信技术设备的复原力;
- (f) 业务连续性;
- (g) 对联合国人员和符合资格的家庭成员的支助。

7. 这些核心要素包括为有效执行政策而需要实施、整合和协调的职能领域。联合国系统的每个组织均可采用最符合其需要的方式组织这些要素，并可以增加要素，以更好地反映其独有的特点和任务。

8. 修订后的政策明确规定，联合国系统各组织有责任建设其在外地和非外地工作地点的复原力。此外，为了避免重复和最大限度地利用资源，鼓励联合国系统各组织在工作地点和(或)国家一级产生成效的地方开展协作、共享资源。通过联合国国家工作队(如果有的话)或通过相关的联合国全系统协调论坛，协调整个联合国系统在国家一级实施该政策。

对组织复原力管理系统主要业绩指标的更新

9. 在管理问题高级别委员会核准经修订的组织复原力管理系统政策后，2021 年 2 月设立了组织复原力管理系统全球工作组的工作分组，以更新主要业绩指标以及与该政策有关的维持、实施和审查制度。工作分组对主要业绩指标作了澄清，并使其与经修订的组织复原力管理系统政策中使用的术语和定义保持一致。它还审查了用于对照指标衡量进展的绩效等级，以确保执行工作保持一致和连贯，并建议采用一个成熟度模型，以提供框架评估组织复原力管理系统的进展情况和鼓励持续作出改进。委员会于 2021 年 12 月核准了所提议的组织复原力管理系统主要业绩指标模型。关于经修订的主要业绩指标以及维持、实施和审查制度及成熟度模型，可查阅行政首长协调会关于组织复原力管理系统的网页。⁵

三. 秘书长的管理改革对秘书处组织复原力管理系统的影响

10. 秘书长的管理改革对秘书处的组织复原力管理系统产生了积极影响，秘书处对 COVID-19 疫情的反应就表明了这一点。在疫情期间，管理战略、政策和合规部与业务支助部之间职责的划分，使支撑决策的政策和业务指导都得到了必要的重视。如果还是在改革前的架构下，这两个实体的精力都会消耗在业务事项上。在新的构架下，管理战略、政策和合规部能够迅速发布与疫情期间适用的行政安排有关的新的政策和经修订的政策。与此同时，业务支助部高效地向客户实体提供咨询支助，并向位于特别具有挑战性地地点的外地行动和秘书处实体提供有针对性的指导和专门的业务支助。调查的反馈表明，客户对所提供的支助非常满意。

11. COVID-19 疫情是对新的信通技术综合性办法的一次重大考验。管理改革更好地推动以整体方法采用新举措和新技术。秘书处作出的战略决定和投资，包括转向云计算和采用标准化的信息和通信技术平台，对于在此期间实现业务连续性至关重要，信息和通信技术厅在整个秘书处交付企业项目的能力得到加强也是如此。

⁵ 见 <https://unsceb.org/organizational-resilience-management-system-orms>。

12. 对疫情的应对也验证了新的供应链办法。事实证明，秘书处的供应链具有复原力，能够将计划外的航空、医疗保健和信通技术所需资源迅速部署至外地地点。之所以能够采取这些积极主动的行动，是因为作为管理改革一部分创建了一体化的供应链结构。它在危机期间对外地特派团的关键需求作出及时的具有成本效益的反应方面发挥了作用。

四. 联合国国家工作队对协调和规划组织复原力管理系统的加强

13. COVID-19 疫情激发联合国国家工作队进一步加强其在整个联合国系统的应急管理协调和规划职能。外地工作地点的国家工作队一直站在协助会员国应对疫情影响的最前沿。在此过程中，在实地的联合国实体感受到了对其人员健康和安全的影響，并建立了新的机制来管理风险和确保组织复原力。例如，为了加强所有工作地点的联合国人员及其家属的职业安全和健康，14 个实体联起手来，采用分摊办法集中设立了一个 1 930 万美元的应急基金，作为全系统的第一道防线机制，旨在支持联合国的驻留和交付能力。

14. 2020 年 9 月成立了一个机构间第一道防线工作队，由发展协调办公室主持。第一道防线机制协调了联合国各实体的技术审查和决策，以加强对联合国人员的 COVID-19 检测和对 43 个联合国国家工作队的适当的病例管理。工作队利用联合国医务主任网络和联合国各基金、方案和专门机构的区域医务干事，还完成了对联合国在 151 个国家和地区的存在的第一道防线风险评估，并向被评为第一道防线风险较高的国家提供了有针对性的技术咨询。

15. 由于联合国国家工作队对联合国主导的疫苗接种进程的需求不断增加，机构间第一道防线机制在 2021 年第一季度将第一道防线基金的 216 万美元余额转给了业务支助部，以支持全系统的疫苗接种工作，重点是联合国人员、家属和支持执行本组织任务的国际非政府组织合作伙伴。除了为外地工作地点的联合国人员接种疫苗这些直接益处外，在国家一级建立的地方协调构架和制定的地方传播战略将对改善联合国国家工作队的组织复原力管理产生长期的持续影响。

五. 从冠状病毒病疫情中获得的经验教训和最佳做法

16. 在疫情前，联合国系统许多组织的信通技术战略都非常注重利用云计算技术。这种方法证明了其在疫情期间对促进信通技术复原力和业务连续性的价值，特别是工作人员无论在何地办公，均可使用关键系统。它还允许根据需要扩大这些服务的规模，并远程提供给会员国和人员，最大限度地提高可用性和可靠性。

17. 同样，许多组织在疫情之前就已采用现已成为行业标准的视频会议解决方案。各组织已经发现，只要可以远程访问自身的系统，就能够在远程和混合场景中成功地开展业务。这一经验将在今后的紧急情况中提供显著的复原力和敏捷性优势，还可能影响到疫情后的工作模式。

18. 过去几年，许多组织决定为工作人员提供笔记本电脑而不是台式计算机，这也在确保复原力和允许工作人员远程工作方面发挥了重要作用。对工作人员来说，这意味着他们可以不受干扰地继续工作；对各组织来说，这意味着他们不需要在全球供应链被扰乱和电子设备供应处于历史低位时期从事复杂的采购。

19. 为应对疫情，进一步发展和完善了危机传播做法，强调了对工作人员进行及时、清晰和一致的传播的重要性。

20. 各组织认识到，组织复原力取决于敏捷的有复原力的员工队伍。提供最新的工具、系统、学习资源和政策至关重要。职业安全和健康，包括心理健康和福祉，是重中之重。

21. 另一个关键的经验教训是，多层次的危机治理结构对于确保整合各个职能、尤其是那些负责组织复原力管理系统核心要素的职能非常重要。

六. 联合国系统各实体使用的紧急状况通知系统的最新情况

22. 紧急状况通知系统是有成效的组织复原力管理系统的一项重要内容，大多数实体现在都拥有这样的系统。为进一步加强一体化和一致性，由主管安全和安保事务副秘书长主持的机构间安保管理网评估了建立各实体紧急状况通知系统互操作性平台的可行性，并正在推进共同平台的实施。

七. 在秘书处实施组织复原力管理系统的费用

23. 下表列出了秘书处实施组织复原力管理系统所花费的费用和工作人员时间。

表
提高认识、培训和协调主要领域的费用总数

(千美元)

费用	2019			2020			2021			共计
	总部	总部以外 办事处	区域委员会	总部	总部以外 办事处	区域委员会	总部	总部以外 办事处	区域委员会	
工作人员时间 (标准费用)	283	75	24	291	145	33	467	139	48	1 505
差旅费	4	—	10	—	—	—	—	—	—	14
咨询人	5 ^a	—	58	—	—	78	5 ^a	—	66	212
所有其他费用 ^b	3	1	—	3	2	—	5	2	1	17
共计	295	76	92	294	147	111	477	141	115	1 748

^a 预算外资金来源。

^b 包括一般业务费用和用品/材料。

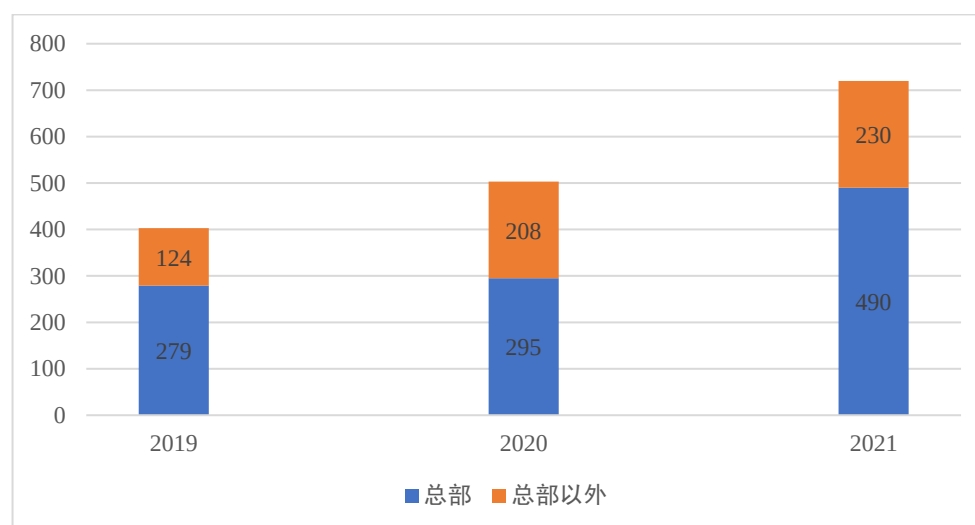
24. 表中所示的费用是在秘书处实施组织复原力管理系统、进一步加强和整合其主要构成部分以及达到相关的主要业绩指标时发生的费用。2021 年联合国总部费用增加的主要原因是和平行动部为组织复原力管理系统建立了专门的工作人员能力。所注意到的总部以外办事处工作人员时间增加,是由于与所有利益攸关方(内部和设在总部的实体)协作,在调整和加强组织复原力管理系统和协调机制的构成部分方面,开展了总结疫情经验教训的相关活动。区域委员会方面增加的主要原因是开展了有关组织复原力管理系统的培训和提高认识活动。

25. 下图基于秘书处各实体提供的估计数。估计数包括 2019 年至 2021 年在有关组织复原力管理系统不同关键要素的提高认识、培训和协调方面投入的工作人员时间。

图

秘书处用于有关关键要素的提高认识、培训和协调的工作人员时间共计

(工作日)



注:“总部以外”包括总部以外办事处和各区域委员会。

26. 必须指出,总部的工作人员时间大多用于支持组织复原力管理系统在外地的应用(所述期间共计 1 626 天中的 1 064 天)。这一支持由和平行动部负责组织复原力管理系统的方案干事、政治和建设和平事务部协调人以及发展协调办公室和管理战略、政策和合规部的工作人员提供。

业务费用

27. 从 2019 年到 2021 年,共花费 226 000 美元用于咨询(212 000 美元)和工作人员差旅(14 000 美元)。咨询工作的重点是更新和开展业务连续性计划和相关培训,以及对特派团人员进行组织复原力管理系统培训。差旅主要与非洲经济委员会(非洲经委会)于 2019 年参加企业风险管理讲习班有关。

八. 组织复原力管理系统综合性办法的适用进展情况

28. 本节概述了 2019 年至 2021 年期间联合国各组织在采用组织复原力管理系统综合性办法方面取得的进展，其中重点谈到了秘书处。

A. 秘书处的实施情况

联合国总部

29. 纽约联合国总部在应对 COVID-19 疫情的经验基础上，在实施组织复原力管理系统方面取得了进一步的进展。随着组织复原力管理系统在总部不断成熟，负责其核心要素者正在制定指南并向工作人员提供培训。例如，2020 年 2 月发布了总部业务连续性管理准则。2020 年 4 月发布了工作人员应急准备支助计划指南和工作人员及家属危机准备指南。2019 年和 2020 年，向全球 1 100 多名联合国工作人员提供了关于个人准备和财务就绪的培训。

30. 危机处理小组和应急政策高级小组共同构成总部组织复原力管理系统治理构架，这两个小组在本报告所述期间定期举行会议，以协调和管理总部对疫情的综合应对。此外，还成立了一个职业安全和健康委员会，向危机处理小组和应急政策高级小组提供咨询，委员会由秘书处以及在联合国总部的各机构、基金和方案担任成员并轮任主席。危机处理小组和应急高级政策小组于 2019 年 7 月举行了危机模拟演练，并在所吸取的经验教训的基础上加强了组织复原力管理系统，包括明确了与危机传播有关的角色和职责。

31. 2019 年，进行了新的全秘书风险评估。疫情发生后，对全秘书处的风险登记册作了进一步审查，确保它为机构风险责任人提供适当的行动指南。2019 年至 2021 年，安全和安保部每年维持和更新总部地点的安全风险评估。危机处理小组 2021 年作为年度审查的一部分更新了总部危机管理业务计划，以纳入与大流行病有关的内容。

和平行动部

32. 和平行动部加快了组织复原力管理系统及其组成计划的实施，因为维和环境仍然动荡不安，存在着从极端主义袭击到自然灾害等各种风险。因此，根据秘书长的以行动促维和倡议，组织复原力管理系统在确保战略和业务准备和应对方面的作用一直至关重要，该倡议在 2021 年至 2023 年期间被延长为“以行动促维和+”。

33. 维持和平特派团已经适应了在其确保其人员和当地对话者的安全并支持国家公共卫生应对的同时继续执行任务这一前所未有的挑战。在本报告所述期间，各特派团启动了业务连续性计划和(或)危机管理结构。通过特派团高层的领导、虚拟全体会议和同行支助网络及福利举措，内部沟通得到了加强。特派团调整了设施准入，确保了食品和其他基本物品的运送，并为人员提供了压力咨询和其他社会心理支持机会。虽然灵活和替代的工作安排在就地的工作人员支助方面提供了一些缓解，但在许多特派团的环境中，因特网并非始终可用、可靠，使远程办公变得复杂。

34. 2019 年，该部制定了联合国维持和平行动中授权、指挥和控制的政策，除其他外，澄清了危机管理结构和程序，并精简了与参谋长领导的应急规划有关的全特派团工作。为了进一步加强特派团的危机管理能力，将其作为组织复原力管理系统的一个关键因素，该部于 2021 年为参谋长开办了实地危机管理课程。

35. 和平行动部已采取步骤，就卡洛斯·阿尔贝托·多斯桑托斯·克鲁斯中将 2017 年关于维和部队死亡人数增加原因的报告采取后续行动。在 2018 年 3 月实地伤员后送政策(2020 年 3 月得到修订)的基础上，每个维和特派团都制定了自身的大规模伤亡事件标准作业程序。该部在 2019 年对四个最大的特派团进行了压力测试，以验证标准作业程序的应用；其他特派团也更新了医疗应急计划和能力。此后，联合国马里多层面综合稳定团建立了从其大区营地到位于巴马科和阿克拉的联合国和其他医疗设施的强有力的内部后送系统，联合国组织刚果民主共和国稳定特派团目前正在努力增加其在易发生冲突的贝尼的医疗设施。考虑到需要加强队部和大区办事处的准备和反应，从 2021 年开始，模拟演练将包括特派团总部以外的冲突热点地区，以改善特派团内部在更广泛地域的协调。

36. 该部为外地的组织复原力管理系统提供专门支持，协助各特派团更新其业务连续性计划，调整紧急医疗支援计划，并制定 COVID-19 应对计划。2020 年疫情升级，导致组织复原力管理系统年度培训课程推迟，后来该课程于 2021 年 10 月以虚拟方式举行。

政治和建设和平事务部

37. 政治和建设和平事务部在应用组织复原力管理系统方面取得了进展，包括加强了特别政治任务的危机管理能力。它参与了对组织复原力管理系统政策和主要业绩指标及其对外地特派团的适用性的修订。2020 年下半年，与和平行动部和其他利益攸关方合作，制定并分发了外地危机管理标准作业程序临时增编。不断地让高级管理人员了解总部政治和建设和平事务部的危机架构及其在就外地危机提供支助方面的作用和职责。

38. 通过 COVID-19 外勤支助组的支援小组，并与和平行动部密切协调，外地特派团通过推动旨在精简和验证其在疫情背景下的危机管理架构的桌上演练获得了援助。在总部，政治和建设和平事务部每季度测试其紧急状况通知系统，并将之与秘书处的风险管理框架充分融合起来。特别政治任务正在制定与组织复原力管理系统的规定相一致的风险管理框架。

39. 尽管特派团的性质和地理足迹的差异带来了挑战，但所有特别政治任务实施组织复原力管理系统的情况继续得到改善。组织复原力管理系统协调人继续发挥重要作用，在制定、实施和维持应急计划方面与主要利益攸关方保持联络。为提高外地特派团的能力，来自 12 个特别政治任务的 24 名协调人参加了 2021 年 10 月以虚拟方式为和平行动举行的组织复原力管理系统年度培训课程。

发展协调办公室

40. 发展协调办公室支持作为驻地协调员系统一部分的所有 132 个驻地协调员办公室，在驻地协调员系统内推进组织复原力管理系统的实施，并创造机会促进秘书处与联合国国家工作队之间的协同增效。

41. 2020 年，该办公室向所有驻地协调员办公室发布了组织复原力管理系统实施指南，包括驻地协调员办公室应急规划模板、电话树袖珍卡范本和将根据驻地协调员办公室具体情况加以调整的其他材料。该办公室维持驻地协调员办公室应急计划中央储存库，并提供支持，确保这些计划符合组织复原力管理系统政策并保持最新。此外，在该办公室的支持下，包括通过在 2020 年和 2021 年的大部分时间里与行政首长协调会各实体和联合国国家工作队的联合国领导层举行关于 COVID-19 的每周政策和方案拟订电话会议，以及主管发展协调事务助理秘书长定期向国家工作队提供最新情况，该办公室促进了关于 COVID-19 的相关准备和应对举措的信息流动，对整个联合国系统实施组织复原力管理系统产生了影响。

42. 此外，通过效率议程和该办公室对联合国可持续发展集团业务创新小组的支持，该办公室向国家一级的业务管理小组提供直接支助和咨询，以制定与组织复原力管理系统核心要素相一致的业务活动战略，包括制定机构间应急计划，其中涵盖信通技术复原力、对工作人员及其家属的支持、危机管理和医疗支持合作等构成部分。此外，驻地协调员办公室支持国家一级的机构间传播小组制定 COVID-19 危机传播战略。一些地点的驻地协调员办公室与业务支助部合作，推动与有关政府和医院进行谈判，就区域医疗后送中心达成协议，作为联合国全系统应对 COVID-19 医疗后送工作队的一部分，接收来自整个联合国系统的 COVID-19 患者。

总部以外办事处

联合国日内瓦办事处

43. 联合国日内瓦办事处⁶ 在实施组织复原力管理系统方面取得了重大进展。它采用了获管理问题高级别委员会核可的政策，并通过内联网和危机管理工作队使用的在线协作平台，向更广泛的联合国驻日内瓦机构组织复原力协调人广泛提供了该政策文件。

44. 组织复原力管理系统的实施工作由联合国日内瓦办事处总干事主持的危机管理工作队监督。自疫情开始以来，该工作队一直作为支持总干事的 COVID-19 应对小组发挥作用。2020 年 2 月初，利用疫情危机情景进行了一次模拟演练，以确保工作队做好相应的应对准备。

45. 日内瓦办事处的企业风险管理登记册最近得到更新，以纳入大流行病风险。安全和安保处进行安全风险评估，并每年予以更新。由于统一了应急响应计划，日内瓦办事处的危机准备工作得到了极大的改善。工作队负责审批和启动计划，这些计划得到定期审查、更新和验证。

联合国内罗毕办事处

46. 联合国内罗毕办事处，包括联合国环境规划署和联合国人类住区规划署(人居署)，继续保持高度的复原力。自 2020 年 3 月以来，它已经实施了 COVID-19

⁶ 更新还涵盖由联合国日内瓦办事处提供危机管理服务的欧洲经济委员会、联合国减少灾害风险办公室、联合国贸易和发展会议和联合国人权事务高级专员办事处。

缓解战略，例如与内罗毕医院进行伙伴合作，建立了以联合国人员和区域内医疗后送来的人员为治疗对象的联合国 COVID-19 治疗设施。

47. 2014 年以来在该办事处建立的机构内和机构间两级组织复原力管理系统仍然有效，并按照行政首长协调会核准的最近修订的组织复原力管理系统政策和相关主要业绩指标运作。治理机制融合了联合国环境规划署总部和联合国人居署总部、设在办事处内的所有联合国实体以及肯尼亚驻地协调员办公室。危机管理基础设施历来一直与联合国安全管理系统保持一致，该系统维持工作人员紧急状况通知系统，并通过安全和安保部与东道国安保机构定期接触，而且通过联合国国家工作队与国家灾害管理机构定期接触。

48. 年度桌面模拟和事后总结提高了该办事处应对健康和安全危机的能力，进一步吸纳了世界卫生组织(世卫组织)专家，并使计划与肯尼亚卫生部的计划保持一致。联合国系统在肯尼亚的 COVID-19 应急计划参考了最近的经验，得益于在组织复原力管理系统下建立的风险管理文化。该计划于 2020 年 3 月 11 日得到了 COVID-19 危机管理工作队的认可。对危机管理基础设施进行了修改，成立了 COVID-19 指导委员会，在向更广泛的危机管理工作队提交战略备选方案之前由委员会先对其进行审查，并将现有的共同事务管理小组纳入其中，作为机构间行政和业务机制。危机管理小组核准了内罗毕的分为四个阶段的返回办公室计划。组织复原力管理系统共同办法下的灵活性和适应性仍将是关键。

联合国维也纳办事处

49. 联合国维也纳办事处与联合国毒品和犯罪问题办公室合作，在根据组织复原力管理系统办法的原则实施其应急管理框架方面继续取得进展。在 2020 年 3 月和启动与应对 COVID-19 相关的特别措施之前，该办事处已向管理人员宣传了组织复原力管理系统政策，并维持一个内联网网站，在工作人员中传播该政策。后来，由于疫情，注意力转移到政策的落实上。

50. 2019 年 8 月，维也纳安保和安全处进行了一次有东道国应急服务部门的代表参加的疏散演练。2020 年，危机管理工作队根据东道国政府的指导方针应对了实际发生的 COVID-19 危机。已订有企业风险管理登记册，其中包括为安保和安全处作的具体风险评估。这些以及对业务风险的分析都会定期更新，以加强办事处的复原力。所要求的应急计划已全部制定。为应对病毒的暴发，又批准了一项 COVID-19 疫情应急计划。

区域委员会

非洲经济委员会

51. 非洲经委会在其应急管理工作中取得了重大进展。它设立了危机管理小组(为委员会自身和在埃塞俄比亚的联合国实体)，并规定了小组的职责和报告线。根据组织复原力管理系统政策，非洲经委会在实体和国家两级制定和维持计划，并与提供时限严格的基本服务的人员分享这些计划，使管理人员认识到需要帮助工作人员了解其职责并提供利用所需资源的渠道。

52. 非洲经委会危机管理小组和主要工作人员在 2019 年初接受了危机领导和应对培训。组织复原力管理系统的构成部分计划平均每两年更新一次，但与安全有关的计划除外，后者每年更新一次。在对业务连续性和安全计划进行联合演练(东道国当局参加了对安全计划的演练)后，非洲经委会执行秘书和联合国在埃塞俄比亚的驻地兼人道主义协调员于 2021 年 6 月核准了联合国-埃塞俄比亚业务连续性计划。非洲经委会在 2020 年进行了全委员会风险评估，并向协调人和管理人员提供了关于评估和报告风险的培训。2021 年 6 月，成立了由高级职等管理人员组成的地方风险管理委员会。

拉丁美洲和加勒比经济委员会

53. 拉丁美洲和加勒比经济委员会(拉加经委会)在 COVID-19 封锁期间和之后实施了符合组织复原力管理系统政策的组织复原力框架，这有助于加强组织复原力管理系统，包括关于保持基本的时限严格的业务服务的连续性和长期危机应对的战略。拉加经委会指派了一名指定方案管理人执行应急管理框架。它在将计划和文件与地方和联合国标准相统一以及整合各种规划工具方面取得了重大进展。拉加经委会还更新了业务连续性计划，以反映组织复原力管理系统办法，并为业务连续性计划创建了一个专门关于应对 COVID-19 的附件。

54. 拉加经委会在 2019 年进行了一次桌面模拟演练。远程办公的条件导致 2020 年和 2021 年期间桌面和现场演练被推迟。2019 年，拉加经委会还审查了业务连续性管理计划中的风险评估，并测试了洪水漫灌情景。自 2020 年疫情开始以来，拉加经委会一直注重开展全面的 COVID-19 应对工作，并在以下风险管理领域取得了改进：医疗和应急管理、心理健康维护、基础设施创新、数字服务、远程办公的虚拟协作工具和实际应用以及虚拟会议。

55. 拉加经委会在 2020 年和 2021 年期间评估了缓解 COVID-19 影响和风险的应急计划。安保和安全处处长通过参加每月会议，与东道国保持密切关系，以制定应急管理规程，并具体处理拉加经委会在该区域的办事处可能暴发 COVID-19 疫情的情况以及针对风险评估所确定风险的对策。

亚洲及太平洋经济社会委员会

56. 亚洲及太平洋经济社会委员会(亚太经社会)利用从其应对 COVID-19 中获得的经验，在实施组织复原力管理系统方面取得了进一步进展。重点是促成远程办公室工作做法；实施职业安全与健康制度；规划亚太经社会房舍抗震改造及其使用期满更换项目的施工阶段；加强会议管理基础设施，以提高曼谷亚太经社会房舍的复原力。根据组织复原力管理系统政策，亚太经社会将其业务连续性管理系统纳入安全政策框架，并加强了疫情应对计划。

57. 亚太经社会依靠国家安保管理小组及其业务管理小组来管理其应急管理。在应对 COVID-19 这一具体背景下，新设立的 COVID-19 应急管理小组定期举行会议，并向联合国驻泰国安保事务指定官员和国家安保管理小组提出建议，以确保采取协调一致的应对措施并制定返回办公室的计划。亚太经社会继续测试其业务

连续性计划，包括其房舍的疫情应对情景。每个季度都进行安全电话树演练，以了解在工作地点的联合国人员的情况。

58. 在进行彻底的风险评估的基础上，亚太经社会安装了防洪屏障并改善了抽水系统，以减轻房舍可能受漫灌的风险，并安装了防火系统。亚太经社会目前正在为其房舍实施一项依据风险制定的职业安全与健康计划。亚太经社会定期审查其业务连续性计划，并正在采用一系列工具来支持远程办公。为了应对疫情，亚太经社会还引入了一套工具和技术来支持混合和远程会议，以加强其政府间平台的复原力。

西亚经济社会委员会

59. 西亚经济社会委员会(西亚经社会)与履行时限严格的基本职能的西亚经社会工作人员和危机管理结构成员分享了经修订的组织复原力管理系统政策。它与管理战略、政策和合规部密切协调，在 2021 年 1 月提供了一个关于组织复原力管理系统的虚拟培训方案。

60. 西亚经社会继续每两年或视需要协调和审查其与组织复原力管理系统有关的计划。其企业风险管理现在包括安全风险管理和属于组织复原力管理系统的其他风险管理方面，这加强了其总体风险管理流程和复原力。

网络安全

61. 这一场疫情凸显了联合国对其信通技术资源的依赖。即使在不利条件下，无论是由于系统、基本部件或辅助基础设施发生故障造成的不利条件，还是由于网络攻击的影响产生的不利条件，这些资源的持续可用性和可及性都至关重要。

62. 秘书处已优先努力提高安全远程访问内部托管系统的能力，并继续将系统迁移到云端环境，这种环境提供了内置的复原力机制，并加强了对内部托管系统的保护，使其免受拒绝服务攻击。然而，许多系统仍然没有达到增加可用性的目标，因此需要追加投资，提高系统复原力，并通过定期测试和演练证明其有效性。

全球保险

63. 按照大会的要求，秘书长继续努力确保以合理费用为联合国所有地点和风险敞口提供足够的财产保险。在 2018 年 1 月成功试行经纪人服务招标之后，设在管理战略、政策和合规部财务司的风险管理股与业务支助部的采购司一道，成功完成了所有主要商业保险保单的经纪人服务招标，并将继续滚动发布招标，以继续优化结果并最大限度节省资金。

B. 各基金和方案的实施情况

64. 联合国系统的八个基金和方案报告了其在执行政策原则方面的进展情况。

联合国开发计划署

65. 在其总括的企业风险管理框架下，与联合国组织复原力管理系统相一致的业务连续性管理仍然是确保联合国开发计划署的防范和复原力的主要框架。该框架包括信息技术灾后恢复计划、安全计划(如危机、事件和应急管理计划)和业务连

续性规划。每年更新和测试所有办事处的业务连续性计划。机构看板在全球范围内跟踪联合国开发计划署各办事处的执行和合规情况。

联合国人口基金

66. 为了支持其工作人员和符合资格的家属，联合国人口基金(人口基金)制定了一项全面的关照义务方案，以加强本组织各级的关照义务框架，并由一名全球关照义务协调员提供支持。该方案为人口基金所有人员提供获得咨询的机会，为支持居家办公的工作人员做出弹性工作安排，为远程办公提供些微的财政支助，并提供全球福祉培训和资源材料。通过这项工作，人口基金正在制定一个关照义务模式，这一模式不仅应对 COVID-19 对福祉的影响，而且是一个长期可持续的框架。

67. 提供可靠的连接(互联网)和电力(电能)过去是、现在仍然是一个挑战。在一些受影响最严重的地点，人口基金出资购买了太阳能电池板和调制解调器，此举极为高效，小组因此得以继续开展工作。

联合国儿童基金会

68. 联合国儿童基金会(儿基会)继续实施组织复原力管理系统，为此加强其核心构成部分的应用。2019 年，儿基会启动了紧急状况通知系统，以加强危机传播和业务连续性，还推出了关于基本个人应急准备和业务连续性管理的培训单元。随着 2020 年 COVID-19 暴发，儿基会通过加强机构间合作增强了复原力。危机管理和危机传播携手并进，联合国大家庭努力及时收集并与全球人员分享关于 COVID-19 的信息和指导意见。

联合国项目事务署

69. 2018 年，联合国项目事务署(项目署)将整个组织迁移到一个完全网基的工作空间平台，增强了项目署的复原力，使其能够在疫情期间维持业务。此外，所有人员都接受了实时协同在线工作的培训。项目署加强了针对持久扰乱情况的业务连续性管理，办法是通过管理层的不断反馈和沟通促进工作人员的福祉、优先侧重心理健康以及提供咨询服务。2019 年，作为其企业项目组合和项目管理系统的一部分，项目署推出了在线企业风险管理解决方案。

世界粮食计划署

70. 在本报告所述期间，世界粮食计划署发布了经修订的组织复原力管理、危机管理和业务连续性管理框架，并更新了现有通报，以反映新的组织结构以及从这一场疫情中吸取的经验教训。组织复原力管理框架阐明了在确保以综合有效的办法管理本组织组织复原力方面的角色和职责。

联合国难民事务高级专员公署

71. 联合国难民事务高级专员公署(难民署)于 2020 年 11 月初推出了在线业务连续性规划应用程序，以审查和更新以前提交的计划并以电子方式存储这些计划。日内瓦、布达佩斯和哥本哈根的总部实体在 2020 年制定了业务连续性计划，这

些计划被纳入总部总体业务连续性计划，难民署通过该计划确保在疫情期间不间断地执行关键和非关键程序。

72. 难民署发布了关于以下方面的疫情相关准则：(a) 人员如何保护自己及家人；(b) 精神健康、远程办公安排和获得医疗服务的途径；(c) 行政方面，如工作场所的保护措施、旅行和返回办公室的规定。难民署于 2020 年 6 月发布了专门的 COVID-19 危机传播战略，并于 2020 年 10 月推出了全球声誉风险和危机传播战略。难民署于 2020 年启动了一个全面的声誉风险和危机传播培训方案，对象是所有区域的难民署代表、高级管理人员、风险顾问和传播/对外关系干事。

联合国促进性别平等和增强妇女权能署

73. 2021 年，联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)开始在全球推出业务连续性和危机管理应用程序，以自动化和简化业务连续性和危机管理计划的制定、维护、使用、实施、合规监测和主动自我审计。

74. 连续若干项信通技术战略都注重利用云计算技术和将所有机构系统和数据库托管在公共或社区云服务中，这证明了其在疫情期间支持信通技术复原力方面的价值。

75. 同样，在疫情之前，妇女署就已转向采用作为行业标准的视频会议解决方案。事实证明，拥有这种强大和有复原力的工具至关重要，因为视频会议解决方案的使用率与疫情前相比跃升了 800% 以上。

联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处

76. 在过去两年中，联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处(近东救济工程处)注重加强外地的应急和业务连续性规划。近东救济工程处审查和更新了外地应急计划，并为黎巴嫩和西岸办事处进行了桌面模拟演练。在本报告所述期间，近东救济工程处还面临危及其服务连续性的严重资金短缺问题。近东救济工程处实施了严格的危机管理计划和增效措施，并加强了筹资努力，以维持核心业务活动，并确保继续提供基本服务。2020 年 2 月和 3 月，近东救济工程处审查了其业务连续性计划和风险登记册，以纳入与 COVID-19 疫情有关的风险和减轻这些风险对其业务的影响，并设立了一个专门的 COVID-19 危机管理工作队。

C. 专门机构的应用情况

77. 已有 12 个参与行政首长协调会的专门机构通过采用协调一致的组织复原力管理系统办法加强应急管理。

联合国粮食及农业组织

78. 在本报告所述期间，联合国粮食及农业组织以其危机管理结构和工作人员支助战略为工作重点，为此确保安全和有保障的工作环境，特别是在疫情期间。粮农组织设立了一个由副总干事主持的危机管理小组，并通过指定一个专门的部门负责在全组织协调和精简组织复原力管理系统政策，加强了组织复原力管理系统治理框架。粮农组织还通过维护、发布和更新与组织复原力管理系统的核心要素

直接或密切相关的文书、准则和计划，包括危机管理准则、业务连续性政策以及信通技术灾后恢复政策和计划，来支持其组织复原力管理系统。

国际原子能机构

79. 国际原子能机构大大加强了其组织复原力管理系统，例如为此进行了一次全组织业务影响分析、为主要工作人员提供了国际标准化组织业务连续性管理培训以及加强了信通技术灾后恢复能力。原子能机构目前正在创建一个新的组织复原力管理系统政策结构，并正在展开一个全面的业务连续性规划审查周期，以确保继续保持强劲的复原力。

国际民用航空组织

80. 因为疫情影响到所有工作人员、全球业务以及组织资产的使用，国际民用航空组织于 2020 年对其组织复原力管理系统进行了测试。有效部署总部危机管理小组是成功管理当前危机和采用组织复原力良好做法的关键。国际民航组织已将吸取的经验教训纳入风险登记册，并获得了更多专家资源，以实现有效规划、应急响应、业务连续性培训和发展以及正常业务运作的迅速恢复。

国际农业发展基金

81. 在本报告所述期间，国际农业发展基金设立了一个企业风险管理办公室，下设专门小组，重点关注四类主要风险。农发基金成立了一个运营风险和合规委员会来处理运营风险。该委员会重点关注相关分类，包括关于业务连续性管理和复原力建设、信通技术、安保和保健以及福利的分类。目前农发基金正在加强总部和基金外地国别办事处的业务连续性框架、相关做法和规划以及各部司的认识和能力建设。农发基金根据应对疫情期间吸取的经验教训，在机构一级制定和更新了危机传播做法。

国际劳工组织

82. 国际劳工组织继续实施组织复原力管理系统的各构成部分，并积极参与联合国关于这一问题的工作组。在 COVID-19 疫情期间，劳工组织更新了总部业务连续性计划的大流行病部分，而所有外地办事处都与驻地协调员办公室协调更新和实施了其业务连续性计划，并参加了当地安保管理小组的会议。劳工组织定期与联合国其他实体就疫情期间危机管理和业务连续性的各个方面进行协商和信息共享。总部的大规模伤亡计划程序现计划于 2022 年完成。

国际电信联盟

83. 2019 年 12 月 31 日，国际电信联盟完成了一个为应急管理制定组织复原力管理系统办法的项目，从而得以进一步发展现有的安全风险管理政策、计划和危机管理程序，并为高级管理人员的一次危机管理演练提供了便利。国际电联制定了战略业务影响分析，进而全面制定了业务连续性和灾后恢复方案，包括工作人员培训、维护和做法。2020 年 1 月，国际电联设立并填补了一个专门的组织复原力管理系统员额，以协调维护、实施和审查制度。2021 年 6 月，国际电信联盟理事会一致批准了组织复原力管理系统合规框架。

联合国教育、科学及文化组织

84. 联合国教育、科学及文化组织(教科文组织)已订好组织复原力管理系统中大部分的单独构成部分。例如,教科文组织在大多数国家的办事处都有业务连续性计划,包括危机管理和危机传播规程。教科文组织目前正在根据吸取的经验教训和业务模式的变化,将这些计划加以标准化和更新,以便这些计划能够应对各种各样的事件。今后的目标是创建一个中央协调机制、进一步发展组织复原力管理系统的每个单独构成部分并定期进行更新。最终,组织复原力管理系统将被纳入教科文组织的风险管理框架。

联合国工业发展组织

85. 联合国工业发展组织是总部设在维也纳的负责安全和危机管理相关事务的多个组织中的一员。不过,工发组织有自己的组织复原力管理系统。在本报告所述期间,工发组织制定并发布了三份关键指导文件:企业风险管理政策、一般风险管理优先事项(包括通过有复原力的方案为保持快速、高质的应对提供指导)以及考虑到疫情独特特点的最新业务连续性计划。工发组织还在封锁期间向工作人员及其家属提供心理健康培训和支持,目前正在制定有助于工作人员个人复原力的政策,包括远程办公和其他弹性工作安排的政策。网络安全仍然是一个重点领域。

万国邮政联盟

86. 在万国邮政联盟,组织复原力管理系统历来被视为危机管理和业务连续性计划的一部分。万国邮联定期进行业务连续性评估和计划更新,同时考虑到整个联合国系统中的新的进展、政策和指导意见。提高工作人员的认识和进一步发展框架,同时确保框架对一个 250 名雇员大多数位于总部的组织来说仍然切实可行,是关键挑战。

世界卫生组织

87. 世卫组织启动了全球协调机制,以在内部并与联合国系统其他组织一起、包括通过国家危机管理小组应对这一大流行病。世卫组织目前正在努力加强向世卫组织工作人员提供的心理社会支持。大幅增加了对网络安全准备工作的投资,包括创建了一个安保行动中心、在整个组织逐步推出端点检测和应对程序以及实施定期穿透测试和内部漏洞扫描。

88. 作为负责卫生事务的专门机构,世卫组织就联合国国家工作队如何应对疫情向联合国驻地协调员提供咨询。2019 年,世卫组织实施了新的风险管理办法,即加强其风险文化,同时确保将风险管理有效纳入其成果框架。

世界知识产权组织

89. 2019 年期间,在全面更新其业务影响分析的基础上,世界知识产权组织重点为其每个关键职能领域和主要外部办事处制定业务连续性计划。世界知识产权组织还更新了其组织复原力政策,以反映其复原力规划自 2015 年首次起草以来日臻成熟的情况。为加强组织复原力管理系统各核心要素的融合,知识产权组织设立了一个小组,定期举行会议,并就每一个要素系统地进行协调。最后,知识产

权组织进行了一次危机管理小组演练，探索如何应对突然需要远程办公的情况和发生网络攻击的情况。

世界气象组织

90. 这次疫情是世界气象组织业务连续性系统首次面临的真正考验，大多数工作人员都成功实现在办公室以外地点办公。在远程办公领域、包括远程会议和口译领域进行了重大投资和改进。由于抗重大干扰的复原力增强，世界气象组织现在处于更有利的地位。

D. 参与联合国系统行政首长协调理事会的国际金融机构的实施情况

91. 虽然国际货币基金组织和世界银行积极与联合国系统和其他国际金融机构合作，但其组织复原力管理系统方案独立运作，并有各自的治理结构。

国际货币基金组织

92. 国际货币基金组织以批准一项政策为开端，开始将其业务连续性和危机管理方案转变为业务复原力框架。业务复原力方案小组包括来自该组织业务领域和风险管理办公室的代表。该小组将利用与疫情有关的学习，结合机构目标的有关变化，更新业务复原力优先事项，并调整业务复原力战略，以积极应对贯穿各领域的风险和新出现的风险。

世界银行集团

93. 在本报告所述期间，世界银行集团机构一级大大注重管理疫情。然而，天灾人祸、内乱和其他事件等其他危机继续对全球各地的办事处和工作人员产生影响。国家办事处危机管理小组领导事件应对工作，并在保障工作人员及其家属的安全、保护世界银行集团资产和继续开展关键业务方面发挥重要作用。事件管理小组借助包括连续性、安保、健康和安全的信通技术在内的各种风险学科专家为国家工作队提供支持。作为持续加强连续性工作的一部分，世界银行正在实施一个业务复原力框架，其中包括网络安全、第三方和技术相关领域的业务连续性和复原力，这反映了世界银行面临不断变化的业务威胁。

九. 加强本组织复原力的后续步骤

94. COVID-19 疫情是迄今为止对联合国系统组织复原力管理系统、特别是其应急管理综合协调办法的最终压力测试和概念验证。通过在每个工作地点和全球范围内进行密切协调，组织复原力管理系统的七个核心要素对于整个危机期间的全面综合应对工作起到了至关重要的作用。

95. 今后，每个组织和每个工作地点的联合国系统成员都应应将经验教训和最佳做法纳入其管理框架的主流，并反映在其后疫情规划中。这样一来将加强任务的执行和对会员国的支持。这一场疫情表明，现代工作做法可以大大提高组织的复原力和敏捷性，还表明需要警觉的网络安全、更经常和不同类型的沟通以及对管理人员和工作人员的积极主动支持，包括在心理健康和福祉领域。

96. 联合检查组在其 2021 年关于联合国系统各组织业务连续性管理的报告(JIU/REP/2021/6)中建议对疫情期间业务运作的连续性进行评估,以查明差距和促进因素,并调整政策、流程和程序,特别是在人力资源、信通技术以及职业安全和健康等领域,以便更好地准备和应对未来的扰乱性事件。联检组还指出,企业风险管理和业务连续性管理等关键学科之间的定期和切实互动对于战略和业务两个层面的风险识别、应对和管理至关重要,因此高级领导人应予以促进和鼓励。

97. 秘书长在其题为“我们的共同议程”的报告中呼吁面对潜在的灾难性全球风险,加强战略前瞻、防范和复原力。通过应用从 COVID-19 大流行中吸取的经验教训,我们可以抓住机会,更好地预见大规模的全球危机并为之做更好的准备。

十. 有待大会采取的行动

98. 请大会表示注意到关于在联合国系统适用组织复原力管理系统各项原则方面的进展情况的本报告。
