

联合国人权事务高级专员办事处的管理审查

撰写人：

Armando Duque González

联合检查组



日内瓦
2003年

目 录

	<u>段 次</u>	<u>页 次</u>
缩略语.....		iv
内容提要：目标、结论和建议.....		v
一、导言.....	1 - 5	1
二、资源	6 - 9	2
三、组织和管理结构.....	10 - 22	4
四、行政领导和方案管理	23 - 31	7
五、行政和财务管理	32 - 40	9
六、人力资源管理	41 - 64	11
A. 工作人员的地域分配.....	42 - 55	11
B. 职位与合同问题.....	56 - 64	14
七、调查表分析-杂项管理问题.....	65 - 73	17
 <u>附 件</u>		
一、.....		19
二、.....		23

缩 略 语

ACABQ	行预咨委会，行政预算咨询委员会
APB	活动和方案处(人权高专办)
EE	东欧
ICT	信息和通信技术
IMIS	综合管理信息系统
JIU	联合检查组
LA + C	拉丁美洲和加勒比国家
NCE	国家选拔考试
NGOs	非政府组织
OHCHR	人权事务高级专员办事处
OHRM	人力资源管理厅
OIOS	内部监督事务厅
RRDB	研究和发展权处(人权高专办)
SSB	支助服务处(人权高专办)
UNOG	联合国日内瓦办事处
UNOPS	联合国项目事务厅
WEO	西欧和其他国家

内容提要：目的、结论和建议

目的：

按照人权委员会的要求，审查联合国人权事务高级专员办事处(人权高专办)的管理和行政工作，尤其注意人权高专办的招聘政策和工作人员组成，以便提出改进建议。

导言(第一章)

- A. 自 1997 年以来，人权高专办曾经受到多次审计、监督审查以及评估研究，这些活动产生了大量的建议。考虑到其中大部分建议，人权高专办进行了改组，并向联合国总部提交了一份建议。但在编写本报告之时，联合国总部尚未就这份建议作出正式决定(见下文第 1 至第 5 段)。

资源(第二章)

- B. 人权高专办严重依赖自愿捐款，越来越多地使用自愿捐款来资助核心和受委托的活动。尽管人权对于联合国具有的战略重要性，但经常预算划拨的款项不足以反映这种战略重要性。用于人权活动的划拨资源只相当于联合国 2002-2003 年两年期订正的拨款总额的 1.75%。(见下文第 6 和第 7 段)。
- C. 另一方面，预算外资源大幅度增加，相当于人权高专办 2002-2003 年两年期估算的开支数额的 64.1%(见下文第 8 和第 9 段)。这样的资金安排使人权高专办处于困难境地，因为自愿捐款的任何中断不仅会严重影响到预算外活动，而且也会对一些核心和受委托的活动产生影响。此外，人权高专办依赖预算外资源正是其工作人员地域分布不平衡的根源所在。

组织和管理结构(第三章)

- D. 考虑到人权高专办正处于过渡期，正在实施的以前审查提出的大多数建议都涉及结构或组织问题，因此本次审查按照委员会的要求，侧重于管理和行政问题，尤其是这些问题对招聘政策和工作人员组成的影响。
- E. 人权高专办所提出的重要组织改革(见下文第 12 至第 16 段)分别如下：
- (a) 赋予副高级专员新的和更详细的职责，在高级专员与副高级专员之间进行更明确的职责分工；
 - (b) 设立“办公室主任”(级别 D-2)职位，加强高级专员办事处的力量；
 - (c) 新设两个处：特别程序处和对外关系处；
 - (d) 原先属于研究和发权处的信息管理和技术股现在连同行政科一起，都作为支助服务处的一部分(见下文第 22 段)。

- F. 检查员注意到副高级专员与新设的“办公室主任”的职责之间存在一定程度的重叠(见下文第 14、第 20 和第 21 段)。新设一个 D-2 职位不符合联大关于简化管理的要求。这一职位所担负的职能与“办公室主任”这一名称不相符。另外，检查员同意行政和预算问题咨询委员会表达的意见，即这一职位所担负的职能与副高级专员的职能和纽约办事处主任的职能重叠。

建 议 1

新任高级专员应：

- (a) 重新考虑关于设立一个办公室主任以履行预算草案中所列职能的请求，力求使管理层次简单明了，避免人权高级专员办事处高级管理层职能的重叠，而这些职能应由高级专员和副高级专员担任；
- (b) 审查各处处长的职等分级，确保领导关系最优化，理顺管理层次，并酌情提出预算建议。

行政领导和方案管理(第四章)

- G. 好几次审查都突出地表明，人权事务高级专员办事处需要有一项详细的战略，由此推导出高级专员办事处各个组织单位和业务活动的中期和长期的具体目标。虽然已经取得一些改善，但人权高专办依然缺乏完整的战略计划。缺乏一项明确的长期战略以及相应的沟通依然是一个问题。与管理层和工作人员进行的谈话证实了这一点。因为 60%以上的工作人员认为，一是缺乏明确的长期战略；二是即使有的话，也没有进行恰当的沟通。这指出了管理问题，因为管理层应该指出遵循的方向，带领大家前进。
- H. 检查员认为，国家机构是一个重要的领域。这与任何特定地区内的人权活动的支持和开展有着必然的联系。因此，能力建设和实地业务处的国家机构工作队应纳入到各地理区域工作队内。在这些工作队活动范围之外向国家机构提供支持是没有理由的。

建 议 2

提议的能力建设和实地业务处的组织结构图应得到修订，将国家机构工作队纳入到各地理区域工作队内，以便在各地理区域内提供全面的支持，同时在提出要求时，提供专家咨询服务。

- I. 人权高专办在实地业务方面经验有限，再加上缺乏长期的正规资源，这就要求与联合国其他机构进行更高层次的合作，其他机构在实地方面有大量的长期的经验。通过这样做，人权高专办便能够享受更有经验的伙伴的经验，享受到联合国各机构对某一特定形势采取共同做法的好处，从而使资源得到更合理的利用(见下文第 29、第 30 和第 31 段)。

建 议 3

- (a) 完全由人权高专办进行的实地业务活动应限制在最低限度，并应指那些不存在替代办法的情况。实地业务的执行应尽可能通过业务伙伴来进行；
- (b) 人权高专办可以考虑拟定一项行动计划，详细列出与不同伙伴例如非政府组织、专门机构和联合国各方案的合作措施。

行政和财务管理(第五章)

- J. 行政科向各个实地办事处提供支持方面依然存在着进行改进的大量余地。例如，对实地办事处的资产没有建立进行审核的制度，也没有编写实地程序手册(见下文第 32 和第 35 段)。

建 议 4

行政科应建立对实地办事处资产进行审核的制度，并编写实地行政程序手册。

- K. 人权高专办是联合国秘书处的一部分，而秘书处严重依赖综合信息管理系统，这一系统是主要的管理信息系统，涉及各个不同的活动领域。人权高专办开发一个平行的系统，即核心管理系统，似乎没有合理的必要。人权高专办目前正使用着综合管理信息系统，财务和人力资源管理完全使用该系统。另外，计划中的开发工作包括“实地中的综合信息管理系统”、“网上综合信息管理系统”、“项目管理信息系统”等等(见下文第 36、第 37 和第 38 段)。

建 议 5

人权高专办应制定明确的信息技术战略，应把联合国秘书处所制定的战略计划作为工作起点，以避免工作重复，浪费资源。开发核心管理系统的工作与综合信息管理系统重叠，不应该继续下去。

人力资源管理(第六章)

- L. 工作人员地域分配不均衡的问题是一个普遍的问题(见下文第 42 和第 43 段)。委员会曾强调过这一问题，并多次对此问题表示关切，要求人权高专办采取必要措施纠正这一问题。为此，人权高专办采取了各种措施(见下文第 45 至第 47 段)，但这些措施没有使情况得到改善。采取的措施包括：设立了人事问题咨询小组，但其组成情况十分不均衡；另外还提出设立负责选拔考试的“人权”职业小组(见下文第 48、第 49 和第 51 至第 54 段)。

建 议 6

人权高专办应审查人事问题咨询小组的任务，以便确保该小组的工作有助于改善人权高专办工作人员地域分配普遍不均衡的情况。该小组的组成也应该得到审查，以确保其成员的地域分配更为均衡。

建 议 7

人权高专办每年应编写一份清单，列出在人权高专办工作的人员不足或人员过多的国家。秘书处在举办关于人权的专业性竞争考试时应考虑到该清单。

- M. 大会在其第 57/305 号决议中再次请求秘书处进一步作出努力，改善秘书处的组成情况，确保所有部门的工作人员的地域分配更具有广泛性和均衡性，并请秘书长“要有关部门的主管对人力资源行动计划负责，并确保他们在考虑各中央审查机构核可名单以及名册上的候选人时适当顾及公平地域代表性，并每年向大会报告各部在执行自己的人力资源行动计划方面取得的进展”（见下文第 55 段）。

建 议 8

人权高专办工作人员地域分配不均衡的问题只能通过采取坚决的管理行动来解决。因此高级专员应编写一份行动计划，以减少目前的不均衡情况并指出需要达到的具体目标和期限。

- N. 严重依赖自愿捐款是一个重要问题，这对人权高专办整个管理产生了巨大影响。大量的核心职能是由自愿捐款支持的，而许多核心职能的职位是由项目人员占据着。结果是，现在预算外职位的合同类型有各种各样，造成合同不稳定和工作人员不满意的情况。人权高专办向人力资源管理厅提交了一份建议，以求解决工作人员的合同问题，目的是通过将履行核心职能的 200 系列职位转化为 100 系列合同(仅限于人权高专办的工作)。人权高专办提议，一旦完成了合同正常化工作，便逐步将人权高专办的招聘和合同政策与联合国秘书处的政策统一起来。人权高专办的提议与秘书处现行的招聘程序不符合(见下文第 56 至第 62 段)。

建 议 9

人权高专办可以提供不超过一年的过渡期，在过渡期内，担负核心职能的拥有工作人员规则 200 系列合同的人员将逐渐转为 100 系列的合同(仅限于人权高专办的工作)。在此之后，人权高专办应将其招聘和合同政策与秘书处的政策统一起来。

建 议 10

人权高专办在公布任何职位之前，应将职位分类标准与联合国秘书处的标准对照，并与后者统一起来，应摒弃公布预算外职位而不首先核对联合国日内瓦办事处内部分类标准的做法

一、导 言

1. 人权委员会(以下称“委员会”)第五十八届会议通过了关于联合国人权事务高级专员办事处(下称“人权高专办”)工作人员组成的第 2002/80 号决议,在决议第 17 段,委员会请

“联合检查组对高级专员办事处的管理和行政事务进行全面审查,尤其是关于这方面的做法对招聘政策和工作人员组成的影响问题,并就此向委员会第六十届会议提出报告,列出执行本决议的具体建议。”

经济及社会理事会 2002 年 7 月 25 日第 39 次全体会议核准了委员会的决定。¹

2. 人权高专办的任务授权产生于《联合国宪章》、《维也纳行动纲领宣言》和 1993 年 12 月 20 日联大第 48/141 号决议。在该决议里,大会设立了联合国人权事务高级专员办事处的职位。为了落实 1997 年的《改革方案》²,秘书长表示他决定将联合国人权事务高级专员办事处与人权中心合并为一个单位,即联合国人权事务高级专员办事处。人权高专办的职能和组织结构在 ST/SGB/1997/10 号文件中得到规定。

3. 联合检查组对人权高专办的管理工作进行了审查,与此同时考虑到了最近多次审计、监督和评价研究所得出的结果,特别是内部监督事务厅于 2002 年进行的审查。³ 为了避免与先前的审查发生重叠,尽管委员会提出了对人权高专办的管理和行政进行一次全面审查的要求,本次审查侧重于其他报告尚未深入涉及的那些方面,并按照委员会的要求,具体地讨论招聘政策和工作人员组成问题。

4. 应该指出的是,在内部事务监督厅进行审查之后,人权高专办进行了改组工作,这项工作也考虑到了高级专员要求编写的一份特别报告,即于 2003 年 2 月最后完成的标题为“提高人权高专办的效能,以加强国家一级的人权工作”的报告。考虑到两份报告都提到的建议,人权高专办向联合国总部提交了一份改组建议。在编写本报告之时,尚未就该建议作出任何正式决定。在这方面,考虑到内部事务监督厅的审查包含了大量的结构和组织建议,这些建议大多数都在执行过程中,因此本检查员不打算处理那些正在过渡期中的问题。所以,本审查报告避开了结构和/或组织性建议,只有当这些建议对提高效率有很大作用时,才提到这些事项以供参考。

5. 本报告采用的方法是把从与管理人員和工作人员的交谈中获得的分析与管理部门提供的事实结合起来,从而得出结论。此外,向 269 名工作人员发放了电子形式的调查表。共收到 150 人的答复。考虑到人权高专办是最近大量的报告、审查和审计的对象,工作人员的积极参与(提供答复的比例占 56%)表明工作人员都热心于改进工作,因此应得到高度赞赏。

¹ E/2002/INF/2/Add.2, 第 2002/272 号决定。

² A/51/950, 第 79 段。

³ 《联合国人权事务高级专员办事处的管理审查》, 秘书长关于内部事务监督厅活动的报告(A/57/488)。

二、资源

6. 虽然人权对联合国系统具有战略重要性，而且联合国许多文件都强调过这种重要性，但是通过经常预算所划拨的资源不足以反映这种重要性。下文表 1 列出了 1996-1997 年两年期至 2002-2003 两年期拨给人权活动的经常预算资源的分析。从 1996-1997 两年期至 2000-2001 两年期，划拨的资源按百分比和绝对数值都有下降，只有在 2002-2003 两年期，绝对数值才有增加。尽管总数有增加，但人权高专办在联合国 2002-2003 年修订的拨款预算中的比例依然低于以前的两年期。

表 1

人权高专办经常预算	1996-1997	1998-1999	2000-2001	2002-2003
	(1)	(1)	(1)	(2)
人权高专办				
第 24 节 (3)	44,136.0	42,297.1	38,056.4	47,576.3
第 23 节 (4)	2,218.3	2,883.1	2,580.0	2,905.0
人权高专办经常预算总额:	46,354.3	45,180.2	40,636.4	50,481.3
联合国总额:	2,603,300.0	2,529,900.0	2,533,100.0	2,890,800.0
人权高专办在联合国总额的比例:	1.78%	1.79%	1.60%	1.75%

- (1) 开支数字。
- (2) 修订的 2002-2003 拨款预算。
- (3) 第 24 节：人权，先前的第 22 节。
- (4) 第 23 节的人权部分：技术合作经常方案，先前的第 21 节。

7. 划拨的经常预算资源不足的问题反映在内部监督事务厅的报告中，该报告建议，秘书长应充分地向大会报告长期的经常预算短缺对所担负的活动的的影响。秘书长在提议的 2004-2005 两年期方案预算(第 24 节)中处理了这一问题，与 2002-2003 两年期预算相比，提议的经常预算资源划拨数额增加了 12.5%。人权高专办 2004-2005 两年期方案预算数额占联合国预算总额的 1.85%。大会在 2002 年 12 月第 57/280 号决议中将促进人权的活动列为 2004-2005 两年期的优先项目。

8. 经常预算资源的短缺由于人权高专办所开展的活动的增加而更加严重。人权高专办还需要支持更多的工作组、特别报告员、特别代表以及独立专家。因此，人权高专办严重依赖自愿捐款，以资助仍在经常预算范围内的核心的和受委托的活动。实际上，人权高专办依赖预算外资源是其工作人员组成不均衡的根源。

9. 下文表 2 列出了 1996-1997 两年期到 2004-2005 两年期经常预算和预算外资源的比较数字。从数字可以看出，对自愿捐款的依赖程度不断加重。预算外资源大量增加，

在 2002-2003 两年期开支预算中，占了 64.1%。很显然，这样的资金安排使人权高专办处于很困难的境地，自愿捐款的任何波动都会造成严重影响，不仅影响到预算外性质的活动，而且影响到一些核心的和受委托的活动。人权高专办意识到这种危险，现正在作出努力，通过多年捐款、灵活资助以及捐助方的多样化以确保未来的自愿捐款有保证。

表 2

人权高专办资源总额	1996-1997	1998-1999	2000-2001	2002-2003(1)	2004-2005(1)
经常预算 (2)	46,354.3	45,180.2	40,636.4	50,481.3	56,510.9
预算外资金	36,478.1	34,547.2	47,887.9	90,147.0	90,106.5
合计	82,832.4	79,727.4	88,524.3	140,628.3	146,617.4
预算外资源占总额的百分比:	44.04%	43.33%	54.09%	64.10%	61.46%

- (1) 估计数(A/58/6(第 24 节), 2003 年 6 月 10 日)。
- (2) 包括第 23 节的人权部分: 技术合作经常方案。

三、组织和管理结构

10. 人权高专办具体的组织结构见于秘书长的公告，⁴ 是按照下列原则确定的：

- 人权高专办由高级专员领导，并得到副高级专员和办公厅的直接支持；
- 五个单独的单位直接向高级专员报告：行政科、研究和发展权处、支助服务处、活动和方案处以及纽约办事处。

11. 正如上文第 4 段所指出的，这一初步的结构目前正在调整中，但经过批准的新结构有待通过秘书长的公告予以宣布。

12. 下文介绍人权高专办就新的组织结构而提议的主要变化。原先有五个单独的单位直接向高级专员报告，而新的结构将由七个单位组成：支助服务(包括行政科、信息管理和技术)、研究和发展权处、条约和委员会处(原先的支助服务处)、能力建设和实地业务处(原先的活动和方案处)以及纽约办事处。另外提议设立两个新处：特别程序处和对外关系处。

13. 副高级专员将担负新的和更详细的职责，而且高级专员与副高级专员将有更明确的职能分工。秘书长题为“联合国人权事务高级专员办事处的行政和管理”的报告，⁵ 详细叙述了副高级专员的职责，副高级专员除了在不同的事务上协助高级专员(例如在高级专员不在时代理其职责)以外，将负责政策规划、信息管理和技术以及行政服务；协助高级专员对人权方案的活动进行总体的指导和监督；负责执行高级专员指派的特别项目；代表高级专员参加会议并以他/她的名义发言；就实地业务向高级专员提供咨询意见；协调区域战略的制定。

14. 另一项建议是，为加强高级专员办事处的力量，设立一个“办公厅主任”的职位(D-2 级别)，由他担负下列职责⁶：协助高级专员维持与各国政府、联合国机构和实体、国际组织、区域和国家机构、非政府组织、私营部门和学术界的联系；就政策事项与秘书长行政办公室和总部其他有关机构、纽约和日内瓦的秘书长发言人以及新闻界保持联系；根据高级专员的指派开展筹资以及其他特别项目。在这一职位获得批准之前，人权高专办已经设立了一个职位，聘用了一名官员，级别定为 L-7，资金由一般临时援助提供。

15. 新的对外关系处的主要职责是：调动资源，与非政府组织建立伙伴关系，与媒体的关系以及沟通战略。这些职能原先是由高级专员办公室负责的。

16. 新的特别程序处的职责是：为人权的实情调查机制提供实质性和行政支助。这项职责原先是由活动和方案处负责的。

⁴ 联合国人权事务高级专员办事处的组织(ST/SGB/1997/10)。

⁵ A/58/569.

⁶ 同上。

17. 2004-2005 两年期方案预算草案为解决效能和管理问题作出了一些特定安排并划拨了经费。为了实施上述改革，人权高专办在其 2004-2005 两年期方案预算草案中列出了一项要求，即设立 8 个新的职位(一个 D-2、一个 D-1、两个 P-5、三个 P-4、一个 P-3)，并将 5 个职位由临时职位改为固定职位(一个 P-5、一个 P-4、三个 P-3)。在其有关报告里，行政和预算问题咨询委员会⁷ 建议设立两个 P-5 职位(其中一个为临时职位)、三个 P-4 职位，并将原先由临时援助资助的 5 个职位转换为固定职位。上文第 14 段所提到的设立 D-2 职位的问题拟推迟考虑，以使高级专员有机会对此事进行审查。行预咨委会建议不设立所提到的其他职位。

18. 检查员注意到，副高级专员与新设的办公室主任所担负的职责有一定重叠。新设一个相当于 D-2 级别的 L-7 职位，不符合大会关于简化管理的要求。在这方面，这一作法等于为目前的管理结构增加了一个层次，目前向高级专员直接报告工作的处长或科长的级别从 D-1 到 P-5 不等。行预咨委会还指出，给这一职位分配的职责与副高级专员和人权高专办驻纽约办事处主任的职责发生重叠，另外，已经选聘了一名 L-7 级别的官员，从 2003 年 7 月起已经开始履行职责，尽管这一职位没有按照大会第 35/217 号决议第 2 节第 2 段的要求提交委员会审核。行预咨委会对秘书处设立这一 L-7 职位的行动表示关切，这一行动事实上影响了大会对 D-2 职位问题审议的结果，行预咨委会建议推迟对设立 D-2 职位的审议，以使新的高级专员有机会审查此事。

19. 检查员完全同意行预咨委会的上述意见。他认为，办公室主任的职位以及所担负的职责应重新考虑。上文第 14 段所述的该职位的职责与“办公室主任”这一职衔不符。这一职位的最初用意是加强人权高专办的管理，但检查员认为这种职责应由高级专员和其副手来履行。

见建议 1

20. 关于设立特别程序处的问题，2004-2005 两年期的方案预算草案包含了设立 D-1 职位担任该处处长的建议，也包含了设立 P-5 职位和 P-4 职位以加强各专题工作组的建议。在其报告中⁸，行预咨委会建议不要设立 D-1 职位，尽管其他处的处长已经被划为 D-1 职位。

⁷ A/58/7/Add.12。

⁸ 同上。

21. 检查员欢迎设立一个信息管理和技术科，直接向副高级专员报告。信息技术和管理股原先是研究和发​​展权处的一部分。他同意设立一个独立的信息管理单位，这样的单位能够为整个人权高专办确定、规划、执行和监督总体的信息管理战略，而现在缺乏这么一项战略。新处应与联合国秘书处内有关实体保持不断的对话。它将能够以独立的方式满足各个处在信息管理方面的要求，也将能够通过​​与秘书处的更紧密的合作获得协同作用的好处，并最大限度地发挥这方面的有限资源的作用，如果采取分散和零碎的作法，很可能浪费这些资源。

22. 检查员认为，人权高专办提出的大部分建议是合理的，是为提高人权高专办的效能和管理采取的第一步。设立两个新处，其中一个侧重于向特别程序提供支助方面实现急需的改进，另一个侧重于制定全面的沟通战略并举办筹资活动，应能使人权高专办更好地发挥作用。这些建议处理了人权高专办所面对的主要结构性问题，这些问题在各种报告里得到强调，这些建议也与大会的要求一致，大会鼓励秘书长设法改进和简化人权高专办的管理。⁹

⁹ A/RES/57/300.

四、行政领导和方案管理

23. 人权高专办的行政领导由高级专员负责，并得到副高级专员的协助。政策审查和管理委员会是参与人权高专办行政管理的主要机构。

24. 目前正在进行的结构改组是对先前的审查所提出的各种组织性建议做出的反应。尤其是，内部监督事务厅的审查报告中曾强调需要“为该办事处制订一项全面、详细的战略，根据这项战略，决定人权专员办事处各组织单位和业务活动的切实可行的中期及长期目标”。¹⁰

25. 虽然在这方面已经取得一些成绩，但缺乏明确的长期战略以及进行适当的沟通依然是一个问题。与管理层和工作人员进行的面谈证实了这一点，而给工作人员发放的调查表所获得的结果进一步予以证实(见下文第七章和附件二)。60%以上的工作人员认为，缺乏一项明确的长期战略，即使有的话，也没有得到恰当的沟通。这说明了一个管理问题，因为管理层应该指出大家遵循的方向，带领大家前进。

26. 超过一半以上的工作人员对管理层的领导能力提出了疑问，批评意见最强烈的是活动和方案处和行政科，这证实，需要处理的大部分问题属于管理层的问题。

27. 多次的审查和审计已经产生了大量的建议，但大部分建议尚未得到充分实施。人权高专办的管理层现在知道需要做什么，重点应放在执行和后续行动上。对建议缺乏行动，又缺乏充分的后续机制，这些重大缺陷反映出管理问题。但也有人指出，人权高专办正在以有序的方式努力实施一部分建议，具体体现在提交的 2004-2005 年两年期方案预算草案上。

28. 另外，按照秘书长题为“加强联合国：进一步改革纲领”¹¹中的“行动 2”，拟订了一项行动计划草案，建议加强各国的人权促进和保护制度。这一计划的目的是发展联合国系统的能力，以便在会员国要求支持发展其本国的能力时，能够做出整体的和一致的响应。联合国国别工作队是实施该计划的基本工具。在这方面，检查员认为，应该修改提议的能力建设和实地业务处的组织结构图。国家机构工作队或许应与各个地区的工作队结合到一起，因为脱离各个地区工作队的活动领域而另外向各国的机构提供支持是说不通的。国家机构是一个关键领域，这与支持和实施地区内的人权政策密不可分。

见建议 2

29. 人权高专办应努力通过其战略计划以最有效率的方式利用其资源。它尤其应在预防性人权行动与对违反人权行为做出反应之间保持平衡。这一问题十分复杂，本报告不打算通过提出简单的建议而提供答案，但秘书长在其改革纲领中已经指出了前进的道

¹⁰ A/57/488, 第 66 页。

¹¹ A/57/387。

路，说人权是横跨联合国 4 个实质性工作领域的领域：和平与安全、经济和社会事务、发展合作以及人道主义事务。

30. 人权高专办必须继续着重于预防与反应。然而，虽然预防性人权行动是根本的，并且在其任务中占有着核心位置，而且也只有人权高专办在这方面能提供特有的专长，但对侵犯人权行为作出反应以及开展实地业务活动应尽可能通过业务伙伴来进行。为加强国别一级人权而制订的行动计划草案是侧重于预防的积极的草案，人权高专办应另外起草一项行动计划，详细说明与各个不同伙伴例如非政府组织、专门机构以及联合国各方案署开展合作的具体措施。

31. 人权高专办在实地业务方面与其他联合国方案署相比经验有限，另外加上经常资源长期缺乏，这就要求与在实地业务方面已经有较长历史并且力量较大的联合国其他机构开展更多的合作。这将使人权高专办能够从更有经验的伙伴那里吸取实地工作经验，也能由于联合国对一个特定形势采取共同的处理办法而获得协同作用方面的好处，从而使资源得到更合理的利用。完全由人权高专办开展的实地业务应该限制在最低限度，局限于那些事实证明找不到替代办法的情况。

见建议 3

五、行政和财务管理

32. 行政科向人权高专办的所有实质性和业务活动提供方案支助服务。这些服务涉及财务和人力资源规划和管理以及一般性办公行政服务。行政科对预算外的活动也履行一些额外的职能，包括管理捐款，监督项目的制订，协调向人权高专办活动提供业务和后勤支持的各个执行机构，并为人权高专办协调安全保障事务。

33. 行政科最近得到了加强，其组织结构现在分为三部分：人力资源管理，预算和财务以及总务和实地支持。至于其他部分，在最近的审计报告里提出过一些建议，目前这些建议正在执行中。内部监督事务厅指出，“要实现进一步的改善，就需要从人员数量和专门知识方面进一步加强行政科能力，对行政科为驻外地人员提供支助给予特别的重视。”¹²

34. 在这方面，行政科占了人权高专办工作人员总数(包括外地办事处和伙伴管理的项目人员)的 5%，如果不包括外地人员，则占了 10%。检查员认为，从数量上讲，这是一个比较合理的水平，尤其考虑到设在日内瓦的项目人员是由联合国日内瓦办事处管理，而外地项目人员是由联合国项目事务厅管理，通过更好地使用信息技术有可能进一步提高工作人员的效率。

35. 行政科向外地办事处提供的支助是一个可以取得巨大改进的地方。例如，对外地办事处的资产，现在尚没有建立任何核算制度。行政科应该建立这样的制度，并制订实地行政程序手册。

见建议 4

36. 按照好几项建议，人权高专办正在制订和建立一个“核心管理系统”，目的是改进管理办事处人力和财力资源所需的系统和程序。这项活动从 2001 年开始，根据通过面谈以及人权高专办公布的好几份文件(例如年度募捐文件)获得的资料，这项活动侧重于 5 个主要内容：开发数据储存库，捐款管理，财务管理，项目管理，人力资源管理。这个核心管理系统尚未投入使用。

37. 这方面应该指出，人权高专办是联合国秘书处的一部分。秘书处大量地依赖其综合管理信息系统，这是秘书处的主要管理信息系统，涉及各个领域的活动。秘书长在其信息和通信技术战略报告中指出：

“行政结构和工作流程的核心是综合管理信息系统。该系统支持人事、财务、薪金、采购、差旅和有关行政职能。其综合数据库确保对本组织财务报表及有关报告的数据和单一来源投入的完整性……拟议信息和通信技术战略的前提是，综管系统至少将在今后五年在秘书处行政过程中继续发挥突出作用……”。¹³

¹² A/57/488, 第 54 段。

¹³ A/57/620, 第 35 和第 37 段。

38. 考虑到上述意见，那么人权高专办就不需要开发一个平行系统，即核心管理系统。综管系统目前在人权高专办得到应用，并且完全用于财务和人力资源管理。另外，计划中的开发项目包括“综管系统在实地的应用”、“网上综管系统”以及“项目管理信息系统”。人权高专办应制定一项明确的信息技术战略，应将联合国秘书处所制定的战略计划作为起点，并以此为基础。人权高专办也许有一些需要尚未包括在综管系统范围之内，尤其是与项目管理有关的问题，但与联合国秘书处进行更密切的联系将对人权高专办的工作十分有益。

见建议 5

39. 过去，人权高专办与某些执行伙伴尤其是联合国项目事务厅和日内瓦办事处在关系上有一些困难。在这方面，项目事务厅未能及时报告它在与人权高专办合作时所支出的费用，因而引起了一些问题。审计委员会指出，人权高专办计划将以总部为基地的所有项目从项目事务厅转移到日内瓦办事处，并建议人权高专办起草一份谅解备忘录给项目事务厅，涉及项目事务厅所担负的剩余的业务。¹⁴ 随后，对两个部门之间的安排作了修订。

40. 从 2003 年 1 月 1 日起，以总部为基地的项目大部分工作人员由日内瓦办事处管理。关于与日内瓦办事处的关系，虽然已经有一些改进，但人权高专办报告说有时在拨款方面未能及时。现在双方正在起草一项谅解备忘录，以便就必要的服务水平达成协议。鉴于双方的合作早在一年前就开始，应该加快实施行动。

¹⁴ A/57/5(第一卷)，第 230 和第 231 段。

六、人力资源管理

41. 按照委员会赋予联合检查组的审查管理的任务，联合检查组侧重于这一关键领域，并处理了地域分配不均衡的问题、工作人员合同情况以及人力资源管理的好几个方面，并分析了分发给工作人员的调查表的答复。另外起草了一份工作人员概况，并特别注意提供了性别、合同类型以及级别分布等情况。本报告附件一载有相关的图表。

A. 工作人员的地域分配

42. 工作人员地域分配不均衡是一个严重问题。委员会强调过这一问题，并在过去几年里多次表示过关注。事实上，自 1997 年以来，委员会通过各种决议(1997/76、1998/46、1999/70、2000/73、2001/78、2002/80 以及 2003/74)表示过纠正这种情况的要求，人权高专办目前的安排是从 1997 年开始的。

43. 按照委员会的要求，在上述每一项决议通过之后，高级专员都提出一份报告，介绍人权高专办工作人员的组成，包括正式和非正式工作人员，并按照大会确立的五个集团(非洲、亚洲、拉丁美洲和加勒比国家、西欧和其他国家以及东欧国家)按地区列出，并指出级别、国籍和性别。在过去几年里，尽管委员会反复提出要求，但地域分配不均衡的情况反而恶化了。下述数字表明了在过去六年里工作人员地域分配情况，这些情况摘自于高级专员的报告，这些报告反映了截至 2002 年 12 月 1 日的情况。这些数字后来又得到补充和订正，列上了 2003 年 10 月 1 日的最新数字(见表格的最后一列)。

表 3

须遵守地域分配原则的职位

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003(1)	%	2003(2)	%
非洲	11	14.5	12	14.8	11	14.7	10	12.8	12	13.2	10	11.6	8	9.2
亚洲	13	17.1	15	18.5	15	20	13	16.7	17	18.7	16	18.6	17	19.5
拉加	5	6.6	8	9.9	8	10.7	9	11.5	9	9.9	9	10.5	7	8
东欧	5	6.6	5	6.2	5	6.7	5	6.4	5	5.5	6	7	7	8
西欧等	42	55.3	41	50.6	36	48	41	52.6	48	52.7	45	52.3	48	55.2
合计	76		81		75		78		91		86		87	

(1) 来源: E/CN.4/2003/111, 2002 年 12 月 10 日。

(2) 来源: OHCHR, 2003 年 10 月 1 日。

表 4

无须遵守地域分配原则的职位

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003(1)	%	2003(2)	%
非洲	32	31.1	20	26.7	25	26	21	18.8	22	16.3	24	16	23	13.9
亚洲	9	8.7	4	5.3	1	1	6	5.4	9	6.7	8	5.3	11	6.7
拉加	7	6.8	7	9.3	8	8.3	10	8.9	13	9.6	15	10	20	12.1
东欧	1	1	1	1.3	1	1	6	5.4	6	4.4	7	4.7	7	4.2
西欧等	54	52.4	43	57.3	61	63	69	61.6	85	63	96	64	104	63
合计	103		75		96		112		135		150		165	

(1) 来源: E/CN.4/2003/111, 2002 年 12 月 10 日。

(2) 来源: OHCHR, 2003 年 10 月 1 日。

表 5

职位合计

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003(1)	%	2003(2)	%
非洲	43	24.0	32	20.5	36	21.0	31	16.3	34	15.0	34	14.4	31	12.3
亚洲	22	12.3	19	12.2	16	9.4	19	10.0	26	11.5	24	10.1	28	11.1
拉加	12	6.7	15	9.6	16	9.4	19	10.0	22	9.7	24	10.1	27	10.7
东欧	6	3.4	6	3.8	6	3.5	11	5.8	11	4.9	13	5.5	14	5.6
西欧等	96	53.6	84	53.8	97	56.7	110	57.9	133	58.8	141	59.7	152	60.3
合计	179		156		171		190		226		236		252	

(1) 来源: E/CN.4/2003/111, 2002 年 12 月 10 日。

(2) 来源: 人权高专办, 2003 年 10 月 1 日。

44. 委员会多次要求人权高专办在高级专员的报告里写明为改善目前的情况所采取的措施以及取得的结果。人权高专办对这些要求作的答复包含了各种建议, 分别载于高级专员 2000 年(E/CN.4/2001/100, 2000 年 12 月 5 日)、2001 年(E/CN.4/2002/115, 2001 年 12 月 28 日)以及 2002 年(E/CN.4/2003/111, 2002 年 12 月 10 日)的报告里。

45. 正如高级专员的有关报告所说明的, 人权高专办采取了下列措施:

- (a) 建立并随后加强了人权高专办人事问题咨询小组。这个内部管理机构负有下列职责: 评估填补人权高专办总部及外地的临时职位的建议以及提升临时人员并进行横向调动的建议, 以确保最高标准的效率、能力和诚实, 以及确保公平的地域分配;

(b) 有系统地编写职位说明，并一律公布人权高专办总部和外地的临时职位空缺，并在人权高专办网页上公布空缺信息。

46. 根据报告，人权高专办采取的另一项措施，是在将人权纳入整个联合国系统工作主流的框架内，促进招聘发展中国家的工作人员，为此加强了申请人名册。这种名册很有可能证明是非常有用的，尤其是人权高专办有时需要在收到通知后在极短的时间内向联合国其他部门提供协助，例如结合维持和平以及相关的业务活动向维持和平部和政治事务部提供协助。

47. 为了扩大能够担任人权职位的候选人数量，高级专员建议人力资源管理厅设立一个人权职业小组。认为这样的措施将有助于从那些没有代表或代表不足的国家招聘合格的年轻专业人员到人权领域工作。人力资源管理厅表示同意，并在 2001 年 5 月举行了一次专门的人权选拔考试，17 个国家的国民参加了考试。

48. 尽管如此，上述措施仍未能导致情况得到改善，这正如上文表 3、表 4 和表 5 所示，另外 2002 年 1 月 1 日至 2003 年 6 月 1 日期间新招聘人员的地域分配情况也说明了这一点。下文表 6 也表明，这一段时间所招聘的人员仍反映出地域分配不均衡，大量的人员来自一个地区，即西欧和其他国家。

表 6

人权高专办 2002 年 1 月 1 日至 2003 年 6 月 1 日的招聘情况 *

地 区	地域分配职位	非地域分配职位	合 计	百 分 比
非洲	1	12	13	13.4%
亚洲	1	6	7	7.2%
拉加	2	9	11	11.3%
东欧	2	3	5	5.2%
西欧等	10	51	61	62.9%
合 计	16	81	97	100.0%

* 来源：人权高专办提供的资料，2003 年 6 月。

49. 对于人权高专办采取的减少地域分配不均衡的措施，应该指出，设立人事问题咨询小组虽然是一个合理的倡议，但它自己本身的组成也应该考虑到地域均衡。小组目前的组成十分不公平，六个成员中只有一人来自发展中国家。人权高专办应该调整该小组的组成，以便使成员能够体现更均衡的地域分配。

见建议 6

50. 关于人权高专办为改善工作人员地域分配不均衡而采取的第二项措施，即“系统地编写职位说明并一律公布总部和外地临时职位空缺，并在人权高专办网页上公布空

缺信息”，发展中国家的候选人可能在使用因特网方面条件有限，这样的措施如何能够有力地帮助解决这一问题尚不清楚。

51. 检查员认为，人权高专办采取的行动，即建议人力资源管理厅设立一个人权职业小组，是十分积极的倡议。然而，人权高专办如果能向人力资源管理厅提供一份国家名单，指出哪些国家在人权高专办里没有工作人员，或人员很少，这将会更加有效。人权高专办人员的地域分配情况不一定与整个秘书处的情况相同。经过专门考试之后，目前在名册上有 12 名候选人，其中 11 人来自西欧国家。

52. 在这方面，应该提到，人权高专办是联合国秘书处的一部分。按照大会的多次决议，秘书处应该每年向大会提交一份正式报告，介绍秘书处在全球范围内人员的组成情况，而不是在一个部门范围的情况。这一点有可能导致出现相互矛盾的情况，某一个国家可能在人权高专办范围内属于代表性不强的某一地区，而在整个秘书处一级，可能属于代表性很强的一个地区，或者相反。

53. 为了避免这种矛盾情况，每年应列出一个名单，指出哪些国家在人权高专办人员不多，或者根本没有，秘书处应在举办专门的人权选拔考试时考虑到这一名单。

见建议 7

54. 鉴于联合国秘书处工作人员的组成是在全球一级进行评估的，没有具体的指标说明在部门一级什么样的情况属于最均衡的地域分配，因此人力资源厅可以考虑向人权高专办提出指导意见，表明大会所确立的区域集团每个集团应达到的人数。

55. 大会在 2003 年 4 月 15 日第 57/305 号决议第 32 和第 33 段中再一次要求秘书长进一步努力改善秘书处的人员组成情况，确保所有部门都能保持广泛和公平的地域分配，还请求秘书长“让有关部门的行政首长对人力资源行动计划负起责任，并确保在考虑中央审查机构所核准的候选人名单以及名册上的候选人时，充分考虑到公平地域分配，并向大会每年报告各部门在执行各自的人力资源行动计划方面取得的进展”。人权高专办工作人员地域分配不均衡的问题只能通过坚定的管理行动才能解决。在这方面，高级专员应拟订一项行动计划，以求减少目前的不均衡状况，并指出拟实现的具体目标和期限。

见建议 8

B. 职位与合同问题

56. 好几次审查报告都突出强调过，严重依赖自愿捐款是一个主要问题，这对人权高专办整个管理产生了巨大影响。尤其是，人力资源管理由于严重依赖自愿捐款而必然受到严重影响。大量的核心职能是由自愿捐款资助的，因此许多核心职能的职位是由项目人员占据的。因此，在预算外资源的现有合同类型中存在着广泛的多样性，这造成合同的不稳定以及工作人员的不满。

57. 在 2003 年 6 月 23 日举行的第十八次会议上，方案与协调委员会审议了 2004-2005 年两年期方案预算草案第 24 节(人权)¹⁵。委员会核准了内部监督事务厅的一项建议，决定在方案预算中加上下述一项预期实现的目标：“应采取有系统的行动，对新的组织结构中的所有职位根据其级别和服务类型加以重新分类，并决定它们是属于 100 系列还是 200 系列”。¹⁶

58. 此外，委员会还要求加上下述一项新的目标：“减少人权事务高级专员办事处中担负核心职能的属于工作人员手册 200 系列的人员人数”。¹⁷

59. 2003 年 9 月人权高专办向日内瓦办事处提交了一项解决人员合同问题的建议。该建议目的是，对于自 2003 年 1 月 1 日起由日内瓦办事处管理的 200 系列合同，将担负核心职能的 200 系列合同的数量减少，将其转化为 100 系列合同，但“仅限于在人权高专办的工作”。人权高专办提议，一旦这项建议得到实现，则逐步地将其招聘和合同政策与联合国秘书处的政策统一起来。

60. 这项建议违反秘书处内目前实行的工作人员遴选程序，因为这项建议意味着 P-2 和 P-3 的职位可以由没有经过大会所要求的各国选拔考试的人员担任。与此同时应该指出通过国家选拔考试而目前在 P-2 职位工作的人员须遵守严格的流动性和晋升条件，而这些条件不适用于按照这项建议将转正的工作人员。

61. 另外，人权高专办还要求在 Galaxy 上公布的所有 P-4 职位不论其经费来自正常预算还是预算外资源，都向“60 天候选人”开放，以便使那些未经过任命和晋升委员会、中心审查机构或国家选拔考试等渠道的工作人员与那些经过这些渠道的工作人员在同等的条件下申请。这意味着给内部和外部候选人以相同的待遇，这不符合有关行政指令中所述的现行行政规则。¹⁸

62. 在编写本报告之时，人力资源厅尚未对这一要求作出任何正式决定。检查员认为，对其合同正在转正过程中的工作人员应给予他们公平的待遇，他们为人权高专办工作所作的贡献必须得到承认。与此同时，原有正式工作人员已经获得的权利应该得到尊重。可以考虑提供一年的过渡期，按照 100 系列将“仅限于人权高专办的工作”的合同加以正式化和延长，但只针对核心职能职位，工作可以暂休也可以不暂休。这不是个大问题，因为人权高专办可以采取“在职暂休”的办法，以避免大量的工作人员同时暂休。一旦这一过渡期结束，人权高专办应将其招聘程序与秘书处内现行的程序统一起来，特别是利用 Galaxy 系统。

¹⁵ 2004-2005 年两年期方案预算草案，第四部分：人权与人道主义事务，第 24 节，人权(A/58/6(第 24 节))，2003 年 6 月 10 日。

¹⁶ 方案问题：2004-2005 年两年期方案预算草案，方案与协调委员会，(E/AC.51/2003/L.5/Add.25)，2003 年 7 月 3 日。

¹⁷ 同上。

¹⁸ 工作人员遴选制度，行政指示，(ST/AI/2002/4)，2002 年 4 月 23 日。

见建议 9

63. 根据 2003 年 6 月人权高专办提供的工作人员按合同类型区分的资料以及附件一表 1 所提供的资料，目前的合同状况表明，45%的工作人员拥有定期合同，30%拥有短期合同。只有 10%的人员拥有永久性合同，2%的人员拥有试用合同。虽然短期合同的数量看来很高但人权高专办目前的经费结构及其对自愿捐款的依赖说明这样的比例是有道理的。

64. 据报告，人权高专办并没有一贯遵守现有的政策，即在公布预算外职位之前须确定职位分类标准。这种做法应得到纠正。

见建议 10

七、调查表分析——杂项管理问题

65. 本章论述对调查表进行分析之后得出的结论，这些调查表以电子方式发给了 269 名工作人员，收到的答复有 150 份。这么高的答复率(56%)表明人权高专办具有一个优势，即大部分工作人员努力寻求改进，并提出建设性批评意见。为了使本报告更有价值，附件二载列了调查表的答复结果，这个结果按各处详细划分，并包括了整个人权高专办的结果。希望这些结果将对人权高专办的管理有所帮助。

66. 战略。62%的工作人员认为，人权高专办缺乏一项制订良好的长期战略。在访谈中，这一问题也被多次提出来。高级管理层应对此予以注意，并应如前几次审查所建议的那样，制定并公布一项战略计划。

67. 目标和业绩评估。工作人员知道他们各人的目标(74%)和其所在的工作组或单位的目标(72%)。但部门的目标被较少的人所了解(52%)。另一方面，约半数以上的工作人员，或者说 55%，认为目前的业绩评估制度(PAS)并没有得到公平和均衡的实施。在各种访谈中也提到这个问题。职位说明似乎与一般工作人员目前正在做的工作相一致。但就工作负担和培训结果而言，各个部门之间有差别。希望附件二所载的结果将会为进行必要的分析提供基础，并且在必要时，也成为每个部门管理层拟订行动计划的基础。

68. 领导。约半数以上的工作人员认为高级和中级管理层没有负起强有力的领导职责。这再一次突出说明了管理问题。在这方面，内部监督事务厅在其审查报告中指出，“中层管理文化应该更多地在一致性和专业化方面得到加强”，要求最高领导层在行政部门各个级别加强管理纪律，开展必要的管理培训，并要求各个管理人员负起责任。检查员同意内部监督事务厅表达的意见，同时想强调，各级管理人员应该使工作人员具有明确的目的感和方向感。调查表所表明的积极的一面是，工作人员感到能够履行其职责，团队精神受到鼓励，在作出影响他们工作的决定时考虑到了工作人员的意见。

69. 透明。这是人权高专办内部的主要问题之一，约 73%的工作人员认为在作出决定时没有贯彻透明原则。这只有通过改进沟通程序来加以纠正。大多数处、科或股定期举行沟通会议，但这不足以让人产生透明感。管理层应该了解沟通的质量，并采取更为开放的决策办法。

70. 合同安排。对于是否满意合同安排的问题(第 15 项问题)，49%的人作出了肯定的答复，考虑到 81%的答复是由拥有永久性和定期合同的工作人员发送的，这种结果并不令人意外。

71. 职业发展和流动性。66%的答复表明，工作人员强烈希望能够在人权高专办内部发展自己的职业，虽然作出答复的工作人员中只有 27%的人认为这是可能的。目前，人权高专办内没有设置关于职业咨询的便利，应考虑设置这种便利。关于流动性，对调查表作出答复的工作人员中，有 61%的人愿意在外地工作一段时间，以发展其职业。只有 24%的工作人员表示对外地工作不感兴趣。

72. 地域分配。虽然在本报告里已经讨论过这个问题，但应该指出，作出答复的工作人员中一半以上(53%)认为在人权高专办内部缺乏不同国籍的均衡的代表性。另外，56%的答复表明，如果在不同国籍的工作人员的组合上有所改进，将对人权高专办的工作极有帮助。

73. 工作人员的总体满意度。根据收到的答复，这似乎不是一个问题(47%的答复表明对目前的工作比较满意，11%的答复是十分满意，只有20%的答复相当于较低和很低的满意度)。为了充分理解这一结果，应考虑到作出答复的工作人员的情况，尤其是大部分(81%)拥有永久性 or 定期合同，而且69%的答复是来自于专业工作人员。另外应该指出，收到的答复中有60%来自工龄不到五年的工作人员。

ANNEXES

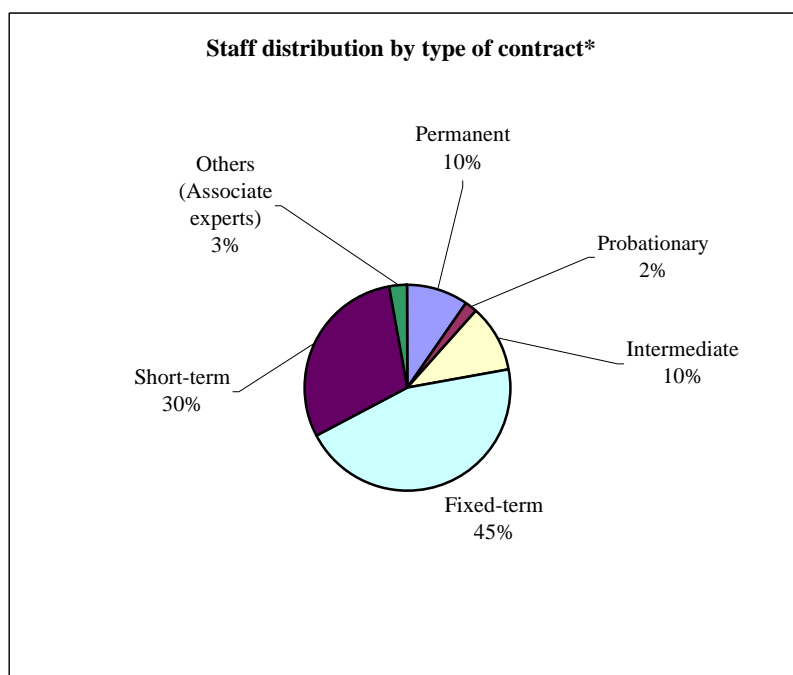
Annex I

TABLE OF CONTENTS

	<i>Page</i>
1. Staff distribution by type of contract.....	19
Table 1: Staff distribution by type of contract.....	19
2. Gender distribution.....	20
Table 2.1: Gender distribution (total staff).....	20
Table 2.2: General service staff.....	20
Table 2.3: Professional staff.....	20
Table 2.4: Gender distribution by grade (professional).....	20
Table 2.5: Gender distribution by branch.....	21
3. Staff distribution by grade.....	22
Table 3: Professional staff distribution by grade.....	22
4. Staff distribution by branch and office	22
Table 4.1: Staff distribution by branch and office.....	22

1. Staff distribution by type of contract

Table 1



* Data as provided by OHCHR in November 2003.

2. Gender distribution

Table 2.1

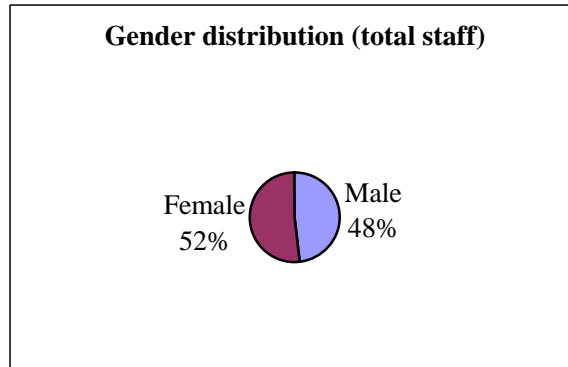


Table 2.2

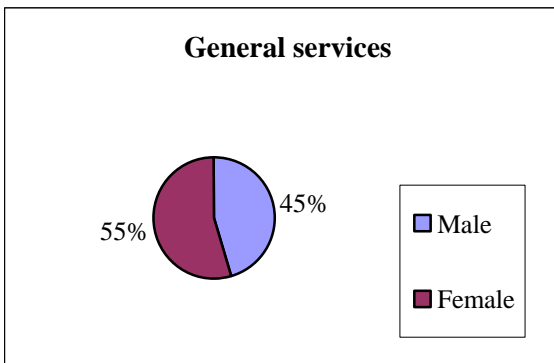


Table 2.3

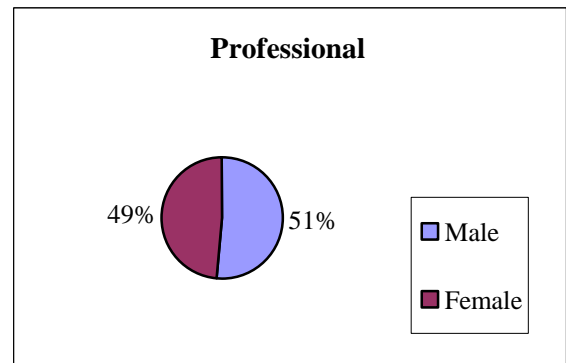


Table 2.4

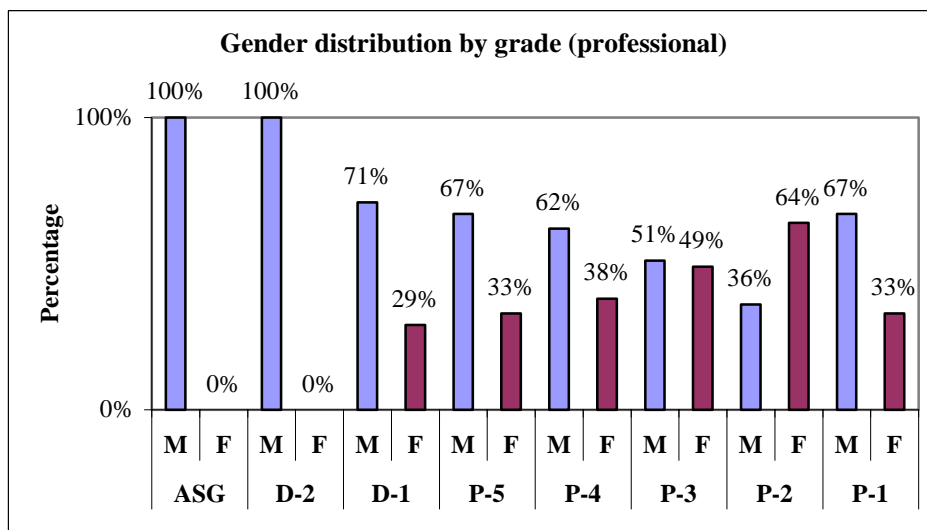
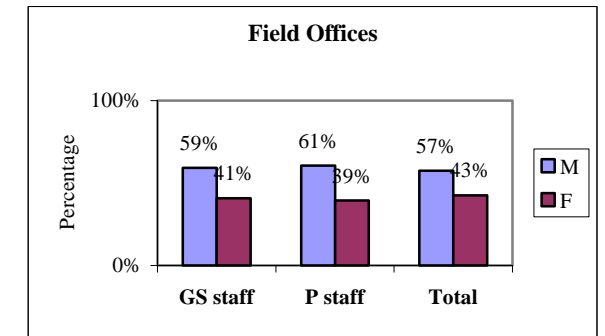
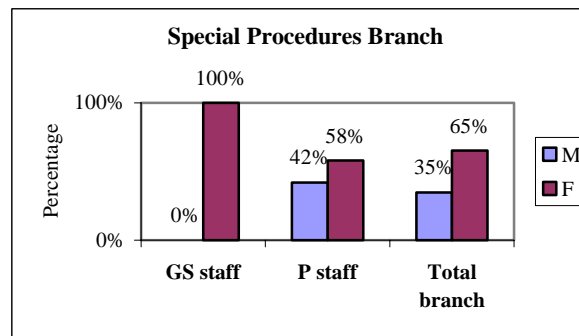
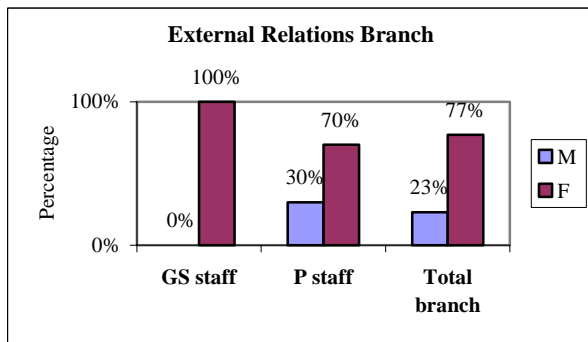
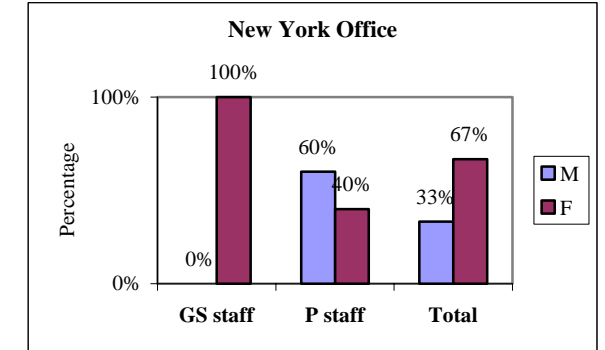
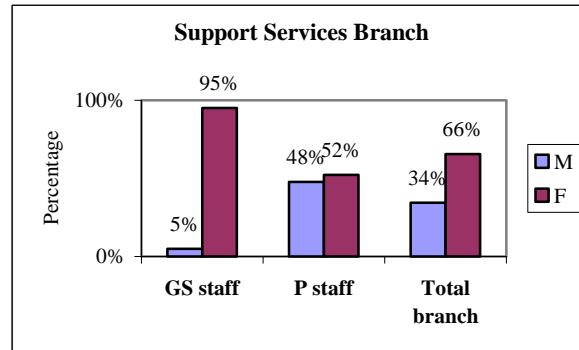
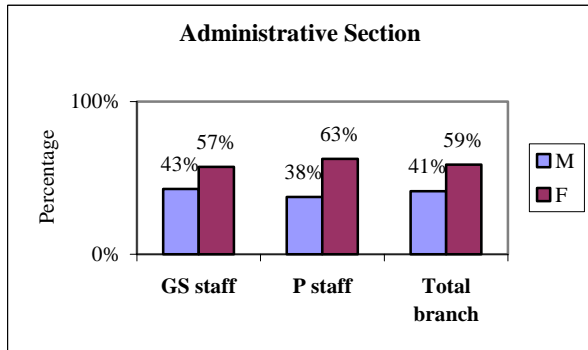
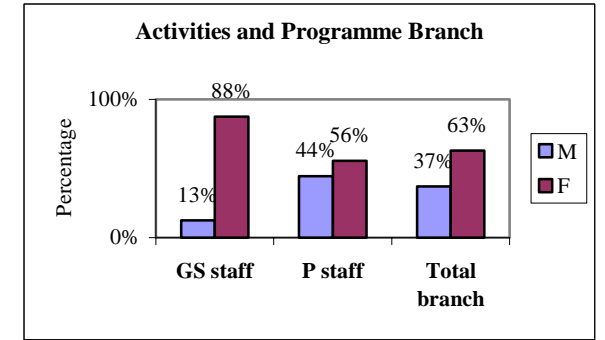
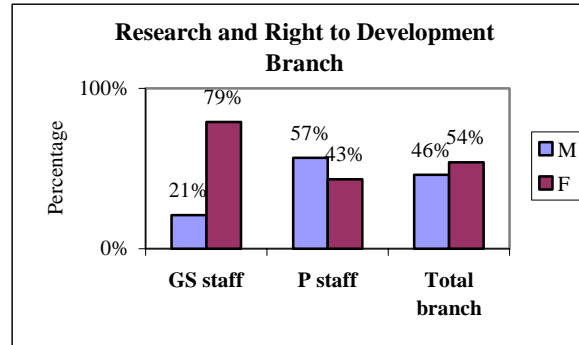
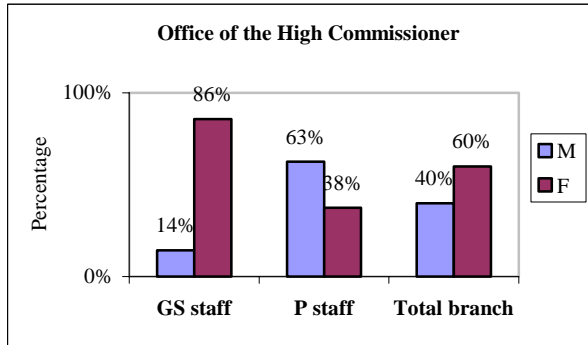
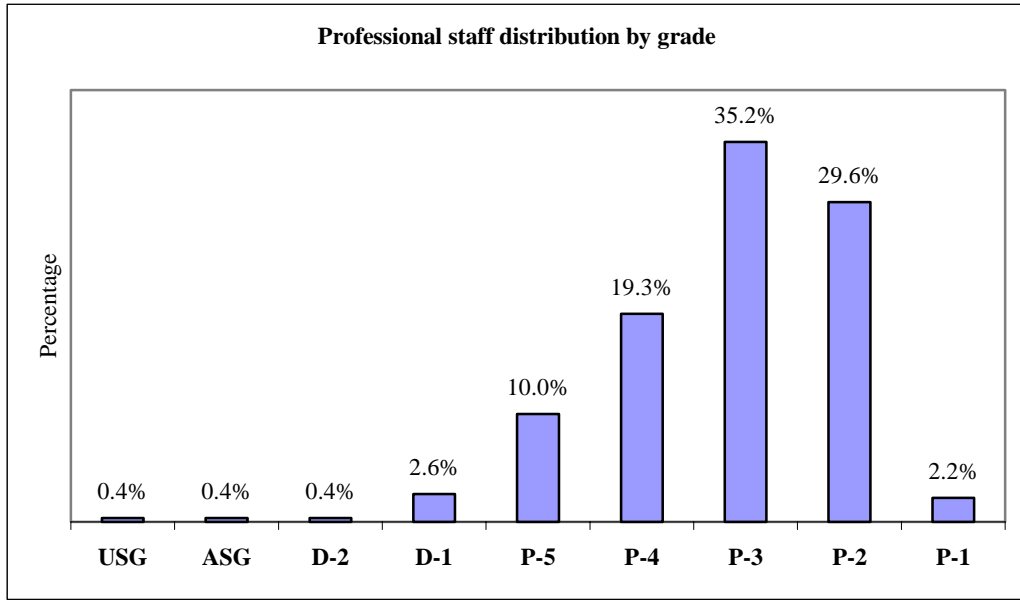


Table 2.5 Gender distribution by Branch



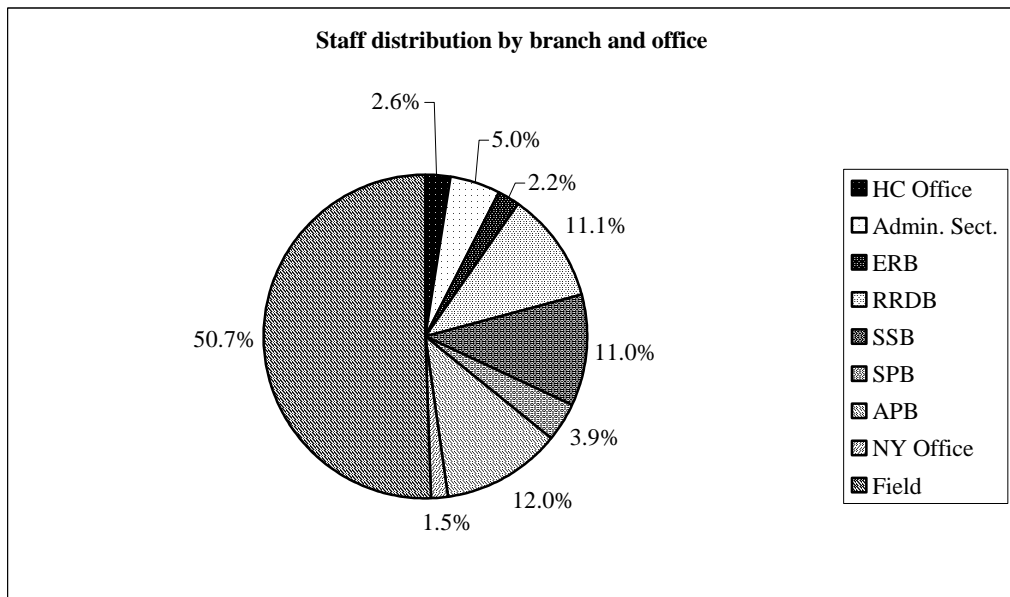
3. Staff distribution by grade

Table 3



4. Staff distribution by branch and office

Table 4.1



Annex II
Analysis of questionnaire distributed to OHCHR staff

Survey question	Answer options*	Activities and Programme Branch	Research and Right to Development Branch	Support Services Branch	Office of the High Commissioner	Administrative and Systems Support Section	OHCHR
Q1: There is a well-defined long-term strategy within the Office	Disagree	71%	60%	57%	61%	40%	62%
	No opinion	4%	23%	23%	22%	40%	18%
	Agree	24%	17%	20%	17%	20%	20%
Q2: The Office strategy is clearly communicated to you	Disagree	73%	57%	66%	65%	70%	67%
	No opinion	7%	29%	6%	30%	10%	15%
	Agree	20%	14%	29%	4%	20%	18%
Q3: Your branch objectives and strategy are well known by you	Disagree	44%	40%	34%	26%	30%	37%
	No opinion	11%	14%	9%	9%	10%	11%
	Agree	44%	46%	57%	65%	60%	53%
Q4: Your team/unit/service objectives are well known by you	Disagree	24%	17%	17%	30%	20%	21%
	No opinion	18%	6%	0%	0%	10%	7%
	Agree	58%	77%	83%	70%	70%	71%
Q5: You have clear and realistic objectives in your work	Disagree	20%	14%	17%	17%	10%	17%
	No opinion	13%	9%	0%	13%	0%	8%
	Agree	67%	77%	83%	70%	90%	75%
Q6: There is a strong leadership within the Office	(a) Senior management level						
	Disagree	76%	57%	37%	35%	70%	56%
	No opinion	11%	23%	14%	22%	30%	17%
	Agree	13%	20%	49%	43%	0%	27%
	(b) Middle management level						
	Disagree	64%	54%	43%	52%	50%	55%
	No opinion	11%	29%	14%	26%	30%	19%
Agree	24%	17%	43%	22%	20%	26%	
Q7: You feel empowered to carry out your duties	Disagree	38%	20%	29%	13%	10%	25%
	No opinion	11%	9%	9%	35%	10%	13%

Survey question	Answer options*	Activities and Programme Branch	Research and Right to Development Branch	Support Services Branch	Office of the High Commissioner	Administrative and Systems Support Section	OHCHR
	Agree	51%	71%	63%	52%	80%	61%
Q8: Authority is delegated when required	Disagree	42%	20%	31%	26%	30%	31%
	No opinion	13%	20%	14%	22%	0%	15%
	Agree	44%	60%	54%	52%	70%	54%
	Disagree	76%	77%	71%	57%	80%	73%
Q9: Transparency is a guiding principle in decision-making within OHCHR	No opinion	16%	17%	20%	35%	10%	19%
	Agree	9%	6%	9%	9%	10%	8%
	Disagree	38%	17%	43%	30%	20%	31%
Q10: Your opinion is taken into consideration when decisions affect your work	No opinion	13%	26%	11%	13%	20%	16%
	Agree	49%	57%	46%	57%	60%	53%
	Disagree	40%	14%	17%	43%	30%	28%
Q11: There is appropriate feedback between you and your direct supervisor	No opinion	4%	11%	14%	0%	20%	9%
	Agree	56%	74%	69%	57%	50%	63%
	Disagree	44%	49%	40%	26%	60%	42%
Q12: The established joint staff/management machinery works effectively at OHCHR	No opinion	51%	40%	46%	57%	0%	45%
	Agree	4%	11%	14%	17%	40%	13%
	Disagree	20%	23%	34%	22%	30%	25%
Q13: Teamwork is encouraged	No opinion	24%	29%	6%	9%	0%	17%
	Agree	56%	49%	60%	70%	70%	58%
	Disagree	44%	43%	54%	26%	50%	45%
Q14: The PAS process is fair and evenly applied within your team/unit/service	No opinion	31%	31%	11%	43%	0%	26%
	Agree	24%	26%	34%	30%	50%	29%
	Disagree	56%	31%	34%	52%	10%	41%
Q15: You are satisfied with your current contractual arrangement	No opinion	4%	3%	17%	13%	20%	9%
	Agree	40%	66%	49%	35%	70%	49%
	Disagree	16%	17%	11%	4%	20%	14%
Q16: OHCHR is the place where you wish to develop your professional career	No opinion	22%	14%	17%	30%	20%	20%
	Agree	62%	69%	71%	65%	60%	66%

Survey question	Answer options*	Activities and Programme Branch	Research and Right to Development Branch	Support Services Branch	Office of the High Commissioner	Administrative and Systems Support Section	OHCHR
Q17: OHCHR is a place where you can develop your professional career	Disagree	56%	49%	43%	43%	50%	49%
	No opinion	20%	17%	26%	39%	30%	24%
	Agree	24%	34%	31%	17%	20%	27%
Q18; You receive adequate guidance in order to develop your career	Disagree	71%	57%	69%	78%	70%	69%
	No opinion	16%	11%	14%	17%	20%	15%
	Agree	13%	31%	17%	4%	10%	17%
Q19: Your current work is consistent with the job description established for your post	Disagree	29%	40%	29%	35%	40%	33%
	No opinion	20%	11%	9%	9%	10%	13%
	Agree	51%	49%	63%	57%	50%	54%
Q20: Your workload is adequate (according and proportional to the resources received)	Disagree	47%	31%	49%	26%	70%	43%
	No opinion	11%	20%	11%	4%	0%	11%
	Agree	42%	49%	40%	70%	30%	46%
Q21: The training you have received at OHCHR is enough to carry out your duties with special consideration to the following areas	(a) Technical training, substantive, specific to the core activities of your job						
	Disagree	27%	40%	26%	30%	30%	30%
	No opinion	33%	40%	23%	43%	10%	33%
	Agree	40%	20%	51%	26%	60%	37%
	(b) Information technologies (software, applications, etc.)						
	Disagree	27%	34%	20%	30%	10%	26%
	No opinion	36%	31%	14%	30%	30%	29%
	Agree	38%	34%	66%	39%	60%	45%
	(c) General competencies (conflict resolution, negotiation skills, etc.)						
	Disagree	29%	26%	23%	30%	20%	27%
No opinion	27%	43%	29%	39%	30%	33%	
Agree	44%	31%	49%	30%	50%	40%	
Q22: Please indicate your position regarding the possibility of having field experience within OHCHR	I have no field experience and no interest in it	7%	20%	11%	9%	30%	13%
	I have no field experience but I would like to have some	20%	26%	51%	26%	30%	30%

Survey question	Answer options*	Activities and Programme Branch	Research and Right to Development Branch	Support Services Branch	Office of the High Commissioner	Administrative and Systems Support Section	OHCHR
	No opinion	9%	23%	9%	22%	20%	15%
	I do have field experience and no interest in having more	11%	14%	6%	22%	0%	11%
	I do have field experience and I would like to have more	53%	17%	23%	22%	20%	31%
Q23: There is a balanced representation of different nationalities among OHCHR staff	Disagree	56%	57%	49%	57%	40%	53%
	No opinion	24%	26%	23%	22%	20%	24%
	Agree	20%	17%	29%	22%	40%	23%
Q24: A different mix of nationalities in the staff would be a significant benefit for OHCHR operations	Disagree	16%	6%	17%	26%	10%	16%
	No opinion	29%	43%	20%	30%	20%	29%
	Agree	56%	51%	63%	43%	70%	55%
Q25: Please rate your overall satisfaction level with your current work (1 being the lowest and 5 the highest)	1 Very low	4%	6%	6%	0%	10%	5%
	2 Low	22%	17%	9%	17%	0%	15%
	3 Average	22%	17%	23%	35%	10%	22%
	4 High	40%	46%	51%	43%	80%	47%
	5 Very high	11%	14%	11%	4%	0%	11%

* The original questionnaire had five possible choices for every question, for ease of reference answers have been grouped together (“strongly agree” has been grouped with the “agree” option, and “strongly disagree” has been grouped with the “disagree” option).
