



第七十六届会议

议程项目 138 和 150

2022 年拟议方案预算

联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题

企业资源规划项目最后进度报告

行政和预算问题咨询委员会关于 2022 年拟议方案预算的第二十一次报告

一. 引言

1. 行政和预算问题咨询委员会审议了秘书长根据大会第 64/243 号和第 75/253 A 号决议提交的企业资源规划项目最后进度报告(A/76/386)，大会在这两项决议中请秘书长每年提供企业资源规划项目——“团结”项目——的最新进度，以及新设立的企业资源规划解决方案司的最新情况。行预咨委会还收到了审计委员会根据大会第 66/246 号决议提交的关于联合国企业资源规划系统实施情况的第十次年度进展报告(A/76/131)。

2. 行预咨委会在审议上述报告期间会晤了秘书长代表，他们提供了补充资料，作出了澄清，最后提出了于 2021 年 11 月 6 日收到的书面答复。行预咨委会还与审计事务委员会成员进行了交流，他们进一步澄清了审计委员会的审计结果，最后提出了于 2021 年 10 月 18 日收到的书面答复。

二. 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第十次年度进展报告

3. 审计委员会表示，其报告涵盖项目治理进展情况、“团结”项目扩展部分二期解决方案的部署情况、信息安全、支持功能、“团结”项目的主流化情况、收益和成本，以及对流程控制、用户访问权限配置和授权领域的应用程序控制进行审查的结果。审计委员会还表示，它审查了六个“团结”项目扩展部分二期解决方案



的实施情况，并获悉，“团结”项目扩展部分二期流程和功能的部署已在 2020 年 12 月 31 日之前完成，预计到 2021 年底完全稳定和成熟(A/76/131，摘要及第 19 和 33 段)。审计委员会在行预咨委会询问时告诉它，行政当局没有指出“团结”项目范围的实施百分比，“团结”项目扩展部分二期解决方案的部署(包括在 2020 年底之前向商定实体推出战略流程和功能)与持续改进举措是分开的，这些举措涉及在设计 and 开发阶段确定的进一步整合和增强机会。关于后者，审计委员会表示，它没有收到基准总体计划或完成期限。

4. 关于其建议的执行情况，审计委员会表示，在截至 2019 年 12 月 31 日的前几份报告中提出的 55 项建议中，15 项(27%)已得到执行，40 项(73%)正在执行(A/76/131，摘要)。审计委员会报告附件对各项建议提出了更详细评论，并提供了行政当局所采取行动的细节。秘书长在其报告第 55 段中指出，在 10 次审计过程中，审计委员会共就该项目提出了 135 项建议，其中 60 项依然未落实。秘书长还指出，随着项目的成熟，审计的性质随着时间的推移而演变，行政当局要求审结 38 项主要与项目无法按时完成的风险有关的建议，审计委员会因此审结了其中 15 项建议(A/76/386，第 52-55 段)。行预咨委会进一步询问行政当局将如何积极努力处理未落实的审计委员会建议后，获悉行政当局将设法要求审计委员会审结大部分未处理的建议。

5. 行预咨委会赞扬审计委员会的报告，并认为要求审结建议并不是积极执行建议的办法，大多数建议依然有效。行预咨委会建议大会请秘书长积极处理未落实的审计委员会建议，以期在查明的领域和问题上作出改进。行预咨委会在下文第 7 段中进一步提出意见。

三. 秘书长的企业资源规划项目最后进度报告

6. 秘书长指出，他在报告中最后一次阐述了“团结”项目实施方面的最新进度，并阐述了自其第十二次进展情况报告(A/75/386)印发以来开展的所有最新活动。他还表示，他的报告载有企业资源规划解决方案司业务的最新情况，并根据大会的要求，载有所有未落实的审计委员会建议的最新执行情况。秘书长指出，“团结”项目扩展部分二期的部署于 2020 年 12 月 31 日之前完成，涵盖“团结”系统流程的 41%，企业资源规划解决方案司于 2021 年 1 月 1 日开始运作，在持续改进的过程中，正在抓住设计和开发阶段确定的进一步整合和其他增强机会(A/76/386，摘要)。秘书长报告涵盖的主要问题包括：(a) 自上次进度报告印发以来的最新进展情况；(b) 企业资源规划解决方案司业务的最新情况，包括关于治理模式、持续改进、分析、总体拥有成本和效益实现的信息；(c) 2022 年所需资源。

A. 一般性意见和建议

7. 秘书长的报告按计划是关于“团结”项目实施情况的最后进度报告，根据行预咨委会在其上一份报告(见 A/75/7/Add.14，第 7 段)中的建议，旨在在项目结束时明确记录取得的成就和尚未完成的活动，并确定“团结”项目的稳定阶段。不过，行预咨委会指出，在“团结”项目阶段实施方面存在差距，审计委员会在其

报告中也指出了这些差距，这令人质疑该项目的实施是否进入最后阶段。例如，秘书长表示，所有“团结”项目扩展部分二期解决方案都已在 2020 年底部署完毕，稳定工作定于 2021 年底完成，而会议和活动规划领域的关键组织流程的整合工作尚未开始，目前定于 2023 年才能完成(另见下文第 29-32 段)。在战略规划、预算编制和业绩管理领域，审计委员会在其报告中指出，由于与联合国志愿人员方案有关的决定推迟到 2021 年作出，2020 年底业务整合规划和整合工作计划的完成率是 95%，而不是 100%(A/76/131，第 40 段)。审计委员会建议行政当局完善维护费用估算方法，并在下一次进度报告中提供最新情况(同上，摘要和第 206 段)。最后，如上文第 4 段所述，行预咨委会指出，未落实的审计委员会建议数目很多，这些建议仍在执行中(见 A/76/131，附件)。行预咨委会支持审计委员会的审计结果，并认为审计委员会报告中所作的分析和提出的建议无法确凿地证明“团结”项目已完成和已交付完毕。考虑到审计委员会和秘书长在“团结”项目阶段是否最后完成上持有不同意见，行预咨委会因此重申其建议，即大会请秘书长明确记录取得的成就和尚未完成活动，以说明已部署的功能、处于稳定状态的功能以及作为持续改进的一部分计划开发的功能，并在提交大会第七十七届会议主要会期的进度报告中提交这一资料，其中向大会介绍“团结”项目企业资源规划系统的最新实施情况以及审计委员会有关建议的最新执行情况。行预咨委会还建议大会请秘书长向大会提交一份年度进度报告，介绍“团结”项目企业资源规划系统的最新运作和发展情况。

8. 行预咨委会注意到，秘书长的进度报告中缺少关于经验教训的章节，经验教训对于评价项目的影响、需要改进的领域和是否物有所值至关重要。行预咨委会询问后收到了一份经验教训清单，载于本报告附件。行预咨委会建议大会请秘书长今后在其关于“团结”系统的进度报告中列入一个关于经验教训的章节，以此作为报告常规格式的一部分。

B. “团结”项目第十二次进度报告印发以来的最新进展情况

9. 秘书长的进度报告提供了六个“团结”项目扩展部分二期解决方案概览和最新实施情况。秘书长在其概览中指出，“团结”项目目前处于项目后阶段，是一个由业务驱动的解决方案，新成立的企业资源规划解决方案司既负责确保业务连续性，又将重点转向持续改进系统。秘书长还概述了业务情报的最新情况以及审计委员会对该系统的价值发表的部分评论意见(A/76/386，第 3-5 段)。下文第 12 至 32 段进一步详细讨论“团结”项目扩展部分二期解决方案的进展情况。

10. 审计委员会在其报告中指出，“团结”项目仍然是进行行政改革和现代化的关键使能因素，并在整个 2019 冠状病毒病(COVID-19)大流行期间向本组织提供了至关重要的支持和功能(A/76/131，摘要)。审计委员会还评估了“团结”项目扩展部分二期项目的部署情况，包括项目的实施情况(同上，第 33-69 段)以及解决方案的彼此联系和内部联系，并指出，对于一些解决方案，在部署过程中没有建立联系，将从 2021 年起在“团结”项目持续改进范围内评估这些联系。审计委员会认为，为了获得“团结”项目扩展部分二期的最佳效益，需要建立解决方案的彼此联系和内部联系(同上，第 70-76 段)。

11. 行预咨委会注意到“团结”项目在 COVID-19 大流行期间对本组织的业务作出了积极贡献，但同时也注意到在解决方案和功能的实施方面存在的若干差距，以及审计委员会对缺少解决方案的彼此联系和内部联系发表的意见，并相信秘书长将在下一次进度报告中说明计划作出的持续改进和系统增强机会，此外还要全面分析总的实施费用、维护费用和吸取的经验教训。

战略规划、预算编制和业绩管理

12. 秘书长在其进度报告中指出，战略规划、预算编制和业绩管理解决方案已于 2020 年部署到所有实体，并于 2020 年第四季度以一项新的综合功能的形式对该解决方案进行了增强，新功能的名称为“综合规划、管理和报告”。秘书长指出，这一新功能促进对不同资金来源的项目的整个生命周期进行端到端管理，并使方案管理人员能够采用基于成果的方法规划、管理和监测项目，这将把项目与方案和《2030 年可持续发展议程》和非洲联盟《2063 年议程》等多年战略联系起来。在启动综合规划、管理和报告之后，近 3 000 个现有项目转为新的综合项目格式，从而为计划开展的分析、报告和看板工作提供了数据基础。秘书长报告图二举例说明了综合规划、管理和报告项目的逻辑框架。秘书长还在其报告中概述了对战略管理应用程序作出的若干增强，包括进行更新，以适应与年度预算格式和执行情况报告生成有关的变化，并概述了预算规划解决方案，包括对经常预算订正估计数重计费用模拟作出的改进及核定维持和平预算的自动转期。秘书长指出，计划在 2021 年第四季度部署核定经常预算的自动转期，作为持续改进举措的一部分(A/76/386，第 9-14 段)。

13. 审计委员会在其报告中指出，战略规划、预算编制和业绩管理解决方案支持整个方案管理生命周期，这种综合规划、管理和报告解决方案形成集成层，集成层结合执行伙伴管理解决方案，将战略规划、预算编制和业绩管理的各组成部分¹ 联系起来，提供综合的规划、管理和报告。审计委员会还注意到，综合规划、管理和报告解决方案已经完全取代了以前的项目组合和项目管理模块，在 2019 年进行差距评估后，采用了 SAP Fiori 技术定制开发综合规划、管理和报告解决方案，主要原因是，SAP 项目组合和项目管理产品缺乏反映方案信息和实质性信息的功能(A/76/131，第 34-36 段)。

14. 行预咨委会询问后获悉，关于联合国利用 SAP 平台开发的解决方案，如综合规划、管理和报告，SAP 将无法使用这种功能或使其商业化；另一方面，如果 SAP 为联合国开发了定制的解决方案，那么与 SAP 签订的合同中的某些条款可能会授予 SAP 对这种解决方案的权利。行预咨委会还获悉，在某些情况下，可能会自愿向 SAP 提供联合国开发的功能，因为确保将其纳入 SAP 标准解决方案符合本组织的最佳利益。行预咨委会认为，第三方为联合国开发的任何软件解决方案都应在可行的情况下成为联合国的知识产权，由本组织获得适当的权利和保护，并建议大会请秘书长审查联合国与 SAP 之间现有的合同模式，以期查明在控制本

¹ 战略管理应用、业务规划与整合以及项目系统。

组织委托开发的软件解决方案方面存在的任何差距，并查明是否有机会为专门为联合国开发的软件应用程序发放许可证或以其他方式从中创收。

筹款和捐助方关系管理

15. 秘书长在其进度报告中指出，在 2018 年 9 月初步部署筹款和捐助方关系管理解决方案后，2021 年 9 月根据用户反馈对捐助方资料和偏好的管理作了进一步改进，使整个秘书处的筹款者能更加深入了解捐助方的战略重点以及行政和管理程序(A/76/386，第 15-16 段)。

16. 审计委员会在其报告中指出，筹款和捐助方关系管理解决方案的方案功能和协议库功能的用户采纳情况并不理想，该解决方案尚未与“团结”项目的其他模块进行整合，将在开展持续改进举措的过程中对此进行评估(A/76/131，第 53-59 段)。

执行伙伴管理

17. 秘书长在其进度报告中表示，在 2019 年 12 月完成部署后，根据用户反馈，2020 年 12 月作出了进一步改进，包括评估执行伙伴的工具，并计划在 2021 年底之前完成更多改进，包括监测报告和付款、申请和协议格式以及与综合规划、管理和报告解决方案整合方面的改进。秘书长注意到，自 2020 年 6 月 30 日以来，执行伙伴管理解决方案的用户群已扩大，协议价值从 6.20 亿美元增至 7.47 亿美元，相关付款的两年价值从 4.20 亿美元增至 5.88 亿美元(A/76/386，第 18 段)。审计委员会在其报告中指出，联合国是首个将执行伙伴管理解决方案与 SAP 赠款管理应用程序一起实施的 SAP 客户，该解决方案在 2018 年底初步推出后，于 2019 年底部署到所有实体。与此同时，审计委员会表示，该解决方案的用户推广工作仍在推进中，在该解决方案的 2 376 个伙伴中，只有 40 个伙伴通过旨在帮助其成为合格伙伴的门户网站获取了该解决方案。审计委员会注意到，行政当局将继续鼓励具备业务能力的伙伴使用执行伙伴管理解决方案(A/76/131，第 49-52 段)。

18. 秘书长的报告还指出，2021 年 8 月，秘书处加入了联合国伙伴门户网站，这是一个合作伙伴在线筛选平台，从而促进了联合国系统各实体共享信息，并减少了潜在伙伴核查工作重复的现象(A/76/386，第 18 和 20 段)。行预咨委会询问后获悉，联合国伙伴门户网站加强了对合作伙伴的初步审查或尽职调查，包括定期对联合国制裁名单自动检查合作伙伴。一旦审查成功，相关的申请和协议将通过“团结”系统执行伙伴管理解决方案进行管理，并将包括在申请过程中对合作伙伴进行评估，以及在缔结协议时对其业绩进行评价。行预咨委会还获悉，联合国伙伴门户网站是 2019 年初引进的一个新系统，“团结”系统与该门户网站整合的重点是使合作伙伴主数据(如当前的核查状况和识别号码)保持一致，并且随着联合国伙伴门户网站通过参与实体的持续协作不断成熟，正在将系统地分享合作伙伴评估结果和业绩信息(包括风险概况)优先列为进一步整合的机会。

19. 行预咨委会进一步询问后获悉，秘书处是企业资源规划特别利益小组的成员，该小组允许共同制度各实体进行合作，继续参与企业资源规划相关活动，并整合提交 SAP 的联合报告，以促进作出修改。行预咨委会获悉，虽然考虑到各基金和方案的任务、业务和各自治理需要不同，预计各基金和方案不会整合各自系统的所有

方面,但已经有一些应用程序向各实体提供共同数据来源,比如采购领域的联合国全球采购网,以及上文提到的联合国伙伴门户网站。在业务方面,秘书处与联合国开发计划署建立了一个界面,以交流支持协议和所提供服务的财务信息,另外,各实体与联合国合办工作人员养恤基金之间也存在一个共享与人力资源和养恤金有关的数据的界面。行预咨委会还了解到目前正在实施的举措,比如由管理问题高级别委员会机构间网络监督的联合国数字身份证倡议,该倡议将通过利用区块链技术确保高效、安全、便携和普遍的身份核实,从入职到离职或退休为联合国雇员创建一个不可变的在线身份,从而促进工作人员在整个职业生涯中在联合国系统内流动。行预咨委会注意到联合国系统各实体之间企业资源规划系统互操作性的例子,鼓励秘书长作为联合国系统行政首长协调理事会主席,酌情促进各实体就其企业资源规划系统实现兼容性和互操作性的进一步领域进行协调。

供应链管理

20. 秘书长在其进度报告中指出,供应链管理解决方案涵盖以下四个功能领域:对货物和服务的需求进行规划、确定供应来源、管理运输以及跟踪货物的流动情况。这些功能领域在“团结”项目扩展部分二期中分为两个解决方案组别,即运输管理以及需求和供应规划,并以本地部署和云端技术集成的架构为基础(同上,第 21 段)。

21. 关于运输管理解决方案,秘书长表示,到 2019 年底,该解决方案已部署到 37 个实体,此后又扩大到另外两个实体,即 2020 年 11 月部署到联合国海地综合办事处,2021 年 2 月部署到亚洲及太平洋经济社会委员会。他还指出,在部署“团结”项目扩展部分二期之后,又持续作了一些改进,进一步加强了对特派团内部部队和特遣队所属装备调动的管理,并创建了自动化表格(同上,第 22-24 段)。

22. 关于需求规划和供应规划,秘书长在其报告中指出,总需求规划于 2020 年 9 月交付,净需求和采购规划随后于 2020 年底交付。秘书长指出,192 个用户和 8 个解决方案验证实体接受了培训,或以其他方式参与了部署工作,该解决方案在企业资源规划解决方案司和业务团队的协作下实施,由业务支助部供应链管理厅牵头。截至 2021 年 7 月,这个更名为“供应链规划工具”的解决方案已部署到 44 个实体,系通过利用远程技术首次以完全虚拟方式在全球部署“团结”项目供应链管理解决方案(同上,第 25-30 段)。

23. 行预咨委会经询问并从收到的补充资料中获悉,供应链规划工具是使用名为“综合业务规划”的 SAP 云订阅解决方案实施的(另见 A/74/478,第 44-45 段和 A/75/386,第 23 段),由包括与本地部署的部分集成的解决方案架构提供支持。

24. 审计委员会在其报告中指出,这种集成是通过 SAP HANA² 层合并运输管理、供应商关系管理和企业资源规划中央组成部分等各模块的多种数据馈送实现的(A/76/131,第 46 段)。行预咨委会询问后获悉,数据馈送包括来自各自模

² SAP 开发的面向列的内存数据库管理系统,除了提供结构化和非结构化数据的搜索、分析和数据集成功能外,还能够存储和快速调取应用程序数据(见 www.sap.com/products/hana/what-is-sap-hana.html#overview)。

块的合同、订购单、设备、库存和批次管理、准备时间和安全库存以及财务编码块的数据，再在 HANA 层内验证、转换和汇总。然后，信息通过 SAP 云平台集成流入供应链规划工具。

25. 行预咨委会经询问并从收到的补充资料中获悉，联合国实施这一解决方案是公共部门首次大规模实施此类解决方案，是非传统公共部门实施“团结”项目扩展部分二期系列产品的又一例证。行预咨委会还获悉，作为解决方案基础的云端订阅服务——综合业务规划目前是“团结”项目内部署的仅有的基于云端的解决方案(最新的 SAP 云分析技术也是)，关于升级到本地基础设施还是云端基础设施的决定取决于若干因素，包括供应商支持、战略契合度、用户体验和成本。

26. 行预咨委会从收到的补充资料中注意到，本组织拥有其本地部署的 SAP 产品的永久许可证，与 SAP 合同的维护部分按年管理，内容覆盖定期软件更新和产品支持，以确保合规及获得安全补丁和新功能；对于基于云的产品，许可证按年进行管理，并且也包括维护。行预咨委会还注意到，SAP 承诺在 2027 年底之前支持和维护其核心产品，包括由 SAPHANA 提供支持的商务套件；在 2027 年之后，过渡到新的 SAP S/4 HANA 套件的客户的维护时间可以延长至 2030 年底，SAP 承诺在 2040 年前为 S/4 HANA 提供维护。

27. 行预咨委会注意到本组织目前使用的 SAP 系列产品的维护支持将于 2027 年到期，并指出，为了跟上技术创新的步伐，可能需要向 SAP S/4 HANA 及相关产品过渡，这将给本组织带来额外费用。因此，行预咨委会建议大会请秘书长在下一份“团结”项目进度报告中对即将进行的产品升级及其相应的许可证和维护费用进行详细的情况分析并提供细目。

军警能力管理

28. 秘书长在其进度报告中表示，部队和建制警察兵力报告和部队费用偿还功能已于 2020 年底前交付，并于 2021 年 1 月部署到用户。他指出，22 个维持和平特派团和特别政治任务使用该解决方案来统计各人员类别的每日损益情况，并生成部队派遣国提供的特派团报告。秘书长强调，2021 年上半年在交易处理方面越来越多地采用该解决方案，878 项经核证的索偿报销价值 6.15 亿美元，除此之外，2019 年 8 月部署该解决方案以来通过该解决方案处理的索偿报销价值 25 亿美元。他在报告中还概述了自部署以来对该解决方案所作的进一步改进，包括付款汇款通知界面和生成给常驻代表团的付款函和报告的功能，以及将在部队规划和管理方面进行的改进(A/76/386，第 31-35 段)。

会议和活动管理

29. 秘书长在进度报告中指出，由于 SAP 不具备这一领域的的能力，会议和活动管理的解决方案是通过大会和会议管理部开发和管理的四个企业应用程序提供的，这四个应用程序是：gMeets(会议管理)、Indico.UN(会议参加者管理)、gDoc 2.0(文件制作和分发)和 eAPG(会议口译任务分配)(另见 A/75/7/Add.14，第 19 段)。秘书长表示，正在与 Inspira 团队就全球语文名册与 gDoc 2.0 和 eAPG 的整合问题进行协商，随后将在 2022 年与“团结”项目整合。秘书长还指出，在“团结”项目

扩展部分二期完成后，大会部已将对各会议和活动管理应用程序纳入“团结”系统的可能性进行了分析(A/76/386，第 36-40 段)。

30. 审计委员会在其报告中指出，秘书处会议和活动管理子系统是在部署“团结”项目扩展部分二期解决方案之前已存在多年的旧系统，它们与“团结”系统财务、人力资源、供应链管理和差旅模块的整合可能最迟在 2023 年完成。审计委员会还注意到，行政当局认为这种整合属于不断改进“团结”系统的范围，而不属于判断“团结”项目是否完成的最初标准(A/76/131，第 68-69 段)。

31. 行预咨委会询问后获悉，虽然在 2020 年完成了在“团结”项目扩展部分二期框架下部署“团结”项目解决方案的工作，随后在 2021 年实现了标准稳定，但任何企业资源规划解决方案都需要在其生命周期内不断维持、加强、升级和部分替换，而且作为持续改进举措的一部分，在系统整个生命周期内一直存在整合的机会。关于会议和活动管理的整合，行预咨委会获悉，计划在 2023 年之前研究这一领域的整合机会。

32. 行预咨委会注意到“团结”项目的最初标准中没有包括整合会议和活动管理，但指出在完成“团结”项目扩展部分二期部署、实现稳定和按计划“团结”系统中对关键解决方案(如会议和活动管理)进行整合之间存在三年的时间差。行预咨委会相信，在审议下一份“团结”项目进度报告时，秘书长将向大会提供一份尚未实现的整合机会清单及其相关时间表和费用概况。

基础设施

33. 秘书长在其进度报告中概述了“团结”项目解决方案的灾后恢复和规划，包括企业资源规划解决方案司在 2020 年第四季度成功完成了一次重大升级，提供了产品修复和安全补丁，此外还对“团结”项目的其他应用程序进行年度一揽子升级。秘书长还表示，在本报告所述期间，该公司根据行预咨委会在其上一份报告(见 A/75/7/Add.14，第 42 段)中提出并得到大会第 75/253 A 号决议认可的建议，建立了流程，以确保尽量减少“团结”项目的风险情况，并提供了关于加强网络安全的情况，其中包括审查 SAP 每周自动发布的报告和建议的补丁，每两个月审查一次人员登录凭证，实施多因素身份验证，以及在 2019 年网络安全行动计划范围内进行年度自我评估(A/76/386，第 41-50 段)。

34. 审计委员会在其报告中指出，2019 年 12 月核可的网络安全行动计划旨在加强遵守情况，但没有说明广泛落实该计划和确保问责的模式，2020 年，关于“团结”项目的行动计划中关于静态数据或传输中数据加密的具体措施仍待出台。在灾后恢复方面，审计委员会还注意到，在 2020 年 10 月 31 日和 11 月 7 日进行的测试演习中，实际恢复时间没有达到 8 小时恢复时间的目标(A/76/131，第 93、100 和 101 段)。

35. 行预咨委会询问后获悉，2021 年 4 月，“团结”系统访问层因使用被盗用的账户凭证而出现安全漏洞，但该漏洞不影响“团结”系统本身，2021 年 7 月，随着对“团结”系统生产和移动应用程序部署多因素身份验证，加强了对“团结”系统访问层的访问控制。行预咨委会询问后还获悉，信息和通信技术厅与企业资

源规划解决方案司合作，加速部署威胁追踪解决方案以及最先进的漏洞检测和应对模块。

36. 行预咨委会注意到审计委员会的相关建议(见 [A/76/131](#)，第 96 段)，相信秘书长将建立必要的机制，确保广泛实施 2019 年网络安全行动计划和追责，并将在不断改进的工作中继续采取积极措施，以防止今后对“团结”系统的网络攻击和破坏。

C. 企业资源规划解决方案司

37. 秘书长在其进度报告中指出，在 2020 年“团结”项目阶段结束后，已采用可持续的业务模式将“团结”项目完全纳入秘书处的主流，这种业务模式确保解决方案始终切合目的，并继续支持业务论证。秘书长在报告第三节概述了自其第十二次进展情况报告以来在主流化计划方面取得的进展，包括：(a) “团结”项目治理模式；(b) 持续改进；(c) 分析；(d) 总体拥有成本；(e) 实现效益。

38. 审计委员会在其报告中注意到，上述主流化计划各组成部分缺乏可量化的指标，因此在确定资源限制和问题领域方面存在挑战，并建议确立具有关键路径、详细任务进度和监测机制的可计量指标([A/76/131](#)，第 210-212 段)。经询问，行预咨委会收到了秘书长报告([A/76/386](#))表 1 的修订版，其中概述了“团结”项目主流化计划的状况，并为该计划的每个组成部分添加了“已确立”和“正在进行”的进度指标。行预咨委会获悉，秘书长认为该项目已纳入主流，审计委员会的建议已得到实施。行预咨委会指出，由于实现稳定具有复杂性和需要确定具体的资源限制，审计委员会的建议特别提到增加“具有关键路径、详细任务进度和监测机制的可计量指标”，以监测主流化计划的执行进展情况；行预咨委会还相信秘书长将全面落实审计委员会的建议，并在其下一份进度报告中提供相关最新情况。

1. 治理模式

39. 秘书长在进度报告中指出，由于“团结”系统的功能范围广泛，必须建立一个提供正确方向和支持的治理模式，确保解决方案不断适应业务领域不断变化的需求，同时确保“团结”系统的技术足迹符合联合国信息和通信技术标准和政策。治理模式([A/76/386](#)，第 63-73 段)包括以下主要内容：

(a) 管理战略、政策和合规部及业务支助部。这两个部门继续提供必要的联合业务领导，以确保“团结”系统解决方案在全球范围内始终适合本组织的目的。审计委员会在其报告中指出，这两个部门继续利用管理与客户委员会定期与客户接触，讨论“团结”系统应对的战略和业务需求([A/76/131](#)，第 21 段)。行预咨委会询问后获悉，管理与客户委员会将作为两个部门及其客户实体之间的正式反馈机制，并将共同系统地确定任何改进秘书长新管理模式的实施工作的机会；

(b) “团结”项目指导委员会以及信息和通信技术指导委员会。“团结”项目指导委员会继续支持主流化进程，并确保“团结”项目扩展部分二期的技术稳定性和用户采用的可持续性。“团结”项目指导委员会的任期将于 2021 年底结束。秘书长表示，届时负责监督全秘书处信息和通信技术活动的信息和通信技术指导

委员会将负责向企业资源规划解决方案司提供总体指导。行预咨委会询问后获悉，预计 2021 年底“团结”项目扩展部分二期实现稳定，据此商定从一个指导委员会过渡到另一个指导委员会，各项目将由“团结”系统变更委员会管理(见下文 (c) 分段)，“团结”项目指导委员会将其职责移交给信息和通信技术指导委员会；

(c) “团结”系统变更委员会。成立于 2020 年 4 月的“团结”系统变更委员会继续由主管管理战略、政策和合规事务副秘书长办公室和主管业务支助事务副秘书长办公室领导，并由来自全秘书处的职能部门代表和技术代表组成。“团结”系统变更委员会的全部职权范围载于秘书长第十二次进展情况报告(见 [A/75/386](#)，第 56-60 段)。秘书长表示，在“团结”项目阶段结束、企业资源规划解决方案司成立以及将责任纳入业务主流之后，在 2021 年更新了“团结”系统变更委员会的职权范围。此外，还指出，增加了会议和活动管理分组，分组成员扩大到“团结”项目扩展部分二期的项目(同上，第 68-70 段)。秘书长的报告的图三提供了关于“团结”系统变更委员会组成情况的更多信息。

40. 审计委员会在其报告中注意到为根据“团结”项目扩展部分二期的进展情况对治理结构进行更新而举行的会议，注意到管理委员会 2020 年只听取了两次关于“团结”项目的简报，认为管理委员会应在治理方面发挥更积极主动的领导作用([A/76/131](#)，第 17-26 段)。行预咨委会注意到，秘书长的报告表示，管理委员会在 2021 年 9 月的会议上同意继续由企业资源规划解决方案司一年两次向其通报“团结”系统的最新情况，但认为考虑到“团结”系统的范围和重要性，一年两次通报最新情况是不够的。行预咨委会相信，秘书长将最全面落实审计委员会的建议，加强本组织高级领导层在“团结”系统治理方面的作用。

2. 持续改进

41. 秘书长在其进度报告中指出了企业资源规划解决方案司与业务单位协作并根据秘书长的管理改革实施持续改进方案的一些关键领域。报告指出，自“团结”项目基础部分部署以来，一直奉行持续改进原则，根据业务团队提出的变革要求进行改进([A/76/386](#)，第 74 和 75 段)。

42. 列举了自第十二次进展情况报告以来的改进和 2022 年计划改进的领域：人力资本管理，包括“团结”系统/*Inspira* 整合、差旅改进、危险津贴处理的新解决方案、改进的业务情报报告和受益人表格处理；战略规划、预算编制和业绩管理，包括报告具体部门战略和签核“团结”系统内的实质性报告；财务，包括改进针对退休人员的付款、实现投资交易自动化、改进多个会计实体的财务报表编制，以及为继续遵守国际公共部门会计准则而计划进行的改进；供应链管理，包括强化特派团间通关、装运和协助通知书的处理(同上，第 77-86 段)。

43. 秘书长的报告还介绍了用于给予用户紧急访问权并加强风险管理的治理、风险管理和合规模块，与 COVID-19 有关的改进，以及通过将 200 多个工作地点的 750 多名工作人员纳入“团结”系统以扩大其覆盖范围等情况(同上，第 87-90 段)。

44. 审计委员会在其报告中评论了用户访问权限配置，指出明确的角色定义对于有效履行职责至关重要。审计委员会注意到，用户访问权限配置工具、安保联络

干事工作簿和“团结”系统角色指南应相辅相成，并建议为此目的履行监督职能并确定组织单位和流程(A/76/131，第 119-124 段)。

45. 经询问，秘书长告知行预咨委会，企业资源规划解决方案司将继续维护用户访问权限配置工具，每个实体的安保联络干事从端到端管理用户访问权限配置工具的流程。审计委员会在收到询问后告知行预咨委会，业务单位的责任是具备“团结”系统角色指南、安保联络干事工作簿和其他与“团结”系统有关的资源，并确保这些资源的使用符合权力下放和职责分离的信息的要求；该司负责定期在 iSeek 上发布有关这些资源的信息。审计委员会告知行预咨委会，只有行政当局才能确定适当的问责点，以履行对这一进程的监督职能。行预咨委会相信，秘书长将审查对用户访问权限配置流程的适当监督机制，并将在其下一份进度报告中介绍最新情况。

3. 分析

46. 秘书长在其进度报告中表示，“团结”系统分析工具平台将用于融合更广泛和更深层次的内部和外部数据，并将逐步取代业务情报，后者将“团结”系统的数据与 Inspira 和 iNeed 等其他解决方案的数据结合起来。“团结”系统分析工具将在分析可能的预算决定时提供预测性分析和“假设”情景，从而协助会员国决策。

47. 秘书长的报告列举了“团结”系统分析工具取得成功的例子，即数据可视化、互动看板和动态报告，并在最近的流动性危机期间将其用于与会员国沟通。报告指出，即将加强会员国门户网站、“团结”系统缴款门户网站的分析功能以及人力资源和军警能力管理领域的其他功能(A/76/386，第 91-98 段)。

48. 行预咨委会注意到，预计将于 2021 年 9 月推出针对会员国的人力资源门户网站，经询问获悉，推迟推出该门户网站是由于业务和技术方面的几个因素，包括 COVID-19 导致要在不同优先事项中进行选择以及 2020 年 12 月决定改用新的分析平台，还获悉将在 2022 年第一季度面向一些会员国软推出该门户网站。行预咨委会经询问并从收到的补充资料中进一步获悉，132 个会员国使用“团结”系统缴款门户网站。行预咨委会相信，秘书长将继续努力加快推出人力资源门户网站，并使联合国所有会员国都能使用“团结”系统缴款门户网站。

49. 审计委员会在其报告中表示了一些保留意见，即编写分析报告和“业务情报经核证层”报告所需的文件缺失，并表示行政当局目前正在应业务所有人的要求，审查文件方面存在空白的情况(A/76/131，第 134-137 段)。

4. 总体拥有成本

50. 秘书长在其进度报告中指出，总体拥有成本已更新，从第十二次进展情况报告中的 14.787 亿美元增至目前报告中的 15.264 亿美元，扩大到包括业务支助活动的实际和预测成本。秘书长报告表 2 概述了截至 2030 年的总体成本估计数。

51. 审计委员会在其报告中指出，秘书长第十二次进展情况报告(A/75/386)提出的总体拥有成本计算和估算存在若干不一致之处和需要改进的领域；审计委员会

还指出，秘书长最近三次进度报告中计算维护费用的方法不同，并表示关切的是，由于缺乏估算维护费用的详细数据，可能导致预测不准确和不一致(A/76/131，第 184-207 段)。

52. 在行预咨委会询问后，审计委员会告知行预咨委会，总体拥有成本是对整个机构范围内信息技术或其他成本所作的长期、全面评估，其中包括硬件和软件的购置、管理和支助、通信、最终用户费用和停机时的机会成本、提供培训和其他生产力损失；因此，这些成本的波动可能由许多成本因素驱动，其中包括直接成本、间接成本、培训成本和维护费用。审计委员会强调了其关于维护费用估算的建议，并强调指出，硬件和软件许可证的主要采购没有进行独立估算，从而增加了目前的总体拥有成本估计数在未来期间可能上调的风险。

53. 行预咨委会认为，有必要全面、准确地了解“团结”系统的总体拥有成本，以适当评估实施该系统的效益，鼓励秘书长继续完善构成总体拥有成本的各项不稳定要素，例如预计的维护、硬件购置和软件许可成本的计算方法，并将相关最新情况列入今后的“团结”项目进度报告。

5. 实现效益

54. 根据行预咨委会在其上一份报告(A/75/7/Add.14，第 32 段)中的建议，秘书长的最后进度报告列入了 2020 年 12 月“团结”项目指导委员会核准的实现效益计划的最新情况，并指出业务转型和问责司继续负责协调“团结”项目的实现效益进程。秘书长还表示，效益工作组已经启动，并积极参与监督与持续改进和“团结”项目扩展阶段二期解决方案实施工作有关的“团结”系统效益实现进展情况(A/76/386，第 100-108 段)。

55. 审计委员会在其报告中指出，缺乏关于“团结”系统实现效益情况的最新定量信息，并表示认为，缺乏此类信息将使本组织面临“团结”系统累积效益未得到有效记录的情况。审计委员会强调指出，需要及时更新对持续改进效益以及“团结”项目扩展部分二期解决方案部署情况的记录、跟踪和报告，以便掌握实现总效益的情况(A/76/131，第 177-180 段)。

56. 行预咨委会要求提供关于部署供应链管理模块所产生的成本节约估计数的信息，在询问后获悉，以前通过实施该解决方案基础部分实现的数量效益现已完全融入“团结”系统，难以区分。行预咨委会还获悉，今后的质量和数量效益将来自实施“团结”项目扩展部分二期解决方案以及持续改进，这些效益将通过业务所有人的拟议预算进行报告，今后由业务转型和问责司以及方案规划、财务和预算厅进行监测。

D. 2021 年支出和 2022 年所需资源

57. 秘书长在其进度报告中指出，根据大会第 73/253 A 号决议设立的企业资源规划解决方案司 2021 年的预计支出为 24 976 100 美元，核定预算为 25 483 100 美元。秘书长还在其报告表 3 中指出，2008-2020 年期间“团结”项目的支出为 554 853 000 美元，截至 2020 年底的核定累计供资为 565 324 300 美元，资金未

用余额为 10 471 300 美元。秘书长指出，从这一余额中留出 3 695 400 美元经费，为 2021 年期间的业务支助活动供资，将由预留数额支付的 2021 年业务支助活动的预计支出为 2 304 000 美元(A/76/386, 表 3, 脚注 a)。行预咨委会相信，大会在审议本报告时将获得最新支出信息。

58. 企业资源规划解决方案司 2022 年拟议资源总额为 24 571 800 美元，与该司 2021 年核定预算相比减少 911 300 美元，即 3.6%(同上，第 111 段和表 4)。此外，拟编列资源 3 219 200 美元，用于管理战略、政策和合规部、业务支助部以及大会和会议管理部的业务支助领域，将用于 22 个一般临时人员职位(同上，第 133-138 段，表 6 和附件三)。秘书长报告表 4 载有按支出类别分列的所需资源，第 120-132 段详细介绍了企业资源规划解决方案司的员额和非员额资源。行预咨委会询问后获悉，还在“团结”项目实施支助项目下核准了 2021-2022 年维持和平行动供资 11 526 000 美元，用于 42 人的全员编制，是支持“团结”项目企业资源规划系统的第三个供资流。

企业资源规划解决方案司的拟议资源

员 额

59. 员额项下拟议资源为 12 660 400 美元，将用于续设企业资源规划解决方案司 68 个员额(1 个 D-2、3 个 D-1、8 个 P-5、20 个 P-4、16 个 P-3、7 个 P-2、8 个一般事务人员(特等)和 5 个一般事务人员(其他职等)员额)的薪金和一般工作人员费用。行预咨委会询问后获悉，截至 2021 年 10 月 28 日，58 个员额已有人任职，10 个员额处于不同征聘阶段，其中 2 个空缺员额的候选人已甄选并正在入职。行预咨委会要求提供有关空缺员额的具体空缺日期及其相应征聘阶段的资料，但没有收到该资料，相信该资料将作为例行事项在今后的进度报告中提供。

60. 根据行预咨委会在其上一份报告(A/75/7/Add.14, 第 37 段)中的建议，秘书长进度报告附件二详细解释了企业资源规划解决方案司 2022 年的作用及其所需全员编制并提供了详细理由；报告附件三概述了向该司提供业务支助的 22 个一般临时人员职位的职能和理由(另见上文第 58 段)。行预咨委会询问后获悉，秘书长未就拟在 2022 年续设的 68 个员额的数目、职等或相关情况提出变动。行预咨委会还获悉，自 2017 年 1 月以来，随着员额出现空缺，“团结”项目的人员配置一直在不断缩减和调整，编制从 90 个员额减至 68 个员额，一般临时人员职位从 49 个减至 10 个，实地订约人从 110 个减至 16 个；2021 年期间，企业资源规划解决方案司不得不取消并重新发布 13 个职位空缺通知，以吸引更多合格候选人。同时，该司侧重于发展其工作人员在内部开发和维护“团结”系统的自给自足能力，从而降低了订约人向工作人员转让知识的成本，并消除了对系统集成商的需要。

61. 行预咨委会欢迎企业资源规划解决方案司努力发展工作人员的内部能力，以维护和开发“团结”系统。同时，行预咨委会对大量空缺员额和重新发布职位空缺表示关切，相信秘书长在调整其战略以吸引信息技术领域合格候选人方面将借鉴适当的经验教训，并将在大会审议下一份“团结”项目进度报告时向大会提供有关空缺员额征聘状况的最新资料。

咨询人

62. 2022 年咨询人的拟议资源为 132 000 美元，用于支付 2022 年期间一名全职咨询人的连续工作费用。行预咨委会询问后得到了按支出类别分列的 2021 年实际支出和预计支出，其中显示 2021 年咨询人的支出估计数为 0 美元。考虑到支出模式，行预咨委会建议大会将 2022 年拟用于咨询人的所需资源 132 000 美元减少 10%，即减少 13 200 美元。

订约承办事务

63. 2022 年订约承办事务拟议资源为 7 500 000 美元，其中：2 200 000 美元用于高级 SAP 支助服务；3 700 000 美元用于由两个供应商提供的经验丰富的开发人员，以补充企业资源规划解决方案司团队，2022 年将有 16 名开发人员协助该团队，与 2021 年核定的 25 人相比减少；100 000 美元用于低价值合同需求；1 000 000 美元用于软件升级，以支持会员国门户网站和供应链规划工具等解决方案；500 000 美元用于向该司工作人员提供 SAP 专门培训。行预咨委会询问后得到了按支出类别分列的 2021 年实际支出和预计支出，其中显示 2021 年订约承办事务的支出估计数为 10 458 000 美元，核定预算为 7 030 000 美元。行预咨委会相信，秘书长将在大会审议本报告时向大会提供关于 2021 年订约承办事务的最新支出资料，并说明任何预计超支的理由。

工作人员差旅

64. 工作人员差旅拟议资源为 271 900 美元，其中包括差旅费 220 000 美元，用于参加根据 SAP 教育编制的日历只能在外地进行的专业技术培训，以及团队的其他公务差旅费 51 900 美元。行预咨委会询问后得到了按支出类别分列的 2021 年实际支出和预计支出，其中显示 2021 年工作人员差旅支出估计数为 13 000 美元，核定预算为 259 800 美元。考虑到支出模式，行预咨委会建议大会将 2022 年工作人员差旅的拟议所需资源 271 900 美元减少 15%，即减少 40 800 美元。行预咨委会还回顾其在上次报告(A/76/7/Add.14, 第 39 段)中提出的相关建议，并相信考虑到 COVID-19 大流行，秘书长将进一步利用在线培训机会和替代沟通手段。

E. 其他事项

2022 和 2023 年起拟议费用分摊安排

65. 秘书长最后进度报告表 7 概述了拟议的费用分摊安排，以支持企业资源规划解决方案司 2022 年 24 571 800 美元的所需资源。秘书长提议维持经大会第 63/262 号决议核可的为“团结”项目阶段确定的安排，即所需资源 15%来自经常预算，62%来自维持和平行动支助账户，23%来自方案支助费用特别账户。秘书长提议维持相同的费用分摊安排，为 2022 年业务支助活动所需资源 3 219 200 美元提供经费(A/76/386, 第 140-142 段和表 7)。

66. 如秘书长报告表 8 所述，秘书长提议自 2023 年起，将“团结”系统项目后阶段的费用分摊安排改为资金来源之间的最新分配，以体现过去 12 年来发生的变化。订正供资模式将通过经常预算批款 46%，通过维持和平行动支助账户批款

54%，并建议每五年审查这一分配情况。秘书长提议，仅在经常预算中向会员国摊款 26%，其余 20% 的预算外份额在方案预算收入第 2 款下作为费用回收分摊。秘书长认为，在没有为“团结”项目阶段核准的多年期账户的情况下，这种安排将改善企业资源规划解决方案司和“团结”系统其他费用所需的流动资金，对于涉及多个资金来源的筹资模式，是一种更有效的解决办法(同上，第 144 段)。

67. 行预咨委会询问后获悉，拟议的订正费用分摊安排源自大会为内部司法办公室所需资源核准的供资机制，这些资源编列在方案预算第 1 款(通盘决策、领导和协调)下并在该款次下全额批款，与各机构、基金和方案以及维持和平行动捐款相对应的数额编列为方案预算收入第 2 款下的杂项收入。这样，通过经常预算进行预算外份额批款将确保企业资源规划解决方案司不会因自愿供资收入的不可预测性而受到现金紧张的限制。

68. 行预咨委会询问后还获悉，由于“团结”系统是本组织的核心系统，涵盖本组织的所有行政活动，因此按照秘书长在其设立业务支助部和管理战略、政策和合规部(企业资源规划解决方案司向两个部报告)的管理改革提议(A/72/492/Add.2)中概述的“全秘书处”办法，适当考虑了从多个供资来源为“团结”项目的所需资源供资，而不是仅从经常预算供资。

69. 行预咨委会要求就拟议订正费用分摊安排中不同预算来源的相对份额作出足够详细的解释，从而明确说明拟议分配的理由，但并未收到此种解释。行预咨委会指出，与目前核准的安排相比，订正供资安排中的经常预算份额将增加 11%，而支助账户和预算外份额将分别减少 8% 和 3%。行预咨委会还指出，秘书长提议的订正费用分摊安排不适用于通过维持和平行动经费提供的资源(见第 58 段)。

70. 考虑到预算外供资的不可预测性，行预咨委会对拟议的订正费用分摊安排在方案预算收入第 2 款下为预算外供资份额批款和最终收到捐款以支持这一份额是否可靠持保留意见。行预咨委会认为，更适当的做法是将预算外供资份额视为特定供资期间已确认捐款的预付款。因此，行预咨委会不确信将预算外供资份额列入费用回收收入有充分理由，建议大会请秘书长审查订正费用分摊安排的其他备选办法，以进一步完善其对支持“团结”系统的全部资源的费用分摊办法，并在其下一份“团结”项目进度报告中，利用适当计算作为支持提出相关建议和理由，供大会审议。

四. 结论和建议

71. 请大会采取的行动载于秘书长的进度报告第 145 段。在考虑到行预咨委会在上文各段提出的评论和建议的前提下，行预咨委会建议大会：

- (a) 表示注意到秘书长的企业资源规划项目最后进度报告；
- (b) 核可企业资源规划解决方案司 2022 年所需资源 24 571 800 美元；
- (c) 核可 2022 年业务支助资源所需资源 3 219 200 美元；

方案预算

(d) 核可在 2022 年拟议方案预算第 29A 款(管理战略、政策和合规部)次级方案 1 构成部分 1(企业资源规划解决方案)下编列 3 677 700 美元，作为企业资源规划解决方案司 2022 年费用中由经常预算分摊的份额；

(e) 订正 2022 年拟议方案预算下的批款，将第 29A 款(管理战略、政策和合规部)下的经费减少 322 300 美元；

(f) 核可 2022 年拟议方案预算第 2 款(大会和会议管理部)下 43 000 美元、第 29A 款(管理战略、政策和合规部)下 136 600 美元和第 29B 款(业务支助部)下 303 300 美元，这是 2022 年业务支助资源费用中经常预算的份额；

维持和平行动支助账户

(g) 注意到企业资源规划解决方案司所需资源 15 201 000 美元和业务支助资源 1 995 900 美元将计入维持和平行动支助账户 2022 年 7 月 1 日至 2023 年 6 月 30 日财政期间的下期所需资源；

预算外资源

(h) 注意到企业资源规划解决方案司所需资源 5 639 100 美元和业务支助资源 740 400 美元将由 2022 年财政年度预算外资源供资。

附件

经验教训

领域	说明
供资	必须为重大转型项目的测试、培训和变更管理等间接费用提供充足的资金 需要为全球项目的业务和技术支持架构提供资金
治理	治理结构可能会发生变化，但必须从一开始就规定基本结构和职权范围
变更管理	必须采取分阶段实施的办法，以确保适当的业务就绪状态和变更管理 中高级管理层和工作人员的高度参与是确保组织准备就绪的关键 及早、广泛、持续的业务参与对于更好地采用并确保今后自主掌控解决方案至关重要。一种方式是扩展业务团队，通过收集需求、设计解决方案、开发培训内容和提供特别技术支持来协助这方面工作
培训	即时培训和更长期的特别技术支持，比在部署前过早地举办课程更有帮助 应根据学习者的反馈和获得的经验，不断调整和调适培训战略 “团结”项目培训的主导权必须归属于业务单位，因为业务单位有责任不断更新培训内容并使之符合自身需求
部署	应有条不紊地部署，并且应对实现总体目标所需的关键功能给予战略关注 编制用户角色指南以及在用户权限映射方面的早期协同努力对有效部署至关重要 需要业务端收集、清理、管理和验证新数据。这方面的关键是要尽早开始
业务	只有在为了支持业务流程绩效而使管理结构、政策和程序保持一致时，才能实现和维持业务的卓越性
主流化	主流化需要时间来确保平稳过渡。为实现长期可持续性，还需要为各项功能适当配备人员并提供资金
效益	建议对效益量化采取谨慎的做法 从项目启动到结束的整个过程中，必须不断更新效益 在整个项目期间需要一个效益管理框架