

战略行动计划

秘书长联合国秘书处消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组的报告



团结起来
反对种
族主义

营造人人得享尊
严的工作场所

战略行动计划

秘书长联合国秘书处消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组的报告



团结起来
反对种
族主义

营造人人得享尊
严的工作场所

秘书长联合国秘书处消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组的报告

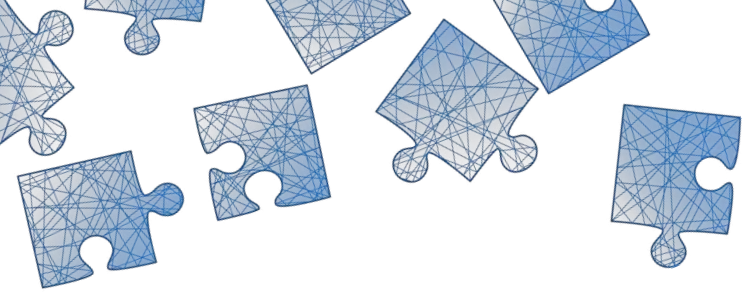
2021 年 12 月, 纽约

保留所有权利

该报告可在线查阅 <https://iseek.un.org/unitedagainstracism>

资料来源: 本出版物中使用的所有照片均获得许可或来自联合国照片数字资产管理系统。
除非另有说明, 本出版物中的所有数据均来自联合国。

封面: 为推进种族多样性、公平和包容, 大家各自和共同努力。



前言

各位同事，

秘书长呼吁我们毫无保留、毫不犹豫或无条件地谴责无论何处看到的种族主义。这包括审视我们自己的内心和思想。

2020 年全球抗议促使我们所有人反思，认识到为了打击种族主义，我们必须积极主动地反对种族主义。正是考虑到这一点，秘书长成立了联合国消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组，我有幸领导专责小组开展工作。我感谢专责小组及其各工作小组成员的出色合作，特别是在过去一年中进行了广泛、深入的讨论和各种评估。

作为一个组织，我们建立在人的尊严和价值的原则之上，宣布人人有权享受所有人权和基本自由，不分种族、肤色或民族血统。我们一直承认社会上普遍存在种族主义和种族歧视，在支持会员国制定法律文书消除这一祸害方面发挥了关键作用。多年来，本组织还在其界定的违禁行为范围内，通过连贯一致和有针对性的行动，在解决歧视、骚扰和滥用职权方面取得了长足进步。

虽然基于种族的歧视被视为违禁行为，但本组织规范未对“种族主义”作出定义，也未具体说明此类行为可能在本组织工作场所的表现方式。因此，必须审查 [ST/SGB/2019/8](#) 号文件，以增强本组织处理种族主义和种族歧视的能力，协助举报并支持有此遭遇的人。

同样，我们必须审查本组织结构和机构，以确定如何以最佳方式在所有职类和所有职等人员中支持种族多样性、公平和包容。我们还应加强内部问责机制，在应用人力资源政策和做法过程中，建立对调查和处理种族歧视申诉的信任。

种族主义和种族歧视有悖共同人性和《宪章》原则。解决本组织内的种族主义问题需要所有人员采取集体行动，而不是留给受其影响的人去解决。我要敦促所有人员，不分种族、肤色、世系或民族或族裔血统出身，本着人道和共事精神走到一起，让我们了解种族主义可能在本组织工作场所如何运作。我鼓励你们所有人参与正在进行的对话和宣传活动，以深入了解种族主义在工作场所的表现，以及我们如何能够防止种族主义并支持遭遇此种行为的人。

这种精神在专责小组的方法和过程中表现得最为明显，涉及我们在世界各地许多工作地点的人员和各利益攸关方的广泛参与和协商。讨论、小组讨论、活动和分析产生了内容丰富的对话，并就如何最好地解决工作场所种族主义问题提出许多想法和建议。

虽然战略行动计划中所载专责小组的大多数建议属于秘书长的执行权限，但其他建议可能需要立法机构进一步研究和参与。专责小组的其他建议未列入计划，因为可能在今后的提案中提出这些建议，供立法机构审议。

专责小组制定的计划采取在近期、中期和长期内解决秘书处内种族主义问题的方法。该计划认识到解决种族主义问题需要时间，需要采取审慎、系统、渐进和协调的方法加以落实。该计划既提出了出现种族主义问题时的反制措施，也提出了阻止出现这种问题的积极措施。

最后，要在解决种族主义和种族歧视方面取得进展，就需要高级领导层作出坚定不移的承诺，以及联合国人员充分参与，以确保每个人都有平等机会参与本组织的工作，并得到尊重和有尊严的对待。

让我们团结起来反对种族主义。

凯瑟琳·波拉德

主管管理战略、政策和合规事务副秘书长

秘书长联合国秘书处消除种族主义
和促进人人享有尊严专责小组主席



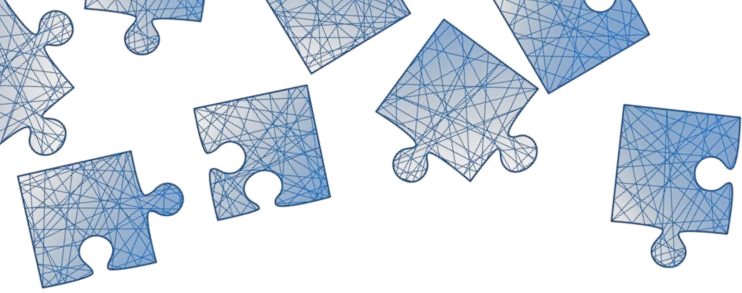
目录

前言	1
执行摘要	5
关键概念	7
第 1 节. 引言	9
第 2 节. 联合国——独特的工作场所	12
第 3 节. 方式和方法	17
第 4 节. 主要调查结果和评估	22
第 5 节. 总体结论和战略行动领域	27
第 6 节. 前进方向	31
第 7 节. 行动汇总表: 执行战略行动计划	41
第 8 节. 监测和评价战略行动计划	58
第 9 节. 潜在风险和挑战及缓解措施	60
附件	64

“ 种族主义是对我们共同人性的否定——是对《联合国宪章》的否定——是对我们自身的一切和我们所做的一切的否定。我们必须摒弃种族主义。但我们还有漫长的路要走。这对我们所有人而言是一项挑战，也是一场斗争。种族主义和种族不平等仍充斥在各机构、社会结构和日常生活中。 ”



安东尼奥·古特雷斯
联合国秘书长



执行摘要

秘书长联合国秘书处消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组审议了如何解决种族主义和种族歧视问题，以及加强种族多样性、公平和包容。

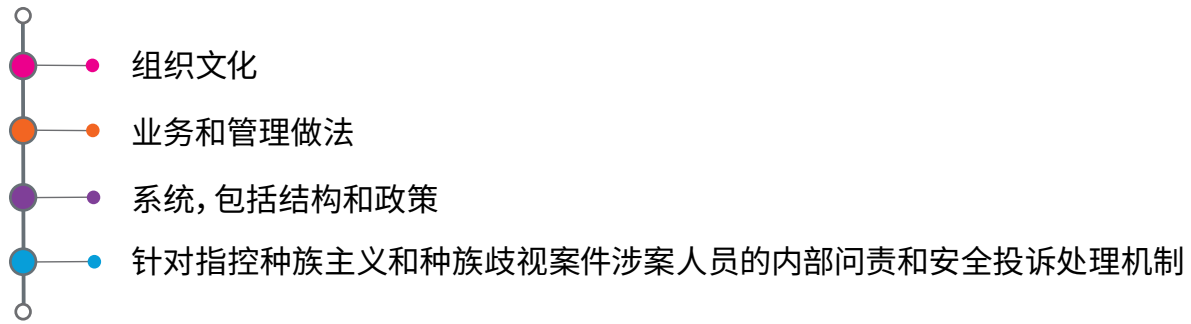
专责小组在其战略行动计划中建议采取行动解决种族主义问题，实现文化变革，并将联合国转变为积极解决种族主义问题、追究种族主义行为责任并且人人享有尊严和获得包容的工作场所。专责小组设定了多项目标，为制定有效的记分卡和措施以解决种族主义问题提供了框架，并确定了成功指标。一项关键目标是改善遭受种族歧视的工作人员的生活体验。

要成功实施战略行动计划中的各项建议，就需要一项总体变革管理计划，由持续敬业的领导和工作人员参与推动，同时伴以更强有力的问责、强大的持续沟通和宣传举措、能力建设、数据收集和分析、报告、监测和评价框架。

专责小组强调迫切需要采取战略行动，以便：

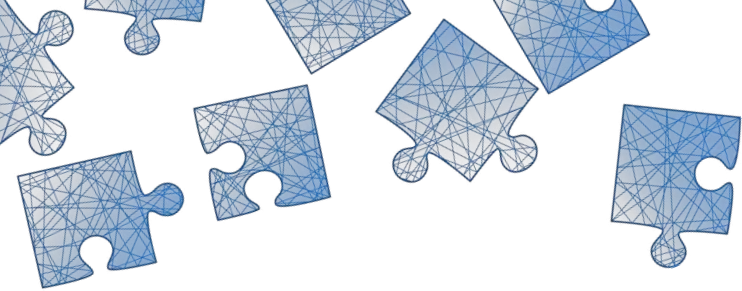
- 通过鼓励举报，并加强问责、监测和透明度，在秘书处更直接、更有效地处理种族主义和种族歧视问题，为此定期向联合国人员提供信息，说明在经历或目睹这种行为或歧视的人员举报后采取的行动。还应保护遭受种族主义的人免遭一切形式的报复。
- 通过消除本组织中个人、人际、结构和机构层面种族主义和种族歧视造成的障碍，加速在所有工作人员和编外人员职类以及所有工作地点实现种族多样性、公平和包容。
- 审查人力资源政策和做法，包括工作人员征聘、流动和晋升，以确定是否存在可能对特定种族、肤色、或族裔或民族血统的工作人员产生不同影响的规定或做法，包括在决策方面。
- 阐明遭受种族主义和种族歧视的人员可使用的报告机制、支助程序和资源。
- 鉴于工作人员信任度低，继续开展对话、学习和认知管理，因为这些对于改变工作场所文化，解决工作场所人际和机构层面各种表现形式的种族主义非常重要。

该战略行动计划的重点是在四个变革领域针对个人、人际、结构和机构层面的种族主义采取行动。



为实现这些变革而采取的行动已列入一个汇总表, 以确保适当过渡和尽量减少对现有服务的干扰, 同时利用秘书处正在进行的变革举措, 如联合国价值观和行为模式; 联合国系统领导框架和高层领导承诺; 2020 年关于工作场所尊严的领导对话和运动; 2019 年发展、管理及和平与安全支柱的改革; 我们的共同议程。





关键概念

战略行动计划中使用的关键概念如下，其定义范围仅限于此。

种族歧视被定义为“基于种族、肤色、世系或民族或人种的任何区别、排斥、限制或优惠，其目的或效果为取消或损害政治、经济、社会、文化或公共生活任何其他方面人权及基本自由在平等地位上的承认、享受或行使”。（[《消除一切形式种族歧视国际公约》](#)，第一条第(1)款）

国际法禁止种族歧视。种族歧视不仅涉及形式上可能是中性的不同行为的意图或目的，而且还涉及其效果。种族歧视可以直接或间接。对某个人或群体的待遇必须与其他人或群体的待遇相当。但若有合理的目标和目的，不同行动可属合法。歧视性行动必须“对按种族、肤色、族系或民族或族裔血统而分类的人群产生毫无道理的全然不同的影响”。

种族主义包括植根于优越思想或理论的态度、做法和信念，是产生歧视和排斥的复杂因素。种族主义可有多种形式，包括成见、骚扰、负面评论或仇恨犯罪，也可深深植根于文化、教育、价值观和信仰中，可能影响工作场所的文化和行为。

歧视是“基于一个人的种族、性别、性取向、性别认同、性别表达、宗教、国籍、族裔血统、残疾、年龄、语言、社会出身或其他类似的共同特征或特性的任何不公平待遇或任意区别”。歧视被视为违禁行为，“可能是影响一个人或处境相似群体的孤立事件，也可能通过骚扰或滥用权力表现出来”。（[ST/SGB/2019/8](#)，题为“解决歧视、骚扰（包括性骚扰）和滥用职权问题”，第1.2节）。

偏见是一种偏好或倾向，尤指妨碍公正判断的偏好或倾向。

平等是平等的状态或性质。平等是数量、程度、价值、等级、能力或机会方面的平等，如促进工作场所的机会平等。工作场所平等指每个人或每个群体均获得相同的资源或机会。

公平是承认个人或群体有不同的情况，并为每个人或群体分配实现公平结果所需的确切资源和机会。公平指公正和采取审慎行动，消除阻碍机会和影响福祉的壁垒和障碍。在机构中，实现公平的途径是查明和杜绝造成和强化不公正或不平衡结果的政策、做法、态度和文化。

内隐偏见指通过信仰、价值观、文化、背景、教育、社会规范、成见或个人经历形成的一种隐性、间接或根深蒂固的偏好或倾向，有时是无意识的。这种偏见可能因个人或群体的种族、肤色、世系或民族或族裔血统而偏爱或区别对待他们。

包容是感受、归属和运作的动态状态，在这种状态中，多样性得到重视和管理，以创建一个公正、注重结果的机构。包容性的工作场所文化和环境有助于所有工作人员和其他人员公平获得资源和机会。包容还使工作人员和其他人员感受到多样性得到重视和管理，以创造公平的工作场所，使他们感到安全、有动力和受到尊重。

机构性种族主义指基于种族、肤色、世系或民族或族裔血统，产生对工作人员和其他人员造成不公平结果模式的机构政策、程序和做法。

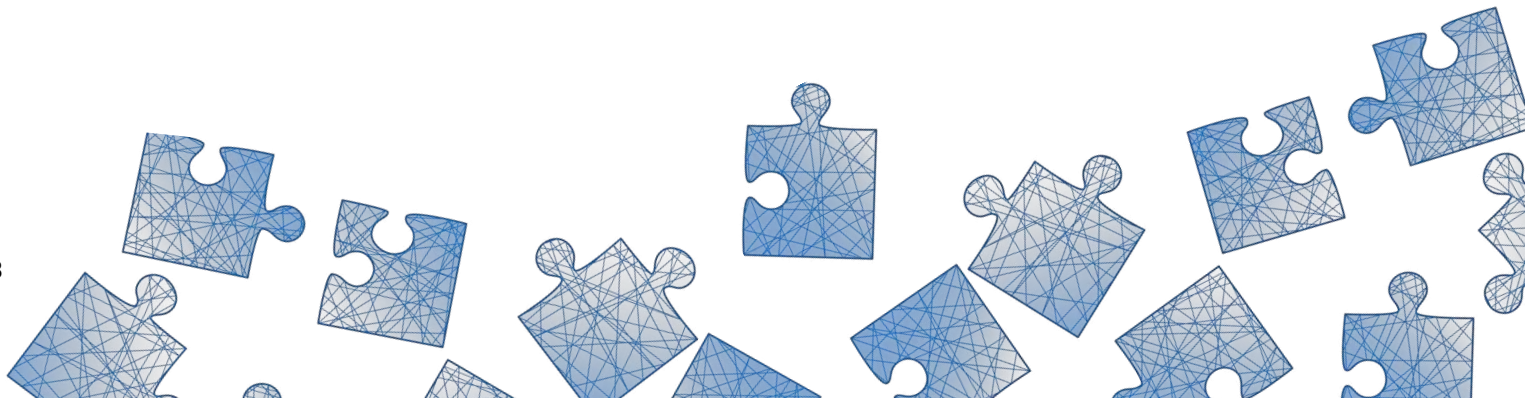
人际种族主义发生在个人之间。当个人信仰在与他人的互动中表现出来时，如基于种族、肤色、世系或民族或族裔血统的公开言论及偏见、排斥和偏袒行为，就会发生这种情况。

微侵犯是一种有意识或无意识、语言或非语言的互动，表达了对某个人或群体的偏见态度，例如，基于种族、肤色、世系、宗教或民族或族裔血统。微侵犯可被解释为非身体侵犯。

个人种族主义包括个人对种族、肤色、世系或民族或族裔血统的个人信仰、偏好和偏见。

结构性种族主义指机构间和整个社会的种族偏见。这涉及一系列社会因素的累积和复合效应，包括历史、文化、意识形态和机构与政策的相互作用，这些因素系统地给予一个主导群体特权，使边缘化群体的个人处于不利地位，例如，基于种族、肤色、世系或民族或族裔血统出身。

变革理论是一种规划、参与和评估的方法，用于制定具有多项变革的长期战略行动计划。它规定了将导致既定目标的结构化行动。

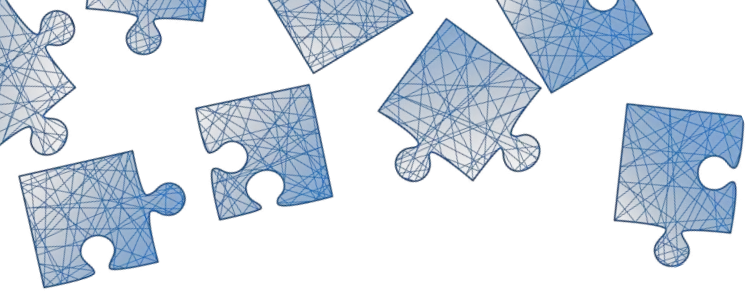


第 1 节.

导言

《联合国宪章》承认多样性、公平和包容性为联合国的宝贵工作带来切实好处和效率，而种族主义、排斥和边缘化影响工作人员士气，破坏团结和奉献精神，妨碍任务的完成。





导言

联合国建立在人的尊严与价值原则基础上，宣布人人有权享有所有人权和基本自由，不分种族、性别、语言或宗教。

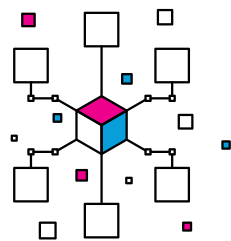
《联合国宪章》承认多样性、公平和包容性为联合国的宝贵工作带来切实好处和效率，而种族主义、排斥和边缘化影响工作人员士气，破坏团结和奉献精神，妨碍任务的完成。

联合国成立 75 年来，认识到社会上普遍存在种族主义和种族歧视，在支持会员国制定法律文书以消除和减轻这种可憎行为的影响方面发挥了主导作用。

2020 年对社会上普遍存在的种族主义和种族歧视进行了全球盘点，由此秘书长承认联合国本身也不能幸免于种族主义和种族歧视，决心在本组织工作场所从个人、人际、结构和机构层面审查和解决这一祸害。秘书长还承认，种族主义和种族歧视贬低了《宪章》，与本组织的信念形成鲜明对比，即工作人员应该能够全身心投入工作，在一个致力于专业精神、包容、平等、有尊严和促进多样性的环境中工作。

去年，秘书长联合国消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组审查了本组织内种族主义和种族歧视的表现形式，考虑如何以最佳方式予以解决，并在其全球所有工作场所加强种族多样性、公平和包容。专责小组在其战略行动计划中建议采取行动实现必要变革，使联合国成为这样一个工作场所：积极解决种族主义问题；实行问责制；本组织为所有人提供有尊严的工作场所，并从工作人员的不同视角、技能组合和生活经历中受益。

专责小组在其战略行动计划中建议采取行动实现必要变革，使联合国成为这样一个工作场所：积极解决种族主义问题；实行问责制；本组织为所有人提供有尊严的工作场所，并从工作人员的不同视角、技能组合和生活经历中受益。



虽然这需要时间，但这一努力突显出这种必要变革的重要性。本组织必须发出一个明确信息，以行动和结果为后盾，表明不能容忍这种行为。多样性和包容性问题一直是本组织管理改革议程的核心，旨在确保每一名工作人员，不论种族、民族或族裔、肤色、性别、残疾、宗教、信仰或性取向，都能找到归属感和安全感，有平等机会参与本组织各级工作。近年来，秘书处实施了性别均等战略、地域多样性战略和残疾包容战略。然而，还需要及时的行动计划，处理工作场所种族主义的各种表现，以及如何以最佳方式支持种族多样性、公平和包容。

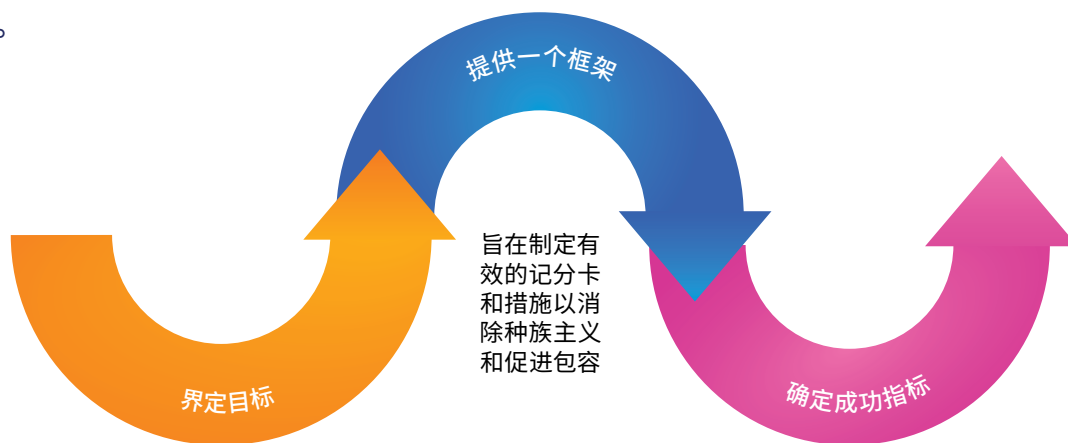
联合国的最大优势是其多样化的全球人员。在这一历史时刻，本组织必须从根本上改变其制度、政策、做法、程序和文化，以充分体现《宪章》关于本组织工作人员的各项原则。作为雇主，联合国必须确保机会自由，工作场所不得有障碍、歧视、侮辱、骚扰和恐惧。战略行动计划标志着这一转变的开始。

为实现这一目标，将在进行机构评估后采取纠正行动，使所有工作人员和其他人员都能充分发挥潜力。

战略行动计划提出的建议基本上属于秘书长的执行权限。专责小组还制定了不属于秘书长权限的其他建议，但将进一步审查，以便可能提交会员国审议和作出决定。

在建议的时间框架内实施战略行动计划将面临一些风险和挑战，需要以渐进和创新的方式加以应对。所有联合国人员（不论其种族、肤色、世系或民族或族裔血统）以及会员国的充分承诺对执行该计划至关重要。此外，提供财政资源和专家人力资源是实现该计划预期成果的主要因素。

该战略行动计划包含一套具体而实用的建议行动。
该计划：

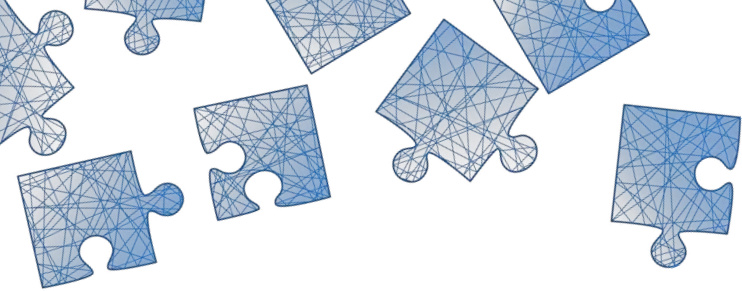


第 2 节.

联合国——独特的工作场所

巨大的多样性是本组织优势之一，应采取包容和全球方法对工作场所进行管理。



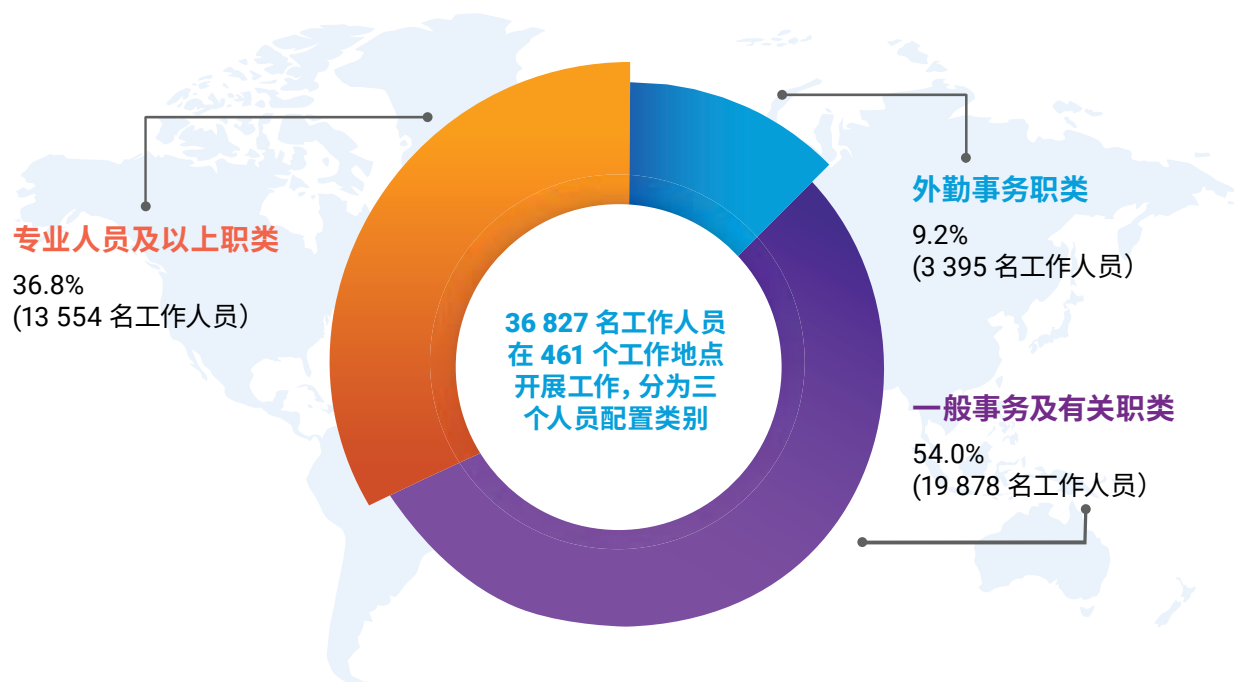


联合国，独特的工作场所

联合国拥有一支以多样性和多种族、多文化和多语言特征著称的员工队伍。这种巨大的多样性是本组织优势之一，应采取包容和全球方法对工作场所进行管理。

联合国的许多任务和活动都很复杂，对部署的工作人员和其他人员有很高要求，执行这些任务和活动的核心是一支由 461 个工作地点的 36 000 多名工作人员组成的国际公务员队伍，他们在总部和全球其他地点开展工作，分为三个人员配置类别。

截至 2020 年 12 月 31 日按职类分列的秘书处所有工作人员百分比



联合国的国际性质

根据《联合国宪章》第一百零一条第三项雇用工作人员，其中规定“办事人员之雇用及其服务条件之决定，应以求达效率、才干及忠诚之最高标准为首要考虑”。征聘工作人员时，应充分注意地域上尽可能普及的重要性。《工作人员条例和细则》将这些标准落实到工作人员的征聘和甄选。

因此，联合国的人员配置基于竞争制度，主要考虑是量才录用，同时考虑到地域和性别。

联合国还奉行使用多种语文的政策，认为这是各国人民和谐沟通的重要因素，也是多边外交、提高本组织工作透明度和效率以及取得更佳成果的推动因素。阿拉伯文、中文、英文、法文、俄文和西班牙文是联合国六种正式语文。英语和法语是联合国秘书处工作语文，用于日常专业交流。自 1995 年以来，大会通过了关于使用多种文的决议，以解决“使用英语和使用其他五种正式语文之间的差距”，并确保“充分和公平对待所有正式语文”。

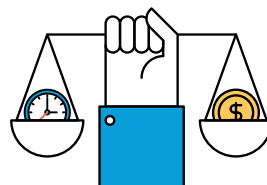
公平地域代表性和种族多样性

为保持本组织的国际性质，在雇用专业及以上职类工作人员时适用公平地域代表性原则。这是为了避免国家做法过度占主导地位，并确保秘书处的政策和行政方法最大程度地反映并受益于会员国的不同文化资产和技术能力。

根据大会第 [42/220A](#) 号决议，秘书长有义务“每当任命人员担任受地域分配限制的职位时，尽力征聘无人任职或任职人数不足的会员国的国民”。这是通过该决议通过后建立的适当幅度制度实施的。该制度不适用非地域分配员额，这些员额在专业及以上职类中占大多数。

适当幅度

确定员额幅度的概念，即在这个幅度内每个会员国都有适当的任职人数，以此作为征聘优先事项的准则。这一制度仅适用专业及以上职类工作人员经常预算员额（不包括语文工作员额）。



虽然本组织已将多样性、公平和包容置于其改革议程的核心，因为这涉及地域代表性、性别和残疾问题，但可以加强一项全面战略，以解决种族主义和种族歧视问题，并促进在秘书处工作人员和编外人员任职方面实现种族多样性、公平和包容。

虽然公平地域代表性与种族多样性相关，但显然种族、肤色、世系和民族或族裔等因素并不总是与地理或区域相关。此外，大多数会员国的情况不尽相同，而是具有一定程度的多样性。



联合国规范行为和举止的法律框架

除《宪章》外，《联合国工作人员条例和细则》明确禁止种族主义，并提出联合国工作人员权利和义务法律框架。

[工作人员条例 1.2 \(a\)](#) 规定，“工作人员应坚持和遵守《宪章》规定的各项原则，包括对基本人权、人格尊严与价值，以及男女平等权利的信念。因此，工作人员应尊重各种文化，不应歧视任何个人或群体或以其他方式滥用赋予他们的权力和职权”，工作人员细则 1.2 (f) 规定，“严禁……任何形式的歧视”。

在题为“解决歧视、骚扰（包括性骚扰）和滥用职权”的秘书长公报 [ST/SGB/2019/8](#) 中，第 1.1 节同样宣布歧视是违禁行为，第 1.2 节将其定义为“基于一个人的种族、性别、性取向、性别认同、性别表达、宗教、国籍、民族血统、残疾、年龄、语言、社会出身或其他类似的共有特征或特点的任何不公平待遇或任意区别。歧视可能是影响一个人或一个处境相似的群体的孤立事件，也可能通过骚扰或滥用职权表现出来”。

关于失当行为、调查和纪律程序的行政指示 ([ST/AI/2017/1](#))、国际公务员行为标准和新的联合国价值观和行为框架也提出了秘书处工作人员和其他人员行为、决定、行动和举止规范。

联合国处理种族歧视等违禁行为的机制

联合国有重要的内部 ([内部监督事务厅](#)) 和外部 ([联合检查组](#)和[审计委员会](#)) 机制, 其任务是提高管理和业务效率和效力, 支持加强协调, 并承担有关人力、财政和其他资源管理的监督职能。

内部监督事务厅 (监督厅) 负责对联合国所有活动进行独立和客观的监督, 联合检查组是联合

国的独立监督机构, 负责进行全系统评价、检查和调查。这两个实体都与促进转型变革有关, 涉及本组织管理政策和做法、结构和系统, 以及消除种族主义和促进工作场所包容方面的投诉机制和程序管理。

联合国还有内部司法系统, 为工作人员提供非正式的雇用争议解决办法和正式的争议解决手段。

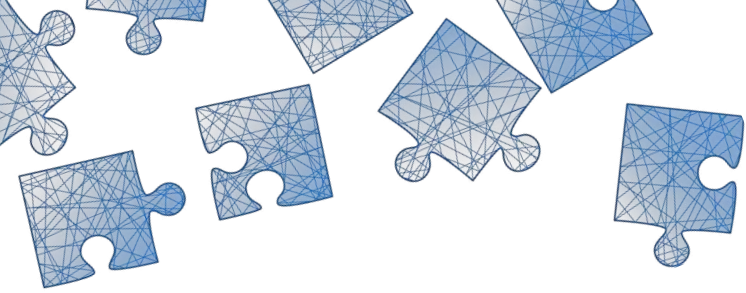


第 3 节.

方式和方法

秘书处于 2020 年底进行了第一次关于种族主义的调查，评估工作人员对本组织内种族主义和种族歧视程度的看法。





方式和方法

专责小组负责制定一项战略行动计划，并向秘书长提出行动建议，旨在确保所有联合国工作人员在执行本组织的任务和活动时得到平等对待和充分包容”。变革理论被应用于制定内含为实现目标采取结构化行动的计划。

秘书处于 2020 年底进行了第一次关于种族主义的调查，以评估工作人员对本组织内种族主义和种族歧视程度的看法，指导专责小组在提高认识和采取行动的宣传运动方面的各项活动，支持制定战略行动计划，并在长期内使本组织发生转变。对编外人员职类进行了单独调查，答复率为 1%。

为制定战略行动计划，专责小组确定了变革的背景和先决条件，评估和分析了循证数据，对照审查了可比实体和机构的基准设定，进行了协商以获得更多定性信息，与各工作地点不同群体的工作人员代表进行了接触，并对良好做法和全秘书处关于促进多样性、公平和包容的现行政策和战略进行了案头审查。专责小组拟定了多项建议，并确定了关键专题重点领域的预期成果。该方法还有助于设计行动计划的监测、评估、问责和学习机制。

关键专题重点领域





专责小组还对联合国相关战略和行动计划进行了比较审查,包括关于[地域多样性](#)、[防止性剥削和性虐待](#)、[残疾包容](#)和[性别均等](#)的战略和行动计划,以吸取经验教训,确保方法的一致性和实施的协同性。

专责小组还实施了内部沟通战略,重点是让工作人员随时了解情况,加深对联合国内的种族主义和种族歧视的理解和认识,并促进其他人员

参与专责小组的工作。该战略补充了联合国监察员和调解事务办公室(监调办)通过其他关于种族主义的全球小组活动推动的对话。专责小组还组织了全球网络研讨会、全体会议、对话、文章和其他活动,让工作人员参与丰富的讨论和交流,深入了解工作人员对联合国工作场所种族和种族主义的看法。各部门、实体和利益集团,包括各工作员工会,也组织了相关活动。

工作人员之声： 关于联合国工作场所种族主义的对话

作为秘书长呼吁提高认识和采取行动在联合国消除种族主义并促进所有人尊严的一部分，联合国监察员和调解事务办公室在 2020 年 11 月 10 日至 2021 年 11 月 8 日期间召集并促成 48 次关于联合国工作场所种族主义的对话。来自全球秘书处多达 22 个实体的总共 1 788 名工作人员参加了对话，确保反映不同工作地点、实体、职等、性别和语言的不同群体参加。

关于联合国工作场所种族主义的对话旨在提高对种族主义存在的认识；创造安全空间，让个人参与进来，鼓励并让他们能够谈论其对种族主义的认识和看法；更好地了解本组织内种族主义的各种表现形式，并收集关于如何防止、识别和消除工作场所系统性种族主义的建议。该办公室采用了一种模式，可以围绕精心设计的问题在小组中进行核心对话，每个小组的一名“报告员”有机会在全体会议上与较大组成员分享要点。



有人特别提到招聘、甄选和晋升程序，认为这些领域可能受到本组织体制或系统性种族主义的影响。

希望在整个组织的各个层级，直至团队和单位一级，开展更开放的对话，这不仅是为了提高认识，也是使用自下而上的方法提出问题的工具。

一些参与者称，他们未曾感觉到、经历过或观察到本组织中的任何种族主义。来自高层的反种族主义基调被认为有助于在本组织内开始谈论和实行变革。

关于工作场所中种族主义的看法跨度很大，有人认为不存在种族主义，有人经历过种族主义，还有人高度怀疑该问题是否将会在本组织中得到解决。一些与会者表示，种族主义在不同工作地点有不同的表现。

工作人员承认，联合国内部打击种族主义的举措越来越多，有助于更可能实际谈论种族主义。大家对有机会在安全的空间分享种族主义行为的个人经历表示赞赏。

在日常工作生活中，经常能够以微妙的方式和通过微侵犯（也称为“微妙的排斥行为”）体验到种族主义。虽然可能较少提及，但也讨论了公开的种族主义行为。

来自高层的反种族主义基调被认为有助于在本组织内开始谈论和实行变革。

鉴于对话中提出的广泛经验，与会者要求对种族主义下定义。关于语文的具体讨论指出，需要对正式语文的使用更加敏感，因为正式语文可能包括带有种族主义或殖民主义色彩的词语，有时发言者并不知道。

经历过种族主义或目睹过种族主义行为的工作人员似乎不确定在本组织内应向谁求助，分享他们的经历或报告或纠正种族主义行为。一些寻求支持的人报告说，他们没有得到足够的理解，也没有看到令人满意的结果。



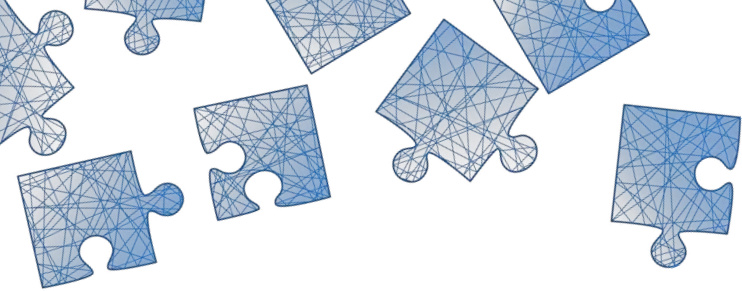
工作人员看法和对话反馈

第 4 节.

主要调查结果和评估

对秘书处在职员工队伍的广泛分析表明，高级管理职位中严重缺乏多样性。





主要调查结果和评估

联合国秘书处关于种族主义的调查

联合国调查获得 22% 的答复率 (秘书处 36 000 多名工作人员中的 8 000 多名), 达到了确定本组织种族主义看法的统计门槛。纽约联合国总部、联合国日内瓦办事处和联合国内罗毕办事处的参加人数最多。

参加率反映了性别均衡, 男性占 53%, 女性占 44%, 来自西欧和其他国家、非洲国家和亚太国家的工作人员参加率最高。

从 2020 年底到 2021 年初, 对编外人员类别进行了一次关于种族主义的单独调查, 获得 1% 的答复率。

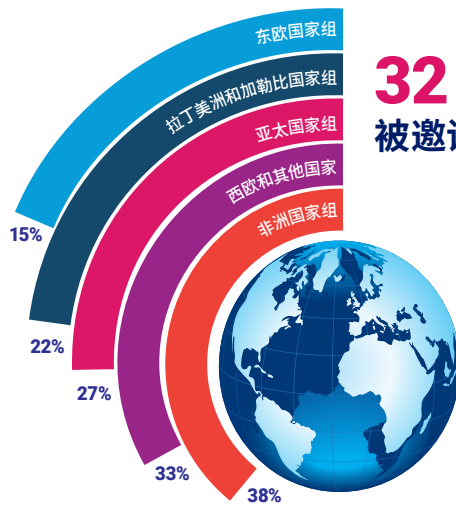
工作人员调查的结果与最近关于种族主义的调查所确定的趋势基本一致, 包括联合国工作人员工会 (纽约) 关于工作场所种族主义的调查、日内瓦工作人员工会的调查、联合国开发计划署反种族主义和种族歧视核心小组给执行小组的报告、人道主义事务协调厅独立顾问报告和联合国非洲人后裔关于联合国系统内种族主义看法的调查。

调查问题分为九个层面

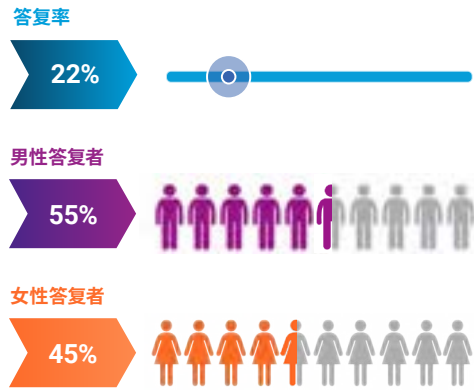


调查问题分为九个方面。调查发现, 最不受欢迎的方面是人力资源细则和条例的适用以及本组织的征聘和雇用做法, 三分之一的答复者说, 本组织人力资源细则和条例可能因种族、国籍或民族背景而不公平地适用。最受欢迎的方面是绩效管理, 其次是组织内部的信任和尊重。

按地区划分的报告遭受过
种族歧视的答复者的百分比*



32 276 名工作人员 被邀请参加调查



* 参加率根据秘书处组成中每个区域组会员国的工作人员总数计算得出。

对近 84 000 条评论的分析表明，最负面的评论涉及职业发展、高级领导层和流程。所报告的最常见的微侵犯包括优待来自某些背景的个人，以及对具体工作或任务的歧视性言论。

三分之一的答复者提到曾遭受歧视：49% 遭受过这种歧视的人表示偶尔遭受，而 21% 则报告经常遭受。报告最多的歧视形式基于民族血统（49%）、种族身份（38%）和肤色（31%）。在没有报告种族歧视事件的人中，72% 的人没有采取行动，因为他们认为这不会产生任何结果，缺乏信任或害怕报复。在报告种族歧视事件的人中，52% 的人表示对处理情况的方式不满意或非常不满意，只有 13% 的人表示他们得到了某种形式的支持或免遭报复的保护。

在调查的所有方面，女性答复者报告遭遇各种形式种族歧视的比例高于男性答复者。在调查的九个方面中的八个方面，自认为是黑人或非洲裔的人所作给出了最消极的答复。

在报告遭受种族歧视的答复者中，非洲国家国民所占比例最高（38%），其次是西欧和其他国家国民（33%），亚太国家国民（27%），拉丁美洲和加勒比国家国民（22%）和东欧国家国民（15%）。参加率根据秘书处组成中每个会员国区域组的工作人员总数计算得出。

员工队伍分析

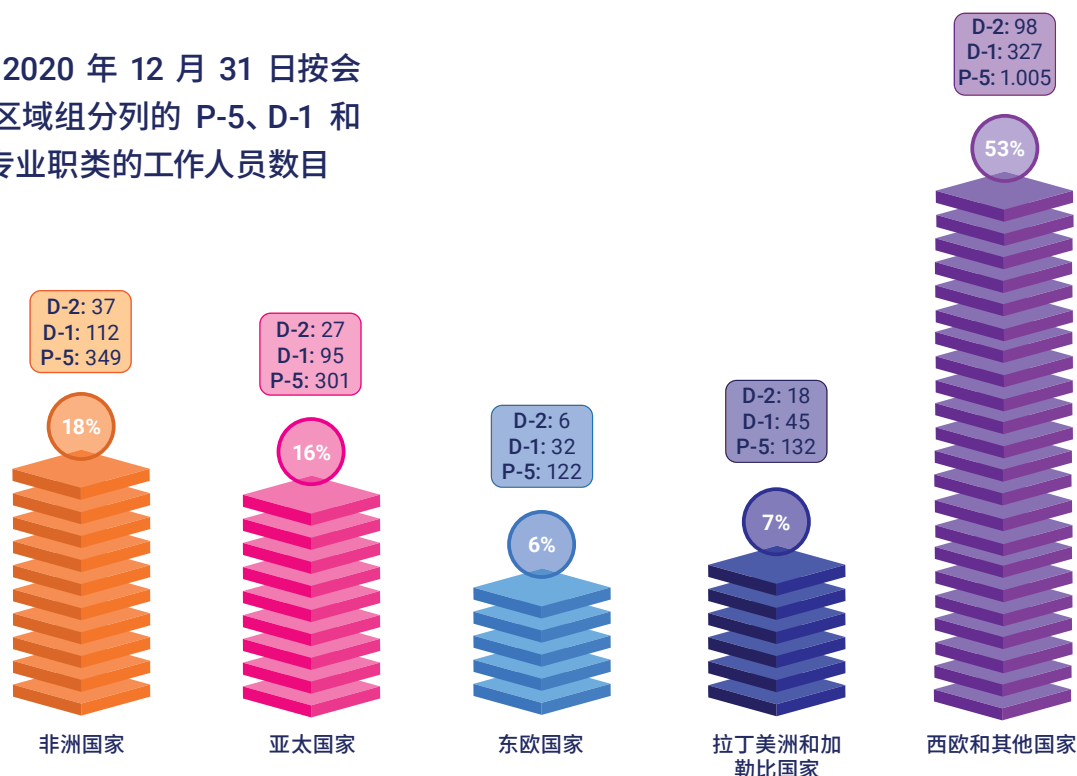
对秘书处在职员工队伍的广泛分析（截至 2020 年 12 月 31 日）表明，高级管理职位严重缺乏多样性，所有任用中一半以上来自一个区域组（西欧和其他国家），远高于其他四个区域组的任用。这种不平衡似乎也持续存在于较高职等（P-5、D-1 和 D-2 及以上职等）的晋升。

对本组织名册数据的分析还发现，除外勤事务职类外，一个区域组（西欧和其他国家）在 P-1 至 D-2 的每个职等都超过所有其他区域组。如果与秘书长关于秘书处的组成的报告（[A/75/591](#)）中的数据结合起来考虑，不同区域组申请人比例的相对均等似乎没有反映在申请人名册中。

员工队伍分析和名册数据还表明，在本组织专业、实务和决策级别的职位中来自一个区域组的工作人员过多。至少自 2013 年以来，似乎持续存在一种趋势，导致本组织征聘、晋升至 P-5、D-1 和 D-2、职业进展和晋升以及名册的人力资源系统中出现结构性不平等。

秘书长性别均等战略有助于在实现秘书处女性和男性工作人员均等方面取得重大进展。然而，在对员工队伍数据的分析中，当性别与地域代表性交叉时，显示出战略实施中的严重不平衡。

截至 2020 年 12 月 31 日按会员国区域组分列的 P-5、D-1 和 D-2 专业职类的工作人员数目



在 2018 年至 2020 年专业及以上职类 (P-1 至 D-2) 的所有任用中, 来自一个区域组 (西欧和其他国家) 的女性候选人占 54.3%, 男性候选人占 45.3%。



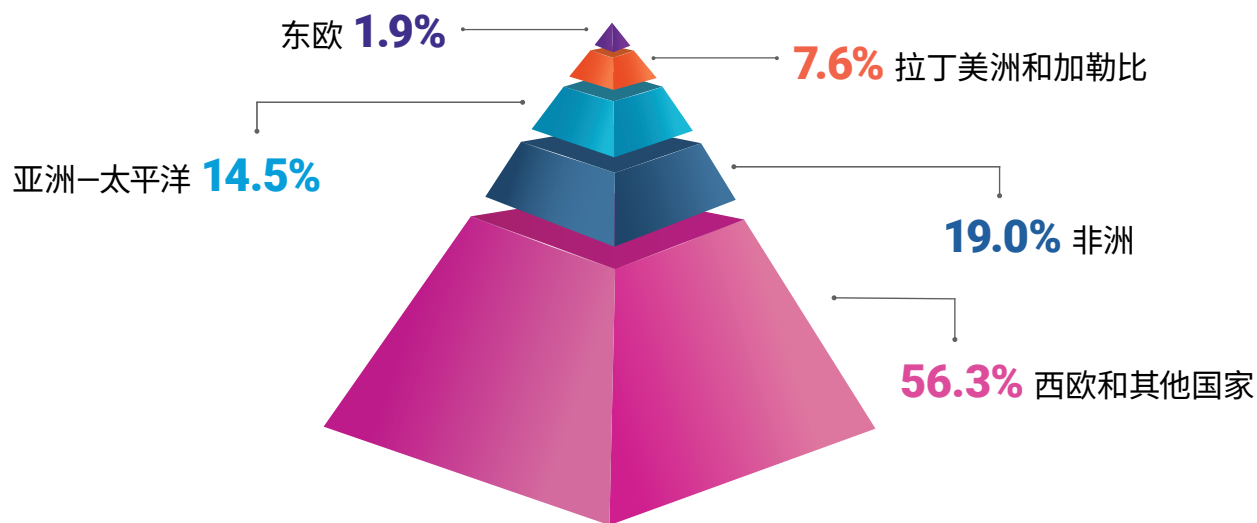
虽然公平地域代表性与种族多样性有关, 但种族、肤色、世系和民族或族裔血统等因素显然并不总是与地理或区域相关。此外, 大多数会员国的情况不尽相同, 而是具有一定程度的多样性。



在专业及以上职类所有职等和所有任用类型 (连续、定期和临时) 中, 缺乏多样性以及各区域组之间的代表性差异似乎持续存在, 这表明在非地域分配员额的征聘和任用以及临时任用人员的征聘方面也应解决多样性问题。

目前对员工队伍数据的分析, 结合 [A/75/591](#) 号文件中的信息, 再次申明需要从多样性角度评估秘书处的征聘程序和做法, 将性别和地域多样性纳入每个阶段, 包括在甄选决定中。必须全面、透明地审查这些不平衡和差异背后的原因。

2018 -2020 年按区域组分列的 P-5、D-1 和 D-2 专业职类的工作人员晋升百分比

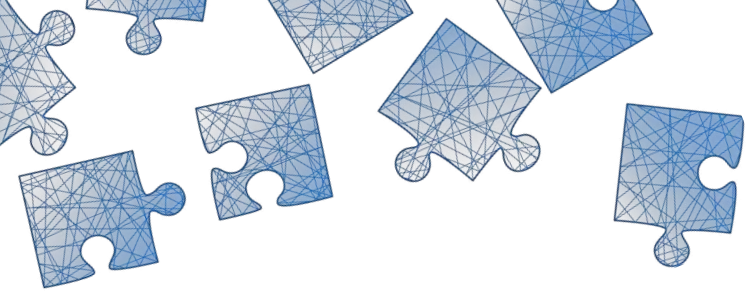


第 5 节.

总体结论和战略行动领域

专责小组对各工作组调查结果的审查、联合国调查、其他近期调查、人力资源数据的员工队伍分析、比较研究、各利益攸关方的协商和“工作人员之声”对话都对工作场所的种族主义作出了说明。





总体结论和战略行动领域

总体结论

专责小组对各工作组调查结果的审查、联合国调查、其他近期调查、人力资源数据的员工队伍分析、比较研究、各种利益攸关方的协商和“工作人员之声”对话都对工作场所的种族主义作出如下说明：

工作人员认为，民族或族裔血统是秘书处工作人员经历或目睹种族主义和种族歧视的主要原因。



- 种族歧视影响到工作人员与本组织互动的各个方面，包括人员配置、职业进展、学习和流动。

联合国工作场所的种族主义也可以采取骚扰、滥用职权、排斥、边缘化、侮辱和不尊重、内隐偏见和微侵犯的形式。



- 本组织的工作场所和流程可能缺乏语文多样性和多种语文的使用，这可能会对获取信息、征聘和任用、职业机会以及归属感和包容造成障碍。
- 征聘和甄选做法造成不平衡和缺乏公平，内隐偏见可能正在产生影响。

工作人员在目睹种族歧视时不愿意报告或采取行动反对种族主义，因为他们认为不会发生任何事情，缺乏信任或害怕报复，这可能表明他们对遭受种族歧视的人的声援程度低，而且对既定机制将会解决这一问题缺乏信心。

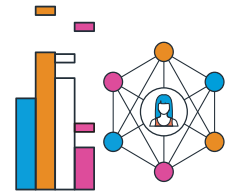


- 应加强法律框架和政策指导，使本组织能够更好地消除种族主义和种族歧视。
- 工作人员经历的基于民族或族裔血统的歧视往往与种族、肤色、性别和语言等其他理由联系在一起，这突出表明需要考虑交叉歧视的复合性质。

- 过去三年，本组织的专业、实务和决策职能似乎过多地由一个区域组（西欧和其他国家）的工作人员担任，这可能表明存在结构性偏见。该区域组的候选人似乎在本组织专业及以上职类所有职等的名册中人数很多，与其他区域组的候选人相比，有时比例为 3 比 1，这表明当前趋势持续存在。
- 应通过各种工具，包括进一步对话、个人学习机会和结构化培训，学习、倾听和了解种族主义的方方面面问题。关于种族主义的持续学习和教育对于在本组织建立反种族主义意识和文化非常必要。

- 对工作场所的种族主义和各种歧视表现以及如何处理这些问题缺乏共同知识或认识，而且对面临种族主义的工作人员的支支持不够。

女雇员在工作场所受到种族歧视和种族主义影响的比例似乎高于男同事。



战略行动领域

鉴于其总体评估, 专责小组强调迫切需要采取战略行动, 以便:

通过鼓励举报, 并加强问责、监测和透明度, 在秘书处更直接、更有效地处理种族主义和种族歧视问题, 为此定期向联合国人员提供信息, 说明在经历或目睹这种行为或歧视的人员举报后所采取的行动。还应保护遭受种族主义的人免遭一切形式的报复。

通过消除本组织中个人、人际、结构和机构层面的种族主义和种族歧视造成的障碍, 加速在所有工作人员和编外人员职类以及所有工作地点实现种族多样性、公平和包容。

审查人力资源政策和做法, 包括工作人员征聘、流动和晋升, 以确定是否存在可能对特定种族、肤色、或族裔或民族血统的工作人员产生不同影响的规定或做法, 包括在决策方面。

阐明遭受种族主义和种族歧视的人员可使用的报告机制、支助程序和资源。

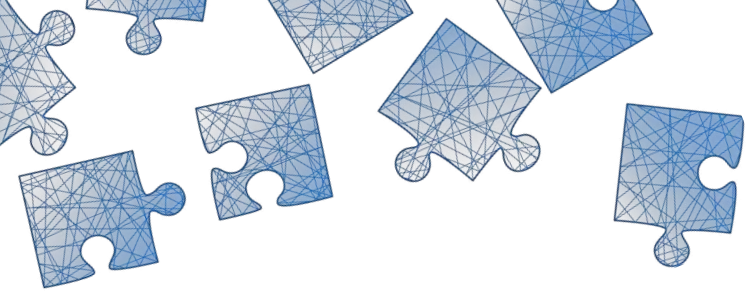
鉴于工作人员信任度低, 继续开展对话、学习和认知管理, 因为这些对于改变工作场所文化, 解决工作场所人际和机构层面各种表现形式的种族主义非常重要。

第 6 节.

前进方向

战略行动计划的重点是采取有针对性的行动，解决个人、人际、结构和体制方面的种族主义问题，先从重新构想本组织的工作场所着手。



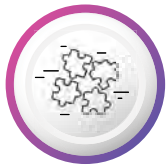


前进方向

战略行动计划的重点是采取有针对性的行动，解决个人、人际、结构和体制方面的种族主义问题，先从重新构想本组织的工作场所着手。在此

过程中，专责小组提出了以下若干建议，其中一些建议需要进一步加以审查和发展，以便今后可能付诸实施。这些建议详见第 7 节。





A. 本组织文化的变化

种族主义行为，无论是直接还是间接的，解决起来都需要一个过程。每个工作地点、各职等的所有工作人员都要团结起来，创造一个包容和反种族主义的工作场所和工作文化，在其中，应支持受影响的人，追究表现出这种行为者的责任。通过改变个人和集体的行为，包括通过界定工作人员和高级领导促进多样性、公平和包容性的预期行为，创造包容和反种族主义的工作场所文化。

领导力

请秘书长继续重申其承诺，将处理种族主义和种族歧视问题作为组织战略和成功的基本内容，分派责任，增强工作人员的权能，通报进展情况，并追究领导人的责任。在这方面，请秘书长将实现种族多样性、公平和包容性定为管理层的高度优先事项，并将其列入其下一个有明确时间表的高级管理人员契约。应通过工作人员对多样性、公平和包容的看法，每两年对进展情况作一次计量，并将其作为管理考绩的一部分。

高级管理人员契约应包括具体措辞，列明高级领导在处理工作场所种族主义问题方面的作用和责任，并规定问责措施。

领导能力至关重要，它能为文化变革奠定基础，使本组织的价值观和行为与任务执行保持一致。

因此，必须建设领导能力，为此通过加强现有的领导上岗培训方案，以纳入反种族主义、内隐偏见培训以及多样性、公平和包容等内容。与之相配套的是，应当设立领导能力辅导方案，其中包括关于所有管理人员公平获得学习资源的指导方针。



高层的基调很明确——种族歧视是不可容忍的。现实和实践却不同于零容忍政策。

工作人员的评论

资料来源：关于种族主义调查结果的员工大会，2021年3月31日



学习

管理战略、政策和合规部（管理战略部）应利用现有平台，与联合国人权事务高级专员办事处（人权高专办）合作，制定全面的培训框架，包括关于内隐偏见的培训框架，从基本的认识和理解开始，逐步改变和应用针对本组织不同的角色和职责的多元化管理原则，这些角色和职责为：不同工作地点和不同级别的领导层、管理人员、多样性顾问、员工和人事。管理战略部应考虑强制要求所有人员接受内隐偏见培训。

应向管理人员提供工具和提高认识，以辨别其团队中的种族主义和种族歧视。此外，管理人员应支持对种族主义和种族歧视或任何其他形式的歧视采取零容忍态度，应该就此设立问责程序。

管理战略部将为工作人员顾问和其他支助人员（如同侪支助）提供教育和培训机会，包括提高对文化、安全、谦逊和反种族主义的认识。

沟通

管理战略部和全球通信部将制定和实施一项内部通信计划，让所有级别和所有区域的工作人员广泛参与，作为强有力的变革管理计划的一部分，以促进对反种族主义工作场所文化的认识、知识和能力。这包括开展运动，鼓励和教育工作人员树立理想的反种族主义行为的榜样，包括

包容和尊重种族多样性，并增强他们的权能，同时开展关于积极支持者的宣传运动，以及制定以团结为基础的参与反种族主义努力的办法。

传播部和管理战略部应在 iSeek 内网上维持内部的“团结起来反对种族主义”网页，并为工作人员提供一个数字空间（处理多样性和种族主义问题的实践社区），以便就本组织执行战略行动计划的情况提出建议和反馈意见。

传播部、管理战略部和联合国监察员和调解事务办公室将加强与工作人员关于现有内部司法机制的沟通，审查现行政程序，并作出必要调整。除这些正式程序外，还可考虑建立和解、非正式解决和“同侪顾问/支助”程序。这将加强处理人际关系问题、处理个人偏见以及体制和业务变革领域的问责制。

传播工作应特别注意使用多种语文、术语的使用和联合国所有六种正式语文的覆盖。

管理战略部应与工作人员代表合作，制定一个联合国国际日日历（由大会宣布），作为庆祝和承认联合国工作人员多样性的标志，并突出多样性如何加强本组织履行其任务的能力。这些活动包括消除种族歧视国际日（3月21日）、纳尔逊·曼德拉国际日（7月18日）和废除奴隶制国际日（12月2日）。同样，所有联合国实体都应利用内部沟通渠道，向工作人员介绍国家节日、文化活动和假日、音乐和文学，并对他们进行教育，提高他们对工作地点所有文化的认识和欣赏。

提高认识和促进包容

所有实体都要在高级领导层 (D-1/D-2) 指定多样性、公平、包容和反种族主义问题实体协调人,以积极和明显地示范、倡导、赞助和推动反种族主义和包容性行为,并为执行战略行动计划创造有利的工作环境。

为了提高认识和促进更好地理解种族主义和种族歧视在本组织工作场所的表现,联合国监察员和调解事务办公室应促进对话和提高认识运动的正规化和主流化。应鼓励工作人员参加对话,参与讨论这些问题,在如何应对种族主义和种族歧视以及促进尊严和对所有人的尊重方面获得知识和达成共识。

鼓励所有实体促进有针对性的努力,提高工作人员的认识,并建立共同的沟通和安全空间,以加强容忍和理解。

管理战略部应正式承认种族正义协调中心志愿者网络并与其合作,与每个实体的工作人员代表合作,支持管理人员努力提高对种族主义、多样性、公平和包容的认识,并向经历种族主义的联合国人员提供转介支助服务。

团队建设和凝聚力

管理战略部应探讨向联合国人员提供自我评估工具的可能性,以检查他们自己的偏见。这些工具的目的应该是提高自我意识和对个人偏见的理解,并加强团队建设和凝聚力。

“现在我们必须共同采取行动,努力瓦解种族主义,制定反种族主义政策,与陈规定型观念作斗争并促进多样性。”

联合国常务副秘书长

阿明娜·穆罕默德





B. 本组织业务和管理政策及做法的变化

本组织的人力资源规范、程序和工作指示影响到工作人员及其日常工作。必须要审查这些政策和做法，以确定是否存在可能对特定种族、肤色、族裔或国籍的工作人员产生不一样的影响的规定或做法，包括在决策方面；应审查对工作人员职业机会和进展有影响的人力资源政策、做法和程序，以纳入促进多样性、公平和包容性以及消除种族主义的进程和做法。这就需要加强人力资源职能和服务的专业化和标准化。

政策和监管框架

管理战略部将审查人力资源政策、进程和程序，以纳入促进包容、多样性、反种族主义和公平以及消除偏见、排斥或障碍的要素，包括在国家或地方一级。应检查语言要求、测试、面试小组和评估等征聘做法是否存在偏见，并进行评估，以确定这些做法是否可能导致基于种族、民族或族裔出身的不公平或任意排斥。

征聘和派任较高职等

管理战略部应与业务支助部合作，审查整个征聘周期，以确定是否存在可能对特定种族、肤色、族裔或国籍的工作人员产生不一样的影响的规定或做法，包括在决策方面。因此，有必要审查个人简历表、起草职位空缺的标准、评估过程，包括面试和甄选小组的组成、申请人短名单和甄选方法以及名册管理，同时建立人力资源从业人员和征聘管理人员问责机制，以确保征聘过程中的机会均等和公平。在征聘做法中发

展多样性和公平性的可能干预措施包括加强甄选决定中的问责制，例如，制定标准语言，以界定和促进联合国的反种族主义文化，并将其纳入所有职位空缺。

秘书长办公厅和业务支助部应采取行动，确保征聘过程，包括高级任命，充分和公平地满足语文要求，并确保任命总部以外办事处，包括特派团高级官员的过程，包括一项语文要求，以确保熟练掌握东道国的主要语文和（或）联合国正式语文。

为了增加工作人员的多样性，请秘书长继续推动取消一般事务及有关职类工作人员必须先辞职才能申请专业职类职位并得到考虑的规定。建议让这些类别的工作人员有平等的机会，作为外部候选人竞争专业职位。

还请秘书长鼓励初级专业干事方案捐助国审查本国内部外联和甄选程序，以增加其本国申请人的多样性。

职业支助事务

管理战略部将制定一个职业支助框架，提供职业支助服务，帮助工作人员建立现实的职业期望，为他们提供工具，使他们能够掌握自己的职业生涯，并向他们提供信息，帮助他们作出明智的个人职业决定。

入职

管理战略部和业务支助部将在所有新的联合国人员上岗培训方案中引入反种族主义单元。还应向所有新工作人员提供详细的联系方式以及管理层、工会和其他利益集团为报告他们所经历或观察到的一切形式歧视而建立的现有工作人员支助机制的信息。

留用工作人员和离职

管理战略部和业务支助部应审查联合国的雇员参与周期，从征聘和雇用到发展和留住雇员，并辅之以从参与和其他工作人员调查中收集的数 据，以全面衡量职业进展中种族歧视的程度，并评估性别均等战略的执行如何影响到来自特定区域组的工作人员。

业绩管理

管理战略部应加强业绩管理制度，将种族歧视列为违禁行为，并作为对话议题和征求反馈（包括 360 度反馈）的议题。

管理战略部旨在确保抗辩专家组的多样性，并要求和提供对专家组成员的内隐偏见培训；审查抗辩小组准则，列入确保成员多样性和包容性的要求；并收集数据以识别可能的偏差。





C. 本组织系统的变化

在对通过秘书长“团结一致谋改革”倡议取得的成果进行审查时，作为审查工作的一部分，人们请行政当局审查并改变已经建立的组织系统、结构、高级别职能、政策和战略决策进程，以处理不平衡、偏见、种族不平等和违禁行为问题，并建立各种系统和协同增效作用、以支持和促进多样性、公平和包容性。

组织结构和治理

请秘书长设立一个专门办公室，协调执行和宣传消除种族主义战略行动计划。该办公室将与所有实体联络，特别是管理战略部、业务支助部、联合国监察员和调解事务办公室、监督厅和秘书处其他有关实体，并与工作人员及其代表、本组织高级领导层和外部对话者接触，以确保采取综合办法巩固和维持有针对性的转型。为履行其任务规定，将配置人员履行核心职能，包括方案管理和协调、监测和评价、沟通、外联和参与以及数据分析和监测，以确保行动计划不偏离轨道，不断发展，并成为组织参考点。为确保定期监测、评价、问责和学习，应向若干机构报告行动计划的执行进展情况，包括执行指导小组，该小组将是一个规模较小但具有代表性的高级官员小组。执行指导小组的任务期限将与行动计划的执行阶段有关。

新的办事处应制定明确的方法，定期监测收集和分析数据的具体指标，并对照为此目的应通过的具体目标和基准评价进展情况。

定义、数据收集、分析和监测

为提高透明度，所有实体都要在内部和外部网站上公布所有 D-1 及以上职等高级领导人的姓名、照片、职称、区域组和职等，并最终公布各单位详细的组织结构图，列出工作人员的姓名和职称。

管理战略部应将有关种族歧视、包容和多样性的问题纳入工作人员参与度年度调查。新的办公室应管理一个数据库，其中包括工作人员的反馈意见。

所有实体都应公布月度报告，通过内部沟通渠道分发给所有工作人员，说明所有新聘用、横向调动、安排工作人员从事特别项目或任务、临时派任（内部和外部）、晋升和离职的情况。

管理战略部应考虑制定一套关于多样性和包容性的可衡量目标以及管理问责指标，以监测秘书处各实体的成效和战略行动计划的影响。

管理战略部将为“种族主义”、“种族歧视”、“反种族主义”和“隐性种族偏见”等术语提供标准定义。它还将制定政策框架和培训，并建立数据收集、分析和监测程序。管理战略部还可与联合国共同制度的其他组织合作，制定全系统的术语。

此外，管理战略部将审查“总部”和“外地”、“国家”和“国际”、“发展中”和“发达”等术语的使用，以加强包容性。统一的术语将加强对本组织衡量、监测和处理工作场所内隐偏见能力的共同理解。它还将有助于处理影响文化、业务做法和程序的语言、定义和术语。这些定义应针对秘书处的具体情况，并考虑到国际背景、框架和研究。





D. 与内部司法程序有关的变动

内部问责机制

管理战略部应与法律事务厅（法律厅）和监督厅协调，审查目前的问责制和内部司法程序，以加强对种族主义和种族歧视指控的报告和调查程序及结果。还必须提高对报告机制的认识，加强监测、评价和问责工具，并整合违禁行为的政策的适用。

管理战略部将与其他办事处协调，以正式语文出版一份指南，说明如何以及在何处报告联合国工作场所的歧视和种族主义。还应考虑以联合国各工作地点使用的其他语文出版该指南。

管理战略部应与监督厅和道德操守办公室协调，对过去的种族主义指控进行抽样审查，以吸取经验教训，就今后案件和问责措施和处理报复问题为行政当局提供参考。

为了弥补信任不足（和害怕报复），解决投诉举报不足的问题和处理冤情的问题，管理战略部应与其他实体协商，开展关于投诉和补救的宣传运动，使联合国工作人员和其他人员了解种族主义申诉的结果。管理战略部应汇编经验和观点，向在工作场所受到种族主义影响的工作

人员提供支持，并探索开发一个内部仪表盘，以跟踪种族主义指控，促进问责制和利用新出现的证据。

虽然政策可能会说歧视没有立足之地，但这并未变为实际。

联合国工作人员

资料来源：联合国关于种族主义的调查

管理战略部和监督厅将审查种族主义指控的真相调查和侦查，并考虑加强内部能力或聘请专家应对种族主义和种族歧视的指控。

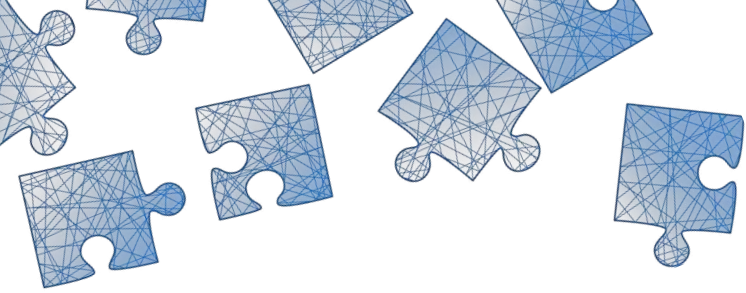
秘书长办公厅、管理战略部、法律厅和监督厅将审查秘书长 [ST/SGB/2019/8](#) 号公报，以处理种族主义和种族歧视并促进多样性、平等、包容和公平。

第7节.

行动汇总表：执行战略行动计划

要成功实施战略行动中的建议，就需要制定全面的变革管理计划；该计划须得到持续和敬业的领导，并让工作人员参与其中，再加上得到加强的问责制、持续的沟通和提高认识倡议，能力建设、数据收集以及分析、报告、监测和评价框架。





行动汇总表：执行战略行动计划

建议的执行时限为短期 (0-12 个月)；中期 (12-18 个月)；或长期 (18-24 个月)。

“解决我们工作场所的种族主义和种族歧视问题需要在各级得到强有力和持续的领导。这是一种文化转变，也要求联合国的每一个人都参与进来，合作推动我们在每一个工作地点开展这一重要讨论”。”



凯瑟琳·波拉德

主管管理战略、政策和合规事务副秘书长
在联合国秘书处消除种族主义和促进人人享有尊严的专责小组主席

A. 本组织文化的变化

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
1.1 将实现种族多样性和包容性定为所有人员职类的高度管理优先事项,并将其列入高级管理人员与秘书长签订的一份契约	秘书长办公厅、管理战略部和所有实体	跟踪联合国人员对本组织多样性、公平性和包容性的看法	在所有人员职类,包括 P-5、D-1 和 D-2 职等高级管理职位,加强和突出种族多样性、公平和包容	联合国工作人员对本组织在所有任务执行活动中努力解决种族主义和种族歧视问题并支持种族多样性、公平和包容持积极看法	短期
1.2 在高级管理人员与秘书长签订的契约中列入关于高级领导层在处理工作场所种族主义和种族歧视问题的作用和责任措辞	秘书长办公厅、管理战略部和所有实体	加强现有问责措施,有效解决工作场所的种族主义和种族歧视问题,并作为管理责任的一部分,在领导人不采取行动时追究其责任	所有高级领导人在内部和公开场合倡导反种族主义、多样性、公平和包容 加强对高级领导层致力于在联合国处理种族主义问题的信任	<ul style="list-style-type: none"> 有效和及时地处理关于种族主义的指控 加强联合国人员对本组织致力于解决种族主义问题的信任 	短期
1.3 建设领导能力	管理战略部和人权高专办	加强现有的领导能力培训方案,纳入反种族主义、内隐偏见培训以及多样性、公平和包容内容	联合国所有领导人弘扬反种族主义文化	联合国人员对本组织致力于消除种族主义和促进工作场所多样性、公平和包容的信任得到加强	中期

1. 领导力

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
2. 学习					
2.1 制定一个全面的培训框架，从对多样性、公平和包容的基本认识和理解开始	管理战略部和人权高专办	<ul style="list-style-type: none"> 制定一个专门的培训框架，从基本了解到逐步改变和适用本组织各种角色的多样性管理原则 内隐偏见培训应是所有人员的强制性培训，也是新员工入职培训计划的一部分 	所有联合国人员都了解如何将多样性、公平和包容纳入工作场所和任务执行工作	<ul style="list-style-type: none"> 所有联合国人员完成内隐偏见培训 加强本组织工作场所的问责制和种族多样性、公平和包容 	长期
2.2 为管理人员制定如何解决工作场所种族主义问题的培训模块	管理战略部	向管理人员提供如何查明和处理工作场所种族歧视问题的必要培训	加强联合国在处理种族主义问题方面的信心和问责制	<ul style="list-style-type: none"> 推出关于应对种族主义和种族歧视的培训模块 向所有管理人员提供处理种族主义问题的必要工具 	长期
2.3 为工作人员顾问和其他支持人员提供教育和培训机会(例如同侪支持)	管理战略部	制定一个培训框架，其中包括对文化、安全、谦逊和智慧的认识，包括文化能力和行为	在反种族主义、多样性和包容的背景下，提高对文化、安全、谦逊和智慧的文化认识	<ul style="list-style-type: none"> 工作人员顾问和同侪支持人员了解情况，有能力在联合国人员遭遇种族主义时向他们提供支持 	长期

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
3.1	传播部和管理战略部	<ul style="list-style-type: none"> 编写宣传材料, 鼓励、教育联合国人员树立理想价值和行为模式, 并增强他们的能力 为工作人员提供一个平台, 让他们就多样性、公平和包容性发表意见, 例如通过“工作人员之声”倡议 	在秘书处提高对种族主义问题的认识、知识和能力	更有凝聚力的工作人员工作场所文化	中期
3.2	传播部和管理战略部	<p>正式确定并保留 iSeek 网上的“团结起来反对种族主义”网页, 作为战略行动计划执行情况的主要信息来源</p>	<ul style="list-style-type: none"> 提高对如何加强多样性、公平和包容性以及应对种族主义的认识, 并提供更多的资源和信息 工作人员有机会就战略计划的执行情况发表意见 	提高对如何解决工作场所种族主义问题的认识, 并随时向联合国人员通报执行战略计划的进展情况	短期
3.3	传播部、管理战略部和联合国监察员和调解事务办公室	<p>采取积极办法, 教育工作人员了解内部司法系统正式和非正式机制的作用和任务以及其他资源如何利用这些资源</p>	处理人际关系方面的问题, 处理个人偏见, 并在体制和业务变革领域增加问责制	<ul style="list-style-type: none"> 对业务管理系统、工作人员咨询和其他工作人员支持服务的程序、能力和能量进行审查, 以确保它们有能力提供充分的支助, 处理歧视问题, 包括种族歧视问题。每个资源办事处的审查将由外部专家或通过自我评估进行 评估可用于补充现有非正式解决途径的其他资源和程序, 并通知工作人员 	长期

3. 沟通

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
3.4 制定一个强调多样性的联合国国际日(大会宣布) 日历	管理战略部和工作人员工会	制定国际日日历	提高对联合国工作场所多样性的认识和了解	各总部和工作地点的工作人员每年庆祝重大活动	中期
3.5 促进对所有工作地点文化的认识和欣赏	所有工作地点	利用内部通信渠道,向联合国人员宣传和教育活动、文化活动和节日、音乐和文学	提高对工作地点多样性的认识和了解,并在国家一级重视多样性	联合国人员充分了解他们服务的工作地点的文化活动和多样性	短期
4. 提高认识和促进包容					
4.1 在所有实体的高级领导层(D-1 /D-2) 指定一名种族多样性、公平、包容和反种族主义问题协调人	管理战略部和所有实体	<ul style="list-style-type: none"> 管理战略部提供该角色的职权范围 实体负责人任命一名D-1/D-2 职等的高级领导人担任多样性、公平、包容和反种族主义问题协调人,并将任命通知管理战略部 	<ul style="list-style-type: none"> 通过制定部/厅处理种族主义问题的行动计划,使战略行动计划投入运作 更加注重促进工作场所的包容、多样性、反种族主义和公平并使之制度化 加强问责制和报告 加强管理层与工作人员之间的信任 	各级团结一致,在实体一级处理种族主义和种族歧视问题,庆祝和促进种族多样性、公平和包容	中期

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
<p>继续并开始将关于工作场所种族主义的对话和提高认识运动纳入主流</p>	<p>联合国监察员和调解事务办公室和所有实体</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 作为过渡，业务管理系统将继续开展对话和宣传活动，直至2022年。2022年后，联合国监察员和调解事务办公室将把对话纳入其服务组合，与文明咖啡馆一样，促进所有人的尊严 • 2022年期间，启动并开展对专责小组确定的新对话主持人的知识转移和培训。如何在安全空间举行此类对话交流专门知识和指导。继续向本组织的相关利益攸关方提供系统反馈 	<ul style="list-style-type: none"> • 机构内对话的制度化（主流化） • 提高对种族主义和种族歧视如何在本组织内表现的认识和了解 • 鼓励工作人员以知识和对如何处理种族主义和种族歧视的共同理解参与处理这一问题 • 联合国人员更多地参与对话和提高认识举措 	<p>提高工作人员对本组织和种族歧视问题的认识并围绕此问题加强团结</p>	<p>中长期</p>
<p>使种族正义协调中心志愿人员网络制度化</p>	<p>管理战略部</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 与工作人员工会和其他利益团体合作，正式承认种族公正协调中心志愿者网络 • 提供职权范围，以支持指定的协调中心 • 向协调人提供培训 	<ul style="list-style-type: none"> • 在所有工作地点的联合国人员获得转诊和支助服务方面提供同侪支助，包括采取行动支持工作人员的心理健康和福祉 • 加强宣传包容性行为，为执行秘书长战略行动计划创造有利的工作环境 		<p>中期</p>

4.2

4.3

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
5. 团队建设和凝聚力					
向联合国人员提供自我评估工具,以审视自己的偏见;	管理战略部	探讨是否有可能开发或使用外部保密工具,供联合国人员自我评估和检查自己的偏见	提高对个人偏见的认识	增强自我意识和团队凝聚力	长期

5.1

B. 本组织业务和管理政策及做法的变化

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
1. 政策和监管框架					
1.1	管理战略部	<ul style="list-style-type: none"> 确保人力资源管理框架纳入反种族主义、多样性和包容性 确保所有人力资源管理，即关于性别平等、包容残疾人 and 地域多样性的战略，包括多样性、公平和包容以及反种族主义的内容 	在人力资源细则和条例的适用方面，在各级落实多样性、公平性和包容性	联合国人员认为人力资源规范的适用是公平的，没有种族偏见的	长期
2. 招聘和任命较高职等					
2.1	与业务支助部合作，审查整个招聘周期、包括名册管理，以消除偏见，确保充分的透明度和问责制。	管理战略部和业务支助部	<ul style="list-style-type: none"> 在“包容性招聘项目”的基础上，审查个人简历、起草职位空缺的标准，包括职位要求、评估，包括面试和甄选小组的组成、申请人短名单的标准、推荐候选人、建立名册和甄选/决定方法 在招聘周期的关键阶段为人力资源工作者和征聘管理人员建立问责机制，以确保在招聘过程中机会平等、没有障碍、多样性和公平 	<ul style="list-style-type: none"> 更新工作人员甄选制度和流动政策框架，促进多样性、公平和包容，并解决招聘过程中的种族偏见 更新名册编制程序准则，以解决偏见和公平目标的问题 	长期

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
2.2 定期监测实体的甄选决定	管理战略部	监测各实体的甄选决定，以确保甄选联合国所有职员类人员，包括高级别人员（P-5、D-1和D-2）的多样性和公平性	甄选决定反映本组织成员的多样性	<ul style="list-style-type: none"> 加强甄选决定中的问责制 任命联合国人员方面的多样性和公平甄选决定 	中长期
2.3 向客户实体提供咨询支持和指导，以确保征聘过程在任命人员、包括任命总部以外办事处和外地实体的高级官员时，考虑到工作地点的工作语文	秘书长办公厅/管理战略部/业务支助部	必要时在征聘过程中列入语文要求	东道国语文为联合国正式语文时，东道国语文流利	Inspira 中职位空缺的候选人可以参加英文或法文的评估测试	短期
3. 支助事务费					
3.1 提供职业支助服务，帮助工作人员建立切合实际的职业期望，为他们提供工具，使他们能够掌控自己的职业生涯，并向他们提供信息，帮助他们成为知情的个人职业决策	管理战略部	在当前努力的基础上，为各级工作人员制定职业支助框架，该框架应考虑到多样性、公平和包容性，并且在适用时不存在种族歧视	<ul style="list-style-type: none"> 不分种族、肤色、世系、民族或族裔的工作人员都有平等和公平的机会在本组织的各种职业选择中游刃有余 向工作人员提供切合实际的职业期望 	工作人员获得职业满足感，感到自己受到重视并充分参与到本组织的工作中	中长期
4. 入职					
4.1 在上岗培训方案中引入一个反种族主义和促进多样性、公平和包容的模块	管理战略部和业务支助部	制作一个反种族主义的模块，在各级所有上岗培训方案中实施	向联合国新工作人员通报本组织对包括种族歧视在内的一切形式歧视的零容忍政策	更新入职培训包	中短期

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
4.2	所有实体	向所有新的联合国人员提供详细的联系方式，说明他们在工作场所和工作地点遭受任何形式的歧视，包括种族歧视时，可以从哪里获得援助	所有新的联合国工作人员都充分了解在发生指称的歧视事件时可从何处获得援助	增加对遭受任何形式歧视，包括种族歧视的工作人员的支持	中期
5. 留用工作人员和离职					
5.1	管理战略部	<ul style="list-style-type: none"> 作为监控和合规性的一部分，使用数据确定员工生命周期中是否存在某些国籍或民族和种族群体的流失率较高的特定地点 收集数据，分析离职原因，包括辞职原因，并制定适当的留用战略 	留住高价值工作人员，并处理可能导致工作人员辞职的任何形式的歧视	完成对自然减员原因的研究，同时考虑到工作人员的女性别、种族和民族背景	长期
6. 业绩管理					
6.1	管理战略部	加强业绩管理制度，纳入明确衡量反种族主义的业绩评估机制，以此鼓励持续对话，并在整个周期内)始终如一地提供反馈，包括 360 度反馈，以减少工作场所的种族主义	确保业绩管理制度加强各级关于种族主义、多样性和包容问题的对话	对多样性、包容性和反种族主义的承诺被列为新的 360 度评估机制的一项评估指标	中期

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
<p>6.2</p> <p>确保抗辩小组的多样性，并为小组成员提供内隐偏见培训</p>	管理战略部	审查抗辩小组的业绩准则，以期列入一项要求，确保成员的多样性和包容性，并收集数据，以查明提交小组审理的案件中可能存在的偏见	更加透明和公平的业绩抗辩程序	反驳小组的所有成员都必须接受无意识偏见培训	中期

C. 本组织系统的变化

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
<p>设立一个办公室，协调战略行动计划的执行</p>	<p>秘书长办公厅</p>	<ul style="list-style-type: none"> 该办公室将协调全面执行本报告所述战略行动计划 制定一套明确和可衡量的多样性和包容性目标以及管理问责指标，以监测战略行动计划的效力和影响 	<ul style="list-style-type: none"> 整个秘书处各厅都坚持执行战略行动计划 秘书处所有实体执行的战略行动计划的活 动得到指导和监测 及时采取补救行动，处理可能妨碍全面执行战略行动计划的倒退或障碍 	<p>利用预算外资金设立一个办事处，并在下一财年度申请经常预算供资。该办公室人员配备齐全，能够开展以下工作：(a) 协调行动计划的执行；(b) 为所有提出请求的实体起草反种族主义准则；(c) 制定一套关于多样性和包容性的明确和可衡量的目标以及管理问责制指标；(d) 审查所有人力资源政策、流程和程序，以消除偏见；(e) 提供专家咨询意见，以加强内部司法机制，处理与种族主义和种族歧视有关的申诉；(f) 通过执行指导小组向秘书长报告战略行动计划的执行进展情况</p>	<p>中短期</p>

1.1

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
2. 定义、数据收集、分析和监测					
2.1 要求所有实体在内部和外部网站上公布所有D-1及以上职等高级领导人的照片、姓名、头衔、区域组和职等	所有实体	所有实体在内部和外部网站上公布高级领导名单	<ul style="list-style-type: none"> 提高透明度，向工作人员提供关于其各级高级领导层组成的信息 加强问责 	所有部门和实体公布所有D-1及以上职等高级领导人的照片、姓名、头衔、区域组和职等	短期
2.2 在联合国工作人员参与年度调查中列入关于种族主义、包容性和多样性的问题	管理战略部	<ul style="list-style-type: none"> 由于解决种族主义问题属于长期举措，应将种族主义问题纳入工作人员参与的调查，以了解工作人员对此问题的看法 	管理层和工作人员继续关注长期处理工作场所的种族主义问题	开展年度调查，提出问题，以衡量工作人员对种族主义的看法以及在处理这一问题方面取得的进展	短期
2.3 每月公布各级新任命和工作人员流动情况	所有实体和管理战略部	<ul style="list-style-type: none"> 在此期间，所有实体每月公布报告，通过内部沟通渠道分发所有工作人员，说明所有新聘用、横向调动、工作人员在特别项目中的安置、临时派任（内部和外部）、晋升和离职情况。管理战略部将向各实体提供一个模板，用于公布所有新的征聘和工作人员职位安排 从长远来看，管理战略部将建立一个中央报告机制，在iSeek内网上公布所有职等和所有工作地点的所有新任命和工作人员流动情况 	提高透明度和问责制，确立各实体雇用做法的趋势，这将有助于监测进展情况	每月提交实体一级报告，详细说明工作人员的任用和调动情况	短期/长期

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
联合国系统医疗服务审查	管理战略部和所有实体	审查和界定联合国系统、政策框架、培训和其他进程中使用多样性、公平和包容等常用术语	<ul style="list-style-type: none"> • 增进对处理歧视、包括种族歧视的用语的共同理解 • 使用包容性语言和术语 	与多样性、公平和包容有关的术语汇编作为行政指示分发给秘书处各部/实体	长期
2.4					
透明和问责	管理战略部	制定关于多样性和包容性的可衡量目标以及管理问责制指标	加强对种族主义和促进多样性、公平和包容的问责制	新办事处制定了多样性和包容性方面的可衡量目标以及管理问责制指标，并每年向执行委员会和管理委员会报告	中期
2.5					

D. 与内部司法程序有关的变动

行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
1. 内部问责机制					
1.1 参与纪律、问责制和司法制度机制的实体应采取步骤，提高其记录、检索和分析关于歧视，包括种族主义和种族歧视的数据的能力	管理战略部、法律和监督厅	评估本组织调查、处理、监测和报告种族主义事件及其最终结果的能力	<ul style="list-style-type: none"> 本组织处理种族主义问题的能力得到加强 在处理种族主义问题方面加强信任和责任问责制 	内部监督机制得到审查和加强	长期
1.2 采取协调一致的办法，以所有正式语文编写和出版一份指南，说明在何处报告工作场所的一切形式歧视，包括种族主义	管理战略部	<ul style="list-style-type: none"> 向工作人员提供关于在何处和如何报告歧视事件，包括种族主义和种族歧视事件的明确指导方针 关于如何报告歧视事件的准则应简单明了，并公布在一个易于访问的内部网站上，如 iSeek 上的联合反对种族主义网页 	加强联合国在处理种族主义问题方面的信任和责任问责制	以正式语文出版关于如何以及在何处报告歧视和种族主义的指南，并考虑以联合国各工作地点使用的其他语文出版该指南	长期
1.3 对过去的种族主义申诉进行外部独立抽样审查	管理战略部与监督厅协调	对过去的种族主义指控进行抽样审查，以吸取经验教训，就今后处理案件、问责措施和处理报复问题为行政当局提供参考	秘书处处在处理种族主义问题方面加强对投诉、报告、信任和责任的处理	<ul style="list-style-type: none"> 确定调查种族主义或种族歧视申诉的框架 提高对报告机制的信心 加强问责 	中期/长期

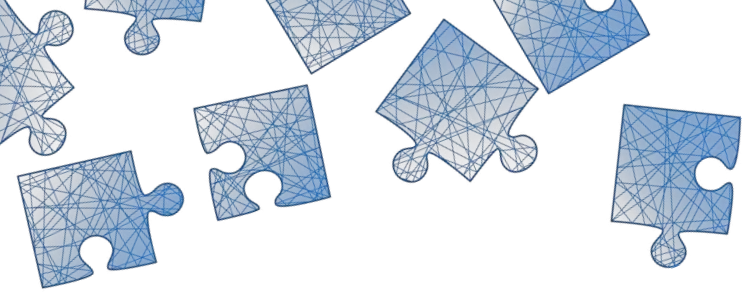
行动	负责部门	相关行动	预期成果	指标	实施时限
1.4 审查调查和调查 种族主义指控的框架	管理战略部和监督厅	管理战略部和监督厅 将审查种族主义指控 的真相调查和侦查， 并考虑加强内部能力 或聘请专家应对种 族主义和种族歧视的 指控	加强调查种族主义和 种族歧视的能力	加强对内部司法系统 调查种族主义指控的 信任	中期/长期
1.5 解决歧视、骚扰(包 括性骚扰)和滥用职 权问题;	秘书长办公厅、管理 战略部、法律厅和监 督厅	提供种族主义和种族 歧视的定义及其在工 作场所的表现	种族主义和种族歧视 的标准定义以及查明 和处理种族主义和种 族歧视的办法	在本组织内处理种族 主义和种族歧视问题 的报告和信任增加	短期/中期

第 8 节.

监测和评价战略行动计划

持续监测、评价、问责和学习对确保全面执行战略行动计划至关重要，以实现目标





监测和评价战略行动计划

持续监测、评价、问责和学习

持续的监测、评价、问责和学习对于确保充分执行战略行动计划以实现其预期目标至关重要。虽然该计划的执行情况因工作地点和实体而异，但包括所有管理人员和主管在内的高级领导人坚定不移地致力于跟踪该计划的实施情况，对于消除障碍和增加本组织所有工作人员在消除种族主义方面的平等机会也至关重要。

要跟踪该计划，就需要：



此进程的目的是：

1. 确保战略行动计划执行工作的透明度和问责制
2. 衡量在实现多样性、公平和包容方面取得的进展，以此作为本组织归属感、可持续性和消除种族主义的手段
3. 通过衡量对战略的初步回应和反应及其直接的短期效果，监测该计划的影响
4. 确保该计划的及时实施，必要时提供咨询意见或干预，跟踪支持种族多样性、公平和包容性以及处理种族主义问题的甄选决定和活动
5. 促进每两年对该计划进行审查和修订

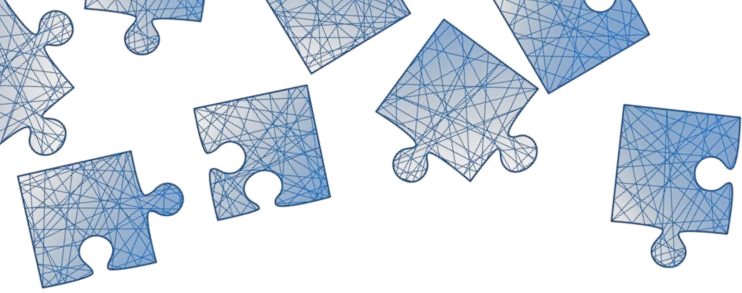
战略行动计划的执行进展情况应每季度向执行指导小组报告，每半年向执行委员会和管理委员会报告，并藉由秘书长题为《秘书处的组成：工作人员情况统计》的报告，向立法机构报告。还应定期向工作人员通报该计划的执行进展情况。

第 9 节.

潜在风险和挑战及缓解措施

联合国人员对本组织优先处理种族主义和种族歧视问题并能够立竿见影寄予厚望。





潜在风险和挑战及缓解措施



战略行动计划的实施可能面临若干风险和挑战：

对本组织处理种族主义问题寄予厚望

风险：联合国人员对本组织优先处理种族主义和种族歧视问题并能够立竿见影寄予厚望。



缓解措施：为满足期望并确保透明度和联合国人员持续参与解决种族主义问题，必须将计划的总体目标与可衡量的关键成果联系起来；尽早就战略的长期性设定期望；在执行过程中在各级实行问责制；不断征求工作人员的反馈意见；所有关键利益攸关方都应参与战略的执行；以及通过强有力的沟通战略，随时向工作人员通报计划的执行情况。

1

2

相信行政当局致力于解决体制性和结构性种族主义问题



风险：有人可能认为，战略行动计划就是做表面文章或采取短期干预办法来解决种族主义问题，管理层可能似乎只愿意做到出视觉效果的程度，而不进行有意义和深思熟虑的体制和结构改革，这就加深了工作人员对行政当局是否在本组织致力处理此问题的不信任。

缓解措施：本组织领导层应继续表明其坚定致力于全面执行战略行动计划。应对该计划及其汇总表进行持续监测、评价、问责和审查，以吸取经验教训。此外，执行计划的透明度对于建立信任和显示报告察觉到的种族主义事件及其后果以及适用人力资源规范方面的趋势至关重要。

数据收集、分析和报告



风险：由于本组织不收集其工作人员的种族相关信息，因此在下列方面可能面临挑战：确定可衡量的关键成果和确定专门侧重于解决种族主义和种族歧视问题的干预措施；监测关于联合国人员任用、晋升和留用的人力资源细则和条例的公正和公平适用情况；以及衡量种族包容性。

缓解措施：衡量该计划执行成功与否的一个关键因素将取决于业绩数据的收集以及根据种族和族裔特征对数据进行分析 and 报告的情况。本组织应考虑采取创新办法，包括通过工作人员参与度调查，在自愿基础上收集种族数据以供分析。

3

4

执行战略行动计划共同愿景和共同办法



风险：实体一级的领导层在工作中可能相互矛盾（抵制变革），也可能与战略行动计划背道而驰，除非他们有共同的愿景并对充分执行计划的重要性有共同的想法。

缓解措施：在执行战略行动计划时，应采取与适用两性均等战略类似的办法。具体而言，秘书长应考虑告知所有领导人，解决种族主义和种族歧视问题是本组织管理方面的一个高度优先事项。与此同时，还应提供专门用于支持实体应用计划和让管理人员对其实施负责的工具。

此外，注意到解决种族主义问题需要所有联合国人员的参与，所有领导人除了自己参与外，还应鼓励来自不同种族、肤色、族裔或民族的联合国人员参加对话和提高认识运动，以获得知识并就如何解决此弊病达成共识，并为所有人创造有尊严的文明工作环境。

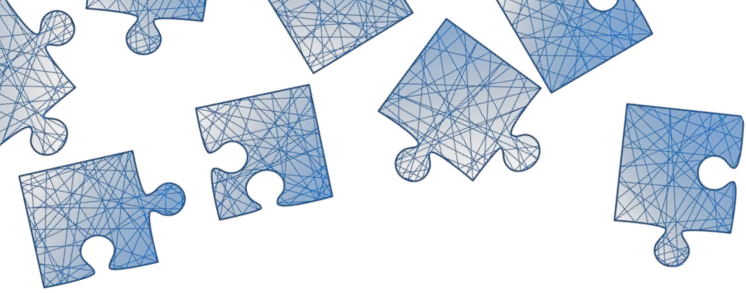
资源有限



风险：战略行动计划的实施可能面临财政和专业人力资源方面的资源限制，以及可能在计划立即实施方面和在建议的时间框架内实现预期成果方面引发延误的各种挑战。

缓解措施：必须从一开始就通过适当的立法机构为该计划获得适当的资金，并在此期间获得临时资金，以支持其运作。最后，应作出努力，确保提供财政和人力资源，支持立即优先全面执行该计划。该计划载有拟议行动，并附有建议的明确时间表，这些时间表将根据资金和专门知识的可用情况予以执行。

5



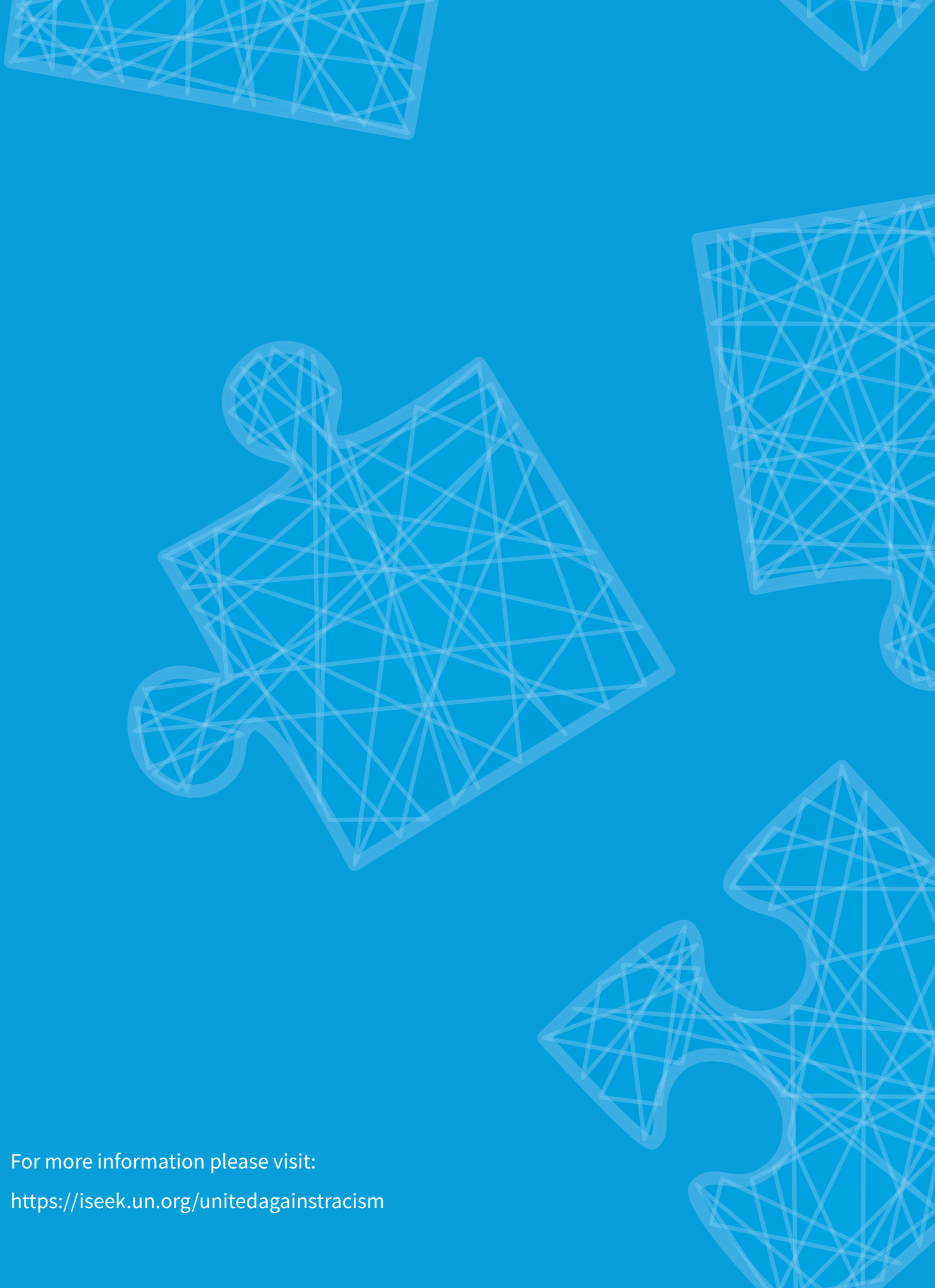
附件

本报告的附件(如下所列)可查阅 <https://iseek.un.org/unitedagainstracism>

附件 1. 联合国内部消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组的成员

附件 2. 联合国内部消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组的职权范围

附件 3. 2020 年联合国种族主义问题调查



For more information please visit:
<https://iseek.un.org/unitedagainstracism>