



大会

Distr.: General
27 February 2012
Chinese
Original: English

第六十六届会议

议程项目 142

关于内部监督事务厅活动的报告

全球外勤支助战略执行情况的审计

内部监督事务厅的报告

“有效执行全球外勤支助战略的总体成果部分令人满意”

摘要

根据大会第 64/269 号决议的规定，内部监督事务厅审计了外勤支助部执行全球外勤支助战略的情况。审计目的是评估在为有效执行该战略提供合理保障方面，外勤部的治理、风险管理和控制流程是否充分、有效。

内部监督事务厅认为，经审查，外勤支助部的治理、风险管理和控制流程在为执行全球外勤支助战略提供合理保障方面部分令人满意。

外勤部落实了执行全球外勤支助战略的治理机制和全球外勤支助战略活动的监督、协调和协商机制，但这些机制还需要予以审查和修订，以保持相关性。还需要实施监测和管理风险的全面框架；制定额外标准，以确定执行全球外勤支助战略的质量效益；建立全面的业绩管理框架，以便使业绩指标和目标与总体战略目标相联系。

内部监督事务厅向外勤支助部提出了进一步加强内部控制的 6 项建议。外勤部接受了监督厅提出的各项建议。



目录

	页次
一. 背景	3
二. 目标和范围	3
三. 审计结果	4
A. 治理、风险管理和战略规划	5
B. 方案管理	8
C. 协调管理机制	10
D. 宣传和联系	11
附件	
从外勤支助部收到的对内部监督事务厅关于全球外勤支助战略执行情况的 审计报告草案的意见	13

一. 背景

1. 根据大会第 64/269 号决议的规定，对内部监督事务厅(监督厅)审计了外勤支助部(外勤部)执行全球外勤支助战略的情况。
2. 监督厅按照其任务规定就联合国内部控制系统的充分性和有效性提供保障和咨询意见，内部控制系统的首要目标是确保：(a) 业务效率和效力；(b) 准确的财务和业务报告；(c) 资产的保障；(d) 遵守各项任务、条例和细则。
3. 全球外勤支助战略是改变向联合国外地特派团提供支助服务方式的一个五年方案(见 A/64/633)。该战略的目标是使特派团的开办和部署更加及时并提高质量和效率，同时在为特派团提供服务方面实现规模经济。全球外勤支助战略力求通过加强资源管理框架，调整和转移支助业务，包括设立区域服务中心以及落实人力资源综合管理框架来实现其目标。大会在第 64/269 号决议中指出，全球外勤支助战略概述了一个广泛和有用的框架，改善为外地特派团提供服务的效率和成效。
4. 全球外勤支助战略的执行包括四个各不相同但统筹一致的支柱：
 - (a) **服务中心**：建立全球和区域服务中心，其中包括重新规定意大利布林迪西联合国后勤基地和西班牙巴伦西亚联合国支助基地的任务，将其作为全球服务中心，以及将外勤业务的职能移交给区域服务中心；
 - (b) **预先界定的模块和成套服务**：建立部署模块，以提高外地特派团军事、警察和文职部分部署的速度和可预测性，尤其是在开办或快速增援行动期间；
 - (c) **财务框架**：修改特派团经费筹措安排，以便加快物资和人力资源向特派团的及时部署；
 - (d) **人力资源框架**：与承包商、军事支持部门、短期咨询人和个体承包商拟定安排，并通过建立人力资源名册(有能力且可快速部署的人员)来增强可快速部署的常备能力和备用能力。
5. 全球外勤支助战略的一个重要前提是，预期节约和增效将抵销执行费用。为全球外勤支助战略方案执行协调小组组长员额核定了一般临时人员所需资源，除此之外，该战略没有具体的执行预算。

二. 目标和范围

6. 对全球外勤支助战略执行情况进行审计，是为了评估在为有效执行该战略提供合理保障方面，外勤部的治理、风险管理和控制流程是否充分、有效。
7. 审计工作检验的关键控制机制是：(a) 治理、风险管理和战略规划；(b) 方案管理；(c) 协调管理；(d) 宣传和联系。为进行此次审计，监督厅对这些关键控制机制作出如下定义：

(a) **治理、风险管理和战略规划**:提供合理保障的控制机制,即保障与执行全球外勤支助战略有关的风险得到识别和评估,以及采取行动来降低和预测风险;

(b) **方案管理**:提供合理保障的控制机制,即保障项目管理能力足以依照决议来有效执行全球外勤支助战略,以及相关系统可及时、准确并完整地报告方案业绩;

(c) **协调管理**:提供合理保障的控制机制,即保障建立了可对联合协调项目和涉及多个实体的行动进行协调监督的机制;

(d) **宣传和联系**:旨在提供合理保障的控制机制,即保障变化得到充分宣传,及时并在适当的论坛查明、讨论并解决影响和涉及其他实体的问题。

8. 按照下表所列的控制目标对关键控制机制进行了评价。某些控制目标(表中列为“不适用”)与本次审计所确定的范围无关。

9. 监督厅于2011年10月至12月进行了审计。审计期间为2010年7月1日至2011年11月30日。

10. 监督厅开展了活动级别的风险评估,以识别并评估特定风险,并确认所选的关键控制机制在减少相关风险方面的关联性。监督厅通过访谈、分析性复核和对控制机制进行检验来评估内部控制是否充分、有效。

11. 本报告纳入了外勤支助部提供的评论意见。

三. 审计结果

12. 监督厅认为,经审查,外勤支助部的治理、风险管理和控制流程在为有效执行全球外勤支助战略提供合理保障方面部分令人满意。

13. 总体评级的基础是对下表所列的关键控制机制的评价。外勤部落实了执行全球外勤支助战略的治理机制和全球外勤支助战略活动的监督、协调和协商机制,但这些机制还需要予以审查和修订,以保持相关性。还需要实施监测和管理风险的全面框架;制定额外标准,以确定执行全球外勤支助战略的质量效益;建立全面的业绩管理框架,以便使业绩指标和目标与总体战略目标相联系。

按控制目标分列的对有效执行全球外勤支助战略的关键控制机制的评价

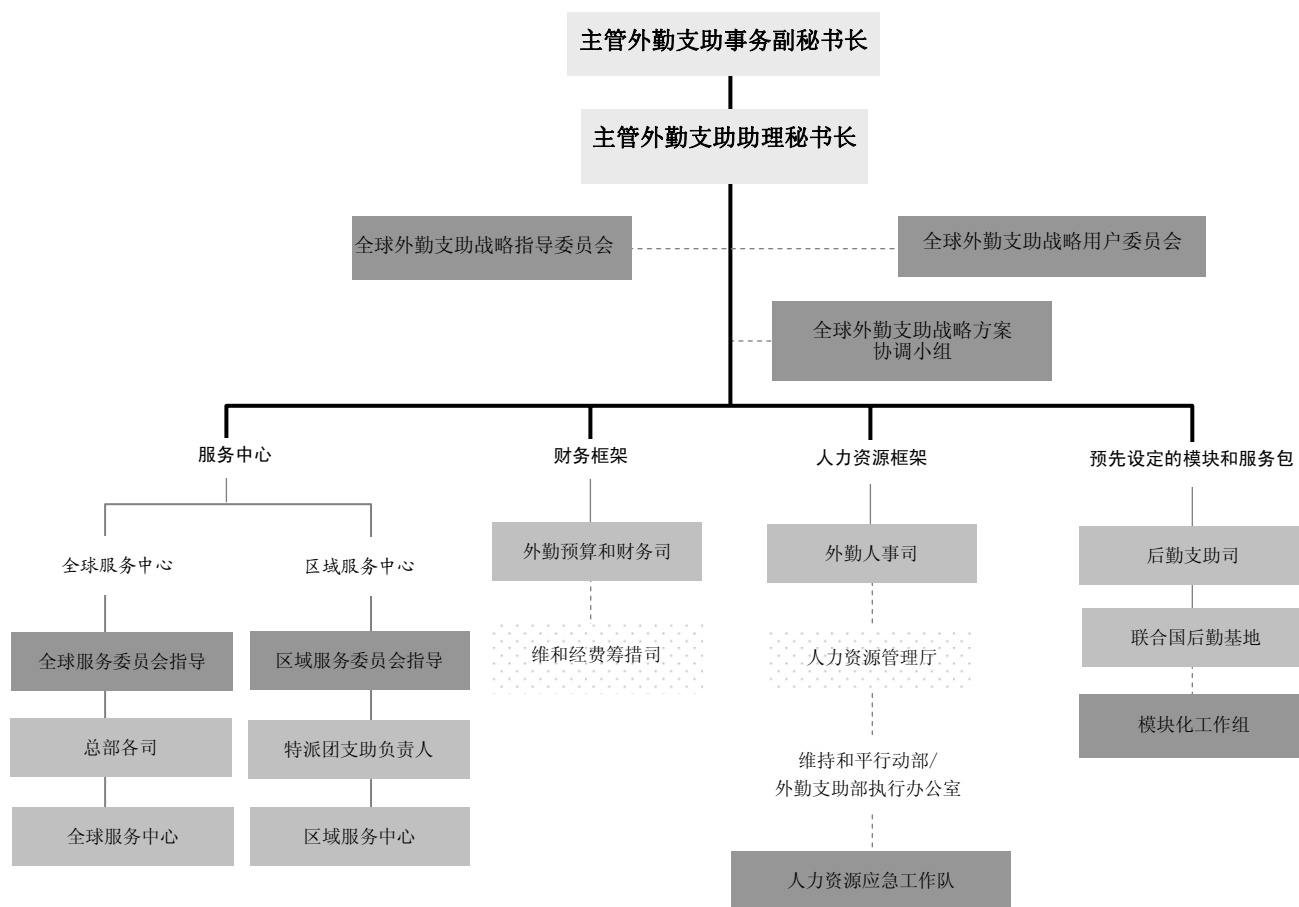
关键控制机制	控制目标			
	业务效率和效力	准确的财务和业务报告	资产的保障	遵守各项任务、 条例和细则
(a) 治理、风险管理和战略规划	部分令人满意	不适用	不适用	满意
(b) 方案管理	部分令人满意	部分令人满意	部分令人满意	部分令人满意
(c) 协调管理	满意	不适用	不适用	不适用
(d) 宣传和联系	满意	部分令人满意	不适用	部分令人满意

A. 治理、风险管理和战略规划

1. 治理结构

14. 外勤支助部各司长负责执行各自领域的全球外勤支助战略。作出此种安排是为了使责任与问责保持一致。外勤部落实施了包括全球外勤支助战略指导委员会(成立于 2009 年 8 月)在内的治理框架,该委员会成员来自外勤支助部、管理事务部、维持和平时行动部和政治事务部以及特派团代表,以监督全球外勤支助战略的执行并进行有效决策。为指导全球外勤支助战略具体举措的落实而建立的其他治理结构包括区域服务中心指导委员会(该委员会成立于 2010 年 9 月,是乌干达恩德培区域服务中心的决策机构),以及最近成立的全球服务中心指导委员会、全球外勤支助战略用户委员会和人力资源应急工作队。这些委员会的作用和职责已予以确定和公布。下图说明了整体治理框架的各组成部分。

执行全球外勤支助战略的治理结构和责任



15. 全球外勤支助战略指导委员会的任务是在战略执行期间提供全面指示和指导，监测外部环境，并对已完成的各执行阶段进行审查，以及：(a) 调拨分阶段执行计划的所需资源；(b) 评估例外情况以及对冲突进行仲裁；(c) 对高级别风险负责；(d) 批准战略范围的变化。该委员会成员未予以明确规定，会议记录也并非总是可以获得。自委员会成立以来至 2011 年 11 月，委员会共召开了 4 次会议：2009 年 2 次，2010 年 1 次，2011 年 1 次。会议重点主要是外勤部领导和管理层汇报最新的战略执行情况进展。

16. 大部分的战略规划、风险管理、监测和有关全球外勤支助战略执行情况进展的报告工作通过以下方式完成：各主任与包括外地特派团的特派团支助主任/负责人在内的其他外勤支助管理人员之间进行当面会谈，有时是在主管外勤支助事务副秘书长主持的每周主任会议上。这些决策机制未体现在全球外勤支助战略的正式治理框架内，会议的定期议程或详细的会议记录也无法获得。因此，这些会议和关于执行全球外勤支助战略的其他互动活动所作的重要审议、决定和行动并未予以例行记录。

17. 外勤部已在全球和区域服务中心设立了监督各流程安排的治理结构。但并未赋予现有各委员会机制或责任，以便评估纽约外勤部保留的各项职能的结构，或监督重组后的整体外勤支助职能，即外勤支助部总部、各服务中心和特派团以及上述组织之间的整体组织、业务和报告关系。目前，每周召开的主任会议非正式地发挥这种作用。

建议 1

外勤支助部应更新全球外勤支助战略指导委员会和其他治理机制的职权范围，以确保这些职权范围与其目前在执行全球外勤支助战略中发挥的作用和职责相一致；应确定会议频率，明确委员会成员以及委员会与该战略中其他治理机制之间的关系。还应保留会议记录和决定记录。

外勤支助部接受了建议 1，并表示已根据此项建议在 2012 年 2 月 14 日会议上更新并批准了全球外勤支助战略指导委员会的职权范围。委员会成员也得到更新，且数量增加。全球外勤支助战略网站^a 现已公布了预告会议日历、会议记录和决定，上述资料已与指导委员会成员分享。其他治理机构正实施类似进程，以确保各机构的行政安排明确。

^a 该网站仅限于经授权的用户账户使用者访问。

2. 战略规划

18. 全球外勤支助战略设想将战略职能和业务职能分开，以实现向各特派团提供及时和高质量的综合服务的总体目标。外勤部称，全球和区域服务

中心的建立，以及对总部和外地特派团能力进行重组，将有助于更好地提供外勤支助。

19. 外勤部目前正在最后确定“结束状态”构想，说明全球外勤支助战略执行工作完成后外勤支助的规划配置和组织结构。制订“结束状态”构想的工作延迟，这意味着移交和重组支助流程的建议是在重组后的结构和问责层级并不明确的情况下提出的，这给评估资源和组织影响带来了困难。

建议 2

一旦最后确定结束状态构想，外勤支助部应审查并重新确认拟议移交给全球服务中心和区域服务中心的各项职能，以及其余的外勤支助流程的结构，以便确保与结束状态构想保持一致。

外勤支助部接受了建议 2，并指出各服务中心指导委员会的职权范围明确规定了审查拟议移交给各服务中心的各项职能的流程。在指导委员会定期会议上，成员按照已完成的职能分析模型来审查并批准确定进行移交的各项职能。委员会成员已审查了结束状态非正式文件，并提供了反馈。此外，委员会成员在日常工作期间考虑了与结束状态构想保持一致的问题。

3. 风险管理

20. 在制订风险管理框架方面，外勤部在监督厅的协助下进行了控制情况自我评估，以收集管理人员和工作人员关于全球外勤支助战略的关键执行风险，以及减少风险的控制措施的效力的意见。此项工作的结果是将风险和减少风险所需采取的行动汇编成册。此外，恩德培区域服务中心就将移交给该中心的职能开展了风险评估；在获得适当资源前，该中心正在规划总体风险的详细评估。

21. 全球外勤支助战略方案执行协调小组承担了制订风险管理框架的责任。外勤部已采取措施，减少一些已查明的涉及全球外勤支助战略的风险。例如，外勤部已编写了宣传战略，以便就支助战略的执行与工作人员和利益攸关方进行沟通。但是，由于方案执行协调小组工作人员的空缺，以及外勤部风险管理干事的参与不足，在制订监测和管理风险的全面风险管理框架方面取得的进展有限。

建议 3

外勤支助部应最后确定并执行有效的风险管理框架，以便确保系统监测涉及全球外勤支助战略的风险，并及时采取减少风险的措施。

外勤支助部接受了建议 3，并指出，正在为包括管理和监测风险的系统计划的总体战略制订风险管理框架。该框架将与外勤支助部的风险管理政策，以及管理事务部更为广泛的联合国机构风险管理政策保持一致。

B. 方案管理

1. 制订和规划执行活动

22. 总部外勤支助部四个司的司长负责审查各自流程，确定有哪些流程要转给全球服务中心。全球服务中心主任负责就拟议移交流程事宜协助和指导各司司长，方案执行协调小组负责协调各司和全球服务中心的工作。

23. 开发了一个标准职能分析方法模型，供各司司长用于确定并提出从总部转给全球服务中心的流程。各司司长可灵活确定符合以下两个条件的移交流程：(a) 流程在本质上是事务性的；(b) 流程不涉及与会员国或秘书处其他执行伙伴的任何互动。一旦确定了一个流程，则要同成本效益分析一起完成流程摸底工作。

24. 职能分析方法模型不包括评估把流程移交给全球服务中心的质量效益。只侧重于移交流程的可计量成本可能不足以作出决策，因为，除了在外勤支助方面厉行节约外，全球外勤支助战略旨在提高外勤支助的质量和及时性，并加强对支助活动的问责和监督。虽然地理邻近被作为把流程从总部移交给全球服务中心的一个原因，但更多的定性分析可能会表明只靠定量分析无法显示其他相关因素。

25. 此外，各司编制的成本效益分析不包括拟议移交流程的所有有关费用，如非工作人员经常性费用和一次性员工投资。

建议 4

外勤支助部应完成对拟议移交给全球服务中心的流程进行的全面成本效益分析。这些分析应包括所有相关的间接费用，以及相关的定性因素，使决策者能获取与拟议移交有关的所有资料。

外勤支助部接受建议 4，并指出，提出调动员额的 2012/13 年度预算报告，体现了职能分析工作表提供的成本效益分析情况，还概述了调动中可以预期的质量效益。关于非工作人员经常性费用及与调动有关的一次性费用的更多资料，包括在提供给行政和预算问题咨询委员会本届会议的分析中。^a

^a 这些文件尚未最后定稿，因此在审计时没有向监督厅提供。

2. 业绩计量和监测

26. 外勤支助部开始为模块化支柱和区域服务中心等一些实施举措制定业绩指标。然而，尚没有全面的业绩管理框架能将业绩指标和具体目标与全球外勤支助战略的总体战略目标相联系，其中包括预期改善提供服务的质量或及时性。

27. 在某些情况下，只有完成了与行政程序有关的机构的计划合并和精简，才有可能表明提供服务的改善情况。尽管如此，尽早制订出一个业绩框架，把有针对

性的改善与提供服务相联系，将提出明确的参数，据以实施精简工作。这也将有助于确定可立即改善服务提供的那些领域，且得以更好地计量实施进展情况和结果。

28. 如关于战略实施情况的第二个进展情况报告所述(A/66/591, 第9段)，外勤支助部认识到有必要采用主要业绩指标，以支持实施全球外勤支助战略，在审计委员会对全球外勤支助战略做了审计后，将加快采用主要业绩指标。

29. 外勤支助部进一步表示，为模块化支柱和区域服务中心制定了主要业绩指标及其相关基准，目前正在为其他支柱制定主要业绩指标及其相关基准。为了监测和报告这些指标情况，将实施一个系统。

30. 年度预算编制流程一直是确立实施全球外勤支助战略里程碑的主要驱动因素。虽然为每个支柱的具体行动制定了实施计划，但却没有一个总体实施计划，把每个支柱的各项举措与实现全球外勤支助战略的五年总战略目标联系在一起。缺乏总体实施计划和指标，将难以评估进展情况和结果，且会阻碍把全球外勤支助战略作为一个工具，用于确保有关管理人员对实施行动的问责，且视必要采取纠正行动和监测纠正行动。

31. 外勤支助部指出，全球外勤支助战略作为一项变革管理战略，包含了一系列不同层面的规划，旨在根据会员国和外地特派团领导所述意愿，向秘书处、尤其是外勤支助部提供一个实施新的提供服务模式的路线图，新的提供服务模式要保持足够的灵活性，以反映和应对不断变化的现实情况。

32. 审计委员会在关于2010年6月30日终了的财政期间联合国维持和平行动账户的报告¹中建议，外勤支助部应制定一个全面计划，在四大支柱下更详细地阐述实施全球外勤支助战略的主要目标、重点活动、里程碑和基准，并把这纳入秘书长关于战略实施情况的年度进展报告中。

3. 执行情况报告

33. 鉴于外勤支助流程在各地点之间转换，为了决策和报告目的将需要获得及时和全面的信息。例如，外勤支助部拟议在2012/13年间把财务和人力资源领域的172个员额从联合国南苏丹特派团、非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动和联合国组织刚果民主共和国稳定特派团调至恩德培区域服务中心。然而，有345个员额仍留在这三个特派团，执行特定地点的财务和人力资源职能。尽管改组后的员额经费要体现在每个特派团的2012/13年度拟议预算中，但没有综合报告表明各特派团和恩德培区域服务中心改组后的员额结构。综合且及时报告所有地点开展各个职能的工作人员总数，将能够与过去的做法相比较，对这些职能的变动作出更有根据的分析和比较，从而有助于确定取得的成果以及增效机会。

¹ 将作为A/66/5(Vol. II)分发。

34. 外勤支助部表示，正在通过预算进程报告员额调动情况。此外，外勤支助部将提出一个关于可适用于恩德培区域服务中心的资源的综合报告，作为实施全球外勤支助战略进展情况报告的增编。²

C. 协调管理机制

1. 协调机制

35. 外勤支助部设立了协调全球外勤支助战略的每个支柱各层面活动的机构。例如，由外地特派团及维持和平行动部军事和警察部分组成的全球外勤支助战略用户委员会每年要举行两次会议，提供反馈，确认优先事项，并就涉及全球外勤支助战略的各项举措提出纠正行动。此外，参与制订和实施战略相关行动的外地特派团代表，也参加模块化工作组和区域服务中心指导委员会的会议。此外，还设立了工作组，协调秘书处合作伙伴在模块化和人力资源支柱方面的活动。

36. 尽管有这些机制，但秘书处一些合作伙伴对执行全球外勤支助战略对其业务的意义以及执行进展方面的认识或了解仍然有限。这可能部分是全球外勤支助战略指导委员会很少开会造成，部分是因为开会期间讨论的问题的性质。

37. 外勤支助部评论说，该部目前正在审查其各种治理机构的职权范围和成员情况，以确保它们应对当前的优先事项，并让适当的利益攸关方群体参与进来。

2. 外勤支助部的内部协调

38. 全球服务中心指导委员会成立于 2011 年 9 月，是全球服务中心的决策机构。根据其职权范围，全球服务中心指导委员会负责监督和决定要移交给全球服务中心的流程。总部四个司的司长和全球服务中心主任必须协调确定可能移交给该中心的流程。

39. 全球服务中心指导委员会成立晚(其职权范围于 2011 年 1 月首次提出，又于 2011 年 7 月再次提出)意味着，迄今为止，其在协调确定和监督及决定要移交的流程方面只是起到了非常有限的作用。到指导委员会首次开会时，已经在为过渡到全球服务中心筹备改革布林迪西联合国后勤基地和瓦伦西亚联合国支助基地。随着执行工作的推进，更多利用指导委员会可确保总部和全球服务中心的结构和流程保持一致，且协调一致地处理共同的过渡挑战。

40. 外勤支助部评论说，迄今为止的参与情况对应于实施阶段。在重新安置的职能得到确定前，各司和全球服务中心之间的协调有限。但在确定了职能之后，通过每周和两周一次的视频和电话会议和实地考察，参与程度有显著增加。

² 2012/13 年预算文件和全面报告在审计时尚未完成，也未提供给监督厅。

D. 宣传和联系

41. 通过正式和非正式的机制，外勤支助部就全球外勤支助战略的全面发展和战略方向与政府间机构广泛联系。

42. 向工作人员宣传全球外勤支助战略实施情况的责任委派给各司司长及特派团支助主任/负责人。此外，全球外勤支助战略方案执行协调小组制定了一个宣传战略，概述了与工作人员联系和向他们宣传的时间表及一系列行动。外勤支助部最近还就外勤支助部提供的支助质量调查了外地和总部的高层领导和管理人员，确定需要改进的领域，把满意度与 2008 年进行的一项类似调查结果相比较。用户委员会将作为论坛，获取军方和警方对实施全球外勤支助战略的看法。

43. 最近才开会的人力资源应急工作队与外勤支助部的工作人员商议，就影响到其职能可能调离总部的工作人员的问题征求意见和看法，这是管理重组相关变革的重要一步。人力资源管理厅参加了工作队会议，并通过专门安排参加商议。

44. 然而，没有正式论坛能获得在实地作业包括政治特派团的其他实务人员的意见。迄今尚没有定期审查有关工作组的成员情况，也没有定期审查让秘书处合作伙伴参与的其他机制。现在是一个复杂和不断变化的环境。没有这种审查可能意味着，一些利益攸关方没有被纳入关键讨论，因此，它们得不到充分的信息可以就实施流程作出切合实际的决定。

建议 5

外勤支助部应定期审查其工作组的成员情况以及与秘书处合作伙伴联系的其他机制，以确保相关和适当的代表参与。

外勤支助部接受了建议 5，并表示，作为更新其治理机构职权范围进程的一部分，已经更新和扩大了全球外勤支助战略指导委员会的成员，且正在审查其他委员会的成员，以确保让适当的利益攸关方参与进来，以应对目前的实施治理优先事项和需求。

45. 在重新安置和重新调整支助职能过程中，若要保持外勤支助服务的现有水平和质量，则需要外勤支助部不仅规划工作人员跨职能或跨地点的调动或重新安排，而且要确保留存提供支助方面的现有知识和专门知识。为了能做到这一点，外勤支助部将依靠现有的工作人员，特别是在指导和培训新分配或新招聘的工作人员方面。因此，有必要与工作人员继续保持良好的沟通和联系，以促进接受全球外勤支助战略，这将使预期的变革更容易进行。还需要分配资源，用以规划和管理过渡工作，包括工作人员的培训和征聘。过渡时期的知识管理和工作人员培训计划尚未制订。

建议 6

外勤支助部应制定培训计划和实施措施，管理向全球和区域服务中心过渡的进程，以确保在过渡阶段维持现有水平的服务质量。要做到这一点，除了目前旨在沟通和管理全球外勤支助战略对现有工作人员的影响的努力外，应拿出资源培训新的工作人员，或把现有流程的知识编成正式文件。

外勤支助部接受了建议 6，并指出，各指导委员会定期举行会议，审查和更新计划，并且作出必要的管理安排，以便把职能从联合国总部转移到全球服务中心和从外地特派团转至区域服务中心。外勤支助部还评论说，这包括必须确定支持培训和能力发展的资源，也可能包括满足各司提出的一次性投资的要求，以支持各项举措，目前的预算报告即是如此。

主管内部监督事务副秘书长

卡门·拉普安特(签名)

附件

从外勤支助部收到的对内部监督事务厅关于全球外勤支助战略执行情况的审计报告草案的意见^a

谨提及你 2012 年 2 月 10 日关于上述审计的备忘录，并附上我们对报告草案中所载建议的评论意见。

感谢你让我们有机会对这份报告草稿提出评论。我们愿意提供可能需要的任何其他资料。

建议 1

根据这一建议，在 2012 年 2 月 14 日召开的会议上，主管外勤支助事务副秘书长和全球外勤支助战略指导委员会更新并批准了全球外勤支助战略指导委员会职权范围。委员会还更新和增加了成员，新成员也出席了这次会议。全球外勤支助战略网站上发布了今后的会议日历、会议记录和决定，并已提供给委员会成员。正在为其他治理机构开展类似的工作，同时确保为每个机构作出明确行政安排。

建议 2

各服务中心的指导委员会的职能范围中明确规定了即将转交给服务中心的审查拟议职能的程序。在定期会议上，全球服务中心和区域服务中心指导委员会成员，根据完成的职能分析模型审查和批准已确定转移的职能。这些委员会的成员已审查了结束状态非正式文件，并提供了反馈。此外，委员会成员在日常工作中考虑了如何与结束状态构想保持一致。

建议 3

正在制订包括管理和监测风险的系统计划的总体战略风险管理框架。该框架将与外勤支助部风险管理政策和管理事务部更为广泛的联合国机构风险管理政策保持一致。

建议 4

拟议调动一些员额，外勤支助部各司提交的 2012/13 年预算一些员额，反映了职能分析表中提供的成本/效益分析，以及预计调动将带来的定性效益汇总。

^a 内部监督事务厅(监督厅)谨附上外勤支助部就内部监督事务厅关于全球外勤支助战略执行情况的审计报告草案提出的意见。列入这一资料，符合大会根据独立审计咨询委员会所提建议在第 64/263 号决议中作出的决定。该部总体上同意监督厅的建议。该部就报告草案提出的意见已酌情纳入最后报告。在某些情况下，该部所提意见中提到的建议号与最后报告中的建议号不符。

关于与调动有关的非人员经常费用和一次性费用的更多资料，包含在向行政和预算问题咨询委员会本届会议提供的分析中。

以往的建议草案 5 (该建议在最后报告中不再出现)

背景

审计委员会关于 2011 年 6 月 30 日终了财政期间联合国维持和平行动账户的报告作出了与监督厅建议 5 类似的建议。审计委员会建议行政部门：(a) 制定一项全面计划，在四大支柱下更详细阐述各项主要目标、主要活动、里程碑、基准/基线，以及实施全球外勤支助战略和实现收益的方法；(b) 在秘书长的年度进展报告中纳入更多细节，供大会审查(见 A/66/5 (Vol. II)，第 203 段)。

在此方面，秘书处对这一建议提供了一个正式回复，并指出全球外勤支助战略作为一个变革管理战略，载有一系列在不同层面上的规划，旨在为秘书处，并特别是外勤支助部提供一个执行新的提供服务模型的路线图，该路线图保持足够的灵活性，能够反映和回应会员国和外地特派团领导层表明的不断变化的现实情况。因此，外勤支助部称，秘书长关于执行全球外勤支助战略进展情况的报告(A/65/643, 附件一)中介绍了整体高级别计划。三份报告(A/65/696、A/65/760 和 A/66/591)提供了全球服务中心和恩德培区域服务中心的计划详情。更多的年度进展情况报告将继续更新这一全面资料。但是，委员会仍然认为，战略规划和进展情况监测需要更加详细和明确。在此方面，全球外勤支助战略充当一个战略平台来实现必须加以管理的文化转变的理念，强调需要在为各个支柱制订的详细计划之间达到适当的平衡，需要确保与利益攸关方，包括会员国、秘书处执行合作伙伴(维持和平行动部、政治事务部和管理部、内部监督事务厅和法律事务厅)，以及外地特派团的高级领导层进行有意义的协商，同时始终铭记绝对需要继续以绝不损害向外地提供服务的方式提供服务。达到这种平衡的一个良好例子在编制五年模块化计划(见 A/66/591)中可以找到。这一计划是通过与来自维持和平行动特别委员会的专业人员，以及与来自外地特派团的专家的协商程序编制的。

确立主要业绩指标

为模块化支柱和区域服务中心制订了主要业绩指标及其相关基准，并在秘书长 2011 年 12 月 7 日关于执行全球外勤支助战略进展情况的报告(A/66/591)中对此作了介绍。正在制订其他支柱的主要业绩指标，并将实施一个监测和报告指标的系统。在此方面，执行全球外勤支助战略的第二次进展情况报告强调了对引入主要业绩指标的重视，并指出外勤支助部领导层正将这一工作列为优先事项(A/65/591, 第 9 段)。在此方面，全球外勤支助战略还充当促进引入主要绩效指标的变革管理方案。

作为一个恰当的例子，在恩德培成立区域服务中心是具有指示性的。在成立该中心前分析执行一项职能(如外地特派团的教育补助金的处理)的方式时，虽然

所有特派团都遵从了教育补助金的申报要求，每个特派团遵循的处理和提交报销的工作流程实际上略有不同。在此类环境中，后台办公事务职能的工作流程是根据各特派团的各种地方因素进行调整，这些因素包括技术上的限制，履行责任的工作人员的经验，管理层偏好，以及当地对该任务给予的优先次序等，因此，各特派团工作流程的标准化非常难以实现。通过将这些活动归到区域服务中心和重新设计流程，标准化为通过引进主要业绩指标设定基准铺平了道路。四大支柱的引入，使变革管理过程这一全球外勤支助战略的固有概念成为可能。只有当进程得到标准化后，才可能认真执行基准。鉴于实施国际公共部门会计准则（公共部门会计准则）和“Umoja”需要作出必要的准备，这是全球外勤支助战略变革管理方案的重要方面，以及该部门在 2012/13 年度预算周期的一个优先事项。

详细的主要业绩指标

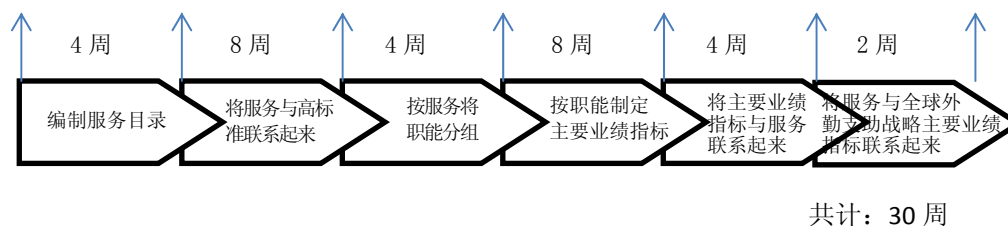
执行全球外勤支助战略的第二次进展情况报告强调了对引入主要业绩指标的重视，并指出外勤支助部领导层正将这一工作列为优先事项(A/66/591, 第 9 段)。在此方面，全球外勤支助战略还充当变革管理方案，通过推动标准化、明确的报告和设立基准促进引入主要业绩指标。

正如全球外勤支助战略的进展报告中所述，已为各行使中的职能和进行中的活动制订了主要业绩指标。但是，外勤支助部高级管理层正在制定一个常规业绩分析模型，这将使管理层能够作出有关战略方向的决策，同时加强与使用劳动力有关的提供服务的预测。完成这一常规业绩模型的设计需要在执行全球外勤支助战略方面，特别是在稳固的治理框架方面做好一定程度准备。由于在执行战略的第一年中已做好了这方面准备，常规业绩模型的计划未来步骤包括：

- 第 1 阶段：为授权全球和区域服务中心提供的所有服务(当前和预测的)编制服务目录
- 第 2 阶段：将服务与高标准联系起来
- 第 3 阶段：将所有职能归为由区域服务中心和全球服务中心提供的特殊服务
- 第 4 阶段：在这一阶段编制业务和职能主要业绩指标，以进行细分
- 第 5 阶段：将所有主要业绩指标与服务联系起来，并制定服务成本提交模型
- 第 6 阶段：将所有主要业绩指标与战略目标和全球外勤支助战略指标联系起来

为能通过关于全球外勤支助战略的下一次进展报告提交常规业绩模型给会员国审议，确定了以下完成上述阶段的时间表：

制订主要绩效指标的计划：



以往的建议草案 6 (该建议在最后报告中不再出现)

目前是通过预算程序进行有关员额调动的报告。此外，外勤支助部将提交有关适用于恩德培区域服务中心的资源的全面报告，将其作为全球外勤支助战略进展报告的增编。

建议 5 (报告草案的建议 7)

请参阅我们关于以上建议 1 的评论意见。此外，在完成有关全球外勤支助战略指导委员会的这一工作后，正在对所有全球外勤支助战略治理机构成员进行审查。

建议 6 (报告草案的建议 8)

各指导委员会定期召开会议，以审查和更新计划，并进行将职能从联合国总部转到全球服务中心和从特派团转到区域服务中心的必要管理安排。这包括需要确定为培训和能力发展提供支持的资源，并可能还包括满足各司对支持这些举措的一次性投资的要求，在目前所提交的预算中有这种情况。