



大会

Distr.: General
23 February 2016
Chinese
Original: English

第七十届会议

议程项目 148

联合国维持和平行动经费筹措的
行政和预算问题

联合国维持和平行动经费筹措概览：2014 年 7 月 1 日至 2015
年 6 月 30 日期间的预算执行情况 和 2016 年 7 月 1 日至 2017
年 6 月 30 日期间的预算

秘书长的报告

目录

	页次
缩略语	5
一. 背景	7
二. 维持和平的前进方向	11
三. 完成量身打造的任务与能力建设.....	12
四. 更加迅速、有成效、高效率和负责任的外勤支助.....	17
五. 防止性剥削和性虐待及其他不当行为.....	21
六. 外地的安全和安保	22
七. 改进外地的医疗标准和能力	23
八. 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间拟议资源.....	24
九. 影响 2016/17 年度财政资源的维和特派团跨领域举措.....	36



十. 执行大会第 69/307 号决议的要求和管理举措.....	39
A. 人事问题	39
B. 所需业务资源	40
C. 可扩缩模型	43
十一. 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间预算执行情况.....	43
十二. 有待大会采取的行动	45
附件	
一. 2015 年 6 月 25 日大会关于联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题： 共有问题的第 69/307 号决议的决定和要求.....	46
二. 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间拟议资源分析.....	49
三. 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间的预算执行情况分析	61
四. 截至 2015 年 6 月 30 日维持和平准备基金的情况.....	72
五. 特遣队所属装备的管理和对部队派遣国和建制警察部队派遣国的负债	73
六. 死亡和伤残偿金	75
七. 2011/12 至 2016/17 年度地雷行动各项活动的计划支出和实际支出	78
八. 恩德培区域服务中心 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间预算执行情况.....	79
九. 2010-2015 年执行全球外勤支助战略的结果和惠益	101

摘要

根据大会第 59/296 号决议，本报告概述了联合国维持和平行动经费筹措涉及的财务和行政问题。报告综合介绍了 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间的预算执行情况、2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间的拟议预算以及维持和平准备基金的状况(见附件四)。报告还谈到关于共有问题的大会第 69/307 号决议所载决定和要求的落实情况，包括行政和预算问题咨询委员会提出(A/69/839)并经大会认可的要求和建议的落实情况。

根据行预咨委会提出并经大会认可的建议，本报告在内容和格式上都作了精简，重点说明最新动向、政策变化和各个维和行动所面临的管理挑战。报告还谈到大会第 69/307 号决议关于审议秘书长落实和平行动问题高级别独立小组建议的报告的决定。

2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间，除编入预算的自愿实物捐助外，核定预算为 85.701 亿美元，支出总额为 82.910 亿美元，汇总情况如下。

财政资源使用情况

(百万美元)

维持和平构成部分	2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日		差异	
	分配数	支出数	数额	百分比
特派团	8 173.7	7 900.3	273.4	3.3
全球服务中心 ^a	70.3	66.5	3.9	5.5
维持和平行动支助账户 ^b	326.0	324.2	1.9	0.6
小计	8 570.1	8 291.0	279.1	3.3
(编入预算的)自愿实物捐助	4.6	4.3	0.3	6.6
共计	8 574.7	8 295.3	279.4	3.3

^a 分配数根据核定资源计算。

^b 包括企业资源规划支出 2 010 万美元。

2016/17 年度维和行动财政资源估计为 82.486 亿美元，而 2015/16 年度核定资源为 82.710 亿美元，汇总情况如下：

根据大会第 64/269 号决议，2015/16 年度恩德培区域服务中心所需资源 3 560 万美元反映在它所服务的特派团和支助行动的核定预算中。根据大会第 69/307 号决议，2016/17 年度恩德培区域服务中心拟议所需资源反映在该中心的预算报告中。该中心 2014/15 年度预算执行情况载于附件八。

所需财政资源

(百万美元)

	2015 年 7 月 1 日至 2016 年 6 月 30 日 (分配数)	2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日 (成本估计) ^b	差异	
			数额	百分比
维持和平构成部分				
特派团	7 867.3	7 788.9	(78.3)	(1.0)
恩德培区域服务中心	—	42.0	42.0	—
全球服务中心	67.2	85.5	18.4	27.4
维持和平行动支助账户 ^a	336.5	332.1	(4.4)	(1.3)
小计	8 271.0	8 248.6^b	(22.3)	(0.3)
(已编入预算的)自愿实物捐助	4.6	4.8	0.2	3.5
共计	8 275.6	8 253.4	(22.2)	(0.3)

^a 包括企业资源规划所需经费，2015/16 年度为 3 130 万美元，2016/17 年度 1 680 万美元。

^b 四舍五入造成的差别。

建议大会采取的行动载于报告第十二节。

缩略语

马里支助团	由非洲主导的马里国际支助团
非索特派团	非洲联盟驻索马里特派团
中非建和办	联合国中非共和国建设和平综合办事处
联布办事处	联合国布隆迪办事处
喀尼混委会	喀麦隆-尼日利亚混合委员会
西亚经社会	西亚经济社会委员会
联布观察团	联合国布隆迪选举观察团
中乍特派团	联合国中非共和国和乍得特派团
西撒特派团	联合国西撒哈拉全民投票特派团
中非稳定团	联合国中非共和国多层次综合稳定团
马里稳定团	联合国马里多层次综合稳定团
联海稳定团	联合国海地稳定特派团
联刚稳定团	联合国组织刚果民主共和国稳定特派团
叙联合特别代表办	联合国和阿拉伯国家联盟叙利亚问题联合特别代表办公室
联布行动	联合国布隆迪行动
禁化武组织联合国联合特派团	禁止化学武器组织-联合国消除阿拉伯叙利亚共和国化学武器计划联合特派团
联阿援助团	联合国阿富汗援助团
联伊援助团	联合国伊拉克援助团
达尔富尔混合行动	非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动
观察员部队	联合国脱离接触观察员部队
联塞部队	联合国驻塞浦路斯维持和平部队
联黎部队	联合国驻黎巴嫩临时部队
联几建和办	联合国几内亚比绍建设和平综合办事处
联塞建和办	联合国塞拉利昂建设和平综合办事处
联阿安全部队	联合国阿卜耶伊临时安全部队
埃博拉特派团	联合国埃博拉应急特派团

科索沃特派团	联合国科索沃临时行政当局特派团
联利特派团	联合国利比里亚特派团
联苏特派团	联合国苏丹特派团
南苏丹特派团	联合国南苏丹特派团
联东综合团	联合国东帝汶综合特派团
印巴观察组	联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组
联非办	联合国驻非洲联盟办事处
中部非洲区域办	联合国中部非洲区域办事处
联科行动	联合国科特迪瓦行动
项目署	联合国项目事务署
西非办	联合国西非办事处
联索政治处	联合国索马里政治事务处
中东和平进程协调员办事处	联合国中东和平进程特别协调员办事处
联黎协调办	联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处
联利支助团	联合国利比亚支助团
联叙监督团	联合国阿拉伯叙利亚共和国监督团
非索特派团支助办	联合国非洲联盟驻索马里特派团支助办事处
联索援助团	联合国索马里援助团
联索支助办	联合国索马里支助办公室
停战监督组织	联合国停战监督组织
也门观察团	联合国也门观察团

一. 背景

1. 目前共有 17 个联合国支助的维持和平特派团(16 个由方案预算供资,其中包括印巴观察组和停战监督组织,)和支助行动(联索支助办)。这些在役维和行动由 119 000 多名军警人员、非洲联盟在索马里部署的约 22 000 名军事人员以及 22 000 名文职人员组成,执行一系列传统和多层面任务,支持冲突的持久性政治解决。表 1 展示了 2010/11 至 2016/17 财政期间的维和行动概况。

表 1

2010/11 至 2016/17 年度维持和平行动财政和人力资源概览

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
维持和平构成部分	实际数					核定数	预计数
在役特派团和支助行动数目							
由维和预算供资的特派团	14	14	14	13	14	14	14
非索特派团支助办/联索支助办	1	1	1	1	1	1	1
印巴观察组和停战监督组织(列入方案预算)	2	2	2	2	2	2	2
在役特派团和支助行动共计	17	17	17	16	17	17	17
财政资源(毛额, 百万美元)							
维和特派团和非索特派团支助办/联索支助办	7 175.8	7 152.9	6 889.3	7 136.8	7 900.3	7 867.3	7 788.9
恩德培区域服务中心	—	—	—	—	—	—	42.0
全球服务中心	68.1	64.3	68.6	68.5	66.5	67.2	85.5
支助账户(包括企业资源规划项目)	341.4	344.8	329.7	315.0	324.2	336.5	332.1
维和行动预算小计	7 585.3	7 562.0	7 287.6	7 520.3	8 291.0	8 271.0	8 248.6
印巴观察组和停战监督组织	40.0	48.9	43.6	46.6	41.5	46.4	44.6
财政资源共计	7 625.3	7 610.9	7 331.2	7 566.9	8 332.5	8 317.4	8 293.2
人数							
军警人员							
联合国军警人员 ^a	111 537	112 554	110 098	113 326	127 138	119 423	115 733
非索特派团军警人员 ^a	12 270	17 731	17 731	22 126	22 126	22 126	22 126
维和行动预算小计	123 807	130 285	127 829	135 452	149 264	141 549	137 859
印巴观察组和停战监督组织	197	197	197	197	197	197	197
军警人员共计	124 004	130 482	128 026	135 649	149 461	141 746	138 056

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
维持和平构成部分	实际数					核定数	预计数
文职人员							
特派团和非索特派团支助办/联索支助办文职人员 ^b	26 391	24 291	23 694	22 808	22 542	20 917	20 029
恩德培区域服务中心文职人员	—	—	—	—	—	—	422
支助特派团文职人员 ^c	1 919	1 859	1 852	1 855	1 882	1 913	1 924
维和行动预算小计	28 310	26 150	25 546	24 663	24 424	22 830	22 375
印巴观察组和停战监督组织	340	342	342	340	323	323	318
文职人员共计	28 650	26 492	25 888	25 003	24 747	23 153	22 693

^a 核定的最高人数。

^b 不包括全球服务中心和支助账户的资源，2016/17 年度不包括恩德培区域服务中心。根据大会第 64/269 号决议，2011/12 至 2015/16 年度恩德培区域服务中心的人力和财政资源反映在客户特派团的预算中。

^c 支助账户和全球服务中心员额和职位。

2. 2014/15 年度核定军警人数达到最高纪录，共核定外地军警人员约 150 000 名，动用联合国支助资源约 83 亿美元。2015/16 年度减少 7 715 名军警人员，2016/17 年度又减少 3 690 名军警人员，主要原因是联利特派团继续受权缩编(4 728 名军警人员)，但缩编数被中非稳定团核定增加的军警人数(1 030 名军警人员)部分抵销。

3. 特派团的文职人员逐年减少，2010/11 年度为 26 000 多人，到 2015/16 年度还有大约 20 900 人，减少 21%，原因是一些特派团缩编以及文职人员编制调整。2016/17 年度，特派团总体文职人员减少。

4. 根据大会第 69/307 号决议，恩德培区域服务中心 2016/17 年度预算报告除非工作人员费用外拟议编列 422 名工作人员。根据大会第 69/307 号决议的决定，区域服务中心继续实施本国化计划，2016/17 年度执行计划的第二阶段，将 34 个外勤事务员额换成本国专业人员。支助账户和全球服务中心下为支助特派团而编列的其他文职人员的人数多年来一直在浮动，2016/17 年度略有增加，主要是为了落实和平行动问题高级别独立小组的建议而拟议有针对性地加强支助账户下的能力。

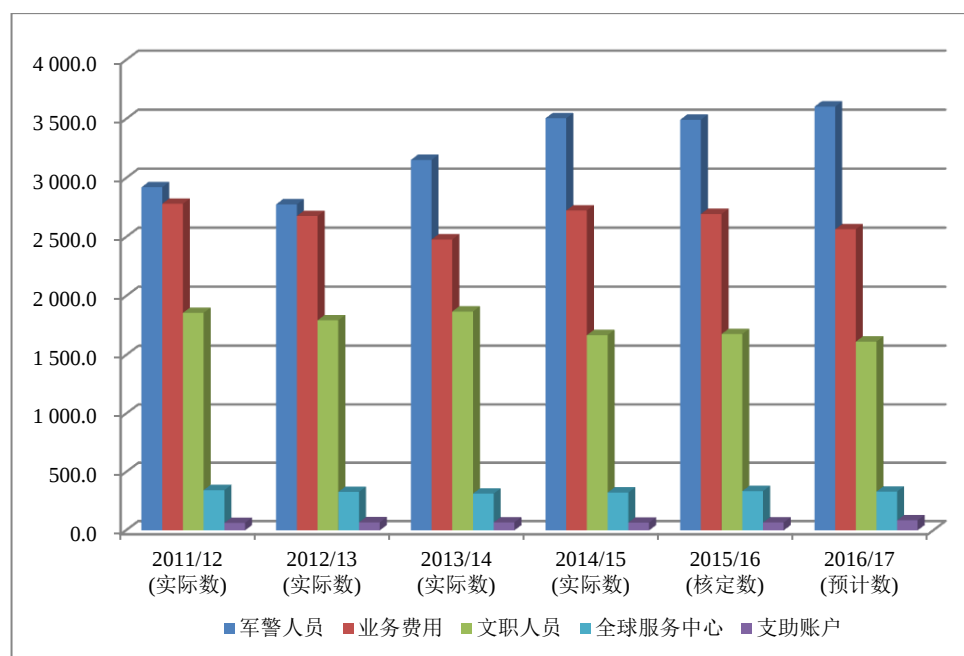
5. 维持和平行动所需财政资源包括军警人员的维持费用以及一个支助框架的业务费用，这个支助框架包括空中业务、燃料消耗以及既有通信和信息技术基础设施的维护。2016/17 年度拟议所需资源表明，随着行动的重组和精简以及特派团的缩编和预计过渡，业务费用和文职人员费用大幅度减少。2016/17 年度最显著的例子包括达尔富尔混合行动和联刚稳定团(预计过渡)以及联海稳定团、联利特派团和联科行动(缩编)。

6. 图一显示过去 5 年按支出类别和支助构成部分开列的财政资源水平以及 2016/17 年度所需资源估计数。

图一

2011/12 至 2016/17 年度财政资源，按主要支出类别和支助构成部分开列^a

(百万美元)



^a 为比较起见，文职人员和业务资源不包括恩德培区域服务中心。

支助维持和平行动

7. 继续对支助账户和全球服务中心以及恩德培区域服务中心拟议所需资源(见第八节)进行定期审查，同时考虑到维持和平行动的数目，规模和复杂性。

8. 总部在支助账户和全球服务中心下提供的技术支助平均约占维持和平行动资源总额的 5%。展望未来，作为全球外勤支助战略的一部分越来越多的活动将集中在(全球和区域)服务中心进行，随着“团结”系统的逐步部署(包括预期的扩展部分二期)流程将日趋统一和简化，全球服务交付模式将全面铺开，所有这些都将对维和行动的环境和支助形式产生重大影响。维和行动支助将以多种形式进行，包括全组织支助、基于外地的支助、往来支助、具体特派团支助等等。

9. 表 2 将 2010/11 年度以来支助账户和全球服务中心的财政资源同维和预算的行动资源作了比较。这通常称为表图二所示的支助比率。

表 2

2010/11 至 2016/17 年度支助账户和全球服务中心财政资源同维和预算的比较

(百万美元)

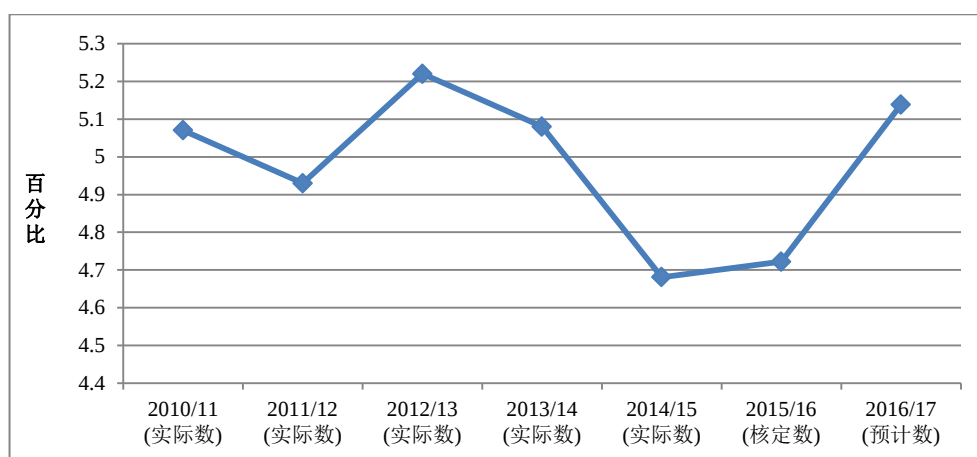
维持和平构成部分	2010/11 (实际数)	2011/12 (实际数)	2012/13 (实际数)	2013/14 (实际数)	2014/15 (实际数)	2015/16 (核定数)	2016/17 (预计数)
维和特派团、联索支助办	7 175.8	7 152.9	6 889.3	7 136.8	7 900.3	7 867.3	7 788.9 ^b
全球服务中心	68.1	64.3	68.6	68.5	66.5	67.2	85.5
支助账户 ^a	284.4	297.6	292.3	296.3	303.3	304.4	314.5
支助比率(百分比)	4.91	5.06	5.24	5.11	4.68	4.72	5.14

^a 不包括企业资源规划系统支出和所需资源。^b 不包括 2016/17 年度恩德培区域服务中心所需资源(估计为 4 200 万美元)。

图二

2010/11 至 2016/17 年度支助账户和全球服务中心的支助比率

(同维和预算相比的百分比)



10. 2016/17 年度支助账户拟议人员配置资源减少，这是因为按照总部部署“团结”系统基础部分和扩展部分一期的预期效益而拟议裁撤 6 个员额和职位。但减少额被抵销，因为根据秘书长为实施和平行动问题高级别独立小组各项建议而提出的行动计划，拟议增加并调整人员配置资源以期加强具体领域。支助账户拟议总体净增加 20 个员额和职位，包括调用全球服务中心 9 个员额，以调整支助账户的能力，加强战略通信、部队组建、建设和平、防止性剥削和性虐待、环境责任、工作人员安全、实地医疗服务等领域的活动。还拟议加强人权举措、特派团新任务的法律层面和外勤人员的内部司法。

11. 2016/17 年度全球服务中心拟议预算反映中心将发挥关键作用向外地提供支助，包括全球地理空间和信通技术服务、后勤和供应链业务管理以及外地特派团

整个运作周期的使能供应服务。拟议人员配置资源反映净减 9 个员额，因为正在把一些职能转至总部和恩德培支助基地(作为租户业务)。同 2015/16 年度相比，2016/17 年度拟议资源的增加主要反映“团结”系统和维和行动所用全球通信基础设施的运行和维护。这部分费用以前作为“团结”系统的间接费用反映在维和特派团的预算报告中，但现在被视为外地经常性业务费用。

二. 维持和平的前进方向

和平行动的全球背景

12. 2014 年秘书长任命了一个和平行动问题高级别独立小组，2015 年小组向大会提交了报告(A/70/95-S/2015/446)，秘书长也向大会提交了题为“联合国和平行动的未来：执行和平行动问题高级别独立小组的各项建议”的报告(A/70/357-S/2015/682)。上次进行这种性质的重大审查是在 15 年以前，由拉赫达尔·卜拉希米主持的联合国和平行动问题小组执行审查工作(A/55/305-S/2000/809)。自那时至今冲突的复杂性和规模发生了重大变化。需要实施一系列改革，确保联合国的和平行动包括维和行动做好应对今后挑战的充分准备，在不断变化的世界环境中胜任使命。

13. 维持和平行动的运作环境发生了很大变化，现在比以往更加危险和复杂。2015 年底，约 43% 的维和行动的运作环境被列为非常危险、高度危险或极度危险，而 2011 年这个百分比为 25%。持续发生有针对性的和不对称的攻击，2015 年死亡的 121 人中，28% 死于恶意攻击行为，远远高于本十年初期的数字。特派团的任务区也变得更加遥远，2015/16 年度接受支助的核定人员大约 60% 身处内陆或难以抵达的地区。大型特派团的供应线漫长，从港口到特派团总部往往有 1 500 至 2 100 多公里。特派团任务区的市场和基础设施也很薄弱。需要在跨境贸易、建筑许可证、电力供应或执行合同等方面营商环境指标最差的国家¹ 维持超过 70% 的核定人员。此外现代特派团需要维持更长时间。2000 年和 2000 年以后成立的所有特派团的使命期中位数大约为 5.5 年，而 20 世纪的特派团为 3.4 年。2016/17 年度一些大型特派团将继续缩编(包括联海稳定团、联科行动和联利特派团)，而另外一些特派团将需要大力而有针对性地加强，确保它们继续胜任使命。总体而言，整个维和活动依然规模庞大，性质复杂，很不稳定。

14. 在过去几年里，联合国在改革外地支助业务方面取得了重大进展。在全球外勤支助战略的推动下，维持和平行动已更具成本效益，更精简，统筹度更高，速度更快。每千名特派团人员的支助人员数大幅下降。现在 70% 以上的特派团人员受益于一个或多个公用服务安排。采用了一系列新方法和新工具改进支助行动。继续作出努力改善业绩，满足外地环境的需求。这些努力包括联合国执行一项全

¹ 世界银行，《2016 年营商环境报告：测评监管质量与效率》(Washington, D.C., 2016)。指部署在按世界银行“营商环境便利度”在 189 个国家中排名最低的 30 个国家的核定维和人员。

面和严格的行动纲领，打击性剥削和性虐待行为，因为性剥削和性虐待行为继续祸害生命，给成千上万工作人员抹黑。改革和加强维和行动的规划、组织和支助将一如既往仍然是 2016/17 年度联合国的最高优先事项。

秘书长对和平行动问题高级别独立小组建议的回应和联合国今后的议程

15. 和平行动问题高级别独立小组提出了一套广泛建议，以调整和重振和平行动方针。这些建议呼吁实施四个重要转变：更加注重寻找冲突的政治解决办法；更灵活地运用各种不同的和平行动；建立更坚固和更具包容性的伙伴关系；建设更注重外地和更以人为本的行动。

16. 秘书长关于联合国和平行动的未来的报告提出了一项落实和平行动问题高级别独立小组建议的行动计划，行动计划以三个支柱为基础：

(a) 重新把重点放到政策、预防和调解；

(b) 加强区域和全球伙伴关系；

(c) 采取新的办法规划和开展和平行动，使和平行动更迅捷，更顺应形势，更能回应冲突中国家和人民的需要。

17. 联合国和平与安全领域的工作将在很大程度上在秘书长行动计划的指导下进行，以便利用和加强现有工具并开发新工具，进一步改进维持和平行动。2016/17 年度联合国还将在解决各种难题时考虑审查建设和平架构专家咨询小组的报告(A/69/968-S/2015/490)所提建议以及第 1325(2000)号决议执行情况全球研究所提建议，秘书长在关于妇女与和平与安全的报告(S/2015/716)中介绍了这些建议。

18. 高级别独立小组认识到缺乏可预测资金支助联合国维持和平特派团东道国的选举和调解，因此建议政治事务部利用维持和平支助账户来资助这一领域的活动(见 A/70/95-S/2015/446，第 71 段)。秘书长在关于落实高级别小组建议的报告中指出，量身打造和协调一致的方式开展和平行动，必须克服目前存在的障碍，向外地特派团提供特别支助，包括调解和选举援助(见 A/70/357-S/2015/682，第 74 段)。为此目的，2016/17 年度将对政治事务部向维持特派团提供服务的情况进行监测，确保与维和有直接关系的选举和调解活动得到相应供资。秘书长将在拟议 2017/18 年度维和预算包括维和行动支助账户时重提这个问题。

三. 完成量身打造的任务与能力建设

19. 联合国致力于满足各种维和需求，确保维和行动继续有效执行各自的任务。维和特派团主要发挥政治作用，推动政治进程，支持和平协议的执行。特派团还通过提供安全、政治和建设和平支助，帮助东道国为长期可持续恢复和早日从冲突向和平过渡打基础，同时保护平民免受暴力威胁。本节着重阐述有效执行任务的重点交叉领域。

评估与规划

20. 全系统一级和具体特派团一级的严格战略和业务规划是切实有效地开展维和行动的必要条件。联合国《综合评估和规划政策》为制定全系统应对措施提供了一个坚实的基础，不过要充分而一贯地执行这个政策却并非易事。即使根据共同分析和评估进行了协调规划，但体制结构各有各的财政和责任框架，对执行综合对策不无影响。为了改进维和行动的综合评估和规划，将完善并加强冲突分析和战略评估培训以及战略规划人员的规划培训，以改进全系统的分析、评估和规划。

21. 作为全系统努力的一部分，目前主管维持和平行动副秘书长和主管外勤支助事务副秘书长共同审核特派团构想，以确保规划的一致性。维持和平行动部和外勤支助部已采取步骤，在规划维和行动时加强两部之间的协调。此外将制定一项新政策，以便加强规划能力，界定一个商定的标准进程用来勾勒原则、决定里程碑、结构和程序，提高维持和平行动部和外勤支助部所有单位之间在规划维和行动上的清晰度和一致性。这项政策和相关培训还有一个目的，即确保在对事态进行全面而深入的了解和分析的基础上，对维和对策进行量身打造，勾画出轻重缓急和前后顺序。

22. 为了提高评估特派团业绩的能力，联合国还打算考察一些途径，例如进行影响评估和独立评价，加强成果预算编制框架等等。

确保保护平民

23. 保护平民特别是保护妇女和儿童，防止和处理冲突中的性暴力，处理人权问题，这些仍将是联合国维和行动的核心。与此同时维和行动将支持政治过渡，建立法治，支持安全部门的改革、改组和发展。有效的维和对策需要联合国和整个特派团的统筹。2015年3月人权先行倡议、关于联合国向非联合国的安全部队提供支持的人权尽职政策以及联合国在维和中保护平民政策获得主管维持和平行动副秘书长和主管外勤支助事务副秘书长的认可，将继续被纳入维和行动的主流。纳入主流的还包括其他相关政策和准则，例如2015年2月认可的《保护平民：联合国维持和平特派团军事部分执行导则》，以期在总部大力支持下，以政策和培训方面取得的进展为基础再接再厉。

24. 和平行动必须具备必要的能力和指挥结构，以有效查明、阻止、预防和应对对平民的威胁。此外除联合国明示同意的条件之外，部队部署之后出兵国提出的任何附加条件将不予接受。秘书长已正式要求外地特派团报告这些附加条件，以便每年向安全理事会作两次通报。与此同时必须认识到保护平民是全特派团的责任，事关军警人员和文职人员。维和人员必须普遍了解非武装保护方略和非军事保护手段的重要性。根据规定，负有保护平民任务的外地特派团现在必须配备一名平民保护高级顾问，设在秘书长特别代表办公室，负责协调制订全特派团各组成部分的保护平民战略，并向高级领导层提供咨询。总部的能力也需要加强，以便进一步改进特派团执行这一任务的能力。

25. 执行专门保护任务，处理性暴力和武装冲突中的儿童问题，这种专项能力仍然非常重要，将逐步将其并入人权构成部分，以加强其共同作用。

增强妇女权能与性别平等主流化

26. 确保妇女参与和平进程，把性别观点纳入维和行动的所有方面，包括纳入政治和业务分析，这样做将提高维和效力，有助于保护当地平民，加快冲突后经济复苏，使和平协议得以持久。

27. 2015 年是北京《行动纲要》20 周年和关于妇女与和平与安全的安全理事会第 1325(2000)号决议 15 周年，本着这些里程碑式文件的精神，审查建设和平架构专家咨询小组的报告和第 1325(2000)号决议高级别审查报告(秘书长在关于妇女与和平与安全的报告中介绍了这些报告)强调必须加强落实妇女与和平与安全政策，加强问责制，调整当前的性别架构。因此应对特派团和总部的性别架构作出重大改变。在外地特派团，性别平等问题高级顾问应直接向秘书长特别代表报告，为所有实务构成部分提供战略和技术专门知识。2015 年 10 月 13 日安全理事会第 2242(2015)号决议欢迎将性别平等问题高级顾问设在特别代表办公室。此外 2016 年每一特派团将设军事性别平等顾问，确保将性别观点纳入所有军事活动。将增加女性军事观察员的人数，在军事巡逻中加强与当地妇女的接触。正在进行协同努力，确保每支维和部队的军事力量更具包容性。目前正在确定哪些员额适于女军官填充，例如规划和军民协调部门的员额。

28. 将把加强性别平等目标列为总部和外地所有高级管理人员契约的个人业绩指标，以加强问责制。此外联合国将配备必要的性别分析和专业技术人员全程参与特派团规划，尤其是战略和技术评估、任务拟定、执行、审查和缩编阶段。将更多地注意把性别观点纳入所有政策程序和评估工作。2016 年 4 月将举办第一期军事性别平等顾问课程，培训军官如何将性别平等、冲突中的性暴力和儿童保护等专题纳入行动人员的工作。

加强全球和区域伙伴关系及地方参与

29. 维持与东道国的关系，特别是增加相互信任，恪守各自的承诺，这些仍然至关重要，而继续与所有利益攸关方包括安全理事会和部队/警察派遣国保持政治接触也同样重要。安全理事会、秘书处和部队/警察派遣国三方进行更富有成效的合作仍是成功的一个关键因素。

30. 随着冲突性质不断演变，与区域和次区域组织的战略伙伴关系特别是与非洲联盟(非盟)和欧洲联盟的战略伙伴关系会越来越重要。秘书处和非洲联盟委员会正在采取步骤，敲定联合国-非洲联盟加强和平与安全伙伴关系联合框架。秘书长同意高级别独立小组关于改善筹资机制的可持续、可预测和灵活性，以支持非洲联盟在今天日益具有挑战性的全球背景下执行和平行动的呼吁。在这方面，对非索特派团支助办(现称联索支助办)的战略审查找到具体例证，说明联合国和非

洲联盟在索马里的伙伴关系取得了成功。双方伙伴应在行动层面提供持续投资和支助，继续加强和深化这一伙伴关系。需要重新重视并大力加强联索支助办的外地和总部能力以履行其任务，并在战略层面考虑未来的部署。

31. 联合国维和工作必须更多地面向所服务的人口，不管是在保护平民、促进政治进程和民族和解方面，还是在更好的进行战略沟通方面。高级别独立小组的报告多次提到维和要更加以人为本的问题，秘书长后来的执行情况报告作了回应，强调社区参与的重要性。审查建设和平架构专家咨询小组的报告也指出加强社区参与的重要性，强调采取政治解决办法，促进包容性社会，推动“包容性国家自主权”，具有“非常现实的意义”。联合国将在未来一年制定试行导则，指导特派团设计和执行更具战略性的社区参与办法。2009年联刚稳定团首创社区联络助理办法，由国家民政工作人员担任社区联络助理，与军警部门合作，协助特派团有效支持社区参与。今天中非稳定团、南苏丹特派团和马里稳定团也部署了社区联络助理，人数达300多名。将特别注意征聘女性社区联络助理，以加强同当地妇女的沟通，保证社区工作把保护妇女和妇女参与放在中心位置。增加女性军事观察员的人数也将加强军警部门与整个人口沟通的能力。秘书长还指示各特派团今后要进行定期民意调查。

32. 加强参与需要在文化上作出转变，从被动的公共信息做法转向积极主动的战略性宣传办法，提高特派团对任务的认识和信心，直接支持任务的执行。必须对所有重要利益攸关方——不论男女——开展工作，消除误解，建立和维持对特派团的支持，通过对话改变人们的观念，消除负面信息的影响。特派团的宣传活动应完全列入执行任务的统筹计划之中，在计划指导下进行。转向战略性宣传办法将有助于特派团建立一种形象，争取各方支持其任务，也将影响执行这些任务的方式。加强总部和外地的战略性宣传办法将使联合国维和行动能够通过更加主动地接触当地民众、利益攸关方和拆台者，在不断变化的全球环境中进行有效应对，提高特派团的声誉，管理期望值，加强对局势的了解，保护联合国人员和资产。

建设和平、法治与安全机构

33. 和平行动问题高级别独立小组的报告和审查建设和平架构专家咨询小组的报告都确认全系统办法——加强政治参与，解决冲突的根源，促进和解——的重要性。可行而又有效的法治和安全机构在这方面发挥关键作用。联合国在这一领域的活动以具体国家的优先事项为重心并以循序渐进的方式进行，旨在弥补国家安全和司法能力上最紧迫的差距，协助提供或重建基本治安和司法服务。

34. 将根据秘书长的指示加强支持国防部门的改革。还应把安全部门改革更好地纳入特派团规划进程、国家自主基准和秘书长特别代表的斡旋职能。为进一步调整解除武装、复员和重返社会方案，使其符合不断变化的冲突性质和所涉武装团体，联合国将在两个方面优先采取行动。第一个方面是处理新型武装团体，包括那些使用暴力特别是性暴力来实现意识形态目标的武装团体，为秘书长即将制定的防止暴力极端主义行动计划提供参考。第二个方面是探讨如何使解除武装、复

员和重返社会方案成为冲突后初期建立信任的一种措施，并使其成为和平协议谈判的一个组成部分。地雷行动处将利用它在科特迪瓦的成功经验支持维和行动在安全部门的改革努力，向国家安全机构提供武器弹药管控援助，协助实施解除武装、复员和重返社会方案，快速部署武器处置能力。

35. 维和行动的警察司法和惩戒部门协助东道国加强法治，以便推进政治进程，改善安全状况，为长期体制建设奠定基础。这些部门提供行动支持，改革、重组和发展东道国警察和其他执法机构，或临时维持治安。它们还帮助国家对口单位调查和起诉武装部队和武装团体犯下的严重罪行，促进人们对司法制度的信任而放弃诉诸暴力，防止越狱、暴乱和其他安全事件。已要求秘书长特别代表在人权、司法、惩戒和警务领域实行统筹办法，推动执行联合战略和能力发展方案，确保特派团的结构和与联合国国家工作队的协调安排进一步加强“联合国一体化”举措。总部冲突后和其他危机局势下法治领域警务、司法、惩戒工作全球协调中心为这些工作提供支持，该中心设计和执行联合方案的能力将继续得到加强。

36. 在治安领域，将继续努力加强对外地联合国警察部门的支助，例如加强部署前评估程序，加强现有部署模式的性能，创建新的部署模式，包括建制警察部队、个体警官、专门警察小组和民警专家。《国际警务维持和平战略指导框架》的制定工作取得了很大进展。指导框架是警察派遣国和东道国合作的基础，规定联合国维持治安的标准、任务和培训需求。秘书长还指示警务司对职能、结构和能力进行外部审查，审查结果将于 2016 年底提交安全理事会。

37. 实践证明，常备警力和常备司法、惩戒能力有助于在新和平行动中启动警务，司法和惩戒部门，当现有特派团在任务期间和缩编阶段出现人手不足和需要增援时提供支援。将继续完善常备警力的职位说明和灵活性，使其符合外地行动的需要。

加强快速组建和部署部队的能力和军警人员的业绩

38. 要进行有效维和，必须能够快速部署军警维和人员。这些维和人员要编制恰当，处于高度准备状态，具备适当能力达成预期效力和业绩，完成任务目标。军警部门的标准、培训、核证、评价都要有明确规定，还要有寻找执行不足之处的程序，确保业绩水平始终如一。

39. 同样重要的是将军警人员迅速投放到需要他们的地方。将继续与合作伙伴进行合作建立迅速部署安排，包括待命部队和预先安排。2016 年联合国将敲定可快速部署——颁布命令后 8 至 12 个星期内能够充分运作——综合文职、军事和警察总部能力的概念和标准作业程序。将借鉴以往的努力，包括采用标准化设计，使用战略部署储备和模块化办法以及标准作业程序以快速部署文职和军警人员，使用待命安排建造和维持综合总部和其他特派团构成部分。秘书长还根据和平行动问题高级别独立小组的建议指示秘书处进一步探讨一支小型先头部队能力的问题。

40. 不应仅仅看到眼下的维和需求，应进行前瞻性分析，拟定中长期框架和参与计划，确保有足够的维和能力。设立了一个战略部队组建和能力规划小组，以更好地

了解和宣导新出现的能力需要，更积极主动地与部队和警察派遣国进行战略层次上的沟通，进一步完善和管理维和能力准备系统。以能力驱动方式进行维和，还需要从总体上建立能力，订立军警人员业绩框架，促进各个相关举措的协调性和一致性。已经设立了一个军警能力指导小组，将扩大这个小组，由其负责制定预期的框架。

41. 维持和平战略伙伴关系办公室将继续对外地特派团进行定期审查。该办公室的任务是通过定期审查，找出哪些问题影响军警部门执行任务；提出建议解决系统性和其他问题，包括军警人员的安全、安保和福利以及联合国提供足够的支助服务；将维和特派团的经验教训和最佳做法推广到维持和平行动之中。因此该办公室将继续在业绩改进周期中发挥关键作用，进一步完善审查方法，在业绩相关问题上继续加强与部队和警察派遣国的伙伴关系。

42. 联合国支持部队和警察派遣国为加强军警人员部署前培训而建立培训伙伴关系。流动培训队将加强努力，提供有针对性的支持，并正在考虑设立一个由有关会员国所提供预算外资源供资的试点“教员培训”中心，帮助会员国筹备维和行动，为维和特派团提供培训援助。2016年1月出台了一个程序，要求部队和警察派遣国核证部队部署前的行动就绪状态，核证还包括评估性别平等、冲突中的性暴力、保护儿童专题领域的培训情况。评价部队总部和下属单位业绩的程序也已经出台。此外2015年发布了10个军事单位手册。这些手册主要由会员国草拟，由联合国核实，可望改善部队的部署筹备工作。

四. 更加迅速、有成效、高效率和负责任的外勤支助

43. 不断改进外勤支助是联合国维持和平的一项重要工作。由于实施全球外勤支助战略，过去5年中联合国采用灵活的外勤支助办法，提供迅速、有成效、高效率和负责任的解决办法，帮助特派团完成任务。业绩上继续存在的差距、支助战略的经验教训、独立小组审查报告提出的建议、监督机构提出的建议——所有这些都要求我们今后进一步改革。必须继续努力实现外勤支助的业务优化，确保外勤支助能够可靠、始终如一并可持续地满足利益攸关方的期望。

44. 2016/17年度联合国将在几个优先领域重点加强外地支助能力，包括(a) 改善供应链管理；(b) 加强环境管理；(c) 推进技术和创新；(d) 为支助外地特派团而加强行政和管理，包括人力资本投资；(e) 打击不当行为(见第五节)。

改善供应链管理

45. 为了消除外地特派团在后勤上受到的制约，以高成效、高效率的方式及时提供所需产品和商品，联合国拟定了供应链管理概念文件，包括一个战略和执行路线图，以建立一个管理良好、效率高，负责任的灵活供应链。供应链管理战略包括四个相互关联的重要方面：(a) 确保“终端到终端”的供应链管理程序；(b) 具体问题具体解决；(c) 提供基础设施、技术和资源解决办法；(d) 采用业绩管理框

架，监测、衡量和管理供应链业绩。供应链管理 5 年执行计划将使联合国从目前的职能性的、各自为政的供应办法转向一个“终端到终端”的横向供应进程，重点改善全球供应链的规划、采购和向外地特派团的交付。正在根据行业标准和最佳做法制定供应链管理办法的蓝图。

46. 供应链管理采用列有分级指标的业绩管理框架来衡量、监测和管理外地支助的迅速性、成效和效率。“团结”系统将从两个方面帮助实行供应链管理。第一，“团结”项目基础部分已经部署的供应链单元可以用来加强当前的业务情报能力，提供业绩管理框架。第二，“团结”项目扩展部分二期将推动和催化供应链自动化，优化库存量，改进基于预测的供需规划。老的伽利略系统完全退役后，“团结”项目扩展部分二期将加强供应链单元，增加综合规划能力，包括预算编制、项目规划和供应链规划(例如物质资源规划、运输、供应商网络和机/车/船队规划)。业务情报、分析和实时数据将有助于改进决策和监督。供应链管理还将提供关于特派团需求的最新信息，快速找到和选定供应商，迅速运输和交付物资，从而支持部队和警察派遣国。

47. 供应链管理将分阶段实施，首先搞一些试点项目，改善对供应链的全球管理和监督，寻找向终端到终端供应链过渡的最佳办法。2015/16 年度外勤支助部后勤司搞了 4 个试点项目：(a) 合并和简化东非区域 5 个特派团的货物和服务运送程序，展现合并供应的益处；(b) 通过审查现行货运术语，对《国际商业术语》(采购和商业交易所用标准国际商业术语)进行分析，提出战略性建议；(c) 分析特派团购置规划，确保更好地预测和分析特派团的需要；(d) 集中仓储标准化，制定相关标准作业程序和准则。试点项目的结果预计于本财政年度结束时公布。

48. 向供应链管理过渡需要大幅度改变外勤支助部、全球服务中心、恩德培区域服务中心以及外地特派团的组织结构。继续对外地特派团的支助部门进行结构调整，将其变成服务交付和供应链管理服务单位，以更好地管理终端至终端业务流程。在全球一级和区域一级设立了一些单位，负责执行全球和区域规划、供应商选择、交付和管理程序。这些单位在今后三年中将随着供应链管理和“团结”流程的实施而不断调整。

加强环境管理

49. 会员国(见第 69/307 号决议，第 28 段)、和平行动问题高级别独立小组、联合国维和技术与创新专家组都再次强调必须减少外地特派团对环境的影响，确保和平行动的可持续性。内部监督事务厅正在对此进行评估。

50. 外勤支助部是牵头部门，负责加强外地的环境管理，特别是减少总体环境足迹，加强废物和水管理，实施重要环境政策。2016/17 年度将出台更广泛的交叉性环境措施组合和经过强化的组织设计，帮助减轻维和行动对东道国的环境影响。这些努力将包括提供战略支助，解决安全理事会关注的问题；制定政策和导则；将环境问题贯穿到各个方面并纳入工作主流；在特派团一级进行管理、支助、监

测和监督,支持特派团与战略伙伴一道制定适当的政策和做法(见 [S/PRST/2011/15](#)、[S/PRST/2007/22](#) 和安全理事会第 1625(2005)号决议)。

51. 在政策一级有一些进展。最近启动的联合国外地特派团环境政策审查工作将于 2016 年初完成,此外正在制定一项废物管理政策。2009 年发布的联合国外地特派团环境政策为环境管理打下了基础,而一名助理秘书长级的环境特别顾问的任命(2015 年 9 月至 12 月)重振了与联合国内外高级管理层的互动。在未来年月中,环境责任将成为外地维和(和所有和平行动)支助平台规划、部署、业绩管理和评价的核心内容。环境评估将纳入特派团开办规划,包括对环境报告进行技术评估、管理和分析,采取后续行动落实提出的建议,进行环境评估和基线研究,加强遵守程序和报告机制。

52. 联合国正在加强维和中的环境工作,而这些工作也有助于推动若干可持续发展目标,包括可持续的水和环卫管理;可持续利用陆地生态系统;创建和平、包容性社会以促进可持续发展。将可持续发展目标纳入维和构想也有助于改进特派团的行动:帮助特派团避免助长、加剧甚至制造冲突驱动因素,提高成本效益,体现以身作则,确保与联合国的其他任务保持一致。已经实施的一些措施包括使用太阳能电池板以减少供应线上的燃料运输,改进地方废物处理设施以支持特派团的废物处置。

推动技术和创新

53. 联合国维和技术与创新专家组提出的最后报告(performancepeacekeeping.org/offline/download.pdf)勾画了一个宏伟的愿景,通过更好地利用技术,建立鼓励创新和创造性思维的企业环境,克服业务挑战,提高维和行动的成效。和平行动问题高级别独立小组的报告赞同专家组的建议。秘书长其后在联合国和平行动的未来的报告中指出联合国已拟定一项战略来执行专家组的建议,技术和创新将是维和改革议程的一个组成部分(见 [A/70/357-S/2015/682](#), 第 107 段)。自那时以来,联合国一直在执行该战略,寻找技术、组织和伙伴关系办法,进一步利用技术促进维和行动,满足外地对技术的需要。

54. 该战略包括利用技术改进文职和军警人员的安全和安保,特别是通过加强对局势的了解,更及时地发现威胁和发布预警,保护妇女和女童。维和行动将借鉴马里稳定团和中非稳定团的试点做法,这些试点利用夜视技术、空中态势感知平台和改进后的营地门禁技术,为面临不对称威胁和其他人身安全威胁的特派团人员提供更好的实体安保。这些努力将改善特派团和营地的总体安保,为车队和偏远特派团驻地提供更好的保护。2015 年采用了一个标准事件报告和分析工具,这个工具将与安全和安保部的其他风险评估和事件报告办法统筹使用,以全面观察事件,提高事态感知,改善决策水平。外勤支助部还同区域安全顾问密切合作,评估和改进安全风险评估方法和事故报告方法。

55. 2015 年 10 月主管维持和平行动副秘书长和主管外勤支助事务副秘书长核准了落实联合国维和技术与创新专家组建议的办法。这个方法是一个行动计划,它

与全秘书处信息和通信技术总体战略保持一致，旨在寻求新的技术解决方案，处理举措的基本政策和行政结构问题，与会员国和其他外部实体结成伙伴关系；赋予外地特派团有关部门权能，使其在确定需求和解决办法上发挥带头作用。

为支助外地特派团而加强行政和管理

56. 和平行动问题高级别独立小组的报告强调需要一个更加注重外地的框架，以更好地支持外地行动和任务的执行。秘书长的行动计划有一项内容，即审查一直对外地特派团构成挑战的关键支助和行政流程，例如征聘、入职手续、采购、财务和纪律，以期简化程序，减少重复，加强协同作用，澄清当前流程中的决策角色和责任。流程审查工作 2016 年 9 月应能完成，审查结果将提交大会。在上述审查工作的基础上，还启动了更广泛的政策和程序审查，计划于 2017 年 9 月完成。有些现行政策、工作人员条例和财务细则不利于外地进行快速、高成效、高效率 and 负责任的交付。这些问题连同其解决建议将提交大会。

57. 秘书长制定了近期常设行政措施，以提高本组织处理特派团开办和应对危机的能力。这些措施借鉴了处理特派团开办和危机的经验教训，例如 2014 年埃博拉特派团和 2010 海地地震。当发生危机需要采取紧急行动和开办特派团时，经秘书长批准，非常情况常设行政措施即可生效。这些措施的有效期限最长为六个月，秘书长可酌情延长期限。这些是秘书长有权执行的措施，除此之外，秘书长寻求大会批准两项关于利用临时派任办法和使用退休人员的措施。如获大会批准，将把这些措施列入常设行政措施清单，一旦建立和平行动或秘书长核证发生危机或紧急情况即可生效。秘书处常常依靠临时派任办法，即在进行征聘和入职程序的同时，临时派遣人员前往另一办事处或特派团出差以满足那里的紧急需要或弥合重大空白。大会第 63/250 号决议请秘书长停止以出差超过三个月的形式向各特派团派出总部人员的做法。然而三个月临时派任往往不能满足紧急需求。因此请大会将临时派任的最长期限延至六个月，以满足与特派团开办或危机局势有直接关系的需求。如秘书长所证实，六个月临时派任期限也符合外地其他联合国共同制度组织的惯例。

58. 秘书处还可使用退休人员来满足紧急需要。使用退休人员是一个很有吸引力的选择，因为他们经验丰富，部署到开办和危机之地不会像临时派任那样留下工作上的缺口。然而使用退休人员有一个限制，即他们每年收入不能超过 22 000 美元(但受雇于语文部门的退休人员例外，他们每年可工作 125 天)。22 000 美元的限额往往不够两个月的全时服务。因此请大会扩大受雇于语文部门的退休人员 125 天限额的适用范围，使其也适用于那些本组织需要聘用以满足事关特派团开办或秘书长核证的危机局势的需要的退休人员。秘书长在本段和第 57 段的提议须经大会批准，这些提议载于本报告关于请大会采取行动的第十二节。

59. 按照全球外勤支助战略任务，外勤支助部正在敲定一项全球人力资源业绩和问责制框架，供外地特派团、共享服务中心和提供往来和行政支助的后台办公室使用。这一高层次概念框架将(a) 提供一个正式机制来监督外地战略、业务、人

力资源往来管理职能的业绩；(b) 更好地直接向外地提供战略咨询和支助服务；(c) 利用关键指标向高级管理层报告关于特派团人力资源的业绩情况。

60. 已启动全特派团范围的叙级工作，根据职务说明对外地特派团和外勤服务中心直至并包括 D-1 职等的未叙级核定员额进行叙级。叙级项目的第一阶段是制订一套适用于外地的分类职务说明，这一阶段已经完成。第二阶段也即最后一个阶段是对特派团员额进行实际叙级，这一阶段正在进行之中，迄今为止已向 79% 的维和特派团通报初步结果。

培养干部与人力资本投资

61. 干部负责和平行动的方向和管理，挑选合格的干部并支持他们的工作是极为重要的事情。为了培养干部，2014 年 11 月启动了一个试点指导计划，为新任命的特派团团长和副团长在其上任初期几个月配一名正在或曾在类似情况下任职的人指导其工作。已帮助(10 个维和团)结成了 14 个对子，接受指导的干部包括秘书长特别代表、秘书长副特别代表、驻地协调员、人道主义协调员。这个试点计划大获好评，有人建议扩大它的规模。扩大规模需要额外资源来支付计划的管理费用，加强外地干部支助，也需要提供资金支付指导计划的运作费用。

62. 外地人力资本投资不仅仅限于领导职位——所有工作人员都必须具备适当的能力和技能，使其能够胜任其职。将更多利用流动培训队，增强会员国对军警人员进行部署前培训的能力，通过精准援助解决部队和警察派遣国的具体需要。正在重新设计特派团高级行政管理和资源培训方案，定于 2016/2017 年试行，以更好地满足特派团支助人员对交叉行政知识的需要，也可用来培养未来高级管理人员。还提议将文职人员部署前培训小组从全球服务中心迁到恩德培区域服务中心，成为恩德培联刚稳定团支助基地的租户单位，以便更有效地执行新工作人员入职程序。

63. 秘书处继续尽可能快地处理死亡和伤残索偿事宜。2015 年死亡和伤残索偿详细情况列于本报告附件六。

五. 防止性剥削和性虐待及其他不当行为

64. 过去一年里发生了令人不安、具有破坏性和不可接受的性虐待和性剥削案件，突出表明必须继续加强和促进行为标准，特别是采取紧急、果断和有效行动打击性剥削和性虐待。将特别关注严格执行对维和人员性剥削和性虐待的零容忍政策以及秘书长关于在预防、执法和补救行动领域加强问责的特别措施，以根据其强化行动纲领救助此类令人发指行径的受害者。

65. 联合国的最高优先事项是预防其工作人员的一切形式不当行为，尤其是性剥削和性虐待行为，并采取强有力的行动打击有罪不罚。行为和纪律职能经历了巨大转变，提高了问责和业绩预期，并进一步整合为一项核心管理职能。该职能在较短时间走向成熟，从管理人员的固有责任转变为涉及维持和平行动部和外勤支助部以

及所有维和特派团高层领导问责的强有力进程，并包含许多利益攸关方的责任。这一趋势在过去两年有所加快，尤其是在 2015 年，数起引人关注的性剥削和性虐待事件使人们提高了认识，日益重视行为和纪律事项，为更有效地交付成果作出了协同努力。特别值得一提的是，行为和纪律股正在努力执行 40 多项关于预防、执行和补救行动(包括支助受害者)的举措，这是秘书长 2015 年提交大会的关于防止性剥削和性虐待特别措施的报告(A/69/779)所载强化行动纲领所提出的部分措施。秘书长将继续在关于这一主题的年度报告中向大会报告行动纲领的情况。

66. 秘书长的零容忍政策是 2011 年首次推出并由大会第 66/264 号决议提及的下列四个战略支柱活动的核心重点：一体化、能力建设、提高认识和外联、综合行为和纪律框架下基于业绩的问责制。此外，根据大会第 69/307 号决议，联合国一直执行秘书长关于防止性剥削和性虐待特别保护措施的上一次报告(A/69/779)所载行动纲领以及秘书长关于和平行动的未来的报告提出的各项措施。2015 年 7 月还采取措施，作为旨在加强本组织应对性剥削和性虐待案件的强化行动纲领的组成部分，暂停向被控实施性剥削和性虐待的特派团军事、警务、惩戒人员及政府提供的其他人员支付津贴。在 2015 年 12 月 31 日终了期间，12 名军警人员被停发津贴。

67. 为了以持续一致的方式处理新的复杂工作方案并加强问责制，必须加强与权责挂钩的行为和纪律职能。拟议在支助账户中将行为和纪律股改名为行为和纪律处，以更好地传达行为和纪律作为一项核心管理职能的重要性，并反映对问责和业绩的不断扩大的期望，包括提供保护免受性剥削和性虐待强化行动纲领框架内的期望。这一改名对秘书处有利。行为和纪律处将根据目前履行的职能涉足三个拟议方案领域：政策与规划、业务以及协调防止性剥削和性虐待的活动(性剥削和性虐待协调股)。还已请求在现设有行为和纪律小组的维和特派团建立行为和纪律科，以维持总部与特派团之间的协同作用。

六. 外地的安全和安保

68. 要在面临大规模和日益复杂的安全挑战的行动环境中保障维和人员的安全和安保，就必须注重提高联合国系统的能力，以更好地整合工作、开发新工具和利用技术并确保联合国能够“驻扎并交付”。

整合安保人力资源能力，加强外地成果交付

69. 根据大会第 59/276 号决议整合安全和安保部的所有秘书处安保资源将有助于分析威胁和风险以及根据外地行动需要进行人员部署的能力。鉴于安全和安保部的作用在过去十年中已有整合，随着秘书处推进执行新的工作人员甄选和流动计划，现有条件推进一体化。这将有助于加强管理，根据所需时间和领域安置人力资源，并作出相应的规模调整，以提高有限资源的效率和成效；更好地调整工作人员上下级关系，在安保管理系统问责制框架内实现更有针对性的问责；通过集中管理和报告提高安全和安保费用的可见度。正在分两个阶段开展安全和安保一体化项目：概略

研究、外联和启动阶段(从 2015 年 8 月至 12 月)以及实施阶段(2016 年 1 月至 2017 年 6 月)。概略研究、外联和启动阶段面向主要利益攸关方和伙伴启动项目开发和外联。实施阶段分两步走：项目的继续开发和实施；项目过渡和主流化，形成安全和安保战略资源配置和管理能力。已经利用现有资源组建一个项目团队，开展初步的实务工作和初步的分阶段实施工作。正寻求在支助账户下为安全和安保部编列资源，以便在 2016/17 年度续设和加强项目团队，加紧项目开发和分阶段实施工作，特别是支持维和特派团，这是需要专门能力的重要和关键构成部分。

加强机组人员的安保

70. 风险程度较高的外地特派团正作出安排，采取预防措施为机组提供住宿和交通，确保机组人员安全。此外，所有特派团根据外勤支助部的风险评估政策实施了飞行前安全风险评估，以期解决飞行安全问题。安保部与各个特派团密切合作，确保建立责任线，保证特派团军事、文职、警务等所有部门与安全和安保部之间持续交流安全风险信息。

七. 改进外地的医疗标准和能力

71. 外地特派团的工作环境恶劣，面临不断增多的需求和挑战，因此联合国必须为所有人员提供健全、及时和反应迅速的医疗支助系统。新版《联合国医疗支助手册》所载订正的伤亡应对国际标准，加上医疗质量业绩框架的拟定以及提供监督和管理的质量、安全和风险委员会的建立，将有助于确保向维和特派团人员提供一致和优质护理。

72. 应对伤亡的 10-1-2 标准要求所有外地受伤人员在 10 分钟内获得可靠、优质急救，在 1 小时内获得适当熟练医务专业人员提供的先进生命支持，并在受伤后 2 小时内获得拯救生命和肢体的手术。实现这一标准需要遵守应对时限；建立和实施一个能力框架，包括加强培训(其中包括急救培训、先进生命支持和先进创伤护理)；通过加强所有医疗能力资质和容量的可见度改进决策；建立涵盖特派团所有部门的健全的协调与合作机制，确保流程简明，在特派团支助司长或主任领导下，通过标准化协调小组启动特派团伤员后送系统；建立遵循国际医疗标准的标准化通信和流程；由一个公正的机构对医疗质量进行有力监督。正在制定各特派团实现上述标准所需的特遣队所属装备手册修订提案，供特遣队所属装备工作组在 2017 年下一次会议前审议。

73. 将审查支持伤员后送行动的夜间飞行作业所面临的障碍，以评估在基础设施、设备、机组能力和程序方面的需求。外勤支助部将根据评估结果开始采购和安装所需的机场照明系统和设备，保证联合国的所有地点能夜间作业。

74. 2016/17 年度，将通过总部的一个维持和平医疗质量股建立维和行动医疗设施业绩框架。除总部资源外，将动用维和和外勤护士担任特派团一级医疗质量管理人，并可能请其从某一区域地点向一些特派团提供支助。正在支助账户下为人

力资源管理厅和管理事务部寻求资源，以便在 2016/17 年度建立一支处理关键问题的重要医务人员队伍。

减轻简易爆炸装置的威胁

75. 若干安全理事会授权的维和行动，特别是马里稳定团和非索特派团，日益面临简易爆炸装置的威胁，影响到维和人员特别是军警人员的安全、安保和流动。联合国正与部队派遣国接触，以培养减轻这一威胁所需能力。军警能力指导小组还将监督制定业务指南以提高“简易爆炸装置下生存能力”。在部队派遣国能够全面培养必要的 ability 前，维持和平行动部和外勤支助部继续通过向受影响特派团提供一揽子支助计划，积极主动地减轻简易爆炸装置对部队保护和流动的影响。联合国地雷行动处视需要执行上述大型项目，包括规划咨询服务、安全意识和技术培训、关键辅助部队辅导以及简易爆炸装置处置。

八. 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间拟议资源

76. 根据目前估计，2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日财政期间维和行动拟议所需资源总额为 82.486 亿美元，其中包含恩德培区域服务中心、全球服务中心和支助账户，但不包括自愿实物捐助。表 3 摘要载列了 2016/17 年度拟议所需资源以及与 2015/16 年度的比较，表 4 分析了导致与上一年度相比的总体数额差异的主要因素。

表 3

2016/17 年度所需财政资源以及与 2015/16 年度的比较

(百万美元。预算年度为 7 月 1 日至 6 月 30 日)

类别	分配数 ^a (2015/16)	费用估计数 (2016/17) ^b	差异	
			数额	百分比
	(1)	(2)	(3)=(2)-(1)	(4)=(3)÷(1)
军事和警务人员	3 493.8	3 607.6	113.8	3.3
文职人员	1 951.5	1 916.9	(34.6)	(1.8)
业务费用	2 793.4	2 706.4	(87.0)	(3.1)
企业资源规划项目	31.3	16.8	(14.5)	(46.2)
信息和系统安全	0.8	0.8	—	—
所需资源毛额	8 270.9	8 248.6	(22.3)	(0.3)
工作人员薪金税收入	179.6	183.2	3.6	2.0
所需资源净额	8 091.3	8 065.4	(25.9)	(0.3)
(编入预算的)自愿实物捐助	4.6	4.8	0.2	3.5
所需资源共计	8 275.6	8 253.4	(22.2)	(0.3)

^a 包括 4.037 亿美元的维和特派团支助费用和 3 560 万美元的区域服务中心支助费用。

^b 包括 4.176 亿美元的维和特派团支助费用和 4 200 万美元的区域服务中心支助费用。

主要差异分析

表 4

导致所需资源差异的主要因素

支出组别	造成差异的主要因素
军事和警务人员 (增加 1.138 亿美元)	以下特派团的支出增加：(a) 中非稳定团，原因是部署了最高军警人员核定人数；(b) 联索支助办，原因是根据安全理事会第 2245(2015)号决议扩大了任务范围，包括扩大了向非索特派团和南苏丹特派团提供的一揽子后勤支助，因为依照安全理事会第 2252(2015)号决议两个特派团增加了军警人员；(c) 马里稳定团、达尔富尔混合行动和联阿安全部队，原因是计划部署的军警人员增加。上述增额被联利特派团和联科行动继续按授权缩编抵销。
文职人员 (减少 3 460 万美元)	以下特派团的开支减少：(a) 联海稳定团和联利特派团，原因是随着各自特派团的预期过渡和缩编，拟裁撤国际和本国员额；(b) 联刚稳定团和达尔富尔混合行动，原因是由于两个特派团的精简和调整，拟减少国际员额；(c) 联科行动，原因是缩编和预期过渡以及更新国际工作人员薪金表。上述减额被下列增额抵销：(a) 中非稳定团，原因是部署最高军警人员核定人数后文职工作人员增加；(b) 联索支助办，原因如上文所述，其任务范围扩大，包括扩大了向非索特派团提供的一揽子后勤支助；(c) 恩德培区域服务中心，主要原因是新设 36 个员额和职位，加上本国工作人员采用新的薪级表以及国际工作人员的一般工作人员费用增加。
业务费用 (减少 8 700 万美元)	以下特派团的开支减少：(a) 联海稳定团和联利特派团，原因是各自特派团的预期过渡和缩编；(b) 联刚稳定团和达尔富尔混合行动，原因是两个特派团的精简和重组；(c) 联科行动，原因是缩编和预期过渡；减额被以下增额抵销：(d) 中非稳定团由于上述同样原因增加了支出。更广泛而言，由于全球燃料价格持续下降，2016/17 年度的平均燃料估计价格低于 2015/16 年度，因此大多数维和特派团在设施和基础设施、陆运和空运支出类别下所需资源减少。
企业资源规划项目 (减少 1 450 万美元)	“团结”项目的费用按既定费用分摊比例分摊至各项资金来源，其中将所有费用的 62%分摊至维和行动。出现减额的原因是与 2015/16 年度相比，2016/17 年度“团结”项目估计费用减少（“团结”项目将在外地部署群

支出组别

造成差异的主要因素

组 5，伽利略系统将完全退役，将继续开发扩展部分 2)，2015/16 年度在总部和其他工作地点部署“团结”项目基础部分和扩展部分一期，并在地部署扩展部分一期(群组 5 除外)，部署规模更大且费用更高。

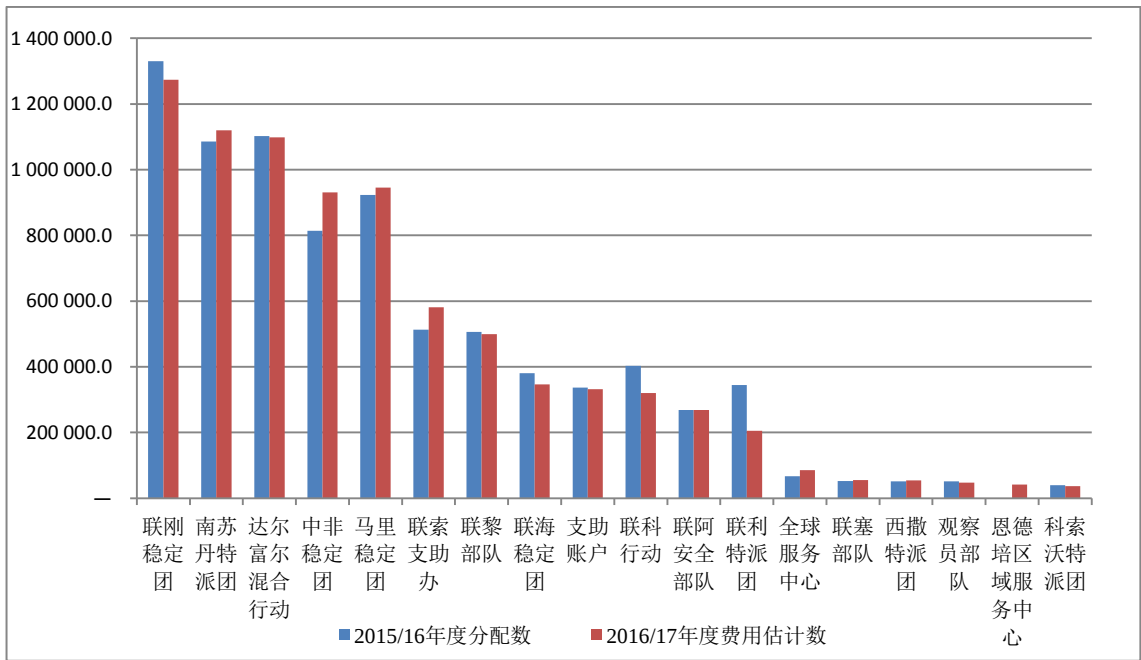
77. 本报告附件二按维和部门 and 详细支出类别对 2016/17 年度拟议所需资源作了详细分析。

78. 图三显示各维和部门 2016/17 年度拟议所需资源与 2015/16 年度核定预算的相对规模。其后提供了 2016/17 年度维和行动的重要战略规划假设。

图三

2016/17 年度所需资源与 2015/16 年度的比较，按维和部门分列

(千美元)



注：出于比较目的，2015/16 年度资源分配数不包括数额为 3 560 万美元的恩德培区域服务中心核定资源(文职人员和业务费用项下)。

战略规划假设

79. 非洲和中东依然是重点区域。在苏丹和南苏丹，联阿安全部队正在重组其军事存在，重点是增加流动和减少反应时间。达尔富尔混合行动将继续执行任务，但会削减文职人员，原因是一些任务被移交给联合国国家工作队以及正在努力调整文职工作人员编制。南苏丹特派团将按照安全理事会第 2252(2015)号决议执行

任务，该决议将支持执行和平协议增列为一项关键活动，并强调利用现有能力和资源优先保护平民。对联刚稳定团而言，保护平民依然是关键优先事项，同时要促进包容性政治对话。该特派团正在精简和调整行动。中非稳定团进入了新特派团成立阶段第三年也即最后一年，其所需资源反映了特派团努力全面部署所需能力和基础设施。

80. 根据安全理事会第 2245(2015)号决议，联索支助办(前称非索特派团支助办)的任务范围扩大，该决议述及需要加强和规范在一些领域向非索特派团提供的支助，这导致所需资源增加，用于补充使能能力和装备及增加人员配置资源。马里稳定团将受下列因素影响：2015 年签署的《马里和平与和解协议》的执行以及安全理事会第 2227(2015)号决议所述任务规定。

81. 中东的区域冲突和不稳定状况影响到联黎部队和观察员部队的活动。联黎部队将继续努力维持黎巴嫩南部及蓝线沿线的稳定。观察员部队根据最近的军事能力研究结果审查了部队和人员编制需求，由于地区军事活动增加及其对部队部署的制约，观察员部队的行动将受到限制，执行任务的均衡资源将小幅减少。就联塞部队而言，塞浦路斯会谈双方的积极态度令人期待看到通过谈判达成全面解决协议的意愿。需要增加资源以加强联塞部队的活动，包括排雷活动，因为预期缓冲区内民事活动会增加，联塞部队将帮助两族为实现全面解决办法做准备。

82. 鉴于海地持续取得政治进展，联海稳定团将继续按照秘书长的目标执行整并计划，整合特派团的物质和人员配置规模，同时不损害对海地安全与稳定的承诺。

83. 联利特派团将继续协助利比里亚政府巩固和平与稳定并保护平民，同时将全部安保责任顺利移交国家安全机构。到 2016 年 6 月 30 日，预计约有 4 500 名联利特派团军警人员任满回国，并可能根据安全理事会决定进一步削减军警和文职人员。就联科行动而言，安全理事会第 2260(2016)号决议请秘书长至迟于 2016 年 3 月 31 日向安理会提交一份报告。安理会还决定到 2016 年 3 月 31 日前将联科行动军事部门核定最高兵力从 5 437 名军事人员减至 4 000 名。安理会第 2226(2015)号决议重申打算考虑对联科行动进行进一步缩编，审查其任务规定，并可能根据实地安全情况和科特迪瓦政府接管联科行动安保职能的能力关闭特派团。

84. 西撒特派团将继续开展观察和监测活动，确保双方遵守停火协议，并继续向秘书长个人特使提供支助。科索沃特派团拟调整工作人员编制以精简职能。

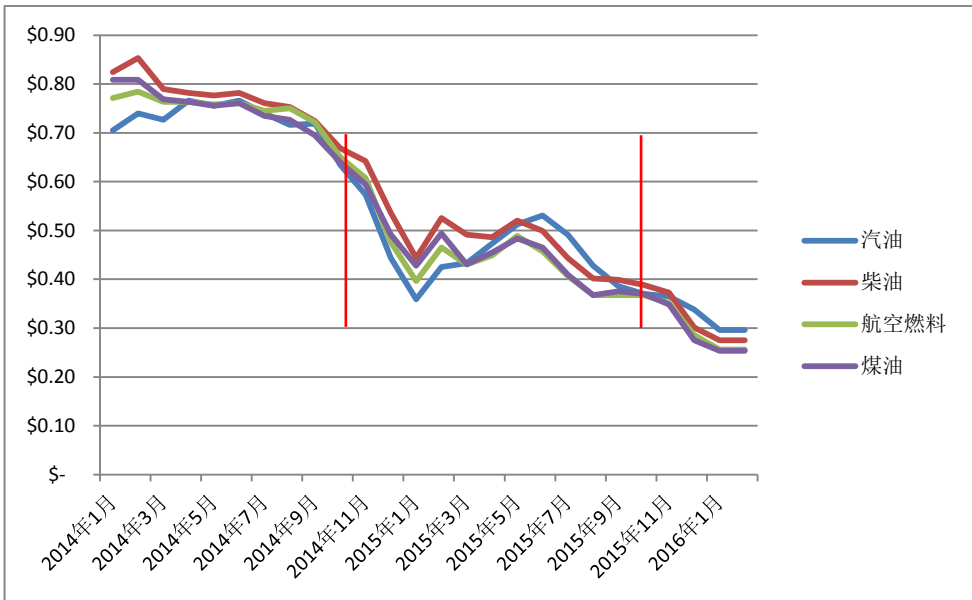
燃料价格变化对所需资源估计数的影响

85. 鉴于全球燃料市场的近期波动，在计算 2016/17 年度预算估计数时特别注意到燃料费用。鉴于维和行动所用主要燃料类别的全球价格呈下降趋势，并考虑到以往财政期的经验，预计 2016/17 年度燃料支出比前一年减少。

86. 过去两年的平均燃料价格波动情况见图四。

图四
2014 年 1 月 1 日至 2016 年 1 月的平均燃料价格

(美元)



资料来源：美国能源情报署，每加仑美元价格换算成每公升美元价格。

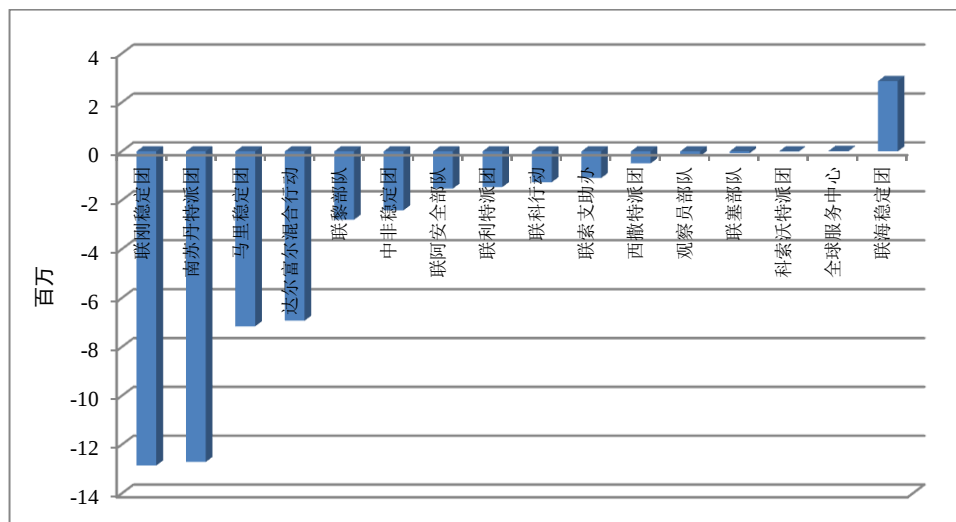
87. 在过去，燃料费用约占维和行动资源总额的 6%至 7%。维和特派团所用主要燃料类别价格下降实现的总体节余须在稍后阶段才能确切知悉。然而可合理假定的是，2014/15 年度支出低于计划，加上 2015/16 年度核定资源减少及 2016/17 年度拟议所需资源削减，可能意味将在 2017 年 6 月 30 日前实现大部分潜在节余。

88. 2016/17 年度燃料所需资源估计数的依据是最近 6 个月特派团各自特有的实际燃料平均价格。对几乎所有特派团而言，这 6 个月截至并包括 2015 年 12 月。与 2015/16 年度核定预算所用截至 2015 年 4 月的每公升燃料 6 个月平均费用(实际)相比，由于燃料价格变动造成的拟议所需资源净减总额(不包括分配、运输和行政费用)估计约为 4 810 万美元。

89. 对 4 810 万美元净减额的分析见图五，按维和部门分列。

图五
燃料价格变动对 2016/17 年度所需资源估计数的影响，按维和部门分列

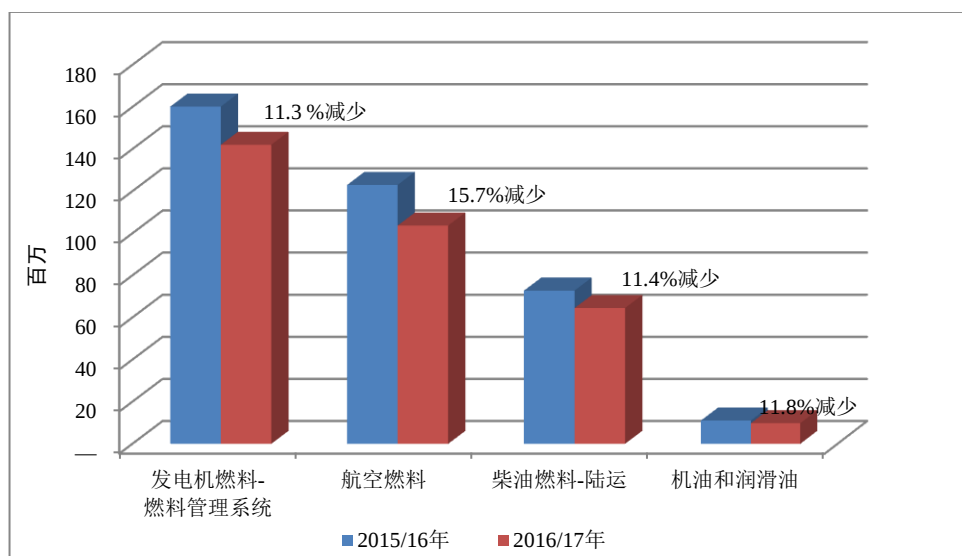
(百万美元)



90. 燃料所需资源约占 2016/17 年度拟议预算的 5%，主要用于发电机燃料、航空燃料、陆运柴油燃料以及机油和润滑油，这些占有所有燃料费用的 98%。对各种主要燃料类别价格变动(12%至 19%)的分析见图六。航空燃料费用受影响最大。

图六
燃料价格变动对 2016/17 年度所需资源估计数的影响，按主要燃料类别分列

(百万美元)



汇率波动对所需资源估计数的影响

91. 美元以外的货币支出主要是欧元、非洲法郎和苏丹镑；其次是南苏丹镑、黎巴嫩镑和海地古德。

92. 按照联合国财务条例 6.4，维持和平行动预算以美元列报。预计以美元以外货币支付的费用项目使用编制预算时联合国金库确定的最新联合国业务汇率估算成美元。金库确定和公布联合国全系统使用的联合国业务汇率，该汇率从每个月第一天起生效。业务汇率采用公认财务数据来源提供的当前市场兑换率，并酌情使用联合国开发计划署、联合国儿童基金会、各专门机构、各区域经济委员会、各维和特派团及其他相关来源提供的补充资料予以确定。如果当地货币没有货币市场或没有足够财务数据，维和特派团需要向金库提供关于市场状况的资料。

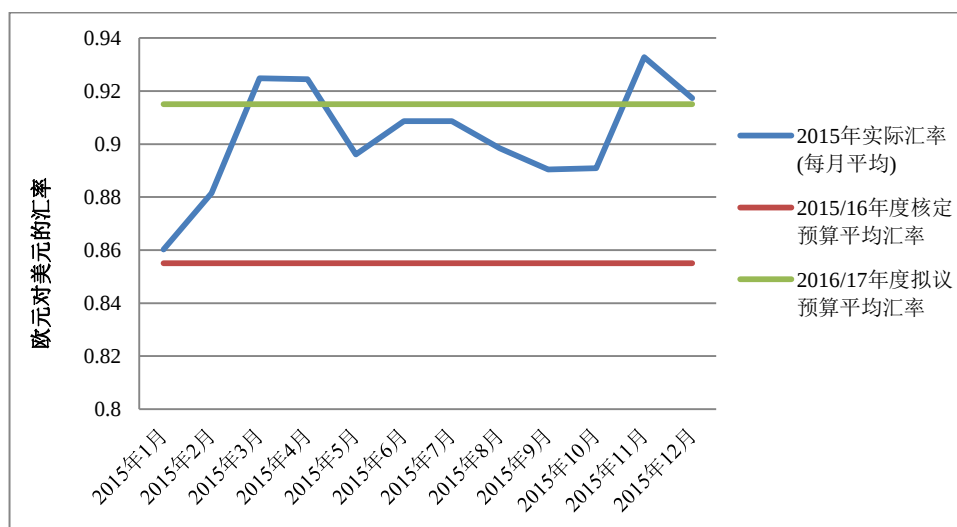
93. 当美元在过去和当前财政期间升值后，已特别关注 2016/17 年度货币波动的潜在影响。美元对维和行动所用的几乎所有货币均有升值，对欧元、非洲法郎和南苏丹镑的升幅最大。2016/17 年度用美元以外货币支付的费用项目所需资源是采用预算报告定稿时最新每月业务汇率估算得出的(2015 年 12 月或 2016 年 1 月/2 月)。

94. 因为汇率波动，2016/17 年度拟议所需资源估计总共减少 2 120 万美元，主要源自美元对欧元和非洲法郎的升值。减额主要发生在各维和特派团的口粮、本国工作人员薪金(包括工作人员薪金税和一般工作人员费用)、设施和基础设施等支出类别。中非稳定团和联科行动的减幅最大。

95. 图七显示了 2015 日历年期间欧元对美元汇率的波动。

图七

2015 日历年期间欧元对美元的汇率走势

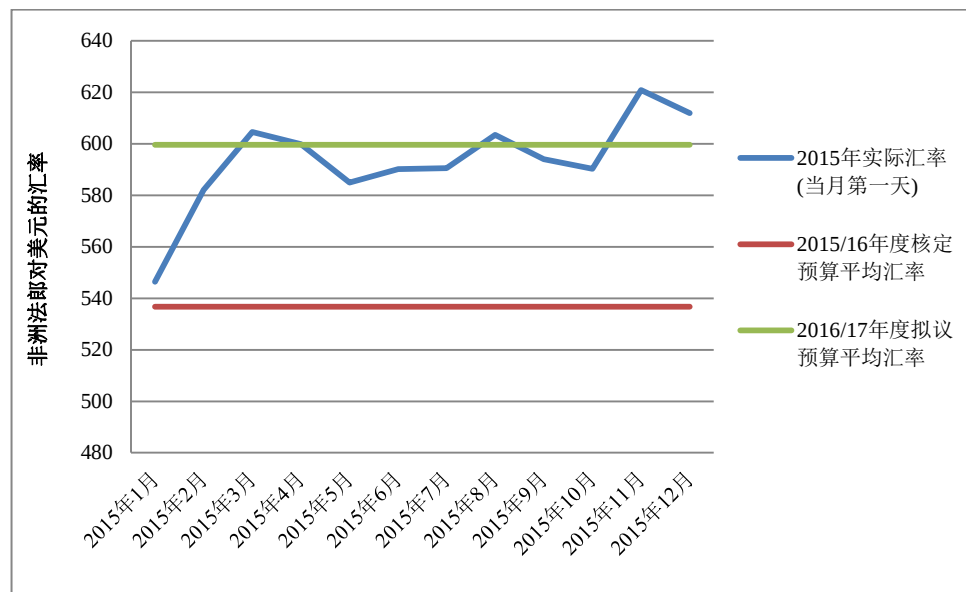


96. 按 2016/17 年度汇率与 2015/16 年度核定预算所用汇率的比较结果计量，估计美元对欧元升值致使拟议所需资源减少 1 020 万美元。

97. 图八显示了 2015 日历年期间非洲法郎对美元的汇率走势。

图八

2015 日历年期间非洲法郎对美元的汇率走势

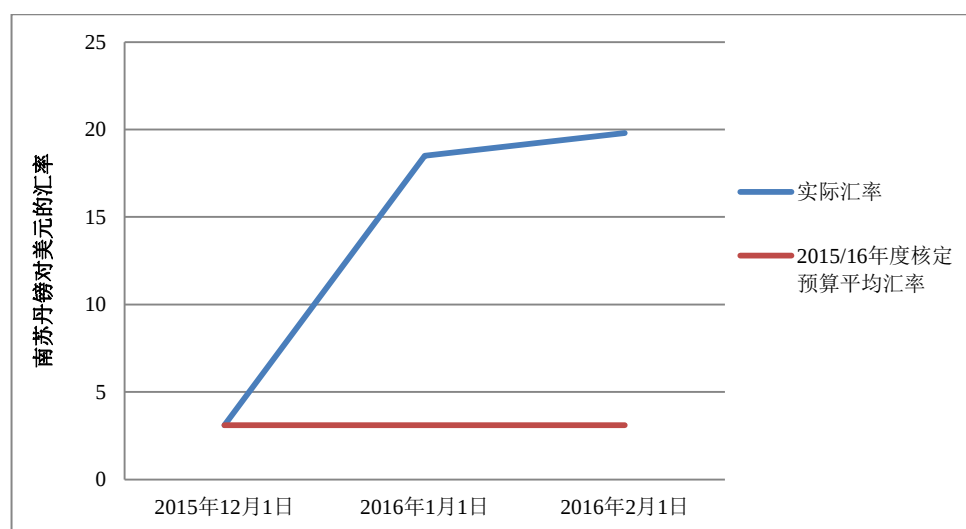


98. 按 2016/17 年度汇率与 2015/16 年度核定预算所用汇率的比较结果计量，估计美元对非洲法郎升值致使拟议所需资源减少 780 万美元。

99. 图九显示了 2015 年 12 月至 2016 年 2 月期间南苏丹镑对美元汇率的波动情况。

图九

2015 年 12 月至 2016 年 2 月南苏丹镑对美元的汇率走势



100. 在南苏丹，政府允许南苏丹镑对美元的汇率浮动后，该国货币自 2015 年 12 月以来贬值了 84%。为了缓解货币贬值对当地工作人员的不利影响，联合国采取了一项特别措施，核准以美元支付本国工作人员薪金，汇率参照 2015 年 12 月联合国业务汇率(3.1)。将继续审查这项特别措施。然而，预计在可预见未来不会有重大改善。

101. 为了编制 2016/17 年度维和行动预算，假定上述特别措施很可能在该财政年度继续有效。到目前为止，以南苏丹镑计的支出大多涉及工作人员费用。如果采用 2016 年 1 月或 2 月汇率，拟议资源将由于南苏丹镑贬值减少约 3 100 万美元。

人力资源与空缺率

102. 维和特派团预算采用的空缺率考虑到特派团迄今的经验以及特派团在部署军警人员和征聘文职人员方面的特定情况。在军警人员方面，拟议延迟部署因数考虑的变量包括本财政年度迄今的平均空缺率以及适用的历史部署模式和计划部署情况。在文职人员方面，拟议空缺率反映本财政年度迄今的平均空缺率以及适用的历史在职模式及工作人员构成的拟议变动。维和行动支助账户也采用这一办法，新员额和职位使用 50%的较高空缺率。

2016/17 年度计划空缺率

103. 各个特派团空缺率资料见表 5。人事费用计算所采用的空缺率是依据 2014/15 年度和 2015/16 年度前半期实际人员部署情况以及特派团支出模式和特派团编制水平的预期变动。2016/17 年度薪金费用是采用国际公务员制度委员会 2016 年 1 月核定国际工作人员薪级表和工作地点差价调整数估算得出的。本国工作人员薪金依据各特派团最近采用的薪级表。

表 5
计划和实际空缺率

特派团	类别	2014/15 年 实际平均数	2015/16 年 预算编制数	2016/17 年 预计数
西撒特派团	国际工作人员	6.6	8.0	6.0
	本国一般事务人员	4.7	5.0	7.0
	联合国志愿人员(国际)	25	20.0	30.0
中非稳定团	国际工作人员	1.4	30.0	25.0
	本国专业干事	53.6	60.0	50.0
	本国一般事务人员	24.7	50.0	40.0
	联合国志愿人员(国际)	28.8	40.0	5.0
	联合国志愿人员(本国)	暂缺	暂缺	40.0
	临时国际工作人员	(36.8)	30.0	25.0

特派团	类别	2014/15 年 实际平均数	2015/16 年 预算编列数	2016/17 年 预计数
马里稳定团	临时本国专业干事	100.0	60.0	50.0
	临时本国一般事务人员	暂缺	50.0	40.0
	国际工作人员	21.1	20.0	15.0
	本国专业干事	27.6	30.0	15.0
	本国一般事务人员	29.8	35.0	10.0
	联合国志愿人员	24.3	20.0	25.0
联海稳定团	临时国际工作人员	50.0	25.0	25.0
	国际工作人员	16.1	10.0	13.0
	本国专业干事	13.0	4.0	16.0
	本国一般事务人员	6.7	4.0	11.0
联刚稳定团	联合国志愿人员	16.3	4.0	10.0
	国际工作人员	13.0	14.0	14.0
	本国专业干事	22.8	29.0	29.0
	本国一般事务人员	8.1	10.0	10.0
	联合国志愿人员	15.1	13.0	15.0
	临时国际工作人员	15.4	25.0	暂缺
达尔富尔混合行动	临时本国专业干事	9.5	10.0	暂缺
	临时本国一般事务人员	7.7	8.0	暂缺
	国际工作人员	18.7	5.0	15.0
	本国专业干事	23.2	27	25.0
	本国一般事务人员	2.7	1.5	1.0
	联合国志愿人员(国际)	5.0	1.0	5.0
	联合国志愿人员(本国)	100.0	1.0	0.0
	临时国际工作人员	45.5	30.0	10.0
	临时本国工作人员	0.0	5.0	1.0
	国际工作人员	10.9	10.0	5.0
观察员部队	本国工作人员	3.6	5.0	5.0
	临时国际工作人员	8.3	0.0	3.0
	国际工作人员	5.4	2.6	5.0
联塞部队	本国专业干事	0.9	0.0	10.0
	本国一般事务人员	0.0	2.0	3.0
	国际工作人员	11.2	10.0	1.0
联黎部队	本国专业干事	17.1	15.0	20.0
	本国一般事务人员	7.0	3.0	3.0

特派团	类别	2014/15 年 实际平均数	2015/16 年 预算编列数	2016/17 年 预计数
联阿安全部队	国际工作人员	22.0	22.0	20
	本国专业干事	76.9	0.0	0.0
	本国一般事务人员	30.9	27.0	20.0
	联合国志愿人员	35.1	40.0	10.0
	临时国际工作人员	33.3	20.0	20.0
科索沃特派团	国际工作人员	6.0	5.0	5.0
	本国专业干事	4.5	1.0	5.0
	本国一般事务人员	5.8	3.0	2.0
	联合国志愿人员	11.1	14.0	11.0
联利特派团	国际工作人员	14.0	15.0	10.0
	本国专业干事	17.9	15.0	15.0
	本国一般事务人员	7.7	6.0	7.0
	联合国志愿人员(国际)	20.3	15.0	10.0
	联合国志愿人员(本国)	暂缺	暂缺	7.0
南苏丹特派团	国际工作人员	17.6	15.0	15.0
	本国专业干事	21.3	10.0	10.0
	本国一般事务人员	24.7	30.0	15.0
	联合国志愿人员(国际)	20.2	20.0	15.0
	联合国志愿人员(本国)	92.7	0.0	33.0
	临时国际工作人员	54.1	30.0	30.0
	临时本国工作人员	56.3	30.0	30.0
联科行动	国际工作人员	18.2	10.0	15.0
	本国专业干事	25.0	12.0	13.0
	本国一般事务人员	11.3	4.0	10.0
	联合国志愿人员(国际)	15.7	7.0	20.0
联索支助办	国际工作人员	19.4	10.0	20.0
	本国专业干事	28.6	15.0	21.0
	本国一般事务人员	17.9	10.0	17.0
	联合国志愿人员	41.2	15.0	10.0
	临时国际工作人员	50.0	30.0	暂缺
恩德培区域服务中心	国际工作人员	13.5	5.0	12.0
	本国专业干事	84.6	15.0	21.0
	本国一般事务人员	11.7	15.0	6.0
	联合国志愿人员(国际)	60.9	2.0	39.0

特派团	类别	2014/15 年 实际平均数	2015/16 年 预算编列数	2016/17 年 预计数
全球服务中心	国际工作人员	11.0	9.0	9.0
	本国工作人员	3.9	5.0	5.0
	临时国际工作人员	60.0	60.0	25.0
	临时本国工作人员	37.5	50.0	26.0
支助账户	国际工作人员	9.3	10.2	9.5
	本国工作人员	2.7	5.0	5.0
	临时国际工作人员	17.3	13.1	15.2

文职人员在职趋势

104. 2016/17 年度，维和特派团文职人员预计在职率总体较高，而拟议员额和职位将减少 455 个(包括将一些职位转至恩德培区域服务中心)。空缺率普遍降低的原因除其他外包括：马里稳定团和中非稳定团等特派团基本完成征聘活动，实现满员运作；现使用标准化工作人员名册征聘 90% 的国际工作人员；定期员工队伍规划，包括两年进行 9 次文职人员配置审查；特派团缩编或整并导致现有员额减少。然而，预计以下特派团的空缺率特别高：正在过渡的联海稳定团和联科行动；联索支助办，原因是实际空缺率以及计划增加国际工作人员；达尔富尔混合行动，原因是实地业务现况以及国际工作人员空缺率高于计划数。

105. 在支助账户方面，实际空缺率自 2014 年 7 月以来稳步下降，导致 2014/15 年度及本财政年度的员额空缺率低于预算编列数。因此，拟相应降低 2016/17 年度专业员额空缺率，从而导致所需资源增加。就所有职等的一般事务员额及临时职位而言，空缺率正在提高。

文职人员费用

106. 国际工作人员薪金净额和工作人员薪金税的预算率是依据下列参数每年确定的：(a) 最新的有效薪级表(2016 年 1 月)；(b) 根据各个特派团截至 2015 年 8 月 31 日的实际平均职档水平得出的各个职等的职档水平；(c) 根据每个特派团 2015 年 8 月 31 日的单身和有受扶养人的工作人员实际比率得出的比率，但使用参与特派团平均数的恩德培区域服务中心除外；(d) 净基薪率采用的各工作地点 2016 年 1 月差价调整数乘数。一般工作人员费用占薪金净额的百分比反映了 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间一般工作人员费用实际支出与实际薪金净额的比率。

107. 就 2016/17 年度而言，大多数维和特派团的国际文职人员费用薪级表呈下降趋势，特别是中非稳定团、科索沃特派团、联塞部队、全球服务中心和联科行动，主要原因是美元对其他货币的汇率升值导致工作地点差价调整数乘数率降低。此外，大多数维和特派团预算中一般工作人员费用百分比估计数减少，特别是马里

稳定团、联海稳定团、联刚稳定团、联科行动和联索支助办，而中非稳定团、达尔富尔混合行动、全球服务中心和恩德培区域服务中心的预算采用了较高百分比。

108. 然而，在支助账户中，根据 2014/15 年度的实际支出情况，一般工作人员费用在薪金净额中的比例从 47.8%升至 48.4%，加上采用最新标准薪金费用，导致 2016/17 年度所需资源增加。

109. 就本国工作人员而言，公务员制度委员会确定的最新薪级表被用于计算薪金净额和工作人员薪金税，而依据以往趋势得出的一般工作人员费用占薪金净额的百分比适用于各特派团本国工作人员的平均职等和职档。

九. 影响 2016/17 年度财政资源的维和特派团跨领域举措

110. 秘书长的上次报告(A/69/751/Rev.1)重点提出了一些举措，主要是信息和通信技术举措，这些举措影响到维和特派团和支助行动以及支助构成部分(支助账户和全球服务中心)的预算。关于 2016/17 年度举措和所需资源的最新情况见表 6，其中将费用估计数与前一年度进行了比较。

表 6
2016/17 年度跨领域举措的估计费用

(千美元。预算年度为 7 月 1 日至 6 月 30 日)

类别	费用估计数 (2015/16) (1)	费用估计数 (2016/17) (2)	变动 (3)=(2)-(1)
各维和特派团实施“团结”项目的支助费用			
特派团支助	28 532.3	2 550.0	(25 982.3)
总部部署小组	2 269.2	2 428.0	158.8
全球服务中心小组	745.7	266.2	(479.5)
伽利略系统退役	—	974.4	974.4
部署“团结”项目后的经常性费用	—	16 802.3	16 802.3
信通技术应用程序	3 426.6	3 285.6	(141.0)
供应链管理——多年期项目(第一和第二阶段)	1 600.0	1 560.2	(39.8)
外地员额叙级项目——总部小组	1 859.0	519.9	(1 339.1)
快速环境和气候技术援助机制项目——全特派团	—	2 489.3	2 489.3
共计	38 432.8	30 875.9	(7 556.9)

各维和特派团实施“团结”项目的支助费用

111. 在过去几年里，运营和维护费用以及基础设施和卫星费用均分摊至维和特派团预算。继外地和总部部署“团结”项目扩展部分一期后(如下文第 115 和 116

段说明), 这些现已成为经常性运行费用。2016/17 年度对实施“团结”项目提供的支助包括: 设立二级服务台支持外地群组 5 的部署工作(255 万美元); 续设总部部署小组(243 万美元), 该小组还将参与“团结”项目扩展部分二期的业务准备活动; 设在全球服务中心的小组(27 万美元), 负责清理和维护主数据; 下文所述的伽利略系统退役。

112. 就部署支助小组而言, 2014/15 年度最初在全球服务中心和总部建立的新增临时能力将需要在整个 2016/17 年度继续开展活动, 以支持群组 5 的部署, 筹备“团结”项目扩展部分二期, 在稳定期内为“团结”项目扩展部分一期提供部署后支助。全球服务中心的一般临时人员职位继续支持“团结”系统集成商业伙伴概念, 总部职位则将支持外地变更管理、“团结”项目学院和“团结”项目扩展部分一期以及“团结”项目相关薪资单、银行安排和保险公司集中管理。2015/16 年度设立了 29 个一般临时职位, 其中包括全球服务中心的 17 个一般临时职位(本国一般事务人员)和总部的 12 个一般临时人员职位。在现有核定资源范围内, 与维和有关的支出在费用分摊基础上计入各维和特派团。就 2016/17 年度而言, 预计仍须在全球服务中心设立至多 10 个本国一般临时人员职位, 在总部设立 12 个一般临时人员职位。继续以既定方式将支出记入各维和特派团。

伽利略系统退役

113. 按照供应链管理举措(如上文第 45 至 48 段所述), 部署“团结”项目扩展部分二期后, 维和特派团的现有厂场、设备和库存记录系统(伽利略系统)将于 2017 年停用。伽利略系统记录的大量存货资料将需要进行清理并与“团结”系统整合。外勤支助部和各维和特派团请拨的估计费用反映了培训、测试、推广支助和变更管理所需旅费(97 万美元)。在现有核定资源范围内, 与维和有关的支出将在费用分摊基础上计入各维和特派团。

“团结”系统部署后的经常性费用

114. “团结”系统运行费用包括硬件、软件功能和技术支持、托管服务、电信、未来硬件或软件升级、未来功能构件改进、操作系统许可证和升级、数据库许可证和升级以及运行构件的其他标准费用。这些费用可分为两大类:

(a) 直接运行和维护费用, 包括硬件(加更换和升级)、数据库、首期许可证费用、托管服务、软件许可证维持费(加升级)以及功能和技术支持;

(b) 信息和电信基础设施以及卫星系统。基础设施与“企业接入层”有关, 使全球服务中心能托管企业应用程序, 供本组织工作人员在全球范围内通过专用通讯链路远程接入。此外, 对信息和通信网络系统带宽或能力进行升级和增强, 即外地特派团卫星系统升级。增加带宽容量将提升所有持续性业务活动的可操作性和能力。

115. 2016/17 年度的 1 680 万美元估计费用涉及维和行动持续运行和维护费用(807 万美元)以及中央信息和电信基础设施和带宽费用(874 万美元)。2016/17 年度全球服务中心预算报告以一致和透明方式提出了这些经常性费用以及其他全球技术和通信费用所需资源。这反映了该中心在托管和提供“团结”系统支助服务方面的关键作用以及提供的信息和通信技术服务不断扩大。

信息和通信技术应用程序

116. 信息和通信技术厅在外地部署系统的估计费用为 348 万美元，用于四种应用程序：(a) 客户关系管理/部队派遣管理项目；(b) 燃料管理系统；(c) 口粮管理系统；(d) 企业身份管理系统。这些费用提供所需非标准资源，用于购置软件，支付软件许可证费用，支付订约承办事务费用，以持续支持和继续开发应用程序，满足维和业务需求。

117. 与客户关系管理/部队派遣管理(94 万美元)、企业身份管理系统(46 万美元)和其他软件许可证和费用(21 万美元)有关的所需资源(161 万美元)与其他全球技术和通信费用一道列入全球服务中心 2016/17 年度预算报告。与燃料(74 万美元)和口粮管理系统(93 万美元)有关的所需资源(167 万美元)列在 2016/17 年度支助账户拟议预算管理事务部信息和通信技术厅项下。

供应链管理

118. 数额为 156 万美元的所需资源列入 2016/17 年度支助账户拟议预算外勤支助部后勤支助司项下，用于继续支持外勤支助部 2015/16 年度在所有外地行动中启动供应链管理举措(如上文第 45 至 48 段说明)。为了执行供应链管理框架，总部的外勤支助部需要在培训、讲习班、差旅和测试领域开展大量工作。

外地员额叙级工作

119. 2015/16 年度将需要建立额外能力，继续为维持和平行动进行员额叙级。叙级是一项十分必要的工作，通过分析职责和责任并采用国际公务员制度委员会叙级标准，客观和准确地确定员额职等。根据叙级结果，某一员额的现有职等可能得到确认或上下调整。这项工作是成功执行流动框架的先决条件，并补充了为促进“团结”系统员工队伍规划进行的 Inspira 职位空缺标准化工作。目前，上述额外能力设在总部的外勤支助部外勤人事司，包含 12 个一般临时人员职位。截至 2016 年 2 月，已与 11 个维和特派团分享了初步叙级结果：西撒特派团、达尔富尔混合行动、观察员部队、联塞部队、联阿安全部队、科索沃特派团、联利特派团、联黎部队、南苏丹特派团、中非稳定团和马里稳定团。对其余特派团的叙级正取得进展，例如已与联刚稳定团分享了初步叙级结果(完成了 55%)。预计完成这项工作需要续设 6 个一般临时职位直至 2016 年 12 月。在现有资源范围内，与维和有关的支出计入各维和特派团。

快速环境和气候技术援助机制项目

120. 外勤支助部后勤支助司计划将环境和气候问题更好地整合至供应链以及与部队和警察派遣国的关系，以此改善外地行动的环境业绩(如上文第 49 至 52 段说明)。快速环境和气候技术援助机制项目是与联合国环境规划署协商制定的，环境署将在项目执行过程中担任主要的专门知识提供方。制定该举措在一定程度上是为了协助秘书长响应大会关于提交一份在 2020 年前实现气候中和的行动计划的要求。鉴于维和行动的规模和性质，包括飞机、车辆和其他机械的使用，外地行动必然是此类要求的重点。该举措被视为优先事项，2015/16 年度正在利用现有核定资源开展活动。2016/17 年度估计费用(249 万美元)将在根据活动分摊费用的基础上记入各维和特派团，并在现有资源范围内匀支。2017/18 年度所需资源估计数为 216 万美元。

十. 执行大会第 69/307 号决议的要求和管理举措

121. 本节回答大会第 69/307 号决议要求中的关键问题。为易于查阅，本报告附件一提供资料，说明对大会每一项决定和要求的报告方式。

A. 人事问题

维持和平特派团的文职人员编制需求

122. 以下维持和平行动特派团已完成了作为全球外勤支助战略工作人员队伍规划一个组成部分的文职人员配置审查：达尔富尔混合行动、联黎部队、联科行动、西撒特派团、联刚稳定团、联阿安全部队、联海稳定团、观察员部队、科索沃特派团、非索特派团支助办和恩德培区域服务中心。文职人员配置审查框架审查能力和结构、本国化、外包机会以及与联合国国家工作队的合作，同时预测未来一年至三年期间的情况。审查结果可加强优先事项发生了变化的领域，并根据执行全球外勤支助战略特派团支助结构工作的要求进行裁减和改组。

招聘和空缺管理

123. 名册式招聘占有所有外地特派团招聘的 85%至 90%，外地特派团采用这一模式缩短了招聘时间，从发布“从名册上招聘的”职位空缺到选定候选人仅需 64 天。外勤支助部为从名册上招聘的职位空缺确定了下列人员配置的时限目标(从发布到选定)：2013 年：85 天；2015/16 年度：54 天；2016/17 年度：50 天。此外，外勤支助部启动了业务流程改进项目来审查入职流程，以期降低国际工作人员的总体入职时间。平均而言，入职时间为 120 天，目标是将其缩短为 90 天。

124. 2016/17 年度，外勤支助部预计将在分析名册组成、未从名册中选聘情况和各支持部门确定的未来需要的基础上，制定各职组、职等和职类约 50 个通用职位空缺的年度计划。为 50 个通用职位空缺建立名册所需资源列于 2016/17 年度支助账户拟议预算中外勤支助部外勤人事司项下。

125. 为加强人员配置过程各个阶段的透明度,外勤支助部采取了下列步骤:(a) 制定战略指标,以使用“人力资源深入观察”平台监测从名册征聘和具体员额职位空缺征聘进程的所有步骤;(b) 采用新的核对表和模板,以确保征聘进程的成效和效率,包括一份新的候选人分析报告,以简化外勤中央审查机构股对推荐人选的审查;(c) 开展宣传运动,向所有外地特派团通报 Inspira 的新功能并提供指导;(d) 设置征聘信息看板,以促进征聘活动的规划和监测;(e) 设置特派团信息看板,以监测关键的人力资源指标,如员额空缺和人员配置时限。

部队派遣国在维持和平行动部和外勤支助部的任职人数

126. 为解决部队派遣国有适当数目的人员在维持和平行动部和外勤支助部任职的问题,秘书处采取了以下措施落实大会第 66/265 号和第 67/287 号决议的精神和意图:(a) 修订关于工作人员甄选制度的行政指示第 9.3 节(ST/AI/2010/3 和 Amends.1 和 2);(b) 在 Inspira 系统中为支助账户供资的员额增列特别通告;(c) 考虑到部队派遣国对联合国维持和平行动作出的贡献,由征聘管理人证明他们已给予部队派遣国的候选人适当考虑。

127. 秘书处继续开展外联活动,包括举办通报会、讲习班和研讨会。这些外联活动使参加 2015 年第一阶段军事和警察招募活动的会员国数量比 2013 年第一阶段的活动提高了 27%。

B. 所需业务资源

利用《标准费用和比率手册》

128. 《标准费用和比率手册》是为指导特派团编制当年预算所需资源而编写的一个全面而重要的文件。手册涵盖大量指导说明,内容从预算参数的说明、单位和合同的价格,到人力资源指导说明。更新手册主要考虑的因素是系统合同等合同价格的变动(包括车辆和各种设备)、物品更换政策的变动(包括车辆、计算机和各种软件包)、特派任务生活津贴率等工作人员应享福利的变化、燃料消耗历史以及新的需求。手册中不再相关的任何资产或物品也将视需要予以剔除。在技术指示有所不同的情况下,该手册与主计长发布的预算指示和 Excel 费用计算表结合使用。

公务差旅

129. 维持和平特派团继续最有效地利用差旅资金。使用视频和网络会议以及文件共享等远程会议工具提高了旅行规划方面的效率。虽然某些最后一刻决定的差旅无法完全避免,但各外地特派团将继续探索如何更好地改善差旅资金的费用管理。

排雷活动

130. 2016/17 年度,联合国地雷行动处构成部分将继续支持落实维持和平行动排雷行动已获授权的活动。该处将通过联索支助办继续支持马里稳定团和非索特派

团，向特派团领导提供战略咨询意见，提供随团规划以及业务顾问、技术顾问和培训师，为消除污染提供针对性的专门支助。2016/17 年度拟议所需资源为 1.98 亿美元。表 7 汇总了 2016/17 年度计划的排雷活动。附件七载列 2011/12 至 2016/17 年度期间维持和平特派团排雷行动计划支出和实际支出的详细情况。

表 7

2016/17 年度计划排雷活动汇总

	行动的 质量管理 与协调	未爆弹药 和简易 爆炸装置 的处置	清除 地雷/ 排雷	提供实体 安全和 储存管理	联合国 人员爆炸 风险认识 培训	国家当局 能力建设	销毁弹药 库存和 小武器	对部队派遣国 进行爆炸物 危险管理培训 并配备装备
西撒特派团	X	X	X		X	X	X	
中非稳定团	X	X		X	X	X	X	X
马里稳定团	X	X	X	X	X	X	X	X
联刚稳定团	X	X					X	
达尔富尔混合行动	X	X		X	X	X	X	
联黎部队	X	X	X					
联塞部队	X				X			
联阿安全部队	X	X	X	X	X		X	
南苏丹特派团	X	X	X		X			
联科行动	X	X		X	X	X	X	
联索支助办	X	X			X		X	X

空中业务

131. 外勤支助部空运科可望改善空中业务在维持和平中的整体反应、效率和成效，实现规模经济和成本节约，同时不影响服务质量。已启动了若干项行动，包括特派团之间分享区域的战略航空资产，作为提高飞机利用率的一种手段。

航空信息管理系统

132. 大多数特派团已完成航空信息管理系统的实施，这些特派团目前使用该系统的在线功能记录飞机的使用情况。该系统在马里稳定团处于启动阶段，在联索支助办最近已完成部署。外勤支助部将开始第二阶段的开发，其中包括：(a) 在该系统和“团结”系统之间设置一个接口，以更快和更准确地处理发票；(b) 在该系统和卫星跟踪系统之间设置一个接口，以自动生成飞机使用情况报告，包括提供实时核实的信息。第二阶段还将开发一个模块，供各特派团记录任务费用，如航空运营商支付的空中导航或地面服务费用，并在地方一级更为迅速地向供应商偿还这些费用。进一步的系统提升还将添加看板，通过图形界面提供综合信息。航空信息管理系统预计将简化空运科、布林迪西战略空中业务中心、恩德培运输

和调度综合控制中心以及特派团空中业务科的数据收集和核心业务流程。信息分析能力将提供优化空中业务必要的工具。

航空资产利用率

133. 已要求各特派团对其航空资产的使用情况开展趋势分析，作为编制预算预测和预算文件的根据。特派团航空资产的预测将在对前几年执行情况详细的趋势分析的基础上提出。趋势分析将提供资料说明预计支出与实际支出的比较、预计飞行时数利用率与实际飞行时数利用率的比较、预计载客能力与实际客座率的比较以及预计货运能力与实际运载量的比较。预算文件在可能的情况下还将反映成本的节约，节约成本的措施包括共享资源、通过增加飞行小时数优化机队的利用、视需要减少/调整机队以及利用备用包机合同满足激增的需求。2015 年推出备用包机合同，采用“即用即包”的行业模式，特派团仅需支付使用的时间，而不必像特派团专用航空资产那样支付固定租金。

无人驾驶航空系统的使用

134. 无人驾驶航空系统目前部署在 3 个维持和平特派团，其他几个特派团正在考虑部署。无人驾驶航空系统通过部队派遣国使用协助通知书以及商业合同进行部署。在 2015 年期间，本组织采购了第一批“超视距”无人驾驶航空系统用于维持和平行动。这种技术利用卫星通信使无人驾驶飞机在整个责任区运行。本组织目前采用一系列无人驾驶航空系统，包括短程小型无人驾驶航空系统、中程战术无人驾驶航空系统(200 公里以内)和长程战略无人驾驶航空系统(中空长航时，能够以超视距通信能力运行)。所有这些因素结合起来导致不同的费用。为确保一致性和透明度，将运用以往购置活动获得的经验教训，根据不同特派团确定的需求选择最恰当的无人驾驶航空系统类型，并作为确定不同类型的无人驾驶航空系统相关费用基准的一种手段。

135. 联刚稳定团使用无人驾驶航空系统的初步经验教训表明，需要改进联合国对供应商的要求。在联刚稳定团的案例中，供应商基本上是一个制造商而不是运营者，这导致出现系统性失败，造成多起事故，削弱了稳定团无人驾驶航空系统能力。马里稳定团无人驾驶航空系统后续征求建议书导致民用远程无人驾驶航空系统能力的购置过程非常繁琐和冗长。这种情况凸显了当前组织一级存在的真空以及联合国无人驾驶航空系统监管框架的缺位，而这一框架对实现供应商登记、业绩和有效的合同管理至关重要。其他经验教训涉及必须确保东道国政府在招标进程开始之前批准无人驾驶航空系统的运作；必须确保住宿和膳食供应在商定的部署日期前到位；必须确保机库采取供应商统包解决办法或者特派团能够建造并在商定的部署日期前完成；必须确保空域管理的全面性，允许无人驾驶航空系统持续安全运行。

维持和平特派团军警和文职人员的住宿标准

136. 外勤支助部继续向特派团人员提供标准住宿。在这方面，该部开辟了新的工作范围，改进膜材覆盖的框架结构和预制模块结构，以改善军警和文职人员的生活条件。该部还在制订进一步改进的备选方案，包括重新定义住宿空间的标准，供下一次偿还特遣队所属装备费用问题工作组会议审议。按照现行的特遣队所属装备手册，该部已满足对所有外地特派团的要求，只有最近设立的两个特派团(中非稳定团和马里稳定团)除外，这两个特派团由于换盔开办的工作和系统合同的限制都缺乏预制模块结构和帐篷。

C. 可扩缩模型

137. 依照大会关于共有问题的第 69/307 号决议提出的要求，为恩德培区域服务中心制定的可扩缩模型作为该中心 2016/17 年度预算报告的一部分提交。主要在区域服务中心执行的行政往来职能本身更适合可扩缩模型，因为工作量与所服务的客户人员数目直接挂钩。相比之下，全球服务中心所提供的职能和支持——例如进行年度审查和维持战略部署储存，开展全球采购规划和资产管理以及特派团清理结束或工程标准化和设计活动——则更加多样化，包括从针对特定特派团的外地支助职能到全球外地支助职能一系列服务。正是基于这一考虑，更详细的工作人员队伍规划将在 2016 年进行，以确定可扩缩模型是否和如何适用于全球服务中心。

138. 支助账户经过几十年的演变，已成为最复杂和最具挑战性的账户，包括一系列部厅，向外地提供从战略性到往来性的一系列支助功能，并且不仅仅设在总部。支助账户每年都进行审查，根据维持和平行动的战略优先事项和新出现的变化进行调整。支助账户资源的年度调整过程调整了支助账户的规模，通过吸收新的活动、重组、资源调拨和裁撤使其适应业务环境。

139. 虽然每年都依惯例认真审查支助账户的预算提案，并考虑到维持和平特派团的业务需求，但 2016/17 年度财政期间预计将对支助账户的总体能力进行一次广泛的审查，该审查还将考虑到本组织不断演变的任务授权和优先事项以及使用支助账户所依据的原则。但是如第 8 段所说明，随着全球支助战略在外地趋于成熟和全球服务交付模式的制定，今后支助账户、区域服务中心和全球服务中心将会加强协同作用，这将对维持和平行动支助的环境和形式产生重大的影响。

十一. 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间预算执行情况

140. 如表 8 所示，2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间核定预算总额为 85.7 亿美元，其中包括支助账户和全球服务中心，不包括编入预算的自愿实物捐助。相关支出为 82.9 亿美元，未支配余额总共为 2.8 亿美元。

表 8
2014/15 年度按特派团分列的财政资源执行情况

(百万美元。预算年度为 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日。)

维持和平构成部分	分配数	支出数	差异	
			数额	百分比
西撒特派团	53.9	51.1	2.9	5.3
中非稳定团	628.7	613.2	15.6	2.5
马里稳定团	911.0	905.5	5.6	0.6
联海稳定团	500.1	473.1	26.9	5.4
联刚稳定团	1 424.7	1 416.7	7.9	0.6
达尔富尔混合行动	1 153.6	1 089.1	64.5	5.6
观察员部队	64.1	63.2	0.9	1.4
联塞部队	58.0	53.2	4.8	8.3
联黎部队	509.6	493.2	16.4	3.2
联阿安全部队	318.9	301.9	17.0	5.3
科索沃特派团	43.0	39.6	3.4	7.9
联利特派团	427.3	410.9	16.4	3.8
南苏丹特派团	1 097.3	1 042.4	54.9	5.0
联科行动	493.6	461.5	32.1	6.5
非索特派团支助办	490.0	485.9	4.1	0.8
特派团小计	8 173.7	7 900.3	273.4	3.3
支助账户	326.0	324.2	1.9	0.6
全球服务中心	70.3	66.5	3.9	5.5
小计	8 570.1	8 291.0	279.1	3.3
(编入预算的)自愿实物捐助	4.6	4.3	0.3	6.6
所需资源共计	8 574.7	8 295.3	279.4	3.3

141. 总体预算执行率为 96.7%(2013/14 年度为 96.0%)。未支配余额 2.8 亿美元主要反映下列方面支出低于预算：(a) 达尔富尔混合行动业务费用，主要原因是航空需求减少和燃料的实际费用低于编入预算的费用；(b) 南苏丹特派团，主要原因是军事和建制警察部队人员推迟部署；(c) 联科行动，军事和警察人员以及文职人员费用和业务费用减少，原因是联科行动缩编；(d) 联海稳定团，主要原因是关闭营地和办事处使业务费用减少，稳定团预期缩编使文职人员所需经费减少。

142. 附件三载有有关在特派团一级影响每个特派团预算执行情况的主要因素的有关进一步详情以及有关空缺率和管理举措的资料。

143. 在本报告所述期间的主要事态发展包括：部署和加强中非稳定团；继续保留马里稳定团并在马里北部扩展；联刚稳定团保护平民和重组；南苏丹特派团按照重新调整的任务规定进行调整，重点是在南苏丹保护平民；达尔富尔混合行动重新调整优先事项并精简活动；联阿安全部队协助推动社区间对话；联科行动支助国家当局进行总统选举；联海稳定团支助选举并加强国家警察；观察员部队和联黎部队(以及由方案预算供资的停战监督组)遏制和扭转阿拉伯叙利亚共和国危机区域化。

144. 外勤支助部实施全球外勤支助战略已进入第五年也即最后一年，取得的成就载列于本报告附件九。该部继续执行综合行为与纪律框架，并继续采取举措执行关于性剥削和性虐待问题的强化行动纲领。为所有现役和已结束的维持和平特派团编制符合公共部门会计准则的 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间财务报表；安装了“团结”系统集中支付结构，大大减少了各特派团的往来业务；部队派遣管理应用程序在南苏丹特派团安装完毕并开始在中非稳定团安装；在马里稳定团、联利特派团和联刚稳定团安装了电子燃料管理系统；口粮管理系统进入试点阶段；为提高联合国电子邮件系统的效率和保护信息系统免受基于电子邮件的安全威胁，安装了电子邮件网关过滤综合系统。2015 年 3 月顺利完成长期飞机租赁征求建议书。随着“团结”系统的实施，提高了系统合同的可见度，从而精简了采购程序。结合埃博拉危机小组的工作，为各区域受影响的维持和平特派团工作人员设立了各种支助机制。

十二. 有待大会采取的行动

145. 请大会：

- (a) 表示注意到本报告；
- (b) 仅在常设行政措施范围内，核准将临时派任的最长期限延至六个月，以满足与特派团开办或危机局势有直接关系的需求；
- (c) 仅在常设行政措施范围内，核准将为满足与特派团开办或危机局势有直接关系的需求而聘用的退休人员的聘用期限延至 125 天。

附件一

2015 年 6 月 25 日大会关于联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题：共有问题的第 69/307 号决议的决定和要求

参阅段次	向秘书长提出的要求和(或)决定	若适用，向第七十届会议报告的方式
第一节	预算列报和财务管理	
第 17 段	敦促秘书长继续努力定期更新《标准费用和比率手册》并将这方面的资料纳入下一份关于联合国维持和平行动经费筹措概览的报告	第 128 段
第二节	人事问题	
第 22 段	指出必须确保维持和平行动的文职人员配置结构与有效开展经授权的活动的要求相称，并在这方面鼓励秘书长酌情定期审查维持和平行动的文职人员编制需求	第 122 段
第 23 段	敦促秘书长顾及关于征聘联合国工作人员的相关规定，尽一切努力缩短外地特派团工作人员的征聘周期，提高人员配置过程各个阶段的透明度，并在其下一次关于联合国维持和平行动经费筹措的概览报告中报告采取的步骤和取得的成果	第 123 和 125 段
第 24 段	回顾其 2000 年 12 月 23 日第 55/238 号决议第一节第 6 段、2001 年 12 月 24 日第 56/241 号决议第 11 段、第 61/279 号决议第 19 段、2008 年 6 月 20 日第 62/250 号决议第 22 段、2009 年 6 月 30 日第 63/287 号决议第 29 段、2010 年 6 月 24 日第 64/271 号决议第 8 段、2011 年 6 月 30 日第 65/290 号决议第 7 段、2012 年 6 月 21 日第 66/265 号决议第 17 段和 2013 年 6 月 28 日第 67/287 号决议第 17 段，请秘书长考虑到部队派遣国对联合国维持和平工作的贡献，加紧努力，确保这些国家有适当数目的人员在秘书处维持和平行动部和外勤支助部任职，并在其下一次概览报告中报告有关情况	第 126 和 127 段
第 26 段	还回顾 2013 年 4 月 12 日第 67/255 号决议第 65 段，期待颁布政府提供的人员征聘准则，并请秘书长在大会第七十届会议上在其下一份概览报告中报告有关情况	政府提供的人员征聘准则已于 2015 年 6 月 26 日通过普通照会分发给所有会员国
第三节	业务需求	
第 28 段	请秘书长继续努力减少每一维持和平特派团的总体环境足迹，包括完全按照相关规则和条例，其中包含但不限于联合国环境和废物管理政策和程序，实施环保废物管理和发电系统	第 49 和 50 段
第 29 段	强调必须实施有关维持和平行动任务授权明确规定的排雷活动，并在这方面请秘书长在其下一次关于联合国维持和平行动经费筹措概览的报告中报告有关情况	第 130 段

参阅段次	向秘书长提出的要求和(或)决定	若适用，向第七十届会议报告的方式
第 30 段	请秘书长继续努力确保联合国为在维持和平行动中任职的军警人员和文职人员提供的住宿符合联合国有关标准，并在其第七十届会议续会第二期会议期间报告有关情况	第 136 段
第 35 段	请秘书长充分利用乌干达恩德培区域采购办公室进行外地采购	区域采购办公室将继续通过提供相应的采购服务、准则和培训以及在开办和扩大阶段提供援助，支持区域内的维持和平特派团
第 37 段	回顾行预咨委会的报告(A/69/839)第 137 和 143 段，欢迎正在所有拥有航空资产的维持和平行动全面推行航空信息管理系统，并期待得到关于在空中业务方面实现的改进的更多报告	第 132 段
第 38 段	注意到与联合国有合同关系的机组人员开展业务的环境往往是危险和恶劣的，请秘书长考虑采取措施，加强这些机组人员的安全，包括确认已确定处理有关安保问题的适当责任线，并在其下一次关于联合国维持和平行动经费筹措的概览报告中报告有关情况	第 70 段
第 39 段	回顾行预咨委会的报告第 147 段，请秘书长确保维持和平行动拟议预算中无人驾驶航空系统的预算编列是协调一致、透明且具有成本效益的，包括在成果预算制框架下酌情提出预期成绩和绩效指标以及产出信息，并请秘书长在其下一次概览报告中提供全面信息，包括关于在联合国维持和平行动中使用无人驾驶航空系统的经验教训的全面信息	第 134 和 135 段
第四节	防止性剥削和性虐待的特别保护措施	
第 50 段	又回顾其 2015 年 4 月 2 日第 69/272 号决议第 21 段，鼓励秘书长继续努力在外地特派团各部门中加强问责，并为此敦促秘书长和会员国在各自职权范围采取一切相关行动，包括追究行为人的责任	有关资料将在性剥削和性虐待问题年度报告中呈报
第 51 段	请秘书长确保性剥削和性虐待行为受害者有方便的报告机制可用	
第 54 段	请秘书长进一步努力确保所有人员一俟抵达特派团以及在其整个部署期间都充分了解并始终遵守其在本组织零容忍政策方面的个人责任	
第 55 段	强调指出，必须对所有人员进行防止性剥削和性虐待的训练，并请秘书长加快制定且尽早部署电子学习方案	
第 57 段	回顾秘书长报告第 55 段，并请秘书长与会员国、特别是与部队派遣国就报告性剥削和性虐待案件的方法进行协商，并在今后的报告中向有关委员会介绍其在这方面所作努力的结果	

参阅段次	向秘书长提出的要求和(或)决定	若适用，向第七十届会议报告的方式
第五节	全球外勤支助战略	
第 60 段	请秘书长在其下一次关于联合国维持和平行动经费筹措的概览报告中提供详细信息，介绍全球外勤支助战略最终评价，包括成本效益分析、经验教训、最佳做法和报告进展以及评估成果的基准，并且提供信息，说明计划进行的战略后活动和如何将这些活动纳入秘书处正在开展的工作主流	本报告附件九
第 62 段	又回顾行预咨委会的报告(A/69/874)第 51 段，决定给予恩德培区域服务中心业务和管理独立权，请秘书长提交该中心 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间拟议预算，并将该拟议预算记在该中心支持的特派团账上	已在恩德培区域服务中心预算报告中提供有关资料
第 63 段	请秘书长制定可扩缩模型，用于确定维持和平行动支助账户、意大利布林迪西联合国后勤基地、恩德培区域服务中心所需资源，并在第七十届会议续会第二期会议期间报告有关情况	第 137 和 139 段
第 64 段	欢迎秘书长继续努力提高恩德培区域服务中心在满足客户需求方面的业绩，又欢迎他关于重新平衡该中心工作人员配置的建议，并请他继续努力，在两年时间内分阶段实施工作人员本国化计划	

附件二

2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间拟议资源分析

表 1

2016/17 年度按支出类别分列的拟议所需资源

(千美元。预算年度为 7 月 1 日至 6 月 30 日。)

类别	分配数 (2015/16)	费用估计数 (2016/17)	差异	
			数额	百分比
	(1)	(2)	(3)=(2)-(1)	(4)=(3)÷(1)
军事和警务人员				
军事观察员	85 246.9	81 866.7	(3 380.2)	(4.0)
军事特遣队	2 872 046.3	2 989 581.5	117 535.2	4.1
联合国警察	241 708.8	228 107.6	(13 601.2)	(5.6)
建制警察部队	294 822.4	308 043.9	13 221.5	4.5
小计	3 493 824.4	3 607 599.7	113 775.3	3.3
文职人员				
国际工作人员	1 407 592.7	1 352 253.5	(55 339.2)	(3.9)
本国工作人员	388 170.4	413 754.4	25 584.0	6.6
联合国志愿人员	87 073.6	94 224.7	7 151.1	8.2
一般临时人员	55 860.8	42 164.2	(13 696.6)	(24.5)
政府提供的人员	12 845.9	14 524.3	1 678.4	13.1
小计	1 951 543.4	1 916 921.1	(34 622.3)	(1.8)
业务费用				
文职选举观察员	—	—	—	—
咨询人	14 428.7	15 315.0	886.3	6.1
公务差旅	54 240.6	53 508.7	(731.9)	(1.3)
设施和基础设施	824 828.2	708 241.0	(116 587.2)	(14.1)
陆运	201 206.5	168 098.0	(33 108.5)	(16.5)
空运	821 005.8	839 671.9	18 666.1	2.3
水运	41 731.1	38 224.0	(3 507.1)	(8.4)
通信	173 891.0	197 048.9	23 157.9	13.3
信息技术	152 264.6	158 098.1	5 833.5	3.8
医疗	47 376.8	45 675.1	(1 701.7)	(3.6)
特种装备	—	—	—	—

类别	分配数 (2015/16)	费用估计数 (2016/17)	差异	
			数额	百分比
	(1)	(2)	(3)=(2)-(1)	(4)=(3)÷(1)
其他用品、服务和设备	438 050.1	462 561.3	24 511.2	5.6
速效项目	24 414.0	20 000.0	(4 414.0)	(18.1)
小计	2 793 437.4	2 706 442.0	(86 995.4)	(3.1)
企业资源规划项目	31 306.7	16 830.4	(14 476.3)	(46.2)
信息和系统安全	821.5	821.5	—	—
所需资源毛额	8 270 933.4	8 248 614.7	(22 318.7)	(0.3)
工作人员薪金税收入	179 624.5	183 193.0	3 568.5	2.0
所需资源净额	8 091 308.9	8 065 421.7	(25 887.2)	(0.3)
(编入预算的)自愿实物捐助	4 632.1	4 795.1	163.0	3.5
所需资源共计	8 275 565.5	8 253 409.8	(22 155.7)	(0.3)

表 2
造成所需资源差异的主要因素

支出类别	造成差异的主要因素
军事观察员	所需资源减少的主要原因是，中非稳定团军事人员分布方面的任务变化使部署人数减少；联刚稳定团头 30 天特派团生活津贴较高的情况不再继续；联利特派团缩编。减少的总额被以下增额部分抵销：马里稳定团根据新的授权任务部署军事观察员，南苏丹特派团军事人员组成发生变化和军事观察员人数增加
军事特遣队	所需资源增加的主要原因是，中非稳定团核定人数增加；马里稳定团接近全面军事部署；南苏丹特派团获得授权增加兵力；达尔富尔混合行动延迟部署因数较低。联利特派团和联科行动由于特派团缩编减少所需资源，部分抵销了所需资源的增加额
联合国警察	所需资源减少的主要原因是联利特派团缩编，但中非稳定团和达尔富尔混合行动延迟部署因数较低以及南苏丹特派团获得授权增加警务人数导致所需资源增加，从而部分抵销了所需资源的减少额
建制警察部队	所需资源增加的主要原因是中非稳定团和南苏丹特派团核定人数增加，但联利特派团和联海稳定团缩编，以及联刚稳定团主要由于按实际支出计算的口粮运输费用减少而使所需资源减少，部分抵销了所需资源的增加额

支出类别	造成差异的主要因素
国际工作人员	所需资源减少的主要原因是，达尔富尔混合行动和联刚稳定团由于继续努力精简特派团文职人员编制而使工作人员人数减少，实施新的薪级表，以及联海稳定团、联利特派团和联科行动缩编。由于联索支助办扩大授权任务以及联阿安全部队薪金和一般工作人员费用增加，空缺率下降和增设 2 个员额，使所需资源增加，从而部分抵销了减少的总额。支助账户增加的原因是，主要为了用于实施和平行动问题高级别独立小组的报告提出的机构改革举措而增加 11 个员额和职位(净额)，以及设立全球服务中心所裁撤的 9 个员额
本国工作人员	所需资源增加的主要原因是达尔富尔混合行动和联科行动执行经订正的本国人员薪级表；联刚稳定团本国工作人员适用高一级的平均职等和职档；中非稳定团设立 68 个新员额以及适用较低的空缺率；南苏丹特派团的空缺率降低。联利特派团和联海稳定团由于特派团缩编导致所需资源减少，部分抵销了所需资源的增加额
联合国志愿人员	所需资源增加的主要原因是，中非稳定团设立新的联合国志愿人员职位以及空缺率较低；南苏丹特派团空缺率较低和实施新的补充福利。联利特派团和联科行动由于特派团缩编导致所需资源减少，部分抵销了所需资源的增加额
一般临时人员	所需资源减少的主要原因是，联刚稳定团裁撤和改划所有一般临时人员职位导致所需资源减少；联阿安全部队临时工程人员所需资源减少
政府提供的人员	所需资源增加的主要原因是南苏丹特派团授权部署 78 名惩教干事，所需资源增加额由于联刚稳定团政府提供的人员人数减少、空缺率较高以及头 30 天特派团生活津贴较高的情况不再继续而部分抵销
咨询人	所需资源增加的主要原因是，中非稳定团和联索支助办需要司法和惩教、解除武装、复员和重返社会、安全部门改革和培训领域的技术专长，需要补充联合国工作人员没有提供的职能。联海稳定团、联刚稳定团、马里稳定团和科索沃特派团由于活动总体减少、更多地开展内部培训、开发内部专门知识以及聘用的咨询人活动的完成等原因导致所需资源减少，部分抵销了所需资源的总体增加额
公务差旅	所需资源减少的主要原因是，联海稳定团和联利特派团的差旅数量由于特派团缩编而减少，联刚稳定团行动区内非培训差旅减少。减少总额由于下列所需资源增加而部分抵销：联索支助

支出类别	造成差异的主要因素
设施和基础设施	办增加人员和需要前往各区域的轮调差旅，观察员部队由于安全局势而增加特派团间差旅。所需资源减少额还由于恩德培区域服务中心需要与客户特派团举行协调会议以及培训需求增加而部分抵销 所需资源减少的主要原因包括：马里稳定团 2015/16 年度建筑项目的完成；联刚稳定团内部整并以及汽油、机油和润滑油合同不包括一次性启动费用；达尔富尔混合行动一些营地关闭，燃料价格和数量下降以及购置减少；南苏丹特派团燃料价格下降，预制房更换减少以及改建和翻新活动减少；联利特派团、联科行动和联海稳定团缩编，活动和购置的数量减少 减少总额由于下列因素引起的所需资源增加而被部分抵销：联阿安全部队阿卜耶伊营地扩充工程，道路建设和升级，更换老旧预制结构和建筑物构成部分以及购置更多的发电机；科索沃特派团在普里什蒂纳总部安装一个太阳能系统，使特派团能采用可再生能源生产多达 67% 的所需电力，以及采用发光二极管外部照明。恩德培区域服务中心所需资源也有所增加，原因是实施改进项目，其中包括(a) 电力分配、发电和配电、供水系统和下水道系统；(b) 安保升级；(c) 太阳能发电；(d) 诊所搬迁
陆运	所需资源减少的主要原因包括：中非稳定团燃料消耗预计低于 2015/16 年度预算，随着稳定团车队的初步建立，车辆购置数量低于 2015/16 年度的核定数；马里稳定团即将完全部署，最近已购买所有车辆；联海稳定团、联科行动和联利特派团缩编。减少的总额被以下增额部分抵销：联索支助办需要购置各区作业所需重型运输设备、轻型工程设备、物资装卸设备以及新增工作人员和向各区部署的用车；再加上燃料消耗量由于活动的增加而增加
空运	所需资源增加的主要原因包括：中非稳定团改用更昂贵型号的固定翼飞机，再加上飞行时数增加、燃料消耗增加以及提供更多的无人驾驶航空系统；马里稳定团与无人驾驶航空系统有关的所需资源增加，稳定团活动激增导致飞行时数增加和燃料费用增加；联索支助办增加一架直升机；南苏丹特派团增加飞机和无人驾驶航空系统的租赁 增额由于下列因素引起的所需资源减少而被部分抵销：联刚稳定团航空燃料统包合同不包括一次性启动费用；达尔富尔混合行动每年飞机租金费用减少，减少两架直升机，更多地利用现有机队，服务所需资源减少和航空燃料所需资源减少，主要原因是预计的数量减少和费用降低；联阿安全部队的机队减少两

支出类别	造成差异的主要因素
	架旋转翼飞机，旋转翼和固定翼飞机合同的价格下降以及减少飞机的使用；联科行动、联利特派团和联海稳定团缩编
水运	所需资源减少主要是由于联刚稳定团所需资源减少，原因是撤销驳船江河部队以及燃料统包合同不包括一次性启动费用
通信	所需资源增加的主要原因是，马里稳定团在基达尔的营地安保服务和在加奥的监测系统实施统包工程；中非稳定团的所需资源增加，原因是扩大部署增加了商业通信以及计划实施新的卫星技术来改善因特网连接。增加总额被以下减少额部分抵销：达尔富尔混合行动的购置低于计划，联黎部队的商业通信和维修及其他支出类别项下某些项目的预算所需资源减少
信息技术	所需资源增加的主要原因包括：中非稳定团购置网络设备，包括稳定团迅速扩大期间基础设施的升级，建造区和区域总部的通讯塔以及安装移动无线电系统，提供闭路电视摄像机服务以改善安保，由于人数增加而增加设备，以及维修所需资源增加；全球服务中心“团结”系统业务费和维护费以及其他集中服务并入该中心的预算。增加总额由于大多数特派团特别是达尔富尔混合行动、马里稳定团、联刚稳定团和联利特派团所需资源减少而被部分抵销，所需资源减少的原因包括由于合并和缩编、提供集中服务或任务变化(联索支助办)而减少购置设备、软件和备件
医务	所需资源减少的主要原因是：利用内部医疗服务，而不是像中非稳定团一样将服务外包；马里稳定团和南苏丹特派团由于上一个期间已进行购买而减少了设备和(或)用品的购置；联利特派团由于缩编而减少采购、服务和用品。减少总额由于下列因素引起的所需资源增加而被部分抵销：联索支助办计划购置额外设备以便能够加快治疗，处理不同类型外伤所需要的医疗用品增加
其他用品、服务和设备	所需资源增加的主要原因包括：中非稳定团购置额外设备的运费，需要聘请个体订约人开展更多的实质性活动，与解除武装、复员、复员援助和重返社会以及地雷行动处管理的武器管理项目相关的所需资源；联刚稳定团来自其他预算项目的个体订约人费用类别改列，增加为解除武装、复员和重返社会以及减少社区暴力方案编列的经费；为联利特派团在安保过渡、全国社区警务战略、加强综合边界安全以及政府对人权条约的义务和有关性暴力和性别暴力的政策等领域的支助项目编列经费。增加总额由于下列因素而被部分抵销：联科行动与解除武装、复员和重返社会方案相关的所需资源减少，原因是国家当局在方

支出类别	造成差异的主要因素
	案中发挥主导；南苏丹特派团由于特遣队所属装备在本年度部署，运费和相关服务所需资源减少
速效项目	所需资源减少的主要原因是，联刚稳定团和联海稳定团项目数量减少，后者因特派团正在进行缩编而减少项目

表 3
2016/17 年度按维持和平构成部分分列的拟议所需资源

(千美元。预算年度为 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日。)

维持和平构成部分	分配数 (2015/16)	拟议预算 (2016/17)	差异	
			数额	百分比
西撒特派团	513 428.3	583 376.1	69 947.8	13.6
中非稳定团	506 346.4	499 440.2	(6 906.2)	(1.4)
马里稳定团	268 256.7	268 832.5	575.8	0.2
联海稳定团	51 706.2	47 723.4	(3 982.8)	(7.7)
联刚稳定团	1 102 164.7	1 098 463.1	(3 701.6)	(0.3)
达尔富尔混合行动	40 031.0	36 486.9	(3 544.1)	(8.9)
观察员部队	344 659.4	205 068.0	(139 591.4)	(40.5)
联塞部队	51 118.3	54 289.5	3 171.2	6.2
联黎部队	814 066.8	931 071.7	117 004.9	14.4
联阿安全部队	923 305.8	945 511.2	22 205.4	2.4
科索沃特派团	1 085 769.2	1 120 254.2	34 485.0	3.2
联利特派团	380 355.7	346 926.7	(33 429.0)	(8.8)
南苏丹特派团	1 330 739.3	1 275 288.8	(55 450.5)	(4.2)
联科行动	402 794.3	320 709.0	(82 085.3)	(20.4)
联索支助办	52 538.5	55 492.3	2 953.8	5.6
特派团小计	7 867 280.6	7 788 933.6	(78 347.0)	(1.0)
恩德培区域服务中心	—	42 000.2	42 000.2	—
全球服务中心	67 157.0	85 539.3	18 382.3	27.4
支助账户 ^a	336 495.8	332 141.6	(4 354.2)	(1.3)
资源小计	8 270 933.4	8 248 614.7	(22 318.7)	(0.3)
(编入预算的)自愿实物捐助	4 632.1	4 795.1	163.0	3.5
资源共计	8 275 565.5	8 253 409.8	(22 155.7)	(0.3)

^a 包括企业资源规划 2015/16 年度所需资源 31 306 700 美元和 2016/17 年度所需资源 16 830 400 美元以及与 2015/16 年度请拨数额相同的信息和系统安全所需资源 821 000 美元。

表 4
造成所需资源差异的主要因素

支出类别	造成差异的主要因素
西撒特派团	拟议预算数额为 54 289 500 美元，与前一个财政期间的分配数 51 118 300 美元相比，增加了 3 171 200 美元，即 6.2%。这显示文职人员方面的所需资源有所增加，增加的主要原因是在计算国际工作人员费用时采用了较低的空缺率，在本国一般事务工作人员当地薪级表中采用了 7.4% 的增幅，此外，根据在现有合同到期后为特派团机队订立的新合同，预计空运费用将会增加，业务费用项下所需资源也将增加。所需经费总体增加额又因下列因素而部分抵消：由于根据特派团历来的惯常模式采用了较高的空缺率，军事和警察人员的需求减少
中非稳定团	拟议预算数额为 931 071 700 美元，与前一个财政期间的 814 066 800 美元分配数相比，增加了 117 004 900 美元，即 14.4%。随着核定兵力的增加，计划部署的军事和警察人员人数均将大量增加，而且，主要由于行动领域设立方案进入最后阶段，使文职人员人数也大量增加，除此之外，业务费用项下的所需资源增加了，这项资源增加的原因是：特派团空中行动的重组、特派团的通信和信息技术持续建立并改善(及相应的运费)、新建立的通信和信息技术设施的维持、以及核定军事和警察人员最高人数增加相应要求开展实务部门的活动所必需的服务
马里稳定团	拟议预算 945 511 200 美元，与 2015/16 年度的分配数 923 305 800 美元相比增加 22 205 400 美元，即 2.4%。增加的原因如下：与 2015/16 年度采用的 10% 的比率相比，本预算期间在计算军事特遣队人员费用时采用了较低的 7% 的延迟部署因数；根据大会第 68/281 号决议，从 2016 年 7 月 1 日起针对特遣队人员提供的服务每人每月偿付 1 365 美元这一较高的单一偿还率；以及地面和空中运输口粮的费用增加，加之部署了更多重要装备，另有自我维持。经费增加另一原因是在计算国际工作人员和本国工作人员费用时采用了较低的空缺率，因此文职人员估计数增加。所需经费的增加额又由于下列因素而被部分抵消：特派团多数建筑项目将在 2015/16 年度最后完成，从而业务费用减少 28 067 300 美元
联海稳定团	拟议预算 346 926 700 美元，比 2015/16 年度 380 355 700 美元分配数减少 33 429 000 美元，即 8.8%。所需经费减少

支出类别	造成差异的主要因素
联刚稳定团	的主要原因是，在目前特派团持续缩编的情况下，拟议裁撤国家和国际员额以及联合国志愿人员职位 拟议预算 1 275 288 800 美元，比 2015/16 年度分配数 1 330 739 300 美元减少 55 450 500 美元，即 4.2%。所需经费减少的原因是文职人员费用减少，为 29 204 000 美元 (9.2%)，业务费用减少，为 42 473 800 美元。拟议预算净减 69 个国际员额，其中包括联刚稳定团向恩德培区域服务中心提供的 49 个员额，这些员额将根据大会第 69/307 号决议列入恩德培区域服务中心 2016/17 年度预算。此外，所有 214 个一般临时人员职位均已裁减，如果其职能具有持续性质便改划为经常员额，否则员额即被裁撤。业务费用项下主要差异的原因是，由于燃料同比价格逐年降低，燃料费用降低，2016/17 年度不付调遣费，以及根据新的统包合同业务和管理费用减少。所需资源总数减少额又由于以下因素而被部分抵销：特遣队所属装备适用率提高从而增加了军事特遣队的费用，同时按大会第 68/281 号决议批准采用了单一的 1 365 美元标准部队费用，以及部署特遣队所属装备所需运费增加；还有，在计算费用时采用了较高的平均职等和职档，使本国工作人员费用提高
达尔富尔混合行动	2016/17 年度拟议预算为 1 098 463 100 美元，与 2015/16 年度的分配数 1 102 164 700 美元相比减少了 3 701 600 美元，即 0.3% 军事和人员费用所需经费增加，为 52 865 200 美元(9.6%)，增加的主要原因是：2016/17 年度采用的空缺率较低，分阶段为 3%，而 2015/16 年度为 13%；而且，与 2015/16 年度 2014 年 7 月 1 日起采用的每月 1 332 美元相比，2016/17 年度从 2016 年 7 月 1 日起根据大会第 68/281 号决议向特遣队人员派遣国提供的单一费用偿还比率采用了每月 1 365 美元的数额，从而增加了军事特遣队所需经费。文职人员费用减少，为 17 424 300 美元(6.3%)，主要原因是：(a) 拟裁撤 53 个国际员额，并拟将 9 个国际员额改划为本国一般事务员额；(b) 根据大会第 69/307 号决议，部署在恩德培区域服务中心的 41 个国际员额不计在内；(c) 与 2015/16 年度采用的 5%相比，2016/17 年度期间采用了较高的空缺率，为 15%。所需经费减少额由于 2015 年 9 月起生效的本国工作人员薪金设置水平提高而被部分抵销 业务费用所需经费减少，为 39 142 100 美元(14.4%)，主要原因是设施和基础设施费用减少，因为汽油、机油和润滑

支出类别	造成差异的主要因素
观察员部队	油、维修服务、购置设备的需求减少；空运费用减少，因为直升机合同安排使年度租赁费用减少，达尔富尔混合行动的机队减少两架直升机，加上所需航空燃料减少 拟议预算为 47 723 400 美元，与 2015/16 年度分配数 51 706 200 美元相比减少了 3 982 800 美元，即 7.7% 所需经费减少的主要原因是，这一期间计算军事特遣队人员费用时采用了 42.4%的空缺率，而 2015/16 年度预算核定空缺率为 26.3%
联塞部队	2016/17 年度拟议预算为 55 492 300 美元，与 2015/16 年度期间的 52 538 500 美元批款相比，增加了 2 953 800 美元，即 5.6% 经费增加的主要原因是，鉴于塞浦路斯政治气氛改善致使民间活动增加，为促进建立信任措施，向地雷行动处提供经费清除缓冲区内雷场，包括开放更多的过境点 由于执行大会第 67/261 号决议，将 2015 年 1 月 1 日之后部署的由联合国付费的特遣队人员的轮调期间由 6 个月延长到 12 个月，使军事特遣队的进驻、轮调和返国旅费需求减少，从而部分抵销了上述的经费增加额
联黎部队	拟议预算 499 440 200 美元，比 2015/16 年度分配数 506 346 400 美元减少 6 906 200 美元，即 1.4% 所需经费减少的主要原因是： (a) 采用了 29.3%的空缺率来计算军事特遣队人员的部队标准费用以及进驻、轮调和返国旅费、口粮和每日津贴，而为 2015/16 年度预算核准的空缺率是 26.5%； (b) 2015/16 年度建筑物和发电机的维修服务采用向第三方供应商外包，而 2016/17 年度转变为由联黎部队内部自行提供这项服务 所需资源减少额又由于以下因素被部分抵销： (a) 特遣队所属装备的所需经费增加，系因为预计设备的适用性会有所提高； (b) 计算国际工作人员薪金费用采用了 1.0%的空缺率，而在文职人员配置审查期间，对 2015/16 年度预算核定的空缺率为 10.0%； (c) 在计算本国工作人员薪金中，对本国专业干事和本国一般事务人员分别采用了 3.0%和 5.0%的空缺率，与

支出类别	造成差异的主要因素
联阿安全部队	此相比，2015/16 年度为此两项核准的空缺率分别为 15.0% 和 20.0% 拟议预算 268 832 500 美元，与 2015/16 年度预算相比增加了 0.2%(575 800 美元)。军事和人员费用所需经费增加，达 11 001 100 美元(8.5%)，主要原因是采用了较低的延迟部署因数，以反映 2014/15 年度末军事特遣队人员的部署增加 文职人员费用所需经费增加，为 1 322 200 美元(4.3%)，主要原因是计划于 2016 年 1 月将 6 个国际员额从恩德培转往阿卜耶伊，但增加数由于拟议裁撤 6 个外勤事务一般临时人员职位而被部分抵销 业务所需费用减少，为 11 747 500 美元(10.9%)，减少的主要原因是：空运费用减少，其部分原因是旋转翼飞机数量减少，但减少数额又由于建筑活动和购置预制设施方面的所需费用增加而被部分抵销
科索沃特派团	2016/17 年度拟议预算 36 486 900 美元，与 2015/16 年度核定预算相比减少了 8.9%(3 544 100 美元)。所需经费减少的主要原因是： (a) 军事和警务人员费用增加了 26 300 美元(3.9%)，主要是由于增设了两个新的联合国警察职位； (b) 文职人员费用减少，为 444 600 美元(5.7%)，主要原因是净减了 8 个国际员额、10 个本国员额和 3 个联合国志愿人员职位； (c) 业务费用所需经费增加，为 877 200 美元(11.8%)，主要原因是设施和基础设施项下费用增加，因为根据大会关于持续减少每个维和特派团的环境足迹的要求，拟议投资太阳能能源
联利特派团	拟议预算为 205 068 000 美元，与 2015/16 年度期间分配数 344 659 400 美元相比减少了 139 591 400 美元，即 40.5% 所需资源减少是由于整个特派团缩编，尤其是减少军事和文职人员力量，及特派团机队组合的缩小
南苏丹特派团	拟议预算为 1 120 254 200 美元，与 2015/16 年度预算的 1 085 769 200 美元相比，增加了 34 485 000 美元，即 3.2% 经费增加主要是由于根据安全理事会第 2252(2015)号决议部署的军事和警察人员增加引起的。文职人员费用增加主要是由于本国工作人员的空缺率降低，志愿人员的费用增

支出类别	造成差异的主要因素
	加，以及国际员额增加。总体的所需资源增加额被以下减少额部分抵销：设备购置减少，仅限于重要的替换；2015/16 年度接纳建制人员的地点和营地内的项目预计将会完成；燃料费用降低
联科行动	拟议预算为 320 709 000 美元，与 2015/16 年度预算相比减少了 8 210 万美元，即 20.4% 所需资源减少的原因是特派团的总体缩编，尤其是军事和文职人员力量减少，及特别是空运和设备及基础设施等方面的所需业务资源减少。总体减少额由于订正薪级表导致本国工作人员方面所需资源增加而被部分抵销
联索支助办	拟议预算为 583 376 100 美元，与 2015/16 年度预算相比增加了 69 947 800 美元，即 13.6%。所需经费增加的主要因素是：(a) 执行安全理事会第 2245 (2015) 号决议，该决议授权联索支助办偿还部队派遣国的自我维持费用；(b) 建立特派团辅助部队，沿主要补给线路支助非索特派团；(c) 2015 年开展的战略审查之后，拟议增加 137 个员额，建议得到上述安全理事会决议的欢迎；(d) 在设施和基础设施维修合同中增加了新的服务和新的地点，例如非索特派团营地，加上房地租金增加；(e) 航空资产扩大
恩德培区域服务中心	所需经费估计数为 42 000 200 美元。拟议预算与 2015/16 年度核定资源 35 556 400 美元相比增加 6 443 800 美元，即 18.1%，主要原因是增加了 12 个国际员额和 22 个本国员额。大会在第 69/307 号决议中决定给予恩德培区域服务中心业务和管理独立权，请秘书长提交该中心 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间拟议预算，并将该拟议预算计入该中心支持的各特派团的账上
全球服务中心	拟议预算为 85 539 300 美元，与 2015/16 年度 67 157 000 美元的核定资源相比增加 18 382 300 美元，即 27.4%，主要原因是：(a) 列入了团结系统的运行和维护费用以及业务报告费用共计 1 680 万美元；(b) 为更换过时的战略部署储存提供准备金。所需经费增加额由于文职人员所需经费减少而被部分抵销，原因是：(a) 国际工作人员的工作地点差价调整数乘数减小，为 31.1%，而上一期间乘数为 46%；(b) 租户单位拟议裁撤 9 个员额(7 个国际员额和 2 个本国一般事务员额)；(c) 陆运及设施和基础设施费用减少

支出类别	造成差异的主要因素
支助账户	拟议预算为 332 141 600 美元,与 2015/16 年度 336 495 800 美元核定资源相比减少了 1.3%。企业资源规划方面减少了 1450 万美元,但这一数额由于其他所需资源毛额增加 1 010 万美元而被部分抵销。虽然秘书处已经尽力精简所需资源,但由于要求秘书处更多支助日益复杂的维和活动对在职情况和一般工作人员费用所作切合现实的规划假设导致薪金方面所需资源增加,加上其他费用——例如离职后健康保险所需资源、办公场所商业租金和通信费——出现不可避免的增加,抵销了秘书处的努力。拟议员额资源显示“团结”项目基础部分和扩展部分一期给总部带来的预期效益,拟议裁撤 6 个员额。与此相抵销的是,由于执行秘书长根据和平行动问题高级别独立小组的建议而制定的行动计划,拟议增加并调整人员配置资源以加强某些特定领域。这就导致净增 20 个员额和职位,其中包括从全球服务中心转调 9 个员额,据此调整了以下领域活动的轻重缓急,从而加强了支助账户的能力:战略传播、部队组建、维持和平方案、预防性剥削和性虐待、环境责任、人员安全和在在外地提供医疗服务。还正在加强能力以加强人权举措、新特派团任务规定的法律问题和外地工作人员的内部司法。除了少数几个确定的优先活动和建议,秘书处提议的非员额拟议资源数额(不包括一般临时人员项下工作人员费用)低于 2015/16 年度的核定水平

附件三

2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间的预算执行情况分析

表 1

2014/15 年度财政资源使用情况

(千美元。预算年度为 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日。)

类别	分配数 (1)	支出数 (2)	差异	
			数额 (3)=(1)-(2)	百分比 (4)=(3)÷(1)
军事和警务人员				
军事观察员	101 061.8	91 562.1	9 499.7	9.4
军事特遣队	3 014 018.3	2 931 157.7	82 860.6	2.7
联合国警察	245 360.9	219 279.2	26 081.7	10.6
建制警察部队	287 667.6	264 233.6	23 434.0	8.1
小计	3 648 106.6	3 506 228.6	141 878.0	3.9
文职人员				
国际工作人员	1 372 983.5	1 358 292.2	14 691.3	1.1
本国工作人员	411 142.9	425 653.7	(14 510.8)	(3.5)
联合国志愿人员	94 525.2	94 844.3	(319.1)	(0.3)
一般临时人员	49 931.9	55 549.5	(5 617.6)	(11.3)
政府提供的人员	14 295.6	9 700.8	4 594.8	32.1
小计	1 942 879.1	1 944 040.3	(1 161.2)	(0.1)
业务费用				
文职选举观察员	—	—	—	—
咨询人	12 702.5	14 086.8	(1 384.3)	(10.9)
公务差旅	54 574.4	63 039.1	(8 464.7)	(15.5)
设施和基础设施	954 739.9	911 396.7	43 343.2	4.5
陆运	206 305.8	190 465.1	15 840.7	7.7
空运	876 368.9	750 915.3	125 453.6	14.3
水运	42 229.3	58 798.5	(16 569.2)	(39.2)
通信	186 209.2	126 295.3	59 913.9	32.2
信息技术	150 785.8	209 716.0	(58 930.2)	(39.1)
医务	35 995.3	32 153.3	3 842.0	10.7
特种装备	—	—	—	—

类别	分配数	支出数	差异	
			数额	百分比
	(1)	(2)	(3)=(1)-(2)	(4)=(3)÷(1)
其他用品、服务和设备	414 933.8	439 926.7	(24 992.9)	(6.0)
速效项目	23 419.0	23 053.1	365.9	1.6
小计	2 958 263.9	2 819 845.8	138 418.1	4.7
企业资源规划	20 054.7	20 054.7	—	—
信息和系统安全	821.5	821.5	—	—
所需资源毛额	8 570 127.8	8 290 994.8	279 133.0	3.3
工作人员薪金税收入	183 191.2	182 277.0	914.2	0.5
所需资源净额	8 386 936.6	8 108 717.8	278 218.8	3.3
(编入预算的)自愿实物捐助	4 632.1	4 326.8	305.3	6.6
所需资源共计	8 574 759.9	8 295 321.6	279 438.3	3.3

表 2
造成所需资源差异的主要因素

支出类别	造成差异的主要因素
军事观察员	军事观察员项下支出低于预算 950 万美元，主要原因是中非稳定团、联科行动、联阿安全部队和联刚稳定团部署的军事观察员减少，导致特派任务生活津贴，以及进驻、轮调和返国旅费的所需经费减少
军事特遣队	军事特遣队项下支出低于预算 8 290 万美元，主要原因是南苏丹特派团、观察员部队、联黎部队、马里稳定团和联阿安全部队的部署低于计划数额。来自 2 个部队派遣国的 490 名人员撤出观察员部队，根据联黎部队任务区的行动需求对特遣队兵力进行必要调整。南苏丹特派团、马里特派团和联阿安全部队的部署发生重大延迟。低于预算的数额由于联海稳定团所需经费增加而被抵销，这一增加的主要原因是，运回本国的装备量低于预期，特遣队所属主要装备运回本国的运费增加(无预算拨款)
联合国警察	联合国警察项下支出低于预算 2 600 万美元，主要原因是在联海稳定团、中非稳定团、联科行动和联利特派团部署的警官减少。联海稳定团暂停从受到埃博拉影响的国家征聘警官。而由于南苏丹特派团增加警察的部署，增加了所需经费，从而抵销了上述结余

支出类别	造成差异的主要因素
建制警察部队	支出低于预算 2 340 万美元，主要原因是中非稳定团、马里稳定团和南苏丹特派团建制警察部队部署低于计划规模，导致偿还部队费用、差旅费和特遣队所属装备费用总额减少
国际工作人员	支出低于预算 1 470 万美元，主要原因是联科行动、南苏丹特派团、联海稳定团、联利特派团、非索特派团支助办、科索沃特派团的空缺率高于计划。联科行动处于缩编阶段，很难征聘和留住行动所需的国际人员，而联海稳定团定于 2015/16 年度缩编，因此决定冻结征聘
本国工作人员	出现 1 450 万美元超支，主要原因是本国工作人员费用增加，增加的情况出现在：(a) 达尔富尔混合行动，因为对本国工作人员采用了新的薪级表；(b) 联利特派团，主要原因是埃博拉病毒爆发后对所有本国工作人员支付了危险津贴；(c) 联黎部队，主要原因是支付 20 名本国工作人员的离职费用
联合国志愿人员	出现 30 万美元超支，主要原因是：(a) 离职费和离职回国应享福利增加，联刚稳定团在危险地点的志愿人员人数超出预期，致使应享福利增加；(b) 达尔富尔混合行动的实际平均空缺率减少。所需经费的总体增加额由于联海稳定团冻结招聘而出现结余，以及马里稳定团和中非稳定团的空缺率高于计划而被部分抵销
一般临时人员	出现 560 万美元超支，主要原因是中非稳定团和联利特派团的一般临时助理人员所需经费增加，但增加数额由于南苏丹特派团的所需经费减少而被部分抵销。中非稳定团出现超支的原因是，根据特派团初步预算核准前的初步员额编制，将国际工作人员的支出记在一般临时人员项下。联利特派团在一般临时人员项下招聘医务人员来帮助应对埃博拉病毒的爆发，但预算中没有对此提供资源。南苏丹特派团支出低于预算的原因是，2014/15 年度一般临时人员项下供资的国际工作人员的空缺率上升
政府提供的人员	支出低于预算 460 万美元，主要原因是联科行动和联海稳定团惩戒干事的部署低于计划，同时裁撤了南苏丹特派团内政府提供的人员员额
咨询人	出现 140 万美元超支，主要原因是中非稳定团、马里稳定团、观察员部队、非索特派团支助办和联合国后勤基地所需资源增加，增加的原因包括：工程、设施、运输、信息

支出类别	造成差异的主要因素
公务差旅	技术和通信支助的咨询服务费用高于预算，此外还有计划外费用，例如为额外工程聘用非培训咨询人 公务差旅项下出现 850 万美元的超支，主要原因是中非稳定团、马里稳定团、联刚稳定团、达尔富尔混合行动、南苏丹特派团和非索特派团支助办的差旅所需经费增加，经费增加系出于以下若干因素：前往外地出差的时间更长且更频繁；向其他工作地点轮调和临时部署；工作人员行动区内轮调
设施和基础设施	设施和基础设施费用项下支出低于预算 4 330 万美元，主要是因为联海稳定团、达尔富尔混合行动和南苏丹特派团因实际平均燃料费用降低而减少所需经费；加之关闭营地(联海稳定团)，取消、减少或推迟向供应商的采购以及不需支付燃料调遣费用(南苏丹特派团)；得到执行的建筑项目数目减少(达尔富尔混合行动)
陆运	陆运费用项下支出低于预算 1 590 万美元，主要是由于联海稳定团、达尔富尔混合行动、联阿安全部队、联利特派团和非索特派团支助办所需资源减少，其原因是：燃料费用减少，维修和备件所需经费减少；保险负债率低于预期
空运	空运项下支出低于预算 1.255 亿美元，主要原因是达尔富尔混合行动、中非稳定团、马里稳定团、联刚稳定团和联阿安全部队的所需经费减少，减少的原因包括：未按计划部署飞机(达尔富尔混合行动、中非稳定团、马里稳定团、联阿安全部队)或无人驾驶航空系统(中非稳定团、马里稳定团、联阿安全部队)；飞机租赁价格低于预算(达尔富尔混合行动、联阿安全部队)；航空燃料的总体费用降低
水运	出现 1 660 万美元的超支，主要原因是中非稳定团、联黎部队、马里稳定团、南苏丹特派团和非索特派团支助办的所需资源增加，增加的原因是偿清前一期期间的付费(联黎部队)，购置前一期预算拨款但购置程序在 2014/15 年度完成的船只(非索特派团支助办)，将海运集装箱的开支记入了本预算项目之下(马里稳定团、中非稳定团、南苏丹特派团)
通信	支出低于预算 5 990 万美元，主要原因是非索特派团支助办、马里稳定团、达尔富尔混合行动、联黎部队、联科行动、联阿安全部队、联合国后勤基地所需资源减少，导致这一情况的因素包括未购置设备或服务或服务使用量低于预期(达尔富尔混合行动、联阿安全部队、非索特派团支助办、联科行动)，将一些设备和服务的开支记入信息技术项

支出类别	造成差异的主要因素
信息技术	下(包括非索特派团支助办、马里稳定团、联黎部队、后勤基地) 出现 5 830 万美元的超支，主要原因是中非稳定团、联刚稳定团、马里稳定团、联黎部队和南苏丹特派团所需资源增加，引起增加的因素包括：需要更多设备和服务，以期提升能力、安保、替换或扩大特派团(如中非稳定团、联刚稳定团、南苏丹特派团、联黎部队)；各特派团将通信预算下的购置和服务开支记入信息技术项下
医务	支出低于预算 380 万美元，主要原因是非索特派团支助办医疗设备和服务的开支减少而导致所需资源减少，加上将医疗后送的费用记在其他用品、服务和设备项下；低于预算部分由于中非稳定团、马里稳定团、联刚稳定团和联利特派团所需资源增加而被部分抵销，所需资源增加的原因是医疗后送和医院服务的需求增加，埃博拉病爆发期间所需用品增加
其他用品、服务和设备	出现 2 500 万美元的超支，主要原因是马里稳定团、联海稳定团、联黎部队、联阿安全部队、联利特派团和联苏特派团的所需资源增加，导致增加的因素包括将运费记在本预算项下，将有些(联海稳定团)列在其他预算项下的技术和维修服务订约承办事务费用记入本预算项下。超支额由于中非稳定团、联刚稳定团和达尔富尔混合行动所需资源减少而被部分抵销，所需资源减少的原因包括因设备到货拖延而少付运费，购置支出减少，特派团重组，社区预防暴力方案执行费用低于计划
速效项目	支出低于预算 36.5 万美元，主要原因是联刚稳定团所需资源减少，减少的原因是将戈马的 7 个速效项目推迟到 2015/16 年度执行

表 3
2014/15 年度按特派团开列的财政资源使用情况

(千美元。预算年度为 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日。)

维和构成部分	分摊数	支出数	差异	
			数额	百分比
西撒特派团	53 918.40	51 059.70	2 858.70	5.3
中非稳定团	628 724.40	613 156.40	15 568.00	2.5
马里稳定团	911 038.00	905 475.00	5 563.00	0.6

维和构成部分	分摊数	支出数	差异	
			数额	百分比
联海稳定团	500 080.50	473 131.90	26 948.60	5.4
联刚稳定团	1 424 682.20	1 416 746.40	7 935.80	0.6
达尔富尔混合行动	1 153 611.30	1 089 065.30	64 546.00	5.6
观察员部队	64 110.90	63 196.70	914.20	1.4
联塞部队	58 004.50	53 194.50	4 810.00	8.3
联黎部队	509 554.40	493 200.00	16 354.40	3.2
联阿安全部队	318 925.20	301 882.20	17 043.00	5.3
科索沃特派团	42 971.60	39 596.90	3 374.70	7.9
联利特派团	427 267.00	410 858.90	16 408.10	3.8
南苏丹特派团	1 097 315.10	1 042 379.90	54 935.20	5.0
联科行动	493 570.30	461 512.20	32 058.10	6.5
非索特派团支助办	489 968.10	485 888.70	4 079.40	0.8
特派团小计	8 173 741.90	7 900 344.70	273 397.20	3.3
全球服务中心	70 338.60	66 483.50	3 855.10	5.5
支助账户	326 047.30	324 166.60	1 880.70	0.6
小计	8 570 127.80	8 290 994.80	279 133.00	3.3
(编入预算的)自愿实物捐助	4 632.10	4 326.80	305.30	6.6
所需资源共计	8 574 759.90	8 295 321.60	279 438.30	3.3

表 4
造成 2014/15 年度所需资源差异的主要因素

维和构成部分	造成差异的主要因素
西撒特派团	核定预算的 94.7%用于：(a) 监督各方活动，以确保停火协议得到遵守，并推动西撒哈拉地位问题的政治解决；(b) 支持联合国难民事务高级专员公署安排的建立信心措施；(c) 在地雷探测和扫雷行动中与执行伙伴合作 资源使用情况主要受到以下因素的影响：(a) 进驻、轮调和返国旅费及特派任务生活津贴所需经费减少；(b) 文职人员项下支出低于预算，主要原因是实际平均空缺率高于预算的空缺率，费用低于预算中的一般工作人员费用，摩洛哥迪拉姆贬值，导致国际和本国工作人员的工作人员费用减少；(c) 业务费用项下支出低于预算，主要原因是公务差旅费低于计划，设施和基础设施项下的维修服务和柴油所需资源减少，购置的车辆数低于计划，由于全球燃料价格大幅下降空运燃料的所需经费减少，商业通信开支减少

维和构成部分

造成差异的主要因素

中非稳定团

核定预算的 97.5%用于：(a) 保护平民；(b) 支持实施过渡进程，包括努力支持扩展国家权力和维护领土完整，支持政治进程、调解、国家和地方两级的和解，支持举行自由、公正、透明和包容性选举和立宪公民投票；(c) 协助立即、全面、安全和不受阻碍地运送人道主义援助；(d) 保护联合国人员和设施；(e) 促进和保护人权，包括协助查明和起诉侵权人；(f) 应过渡当局的正式请求，在国家安全部队不存在或未展开行动的地区采取范围有限、时间有限并符合维持基本法律和秩序及打击有罪不罚现象的目标的紧急临时措施；(g) 解除武装、复员、重返社会 and 遣返；(h) 支持国家和国际司法和法治，包括支持恢复和维持公共安全和法律与秩序；(i) 安全部门改革

出现 15 568 000 美元的未支配余额的主要原因是，军事观察员、联合国警察和建制警察人员以及业务费用所需经费减少，这是因为分阶段部署 10 个月期间的实际平均空缺率较高，分别是 53.0%、49.9%和 12.0%，而预算空缺率为 10.0%、10.0%和 5.0%

未用余额的总额因国际工作人员所需经费增加而被部分抵销，经费增加的原因是 12 个月分阶段部署期间实际平均空缺率为 1.4%，而预算编列的空缺率为 10.0%。实际平均空缺率较低是因为成功执行了一项全面的征聘计划

支出低于预算的主要原因是警务人员的部署延迟，与预算中 13.86 美元的单价相比实际口粮单价下降到 4.48 美元，飞机的部署推迟，没有可供使用的飞机，决定采用公路运输来取代空运

马里稳定团

核定资源中的 99.4%用于：(a) 作为由阿尔及尔领导的国际调解中的成员，在和平进程中发挥关键作用，包括斡旋，提供专家知识与后勤支助，并作出努力协助和支持与所有利益攸关方的对话及利益攸关方之间的对话，从而为马里政府分别于 2015 年 5 月 15 日和 2015 年 6 月 20 日与纲领会武装团体联盟和阿扎瓦德运动协调会签署《马里和平与和解协议》创造了条件；(b) 参与了协议监测委员会的建立过程，该委员会于 2015 年 6 月 2 日成立

影响资源使用情况的主要因素是军事和警务人员所需经费减少，这主要是因为实际空缺率高于预算，所需部队和建制警察偿还费用、特派任务生活津贴和口粮减少

所需资源总体上减少的情况又由于以下因素而被部分抵销：(a) 由于一般工作人员实际费用高于预算使文职人员方面的所需

维和构成部分	造成差异的主要因素
联海稳定团	资源增加，以及由于建造新的营地使业务费用增加；(b) 加强马里北部的现有营地，以及由于特派团总部的建筑推迟而继续租赁总部设施 核定预算的 94.6%用于：(a) 支持海地解决政治稳定方面的挑战；(b) 加强国家机构；(c) 改善安全环境；(d) 根据 2012-2016 年海地国家警察发展计划加强海地国家警察的业务、机构和行政能力；(e) 依照国际人权标准努力建立和运行关键问责机制 影响资源执行的主要因素是：(a) 由于关闭了 18 个营地、5 个联络处、1 个地区办事处以及圣多明各支助办事处，业务费用所需资源减少；(b) 由于特派团预期缩编，冻结了人员招聘，文职人员方面的所需资源减少。所需资源减少额由于以下因素而被部分抵销：(a) 军事和警察人员所需经费增加；(b) 2014 年 7 月 1 日起特遣队所属主要装备的偿还费用增加；(c) 特遣队所属装备运送回国所需的运费超过计划
联刚稳定团	核定预算的 99.4%用于：(a) 确定保安措施和保护平民；(b) 受冲突影响地区的稳定；(c) 支助司法、安全和人权；(d) 民主机构与巩固和平 影响资源使用情况的主要因素是业务费用项下的空运所需经费减少，而费用减少的主要原因是机场服务费用降低，未部署一架固定翼飞机，回收飞机使用的成本，航空燃料的实际平均价格低于预算。所需资源减少额由于以下因素而被部分抵销：(a) 国际工作人员所需经费增加；(b) 本国工作人员薪级提高；(c) 工作人员的离职偿金
联利特派团	核定预算的 96.2%用于：(a) 鉴于埃博拉病疫情，调整执行任务的方式，包括支持利比里亚政府、联合国国家工作队和其他伙伴应对疫情；(b) 继续支持利比里亚政府使安全部门改革制度化并规划国家安全机构的进一步发展 资源使用情况主要受到以下因素的影响：(a) 军事和警务人员，包括军事观察员、军事特遣队、联合国警察和建制警察部队，以及文职国际工作人员的实际平均空缺率低于预算编列的空缺率；(b) 根据部队返国安排取消了预制设施的购置；(c) 营地关闭的数量高于计划；(d) 购置车辆的价格低于预算；(e) 燃料价格低于业务费用预算 所需资源的减少额由于以下原因被部分抵销：(a) 由于向所有文职人员提供危险津贴，使所需经费增加；(b) 以预算外方式租赁了一架波音 737 飞机，以便在取消从利比里亚起飞的商业

维和构成部分	造成差异的主要因素
	航班后与国际商业航班衔接；(c) 由于在本报告所述期间爆发埃博拉疫情，以预算外方式购置了医疗用品，并为联利特派团人员提供医疗后送
南苏丹特派团	核定预算的 95.0%用于：(a) 保护平民；(b) 监测和调查人权情况；(c) 为送交人道主义援助创造条件；(d) 协助执行停止敌对行动协议；(e) 支助 资源使用情况主要受到以下因素的影响：(a) 军事和警务人员所需资源减少，主要是由于军事特遣队和建制警务人员的部署出现延迟；(b) 文职人员项下所需资源减少，主要是由于不再需要支付一些终止任用偿金，而且特派团和恩德培区域服务中心预算的国际工作人员的综合实际平均空缺率较高；(c) 业务费用项下所需资源减少，主要是由于汽油、机油和润滑油及设施和基础设施改建和翻修所需资源减少，5 架直升机未送到，以及 3 架军用通用直升机的部署出现延迟
联科行动	核定资源的 93.5%用于支持政府稳定国家的安全局势，并促进科特迪瓦的持久和平与稳定，包括(a) 应对安全和政治稳定方面的挑战；(b) 加强国家警察及司法和惩教机构的能力；(c) 实施前战斗人员的解除武装、复员和重返社会方案；(d) 执行安全部门改革；(e) 促进和保护人权；(f) 改善人道主义条件和恢复问题；和(g) 开展巩固和平活动 资源使用情况主要受到以下因素的影响：(a) 军事和警务人员支出低于预算； (b) 文职人员类开支减少，这主要是由于实际平均空缺率较高，(c) 主要由于行动的缩编及营地和场地的关闭，空运活动所需经费减少，而设施和基础设施支出也减少；
非索特派团支助办	核定预算的 99.2%用于向非索特派团提供后勤支援。资源使用情况主要受到以下因素的影响：(a) 军警人员所需经费减少，主要原因是部队实际轮调人数低于预算编列人数，为增列行动区内其他部队和仓库而修订口粮合同的合同定稿工作延迟，警务人员缩编以增加建制警察人数；(b) 文职人员所需经费减少，主要原因是实际平均空缺率高于预算编列的空缺率；(c) 业务费用所需经费略高，主要原因是又部署了两架飞机，因此燃料消耗量增加。所需资源减少额由于以下因素而被部分抵销：(a) 业务费用增加；(b) 通信项下所需经费减少
达尔富尔混合行动	核定预算的 94.4%用于：(a) 保护平民，协助运送人道主义援助，确保人道主义人员的安全；(b) 根据《多哈达尔富尔和平

维和构成部分	造成差异的主要因素
	文件》在苏丹政府和未签署文件的武装运动之间进行调解，同时考虑到正在国家一级进行的民主变革；(c) 与联合国国家工作队一起协助调解部族冲突，包括采取措施消除冲突根源 影响资源执行的主要因素是：(a) 特遣队所属装备的自我维持和运费低于 2014/15 年度核定预算水平；(b) 业务费用项下所需经费减少，主要原因是租用的飞机和燃料所需资源减少，发电机、车辆及空运的实际费用减少。所需经费的减少数额由于以下因素而被部分抵销：(a) 由于 2014 年 9 月 1 日起对本国一般事务人员和本国专业干事职类采用订正的薪级表，文职人员的支出增加；(b) 2015 年 3 月 31 日起裁撤了 207 个国际员额和 257 个本国员额，并向离职工作人员支付任用终了应享待遇
科索沃特派团	核定预算的 92.1%用于：(a) 担任公正的调解人；(b) 监督、报告并协助解决涉及科索沃各族群之间和解的问题；(c) 协助科索沃参与区域和国际论坛；(d) 促进贝尔格莱德和普里什蒂纳之间的对话；(e) 在法治领域发挥支助职能 影响资源执行的主要因素是：(a) 文职人员所需经费减少，减少的主要原因是由于欧元对美元汇率低于预算且存在空缺率而导致本国工作人员所需经费减少；国际工作人员所需经费减少，主要原因是工作地点差价调整数乘数低于预算，工作人员休无薪特别假，一般工作人员费用低于预算；(b) 军事和警察人员所需经费减少，主要原因是在本报告所述期间死亡和伤残索赔低于预期，并且平均未部署一名联合国警察 所需资源减少额由于业务费用高于计划而被部分抵销，主要原因是设施和基础设施费用较高，因为为新总部购买未编入预算的办公家具
联阿安全部队	核定预算的 94.7%用于通过一系列成果预算制框架实现特派团的目标，按构成部分归类如下：安保；治理和边境监测；特派团支助 影响资源执行的主要因素是：(a) 军事和警务人员所需资源减少，主要原因是联合边界核查和监测机制仅得到部分部署；(b) 未部署 3 架战术直升机，而另一架直升机编入预算的飞行时数未使用；(c) 联合边界核查监测机制部队和装备的部署有限。所需资源减少数额被部分抵销，因为本报告所述期间生效的本国工作人员薪级提升导致工作人员费用增加
联塞部队	核定预算的 91.7 %用于：(a) 维护缓冲区的稳定；(b) 为解决塞浦路斯问题的持续政治谈判提供行政和后勤支助

维和构成部分	造成差异的主要因素
	影响资源执行的主要因素是：(a) 由于执行了高效能源措施，加上平均电价下降，平均汇率有利，业务费用所需经费减少；(b) 文职人员所需经费减少，主要原因是上述平均汇率有利；(c) 军事和警察人员所需经费减少，主要原因是实际平均空缺率上升
观察员部队	核定预算的 98.6%用于：(a) 将多数人员从法乌阿尔营地(布拉沃一侧)临时迁至齐瓦尼营地(阿尔法线一侧)；(b) 将部队总部职能迁至大马士革，行动基地迁至齐瓦尼营地；(c) 尽管环境持续动荡不安，但总体上维持了以色列和阿拉伯叙利亚之间的停火 影响资源执行的主要因素有：(a) 490 名军事特遣队人员撤离以及余留部队调整重组，造成平均实际空缺率提高；(b) 所需资源减少，因为无需为齐瓦尼营地的观察员部队文职人员支付危险津贴。所需资源减少额被部分抵销，原因是从福瓦尔营地迁至齐瓦尼营地和设立大马士革代表处造成业务费用增加
全球服务中心	核定预算的 94.5%用于提高行政、后勤与信息 and 通信技术支助的效率和效益，支助的对象是维和特派团、其他外地行动和全球服务中心。联合国后勤基地从一个以运输及分发服务为主的单位演变为一个在外地特派团整个存在的周期内提供全球信息和通信技术、后勤和供应链业务管理，并支撑起支助服务的全球服务中心 影响资源执行的主要因素是：(a) 文职人员项下所需资源减少，主要原因是美元对欧元升值，且由于实际工作地点差价调整数乘数低于预算编列的工作地点差价调整数，使国际工作人员的一般工作人员费用低于预算编列的数额；(b) 一般临时人员项下所需资源也有减少，反映国际工作人员实际平均空缺率增高以及美元升值带来有利影响
支助账户	核定资源的 99.4%用于协助和支持维和行动。影响资源利用的主要因素是：(a) 实际空缺率低于预算；(b) 非员额资源项下所需资源减少，主要原因是一般临时人员和咨询人、公务差旅以及其他用品、服务和设备方面的所需资源减少。所需经费减少额由于信息技术和通信方面超支而被部分抵销

附件四

截至 2015 年 6 月 30 日维持和平准备基金的情况

1. 维持和平准备基金是依照大会第 47/217 号决议设立的，以此作为现金流通机制，确保迅速部署维持和平行动。根据该决议，基金最初数额定为 1.5 亿美元。大会第 49/233 A 号决议决定将基金的使用限制在新维持和平行动的开办阶段、扩大现有的维持和平行动或与维持和平有关的意外及非常支出。
2. 正如 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日 12 个月期间财务报表所示，截至 2015 年 6 月 30 日基金数额为 1.516 亿美元，其中包括 1.5 亿美元准备金和 160 万美元累计盈余。2014/15 年度没有向运作中的维持和平行动提供新的贷款(2013/14 年期间向中非稳定团提供了 1 500 万美元)，联叙监督团于 2014 年 9 月全额还清了预付款(500 万美元)，而中非稳定团于 2014 年 10 月全额还清了预付款。截至 2015 年 6 月 30 日，中非特派团的未清偿预付款有 1 280 万美元，由于该特派团现金资源不足，2000 年 2 月至今这笔资金未曾交付。
3. 维持和平准备基金中存在超出核定数额的余额，可用于资助维持和平行动支助账户。大会在其第 69/308 号决议中为 2015 年 7 月 1 日至 2016 年 6 月 30 日期间核准了 70 万美元。其余 90 万美元盈余的使用经大会核准后，将在 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间的支助账户预算报告中提议。

附件五

特遣队所属装备的管理和对部队派遣国和建制警察部队派遣国的负债

A. 特遣队所属装备的管理

1. 《特遣队所属装备手册》已根据大会第 68/282 号决议的要求进行修订。修订后的手册于 2015 年 1 月 20 日发表(A/C.5/69/18)，以所有六种正式语文提供。秘书处和外地特派团继续协调各种活动，以确保手册的规定得到执行。

B. 与部队派遣国和建制警察部队派遣国有关的负债

2. 下表列示 2014 和 2015 日历年拖欠及应偿还部队派遣国和建制警察部队派遣国款项的状况。

与部队和警察派遣国部队、建制警察部队、特遣队所属装备和自我维持有关的负债状况

A. 对部队、建制警察部队、特遣队所属装备和自我维持的负债汇总表

(千美元)

	2014 年 ^a	2015 年
截至 1 月 1 日欠款数额	513 211	742 134
估计欠款数额	2 197 639	2 407 622
扣除：该年度已付款	1 968 716	2 411 788
截至 12 月 31 日的余额	742 134	737 968

^a 取代 A/69/751/Rev.1 号文件中的资料。

B. 对部队和建制警察部队的负债

(千美元)

	2014 年 ^a	2015 年
截至 1 月 1 日欠款数额	217 024	335 772
估计欠款数额	1 356 542	1 464 237
扣除：该年度已付款	1 237 794	1 539 241
截至 12 月 31 日的余额	335 772	260 768

^a 取代 A/69/751/Rev.1 号文件中的资料。

C. 对特遣队所属装备和自我维持的负债

(千美元)

	2014 年	2015 年
截至 1 月 1 日欠款数额	296 187	406 362
估计欠款数额	841 097	943 385
扣除：该年度已付款	730 922	872 547
截至 12 月 31 日的余额	406 362	477 200

3. 对部队和建制警察部队费用以及申请偿还的特遣队所属装备和自我维持费用，均在顾及每个特派团的三个月现金业务准备金情况下予以支付。2015 年共按计划作了 4 次季度付款(3 月、6 月、9 月和 12 月)，并于 2015 年 10 月以充足现金资源向所有在役特派团又作一次支付。

4. 截至 2015 年 12 月 31 日，除西撒特派团外所有特派团的部队和建制警察部队的费用已支付到 2015 年 10 月，西撒特派团支付到 2014 年 7 月。

附件六

死亡和伤残偿金

1. 2015 年 1 月 1 日至 12 月 31 日，处理了 146 宗死亡或伤残索偿案件，索偿数额 650.9 万美元，另有 40 宗索偿案件待处理，其中 26 宗案件未结已超过 90 天。在这 26 宗案件中，4 宗尚未收到特派团签发的说明受伤或死亡是否与任务有关的伤亡通知确认书；7 宗等待管理事务部医务司的终身伤残评估；11 宗尚未收到已要求部队和警察派遣国提供的医疗信息；4 宗已得到核证并等待管理事务部账户司付款。
2. 一些伤残索偿案可能要一直等收到部队和警察派遣国提交的详细说明终生残疾程度的最后医疗报告才能了结。从事件发生到完成所有治疗和可能恢复功能，往往需要很长时间，因此可能需要较长的过程才能确定是否终生丧失功能。为加快处理案件，秘书处与会员国开展了协商并与部队和警察派遣国常驻代表团经常通信，请其提供相关资料和文件。
3. 为努力进一步加快处理死亡和伤残索偿案的理赔，秘书处每周优先检查死亡和伤残索偿状况，不断同医务司联系看其是否已为案件签发文件/作出决定，并不断同外地特派团联系，请其确认伤亡通知书，说明事件是否与任务有关。
4. 此外，秘书处在接到外地发出的伤亡通知后，积极与常驻代表团联系，确定它们了解死亡和伤残偿金的应享权利，并就提交有关索偿要求的程序提供指导。秘书处还采取一切必要措施审理现有索偿案件，经常与会员国通信，包括每月向常驻代表团发出提醒函，请其提供最后决定付款可能需要的进一步相关资料。

2015 年死亡和伤残偿金索赔情况

A. 死亡和伤残偿金汇总表

(千美元)

维和特派团	已支付偿金		驳回索偿		已结索偿 ^a		待决索偿	
	笔数	数额	笔数	数额	笔数	数额	笔数	数额
中非稳定团	4	287.1	5	—	—	—	2	145.2
马里稳定团	24	1 780.9	3	211.2	2	140.0	3	140.0
联海稳定团	2	75.7	2	115.5	—	—	6	223.9
联刚稳定团	9	468.8	4	280.0	2	7.5	2	70.0
联布行动	—	—	—	—	1	7.0	—	—
联伊援助团	1	7.0	—	—	—	—	—	—

维和特派团	已支付赔偿金		驳回索赔		已结索赔 ^a		待决索赔	
	笔数	数额	笔数	数额	笔数	数额	笔数	数额
达尔富尔混合行动	21	814.6	4	140.0	4	150.0	9	82.0
联塞部队	—	—	—	—	—	—	1	70.0
联黎部队	3	123.4	4	220.5	—	—	1	45.0
联阿安全部队	12	303.8	—	—	—	—	—	—
科索沃特派团	—	—	1	—	—	—	—	—
联利特派团	1	70.0	3	195.0	1	70.0	6	287.2
南苏丹特派团	1	4.2	3	28.0	2	14.0	7	228.8
联科行动	23	861.0	4	133.8	—	—	3	120.2
共计	101	4 796.6	33	1 324.0	12	388.5	40	1 412.2

B. 死亡赔偿

(千美元)

维和特派团	已支付赔偿金		驳回索赔		已结索赔 ^a		待决索赔	
	笔数	数额	笔数	数额	笔数	数额	笔数	数额
中非稳定团	4	287.1	1	—	—	—	2	145.2
马里稳定团	23	1 705.9	3	211.2	2	140.0	—	—
联海稳定团	1	75.0	1	70.0	—	—	2	146.9
联刚稳定团	6	421.2	4	280.0	—	—	1	70.0
达尔富尔混合行动	10	715.2	4	140.0	2	140.0	—	—
联塞部队	—	—	—	—	—	—	1	70.0
联黎部队	1	70.0	3	210.0	—	—	—	—
联阿安全部队	3	210.0	—	—	—	—	—	—
科索沃特派团	—	—	1	—	—	—	—	—
联利特派团	1	70.0	3	195.0	1	70.0	2	146.2
南苏丹特派团	—	—	1	—	—	—	2	140.0
联科行动	11	770.0	1	75.0	—	—	1	71.2
共计	60	4 324.5	22	1 181.2	5	350.0	11	789.5

C. 伤残赔偿

(千美元)

维和特派团	已支付赔偿金		驳回索偿		已结索偿 ^a		待决索偿	
	笔数	数额	笔数	数额	笔数	数额	笔数	数额
中非稳定团	—	—	4	—	—	—	—	—
马里稳定团	1	75.0	—	—	—	—	3	140.0
联海稳定团	1	0.7	1	45.5	—	—	4	77.0
联刚稳定团	3	47.6	—	—	2	7.5	1	—
联布行动	—	—	—	—	1	7.0	—	—
独立联盟	1	7.0	—	—	—	—	—	—
达尔富尔混合行动	11	99.4	—	—	2	10.0	9	82.0
联黎部队	2	53.4	1	10.5	—	—	1	45.0
联阿安全部队	9	93.8	—	—	—	—	—	—
联利特派团	—	—	—	—	—	—	4	141.0
南苏丹特派团	1	4.2	2	28.0	2	14.0	5	88.8
联科行动	12	91.0	3	58.8	—	—	2	49.0
共计	41	472.1	11	142.8	7	38.5	29	622.8

^a 已结索偿包括等待政府提供补充文件(通常是医疗资料)的索偿案件, 为此已向常驻代表团发送若干份催复通知。这些索偿案件未被驳回, 在收到会员国提供的补充文件后, 可随时重新审理。

附件七

2011/12 至 2016/17 年度地雷行动各项活动的计划支出和实际支出

特派团	2011/12		2012/13		2013/14		2014/15		2015/16		2016/17
	分配数	支出数	分配数	支出数	分配数	支出数 ^a	分配数	支出数 ^b	分配数	支出数 ^c	拟议资源
西撒特派团	2 306.9	2 306.9	2 894.3	2 894.3	3 100.0	3 095.4	3 128.6	3 026.8	3 189.2	1 403.4	3 264.6
中非稳定团	—	—	—	—	—	—	6 100.0	5 634.2	7 500.0	2 715.0	10 100.0
马里稳定团	—	—	1 666.7	20 010.0	20 000.0	18 955.6	38 127.4	37 250.6	55 000.0	18 085.7	55 000.0
联海稳定团	—	—	—	—	—	248.7		303.3	—	—	—
联刚稳定团	5 187.5	6 440.5	5 187.5	6 847.5	5 187.5	5 171.6	2 711.6	2 707.7	2 725.4	1 079.1	2 834.1
达尔富尔混合行动	10 715.0	10 715.0	9 515.0	9 515.0	9 515.0	9 444.1	9 119.9	8 936.8	8 600.0	4 739.5	8 246.5
观察员部队	3.5	3.6	3.5	3.4	3.5	—	3.5	—	3.5	—	—
联塞部队	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1 949.4
联黎部队	1 431.5	1 431.5	1 294.0	1 294.0	1 215.4	1 213.8	1 330.7	1 329.3	1 507.3	689.5	1 500.1
联阿安全部队	6 731.9	12 641.9	16 368.3	16 368.4	18 227.6	17 167.3	25 445.5	23 697.1	25 445.5	9 675.9	20 293.1
科索沃特派团	—	—	—	—	—	14.0	—	—	—	—	—
联利特派团	—	—	—	—	1 648.6	1 644.2	—	—	—	—	—
联苏特派团	1 447.1	1 442.7	—	—	—	—	—	—	—	—	—
南苏丹特派团	—	33 833.8	40 441.4	40 683.4	40 001.0	39 988.3	39 545.2	39 428.6	38 400.0	15 146.1	40 731.9
联东综合团	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
联科行动	5 000.0	5 000.0	7 376.9	7 376.9	5 247.	5 242.6	5 225.0	4 453.1	5 225.0	2 244.9	5 225.0
联叙监督团	—	1 071.0	—	357.0	—	—	—	—	—	—	—
非索特派团支助办	19 855.5	22 355.5	42 400.0	45 100.2	42 400.0	42 331.1	42 400.0	42 047.4	42 400.0	24 729.1	48 900.0
共计	52 678.9	97 242.4	127 147.6	150 450.1	146 545.8	144 516.7	173 137.4	168 814.8	189 995.9	80 508.2	198 044.7

^a 编写本报告时的实际支出。

^b 数据取自临时财务报告。最后财务报告正在编写。

^c 截至 2015 年 12 月 31 日的部分实际开支，包括已清偿债务。

附件八

恩德培区域服务中心 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间预算执行情况

一. 导言

1. 恩德培区域服务中心于 2010 年 7 月成立，为东部非洲区域各客户特派团提供服务。截至 2015 年 6 月，目前的受益特派团为联刚稳定团、达尔富尔混合行动、南苏丹特派团、中非稳定团、非索特派团支助办、联阿安全部队、联索援助团、联非办、联布观察团、中部非洲区域办和秘书长大湖区问题特使办公室。
2. 大会第 65/289 号决议请秘书长每年以综合方式通报客户特派团向恩德培区域服务中心提供的财政和人力资源。本附件概述了该中心在 2014/15 财政期间的执行情况，以及各特派团执行情况报告中给出的每个客户特派团支出的详细说明。

二. 支助框架执行情况

3. 2013/14 年度，恩德培区域服务中心实施了公共部门会计准则，部署了“团结”项目基础部分，调整了服务线，随后，中心在 2014/15 年度着重稳定其服务提供模式，同时继续改善服务提供业绩。
4. 2014/15 年期间，恩德培区域服务中心进行了一次员工队伍规划工作，以确定将对中心所需资源产生影响的最重要因素，包括计划在 2015 年 11 月和 2016 年 4 月推出“团结”项目扩展部分一期，这将大大影响该中心在津贴和付款以及福利和应享权利服务项目方面的工作流程。
5. 随着该中心趋于成熟，其人员配置结构需要与客户特派团不断变化的需求相符。在这方面，该中心 2014/15 年度开展了文职人员配置审查，根据审查结果提议进行员额调整，包括自 2015/16 年度开始将 68 个员额本国化并裁撤 7 个国际员额。大会第 69/307 号决议欢迎秘书长继续努力改善恩德培区域服务中心的业绩并请他从 2015 年 7 月开始在两年期间继续以分阶段方式执行本国化计划。

A. 任务执行进展情况

6. 在 2015 年 11 月为部署“团结”项目群组 4(人力资源管理和国际工作人员薪金)进行筹备期间，恩德培区域服务中心参与了广泛的数据清理、人力资源职能摸底、差旅职能和其他活动。该中心在推出“团结”项目群组 4 方面发挥了重要作用。群组 4 直接影响中心的服务线，因为中心负责管理 60%的维持和平行动国际工作人员。
7. 恩德培区域服务中心参加了外勤支助部信息和通信技术司、“团结”项目和联合国全球服务中心开展的一个业务流程摸底工作，其结果是在 2015 年 3 月为

所有团结项目财务流程设立了全球标准化程序。作为区域信息和通信技术司项目的一部分，恩德培区域服务中心区域信息和通信技术科(信通科)参与了在该区域引入信通技术安全及合规服务，以及为实现恩德培电话账单的中央管理在该区域 6 个特派团部署电子收费软件的工作。恩德培区域服务中心还参与了为该区域设立一个联合国军事信号学院的概念和发展工作。

8. 恩德培区域服务中心建立了第一个可扩缩模型，用于拟定 2015/16 年度的人员配置提案。2015 年 1 月 15 日指导委员会第 27 次会议认可了这个模型。建立这个模型是中心员工队伍规划举措的一部分，文职人员审查中曾提出建议制定一个能区分“核心”和“动态”能力的可扩缩模型。

9. 2014 年 9 月，恩德培区域服务中心指导委员会决定，中心将为其客户特派团履行所有支付职能，但直接支出和紧急支付除外。在这一模式中，客户特派团的收银员成为恩德培区域服务中心的付款流程的延伸。除了支付，恩德培区域服务中心为其客户特派团进行资金预留和承付，以支持所有应享福利旅行。

10. 在本报告所述期间，部队调动政策发生变化，随后为每人分配更多行李空间和重量，这严重影响了运输和调度综合控制中心的运作，许多计划的部队调动用现有飞机无法完成。2014 年 2 月和 5 月分别取消达尔富尔混合行动和联刚稳定团 MD83 和 B-737 混合型飞机合同也影响到运输和调度综合控制中心的业务。此外，由于西非爆发埃博拉疫情，联利特派团支持综合控制中心部队调动的 B-737 飞机在东非区域行动受限。这些问题大大减少了运输和调度综合控制中心根据计划进行部队调动飞行的能力。

11. 此外，根据审计委员会关于联合国维和行动的报告(A/69/5(Vol II))所载建议，恩德培区域服务中心编制了主要业绩指标快速参考指南，详细说明监测和报告恩德培区域服务中心所提供服务的生产力和执行情况方面的效率与实效的主要业绩指标框架。

B. 特派团支助举措

12. 为了推动本组织内部以及同其客户特派团的信息流通和文件交换，恩德培区域服务中心并入了特派团 COSMOS 文件管理平台。这进一步发展成一个统一的恩德培区域服务中心文件管理环境，以分享联络信息、新闻、有关工作辅助工具、模板和表格(例如快速参考指南、流程指南)，为将数据从共享驱动器迁入恩德培区域服务中心的 COSMOS gold 网站作准备。

13. 在本报告所述期间，恩德培区域服务中心启动了 COMET 外地来往公文管理平台的分阶段推出工作。这是一个基于网络的集中应用程序，提供标准化来往公文系统，管理来往公文和有关文件起草、上传、审查、核准、在一个集中储存库储存和检索的工作流程，以便精简行政程序。

14. 此外，为了确保更高的安全性和更多的功能，以掌控日益复杂的业务流程，恩德培区域服务中心为入职和离职服务线设计并发布了一个新的工作流程跟踪工具，取代以前安装的跟踪工具。以前安装的工具将继续在其他服务线使用，直至被新工具取代工具。目前正在设计多个模块，以促进和进一步加强业绩报告和工作流程监测。

15. 尽管缺乏专门运输资源，运输和调度综合控制中心向中非稳定团提供支助，拟定班吉姆波科国际机场地勤服务工作说明并进行机场勘察。此外还向联利特派团提供支助，在区域内使用特派团长期包租合同航空资产运输 130 名乘客。

C. 成果预算编制框架

预期成绩 1.1：区域服务中心根据全球外勤支助战略全面运转

计划绩效指标	实际绩效指标
1.1.1 完成中心服务项目重新设计阶段，启动业绩持续改进	已实现。完成了相关服务线的重新设计项目，服务线结构重组后，正式确定作出的改变 因此，拟订了流程指南，提供原有流程的文件记录，以确保各个服务线的标准化和一致性。区域服务中心记录了其所有服务线的 70 个业务流程，并在 2015 年 6 月 30 日前编制完成了每个流程的流程指南，区域服务中心还制订了各服务线的职权范围，以协助工作人员浏览人力资源政策。所有文件均存放在一个专门地点并定期更新，以确保业务的连续性和知识共享
1.1.2 80%的交易完全达到服务交付标准(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：不适用；2014/15 年度：80%)	以主要业绩指标的实现和改进情况来计量是否达到服务交付标准。在本报告所述期间，区域服务中心业绩指标实现或改进的平均比例为 66%。80%的目标因中心无法控制的因素而没有实现，比如旅行前 16 天签发机票的指标受各特派团控制，而工作人员 90 天内入职则因签证发放延误而拖延

计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
有效管理 8 项服务级别协议	是	区域服务中心继续编制每月业绩报告，提供中心遵守主要业绩指标和目标的最新情况，使得客户特派团能够评价中心是否达到了既定的服务交付标准。区域服务中心指导委员会对中心的主要业绩指标进行季度审查，以评估中心的业绩表现
完成中心服务线的 10 个重新设计项目	是	重新设计项目已经完成，区域服务中心继续评估在“团结”项目扩展部分一期部署后是否需要进一步重新设计流程

至少一条服务线获得 ISO 9001 认证	否	鉴于最近实施了服务线概念，并考虑到区域服务中心正在经历业务稳定阶段，获得 ISO 9001 认证不被视为优先事项
制定一个全面的工作人员发展和能力建设方案	是	2015 年 8 月，区域服务中心请所有工作人员参加了在线能力和培训需求评估调查。以调查结果为依据拟定了人才轮换和其他工作充实计划，并在中心内部制定和实施各种培训举措。调查结果将在 2015 年 11 月重新公布，以反映所有剩余工作人员的投入，将根据调查结果在 2016 年制定和推出一个能力发展方案
及时完成推出“团结”项目扩展部分的所有任务	是	已按要求完成所有任务。在本报告所述期间，按计划进行了与该项目有关的数据清理和收集、用户访问规划、培训和通信工作
审查和更新业务连续性计划	是	该流程仍在进行。区域服务中心的风险评估、业务影响分析和之后的业务连续性计划已完成。鉴于区域服务中心建立了服务线结构的新业务模式，将在实施风险管理战略之前对其进行审查

预期成绩 1.2：为客户提供有成效、高效率的报到和离职支助

计划绩效指标	实际绩效指标
1.2.1 维持报到所需时间(2012/13 年度：89.3%在 2 天内完成；2013/14 年度：98%以上 2 天内完成，100%7 天内完成；2014/15 年度：98%以上在 2 天内完成，100%在 7 天内完成)	这一期间 95%的报到在 2 天内完成；99%在 7 天内完成
1.2.2 维持国际工作人员离职所需时间(2012/13 年度：99.3%在 1 天内完成；2013/14 年度：98%以上 1 天内完成，100%5 天内完成；2014/15 年度：98%以上 1 天内完成，100%5 天内完成)	47%的离职在 1 天内完成，67%的离职在 5 天内完成。由于工作人员抵达区域服务中心之前没有完成在特派团一级的离职手续，中心完成目标的能力受到不利影响
1.2.3 继续在短时间内为军警人员办好离职手续，保持服务水平(2012/13 年度：98%在 3 天内完成；2013/14 年度：98%以上 3 天内完成，100%7 天内完成)2014/15 年度：98%以上在 3 天内完成，100%在 7 天内完成)	98%的离职手续在 3 天内完成，100%在 7 天内完成

计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
1 501 名文职人员办理报到/离职手续(联刚稳定团 517 人、南苏丹特派团 337 人、达尔富尔混合行动 553 人、联阿安全部队 26 人、非索特派团支助办 26 人、联索援助团 10 人、中非建和办 18 人、联布办事处 14 人)	1 035	办理了 697 人报到手续(374 名国际工作人员、323 名联合国志愿人员)和 338 人离职手续(189 名国际工作人员和 149 名联合国志愿人员) 联刚稳定团: 526 人; 南苏丹特派团: 173 人; 达尔富尔混合行动: 19 人; 中非稳定团: 263 人; 联阿安全部队: 40 人; 非索特派团支助办: 8 人; 埃博拉特派团: 1 人; 恩德培区域服务中心: 3 人; 其他特派团: 2 人 产出较低是因为恩德培和一些特派团(如达尔富尔混合行动)之间的交通问题导致报到和离职手续由一些客户特派团而不是中心办理, 而且在特派团(如非索特派团支助办)报到的手续费较低
3 500 名军警人员办理报到和离职(联刚稳定团 913 人、南苏丹特派团 286 人、达尔富尔混合行动 2 240 人、联阿安全部队 61 人)	2 772	在报告所述期间处理了 2 108 人报到和 664 人离职。按客户特派团分列的明细如下: 联刚稳定团: 1 476 人; 南苏丹特派团: 503 人; 中非稳定团: 616; 联阿安全部队: 177 人 产出较低是因为达尔富尔混合行动和恩德培之间交通不便导致达尔富尔混合行动保留了这一职能

预期成绩 1.3: 向客户提供有成效、高效率的教育补助金办理支助

计划绩效指标	实际绩效指标
1.3.1 在高峰期(7 月至 10 月)继续用短时间处理教育补助金申请, 以保持服务水平(2012/13 年度: 46%处理时间少于 7 周; 2013/14 年度: 96%以上少于 6 周; 2014/15 年度: 96%在 6 周内处理)	总共 3 688 份申请中有 90%在 6 周内处理。产出较低是因为工作人员未及时提交所需文件
1.3.2 在非高峰期(11 月至次年 6 月)继续用短时间处理教育补助金申请(2012/13 年度: 70.3%处理时间少于 4 周; 2013/14 年度: 96%以上少于 3 周; 2014/15 年度: 96%在 3 周内)	总共 2 911 份申请中有 68%在收到后 3 周内处理。产出较低是因为工作人员未及时提交所需文件, 加上 2015 年 3 月才开始实施外勤支助系统也影响了教育补助金的处理。外地支助套件系统是一套综合应用程序, 旨在统一和支持特派团共同业务职能并将程序和工作流程自动化。有 15 个外地支助系统单元支持惠及外地行动的业务流程

1.3.3 缩短高峰期(7月至10月)报销教育补助金所需时间(2012/13年度:不适用;2013/14年度:不到12%;2014/15年度:96%在1周内)	款项由纽约总部支付,区域服务中心只负责核准教育补助金 这一指标于2015/16年度作了修订
1.3.4 缩短非高峰期(11月至次年6月)报销教育补助金所需时间(2012/13年度:不适用;2013/14年度:不适用;2014/15年度:96%在3天内)	款项由纽约总部支付,区域服务中心只负责核准教育补助金 这一指标于2015/16年度作了修订
1.3.5 退回特派团的教育补助金申请平均数减少(2012/13年度:4%;2013/14年度:低于12%;2014/15年度:低于11%)	18%的教育补助金申请被退回特派团更正或补齐 区域服务中心努力减少退还报销申请的数目,为此向工作人员和特派团教育补助金协调人员提供了关于提交教育补助金要求方面的培训

计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
处理6 000份教育补助金申请(联刚稳定团1 791份、南苏丹特派团1 197份、达尔富尔混合行动2 048份、联阿安全部队6份、非索特派团支助办和联索援助团329份、中非建和办64份、联布办事处90份、联合国其他实体475份)	6 599	处理的报销申请 联布观察团:32份;中非稳定团:232份;联刚稳定团:1 169份;区域服务中心:119份;达尔富尔混合行动:1 668份;联阿安全部队:151份;南苏丹特派团:1 070份;非索特派团支助办:421份;联索援助团:31份;其他特派团:1 706份(联科行动,马里稳定团和联利特派团占使用教育补助金服务的非区域服务中心客户的70%以上)

预期成绩 1.4: 向客户提供有成效、高效率的区域培训和会议中心支助

计划绩效指标	实际绩效指标
1.4.1 在区域培训和会议中心的运作中保持服务水平(2012/13年度:6 391人参加区域服务中心举办的活动;2013/14年度:6 000人;2014/15年度:6 000人)	已实现:为6 198名参与者提供了培训和会议服务 参与者人数增加是因为更多利用现有能力,为恩德培支助基地所有在岗工作人员举办与“团结”系统有关的会议和培训,以及防止性剥削和性虐待行为及道德操守的强制性培训
1.4.2 继续及时回复区域培训和会议中心收到的培训申请(2012/13年度:47%在24小时内回复;2013/14年度:98%在24小时内回复;2014/15年度:98%在24小时内回复)	区域培训和会议中心收到的培训申请有88%在24小时内得到处理 绩效低于计划是因为临近周末提交的申请无法在24小时内处理完毕
1.4.3 保持培训参与者反映的客户满意度(2012/13年度:28%的客户满意或非常满意;2013/14年度:99%)	2015年3月进行的客户调查显示,84%的客户表示满意。在区域服务中心的所有服务领域中,这项服务的满意度得分最高

的客户满意或非常满意；2014/15
年度：99%的客户满意或非常满意)

计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
举办 250 次区域培训班和会议，来自区域特派团的 6 000 名工作人员参加(联刚稳定团 1 886 人、南苏丹特派团 1 037 人、达尔富尔混合行动 2 799 人、联阿安全部队 104 人、非索特派团支助办 67 人、联索援助团 26 人、中非建和办 45 人、联布办事处 36 人)	249	举办了 249 次区域培训课程和会议，有 6 198 名来自区域各特派团和其他特派团的工作人员参加(联布办事处：10 人；中非稳定团：112 人；联刚稳定团：1 362 人；达尔富尔混合行动：181 人；联阿安全部队：314 人；南苏丹特派团：1 762 人；非索特派团支助办：240 人；区域服务中心：1 236 人；其他特派团：981 人)

预期成绩 1.5：为客户特派团的区域部队和警察调动提供有成效、高效率的支持

计划绩效指标	实际绩效指标
1.5.1 运输和调度综合控制中心及时协调区域部队和警察调动飞行(2012/13 年度：839 次飞行；2013/14 年度：1 179 次飞行；2014/15 年度：555 次飞行)	本报告所述期间，运输和调度综合控制中心仅协调了 123 次部队和警察调动飞行 绩效较低的原因是： (a) 部队调动政策调整为每年一次，由此分配给每人的行李空间和重量增加，使许多计划的部队调动无法用现有飞机完成 (b) 2014 年 2 月和 5 月分别在达尔富尔混合行动和联刚稳定团取消了 MD83 和 B-737 混合型飞机合同 (c) 西非爆发埃博拉疫情，导致联利特派团用于支助运输和调度综合控制中心执行部队调动飞行的 B-737 型飞机在东非地区的行动受到限制
1.5.2 为部队和警察调动提供运输解决方案所需的时间缩短(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：96% 在 5 天内，100% 在 14 天内；2014/15 年度：95% 在 5 天内，100% 在 10 天内)	未计量。对所有任务请求都在规定时间内作出回应；但是在本报告所述期间没有适当工具来计量这一活动。运输和调度综合控制中心的服务将被纳入 iNEED 系统，系统定于 2015/16 年度结束前启动，届时将可计量回应时间

计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
利用联合国长期包租的飞机，协调 555 次部队和警察调动飞行(联刚稳定团 25 次、南苏丹特派团 20 次、达尔富尔混合行动 12 次、非索特派团支助办 498 次)	123	达尔富尔混合行动：10 次；南苏丹特派团：30 次；非索特派团支助办：64 次；联科行动：2 次；联利特派团：14 次；马里稳定团：2 次；中非稳定团：1 次

共运送 19 433 名部队官兵和警察(达尔富尔混合行动 420 人、联刚稳定团 852 人、南苏丹特派团 690 人、非索特派团支助办/非索特派团 17 471 人)	8 654	达尔富尔混合行动: 586 人; 南苏丹特派团: 2 072 人; 非索特派团支助办: 4 340 人; 联科行动: 126 人; 联利特派团: 1 394 人; 马里稳定团: 93 人; 中非稳定团: 43 人
--	-------	--

预期成绩 1.6: 为客户特派团的区域空中和地面运输需要提供有成效、高效率的支持

计划绩效指标	实际绩效指标
1.6.1 按时间表执行区域飞行(2012/13 年度: 不适用; 2013/14 年度: 不适用; 2014/15 年度: 至少 75%准点运行)	未计量。在本报告所述期间没有适当工具来计量这一活动。不过, 目前处于最后启动阶段的航空信息管理系统将为来年进行计量提供必要工具
1.6.2 提供其他运输办法所需时间减少(2012/13 年度: 不适用; 2013/14 年度: 不适用; 2014/15 年度: 95%在 5 天内, 100%在 10 天内)	未计量。对所有请求都在规定时间内作出回应。但是在本报告所述期间没有适当工具来计量这一活动。运输和调度综合控制中心的服务将被纳入 iNEED 系统, 该系统定于 2015/16 年度期间结束前启动, 届时将可计量回应时间
1.6.3 客运和货运能力利用率达到 70%(2012/13 年度: 不适用; 2013/14 年度: 不适用; 2014/15 年度: 70%)	记录的客运和货运能力利用率是 62%, 这是因为综合区域飞行时间表仅为支助中非稳定团进行了协调。运输和调度综合控制中心不为飞机安排任务, 只负责进行协调
1.6.4 飞行时数利用率达到预算时数的 80%(2012/13 年度: 不适用; 2013/14 年度: 不适用; 2014/15 年度: 80%)	不适用。由于各特派团的飞机利用率低, 2014 年初取消了 MD83 和 B-737 混合型飞机的合同, 因此没有飞机可供运输和调度综合控制中心分派飞行任务

计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
876 次区域飞行(联刚稳定团 416 次、达尔富尔混合行动 312 次、区域特派团要求的正常时间表以外的 148 次飞行)	252	在本报告所述期间运输和调度综合控制中心协调了 252 次综合区域飞行(中非稳定团 251 次, 联利特派团 1 次) 产出较低的原因是, 运输和调度综合控制中心已不再支持联刚稳定团和达尔富尔混合行动的区域飞行, 因为取消了这项要求。不过, 从 2014 年 6 月开始, 中心利用非索特派团支助办的 B-737 混合型飞机和联阿安全部队的 CRJ-200 飞机支持中非稳定团的定期飞行
进行 285 次临时增加的飞行(南苏丹特派团 2 次、联阿安全部队 3 次、非索特派团支助办 264 次、达尔富尔混合行动 10 次、	29	虽然有区域特派团提出临时运输请求, 但运输和调度综合控制中心没有航空资产, 未能提供支助。为下列特派团提供

其他 6 次：为要人、安全疏散、医疗后送、区域外其他非洲特派团请求的飞行)		了支助：非索特派团支助办：10 次；埃博拉特派团：2 次；中非稳定团：17 次
按照区域综合飞行计划运送 27 948 名乘客(联刚稳定团 13 963 人、达尔富尔混合行动 13 985 人)	否	由于没有航空资产，运输和调度综合控制中心无法对区域需求提供支助
临时增加飞行运送 2 453 名乘客(非索特派团支助办 1 898 人、其他特派团 555 人)	否	由于没有航空资产，运输和调度综合控制中心无法对区域需求提供支助
运输 1 268 741 公斤货物(非索特派团支助办 1 084 560 公斤、达尔富尔混合行动 136 557 公斤、南苏丹特派团 33 647 公斤、联阿安全部队 13 950 公斤)	否	由于没有航空资产，运输和调度综合控制中心无法对区域需求提供支助
运行 2 513 个飞行小时(联刚稳定团 600 小时、达尔富尔混合行动 810 小时、南苏丹特派团 45 小时、非索特派团支助办 1 058 小时)	否	在本报告所述期间运行了 1 131 个飞行小时尽管较早取消两架飞机的合同，运输和调度综合控制中心在本报告所述期间使用其他区域特派团的飞机运作了总共 1 131 个飞行小时：非索特派团支助办：216 个；达尔富尔混合行动：46 个；联科行动：10 个；联利特派团：25 个；南苏丹特派团：83 个；马里稳定团：23 个；埃博拉特派团：6 个；中非稳定团：721 个
协调 5 次水陆运输调度(南苏丹特派团 3 次、联阿安全部队 2 次)	否	由于区域各特派团并无要求，运输和调度综合控制中心没有进行任何水陆运输调度
优化区域运输资产	否	本报告所述期间，没有飞机可供运输和调度综合控制中心分派任务。区域特派团根据要求分派自己机队的飞行任务
支持建造一个区域机场	否	运输和调度综合控制中心没有收到客户特派团的任何支助请求。但综合控制中心向中非稳定团提供支助拟定班吉姆波科国际机场地勤服务工作说明，并进行了机场勘查
确定区域特派团外飞机服务合同	否	运输和调度综合控制中心提交的工作范围正在技术审核中
签订区域运输设备维护合同	否	未签订区域运输设备维护合同，因为各特派团仍继续执行自己的维护方案。这一产出没有列入 2015/16 年度预算
合并区域行动技术培训方案	否	运输和调度综合控制中心一直无法开展这项活动，原因是特派团仍继续开展自己

的技术培训方案。预计在特派团与外部服务提供商的培训合同结束后,运输和调度综合控制中心将很快接管这一职能

预期成绩 1.7: 提高客户满意程度

计划绩效指标	实际绩效指标
1.7.1 客户特派团顾客满意度至少达到 80%(2012/13 年度: 不适用; 2013/14 年度: 88%; 2014/15 年度: 80%)	2015 年 3 月进行的客户调查显示, 66% 的客户表示满意
1.7.2 部队和警察派遣国的顾客满意度至少达到 80%(2012/13 年度: 不适用; 2013/14 年度: 不适用; 2014/15 年度: 80%)	该指标在本报告所述期间不适用, 因为运输和调度综合控制中心没有航空资产, 无法继续执行部队和警察调动。正在寻找一架合适的飞机, 使运输和调度综合控制中心重新开始部队调动。因此, 这一指标只适用于 2015/16 年度
计划产出	已完成 (数目或是/否) 说明
进行两次客户满意度调查和两次雇员参与度调查	是 2014/15 年度进行了两次客户满意度调查和两次雇员参与度调查

预期成绩 1.8: 向客户提供有成效、高效率的财务服务支助

计划绩效指标	实际绩效指标
1.8.1 维持支付供应商有效发票所需时间(2012/13 年度: 86.8% 在 28 天内; 2013/14 年度: 98% 在 27 天内; 2014/15 年度: 98% 在 27 天内)	75% 的发票在 27 天内支付。由于验收拖延、供应商发货不全及货运和支付票据不齐, 区域服务中心的达标能力受到影响。区域服务中心要靠客户特派团及时完成这些手续
1.8.2 维持处理人员报销申请所需时间(2012/13 年度: 89% 在 28 天内; 2013/14 年度: 98% 在 21 天内; 2014/15 年度: 98% 在 21 天内)	人事报销 60% 在 21 天内办理, 相较于前一周期(30%)有很大改善。因工作人员提交的证明文件不全, 资金承付款不足, 区域服务中心的达标能力受到影响
1.8.3 继续获得供应商提供的即时付款折扣(2012/13 年度: 不适用; 2013/14 年度: 不适用; 2014/15 年度: 100% 获得有关供应商发票的及时付款折扣)	适用的供应商发票 96% 得到及时付款折扣。产出低于计划的原因是有关发票未及时转交给区域服务中心
1.8.4 缩短办理电子银行转账所需时间(2012/13 年度: 97% 在 3 天内; 2013/14 年度: 97% 在 3 天内; 2014/15 年度: 98% 在 3 天内)	79% 的电子银行转账在 3 天内办理, 95% 在 5 天内。部分达标的原因是, 实施“团结”系统后需要有过渡和培训

- 1.8.5 维持处理工作人员每月工资单及支付其他津贴所需时间(2012/13 年度: 99.8%在 5 天内; 2013/14 年度: 98%在 5 天内; 2014/15 年度: 98%在 5 天内)
- 1.8.6 维持客户对财务服务的满意度(2012/13 年度: 申请服务为 13%; 工资服务为 21%; 供应商服务为 16%; 2013/14 年度: 80%; 2014/15 年度: 80%)

已实现。工作人员每月工资单 100%在 5 日内得到处理

区域服务中心按照服务线(包括财务和人力资源服务)进行重组后, 没有针对人力资源服务作具体调查

计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
根据公共部门会计准则每月编制南苏丹特派团、联刚稳定团、达尔富尔混合行动、联阿安全部队、非索特派团支助办、中非建和办、联布办事处、联索援助团财务报表	是	编制了 74 份符合国际公共部门会计准则的财务报告: 南苏丹特派团: 12 份; 达尔富尔混合行动: 12 份; 联刚稳定团: 12 份; 联阿安全部队: 12 份; 中非稳定团: 8 份; 非索特派团支助办: 4 份; 联布观察团/联布办事处: 14 份
支付 50 000 笔人事报销(联刚稳定团 15 716 笔、南苏丹特派团 8 644 笔、达尔富尔混合行动 23 323 笔、联阿安全部队 868 笔、非索特派团支助办 555 笔、联索援助团 221 笔、中非建和办 374 笔、联布办事处 299 笔)	32 969	恩德培区域服务中心处理的报销要求, 包括国际工作人员 9 943 笔, 军事人员 7 382 笔, 联合国志愿人员 3 983 笔和本国工作人员 11 661 笔 中非稳定团/中非建和办: 933 笔; 联刚稳定团: 13 882 笔; 达尔富尔混合行动: 8 143 笔; 联布观察团: 10 笔; 联阿安全部队: 384 笔; 秘书长大湖区特使办公室: 47 笔; 埃博拉特派团: 928 笔; 非索特派团支助办/联索援助团: 1 136 笔; 南苏丹特派团: 7 506 笔 产出低于计划的原因是本执行期收到的申请较少
向 3 940 名国际工作人员支付款项(联刚稳定团 1 121 人、南苏丹特派团 1 019 人、达尔富尔混合行动 1 286 人、联阿安全部队 127 人、非索特派团支助办 178 人、联索援助团 71 人、中非建和办 77 人和联布办事处 61 人)	2 913	为下列区域服务中心客户特派团平均每月办理 2 913 名国际工作人员的本地薪资发放: 联刚稳定团: 806 人; 达尔富尔混合行动: 756 人; 南苏丹特派团: 675 人; 联布观察团: 31 人; 中非稳定团: 322 人; 非索特派团支助办: 112 人; 联阿安全部队: 150 人; 埃博拉特派团: 60 人; 秘书长大湖区特使办公室: 1 人。这一平均数考虑到从各特派团领取薪资的人员的实际人数和每一特派团的部署水平

向 8 500 名本国工作人员支付款项(联刚稳定团 3 166 人、南苏丹特派团 1 630 人、达尔富尔混合行动 3 363 人、联阿安全部队 89 人、非索特派团支助办 71 人、联索援助团 28 人、中非建和办 86 人、联布办事处 68 人)	7 097	平均共为 7 097 名本国工作人员办理了当地发薪。这一每月平均数包括：联刚稳定团：2 712 人；达尔富尔混合行动：2 843 人；南苏丹特派团：1 246；联布观察团：42 人；中非稳定团：130 人；联阿安全部队：45 人；非索特派团支助办：68 人；埃博拉特派团：10 人；秘书长大湖区特使办公室：1 人。这一数字只考虑到在特派团领取薪资的工作人员的实际人数和每一特派团的部署水平。
向 13 000 名军警人员支付款项(联刚稳定团 3 391 人、南苏丹特派团 1 064 人、达尔富尔混合行动 8 319 人、联阿安全部队 226 人)	4 053	平均每月办理 4 053 名军警人员的特派任务生活津贴的发放，这些人员包括民警、军事观察员和客户特派团的参谋，包括：联刚稳定团：901 人；达尔富尔混合行动：1 522 人；南苏丹特派团：906 人；中非稳定团：499 人；联阿安全部队：213 人；非索特派团支助办：12 人。这一平均数考虑到领取当地津贴的警察总人数。该款项不包括应付给部队和建制警察部队的每日津贴
向 1 800 名联合国志愿人员支付款项(联刚稳定团 619 人、南苏丹特派团 543 人、达尔富尔混合行动 598 人、联阿安全部队 31 人、中非建和办 5 人、联布办事处 4 人)	1 867	平均每月办理恩德培区域服务中心客户特派团的 1 867 名联合国志愿人员的志愿人员生活津贴的发放，包括：联刚稳定团：713 人；达尔富尔混合行动：293 人；南苏丹特派团：651 人；联布观察团：9 人；中非稳定团：84 人；联阿安全部队：38 人；非索特派团支助办：16 人；埃博拉特派团：63 人。平均数考虑到在特派团领取当地部分的当地志愿人员的实际人数和每个特派团的部署水平
向 6 000 名个体订约人支付款项(联刚稳定团 2 000 名、南苏丹特派团 2 000 名、达尔富尔混合行动 1 800 名、联阿安全部队 75 名、非索特派团支助办 125 名)	16 779	区域服务中心为特派团的 16 779 个体订约人办理付款：中非稳定团：308 人(2%)；联刚稳定团：2 844 人(17%)；非索特派团支助办：1 108 人(7%)；达尔富尔混合行动：10 504 人(63%)；联阿安全部队：335 人(2%)；南苏丹特派团：1 277 人(8%)；其他：403 人(2%)
向 5 400 名供应商支付款项(联刚稳定团 1 350 名、南苏丹特派团 1 125 名、达尔富尔混合行动 1 260 名、联阿安全部队 405 名、非索特派团支助办 900 名、中非建和办 225 名和联布办事处 135 名)	1 705	为 1 705 个供应商付款如下：联刚稳定团：517 个(30%)；南苏丹特派团：353 个(21%)；非索特派团支助办：217 个(13%)；中非稳定团：187 个(11%)；达尔富尔混合行动：184 个(11%)；联阿安

全部队：133 个(8%); 联布办事处：58 个(3%); 区域服务中心：36 个(2%); 埃博拉特派团：20 个(1%)

预期成绩 1.9：向客户提供有成效、高效率的人力资源支助

计划绩效指标	实际绩效指标
1.9.1 维持在授权范围内完成客户特派团的入职/聘用通知管理请求所需的时间(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：不适用；2014/2015 年度：98%的入职案在 90 天内完成)	76%的入职通知在 90 天内完成 区域服务中心这项达标能力受影响的主要原因是，未及时收到候选人的答复，未及时办完体检合格证明，以及未及时得到管理人员批准
1.9.2 维持批准工作人员应享权利和福利所需时间(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 14 天内；2014/15 年度：98%在 14 天内)	国际工作人员和本国工作人员应享权利有 90%在 14 天内获核定
1.9.3 维持支付应享差旅待遇所需时间(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 14 天内；2014/15 年度：98%在 14 天内，100%在 20 天内)	46%的应享差旅待遇申请在 14 天内办理，71%在 20 天内 产出低于计划是因为工作人员未及时回复
1.9.4 维持支付派任津贴所需时间(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 5 天内；2014/15 年度：98%在 5 天内)	89%的派任津贴在 5 天内办理
1.9.5 按照客户特派团提供的所有建议和电子考绩文件，及时办理合同延长手续以按时发放薪资(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：100%；2014/15 年度：100%)	96%的合同延长手续(本国和国际工作人员)按时完成，未耽误发薪
1.9.6 维持办理最终离职手续和最后核定离职人员考勤记录所需时间(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 30 天内；2014/15 年度：98%在 30 天内)	这一指标无法监测。最终离职手续和最后核定考勤记录由手工处理，需在不同系统采取行动，未予以分析或监测
1.9.7 维持公务差旅出票所需时间(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 7 天内；2014/15 年度：98%在 7 天内)	在收到请求后 7 天内出票的百分比为 92%

- 1.9.8 遵守关于在公务差旅开始之前 16 个日历日为出差的个人购买机票的规定(2012/13 年度: 不适用; 2013/14 年度: 75%; 2014/15 年度: 75%) 在出发前 16 天或更早出票的占 63%。与 2013/14 年度相比, 这一评估结果有所改进, 原因是区域服务中心加强与客户特派团和工作人员沟通, 继续强制要求遵守差旅规定
- 1.9.9 维持客户对人力资源服务的满意度(2012/13 年度: 对招聘和入职服务为 15%; 差旅服务为 40%; 工作人员服务为 48%; 2013/14 年度: 90%; 2014/15 年度: 90%) 区域服务中心按照服务线(包括财务和人力资源服务)重组后, 没有针对人力资源服务作具体调查

计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
发出 1 299 份国际职位聘用书(联刚稳定团 370 份、南苏丹特派团 336 份、达尔富尔混合行动 424 份、联阿安全部队 42 份、非索特派团支助办 59 份、联索援助团 23 份、中非建和办 25 份和联布办事处 20 份)	877	在本报告所述期间完成 877 人入职如下: 联布观察团: 44 人; 中非稳定团: 370 人; 联刚稳定团: 68 人; 达尔富尔混合行动: 123 人; 联阿安全部队: 30 人; 南苏丹特派团: 109 人; 非索特派团支助办: 25 人; 埃博拉特派团: 24 人; 恩德培区域服务中心: 63 人; 其他: 21 人
延长 12 000 份本国和国际工作人员合同(联刚稳定团 4 136 份、南苏丹特派团 2 554 份、达尔富尔混合行动 4 485 份、联阿安全部队 208 份、非索特派团支助办 240 份、联索援助团 95 份、中非建和办 157 份、联布办事处 125 份)	3 696	3 696 份国际合同延期, 包括 3 212 份国际合同, 484 份本国工作人员合同 联布观察团: 6 份; 中非稳定团: 435 份; 联刚稳定团: 1 175 份; 达尔富尔混合行动: 1 056 份; 联阿安全部队: 14 份; 南苏丹特派团: 911 份; 非索特派团支助办: 8 份; 埃博拉特派团: 42 份; 区域服务中心: 47 份; 其他: 2 份
支付 750 份派任津贴(联刚稳定团 350 份、南苏丹特派团 350 份、联阿安全部队 50 份)	885	办理的派任补助金总数。 联布观察团 18 份、中非稳定团 424 份、联刚稳定团 152 份、达尔富尔混合行动 60 份、联阿安全部队 40 份、南苏丹特派团 122 份、非索特派团支助办 44 份、埃博拉特派团 2 份、恩德培区域服务中心 23 份
核准 40 001 项应享权利和福利(联刚稳定团 13 787 项、南苏丹特派团 8 513 项、达尔富尔混合行动 14 951 项、联阿安全部队 693 项、非索特派团支助办 799 项、联索援助团 318 项、中非建和办 523 项、联布办事处 417 项)	55 041	核准 55 041 项的应享待遇和福利: 联布观察团: 422 项; 中非稳定团: 4 401 项; 联刚稳定团: 17 530 项; 达尔富尔混合行动: 8 936 项; 联阿安全部队: 2 251 项; 南苏丹特派团: 18 359 项; 非索特派团支助办: 1 753 项; 埃博拉特派团: 946 项; 联索援助团和秘书长大湖区特使办公室: 443 项

开出 15 001 张机票，对象包括文职工作人员和军警人员(联刚稳定团 4 028 张、南苏丹特派团 2 095 张、达尔富尔混合行动 8 061 张、联阿安全部队 334 张、非索特派团支助办 222 张、联索援助团 88 张、中非建和办 96 张、联布办事处 77 张)

16 852

开出 16 852 张机票

联布观察团：31 张、中非稳定团：2 218 张；联刚稳定团：3 978 张；达尔富尔混合行动：5 643 张；联阿安全部队：793 张；南苏丹特派团：3 320 张；非索特派团支助办：456 张；埃博拉特派团：315 张；区域服务中心：98 张

预期成绩 1.10：为客户特派团提供高成效、高效率的信息技术支持

计划绩效指标	实际绩效指标
1.10.1 建立区域结构和实施标准化，以改进电话账单服务(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：不适用；2014/15 年度：97%的电话账单在收到用户核证发票 7 天内发出，100%在收到用户核证发票 15 天内发出)	使用电话电子账单、软件用户接受测试和电话计费标准化的完成率为 90%。自 2014 年 10 月以来，100%的电话账单在收到用户核证发票后 7 天内和 15 天内发出
1.10.2 通过技术中心的集中管理和监测，改善各特派团的网络运行状况(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：不适用；2014/15 年度：每月网络正常运行时间达 99%)	2014/15 年度，技术中心的建造工作仍在进行之中，土建工程在 2015 年 6 月才完成。预计特派团将在 2015/16 财政期间使用该中心的服务
1.10.3 保持对事件和服务请求的及时回应(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：不适用；2014/15 年度：100%的事件和服务请求在 3 小时内得到回应)	98%的事件和服务请求在 3 小时内得到回应
1.10.4 按服务级别提供服务的达标率(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：不适用；2014/15 年度：90%的服务请求将根据确定的优先次序予以解决(重大服务请求：目标是 3 小时内解决；高度优先事件：目标是 6 小时内解决；中度优先事件：目标是 12 小时内解决；低度优先事件：目标是 48 小时内解决)	96%的事件根据确定的优先次序得到解决 本报告所述期间所记录根据分配给每个事件的优先次序解决事件的平均时间如下：重大优先事件 5.23 时，高度优先事件 10.21 小时，中度优先事件 2.77 个小时，低度优先事件 13.5 小时。在本报告所述期间，服务单中有 99%事件被标定为“中度优先事件”
1.10.5 按服务级别提供服务的达标率(2012/13 年度：不适用 2013/14 年度：不适用；90%的服务请求将根据确定的优先次序予以解决(重大	86%的服务请求根据标定的优先次序得到处理。在本报告所述期间，iNeed 系统内服务单中有 99%被标定为“中度优先请求”或是重大请求

服务请求：目标是 2 小时内解决；
高度优先请求：目标是 4 小时内解决；
中度优先请求：目标是 24 小时内解决；
低度优先事件：目标是 48 小时内解决)

- 1.10.6 客户对区域信息通信技术服务的满意度提高(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：不适用；2014/15 年度：90%的客户满意)

计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
在统一管理结构下整合区域内信息和通信技术项目和服务	是	区域信息和通信技术处(区域信通处)以同一方式执行信息技术司的战略指导、区域工作计划和具体特派团任务。区域信通处为区域各特派团军事和文职人员举办了培训。在整个区域部署了外地支助套件和其他中央企业应用程序
建立区域信息和通信技术办公室整合项目和服务的核心职能	是	区域信通处向所有东非特派团推出了自动化解决方案(外地支助套件、e-Billing、UN SAGE、COSMOS、COMET 和 iNeed)，以加强业务流程
通过实施标准化来改进区域信息安全	否	进行中。完成了每个特派团遵守信通技术司核定政策、标准和准则的情况评估 截至 2015 年 10 月，中非稳定团、南苏丹特派团和联刚稳定团已完成信通技术合规情况评估和后续行动，计划到 2016 年 6 月完成联阿安全部队、非索特派团支助办和达尔富尔混合行动的信通技术安全评估和合规周期。 到2016年6月，将完成对所有客户特派团的信通技术安全和业务复原力评估
实施电话电子计费，完成软件用户验收测试和电话计费标准化	是	e-Billing 的实施已完成 90%，联刚稳定团和联布观察团有待实施
有效管理电话账户	是	已完成
在区域服务中心建立灾后恢复能力	是	在联布观察团工作人员从布隆迪向恩德培后撤期间，区域信通技术处提供了支助
向区域服务中心客户发送 12 份月度执行情况报告	是	向客户特派团发送了月度执行情况报告

预期成绩 1.11：向恩德培区域服务中心提供有成效、高效率的支助

计划绩效指标	实际绩效指标	
1.11.1 将文职人员的空缺率降至 5%	文职人员实际平均空缺率为 17.7%。2014/15 年度区域服务中心执行了文职人员配置审查，根据审查结果提议将 68 个国际员额本国化，并裁撤 7 个国际员额。因此，暂时搁置了征聘工作以执行这些建议 从客户特派团转移员额的工作延迟，大多数员额在 2015 年 2 月才进行转移，导致征聘工作没有在 2015 年 6 月 30 日前完成。此外，2014 年 12 月至 2015 年 6 月区域服务中心工作人员的更替率较高	
1.11.2 90% 的本国工作人员接受主要企业应用程序和持续改进流程方面的培训(2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：不适用)	可以访问企业资源规划系统的所有本国工作人员都接受了关于该系统的培训，因为这是系统准入的一个先决条件。在服务项目内部进行了关于持续改进流程的非正式培训	
计划产出	已完成 (数目或是/否)	说明
向恩德培区域服务中心客户发送 12 份员额占用情况月报	是	编写并向总部提交 12 份员额占用情况月度报告
完成 2 次培训需要评估	否	在本报告所述期间进行了 1 次培训需求评估
进行 10 次“团结”系统培训	是	拟定了对所有工作人员的“团结”系统培训计划，其中包括多次计算机和课堂培训
进行 5 次持续改进流程培训	是	进行 7 次持续改进流程培训
完成空缺员额的征聘工作	否	文职人员实际平均空缺率为 17.7%。2014/15 年度期间，区域服务中心进行了文职人员配置审查，根据审查结果提议将 68 个国际员额本国化，并裁撤 7 个国际员额。因此，暂时搁置了征聘工作以执行这些建议 从客户特派团转移员额的工作延迟，大多数员额在 2015 年 2 月才进行转移，导致征聘工作没有在 2015 年 6 月 30 日前完成。此外，2014 年 12 月至 2015 年 6 月区域服务中心工作人员的更替率较高

三. 资源使用情况

A. 财政资源

16. 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间核定资源为 44 164 600 美元。区域服务中心在此期间的支出为 38 552 100 美元，低于预算 5 612 50000 美元(毛额)，即 12.7%。

17. 区域服务中心 2014/15 年度开支低于预算的主要是文职人员配置审查建议把 68 个员额变为本国员额并裁撤 7 个国际员额，作为预应冻结了招聘，至使国际工作人员空缺率高企。

18. 资源还转用于计划之外的“团结”系统当地流程专家的财务职能培训业务所需，以及实施信息和通信技术安全和合规服务，在该区域从事检测和缓解，脆弱性管理和系统的合规服务，包括在该区域 6 个特派团部署电子收费软件，在恩德培集中管理电话账单。

19. 年度财务执行情况按支出类别分列的摘要见表 1，按特派团分列的支出分布情况见表 2。

表 1

2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间财务执行情况摘要

(千美元。预算年度为 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日。)

类别	分配数	支出数	差异	
			数额	百分比
	(1)	(2)	(3)=(1)-(2)	(4)=(3)÷(1)
文职人员				
国际工作人员	25 054.2	21 327.8	3 726.4	14.9
本国工作人员	3 086.3	2 914.2	172.1	5.6
联合国志愿人员	890.6	193.0	697.6	78.3
小计	29 031.1	24 435.0	4 596.1	15.8
业务费用				
咨询人	316.2	113.3	202.9	64.1
公务差旅	167.0	449.6	(282.6)	(169.2)
设施和基础设施	10 555.1	9 655.9	899.2	8.5
陆运	208.2	100.2	108.0	51.9
水运	—	8.5	(8.5)	—
通信	1 431.9	2 157.6	(725.7)	(50.7)
信息技术	2 201.9	1 290.8	911.1	41.4

类别	分配数	支出数	差异	
			数额	百分比
	(1)	(2)	(3)=(1)-(2)	(4)=(3)÷(1)
医务	63.7	68.4	(4.7)	(7.3)
特种装备	—	—	—	—
其他用品、服务和设备	189.5	272.8	(83.3)	(43.9)
小计	15133.5	14 117.1	1 016.4	6.7
所需资源毛额	44 164.6	38 552.1	5 612.5	12.7
工作人员薪金税收入	2 665.1	2 282.7	382.4	14.3
所需资源净额	41 499.5	36 269.4	5 230.1	12.6
(已编入预算的)自愿实物捐助	—	—	—	—
共计	44 164.6	38 552.1	5 612.5	12.7

表 2
按特派团分列的支出分布情况

(千美元。预算年度为 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日。)

类别	分配数 (2014/15)	支出数(2014/15)									共计	未支配 余额
		中非 稳定团	联刚 稳定团	达尔富尔 混合行动	联阿安 全部队	南苏丹 特派团	非索特派 团支助办	联索 援助团	联布 办事处	中非 建和办		
国际工作人员	25 054.2	—	7 734.7	7 469.5	—	5 469.4	654.2	—	—	—	21 327.8	3 726.4
本国工作人员	3 086.3	415.2	593.9	848.4	—	1 043.0	13.7	—	—	—	2 914.2	172.1
联合国志愿人员	890.6	—	127.6	—	—	65.4	—	—	—	—	193.0	697.6
咨询人	316.2	—	49.7	1.2	—	41.1	21.3	—	—	—	113.3	202.9
公务差旅	167.0	11.9	125.1	191.2	19.5	108.3	(6.4)	—	—	—	449.6	(282.6)
设施和基础设施	10 555.1	—	2 325.6	4 340.2	548.8	1 466.4	877.7	9.6	3.2	84.4	9 655.9	899.2
陆运	208.2	—	26.3	24.3	5.5	16.6	20.2	0.8	0.3	6.1	100.2	108.0
水运	—	—	—	4.1	4.4	—	—	—	—	—	8.5	(8.5)
通信	1 431.9	—	599.2	720.4	183.8	497.7	155.3	0.7	0.1	0.4	2 157.6	(725.7)
信息技术	2 201.9	—	345.9	559.3	52.5	163.9	131.0	4.1	0.3	32.9	1 290.8	911.1
医疗服务	63.7	—	18.6	17.4	4.0	12.0	11.3	0.6	4.3	4.3	68.4	(4.7)
特种装备	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
其他用品，服务和设备	189.5	48.3	51.6	71.9	20.4	22.1	56.3	0.3	0.1	1.8	272.8	(83.3)
共计	44 164.6	475.4	11 998.2	14 247.8	838.9	8 905.9	1 934.6	16.2	5.1	130.0	38 552.1	5 612.5

B. 人力资源

20. 区域服务中心 2014/15 年度核定员额总数为 402 人。区域服务中心在 2014/15 年度开展了文职人员配置审查，根据审查结果提议进行员额调整，包括将 68 个国际员额变为本国员额，并裁撤 7 个国际员额。为落实文职人员配置审查的建议，区域服务中不得不暂停征聘工作，导致空缺率高企。此外从特派团转移员额的工作延迟，大多数员额在 2015 年 2 月才得以转移，影响到征聘工作没有在 2015 年 6 月 30 日前完成。而且为因应国际员额转为本国员额和裁撤联合国志愿人员职位，区域服务中心 2014 年 12 月至 2015 年 6 月有大量的外勤事务职类工作人员和联合国志愿人员离职，人事变动频仍。

在职情况

21. 平均在职人数为 331 名文职人员，而核定人员编制为 402 个员额。在职 147 名国际工作人员，平均空缺率为 13.5%；175 名本国工作人员，本国专业干事平均空缺率为 84.6%，本国一般事务人员平均空缺率为 11.7%；9 名联合国志愿人员，平均空缺率为 60.9%。数字汇总见表 3。

表 3

按人员职类分列的人力资源在职情况

类别	核定数	实际数(平均)	空缺率(百分比)
国际工作人员	170	147	13.5
本国工作人员			
本国干事	13	2	84.6
本国一般事务人员	196	173	11.7
联合国志愿人员	23	9	60.9

四. 差异分析^a

	差异	
国际工作人员	3 726.4	14.9%

22. 出现差异主要是因为本报告所述期间实际空缺率高达 13.5%，而预算中仅为 5%。区域服务中心在本报告所述期间开展了文职人员配置审查，根据审查结果提议将 68 个国际员额变为本国员额，并裁撤 7 个国际员额。为落实文职人员配置审查的建议，区域服务中心搁置了空缺员额的征聘工作。而且为因应国际员额转为本国员额，区域服务中心 2014 年 12 月至 2015 年 6 月有大量的外勤事务职

^a 资源差异额以千美元计。仅对至少达 5%或 100 000 美元的差异作了分析。

类工作人员离职，人事变动频仍。恩德培工作地点差价调整数比率从 2014 年 11 月的 33.4% 减至 2015 年 2 月的 28.4%，也促成了国际工作人员类别所需支出降低。

	差异	
本国工作人员	172.1	5.6%

23. 差异的主要原因是在此期间本国专业干事实际平均空缺率高达 84.6%，本国一般事务职类也达 11.7%，而这两个类别预算编列的空缺率为 5%。本国工作人员空缺率高是由于员额迟迟未能从客户特派团转入区域服务中心，大多数员额 2015 年 2 月才转入，征聘工作因而无法在 2015 年 6 月 30 日前完成。2014 年 8 月 1 日起乌干达本国工作人员薪级提高，同预算比，本国一般事务人员加薪 9%，本国专业干事加薪 7.5%，部分抵消了经费开支的减降。

	差异	
联合国志愿人员	697.6	78.3%

24. 产生差异的原因是 2014 年 12 月至 2015 年 6 月人事变动频仍，联合国志愿人员实际空缺率为 60.9%，而预算空缺率仅为 5%。文职人员配置审查工作认定 17 个联合国志愿人员员额(核定数额的 74%)于 2015 年 7 月 1 日起裁撤，导致大量志愿人员离开区域服务中心。

	差异	
咨询人	202.9	64.1%

25. 所需资源减少主要归因于：(a) 聘请 1 名精益六西格玛咨询人，为期 1 个月，1 名质量管理体系承包商，按业务所需为期 3 个月，而预算编列为 6 个月，一名建筑项目经理，为期 12 个月(因为联刚稳定团将负责管理所有建筑项目)；(b) 运输和调度综合控制中心未征聘 2 个计划中的咨询人对工作人员进行车队管理和危险货物培训，因为各特派团自行举办了技术培训方案，无须运输和调度综合控制中心参与。

	差异	
公务差旅	(282.6)	(169.2%)

26. 经费开支增加，原因是公务差旅的额外需求，以支持“团结”项目培训当地流程专家和把工作人员部署到区域服务中心以便提供业务活动所需支助，以及中心实施“团结”项目需要追加差旅费。

	差异	
设施和基础设施	899.2	8.5%

27. 支出减少的主要原因是：(a) 由于区域服务中心 1 号和 2 号办公楼未能及时完工，所以没有购置计划中的办公室家具；(b) 由于区域服务中心 1 号和 2 号办公楼推迟启用，共同事务开支低达 41.9%，而预算开支率为 58.9%；(c) 联合国

志愿人员住宿安保报销额降低，原因是本报告所述期间空缺率很高。支出减降被以下因素部分抵冲：(a) 租用两部复印机支持区域服务中心的业务；(b) 全基地改善项目采购消费品；(c) 动用资金启动和完成区域服务中心 1 号至 4 号办公楼和信息技术中心等从前留下的未竟建筑项目。

	差异	
陆运	108.0	51.9%

28. 产生差异的原因是分配给区域服务中心的车辆数目从 38 辆减至 18 辆，所需汽油、润滑剂和备件减少，加上燃料实际平均费用为每公升 1.095 美元，而编入预算的价格为 1.260 美元。

	差异	
通信	(725.7)	(50.7%)

29. 差异的主要原因是购买以下未列预算的设备：(a) 两个无线包，以扩大无线上网的覆盖范围；(b) 三个 MTS4 陆上集群无线电基地台，提供无线电通讯基础设施，以支持安全、可靠、高效的通讯；(c) 符合内部监督事务厅建议的信息和通信技术实物安保设备。经费开支的增加因商业设备下所需经费减少而部分抵冲，因为租赁线路费用的单位成本为 21 180 美元，低于预算编列的 25 000 美元，而且所需移动线路也减少了。

	差异	
信息技术	911.1	41.4%

30. 出现差异主要是由于信息技术服务所需经费减少，原因是(a) 在本报告所述期间信息技术实际合同人员 12 人，低于预算编列的 16 人；(b) 所需使用远程访问服务减至 50 台，而预算编列为 220 台；(c) 计算装置实际使用 374 台，而预算编列了 424 台。出现差异的另一个原因是为 374 台计算装置购置了企业许可证，低于预算编列的 927 台，而且所需备件和用品减少，原因是未曾购置计划中用于数据中心的物资，因为该数据中心仍在建造中。

	差异	
其他用品、服务和设备	(83.3)	(43.9%)

31. 出现差异的主要原因是聘用了 26 个个体订约人，帮助清理“团结”项目开始部署后积压的待结应付款账户和银行对账项目，并在 2014/15 年度将上一个财政期间采购一 40 英尺集装箱信息技术设备的运费入账。经费开支的增加因培训费用，用品和服务开支减少而部分抵冲，原因是更多地利用了区域培训和会议中心来开展大多数计划中的培训。

附件九

2010-2015 年执行全球外勤支助战略的结果和惠益

一. 引言

1. 大会第 69/307 号决议请秘书长“在其下一次关于联合国维持和平行动经费筹措的概览报告中提供详细信息，介绍全球外勤支助战略最终评价，包括成本效益分析、经验教训、最佳做法和报告进展以及评估成果的基准，并且提供信息，说明计划进行的战略后活动和如何将这些活动纳入秘书处正在开展的工作主流”。本附件是根据这一要求提交的。它提供了全球外勤支助战略的结果和惠益最后高级别评估，详细说明全球外勤支助战略的质量效益和量化效益，实现全球外勤支助战略结束状态业绩和主要业绩指标的状况。它还提供了整个执行战略期间财务成本和惠益估计和关于实施战略后将外地支助战略的工具和方法纳入主流的资料。

2. 行政和预算咨询委员会关于全球外勤支助战略执行情况的第五次年度进展报告表示行预咨委会打算“请审计委员会对全球外勤支助战略已报告的费用和数量效益，包括对长途旅客空运举措，进行独立核证，并在下一份联合国维和行动报告中提交大会”（见 A/69/874，第 78 段）。有鉴于此，秘书处向审计委员会提供了本报告的初稿，便利其在联合国维和行动年度审计过程中评估全球外勤支助战略的成果及其估算费用和惠益。

二. 全面成果和惠益

3. 全球外勤支助战略是一个重塑和加强支助外地特派团的五年议程，在联合国外地特派团的规模和复杂性经历急剧变化的时期为实现持续和重大的变革提供了框架。产生外勤支助战略是为了应对 2009 年外地支助所面临的一些关键挑战，而外勤支助部不得不应对这些挑战：

- (a) 特派团任务广泛，困难的工作环境对支助的需求往往未获充分考虑；
- (b) 新的特派团资源速筹受阻；
- (c) 惯于偏重单个的特派团而不是通盘考量维和总体，因而资源未得优化；
- (d) 从部队组建、资金偿还、人员输送到基础设施，维和人员部署能力不足；
- (e) 迅速采购物资的能力有限；
- (f) 文职人员空缺率高，变动频仍；
- (g) 不稳定的环境中安保和安全风险日增；

- (h) 维持和平后过渡期需要更好的支助。
4. 秘书长报告(A/64/633)显示, 全球外勤支助战略侧重数项战略目标:
- (a) 加速和改进对维持和平特派团和政治特派团的支助工作;
 - (b) 加强资源管理和问责制, 同时实现效率和规模效应;
 - (c) 改进外地工作人员的安全状况和生活质量;
 - (d) 利用区域和地方能力, 减少外地特派团对环境造成的不利影响。
5. 为了应对这些挑战, 该战略的总体目标是使提供的服务更好地支持所有外地行动, 在特派团特别是新特派团的整个生命周期提供有效、高效率服务, 途径包括设立横跨总部、服务中心和外地特派团支助部门的全球外勤支助综合架构。
6. 该战略有四个执行支柱: 战略资源配置和资金筹措; 人力资源; 共享服务; 模块化和供应链管理。战略的执行工作有一最终状态构想, 每个支柱都有到 2015 年应达到的目标成果和主要业绩指标, 以衡量进展。在 2010 至 2015 五年中, 在全球外勤支助战略高级目标上取得了重要进展。
7. 全球外勤支助战略执行情况第五次年度进展报告(A/69/651)已获大会确认, 报告表明, 尽管业务上有许多挑战, 过去五年中又启动了多个新的特派团, 但全球外勤支助战略还是产生了许多积极的成就和惠益, 包括:
- (a) 新特派团现在因承付授权扩展和具备战略部署储存, 能够更快地筹集更多的资源;
 - (b) 军警人员的平均费用除去通货膨胀因素后下降了 10%, 使外勤支助更具成本效益;^a
 - (c) 开办预算规划得到了改善, 新特派团部署的头两年退还给会员国的批款减少了;^b
 - (d) 裁撤 1 600 多个支助员额, 而核定军警人数增长了 12%, 致使每千名特派团核定人员的核定支助员额减少了 16%, 支助结构更加精简;^c
 - (e) 在全球外勤支助战略执行期间, 支助人员编制中本国职位的份额从 60% 增至 64%, 变得更加本国化;

^a 军警人员人均费用的算法是所有特派团所有预算类别的支出总额除以已部署的军警人员总数(如财政年度尚未结束, 则采用估计数)。计算涵盖 2010/11 至 2014/15 年度。

^b 例如 2010/2011 至 2013/14 年度设立三个特派团(联阿安全部队、南苏丹特派团、马里稳定团)在部署的头两年只有 1.6% 的批款未曾动用, 而前一组开办的特派团(中乍特派团、达尔富尔混合行动、非索特派团支助办)有超过 7% 的批款(约 2.75 亿美元)没有动用。

^c 根据 2010/11 至 2014/15 年度的核定预算和员额配置表算出, 但非索特派团支助办不在其中。

(f) 在全球外勤支助战略期间，文职人员空缺率和更替率分别下降了四分之一和三分之一；

(g) 联合国外勤支助的客户取向得到加强，现在在总部和服务中心通过客户调查来衡量客户的满意程度，并设立了客户委员会以更好地满足客户的需求；

(h) 在五年中建成了一项新的服务交付模式，以更加综合的办法从联合国总部、服务中心和外地特派团提供外勤支助服务，详见表 6；

(i) 共享服务使得往来管理落在服务提供方而不再是特派团一方。这类安排现已涵盖 70% 以上的特派团人员，收到了规模效应，并减少了特派团在脆弱地点的安保和环境足迹。

8. 除了全球外勤支助战略目标上这些高层次进展外，还根据这项战略制定了重要的新工具和新方针，以在开办期和整个生命周期支助特派团，详见表 1。

表 1

根据全球外勤支助战略制定的方法和工具(2010-2015)

获取经扩充的早期 供资和开办资源	新特派团的承付授权扩至 1 亿美元
	可立即使用多达 5 000 万美元的战略部署储存
增效措施	完善了新特派团的预算编制模式
	资源效率审查和改进预算编制导致持续减少费用和避免费用
招聘和员工队伍 规划	调整战略部署储存量
	标准化工作人员名册目前用于 90% 的招聘
安全和生活质量	定期规划员工队伍，包括 2 年内开展了 9 次文职人员配置审查
	员额调至带家属的共享服务工作地点
共享服务	旨在强化职业卫生和安全的政策和程序
	一些共享服务提供方包括恩德培区域服务中心提供往来业务行政支助
	在东非的特派团共享运输安排，包括航空资产，部队轮调和区域商业货运合同
	开始整合全球远程地理空间、信息和通信技术服务
用品和资产管理	减少了在不安全和高支出业务环境中由特派团内部提供的支助规模
	制定了供应链管理战略和路线图，确定了四个执行项目
	加强了资产库存管理的业绩框架

	全球服务中心中央信息交流机制改善了资产利用情况
新的合同制订办法	用新的空运方式每年部署和轮调 300 000 名军警人员 在东非订立区域航空合同，获取商业后勤和运输服务 新的全球燃料供应统包安排，每年价值超过 5 亿美元 订立新合同安排提高口粮的质量，每年价值超过 3 亿美元
获得早期使能能力	与会员国和商家开办统包营地基础设施试点和与部队派遣国开办三角合作试点 在开办、过渡、重组和清理结束阶段特派团成立支助小组提供机动能力 新的权限下放得以利用项目署获得使能服务
模块化	特派团营地包括加固结构的标准化模块设计 营地模块化组件整合设计或独立部署单元模块 工程设计队提供定制的特派团基础设施设计 多样化的住房解决方案，包括新的预制房屋，改建的海运集装箱，帐篷营地

9. 按全球外勤支助战略编制的工具和方法已积极用于新特派团的开办。2014 年中非稳定团开办阶段恰逢支助战略执行的最后一年，这为运用支助战略的工具和方法提供了一个重要的机会。采用以下工具有助于显现支助战略下取得的改进具有相关和实用性质：

- (a) 2014 年 4 月为初始开办期申请并获批增加 5 950 万美元承付授权；
- (b) 中非稳定团立即获得并使用了价值超过 3 400 万美元的战略部署储存；
- (c) 在布林迪西为中非稳定团营地制作了模块化营地和基地设计，部署了 11 种模块；
- (d) 在工程使能能力上采用新型办法，包括同时使用工兵并结合使用会员国提供的商业办法和项目厅的统包办法解决营地建造；
- (e) 区域服务中心自中非稳定团开办的第一天起就将中心的现有能力按轻重调配，提供基本的行政支助服务。这避免了在该国的费用和延误，不如此则必得聘用行政人员；
- (f) 由区域服务中心协调的区域综合航班表立即作了调整，将班吉列入表内，免得稳定团另外部署飞机。区域服务中心协调多个部队的轮调，提供调度和航空专家进行机场勘测和其他服务；

(g) 全球服务中心派出 12 个稳定团支助队协助中非稳定团的开办，包括支助通信、工程、仓储、财产管理和验收；

(h) 全球服务中心工作队支持中非建和办库存的清理工作，与其核实数据，查实物，将设备从中非建和办转到中非稳定团；

(i) 查实并移入该区域其他特派团的多余资产，例如从达尔富尔混合行动运来了预制住房、车辆及信息和通信技术设备，减少了开支，缩短了部署时间；

(j) 区域服务中心和全球服务中心提供了地理空间和信息和通信技术服务，包括远程支持和根据要求提供直接支助；

(k) 附近的特派团和区域采购办公室让中非稳定团得以利用区域合同迅速开始提供服务，包括利用现有口粮和燃料合同；

(l) 利用长期包租的宽体飞机部署部队、警察和包括一个空运股及二级医院在内的辅助部门。

10. 为了帮助确保这些工具用于未来特派团的开办，下一版的维持和平行动部/外勤支助部特派团开办外地指南将包括对规划和开办人员可用工具的明确指导。如大会第 69/309 号决议所述，会员国已确认了这些成绩，“欢迎在执行全球外勤支助战略方面取得的进展和实现的惠益，包括与共享服务有关的惠益”。

11. 然而实施战略的五年中并非没有挑战，运作条件有时使人难以在满足业务需求的同时持续重点关注战略性工作。在 2010/11 年度至 2014/15 年度，尽管每年需要部署多个新的外地特派团(共设立了 14 个新的维持和平行动、政治特派团和其他外地办事处)，受任支助超出以往的人员(四大洲达 37 个 外地特派团 175 000 多名核定人员需要支持)，工作环境越来越复杂，更具挑战性，而财务又告紧张，但是全球外勤支助战略仍然继续执行。同时，外勤支助部在外地部署重大的新企业系统，包括 Inspira、公共部门会计准则和“团结”项目，同时也借用了各部门的资源。

12. 变化管理在任何大型组织，尤其是那些横跨几大洲并有重大业务需求和必须应对危机的大型组织，都是难事。同最初设计全球外勤支助战略时的预料相比，重大的结构变化和文化变革带来的挑战有时大概需要更多的时间和实施资源，这造成实现结束状态有所延误。本附件第六节载有经验教训的评估。支助战略的经验教训可供秘书处今后的变革管理活动之用，包括全球服务交付模式。

13. 在这方面，全球外勤支助战略结束状态的一些目标没有完全实现。在某些情况下，执行受到拖延或无法进行。例如特派团支助小组这一概念从全球服务中心扩展为全球工具的试图没有成功，目前正在制定一种新的方法来发展使能能力，这一工作在全球外勤支助战略之后还将继续。在另一些情况下，尽管秘书处认为有关宝贵工具的工作应该推进，但与支助全球外勤支助战略相关的一些提案未获支持，其例有：

(a) 标准供资模式用于支持改进的预算编制方法，却未获准成为新特派团的常用规划工具，尽管秘书处对其规划两个新开办特派团资源的价值作了评估；

(b) 建立第二个服务中心的提案未获核准，扩大外地特派团共享服务的方法也将需要根据大会第 70 届会议对全球服务交付模式的审议而重新评估；

(c) 关于转移某些职能的建议，例如整合外地特派团教育补助金审发职能的建议，未获支持。

14. 第三节全面评估结束状态的实现情况。

三. 全球外勤支助战略进展基准和结束状态的实现情况

15. 秘书长全球外勤支助战略执行情况第四次进展报告(A/68/637 和 Corr.1)提供了结束状态设想以及每个支柱的预期成绩和主要业绩指标(又见 A/69/751/Rev.1, 附件一)。本节在全球外勤支助战略终结之际对照结束状态预期成就作出最后报告。每一节介绍该支柱预期的最终状态成就，对关键业绩指标作出报告，并简要说明 2014/15 财政年度实现预期成就取得的进展。

A. 战略资源配置和财务管理结束状态

16. 财务管理和战略资源配置支柱的结束状态力求到 2015 年 6 月底得到以下成果：

(a) 按实际价值计算，在执行全球外勤支助战略期间军警人员人均费用下降；

(b) 外地行动资源执行率将达到预算的 99%；

(c) 所有外地特派团将根据公共部门会计准则提出财务报表；

(d) 用标准化供资模式和经扩展的获得战略部署储备的渠道成功地支持三个新的维持和平特派团(南苏丹特派团，联叙监督团和马里稳定团)的开办。

17. 表 2 所列指标用于衡量战略走向结束状态的进展情况。

表 2

战略资源配置和财务支柱的主要业绩指标

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
维持和平特派团 获得确定任务前 的承付授权	维持和平特派团和经常预算特派团获得确定任务前的承付授权的百分比	100%	已达到 2014/15 年财政期间只开办了一个经常预算特派团即中非稳定团，它获得了承付授权	外勤预算和财务司

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
安全理事会通过决议与资源到位的时间间隔	安全理事会通过决议与核准立即供资和人员配置安排的间隔天数(主计长/行预咨委会/大会, 视情况而定)	15 天	已达到 埃博拉特派团: 1 天 2014 年 9 月 23 日设立特派团的决议(A/RES/69/1)通过后, 供资需求立即通过秘书长意外及非常费用机制得到满足 秘书长 2014 年 9 月 17 日向安理会主席和大会主席发出同文信, 确立了特派团 联布观察团: 5 天 资金需求于 2014 年 10 月 17 日通过秘书长意外及非常费用机制立即得到满足 秘书长在 2014 年 9 月 25 日与安全理事会主席换文, 设立了联布观察团先遣队	外勤预算和财务司
完全依照公共部门会计准则编制财务报表	2013/14 及 2014/15 年度维和财务报表获无保留审计意见; 特别政治任务 2014 年 12 月 31 日终了期间	100%	已达到 100% 获得了无保留审计意见	外勤预算和财务司 外地特派团
通过计划的措施提高效率和减少费用	上期预算总额/上期供资的人员总数 本期预算总额/本期供资的人员总数, 按经合组织通货膨胀率调整	维持和平行动军警人员平均费用按实际价值计算每年减少 1%	已达到 就人均实际变动而言, 2013/14 至 2014/15 年度人均费用每年削减 1%	外勤预算和财务司

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
资源执行率	总支出/总预算 债务注销总额/年底债务总额	经调整注销债务后 资源执行率达 99%	部分达到 97% 初步财务结果显示 维持和平行动 2015 年 6 月 30 日终 了期间平均支出率 为核定预算总额的 97%(总共少支出约 2.23 亿美元), 与前 一年(2013/14)持平	外勤预算和财务司

实现 2015 年战略资源配备和财务结束状态的进展情况

18. 在 2014/15 年度继续在若干领域采取积极步骤实现这一支柱所期望的结束状态。在 2013/14 年度利用财政承付授权成功启动中非稳定团后，埃博拉特派团是外勤支助部最近支持开办的特派团。这一要求很紧迫，控制埃博拉病毒传播的任务使其具有高能见度，所以决议一发布便提供了承付授权。

19. 军警人员人均费用的下降仍然是衡量为支持维持和平行动军警人员而有效地利用资源的一项主要指标。按实际价值计算继续取得了进展，2014/15 年度同 2013/14 年度相比，又减少了 1%。2010/11 至 2014/15 年度，人均费用共计减少了 10%，这表明了为军警人员提供服务方面提高效率的坚定决心。

20. 维持和平行动 2015 年 6 月 30 日终了期间初步财务结果显示，平均支出率为 2014/15 年度核定预算总额的 97%(总共少支出约 2.23 亿美元)。虽然前一年低于预算的支出集中在联阿安全部队、达尔富尔混合行动、联科行动、联海稳定团和联利特派团，原因是部队的部署不同于预计的部署，任务有所变动和在职人数波动，然而最近结束的财政年度里更多特派团支出普遍低于预算，很大一部分出现在南苏丹特派团(5 900 万美元)和达尔富尔混合行动(5 800 万美元)，联科行动、中非稳定团、联海稳定团、联阿安全部队和联利特派团各达 2 000 万到 3 000 万美元。若干其他特派团的支出也至少低于预算的 5%，虽然它们在以往年份没有显出这种趋势。

21. 2014/15 年度南苏丹特派团、达尔富尔混合行动和中非稳定团等较大特派团支出低于预算的主要原因是部队和装备的部署特别是航空资产的部署不同于预算数额，应指出中非稳定团的拟议预算是根据历史上支出格局和新开办特派团部署格局拟定的。但是联科行动、联海稳定团和联利特派团和其他一些特派团人员配置和业务费用普遍低于预算，反映了所有特派团的普遍情况。

22. 在采用公共部门会计准则后，所有联合国维持和平特派团以及经常预算特派团分别成功地提交了符合公共部门会计准则的 2014/15 年度和 2014 年 12 月财务报表，获无保留审计意见(2013/14 首度报告同样成功)。把能力集中在恩德培区域服务中心仍然有助于年终结算活动，使结算进程集中和标准化。

23. 本报告所述期间未采用标准化供资模式，因为其使用未获长川授权，而且与南苏丹特派团及马里稳定团不同，中非稳定团的部署未获采用该模式的专门授权。在南苏丹特派团首次将标准化供资模式用于全年预算后，秘书处按照大会第 66/243 号决议的要求进行了一次总结经验教训的审查，以确定标准化供资模式是否已实现财政纪律、简化程序、立法透明和灵活性等主要目标。标准化供资模式的修订工作考虑到需要更好地应对维持和平行动时常遇到不同情况。修订工作包括使几个关键的配资驱动因素更具灵活性，纳入规定的军警人员的实际数目和配置等属本特派团专有的规划信息，根据特派团规划和评估最初的文职人员配置能力如何，其他特派团可否提供资产，飞机的实际数目和类型，指定特派团属多层面支助或重点支助，决定是否应为排雷行动和复员等方案活动编列经费。结果已经秘书长全球外勤支助战略执行情况第三次年度报告(A/67/633)提交大会。尽管有更新材料并具体请求核准标准化供资模式，但大会最近关于共有问题的第 69/307 号决议没有把标准化供资模式接受为用于编制新开办特派团预算的主流工具。

B. 人力资源的结束状态

24. 人力资源支柱的结束状态力求到 2015 年 6 月底实现以下成果：

(a) 根据从文职人员配置审查汲取的经验教训建立员工队伍规划框架，从而全面了解当前和预计的所需资源，制定工具以弥合准备状况和能力的缺口，制订标准员工队伍模式，支持正在开办和进行中的特派团；

(b) 继续使用名册甄选 90%的外地特派团人员，名册中的能力缺口越来越多地通过员工队伍规划加以查明，随后通过专门的征聘工作、编外人员模式和备用伙伴关系予以填补；

(c) 征聘和留用妇女呈上升趋势；

(d) 继任管理构想和计划已经到位，可供实施，重点放在高级资源管理层面；

(e) 所有旨在提高外勤人员质量和稳定性的合同工作都已全面落实；

(f) 综合人力资源数据框架已经到位，包括来自 Inspira、“团结”系统、外勤支助成套方案和原有数据的所有数据，而且所有职能领域都使用同样的报告工具；

(g) 在外勤文职人员行政管理方面，外勤人事司的业务和注重流程的职能尤其在业务员工队伍规划、战略咨询服务、政策指导和监督执行下放权力和责任等领域转变为战略性业务伙伴及监督和支助资源。

25. 表 3 所列指标用于衡量战略走向上述结束状态的进展情况。

表 3
人力资源支柱的主要业绩指标

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
拟订和商定员工队伍规划框架	完成员工队伍规划并制订工具	制定 100% 职系的供求指标并完成缺口分析	已达到 以图表形式编制的需求和供应模板 该报告现已成为员工队伍规划工具，每月更新，通过联合联络平台提供总部和外地特派团的用户	外勤人事司
	完成关于执行人员指导手册的客户调查，成果与内部利益攸关方(总部，特派团)分享并用于同其协商	至少在两个特派团试用员工队伍规划工具	已达到 在人力厅工作组完成了员工队伍规划框架和全面指导 在 2015 年 1 月把从业人员指南提交首席人力资源干事 员工队伍规划手册在联黎部队和联科行动这两个特派团试用	
继任管理工作划出了当前和预测的能力差距	根据协商和数据，确认和制订了全球战略	原定目标：对 50% 的现任国际工作人员作了技能调查，并按职系、职等、技能、男女比例和语文组合列出缺口	原定目标没有实现 完成了首席人力资源干事技能调查和缺口分析 正在进行下列人员的技能调查：特派团支助事务主任、特派团支助事务主管、特派团支助事务副主任、特派团支助事务副主管 高级工作人员退休的缺口分析	外勤人事司
名册上人数足够，可以满足外地特派团的需要	通过名册为外勤任务进行甄选人员的百分比	85-90%	已达到 2014/15——93%	外勤人事司 外地特派团

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
加强并执行与部队和警察派遣国民联系的外联战略, 包括为高级职位外联	与军警派遣会员国结成的伙伴关系数目	在至少 30 个军警派遣会员国建立了伙伴关系	已达到 编写了外联战略通信工具包, 分发给部队/警察派遣国 针对共计 24 个职业类编写手册, 所有 24 份手册已经完成 在 2015 年 3 月举行了与部队和警察派遣国的外联圆桌会议以加强伙伴关系, 60 个会员国出席	外勤人事司
推出“弥合和平行动中文职人员的性别差距”项目	已执行的项目建议	完成三个项目建议的执行行动 通过了性别平等外勤战略	已达到 通过战略 完成了制作“联合国妇女有所作为”视频的设计内容 构想并推出了 D-1 和 D-2 职位“妇女高级人才管道” 对从本组织离职的妇女作离职面谈(正在进行)	外勤人事司
管理过渡时期工作人员的调任和职位安排	调任/保留的工作人员百分比	联系并相应指导 90%过渡时期受员额裁撤、缩编或清理结束影响的工作人员	已达到 已经实现, 但这是人力资源经常工作中的一项持续活动 大约 450 名工作人员受到指导/辅导	外勤人事司
制订继任管理构想和计划	完成了高级资源管理轨道的标准和技能调查	完成了五个关键职位(特派团支助事务主任、特派团支助事务主管、特派团支助事务副主任、特派团支助事务副主管和首席人	已达到 继任管理概念和计划已经完成, 目前正在落实这一概念, 通过一个系统的业务做法和一个长期战略机制使本	外勤人事司

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
		力资源干事)的技能调查和缺口分析	组织人才与实地不断变化的需求相配,以加强实现短期和长期目标的可能性	
	首席人力资源干事认证	100%的首席人力资源干事获得认证并完成职能转变	部分达到 100%首席人力资源干事完成职能转变 认证正在进行 制定并在 2015 年 1 月外勤部全球首席人力资源干事会议期间向首席人力资源干事提交了外地人力资源综合能力建设项下的外地人力资源认证框架 首席人力资源干事认证于 2015-2018 年间进行	
改善外勤人员的服务条件	为连续任用而接受审查的合格外勤人员的百分比	100%的潜在合格工作人员受到审查	已达到	外勤人事司
	无任用限制的工作人员百分比	75%的工作人员无任用限制	已达到 截至 2015 年 6 月 30 日, 5 572 人(86%)转为普通职位,任用无限制 900 人(14%)仍未转为普通职位,任用仍受限制	
改善当地征聘人员的服务条件	将当地征聘人员纳入工作人员甄选制度	当地征聘人员 100%纳入工作人员甄选制度	未达到 正在审查政策性问题	外勤人事司
开发业务情报报告能力	外联工作监测工具的数目 制定的业务情报报告和模式数目	5 种监测工具/业务情报报告	已达到 1. 特派团人力资源总汇表 2. 工作人员职类趋向紧缩	外勤人事司

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
			3. 名册的分量-需求和供应	
			4. 普通化状况和记名在册	
			5. “团结”系统数据清理-年假数据进度报告	
			6. 征聘总汇总表	
外地人力资源职能监测构想和问责框架	完成外地人力资源职能监测构想和问责框架	向 100%的外地特派团分发监测构想和问责框架 监测构想和问责框架制订后每年加以执行	部分达到 正在最后完成问责和监测框架草案 特派团监测总汇总表在外勤部领导最后核准之前将按季分发 正在制订实地访问的计划，监测访问将于 2016 年年初开始	外勤人事司

实现 2015 年人力资源结束状态的进展情况

26. 过去五年的执行工作中已经在一系列领域做了许多事情。外勤人事司的结构、作用和责任调整已经完成，剩余的业务活动已经移交外勤人事司以外的实体(特派团、恩德培区域服务中心、总部各部门)，使总部能够发挥更具战略性的作用。

27. 开发了员工队伍规划用户指南，推进了员工队伍规划，已在联黎部队和联科行动两个特派团着手试行。正在讨论将指南进一步纳入主流。已协同人力资源管理厅商定了员工队伍规划框架。

28. 在 2014 年到 2015 年上半年维和行动征聘的妇女人数增加。2014 年公布的从名册征聘和从具体职位空缺征聘的职位，所有聘用者中 30%是妇女，在 P-2 到 D-1 职等为 33%。对于到 2015 年 6 月底公布职位空缺，所有聘用者中 33%是妇女，在 P-2 到 D-1 职等为 36%。

29. 原来设想对 50%的所有现任国际工作人员进行一次技能调查摸底，但是显然更实际的做法是把重点放在关键性员额，使技能调查摸底可有效汇入一个总体规划，在员额方面查明缺口并建设能力。因此决定将重点放在继任管理计划包括的职能，即特派团支助事务主任、特派团支助事务主管、特派团支助事务副主任、

特派团支助事务副主管和首席人力资源干事等职能。首席人力资源干事的技能调查和缺口分析已经完成，目前正在对其他职能展开工作。

30. 虽然首席人力资源干事的职能转变已经完成，但其认证仍在进展之中。制定了外地人力资源综合能力建设举措下的外地人力资源认证框架并在 2015 年 1 月提交首席人力资源干事全球会议。目前正在开展贯穿整个外地特派团的四层认证(外地人力资源的基本水平，外地业务人力资源，外地战略人力资源和外地人力资源领导)，层次按人力资源工作者的责任和工作影响程度设定。正在制定课程/单元和活动，重点是到 2015 年 12 月完成“外地人力资源基本水平”的认证，其他三种认证在 2015 年到 2018 年之间进行。

31. 外联战略确定何时和在何种情况下开展宣传活动，它遵循以下列先后次序：(a) 填补名册中的空缺；(b) 使更多妇女申请；(c) 增加部队和警察派遣国以及其他捐助国的国民人数。制定了专门宣传材料，包括一套关于 24 个正式职业类别的手册以及 6 种正式语文的概况小册子。

32. 为了改善服务条件，对连续任用的资格进行了首次审查。共有 2 210 个外地工作人员获审。1 460 人确定为有资格连续任用(专业及以上职类审查了 623 名工作人员，323 人合格；外地服务类别审查了 1 511 人，1 076 人合格；审查了驻扎在布林迪西全球服务中心的 76 名一般事务人员，其中 61 人合格)。所有合格候选人 2014 年 9 月 30 日起获得连续任用。

33. 已经制定了一套业务情报报告，藉以监测人力资源活动。这些报告包括特派团人力资源总汇总表，工作人员职类的缩编报告，一份关于名册分量-需求和供应报告，普通化状况和记名在册，“团结”系统数据清理(其中包括年假、差旅、人事行动核准报告和工作人员情况更新)和征聘汇总表。部署速度监测指标有待人力资源管理厅在下一一次业绩审评组会议上作为人力资源管理计分卡的一部分予以核准。这项指标仍然没有数据源，因为系统中显示的职位空缺均系具体职位空缺而不是从名册征聘的空缺，后者囊括了超过 90%的所有外地职位空缺。

34. 正在最后完成问责和监测框架草案。特派团监测总汇总表在外勤部领导最后核准之前将按季分发。正在制订实地访问的计划，监测访问将于 2016 年年初开始。

C. 模块化和供应链管理的结束状态

35. 模块化和供应链管理支柱的结束状态力求在 2015 年 6 月底前实现以下成果：

(a) 以更高效率管理全球不动产、厂场和设备库存，同时利用全球数据库追踪资产，包括高价值/关键使能资产，从而减少浪费；

(b) 优化特派团内部统一地点的货物和货运服务，从而更迅速地根据具体需求为特派团内部机构提供物资和协助；

(c) 对全球系统合同进行了审查，包括进行稳妥的采购规划，与全球资产和战略部署物资储存保持一致，并且更快速地采购设备和使能服务，从而能够更快速地提供服务；

(d) 对外勤支助部拥有的供应链管理内容进行了调整，以便通过部署“团结”项目扩展部分予以有效支持；

(e) 利用系统合同进行采购，缩短了不动产、厂场和设备的购置时间，使特派团在存在的整个周期内都受益；

(f) 及时、适当的清理结束和处置方法使任务期限即将结束的特派团受益，同时在全球范围内将装备重新部署到需要的地方，以最大程度地获得潜在惠益；

(g) 特派团可获得并正在使用标准化设计、物资和设备及可扩缩的成套支助(模块)，以及可快速部署的必要使能能力；

(h) 特派团可获得且正在使用模块设计中的环境可持续方法进行电、水和废物的管理；

(i) 特派团可获得使能能力，以建立/安装各种来源(商业、联合国或会员国提供的)模块。

36. 表 4 所载指标用于衡量在战略下为实现上述结束状态成绩所取得的进展：

表 4

模块化和供应链管理支柱的主要业绩指标

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
交货周转时间	定购单发出日期与货物/服务提供日期之间的间隔天数	100%遵守合同条款	“团结”项目正在开发报告工具	外地特派团
采购行动筹备时间	提交请购单和发出定购单之间的间隔天数	100%遵守确定采购行动时间表的供应商选择计划	“团结”项目正在开发报告工具 (列入的这两项主要绩效指标均已纳入“团结”项目小组正在审查的优先业务情报需求清单。令人遗憾的是，由于“团结”项目的大量报告需求，尚无法获得完成时间表)	外地特派团
审查战略部署物资储存构成，与模块化和特派团需求保持一致	完成对构成的审查	每年一次	已达到 2015 年 4 月 10 日批准 2014/15 年度战略部署物资储存构成	全球服务中心

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
			2015 年 4 月 10 日向各利益攸关方发送传真(GSC-LSSDSU-Fax-2015-4300)	
对从战略部署物资储存、联合国储备和特派团盈余调拨物资的请求作出回复的时间	收到请求日期和答复日期之间的间隔天数	例行要求: 5 个工作日 单项请求: 2 个工作日 填写物资配备计划(开办或任务规定改变): 小型特派团 5 个工作日 中型特派团 10 个工作日 大型特派团 20 个工作日	已部分达到 98%的请求在 5 天内获得答复 已部分达到 98%的请求在 2 天内获得答复 未收到请求 未收到请求 未达到 中非稳定团: 21 天	全球服务中心
货物部署准备时间	核准发货日期至货物准备就绪日期的天数	30 个工作日	已达到 100%发货单在 30 个工作日内得到处理 战略部署物资储存: 85 个发货单, 平均处理时间 7.8 天 联合国储备: 20 个发货单, 平均处理时间 14.6 天 联合国储备(公共部门会计准则): 87 个发货单, 平均处理时间 4.3 天 注: 发货单的处理时间包括为专门资产和设备(发电机、车辆、信息技术装置)的装运前检验/保养	全球服务中心
	货物准备就绪日期与航运日期之间的间隔天数(不	15 个工作日	已达到 截至 6 月 15 日为 4 个工作日	全球服务中心

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
	通过采购程序单独招标的物项)			
资产清理结束的处理时间(不包括财务清理结束活动)	任务期限结束日期至最后资产处置报告发布日的天数(包括特派团、全球服务中心、后勤支助司及信息和通信技术司的清理结束活动)	中小型特派团 6 个月 大型特派团 9 个月	部分达到 联塞建和办: 正在伽利略系统中最后敲定余留问题; 技术问题造成了拖延 联布办事处: 清理工作于 2014 年 3 月结束, 只有 1 项资产待最后确定; 布隆迪的动乱造成了拖延	全球服务中心
处置积压	在启动注销后等待最后完成处置行动超过 12 个月的非消耗性财产物项的数目, 以等待处置的非消耗性财产物项总数的百分比表示	0% 容忍率为 10%	已达到	外地特派团
滞留库存	6 个月以上非消耗性财产物项库存百分比	50% 容忍率为 5%	已达到	外地特派团
模块部署准备时间	核准部署日期与发放凭单日期之间的间隔天数	30 天	已达到 100%发货单在 30 个工作日内得到处理 战略部署物资储存: 85 个发货单, 平均处理时间 7.8 天 联合国储备: 20 个发货单, 平均处理时间 14.6 天 联合国储备(公共部门会计准则): 87 个发货单, 平均处理时间 4.3 天 注: 发货单的处理时间包括为专门资产和设备(发电机、车辆、信息技术装置)的装运前检验/保养	全球服务中心

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	结束状态进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
修订成套服务设计 (模块、营地和基地)	修订的设计数目	修订了 5 个营地/基地设计和 22 个模块设计	已达到 2015 年 6 月完成 第二修订版完成了 2 个营地设计 第三修订版完成了 1 个营地设计 第一修订版完成了 22 个模块设计 后勤基地和空军基地的一揽子详细设计已完成	全球服务中心
特派团支助小组部署 时间	核准部署日期 (不包括发放联合国通行证和签证)与抵达特派团日期之间的间隔天数	15 天	部分达到 持有联合国通行证的工作人员达到主要业绩指标 没有联合国通行证的工作人员 21-35 天	全球服务中心
模块设计结合环境可 持续考量	从可持续管理方法角度审查模块的数目	修订能源、水和废物管理 3 个模块设计	已达到 2014 年 9 月完成	全球服务中心

注：

1. 正在审查主要业绩指标和目标，以更好地反映在外地、全球服务中心和总部进行的清理结束进程的各个阶段的情况。实践证明当前的各项既定目标对指标所拟订的整个进程而言是不现实的，没有考虑到清理结束的不同类型，包括特派团的规模和持续时间以及特派团之间的转移。
2. 已修正主要业绩指标案文，以便与后勤支助司财产管理股的主要业绩指标保持一致。没有修改目标，也没有增加容忍率。

实现 2015 年模块化和供应链管理结束状态的进展情况

37. 特派团现在能够获得并正在使用标准化的模块设计。50 人、200 人和 1 000 人营地以及后勤基地和空军基地的详细工程成套设计已经完成。修订后的模块设计现在帮助确保特派团使用环境上可持续的方法来进行水、电和废物管理。这种设计可以在工程项目和施工工程的设计阶段为特派团节省大量时间和人工。

38. 除了编制模块设计，全球服务中心的工程标准化和设计中心也为已设特派团以及中非稳定团等刚开办的特派团提供现场和远程专门支持。以中非稳定团为例，提供的支持宽泛，包括为中转营地和部队总部提供设计和施工服务，为特派团总部提供废水处理设施，并制定环境应急反应计划。

39. 在全球外勤支助战略执行期间，全球服务中心的模块和物资已部署到 21 个特派团，包括非索特派团支助办、南苏丹特派团、中非建和办、观察员部队、马

里稳定团、马里支助团、禁化武组织-联合国联合特派团、联利支助团、联几建和办、联阿安全部队、联黎部队、联海稳定团、中非稳定团、达尔富尔混合行动、联塞部队、埃博拉特派团、联科行动、停战监督组织、联索援助团和联利特派团。向各特派团部署的模块类型包括安全模块、供水模块、废水处理模块、能源供应模块、浴室模块、厨房模块、住宿模块、车间和维修模块、仓库模块、医疗模块、通信与信息技术模块、燃料储存模块、防火模块、轻型和重型车辆模块以及地理信息系统模块。

40. 战略部署物资储存审查于 2015 年 4 月完成，进一步优化了战略部署物资储存构成的配置和协调，以支持模块化和特派团的任务。最重要的变化是持有的工程资产增加了 49%，主要是由于模块结构和发电机的消费很高，需求增加，而且为开办和增援引入 100 人远征营地模块。

41. 2010 年，全球服务中心落实了特派团支助小组概念，已非常成功地在第一时间为特派团提供短期使能能力，而不是由特派团在预算上追加长期人员。由全球服务中心提供的各特派团支助小组共部署 286 名工作人员支持 69 项外地行动和总部要求，提供了后勤、工程、不动产管理、清理结束、地理空间信息和电信技术及行政支持。

42. 在执行全球外勤支助战略的最后阶段，特派团清理结束工作继续改进；全球服务中心更早、更有力地参与特派团清理结束的事前、事中和事后工作。一个专门小组分阶段开展实地访问，协助中非建和办、禁化武组织-联合国联合特派团、埃博拉特派团、联布办事处、联塞建和办、中乍特派团和联东综合团开展各项清理结束活动，从制定资产处置初步计划到编制资产处置最终核实报告，不一而足。

43. 2014 年全球服务中心搞了个全球特派团支助小组试点，设立了一个包括 100 多名具备各种后勤、工程及行政技能的外勤工作人员数据库。试点先在 3 个特派团推出，不过因全面削减特派团员额，各特派团不愿放行工作人员，试点被认为并不成功。因此停止了试点工作。另外，迄今为止为 200 人营地寻找长期商业使能能力解决努力也不太成功，虽然中非稳定团为统包营地施工工程寻找商业解决办法的试点工作取得了一些成绩。正在开发扩大现有使能能力的新办法，并将在全球外勤支助战略结束之后的阶段继续探索，包括与会员国协作提供使能能力，在部队派遣国进行能力建设以提供工程支援能力。

44. 在本报告所述期间，利用现有资产池(联合国储备、盈余、特派团之间转移、清理结束或捐款)为特派团提供了总值为 2 400 万美元的工程和供应类消耗性和非消耗性资产，从而避免了额外采购支出。

45. 秘书长第五次年度进展报告所载的包括愿景、战略和路线图的供应链政策文件已于 2015 年 5 月 14 日获得主管外勤支助事务副秘书长的正式批准。已确定的

供应链管理愿景是“建设管理有方、灵活机动的供应链，高效率、有成效地支持外地特派团”。战略由四个相互关联的部分组成：(a) 制定一个“终端对终端”供应链管理流程的综合框架，明确界定职能、作用和责任；(b) 提供不同的供应链解决方案，以应对不同的情况、客户需求和挑战；(c) 提供基础设施、技术和资源(包括人力资源)解决办法，以支持和便利供应链管理流程；(d) 为计量、监测和管理供应链引入业绩管理框架，确保效力和效率。

D. 共享服务的结束状态

46. 共享服务支柱的结束状态力求在 2015 年 6 月底前实现以下成果：

(a) 执行计划已到位，依照高效率、高成效、快速反应和更好服务的既定共享服务构想，将所有维持和平特派团和政治特派团不受地点限制的支助职能转到一个或多个共同地点；

(b) 客户与服务提供者之间的关系和业绩管理实现标准化，并在有关治理文件和服务协议(例如服务级协议、业务级协议、谅解备忘录)中得到正式确定；

(c) 平衡计分卡得到落实，以确保所有服务提供者定期就客户服务和与客户互动协作的情况提供标准化报告，并通过相关主要业绩指标和标准化监督机制监测业绩；

(d) 重新设计往来业务流程，以最大限度地提高效率，有效管理大量处理工作，并尽可能与“团结”系统和公共部门会计准则保持一致；

(e) 修订留在特派团的支助能力的职务说明，只提供受地点限制的支助，并就人力资源和(或)预算和财务问题向特派团高级领导提供高层次的分析和咨询意见。

47. 表 5 所载指标用于衡量在战略下为实现上述结束状态成绩所取得的进展。

表 5
共享服务支柱的主要业绩指标

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
外地特派团获得共享服务	受益于共享服务的特派团百分比	100%的特派团获得行动区外共享服务实体提供的支持	未达到 70%的核定特派团人员获得远程服务提供者提供的支助 关于通过第二个服务中心实现特派团共享服务 100%覆盖率的提议作为全球外勤支助战略第 5 次年度进展报告的一项内容提交，但未获大会核准	外勤支助部 副秘书长办公室

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
确定和商定的服务提供模式	所有往来职能同服务线合用同一地点(矩阵组织)	服务线达到所有主要业绩指标	部分达到 截止 2014 年 2 月恩德培区域服务中心的所有往来职能都同服务线合用同一地点(矩阵组织) 截至 2015 年 6 月, 66%的主要业绩指标实现了目标, 12%在改善但还没有达到目标, 22%没有达到目标也没有改进	共享服务提供者
确定的治理模式	治理模式已经建立, 成员积极参加	在启动共享服务实体之前三个月建立治理模式	已达到 虽然没有建立新的共享服务实体, 恩德培区域服务中心的治理模式已落实并开展运作	共享服务提供者 客户特派团
服务级协议和(或)业务级协议, 包括载有主要业绩指标的相关附件	已签署服务级协议和(或)业务级协议	在启动一个共享服务实体之前一个月内签署服务级协议和(或)业务级协议	已达到 已签署恩德培区域服务中心所有服务级协议 由于在推出“团结”项目群组的过程中业务流程得到进一步的界定和标准化, 区域服务中心指导委员会(在一项非书面的决定中)建议只需公布一份服务级协议, 接受中心支持的新客户会可被推定同意协议条款	共享服务提供者 客户特派团
	定期审查业务级协议和(或)服务级协议并迅速采取补救措施	对服务级协议和/或业务级协议进行年度审查	部分达到 服务级协议已到位并得到审查, 虽然并不是通过正式的过程 “团结”系统流程的推出触发了对恩德培区域服务中心及其客户特派团角色分工的审查	
业绩监测与报告	定期印发业绩报告	每月业绩报告	已达到 定期印发每月业绩情况报告	共享服务提供者
	采用信息技术推进手段, 有效支持业绩监测和报告工作	建立用于数据监测、提取和执行情况报告的信息技术推进手段(基于共享服务提供者确定的相关要求)	部分达到 信息技术推进手段有助于支持数据提取和业绩报告, 但不是 100%到位 已经开始查找差距并确定要求。随着更多“团结”项目群组的推出, 这项要求	信息和通信技术司

成绩	指标	目标 (2015 年 6 月 30 日)	进展 (2015 年 6 月 30 日)	牵头单位
			将减少。第 5 群组将于 2016 年 9 月推出，预计将提高恩德培区域服务中心所用信息技术应用程序的整合程度	
	向服务部门管理人员提出反馈意见并迅速采取补救行动	在业绩低于确定阈值时充分执行自动提示 由服务部门管理人员在确定后一周内采取补救行动	部分达到 以在恩德培区域服务中心的所有服务部门引入 iNeed 系统，以监测和报告询问数量以及答复客户询问的及时性情况。2015 年 3 月，中非稳定团被选为实施 iNeed 自助服务的试点特派团。但是数据分析显示，自助服务用得很少(截至 6 月 30 日)；相反，问询仍然是通过一般电邮地址发出 中心继续在所有其他客户特派团实施自助服务。此外，正在筹划开展宣传活动，以向客户特派团推广自助服务以及其他缓解机制，例如对一般电子邮件提供自动答复，告知工作人员如何使用 iNeed，以确保适当使用自助服务 跟踪客户询问的自动化报告看板尚未得到执行	共享服务提供者
因集中共享服务而提高效率和生产力	移交职能后专职同等资历工作人员百分比降低	专职同等资历工作人员减少 10-15%	已达到 在将员额从特派团转至恩德培区域服务中心后，通过减少员额和避免在新特派团设立特派团员额实现了目标效率	共享服务提供者 客户特派团
客户满意度稳步提高	每年两次的调查表明，客户满意度评级在稳步提高	80%的客户满意率	部分达到 评级稳步改善，但尚未达到目标水平。恩德培区域服务中心客户最近(2015 年 3 月)开展的满意度调查所报告的总体满意率是 57%，与 2014 年 9 月的 48%相比有改进	共享服务提供者
	通过服务台或客户调查登记的投诉数目	在通过服务台或客户调查收到的问询总数中，投诉最多不超过 12%	部分达到 iNeed 自助服务迄今已在中非稳定团实施，处于早期使用阶段。iNeed 自助服务尚没有足够的证据表明，收到的问询总数中投诉比例是否超过 12%的最高限额	

实现 2015 年结束状态成绩的进展情况

48. 过去五年来，在全球外勤支助战略下执行共享服务创造了规模经济。2014/15 年度，70%以上的核定特派团人员获得了远程服务提供者提供的支持。与没有共享服务的特派团相比，集中使用往来业务服务提供者和资源使外勤支助部得以大幅度减少用于每个客户的人力资源和财务服务工作人员的数量。

49. 加入共享服务中心的新设特派团得以迅速利用现有能力或服务中心小幅扩大的能力。此外，危险程度降低、对家庭更友好的环境已惠及各服务中心的工作人员。随着服务中心概念的继续稳固，将有可能更多地使用本国工作人员，从而实现大量的额外惠益。

50. 2014/15 年度，在分析如何总体优化外勤共享服务方面开展了相当多的专门工作，其结果是在向大会提交的全球外勤支助战略第五次年度进度报告中建议设立第二个共享服务中心。编写并向立法机构提交了比较和对比三个已定候选地点的企划案，还初步开发了可扩缩模型。虽然关于设立第二个服务中心的建议未获大会核准，但建议的其他部分获得了批准。

51. 为外地特派团发展共享服务办法产生了大量共享服务管理工具资源，其中包括一个标准服务级协议模板，一种通过行政服务部门提供服务的新方式，并加强了业绩报告，其强化程度是没有共享服务支持的特派团所无法企及的。恩德培区域服务中心为服务中心的业绩管理和报告以及员工队伍规划等发展了良好实践方法。其良好做法产品已作为工具箱提供，可以更广泛地用于外地特派团其他共享服务环境，也可以用于设计联合国全球服务提供模式。

52. 关于客户满意度，恩德培区域服务中心继续对客户特派团进行一年两次的满意度调查。2015 年 3 月的最新调查表明，对该中心的总体满意度上升到了 57%，与之相比，2014 年 9 月和 2014 年 2 月的满意度分别为 48%和 39%。客户满意度已得到稳步改善，虽然仍然低于 80%客户满意度的宏大目标。

53. 往来业务流程转移到服务中心/共享服务机制后，留在特派团的人力资源职能的职务说明已经过修订。由于需求的变化，制定了分阶段重新设计和调整人力资源结构的计划。订正职务说明正按照此计划在各特派团实施，以便使这些工作人员能够集中精力执行战略性职能，包括提供咨询意见、质量保证、人力资源规划、业绩指导和工作人员发展等。重新设计的人力资源结构还包括负责提供受地点限制的往来业务服务的职位。

54. 共享服务办法的一个主要组成部分是分享信息和通信技术资源，尤其是通过区域信息和通信技术处进行分享，该处于 2013 年 7 月正式加入恩德培区域服务中心。推动信息和通信技术服务区域化的核心要素是消除重复工作，实现规模经济和范围经济，并消除服务差距。区域信息和通信技术服务处是该区域信息和通信技术的纽带，已协助实现网络标准化和数据合并，并提供灵活机动性，以适应

不断变化的实地需要以及全球信息和通信技术的进步，并为之提供技术解决方案，进一步协调整个区域的信息和通信技术做法。

55. 在过去 5 年中，信息和通信技术与区域业务需求都突飞猛进。由于通信联系的改善，区域特派团数据在恩德培合并后即移交给了全球服务中心，因为全球服务中心现在集中托管全球应用程序和灾后恢复数据储存。到 2013 年，各区域特派团减少了 902 台实体服务器，从而大幅度降低了成本。虽然该区域的某些遗留网络和数据需求已有下降，但成为该区域语音和数据通讯枢纽和流动性服务纽带的需求已有扩大。

56. 在近六年前的酝酿阶段一度被称为区域数据中心的机构现在的名称是“区域技术中心”。区域技术中心将在 2016 年第二季度全面开始运作，还将配设一个区域创新实验室，集中为该区域开展信息和通信技术实物安全、移动设备管理、部队保护、地理信息系统、绿化、高级自动连接性等方面的实地技术测试，并加强电信业务，支持“数字化维和人员”项目。整个项目预计在 2016 年第三季度完成。

57. 为支持网络标准化，区域信息和通信技术处于 2014 年 9 月设立了区域信息安全与合规服务处。后者与外勤技术业务中心以及驻该区域的各特派团协作，确保通信技术政策执行的一致性和持续保持警惕。区域信息和通信技术处的区域灾后恢复和业务延续性目标已基本完成，虽然不一定完全符合当初的设想。2013 年，区域信息和通信技术处出于灾后恢复和业务延续性目的为该区域各特派团提供数据托管服务，在该区域实现大量节余，主要是因为用了虚拟技术。自那时以来，恩德培成为该区域的通信门户，特派团数据和全球应用程序在全球服务中心集中托管。

58. 灾后恢复的基础设施需求已发生演变——从所在地外、行动区内数据演变到所在地外、行动区外数据——给该区域各特派团提供的信息通信技术服务发生了同样的演变。在发生灾难和特派团撤退后，区域信息和通信技术处通过其通信和移动服务向区域特派团提供业务复原力支持，并方便工作人员在该区域的流动和继续其生产力。

59. 境外软件开发小组设在恩德培区域服务中心，支持提供集中化、标准化、针对实地的信息系统解决方案，对共同的外地行动和行政程序进行自动化并提供支持。开发小组的首要组合是外勤支助成套系统以及业务情报和报告系列的产品和解决方案，所有外地特派团均使用这些系统、产品和解决方案，其用户的最大集中地在东非地区和恩德培区域服务中心。开发小组根据新的需求开发软件、维护现有产品并为该中心支持的特派团提供解决方案的部署支持。开发小组还内设分组，专门优先处理该中心的要求和变更请求。

60. 在该区域的特派团受益于以恩德培为大本营开展的资产和保修管理。2009 年 7 月以来，设备保修减少了备件库存。此外，鉴于其邻近危机地区，区域信息和通信技术处得以在与全球服务中心协调的前提下，根据对区域物资储存和区域特派团行政部门的评估，为新设特派团(埃博拉特派团、中非稳定团)至关重要的

设备提供几乎是第一时间的支持。此外，也临时提供类似援助，在特派团采购活动开展之前，按照全球服务中心战略部署物资储存政策审查区域库存。

E. 组织和职能结束状态

61. 全球外勤支助战略的组织和职能结束状态的表述如下：到 2015 年 6 月，外勤支助部在共享服务实体和外地特派团履行的支助职能将有更多明确界定的战略、业务和事务性作用和责任，并将向客户提供更加精简、更加专业化和标准化的支持。

62. 该战略的一个关键要素是改变服务提供模式，在该模式下，实地服务的分工已经改变。已设立由布林迪西联合国外勤基地和巴伦西亚联合国外勤基地组成的联合国全球服务中心，并在恩德培设立区域服务中心，对大部分业务和事务性职能进行集中处理，使外地特派团得以把重点放在受地点限制的工作上，总部得以把重点放在战略和监督上。表 6 阐述了促成秘书处开展外地业务支助的各类职能，履行职能的地点以及每一职能提供的服务。

表 6
机构职能和地点

职能	服务	地点
战略指导和监督职能	战略指导	质量保证
	政策和指南制订	高级领导任命
	标准和系统的标准化	实地能力建设
	新特派团规划	对政策决定的实地宣传
	监督和合规	会员国的互动
全球业务支助职能	全球系统合同管理	战略行动规划/监测
	全球采购规划	会员国的业务互动
	外勤技术业务中心	统一人员流动
	战略库存/储存管理	外地名册管理
不受地点限制职能的跨特派团支助	往来业务服务，尤其是标准人力资源和财务服务	共享服务中心
	信息技术事务	结构化跨特派团支助安排
	后勤合作	
受地点限制的随团职能	向特派团领导层提供咨询意见	特遣队所属装备检查
	设施/基础设施管理	资产管理(全生命周期)

职能	服务	地点
	地理信息系统以及信通技术解决方案和服务	提供生活支助和用品
	医疗/职业健康与安全服务	征聘
	环境管理	员额管理
	福利	员工队伍规划
	风险与合规	工作人员咨询职能
	审计	培训
	随团运输	预算编制和执行
	部队轮调	信托基金管理

63. 过去五年中开发外勤支助服务提供模式的经验也有利于为未来制定更广泛的全秘书处服务提供模式。大会在其第 69/262 号决议中“强调在全球外勤支助战略下部署的当前安排与待出台的全球服务提供模式之间进行协调的重要性”，并在其第 69/307 号决议中请秘书长“确保任何与外勤支助和改进服务提供相关的举措考虑从秘书处其他举措吸取的经验教训和最佳做法”。这些框架已经协调一致，所吸取的经验教训为开发全球服务提供模式提供了关键投入，该模式已由秘书长提交大会第七十届会议(A/70/323)。

F. 与其他机构倡议结束状态的协调

64. 全球外勤支助战略与其他机构倡议的协调主要是作为结束状态的一项目标推出，其宗旨是帮助确保更好地将全球外勤支助战略相关组成部分与“团结”系统的部署进行协调。对结束状态的表述是：营造不断改进业务的文化，以确保有效提供终端对终端的外勤支助服务，并配置各流程，以最大限度地实现“团结”系统解决方案的惠益。

G. 2015 年 6 月实现结束状态现况

65. 在 2014/15 年度，按照“团结”系统的功能对恩德培区域服务中心的业务流程进行了进一步完善。该区域服务中心、全球服务中心和外勤支助部进行了业务流程重新设计，对“团结”系统所有财务流程进行了标准化。对区域服务中心面向客户的贯穿所有服务线的全部 70 个业务流程进行了审查，为每个流程开发了流程指南和快速参考指南，以帮助工作人员浏览与人力资源有关的政策。2015/16 年度部署“团结”项目扩展部分一期预计会在未来对人力资源和差旅相关流程产生重大影响，因此恩德培区域服务中心将在扩展部分一期部署和稳定后在未来几年继续其重新设计活动。在按扩展部分一期的要求对这些流程进行分析和重新调整时，当前的流程文献将成为一个重要来源。

66. 今后随着“团结”系统其他功能的部署，区域服务中心模式下将会产生更多效益，无论在着力推出新功能方面，还是在预期实现规模经济效益方面都是如此，因为“团结”项目扩展部分一期一旦得到部署和稳定运行，必将提高各流程的效率。

67. 外勤支助部仍然致力于建设不断改进业务的文化并进行终端对终端流程的改进。恩德培区域服务中心模式仍然坚定地致力于行政程序的终端对终端服务线。供应链战略及其初步执行的重点是提供终端对终端供应链流程，而不是职能办法。供应链办法和“团结”项目扩展部分二期已完全实现协调一致。“团结”系统的后勤流程“所有方”也是负责开发供应链管理程序的牵头方。以便努力在部署前实现结构、流程和软件的协调一致，更快地实现效益。

四. 各特派团实现质量效益

68. 为了响应审计委员会 2013 年关于改善全球外勤支助战略效益报告格式的建议，从 2012/13 年度起，秘书处开始每年按照全球外勤支助战略的核心目标报告特派团的质量效益。2012/13 年期间的这些情况载于全球外勤支助战略执行情况第四次进展报告(A/68/637)。2013/14 年期间的特派团质量效益载于维和筹资概述报告(A/69/751/Rev.1)。2014/15 年期间的质量效益在表 7 列出。

表 7

2014/15 年度各特派团实现的质量效益

加快和简化向外地行动提供服务

特派团	效益
联阿安全部队	利用合并的技术审核新流程和当地采购权，将核准新采购的周期从几个月减至 3 周 通过 2015 年 1 月印发的内部准则精简了行政/非核心任务，将当地向特派团运输货物的交付时间减少了 4 个月 由于交付周转时间加快，没有发生每年 262 000 美元的滞期费 在购置规划和报告过程中引入新流程和模板，将处理时间减少了 3 至 4 个星期，并提高了需要资源数预测的准确性 利用全球、区域和邻近特派团的合同将购置时限减少了 4 个星期 省去了招标的行政程序费用 实现了货物和服务单位成本的下降
马里稳定团	通过将 G-4 以下职等的征聘进程下放到各区域，实现了对征聘进程的快速追踪：预先筛选、面试的时间安排、文件核查和表示录用意向等程序现在在区域一级进行

特派团	效益
	采取改进措施从其他机构收回航空服务费用，并精简了非马里稳定团实体通过马里稳定团航空资产进行旅行的所有相关费用的收回工作，使所有利益攸关方获益 联科行动的财务职能合并方便了马里稳定团和联科行动之间的费用收回和办事处之间费用的收取 通过在待命安排股的仓库附近与验收股分享仓库，实现了仓库管理和海关清关程序的优化 货物收据处理和验收时间缩短了两天
联科行动	全球服务中心对特派团购置计划进行集中管理和分析，加强了联科行动购置计划的制订和合并 与马里稳定团的后台服务费用分摊安排到位。截至 7 月 1 日，已落实费用分摊安排，以确保公平地分享信息和通信技术科的服务以及车辆保养和燃料的费用，并与马里稳定团驻阿比让工作人员有关的其他直接费用
联阿援助团	在线提供大多数服务，加强了地理信息系统支持，大幅减少了纸质地图的印刷数量 由联合国采购司和全球服务中心开发购置规划模板，统一购置规划过程；联合国全球服务中心审查所有要求，将其合并，进行统一全球购置 自动化处理 F.10 申请，使得在一个薪金周期/月内处理的申请数目大量增加
达尔富尔混合行动	核准请购单前提条件的 7 点核对清单——包括事先核查特派团库存的现有存货、战略部署物资储存和其他特派团的剩余，确认已获后勤支助司/信息和通信技术司的预先核准——改善了特派团工作的问责、可见度和总体效率
联几支助处	通过签署区域长期协议和有效应用《2010 年国际商业术语》，联几建和办得以减少采购事务；已订立当地系统合同
科索沃特派团	在根据全球外勤支助战略调整特派团结构的基础上，减少了 2 个支助工作人员国际员额；在审查通信和信息技术科并利用全球服务中心支持的基础上减少了 4 个国际员额 4 个仓库合并为一个中央仓库，以明了现有的库存并实现与全球服务中心的协调
南苏丹特派团	根据区域服务中心和服务级协议的规定，将新工作人员的入职时间从 90 天减少到 60 天

特派团	效益
	采购科利用“团结”系统和联合国全球采购网，降低了总体采购周转时间
西非办	通过全球服务中心的合并进程将 2014/15 年度的采购周转时间减少到 3 个月
	全球服务中心为三个特派团/办事处组织了培训，加快了采购请求的提出和购置工作的开展
联黎协调办	在费用收回的基础上向安全和安保部以及安保情报和行动中心(谅解备忘录)提供办公空间、设施管理支持和信通缆线铺设
	联黎部队提供的运输、信通、采购和财务服务(谅解备忘录)
非索特派团支助办	在新的组织结构基础上得到强化的服务提供和供应链预计将于 2015 年 11 月开始运作，其特点是程序简化，资源规划、总体联合规划以及相关项目、供应链和服务提供行动的执行得到改进；包含新取向和业务流程的试点项目正在工程和一般用品的供应链和服务提供中得到开展
停战监督组织和中东和平进程协调员办事处	在停战监督组织和中东和平进程协调员办事处之间建立了行政和后勤支助共享服务模式，以提高效率和实现节约，包括通过一名特派团联合支助主任开展行动；通过在停战监督组织设立特派团支助副主任和技术服务/供应链管理科实现了进一步的协同增效作用

加强资源管理和问责；提高效率和规模经济

特派团	效益
联阿安全部队	恩德培联刚稳定团支助基地的后勤安排得到改善，从而及时全面地提供人类血液以及通信和信息技术处设备等关键物品 2014/15 年，由于与其他特派团牵头机构之间的相互支持，飞机使用时数提高了 62%，乘客人数增加了 17% 与前往欧洲的地点参加培训相比，在恩德培区域服务中心参加培训班减少了 20%的培训费用
西撒特派团	西撒特派团通信和信息技术科利用联合国全球服务中心的服务，对面向各队部的西撒特派团卫星网络进行每周 7 天、每天 24 小时的监测 通过全球服务中心提供的随团培训，增强了西撒特派团的航空安全能力建设

特派团	效益
马里稳定团	马里稳定团向阿比让(家属随行的工作地点)部署财务和人力资源工作人员, 据此减少了缩短周期的回籍假、探亲假以及修养假的费用 提高效率和规模经济: 与国际承包商和军事手段相比, 有能力的当地承包商和咨询人以更少的费用、更短的调动时间为施工项目提供了必要的能力; 与全球服务中心和联科行动的合作已便利了战略资产(战略部署物资储存、系统合同)的转让和后勤支助的转移 (与投标过程期限相比)通过与各战略和区域中心(战略空中业务中心、运输和调度综合控制中心)的协调, 更有能力以更低的费用利用共享的航空资产来满足任何临时要求
联科行动	由于加强了对乘坐联合国飞机的文职和军事乘客的指导, 2015/16 年度的人员负荷系数高于 2014/15 年度 2014/15 年度, 固定翼机队飞机数量从 6 架减少至 5 架, 2015/16 年度又从 5 架减少至 3 架
联阿援助团	采用当地采购的光纤宽带因特网(撤销了成本高、网速慢的卫星因特网), 节省了费用 为整个特派团制定了在 2015 年 10 月 1 日提供光纤因特网服务的计划 总金额为 178 000 美元的所有材料从当地市场采购, 缩短了电气材料的供应时间、消除了运输需求 在所有区域办事处进行的每月检查和记录核查表明, 发电机燃料消耗节省了 10%
联伊援助团	在伊拉克安全成本共享机制的基础上收回了 800 万美元的安保服务费用 进一步的预算改善: 与联合国国家工作队签署的共同事务谅解备忘录允许向各机构、基金和方案提供的服务收费 特派团从甚小孔径终端转向租用线路, 节省费用 130 万美元 带宽增加了 10 倍
达尔富尔混合行动	继续利用恩德培区域服务中心的服务, 例如会议、培训、人力资源和财务申请的处理等区域活动, 并在分担费用的基础上举办培训研讨会 采用中央仓储的概念, 使中央储存和控制的资产数量达到最佳水平, 从而加强库存控制, 减少浪费

特派团

效益

在执行全球外勤支助战略的基础上减少废物的生成:

- 将价值 8 166 286 美元的老化或多余的信息技术和通信设备重新部署到该区域的其他特派团
- 转让 462 辆车(向埃博拉特派团转让 400 辆轻型四轮驱动车和 2 辆救护车, 向中非稳定团转让 60 辆轻型四轮驱动车)
- 11 辆车等待装运(9 辆卡车和 2 辆拖车将运往中非稳定团和中非共和国; 2 辆拖车运往马里稳定团)
- 179 辆车退役

联黎部队

2014 年 9 月设立中央仓储股以简化库存和商品管理流程, 减少了 1 名国际工作人员和 3 名本国工作人员。信息和通信技术、运输和工程仓库的责任分别转移并合并到中央仓储股业务费用减少, 特派团支助改善: 联黎部队提供仓储和供应支助, 协助观察员部队、停战监督组织、联黎协调办、叙联合特别代表办、也门观察团、西亚经社会和联塞部队等其他地方

利用“ABC”库存分析报告, 对消耗性财产进行了更有针对性、高效率和高成效的核查

联几建和办

特派团专门资产减少: 联几建和办与西非办、秘书长萨赫勒问题特使办公室和喀尼混委会共用达喀尔西非办的一架飞机, 承担其 20% 的费用, 以满足其紧急需求、区域要客公务旅行和关键后勤支助的需求

通过“一颗星”项目优化语音和数据带宽服务, 将 3 个特派团(联几建和办、西非办和中部非洲区域办)的现有带宽进行合并, 从而获得更多的带宽, 进而改善各特派团的连通性, 包括减低语音、数据和视频传输的网络延迟

为消除重复, 在马里稳定团(巴马科)的区域“行为和纪律股”开展了捆绑努力; 巴马科覆盖包括联几建和办在内的所有区域特派团; 从一个地点开展标准化执行工作, 加强了行为和纪律的综合框架

基于单一资产信息交流机制(联几建和办仓库储存设施)精简了核准程序; 联几建和办在各仓库运行中央控制系统, 有望带来进一步的效益

科索沃特派团

特派团将其轻型客车数量从 79 辆减少至 60 辆, 以确保充分遵守外勤支助部规定的比率

特派团	效益
南苏丹特派团	购置和征用集中在一个名目下，将库存的存货水平降至 9.6% (主要绩效指标的目标为 20%) 设备利用率提高到 78% (主要绩效指标的目标为 75%)： - 把恩德培的里尔喷气机置于运输和调度综合控制中心之下，服务于其他特派团 - 停飞每周由 CRJ 型客机执行的 (往返恩德培-朱巴) 航班
印巴观察组	基于与联阿援助团和科威特联合支助办事处签署的新谅解备忘录，向设在伊斯兰堡的观察团联络处提供服务，从而消除两个地点的职能重复
西非办	2014 年，由于特派团任务区内工作人员队伍和物资规划的完善，600 千伏安发电机换成了 250 千伏安发电机，节约了资金
非索特派团支助办	建立监测和跟踪股，以监测和报告包括业务情报数据分析的采购程序 通过联索援助团/非索特派团与各区域特派团共享资产，优化了对航空资产的使用： - B-737 型客机以 70%-30% 的比例与中乍特派团共享 - DHC-8 和 B-737 型客机以及 2 架 Mi-8 直升机以 52%-48% 的比例在非索特派团支助办和联索援助团之间共享 - 非索特派团支助办进一步分出 70% 的飞行时数与其他特派团分享 通过为所有区域特派团建立伤病员空运后送待命安排 (由恩德培区域服务中心管理)，改善了对复杂的医疗后送和伤员后送的反应，减少了对特派团航空资产的依赖和行动计划意外中断 (610 项伤病员空运后送任务中有 216 项在这一安排下进行)
中非稳定团	空中运输费用减少的原因是： - 由联阿安全部队 B-737 型客机和非索特派团支助办 CRJ-200 型客机执行的每周两次往返班吉和恩德培的航班实现了费用分摊 - 与其他联合国特派团共享航空资产 (联阿安全部队 CRJ-200 型客机和非索特派团支助办 B-737 型客机)

特派团	效益
	• 首选 CRJ-200 型客机，而不是 B-737 型客机，因为前者费用低

加强工作人员安全，提高生活质量

特派团	效益
联阿安全部队	工作人员更多地参与福利活动，使得 2015 年计划开展活动的出席率比前一年提高了 20% 2015 年，自助餐厅的菜单更加健康多样，客户人数因此增加了 20% 区域特派团根据新的空中救护服务商业合同协助医疗后送 特派团及其各部门运作了适当的重型设备(消防卡车)，从而得以落实更好的安全措施
马里稳定团	人力资源科与医务科协作开展调查，比照现有设施评估工作人员的医疗/福祉需求 人力资源科与特派团支助事务主任办公室协作，参加了区域工作人员突发事件管理轮调政策的制定和实施，总体目的是提高工作人员的安全标准并改善其生活质量 人力资源科帮助编制并推出工作人员调查，重点是应享权利、生活质量、服务质量和客户满意度，并将改进的行动要点纳入标准作业程序。该科认可区域工作人员艰苦的业务工作环境，调整了面向这些工作人员的一些措施，如缩短修产假周期，提供危险津贴，进行轮岗等 采用职业安全政策，例如安全设备的使用降低了事故率 使用外勤支助套餐系统监测工作人员，减少了缺勤，从而提高了劳动生产力 针对包括军事和警察特遣队在内的所有马里稳定团工作人员进行大量培训投资，开设技术和工作人员发展课程，其中一些旨在确保工作人员安全，另一些的目的则是发展工作人员的监督技能和人际交往技能，不仅提高了许多工作人员的士气，而且改善了主管人员的无线电操作技能、沟通技能和总体效率
联科行动	在 2013/14 年度和 2014/15 年度，联科行动为人力资源和财务往来业务提供后台支助服务；通过支持马里稳定团的这些职能，马里稳定团的人员配置表上共有 18 个国际、22 个本

特派团	效益
	国和 1 个联合国志愿人员员额和职位设在阿比让,从而减少了马里稳定团在巴马科(艰苦工作地点)的特派团足迹,增加了马里稳定团在阿比让(家属随行工作地点)的足迹 为了应对特派团缩编阶段人事压力水平的上升,工作人员福利和娱乐委员会加强活动,迄今未在缩编进程中产生任何 MEU 案例
联阿援助团	联阿援助团已有职业健康和安全政策;2014 年 6 月至 2015 年 6 月,工作场所事故减少了 85%;该股已对 85%的地区进行职业安全健康检查,由于安全原因无法对其余的 15%进行检查 此外,也为在联阿援助团设施上工作的承包商提供培训,这是风险管理方案的一项内容;2014 年 6 月至 2015 年 6 月期间,有 44 个承包商接受了职业安全健康相关专题的培训
联伊援助团	在埃尔比勒设立中央培训中心,精简了培训流程,加强了培训股的能力,为联伊援助团工作人员提供更多的培训和学习方案
达尔富尔混合行动	为了提高生产力水平和降低缺勤率,特派团管理部门确保达尔富尔混合行动所有有权享用休养假的人员按计划迅速利用这项权利
联利支助团	全球服务中心是一个总部类工作地点,与利比亚相比,其最低运作安保标准和驻地最低运作安保标准的要求为零;在这方面没有与为联利支助团人员提供安全和后勤支助有关的费用
联几建和办	联几建和办利用区域内可获得的培训能力,尤其是马里稳定团的综合特派团培训科,为联几建和办工作人员举办强制性的关键培训,从而弥补人力资源方面的缺口,并确保以最佳费用满足工作人员的基本培训需求 联几建和办着力改进其房地及其工作人员和资产的安全和安保;联几建和办大院周边围栏已完成混凝土加固,安全照明也得到了改善 联几建和办已采取措施,应用能够减少使用化石燃料的能源系统,如太阳能发电和蓄电池系统,减少对当地环境的影响
南苏丹特派团	在对工作人员进行调查以后,特派团注意到他们对总体安全的关注和联合国之家硬墙住所的每月费用;南苏丹特派团正与联合国总部一道设法减少对南苏丹特派团人员的收费

特派团	效益
	南苏丹特派团正使用承包商，协助清除危险材料和有关物品，以达到环境政策的要求，并正进一步规划在大多数设施采用太阳能，从在联合国之家实施 1 兆瓦的试点项目开始
联黎协调办	由行政干事/行政主任牵头，在全球外勤支助部调查公布结果之后召开了专门的全体会议，澄清调查中发现的不满意之处
非索特派团支助办	强调减轻所在地内的足迹；重视通过聘用个体承包商和咨询人的服务进行外包，从而减少了联合国工作人员在高风险领域的暴露

减少对环境的影响；利用区域/当地的能力

特派团	效益
联阿安全部队	固体废物填埋场得到开发和使用 更多地与环境审查委员会互动，以管理对环境造成的影响；与废水管理和处置、被污染水塘处理有关的项目以及沥滤系统的实施将在 2015/16 年度落实 目前的 37 份商业合同中有 11 份授予了当地公司，比上一年增加了 100%
马里稳定团	在所有地区有效执行了设立一揽子购货定单的工作；基达尔在最后执行阶段，这将减少所有地点的物资管理数量，因为物资采购仅在需要时进行
联阿援助团	2014 年，包括区域营地在内的整个特派团对一般维修工程、固体和液体处置以及发电机的运行和维修服务进行了工程外包；由于外包，共缩编了 75 个当地员额，从而减少了联阿援助团工作人员负债，并将年度服务费用减少了 50% 左右；由于外包，在全年实现了全天候（一周 7 天，1 天 24 小时）不间断提供服务；服务的质量和反应时间也已大幅度改善 在信息技术方面，更多地利用当地现有的信息和通信技术服务，例如互联网、电话等
联伊援助团	由于建立了当地的系统合同，特派团已经确保及时处理税务豁免事务（在伊拉克最多 7-21 天）；联伊援助团鼓励承包商确保将运往伊拉克的货物直接运送到埃尔比勒和巴格达；减少了所需货物的周转时间 在所有特派团所在地安装了废水处理厂；污水在最后处置前得到处理；特派团相信，在废水处理厂全面运作后，因污水处置而可能对环境造成的不利影响已得到适当减轻

特派团	效益
达尔富尔混合行动	达尔富尔混合行动已聘请当地供应商来运营特派团房地内的一家杂货店；该店提供新鲜水果、蔬菜和其他方便用品，惠及所有居住在联合国大院内、因安全原因而仅限于在达尔富尔混合行动营地活动的人员 特派团的采购科还定期组织当地市场调查和供应商会议，以确保在知情的情况下做出采购决定，并就合同的投标要求/标准对潜在的供应商进行教育培训
科索沃特派团	科索沃特派团在特派团总部大院内设立了加油点，从而消除了长途驾驶时再次加油的需求，并减少了特派团的碳足迹
西非办	全球服务中心在达喀尔举行了当地供应商会议，结果是增加了当地供应商的登记数量，从而改善了采购环境，使当地市场和经济有了更多的商业机会
联黎协调办	当地对可回收利用物资进行有限回收，现已扩大范围，回收塑料瓶和易拉罐
非索特派团支助办	实施了针对索马里公民的能力建设方案，使摩加迪沙消防部门管理其消防业务，从而减轻了对特派团消防资源的依赖

五. 财务成本和效益估计数

69. 除上述成绩和效益之外，在整个全球外勤支助战略执行期间还通过每个财务年度终了的年化估计得出汇总数字，提供关于战略财务效益的估计数。这些估计数试图记录外勤支助部各司和服务中心确定的因为采取全球外勤支助战略举措而获得的可查明的年度财务效益。关于全球外勤支助战略财务效益的报告力求查明由于外勤支助部在战略下采取决定而实现的人员节约、费用减少、消耗效率及费用避免情况。鉴于秘书处经过深思熟虑决定基本上在现有资源范围内并通过重新分配现有资源执行全球外勤支助战略，该战略已经为会员国提供极好的投资回报，估计净效益超过 4 亿美元，而费用则在 2 000 万美元左右。

70. 实际上，全球外勤支助战略并不意图成为一个节约方案。这是一项旨在开发新的经营方式，从而以更高效力和效率为外地行动提供支助的战略。关于该战略的成本效益报告力求提供广义的年化效益估计数，但并不采用财务报表的形式。由于缺乏整个秘书处通用的估算成本效益的计算方法，在全球外勤支助战略下报告的效益估计数所依据的是已经在审计委员会每次开展年度审计工作时与其共享的估计数和假设。避免发生的费用只能基于以下假设进行估计：如果不是所采取的决定/办法，某些费用可能已经发生。因此，对于所报告的许多效益，不可能

得出“实际”的节约金额，因为它们反映的是没有发生的费用估计数。在可能的情况下，外勤支助部已设法追溯完善其估计数，但可能做的事情有限，因为很难获得历史比较数据和记录，也缺乏这么做的可用资源。

71. 表 8 反映了与该战略相关的费用的可靠估计数；但是，估算利用全球外勤支助战略工具支持外地行动所带来的全部财务效益面临种种困难，这些困难并不是在所有情况下都得到报告。例如，通过审查文职人员配置开展工作队伍规划导致并促成了配置人员数量和成份的大幅度减少，从而节约了特派团的预算，但这种情况并没有在报告中得到反映。同样，全球外勤支助战略的重点是完善预算，包括通过使用标准供资模式来完善预算，其结果是更准确地编制开办预算，进而意味着不再要求追加拨款，从而帮助减少费用。此外，由于准确进行会计处理的复杂性，未反映因未在特派团设立长期员额而出现的节余，因为通过短期特派团支助组或清理结束工作提供了所要求的服务。因此，秘书处仍然相信，另外还有从全球外勤支助战略应计的相当多的额外效益尚未得到充分报告。

72. 表 8 列出了执行全球外勤支助战略后带来的年化成本和效益估计数汇编。该表列出了前几次报告所载的年度效益以及 2014/15 财年新报告的费用和效益估计数。它重新计算了为恩德培区域服务中心和全球服务中心带来的人事效益，前者的人员已大量减少，后者的人员则可能会小幅增加。

预测的未来效益

73. 全球外勤支助战略确定的原则、结构和工具在五年战略执行期结束之后很长时间内将继续产生效益。这些效益将通过经常性节余显示，因为服务提供模式发生了结构性变化，例如，因人员在共享服务地点服务而减少费用。随着时间的推移，全球资产管理信息中心、优化的调度规划和利用区域合同支持东部非洲的运输解决方案等全球外勤支助战略工具的继续完善和使用及今后供应链的改进，将有可能在这项战略目前的执行期结束之后的很长时间中继续提高战略服务提供模式的价值。

74. 如果能够扩大到所有特派团，那么共享服务产生的效益将更大，因为稳定的服务中心能够日益依靠国家能力而不是国际能力。2015/16 年度和 2016/17 年度，恩德培区域服务中心将开启更大规模的本国化进程，这将进一步大幅度减少费用。2014/15 年度，更多利用国家能力的进程已经启动。在中非稳定团，支持区域服务中心的员额已定为本国工作人员，而不是高费用工作地点的国际员额，这将在 2014/15 年度及以后的时间里为中非稳定团带来避免大量费用的好处，其他好处包括不需要在不安全且费用昂贵的地点聘用人员。

表 8

2010/11、2011/12、2012/13、2013/14 和 2014/15 财政年度全球外勤支助战略所带来的费用、节余和费用减少估计数

(千美元)

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	小计
费用						
总部投资						
D-1 级一般临时人员(工资+非工作人员费用)	287	287	287	287	287	1 435
1 个 P-5、2 个 P-4、1 个 P-3、1 个 GS(工资+非工作人员费用) ^a	909	909	909	909	909	4 545
差旅 ^b	130	130	130	130	130	650
讲习班	—	—	75	—	—	75
咨询人/顾问 ^c	—	—	64	—	—	64
小计						6 769
全球服务中心						
模块弹道测试 ^d	—	—	150	—	—	150
区域服务中心						
基础设施	82	3 074	9 754	350	7 869	21 129
指导委员会差旅 ^e	21	21	21	21	21	105
咨询人	—	—	235	226	114	575
小计						21 959
费用小计						28 728
节余						
人员						
全球服务中心						
调动差量 ^f	—	187	(53)	—	—	134
联利支助团支助效率 ^g	—	2 500	2 500	2 050	(145)	6 904
小计						7 038
区域服务中心^h						
调动差量(一次改派净费用)	—	1 086	5 481	8 782	9 495	24 844
员额裁撤	—	—	2 910	6 083	5 532	14 526
费用避免	—	975	975	975	3 219	6 144
国有化	—	—	—	—	1 276	1 276
小计						46 789
人员小计						52 423

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	小计
资产管理						
战略部署储存减少						
一次性费用减少	—	—	50 000	—	—	50 000
推迟采购						
陆运	—	—	45 745	—	—	45 745
设施和基础设施	—	—	29 206	—	—	29 206
通讯和信息技术设备	—	—	26 755	—	—	26 755
其他设备	—	—	102	—	—	102
建筑服务	—	—	8 796	—	—	8 796
小计						160 604
信息交换中心转移资产(避免费用)	—	—	—	12 969	2 547	15 516
消耗效率						
口粮	—	—	17 547	—	—	17 547
替换备件	—	—	11 747	—	—	11 747
特派团内差旅	—	—	6 529	—	—	6 529
维护用品	—	—	5 183	—	—	5 183
燃料消耗	—	—	36 522	—	—	36 522
特遣队轮调差旅	—	—	29 619	—	—	29 619
小计						107 147
资产管理小计						280 720
调度优化						
长期包机 ⁱ	—	—	7 584	7 404	4 205 ^j	19 193
优化区域部队轮调 ^k	3 453	1 055	4 501	2 652	— ^l	11 661
区域机队优化 ^m	68 076	27 200	—	—	—	95 276
调度小计						126 130
节余小计						459 273
共计						430 545

^a 从外勤支助部内部调动员额，设立全球外地支助战略方案执行协调小组，作为外勤支助部副秘书长办公室新的战略支助职能。通过提高成本效率、减少费用和避免费用实现节余。

^b 依据为主管外勤支助助理秘书长以全球服务中心、区域服务中心指导委员会和全球外勤支助战略组主席身份进行的与项目有关的年均差旅次数。

^c 包括 2012/13 年度供应链管理顾问的薪金、差旅费和每日生活津贴。

^d 该项费用发生在 2012/13 年度，但按照行预咨委会的建议首次报告。

^e 依据为客户特派团参与差旅者提供的每日生活津贴估算。

^f 在审计委员会审查当前附件以前的草案之后,分别为2013/14和2014/15财年计算了718 500美元和685 700美元的额外节余。

^g 效率依据布林迪西和利比亚之间22名专职同等资历工作人员的差额,而在前二个年度有23.63名专职同等资历工作人员。

^h 对2011/12至2014/15财年区域服务中心人员效益估计数进行了审查并分别进行了调整,对2014/15财年的估计数也进行了审查和调整。

ⁱ 基于提交方案规划、预算和账户厅的补充表格。

^j 2014/2015年度的数字是2014年7月至12月的实际费用数。几乎所有部队派遣国/警察派遣国均已改为12个月的轮调周期,导致运输乘客数量和乘客应享待遇的不同,因此很难按6个月的轮调周期比较费用。在行动的两年零四个月(至2014年12月)时间中,宽体飞机已被广泛证明更经济高效。新合同已于11月1日生效。预计它将积累类似效益,但取决于合同的条款和条件。

^k A/66/591,表9以及提交方案规划、预算和账户厅的补充表格。

^l 在审计委员会审查当前附件以前的草案之后,为2014/15财年计算了784 000美元的额外节余。

^m A/68/731,附件一,表A.5; A/67/723,附件一,表9和表10。

六. 经验教训

75. 过去5年在实施全球外勤支助战略方面取得了重要的见解和经验。出现的挑战有助于确定整个实施期间的行动调整,而且也有助于外地和整个秘书处今后的改革努力。下文列出在实施全球外勤支助战略时得出的主要经验教训。

共享服务经验教训

76. 从建立远程服务提供者/共享服务安排、特别是恩德培区域服务中心中获得共享服务经验教训。区域服务中心开办时恰逢实施影响到该中心的其他重大改革,经过漫长而艰难的开办期后该中心的运作情况现在正稳定下来。总部和所有工作地点需要管理层强有力的参与,以不断支持开展各项努力,并明确地、连贯一致地贯彻变革举措的各项宗旨和目标。借鉴以下挫折以及第三节介绍的良好做法,将有助于今后更好地在外地推出共用服务,也有助于在秘书处大范围推行全球服务提供模式(见A/70/323,附件一):

(a) 得益于客户特派团的人力资源,恩德培区域服务中心迅速建立起来,但人员和员额的调动过程比开始预期的缓慢,导致业绩上不去,中心形不成一致性文化,妨碍了管理工作。这种资源配置办法还可能造成制约,使一个单位很难在不影响整体运作的前提下迅速扩大或缩小规模。必须认真规划共享服务安排的工作人员队伍,以确保服务中心和其他地点从一开始就配有拥有适当技能的适合人员;

(b) 依赖特派团提供的资金作资源还影响了资源调配的可见性和监督工作,除了在各参与特派团的预算中列报资源外,还要编制区域服务中心的合并财务报告,作为维持和平行动经费筹措年度概览报告的附件提交会员国;

(c) 面对运作方面的挑战，亟需精简和规范中心的工作程序，并建立质量保障和业绩监测。与此同时，在不断落实“团结”系统的过程中，需要花更大力气规范和调整客户特派团剩余的行政职能；

(d) 采用模式和配置人员的时间表要与商定服务层级的责任相适应。一方面用很长时间去逐步调入员额，另一方面从一开始就担负工作量和业绩责任，这使得区域服务中心在开办阶段的处境严重不利。在 2013/14 年度实施公共部门会计准则和“团结”项目基础部分占用了区域服务中心和外勤支助部大量的人力资源，因为在部署中要应对初期的各种困难。不过，“团结”系统和公共部门会计准则都是强有力的工具，假以时日，将能大大改善共享服务提供者的运作；

(e) 应尽早建立治理机构，提供高级别指导，促进利益攸关方的必要参与。委员会的结构对于利益攸关方的参与虽然重要，但应用来支持各级负责管理的主管部门。委员会应视需要并在重要阶段和需要作出决策时开会，而不是根据已确定的时间表开会。

注重用户和客户是关键

77. 有人一直试图改进客户服务，但过去和今后仍很难，因为其中不仅涉及修改系统和程序，而且还涉及组织文化。不仅共享服务安排如此，整个组织也是如此。

需要在执行过程中不断适应变化的需求

78. 总部和外地的情况发展及不断变化的需要要求外勤支助部调整和发展全球外勤支助战略。这方面工作几乎体现在战略的各个方面，包括模块化、供应链管理和共享服务。在复杂的外勤支助环境中，预计在今后的战略举措中同样需要这样做。战略的实施方法应严谨但不应过于注重程序。必须能够在明确的框架内推动战略变革努力。战略载有若干复杂变革方案，应采用一种标准化方案管理方法进行管理，既提供强有力的管理和监督，又必须适合方案的复杂性。

用户和利益攸关方参与至关重要

79. 全球外勤支助战略强调支助服务对联合国顺利开展外地行动的重要性，通过提供反馈途径，如用户委员会以及用户满意度调查，并通过改善内部沟通，为外勤支助部与其利益攸关方尤其是外地特派团第一次建立直接、系统和战略性对话：

(a) 经验证明，不仅对于与所有特派团的用户接触而言，而且对于获得用于决策的重要反馈意见而言，调查是一个有用的工具。调查答卷人原先只限军警人员，由于收集的信息宝贵，后已扩大到文职人员。调查每年进行两次，每次都根据以往实施情况和调查结果得出的经验教训进一步完善其方法。还根据以往的调查结果，包括为理解有重要统计意义的成果而进行的严格统计分析，改进有关成果的分析。还确定根据这些经验教训，每年进行这项调查，以便有足够的时间来分析成果，并将调查结果转化为具体行动，然后在下一年评估这些努力。由于注

重开展调查，恩德培区域服务中心、全球服务中心和科威特联合支助办事处还设计并执行了对用户的调查；

(b) 沟通工作至关重要，但往往没有给予足够的重视。全球调查的结果表明有必要开展更多的沟通。加强了这方面的努力，主管外勤支助部副秘书长每季度向所有工作人员通报最新情况，副秘书长和总部向各特派团和特派团工作人员发送更多的函件。已推动副秘书长为特派团举行更多的全体会议，副秘书长本人也越来越多地举行这类会议。已在多个公共平台分享全球外勤支助战略的所有材料。

战略应注重业绩而不是项目

80. 在制订全球外勤支助战略时，主要意图是就改善外勤服务执行情况提出愿景、战略议程和改革进程。但在执行期间，各利益攸关方和工作人员往往只将全球外勤支助战略与具体项目如模块化、服务中心相联系。为确保战略仍与大家相关，今后的办法必须优先考虑采用一套平衡的业绩指标，以回应不同利益攸关方的需要和要求，并推动取得成果。应对各项新举措进行评估，看其是否如预期的那样促进本组织的业绩目标。

避免并行开展太多重大改革

81. 与全球外勤支助战略执行工作并行开展的其他重大组织改革妨碍了外勤支助部拿出足够的能力保持协同努力执行战略，2012/13 年度和 2013/14 年度尤其如此。外勤特派团现已开始使用公共部门会计准则和“团结”项目基础部分，“团结”项目扩展部分一期不久也要落实，因此，今后将大有机会扩展外地特派团共享服务的益处，建立今后的全球服务提供模式。

持续快节奏行动对战略执行的影响

82. 外地行动数量猛增限制了可用于执行战略的能力，因为这些特派团必须同时应对快速增长的业务需求。面对互不相让的业务需求，外勤部没有足够的资源，既用于该战略的规划、执行，又用于协调。这一点有时减慢了设计和执行速度，特别是在供应链管理和共享服务方面。

缺乏连续性将影响总体执行情况

83. 在 5 年执行期内，外勤支助部司长、各服务中心以及全球外勤支助战略执行协调组主任等部门一级负责人的更换，对战略执行的连续性和势头产生了影响。在大型项目管理办公室，一些工作人员的连续性更有可能。应作出其他缓解努力，以确保如无法保持执行协调组的人员连续性，可查阅在线信息储存库。为此，在执行期间越来越多地利用技术工具。

执行的管理

84. 结束状态构想和主要业绩指标推出晚了。在推出主要业绩指标时，有些指标倾向于把重点放在活动和产出，而不是放在总体的改进和成果。这些指标有助于

交付执行支柱的各项活动；但在拟订今后的业绩工具时，还应侧重于成果指标和绩效指标，而不只是活动指标。

85. 此外，计量业绩的工具并不总是足够的，这有时妨碍收集数据和报告业绩计量标准的能力，这些数据是应该收集和审查的，而不仅仅是能够收集的。在某些情况下，预期业绩监测工具被推迟，无法针对指标提出报告。这突出表明需要继续强化业绩监测和业务情报工具以及对人员的投入，以便有坚实的分析技能。推出公共部门会计准则和“团结”系统，将为数据分析提供更强有力的工具，并将要求有分析能力的人员用这些工具开展工作，以便及时提供可采取行动的分析。

86. 为帮助会员国和其他利益攸关方了解全球外勤支助战略最终是否在财政上是有益的，外勤支助部推行一项其他公共部门组织广泛采用的基本成本效益分析。对全球外勤支助战略全面采用成本效益分析方法证明具有挑战性，因为必要的基线、数据、能力和工具方面存在差距，因而难以一致详细地追踪所有成本和效益。因此，所报告的净效益可能没有充分反映出避免费用、降低成本或难以估值的非货币效益的整体状况。

七. 全球外勤支助战略后安排

87. 大会要求本评估报告提供资料说明全球外勤支助战略后安排。

A. 经常活动和过渡

88. 根据全球外勤支助战略拟订的工具和办法在 2015/16 年度正在过渡并纳入主流。外勤支助部各司和服务中心负责在全球外勤支助战略满期之后继续利用和发展这些工具和办法。下文简要介绍全球外勤支助战略工具包在全面过渡计划内的某些核心要素，以便将 2010 至 2015 年期间建立的办法、工具和产品纳入主流或继续使用。

特派团支助工具和办法

89. 本附件第二节所述的全球外勤支助战略工具和办法将继续用于特派团，并供今后特派团开办使用。下一版本的《特派团开办外地指南》将借鉴外勤支助部现有工具使用核对表为规划人员和开办人员提供工具指导。

资源管理

90. 资源使用效率小组于 2012 年设立，以支持采取系统性办法，确定外勤支助组合提高资源使用效率的机会，此后，小组的工作更注重实质内容而非形式。立法机构确认小组所做工作的影响，要求小组改组其形式，明确说明在拟订具体目标和监测其执行情况方面的作用、权力和预期影响。这次这一重新确认使外勤支助部有机会进一步整合资源使用效率小组已经作出的努力，以便协同推动有效资源管理的下一阶段，并建立可以纳入外勤支助部主流的治理结构。

91. 经过重振的资源使用效率小组将侧重于一个经过精简的组合，重点瞄准能对资源产生直接影响(无论是人员配置还是业务)并实现真正和可计量的增益的机会，并确保为协调一致的监测和报告提供一个平台。资源使用效率小组眼前的工作是审查和建立有关资源配置的统一应用程序，并以可以直接影响所需资源的方式支持这些应用程序在外地切实得到执行。

人力资源

92. 已拟订继任管理构想和计划，并获得主管外勤支助事务副秘书长的认可。继任管理包括监测和追踪潜在空缺(预警)，确定现有候选人，征求有派任权力的单位包括外勤支助部和政治事务部的意见。继任管理目前侧重于长期的眼光，确定合格的工作人员，派任到高级行政一级发展一段时间，以便做好准备担任领导角色。目前正在搞试点，利用一个评估中心确定 D-2 特派团支助事务主任职位的合格工作人员。目前正在开展其他活动，例如设立基准和先决条件，建立高级资源管理人才晋升模型，纳入秘书处更广泛的学习和职业支助战略中，包括秘书长的全球流动框架，该框架由人力资源管理厅牵头，定于 2016 年推出。

93. 将继续努力吸引女性申请者留在外地，包括采取高级妇女人才甄选举措、为查明女性申请者在哪些方面遇到障碍而对甄选程序进行分析，为了解更替的原因而对离职面谈进行分析。外勤人事司即将起草的人员本国化导则将规定措施继续改善当地征聘工作人员的条件，确保随着特派团实施能力建设和职能本国化战略取得进展，各特派团都有一致的做法，高级管理层也支持这一进程。

供应链管理

94. 大会 2015 年 6 月核准启动执行供应链管理的资源，供应链方案已经启动。已责成外勤支助部后勤支助司推进今后供应链管理的实施活动，并通过从功能处理法过渡到终端到终端的供应链流程，将其纳入后勤支助活动中。

95. 在所有外地特派团全面实施供应链管理，这将是一个多年组织变革性方案。将通过 4 个初步项目支持方案的实施：(a) 分析东非走廊的情况，寻找机会改进东非区域的物资调度；(b) 进行采购规划，以改善决策和采购，从而建立适当和相关系统合同，并确保有更好的预测性，改进管理；(c) 国际商会国内和国际贸易术语使用通则(国际商业术语)；(d) 集中仓储(见 A/69/651，第 42-46 段)。

96. 这些项目的实施将为供应链管理的长期实施奠定初步基础，同时有助于在相关领域改进流程。将在 2015/16 年度全面拟订供应链管理方法和实施框架的蓝图，其中将包括业绩计量框架、实施重要阶段、组织调整、培训和员工队伍规划，配合推出“团结”项目扩展部分二期(2017 年)。

共享服务

97. 大会 2015 年通过的关于共有问题的第 69/307 号决议为外勤支助部继续实施共享服务提供了一个框架。虽然没有核可设立第二个共享服务中心，但大会欣见

恩德培区域中心的共享服务以及核定的业务和管理独立性方面所取得的进展和实现的效益，包括区域中心从 2016-2017 年开始单独建立预算。已启动编制预算的筹备工作。大会还支持修订区域中心治理结构，以便使其直接向外勤支助部报告。这将需要在编制预算修订即将拟订的治理模式。新的治理模式还包括设立一个用户委员会，以替代指导委员会，作为继续与客户进行直接接触的机制。在过渡期间及以后可利用区域服务中心的先进业绩监测工具协助进行管理。将进一步转变区域服务中心，工作人员本国化将在今后 2 年分阶段进行，以便继续提高中心的总体业绩和效率。已在分享区域服务中心开发的良好做法产品，供外地特派团在其他共享服务环境下使用，并作为设计更广泛的联合国全球服务提供模式的资料。

98. 外勤支助部将大力参与拟订全球服务提供模式。大会第 69/262 号决议“强调必须使全球外勤支助战略采用的现行安排与目前提交大会审议的待定全球服务提供模式相一致”。大会第 69/307 号决议还请秘书长“确保任何与改进外勤支助和服务交付有关的举措均考虑到秘书处其他举措的经验教训和最佳做法，以实现惠益最大化，并避免可能的重复和重叠”。外勤支助部工作人员是全球服务提供模式工作组的成员，主管外勤支助事务副秘书长担任全球服务提供模式指导委员会的副主席，主席由主管管理事务副秘书长担任。这种密切协作将确保从全球外勤支助战略得出的经验教训纳入全球服务提供模式，并在模式的制订和未来执行中考虑到外地的需要。

其他治理框架

99. 除了重组区域服务中心资源使用效率小组和治理框架之外，还将修订其他治理机制，在全球外勤支助战略结束之后继续运作。在执行期间成立了全球外勤支助战略用户委员会，以保证支助战略满足特派团的需求。用户委员会由来自维和行动和政治特派团的部队指挥官、警务专员和参谋长组成，代表外地行动的军事、警务、文职等部门。这一论坛正在转变为外勤支助部用户委员会，由类似的人员组成，作为外勤部高级管理人员的咨询机构，以通报该部的工作，并提出行动建议，以便直接回应外地的看法和实地的现实情况。预计 2014/15 年度成立的战略项目监督委员会将是一个伞式机构，负责监督 2015/16 年度继续实施的战略项目和举措的启动和追踪。

特派团结构

100. 外勤支助部在 2014/15 预算年度发布了有关调整特派团结构的指南。拟议结构旨在优化共享服务环境下运作的特派团，并帮助特派团做好向供应链管理过渡的准备，同时允许对具体情况采取一些灵活性。应由各特派团结合 2016/17 预算年度提出有关改变特派团支助结构的提议，在 2015/16 年度至 2016 年 6 月持续开展准备活动。将继续审查特派团结构改革，根据用户的经验反馈定期更新指南。

B. 全球外勤支助战略后战略管理办法

101. 外地特派团规模扩大，复杂程度加深，费用增加，仍然非常适合继续采用全球性、战略性创新办法提供服务。外勤支助部全面致力于确保外地支助能切实有效地促进执行任务。

102. 2015/16 年度外勤支助部正在采取改进措施，这些措施是对支助战略启动活动的自然延伸，包括执行供应链管理战略，加强快速部署方面的使能能力，促进和加深对业务分析和情报的理解和处理，促进开展全秘书处的改革，例如“团结”系统和人员流动。

103. 展望未来，外勤支助部仍将致力于在支持和平行动方面有出色的业绩，保证不辜负各利益攸关方的期望，向其提供迅速、有效、高效率 and 负责任的外勤支助服务。对外勤支助采取的战略办法将力求平衡这些目标，同时有效管理风险。

104. 展望未来，将使用一套平衡的战略目标和业绩指标对外勤支助进行指导、监督和评价，主要目的是建立完成任务的使能能力；提高用户的满意度；审慎利用资源；尊重联合国的道德标准，特别是涉及行为和纪律的道德标准；保护环境；遵守联合国的细则和条例，同时努力确保联合国行政政策和程序有助于向外地行动提供有效支助。
