



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
行政和预算问题乌干达恩德培区域服务中心 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
一. 任务和计划成果	5
A. 概况	5
B. 规划假设和特派团支助举措	6
C. 区域特派团合作	12
D. 伙伴关系和与国家工作队的协调	13
E. 成果预算编制框架	13
F. 所需人力资源	16
二. 财政资源	19
A. 总表	19
B. 空缺率	20

* 由于技术原因于 2016 年 3 月 21 日重发。



C. 培训	20
三. 差异分析	21
四. 有待大会采取的行动	24
五. 为执行大会第 69/307 号决议各项决定和要求以及经大会核可的行政和 预算问题咨询委员会的要求和建议而采取的后续行动摘要	25
A. 大会	25
B. 行政和预算问题咨询委员会	27
附件	
一. 定义	31
二. 组织结构	33

摘要

本报告系根据大会第 69/307 号决议提交，载列乌干达恩德培区域服务中心 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间拟议预算，数额为 42 000 200 美元。

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，并将该拟议预算记在该中心支持的特派团账上。

拟议预算为 147 名国际工作人员、267 名本国工作人员和 8 名联合国志愿人员编列了经费。

拟议预算 42 000 200 美元，与 2015/16 年度期间核定资源 35 556 400 美元相比增加了 18.1%，主要原因是 12 个国际员额和 22 个本国员额所需资源增加。

区域服务中心 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日财政期间所需资源总额已通过按照该中心的服务交付模式组织的若干成果预算框架与中心的目标挂钩，其中包括：津贴和付款、福利和应享待遇、财务报告、运输和调度综合控制中心和区域信息和通信技术处。该中心的人力资源按人数归入各个职能领域。

对人力资源和财政资源数额差异的解释在适用情况下与区域服务中心计划的具体产出挂钩。

财政资源

(千美元。预算年度为 7 月 1 日至 6 月 30 日)

类别	支出 ^a (2014/15 年度)	分配数 ^b (2015/16 年度)	费用估计数 (2016/17 年度)	差异	
				数额	百分比
文职人员	24 435.0	20 343.3	26 941.1	6 597.8	32.4
业务费用	14 117.1	15 213.1	15 059.1	(154.0)	(1.0)
所需资源毛额	38 552.1	35 556.4	42 000.2	6 443.8	18.1
工作人员薪金税收入	2 282.7	2 271.4	3 077.4	806.0	35.5
所需资源净额	36 269.4	33 285.0	38 922.8	5 637.8	16.9
(编入预算的)自愿实物捐助	—	—	—	—	—
所需资源共计	38 552.1	35 556.4	42 000.2	6 443.8	18.1

^a 来源：A/70/749，附件十三。

^b 2015/16 年度该中心的拟议预算为 3 680 万美元(A/69/751/Rev.1)。因特派团的空缺率上升以及调整汇率影响，拟议数额减少了 120 万美元。

人力资源^a

	国际工作 人员	本国工作 人员 ^b	联合国 志愿人员	共计
行政领导和管理				
2015/16 年度核定数	15	19	6	40
2016/17 年度拟议数	16	19	6	41
津贴和付款				
2015/16 年度核定数	37	82	—	119
2016/17 年度拟议数	38	76	2	116
福利和应享待遇				
2015/16 年度核定数	44	106	—	150
2016/17 年度拟议数	51	131	—	182
财务报告				
2015/16 年度核定数	14	23	—	37
2016/17 年度拟议数	17	26	—	43
区域信息和通信技术处				
2015/16 年度核定数	13	9	—	22
2016/17 年度拟议数	13	9	—	22
运输和调度综合控制中心				
2015/16 年度核定数	12	6	—	18
2016/17 年度拟议数	12	6	—	18
共计				
2015/16 年度核定数	135	245	6	386
2016/17 年度拟议数	147	267	8	422
净变动	12	22	2	36

^a 系最高核定/拟议人数。

^b 包括本国专业干事和本国一般事务人员。

有待大会采取的行动见本报告第四节。

一. 任务和计划成果

A. 概况

1. 乌干达恩德培区域服务中心是继大会通过第 64/269 号决议后于 2010 年 7 月成立的,依照全球外勤支助战略,该中心将作为该区域各特派团共用的服务中心。秘书长关于全球外勤支助战略执行情况的第三次年度进度报告(A/67/633)阐述了高级别战略结束状态构想,其中提到全球外勤支助战略的核心是利用潜在的协同作用和规模经济,提供更好、更及时的支助;减少或消除后勤、行政和财务支助服务中的浪费、重复和瓶颈,从而帮助各特派团更有效地执行任务。在这一战略内,该中心向参与特派团提供共用服务,其目标是将不依赖地点的业务行政职能由外地特派团转移至中心。这包括人力资源、财务、多式联运调度、客货运输及信息和通信技术支助中的事务性内容。将这些职能集中化意味着要进行流程整合、专业化、标准化和重新设计,从而可以更有效地履行这些职能。
2. 受益特派团为联合国中非共和国多层次综合稳定团(中非稳定团)、联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)、非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)、联合国阿卜耶伊临时安全部队(联阿安全部队)、联合国南苏丹特派团(南苏丹特派团)及特别政治任务 and 支助行动,包括联合国索马里支助办公室(联索支助办)(原为联合国非洲联盟驻索马里特派团支助办事处(非索特派团支助办))、苏丹和南苏丹问题特使办公室、秘书长大湖区问题特使办公室、索马里和厄立特里亚问题监测组、联合国中部非洲区域办事处(中部非洲区域办)、联合国索马里援助团(联索援助团)和联合国驻非洲联盟办事处(联非办)。联合国布隆迪选举观察团(联布观察团)的任务结束后,恩德培区域服务中心将秘书长预防冲突包括在布隆迪预防冲突问题特别顾问办公室列为其客户特派团,继续发挥其以往对该地点各特派团的支助作用。此外,2016 年 7 月 1 日起,拟将联合国马里多层次综合稳定团(马里稳定团)纳入中心的客户组合。
3. 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,并将该拟议预算记在中心支持的特派团账上。本预算系按照这项要求编制的,确保先前各客户特派团中的工作人员职位从这些特派团撤出并按原有构成和职等转移列入该中心的单一人员配置表,该表反映全组织范围的职位名称和员额叙级。包括业务费用在内的该中心的整体所需资源在中心的单一拟议预算中列报。核定资源和支出将记入该中心服务的客户特派团账上。
4. 在本预算期间,该中心将交付下文各框架所示的有关重要产出,促进向客户特派团提供高效及时的服务。这一预期成绩将促进实现中心的目标,而绩效指标则可衡量预算期间在实现这些成绩方面取得的进展。中心的人力资源按文职人员

数目归入各个职能领域。与 2015/16 年度预算相比的人数差异在有关领域下予以说明。

B. 规划假设和特派团支助举措

5. 恩德培区域服务中心的战略目标是以高效、有效、创新和灵活方式向非洲区域的客户特派团提供面向用户的共享服务，致力于满足利益攸关方的期望，支持联合国在不断变化和富有挑战性的全球环境中开展和平行动。

1. 主要优先事项和特派团支助举措

6. 自成立以来，该中心在行政服务领域的大部分工作一直致力于稳定和改善服务交付，同时扩大能力并从该中心最初支助的 7 个特派团吸收工作人员和流程，以按 2016/17 年度期间的规划向 14 个特派团提供服务。

7. 该中心进行了服务重组，从传统的人力资源和财务管线转变为跨职能的服务线。中心的重组进程促进了区域内的行政流程标准化工作。中心的业绩改进工作主要侧重于跟踪和报告主要业绩指标，从而提高了 50 个主要业绩指标的成果，达到或超过目标的比例从 2014 年 6 月的 42% 提高到 2015 年 6 月的 77%。

8. 2016/17 年度期间，该中心在行政流程和员工队伍两方面将进入一个相对稳定时期，可借此机会重新把重点放在与利益攸关方建立信任，并动员和激励工作人员。预计到 2016/17 年度期间开始时，中心的大多数剩余空缺员额将得到填补，只剩下余留空缺。根据第 69/307 号决议，2014/15 年度开始的工作人员本国化方案将于 2016/17 年度末完成，在 2017 年 6 月 30 日结束的两年期间内共有 68 个外勤事务员额将改划为本国员额。

9. 随着恩德培区域服务中心日渐成熟，加强其核心管理领导变得至关重要。管理问责和自主权对中心为各客户特派团提供服务越来越重要。正在推行新的管理工具，提高自主权的可见度，同时要求中心的领导层加强个人问责。因此，该中心现在应强化领导核心，拟设立 D-2 职等的新主任，保留 D-1 职等的副主任。

10. 为了按照建议使用共享服务，并利用该中心实现的增效和已经实施的流程标准化，拟从 2016 年 7 月 1 日起将马里稳定团增列为客户特派团。目前由联合国科特迪瓦行动(联科行动)后台办公室支持的马里稳定团的财务和人力资源行政流程将由中心接管。把马里稳定团增列为客户特派团后，将采用为该中心制定的可扩展模型，将目前在联科行动中的马里稳定团的员额转移到中心，因而该中心的人力资源员额数目将有所增加。

11. 为实现与利益攸关方建立信任的目标，该中心将努力加强与客户特派团和最终用户的沟通交流，为此将积极主动开展外联和接触活动，培训客户服务人员，并指定专门人员负责管理客户查询。中心将特别努力解决客户特派团的问题并改善与它们的关系，途径包括定期举行视频会议；进行若干实地访问，包括举行全

体会议，介绍中心的作用、方法和业绩；开办问题诊所以解决具体问题；举办培训班以减少常犯的错误。该中心还将开始记录、测试和监测内部控制框架，并在所有服务项目中使用这些框架。自动内部控制框架将侧重于在一个切实和稳定的平台中运行基于业务的流程，记录程序和流程，评价和不断改进内部控制，并将其作为合规倡议、风险管理和持续业务的一个组成部分。该中心还将继续监测和跟踪风险登记册中的业务风险。

12. 为了动员和激励工作人员，2016/17 年度期间该中心计划加强能力建设方案，旨在提高员工的参与度、业绩和客户满意度。中心将向其工作人员提供经外部认可的财务和人力资源认证培训方案，以提高他们的参与和改善提供服务的质量，并提高客户满意度。

13. 为支持上文所述的加强交流和外联战略，该中心拟由中心高级管理人员在部门管理人和主要服务项目代表的协助下，对客户特派团进行若干次访问。按照上文概述的建设工作人员能力的提议，还需要增加资源，用于工作人员培训，并确保中心仍然是“团结”项目技术支持和培训的卓越中心。

14. “团结”项目扩展部分一期将旅行和人力资源流程纳入“团结”系统外地解决方案，2015 年 11 月对国际工作人员实施，计划于 2016 年 9 月对本国工作人员和军警人员实施。2016/17 年度期间与“团结”项目有关的活动包括继续稳定新流程，提供必要的额外培训，绘制流程和进行流程再造。2016/17 年度是一个巩固和过渡时期，在此期间将审查和进一步评估工作流程变化带来的全面影响。

15. 该中心继续着力改善业绩并编制详细的主要业绩指标月度报告，用以评估各个服务项目以及整个中心的业绩。2015 年 10 月以来，中心还编制新的针对具体特派团的主要业绩指标执行情况月度报告，旨在提高每个客户特派团的透明度。改善业绩的其他举措包括建立载有详细流程指南的在线资源共用资料库，进一步推出 i-Need 自助服务以改善和计量解决问题的情况，并持续进行流程再造。

16. 该中心还将努力对其上游和下游的业务进行流程标准化。由于中心的业绩在某种程度上取决于其他实体的投入，拟完成对供应商付款的端到端流程审查，以执行特派团/中心共同主要业绩指标，提高整个流程的质量和及时性。2016/17 年度期间将完成对其余类别人员的报到和离职流程的审查，目的是查明增效的可能性。将利用 2015 年 11 月以来“团结”项目扩展部分一期提供的新功能，对流程实施进一步的标准化。

17. 按照安全和安保部就该区域重大安全风险提供的咨询意见，持续进行全基地范围的改进工作，以改善中心的安全，加强其在发生安全事件时的业务应对能力。2016/17 年度拟议预算包括用于以下活动的资源：安装更先进的实体出入控制设备；改进和扩充摄像监视设备和智能卡出入系统；执行点对多点微波网络，以便

在发生安全事件时可以在家办公；扩大陆上集群无线电(Tetra)网络，以确保全面覆盖坎帕拉和卢博瓦。

18. 为了减少特派团对环境的影响，该中心新大楼的设计大大减少使用空调，而是采用自然通风设计。还拟议利用太阳能电池板发电，以满足基地的一些电力需求。

区域信息和通信技术处

19. 区域信息和通信技术处的任务是，根据信通技术区域化的三个原则，向客户特派团提供不受地点限制、有成效、高效率 and 及时的信息技术支持服务。这三个原则是：(a) 消除工作重复；(b) 实现规模经济和范围经济；(c) 通过标准化消除特派团之间的服务不均衡现象。2016/17 年度期间，区域信息和通信技术处将重点执行、协调和支持企业应用程序和系统。对这些系统的支持主要包括项目管理、协调、风险管理和培训支助。将利用卫星技术加强各个维持和平特派团和支助行动用户的连通性，提高中央系统的业绩。项目范围涵盖联刚稳定团、中非稳定团、联索支助办、联阿安全部队、南苏丹特派团和区域服务中心，并包括为受影响特派团的信通技术工作人员举办区域培训班。2015/16 年度启动了 O3B 卫星项目，将在 2016/17 年度期间向上文所列的五个特派团推广。

运输和调度综合控制中心

20. 成立运输和调度综合控制中心的目的是与客户特派团协作，巩固、整合和优化对东部和中部非洲外地行动的运输和调度服务。控制中心的活动包括统一调度规划部队轮调，从而减少空飞次数，并尽量减少对短期包租的依赖。

21. 2016/17 年度期间，运输和调度综合控制中心将参与规划和执行区域辐射举措，进一步整合区域飞行业务和客运调度。这一举措旨在促进更好地利用资源，提高对区域特派团的服务质量。除了这一举措，区域服务中心正与客户特派团和后勤支助司密切协调，确定适当飞机，为在非洲开展行动的部队派遣国执行部队调动，并为此进行任务分配和行动指挥。将根据里尔喷气式飞机的可用性假设及使用 C-130/L-100 等货机的可能性，预测增援(特别)飞行。

22. 运输和调度综合控制中心还将参与一个供应链倡议，对在东非地区的维持和平行动执行东非走廊项目。鉴于运输占供应链业务费用的 30% 以上，控制中心将通过有组织的规划和执行调度，促进实施这项倡议。

2. 可扩缩模型

23. 大会第 69/307 号决议请秘书长制定一个可扩缩模型，并据此提出区域服务中心的所需资源。已经制定了该模型，目的是确定中心的所需人员编制，而其他业务和资本支出所需资源将由拟议人员配置数目的支助需求来决定。

24. 该中心在 2010 年 7 月成立之时有 39 个员额，由以下三个客户特派团提供：联刚稳定团、达尔富尔混合行动和南苏丹特派团。客户特派团提供的员额总数在 2014/15 年度达到最高峰 404 个员额。随后对该中心进行了审查，导致 2015/16 年度期间裁撤 18 个员额，最终数目为 386 个核定员额。与此同时，该中心继续强调当地工作人员的专门知识，促使本国工作人员在全员编制总数中所占比例从 2013/14 年度的 52% 提高到 2015/16 年度的 63%。本国专业干事员额数目将从 2013/14 年度以来的 2 个增加到 2015/16 年度期间的 30 个。

25. 2015/16 年度期间目前由客户特派团提供的 386 个员额在 2016/17 年度将不划归各客户特派团的员额配置表。它们将从客户特派团的人员配置表和预算中去除，转而列在区域服务中心的人员配置表中。这些员额在客户特派团之间的分布情况见表 1。

表 1

2015/16 年度区域服务中心客户特派团目前员额分布情况

特派团	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	共计	外勤 人员	小计	本国 专业干事	一般 事务人员	小计	联合国 志愿人员	共计
联刚稳定团	1	2	6	10	2	21	28	49	8	64	72	4	125
达尔富尔混合行动	1	2	6	8	1	18	23	41	7	56	63	—	104
南苏丹特派团	—	1	3	6	1	11	24	35	6	48	54	2	91
中非稳定团	—	—	1	1	1	3	2	5	4	35	39	—	44
非索特派团支助办	—	—	—	1	—	1	4	5	3	5	8	—	13
联阿安全部队	—	—	—	—	—	—	—	—	2	7	9	—	9
共计	2	5	16	26	5	54	81	135	30	215	245	6	386

26. 鉴于该中心日渐成熟，有必要使用可扩缩模型来确定适当的人员配置水平。使用可扩缩模型也是为了配合该中心新的业务和管理独立性。采用设定模型可以清楚确定与所提供的服务水平相称的资源水平。该中心的 386 个员额在几个职能领域为客户特派团提供支助。

27. 第一个领域是运输和调度综合控制中心，有 18 个员额，是最小的部分。第二个是区域信息和通信技术处，有 22 个员额，根据信通技术区域化的三个原则为 13 个区域特派团提供支助。这三个原则是：消除重复工作；实现规模经济和范围经济；通过标准化消除特派团之间的服务不均衡现象。这两个职能领域与财务和人力资源部分相比规模较小；财务和人力资源加上行政和客户服务职能，共有 346 个员额。

28. 必须认识到，区域信息和通信技术处和运输和调度综合控制中心的职能都具有全球互联服务的内容；相反，财务和人力资源服务项目与所服务的对象客户高

度相关，特别是在实施“团结”项目的情况下。区域信息和通信技术处是更广泛的信通技术战略的一部分，与外勤支助部经管的特派团相关联，而控制中心与提高区域内航空资产利用率关系紧密。两者的服务交付模式明显不同，在区域服务中心之外都拥有大量资源。因此，采用可扩缩模型将这三个领域结合起来是不切实际的。为了切合实际和行之可靠，拟议的区域服务中心可扩缩模型将只用于确定财务和人力资源服务的所需人员编制，不包括综合控制中心和区域信息和通信技术处。

29. 2015/16 年度期间财务和人力资源核定员额配置表是该模型的起点，同时考虑到在中心的整个生命周期内通过裁撤员额实现的增效。随后利用该模型估算 2016/17 年度期间中心的所需人员编制，包括拟从马里稳定团转移至中心的财务和人力资源职能，但须大会核可。该模型不涉及中心内部行政和服务项目之间的职能分配，原因是认为这种职责细分应属该中心行政首长的职权范围，他最适合依据行动环境对此做出评估。

30. 在现阶段，外勤支助部不使用这一模型来处理继续留在客户特派团的员额，因为认识到区域服务中心与其客户之间存在标准服务协定，特派团内的余留员额应按各特派团的需要进行单独审查。

可扩缩模型的推导结果

31. 为该中心制定可扩缩模型的过程重点考虑几个关键假设和方法，以确保模型切合实际，又具有可扩缩性。使用了下列假设和定义：

(a) **四个人员类别：**分析包括国际工作人员、本国工作人员、联合国志愿人员和单派军警人员(联合国警察、军事观察员和参谋)。模型计算不包括政府提供的人员。未使用其他服务类型，因为该中心的客户人员数目已经是该中心工作量的一个良好代用标准。计算时也未包括部队，因为该中心使用军需官而非个人来支付每日津贴，因而工作量较低；

(b) **使用有供资的人头数：**该模型对所有客户特派团的每个客户类型采用 2016/17 年度期间拟议预算编列的空缺率，作为客户量的主要指标；

(c) **加权法：**加权法是对有供资的人头数适用的一个尺度，用以区分为不同类别人员提供服务所需要的工作量。设定国际工作人员的数值为 1.0，以此作为基准。评估该中心为其客户特派团投入的工作量和服务级别协议后，得出以下数值：

- (一) 国际工作人员：1.0
- (二) 本国工作人员：0.4
- (三) 联合国志愿人员：0.1
- (四) 单派军警人员：0.4

(d) **乘数**：在可扩缩模型中使用这一乘数来确定服务中心一名工作人员在提供核心业务服务时所支助的客户数目。乘数的推导反映了该中心在成长时期通过裁撤员额已经取得的增效。使用这一乘数可以根据客户数目推断中心的可扩缩性需要。

32. 基于上述假设，确定可扩缩模型包括三个不同要素，按服务中心所需工作人员费用具体分列如下：

(a) **固定费用**：第一个要素(x)是管理该中心所需要的一个小的固定费用要素，其依据是对财务和人力资源以往所需人员编制做的回归分析。将这一要素运用于该中心的需要，其中行政领导和管理等职能由一小批也专门从事预算和直接办公室支助工作的职能提供协助；

(b) **小的可变间接行政费用**：第二个要素(y)是客户管理要素，是根据客户特派团数目得出的极小的可变费用部分。这一要素支持该中心在沟通和变革管理、质量和业务流程管理以及合规要求等领域的业务。(y)要素取决于客户特派团的规模，即大、中、小型，具体如下：

(一) 大型特派团，员额数目超过 1 000 个，需要 4 名工作人员，即平均 1 名工作人员对应 250 人；其中考虑到所涉及的工作量，并假设利用支助可以实现增效。南苏丹特派团、达尔富尔混合行动、中非稳定团、马里稳定团和联刚稳定团属于这一类别；

(二) 中型特派团，加权员额数目为 100 至 999 个，需要中心 2 名工作人员。联阿安全部队以及联索支助办、联索援助团和秘书长大湖区问题特使办公室三者结合属于这一类别；

(三) 小型客户，员额数少于 100，最多需要 1 名工作人员。中部非洲区域办、联合国驻非洲联盟办事处和苏丹和南苏丹问题特使办公室属于这一类别。

虽然对这两个要素(x 和 y)的所需人员编制分开计算，但也可将它们合并计算并视为相互补充。

(c) **可变业务费用**：第三个要素(z)是最大的可变费用部分，涉及核心业务和直接提供服务，就其性质而言是最大的可变部分。根据所服务的对象客户数目，加权计算该中心工作人员数目，但不包括前两个项(x 和 y)计算的员额数，以避免重复计算所需资源。从这一核心要素推导出一个乘数，反映该中心每名工作人员在这一核心要素领域中应支助的客户数目。

33. 制定这一模型并不是为了体现客户特派团直接提供了员额，而是确定该中心作为一个服务中心所需要的员额数目。

将可扩缩模型运用于恩德培区域服务中心 2016/17 年度拟议预算

34. 以下是将可扩缩模型运用于该中心 2016/17 年度期间所得出的结果，其中将马里稳定团列为客户特派团：

(a) 要素 x：固定部分，数目为 14 个员额，其依据是对客户特派团的回归分析；

(b) 要素 y：客户管理部分，通过人员配置参数计算得出，2016/17 年度期间数目为 27 个员额；

(c) 要素 z：核心业务和直接提供服务，2015/16 年度期间该中心这一部分的现有员额数为 346 个，不包括运输和调度综合控制中心和区域信息和通信技术处；按加权计算，他们共支持 8 631 名客户，由于倍增效应，这实际上意味着该中心 1 名工作人员能够支持 27.7 名客户。2016/17 年度期间，按加权计算，拟议该中心将支持 9 444 名客户，其中包括马里稳定团，对此可适用乘数 27.7。估计 2016/17 年度期间核心服务项目部门的员额总数为 341 个。

35. 表 2 列示了将三个要素运用于该中心计算得出的结果(客户特派团中新增了马里稳定团)，据此确定该中心所需要的额外资源。

表 2
2016/17 年度期间可扩缩模型的推导结果

	要素 x	要素 y	要素 z	共计	乘数
员额数目	14	27	341	382	27.7

36. 这一模型显示，2016/17 年度期间该中心需要 382 个财务和人力资源员额，而 2015/16 年度期间目前分配的员额数为 346 个。如果加上区域信息和通信技术处和运输和调度综合控制中心，则 2016/17 年度期间该中心所需员额总数为 422 个。

C. 区域特派团合作

37. 服务中心由联刚稳定团提供支助，该特派团拥有恩德培支助基地所在地点的土地，并按照运作级别协议为中心提供一系列支助服务。2015/16 年度将重新谈判订立协议。基地已经建立，该中心长期办公房地的建造工程将在 2015/16 年度期间完成。2015 年 9 月建完了 4 座办公楼并已投入使用，数据中心于 2015 年 6 月建成。按计划，培训中心也将在 2016 年 6 月前建造完成。联刚稳定团恩德培支助基地的全基地范围改善项目将继续进行。横向工程包括改善配电线、发电和配电系统、配水系统、下水道系统和人行道；迁移过渡营、诊所和行政区；改进该地点的入口；开展太阳能项目。这些工程都计划在 2016/17 年度实施。

38. 正在根据联刚稳定团和恩德培支助基地租户之间的运作级别协议，制定费用回收机制的常设安排。中心将在自己的所需资源中反映其在联刚稳定团提供的服务和项目的供资中所占份额。

39. 该中心的工作本质上是侧重于在区域一级将各个特派团的业务集中化。2016/17 年度期间，中心将通过一系列服务级别协议，为 14 个客户特派团(中非稳定团、马里稳定团、联刚稳定团、秘书长苏丹和南苏丹问题特使办公室、秘书长大湖区问题特使办公室、索马里和厄立特里亚问题监测组、达尔富尔混合行动、联阿安全部队、南苏丹特派团、中部非洲区域办、联索援助团、联索支助办、联合国驻非洲联盟办事处和秘书长预防冲突包括在布隆迪预防冲突问题特别顾问办公室)提供行政事务、运输及通信和信息技术领域的服务。中心还打算与恩德培区域采购办公室订立一项协定，从 2016/17 年度开始提供所有采购服务。

D. 伙伴关系和与国家工作队的协调

40. 中心将继续协助安全和安保部安保工作队在全国范围开展工作，并通过在费用偿还基础上使用其培训设施，为联合国各机构、基金和方案提供支助。

E. 成果预算编制框架

41. 下文介绍恩德培区域服务中心 2016/17 年度成果预算编制框架。与往年相比，2016/17 年度绩效指标清单更加精简，以便以更有意义的方式体现该中心在实现计划成果方面取得的进展。以前的所有指标都被列为指标 1.1.1. 中的主要业绩指标，并将该中心作为一个整体进行计量。

预期成绩	绩效指标
1.1 根据全球共享服务战略，向客户特派团提供高效率和及时的服务	1.1.1 所有主要业绩指标的达标百分比(2014/15 年度：45%；2015/16 年度：60%；2016/17 年度：75%) 1.1.2 没有达标但绩效有所改善的主要业绩指标的百分比(2014/15 年度：30%；2015/16 年度：20%；2016/17 年度：10%) 1.1.3 区域服务中心总体客户满意度有所改善(2014/15 年度：57%；2015/16 年度：75%；2016/17 年度：80%) 1.1.4 区域服务中心员工满意度有所改善(2014/15 年度：70%；2015/16 年度：75%；2016/17 年度：80%) 1.1.5 区域服务中心处理供应商付款、索偿、教育补助金申请和结算、差旅应享待遇申请和签发机票申请所用的平均时间至少缩短 10%(2014/15 年度：5 类业务中的 3 类的处

理时间缩短 5%或以上；2015/16 年度：5 类业务中的 4 类的处理时间缩短 5%或以上；2016/17 年度：5 类业务中的 4 类的处理时间缩短 5%或以上)

产出

恩德培区域服务中心主任办公室

- 向客户特派团提供 13 份服务交付情况月报告
- 与 13 个客户特派团商定并执行服务级别协议(联刚稳定团、达尔富尔混合行动、南苏丹特派团、非索特派团支助办、联索援助团、联阿安全部队、中非稳定团、中部非洲区域办、联合国驻非洲联盟办事处、苏丹和南苏丹问题特使办公室、秘书长大湖区问题特使办公室、索马里和厄立特里亚问题监测组和马里稳定团)，保持与联刚稳定团的运作级别协议(将在 2015/16 年度重新谈判)
- 执行审计委员会的审计建议
- 持续监测该中心风险登记册中的风险

服务项目

- 处理 38 863 笔供应商付款(其中，南苏丹特派团 5 013 笔、中非稳定团 2 900 笔、联刚稳定团 9 000 笔、达尔富尔混合行动 4 350 笔、非索特派团支助办/联索援助团 6 050 笔、联阿安全部队 1 850 笔、马里稳定团 9 200 笔、服务中心 500 笔)
- 处理 48 590 笔所有职类工作人员的人事报销(其中，中非稳定团 2 000 笔、联刚稳定团 13 780 笔、达尔富尔混合行动 8 063 笔、联阿安全部队 384 笔、秘书长大湖区问题特使办公室 47 笔、非索特派团支助办/联索援助团 1 136 笔、南苏丹特派团 7 480 笔、马里稳定团 15 500 笔、服务中心 200 笔)
- 处理 6 735 份教育补助金申请(其中，中非稳定团 400 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、区域服务中心 100 份、其他实体(包括联科行动、马里稳定团和联利特派团)1 606 份)
- 发出 16 506 张机票(其中，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、马里稳定团 1 965 张、区域服务中心 98 张)
- 为包括国际工作人员和联合国志愿人员在内的 694 名文职人员办理报到，为 338 人办理离职(其中，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、区域服务中心 3 人)
- 为 3 281 名军警人员办理报到(其中，中非稳定团 726 人、联刚稳定团 111 6 人、南苏丹特派团 1 160 人、联阿安全部队 279 人)，为 1 116 人办理离职(联刚稳定团 1 116 人)
- 举办 250 次区域培训班，来自区域特派团的 6 200 名工作人员参加(联刚稳定团 1 362 人、南苏丹特派团 1 762 人、达尔富尔混合行动 181 人、联阿安全部队 314 人、非索特派团支助办 240

人、中非稳定团 110 人、区域服务中心 1 236 人、其他实体 995 人), 为 350 名文职人员举办 23 次文职部署前培训

- 按照《国际公共部门会计准则》(公共部门会计准则), 为 12 个客户特派团编制 144 份财务月报(具体到试算表)
- 为 24 个客户特派团内部银行编制 288 份月度银行余额调节报告
- 为 12 个客户特派团编制 312 份每月转来的部门间转账凭单指示/转出的部门间转账凭单报告
- 记录和审查该中心执行的所有内部控制的业务效力, 并实施持续和及时监测内部控制的程序

区域信息和通信技术处

- 将最终用户服务从恩德培支助基地(联刚稳定团)转移至区域服务中心
- 监测 6 个客户特派团和区域服务中心遵守信息和通信技术司标准的情况
- 评估和提供信通技术实体安全解决方案, 包括在区域服务中心使用摄像头和智能卡
- 在 6 个客户特派团执行 O3B 高带宽、低延迟卫星技术
- 在恩德培为区域特派团总共 250 名军事和文职人员举办和提供 10 个信通技术培训课程(2 个关于 SharePoint、1 个关于装配、1 个关于地理信息系统、1 个关于 HP3PR、1 个关于 Checkpoint、1 个关于视频会议、2 个“团结”项目技术培训、1 个摩托罗拉技术培训), 为信通技术和信号学院举办 24 次培训课程(每月两次)
- 有效管理以下特派团的 26 887 个电话账户: 联刚稳定团(10 065 个)、达尔富尔混合行动(7 924 个)、南苏丹特派团(4 199 个)、非索特派团支助办(718 个)、联阿安全部队(114 个)、中非稳定团(327 个)、其他外地特派团(3 540 个)
- 维持在恩德培的业务复原能力, 以便在工作人员从区域特派团疏散到恩德培时保持业务连续性; 为此采取的措施包括扩大 Tetra 网络和实施点对多点微波解决办法, 使工作人员能在家工作

运输和调度综合控制中心

- 利用联合国长期包机协调 624 次部队和警察调度飞行(直航)(其中, 联刚稳定团 119 次、联利特派团 28 次、马里稳定团 67 次、联科行动 8 次、南苏丹特派团 134 次、达尔富尔混合行动 147 次、非索特派团支助办 152 次、中非稳定团 121 次)
- 运送 48 447 名部队和警察人员(其中, 联刚稳定团 7 451 人、联利特派团 1 775 人、马里稳定团 4 201 人、联科行动 483 人、南苏丹特派团 8 353 人、达尔富尔混合行动 9 159 人、非索特派团支助办 9 471 人、中非稳定团 7 554 人)
- 利用特派团间联合时间表, 协调 1 248 次区域飞行: 联刚稳定团每年 312 次飞行; 联阿安全部队每年 416 次飞行; 南苏丹特派团每年 520 次飞行
- 执行 80 次增援(特别)飞行(直航)(中非稳定团 50 次、联阿安全部队 10 次、南苏丹特派团 10 次、其他外地特派团 10 次), 此为要人飞行及客运和货运飞行
- 协调 4 次区域调度技术培训活动

F. 所需人力资源

42. 如上文第 8 至 10 段和第 36 段所述，由于客户特派团中新增了马里稳定团，2016/17 年度该中心的员额总数预计将达到 422 个。2015/16 年度开始的工作人员本国化方案将于 2016/17 年度末完成，截至 2017 年 6 月 30 日，共有 68 个外勤事务员额将被改划为本国员额。

43. 该中心新增的 36 个员额包括拟议新设的 1 个 D-2 员额和调自马里稳定团的 35 个员额，这些员额目前与联科行动同地办公。由于对该中心采用了可扩缩模型，马里稳定团将在得到大会核准后，裁撤 7 个员额。2016/17 年度的拟议员额见表 3。

表 3

2016/17 年度区域服务中心按职能分列的拟议人员配置情况

	国际工作人员							本国工作人员				联合国 志愿人员	共计
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	外勤事务 人员 ^a	国际工作 人员小计	本国 专业干事	本国 一般事务	本国工作 人员小计		
管理小组													
2015/16 年度核定员额	—	1	1	3	5	1	4	15	4	15	19	6	40
2016/17 年度拟议员额	1	1	1	3	5	1	4	16	4	15	19	6	41
净变动	1	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	1
津贴和付款													
2015/16 年度核定员额	—	—	1	3	6	2	25	37	5	77	82	—	119
2016/17 年度拟议员额	—	—	1	2	7	2	26	38	5	71	76	2	116
净变动	—	—	—	(1)	1	—	1	1	—	(6)	(6)	2	(3)
福利和应享待遇													
2015/16 年度核定员额	—	—	1	4	8	1	30	44	14	92	106	—	150
2016/17 年度拟议员额	—	—	1	4	12	1	33	51	15	116	131	—	182
净变动	—	—	—	—	4	—	3	7	1	24	25	—	32
财务报告													
2015/16 年度核定员额	—	—	1	1	1	1	10	14	7	16	23	—	37
2016/17 年度拟议员额	—	—	1	2	2	1	11	17	7	19	26	—	43
净变动	—	—	—	1	1	—	1	3	—	3	3	—	6
区域信通技术													
2015/16 年度核定员额	—	1	—	1	4	—	7	13	—	9	9	—	22
2016/17 年度拟议员额	—	1	—	1	4	—	7	13	—	9	9	—	22
净变动	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

	国际工作人员							外勤事务 人员 ^a	国际工作 人员小计	本国工作人员			联合国 志愿人员	共计
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	本国 专业干事			本国 一般事务	本国工作 人员小计			
运输和调度综合控制中心														
2015/16 年度核定员额	—	—	1	4	2	—	5	12	—	6	6	—	18	
2016/17 年度拟议员额	—	—	1	4	2	—	5	12		6	6	—	18	
净变动	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
员额共计														
2015/16 年度核定员额	—	2	5	16	26	5	81	135	30	215	245	6	386	
2016/17 年度拟议员额	1	2	5	16	32	5	86	147	31	236	267	8	422	
净变动	1	—	—	—	6	—	5	12	1	21	22	2	36	

^a 外勤事务员额在 2015/16 年度减少了 34 个，到 2017 年 6 月 30 日工作人员本国化进程结束时还将再减少 34 个。

行政领导和管理

国际工作人员：净增加 1 个员额(设立 1 个 D-2 员额)

44. 新增马里稳定团后，该中心将支助 14 个客户特派团，需承担更大的个人和管理责任。随着区域服务中心逐渐成熟，加强核心管理领导至关重要。管理问责和自主对该中心为各个客户特派团提供服务愈加重要。正在推行新的管理工具，提高自主权的可见度，同时该中心的领导层需要承担更大的个人责任。因此，该中心现在应加强其领导核心，设立 D-2 职等的新主任，同时保留 D-1 职等的副主任。为此，拟设立 1 个主任员额(D-2)，加强该中心的领导，继续及时提供服务，改善遵守质量保证标准的情况并加强变革管理。

津贴和付款服务项目

国际工作人员：净增加 1 个员额(改派 4 个员额至福利和应享待遇服务项目(1 个 P-3 和 2 个外勤事务人员)和财务报告(1 个 P-4)，并从马里稳定团调入 5 个员额(2 个 P-3 和 3 个外勤事务人员))

本国工作人员：净减少 6 个员额(改派 16 个本国一般事务员额至福利和应享待遇服务项目，并从马里稳定团调入 10 个本国一般事务员额)

联合国志愿人员：净增加 2 个职位(从马里稳定团调入 2 个职位)

45. 津贴和付款服务项目通过服务交付主管办公室对这一服务交付领域提供指导和指示，该领域包括 5 个服务项目，即供应商、差旅应享待遇、教育补助金、开会和培训差旅以及出纳。

46. 2015 年 6 月 1 日解散索偿服务项目后, F10 电子表格的索偿处理职能按工作人员类别转移到不同的服务项目, 目的是更密切地协调索偿处理和发薪职能。为此, 拟将已解散的索偿服务项目下的 19 个员额(1 个 P-3、2 个外勤事务人员和 16 个本国一般事务人员)调至福利和应享待遇服务项目下的各个服务项目, 履行索偿处理和发薪职能。

47. 拟将已解散的索偿服务项目下的 1 个 P-4 员额改派至财务报告办公室, 协助执行办公室的核心职能, 包括监督和监测内部控制、编制总分类账、维护应付款和应收款记录、对账以及定期跟进所有未决问题, 以确保会计记录是最新且可靠的。

48. 该中心的客户名册中新增马里稳定团后, 将把马里稳定团的 35 个员额调至该中心, 拟将其中 17 个员额派至津贴和付款服务项目。

福利和应享待遇

国际工作人员: 净增加 7 个员额(从福利和应享待遇服务项目改派 3 个员额(1 个 P-3 和 2 个外勤事务人员), 并从马里稳定团调入 4 个员额(3 个 P-3 和 1 个外勤事务人员))

本国工作人员: 净增加 25 个员额(从福利和应享待遇服务项目改派 16 个本国一般事务员额, 并从马里稳定团调入 1 个本国专业干事和 8 个本国一般事务员额)

49. 如上文第 45 段所述, 2015 年 6 月 1 日解散索偿服务项目后, 拟将 19 个员额(1 个 P-4、2 个 P-3 和 16 个本国一般事务人员)改派至福利和应享待遇服务项目。

50. 从马里稳定团调出的 35 个员额中, 福利和应享待遇服务项目拟接收其中的 13 个员额(3 个 P-3、1 个外勤事务人员、1 个本国专业干事和 8 个本国一般事务人员)。

财务报告

国际工作人员: 净增加 3 个员额(从福利和应享待遇服务项目改派 1 个 P-4 员额, 并从马里稳定团调入 2 个员额(1 个 P-3 和 1 个外勤事务人员))

本国工作人员: 净增加 3 个员额(从马里稳定团调入 3 个本国一般事务员额)

51. 拟将已解散的索偿服务项目下的 1 个 P-4 员额改派至财务报告项目, 协助执行办公室的核心职能, 包括监督和监测内部控制、编制总分类账、维护应付款和应收款记录、对账以及定期跟进所有未决问题, 以确保会计记录是最新且可靠的。财务报告服务项目还新增了来自马里稳定团的 3 个员额(本国一般事务人员)。

二. 财政资源

A. 总表

(千美元; 预算年度为 7 月 1 日至 6 月 30 日)

类别	支出 (2014/15 年度)	分配数 (2015/16 年度)	费用估计数 (2016/17 年度)	差异	
	(1)	(2)	(3)	数额 (4)=(3)-(2)	百分比 (5)=(4)÷(2)
文职人员					
国际工作人员	21 327.8	15 062.5	19 799.3	4 736.8	31.4
本国工作人员	2 914.2	4 957.5	6 914.0	1 956.5	39.5
联合国志愿人员	193.0	323.3	227.8	(95.5)	(29.5)
小计	24 435.0	20 343.3	26 941.1	6 597.8	32.4
业务费用					
咨询人	113.3	388.7	218.0	(170.7)	(43.9)
公务差旅	449.6	225.0	662.0	437.0	194.2
设施和基础设施	9 655.9	5 467.1	7 506.6	2 039.5	37.3
陆运	100.2	215.3	273.3	58.0	26.9
水运	8.5	—	—	—	—
通信	2 157.6	4 935.7	2 696.5	(2239.2)	(45.4)
信息技术	1 290.8	3 595.7	2 663.1	(932.6)	(25.9)
医务	68.4	116.1	153.1	37.0	31.9
特种装备	—	—	—	—	—
其他用品、服务和设备	272.8	269.5	886.5	617.0	228.9
小计	14 117.1	15 213.1	15 059.1	(154.0)	(1.0)
所需资源毛额	38 552.1	35 556.4	42 000.2	6 443.8	18.1
工作人员薪金税收入	2 282.7	2 271.4	3 077.4	806.0	35.5
所需资源净额	36 269.4	33 285.0	38 922.8	5 637.8	16.9
(编入预算的)自愿实物捐助	—	—	—	—	—
所需资源共计	38 552.1	35 556.4	42 000.2	6 443.8	18.1

B. 空缺率

52. 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间的费用估计数考虑到下列空缺率：
(百分比)

类别	2014/15 年度 实际数	2015/16 年度 预算数	2016/17 年度 预计数
文职人员			
国际工作人员	13.5	5.0	12.0
本国工作人员			
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	60.9	2.0	39.0

53. 2014/15 年度预算期间的高空缺率主要是因为启动工作人员本国化进程后征聘冻结，以及部分由于该进程产生的不确定性，一些国际工作人员离职。2015/16 年度期间对所有空缺的国际专业员额进行征聘，工作人员本国化进程预计将于 2015/16 年度完成，这也将减少国际员额数目，从而降低国际工作人员的空缺率。至于本国工作人员，2015/16 年度开展的征聘工作(如招聘会)将有助于降低空缺率，特别是本国专业干事的空缺率。

54. 区域服务中心拟议空缺率的依据是 2015/16 年度前 6 个月的平均实际空缺率，以及截至 2016 年 1 月 31 日的最新在职率。考虑到了正在征聘的空缺员额的征聘情况，2016/17 年度对所有新员额采用 50%的空缺率假设。

C. 培训

55. 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间培训所需资源估计数如下：

(千美元)

类别	估计数
咨询人	
培训咨询人	44.6
公务差旅	
公务差旅、培训	349.0
其他用品、服务和设备	
培训费、用品和服务	76.3
共计	469.9

56. 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间计划参加培训的人数以及与以往各期间的对比情况如下：

(参加者人数)

	国际工作人员			本国工作人员		
	2014/15 年度 实际数	2015/16 年度 计划数	2016/17 年度 拟议数	2014/15 年度 实际数	2015/16 年度 计划数	2016/17 年度 拟议数
内部	383	1 078	415	713	1 066	597
外部	29	22	69	7	4	32
共计	412	1 100	484	720	1 070	629

57. 在 2015/16 年度，该中心计划加强其能力建设方案，旨在提高员工参与度、业绩和客户满意度。为此，该中心将向其工作人员提供经外部认可的财务和人力资源认证培训方案，提高参与度和服务质量。按照该中心改进后的沟通和外联战略，中心的高级管理当局、部门管理人和主要服务项目的代表计划在 2016/17 年度对客户特派团进行多次访问。2016/17 年度需要增加资源，用于培训该中心的工作人员，开展能力建设，并确保中心仍然是“团结”项目技术支助和培训客户特派团的卓越中心。

三. 差异分析¹

58. 本节资源差异分析所用的标准术语的定义载于本报告附件一 B 部分。所用术语与前几份报告相同。

	差异	
国际工作人员	4 736.8	31.4%

- 管理：投入和产出增加

59. 所需资源增加是由于将马里稳定团的 11 个国际员额调至该中心，提供后台服务支助，设立 D-2 职等的主任员额，采用的一般工作人员费用比率为 67.9%，高于 2015/16 年度期间的 62.3%，对 34 个外勤事务员额的裁撤从 2015/16 财政年度(原计划期间)推迟到 2016/17 财政年度末。

	差异	
本国工作人员	1 956.5	39.5%

- 管理：投入和产出增加

¹ 资源差异数以千美元计。仅对上下至少 5%或 100 000 美元的差异作了分析。

60. 所需资源增加是由于：(a)将马里稳定团的 22 个员额调至该中心，支助后台的事务性服务；(b)根据 2015 年 8 月 1 日生效的修订后薪级表，本国专业干事和本国一般事务人员的薪金比 2015/16 年度期间编入预算的薪级表分别增加了 19.2% 和 31.4%；(c)本国一般事务人员采用的空缺率为 6%，低于 2015/16 年度预算中采用的 15%。

	差异	
联合国志愿人员	(95.5)	(29.5%)

- 管理：投入减少，产出不变

61. 所需资源减少的原因是，采用的空缺率为 39%，高于 2015/16 年度预算采用的 2%。

	差异	
咨询人	(170.7)	(43.9%)

- 管理：投入和产出减少

62. 这一领域所需资源减少主要是由于 2016/17 年度期间该中心对咨询人的需求下降。编列咨询服务经费的目的是：(a)扩大内部控制框架的范围，侧重于完全覆盖该中心代表所有客户特派团执行的所有事务性流程；(b)与客户特派团协商，设定端到端流程的主要业绩指标，改进服务交付；(c)持续改进现有的服务项目。

	差异	
公务差旅	437.0	194.2%

- 管理：投入和产出增加

63. 这一领域出现差异的主要原因是：(a) 根据审计委员会和该中心指导委员会 2015/16 年度期间提出的建议，2016/17 年度期间预计将定期对客户特派团开展区域协调访问，以此作为一项业绩改进措施；(b) 开展协商和协调差旅，以支持全球供应链的实施；(c) 支持该中心的专题专家和“团结”项目进程专家开展培训，增强对已部署的“团结”项目模块的了解，确保提供最佳服务；(d) 该中心为外地特派团的工作人员提供供应链业务参考模型方面的培训；(e) 就空运管理、海运集装箱认证、航空信息管理系统、空运货物管理、航空公司最佳做法和削减成本战略提供培训，以筹备实施供应链管理概念。计划根据培训师培训概念，在筹划的多个培训班中利用内部资源，因而部分抵消了增加的投入。

	差异	
设施和基础设施	2 039.5	37.3%

- 管理：投入和产出增加

64. 这一领域出现差异主要是由于需要开展全基地范围的改善项目，如(a) 改善电气配线、发电和配电系统，以及配水系统、下水道系统和人行道；(b) 主要验收项目和安保升级的相关工作，以及关于恩德培支助基地停车场主要入口和次要入口的项目；(c) 恩德培支助基地停车场的太阳能发电；(d) 诊所转移/搬迁至全新的预制楼，包括 X 光室、住院和门诊病房、救护车遮荫处和其他建筑物等设施。投入增加被以下各项部分抵消：(a) 到 2015 年 7 月 1 日完成中心的所有基本建设工程(余下的区域培训和会议中心项目于 2015 年 7 月 1 日开始，预计到 2015/16 年度期间结束前完成)；(b) 不购置 2015/16 年度编入预算的办公室设备。2015/16 年度期间所需预算是与该中心 1 至 4 号办公楼有关的一项特别需要。

	差异	
陆运	58.0	26.9%

- 管理：投入和产出增加

65. 这一领域出现差异主要是由于需要替换 5 辆已超过预期寿命的轻型乘用车。根据大会第 69/307 号决议，其中大会给予该中心相对于特派团的业务独立权，预计(a) 将把客户特派团的 25 辆轻型乘用车和 2 辆特殊用途车辆调至该中心(由联刚稳定团管理)，其中 5 辆车已超过预期寿命；(b) 2016/17 年度期间的车辆保费出现变化，根据《标准费用和比率手册》的既定费率，联合国全球保险方案的费用为 5.5 美元/辆/月，当地保险方案的费用为 24 美元/辆/月，而 2015/16 年度期间编列的经费用于当地保险方案，费用为 26 美元/辆/月，按乌干达先令编入预算。

	差异	
通信	(2 239.2)	(45.4%)

- 管理：投入和产出减少

66. 在审查该中心的因特网服务提供商后，这一领域所需资源出现下降。该中心的管理层决定：(a) 取消光纤卫星合同，节省 144 万美元，并依靠现有资源提供所需服务；(b) 取消连接恩德培和意大利布林迪西的租用线路的商业合同，节省 660 000 美元，并依靠卫星连线提供该服务。投入减少被以下各项部分抵消：(a) 为执行点对多点通信概念而租赁塔楼，因此需追加资源；(b) 按照信息和通信技术司的准则，转发器和甚小口径终端的费用增加。将使用库存中现有的替代材料储备，从而进一步削减费用。

	差异	
信息技术	(932.6)	(25.9%)

- 管理：投入和产出减少

67. 这一领域所需资源减少是由于库存中现有的替代材料得到高效使用，另外由于 2016/17 年度中断了某些项目(如技术培训设施和业务连续性设备)，购置的物项少于上期。

	差异	
医务	37.0	31.9%

- 管理：投入和产出增加

68. 这一领域出现差异的主要原因是，调整了派到该中心的 422 名工作人员的所需费用，目前使用《标准费用和比率手册》中的标准费用，上期所需资源的依据则是与联刚稳定团签订的运作级别协议中设定的每名工作人员提供服务的费率，即每名工作人员每次访问 45 美元。

	差异	
其他用品、服务和设备	617.0	228.9%

- 管理：投入增加，产出不变

69. 出现差异的原因是，所有购置的运费都被列入支出项下其他用品、服务和设备的业务费用。

四. 有待大会采取的行动

70. 就恩德培区域服务中心的经费筹措而言，有待大会采取的行动是：

(a) 批款 42 000 200 美元，作为该中心 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日 12 个月期间的维持费；

(b) 由区域服务中心客户特派团的预算分摊(a)分段所列款项，以满足服务中心 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间的经费需要。

五. 为执行大会第 69/307 号决议各项决定和要求以及经大会核可的行政和预算问题咨询委员会的要求和建议而采取的后续行动摘要

A. 大会

共有问题

(第 69/307 号决议)

决定和向秘书长提出的要求

为执行决定和要求采取的行动

指出《标准费用和比率手册》作为一种用于保证公信力、一致性和透明度的有效统一综合参考工具的重要性，并敦促秘书长在充分考虑实地情况并铭记各维持和平特派团的任务授权、复杂性和规模基础上，继续努力使资产持有情况与《手册》规定相符(第 16 段)。

在 2016/17 年度期间，该中心将启动从客户特派团转移资产的进程，并将审查其总体资产持有情况，使之符合《标准费用和比率手册》的准则。

敦促秘书长顾及关于招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招聘周期，提高人员配置过程各个阶段的透明度(第 23 段)。

在填补空缺方面取得了重大进展，包括开展招聘工作，如举办招聘会，招聘本国工作人员。这些招聘职能遵守现行的指示和政策。

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 28 段)。

该中心采用了自然通风系统，作为绿化倡议的一部分，目前该系统用于新的办公楼。

鼓励秘书长按照《联合国采购手册》利用当地的材料、能力和知识，实施维持和平行动的建设项目(第 31 段)。

该中心建设项目的实施，包括采购进程，是联刚稳定团与区域采购办公室协调履行的一项职能。

请秘书长在采购和资产管理领域加强对各维持和平特派团的监督和内部控制，包括要求特派团管理当局在考虑到特派团当前和未来需要以及全面实施《国际公共部门会计准则》的重要性的前提下，在进行任何购置活动前先检查库存数量，以确保遵守既定资产管理政策，并就此对特派团管理当局问责(第 33 段)。

目前，该中心未设立资产管理股。不过，采购符合核定的购置计划，所有偏差都在执行情况报告中列报。

决定和向秘书长提出的要求	为执行决定和要求采取的行动
请秘书长在其拟议预算中明确叙述每个特派团的建设需要设想,包括酌情拟订多年期计划,并继续努力改进项目规划工作的各个方面,包括在充分考虑实地行动情形基础上改进在编制此类预算时所依据的假设,并密切监测工程实施情况,以确保及时完工(第 36 段)。	根据现行的治理结构,指导委员会对该中心的建设项目提案进行审查,指导委员会的作用是为该中心的运营提供总体指导。这些提案包括一项总计划,其中为每个项目设定了项目时间表和费用估计数。目前,大多数基本建设项目已经完成,正在建造其余的区域培训会议中心。
回顾行预咨委会的报告第 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 37 段)。	航空信息管理系统项目目前处于试点阶段。总部代表各区域特派团推进这一项目。
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(第 50 段)。	在本报告所述期间,该中心开展了提高认识活动,包括向中心所有工作人员提供关于行为和纪律问题的必修培训。培训课上分享了联合国工作人员的预期行为守则,并向工作人员介绍了不遵守既定行为守则的可能后果以及现有的举报渠道。
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 51 段)。	同上
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 54 段)。	同上
回顾行预咨委会的报告第 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各特派团账上(第 62 段)。	该中心 2016/17 年度拟议预算的编制考虑到大会第 69/307 号决议,其中大会给予该中心业务和管理独立权。还考虑到了当前对治理安排的审查以及该中心占全基地所需业务资源的份额。
请秘书长制定可扩展模型,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 63 段)。	制定了可扩展模型,用于确定该中心所需资源,并指导编制 2016/17 年度拟议预算。
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(第 64 段)。	该中心 2016/17 年度拟议预算提出,打算继续实施工作人员本国化计划,到 2017 年 6 月 30 日再将 34 个国际外勤事务员额改划为本国员额。
认可秘书长在其报告第 27 段所述让恩德培区域服务中心直接向外勤支助部汇报工作的倡议(第 65 段)。	该中心 2016/17 年度拟议预算考虑到恩德培区域服务中心直接向外勤支助部汇报工作的情况。

B. 行政和预算问题咨询委员会

(A/69/874)

要求	相应行动
行预咨委会建议大会请秘书长就为维持和平行动支助账户、全球服务中心和恩德培区域服务中心的所需资源提供经费的可扩缩模型提出具体建议，供大会审议。在本阶段，行预咨委会建议不为恩德培区域服务中心设立一个特别账户，也不列报该中心的单独预算。行预咨委会还建议大会请秘书长继续提供综合资料，说明客户特派团在今后预算周期向恩德培区域服务中心提供财政和人力资源的情况(第 51 段)。	按照大会第 69/307 号决议提出的要求，在恩德培区域服务中心 2016/17 年度期间预算报告中制定了该中心的可扩缩模型。该中心主要履行行政事务性职能，其工作量与服务的客户人数直接相关，因此更容易实施可扩缩模型。
行预咨委会回顾说，改善工作人员安全和生活质量是全球外勤支助战略初步提议的根本性关键因素，在带家属工作地点设立服务中心尤其重要。因此，行预咨委会建议大会请秘书长提供有关影响恩德培国际工作人员空缺率因素的分析。行预咨委会还建议大会请秘书长审查和改善规划流程，用于估计恩德培区域服务中心今后的预算所需资源，包括人员配置水平和空缺率(第 63 段)。	该中心 2016/17 年度拟议预算的编制考虑到了大会第 69/307 号决议，其中大会给予该中心业务和管理独立权。本报告列出的可扩缩模型强调了该中心所需人员编制(取决于服务的客户数目)的灵活性。这种灵活性以及正在开展的工作人员本国化方案，是该中心最近期间空缺率水平的驱动因素。2014/15 年度预算期间的高空缺率主要是由于启动工作人员本国化工作后征聘冻结，以及部分因为这项工作产生的不确定性，一些国际工作人员离职。
行预咨委会建议在大会审议该中心建设项目时向大会提供最新信息。行预咨委会还建议大会请秘书长在其下一个概览报告中详细介绍上述施工项目和合同的最新情况(第 64 段)。	联刚稳定团一直密切监测施工合同，为此开展每日和每周访问，并视需要不时开展其他临时访问。此外，数名土木工程师、1 名电气工程师、通信和信息技术处的 1 名工程师、1 名消防队长、安保科的数名专家以及来自采购科、法律科和合同管理科的代表等专题专家实施和执行了合同条款。与有关科的专家共同讨论了所有出现的问题，并提出了相应的建议/决定或作出了裁定。
审计委员会建议秘书处探讨让特派团入职工作人员远程登录完成手续的机制，而不必前往区域服务中心，并在该中心提供报到/离职服务时，报告在每日/特派团任务生活津贴方面产生的额外费用。行预咨委会同意审计委员会的建议(第 66 段)。	计划在 2015 年 11 月部署“团结”项目扩展部分一期，整合“团结”系统和 Inspira，因而拥有更多的人力资源功能，可为入职工作人员提供远程登录的功能。

要求	相应行动
行预咨委会认为，需要进一步完善确定职能或服务管线可远程安排还是完全依赖地点的标准和流程，并确保在作出将职能迁往服务中心的决定之前进行全面的成本效益分析。行预咨委会虽然承认，在某些情况下，可能有必要根据经验作出调整，但强调需要采用一个反应迅速的方法，对异常情况作出迅速纠正，在发生不必要费用的情况下尤其如此。行预咨委会建议大会请秘书长优先处理这一情况，并确保以尽可能高效和具有成本效益的方式履行报到和离职职能。大会还应请秘书长在其下次概览报告中全面汇报此事(第 67 段)。 行预咨委会建议大会请秘书长在进行评估时也审查运输和调度综合控制中心和战略空中业务中心所提供服务的构成情况，以集中提供服务，避免重复。行预咨委会还建议大会请秘书长在其下次概览报告中提供有关评估工作的最新情况(第 69 段)。 鉴于上述情况，行预咨委会建议大会请秘书长在有关全球外勤支助战略执行情况的最後执行情况报告中提供建立区域信息和通信技术服务股产生的费用和收益的更多详细信息，包括报告中提到的技术中心等基础设施的费用，并提供关于该股服务的特派团所需资源减少的信息，所需资源包括人员配置、订约承办人员、数据中心、服务器机房、服务台等通信技术能力的所需资源。行预咨委会还建议大会请秘书长在其下次报告中提供有关区域信息和通信技术服务股、参与区域服务中心的维持和平特派团的通信技术股以及全球服务中心的地理空间信息和电信技术处之间能力和分工的信息，以及这些信息和通信技术服务的不同提供者之间的协调安排	一些客户特派团已经采用了远程报到和离职手续。在审查端对端报到和离职程序后，将确保尽可能实行远程报到和离职，并由中心保留有关信息，从而实现增效。 运输和调度综合控制中心利用空中资产的职能有明确规定，即补充全球服务中心战略空中业务中心的职能。除了这一作用以外，控制中心正在积极与总部后勤支助司合作，支助开展非洲部队轮调的规划和协调工作。最后，控制中心通过参与新的东非走廊项目，将有机会评估和提高区域供应链管理的效率。其中特别包括整合该中心周围各个特派团的购置规划，改进中央仓储和区域库存管理，在东非进行战略采购和在蒙巴萨走廊开展联合水陆运输，并对选定商品进行试点，以审查现行的国际商业条款。 全球服务中心提供地理空间、信息和电信技术服务。这些技术的集中化工作侧重于：优化连通性和托管必要的基础设施，使外地用户能够访问企业系统；中央电子邮件系统；支持外地来往公文的集中管理办法；特派团远程支助服务，支持实现接近于零的碳足迹目标，建立和落实地理空间信息系统的集中能力；灾后恢复和业务复原力服务。集中化举措旨在消除服务分散的现象，将各项服务整合纳入全球服务中心，该中心目前托管外勤支助部和维持和平行动部的所有标准数据和应用程序。这些举措符合全球外勤支助战略，即尽可能将服务、工作流程和基础设施集中在安全无虞和有成本效益的地点，以便实现规模经济，而非将其分散在各个外地特派团，因为这么做风险和费用都很高。 为了提高客户特派团的满意度，该中心还采取了电

要求	相应行动
的信息(第 71 段)。	子解决方案,跟踪客户查询和投诉,并在每个服务项目内设立 1 名协调人,以加强客户服务台功能,及时回应所有查询。这么做可以加强沟通,提高为客户特派团提供的支助服务的质量。此外,各特派团与该中心签订了服务级别协议,由中心提供一系列行政和后勤服务。关于通过区域框架提供信通技术服务,为了实现全球外勤支助战略的目标,即向外地特派团提供迅速、有效和高效的服务,信息和通信技术司在 2009/10 年度采取了中东区域通信和信息技术服务举措,将联合国驻黎巴嫩临时部队、联合国脱离接触观察员部队、联合国驻塞浦路斯维持和平部队和联合国停战监督组织的信通技术部门统一纳入信通技术区域战略管理结构。这一信通技术管理框架基于 3 项核心原则:消除重复工作;实现规模经济;消除向受支助特派团所提供服务的失衡现象。此外,这还有助于统一向联合国各基金、机构和该区域执行伙伴提供的支助服务。中东区域和特派团间合作模式取得成功,该中心按照中东框架的核心原则,在 2013 年成立了区域信息和通信技术处,为东非的 8 个特派团(达尔富尔混合行动、联刚稳定团、南苏丹特派团、联索援助团、联合国布隆迪办事处、联阿安全部队、联合国中非共和国建设和平综合办事处和联合国驻非洲联盟办事处)提供服务。 在这两个区域,由特派团领导层(特派团支助事务主任/特派团支助事务主管)组成的正式治理机构持续提供指导和领导,确保区域信通技术工作计划和举措与特派团的任务及优先事项保持一致。区域信通技术主管向各自的治理机构提供进度报告,协调特派团之间的活动,支持区域计划,并就全球信通技术政策和计划问题,担任与信息通信技术司之间的主要联络人。 2014 年,全球服务中心建立外勤技术业务中心后,区域合作模式的范围扩展到中东和东非现行安排以外的特派团。扩展后的区域合作模式实现了协同增效,例如统一网络和信息安全标准,共享租用线路,以及利用全球服务中心的现有能力加强支助,提高所提供服务的 consistency。

要求	相应行动
2013/14 年度业绩框架(A/69/751, 附件二, 第 4-8 段)显示,在很多情况下业绩目标没有实现或仅部分实现,行预咨委会认为这显示规划不足或服务质量差。行预咨委会尽管承认该中心一直参与执行公共部门会计准则、“团结”项目等主要业务转型举措,但指出,这已经是该中心投入运行的第四年。行预咨委会认为,需要更加侧重于改善业绩和服务质量,并提高客户满意度。行预咨委会建议大会请秘书长优先改善业绩,向中心的客户特派团及时提供高质量的支助服务,并设立评估进展的适当机制,包括制定明确的目标和基线(第 72 段)。	外地特派团的通信和信息技术处不仅仅提供标准的企业信息技术服务。事实上,它们很少提供普通的信息技术服务,大多数此类服务(托管服务)已经集中到全球服务中心,或并入区域框架。由于特派团的行动环境与纽约、日内瓦或布林迪西等地的稳定园区环境不同,在特派团一级提供的服务反映了当前实地环境的复杂性和危险性以及客户的独特性。除了提供对特派团关键基础设施的日常支助、客户支助和资产管理服务以支助特派团以外,外地的通信和信息技术处还为军警人员和整个联合国系统的广大合作伙伴提供支助。与传统的信通技术组织不同,它们还支助军事特遣队以及用于军事化环境的战术通信和技术工具,包括提供营地安保和态势感知方面的技术支助、出入控制、防范简易爆炸装置的电子干扰、海上和反炮兵雷达、无人驾驶飞行器和航空气球,以加强实体安保和周边监视。 该中心借助主要业绩指标和定期开展的客户满意度调查来监测业绩。每月向指导委员会报告主要业绩指标的进展情况。总体而言,业绩指标呈现出改善趋势,客户满意度也有所提高。本报告第 40 段列出的成果预算编制资料表明了这一点。11 月推出“团结”项目扩展部分一期后,业务和执行情况报告都面临更多的挑战,但由于适当分配了资源和能力,而且中心与客户特派团开展了合作,这些挑战正在得到解决。

附件一

定义

A. 与拟议人力资源变动有关的术语

涉及人力资源拟议变动时使用了下列术语(见本报告第一节):

- **员额的设立:** 当需要增加资源, 而且无法从其他部门调配资源或在现有资源范围内开展具体活动时, 拟议设立一个新员额。
- **员额的改派:** 原先打算用于执行某一职能的核定员额, 现拟议用于执行与原定职能无关的其他优先法定活动。虽然员额的改派可能涉及工作地点或部门变动, 但不改变该员额的职类或职等。
- **员额的调动:** 拟议将某一核定员额调到另一个部门执行类似或相关职能。
- **员额的改叙:** 当某一核定员额的义务和职责发生实质性变化时, 拟议将该员额改叙(升级或降级)。
- **员额的裁撤:** 如果不再需要某一核定员额来执行原定由其执行的活动或执行特派团内其他优先法定活动, 则拟议裁撤该员额。
- **员额的改划:** 员额的改划有三种可能的备选方式:
 - 一般临时人员职位改划为员额: 如果所履行的职能具有持续性, 可拟议将一般临时人员项下供资的核定职位改划为员额。
 - 个体订约人或采购合同人员改划为本国工作人员员额: 考虑到某些职能具有持续性, 依照大会第 59/296 号决议第八节第 11 段的规定, 拟议将个体订约人和采购合同人员职位改划为本国工作人员员额。
 - 国际工作人员员额改划为本国工作人员员额: 拟议将核定的国际工作人员员额改划为本国工作人员员额。

B. 与差异分析有关的术语

本报告第三节按下列四个标准类别所包含的具体标准选项, 说明造成每项资源差异的最主要因素:

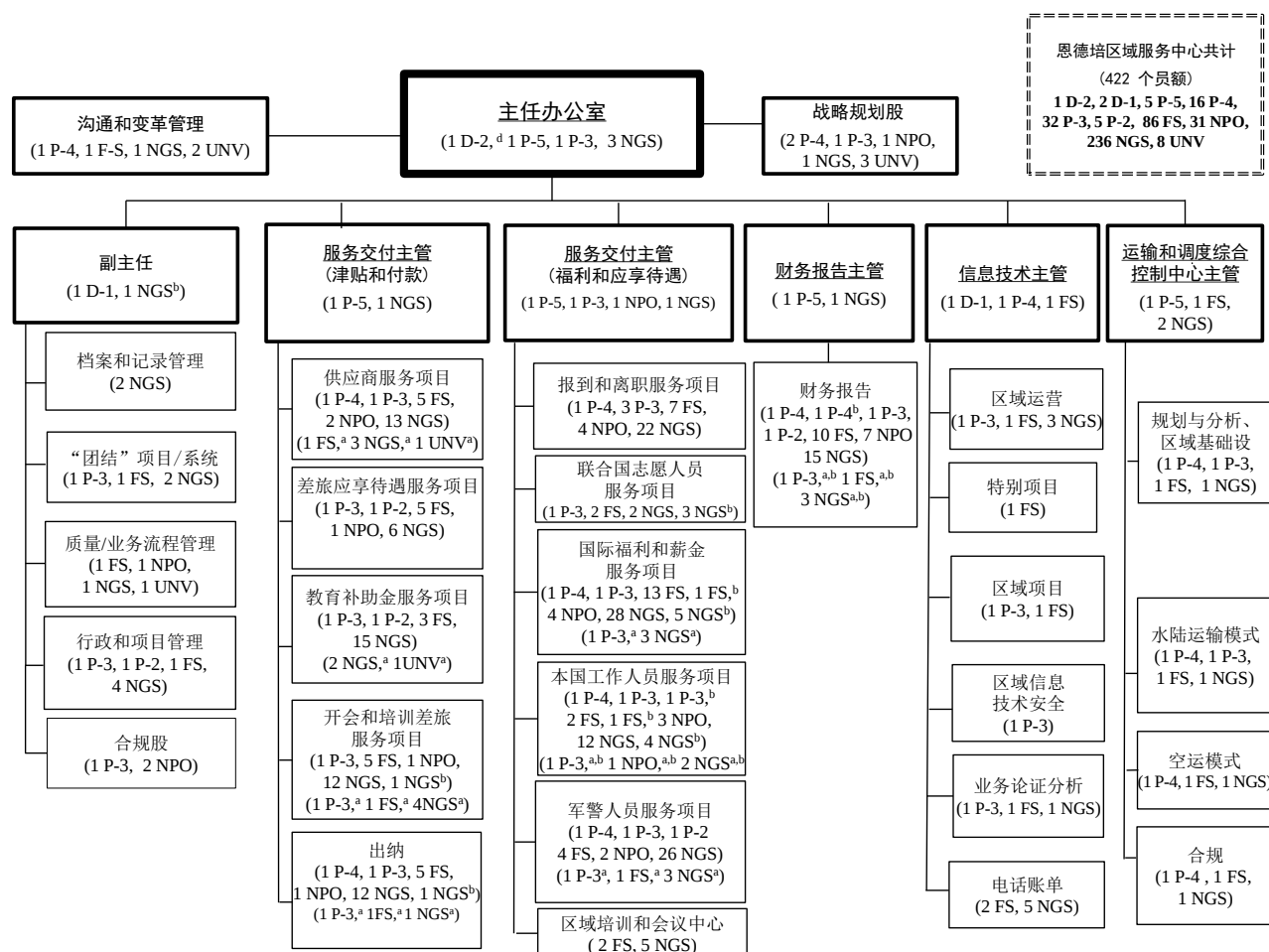
- **任务:** 任务规模或范围发生变化或任务致使预期成绩发生变化导致的差异
- **外部:** 联合国以外各方或各种情况导致的差异
- **费用参数:** 联合国条例、细则和政策导致的差异

- **管理：**管理部门为了以更高成效(如调整某些产出的优先次序或新增某些产出)或更高效率(如采取措施减少人员或业务投入，但产出数量维持不变)实现计划成果而采取的管理行动导致的差异，以及(或)执行方面的问题(如低估了为实现一定数量的产出所需投入的成本或数量，或人员征聘发生延误)导致的差异

附件二

组织结构

恩德培区域服务中心组织结构(2016/17 年度)

^a 中非稳定团后台。^b 改派的员额。^c 改叙的员额。^d 新员额。

缩写：FS：外勤事务；NGS：本国一般事务；NPO：本国专业干事。