



经济及社会理事会

Distr.: General
25 April 2011
Chinese
Original: English

2011 年实质性会议

2011 年 7 月 4 日至 29 日，日内瓦

临时议程* 项目 3(a)

联合国促进国际发展合作的业务活动：
大会和理事会政策建议的后续行动

驻地协调员制度的运作情况，包括其费用和益处

秘书长的报告

摘要

本报告强调了在改进驻地协调员制度方面取得的进展。它表明联合国系统各组织通过以下途径努力加强驻地协调员的作用：(a) 驻地协调员领导作用的制度化；(b) 在联合国国家工作队内建立合作框架；(c) 为协作制订激励措施；(d) 建立明确的问责制。然而，需要做更多的工作。尤其是管理和问责制度是仍在进行中的工作，其目的是应对联合国系统发展方面业务活动三年度全面政策审查引起的任务。尚有余地改进赋予驻地协调员权力的工具。尽管利用多方捐助信托基金等创新的供资机制非常重要，但联合国系统应加速实施其他创新工具和机制，以加强其对方案国贡献的相关性和效力。支持全系统一致性的更多供资为在国家一级开展合作提供了激励，但这一供资今后可能枯竭。本报告提出了若干建议供经济及社会理事会审议，包括加速执行联合国发展援助框架以及支持驻地协调员制度的其他文书的改革和改进工作。

* E/2011/100。



目录

	页次
一. 导言	3
二. 机构背景和系统挑战	3
三. 驻地协调员制度对协调外部援助方面国家自主权和领导权提供的支持	6
四. 驻地协调员制度在确保协调联合国系统的贡献与国家优先事项方面发挥的作用	7
五. 通过联合国发展援助框架进行协调的实效	14
六. 加强驻地协调员系统的财政和人力资源	15
七. 有待 2012 年联合国系统发展方面业务活动四年期全面政策审查筹备阶段解决的问题.....	19

一. 导言

1. 驻地协调员制度是联合国发展系统协调其支助方案国的国家发展以及恢复和转型的主要机制。它将联合国系统在支助国家努力方面的各种能力汇集在一起，并协助各国实现国际商定的发展目标，包括千年发展目标。
2. 驻地协调员制度的有效运作是国家一级全系统协调一致的核心。由大会进行的联合国系统发展方面业务活动三年度全面政策审查以及经济及社会理事会关于后续行动通过的各项决议，为驻地协调员制度的管理和运作建立了关键的政策方向。贯穿所有这些决定的一条主线是国家自主权和领导权原则，以及驻地协调员在国家一级协调方面的中心作用和必须确保驻地协调员制度由整个联合国系统所有，包括所有机构和对所有机构负责。
3. 过去几年，驻地协调员制度经历了几次变革，目的是为国家的发展提供更有效和更协调的支持。2008 年联合国发展集团¹ 采用联合国发展系统管理和问责制度，包括驻地协调员制度的功能防火墙，大大推动了这一改革。目前正在发展集团的主持下对管理和问责制度进行审查。
4. 本报告的目的是揭示在尽量扩大通过制度协调员制度对方案国的支持方面，遇到的系统挑战和机遇。它根据 2007 年三年度全面政策审查期间和经济及社会理事会通过的后续行动决议(第 2008/2、2009/1 和 2010/22 号决议)中制订的基准，评估驻地协调员制度的业绩表现。它还强调了 2012 年将由大会进行的联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查期间可以讨论的问题，这些问题可协助理事会指导审查的筹备工作。
5. 为协助编写本报告，对十位驻地协调员进行了访谈，并对一些联合国机构进行了咨询和调查。在报告中提到这些咨询和调查，因为它们揭示出一些具有全系统意义的重要问题。还分析了一些驻地协调员年度报告。
6. 在阅读本报告时，应同时参阅过去三年中秘书长关于驻地协调员的各项报告，以及向理事会提交的与本届会议业务活动部分有关的其他报告。

二. 机构背景和系统挑战

7. 驻地协调员制度是多层次的，涉及总部、区域和国家三级的政府和政府间监督和协调机制。它在 130 个国家有存在，驻地协调员和联合国国家工作队所服务的系统由 32 个组织和实体以及布雷顿森林机构组成。这些组织和实体各有自己的任务、理事机构和程序。驻地协调员系统在复杂的组织结构中履行多种功能，服务于不同的需要，这一切对其有效运作都构成重要的挑战。

¹ 联合国发展集团由在发展方面发挥作用的联合国 32 个基金、方案、机构和部厅组成。

驻地协调员

8. 驻地协调员是秘书长与包括非驻地机构在内的整个联合国国家工作队和政府之间的联络员。驻地协调员负责领导制订联合国发展援助框架，对其战略重点做出最后决定。驻地协调员还推动为该框架调集资源，并负责协调框架的执行、监测和评估，以及报告结果，主要是向政府报告结果。

9. 驻地协调员担任多项职务，正常情况下是秘书长的指定代表，而且在约 80% 的国家，是指定负责安全的官员。在处于人道主义危机的国家（目前有 29 个国家），驻地协调员通常被指定为人道主义协调员，在综合存在中则被指定为秘书长的副特别代表。² 在某些地方，驻地协调员还担任联合国新闻中心主任。驻地协调员还是联合国开发计划署（开发署）的驻地代表。

10. 尽管有这许多职能，驻地协调员却没有被授予承付财政资源的责任，而且除了对其办公室外，对人力、技术和财政资源没有直接的控制权。此外，在联合国国家工作队的单个成员与驻地协调员之间，没有直接的主管关系。尽管存在这些局限性，驻地协调员除其他外，要对政府、联合国国家工作队和开发署（例如作为驻地代表）负责。

联合国国家工作队

11. 联合国国家工作队的成员负责执行在联合国发展援助框架和工作队联合工作计划范围内商定的结果。联合国国家工作队的规模和组成大不相同，除其他外，取决于东道国的政策和发展情况，以及各机构在当地的的存在和活动。有些国家工作队有 18 到 23 个驻地成员，但多数只有 12 个到 20 个，约三分之一的国家工作队最多有 12 个常驻成员。多数非驻地机构利用驻地协调员办公室和开发署提供当地代表和支助。

12. 驻地协调员在联合国发展援助框架内，通过协商一致进程，制订和实施联合国国家工作队的议程。在国家工作队中有代表的每个组织、机构、基金和方案有自己的管理和问责框架和高度专门的任务规定。它们拥有的人力、财政和技术资源也各不相同，各自按照最适合自己的业务模式³ 运作。各机构的国家代表和/或主任直接向自己的组织负责。各机构的国家办事处和方案活动由其自己的资源（经常预算和预算外资源）和/或东道国政府的捐款供资。这些差异在国家一级发挥了作用，特别是在联合国国家工作队帮助各国应付气候变化、粮食安全和全球经济危机等贯穿各领域的问题或者规模庞大的问题时。

² 系指除国家工作队外，联合国有多层面维持和平行动或政治特派团的情况。

³ 与资源调集以及业务和问责工具和文书有关的业务模式，包括权力下放的程度。

联合国发展集团区域小组和区域协调机制

13. 联合国发展集团区域小组不仅包括前执行委员会的成员，⁴ 而且包括各专门机构和联合国秘书处各部厅。尤其是在管理和问责制度下，它们的重点已经转移到向驻地协调员和联合国工作队提供与制订联合国发展援助框架有关的战略指导。它们的核心职能包括为驻地协调员和国家工作队提供技术支助；联合国发展援助框架/联合国方案的质量保证；通过区域协调员/国家工作队业绩评估制度进行业绩管理；以及在具有挑战性的国家情况下解决棘手问题。

14. 区域协调机制由区域委员会主持，负责协调联合国系统各组织区域办事处关于区域优先和关注的战略政策和方案问题的的工作。

15. 联合国发展集团的区域协调机制和区域小组应通过双向互动，支助和加强相互的工作。区域协调机制侧重区域和次区域一级的政策、规范支助和分析工作，同时区域小组更侧重行动，为联合国国家工作队提供一致和及时的支助。

16. 驻地协调员和联合国国家工作队可以要求区域小组和区域协调机制提供支助。然而，不同联合国组织的区域主任和代表的作用和问责大不相同：有些负责监督国家业务，有些代表专门知识和后勤中心。总的来说，他们尚不具备承担管理和问责制度授予他们的新任务所需的权力、专门知识和资源。联合国发展集团正在应对这个问题，但驻地协调员能够从区域小组获得的支助水平仍然不均衡。

驻地协调员制度的全球管理

17. 会员国通过大会进行的全面政策审查，为驻地协调员制度的运作和管理制订了总体的原则。经济及社会理事会监测这些原则的执行和提供指导，同时驻地协调员向东道国政府报告在联合国发展援助框架方面取得的成果。

18. 在所有组织的指导下，开发署代表联合国系统管理驻地协调员制度，并通过联合国发展集团向所有组织负责。发展集团的秘书处，即发展业务协调办公室，为驻地协调员提供资金和培训。由于采用管理和问责制度引起机构调整，该办公室将侧重政策和战略支助职能，⁵ 业务工作则转移到区域小组。

19. 考虑到驻地协调员在向方案国提供支助方面的许多作用，联合国发展集团的一系列成员以及其他组织和实体(例如安全和安保部、政治事务部)向驻地协调员提出要求并提供指导。调和这些不同议程的负担全部由驻地协调员承担。

20. 在这一复杂的系统内，对驻地协调员的希望越来越大。方案国更频繁地请驻地协调员协调政策支持，并征求规范性咨询意见；非驻地机构也提出类似的请求。

⁴ 联合国开发计划署、联合国儿童基金会、联合国人口基金和世界粮食计划署。

⁵ 包括在执行发展援助集团为 2010-2011 年度规定的战略优先事项以及管理和问责制度方面向国家工作队提供支助。

联合国发展集团 2010-2011 两年期的战略优先事项强调支持国家工作队参与政策和方案对话、技术咨询和能力建设。

三. 驻地协调员制度对协调外部援助方面国家自主权和领导权提供的支持

21. 在开展 2007 年三年度全面政策审查方面，大会第 62/208 号决议强调指出，本国政府对其国家的发展和根据本国的战略和优先事项协调所有种类的外部援助负有主要责任。

22. 大会同一决议邀请联合国发展系统应方案国的邀请依职参加目前的和新的援助模式和协调机制。进行援助协调的主要手段是主要通过协商小组、政府与捐助者之间的圆桌和特别会议、部门工作组或者捐助者之间的会议。

23. 在管理和协调外部资金流动方面，政府往往寻求联合国国家工作队的支助。联合国国家工作队应它们的请求，支助制订国家发展规划、联合援助战略和全部门办法。为本报告的目的对驻地协调员进行了访谈，据他们说，驻地协调员通常代表联合国国家工作队以某种方式参加国家援助协调机制。

24. 能力建设是联合国支持援助协调的中心工作。关键的侧重点是加强中央和地方政府的能力，使其能够领导国家发展优先事项方面的进展并对其负责。2010 年，80 个联合国国家工作队为发展国家和非国家行为体参加援助模式、援助管理和协调以及评估的能力提供了支助。在 62 个国家，国家工作队帮助加强国家制订和利用援助信息管理制度的能力，以促进国家对援助的协调，增加援助的透明度和问责制，并最大限度地扩大援助对发展的贡献。

25. 联合国国家工作队通过特别是在部门一级基于方案的做法，越来越多地与其他合作伙伴协调其技术和财政支助。强调加强国家的领导权，以便加速在实现千年发展目标方面取得进展。2010 年，55 个联合国国家工作队报告参加了 154 个基于方案的做法，主要是在卫生、教育和农业部门。工作队向国家合作伙伴提供的支助还旨在确保最贫困和最边缘群体能够获得部门方案。

26. 驻地协调员和联合国国家工作队在支助援助协调方面的作用因东道国的发展状况和捐助界的特点而各异。

27. 在高度依赖援助的国家，例如最不发达国家，驻地协调员制度发挥了重要作用，应请求协助政府建设管理、协调和监测援助的能力，以及确保援助流动和管理的透明度的能力。驻地协调员经常代表联合国国家工作队参加援助协调机构。无论联合国的实际捐助有多大，国家工作队的成员派代表参加处理部门问题的各委员会。

28. 在捐助者较少的中等收入国家，联合国工作队帮助政府有效协调外部伙伴在部门一级的活动，并帮助建立职能部委等相应地方机构的监测和评估能力。

驻地协调员协助这些国家获取包括非驻地机构在内的联合国系统的所有技术资源。

29. 在处于人道主义危机、冲突中和冲突后局势的国家，驻地协调员的协调作用还扩展到联合国系统之外的行为者的干预行动，例如制订应对计划和协调人道主义行动。综合存在使联合国能够对眼下的挑战制订更综合的做法。但重要的是，那些担任秘书长副特别代表、人道主义协调员和/或驻地协调员的人认识到维持和平、人道主义救济和发展援助的不同任务，以便相应制订援助协调机制的结构。

30. 总体上说，驻地协调员制度在帮助方案国协调外部援助方面发挥了重要作用。存在许多挑战，因为使国际发展援助符合国家发展优先事项取决于国际一级的协商一致。

四. 驻地协调员制度在确保协调联合国系统的贡献与国家优先事项方面发挥的作用

31. 2007 年三年度全面政策审查期间，确认驻地协调员在协调联合国业务活动方面发挥中心作用，最终目标是改进对方案国的支助。强调驻地协调员制度由全系统所有，并需要以参与、合议和问责的方式运作。为实现这些目标，过去数年已采取措施处理在 4 个领域存在的差距，即驻地协调员的领导作用、合作框架、鼓励合作的措施和问责。

驻地协调员领导作用的制度化

32. 在驻地协调员与参加联合国国家工作队的各机构负责人之间，不存在直接主管关系。与驻地协调员的访谈表明，协调努力的实效主要取决于驻地协调员个人的领导技能及其与国家工作队成员的个人关系。曾试图通过有助于制订工作队共同远景和奖励有效协调努力的工具，加强驻地协调员的领导作用。成功事例表明，若驻地协调员与国家工作队成员分享领导权力，使各成员在专题小组发挥领导作用，则驻地协调员的领导作用可得到最有效的发挥。

33. 管理和问责制度获得通过，既标志着在体制上承认驻地协调员的领导作用，也是落实 2004 年和 2007 年三年度全面政策审查所规定的任务。⁶ 管理和问责制度认可的远景是，驻地协调员应成为可有效代表整个联合国系统的优秀工作队领导者。该制度赋予驻地协调员管理多方捐助信托基金和联合方案的重要责任。该制度要求所有机构的国家代表向驻地协调员报告，说明有关国家工作队各项工作及机构国家方案与战略执行情况的事项。

⁶ 2004 年审查呼吁为驻地协调员制订一个综合问责框架。2007 年审查强调驻地协调员制度的运作应确保参与、合议和问责。

34. 负责执行管理和问责制度的联合国发展集团确定了驻地协调员的作用，主要是：(a) 领导联合国国家工作队制订联合国发展援助框架，若无法达成共识，则就战略重点与资源分配做出最后决定；(b) 在联合国发展援助框架及其他联合计划和举措成果的基础上，领导国家工作队编写年度工作计划；(c) 领导工作队监测、评估并报告联合国发展援助框架的成果；(d) 作为与国家元首和政府首脑对话团组的主要对话者。⁷各机构正在调整其驻地代表的工作说明，以体现这些作用。

35. 有人建议，在从救济向发展过渡的局势中，应增强驻地协调员的领导作用和联合国国家工作队内部的协同工作。其中一个因素可能是，在此类局势中有更多可用的资源，包括用于协调的资源。驻地协调员也对集合资金等供资工具有更多权力。在 39 个多方捐助信托基金中，17 个基金侧重于人道主义援助、恢复或建设和平。这增强了驻地协调员推动制订共同远景和改进业务工作协调的权力。但一些有关联合国发展援助框架的评价和审查表明，需要进一步加强协调。

36. 与驻地协调员的协商和一些研究都建议，驻地协调员有关政治、人道主义和工作人员安全问题的职能可加强他们对发展问题的领导。

37. 例如，在政治特派团或维持和平行动中，联合国国家工作队普遍承认，兼任秘书长副特别代表的驻地协调员是处理政治问题并与秘书长特别代表联络的工作队负责人。在主管涉及整个国家工作队的联合建设和平战略和优先计划时，在实施世界银行、联合国及欧洲联盟委员会有关危机后局势和危机局势的伙伴框架时，驻地协调员发挥关键作用。在非特派团环境中，驻地协调员牵头联合国参与并分析紧张升级或政治情况复杂局势的努力。驻地协调员/人道主义协调员还在应急准备和更广泛的减少灾害风险努力中发挥关键作用，既涉及机构间准备工作，也涉及更长期方案的拟定，例如将减少灾害风险纳入共同国家评估和联合国发展援助框架。根据联合国安保管理制度的新安保政策，驻地协调员作为负责安全的指定官员，对涉及安保问题的方案有更广泛的决策权和处理紧急情况的更大权力。

38. 上述各项职能使驻地协调员的作用变得更加重要，同时赋予他们重大责任、要求他们具备各种能力并经常需要他们对多个目标和行动进行裁决，最终目标是最大限度发挥联合国对各国支助的效果。

为联合国国家工作队进行有战略重点、包容性和一致性的合作建立框架以及成果

39. 驻地协调员制度的增加值特别体现在该制度有能力拟定一个战略远景，指导联合国国家工作队成员针对国家优先事项，采取单独和联合的干预措施。过去十年，加强该制度的努力一直侧重于建立框架，使国家工作队成员能够进行战略规划和联合行动，为国家发展优先事项作出贡献。

⁷ 这一安排不影响国家主任或每个机构保持直接权力关系和与高级官员交流的责任，这是该机构规定活动的一部分。

联合国发展援助框架

40. 联合国发展援助框架是联合国系统集体响应国家发展优先事项的战略框架。该框架界定联合国国家工作队根据国家优先事项力求联合实现的成果。它还是一个资源调集框架，说明每一个工作队成员将如何为成果作出贡献，以及所需财政资源的总估计数和各机构的估计数。

41. 联合国发展援助框架不是一份业务文件。各机构继续通过各自的国家方案文件、项目文件和工作计划，落实自己对框架的贡献。此外，框架不包括各机构特定的方案。

42. 2010 年，44 个国家编制了新联合国发展援助框架，设想 2011 年将编制 28 个新框架。迄今为止，16 个展开计划的国家已选用在被称为“一体行动”试验方法基础上开发的工具和政策。

43. 拟定联合国发展援助框架是一个包容各方的进程，各种国家行为体及联合国国家工作队所有成员参与制定一个共同的战略远景。驻地协调员的作用是：确保国家对进程与产品充分发挥自主权，并与国家当局和国家工作队一道，确保所有相关利益攸关方参与。

44. 大多数接受访谈的驻地协调员高度评价联合国发展援助框架，称其是将联合国国家工作队凝聚在一起的唯一强制性框架。但许多工作队成员认为框架的编制进程繁琐不堪。联合国发展集团 2010 年采用联合国发展援助框架指南，旨在简化程序并赋予国家工作队更多灵活性，例如使其在编制框架时借鉴政府的分析资料。

联合国发展援助框架行动计划

45. 除联合国发展援助框架外，国家工作队各成员还在各自组织的问责框架内编制战略和规划文件。各基金和方案机构编写国家方案文件，这些文件通过国家方案行动计划和年度工作计划得以落实。其他组织可能采用日益与机构战略框架挂钩的项目文件或方案文件。⁸ 然而，没有确保联合国发展援助框架与各机构的特定文件相互挂钩的正式机制。在编制国家方案文件和国家方案行动计划时，驻地协调员不发挥作用。

46. 2010 年联合国发展援助框架指南引入的方案是，将框架行动计划编制为一份单一的业务文件，并可用其取代所有联合国系统机构的业务文件。行动计划使框架得以落实。行动计划的重点是，通过共同预算框架，说明所需资源及承付资源指示数。计划还将概述各机构应如何进行组织，如何与政府伙伴及其它国家伙伴合作，以交付成果。要求驻地协调员全面监督框架行动计划的制定，行动计划可

⁸ 并非所有机构均使用工作计划；项目文件的详细程度大体相当，载有年度行动、目标和资源的信息。

将联合国发展援助框架与联合国系统各机构的方案明确联系起来。以往的经验表明，行动计划可以是一个很繁重的过程。

共同国家方案文件

47. 2011 年，各执行局收到首份共同国家方案文件(坦桑尼亚联合共和国)。该文件将各基金和方案机构的国家方案文件合并为一份格式统一的文件。文件根据联合国发展援助框架或等同的战略文件，概述结果、伙伴的贡献以及相关联合国组织的指示性资源。共同国家方案文件从涵盖所有基金、方案和专门机构方案活动的联合国发展援助战略提取关于各资金和方案的业务活动信息。

48. 共同国家方案文件的政府间核准进程与各机构国家方案文件的核准进程相同，共同文件还要提交各执行局予以核准。

49. 尽管没有正式具体规定驻地协调员在联合国发展援助框架行动计划中的作用，但共同国家方案文件使驻地协调员更有可能在框架实施中发挥牵头作用，以此增强合作、避免重复。目前正在评估将专门机构纳入共同文件是否合适的问题，因为许多专门机构通过项目开展工作。

联合方案

50. 联合方案是一整套活动，涉及两个或更多联合国组织及国家和地方伙伴；一项联合方案有一个共同工作计划和相关预算。驻地协调员利用传导模式，共同主持多方捐助信托基金指导委员会的工作，这些基金已成为联合方案的一个重要筹资来源。⁹

51. 联合方案为两个或更多联合国组织合作实现共同成果提供框架。若各组织处理的是跨部门问题，有共同的国家伙伴，或在同一个地理区域开展工作，则联合方案特别有用。但联合方案有一个关键前提，即参加联合国发展集团的各组织为启动联合方案筹备活动提供所需的开办人力资源和资金，而专门机构和一些其他联合国实体不采用这种做法。

鼓励联合国国家工作队的措施

52. 联合国发展集团努力通过业绩评估工具以及驻地协调员的征聘和能力发展，增加对机构间工作的激励。

53. 驻地协调员无权管理联合国国家工作队各成员可用的资源，主要是因为，这些资源是在相关机构或组织特定的资源调动框架内进行分配的。

54. 额外资金已在推动全系统一致性方面产生重大影响。在过去数年，已为支助在国家一级采用一致办法建立了若干新筹资工具，特别是西班牙支持建立的“实

⁹ 现有 22 个此类方案；见多方捐助信托基金办事处门户网站(<http://mdtf.undp.org/>)。

现千年发展目标基金”，以及在国家一级“一体行动基金”和“扩大供资窗口”等多方捐助信托基金。这些筹资安排都将驻地协调员置于决策中心，并为国家工作队成员携手合作提供了新的激励。截至 2011 年 4 月，开发署经管的 39 个多方捐助信托基金的总承付款达到近 50 亿美元。此外，在采用“一体行动”方法的国家制订的预算框架推动了资源的联合调集和跟踪。

55. 建立“一体行动基金”和“扩大供资窗口”都是为支助“一体行动”办法，其运作依据的原则是联合拟定方案。2010 年，“一体行动基金”为 17 个国家提供财政支助，包括试行“一体行动”办法的 8 个国家。2010 年，“扩大供资窗口”4 个捐助国(挪威、西班牙、大不列颠及北爱尔兰联合王国、荷兰)的承付总额达到 2.53 亿美元。共 17 个国家从“扩大供资窗口”受益。

56. 国家牵头进行的评价表明，在建立“一个联合国基金”的国家，驻地协调员的战略作用得到加强，在依照商定方案指导资源使用，以及在领导联合调动资源方面都是如此。

57. 西班牙 2007 年建立了“实现千年发展目标基金”，以加快实现关键千年发展目标及相关发展目标的步伐。基金组合包括 6.18 亿美元，分配给 49 个国家的 128 个方案。至 2010 年，所有承付的资金均已支付。

58. “实现千年发展目标基金”的创新之处在于：利用驻地协调员机制进行协调与管理，利用联合方案模式进行执行。基金鼓励包容各方，途径是促使大部分联合国发展集团机构参与联合拟订方案和联合方案，但在一些情况下，如何正确平衡包容性与战略重点仍是一个挑战。

59. “实现千年发展目标基金”将要结束，“一体行动基金”的资源没有任何保障。因此，这些筹资模式的一个影响正在消失，即在驻地协调员领导下，推动联合国国家工作队内部更紧密地合作，以帮助各国处理交叉问题。

确立明确问责

改进报告方式、确保对各国政府负责

60. 2007 年三年度全面政策审查作出的决定之一是，驻地协调员在联合国国家工作队的支助下，向国家当局报告联合国发展援助框架商定成果的进展情况。国家工作队通过专门的年度审查报告和联合国发展援助框架进度报告向国家当局报告，这项活动涵盖框架整个周期。

61. 联合国发展集团 2010 年通过了联合国发展援助框架修订准则及报告结果的标准业务格式，以此改进向国家当局进行报告的工作。根据准则，政府与联合国国家工作队将对框架进行年度审查。

62. 在年度审查及编写框架进度报告时，国家发挥有力的自主权和领导权。联合国国家工作队将与国家当局协商，了解国家当局对如何使用进度报告以及如何增

强联合国与政府相互责任的期望。国家当局内以及更大范围的各种利益攸关方都可得到报告，报告将成为对比框架成果确定成绩并确定联合国贡献的唯一衡量标准，从而使透明度得以提高。

确保联合国系统内部的问责

63. 管理和问责制度的目的是，为开发署代表联合国系统管理驻地协调员制度提供一个清晰框架，并建立驻地协调员与联合国国家工作队各成员间相互问责的机制。管理和问责制度还概述所有相关利益攸关方在实现驻地协调员制度远景中的作用与责任。

总体进展

64. 2010 年开发署对驻地协调员进行的一次调查表明，大多数联合国国家工作队正在执行管理和问责制度。大部分 (63%) 驻地协调员表示，他们已在 2009 年收到有关该制度的充足资料；63% 的儿基会国家办事处报告，管理和问责制度运转良好或非常好。

65. 由于执行管理和问责制度，近 85% 的驻地协调员完全或部分地感到权能增强并得到认可。其中约一半人按照该制度的设想，提供了国家工作队各成员的业绩评估；然而，作为各自机构已制度化的正式程序而这么做的人仅占 32%。

66. 但管理和问责制度仍是一项进行中的工作；在答复调查的联合国国家工作队中，10% 的工作队表示仍未执行该制度。约 70% 的驻地协调员可在某种程度上获取各机构的技术资源，但其中 26% 的人认为，国家工作队成员未向他们报告工作队有关工作。37% 的儿基会国家办事处报告，管理和问责制度的运行效果不好，其中大部分办事处称防火墙是主要因素。

67. 除管理和问责制度外，联合国安保管理系统的问责框架也规定，在联合国国家工作队内，对工作人员的安保问题要进行相互问责。指定官员有责任确保在其负责的国家或区域实现联合国安保管理系统的目标。在该国的各机构负责人有责任支助指定官员履行其有关所有联合国人员、房舍和资产安全与安保的任务。

通过相互考核业绩进行相互问责

68. 正在采取行动，通过相互考核业绩，加强驻地协调员与联合国国家工作队各成员间的相互问责。这要求驻地协调员和国家工作队在联合国发展援助框架内，商定作为一个团队在一定时限内要实现的各项成果，并相互评估业绩及实现成果情况。

69. 首先，联合国发展集团各区域小组考核驻地协调员/人道主义协调员/指定官员和国家工作队的业绩。人道主义事务协调厅、安全和安保部以及联合国系统行政首长协调理事会提供必要反馈。

70. 其次，驻地协调员/人道主义协调员/指定官员与国家工作队各成员展开相互评估。此外，驻地协调员和工作队各成员围绕业绩突出团队具备的 5 个关键

特征，¹⁰ 对国家工作队作出整体评估。在此次评估后，将提供辅导以确保进展与改进。

71. 在执行管理和问责制度时，联合国发展集团还核准 4 项措施，以强化国家工作队各成员对工作队所商定成果的问责：(a) 各机构应修订国家工作队驻地成员的工作说明，体现驻地协调员在联合国国家战略定位中的作用；(b) 各机构应向驻地协调员提供资料，说明该机构主导的联合国发展援助框架或“一体行动”方案任何构成部分的资源调动及方案执行情况；(c) 就整个国家工作队中各成员的业绩，驻地协调员应提供评估意见，作为对机构业绩核准过程的正式投入；(d) 各机构应在自己的评估系统中，纳入评估工作队成果的程序。数个机构已充分落实这些步骤，其他机构正在为充分落实进行准备。

72. 这一考核办法已赢得区域小组、驻地协调员和国家工作队的支持。但区域小组请求改进看似费时的程序。需要更系统地跟踪考核结果，以解决业绩差距。对入道主义协调员进行评估也很重要。

通过职能防火墙来确保全系统所有权

73. 驻地协调员除其他职责外，将继续担任开发署的驻地代表。会员国及联合国系统各组织不断强调，需要明确划定这两套职责。大会在有关业务活动三年期全面审查的第 62/208 号决议中，回顾在现行方案拟定安排中，授权开发署任命管理筹资等核心活动的国家主任，以确保驻地协调员能随时履行任务。管理和问责制度引入职能防火墙概念，明确规定了驻地协调员与驻地代表的职能。

74. 任命开发署国家主任，或在一些情况下增强开发署副驻地代表的权力，这些做法有助于建立职能防火墙。截至 2011 年 1 月，已设立 51 个国家主任员额。要求国家主任管理包括筹资在内的开发署国家办事处核心活动，特别是在国家工作队规模较大的国家，或处于复杂紧急局势的国家。这使驻地协调员能够集中精力履行协调职能。根据 2010 年开发署对驻地协调员开展的一次调查，现在，在 93% 的国家工作队会议中，代表开发署出席的是国家主任或副驻地代表。

75. 儿童基金会在联合国驻地协调员系统内各个层次收集的初步反馈表明，在约三分之二的国家，职能分离是有效的。与驻地协调员进行的访谈还表明，若任命国家主任，可更好地划定驻地协调员与开发署驻地代表的职责。在这种情况下，驻地协调员通常不参与为开发署调动资源，因此被认为在有关资源分配的决策中能够保持中立。但政府仍将驻地协调员作为开发署国家办事处的最高负责人，与其联系处理开发署的特定业务。开发署文件继续由驻地协调员签署。

76. 访谈表明，一些驻地协调员认为，作为开发署驻地代表可支持他们行使驻地协调员的职能，因为他们在各种参与发展的部门中有更高可见度。一些人关切的是，若没有驻地代表的职能，驻地协调员职能的吸引力和影响力可能下降。

¹⁰ 赞赏他人的工作、明确的目标、积极的文化、透明的团队动态和雄心。

77. 在驻地协调员与驻地代表作用间建立职能防火墙，取决于确保下列条件：

(a) 驻地协调员对联合国国家工作队所有成员负责，同时继续作为驻地代表对开发署管理层负责；

(b) 在情况不同的国家，包括办事处规模小和证明具有挑战性的国家，确保驻地协调员/驻地代表的双重职能实现分离；

(c) 向外部伙伴清楚说明驻地协调员/驻地代表的双重职能；

(d) 所有联合国驻地协调员熟悉联合国系统，以便他们能够在整个联合国系统的方案拟定与资源分配和调集过程中充分发挥作用。¹¹

78. 尽管建立职能防火墙的努力得到广泛认可，但对其确保驻地协调员的中立与公正的效力，仍存在关切。一些人认为，任命国家主任或赋予副驻地代表更多权力虽然是一项改进，却无法完全解决存在的利益冲突。除其他外，这产生自开发署与各机构之间任务的实际重叠或想象中的重叠。有人提议考虑其他机制，例如各机构轮流承担驻地协调员职能。

五. 通过联合国发展援助框架进行协调的实效¹²

79. 联合国发展援助框架在改善对方案国家支持方面的作用，对于评估驻地协调员系统的实效十分重要。援助框架实现的效益可通过其对国家自主权、战略重点、连贯一致、包容性和成果等方面的影响作出判断。对联合国发展援助框架曾经进行过 10 次评价和中期审查，为本报告的目的对其进行的审查揭示出重要的结果。

国家自主权

80. 一般认为，联合国发展援助框架对联合国援助的国家自主权具有积极意义。但是，存在这样一种趋势，即各国政府的国家自主权轻视援助框架，而重视部门方案、甚至是某一机构的整个国家方案。还观察到政府的优先事项与知名度更高的问题(例如艾滋病毒/艾滋病)相比，有时供资不足。

一致性

81. 各方普遍认为，联合国发展援助框架以及共同国家评估和联合方案拟订有助于减少工作重复。最可能采取一致行动的领域有艾滋病毒/艾滋病、千年发展目标监测、以及在分权一级采取的举措。但是，各方常常提及联合国活动的重复和分散问题。显然，还有继续改进的余地。

¹¹ 正在通过包括通报各机构情况在内的上岗培训，进行这项工作。

¹² 本节依据 2011 年 3 月经济和社会事务部进行的协调费用和效益研究报告的初步结果。联合国发展集团对联合国发展援助框架进行的审查可能会提供更加全面的分析。

82. 各方认为，主题或主题组是计划和执行阶段有利于实现一致性的重要工具。

83. 各方普遍发现，联合国发展援助框架和国家方案成果链之间存在前后不一的情况。为解决这一问题，联合国发展集团 2010 年出台了联合国发展援助框架指导方针，还为此制订了相关的任择行动计划。

战略重点

84. 对联合国发展援助框架进行的一些中期审查发现，取得了一些如果没有这些框架所无法取得的成绩，如就普查(两个例子)和千年发展目标开展的协作、减贫战略文件和艾滋病毒/艾滋病。但是，其他审查则显示，联合国发展援助框架没有发挥应有作用，联合国各组织的计划方案和项目各行其是。

85. 评价提出了各种纠正办法。办法之一，是建立具有充足资源的方案协调小组。其他办法包括，进一步突出重点(即减少成果数目)和增加联合方案拟订，多方要求建立进行更加严格和基于成果的监测系统。

包容性

86. 驻地协调员报告，他们努力邀请非驻地机构参与联合国发展援助框架的编制进程。一些非驻地机构应邀参与了进程。但是，一些小型机构和非驻地机构表示无力响应这种要求。编制进程的最后期限一般较短，使上述机构无法参加拟订工作。

87. 总体而言，在协调统一机构执行安排方面还需加大工作力度。有关联合国发展援助框架的一些中期审查显示，各机构对拟订一份载有共同成果并以联合国各机构明确分工为基础的单一业务文件表示出明确的兴趣。

六. 加强驻地协调员系统的财政和人力资源

驻地协调员系统的供资问题

与执行联合国发展援助框架和加强联合国发展集团区域小组同步实现 2010 年资源增加

88. 开发署继续成为驻地协调员系统管理资金的主要来源，资金基本来自其核心资源，用于支持国家一级的协调活动。2010 年驻地协调员/驻地代表职位和驻地协调员办公室的费用总额计 7 300 万美元(增加 4.7%)，完全由开发署核心资源提供。此外，开发署还出资 766 000 美元，用以支持 8 个“一体行动”试点国家，¹³ 并通过 2008-2010 两年期执行的试点项目拨款 50 万美元，支持非驻地机构派驻一些国家的协调员。¹⁴ 2010 年，发展业务协调办公室为驻地协调员办公室供资 1 700 万美元。

¹³ 没有向自愿采用一体行动方法的国家提供补充资金。

¹⁴ 2008-2010 两年期，开发署共提供资金 170 万美元。

89. 非核心资金是对开发署所供核心资金的重要补充。联合国国家协调资金 2010 年支出 3 300 万美元，其中约 46% 用于支持联合国国家工作队。

90. 为加强区域小组的职责，2010 年向其提供的财政资源增至 120 万美元，比 2009 年增加 28%。而发展业务协调办公室 2010 年的业务资金则减至 170 万美元，比 2009 年下降 14%。

91. 广泛认为，如对国家一级的协调进行适当投资，就会产生减少工作重复、加强协同作用等具体成果，有助于提高发展实效。这方面还有潜力可挖。就此可以认为，目前为联合国协调提供的资源并不充足。

2005–2009 年期间驻地协调员系统资金来源按联合国开发署和联合国发展集团发展业务协调办公室开列

(千美元)

筹资和拨款	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A. 联合国开发计划署(经常资金)						
1. 业务支助：						
(a) 驻地协调员/驻地代表和驻地协调员办公室的核心费用 ^a	52 132	53 579	61 431	66 766	70 030	73 338
(b) 对非驻地机构的支助 ^b	—	—	—	556	578	574
(c) 对联合国发展集团区域小组的支助 ^b	—	—	—	687	912	1 176
(d) 对“一体行动”试点国家的支助 ^b	—	—	—	314	1 003	766
(e) 发展业务协调办公室/总部费用 ^c	1 372	1 604	1 717	1 765	1 994	1 723
2. 对驻地协调员办公室的支助(通过发展业务协调办公室拨款和监测) ^d	14 264	13 193	12 687	15 635	16 796	16 970
A 项共计	67 768	68 376	75 835	85 723	91 313	94 547
比上年增加(%)		0.89	9.84	11.53	6.12	3.42
B. 开发署和联合国发展业务协调办公室(通过联合国国家协调基金筹集的捐助资金)						
1. 对发展业务协调办公室/总部、联合国系统职员学院的支助 ^e	6 961	7 191	9 445	10 181	11 264	14 912
2. 对联合国发展集团区域小组的支助	—	—	200	517	255	1 066
3. 对联合国国家工作队的支助 ^f	—	2 063	3 498	9 217	10 630	9 105
4. 对联合国国家工作队危机后工作的额外支助 ^f	2 119	3 531	3 325	4 440	4 894	5 937

筹资和拨款	2005	2006	2007	2008	2009	2010
5. 对“一体行动”试点国家和自愿采用该方法国家的支助 ^f	—	—	—	1 250	1 200	2 000
B 项共计	9 080	12 785	16 468	25 605	28 243	33 020
比上年增加(%)		28.98	22.36	35.68	9.34	16.91
开发署提供或通过其提供的对驻地协调员系统的支助共计	76 848	81 161	92 303	111 328	119 556	127 567
捐助资金(B) 占对驻地协调员系统支助总额的百分比	11.82	15.75	17.84	23.00	23.62	25.88

资料来源：开发署和联合国发展集团发展业务协调办公室。

^a 包括开发署支持国家办事处一级协调职能的总费用(包括驻地协调员/驻地代表的薪金以及业务和行政费用)，占开发署国家办事处费用的 27%，按 2009 年工作量调查计算。

^b 2008 年前，对支助非驻地组织、区域小组和“一体行动”试点国家(有关的)的费用进行总计，并列入驻地协调员/驻地代表和驻地协调员办事处的核心费用。该项目包括为在联合国发展集团区域小组部署的 14 个国家协调分析员和 6 个区域协调专家提供的费用。

^c 管理拨款总额(即员额费用加一般业务支出)。

^d 根据开发署/人口基金执行局第 95/23 号决定，开发署从其方案安排中为驻地协调员划拨经费。这笔资金为原始经费，用以加强国家一级的协调，并帮助驻地协调员迅速应对根据国家优先事项进行全系统协调的机会，包括恢复和过渡。

^e 2008 年前，对区域小组的支助(目次 B. 2)、对联合国国家工作队的支助(目次 B. 3)和对“一体行动”试点国家的支助(目次 B. 5)酌情进行总计，并列入对发展业务协调办公室/总部的支助(目次 B. 1)。

^f 拨款给驻地协调员办公室。

分担负担依然受限

92. 根据 2007 年进行的三年度全面政策审查，大会促请联合国发展系统向驻地协调员制度进一步提供财政、技术和组织支助，并请秘书长与联合国发展集团成员协商，确保驻地协调员拥有有效发挥作用所需的资源(第 62/208 号决议)。联合国发展集团成员对驻地协调员系统工作的支持取决于其各种政策和筹资模式。联合国国家工作队多数成员通过提供专职人员时间支持并领导主题小组。

93. 各机构报告，驻地协调员向联合国国家工作队提出活动资金和加强驻地协调员办公室能力的要求有所增加。这可能显示所供资源不足。

94. 国家工作队成员为驻地协调员办公室的工作提供人员时间，但是对驻地协调员的访谈显示，工作队成员一般不向办事处提供行政经费。费用分摊安排适用于联合方案拟订活动(联合国发展援助框架拟订工作评估和务虚会、联合宣传和倡导等)。更广泛而言，各机构通过促进机构间的工作支持驻地协调员系统。费用分摊固然重要，但各方普遍认为驻地协调员办公室应缩小规模，并应依靠机构能力。

95. 驻地协调员在处理政治、人道主义和安全问题方面得到较大支持。在这些问题上，驻地协调员得到了人道主义事务协调厅、安全和安保部、政治事务部的支持，这些机构或派遣访问团，或为驻地协调员办公室增派人员，如专职外勤安全和安保人员以及总部安全和安保部的高级顾问等。

驻地协调员系统费用难以衡量

96. 驻地协调员系统费用分为几个方面。部分费用在开发署和发展业务协调办公室的预算内报告，部分费用则为间接费用，由联合国国家工作队成员在国家一级支出，并且在联合国发展集团各区域和/或总部办事处提供的支助之外。开发署定期调查协调费用(两年一次)。这项调查显示，由开发署两年期支助预算经常资源供资的开发署国家办事处 27% 的费用用于协调联合国的发展活动。最近有关协调费用和实效的一项初步调查¹⁵显示，每年的协调费用为 2.375 亿美元，约占 2009 年联合国方案资源的 3%。¹⁶

97. 这些费用应与驻地协调员系统产生的效益进行比对，多数费用已在上文中阐述。费用与效益难以确定，原因是评估和量化方面存在固有难度，且联合国缺乏全系统统一的会计、预算和报告标准。

驻地协调员的征聘和职业发展

98. 近年来，开发署以外各机构任命的驻地协调员人数逐年增加。2010 年，来自其他机构的占 36%，2005 年的比例为 27%。¹⁷部分人员在担任驻地协调员后，在原组织的职业前景得到改善。但是，多数人员在返回原组织后并不一定能够得到与驻地协调员相等的级别。同时，开发署以外各机构任命的驻地协调员人数的增加对开发署人员的职业发展产生了影响，因为驻地协调员同时担任开发署驻地代表。

99. 驻地协调员的性别均衡和地域均衡得到改善，但仍需进一步努力。截至 2010 年底，35% 的驻地协调员为女性，2000 年的比例为 23%。在同一时期，来自发展中国家的驻地协调员占比从 37% 提高到了 52%。

100. 联合国发展集团 2009 年评估显示，申请驻地协调员职位的人数大幅减少，¹⁸因此造成驻地协调员空缺提名减少。这有几个方面的原因。首先，一些潜在候选人认为，从其巨大而复杂的职责以及问责责任来看，驻地协调员不具有

¹⁵ 经济和社会事务部 2011 年 3 月进行的研究。

¹⁶ 包括 (a) 开发署和发展业务协调办公室涉及驻地协调员系统的费用，(b) 联合国系统行政首长协调理事会秘书处的费用，以及 (c) 开发署以外其他机构在国家、总部和区域各级的费用，包括为联合国发展集团、方案问题高级别委员会和管理问题高级别委员会活动投入的人员时间的粗略成本计算。

¹⁷ 不包括在联合国系统外征聘的人员。

¹⁸ 备用库包括通过评估可以担任但尚未接到任命的驻地协调员候选人。

充分的权力。其次，工作压力巨大(包括驻地协调员的多重作用)，但没有得到相应的支持。

101. 联合国发展集团拟订了一项行动计划，包括一整套短期、中期和长期目标，以帮助吸引、开发和保留驻地协调员候选人员。可以采取的一个步骤是通过驻地协调员评估中心更积极地评估潜在的候选人。

102. 联合国全系统对驻地协调员系统的所有权要求各成员组织，包括联合国秘书处在内，全面参与设计和执行驻地协调员培训和情况介绍方案。2007 年以来，设在欧洲的各机构总部将情况介绍纳入了驻地协调员的上岗培训，各机构为此提供了财政支持。上岗培训方案正在经历从机构到主题的变化，这些机构提出各自关心的主题。应对这一做法在帮助驻地协调员了解整个联合国系统方面的效益进行评估。

七. 有待 2012 年联合国系统发展方面业务活动四年期全面政策审查筹备阶段解决的问题

成绩

103. 发展中国家面临的挑战日益复杂，并具有各领域共有问题的性质，从全球经济危机的影响到可持续发展，这要求联合国系统提供更加连贯一致的支持。

104. 2010 年，为驻地协调员系统开发和编制了各种工具文书，用以执行大会和经济及社会理事会关于加强联合国业务活动一致性和实效的各项决定。

105. 最重要的是执行管理和问责制度，同时逐步增强驻地协调员的能力，并加强全系统对驻地协调员系统的所有权。驻地协调员在拟订和执行联合国发展援助框架以及在联合国国家工作队内部的领导作用得到确认。驻地协调员系统结构重组，以及整个联合国系统对联合国发展集团商定的 2010-2011 年战略优先的强调，在三年度全面政策审查的基础上为驻地协调员系统提出了明确的战略远景。管理和问责制度还进一步简化了驻地协调员系统的总体管理和监督。

106. 2011/12 年期间将不断审查多数措施的影响，这一期间将拟订大量新的联合国发展援助框架。

风险与挑战

107. 虽然在多方面取得了进展，但是驻地协调员作用方面的系统限制仍然存在。驻地协调员不能掌握更多的方案资源，其对联合国发展援助框架内容的主导作用和影响力被削弱，并继续受到国家工作队成员授权的严格限制。一些问题只能从探讨联合国系统一级的管理问题着手，这些问题超出了联合国发展集团成员的范围。

108. 增强驻地协调员能力方面的其他重要因素为，实现千年发展目标基金和多方捐助信托基金推动的联合方案拟订和联合方案，如“扩大供资窗口”和联合国一体行动国家基金。这些资源尤其有助于吸引非驻地机构参与联合国发展援助框架进程。但是，实现千年发展目标基金和“扩大供资窗口”的前途并不明朗，联合国一体行动基金的资金来源也同样如此。驻地协调员可能只有通过人道主义援助联合呼吁才能得到非专项资源。

109. 在目前的情况下，驻地协调员的成功将继续取决于其个人能力及其以公平平等方式领导联合国国家工作队的信誉。

110. 有必要审查和加强针对具体机构的文书之间的联系，如国家方案文件、国家方案行动计划、以及新拟订的联合国发展援助框架和框架行动计划等，并确保对其进行适当排序，以加强一致性，避免工作重复和重叠。将在对“一体行动”方法(即一个方案、一个基金、一个预算框架、联合国发展援助计划和共同国家方案文件)进行的独立评价中，作为一部分评估该方法下制订的创新工具的影响。

111. 管理和问责制度出台职能防火墙后，正在努力解决联合国驻地协调员和开发署驻地代表职能利益冲突等潜在问题。防火墙的实效取决于联合国国家工作队的规模、纳入相互问责的理念情况和联合国在某一国家开展活动的范围。¹⁹ 它取决于驻地协调员相对具体机构问题参与全系统问题的程度，以及其对参与和增强他人能力所做的贡献。最关键的是，驻地协调员受托担任团队平等、中立和接受问责的领导，他应对联合国系统有全面了解。

112. 对联合国驻地协调员系统的所有权日益增强，各方的期望随之提高，驻地协调员及其办公室的工作也不断增加。这一作用和职责方面的转变在联合国发展集团最近开发和编制的工具文书中得到确认，工具和文书对扩大驻地协调员在联合国国家工作队内部的作用进行了设想。但是，向驻地协调员提供的资源没有反映出这一点，除“一体行动”试点国家外，所供资源基本保持不变。

113. 驻地协调员的作用已从联合国发展方面业务活动的协调员扩大到其他各个领域，包括在秘书长特别代表领导下在综合特派团履行领导职责。这种政治和人道主义职能加强了驻地协调员在协调面向发展的各项活动中的领导作用。

建议

114. 经济及社会理事会不妨：

(a) 鼓励秘书长与联合国发展集团协商，在联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查的筹备中，在独立评价的基础上，确定如何使最近重组的驻地协调员系统对联合国系统向会员国提供的支持的连贯一致和实效发挥最大影响；

¹⁹ 在业务规模较小的国家工作队设立国家主任可能不符合成本效益。

(b) 促请联合国发展集团成员执行最近的改革措施，确保对驻地协调员系统的所有权，以及管理和问责制度所设想的驻地协调员和联合国国家工作队之间的有关的相互问责；

(c) 鼓励秘书长在四年度审查筹备期间对联合国发展援助框架进行审查，以便评估其与国家优先事项的协调对应以及对千年发展目标成果的重视，并在联合国发展集团工作的基础上对援助框架进程的实效进行评价；

(d) 鼓励联合国系统各组织与驻地协调员共同努力，加强联合国发展援助框架和针对具体机构的方案拟订和项目文件之间的联系，同时考虑到各自的专项工作和业务模式；

(e) 邀请联合国发展集团进一步加强各项文书和工具，增进联合国为方案国家提供高效、切实和包容性的支持，比如联合方案拟订；

(f) 邀请联合国发展集团确保联合国发展援助框架等协调和方案拟订文书具有一定的灵活性，以根据国家自主和领导的原则应对各国不同的国情，特别是中等收入国家、净捐助国和较小国家的国情；

(g) 邀请秘书长在四年度审查的筹备中分析包括多方捐助信托基金在内的现有供资方法在帮助方案国家处理各领域共有的方案问题，以及在支持驻地协调员在国家一级的协调中发挥核心作用方面的作用，并就进一步改进这种方法提出建议；

(h) 邀请联合国发展集团对支持驻地协调员系统的现有供资方法进行审查，包括政治事务部、安全和安保部、人道主义事务协调厅采用的供资方法，就改善驻地协调员供资情况提出可供采取行动的建議，并由秘书长向经济及社会理事会报告；

(i) 鼓励管理问题高级别委员会和联合国发展集团审查有关人力资源和机构间人员流动的规章制度，以确保联合国系统各组织担任驻地协调员的人员在职业发展中不因这些规章制度而处于不利处境，并为申请进行驻地协调员评估的人员提供支持。