



方案和协调委员会

第五十七届会议

组织会议，2017年4月20日

实质性会议，2017年6月5日至30日

方案问题：评价

监督厅对联合国政治事务部的评价

内部监督事务厅的报告

摘要

政治事务部(政治部)是联合国中负责通过协助会员国和其他国际、区域和次区域组织预防和解决潜在的暴力争端和冲突维护和平与安全的一个主要的部。内部监督事务厅(监督厅)上一次对政治部的评价所涉期间为2006年至2008年。自上次评价以来，该部已从一个主要从事案头工作的部转变成一个更加注重外地行动的部，而且该部调整了其活动，使其以支持外地的预防和解决冲突工作为导向。

预防和解决冲突工作主要是通过两种途径进行，一是通过特别政治任务进行，这种任务的数目自2008年以来已经增多；一是在非政治任务的环境中通过联合国国家工作队进行。政治部从总部向这些实体提供支持，它与会员国、联合国实体和其他方面进行联络，广泛营造一种有利的环境，以使在外地的实体取得成功。在外地一级，政治部提供各种支助，它既提供一般的援助(例如，政策指导和行政协助)，也提供专门的知识专长(例如，选举援助和调解)，这些支助旨在加强外地实体的能力，以完成其预防和解决冲突的任务。

本评价评估了政治事务部在2008年至2015年间向外地预防和解决冲突工作提供实务支助的相关性、成效和效率。它依赖范围广泛的定性和定量信息来源来支持其分析。



在评价所涉期间，政治事务部就几乎所有程度最高的危急冲突环境提供了支持。政治部设立了区域办事处，并向非特别政治任务环境部署了和平与发展问题顾问，帮助扩大了其全球覆盖范围。不过，除了程度最高的危急环境外，该部的存在不太有深远影响。尽管资源制约限制了其满足所有需求的能力，其战略规划文件没有展现出它作了以数据驱动的确切思考，思考关于如何把其有限的资源集中用于需要援助的其他环境。政治部工作人员、工作人员支持的外地实体以及监督厅的直接观察均强调，该部逐步放弃案头分析留下了空白，也就是没有了预警分析，而这一分析可帮助政治部更好地预见对和平的潜在威胁并就其采取行动。

尽管存在这些空白，但有证据表明，该部的支持是有成效的，它为在外地取得成功作出了积极贡献。在外地开展工作的许多实体的工作人员都提到这样的例子。与此同时，他们也指出了成效不彰的领域，即政治部无力处理全系统的行政挑战、代表外地与其他行为体进行协调和一道进行干预并为外地提供长期战略指导。在对性别和人权的重视方面已取得了进展，但总部和外地的领导层仍然存在性别不平衡问题，而且性别和人权普遍都不是外地的优先事项。

政治部对越来越多的外地行动的支助需求作了回应，但其人力和财务资源都没有跟上需求的步伐。更广泛的联合国行政程序也限制了其效率。此外，政治部在监测就结果对特别政治任务进行总体问责情况、特别政治任务是否遵守联合国的原则及其最终撤出方面的能力薄弱。不注意利用知识提高业绩，进一步阻碍该部强化问责以及从其成功和不足中吸取经验教训。

监督厅提出了四项重要建议，政治事务部对所有这些建议均已表示接受，即它将：

- 与秘书长办公厅协商，将其在加强外地一级问责的作用制度化
- 填补分析方面重大的空白，即在进行总体背景分析以促进及早预警和及早行动方面以及在评价方面的空白
- 加强总部和外地一级的规划进程
- 采取措施，为核心的职能空白适当提供经费。

目录

	页次
一. 导言和目标	4
二. 背景	4
三. 方法	9
四. 评价结果	10
A. 有证据表明，政治部迄今提供的实务支助是有成效的，尽管面临重大的外部制约，但据报这一支助显著推动外地取得了成功.....	10
B. 政治部正在全球范围内为大多数最危急的冲突环境提供支助，这种支助大体上满足了外地所表达的需求；然而，政治部缺乏全局性战略用于确定在其他环境下可提供哪些支助以及如何协助实现最终撤出.....	16
C. 政治部调整了资源以满足不断扩大的外地存在的需求，但其自身的内部结构和程序加上联合国繁琐的行政流程，限制了政治部以最有效的方式满足需求的能力	21
D. 政治部生成了大量知识产品，但并未充分利用此类知识来加强总部或外地一级的学习或问责	24
E. 对特别政治任务问责的总部监督依然薄弱	26
五. 结论	28
六. 建议	28
附件	
政治部提供的正式意见.....	30

一. 引言和目标

1. 内部监督事务厅(监督厅)检查和评价司是在为确定秘书处方案评价优先事项而进行的风险评估的基础上,决定对政治事务部进行评价的。方案和协调委员会决定在 2017 年 6 月第五十七届会议上审议对政治部的方案评价。¹ 大会第 70/8 号决议核准了这一决定。
2. 监督厅的一般职权范围列于大会第 48/218 B、54/244、59/272 号决议以及秘书长关于设立该厅的公报(ST/SGB/273)。这些文件授权监督厅发起和采取履行职责所需要的任何行动,并报告其情况。监督厅的评价工作按照《方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法条例和细则》进行。²
3. 总体评价的目标是尽可能系统和客观地确定该部 2008 年至 2015 年期间为外地的预防和解决冲突工作提供的实务支助的相关性、成效和效率。评价专题产生自在评价一开始编制的评价起始文件所述方案级风险评估。³ 这次评价是根据联合国系统的评价规范和标准开展的。⁴
4. 已就报告草稿征求了政治事务部管理层的意见,并在最后报告中考虑到了这些意见。该部的回复载于附件。

二. 背景

政治事务部的历史沿革和任务规定

5. 政治事务部是联合国中负责通过协助会员国和其他国际、区域和次区域组织预防和解决潜在的暴力争端和冲突维护和平与安全的一个主要的部。该部于 1992 年成立,通过大会决议和安全理事会授权获得方案方向。
6. 该部的职责涵盖以下领域:⁵
 - (a) 监测和评估全球政治事态发展,目的是在潜在危机升级之前予以查明;
 - (b) 领导在实际作业方面对危机作出反应,包括部署调解专家,并为特别政治任务提供政治和政策指导及战略方向;
 - (c) 就预防冲突、调解和建设和平问题向秘书长及其特使提供战略咨询意见;

¹ 见/A/70/16。

² 见 ST/ST/SGB/2016/6, 条例 7.1。

³ IED-15-006。

⁴ 见 UNEG/FN/Standards (2005)。

⁵ 见/A/67/6。

(d) 应会员国的要求提供与选举有关的援助，并就选举事项协调全系统的应对措施；

(e) 向安全理事会、大会及其附属机构和其他政府间机构提供实务支助和秘书处服务。

7. 检查和评价司上一次评价该部所涉期间为 2006 年至 2008 年。此后，该部已从一个主要以案头为主、以总部为重点的组织变成一个更加注重外地行动的部。

外地预防和解决冲突工作

8. 尽管武装冲突的数量和激烈程度在 1990 年代开始下降，但这一趋势近年来已经逆转。内战以及政府和武装团体对平民的攻击十年来第一次增多，而且当今的许多武装冲突更棘手，更不利于政治解决。⁶ 解决这些冲突的努力一直以两类外地特派任务为主：维持和平行动和特别政治任务。根据 2014-2015 两年期的预算，当时有 16 个维持和平行动和 34 项特别政治任务。⁷

9. 特别政治任务被广泛定义为通过斡旋、预防冲突、建立和平和建设和平向会员国提供支助而在有限的时间内部署的联合国文职执行任务人员。⁸ 特别政治任务由大会或安全理事会设立，或经秘书长个人采取主动行动设立，其目的是帮助预防和解决冲突，或在刚刚摆脱内战的国家建立持久和平。⁹ 特别政治任务是联合国参与预防和解决冲突的一个基本工具，它为政治分析和外交提供一个平台。

10. 该部将其特别政治任务分为三个专题群组：

- 专题群组一：秘书长特使、个人特使和特别顾问
- 专题群组二：各类制裁监测组
- 专题群组三：政治事务处、建设和平支助办公室和综合办事处

11. 如图一所示，政治事务部领导的特别政治任务的总数已从 2008-2009 两年期的 21 个，增加到 2014-2015 两年期的 34 个，这一增长大部分发生在群组一和群组二。

⁶ 2013 年人类安全报告；可查询：<http://hsrgroup.org/human-security-reports/2013/overview.aspx>。

⁷ 见 A/69/363/Add.8。

⁸ 同上。

⁹ 见 A/69/363 和 ST/SGB/2009/13。

图一
2008 年至 2015 年间政治部领导的特别政治任务数目，按群组列示

	2008-2009	2010-2011	2012-2013	2014-2015
群组一：秘书长特使、个人特使和特别顾问	6	5	6	11 ^a
群组二：各类制裁监测组	6	8	9 ^b	12 ^c
群组三：政治事务处、建设和平支助办公室和综合办事处	9	12	12	11
共计	21	25	27	34

资料来源：A/64/349、A/66/354、A/68/327、A/69/363/、A/65/328/Add.7 和 A/69/363/Add.8。

^a 与维持和平行动部共同领导了一个特别政治任务。

^b 见 A/65/328/Add.7。

^c 见 A/69/363/Add.8。

12. 本评价主要侧重于群组一和三，因这两个群组是预防和解决冲突工作的基于实地的主要渠道；群组二的实体属于特设外部专家小组，它们在政治部的支持下代表安全理事会执行具体的信息收集任务。¹⁰ 此外，除了这三个群组外，政治部还通过派驻和平与发展问题顾问，向非特别政治任务环境(例如，维持和平行动、国家工作队及其他)中的一个更多样的第四类国家提供支助(见下文第 19-24 段和第 31-35 段)。

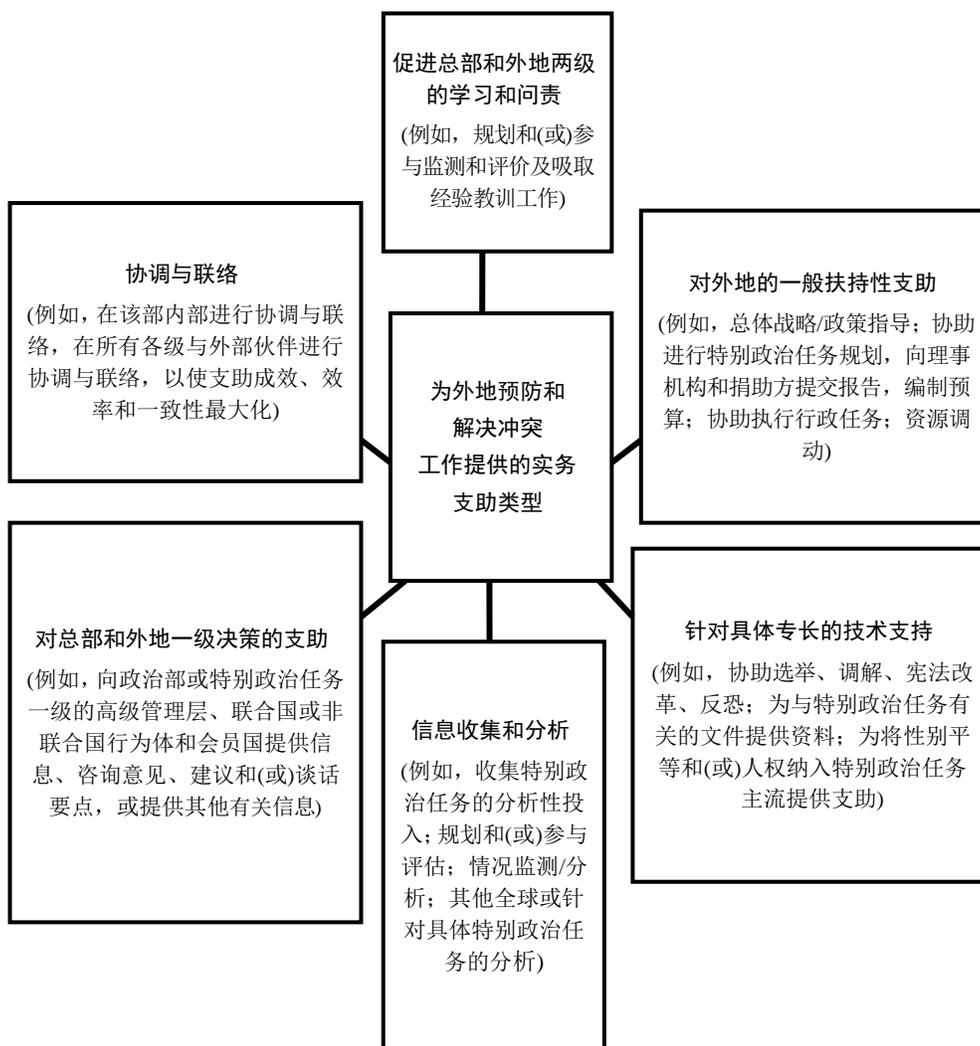
13. 图二概述了该部提供的广泛支助。检查和评价司在收集数据时推断，在评价前将政治部的工作分成不那么广为人知的类别，有助于了解该部所提供的支助。该部的支助涵盖第 6 段所着重指出的全部广泛的方案领域，旨在促成本评价所评估的成果。这些成果处于两级。在外地一级，政治部力求建设或补充外地一级利益攸关方的能力，无论这是在总体的政治层面或在具体的技术领域，以完成其任务的各个方面。在总部一级，该部旨在建立广泛的有利环境，通过与会员国、整个联合国系统的其他实体及其他方面进行联络等以作为宣传、倡导、支助和协调的渠道，协助为外地工作提供便利。¹¹ 政治事务部有六个区域司(非洲一司、非洲二司、美洲司、亚洲和太平洋司、欧洲司、中东和西亚司)，它们除了向群组一和群组三国家(以及非政治任务国家)提供支助外，还与提供支助的该部其他司、如选举援助司、政策和调解司及副秘书长办公室进行联络。对群组二的支助主要是由安全理事会事务司提供的。

¹⁰ 检查和评价司的评价范围包括了群组二的实体，但对其不太着重。

¹¹ 检查和评价司在起始文件所列的方案影响途径中说明了这些成果层面。

图二

2008-2015 年政治事务部向外地预防和解决冲突工作所提供的实务支助类型



资料来源：检查和评价司的访谈和调查。

财政资源

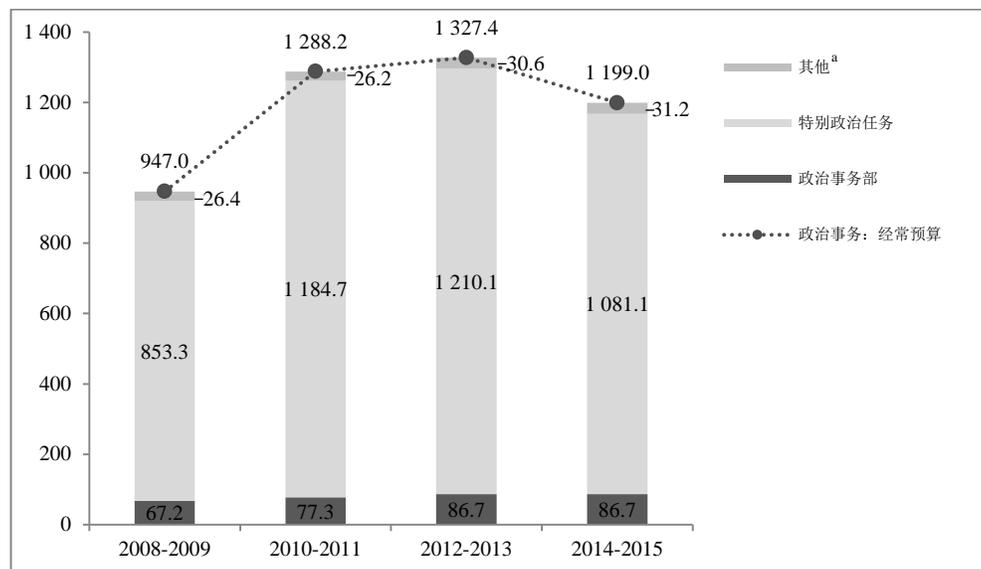
14. 政治事务部和它所支持的特别政治任务由联合国经常预算政治事务预算(第二编, 第 3 节)供资。2015 年政治事务预算占联合国经常预算财政资源总数的约 20.0%。¹²

15. 如图三所示, 特别政治任务预算在用于政治事务的经常预算资源中始终占绝大多数。在特别政治任务数量增多的同时, 相关的预算增幅更大。

¹² 见 A/68/6 (Sect. 3)。

图三
2008-2015 年经常预算财政资源，政治事务

(百万美元)



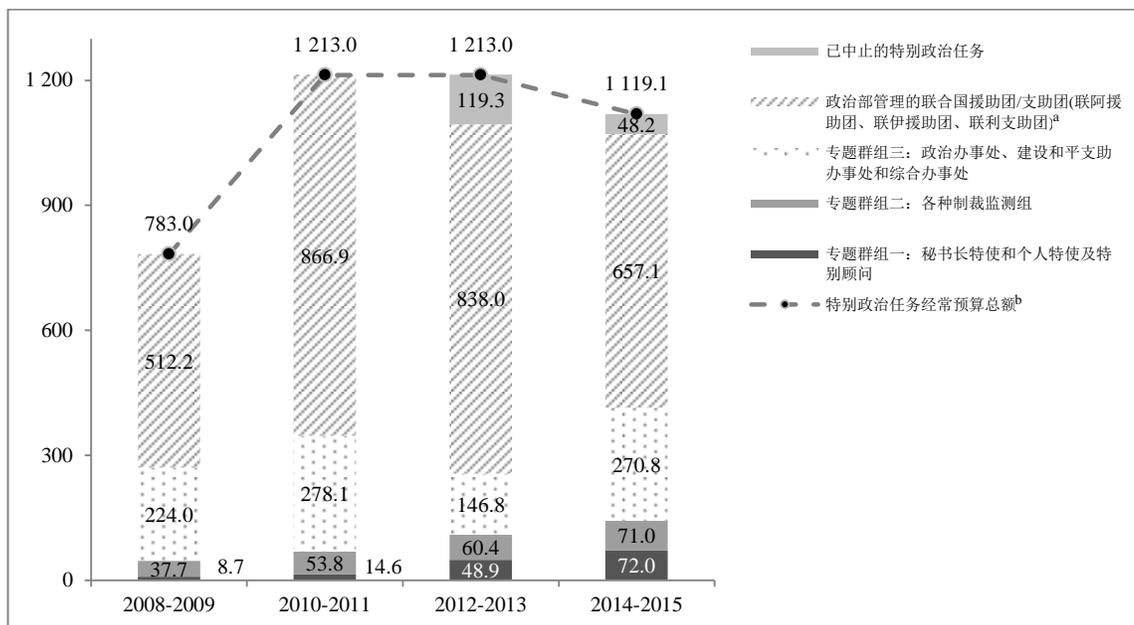
资料来源：A/68/6 (Sect. 3)、A/66/6 (Sect. 3) 和 A/64/6 (Sect. 3) 中的数据汇编。

^a “其他”类包含损失登记册、建设和平支助办公室和联合国中东和平进程特别协调员办事处。

16. 图四显示这些资源在同一时期如何在各群组间分配。群组三中的 3 个大型特派团(联合国阿富汗援助特派团(联阿援助团)、联合国伊拉克援助团(联伊援助团)和联合国利比亚支助团(联利支助团))在整个特别政治任务预算中得到的份额最大。

图四
2008-2015 年特别政治任务经常预算资源，按群组分列

(百万美元)



资料来源: A/69/363、A/68/327、A/67/346、A/66/354、A/65/328、A/64/349 和 A/63/346 中的数据汇编。

^a 联利支助团/联阿援助团 2015 年所需资源反映了在编制 12 个月预算前的六个月临时供资。见 A/68/327 和 A/66/354。

^b 特别政治任务 2014-2015 年度预算略有减少，原因是联阿援助团和联利支助团仅提出了 2015 年部分预算。

注: 图三和图四所列的特别政治任务资源略有差异，原因是使用了不同的数据来源。

三. 方法

17. 评价所依赖的是一种采用混合方法的做法，其中以下列数据来源进行三角互证：

(a) 案例研究工作，涉及访谈、焦点小组、直接观察和案头审查：9 个直接观察和 5 个跨特别政治任务的案头审查，以及对喀麦隆-尼日利亚混合委员会、秘书长萨赫勒问题特使办公室、联阿援助团、联合国几内亚比绍建设和平综合办事处(联几建和办)、联合国西非办事处(西非办)和联利支助团的特派团工作人员、联合国国家工作队成员、政府和其他利益攸关方进行的 110 次访谈和与之组建的焦点小组；¹³

¹³ 检查和评价司是根据特别政治任务的规模和持续时间、群组代表性和地域分布来挑选案例研究的。

(b) **案头案例研究：**对联伊援助团、也门问题特使办公室和秘书长缅甸问题特别顾问办公室进行与上文所述相同的案头审查；

(c) **总部一级的访谈和焦点小组讨论：**对政治部工作人员、13 个联合国合作伙伴和外部智库进行 46 次访谈；

(d) **调查：**对政治部设在总部的非随机抽样的 59 名专业人员职等的工作人员、¹⁴ 85 名案例研究特别政治任务工作人员、¹⁵ 14 名和平与发展问题顾问¹⁶ 及 25 名群组二专家¹⁷ 进行的网络调查；

(e) **结构化文件审查：**分析选定的 29 个规划和报告文件样本(或局域)；51 项评价、事后总结和其他学习报告；9 项审计报告；4 份战略评估团和技术评估团报告；秘书长特别代表的 8 份任务结束报告；23 份秘书长特别代表的契约；以及对政治部和特别政治任务方案文件的 1 次审查。

18. 评价遇到了三个主要的方法限制：衡量预防和解决冲突方面存在固有困难、缺乏政治部生成的成果数据、以及对该部工作人员调查表的回复率偏低。检查和评价司处理了头两个限制，它通过案头审查和感性证据，按时间顺序追踪了政治部支助和外地一级的成果，同时考虑到了外部制约因素。它探讨了第三个限制，并为此进行了无回复者的分析，分析显示，回复调查者的人口概况更一般地密切反映了该部工作人员的概况，从而表明代表性达到可接受水平，可以在评价中利用调查。

四. 评价结果

A. 有证据表明，政治部迄今提供的实务支助是有成效的，尽管面临重大的外部制约，但据报这一支助显著推动外地取得了成功

支助有成效的证据

19. 尽管缺乏政治部提供的数据对评价构成了挑战，¹⁸ 但有证据显示，政治部为外地预防和解决冲突所提供的实务支助是有成效的。如图五所示，受到支助的外地实体、尤其是和平与发展问题顾问对政治部所提供支助的打分较高。外地领导人证实了这一正面的反馈：案例研究所涉特别政治任务中，9 位秘书长特别代表中的 6 位在访谈中对政治部提供的支助予以正面评价，同样，在审查的 19 个

¹⁴ 全部 P2-D2 职等工作人员；回复率为 22.9%。

¹⁵ 回复率为 41.7%。

¹⁶ 回复率为 53.8%。

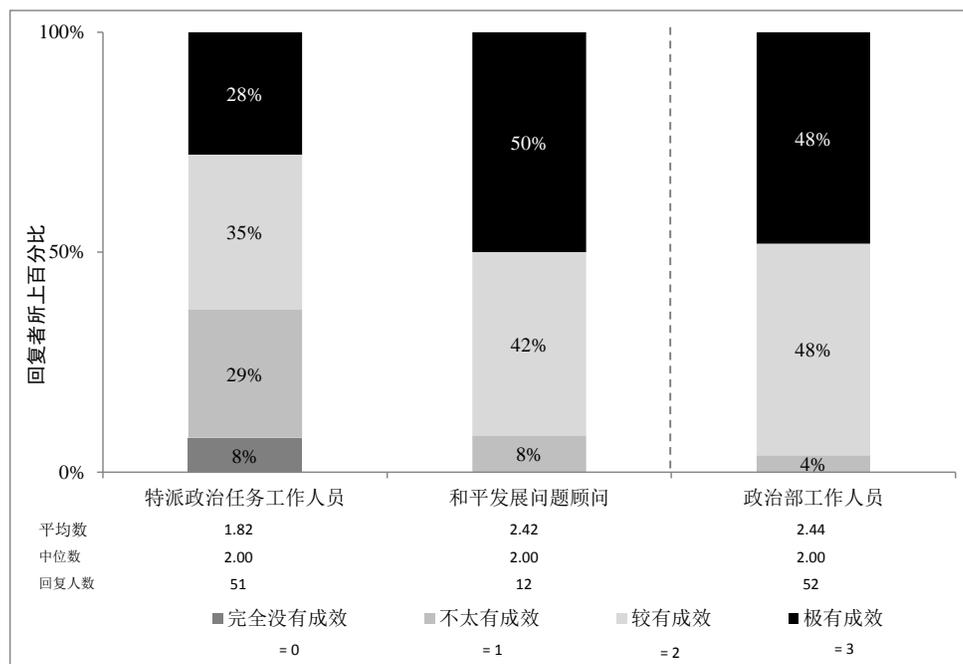
¹⁷ 回复率为 39.7%

¹⁸ 见上文第 18 段和下文第 44 至 50 段。

契约中，他们在其中 13 个给予了正面评价。此外，在 29 个涉及成效问题的评价、事后分析和经验教训报告中，20 个对政治事务部作出了正面评价。

图五

2008 至 2015 年对政治部提供的支助成效的总体看法

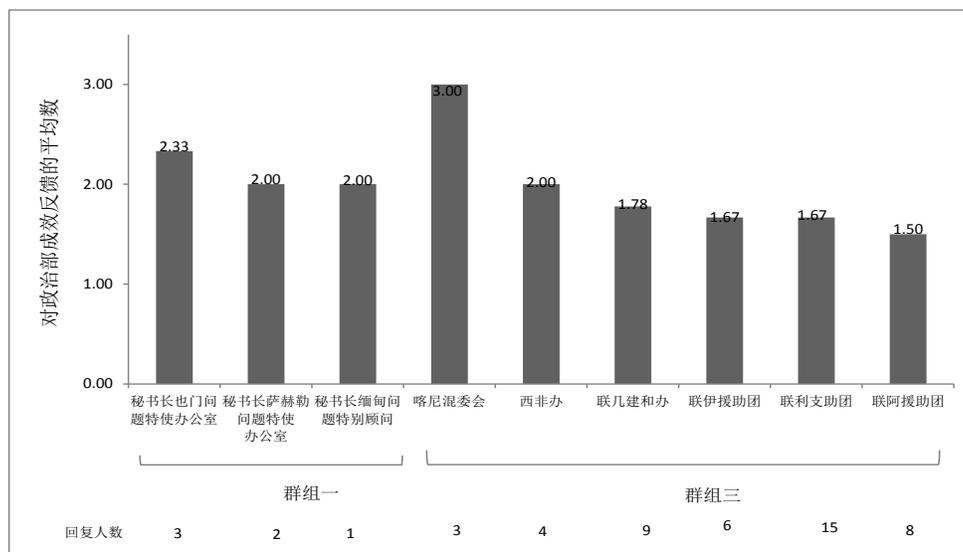


资料来源：检查和评价司调查。

注：检查和评价司对“成效”的定义：“政治事务部向外地提供高质量支助的程度，例如通过加强能力、整合以前不具备的特定技术知识，提供可靠建议促进更知情的决策等等”。

20. 反馈总体上是正面的，但处于不同外地环境和受到不同类型支助的外地实体所提供的反馈不尽相同。如图六所示，与规模较大的特别政治任务相比，规模较小的特别政治任务对支助成效的评价往往更高。这一差异可能是由于较小型特别政治任务(如和平与发展问题顾问)的支助需求较高，或由于较大型特别政治任务的业务环境较为复杂，秘书长特别代表关于联伊援助团和联阿援助团这两个最大特别政治任务的行动结束报告就曾强调指出，较大型特别政治任务负责更多任务领域，需要在治理能力建设方面获得长期支助。

图六
对政治部提供的支助成效的总体看法，按案例研究所涉特别政治任务分列



资料来源：检查和评价司调查。

注：特别政治任务按群组分列，并按平均数降序排列。

简称：喀尼混委会，喀麦隆-尼日利亚混合委员会。

21. 较小型和较大型特别政治任务之间的上述差异也可以解释政治部提供的各类支助所收到的不同反馈。¹⁹ 无论特别政治任务规模大小，特别政治任务工作人员在访谈和调查中都强调指出，选举援助和调解方面的专家技术支持以及政治部高级管理人员提供的斡旋支持(如增加谈判筹码)特别有成效。不过，相比较大型特别政治任务，更多的和平与发展问题顾问和较小型特别政治任务还指出，总体政治指导是一种特别有成效的支助。此外，政治部对培训工作(如调解、冲突分析和战略规划)进行的评价和事后分析得出结论认为，这种支助通常十分及时，并扩大了参与者的知识面。与此相反，长期战略指导被评为效力最低的支助。²⁰ 同样，在 9 个特别政治任务中，有 4 个特别政治任务的工作人员对政治部的分析产品感到不满；只有 2 个特别政治任务作出了正面评价。²¹

22. 如图七所示，政治部工作人员的自我评估证实了外地的意见，不过工作人员对自己所提供支助的打分往往更高。工作人员、包括不负责技术支持的各司人员对政治部技术知识的打分特别高。自我评估还证实了案头审查强调指出的相对优

¹⁹ 相关系数 $r=-0.62$ ：特别政治任务规模越大，对支助成效的看法越不太正面。

²⁰ 尽管战略评估团长期驻守且当地情况不断变化，但评估团报告却很少提出调整战略的建议，证实了这一结果。此外，在 9 个已审计的特别政治任务中，5 个缺乏撤出战略。

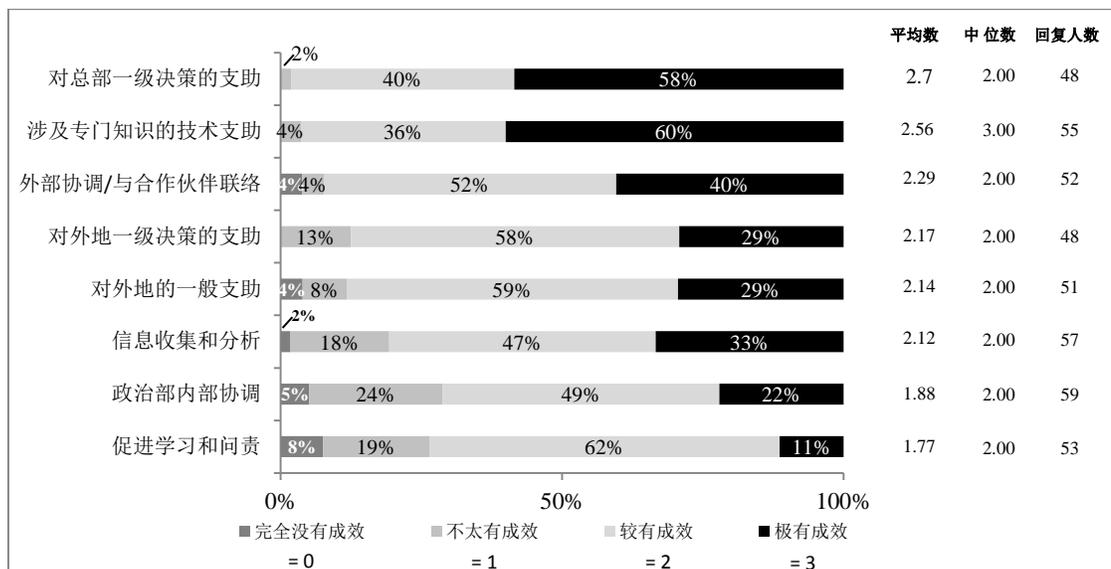
²¹ 见成果 D。

势和弱点。²² 对总部一级决策的支助也得到了高度评价，这项工作是政治部重点在外地创造有利环境的重要内容。

23. 总部工作人员的自我评估认为，政治部在促进学习和问责、内部协调以及信息收集和分析工作方面的效力相对较低。这项自我评估总体上佐证了特别政治任务的案例研究(见上文第 21 段)。

图七

总部工作人员对政治部成效的自我评估，按支助类型分列



资料来源：检查和评价司调查。

24. 政治部支持性别平等和人权的成效参差不齐。接受调查的特别政治任务工作人员、和平与发展问题顾问和群组二专家都认为，政治部提供的支持对性别问题十分敏感。²³ 此外，联合国 2014 年参与的所有和平进程中，88.0%的进程包含与妇女组织的定期协商，2011 年的这一比例为 50.0%。²⁴ 然而，9 个案例研究特别政治任务中，只有 4 个报告收到了政治部提供的性别平等支助；其余 5 个特别政治任务没有提供具体资料，说明如何促进性别平等主流化。此外，没有特别政治任务报告收到了人权方面的支助，所有特别政治任务都表示联合国人权事务高级专员办事处是主要支助来源。一个特别政治任务的数位高级管理人员关切地指出，为了重点开展首选的斡旋活动，特别政治任务领导人完全忽视了性别平等和

²² 在评估成效的 29 项评价和其他报告中，22 项对这一支助进行打分，其中 20 项给予了正面评价。其中 5 项评价还对设立特别政治任务或特别政治任务换盃的协调工作进行打分，并全部予以正面评价。

²³ 大多数回复者称收到的支助对性别问题“有些”(45.7%)或“非常”(22.0%)敏感。

²⁴ 安全理事会第 1325(2000) 号决议执行情况全球研究。

人权问题，尽管这两者都是特别政治任务的任务规定的核心要素(见下文第 51 至 56 段)。更广泛而言，总部和特别政治任务领导层的性别比例仍然失衡。²⁵

政治部为外地实现冲突预防和解决成果所作贡献的证据

25. 根据现有的有限证据，有理由认为政治部的支助促进了外地一级的冲突预防和解决工作。来自阿富汗、布基纳法索、几内亚、伊拉克、缅甸、尼日利亚和也门(圭亚那、肯尼亚、吉尔吉斯斯坦、马尔代夫和委内瑞拉玻利瓦尔共和国则主要提到了相关轶事)的受支助实体称，政治事务部提供的支持，如关于也门停火谈判的专家咨询、阿富汗的选举知识建议以及对马尔代夫的政治指导，对冲突解决工作产生了积极影响，例如在也门达成了对性别较为敏感的协定，或为 2014 年阿富汗总统选举设计重新计票程序。

26. 报告的贡献还涵盖了预防冲突领域，例如，促进 2015 年尼日利亚总统换届的和平过渡，以及推动以和平方式就阿富汗总统选举结果达成协定。不过，这类预防冲突的成功案例很少，部分原因是这一领域缺乏现成的分析(见上文第 18 段和下文第 44 至 50 段)。联合国和平行动问题高级别独立小组的报告强调指出，尽管预防冲突行动的缺失正在给国际社会造成越来越大的代价，但对整个预防冲突领域的投资仍然很少。²⁶

27. 尽管很难衡量支助成效对特别政治任务一级成功的影响，图八简要介绍了政治部支助成效与特别政治任务冲突预防和解决成果之间相关性的分析结果。该图绘制了政治部支助成效综合得分与特别政治任务总体成功的汇总计分，依据对现有数据的交叉验证来计算两个坐标，同时考虑到预防和解决冲突常常遵循非线性路径以及影响特别政治任务成功的诸多外部因素。这一分析并不意味着如果政治部不提供支助，特别政治任务就无法取得所示成果，而是说有理由认为政治部推动特别政治任务取得了成果。这张好坏参半的图表与客户反馈²⁷ 和政治部工作人员自我评估保持一致。²⁸

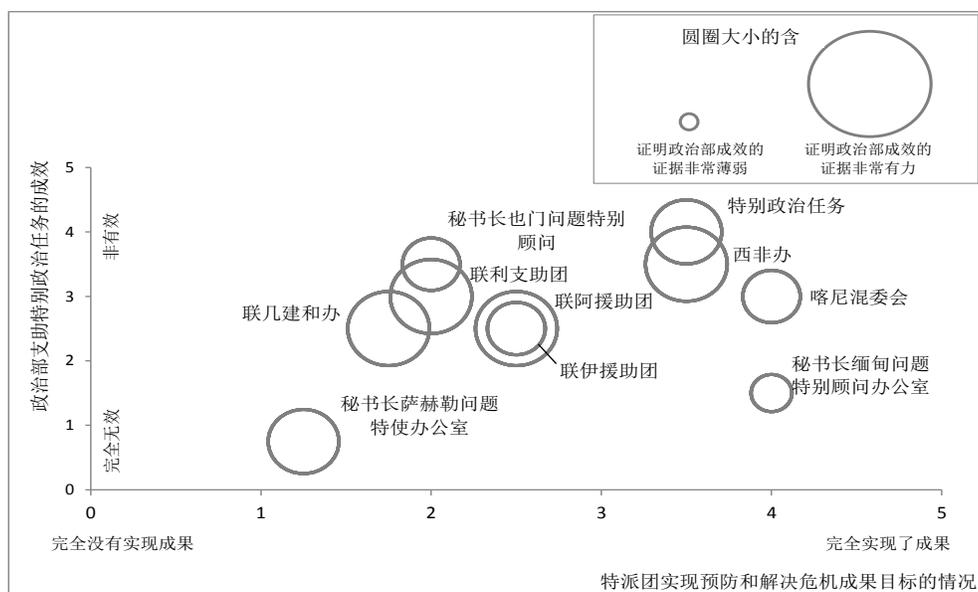
²⁵ P5-D2 职位的妇女比例从 2011 年的 18.0% 上升至 2014 年的 29.0%。然而，主管政治事务的副秘书长和助理秘书长都是男性。特别政治任务领导层的性别比例更加失衡：2008 至 2015 年期间，领导案例研究所涉特别政治任务的 23 名秘书长特别代表/助理秘书长中，只有一名是女性。此外，特别政治任务的高级管理人员大多是男性。

²⁶ 见 A/70/95-S/2015/446，第 25、30 和 35 段。

²⁷ 尽管群组二专家不是本次评价的主要重点，但他们都参加了调查。总体而言，73.1% 的回复者表示，政治部的实务支助是有成效的，包括协助举行会议以及促进小组间合作。83% 的回复者还指出，政治部没有侵犯其独立性。回复者认为，效力最低的支助领域是上岗培训和证据标准准则，52.1% 的回复者表示，上岗培训原本可以使他们更好地了解行政规则，另有 37.5% 的回复者对证据标准准则培训的打分较低。此外，70.8% 的回复者表示，对行政问题支助的管理不善，妨碍了他们的工作。

²⁸ 29% 的回复者认为，总部对特别政治任务取得成功作出了重大贡献，54.0% 认为有适当贡献，12.0% 认为贡献很小，5.0% 认为政治部没有作出任何贡献。

图八
检查和评价司对政治部支助成效与特别政治任务总体成果的评估摘要



资料来源：检查和评价司的评估，基于对所有现有证据的交叉分析。

简称：喀尼混委会，喀麦隆-尼日利亚混合委员会。

政治部无法控制的因素制约了特别政治任务的成功以及政治部向特别政治任务提供的支助

28. 政治部无法控制的一系列因素制约了特别政治任务一级的成功乃至政治部支持特别政治任务的成效。联合国和平行动问题高级别独立小组的报告²⁹最先记录了这些因素，本评价对此予以证实，这些因素中包括政治部的资源与越来越多需要支助的特别政治任务之间的关系(见上文第 11 段和下文第 29 至 32 段)。还包括安全理事会任务规定的循例性质，群组三特别政治任务的任务往往涵盖多达 10 个重点领域，其中的法治以及解除武装、复员和重返社会等领域超出了政治部的知识范围。³⁰ 其他因素包括出入和通行限制、冲突环境固有的不可预测性以及冲突各方和其他有关方面的行为。最后，工作人员和受支助的外地实体都表示，联合国的行政规则和程序，特别是关于人员配置和差旅的规则及程序严重影响了外地的成效。³¹ 对此，75.5%的政治部工作人员指出，外部因素极大影响了支助成效。

²⁹ 见 A/70/38-S/2015/446，第 23 至 28 段。

³⁰ 在审查所有 4 个战略评估团和技术援助团的报告时发现，没有任何特别政治任务的任务规定出现显著改变或被缩编。此外，在评价所涉期间，只关闭了 3 个特别政治任务；其他特别政治任务都只是过渡为其他特别政治任务或维持和平行动。这一结论证实了联合国和平行动问题高级别独立小组的报告(第 37 至 39 段)以及监督厅的审计结果，9 次审计中有 5 次发现缺乏撤出战略。

³¹ 84%的政治部工作人员称，内部规则和程序制约了支助成效。此外，在 8 份行动结束报告中，秘书长特别代表在 4 份报告中指出这一领域是损害外地一级成果的主要因素。

B. 政治部正在全球范围内为大多数最危急的冲突环境提供支助，这种支助大体上满足了外地所表达的需求；然而，政治部缺乏全局性战略用于确定在其他环境下可提供哪些支助以及如何协助实现最终撤出

29. 在本评价中，相关性的定义是政治部向最亟需这类支助的地点提供实务支助的程度，以及它的支助能否满足外地需要。根据这一定义，对政治部相关性的评价通常很高，但评价中存在一些差异，并可能存在未满足需求。

高度覆盖最危急的冲突环境，但在其他地点的覆盖率参差不齐

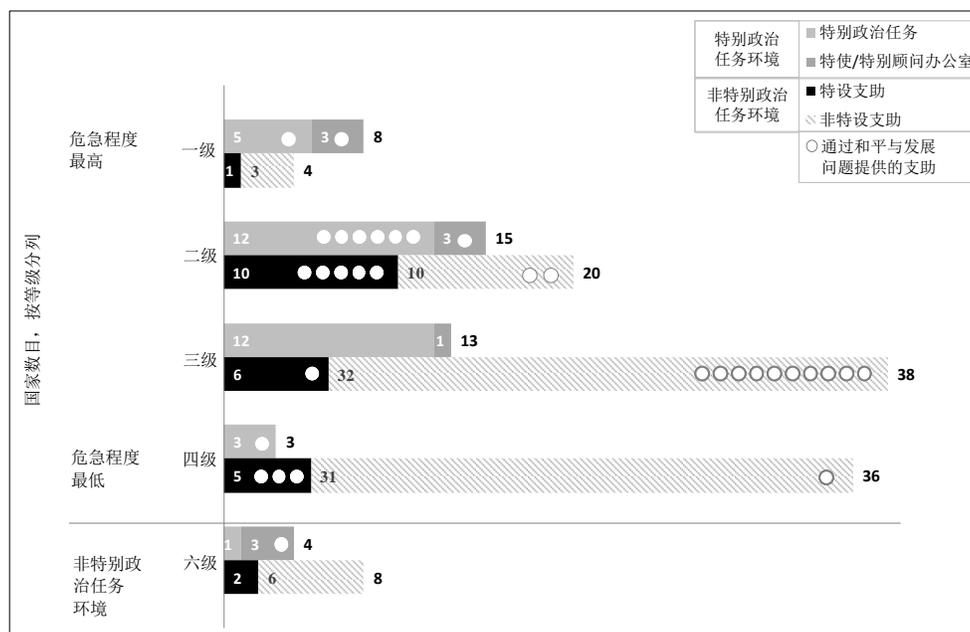
30. 为了衡量政治部在全球影响力方面的相关性，检查和评价司根据下列 3 个衡量冲突危急程度的代用指标，将 163 个国家和 11 个非具体国家环境分为 6 个等级：全球和平指数、衡量媒体对各种冲突的报告的指数以及国家境内的流离失所者人数。这些等级的定义如下所示。

		全球和平指数评级	平均媒体评级	境内流离失所者 平均人数(百万人)
危急程度最高	一级	很低	中-高	2.14
危急程度高	二级	低	低-中	0.51
危急程度中等	三级	中	低-中	0.10
危急程度低	四级	高	低	0.05
危急程度最低	五级	很高	无	—
不适用-非国家冲突	六级	不适用	低-无	不适用

31. 检查和评价司确定了政治部对各等级环境的支助情况。如图九所示，政治部为几乎所有危急程度最高(即一级)的冲突环境提供了支助，大多是直接支助特别政治任务，但也提供了间接特设支助或通过和平与发展问题顾问提供支助。除了最高一级以外，政治部的支助情况参差不齐：8 个二级国家和 22 个三级国家尽管危急程度较高，却没有得到政治部的支助。相反，8 个危急程度较低的四级国家却得到了支助。参加调查的政治部工作人员证实了这一不一致的相关性情况。³²

³² 关于政治部向全球最亟需援助的国家提供支助的表述，回复者的平均打分为 3.41(1 表示非常不同意，4 表示非常同意)。

图九
2008 至 2015 年政治部对 5 个等级的冲突环境的支助情况



资料来源：检查和评价司对下列数据的分析：2015 年全球和平指数(www.visionofhumanity.org)、全球武装冲突新闻汇总(www.conflictmap.org/conflicts)、境内流离失所数据(www.internal-displacement.org)。

32. 尽管存在这些差距，政治部目前支助的国家比 2008 年有所增加(见图一)。这得益于在评价所涉期间采取的 3 项主要举措。首先，政治部在中部非洲启动了区域特别政治任务，并在政治部没有开展特别政治任务的地点设立了 6 个联络处，从而扩大了其区域活动。其次，它积极加强预防和解决冲突方面的伙伴关系，最突出的是通过联合国开发计划署-政治事务部建立国家预防冲突能力联合方案，³³ 应对非特别政治任务环境下的需求。³⁴ 政治部 2015 年部署了 36 名和平与发展问题顾问，比前两年增加了 25.0%；到 2016 年，预计顾问人数将增至 40 人。³⁵ 尽管联合国和平行动问题高级别独立小组的报告以及审查建设和平架构专家咨询小组注意到了联合方案的制约性，³⁶ 但它们都赞扬该方案是机构间就预防和解决冲突开展合作的范例。³⁷ 第三，政治部建立了新

³³ 政治部与联合国开发计划署伙伴关系说明，2015 年 9 月。

³⁴ 最近，可持续发展目标 16 加强了预防冲突的规范性框架。此外，政治部 2016-2019 年战略计划概述了向联合国国家工作队加强政治和技术支助的工作，并努力与常驻代表和区域协调员建立关系，使他们更加了解这项支助。

³⁵ 政治事务部 2016-2017 年多年期呼吁。

³⁶ 见 A/70/95-S/2015/446，第 142 至 148 段。

³⁷ 见/S/2015/730。

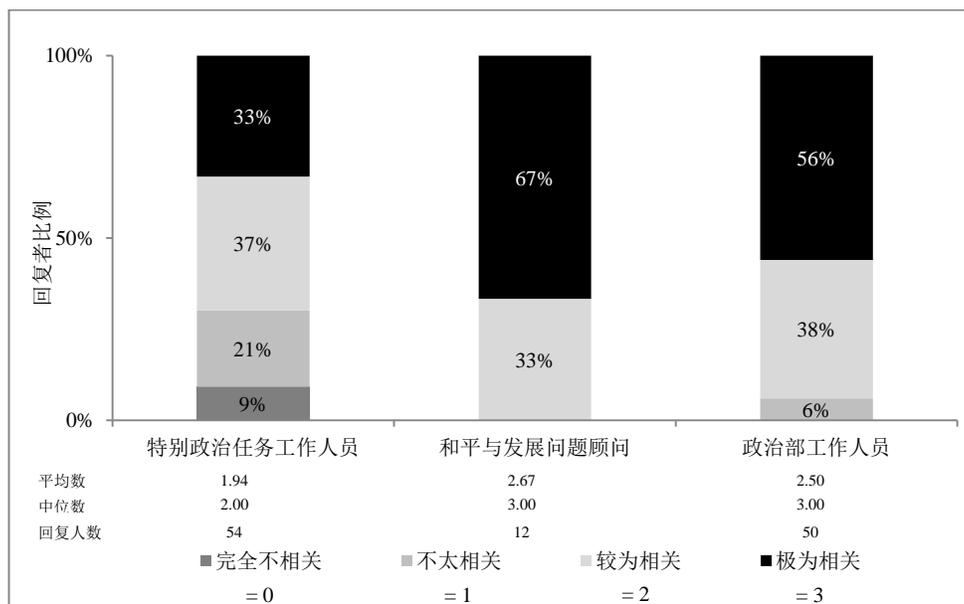
的内部支助能力以支持预防和解决冲突任务，包括建立调解支助股、政策和调解司以及专门的(尽管很小)性别平等办公室和协调中心系统。此外，政治部2008年利用预算外资源成立了调解员待命小组，小组由一批专门技术领域(如制宪、性别平等、自然资源和权力分享)的全职调解专家组成，可根据需要快速部署。最后，政治部通过专门的捐助者和对外联络职能，提高了为工作人员和外地项目筹集预算外资源的能力。

回复者认为各类支助大体上是相关的，但存在一些差异，可能存在未满足需求

33. 如图十所示，回复者普遍肯定政治部支助的总体相关性。然而，这些团体之间存在一些差异，和平与发展问题顾问对政治部支助的相关性的打分高于特别政治任务工作人员以及政治部自己的工作人员。

图十

2008至2015年对政治部支助的相关性的看法

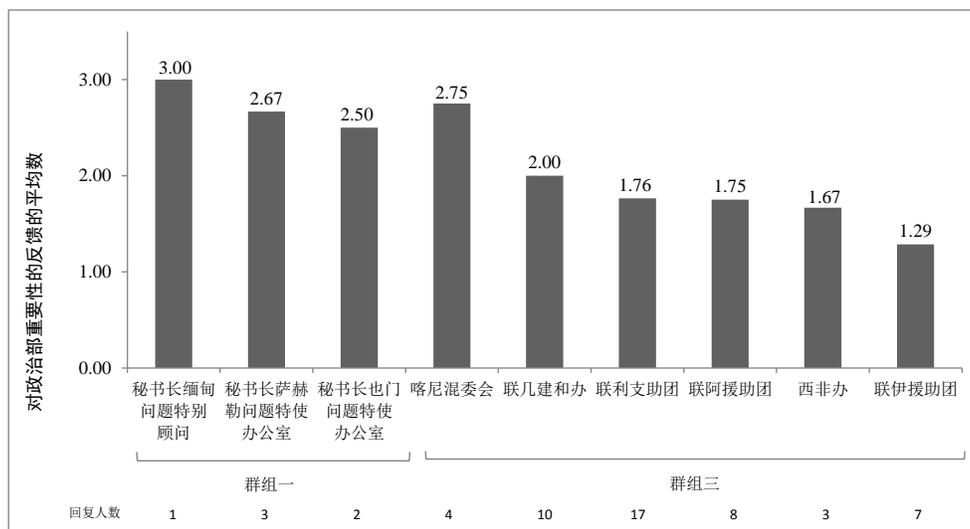


资料来源：检查和评价司调查。

34. 特别政治任务工作人员的打分差异较大可能是由于该群体的多样性。图十一概述了这一群体提供的反馈意见，按案例研究选定的特别政治任务分列。总体而言，相比规模较大的特别政治任务，群组三中规模较小的特别政治任务以及群组一中的小型特别政治任务对政治部支助的打分更高。

图十一

外地实体对政治部的支助的相关性的看法，按案例研究所涉特别政治任务分列



资料来源：检查和评价司调查。

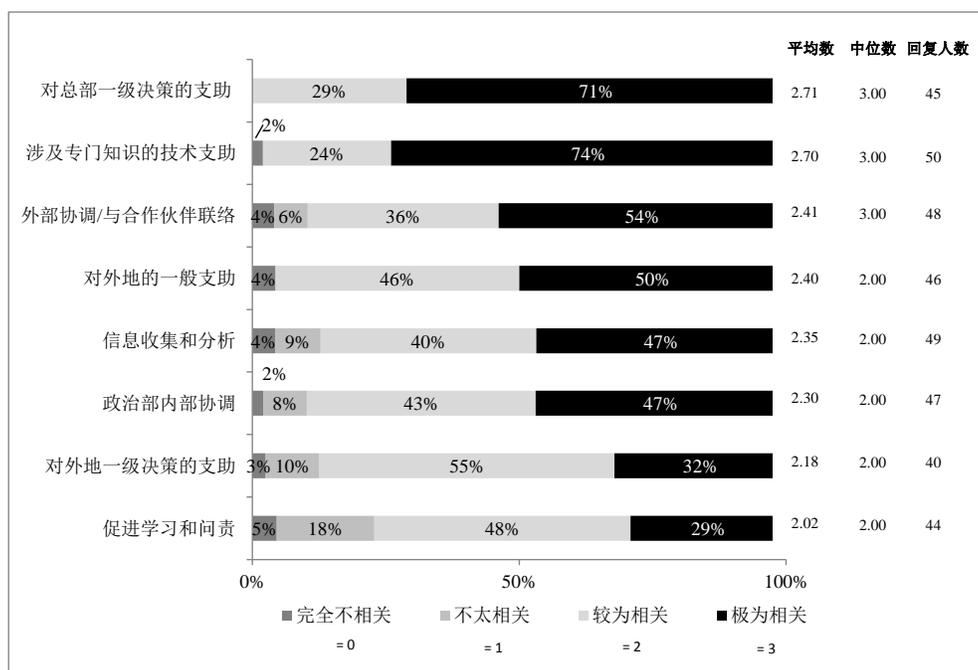
注：特别政治任务按群组分列，并按平均数降序排列。

简称：喀尼混委会，喀麦隆-尼日利亚混合委员会。

35. 对相关性的看法也随着支助类型的不同而变化。例如，选举支助对联利支助团和联阿援助团极为相关，政治部在3次利比亚选举中为联利支助团提供了支助，还帮助联阿援助团和平解决了选举危机并对2014年选举进行了前所未有的审计，另一方面，调解支助和专门知识对西非办特别相关，包括部署调解员待命小组。和平与发展问题顾问同时指出，政治部的支助对确保总部各合作伙伴之间的沟通特别相关，政治部的政治领导和专门知识也非常关键。如图十二所示，政治部工作人员对专门技术支助和对总部一级决策支助的相关性打分最高，证实了这一观点。

36. 不过，由于外地一级对政治部提供的总部支助的了解参差不齐，因此可能存在未满足需求。尽管大多数高级管理人员了解政治部的调解和斡旋支助，但特别政治任务的工作人员和一些区域协调员并不完全了解政治部提供的服务。人们对行政支助的认识高于对实务支助的认识，回复者指出缺乏一种特定类型的支助，即对政治部具有相对优势的领域(如区域层面或从类似情况中吸取的经验教训)进行分析。访问的6个特别政治任务中，有3个强调了这些差距，另两个则强调需要更长期的战略指导(见上文第21段)。

图十二
总部工作人员对政治部相关性的自我评估，按支助类型分列



资料来源：检查和评价司调查。

总部规划进程没有充分掌握系统分析，阻碍了根据需求积极调整支助

37. 对政治部规划文件的案头审查有助于解释对政治部相关性的不同反馈。从部门一级来看，政治部在 2006 至 2008 年检查和评价司开展评价后，提高了战略规划能力，并在 2013 年制定了第一份战略规划。据报，为了补充政治部 2016-2019 年期间战略规划，将制定成果框架和司级工作计划。政治部还改进了政策和调解司内部的战略规划及指导。根据联合国和平行动问题高级别独立小组报告提出的建议，最近在秘书长办公厅建立了小型集中分析和规划职能，负责汇集来自总部和外地的分析工作，为战略评估决策与和平行动规划提供参考。

38. 尽管在组织层面取得了广泛进展，但总部和外地规划进程仍然存在不足。在总部一级，虽然最近的司级工作计划反映了政治部的总体优先事项，其中一些计划还阐明了实现这些目标需采取的战略，但这些计划没有一致或积极确定还需要支助哪些其他特别政治任务，为它们提供哪种类型的支助，或如何与其他各司共同努力，实现共同预防和解决冲突的支助目标。³⁸ 在外地一级，监督厅的多次审计指出了规划漏洞，例如工作计划、任务执行计划和逻辑框架之间缺乏联系；联合国国家工作队计划之间的联系不充分；缺乏撤出战略。³⁹ 这些差距可能由

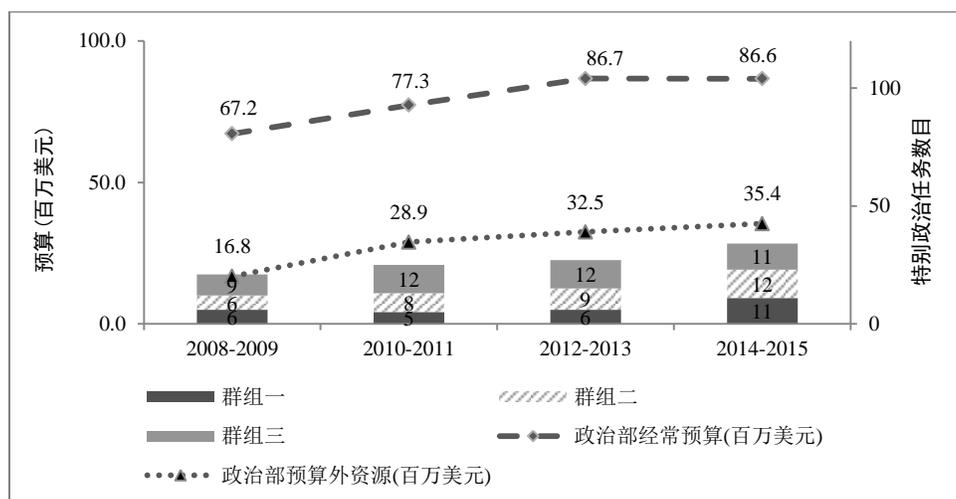
³⁸ 检查和评价司审查了 27 个司的工作计划，发现它们的质量和全面性存在很大差异。

于工作人员能力制约(见下文第 40 和 41 段)、对可能有助于战略规划的知识产品投资不足(见下文第 44 至 50 段)或上文第 37 段论及的成果直到最近才实现。政治部支助的实体以及政治部工作人员证实了这些差距。⁴⁰

C. 政治部调整了资源以满足不断扩大的外地存在的需求，但其自身的内部结构和程序加上联合国繁琐的行政流程，限制了政治部以最有效的方式满足需求的能力

39. 如图十三所示，政治部的资源有所增加，但未达到援助有需要的实体所需的资源水平。特别特别政治任务的数目增加了 62%(规模较小且可能更依赖支助的群组一特别政治任务增加了 83%)，而资源增加了 50%。此外，政治部日益依赖预算外资源，该项资源在预算总额中的比例从 20%增至近 30%。

图十三
政治部资源和特别政治任务演变情况，按群组分列



资源来源：A/69/416、A/68/9 (Sect.3)、A/66/6 (Sect.3)、A/64/6 (Sect.3)、A/69/349、A/66/354 和 A/68/327。

40. 政治部为满足不断扩大的外地存在的需求采取了步骤，以适应上述现实情况(见下文第 32 段)，其中对案头支助职能的投资较少；例如，每个特别政治任务的政治部案头支助人员总数从 1 人至 5 人不等。

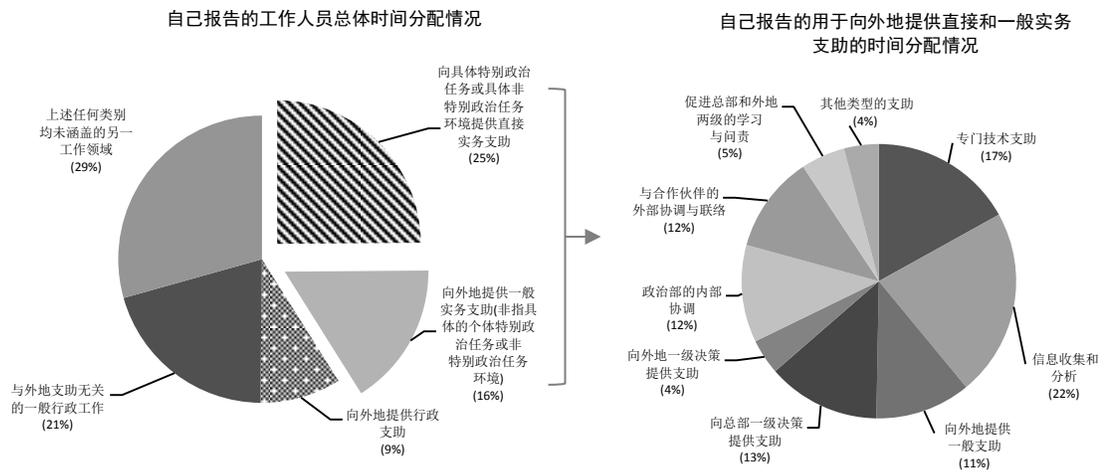
41. 然而，在这种情况下，政治部在做到有成效、有效率方面很不容易。虽然关于政治部支助的有效性和相关性的实地反馈存在差异(见上文第 20-23 段和第

³⁹ 对监督厅审计的审查，2008-2015 年。

⁴⁰ 回复调查的和平与发展问题顾问及总部政治部工作人员认为，政治部的规划能力和及早采取行动的能力仍有提高空间。特别政治任务工作人员也赞同这一点，除了战略规划以外，他们还提到需要提高分析能力，为制定战略提供参考。

33-36 段)，但主管干事自己报告说部署的人手稀缺，常常损害其他重要的支助领域。如图十四所示，工作人员报告说仅有 41% 的时间用于向外地提供实务支助，而 59% 的时间用于行政工作和其他领域。此外，如该图右侧的饼图所示，在用于实务支助的上述 41% 的时间中，有一半时间用于内外部协调和支助总部决策，仅有 22% 的时间用于信息收集和分析，17% 的时间用于专门技术支持。这些结果证实了受访的工作人员、主管干事和管理人员的反馈意见，他们报告说花了太多时间为高级管理人员编写谈话要点和简报以及处理行政事务，几乎没有时间进行政治分析。

图十四
政治部工作人员自己报告的时间分配情况

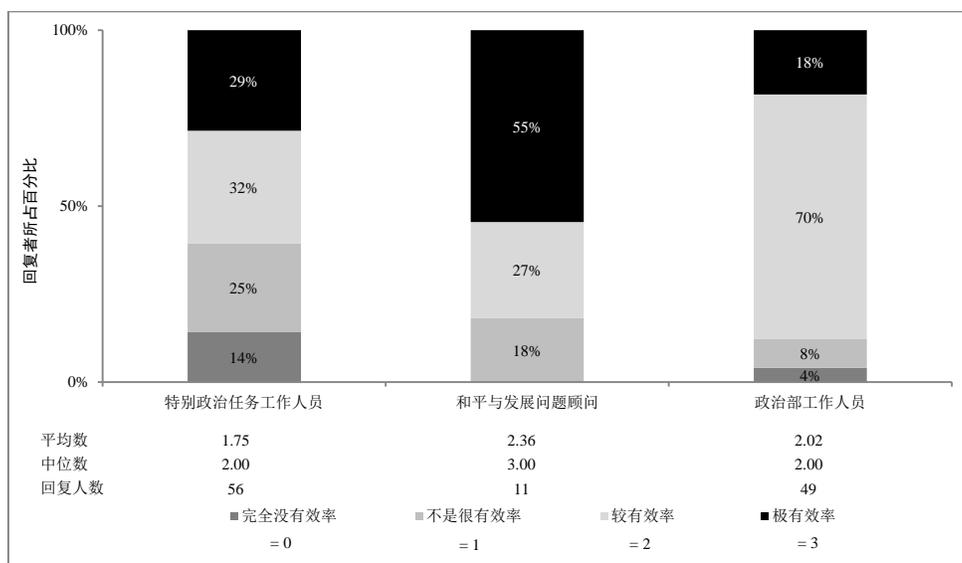


资源来源：检查和评价司调查。

42. 因此，如图十五所示，总部和特别政治任务工作人员普遍认为政治部较有效率。同时，规模较小且更依赖支助的和平与发展问题顾问对政治部的效率持有更正面的看法。⁴¹

⁴¹ 然而，68% 的工作人员报告说，政治部长期以来的效率有所提高。

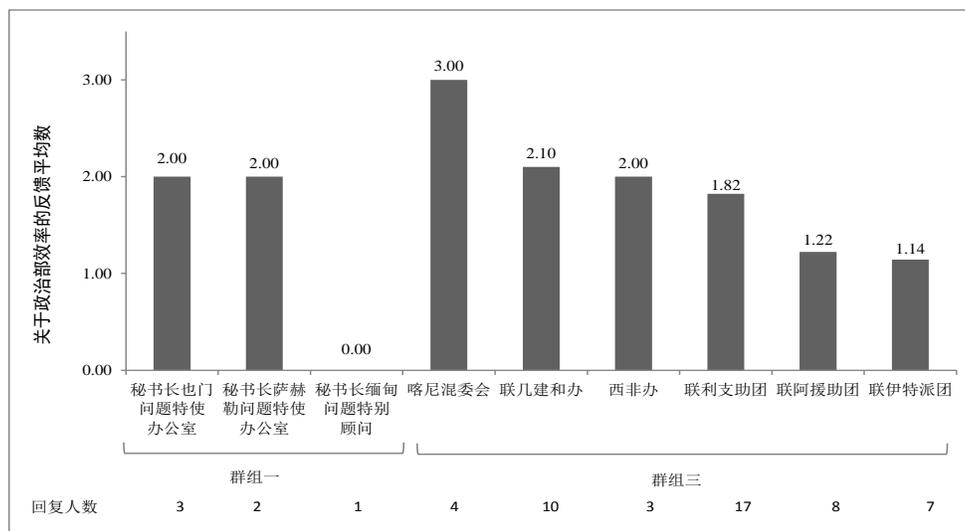
图十五
2008—2015 年对政治部支助效率的看法



资料来源：检查和评价司调查。

43. 图十六提供了各个特别政治任务的反馈细目，并指出，与规模较大且任务更广泛的特别政治任务相比，和平与发展顾问等规模较小的特别政治任务普遍认为政治部支助更有效率。特别政治任务工作人员在案例研究任务期间的反馈帮助解释了具体领域的差异。在受访的每个特别政治任务中，有很多工作人员报告说，政治部帮助他们了解了联合国行政规则和程序，这些规则和程序构成了最严峻的挑战，限制了他们有效地履行预防和解决冲突的任务。秘书长特别代表在任务结束报告中证实了这一观点。³³

图十六
外地实体对政治部支助效率的看法，按案例研究所涉特别政治任务分列



资料来源：检查和评价司调查。

注：特别政治任务按群组分列并按平均数降序列报。

简称：喀尼混委会，喀麦隆-尼日利亚混合委员会。

D. 政治部生成了大量知识产品，但并未充分利用此类知识来加强总部或外地一级的学习或问责

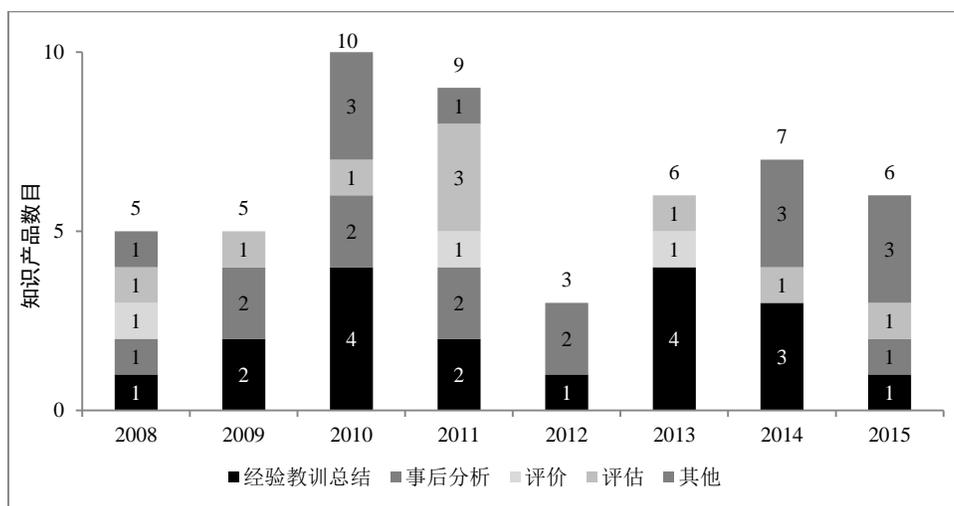
44. 政治部在将知识用作机构学习和改进的来源方面取得了长足进展。例如，政治部在 2010 年设立了指导与学习股，2012 年推出了一项评价政策，并在 2013 年制定了一个学习与评价框架(2014 年进行了修订)。因此，在检查和评价司的 2012-2013 年评价记分卡中，政治部自 2010-2011 年评价记分卡以来取得的上述改进得到了认可。

45. 然而，上述 2012-2013 年评价记分卡报告以及本评价报告指出，政治部利用知识促进学习和问责的系统仍存在尚未解决的差距。首先，政治部的结构使其无法对总部或外地一级的业绩进行独立评价。目前，生成知识产品的工作在负责编制评价报告(但在这方面的能力有限)的主管政治事务副秘书长办公室与产生一系列非评价产品(如事后分析和经验教训报告)的指导与学习股之间分配。与秘书处的其他大多数实体不同，政治部尚无专门的评价办公室。

46. 如图十七所示，政治部在本评价期间共产生了 51 个知识产品。其中大多数是注重学习的事后分析和经验教训总结。在整个 8 年期间，仅有 3 个上述产品是评价报告。⁴²

⁴² 2013 年多年期呼吁评价报告(2013 年)、联利支助团开办评价报告(2013 年)以及快速反应筹资机制中期评价(2012 年)。

图十七
2008-2015 年政治部知识产品数目



资料来源：检查和评价司文件审查。

47. 根据检查和评价司的评估，上述 51 项工作的质量参差不齐，但它们提出了改进政治部工作的一些具体建议。然而，特别是考虑到政治部面临的巨大财政、方案和声誉风险，评价数量过少；此外，没有任何评价涉及特别政治任务的更广泛成果层面的结果(见上文第 14 至 16 段)。另外，虽然政治部自 2013 年以来系统地选择了用于总结经验教训的案例，但所用办法不适宜确定可吸取最宝贵经验教训的最佳案例。⁴³ 学习产品的生成与政治部领导的特别政治任务多样性之间几乎没有关系；群组一特别政治任务的代表性严重偏低；⁴⁴ 就所涉的群组三特别政治任务而言，学习产品的生成与特别政治任务规模之间几乎没有关系。⁴⁵ 没有报告述及人权，只有 9 份审计报告述及性别问题。

48. 对独立、注重成果和基于风险的评价的关注度较低一方面源自结构性因素，另一方面与资源有关。政治部的三次评价工作实际是由指导与学习股完成的，该股表示相互竞争的优先事项过多而资源太少，无法充分开展评价。该股还缺乏用于管理评价的资源以及主管政治事务副秘书长办公室的支持，因此容易遭遇独立评价面临的内部障碍。

⁴³ 潜在专题是通过参与式过程确定的，这可能使选择偏向正面例子，而不是最能提供经验教训的例子。指导与学习股随后根据三项标准系统选择具体案例，这可能使该流程进一步偏向正面例子。这种向正面例子的倾斜可能解释了事后分析和审查的经验教训报告中对政治部的积极评估(见上文第 19 段)。

⁴⁴ 19 份报告涉及群组三特别政治任务、8 个非特别政治任务环境和 1 个群组一特别政治任务。

⁴⁵ 联伊援助团、联阿援助团和联索援助团等最大政治任务各有一个产品；其余产品涉及规模较小的特别政治任务。

49. 政治部在评价政策以及学习与评价框架中表示打算将学习计划与战略框架联系起来，并将副秘书长契约与秘书长契约联系起来。2016-2019 年战略计划包括一个成果框架，其中载有可用于编制评价计划的明确的成功指标(如 2015 年基线以及 2016 年和 2017 年具体目标)。然而，接受调查的政治部工作人员中有 63% 称政治部对监测和评价的总体投入不足，43% 称政治部没有系统地反思自身业绩。除了曾在政治部工作的特别政治任务工作人员外，受访的特别政治任务工作人员通常没有得到学习产品，亦不了解政策和实践数据库。这些工作人员承认需要加强经验教训总结。⁴⁶

50. 检查和评价司在 2006-2008 年政治部评价报告中首次指出了这些知识差距。⁴⁷ 由于政治部打算修订评价政策，该次修订提供了重新审视这些差距的机会。

E. 对特别政治任务问责的总部监督依然薄弱

51. 除了整体组织业绩方面的知识差距外，使外地领导人对结果承担个人问责的执行措施同样不足。检查和评价司在 2006-2008 年评价中首次强调了这个问题。⁴⁸ 此后，监督厅的一系列审计提出了类似关切。⁴⁹ 十年后，记录的进展有限，差距犹存。⁵⁰

52. 这一差距源自基本超出政治部控制的结构因素，但仍属于其职权范围，需尽可予以能确认和管理，或将其提高到适当水平。⁵¹ 除了两人外，秘书长特别代表和特使都是副秘书长级别领导人，均是有着长期外交生涯的高级政治家。他们直接向秘书长报告，而不是向同为副秘书长的政治部领导人报告。自 2009 年以来，秘书长特别代表被要求与秘书长签订契约。政治部牵头的这一行动是自检查和评价司 2006-2008 年评价以来在加强外地一级问责方面取得的一项最明显进展。⁵² 然而，这一承诺尚未完全实现；如图十八所示，在案例研究选定的特别政治任务中，完成契约的副秘书长比例在本评价期间一直徘徊在 50% 的区间。

⁴⁶ 例如，50% 的回复调查的和平与发展问题顾问认为政治部没有充分分享改进外地工作的经验教训。

⁴⁷ 见 E/AC.51/2007/2/Add.4，第 53 段。

⁴⁸ 同上，第 46-49 段、第 58 和 59(e)段。

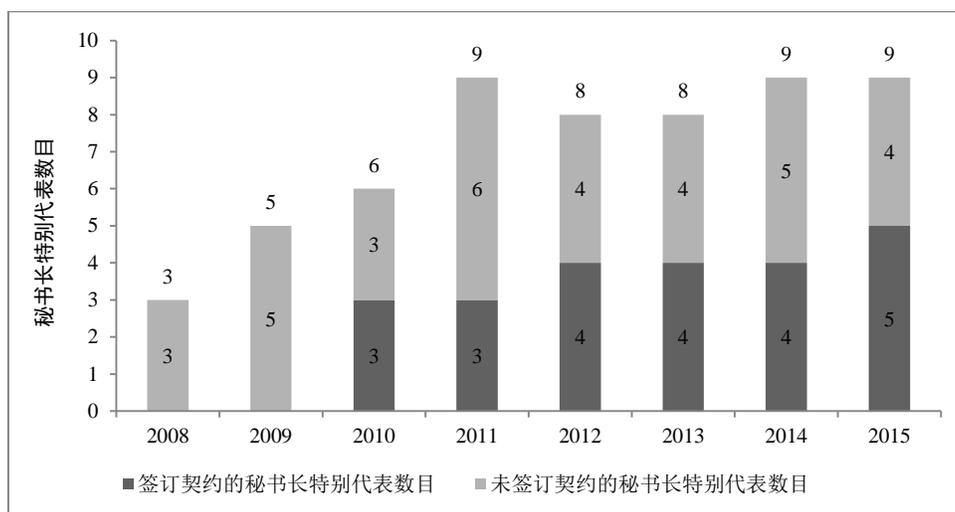
⁴⁹ 见 A/64/294；监督厅对政治部向特使提供的实务和行政支助的审计，2011 年 9 月 2 日，第 2011/560/01 号任务，以及监督厅对联合国塞拉利昂建设和平综合办事处的审计，2012 年 1 月 23 日，第 2011/560/02 号任务。

⁵⁰ 2007 年检查和评价司评价专门侧重于特使办公室。检查和评价司在本评价中指出，这些办公室由于缺乏契约而面临更大的问责挑战。

⁵¹ 作为 2007 年检查和评价司评价的后续行动，政治部正确地指出，就建议采取的大多数行动应由秘书长办公厅负责。

⁵² 这些契约的确立源自检查和评价司的 2007 年评价；随后的后续三年期审查(见 E/AC.51/2011/3)将契约称为在加强特别政治任务问责方面的最明显进展。

图十八
2008 - 2015 年完成契约的案例研究所涉特别政治任务领导人比例



资料来源：检查和评价司文件审查。

53. 最令人惊讶的是，该分析所列特使中没有任何人在任何时候完成了一项契约，因为与秘书长特别代表不同，他们未被要求这样做。

54. 虽然对外地一级问责情况的监督工作由秘书长办公厅主要负责，但政治部就秘书长特别代表契约提供反馈意见，从而在这一领域发挥作用。作为办公厅关注外地问责的一个积极迹象，该厅根据 21 名副秘书长在所涉期间订立的所有契约完成了周期终了业绩评估。然而，除了合规程度之外，这些业绩文件没有着力聚焦个人问责情况：在特别代表 2008-2015 年 569 项目标成果中，绝大多数(69.6%)侧重于实现产出(如举办培训课程)而非取得成果，尽管政治部努力使契约更注重成果。此外，上述 569 项成果中的 63.1% 被评为由特别代表“令人满意”地实现，25.4% 被评为“部分令人满意”，仅 11.5% 被评为“未实现”，在最后一类成果中，业绩评估从未将未实现归咎于特别代表；而只是引述了外部因素作为未实现的原因。此外，为特别代表契约提供投入的政治部工作人员职等低于特别代表的工作人员；更有权威的副秘书长没有成为政治部就特别政治任务业绩进行集体反馈的渠道。

55. 在此背景下，主管政治事务副秘书长办公室与特别政治任务领导人之间的关系似乎都是前者给予后者同僚支助，而不是严格监督。在所有案例研究所涉特别政治任务中，现任特别政治任务领导人群体将其与副秘书长办公室(以及副秘书长本人)之间的关系形容为一种相互信任和在需要时联系的关系。在这些情况下，特别政治任务领导人及其高级管理人员报告说，没有政治部监督的本身就是一种有用的支助形式：没有总部的“强硬干预”，领导人可处理手头上具有挑战性的各项特别政治任务。然而，这一看法总有限定条件：这一关系的积极性取决于副秘书长和秘书长特别代表的个人能力和风格。

56. 就案例研究所涉特别政治任务而言,有许多关于外地一级成效的积极实例,也有少数案例反映出制度化监督方面的差距。例如,在副秘书长领导的7个案例研究特别任务的3个中,特别政治任务工作人员以及外部利益攸关方提出了关切,认为特别代表目前或以前由于重视斡旋作用而忽视任务规定的广泛领域。在1个案例中,据报发生了这一行为,而且没有制定计划,将任务规定的其他方面交付给特别政治任务的秘书长副特别代表。在2个案例中,工作人员对前任领导人的道德行为表示关切,但没有找到有关所涉特别代表的任何业绩评估。造成上述差距的原因包括政治部工作人员自我报告促进学习和问责的成效,而且专攻这项职能的能力有限(见上文第22段和图七)。

五. 结论

57. 自2006-2008年检查和评价司评价以来,政治部作了调整,以适应外地预防和解决冲突工作的显著增长,并为此重新调整了活动、结构和伙伴关系来支持这项工作。政治部目前支助几乎所有最危急的冲突环境,有值得注意的例子说明了政治部支助如何促进了外地工作的成功,并克服了影响这一成功的重大外部制约因素。政治部支助的实体(特别是规模较小和更依赖支助的特别政治任务)肯定了政治部通过上述方式在适应其更注重外地的作用方面取得的成就。

58. 尽管取得了这些成绩,政治部仍在进行调整,以满足向其提出的支助需求。例如,政治部的分析能力曾是核心重点,现在却是一个主要的支助差距。虽然资源和结构制约因素限制了政治部充分满足期望的能力,但它也面临若干内在制约因素。政治部仍无一个独立、资源充足、专司评价的职能部门,以提供客观可靠的业绩信息,尽管检查和评价司在近10年前就指出了这一差距。政治部的规划过程没有系统地将分析作为对其战略的投入。最突出的是,政治部不太能监督外地一级的问责。

六. 建议

59. 检查和评价司向政治部提出了四项重要建议,均得到接受。

建议1(成果E)

政治部应与秘书长办公厅协商,力求通过以下方式将其促进外地一级问责的作用制度化:

- 制定一个问责制框架,明确界定政治部(包括主管政治事务副秘书长)以及办公厅和特别政治任务领导人在促进外地一级问责方面的作用和职责
- 倡导要求特使和特别顾问完成契约
- 公布特别政治任务领导人契约。

指标: 框架得到制定、实施和监测,从而提高了政治部在加强特别政治任务问责方面的作用; 应普遍提出契约要求; 契约得到公布

建议 2(成果 A、D 和 E)

政治事务部应弥补两个主要的分析差距，这两个差距均与源自 2016-2019 年战略计划及政治部优先事项的学习和问责需求相关，即：

- 政治分析，将其作为促进及早行动的预警工具，并作为对总部和外地一级规划进程的投入
- 评价职能和评价知识的其他来源(如经验教训、事后分析)，包括确保计划修订的政治部评价政策充分解决独立性和资源问题以及基于风险的规划差距。

指标：采取上述行动并监测执行情况，从而生成专门适合政治部知识需求的分析产品，这些产品应有较高的质量且对关键利益攸关方具有可信度，并被用于指导决策

建议 3(成果 A 和 C)

政治部应加强总部和外地一级规划程序，确保：

- 总部各司采纳由数据驱动的分析产生的知识(见建议 2)，并提出证据充分的理由，说明其会单独和与其他各司合作将有限资源投于何处，通过何种具体类型的支助投入
- 所有特别政治任务计划和相关文件(预算和组织图)均有质量保证，始终非常明确地说明如何按照建议 1 实现安全理事会和秘书长办公厅的期望(例如：在结构上与任务规定保持一致、注重成果的绩效指标和撤出战略)

指标：政治事务部对所有特别政治任务计划提供质量保证，并作出必要修改，以便与安全理事会和办公厅的期望保持完全一致。

建议 4(成果 B 和 C)

政治部应与安全理事会、其他政府间机构以及会员国集团、个体捐助者、秘书长办公厅、主计长和合作伙伴协商采取措施，通过内部资源重新分配或加强资源调动来产生更多和更可预测的资源，或双管齐下，为解决下列领域的核心职能差距提供充足资源：

- 预防冲突，包括进行分析以促进更好的预警和及早行动
- 评价
- 知识管理
- 战略规划
- 资源调动本身。

指标：与所述利益攸关方进行协商，以便为所述领域提供充足和更可预测的资源。

附件

政治部提供的正式意见

检查和评价司在下文中载述了政治事务部关于内部监督事务厅的政治部评价报告的意见全文。这一做法是根据大会第 64/263 号决议并遵循独立审计咨询委员会的建议确立的。

政治事务部就监督厅对政治部的评价结果发表的意见

1. 谨提及你 2016 年 5 月 9 日备忘录，并感谢 Robert McCouch 及其团队的有益交流，以及有机会就对政治事务部的评价报告草稿提出非正式意见和反馈。
 2. 我感激地注意到我们提出的大多数意见和事实说明得到了采纳。我们在这一阶段没有任何其他意见。
 3. 我们认为，考虑到报告的角度和范围，该报告反映了政治部自上次评价以来为提高冲突预防和调解工作的成效和效率所采取的措施。我们注意到报告就进一步加强我们的能力和工作方法提出的建议。
 4. 谨附上为执行建议提出的拟议行动计划。我们注意到一些建议需要秘书长办公厅、会员国和大会等其他行为体的支持，我们将努力与所有这些实体合作，确保这些建议得到执行。
 5. 请允许我再次感谢开展本次评价的团队在整个评价期间展现的投入、参与和建设性精神。
-