



大会

Distr.: General
31 January 2013
Chinese
Original: English

第六十七届会议

议程项目 146

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: 2011 年 7 月 1 日至 2012
年 6 月 30 日期间预算执行情况和 2013 年 7 月 1 日至 2014 年
6 月 30 日期间预算

秘书长的报告

目录

	页次
简称	4
一. 维持和平现状	6
二. 预算列报和财务管理	10
三. 一项实现业务成效和负责任管理的战略	11
A. 加强规划和管理能力	11
B. 支持关于联合国维持和平行动未来方向的审议	15
C. 提高联合国外地行动的效率和成效	16
D. 加强能力以应对战略和业务挑战	24
E. 在服务提供模式的同时有成效和有效率地提供支助	32
F. 结论	38



四.	2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间预算执行情况.....	38
A.	差异分析.....	38
B.	管理举措.....	50
五.	2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间拟议资源.....	53
六.	维持和平准备基金截至 2012 年 6 月 30 日的状况	67
七.	特遣队所属装备的管理和对部队派遣国和建制警察派遣国的负债	68
A.	特遣队所属装备的管理.....	68
B.	与部队派遣国和建制警察派遣国有关的负债	68
八.	死亡和伤残偿金	69
九.	有待大会采取的行动	72
附件		
一.	全球外勤支助战略	73
二.	区域服务中心	85

摘要

根据大会第 59/296 号决议的规定，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事项，以及维持和平行动部和外勤支助部提出的 2013/14 年度管理举措，并介绍了落实大会第 66/264 号决议所提要求的最新情况。报告提供了有关 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间预算执行情况和 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间拟议预算的综合资料。报告还载有关于维持和平准备基金的状况、特遣队所属装备的管理、对部队派遣国和建制警察派遣国的负债以及死亡和伤残偿金的章节。

2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间，除编入预算的自愿实物捐助外，支出总额为 75.620 亿美元，而核定预算总额为 78.639 亿美元，汇总情况见下表。

财政资源使用情况

(百万美元)

维持和平构成部分	2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日		差异	
	分配数	支出	数额	百分比
特派团	7 450.6	7 152.9	297.7	4.0
布林迪西联合国后勤基地	68.5	64.3	4.2	6.2
维持和平行动支助账户 ^a	344.8	344.8	—	—
小计	7 863.9	7 562.0	301.9	3.8
(编入预算的) 自愿实物捐助	6.4	6.7	(0.3)	(4.9)
共计	7 870.3	7 568.7	301.6	3.8

^a 包括企业资源规划所需经费 4 720 万美元。

2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间，除编入预算的自愿实物捐助外，维持和平行动财政资源估计为 72.12 亿美元，汇总情况如下：

财政资源

(百万美元)

维持和平构成部分	2012 年 7 月 1 日至 2013 年 6 月 30 日	2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日	差异	
	(分配数)	(费用估计数)	数额	百分比
特派团	6 937.5	6 815.2	(122.3)	(1.8)
布林迪西联合国后勤基地	68.6	68.9	0.3	0.4
维持和平行动支助账户 ^a	318.0	328.0	10.0	3.1
小计	7 324.1	7 212.0	(112.1)	(1.5)
(编入预算的) 自愿实物捐助	8.6	6.4	(2.2)	(25.7)
共计	7 332.7	7 218.4	(114.3)	(1.6)

^a 包括 2012/13 年度企业资源规划所需经费 3 730 万美元和 2013/14 年度所需经费 1 870 万美元。

有待大会采取的行动见本报告第九节。

简称

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
西非经共体	西非国家经济共同体
刚果(金)武装部队	刚果民主共和国武装部队
卢民主力量	解放卢旺达民主力量
公共部门会计准则	国际公共部门会计准则
上帝军	上帝抵抗军
中非特派团	联合国中非共和国特派团
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
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
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
环境署	联合国环境规划署
观察员部队	联合国脱离接触观察员部队
开发署	联合国开发计划署
联塞部队	联合国驻塞浦路斯维持和平部队
难民署	联合国难民事务高级专员公署
联黎部队	联合国驻黎巴嫩临时部队
训研所	联合国训练研究所
联阿安全部队	联合国阿卜耶伊临时安全部队
后勤基地	布林迪西联合国后勤基地
埃厄特派团	联合国埃塞俄比亚和厄立特里亚特派团
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
东帝汶综合团	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
联科行动	联合国科特迪瓦行动
联索政治处	联合国索马里政治事务处
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
停战监督组织	联合国停战监督组织
妇女署	联合国促进性别平等和增强妇女权能署
粮食署	世界粮食计划署

一. 维持和平现状

1. 维持和平仍然是联合国最引人注目、最根本而且最关键的活动之一。世界各地的维和人员体现了本组织长期致力于《联合国宪章》所载的价值观，并践行了效率、才干及忠诚的最高标准。今天，本组织正在四大洲开展 15 个维和行动，这些维和行动的授权任务涵盖了《宪章》第六、七和八章规定的各种活动，每项活动都致力于在各自授权任务框架内达到期望的和平与安全条件，即“促进大自由中社会进步及较善之民生”。¹

2. 在 2013/14 年度，联合国维和人员将继续在全球发挥关键作用，稳定冲突后局势、保护平民，并在推动政治进程、人权、警务、司法、惩教、安全机构改革、解除武装、复员和重返社会方案、地雷行动和民政事务等领域向国家当局提供早期建设和平支助。虽然随着 2012 年底关闭东帝汶联东综合团，维和行动的总数减少，但维和行动的步伐将仍然很快。此外，联合国需要维持能力，以便在萨赫勒、索马里或阿拉伯叙利亚共和国等冲突后环境迅速进行额外部署。

3. 南苏丹独立后两年，在苏丹和南苏丹之间建立有效的安全安排，达成彼此都能接受的石油和财务协定，采用可接受的方法治理阿卜耶伊地区，以及划定与苏丹有争议的边界，仍是悬而未决的问题。因此，随着南苏丹特派团继续把重点放在保护平民和冲突预防，联阿安全部队继续支持充分执行 2011 年 6 月 20 日《阿卜耶伊地区临时行政和安全安排的协议》和联合边界核查和监测机制，致力于创建安全、非军事化的边界区，在 2013/14 财政期间，联合国在全球部署的部队总数至少三分之一仍部署在该次区域。

4. 在达尔富尔，政府和武装运动力量之间的零星敌对行动以及部族间的冲突仍在继续。由于目前苏丹经济危机以及对稀缺资源的持续竞争，达尔富尔的不安全局势也有可能加上犯罪率上升和以前支持政府的民兵的躁动。同样，达尔富尔全面包容各方的和平仍难以实现，因为主要的达尔富尔武装运动(苏解/明尼·米纳维派、苏解/阿卜杜勒·瓦希德派和正义与平等运动-吉布里尔·易卜拉欣)仍然在和平进程之外。达尔富尔执行《多哈和平文件》进展缓慢，达尔富尔人口看到的实实在在的和平红利很少。因此，达尔富尔混合行动将继续把重点放在保护平民，协助运送人道主义援助和支持实现可持续的达尔富尔和平。特派团成功执行这些任务的能力可能继续因某些限制而受到阻碍，如被拒绝签发入境签证和联合国维和人员在任务区的自由行动受到干扰。2008 年首次部署以来，达尔富尔混合行动的部署阶段完成和安全局势的变化使军事和警察构成部分能够开始重组，将人员分别减少 3 350 人和 1 740 人。预计将在 2013 年 7 月 1 日前使军事部分达到合理规模，将在 2014 年 1 月 31 日前使警察部分达到合理规模。

¹ 《联合国宪章》序言。

5. 刚果民主共和国东部地区的安全局势仍然动荡。前刚果(金)武装部队士兵武装兵变，催生了一个新的危险派别，“3·23”运动，致使局势严重恶化。兵变和随后的暴力让已经身受卢民主力量、上帝军和民主力量同盟等其他武装团体活动之苦的平民付出了沉重代价。为打破暴力循环，确保在该国和该地区实现可持续和平，秘书长应安全理事会的要求，在该地区各项倡议基础上，提出了新的全面方法。该举措针对冲突根源，将在国家一级采取行动，提高刚果民主共和国在该国东部地区充分行使权力的能力，并向民众提供基本服务。区域一级的行动致力于解决大湖区所有国家的合法关切和利益，国际一级的行动是支持这些举措，包括通过重新确定联刚稳定团的立场提供支持。

6. 在科特迪瓦，2010/11 年度选举后暴力危机以来，在恢复常态方面取得了进展，其中包括启动了解除武装、复员和重返社会工作。但该国的政治和安全局势依然脆弱：非正规武装团体跨过与利比里亚的边界，劫掠手无寸铁的平民，加剧了边界地区的不稳定，而国家安全部队处理这些威胁的能力有限。在改革安全机构的同时，急需在解除前战斗人员武装，使他们复员和重返社会方面取得进展。为应对这些挑战，安全理事会第 2062(2012)号决议决定，保护平民仍然是联科行动的优先事项，同时还要求联科行动进一步注重支持政府开展解除武装、复员和重返社会工作和安全部门改革。相应地，联科行动将继续支持该国稳定安全局势，监测和阻止民兵、雇佣军和其他非法武装团体的活动，及处理跨界安全挑战，包括武装团体和武器的跨界流动。

7. 在利比里亚，在巩固和平方面取得的进展使本组织能够考虑在 2012 年 10 月至 2015 年 7 月分三个阶段将联利特派团的军事部分减少约 4 200 人，同时向警察部分增加 3 个建制警察部队。本报告所述期间，应继续支持利比里亚政府建设能够不依赖维和特派团而保持稳定的国家机构。联利特派团还将支持利比里亚人民和政府推动对脆弱和平可持续性至关重要的步骤，包括民族和解、宪法改革、安全部门改革、国家警察的能力建设和将国家权力和服务扩大到全国各地。尽管意义重大，但在西非取得的成果极为脆弱，容易发生逆转。由于武装团体的跨界行动等原因，科特迪瓦和利比里亚边境地区的局势仍然非常不稳定。联科行动和联利特派团增加了特派团间的合作安排，特别是因为 2012 年 6 月 8 日在科特迪瓦西部 Para 镇联科行动 7 名维和人员被杀(这是 2012 年联合国维和人员死亡人数最多的一起事件)以及对科特迪瓦一侧边界持续发动袭击，导致科特迪瓦公民和安保人员被杀之后。

8. 马里目前面临着极其严重的政治、安全和人道主义危机，不仅威胁到本国人民，还威胁了萨赫勒地区的稳定。安全理事会通过第 2071(2012)号决议和第 2085(2012)号决议以来，按照决议的要求，联合国通过同马里当局、西非经共体、非洲联盟和其他关键利益攸关方密切合作，一直在寻求采用多管齐下的方法解决危机。第 2085(2012)号决议授权成立由非洲主导的马里国际支助团，并请秘书长支持为部署支助团进行的规划和准备工作以及其他授权的任务，维持和平行动部的参与，特别是在安全进程和扩展国家权力方面已大大增加，不久的将来可能进一步增

加。在马里和萨赫勒地区事态迅速发展的背景下，将请该部投入更多的努力和资源，包括人力资源，以多学科方法，充分和及时地规划和开展关键的支持活动。

9. 在海地，在加强该国的民主和法治机构，以及从整体上维持全国各地的安全方面取得了一些进展，因此可以再次考虑将安保责任认真、负责地移交给建制警察部队，并最终移交给海地国家警察。因此，在 2013/14 年度，联海稳定团将减少在行动方面对警察的支持，重点发展海地国家警察。特派团还将侧重于支持巩固政治稳定，培养问责制和监督机制，以促进法治机构的运转和善治，并制订视情况把稳定责任移交给海地当局的计划，即特派团逐步撤出约 1 000 名步兵和工程人员及警察。

10. 在科索沃，政治和行动环境不断变化，将继续成为科索沃特派团确定优先事项的依据。特派团将继续发挥政治作用，促进和平解决争端，特别是在北方。特派团还将继续努力改善与欧洲联盟驻科索沃法治特派团、驻科索沃国际安全部队和欧洲安全与合作组织的协调与合作，以实现共同目标，同时尊重在行动角色和任务方面的差异。

11. 在西撒哈拉，西撒特派团将继续监测停火并支持联合国难民事务高级专员领导的建立信任措施。将需要特别关注萨赫勒危机对西撒特派团业务环境的潜在影响。加强特派团的分析能力和加强军事观察员的安全将是特派团面临的日益严峻的挑战。在塞浦路斯，联塞部队将继续开展旨在防止战事复发的行动，促进恢复和维持法律和秩序并恢复正常，并为谈判解决维持一个和平的环境。

12. 在索马里，联合国正在加强其作用和存在，支持 8 年过渡期结束后于 2012 年成立的新政府。联合国将着力于安全、建设和平及规划到 2016 年举行宪法公投和民主选举。同时，维持和平行动部和外勤支助部将继续向非索特派团和非洲联盟委员会提供必不可少的支持。非索特派团支助办和联合国驻非洲联盟办事处作为联合国、非索特派团和非洲联盟之间合作的桥梁发挥重要作用。非索特派团已达到足额核定兵力，在让青年党离开索马里南部和中部关键地点方面取得了显著进展。虽然频繁的军事行动很可能会至少再持续一年，但预计在 2013/14 年度，非洲联盟和联合国将与索马里联邦政府加强合作，更加注重维持已收复地区的公共安全与安保以及发展索马里的安全机构。

13. 在中东，阿拉伯叙利亚共和国局势很可能依然是整个地区动荡不定的一个重要因素。目前部署了联合国维和人员的各国将继续受到该国暴力行为的影响。该国局势将影响观察员部队的行动，并有可能危及其执行任务。该国局势将对观察员部队和停战监督组织人员的安全保障构成风险。联黎部队将继续在黎巴嫩南部执行任务，如果阿拉伯叙利亚共和国局势继续恶化，可能最终会影响到联黎部队的行动。

14. 在全球经济不稳定期间成功应对这些挑战，需要所有行为体承认和培育维持和平核心所在的广泛伙伴关系。首要的就是在这些会员国之间建立全球伙伴关系，以确保联合国的维和任务侧重与建立可持续和平与安全有关的核心问题，确保本组织的基础设施仍然结构适当，资源充足，能够有效应对目前和今后的各种

挑战。本组织还同与危机局势有直接利害关系的区域和次区域组织，以及与联合国维和人员一道履行单个任务的政府间组织和非政府组织建立了伙伴关系。最后，联合国维和还与直接受冲突影响的人们建立了伙伴关系。这些伙伴关系必须尽早建立，持续培养，以确保维和行动取得成功，而且在维和行动撤出后这些伙伴关系还将产生长期的稳定性影响。

15. 成功应对冲突后局势还需要本组织不断提高维和的成效和效率，管理会员国为此提供的资源。经济、技术和管理这三个因素总体上对多边主义、具体而言对维和行动正产生异乎寻常的强大影响，这是本组织目前遇到的一个难得机会。经济因素继续影响各会员国资助维和行动的意愿和能力，因此它们对费用更敏感，更注重效率，更珍视已有人力、物力及信息和通信技术资源的价值。此外，技术本身发展迅猛，使得之前难以想象的沟通、交流信息和保持对情况了解的方法现在不仅成为可能，而且实际可行。此外，现在也正确地认识到管理实践是一门科学，不仅要以过去的经验为指导，而且应不断借鉴当前的最佳做法和吸取的经验教训。

16. 表1概要说明了2007/08年度至2013/14年度财政期间维持和平行动的趋势。

表1

维持和平行动财政和人力资源概览，2007/08至2013/14年度

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
	实际数					核定数	预计数
进行中特派团数目	17	18	17	16	16	16	15
财政资源(毛额)							
各维持和平特派团和非索特派团支助办	6 013.9	6 781.8	7 200.2	7 175.8	7 152.9	6 937.5	6 815.0
后勤基地	40.2	44.3	57.9	68.1	64.3	68.6	68.9
支助账户(包括企业资源规划项目)	222.5	272.0	318.5	341.4	344.8	318.0	32.0
后勤基地和支助账户小计	262.7	316.3	376.4	409.5	409.1	386.6	396.0
共计	6 276.6	7 098.1	7 576.6	7 585.3	7 562.0	7 324.1	7 212.0
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
核定人数							
联合国军警人员 ^a	113 128	117 020	113 613	111 537	112 554	110 098	99 373
非索特派团军警人员 ^b	—	8 270	8 270	8 270	12 270	17 731	17 731
特派团文职人员 ^c	27 801	28 665	26 927	26 391	24 291	23 694	21 167
支助特派团的文职人员 ^d	1 420	1 677	1 759	1 919	1 859	1 852	1 827

^a 安全理事会核定的最高人员数；包括印巴观察组和停战监督组织。

^b 核定的最高人员数。

^c 不包括后勤基地和支助账户，但包括印巴观察组、停战监督组织和非索特派团支助办。

^d 由支助账户和后勤基地资助的员额。

二. 预算列报和财务管理²

17. 秘书处正在审查联合国外地行动的预算编制过程。为精简预算编制过程，正在努力确保战略上更加重视确定所需资源的各个程序。这包括与管理事务部合作，在维持和平时行动部和外勤支助部内采取措施，以确保在特派团团长、主管两部的副秘书长和主计长制定的战略指南内拟订年度拟议预算。

18. 审查现有的外地行动预算编制过程是一项重大举措，将审查外地行动新出现的要求，联合国总部的作用和职责，严格编制和审查预算估计数所需的系统，以及资源需求的挑战日益严峻的情况下外地行动支持预算编制的能力。对这项审查而言，重要的是必须确保今后的预算进程继续符合实地授权任务和所需业务经费的责任，本组织内部问责明确，以及会员国审议所需资金水平的需要。

19. 这些工作还将基于大会第 65/290 号决议核准的改组外勤支助部外勤预算和财务司。虽然该司继续向外地特派团提供所需战略监督和支助，但重组带来的变化是该司将把现有资源尽可能集中用于为外地特派团面临的更广泛财务问题提供共有的解决办法，包括对筹资水平和财务能力建设进行战略分析。

20. 尽管如此，但需要进一步简化外地行动的预算编制过程，确保会员国提供的财政捐助能够继续有效地用于执行授权任务。就外勤支助部外勤预算和财务司和管理事务部维持和平经费筹措司各自的作用、责任、结构和资源分配问题，两部的高级管理人员正在探讨若干备选办法。

21. 秘书处正在考虑采取其他措施改进预算编制过程，这些措施包括：

(a) 审查预算报告的列报方式和格式，以更好地应对会员国提出的提供资料的要求，

(b) 进一步精简收集预算资料时使用的各种表格，

(c) 使用预算信息系统(目前用来编制本组织两年期经常预算)编制维和行动预算。

22. 关于编制 2013/14 年度拟议预算，管理事务部根据主计长编制 2013/14 年度预算和执行情况报告的指示，与维持和平时行动部和外勤支助部一道加强了行政和预算问题咨询委员会报告(A/66/718)中提出并得到大会核准的若干建议，特别是关于以下方面的若干建议：预期成绩、效率措施，区分节余和支出不足的需要，已空缺两年或更长时间的员额、编入预算的空缺率、部队和警察的分阶段部署时间表、多年期项目、差旅所需经费、车辆比率、信息技术设备及建筑项目。

² 对 A/RES/66/264 第 16 段的回应。

三. 一项实现业务成效和责任管理的战略

23. 为达到预期的业务成效和资源管理水平, 2013/14 年度秘书处将继续推行指导其 2012/13 年度行动的五个战略目标, 确保秘书处将继续有能力执行其现有维持和平任务并开展今后可能通过的新的和扩大的维持和平任务。这些战略目标是正在进行的多年期项目、已经开展的举措和改革的框架, 并构成了利用迄今取得成果的新倡议的基础, 下文对此作出更充分的说明。第一, 本组织将加强对维持和平行动的战略和业务规划及管理的能力。第二, 将积极支持会员国对联合国维持和平行动的未来方向的审议。第三, 将提高外地行动的实效和效率, 并加强其实现任务目标的能力。第四, 将继续加强应对战略和业务挑战的能力并实现专业化。最后, 将在实施经改进的全球外勤支助战略服务交付模式的同时, 提供更切实有效的支助。

24. 实现这一目标的过程中, 应始终了解, 虽然主要目标仍是成功执行维持和平任务, 但各会员国仍对联合国寄予厚望, 期望联合国继续提高维持和平行动的成本效益, 而不对任务执行产生不利影响。采取各种旨在提高维持和平行动实效举措的同时, 将采取提高效率的举措, 并改善资源配置需求与任务执行的具体需要的一致性。其双重目标是改善对外地的服务, 同时提高规模效益和增效。做到这一点 (a) 要满足新需求, 重新确定现有资源的优先次序, (b) 仔细审查所有职能, 以查明可移交国家当局或联合国国家工作队成员的职能, (c) 执行在减少本组织费用的同时保持或提高业务能力的各项倡议, 包括支助军事和警察特遣队。

25. 实现这五个目标还将参考以往执行情况, 包括应对业务挑战过程中的经验教训, 以及以往采取的提高效率举措的成败。³ 下文在处理这些资料的工作流程内介绍了这些资料以及大会第 66/264 号决议和大会核准的行政和预算问题咨询委员会报告 (见 A/66/718) 要求提供的资料。

A. 加强规划和管理能力

26. 对于确保维持和平行动满足会员国、东道国政府和人民以及其他利益攸关方的期望, 有效规划和管理至关重要。只有通过统筹规划和管理, 涉及军事、警察和文职人员的维持和平任务规定才能转化为实地的可落实目标。

27. 根据近期维持和平行动取得的经验教训, 尤其是实现阿拉伯叙利亚共和国局势和平与稳定的努力, 维持和平行动部和外勤支助部将努力确保制订全面综合战略和可行计划, 以迅速、有成效和高效率地执行安全理事会规定的任务。所有努力都包括有效的传播战略, 以向东道国居民、会员国、区域和专题组织及更广泛的全球公众宣传实现和平与安全目标。

³ 回应大会第 64/269 号决议。

28. 这两个部还将努力确保联合国拥有有效的方法，查明在维持和平特派团文职、警察和军事部门能力方面的差距并弥补差距，加强与区域和次区域组织的伙伴关系，以及发展已部署维和行动的会员国和冲突后地区人民的能力。扩大对部队派遣国的外联活动并与其进行磋商，是一致有效地及时确定军事人员的一个关键。

提高统筹规划的实效

29. 为加强统筹战略规划，维持和平行动部和外勤支助部将把重点放在落实综合特派团规划流程准则审查的结果。这次审查是在 2012/13 年度与统筹指导小组成员合作开展的，将产生一份概述统筹规划方面主要期望的政策文件，纳入企业风险管理方面的考虑，并载有注重实地的做法指南的订正准则。其目的是简化流程，使其规模可加以调整并保持足够的灵活性，可适用于所有类型的特派团。该准则还将确认，统筹规划是一个互动的过程，应当在特派团的整个生命周期进行，而不是为了应对新任务而进行的一次性活动。该审查可望在 2013 年初最后完成。

制定和实施统筹战略、计划和指导意见

30. 2013/14 年度，设在维持和平行动部行动厅的统筹行动小组将继续作为和平行动部和外勤支助部之间的主要结合点。统筹行动小组将开展分析和战略规划活动，以确保其指派的维持和平特派团得到有关执行各自任务的政治和业务指导，并确保向安全理事会提交的关于实现预期成绩方面进展的信息清晰一致。统筹行动小组将继续协调各特派团不同的秘书长向安全理事会报告的义务，并编写定期简报和报告，以提交大会、安全理事会、部队和警察派遣国以及参与联合国维持和平行动的伙伴组织。

31. 统筹行动小组汇集了所有特派团任务领域的知识专长，由此形成的灵活统筹办法将由维持和平行动部和外勤支助部广泛应用于战略制定和应急规划，以支助在刚果民主共和国、苏丹和南苏丹、阿富汗或中东等动荡环境中进行特派团管理，以及达尔富尔、利比里亚、海地和科特迪瓦等地的特派团重组、缩编和过渡，还有为可能在短时间内扩大联合国在索马里、萨赫勒和阿拉伯叙利亚共和国的维持和平作用而进行的应急规划。

32. 制定和执行指导和培训将协助特派团在 2013/14 年度执行任务。例如，军事部分配备了步兵营手册，为部署部队人员以及准备部署的部队提供了指导。法治部门的指导和培训包括：最后确定国际警务战略指导框架；最后确定并在多个外地特派团执行的监狱安保指导手册；推出司法干事手册，作为部署到外地的所有司法干事的一个重要资源；最后确定惩教部署前培训手册，该手册旨在向政府派出的惩教干事提供在联合国维持和平行动担任惩教干事的知识和实际技能。维持和平行动部还将根据联合国关于安全部门改革的政策，制订支持国防部门改革任务的指导和培训，并制定新的国家安全部门战略指导方针、安全部门立法、安全部门审查、国家安全部门发展计划、关于安全部门改革的全国对话，以及发展国家管理和监督能力。

查明能力差距并支持能力发展

33. 任务规划和执行要求动员整个联合国系统和各伙伴的必要能力，以支持维持和平的总目标。查明差距和支持发展所需能力将是在此期间的一个重点。为此，维持和平行动部将制订一套方法，以查明文职、警察和军事部门的能力差距，并支持会员国的能力发展工作。将把重点放在若干领域，其中包括：作为更广泛的业绩提高框架的一部分拟定更多标准；在 2013 年培训需求评估的基础上对培训进行战略协调；努力进一步扩大联合国维持和平行动的捐助方群体；诉诸现代技术。

34. 为应对建立能力方面的挑战，维持和平行动部还将为联合国待命安排制度推出一个基于网络的应用程序，使该部准确了解会员国的维持和平承诺，指导和改进规划工作。该系统还将为会员国提供一个机制，供其讨论、规划、编制预算并筹备对一个维持和平行动的可能贡献，直接向该系统进行季度认捐，利用规划工具包和综合参考资料室，并获得报告。

35. 与此同时，外勤支助部将继续向民事力量匹配平台 提供技术支助，开发该平台是为了便于确定履行与现代维持和平行动有关的复杂任务所需民事力量。民事力量匹配平台是本组织对秘书长高级顾问组关于冲突后民事力量的报告 (A/65/747-S/2011/85) 所采取后续行动的一项成果。该平台提供了一种工具，用于确定早期建设和平工作所需高度专业化技能的可靠来源，尤其是在司法和法治、政府核心职能以及经济振兴等领域。

改善特派团之间的合作

36. 今后一段时期规划和管理方面的主要挑战将涉及制定适当的框架和机制，促进特派团之间的短期和长期合作。

37. 特派团之间合作的标准作业程序提供的基准将使联合国能够积极主动地制定解决次区域问题的次区域办法，例如对上帝军构成的风险本组织作出的回应。这些标准还将使联合国能够最大限度地利用战术直升机等宝贵的军事支援能力，以通过联科行动和联利特派团的特派团间的合作应对利比里亚和科特迪瓦之间边界地区的威胁。

38. 短期而言，标准作业程序将使联合国在危机时期缓解关键差距(如南苏丹特派团中的军用通用直升机差距危及特派团充分应对 2012 年初琼莱州平民遭到新兴威胁的能力)，并增进特派团在危机局势下获得快速部署能力，例如 2011 年科特迪瓦总统选举后联科行动面对的局势，或阿卜耶伊的联阿安全部队和阿拉伯叙利亚共和国的联叙监督团开办阶段面临的情况。

39. 然而，必须强调，长期问题不能也不应当用短期措施解决，因为利用一个特派团的能力解决另一个特派团的重大差距，不可避免地造成必须填补的“捐助方”特派团的缺口。不过，特派团间合作如果作为短期的权宜措施使用，可以及时应对某些迫切需要。

40. 在中东，联黎部队、观察员部队、停战监督组织和联塞部队的特派团间高度协调和援助，使联合国 2012 年能够迅速在阿拉伯叙利亚共和国部署观察团——联叙监督团。这四个特派团通过共同努力，解决了很多挑战，包括购置设备和用品，从其他特派团临时部署到联叙监督团的人员的行政管理，以及在危机开始时将在阿拉伯叙利亚共和国工作的非必要联合国工作人员迁移别处。会员国在观察团部署初期阶段提供的双边援助有助于快速启动行动。

加强伙伴关系

41. 为提高联合国维持和平行动的实效，本组织需要在政治上和业务上与各区域和次区域组织进行合作。2013/14 年度，维持和平行动部和外勤支助部将继续培养其与相关区域和次区域组织、包括那些部署了自身业务的组织之间的重要关系。这两个部还将通过为所有综合特派团设立的统筹指导小组和综合特派团工作队，继续与联合国系统各机构、基金和方案进行协调。

42. 具体而言，联合国将同非洲联盟密切合作，以确保为非洲大陆持久和平与稳定提供区域和国际支持。联合国驻非洲联盟办事处将继续在十年能力建设方案框架内发挥重要作用。该办事处得到维持和平行动部和外勤支助部的直接援助，将继续向非洲联盟提供专题咨询和长期能力建设支助，并特别关注制订和实施非洲和平与安全构架及其组成部分。

43. 加强与非洲联盟联合维和的其他努力包括支助在维持治安和执法方面的能力发展工作。这些努力包括：在最后确定非洲待命部队第三个路线图方面提供援助，其中包括：汲取了第一个和第二个路线图的教训和“和平非洲”演习产出的行动计划；继续提供援助以发展其应对新挑战的能力，例如军火和武器管理、库存管理、应对简易爆炸装置的威胁；以及支持其应对上帝军的区域战略。对于后者，维持和平行动部将支持非洲联盟努力加强与对上帝军开展军事行动的各方的信息交流和协调；扩展解除武装、复员和重返社会活动，并深化与受上帝军影响社区和人道主义伙伴的接触。

44. 为解决西非的跨界问题并保护在科特迪瓦、利比里亚和塞拉利昂取得的成果，并帮助处理可能破坏该次区域稳定的马里和几内亚比绍政治动荡，联合国还将继续按照安全理事会第 2071 (2012) 号决议，向非洲联盟和西非经共体提供次区域咨询和支助，特别是确保进行的任何规划的成效。

45. 维持和平行动部和外勤支助部还将在国家一级并通过战略举措和机制，继续加强同欧洲联盟的伙伴关系。这些机制包括欧洲联盟成员国于 2012 年通过的欧盟加强支持联合国维和行动计划，以及联合国-欧洲联盟危机管理指导委员会，该委员会每年举行两次会议。

46. 维持和平行动部还将在整个联合国系统发展伙伴关系，以充分利用知识专长并减少可能重复的活动和资源。由主管维持和平行动副秘书长主持的统筹指导小

组，仍将是在统筹规划和支助安排等关键领域推进联合国系统一体化政策的主要论坛。这种伙伴关系的一个例子是冲突后和其他危机局势中法治领域内警察、司法和惩戒方面的联合全球联络点安排，这是维持和平行动部和开发署的一项共同事业，将确保与关键的联合国伙伴和外部伙伴的高层次战略协调，并对在特派团和非特派团环境中提出的评估、规划、资源调动、指导和培训等请求作出一致回应。另一个例子是该部与机构间安全部门改革工作队的合作，该工作队由 14 个联合国部门、机构、基金和方案组成，努力加强与主要合作伙伴的全系统合作、协调和一致性，以支持国家安全部门改革努力。

B. 支持关于联合国维持和平行动未来方向的审议

47. 联合国维持和平行动仍然是具有成本效益的独特集体行动和共同负担安排，取决于会员国通过提供必要军事和警察能力参与的意愿。这种政府间承诺表现在提供足够的部队和警察，是维和行动取得成功的必要条件。此外，为确保维持和平行动满足所有利益攸关方(特别是东道国居民)的需要，至关重要的是，政治和业务层面均对联合国维持和平行动的方向有共同的理解。这既是对维持和平行动的整体要求，也是对各个特派团的要求。

48. 今天，116 个会员国派遣军警人员在联合国维持和平行动中执行重要的军事和警务任务，以完成其任务目标。过去一年，维持和平行动部和外勤支助部努力加强与这些利益攸关方的关系，并通过参加区域会议扩大部队和警察派遣国群体。在总部，这两个部继续采取定期向部队和警察派遣国介绍有关下列方面情况的做法：技术评估团、延长任务期限、全球外勤支助战略模块化支柱执行情况，以及维持和平行动的总体进展情况。

49. 在这方面，将通过向东道国居民、各会员国、各区域和专门组织及更广泛的国际公众开展战略宣传，宣传各项维持和平任务所取得的成就和本组织更广泛的和平与安全目标。完成这项工作将通过在东道国和媒体外联中加强宣传和外联活动。这一努力中的一个关键工具是定期更新资料和音频/视频内容的专用网上数字媒体活动。这一做法将以人人可及的方式宣传维持和平行动的工作和成就。

50. 维持和平行动部将继续支持会员国在具体专题领域的审议工作。例如由会员国代表组成的小组，其成立目的是就惩教问题提供专家咨询意见、政治指导和支助。下一个预算期间将设立一个类似小组，以汇聚向冲突中和冲突后环境派遣专家的会员国或对此感兴趣的会员国。

51. 大会审议高级顾问组关于偿还部队派遣国费用和相关问题的报告(见 A/C.5/67/10, 附件)之后，维持和平行动部、外勤支助部和管理事务部也承诺执行大会第 63/285 号决议所规定的任何修改。

52. 这两个部还正在筹备定于 2014 年 1 月召开的下一次偿还特遣队所属装备费用问题工作组会议。该会员国工作组每三年举行一次会议，根据秘书处收集的国

家成本数据和关于改进特遣队所属装备框架的提议，审查部署到联合国外地行动的装备的偿还率。工作组会议是审议维持和平行动能力需求近期发展的重要机会，确保该框架仍符合现代要求。例如，必须找到在艰苦条件下长期部署的主要特遣队所属装备问题的解决办法，其重要性怎么强调也不为过。在 2011 年召开的上一届会议期间，93 个会员国的 354 名与会者出席了会议。

C. 提高联合国外地行动的效率 and 成效

53. 认识到维持和平的价值在很大程度上取决于各特派团切实有效完成任务的能力，将继续重点注意对各特派团和联合国总部开展的复杂和相互关联活动的监测、评价和核算。

54. 秘书处继续致力于通过建立一个共同的联合国行动和危机中心来改进危机管理和决策(见 A/66/679, 第 28 段)。中心已于 2013 年 1 月 28 日开始运作。行动和危机中心将有三个职能：态势认知、危机反应支持和执行部门沟通。中心将支持全系统应对外地危机协调，并成为总部危机管理的主要场所。维持和平情况中心与行动和危机中心合用同一地点，继续专门提供态势认知，以便知情地支援维持和平行动。

55. 在这方面，统筹行动小组(见上文第 30 和 31 段)将同时继续对照业绩基准监测和评估特派团的进展。此外，维持和平行动部和外勤支助部将在 2013/14 年度对维持和平行动和相关活动进行六次评价。评估专题将由两部联合决定。

56. 在报告所述期间，维持和平行动部和外勤支助部还将开展定期特派团联合审查，确保维持和平行动对于其任务规定和业务环境“规模适当”。

57. 在整个期间，在维持和平行动部和外勤支助部的支持下，每个特派团都将审查所需文职人员编制。这些审查确保在目前的行动背景下文职组织结构和人员编制符合特派团任务规定。审查还侧重通过查明如何增加国家参与来实现规模效益和效率，以期加强国家能力，研究裁撤长期空缺的范围，以及合并某些职能、结构和地点。⁴

58. 在经常性特派团审查的同时，发现总部有机会使统筹行动小组的能力达到预计业务要求。由于这次审查(其中包括去年上级单位使用的员额)，提议推迟裁撤或调动数个政治事务、军事联络、警务联络和支助干事员额来满足总部的新需求，包括如下文所述，设置一名外勤军警人员评价主任员额，并加强主管外勤支助事务助理秘书长办公室整合该部业务支助服务的能力。

59. 军警人员是联合国维持和平行动的骨干。从根本上讲，维和行动的效率和成效与军队和警察完成规定任务的能力有关。这要求他们有适当装备、支持和培训，

⁴ 回应大会第 66/264 号决议第 23 段。

不仅是为了维持和平的成功，也是为了人员的安全与保障。为确保各特派团军警部门能够开展指定任务，并加强向其提供的支持，维持和平行动部提议设立一个同国家部门监察长相似的职能，以评价军事和警察特遣队人员开展工作的情况，并应对妨碍人员全力运作的系统性和具体特派团的挑战。拟议外勤军警人员评价主任员额任职者将直接向主管维持和平行动部副秘书长报告，在现有资源范围内设置，负责定期评估维持和平行动已部署军事和警务人员是否交付规定的业绩。该员额将补充军事厅和警务司已经在各特派团发挥的监督作用。

60. 为评估行动的成效和影响，将为每个特派团确定现实的基准、主要业绩指标和主要风险措施，以支持更好地监测和评价任务交付。在国家一级如何开展这项工作的例子之一是联合国法治指标项目。此项目帮助海地、利比里亚和南苏丹国家当局查明其法治部门的实力与挑战，并制定具有清楚、现实基准的国家战略。然后，各特派团可以制定可实现的计划来支持国家法治目标。维持和平行动部和外勤支助部将通过探讨制订民政等核心领域的基准，寻找机会在这一成功的基础上再接再厉。联合国警察部门也将在评价其职能领域任务执行进展方面得到援助。在特派团的作用与东道国政府维持治安的能力发展密切相关的地方，如在利比里亚，这很重要。

加强领导和管理

61. 维持和平行动部和外勤支助部将与管理事务部人力资源管理厅合作，继续努力加强总部和外地行动的领导和管理。通过密切监测外地的领导需求，维持和平行动部和外勤支助部将采取一项战略性、积极主动的办法来发现并吸引高质量的候选人担任维持和平行动高级领导职务，同时适当考虑到地域分配、性别均衡及部队派遣国和警察派遣国的适当任职人数。改善外地特派团高级领导层的性别均衡仍然是一项共同的组织目标，两部将继续努力增加妇女担任高级职务的人数，推进过去五年的这一积极趋势。⁵

62. 外勤支助部还将与维持和平行动部和政治事务部合作，继续提供、制定和完善高级职等空缺管理和继任规划工具。工作重点仍是及时任命高级领导人，避免领导职位空白。除其他外，在秘书长关于冲突结束后立即建设和平的报告(A/63/881)中提出的倡议的基础上，联合国将继续为特派团团长和副团长、包括兼任驻地协调员和人道主义协调员的副特别代表制定加强管理和问责机制。

63. 这项工作的一个关键因素是两部继续努力，让新任命的高级管理人员了解联合国及其组织政策和做法，以指导其业务决策和资源管理。除了去年不断进行的高级管理人员上岗培训方案外，维持和平行动部在总部为新任命的军事部门负责人开办了一个专门的强化概况讲习班，为期一周，很受欢迎。

⁵ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)第56和57段。

加强外地财政资源的监督

64. 年度预算编制进程继续与每个外地特派团的实地经验和评估密切配合，仍然至关重要。维持和平行动部和外勤支助部最近几年为加强战略监督进行的改革，导致预算编制过程日趋由三个主要支柱组成的框架指导每个外地行动详细的预算编制：为每个特派团制定主要资源优先事项，确定资源分配准则和费用概算时间表，以及实施全组合资源使用效率项目。⁶

标准资源分配和价格

65. 标准资源分配仍是复杂外地行动预算规划和资产管理的可行和必要的组成部分。从更广泛的意义上看，这一方法为基本资源需求的战略监督提供了基础，同时确保考虑到实地业务需求的灵活性。

66. 为协助每个维持和平行动评估资源需求，《标准费用和比率手册》概述了用于整个联合国维持和平行动的标准设备和用品需求。外勤支助部正在审查和更新该手册，确保它提供更全面和更权威的外地行动资源需求参考资料。这包括一次全面的基准审查，评估所需设备及其使用寿命，酌情包括车辆和信息和通信技术资产。这项工作将由主管外勤支助事务助理秘书长主持的该部资源使用效率组提供指导，并将与外地行动密切配合开展。⁷ 此外，资源使用效率组将监督对标准资源分配审查采取一种更加积极的办法，特别强调确保对外地特派团不同部门的资金需求采取一种综合办法。这项工作已经从全面审查现行标准开始，旨在合并这类需求的所有参考资料。⁸

业务资源的可持续效率

67. 近年来维持和平预算列入了重要资源使用效率目标。今后从业务费用相对于军事、警察和文职人员费用的规模看，要实现高于最近几个财政期间的规模效率不那么容易了。此外，如果效率的提高要可持续，本组织的预算框架就必须平衡外地领导人的问责制和更大授权，以确保更紧的预算经费可以满足新出现的需要。

68. 在外勤支助部，资源使用效率组继续努力查明并维持更好的资源使用做法，以实现可衡量的费用削减，而不会对任务交付产生不利影响。借助实施全球外勤支助战略，为了改进资源管理和报告的全面工作，现已确定了一系列资源使用效率项目。除了在所有外地行动改进实施可持续增效措施外，资源使用效率组实施的框架旨在加强秘书处适当评估和报告成本效益成果的能力，包括必要的区分预

⁶ 回应大会第 66/264 号决议第 16 段。

⁷ 见 A/66/679，第 58 段。

⁸ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告 (A/66/718) 第 28 和 112 段。

算资源节余和支出不足。⁹ 这些项目的例子载于下文E节，包括航空、地面运输、通信和信息技术等方面的努力。

69. 资源使用效率组在监测外勤支助部实施的众多提高效率项目的最初重点领域包括：在所有外地行动改进现有设备分配(从库存过多或超过需要的特派团调拨物品)；评估所有外地行动常用设备标准需求；以及扩大特派团基础设施和设备的供应。虽然资源使用效率组的重点是实现已在特派团预算额得到反映的费用降低工作，两个领域的优先项目旨在进一步扩大已列为 2012/13 年度具体目标的节约，而不影响任务交付，即进一步减少 5%的发电机、车辆和飞机燃料消耗(2012/13 年度减少 5%)以及平均轮调军警人员费用(2012/13 年度为 10%)。¹⁰

主要装备和设施投资

70. 近年来，继续开办的特派团的主要资产购置和建筑工程(包括更换)维持在接近零的水平。最初打算提供时间来评估标准操作参数，但今后这个办法是不可持续的。由于建筑和其他采购是维持外地行动的必要条件，外勤支助部将采取措施，确保主要资产购置合理、适当规划和逐步监测，以确保这些投资具有成本效益能适当满足业务需求。¹¹

71. 2013/14 年度，外勤支助部将实施重大建设项目和其他资产购置规划、预算编制和管理准则，包括为所有拟议新项目提出业务案例的特别准则。¹²

72. 资源使用效率组将确保，所有此类投资严格符合业务需求和现有资产水平。这一监督机制将扩大现有规定，所有费用超过 100 万美元的拟议采购都必须由主管外勤支助事务副秘书长认可。所有这些提议都将由资源使用效率组在每年预算编制进程的早期阶段审议。如此专门审议这类提议将有助于确保向大会提交的拟议预算所列经费是审慎的，针对必要和可实现的优先事项。¹³

加强问责制

73. 在最近提交大会的关于逐步建立联合国秘书处问责制的报告中，秘书长概述了整个组织为促进和深化问责文化所作的努力。¹⁴

74. 确保问责制不仅是有效管理资源而且最终是成功执行任务的重要先决条件。本组织加强维持和平方面的问责制的具体措施包括：更加重视特派团团长的个人业绩；采用企业风险管理；更多地注意每个特派团的控制环境。高度优先重视审

⁹ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)第 19、23、33 和 86 段。

¹⁰ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)第 91 和 110 段。

¹¹ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)第 106 段。

¹² 回应行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)第 106 段。

¹³ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)第 34 和 106 段。

¹⁴ 见 A/66/692。

计结果的落实，采用最佳做法，如申明函的执行，以及在所有维持和平行动中企业风险管理主流化，就是正在采取的步骤。

75. 就其性质而言，维持和平行动给本组织带来风险(业务失败、道德过失、资源管理不善或不当行为，特别是性剥削和性虐待的指控)，这些风险都可能损害本组织声誉，削弱其所服务的各国人民的信任。

个人和机构问责

76. 联合国认为所有维和人员都必须达到最高个人行为标准。在这方面，联合国继续加强组织、管理和个人问责，办法是实施综合行为与纪律框架的四大一体化支柱：能力建设、外联活动、提高认识、信息传播与沟通以及基于业绩的问责制。¹⁵

77. 2013/14 年度，本组织将继续更好地将行为和纪律纳入管理，为此在所有外地特派团促进一致做法，加强联黎部队区域行为和纪律小组与其支持的驻中东各特派团之间的报告关系，并使联利特派团、南苏丹特派团、达尔富尔混合行动、联刚稳定团和联阿援助团的行为和纪律小组以及各自区域自己没有行为和纪律小组的较小特派团中的类似关系正规化。此外，不当行为追踪系统将得到改进，案件优先次序安排将得到加强，移交本组织或会员国采取行动的案件管理将得到改进。本组织还将继续进行能力建设，办法是根据联合国争议法庭和上诉法庭的判例为管理人员编写实践准则；为行为和纪律人员制定核证方案；以及为维持和平行动调查员提供专门培训。

78. 此外，提高认识、传播信息和通信活动将包括更新有关防范性剥削和性虐待的新闻相关问题的现行准则，制定一项信息传播战略计划，以及开发防止不当行为工具。外勤支助部还与秘书处的合作伙伴和特派团一道，对与行为和纪律有关的培训和提高认识材料进行了一次审查，以改进编写和提供这些材料的一致性和标准化。将通过计分卡机制来加强问责制，以评价管理人员和指挥官在预防和应对指控方面的努力，同时将与会员国交流，争取就挑战达成相互谅解，并查明在对不当行为事件作出适当反应方面可加强合作的领域。

79. 鉴于福利和娱乐活动对所有特派团人员的士气、生产力和行为的公认影响，并回顾秘书长的报告(A/63/675 和corr. 1)中提出的建议，大会第 65/289 号决议注意到这些建议，本组织将利用报告所列最低标准来评价军事特遣队成员以外特派团人员的福利条件(军事特遣队成员的福利需求由联合国与部队派遣国签订的谅解备忘录处理)，并制定可行的办法纠正不适当条件。¹⁶

80. 尽管如此，本组织仍致力于消除一切形式的不当行为，特别是毫无例外地对性剥削和性虐待执行零容忍政策。本组织注意到维和人员一切形式的不当行为、

¹⁵ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)第 126 和 127 段。

¹⁶ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)第 177 段。

包括性剥削和性虐待的指控举报继续普遍下降。关于后者，2012 日历年数据和进一步分析将载于秘书长下一次关于防止性剥削和性虐待特别保护措施的报告。

81. 维持和平行动部和外勤支助部将监测实施受害人援助机制，包括与机构间常设委员会防止性剥削和性虐待工作队协作制订的移交途径和报告机制，同时与工作队合作改进这些机制。

加强行为和纪律

82. 行为和纪律仍然是所有维持和平行动关注的一个优先事项。外勤支助部和外地行为和纪律小组继续努力改进外联、提高认识、信息传播和宣传活动，目的是消除不当行为，包括性剥削和性虐待。会员国还继续通过有关立法机构的决议强调这些努力的重要性。

83. 行为和纪律职能已成为维持和平行动的一部分，外地行为和纪律小组与外勤支助部密切合作，实施基于以下三个核心因素的战略：

(a) 预防活动，包括随团训练方案、提高认识和风险评估；

(b) 执法活动，包括申诉的接收、评估、移交、报告的审查以及有关后续行动的咨询意见；

(c) 补救行动，包括在特派团一级《联合国关于援助和支持受联合国工作人员和有关人员性剥削和性虐待受害人的全面战略》框架采取的行动。

84. 目前为维持和平行动的行为和纪律领域核准了 52 个员额、41 个一般临时助理职位。这方面仍有许多工作要做，与防止不当行为有关的任务应是持续性的。如下表所示，提议将 41 个一般临时职位改划为员额，并在联阿安全部队设置 1 个员额。这项建议已列入为每个相关维持和平特派团编制的预算，并已提交供大会批准。

特派团	2012/13 年度核定数		2013/14 年度拟议数
	员额	一般临时人员	员额
西撒特派团	1	1	2
联海稳定团	4	3	7
联刚稳定团	9	12	21
达尔富尔混合行动	13	14	27
联黎部队	4	3	7
联阿安全部队	—	—	1
联科特派团	1	1	2
联利特派团	4	3	7
南苏丹特派团	12	—	12
联科行动	4	4	8
共计	52	41	94

借调人员

85. 财务披露方案系统地要求披露是否收到任何非联合国付款或福利。该方案的实施暴露出工作人员条例 1.2(j)，即“工作人员不得接受任何政府给予的荣誉、勋章、优惠、馈赠或报酬”与若干会员国禁止借调到诸如联合国的外部组织的政府人员直接接受该组织薪酬和福利的国家立法有冲突。一项调查显示，2012 年，根据联合国工作人员合同借调到总部工作的现役军事和警务人员中大约 3%(177 人中的 5 人)，以及外地工作人员中大约 40%(154 人中的 64 人)据报接受本国政府的报酬和(或)福利。调查还显示，在一些情况下，国家立法可能不是额外薪酬和(或)福利的起因。此外，某些国家似乎对其借调人员的做法不一致。薪酬和福利可以形式多样，从接受薪金到离国津贴和付款。由于这些冲突曝光，秘书处已设法解决每个情况，导致某些案件中的个别干事离开联合国部门。

86. 此外，去年一年来，秘书处出现过以下情况：某一干事在联合国任职期间，会员国希望撤回对其借调的批准。尽管借调的目的是通过联合国任用现役军警人员为联合国提供最新的专门知识，《工作人员细则和条例》的规定在某些情况下可以引起借调政府能够召回借调人员的合理期望与借调人员的合同权利及联合国期待持续服务之间的冲突。

87. 此外，现役警察和军事专家定期轮调虽然带来最新专门知识，也对维持和平行动部军事厅和警务司保持足够机构记忆和秘书处内部运作知识的能力提出了质疑。

88. 大会不妨注意到平衡国家立法或做法的规定与所有联合国任用工作人员在接受薪酬方面的义务的制约。大会不妨请秘书处同会员国协商，研究这些问题并制定备选方案，供下一届会议审议。

89. 关于派遣国出于国内原因，在认为必须撤回借调同意的情况下，调回在联合国任职的借调现役人员，大会还不妨提供指导。此外，大会不妨增加军事厅非轮换员额。

业绩管理

90. 维持和平问责制框架的另一个关键因素是高级管理人员契约。该契约在 2010 年扩大到外地特派团团长。契约每年衡量每位特派团团长适应外地不断变化的情况和克服上一年弱点的业绩。然后将目标、预期成绩和业绩计量列入单位负责人工作计划。¹⁷

91. 2012 年，所有维持和平特派团团长的业绩对照 2011 年契约中列出的承诺进行了评估。如果确定业绩不令人满意，特派团负责人必须向秘书长解释为什么没

¹⁷ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)第 142 段。

有达到具体目标以及将采取何种补救行动。这些契约的分析表明，大多数特派团团长实现与各自任务有关的业务目标，但证明在资源管理目标，特别是与人力资源管理有关的业绩计量方面不太成功。由于高级管理人员契约包含总部是否令人满意地提供支持的指标，契约也是一种相互问责机制。¹⁸

92. 维持和平行动部和外勤支助部颁布了在维持和平行动中采取风险管理做法的联合指导方针。如维持和平行动的实践所示，企业风险管理汇总了综合战略框架、综合特派团规划流程、安全风险管理制度和其他风险评估办法、包括航空安全风险评估范围内进行的个别风险分析所查明的威胁与机遇，以制订一项全面的综合框架，使每位特派团团长和两部负责人能够确定对执行各自任务最严重的风险，并制定审慎的缓解战略。

93. 2013/14 年度，联合国将实施《公共部门会计准则》。为此，管理事务部和外勤支助部过去三年来一直努力改进财产问责。这是监督机构在维持和平中看到的长期存在的缺点。这些努力已导致资产实物核查、差异调节、消耗性财产周期盘点和处置积压清理的重大改进。截至 2012 年 6 月 30 日，11 个维持和平特派团实现了 100% 的非消耗性财产实物核实。在同一财政期间，所有维持和平特派团的核查率为 98%。预计到 2013 年年底所有维持和平行动都将实现 100% 的规定业绩计量。¹⁹

94. 外勤支助部还推出了新编码系统，以改进消耗性资产在仓库业务中的能见度，便利用标准衡量单位进行准确的消费分析，并消除导致大量消耗性财产记录和缺乏管理问责制的程序性问题。该部还正在更新伽利略存货管理系统，向外地特派团提供存货控制和实物清点的强化工具。提升伽利略和“水星”采购管理系统将支持《公共部门会计准则》的报告要求。到 2013 年 6 月 30 日，所有升级将充分落实。²⁰

95. 在所有特派团支助领域遵守这些问责措施的情况将列入申明函。2011/12 财政年度结束以来，每个维持和平行动都必须编写申明函。²¹ 申明函既是一个问责工具，也是一项内部控制措施，记录一个特派团对其前 12 个月管理财务、人力、物力及信息和通信技术资源的控制环境成效的评估。申明函还保证每个特派团首席受托人在其获得授权的范围内行事，并处理了监督机构提出的建议。

96. 此外，为加强采购领域问责制，并确保维持和平行动严格遵守采购规则和程序，除了审查每个特派团编制的年度申明函外，外勤支助部还每月定期审查采购报告和事后批准的个案的解释，以确保参与采购活动的特派团人员遵守其采购授

¹⁸ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告 (A/66/718) 第 142 段。

¹⁹ 回应大会第 66/264 号决议第 30 段和行政和预算问题咨询委员会的报告 (A/66/718) 第 95 段。

²⁰ 回应行政和预算问题咨询委员会的报告 (A/66/718) 第 95 段。

²¹ 见 A/66/679，第 125 段。

权的规定。该部还审查与外地采购活动有关的审计结果，并酌情将具体案件移交管理事务部采取行动。此外，主管中央支助事务厅助理秘书长和采购司司长每季度监测维持和平特派团的采购活动业绩。²²

D. 加强能力以应对战略和业务挑战

97. 在整个财政期间，联合国将继续制定和执行实用的政策、指南和培训措施，并加强各项能力，以确定和快速部署高素质、专业化、装备精良和训练有素的民事、军事和警察人员，从而提高人员的能力和专业化水平，应对战略和业务挑战。同时，必须获得有效执行任务所需要的资源和能力，并监督其得到有成效和高效率的使用；还必须着重确定和创造更大的必要能力，使特派团在所有维和活动中都能最大限度地利用联合国的资源。

制定和执行实用的政策、指南和培训措施

98. 协调统一的政策和指南对特派团应对战略和业务挑战的能力至关重要。2013/14 年度，维持和平行动部和外勤支助部将继续牵头在平民保护、冲突中的性暴力、过渡和能力发展等优先领域制定政策、指南和培训措施。这两个部还将与政治事务部、妇女署、开发署和其他伙伴协调修订关于对性别问题有敏感认识的选举进程的指导材料；与妇女署协作加强“流动支助小组”，以便向部队派遣国提供有关冲突中性暴力的培训；就平民保护的报告问题制定指南。

培训和能力建设

99. 为了执行维和任务，联合国继续采用“以能力为导向的方法”，包括采用质量保证框架，辅之以对军警人员和非军警人员的综合指导和培训机会，确保其各项行动以产生实效为核心。2013/14 年度的内部培训举措包括为部队总部的参谋以及步兵营、医疗部队和建制警察部队的全体官兵制定和展开专门培训。将继续开展对培训员的培训，以提高培训员提供部署前培训和利用联合国部署前培训核心材料的能力。

100. 维持和平行动部和外勤支助部还将继续与联合国系统伙伴协作，高度重视拟定和提供培训，以解决保护平民及预防和应对冲突中性暴力的问题。目前正就这些问题试点开展对培训员的综合培训活动，参加者包括军警人员、文职人员和在维和行动中部署的人员，2013/14 年度将全面推出这些活动；同时将使用新的基于情景的方法，在联刚稳定团、达尔富尔混合行动、南苏丹特派团和联科行动开展各自特有的关于平民保护的部署前培训，并重点在联刚稳定团、南苏丹特派团和达尔富尔混合行动中执行针对步兵营工作人员的新的特派团特有培训单元。

101. 这些努力将补充维和部和外勤部为东道国解决性暴力问题的能力建设而开展的工作。2011 年 6 月至 2012 年 3 月，维持和平行动部举办了 7 次关于防止

²² 回应行政和预算问题咨询委员会的报告 (A/66/718) 第 98 段。

和调查冲突后环境下的性暴力和性别暴力行为区域培训师培训，来自 80 个会员国的 146 名警察获得认证，成为培训师。之后，25 个会员国自己开展了关于性暴力和性别暴力的培训课程，培养了 6 064 名新的一批性暴力和性别暴力行为调查员。在海地，由挪威资助开展的一个创新项目继续努力加强海地国家警察中专门负责性犯罪和性别犯罪问题的各个机构的能力。截至 2012 年 5 月，该项目培养了 33 名教员使用新开发的关于性暴力和性别暴力的培训课程，并为海地国家警察培养了 267 名专门调查员。这一项目将扩展到其他和平行动及其他治安和执法领域。

102. 特派团支助职能的专业化仍将是优先培训重点，将通过人力资源 eCornell 认证及不断更新和提供特派团高级行政管理和资源培训方案等举措来开展这方面的工作。还将继续针对重点工作开展特定培训和技术培训，包括为在后勤、空中业务和信息技术领域获得或保持专业认证以达到行业标准所需要的培训。这些培训除了提高业绩表现，也有助于减少业务费用，包括降低保险费用。

103. 2013/14 年度将加强对培训活动的评价。采用“Kirkpatrick 模型”评估培训活动多大程度上增加了知识或能力，从而评价培训所产生的影响。在方案的投资回报方面对特派团高级行政管理和资源培训方案进行评价已经进入第二阶段，正在收集和分析来自特派团主管和管理人员的反馈意见。在评价培训方面的其他发展包括拟订评价方法，用以评估培训活动对辅导和咨询活动的影响。最后，维和部和外勤部将继续根据个案情况开展更高级别的培训评价。

104. 在这方面，2012 年完成的对精益六西格玛方案的评价确认，精益六西格玛方法是资源规划和管理的一个宝贵工具。方案的目标是精简流程、消除浪费、创造持续进行组织改进的能力，以便更好地在实地取得成果。在 23 个为期 6 个月的项目中实施了这一方案，43 名工作人员获得了精益六西格玛项目管理证书。这些项目缩短了处理时间，消除了浪费现象。例如，恩德培区域服务中心一直利用精益六西格玛工具来改善关键业务流程，已将工作人员派任补助金的支付处理时间缩短了 40%。此外，中心还一直利用精益六西格玛来执行其在人力资源、财务和运输和调度综合控制中心的服务级关键业绩指标。关于培训的影响和能力建设，80%的方案参加者将其获得的精益六西格玛技能运用在其他工作领域，包括项目管理、沟通和领导。实施精益六西格玛举措后，相应修改了业务流程、规则和系统，以适应外勤业务的要求，并在能最有效满足业务需求的地方采取行动(制定决策)。在精益六西格玛方案下取得认证的工作人员将运用他们的知识专长，不断改进业务流程和组织结构。

105. 也在进行全球维和培训需求评估，旨在查明有效执行任务和取得良好绩效所需要的关键技能和知识。正在从维持和平行为体、包括各类维和人员那里广泛收集需求评估意见，特别重视负责绩效和执行任务的领导和监督人员的意见。维持和平行动部和外勤支助部通过综合培训处扩大与维和培训社区的外联，特别是与各个维和培训中心进行沟通，并与国际维持和平培训中心协会(维训中心协会)开展协

作。虽然需求评估的资料汇编和初步分析工作到 2012 年底才能完成，但初步资料审查发现了一个重要主题，即需要更多重视向高级管理人员提供情况介绍和上岗培训。2013/14 年度，将继续加强领导力培训活动，特别是 2012/13 年度启动的对军事部门负责人强化概况介绍、高级领导力方案和高级特派团领导课程。

106. 维和培训的种类繁多，参加培训的人员多种多样，而且所涉及的行为体数目庞大，这对全面跟踪、监测和评价培训活动带来了许多挑战。鉴于在 Inspira 中将全面部署学习管理系统，维持和平行动部和外勤支助部正与人力资源管理厅密切合作，继续推出电子培训管理系统 第二版。2012 年完成了在联海稳定团和非索特派团支助办的试点测试。该系统 目前处于生产阶段，正在向外地部署。继续努力使该系统 的类别和数据与学习管理系统中的保持一致，以便在全面部署该系统后能顺利实现整合。

107. 会员国要求采取紧急措施，加强监测和跟踪维和培训的情况。为此，维和部和外勤部建立了定期收集培训活动资料的程序。综合培训处与外地综合特派团培训中心合作，设计了手工汇编实地培训活动资料的月度报告模板，以供在电子培训管理系统 和学习管理系统全面投入运行之前使用。根据外地特派团在月度报告中提供的资料，综合培训处手工维护有关外地培训活动的基本数据电子表格，总部一级关于由维和支助账户供资的培训活动的的数据对这些表格形成补充，从而可以更清楚地了解维和培训活动的总体范围和性质。为了鼓励改善信息交流和协调，两个部与请求由支助账户供资开展培训活动的秘书处其他部厅合作，更好地跟踪维和培训活动的整体情况。

108. 在维和培训方面进行投资非常重要，这样才能使联合国维和人员随时准备应对当今维和环境带来的诸多挑战。维和部和外勤部也在共同努力，提高培训的成本效益，尽可能减少与培训有关的差旅支出。为了使各个特派团中承担相似职能的工作人员汇聚一堂，交流经验教训并改善政策和实践做法，每年召开专题研讨会和会议。现在改为每两年举行一次，间隔期间辅助定期举行视频会议，以虚拟方式使外地工作人员汇聚一起。电子同业交流圈也积极发挥作用，促进信息流通和向外地人员传播最佳做法，并为知识交流提供电子平台。各特派团将继续探索各种方法，为本国工作人员创造更多的学习机会。综合特派团培训中心组织了许多面向本国工作人员的培训活动。在带宽和现有信息技术设施允许的情况下，本国工作人员也可以通过 Skillport 免费进行电子学习。正在努力探寻其他方式提高本国工作人员的技能，帮助他们更好地工作，也有助于他们的职业发展。在具有成本效益且现实可行的情况下，将为同一区域的维和特派团人员举办区域培训活动。将根据比较成本分析选定培训地点，同时考虑到培训课程的性质、差旅成本和工作人员离开工作地点的时间，以及培训设施是否能满足相关培训要求。将特别重视充分利用全球和区域服务中心开展培训，尤其是开展多个特派团所需要的共同方案。由于区域服务中心的培训设施距离几个大型特派团较近，在上一个执行期，这些设施的使用率比计划水平高出大约 60%。

109. 为了确立外部培训活动的基准，需要对内部培训所不能满足的维和行动的培训需求进行彻底审查。在确立这些基准时，应考虑到每个特派团查明的可通过培训予以填补的技能和绩效差距、是否有替代外部培训的方法、特派团的规模和所处阶段以及特别的行动和任务需求。秘书处拟议在 2013/14 年度，根据全球维和培训需求评估的结果，审查确立这些基准的可行性。

110. 培训、指导和能力建设是特派团构建东道国在关键领域的能力的重要工具，在安全责任移交对和平与可持续发展至关重要的环境下更是如此，利比里亚和海地就属于这种情况。优先活动是为国家对应方拟定和提供培训和辅导，以加强法治，尤其是治安和执法、司法部门、惩戒及前战斗人员的解除武装、复员和重返社会。此外，将进一步开发技能培训，比如对当地国家人员进行辅导和咨询以支持法治。这些技能对维和人员与国家对应方有效合作，实现特派团支助和建设国家机构和能力的目标至关重要。

111. 为了加强法治能力和专业化，维持和平行动部与会员国密切合作，开发确定国际警务标准及职责的战略指导框架。这一框架对在海地、刚果民主共和国、利比里亚、南苏丹和科特迪瓦执行关键优先任务以加强东道国的执法能力将发挥重要作用。维和部还将继续支持东道国为加强法治而开展的培训举措，包括组织培训师培训讲习班和对达到联合国支持的警察专业化既定标准的警察进行认证。

112. 此外，法治和安全机构厅正与综合培训处和外地综合特派团培训中心协作，确保特派团和总部的预算支持为负责向国家对应方提供辅导和咨询的经常轮调的联合国警察和惩教干事提供专门培训。削减专门用于培训的预算有可能导致无法提供维和部专门针对辅导员和顾问人员以及针对辅导员的主管人员的培训单元。这两个培训包是与维和人员一起设计并为之所用的，目的是培养与国家机构中的国家对应方直接合作的数千名联合国警察、惩教干事和其他工作人员的辅导和咨询技能。

经验教训

113. 维持和平行动部和外勤支助部继续致力于在各个外地特派团之间并与伙伴组织交流信息和经验教训。通过电子同业交流群、政策和作法数据库以及最佳做法干事和协调人网络，在特派团之间广泛传播有关各种问题的教训、特派团经验和最佳作法。吸收来自各方面的技术知识和采用最佳作法对提高特派团工作人员的能力无疑是非常重要的。专业化是全球外勤支助战略的重要目标，并将促进逐步减少支助费用在特派团预算中所占比例。会员国和伙伴通过维持和平资源中心也可以很容易地查阅指导材料。

114. 有一个专门探讨民政事务的同业交流群，其成员超过 700 人。该交流群为开展速效项目和其他专题工作的外勤人员提供一个论坛，借以交流信息并实时获得同仁的协助。正在构建道路和车辆安全问题同业交流群，以使各特派团能分享

各自的标准作业程序、最佳作法和经验教训。解除武装、复员和重返社会领域的实际工作者也交流经验教训，他们受联海稳定团减少社区暴力方案的启发，于 2012 年 7 月在达尔富尔混合行动中实施了一个劳动密集型社区项目。

115. 为了满足当地民众的需求，必须与人道主义和发展伙伴全面协调速效项目的设计和实施工作。在这方面获得的经验教训被纳入维持和平行动部和外勤支助部将在 2012 年第四季度重新修订的速效项目政策指示中。修订后的政策引入了若干项目管理技巧，旨在帮助确保项目执行时间表是符合实际和可以实现的。

快速部署高素质的文职、军事和警察能力

116. 本组织将继续不断做出努力，提高确定和及时部署合格文职、军事和警察人员的能力。

文职人员

117. 在执行大会第 63/250 号和第 65/247 号决议核准的重大人力资源管理改革后，本组织继续完善各种作法，以吸引和留住合格的文职专业干事，将其派往世界各地的维和行动。由于在打造一支全球化、充满活力和适应性强的员工队伍方面采取的措施，包括实施连续任用合同的情况（见 A/67/324），2012 年 6 月 30 日，各个外地特派团国际员额的平均空缺率为 16.1%，相比 2008 年 1 月时的最高点 33.8%下降了 50%。国际征聘工作人员的更替率继续稳步下降。2012 年 6 月 30 日終了 12 个月期间的平均更替率为 8.4%，比上一年低 2.8%。

118. 空缺率和更替率的稳步下降反映出会员国在人力资源管理改革方面的投资持续获得回报。此外，外勤支助部继续采取重大步骤，增加名册中候选人的数目和多样性。截至 2012 年 7 月 1 日，已将 12 055 名经外地中央审查机构核准的候选人列入名册，其中有些候选人可担任一个以上的工作职能，外地特派团征聘管理员可立即从名册中甄选人员。现在，名册是外地特派团用以满足其民事力量需求的主要工具。2011/12 财政年度，外地特派团 93%的空缺员额是通过从外勤支助部维持的名册中甄选候选人而填补的，其余 7%主要通过临时任用等其他程序来填补。2011/12 年度从名册中甄选的候选人中，30.3%是联合国外部人员，32.7%为女性。此外，在同一时期，使用名册的成效和效率继续大幅提高。2010/11 年度，对通用职位空缺申请人的评估平均需要 11.5 个月才能完成。2011/12 年度，申请人数平均增加了 4 倍，但处理时间缩短为 6.4 个月。

119. 虽然列入名册的候选人数目高于以往，但征聘管理员和候选人对征聘制度仍有不满，主要是抱怨征聘过程缺乏灵活性，而且存在时间延误。秘书长在关于人力资源管理改革的报告(A/67/324)第 34 段中重点介绍了为改善人员配置的及时性所采取的行动。征聘管理员对政策框架的认识仍有差距，需要加大信息宣传力度以解决这一问题。外勤部在为法语区和阿拉伯语区的维和行动征聘合格工作人员方面也面临挑战。

120. 由于关于工作人员配置活动的政策演变以及采用支持人员征聘进程的技术应用，2013/14 年度，工作人员配置进程的成效和效率都将提高。例如，管理事务部修改了政策，准许中央审查机构核可的候选人无限期地列入名册。这样，女性申请人不必每三年重新提出申请，男性申请人不必每两年重新申请。这一政策变化也消除了与建立名册进程有关的大量行政工作。

121. 此外，对已有名册的职位说明，将根据需要定期予以公告，以确保有足够数量的合格内外部候选人供甄选。同时，名册式征聘工作将越来越侧重于在员工队伍规划过程中查明的具体技能差距，与此同时，针对难以填补的职位和需要由具备独特组合技能的人员填补的职位，将使用具体职位空缺的作法。此外，2013/14 年度，将向外地特派团全面推出在线人才管理系统 Inspira，这将提高人员配置进程的透明度和效率，使本组织能够更好地管理绩效。

122. 同时，外勤支助部将继续努力增加各个职等女性工作人员的数目，增强全球维和人员队伍、特别是高级领导级别人员的多样性。过去 5 年，担任特派团团长和副团长的女性比例出现增长趋势，从 2007 年的 2% 提高到 2011 年的 17%，但在 2012 年 6 月底，这一比例又跌落到 13%。女性国际工作人员的总体比例一直没有变化，2012 年 6 月 30 日时为 28.8%；女性本国工作人员的比例也很低，一直为 17.1%。这些统计数字表明，未来时期需要加强外联、宣传和伙伴关系，以增加合格女性候选人的数目。外勤部启动了一个为期 12 个月的项目，旨在更好地了解本组织在为各个职等的国际和当地征聘维和职位吸引和留住女性工作人员方面遇到的挑战，并提出具体建议。

123. 同样，外勤部也将加强对部队和警察派遣国的外联，以便增加这些会员国在外地特派团文职部门中的任职人数。已在中东和北非采用这一重点突出的办法，以为民政职组中的专业职类通用职位空缺吸引说阿拉伯语的候选人。

124. 外勤支助部在执行若干举措，确定应如何发展员工队伍来满足不继变化的维和需求。具体地讲，外勤部正在按照大会第 66/264 号决议要求，对外勤事务职类进行审查。将与工作人员代表机构和其他利益攸关方协商进行这一审查，分析目前在特派团支助职能中外勤、专业和本国工作人员的使用情况，确定在特派团生命周期的特定阶段人员配置的变化趋势和需求。这一审查将借鉴联合国各机构、基金和方案就在多大范围内利用本国能力获得的经验教训，以及在特派团缩编和结束时将各项职能转移给国内对应方面取得的经验。

125. 此外，外勤部也根据以往的经验，就特派团如何处理缩编和清理结束等过渡事宜提供咨询。外勤部也为管理事务部正在拟定的有关缩编的综合政策提供投入，这一政策将适用于包括外地特派团在内的全球秘书处。

126. 尽管取得了上述进展，维持和平工作在管理和留住文职人员方面仍面临挑战。尤其是，文职工作人员往往不得不留在艰苦工作地点，远离家人，长期面对

严峻的安全风险和艰苦环境，得不到系统性的人员轮换制度所应带来的机构支持。很多外地工作人员无法脱离最为艰苦的工作地点，总部人员不愿意到外地任职也反映了这一点。

127. 此外，应改进工作人员的职业发展，并应有公正和客观的业绩管理制度来指导。这一制度包括在特派团内部和特派团之间进行标准一致的客观评价和打分。公平客观的考评制度还能促使并鼓励管理人员有效处理业绩不佳问题，同时确认工作人员的正当程序权利。2011 年推出了管理人员方案强制性业绩管理培训，这是一个积极步骤。但是，很多管理人员对本组织的业绩管理制度缺乏透彻理解，因而处理工作人员业绩不佳问题的能力不足，往往导致不能遵循正当程序。此外，管理人员不愿意处理业绩不佳问题，因为在他们看来，整个程序复杂又缓慢，往往涉及繁琐的辩驳和上诉程序。出于这些原因，管理人员有时决定不采用正式系统来解决工作人员业绩一贯不佳的问题。同时，尚没有认可和奖励出色业绩表现的制度，不管是提供所希望的工作机会、职位晋升或其他类型的奖励/认可都没有。工作人员和管理当局协商委员会业绩管理与发展工作组正在积极探讨这一问题。

军事和警务人员

128. 按照大会要求以及维持和平行动特别委员会提出的建议(见 A/65/19)，维持和平行动部和外勤支助部已采取步骤，解决总部在征聘和甄选借调和在役军事和警察专家的过程中不断出现的延误。

129. 在及时征聘具备适当技能的警察人员方面仍然存在挑战。为了改善维和行动和特别政治任务警察甄选工作，指导和协助会员国执行预选程序，维持和平行动部拟定了标准作业程序，根据业务需求评估建制警察部队在维和行动中服役的准备就绪情况，应用于联海稳定团、联刚稳定团、联利特派团、达尔富尔混合行动和联科行动等。还新发布了用于评估在联合国维持和平行动和特别政治任务中服役的单派警察的标准作业程序，这有助于维和部和警察派遣国调集合格的单派警察执行维和行动获准开展的日趋复杂的法治任务，包括行政和管理、领导、培训、治安管理；预防和调查性暴力和性别暴力；打击跨国有组织犯罪。维和部还不断加大努力，征聘具备法文和阿拉伯文语文技能的警察人员和吸引女性警察候选人。为此，维和部与法语国家国际组织开展了富有成效的合作；并在全球范围开展努力，使女警察所占比例从 7.8% 提高到 2012 年 10 月底时的接近 10%。

政府提供的人员

130. 大会第 66/264 号决议核行政和预算问题咨询委员会的建议，即在拟议资源中更清楚地说明，维和行动的员额是意在聘用政府提供的人员，还是意在征聘文职人员，并说明做此决定的标准。

131. 首先应当忆及，“借调”这个词一直用于从会员国获得知识专长的两种不同模式。一种模式是在拟议资源中专门指定由借调到联合国期间仍在本国政府中

担任现职的人员来填补的常设员额，这意味着这些员额的征聘程序有别于秘书长关于工作人员甄选制度的行政指示(ST/AI/2010/3)中所述的其他员额的适用程序。这些员额的任职者是联合国工作人员，对他们的任用仅限于特定部门或特派团，有关资源在拟议预算中也相应编列。这些借调人员轮换任职，正常任职期限为两年。第二种模式涉及政府提供的人员，他们并不持有联合国的任用书，不视作联合国工作人员；这些人员具有特派专家法律身份。联合国警察、包括建制警察部队成员和联合国特派团军事专家(比如，不是参谋人员的警察和观察员)是这类人员中最常见的例子。对惩戒或司法顾问等其他职能也采用这一模式。聘用这些人员所需要的资源列在特派团预算军事和警察部分项下或其他人员的业务费用项下；这些资源涉及差旅费、特派任务生活津贴和行政间接费。

132. 对于适合轮换任职的职能和警察或军事专家等主要存在于政府部门或政府机构中的专业职能，可考虑使用具有特派专家法律身份的政府提供人员。对于某个区域特有的、某一专门职能所需要的或者联合国内部不能随时提供的知识专长，也可考虑采用这一模式。具有特派专家法律身份的政府提供人员不应负责核心的政治或行政职能。

133. 采用这两种模式征聘人员的程序是向会员国发出普通照会，在甄选过程中只考虑会员国提名的候选人。2011年11月以来，维持和平行动部、外勤支助部和管理事务部一直努力精简这一程序，目的是在6个月内完成征聘过程，其中90天用于向会员国分发邀请提名的普通照会。简化后的甄选过程所带来的益处是，可以及早告知会员国哪些候选人被选定在维持和平行动部和外勤支助部的维和行动中任职，使相关人员能及时报到并与国家轮调时间表协调一致。

使所需业务资源和能力符合业务需求

134. 在不妨碍安全理事会在确定维和任务规定方面所拥有权威的情况下，维持和平行动部和外勤支助部将对每一个维和行动进行审查，至少每两年审查一次，以确保特派团的行动能力及其人力、财政、物力和信息和通信技术资源能满足其授权任务和不断变化的特派团环境。可借定期审查之机，确保特派团不仅有适当数目的人员，也有适当的技能和能力组合，以适应不断变化的任务和实地需求的变化。可能发生军事观察员和警察未达到最低要求(比如语文和驾驶技能不过关)即抵达特派团、因而必须提前返国的情况，这对特派团执行任务造成不小的障碍。

135. 将根据每个特派团的具体情况对其进行审查。在情况需要时，可请求增加能力或调派另外的能力或追加资源。另一方面，如果审查认为特派团的业务能力或资源水平超出业务所需，则将相应予以削减。

136. 去年，对联海稳定团、联利特派团、联科行动、达尔富尔混合行动、联黎部队和联东综合团进行了审查，主要侧重于其军事和警察能力。审查确定，将军警人员数目总体减少6%是审慎和可行的。将在提交大会的特派团预算报告中说明每个特派团的审查结果。

137. 维持和平行动部和外勤支助部还继续审查文职人员数目，特别考虑到实地需求的变化以及有必要根据每个特派团的预期活动水平相应调整人员数目。维和部和外勤部在预算编制过程中与各特派团协商，审查每个特派团的总人数、包括部队和警察及特派团支助人员的比率，以确保特派团的支助结构适应所要开展的工作的性质、特派团的结构和作业环境。在总部，维和部和外勤部根据 2013/14 年度预期开展的维和活动水平以及执行全球外勤支助战略第四年所需要的资源，审查了员额和一般临时人员所需编制。在这两种情况下，根据预期需求调整文职人员能力所依据的基本战略评估在财政期间可能会发生变化，需要这两个部做出必要调整。

为特派团创造更大的必要能力

138. 多年来，维持和平行动部和外勤支助部一直努力查找外地特派团的关键能力缺口，寻求会员国、区域组织和其他伙伴帮助填补这些缺口。已经查明的一个能力缺口是军用直升机数量不足，而这些直升机执行的任务是商用直升机所不能胜任的。为了大幅缩小军用直升机的数量缺口，两个部采取了若干步骤，包括修订费用偿还框架，从而在不改变资金总额的情况下，使捐助直升机更加切实可行。由于采取了这一举措以及其他措施，军用直升机的数量缺口从 2012 年 2 月时的 32 架减少到 2012 年 10 月时的 15 架；2013 年第一季度末，还将再部署 6 架军用直升机。

139. 维持和平行动部和外勤支助部也考虑在刚果民主共和国和科特迪瓦的维和行动中引进新技术，比如未装备武器的无人驾驶航空系统，以加强部队保护和人员安全，支助他们执行平民保护任务，并减少依赖直升机进行空中监视。正在与法律事务厅密切合作审查这一举措的可行性。在各个任务区内使用这些能力需要征得东道国的同意。也将优先重视与会员国就使用这一技术的问题进行协商。

140. 此外，直观监视行动环境是认识和了解军情的一个关键作战工具，因而必须有尖端的地图绘制产品。地理空间信息和迅速提供地理空间分析已成为预防冲突、调解边界争端和管理自然资源必不可少的决策工具。因此，本组织将继续开发地理空间能力，包括名为 UNmap 的全球地理空间数据库、联合国地名录(地名数据库)和联合国地球系统(本组织的卫星图像数据库和传播平台)。

E. 在服务提供模式的同时有成效和有效率地提供支助

141. 联合国 2013/14 年度的持续挑战是，在目前改革服务提供模式的同时，有成效和有效率地为维持和平行动提供支助。这种变革超出继续实现全球外勤支助战略的目标，还包括推出新的企业业务解决方案，包括 Inspira 和团结项目，以及口粮和空运管理附带信息技术解决方案，国际公共部门会计准则的实施。

将结构和业务流程改为一体化的优化支助框架

142. 在此期间，通过全球外勤支助战略，外勤支助部将继续切实改进对维和和其他外地特派团支助的质量、速度和成效，同时提高效率和节约成本。由于 2015

年目标日期临近，为取得切实成果，外勤支助部正专注于总部、全球服务中心、区域服务中心和外地特派团四个层次的活动。总部一级的战略支助正在加强。目标是使先前在总部做的事务性工作更接近服务对象，同时将先前在特派团进行的没有特定地点要求的任务结合到不那么困难和昂贵的地方。与会员国互动协作仍然是总部的当务之急，其他优先事项包括提供规划和指导，并发挥监管和监测机构的作用。位于意大利布林迪西、西班牙瓦伦西亚和乌干达恩德培的全球和区域服务中心正在加强提供业务和事务支助的能力。全球外勤支助战略的结束状态构想是，在总部、全球服务中心和区域服务中心更好更快的支持下，外地特派团侧重于支助有效执行任务的特派团要素。

143. 2013/14 年度实施工作进入第四年，重点将放在巩固迄今获得的收益，利用该战略的共同事务模式，加强特派团之间的合作和支持，推出 Inspira 和团结项目的第一阶段，并实施国际公共部门会计准则，确保全球服务中心作为以客户为中心的供应链卓越中心达到全面作业能力，在提议设立其他中心之前，实现转移到区域服务中心的人力资源和财务交易流程的全面整合和成效。该部还正在制订一项较长期的全面供应链战略，将整合到规模更大的全球外勤支助战略框架，并纳入模块化支柱。

144. 全球外勤支助战略已经取得丰硕成果：利比亚(联利支助团)和阿拉伯叙利亚共和国(联叙监督团)的新设特派团受益于全球服务中心快速部署的车辆和通讯设备，能够快速启动。本报告所述期间，来自全球服务中心的特派团支助小组，以高效率、有成效的后勤、行政和通信及信息技术援助，为 12 个政治和维持和平特派团提供支助。在索马里，非索特派团支助办改进了快速部署，建立了三个模块营地，首次实际应用了先前与会员国密切合作完成的模块化设计。首次使用标准供资模型，使南苏丹特派团 2011/12 年度达到 99.9% 的预算执行率，比传统上第一年的预算执行率大大提高。

145. 实施全球外勤支助战略进展情况的进一步细节见秘书长关于全球外勤支助战略的第三次进展报告(A/67/633)，该报告应与本报告一并阅读。这份进展报告介绍了拟议最终状态，讨论了实施计划、风险评估和业绩框架以及通信计划。此外，本报告附件一提供了实施第三年获得成果的信息，包括成本效益分析、财务业绩数据和对区域服务中心业务活动的审查。

为所有所属外地业务活动合理提供反应灵敏的服务

146. 2013/14 年度，作为本组织为维持和平行动提供所有货物和服务的战略供应者，外勤支助部将继续改善空运和陆运及大宗商品的管理。

空运

147. 空中业务在可预见的未来将继续成为有效维和的主要推进手段，包括执行授权的作战任务，以及基本的特派团支助活动，例如定期和可靠的特派团内人员

和用品的调动。因此，2013/14 年度，秘书处将继续努力提高空运业务的效率，而不会影响规定的安全和安保标准或者为特派团人员提供的运输服务的质量。

148. 按照全球外勤支助战略，单个维持和平行动获得的空运能力，将在主管外勤支助助理秘书长的全面指导下在可行范围内共享。空运科拟订指导意见并提供方案监管，全球服务中心的战略空中作业中心计划、协调和实时监测所有特派团间和特派团内的流动。在维持和平特派团共享航空资产的情况下，有关航空资产正常运行仍由指派所属外地特派团授权和问责。

149. 为了更好地管理空中业务，在 2013/14 年度，外勤支助部将推出适合团结项目环境的简化的空运信息管理系统。此外，外勤支助部将继续与航空业专家合作，根据行业惯例制定主要业绩指标，为空运服务建立适当的基准。外勤支助部将按照合作框架协议继续与粮食署密切合作。框架协议本身对于本组织没有所涉经费问题，为在包机、空中交通服务和简易机场服务等领域达成一系列酌定技术协议建立了基础。

150. 外勤支助部已经完成了有关本组织对维持和平行动提供空运能力总体办法的全面审查，促成维持和平机队总体规模缩小而不影响提供的服务。例如，外勤支助部采用新的燃油效率高的 B737-400 Combi 多用途飞机，可以合法地同时运送乘客和货物，而不是完全运送货物或完全运送乘客的配置。其他改进包括统筹规划飞行活动要求，区域审查航线结构，以及部署额外机组以最大限度地提高飞机利用率。

151. 此外，2012 年 8 月，外勤支助部和管理部完成了远程宽体客机的购置工作，用于初始部署时运送军事和警察部队、定期轮调和遣返。本组织长期包租宽体客机实现了显著节约和为部队和警察派遣国提供更好的服务。从 2012 年 9 月 16 日业务活动开展直到 2012 年 11 月底，将进行 6 大特遣队轮调，与先前现包飞机运送相同特遣队的轮调费用相比大约净节约 170 万美元。此外，由于这架飞机的长远安排，不需要多个短期投标，使联合国能够更快地为会员国提供服务，在发生危机时有能力更迅速地作出反应。

152. 投资简易机场支持基础设施也可能提高空运服务的成本效率。任务区航空基础设施往往严重破败或受损。但是，使用能在不平整短跑道起降的固定翼飞机，加上投资地面基础设施和跑道，比仅仅使用直升机能使空运服务成本效率和运作成效更高。外勤支助部将在 2013 年第一季度对某些特派团和地点以固定翼飞机替代直升机进行成本收益分析。

153. 该部正在全面审查特派团航空燃料需求的估计数，以确定估算机制是否适当。该审查将在 2013 年第一季度完成。

陆运

154. 在陆运方面，该部正采取一些措施，解决监管机构和大会提请其注意的问题。例如，该部正在审查所有特派团的轻型车辆，以寻找通过特派团间转让而实

现节约的机会。这次审查借鉴了联海稳定团轻型车辆审查的经验，审查显示该特派团 60 辆车超出实际需求。这些多余的车辆已被转让给了其他要求未得到满足的特派团，本组织潜在成本节约达 170 万美元。

155. 另一项举措是审查轻型车辆配置准则，将在 2013 年第三季末完成。除其他事项外，该审查将考虑用来确定车辆预期寿命的因素，以及是否修订用来确定特派团一级轻型车辆数量的现有指导意见，该指导意见是为了应对意外的地面支持要求在几年前制定的。

156. 与此同时，该部正在确保所有维持和平行动建立切实可行的跟踪非公务里程和酌情收费的指导方针。

信息和通信技术

157. 2013/14 年预算期内，外勤支助部还将改进信息和通信技术服务，合并和稳定系统，以支持更广的全企业范围的重要项目，如团结项目和 Inspira。其他活动包括重新设计、虚拟化和优化现有系统和基础设施，创造支持企业举措所必需的稳定基础，提高反应性和复原力，合并数据，推动采用标准化、自动化的解决方案。

158. 正如秘书长关于企业资源规划项目的第三次进展报告(A/66/381)所述，2013 年 7 月团结项目将首先在联黎部队试点实施，整个 2014 年计划在外地特派团进行额外的系统部署。外勤支助部继续与团结项目小组紧密合作，确保到 2014 年年底在实地为支持团结项目实施的第一阶段(成立阶段)完成适当的部署前活动，并在 2014 至 2016 年和 2016 年至 2018 年分两个阶段实施第二阶段(扩展阶段)。团结项目小组还将进行大量筹备活动，如企业流程再造和协调统一，以确保成功采用团结项目的解决方案。具体而言，鉴于实地业务活动规模巨大，必须在培训等关键项目活动方面作出巨大努力，企业资源规划项目第四次进展报告(A/67/360)做了概述。

159. 对于大会第 66/264 号决议关于延迟实施维持和平行动的电子管理系统的要求，以及这些系统与团结项目之间的接口要求，外勤支助部与团结项目小组密切合作，目前正在建立伽利略和水星等遗留系统与 SAP 软件之间的接口，以满足团结项目的自动化和数据要求。开发活动基于团结项目小组提供的详细规格，该部预计将在 2013 年 7 月团结项目成立阶段启动之前完成。

160. 所有维持和平行动电子管理系统的执行都已取得进展。由于没有可行的电子燃油管理系统商事合同，已经开发了内部软件解决方案，以达到排定优先次序的各项要求，并且已在联海稳定团实施。2013/14 年度将继续对更多的维持和平行动进行改进和部署，充分考虑到提供与团结项目的接口。购买能够满足本组织要求的市场上的电子口粮管理解决方案的尝试两次失败，目前正在开发内部解决方案，将与团结项目连接。此外，由于缺乏可行的空运管理解决方案的商事合同，

在全球服务中心协调下已经开发了一系列支持外勤支助部航空方案的模块化的应用程序。

161. 2012 年 12 月完成了电子燃油管理系统的测试。2013/14 年度，该系统将部署到达尔富尔混合行动、联刚稳定团和联科行动，此后每年在三个特派团部署。从外包燃料管理合同获得的主要经验是，发布征求意见书时，工作陈述和技术要求文件需要更详细和令人信服。

162. 按大会第 66/264 号决议的要求，已经要求所有维持和平行动保持在标准设备的比率范围内，采用实际人员水平而不是全额核定人数作为参考。外勤支助部制定并在《标准费用和比率手册》中颁布的设备比率也已经更新。更新的内容更好地反映了特派团工作场所情况的不断变化：已转变为更多地支助特派团中越来越多承担更高技能作用的本国工作人员以及与平民融合在一起的军警人员。最终结果是估计减少了 3 000 台电脑。

供应

163. 在 2013/14 年度，外勤支助部将继续采用全包燃料供应合同，以提高外地特派团燃料供应和分配业务活动的成效。全包合同降低了业务和财务风险，把建立和运营特派团散装燃料储存和分配系统以及任何损失、浪费和环境破坏的相关责任转移给了第三方。大会要求的成本收益分析预计将在 2013 年第二季完成。

环境管理

164. 维持和平特派团对环境负责任的管理在特派团运作效率方面起着关键作用，显示出对东道国环境及其人口的尊重。环境可持续性也是秘书长的高优先事项，联合国可持续发展大会成果文件(大会第 66/288 号决议，附件)呼吁联合国改善其设施管理和业务活动，考虑到可持续发展的做法。维持和平行动部和外勤支助部环境政策部门在环境管理事项上指导维持和平特派团。

165. 在与维持和平行动部和外勤支助部以及外地特派团密切协作进行两年分析之后，环境署 2012 年 5 月发表了题为“绿动蓝盔——环境、自然资源和联合国维持和平行动”的报告，突出强调了有关环境政策执行情况的分析结果。虽然良好环保做法的实例在维和行动基础设施的所有主要部门都可以看到，但是至今实地采用这项政策一直很有限，而且是临时性的，主要是由于缺乏合规监测的通用系统、专用资源和对政策所解决问题的普遍认识。

166. 为了解决大多数这些差距，外勤支助部正与环境署合作制定一个五年技术合作框架。合作重点是以下主题：制定工具和业务准则，实地实施环境政策，为外地特派团人员制定和实施培训方案，监测、评价和报告政策的执行情况，通信及宣传。所需经费预计将通过联合资源调动战略提供。

167. 现已明确认定，培训环境方面的人才，是成功履行环境政策的先决条件，因此，外勤支助部正与维持和平行动部综合训练处合作为维持和平人员拟订一项环境培训战略。联合国训练研究所和环境署最近联合推出题为“环境、自然资源和联合国维持和平行动导论”的网上培训单元。

168. 秘书长还提醒所有代表团主管遵守环境政策的重要性，因此，特派团主管的高级管理人员契约包括了环境管理目标。

外地行动财务职能的转变

169. 2013/14 年度财政期间，维持和平行动的财务职能将发生根本转变，完成三个重要举措。国际公共部门会计准则的实施将提高透明度，确保对资源利用的问责达到新的高度。同时，在整个维持和平行动实施团结项目的最初阶段，将向秘书处提供所需信息和报告工具，以确保对资源的管理与增加问责相匹配。此外，区域服务中心范围内全面执行财务职能，将简化流程，改进服务的提供，同时还为有关外地行动提供了实施国际公共部门会计准则和团结项目需要的能力。

170. 从 2013 年 7 月开始的下一个财政期间，维持和平行动会将主导秘书处实施国际公共部门会计准则和团结项目。独立制定的国际公共部门会计准则报告规定对维持和平行动有显著影响。大量投资于支持维持和平行动所需的设备和设施，将需要依照复杂的会计标准资本化，并在其使用寿命过程中摊销。此外，需要重新设计外地行动的内部流程，以确保确实收到货物和服务时能够入账，而不是简单地在达成承诺时入账。

171. 在筹备开始国际公共部门会计准则第一个报告期间方面，所有外地行动都已成立了国际公共部门会计准则执行委员会，受各自特派团支助部分的负责人领导。此外，每个外地行动都必须向管理事务部和外勤支助部高层领导提供每月最新进展情况。

172. 国际公共部门会计准则的实施及其后收益的实现，将非常依赖于实施团结项目以财务为重点的第一阶段：团结项目成立阶段。此外，团结项目将打下一个基础，以使外地财务流程进一步简化，审批要求更好地自动化，以及使管理决策更好地得到准确的实时数据的支持。

173. 已转移到区域服务中心的财政职能，将形成该中心最大的单一职能要素。按费用计量，区域服务中心预计将为近三分之二的维持和平行动提供支助，因此，将为其客户特派团(包括 5 个维持和平行动)实施国际公共部门会计准则和团结项目提供重要的平台。

174. 由于财务职能和工作人员迁移到区域服务中心进展顺利，特派团特有活动的整合预计迟于 2013 年 6 月大致完成。由于国际公共部门会计准则和团结项目的实施，2013/14 年度的工作可以把重点放在修改现行财务流程和服务的提供。

175. 对成本效益高的资源管理的期望值不断提高，以及国际公共部门会计准则和团结项目的实施，还要求外地行动财务管理和会计职能有更高的一致性。对于五个维持和平行动，区域服务中心能促进这一点。同时确认仍在特派团的预算管理职能必须在所有财务事项上为特派团领导层提供首要的治理和援助来源。

176. 另外，还有一些维持和平行动将在 2013/14 年度试行一个新办法，借此现有预算和财务单位合并，归单一的首席财务和预算干事领导。这将有助于创造必要的临界质量，以妥善处理复杂的各项任务，并确保财务管理和会计信息更为相互依赖。

在所有外地行动监测、评估和管理业绩

177. 外勤支助部正在努力改进业绩管理，制定连贯一致的框架，更多地使用主要业绩指标。目前正在科威特联合支助办事处为伊拉克和阿富汗的外地特派团进行评估综合应用主要业绩指标的原型，以便有可能在所有维持和平行动中推广。在试点框架下，业绩管理是向客户交付的相互关联活动和服务的设计和交付的组成部分。

178. 确保资源得到适当利用并取得最佳效果方面另一个重要内容是提供评价能力。评价小组设在维持和平行动部政策、评价和培训司，是与外勤支助部的共有资源，后者根据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指示，每年承担六项评价工作。2012/13 年度，除其他外，该小组将对西非特派团之间的合作进行内部评估，并对南苏丹特派团进行综合评价。这些内部评估结果反馈到政策拟订进程、特派团预算指导，以及培训需求分析，有助于加强维持和平行动的管理监督。

F. 结论

179. 本报告第三节概述了 2013/14 年度联合国维持和平的战略规划假设，以及维持和平行动部、外勤支助部和管理事务部为解决当前和预期的战略、业务、财政、人力资源和后勤挑战的共同努力。各部努力实现共同承诺，在可能的情况下改善、精简和改革现有进程，按大会要求，有成效和有效率地执行立法授权和利用人力及财政资源。同时，各部积极推动作出的努力，在联合国范围内加强体制、管理和个人各层面的问责制。尽管为实现会员国愿望的很多方面仍然存在许多挑战，还有更多的工作要做，秘书处决心有成效和有效率地完成任务，不断进行组织变革和改进。

四. 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间预算执行情况

A. 差异分析

180. 如表 2 所示，2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间核定预算总额为 78.639 亿美元，其中包括后勤基地和支助账户。相关支出达 75.620 亿美元，因此未支配余额总共为 3.019 亿美元。

表 2
2011/12 年期间财政资源执行情况

(千美元。预算年度为 7 月 1 日至 6 月 30 日。)

维持和平构成部分	分配数	支出	差异	
			数额	百分比
西撒特派团	61 449.4	59 999.5	1 449.9	2.4
联海稳定团	793 517.1	739 768.6	53 748.5	6.8
联刚稳定团	1 486 486.1	1 378 948.0	107 538.1	7.2
达尔富尔混合行动	1 689 305.5	1 615 840.1	73 465.4	4.3
观察员部队	50 526.1	48 243.3	2 282.8	4.5
联塞部队	56 512.0	56 323.0	189.0	0.3
联黎部队	545 470.6	545 303.2	167.4	—
联阿安全部队	175 500.0	161 131.2	14 368.8	8.2
科索沃特派团	48 300.1	46 587.9	1 712.2	3.5
联利特派团	525 559.9	522 917.2	2 642.7	0.5
联苏特派团	137 532.0	133 989.3	3 542.7	2.6
南苏丹特派团	722 129.6	721 090.7	1 038.9	0.1
联东综合团	196 077.5	192 320.2	3 757.3	1.9
联科行动	645 961.4	625 111.4	20 850.0	3.2
非索特派团支助办	291 092.7	287 757.4	3 335.3	1.1
联叙监督团 ^a	25 135.1	17 588.8	7 546.3	30.0
特派团小计	7 450 555.1	7 152 919.8	297 635.3	4.0
后勤基地	68 512.5	64 253.2	4 259.3	6.2
支助账户 ^b	344 792.4	344 786.4	6.0	—
小计	7 863 860.0	7 561 959.4	301 900.6	3.8
(编入预算的)自愿实物捐助	6 419.3	6 736.1	(316.8)	(4.9)
共计	7 870 279.3	7 568 695.5	301 583.8	3.8

^a 包括根据 2012 年 4 月 30 日和 2012 年 6 月 14 日行政和预算问题咨询委员会同意的授权承付款项 25 135 000 美元。

^b 包括企业资源规划系统 47 185 200 美元。

表 3
财政资源

(千美元。预算年度为 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日。)

类别	差异			
	分配数 (1)	支出 (2)	数额 (3) = (1) - (2)	百分比 (4) = (3) ÷ (1)
军事和警务人员				
军事观察员	102 568.4	104 228.5	(1 660.1)	(1.6)
军事特遣队	2 354 304.4	2 243 810.1	110 494.3	4.7
联合国警察	386 955.2	364 112.0	22 843.2	5.9
建制警察部队	245 232.0	210 100.6	35 131.4	14.3
小计	3 089 060.0	2 922 251.3	166 808.7	5.4
文职人员				
国际工作人员	1 198 030.3	1 224 714.3	(26 684.0)	(2.2)
本国工作人员	332 329.7	369 428.4	(37 098.7)	(11.2)
联合国志愿人员	116 937.4	112 893.3	4 044.1	3.5
一般临时人员	83 801.1	150 687.5	(66 886.4)	(79.8)
小计	1 731 098.5	1 857 723.5	(126 625.0)	(7.3)
业务费用				
政府提供的人员	13 033.9	12 486.2	547.7	4.2
文职选举观察员	—	—	—	—
咨询人	12 345.0	12 133.3	211.7	1.7
公务差旅	56 768.1	58 307.1	(1 539.0)	(2.7)
设施和基础设施	923 480.7	853 443.9	70 036.8	7.6
陆运	222 685.4	184 007.0	38 678.4	17.4
空运	980 493.4	849 837.0	130 656.4	13.3
水运	39 391.6	34 729.6	4 662.0	11.8
通信	257 558.0	235 507.7	22 050.3	8.6
信息技术	163 836.8	165 359.4	(1 522.6)	(0.9)
医务	91 150.3	88 411.1	2 739.2	3.0
特种装备	35 928.3	30 395.1	5 533.2	15.4
其他用品、服务和设备	229 449.7	242 023.4	(12 573.7)	(5.5)
速效项目	17 580.3	15 343.7	2 236.6	12.7
小计	3 043 701.5	2 781 984.6	261 716.9	8.6
共计	7 863 860.0	7 561 959.4	301 900.6	3.8
(编入预算的) 自愿实物捐助	6 419.3	6 736.1	(316.8)	(4.9)
所需资源共计	7 870 279.3	7 568 695.5	301 583.8	3.8

181. 军事和警务人员项下支出结余 1.668 亿美元的主要原因是：(a) 南苏丹特派团所用标准化筹资模式的假设是基于要求特遣队所属装备全部部署至特派团任务区并为建制警察部队提供资源，然而大多数特遣队所属装备已经在南苏丹就位，而且特派团没有建制警察部队；(b) 达尔富尔混合行动的特遣队所属主要装备无法使用或没有部署，以及通过利用联合国航空资产而不是按照预算利用商业包机从邻国轮调特派团特遣队，导致费用降低；(c) 依据安全理事会第 2012(2011) 号决议，联海稳定团地震后临时增援能力部分缩编；(d) 联刚稳定团和联黎部队军事特遣队人员平均部署人数减少。

182. 文职人员项下超支 1.266 亿美元的主要原因是，部署在南苏丹特派团、达尔富尔混合行动、联黎部队和东帝汶综合团的文职人员人数高于预算假设。

183. 业务费用项下支出结余 2.617 亿美元的主要原因是：(a) 刚果民主共和国省级选举推迟导致联刚稳定团空运所需资源减少、航空活动少于计划，导致达尔富尔混合行动空运所需资源减少，联利特派团和联科行动共用一架飞机并改组其机队导致这两个特派团空运所需资源减少，部署的飞机数量减少导致西撒特派团和联塞部队空运所需资源减少，合同被授予当前承运人导致联东综合团空运所需资源减少；(b) 联海稳定团地震后临时增援能力部分缩编，以及该特派团其他业务的相关缩编；(c) 南苏丹特派团从已结束的特派团获得车辆和其他设备以及现有设施和结构；以及(d) 推迟根据安全理事会第 2000(2011) 号决议制定一项新的科特迪瓦全国解除武装、复员和重返社会方案。

184. 表 4 着重说明影响各特派团预算执行情况的主要因素。

表 4
影响预算执行情况的主要因素

维持和平构成部分	影响预算执行情况的主要因素
西撒特派团	97.6%的核定预算用于：(一) 监测各方活动以确保遵守停火协议，促进在政治解决西撒哈拉地位方面取得进展；(二) 支持难民署和粮食署安排的建立信任措施；(三) 与实施伙伴合作进行探雷和排雷行动。 资源使用情况主要受到以下影响： (a) 终止一架直升机的合同； (b) 为遵守标准车辆比率不再按计划购置 27 部车辆，以及由于从中乍特派团获得 7 辆重型车辆因此取消购置计划。 所需资源减少额由于以下原因被部分抵销： (a) 统一外地工作人员服务条件后一般工作人员费用所需资源增加，以及西撒特派团被指定为带家属工作地点； (b) 员额的改叙导致本国工作人员薪金费用增加。

维持和平构成部分	影响预算执行情况的主要因素
联海稳定团	93.2%的核定预算用于：(一) 支持海地应对政治稳定方面的挑战；(二) 增强国家警察及司法和惩教机构的能力；(三) 提高国家保护受地震影响弱势群体的权利的能力；(四) 支持落实人道主义援助和复原工作。 资源使用情况主要受到以下影响： (a) 特派团的震后临时增援能力部分缩编，1 600 名军事特遣队人员和 600 名建制警务人员任满回国，以及特派团业务缩小规模； (b) 停止向文职人员提供危险工作地点津贴； (c) 调整计划的飞行事务并订立新的特别飞行申请程序，使机队减少了一架固定翼飞机和一架旋转翼飞机。 支出结余由于以下原因被部分抵销： (a) 燃料平均费用高于编入预算的费用； (b) 订正本国工作人员薪金表导致所需资源增加。
联刚稳定团	92.8%的核定预算用于：(一) 通过扩大社区预警网络项目保护平民；(二) 支持国家当局实施解除武装、复员、遣返、复员援助和重返社会方案，实现受冲突影响地区的稳定；(三) 提供法治相关支助，包括加强司法和监狱系统，以及人权和性别平等问题方面的能力建设；(四) 为国民议会选举和总统选举提供选举支助，促进民主体制与巩固和平。 资源使用情况主要受到以下影响： (a) 省级选举推迟导致部署的飞机数量减少； (b) 部署的军事特遣队减少； (c) 设立特派团综合总部工作推迟导致租金费用减少。 支出结余由于以下原因被部分抵销： (a) 本国工作人员平均空缺率降低； (b) 由于达到医疗标准的国家数目增多，偿还部队派遣国的自我维持费用增加； (c) 建制警察部队部署增加。
达尔富尔混合行动	95.7%的核定预算用于：(一) 平民保护；(二) 促进和平进程和执行全面协定和持久停火；(三) 提供法治相关支助，包括加强司法和监狱系统，以及人权和性别平等方面的能力建设；(四) 向联合国国家工作队和其他人道主义伙伴提供地区安保，从而实现早日恢复和重建援助。

维持和平构成部分

影响预算执行情况的主要因素

资源使用情况主要受到以下影响：

- (a) 航空活动的水平低于原计划；
- (b) 特遣队所属主要装备无法使用和没有部署；
- (c) 从邻国使用联合国航空资产进行特遣队的轮调，而不是使用商业包机。

支出结余由于以下原因被部分抵销：

- (a) 空缺率低于编入预算的空缺率，以及实施了本国工作人员订正薪金表；
- (b) 燃料所需资源增加，原因是仍然依赖大功率发电机为任务区提供不间断电源，以及燃料价格上涨。

观察员部队

95.5%的核定预算用于根据以色列与叙利亚部队之间的脱离接触协定监督隔离区的情况。

资源使用情况主要受到以下影响：

- (a) 特遣队人员的实际轮调费用低于预算估计数，以及粮食需求合理化措施减少了浪费，从而减少了口粮需求；
- (b) 修理和维护的所需资源减少，因为终止了装甲运兵车的服务合同；
- (c) 推迟修建通信塔台。

支出结余由于以下原因被部分抵销：

鉴于安全局势，向国际工作人员的家属发放撤离津贴和危险津贴所需资源增加。

联塞部队

99.7%的核定预算用于：(一) 保持缓冲区的稳定；(二) 为目前解决塞浦路斯问题的政治谈判提供支助。

资源使用情况主要受到以下影响：

- (a) 更换一架直升机导致部署特遣队所属装备的货运所需资源高于预算；
- (b) 汽油、机油和润滑剂费用增加；
- (c) 欧元兑美元汇率出现波动，以及订正国际工作人员薪金及有关费用，导致人事费所需资源增加。

所需资源增加额由于以下原因被部分抵销：

- (a) 军事和警务人员差旅费减少；
- (b) 一架直升机不能使用。

联黎部队

100.0%的核定预算用于：(一) 与黎巴嫩武装部队密切合作，继续开展日常业务活动；(二) 监测停止敌对行动的情况；(三) 协助黎巴嫩武装部队在整个黎巴嫩南部部署，确保“蓝线”得到尊重；(四) 协助黎巴嫩政府保障其边境安全。

维持和平构成部分

影响预算执行情况的主要因素

资源使用情况主要受到以下影响：

由于计划部署的一些特遣队部队延迟部署、两支特遣队部队提前返国以及部署军事特遣队人员少于平均部署人数，军事特遣队所需资源减少。

所需资源减少额由于以下原因被部分抵销：

- (a) 由于部署的国际工作人员平均数高于计划部署的人数以及自 2010 年 9 月 1 日起实施订正本国人员薪金等级表，文职人员所需资源增加；
- (b) 实际柴油和航空燃料费用高于预算估计数。

联阿安全部队

91.8%的核定预算用于在苏丹和南苏丹武装部队撤出阿卜耶伊地区时确立该地区的安全和治理。

资源使用情况主要受到以下影响：

- (a) 运输和部署特遣队所属装备以及偿还特遣队所属装备费用的所需资源减少。关于这些经费，报告所述期间结束时仍在进行协商；
- (b) 后勤方面的挑战和缺少人力导致建造 11 个计划营地的工作延迟；
- (c) 国际工作人员部署延迟，主要原因是难以获取签证。

支出结余由于以下原因被部分抵销：

- (a) 军事特遣队部署速度快于计划；
- (b) 由于存在地雷的情况比预计严重，需要购买防雷车和扫雷车；
- (c) 燃料系统合同项下费用增加。

科索沃特派团

96.5%的核定预算用于：(一) 推进西巴尔干的区域稳定并确保科索沃所有居民过上和平、正常的生活；(二) 协助解决与科索沃各族群之间和解有关的问题；(三) 促进贝尔格莱德和普里什蒂纳之间开展对话；(四) 在法治领域提供支助。

资源使用情况主要受到以下影响：外勤事务员额改叙导致国际工作人员所需资源减少；实际平均空缺率高于预算；大会第 66/235 号决议核准了国际公务员制度委员会的决定，自 2012 年 1 月 1 日起将工作人员薪金税率下调 15%。

联利特派团

99.5%的核定预算用于：(一) 支持全国选举委员会筹备和举行立宪公民投票、总统选举和议会选举，包括第二轮选举，以及总统就职；(二) 继续支持利比里亚政府将安全部门改革制度化，进一步发展安全机构；(三) 继续努力加强国家法治能力。

维持和平构成部分

影响预算执行情况的主要因素

资源使用情况主要受到以下影响：

- (a) 由于特派团以载货能力较小的飞机取载货能力大的飞机，同时终止了租用一架商业直升机的合同，空运所需资源减少；
- (b) 因特网服务合同的实施推迟，而且实际合同费用降低，因此通信所需资源减少，同时已部署的高频通信设备没有用作首要通信手段，因此所需自我维持费用减少。

支出结余由于以下原因被部分抵销：

- (a) 由于更多使用商业包机，而不是按计划利用联合国航空资产，军事特遣队和建制警察人员轮调旅行费用增加；
- (b) 国际工作人员和本国工作人员的实际平均空缺率低于预算水平，而且本国员额叙级导致职等高于预算水平；
- (c) 柴油和航空燃料价格上涨。

联苏特派团

97.4%的核定预算用于缩编和关闭特派团并完成行政清理结束。

资源使用情况主要受到以下影响：

- (a) 运费比预算减少，因为大部分资产未按照预算编列情况运到后勤基地，而是运到其他联合国特派团，所涉费用由接收特派团部分支付；
- (b) 拆除和恢复设施费用低于预期，以及发电机燃料的价格低于预算价格和设施移交加速。

支出结余由于以下原因被部分抵销：

- (a) 因为有关部队未按照原先的预测遣返回国，偿还特遣队所属主要装备的所需资源高于预算。

南苏丹特派团

99.1%的核定预算用于：(一) 巩固和平与扩展国家权力；(二) 减少冲突和保护平民；(三) 能力建设；(四) 人权。

资源使用情况主要受到以下影响：

- (a) 特派团从已结束的特派团获得车辆和其他设备以及设施和结构，导致所需资源减少；
- (b) 大多数特遣队所属装备已经在南苏丹境内，因此军事人员所需资源减少。

支出结余由于以下原因被部分抵销：

- (a) 文职人员部署率高于预算；
- (b) 探雷和扫雷服务所需资源，而标准化筹资模式没有编列此类经费。

维持和平构成部分	影响预算执行情况的主要因素
联东综合团	98.1%的核定预算用于：(一) 促进独立的东帝汶的安全与稳定；(二) 支持国家当局筹备和进行全国总统和议会选举；(三) 支持促进性别平等和保护妇女和女孩免遭性别暴力侵害的国家战略；(四) 援助安全机构和支持东帝汶国家警察。 资源使用情况主要受到以下影响： (a) 联合国警察空缺率高于编入预算的空缺率； (b) 将合同授予了现有航空公司，在直升机的撤离、进驻和油漆方面未产生费用； (c) 通信和信息技术所需资源减少。 支出结余由于以下原因被部分抵销： (a) 国际工作人员的实际在职人数增加及工作地点差价调整数乘数提高，以及本国工作人员因采用订正的薪金表和员额叙级而增加的所需资源； (b) 增派 68 名联合国志愿人员支持全国选举产生的所需资源。
联科行动	96.8%的核定预算用于重新建立科特迪瓦的和平、安全和长期稳定。 资源使用情况主要受到以下影响： (a) 推迟依据安全理事会第 2000 (2011) 号决议制订新的全国解除武装、复员和重返社会方案； (b) 联合国警察的空缺率高于编入预算的空缺率； (c) 由于与联利特派团共用一架飞机，将一架固定翼飞机换为更小的飞机和减少一架直升机，机队的租赁和运营所需资源减少。 支出结余由于以下原因被部分抵销： (a) 为 10 000 名科特迪瓦共和军人员增购帐篷；购置预制结构，用于安全部门改革举措，特别是相关国家基础设施的复原；增购发电机以及用品用于修建解除武装营地；为安全部门改革/解除武装、复员和重返社会举措购置额外的安保和安全设备。 (b) 由于骚乱期间实行疏散，国际工作人员所需资源高于预期。
非索特派团支助办	98.9%的核定预算用于为非索特派团提供后勤支助。 资源使用情况主要受到以下影响： (a) 青年党撤出摩加迪沙后非索特派团行动构想发生变化，导致建筑服务、汽油、机油和润滑油、改建和翻新事务所需资源减少； (b) 非索特派团部队的平均服役期增长，导致军事特遣队轮调旅行所需资源减少。

维持和平构成部分

影响预算执行情况的主要因素

支出结余由于以下原因被部分抵销：

- (a) 安全理事会第 2036(2012) 号决议增加了核定兵力并将偿还特遣队所属装备费用包括在一揽子后勤支助内，该决议通过后，口粮和偿还特遣队所属装备费用相关所需资源增加；
- (b) 安全理事会第 2036(2012) 号决议将非索特派团的任务范围扩大纳入了新行动区，因此购置车辆和通信设备所需资源增加。

联叙监督团

70.0%的授权承付款项用于：(一) 监督各方停止武装暴力；(二) 支持全面实施联合特使的六点建议。

资源使用情况主要受到以下影响：

- (a) 实际军事观察员人数低于预算；
- (b) 由于征聘程序有规定的时间表，任务期限短，对可能征聘的人产生影响，以及签证的发放出现一些延误，临时派任的文职人员人数高于预期；
- (c) 车辆、信息和通信技术设备的实际所需资源低于预算，并被临时派任文职人员的公务差旅和有关设备运费所需资源的增加部分抵销。

后勤基地

93.8%的核定预算用于：(一) 为把基地重塑为一个全球服务中心，合并和精简后勤基地现有的支助能力和职能；(二) 设立西班牙巴伦西亚联合国支助基地并充分运行；(三) 后勤基地大院建设方案。

资源使用情况主要受到以下影响：

- (a) 采购程序冗长导致动态不间断供电系统项目延迟；
- (b) 本国工作人员的一般工作人员实际费用低于预算。

所需资源减少额由于以下原因被部分抵销：

由于向新聘人员支付安置补助金，国际工作人员所需资源增加。

支助账户

100%的核定预算用于：为维持和平行动提供协助和支持；设立三个新特派团(南苏丹特派团、联阿安全部队和联叙监督团)，并结束一个特派团(联苏特派团)。

资源使用情况主要受到以下影响：一般工作人员费用增加，以及维持和平行动部、外勤支助部和管理事务部的空缺率低于编入预算的空缺率，造成国际文职人员所需资源增加。

为吸收员额资源的增加额，一些采购订单只得取消，将在 2012/13 财政期间记录该支出。

185. 本次预算执行期每个行动的计划空缺率和实际空缺率资料见表 5。

表 5
2011/12 年期间计划空缺率和实际空缺率

维持和平构成部分	工作人员类别	员额数目		空缺率(百分比)	
		核定数	实际平均数	计划数	实际数
西撒特派团	国际	102	99	3.0	2.9
	本国	170	162	5.0	4.7
	联合国志愿人员	20	18	2.0	10.0
	本国临时	2	2	—	—
联海稳定团	国际	475	417	10.0	12.2
	本国	1 287	1 154	8.0	10.3
	联合国志愿人员	277	226	10.0	18.4
	国际临时	193	147	30.0	23.8
	本国临时	245	201	10.0	18.0
联刚稳定团	国际	1 074	915	12.0	14.8
	本国	2 968	2 811	8.8	5.3
	联合国志愿人员	638	592	10.0	7.2
	国际临时	52	44	25.0	15.4
	本国临时	105	63	25.0	40.0
达尔富尔混合行动	国际	1 266	1 097	15.0	13.3
	本国	3 366	2 905	20.0	13.7
	联合国志愿人员	616	479	20.0	22.2
	国际临时	22	16	10.0	27.3
	本国临时	15	12	25.0	20.0
观察员部队	国际	46	41	12.0	10.9
	本国	110	103	7.0	6.4
联塞部队	国际	39	38	5.0	2.6
	本国	113	110	2.0	2.7
联黎部队	国际	371	349	11.0	5.9
	本国	727	661	9.0	9.1
	国际临时	3	3	—	—
联阿安全部队	国际	97	38	20	60.8
	本国	60	16	15	73.3
	联合国志愿人员	20	—	20	100

维持和平构成部分	工作人员类别	员额数目		空缺率(百分比)	
		核定数	实际平均数	计划数	实际数
科索沃特派团	国际	165	147	12.0	10.9
	本国	218	216	1.4	0.9
	联合国志愿人员	28	25	8.0	10.7
	本国临时	1	1	—	—
联利特派团	国际	515	475	15	7.8
	本国	257	240	7.8	6.4
	联合国志愿人员	257	240	7.8	6.6
	国际临时	6	3	3.3	50.0
	本国临时	1	1	—	—
联苏特派团	国际	235	210	—	10.7
	本国	798	767	—	3.8
	联合国志愿人员	62	48	—	21.9
	国际临时	6	4	—	32.4
南苏丹特派团 ^a	国际	955	735	—	23.0
	本国	1 586	1 122	—	29.3
	联合国志愿人员	506	276	—	45.5
	国际临时	83	44	—	47.0
	本国临时	420	310	—	26.2
联东综合团	国际	421	380	15.0	9.7
	本国	1 011	876	11.0	13.3
	联合国志愿人员	279	237	20.0	15.1
	国际临时	7	4	15.0	42.9
	本国临时	10	3	11.0	70.0
联科行动	国际	444	377	14.9	15.1
	本国	808	747	8.3	7.5
	联合国志愿人员	353	261	12.9	26.1
	国际临时	40	22	6.5	45.0
	本国临时	29	9	—	69.0
非索特派团支助办	国际	168	144	20.0	14.3
	本国	125	107	28.3	14.4
	国际临时	2	1	15.0	50.0
联叙监督团	国际临时	109	5	10.0	82.8
	本国临时	112	22	10.0	32.5

维持和平构成部分	工作人员类别	员额数目		空缺率(百分比)	
		核定数	实际平均数	计划数	实际数
后勤基地	国际	118	93	12.0	21.2
	本国	270	258	6.0	4.4
	本国临时	13	10	9.0	23.1
支助账户	国际	1 270	1 129	14.7	11.1
	本国	24	23	15.0	2.4
	联合国志愿人员	1	—	15.0	100.0
	国际临时	163	135	7.0	17.2
共计^b	国际	6 806	5 949	13.6	12.6
	本国	12 312	11 156	11.1	9.4
	联合国志愿人员	2 551	2 126	13.4	16.7
	国际临时	603	384	16.5	36.3
	本国临时	533	324	12.8	39.2
小计^b		22 805	19 939	12.3	12.6
南苏丹特派团共计		3 550	2 487	—	29.9
总计		26 355	22 426		

^a 2011/12 年度南苏丹特派团拟议预算使用的标准化筹资模式没有明确规定空缺率。

^b 由于适用了标准化筹资模式，南苏丹特派团未包括在内。

B. 管理举措

186. 关于 2011/12 财政期间管理举措的资料列于表 6 和 7。

表 6

计划 2011/12 年度实施的管理倡议执行情况

维持和平部分	2011/12 年度实施的举措和增效 (A/65/715)	实施情况
联刚稳定团	巩固特派团在金沙萨的所有办事处，以改善特派团不同实体的沟通，降低费用，提高效率和成效，同时降低特派团在首都的受关注程度	未执行。特派团综合总部项目暂停，有待独立咨询人进行深入审查。
达尔富尔混合行动	采用零售燃料应用系统，以追踪和监测燃料消耗情况； 实施电子调度申请系统，改善货运和客运处理程序	已执行。在所有燃料分销点实行网络的电子燃料零售管理系统。 已执行。对联合国人员和货物实施了电子调度申请系统。对于非联合国人员，后勤基地正在开发一个软件。

维持和平部分	2011/12 年度实施的举措和增效(A/65/715)	实施情况
观察员部队	设立一个委员会，促进提高认识和宣传政策，以更多利用更加环境友好型做法节约能源；	已执行。委员会成立于 2010 年 7 月，2011/12 年度增效是由于另有 6 个线路联入国家电网，从而减少了依赖发电机作为主要发电来源，并相应减少了燃料消耗。
	继续参加区域信息和通信技术举措，促进技术平台标准化	已执行。
联塞部队	通过应用能效技术、教育和监测消费形式，实施节能试点项目	未执行，因为主要发电厂于 2011 年 7 月被破坏。
联黎部队	执行环境举措，包括把能源依赖转为可再生资源；	已执行。联黎部队通过与一家供应商的安排继续执行环境举措，由供应商承担费用从广大行动区收集可回收材料。这包括与国际和当地政府及非政府组织合作，运送可回收材料，以协助地方市政当局。联黎部队环境和绿化委员会继续建议采取行动，重点特别是以较少资源就可实现切实回报的那些领域。特别是，特派团建造了污泥厂和太阳能电池板，收集和运输可回收材料，并在 8 个地点维护 11 个净水厂。
	继续参加区域信息和通信技术举措，促进技术平台标准化	已执行。联黎部队继续作为联黎部队、观察员部队、停战监督组织、联塞部队和联合国后勤基地的通信和信息技术服务、行为和纪律、艾滋病毒/艾滋病和监督活动的区域协调中心。区域协调计划得到进一步制订和实施，同时考虑到每个行动的具体任务规定。中东地区维持和平行动之间的协调与合作得到加强，以期在使用资源方面提高协同增效。在这方面，各区域特派团集体实施了一个共同的信息管理平台，设立了一个中央储存库以储存和检索资料，采用了一项共同的服务台应用程序，并设立了服务台业务，遵循共同的因特网协议电话办法，并继续改进集中管理备件购置的区域办法
联东综合团	通过实施把所有空调定在 24 摄氏度的节能政策，减少发电机的燃料消耗，并确保下班后工作站和办公室关灯	已执行。
	采用双面影印和回收用纸的最佳环保做法，节省了复印和印刷纸张	已执行。

维持和平部分	2011/12 年度实施的举措和增效(A/65/715)	实施情况
联科行动	实施一项政策,减少不使用时车辆发动机运转时数,以减少车辆怠速时数,从而节省大量燃料	已执行。
	通过安排直升机满负荷飞行和限制乘客少的航班,减少直升机飞行时数	已执行。
	视需要鉴定直升机着陆点,而不是每 3 个月飞到当地核验	已执行。
	向需要台式和膝上型计算机的工作人员发放配有坞站的膝上型电脑,台式计算机总数减少 100 台	部分执行。发放了 29 个膝上型计算机坞站
	在港口进行货物清关而不是利用货运代理服务	已执行。
	在 5 个地点(奥迭内、科霍戈、费尔凯塞杜古、布纳和布瓦凯)采用太阳能深井水泵,以减少电力消耗(预计将在 2011 年 12 月完成);	未执行。设备直到财政期间结束时才到。
	在达洛亚和科霍戈另外两个营地安装环境友好型废水处理系统,以减少营地排污对环境的影响(预期将于 2012 年 2 月完成);	已执行。
	用采用环境友好型制冷剂的新空调取代老旧空调机	已执行。
	转用电子记录系统,以节省时间和金钱、办公空间,并改善记录安全	未执行。电子存档办法刚由通信和信息技术处提出,管理记录将于 2013/14 年度实施。

表 7

2011/12 年度实施的其他管理举措

维持和平部分	其他管理举措
西撒特派团	修建一个新车间,修理重型车辆和设备; 在主要总部连入国家电网的护堤东面挖掘水井,减少使用发电机; 更换各队部和廷杜夫联络处的服务路由器,以提高语音和数据方面的计算能力和速度。
达尔富尔混合行动	重组机队和依靠区域安排 种植树苗,安装太阳能热水器,以及信息和通信基础设施更多依靠太阳能

维持和平部分	其他管理举措
	主要是通过陆运运送口粮，并且把配送地点从 18 个减至 6 个 实施培训员培训方案，通过内部专门知识提供培训，增加电子学习机会以及参加“无费用公务差旅”计划课程
联黎部队	取消修建加油站并将战略物资储备搬至绿山营地新地点。根据对北利塔尼河地区安全评估所提建议，把联黎部队贝鲁特大楼迁至更安全的地点。
科索沃特派团	重新谈判通信服务合同； 严格落实追回因私里程的费用； 在内部制作宣传材料； 有限使用外部培训； 减少使用中的影印机数目。
支助账户	对多功能打印机实施新合同，根据合同，每台的租金减少。

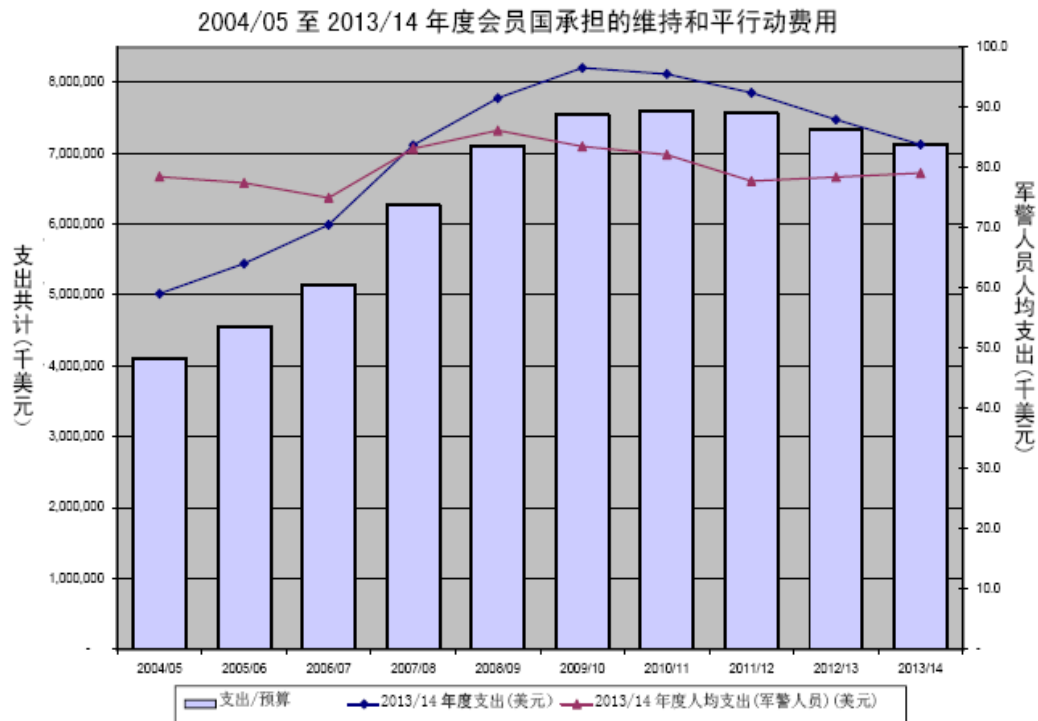
五. 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间拟议资源

187. 2013/14 年度预算估计数基于最近几年维持和平行动部和外勤支助部为提高联合国维持和平行动效率和加强其可承受能力所作的持续努力。通过执行全球外勤支助战略，这些努力必定切实改变这两个部开展业务和实施更广泛的文化变革的方式。

188. 包括联合国后勤基地和支助账户在内的维持和平行动 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日财政期间所需资源总额目前估计为 72 亿美元。

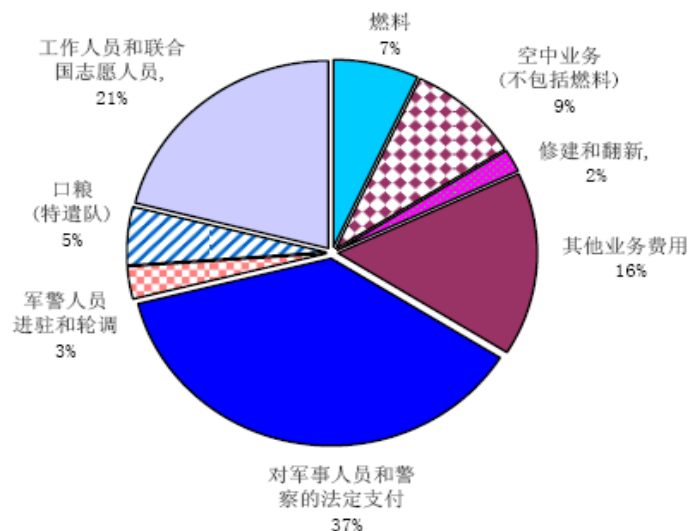
189. 这一款额系支助全年平均部署 99 176 名军警人员的费用(不包括非洲联盟在其索马里行动部署的 17 000 多名军事人员)，以及部署 22 652 名文职人员的费用和支助框架业务费用，其中包括 204 架飞机和 8 200 多辆客车。

190. 虽然维持和平行动的数目一段时间以来没有实质性改变，但其任务复杂而且作业环境不稳定，使过去十年所需资源大幅增长。尽管如此，若按照部署的军警人员人均费用计算并对通货膨胀作调整后，则维持和平行动的费用自维和人员人均费用于 2008/09 年度达到高峰以来一直稳步下降。如下图所示，由于维持和平行动部和外勤支助部为提高联合国外地行动的成本效益采取了措施，2013/14 年度维和人员人均费用预期为 79 000 美元，对通货膨胀作调整后，则比 2008/09 年度减少了 8%。



191. 维和固有的成本结构也对本组织监督现有资源有若干影响。如下图所示，所有维持和平行动的支出有 37%用于法定支付会员国提供的军事和警察能力。另有 8%用于军警人员的口粮和轮调，21%用于文职人员的薪金和应享待遇。业务支助费用占有所有开支的三分之一。

2011/12 年度按类别分列的维和行动支出



192. 此外，最近几年，仅达尔富尔混合行动、联刚稳定团和南苏丹特派团(前联苏特派团)这三个行动就占了维和费用总额一半以上。

193. 全球前景表明，与前一期间供资的部署水平相比，2013/14 年度部署人数会减少，特遣队减少约 6%，警察约 12%(若把关闭联东综合团的影响排除在外，则为 4%)。尽管 2013/14 年度维和所需资源会有波动，但安全理事会的各项决定提出审议所需资源的明确框架。以往经验表明，与收缩相比，特派团结构通常可更好地应对任务和业务调整。然而，2013/14 年度预算估计数反映出，正在努力确保特别是特派团支助结构所需资源符合不断变化的任务和业务条件，以及期望的提供服务质量的改善。联利特派团、科索沃特派团、达尔富尔混合行动和联黎部队尤其如此。²³

表 8

将于 2013/14 年度实施的各项举措实例

构成部分	举措
联海稳定团	审查特派团的业务流程，以便采用一个供应链管理战略，改进现有的采购、运输、仓储和分发 改组和集中管理某些职能，建立灵活的和可扩缩的特派团支助结构 审查联合国志愿人员持续利用情况，保留开展能力建设活动的志愿人员，减少参与日常活动的人员 采用本国化战略 实施环境友好措施，例如更换空调机，遵守非氯氟化碳规定，并安装更多的单独太阳能灯和太阳能电池板
联刚稳定团	实施一个试点无人驾驶航空系统，外包营地服务和增加使用太阳能
达尔富尔混合行动	安装和操作先进的电子燃料管理系统，监测和控制所有燃料收发点的燃料使用情况 安装和操作电子口粮管理工具，监测、控制和管理口粮
观察员部队	减少使用卫星转发器，更多利用地面租赁线路，从而减少商业通信服务费用 严格管理车辆利用，减少燃料消耗
联塞部队	停止使用所有卫星地面站，代之以更具成本效益的陆地租赁线路，减少商业通信服务费用 特遣队人员轮调继续使用商业航班，减少差旅费

²³ 答复大会第 66/264 号决议，第 13 段。

联黎部队	通过联塞部队从贝鲁特再与西班牙巴伦西亚联合国支助基地连接，以加强信息和通信技术网络冗余。 建立必要的稳定基础，支持“团结”项目，提高反应能力和复原力，并且促进发展和部署辅助手段。加强联黎部队内部网络及其网关，提高带宽输出和服务质量 精简资产管理、采购和财务方面的业务流程
科索沃特派团	总部主楼的过冬准备，把办公室 380 个外窗换成更好的密封窗户，减少取暖费用。
联利特派团	就三架武装直升机与联科行动实施 50:50 的费用分摊安排。
联科行动	就三架武装直升机与联利特派团实施 50:50 的费用分摊安排。
非索特派团支助办	与联索政治处制定一个联合定期航班时间表，减少按需飞行服务需求及相关费用。
后勤基地	租赁而非购买储存设备，以取代过时的非消耗性储存装置，把设备更换引起的支出高周期性波动转化为可预测的年度业务费用，在数据存储方面确定一个持续的、可预见的费用基线，并与目前行业做法保持一致

194. 表 9 和表 10 按维持和平构成部分和支出类别列出 2013/14 财政期间拟议所需资源。

表 9

2013/14 年度拟议所需资源

(千美元。预算年度为 7 月 1 日至 6 月 30 日。)

维持和平部分	支出 (2011/12)	分配数 (2012/13)	拟议预算 (2013/14)	差异	
				数额	百分比
西撒特派团	59 999.5	58 253.0	58 391.9	138.9	0.2
联海稳定团	739 768.6	648 394.0	572 270.8	(76 123.2)	(11.7)
联刚稳定团	1 378 948.0	1 343 593.0	1 449 883.6	106 290.6	7.9
达尔富尔混合行动	1 615 840.1	1 448 574.0	1 354 815.1	(93 758.9)	(6.5)
观察员部队	48 243.3	45 992.0	47 443.8	1 451.8	3.2
联塞部队	56 323.0	54 576.0	54 706.5	130.5	0.2
联黎部队	545 303.2	524 010.0	484 558.8	(39 451.2)	(7.5)
联阿安全部队	161 131.2	257 932.0	305 351.2	47 419.2	18.4
科索沃特派团	46 587.9	46 963.0	44 953.1	(2 009.9)	(4.3)
联利特派团	522 917.2	496 405.0	478 224.0	(18 181.0)	(3.7)
联苏特派团 ^a	133 989.3	—	—	—	—
南苏丹特派团	721 090.7	839 490.0	936 486.1	96 996.1	11.6

维持和平部分	支出 (2011/12)	分配数 (2012/13)	拟议预算 (2013/14)	差异	
				数额	百分比
联东综合团	192 320.2	155 429.0	—	(155 429.0)	(100.0)
联科行动	625 111.4	575 017.0	579 654.4	4 637.4	0.8
非索特派团支助办	287 757.4	436 905.0	448 439.2	11 534.2	2.6
联叙监督团 ^b	17 588.8	5 936.9	—	(5 936.9)	(100.0)
特派团小计	7 152 919.8	6 937 469.9	6 815 178.5	(122 291.4)	(1.8)
联合国后勤基地	64 253.2	68 627.0	68 886.0	259.0	0.4
支助账户 ^c	344 786.4	317 993.0	327 965.3	9 972.3	3.1
资源小计	7 561 959.4	7 324 089.9	7 212 029.8	(112 060.1)	(1.5)
(编入预算的)自愿实物捐助	6 736.1	8 575.6	6 373.1	(2 202.5)	(25.7)
资源共计	7 568 695.5	7 332 665.5	7 218 402.9	(114 262.6)	(1.6)

^a 联苏特派团的任期未延至 2011 年 7 月 9 日以后，联叙监督团的任期未延至 2012 年 8 月 19 日以后，联东综合团的任期未延至 2012 年 12 月 31 日以后。

^b 行政和预算问题咨询委员会同意的承付权。

^c 包括 2011/12 年度企业资源规划所需费用 47 185 200 美元、2012/13 年度所需费用 37 337 600 美元和 2013/2014 年度所需费用 18 368 800 美元。

表 10

2013/14 年度按支出类别分列的拟议所需资源

(千美元。预算期间为 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日)

类别	分配数 (2012/13)	费用估计数 (2013/14)	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	99 211.6	103 603.7	4 392.1	4.4
军事特遣队	2 214 029.1	2 078 749.6	(135 279.5)	(6.1)
联合国警察	356 211.2	290 277.4	(65 933.8)	(18.5)
建制警察部队	197 835.6	186 390.1	(11 445.5)	(5.8)
小计	2 867 287.5	2 659 020.8	(208 266.7)	(7.3)
文职人员				
国际工作人员	1 244 494.5	1 262 384.4	17 889.9	1.4
本国工作人员	361 724.3	346 592.5	(15 131.8)	(4.2)
联合国志愿人员	111 101.1	101 671.4	(9 429.7)	(8.5)
一般临时人员	60 467.6	43 639.7	(16 827.9)	(27.8)
小计	1 777 787.5	1 754 288.0	(23 499.5)	(1.3)

类别	分配数 (2012/13)	费用估计数 (2013/14)	差异	
			数额	百分比
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (3) ÷ (1)
业务费用				
政府提供的人员	17 541.9	16 180.2	(1 361.7)	(7.8)
文职选举观察员	—	—	—	—
咨询人	12 168.8	13 485.8	1 317.0	10.8
公务差旅	52 537.8	50 656.1	(1 881.7)	(3.6)
设施和基础设施	774 411.6	822 918.6	48 507.0	6.3
陆运	154 190.0	164 717.0	10 527.0	6.8
空运	838 457.1	911 077.4	72 620.3	8.7
海运	39 313.7	54 145.6	14 831.9	37.7
通信	225 169.4	217 355.4	(7 814.0)	(3.5)
信息技术	125 769.3	117 606.8	(8 162.5)	(6.5)
医务	97 096.0	92 798.4	(4 297.6)	(4.4)
特种装备	30 705.7	27 773.7	(2 932.0)	(9.5)
其他用品、服务和设备	296 903.6	294 831.0	(2 072.6)	(0.7)
速效项目	14 750.0	15 175.0	425.0	2.9
小计	2 679 014.9	2 798 721.0	119 706.1	4.5
共计	7 324 089.9	7 212 029.8	(112 060.1)	(1.5)
(编入预算的) 自愿实物捐助	8 575.6	6 373.1	(2 202.5)	(25.7)
所需经费总额	7 332 665.5	7 218 402.9	(114 262.6)	(1.6)

195. 军事和警务人员项下所需经费减少 2.083 亿美元的主要原因是：(a) 根据安全理事会第 2066(2012)、第 2070(2012)和第 2063(2012)号决议，减少了联利特派团、联海稳定团和达尔富尔混合行动的军事和警察部分，关闭了联东综合团，而且研究分析军事能力后，减少了联黎部队特遣队人员的部署；(b) 没有编列经费补充支付部队和建制警察派遣国。依照安全理事会第 2098(2013)号决议为联刚稳定团部署额外特遣队员部分抵消了所需经费减少额。

196. 文职人员项下所需经费减少 2 350 万美元，主要是由于关闭了联东综合团和减少了达尔富尔混合行动的人员编制，又主要由南苏丹特派团和维持和平行动支助账户所需经费增加所抵消，原因是适用了较低的预算空缺率，另外，联阿安全部队要支持特派团扩大和加速施工计划以及联合边界核查和监测机制。

197. 业务费用项下所需经费增加 1.197 亿美元的主要原因是：(a) 在联刚稳定团额外部署飞机以支助干预旅已获授权的活动，以及在联刚稳定团和联科行动试行无人驾驶航空系统；(b) 扩大和加速联阿安全部队的建设计划；(c) 南苏丹特派团购置更换车辆和重型设备，并且租赁快艇和过河能力；(d) 非索特

派团支助办支持非索特派团的所需资源增加；(e) 按联刚稳定团干预旅全额部署额外特遣队员增加对部队派遣国的自我维持标准偿还费用；(f) 几个特派团的燃料以及飞机租赁价格上涨。所需经费增加因关闭联东综合团、联海稳定团减少地震后临时增援活动以及减少“团结”项目支助账户份额而部分抵消。

198. 表 11 载列同 2012/13 年度相比影响 2013/14 年度所需资源变动情况的主要因素。

表 11
造成所需资源差异的主要因素

维持和平部分	造成差异的主要因素
西撒特派团	增加 10 万美元(0.2%)，原因是： (a) 差旅费增加，进驻、轮调和返国旅费所需经费增加； (b) 购置了一架起重机和一辆牵引车，并增加了通信和排雷服务经费； (a) 预算编列的国际工作人员空缺率较高，由于汇率波动，对本国工作人员的预计费用较低； (b) 减少了固定翼飞机。
联海稳定团	减少了 7 610 万美元(11.7%)，原因是： (a) 根据安全理事会第 2070(2012)号决议，减少了核定军事和警察人数； (b) 特派团减少了地震后临时增援活动，并且改组了特派团文职部分； (c) 减少了固定翼和旋转翼飞机数目。
联刚稳定团	增加了 1.063 亿美元(7.9%)，原因是： (a) 干预旅部署额外军事特遣队员； (b) 再部署 7 架飞机。 (c) 试行一个无人驾驶航空系统； (d) 区域服务中心建设服务的需要； 所需经费增加因军事特遣队相关费用所需经费减少而部分抵销，因为适用了较高的延迟部署因数，而且没有编列经费补充支付部队派遣国的费用。
达尔富尔混合行动	减少 9 380 万美元(6.5%)，原因是： (a) 军事警务人员所需资源减少，原因是核定人数减少，未编列支付给部队派遣国的补充款，以及利用联合国的资产进行人员轮调； (b) 文职人员所需资源减少，原因是减少了人员编制，以及当地货币兑美元的汇率下降。

维持和平部分	造成差异的主要因素
观察员部队	增加了 150 万美元 (3.2%)，原因是： (a) 文职人员费用增加，原因是本国工作人员薪金表增加，自 2012 年 7 月批准增加观察员部队行动区的危险津贴，以及一般工作人员费用增加； (b) 提议增设两个临时职位加强部队的能力，以应对现行安全状况对部队行动的影响； 所需经费增加因减少购置车辆和有关设备而部分抵销，因为延长了现有车队的使用年限。
联塞部队	增加了 10 万美元 (0.2%)，原因是： (a) 文职人员所需资源增加，原因是拟设两个本国员额，且根据实际空缺率，对国际工作人员费用适用了较低的预算内空缺率； (b) 根据新合同条款，从 2013 年 1 月开始口粮所需经费增加，空中业务所需经费增加，因为更新了与另一个部队派遣国的协助通知书安排，并且各种信息技术系统中央数据处理支助服务所需经费增加。 所需经费的增加由于以下原因而部分抵消：未编列经费补充支付部队派遣国费用，以及接收联东综合团的车辆从而减少了租用车辆。
联黎部队	减少了 3 950 万美元 (7.5%)，原因是： (a) 研究分析军事能力后，对军事特遣队人员适用了较高的延迟部署因数，而且没有编列经费补充支付部队派遣国费用； (b) 拟减少 44 个文职员额和临时职位。
联阿安全部队	增加了 4 740 万美元 (18.4%)，原因是： (a) 预期增加部署军事观察员； (b) 扩大和加快特派团的修建计划； (c) 拟议增加 28 名工作人员，主要是支助特派团的扩大和加速施工计划及联合边界核查和监测机制； (d) 燃料所需经费增加，原因是特派团机队增加造成燃料费用增加以及所需飞行时数增加。 所需经费增加被下列项目部分抵消： (a) 减少部署军事特遣队。 (b) 备件以及购置通信和信息技术设备所需经费减少，因为前一年做了购置。
科索沃特派团	减少了 200 万美元 (4.3%)，原因是拟议减少 27 个员额和 1 个临时职位、减少差旅费、不购置车辆并减少设施和基础设施费用。 所需经费总额减少因编列速效项目经费和信息技术服务费用增加而部分抵销。

维持和平部分	造成差异的主要因素
联利特派团	减少了 1 820 万美元 (3.7%)，原因是： (a) 根据安全理事会第 2066 (2012) 号决议，特派团的军事部分缩编； (b) 拟议减少特派团文职人员编制。 所需资源减少总额由于以下原因被部分抵销： (a) 另外部署三个建制警察单位； (b) 维修特派团的旧设施和设备费用高及更换陆运车辆； (c) 实施地雷探测和扫雷服务方案，以应对利比里亚国家安全结构的重大差距，促进从联利特派团向国家当局的顺利过渡。
南苏丹特派团	增加了 9 700 万美元 (11.6%)，原因是： (a) 汽油、机油和润滑油所需经费增加，因为燃料价格上涨，并且要维护新的县支助基地和调用发电机； (b) 购置更换车辆和重型装备； (c) 租赁 12 艘快艇和过河能力，以便文职人员和军警人员能进入任务区内偏远地区； (d) 对国际工作人员适用较低的预算内空缺率，并且增加了薪金表。
联科行动	增加了 460 万美元 (0.8%)，原因是： (a) 试用无人驾驶航空系统； (b) 在约普贡建造综合后勤基地； (c) 飞机的租金和运行所需费用增加。 所需经费增加因下列因素而部分抵销：军事人员所需经费减少，原因是未编列经费补充支付部队派遣国费用；减少了进驻、轮调和返国差旅费用；部署特遣队所属装备所需经费减少，因为已经做了部署；探雷和扫雷所需经费减少，因为预计列 2013 年 6 月将完成修复/重建国家武器和弹药储存库。
非索特派团支助办	增加了 1 150 万美元 (2.6%)，原因是： (a) 拟议增加 26 名工作人员； (b) 摩加迪沙营地管理服务所需经费增加，以支持非索特派团军警人员和文职人员； (c) 空中业务所需资源增加，主要是支助非索特派团在索马里的空运部门，支付增加的直升机租赁和运营费用。 所需经费增加因部署特遣队所属装备所需经费减少而部分抵消，因为所有非索特派团特遣队所属装备预计将于 2013 年 6 月 30 日前予以部署。

维持和平部分	造成差异的主要因素
后勤基地	增加了 30 万美元(0.4%)，主要原因是，自 2013 年 7 月 1 日起，所有员额编入预算，而 2012/13 年度预算错开了 13 个新国际工作人员员额的部署时间，还由于采用了较低的预算内空缺率。
支助账户	增加了 1 000 万美元(3.1%)，原因是： (a) 适用了较低的预算内空缺率，并且一般工作人员费用增加，以反映实际出缺率和一般工作人员费用支出； (b) 把支助人权部分所需资源列入维持和平行动。 所需经费增加被下列项目部分抵消： (a) 拟议在维持和平行动部、外勤支助部和管理事务部和内部监督事务处共净减 29 个员额和临时职位； (b) 减少企业资源规划系统的支助账户份额。

199. 表 12 提供了关于 2012/13 年度核定员额和临时职位数及 2013/14 年度拟议员额和临时职位数的信息。

表 12

拟议文职人员配置(包括联合国志愿人员)

维持和平部分	2012/13 年度核定数				2013/14 年度拟议数				差异	
	员额	临时职位	联合国志愿人员	共计	员额	临时职位	联合国志愿人员	共计	数目	百分比
西撒特派团	274	2	16	292	275	1	16	292	—	—
联海稳定团	1 762	138	225	2 125	1 738	1	195	1 934	(191)	(9.0)
联刚稳定团	4 028	270	638	4 936	4 032	257	636	4 925	(11)	(0.2)
达尔富尔混合行动	4 624	37	616	5 277	4 254	26	520	4 800	(477)	(9.0)
观察员部队	156	—	—	156	156	2	—	158	2	1.3
联塞部队	150	—	—	150	150	—	—	150	—	—
联黎部队	1 087	3	—	1 090	1 046	—	—	1 046	(44)	(4.0)
联阿安全部队	216	—	32	248	227	16	33	276	28	11.3
科索沃特派团	373	1	28	402	346	—	28	374	(28)	(7.0)
联利特派团	1 577	3	237	1 817	1 439	—	237	1 676	(141)	(7.8)
南苏丹特派团	2 589	65	560	3 214	2 708	53	570	3 331	117	3.6
联东综合团	1 279	31	270	1 580	—	—	—	—	(1 580)	(100.0)
联科行动	1 253	20	189	1 462	1 257	16	189	1 462	—	—
非索特派团支助办	375	—	—	375	400	1	—	401	26	6.9
联叙监督团	112	116	—	228	—	—	—	—	(228)	(100.0)
后勤基地	417	6	—	423	418	6	—	424	1	0.2
支助账户	1 293	135	1	1 429	1 328	75	—	1 403	(26)	(1.8)
共计	21 565	827	2 812	25 204	19 774	454	2 424	22 652	(2 552)	(10.1)

200. 以表 13 显示造成 2013/14 年度与 2012/13 年度之间文职人员配置所需经费差异的主要因素。

表 13
造成文职人员配置所需经费差异的主要因素

维持和平部分	员额数 (差异)	临时职位 (差异)	联合国志愿 人员数 (差异)	造成差异的主要因素
西撒特派团	1	(1)	—	设立 1 个特派团联合分析中心主任员额(P-5)。裁撤了行政助理(外勤人员)员额,将行为和纪律股的 1 个临时职位改划为员额
联海稳定团	(24)	(137)	(30)	改组特派团的文职部分,使其活动范围逐渐合理化
联刚稳定团	4	(13)	(2)	持续审查特派团的结构,包括为实施《公共部门会计准则》拟将 12 个临时职位改划为员额,并增设 4 个新的临时财务职位
达尔富尔混合行动	(370)	(11)	(96)	特派团与区域服务中心之间的协同增效以及将行为和纪律股的临时职位改划为员额
观察员部队	—	2	—	设 2 个临时职位,以加强部队应对阿拉伯叙利亚共和国当前安全局势对部队行动影响的能力
联塞部队	—	—	—	无差异
联黎部队	(41)	(3)	—	精简和合并支助构成部分的若干职能,促进财务和管理咨询服务,其中包括实施《公共部门会计准则》和“团结”试点项目
联阿安全部队	11	16	1	扩大和加快 2013/14 年度施工计划,并进一步支持联合边界核查和监测机制的能力
科索沃特派团	(27)	(1)	—	全面重组安保科和特派团支助科,以具有成本效益方式开展行动,并将重点放在本国工作人员的能力建设上
联利特派团	(138)	(3)	—	特派团组织和行政结构的重组
南苏丹特派团	119	(12)	10	在整个任务区设立 117 个本国语文助理员额,使特派团能够履行其规定任务的主要方面,将 8 个临时职位改划为员额,并将 4 个临时职位改叙为联合国国际志愿人员职位
联科行动	4	(4)	—	无净变化,但提议将 5 个国际员额改为本国员额
非索特派团支助办	25	1	—	为统一指挥若干支助职能,将联索政治处的职能转移过来,因此设立 20 个员额,负责联索政治处秘书长特别代表近身保护的 8 个员额,负责“团结”项目和实施《公共部门会计准则》的 1 个临时职位。由于非索特派团支助办的重组和区域服务中心提供的服务,因此裁撤 3 个员额
后勤基地	1	—	—	1 个拟议环境干事员额
支助账户	35	(60)	(1)	在审查了维持和平行动部、管理事务部、外勤支助部和内部监督事务厅的所需资源后,净减少 29 个员额,拟设 3 个新员额,以支持维持和平行动中的人权部分。在有关内部监督事务厅调查司结构的试点项目完成后,拟议将内部监督事务厅的 53 个临时职位和职位具有连续性特点的 3 个职位改划为员额
共计	(400)	(226)	(118)	

201. 大会第 59/296 号决议第三节第 9 段和第 10 段申明，提交的预算应尽可能反映在改善管理和提高效率方面要实现的目标，并说明这方面今后将采取的战略。根据这项决议，秘书长的 2006/07 财政期间拟议预算采用了增效概念。根据这一概念，增效是指需要以较少投入或费用较低的相同投入达到与上一财政期间相同的产出水平(假设质量不变)。

202. 大会第 65/289 号决议第一节第 18 段鼓励继续完善管理，实现增效。在此方面，2013/14 年度拟议预算总体确定了量化增效，如表 14 所示，增效情况详细说明载于每个特派团的 2013/14 年度拟议预算。

表 14

2013/14 年度预算报告载列的增效实例

(百万美元。预算年度为 7 月 1 日至 6 月 30 日)

特派团	预计节余	支出类别
西撒特派团	0.84	空中业务 减少一架固定翼飞机
联海稳定团	7.19	军事和警务人员 实施经修订的联合国口粮表，使口粮所需经费减少 改进规划和运输安排，减少了军警人员轮调的平均费用
	0.38	培训公务差旅 让培训咨询人到特派团来，而不是派人到任务区以外进行培训，使内部培训活动增加
	0.67	设施和基础设施 更有效地利用了资产，使发电机的燃料消耗减少
	0.91	陆运 更有效地利用了资产，使车辆的燃料消耗减少
	8.08	空运 减少 1 架固定翼和 1 架旋转翼飞机，将机队重组为 8 架旋转翼飞机，使得飞机的租金和运作所需经费减少。 根据订正的特派团定期航班时间表，航空燃料所需经费减少
	1.59	因改善规划和运输安排，轮调费用减少 5%
	2.28	因高效利用资产，燃料消耗降低 3%
联刚稳定团	4.50	空运 与运输和调度综合控制中心分担一架固定翼货机的费用
达尔富尔混合行动	24.64	空运 考虑到运输和调度综合控制中心和其他邻近特派团部署的资产组成，对现有航空机队进行了重组
	5.12	进驻、轮调和返国旅费 使用联合国资产通过运输和调度综合控制中心安排，而不是包租商业航班，对邻国部署的军事特遣队和建制警察部队进行轮调

特派团	预计节余	支出类别
观察员部队	1. 12	建筑服务 利用内部能力打出 15 个井眼，对 25 个地点进行 50 次水文地质调查，并在废水处理设备中采用混凝法取代过滤系统
	5. 30	公用事业：水 作为节水战略的一部分，在全特派团安装 220 套废水处理设备并投入使用，并安装高效冲厕系统
	2. 91	汽油、机油和润滑剂 安装 40 台泵(太阳能驱动深井潜水泵)代替矿物燃料驱动泵；安装 400 个太阳能热水器活动浴室代替电热水器
	0. 10	商营通信 减少卫星转发器的使用，原因是商营通信网络利用陆地租赁线路光纤电路
	0. 01	维修车辆 减少装甲运兵车的维修服务费，原因是更换车队
	0. 03	车辆备件 更严格地管理库存
	0. 02	发电机燃料 通过把更多据点接入当地电网和改善设施的绝缘性，2012/13 年度发电机的柴油消耗减少 5%
	0. 20	车辆燃油 通过严格管理车辆使用情况，2011/12 年度车辆的柴油消耗减少 5%
	0. 08	复合口粮盒和瓶装水 持有的储备从 14 人日减至 8 人日
	0. 89	军事和警务人员轮调 改进规划和运输安排
联塞部队	0. 18	商营通信 联塞部队不再使用所有的卫星地球站，改为使用更具成本效益的陆地租赁线路
	0. 60	车辆租金 由于从联东综合团转来车辆，以及车队的整体缩减，使得部队车队中租用车辆减少
	0. 07	电费 11 个地点的用电量减少 5%
	0. 06	公务差旅(与培训有关) 增加使用电子学习课程、视频电话会议设施和执行“培训师培训”政策
	0. 88	军事特遣队的轮调差旅 通过更广泛地利用包机和利用纳库拉的轮渡运送乘客，使部队轮调费用减少 5%
联黎部队	0. 48	空运 通过修订培训路线，减少空运要人和其他人员的人数，使直升机机队减少 200 个飞行小时
	0. 91	发电机燃料 发电机燃料消耗减少 5%(100 万升)

特派团	预计节余	支出类别
联阿安全部队	0.16	通信和信息技术备件 对备件适用 2.5% 的存货价值，而 2012/13 年期间适用的存货价值为 3%
	0.04	公务差旅，非培训 合并军事人员的特派团内部差旅任务，使军事护送和联络旅行减少
	0.09	公务差旅，与培训有关 增加了内部培训、在线培训和区域培训安排
	4.00	设施和基础设施 更多利用从联苏特派团移交过来的预制结构；在预制结构上建造二级屋顶，以延长使用寿命，防止渗漏；利用二级屋顶将太阳光从结构上反射出去，减少结构使用空调所需燃料
科索特派团	2.04	文职人员 支助构成部分各科室重组后精简了支助和安保职能，减少了 17 个员额
	0.18	公务差旅 通过管理层持续、严格审查与差旅有关的所有活动，实现了节余，与 2012/13 年度相比，所需经费减少
	0.06	设施和基础设施 减少了燃料消耗，原因是合并营地以减少发电机和空调机的数目
联利特派团	0.21	陆运 里程使用减少了 3%，原因是严格实施因私里程准则
	0.07	信息技术 虚拟化程度提高，导致服务器数量减少
	0.03	培训 利用顾问进行内部培训，以提高工作人员能力，而不是派工作人员到任务区以外区域进行培训
联科行动	0.39	军事和警务人员 减少了部队轮调费用，原因是为军事观察员、参谋和联合国警察购买往返机票，而不是单程机票
	1.07	空中业务 在航空事务方面与联索政治处协调(例如分担内罗毕和摩加迪沙之间定期航班的费用)，使即需即用航空服务需求减少约 30%
非索特派团支助办	1.48	燃料 通过更有效利用资产，例如更充分利用座位容量，降低了燃料消耗总量
	0.08	公用事业 用节能灯更换现有的照明系统，并安装自动感光器 在供热系统上安装恒温阀，以减少供暖燃料的消耗 继续改进建筑物的隔热性能，以减少热量的散失；根据环境条例更换门窗 安装一个新的 AA 级空调系统以减少能源消耗
		在后勤区实施一个电气项目，包括更换陈旧的设备、变压器和配电盘，并安装一个新的环形系统和可编程逻辑控制器系统，以监测新的环形系统和控制室的电能损失 制定以购买高效设备(如空调)为目标的环保和绿色政策，包括制订技术规格和技术评价标准，说明最高节能级别以及本国/国际节能标准 安装双用水量抽水马桶，以减少用水量

特派团	预计节余	支出类别
	0.03	设施维修用品 建筑材料实行标准化, 以减少维修所用物品的重复现象, 并产生规模效应
	0.68	信息技术设备 采用一项新技术, 以消除相同的数据副本重复储存。这将使特派团数据和电子邮件备份所需的储存容量减少 60%, 5 年共可节省 340 万美元(每年 680 000 美元), 并为其他应用程序释放本来需要购买的储存容量
共计	80.65	

六. 维持和平准备基金截至 2012 年 6 月 30 日的状况

203. 大会第 47/217 号决议设立维持和平准备基金, 作为现金流通机制以确保迅速部署维持和平行动。根据该决议, 该基金最初数额定为 1.5 亿美元。大会在 1994 年 12 月 23 日第 49/233 A 号决议中决定, 将该基金的使用限制在新的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行动有关的意外及非常支出。

204. 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间 12 个月的财务报表显示, 该基金截至 2012 年 6 月 30 日的数额为 1.537 亿美元, 其中包括准备金 1.50 亿美元和累计盈余 370 万美元。在 2012 年 6 月 30 日终了期间, 没有向在役维持和平特派团提供任何短期贷款。截至 2012 年 6 月 30 日, 有一笔未偿贷款, 是提供给中非特派团的 1 280 万美元, 于 1998 年和 1999 年借出, 至今仍未偿还。维持和平准备基金中超出核定数额的余额可为维持和平行动支助账户供资, 大会第 66/265 号决议核准在 2012 年 7 月 1 日至 2013 年 6 月 30 日期间将 250 万美元用于此目的。其余盈余 120 万美元经大会核准后, 将在支助账户 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间预算报告中提供。

205. 大会第 64/269 号决议第四节第 8 段决定, 安全理事会作出与维持和平行动开办或扩大阶段有关的决定而需要支出时, 授权秘书长, 经行政和预算问题咨询委员会事先同意, 从维持和平准备基金现有余额中承付不超过 1 亿美元的款项, 维持和平行动开办或扩大阶段已使用的承付权累计总额, 任何时候不得超过维持和平准备基金总额。2012 年 4 月 30 日、6 月 14 日、7 月 27 日和 10 月 16 日, 行政和预算问题咨询委员会根据主计长的要求, 授权秘书长承付共计 3 100 万美元, 用作因安全理事会第 2043(2012) 号和第 2059(2012) 号决议所做决定产生的所需经费, 用于建立和之后结束联叙监督团, 其中 2 510 万美元与 2011/12 年财政期间有关, 590 万美元与 2012/13 年财政期间有关。之后, 行预咨委会同意主计长的要求, 将 2011/12 年度的承付权从 2 510 万美元修订为 2 280 万美元, 并在 2012/13 年度利用 230 万美元。这一授权承付款项包括 1 100 万美元, 用于部署战略部署储存的关键设备和用品, 这是首次适用大会第 64/269 号决议第四节第 9 段设立的机制, 该决议授权秘书长在事先征得行预咨委会同意的情况下, 从本组

织战略部署物资储备现有储备的现有余额中承付至多 5 000 万美元并加以提用，并在收到初步批款后重新补足从战略部署物资储备中提取的部分。

七. 特遣队所属装备的管理和对部队派遣国和建制警察派遣国的负债

A. 特遣队所属装备的管理

206. 特遣队所属装备手册经修改后反映了大会第 65/292 号决议核准的规定，于 2012 年 3 月 6 日以联合国六种正式语文印发。秘书处和外地特派团继续协调各项活动，确保手册的规定得到执行。为筹备 2014 年特遣队所属装备工作组，推动收集国家费用数据并鼓励参与，秘书处于 2012 年 10 月为常驻代表团代表举行了情况通报会，并将酌情举行其他会议，以协助会员国完成这一程序并介绍最新情况。

B. 与部队派遣国和建制警察派遣国有关的负债

207. 以表 15 列示 2011 和 2012 日历年拖欠及应偿还部队派遣国和建制警察派遣国款项的状况。

表 15

在部队、建制警察、特遣队所属装备和自我维持等方面与部队派遣国和警察派遣国有关的负债状况

A. 在部队、建制警察、特遣队所属装备和自我维持等方面的负债汇总表

(千美元)

	2011 ^a	2012
截至 1 月 1 日欠款数额	539 518	529 252
估计欠款数额	2 014 118	2 077 330
减：该年度已付款	2 024 384	2 080 965
截至 12 月 31 日的余额	529 252	525 617

B. 在部队和建制警察等方面的负债

(千美元)

	2011 ^a	2012
截至 1 月 1 日欠款数额	176 726	172 568
估计欠款数额	1 258 703	1 279 861
减：该年度已付款	1 262 861	1 219 414
截至 12 月 31 日的余额	172 568	233 015

C. 在特遣队所属装备和自我维持等方面的负债

(千美元)

	2011 ^a	2012
截至 1 月 1 日欠款数额	362 792	356 684
估计欠款数额	755 415	797 469
减：该年度已付款	761 523	861 551
截至 12 月 31 日的余额	356 684	292 602

^a 取代文件 A/66/679 中提供的资料。

208. 对于部队和建制警察费用以及申请偿还的特遣队所属装备和自我维持费用，均在考虑到每个特派团的三个月现金业务准备金之后予以支付。2012 年，以充足的现金资源向所有在役特派团落实了共四次计划中的季度付款，包括大会第 65/289 号决议决定 2011/12 年度向部队派遣国补充支付款项中的第三和第四季度的付款，以及大会第 66/264 号决议决定 2012/13 年度向部队派遣国补充支付款项中的前两个季度的付款。

209. 截至 2012 年 12 月 31 日，联刚稳定团、达尔富尔混合行动、观察员部队、联黎部队、联阿安全部队、联利特派团、南苏丹特派团和联科行动费用已支付到 2012 年 10 月。联海稳定团费用已支付到 2012 年 8 月，联塞部队费用已支付到 2012 年 2 月，联东综合团费用已支付到 2011 年 9 月，西撒特派团费用已支付到 2011 年 4 月。

210. 秘书处根据大会第 63/285 号决议，于 2010 年 8 月开始进行部队基线费用第一次调查，向过去 3 年中曾派遣部队的 84 个会员国发送了问卷。2011 年 8 月 3 日，秘书处开始第二次调查，向过去 3 年中曾派遣部队的 73 个会员国发送了问卷。2011 年 8 月 9 日，秘书处为各国常驻代表团协调人举行了简报会，各常驻代表团约 30 名代表出席。2012 年 9 月 5 日，秘书处发起了第三次年度调查，向过去 3 年中曾派遣部队的 71 个会员国发送了问卷。2012 年 9 月 18 日，秘书处为各国常驻代表团协调人举行了简报会，各常驻代表团约 14 名代表出席。而且秘书处依然随时可以协助会员国解决与调查有关的任何技术问题。

八. 死亡和伤残赔偿金²⁴

211. 联合国致力于加强维持和平行动问责制度包括履行对会员国义务的问责。根据大会的指示，本组织努力在规定的三个月内结清部署到联合国外地行动的军

²⁴ 本节的规定回应大会第 66/264 号决议第 25 段和行政和预算问题咨询委员会的报告 (A/66/718) 第 81 段。

警人员的所有死亡和伤残索偿案，但需要更长时间才能确定终生残疾程度的情况除外。主管外勤支助助理秘书长每月检查所有此类索偿的处理情况。

212. 大会第 65/289 号决议，请秘书处采取措施，消除积压超过三个月的死亡和伤残索赔案。秘书处继续采取一切必要措施从速处理索赔案。这些措施包括：每隔 60 至 90 天向会员国常驻代表团发送催复通知，要求提供完成索赔处理程序所需的进一步相关信息；向常驻代表团通报维持和平特派团中本国国民的死亡或受重伤情况，并提醒代表团提出索赔；向常驻代表团提供有关死亡和伤残赔偿权利以及索赔程序的指导；与维和特派团进行后续联系，确认已收到伤亡通知；在将死亡和伤残索赔案交给管理事务部医务司审查后，定期与医务司进行后续联系。

213. 截至 2012 年 12 月，已处理和支付 173 项死亡或伤残索赔，共计 599.8 万美元。另有 18 项索赔尚未解决，其中 5 项待处理时间已超过 90 天。在这 5 起案件中，1 起案件尚待特派团一级的调查委员会结案；2 起案件有待索赔人工作的外地特派团提供所需的文件；1 起案件正在等待部队派遣国提供医疗资料；1 起案件正在由外勤支助部外勤预算和财务司审查。

214. 部分伤残索赔案仍在等待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。从事件发生到完成所有治疗和可能恢复功能，往往会间隔很长时间，因此可能需要较长的过程才能确定是否终生丧失功能。为减少已有的积压并加快处理案件，秘书处与会员国开展了协商并与部队和警察派遣国经常通信，要求提供待决案件的相关资料 and 文件以及最新情况。

表 16

2012 年死亡和伤残赔偿金索偿情况

A. 死亡和伤残赔偿金汇总表

(千美元)

维和特派团	已支付索赔		驳回索赔		已结案的索赔 ^a		待决索赔	
	数目	数额	数目	数额	数目	数额	数目	数额
西撒特派团	—	—	1	—	—	—	—	—
联海稳定团	14	385.9	3	190.0	—	—	1	39.9
联刚特派团	1	50.0	—	—	—	—	—	—
联刚稳定团	32	1 034.0	7	230.4	—	—	6	162.5
联伊援助团	—	—	1	70.0	—	—	—	—
达尔富尔混合行动	20	811.3	6	280.0	11	59.5	1	75.0
联塞部队	1	4.9	—	—	—	—	—	—

维和特派团	已支付索偿		驳回索偿		已结案的索偿 ^a		待决索偿	
	数目	数额	数目	数额	数目	数额	数目	数额
联黎部队	8	221.9	2	140.0	—	—	2	44.2
联阿安全部队	11	396.2	—	—	3	140.0	—	—
埃厄特派团	1	0.7	—	—	—	—	—	—
联利特派团	5	64.5	6	330.0	—	—	3	142.1
联苏特派团	4	95.2	1	50.0	2	—	—	—
南苏丹特派团	2	75.6	—	—	—	—	1	56.0
联东综合团	2	140.0	2	125.0	—	—	—	—
联科行动	18	791.7	6	288.6	—	—	4	229.0
联索行动	1	16.8	—	—	1	—	—	—
停战监督组织	1	6.3	—	—	—	—	—	—
共计	121	4 095.0	35	1 704.0	17	199.5	18	748.7

B. 死亡赔偿金

(千美元)

维和特派团	已支付索偿		驳回索偿		已结案的索偿 ^a		待决索偿	
	数目	数额	数目	数额	数目	数额	数目	数额
联海稳定团	4	284.4	2	120.0	—	—	—	—
联刚特派团	1	50.0	—	—	—	—	—	—
联刚稳定团	11	775.0	2	140.0	—	—	2	140.0
联伊援助团	—	—	1	70.0	—	—	—	—
达尔富尔混合行动	10	700.0	4	280.0	—	—	1	75.0
联黎部队	1	70.0	2	140.0	—	—	—	—
联阿安全部队	5	350.0	—	—	2	140.0	—	—
埃厄特派团	1	0.7	—	—	—	—	—	—
联利特派团	1	50.0	5	330.0	—	—	2	140.0
联苏特派团	1	70.0	—	—	—	—	—	—
南苏丹特派团	1	70.0	—	—	—	—	—	—
联东综合团	2	140.0	2	125.0	—	—	—	—
联科行动	10	735.0	4	280.9	—	—	3	215.0
共计	48	3 295.1	22	1 485.9	2	140.0	8	570

C. 伤残赔偿

(千美元)

维和特派团	已支付索偿		驳回索偿		已结案的索偿 ^a		待决索偿	
	数目	数额	数目	数额	数目	数额	数目	数额
西撒特派团	—	—	1	—	—	—	—	—
联海稳定团	10	101.5	1	70.0	—	—	1	39.9
联刚稳定团	21	259.0	5	90.4	—	—	4	22.5
达尔富尔混合行动	10	111.3	2	—	11	59.5	—	—
联塞部队	1	4.9	—	—	—	—	—	—
联黎部队	7	151.9	—	—	—	—	2	44.2
联阿安全部队	6	46.2	—	—	1	—	—	—
联利特派团	4	14.5	1	—	—	—	1	2.1
联苏特派团	3	25.2	1	50.0	2	—	—	—
南苏丹特派团	1	5.6	—	—	—	—	1	56.0
联科行动	8	56.7	2	7.7	—	—	1	14.0
联索行动	1	16.8	—	—	1	—	—	—
停战监督组织	1	6.3	—	—	—	—	—	—
共计	73	799.9	13	218.1	15	59.5	10	178.7

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

九. 有待大会采取的行动

215. 请大会注意到本报告。

附件一

全球外勤支助战略

一. 引言

1. 应结合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)阅读本附件。进度报告和本报告正文载列了说明战略的执行情况的高级别定性资料,本附件则不仅提供了本组织三个级别(外地特派团、全球服务中心和总部)的业绩管理信息,而且提供了关于成本节约、成本比较和效率的详细定量数据。附件二载列了所有关于区域服务中心业务活动的信息。

2. 应大会第 66/264 号决议和行政和预算问题咨询委员会关于维持和平行动相关共有问题意见和建议的报告(A/66/718)的要求,外勤支助部将于 2013 年第一季度最后敲定一整套计划、战略、框架、工具和概念。这套方案将集 2012 年开展的广泛基础工作之大成,促进并加快全球外地支助战略“结束状态构想”的进展,并帮助确保在 2013 年及以后该战略以全面、综合、协调的方式发展。更具体地说,这套方案将包括下列产品:全球外勤支助战略执行计划、供应链概念和执行计划、治理框架、变革管理和通信战略与计划、风险管理框架和业绩管理框架,其中将包括全球外勤支助战略全部四个支柱的主要业绩指标。外勤支助部计划 2013 年 3 月之前完成这些文件。

3. 此外,外勤支助部正在探索利用外部知识专长支持制订惠益实现计划,其中将包括标准成本效益分析方法。由于这项工作技术的复杂性,外勤支助部预计于 2013 年 6 月底完成计划。

A. 外地特派团

4. 在外地特派团中,全球外勤支助战略的实施已实现了提高资源使用效率和精简程序,使各特派团能够更好地将重点放在其任务执行工作的主要目标。成本节约和外地特派团的初期经费筹措也取得了相当大的进展,包括使用长期包租的飞机和应用标准化筹资模式。

5. 使用长期包租飞机从维持和平特派团来回运送军事和警察部队的做法为本组织实现大量节约。航班从 2012 年 9 月 16 日起至 2012 年 12 月 15 日止,秘书处通过使用长期而不是短期包租飞机实现成本节约 190 万美元。与以往通过现租飞机进行同样的特遣队部队轮调费用总数相比,第一年节约总额预估为 800 万美元。表 A.1 载列了按维持和平特派团分列的 190 万美元节余细目。

表 A.1
短期与长期包机费用产生的节余
2012 年 9 月至 12 月

(美元)

月份	特派团	短期包租费用	长期包租费用	节余
9 月	联刚稳定团	2 037 630	1 559 993	477 637
10 月	联刚稳定团	3 627 200	2 667 817	959 383
11 月	联刚稳定团	1 971 860	1 956 329	15 531
11 月	联刚稳定团	355 487	244 081	111 406
11 月	达尔富尔混合行动	358 654	280 208	78 446
11 月	联黎部队	802 000	691 914	110 086
12 月	达尔富尔混合行动	893 294	679 828	213 466
共计				1 965 955

6. 标准化筹资模式首次用于南苏丹特派团。如表 A.2 显示, 采用该模式促成 2011/12 年度南苏丹特派团预算执行率为 99.9%, 相比近期其他特派团第一年预算执行率取得了重大进步, 那些特派团的执行率为 76.9%至 90.6%。关于南苏丹特派团运作第一年财政执行情况的详细情况列于表 3。

7. 此外, 可以认为, 标准化筹资模式不仅提供了南苏丹特派团运作第一年所需资金的合理估计数, 而且使特派团领导成功确定了各种活动的优先次序并在批款内管理了特派团经费。

表 A.2
新开办特派团执行率和未清偿债务比较

(百万美元)

	南苏丹特派团	中乍特派团	联苏特派团	达尔富尔 混合行动	非索特派团 支助办
批款	722.1	182.4	969.5	1 275.7	214.6
支出	721.1	165.2	801.1	1 056.5	165.2
节余	1.0	17.3	168.3	219.2	49.5
执行率(百分比)	99.9	90.5	82.6	82.8	76.9
年终债务	116.9	84.1	262.8	600.9	65.0
年终债务占支出的百分比	16.2	50.9	32.8	56.9	37.9

表 A.3
南苏丹特派团财务执行情况, 2011/12 年度

(千美元)

类别	分配数 (1)	支出 (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	5 456.4	9 095.5	(3 639.1)	(66.7)
军事特遣队员	194 574.3	158 940.3	35 634.0	18.3
联合国警察	15 043.6	22 148.2	(7 104.6)	(47.2)
建制警察部队	26 535.7	—	26 535.7	100.0
小计	241 610.0	190 184.0	51 426.0	21.3
文职人员				
国际工作人员	64 659.3	80 346.7	(15 687.4)	(24.3)
本国工作人员	22 315.8	16 032.2	6 283.6	28.2
联合国志愿人员	2 695.4	11 308.1	(8 612.7)	(319.5)
一般临时人员	—	74 034.0	(74 034.0)	—
小计	89 670.5	181 721.0	(92 050.5)	(102.7)
业务费用				
政府提供的人员	—	1 557.2	(1 557.2)	—
文职选举观察员	—	—	—	—
咨询人	165.0	1 419.1	(1 254.1)	(760.1)
公务差旅	1 466.1	3 789.7	(2 323.6)	(158.5)
设施和基础设施	120 788.6	105 401.4	15 387.2	12.7
地面运输	58 945.5	17 409.9	41 535.6	70.5
空运	138 897.7	132 247.7	6 650.0	4.8
海运	—	28.9	(28.9)	—
通信	33 040.8	20 491.3	12 549.5	38.0
信息技术	12 803.5	11 289.0	1 514.5	11.8
医务	4 410.5	3 808.8	601.7	13.6
特种装备	2 321.6	1 571.5	750.1	32.3
其他用品、服务和设备	17 129.5	49 175.6	(32 046.1)	(187.1)
速效项目	880.3	995.6	(115.3)	(13.1)
小计	390 849.1	349 185.7	41 663.4	10.7
所需资源毛额	722 129.6	721 090.7	1 038.9	0.1
工作人员薪金税收入	10 076.8	15 172.7	(5 095.9)	(50.6)
所需资源净额	712 052.8	705 918.0	6 134.8	0.9

B. 全球服务中心

8. 全球服务中心将继续向外地特派团提供信息和通信技术、后勤和供应链管理以及其他支助服务，精简和专业化职能，同时提高效率，改进服务的提供和减少本组织的费用。通过支助在利比亚特派团开办阶段、减少战略部署物资储存和从总部向全球服务中心转移员额，实现了成本节约。

9. 全球服务中心在联利支助团运作第一年对其的支助为联合国实现了 250 万美元的节约。15 名工作人员在布林迪西全球服务中心而不是在利比亚的特派团，为特派团提供预算、财务、人力资源、采购、信息和通信技术、后勤和工程等方面的支助工作，从而实现了这笔节余。除了在布林迪西工作的 15 名支助人员，据估计全球服务中心正在提供相当于 8.63 名全职工作人员，支持联利支助团在财务、人力资源、采购、邮件和邮袋、信息和通信技术和后勤领域的一系列职能。因此，全球服务中心正在提供共计相当于 23.63 名全职工作人员，以支持利比亚的特派团，费用约为 200 万美元。如果联利支助团利用同样数量的全职工作人员在当地履行同样的职能，估计费用为每年 450 万美元。^a 这一差异相当于为本组织每年节省费用 250 万美元。

10. 此外，全球服务中心、信息和通信技术司和外勤支助部后勤支助司对战略部署物资储存的构成进行了审查，在签发给特派团后没有补充价值 5 000 万美元的资产，导致库存储备减少。这就可以在 2012/13 财政期间将 5 000 万美元记为布林迪西联合国后勤基地所需资源，从而减少了会员国对布林迪西后勤基地的摊款。按物项类别分列的战略部署物资储存减少数额列于表 A. 4。

表 A. 4

2012/13 年战略部署物资储存减少数额

(美元)

费用中心	数额
信息和通信技术	10 115 306
用品	5 925 653
运输	18 701 921
工程	15 257 119
减少共计	50 000 000

11. 从总部向全球服务中心转移员额继续实现大量节约。最初于 2011/12 年度从总部转了 8 个员额到全球服务中心，涉及以下领域：信息和通信技术、资产管理、财务系统技术支持、全球教育补助金处理和外地合同管理。按照大会第 66/265 号决议核准的做法，自 2013 年 1 月起又转移了 23 个员额，涉及以下领域：工程

^a 这一计算基于定期合同而非临时指派人员，包括下列部分：薪金、工作地点差价调整数、工作人员薪金税和一般工作人员费用与休养、办公房地、安保和运输费用。

资产和物资管理、水陆运输和供应、特派团业务支助、管理战略部署物资储存以及特派团清理结束。

12. 对 2011 年至 2013 年期间转到全球服务中心的 31 个员额进行的分析表明，通过将工作人员设置在全球服务中心而不是总部，五年内将节省约 290 万美元。此外，尽管由于核准的职能移交，从 2010/11 年度到 2012/13 年度全球服务中心人员配置增长近 7%，但在同一期间全球服务中心所需财政资源仅增长了微不足道的 0.66%。有关 290 万美元节余的计算细目列于表 A.5。

表 A.5

2011-2013 年期间全球服务中心 31 个员额的异地调动费用和节约估计数

(美元)

员额/ 职位数	职等	总部年度经常费用			全球服务中心年度经常费用			一次性调任费		搬迁费节省	
		薪金费用	薪金共计	其他非 人事费	薪金费用	薪金共计	其他非 人事费	差旅	异地调动、 派任、终止	第一年	5 年后
2	P-4	218 100	436 200	33 560	195 600	391 200	8 400	—	—	—	—
2	P-3	178 500	357 000	33 560	160 800	321 600	8 400	—	—	—	—
1	P-2	143 000	143 000	16 780	134 400	134 400	4 200	—	45 000	—	—
3	GS-OL	96 100	288 300	50 340	82 080	246 240	12 600	—	—	—	—
2011/12 年 度小计	8		1 224 500	134 240		1 093 440	33 600	—	45 000	186 700	1 113 500
1	D-1	291 950	291 950	16 780	288 000	288 000	10 214	21 000	25 260	—	—
4	P-4	216 900	867 600	67 120	200 400	801 600	40 856	84 000	101 040	—	—
8	P-3	177 600	1 420 800	134 240	166 800	1 334 400	81 712	168 000	202 080	—	—
1	GS-PL	130 300	130 300	16 780	81 864	81 864	10 214	—	—	—	—
9	GS-OL	99 700	897 300	151 020	81 864	736 776	91 926	—	200 000	—	—
2012/13 年 度小计	23		3 607 950	385 940		3 242 640	234 922	273 000	528 380	(285 052)	1 780 260
总计	31		4 832 450	520 180		4 336 080	268 522	273 000	573 380	(98 352)	2 893 760

13. 除了节约成本，全球服务中心还继续提高效率和改进向外勤业务交付服务。具体的例子包括：

(a) 在联利支助团的开办阶段，全球服务中心得以迅速向特派团提供 36 辆车（包括 25 辆装甲车）和通信设备。2011 年 9 月 16 日任务获得批准，仅仅 5 天后，9 月 21 日首批资产便由联合国车队部署到联利支助团。此外，全球服务中心派遣了 54 名技术人员，作为联利支助团特派团支助小组的一部分，向特派团提供早期关键支助。

(b) 全球服务中心还得以部署车辆共计 112 部, 其中包括 12 辆装甲车, 使联叙监督团得以及时开办。安全理事会授权成立特派团之后数小时第一辆车便抵达大马士革, 同时其余车辆分两批付运, 一批于 2012 年 5 月 8 日至 9 日空运, 另一批于 2012 年 5 月 12 日海运。

(c) 全球服务中心完成了 50 人、200 人和 1 000 人营地的模块化设计, 使非索特派团支助办得以在摩加迪沙建造一个 1 000 人模块营地和两个 850 人模块营地。

(d) 全球服务中心的外地中央审查理事会将征聘平均处理时间从 68 天缩短至 35 天。这不仅改善服务的提供, 还提高了效率, 使全球服务中心的人力资源人员得以完成更多任务, 例如教育补助金处理程序和证明人核查。

(e) 应 12 个特派团过去一年提出的请求, 全球服务中心在特派团支助小组部署了 100 多名工作人员, 提供后勤、行政以及信息和通信技术支助。根据特派团的需要, 特派团支助小组的部署时间从一天至两天到最多三个月。

(f) 全球服务中心继续向三个租户单位提供支助, 不需要任何额外行政和后台资源, 包括常备警力(40 个员额)、常备司法和惩戒能力(6 个员额)和综合培训处(5 个员额)。

C. 总部

14. 全球外勤支助战略的目标之一是加强总部的战略作用, 从事务性工作转向更具战略意义的工作, 如与会员国接触和向外地行动提供规划、指导和监督。在这一过渡期间, 外勤支助部将继续寻求在执行全球外勤支助战略时提高效率和节省费用。

15. 为此, 外勤支助部得以在 2012/13 年度预算中裁撤外勤人事司的两个一般事务员额, 实现每年薪金费用节余 183 600 美元(按预算编列的费率计算)。在预期未来增效基础上, 该部还提议在 2013/14 年度预算中再裁撤两个外勤人事司一般事务人员员额, 每年又节约 194 400 美元(按预算编列的费率计算)。这些行动将实现每年节约薪金费用 378 000 美元。

二. 业绩管理

16. 全球外勤支助战略的成功执行将通过对业绩管理采取整体性标准化做法加以衡量。目前正在制定业绩管理框架, 以囊括通过相互关联的目标、作用和责任联系起来的所有全球外勤支助战略倡议和项目。该框架至迟将于 2013 年 3 月完成, 将更清楚地看到和了解每一项倡议在实现全球外勤支助战略的战略目标方面的贡献和先决条件。

17. 全球外勤支助战略的业绩管理框架将为外勤支助部、全球服务中心、区域服务中心和外地特派团提供适当的工具, 以确定并最终改变有关目标, 这将成为设

计、执行和监测主要业绩指标的基础。在走向 2015 年的同时，全球外勤支助战略的业绩管理框架将继续与“团结”项目的实施和流程再造保持一致。

18. 全球外勤支助战略执行协调组继续监测在大会第六十六届会议上报告的既定主要业绩指标，这些指标至迟于 2013 年 3 月纳入全球外勤支助战略的业绩管理框架。如下文样表 A.6 所示，目前本组织各级正在考虑各种不同的主要业绩指标。

表 A.6

战略性全球外勤支助战略目标和主要业绩指标样表

战略目标	主要业绩指标
加快并改进对维持和平人员的支助	完全实现卜拉希米报告 (A/55/305-S/2008/809) 的 30/90 部署目标 缩短满足特派团支助在人员、服务和商品方面的需要的时间 降低工作人员更替率和空缺率 提高用户和利益攸关方对外勤支助部提供服务的满意度
促进和改善对建设和平、建立和平、选举援助、调解支持和冲突预防的支助	依照政治事务部和外勤支助部之间的服务级别协议提供服务 向规模较小的特别政治任务提供定向支助
加强资源管理和问责制，同时实现更高的支助效率和规模经济	降低可控成本所占的百分比 减少事后向总部合同委员会报告 重新定位战略部署储存物资，以在特派团的整个生命周期提供支助 减少部署高价值资产 扩大规模经济 减少重复性业务费用 减少特派团和外勤支助部的总部管理费用
通过促成当地和区域投资，促进冲突后局势中生活和生计的恢复和重建	更多地利用当地和区域市场 更多地依赖当地工作人员
缩小特派团碳足迹	确定所有特派团的替代能源 减少对当地环境的负面影响
通过使资源符合国家工作队东道国的能力和需求，改善提供服务能力	加强协调并改善规范能力和业务能力 确定适当的财务机制，以促进对联合国国家工作队的支助
改善工作人员的安全和生活条件	减少安全事件 增加支助人员轮调至带家属工作地点的机会

战略目标	主要业绩指标
	减少工作人员行为失检的情况
	改善支助人员的文职人员留用率

19. 全球外勤支助战略的战略目标和相关主要业绩指标将分类如下：

- (a) 外勤支助部的目标和主要业绩指标
- (b) 全球服务中心的目标和主要业绩指标
- (c) 区域服务中心的目标和主要业绩指标
- (d) 各特派团的目标和主要业绩指标

三. 人力资源支柱的业绩计量

20. 在为全球外勤支助战略的人力资源支柱制定业绩管理办法方面，秘书处已经取得了进展。为此，外勤人事司与人力资源管理厅和全球外勤支助战略工作队密切协作，拟订了覆盖人员配置和人力资源管理职能的一个业绩管理框架大纲。人力资源支柱的主要产出包括：执行一项主要业绩指标治理模式，该模式符合全球外勤支助战略项目结构并与人力资源战略目标一致；制订关于制订指标的标准原则，包括评估数据质量和基准及标准作业定义；统一主要业绩指标数据收集工作并在一个共同平台传播。如下文附件二所述，广泛涵盖各种服务台管理措施的主要业绩指标已经在区域服务中心投入使用，使得关于面向用户的反应时间、资源分配和业务流程改进机会的报告情况得到改进。

21. 人力资源主要业绩指标框架将为战略人力资源和下放的人力资源权力提供业绩计量。主要业绩指标旨在满足四个对象的战略和业务需求：外勤支助部高级管理人员、外勤人事司管理人员、服务中心和特派团管理人员以及服务提供方。

22. 制订和试行联合国全球人力资源方案适当的主要业绩指标需要时间，因为在不断变化的人力资源业务形势中执行业务情报工作的复杂性是不能低估的。为了确保提供明确的主要业绩指标，设计过程将分为四个阶段：

- **阶段 1：**2013 年第二/三季度：下放管辖国际工作人员合同和福利待遇的权力。
- **阶段 2：**2014 年第一/第二季度：以往的权力下放，包括建立通用职务空缺名册(工作人员甄选制度)。
- **阶段 3：**2014 年第二/三季度：工作人员甄选制度，包括上岗
- **阶段 4：**2014 年和 2015 年：工作人员队伍规划(横向和纵向协调)

23. 正如秘书长关于全球外勤支助战略的第三次进度报告(A/67/633)所说,在人力资源管理记分卡系统中,已公布若干行动指标,外地特派团正将其用于自我监测。例如,为期 729 天以上的临时任命、聘用已过退休年龄的工作人员、享受特别职位津贴超过两年的工作人员、完成工作人员考绩所用天数。

四. 业绩衡量模块化

24. 在 2011/12 年度,外勤支助部把重点放在研究创新的供应链新概念。正如秘书长的进度报告(A/67/633)所详述,这一概念包括但不限于模块化,界定了外勤支助部将如何处理向外地提供快速灵活的业务支助方面的许多挑战。这一概念由一个主要利益攸关方多学科小组拟订,利用一个兼有战略假想规划和指导的既定模式,还为将由此产生的远景转化为行动构想提供了基础。这一战略已在外勤支助部内和“团结”项目团队得到鉴定。在该财政年度的剩余时间,外勤支助部将为整个供应链概念包括模块化制定业绩计量措施。

表 A.7

业绩计量模块化框架

目标	产出	主要业绩指标	2011/12 年进展
快速部署特派团、设施和基础设施	模块化成套服务得到落实	每个财政年度部署的成套服务和模块数目	2012 年,运送 3 个模块化营地(1X1 000 人营地和 2X850 人营地)支持索马里的非索特派团部队
成套服务设计的可用性	根据计划制定模块化成套服务	每个财政年度拟定或修改 2 套服务	1 000 人、200 人、50 人营地的模块化设计完成
有效利用特派团资源,支持部署设施	特派团支助小组落实成套服务安装工作	每个财政年度为支持在特派团内部或特派团之间部署成套服务而利用的特派团支助小组数目	特派团支助小组响应 12 个特派团的请求,提供了 100 多名工作人员,履行后勤、行政以及信息和通信技术服务等职能
减少对燃料的依赖和脆弱性	替代能源的使用率提高、燃料消耗减少	替代能源产生的能源百分比;每月燃料使用的净减数	全球服务中心已购置电动车辆并正在利用太阳能电池板和风车
合理安排战略部署物资储存	战略部署物资储存周转率提	每年每个管理类别的战略部署物资储	战略部署物资储存的构成做了修改,并于 2011 年 12 月 31 日得到主管

目标	产出	主要业绩指标	2011/12 年进展
	高	存的周转数目	外勤支助部副秘书长批准，这是全球外勤支助战略模块化支柱几次调整中的第一次
调整战略部署物资储存，以符合模块化要求	修改战略部署物资储存的构成和系统合同	属于系统合同范围的战略部署物资储存中能够适应模块化的细列项目百分比	对战略部署物资储存的审查导致库存储备减少，使节余的 5 000 万美元在 2012/13 年度用作后勤基地的所需资源
快速部署特派团、设施和基础设施	及时核准释放作为成套服务/模块的战略部署物资储存	在接到请求或任务的 72 小时内核准释放的权力	12 辆装甲车和 100 辆其他车辆从布林迪西移交联叙监督团。安全理事会授权成立特派团之后数小时内第一批车辆便抵达大马士革。2012 年 4 月从战略部署物资储存中提取了 860 万美元，以支持联叙监督团快速启动

五. 财务支柱的业绩计量

25. 秘书长关于标准化筹资模式的报告 (A/65/696) 介绍了标准化筹资模式的主要好处，可简述如下：

- (a) 财政纪律：强调预算纪律以确保可用资金用于优先活动；
- (b) 精简流程：促成更快速地调集所需资源，同时减轻专注行动规划和执行工作的特派团和总部工作人员的负担；促进按照联合国和平行动问题小组报告 (A/55/305-S/2008/809，第 91 段) 的建议，在不影响行动规划、治理和问责制的情况下，在设立特派团后 90 天内提交全额预算；
- (c) 灵活性：通过指导标准资源配置需求和部署人数，加强行动一体化和廉正性；
- (d) 立法透明度：确保对启动供资安排的立法审查进程的正规化和透明度；
- (e) 支持扩大使用维持和平准备基金和战略部署物资储存，以支持设立新的特派团和扩大现有的特派团。

财政纪律

26. 在评估标准化筹资模式实现这一目标的效率时，审议了下列主要业绩指标：

- (a) 分配数的执行率；
- (b) 年终债务占支出总额的百分比；
- (c) 调查主要利益攸关方。

精简流程

27. 在评估标准化筹资模式实现这一目标的效率时，审议了下列主要业绩指标：

- (a) 向南苏丹特派团提交首次预算耗时；
- (b) 主要利益攸关方的评论意见。

模式的灵活性

28. 在评估标准化筹资模式实现这一目标的效率时，审议了下列主要业绩指标：

- (a) 2011/12 年度为南苏丹特派团进行的调拨的数量和价值；
- (b) 按类别分列的实际支出与拨出数额之间的差异；
- (c) 主要利益攸关方的评论意见。

立法透明度

29. 在评估标准化筹资模式实现这一目标的效率时，主要业绩指标审议了主要利益攸关方的评论意见。

30. 作为对标准化筹资模式经验教训审查的一部分，对于参与执行和审查南苏丹特派团 2011/12 年度拟议预算的几个主要利益攸关方进行了调查，以确定其对该模式效用的看法。这些人抽取自特派团高级领导层、特派团预算和财务团队成员、立法机构、维持和平行动部和外勤支助部的总部对应方。这次调查是与维和部/外勤支助部的政策、评价和培训司合作制定的。表 A.8 显示了每一目标的结果汇总。

表 A.8

南苏丹特派团 2011/12 年度拟议预算调查

目标	有些或强烈不同意		有些或强烈同意		既无异议也不同意 或没有答复	
	共计	百分比	共计	百分比	共计	百分比
财政纪律	7	37	10	53	2	10
灵活性	4	11	22	58	12	32
精简流程	14	25	30	53	13	23

立法透明度	8	21	18	47	12	32
-------	---	----	----	----	----	----

31. 大会第 64/269 号决议核准扩大利用维持和平储备和战略部署物资储存以来，在若干重要情况下，扩大授予秘书长的权力已证明对于支持安全理事会的决定至关重要，特别是：

(a) 2011 年 3 月行政和预算问题咨询委员会核准承付 8 530 万美元，以支持联科行动应对 2010 年 12 月选举后的科特迪瓦危机，用于除其他外资助临时部署 2 500 名军警人员；

(b) 2012 年 6 月提取 860 万美元的战略部署物资储存，以支助开办联叙监督团，包括车辆、信息和通信技术设备以及个人防护设备。

(c) 这些情况表明，全球外勤支助战略在应对维持和平行动的规模扩大和复杂性增加方面取得了成功。

六. 区域服务中心业绩计量

32. 区域服务中心的业绩计量全部载于下文附件二。这些措施涵盖四个试点项目：报到和离职、教育补助金办理、区域培训和会议中心以及运输和调度综合控制中心。

七. 结论

33. 2013 年，外勤支助部将通过全球外勤支助战略继续努力建立一个综合优化支助框架，以改进向外地提供的支助和服务，回应会员国对该战略的关切和疑问。上述一揽子计划、战略、框架、工具和概念，将于 2013 年第一季度最后确定，并进一步答复会员国的询问。虽然依然存在许多挑战，执行全球外勤支助战略方面还须做更多工作，以满足会员国的期望，但该部充分致力于尽一切努力在 2015 年 7 月 1 日之前完成全球外勤支助战略的执行工作。

附件二

区域服务中心

一. 导言

1. 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区域服务中心提供的财政和人力资源。本附件载明 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间中心业务活动所需综合财政和人力资源的汇总情况、各特派团(即达尔富尔混合行动、南苏丹特派团、联刚稳定团、非索特派团支助办、联阿安全部队、联布综合办、中非建和办、联索政治处)拟议预算中所反映的向每个客户特派团分配的资源份额的详细情况以及中心的进一步发展。

2. 区域服务中心是按照大会在第 64/269 号决议中的决定于 2010 年 7 月设立的。2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间(第一阶段),秘书长的报告(A/65/643)所述中心结构包括大会核准的 39 个员额,用于支持 4 个试点项目:报到和离职、教育补助金的办理、区域培训和会议中心及运输和调度综合控制中心。行政和预算问题咨询委员会关于全球外勤支助战略的报告(A/64/660)附件九确定了可考虑移交给中心的支助职能。以这些职能为重点,区域服务中心于 2012/13 年度进入第二阶段,评估、转移并建立了财政和人力资源职能,其规模因此扩大(A/66/591/Add. 1),员额增加了 160 个,达到共计 199 个,财政资源从 2011/12 年度核定的 930 万美元增加到为 2012/13 年度核定的 2 820 万美元。进一步评估后确定,拟从客户特派团再调入 133 个员额,将区域服务中心的员额总数增加到 332 个,其服务范围扩大到包括信息技术和后台后勤职能,下文第 5 段将进一步予以说明。本报告介绍了区域服务中心 2015 年 6 月结束的五年方案中期的情况。

3. 本附件还就行行政和预算问题咨询委员会的报告(A/66/718)中的建议和意见做了回复,并响应了行预咨委会对秘书处提出的考虑为改进全球外勤支助战略报告程序而提出其他备选安排的要求(A/66/718 第 189 段和 191 段)。本附件进一步提供了与执行工作有关的详细财务情况,补充了秘书长的第三次进度报告(A/67/633)所展示的支助战略高级别战略性结束状态的构想。因此,本报告应与秘书长关于全球外勤支助战略的第三次进度报告以及各客户特派团的预算报告一并审议。

二. 服务模式 and 结束状态愿景

A. 服务提供模式

4. 如秘书长的报告(A/67/633)所述,除了最初 4 个试点项目之外,区域服务中心现在还为其客户特派团提供财务和人力资源服务。中心将继续向参与的特派团提供共享服务,目标是将不依赖地点的事务性行政职能从外地特派团转移到区

域服务中心。区域服务中心目前正在对信息技术和后台后勤职能进行审查。审查的初步结论是，不依赖地点因而可以转移到区域服务中心的职能包括：信息技术服务台，网络管理，电话计费，为采购目的编写规格说明，为工程、运输和供应项目请购程序提供总体支持。下文表 B.1 概述了区域服务中心当前提供的服务以及结束状态构想中列出的今后将提供的其他服务。

表 B.1

区域服务中心目前和今后提供的服务概览

类别	服务
财务	为恩德培的所有国际工作人员和本国工作人员提供工资单服务 审查并支付供应商发票 审查并支付适用的军警人员和文职人员提出的付款请求 为编制财务报表提供支持 为区域服务中心提供银行服务 国际银行服务
人力资源	为区域服务中心征聘人员 区域服务中心工作人员和特派团选定人员的登机(船) 管理出勤和休假 合同的行政管理 待遇和福利的行政管理 旅行事务 报到和离职
协调运输和调度	部队轮调和其他调度 以综合飞行时间表和临时飞行时间表的方式提供运输解决方案 协调的多种方式调度
信息技术	电话计费 网络管理 服务台
后台后勤支持	编写规格说明 技术评价 对采购程序的总体支持
其他业务支持	培训和会议管理服务

5. 已经制订并正在执行相关计划、重要阶段和活动，以实现结束状态任务。后台后勤服务以建立运输和调度综合控制中心为开端，在评估后扩展到为采购编写规格说明。2013 年，将对区域服务中心的后台后勤工作进行评估，使其符合全球外勤支助战略的供应链战略。已经确立路线图，其中包括流程筹划、职能审查、业绩管理框架和主要业绩指标。

B. 持续改进服务线流程：重造业务流程并与团结项目进行协调

6. 全球外勤支助战略第三次进度报告(A/67/633 第 18 段)解释了如何转移并且重造各项职能，例如办理该区域新任命工作人员派任补助金权利的流程经过重造后，将办理时间从 30 天减少到 5 天。在 2012/13 年度，区域服务中心正在审查所有业务流程，以期不断改进。利用“精益六西格玛”方法，对影响到几个不同职能的每条服务线进行审查，找出瓶颈和改善流程的机会并监测解决方案的执行情况。

7. 重造区域服务中心履行的职能，需要信息技术应用程序提供支持。除高度的流程标准化和自动化外，应用程序还能端到端地完全呈现区域服务中心各流程，让中心能够报告其主要业绩指标和流程改进情况。因此，区域服务中心和外勤支助部信息和通信技术司正在合作对外地支助成套方案进行一系列改进，从而实现重造流程所创造的效率。预期将取得的改进简短概述如下：

(a) e-F. 10: 自助服务应用程序将改进财务部门的 F10 报销单处理工作。F10 表格是工作人员请求支付许多应享权利时使用的，从公务差旅期间每日生活津贴付款到安全津贴报销。区域服务中心预计，2013/14 年度将处理约 80 000 件报销请求；

(b) e-PT. 8: 即 PT8 表格电子版，用于处理工作人员采用商业运输方式进行的所有差旅，以减少处理时间并能更好地控制和显示差旅费；

(c) 电子考勤：升级到 eLeave，自动在远程管理全部考勤职能；

(d) 电子房舍管理：该程序能实时管理联合国在特派团提供的宿舍，让区域服务中心能针对使用此类宿舍的人员进行工资单处理和财务扣减；

(e) 电子报到/电子离职：该程序将招聘新的工作人员、军事人员和警察人员输入联合国支付应享权利的各系统；

(f) 教育补助金第二版：纳入自助功能，进一步提高了该重要权利流程已经取得的效率；

(g) 电子人员调动：能实时管理特派团内部和特派团之间使用联合国飞机运送的人员。还与电子货运、电子票务和电子航务管理一同提供商业情报，以便在了解联合国飞机的大小、组合及利用率的情况下做出更知情的业务决定；

(h) 电子货运：能实时管理特派团内部和特派团之间使用联合国飞机运送的货物；

(i) 电子票务：使舱单数据实时准确，同时简化登机程序；

(j) 电子航务管理：该航务管理应用程序能获取使用成本和效率数据，从而进一步简化联合国租用飞机的任务分配和使用情况报告工作。

8. 除了外地支助成套方案之外，区域服务中心还通过外勤支助部信息和通信技术司，与团结项目团队及管理事务部信息和通信技术厅密切合作，推出团结项目和 iNeed 系统。iNeed 应用程序让区域服务中心能够管理和报告通过其客户支持服务台提出的服务请求并跟踪和勾销为支持这些请求而创建的单据。目前正在配置 iNeed 系统，以便向区域服务中心端到端地展示在团结项目推出之前尚未而且无须纳入全球外勤支助战略的所有流程。区域服务中心将在 2013 年上半年参加联黎部队实施团结项目的试点，这有利于 2013 年第四季度在区域服务中心实施 iNeed。

三. 效益实现——节余

9. 如下文表 B.2 所示，区域服务中心的活动避免了费用，实现了节余、效率和生产率提高。本附件的剩余部分进一步介绍了人员、业务费用以及运输和调度综合控制中心的详细情况。

表 B.2

实现的节余汇总

(千美元)

结余来源	2010/11 年度	2011/12 年度	2012/13 年度	共计
转移员额 ^a	—	1 836.5	9 907.0	11 743.5
裁撤员额 ^b	—	—	2 447.8	2 447.8
控制中心业务优化	75 202.6	27 200.0	—	102 402.6
区域服务中心向联阿安全部队提供支助所节省的员额	—	2 194.4	2 194.4	4 388.8
共计	75 202.6	31 230.9	14 578.2	121 011.7

^a 这些节余根据薪金、差价调整数和应享权利计算。

^b 包含没有休养权利所导致的生产率增长。

10. 又如秘书长关于全球外勤支助战略第三次进度报告(A/67/633)所述，区域服务中心的建立使本组织能通过裁撤员额和避免休养权利来实现效率和节余或避免费用。在本附件中，生产率的提高反映为等同专职职位。2012/13 年度，大湖区各特派团向服务中心转移了 160 个员额，裁撤了 29 个员额。在 2013/14 年度，拟让这些特派团再次向服务中心转移 133 个员额并取消 43 个员额，相当于 43 个专职等同职位。从本质上讲，区域服务中心自成立以来以提高生产率的形式共等同于创造了 72 个专职职位。由于区域服务中心向东部非洲地区的维持和平特派

团提供后台支助，这些特派团能够将精力和资源集中用于执行任务并将重点放在实质性参与和地方能力建设上。

11. 区域服务中心的所需资源将用于支付人员和业务费用，其中人员费用占较大比例。下表 B. 3 汇总了区域服务中心自成立以来的资源总数。

表 B. 3

文职人员和业务费用

(千美元)

	核定数 2011/12	核定数 2012/13	拟议数 2013/14
文职人员	3 936. 3	18 009. 0	26 737. 9
业务费用	5 403. 6	10 167. 0	11 691. 1
所需资源毛额	9 339. 9	28 176. 0	38 429. 0
员额数	39	199	332

12. 影响区域服务中心业务所需资源的主要因素是区域服务中心为建造硬墙建筑物和一个数据中心所做的基本建设项目投资。区域服务中心业务所需资源的其余部分与其工作人员人数及其涉足联刚稳定团恩德培支助基地直接相关。区域服务中心的资源由其客户特派团按比例从各自的核定预算中拨款供资。本附件末尾提供按客户特派团明细分列的区域服务中心费用总额以及对影响执行情况的主要因素的分析。

13. 表 B. 4 列出了 2013/14 年裁撤员额及转移员额预期将产生的节余。

表 B. 4

区域服务中心 2013/14 年度裁撤和转移员额预期产生的节余

(千美元)

特派团	转移员额数	员额转移后薪金和 一般工作人员费用 (1)	员额留在原特派团的 薪金和一般工作 人员费用 (2)	转移 产生的节余 (3=2-1)	裁撤员 额数	裁撤员额的 薪金和一般 工作人员费用 (4)	转移和裁撤的 节余共计 (5=3+4)
达尔富尔混合行动	56	3 204	3 623	418	16	1 047	1 466
联刚稳定团	60	3 921	5 125	1 203	14	880	2 084
南苏丹特派团	9	386	531	145	5	188	333
非索特派团支助办	8	726	1 009	282	2	284	566
联布综合办	—	—	—	—	4	418	418
中非建和办	—	—	—	—	5	610	610
共计	133	8 238	10 287	2 049	46	3 426	5 475

注：预期节余的推算仅限于预算内薪金和一般工作人员费用，未考虑到休养周期减少或避免支付危险津贴等其他形式的增效。

四. 经验教训

14. 把愿景转化为业务现实是一项复杂和艰巨的任务。秘书长关于执行全球外勤支助战略的第二次进度报告(A/66/591)概述了区域服务中心分六步实施第二阶段,对行政和预算问题咨询委员会报告(A/64/660)附件九和附件十所列可以从各特派团转至区域服务中心的事务进行评估和迁移。经验表明,为进行转移,需要从单个特派团中心结构转变到共享服务的跨特派团业务结构。这意味着必须对授权、程序、做法和系统进行重构,以实现效率和改进服务。

15. 区域服务中心总结了六个步骤中每一步的挑战和经验。下文表 B.5 概述了取得的进展。

(a) 第 1 步: 评估。如上文所述,区域服务中心及其客户特派团已经对财务和人力资源职能以及信息技术和后台后勤的一些组成部分进行了评估。评估将贯穿 2013 年和 2014 年。评估过程中的一个关键挑战是结构、运作方式和国内限制方面存在差异。如关于执行全球外勤支助战略的第二次进度报告(A/66/591/Add. 1)所述,第一次评估于 2011 年 10 月完成,确定对一系列活动和 160 个员额进行调动。然而该次调动被认为并不彻底,因为未能解决一些特派团特有的业务问题,例如怎样从远程地点及时为达尔富尔混合行动处理付款。2012 年在第一次评估的基础上进行了第二次评估。这次评估确认了开展更多调动并与 2013 年实施的 Inspira 等新技术进行协调的机会。这表明只做一次宽泛的评估是不够的。维持和平特派团的动态和复杂程度要求对局势进行评估和再评估。新技术提供的机会、流程改进和特派团业务环境的变化应是开展审查的关键触发因素;

(b) 第 2 步: 吸收。即在确保业务连续性的基础上将各团队调离特派团的过程。这些团队在区域服务中心继续开展业务,就象在特派团时一样,不同的是它们位于共用设施内。特派团工作人员最初在自己特派团的集群组中工作。这确保将转移的复杂性降到最低,而且特派团能继续获得有交付相关活动经验并熟悉各特派团具体细节的工作人员所提供的不间断服务。客户特派团的应享权利、工资单和主服务器已通过这种方式成功转移,未中断服务。这个做法在减少转移中的延迟和确保服务连续性上证明是成功的;

(c) 第 3 步: 理顺。这一步确立目标和基线,消除重复并减少等待时间和冗余员额。在区域服务中心开展新活动时确定基线和业绩指标。一项重大挑战是提取和汇集业绩数据,因为适当的工具有限且大多数信息必须手工收集。由于特派团不汇编信息,也没有匹配的业绩数据,因此还缺乏合适的特派团比较数据。对区域服务中心来说,由于没有适当的商业情报工具以电子方式定期、准确地跟踪业绩情况,因此业务能见度不足。外地支助成套方案应用程序和团结项目的实施预计将解决这一不足,并提供所需水平的商业情报以查明服务的成功和缺陷。区域服务中心找出不依赖地点和特派团的活动后,减少了各特派团共有的重复活动。这体现为,特派团应享权利工资单活动在区域服务中心合并在一起由一名主管负责,不再需要每个特派团都设一名薪金科长;

(d) 第 4 步：整合。整合合并职能要素，实行流程和做法标准化，加强和发展能力，为重造做准备。区域服务中心现正从吸收阶段设立的短期特派团集群组过渡到整合。对于每项职能，工作人员都与从事相似活动的其他工作人员在同一地点办公，受一位股长领导。已经建立了一体化的组织机构和业绩报告框架。已完成覆盖所有特派团的财务和人力资源授权，使得从各特派团调出的工作人员现在能处理跨特派团的往来交易。已经建立了与多个任务系统的连接。正在通过合并培训课程对程序和做法进行标准化。工作人员一同办公，能力也在酌情转移，以满足需求。经常与区域服务中心工作人员举行全体会议，随时向其通报变革情况，加强其作为一个团队不带偏见地为客户特派团提供服务的认同感；

(e) 第 5 步：重造。改造职能、系统、程序和做法，确定主要业绩指标和目标，减少风险。区域服务中心正在持续衡量和跟踪各项活动和成果的基础上，进行业绩管理框架试点。为了针对整个区域服务中心开展重造方案，需要所有工作人员达成高度谅解，预期参与执行项目的人员还需具备专门知识。提供了改进流程认识课程(精益六西格玛方法)和变革管理(Princ2 方法)。区域服务中心还进行了客户服务培训，以加强客户本位。即将于 2013 年部署的全球外勤支助战略应用程序、团结项目和公共部门会计准则将给区域服务中心和各特派团带来重大变化。部署后期间内需要完善和调整流程和做法，交付工作将贯穿 2014 年。目前对工作人员流程改进和变革管理技能的发展，将使工作人员协助区域服务中心度过上述活动实施前和实施后的各阶段；

(f) 第 6 步：持续的业绩改进。这一步建立各项程序，以利于对服务进行持续改进、完善、提高效率和提升。正在对重造的流程采取这种做法，并将在实施全球外勤支助战略应用程序和团结项目后，随着方案于 2014 年进入成熟期而加大力度。这解释了下文表 B.5 所示执行程序第 5 步和第 6 步目前(截至 2013 年 7 月 1 日)执行率较低(介于 10%至 40%)。为区域服务中心每个部门编写的路线图描述了从“现状”流程到“将来”流程的过渡，包括商业情报度量指标和推动手段。

表 B.5

执行率

六步行动进程——至 2013 年 7 月 1 日(百分比)

第一阶段项目	评估	吸收	理顺	整合	重造	持续业绩改进
报到和离职	90	90	90	90	40	40
教育补助金	90	90	90	90	50	10
区域培训和会议中心	90	90	90	90	10	10
运输和调度综合控制中心	90	90	90	90	10	10
第二阶段项目						
人力资源	90	90	90	60	30	30
财务	90	90	90	60	20	20
信息技术(电话计费、网络管理、服务台)	90	90	90	90	30	30
后台后勤、编写规格说明	90	90	90	90	—	—

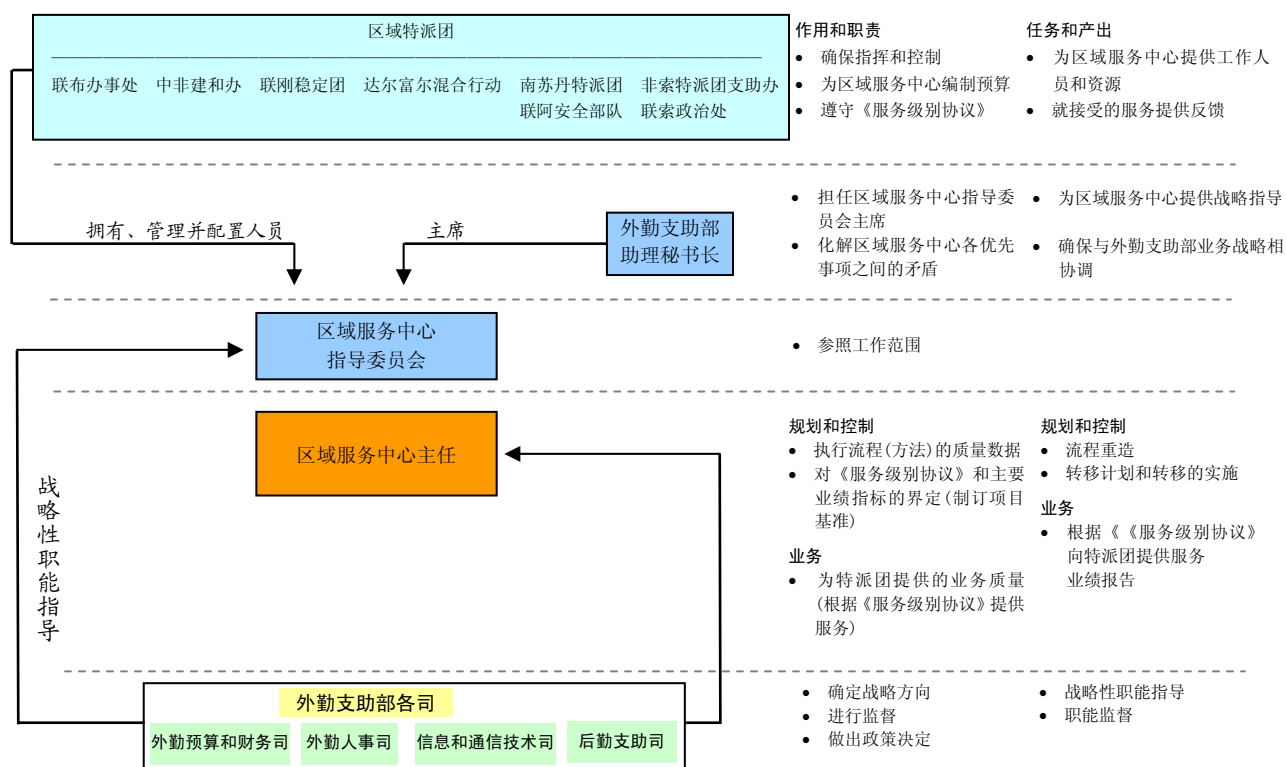
说明：百分比是按估计数计算的。

五. 治理、业务框架和业绩管理

A. 治理和行政管理

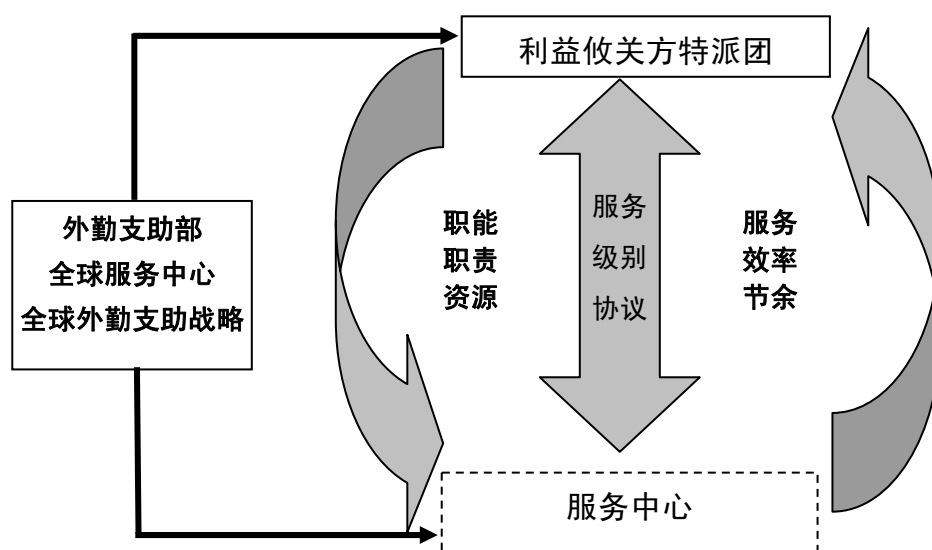
16. 本附件详细介绍了区域服务中心的基准和主要业绩指标。中心的指导委员会是其决策机构。中心和指导委员会依照大会各项决议、秘书处的细则和条例、总部和监督机构的战略指导意见开展业务。指导委员会视需要与外勤支助部全球外勤支助战略执行协调组协商。

17. 经会员国核准，区域服务中心归属于接受其服务的特派团，并由后者提供资源。这个治理框架加强了特派团现有的指挥系统结构和权力划分，没有在总部与特派团之间增设层次。它还确保区域服务中心与其所服务的特派团保持密切的依赖关系。



B. 业务框架

18. 职能、职责和资源从客户特派团转移到区域服务中心，以服务、效率和节余形式作为回报。对上述过程的规范通过服务级别协议形式的商定业绩框架来实现。区域服务中心依赖并利用其客户特派团的核定预算资源。这种依赖加上治理结构，为客户特派团提供了对区域服务中心的强有力控制结构。这一关系如下图所示。



C. 加强问责制——使用基准、基线和主要业绩指标进行业绩管理

19. 区域服务中心的业绩管理框架进一步加强对管理人员和工作人员的问责制。该框架包括一套有技术支持的管理和分析性程序，使区域服务中心能够确定战略和业务目标，进而对这些目标的业绩进行衡量和管理。在界定其战略和业务目标时，区域服务中心就每个职能和每条服务线确定主要业绩指标。

20. 表 B. 6 详细说明了区域服务中心的业绩管理框架。

表 B. 6

区域服务中心业绩管理框架概览

级别	业绩计量	框架	监测和报告	共有问题
整个机构	客户满意度、效率、一贯性和最佳做法	服务级别协议	执行情况总汇	
业务科	主要业绩指标	业务科计划	汇总表 信息和通信技术系统 客户支持区域服务中心	
业务股	流程内指标	业务股计划	信息和通信技术系统 业务报告	
工作人员	个人指标	业绩管理系统 (Inspira)	信息和通信技术系统 业务报告	

21. 正如表 B. 6 所示，区域服务中心的业绩管理框架采用多层次方法：

(a) 作为服务提供者，区域服务中心与其客户特派团签订《服务级别协议》，其中界定了提供服务的种类、各特派团提供的资源以及如何使用主要业绩指标衡量服务质量。《服务级别协议》是区域服务中心与其客户特派团之间有约束力的协议，规定了商定的服务、要求区域服务中心达到的标准以及客户特派团对区域服务中心的义务。客户特派团使用《服务级别协议》来评估区域服务中心所提供服务的业绩，协议附件中载有评估时使用的主要业绩指标；

(b) 区域服务中心的每个业务科(财务、人力资源、运输和调度综合控制中心、业务)都确定了对该科作为一个整体进行衡量的主要业绩指标。主要业绩指标是区域服务中心度量指标中用来衡量本组织实现《服务级别协议》所载各项目标进展情况的最重要指标；

(c) 各科内的职能股都有流程内指标，用于衡量本股为完成一项规定进程所花费的时间；

(d) 各股工作人员的业绩评价中有一部分是与对其职能适用的个人流程指标和主要业绩指标。

22. 区域服务中心定期监测上述所有指标，每月都向指导委员会和其他利益攸关方报告主要业绩指标。表 B. 7 详细列明区域服务中心的业绩管理框架。

表 B. 7

区域服务中心业绩管理框架详细情况

业务单位	主要业绩指标	衡量标准	管理系统
运输和调度综合控制中心	由运输和调度综合控制中心协调的区域部队调动飞行次数增加	700 次	CRM
	为部队调动提供运输解决方案所需的时间缩短	5 天内 96%正确率，14 天内 100% 正确率	CRM/FSS
	保持对区域飞行需求的服务水平	每年 1 500 次飞行	CRM/FSS
	来自客户的满意度提高	88%的客户表示满意或非常满意	VOVICI/CRM
教育补助金	保持服务水平，继续在高峰期(7 月至 10 月)用短时间办理教育补助金申请	96%以上的申请办理时间少于 6 周	FSS
	保持服务水平，继续在非高峰期(11 月至 6 月)用短时间办理教育补助金申请	96%以上的申请办理时间少于 3 周	FSS/MOS
	教育补助金申请退回特派团的平均数减少	退回的申请少于 12%	FSS/MOS

业务单位	主要业绩指标	衡量标准	管理系统
区域培训和会议中心	区域培训和会议中心的运营能保持服务水平	5 500 名工作人员	FSS
	在区域培训和会议中心答复培训请求的时间方面，保持服务水平	98%在 24 小时内答复	FSS
	来自参与培训人员的客户满意度提高	99%的客户满意或非常满意	FSS
报到和离职	报到所需时间缩短	2 天内，98%以上正确	FSS
	国际工作人员离职所需时间缩短	1 天内，98%以上正确	FSS
	保持服务水平，继续用短时间办理军警人员离职	3 天内，98%以上正确	FSS
财务	支付有效的供应商发票的所需时间缩短	28 天内，98%正确	CRM
	办理个人报销请求的所需时间缩短	21 天内，98%正确	FSS
	办理电子银行转账的时间不变	3 天内，97%正确	
	处理工作人员月工资单和其他津贴的时间不变	5 个工作日内，98%正确	FSS/CRM
	客户对财务服务的满意率提高	70%的客户满意或非常满意	VOVICI/CRM
人力资源	从外地中央审查机构名册上填补空缺所需的时间不变	90 个历日内，98%正确	INSPIRA
	结清工作人员应享权利和福利的时间缩短	5 个工作日内，98%正确	CRM
	支付应享权利旅行的时间缩短	14 天内，98%正确	CRM/FSS
	合同延期按时完成工资单	100%正确	CRM
	为离职工作人员结清最后付款的时间缩短	30 天内，98%正确	CRM
	为公务差旅出票的时间缩短	7 天内，98%正确	FSS
	出发前提前 15 天出票的数量增加	75%	FSS
	客户对人力资源服务的满意度提高	70%的客户满意或非常满意	VOVICI/CRM

缩写：CRM=客户关系管理；FSS=外勤支助成套方案；MOS=管理操作系统。

六. 运输和调度综合控制中心

23. 运输和调度综合控制中心是在全球外勤支助战略下设立的区域服务中心的四个初期试点项目之一。设立控制中心是为了通过一个审查中部和东部非洲所有调度需求的平台来提供综合运输和调度服务，从而优化该区域的运输资源。预计区域服务中心会对包括地面支持设备在内的简易机场基础设施方面的区域努力进行协调，从而实现安全运营和快速周转。治理和业务框架明确规定了总部、全球服务中心、区域服务中心和各特派团的作用和关系。该框架可作为决策、报告、综合研讨会和协调活动的平台。

24. 按照全球外勤支助战略的原则，控制中心最初重点关注两项主要的高价值活动：优化航空资产和部队轮调。控制中心已成功促进了客户特派团机队的重新配置和分享，并管理了特派团部队轮调，在不影响服务的情况下为两个领域带来了经费节约。

25. 在控制中心目前这一继续增长的阶段，已为其业务和服务确定具体目标，除其他外，包括设立运输和治理控制中心框架，审查对基础设施、机场辅助设备、质量保证职能、主要业绩指标等资源进行标准化和优化的程序，以及建立衡量业绩和报告的系统。其他的目标是继续让区域机队配置的规模合适，让所有有待运营的单位投入运营，按照所需技能进行工作人员征聘，以及执行外地支助成套方案模块。

A. 主要业绩指标

26. 表 B. 8 显示已为 2012/13 年度确定主要业绩指标，以衡量控制中心的业绩和服务的改善。

表 B. 8

运输和调度综合控制中心主要业绩指标

主要业绩指标	衡量标准	管理系统
对客户要求的答复	在 1 天内确认收到达 98%	iNeed
对紧急需求的答复时间	在合理时间内 ^a	iNeed
提供客户特派团能接受的运输解决 办法所需答复时间	95%在 5 个日历内	iNeed
能够开展非洲区域的客户特派团部 队调动	所有规划的非洲部队调动的 90%	iNeed
提供有成效和有效率的综合区域航 班时间表和所需临时增加的飞行	所有计划飞行的 95%	外地支助成套 方案
飞机飞行时数的利用	订约飞行时数 80%的利用率	外地支助成套 方案

主要业绩指标	衡量标准	管理系统
飞机旅客和(或)货物运载能力的利用	70%的利用率	外地支助成套方案
提高客户特派团满意程度	对调查的答复中有 80%表示满意	iNeed

注：在采用 iNeed 和外地支助成套方案前，以人工管理。

^a 在合理的时间内将会考虑到相关的实际限制因素，例如有无飞机可供使用、外交许可等。

B. 成本效率/节约

27. 2010/11 年度，经控制中心的调度/需求分析和协调，客户特派团减少了 21 架飞机，合同总价值为 5 780 万美元，加上燃油节约 1 740 万美元，共节约 7 520 万美元，而秘书长关于全球外地支助战略的第二次报告 (A/66/591) 中报告的节约额为 6 130 万美元 (不包括燃料) (见 A/67/5 (Vol. II), 附件十)。

28. 如表 B.9 所示，2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 31 日产生的节约估计为 2 720 万美元。

29. 对剩余重型货物机队的区域调动需求进一步分析后，重新配置了特派团机队，并开始依赖通过控制中心的协调和需求分析进行的区域安排，因此减少了下列三架飞机：

(a) 达尔富尔混合行动：一架重型旋转翼货机 MI-26：包括燃料在内节约 920 万美元；

(b) 达尔富尔混合行动：一架重型固定翼货机 IL-76：包括燃料在内节约 1 170 万美元；

(c) 联刚稳定团：一架中型固定翼货机 L 382/C130：节约 630 万美元。

表 B.9

2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 31 日控制中心的节约

(美元)

特派团	实际节约 (不包括燃料)											
	报告的节约 (A/66/591)						合同租赁和业务费用			差异		
	飞机数量	机型	飞机数额	飞机数量	财政期间	月数	年度价格	这一期间的实际节约	数	百分比	与燃料有关的节约	节约总额 (包括燃料)
达尔富尔混合行动	1	MI-26	9 200 000	1	2011/12	6	7 200 000	—	—	—	3 594 663	9 200 000
	1	IL-76	11 700 000	1	2011/12	8	4 231 467	—	—	—	11 812 772	11 700 000
联刚稳定团	1	L-100	6 300 000	1	2011/12	7	3 589 474	—	—	—	5 657 090	6 300 000
共计	3		27 200 000	3	2011/12		15 020 941	—	—	—	12 179 059	27 200 000

注：这些节约可能在下一个审计周期中接受审计委员会的进一步审查。

30. 因此，自控制中心成立以来至 2012 年 6 月底，共为 24 架飞机节约 1.024 亿美元(见上文第 27 段和表 B.9)。

七. 2011/12 年度区域服务中心的预算执行情况和 2013/14 年度汇总财政和人力所需资源

31. 下文概述了区域服务中心 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 20 日财政期间的预算执行情况，并报告了 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间运营区域服务中心汇总财政和人力所需资源，包括分配给每一个客户特派团的资源的所占份额。这些所需经费是 2013/14 年度联刚稳定团、达尔富尔混合行动、南苏丹特派团、联阿安全部队和非索特派团支助办等 5 个维持和平客户特派团拟议预算的一部分。区域服务中心所服务的中非建和办、联布办事处和联索政治处等 3 个政治特派团也作出了贡献(见 A/67/346 Add.3)。因此，这些供资信息，应同各外地行动的经费筹措报告一并阅读。

A. 交付成果和支助框架执行情况

32. 2011/12 年度，区域服务中心将其后勤和行政服务重点集中在达尔富尔混合行动、南苏丹特派团、联刚稳定团、非索特派团支助办和联阿安全部队，开展 4 个初步项目：报到和离职、处理教育补助金、区域培训和会议中心的运作以及控制中心的运作。

33. 尽管这是投入运营的第一年，但区域服务中心在其所有 4 个试点项目交付的服务展示出高于预期的水平。这是由于客户特派团继续注重将其支助模式转向从共用的区域角度来促进支助。这包括重新配置合同，更多地利用设在恩德培的共同培训设施，以及更多地利用恩德培作为进入多个特派团地区的入境点。本报告关于 2011/12 年度中心实际交付服务的信息取代各客户特派团执行情况报告所载信息。

计划绩效指标	实际绩效指标
1.1.1 减少完成报到/离职手续所需时间(2010/11 年度：12 天；2011/12 年度：2 天)	2 天。为到达区域服务中心以部署到各自工作地点的所有类别人员办理报到手续在 2 个工作日内完成，不包括区域培训和会议中心与联合国安保和医务单位协调举办的上岗培训班的介绍。
1.1.2 减少处理教育补助金的报销时间(2010/11 年度：5 个月；2011/12 年度：7 周)	处理教育补助金平均用时 7 周。非高峰季节(1 月至 6 月)用时 4 至 6 周；高峰季节(7 月至 12 月)用时 8 至 10 周
1.1.3 增加区域工作人员参与培训和会议中心的人数(2010/11 年度：2 000；2011/12 年度：3 000)	4 385 人(联刚稳定团：1 295；达尔富尔混合行动：584；南苏丹特派团：1 408；联阿安全部队：113；其他联合国实体：985)。人数多于计划的部分原因是南苏丹特派团在恩德培进行培训和举办上岗培训班。

计划绩效指标	实际绩效指标	
1.1.4 增加控制中心协调的区域飞行次数(2010/11 年度: 50; 2011/12 年度:100)	292 次飞行(联刚稳定团: 164; 达尔富尔混合行动: 128)。所需数量多于计划是由于金沙萨发生飞机坠毁事件后, 联刚稳定团撤消了与承运人签订的 B-737 飞机包租合同。因此, 控制中心增加了恩德培、法希尔和尼亚拉之间区域飞行的次数。	
计划产出	完成 (数目或是/否)	备注
- 400 名工作人员报到和离职	是	2 030 人(联刚稳定团: 797; 达尔富尔混合行动: 70; 南苏丹特派团: 1 066; 联阿安全部队: 97)包括 850 名国际和本国工作人员以及联合国志愿人员、1 280 名军事观察员和联合国警察。产出多于计划是由于南苏丹特派团人员和联刚稳定团所有联合国志愿人员均经恩德培办理全部报到和离职手续。此外, 军事和警务人员的报到手续也在恩德培办理。
- 处理 4 500 份教育补助金申请	是	5 956(联刚稳定团: 1 416; 达尔富尔混合行动: 1 619; 南苏丹特派团: 946; 非索特派团支助办: 194; 联阿安全部队: 5; 联布办事处: 72; 中非建和办: 51; 联索政治处: 66; 其他 12 个非洲特派团: 1 587)。产出多于计划是由于统一服务条件后, 更多工作人员有权获得教育补助金。
- 举办 80 次区域培训班和会议, 来自各区域特派团的 3 000 人参加	是	为 4 385 名学员举办了 236 次区域培训班和会议, 包括 53 次上岗培训班(联刚稳定团: 7; 南苏丹特派团: 36; 联阿安全部队: 5; 非索特派团支助办: 5)。产出多于计划是由于南苏丹特派团在恩德培举办了所有的培训活动和上岗培训班。
- 运输和调度综合控制中心协调 100 次区域飞行	是	协调了 292 次飞行(联刚稳定团: 164; 达尔富尔混合行动: 128)。飞行次数所需数量多于计划是由于联刚稳定团撤消了与承运人签订的 B-737 飞机包租合同。因此, 控制中心增加了恩德培、法希尔和尼亚拉之间区域飞行的次数。此外, 还在控制中心管理的联刚稳定团区域飞行内纳入了一个新地区。

B. 财政资源使用情况

34. 为 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间核定资源 9 339 900 美元, 用于支持 39 个员额。在此期间, 区域服务中心的支出为 6 119 800 美元, 支出结余 34.5%。由于区域服务中心是服务提供单位, 其 2011/12 年度核定资源的 42.1% 是文职人员支出类别, 而典型维持和平特派团的这一比例平均为 22%。按类别细分详情, 见表 B.10。

表 B.10

2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间财政执行情况摘要

(千美元)

职类	差异			
	分配数	支出	数额	百分比
	(2)	(3)	(4)	(5)
文职人员				
国际工作人员	3 603.0	2 504.3	1 098.7	30.5
本国工作人员	278.7	75.9	202.8	72.8
联合国志愿人员	54.6	46.6	8.0	14.7
小计	3 936.3	2 626.8	1 309.5	33.3
业务费用				
公务差旅	50.0	133.0	(83.0)	(166.0)
设施和基础设施	5 148.7	3 074.1	2 074.6	40.3
陆运	87.1	108.2	(21.1)	(24.2)
通信	61.1	18.1	43.0	70.4
信息技术	41.6	60.0	(18.4)	(44.2)
医务	6.4	24.5	(18.1)	(282.8)
特种装备	—	—	—	—
其他用品、服务和装备	8.7	75.1	(66.4)	(763.2)
小计	5 403.6	3 493.0	1 910.6	35.4
所需资源毛额	9 339.9	6 119.8	3 220.1	34.5
工作人员薪金税收入	937.7	260.1	677.6	72.3
所需资源净额	8 402.2	5 859.7	3 112.8	37.0
(编入预算的)自愿实物捐助	—	—	—	—
所需资源共计	8 402.2	5 859.7	3 112.8	37.0

35. 每一支出类别提供了对 2011/12 年度执行情况差异的解释。资源差异数额以千美元为单位。

	差异	
国际工作人员	1 098.7	30.5%

36. 出现差异的主要原因是实际平均空缺率高于预算编列的空缺率(预算编列的空缺率为 25%，而实际平均空缺率为 54%)。这是最近才完成的较迟的人员配置造成的。

	差异	
本国工作人员	202.8	72.8%

37. 出现差异主要是因为整个财政年度实际平均空缺率为 71%，而预算编列的空缺率为 5%。将于 2013 年 2 月在当地举行一次较大的征聘活动，以吸引候选人，从而解决这种状况。

	差异	
联合国志愿人员	8.0	14.7%

38. 为一名联合国志愿人员编列的经费没有全部用完，是由于有关人员意外回国。后来找到一名替换人员，但在他赴任之前这一职位空缺几个月。

	差异	
公务差旅	(83.0)	(166.0%)

39. 超支的主要原因是区域服务中心需要追加经费，用于行政领域所需支助，包括一般行政支助、协助编制预算、为工作人员大量进入制定办公室面积分配方案以及中心行政人员与支助有关的差旅。

	差异	
设施和基础设施	2 074.6	40.3%

40. 造成差异的主要原因是制定诸多项目合同方面的延迟，包括一个主要的办公大楼、数据中心和设计服务等。

	差异	
陆运	(21.1)	(24.2%)

41. 产生差异的原因是区域服务中心所需车辆多于预算编列的 11 辆。

	差异	
通信	43.0	70.4%

42. 出现差异的主要原因是人员比预期的少，同时改进了对邮袋服务的管理。

	差异	
信息技术	(18.4)	(44.2%)

43. 出现差异的原因是，区域服务中心支助了更多的培训活动，从而需要更多的消耗性财产，如墨盒和其他用品，但许可证和采购的所需经费减少，部分抵消了上述增加额。

	差异	
医务	(18.1)	(282.8%)

44. 支出增加反映了服务级别协议确定的每个人的费率高于预算编列的费用。

	差异	
其他用品、服务和设备	(66.4)	(763.2%)

45. 所需经费增加的主要原因是，为征聘本国工作人员发布广告的出版费，没有为此编列经费；以及为区域服务中心开展更多的培训提供临时支助。

46. 按客户特派团编列的支出细目，见表 B. 11。由于所提供的服务是面向所有客户特派团的，每个客户特派团将根据预先商定的分配模式列出支出，并在 2011/12 年度各特派团的预算执行情况报告中报告其所分担的支出。

表 B. 11

按特派团分派的支出

(美元)

	分配款 (2011/12)	支出 (2011/12)							共计	未支配结余
		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	中非 建和办	联布 办事处		
国际工作人员	3 603 000	767 818	1 204 133	—	532 345	—	—	—	2 504 295	1 098 705
本国工作人员	278 700	75 939	—	—	—	—	—	—	75 939	202 761
联合国志愿人员	54 600	46 611	—	—	—	—	—	—	46 611	7 989
咨询人	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
公务差旅	50 000	42 471	49 532	2 350	31 024	7 107	355	136	132 975	(82 975)
设施和基础设施	5 148 700	2 592 794	211 023	14 456	231 753	21 223	1 414	1 401	3 074 065	2 074 635
陆运	87 100	29 295	45 576	1 391	25 382	5 964	478	139	108 225	(21 125)
通信	61 100	3 724	5 251	107	8 157	816	20	8	18 083	43 017
信息技术	41 600	12 712	21 686	1 310	21 339	2 923	—	23	59 993	(18 393)
医疗服务	6 400	1 519	7 114	81	15 373	348	17	7	24 459	(18 059)
其他用品、服务和设备	8 700	16 093	33 153	1 358	20 866	3 289	271	95	75 125	(66 425)
共计	9 339 900	3 588 976	1 577 468	21 053	886 239	41 670	2 555	1 809	6 119 770	3 220 130

C. 人力资源使用情况

47. 2011/12 年度为区域服务中心核准的 39 个员额是由达尔富尔混合行动、南苏丹特派团和联刚稳定团等 3 个客户特派团提供的，他们继续留在各特派团的人员配置表内。

48. 由于区域服务中心处于运营的初步阶段，空缺率高于预期。造成高空缺率的主要原因是中心确立了治理框架，澄清了该中心的作用，对有关员额的工作责任重新做了规定。在核定的 39 个员额中，有 24 个是国际员额，区域服务中心的国

际员额的平均空缺率为 54%。在 14 个本国员额中，空缺率为 71%。1 个联合国志愿人员职位很长一段时间内未能填补，因为任职者意外回国。

49. 空缺问题现已解决，因为本财政期间内，国际工作人员连同员额一并调动，调进了更多员额。中心也打算通过一场当地征聘大型活动来解决对本国工作人员的需求问题。

三. 2013/14 年度汇总所需资源

A. 资源规划假设

50. 2013/14 年度区域服务中心所需资源的主要推动因素是拟在恩德培设立较多的工作人员，因为 8 个客户特派团财政和人力资源进行了大合并。拟议预算依据的是继续 2012/13 年度启动的规划，当时的规划是在开始时将有限的财政和人力资源员额调至恩德培，开始共享这两个领域的集中服务。在 2013/14 年度，区域服务中心将目睹意在将该中心建成其客户特派团的财政和人力资源服务的主要提供者的计划日臻成熟。

51. 区域服务中心发展成熟，将力求精简业务程序，解决新出现的挑战，诸如实施《公共部门会计准则》、团结项目和推出 Inspira 系统，以及实现全球外地支助战略下规定的效率目标。这一进程需要客户特派团和总部的信息技术支助。还将加大努力，更好地监测和跟踪与区域服务中心有关的支出。

52. 为了促进这一扩展，各特派团和区域服务中心的财政和人力资源科在外勤支助部合作下，设计了 2013/14 年度区域服务中心交付服务模式的结束状态构想。这一结束状态提供了拟定 2013/14 年度所需人员编制的关键原则。区域服务中心还利用各客户特派团调来的员额，建立了符合其作为服务提供者需要的行政结构。还确定了所需人员编制，以支持区域服务中心向其客户特派团提供便利，并协助该中心本身推行《公共部门会计准则》和团结项目，这项工作是该中心 2013/14 年度的一项主要责任。配合这一规划进程还有广泛的路线图，以确保从 2013/14 年度一开始就进行适当规划。

53. 区域服务中心客户特派团内的财政服务的新模式依据的是由恩德培交付不依赖地点的活动，以避免职能重叠。这就要求在恩德培设立一名单独的财务主任，负责所有 8 个客户特派团的各种财务服务，而不在各特派团重复设置类似的高级领导职能。各特派团将在其任务区保留财务办公室，作为区域服务中心财务科的延伸机构，仅在必要时提供依赖地点的活动，主要是支付现金或担任更广泛的财务职能的协调中心。以前各特派团由财务主任承担的财务顾问角色将转给各特派团仍保留的预算科科长。在 2013/14 财政期间，这一模式将避免职能重叠，减少

所需人员编制并改进客户特派团做法和程序的标准化，从而提高效率。即将推出的团结项目和《公共部门会计准则》也是迅速合并财政服务的一个重要考虑因素，预计这将减轻在执行工作中各自为政的风险。

54. 计划的人力资源服务模式也是基于交付并非依赖地点的活动以及避免重复。由于特派团支助事务主管/主任需要继续得益于在人力资源事项上拥有高级领导的咨询意见，所以每个客户特派团将保留一名首席人力资源干事。还提议在恩德培设一名首席人力资源干事职位(P-5)，以便领导区域服务中心人力资源人员。已对人员配置水平进行了审查和调整，以满足预期会保留在特派任务地区的依赖地点活动的需要。

55. 此外，区域服务中心对目前在客户特派团履行而将转给该中心的信息技术和后台后勤职能的潜力进行了一次初步审查。初步调查结果得出的结论是，数目有限的不依赖地点的职能可以由中心履行。在进一步深入审查之前，2013/14 年度区域服务中心的职能和拟议所需人员是根据这一有限进程拟订的。

56. 区域服务中心继续与联刚稳定团一道，在恩德培支助基地内运作。已为该基地确定一个业务管理框架，其中规定东道特派团，即联刚稳定团履行房东作用。这一框架主要依据的是联刚稳定团和区域服务中心各客户特派团就区域服务中心的行政管理达成的业务级别协议。

57. 由于需求日益增长，该基地工作人员已有显著增加。为适应这一情况以及预期更多的财政和人力资源工作人员涌入，区域服务中心已在 2012 年 11 月开始建造两座两层建筑，计划于 2013 年 12 月完工。为在建筑完工前容纳目前涌入的人员，区域服务中心在联刚稳定团支持下，已开始修建容纳 150 名工作人员的预制单元。

B. 交付成果和支助框架执行情况

58. 到目前为止，仅为达尔富尔混合行动、南苏丹特派团、联刚稳定团和联阿安全部队提供财务和人力资源服务。2013/14 财政年度拟将这些服务延展至所有 8 个客户特派团(注意联索政治处的支助来自非索特派团支助办)。在 2013/14 年度，区域服务中心的支助框架也将有所拓展，以便区域服务中心提供预期的服务，同时还会通过将交付成果与各客户特派团联系起来以加强问责制。这将改进问责制框架并为改进区域服务中心筹资模式建立基础。该框架还包括代表各客户特派团对区域服务中心进行管理的责任。

59. 区域服务中心的领导人仍将承担业务责任，其任务是管理区域服务中心，实现指导委员会确定的业务目标，监督项目并提供战略指导和技术支助。

60. 下面是区域服务中心 2013/14 年度成果预算编制框架。

预期成绩	绩效指标
1.1 符合全球外勤支助战略的区域服务中心全面运作	1.1.1 针对指导委员会核准从客户特派团移交过来的职能完成所有六个过渡阶段的工作——评估、吸收、合理化、整合、再设计和持续改善 1.1.2 开始为区域服务中心重新设计信息技术和后台后勤职能 1.1.3 有效管理 7 份服务级别协议

产出

- 完成 10 个财务、人力资源、信息技术和后台后勤方面的持续改善项目
- 实施 10 个外勤支助套件单元 (eFOM、电子票务系统、电子调动系统、电子货物运输请求系统、电子费用报销凭据系统、电子旅行核准书系统、电子考勤系统、电子住宿系统、电子报到和离职系统，以及教育补助金二代)、企业客户关系管理系统(包括自助服务)、“团结”项目(成立阶段)，以及执行信息总汇
- 为实施国际公共部门会计准则提供跨领域支助
- 确定业务连续性计划，并实施业务连续性系统

预期成绩	绩效指标
1.2 为客户提供有成效、高效率的报到和离职支助	1.2.1 报到所需时间减少(2011/12 年度：95%以上 2 天内完成；2012/13 年度：98%以上 2 天内完成；2013/14 年度：98%以上 2 天内完成，100%7 天内完成) 1.2.2 国际和联合国工作人员离职所需时间减少(2011/12 年度：95%以上 1 天内完成，2012/13 年度：98%以上 1 天内完成；2013/14 年度：98%以上 1 天内完成，100%5 天内完成) 1.2.3 通过保持军警人员短时间内完成离职，维持服务水平(2011/12 年度：98%以上 3 天内完成，2012/13 年度：98%以上 3 天内完成；2013/14 年度：98%以上 3 天内完成，100%7 天内完成)

产出

- 1 500 名文职人员(包括国际工作人员和联合国志愿人员)报到和离职
- 3 500 名军警人员报到和离职

预期成绩	绩效指标
1.3 为客户办理教育补助金提供有成效、高效率的支助	1.3.1 通过保持高峰期(7 月至 10 月)在短时间内办理教育补助金申请，维持服务水平(2011/12 年度：96%以上不到 7 周；2012/13 年度：96%以上不到 7 周；2013/14 年度：96%以上不到 6 周)

- 1.3.2 通过保持非高峰期(12月至6月)在短时间内办理教育补助金申请,维持服务水平(2011/12年度:96%以上不到4周;2012/13年度:96%以上不到4周;2013/14年度:96%以上不到3周)
- 1.3.3 退回特派团的教育补助金申请平均数量减少(2011/12年度:20%;2012/13年度:15%以下;2013/14年度:12%以下)

产出

- 处理6 000份教育补助金申请

预期成绩	绩效指标
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	1.4.1 保持区域培训和会议中心运营的服务水平(2011/12年度:3 000;2012/13年度:3 000;2013/14年度:6 000) 1.4.2 保持及时回复区域培训和会议中心收到的培训申请的服务水平(2011/12年度:98%在24小时内;2012/13年度:98%在24小时内;2013/14年度:98%在24小时内) 1.4.3 培训参与者的客户满意度提高(2011/12年度:98.8%的客户满意或非常满意;2012/13年度:99%的客户满意或非常满意;2013/14年度:99%的客户满意或非常满意)

产出

- 举办250次有各区域特派团6 000名工作人员参加的区域培训班和会议

预期成绩	绩效指标
1.5 向客户提供有成效、高效率的区域部队调动支助	1.5.1 运输和调度综合控制中心协调的区域部队调动飞行次数增加(2011/12年度:100;2012/13年度:600;2013/14年度:1 179) 1.5.2 解决部队调动运输问题所需时间减少(2011/12年度:95%在5天内;2012/13年度:95%在5天内;2013/14年度:96%在5天内,100%在14天内)

产出

- 对利用联合国长期包机调动部队的1 179次航班进行协调

预期成绩	绩效指标
1.6 有成效、高效率的综合区域航班调度业务	1.6.1 保持满足区域航班需求的服务水平(2011/12年度:292;2012/13年度:596;2013/14年度:每年1 500次航班)

产出

- 每年为支助南苏丹特派团、联刚稳定团和达尔富尔混合行动提供 1 500 次区域航班

预期成绩	绩效指标
1.7 为临时增援运输需求提供有成效、高效率的支助	1.7.1 客户满意度提高(2011/12 年度: 70%; 2012/13 年度: 80%; 2013/14 年度: 88%)

产出

- 共提供 80 次航班

预期成绩	绩效指标
1.8 向客户提供有成效、高效率的财务服务	1.8.1 支付供应商有效发票所需时间减少(2011/12 年度: 不适用; 2012/13 年度: 98%在 28 天内; 2013/14 年度: 98%在 27 天内) 1.8.2 办理个人报销所需时间减少(2011/12 年度: 不适用; 2012/13 年度: 98%在 28 天内; 2013/14 年度: 98%在 21 天内) 1.8.3 及时处理电子银行转账(2011/12 年度: 不适用; 2012/13 年度: 97%在 3 天内; 2013/14 年度: 97%在 3 天内) 1.8.4 及时处理工作人员每月工资并支付其他津贴(2011/12 年度: 不适用; 2012/13 年度: 95%在 5 天内, 2013/14 年度: 98%在 5 天内) 1.8.5 客户对财务服务的满意度提高(2011/12 年度: 不适用; 2012/13 年度: 70%; 2013/14 年度: 80%)

产出

- 为南苏丹特派团、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、联索政治处编制的 8 份每月财务报表均符合《国际公共部门会计准则》
- 支付 80 000 份个人报销
- 通过当地工资单向 3 940 名国际工作人员支付薪资
- 通过当地工资单向 8 500 名本国工作人员支付薪资
- 通过当地工资单向 13 000 名军警人员支付薪资
- 通过当地工资单向 1 800 名联合国志愿人员支付薪资
- 通过当地工资单向在的 6 000 名个体承包商支付薪资
- 向 4 500 名供应商付款

预期成绩	绩效指标
1.9 向客户提供有成效、高效率的人力资源服务	1.9.1 及时从外地中央审查委员会名册中填补空缺(2011/12 年度: 不适用; 2012/13 年度: 98%在 90 天内; 2013/14 年度: 98%在 90 天内)

- 1.9.2 核定工作人员应享待遇和福利所需时间减少(2011/12 年度：不适用；2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 14 天内)
- 1.9.3 支付应享差旅待遇所需时间减少(2011/12 年度：不适用；2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 14 天内)
- 1.9.4 支付派任补助金所需时间减少(2011/12 年度：不适用；2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 5 天内)
- 1.9.5 为发放薪资按时续延合同(2011/12 年度：不适用；2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：100%)
- 1.9.6 办理离职工作人员最后薪酬结算所需时间减少(2011/12 年度：不适用；2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 30 天内)
- 1.9.7 公务差旅出票所需时间减少(2011/12 年度：不适用；2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：98%在 7 天内)
- 1.9.8 启程前 15 天出票数增加(2011/12 年度：不适用；2012/13 年度：不适用；2013/14 年度：75%)
- 1.9.9 客户对人力资源服务的满意度提高(2011/12 年度：不适用；2012/13 年度：70%；2013/14 年度：90%)

产出

- 发出 1 300 份国际职位聘用书
- 延长 12 000 份本国和国际工作人员合同
- 支付 750 份派任补助金
- 核定 40 000 份应享待遇和福利
- 开出 15 000 张机票，对象包括文职工作人员和军警人员

预期成绩

绩效指标

- | | |
|--------------------------|---|
| 1.10 为区域服务中心提供有成效、高效率的支助 | 1.10.1 对 332 名工作人员进行有成效、高效率的管理
1.10.2 在 8 个特派团体现出有成效和高效率的财务和员额管理，包括费用回收
1.10.3 对中心的所有资产进行有成效、高效率的管理
1.10.4 持续改进与联刚稳定团之间的业务级别协议
1.10.5 为所有 332 名工作人员优化空间分配 |
|--------------------------|---|
-

产出

- 设计和建造 2 座办公楼和 1 个会议中心
- 准确反映各特派团摊款的 12 份区域服务中心每月财务报表
- 12 份每月员额占用情况报告
- 设计和维护由 8 个特派团供资、用于管理区域服务中心资产的专用数据库
- 对与联刚稳定团之间业务级别协议详述的业务框架进行 4 次季度审查

外部因素

- 利益攸关方特派团在职能和人员部署方面的延迟
- 安全理事会决议和客户特派团任务变更
- 实施 6 个外勤支助套件单元和 iNeed

C. 筹资模式

61. 未对区域服务中心进行单独的筹资评估。每个特派团拨出部分预算用于提供区域服务中心业务所需资源，其依据是该特派团核定预算在区域服务中心客户特派团的核定预算总额中所占比例，同时工作人员费用完全由其所属特派团承担。虽然这一模式可灵活处理对服务提供的需求，但也许已不符合区域服务中心的成熟程度。随着区域服务中心汇编了更多的详细业务费用数据，并收集了经验性证据，因此有可能采用更好的筹资模式，例如收费服务模式。

62. 区域服务中心 2013/14 年度所需资源将通过两种不同渠道获得：

(a) 工作人员将来自达尔富尔混合行动、联刚稳定团、南苏丹特派团和非索特派团支助办 2013/14 年度拟议预算中提出的现有人员编制(即文职人员费用将继续由派遣这些人员的客户特派团承担)。联阿安全部队仍然是区域服务中心不可或缺的组成部分，其设立构想是区域服务中心将酌情予以支助，因此其现有人员配置表已尽可能减员以体现这一立场。联布办事处和中非建和办已提议裁撤一些职位，但不会将任何职位转调到区域服务中心。区域服务中心安排产生的人员配置影响已在联布办事处和中非建和办 2013 年拟议预算(见 A/67/343/Add. 3)中得到体现；

(b) 业务所需经费分摊到所有客户特派团，从每个客户特派团的拟议费用估计数中收取。

D. 财政资源需求和分配

63. 区域服务中心 2013/14 年度拟议所需资源为 3 820 万美元和 332 个员额，比 2012/13 年度增加 1 000 万美元(35.6%)。在 2013/14 财政期间，区域服务中心将继续支助 8 个客户特派团，即联刚稳定团、达尔富尔混合行动、南苏丹特派团、

联阿安全部队、非索特派团支助办、联布办事处、中非建和办和联索政治处。所需资源的主要构成部分包括：

(a) 区域服务中心所需工作人员从 2012/13 年度的 199 个核定员额增加到 2013/14 年度的 332 个拟议员额，增加了 67%。人员增加的原因包括另外调入 69 个财务员额和 55 个人力资源员额，并列入一些信息技术(7 个员额)和后勤(2 个员额)员额。因此，工作人员供资将比本年度增加 47%。人事费仍然是拟议资源的重要组成部分，占拟议预算总额的 69%(2012/13 年度为 64%)；

(b) 原计划 2012/13 财政期间实施的建设项目，包括建造两座硬墙办公楼和一个培训中心，以及对基地进行的其他修缮。2013/14 预算期间提出的硬墙办公楼和培训中心建设经费需求总额为 600 万美元。此外，区域服务中心将在支助基地污水处理、排水和安全大门修缮总费用中出资 160 万美元。在投入这些基本建设投资后，区域服务中心预计不会再出现超出基础设施正常维修外的重大建设项目需求；

(c) 区域服务中心将共需要 395 500 美元，用于支付持续流程改进和业务连续性方面的咨询服务。业务流程的改进对区域服务中心及其服务提供而言至关重要，拟用“精益六西格玛”方法对服务领域进行审查。咨询人将培训和领导各团队对服务领域的具体流程进行审查，以期提高效率并实施短期解决办法。除流程改进外，区域服务中心正在完成一项风险评估分析，从而制订业务连续性政策和执行计划。这些专门知识无法从内部获得，而且仅在短期内需要。因此，需要业务连续性管理方面的外部专门知识，以完成当期启动的工作；

(d) 区域服务中心即将执行的财政和人力资源职能将需要大量使用系统基础设施，因此需要利用通信和信息技术支持在安装的服务器。为确保业务连续性 & 应对经历的各种断电，区域服务中心还需要购买备用电源系统，以减少系统停机时间和服务中断。

64. 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间，区域服务中心的拟议所需资源从 2012/13 年度核定的 2 820 万美元增加到 2013/14 年度的 3 900 万美元。表 B. 12 按客户特派团对资源需求分配进行了汇总。

表 B. 12

按特派团分列的 2013/14 财政期间所需经费分配情况

(千美元)

	区域服 务中心	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	联阿安全 部队	联布办事处	中非建和办	联索政治处
预算(百万美元)		1 359.4	1 352.8	936.5	448.4	305.4	17.5	20.5	20.4
供资(%)		33.17	33.31	26.36	4.99	1.77	0.12	0.14	0.14
文职工作人员费用									
国际工作人员	24 311.7	8 264.4	8 428.7	6 882.3	736.3	—	—	—	—
本国工作人员	2 068.4	519.9	688.5	817.9	42.1	—	—	—	—
联合国志愿人员	889.6	558.6	—	331.0	—	—	—	—	—
小计	27 269.7	9 342.9	9 117.2	8 031.2	778.4	—	—	—	—
业务费用									
咨询人	395.5	121.2	130.6	75.7	39.4	23.3	1.6	1.9	1.8
公务差旅	223.3	68.4	73.8	42.8	22.3	13.1	0.9	1.0	1.0
设施和基础设施	7 903.3	2 421.7	2 610.9	1 513.1	787.4	464.9	31.5	37.0	36.8
陆运	179.5	55.0	59.3	34.4	17.9	10.6	0.7	0.8	0.8
通信	1 340.9	410.9	443.0	256.7	133.6	78.9	5.3	6.3	6.2
信息技术	1 424.1	436.3	470.5	272.6	141.9	83.8	5.7	6.7	6.6
医务	91.4	28.0	30.2	17.5	9.1	5.4	0.4	0.4	0.4
其他用品、服务及其他	133.1	40.8	44.0	25.5	13.3	7.8	0.5	0.6	0.6
小计	11 691.1	3 582.3	3 862.3	2 238.3	1 164.9	687.8	46.6	54.7	54.2
共计	38 429.0	12 925.2	12 979.5	9 737.7	1 943.3	687.8	46.6	54.7	54.2

注：对于维持和平特派团，2012/13 年度核定预算用作分配依据。特别政治特派团用 2012 年核定预算为依据。

E. 所需人力资源和分配

65. 继 2012/13 年度向中心调拨 160 个员额(70 个财务员额和 90 个人力资源员额)后，中心所取得的积极进展使服务提供模式得到进一步改善。因此，2013/14 年度，中心的人员编制总数将从 199 个员额增加到 332 个。中心也进行了结构重组，以适应其服务提供管理办法，处理额外的职责并接纳新增工作人员的涌入。新的结构对作用和职责进行了明确界定，倡导职能或服务部门内的部门管理责任，支持报告和业绩管理功能，界定总体交叉管理的作用和职责，并进一步列出中心主任提供的战略指导。

66. 中心改组后的架构辖五个科室：规划和控制科、业务和行政科、财务科、人力资源科、运输和调度综合控制中心。各科向中心主任报告工作，下辖支持该科总体职能的各具体股。

67. 中心主任(D-1)负责管理中心,实现指导委员会规定的业务目标,监督各个项目,并提供战略指导和技术支持。

区域服务中心主任办公室

文职人员	国际工作人员						本国工作人员	联合国志愿人员	共计
	USG-ASG	D-2-D-1	P-5-P-4	P-3-P-2	外勤事务人员	小计			
2012/13 年度核定员额	—	1	2	—	—	3	—	—	3
2013/14 年度拟议员额	—	1	—	1	—	2	1	—	3
净变动	—	—	-2	1	—	-1	1	—	0

68. 随着中心的发展和成熟,将有必要对其组织结构进行审查,以便找到最适合其业务计划的结构。这一问题已得到处理,建立了两个新科室,着眼于持续的业务改进、业绩管理、客户管理以及制订一项传播战略。

69. 规划和控制科是新设科室,设立该科是为了为管理其所负责的变革管理业务提供必要的机制安排。该科由科长(P-5)领导,科长负责变革管理和业务连续性、质量保证、业务情报,并担任中心团结项目和公共部门会计准则方面的协调人。该科的一项关键职责是提供规划、项目管理和一揽子通信方案,为以特派团为中心的职能顺利过渡到优化和计量的共享服务提供便利。该科还推动变革,直接改进各项流程,并建立面向未来的内部能力。该科还将监督外地支助成套方案和外勤支助部其他正在为中心开发的内部系统的实施。

规划和控制科

	国际工作人员						本国工作人员	联合国志愿人员	共计
	USG-ASG	D-2-D-1	P-5-P-4	P-3-P-2	外勤事务人员	小计			
2012/13 年度核定员额	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2013/14 年度拟议员额	—	—	4	3	7	14	4	3	21
净变动	—	—	4	3	7	14	4	3	21

70. 业务和行政科是第二个新设科室。由科长(P-5)领导,负责中心的总体行政管理,包括人事、财务和资产管理。在这方面,该科负责编制中心执行情况和预算合并报告、每月的财务状况,通过为中心审查和核准联刚稳定团每月支出来监测中心的支出情况,并确保每个特派团在支出中所占的比例恰当地反映在账目中。该科还下辖客户支助服务台、规格编写、区域培训和会议中心管理以及报到和离职。

业务和行政科

文职人员	国际工作人员						本国工作人员	联合国志愿人员	共计
	USG- ASG	D-2- D-1	P-5- P-4	P-3- P-2	外勤事务 人员	小计			
2012/13 年度核定员额	—	—	0	—	9	9	10	1	20
2013/14 年度拟议员额	—	—	3	2	16	21	12	1	34
净变动	—	—	3	2	7	12	2	—	14

71. 财务科负责在恩德培向所有客户特派团提供一般会计、供应商支付、报销处理、工资单处理以及出纳方面的财务服务。各客户特派团也保留少量财务工作人员，作为中心财务工作人员的补充，以符合该科的服务提供模式。为避免服务重叠，中心只保留一名 P-5 职等首席财务干事，各客户特派团其他所有类似员额一律裁撤。如业务上确有必要，则当地支付服务以及主要外地办事处的基本人员也予以保留。这些当地办事处还将作为中心财务科的延伸，确保所有客户特派团得到同样的标准服务覆盖范围，从而避免职能重复，并确保充分实现规模效益。

财务科

文职人员	国际工作人员						本国工作人员	联合国志愿人员	共计
	USG- ASG	D-2- D-1	P-5- P-4	P-3- P-2	外勤事务 人员	小计			
2012/13 年度核定员额	—	—	6	3	33	42	26	2	70
2013/14 年度拟议员额	—	—	6	7	43	56	58	9	123
净变动	—	—	—	4	10	14	32	7	53

72. 考虑到各预算股股长向各特派团支助主任提供的非往来业务性服务，各客户特派团的预算股在原特派团所在地保持不变，不列入中心管辖范围。首席预算干事提供的这类非往来业务服务主要是战略性的，必须同特派团支助主任进行密切协调。

73. 中心人力资源事务科将负责向各客户特派团提供人力资源业务服务，管理国际工作人员和本国工作人员的福利和应享权利、国际工作人员的入职、国际工作人员和本国工作人员的出勤以及国际工作人员、军事人员、警察和其他非工作人员的差旅。该科将由科长(P-5)领导，其人员配置已进行了审查和调整，以适应须在当地执行、预计将保留在各特派任务区的活动。全球外勤支助战略的综合人力资源管理框架要求中心各客户特派团的人力资源科按照外地特派团新的人力资源管理职能纲要专注于战略职责。这些职责将包括：为特派团领导层提供战略咨询服务、政策指导、报告、特派团规划流程和人力资源规划、特派团预算的人员配置审查、业绩管理、工作人员发展、内部司法、能力建设、工作人员与管理部門的关系、与联合国国家工作队的行动协调、与工作人员沟通、本国工作人员的征聘和上岗、人员配置表和员额管理、国际工作人员的甄选流程管理、上岗培

训和签证安排、军事观察员和民警管理、医疗保险问题以及书记官处。还必须确保各特派团有足够的人力资源工作人员，以便为 2013 年 Inspira 系统在外地铺开提供支助，并为实施其他即将实行的人力资源管理变革举措提供能力。因此，在可预见的未来，各特派团仍将需要若干人力资源员额。

人力资源事务科

文职人员	国际工作人员						本国工作人员	联合国志愿人员	共计
	USG-ASG	D-2-D-1	P-5-P-4	P-3-P-2	外勤事务人员	小计			
2012/13 年度核定员额	—	—	4	8	46	58	26	6	90
2013/14 年度拟议员额	—	—	3	6	55	64	63	8	135
净变动	—	—	-1	-2	9	6	37	2	45

74. 运输和调度综合控制中心是中心持续设置的服务提供部门，其人员配置结构预计将保持不变。该中心负责总体综合调度分析，并通过收集需求和实行统筹规划及执行的原则对区域运输资源进行规划和优化。

运输和调度综合控制中心

文职人员	国际工作人员						本国工作人员	联合国志愿人员	共计
	USG-ASG	D-2-D-1	P-5-P-4	P-3-P-2	外勤事务人员	小计			
2012/13 年度核定员额	—	—	4	2	6	12	4	—	16
2013/14 年度拟议员额	—	—	4	2	6	12	4	—	16
净变动	—	—	—	—	—	—	—	—	—

75. 中心确定的一个新领域是信息技术和后勤。尽管只完成了初步审查，但已确定了一些不依赖于地点的职能，这些职能如在中心集中提供，可提高效率。因此，如下表 B. 13 所示，提议将 9 个员额(7 个信息技术和 2 个后台后勤)调到中心业务和行政科。将进行进一步的审查，其结果将在中心今后的资源需求中列报。

表 B. 13

提议调往区域服务中心的员额

特派团	拟调往中心的信息技术员额		拟调往中心的后勤员额	
	2012/13	2013/14	2012/13	2013/14
达尔富尔混合行动	—	4	—	1
联刚稳定团	—	2	—	—
南苏丹特派团	—	—	—	1
非索特派团支助办	—	1	—	—
共计	—	7	—	2

76. 随着拟议更多的员额在 2013/14 年度调入，中心各职能部门的人员编制将如下表 B. 14 所示。中心共计将有 169 名国际工作人员、142 名工作人员和 21 名联合国志愿人员，而 2012/13 年度则为 124 名国际工作人员、66 名本国工作人员和 9 名联合国志愿人员。

表 B. 14

2013/14 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						国际工作 人员小计	本国工作人员		本国工作人 员小计	UNV	共计
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	FS		NPO	NGS			
2011/12 年度员额调动共计	1	3	3	2	—	15	24	—	14	14	1	39
管理小组	—	2	—	—	—	—	3	—	—	—	—	3
报到/离职	—	—	—	—	—	2	2	—	2	2	—	4
教育补助金	—	—	—	—	—	4	4	—	4	4	1	9
区域培训和会议中心	—	—	—	—	—	3	3	—	4	4	—	7
运输和调度综合控制中心	—	1	3	2	—	6	12	—	4	4	—	16
2012/13 年度员额调动共计	—	—	10	8	3	79	100	5	47	52	8	160
财务	—	—	6	1	2	33	42	2	24	26	2	70
人力资源	—	—	4	7	1	46	58	3	23	26	6	90
2013/14 年度员额调动共计	—	2	2	7	1	33	45	-3	79	76	12	133
财务	—	1	2	5	—	19	27	—	35	35	7	69
人力资源	—	1	-1	2	1	12	15	-3	39	36	4	55
信息技术	—	—	—	—	—	2	2	—	4	4	1	7
后勤	—	—	1	—	—	—	1	—	1	1	—	2
2013/14 年度中心员额共计	1	5	15	17	4	127	169	2	140	142	21	332

缩写：FS=外勤人员；NPO=本国专业干事；NGS=本国一般事务人员；UNV=联合国志愿人员。

F. 在人员配置方面获得的效益

77. 由于将一些员额调到恩德培并精简服务，提议裁撤各财务科的 31 个员额和各人力资源科的 15 个员额。加上 2012/13 年度已裁撤的员额，共裁撤了 75 个员额（47 个财务员额和 28 个人力资源员额）。如以 2011/12 年度中心第一年的员额总数为基数计算，裁撤比例在财务科达到 18%、在人力资源科达到 8%。

78. 合并减少数量达到各财务科和人力资源科 2011/12 年度员额总数 608 的 12%。在核定员额总数而不是调动员额数的基础上寻求提高效率，符合这样的理念：中心设法提供不与外地特派团现有职能重复的服务。这也更有力地证明，中心这样的共同服务实体能够在实现明显增效的同时提供有价值的服务。

表 B. 15

截至 2014 年 6 月 30 日各特派团调动或裁撤以及保留的财务和人力资源员额汇总

职能	2011/12 年度 核定员额数	2013/14 年度拟调往 恩德培区域服务 中心的员额数	已裁撤 员额数	2013/14 年度 特派团人员 配置	节约 (百分比)
财务	268	139	47	81	18%
人力资源	340	145	28	168	8%

79. 各维和特派团和政治特派团 2013/14 年度拟议裁撤员额共计 46 个，包括 11 个国际工作人员、30 个本国工作人员和 5 个联合国志愿人员，分布在 6 个客户特派团。这些员额的分布及在各特派团的职能反映了根据客户特派团和中心服务提供情况将不再需要的各种员额。

表 B. 16

2013/14 年度拟裁撤的财务及人力资源员额清单

特派团	财务			职称人力资源			共计
	职称	职等	员额数量	职称	职等	员额数量	
联刚稳定团	财务干事	P-4	2	人力资源助理	NS	5	
	财务助理	NS	5				
		UNV	2				
小计			9			5	14
达尔富尔混合行动	财务干事	P-5	1	人力资源助理	NS	4	
	财务干事	P-4	2				
	财务助理	NS	9				
小计			12			4	16
南苏丹特派团	财务助理	UNV	3	人力资源助理	NS	2	
小计			3			2	5
非索特派团支助办	财务干事	P-4	1				
	财务助理	NS	1				
小计			2				2
联布办事处	财务助理	FS	1	人力资源助理	FS	1	
	财务助理	NS	1	人力资源助理	NS	1	
小计			2			2	4
中非建和办	财务助理	FS	2	人力资源助理	FS	1	
	财务助理	NS	1	人力资源助理	NS	1	
小计			3			2	5
共计			31			15	46

缩写：NS=本国工作人员；UNV=联合国志愿人员。

80. 员额调动和裁撤后，仍在客户特派团保留若干财务和人力资源员额。按照职能的服务提供模式，保留在特派团的这些工作人员预计有足够的数量和专业学识，以确保为财务和人力资源提供适当的支持。

81. 由于确定了极为不同的提供模式，2013/14 年度在提供预期水准的财务服务方面预计将面临重大挑战。以往所有的财务往来业务服务均在当地操作，但中心的财务服务模式要求采用新的交付方法。2013/14 年度将是团结项目和公共部门会计准则实施的第一年，尽管中心试图通过标准化的集中服务来减少风险，但各特派团仍将面临若干财务挑战。预计暂时保留具备足够经验的财务专长以进一步减轻风险，将对各客户特派团有益。因此，拟在 5 个维和特派团(联刚稳定团、达尔富尔混合行动、南苏丹特派团、非索特派团支助办和联阿安全部队)而不是恩德培设立 11 个临时员额，职等为 P-4、P-3 和外勤事务，但有一项谅解，即这些员额只在 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间保留。

82. 表 B. 17 显示截至 2014 年 6 月 30 日特派团提供工作人员情况。

表 B. 17

截至 2014 年 6 月 30 日各特派团向区域服务中心提供的工作人员

	联合国											联合国 志愿 人员	共计
								本国工作人员					
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	小计	外勤 事务	国际工作 人员小计	本国 专业干事	本国一般 事务人员	本国工作 人员小计		
联刚稳定团													
2011/12 年核定调动数	—	1	—	1	—	2	5	7	—	6	6	1	14
2012/13 年核定调动数													
财务	—	—	—	1	2	3	11	14	—	3	3	2	19
人力资源	—	—	1	3	—	4	12	16	—	—	—	3	19
2013/14 年拟议调动数													
财务	—	—	—	1	—	1	13	14	—	12	12	6	32
人力资源	—	—	—	—	—	—	8	8	—	16	16	2	26
信息和通信技术	—	—	—	—	—	—	1	1	—	—	—	1	2
联刚稳定团调动数共计	—	1	1	6	2	10	50	60	—	37	37	15	112
达尔富尔混合行动													
2011/12 年核定调动数	1	1	2	—	—	4	4	8	—	3	3	—	11
2012/13 年核定调动数													
财务	—	—	2	—	—	2	10	12	—	1	1	—	13
人力资源	—	—	—	3	—	3	17	20	—	6	6	—	26
2013/14 年拟议调动数													
财务	—	—	1	3	—	4	2	6	—	22	22	—	28
人力资源	—	1	1	1	—	3	7	10	—	13	13	—	23

	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	小计	外勤 事务	国际工作 人员小计	本国工作人员			联合国 志愿 人员	共计
									本国 专业干事	本国一般 事务人员	本国工作 人员小计		
信息和通信技术	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	4	—	4
后勤	—	—	1	—	—	1	—	1	—	—	—	—	1
达尔富尔混合行动调动数共计	1	2	7	7	—	17	40	57	—	49	49	—	106
南苏丹特派团													
2011/12 年核定调动数	—	1	1	1	—	3	6	9	—	5	5	—	14
2012/13 年核定调动数													
财务	—	—	4	—	—	4	12	16	2	20	22	—	38
人力资源	—	—	3	1	1	5	17	22	3	17	20	3	45
2013/14 年拟议调动数													
财务	—	1	1	1	—	3	—	3	—	—	—	1	4
人力资源	—	—	—	1	1	2	—	2	—	8	8	2	12
中心调往特派团的人力资源员额	—	—	-2	—	—	-2	-3	-5	-3	—	-3	—	-8
后勤	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	—	1
南苏丹特派团调动数共计	—	2	7	4	2	15	32	47	2	51	53	6	106
非索特派团支助办													
2013/14 年拟议调动数													
财务	—	—	—	—	—	—	4	4	—	1	1	—	5
人力资源	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2	2	—	2
信息和通信技术	—	—	—	—	—	—	1	1	—	—	—	—	1
非索特派团支助办调动数共计	—	—	—	—	—	—	5	5	—	3	3	—	8
调往中心员额共计	1	5	15	17	4	42	127	169	2	140	142	21	332

83. 完成员额调动、裁撤和保留后，各客户特派团财务和人力资源的人员编制情况将如表 B. 18 和表 B. 19 所示。

九. 结论

84. 在中心整合财政和人力资源职能，是外勤支助部在提供服务方面向前迈出的重要一步。中心将继续按照全球外勤支助战略提供服务，以反映对客户特派团的统筹支助架构。确定中心提供综合服务预计能提高的资源效益，反映了外勤部在制订支助框架方面投入的努力和思考。使提供模式有效是个挑战，不应低估，特别是在确保本财政年度成功实施公共部门会计准则和铺开团结项目的时候。减轻这些采用新办法带来的风险，同时不断为客户特派团改善服务提供模式，将是中心行政部门及其工作人员今后工作的推动因素。

表 B. 18

截至 2013 年 7 月 1 日拟调往区域服务中心和留在特派团的财务员额

	国际工作人员								本国工作人员					2013/14 年 度共计	
	D-1	P-5	P-4	P-4 GTA	P-3	P-3 GTA	P-2/1	FS	FS GTA	小计	NPO	NGS	小计		
中心财务人员配置	—	1	8	—	6	—	2	52	—	69	2	59	61	9	139
特派团财务人员配置	—	—	—	4	7	4	—	26	3	44	7	41	48	—	92
达尔富尔混合行动	—	—	—	1	1	1	—	7	1	11	1	9	10	—	21
联刚稳定团	—	—	—	1	1	1	—	4	1	8	4	12	16	—	24
南苏丹特派团	—	—	—	1	1	1	—	8	1	12	1	10	11	—	23
联阿安全部队	—	—	—	—	1	1	—	2	—	4	—	2	2	—	6
非索特派团支助办	—	—	—	1	1	—	—	3	—	5	—	5	5	—	10
联布办事处	—	—	—	—	1	—	—	1	—	2	1	1	2	—	4
中非建和办	—	—	—	—	1	—	—	1	—	2	—	2	2	—	4
共计	—	1	8	4	13	4	2	78	3	113	9	100	109	9	231

注：在调往中心的 139 个财务员额中，有 16 个员额(3 个 P-4、1 个 P-3、8 个 FS、3 个 NGS 和一个 UNV) 已转为承担中心的交叉职能。
缩写：GTA=一般临时人员；FS=外勤人员；NPO=本国专业干事；NGS=本国一般事务人员；UNV=联合国志愿人员。

表 B. 19

截至 2013 年 7 月 1 日拟调往区域服务中心和留在特派团的人力资源员额

职能	国际工作人员							本国工作人员				2013/14 年度 共计	
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	FS	小计	NPO	NGS	小计	UNV		
中心人力资源人员配置	—	1	3	9	2	58	73	—	62	62	10	145	
特派团人力资源人员配置	—	3	8	10	—	56	77	10	81	91	—	168	
达尔富尔混合行动	—	1	2	3	—	22	28	2	34	36	—	64	
联刚稳定团	—	1	2	3	—	8	14	1	24	25	—	39	
南苏丹特派团	—	1	2	2	—	15	20	5	14	19	—	39	
联阿安全部队	—	—	1	1	—	2	4	—	2	2	—	6	
非索特派团支助办	—	—	1	—	—	6	7	1	4	5	—	12	
联布办事处	—	—	—	1	—	1	2	—	2	2	—	4	
中非建和办	—	—	—	—	—	2	2	1	1	2	—	4	
共计	—	4	11	19	2	114	150	10	143	153	10	313	

缩写：FS=外勤人员；NPO=本国专业干事；NGS=本国一般事务人员；UNV=联合国志愿人员。

财政资源说明

85. 表 B. 20 汇总了中心 2013/14 年度费用估计数及其与上一年度分配数的差异。下文按照每个支出类别列出中心 2013/14 年度拟议财政资源的说明。资源数额以千美元为单位。

表 B. 20

财政资源总表

(千美元，四舍五入)

类别	2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日	2012 年 7 月 1 日至 2013 年 6 月 30 日	2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日	差异	
	支出	分配数	费用估计数	数额	百分比
	(1)	(2)	(3)	(4)=(3)-(2)	(5)=(4)÷(2)
文职人员					
国际工作人员	2 504.3	16 425.2	24 311.7	7 886.5	48.0
本国工作人员	75.9	1 065.2	2 068.4	1 003.2	94.2
联合国志愿人员	46.6	518.6	889.6	371.0	71.5
小计	2 626.8	18 009.0	27 269.7	9 260.7	51.4
业务费用					
咨询人	—	219.3	395.5	176.2	80.3
公务差旅	133.0	194.0	223.3	29.3	15.1
设施和基础设施	3 074.1	7 176.7	7 903.3	726.6	10.1
陆运	108.2	123.4	179.5	56.1	45.5
通信	18.1	619.0	1 340.9	721.9	116.6
信息技术	60.0	1 663.5	1 424.1	(239.4)	(14.4)
医务	24.5	71.6	91.4	19.8	27.7
其他用品、服务和设备	75.1	99.5	133.1	33.6	33.8
小计	3 493.0	10 167.0	11 691.1	1 524.1	15.0
所需资源毛额	6119.8	28 176.0	38 960.8	10 784.8	38.3
工作人员薪金税收入	260.1	1 726.3	2 355.1	628.8	36.4
所需资源净额	5859.7	26 449.7	36 605.7	10 156.0	38.4
所需资源共计	6119.8	28 176.0	38 960.8	10 784.8	38.3

	资源
国际工作人员	24 311.7

86. 所列经费用于 169 个国际员额的薪金和相关费用，编入预算的空缺率为 5%，而 2012 年 11 月的实际空缺率为 6.5%。国际员额的空缺率情况一直在改善，因为这些员额现主要通过调入现有工作人员或通过名册来填补。所需资源增加的主要原因是，拟再调入 45 个国际员额。

	资源
本国工作人员	2 068.4

87. 所列经费用于 142 个本国员额的薪金和相关费用，编入预算的空缺率为 15%。虽然截至 2012 年 11 月实际空缺率为 30%，但高空缺率的问题将通过 2013 年 2 月中心组织的一次大型人才招聘会得到解决。所需资源增加的主要原因是，拟再调入 76 个员额。

	资源
联合国志愿人员	889.6

88. 所列经费用于 21 个联合国志愿人员的津贴和相关费用，编入预算的空缺率为 10%，而 2012 年 11 月的实际空缺率为 11%。出现差异的原因是拟再将 12 个联合国志愿人员职位调到中心。

	资源
咨询人	395.5

89. 除目前业务连续性项目所需要的咨询人外，提议还包括另 3 名服务期为 6 个月的咨询人，负责采用“精益六西格玛”方法进行不断的流程改进。

	资源
公务差旅	223.3

90. 所列经费用于中心拟增加的人员编制，以及中心行政部门参加讲习班、会议、有限培训及咨询。

	资源
设施和基础设施	7 903.3

91. 所列经费用于继续进行的建筑工程，包括两座硬墙办公大楼和一座培训中心。此外，中心还将按照与联刚稳定团根据办公空间分配情况商定的费用分摊安排，提供它所承担的对基地的改进部分。中心的投入包括：供水系统改进、污水和排水系统、人行道和干道项目以及改进安保措施。

	资源
陆运	179.5

92. 所列经费用于 33 部车辆，包括已拨给中心使用的 15 辆车之外增加的 18 辆车，已考虑到中心拟增加 167 工作人员，但同时仍保持每 10 名工作人员一辆车的比率。预计中心将保持较低的车辆需求，以反映其业务性质。

	资源
通信	1 340.9

93. 所列经费用于购买 4 台不间断供电系统，以确保中心业务的连续性。随着中心业务量增加，以及对设备和电力的依赖增加，风险继续存在，需要加以解决。此外，所需资源反映了在恩德培为 7 个特派团(对联索政治处的支助由非索特派团支助办负责)正在执行的重大关键职能的增加，需要适当的通信渠道。

	资源
信息技术	1 424.1

94. 所列经费用于国际承包信息技术人员、集中数据存储和服务，以及中心将使用的中央支助软件套件。

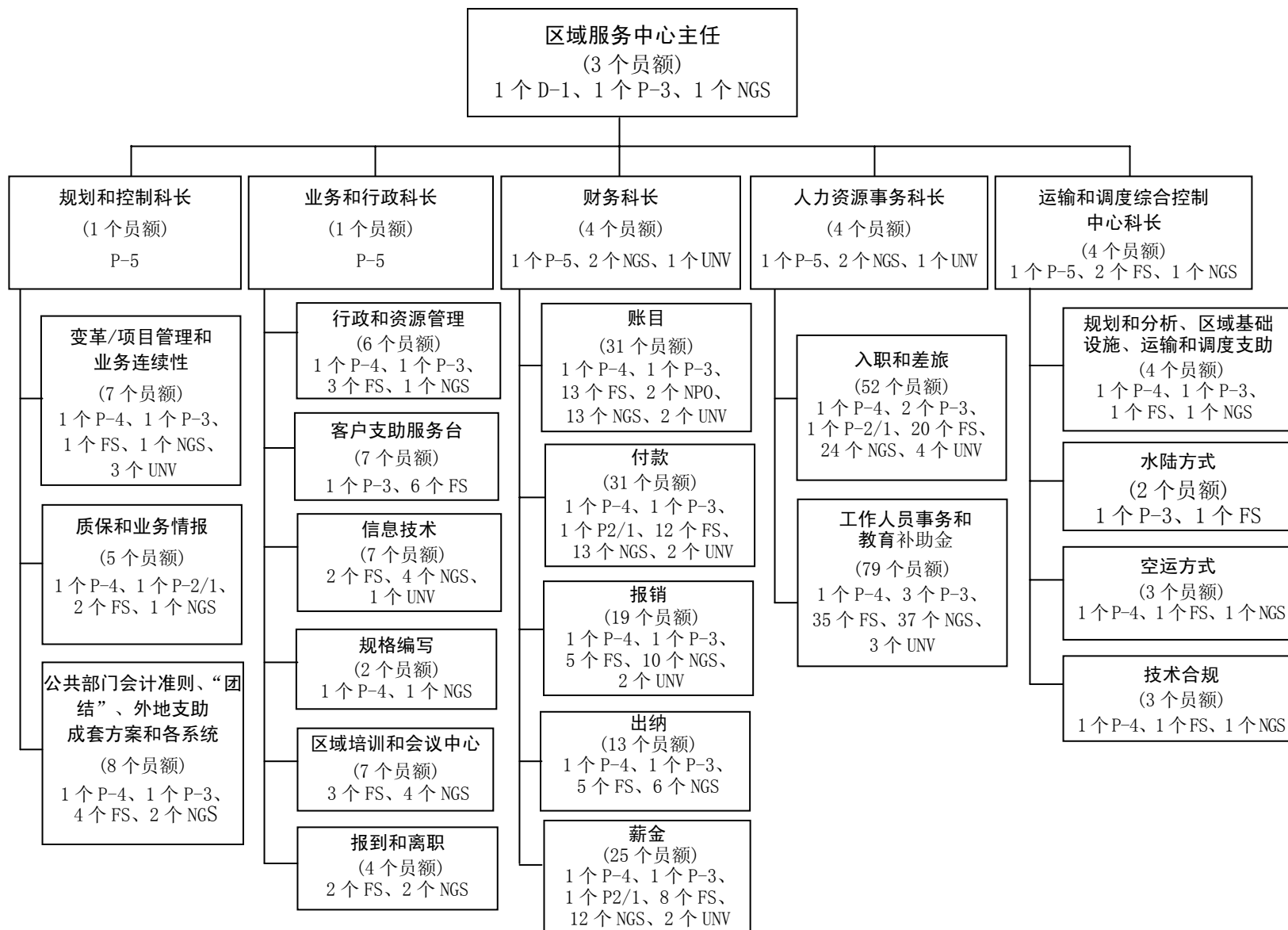
	资源
医务	91.4

95. 所列经费用于中心 332 名工作人员的医疗服务。

	资源
其他用品、服务和设备	133.1

96. 所列经费用于 332 名工作人员的订阅、印刷和复制用品及服务。

区域服务中心组织结构和员额分布情况 (2013/14 年度)



缩写：FS=外勤人员；NPO=本国专业干事；NGS=本国一般事务人员；UNV=联合国志愿人员。