

大会
安全理事会Distr.: General
12 May 2016
Chinese
Original: English大会
第七十届会议安全理事会
第七十一年

议程项目 127、128 和 129

起诉应对 1994 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间在卢旺达境内的灭绝种族和其他严重违反国际人道主义法行为负责者和应对这一期间邻国境内灭绝种族和其他这类违法行为负责的卢旺达公民的国际刑事法庭

起诉应对 1991 年以来前南斯拉夫境内所犯严重违反国际人道主义法行为负责者的国际法庭

刑事法庭余留事项国际处理机制

评价前南斯拉夫问题国际法庭的方法和工作

内部监督事务厅的报告

摘要

前南斯拉夫问题国际刑事法庭(前南问题国际法庭)是按照安全理事会第 [827\(1993\)](#) 号决议设立的,其任务是将 1991 年以来在前南斯拉夫境内所犯严重违反国际人道主义法行为的责任人绳之以法,从而促进恢复和维持该区域的和平。

在本报告中,内部监督事务厅(监督厅)评估前南问题国际法庭在 2010-2015 年期间《完成工作战略》方法和工作的相关性、成效和效率,重点是在缩编过程中及时完成司法活动,做好工作人员留用和自愿离职工作。监督厅依赖各种定性和定量资源来支持它的分析。

在 2010 年至 2015 年期间,前南问题国际法庭向安全理事会和大会系统地报告工作情况和活动,并在监测司法活动方面取得了稳步进展。法庭还开展了一系列业务和程序改革,并监测改革情况,以更好的执行《完成工作战略》。法庭是在



开展缩编工作期间完成这项工作的。在审查所覆盖的五年期间里，前南问题国际法庭工作人员总数减少了 53%。

然而，能展示业绩成果的证据证明难以捉摸。虽然对《完成工作战略》的日期如何解读有不同的看法，但是对于如何透明地评估完成工作情况似乎没有明确的指标。衡量成效和效率在很大程度上是以法庭以往业绩为基准的，而不是与其他国际机构或国内法院做比较。成果管理框架模糊不清。更重要的是，没有证据显示多年来的业务和程序改革有助于提高效率。法庭并不报告其业绩情况以及执行《完成工作战略》方面取得的进展。法庭只报告活动现状，而不是展示成果。

监督厅向前南问题国际法庭提出下列四项主要建议：

- (a) 根据不同类型案件管理方法，采用案件受理时间标准，并监测在落实这些内部基准方面取得的进展；
- (b) 确保规划和监测机制跟踪效率成果；
- (c) 为法官制定一套行为守则，建立惩戒机制；
- (d) 建立工作人员离职中央信息系统，完善人力资源分析，以数据为依据做出决策。

目录

	页次
一. 导言	4
二. 背景情况	4
A. 历史和任务	4
B. 结构与治理	5
C. 资源	6
三. 评价框架：范围、宗旨和方法.....	7
A. 范围和宗旨	7
B. 方法	7
四. 评价结果	8
A. 前南问题国际法庭已妥善规划了执行《完成工作战略》的结构、机制和业务活动.....	8
B. 法庭已有效规划和开展案件工作	9
C. 法庭提出了结合完成工作战略加快司法活动的重大措施，但能够证明 2010 年到 2015 年期间这些措施确实起了作用、提高了效率的证据十分薄弱，而且对法官行为的问责也很不够	15
D. 自愿离职(而不是缩编)对及时完成司法活动构成了重大挑战.....	18
五. 结论	22
六. 建议	23
附件	
一. 前南斯拉夫问题国际法庭提出的评论意见	24
二. 内部监督事务厅检查和评价司的意见	34

一. 导言

1. 安全理事会第 2256(2015)号决议授权内部监督事务厅检查和评价司对前南斯拉夫问题国际刑事法庭的方法和工作进行评估。大会第 70/227 号决议核可了这项请求。
2. 监督厅开展评价的依据是《联合国宪章》第九十七条、大会第 48/218 B 号、第 54/244 号、第 59/272 号决议以及秘书长公报(ST/SGB/273)，后者授权监督厅履行职责开展和进行必要行动，并报告情况。监督厅按照《方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法条例和细则》(ST/SGB/2000/8，条例 7.1)进行评价工作。
3. 评价的总体目标是尽可能客观系统地确定前南问题国际法庭根据安全理事会第 1966(2010)号决议执行《完成工作战略》的方法和工作的相关性、效率和成效，重点是在缩编过程中，及时结束司法活动、工作人员留用安排及自愿离职工作(见下面第 45 段)。评价的范围和重点产生于初步案头审查，以及对前南问题国际法庭面临余留挑战的全面了解，包括时限缩短。这次评价是根据联合国评价小组的准则和标准开展的。
4. 征求了法庭管理部门对报告草稿的意见，并在编写此最后报告时予以参考。前南问题国际法庭的正式答复载于本报告附件中。

二. 背景情况

A. 历史和任务

5. 前南问题国际法庭是安全理事会第 827(1993)号决议设立的特设法庭。前南问题国际法庭的任务是将 1991 年 1 月 1 日以来在前南斯拉夫境内所犯严重违反国际人道主义法行为的责任人绳之以法，从而促进恢复和维持该区域的和平。¹ 法庭对违反《日内瓦四公约》、违反战争法规和惯例，灭绝种族罪和危害人类罪拥有管辖权。
6. 前南问题国际法庭是第二次世界大战后继纽伦堡和东京军事法庭后设立的第一个国际法庭。不同于先前在武装冲突结束后设立的法庭，前南问题国际法庭是联合国在波斯尼亚战争持续期间设立的。被指控并被前南问题国际法庭审判的罪行，时间从 1991 年(克罗地亚)至 2001 年(马其顿)，其中包括在 1992 年至 1995 年(在波斯尼亚和黑塞哥维那)，1995 年(克罗地亚)和 1998-1999 年(在科索沃)犯下

¹ 见安全理事会第 827(1993)号决议。根据《前南问题国际法庭规约》第 8 条，前南问题国际法庭的属时管辖权是开放式的。《法庭规约》见 http://www.icty.org/x/file/Legal%20Library/Statute/statute_sept09_en.pdf。

的罪行。此外，它是第一个根据《联合国宪章》第七章，作为维护国际和平与安全措施而设立的法庭。前南问题国际法庭总共起诉了 161 人。

7. 根据授权设立法庭决议的宗旨，前南问题国际法庭的目标是：(1) 将应对严重违反国际人道主义法行为负责者绳之以法；(2) 为受害者伸张正义；(3) 遏制进一步的罪行；(4) 促进恢复和平，追究犯有严重侵犯国际人道主义法的人的责任。

8. 安全理事会通过第 1503(2003)号和第 1534(2004)号决议，赞同前南问题国际法庭庭长在 2002 年 6 月提交的《完成工作战略》(S/2002/678)。《完成工作战略》构想在 2004 年年底完成所有审判工作，2008 年年底之前完成所有一审，在 2010 年完成上诉工作。根据《完成工作战略》，前南问题国际法庭重点起诉和审理最高级领导人，同时将涉及中低级被告人的案件移交给各国法院。安全理事会第 1534(2004)号决议还呼吁前南问题国际法庭庭长和检察官在每半年一次向安全理事会提交的报告中说明执行《完成工作战略》的计划。

9. 安全理事会赞同拟议的《完成工作战略》，同时安理会还注意到，战略的实施情况取决于前南问题国际法庭所能控制之外的一些外部因素。例如，安全理事会第 1503(2003)号决议关切地注意到“某些国家仍不提供充分合作”，“加强国家司法系统对于法治、特别是对执行前南斯拉夫问题国际法庭和卢旺达问题国际法庭的《完成工作战略》至关重要”。早在 2004 年，安全理事会在第 1534(2004)号决议中注意到，“可能无法实施第 1503(2003)号决议提出的《完成工作战略》”。安全理事会第 1966(2010)号决议注意到，未能在预定日期之前完成工作。请前南斯拉夫问题国际法庭采取一切可能措施，至迟于 2014 年 12 月 31 日完成规定的剩余工作。2011 年 5 月和 7 月最后两名逃犯被捕，前南问题国际法庭到 2014 年一直在运转。前南问题国际法庭认为，尚未进行的活动将于 2017 年完成。

B. 结构与治理

10. 前南问题国际法庭的最高权威是庭长，由一名副庭长提供支持。庭长和副庭长由前南问题国际法庭常设法官以多数票选出。

11. 前南问题国际法庭由三个机构组成。各分庭为由法官组成的司法机关。分庭包括 3 个审判分庭和 1 个上诉分庭。检察官办公室是法庭的独立机构，法庭有一个直属办公室、起诉司和上诉司。书记官处为分庭和检察官提供服务。截至 2016 年 1 月 1 日，法庭还设有书记官处咨询科、司法支助服务司(其中包括分庭法律支助科)、行政司、通信事务、安保和安全科、会议和语文服务科(见 A/70/397，附件一)。

12. 前南问题国际法庭是安全理事会的一个附属机构。虽然法庭仍然独立于安全理事会，安理会为法庭的活动和持续运转承担最终责任。大会通过第五委员会，

控制前南问题国际法庭的预算。² 因此，前南问题国际法庭每年向安全理事会和大会报告，每半年向报告《完成工作战略》的情况。前南问题国际法庭受监督厅、审计委员会和联合检查组的监督。

13. 前南问题国际法庭设在海牙，在萨拉热窝和贝尔格莱德设有办事处。

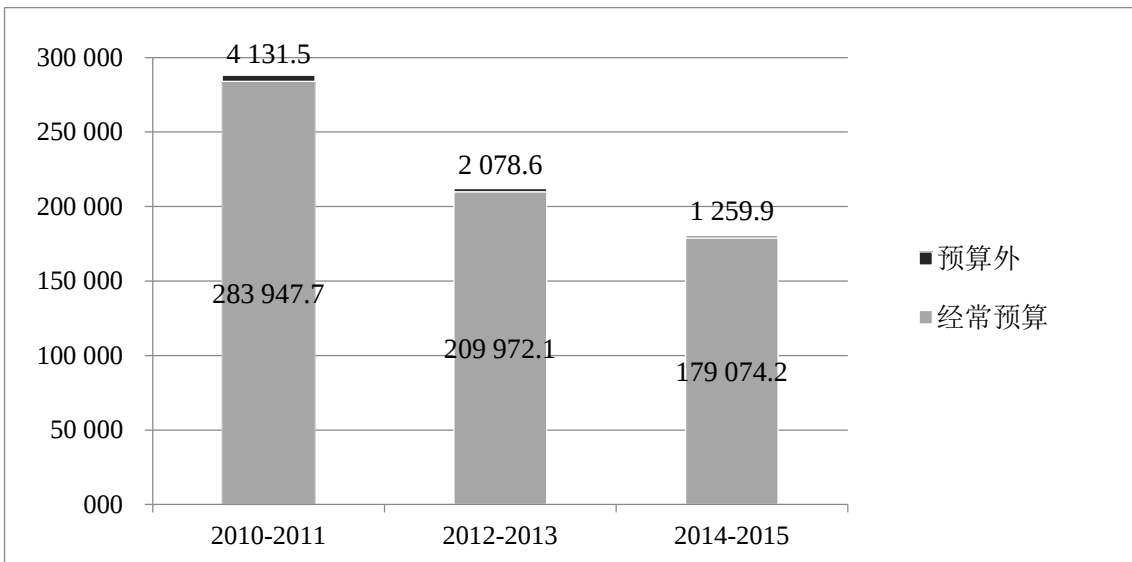
C. 资源

14. 前南问题国际法庭由根据混合经费分摊比额表分摊的会费供资。前南问题国际法庭一半的预算由经常预算供资，另一半根据维持和平行动经费分摊比额表分摊。法庭通过行政和预算问题咨询委员会(行预咨委会)和第五委员会直接向大会报告。

图 1

前南问题国际法庭 2010-2015 年财政资源^a

(千美元)



资料来源：支出，工作人员薪金税净额见：[A/64/476](#)、[A/66/386](#)、[A/68/386](#)、[A/70/397](#)。

^a 2014-2015 两年期，经常预算数字按订正汇率核准预算计算。2014-2015 年预算外数字都是估计数。

15. 如图 1 所示，前南问题国际法庭的财政资源在过去三个两年期期间已稳步下降。与 2014-2015 年两年期资源相比，法庭 2016-2017 两年期拟议资源重计费用前和其他收入调整后的数额为毛额 113 429 500 美元，净额按实际价值计算减少 87 625 300 美元(或 43.6%)，减少主要是由于 2016-2017 两年期内审判和

² 根据《前南问题国际法庭规约》第三十二条，其中提到《联合国宪章》第十七条。

上诉活动减少而使以下部门的所需资源减少：分庭(2 420 700 美元)、检察官办公室(21 847 000 美元)、书记官处(63 463 100 美元)。法庭 2016-2017 两年期预算预计将是最后一次预算。

三. 评价框架：范围、宗旨和方法

A. 范围和宗旨

16. 评价涉及前南问题国际法庭 2010-2015 年期间方法和工作有关的业务活动，特别是在缩编过程中及时完成司法活动、做好工作人员留用和自愿离职工作。由于司法独立优先，³ 本报告并不涵盖国际刑事法的实质内容(即法律推理、决策、司法判例制度、判决结果等)。由于时间限制，本评价侧重及时完成司法活动，自愿离职和留住工作人员，这两个问题对法庭执行《完成工作战略》开展业务方面的效力和效率至关重要。因此，前南问题国际法庭的影响和遗产，国际刑事法庭余留事项国际处理机制的工作，向余留事项处理机制移交记录和档案的工作未包括在内。

B. 方法

17. 评价结果以多个数据源的三角计量方法为依据。监督厅综合使用下列定性和定量的数据收集方法：

- (a) 与前南问题国际法庭法官和高级工作人员总共进行了 39 次半结构化的约谈；
- (b) 访问前南问题国际法庭总部，包括观察拘留所、审判室模拟和技术情况介绍会；
- (c) 网上对前南问题国际法庭工作人员进行分层随机抽样调查，对前南问题国际法庭的利益攸关方进行非随机调查；⁴
- (d) 对关键报告和文件的内容分层次进行深入分析，包括前南问题国际法庭年度业绩情况报告、法庭《完成工作战略》报告、监督厅审计报告、安全理事会逐字记录、前南问题国际法庭的政策和会议文件；
- (e) 关于前南问题国际法庭运作和职能的学术和政策条款的外部文件审查；⁵

³ 象征程序公正，意味着专业和没有偏见的决策进程。

⁴ 共有 197 人对工作人员调查进行了答复，答复率为 66%。共有 49 人对利益攸关方调查进行了答复，答复率为 40%。

⁵ 总共对 50 个来源进行了系统性地审查，以确定是列入还是排除在外，其中 27 项根据相关性和(或)质量而列入。

(f) 上诉案件量分析；

(g) 对审判和上诉程序、做出审判的时长进行定量分析，对复杂性进行多元指数衡量，对一审和上诉期限及复杂性进行回归分析；⁶

(h) 对工作人员离职、更替率和自愿离职率进行定量分析。

18. 主要限制因素包括，卢旺达问题国际刑事法庭的主要数据很晚才拿到，所以无法将卢旺达问题国际刑事法庭与前南问题国际法庭进行深入的案例比较研究。最后，设计、数据收集、分析和报告起草只有两个月为时过短，成为评价的一个限制因素。

19. 监督厅在开展评价期间与前南问题国际法庭进行了协商，并对法庭的合作与协助表示感谢。本报告附件一载有前南问题国际法庭对报告的答复。

四. 评价结果

A. 前南问题国际法庭已妥善规划了执行《完成工作战略》的结构、机制和业务活动

20. 法庭每 6 个月提交《完成工作战略》报告，庭长和检察官每六个月出席安全理事会会议，详细说明按安理会第 1534(2004)号决议第 6 段取得的进展。前南问题国际法庭的第一份报告于 2004 年 5 月 24 日提交。此外，前南问题国际法庭向安理会提交了年度报告。

21. 约谈、政策文件、《完成工作战略》报告、大多数实质性业务和程序改革，促成在 2010 年之前启动执行《完成工作战略》，以迅速完成司法工作量。由前南问题国际法庭副庭长主持的审判和上诉日程安排工作组于 2005 年设立，负责管理审判和上诉的进展，并提供信息作为预算列报的依据。为加快司法活动，法庭对国家司法管辖权起诉和对未成年被告人的案件按年龄排列，⁷ 这样这些司法活动就可以在 2008 年年底前完成。审案法官加入法庭，以增加法庭人手，加快完成法庭案件。指派审案法官受理藐视法庭案件，以便能够公平分配法官的工作量。

22. 前南问题国际法庭还重建审判室供审理多名被告案件使用。推出电子法庭管理系统，电子法庭(eCourt)节省了在法庭出示证据的时间，协助寻找证据，减少了对纸质记录的依赖。设立了文件管理办公室，以分析和管理翻译请求，跟踪案

⁶ 复杂指数是根据分庭庭长和法律小组负责人提供的资料制定的。事实复杂性意味着对案件做出裁决时所需事实量很大、技术性、相互矛盾或不相容。法律复杂性指的是在法律很难确定以及现有的先例不一致。定义来自 The definitions were adopted from Stuart Ford, “Complexity and efficiency at International Criminal Courts”, Emory International Law Review, vol. 29, (2014)。

⁷ 见安全理事会第 1329 (2000)号、第 1503 (2003)号和第 1534 (2004)号决议。

件完成的百分比。电子公布(eDisclosure)系统允许简化检方向被告公布大量文件的程序。这个系统使得可以以同样的搜索人力来增加程序的公正性。协调一致努力，以减少审理的范围、复杂性和数量。其中包括：对案件和指控更多采用合并审理，提供认罪求情协议制度，减少起诉书的范围和复杂性，利用商定、接纳裁定事实和书面证据，对当事人执行时限规定，不鼓励提出重复证据。

23. 2007 年，分开进行庭审，就可以每天两班使用审判室，超出正常工作时间(A/64/476，第 35 段)。这个新办法使前南问题国际法庭的人手增加，可以每天同时审理 6 个案件，可以从上午 9 时至下午 7 时对多达 28 名被告进行审理。2007 年同时进行第七个审判，在 2012 年头两个季度，以进一步最大限度地利用审判室时间。2014 年，书记官处司法事务科进行了重组，将三个科合并分为一个新的科，目的是最佳利用已减少的资源。庭长还会见了法官和起草小组负责人，通报迅速起草文件的障碍。会议和语文事务科灵活利用内部和外部资源做翻译工作。在推出这些措施时，审判和上诉时间安排工作组继续监测和管理审判和上诉的进展情况。

24. 至于人员配置问题，前南问题国际法庭对各分庭的法律文书起草人进行培训，在审判和上诉阶段早期对起草裁决进行修改，分派额外工作人员审理多起案件，为翻译文件分配更多资源；特别是那些可能影响司法程序的情况，指派工作人员兼职协助有可能拖延的案件。前南问题国际法庭维持一个申请人名册，以确保即将离职的工作人员能够迅速得到替补。定期对被告进行医疗监测以获得最新资料。书记官处工作人员接受了培训，可以应付审判和上诉所有职能，目的是减少拖延。人力资源管理厅准许直接聘用合格的实习生，而不必按惯例在实习后再等待六个月。

B. 法庭已有效规划和开展案件工作

尽管对最后期限与目标有不同观点，《完成工作战略》日期使前南问题国际法庭得以把重点放在完成工作方面

25. 《完成工作战略》规定的日期是前南问题国际法庭负责人与安全理事会对话的结果。首次给完成工作规定日期是在前南问题国际法庭 2002 年 6 月给安理会的报告中提出的。报告内容涉及前南问题国际法庭司法现况和将某些案件移交国内法院的前景(S/2002/678，附件)。前南问题国际法庭的预测以检察官 1999 年提出的估计数为依据，当时发布了专家组报告(A/54/634，附件)。安全理事会对拟议的广泛战略做出回应，在 2002 年 7 月通过了主席声明(S/PRST/2002/21)，安理会随后核可了第 1503(2003)号决议拟议的完成日期，其中回顾并重申主席声明，呼吁前南问

题国际法庭在 2010 年之前完成工作。安全理事会关于前南问题国际法庭的相关决议都没有明确将《完成工作战略》的日期明确列为最后期限或目标。⁸

26. 根据约谈，前南问题国际法庭高级管理层普遍认为《完成工作战略》的基本方针是适当的，并且以要求开展司法进程为条件。⁹ 而安全理事会国际法庭问题非正式工作组成员则对《完成工作战略》中的日期是否是灵活的指标或确定最后期限有不同观点。有时候，在提及起诉义务以确保 2004 年年底之前提出所有裁决义务时，前南问题国际法庭使用的是“接受《完成工作战略》最后期限”的短语。¹⁰ 不论对《完成工作战略》的日期做出如何解读，他们都使前南问题国际法庭更多地将重点放在完成工作方面。

27. 应当指出，用以评估前南问题国际法庭效力和效率的措施在很大程度上来自于法庭以往的业绩，而不是与其他国际机构或国内法院相比较，因为这些案件和程序可能不完全相同。学者的比较研究是初步的，不足以适当反应出案件的全部复杂性或参照制度的适当选择。¹¹ 就评估效力和成效而言，没有既定的基准或已接受的方法。这导致对法庭的有效性、效率以及是否按时完成活动有不同的解释。2004 年监督厅对前南问题国际法庭和卢旺达问题国际法庭检察官办公室审计的结论是，没有足够的证据证实，检察官办公室调查和起诉任务将分别于 2004 年和 2008 年完成(A/58/677)。与此同时，前南问题国际法庭认为，2004 年的目标日期是现实的并最终得以实现(同上，第 10(a)段)。

法庭一直在尽职尽责监测其在实现司法目标方面的进展情况

28. 2010 年 1 月至 2015 年 12 月期间，法庭的承办案件量为 12 宗一审案件和 13 宗上诉案。在这一期间，法庭对 8 宗一审案和 10 宗上诉案作出了判决。在一起案例中，由于上诉人死亡，上诉分庭终止了诉讼程序。截至 2015 年 12 月，有 4 宗一审案件和 2 宗上诉案仍在审理之中。2016 年 3 月，法庭又完成了两宗审判案件。目前有 2 宗一审案件和 2 宗上诉案仍在审理之中，共涉及 10 名被告。截至

⁸ 见安全理事会第 808(1993)号、第 1503(2003)号、第 1534 (2004)号、第 1931(2010)号、第 1966(2010)号、第 1993 (2011)号和第 2081(2012)号决议。

⁹ 另见 Fausto Pocar, “Completion or continuation strategy? Appraising problems and possible developments in building the legacy of the International Tribunal for the former Yugoslavia”, *Journal of International Criminal Justice*, vol. 6, No. 4 (2008)。

¹⁰ 见 www.icty.org/en/cases/transfer-cases。另见 S/2005/343，附件二，第 29 和 30 段。

¹¹ Liliana A Barria and Steven D. Roper, “How effective are international criminal tribunals? An analysis of the International Criminal Tribunal for the Former Yugoslavia and the International Criminal Tribunal for Rwanda, *The International Journal of Human Rights*, vol. 9, No. 3 (2005): 349-368; Ford, “Complexity and efficiency” (见脚注 6); Stuart Ford, “How much money does the International Criminal Court need?” in *The Law and Practice of the International Criminal Court*, Carsten Stahn, ed. (剑桥，剑桥大学出版社，2015 年)。

2016 年 4 月，法庭已完成针对 151 名被告人的诉讼程序。又有两名逃犯在 2011 年被捕。至此，已经提起公诉的所有被指控嫌疑人均已投降或被捕。

29. 2010-2015 年期间，法庭始终能够根据自己预测的进度较为及时地完成一审审判，仅有一宗异常值案例除外(见图二)。审判和上诉案件的时间安排表，是用于确定所需资源、监测按时完成司法活动的进展情况的主要工具之一。在这种情况下，按时处理案件的定义是根据审判和上诉日程安排工作组的时间安排表，依据分别在审理结束时和提交最后答辩书状时作出的预测，全面执行剩余的审判和上诉阶段。时间安排表是在审前阶段编制的活文件，每月都会根据案件的当前活动情况作出修正。一般而言，法庭的年度报告和法庭关于完成工作战略的报告都会对审判期限作出最早可行的预测。因此，审判延期的概念是：与完成工作战略中确定的目标相比，审判的估计时长和实际时长之间存在的差异。虽然法庭采用最早可行的预测作为基准，但它的准确度从来都是最低的，因为作出这个预测时不仅使用了最少量的信息，而且这一预测也具有最大程度的不确定性。为回应完成工作战略的要求而作出最乐观的预测，也是个中原因之一(见 S/2010/270，附件一，第 87 段)。

30. 许多外部挑战属于法庭无法控制的因素，也会在不同阶段影响审判时长，法庭的年度报告和关于完成工作战略的报告对此都有详细记载。这些因素包括(但不仅限于)各国的合作、被告在逃、被告自我辩护、被告人的健康状况不佳或死亡、首席辩护律师死亡、恐吓证人和证人未能出庭等。但是，如果对预期审判时长的预测是在司法程序的较晚阶段作出的，¹² 则预期和实际审判时长之间的差异微不足道。就一审审判而言，这是因为一旦完成了辩方和检方陈词，便可利用现有资料对总体审判时限作出更加准确和合理的预测。就上诉案件而言，一旦案情已作充分陈述，就会有充分的资料用于估算可靠的审案时限。因此，法庭在司法程序的较晚阶段时能够较为可靠地预测审判和上诉时长，因为此时有关司法程序进展情况的不确定性更低。

31. 听讯结束时作出的预测很有信服力。¹³ 如果下图二所载数据值忽略异常值案例(即舍舍利案)，预测和实际审案时长之间的差异更小。案件的复杂性对于审判总时长具有一定影响力。在忽略异常值案例后，复杂性和审判时长之间的关联很紧密很正面。¹⁴ 因此，审判时长差异的原因有 92%可归因于案情的复杂性。¹⁵

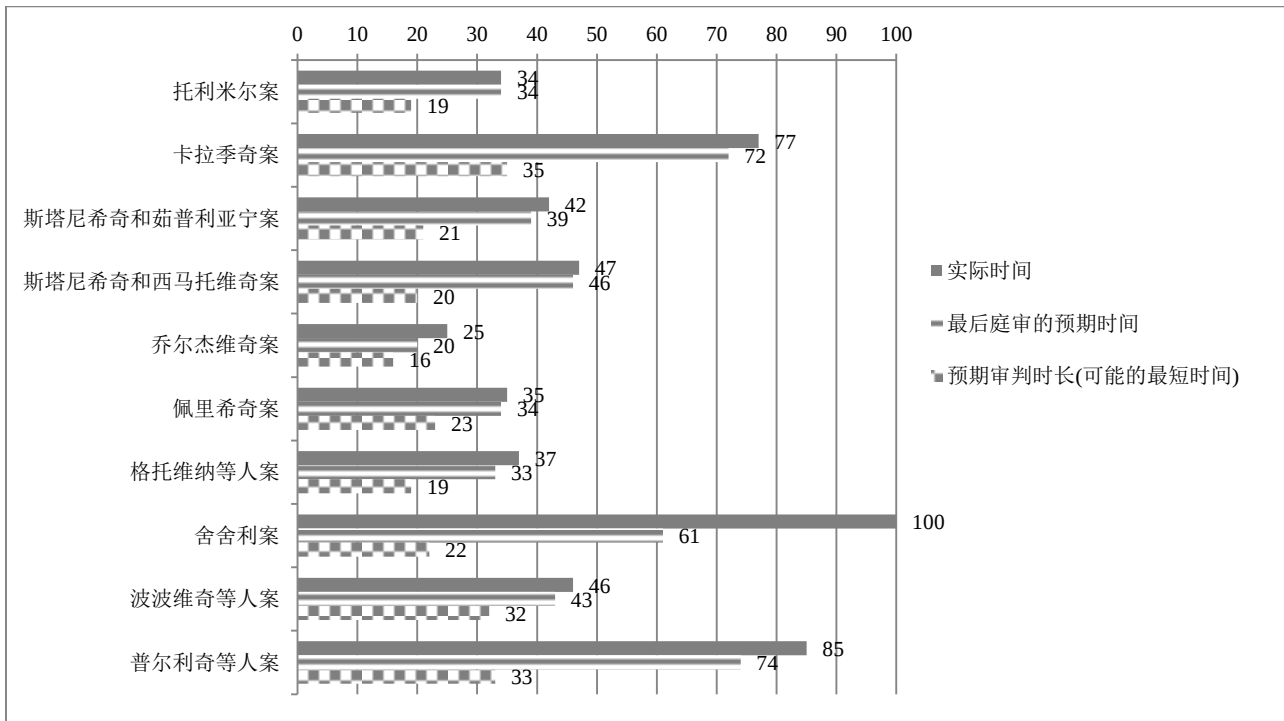
¹² 定义为紧接着听讯结束之后的那段时间。

¹³ 审判案件中的均方根误差为 13.5。

¹⁴ 忽略舍舍利案后，相关系数为 0.96，而不是 0.66。

¹⁵ 92%来自 0.96 的平方根(R²)。

图二
2010-2015 年一审审判的及时性

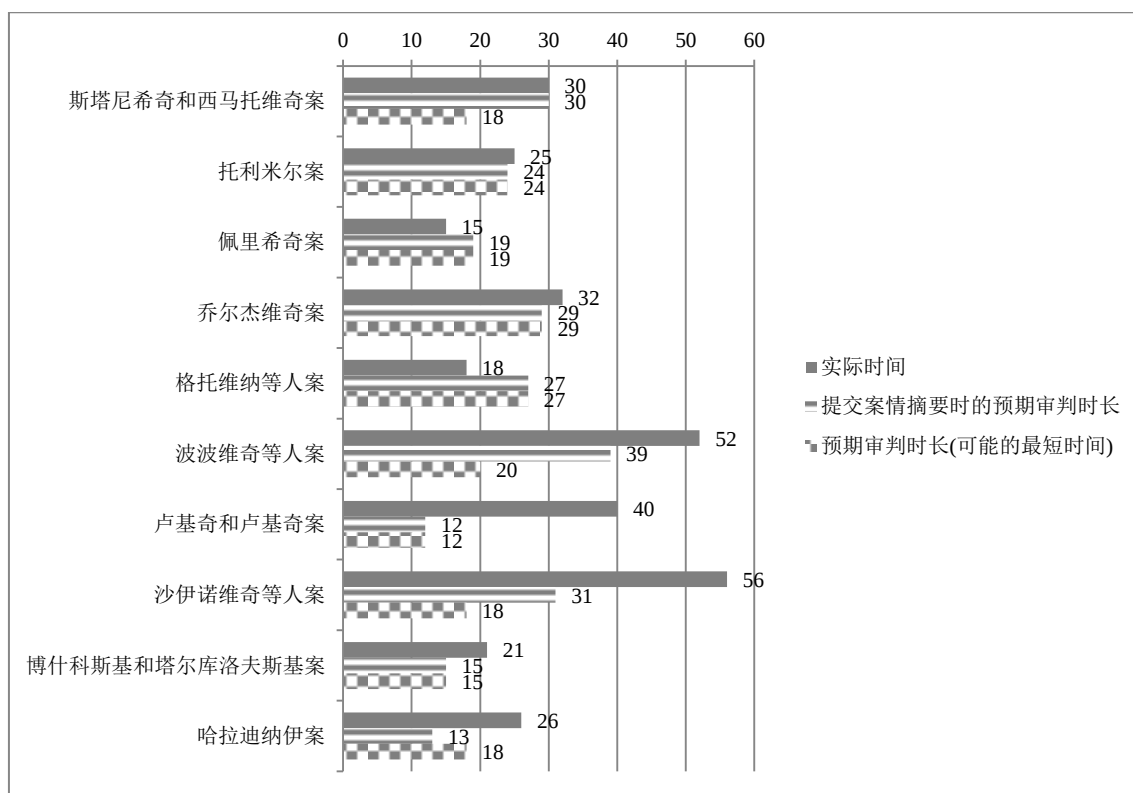


资料来源：监督厅根据法庭的审判和上诉时间表制作。

32. 与一审审判相比，上诉案件完成的及时性具有更多的特质(见图三)。上诉案件的复杂性和审案时长之间有着很正面的紧密关联。倘若忽略卢基奇和卢基奇案与沙伊诺维奇等人案两个异常值案，则审案时长估计的预测力显著增强。这两宗案件审理完毕上诉的时间都早于最早可用的预测时长和在听讯结束后预测的审案结束时间。在异常值案中，主审法官的工作量增加并没有直接造成延误。实际和预测上诉审案时长之间的差别，类似于上文所述的数据集，但比后者略高。¹⁶ 这说明上诉预测的预测力略低于审判预测的预测力。

¹⁶ 审判案件中的均方根误差为 13.8。

图三
2010-2015 年上诉案件的及时性



资料来源：监督厅根据法庭的审判和上诉时间表制作。

根据成果管理框架显示成果较为模棱两可

33. 尽管法庭在实现司法目标方面取得了进展，却没有提供足够的证据证明关于提高效率的成果。虽然法庭采用了包括程序规则和证据规则、程序指示和政策文件在内的监管框架，但并不能明确证明程序步骤有所缩短，如下文第 36 段中所述。此外，对法庭 2010-2015 年工作计划和预算文件的逻辑框架的案头审查表明，检察官办公室和书记官处没有确定明确和可衡量的目标，也没有选择可归属指标以评估执行完成工作战略过程中在完成司法活动方面所取得的进展，或为每个指标确定明确的目标，以便能够对业绩作出判断，同时确认较为宽泛地草拟预期成绩和产出。例如，书记官处的逻辑框架将一整套含糊不清的活动合并成一个细列项目，即“及时执行根据商定的完成工作战略采取的正式行动”（见图四）。相关的绩效指标“及时完成行动的百分比”含糊不清。法庭的逻辑框架是在联合国总部的支助下于 2004 年制定的（见 [A/65/5/Add.12](#)，第 34 段），但检察官办公室和书记官处制定的逻辑框架在过去三个两年期期间一成不变（见 [A/64/476](#)、[A/66/386](#) 和 [A/68/386](#)）。书记官处直到提交 2016-2017 两年期报告时才对逻辑框

架作出了第一次修订，通过了一项可衡量的指标，即“截至两年期结束时完成案件的百分比”。¹⁷ 此外，检察官办公室的逻辑框架并未更新 2016-2017 两年期期间的一审审判数目。¹⁸

图四
书记官处 2010-2011 两年期逻辑框架

表 8
两年期目标、预期成果和绩效指标

目标：为法庭提供高效管理和服务，方法是按照《法庭规约》、《程序和证据规则》、联合国条例和细则及分庭的《完成工作战略》，为分庭、检察官办公室并且有限度地为辩方提供司法管理、行政和法律支助	
预期成果	绩效指标
(a) 及时执行根据商定的完成工作战略采取的正式行动	(a) 及时完成行动的百分比 业绩计量 2006-2007 年：95% 2008-2009 年估计：95% 2010-2011 年目标：95%

资料来源：A/64/476。

34. 含糊不清的总体目标和指标就意味着同样含糊不清的部门工作计划，而后者无法为适当的业绩监测提供支持。对书记官处 2010-2015 年期间某些部门工作计划的审查表明，规划和业绩监测所需的许多关键因素缺失，2010-2013 年期间的工作计划尤其如此。工作计划没有具体说明业绩指标、时间表或实现目标所需的资源。这些工作计划无法促成管理人员确保各类活动有助于实现法庭的总体优先事项。2010 年至 2013 年期间，很难期望整体组织目标和成绩将能够以有意义的方式落实至各个部门。直至 2014-2015 年度业绩周期，部门工作计划才开始采用成果管理制。因此，2015 年编写的 2016-2017 两年期预算报告能够更明确地阐明产出如何有利于实现总体目标，也就丝毫不在意料之外了。

¹⁷ 虽然 2016-2017 两年期预算报告(A/70/397)不在本评价涵盖的任务期限之内，但这份报告是于 2015 年起草的。

¹⁸ 2016-2017 两年期预算报告(A/70/397)仍在表 7 绩效指标(a)下列出了 2012-2013 两年期完成的 6 宗一审案例，但实际完成的一审案例为 4 宗。见 A/66/386，表 5，2012-2013 两年期绩效指标(a)；A/68/386，表 7，2012-2013 两年期绩效指标(a)；A/70/397，表 7，2012-2013 两年期绩效指标(a)。

C. 法庭提出了结合完成工作战略加快司法活动的重大措施，但能够证明 2010 年到 2015 年期间这些措施确实起了作用、提高了效率的证据十分薄弱，而且对法官行为的问责也很不够

推动加快司法活动产生了不确定的影响

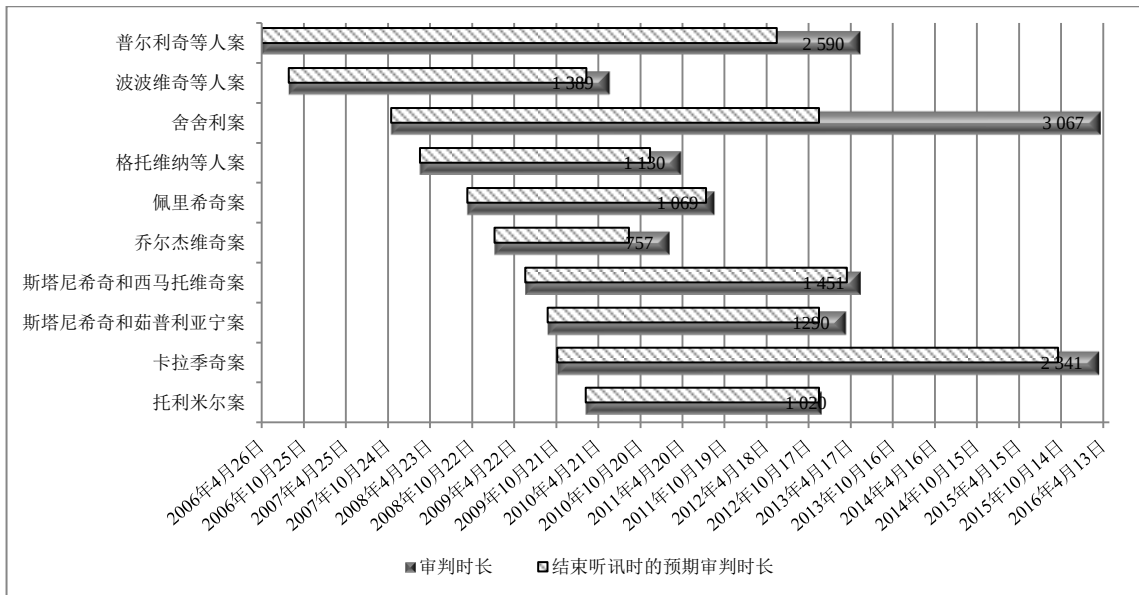
35. 1999 年审查前南斯拉夫问题国际法庭和卢旺达问题国际刑事法庭的有效运作和行使职能专家组发布报告(见 A/54/634, 附件)后，法庭提高效率和最大限度利用资源的动力成倍增长。就本评价而言，没有充分的证据证明早期的改革或 2010 年以后实施的精简或加快法庭工作步伐的改革大幅加速了审判和上诉工作的进度。¹⁹ 法庭从未对这些改革进行系统性的评估，以确保改革产生了预期效果，消减了意外后果，或究竟节省了多少时间。法庭忽略了较早时提出的拟订效率问题文件的建议，监督厅在 2008 年的审计报告(AA2008/270/01)中提出的“实施有效的信息管理系统以系统整理关键业绩计量措施”的建议也被法庭忽略了，原因是无法评估提高效率的措施和多被告审讯对于缩短审案时间的影响。

36. 接受访谈的法官和高级工作人员中，约有 85%表示不能肯定法庭采取的提高业务和程序效率的举措是否能够逐步产生预期的效果。41%接受调查的工作人员认为，2010 年至 2015 年期间法庭的工作没有受到任何效率收益或损失的影响，另有 10%的人则认为效率确有提高。认为效率确有提高的 10%受访工作人员大都现身说法介绍了法庭加快司法活动的措施是如何在自己处理的案件中节省时间的，但他们也表示这些措施造成了司法进程其他部分的滞后。

37. 2010-2011 两年期期间结束审判的平均时间为 1 086 天。到 2012-2013 两年期，这一数字增至 1 588 天，主要原因是普尔利奇等人案之类的多被告审讯案件案情复杂，耗时更长。上一个两年期没有完成任何一审审判(见图五)。起草一项判决的平均时长为 411 天，中位数为 240 天。

¹⁹ 即使在 1999 年，专家组也无法确信采用其所有的建议以及法庭自身的建议就能大幅减少审前、审判和上诉程序所需的时间(见 A/54/634, 第 262 段)。有人声称，实质性改革反而增加了审前和审判时间。另见 Máximo Langer 和 Joseph W. Doherty: 《管理审判已经走向国际化，但其诺言仍未实现：有关前南斯拉夫问题国际法庭改革的实证评估》，载《耶鲁大学国际法季刊》第 36 卷(2011 年)。

图五
2010-2015 年审判时长

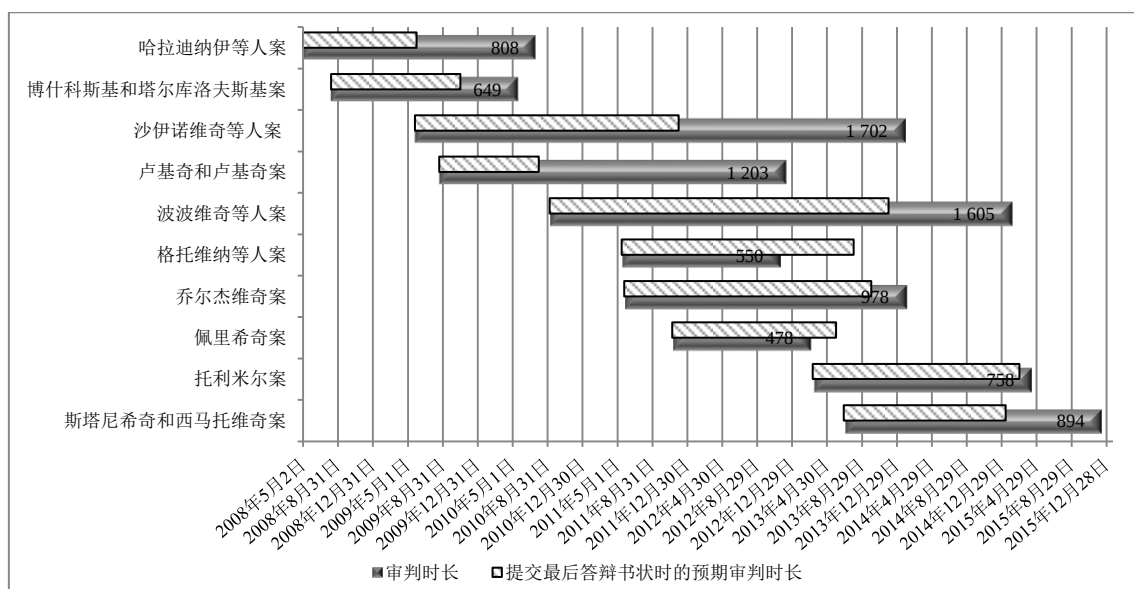


资料来源：监督厅根据法庭的审判和上诉时间表制作。

38. 关于审判活动，头两个两年期共完成了 4 宗一审审判，但上一个两年期没有完成一宗一审审判。截至 2016 年 3 月，已完成 2 宗案件的审理工作，另有 2 宗案件仍在处理之中，没有收到新的案件。

39. 2010-2011 两年期期间，上诉案件审理结束的平均时间是 728.5 天，2012-2013 两年期约为 744 天，2014-2015 两年期为 1 187.4 天。上诉案件平均审理时长增加的主要原因是波波维奇等人案和沙伊诺维奇等人案等多被告审讯案件的时限延长(见图六)。在 2010-2015 年期间，上诉案件的完成率稳步上升。

图六
2010–2015 年审判时长



资料来源：监督厅根据法庭的审判和上诉时间表制作。

40. 法庭和联合国区域间犯罪和司法研究所编写的 2009 年《既定做法手册》就检察官、法官和法律支助小组应在司法程序上花费多长时间以及如何根据以往案例作出司法决定提供了一个总的参照基准。法庭庭长及审判和上诉日程安排工作组进行系统监测，法庭庭长、分庭庭长和高级工作人员之间还定期举行会议；但仅对外公布工作组的时间表。法庭似乎没有收集信息，为考察处理案件过程中有关时间标准的有意义的做法或共识提供便利，作为衡量不同案件进展情况的基准，遑论参照其他特设法庭的做法。

法庭没有设立一项明确的行为守则和纪律机制

41. 与检察官和辩方律师不同的是，法庭没有为法官制定行为守则或确保他们适当遵守司法行为守则和道德操守的正式机制。考虑到司法公正和司法独立的需要，法庭法官是非工作人员性质的联合国官员。没有任何明确的纪律或监督制度保障法庭法官的职业操守。没有任何法庭规约或《联合国宪章》载有这方面的条款，遑论指导法庭工作人员在解决针对法官的内部冲突时应当诉诸于哪些纪律措施。这一问题在有些情况下会造成司法活动延误，特别是当一名或多名有经验的工作人员因骚扰而离职或被改派至其他案件以解决内部冲突时。对法庭来说，今后的特设法庭和国际刑事法庭余留事项处理机制可以考虑设立一个独立的机构(例如司法监察长)来处理不当行为和缺乏能力等问题，并就法官的方法和工作情况进行审计。另一种办法是建立一个争端机制机构，这将有助于确保工作人员和法官之间保持和谐的工作环境。

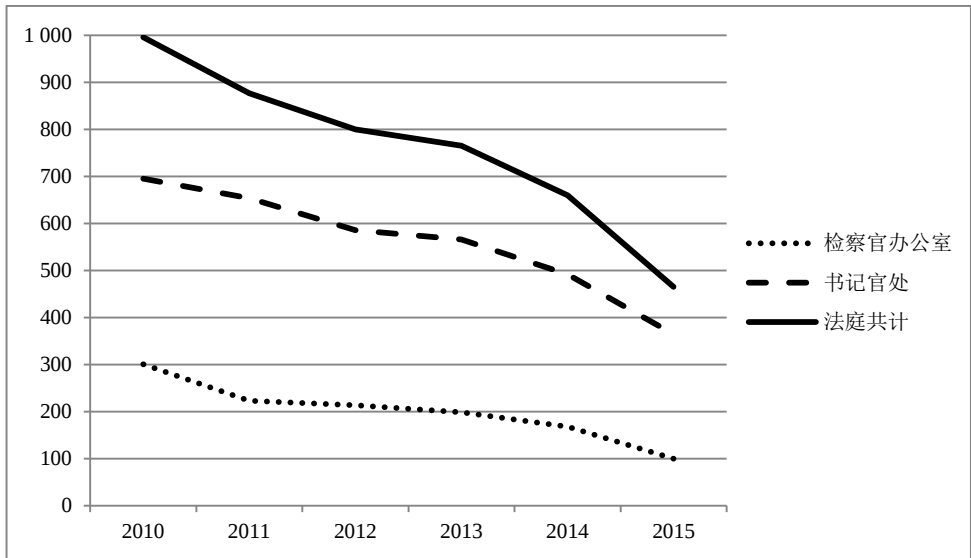
D. 自愿离职(而不是缩编)对及时完成司法活动构成了重大挑战

法庭确保缩编工作的程序公平性和透明度

42. 法庭的工作人员配置充足,对于法庭是否能够实现执行完成工作战略的司法目标而言至关重要——特别是在缩编的背景下。2010 年和 2015 年之间,法庭的工作人员总数减少了 53%(见图七)。

图七

2010-2015 年法庭的在职工作人员总数^a



资料来源:监督厅对法庭人力资源员额配置表的分析。

^a 在职工作人员即一年期间在职工作的平均人数。

43. 缩编进程由两个过程构成:先是根据审判和上诉时间表对每个科的业务需求进行分析,然后再为即将到来的每一个两年期制定预算。由科长确定员额是否承担着独特的职能、特种职能或可互换职能,后者的类别需要接受比较审查。²⁰ 法庭通过联合谈判委员会²¹ 与缩编进程和比较审查委员会认真评估了缩编进程的标准。在 2010 年的审计报告中,监督厅认为法庭缩编是引领变革进程的一项最佳做法。²² 然而,法庭没有监测或评估缩编的影响。

²⁰ 这一进程考虑到考绩、廉正和服务期限。所使用的方法可以为承担可互换职能的工作人员的缩编决定提供参考意见。

²¹ 联合谈判委员会由 4 名代表和 8 名副代表组成,各方代表权平等,由管理当局和工作人员工会提名,由书记官长任命。此外,委员会还提名一名主席。

²² 见 AA2010/270/04, 第 11 段(内部文件)。该文件在内部监督事务厅存档备查。

分析能力有限阻碍了法庭充分理解自愿离职和缩编之间的关系

44. 对于一个正在缩编的组织而言，对更替率的分析至关重要。²³ 这种分析能够让一个组织更系统地了解离职情况对于工作人员队伍的规模和组成的长远影响；确定缩编、自愿离职或其他类型的离职在多大程度上影响总更替率；确定工作人员更替变更仅仅是随机波动，还是能够发现某种趋势；确定缩编调整的幅度，以便对自愿离职的变动作出补偿；确定哪些司和处因工作人员队伍波动遭受了最严重的能力损失。但是，如果不将过去、现在和未来的趋势考虑在内，工作人员更替率是难以解释的。

45. 2006 年至 2008 年期间，法庭仅结合一项关于采取适当的货币奖励办法留住工作人员的综合提案分析过工作人员更替率问题。²⁴ 法庭缺乏全面评估和监测工作人员更替率的总体能力，因为人力资源管理系统没有利用既往数据生成在职工作人员数据的功能。²⁵ 法庭应请求提供了年底下载的每月员额配置表数据，使我们得以窥见截至 11 月或 12 月的概况一览，但仍然无法反映出全年的工作人员队伍动态。一览中包括 4 000 多个条目，不仅必须手工录入，而且还必须交叉验证以确保准确性。一览中包括人员配置表中的所有在职员额总数。必须对其进行标准化分析，才能用于计算本节中提供的工作人员更替率统计数据。法庭还提供了一份 2010 年至 2015 年期间的离职清单，但这份清单没有提供离职工作人员相对于在职工作人员的比例，无法反映出工作人员更替的真正规模。

46. 工作人员更替包括自愿和非自愿离职。后者是指某个组织有意推行的离职活动，其范畴较广，包括终止任用、合同到期(缩编)、临时任用转为定期任用和终止任用等。自愿离职则是由工作人员提出的，例如退休和提前退休、辞职和调职以及与健康 and 死亡相关的离职(本组织无法预见)。本报告中对“缩编”一词的定义是明确称为终止任用或者“任期届满或(缩编)”的离职情况。由于缩编而离职的情形只占非自愿离职这一更广泛类别的一小部分。

47. 通过分析更替率，我们可以发现，自愿离职给业务连续性造成的困难确实远远超过了缩编所造成的困难。这两个概念是相互关联的，因为工作人员会自愿离开一个正在缩编的组织以寻求更稳定的就业。但是，这也不是自愿离职的唯一原因。事实上，分析表明，2010 年至 2015 年期间，平均缩编率为 4.9%，不到自愿更替率平均水平的三分之一(15.3%)，不到总更替率的四分之一。因此，缩编对于总更替率的影响微乎其微。此外，缩编并不是造成自愿离职的主要因素。只有不

²³ 更替率的定义是在一个特定时期内离职工作人员相对于在职工作人员平均人数的比例。

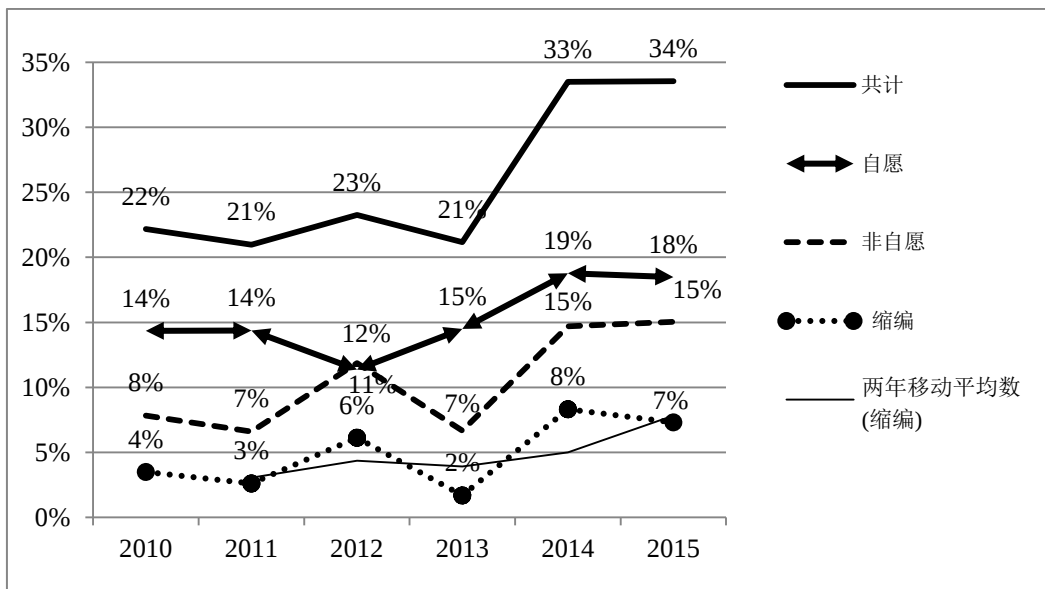
²⁴ 秘书长对工作人员更替率作出的估算如下：见 A/61/522、A/61/824 和 A/62/681。

²⁵ 由于工作人员队伍构成、离职和空缺等初级数据是由法庭提供的，预计对更替率的计算会出现一些误差。此外，法庭于 2015 年 11 月 9 日启动企业资源规划系统(“团结”项目)。因此，仅能获得 2015 年年底有关在职工作人员的全面数据。

到 30% 的自愿离职率变化原因可以归结为缩编的变化。²⁶ 其余 70% 可能与其他因素有关。这一调查结果证明，我们有必要了解造成自愿离职的其他重要因素，以及人力资源管理方式和做法能够在何种程度上消减缩编和自愿离职之间的联系。²⁷

48. 2012 年的更替率动态表明，其他因素可以减轻缩编对自愿离职的影响。虽然 2012-2013 两年期拟议预算没有削减法庭的员额(见 A/66/386)，但法庭缩编的速度高于 2012 年的平均值。随着员额的急剧减少，并没有出现自愿离职的同步增长。相反，2012 年自愿离职率达到了五年以来的最低水平(见图八)。提供的数据无法明确解释其他促成因素，或者管理部门的应对措施如何有利于提高工作人员留用率。但是，通过分析自愿和非自愿离职率的趋势及其相互关系，法庭将能作出相应的调整。

图八
2010-2015 年法庭更替率

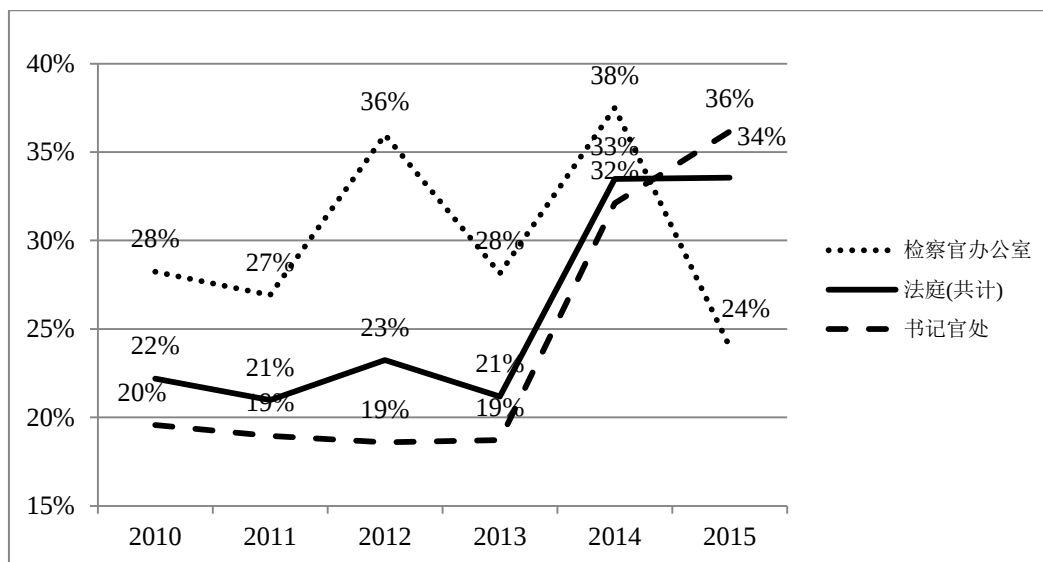


资料来源：监督厅，法庭人力资源员额配置表分析。

²⁶ 分析得出的相关系数为 0.54。

²⁷ 见 Charlie O Trevor 和 Anthony J. Nyberg: 《在你身边所有公司都在流失员工时留住你的职员：缩编，自愿离职更替率和人力资源做法的调节作用》，载《管理学会学刊》，第 51 卷，第 2 期 (2008 年)。

图九
2010-2015 年检察官办公室、书记官处和法庭的更替率



资料来源：监督厅，法庭人力资源员额配置表分析。

49. 由于更替率有变化，解释更替数据时需要认真考虑所涉情况。图八和图九显示了随时间推移的法庭更替率情况，可借此跟踪趋势。不同部门和单位的详细数据能进一步提供有关特定群体或某些单位的更替率是否总体增加的有用资料。根据现有证据，更替率增加时，留用工作人员是一个较大的关切问题。随着关闭日期接近，工作人员留用问题变得更为棘手，因为法庭更难留住有才干和有经验的工作人员。为了确定自愿离职更具体的驱动因素，特别是关于离职工作人员类型和离职人员来自组织内哪个单位，分析离职面谈、离职后调查和现有工作人员调查所获信息，或许能开展更有针对性的工作人员留用干预措施，而不是采取全系统的办法。

50. 总体而言，缩编似乎对司法程序及时性造成的影响不大，主要是因为缩编对总更替率的影响很小。此外，高级管理人员访谈和工作人员调查证实了 2010 年监督厅审计报告的调查结果，其中指出，法庭缩编战略是透明和参与型的。缩编工作考虑了工作人员和组织利益，以确保程序公平。65%以上接受调查的工作人员对管理层沟通缩编标准的方式感到满意，无论其员额职称为何。工作人员对整体缩编办法的感受是喜忧参半，分配至审判工作队的工作人员报告的满意度最高。

51. 对比之下，自愿离职已确定为导致司法活动拖延的一项关键因素。根据工作人员调查，80%以上的工作人员认为自愿离职是及时完成审判活动的一个重大制约因素。同样，根据面谈和半年度报告，法庭高级管理层认为，经验丰富和具备关键技能的合格工作人员的流失，以及培训接替他们的新工作人员所需的时间，

是限制迅速审结案件的一项因素。此外，法庭认为，大规模复杂案件的人员配置级别低，法律支助小组相对缺乏经验，也造成拖延(见 S/2010/270，第 23 段)。

52. 有效的留用管理，需要持续分析工作人员更替的性质和原因，采取战略办法来确保工作人员留用。多年来，法庭与工作人员工会协商，采取了一系列预防措施来留用工作人员，取得了不同程度的成功。²⁸ 其中一些措施包括，但不限于：关于国际公务员制度委员会核可的服务终了补助金的一项建议，即为留在法庭直至其职位缩编的工作人员支付补助金。此项建议被大会第五委员会否决，尽管行政和预算问题咨询委员会已接受该建议。法庭还拟订、寻求并实施了非货币性奖励，以留用工作人员，直至不再需要其服务。这些措施包括培训和职业发展机会，以及与秘书处商定，让员额已被裁撤的专业及以上职类工作人员在秘书处空缺第 30 天时与内部候选人一起予以考虑。同样，员额已被裁撤的一般事务及有关职类工作人员将有资格申请其他工作地点这些职类的空缺。工作人员工会主席称，采取的最重要留用措施是，引入广为接受的缩编计划，让工作人员对其员额被裁撤的日期有清晰的了解。尽管法庭采取了上文提及的所有措施，更替率分析显示，除 2012 年之外，过去五年自愿离职人数稳步增加。过去两年期达到高峰(平均为 18.6%)。更替率激增的表现是，总更替率急剧增加，2014-2015 两年期平均为 33.5%。因此，采用的多个留用战略对自愿离职发挥的影响有限。

五. 结论

53. 目前，法庭正处在迅速缩编和准备关闭的关键时刻。法庭必须平衡资源，处理自愿离职问题，管理业务效率，提供高标准司法，所有这些对这个正在缩编的组织都构成巨大挑战。在本次评价的五年时间范围内，法庭在根据自己拟订的审判和上诉预测开展司法活动方面取得稳步进展。目前，法庭的执行记录是 100%，并正在逐步完成余留的审判和上诉工作，这是一个不小的成就。面对自愿离职和留用带来的挑战，法庭维持了合理的效力水平，采用的办法包括使用名册，工作人员非货币奖励和专业工作细化，以及酌情让员额承担跨职能责任。多年来，尽管知识和经验丰富的工作人员离开，造成某些司法案件与其他案件相比出现不均衡滞后情况，但法庭在交付成果方面进行了良好调适。在检验和拟订国际刑事程序方面，法庭始终走在前列，为正在发展自身职能和运作的其他国际法院树立了榜样。

54. 同时，法院似乎未在《完成工作战略》背景下重点关注以明确、可问责和可衡量的方式展示业绩成果，改善透明度和问责制。完成工作日期可被当作固定截至日期，或当作灵活目标，这种模糊性使法庭在一定程度上可自主决定司法活动

²⁸ 有关详细一览表，见 A/65/616 附件一，以及法庭题为“缩编机构的人员留用：前南问题国际法庭的经验”的一份法庭内部简报文件。该文件在法庭书记官处存档备查。

步伐。虽然 2016-2017 年逻辑框架的确展示出更好地阐述可衡量目标的明确意愿，但过去五年的情况并非如此。法庭大部分时间逐渐增加对活动监测和执行的关注，而不是展示提高效率方面的成果。

六. 建议

55. 监督厅给法庭的四项关键建议如下。

建议 1(见第四节，成果 A)

56. 采用以不同类型案件管理方法为基础的案件处理时间标准，监测实现内部基准的进展情况。法庭应该根据以往案件，拟订时间标准基准，以此作为最佳做法，供今后的特设法庭参考，因为法庭已展示出它有能力在司法活动后期阶段收集充足资料，作出还算准确的预测。

建议 2(见第四节，成果 B)

57. 确保规划和监测机制跟踪效率成果。法庭应该记录费用节约和增效情况，并事后分析过去的审判和上诉案件，以便了解案件范围、规模和复杂性如何影响司法活动的及时性，包括相对于其他司法机构的情况。

建议 3(见第四节，成果 C)

58. 拟订法官职业行为的行为守则和纪律机制。法庭应拟订一项行为守则，明确法官的作用，并以此来检查法庭的违反行为和错误。法庭还应设立法官职业行为纪律机制，以便使联合国工作人员能够处理有关法官不当行为的指控。

建议 4(见第四节，成果 D)

59. 建立工作人员离职中央信息系统，改善人力资源分析，以根据数据做出决策。法庭应改善其检索和处理工作人员离职数据的能力，除其他外，创建一个包括历史数据和通过离职面谈收集的信息在内的系统。可通过开展分析，监测更替率，查明法庭加快缩编期间出现的新风险来利用该数据库。

附件一

前南斯拉夫问题国际法庭提出的评论意见

内部监督事务厅(监督厅)在下文列出前南斯拉夫问题国际法庭就报告草稿所载评价结果提出的评论意见全文。这一做法是根据大会第 64/263 号决议并遵循独立审计咨询委员会的建议制定的。

2016 年 5 月 2 日前南斯拉夫问题国际法庭庭长的备忘录

一. 导言

1. 前南斯拉夫问题国际法庭欢迎授权监督厅评估法庭在 2010-2015 年期间执行《完成工作战略》方面的工作效率和成效。法庭对必须有效率和有成效地执行《完成工作战略》非常重视。彻底审查法庭为完成工作所作的广泛努力,将使法庭在最佳做法和应对持续挑战方面的经验得到记录,以此作为今后的国际刑事法庭的经验教训工具。
2. 但是,法庭感到遗憾的是,监督厅无法开展有意义的审查,主要原因是评价截止日期短得不合理。因此,评价范围和所追求目标有限,未能了解或充分解决与法庭作为司法机构有关的特殊问题。
3. 由于评价范围有限,缺乏深度,评价结果和建议对任务期限将于 2017 年年底结束的法庭的效用有限。同样,就确定可能对其他司法机构有益的经验教训而言,评价结果和建议对其他国际法庭几乎没有意义。法庭认为,此次评价错失了一次查明代表国际司法最佳做法的工作方法的机会。
4. 但是,法庭希望,此次评价的结论可作为一个起点,在此基础上开展一次资源配备适当、政治上中立和考虑周全的审查,了解哪些因素促进或阻碍了国际刑事审判的司法效率。开展一次更可靠和彻底的研究,将有助于更普遍地协助国际司法事业。法庭欢迎开展这样一种审查,但指出法庭自身没有资源在法庭关闭之前余留的较短时间内开展审查。

二. 评价范围、框架、目的和方法

A. 评价的职权范围有限,导致结果不公正,不完整

5. 前南斯拉夫问题国际法庭感到遗憾的是,评价范围限于 2010-2015 年期间。评价指出,法庭于 2002 年提出《完成工作战略》,该战略于 2003 年获得安全理事会核可。法庭实施的许多效率创新办法于 2010 年之前实施,因此被排除在评价范围之外。同样被排除在外的还有 2016 年发布的两个重要的审判判决。虽然

法庭理解，由于安全理事会规定的最后期限紧，需要限制范围，但法庭认为，评价的任意时限以及安全理事会有关评价在第 1966(2010)号决议范围内开展的要求，导致评价被限于有关法庭提高成效和效率努力的不全面认识，令人遗憾。

6. 此外，法庭还感到遗憾的是，启动评价的职权范围存在固有偏见，其中第 13 段指出，“法庭仍无法及时完成《完成工作战略》规定的工作。这使评价小组得出一个先入为主的结论，即为法庭规定了具体截止日期，这也体现出对司法进程性质存在根本误解。这种误解导致评价小组错误地将《完成工作战略》回溯至检察官 1999 年所作估计(见 A/70/874-S/2016/441，第 26 段)。检察官是独立官员，其任务是开展调查和发布起诉书。检察官无法就整个司法程序发表意见，其预测仅涉及调查时限，并不涉及审判和上诉时限。

7. 因此，法庭认为，必须认为此次评价是片面和不完整的。

B. 评价方法僵化，不适合司法机构的独特性

8. 评价方法源自《方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法条例和细则》(ST/SGB/2000/8)。这套方法是在联合国综合管理进程范围内设定的，其中包括中期计划、方案预算、方案执行情况报告和评价报告(同上，条例 2.1)。它比照成果管理制框架中的目标来评估联合国方案的成果。

9. 但是，成果管理制框架从未适用于司法决策。这样做有充足理由：指导刑事审判程序的基本原则，尤其是司法独立和公平审判权原则将因强制实施注重成果的框架而受到损害。大会已经确认这一点，在请法庭以成果管理制方式提交预算时，指示法庭仅列入各分庭的非司法性、行政职能(大会第 57/288 号决议，第 4(b)段))。

10. 但是，评价适用了监督厅通常采用的方法，未加以调整，以便考虑到司法任务的独特性。因此，评价试图比照书记官处的成果管理制框架来评估司法活动是否及时完成，尽管司法活动本身不在框架之内。这就导致侧重于评估那些从未打算用于展示《完成工作战略》执行情况的指标，却忽略了逻辑框架范围之外取得的成果。

11. 因此，法庭认为，评价导致对法庭执行《完成工作战略》情况的效力和效率的看法失实。

三. 评价结果

A. 执行《完成工作战略》的结构、机制和业务活动

12. 法庭高兴地看到，评价小组表示注意到作为《完成工作战略》的部分工作，为迅速完成司法工作而广泛开展的实质性业务和程序改革(见 A/70/874-S/2016/441，

第 22-25 段)。法庭同意以下结论意见,即在检验和拟订国际刑事程序方面,法庭始终走在前列,为正在发展自身职能和运作的其他国际法院树立了榜样(同上,第 54 段)。

13. 但是,法庭认为,报告这一节需要更详尽地阐述,因为这些实质性的业务和程序改革是《完成工作战略》的主要组成部分,因此应该是评价的侧重点。着重审查行政和支助职能使评价偏离了这些实质问题,而这些问题对审判和上诉时间表产生更大影响。

B. 规划和落实法庭案件工作的情况

效力和效率基准

14. 评价指出,借以评估法庭效力和效率的措施主要源自法庭自身以往的业绩。评价还指出,就国际刑事法庭总体而言,没有现成的基准,也没有评估效率和效力的既定方法(同上,第 28 段)。

15. 法庭认同这一点,这也正是为什么法庭感到失望的是,监督厅错失了一次就基准提出建议,或拟订评估国际刑事法庭效率和效力方法的机会。法庭已运作 20 多年,其工作方法改革之前的业绩可以成为开展审查的有趣、相关和有用的基准。法庭提出这一意见,并不是打算批评监督厅或评价小组,因为在评价小组可以利用的有限时间和范围内,根本不可能开展上述工作。此外,拟订此类基准和方法也从未列入法庭任务或资源范围内,因为迄今为止的重点是完成法庭工作。

16. 但是,法庭认为,国际社会已错失一次机会,即调整联合国的评价方法,使其适合司法机构,并认真分析影响司法效率的因素。法庭希望,今后将有可能开展此项工作,并完全侧重于影响司法效率的实际问题,而不被行政或支助问题分散注意力。例如,这项工作应该包括,建立提高效率措施的基准,例如,合并审理案件,增加审判室,轮班开展超出正常工作时间的审判,允许接受书面证据,对当事方规定时限,缩小起诉书范围,减少其复杂性,利用证据和翻译的电子管理方式。

监测实现司法目标的进展情况

17. 法庭注意到,对法庭预测审判和上诉时间的能力给予了极大关注。主要调查结果似乎是,在检方和被告方完成案件陈述后,审判时间预测的准确性很高;就上诉而言,一旦当事方提交了上诉理由书,情况即如此。这一点并不奇怪,因为案件届时进入起草判决书阶段,诉讼主要由各分庭掌控。

18. 法庭认为,侧重于这一问题的原因是为了支持建议 1,该建议基本上是关于利用以往案件的统计数据来拟订今后案件的时间标准。

建议 1

19. 这一建议是 2008 年监督厅开展的有关法庭《完成工作战略》审计的审计报告(AA2008/270/01)中一项建议的更新版。法庭没有接受这一建议,指出“使用‘平均审判时间’等业绩标准”来比较各个审判“几乎毫无意义”,原因是各案件复杂程度多种多样,因素独特。就目前工作而言,法庭认为,2008 年的建议显示出对法庭的运作缺乏了解。

20. 法庭认识到,当前开展的工作是一项评价,而非审计活动。但是,法庭 2008 年的评估依然对此次评价具有相关性,法庭的立场未变,特别是考虑到余留案件的数量极少,而且这些案件都已有最终完成日期,因此不需要基准或时间标准。法庭完全同意记录最佳做法,供今后的特设法庭使用的打算,但每个案件的审判和上诉时间预测依然将各不相同,法庭设定的时间标准不适用于今后的法院。

展示成果

21. 关于法庭根据成果管理制框架所展示的成果不清晰这一评价结果(见 [A/70/873-S/2016/441](#), 第 34 和 35 段),法庭已在上文概述以下事实,即司法活动未列入法庭逻辑框架。因此,该框架不能用于评估完成司法活动的进展情况,但是评价却试图这样做。这导致分析失真,该分析过度侧重于行政和支助活动,而非司法效率。

22. 这并不是说,法庭没有衡量司法活动进展情况的明确且可衡量的目标和指标。作为一个刑事法庭,法庭的司法运作严格遵循一套详细规则和程序所载的法律框架,其中包括法庭《规约》及其《程序和证据规则》(“规则”)。这些提供了总括框架,制约着当事各方和书记官处的产出,而这些产出影响各个案件和从预审至审判和上诉等司法活动的速度。程序指示和政策文件以及具体案件的司法命令对上述法律框架作出进一步补充,它们总体构成法庭的监管框架。这些文件合在一起,构成当事方和书记官处必须落实的一套严格产出和成果,以使司法进程不偏离正轨。

23. 例如,在预审阶段,必须每 120 天举行一次情况会商,确保迅速筹备审判(见 IT/32/Rev.50, 规则 65 之二)。规则规定了检察官披露证据的严格时限(被告首次出庭 30 天内)(同上,规则 66),还规定了提交初步请求以及就此作决定的时限(分别为,不迟于披露后 30 天和提出请求后 60 天内)(同上,规则 72(A))。规则还规定了就有关请求的决定提出上诉的截止日期(15 天)(同上,规则 72(C)),或就诉讼期间任何其他请求的决定提出上诉的截止日期(7 天)(同上,规则 73)。

24. 同样,例如就审判判决提出上诉而言,规则规定,上诉通知书应在宣布判决后 30 天内提出(同上,规则 108),上诉人理由书应在此后 75 天内提出(同上,规则 111)。被告理由书必须在上诉人提交理由书之后 40 天内提出,任何答辩状在此后 15 天内提出。

25. 上述规则和程序指示结合在一起，为各方成果的规划框架提供了依据，最后期限和成果予以严格监测，毫不含糊。遵守是强制性的，仅在司法机关审议后才准许例外情况。

26. 正是这一监管框架推动司法活动的步伐和法庭核心工作，从而推动完成工作的速度。成果很容易展示，但不在成果管理制逻辑框架范围内。

27. 法庭无论如何不同意有关逻辑框架总体模糊不清这一评估。虽然评价在报告(A/70/873-S/2016/441)图四中突出强调了一项不明确的成绩和模糊的指标，但是报告未确认检察官办公室和书记官处逻辑框架中许多的确可衡量而且明确的其他预期成绩和指标。

28. 但是，法庭高兴地注意到，评价描述了在评价期间，逻辑框架对书记官处的适用有所改善，说明了如何重新拟订了一项模糊的指标，以使其更具体，并阐述了年度工作计划如何从 2014 年开始采用成果管理制办法。不过，法庭指出，即使有了这些改进，逻辑框架仍然没有扩展用于司法活动，因此仍无法提供司法效率的证据。

C. 证据和问责制

显示司法效率的证据

29. 评价认为，表明业绩成果的证据证明难以理解，且缺乏明确的指标，无法对按时完成工作的程度进行透明的评估。这是对司法程序和司法独立的基本重要性的误解。虽然公平审判权要求尽快进行这一进程(除其他因素外)，但司法独立、司法审议的必要性以及刑事起诉固有的不可预测性意味着审判无法有固定的期限。查找这方面的指标和证据不可避免地将是徒劳的。结论显露了这方面的错乱，其中报告错误地指出，“在处理完成工作的日期方面保持含糊作为固定期限或灵活目标，使前南问题国际法庭能够自主确定其司法活动步伐”(同上，第 55 段)。事实上，前南问题国际法庭完全自主确定其司法活动步伐，且的确如此。

30. 司法独立优先，并确保在不受任何政治影响的情况下获得公平审判权，这对于国际法院的完整性至关重要。任何国际刑事司法观察员都不应感到意外，前南问题国际法庭在回应以往审计时保持一贯立场，即拒绝损害司法独立性的建议。评价引述 2008 年监督厅的审计指出，“前南问题国际法庭不理睬先前提出有关促进就效率问题形成文件的建议”(同上，第 36 段)。前南问题国际法庭当时的回应与现在的回应是一致的：法庭同意，制作这种证据作为历史回顾是有用的，但不能根据历史案件提供的数据使正在审理案件的法官受制于期限和指标。

31. 但是，随着所有审判和上诉案件现在接近完成，法庭完全认同必须对已经到位的措施进行适当的评价是有价值的，并产生能量化其效果的明确证据。所有这些措施的共同目的是加快法庭的工作，虽然有些成果是不言自明的——如将案件

移交给其他管辖区，或每天举行 7 次而不是 3 次审判——其他管辖区的效果较难以量化。法庭欢迎针对司法机构制定方法，用来评估前南问题国际法庭采用不同战略的相对成效，以便今后的国际法庭吸取经验教训。不过，法庭强调指出，如在 2017 年底之前进行任何这类项目，都将占用待决案件的时间，因此，在资金和人员配备两方面都需要追加额外资源。

32. 在制定这一方法之前，法庭注意到，学术文献方面已有一些比较研究的尝试。评估小组在分析法律和事实复杂性方面所依赖的就是其中一项研究(同上，第 18(g) 段)，但评价中却遗漏了该研究报告提出的积极结论，反而引用了其他研究提出的更含糊的成果。为记录在案的目的，该研究得出的结论指出，“结果表明，前南问题国际法庭的效率高于塞拉利昂问题特别法庭，大致与美国的复杂谋杀案审判方面的效率相同。虽然数据很少，但与其最接近的参照国国内法庭相比，前南问题国际法庭似乎更有效率——大规模暴行审判”。^a 2016 年版的权威性《剑桥国际刑法导读》发表了最近有关国际法院的比较研究，但评价也没有引用。其中得出的结论是：“由于国际刑事法院过去多年的做法，说特别法庭的威望和令人印象深刻的遗产与日俱增也并不为过。[……]人们的确会质疑前南斯拉夫问题国际刑事法庭会否以及能否变得更好”。^b

建议 2

33. 如上文所述，前南问题国际法庭同意，这将有利于对过去的审判案件和上诉案件进行分析，以更好地了解其受司法时限影响的范围、规模和复杂性。

34. 但法庭指出，这种研究将需要消耗很多时间和资源，前南问题国际法庭目前没有充足的资源来进行此类分析，因此不能接受这项建议。所有资源都集中到在 2017 年前完成前南问题国际法庭的工作，这必须仍然是优先事项。

前南问题国际法庭法官行为守则

35. 评价正确无误地确定，由于前南问题国际法庭缺乏正式的机制，无法确保法官的专业行为(A/70/874-S/2016/441，第 42 段)。正如该报告承认的，只有在有限的情况下这才是必要的。

36. 前南问题国际法庭认同这一文件的重要性。然而必须指出的是，在前南问题国际法庭法官倡议和讨论之后，国际刑事法庭余留机制的法官通过了一项行为守则(MICT/14)。此外，在对斯塔尼希奇和茹普利亚宁上诉案作出判决之后，前南

^a Stuart Ford, “Complexity and efficiency at International Criminal Courts”, *Emory International Law Review*, vol. 29 (2014)。

^b Göran Sluiter, “Ad hoc international criminal tribunals (Yugoslavia, Rwanda, Sierra Leone)”, in *The Cambridge Companion to International Criminal Law*, William A. Schabas, ed. (London, Cambridge University Press, 2016)。

问题国际法庭留下一名审案法官和两名常任法官，他们并非余留机制的法官，因此不受余留机制行为守则约束。

建议 3

37. 前南问题国际法庭原则上同意这一建议，但指出，这在前南问题国际法庭历史上这一刻意意义不大。余留机制已通过了自己的司法行为守则，适用于所有法官，但留下的几位前南问题国际法庭法官除外，以此确立国际最佳做法。此外，法庭强调指出，制定任何此类行为守则会花费完成余下案件所需的大量时间和资源(特别是从法官本身而言)，因此不接受这项建议。

D. 自愿离职和缩编

缩编工作的程序公平性和透明度

38. 前南问题国际法庭欣见以下确认，即缩编工作公平和透明，是根据所需业务资源开展的，重要的是，没有延误司法个案工作的完成，的确是“领导变革进程方面的最佳做法”。^c 法庭还赞赏该报告确定自愿离职对完成司法活动所带来的挑战，这印证了法庭在这方面的看法，并赞同提供给安全理事会的定期报告。此外，法庭欣见对采取许多措施留住工作人员的确认。但分析中也存在严重缺陷，导致提出不适当的结论和相应的行动建议。以下各节概述了最令人关切的各种问题。

39. 评价指出，“更替率分析对于组织缩编至关重要”(A/70/873-S/2016/441，第 45 段)。但前南问题国际法庭指出，实际留住工作人员比分析更为重要。统计分析可以为管理层指明与自然减员趋势相关联的各种因素。但从预测自愿离职情况以及在可能的情况下建立复原力和能力来说，直接管理工作人员——根据个人的情况理解其选择的动机——更强有力。评价夸大了统计分析的价值，忽视了直接了解和管理人员的反应行动所提供的有关前南问题国际法庭的实际成就。

40. 该节还称，有关离职趋势的统计知识有助于对缩编进行知情调整，以弥补自愿离职出现的变化。这一说法似乎表明，评价小组不明白所采用的缩编方法在应对不断变化的自愿离职情况时会自动调整非自愿离职情况。法庭还指出，评价小组依靠对数据进行奇特的分类，这可能导致得到不可靠的结果。如在对数据进行列表时，监督厅与退休和死亡有关的离职列入“自愿离职”(同上第 47 段)。

有关有限适用性的参照系统研究

41. 更有问题的是，评价依靠学术来源和模式来支持其分析方法和结论，因为这与前南问题国际法庭的情况不相当或不适用(同上，第 48 段)。这些文章中所研究的各组织正在削减其工作队伍人员以达到特定目标水平，而前南问题国际法庭正

^c 见 AA2010/270/04，第 11 段(内部文件)。该文件在监督厅存档备查。

在进行全面关闭：正在裁撤所有员额，前南问题国际法庭所有工作人员必须离职。学术界谈论所研究组织对工作人员进行突然和出乎意料的裁减所带来的缩编“冲击”。与此形成对照的是，作为前南问题国际法庭缩编战略的一部分，法庭将员额缩编与日历安排停止司法活动的情况联系起来，甚至提前两年向工作人员通报预计裁撤其员额的情况，消除任意性和突然性的因素。鉴于所研究各组织与前南问题国际法庭之间缺乏可比性，学术研究中得出的结论不太可能完全适用于评价中的情况。然而，尽管其适用性令人质疑，评价工作最终提出的建议取决于所采用的前提条件。

42. 评价的这一部分以学术意见为依据，其基本前提是，采取积极的人力资源做法，促进对机构公正性的认识，促进“根植其中”的感觉，促进职业发展，以抵消和缓和自愿离职的情况。^d 评价还声称，通过利用数据驱动型分析，前南问题国际法庭能够更有效地将这些缓和的人力资源做法具体用于受自愿更替率较高影响的领域。

已经实行的有效的人力资源做法

43. 评价发现，就已注意到的适用于该组织的人力资源管理方面的缓和因素而言，前南问题国际法庭已有很好的做法。因此，有关通过采取更有的放矢的方法可以获得更多惠益的提示并未得到支持。

44. 简单地说，评价本身认为，前南问题国际法庭已将规定的最佳做法具体用于整个机构，以减少工作人员自然减员。因此，不应投入时间和资源，使前南问题国际法庭得以采用统计分析，将这些相同的做法精准用于该机构各部门。前南问题国际法庭已采用尽可能有效的做法，在没有统计人员的情况下，既没有专门知识，也没有资源可以制定和执行复杂的数据驱动型管理模式。即使可以，其结果也可能不值得投入这样做。

详细的数据分析忽略了直观说明

45. 前南问题国际法庭还必须指出，这一部分评价犯了事实错误，并在各因素的相互关系以及因果关系方面造成混淆。评价报告指出，2012-2013 两年期没有削减员额(同上，第 49 段)。前南问题国际法庭向监督厅解释说，虽然没有缩编经常员额，但在该两年期内裁撤了 160 多个工作人员职位(按结构性一般临时人员供资)。此外，裁撤 39 个按标准一般临时人员供资的职位，促使两年期内共裁撤 200 多个职位。但最后报告并未纠正这一事实错误。

^d Charlie O. Trevor and Anthony J. Nyberg, “Keeping your headcount when all about you are losing theirs: downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices”, *Academy of Management Journal*, vol. 51, No. 2 (2008)。

46. 这一错误反过来进一步暴露了评价方法的缺陷。评价小组主要关注非自愿和自愿的实际工作人员离职率及其相互之间可能存在的相关性，但反而没有想到裁撤员额/职位在自愿离职促使自然减员方面所发挥的作用。由于没有想到这一点，报告并没有试图了解裁撤员额与自然减员之间的相关性。但在直觉上似乎明确的是，裁撤员额增多合情合理地与离职情况增加相关。

47. 此外，评价搞混了所研究因素与实际因果关系之间的相互关系，其得出的结论就没有根据。报告指出，2012 年，虽然非自愿离职的工作人员人数增加，自愿离职减少，结果是非自愿离职增加并没有导致自愿离职增多，因此，一定是“其他因素”造成自愿离职减少(同上，第 49 段)。本分析及其所得结论的方式掩饰了评价人员未表明的假设，即非自愿离职情况增多与自愿离职率之间应存在因果关系。由于没有发现任何相互关系，评价人员才转而采用未具体指明的“其他因素”来说明实际发现的结果。

48. 其中所漏掉的就是指直觉上明确的东西：由于裁撤了一定数目的员额，如没有足够的自愿离职来说明失去员额的情况，则该组织就必须让工作人员走人，即增加非自愿离职数目。由于评价小组侧重于搞清楚非自愿离职增多在多大程度上造成自愿离职增加，因此没有看到不需要详细统计分析的明显结论。此外，在提请他们注意随着法庭关闭日期临近留用工作人员变得更加困难之后，评价小组并没有试图确定自愿离职与即将关闭在多大程度上存在关联性。根据自己的看法，即非自愿离职情况在审查期间总体上稳步增加，似乎有可能存在高度关联性。这符合直观的看法，即由于关闭临近，越来越多的工作人员在前南问题国际法庭之外寻找并获得就业机会。

49. 评价报告这一节指出，虽然采取了许多留用措施，但是由于自愿离职人数增加，所采取的措施肯定只有“有限的作用”(同上，第 53 段)。面对法庭即将关闭，由于工作人员即使留任至结束，其生计连续性也没有得到保证，应该明确的是，无论采取任何留用措施，都无法完全奏效。但这并不意味着法庭采用的留用措施毫无作用。评价未能评估各种措施确实具有的效力，也不了解不采用这些措施会带来更多的负面影响。如报告有评价所采用的各种措施的有效性，而不是得出有关其影响有限的微不足道的结论，则报告的价值会大大增加。

建议 4

50. 虽然前南问题国际法庭同意，从理论上讲，这一系统有助于更多了解离职趋势，但它不能接受建议 4。

51. 首先，前南问题国际法庭拒绝接受这样的前提，即统计趋势分析优于根据有关各工作人员的就业状况以及各工作小组在预测和应对留用威胁方面的能力的具体知识管理采取的干预措施。前南问题国际法庭的管理人员已经知道哪些工作人员会离开或可能离开，并一直在尽可能采取最有效的措施来增强各科室的复原

力和能力，以应对自然减员的情况。此外，前南问题国际法庭既没有专门知识，也没有时间来开展详细的数据收集和统计趋势分析。法庭正在加紧集中力量完成包括其任务授权在内的实质性司法活动，上述做法将分散其注意力，且不必要地耗费其时间和资源。最后，系统开发耗费时间，鉴于剩余时间有限，且缺乏完成这一开发工作的专用资源，很可能在法庭关闭前这些工作还没有完成。

四. 结论

52. 前南问题国际法庭想感谢评价人员配合进行这项评价，并感谢其尽管受资源和时间限制还愿意尽快开展工作，给前南问题国际法庭足够时间提供其意见。监督厅可以考虑前南问题国际法庭提供的许多投入，评价工作是以专业和合议方式进行的。

53. 这一评价的制约因素限制了其评价结果的质量和用途，但大部分不是监督厅造成的。前南问题国际法庭建议，应允许今后的审查有足够的时间根据以下方法进行全面的审查：适当侧重于实质性问题，并考虑到机构的独特性、其司法任务授权以及其无法控制的外部挑战。

54. 尽管如此，前南问题国际法庭可以向监督厅和安全理事会保证，它将继续充分考虑监督厅的报告。

附件二

内部监督事务厅检查和评价司的意见

监督厅感谢前南斯拉夫问题国际刑事法庭(前南问题国际法庭)对这一评价报告作出深思熟虑和全面的答复,并确认其对由于期限很短和报告字数限制而无法所涉的范围和问题所表达的关切。该报告侧重于缩编机构在《完成工作战略》即多种贯穿各领域的问题的实质性领域范围内开展司法活动的效率和成效。

前南问题国际法庭以缺乏时间、资源以及认为对其任务的价值有限为依据,拒绝了所有四项建议。报告各项建议考虑到法庭打算在 2017 年底完成前完成其工作,剩余能力和资源的总体水平以及加强执行情况报告中的透明度和问责制。

监督厅认为,建议 2 和 4 不会给法庭带来过多的限制,因为不仅有现成的信息,而且只要进行基本的收集和组织就可以。由于余留机制实施了法官行为守则,按照建议 3 中的提议为前南问题国际法庭编制类似的文件不会对能力带来负担。建议 1 虽然比其他建议相对较深入,但反映出按照其自己的司法活动进度致力于及时完成案件,使其能够采取透明措施提高管理成效和效率,并更明确的评估法庭的资源需求。然而,监督厅对法庭提出基准是不适当的,因为这种意图侵害其司法独立性。

监督厅不认同评价时间框架是武断的。由于安全理事会第 2256(2015)号决议和大会第 70/227 号决议要求结合安全理事会第 1966(2010)号决议开展评价工作,而监督厅上次对前南问题国际法庭完成工作战略的审计是在 2010 年进行的,监督厅选择了 2010-2015 年的 5 年间隔时间,以涵盖从第一个完成工作日期开始(随后修订了完成日期)直至 2015 年底日历日期的工作和方法的演变情况,以遵守改革进程。监督厅还确定时间框架合理,因为提出报告的期限很短。关于前南问题国际法庭的论断,即由于时间范围而排除了 2010 年前的主要效率创新,监督厅有几次可以对尽管不适合 2010-2015 年范围的这种类型的实质性创新效率进行收集和确定,其中包括半结构化面试、工作人员调查以及政策文件和报告的收集。因此,评价报告对有关司法效率的证据数量做出了明确的评估。

关于前南问题国际法庭称“法庭继续无法按完成工作战略的规定及时完成工作”是对职权范围抱持固有偏见的说法,监督厅认为这是事实叙述,考虑到安全理事会第 1534(2004)和 1966(2010)号决议规定的完成工作日期以及没能按期完成工作的情况。报告在用各种不同理由解释为何错过日期方面作出了不错的努力,并希望有助于澄清期限观念与第 26、27 和 31 段所提各项具体目标之间存在的紧张关系。

监督厅不同意前南问题国际法庭的说法，即法庭错误地将完成工作战略追溯到检察官办公室 1999 年所作的估计需要量，因为 1999 年专家小组报告第 30 段支持这一说法。

监督厅也不认同前南问题国际法庭就自愿离职和裁减人员提出的意见，因为其中通过过度关注和批评统计分析和方法凸显误导的说法。关于自愿离职和裁减人员的基本点是，通过建立一个有组织的中央数据库系统，以便利其无障碍进出，改进分析，从而就缩编、自愿离职以及留住工作人员作出更知情的决定，而不是强行采取一种特定的方法，以便在利用法庭现有各种不同信息方面填补能力空白。

应作 3 项说明来纠正正式意见中提出的错误说法。第一，将与退休和死亡相关的离职列入作为自愿离职的一部分是方法上的选择，因为此类离职并不是管理层有意推行的。总体而言，2010 年至 2015 年期间，在总数 1 131 人中，只有 2 人死亡，54 人退休。鉴于其发生率相对较低，即使排除此类离职情况，其对最终自愿更替率的影响也是有名无实的。第二，正式意见第 42 段中特别强调的研究报告从未打算作为参照系统，而是大量有关人力资源管理如何能够减轻缩编对自愿离职的外溢影响的研究中的一个例子。第三，前南问题国际法庭在正式意见第 46 段中错误地指出事实不准确。再次重申，报告讨论了 2012-2013 两年期的拟议削减员额情况，而不是实际员额裁减数，与前南问题国际法庭宣称的正好相反。此外，第 46 段所述人员配置数字与前南问题国际法庭所提供的已获接受的交叉核对数据不符。有机会时也没有就这一差异作进一步说明。

在整个评价过程中，即使前南问题国际法庭没有严格遵守成果管理制框架，监督厅还是给予其一切机会来提供其业绩成果证据。在这样做的过程中，监督厅承认法庭在完成其司法活动时所面临的司法任务和外部挑战的独特性。如缺乏证据，监督厅则收集原始数据并进行分析，有时与前南问题国际法庭工作人员合作，以更好地了解其工作性质。