联合国 A/69/874

大 会

Distr.: General
24 April 2015
Chinese
Original: English

第六十九届会议

议程项目 52 和 148

整个维持和平行动问题所有方面的全盘审查

联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题

全球外勤支助战略执行情况第五次年度进展报告

行政和预算问题咨询委员会的报告

一. 导言

1. 行政和预算问题咨询委员会审议了秘书长根据大会第 64/269 号决议提交的全球外勤支助战略执行情况第五次年度进展报告(A/69/651)，并于 2015 年 3 月 17 日收到了书面答复。第五次进展报告载有全球外勤支助战略执行情况和今后方向的高层信息，应结合秘书长关于联合国维持和平行动经费筹措概览的报告(A/69/751)附件一和二阅读。行预咨委会还收到审计委员会关于 2014 年 6 月 30 日终了期间维持和平行动的报告，以供参考，其中载有关于执行全球外勤支助战略的意见和建议(A/69/5 (Vol. II)，第 252-359 段)。

2. 大会目前收到的其他报告也载有与执行全球外勤支助战略有关的信息和建议，包括秘书长关于意大利布林迪西联合国后勤基地的报告(见 A/69/585；A/69/733/Rev.1)和关于乌干达恩德培区域服务中心客户特派团的各份报告，其中有关于联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)的报告(A/69/620；A/69/797)、关于非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)的报告(A/69/549；A/69/808)、关于联合国阿卜耶伊临时安全部队(联阿安全部队)的报告(A/69/611 和 Coor.1；A/69/740)、关于联合国南苏丹特派团(南苏丹特派团)的报告(A/69/677；A/69/800)和关于联合国非洲联盟驻索马里特派团支助办事处(非索特派团支助办)的报告(A/69/592；A/69/728)。

二. 一般性意见和建议

3. 全球外勤支助战略是秘书长在 2010 年提出的，执行期为五年，目的是借鉴数十年行动的经验教训，改造为外地特派团提供服务的工作，应对联合国维持和平行动面临的多种挑战(A/64/633)。执行该战略，是为了通过提供共同服务等手段，更加及时地开办和部署特派团，提高为外地特派团服务的质量和效率，更好地实现规模经济。战略拟通过四个执行支柱实施，关键外勤支助领域如下：(a) 财务框架和资源配置；(b) 人力资源；(c) 共享服务(服务中心)；(d) 供应链管理和模块化。

4. 大会第 64/269 号决议注意到全球外勤支助战略的总体概念，并为战略的实施提供了指导。大会还请秘书长按照行预咨委会有关报告(A/64/660)第 159 段的建议提交年度进展报告。除秘书长关于全球外勤支助战略执行情况的各份年度进展报告和行预咨委会的有关报告外，审计委员会在关于联合国维持和平行动财务报表的年度报告中也发表了意见并提出了建议。内部监督事务厅于 2011 年对全球外勤支助战略执行情况进行了审计(见 A/66/714)。

5. 根据大会在 66/264 号决议中要求，秘书长在第三次进展报告中首次阐明其全球外勤支助战略结束状态的构想，并表示秘书处已经最后确定在战略的五年执行期于 2015 年 6 月 30 日结束前应完成的活动的执行计划(A/67/633)。随后，秘书长根据审计委员会的建议，在第四次进展报告中阐述了经调整的战略结束状态的构想以及关于战略每一支柱的业绩框架((A/68/637 和 Corr.1；A/68/731，附件一和二)。秘书长在该报告中表示，全球外勤支助战略将按计划在 2015 年中期结束，本组织将不寻求展期。但今后改善外勤支助的工作将完全纳入外勤支助部进行中的工作的主流。

6. 因此，目前的进展报告为关于全球外勤支助战略执行情况的最后一次进展报告。秘书长提议在关于联合国维持和平行动经费筹措概览的年度报告中汇报今后外勤支助工作改善的情况。秘书长还表示，他在下一次概览报告中将更加详细地汇报落实全球外勤支助战略四个支柱的惠益和业绩(见 A/69/251，第 2 段)。

7. 秘书长表示，他的第五次进展报告评估在执行全球外勤支助战略的过程中的成就和经验教训，并概述 2015 年后继续加强联合国外勤支助的方式。秘书长关于联合国维持和平行动经费筹措概览的报告(A/69/751)提供了关于执行战略的进一步信息：附件一详述 2013/14 年全球外勤支助战略每一支柱的实施情况，包括对照全球外勤支助战略结束状态及惠益报告方式显示的业绩结果；附件二按照大会第 65/289 号决议的要求，载列恩德培区域服务中心各客户特派团提供的关于财政和人力资源的合并信息。

8. 审计委员会在其关于 2014 年 6 月 30 日终了期间维持和平行动财务报表的报告(A/69/5 (Vol. II))第二章评估了实现定于 2015 年 6 月 30 日完成的全球外勤支助战略结束状态的构想的进展状况以及实现联合国维持和平行动预期在行动和财政方面得到的惠益的情况。审计委员会的报告表二.13 概要列出 2013/14 年度全球外勤支助战略每一支柱下取得的进展，包括关键活动和主要领域的进展。审计委员会认为，进展本来应该比实际取得的更大，有可能难以在 2015 年 6 月之前实现结束状态构想和关键业绩指标。审计委员会建议秘书处采取必要步骤确保全球外勤支助战略规划的活动在 2015 年 6 月之前完成，以便全面实现结束状态构想和关键业绩指标。审计委员会还着重指出拟订战略后执行计划、工具和政策工作的延误。

9. 秘书长说，到 2015 年 6 月不一定能实现每一支柱的所有成果，这些工作在 2015/16 年度将予以优先对待。同时，2015/16 年度的一个主要目标将是将已订立的全球外勤支助战略工具、结构和方法顺利纳入秘书处正在进行的工作的主流。秘书处的立场是，2015 年 6 月 30 日不应被视为全球外勤支助战略的更改、目标、工具和原则实施的最后时限。审计委员会虽然注意到这一点，但强调必须为全球外勤支助战略相关活动主流化及提前规划设定目标日期，以确保变革进程得以继续。行预咨委会同意审计委员会的这一意见。

10. 因此，行预咨委会请秘书长尽一切努力全面开展执行计划设想的活动。鉴于秘书长在下一次概览报告中将汇报最后一年执行全球外勤支助战略的进展（见上文第 6 段），行预咨委会建议大会请秘书长向第七十届会议提交关于全球外勤支助战略所有支柱实现最终状况构想的进展的综合信息，供大会审议。执行情况报告还应指出哪些指标没有实现，并解释原因，同时说明在全球外勤支助战略执行期后实现这些指标的计划。

11. 行预咨委会强调必须在这一重大举措五年到期时清楚记录目标、成果、经验教训以及产生的费用和获得的惠益。这样的记录应提交大会，不仅用于评估战略执行情况，而且也便利大会审议今后关于全球外勤支助战略主流化的建议以及其他相关举措，例如全球服务交付模式和大会第 69/262 号决议通过的联合国信息和通信技术战略的实施情况。

12. 秘书长在报告中概述了关于外勤支助今后方向的方法，并提出了一系列建议，供大会审议，请大会：(a) 核准设立支助恩德培区域服务中心的特别账户，并同意为该中心制定单独预算；(b) 认可对标准化筹资模式的调整，今后用于新的维持和平行动的开办(A/69/651，第 53 段)。此外，秘书长提议设立第二个共享服务中心(同上，第 29-38 段)。行预咨委会经询问获悉，秘书长请大会就所提议的选项的下一步骤或决定提供指导。行预咨委会在以下有关各节讨论这些建议。

与其他管理举措的关系

13. 在全球外勤支助战略五年执行期间，秘书处参与了同时实施一系列彼此相关、相辅相成的业务转换和变革管理举措的工作。这包括：(a) 改用国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)，因此需要对包括位于维持和平行动地点的资产在内的全球所有资产进行估值和核算等等；(b) 为联合国部署企业资源规划系统，在第一阶段，2013 年已在各维持和平行动试行并实施“团结”项目基础部分，主要是针对公共部门会计准则有关的要求；(c) 部署人才管理系统 Inspira，用于员工队伍规划、工作人员甄选和征聘、业绩管理、学习和职业发展。此外，“团结”项目的其余阶段，即扩展部分 1 和 2 正在实施之中，计划在 2018 年完成，这两个扩展部分涉及人力资源管理和差旅，以及一些较为复杂的流程，如预算编制、供应链管理及规划和方案编制功能(见大会第 67/246 号决议，第三节，第 25-26 段；另见 A/67/360)。

14. 此外，大会在过去几年里核准了秘书长提出的涉及维和人员的一系列人力资源建议，特别是关于在整个秘书处统一联合国工作人员的合同安排和服务条件的建议。大会还核准了国际公务员制度委员会关于统一识别联合国共同制度内带家属和不带家属工作地点、增加在不带家属工作地点服务的工作人员的艰苦条件津贴和外勤人员休养差旅费应享权利的建议(大会第 63/250、65/247 和 65/248 号决议)。

15. 最近提出或即将提出的建议还涉及支助和服务交付事项，包括：(a) 大会第 69/262 号决议通过联合国信息和通信技术战略，确认首席信息技术干事为信息和通信技术活动总体方向和业绩发挥强有力的中央领导作用的重要性，请秘书长继续努力减轻整个秘书处和所有工作地点及外地特派团现有信息和通信技术环境的零散程度，并提供实施战略的详细信息，由大会第七十届会议审议；(b) 秘书长提交一份报告，提出全球服务交付模式的建议，供大会第七十届会议审议。

16. 行预咨委会注意到，多数举措适用于整个秘书处，要顺利实施，需要秘书处所有部厅及外地特派团密切协调，采取统筹方针。**因此，行预咨委会建议大会请秘书长确保关于今后改善外勤支助和服务交付的建议都与秘书处所有其他相关改革举措有机整合，协调一致，相得益彰，避免重复，避免资源浪费，防止能力分散。行预咨委会还强调必须确保秘书处各个部门充分理解实施全球外勤支助战略的经验教训，并酌情将其纳入今后关于全球服务交付模式的建议。**

17. 此外，行预咨委会认为，“团结”项目作为整个联合国秘书处及外地特派团的财务、人力资源和物质资源管理的统一、共同的综合系统，其实施为进一步整合统一服务交付创造了机会。例如，为秘书处工作人员提供的教育补助金处理服务等其他服务可以由一个共同服务中心为所有工作地点的联合国工作人员统一提供。

三. 关于全球外勤支助战略各个支柱的意见和建议

A. 战略资源配置和财务框架支柱

18. 关于战略资源配置和财务框架支柱结束状态和业绩指标以及实现 2015 年结束状态成果的进展的信息载于秘书长关于维持和平行动概览的报告(A/69/751，附件一，第 4-9 段)。确定的关键业绩指标共有五个，其中两个已经实现。业绩指标涉及：(a) 获得确定任务前承付授权的维持和平特派团的百分比；(b) 安全理事会通过决议与核准直接供资及人员配置安排的间隔天数；(c) 按照公共部门会计准则提交财务报告；(d) 通过有计划的措施提高效率，降低费用；(e) 提高资源执行率。

19. 关于提高效率及降低费用的问题，秘书长表示，在 2012/13 年度与 2013/14 年度之间，军警人员平均费用降低 2%，到 2015 年 6 月，目标设定的平均费用年度下降率为 1%(见 A/69/751，表 A.1)。秘书长在第五次进展报告(A/69/651，第 12(c)和(d))段表示，在全球外勤支助战略五年执行期间，外勤支助团队已变得更加精干，为每 1 000 名特派团人员服务的辅助人员和安保人员在 2010/11 年度平均 136 人，在 2013/14 年度不到 122 人，外勤支助工作更加具有成本效益，编入预算的联合国维持和平行动年度费用减少 10%，即减少 2.5 亿美元，而 2010/11 年度 113 600 名核定的军警人员的支助费用共计 25.2 亿美元。

20. **行预咨委会虽然承认上述指标反映了直线平均数，但认为应努力进一步分析数据，以便更好地理解内在费用结构以及影响支助费用变化的因素。行预咨委会建议大会请秘书长继续调整分析方法，以清除界定外勤支助费用，为其设定基线，并拟订可用于维持和平行动支助账户、全球服务中心和恩德培区域服务中心的支助资源扩放模式。**行预咨委会在下文第 49 至 51 段进一步讨论扩放性问题。

标准化筹资模式

21. 秘书长在第五次进展报告(A/69/651，第 53 段)回顾全球外勤支助战略第三次年度进展报告(A/67/633)第 78 段的意见，请大会核可对标准化筹资模式的调整，以便今后用于新的维持和平行动的开办工作。

22. 行预咨委会回顾说，秘书长在其关于全球外勤支助战略的第一次报告中表示，标准化筹资模式是为了以更加一致的方式满足行动支持要求，在特派团的初期阶段特别需要这样做，因为在这一阶段，资源调配因初期可实现的行动而受限制(A/64/633，第 49-50 段)。[1] 随后，秘书长提议(见 A/65/696 和 Corr.1)采用标准化筹资模式，该模式结合核定军警人员人数(5 000、10 000 或 15 000)和特派团行

[1] 关于标准筹资模式的背景资料和主要内容载于行预咨委会关于联合国南苏丹特派团 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间预算的报告(A/66/592)附件三。使用标准筹资模式为新的维持和平特派团供资的说明性时间表见行预咨委会关于全球外勤支助战略的报告(A/64/660)附件五。

动区范围及后勤挑战考虑，分六个不同层次的供资和人员配置。他还提议使用标准化筹资模式为新的维持和平特派团供资的时间表，其步骤如下：(a) 在任务授权后 30 天内，提出承付授权的初步申请，由行预咨委会认可；(b) 考虑到在相关期间可合理完成的活动，在特派团设立后 30 至 90 天内，提交按照标准化筹资模式编制的特派团行动第一年财政期剩余时间的初始拟议预算，供大会审议；(c) 按照现有程序，在随后期间提交全面的拟议预算和执行情况报告。大会第 66/254 号决议授权秘书长应用标准化筹资模式编制联合国南苏丹特派团的初始预算。

23. 标准化筹资模式在 2011/12 年财政期首次适用于南苏丹特派团的开办(见 A/66/532)。行预咨委会认为，考虑到南苏丹特派团从联合国苏丹特派团吸收资产、财政资源和人员的情况，凭借南苏丹特派团的例子不足以可靠地评估应用标准化筹资模式编制预算的成效(见 A/66/592，第 33 段)。

24. 秘书长在随后的反映首次使用标准化筹资模式情况的进展报告中指出，标准化筹资模式是一个成功的工具，因为据此达到了 99.9%的预算执行率(见 A/67/633，第 34-39 段)。行预咨委会在一份相关报告中认为，该模式的成效无法仅仅根据预算的总执行率予以适当评估，因为预算执行率不能显示所提供的资源有无得到高效利用，也不说明预算假设是否准确(A/67/780/Add.17，第 11 段)。关于这一点，行预咨委会认为，按支出类别分列执行率可能更加有用，更能说明问题。审计委员会(A/67/5 (Vol. II))也对南苏丹特派团首次使用该模式的情况提出一些保留意见，指出各个支出类别之间资源调拨的情况非常经常而普遍(为核定预算的将近 70%)，远远甚于其他特派团在行动第一年的资源调拨，而且在南苏丹特派团使用标准化筹资模式时对资源利用的监控不力。审计委员会还注意到标准化筹资模式所依据的假设和预算方法以及模式的使用都存在缺陷。秘书长在全球外勤支助战略执行情况第三次报告(A/67/633)中提议通过结合考虑经更新的费用数据以及实施审计委员会的技术意见等方式来修订标准化筹资模式。

25. 在审议南苏丹特派团 2011/12 年度开办预算时，行预咨委会获悉，与南苏丹特派团几乎同时设立的联阿安全部队规模不够大，不适合列入适用标准化筹资模式的特派团的行列(见 A/66/592，第 2 段)。行预咨委会在关于维持和平行动共有问题的报告(A/66/718)中认为，这类模式应该充分灵活，以适应各种不同的行动要求和条件。行预咨委会的另一个疑问是，这种模式仅有六种概况/情形组合，为每一种组合设定供资总额，这种设计可能具有过分的限制性，使这一模式只能适用于为数不多的“典型”开办行动。

26. 标准化筹资模式第二次使用是根据大会第 67/286 号决议的授权用于联合国马里多层面综合稳定团(马里稳定团)的开办(见 A/68/538；另见上文第 24 段)，此模式已经过订正，包含经验教训内容。行预咨委会在一份相关报告(A/68/653)中指出，订正标准化筹资模式的应用没有精简预算流程，也没有使拟议预算得以按时提交。拟议预算是在特派团设立近六个月后才提交的，此前曾经两度请求通过

承付授权作出供资安排。行预咨委会还指出，该模式可能无法结合所有相关参数，例如区域服务中心提供的协助或海运所需资源。即使这些需求在预算编制时已知，应用标准化筹资模式时也无法将此纳入特派团费用估计数，结果需要在整体供资框架内调拨资金。在行预咨委会编制本报告时，马里稳定团 2013/14 年度预算执行情况报告尚未发布，行预咨委会无法对照预算数额评估实际执行情况。

27. 行预咨委会回顾说，标准化筹资模式没有用于联合国中非共和国多层面综合稳定团(中非稳定团)的开办预算。通过承付授权作出临时供资安排的两次提议获准，秘书长于 2014 年 10 月 31 日，即在特派团设立约三个半月后，提交了 2014/15 年度全面的拟议预算(A/69/557)。行预咨委会获悉，预算估计数是依据特派团高层规划参数、考虑到典型维持和平特派团的结构以及以往经验编制的，由此得出的估计数在许多方面类似于使用标准化筹资模式产生的结果。然而，确定所需资源时考虑到了中非稳定团的具体参数，例如军警人员、文职人员和飞机的实际和计划部署时间表，列出了基本价格、单位成本和估计数。

28. 迄今为止，标准化筹资模式已用于南苏丹特派团和马里稳定团的开办。**行预咨委会认为，在这两个例子里，事实证明该模式缺乏充分的灵活性，无法适应特派团的特定情况，无法顾及编制拟议预算时已知的需求。此外，该模式的使用并没有使预算得以在特派团开办的 30 至 90 天内提交，也没有减少请求作出临时供资安排的次数。就南苏丹特派团而言，如上文所述，虽然划拨的预算总额得到了充分利用，但各个支出类别之间调拨额占核定资源的将近 70%。同时，行预咨委会认为，拟订特派团开办标准做法、分析和调整费用参数、确定外地特派团在开办期间完成可实现的紧急事项所需初始资源等方面积累的经验，是今后工作的很有价值的借鉴。行预咨委会还认为，应继续努力分析费用参数，并使之标准化，以便利今后开办预算的编制，提高资源使用的透明度和成本效益。**

29. 行预咨委会回顾说，在审议中非稳定团 2014/15 年度拟议预算(A/69/641)时，行预咨委会获悉，确定所需资源时考虑到了对中非稳定团的具体投入，包括军警人员、文职人员和飞机实际和计划部署时间表，列出了基本价格、单位成本和估计数，并参考了以往支出模式以及最近开办特派团的部署情况。**行预咨委会虽然指出在拟订筹资模式时需要继续努力分析费用参数，并使之标准化（见上文第 28 段），但认为编制中非稳定团开办预算的方法可能比标准化筹资模式更加灵活，更便于调整，因为采用这一方法能顾及每一特派团开办时人员和资源的实际及计划部署时间安排的具体需要。此外，行预咨委会注意到，采用以上方法后，设立中非稳定团的初始预算得以及时提交，而且这一方法可用于维和预算编制、审议及核准的现有预算过程中。鉴于以上考虑，行预咨委会认为没有必要进一步拟订标准化筹资模式，并建议不核可对标准化筹资模式的调整。**

B. 供应链管理和模块化

供应链管理

30. 供应链管理资料载于第五次进展报告(A/69/651，第 39-47 段)中。供应链管理和模块化支柱的结束状态和业绩指标以及有关到 2015 年实现结束状态的进展情况资料载于秘书长关于维持和平行动的概览报告(A/69/751，附件一，第 17-23 段)。

31. 行预咨委会回顾说，秘书长在其全球外勤支助战略执行情况第三次年度进展报告(A/67/633)中表示，2012 年 8 月，外勤支助部开始拟定供应链综合管理战略的正规程序，旨在反应迅速、卓有成效地提供执行任务所需的货物和服务。第五次进展报告指出，现已拟订有关外勤支助供应链管理的设想，同时制订了执行路线图，其中确定了四个相互关联的优先事项。第一阶段设想开展 4 项短期活动，将在 2013/14 年度工作基础上，在全球服务中心内建立信息交流中心职能。这些活动包括：(a) 分析东非走廊的情况，寻找机会改进该区域以蒙巴萨港作为主要进入点为区域各个特派团海运物资的工作；(b) 改进采购规划工作；(c) 制定内部指导方针，优化国际商业术语的使用；(d) 根据最佳做法实行集中仓储管理，以提高仓储出入记录的质量和及时性、库存记录的准确性，改进产品供应，提高客户满意度，改善资源的利用，实行有效仓容管理(A/69/651，第 43-47 段)。

32. 秘书长指出，今后几年里将分阶段全面执行供应链管理战略。审计委员会在其报告(A/65/5(Vol.II)第 318-321 段)中指出，供应链管理改革的规划和实施曾出现重大延误，并强调有必要在完成全球外勤支助战略之后，制订一项计划，确保将供应链改革纳入外勤支助部、布林迪西联合国后勤基地、恩德培区域服务中心和外地特派团的业务流程主流中。**鉴于该举措的重要性及其执行的费用(见下文第 34 段)，行预咨委会建议大会请秘书长将有关该举措的执行计划资料纳入其下次关于维持和平行动的概览报告，其中包括有关详细说明其目标、时限、主要活动、里程碑和项目交付成果、成本和效益以及有关进展报告和实现情况评估的基线资料和基准。行预咨委会还强调有必要在外勤支助部的领导下采取集中的办法，确保所有特派团为实施供应链管理开展的所有活动都在上述路线图范围内得到适当的协调(另见 A/69/839)。**

33. 行预咨委会要求就预期成绩“老化库存”下的绩效指标“6 个月以上非消耗性财产库存百分比”设到低至 51%的业绩目标说明理由(A/69/751，表 A.3)。行预咨委会获悉，这一指标设为 50%被认为是合理的，允许有 5%的偏差，因为这是涵盖所有外地特派团的总指标，其依据是当地市场条件和供应链参数，如采购周转时间。在一些维持和平特派团采购周转时间会超过 6 个月的时间。不过，预计实施供应链管理将会改进外地特派团这方面的业绩，外勤支助部打算不断监测所有外地特派团的业绩成果，并相应审查业绩具体目标。**行预咨委会相信，老化库存的主要业绩指标以及其他相关指标将纳入供应链管理举措的业绩管理框架。**

34. 秘书长在其概览报告(A/69/751，第 236-240 段)中指出，支持外勤支助部开展的所有外勤业务供应链管理举措方面的所需资源约为 400 万美元。按支出类别和特派团分列的所需资源细目载于报告表 14 和 15 中。行预咨委会在其关于维持和平行动共有问题的报告(A/69/839)以及关于维持和平行动支助账户及各相关特派团各自的拟议预算的报告中对这些提议发表了进一步的意见。

模块化

35. 审计委员会讨论了在模块化和使能能力方面开展各种活动的进展情况(见 A/69/5(Vol.II)，第 326-337 段)。审计委员会特别注意到所报进展与实际实现情况存在某些差异以及使能能力项目出现拖延的情况。**行预咨委会建议大会请秘书长加快落实已列入计划的模块化和使能活动，以支持模块化营地的快速部署。秘书长还应在其关于全球外勤支助战略执行情况最后报告中全面汇报实现的情况和尚待开展的活动，同时提出有关将模块化活动纳入相关实体流程主流中的计划。**

36. **此外，鉴于军警人员是模块化活动服务的主要受惠者，行预咨委会强调有必要就所提供模块化服务是否充足、质量如何、是否及时的问题征求意见，定期进行客户满意度调查，并报告有关结果(另见下文第 43 段)。**

C. 共享服务支柱

37. 秘书长在其第五次进展报告中提出两项有关 2015 年后进一步发展共享服务支柱的建议：第一，扩大共享服务范围，使其覆盖所有外地特派团；第二，对恩德培区域服务中心采取新的经费筹措办法(见 A/69/651，第 21-38 段)。共享服务支柱的结束状态和业绩指标以及有关到 2015 年实现结束状态的进展情况资料载于秘书长关于维持和平行动的概览报告(A/69/751，附件一，第 24-41 段)。

38. 秘书长指出，在执行全球外勤支助战略五年期间，已确定和建立一个新的服务交付模式，即不再将各外地特派团视为单独的实体，而是优先考虑本组织各级的职能专业化，各不同实体作为单一外勤支助系统的一部分运作，从而使专长更加集中，使服务交付保持一致。

39. 新旧外勤支助服务交付模式分别载于第五次进展报告图一和图二所示。如上所述，新模式包括 4 级支助：(a) 总部提供外勤支助战略指导并行使监督职能；(b) 总部或全球服务中心行使全球业务支助职能；(c) 通过共享服务中心或特派团间结构化支助安排提供共享服务，以此方式行使行政事务性职能，提供区域信息和通信技术服务，开展区域后勤合作；(d) 在特派团一级提供与地点有关的服务。图二列出有关各级职能的高层信息。第五次进展情况报告图三提供信息说明为支持新的服务交付模式而拟订或正在改进的各种工具和工作方法。

40. 行预咨委会询问后收到本报告附件一所附的一个表，其中简要介绍了各地点(总部、全球服务中心(联合国后勤基地)、恩德培区域服务中心、外地特派团)的

支助职能，并列出与地点有关的因素。行预咨委会强调制定明确标准的重要性，以确定行使支助职能和(或)开设服务管线的最佳地点，包括与地点有关的因素。行预咨委会还强调有必要制订有效的方法来评估将这些职能迁至共享服务中心的利弊，其中应包括一项成本效益分析，列出预计初期投入的估计数、经常性费用、风险和缓解因素以及服务交付效率和成效的预期改进和节约的费用，并提供衡量进展情况的基线资料和基准。行预咨委会在以前关于全球外勤支助战略的报告中已就有关将职能从总部或外地特派团迁至服务中心的问题提出很多看法(见A/65/743 第 164 至 168 段；A/66/718 第 235 至 237 段；另见下文第 67 段)。

41. 行预咨委会建议大会请秘书长确保为外勤支助拟订的服务交付模式与即将提议的新的全球服务交付模式保持协调一致，并确保在其关于新的全球服务交付模式的建议中尽可能充分考虑并结合执行全球外勤支助战略的经验教训(见上文第 16 段)。

42. 审计委员会在其报告(A/69/5(Vol.II)，第 338 至 358 段)中指出，全球服务中心尚未进行调查以确定客户的满意度评级，也没有保存向服务台提出的投诉记录。此外，全球服务中心尚未与接受其服务的各特派团签订服务级协议，或为其服务管线制订可行的主要业绩指标，或为共享服务制订总体主要业绩指标。关于区域服务中心，审计委员会注意到，2013 年 7 月和 2014 年 2 月进行了两次客户满意度调查，但对分析调查结果和计算平均满意度评分的方法的有效性提出疑问，例如在某些情况下忽略了一些答复，而在其他一些答复中将“部分满意”解释为好的评分，因而虚报了客户满意度。

43. 行预咨委会认为，提供远程服务必须配有一个有效的客户关系管理系统，以跟踪和报告各种问题/投诉，并认为此类报告是服务中心一项主要业绩指标。行预咨委会还认为，衡量客户满意度是服务中心最重要的业绩指标之一，应作为这些中心的业务和资源配置决策的一个重要投入。因此，行预咨委会建议大会请秘书长对进行客户满意度调查所采用的客户调查程序和方法进行一次审查，并建立有系统、严格、客观的程序来进行客户满意度调查，分析和报告调查结果，保证所报结果的完整性。行预咨委会还建议大会请秘书长确保建立反应灵敏的有效机制，以便及时追踪和跟进客户的投诉。行预咨委会也建议大会请秘书长在其下次关于全球外勤支助战略执行情况的最后报告中全面汇报此事。

建议设立第二个服务中心

44. 秘书长提议扩大共享服务范围，使其涵盖所有外地特派团。他指出，这个办法有助于为各特派团提供标准化服务，有助于业务连续性，能加强业绩监督，并减少不安全环境中的人员数目。他在报告(A/69/651，第 23 段)中概述了目前按照现行财务细则和条例向外地特派团提供服务的三种方式，尤其涉及以下领域：(a) 区域信息和通信技术安排；(b) 区域后勤合作安排；(c) 行政事务服务。秘书长指出，行政事务服务依然是外勤支助共享服务的核心环节，将继续实行标准化，并扩大

其范围，以确保按照今后全球服务交付模式从特派团所在地以外为所有特派团提供统一的优质服务。

45. 秘书长提议设立第二个共享服务中心，作为与恩德培区域服务中心一样的平行实体。他将在第五次进展报告(A/69/651，第 29-32 段)中提议，如大会核准他提出的有关设立第二个这样的中心的建议，他将就确定新服务中心的适当地点提出以下两个大致的备选方案：

(a) 第一个备选方案设想利用联合国现有的外勤支助基础设施。秘书长指出，他根据若干标准评估了现有的外勤支助实体的情况(同上，第 35 段)，并确定了 3 个可行的备选方案：联合国西非办公室、科威特联合支助办事处以及布林迪西联合国后勤基地。进展报告(同上，第 37 段)提供了一些有关各拟议地点的利弊的资料。行预咨委会询问后收到一份对所有 3 个备选方案进行的初步成本效益分析，其中对基础设施投入、人员费用、业务费用和节省的费用以及以下各种定性因素进行比较：安全和稳定、基础设施和设施、劳动力和员工队伍、东道国的关系、卫生和生活品质、无障碍环境、执行难易度。

(b) 第二个拟议备选方案是，在来年对现有外勤支助地点之外的各种可能选择进行更广泛的分析，其中涉及收益分析和实施工作预期时间表以及大会提出的指导意见，包括与全球服务交付模式有关的指导意见(同上，第 38 段)。审查结果将提交大会第七十届会议审议，并将根据大会的指导意见拟订有关设立第二个服务中心的提案。

46. 行预咨委会认为提供共享服务方面迄今取得的经验带来了一些积极的成果，并赞成将这些经验适用于其他外地特派团。行预咨委会还欣见迄今所作的努力，以确定服务中心地点的备选方案，并在考虑到各种定量和定性因素的同时进行初步成本效益分析。行预咨委会还回顾说，秘书长将就全球服务交付模式提出建议，供大会第七十届会议审议，并提交一份详细报告，说明大会第 69/262 号决议通过的信息和通信技术战略的实施情况。行预咨委会重申有必要对全组织的服务交付采取协调一致的办法，以确保尽可能实现协同增效作用和共享基础设施，同时考虑到包括维持和平在内的本组织各不同部门的具体要求。行预咨委会还强调需要找到成本效益高的解决办法，以最大限度地节省费用。

47. 鉴于上述情况，行预咨委会建议大会请秘书长在其即将提出的关于全球服务交付模式的报告中综述总体服务交付要求，包括维持和平行动中的这方面要求。关于这一点，行预咨委会强调需要明确确定与地点有关的职能及业务连续性要求，同时考虑到“团结”项目和其他企业系统正在实施之中，因为这些系统是集中从企业数据中心进行部署的，并将取代目前提供行政功能的当地现有系统。行预咨委会还建议大会请秘书长借鉴因执行全球外勤支助战略而提供共享服务所取得的经验以及迄今在这方面吸取的经验教训和开展的工作，包括秘书长最近的

各项提议。提出的建议都应以成本效益分析为依据。行预咨委会期待收到秘书长关于全球服务交付供模式的报告。

为恩德培区域服务中心供资。

48. 自从全球外勤支助战略实施开始以来，恩德培区域服务中心的现有供资机制一直在运行之中，其依据是特派团员额派任情况和各参加特派团预算供资情况。秘书长提议以根据联合国后勤基地既定惯例制订的新办法取代这一机制。根据这一办法，恩德培区域服务中心的预算将以特别账户的批款为基础，用以支付中心人员配置、投资和业务费用，中心的核定批款将分摊到各客户维持和平特派团的摊款中。有关该提议的进一步资料，包括现行安排的不利因素以及拟议解决办法的预期惠益，见第五次进展报告(A/69/651，第 26-28 段)。

49. 秘书长还指出，将根据迄今共享服务经验的工作量分析制定分级模式，并予以详细呈报，作为中心 2016/17 年度拟议预算的依据。在这方面，行预咨委会回顾说，大会在设立恩德培区域服务中心的第 64/269 号决议中着重指出，在设立区域服务中心时必须尊重各特派团单独财务安排的原则，而且该中心的资源和活动量可随着其所服务的外地特派团的开办、扩大、缩编或关闭而调整。由于从最近的预算期来看，维持和平人数出现相当大的波动，这一点尤其相关。

50. 行预咨委会要求就上述分级模式提供进一步详细说明，但未能获得关于设想具备有效可伸缩性的概念或机制的足够详细的资料。行预咨委会指出，拟议供资模式是根据布林迪西联合国后勤基地的现有安排拟订的。这种安排经过一段时间已被证明实际不具备可伸缩性，在外地特派团缩编或关闭期间，基地所需资源减少，这种情况尤其明显。

51. 行预咨委会承认审议恩德培区域服务中心的单独预算和执行情况报告将有一些优势，如提高可见度，加强对该中心的资源的监督，但行预咨委会认为，秘书长的提议需要进一步完善，特别是为可扩放性模式制订详细的提案，这种模式也适用于调整包括维持和平行动支助账户和布林迪西联合国后勤基地/全球服务中心以及其他服务中心在内的所有服务提供者的所需资源。此外，行预咨委会认为，在就更改区域服务中心的供资安排提出任何提案之前或同时，有必要就可扩放性模式提出这样提案，供大会审议。因此，行预咨委会建议大会请秘书长就为维持和平行动支助账户、全球服务中心和恩德培区域服务中心的所需资源提供经费的可扩放性模式提出具体建议，供大会审议。在本阶段，行预咨委会建议不为恩德培区域服务中心设立一个特别账户，也不列报该中心的单独预算。行预咨委会还建议大会请秘书长继续提供综合资料，说明客户特派团在今后预算周期向恩德培区域服务中心提供财政和人力资源的情况。

D. 人力资源支柱

52. 人力资源支柱的结束状态和业绩指标以及关于实现 2015 年结束状态的进展情况的说明载于秘书长关于维持和平行动的概览报告(A/69/751，附件一，第 10-16 段)。在员工队伍规划、名册的使用、继任规划、外地工作人员的素质和稳定性的提高、用于报告的人力资源数据框架等方面共确定了 14 项主要业绩指标。此外，秘书长还表示，根据结束状态构想，外勤人事司将从处理往来业务和着重流程的职能转向处理业务队伍规划、战略咨询服务、政策指导以及监督已下放权力和责任的执行等更具战略性的职能。

53. 审计委员会在其报告(A/69/5(Vol. II)第 293-312 段)中回顾说，征聘和留用外勤事务人员是全球外勤支助战略最初几项提案所确定的人力资源支柱重要工作之一，并且特别重视征聘和留用女性工作人员，以确保改进各级性别平衡。审计委员会尽管承认各个组织单位已采取举措增加妇女的任职人数，但注意到，2014 年，在总共 33 个组织单位(部、厅和特派团)中，有 12 个单位各职类妇女任职人数远远低于规定目标，此外，在 37 个组织单位中，有 14 个单位远未实现妇女担任高级职位(P-5 至 D-2)的人数目标。审计委员会还注意到，尚未按照其上一份报告的建议，落实跟踪外地特派团工作人员地域分布情况的业绩指标。

54. **行预咨委会相信，秘书长将会解决审计委员会指出的人力资源框架方面的不足。审计委员会建议以有时限的方式采取行动，列入用于跟踪外地特派团工作人员地域部署情况的业绩指标。行预咨委会同意这一建议。**

E. 恩德培区域服务中心(区域服务中心)

55. 联合国维持和平行动经费筹措概览报告(A/69/751)附件二概述了区域服务中心 2013/14 年财政期间的执行情况，以及中心 2015/16 年度业务活动一并所需财政和人力资源，并详细说明了各特派团拟议预算反映的分配给每个客户特派团的资源比例。

1. 恩德培区域服务中心业务资源

2013/14 年度预算执行情况

56. 2013/14 年度核定资源为 3 900 万美元，共为 332 个员额供资，而支出为 2 560 万美元，结余 1 340 万美元，即 34.3% (A/69/751，附件二，第 9 段，表 B.1)。支出结余的主要原因是以下各项所需经费比原计划少：(a) 国际工作人员(320 万美元，即 13.1%)，原因是国际工作人员的空缺率较高，为 15.4%，而预算空缺率为 5%；(b) 设施和基础设施(710 万美元，即 89.8%)，主要原因是 2013/14 年没有执行区域服务中心计划的建设项目；(c) 信息技术(90 万美元，即 59.9%)，主要原因是达尔富尔混合行动向区域服务中心移交了富余的信息技术设备；(d) 通信(60 万美元，即 4%)，原因是使用因特网服务所需经费减少以及未购买备件。

57. 如报告所述(A/69/751，附件二，第 23 段)，2013/14 年度，批准从各客户特派团调至区域服务中心的员额总数是 332 个(包括 169 个国际员额)，比 2012/13 年度核定的 199 个员额增加了 133 个，2012/13 年度共有 160 个员额调至中心。中心的工作人员配置在 5 个服务提供领域：津贴和薪资、福利和应享待遇、财务报告、运输和综合调度中心、区域信息和通信技术服务。本报告所述期间平均在职员额为 270 个，反映的实际平均空缺率为：国际工作人员 15.4%，本国一般事务人员 20.7%，联合国志愿人员 33.3%。秘书长表示，2013/14 和 2014/15 年期间，在实施公共部门会计准则和团结项目基础部分之后，中心一直在专注于稳定其服务交付模式。

2015/16 年度拟议所需资源

58. 区域服务中心 2015/16 年度拟议所需资源估计数为 3 680 万美元，与 2014/15 年度相比，减少 740 万美元，即 16.7%。费用减少主要是因为以下方面所需经费减少：(a) 国际工作人员(1 000 万美元，即 39.8%)，原因是拟净减少 69 个国际员额；(b) 设施和基础设施(510 万美元，即 48%)，原因是到 2014/15 年底已完成大部分建筑项目。以下各项所需经费增加将部分抵销所需经费的减少额：本国工作人员(300 万美元，即 98.5%)，主要是因为净增 68 个本国员额；通信(350 万美元，即 244.7%)和信息技术(140 万美元，即 6.3%)，主要原因是信息和通信技术设备所需经费增加，以便行使往来业务行政职能，协助 14 个区域特派团及中央信息和通信技术服务，包括确保区域业务连续性和流动性。报告(A/69/751)表 B.10 汇总了 2015/16 年财政期间区域服务中心所需经费，并按支出用途分别列出了各参加特派团及其他获得中心服务的特派团的缴款。

59. 2015/16 年度拟议资源将用于为总共 386 个员额供资，比 2014/15 年度净减少 18 个员额。净减少反映了以下因素综合作用的结果：净减少 69 个国际员额和 17 个联合国志愿人员职位，但增加 68 个本国员额。净减少 69 个国际员额的原因是裁撤 7 个外勤事务员额和增设 5 个 P-3 及 1 个 P-2 员额，以及将 68 个外勤事务员额改为本国员额。行预咨委会询问后得到一个表格，显示各职能领域(行政、财务、人力资源、后勤和信息技术)的员额分配情况，并按特派团和年份分列。该表作为本报告附件二附后。

60. 2015/16 年度主要资源规划假设资料载于报告(A/69/751，附件二，第 26-38 段)。所提到的主要因素之一是即将实施“团结”项目扩展部分 1，该项目实施将产生重大影响，2015 年 11 月起影响国际工作人员的差旅、薪金和人力资源管理服务管线，2016 年 4 月起影响本国工作人员、联合国志愿人员和军警人员的管理服务管线。秘书长还表示，对区域服务中心的工作人员分配进行了审查，现按南苏丹特派团、联刚稳定团、达尔富尔混合行动、联阿安全部队和中非稳定团以及非索特派团支助办这些主要客户特派团的比例配置(同上，第 31-34 和第 40-41

段)。报告表 B.4 和 B.5 显示 2015/16 年度按照任务和职能对区域服务中心员额进行的调整。

61. 行预咨委会询问后得到一份表格(见本报告附件四)，其中显示：(a) 2014/15 年度编入预算的空缺率、2015 年 3 月 31 日的实际空缺率和 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 3 月 31 日的实际平均空缺率；(b) 2015/16 年度的拟议空缺率及拟议人数。**行预咨委会认为，预算空缺率应尽可能以实际空缺率为基础。如果拟编入预算的空缺率不同于编制预算时的实际空缺率，则应在有关预算文件中对所使用的空缺率作出清楚的说明。鉴于上述情况，行预咨委会建议大会请秘书长在为其拟设在恩德培区域服务中心的员额提出不同空缺率的特派团的预算中，对本国一般事务员额采用 17%的空缺率，对本国专业干事员额采用 50%的空缺率。任何相关业务费用均应酌情加以调整。**

预算执行率

62. 行预咨委会经询问后收到一个显示自中心设立后每年预算执行率的表，该表作为附件三附在本报告后。该表显示在总体预算编列数额和实际费用之间有很大的差异——节余和超支两种情况都存在，主要原因是空缺率的差异、施工项目的延误以及信息技术和通信所需资源。

63. 行预咨委会经询问后获悉，国际工作人员在 2013/14 年期间空缺率较高(见上文第 56 段)，部分原因是在 2013 年 7 月公共部门会计准则执行期间需要将资源转用于向特派团提供支助，在 2014 年 1 月为创建服务管线开展重组工作期间对征聘实行了限制。行预咨委会还获悉，该中心在执行期间国际工作人员的流动率较高，原因是与该区域的特派团相比，应支付给在恩德培的联合国志愿人员的工作地点差价调整数和津贴费率较低。**行预咨委会回顾说，改善工作人员安全和生活质量是全球外地支助战略初步提议的根本性关键因素，在带家属工作地点设立服务中心尤其重要(见上文第 14 段)。因此，委员会建议大会请秘书长提供有关影响恩德培国际工作人员空缺率因素的分析。委员会还建议大会请秘书长审查和改善规划流程，用于估计恩德培区域服务中心今后的预算所需资源，包括人员配置水平和空缺率。**

建筑项目

64. 如上文第 56 段所示，施工延误对中心的预算执行率造成显著影响，导致大量节余。行预咨委会要求收到有关预期成绩 1.10(向区域服务中心提供有成效、高效率的协助)下提及的办公楼区域服务中心 1 和 2 以及会议中心的施工完成状况或实际完成日期的进一步信息。行预咨委会获悉，2 个办公楼的设计和施工合同已延至 2015 年 1 月底，但承包者没有在该时间内完成项目。此外，合同已经到期，目前法律办公室的合同管理科和区域采购办公室正在为终止合同进行处理工作。在恩德培区域服务中心指导委员会进一步审查前，会议中心施工项目将暂

停。委员会建议在大会审议这个问题时向大会提供最新信息。行预咨委会还建议大会请秘书长在其下一个概览报告中详细介绍上述施工项目和合同的情况。

1. 向客户特派团提供的服务

报到和离职

65. 预期成绩 1.2(为客户提供有成效、高效率的报到和离职协助)项下的绩效指标 1.2.2 和 1.2.3 显示国际工作人员和军警人员的离职职能的执行情况较差：在所有人员中不到 15%的人员是在国际工作人员 1 天、军警人员 3 天的目标时限内离职。审计委员会在其报告(A/69/5(Vol.II,第 354-359 段)中指出，在提供报到和离职服务方面与每日生活津贴有关的费用每年约 226 万美元，而报到和离职服务不能算不受地点限制的服务。此外，来自各特派团的另外 11 名干事目前在恩德培区域服务中心协助军警人员的报到和离职流程，他们领取每日 116 美元的特派任务生活津贴。

66. 审计委员会建议秘书处探讨让特派团入职工作人员远程登录完成手续的机制，而不必前往区域服务中心，并在该中心提供报到/离职服务时，报告在每日/特派团任务生活津贴方面产生的额外费用。行预咨委会同意审计委员会的建议。

67. 在此方面，行预咨委会认为，需要进一步完善确定职能或服务管线可远程安排还是完全依赖于地点的标准和流程，并确保在作出将职能迁往服务中心的决定之前进行全面的成本效益分析(见上文第 41 段)。行预咨委会虽然承认，在某些情况下，可能有必要根据经验作出调整，但强调需要采用一个反应迅速的方法，对异常情况作出迅速纠正，在发生不必要费用的情况下尤其如此。行预咨委会建议大会请秘书长优先处理这一情况，并确保以尽可能高效和具有成本效益的方式履行报到和离职职能。大会还应请秘书长在其下次概览报告中全面汇报此事。

运输和调度综合控制中心

68. 预期成绩 1.5(向客户提供有成效、高效率的区域部队调动协助)项下的绩效指标 1.5.1 显示在 2013/14 年没有实现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的目标，在该期间中心仅协调了 453 次部队和警察调动飞行，而不是目标设定的 1 179 次飞行。审计委员会报告(A/69/5(Vol.II))中的 II.20 表提供了中心有分派任务权限的两架飞机使用情况的数据，显示这两架飞机的乘客载荷率为 29%和 53%，大大低于《航空手册》设定的 70%的目标。

69. 行预咨委会要求澄清运输和调度综合控制中心的产出是否受到在其分派任务权限下飞机退役的影响，并说明中心在交付计划产出方面可作出的保证。委员会获悉，在没有其分派任务权限下的专门航空资产的情况下，运输和调度综合控制中心将使用区域特派团的航空资产计划、协调、优化和执行区域航空运输服务，以实现计划产出。行预咨委会还获悉，外勤支助部开始对在总部后勤支助司空运

科与布林迪西联合国后勤基地战略空中业务中心以及运输和调度综合控制中心有关作用和活动进行评估，以改善对航空的整体管理。行预咨委会建议大会请秘书长在进行评估时也审查运输和调度综合控制中心和战略空中业务中心所提供服务的构成情况，以集中提供服务，避免重复。行预咨委会还建议大会请秘书长在其下次概览报告中提供有关评估工作的最新情况。行预咨委会还在其有关维持和平问题的共有问题报告(A/69/839)及其有关布林迪西联合国后勤基地拟议预算(A/69/839/Add.9)的报告中就评估工作和空运问题的发表了评论意见。

区域信息通信技术服务

70. 秘书长称，区域信息和通信技术服务股于 2013 年 5 月在恩德培设立，其目的是消除重复工作、实现规模经济并通过标准化消除特派团之间服务的差距。秘书长称，该股向客户特派团提供标准信通技术解决方案，通过集中统一信通服务，使员工队伍具有机动性，尽量减少特派团的足迹。

71. 鉴于该股最近才设立，2013/14 年的成果框架不包括有关该股的业绩目标和绩效指标的信息。秘书长还表示，区域信息和通信技术产生的在信通技术方面的节余未予报告(A/69/751，附件一，第 45 段)。鉴于上述情况，行预咨委会建议大会请秘书长在有关全球外勤支助战略执行情况的最后执行情况报告中提供建立区域信息和通信技术服务股产生的费用和收益的更多详细信息，包括附件第 38 段中提到的技术中心等基础设施的费用，并提供关于该股服务的特派团所需资源减少的信息，所需资源包括人员配置、订约承办人员、数据中心、服务器机房、服务台等信通技术能力的所需资源。委员会还建议大会请秘书长在其下次报告中提供有关区域信息和通信技术服务股、参与区域服务中心的维持和平特派团的信通技术股以及全球服务中心的地理空间信息和电信技术处之间能力和分工的信息，以及这些信通技术服务的不同提供者之间的协调安排的信息。

支助框架业绩

72. 附件中的 2013/14 年度业绩框架(第 4-9 段)显示，在很多情况下业绩目标没有实现或仅部分实现，行预咨委会认为这显示规划不足或服务质量差。行预咨委会尽管承认该中心一直参与执行公共部门会计准则、“团结”项目等主要业务转型举措，但指出，这已经是该中心投入运行的第四年。行预咨委会认为，需要更加侧重于改善业绩和服务质量，并提高客户满意度(见上文第 43 段)。行预咨委会建议大会请秘书长优先改善业绩，向中心的客户特派团及时提供高质量的支助服务，并设立评估进展的适当机制，包括制定明确的目标和基线。

对联合国埃博拉应急特派团的支持

73. 行预咨委会询问后获悉，应外勤支助部请求，恩德培区域服务中心部署了由 6 名工作人员组成的先遣队，在六周期间内及时支持联合国埃博拉应急特派团(埃博拉特派团)开展部署工作，其间特派团建立了自我支助能力。六周期间结束时，

在将特派团具体职能完全移交给地方团队之后，该中心为各服务管线指定了协调人，专门为埃博拉特派团服务。行预咨委会还收到了该中心人员为埃博拉特派团行使具体支助职能的清单，列于本报告附件四。行预咨委会将在其即将提出的关于埃博拉特派团的报告中就这一问题提出进一步评论意见。

F. 效益报告

74. 概览报告介绍了各特派团在 2013/14 年度实现质量效益的情况以及全球外勤支助战略在五年执行期内因执行工作产生的财务成本和效益(A/69/751，附件一，第 44-49 段)。本报告还提供资料说明预测的未来效益。**行预咨委会对报告全球外勤支助战略质量和数量效益方面做出的努力表示欢迎。**

75. 该报告的表 A.5 按财政期分列 2010 年至 2014 年因实施全球外勤支助战略而产生的费用、节余和费用减少数据。报告的净节余和费用减少数额为 4.245 亿美元，费用总额为 1 940 万美元，节余总额 4.439 亿美元。该表开列了总部、全球服务中心和恩德培区域服务中心产生的费用明细。实现的节余按照人员、资产管理(战略部署物资储存减少和消耗效率)以及调度优化分列，并按支出类别进一步分列。

76. 行预咨委会注意到，报告的节余大多是在 2012/13 财政年度实现的。行预咨委会回顾说，秘书长在关于维持和平行动 2012/13 年期间经费筹措的概览报告(A/66/679)中汇报了因资源使用效率小组的工作以及根据全球外勤支助战略采用新方式管理资源所产生的约 3.7 亿美元节余。审计委员会在其报告(A/69/5 (Vol. II)，第 287 至 292 段)中指出，资源使用效率小组仅在 2012 年 5 月 3 日和 7 月 11 日举行了两次会议。**审计委员会建议改组资源使用效率小组，明确界定其作用和职责，作为其他已设立架构的补充，以确保定期审查外地的所有增效措施，目的是整合实施全球外勤支助战略能带来的实际效益和节余。行预咨委会同意这一建议。**

77. 各特派团在 2013/14 年度实现的质量效益的信息按下列组别分列：(a) 加快和简化向外地行动提供的服务；(b) 加强资源管理和问责制；进一步提高效率和规模效益；(c) 加强工作人员安全并提高其生活质量；(d) 减少对环境的影响；利用区域/地方能力。行预咨委会收到了各个特派团实现质量效益的资料，对此表示赞赏。在这方面，行预咨委会回顾全球外勤支助战略的主要目标之一是以更高的质量更及时地向外地特派团军事、警察和文职部分提供服务。随着该战略五年执行期即将结束，行预咨委会认为，必须评估在这方面取得的总体改进。**因此，行预咨委会建议大会请秘书长在其最后执行情况报告中全面评估各服务管线为所有服务对象提供服务的质量和及时性方面的改进。**

78. 秘书长在概览报告(A/69/751，第 137 段)中指出，长途旅客空运举措已进入第三年，由于做到最优化利用，在上一财政年度实现约 800 万美元费用节余的基础上，2013/14 年度又实现了约 600 万美元的费用节余。在这方面，行预咨委会回顾其在上一份报告中曾建议大会请秘书长责成内部监督事务厅独立审计已报

告的成本与效益，然后在下一个报告周期向大会提交审计结果(A/68/782，第 186 段)。行预咨委会询问后获悉，由于大会尚未核可这项建议，第三方审查尚未开始。**行预咨委会认为，应向大会提供对全球外勤支助战略已报告的费用和数量效益进行的独立核证情况。行预咨委会拟请审计委员会结合对全球外勤支助战略最后执行情况报告的审计，包括对长途旅客空运举措的审计，开展核证工作，并在其下一份关于联合国维持和平行动的报告中说明其调查结论。**

G. 治理和项目管理

79. 秘书长在其第一次报告中表示，为实现全球外勤支助战略的目标，打算制定一份详细的实施计划和更详细的提案。然而，正如审计委员会指出的，全球外勤支助战略执行工作在其五年执行期的第三年中仍然没有明确界定结束状态构想，也没有足够详细的执行计划来实现这一构想(A/67/5 (Vol. II)，第 170-171 段)。审计委员会还指出了项目、风险评估、效益和成本管理存在的弱点(同上，第 181-200 段)。如上文第 5 段所述，第四次进度报告载列该战略每个支柱经调整的结束状态构想，当时离该战略五年执行期结束还有约 18 个月时间。

80. 秘书长在其第二次进展报告(A/65/643，第 4 和 5 段)中提出了执行全球外勤支助战略的治理和项目管理安排。关于恩德培区域服务中心治理框架的进一步详细情况已应要求提交行预咨委会，并列入行预咨委会的有关报告(A/65/743，附件九)中列入了。审计委员会就项目治理安排发表了评论意见，指出了若干领域中存在的弱点(A/67/5 (Vol. II)，第 172-180 段)。审计委员会在其最新报告(A/69/5 (Vol. II)，第 257-261 段)中讨论了方案协调问题，特别指出全球外勤支助战略指导委员会没有定期举行会议。

81. **行预咨委会认为，有效的治理和项目管理安排对于成功地在预算范围内按时执行重大业务转型和变革管理举措以及实现其目标至关重要。行预咨委会还强调指出，必须首先制定一个全面的执行计划，列出明确的目标、时间表、主要活动、里程碑和项目交付成果，以及用于进度报告和成就评估的基线资料和基准(见 A/64/660，第 159 段)。行预咨委会建议大会请秘书长将在其最后执行情况报告中评估在执行全球外勤支助战略过程中已采取的治理和项目管理安排的适足性，以期查明经验教训供今后参考。**

H. 结论和建议

82. **行预咨委会建议大会注意秘书长的进展报告，但须考虑本报告中提出的意见和建议。**

附件一

按地点分列的支助职能清单

职能类别	地点	地点限制	主要职能
外勤支助战略指导和监督职能	总部	有地点限制(总部)	战略指导，业务政策和导则制订，业务标准和系统标准化，新特派团规划，监督和遵守，质量保证，高级领导，外地能力建设，决策的实地宣传，会员国沟通
全球业务支助职能	全球服务中心和总部[a]	有地点限制(总部和全球服务中心)	全球合同管理，全球采购规划，外勤技术业务中心，远程地理信息系统支助，战略部署物资储存/联合国储备管理，战略空运业务监测，会员国业务沟通，军警人员调动，外地名册管理
行政往来事务	恩德培区域服务中心(和新的服务中心)	无地点限制	具有往来性质、注重流程的标准化财务和人力资源服务。外勤支助行政服务中心的职能见 A/69/651 号文件脚注 3
区域信息和通信技术服务	恩德培区域服务中心(中部和东部非洲)；为中东各特派团提供支助；全球服务中心-外勤技术业务中心	无地点限制，但区域邻近性非常重要	共享基础设施和最佳做法；确保在制订和执行标准以及提供服务时的连贯性
为支持区域内各特派团工作的需要可以集中开展的区域后勤合作和其他活动	不一定设立实体架构，而是可能采取各种解决办法，取决于所在区域的一体化程度和具体活动的性质	有区域性地点限制	就后勤/供应链活动而言，这些活动将通过某个地理区域内一些特派团之间达成的协议，促进提高效率和成效。例如，这包括调动协调和规划、航空安全等。 对于其他合作活动来说，这可能包括区域培训/会议设施，集中安排若干特派团可以共享的行为和纪律能力或其他能力
特派团内部职能	特派团	有地点限制	以下方面的相关支助：为特派团领导提供咨询服务，设施和基础设施开发和管理，医疗和职业健康/安全服务，环境管理，福利，合规风险，审计，

职能类别	地点	地点限制	主要职能
			特派团内部运输，部队轮调，特遣队所属装备检查，前端地理空间及信息和通信技术解决方案和服务，联合国资产管理(通过生命周期方法)，提供生活支助和其他供应品，征聘，员额管理，员工队伍规划，工作人员咨询职能，培训，制订和执行预算，管理信托基金

[a] 虽然某些全球业务支助职能原则上不需要在总部履行，但会员国希望这些职能继续留在总部(如军警人员调动、外地名册管理、系统合同管理以及所有需要会员国大量沟通的活动)。

附件二

恩德培区域服务中心：按职能、特派团和年度分列的员额

	按职能汇总						
特派团/年度	恩德培区域服务中心初始	行政	财务	人力资源	后勤	信息技术	共计
中非稳定团							
2014/15 年		4	37	14			**55**
2015/16 年			-12	1			**-11**
中非稳定团总计	—	**4**	**25**	**15**	—	—	**44**
联刚稳定团							
2011/12 年	14						**14**
2012/13 年			19	19			**38**
2013/14 年			32	26	2		**60**
2014/15 年						6	**6**
2015/16 年		2	-2	7			**7**
联刚稳定团总计	**14**	**2**	**49**	**52**	**2**	**6**	**125**
达尔富尔混合行动							
2011/12 年	11						**11**
2012/13 年			13	26			**39**
2013/14 年			28	23	1	4	**56**
2014/15 年						6	**6**
2015/16 年		-1	-2	-5			**-8**
达尔富尔混合行动总计	**11**	**-1**	**39**	**44**	**1**	**10**	**104**
南苏丹特派团							
2011/12 年	14						**14**
2012/13 年			38	45			**83**
2013/14 年			4	4	1		**9**
2014/15 年						2	**2**
2015/16 年		-1	-10	-6			**-17**
南苏丹特派团总计	**14**	**-1**	**32**	**43**	**1**	**2**	**91**
非索特派团支助办							
2013/14 年			5	2		1	**8**
2014/15 年						1	**1**

	按职能汇总						
特派团/年度	恩德培区域服务中心初始	行政	财务	人力资源	后勤	信息技术	共计
2015/16 年			2	2			**4**
非索特派团支助办总计	**—**	**—**	**7**	**4**	**—**	**2**	**13**
联阿安全部队							
2014/15 年(预先部署)			2				**2**
2015/16 年			4	3			**7**
联阿安全部队总计	**—**	**—**	**6**	**3**	**—**	**—**	**9**
恩德培区域服务中心总计	**39**	**4**	**158**	**161**	**4**	**20**	**386**

缩略语：中非稳定团，联合国中非共和国多层面综合稳定团；联刚稳定团，联合国组织刚果民主共和国稳定特派团；达尔富尔混合行动，非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动；联阿安全部队，联合国阿卜耶伊临时安全部队；南苏丹特派团，联合国南苏丹特派团；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。

附件三

开办恩德培区域服务中心的预算执行率

			差异		
财政年度	批款	支出	数额	百分比	差异原因
2011/12 年	9 334.0	6 119.8	3 220.1	35	支出不足的主要原因是迟迟不能订立各种项目的合同，并且国际和本国工作人员的实际空缺率高于预期。
2012/13 年	28 176.0	34 093.4	(5 917.4)	(21)	所需资源增加的主要原因是：预算中未编列修建两座办公楼和一个区域培训中心的经费，这些项目在 2011/12 年列入计划，但未予执行；预算中未编列为部署恩德培区域服务中心信息技术解决方案提供的支助，如外勤支助成套方案、客户关系管理模块、内容管理和项目管理工具。
2013/14 年	38 960.8	25 595.1	13 365.6	34	所需资源减少的主要原因是：本国和国际工作人员的整体空缺率高，由于后勤工作遭遇困难，导致未执行列入计划的恩德培区域服务中心建造项目，并且，采购程序中的延误导致执行率低于预算水平。

附件四

实际和拟议空缺率

（核定人数百分比）

类别	2013/14 年[a]		2014/15 年[b]			2015/16 年	
	预算	实数	预算	实际平均数 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 3 月 31 日	实数 2015 年 3 月 31 日	预计空缺率	拟议人数
国际工作人员	5.0	15.4	5.0	10.0	14.0	5.0	101
本国工作人员							
本国专业干事	15.0	0.0	5.0	85.0	85.0	15.0	30
本国一般事务人员	15.0	20.7	5.0	19.0	3.0	15.0	249
联合国志愿人员	10.0	33.3	5.0	56.0	65.0	2.0	6

[a] 适用的本国专业干事空缺率：联合国南苏丹特派团 15%，其他特派团 0%。

[b] 适用的本国专业干事空缺率：非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)5%，联合国组织刚果民主共和国稳定特派团 2%，其他特派团 0%。

附件五

恩德培区域服务中心向联合国埃博拉应急特派团提供的支助

A. 恩德培区域服务中心的常规支助职能

- 入职流程
- 报到
- 所有公务差旅
- 所有即时付款(每日生活津贴预付款，支付供应商等)
- 在“团结”项目中为工作人员启动业务伙伴档案
- 工资单和 Progen 系统个人档案管理

B. 即时的行政和其他支助职能

为下列目的设立一个接待中心：

- o 人员登记/报到
- o 提供整套欢迎活动以及住宿设施清单
- o 简要说明福利和应享权利
- o 提供在阿克拉开展的服务清单和联络人清单

C. 确立初步的信息技术应用程序，以支持行政程序

- 用于报到和离职的外勤支助成套方案
- 用于 ePT8 和 eF10 表格的外勤支助成套方案
- 用于电子人员调动系统 eMOP 的外勤支助成套方案
- 用于业绩监测的 Latt-e 或 iNeed 软件
- 用于付款流程的“团结”项目(包括一部支票打印机)
- 通过银行进行支付的系统