

**2008 年实质性会议**

2008 年 7 月 10 日至 14 日，纽约

临时议程\* 项目 (a)

**联合国促进国际发展合作的业务活动：  
大会和理事会政策建议的后续活动****驻地协调员制度的运作情况，包括其费用和益处****秘书长的报告\*\*****摘要**

大会第 62/208 号决议第 93 段请秘书长就驻地协调员制度的运作情况，包括其费用和益处分析，每年提交一份报告。本报告是依据这一要求提交的第一份报告，其中综合概述驻地协调员制度及其组织方式、运作模式和运作情况。

报告分析了目前如何通过机构间指导执行这一主要以大会三年期全面政策审查和经济及社会理事会关于业务活动的相关决议为依据的政府间任务，驻地协调员制度运作方面各种制度、文书和做法的发展情况，以及驻地协调员制度的作用。根据驻地协调员制度由联合国开发计划署（开发署）管理但由整个联合国发展系统拥有这一原则，本报告特别重视连贯性和全系统的参与，以及国家自主权和领导背景下的问责机制。

\* E/2008/100。

\*\* 本报告因需要与各组织进行广泛磋商而推迟提交。



驻地协调员制度包含在方案国家开展发展方面业务活动的联合国系统所有实体，不论其在方案国家内是否有正式存在。该制度的关键要素有：(a) 在国家一级，联合国国家工作队、驻地协调员及其办公室；(b) 在区域一级，区域主任和区域管理队；(c) 在总部一级，作为该制度管理机构的联合国发展集团和开发署。

已通过下列各种措施取得重大进展：改善国家一级方案和业务的连贯性；全系统的参与，特别是非驻地机构的参与；以及加强问责制。本报告叙述了采取连贯性措施，尤其是使用共同国家评估和联合国发展援助框架以及联合方案拟订工具等其他文书所产生的益处，而共同房地和服务等简化和统一措施所产生的益处则体现在现有一些关于节约和效率的数量指标中。

报告提供资料说明驻地协调员制度的供资问题，这类资料可作为在今后提交报告时对国家一级协调的费用和益处进行适当分析的起点。为驻地协调员一职提供的资金，需要被理解为对联合国所有协调活动的投资，包括对联合国安全的投资，在相关情况下也包括对人道主义应急和冲突后过渡的投资。

尽管已经取得了重要成绩和进展，但要通过驻地协调员制度在发展方面的业务活动中取得效果和效率，仍然面临着重大挑战，其中包括需要：充分应对各机构对驻地协调员制度提出的各种要求，调动整个联合国系统的知识专长，向国家发展进程提供支持；以及解决业务做法方面的分歧。报告就今后提交关于驻地协调员制度的报告向理事会提出了一些建议。

## 目录

	段次	页次
一. 导言 .....	1-4	4
二. 驻地协调员制度运作情况概览 .....	5-55	4
A. 政府间的任务和机构间的指导 .....	5-8	4
B. 驻地协调员制度：基本原则和组成 .....	9-12	5
C. 驻地协调员 .....	13-19	6
D. 对驻地协调员制度、支助和问责制手段进行全球和区域监督和管理 .....	20-35	7
E. 国家一级的协调机制 .....	36-40	10
F. 全系统参与驻地协调员制度 .....	41-55	10
三. 国家级别的协调：活动、工具和增加的价值 .....	56-75	13
A. 通过协调促进发展 .....	56-72	13
B. 业务做法的简化和统一 .....	73-75	16
四. 驻地协调员系统的经费 .....	76-85	17
A. 来源、分配和使用 .....	76-84	17
B. 资金分配和报告 .....	85	20
五. 问题和挑战 .....	86	20
六. 结论和建议 .....	87-92	20

## 一. 引言

1. 驻地协调员制度是分析联合国系统发展方面业务活动过程中的一个经常主题，在秘书长就这一主题提交大会和经济及社会理事会的报告中总是占据一个关键章节。大会在最近关于发展方面的业务活动三年期全面政策审查的决议（见大会第 62/208 号决议）中，首次请秘书长就驻地协调员制度的运作情况，包括其费用和益处分析，向理事会提交一份年度报告。

2. 本报告就是依据这一请求提交的，其中为理事会综合概述了驻地协调员制度及其组织方式、运作模式和运作情况。报告探讨了通过驻地协调员制度进行协调的益处及其费用，以及关于三年期全面政策审查的决议规定的相关政策。报告讨论了驻地协调员制度的供资问题，这类资料可作为今后提交报告时就国家一级协调的费用和益处进行适当分析的起点。

3. 本报告不详细分析驻地协调员的征聘和遴选问题，因为大会已经要求提交一份关于人力资源问题的具体研究报告（见第 62/208 号决议，第 94 和 125 段）。虽然人道主义、安全管理及维持和平行动（在相关国家情形下）等方面的协调活动是驻地协调员制度的重要任务，但本报告没有广泛讨论这些问题。不过，今后的报告可以更深入地探讨这些其它专题。同样，本报告也不涉及目前正在 8 个国家实行的落实“一体行动，履行使命”试点项目的举措，因为这将是另外一份独立评价报告的主题。

4. 由于本报告将每年发布，因此可以把本报告作为驻地协调员制度的概况报告，之后可以就所选定的专题提出一系列补充专题评估报告。2009 年提交的报告将特别重视为改善大会所要求的驻地协调员的遴选和培训（见第 62/208 号决议，第 94 段）而做出的努力。除了关于驻地协调员制度的费用和益处的进一步分析工作之外，今后的报告还可以探讨供资、方案拟订、整个联合国系统对驻地协调员制度的贡献或者从救济向发展过渡情形下的协调等问题。

## 二. 驻地协调员制度运作情况概览

### A. 政府间的任务和机构间的指导

5. 驻地协调员制度概念产生于 1977 年，当时大会确立了一位官员概念，即驻地协调员概念，以协调联合国系统内促进发展的业务活动（见第 32/197 号决议）。

6. 这一概念经过多年的演变，在联合国系统的改革进程中发挥着日益重要的作用。会员国通过大会关于三年期全面政策审查的每一项决议，始终肯定了驻地协调员制度对于联合国系统在国家一级以有效力和有效率的方式进行运作的重要性和重大作用（见第 59/250 号决议第 53 段以及第 62/208 号决议第 91 段）。自

1992 年以来,关于三年期全面政策审查的每一项决议都要求驻地协调员有效地进行运作。<sup>1</sup> 关于驻地协调员制度运作的指导主要来自产生于三年期全面政策审查的大会各项决议以及经济及社会理事会用于执行的相关决议。

7. 秘书长提出的关于革新联合国:改革方案的报告(见A/51/950,第49段)以及2005年世界首脑会议(见第60/1号决议,第169段)均强调需加强驻地协调员的努力。世界首脑会议呼吁加强驻地协调员在执行国家一级的改革方面的作用,包括赋予适当的权力、资源和问责制。在关于三年期全面政策审查的最新的两项决议中,会员国提出了加强驻地协调员制度的进一步措施,包括接受东道国政府和政府间进程的进一步问责以及在联合国系统内部实行进一步问责。<sup>2</sup>

8. 在机构间一级,行政协调委员会1999年订立的准则<sup>3</sup>成为确定驻地协调员制度运作范围和基本参数的主要参照标准。联合国发展集团正在增订这些准则,其中反映后来关于三年期全面政策审查的准则以及联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)和联合国发展集团的行政决定。

## B. 驻地协调员制度:基本原则和组成

9. 在国家对发展进程拥有自主权和领导权的背景下,驻地协调员制度是协调联合国系统在方案国开展发展方面的业务活动以及应急、恢复和过渡活动的主要机制。

10. 驻地协调员制度虽然以国家一级的协调为目标,但这一制度的管理涉及全系统的监督以及总部和区域一级的支助机制。

11. 有两项至关重要的原则是驻地协调员制度运作的基础。第一项原则涉及对国家发展进程的自主权和领导权。联合国系统的业务活动是应政府的请求、遵照各国政府的政策和优先目标开展的。各国政府对协调所有外部援助、包括从联合国系统得到的援助负有首要责任。驻地协调员制度协助各国政府实现本国的发展计划和战略,并协助它们履行责任,就联合国的主要国际会议和首脑会议采取后续行动,便利联合国系统以协调一致的有效方式在实地提供支助。

12. 第二项原则是,驻地协调员制度由整个联合国发展系统拥有,应以参与、共享和问责的方式运作。

<sup>1</sup> 见第47/199号、第50/120号、第53/192号、第56/201号、第59/201号和第62/208号决议。

<sup>2</sup> 见第59/250号决议,第53-61段;以及第62/208号决议,第89-94、96、101、104和105段。

<sup>3</sup> 行政协调委员会(其职能已被联合国系统行政首长协调理事会接收)拟订的最初的一套准则列于“行政协调委员会关于驻地协调员制度的作用和运作的说明”(1995年)。这些准则在文件“行政协调委员会关于驻地协调员制度运作的准则”中得到进一步阐明和更新,现可在联合国发展集团网站查阅,目前正在得到更新。

### C. 驻地协调员

13. 如大会第 62/208 号决议所再次申明的那样，驻地协调员对促成国家一级联合国系统发展方面的业务活动的协调发挥着重要作用。协调员确保这些活动符合国家优先发展目标、联合国系统各组织的任务和目标以及发展方面业务活动的原则和政策指导。驻地协调员依据国际议定发展目标、包括千年发展目标，负责联合国系统向国家提供的援助的多学科方面。驻地协调员还负责确保各国政府可以利用联合国系统的全部专长。预期协调员将作出与联合国系统中未在实地设代表处的组织进行互动协作的安排，同时计及联合国系统的某些机构构架同民间社会之间的特殊关系。预期驻地协调员将与联合国国家工作队密切协作，拟订工作队年度工作计划，以之作为联合国系统在国家一级的协调一致活动的框架。预期驻地协调员还将在国家一级为整个联合国发展系统调集资源（见第 59/250 号决议，第 61 段）。

14. 在正常情形下，驻地协调员是秘书长的指定代表，并领导联合国国家工作队。工作队由派驻某国的联合国基金和方案、专门机构和其他联合国实体的代表组成。工作队全体成员均发挥双重作用，他们既担任各自组织的代表，又作为驻地协调员制度的成员，期望他们对两者的有效运作提供充分支助。布雷顿森林机构在大多数国家积极参与联合国国家工作队的工作。联合国艾滋病毒/艾滋病联合规划署（艾滋病规划署）国家协调员全面负责国家一级的此项活动，也在驻地协调员制度内运作，并且是联合国国家工作队的正式成员。

15. 驻地协调员通常还负责协调国家一级的国际人道主义援助，以支持政府的努力。紧急救济协调员可经商机构间人道主义事务常设委员会，指定驻地协调员担任国家人道主义协调员。如果秘书长为一个综合维和特派团任命了一位特别代表，则驻地/人道主义协调员可在秘书长特别代表的全面领导下担任秘书长的副特别代表，负责协调发展和人道主义援助，包括恢复工作。驻地协调员通常还被任命担任负责联合国安全事务的指定官员，除非该国已驻有更资深的联合国官员。他或她以此身份，就联合国系统各组织聘用的人员及其在该国的家属的安全通过主管安全和安保事务副秘书长对秘书长负责。指定官员负责确保该国达到联合国安全管理系统的目标，并对此接受问责。

16. 驻地协调员、包括人道主义协调员和指定官员的职责载于行政协调委员会 1999 年的准则后面所附的职务说明。

17. 驻地协调员通过作为联合国发展集团主席的联合国开发计划署（开发署）署长向秘书长报告工作。目前在对驻地协调员职务说明的更新中正澄清驻地协调员作为联合国国家工作队的领导与其作为开发署代表之间的责任划分。为了确保驻地协调员能更多地履行协调职责并避免利益冲突，大会已请开发署尤其在设有大型国家工作队的国家和具有复杂的协调情形的国家、或者在复杂的紧急情势中任

命一位国家主任来经管其核心活动，包括筹资。截至 2008 年 5 月，已经设立了 49 个国家主任员额，并已填补了其中的 41 个。<sup>4</sup>

18. 预期驻地协调员将在联合国国家工作队支持下，向国家当局报告与联合国发展援助框架中所议定的结果相对比的进展情况（见第 62/208 号决议，第 96 段）。

19. 随着时间的推移，驻地协调员在领导联合国国家工作队方面的职责和任务已经大大增加。对全系统协调一致的日益重视、有关问题的日益复杂化以及许多情形需要采取的多学科方式，已使一个有效力和有效率的驻地协调员制度成为更强烈的要求。

## D. 对驻地协调员制度、支助和问责制手段进行全球和区域监督和管理

### 政策和管理

20. 在总部的各种机构间机制就执行国际商定的发展目标以及在各国自主和领导下实现为驻地协调员和驻地协调员制度提供指导。2007 年 10 月，联合国发展集团被纳入行政首长理事会结构框架内。这一举动建立了一个更加系统的报告联系，将作为驻地协调员制度的管理者开发署与行政首长理事会和秘书长连接起来，也将驻地协调员制度置于全系统更全面的支配下。

### 行政首长理事会和联合国发展集团

21. 行政首长理事会及其 3 个支柱——方案问题高级别委员会、管理问题高级别委员会和联合国发展集团——确保对驻地协调员制度的工作采取全系统一致的办法。联合国发展集团是就发展方面业务活动为联合国国家工作队提供集体指导的机制。方案问题高级别委员会注重联合国系统有关专题政策的一致，而联合国发展集团则注重将这些政策转化为业务的指导，并为联合国国家工作队拟订工具。管理问题高级别委员会涉及整个联合国系统相关的管理问题，而联合国发展集团则注重国家业务的管理和行政各方面。管理问题高级别委员会和联合国发展集团还酌情一同开展工作。行政首长理事会向经济及社会理事会报告。

22. 联合国发展集团驻地协调员问题小组支助驻地协调员制度的管理工作。在这一制度管理的最新框架内，<sup>5</sup> 小组正在开展的举措包括建立驻地协调员制度问责制框架，就工作关系（或行为准则）提供指导，并建立一个解决争端的机制；并加强以下工作：(a) 驻地协调员的工作说明；(b) 驻地协调员/联合国国家工作队的考绩制度；(c) 驻地协调员的征聘和甄选制度；(d) 为驻地协调员提供指导和培训，涉及其多重职能。

<sup>4</sup> 开发署的目标是在 2010 年之前设立 50 个国家主任员额。

<sup>5</sup> 见“加强驻地协调员领导作用以促进开展联合国发展方面业务活动和加强驻地协调员制度问责制框架的原则”。

23. 联合国发展集团通过区域主任/管理工作队为联合国国家工作队提供越来越多的支助。这些工作队有两个核心的职能：(a) 为方案的制订/执行提供战略指导和支助，并确保联合国国家工作队的主要联合国发展援助框架成果的质量；(b) 对驻地协调员/联合国国家工作队进行业绩管理和监督。工作队的成员由联合国系统各基金和方案、特别机构以及在国家一级开展业务活动的联合国系统其他机构的代表组成。

24. 最近改名的发展业务协调办公室（2008年6月起生效）为联合国发展集团的所有机制提供支助。发展业务协调办公室是为驻地协调员和驻地协调员制度不断提供协助的支助机构。

#### 联合国开发计划署是驻地协调员制度的管理者

25. 驻地协调员制度的管理工作仍由联合国开发计划署主管，开发署署长负有管理监督职责。最近有关三年期全面政策审查的两项决议再次确认开发署作为这一制度的管理者的职责。开发署署长以联合国发展集团主席的身份就这一制度的运作情况向作为行政首长理事会主席的秘书长提出报告。

#### 为驻地协调员制度提供实质性和咨询支助

26. 驻地协调员制度从联合国发展系统中得到各种类型的实质性支助。联合国发展集团的若干工作组和工作队就联合国各国际会议提出的跨部门专题和全系统的办法及方案编制程序提供咨询服务和指导。为加强本组织对各国能力建设的支助，提供了各种各样的支助，涉及共同国家评估和联合国发展援助框架进程、能力建设、将千年发展目标纳入减少贫困战略文件中、千年发展目标支助计划、新的援助模式、民间社会参与、基于权利的办法（包括在工作中）、两性平等和提供妇女地位业绩指标、将减少灾害风险纳入主流以及对土著人民的问题作出反应。

27. 专题和职能电子网络也通过讨论论坛和经验交流为联合国国家工作队提供支助，如协调做法网和千年发展目标政策咨询网。

28. 为正在进行注重成果管理等联合国发展援助框架进程的联合国国家工作队制订一项培训方案。还利用各基金、方案和机构的具体专门知识举办其他专题培训课程。其中包括由联合国贸易和发展会议支助的贸易单元以及由国际劳工组织支助的有关就业和体面工作单元。发展业务协调办公室每年从捐助者的捐助中为联合国职员学院和联合国国家工作队提供 300 万美元，以资助培训工作。

#### 问责制框架

29. 按照由各国自主和领导方案编制过程，由驻地协调员向各国当局报告联合国发展援助框架的成果（见第 62/208 号决议，第 96 段），并根据各国的优先事项调整联合国发展援助框架。驻地协调员制度以此加强联合国系统对东道国的问责

制。这一制度还加强其对大会和经济及社会理事会在内包括各政府间机构的问责制，如三年期全面政策审查和本报告。

30. 此外，驻地协调员制度还加强联合国系统内的问责制。这一问责制的组成部分是：(a) 联合国发展援助框架成果总表；(b) 联合国国家工作队年度工作计划；(c) 考绩制度。

31. 联合国国家工作队工作计划是举办国家协调活动的主要手段。预计该计划将确定计划的主要协调行动，主要以联合国发展援助框架成果总表为依据，并按照三年期全面政策审查提供的指导及行政首长理事会和联合国发展集团的相关举措进行拟订。

32. 年度报告提供驻地协调员和联合国国家工作队取得的成果。驻地协调员通过开发署署长将报告提交给秘书长（以行政首长理事会主席的身份）。按照三年期全面政策审查的要求，驻地协调员将联合国国家工作队实现联合国发展援助框架成果所取得的进展向东道国政府提出报告。

33. 2006年，试点实施考绩制度，以便对照其商定的工作计划相互考评驻地协调员和联合国国家工作队成员的业绩。这一制度已得到加强，现在正在推广，以便在2007年的业绩考评中实现。这一制度由3个广泛的部分组成：

(a) 驻地协调员和联合国国家工作队对其自己的成果（一套成果是为驻地协调员/人道主义协调员/指定官员评估的，另一套是为工作队作为一个集体实体而评估的）进行自我评估。为提高联合国国家工作队各成员的问责制，就成果提出报告表明各机构的代表如何领导工作队以其名义取得共同的成果。人道主义应急的成果是在紧急救济协调员/人道主义协调员契约的基础上取得的；

(b) 180度能力评估工具衡量工作队的表现和能力；

(c) 联合国系统有关驻地协调员业绩的反馈意见：按照联合国安保管理系统拟订的标准，紧急救济协调员/人道协调厅就驻地协调员/人道主义协调员的人道主义职能提出反馈意见；秘书长特别代表就秘书长副特别代表提出反馈意见；安全和安保部就指定官员提出反馈意见；行政首长理事会成员就机构任务相关的职能提出反馈意见。

34. 这些考评提交给区域主任/管理工作队，该工作队进行自我考评，并向驻地协调员和联合国国家工作队提出反馈意见。这一审查并不代替在其国家代表的任何一个机构内进行的内部审查流程，而是作为一种投入。

35. 仍需解决一些挑战，以改进这一制度和流程。其中包括：(a) 需要简化流程，同时保持考评的质量；(b) 根据各组织的制度在驻地协调员/联合国国家工作队的考绩之间建立更加系统的联系；(c) 进一步建立区域主任/管理工作队的考评，

包括加强全系统的参与，同时确保可管理性；(d) 对考评采取更加系统的后续行动，以缩小业绩差距。

## **E. 国家一级的协调机制**

### **联合国国家工作队**

36. 在国家一级，驻地协调员制度的职能主要是通过国家工作队来履行。关于集体行动或全系统问题的决策都是在驻地协调员领导下，在工作队会议上作出的。工作队成员包括得到政府正式认可的联合国各组织的代表，并制定了业务方案和国别预算，对联合国国家工作队的业绩和目标实行问责制。

37. 在大多数国家，布雷顿森林机构也积极参与国家工作队的工作。其他组织，如区域开发银行可由驻地协调员邀请参加。在紧急情况下，负责人道主义协调的是人道主义国家工作队，其中包括国家工作队成员、国际移民组织、非政府组织以及国际红十字和红新月运动的代表。

### **驻地协调员办公室**

38. 由于对驻地协调员的职能提出的要求与日俱增，职能也日益复杂，人们也期待驻地协调员发挥更大的成效，驻地协调员配备了支助工作人员，包括建制最少一人、平均 3 人的驻地协调员办公室。在复杂的冲突后局势中，工作人员数目可能会增加，特别是在无法从现有的国家工作队人员中提供支助的地方，其中包括国际和国内专业人士，如监测和评价顾问、通信专家和安全顾问。驻地协调员办公室的组成视每个国家的国情不同而有所差别。

### **专题小组**

39. 国家工作队为在政府领导下、由其他主要合作伙伴参与的全国协调工作提供支持。具体的协调任务按实质性领域分类，并分配给专题小组或工作组/分组小组，或按需要，分配给通常由一个具有相关任务职权和专门知识的机构领导的特别工作组。

40. 专题小组是开展共同国家评估或国家分析工作、制定联合国发展援助框架（联发援框架）、执行和监测共同倡议的一个重要机制。这些小组越来越按照联合国发展援助框架和贯穿各领域的专题的成果领域而成立。共同专题小组是艾滋病/艾滋病和性别问题小组。除其他外，可能还要成立灾害管理、粮食安全、卫生、千年发展目标和协调援助等专题的小组。也常常就业务、管理和通信问题成立工作组。

## **F. 全系统参与驻地协调员制度**

41. 联合国发展系统各组织参与驻地协调员制度的前提是如下原则，即驻地协调员制度由联合国发展系统作为一个整体而拥有，其运作方式是开放参与、权力共

享及职责明确。大会在这里第 62/208 号决议第 13 段中强调指出在改善国家一级的协调一致时，应承认联合国各基金、方案和专门机构各自的任务和作用，并加强对其资源和独特专门知识的有效利用。

42. 联合国系统各组织分别在总部、区域和国家三级对上文所述驻地协调员制度的职能、组织和管理进行协调和参与。

### 参与全球监督、指导和管理

43. 各机构通过联合国发展集团驻地协调员制度问题工作组广泛参与业务政策和指导方针的制定。工作组开放给联合国发展集团所有组织参与。

44. 上文所述各机构对业绩评估过程的参与是通过区域一级的区域主任小组/区域管理小组机制和国家工作队进行的。

### 参与驻地协调员的甄选

45. 联合国各机构也参加驻地协调员的甄选过程。鼓励各机构提名合格的官员参加驻地协调员候选人的评估。各机构也可以通过机构间咨询小组参加确定担任驻地协调员职位的合适人选。目前，有 11 个负有充分外地业务责任的机构参加了机构间咨询小组。

46. 虽然传统上，大部分驻地协调员来自开发署，由于联合国发展集团努力使人才多样化，其他机构担任驻地协调员的比例明显增多。2001 到 2003 年期间，参加未来驻地协调员评估的候选人中，有 36% 来自开发署以外的其他组织。到 2008 年为止，这个百分比增加到 64%。从 2001 年到 2008 年 4 月期间，秘书长和东道国政府核准的非开发署所属驻地协调员的百分比从 13% 达到 30%。来自专门机构的工作人员大约占驻地协调员的 5%。

47. 多项因素影响扩大到从联合国系统各机构征聘驻地协调员的努力。这些因素涉及到各组织内外人力资源政策；机构间流动性；工作人员筹备担任驻地协调员职位所涉高成本；在完成驻地协调员任务后重新融入原组织的问题；考虑到这项工作的复杂性，驻地协调员/人道主义协调员的叙级偏低以及相关的一揽子鼓励措施。目前驻地协调员问题小组讨论正在讨论解决这些问题的办法。

48. 正在采取措施改善驻地协调员/人道主义协调员的培训，以改善他们对其他机构（尤其是非常驻机构和专门机构）的了解，包括通过所有机构向新的驻地协调员进行情况简报的方式。然而，还是有人担心驻地协调员并没有充分了解专门机构和非常驻机构的作用和任务权限。

### 各机构在国家一级的参与

49. 大会一直呼吁联合国发展系统各组织在全系统改进联合国发展业务活动在国家一级的协调，优化对国家发展努力的支持，便利发展中国家利用系统内现有

的服务。因此，大会呼吁采取措施，包括通过推广、权力下放、授权和多年方案拟定以及利用先进的信息和通信技术等方式，促进更大程度包容性和参与（见大会第 59/250 号决议，第 43 至 45 以及第 57 段；第 62/208 号决议，第 95 段）。

50. 联合国国家工作队的方案规划以及管理职能都涉及协调和机构参与。多项因素可能影响到参与，如该机构是否存在于当地，是否制定了国家业务和业务方案；这种存在的规模和性质；相关预算；该机构对维持协调和共同努力可作出贡献的资源如何。

#### 非常驻机构的参与

51. 联合国发展集团最近的一项分析表明，在大多数方案国家（占 50%或以上），24 个机构群体中有 13 个是非常驻性的。这些机构从区域办事处或总部提供专门支助。

52. 由于非常驻机构为外地一级的活动提供专门知识和管理服务，并提供某些资助，这些机构对发展合作的参与变得日益明显。随着非常驻机构在参与全系统行动计划方面的机会和需求日益增多，以及出现各种新的援助方法，非常驻机构与常驻机构制定了制度化的合作协定（或发展了某种形式的国家存在）。这些协定涵盖各种安排，例如在该国派遣一位联络官员，以及采取围绕全球倡议进行合作的方式。一些非常驻机构提出了多伙伴倡议，如与世界银行和国际货币基金组织共同执行的倡议。例如，贸发会议向最不发达国家提供与贸易相关的技术合作的综合框架。

53. 其他非常驻机构也设立了国家协调人（由东道国政府机构或机构雇用的项目协调人）。一些机构已采取具体步骤，将其存在的权力下放。自 2004 年以来，联合国工业发展组织（工发组织）在开发署成立了 13 个专案办公室。根据 2002 年开发署与联合国人居署之间签署的谅解备忘录，目前人居署安插了 40 位项目主管。根据与联合国粮食及农业组织（粮农组织）和开发署这两个东道国牵头组织的安排，国际农业发展基金在一些国家开设了业务协调股。

54. 劳工组织和联合国教育、科学及文化组织（教科文组织）在没有开设国家办事处的地点，与开发署建立了双边战略伙伴关系。这使得驻地协调员了解了全面教育全球行动计划作为协调教育工作框架的潜力。这也有助于开展有关行政首长理事会在 2007 年通过的将就业和体面工作纳入主流的工具包的宣传工作。各区域委员会在 2007 年还签署了一项与开发署进行合作的框架协议，确定了开展协助的 8 个领域，其中包括联合国国家工作队的分析和规划工作，协调国家一级咨询服务等。

55. 2005 年，联合国发展集团非常驻机构问题工作组调查了这类机构参与国家一级发展活动的情况。工作组的结论是，有必要采取更为一致的做法，以确保在国家一级向国家政府提供联合国系统所有的现有专门知识。参加联合国发展集团倡

议的约 15 个实体承诺就非常驻机构的问题采取措施，以此作为联合国发展系统行动计划的一部分。这些机构承诺指定协调人与驻地协调员办公室进行联络，并在提供其专门知识有助于国家合作伙伴之时以及在条件允许他们这样做之时，参加联合国国家工作队。驻地协调员办公室也被指定作为与非常驻机构进行沟通的协调中心。2007 年，开发署实验性地设立了 14 个非常驻机构国家协调分析员的职位，以执行非常驻机构行动计划，其中已填补了 12 个。如果成果是正面的，将有必要解决其他国家同类员额的经费问题。

### 三. 国家级别的协调：活动、工具和增加的价值

#### A. 通过协调促进发展

56. 协调联合国系统促进发展的业务活动所取得的惠益主要在于支持国家的发展进程，其方式为：(a) 产生成果，以便增进联合国系统促进国家计划和优先事项的战略影响；和 (b) 主要借助简化和协调规划进程和营业原则的方式，增进系统的业务效率，并减少国家伙伴的业务往来费用。

57. 尽管多数国家的驻地协调员系统的核心功能是协调发展成果，但该系统也负责确保联合国会员国对紧急事件作出人道主义准备和反应时的安全，并力求从人道主义救济顺利过渡到长期发展。

58. 为使协调对国家发展努力发挥全部潜力，联合国国家工作队采用共同的工具对改善国家级别的协调发挥重要作用。目前主要使用三种工具：(a) 共同国家评估；(b) 联合国发展援助框架及其成果汇总表；和 (c) 联合规划及在可行时制定联合方案。为补充这些工具所制定的其它工具还有现金转移统一办法和多边捐助信托基金。<sup>6</sup>

59. 自 1998 年以来，大会和经济及社会理事会均已定期获悉这些工具的性质和功能。大会在 2004 年和 2007 年的三年期全面政策审查中，认识到共同国家评估作为分析国家发展情况和查明主要发展问题，并特别关注千年发展目标和其他国际商定的发展目标的共同工具所增加的价值。大会在第 62/208 号决议中，回顾联合国发展援助框架及其成果汇总表有可能成为联合国发展系统国家一级业务活动的共同、协调和综合性的方案拟订与监测框架，增加采取联合主动行动，包括联合方案拟订的机会，并促请联合国发展系统为提高援助的效率和效力充分利用这些机会。

<sup>6</sup> 现金转移统一办法是联合国四个主要基金和方案机构使用的风险管理新办法，以适合国情的方式向执行伙伴转移现金，并建立这些伙伴进行高质量财政管理的能力。多边捐助信托基金是筹资机制，捐助者通过这些机制聚集资源，支持国家优先事项，并便利联合国机构在密切协调和合作下，协力工作和完成任务。多边捐助信托基金已在人道主义救济、经济复原和转型方面得到愈来愈广泛的使用。

60. 这些工具在协调联合国具有多年期规划周期的实体方面，特别是开发计划署、人口基金、世界粮食计划署（粮食计划署）和联合国儿童基金会（儿童基金会）在协调超过 110 个国家（到 2007 年 2 月为止）的规划周期方面，已经取得进展。对联合国具有独立理事机构的较大实体而言，由于拥有不同的供资框架、周期和方式，实施这项协调仍是一项挑战。<sup>7</sup> 与国家规划进程和系统的全面结合仍是联合国发展系统的一项重大挑战。

61. 就质量而言，联合国发展援助框架正取得与国家发展优先事项和规划进程的妥善协调，并专注于数量更少但更具有战略意义的方案成果。不过，对成果的监测和评价需要加强。此外，各方仍关心寻找制定在战略方面有目标并包含各个方面的联合国发展援助框架的适当办法。有些国家可能具有特殊需要，而规模较小或比较专门性的联合国机构需要提供支助，但却可能未能共同处理或没有大额资金。这些捐助都在联合国发展援助框架内得到确认并包括其中（但未列入成果汇总表）。

62. 一旦联合国发展援助框架制定完成并得到政府认可，各机构将进一步说明它们将如何对框架的成果作出贡献。开发计划署、儿童基金会、人口基金和粮食计划署在协调运用联合国发展援助框架的工具（例如国家方案文件、国家方案行动计划和援助工作计划）方面已经取得进展。有些专门机构也已制定各自的国家规划框架或规划工具，例如卫生组织的国家合作战略；劳工组织的体面工作国家方案；贸发会议、国际贸易中心（国贸中心）、世界银行、世界贸易组织（世贸组织）和开发计划署共同制定的关于提供贸易方面的技术援助的综合框架；粮农组织的国家中期优先框架；和教科文组织最近制定的国家教育支助战略。重要的工作是将这些进程和框架纳入联合国发展援助框架，以便减少可能发生的工作重复，并确保相辅相成。世界银行和联合国国家工作队与许多国家进行密切协商，确保国家援助战略和联合国发展援助框架达到相辅相成的目的。

63. 联合国各基金、方案和专门机构对协调国家一级的机构方案和规划周期以及文件编制的需求作出更大努力。一些联合国国家工作队已经采取步骤，制定更加统一的国家一级进程和共同文件，这特别体现在开发计划署、人口基金、儿童基金会和粮食计划署之间。

64. 在评价和规划阶段以及处于人道主义危机之时，环绕共同议题的协调都会加强，但在执行和监测阶段，则趋于减缓。个别机构计划及业务文件的继续存在对国家伙伴可能存在不必要的业务来往费用，在若干机构对同一伙伴提供支持设法达成共同认同的成果时，这种情况尤其严重。联合国总部和联合国国家工作队的进一步工作将有助于加强协调，并在改进共同执行、监测和报告机制时，结合机构的方案规划。

<sup>7</sup> 见 A/62/73 - E/2007/52，第 105 段。

65. 联合方案<sup>8</sup>作为执行联合国发展援助框架的方案规划方式之一，愈来愈成为在某些需要各机构共同合作的领域进行业务协调的方式。联合方案是体现于编有预算并至少有两个具有明确任务规定的联合国实体执行并提供经费的共同工作计划的活动组合。

66. 到2008年3月为止，联合国发展集团的网站载有关于428个联合方案的资料。虽然，这些方案涉及各式各样的主题，但共通的主题有：爱滋病毒/爱滋病；性别平等；保健；扶贫；治理和民主；和千年发展目标的衡量和报告。

67. 由于未加协调的供资周期和财务程序、不同的成本回收机制、行政程序的僵化、不同的授权划分或权力分享方式以及不同的报告规定，这都使这种合作形式烦琐不堪、耗时费力。通过调和和协调共同行动框架或工作方案内的平行方案的方式，也可采取其他合作形式，这种做法也已证明至为有效。

68. 联合国系统对2005-2006年禽流感和人流感可能爆发的大流行病作出的反应是作出有效协调的一个杰出例子。在禽流感和人流感综合行动计划下，联合国系统在联合国系统流感协调员的领导下，在各级别建立了明确的协调结构，并根据联合国各机构的相关任务规定和相对优势，划分分工和领导范围，即粮农组织负责牲畜、卫生组织负责保健、儿童基金会负责信息传播、粮食计划署负责应急计划和开发计划署和世界银行负责所有伙伴之间的共同协调和资金筹措。对优先次序作出了明确规定，以便协助各国落实国家大流行病的预防计划。因此，在两年内，共拟定了178个国家预防计划。在国家一级，驻地协调员制度是一项关键机制，它不仅集合了联合国系统的努力，也促使各个国家和国际发展伙伴共同工作。

69. 爱滋病规划署在共同赞助的组织间划分明确的分工，提供了另一个对回应作出协调的良好实例。它根据“三个一”原则进行工作（一个国家爱滋病协调机关、一个商定的爱滋病行动框架和一个商定的国家监测和评价机制）。一般而言，联合国国家工作队通过支助国家协调机构执行国家计划的综合执行支助计划，拟定整个系统的回应。

70. 另一个实例是许多国家的联合国国家工作队性别平等主题小组根据共同支助框架正在拟定联合工作方案，包括与国家协调结构进行协调对口的工作机制。

71. 在这三个实例中，对系统增加的价值体现于对统一框架的制定作出的贡献、对知识资源提供的专门知识和获取、和它提供的召集作用（基于规范的和政府间的任务规定）。基于总部和区域各级的有利条件，国家一级的驻地协调员系统能够发挥最大效力，作出最充分协调。

72. 一般而言，扩大协调和加强共同工作（例如年度规划、规划协调、执行协定以及方案的监测和评价）提供了若干惠益，包括：

<sup>8</sup> 联合方案是指在整个规划周期内的联合活动（见第59/250号决议，第50段）。

(a) 在支持制定、规划和拟定公共政策方面，特别在全部门办法的背景下，显示出共同的做法；

(b) 对国家优先事项能集中更有战略性的力量和作出更有规划性的协调反应，增加了产生影响的潜力；

(c) 加强联合国各组织间的互动，以致增进了相互的了解和合作；

(d) 使财力、人力和物力资源获得最佳使用；

(e) 减少联合国及其伙伴的业务来往费用（例如，减少活动的重复和会议的次数），提高了效率。

## B. 业务做法的简化和统一

73. 增加协调好处的一个办法就是执行简化和统一措施，降低联合国发展系统及其合作伙伴的交易成本。这包括引入措施，通过共享办公场地使驻各国机构合理化；酌情落实联合办公模式；共享支助服务（包括安全、信息技术、电信、旅行、银行业务、行政和财务程序，包括采购工作）以及共享业务单位（见第 59/250 号决议，第 36 段；第 62/208 号决议，第 120 段。）。在第 62/208 号决议第 118 段中，大会还鼓励通过联合开展特派任务、分析工作和评估，来进一步降低交易成本。

74. 尚未对共用或共享场地和服务的好处进行系统地衡量和信息收集工作。但是国家工作队报告指出了一些好处。例如，在罗马尼亚设立一个联合国住所后每月实现节约 30 000 美元。菲律宾通过与航空公司达成一个共同安排，将旅行成本降低了 20%。在纳米比亚，通过共享信息技术服务，节约成本 80 000 多美元。在海地，联合采购和进口节约交易成本 30%。这些安排在实质方面的好处包括：与供应商谈判获得更好和更透明的定价结构；加强采购中的购买力并节约时间；通过共享后备库提高人力资源服务/征聘进程的时效性。对于联合国与政府有东道国安排的情况，需要针对共享办公场地或联合国住所的各种方案，评估成本效益和对东道机构内能力建设的影响。鉴于联合国系统面临安全威胁，目前正在针对有风险的环境，审议共享场地的方案。

75. 2004 年，发展集团研究了成立联合国办事处的问题，并于 2006 年在佛得角设立了首个此类办事处。<sup>9</sup> 联合办公室模式的主要原则是：各基金和方案统一成一个共同方案；统一由一个授权负责人领导（驻地协调员）；一个小组（支持共同方案）；尽可能共享/统一支助服务。目前在此方面的努力着重于方案试点国家在“联合国一体化”方面的经验。

<sup>9</sup> 联合办公室模式的目的是使联合国在驻地机构很少的国家的代表性和业务合理化。

## 四. 驻地协调员系统的经费

### A. 来源、分配和使用

#### 开发署核心资源

76. 由于开发署负责管理和提供驻地协调员系统的经费，因此由该组织为联合国基本协调能力提供经费。在 2004 和 2007 年之间，开发署用于驻地协调员的总核心资源平均为 6 770 万美元，2004-2006 年增幅最低。2007 年预计增长到 7 410 万美元，比 2006 年增加 11%。根据开发署向执行局提交的预算报告所说明的一次工作量调查，开发署国家办事处 2004 年至 2007 年平均 26% 的费用和 2008-2009 年平均 28% 的费用，用于支持开展联合国的业务活动。这包括驻地协调员及其直接的支持人员（秘书、司机），通信和财务和一般行政服务，以及其他向驻地和非驻地机构提供的支助。自 2007 年以来，开发署试验性地设立 14 个国家协调分析员员额，以增加对国家管理当局的专门支助。开发署在过去四年（2004-2007 年）向驻地协调员提供的业务支助平均几乎达到每个国家 400 000 美元（基数是 136 个国家）。

77. 开发署执行局在 95/23 号决议中规定，在该署向驻地协调员系统提供方案支助的财务框架内专门追加资源。这些资金称为“对驻地协调员的支助”资金，用作原始经费，加强国家一级的协调，并使驻地协调员系统能够快速抓住机会，为处理国家优先事项而在全系统开展协作。2006-2007 年期间拨款总额平均每年 1 350 万美元。每个国家的实际拨款平均为 98 700 美元，但是各国之间的差异相对很小。

#### 非核心资源

78. 开发署除了核心预算拨款，自 2001 年以来还通过联发办向双边捐助者筹集更多的资源，支持国家协调能力（75%）和发展集团在总部与区域一级上的活动（25%）。通过称为“联合国国家协调基金”的项目获得的捐助补充了开发署用于驻地协调员系统的核心资源。这些资金用于支持国家工作队增强能力，以便协调统一的运作，具体做法包括工作人员能力、培训、使用新工具和程序，以及改进通信和知识管理。通过联合国国家协调基金，还为处于危机后过渡期内的国家开展协调活动以及为联合国一体化试点国家筹集了更多的支助（每个国家大约 25 000 美元）。联合国国家协调基金国家一级 2007 年支出是 682 万美元，比 2006 年大约增加 22%。联合国国家协调基金 2006-2007 年支出大约占支持驻地协调员系统非核心资源总额的 43%。在国家一级上，联合国国家协调基金各国的拨款情况不同，但是平均而言（2006-2007 年），国家合作框架每个国家（不包括过渡期国家）补充资金是 15 000 美元至 26 000 美元。

79. 2004–2007 年，非核心资源平均大约占对驻地协调员系统，包括对总部的支助总资源的 14%。

### 驻地协调员系统经费（支出）

（美元）

经费来源	2004	2005	2006	2007
A. 开发署（经常资金）				
开发署对驻地协调员系统， <sup>a</sup> 包括国家管理当局的业务支助	51 330	51 330	53 579	61 431 <sup>b</sup>
支助驻地协调员的经费（通过发展集团办公室拨款和监测）	13 527	14 264	13 193	12 687
<b>开发署经常资金总额</b>	<b>64 857</b>	<b>65 594</b>	<b>66 772</b>	<b>74 118</b>
（占驻地协调员系统总额%）	(91.0)	(88.0)	(84.0)	(82.0)
B. 开发署/发展集团办公室（通过联合国国家协调基金向捐助者筹集的资金）				
通过总部/联合国系统职员学院提供支助（包括联合国一体化试点）	5 300	6 961	7 191	9 445
对驻地协调员办事处的拨款对国家工作队的支助	–	–	2 063	3 498
增加对国家工作队的危机后支助	1 225	2 119	3 531	3 325
<b>国家工作队小计</b>	<b>1 225</b>	<b>2 119</b>	<b>5 594</b>	<b>6 823</b>
（占捐助者资金的%）	(18.8)	(23.3)	(43.8)	(42.0)
<b>捐助者捐款共计</b>	<b>6 525</b>	<b>9 080</b>	<b>12 785</b>	<b>16 268</b>
（占驻地协调员系统总额%）	(9.1)	(12.1)	(16.1)	(18.4)
<b>驻地协调员系统支助共计</b>	<b>71 382</b>	<b>74 674</b>	<b>79 557</b>	<b>90 386</b>
<b>基数为 136 个国家的每个国家（不包括过渡期和联合国一体化的试点国家）平均开支</b>				
开发署对驻地协调员系统，包括国家管理当局的业务支助	383.06	377.42	393.96	451.69
对驻地协调员经费和国家合作框架的支助	99.46	104.88	112.18	119.01
<b>共计</b>	<b>482.52</b>	<b>482.30</b>	<b>506.14</b>	<b>570.71</b>

<sup>a</sup> 这个数额包括开发署对国家办事处一级“协调”职能（包括驻地协调员工资部分以及业务和新政支助经费）的累积支助费用，占开发署国家一个办事处经费的 26%。

<sup>b</sup> 在本报告最终编写完毕时，仅有 2007 年的估计费用数据。

### 其他协调支助职能的经费

80. 除了上述开发署和捐助者提供的经费支助，联合国系统内部每个协调机制——人道协调厅、发展支助处——都分别向国家工作队和驻地协调员提供人道主义协调和安全工作的专门协调支助。当驻地协调员还担任秘书长副特别代表时，驻地协调员的经费由联合国和开发署分摊，联合国向开发署补偿驻地协调员 50% 的工资和津贴。联合国还向担任秘书长副特别代表的驻地协调员办事处的一般行政和安全人员提供经费。

81. 可以将驻地协调员系统的费用和联合国其他协调实体（即人道协调厅和艾滋病规划署）的费用进行比较，尽管这些不同的实体由于结构、职能和任务各不相同而无法直接比较国家一级的协调支出。2006 年，驻地协调员系统的费用约为 50.6 万美元（其中 40% 用于驻地协调员及直接的支持人员的工资），而人道协调厅平均是每个国家 367 万美元，艾滋病规划署是 32.8 万美元。

### 驻地协调员资金和国家协调基金的国家拨款和使用

82. 发展集团办公室从对驻地协调员的支助和国家合作框架中向驻地协调员拨款。所支助的活动分为两大类：(a) 更综合的方案编制和宣传；(b) 共用场地和服务。经费主要用于驻地协调员办事处的协调人员和关键职能，如国家工作队的战略规划、监测和结果与支出报告；以及有效的通信。为获得对驻地协调员的支助资金，活动必须满足如下条件之一：(a) 与协调更好的业务活动有明确的联系；和（或）(b) 创新性和催发联合国系统开展联合活动。

83. 符合获得对驻地协调员的支助资金的活动举例为：关于千年发展目标的宣传/运动和传播活动；开发监测和评估系统以及聘请状况监测数据库；通过共同国家评估/联发援框架相关进程等办法，加强国家一级的协调；支助专题组；就共用服务和场地进行协调；统一和简化业务做法；加强国家工作队协调能力（如培训、国家工作队网站开发）。由于协调活动需要大量的工作人员，对驻地协调员的支助大部分用于驻地协调员办事处的工作人员（75%及以上）。

### 费用分摊捐款

84. 有信息表明，一些国家工作队能够调动捐助者/合作伙伴分摊大量的费用，也能够从联合国系统筹集到捐款，补充对驻地协调员的支助/国家合作框架的资源。需要进一步的信息来了解在此方面的趋势和具体安排。对国家工作队的一次随机抽样调查发现，联合国系统可以为国家工作队工作计划中的协调活动提供 35% 的支助和工作人员时间。捐助者捐款（包括初级专业人员）可以达到 35%，甚至更高。迄今，协调工作的核心能力仍然主要由开发署负担经费。

## B. 资金分配和报告

85. 对驻地协调员的支助和国家协调基金的全球分配权授予发展业务协调办公室/发展集团办公室主任，资金的管理则授权给每个国家的驻地协调员，并由开发署给予行政支助。驻地协调员在其年度报告中向发展集团办公室提出预算请求。年度报告列入关于对驻地协调员的支助/国家协调基金的利用的资料。发展集团办公室在内部审查这些请求，并在可能时由区域主任小组参与资金的分配。

## 五. 问题和挑战

86. 在改进驻地协调员制度的运作方面取得了许多进展，也出现了许多改革。不过，许多事情尚待进行。在新挑战出现的同时，协调员制度仍然要面对一些旧挑战。对制度的主要挑战包括需要：

(a) 充分回应政府间机构和机构间机构以及联合国系统本身对协调行动的各种需求；这些行动需要适当的供资，包括可能通过机构分摊费用提供资金；

(b) 解决妨碍联合国系统在联合方案中协力工作的分歧业务做法；

(c) 特别是在任务范围广泛重叠的主题领域，就联合国各开发组织之间的分工和相互问责，制订一个明确的基础和了解；

(d) 寻找适当的高成本效益手段以获取非驻地机构的专长和知识来源，并在必要时动员支持，促进国家一级更持续和可预测的参与；

(e) 在国家一级更有效地统筹各种协调实体的工作，例如在人道主义、安全和艾滋病毒/艾滋病领域的工作；

(f) 采取可预期、扩大和更公平的方法，向协调职能提供广泛的支助；

(g) 努力确保协调和驻地协调员制度的利益超过其成本；

(h) 进一步协调和统筹机构方案规划手段，包括执行和监测各种机制。

## 六. 结论和建议

87. 由于需要采取综合方法，最近进行三年期全面政策审查，以及寻求更高的援助效率，更需要通过驻地协调员制度进行协调。因此有更多的主题小组和联合方案规划活动，并扩大了国家协调工作计划。

88. 当联合国系统在国家领头的进程范围内工作时，协调应当并且逐渐反映联合国系统的进程和方案优先次序与方案国家有更充分的配合。

89. 整体而言，驻地协调员制度为在国家一级协调联合国的发展活动提供了一个平台，集合了本组织所有的联合国资产以处理国家的优先次序。必要时，驻地协调员制度能够动员联合国系统加强对付新出现的关键问题（例如禽流感），并采取高成本效益和有利于协调的方法。

90. 由于数据不足，难以量化整个协调的真正成本（财政和非财政上的成本）。不过，从效率而言，可能的利益可以很大，对战略的影响更加如此。没有协调努力，这些利益就无法实现。

91. 为了发挥协调的影响，必须明确了解协调作为实现更高的战略凝聚和影响的手段所增加的价值。这种增加的价值是基于实质能力的强度、规范的任务规定，以及在适当的情况下，联合国系统公正的召集作用。在这方面，联合国国家工作队尤其应当对下列方面取得共同的了解和明确的认识：(a) 协调和联合的努力在哪些方面及为什么将取得高增值；和(b) 要取得什么共同目标或成果。能够相应制订适当和高成本效益的协调/联合努力模式。

92. 理事会不妨：

(a) 就希望通过关于驻地协调员制度的年度报告定期评估驻地协调员制度的核心资料向秘书长提供指导；

(b) 就日后关于驻地协调员制度的职能的报告中处理的重点主题提供指导（见上面第4段）；

(c) 鼓励联合国国家工作队和驻地协调员在通过驻地协调员年度报告提出报告时酌情逐渐采用量化指标；这种指标将同驻地协调员制度年度工作计划中的主要成果联结起来。不过，理事会也不妨考虑到量化协调成果的困难；

(d) 鼓励征求方案国家和国家伙伴关于下列方面的意见：协调联合国系统发展业务活动的效力，以及协调这些国家和伙伴参与这种进程的效力；和

(e) 建议秘书处给联合国系统活跃于国家一级的协调并有外地办事处的组织的理事会的报告中，提供可量化的资料，说明对驻地协调员制度的贡献和权力下放和授予外地权力的措施。