



经济及社会理事会

Distr.: General
30 April 2010
Chinese
Original: English

2010 年实质性会议

2010 年 6 月 28 日至 7 月 23 日，纽约

临时议程 * 项目 3

联合国促进国际发展合作的业务活动

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

本报告依据大会关于联合国系统发展方面业务活动三年度全面政策审查的第 62/208 号决议第 93 段提交。

本报告在关于驻地协调员制度运作情况的前两份报告(E/2008/60 和 E/2009/76)的基础上编写，强调了通过驻地协调员制度在国家一级改善发展方面业务活动全系统一致性、效力和效率方面取得的进展，也强调了一些挑战。如经济及社会理事会第 2009/1 号决议所要求，本报告列入信息，说明了联合国发展系统和驻地协调员制度的管理和问责制度的业务方式和执行情况，包括这一制度的功能防火墙。本报告还提供了驻地协调员制度供资的最新情况，并列入了某些建议供经社理事会审议。

* E/2010/100。

** 本报告迟交的原因是某些组织迟交投入。



一. 引言

1. 本报告是向经济及社会理事会提交的关于驻地协调员制度运作情况，包括其费用和益处的第三份年度报告。本报告在关于这一专题的前两份报告(E/2008/60和E/2009/76)的基础上编写，是依据大会关于发展方面业务活动三年度全面政策审查的第 62/208 号决议提交的。¹
2. 本报告考虑到经社理事会第 2009/1 号决议中的请求，列入信息，说明联合国发展系统和驻地协调员制度的管理和问责制度的业务方式和执行情况，包括其功能防火墙。²
3. 在国家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业务活动以及应急、恢复和过渡工作的主要机制。系统的协调和管理涉及总部和区域两级的全系统监督和支助机制。
4. 运作良好的驻地协调员制度，其可预期的结果是：(a) 通过对发展采取一致做法，联合国的应对措施经过周密协调，并与国家优先事项相一致，从而效力得到提高；(b) 通过统一和简化方案制订进程和文书，效率得到提高；(c) 对国家当局和联合国发展系统两方面的问责加强。驻地协调员制度运作的变革旨在实现这些领域的改善，它们在本报告的主要几节中得到体现。

二. 联合国发展系统和驻地协调员制度的管理

5. 有两项首要的原则是驻地协调员制度运作的基础。第一项涉及国家对本国发展进程的自主权和领导权。联合国系统的业务活动应政府的请求并遵照政府的政策和优先事项而开展，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。驻地协调员制度促进联合国系统在实地以协调一致的有效方式提供支助，从而协助各国政府实现本国的发展计划和战略，并协助它们履行就联合国各主要国际会议和首脑会议采取后续行动的责任。驻地协调员在协调这一努力方面具有中心作用。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，它的运作应是参与、共享和问责式的。
6. 第二项原则在连续进行的三年度全面政策审查中得到持续的加强。在 2004 年审查后，大会第 59/250 号决议请秘书长在国家政府的支持和领导下，以充分参

¹ 本报告还得到经济及社会理事会第 2008/2 号和第 2009/1 号决议的指导。

² 经济及社会理事会要求在秘书长的年度报告中列入这一信息，并请秘书长向经社理事会 2012 年实质性会议报告对这一制度进行的独立全面评价。在第 2009/1 号决议第 20 段中，理事会还请“联合国发展集团与联合国开发计划署密切合作，进一步制订衡量和报告协调费用和益处的方法和工具，包括实地提供的关于驻地协调员制度运作最佳做法和经验教训的投入，并说明它在这方面遇到的挑战和取得的成绩。”

与的方式，制订驻地协调员对联合国发展援助框架的设计和执行进行监督的全面问责制框架。

7. 2005年千年首脑会议的成果加强了2004年三年度全面政策审查中所载的指导方针，大会第60/1号决议请秘书长着手开展工作，进一步加强联合国业务活动的管理和协调，以便它们能够对国际商定发展目标、包括千年发展目标的实现作出更加有效的贡献。³大会关于2007年政策审查的第62/208号决议的第89、104和105段在这方面提供了进一步的指导。

8. 秘书长在向大会第六十四届会议提交的报告中，提供了在上述授权方面取得进展的最新情况，包括联合国发展集团在2008年8月通过了“联合国发展系统和驻地协调员制度的管理和问责制度，包括驻地协调员制度的功能防火墙”。如经社理事会所要求，本报告就管理和问责制度的业务方式和执行情况提供了更多信息。

A. 联合国发展系统和驻地协调员制度的管理和问责制度，包括驻地协调员制度的功能防火墙的理念

9. 发展集团作为联合国行政首长协调理事会(行政首长协调会)的第三根支柱，对促进联合国在国家一级发展业务活动的一致性和协调，以及向驻地协调员制度提供支助负主要责任。驻地协调员制度对联合国发展集团的运作至关重要。⁴

10. 根据管理驻地协调员制度的各项原则，联合国发展集团制订了管理和问责制度，⁵其基础是以下长期构想：驻地协调员得到政府的承认和正式认可；与联合国国家工作队的所有成员组织享有平等关系并对其负责，支助整个联合国大家庭，协调其与政府的伙伴关系，以实现国家发展优先事项。这一构想的关键是驻地协调员所赋权力来自每个组织明确承认驻地协调员在确定联合国在所在国的战略定位方面所发挥的作用，并根据与其代表商定的结果，支持驻地协调员根据需要获取机构的技术资源，同时兼顾有待执行的任务可获取的资源。

11. 驻地协调员制度由联合国开发计划署(开发署)代表联合国系统加以经管，这一制度的管理，通过具有广泛参与和明确问责的治理制度以及报告关系，属于所

³ 秘书长其后在2006年设立了联合国全系统在发展、人道主义援助和环境领域的一致性高级别小组，该小组就与驻地协调员制度有关的体制性“防火墙”问题提出建议(见秘书长关于千年首脑会议成果后续行动的报告(A/61/583)中所载该小组的报告，小组报告第6、16-18段)。

⁴ 当联合国发展集团成为联合国行政首长协调理事会框架下的第三根支柱时，重新确定了行政首长协调会通过发展集团主席对驻地协调员的监督。对驻地协调员制度的监督以前归行政协调委员会的方案和业务问题协商委员会负责，行政协调委员会是行政首长协调会的前身。在行政协调委员会2001年重组时，这一职能被取消。

⁵ 见“联合国发展系统和驻地协调员制度的管理和问责制度，包括驻地协调员制度的功能防火墙”(联合国发展集团文件，2008年8月27日)。

有组织，但它只能在共同理解需要的基础上，由一个具有明确的责任和问责的实体来经管。确认开发署是驻地协调员制度的管理者，它通过联合国发展集团的咨询小组从所有机构得到指导，并对所有机构负责。主要的前提是，如果存在强大的机制，系统通过这些机制能够提供领导，并使被指定的行为者为明确规定的作用负责，防火墙就能够发挥作用。⁶

12. 管理和问责制度用两种权力和报告关系对管理和问责加以区分，即：(a) 从开发署署长到开发署区域主任到开发署的驻地协调员/驻地代表的业务领导；(b) 从(得到咨询小组指导、联合国发展集团助理秘书长⁷及其秘书处，即发展业务协调办公室支助的)发展集团主席到区域管理和区域主任小组⁸到国家工作队的问责管理，后者对前者加以平衡。为支助联合国发展集团的问责管理，在发展管理和问责制度时，各组织建议，由发展集团的一位较高级官员专门担任功能防火墙的监护者，他将确保在各级驻地协调员制度中促进联合国系统的利益。

13. 因此管理和问责制度提供了明确的内部安排，对以下两者进行明确区分，即开发署与该组织方案和业务发展工作有关的作用，和开发署作为驻地协调员制度管理者代表联合国发展系统并支持其履行的职能。本报告的附件中概述了这些安排。

14. 管理和问责制度的基础，是发展方面业务活动三年度全面政策审查的核心原则：广泛参与和明确问责。它们通过以下各项而付诸实践：

(a) 通过行政首长协调会，联合国发展集团主席对联合国发展系统的问责；

(b) 通过整个联合国发展集团及其咨询小组的运作，联合国发展集团主席进行协商式决策(见 E/2009/76，第 9 段)；

(c) 联合国发展集团成员对以下各项的参与和集体责任：(一) 制订业务政策并监督其执行，(二) 就联合国系统发展方面业务活动提供指导。通过联合国发展集团各机构间工作组和机制，包括通过联合国发展集团区域小组的技术支持、质量保证和考绩职能来履行这些职责；

(d) 开发署在管理驻地协调员制度方面的明确作用；

(e) 在咨询小组的监测下，发展业务协调办公室作为联合国发展集团秘书处提供支助。⁹

以上安排的目的是确保战略和业务上的全系统一致性。

⁶ “功能防火墙”将：(a) 把开发署作为发展组织的角色与其作为驻地协调员制度管理者的角色明确分开；(b) 把驻地协调员的角色与其作为开发署驻地代表的责任明确分开。

⁷ 提议将发展业务协调办公室 D-2 级主任员额改叙为助理秘书长级别的员额。

⁸ 2009 年，将区域管理队和区域主任小组改名为“联合国发展集团区域”(例如联合国发展集团亚洲及太平洋)。

⁹ 发展业务协调办公室在行政上隶属开发署。

15. 管理和问责制度的另一部分是多方捐助信托基金和联合方案的问责制。管理和问责制度支持多方捐助信托基金实行统一的管理安排，无论哪个组织担任行政代理。这些包括设立国家一级的指导委员会，以及在总部一级设立由发展业务协调办公室主任担任主席的监督委员会，以指导和监测对基金的管理。

16. 此外，在 2007 年三年度全面政策审查后，大会回顾开发署的授权任务，在有大型国家工作队或者协调情况复杂或有复杂紧急情况的国家，任命国家主任开展其核心活动，包括筹资，从而确保随时可有驻地协调员来履行任务（见 A/62/73-E/2007/52 和大会第 62/208 号决议）。驻地协调员在筹资时，应集中为整个联合国系统在国家一级的活动筹资。

B. 管理和问责制度的执行情况

17. 2009 年 1 月，联合国发展集团批准了管理和问责制度的执行计划。该计划进一步界定了联合国发展集团在各级的实体和成员为完成管理和问责制度概述的构想所要采取的具体行动和承诺，包括预期产出和时限。

18. 该计划概述了为支持驻地协调员和联合国国家工作队之间相互问责，并促进赋予驻地协调员权力的各项措施。其中一项措施是在联合国各组织代表的考绩中根据其对联合国国家工作队工作的贡献列入结果，以及驻地协调员对考绩的投入。该计划还设想国家工作队驻地代表的职务说明确认驻地协调员的作用和联合国发展集团区域小组的运作。

19. 联合国各组织正在合作执行管理和问责制度。2009 年，某些机构取得重大进展，其他机构则在继续对其内部政策和进程进行必要的调整或对此加以探讨。开发署已最后确定了对开发署驻地代表和国家主任¹⁰的限定作用和责任的修订，以确保两者之间的明确分工和问责。现在已经正式阐明，驻地代表负责对开发署的方案和业务提供战略领导、指导和监督。驻地协调员/驻地代表则被授权向国家主任下放日常执行开发署方案和业务活动的责任，以及在联合国国家工作队中代表开发署的职能。具体为开发署进行的资源调集由国家主任负责开展。在没有国家主任的地方，驻地代表应尽可能将业务责任留给开发署副驻地代表，后者还将负责开展专门为开发署进行的资源调集。

20. 在对国家一级交付结果相互问责的背景下，该计划还呼吁修订国家工作队有驻地代表的成员的职务说明，以及无驻地代表的成员的框架定义，以明确承认驻地协调员在确定联合国在每个国家的战略定位方面的作用。要求各组织修订其国家代表的职务说明，以体现出根据与每个组织商定的那样，支持驻地协调员根据需要获取该组织的技术资源。”包括联合国儿童基金会（儿童基金会）、联合国人口基金（人口基金）、联合国难民事务高级专员办事处、秘书处新闻部和世界粮食

¹⁰ 截至 2010 年 3 月，开发署按照其在 2008-2012 年战略计划和 2007 年三年度全面政策审查中的承诺，有 50 位国家主任。

计划署(粮食计划署)在内的一些机构,已经在调整其考绩制度以列入驻地协调员的投入方面取得进展。为联合国国家工作队的联合活动做出贡献正在成为联合国粮食及农业组织(粮农组织)成果管理制度和问责框架的一部分。

21. 达到管理和问责制度的要求为某些组织提出了一些组织和管理上的问题,这些组织的组织设置与设计这一制度所基于的业务模式不一致。在驻地协调员与国家工作队成员相互问责方面,这一点尤其如此,包括联合国发展集团区域小组在这方面的作用。例如就世界卫生组织(世卫组织)而言,区域主任由该区域各成员国选举得出(并非由高级管理层任命),他有向那些成员国报告的直接和首要义务。在国家一级,世卫组织的国家代表基本上作为派到东道国的世卫组织秘书处(因此他们的最接近的报告关系是卫生部)。另一个例子是联合国教育、科学及文化组织(教科文组织),它的区域和次区域办事处与其说是对国家业务进行管理监督,不如说是个专业中心。此外,教科文组织区域官员的级别可能不够高,不足以参与联合国发展集团区域小组对驻地协调员/联合国国家工作队的考绩。¹¹ 这些组织在继续寻找与管理与问责制度合作的途径。

22. 建立管理和问责制度产生的变革正在鼓励改进在国家一级集体完成任务的情况。在联合国发展集团主席的要求下,2009年底该集团区域小组报告在执行管理和问责制度方面取得了进展。一些国家工作队报告采取了分享资源和联合调集资源的创新方式。

23. 多方捐助信托基金的管理显然是管理和问责制度使联合国发展系统运作的一致性、效力和效率得以提高的领域之一。多方捐助信托基金是政策对话以及方案和业务协调和统一的论坛。这些信托基金大多由开发署中一个单独的多方捐助信托基金办公室经管。它实际上是一个重要的服务中心,为联合国多方捐助信托资金提供了透明和负责任的资金管理服务。作为集资基金的管理机制,包括“一体行动”的“一体基金”¹²的管理机制,它在促进联合国发展系统的相互问责以及与包括捐助者在内的合作伙伴的相互问责方面,发挥了重要作用。该办公室的服务包括通过规模经济来节省业务费用。

24. 管理和问责制度的发展和投入运作正在加强全系统对驻地协调员制度的拥有,增加了其运作的参与性、共享性和问责性。驻地协调员和国家工作队的相互问责(尤其是通过能够获得180度反馈的180度能力建设工具)正在为改进各组织负责人对具体组织领导的联合国发展援助框架成果和产出的分工和责任铺平道路。由驻地协调员牵头、得到集资基金机制支助的为联合国发展援助框架联合进行的资源调集正在得到捐助者的支持。¹³

¹¹ 参加联合国发展集团区域小组的评价会议需要D-2或以上级别。

¹² “一体基金”是支持试点国家“一体行动”方案的集资机制。

¹³ 在阿尔巴尼亚,确定了进行部门工作协调和确保对结果问责的主要联合国机构。在越南,一体基金吸引了12个捐助国。

25. 在执行管理和问责制度方面仍存在挑战。有迹象表明，在国家一级需要改善关于管理和问责制度的沟通，以更好地理解它对组织作用和责任的变化影响。例如，在没有设立开发署国家主任、开发署国家办事处在业务上继续由开发署驻地代表领导的情况下，需要澄清驻地协调员/驻地代表在角色上的区别；在组织代表临时担任驻地协调员的国家，需要澄清问责安排。在区域一级，仍存在联合国发展集团区域小组是否有足够的能力在管理和问责制度下履行其越来越重的职责问题，以及其单独的成员组织的其他职能问题。治理和管理结构的不同，以及各组织的区域覆盖程度不同，也产生了某些限制因素。

26. 在本报告编写期间，联合国发展集团正在努力最后确定其 2010-2011 年度战略优先事项，并明确划定由驻地协调员领导的国家工作队、联合国发展集团区域小组、发展业务协调办公室和联合国发展集团及其咨询小组之间的责任，确认需要与行政首长协调会的其他支柱以及区域协调机制建立联系。正在根据管理和问责制度，在一定程度上界定相关作用和责任，以支助战略优先事项的执行。

C. 对驻地协调员制度的全系统参与和支持

1. 加强联合国各发展组织对驻地协调员制度的参与

27. 大会第 59/250 号决议邀请联合国发展系统各组织审议如何加强它们在国家一级的能力，包括通过在其总部采取补充措施。大会第 62/208 号决议(第 101 段)强调方案国应该有机会获得并受益于联合国发展系统的任务和资源，包括酌情通过与驻地组织达成的东道安排开展活动的非驻地机构。

28. 联合国各组织继续努力增加对驻地协调员制度的参与，包括在区域和国家两级的参与，并加强在一体行动方面的努力。“一体行动”试点项目评估报告反映出，确保协调的努力增加，涉及了大量的工作人员时间和资源，至少在初始阶段是如此。尤其是在专门机构和非驻地组织中，这加大了筹集更多资源的压力。这些增加在多大程度上是临时性的以及从长远来说可能减少的程度，尚待观察。

29. 许多专门机构增加了区域协调员的人数，以在其没有驻地代表的国家提供支助。参加联合国发展集团区域小组的机构数目已经增加到 12 个(在欧洲和独立国家联合体国家)到 19 个(在西非和中非)。在管理和问责制度中，对联合国发展集团区域小组在支持驻地协调员制度方面的作用，已经达成并体现了更好的理解和协议。2010 年 2 月，完成了对区域小组的能力评估，以确定在发挥这些作用方面有哪些能力差距。评估集中于那些需要加强，以便区域小组按照管理和问责制度发挥更有效作用的领域。它没有包括分析小组成员在区域咨询、方案职能以及参与区域协调机制方面的相对工作量。有人开始认为，发展集团区域小组应提供领导，推动执行联合国发展集团战略优先事项以及管理和问责制度，侧重支助整体国家方案制订的一致性，以及驻地协调员与国家工作队之间进行有效协调的做法。关于联合国发展集团区域小组作用的讨论仍在继续。

30. 一些组织已经制订了不同的方式，以提高其参与方案制订和驻地协调员制度的效力和扩大其范围，包括进一步的权力下放和向其外地代表授权。联合国工业和发展组织(工发组织)、国际原子能机构(原子能机构)、教科文组织、联合国毒品和犯罪问题办公室和国际农业发展基金(农发基金)最近在这方面做出努力。例如，截至 2009 年底，工发组织的外地存在增加了 50%，除区域和国家办事处外，还设立了工发组织服务台(迄今有 18 个)。国际劳工组织(劳工组织)和粮农组织等其他机构正在加强其区域专家的整体人数。教科文组织授予其区域中心更多的权力，以便支助国家一级的进程。教科文组织和工发组织正在与国家协调机构合作，参与共同国家评估和联合国发展援助框架进程。世卫组织正在通过一个关于一致和统一的工具包，加强其国家工作队参与联合国改革的能力。

31. 更多组织正在与开发署签署双边合作协定，以促进它们与开发署合作的任务授权，在某些情况下，还缔结了财务和东道安排。2009 年，联合国贸易和发展会议(贸发组织)、农发基金、联合国项目事务厅、联合国训练研究所和联合国民主基金与开发署签署了新的双边协定。

32. 开发署自 2004 年与工发组织缔结双边协定以来，就是工发组织服务台的托管组织。一项外部评价认为，国家合作伙伴总体上说赞赏关于可持续工业发展的咨询支助。该评估指出，要扩大在国家一级的存在，必须在技术、人力和财务能力方面，得到来自该组织总部的相应支持，以便对更多的技术援助需求做出有效回应。

33. 在追求全系统一致性和联合制订方案的机会方面，机构间群组合作协定有可能取代双边合作协定。群组做法的一个例子是行政首长协调会的贸易和生产能力的群组。它制订了组织在某些国家和地区代表“群组”其他成员的非正式安排。在最大限度地利用非驻地组织的有限能力和体现联合国一体性方面，这种做法是有益的。另一个例子是总部设在罗马的机构(粮农组织、农发基金和粮食计划署)在粮食安全和可持续农业方面的协作。

34. 与开发署新签署的某些双边合作协定，反映出联合国发展集团内部达成更广泛的一致，包括在利用联合国发展援助框架和联合拟订方案作为实现一致性的工具，以及开发署担任驻地协调员管理者的作用方面。

35. 对某些组织来说，下放决策权方面的局限性限制了国家一级的能力，在为国家一级活动提供资金的能力方面的限制更是如此。为解决其中一些限制因素实行了一些举措，教科文组织和粮农组织为加强权力下放的能力正在进行的组织审查就在其列。

2. 对驻地协调员制度的支持

36. 大会第 62/208 号决议敦促联合国发展系统为驻地协调员制度提供更多的财政、技术和组织支助。许多组织对驻地协调员制度的贡献主要是通过工作人员的参与提供实物支助，财政捐助一般都很微小。

37. 在区域一级，联合国发展集团区域小组制订了调集支助的方法。例如，一个小组建立了自己的供资机制，并拟订年度预算，每一参加组织每年为其捐款约 34 500 美元(2008 年数字)；另一个小组则得到一个由儿童基金会供资的一致性专家的支助。在国家一级，担任临时驻地协调员所花的时间被认为是特别重要的贡献。

38. 随着与协调和改革有关的工作在扩展，对加强驻地协调员国家办事处能力的需求也增加了。来自各组织的年度财政贡献也相应地增加到 1 万美元甚至更多。有些机构已经采取重大举措来增加它们的支助。例如工发组织已经拨款，支助该组织外地办事处参加国家方案拟订进程和承担与联合国国家工作队有关的共同费用。

39. 为支持管理和问责制度的执行，儿童基金会为确保所有的工作人员参与相关的变革，制订了沟通战略，包括与 134 个儿童基金会代表、区域主任和总部各司的司长进行交互式对话。儿童基金会通过资金和工作人员的时间，主要是代表一级的工作人员的时间，支持驻地协调员制度。2009 年，20 位儿童基金会的代表担任了临时驻地协调员(2008 年为 19 个)，其中 7 人担任的时间为四个月或更长。儿童基金会总部提供的组织支持包括派驻具体的协调员，参与驻地协调员制度的运作，包括四个工作人员、其他人的兼职参与及后勤支助。在区域一级，儿童基金会在两个区域分别贡献了一个 D-1 和一个 P-5，在其他区域则贡献了兼职官员的支助。

40. 在各组织的规划、预算或报告文件中，未列入为支持驻地协调员制度而贡献的工作人员时间的货币价值和财政捐助，但各组织在其报告中申明了对与驻地协调员制度合作并向其提供支持的承诺。衡量工作人员贡献的时间及相关的后勤支助以及这种贡献的可预测性，可以是一项复杂的工作。各组织采取成果管理和报告制，也反映出对联合国国家工作队联合举措的贡献，可在今后产生这种信息。

3. 在复杂局势中对驻地协调员办事处的支持

41. 2009 年，秘书长呼吁确保提高联合国系统在重要恢复领域部署协调、战略规划、国家能力支助和方案制订能力的可预测性，并在 2009 年 2 月制订标准一揽子方案，该方案将为驻地协调员办事处至少提供两到三个战略规划/复原咨询顾问。”¹⁴

42. 发展业务协调办公室和开发署在全系统协商后，提议建立一个机构间机制，以支持驻地协调员办事处，同时考虑到在过渡期间可能需要更多支助的剩余的人道主义协调需要。该提议呼吁设立一个 2 300 万美元的全球年度基金。联合国发

¹⁴ 政策委员第 2008/25 号决定，“完成恢复方面的任务及和平红利”。这与符合经济及社会理事会第 2009/1 号决议第 22 段的内容。

展集团在 2009 年 6 月，秘书长的政策委员会在 2009 年 12 月核准了这一提案。这一机制，即机构间部署指导委员会(由发展业务协调办公室和开发署共同主持)已经成立，并审查了 7 个国家(中非共和国、科特迪瓦、刚果民主共和国、几内亚、几内亚比绍、尼泊尔和巴基斯坦)的驻地协调员提出的请求。委员会核准了对 23 个职位的请求，这些职位每年需要 4 500 万美元的资金，将在资金到位后得到支助。将优先考虑那些现有支助水平有限的国家。

43. 发展指导委员会的运作使得支助机构变得更加透明，避免了重复，并确保做出适当、及时的应对。

D. 驻地协调员制度的问责制：向国家当局和理事机构及政府间机构报告

44. 发展业务活动三年度全面政策审查还强调了通过政府间和国家一级的报告机制对会员国的问责。针对经济及社会理事会第 2009/1 号决议，联合国发展集团于 2010 年 1 月发布了关于标准业务格式的指导方针，用于驻地协调员和联合国国家工作队向国家当局报告对照联合国发展援助框架中商定的结果取得的进展。把这一报告作为联合国系统与政府之间共同相互问责的工具。将与政府商定这一报告的宗旨和方式。它应成为一个战略管理工具，成为联合国发展援助框架规划和方案制订周期的一部分。它将得益于现有的报告资源，并利用框架的年度审查进程。

45. 联合国发展集团还通过发展业务协调办公室，每年编写一份驻地协调员年度报告汇编。该汇编概述了联合国国家工作队在协调、一致性和统一努力以及国家一级能力发展方面的成就。汇编现在更充分地体现了三年度全面政策审查指导，包括来自外地的最佳做法范例。正在更多地对进展使用量化衡量。这一报告汇编如能及时为经济及社会理事会实质性会议印制，可以作为经社理事会会议室文件分发。

46. 联合国各发展组织作为其关于三年度全面政策审查实施情况总体报告的一部分，向其理事机构报告支助驻地协调员制度的情况。向经济及社会理事会提交报告的 4 个基金和方案机构现已直接针对这一政策审查而调整其报告的范围和结构。2009 年，儿童基金会首次制定了三年度全面政策审查行动计划，系统地概述了按照大会第 62/208 号决议采取的行动。

47. 粮农组织和工发组织也向其理事机构广泛报告了它们在三年度全面政策审查框架内促进驻地协调员制度及全系统一致性的情况。

三. 通过驻地协调员制度的运作而落实一致性、效力和效率

48. 大会第 62/208 号决议确认联合国发展援助框架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。国家当局的自

主权、领导权和充分参与以及与国家发展规划周期同步，是确保联发援框架应和国家发展计划和战略的关键。

49. 此外，联合国发展系统交付成果的能力取决于以下方面：充足、可预测和非指定用途的资金；联合国系统提供的专门知识和管理支助的质量；业务方法的效率。一个有效运作的驻地协调员制度可应付这些领域的挑战。

A. 提高联合国发展援助框架的质量¹⁵

50. 联合国发展援助框架的模式正不断改进，以增强国家方案拟订的一致性、效力和效率。2004、2007 和 2009 年对制定共同国家评估和联合国发展援助框架准则的订正，反映出从国家经验中得出的教训。2009 年制定了一个新的联合国发展援助框架指导方案，为联合国国家工作队提供更大的灵活性和更多的选项，以及一个使它们能够将这种框架更好地配合国家规划和方案拟订过程的简化程序。这种灵活性有助于不一刀切的做法。

51. 将联合国发展援助框架行动计划¹⁶作为新的指导方案中的一个选项推出，将取代各基金和方案机构的国家方案行动计划文件，以简化方案拟订程序、降低往来业务费用并促进提高业务一致性。

52. 联合国发展援助框架准则的改进，帮助改进了新一代联发援框架。在国家发展计划范围内与千年发展目标联接，是大多数这类框架的特征。国际社会和权利议程也更加突出，采用基于人权的方法与减贫的目标相交，重点对象是最贫穷和最弱势者。采用两性平等实施情况成绩单，帮助加深了两性平等问题主流化的程度。然而，需要加大处理经济问题、特别是在经济和金融危机情况下处理这类问题的力度。

53. 联合国发展援助框架注重成果的做法随着成果和产出的定义更加明确、监测和评价计划更加完善而不断改进。尽管现在的趋势是重点领域减少，但这并不一定使联发援框架更具有战略意义。在某些情况下试图将关系松散的方案和项目集合在一起，导致成果减少。面对广泛的国家需求，如何使这类框架更有重点，仍然是个难题。

¹⁵ 除了联合国发展集团 2008 年编拟的驻地协调员年度报告汇编中的资料外，秘书处的经济和社会事务部审查了 19 个国家的联合国发展援助框架的抽样，对比连续两个周期，以及 15 份联合国发展援助框架中期审查报告和 5 份终期评价。2008 年关于“一体行动”的清查报告，也提供了具体例子。

¹⁶ 联合国发展援助框架行动计划是一个用于实施该框架的自愿通用业务计划。经开发后，将取代国家方案行动计划，还可能替代联合国系统中不编写方案行动计划的组织的方案文件。该计划经联合国系统各组织和政府(可指其他国家伙伴)签署，概述了各签署方的基本承诺。

54. 要增强联合国促进国家发展优先事项的战略定位，就需要在确定联合国与其他发展角色相比所具备的特有相对优势方面加强分析。联合国国家工作队努力在关于应付发展挑战的最佳战略的分析阶段形成共识，因此得以更好地应和各国政府的优先事项，并对联合国发展援助框架作出贡献。

55. 联合国发展援助框架进程的改进正取得更大的协同作用，推动了联合方案拟订工作。即使在危机后的国家，这些框架越来越多地用于在过渡阶段形成一致。例如，在布隆迪和利比里亚，联合国发展援助框架成为更广泛的联合国存在的综合战略框架。随着发展援助框架行动计划的实施，除了实现计划成果的具体战略外，还应各更明确地界定参加组织之间如何分工以及它们的工作如何相互补充。

56. 为了提高联合国发展援助框架的质量，联合国发展集团支持正在制订2009-2011年期间新的联合发援框架的联合国国家工作队建立其能力。关于专题和跨领域问题(如最近提出的关于气候变化和环境可持续性问题的共同指导，也应有助于国家工作队对这些问题采取协调一致的办法。

B. 成果方案拟订的实效

国家方案拟订过程中的国家自主权和领导权

57. 大多数联合国发展援助框架现在与国家进程更为一致。在2008年制订了发展援助框架的联合国国家工作队中，75个报告说，它们的框架周期与所在国的国家发展周期完全吻合，其中一些将其年度审查与政府的审查同步进行。

58. 同样，联合国发展援助框架筹备进程现在也更多地包含国家利益攸关方，包括职能部委和民间社会，由各国政府承担更大的领导权，从而促进国家的自主权。各国政府越来越多地参与各阶段工作，领导指导委员会决定优先次序，并监督各项程序和进展。民间社会的参与正不断改进，包括通过国家民间社会咨询委员会和民间社会在联合国国家工作队中的指定协调人实现改进。

59. 支持联合国发展援助框架的共同预算框架根据“一体行动”试点国家和其他自愿采用这种方法的国家的经验，通过更明确的确定优先顺序和分配未指定用途资源的标准，增加了各个伙伴之间的透明度并促进加强了政府的领导和监督。

60. 然而，有迹象表明，在联合国发展援助框架的实施阶段，联合国国家工作队内部的凝聚力及政府的自主权和领导权倾向于削弱，包括在监督和开展年度审查和评价方面削弱。由于这些工作占用大量时间和资源，鼓励国家工作队使它们的监测和评价进程与现有的国家进程同步。新的发展援助框架指导旨在降低往来业务费用，方法是灵活实施审查和成果报告程序，每个周期最少报告一次。这将有助于简化方法，并鼓励持续的国家自主权和领导权及联合国系统在实施过程中的凝聚力。

61. 国家自主权以及对国家能力的切实期望，是使联合国发展援助框架可以实施的关键。作为分析阶段一部分的全面风险评估，包括特别是在复杂的国家局势中对主要国家伙伴机构的能力评估，非常重要。联合方案拟订需要更强有力的国家协调能力，所以在这方面必须提供适当的能力建设支助。

联合方案、集资机制和联合国发展援助框架的资源调集

62. 联合规划和方案拟订以及由此产生的反映出一个连贯的、用于解决共同问题的多机构对策的联合方案，巩固了联合国发展援助框架进程的附加益处。现有约 484 个联合方案。确保一致性需要强有力的规划、实施和管理安排。

63. 联合国发展援助框架更多地包括联合国系统内的经常任务和专门能力。实现千年发展目标基金和其他集资机制(如“一体基金”)支持联合方案，正使联合国系统更多的组织能够更深入和全面地参与支持国家优先事项。约 22 个联合国组织，其中一些为非驻地组织，参与了由实现千年发展目标基金资助的联合方案，平均 6 个组织在一个联合方案中展开协作。截至 2009 年 3 月，核定预算为 6.18 亿美元的 49 个国家中的 128 个联合方案，得到了该基金的支助。具有最大集资组合的参加组织是开发署(27.5%)、教科文组织(15.2%)和粮农组织(10.0%)。

64. 联合国国家工作队越来越多地制定联合资源调集战略，以支持联合国发展援助框架的联合方案，或由共同预算框架和在“一体行动”试点国家实施的“一体基金”概念启发的“一体方案”。截至 2010 年 3 月，8 个“一体行动”试点国家的“一体基金”的核定预算总额为 2.694 亿美元，而 5 个自愿采用“一体行动”的国家的“一体基金”的核定预算总额为 2 610 万美元。这一筹资机制促进了财务系统和做法的统一。

65. 尽管对一些非驻地机构和专门机构(如原子能机构、联合国毒品和犯罪问题办公室和贸发会议)的任务和服务的关注越来越多，但一些这类组织的参与仍然由于缺乏核心资金以及未指定用途的预算外资源而受到限制。由于需要首先说明在制订联合方案或“一体方案”(对一个国家而言则是在参加“一体基金”)时是否有财政捐助，故给一些依赖预算外资源开展业务活动的组织造成特别的困难。对于显然需要其经常性和专业知识的非驻地机构和专门机构，可以探讨由一个筹资机制来支持筹备活动或为其捐助提供种子资金的可行性。

借鉴联合国发展援助框架的审查和终期评价

66. 中期审查作为一种管理工具，使联合国国家工作队和合作伙伴得以重新评估联合国发展援助框架的干预是否有益和适当。2009 年指导方案的新审查机制取代并扩大了先前的中期审查。发展援助框架的最后的独立评价，将继续提供针对联合国促进国家优先发展重点的外部视角。这些评价如果做得好，则为新的发展援

助框架的设计做出重要贡献，并确认联合国在该国的相对优势。对这类框架定期进行的审查，必须得到保证。

67. 过去的审查和最后评价表明，由于缺乏关于成果和结果指标的数据，遇到了困难，表明需要适当的和可衡量的指标、更好的监测及确保尽早提供数据。能力发展成果、包括其可持续性没有得到很好的评估，原因是没有很好地制定计划成果及其衡量标准。联合国发展援助框架与政府的联合评价，应该利用得到区域主任小组或联合国评价小组支持的质量保证。

四. 支持驻地协调员制度的费用、资金和资源

A. 由联合国开发计划署提供或通过其提供的资金

68. 大会第 62/208 号决议请联合国发展集团和开发署开展合作，进一步制定衡量和报告协调费用和益处的方法和工具。2008 年，发展业务协调办公室启用一个在国家一级系统地收集信息的数据库，亦应有助于确定协调活动和举措的性质、由此产生的相关费用及国家工作队运作的改进情况。该办公室目前正在评估所得到的信息，以为衡量协调的相关费用及其益处建立良好的基础。关于一些指标性益处，包括统一业务做法取得的节省，将单独向理事会实质性会议报告。

69. 一些直接费用列入由开发署向驻地协调员制度提供的财政支助。表 1 显示 2005 年至 2009 年期间开发署提供的经常/核心资源和非核心资源。2008 年和 2009 年向经济及社会理事会提交的报告中说明了这些资金的来源、性质和符合条件的用途。由开发署提供或通过其提供的支助驻地协调员制度的直接费用总额为方案交付支出的 0.6%。

70. 2009 年向 130 个驻地协调员办事处提供了财政支助，供资对象包括：(a) 每个驻地协调员办事处一名专业协调工作人员；(b) 每个国家 20 000 美元用于支助联合国发展援助框架的展开；(c) 向负责多个国家的驻地协调员办事处提供补充资金，每多负责一个国家支付 10 000 美元；(d) 按照非驻地组织的数目追加资金。对于经济转型国家，驻地协调员办事处总共收到了 1 050 万美元，其中一半用于向 21 个危机和危机后或灾难后国家提供战略规划员和协调干事。这些额外的能力除其他外，帮助规划和协调联合国国家工作队的恢复反应、与维持和平特派团和政治特派团的联系、恢复需要评估和能力发展。

71. 开发署继续资助 14 个国家(7 个“一体行动”试点国家和 7 个其他国家)的协调分析人员员额，以支持与非驻地机构的合作，并支助 6 名区域协调专家向联合国发展集团区域小组提供技术支助。

表 1

2005-2009 年由联合国开发计划署和联合国发展集团发展业务协调办公室提供和
通过它们向驻地协调员制度提供的资金

(千美元, 现值)

向驻地协调员制度提供的资金及分配情况	2005	2006	2007	2008	2009
由开发署提供和通过它提供的资金					
A. 开发署 (经常资金)					
1. 开发署对驻地协调员制度的业务支助					
(a) 驻地协调员/驻地代表和驻地协调员办事处的核心费用 ^a	52 132	53 579	61 431	66 766	71 164
(b) 对非驻地机构的支助 ^b	—	—	—	556	559
(c) 对发展集团区域小组的支助 ^b	—	—	—	687	825
(d) 对“一体行动”试点的支助 ^b	—	—	—	314	1 209
(e) 对发展业务协调办公室/总部的支助 ^c	1 372	1 604	1 717	1 765	1 984
2. 支助驻地协调员的资金 (通过发展业务协调办公室分配和监测) ^d	14 264	13 193	12 687	15 635	16 796
A 共计	67 768	68 376	75 835	85 723	92 537
(相对上一年的百分比增长)	(17. 0)	(0. 89)	(11. 0)	(13. 0)	(8. 0)
B. 开发署/发展业务协调办公室 (通过联合国国家协调基金向捐助者募集的资金)					
1. 对发展业务协调办公室/总部、联合国系统职员学院的支助 ^e	6 961	7 191	9 445	10 181	11 264
2. 对联合国发展集团区域小组的支助 分配给驻地协调员办事处	—	—	200	517	255
3. 对联合国国家工作队的支助	—	2 063	3 498	9 217	10 630
4. 对危机后联合国国家工作队的额外支助	2 119	3 531	3 325	4 440	4 894
5. 对“一体行动”试点和自愿采用该方法的国家的支助	—	—	—	1 250	1 200
B 共计	9 080	12 785	16 268	25 605	28 243
(相对上一年的百分比增长)	(39. 0)	(40. 8)	(27. 2)	(57. 4)	(10. 3)
由开发署本身和通过它对驻地协调员制度的支助	76 848	81 161	92 103	111 328	120 780
共计	(6. 7)	(5. 6)	(13. 5)	(20. 9)	(8. 5)
捐助方资金 (B) 占对驻地协调员制度的支助总额的百分比	11. 8	15. 7	17. 7	23. 0	23. 4

资料来源：开发署、联合国发展集团/发展业务协调办公室。

- ^a 该数额包括开发署支助国家办事处一级“协调”功能的累积费用(包括分担的驻地协调员/驻地代表工资部分以及业务和行政支助经费)，按照工作量调查占一个开发署国家办事处经费的一定百分比。截至 2008 年为 28%。
- ^b 2008 年之前，对非驻地机构、区域主任小组和“一体行动”试点(若相关)的支助作为总体计算，列入了驻地协调员/驻地代表和驻地协调员办事处“核心费用”项下。该项目包括对 14 名国家协调分析员、6 名派驻到联合国发展集团区域小组的协调专家的供资。
- ^c 管理拨款总额：员额费用加一般业务支出。
- ^d 依照开发署/人口基金执行局第 95/23 号决定，开发署还从其方案拟订安排中拨出对驻地协调员方案支助款(支助驻地协调员的资金)。这是种子资金，用于加强国家一级的协调，使驻地协调员能够快速抓住针对国家优先事项的全系统协作机会，包括复原和过渡方面。
- ^e 2008 年之前，对区域主任小组的支助(项目 B. 2)、对联合国国家工作队的支助(项目 B. 3)和对“一体行动”试点的支助(项目 B. 5)(若相关)作为总体计算，并列入“对发展业务协调办公室/总部的支助”项下(项目 B. 1)。

72. 源于开发署经常资源的对驻地协调员/驻地代表和驻地协调员办事处资金的捐助，为该资金的最大部分，占总数的 59%。对联合国国家工作队的直接支助占总数的约 29%。

73. 由开发署提供或通过其提供的资金总数 2009 年增加了 8.5%，其中对驻地协调员办事处和联合国国家工作队(包括对“一体行动”和过渡安排)的直接支助的增幅最高(12.3%)。

74. 捐助方对国家协调基金的捐助目前约占资金总额的 23%(2005 年约 12%)。该数额在 2009 年略为上升了 10.3%，相比之下上一年增加了 57.4%。

75. 平均而言，如表 2 所示，联合国国家工作队在 2009 年收到约 730 000 美元的直接资金支助(不包括对“一体行动”和过渡安排的额外支助)，较 2008 年增长 8.3%。“一体行动”试点国家和 5 个已自愿采用“一体行动”的国家在 2009 年获得了平均 185 300 美元的额外支助。

表 2

2005-2009 年由联合国开发计划署或通过它在外地一级向每个国家提供的平均支出

(千美元，现值)

开发署供资模式(以135个拿到拨款的国家为依据 ^a)	2005	2006	2007	2008	2009
开发署用于驻地协调员/驻地代表职能和驻地协调员办事处的核心费用	383	394	452	491	527
分配给驻地协调员办事处的驻地协调员支助资金和国家协调基金 ^b		112	119	183	203
共计	383	506	571	674	730

资料来源：根据表 1 计算；开发署和联合国发展集团/发展业务协调办公室。

^a 不包括分配给各国用于“一体行动”和危机后支助的国家协调基金的追加款。

^b 没有 2005 年国家一级的区别数字。

B. 联合国其他组织和其他来源提供的资金

76. 大多数组织认为，其组织参与和工作人员支助是向驻地协调员制度提供的主要贡献。一些组织报告说，工作人员专门用于支助驻地协调员制度的时间持续增加。量化这些贡献并非易事。此外，对于驻地协调员制度的协调和支助费用，没有任何商定的定义和计量。联合国各组织就支助驻地协调员制度的情况提出报告的做法，仍然是不平衡和不系统的，数量信息往往很少。

77. 联合国国家工作队成员不妨分担商定的国家一级协调工作计划的费用，但这些费用无法预测。各组织可调派工作人员前往联合方案或资助联合国发展援助框架的短期顾问或资助联合国国家工作队的共用专家职位。儿童基金会是为数不多的几个提供财政捐款信息的机构之一。其超过半数的国家办事处报告向各驻地协调员办事处支助股总共捐助了 260 万美元，平均每个股 41 000 美元，其中包括为工作人员和监测和评价及共同通信等联合国发展援助框架的活动提供的资金。工发组织的报告说，2009 年提供了 21 000 美元的财政捐款，用于为 5 个国家提供联合服务。其他联合国国家工作队成员也提供了财政捐款，但这些需要更为系统地加以说明。

78. 在过去两年中，总部设在日内瓦和罗马的组织作为例外而为驻地协调员上岗培训班提供捐助(2009 年 6 000 美元，2010 年 5 367 美元)，用以支付这些组织为驻地协调员举办情况通报会的费用增加部分。对这项安排可进行审查，以确定通报会是否可由上岗培训方案的现有资金支付。各组织还认为为其候选人参加驻地协调员评估中心的付费是对驻地协调员制度的捐款(每人 13 638 美元)。

79. 对驻地协调员办事处的支助的其他来源，可能来自捐助方资助的初级专业干事、联合国志愿人员和联合国研究员。2008 年，国家办事处 20 个新的国际员额由捐助方捐款供资。

五. 结论和建议

80. 2009 年，联合国发展系统进一步推进全系统的连贯性，更充分实施了驻地协调员制度的核心原则。主要成就如下：实施了联合国发展系统和驻地协调员制度的管理和问责制度，包括与驻地协调员制度有关的功能防火墙；通过增进联合国发展援助框架机制和相关的方案拟定文书，增强了国家方案拟定的一致性，并加强了国家自主权和领导权；调集更多的非指定用途集合资金，除了实现千年发展目标基金外，在国家一级以及通过扩大“一体行动”供资窗口支持“一体基金”。联合国各组织对支助驻地协调员制度的承诺，体现为一些专门组织和非驻地组织已经为在区域和国家各级更有效地配合驻地协调员制度而采取的具体步骤，包括拨出专用资金，审查组织结构和能力，制定下放其能力的方式。

81. 理事会不妨：

(a) 鼓励联合国各组织，尤其是实地存在有限的组织评估其目前的能力，以依照其任务规定满足新的国家一级需求以及管理和问责制度的需求，确定需要采取哪些措施，以加强其充分满足优先需求的能力；

- a. 鼓励联合国各组织的理事机构考虑以更多的方式增加支助，以加强各自组织、尤其是那些实地存在有限的组织的能力。此举旨在能够加强准备和更有效地支持联合方案拟定进程，以应对方案国家新出现的优先需求，包括对提供更多政策、战略和规范服务的需求；
- b. 鼓励联合国发展集团在成员组织的支持下，探讨能否建立一个周转和有偿筹资机制，这一机制将提供种子资金，以便于非驻地组织及时支助和捐助联合方案拟订，而这些组织则着力于调动资源，以支持它们的充分承诺；
- c. 请联合国发展集团和联合国各组织确保联合国国家工作队对管理和问责制度掌握充分的资料并有所了解。应依照理事会第 2009/1 号决议第 27 段的规定，在理事会 2011 年实质性会议上向其报告管理和问责制度的最新执行情况；
- d. 鼓励方案国家境内的各联合国非驻地组织通过管理问题高级别委员会和联合国发展集团，交流在权力下放和国家举办方面的经验，并鼓励这些组织探讨国家合作安排方面的群组办法，以最大限度地扩大实地存在并共同承担业务费用；
- e. 鼓励联合国发展集团通过联合国国家工作队，根据方案国家的请求，支持它们加强国家监督、协调和管理，包括监测和评价联合国发展援助框架实施情况的能力；
- f. 请联合国发展集团提供其驻地协调员年度报告汇编，以便作为经社理事会业务活动会议部分的会议室文件分发；
- g. 请联合国发展集团发展业务协调办公室与经济和社会事务部协调，探讨如何使驻地协调员和联合国国家工作队更及时地提供信息，以便向理事会报告驻地协调员制度的情况；
- h. 请联合国发展集团提出回应理事会第 2009/1 号决议中的要求的方法，以制定衡量和报告协调费用和效益的方法和工具，其中包括国家一级应用的实例，并请求秘书长在关于发展业务活动三年度全面政策审查执行情况的报告中，向理事会 2011 年实质性会议报告这方面的进展情况。

附件

驻地协调员制度管理框架：安排摘要

联合国发展集团的运作

联合国开发计划署署长为联合国发展集团的永久主席，对发展集团的全面任务负责。主席在管理发展集团和驻地协调员制度的运作时，得到一名来自一个专门机构的副主席的协助，并得到由 13 个组织组成的咨询小组的咨询。在技术层面，联合国发展集团通过机构间工作组和工作队，制定用于一致的方案拟订、问责制及统一业务流程的业务准则和程序。这些机制通过选举由不同的组织主持。当联合国发展集团为联合国发展系统业务活动拟订新的政策时，这些政策都提交给联合国系统行政首长协调理事会。¹⁷

评估可能的驻地协调员候选人和甄选驻地协调员

联合国发展集团驻地协调员问题工作组是一个机构间机制，负责为评估和甄选驻地协调员候选人制定标准、工具、文书和程序。其主席轮流担任。开发署提供管理、咨询和后勤服务，包括但不限于：监测遵守资格和均衡分配标准的情况；管理驻地协调员候选人评估中心的服务采购工作。该工作组向联合国发展集团提出报告。

甄选驻地协调员

由发展业务协调办公室主任主持的机构间咨询小组是一个机构间机制，负责审查候选人以将其列入提交联合国发展集团主席的短名单，以便主席提出最后建议并提交给秘书长。发展集团主席在最后的甄选程序中征求发展集团和行政首长协调会成员的意见。开发署负责管理支助机制，包括空缺管理、人才识别系统、秘书长核准和东道国政府同意。

在国家一级管理和监测驻地协调员制度

联合国发展集团区域小组成为支助和监督驻地协调员和联合国国家工作队的单位，负责：为联合国发展援助框架和联合国方案提供一致的技术支助和质量保证；驻地协调员和联合国国家工作队的绩效管理和纠纷解决，以及在艰难的国家局势中解决难题。发展业务协调办公室主任负责监督对驻地协调员和联合国国家工作队考绩制度的管理支助。在区域一级，开发署区域主任主持负责评估驻地协调员和联合国国家工作队的业绩的发展集团区域小组。担任开发署驻地代表的驻地协调员的业绩，通过开发署的职业审查组单独评估。

¹⁷ 整个联合国发展集团就有关联合国发展系统在国家一级运作情况的问题做出决定，而联合国系统行政首长协调理事会就政策问题做出决定 (CEB/2008/1，第 21 段)。

联合国发展集团秘书处/发展业务协调办公室的管理

发展业务协调办公室担任：(a) 联合国发展集团各级管理的技术和行政秘书处，其主任担任整个联合国发展集团和咨询小组的秘书；(b) 支助驻地协调员制度的管理，包括由预算外资源供资的支助；(c) 驻地协调员和联合国国家工作队的技术资源和支助机制；(d) 用于协调联合国发展集团各级工作并与联合国系统其他机构间机制进行协调的连接机制。发展业务协调办公室的工作以公正、公开和透明的方式展开，反映了联合国发展集团所有成员的意见。该办公室由开发署经管，主要由开发署供资或通过其供资，其高级工作人员由各基金和方案机构借调，在少数情况下由联合国发展集团其他成员组织借调。它的任务是调集人力和财政资源。
