



第六十四届会议

临时议程* 项目 127 和 128

2008-2009 两年期方案预算

2010-2011 两年期拟议方案预算

联合国合办工作人员养恤基金的管理费用

联合国工作人员养恤金联合委员会的报告

目录

	页次
一. 概述.....	4
二. 2008-2009 两年期预算估计数：执行情况报告.....	8
A. 行政费用.....	10
B. 投资费用.....	13
C. 审计费用.....	16
D. 联委会费用.....	16
E. 预算外费用.....	16
三. 2010-2011 两年期概算：成果预算框架和所需资源分析.....	16
A. 导言.....	16
B. 行政费用.....	27
C. 投资费用.....	46

* A/64/150。



D. 审计费用	62
E. 联委会费用	65
四. 紧急基金	65
五. 有待大会采取的行动	65
六. 为执行审计委员会和行政和预算问题咨询委员会各项要求和建议而采取的后续行动 总表	66
附件	
一. 2010-2011 两年期概算补充资料：基金费用	72
二. 2010-2011 两年期概算补充资料：行政费用	74
三. 2010-2011 两年期预算估计数的补充资料：投资费用	127
四. 关于 2010-2011 两年期预算估计数的补充资料：审计费用	151
五. 联合国和联合国合办工作人员养恤基金的费用分摊协议	154
六. 离职后健康保险	156
七. 联合国工作人员养恤金联合委员会关于 2008-2009 两年期订正预算估计数和 2010-2011 两年期预算估计数的讨论	159
八. 联合国合办工作人员养恤基金：2008-2009 两年期核定组织结构图	168
九. 联合国合办工作人员养恤基金：2010-2011 两年期拟议组织结构图	170
十. 联合国合办工作人员养恤基金：截至 2008 年 12 月 31 日按成员组织开列的参加人数 ...	171
十一. 联合国合办工作人员养恤基金：基金统计数字，1995 年 12 月-2008 年 12 月	173
十二. 联合国合办工作人员养恤基金：2010-2011 两年期新的拟议业务结构	174
十三. 养恤金综合管理系统	175

摘要

本报告载列联合国合办工作人员养恤基金 2008-2009 两年期订正预算，其中显示批款减少 21 709 300 美元，原因是三项费用的支出低于预算：行政费用(3 763 600 美元)，投资费用(17 855 000 美元)，审计费用(118 000 美元)，但是因养恤金联委会费用增加 27 300 美元而与之部分相抵。因此，2008-2009 两年期订正批款为 131 489 800 美元，用作行政费用(72 135 600 美元)、投资费用(56 782 500 美元)、审计费用(2 471 700 美元)和联委会费用(100 000 美元)。根据费用分摊安排，其中 18 712 000 美元应由联合国分担。

本报告还载列 2010 年 1 月 1 日至 2011 年 12 月 31 日期间的预算估计数，数额为 179 131 200 美元(重计费用前)，用作行政费用(94 468 300 美元)、投资费用(81 855 200 美元)、审计费用(2 707 700 美元)和养恤金联委会费用(100 000 美元)。报告提议共计连续性员额 214 个，新设员额 23 个，临时员额 18 个。

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009 年	2010-2011 年 (重计费用前)	2008-2009 年	2010-2011 年
行政 ^a	75 899.2	94 468.3	165	197
投资	74 637.5	81 855.2	49	58
审计	2 589.7	2 707.7	—	—
养恤金联委会	72.7	100.0	—	—
共计	153 199.1	179 131.2	214	255

^a 由成员组织提供经费的 1 个预算外一般事务(其他职等)员额。

一. 概述

1. 联合国合办工作人员养恤基金是大会 1949 年为向联合国和被接纳为成员的其他组织的工作人员发放退休金、死亡抚恤金、残疾抚恤金和有关补助金而设立的。目前共有成员组织 23 个。截至 2008 年 12 月 31 日，在职参与人和养恤金领取人合计 172 749 人。

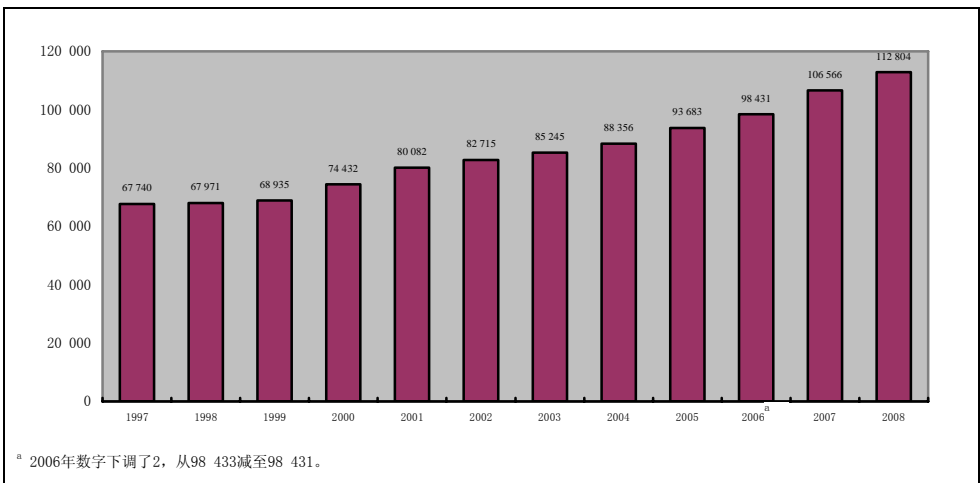
2. 根据大会通过的《条例》，基金由联合国工作人员养恤金联合委员会、各成员组织工作人员养恤金委员会、联委会秘书处和各成员组织工作人员养恤金委员会秘书处管理。养恤金联委会三分之一成员由大会和其他成员组织相应的理事机构选出，三分之一由各行政首长选出，三分之一由参与人选出。养恤金联委会向大会报告养恤基金的业务及资产投资情况。必要时，养恤金联委会建议条例的修正案，此种修正案除其他外规定参与人的缴款比例(目前为应计养恤金薪酬的 7.9%)和各成员组织的缴款比例(目前为 15.8%)、参与资格以及参与人及其受养人可能有权领取的养恤金。

业务活动

3. 2007 年 12 月 31 日终了的两年期，养恤基金的参与人从 93 683 人增至 106 566 人，增幅 13.8%；定期给付的养恤金数目由 55 140 项增至 58 084 项，增幅 5.3%。截至 2008 年 12 月 31 日，在职参与人增至 112 804 人(一年内增长 5.9%)，定期给付的养恤金增至 59 945 项(增长 3.2%)。截至 2008 年 12 月 31 日，定期给付的养恤金细目如下：退休金 20 550 项；提前退休金 13 653 项；递延退休金 6 932 项；鳏寡恤金 9 538 项；子女补助金 8 072 项；残疾抚恤金 1 161 项；二级受养人补助金 39 项。2008 年 12 月 31 日终了的一年内，离职偿金和其他结算款 6 325 项。

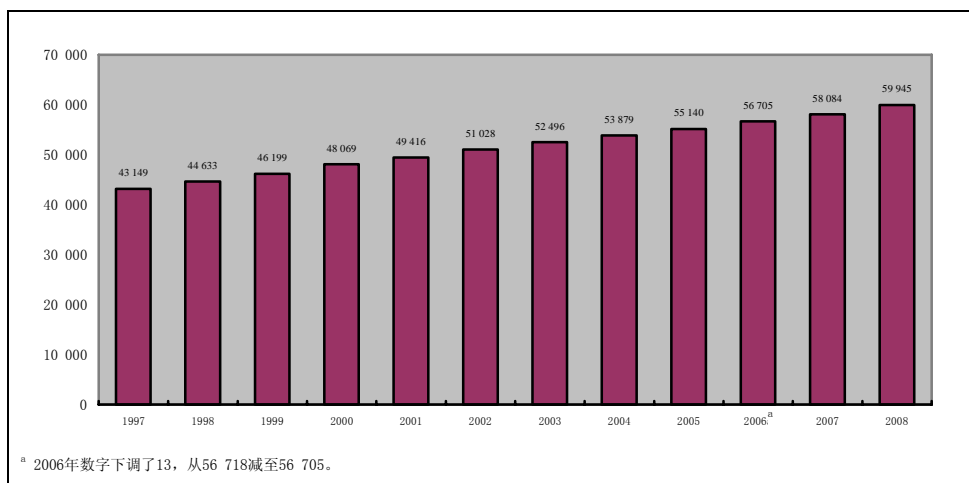
图一

1997 年以来养恤基金在职参与人增长总数



图二

1997 年以来定期养恤金领取人增长总数

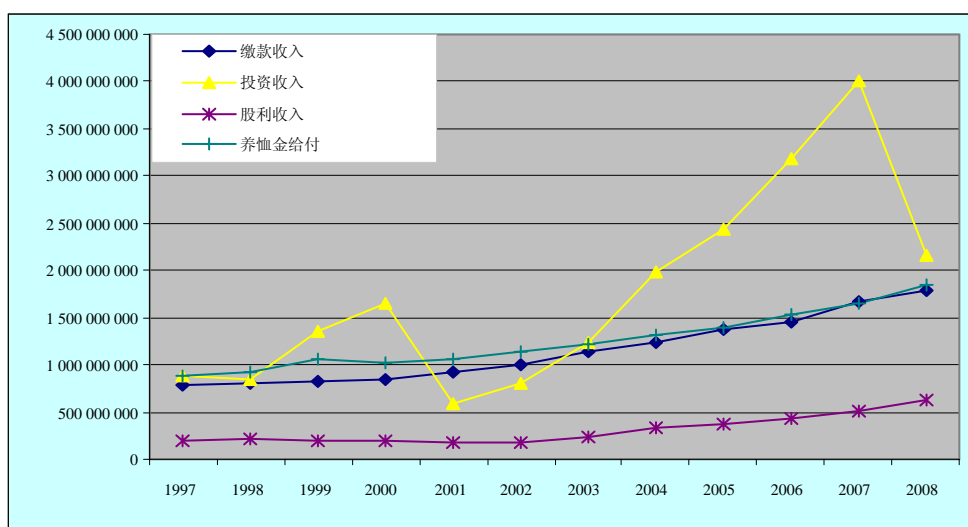


收入和养恤金给付

4. 养恤基金的收入有三个来源：(a) 雇主缴款；(b) 雇员缴款；(c) 投资收入。每项资源的比重在逐年变化。2008 年，缴款总额为 17.893 亿美元，养恤金给付总额为 18.425 亿美元。1994 年，养恤金给付额自基金成立以来首次超过缴款额 (7.298 亿美元对 7.117 亿美元)，不得不用投资收入弥补缺口。2008 年，缴款总额占养恤金给付额的 97.1%，给付额超过缴款收入总额 5 320 万美元。随着基金不断成熟，将越来越依赖投资收入支付养恤金和相关补助金。

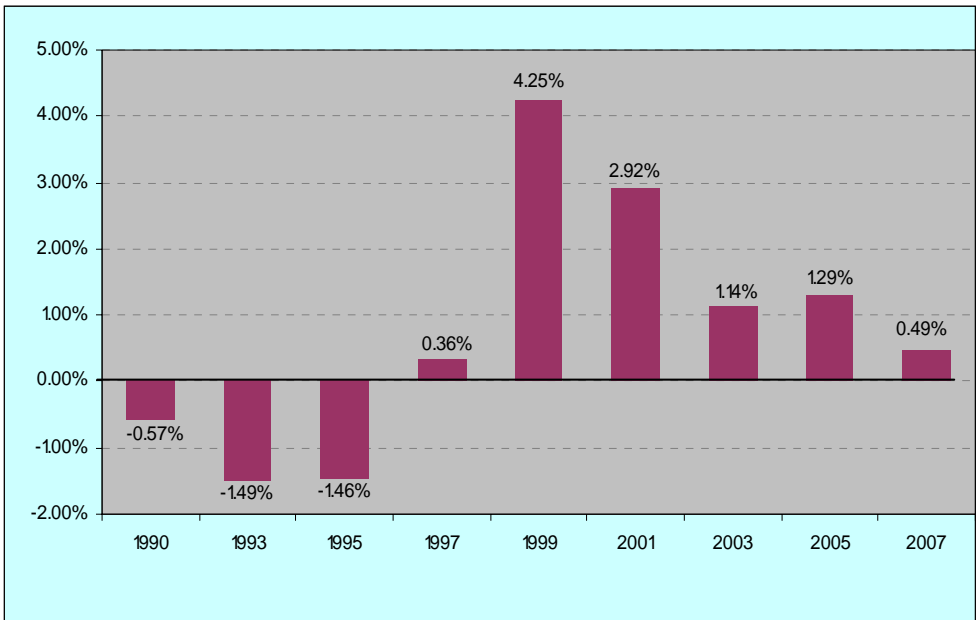
图三

1997 年以来以美元计的收入和养恤金给付演变情况



5. 基金采用各种经济和人口假设，每两年进行一次精算估值，以确定基金当前和未来估计资产是否足以应付目前的负债和今后的估计负债。
6. 2007 年 12 月 31 日定期估值显示连续第六次出现盈余，盈余额相当于应计养恤金薪酬的 0.49%。2005 年 12 月 31 日、2003 年 12 月 31 日、2001 年 12 月 31 日、1999 年 12 月 31 日和 1997 年 12 月 31 日进行的前五次估值分别出现相当于应计养恤金薪酬 1.29%、1.14%、2.92%、4.25%和 0.36%的盈余。根据最新的精算估值结果，包括养恤金联委会核准的基金新的生命表所示与寿命延长有关的费用，精算师委员会和基金的顾问精算师认为，现行 23.70%的缴款率足以应付养恤金计划的养恤金给付需要。养恤金联委会核准了精算师委员会和顾问精算师关于基金精算状况的声明。

图四
1990 年以来的精算情况
(百分比)



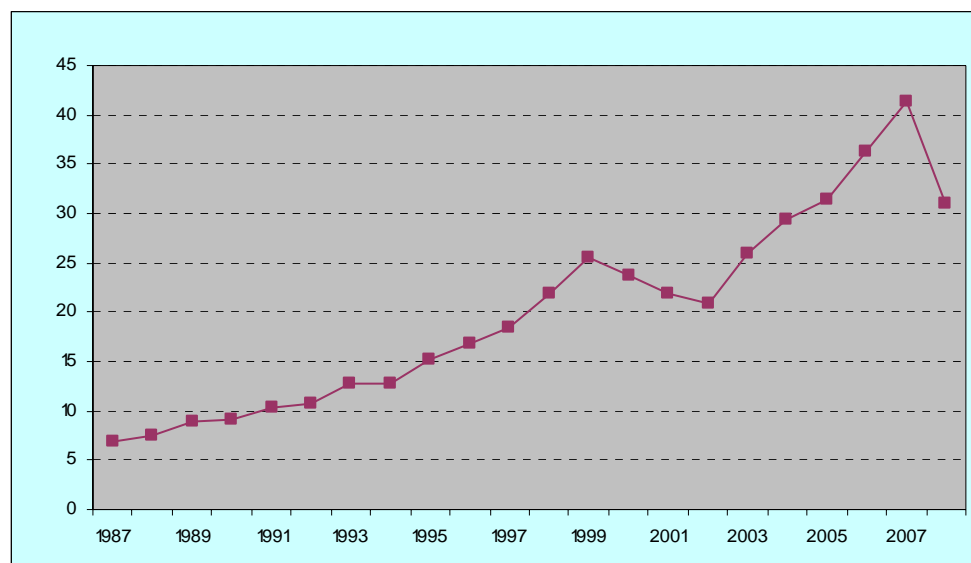
投资

7. 截至 2008 年 12 月 31 日，基金资产的市值为 312.89 亿美元，而 2007 年 12 月底为 417.13 亿美元，基金资产市值减少了 25%。截至 2009 年 3 月 31 日——秘书长代表向养恤金联委会提交的报告所用的正常报告日期——基金资产市值为 290.18 亿美元，比一年前的 405.88 亿美元减少 28.5%。考虑到同期现金流量的计列时间，投资总回报为-28.3%，“实际”或按通货膨胀调整后的回报率为-28.1%。

图五

1987-2008 年期间的养恤基金市值

(10 亿美元)



8. 基金的长期投资目标是获得最佳的长期投资回报，同时避免过度风险。2009年3月31日终了的20年间，复计年回报率为7.2%。同期按美国消费物价指数调整后的实际年回报率为4.3%。

二. 2008-2009 两年期预算估计数：执行情况报告

表 1

按支出用途开列的 2008-2009 两年期订正预算估计数

(千美元)

	核定批款			2008 年 1 月 1 日至 2009 年 3 月 31 日的 15 个月期间的支出			2009 年 4 月 1 日至 12 月 31 日的 9 个月期间的支出估计数			2008-2009 两年期的增/ (减)			2008-2009 年拟议最后批款		
	养恤基金	联合国	共计	养恤基金	联合国	共计	养恤基金	联合国	共计	养恤基金	联合国	共计	养恤基金	联合国	共计
	(a)			(b)			(c)			(d) = (b) + (c) - (a)			e= (a) + (d)		
行政费用															
员额	24 020.9	11 231.8	35 252.7	14 400.4	6 745.6	21 146.0	9 447.7	4 425.6	13 873.3	(172.8)	(60.6)	(233.4)	23 848.1	11 171.2	35 019.3
其他工作人员费用	3 268.6	364.0	3 632.6	850.6	299.9	1 150.5	2 008.2	50.2	2 058.4	(409.8)	(13.9)	(423.7)	2 858.8	350.1	3 208.9
咨询人	85.0	—	85.0	91.4	—	91.4	—	—	—	6.40	—	6.40	91.4	—	91.4
差旅	1 075.2	—	1 075.2	473.1	—	473.1	600.0	—	600.0	(2.1)	—	(2.10)	1 073.1	—	1 073.1
订约承办事务	16 015.2	3 362.9	19 378.1	10 550.2	2 857.6	13 407.8	4 666.3	455.0	5 121.3	(798.7)	(50.3)	(849.0)	15 216.5	3 312.6	18 529.1
招待费	3.2	—	3.2	1.5	—	1.5	1.7	—	1.7	—	—	—	3.2	—	3.2
一般业务费用	8 846.0	2 925.4	11 771.4	5 504.1	2 588.7	8 092.8	1 211.4	359.2	1 570.6	(2 130.5)	22.5	(2 108.0)	6 715.5	2 947.9	9 663.4
用品和材料	173.0	66.4	239.4	126.5	49.3	175.8	20.9	1.7	22.5	(25.7)	(15.5)	(41.1)	147.4	51.0	198.3
家具和设备	3 995.7	465.9	4 461.6	1 189.1	347.2	1 536.3	2 696.0	116.5	2 812.6	(110.6)	(2.1)	(112.7)	3 885.1	463.8	4 348.9
行政费用共计	57 482.8	18 416.4	75 899.2	33 186.9	12 888.3	46 075.2	20 652.2	5 408.2	26 060.4	(3 643.7)	(119.9)	(3 763.6)	53 839.1	18 296.5	72 135.6
投资费用															
员额	12 122.5	—	12 122.5	6 287.9	—	6 287.9	4 924.7	—	4 924.7	(909.9)	—	(909.9)	11 212.6	—	11 212.6
其他工作人员费用	657.0	—	657.0	196.1	—	196.1	477.6	—	477.6	16.7	—	16.7	673.7	—	673.7
咨询人	1 384.5	—	1 384.5	276.8	—	276.8	1 000.0	—	1 000.0	(107.7)	—	(107.7)	1 276.8	—	1 276.8
差旅	1 888.0	—	1 888.0	620.6	—	620.6	1 000.0	—	1 000.0	(267.4)	—	(267.4)	1 620.6	—	1 620.6
订约承办事务	52 210.2	—	52 210.2	19 533	—	19 533	16 124.6	—	16 124.6	(16 552.6)	—	(16 552.6)	35 657.6	—	35 657.6
招待费	22.0	—	22.0	7.9	—	7.9	14.0	—	—	(0.1)	—	(0.1)	21.9	—	21.9
一般业务费用	5 662.5	—	5 662.5	2 772.5	—	2 772.5	2 851.5	—	2 851.5	(38.5)	—	(38.5)	5 624.0	—	5 624.0
用品和材料	101.2	—	101.2	80.1	—	80.1	25.6	—	25.6	4.5	—	4.5	105.7	—	105.7

	核定批款			2008 年 1 月 1 日至 2009 年 3 月 31 日的 15 个月期间的支出			2009 年 4 月 1 日至 12 月 31 日的 9 个月期间的支出估计数			2008-2009 两年期的增/ (减)			2008-2009 年拟议最后批款		
	养恤基金	联合国	共计	养恤基金	联合国	共计	养恤基金	联合国	共计	养恤基金	联合国	共计	养恤基金	联合国	共计
	(a)			(b)			(c)			(d) = (b) + (c) - (a)			e = (a) + (d)		
家具和设备	589.6	—	589.6	—	—	—	589.6	—	589.6	—	—	—	589.6	—	589.6
投资费用共计	74 637.5	—	74 637.5	29 774.9	—	29 774.9	27 007.6	—	27 007.6	(17 855.0)	—	(17 855.0)	56 782.5	—	56 782.5
审计费用															
外部审计	568.4	113.7	682.1	238.0	47.6	285.6	307.1	62.9	370.0	(23.3)	(3.2)	(26.5)	545.1	110.5	655.6
内部审计	1 589.7	317.9	1 907.6	896.9	179.2	1 076.1	614.2	125.8	740.0	(78.6)	(12.9)	(91.5)	1 511.1	305.0	1 816.1
审计费用共计	2 158.1	431.6	2 589.7	1 134.9	226.8	1 361.7	921.3	188.7	1 110.0	(101.9)	(16.1)	(118.0)	2 056.2	415.5	2 471.7
联委会费用	72.7	—	72.7	—	—	—	100.0	—	100.0	27.3	—	27.3	100.0	—	100.0
资源共计	134 351.1	18 848.0	153 199.1	64 096.7	13 115.1	77 211.8	46 681.1	5 596.9	54 278.0	(21 573.3)	(136.0)	(21 709.3)	112 777.8	18 712.0	131 489.8
预算外费用 (离职后健康保险制度)															
业务活动	153.6	—	153.6	69.2	—	69.2	63.4	—	63.4	(21.0)	—	(21.0)	132.6	—	132.6

9. 表 1 汇总了 2008-2009 两年期的估计支出总额。为了使基金执行情况报告更有意义，本两年期支出由两个不同的部分组成：(a) 2008 年 1 月 1 日至 2009 年 3 月 31 日 15 个月期间的支出；(b) 2009 年 4 月 1 日至 12 月 31 日 9 个月期间的估计支出。2008 年 1 月 1 日至 2009 年 3 月 31 日期间实际支出是按权责发生制确定的，意即交易和其他事项是在发生时在财务报表中加以确认，而不是在收到或支付现金或现金等价物时予以确认。此外，报告更加注重对支出高于或低于预算的理由作出说明。

10. 大会在第 62/241 号决议中核准为 2008-2009 两年期批款共计 150 995 100 美元，包括行政费用(75 994 800 美元)、投资费用(72 347 900 美元)、审计费用(2 589 700 美元)和联委会费用(62 700 美元)。在这笔批款中，131 996 500 美元直接由基金负担，18 998 600 美元由联合国分担。此外，核定资源 153 600 美元，用于预算外费用，由若干成员组织提供。大会在第 63/252 号决议第 1 节中核准追加经费 2 204 000 美元，使批款总额达到 153 199 100 美元，其中包括行政费用(75 899 200 美元)、投资费用(74 637 500 美元)、审计费用(2 589 700 美元)和联委会费用(72 700 美元)。在这笔批款中，134 351 100 美元直接由基金负担，18 848 000 美元由联合国分担。

11. 追加批款被核准用于：

(a) 行政费用：净减少 95 600 美元，包括全基金审查的咨询人支出增加额和一个计划制定工作组的差旅费用增加额，但房地租金估计数的减少额与之部分相抵。

(b) 投资费用(2 289 600 美元)：订约承办事务、家具和设备费用增加，用于搬迁至达格·哈马舍尔德广场 1 号第 20 层和 SWIFT(环球银行间金融电信协会)电文费用；

(c) 联委会费用(10 000 美元)。

2008-2009 两年期支出总额估计为 131 489 800 美元，其中包括行政费用(72 135 600 美元)、投资费用(56 782 500 美元)、审计费用(2 471 700 美元)和联委会费用(100 000 美元)，预计节余 21 709 300 美元，相当于批款总额的 14%。此外，预算外费用预计支出 132 600 美元，支出超过预算 21 000 美元，占批款额的 13.7%。

A. 行政费用

12. 行政费用估计为 72 135 600 美元，支出低于预算 3 763 600 美元，即 4.96%。造成净额支出低于预算的主要资源差异包括：

1. 其他工作人员费用——支出低于预算 423 700 美元

13. 支出低于预算主要是由于一般临时人员的使用有所减少(300 000 美元)。此外,由于信息管理系统服务处(信管系统处)和业务处另有其他事务,无法充分利用培训资金,结果是支出低于预算 66 800 美元。

2. 一般业务费用——支出低于预算 2 108 000 美元

14. 支出低于预算是由于房地租金、通信事务和外部印刷项下的节余。

3. 2008-2009 两年期实施的项目

15. 下面简要说明 2008-2009 两年期实施的信息技术项目的情况。

表 2

2008-2009 年项目情况

(美元)

项目	预计/实际完成日期	批款	支出估计数	支出超过 (低于)预算
成员组织的信息共享举措	(2009 年 12 月)	2 167 100	2 161 190	(5 910)
客户服务举措	(2009 年 12 月)	1 130 164	1 054 162	(76 002)
网络系统举措	(2009 年 10 月)	2 361 589	2 684,793	323 204
企业系统举措	完成	1 931 170	1 572 235	(358 935)
企业业务举措	(2009 年 9 月)	2 263 114	2 131 666	(131 448)
与投资管理处信息技术合并	(2009 年 12 月)	798 763	792 756	(6 007)
共计		10 651 900	10 396 802	(255 098)

成员组织的信息共享举措

16. 实行“成员组织的信息共享举措”是为了扩展与成员组织界面有关的应用软件,以通过电脑分享养恤基金参与人及受益人的信息,即所有人事行动及有关的财务处理。在这一举措上已取得重大进展,基金已实现了预想的目标,即 75% 的参与人通过电子接口获得服务。财务接口项目正在收集年末成员组织与基金之间交换的财务数据文件。这些文件目前正通过一个更安全和高效的文件交换方法进行传递,从而进一步简化财务数据收集程序。基金利用安全文件交换方法,成功地完成了联合国儿童基金会(儿童基金会)的试点项目。该项目 2008-2009 两年期的目标是联系成员中的 10%,这一目标已经实现。参与人核对例外情况报告系统也取得了较大进展。第一阶段——流程和需求分析已经完成。该项目目前处于第二阶段,将开发一个报告工具。

客户服务举措

17. 客户服务举措包括一个客户关系管理审查系统和一个图形签字比较模块，目的是：协助客户服务股更高效地管理其工作，同时降低欺诈风险；加强与参与人和受益人之间的沟通，应在 2008-2009 两年期期末以前部署一个基于网络的事件和联络管理模块。这一举措完成后，将增强该股处理核心业务的能力，同时管理与受益人和参与人的多渠道联系。这一举措还将扩大到整合其他功能和程序，从而简化客户联系的更多方面。将加强现有内容管理应用程序，以提供电子文档中所储存的图形签字查阅服务。

网络系统举措

18. “网络系统举措”是受益人和参与人能够使用网上应用程序直接查阅个人信息。包括双轨养恤金估算系统、养恤金权利证书跟踪和年度报表在内的关键性应用程序现已成为对客户的标准服务。2009 年，生活费明细表将可以在网上查阅。该网络界面的设计和开发已经完成，一个工作原型正在审查之中。养恤金估算系统的更新界面目前正处于设计阶段，正在设法在 2010 年报表发布时提供给客户。对是否有可能通过网络共享成员简况的评估将在本两年期完成。本举措还推出了提供养恤基金工作人员、成员组织、参与人和受益人之间的互动式通信的客户终端。基金为了支持网络应用程序使用量日益增加，设计了整个网站基础设施，目的是建立一个更稳定和更安全的环境。还购买了一条独立的互联网通信线路和一个养恤基金网域，以提高基金服务客户的能力。新的网上终端提供了许多全基金网络应用程序的功能化安全单点界面。还在努力增加对终端应用程序的使用，以加强沟通。还推出了包括安全意识方案在内的一些额外网上学习应用程序和若干在职讲习班，以满足优先安全培训需要。为法律处评估和设计一个司法案件跟踪系统的工作也正在进行之中。

企业系统举措

19. 企业系统举措确保了关键的业务软件(例如内容管理系统和 Lawson 财务系统)及时获得供应商的更新、新版和升级，同时与基金的业务模式变更保持同步。Lawson 财务软件 and 所有相关定制界面的升级已顺利完成。先进的网上平台方便使用，处理迅速。升级后，基金避免了依靠一个过时的失去支持的平台所带来的风险，同时简化了软件界面。在本两年期中，主要的系统举措包括成功地升级到银行业务网关协议、推出一系列既有数字也有文字说明的退休数据以及实施一个升级后的筛选环境。

机构业务举措

20. 机构业务举措确保基金的计算机基础设施能适应商业用户不断变化的要求，同时利用先进技术来支持安保、履约情况和服务质量的改善。作为机构业务工作的一部分，虚拟化项目已成功完成。虚拟基础设施通常可以降低服务器的拥机总

成本，提高服务器使用率，同时提高业务操作效率，改进服务器基础设施的可管理性。加强网络和通信主干线的工作已经完成，在基金的纽约和日内瓦办事处之间安装了一个专用通信干线。对电文往来基础设施进行了升级，建立了故障切换群集。这确保了正常运行时间和对用户的反应最大化。电子邮件服务的灾中备用服务器解决办法在维也纳进行了调试。成功地在基金纽约办事处和日内瓦办事处完成了合并电子邮件域的安装工作，并将日内瓦用户转至养恤基金专用域。对数据中心设施进行了管理、维护和升级，以支持信息技术管理机制中规定的所有项目。为支持合并数据中心和新的应用程序的其他需求，正在升级数据中心的不间断电源。2008 年，在数据中心安装了一个环境监测系统，以提供可能对系统工作造成负面影响的情况的及时预警。对日内瓦办事处数据中心进行了升级，以便提供新增基础设施，以支持一些系统的冗余需要，并提供包括虚拟环境和名录服务在内的解决办法。

与投资管理处的信息技术合并

21. 信息技术合并工作组就高效和有效地合并信管系统处提供的基础设施服务的最佳模式达成了一项协议，从而确保将投资管理处与养恤基金秘书处的电脑基础设施完美地合并到一起。该协议考虑到拟由信管系统处提供的服务项目。在过渡期间，投资管理处利用本举措的资源维护其系统。预计到 2008-2009 两年期期末，将完成 75% 的合并工作。在 38 个合并领域中，有 29 个将在本两年期完成，其余 9 个领域将转入 2010-2011 两年期的目标。这些领域包括全部转入新的网络架构和监测系统、一个新的合并电子邮件系统以及网络服务的开发和实施。按照投资管理处所确定的优先事项，已开始实施 SWIFT 系统和 Charles River 交易订单管理系统。预计这两个系统将在本两年期开始运作，将在近期为这两个系统建立一个有效的灾后恢复系统。

B. 投资费用

22. 估计投资费用 56 782 500 美元，将节余 17 855 000 美元，即 23.9%。下文将解释导致这一结果的主要资源差异。

1. 员额——支出低于预算 909 900 美元

23. 支出低于预算，是人员征聘晚于预期造成的。

2. 咨询人——支出低于预算 107 700 美元

24. 咨询人，特别是《负责任投资原则》方面的咨询人预计所需费用比原先预期的要低。

3. 差旅——支出低于预算 267 400 美元

25. 由于与员额同样的原因，工作人员差旅支出低于预算：延迟征聘时间限制了工作人员人数及其差旅。另外在代表差旅项下，预算提供了投资委员会 12 名成员的差旅费用，但是投资委员会只有 10 到 11 名成员，他们没有参加全部会议。

4. 订约承办事务——支出低于预算 16 552 600 美元

表 3

订约承办事务：2008-2009 年支出估计数

(千美元)

类别	2008-2009 年批款	支出估计数	支出超过(低于)预算
外部法律咨询人	532.5	1 432.5	900.0
第三方服务提供者			
(a) 全球保管人和顾问			
全球保管人	1 278.0	1 278.0	—
顾问	14 217.1	14 217.1	—
(a) 部分小计	15 495.1	15 495.1	—
(b) 证券组合管理			
小盘股	20 943.2	12 000.0	(8 943.2)
公开交易不动产	4 366.5	—	(4 366.5)
指数化	4 142.9		(4 142.9)
(b) 部分小计	29 452.6	12 000.0	(17 452.6)
(c) 市场数据服务	1 942.1	1 942.1	—
第三方服务提供者小计	46 889.8	29 437.2	(17 452.6)
SWIFT 订约承办事务	690.0	690.0	—
其他订约承办事务	4 097.9	4 097.9	—
共计	52 210.2	35 657.6	(16 552.6)

26. 如上表 3 所示，在第三方服务提供者项下实现了一些节余。指数化 (4 142 900 美元) 被推迟至下一两年期。此外，公开交易不动产管理人的聘用 (4 366 500 美元) 被推迟，到 2009 年 5 月才向供应商发出招标书。日本小盘股管理人的合同已终止，由于市场状况不佳，新的管理人招标书被推迟。由于投资组合业绩不佳，付给其他三个小盘股账户管理人的管理费也有所节余 (管理费是根据投资组合的表现计算的)。

2008-2009 两年期实施的项目

27. 下表 4 所示为 2008-2009 两年期供资和实施的信息技术项目的情况。

表 4

2008-2009 两年期项目情况

(美元)

项目	预计/实际完成日期	批款	支出估计数	支出超过(低于) 预算
a. 证券组合风险和业绩归属	2010 年 6 月	80 000	200 000	(120 000)
b. 电子订单管理和交易	2010 年 3 月	50 300	150 300	(100 000)
c. 交易前和交易后合规	2010 年 3 月	20 600	20 600	—
d. 投资组合会计核算和对账	2010 年 6 月	200 100	100 100	100 000
e. SWIFT	2009 年 9 月	690 000	690 000	—
共计		1 041 000	1 161 000	(120 000)

证券组合风险和业绩归属系统

28. 自 2009 年 6 月起, 投资管理处正在对采购程序进行技术评估(尽职调查)。估计将在 2009 年 9 月前授予合同。初步定制完成后, 将维持进行中的服务。预期的项目将在 2010 年 3 月前最终完成并全面投入使用。

电子订单管理和交易系统

29. 联合国采购部门于 2009 年 1 月将合同授予一名供应商。自 2009 年 6 月起, 正在就系统管理和实施项目规划调整对信息科工作人员进行培训。设计了为这一电子交易系统提供的最佳基础设施支持, 并已开始实施, 这就需要使用与信息技术配置同时采购的新的支持服务器和数据库(见上文第 21 段)。预期本项目将在 2010 年 3 月前最终完成并全面投入使用。

交易前和交易后合规系统

30. 本项目包括实施一个综合单元, 以完善电子交易系统, 并允许进行审计和制定 1 000 多条合规规则。本项目定于 2010 年 3 月底以前全面投产。

投资组合会计核算和对账系统

31. 截至 2009 年 6 月, 投资管理处最终完成了采购程序的第一阶段技术评估。合同签发后, 采购的电子服务的最后定制预计将于 2010 年年中以前完成, 随后将提供持续服务。

SWIFT

32. 截至 2009 年 6 月, 所有 SWIFT 设备和服务的采购已经完成。本项目预期在 2009 年 9 月以前最终完成。将提供持续服务。

C. 审计费用

33. 估计审计费用支出的结果是充分利用 2 589 700 美元的批款进行外部审计 (682, 100 美元) 和内部审计 (1 907 600 美元)。

34. 不过, 将在这几笔金额内调配资源, 以计入由于审计委员会的建议所造成的新增咨询人费用。审计委员会建议内部监督事务厅将对投资管理处的计划中审计的日期提前, 这就需要将资金从订约承办事务项下转至个人咨询人项下。

D. 联委会费用

35. 联委会费用原估计数 72 700 美元通常应当足以支付本两年期的费用。不过, 现在请求追加经费 27 300 美元, 以支付最近收到的 2002 年举行的联委会会议账单。

E. 预算外费用

36. 一个由预算外经费供资的一般事务(其他职等)员额的最初费用估计数 153 100 美元, 是根据标准薪金表计算的, 使用一般事务(其他职等)的中点 5 级作为基点。由于负责此项任务的工作人员的延迟征聘, 预计本项目可节余 21 000 美元。

三. 2010-2011 两年期概算: 成果预算框架和所需资源分析

A. 引言

1. 概述

37. 在养恤金联委会监督下, 养恤基金负责为其参与人、退休人员和受益人提供退休金、死亡和伤残偿金及其他福利和相关服务。为确保兑现其长期承诺, 基金必须确保其资产有足够的投资回报率, 同时牢记核定的风险承受理念及其负债对基金管理的要求。基金还必须确保所有活动均按照最佳的安全、问责、社会责任和可持续发展条件进行, 同时严格遵守质量、效率、才干及操守之最高标准。

38. 在联委会 2008 年核准的第三管理章程中, 基金指出了其在 2010-2011 年期间为完成其任务所必须应对的一系列挑战。其中一些挑战涉及普遍影响到各社会和组织的环境变化, 如预期寿命的增长、就业期间缩短、工作人员的合同状况和工作人员队伍的流动等。其他挑战涉及不断变化的社会优先事项、全球经济趋势、金融市场和货币波动情况。最后, 基金的现有内在运作、基础设施

和管理机制造成一些限制和风险，需要加以应对和解决。基金将所有这些挑战分为以下五类：(a) 基金业务的日益复杂化；(b) 资产和负债之间的相互依赖性不断增加；(c) 信息系统的老化和服务需求不断增加；(d) 提高服务质量和业务标准的需要不断增加；(e) 社会和环境责任日益增加。

39. 基金为以上各类挑战分别制订了“战略应对措施”。2010-2011 两年期，基金将继续在养恤金管理和投资管理的各个领域为其利益攸关方提供和改进服务。基金还将为未来作准备，实施第三管理章程中所述并于 2008 年提交养恤金联委会的优先项目，包括养恤金综合管理系统、新的会计准则和根据全基金审查和审计工作委员会的建议对工作人员进行重新配置。

养恤金综合管理系统

40. 养恤金综合管理系统的实施将是养恤基金在下一两年期最为重要的业务工作，其预实施活动在当前 2008-2009 两年期已经开始。该项目通过将其技术平台加以现代化，将业务处理从个案驱动转向程序驱动，将能够更好地利用基金的资源。此外，该系统还将通过建立一个适用于理事机构、高级管理当局、程序处理人、参与人、退休人员和受益人的不同角度的“仪表盘”，促进对养恤金的管理和分析。

41. 成功实施该系统将确保建立一个综合信息系统，以便在今后相当长时期内为基金、其工作人员、成员组织、参与人和所有利益攸关方提供支持。基金对养恤金综管系统采取了一个六阶段办法：(a) 进行总体项目规划和系统设计；(b) 记录基金的现行流程；(c) 重新设计各项流程；(d) 记录重新设计的流程；(e) 根据重新设计的流程制订技术解决办法；(f) 获取和部署整套系统。

42. 独立研究的第一阶段(规划和设计)是在同时具备养恤金和信息技术方面的经验的外部专业咨询公司的协助下进行的。项目组(由养恤基金工作人员以及咨询公司的信息技术、养恤金和流程工程专家组成)审查了基金所使用的现有操作模式，以便以独立视角确认可以或应当考虑哪些改进/更改，以提高效率，降低风险，并提高依靠基金服务者的满意程度。

43. 项目组绘制了基金所有流程，并根据流程标准化和系统整合原则，尤其是为了尽可能落实作为研究的一部分实施的现有状况评估的结论，提出了基金目标操作模式。最后，项目组制订了一个完整的项目计划，确定了所需资源，并拟订了一个高级别企划案。在将本项目提交联委会 2008 年届会之后，拟订了所需资金和人力资源(见本报告附件十三)。

44. 养恤基金预期实施养恤金综管系统项目将实现下列改进：

- 整合各项流程并使其标准化，使业务处理中的例外情况/差错降到最低，实现统一处理；

- 将基金各项业务置于一个单一数据库环境中，从而减少内部接口；
- 集中化、直通式处理，以减少手工干预数量，增加处理量，并实行个案责任制；
- 直接的工作流程，在可能的情况下由综合、直观的工作流程提供支持；
- 提供更多的管理信息，促进改进决策和战略规划，并通过提高服务标准提高参与人、退休人员和受益人的满意程度；
- 加强内部控制；
- 在可能的情况下软硬件的标准化；
- 通过加强标准化，以实现更可靠的业务连续性和灾后恢复能力；
- 记录所有的系统和程序，以及版本控制和存档方面的良好管理；
- 执行内部审计建议。

全基金审查

45. 2008 年，根据养恤金联委会的建议，进行了一次全基金审查。审查包括根据大会第 62/241 号决议第 4 和第 5 段进行的审查，大会在该决议中注意到需要对基金所需人力资源采取更具战略性的做法，并同意联委会的要求，即请基金首席执行官和负责投资问题的秘书长代表全面审查各自领域的人员和组织结构，包括借鉴有关行业基准和最佳做法。全基金审查是为了 (a) 根据基准和最佳做法，对基金职能和结构提供客观和独立的战略审查；(b) 确定并建议对支持现有和未来组织要求所需的备选结构和工作人员编制；(c) 帮助基金应对委员会要求开发一套更具战略眼光的方法来解决基金的人力资源要求。

46. 基金保留了外部咨询人的专业服务，以撰写研究报告，该研究报告已于 2008 年提交联委会。根据咨询人的建议，2010-2011 两年期，拟议人员编制和新增所需人力资源是为了建立充足的能力，以应对挑战，并实施第三管理章程中所规定的各项活动和任务。

新的会计准则和合并会计实务

47. 2006 年 5 月，大会核准作为一项全联合国系统提出的一部分，实行《国际公共部门会计准则》。大会还核准秘书长所请求的资源，以开始实施该准则。为此成立了一个全系统实施项目小组。养恤基金一直参与该小组，并已开始根据基金的情况和性质，审查《国际公共部门会计准则》或《国际财务报告准则》的具体实施问题。

48. 联合国还评估了这项任务的复杂性以及信息系统所需的更改，并已将《国际公共部门会计准则》的实施推迟到 2012 年。

49. 基金目前正在制订一个实行新的会计准则的综合项目计划，并认为，由于工作量巨大，将需要增加专业工作人员，以有效完成这项重要工作。本拟议预算列入了实施工作和上述行政工作人员所需经费。

50. 针对审计委员会关于采取更系统和更综合的办法，按一个单位编制基金财务报表的建议，本拟议预算考虑到加强会计职能和设立一个全面负责基金资产和负债的会计核算和报告的财务主任职位这两个因素。

办公空间

51. 目前，秘书处占用了整个达格·哈马舍尔德广场 1 号大楼第 37、38 和 39 层以及 4 层大约 37% 的场地，而投资管理处占有第 4 层的其余场地。此外，秘书处和投资管理处的数据中心位于第 4 层。2009 年第三季度，在完成装修以后，投资管理处将搬至第 20 层，这样秘书处就可以将目前分散处于四个楼层的信息管理系统处(信管系统处)和养恤金综合管理系统项目组一起集中安置在第 4 层。

52. 在本两年期期间，将需要新增办公空间，以安置本文件所请求的 23 个常设员额和 18 个临时员额。在目前基金纽约办事处所在的这栋楼里，每层估计可以再容纳大约 50 名工作人员，但具体取决于所采用的平面设计。2010 年的订正预算将提供可靠的估计数。

53. 日内瓦办事处在机场附近的一栋办公楼里租用了办公空间，该办公空间包括二层的一些办公室和一层的一个单独的客户服务/接待区。租金包括所有水电费、维护费和办公室家具。2007 年签订了一个五年的租赁合同(可续签)，租金根据联邦统计局发布的瑞士生活费用指数进行调整。

成果预算编制、方法和术语

54. 本预算报告采用基金在 2008-2009 年预算报告中采用的成果预算编制列报格式。所请求的资源是根据基金的各项方案计算的，并在本文件的正文部分提供了全面信息，所有理由说明和支持性信息载于附件一至十三。

55. 在计算资源时使用了下列因数：

(a) 对 2010 年和 2011 年纽约和日内瓦两地采用了延迟征聘率，即连续性专业类员额 93.5%，新设专业类员额 50.0%，一般事务类员额 96.5%，新设一般事务类员额 65.0%，这些系数也是联合国秘书处目前在预算中所使用的；

(b) 2010 年和 2011 年采用的年平均通货膨胀率，纽约为 2.4%，日内瓦为 1.5%；

(c) 2010 年和 2011 年对日内瓦采用的汇率为 1.14；

(d) 在联合国同养恤基金的分摊费用安排框架下，拟订了一个根据现行核定人员配置表计算的分摊费用比率。根据秘书处(165)对投资管理处(49)的核定员额比率，信管系统处 77.1% 的费用将通过分摊成本安排解决，余额将直接在基金本金中列支。这一比例将根据 2010 年 1 月 1 日核定的人员配置表进行调整，并在本两年期中保持不变，以便据此分摊费用。

56. 首席执行官/秘书提交的供养恤金联委会第五十六届会议审议的文件和报告将列示秘书长代表提供的用于基金资产投资的资料 and 文件，其中对“投资管理处”和“投资管理司”以及相应的缩写“投管处”和“投管司”的使用不加区分，该部门自 2009 年 5 月起将“投资管理处”改为“投资管理司”。应当指出，基金秘书处尚未收到秘书长代表或人力资源管理厅对上述名称更改的正式确认。在这一更改得到确认之前，本文件仍使用“投资管理处”。

2. 请批的总体资源

57. 整个基金所请批的人力和财政资源以及预算外资源估计数和新增所需资源细目如下。

表 5

所需人力资源

类别	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
行政								
专业及以上								
助理秘书长	1	1	—	—	—	—	1	1
D-2	1	1	—	—	—	—	1	1
D-1	3	4	—	—	—	—	3	4
P-5	9	9	—	1	—	—	9	10
P-4	17	20	—	8	—	—	17	28
P-3	25	28	—	4	—	—	25	32
P-2/1	1	1	—	—	—	—	1	1
小计	57	64	—	13	—	—	57	77
一般事务								
特等	8	10	—	—	—	—	8	10
其他职等 ^a	99	104	—	5	1	1	100	110
小计	107	114	—	5	1	1	108	120
行政共计	164	178	—	18	1	1	165	197

投资

专业及以上

类别	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
D-2	1	1	—	—	—	—	1	1
D-1	2	2	—	—	—	—	2	2
P-5	10	10	—	—	—	—	10	10
P-4	8	13	—	—	—	—	8	13
P-3	5	7	—	—	—	—	5	7
P-2	—	—	—	—	—	—	—	—
小计	26	33	—	—	—	—	26	33
一般事务								
特等	9	10	—	—	—	—	9	10
其他职等	14	15	—	—	—	—	14	15
小计	23	25	—	—	—	—	23	25
投资共计	49	58	—	—	—	—	49	58
养恤基金共计	213	236	—	18	1^a	1^a	214	255

^a 由成员组织提供经费的 1 个预算外一般事务(其他职等)员额。

58. 如上表 5 所示, 本拟议预算提议新增如下 23 个常设员额和 18 个临时员额:

(a) 为秘书处 14 个新增常设员额(1 个 D-1, 3 个 P-4, 3 个 P-3, 2 个一般事务(特等), 5 个一般事务(其他职等))和 18 个临时员额(1 个 P-5, 8 个 P-4, 4 个 P-3, 5 个一般事务(其他职等))编列了经费。还为维持由成员组织提供经费的 1 个预算外员额(1 个一般事务(其他职等))编列了经费;

(b) 为投资管理处 9 个新增常设员额(5 个 P-4, 2 个 P-3, 1 个一般事务(特等), 1 个一般事务(其他职等))编列了经费。

表 6

所需财政资源

(千美元)

类别	2006-2007 年 2008-2009 年		资源增长		重计费用前		分配数		2010-2011 年	
	支出	批款	数额	百分比	共计	重计费用	联合国	养恤基金	估计数	
行政费用										
员额	28 811.5	35 252.7	1 970.1	5.6	37 222.8	3 594.9	12 985.6	27 832.1	40 817.7	
养恤金综管系统临时员额	—	—	2 630.4	100.0	2 630.4	340.5	—	2 970.9	2 970.9	
其他工作人员费用	1 465.7	3 632.6	305.6	8.4	3 938.2	—	1 202.0	2 736.2	3 938.2	

类别	2006-2007年 2008-2009年		资源增长		重计费用前		分配数		2010-2011年
	支出	批款	数额	百分比	共计	重计费用	联合国	养恤基金	估计数
咨询人	—	85.0	352.6	414.8	437.6	—	—	437.6	437.6
差旅	514.4	1 075.2	352.9	32.8	1 428.1	—	—	1 428.1	1 428.1
订约承办事务	11 883.1	19 378.1	8 406.6	43.4	27 784.7	—	3 851.7	23933.0	27 784.7
招待费	3.3	3.2	0.8	25.0	4.0	—	—	4.0	4.0
一般业务费用 ^a	9 780.6	11 771.4	(894.4)	(7.6)	10 877.0	—	3 220.2	7 656.8	10 877.0
用品和材料	373.1	239.4	(29.3)	(12.2)	210.1	—	87.5	122.6	210.1
家具和设备	2 623.4	4 461.6	1 538.4	34.5	6 000	—	440.0	5 560.0	6 000.0
行政共计	55 455.1	75 899.2	14 633.7	19.3	90 532.9	3 935.4	21 787.0	72 681.3	94 468.3
投资费用									
员额	7 277.3	12 122.5	1 412.4	11.7	13 534.9	2 372.2	—	15 907.1	15 907.1
其他工作人员费用	78.1	657.0	365.3	55.6	1 022.3	—	—	1 022.3	1 022.3
咨询人	869.4	1 384.5	444.3	32.1	1 828.8	—	—	1 828.8	1 828.8
差旅	576.9	1 888.0	112.0	5.9	2 000	—	—	2 000	2 000
订约承办事务	31 766.8	52 210.2	4 216.7	8.1	56 426.9	—	—	56 426.9	56 426.9
招待费	9.5	22.0	—	—	22.0	—	—	22.0	22.0
一般业务费用	2 082.8	5 662.5	(1 874.4)	(33.1)	3 788.1	—	—	3 788.1	3 788.1
用品和材料	161.4	101.2	58.8	58.1	160.0	—	—	160.0	160.0
家具和设备	343.3	589.6	110.4	18.7	700.0	—	—	700.0	700.0
投资共计	43 165.5	74 637.5	4 845.5	6.5	79 483.0	2 372.2	—	81 855.2	81 855.2
审计费用									
外部审计	582.3	682.1	(20.9)	(3.1)	661.2	—	110.2	551.0	661.2
内部审计	1 016.3	1 907.6	(65.8)	(3.4)	1 841.8	204.7	341.1	1 705.4	2 046.5
审计共计	1 598.6	2 589.7	(86.7)	(3.3)	2 503.0	204.7	451.3	2 256.4	2 707.7
联委会费用	—	72.7	27.3	37.6	100.0	—	—	100.0	100.0
所需资源共计	100 219.2	153 199.1	19 419.8	12.7	172 618.9	6 512.3	22 238.3	156 892.9	179 131.2
离职后健康保险制度预算外费用									
业务活动		153.6	—	—	153.6	9.0	—	162.6	162.6

^a 包括 2006-2007 两年期和 2008-2009 两年期的银行利息。

59. 如以上表 6 所示, 请批资源总体增长 19 419 800 美元(重计费用前), 相当于增长 12.7%, 包括行政费用(14 633 700 美元)、投资费用(4 845 500 美元)和联委会费用(23 000 美元)项下的增长, 但是审计费用(86 700 美元)的减少与之部分相抵。下文概述费用增加情况, 并具体解释说明了行政费用(下文第 62 段和附件二)、投资费用(第 104 段和附件三)、审计费用(第 125 段和附件四)以及联委会费用(第 129 段):

(a) 行政费用增长 14 633 700 美元, 包括拟议员额费用增加额(4 600 500 美元)和非员额费用增加额(10 033 200 美元)。非员额费用增加的主要原因是订约承办事务(8 406 600 美元)、家具和设备(1 538 400 美元)和工作人员、代表差旅费(352 900 美元)、咨询人(352 600 美元)、其他工作人员费用(305 600 美元)和招待费(800 美元)项下的增长, 但是一般业务费用(894 400 美元)和用品和材料(29 300 美元)项下的减少额与之部分相抵。在这些增加费用总额中, 14 121 500 美元直接用于实施养恤金综合管理系统项目的实施;

(b) 投资费用项下资源增长 4 845 500 美元, 包括拟议员额费用增加额(1 412 400 美元)和非员额费用增加额(3 433 100 美元)。非员额费用增加的主要原因是订约承办事务(4 216 700 美元)、咨询人(444 300 美元)、其他工作人员费用(365 300 美元)、差旅费(112 000 美元)、家具和设备(110 400 美元)以及用品和材料(58 800 美元)项下的增长, 但因第 20 层装修完毕而减少的一般业务费用 1 874 400 美元与之部分相抵;

(c) 审计费用减少 86 700 美元, 包括基金应分摊的审计委员会费用的减少额(20 900 美元)以及在内部审计方面咨询人(80 000 美元)、培训(21 800 美元)、一般业务费用(20 800 美元)、用品和材料(3 500 美元)项下的拟议增加额与订约承办事务(146 300 美元)、工作人员差旅费(44 100 美元)和家具和设备(1 500 美元)项下的减少额的净影响。

60. 下文表 7 和表 8 分别汇总了养恤基金按构成部分开列的资源分配百分比和请批资源估计数。

表 7

按构成部分开列的资源分配百分比——养恤基金

构成部分	经常预算	预算外
A. 行政领导和管理	8.0	
B. 工作方案		
1. 业务, 财务	16.8	100.0
2. 投资	33.5	

构成部分	经常预算	预算外
B 部分小计	50.3	100.0
C. 支助		
1. 信息技术	30.6	
2. 行政支助	9.5	
C 部分小计	40.1	
D. 审计	1.5	
E. 养恤金联委会	0.1	
共计	100.0	100.0

表 8

按构成部分开列的所需资源：养恤基金

(千美元)

构成部分	2008-2009 年批款数额	资源增长		重计费用前		分配数		2010-2011 年
		数额	百分比	共计	重计费用	联合国	养恤基金	估计数
1. 经常预算								
A. 行政领导和管理	10 847.1	2 967.4	27.4	13 814.5	1 001.2	1 895.5	12 920.2	14 815.7
B. 工作方案								
业务, 财务	28 412.9	664.2	2.3	29 077.1	2 329.7	9 527.0	21 879.8	31 406.8
投资	57 143.2	630.0	1.1	57 773.2	1 838.1	—	59 611.3	59 611.3
B 部分小计	85 556.1	1 294.2	1.5	86 850.3	4 167.8	9 527.0	81 491.1	91 018.1
C. 支助								
1. 信息技术	36 539.4	16 341.0	44.7	52 880.4	950.9	6 750.0	47 081.3	53 831.3
2. 行政支助	17 594.1	(1 123.4)	(6.4)	16 470.7	187.7	3 614.5	13 043.9	16 658.4
C 部分小计	54 133.5	15 217.6	28.1	69 351.1	1 138.6	10 364.5	60 125.2	70 489.7
D. 审计	2 589.7	(86.7)	(3.3)	2 503.0	204.7	451.3	2 256.4	2 707.7
E. 养恤金联委会	72.7	27.3	37.5	100.0	—	—	100.0	100.0
共计	153 199.1	19 419.8	12.7	172 618.9	6 512.3	22 238.3	156 892.9	179 131.2
2. 预算外	153.6	—	—	153.6	9.0	—	162.6	162.6

61. 请设新员额汇总于表 9。

表 9

所需员额情况汇总

款次	行动	员额	员额人数	类别
行政				
行政领导和管理				
首席执行官干事办公室				
	首席执行官干事办公室 新员额	高级工作人员助理	1	一般事务(其他职等)
	新员额	法律助理	1	一般事务(其他职等)
	新员额	风险管理干事	1	P-4
工作方案				
业务				
业务	新员额	高级福利干事	1	P-4
	新员额	信息管理干事	1	P-3
	新员额	高级福利助理	2	一般事务(特等)
	新员额	福利助理	2	一般事务(其他职等)
	临时员额	养恤金综合管理系统项目协调员(参加基金)	1	P-4
	临时员额	养恤金综合管理系统项目协调员(应享权利)	1	P-4
	临时员额	养恤金综合管理系统项目管理员(双轨)	1	P-4
	临时员额	养恤金综合管理系统福利干事	2	P-3
	临时员额	养恤金综合管理系统项目助理(记录管理股和客户服务)	1	一般事务(其他职等)
	临时员额	养恤金综合管理系统项目助理(财务和出纳、交接、对账)	3	一般事务(其他职等)
财务科				
	新员额	财务主任	1	D-1
	新员额	出纳员助理	1	一般事务(其他职等)
	临时员额	养恤金综合管理系统项目协调员(付款、养恤金调整制度、会计)	3	P-4
日内瓦办事处				
	新员额	会计	1	P-3

款次	行动	员额	员额人数	类别
方案支助				
信息管理系统处	新员额	信息系统干事-生产控制和质量保证主管	1	P-4
	新员额	信息安全分析员	1	P-3
	临时员额	养恤金综合管理系统项目管理员	1	P-5
	临时员额	(联合国采购司)为养恤金综合管理系统专设的采购干事(一年)	1	P-4
	临时员额	养恤金综合管理系统主管-客户服务和应享福利	1	P-4
	临时员额	养恤金综合管理系统系统分析员(养恤金给付)	1	P-3
	临时员额	养恤金综合管理系统 UNIX 操作系统管理员	1	P-3
	临时员额	养恤金综合管理系统计算机管理员(网络支持)	1	一般事务(其他职等)
投资				
工作方案				
投资科	新员额	投资干事-北美股票	1	P-4
	新员额	投资干事-固定收入	1	P-4
	新员额	投资干事-不动产	1	P-4
	新员额	投资管理助理-固定收入	1	一般事务(其他职等)
方案支助				
信息系统科	新员额	数据库管理员	1	P-4
	新员额	信息系统和安全干事	1	P-4
	新员额	交易、操作和对账系统干事	1	P-3
	新员额	SWIFT、风险和合规系统干事	1	P-3
	新员额	高级信息系统助理	1	一般事务(特等)

B. 行政费用

1. 概述

62. 秘书处负责在养恤金联委会的指导下管理联合国合办工作人员养恤基金。秘书处在保持最佳安全性、业绩、责任和问责制度的前提下，完全遵循效率、能力和廉正方面的最高标准，向参与者提供相关服务，并为退休人员和受益人提供养恤金和相关津贴。在提供这些服务的过程中，基金必须面对日益复杂的一套条例，这些条例涉及过去作为节约措施或针对关于增加新的受益人类别的强烈社会需要而作出的决定。秘书处还必须根据不断变化的银行业环境和监管环境，继续调整其流程和程序。

63. 行政费用总体所需资源在重计费用前为 90 532 900 美元，比 2008-2009 两年期订正批款净增加了 14 633 700 美元，增幅 19.3%。下表 11 所示净增加额概述如下：

(a) 行政领导和管理。增加 2 045 900 美元是由于在首席执行官办公室增设 3 个员额所需的员额和非员额所需资源。非员额费用增加是由于其他工作人员费用(1 069 300 美元)、差旅(298 700 美元)、咨询人(152 600 美元)、订约承办事务(148 300 美元)和招待费(800 美元)项下的增加。

(b) **工作方案(业务和财务)**：增加 664 200 美元是由于拟议 9 个常设员额(1 个 D-1, 1 个 P-4, 2 个 P-3, 2 个一般事务(特等), 3 个一般事务(其他职等))和 12 个养恤金综合管理系统项目临时员额(6 个 P-4, 2 个 P-3, 4 个一般事务(其他职等))以及订约承办事务(500 000 美元)和咨询人(200 000 美元)项下新增非员额资源 700 000 美元。应当指出，业务费用项下减少 2 003 700 美元和一般临时人员项下减少 1 061 300 美元部分抵销了员额和非员额资源的增长总额；

(c) **方案支助**。增加 11 923 600 美元，与信管系统处(9 246 400 美元)和执行办公室(2 677 200 美元)有关。就信管系统处而言，员额资源的增加是由于拟议 2 个常设员额(1 个 P-4, 1 个 P-3)和 6 个新设养恤金综合管理系统项目临时员额(1 个 P-5, 2 个 P-4, 2 个 P-3, 1 个一般事务(其他职等))。非员额资源的增加，主要包括订约承办事务(5 833 600 美元)、新增家具和设备(1 544 500 美元)、新增一般业务费用——通讯费用(321 400 美元)、一般临时人员(297 600 美元)和差旅(54 200 美元)项下的增加额。非员额资源的增加是由于信息技术项目，包括养恤金综合管理系统(11 860 500 美元)。执行办公室订约承办事务(1 924 700 美元)和一般业务费用(787 900 美元)项下非员额所需资源的增加是由于维护和翻修项目以及在秘书处完全占用四层的情况下新增办公空间的使用，这包括根据实际支出计算的房地租金、设备租金、营运费用。

64. 下文表 10 所示为资源分配估计数，表 11 为按构成部分开列的所需资源。

表 10

按构成部分开列的资源分配百分比：行政费用

构成部分	经常预算	预算外
A. 行政领导和管理	8.0	
B. 工作方案(业务, 财务)	32.1	100.0
C. 支助		
1. 信息管理系统处	45.5	
2. 执行办公室	14.4	
C 部分小计	59.9	
共计	100.0	100.0

表 11

按构成部分开列的所需资源：行政费用

(千美元)

构成部分	2008-2009	资源增长		重计费用前		分配数		2010-2011 年
	年批款数额	数额	百分比	共计	重计费用	联合国	养恤基金	估计数
1. 经常预算								
A. 行政领导和管理	5 226.6	2 045.9	39.1	7 272.5	665.9	1 895.5	6 042.9	7 938.4
B. 工作方案(业务, 财务)	28 412.9	664.2	2.3	29 077.1	2 329.7	9 527.0	21 879.8	31 406.8
C. 支助								
1. 信息管理系统处	31 939.9	9 246.4	28.9	41 186.3	752.1	6 749.9	35 188.5	41 938.4
2. 执行办公室	10 319.8	2 677.2	25.9	12 997.0	187.7	3 614.6	9 570.1	13 184.7
C 部分小计	42 259.7	11 923.6	28.2	54 183.3	939.8	10 364.5	44 758.6	55 123.1
共计	75 899.2	14 633.7	19.3	90 532.9	3 935.4	21 787.0	72 681.3	94 468.3
2. 预算外	153.6	—	—	153.6	9.0	—	162.6	162.6

2. 行政领导和管理

所需资源(重计费用前): 7 272 500 美元

65. 首席执行官根据养恤金联委会的授权负责基金的管理, 为成员组织、参与人、退休人员和受益人提供相关服务。在提供这类服务的过程中, 首席执行官必须确保制定一个框架, 以便基金的运作在安全、业绩、责任和问责制方面达到最佳, 并完全符合效率、能力和操守方面的最高标准。作为基金在这一框架中的责任的一部分, 基金必须按照其条例、细则及其独特而复杂的养恤金调整制度的

规定，处理日益复杂和不断变化的计划设计。首席执行官必须确保能够持续、准确地权衡其精算成本，调整其计划设计，根据受到长期社会变化(包括寿命延长)的显著影响的不断变化的人员情况调整其程序，同时在一个不断变化的银行业务和监管环境中履行其职责。

66. 在基金六十年的历史中，基金的成员组织、参与人、退休人员和受益人的数量、其业务运营的金融环境及其所管理的资产和负债的价值均大幅增长。基金所服务的个人总数已经超过 170 000，预计在中长期内还将继续稳步增加。基金的国际和多组织性质以及多层养恤金结构将继续带来新的日益复杂和严峻的挑战。基金所承担的责任和面临的要求一直在稳步大幅增加，这一情况未来仍将继续。针对联委会关于基金对所需人力资源采取更为战略性的办法的要求，为确定其中期需要，基金考虑到基金所面临的情况和紧迫挑战，进行了一次高级别审查。

67. 2008 年向联委会提交了基金的全基金审查中所提出的战略远景。该审查中所载建议不仅仅是为了基金业务在中期内的有效管理，而且是为了开始为基金的长期管理奠定基础。基金是一个真正的长期机构，其精算估值的假设是永续存在。尽管已经确认，基金拥有良好的精算程序，其资产配置十分安全，基金十分稳定，且资金充足，但是管理层必须继续确保人员配置和组织结构与其应办事务的加速增长保持同步。除保持充足的人员配置以外，管理层还必须确保工作人员具备维持基金的长期运作和财务可持续性所需的技术经验、能力和对基金的计划设计的全面了解。尽管基金的金融风险受到定期监测、评估和合理确认，但是基金总体规模的增长以及因此而产生的复杂程度的加大带来同样重大的风险，而这种复杂程度无法轻易衡量或普遍确认。基金需要不仅在其业务操作中，还要在其计划设计中，实行有关机制，以解决日益增加的复杂性问题。这一长期规划办法的第一步已作为全基金审查的一部分于 2008 年 7 月提交联委会。该审查承认有必要建立一支新的队伍，以使基金的技术知识和风险监测能力保持连续性。据此，基金设想成立一个技术评估与风险管理小组。

68. 简而言之，技术评估与风险管理小组将为基金提供一个更为长久和专门的机构，以处理定期精算评估程序，满足关于进行定期资产负债模式研究的要求，同时，该小组还将使基金能够更好地遵守基金的风险管理政策。为帮助管理和分析相关的大量养恤金数据流以及所涉精算问题，基金各部门应当具备领导基金所要求的所有精算工作的能力。基金还应当完全能够管理和更定期地评估基金的一般行政管理和特别是其独特和复杂的计划设计问题在技术上的复杂性所产生的风险。通过设立一个配备在基金的精算和风险管理方面具有广泛经验的人员的单独的技术评估与风险管理小组，基金将能够更好地处理养恤金联委会所定期提出的高层次技术问题，这些问题最直接地影响到基金的参与人和受益人。这样一来，基金的管理层就能够更好地全副精力关注基金的运作和计划设计方面最重要的弱点。不过应当强调的是，拥有内部精算专家并不意味着基金将自己进行精算和

资产负债模型设计。拥有内部精算能力只是考虑到精算师委员会的意见和养恤金联委会的要求，确保所有的外部精算工作以前后一贯、综合和完全一体化的方式进行。新的小组还将推动执行联委会近期的决定，即将资产负债管理程序纳入基金的长期框架，并开始就精算服务的未来合同安排开展正式竞标。实际上，委员会在 2008 年就打算建立内部精算能力，以补充顾问精算师提供的服务。此外，考虑到今后的公开竞标程序，这一能力还将为基金提供确保其精算程序连续性所需的能力。因此，技术评估与风险管理小组还将有助于确保在对基金近六十年来不断演变的复杂的计划设计问题的理解方面保持更好的连续性。具备这一内部技术能力还将有助于决策人员更好地理解基金的计划设计的变更(即养恤金范围或结构的变更、对双轨安排的修改等)对于操作平台、计划的长期偿付能力和金融波动的影响。

69. 技术评估与风险管理小组将是高度技术性的，其职能是提供咨询。尽管该小组在职能上将不是首席执行官办公室的一部分，但是本文件在此部分为便于参考，还是列入了对其职责的描述。除基金的现有统计员员额(P-3)以外，该小组未来还将增加 3 个新的员额。不过，2010-2011 两年期拟只设立风险管理干事员额。养恤金联委会未建议在本拟议预算中列入组建该小组所需的两个新增员额(D-1 和一般事务(其他职等))。因此，上述技术评估与风险管理小组的组建将推迟。

表 12
两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

本组织的目标：确保遵照《基金条例和细则》以及养恤金联委会和大会下发的决定和准则，全面执行基金的工作方案。

预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 执行基金管理章程所确定的基金工作方案	(1.1) 具体行动计划成功执行	(1.1.1) 高效、有效、透明和可持续的缴款和养恤金给付
	业绩计量	
	2006-2007年：100%	
	2008-2009年估计数：100%	
(2) 工作人员得到及时征聘和安置	2010-2011 年目标：100%	(2.1.1) 保留最低限度的空缺职位
	(2.1) 专业员额空缺的平均工作日数减少	
	业绩计量	
	2006-2007年：200天	
	2008-2009年估计数：200天	

	2010-2011 年目标: 150 天	
(3) 改善工作人员的性别均衡状况	(3.1) 专业及以上职等任期一年或一年以上的妇女百分比增加	(3.1.1) 促进合格妇女参与的工作环境
	业绩计量	
	2006-2007年: 35%	
	2008-2009年估计数: 36%	
	2010-2011年目标: 50%	
(4) 有效支助/服务/管理联委会和委员会	(4.1) 养恤金联委会、常设委员会、精算师委员会、审计工作委员会和各工作组的满意度	(4.1.1) 草拟大约100份重要的技术上可靠的文件, 以提交养恤金联委会、精算师委员会、审计工作委员会和工作组
	业绩计量(投诉数目)	
	2006-2007年: 对提供的支助没有投诉	
	2008-2009年估计数: 对提供的支助没有投诉	
	2010-2011年目标: 对提供的支助没有投诉	
(5) 监测并努力改善总体业绩	(5.1) 为《管理章程》规定的主要目标设立高级别工作业绩指标并每季度进行监测	(5.1.1) 八次《管理章程》和行动计划季度进度报告
	业绩计量	
	2006-2007年: 不适用	
	2008-2009年估计数: 不适用	
	2010-2011年目标: 100%的业绩指标	
(6) 提高养恤基金条例、细则和养恤金调整制度在适用中的统一性和一致性	(6.1) 编写和充实一份常设委员会和行政法庭上诉案件判例汇编等的案例摘要	(6.1.1) 《养恤基金案例摘要》
	业绩计量	
	2006-2007年: 不适用	
	2008-2009年估计数: 不适用	
	2010-2011年目标: 90%的案件	

外部因素

70. 本次级方案预计能实现目标和预期成绩,前提是要为其提供充足的人力资源和资金。

其他产出

71. 本两年期内,将执行下列产出:

(a) 服务政府间机构和专家机构: 2 次养恤金联委会届会; 2 次常设委员会会议; 2 次精算师委员会会议, 6 次审计工作委员会会议和大约 4 次工作组会议; 1 次精算师委员会和投资委员会联席会议; 8 次联合国工作人员养恤金委员会会议;

(b) 草拟文件: 大约 100 份提交养恤金联委会、精算师委员会和工作组的文件; 除为审计工作委员会提供实质性、技术性和行政服务以外, 15 份提交该委员会的说明; 8 次联合国工作人员养恤金委员会会议;

(c) 为常设委员会届会提供实质性、技术性和行政服务: 编写大约 12 份提交常设委员会的复核请求/申诉, 将有关案件提交委员会并草拟委员会决定; 在涉及养恤金事宜的案件中作为被告出席联合国行政法庭, 包括编写被告方答辞(大约 10 份); 对判例作法律研究和分析, 与申诉人进行通信往来;

(d) 为联合国工作人员养恤金委员会届会(8)提供实质性、技术性和行政服务: 编写残疾津贴申请(大约 140 项新的成人申请、40 项子女申请和大约 190 份复核申请); 2 项上诉申请;

(e) 其它实务活动:

(一) 高效的退休工作人员接任规划: 进行预先规划, 以避免由于工作人员退休所产生的空缺, 并填补由于工作人员调动所产生的其他空缺职位, 在空缺宣布后五个月内完成这项工作;

(二) 对下列事项的高效管理和控制:

- 养恤金综合管理系统项目
- 业务连续性和灾后恢复规划
- 信息技术整合
- 资产负债管理研究
- 业务影响分析
- 数据库

- 采购咨询委员会；

(三) 就维持基金的特权和豁免提供咨询和协助；就与《养恤基金条例》的解释和适用、行政政策和程序有关的问题提供咨询；就协议和其他法律文书与国际和政府间组织进行谈判；常设委员会和行政法庭的判例编纂。

表 13

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009	2010-2011 (重计费用前)	2008-2009	2010-2011
员额	2 982.9	3 359.1	10	13
非员额	2 153.7	3 913.4	—	—
共计	5 226.6	7 272.5	10	13

72. 所列经费 7 272 500 美元，用于维持首席执行官办公室的 10 个现有员额和 3 个新设员额(1 个 P-4，2 个一般事务(其他职等))。非员额资源与总体行政有关，包括其他工作人员费用、咨询人、工作人员差旅费、精算师委员会和审计工作委员会的差旅费、订约承办事务和招待费。

3. 工作方案

业务活动

所需资源(重计费用前): 29 077 100 美元

73. 按照 2008 年举行的全基金审查的建议，首席执行官干事决定将基金的财务部门与业务部门分开。首席执行官干事决定，尽管应享权利的计算和处理(业务)与养恤金给付和核算(财务)之间有重要的联系，但是这两项职能必须明确分隔开来。首席执行官干事决定执行这一建议，原因如下。

74. 第一，审查发现，基金的财务处理的广度和总量要求进行集中和专业的管理。基金每年的财务处理总额约为 36 亿美元(考虑到养恤金给付和缴款的征收)。基金每月处理约 15 种货币的 60 000 笔定期养恤金付款，并向居住在约 190 个国家的退休人员和其他受益人付款。第二，应领养恤金的认定和处理职责的范围和复杂性都有所增加，这两项职责的性质与财务活动大不相同。因此业务部门应当将工作重点充分集中于应领养恤金的正确认定上。财务部门应当只管正确支付已认定的养恤金。业务部门的重点是计算的准确性，该计算一旦成立，将适用于退休人员 and 任何符合条件的遗属的一生。财务的重点是支付的准确性。将这两项职能分开，设立独立于业务部门之外的单独财务部门，能够确立明确的责任分工，并

能够在基金这两项职能之间将加强问责制制度化。第三，业务处和财务处所需的专业资格明显不同。分离基金这两项关键职能的第四也是最为迫切的原因是遵守行业最佳做法：实际上在所有养老金操作中，这两项职能都是分离的，目的是加强控制环境。设立一个专门部门来确定是否符合条件、计算养恤金并处理待付养恤金，而设立另一个专门部门来支付和核算实际付款，这种做法为控制养恤金管理中的潜在内部控制冲突提供了一个必要的屏障。业务主任和财务主任分别直接向基金首席执行官报告。

75. 业务处包括纽约和日内瓦办事处的养恤金权利科和客户服务、记录管理和分发股。业务主任负责按照基金管理章程规定的目标管理和领导该处。业务主任必须确保遵守基金的条例、细则和养恤金调整制度，同时严格遵守具体的质量管理、内部控制和信息交流政策。具体而言，业务处负责全面管理和控制养恤基金应领津贴的处理以及为超过 170 000 名参与人、退休人员和其他受益人提供以客户为本的服务。

表 14

两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

本组织的目标：确保根据养恤基金条例、细则和养恤金调整制度，为所有符合条件的参与人、退休人员和其他受益人提供服务，同时充分遵守基金《管理章程》所制定的通信、质量管理和内部控制政策（2008-2011 年）。

预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 有效管理养恤基金应领津贴的处理	<p>(1.1) 及时处理离职偿金、定期退休金和整笔折付养恤金</p> <p>业绩计量（基准为 15 个工作日）</p> <p>2004-2005：72%的业务在 15 个工作日内完成</p> <p>2006-2007 年：79%的业务在 15 个工作日内完成</p> <p>2008-2009 年估计数：82%的业务在 15 个工作日内完成</p> <p>2010-2011 年目标：82%的业务在 15 个工作日内完成</p>	<p>(1.1.1) 处理估计 17 000 笔离职偿金和退休金；</p> <p>(1.1.2) 处理 5 300 笔其他养恤金（即遗属、子女、双规养恤金）</p>
(2) 为养恤基金客户提供一贯的以客户为本的优质服务	<p>(2.1) 通过邮件和电子邮件及时答复收到的信件</p> <p>业绩计量（基准为 15 个工作日）</p>	<p>(2.1.1) 处理估计 11 000 项函件和电子邮件查询</p> <p>(2.1.2) 接待和服务估计 6 000 名来访客户</p>

2004-2005年：31%的查询在15个工作日内得到答复

2006-2007年：55%的查询在15个工作日内得到答复

2008-2009年估计数：65%的查询在15个工作日内得到答复

2010-2011年目标：65%的查询在15个工作日内得到答复

外部因素

76. 业务部门预计能实现其目标，前提是为其提供充足的人力资源和资金。因此必须承认基金所无法控制的其演变的这一关键时期。基金自成立以来其所服务的成员一直稳步增长，并在近十年中经历了前所未有的增长。同时，基金一直在扩大其服务，以不仅涵盖大量个人，而且涵盖更广泛的情形，因此其复杂性不断增加。在业务部门有关工作量不断增长，复杂性不断增加的同时，业务处机构记忆却在不断流失。基金目前正在转向一个新的养恤金综合管理系统平台，这将对基金的业务部门造成最为严重的影响，从而使得上述挑战更为严峻。

其他活动和产出

77. 除上文表 14 中所示计划产出以外，在基金的第三管理章程所涉期间（2008-2011 年）内，业务处还将参与下列活动和产出：

- (a) 诸如流程记录、算法和随后过渡到养恤金综合管理系统平台等实施前任务；
- (b) 有效的记录、监测以及客户接口控制的加强；
- (c) 开发和实施一个客户关系管理系统；
- (d) 审查和编写供讲习班和研讨会使用的强化培训材料，拟提供给基金（两个办事处的）工作人员、参与人、退休人员和其他受益人以及工作人员养恤金委员会秘书处和成员组织的其他人力资源工作人员；
- (e) 开发并实施一个安全的签名系统，以便在基金所服务的个人电子档案中添加图形签字，以供核对比较；
- (f) 加强控制，并重新设计应享权利证书，并进一步简化整个程序；
- (g) 强化并持续发展业绩数据。

财务处

78. 正如上节所述，按照 2008 年举行的全基金审查的建议，首席执行官干事决定将基金的财务与业务分开。根据修订组织结构，财务主任直接向基金首席执行官干事报告。

79. 财务科通过其付款、账户和出纳股/现金管理股提供全面服务，并负责基金所有财务、会计和付款操作。基金每年的财务处理总额约为 36 亿美元(考虑到养恤金给付和缴款的征收)。基金每月处理约 15 种货币的 60 000 笔定期养恤金付款，并向居住在约 190 个国家的退休人员和其他受益人付款。该科还负责编制包括投资管理处在内的及时、准确的全基金财务报表，并负责就养恤基金的财务问题与内部和外部审计人进行联络和协调。

表 15

两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

本组织的目标：确保对基金的财务、会计和支付业务实行全面问责，包括出具准确、及时的财务报表，并就财务处理与内部审计人和外聘审计人进行联络。

预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 有效管理定期支付	(1.1) 养恤金按时支付	(1.1.1) 所有受益人收到及时准确的养恤金
	业绩计量	
	2006-2007 年：1 100 000	
	2008-2009 年估计数：1 200 000	
	2010-2011 年目标：1 300 000	
	(1.2) 养恤基金杂项付款按时支付	
	业绩计量(与恢复发放养恤金有关的付款在收到有关文件后 15 日内完成；所有其他付款在收到后 30 日内完成)	
	2006-2007 年：100%	
	2008-2009 年估计数：100%	
	2010-2011 年目标：100%	
(2) 提供高质量和一致的缴款记录，包括及时核对年终程序所产生的参与人对账意外情况	(2.1) 得到解决的参与人对账意外情况数目	(2.1.1) 及时核定年终附表，减少尚未解决的参与人对账意外情况数目
	业绩计量	
	2006-2007 年：7 000	
	2008-2009 年估计数：8 000	

	2010-2011 年目标: 8 500	
	(2.2) 成员组织提交的年终附表及时核定	
	业绩计量 (在收到年终附表后六个星期内为所有参与人核定记录)	
	2006-2007年: 100%	
	2008-2009年估计数: 100%	
	2010-2011 年目标: 100%	
(3) 提供高质量和一致的财务报表, 制定实施适当的国际会计准则的政策和程序	(3.1) 财务报表及时提供 业绩计量 (在下一年4月15日前出具报表草稿)	(3.1.1) 根据适当的国际准则编制基金的财务报表
	2006-2007年: 在到期日前	
	2008-2009年估计数: 在到期日前	
	2010-2011 年目标: 在到期日前	
	(3.2) 实施适当的国际会计准则	
	业绩计量	
	2006-2007年: 不适用	
	2008-2009年估计数: 不适用	
	2010-2011 年目标: 已实行国际会计程序	
	2012目标: 根据适当的国际准则编制基金的财务报表	

其它实务活动

- (a) 编制 3 套财务报表和相关文件;
根据自联合国系统会计准则转向国际会计准则 26 所带来的变化, 编写更新的财务报表和细则。
- (b) 在前后报告之间减少关于监督下领域和会计技术问题的未执行审计意见的数目 (同时计入期间所产生的新的审计意见);
- (c) 在规定的提交年终附表后六个月的期限内为所有汇款单位进行全面对账;

(d) 在年度和两年期决算时，将离职主卷宗记录中的数据与给付历史记录进行全面核对；

(e) 在纽约、日内瓦和较大的报告单位举办关于缴款方面参与人对账例外情形问题的专题介绍和讲习班；

(f) 及时提交经核证的银行对账单；

(g) 按月完成银行对账；

表 16

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009	2010-2011 (重计费用前)	2008-2009	2010-2011
员额	23 547.2	26 576.4	121	142
非员额	4 865.7	2 500.7	—	—
小计	28 412.9	29 077.1	121	142
预算外	153.6	153.6	1	1
共计	28 566.5	29 230.7	122	143

80. 所列经费 29 077 100 美元，用于维持 121 个员额、9 个新设员额(1 个 D-1，1 个 P-4，2 个 P-3，2 个一般事务(特等)，3 个一般事务(其他职等))和 12 个新设临时员额(6 个 P-4，2 个 P-3，4 个一般事务(其他职等))及非员额所需资源。非员额资源涉及一般临时人员、咨询人、订约承办事务和银行费用。非员额资源的增加主要是由于 2010-2011 年养恤金综管系统和国际财务报告准则/公共部门会计准则项目的实施。

81. 常设委员会在其第 186 次会议上审查了关于基金实施的离职后健康保险保费削减方案的一份说明，批准了相关预算外资源，由参加的成员组织出资，基金不承担任何费用。2006-2007 和 2008-2009 两年期提供了一个一般事务人员(其他职等)员额的经费，需要在 2010-2011 两年期维持该一般事务员额。提供了一名一般事务(其他职等)员额所需经费 153 600 美元(重计费用前)，拟由参加离职后健康保险方案的成员组织供资。

4. 方案支助

信息管理系统处

所需资源(重计费用前): 41 186 300 美元

82. 在养恤基金信息和通信技术管理模式的指导下,信息管理系统处(信管系统处)负责基金的信息系统服务,维护信息和通信技术;协调信息技术执行委员会通过的战略决定的执行;为信息和通信技术工作人员制定培训计划及提供必要工具,以支助知识的交流和合作性工作。

83. 该处负责提供全方位的电算、办公室自动化、软件/系统设计、开发和落实、硬件支持、电信、共用基础设施服务(包括投资管理处、基金日内瓦办事处信息技术工作的监督和技术领导、资源管理、基础设施和会议室支持)。

84. 机构系统职能部门负责分析、设计、编制和落实复杂的定制软件和组装软件,这些软件用来管理养恤基金的关键业务及其与各成员组织的工作界面。机构业务职能负责协调和监测基金复杂的一体化系统网络的业绩、安全性和合规性。该部门为诸如电子邮件、联合国合办工作人员养恤基金管理系统(养恤金管理系统)、Lawson 系统、内容管理系统、养恤基金的网络解决办法、数据库以及知识管理系统等全系统应用软件提供基础设施支持,并为养恤基金的业务提供服务台和灾后恢复服务。机构信息管理职能部门管理养恤基金内各种多平台数据库,并通过养恤基金的数据库汇报系统提供综合报告。

85. 2010-2011 两年期,信息管理系统处将执行基金第三管理章程中所规定的举措,并特别强调养恤金综合管理系统的设计、开发和实施,从而总体提高服务的效率、效力和质量。

86. 该处还将向投资管理处和基金的日内瓦办事处提供集中式全基金信息技术服务。该处将继续推进近期完成的举措,再次强调知识管理、顺畅的交易共享、信息技术风险管理、综合数据信息和报告、质量保障和通信。为实现其目标,信管系统处将继续强调良好的项目规划和质量管理的必要性。

87. 为实现第三管理章程中所规定的 2010-2011 年目标,信管系统处将重点关注保持现有业务的质量,同时开展新的项目,以适应不断变化的业务模式,满足能力增加的需要,并适应改进的客户服务和客户联系。

88. 联委会在 2008 年 7 月第五十五届会议上赞赏地注意到基金和一个外部咨询公司所作的一项研究,该研究成果建议转向实行养恤金综合管理系统,以实行新的程序推动的工作做法,将信息技术平台加以现代化,并(在必要时)实施新的系统。还在一个高层次业务案例中简要说明了变动方案,并提交联委会。联委会核准了所建议的实施办法,并请秘书/首席执行官在 2010-2011 年预算列报中就此问题提出一项全面提议,包括下列方面的详细费用:(a) 硬件;(b) 软件;(c) 订

约承办事务，包括系统集成公司和其他外部咨询人的费用；(d) 项目所需的其他费用。本报告附件三载列了一项综合养恤金综管系统项目提案，包括经费估计数和完成时间表。

89. 2010-2011 两年期中请求提供下列几项举措，包括高度优先的养恤金综合管理系统项目的经费：

(a) 养恤金综合管理系统举措将实施一个综合系统，以替代基金老化的系统环境。本项目占 2010-2011 两年期信息技术资源增长的 40%，是一项重要工作，将更换老化的信息系统，并依靠提交养恤金联委会 2008 年届会的目标操作模式提高能力。该举措还将开发全机构信息技术系统，该系统支持对这一管理采取横向办法，打破既定界限，采取终端至终端的由程序推动的办法；

(b) 成员组织信息共享举措将扩展与成员组织界面有关的应用软件，以通过电脑分享养恤基金参与人及受益人的信息，即所有人事行动及财务处理；

(c) 客户服务举措将通过推行客户关系管理协作软件，帮助纽约和日内瓦的客户服务股更有效地管理其现有工作，从而加强与参与人和受益人的通信；

(d) 网络系统举措是受益人和参与人能够使用定制网上应用程序直接查阅个人信息。本项目还将纳入定制“门户网站”，用于在养恤基金工作人员、成员组织、参与人、受益人、各委员会、理事机构和工作组之间提供按职能划分的内容；

(e) 机构系统举措将确保关键的业务软件(例如内容管理和 Lawson 软件)及时获得供应商的更新、新版和升级；本举措将进一步实施对这些机构系统的加强措施，以支持业务需求；

(f) 机构业务举措将确保养恤基金的计算机基础设施保持安全、持续更新和灵活，同时利用先进技术来支持业绩和服务质量的改善；

(g) 与投资管理处的信息技术合并举措将确保解决投资管理处与养恤基金秘书处的电脑基础设施整合的剩余问题，按照共同的服务级协议运行。将根据请求满足投资管理处需要信息基础设施服务的新项目。

表 17

两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

本组织的目标：确保信息和通信技术能够有力地加强养恤基金的信息系统并使之现代化。

预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 在基金的信息系统平台现代化方面取得进展	(1.1) 支持经过重新设计的业务程序的机构信息技术架构	(1.1.1) 在养恤金综合管理系统项目上，将本组织的功能和业务需求转化为信息和通信技

	<p>业绩计量</p> <p>2006-2007 年：不适用</p> <p>2008-2009 年估计数：不适用</p> <p>2010-2011 年目标：按期完成项目交付</p>	<p>术架构的有效和高效的采购和实施，重点是改进信息管理，提高基金业务的效率</p>
(2) 提高向客户提供的服务的效率和成效	<p>(2.1) 向客户提供信息技术服务的时间的百分比</p> <p>业绩计量</p> <p>2006-2007 年：99%</p> <p>2008-2009 年估计数：99%</p> <p>2010-2011 年目标：99%</p>	<p>(2.1.1) 机构业务举措将为与纽约和日内瓦的基金网络相连接的应用程序、服务器、个人电脑和移动设备提供技术、操作和服务台支持</p>
(3) 信息技术管理模式、软件开发方法和行政流程实效提高	<p>(3.1) 享有现有支持的信息技术系统百分比</p> <p>业绩计量</p> <p>2006-2007 年：85%</p> <p>2008-2009 年估计数：95%</p> <p>2010-2011 年目标：95%</p>	<p>(3.1.1) 机构操作和信息服务将监测各类应用程序、设备和指挥中心的网络负载/信息传输，以防止服务中断。他们还将确保软件版本尽可能为最新版本，并在必要时使用软件开发生命周期办法进行系统升级</p>
(4) 更多使用电子存储进行信息共享	<p>(4.1) 知识管理系统中提供的信管系统处文件的百分比</p> <p>业绩计量</p> <p>2006-2007 年：50%</p> <p>2008-2009 年估计数：80%</p> <p>2010-2011 年目标：95%</p>	<p>机构业务服务将提供下列服务：</p> <p>(4.1.1) 加强和实施更方便实用的知识管理技术</p> <p>(4.1.2) 向各类客户提供培训和支持</p> <p>(4.1.3) 提供与知识管理系统的连接，使信息共享更加方便</p>
(5) 增加安全信息	<p>(5.1) 每年按照国际标准化组织 17 799 安全标准衡量的既定可交付任务合规情况的增加百分比</p> <p>业绩计量</p> <p>2006-2007 年：78%</p> <p>2008-2009 年估计数：90%</p> <p>2010-2011 年目标：95%</p>	<p>(5.1.1) 机构安全处将定期对养恤基金纽约和日内瓦办事处技术架构和运作进行安全风险评估，并用各种安保工具如防火墙、反垃圾邮件和防毒软件来保护网络；</p> <p>(5.1.2) 机构业务举措将使基金能够作为身份管理程序的一部分，集中管理身份信息的提供和删除，并整合不断扩大的身份数据库</p>

(6) 更好地与参与人、受益人和其他客户分享电子信息	(6. 1) 参与人通过电子方式分享人力资源信息的百分比 业绩计量 2006-2007 年: 50% 2008-2009 年估计数: 75% 2010-2011 年目标: 80%	成员组织信息分享举措将提供下列服务: (6. 1. 1) 在“人力资源信息”数据收集中实施成员组织信息分享举措 (6. 1. 2) 为小型组织提供主机服务, 以便以安全的电子方式管理和分享人力资源信息 (6. 1. 3) 提供客户界面和系统编程, 以利用一些组织使用的若干机构资源规划接口加强人力资源数据收集
	(6. 2) 参与人通过电子方式分享财务信息的百分比 业绩计量 2006-2007 年: 不适用 2008-2009 年估计数: 10% 2010-2011 年目标: 20%	成员组织信息分享举措将提供下列服务: (6. 2. 1) 在财务数据收集中实施成员组织信息分享举措 (6. 2. 2) 提供电子档案输出接口, 以安全的方式支持财务信息的分享和转换 (6. 2. 3) 提供定制界面和系统编程, 以利用一些组织使用的若干机构资源规划接口加强财务数据收集

外部因素

90. 本次级方案预计能实现目标和预期成绩, 前提是: (a) 技术的发展符合有关预测; (b) 提供内部和外包资源, 以实现重要目标; (c) 各利益攸关方履行责任和义务, 并为实现信息和通信技术战略的各项目标提供全面合作, 尤其是在工作的流程审查和重新设计阶段。

产出

91. 根据上述产出, 2010-2011 两年期, 将提供下列产出:

机构业务服务

(a) 政策: 确保信息管理系统处提供的所有信息和通信技术服务尽可能符合基金信息技术执行委员会的预测和相关行业标准(例如信息技术基础设施库和信息及相关技术管制目标); 按照国际标准化组织安全标准 17799(遵守和认证安全), 对基金的信息和通信技术基础设施执行网络安全措施;

(b) **通信**：提供骨干通信服务，包括用于连接基金各办事处(包括基金秘书处、日内瓦办事处和投资管理服务)的因特网、私人租赁线路、通信设备、电视电话会议设备和所需的通信线路。对纽约的主要网络基础设施进行升级，扩充其容量，使其能够支持需要把高速的关键数据、语音和录像等信息传送到桌上电脑的大用户；

(c) **设施**：纽约和日内瓦的基金数据中心设施的多班操作、管理和维护，包括实施和维护新的和现有不间断电源。监测和管理各个系统，包括供暖、通风和空调、自动灭火系统、预控阀门喷洒灭火器以及环境监测设备。从控制中心监测的应用程序、设备和网络载荷/流量，以避免服务中断；

(d) **用户支助/服务台**：为连接养恤基金网络的应用软件、服务器、个人电脑和移动设施等提供技术性、运作和服务台支持；为核准的应用软件如生产力系统、电子邮件、知识管理系统和定制应用软件提供基础设施支持；操作和支持会议室设施和设备，包括电视电话设备及投影功能；

(e) **短信通讯**：提供和维护电子短信通讯服务，包括电子邮件、IP 电话(网络电话)服务和统一报文传送；提供和维护手持设备和服务的移动短信通讯和通信；

机构系统服务

(f) **开发**：维护能提高生产力和效率的系统，办法是利用能够减少养恤金的人工处理、改进参与人和受益人的处理并与银行、会计系统和工作流程界面连接的系统；

(g) **机构系统维护**：维护及改进核心业务软件，包括会计和内容管理等机构系统；通过实施用户关系管理系统来改进用户服务应用软件；

(h) **遗留系统的维护**：维护和改进机构应用软件，包括养恤金管理系统，以满足业务需要；

机构信息服务

(i) **数据库管理**：在各种信息技术平台上实施、维护、促进提供养恤基金数据库；根据业务需求，进行数据库升级，监测使用情况，解决问题，编制新的表格和视图，找出数据破坏问题，并支持与数据库连接有关的系统开发工作；

(j) **系统软件编程**：在需要时实施和维护数据库系统，为计算机操作系统和程序提供主机服务，向各种应用软件和界面提供关键数据；

(k) **数据库支持**：实施、维护和促进提供数据库系统；在各种平台上提供数据清理和数据合并；

- (1) **管理方报告**：利用商业情报工具来实施、维护和改进管理方报告；

机构安全服务

(m) **信息安全**：定期对养恤基金纽约和日内瓦办事处技术架构和运作进行安全风险评估，并用各种安保工具如防火墙、反垃圾邮件和防毒软件来保护网络；

(n) **身份管理**：提供集中管理储存和删除身份的能力，合并大量增加的身份储存；

(o) **灾后恢复**：拟订、采取和实施一个多年期灾后恢复战略，以支持养恤基金的业务持续性要求；

机构项目管理服务

(p) **治理**：利用信息管理系统处各理事机构建立的模式来强化和实施具有强大治理能力的方案管理基础设施；

(q) **项目管理方法**：以高效、连贯和标准化的方式提供项目管理程序方面的指导；

(r) **项目管理支持**：提供辅导和训练，以提高本组织的项目管理成熟度；

(s) **审计管理**：管理和遵守与信息和技术服务有关的内部和外部审计意见；

机构质量和生产控制服务

(t) **质量标准化**：确定和记录在信息管理系统科内实施各种质量标准的条件；

(u) **变革管理**：确定和实施分工明确的完整的变革管理框架；

(v) **服务级协议和服务提供协议**：编制统计资料及管理信管系统处所有服务级协议和服务提供协议；

(w) **生产控制**：监督质量保障功能，以确保所有系统都是在进行了全面的评估和用户接受程度测试之后才投入使用；

合同管理服务

(x) 监测和管理信息管理系统处预算的各个部分；向各项信息和通信技术服务提供行政支助，包括确定可用资源、登录现有合同和处理请购单、订购单及相关发票；核算该处资产；管理与供应商包括技术伙伴、承包商和承包公司的关系。在拟订技术采购的一般性规格说明方面提供专家级知识；直接与联合国采购处一道确保以尽可能低的费用提供增值解决办法。

表 18

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009	2010-2011 (重计费用前)	2008-2009	2010-2011
员额	7 177.1	8 372.2	26	34
非员额	24 762.8	32 814.1	—	—
共计	31 939.9	41 186.3	26	34

92. 所列经费 41 186 300 美元，用于维持 26 个员额、2 个新设员额(1 个 P-4，1 个 P-3)和 6 个新设临时员额 (1 个 P-5，2 个 P-4，2 个 P-3，1 个一般事务(其他职等))以及非员额所需资源。非员额资源包括其他工作人员费用、工作人员差旅费、订约承办事务、一般业务费用和用品、家具和设备。员额费用的增加主要是由于列入了 6 个与养恤金综合管理系统有关的临时员额。非员额资源的增加是由于信息技术项目，包括养恤金综合管理系统及相关设备。

执行办公室

所需资源(重计费用前): 12 997 000 美元

93. 执行办公室为养恤基金开展活动提供必要的行政和方案支持。它协助首席执行官和投资管理处主任编制两年期预算报告，并为有效利用人力和财政资源提供相关的支助服务。它还提供一般的行政管理和设施管理服务。

表 19

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009	2010-2011 (重计费用前)	2008-2009	2010-2011
员额	1 545.5	1 545.5	7	7
非员额	8 774.3	11 451.5	—	—
共计	10 319.8	2 997.0	7	7

94. 所列经费 12 997 000 美元，用于维持 7 个员额以及订约承办事务和一般业务(主要是房地租金)项下非员额所需资源。非员额资源的增加主要是由于订约承办事务中的维护和翻修项目以及基金秘书处全部占用达格·哈马舍尔德广场 1 号第 4 层的办公空间估计使用费。

C. 投资费用

1. 概述

95. 投资管理处的任务是根据秘书长代表依照《联合国合办工作人员养恤基金条例》第 19 条所给予的授权，创造满足负债需要的总体投资组合收益，同时不超出基金的风险阈值。这需要将风险预算适当分配给各经理和资产类别并加以监测。由于近期的全球经济动荡，基金的运行处于一个高度动荡的环境中。投资环境可称作是“前所未有”的。许多会员国正在积极实施刺激项目，向金融市场注入大量新的流动资金。股票、债券、石油和其他初级商品的动荡程度达到创纪录的程度。基金的资产多样化有助于在这样一个困难的时期减少特殊的风险，同时使基金能够寻找以长期回报为目的的适当投资。基金将寻求投资于另类资产和范围更广泛的不动产，以分散投资组合。

96. 基金正在投资于基础设施，以发展其投资于发达国家的能力，保护自己免受灾难性的操作损失，确保长期安全性，并管理与市场风险和信用风险有关的下跌风险。请批的大部分追加预算都是由于开发风险管理基础设施，预计未来预算中都会有这部分追加预算，应被视为一次性增加额。由于目前的金融动荡，投资管理处必须改变现有单一银行托管人模式，将其资产托管人分散为多个托管人，以尽量降低单一银行破产的风险。

97. 基金正在将其投资分散到若干资产类别中，并正在积极投资于发展中经济体和新兴经济体。基金在评估各类投资选项方面需要具体建议。21%的预算增加额是由于顾问服务。

98. 投资管理处正在投资于 SWIFT 支付系统，以确保安全的付款，以支持其在发达市场和新兴市场的强化投资分散战略。SWIFT 实施费用应视作一次性费用。同样，投管处还在投资于风险和投资组合分析基础设施，以管理市场风险所造成的下跌风险。风险和投资组合分析的实施费用也应视作一次性费用。

99. 2010-2011 两年期期间，投资管理处将继续将工作重点放在建立投资小组的能力以及增加信息系统人员配置方面。投资小组将包括负责任的投资、债券、房地产、另类投资和北美股票方面的新增请批工作人员。信息系统科将包括数据库管理、交易和后台系统、SWIFT 与安全以及风险和安全方面的人员。

100. 基金将实施新的银行业务安排，以便在这一动荡时期提高各类基金资产的安全性。基金将从单一银行(全球托管人)模式转向多个托管人加单一总账管理人安排。这将使基金能够在多家银行持有资产，同时为基金增加各类投资活动的核实渠道。

101. 基金还将实施一个 SWIFT 通信系统和一个电子交易系统。这两个系统将提高交易的安全度，并为基金提供更高效的投资程序。将安装一个会计对账系统，

以提供又一个财务信息核对工具。新的风险管理系统将使基金能够更好地管理基金的投资风险。

102. 总之，投资管理处将实施和支持若干关键的应用软件，包括交易订单管理系统(Charles River)、业务与会计系统、股票分析系统、对账系统、合规系统、风险管理和风险分析系统以及 SWIFT 系统。此外，该处还将继续支持现有核心应用软件，包括 Bloomberg、Datastream、Data hub 以及与 Lawson、Custodian、Bloomberg 和 Datastream 的接口。

103. 拟议的人员配置和新增所需人力资源目的是为了建立足够的能力，以应对挑战，并实施第三管理章程中所述活动和任务。

104. 投资管理处总体所需资源在重计费用前为 79 483 000 美元，比 2008-2009 两年期订正批款净增加了 79 483 000 美元，增幅 6.5%。下表 21 所示净增加额概述如下：

(a) 行政领导和管理：增加 921 600 美元是由于非员额费用的增长，包括咨询人(444 300 美元)、离职后健康保险(186 600 美元)、差旅(112 000 美元)、一般临时人员(178 200 美元)和加班费(900 美元)方面的增加，但是培训费用减少 400 美元与之部分相抵；

(b) 工作方案：增加 630 000 美元是由于 4 个新增员额(634 400 美元)，但是非员额资源减少 4 400 美元(完全是由于与投资有关的订约承办事务)与之部分相抵；

(c) 方案支助。净增加 3 293 900 美元是由于 5 个新增员额(778 000 美元)以及订约承办事务(5 302 600 美元)、家具、设备、用品和材料(733 400 美元)和信息系统的业务费用(280 500 美元)项下的增加，但是行政支助共减少 3 800 600 美元与之部分相抵。行政支助的减少是由于以往与为投资管理处翻修第 20 层所涉一般业务费用(2 154 900 美元)、订约承办事务(1 081 500 美元)和家具、设备、用品和材料(564 200 美元)项下的减少。

105. 下文表 20 和 21 所示为资源分配估计数和按构成部分开列的所需资源。

表 20

按构成部分开列的资源分配百分比

构成部分	经常预算
A. 行政领导和管理	8.2
B. 工作方案	
1. 投资	68.1
2. 风险与合规	2.0

构成部分	经常预算
3. 业务活动	2.6
工作方案小计	72.7
C. 支助	
1. 信息系统科	14.7
2. 行政支助	4.4
方案支助小计	19.1
共计	100.0

表 21

按构成部分开列的所需资源

(千美元)

构成部分	2008-2009 年	资源增长		重计费用前		分配数		2010-2011 年
	批款数额	数额	百分比	共计	重计费用	联合国	养恤基金	估计数
A. 行政领导和管理	5 620.5	921.6	16.4	6 542.1	335.3	—	6 877.4	6 877.4
B. 工作方案								
1. 投资	53 446.8	630.0	1.2	54 076.8	1 300.5	—	55 377.3	55 377.3
2. 风险与合规	1 621.3	—	—	1 621.3	375.0	—	1 996.3	1 996.3
3. 业务活动	2 075.1	—	—	2 075.1	162.6	—	2 237.7	2 237.7
B 部分小计	57 143.2	630.0	1.1	57 773.2	1 838.1	—	59 611.3	59 611.3
C. 支助								
1. 信息系统科	4 599.5	7,094.5	154.2	11,694.0	198.8	—	11 892.8	11 892.8
2. 行政支助	7 274.3	(3 800.6)	(52.2)	3,473.7	—	—	3 473.7	3 473.7
C 部分小计	11 873.8	3 293.9	27.7	15,167.7	198.8	—	15 366.5	15 366.5
共计	74 637.5	4 845.5	6.5	79 483.0	2 372.2	—	81 855.2	81 855.2

2. 行政领导和管理

所需资源(重计费用前): 6 542 100 美元

106. 投资管理处处长负责基金的所有投资活动并监督四个组织实体的运作, 即: 投资科、风险与合规科、业务科和信息系统科。处长还根据授权并在秘书长代表的监督下负责制订、领导、监督和管理养恤基金投资的全面政策。处长并协助秘书长代表与养恤金联委会、投资委员会、行政和预算问题咨询委员会和第五委员会进行沟通。

107. 处长办公室负有三重任务。该办公室应协助主任与基金的各理事机构开展有效互动，包括投资委员会、养恤金联委会、行政和预算问题咨询委员会和第五委员会。该办公室还应当支持处长与有关各方的联系，并帮助协调投资管理处所需服务的采购程序。该办公室还要负责为处长和工作人员的所有与投资管理处授权和工作计划有关的任务和职责提供必要的行政支助。在此过程中，该办公室要为该处全体工作人员就与行政、采购、征聘、人力资源、公务差旅、某些预算和财务等有关的所有事务提供行政服务，并保管相关的文件和记录。该办公室负责与养恤基金秘书处各有关单位以及联合国秘书处进行联络，并确保向监督机构（包括内部监督事务厅和道德操守办公室）提供充分合作。

表 22

两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

本组织的目标：确保全面执行法定任务并遵守联合国在投资和工作人员及财政资源方面涉及到养恤基金工作方案管理的政策和程序以及养恤基金条例和细则。

预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 有效规划、建议和落实投资政策和战略；资产分配幅度、货币持有、市场加权、战略和战术短期分配的指导方针；投资机会；信息系统和操作基础设施	(1.1) 基金的投资业绩优于市场	(1.1.1) 最新投资政策得到执行 (1.1.2) 定期更新和强制实施投资战略 (1.1.3) 信息技术支持计划
	(2.1) 减少员额出缺未补的平均天数 (2.2) 空缺率减少 业绩计量： 员额持续空缺的天数 2006-2007 年：230 天 2008-2009 年估计数：200 天 2010-2011 年目标：200 天	(2.1.1) 人力资源行动计划 (2.1.2) 主动积极的征聘行动 (2.2.1) 投资管理处各科人员配置齐全
(3) 向投资委员会提供有效支助/服务/行政管理并向立法机构报告	(3.1) 按时提交高质量和准确的文件和报告 (3.2) 按时完成投资委员会会议的所有必要安排 业绩计量： 举行 9 次投资委员会会议，在截止日期前提交立法和其他报告	(3.1.1) 向立法机构提交报告和其他数据 (3.1.2) 向立法机构和其他有资格的有关方提供必要和准确的关于基金投资业绩和政策的信息 (3.2.1) 举行 9 次投资委员会会议（其中两次在纽约以外地区召开），包括两次与养恤金联委会召开的会议

	2006-2007 年: 100%	
	2008-2009 年估计数: 100%	
	2010-2011 年目标: 100%	
(4) 对投资管理处的采购需求进行有效的规划和协调	(4.1) 顺利完成的采购行动的数目	(4.1.1) 采购计划 (4.1.2) 采购的货物和服务
	(4.2) 及时采取行动, 以确保按时交付货物, 以及保留或更换服务供应商	(4.2.1) 定期监测与采购司举行的会议 (4.2.2) 为每项采购行动制订采购时间表和行动计划
	业绩计量: 顺利完成的计划中采购行动的数目	
	2006-2007 年: 无数据	
	2008-2009 年估计数: 无数据	
	2010-2011 年目标: 60%	
(5) 有效规划工作, 并提供行政支助, 以协助投资管理处执行和完成其任务	(5.1) 必要的行政支助, 包括按时、足量提供办公室用品	(5.1.1) 一个投资管理处执行其任务的工作计划, 并实施该计划, 包括差率和培训计划
	(5.2) 及时处理差旅申请和安排	(5.2.1) 工作人员不延误、不出问题地参加研讨会、走访公司和其他计划中的差旅
	(5.3) 工作人员执行任务的次数	(5.3.1) 投资管理处工作人员的差旅安排得到支持, 从而充分、顺利地执行投资管理处的差旅计划
	(5.4) 工作人员进行的培训次数	(5.4.1) 投资管理处的培训计划得到执行, 并按计划进行培训
	业绩计量	
	2006-2007 年: 无数据	
	2008-2009 年估计数: 无数据	
	2010-2011 年目标: 90%	

外部因素

108. 目标和预期成绩应能稳定实现, 前提是(a) 所有利益攸关方对投资管理处的工作都给予支持和全力配合; 和(b) 在执行大会和养恤金联委会确立的任务时没有重大的资金缺口。

表 23

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009	2010-2011 (重计费用前)	2008-2009	2010-2011
员额	1 669.0	1 669.0	7	7
非员额	3 951.5	4 873.1	—	—
共计	5 620.5	6 542.1	7	7

109. 所列经费 6 542 100 美元，用于维持 7 个员额以及与投资管理处全处有关的非员额资源，包括其他工作人员费用、咨询人、工作人员和代表的差旅费以及招待费。

3. 工作方案

投资科

所需资源(重计费用前): 54 076 800 美元

110. 投资科负责为基金实现最佳投资收益，同时避免不当风险。该科由 7 个组织实体组成，即北美股票、欧洲股票、亚太股票、全球新兴市场股票、债券、房地产和另类投资。其主要职能是监测当前的投资组合，及时了解和追踪各金融市场的动态，作出并执行投资决定。履行这些职能的工作包括编写金融分析报告，出席大小会议，访问并到各国出差去会晤一些分析员和公司管理人员。一个次要职能是编写给所有理事机构的报告。

111. 投资科 2010-2011 年的任务包括：(a) 实现基金投资的长期目标，即按美国消费物价指数调整后，实际年收益率达 3.5%；(b) 实现基金的投资业绩稳定地超过政策基准；(c) 保持与投资收益目标相匹配的风险程度；(d) 通过合理多样化减少货币风险和国家风险。

表 24

两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

本组织的目标：长期目标是：(a) 保护养恤基金的本金实际价值；(b) 在避免不当风险的情况下争取最佳回报；和(c) 在资产形式、货币和地域方面使投资组合多样化。

预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 养恤基金投资的长期实际年收益率按美国消费物价指数调整后达 3.5%	(1.1) 长期内基金总回报相对于基金目标的情况	(1.1.1) 基金相对于基金的目标有正的总回报

	<p>业绩计量</p> <p>2006-2007 年：在 2007 年 12 月终了的 10 年期内业绩优于基金 2.7%的目标</p> <p>2008-2009 年估计数：在 2008 年 12 月终了的 10 年期内业绩优于基金 1.8%的目标</p> <p>2010-2011 年目标：业绩优于实际年收益率 3.5%的长期目标</p>	
(2) 基金的投资业绩稳定地超过政策基准，该基准包括 60%的股票、31%的债券、6%的房地产和 3%的现金	<p>(2.1) 基金相对于政策基准的总回报</p> <p>业绩计量</p> <p>2006-2007 年：在 2007 年 12 月终了的 5 年期内业绩超过基准 0.7%</p> <p>2008-2009 年：在 2008 年 12 月终了的 5 年期内业绩超过基准 1.1%</p> <p>2010-2011 年目标：业绩超过政策基准</p>	(2.1.1) 基金总回报超过政策基准
(3) 通过合理的多样化减少货币风险和国家风险	<p>(3.1) 投资的币种和国家数目</p> <p>业绩计量</p> <p>2006-2007 年：投资于 27 种货币和 48 个国家</p> <p>2008-2009 年估计数：投资于 27 种货币、45 个国家和 7 个国际/区域机构</p> <p>2010-2011 年目标：进一步酌情优化基金资产在币种和国家方面的配置</p>	(3.1.1) 在币种和国家方面保持多样化的投资组合
(4) 将投资分散到另类资产类别	<p>(4.1) 基金所投资的另类资产类别战略数目</p> <p>业绩计量</p> <p>2006-2007 年：不适用</p> <p>2008-2009 年估计数：不适用</p> <p>2010-2011 年目标：成功实施适合基金目标的另类资产类别</p>	(4.1.1) 在市场条件有利于基金的情况下成功实施适合基金目标的另类资产类别

- (5) 参加与投资和管理投资组合直接相关的会议和研讨会 (5.1) 所参加的会议和研讨会的频率和主题,但取决于是否有合适和切合适宜的会议活动 (5.1.1) 提高工作人员的专业素质,增加知识,这将有助于提高基金的业绩

业绩计量:

2006-2007 年: 不适用

2008-2009 年估计数: 不适用

2010-2011 年目标: 至少一次研讨会或会议

外部因素

112. 目标和预期成绩应能稳定实现,前提是(a) 所有利益攸关方对投资管理处的工作都给予支持和全力配合;(b) 在执行大会和养恤金联委会确立的任务时没有重大的资金缺口;(c) 诸如全球股票、全球债券、房地产和外汇等金融市场的变动方向与长期假设一致。

表 25

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009	2010-2011 (重计费用前)	2008-2009	2010-2011
员额	6 024.5	6 658.9	23	27
非员额	47 422.3	47 417.9	—	—
共计	53 446.8	54 076.8	23	27

113. 所列经费 54 076 800 美元,用于维持 23 个员额和 4 个新设员额(3 个 P-4, 一个一般事务(其他职等))以及订约承办事务的非员额资源。非员额资源的增加是由于增加了全球托管人、外部法律顾问、市场数据服务和顾问,但是指数化费用的减少与之部分相抵。

风险与合规

所需资源(重计费用前): 1 621 300 美元

114. 风险和合规科是一个新设机构,负责识别、计量和管理基金所面临的所有风险问题。此外,在合规方面,该科负责实施对基金投资的有效监测和控制程序。其职能包括三个分项职能: 风险管理、合规和法律。

表 26

两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

<p>本组织的目标：建立控制，监测在投资管理处资金所涉各类风险(即市场风险、操作风险、信用风险、法律和名誉风险)方面的合规情况这一职能还负责在资产和主管一级制定风险预算，监测风险预算的遵守情况，根据基金风险偏好帮助投资部门将经风险调整的回报最大化。</p>		
预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 有效监督养恤基金投资业务所包含的风险	(1.1) 监测活动有效覆盖的投资交易数量	(1.1.1) 编写业绩分析的每月报告、季度报告和年度报告(总共 24 份报告)
	业绩计量(个案数)	(1.1.2) 提出一个风险模式并编写八份季度报告
	2006-2007 年: 100%	
	2008-2009 年估计数: 100%	
(2) 制定风险管理框架	2010-2011 年目标: 100%	
	(2.1) 选择和实施风险管理系统	(2.1.1) 在投资委员会蓝皮书中进行业绩分析和风险分析 (2.1.2) 风险管理系统
(3) 确保遵守已核准的投资管理处政策和准则	(3.1) 遵守已核准投资管理处准则的交易百分比	(3.1.1) 制订和管理一份合规政策文件
	业绩计量(个案数)	(3.1.2) 制订和管理一份道德守则参考文件
	2010-2011 年目标: 100%	(3.1.3) 为工作人员查询合规问题发挥联系点的作用管理实施对道德守则认识的定期书面确认(两个方案覆盖所要求的投资管理处 53 名工作人员)
		(3.1.4) 监督礼品记录的保管
		(3.1.5) 协调实施投资管理处的财务披露方案(两个方案覆盖所期待的 53 名工作人员)
		(3.1.6) 在适当时酌情组织道德守则培训方案
		(3.1.7) 制订和管理一份合规程序手册
		(3.1.8) 完成对养恤基金投资业务的八次定期审查, 目的是通过进行有代表性的测试, 确定细则和规章、政策、和相关程序、特别是投资管理处的投资政策是否得到遵守, 以确保

		有效管理养恤基金合规风险，发现和纠正不必要的风险，并记录和评价内部控制的有效性
		(3.1.9) 就合规事宜编写八份报告提交给高级管理人员，特别是介绍合规风险审查的结果，概述发现的违规或缺陷(如果有)，并就解决这些问题的纠正措施提出建议
		(3.1.10) 在高级管理人员认为适当的时候编写报告提交给投资委员会和养恤金联委会审计委员会
		(3.1.11) 为联合国道德操守办公室和内部监督事务厅等部门发挥投资管理处首要衡量标准的作用
(4) 为养恤基金的投资确定适当的风险预算	(4.1) 报告的发出遵守了截止日期的百分比	(4.1.1) 设立并逐月监测年度风险预算
	业绩计量	
	2010-2011 年目标：100%	
(5) 确保遵守投资管理处服务提供者合同的条款和条件	(5.1) 不遵守服务提供者合同条款和条件的案件的数量	(5.1.1) 协调对合规监督专用应用程序的采用，这些软件可能由全球保管人和总账管理人以及(或者)新的订货和交易管理系统和财务统一数据库的选定供应商提供
	业绩计量	
	2010-2011 年目标：无	
		(5.1.2) 与有关外部机构(例如核准的经纪所、管制机构、标准制订机构，等等)就合规事宜进行联络
		(5.1.3) 酌情为服务提供者(例如全球保管人、四名小型公司投资经理和四名投资顾问)草拟合同和(或)修正本
		(5.1.4) 进行年度审查以确保遵守投资管理处 9 个服务提供者合同的条款和条件(18 次审查)
		(5.1.5) 为各业务科提供法律咨询，以收回养恤基金应收的

		预扣税款(目前的历史积欠应退税款为 880 万美元, 分布在七个国家)
(6) 及时审查房地产投资的法律文件	(6.1) 在核准后 30 天内执行的房地产投资的百分比 业绩计量 2010-2011 年目标: 100%	(6.1.1) 为养恤基金房地产投资备好法律文件(在此期间预期有 20 项投资)
(7) 协助与所有交易对手进行的所有合同谈判	(7.1) 与各交易对手最终确定合同和工作说明书	(7.1.1) 与各交易对手最终确定合同和工作说明书
(8) 协助对所有外聘顾问和经纪人的考绩, 与采购司一道与所有外聘顾问/经纪人续签/重签合同	(8.1) 与外聘顾问/经纪人重签合同	(8.1.1) 与外聘顾问/经纪人重签合同
(9) 参加与投资和风险管理直接相关的知识性会议和研讨会	(9.1) 所参加的会议和研讨会的频率和主题, 但取决于是否有合适和切合适宜的会议活动 2010-2011 年目标: 每个工作人员至少参加一次研讨会或会议	(9.1.1) 提高工作人员的专业素质, 增加知识, 这将有助于提高基金的业绩

外部因素

115. 风险与合规科应能实现目标和预期成绩, 前提是外部各方都对该科的工作给予支持和全力配合。

表 27

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009	2010-2011 (重计费用前)	2008-2009	2010-2011
员额	1 621.3	1 621.3	6	6
共计	1 621.3	1 621.3	6	6

116. 所列经费 1 621 300 美元, 用于维持 6 个员额。

业务活动

所需资源(重计费用前): 2 075 100 美元

117. 投资管理处业务科负责后台业务和投资交易会计。该科与全球托管人/总账管理人和托管人密切合作, 以确保所有投资管理科交易都及时和准确结算, 所有投资活动(包括交易、利息领取、到期日、税收、法人代表和企业行动)都得到

正确记录以编制财务报表和业绩报告。业务科还负责编写每日现金预测，以便投资科能够管理投资管理处投资的所有币种现金。此外，业务科还管理该处的预算，根据预算拨款监测开支情况并为这些开支支付款项。该科与信息系统科密切合作，以协助实施更高效的程序，确保内部控制，同时加强投资管理处的各种电算化投资活动。

表 28

两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

本组织的目标：通过准确和及时的结算，记录和核对所有交易，包括对总账管理人进行监督，最大限度地确保养恤基金资产的安全。此外，确保准确报告养恤基金投资的交易和财政状况，在拟订投资管理处预算以及监测和处理各种费用方面，切实为主任提供有效支助。

预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 确保对证券交易和外汇交易的结算进行有效的后台管理。向投资交易的直通式处理过渡。保证所有电子数据传输的准确性	(1.1) 在市场结算日期内及时结清所有适当授权的投资交易 业绩计量： 2006-2007 年：100% 2008-2009 年估计数：100% 2010-2011 年目标：100%	(1.1.1) 所有证券交易的结算 (1.1.2) 货币兑换订单的结算 (1.1.3) 控制行政费用，包括完成年度预算执行情况报告、订正预算和执行情况报告
(2) 改善财务报表和财务管理报告：经与理事机构协调，实行养恤基金所通过的国际会计准则；保证顺利过渡到多个托管人加单一总账管理人安排	(2.1) 审计委员会对财务报表发表无保留审计意见 业绩计量： 2006-2007 年：无保留审计意见 2008-2009 年估计数：无保留审计意见 2008-2009 年目标：无保留审计意见	(2.1.1) 对证券、公司行为、股利、到期证券和商业票据进行核对 (2.1.2) 编制财务报表
(3) 研究并应对所有公司行动和代理人通知	(3.1) 经过充分研究的关于投资管理处需采取何种应对措施的意见	(3.1.1) 根据公司行动和代理人表决通知所提出的意见报告
(4) 确保使用新的托管人和总账管理人后所有业务功能进入全面运作	(4.1) 在新的托管人和总账管理人选定后所有业务系统进入全面运作	(4.1.1) 在新的托管人和总账管理人联网后编制所有对账报告

外部因素

118. 业务科应能实现其目标,前提是全球保管人将提供合同规定的服务并切实采取适当控制措施以保证养恤基金所有资产的安全并及时准确地提供投资管理处要求的所有信息。

表 29

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009 年	2010-2011 年 (重计费用前)	2008-2009 年	2010-2011 年
员额	2 075.1	2 075.1	11	11
共计	2 075.1	2 075.1	11	11

119. 编列的 2 075 100 美元经费用于维持 11 个员额。

4. 方案支助

信息系统科

所需资源(重计费用前): 11 694 000 美元

120. 信息系统科负责技术、数据管理、应用软件、政策、程序和项目管理,以促进投资程序和可靠的投资数据。该科将继续实施有关系统,以提高投资数据质量和便利性,对投资程序进行简化和标准化,并提供切实可行的技术,以执行安全政策,确保业务连续性,并实施符合投资管理处投资准则的控制措施,以减少操作风险和业务风险。更为重要的是,该科将通过有关系统提供完备的投资数据,以改进基金的管理,实行智能风险管理。在 2008-2009 年预算周期中,结合与投资管理处信息技术合并,该科正在利用诸如灾后恢复等服务,加强该处的信息技术基础设施。此外,该科在投资管理处用户的支持下,正在实施一个交易订单管理系统、投资业标准的交易协议金融信息交换协议(FIX)和 SWIFT 银行间电信服务。此外,该科正在采购投资操作和多币种会计、风险管理和对账系统。在 2010-2011 年预算周期中,信息系统科将继续与信管系统处合作,利用诸如企业内容管理系统等其他服务。该科还将继续加强投资管理处的基础设施和安全政策,以确保业务连续性。此外,该科还将最终完成在 2008-2009 年预算中采购的业务软件的实施。更重要的是,该科还将实现符合行业最佳做法的业务程序的标准化,并建立一个投资的黄金数据库,它将成为作为投资报告的标准数据来源的投资管理处投资数据中心。该数据中心将包含准确、有效和高质量的投资数据。与外部金融机构和经纪人进行的投资数据交换将全部通过两个安全的通信渠道,即 SWIFT 系统和金融数据交换协议进行。为了实现上述目标,该科将请求增拨资

源和 5 名工作人员。该科现有 5 名工作人员。其中两名工作人员一旦信息技术合并实施完成，将被调往信管系统处，还有一名工作人员使用的是一般临时人员员额。增拨的资源对于投资管理处 8 个关键业务软件的实施和支持至关重要。此外，该科工作人员将支持高度复杂的关系数据库以及同数据输入系统的接口。下图所示为投资管理处系统架构和高级别工作流程。

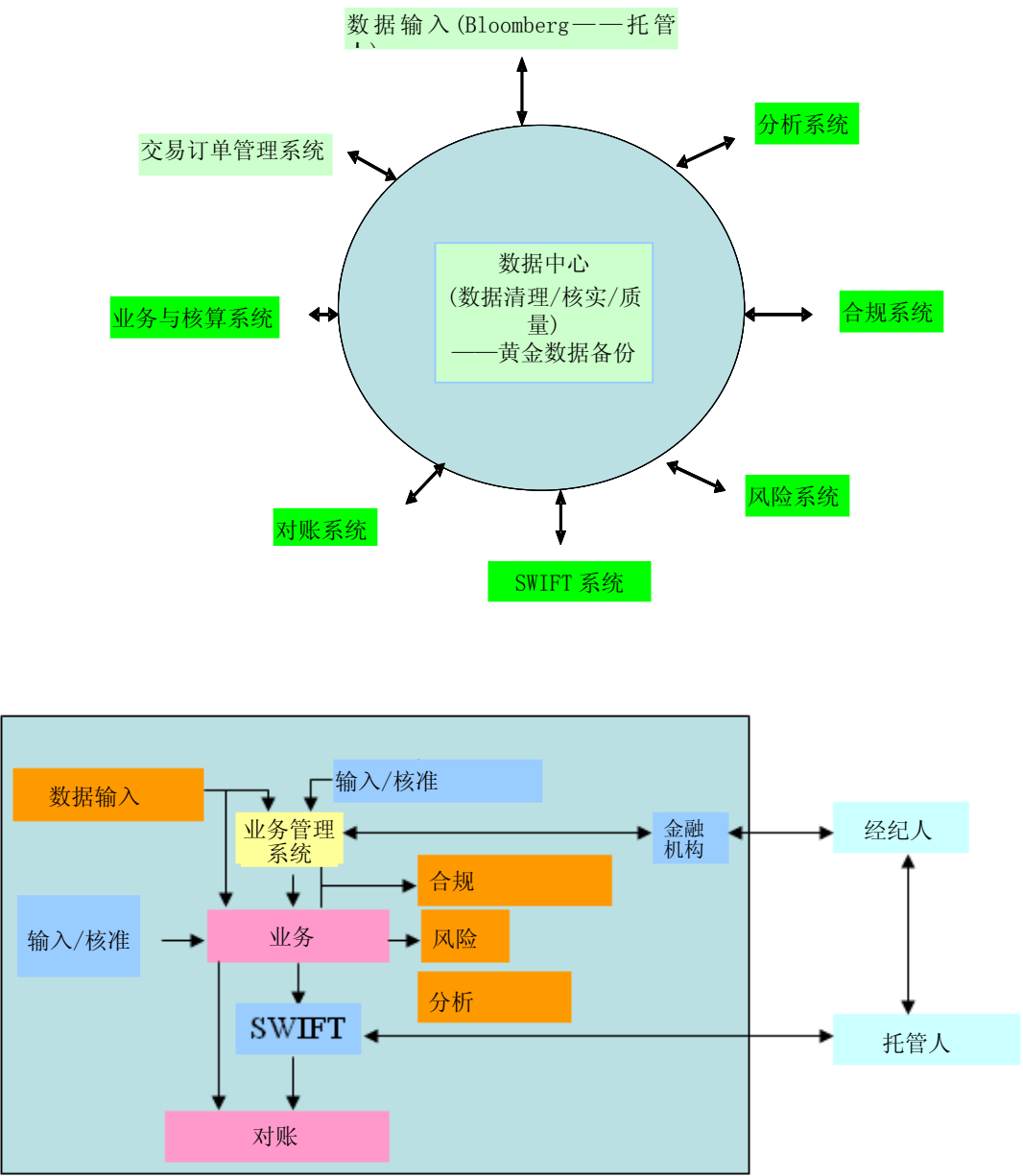


表 30

两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

本组织的目标：提供信息技术解决方案和技术支持，以促进投资业务的直通式处理，将投资程序标准化，发布经过实时核对的交易信息。

预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 实施 5 个支持投资活动的新系统	(1.1) 投资交易的无差错直通式处理	(1.1.1) 投资管理处的关键系统得到支持
	业绩计量：	(1.1.2) 业务和多币种会计系统得到实施
	直通式处理的交易比例	(1.1.3) 所有投资交易实现安全的直通式处理
	2006-2007 年：不详	
	2008-2009 年：不详	
	2010-2011 年目标：90%	
	(1.2) 业务程序的标准化以及行业最佳做法的实行	(1.2.1) 业务系统得到实施
	业绩计量	(1.2.2) 投资过程得到记录
	标准化的业务程序的比例	(1.2.3) 促进了业务程序的标准化和简化
(2) 提高投资管理处投资数据和信息技术服务的质量和安全性	2006-2007 年：不适用	
	2008-2009 年估计数：不适用	
	2010-2011 年目标：90%	
	(1.3) 实行了风险和合规管理	(1.3.1) 合规、分析和风险管理系统得到实施
	业绩计量	(1.3.2) 实行了对投资风险和合规情况的检测
	所提供的风险、分析和合规工具的数目	(1.3.3) 投资决策程序得到应用
	2006-2007 年：不适用	
	2008-2009 年：不适用	
	2010-2011 年目标：2	
(2.1) 投资数据得到及时核对	(2.1.1) 投资管理处数据中心得到实施	
	业绩计量	(2.1.2) 投资管理处数据得到核准
	投资管理处编写的可靠的投资报告的百分比	(2.1.3) 对账系统得到实施
	2006-2007 年：45%	
	2008-2009 年估计数：50%	
	2010-2011 年目标：90%	

(2.2) 信息技术服务可用程度较高	(2.2.1) 投资管理处信息和通信技术基础设施得到加强
业绩计量	(2.2.2) 安全政策和灾后恢复得到实施
潜在信息技术操作风险的百分比	(2.2.3) 业务连续性得到保障
2006-2007 年: 25%	
2008-2009 年估计数: 20%	
2010-2011 年目标: 小于 1%	

外部因素

121. 本次级方案预计能实现目标和预期成绩,前提是:(a) 采购和法律程序在预计期限内完成;(b) 各利益攸关方履行自己的职责和义务,对实现信息和技术战略目标给予充分合作,从而加强投资管理处的投资程序。(c) 与信管系统处的信息技术合并工作及时完成。

表 31

所需资源

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009 年	2010-2011 年 (重计费用前)	2008-2009 年	2010-2011 年
员额	732.6	1 510.6	2	7
非员额	3 866.9	10 183.4	—	—
共计	4 599.5	11 694.0	2	7

122. 所列经费 11 694 000 美元,用于维持 2 个员额、5 个新员额(2 个 P-4, 2 个 P-3, 1 个一般事务(特等))和非员额资源(包括订约承办事务、业务费用、用品和材料、家具和设备)。

行政支助

所需资源(重计费用前): 3 473 700 美元

表 32

所需财政资源

(千美元)

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009 年	2010-2011 年 (重计费用前)	2008-2009 年	2010-2011 年
非员额	7 274.3	3 473.7	—	—
共计	7 274.3	3 474.7	—	—

123. 非员额资源包括订约承办事务、一般业务费用(房地租金、设备租金、业务费用、外部印刷)以及用品、材料、家具和设备。

D. 审计费用

所需资源(重计费用前): 2 503 000 美元

124. 表 33 所示为资源分配情况。

表 33

所需财政资源

(千美元)

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009 年	2010-2011 年 (重计费用前)	2008-2009 年	2010-2011 年
外部审计	682.1	661.2	—	—
内部审计	1 907.6	1 841.0	—	—
共计	2 589.7	2 503.0	—	—

125. 所列经费 2 503 000 美元, 包括审计委员会要求的外部审计的所需资源估计数(661 204 美元)以及内部监督事务厅所要求的内部审计所需资源估计数(1 841 800 美元)。

1. 外部审计

所需资源(重计费用前): 661 204 美元

126. 所列经费 661 204 美元, 用于支付与审计委员会相关费用, 该笔款项由审计委员会秘书处向养恤基金分摊。

2. 内部审计

所需资源(重计费用前): 1 841 800 美元

127. 所列经费 1 841 800 美元, 用于维持 5 个一般临时人员员额(1 个 P-5、2 个 P-4、1 个 P-3 和 1 个一般事务(其他职等))、培训和非员额资源(包括咨询人、工作人员差旅费、订约承办事务、通信、业务费用、用品和材料以及家具和设备)。

表 34

两年期目标、预期成绩、绩效指标和计划产出

本组织的目标: 加强养恤基金的风险管理和内部控制程序, 并促进改善基金的治理。

预期成绩	绩效指标	计划产出
(1) 养恤金联委会、基金秘书处和投资管理处根据内部审计结果进行决策的能力得到提高, 这将加强内部控制和管理程序, 并改进风险管理	(1.1) 对内部审计司报告的准确性和有用性表示满意的利益攸关方的百分比提高 业绩计量 2006-2007 年: 80% 2008-2009 年估计数: 不详 2010-2011 年目标: 95%	(1.1.1) 就养恤基金内部审计工作方案的执行情况向审计工作委员会提交 6 份报告 (1.1.2) 管理咨询服务向养恤基金秘书处和投资管理处提交的 4 份报告 变量: 内部监督事务厅对其客户进行年度调查, 包括: (a) 养恤金联委会审计工作委员会; (b) 养恤基金秘书处; (c) 投资管理处。客户满意度调查表要求的利益攸关方就下列问题分四等对内部审计司的表现进行打分: 其审计工作人员的客观性和专业素质; 其报告的及时性、准确性和清晰度; 审计在改进业务程序和控制方面的有用性。填完的调查表将根据内部监督事务厅的目标进行分析。
	(1.2) 风险管理方面的重要审计建议被方案主管采纳的百分比得以维持 业绩计量 2006-2007 年: 95% 2008-2009 年估计数: 不详 2010-2011 年目标: 95%	(1.2.1) 拟于 2011 年进行一次综合全机构风险评估 (1.2.2) 向养恤基金秘书处和投资管理处提交 16 份审计报告, 其中载有关于缓减本组织的高风险和中等程度风险的重要建议 变量:

		所有审计建议和方案主管的答复将记录在“问题追踪”(Issue Track, 内部监督事务厅建议数据库)中。将每六个月要求方案主管向该厅通报其在执行审计建议方面的进展情况。答复将记录在数据库中, 建议如已执行则将关闭, 或者将告知客户在建议关闭前其应采取的其他行动。将对该数据库的信息进行分析, 以监测这一指标。
(2) 执行授权任务的效率和效力得到提高, 基金主管问责制得到加强	(2.1) 问责制、效率和效力方面的重要审计建议被方案主管采纳的百分比得以维持 业绩计量 2006-2007 年: 95% 2008-2009 年估计数: 不详 2010-2011 年目标: 95%	(2.1.1) 向养恤基金秘书处和投资管理处提交 16 份审计报告, 其中载有关于加强问责制、提高效率和效力的重要建议 变量: 所有审计建议和方案主管的答复将记录在问题追踪(Issue Track, 内部监督事务厅建议数据库)中。将每六个月要求方案主管向该厅通报其在执行审计建议方面的进展情况。答复将记录在数据库中, 建议如已执行则将关闭, 或者将告知客户在建议关闭前其应采取的其他行动。将对该数据库的信息进行分析, 以监测这一指标。
	(2.2) 节省、追回损失和多付款项以及额外收入方面的重要审计建议被方案主管采纳的百分比得以维持 业绩计量 2006-2007 年: 95% 2008-2009 年估计数: 不详 2010-2011 年目标: 95%	(2.2.1) 向养恤基金秘书处和投资管理处提交 4 份审计报告, 其中载有节省、追回损失和多付款项及额外收入方面的重要建议。 变量: 建议的节省和追回损失(单位为百万美元)

外部因素

128. 预计能实现目标和预期成绩, 前提是: 基金主管充分支持内部审计工作, 并接受审计建议。

E. 联委会费用

所需资源(重计费用前): 100 000 美元

表 35

所需财政资源

(千美元)

类别	资源(千美元)		员额	
	2008-2009 年	2010-2011 年 (重计费用前)	2008-2009 年	2010-2011 年
联委会费用	72.7	100.0	—	—

129. 大会在第 61/240 号决议第四节中核准将联委会费用(包括联委会各次会议的行政费用、联委会主席的差旅费以及工作组的差旅费)纳入基金预算,并在行政费用项下列支。

130. 所列经费 100 000 美元为联委会费用的所需资源估计数,包括联委会主席出席联委会第五十七届和第五十八届会议、与行政和预算问题咨询委员会和第五委员会举行会议的差旅费以及拟于 2010 年 7 月在伦敦由国际海事组织主办的第五十七届会议的行政费用。

四. 紧急基金

131. 大会在第 62/241 号决议第 8 段中授权养恤金联委会补充 2008-2009 两年期紧急基金自愿捐款,数额不超过 200 000 美元。

132. 提议由养恤金联委会建议大会授权联委会补充 2010-2011 两年期紧急基金自愿捐款,数额不超过 200 000 美元。

五. 有待大会采取的行动

133. 养恤金联委会向大会提出如下建议:

(a) 核准 2008-2009 年批款减少 21 709 300 美元。因此,2008-2009 两年期订正批款为 131 489 800 美元,分为行政费用(72 135 600 美元)、投资费用(56 782 500 美元)、审计费用(2 471 700 美元)和联委会费用(100 000 美元)。其中,112 777 800 美元将摊派给养恤基金,18 720 000 美元将根据费用分摊安排,直接向联合国收取;

(b) 核准 2008-2009 两年期预算外资源的订正预算估计数共计 132 600 美元；

(c) 核准养恤基金 2010-2011 两年期预算估计数共计 179 131 200 美元，包括行政费用(94 468 300 美元)、投资费用(81 855 200 美元)，审计费用(2 707 700 美元)和养恤金联委会费用(100 000 美元)。其中，156 892 900 美元将分摊给养恤基金，22 238 300 美元将根据费用分摊安排，分摊给联合国；按照养恤金联委会的建议，这些金额根据标准员额延迟征聘因数进行了调整；

(d) 核准 2010-2011 两年期预算外费用的资源共计 162 600 美元，由若干成员组织出资；

(e) 核准不超过 200 000 美元的一笔款项，以补充紧急基金所得捐款。

六. 为执行审计委员会和行政和预算问题咨询委员会各项要求和建议而采取的后续行动总表

表 36

A. 行政和预算问题咨询委员会

(A/63/556)

决定/要求	执行决定/要求的行动
1. 咨询委员会鼓励基金秘书处继续通过不同联系渠道，随时向退休人员通报关于基金投资的重大事态发展(第 11 段)。	基金在首席执行官的年度信函和各类文章、这些网站的定期更新、与退休人员协会举行的会议、退休国际公务员协会联合会和全体会议中向所有退休人员和参与人介绍情况。
2. 委员会鼓励基金与首席信息技术干事协商养恤金综合管理系统的技术需要(第 13 段)。	养恤基金工作人员与首席信息技术干事辖下工作人员就养恤金综管系统和机构资源规划举行了数次会议。有关会议仍在进行之中。

B. 审计委员会

(A/63/9)

决定/要求	执行决定/要求的行动
委员会的主要建议是，基金应：	
(a) 更新财务报表附注中的不动产投资披露(第 29 段)。	投资管理处同意更新财务报表附注中的不动产投资披露。已就新的总账管理人和托管人服务发出了招标文件，其中将提供最新情况。

(b) 实施控制以检测并防止在没有抵消应付余额的情况下进行的付款，定期对所有应付款项进行核查并调整已经清算的应付金额(第 38 段)。

(c) 遵循《投资政策和程序指南》文件中关于投资销售/购买咨询报告和交易授权的规定(第 53 段)。

(d) 获取所有离职方面的负债的精算师评估，包括离职健康保险负债，并在财务报表上添加这些负债(第 58 段)。

(e) 采用适当的会计框架和标准开展工作，并制定计划来执行采用的标准(第 64 段)。

2008 年夏季安装的 Lawson 9.0 软件将使基金能够在出纳股执行付款后自动结清应付款项，该软件用于处理付款并管理应付款。关于已结清应付款项的对账，2008 年 6 月，支付股审查了一次性总付款项下的未清应付款项，这些应付款应在重新付款前取消，并随后加以处理。此外，定期审查应付款一直是支付股养恤金终止支付处理程序的一部分，在该程序中，相关金额在养恤基金管理系统(养恤金管理系统)结束定期养恤金时一次结清。

投资管理处征聘了一名合规干事，并正在实施 Charles River 交易平台。该合规干事将确保所有投资准则得到遵守。此外，Charles River 交易平台具有内置进一步合规检查。新的托管人招标书将要求托管人提供额外工具，以确保遵守准则。

与独立咨询人 Mercer 签订了合同，以向基金提供基金的离职后健康保险负债评估。咨询人的报告表明，截至 2007 年 12 月 31 日，基金在离职后健康保险支出方面的应计负债为约 2 750 万美元。基金了解到，一些成员组织披露了其离职后健康保险负债，在准备账户中列支并提取了准备金。基金还了解到，联合国内部仍在就实行国际公共部门会计准则(即公共部门会计准则 25)的影响以及将对联合国披露离职后健康保险有何影响进行讨论。在进一步就基金离职后健康保险应计费用应如何列支和在哪个账户下列支，以及就此与联合国发生的往来金额如何核算作出澄清之前，基金将作为 2008 年基金财务报表附注披露应计离职后健康保险负债。

在联合国工作人员养恤金联合委员会第五十六届会议上，基金提交了一份关于计划中的为基金采用适当的会计准则的文件。该文件请求核准自 2012 年开始的两年期起，采用国际财务报告准则作为基金的会计和报告框架。

该文件指出，对于基金而言，更适当的准则是国际财务报告准则，因为该准则提供了关于退休金计划，特别是待遇确定型计划的具体准则。国际公共部门会计准则没有规定养恤基金的报告准则。该文件还指出，世界银行工作人员退休金计划已在其财务报表中采用国际财务报告准则框架。

联合国工作人员养恤金联合委员会第五十六届会议注意到，秘书/首席执行官发起了关于基金采用国际会计准则的讨论，这一问题已同内部审计员、外

聘审计人和审计工作委员会进行了讨论。鉴于就此问题进行的讨论仍在进行，交易会指出，目前决定哪一套准则更适合基金，为时尚早。联委会建议，待基金与审计工作委员进一步讨论之后，经与外聘审计人协商，再于晚些时候采用一套国际会计准则。

在此期间，联委会决定，基金在编制基金财务报表过程中应采用国际会计准则第 26 号中的国际财务报告准则退休金会计和报告部分，但须待首席执行官与审计委员会进行协商，以确保临时性采用这一准则并无不妥。

(f) 核对财产登记实际库存并实施措施以确保定定期进行实际库存盘点并定期与财产登记进行核对(第 80 段)。

养恤基金在截至 2008 年 12 月 31 日的财务报表附注 7 非消耗性财产财务披露中提供了准确数据。此外，基金按照审计委员会的建议，实行了下列措施和工作程序，以确保定期进行实物盘存和核对：(a) 基金打算每年重复进行一次核对工作；(b) 基金成立了一个财产管理小组；(c) 首席执行官正式指定了财产记录托管人；(d) 已向所有财产记录托管人通报了其职责；(e) 提醒工作人员将任何设备和(或)家具的移动通知财产记录托管人。

养恤基金初次核对所确认的财产(截至 2008 年 9 月底的现状)：

资产总件数：3 704

资产总价值：7 369 811.33 美元

减：在核对过程中将陈旧资产移交联合国信技司

减：陈旧资产的清理

在内部盘存核对以及移交和清理行动之后养恤基金办公地的使用中资产(截至 2008 年 12 月底的情况)

资产总件数：3 130

资产总价值：6 161 875.08 美元

(g) 实施程序按照合理时间间隔轮换精算师并考虑任命联合精算师来促进知识转移(第 95 段)。

基金与顾问精算师重新谈判了合同，以便根据精算估值程序所需的两年周期调整合同效期。顾问精算师在偶数年进行精算估值，在奇数年进行经验审查，以确定拟用于以后估值的经济 and 人口假设。基金这样做是为了便于在当前周期(2009-2010 年)结束时进行“公开招标”。联委会在对该问题进行审议之后核准了公开招标中当前合同的例外情形，从而将协议延至 2010 年 12 月 31 日。新增的两年期间将涵盖整个精算估值周期，包括 2009 年对人口和经济假设的审查以及截至 2009 年 12 月 31 日的精算估值。联

委会要求，根据基金内部审计员和审计委员会的建议，就今后的精算服务合同安排进行正式招标，并提交短名单供应商供其 2010 年届会审议。

(h) 核对成员组织的每月缴款，及时跟踪核对项目并增强系统功能以在必要时协助定期对账(第 112 段)。

联委会认识到，根据目前的操作程序，基金无法每月完成缴款核对。基金认定，实时核对缴款的唯一途径是采用一个每月就缴款数额向有关组织提供发票的制度。这一制度将需要对目前的程序和制度作出重大修改，需要基金直接、即时调取成员组织的人力资源和薪资单信息，这将对当前这项工作的协作性质的根本性变更。基金采取了非常初步的步骤，以开发采取发票制度或类似办法(但不开具正式发票)所需的系统、结构和程序的原型。建立一个可以出具发票的综合养恤金管理制度的程序是一个多年期项目，目前正处于实施前阶段。

(i) 对替代控制措施进行研究和考虑(而不仅仅给予警示)以增强权利证书程序(第 129 段)。

基金在其权利证书程序中实行了如下严格的控制和一些特别程序，以确保养恤金被支付给有权受益人，从而尽可能减少发生欺诈和资金损失的可能性：

(a) 权利证书必须退还基金，其上必须有受益人(或法定监护人)的签字正本。如不采用签字，而是摁拇指印，则必须有一名联合国系统官员、在场的医生或地方政府当局证实受益人没有能力签署权利证书。未能在严格规定的七个月时间期限内退还权利证书，将导致停发养恤金。

(b) 基金只接受权利证书上的签字正本，即拒绝任何副本、传真件或电子邮件附件。

(c) 权利证书上的签字的核实是根据一般程序第 2001-68 号中规定的准则进行的。关于加强权利证书程序，特别是签字核实程序的建议，基金在 2008 年权利证书工作中针对下列人群，对属性抽样的标准做了修改：

(一) 所有领取残疾津贴的受益人；

(二) 所有领取鳏寡恤金的受益人；

(三) 所有 75 岁以上的受益人；

(四) 所有被列入提供给成员组织的薪资单现金支助清单的受益人；

(五) 未列入上述类别的受益人：在 2008 年权利证书工作中，基金决定作为例外情形，确保所有在 2007 年 5 月 1 日以前领取养恤金的受益人的签字也得到核实(以取代在过去该项工

作中对本组受益人采取 20%的随机抽样核实的做法)。

在 2009 年权利证书工作中,基金除现行每年进行的属性抽样以外,将把随机抽样比例从 20%提高到 25%,以增加每名受益人的签字至少每四年一次得到核实的概率。

4. 2009 年举办了关于笔迹分析的复习课程。所有负责核实签字的工作人员都要参加这一课程。

5. 还实行了其他一些举措,如建立一项机制,以便在每个基金受益人的档案中预留所有签字,以便使用者能够很容易地显现受益人多年来的签字演变情况。这将方便更系统地审查/比对/匹配现有签字与最近期的签字。

6. 基金还按照大会关于取消第 36 条规定的对子女的婚姻罚款的建议以及联委会自 2009 年 1 月 1 日生效的同一决定开始了权利证书重新设计项目。该项目预计将历时数月,并且不大可能在 2009 年的权利证书工作开始前最终完成。不过,基金力求在 2010 年权利证书工作开始前最终完成重新设计工作和所有相关工作。

7. 新的权利证书将包括一个警告声明,即伪造权利证书上提供的签字或数据将被视为欺诈。重新设计工作还将考虑到加强对适用双轨制的受益人的居留国的核实。

(j) 与成员组织合作以大大减少参与人核对例外情况的数量并增加年底的对账比例(第 148 段)。

参见对上文(h)段的答复。

(k) 联委会重申其先前的建议,即基金秘书处要进一步增强自动化数据传输所覆盖的参与人比例。

基金已按规定完成了该项目,以提供 75%的参与人的参与人信息自动化数据传输。这项工作目前已经完成。将需要持续的维护工作,以适应成员组织的企业资源规划系统安装和修改。这将在正常的业务程序中作为单独项目加以处理。

(l) 审计委员会建议基金秘书处:(a) 实施改良的控制和程序来保证及时地从死亡参与人的遗产中回收未偿清款项;(b) 制定不可回收的长期未偿清款项的会计处理政策。

基金已经作为财务科的一部分设立了一个应收款小组。该小组具体负责有关应收未收款余额的后续工作。迄今总收款额达 9 500 万美元。

联委会的其他建议包括:

基金制订一个人力资源计划(第 85 段)。

正在根据《第三管理章程》中制订的执行办公室目标拟订一个人力资源计划。该人力资源计划将提交

2010 年 7 月举行的联委会第五十七届会议审议。

基金秘书处：(a) 在年底结算前建立核实成员组织提供的信息精确性的系统；(b) 保证履行核对并且在财务报表结账之前证实(第 119 段)。

基金面临一项限制，即基金目前能够调取的数据无法让其能够独立核实每月或在年终结账前汇划的缴款数额。不过，实施对上述(h)段的答复中所述发票制度后将不再需要目前的年终附表程序。基金将能够实时调取成员组织的人力资源信息，参与人的数据将能够得到即时核实，将就应缴数额向有关组织出具发票。因此，在财务报表中记录的缴款数额将不需要在年终决算中作进一步核对。工作重点应转向不断更新的数据的充分和可靠的同期核实。

附件一

2010-2011 两年期概算补充资料：基金费用

表 1

财政资源

(单位：千美元)

类别	2006-2007 年 支出	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用前 共计	重计费用	分摊额		2010-2011 年 概算
			数额	百分比			联合国	养恤基金	
A. 行政费用	55 455.1	75 899.2	14 633.7	19.3	90 532.9	3 935.4	21 787.0	72 681.3	94 468.3
B. 投资费用	43 165.5	74 637.5	4 845.5	6.5	79 483.0	2 372.2	—	81 855.2	81 855.2
C. 审计费用	1 598.6	2 589.7	(86.7)	(3.3)	2 503.0	204.7	451.3	2 256.4	2 707.7
D. 联委会开支		72.7	27.3	37.6	100.0	—	—	100.0	100.0
经费共计	100 219.2	153 199.1	19 419.8	12.7	172 618.9	6 512.3	22 238.3	156 892.9	179 131.2
预算外业务活动	142.7	153.6	—	—	153.6	9.0	—	162.6	162.6

表 2
人力资源

	助理秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	一般事务 人员(特等)	一般事务人员 (其他职等)	共计
行政										
核定(2008-2009) ^a	1	1	3	9	17	25	1	8	100	165
新员额	—	—	1	—	3	3	—	2	5	14
新临时员额(养恤金 综合管理系统)	—	—	—	1	8	4	—	—	5	18
共计	1	1	4	10	28	32	1	10	110	197
投资										
核定(2008-2009)	—	1	2	10	8	5	—	9	14	49
新员额	—	—	—	—	5	2	—	1	1	9
共计(2010-2011)	—	1	2	10	13	7	—	10	15	58
基金										
核定(2008-2009) ^a	1	2	5	19	25	30	1	17	114	214
新员额	—	—	1	—	8	5	—	3	6	23
新临时员额(养恤金 综合管理系统)	—	—	—	1	8	4	—	—	5	18
共计(2008-2009)^a	1	2	6	20	41	39	1	20	125	255

^a 包括成员组织供资的 1 个预算外一般事务(其他职等)员额。

附件二

2010-2011 两年期概算补充资料：行政费用

A. 行政领导和管理

表 1
所需人力资源

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年
专业及以上								
助理秘书长	1	1	—	—	—	—	1	1
D-2	1	1	—	—	—	—	1	1
D-1	—	—	—	—	—	—	—	—
P-5	3	3	—	—	—	—	3	3
P-4	1	2	—	—	—	—	1	2
P-3	1	1	—	—	—	—	1	2
小计	7	8	—	—	—	—	7	8
一般事务人员								
特等	1	1	—	—	—	—	1	1
其他职等	2	4	—	—	—	—	2	4
小计	3	5	—	—	—	—	3	5
共计	10	13	—	—	—	—	10	13

新增员额的理由

首席执行官干事办公室

风险管理干事：(P-4)

1. 提议设立一个 P-4 级风险管理干事员额。风险管理干事将是一位全职的单一联络人，负责评估和监测业务和精算风险，并建立程序，以更好地认识这些风险。风险管理干事将确保维护基金内部控制框架、财政偿付能力和业务环境，从而确保整个基金的信誉。在执行这些职责过程中，风险管理干事还将负责开发工具，以便能够对需要具体和进一步审查的个案和潜在处理错误作出标记。此外，风险管理干事将负责确保遵守养恤金联委会 2006 年核准的全基金风险管理政策。风

险管理干事还将负责确保迅速解决被归为高风险类的所有尚未解决的审计问题，如果有必要，风险管理干事将确保在基金业务流程中实施必要的变革。实际上，这个职务将负责使基金的业务活动达到尽责要求，并在基金内创造“遵守规定的文化”。

高级助理人员(一般事务(其他职等))

2. 一如 2008 年向联委会报告的那样，基金进行了一次全基金审查，审查后提出了一项提议，根据该提议，除其他外，将增拨资源，以支持为养恤金联委会、常设委员会、精算师委员会和其他委员会及工作组会议提供服务的工作。将在实务和行政两方面增加对服务的支助。现有会议服务助理员额(一般事务(特等))负责向首席执行官干事办公室提供高级行政支助和会议服务支助。由于需要在纽约和外地举行 14 次以上的重要会议，对这个职位的时间和精力的要求很高，使其不能再向首席执行官干事办公室提供足够的行政和秘书处支助。因此，该拟设员额将增强对首席执行官干事办公室的行政和秘书处支助，根据调整结构的整体提议，该办公室还将新设一个技术评价和风险管理小组。该员额任职者将由首席执行官干事领导，担任首席执行官干事高级行政助理，主要负责向首席执行官干事办公室提供行政和办事员支助。任职者将管理该办公室内部和对外通信，与此同时，任职者还将管理整个工作流程和支助工作，例如，协调差旅和会议、协调编写讲话稿以及制作和保存该办公室的图表和/或追踪高级管理小组的决定。

法律室

3. 法律室负责向基金管理阶层和业务部门提供统一的法律服务，向养恤金联委会审计委员会和常设委员会会议(关于上诉案件)和联合国工作人员养恤金委员会会议(关于伤残案件)提供实质、程序和行政服务。法律室在考虑各项规定订立历史以及适当的法律研究和先例分析的前提下，负责确保基金业务活动遵守《联合国合办工作人员养恤基金条例和细则》，对《条例和细则》作前后一致的理解，并且确保在其他方面充分保护基金的法律利益。为了实现法律室的目标，必须进一步加强该办公室，使其现代化。

法律助理(一般事务(其他职等))

4. 提议设立一个法律助理员额(一般事务(其他职等))，以增强法律室。法律助理的任务包括支助养恤基金法律室充分利用现代信息技术，努力编纂和系统地公布法律先例和裁决、政策决定和统一程序，以确保对《联合国合办工作人员养恤基金条例和细则》作统一理解。这样，可通过现代化手段，改进分享关于法律事项知识的工作，这将使基金管理阶层和业务部门能够获得更多资讯，增强对各项问题的了解，从而将法律风险降低到最低程度，提高工作进程的效率，促进采用最佳做法。

5. 对法律审查和业务活动支助的需求增加，因此，需要采取新做法，记录和分享关于养恤金事项的法律先例、裁决和政策决定，使基金主管人员和工作人员了解法律问题，在日常决策过程中考虑法律风险，更好地利用最佳做法。该法律助理将负责协助法律室编写文件、摘要、诉讼案情要点，并且在有人监督的情况下，传播这些信息。该法律助理将协助法律室编纂法律参考档案、意见、文件和案例法，并系统地将这些材料输入基金知识管理系统，以确保能够快速检索关键资料。此外，任职者将对文件进行处理，以便于通过电子方式储存、获取和分发/出版，并且将协助审查内容，提取关键数据和节录，以便进行归类和编制索引，为搜寻参考资料提供便利。

6. 此外，该法律助理将协助各位法律干事研究和汇编法律材料，以便在编写法律意见时使用、纳入各项研究和报告以及在养恤金联委会常设委员会以及联合国行政法庭审议各事项时参考。任职者将为各委员会会议、听证会和其他会议提供服务，起草会议记录和说明，监测后续行动。任职者将处理内部和外部各方提出的各种比较复杂的口头和书面问询，包括详细介绍各种法律活动的流程和程序。

表 2
所需财政资源

(单位：千美元)

类别	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用前 共计	重计费用	分摊额		2010-20011 年 估计数
		数额	百分比			联合国	养恤基金	
员额	2 982.9	376.2	12.6	3 359.1	665.9	1 341.7	2 683.3	4 025.0
其他工作人员费用	732.6	1 069.3	146.0	1 801.9	—	553.8	1 248.1	1 801.9
咨询人	85.0	152.6	179.5	237.6	—	—	237.6	237.6
差旅	911.2	298.7	32.8	1 209.9	—	—	1 209.9	1 209.9
订约承办事务	511.7	148.3	29.0	660.0	—	—	660.0	660.0
招待费	3.2	0.8	25.0	4.0	—	—	4.0	4.0
共计	5 226.6	2 045.9	39.1	7 272.5	665.9	1 895.5	6 042.9	7 938.4

员额	费用估计数		差异	
	3 359.1	376.2	12.6%	

7. 费用估计数为 3 359 100 美元，将用于支付 10 个续设员额和提议的 3 个新设员额的费用。

	费用估计数	差异
其他工作人员费用	1 801.9	1 069.3 146.0%

8. 编列了一般临时人员(相当于2名一般事务(其他职等)人员)24个月的经费,目的是增强首席执行官办公室的能力,从而可以:开展特别项目,管理筹备养恤金联委会会议期间增加的工作量;为工作组、审计委员会和精算师委员会会议提供服务(303 100 美元);让工作人员在一年最繁忙时期加班 12 110 小时(557 900 美元);按照 2008-2009 年培训计划培训工作人员(140 400 美元);支付本两年期预计费用。此外,根据计入基金的当期成本计算,43 名退休人员提供离职后健康保险的金额为 800 500 美元。

9. 出现差异的原因是,离职后健康保险、加班和培训费用增加,详细情况如下:

表 3

其他工作人员费用所需资源

(单位:千美元)

说明	2008-2009 年批款	2010-2011 年估计数	增加额/(减少额)
一般临时助理	217.6	303.1	85.5
加班	413.8	557.9	144.1
培训	101.2	140.4	39.2
离职后健康保险	—	800.5	800.5
共计	732.6	1 801.9	1 069.3

	费用估计数	差异
咨询人	237.6	152.6 179.5%

10. 编列了聘请外部专门人才的经费,以便根据附件三第 12 至 19 段所述,举办战略规划和执行战略讲习班(12 600 美元),并于 2011 年进行资产负债管理研究(225 000 美元)。

	费用估计数	差异
差旅	1 209.9	298.7 32.8%

11. 2010-2011 两年期所需差旅费用如下:

表 4

代表和工作人员差旅

旅行类别	数额(美元)	产出说明
管理	134 575.3	首席执行官干事及其工作人员出席联合国工作人员养恤金联合委员会的两届会议
技术支助	161 629.4	访问退休人员协会、参与人和各地方工作人员养恤金委员会秘书
管理/行政访问	139 248.7	首席执行官干事及其工作人员为了管理和行政事项往返日内瓦
会议/杂项旅行	138 470.7	—
工作人员差旅费小计	573 924.1	
管理(精算师委员会)	317 404.7	精算师委员会出席三次会议 出席联合国工作人员养恤金联合委员会的两届会议
管理(审计委员会)	250 993.3	审计委员会出席六次会议
管理(工作组)	67 541.1	工作组出席四次会议
代表差旅费小计	635 939.1	
共计	1 209 863.2	

12. 要求编列经费,以便首席执行官干事及其工作人员出席联合国工作人员养恤金联合委员会的两届会议,与退休人员协会、参与人和各地方工作人员养恤金委员会举行若干次会议,对日内瓦进行管理和行政访问,举行两次养恤金综合管理系统设计和执行战略讲习班,并进行杂项旅行。

13. 代表差旅包括精算师委员会在每个两年期出席三次会议和官员出席联合国工作人员养恤金联合委员会两次会议的差旅费。此外,为审计委员会在本两年期举行的六次会议编列了经费。另外,还为工作组旅行编列了经费。

	费用估计数	差异
订约承办事务	660.0	148.3 29.0%

14. 在衡量 2008-2009 年期间机构承包者服务实际费用后,要求增加 148 300 美元经费,以支付类似服务费用,这些服务将继续外包给一家外部公司,请其提供精算(500 000 美元)、基准研究(100 000 美元)和人力资源评估(60 000 美元)服务。

	费用估计数	差异
招待费	4.0	0.8 25.0%

15. 增列了 800 美元招待费,作为首席执行官履行官方职责费用估计数的一部分,因此,申请的总额为 4 000 美元。

B. 工作方案

表 5

所需人力资源

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年
专业及以上								
D-2	—	—	—	—	—	—	—	—
D-1	2	3	—	—	—	—	2	3
P-5	3	3	—	—	—	—	3	3
P-4	9	10	—	6	—	—	9	16
P-3	13	15	—	2	—	—	13	17
P-2/1	1	1	—	—	—	—	1	1
小计	28	32	—	8	—	—	28	40
一般事务								
特等	6	8	—	—	—	—	6	8
其他职等 ^a	87	90	—	4	1	1	88	95
小计	93	98	—	4	1	1	94	103
共计	121	130	—	12	1	1	122	143

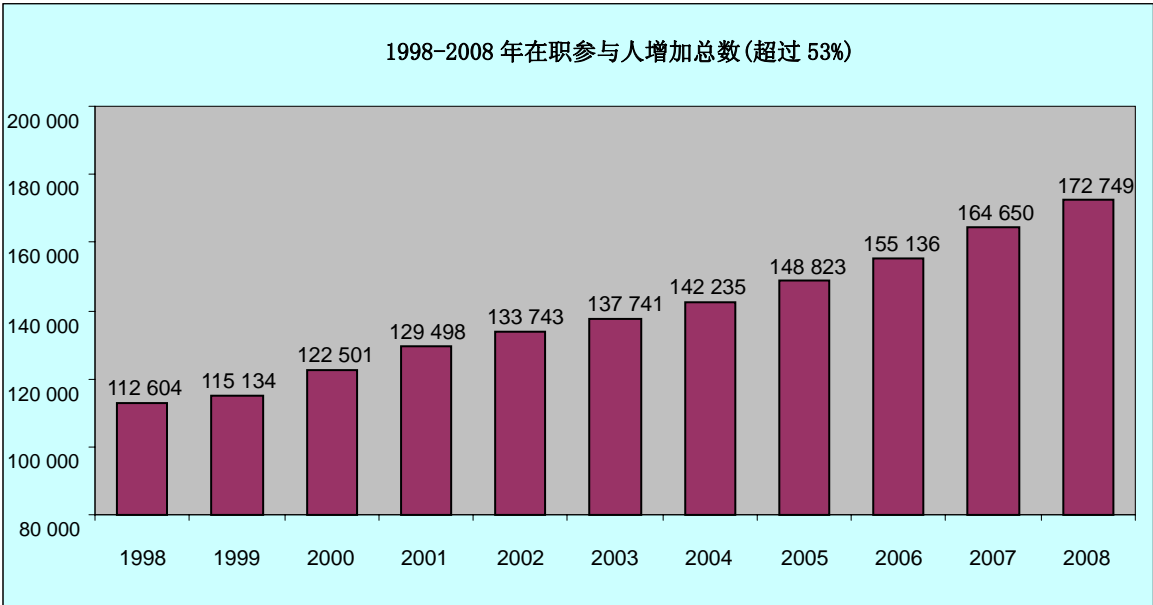
^a 一个预算外员额由成员组织提供资金。

业务活动：一般评论和总工作量

16. 基金所服务的参与人、退休人员和其他受益人总数不断和稳定地增加(见第一节图一和图二)。因此,业务处各部门工作量不断增加,处理的案件和服务的客户复杂性及数量相应增加。

17. 在过去十年里,基金在职参与人人数空前增加,迅速达到并超过 10 万在职参与人的里程碑(2007 年初)。如图一所示,在仅仅十年时间里,基金服务的客户(在职参与人、退休人员和其他受益人)总数增加了 53%以上(也就是说,基金服务的人数达到近 173 000 人)。

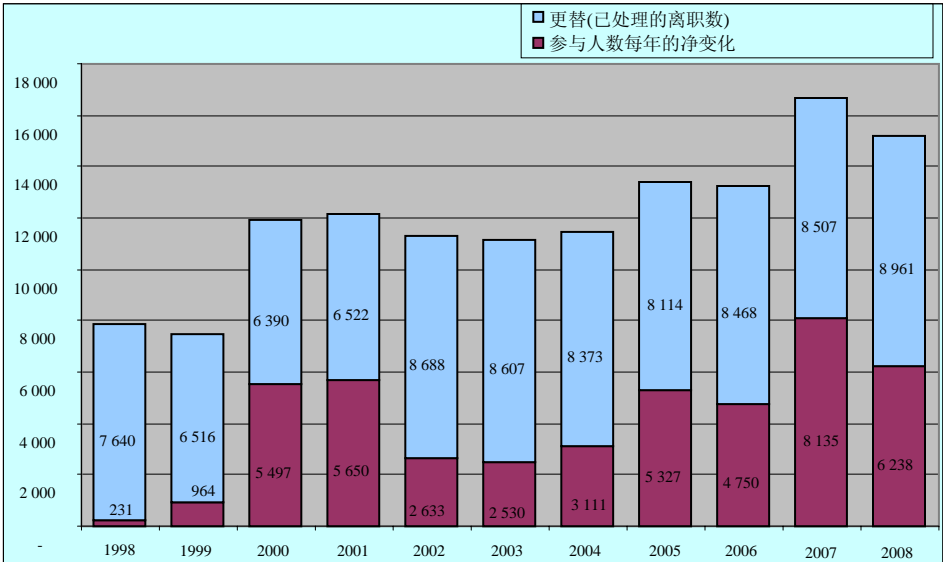
图一



18. 在这个时期里，不仅年度总平均增长率超过 5%，而且基金继续出现并且必须应对客户更替率(即：与基金有联系的新参与人数和已处理的离职赔偿金、退休金和与基金脱离关系的其他福利案件数)上升的情况。预计工作量不断增加的趋势将持续下去，与此同时，基金管理的总人数将逐年增加(见图二)。

图二

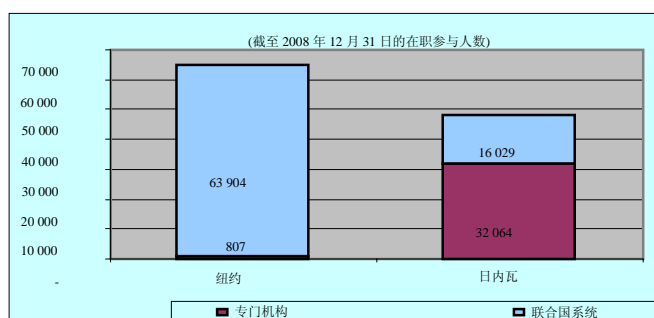
已处理的新参与者



19. 一如往年,参与人数增长最快的仍然是维持和平行动部,基金纽约办事处管理该部几乎所有的特派团。其他成员组织有自己的工作人员养恤金委员会,而联合国系统各组织则以基金作为自己的工作人员养恤金委员会。因此,对于联合国系统各组织参与人,基金可以确定是否具有参与资格,保存参与者记录,处理鉴定和恢复要求,收集离职文件,计算和处理养恤金,解决缴款差异,提供相关和必要的客户服务。而且,基金继续依赖纽约办事处业务人员协调培训活动,在处理最复杂个案方面以及在与基金信息技术部门联络、开发和测试与基金计划设计任何变动相关的新程序方面,基金继续依赖他们提供大量后备支助。纽约办事处管理约 80%的联合国系统参与者(见图三),但是,自 1990 年代初以来,受联合国系统组织产生的工作需求影响最大的部门(即:纽约办事处养恤金权利科)工作人员没有显著增加。仅在过去四年里,联合国系统参与人数就增加了 34.2%,从 2004 年 12 月 31 日的 59 542 人增加到 2008 年 12 月 31 日的 79 933 人。

图三

按联合国系统和专门机构分类的参与者



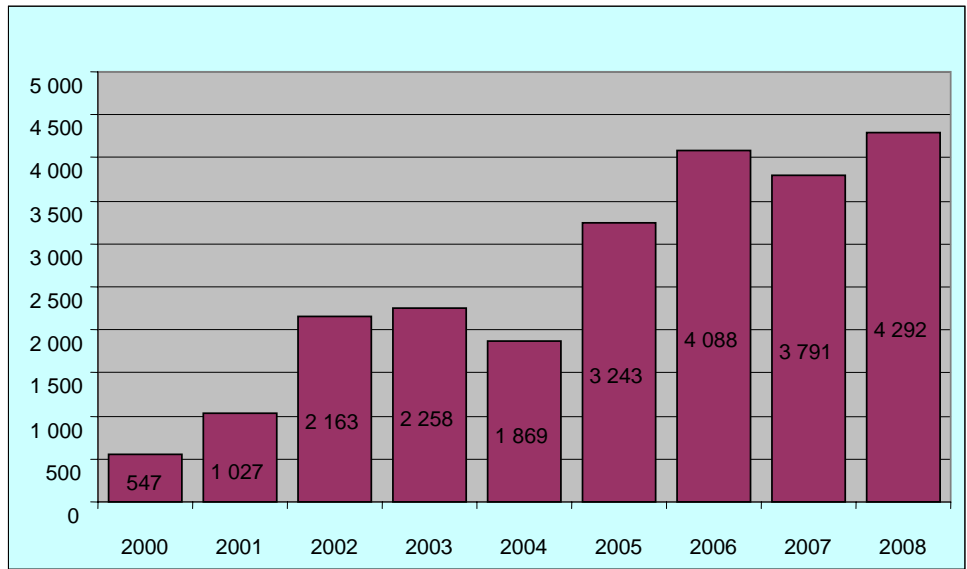
20. 自 1990 年代初以来,基金《条例》、《细则》和养恤金调整制度的复杂性大为增加。在这方面应该指出,尽管在过去十年里,手工处理的案件数减少,但是工作人员却需要审查日益复杂的案件,例如离职后死亡、离婚的未亡配偶福利、离职后结婚的配偶、转移养恤金权利协议增加产生的案件,审查这些案件所需时间远远超过因手工处理案件减少而节省下来的时间。例如,1997 年,基金审查了 782 个离职后死亡案件(主要受益人和遗属死亡);而 2008 年,基金审查了 1 237 个这类案件。这类福利最复杂,因此,业务人员需要更多时间处理。这些福利往往需要多次追踪处理,以便使基金得到所有必要证明文件。有时需要协调多个配偶和各种子女福利,而且这些受益人往往居住在不同国家。而且,这些案件还经常需要根据双轨调整制进行进一步解释和重新计算,因为未亡配偶可以重新考虑最初作出的关于这些事项的决定。

21. 上文叙述的大多数是关于(纽约和日内瓦)业务处养恤金权利科的信息、有关统计数字和工作量。但是,指出的趋势对业务处客户服务股和记录管理和分发股

工作人员工作量具有同样的意义，甚至具有更重要的长期挑战性。客户服务股是基金与基金参与人、退休人员和其他受益人打交道的前台部门，其工作包括处理普通邮件、电子邮件、传真和电话等所有相关沟通工作，并接待登门的客户。记录管理和分发股工作人员还必须在所有这些沟通的基础上，通过基金工作流程系统分派和分配所有相关工作。

22. 基金《条例》、《细则》和养恤金调整制度越来越复杂，继续引来基金参与人、退休人员和其他受益人的问题。毫无疑问，技术、特别是得到改进的接口和经过完善的网站发挥了作用。但与此同时，必须认识到，这些改进也使客户更加了解情况，因此，他们提出了更多细节问题，客户服务股工作人员需要作出比较完整和考虑比较周到的答复。为了让客户服务股能够有效处理并且及时回复不断增加的询问，基金必须认真考虑将来增加该股工作人员人数的问题。图四的统计数字明显反映了来函数量大幅度增加的情况。

图四
一般性询问(地面送达和电子邮件)——纽约办事处



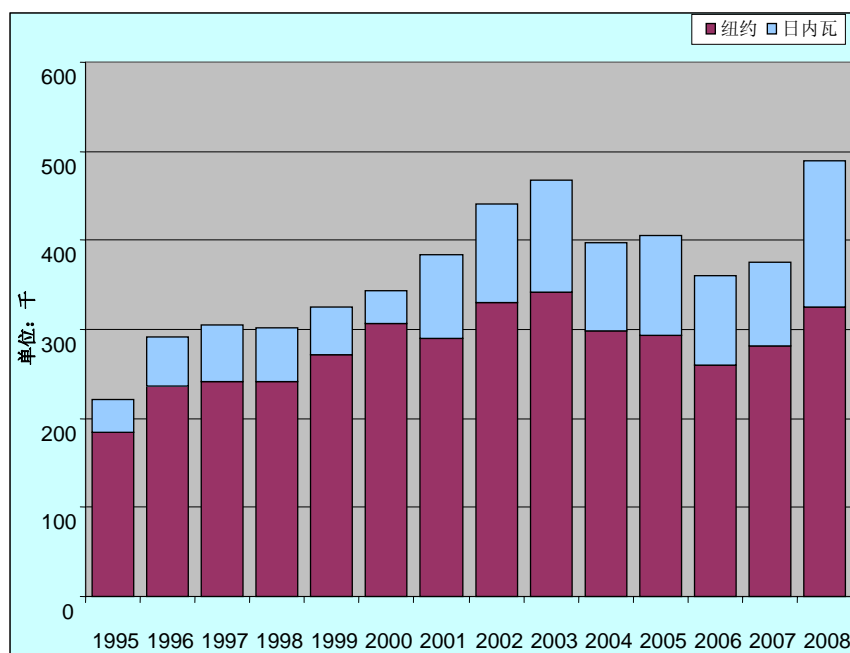
23. 基金不断努力，以改进客户服务股可利用的工具。预计基金将进一步改进其网站。此外，该股目前的工作重点是引入一个客户关系管理系统，这个系统将进一步提高效率，提高客户满意度。采用这类应用程序的目的是通过保存较完整的记录，提高服务质量，并且同时记录所有相关反馈意见。客户服务、记录管理和分发股正在审查联合国已在使用的一个客户关系管理产品，这个产品可与基金现有信息技术系统连接。将设计一个客户关系管理系统，将客户引导到与所提出问题的主题有具体关联的“常问问题”网址，使其能够“自助”。这样，客户服务

股工作人员将有更多时间答复日益增加的复杂问题。客户关系管理系统还应该比较系统地收集客户服务数据,以便利用这些数据确认和比较适当地处理具体和关键性的问题。

24. 基本上,记录管理和分发股(纽约和日内瓦)负责处理基金所有来往信函,整理文件,将文件和信函扫描并存入相关数据库,随后编制索引(即电子存档),设立个案,然后将个案分配给基金适当工作人员。由于参与人和受益人增加,使收到并扫描存入适当档案的相关文件倍增。2008年,扫描的文件数量剧增,其很大一部分原因是维持和平特派团工作人员调动更加频繁。维和特派团或缩编,或刚刚建立,因此,必须将大量人事行动表扫描存档。应该指出,虽然由于与若干成员组织的系统接口增加,提高了效率,但这仅仅部分减少了总的扫描工作,因为基金继续收到各组织以及参与人、退休人员和其他受益人提交的大量打印表格和文件。图五明显反映了这方面的巨大工作量(即:数十万件文件)。

图五

记录管理和分发股扫描的文件



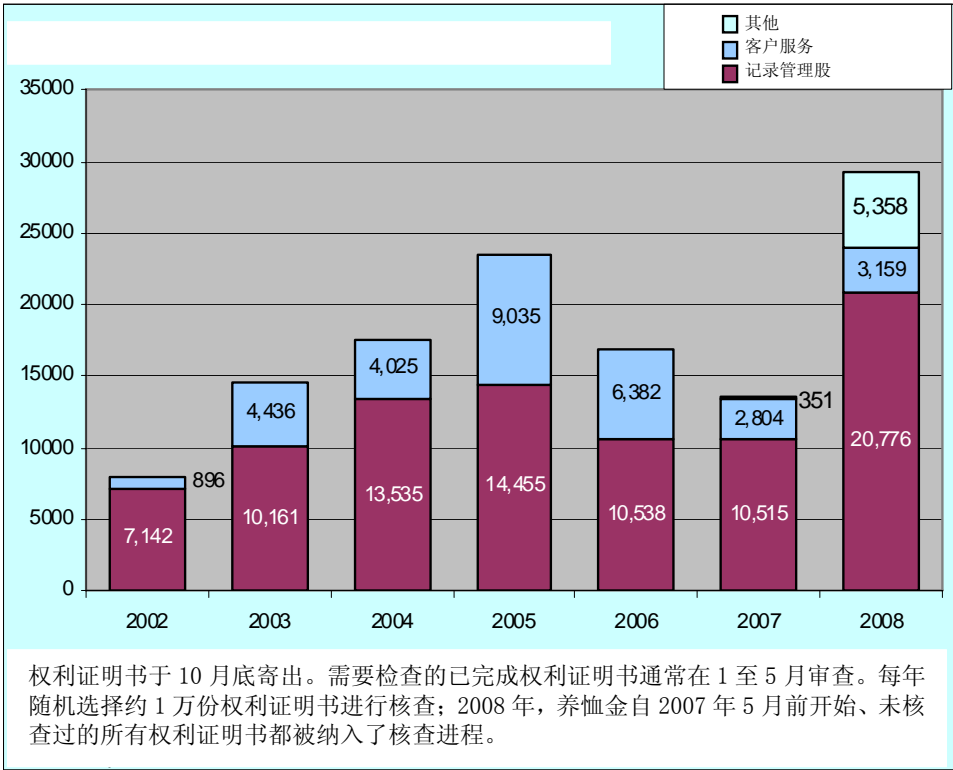
25. 纽约办事处记录管理和分发股每年还启动并执行权利证明书工作,多年来,开设供强制性签字认证的案件数大量增加。与权利证明书有关的工作要持续七个多月时间,与此同时,工作人员还得维持处理巨大数量日常来文的速度,随后对这些文件进行扫描,并且通过基金工作流程系统,将具体工作分配给适当工作人员,因此,与权利证明书有关的工作增加了相关工作人员的压力。这种压力一直

在增加，因为开设供强制性签字认证的案件数大量增加。事实上，2007 和 2008 年，为了能够处理案件数量明显增加的情况，基金不得不请求在客户服务、记录管理和分发股之外增拨资源。

26. 2008 年，与权利证明书有关的工作更为艰难，因为内部监督事务厅建议基金采用属性抽样办法，增加至少每五年对受益人签字进行一次认证的频率。为了执行这项建议，基金决定，作为例外情形，在 2008 年权利证明书活动中，将对 2007 年 5 月前开始的所有养恤金的权利证明书签字进行认证。这进一步加重了客户服务、记录管理和分发股工作量，因此，需要增加临时资源，以协助开展认证进程。此外，最近完成了一项网站举措，因此，受益人现在可以查询其权利证明书的到达日期。虽然这项举措改进了向基金退休人员和受益人提供的服务，提高了服务效率，但也进一步增加了对工作人员的压力，迫使他们毫不拖延地处理权利证明书。如果在这个过程中出现任何延误，就会影响客户服务股的工作人员，因为一旦权利证明书回到基金，退休人员和其他受益人会迅速以电子邮件进行追踪，询问为什么基金系统尚未反映他们的权利证明书。基金希望提高它在处理权利证明书方面的服务质量，正在探讨由基金纽约和日内瓦办事处更合理地分担这个进程的可能性。图六反映这个进程的工作量。

图六

已检查的权利证明书



27. 上文第 16 至 26 段对基金业务处工作量增加的情况作了一般性评论和概要介绍。下节说明基金正在出现的业务预测以及在规划基金今后业务活动方面采取更具战略眼光做法的必要性。下节还充分叙述基金这个关键领域需要增加资源的理由和具体说明。

新增员额的理由

养恤金权利科

28. 基金发展到了一个关键时刻。自建立以来，基金稳步增长，在过去十年里，基金服务的对象空前增加。^a 多年来，基金一直在扩大其养恤金规定的范围，不仅增加其涵盖的个人，而且处理更加广泛的特殊情形。这些情况增加了业务处工作的复杂性，增加了其责任。而且，基金具有国际和多组织性质，其养恤金权利具有多层级结构，这些情况将继续使业务处面临新的和日益艰难的挑战。业务处工作量增加，必须处理的日常事项日益复杂，这些情况恰好又发生在业务处机构记忆稳步减少之际。基金第三个《管理章程》认识到这个关键问题，将基金业务活动的日益复杂性列为基金主要挑战之一。这种挑战对业务处尤其严峻，因为该处失去了若干对基金错综复杂的养恤金规定和内部处理程序具有独特了解的关键工作人员；与此同时，留下的工作人员承担的报告责任在日益增加。这种挑战将进一步加剧，因为基金正准备改用新的养恤金综合管理系统平台，该平台将对基金业务部门产生重大影响。

29. 必须指出，基金业务部门的工作重点是将新参与人纳入其系统。此外，业务处还必须优先设立在这些参与人从 23 个成员组织中的任何组织退休时需向他们支付的长期年金。这项要求极为重要，因为那些从在职过渡到退休状况的参与人需要维持不间断的收入；这对那些才领这张薪水支票就望着下张薪水支票的参与人尤其重要。为了实现这个目标，业务处努力争取在收到参与人前聘用组织提供的所有必要离职文件后的 15 天内开始支付养恤金。为了在这种环境中履行职责，并且向基金服务的 17 万多人支付养恤金，业务处需要一支庞大、非常了解情况、训练有素和有丰富经验的工作人员队伍，而且这支队伍需要定期更新知识。

养恤金处理员的具体工作(纽约和日内瓦养恤金权利科)

30. 图七说明过去 12 年处理的基金新参与人和调动者和离职者日益增加的情况。这些数字直接和具体涉及 1998 年至 2009 年期间处理养恤金权利的工作人员的业务活动。从该图可以看出，在过去 12 年里，具体工作量急遽增加。换言之，在 2008-2009 两年期期间，处理的基金新参与人以及调动者和离职者人数预计将

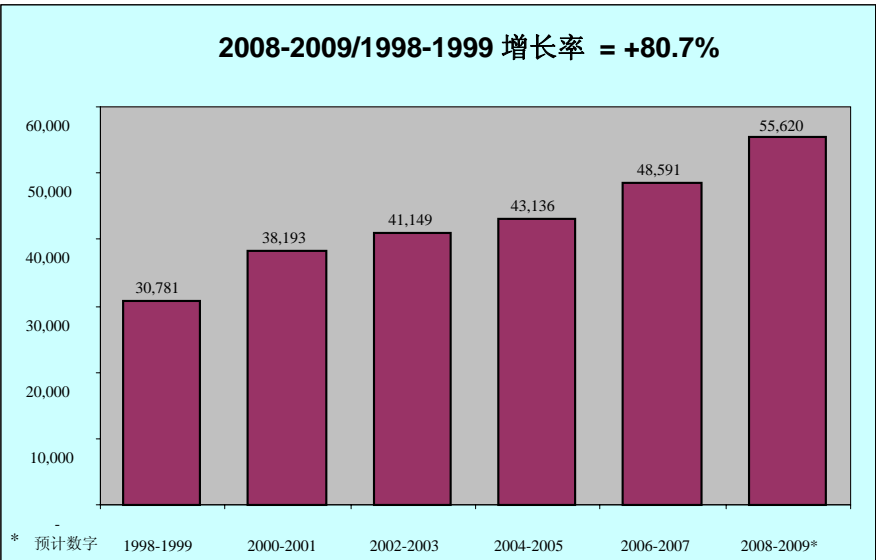
^a 本文件第一节图一和图二反映了基金服务对象稳步增加的情况；过去十年里，增加情况更是前所未有的。1999 年至 2008 年期间，基金服务的在职参与人增加了 64%。在同一时期，养恤金领取人增加了 29%。其结果是，处理养恤金、询问和相关后续活动的工作大幅度增加，这些工作往往由业务处承担。

比 1998-1999 两年期高出约 81%。在基金信息技术部门帮助下，顺利应对了这种人数增加的情况。但尽管如此，还必须指出，在这段时期里，尽管工作量大幅度增加，工作日益复杂，负责相关工作的的工作人员却仅增加了 26%。^b 在过去 12 年里，工作人员增加了 26%，而相关工作人员处理的具体工作却增加了 81%，这证明生产力得到了大幅度提高。换言之，1998-1999 两年期期间，图七显示的 30 781 项可计量工作是由 35 名工作人员完成的。因此，工作与处理工作的人员比率约为 880:1。而 2008-2009 两年期期间，预计处理的工作量是 55 620 项，其比率将大幅度增加，约为 1 260:1。

31. 提高生产力是通过技术革新实现的，例如，建立了更多和更好的接口以及使养恤金计算进一步自动化。但必须强调指出，虽然直接负责这些工作的工作人员以值得称赞的效率完成了任务，但工作不断涌入，而且预计工作量将继续增加(已经有相当多的工作只能交给客户服务股去做)，如果不尽快解决工作人员配置问题，工作人员处理不断涌入的工作的能力将会迅速减弱。更具体地说，分配给这些工作人员的现有工作量已经太多，达到了令人吃惊的程度。例如，2009 年 3 月 31 日，分配给负责处理养恤金的工作人员的具体工作为 11 000 多项。也就是说，在负责处理养恤金的 44 个核定员额中，每个员额平均负责 250 项具体案件。换言之，在任何时候，负责处理养恤金的工作人员手上有平均约 250 项工作。

图七

新参与人人、调动案件和离职案件



^b 直接参与承担这类福利处理职责的工作人员总数(纽约和日内瓦办事处) 1998 年为 35 人，2009 年为 44 人。

32. 此外,由于在职参与人增加,基金退休人员和其他受益人预期寿命日益增加,养恤金规定涵盖的情形和个人范围日益扩大,越来越多的养恤金需要在离职初期确定退休养恤金后重新计算和处理,这项工作由业务处负责。在过去 12 年里,这也使具体工作急遽增加。在 2008-2009 两年期里,预计这些工作将比 1998-1999 两年期增加约 62%,但工作人员增加的幅度则较小。必须铭记,这些养恤金不仅件数大量增加,而且还属于最复杂和在处理上最需要花时间的类型。例如,这些养恤金涉及的个案包括:离职后死亡;开始支付的递延养恤金;双轨道制度;特别措施;剩余偿金。正如前段所示,还可通过相关比率显示在离职后处理的养恤金方面生产力大幅度提高的情况。在这方面,应该指出,1998-1999 两年期期间,与离职后重新计算养恤金工作相关的可计量工作有 3 511 项,比率约为 100:1;而 2008-2009 两年期期间,预计将完成的这类工作有 5 676 项,比率约为 129:1。事实上,这种增长将持续并且加速,业务处必须做好准备。考虑到下述情形,这一点更加重要:这些个案比较复杂,需要较多时间处理,因而需要具备广泛的技能,而只有服务时间较长和工作经验较丰富的工作人员才能胜任。

33. 此外,而且由于这些个案的复杂性,基金常常收到不符合资格的人根据有关规定提出的领取养恤金要求,他们认为他们可能有权领取这类后定养恤金。处理这类个案往往花费很多时间,因为往往必须审查证明文件,而且可能需要采取若干后续行动。一旦确定申请者不符合资格,则案件被认定无效。处理养恤金的工作人员可能需要花费相当多的时间和精力处理这类工作,但反映离职后处理的实际养恤金件数的统计数字不包括这类工作。例如,在 2000-2001 两年期里,被认定无效的案件为 106 件,这是该时期处理的 3 422 个案件之外的工作量。2006-2007 两年期里,被认定无效的案件增加到 405 个,在仅八年时间里增加了 282%。

34. 上述资料显示,纽约和日内瓦办事处处理养恤金的工作人员的工作大幅度增加。而且,如果不马上解决工作人员配置问题,由于需要承担相关的和日益增加的处理养恤金工作、相关的询问、必须进行的后续工作以及这些工作人员必须亲自与各成员组织和/或参与人和受益人沟通,负责这些活动的现有工作人员将马上感到力不从心。

35. 基金纽约和日内瓦办事处提供估计数的次数经常而且明显增加。这种增加与上述处理养恤金实际工作增长的情况是一致的。在提供估计数方面,在过去 12 年里,具体工作量也大幅度增加。数字明确显示,业务处负责处理工作的人员必须处理的这类案件数量呈上升趋势。在 2008-2009 两年期里,预计这方面的工作量将比 1998-1999 两年期多约 84%,而工作人员配置却仅增加 26%。在这方面,应该指出,虽然基金网站提供了大量支助,但仍然有相当多的人、而且越来越多的人更愿意直接要求基金处理养恤金的工作人员提供估计数,有时还要求给予个人咨询。应该指出,2008 年,基金网站提供估计数的次数超过 17 万次。

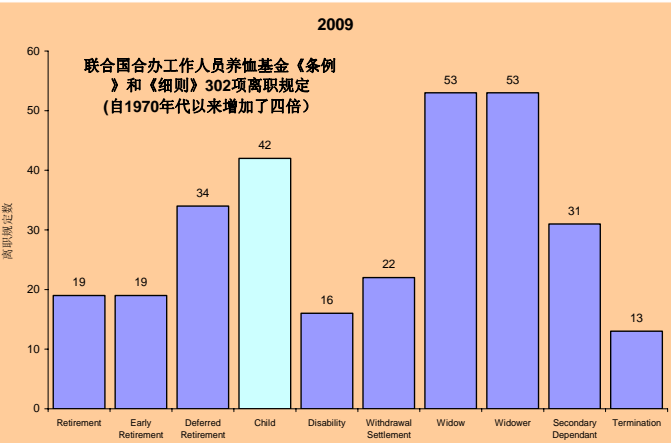
36. 最后指出，应该铭记，前文所述处理退休养恤金的 15 天基准和进一步改进处理养恤金工作的比率的目标都存在固有的风险，必须在这些风险和准确处理养恤金的必要性之间进行仔细权衡。由于基金服务的人数不断增加，管理养恤金计划的规定日益复杂，即使在最顺利的情况下，相关风险仍然会继续增加。然而，并且由于根据计划，将向新的养恤金综合管理系统平台过渡，预计这种风险不仅将增加，而且很可能成倍增加。事实上，预计在这种过渡过程中，15 天基准和有关处理比率很可能受到不利影响，如果没有提前足够的时间增强工作人员配置，受影响尤甚。

处理养恤金的工作人员(纽约和日内瓦养恤金权利科)的工作日益复杂

37. 必须强调指出，业务处工作人员还必须处理重大和日益复杂的规定。进行全基金审查的独立咨询人指出，复杂性增加养恤基金管理的风险，每次同意进行例外处理，就会使养恤基金环境的风险以几何数增加，而不是线性增加。图八和图九反映基金《条例》和《细则》所载重大、日益复杂和“仍在演变的”规定。这两个图显示自 1971 年以来《条例》和《细则》各种离职规定大幅度增加的情况。例如，1971 年，关于子女补助金的规定有 6 项。今天，关于子女补助金的规定有 42 项。

联合国合办工作人员养恤基金《条例》和《细则》离职规定日益复杂

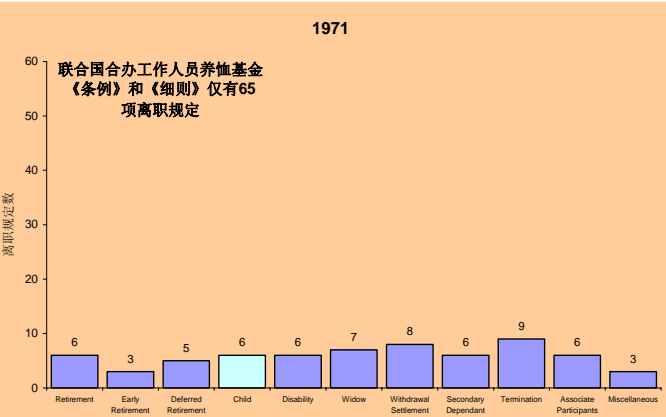
图八



例如：关于子女补助金的离职规定

2009(42项)			
1	DISABLE (NIP)	36(c)	22 ORPHAN REG. PARA(e)+(d) 36(d)/(e)
2	\$1800-MAXIMUM (NIP)	36(c)	23 ORPHAN - MINIMUM 36(d)/(e)
3	\$300 MINIMUM (NIP)	36(c)	24 DISABLE ORPHAN (e) 36(b)/(d)/(e)
4	\$600 MAXIMUM (NIP)	36(c)	25 DISABLE ORPHAN (d) 36(b)/(d)/(e)
5	ORPHAN FAR - MAXIMUM (NIP)	36(c)	26 DISABLE ORPHAN (d)+(e) 36(b)/(d)/(e)
6	ORPHAN \$1800 MAX (D)	36(d)/(e)/(f)	27 DISABLE ORPHAN - MINIMUM
7	CHILD IN PAY - RE-EMPLOYED		28 ORPHAN FAR - MAXIMUM 36(f)
8	CHILD NOT-IN-PAY - RE-EMPLOYED		29 \$1800-MAXIMUM 36(f)/(d)
9	PENDING-AWAITING PI		30 REGULAR 1/3 OF 1/50 FAR (NIP) 36(c)
10	REGULAR 1/3 OF 1/50 FAR	36(d)	31 FAR-MAXIMUM (NIP) 36(c)
11	REGULAR 1/3 OF 1/30 FAR	36(d)	32 FAR ORPHAN 36(d)/(e)/(f)
12	REGULAR 1/3 OF \$180	36(d)	33 ORPHAN \$1800 MAX (D) 36(d)/(e)/(f)
13	\$300 MINIMUM	36(d)	34 PENDING-AWAITING PI
14	\$600 MAXIMUM	36(d)	35 ORPHAN-REG PARA (e) 36(d)/(e)
15	DISABLE 1/3 OF 1/50 FAR	36(d)	36 ORPHAN REGULAR 36(d) 36(d)/(e)
16	DISABLE 1/3 OF 1/30 FAR	36(d)	37 ORPHAN REG. PARA(e)+(d) 36(d)/(e)
17	DISABLE 1/3 OF \$180	36(d)	38 ORPHAN - MINIMUM 36(d)/(e)
18	DISABLE \$300 MINIMUM	36(d)	39 DISABLE ORPHAN (e) 36(b)/(d)/(e)
19	DISABLE \$600 MAXIMUM	36(d)	40 DISABLE ORPHAN (d) 36(b)/(d)/(e)
20	ORPHAN-REG PARA (e)	36(d)/(e)	41 DISABLE ORPHAN (d)+(e) 36(b)/(d)/(e)
21	ORPHAN REGULAR 36(d)	36(d)/(e)	42 DISABLE ORPHAN - MINIMUM

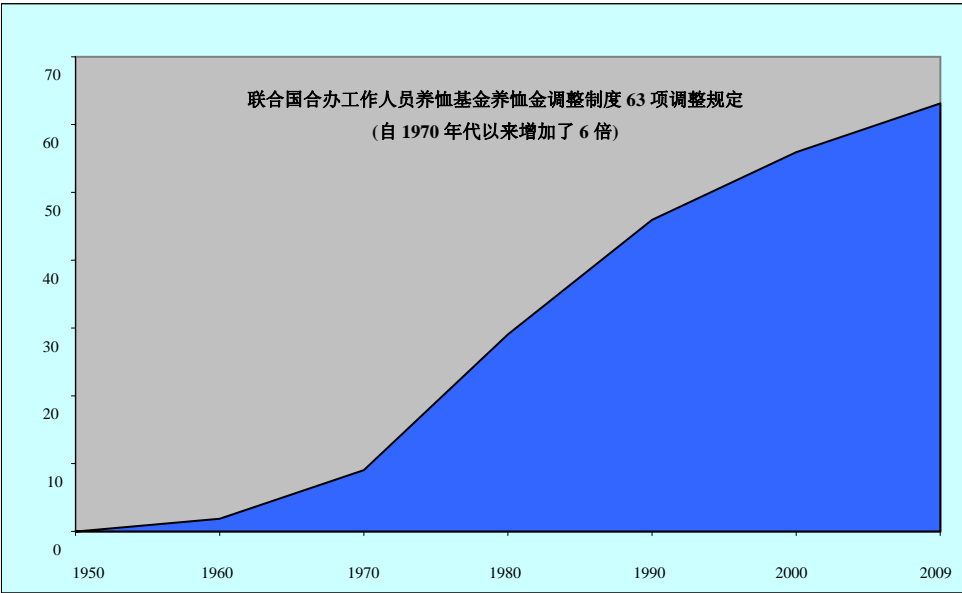
图九



1971(6项)	
1	REGULAR 37(d)
2	MINIMUM or MAXIMUM 37(d)
3	ORPHAN 37(e)
4	FROM EARLY RETIREMENT BENEFIT 37(c)
5	REINSTATED AFTER DISCONTIN. BENEFIT 37
6	DISABLED 37(b)

38. 还应该指出，不仅离职规定更加复杂，养恤金调整制度也增长了，而且复杂程度远远超过往昔。在这方面，从图十可以看出业务处工作人员(以及财务科工作人员)所处理问题的日益复杂性。该图仅仅简略介绍自基金建立以来养恤金调整制度各项规定数增加的情况。

图十
联合国合办工作人员养恤基金养恤金调整制度的规定日益复杂



战略审查、评估和提议

39. 2007 年，联委会认识到这些重要挑战，建议基金对其各项职责和结构进行一次战略审查，与此同时，对其人力资源需求采取更具战略眼光的做法。联委会指出，这样一项计划应该提出不同的业务发展假设情况，并提出相应的工作人员配置需要。2008 年，联委会收到了独立全基金审查报告，除其他外，该报告确认需要采取战略性结构行动，基金已开始实施。更具体而言，而且正如在前面指出，首席执行官干事决定将财务部门和业务部门的职责分离开来。这是采取的第一项重大战略步骤，因为这显示基金认识到，基金这两个最重要和最核心的领域必须有更明确的重点。

40. 联委会要求进行全基金审查的目的是避免过去对基金拟议预算采取的零碎做法。本着这一目的，业务处进行了进一步评估，从而使这个进程又向前迈出了一个非常重要而且也是符合逻辑的步子，因为这项评估具体审查了业务处在新组织结构下的现状。除基金通过定期精算估值定期监测的财务风险外，这次审查还发现了另一个令人担忧的重大问题。这就是日益增加但难以计量的“业务风险”。在这方面，应该指出，内部监督事务厅聘请普华永道提供咨询服务，对基金进行了一次全面风险评估。这次审查确认了基金需要改进的若干领域，包括保存机构记忆、提供足够的工作人员资源以处理增加的总工作量以及保证纽约和日内瓦办事处一致地处理退休事务。以下业务处拟议预算是在充分考虑这些问题后提出的。

41. 确认的“业务风险”有不同层次和特点，这就要求制定缜密的控制措施，必须有经常接受全面训练的工作人员在第一关口就从根本上把好关，只有具备最相关经验的业务人员才能做到这一点。而且，鉴于只有通过多年亲身体验才能掌握这种独特和深入的专业能力，尽管现在的明显趋势是采用较短期的任用安排，但基金必须作出协调一致的努力，留住工作人员，使其能够长期为基金服务。因此，基金必须更加认真地考虑改进职业前景，与此同时，基金必须立志通过较系统的长期培训和继任规划，更好地管理其机构记忆问题。

42. 根据对业务处进行的评估，基金得出结论，需要在业务处内单独设立一个单位，处理日益增加的与政策相关的问题，这些问题包括但不限于以下方面：保存机构记忆的必要性，基金纽约和日内瓦两个办事处进行比较有系统、一致和专门的培训的迫切必要性，开展特别项目和审查的紧急要求数量日益增加的问题；日益需要对审计意见和其他重要和日益增加的报告要求采取后续行动和/或采取实施行动。更具体而言，这次审查提议设立的新单位将会将业务处与政策相关的职责与其最关键的日常处理养恤金和客户服务责任分离开来，从而实质上在不同职责之间建立所谓“防火墙”。这种分离将使每个领域能够更专心地履行自己的职责。事实上，独立咨询人进行的战略性全基金审查得出的结论是，业务处的“工作重点”应该是确定正确的应享养恤金额。对业务处进行的评估认识到，在目前环境下，这个目标日益难以实现；考虑到这项评估确认的正在出现的假设情况，今后将更难实现这个目标。

43. 业务处不能专心从事其比较关键的处理养恤金工作，而必须满足其他重要、日益增加和相互竞争的要求，这进一步增加了业务处面临的挑战。这些挑战包括要求向各监督机构和基金其他方面提供越来越多和越来越浩繁的答复。应该指出，基金被要求而且应该答复以下方面的询问：养恤金联委会和/或其常设委员会、内部审计员、审计委员会、新设立的养恤金联委会审计委员会、联委会其他工作组和小组委员会、精算师委员会、行政和预算问题咨询委员会和第五委员会、23 个成员组织的工作人员养恤金委员会以及退職国际公务员协会联合会及其成员退休人员协会。鉴于基金参与人、退休人员和其他方面规模大、具有多个雇主的性质、多层级的计划设计和地理上分散等特点，这些繁重的报告责任是可以理解的。然而，虽然对于像联合国合办工作人员养恤基金这样的多雇主养恤基金，这种监督和其他报告责任是预料之中的，而且甚至是至关重要的，但同时必须认识到，如果基金经常将相关报告任务分配给业务处处理养恤金工作的正式工作人员，那么，这种监督事实上可能造成意想不到的额外风险。换言之，业务处工作人员除向 17 万多人提供服务外，还往往必须开展大量的审查工作，以便向上述任何相关机构提供详细、全面和充足的数据、统计数字和解释。事实上，由于基金也认为需要进行更多的业绩报告，对业务处工作人员的要求增加了，而且越来越多。虽然这些报告要求显然是必要的，但当一个组织单位没有配备足够的工作人员时，这些要求往往会增加风险，因为各单位工作人员不能完全专心从事处理

养恤金的首要工作。这些日益增加的报告要求可能、而且实际上已经对及时确定首次养恤金金额的工作和基金向客户所提供服务的質量产生影响。

44. 在对业务处进行整体评估后提出了设立一个新单位的提议,其基本目的是将业务处与政策相关的职责(例如,培训需要、编制程序文件、审查例外案件、向各监督机构和其他管理机构报告等职责)与其日常处理养恤金和为客户服务的职责分离开来。但是,分离职责时需要谨慎,需要特别重视、甚至需要优先考虑基金参与人最关键和核心的需求,并准确确定新的养恤金金额,对许多人而言,养恤金要支付三十年。在这方面,必须强调指出,业务处负责确定并安排支付基金应支付的所有养恤金。由业务处确定而且基金目前正在支付的起始养恤金年度总额约为 18.4 亿美元。^c 据估计,业务处计算、核实和安排每年支付的追加定期养恤金和现金结算年金总额达近 10 亿美元。因此,该领域的风险显然相当大。

45. 而且,由于基金即将开展向养恤金综合管理系统平台迁移的重要项目,而且毫无疑问该项目将必然对业务处工作人员产生重大要求,因此,进行分离这些职责的结构性改革就更加紧迫。设立新单位也是根据全基金审查提出的两项建议提出的,即:新单位(a)帮助减少养恤金综合管理系统的实施风险;(b)促进为养恤金综合管理系统团队配置足够的工作人员。

46. 业务处目前正处于一个关键时刻,因为:(a)其工作复杂性仍然在增加;(b)其工作量仍然在增加;(c)其现有工作人员正在努力遵守管理下的流动政策;(d)越来越多工作年限长和有经验的工作人员相继退休,有些人是因为根据较低的法定离职年龄政策必须退休;(e)业务处正在进行筹备,以便使其现有系统向新的养恤金综合管理系统平台迁移;(f)业务处感到越来越难填补需要独特、不同层次和深入专业知识的专业员额和高级一般事务员额,而且在基金之外无法找到这些专业人才;(g)业务处负责处理养恤金的工作人员的学习曲线变得太长。^d 与此同时,新到的和较年轻的工作人员要求较好的职业前景,包括较适当的培训和指导,但事实上,这些培训和指导却越来越少。总而言之,基金必须找到管理自己的办法,促进其服务的各方的最大利益。

47. 因此,业务处必须建立一个永久框架,通过提供全面和持续不断的内部培训、较好的职业前景和长期继任规划,处理日益加剧并且仍然在增加的高程度风险。作为这个框架的一部分,业务处必须确保,所有必要的程序都有完善的文件记录,都得到广泛传播,在基金各工作单位和(纽约和日内瓦)两个办事处都是一致的。鉴于基金日益复杂,各审计报告都认识到日益需要制订比较全面的书面业务程序。应该指出,基金完全同意审计员的结论;但是,基金缺少必要的有经验人员,

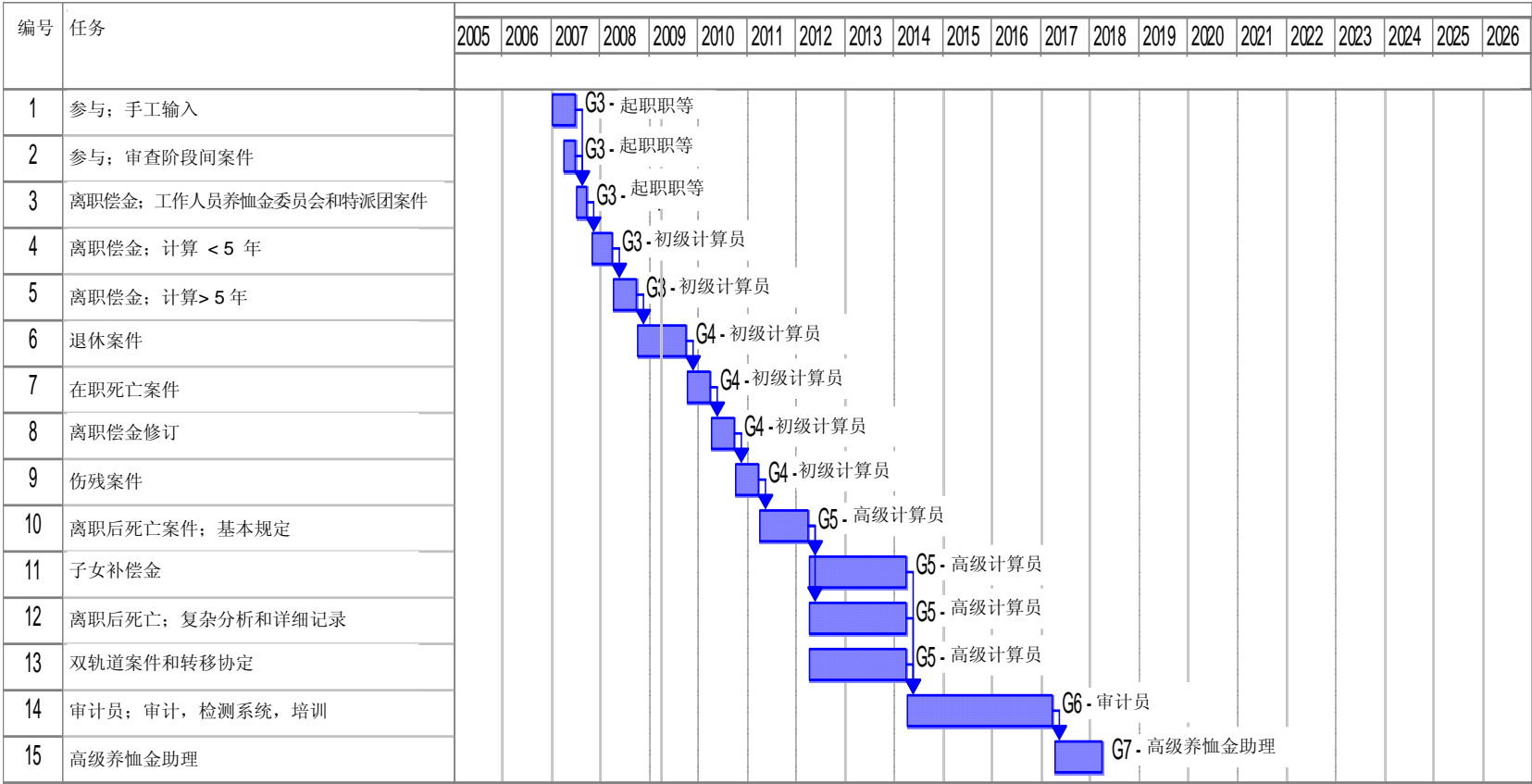
^c 这些数字依据的是截至 2008 年 12 月 31 日的数据。

^d 对业务处进行的评估显示,而且图十一进一步说明,业务处新工作人员需要长达 10 年的时间才能完全掌握所有处理养恤金的工作。

无法充分记录其程序,因为更需要具有这种经验的工作人员从事更加紧迫和日益增加的处理养恤金工作。换言之,由于需要首先毫不拖延地处理个人的养恤金,而且由于这项工作更加紧急和紧迫,审计员认为重要而且属于最基本的职责往往被忽略。

48. 基金在建立满足这些具体需要的长期和永久框架时,还必须考虑各种途径和方式,开发工作人员的职业道路,增加其层次,使其比较顾及工作人员的需要。之所以需要这样做,是因为基金已经并且将继续对这些工作人员投入大量时间和资源,所以希望他们比较愿意长期在基金工作,从而提高基金的长期效率,并获得资金收益。这样做还将使业务处获得较大和较稳定具有丰富经验的人才池,这很重要,而且是急需的,因为基金必须能够跟上日益增加的工作量、复杂性和随之产生的风险和责任。正如业务处评估所发现的那样,这一点极为重要,尤其是因为,工作人员需要很长的学习曲线,才能完全掌握处理养恤金事务各个领域的工作。图十一反映获得这种能力所需要的漫长时间:

图十一



49. 而且，一如预计的那样，如果给新团队配置的是最资深和最有经验的人员，那么，这个新结构还可以提供一个平台，供年纪较长、较有经验的工作人员以比较有控制的方式向新来的、资历较浅的工作人员传授机构记忆，从而将业务处核心职责受到的影响降到最低程度。过去，保持机构记忆的必要性未得到广泛认识，现在则日益重要和紧迫，这尤其是因为业务处工作人员需要具备广泛和专门的经验，而基金却在不断和越来越多地失去这些关键人员。

50. 在审查和评估业务处所面临的挑战过程中得出的一个压倒一切的结论是，对基金业务部门的管理方式必须能够吸引、发展和留住最合格的工作人员。因此，业务处必须建立一个永久框架，确保不断地、系统地和全面地发展这些工作人员，与此同时，向那些决定将其长期职业生涯大部分时间奉献给基金的工作人员保证，他们的职业道路将是公平的，将较能顾及其需要。

51. 本文件所载业务处拟议预算将使基金秘书处能够较好地为现有参与人和退休人员以及为后世执行确定、支付和管理养恤金福利的核心职责。与此同时，这些行动将保证，基金将以效力和效率较高的方式，向其所服务的、日益增加和日益多样化的人员提供较高质量的服务。上述建议是，作出战略决定，通过设立新的业务审查和发展股，将业务处与政策相关的职责与其日常处理养恤金和客户服务的工作分离开来。这将使基金能够较好地管理其日益复杂的工作，并同时控制风险，一如在全基金审查中认识到的那样，这是战略领导的重要组成部分。

52. 通过新单位，将能够明确分离业务处工作人员处理养恤金的日常职责和与政策问题关系较密的职责。该股将新设一个 P-4 级股长，负责发展和领导这个团队。此外，而且鉴于养恤金权利科发挥的特别重要作用，该股股长还将担任养恤金权利科科长帮办，因此，养恤金权利科将有一名非常需要、有能力、受过完整训练、有经验和在必要时可随时承担科长责任的工作人员。新单位还将配置两个 G-7 级员额和两个 G-6 级员额。新单位将分成两个明显不同的部分，以便：(a) 进行长期和不断的培训，编制程序文件，在必要时拟订新的行政程序；(b) 有一个全职部分，负责处理最关键和复杂的案件（例如最近积压的双轨道案件和日益增加的其他这类案件）。新单位将负责开展特别项目，进行业务审查，比较灵敏地采取后续行动和相关行动，在必要时确保执行所有业务审计建议。该单位每个部分都设一个 G-7 级员额和一个 G-6 级员额，各部分的人员都以一前一后的串联方式协同工作，这是基金过去行之有效的工作方法。换言之，两个 G-6 级员额的任职者将计算最复杂和关键的案件并且/或者安排程序和培训活动。两个 G-7 级员额的任职者将核实、确认并非正式地核可所有这些计算和工作程序。此外，作为对若干审计意见的直接回应，新单位还将为基金（纽约和日内瓦）两个办事处提供全面、不断和协调培训，并成为一常设部门，负责处理和/或执行审计建议，并且/或者开展其他特别项目，满足报告要求。新团队不会经常处理个人的养恤金

福利案件，但会与处理养恤金福利的工作人员充分协调，同步开展工作，以便维持处理养恤金福利工作的最高优先地位。

53. 总而言之，业务审查和发展股将为基金办理以下事项：

(a) 为负责处理养恤金和客户服务的所有工作人员提供内部、系统、顺序渐进和持续不断的培训；

(b) 为日内瓦办事处进行关于所有处理养恤金事项的系统 and 综合培训，这种培训的目标是确保增强两个办事处的程序一致性。这种培训的途径是，以养恤金处理和客户服务领域培训为唯一任务的特别小组不断和经常定时访问该办事处。此外，还应该向各成员组织工作人员养恤金委员会秘书处提供这种培训；

(c) 组建一个由基金最资深和最有经验工作人员组成的小组，这个小组将能够负责处理最关键和/或最复杂的案件(例如，最近由于双轨道案件激增而积压的案件)；

(d) 组建一个可随时投入工作的小组，这个小组将能够处理业务处经常出现的多数、甚至所有特别和十分紧迫的项目；

(e) 组建一个有丰富经验的小组，这个小组不仅起草对关于业务处的所有审计建议的答复，而且记录和保存每一项审计建议的现状报告，并在必要时负责对每一项审计建议采取比较有力的后续行动和/或实施行动；

(f) 组建一个有足够人员配置和经验的小组，在中期内，这个小组将与养恤金权利科科长充分协调，为从养恤金管理系统向养恤金综合管理系统过渡提供充分支助，然后，在完成过渡后，负责对工作人员进行关于新养恤金综合管理系统的培训。建立这个能力是对在全基金审查中提出的各项建议的直接回应，因为这个能力将 (1) 有助于减少养恤金综合管理系统的执行风险；(2) 有助于为养恤金综合管理系统小组配置充足人力；

(g) 组建一个小组，以便基本上从养恤金权利科现有三个处理股和/或客户服务、记录管理和分发股吸引资深、经验丰富和年龄较大的工作人员，从而建立比较系统的继任规划结构，减轻有长期经验资深业务人员退休对基金处理养恤金和客户服务工作的影响；

(h) 建立一个结构，这个结构还将增强基金工作人员的职业前景，这些工作人员奉献多年心力，处理养恤金福利，累积了宝贵经验，但与负责比较通用职责的其他工作人员相比，其在联合国组织内的机会较少；

(i) 建立一个结构，这个结构将提供专门和针对性很强的培训，以有效缩短养恤金权利科和客户服务、记录管理和分发股工作人员目前存在的、过长的学习曲线；

(j) 组建一个小组，这个小组将既有足够的资格，又处于更有利地位，可以编写和/或更新所有处理养恤金职责的详细程序和指南。这个小组将保持有经验的人才，也可借用这些人才，发展比较简明的处理养恤金程序，并且可能提高长期效率；

(k) 组建一个小组，这个小组负责主动地找寻和保存业务处所需独特数据，例如，确定生活费差数系数和各特别指数调整数的数据；

(l) 组建一个小组，这个小组将为基金提供保险，使其避免因工作量日益增加、事务日益复杂和报告责任日益增加而不断增加的风险。换言之，这种安排将提供并确保较高质量的输入数据，这些数据最终将用于经常性的精算估值活动，并且用于最近纳入基金框架的资产-负债管理进程；

(m) 组建一个小组，这个小组可以处理多数、甚至所有与政策相关的业务问题，从而在不同职责之间建立一道“防火墙”，并且提供一个较好的机会和平台，使养恤金权利科三个处理股和客户服务、记录管理和分发股客户服务人员能够更好地集中精力处理养恤金事务和为客户服务，因而进一步减少风险，提高为基金参与人、退休人员 and 受益人提供的服务质量；

(n) 在出现紧急需要时，这个特别小组还将提供非常合格和已经接受过训练的工作人员，填补业务处其他处理和客户服务职责的空缺，并且/或者给予额外支助；

(o) 提议的安排还将成为扩大的训练有素工作人员总体人才基地，在需要新工作人员行使业务处以外的职责但又要求这些人员具有只能通过在业务处的亲身经历才可获得的独特经验时，基金可从这个人才基地抽调人员；

54. 根据在此概述的对业务处进行的评估，而且为了给新单位配置足够和具有战略意义的人员，基金要求设立 1 个 P-4、2 个 G-7 和 2 个 G-6 员额。

养恤金权利科

高级养恤金干事 (P-4)

55. 高级养恤金干事 (P-4) 将负责发展、协调和领导业务审查和发展股，以便向基金提供上文第 53 段所载 15 点体现的高度专业化和往往至关重要的支助。高级养恤金干事还应在必要时担负起养恤金权利科科长职责，从而为基金最关键职责之一提供较好的总体后备力量；与此同时，这个新员额还将为养恤金权利科科长和客户服务、记录管理和分发股股长以及/或者其他业务人员提供更好的机会，使他们能够到实地走访参与人和受益人，并走访成员组织工作人员养恤金委员会的对应人员，以举办讨论会、讲习班、培训等活动。由于在基金之外，工作人员更替率日益上升，基金各组成部分和各伙伴相互定期和系统地互动日益重要。由于基金工作的性质，由于基金明显的复杂性，与联合国组织其他领域相比，基金

需要进行更多互动和联络。高级养恤金干事还将协助处理整体业务管理和控制问题，在中期内，将为提议开展的基金养恤金综合管理系统重要项目的过渡和实施提供实质性支助。

高级养恤金助理(2个一般事务(特等))

56. 业务审查和发展股两个一般事务(特等)员额任职者在必要时需要履行通常分配给养恤金权利科高级养恤金助理经常员额(G-7)的任何职责。但是，预计这两个新员额将成为新单位的重要组成部分，将几乎仅仅负责执行与政策相关的必要任务，以便向基金提供上文第 53 段所载 15 点体现的支助。目前，这种职责由养恤金权利科处理养恤金的工作人员临时执行，而且仅仅是在可能的情况下执行。然而，正如在前面指出的那样，这些工作人员必然需要更注重确定参与人自基金 23 个成员组织退休时应该领取的长期年金。这项工作被认为具有极端重要意义，因为必须为那些从积极工作状态过渡到退休状态的人、特别是为那些才领这张薪水支票就望着下张薪水支票的人维持恒定收入流。因此，一些重要和十分必要的职责往往被忽视或者未充分执行。增设员额后能力将增加，这有助于处理因基金服务的总人数增加造成的业务处工作量日益增加的情况。此外，设立这两个新员额还将有助于确保业务处通过增强能力，以比较及时和便宜方式处理离职案件，继续改进其基准和客户服务。一位任职者将专心处理培训需要和编制程序文件，另一位任职者将专心处理最关键和最复杂案件，并提供支助，促进对审计意见和/或建议采取比较有力的行动。两位任职者还将审查和核实分派到该股的各自手下 G-6 级人员开展的所有相关工作。

养恤金助理(2个一般事务(其他职等))

57. 业务审查和发展股两个一般事务(其他职等)员额任职者在必要时需要履行通常分配给养恤金权利科养恤金助理经常员额(G-6)的任何职责。与上文第 56 段请设的员额一样，这两个新员额任职者将成为一个小组的重要组成部分，这个小组将几乎仅仅负责执行与政策相关的必要任务，以便向基金提供上文第 53 段所载 15 点所叙述的支助。这两个员额任职者的职责将包括安排各程序和培训活动，为最关键和最紧迫的案件进行初步计算，提供初期支助，以拟定对审计意见和/或建议的答复。G-7 员额任职者将充分和仔细审查、确认以及必要时开展 G-6 员额任职者的工作。

客户服务、记录管理和分发股

58. 除非常需要建立从事上述工作的新单位外，基金还必须继续认真考虑提高其客户服务能力。在这方面，上述新设业务审查和发展股还将使业务处能够比较专心致志地提高客户服务能力。换言之，新单位还可以为客户服务工作人员提供支助以及比较深入的培训。作为业务处内提议新结构的组成部分，而且根据在全基金审查中提出的建议，客户服务、记录管理和分发股股长应开始直接向业务处处

长报告。在这方面，必须认识到，随着基金持续成熟，客户服务股的工作量无疑将加速增长。也就是说，随着越来越多的在职参与人开始退休，而且退休人员的寿命日益延长，客户服务的需要将日益增加。而且，由于基金退休人员日益老化，需要增强照顾，更多地处理具体需要，尤其是考虑到涉及的人数，只有为客户服务股配备最新工艺水平系统才能胜任这项工作。基金有责任未雨绸缪。在编制基金业务处拟议预算时充分考虑了这一点。更具体而言，预计在养恤金综合管理系统充分运作后，效率将提高，此时基金将能够从处理养恤金工作、训练有素的工作人员中抽调出一部分，从事新的客户服务工作。

59. 在目前情况下，不仅询问次数越来越多，而且询问的内容显示提问者也比较了解情况，因此，提的问题更加复杂，这使客户服务、记录管理和分发股应接不暇，日益感到吃力。客户服务、记录管理和分发股负责向基金在全世界服务的所有人随时提供详细信息和其他服务。交款数额、每年确定和预期将作为长期年金支付的养恤金值以及必须向基金服务的 17 万多参与人和受益人提供的更加复杂的计算、估计数以及解释等相关和日益详细的信息在在充满巨大风险。

60. 而且，今天，基金所服务的人都可以上网，向客户服务股提出询问，有时还可以开始进行对话。基金计划备抵金还必须顾及 17 万多人在约 190 个国家工作和生活的事实。因此，必须为所有相关货币预留备抵金，而预留数额不一定都符合官方公布的通货膨胀率，与此同时，还必须考虑到许多独特和不断发展的税法，而所有这一切都与处在经济周期不同阶段的不同国家经济相关。

61. 因此，客户服务、记录管理和分发股必须有充分装备和能力，以应对产生的复杂和不断演变的问题。与此同时，该股还必须跟上基金因其所服务总人数已经和持续大幅度增加、包括在最近十年空前增加而极度增长的发展速度。这种增长包括基金涵盖的参与人人数不断增加，为了提供更广泛的福利，基金的规定范围也扩大，内容也更加复杂。造成工作量和责任增加的另一个原因是，基金退休人员 and 受益人死亡率下降，日益长寿。基金总人数显著增加，反过来又增加了对信息和服务的需要。事实上，除这些重大发展外，通信技术不断改进，也日益增加对业务处的要求，促使它更加广泛地、更加频繁地和更加迅速地回应它服务的 17 万多人提出的要求。这些人人数继续增加，由于新技术的发展，他们日益了解情况，因此要求也越来越高，对客户服务、记录管理和分发股资源的压力尤其日益增加。此外，鉴于基金日益复杂，服务对象要求而且事实上有权利获得更加广泛的个人信息，这通常需要作出长篇和较详细的解释。在过去十年里，业务处的工作重点仅仅是全力应对处理养恤金的工作迅速增加和日益复杂以及提供更加广泛和最新信息的要求日益增加的情况。业务处的目标是，通过这些拟议预算，采取比较有战略思维的做法，以便能够在像基金这样庞大和宽广的实体内，提供必要服务。

62. 鉴于基金工作量、复杂性和相关责任空前增长，基金认为需要为客户服务、记录管理和分发股的记录管理和分发组新设一个 P-3 级员额，使整个股能够较好地管理其日益增加的工作量。这将使该股能够充分应对基金所服务个人人数不断增加、年龄不断老化的情况。新 P-3 员额任职者将领导记录管理和分发组，该组还将处理大量工作和日益复杂的问题。负责这些工作的工作人员必须充分了解基金的广泛工作流程系统和基金内各项责任的复杂划分，从而能够较好地管理和控制接到的所有分配工作。

63. 鉴于日益需要充分了解基金林林总总的 workflows，新增一个管理记录管理和分发组的 P-3 员额将完成将客户服务、记录管理和分发股分为两个部分的重要进程，这两个部分是：处理纯客户服务需要的部分和处理记录管理和工作分配职责的部分，这些工作不仅数量大幅度增加，而且日益复杂。

64. 根据上文简述的评估，并且为了给客户服务、记录管理和分发股配置足够人员，基金要求新设一个 P-3 员额。

信息管理干事 (P-3)

65. 客户服务、记录管理和分发股要求设一个 P-3 级记录和信息管理干事，领导目前有 8 名一般事务人员的记录管理和分发组。这样，客户服务、记录管理和分发股现有的养恤金干事 (P-3) 就可以集中精力，专心处理客户服务需要，而不用既处理客户服务需要又处理记录管理和分发问题。这将增强基金能力，使其能够向日益增加和日益老化的客户群体提供比较灵敏和有效率的服务。客户服务、记录管理和分发股股长将可以专心处理较具战略意义的问题，例如，审查现有工作程序，确保为所有流程和客户服务程序编制文件，确保制订适当的控制措施。总而言之，这个员额将使基金能够向其日益增加的客户群体提供较好和较灵敏的服务。随着基金退休人员 and 受益人平均年龄开始增高，因而需要而且要求提供较好和较全面的服务，这种需要就更加关键。

66. 附件十二介绍业务处拟议新组织结构，其中包括各新员额 (包括与养恤金综合管理系统相关的员额) 提案。

养恤金综合管理系统项目：临时员额

项目协调员 (参与，权利) (2 个 P-4)

项目管理员 (双轨道) (P-4)

养恤金干事 (2 个 P-3)

项目助理 (客户服务和记录管理股) (一般事务 (其他职等))

67. 第三管理章程的一个关键目标是以养恤金综合管理系统代替基金的遗留系统。在 2010-2011 两年期期间，联合国合办工作人员养恤基金秘书处将实施各项

举措，以顺利实施养恤金综合管理系统。预计养恤金综合管理系统的发展和实施阶段将对基金业务职能和信通技术基础设施产生重大影响。

68. 基金将需要开展若干与养恤金综合管理系统相关的实施前活动、过渡活动和其他活动，以支持未来的变动，这些变动将提高效率，减少风险，并且增强基金向参与人和受益人以及向依赖基金提供一致和有效率服务的 23 个成员组织提供的整体服务。临时项目人员将开展这些活动。拟设工作人员将帮助确保，所有流程、程序和系统都是稳妥的，都有文件记载，都适合新的养恤金综合管理系统平台，都经过了充分测试。

69. 根据 2008 年向联委会提出的基金初步评估的结论，特别是由于养恤金综合管理系统项目有大量业务和信息技术要求，此后还需要重新设计，因此，必须对该项目采取分阶段做法，这将需要数年时间才能完成。基金确认了需开展的实施前活动和其他活动，这些活动要求在业务处维持足够的项目人员，以便与基金信息管理系统处协调，开展这些具体活动。基金还提议设立一个新单位，在中期内，这个新单位将成为有丰富经验的工作人员与落实养恤金综合管理系统的项目人员之间的渠道。全基金审查也认识到这一做法的重要性。极为重要的是，需要编制和更新程序文件，以提供比较全面的蓝图，为在 2008 年开展的项目现状评估阶段中勾画的进程图提供依据。同样重要的一个基本事项是，必须确定和更新养恤金计算法，以便正式确立根据基金《条例》和养恤金调整制度确定和调整养恤金福利的复杂和非常详细的程序。基金需要具有丰富经验的工作人员介绍确定基金应付养恤金的必要程序和公式，并需要具有同等经验的工作人员对这些程序进行重要和复杂的测试。养恤金综合管理系统项目还将需要强大的养恤金管理系统领域核心专家阵容。与此同时，在养恤金综合管理系统实施前和过渡阶段，基金必须确保继续履行其重要的日常处理养恤金职责和要求。

养恤金综合管理系统项目：一般临时人员

提议职类/职等	提议职称
P-4	项目协调员(参与)
P-4	项目协调员(权利)
P-4	项目管理员(双轨道)
P-3	养恤金干事
P-3	养恤金干事
一般事务(其他职等)	项目助理
共计	6

财务和会计事务

财务主任(D-1)

70. 养恤金联委会审计委员会有机会评论了基金编制财务报表责任和职能的结构问题。特别是，在基金结构中，没有一个人具体受权全盘负责编制基金财务报表，审计委员会对这种做法是否明智表示质疑。目前的做法很可能无法确保采取全面、一致的做法，编制基金财务报表，披露其中的信息。

71. 目前的责任分工如下：财务科科长(负责参与人交款收入和养恤金权利支出)、投资管理处业务主任(负责所有与投资相关的活动)和基金执行干事(负责管理费用)。基金财务科账户股编制财务报表。不同科股从不同来源和系统获取其会计数据：财务科使用联合国合办工作人员养恤基金管理系统主机系统和劳森会计系统，投资管理处使用全球保管人记录，在计算几乎所有管理费用时使用的是综合管理信息系统(支付养恤金引起的业务活动银行手续费是例外情形，这些手续费直接付给银行，最初是单独记账，然后作为会计调整数项目纳入管理费用)。从各基础系统获得的财务会计记录最后都并入劳森会计系统，公布的报表就是根据劳森会计系统编制的。

72. 目前的这种分散做法造成了这样一种局面：职责分担，但会计事项事实上是并行处理的，由此产生的产出“被拼凑”在一起，然后提交养恤金联委会和审计机构。审计委员会评论说，应考虑设立财务主任职能，以确保统一做法，确保明确认定编制基金财务报表的责任归属。

73. 基金新财务主任最初的主要职责将是，不分使用的平台，整合所有来源的财务数据；确保数据的完整性；建立一个包括所有报告部门的全面财务报告进程。因此，提议新设一个D-1级财务主任员额，领导目前直接向首席执行官报告的财务部门。这样做的原因是，基金业务活动更加复杂，工作量增加，而且，对于确保建立一个适当和全面财务部门、包括建立对基金会计活动的全面控制和责任十分重视。

74. 财务主任将不仅直接向基金首席执行官报告，而且，为了体现这项职能较广泛的责任，财务主任还必须与投资管理处处长和负责投资的秘书长代表建立间接关系。

75. 任职者将努力实施从《联合国系统会计准则》向提议的基金《国际会计准则26》和《国际公共部门会计准则》混合办法的转换，上述结构将有助于任职者的这项工作。在这方面，任职者很可能需要领导实施若干因会计政策改变而改变的会计处理方法，即：市场投资改用公允价值法，披露长期负债，改变关于包括离职后健康保险在内的管理费用的会计实务。

76. 此外，在引入养恤金综合管理系统时将涉及到一些财务事项，需要作出重大努力，理清这些财务事项。这将包括可能改变基金记录应收成员组织交款收入的方法。

77. 为了实现充分整合，财务主任将被授予权威，负责不同有关领域提出的会计记录。但应该强调指出，这将会不会损害负责这些领域业务事项人员的业务自主性。因此，执行办公室的核证权力不会减损，投资管理处仍将保留投资决定权。

78. 为了做到这一点，财务主任需要得到进入执行办公室和投资管理处使用的原始系统和获取与确保数据完整性相关的任何其他信息的全面(只读)授权。下表简要介绍(实施养恤金综合管理系统之前的)有关系统结构：

部门	系统
执行办公室	综合管理信息系统会计系统
执行办公室	Lotus Notes 采购和库存
执行办公室	ProcurePlus 联合国库存系统
投资管理处	Northern Trust Passport 系统
投资管理处	总账管理人
投资管理处	全球保管人
财务科	劳森
财务科	联合国合办工作人员养恤基金管理系统
财务科	J. P. Morgan Chase 有专利权的系统

79. 提议的财务结构是，一如现在，设三个单位：出纳股、支付股和由 P-5 级科长(专门调配遗留的财务科 P-5 级科长员额而得)领导的账户科。财务科业务分析员将直接向财务主任报告。这种新做法还将要求确立保证数据完整性的其他例行程序，以便与有关领域工作人员协作，确保对各种数据来源进行适当控制和审计。例如，审查：

- 行政支出(每月一次)
- 库存(每半年一次)
- ProcurePlus(每年一次)
- Northern Trust Passport 系统(每月一次)

80. 增加的控制措施仅为提出财务报告而订立，其意图不是取代不同领域有关人员进行的日常业务/诈欺控制。将与提出报告的各领域合作实施增加的控制措施，

以帮助确保充分理解相关记录，为了便于审计，增加的控制措施将需要保留证据，证明这些措施得到了某种形式的正式核证。

提议职位说明

81. 财务主任将向基金首席执行官报告，但也将与投资管理处处长和负责投资活动的秘书长代表建立间接关系。因此，任职者将是基金高级管理小组的成员，应该按照最高专业标准，就所有财务会计、支付、金库业务和给付名册问题提供专家指导意见。其责任非常广泛，将需要具备养恤金福利给付名册、支付、金库业务和财务记账以及具有大量投资证券组合的福利确定型养恤金计划的报告要求等若干不同领域的专门知识。相关责任包括：

- 监督财务科日常工作，包括辅导工作人员
- 与财务科各股长和科长以及与基金秘书处其他领域和投资管理处协调工作
- 领导改进养恤金福利给付名册、金库业务、支付和基金各方面活动财务报告的工作
- 起草财务科两年期工作计划
- 审查财务科两年期工作计划草案
- 征得首席执行官对财务科相关时限和预算工作计划的同意
- 最后确定两年期工作计划的投入
- 对影响基金会计和财务系统的业务目标和相关财务政策和程序进行特别审查
- 领导设计和实施必要的变动
- 审查分析报告，以改进进程和开展特别项目
- 确定综合财务科、执行办公室和投资管理处工作的财务科目标和执行宗旨
- 评价各相关系统的效率、性能和改进情况
- 编写每月执行情况报告
- 编写每月执行情况报告和报告摘要，并与首席执行官审查这些报告
- 向首席执行官提出最后每月执行情况报告，并附加说明和评论
- 参加财务会计记录审计，答复审计意见

- 针对内部审计和其他询问提出咨询意见、财务解释、变通办法和矫正行动，以确保遵守基金《财务条例和细则》、《工作人员细则》、行政指示和秘书长公报
- 针对外部审计和其他询问提出咨询意见、财务解释、变通办法和矫正行动，以确保遵守基金《条例和细则》、《工作人员细则》、行政指示和秘书长公报

高级助理，出纳股(一般事务(其他职等))

82. 出纳股负责与金库业务相关的职责，执行由基金处理支付工作的银行合同产生的主要业务工作。除提出关于供资、货币交易、支付调查和便利调节账户的例行报告外，基金高级管理阶层和内部及外部审计员还要求提出高级别报告。现有资源不足以提出非例行报告。鉴于处理的支付数量，与原定绩效目标相比，出纳股的服务水平有限。因此，需要增设一般事务(特等)工作人员，以确保提供适当服务。

83. 为了实现 14 天内解决受益人关于未收到月养恤金的投诉的标准，需要增加人手，以改进基金的结构。目前的做法是在收到投诉后被动地进行处理，几乎不审查向外部发出的答复。为了确保适当内部控制，首先应由一名工作人员处理对所有未收到养恤金投诉的答复，然后由一名高级工作人员审查答复的准确性。由于目前存在的资源限制，专业工作人员被要求拨出时间审查日常案件。应该将审查向受益人发出的答复的责任定为一个一般事务(特等)员额的正式职责，从而腾出稀少的专业资源，以监督出纳股业务活动和调查活动。

84. 随着基金往来业务量增加，范围扩大，应该责成高级工作人员审查和分析银行报告、目前的银行业务趋势和银行联络人员的变动等事项，以便尽量减少这些变化和发展对给付名册和非重复性支付的影响。现行做法是临时性的，应该使其成为正式职责。一个新设的一般事务(特等)工作人员将负责研究和随时掌握这些发展。

85. 还应该要求出纳股接管编写非重复性支付指示的工作。对未以直通方式处理的支付、未收到月养恤金、不能申请养恤金、支付被撤销和支付被退回等情况的分析显示，许多转账之所以不成功，是因为基金给予的指示不准确。出纳股是基金与银行之间的直接联络方，高级工作人员有责任根据现行银行要求和基金自己的技术格式要求，分析受益人的指示。出纳股这方面的现行做法也是临时性的，应该使其成为正式职责。熟悉银行要求和支付程序是一项要求，这将是该一般事务员额(G-7)的一项责任。应该指出，基金意识到，已经存在先例，即联合国金库已采取这种做法。在出纳股接管编写支付指示工作后，基金应可以提高直通式处理比率，减少受益人在接收养恤金方面遇到的延误和问题。提高直通式处理比率也意味着基金可能节省资金，因为这将减少处理不完整指示和退回支付的银行

手续费。此外，其他单位目前用于处理支付指示格式的工作人员时间将大幅度减少，可以腾出来开展其他项目。

养恤金综合管理系统项目：临时员额

86. 为了顺利执行养恤金综合管理系统项目，基金确认需要在财务领域设立以下职位，使每个单位有一名专业人员和一名高级助理。

项目协调员(支付、养恤金调整制度，会计)(3个P-4)

项目助理(金库和出纳，接口，对账)(3个一般事务(其他职等)人员)

87. 在2010-2012年筹备、发展、测试和实施时期，需要增加这些临时资源，以记录现行程序，这些程序是基金现在和未来各种需要和改进的基准，这些需要和改进将促进建立一个由精简程序驱动的系统，使基金参与人和受益人能够通过网路获得自助服务，使成员组织能够进行充分一体化的双向安全数据交流。详细要求将成为招标书的组成部分。在招标过程中，将拟定将来在编写程序和用户接受程度测试阶段将使用的程序语言。

88. 在2010-2011两年期期间，拟议的养恤金综合管理系统项目将开展的活动包括：与采购相关的活动、软件和系统整合事务合同、实施前活动、编制关于各程序的文件并优化各程序、清除并准备数据以及部分实施系统。

日内瓦办事处

会计，财务科(P-3)

89. 现在的财务科是由客户服务/记录管理股、财务股和信息技术股组成的前财务和信息系统科的一部分。每个小组现在都变成一个股或科。财务股现在直接向日内瓦办事处主任报告。

90. 财务股负责的工作跨越各种职能，包括支付、出纳以及相对较少的账户职能。虽然在中期内，财务股无意执行纽约对等单位所执行的所有职责，但仍然应该增强能力，以确保它有潜力，可以随时在确保业务连续性方面派上用场。该科只有一名专业人员(1个P-3级财务干事)，因此，事实上不存在一条监督直线，当财务干事不在时，无人可担任代理主管。

91. 由于资源限制，该财务干事担任所有会计事项的审计员和放行人。在劳森会计系统支付事项方面，无法采用纽约实施的三级核准办法(数据输入、审计和放行)，因为审计和放行职责由同一人担当。所有行动只能由一名专业人员放行和批准，因此，日内瓦财务部门目前不能开展任何需要三级核准的给付名册活动。这意味着除名、暂停给付和重新列名的活动无法完成，日内瓦办事处提供全面服务的能力受到限制。在实际工作中，这意味着，如果财务科调查得出的结论是，暂停给付者可以重新列入名册，即使完全合理，也不能采取矫正行动。这是一种

结构性控制措施，目的是保证在现有资源水平内实现适当的职责分离，因此，如果增加资源，则可以向受益人提供效率较高的服务。

92. 如果增加财务股的资源，还可以建设日内瓦办事处业务处理能力，使其在发生灾难时能够持续支付养恤金。

93. 如果增加专业和一般事务职类的资源，就可以克服目前在处理方面存在的限制，增强整体能力。这样，该办事处将可以承担更多基金主要客户服务业务工作。从较长时期着眼，应设 3 个专业人员和 6 个一般事务人员。但是，就 2010-2011 两年期而言，增设一个 P-3 级专业人员就足够了。

94. 表 6 显示所需财政资源。

表 6

所需财政资源

(单位：千美元)

类别	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用前 共计	重计费用	分摊		2010-2011 年 估计数
		数额	百分比			联合国	养恤基金	
员额	23 547.2	1 268.2	5.4	24 815.4	2 118.5	8 978.0	17 955.9	26 933.9
临时员额(养恤金综合管理系统)	—	1 761.0	100.0	1 761.0	211.2	—	1 972.2	1 972.2
其他工作人员费用	2 708.3	(1 061.3)	(39.2)	1 647.0	—	549.0	1 098.0	1 647.0
咨询人	—	200.0	100.0	200.0	—	—	200.0	200.0
订约承办事务	—	500.0	100.0	500.0	—	—	500.0	500.0
一般业务费用	2 157.4	(2 003.7)	(92.9)	153.7	—	—	153.7	153.7
共计	28 412.9	664.2	2.3	29 077.1	2 329.7	9 527.0	21 879.8	31 406.8

	费用估计数	差异
员额	24 815.4	1 268.2 5.4%

95. 24 815 400 美元估计数用于支付 121 个续设员额和 9 个提议新设员额费用。出现差异的原因是员额数增加。应该指出，离职后健康保险方案一个一般事务(其他职等)员额的费用由参加的成员组织从预算外资源中支付。

	费用估计数	差异
临时员额(养恤金综合管理系统)	1 761.0	1 761.0 100.0%

96. 编列了 1 761 000 美元经费，用于支付养恤金综合管理系统项目 12 个临时员额(6 个 P-4、2 个 P-3、4 个一般事务(其他职等))的费用。出现差异的原因是新员额数增加。

	费用估计数	差异
其他工作人员费用	1 647.0	(1 061.3) 39.2%

97. 编列了 1 647 000 美元经费，用于支付一般临时人员(相当于 1 个 P-4、1 个 P-3、6 个一般事务(其他职等)人员 24 个月)的费用，以满足下文详细叙述的业务处、财务科和日内瓦办事处临时需要，包括工作人员不在和高峰时段协助等临时需要。

一般临时人员

业务处

与养恤金综合管理系统无关的一般临时人员(4 个一般事务(其他职等)人员)

98. 与养恤金综合管理系统无关的一般临时人员将负责编制程序文件、发展培训工具和分析问题以及制定风险领域控制措施等领域的工作。在过去十年里，在职参与人、退休人员和其他受益人人数稳定和不断地增长(年平均增长率超过 5%)。预计这种趋势将持续，这主要是因为全世界维持和平行动急剧增加，另外，在职参与人开始加入退休人员/受益人的行列。正如基金第三个管理章程指出，业务处有义务加快步伐，满足日益增加的客户提出的日益增加的要求。质量管理标准的目标是，保证在收到必要文件后 15 个工作日内处理所有养恤金事项，并在同样时限范围内答复客户的询问。设立临时人员将使业务处能够在必要时补充现有工作人员配置，保持可接受的处理水平，进行改进，处理剩余的积压工作，并对照基金既定基准，努力提高服务水平。在这方面，需要在临时助理预算下征聘以下具体人员：(a) 养恤金权利科 3 名一般事务(其他职等)工作人员，以增加各股某些时候的工作人员配置，应对不断增加的工作量，其中多数工作有季节性，而且能够很准确地预测；(b) 记录管理和分发组 1 名一般事务(其他职等)工作人员，以加强劳动密集型的养恤金权利证书年度进程，执行与养恤金权利证书进程有关的具体职责，例如，协助邮寄养恤金权利证书和核实养恤金权利证书的签字。下表摘要介绍需要设立的临时职位：

与养恤金综合管理系统无关的一般临时人员

提议职类/职等	提议工作单位
一般事务(其他职等)	养恤金权利科
一般事务(其他职等)	养恤金权利科
一般事务(其他职等)	养恤金权利科
一般事务(其他职等)	客户服务、记录管理和分发股
共计	4

财务科

99. 基金秘书处将执行养恤金综合管理系统项目和需要基金业务部门(业务处和财务科)提供大量投入的若干与养恤金综合管理系统无关的项目。为了腾出有经验的工作人员参与执行项目,以提供专门技能和指导,必须有人代替他们处理日常工作,以保证基金继续向受益人支付养恤金,继续开展核心活动。下表介绍为及时和高效率地执行项目而必须设立的临时职位。

与养恤金综合管理系统无关的项目：一般临时人员

项目协调员 (1 个 P-3)

100. 与养恤金综合管理系统无关的工作所需要的一般临时人员是 1 个 P-3 级项目协调员,该协调员将与财务分析员密切合作,负责管理和协调:正在开展的与养恤金综合管理系统无关的项目;劳森会计系统日常维护和加强项目;改进年底工作和关于参与人核对例外的工作。任职者将与出纳股、支付股、应收款股和交款股合作,使各单位能够处理急速增加的工作量。

项目助理 (1 个一般事务(其他职等)人员)

101. 此外,还需要设立一个一般事务(其他职等)项目助理临时职位,支助财务分析员和项目协调员。任职者将提供项目支助,帮助编制关于项目举措的文件,并在协调员和财务分析员指导下规划项目设计和进行用户接受程度测试。

102. 在开展养恤金综合管理系统项目期间,必须保持这些临时助理员额。在养恤金综合管理系统实施后,将确定因实施养恤金综合管理系统而提高效率是否足以应付工作量,或者,今后是否需要设立其中任何或全部员额。

日内瓦办事处

103. 编列了 580 400 美元经费,用于支付一般临时人员(相当于 1 个 P-4 和 1 个一般事务(其他职等)人员)的费用,以便在有人休病假、产假和陪产假时提供后援,能够支付的服务时间估计数为 24 个月。

	费用估计数	差异
咨询人	200.0	200.0 100.0%

104. 此外,需要为国际财务报告准则/国际公共部门会计准则会计项目编列咨询专家的经费(200 000 美元),以便聘请专家,指导和协助基金进行规划,以便向制订和执行新会计政策的工作过渡。这些专家还将提供独立的资源和专门技术知识,确保基金有能力顺利地向新会计准则过渡。咨询人还将对整体执行计划提供投入,确保完全遵照所有适用的技术准则和公告编制基金财务报表。

	费用估计数	差异
订约承办事务	500.0	500.0 100.0%

105. 编列了 500 000 美元经费,用于支付执行养恤金综合管理系统项目的费用,这笔资金将用于获取精算服务,以协助保证计算的准确性,准备“测试基础”,以及处理其他技术事项。

	费用估计数	差异
业务费用	153.7	(2 003.7) (92.9%)

106. 编列了 153 700 美元经费,用于支付银行手续费。

C. 支助方案

1. 信息管理系统处

表 7

所需人力资源

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年
专业及以上								
D-1	1	1	—	—	—	—	1	1
P-5	2	2	—	1	—	—	2	3
P-4	6	7	—	2	—	—	6	9
P-3	10	11	—	2	—	—	10	13
小计	19	21	—	5	—	—	19	26
一般事务								
特等	1	1	—	—	—	—	1	1
其他职等	6	6	—	1	—	—	6	7
小计	7	7	—	1	—	—	7	8
共计	26	28	—	6	—	—	26	34

设立新员额、常设员额和养恤金综合管理系统临时员额的理由

信息系统干事-生产管制和质量保证(P-4)

107. 2009 年,审计委员会对养恤基金信息技术环境进行了一次风险审计。审计委员会在初步结果中指出基金职责分离不足,并将这个问题称为高风险领域,建议设立独立的质量保证职能。监督厅在对养恤金管理系统和文件成像系统进行审

计时(AT2008/800/01 号任务)也发现了职责分离不足引起的风险。建议设立的员额任职者将管理质量保证职能,实施补偿控制措施,以便在信息管理系统处内实现适当的职责分离。信息管理系统处将根据行业职责分离标准(例如 ITIL、COBIT、ISO 17799),使其各项流程、程序和做法标准化。任职者将根据信息系统审计与监督协会准则和信息技术保证框架,负责制订信息系统职责分离政策。任职者将根据最佳做法和外部管制和核证要求,负责发展、执行和维持一个标准化的、全基金的、质量驱动的方案。任职者还将在所有系统从测试环境放行到生产环境之前负责对其进行审查,维持高可靠性标准,与此同时,还负责审查风险领域,调查各种问题,进行报告分析,以便采取适当行动,纠正违规情形。该员额的工作说明是在一名外部咨询人协助下编写的,该咨询人还举办了一次关于质量保证和职责分离的讲座。

信息安全分析员(P-3)

108. 这个职位任职者将根据监督厅在对养恤基金秘书处和投资管理处进行的数据安全审计中确认的问题和提出的建议,对界定、执行、监测和强制实施与安全有关的控制措施的职责进行适当分离(AT2007/800/01 号任务)。该职位还将加强全基金审查的下述建议:鉴于养恤基金处理的财务和个人信息的敏感性,所有工作人员都应承担安全干事职责,并且应该加强对安全职责的重视。目前的做法是,由一名 P-4 级安全干事负责履行安全职责。在投资管理处和信息管理系统处信息技术基础设施合并后,安全监督更加重要。为了遵守关于安全和内部控制的财务准则,需要专职人员协助信息技术安全干事。信息安全分析员员额任职者将负责监测养恤基金遵照既定安全政策和既定安全准则的情况,发现问题后及时向安全干事报告。任职者将协助安全干事,保证实施控制措施,报告所有系统事务在遵守规则方面存在的基础设施风险和弱点。任职者还将负责保证,将为合并事务部署的所有技术都达到严格的安全标准,然后才放行。

养恤金综合管理系统项目临时员额

提议职类/级别	提议职称
P-5	项目管理员
P-4	管理员——客户服务和养恤金权利
P-4	联合国采购司专门负责养恤金综合管理系统项目的采购干事
P-3	系统分析员(养恤金支付)
P-3	Unix 管理员
一般事务人员(其他职等)	计算机管理员(网路支助)
共计	6

项目管理员 养恤金综合管理系统项目 (P-5)

109. 养恤金综合管理系统项目将由一个管理团队负责协调，这个团队包括一名执行过类似养恤金系统和企业项目、有经验的项目管理员。项目管理员员额任职者将与业务、财务、人力资源和高级管理阶层等各职司领域的其他团队成员协作，详细规划和执行该项目。项目管理员将直接负责项目规划、时间安排、资源管理、变动管理、过程管理、行政管理和技术管理。任职者还将负责协调系统整合员的工作，系统整合员将遵循基金系统开发方法和项目管理框架规定的各项准则，根据签订的工作说明书开展工作。任职者应熟悉执行复杂变革方案的工作，能够以及时、顾及成本和专业的方式，同时处理众多复杂的项目工作和项目转折点。

管理员-客户服务和养恤金权利 (P-4)

110. 需要设一个管理员(客户服务和养恤金权利)员额，以支助与养恤金综合管理系统项目有关的信息管理系统处企业系统团队，该员额任职者将支助分析和设计与养恤金权利有关的信息系统。任职者将分析关于养恤金权利的各流程，并与养恤金综合管理系统项目团队合作，设计和开发核心养恤金管理单元，以替换日益老化的养恤金管理系统。任职者还将参加开发新的目标业务模式，该模式将改造现有的日常流程，使其符合更容易得到技术支助的新准则，该模式还将增强无手工操作流程的能力。任职者将进一步引进必要的自动化，支持直接导引工作，并且辅之以全面和符合本能的工作流程。由于规划和发展养恤金综合管理系统项目，信息管理系统处企业系统股工作量增加，因此，任职者还将支持现有养恤金系统日常业务活动。

采购干事(设在采购司) (P-4)

111. 设在采购司的采购干事任职者将有一年的时间专门从事与养恤金综合管理系统项目有关的工作，为项目所有必要阶段提供采购服务，包括协调标书、开展与投标者会议有关的活动、评价供应商建议书、与系统供应商和执行方进行合同谈判。这个临时员额将由养恤金综合管理系统项目预算供资。

系统分析员(养恤金支付) (P-3)

112. 需要设一个系统分析员(养恤金支付)员额，以支助与养恤金综合管理系统项目有关的信息管理系统处企业系统团队，该员额任职者将支助分析和设计与养恤金支付和养恤金调整制度有关的信息系统。多年来，对基金《细则》和《条例》进行了各种修改，使养恤金支付系统更加复杂，新员额的职责将包括处理这个复杂的系统，确定在拟议的养恤金综合管理系统中使用的业务规则。由于规划和发展该项目，信息管理系统处工作量增加，因此，该员额任职者还将支持所有支付系统日常业务活动。

UNIX 管理员 (P-3)

113. UNIX 管理员员额任职者将支持与养恤金综合管理系统项目有关的企业系统基础设施团队，并将负责所有要求建立的 UNIX 系统的管理。任职者还将负责安装、维护和配置计算机硬件和操作系统软件 (IBM/AIX、Linux 等) 和支持的软件，负责储存 (SAN 连通性) 和网路事务 (服务器群集、网路服务器、目录事务、安全事务) 等工作，并确保其安全。任职者将负责：保证系统基础设施环境的完整性；开展与生产系统管理相关的活动；解决问题；进行所有相关规划、时间安排、测试和协调；保存增长统计数字；进行空间预测；管理硬件和软件库存；进行后备管理。任职者还将向其他团队提供技术支助，积极参加操作系统管理和监测，参加灾害恢复规划和测试。

计算机管理员 (网路支助) (一般事务 (其他职等))

114. 计算机管理员 (网路支助) 员额任职者将支助与养恤金综合管理系统项目有关的网路和安全团队，并将参与设计、执行和管理支持局域网和广域网的必要网路基础设施，包括网路交换机、集线器、服务器和其他相关装置。该职位将负责管理和监测网路的各组成部分，这些组成部分对在各工作地点尽可能提高关键服务正常运行时间至关重要。任职者将支助网路和安全小组，由于养恤金综合管理系统项目要求发展复杂的网路和安全基础设施，因此，由于执行该项目，该小组的工作量将增加。任职者还将进一步发展和维持网路基准标准；维持用户配置文件和解决系统网路问题；利用文件化程序，安装和维持与网路有关的所有硬件和软件，为其升级，解决问题；制作图表和示意图，编制整个网路运作的文件；推荐在养恤基金计算机环境中使用的适当技术。

表 8

所需财政资源

(单位：千美元)

类别	2008-2009 年	资源增长		重计费用前 共计	重计费用	分摊额		2010-2011 年
	批款	数额	百分比			联合国	养恤基金	估计数
员额	7 177.1	325.7	4.5	7 502.8	622.8	2 088.3	6 037.3	8 125.6
养恤金综合管理系统临时员额	—	869.4	n/a	869.4	129.3	—	998.7	998.7
其他工作人员费用								
培训	191.7	—	—	191.7	—	—	191.7	191.7
一般临时人员	—	297.6	n/a	297.6	—	99.2	198.4	297.6
其他工作人员费用小计	191.7	297.6		489.3		99.2	390.1	489.3
差旅	164.0	54.2	33.0	218.2	—	—	218.2	218.2
订约承办事务	18 866.4	5 833.6	30.9	24 700.0	—	3 851.7	20 848.3	24 700.0

类别	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用前 共计	重计费用	分摊额		2010-2011 年 估计数
		数额	百分比			联合国	养恤基金	
一般业务费用	1 006.0	321.4	31.9	1 327.4	—	183.3	1 144.1	1 327.4
用品和材料	127.8	—	—	127.8	—	87.5	40.3	127.8
家具和设备	4 406.9	1 544.5	35.0	5 951.4	—	440.0	5 511.4	5 951.4
共计	31 939.9	9 246.4	28.9	41 186.3	752.1	6 750.0	35 188.5	41 938.4

115. 联委会在 2008 年 7 月举行的第 55 届会议上赞赏地注意到基金和外聘咨询公司进行的一项研究，该研究建议迁移到养恤金综合管理系统，包括采取程序驱动的新工作方法，使信息技术平台现代化，(酌情)采用新系统。向联委会提交的一个高级别企划案也概述了改革方案。联委会核准了建议的执行办法，并要求秘书/首席执行官在提出 2010-2011 年预算时提出关于这个主题的全面提议，包括列出关于下列事项的费用细节：(a) 硬件；(b) 软件；(c) 订约承办事务，包括系统整合员和其他外聘咨询人费用；(d) 项目所需其他费用。附件十三载有养恤金综合管理系统项目全面提议，包括供资估计数和完成时限。

116. 表 8 显示 2010-2011 两年期所需信息技术财政资源整体情况以及将养恤金综合管理系统项目计算在内的资源增长情况。表 9 显示不计算该项目的资源增长对比情况。

表 9

实际资源增长

(单位：千美元)

类别	资源增长							
	2008-2009 年 批款	信息管理系统		信息管理系统		百分比增长 共计	资源增长 共计	重计费用前估 计数 2010- 2011 年
		处不计养恤金 综合管理系统 百分比	处不计养恤金 综合管理系统 数额	计算养恤金综 合管理系统 实际百分比	计算养恤金综 合管理系统 实际增长			
员额	7 177.1	4.5	325.7	—	—	4.5	325.7	7 502.8
养恤金综合管理系统临时 员额		—	—	不适用	869.4	不适用	869.4	869.4
其他工作人员费用								
培训	191.7	—	—	—	—	—	—	191.7
一般临时人员		不适用	297.6	—	—	不适用	297.6	297.6
其他工作人员费用小计	191.7	155.2	297.6			155.2	297.6	489.3
工作人员差旅	164.0	—	—	51.7	84.8	33.0	54.2	218.2
订约承办事务								

类别	资源增长							
	信息管理系统 处不计养恤金 2008-2009 年 批款		信息管理系统 处不计养恤金 综合管理系统 百分比		计算养恤金综 合管理系统 实际百分比		计算养恤金综 合管理系统 实际增长	
	2008-2009 年 批款	百分比	综合管理系统 综合管理系统 数额	综合管理系统 综合管理系统 数额	实际百分比	实际增长	百分比增长 共计	资源增长 共计
项目	8 388.8	-37.6	-3 150.1	94.2	7 906.3	56.7	4 756.2	13 145.0
维持	10 477.6	10.3	1 077.4	—	—	10.3	1 077.4	11 555.0
订约承办事务小计	18 866.4	-11.0	-2 072.7	41.9	7 906.3	30.9	5 833.6	24 700.0
一般业务费用								
业务费用	202.4	—	—	—	—	—	—	202.4
通信	803.6	40.0	321.4	—	—	40.0	321.4	1 125.0
一般业务费用小计	1 006.0	31.9	321.4	—	—	31.9	321.4	1 327.4
用品和材料	127.8	—	—	—	—	—	—	127.8
家具和设备								
购置	2 683.8	-39.2	-1 052.4	111.8	3 000.0	72.6	1 947.6	4 631.4
更换	1 723.1	-23.4	-403.1	—	—	-23.4	-403.1	1 320.0
家具和设备小计	4 406.9	-33.0	-1 455.5	68.1	3 000.0	35.1	1 544.5	5 951.4
共计	31 939.9	-8.1	-2 583.5	37.1	11 860.5	28.9	9 246.4	41 186.3

员额	费用估计数	差异	
	7 502.8	325.7	4.5%

117. 7 502 800 美元估计数将用于支付 26 个续设员额和 2 个提议新设员额(1 个 P-4 和 1 个 P-3)的费用。出现差异的原因是员额数增加。

养恤金综合管理系统临时员额	费用估计数	差异	
	869.4	869.4	100%

118. 869 400 美元估计数将用于支付 6 个提议新设临时员额(1 个 P-5、2 个 P-4、2 个 P-3 和 1 个一般事务(其他职等))的薪金、一般工作人员费用和工作人员薪金税,提议设立这些员额是为了执行养恤金综合管理系统。出现差异的原因是提出了新的临时员额。

其他工作人员费用	费用估计数	差异	
	489.3	297.6	155.2%

119. 编列 489 300 美元经费是为了执行客户服务一般临时人员倡议 (297 600 美元)和对工作人员进行技术和网路管理、数据管理、程式编制和系统分析培训 (191 700 美元)。

一般临时人员

系统分析员-客户服务倡议 (P-3)

120. 要求设立系统分析员(客户服务倡议)一般临时人员员额,以便实施具体的应用功能,帮助客户服务股较有效率地管理其工作量,减少诈欺风险,从而加强和支持与参与人和受益人的通信。主要应用技术的活动是建立系统,通过电子邮件和语音回复等现代渠道,加强处理通信的工作。电子邮件在日常业务中日益增多,基金工作流程系统将自动处理电子邮件,将其送到适当的目的地。这些系统还将具备监测和报告能力,以改进对客户整体服务。该员额任职者将负责开发和支持与这些要求有关的系统。

	费用估计数	差异	
差旅	218.2	54.2	33.0%

121. 218 200 美元估计数将用于支付工作人员前往成员组织、参加技术性会议和讨论会、参加信息技术和通信网路活动和参加与国际电子计算中心举行的会议等活动的差旅费。差旅费预算增加了 54 200 美元,以支付与采购活动相关的差旅费,包括选择养恤金综合管理系统的尽责和现场考察差旅费。详细情况见表 10。

表 10

信息管理系统处差旅费

差旅类别	数额(美元)	产出说明
工作人员差旅		
养恤金综合管理系统项目的采购活动(养恤金综合管理系统指导委员会)	84 800.0	在采购养恤金综合管理系统期间,养恤金综合管理系统指导委员会有关成员考察各场地,以评估产品的能力
提供技术支持(信息技术)	78 600.0	信息技术人员访问日内瓦和基金灾后恢复站点
参加各种会议	20 400.0	企业系统和业务处
出席各委员会和工作组会议	34 400.0	高级管理阶层(信息管理系统处)出席各委员会和工作组会议。
共计	218 200.0	

122. 为信息管理系统处工作人员编列了 218 200 美元经费,以支付他们到日内瓦和基金灾后恢复站点开展工作(78 600 美元)、出席技术性会议(20 400 美元)、出席各委员会和工作组会议(16 700 美元)以及参加信息通信和技术网路活动和参加国际电子计算中心管理会议(17 700 美元)等活动的差旅费。编列经费增加了

54 200 美元，其原因是，预计在采购养恤金综合管理系统阶段，差旅活动将增加(84 800 美元)。

	费用估计数	差异
订约承办事务	24 700.0	5 833.6 30.9%

123. 要求编列 24 700 000 美元经费，以支付与新项目(13 145 000 美元)和维持现有系统(11 555 000 美元)等事项相关的信息系统订约承办事务费用。与养恤金综合管理系统相关的订约承办事务经费(7 906 300 美元)将用于开展该项目高级别企划案所指出的工作。基金现在依赖国际电子计算中心维护并支持其因特网、接送邮件和联网服务以及提供主机托管服务。在订约承办事务费用总额中，预计国际电子计算中心开展新项目的费用将达到 2 913 787 美元，维持现有系统的费用将达到 8 700 000 美元。

124. 在申请的经费中，11 555 000 美元是经常性费用，13 145 000 美元项目费用是非经常性费用。表 11 说明订约承办事务经费增加 5 833 600 美元的原因。与项目有关的订约承办事务经费增加的原因是要引进养恤金综合管理系统(7 906 300 美元)。国际电子计算中心服务费用预期将增加(810 387 美元)，原因是维持费用增加。

表 11

资源增长——订约承办事务

(美元)

说明	2008-2009 年 批款	2010-2011 年 估计数	增加/(减少) 数额	百分比
维持费用				
国际电子计算中心	7 712 500.0	8 700 000.0	987 500.0	12.8
其他承包商	2 765 100.0	2 855 000.0	89 900.0	3.3
维持费用小计^a	10 477 600.0	11 555 000.0	1 077 400.0	10.3
项目费用				
国际电子计算中心	3 090 900.0	2 913 786.8	-177 113.2	-5.7
其他承包商	5 297 900.0	10 231 213.2	4 933 313.2	93.1
项目费用小计^b	8 388 800.0	13 145 000.0	4 756 200.0	56.7
共计	18 866 400.0	24 700 000.0	5 833 600.0	30.9

^a 经常性费用。

^b 非经常性费用。

	费用估计数	差异
一般业务费用	1 327.4	321.4 31.9%

125. 编列 1 327 400 美元经费，用于支付通信(1 125 000 美元)和灾后恢复站点(202 400 美元)事务费用。一如表 12 所示，通信费用包括：手提装置和手机费用(200 000 美元)、因特网上网费和租赁线路租金(390 000 美元)、投资管理处长途电话费(275 000 美元)和根据分摊费用安排向联合国支付秘书处通信费用 10 000 美元。经费增加的主要原因是建设联合国 SONET Ring 网路(250 000 美元)，该网路将使纽约的联合国各办公室能够高速可靠地上网。

表 12

通信费用

(单位：千美元)

说明	信息管理系统处	投资管理处	共计
手提装置	125.0	75.0	200.0
因特网/租赁线路	165.0	225.0	390.0
SONET 通信链接	250.0	—	250.0
长途电话	10.0	275.0	285.0
共计	550.0	575.0	1 125.0

126. 为灾后恢复设施编列了经费(202 400 美元)，该设施支持基金国际计算机基础设施。

	费用估计数	差异
用品和材料	127.8	—

127. 用品和材料费用估计数为 127 800 美元，用于购置光盘、打印机墨盒、缆线和杂项物品。

	费用估计数	差异
家具和设备	5 951.4	1 544.5 35.1%

128. 编列了 5 951 400 美元经费，用于支付以下费用：根据基金每四年更换设备方案，购置家具和设备(1 320 000 美元)；购置项目所需设备(4 246 400 美元)；添置新设备(385 000 美元)。项目所需设备经费增加(1 544 500 美元)的主要原因是，需要购置设备(3 000 000 美元)，支持养恤金综合管理系统项目。表 13 说明 1 544 500 美元增加总额的细目。

表 13
家具和设备

(单位：千美元)

说明	2008-2009 年 批款	2010-2011 年 估计数	增加/(减少)
更换方案 ^a	1 723 097.0	1 320 000.0	-403 097.0
项目 ^b	2 263 100.0	4 246 400.0	1 983 300.0
新设备 ^b	420 703.0	385 000.0	-35 703.0
共计	4 406 900.0	5 951 400.0	1 544 500.0

^a 经常性费用。

^b 非经常性费用。

将在 2010-2011 两年期开展的项目(17 476 200 美元)

表 14
2010-2011 两年期项目费用总额汇总表

(单位：千美元)

项目	信息管理系统处			共计
	硬件/软件	差旅	订约承办事务	
养恤金综合管理系统倡议	3 000.0	84.8	7 906.3	10 991.1
成员组织信息共用倡议	50.0		1 699.8	1 749.8
客户服务倡议	65.0		404.7	469.7
网路系统倡议	350.0		1 359.3	1 709.3
企业系统倡议	0.0		1 063.3	1 063.3
企业业务倡议	781.4		250.0	1 031.4
信息技术合并	—		461.6	461.6
共计	4 246.4	84.8	13 145.0	17 476.2

养恤金综合管理系统倡议(10 991 100 美元)

129. 养恤金综合管理系统倡议将促进实施一个养恤金管理系统，替代基金日益老化的系统环境。该倡议将开发全基金使用的信息技术系统，这些系统将支持横向管理往来业务的做法，打破根深蒂固的藩篱，促进终端对终端、程序驱动的业务做法。附件十三载有项目全面提议，其中包括供资估计数和完成时限。

130. 2006 年 7 月，养恤基金联委会核准提供资金，进行一项研究，以确定实现全基金新企业系统各项目标所需要的时限、费用和其他所需资源。基金根据核准的资源，通过联合国采购司开展采购活动，因而与一家外部咨询公司签订了合同，该公司进行了研究，并根据研究结果，于 2008 年向养恤基金联委会提交并陈述了现状评估、目标业务模式和高级别企划案。

131. 咨询人在进行审查后得出结论，认为基金业务流程缺乏条理，环境非常复杂。此外，联委会还注意到，咨询人认为，各系统之间的接口过多，这可能妨碍基金处理和提出完整和可靠数据的能力。这项研究还着重指出，基金信息技术平台日益老化，管理信息量有限，缺少一个中央数据库。不过，咨询人认为业务工作是稳定和妥当的。咨询人说，目前尚不存在能够让人迸发出巨大潜力的“燃烧平台”。

132. 根据这项研究，咨询人建议基金采取以流程为中心而不是以个案为中心的做法，优化和整合流程。咨询人还建议使技术标准化和现代化，以建立单一的共用和中央数据库环境。这样就能建立各种系统，使基金能够将工作直接分配给负责各流程的工作人员，并且同时改进管理信息。而且，这还将提高标准化程度，从而改进内部控制，加强业务连续性，提高灾后恢复能力。此外，这还将提供一个机会，可以为所有系统、流程和程序编制文件。

133. 在进行这项研究期间，为新技术平台开发了一个目标业务模式，附件十三图二显示了该模式。

134. 养恤金综合管理系统倡议包括采取以下步骤：(a) 所有操作系统都将整合到一个单一的全基金信息平台；(b) 将以更现代化和更强大的应用程序替代所有老化系统和难以维护的系统；(c) 将优化所有流程，大幅度减少接口数；(d) 建立所有适用系统都能使用的中央数据库。

135. 实施以流程标准化和系统整合原则为基础的新业务模式将能够处理许多业务性和技术性问题。因此，将替换以下系统：

现有系统	说明	替换理由
养恤金管理系统	养恤金管理	以 COBOL(一种老化语言)编写。 自 1992 年以来，由内部人员维护；该系统日益老化，COBOL 程序设计员将越来越难找到。
劳森系统	会计	现成产品，但做过大量量身定做的改造，以配合养恤金管理系统。这意味着升级成本很高，复杂性增加。
业务信息系统	工作流程/管理信息	现在的做法是，从养恤金管理系统获取数据，制作 Excel 格式的电子表格，获得管理信息；在该系统被替换后，将不需要制作 Excel 格式的电子表格。

现有系统	说明	替换理由
内容管理系统	文件管理	现在使用的供应商最近购买了与其竞争的一项产品，该产品提供与内容管理系统相同的系统，因此，该供应商宣布，不再提供内容管理系统的升级版本；此外，将停止对 AS400 计算机的支持。

136. 咨询人在进行分析时还进行了市场测试，主要根据咨询人的分析，将项目总费用的估计数定为 2 270 万美元。一如在研究过程中介绍的那样，为了最迟在建议的交付日期完成项目，申请了若干资源。此外，基金还计划继续利用联合国采购和人力资源机器，从内部和外部招聘具有丰富经验的人，组建一个完全称职的团队。

137. 项目团队将包括：

(a) 由业务和信息技术部门约 18 名工作人员和采购司一名采购干事组成的养恤基金执行团队。还将向基金提供其他资源，以开展执行前活动，包括进行方案设计和养恤基金工作做法培训；

(b) 一个包括一名有经验的项目管理员的项目管理团队，并且由有执行养恤金系统、流程和项目经验的项目咨询人提供支助；

(c) 由供应商和系统整合商提供的团队，负责提供解决技术问题的办法。

138. 养恤金综合管理系统项目将在 2010-2011 和 2012-2013 两个两年期里执行。在 2010-2011 两年期里，提议执行的该项目将：

(a) 开展与采购相关的活动；

(b) 签订软件和系统整合事务合同；

(c) 处理执行前事务：

(1) 编制流程文件，优化流程；

(2) 清洗和预处理数据；

(d) 决定系统架构和验证概念；

(e) 实施系统(部分实施)。

139. 在 2012-2013 两年期里，将完成养恤金综合管理系统项目，并且根据项目执行计划，将完成以下任务：

(a) 实施系统；

(b) 迁移系统/数据；

(c) 进行培训。

140. 因此，关于 2010-2011 两年期，基金申请 14 121 500 美元。这个数字包括用于下表所示临时员额的 2 630 400 美元。

科/处	职衔/职等	建议数额 (单位: 千美元)
养恤金权利和客户服务	项目协调员, 2 个 P-4	928. 9
	项目行政支助干事, P-4	
	项目干事, 2 个 P-3	
	高级项目助理, 一般事务(其他职等)	
财务	项目协调员, 3 个 P-4	832. 1
	高级项目助理, 3 个一般事务(其他职等)	
信息管理系统	项目管理员-养恤金综合管理系统项目, P-5	869. 4
	管理员-客户服务和养恤金权利, P-4	
	采购干事(设在采购司), P-4	
	系统分析员(养恤金支付), P-3	
	UNIX 管理员, P-3	
	计算机管理员(网路支持), 一般事务(其他职等)	
共计		2 630. 4

141. 预计实施养恤金综合管理系统后，将增强日常业务活动能力，能够应对参与人和受益人预计增加的情形，从而改进向基金所有客户提供的服务。该系统还将使现有信息技术平台现代化，搭起转移知识的桥梁，从而提高管理信息系统的分析和规划能力。在养恤金综合管理系统充分运作后，各种控制和流程将得到改进，业务风险将降低，使基金服务的对象能获得较好的服务。

成员组织信息共用倡议(1 749 780 美元)

142. 成员组织信息共用倡议将充实与成员组织接口相关的应用程序，以便以电子方式共用更多的参与人和受益人信息，即人事行动和相关财务事项信息。2009 年，基金实现了其目标：75%的参与人可通过与其成员组织的接口，以电子方式与基金交流其有关人力资源信息。随着各成员组织将其系统迁移到企业资源规划平台，基金必须修改必要的接口。这个方面的进展慢于预期，但由于企业资源规划平台供应商(例如 SAP 和 Oracle)有兴趣，促进采取了新做法，将在 2010-2011 两年期采取这种新做法。在财务信息交流方面，基金将继续与成员组织合作，以实现通过新技术共用 20%参与人财务信息的基准。基金采取的做法考虑到了养恤金综合管理系统项目的各项要求，该项目假设已经与成员组织建立有效接口。

客户服务倡议(469 670 美元)

143. 在客户服务倡议下,将安装客户关系管理协作软件,帮助客户服务股较有效率地管理其工作量,减少诈欺风险,因此,该倡议将加强与参与人和受益人的交流。主要应用技术的活动是安装系统,加强处理通过电子邮件和语言回复等现代渠道进行的通信。电子邮件在日常工作中日益普遍,基金工作流程系统将自动处理电子邮件,将其送往适当的对象。这些系统还将提供监测和报告能力,以改进整个客户服务工作。

网路系统倡议(1 709 340 美元)

144. 网路系统倡议将使客户能够通过使用定制网基应用程序,直接获取个性化信息。在下个两年期里,信息管理系统处将继续扩大在网上提供的服务,包括提供养恤金明细表以及其他参与人和受益人信息,从而可以查看养恤基金信息数据库载有的最新数据。将继续向已设立的工作组(例如计划设计工作组)和委员会(例如审计委员会)提供网基门户,将向其他方面提供新门户,并且将继续更新内容。基金还将安装主管仪表板,以改进监测工作人员业绩和服务质量的工作。

企业系统倡议(1 063 280 美元)

145. 企业系统倡议将保证,将根据供应商发表的更新、发布和升级版本,随时更新对于基金工作具有关键作用的业务系统(例如内容管理系统和劳森系统),与此同时,跟上联合国合办工作人员养恤基金经营模式的变化步伐。该倡议将进一步落实对企业系统的改进,以满足业务需要。

企业业务倡议(1 031 400 美元)

146. 企业业务倡议将保证,基金计算机基础设施跟上业务用户不断变化的需要,与此同时,利用先进技术,支持改进安全、业绩和服务质量。基金预期,将提升数据中心基础设施的各个环节,包括不间断供电能力。此外,还将需要采用统一通信和因特网协议电话等新技术,以落实客户服务倡议。基金还预期,将为许多应用程序和服务对象的数据建立一个数据管理总方案,目标是通过该倡议以及通过实施企业信息管理和数据构架服务,提供信息单视图。通过该倡议,基金将从中央管理提供和阻止提供身份信息以及整合多处储存身份信息的工作。

与投资管理处合并信息技术(461 630 美元)

147. 与投资管理处合并信息技术将保证,投资管理处和养恤基金秘书处计算机基础设施合并工作的剩余事项将能够在一个由共同事务实施协议驱动的单一结构下完成。预计在 2008-2009 两年期终了时,将完成 75%的合并工作。确认合并的领域有 38 个,其中 29 个将完成合并,9 个将不能完成合并,其中包括完全迁移到一个新的网路构架和监测系统、一个新的和合并的电子邮件系统以

及开发和实施网路服务。此外，还将包括一个强化安全基础设施和一项保管银行财务数据服务。将根据要求为投资管理处开展需要计算机基础设施服务的新项目。

2. 执行办公室

表 15

所需人力资源

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年
专业及以上								
P-5	1	1	—	—	—	—	1	1
P-4	1	1	—	—	—	—	1	1
P-3	1	1	—	—	—	—	1	1
小计	3	3	—	—	—	—	3	3
一般事务								
特等	—	—	—	—	—	—	—	—
其他职等	4	4	—	—	—	—	4	4
小计	4	4	—	—	—	—	4	4
共计	7	7	—	—	—	—	7	7

表 16

所需财政资源

(单位：千美元)

类别	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用前 共计	重计费用	分摊		2008-2009 年 估计数
		数额	百分比			联合国	养恤基金	
员额	1 545.5	—	—	1 545.5	187.7	577.8	1 155.4	1 733.2
订约承办事务	—	1 924.7	100.0	1 924.7	—	—	1 924.7	1 924.7
一般业务费用								
房地租金	8 166.5	840.2	10.3	9 006.7	—	3 002.2	6 004.5	9 006.7
设备租金	98.6	5.3	5.4	103.9	—	34.6	69.3	103.9
业务费用	287.6	(57.6)	(20.0)	230.0	—	—	230.0	230.0
外部印刷	55.3	—	—	55.3	—	—	55.3	55.3
一般业务费用小计	8 608.0	787.9	9.2	9 395.9	—	3 036.8	6 359.1	9 395.9

类别	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用前 共计	重计费用	分摊		2008-2009 年 估计数
		数额	百分比			联合国	养恤基金	
用品和材料	111.6	(29.3)	(26.3)	82.3	—	—	82.3	82.3
家具和设备	54.7	(6.1)	11.2	48.6	—	—	48.6	48.6
共计	10 319.8	2 677.2	25.9	12 997.0	187.7	3 614.6	9 570.1	13 184.7

	费用估计数	差异
员额	1 545.5	—

148. 1 545 500 美元估计数用于支付 7 个续设员额的费用。

	费用估计数	差异
订约承办事务	1 924.7	1 924.7 100.0%

149. 1 924 700 美元估计数用于支付维持和翻修项目(1 420 000 美元)以及购置和安装新地毯(386 800 美元)的费用。此外,需要 117 900 美元支付外地储存和硬件处置合同的费用。数额增加的原因是,将房地租金和一般业务费用类别的所需资源划归订约承办事务类别,数额是根据 2008-2009 两年期实际支出确定的。

	费用估计数	差异
一般业务费用	9 395.9	787.9 9.2%

150. 下文详细分析 2010-2011 两年期提议一般业务费用的差异,应该指出,2010-2011 年估计数是根据实际支出确定的。

	费用估计数	差异
房地租金	9 006.7	840.2 10.3%

151. 秘书处提出房地租金估计数的依据是:全基金租用目前租用的所有四层办公空间,并且投资管理处租用达格·哈马舍尔德广场 1 号大楼目前正在翻修的一层办公空间。

152. 在 2010-2011 两年期期间,需要增加一层办公空间,供本报告请设的 41 个员额使用。在达格·哈马舍尔德广场 1 号大楼内,一层楼可容纳约 50 名工作人员,视采用的设计方案而定。

153. 基金租用的是商业楼,因此,需要支付通常由设施管理处支付的费用。在这方面,基金负责支付的费用包括:房地产税、租户负责的楼房业务费用、清洁和维持合同(照明、虫害控制、消防设备、空调机)、用电、辅助空调机冷却水、设备修理和维护、正常工作时间之前和之后使用货梯、清除某些类型的垃圾、大楼通行证和租户分摊的纽约商业楼法律任何变化造成的费用。

154. 9 006 700 美元经费包括达格·哈马舍尔德广场 1 号大楼办公空间(5 755 000 美元)和日内瓦杜邦大楼(602 000 美元)的房地租金。此外,还根据目前的支出情况编列了 2 649 694 美元经费,用于支付以下费用:冷却水(950 473 美元)、电费(466 884 美元)、大楼业务费用(408 066 美元)、清洁服务(319 545 美元)、周一至周五上午 8 时至下午 6 时期间安全和安保部工作人员在 37 楼值班(304 200 美元)、空调维护(95 626 美元)、房地产税(41 917 美元)、消防检查费(29 331 美元)、粉碎纸屑费(6 960 美元)和杂项费用(26 690 美元)。

155. 房地租金出现差异的原因是,预期需增加办公空间,供提议新设工作人员使用,并且预期秘书处将租用以前由投资管理处租用的整个四层楼,因此费用增加。

	费用估计数	差异	
设备租金和维持费	103.9	5.3	5.4%

156. 基金通过信息技术事务司租赁影印机。费用增加的原因是增加了一台将放置在达格·哈马舍尔德广场 1 号大楼四层的影印机,数额是根据现在的实际费用确定的。

	费用估计数	差异	
业务费用	230.0	(57.6)	(20.0)%

157. 为货运和邮袋事务(200 000 美元)和邮件事务(30 000 美元)编列了经费,数额是根据现在的实际费用确定的。

	费用估计数	差异	
外部印刷	55.5	—	—

158. 外部印刷包括制作小册子和传单以及印制表格和信封等事务(55 300 美元),没有申请增加经费。

	费用估计数	差异	
用品和材料	82.3	(29.3)	(26.3)%

159. 消耗性用品和材料经费减少 29 300 美元,原因是需求大幅度下降,数额是根据 2008 年实际支出确定的。

	费用估计数	差异	
家具和设备	48.6	(6.1)	(11.2)%

160. 申请 48 600 美元经费,用于支付为新工作人员添置家具和更换设备的费用。

附件三

2010-2011 两年期预算估计数的补充资料：投资费用

A. 行政领导和管理

表 1

所需人力资源

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011
专业及以上								
D-2	1	1	—	—	—	—	1	1
P-5	1	1	—	—	—	—	1	1
P-4	1	1	—	—	—	—	1	1
小计	3	3	—	—	—	—	3	3
一般事务								
特等	1	1	—	—	—	—	1	1
其他职等	3	3	—	—	—	—	3	3
小计	4	4	—	—	—	—	4	4
共计	7	7	—	—	—	—	7	7

表 2

所需财政资源

(千美元)

类别	2008- 2009 年 批款	资源增长		重计费用前 共计	重计费用	分摊额		2010- 2011 年 估计数
		数额	百分比			联合国	养恤基金	
员额	1 669.0	—	—	1 669.0	335.3	—	2 004.3	2 004.3
其他工作人员费用	657.0	365.3	55.6	1 022.3	—	—	1 022.3	1 022.3
咨询人	1 384.5	444.3	32.1	1 828.8	—	—	1 828.8	1 828.8
差旅	1 888.0	112.0	5.9	2 000.0	—	—	2 000.0	2 000.0
招待费	22.0	—	—	22.0	—	—	22.0	22.0
共计	5 620.0	921.6	16.4	6 542.1	335.3	—	6 877.4	6 877.4

	费用估计数	差异	
员额	1 669.0	—	—

1. 估计数 1 669 000 美元用于支付 7 个连续性员额 (1 个 D-2, 1 个 P-5, 1 个 P-4, 1 个一般事务 (特等) 和 3 个一般事务 (其他职等)) 的经费。

	费用估计数	差异	
其他工作人员费用	1 022.3	365.3	55.6%

2. 经费 255 000 美元用于支付替代长期病假和产假休假人员的 P-3 级一般临时人员 17 个月的费用。此外, 还要求为工作量高峰期, 比如筹备计划于 2010-2011 年举行的养恤金联委会会议和 9 次投资委员会会议, 提供所需的一般事务 (其他职等) 为期 7 个月的一般临时人员。

3. 此外, 请拨经费 25 700 美元, 用于支付在工作高峰期编写投资委员会会议 (每年 5 次) 及养恤金联委会和大会届会会前、会中和会后文件、报告和提供行政支持所需的 504 个小时的加班费。投资委员会收到了尽可能新的经过审计的投资业绩数据, 数据是在每次会议即将举行时由外聘总账管理人提供的。预估的加班涵盖紧急和意外的临时性业绩和投资组合管理列报请求和要求。由于采用新的系统, 例如交易订单系统、业务和投资组合核算系统、投资组合风险分析和业绩归属系统和 SWIFT 以及过渡到新的总账管理人/托管安排 (为确保准确、及时和最为重要的安全在线核算, 需要集成投资管理处和总账管理人信息技术系统), 工作量因此增加, 预计这将在 2010-2011 年增加加班需求。

4. 经费 555 021 美元是根据列入计划的培训活动编列的, 其组成如下: 4 次投资会议、讲习班、讨论会和培训班 (310 652 美元); 4 次与风险管理、负责任投资、道德和合规有关的会议 (59 177 美元); 20 次与信息技术和证券业务有关的技术培训班、讨论会、讲习班 (109 090 美元); 6 次与经营政策和实施、替代投资核算有关的培训班、讨论会、讲习班 (57 768 美元); 4 次注册金融分析师和金融风险管理师执照考试 (9 595 美元); 在纽约举办一次投资干事培训务虚会 (8 939 美元)。

5. 经费 186 600 美元用于根据由养恤基金支付的当期费用计算的 10 名投资管理处退休人员离职后健康保险的经费。

表 4

其他工作人员费用所需资源

(千美元)

类别	2008-2009 年批款	2010-2011 年估计数	增加/(减少)
一般临时人员	76.8	255.0	178.2
加班	24.8	25.7	0.9
培训	555.4	555.0	(0.4)
离职后健康保险	—	186.6	186.6
共计	657.0	1 022.3	365.3
	费用估计数	差异	
咨询人	1 828.8	444.3	32.1%

6. 2010-2011 两年期所需的 1 828 800 美元咨询费说明如下。

对双重托管人模式的临时支持和实施——项目经理(150 000 美元)

7. 随着养恤基金从单一的全球托管人转为多个托管人和单一的总账管理人结构，需要使用咨询服务，以保证基金的投资组合和财务信息的规划和执行能够及时、准确地进行。咨询人将保证基金不会丢失财务信息，费用不会增加，还将确保所有资产能够安全地转移。此外，该项目将使基金以透明的方式转移到新的银行业务结构，交易和金融活动不会中断。

支持负责任投资原则的实施工作(203 800 美元)

8. 养恤基金投资管理处要求这些咨询项目推动落实投资管理处建议、养恤金联委会(第 55 次会议)和投资委员会(第 197 次会议)原则上表示支持的关于将环境、社会 and 治理问题纳入养恤基金投资过程的建议。咨询人的任务包括：(a) 编制负责任投资用语和要求；(b) 审查现有的代理投票服务，包括现行的代理投票执行、研究和建议服务和合作参与倡议，是否适合于养恤基金；(c) 就传统资产和替代资产的实施框架提出建议；(d) 规划和确立各项目标和定制要求；(e) 为投资管理处投资和业务人员准备并提供培训课程。投资管理处将对这些项目进行指导，其目标是采用与联合国负责任投资原则和联合国全球契约相符的环境、社会 and 治理政策，同时不损害安全性、盈利性、流动性和可兑换性这四项投资标准。

对冲基金(400 000 美元)

9. 养恤基金投资管理处要求对冲基金推动落实投资管理处建议、经过养恤金联委会(第 55 次会议)讨论和投资委员会(第 197 次会议)核准的关于在投资组合中

增加替代资产类别的建议。咨询项目可能包括向内部人员提供下列培训：如何选择和监测对冲基金基金和对冲基金；如何对骨干人员进行背景调查；行业调查；费用比较；后台系统的尽职；业务和经纪人关系；第三方估值；有关的技术集成要求。投资管理处将在不损害安全性、盈利性、流动性和可兑换性这四项投资标准的前提下对这一项目进行指导。

业务和投资组合核算/风险(350 000 美元)

10. 投资管理处信息系统科将要求咨询人协助实施业务和投资组合核算和风险系统。每个项目将需要两(2)名咨询人，为期六(6)个月。咨询人将协助安装和调适软件，使其符合投资管理处的要求。调适的主要内容是根据系统功能制定投资管理处业务程序。还将要求咨询人根据系统能力审查投资管理处业务流程和尽可能就增益情况和最佳做法提出建议。

关于私募股权的建议的落实(500 000 美元)

11. 投资管理处要求私募基金推动落实投资管理处建议、经过养恤金联委会(第 55 次会议)讨论和投资委员会(第 197 次会议)核准的关于在投资组合中增加替代资产类别的建议。咨询项目可能包括向内部人员提供下列培训：如何选择和监测对冲基金基金和对冲基金；如何对骨干人员进行背景调查；行业调查；费用比较；后台系统的尽职；业务和经纪人关系；第三方估值；有关的技术集成要求。投资管理处将在不损害安全性、盈利性、流动性和可兑换性这四项投资标准的前提下对这一项目进行指导。

按照行业标准进行资产负债管理研究(225 000 美元)

12. 2005 年，常设委员会批准了作为养恤基金 2006-2007 拟议预算一部分的用于全面资产负债管理研究的资金，这包含在大会批准的养恤基金 2006-2007 年预算中。

13. 该项研究于 2007 年 4 月完成，研究结果提交给了联委会第五十四届会议。如提交给大会的 2007 年报告所示，联委会满意地注意到资产负债管理研究报告并同意养恤基金每四年进行一次此类研究，如果计划设计发生实质性变化或者经济或人口假设条件发生实质性变化，可以提前进行。

14. 资产负债管理风险和回报综合管理办法将使得投资决策者按照基金负债结构确定战略资产分配(长期政策指针)。

15. 资产负债管理是控制资产负债关系的过程，即管理这两者之间的差幅。这对于确保在可接受的费用参数范围内的福利保障是必要的。负债随着服务的增加和未来的通货膨胀而增加。资产随着缴款的增加而增加，随着投资业绩的变化而变化。若要尽量降低资产与负债现值之间的波动，需要根据负债的特征，以具有类似特征的资产与之相匹配，并根据通货膨胀因素进行调整。资产负债研究的主要目标是为养恤基金确定“最佳的”战略资产结构。

16. 例如，应对下列议题进行讨论：

- 为达到养恤基金的目标，同时考虑到综合风险因素，包括精算费用、基金比率和资产/福利比率，应该具备的股票、固定收入、房地产、替代资产和现金的最佳资产结构
- 在每个资产类别中将国内外投资与区域分配分开
- 对负债，包括负债期限的货币结构进行长期估值
- 对双轨系统的费用进行估值

普遍认为，第一点对预计回报和风险的影响最大。

17. 在确定战略时应该重点考虑的因素是：

- 负债的性质和期限
- 养恤基金盈亏状况
- 会计制约因素
- 缴款和费用流

以及养恤基金的目标，典型目标是：

- 按风险调整后的回报最大化
- 资本的安全性
- 流动性以及对风险的不同态度。

18. 进行资产分配通常需要通过资产和负债模型探讨下列不同的资产分配战略在预计回报和风险方面的影响。

19. 资产负债管理研究将由一家专业咨询公司进行，与下一次精算估值同时展开。

咨询项目

(美元)

类别	2010-2011 年估计数
对双重托管人模式的临时支持和实施	150 000.0
支持负责任投资原则的实施工作	203 800.0
对冲基金	400 000.0
业务和投资组合核算/风险	350 000.0
关于私募股权的建议的落实	500 000.0
资产负债管理研究	225 000.0
共计	1 828 800.0

	费用估计数	差异
差旅	2 000.0	112.0 5.9%

20. 2010-2011 两年期所需差旅费 2 000 000 美元列于表 5:

表 5

代表和工作人员的差旅费

旅行类别	数额(美元)	对应产出
工作人员差旅费		
治理	122 400.0	秘书长代表、投资管理处处长及其下属工作人员访问联合国工作人员养恤金联合委员会，还将在中国举行一次投资委员会会议
技术支助(信息技术)	344 000.0	
其他差旅	920 600.0	公司访问、地区访问、全球托管人
工作人员差旅费小计	1 387 000.0	
代表差旅费		
治理(投资委员会)	613 000.0	投资委员会参加 9 次会议(6 次在纽约, 3 次在纽约以外)
代表差旅费小计	613 000.0	
共计	2 000 000.0	

21. 需编列 122 400 美元, 用于秘书长代表、投资管理处处长等投资管理处 7 名工作人员参加在纽约以外举行的一次投资委员会会议和两次分别定于 2010 年在伦敦举行的和暂定于 2011 年在日内瓦举行的联合国工作人员养恤金联合委员会会议。需编列 920 600 美元用于 152 次公司访问、18 次区域访问和走访 20 次基金设在芝加哥的全球托管人/总账管理人 Northern Trust。此外, 344 000 美元经费用于参加 18 次技术支助/信息技术培训班。产生 322 000 美元的差异是由于请求增设了员额, 这样工作人员将有更多的时间用于公务差旅。

22. 请拨经费 613 000 美元, 用于支付投资委员会 11 至 12 名成员出席 9 个季度会议的差旅费, 其中包括两次与联合国工作人员养恤金联合委员会的会议和在中国举行的一次季度会议。估计数是根据 2009 年 2 月 1 日生效的每日生活津标准和最新的机票价格计算出来的。产生 210 000 美元的负差异是由于 2010-2011 年季度会议从 10 次减为 9 次。

	费用估计数	差异
招待费	22.0	— —

23. 需编列 22 000 美元经费用于支付与秘书长代表和投资管理处处长履行公职有关的费用估计数, 以应付与投资委员会 9 次会议有关的招待费用。

B. 工作方案

1. 投资科

表 6

所需人力资源

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011
专业及以上								
D-1	1	1	—	—	—	—	1	1
P-5	7	7	—	—	—	—	7	7
P-4	3	6	—	—	—	—	3	6
P-3	4	4	—	—	—	—	4	4
小计	15	18	—	—	—	—	15	18
一般事务								
特等	4	4	—	—	—	—	4	4
其他职等	4	5	—	—	—	—	4	5
小计	8	9	—	—	—	—	8	9
共计	23	27	—	—	—	—	23	27

24. 投资科由 15 名投资干事和 8 名投资管理助理组成。

设立新员额的理由

北美股票投资组合

25. 北美股票投资组合由美国和加拿大股票组成，是最大的区域股票投资组合，通常占养恤基金股票总市值的约 40%至 50%。目前只有一位高级投资干事(P-5)负责管理这一投资组合；协助该干事工作的是一名一般事务特等工作人员。

26. 北美股票小组需要增设一个 P-4 级投资干事和一个 P-3 级投资干事，为高级投资干事提供适当的支持和协助。北美投资由 700 多只股票组成，在这些复杂的市场进行操作，必须有精深的分析做后盾。北美股票小组的意见对于资产分配决策也甚为重要，对其他地区也具有重大影响。如果没有北美股票小组支助干事，养恤基金会面临严重的操作风险。此外，增设两名投资干事后，北美小组的人员结构将与持有股票的其他地理区域的当前人员配备相类似。

投资干事 (P-4)

27. 在权力下放的结构内，投资干事将协助高级投资干事投资和管理养恤基金在北美股票投资组合中的资产，以取得最佳的投资回报，同时避免不必要的风险，平衡长期战略，以实现超出摩根斯坦利资本国际基准的效益，具体做法是：

(a) 通过专门的从下往上和从上往下的分析研究建立和监测内部管理投资组合，同时按照《投资手册》的规定遵守风险控制参数；

(b) 进行投资研究，包括定期投资访问和与公司、经纪商和其他金融机构保持沟通；

(c) 每天或酌情，建议和执行具体的证券买卖，以实现超出基准的效益，确保经纪商按照指令和当时的市场情况执行投资交易；

(d) 将负责任投资原则纳入投资分析，按照投资管理司对养恤基金的信托责任准则行事；

(e) 编写投资回报情况和战略报告，供定期举行的会议，例如投资委员会和投资组合审查会议审查和讨论。

固定收入投资组合

28. 固定收入小组需要增设一名 P-4 级投资干事和一名投资管理助理(一般事务(其他职等))。

投资干事 (P-4)

29. 债券在投资组合总额中约占 30%，即 120 亿美元左右。鉴于债券投资的规模、交易量和复杂性，再加上固定收入投资环境变化迅速，风险越来越大，需要增设一名固定收入投资组合投资干事。应该指出的是，固定收入交易以前是由非全权投资顾问执行的。2008 年，养恤基金决定自己承担这些职能，以便更好地执行固定收入交易。在过去 12 个月中，养恤基金投资干事执行的固定收入交易量增长了 158%，而外汇交易量增加了 650%。由于以美元计价的债券较为复杂、范围广、百分比高，因此增设的固定收入投资组合投资干事将专门负责管理以美元计价的债券投资。该投资干事将确保美元投资组合符合既定的联合国规章和高级投资干事的指示；确保基金符合安全性、盈利性、流动性和可兑换性的要求；监测美元投资的对应方、信贷和收益曲线风险；确定最佳的资产分配结构和制定投资战略，以最大限度地实现盈利性、流动性和安全性；每天执行美元投资和监测美元投资组合和基准属性的业绩；协助高级投资干事制定全球固定收入投资组合的投资政策和战略建议；管理与银行和经纪商的关系，以确保及时执行交易，参加各种会议，以及及时掌握市场动态和当前的经济走势；协助编写提交给第五委员会、行政和预算问题咨询委员会、投资委员会和其他特设定期报告机制的季度报告；协助监测投资管理助理的活动。

投资管理助理(一般事务(其他职等))

30. 固定收入投资组合管理层提议增设一名投资管理助理，以管理养恤基金投资组合债券基金部分交易活动日益增长的交易量和复杂程度。在这一方面，投资管理助理将负责编写交易文件，以确保固定收入投资得到及时和准确的结算。投资管理助理还将确保对内部和外部风险模型和(或)系统进行日常维护，以比照核定的基准跟踪了解投资组合属性、风险因素和业绩。投资管理助理还将利用金融服务提供者向投资干事提供决策所需的必要数据或分析资料以及编制季度和临时报告所需的图表和数据。增加这一人手以后，投资管理处将能够确保交易文件和交易执行过程得到妥善处理，加强内部跟踪造成固定收入投资组合基准错误的属性的能力。

房地产投资组合

31. 养恤基金房地产投资组合由 44 个基金组成，总值约 18 亿美元，由养恤基金选定的 25 名基金经理管理。有的基金属于有赎买规定的开放式基金，有的属于限制赎买的封闭式基金。每个基金都举行自己的年会，每季度举行投资者电话会议。此外，养恤基金通常担任各基金咨询委员会的成员，咨询委员会每年另外举行四次会议。对新基金进行投资需要事先进行大量的尽责调查，需要花费大量的时间与法律事务厅一起进行法律审查。目前房地产投资顾问是 Townsend 集团。房地产投资组合还包含有一定数量的公开交易房地产证券。

32. 如上文所述，在房地产领域进行的多数投资都是在非公开交易基金，由于这些基金对赎买有限制，因此所需的尽职调查要大大多于公共投资。不仅需要对基金本身进行彻底的调查，还需要对基金的股东进行彻底调查。Townsend 与投资管理处密切合作，分工进行尽职调查。在进行投资以后，大量的时间花费在监测基金的业绩上。这是通过审查季度和年度报告及参加年会、季度投资者电话会议和现场访问进行的。还需要专门拿出时间参加每个基金的咨询委员会会议。投资管理处一般担任每个基金的投资者咨询委员会成员。每年与投资顾问共同制定投资组合战略计划。战略计划包括按地理区域和房地产类型和风险水平划分的投资组合中期分配建议以及处置建议。

33. 在 2008 年 7 月举行的养恤金联委会会议上商定，投资管理处将把房地产投资组合范围扩大到基础设施、木材和农业投资。房地产投资组合当前的人员配备为一名 P-5 级高级投资干事和一名投资管理助理(一般事务(特等))。所有的投资尽责调查、投资组合监测和投资组合战略都是由高级投资干事在投资管理助理和投资顾问的协助下进行的。投资管理助理还负责处理与投资、追加资本通知和与现有基金进行分配有关的所有业务文件处理。请求增加房地产投资人员配备为了对房地产基金投资进行更加全面的尽职调查和拿出更多的时间监测和评价现有的房地产投资组合。此外，房地产投资报告必须在总账管理人和投资顾问之间进行充分的同步，目前为止由于人手不足，无法做到这一点。此外，在房地产投资组合中增加新的资产类别，包括基础设施、木材和农业，将对现有小组提出更多的要求。

34. 房地产投资小组将需要增设一名 P-4 级投资干事。

投资干事 (P-4)

35. 任职者将主要履行房地产投资组合内一大批基金的投资组合经理的职责，参加年会和季度投资者和咨询委员会——管理层会议以及访查基金资产。投资干事将会同法律事务厅管理和更新基金法律文件。投资干事将会同投资顾问和总账管理人对财务报告进行同步。投资干事将协助高级投资干事对新的基金投资进行尽职调查和对潜在的基金经理进行面试。投资干事将定期评价他负责的各项基金的现有基金经理和定期进行投资组合审查，对他负责的投资组合内的所有基金进行年度战略审查。

表 7

所需财政资源

(千美元)

类别	2008- 2009 年 批款	资源增长		重计费用前		分摊额		2010- 2011 年 估计数
		数额	百分比	共计	重计费用	联合国	养恤基金	
员额	6 024.5	634.4	10.5	6 658.9	1 300.5	—	7 959.4	7 959.4
订约承办事务	47 422.3	(4.4)	(0.01)	47 417.9	—	—	47 417.9	47 417.9
共计	53 446.8	630.0	1.2	54 076.8	1 300.5	—	55 377.3	55 377.3

	费用估计数	差异
员额	6 658.9	634.4 10.5%

36. 估计数 6 658 900 美元用于支付 23 个连续性员额和拟议的 4 个新设员额(3 个 P-4 和 1 个一般事务(其他职等))的经费。产生差异的原因是因为增加了员额。

	费用估计数	差异
订约承办事务	47 417.9	(4.4) (0.01%)

37. 为订约承办事务编列的 47 417 900 美元经费用于支付外聘法律咨询人(1 200 000 美元)和第三方服务提供者(46 217 900 美元)，详情列于表 8。

保留外聘法律咨询人(1 200 000 美元)

38. 请求增加的预算用于支付外聘法律顾问费，尤其是养恤基金考虑进行的复杂的房地产投资所需的顾问费。鉴于当前的总体经济形势，预计需要外聘法律顾问更经常地帮助养恤基金管理受到经济危机不利影响的投资组合投资。需要外聘顾问就如何确立与执行养恤基金考虑进行的不动产和替代资产类别所需的市场政策和合规和尽职调查向养恤基金提供建议。需要就下列问题征求外聘顾问的意

见：拟订新的不动产和多货币固定收入投资顾问咨询服务协议；投资管理处计划的与总账管理人和区域托管人的新的银行业务配置有关的合同审查。还需要外聘顾问协助起草将由养恤基金使用的、由经纪商执行的协议表格。

第三方服务提供者(46 217 900 美元)

托管人/总账管理人(10 500 000 美元)

39. 目前，养恤基金以合同方式聘用了一家全球托管人。这家银行及其次级托管人掌管养恤基金的全部资产。在当前不利的全球经济形势下，投资管理处计划聘用至少两家区域托管银行来负责掌管基金的资产，以分散风险。此外，还将以合同方式聘用一家总账管理人，负责监督托管银行，向养恤基金提供财务报告、总分类账、业绩报告和托管人监督服务。独立的总账管理人将确保按照监督厅的建议透明地监督和报告资产情况。当前的全球托管人合同已经根据初始合同的规定延长到 2010 年 3 月。请求提供的资金估计数是根据养恤基金曾经聘用总账管理人的 2000-2003 年期间所发生的费用计算得出的。请求为下一个两年期提供的总账管理人经费为 550 万美元；该两年期托管人(考虑至少聘用两家)经费为 500 万美元。

投资顾问(16 976 400 美元)

40. 投资顾问费是根据就北美、欧洲和亚洲股票市场、全球固定收入和房地产提供咨询意见、收取固定年费的四名合同投资顾问的当前估计数计算得出的。养恤基金打算维持这些顾问的咨询结构。请拨的资金与现有合同持平。请求为养恤基金多货币固定收入、实物资产和替代资产领域新聘用的投资顾问追加资金。

41. 多货币投资顾问将就养恤基金固定收入投资组合的投资和再投资问题不断提供投资建议。投资顾问将根据适当的尽职调查就具体的证券提供书面投资建议，监测投资后的情况，汇总报告这些投资的情况，视需要与养恤基金投资委员会和投资管理处工作人员开会。

42. 实物资产投资顾问将非全权地针对养恤基金实物资产投资组合提供咨询服务。实物资产将包括房地产、基础设施、木材和农业。投资顾问将就实物资产总体投资战略提出建议、根据适当的尽职调查就具体基金提供书面投资建议，协助募集工作，监测投资后的情况，按季度汇总报告这些投资的情况，视需要与养恤基金投资委员会和投资管理处工作人员开会。

43. 替代资产投资顾问将非全权地针对养恤基金替代资产投资组合提供咨询服务。投资顾问将就替代资产投资总体战略提出建议、根据适当的尽职调查就具体基金提供书面投资建议，协助募集工作，监测投资后的情况，按季度汇总报告这些投资的情况，视需要与养恤基金投资委员会和投资管理处工作人员开会。替代资产包括私募股权和对冲基金基金。

小盘股管理人(12 500 000 美元)

44. 养恤基金以合同方式聘用了多名区域小盘股基金经理,根据他们所管理的投资组合的市值向他们付费,而市值是随着市场情况和投资组合业绩浮动的。由于近期市场动荡不安,为下一个两年期请求提供的资金有所减少,以反映所管理的投资组合市值的缩水。

公开交易房地产(2 700 000 美元)

45. 养恤基金请求为负责维护和扩大基金现有的公开交易房地产证券投资组合的外聘经理提供资金。该经理对这一投资组合有斟酌决定权,但以遵守与投资管理处共同商定的总体战略为限。该经理须以高度分散的方式投资于全球各地公开交易的房地产证券,还将向投资管理处提供关于投资管理处管理的各项投资的全部研究资料。

指数化(0 美元)

46. 养恤基金没有请求为北美证券的指数化提供资源。虽然指数化于 2006 年 7 月获得联委会的核准而且大会已于 2006 年 12 月核定了实行指数化的行政费用,但是这项工作被推迟,原因是从 2007 年 10 月开始市场情况恶化,投资管理处的重点是保住资本。只要当前的金融危机持续下去,规避最脆弱的部门尤为重要,到目前为止通过积极管理达到了这一目的。在 2007 年和 2008 年市场动荡期间,通过积极管理的确获得了突出的业绩,投资组合增值超过 11 亿美元,超出了养恤基金确定的基准。

47. 指数化是可以用来灵活管理养恤基金资产,尤其是对资产分配进行微调的一项工具。因为指数化与整个金融市场的回报大致相当,因此在市场上升时使用这项工具最为有利。信托基金可以在适当的情况下利用交易所交易基金来受益,因为交易所交易基金在执行方面具有灵活性和变通性。

市场数据服务(3 541 500 美元)

48. 2010-2011 年预算中的市场数据服务费用增加一倍与预计用户增加有关。彭博资讯用户数将从目前的 33 个增加到 47 个,每个用户的费用为 40 931 美元,因此彭博资讯的费用将从 130 万美元增加到 193 万美元。此外,当前的汤姆逊财经数据库和机构经纪人预测系统并行连接的用户数是两个。考虑到由于用户数多和投资管理处工作人员预计增加而造成的当前反应时间缓慢,投资管理处预计并行连接数将增加到最多六个。预计费用比当前费用多三倍,达到 893 000 美元。由于投资管理处工作人员增多,预计投资决策工具年费将增加到 19 万美元。因此,投资管理处预计下一个两年期的此项费用为 38 万美元。指数费用在增加,因为投资管理处打算除现有的摩根斯坦利资本国际指数外,还将购买雷曼综合指数。雷曼综合指数的费用估计为 56 000 美元。摩根斯坦利资本国际指数的费用预计将保持不变,仍为 280 000 美元。因此,总费用为 336 000 美元。

表 8

订约承办事务

(美元)

类别	2008-2009 年批款	2010-2011 年估计数	差异 增加/(减少)
外聘法律咨询人	532 500.0	1 200 000.0	667 500.0
第三方服务提供者			
(a) 全球托管人和顾问			
全球托管人	1 278 000.0	10 500 000.0	9 222 000.0
顾问	14 217 100.0	16 976 400.0	2 759 300.0
小计	15 495 100.0	27 476 400.0	11 981 300.0
(b) 投资组合管理			
小盘	20 943 200.0	12 500 000.0	(8 443 200.0)
公开交易的房地产	4 366 500.0	2 700 000.0	(1 666 500.0)
指数化	4 142 900.0	—	(4 142 900.0)
小计	29 452 600.0	15 200 000.0	(14 252 600.0)
(c) 市场数据服务	1 942 100.0	3 541 500.0	1 599 400.0
第三方服务提供者小计	46 889 800.0	46 217 900.0	(671 900.0)
共计	47 422 300.0	47 417 900.0	(4 400.0)

2. 风险与合规科

表 9

所需人力资源

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011
专业及以上								
D-1	1	1	—	—	—	—	1	1
P-5	—	—	—	—	—	—	—	—
P-4	3	3	—	—	—	—	3	3
P-3	—	—	—	—	—	—	—	—
小计	4	4	—	—	—	—	4	4

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
一般事务								
特等	2	2	—	—	—	—	2	2
其他职等	—	—	—	—	—	—	—	—
小计	2	2	—	—	—	—	2	2
共计	6	6	—	—	—	—	6	6

表 10

所需财政资源

(千美元)

类别	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用前		分摊		2010-2011 年 估计数
		数额	百分比	共计	重计费用	联合国	养恤基金	
员额	1 621.3	—	—	1 621.3	375.0	—	1 996.3	1 996.3
共计	1 621.3	246.1	15.2	1 621.3	375.0	—	1 996.3	1 996.3

员额	费用估计数		差异	
	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年
员额	1 621.3	—	—	—

49. 估计数 1 621 300 美元用于支付 6 个连续性员额的费用。

3. 业务科

表 11

所需人力资源

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
专业及以上	9	1	9	1	9	1	9	1
P-5	1	1	—	—	—	—	1	1
P-4	—	—	—	—	—	—	—	—
P-3	1	1	—	—	—	—	1	1
小计	2	2	—	—	—	—	2	2

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
	9	1	9	1	9	1	9	1
一般事务								
特等	2	2	—	—	—	—	2	2
其他职等	7	7	—	—	—	—	7	7
小计	9	9	—	—	—	—	9	9
共计	11	11	—	—	—	—	11	11

表 12

所需财政资源

(千美元)

类别	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用前 共计	重计费用	分摊		2010-2011 年 估计数
		数额	百分比			联合国	养恤基金	
员额	2 075.1	—	—	2 075.1	162.6	—	2 237.7	2 237.7
共计	2 075.1	—	—	2 075.1	162.6	—	2 237.7	2 237.7

员额	费用估计数		差异	
	2008-2009 年	2010-2011 年	2008-2009 年	2010-2011 年
	2 075.1	—	—	—

50. 估计数 2 075 100 美元用于支付 11 个连续性员额(1 个 P-5, 1 个 P-3, 2 个一般事务(特等), 7 个一般事务(其他职等))的费用。经费零增长的原因是人员配备将维持在现有水平。

C. 方案支助**1. 信息系统处**

表 13

所需人力资源

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011	2008-2009	2010-2011
专业及以上								
P-5	1	1	—	—	—	—	1	1
P-4	1	3	—	—	—	—	1	3

职类	常设员额		临时员额		预算外员额		共计	
	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011	2008- 2009	2010- 2011
P-3	—	2	—	—	—	—	—	2
小计	2	6	—	—	—	—	2	6
一般事务								
特等	—	1	—	—	—	—	—	1
其他职等	—	—	—	—	—	—	—	—
小计	—	1	—	—	—	—	—	1
共计	2	7	—	—	—	—	2	7

设立新员额的理由

51. 当前的投资管理处信息系统科技技术小组由两个员额(分别为 P-5 和 P-4 级)组成,由一名临时工作人员(一般临时人员)提供支持。为了根据内部审计人员的建议实现投资管理处业务流程的自动化和精简化、采用行业最佳做法和降低业务和经营风险,信息系统科请求增设 5 个信息技术员额:3 名专业人员和两名一般事务人员,并将现有的一般临时员额改化为常设员额。实际上信息系统科要求增加三名信息技术工作人员。在 2008-2009 预算周期,投资管理处同意在完成信息和通信技术集成以后将该处的两个信息技术常设员额移交给投资管理处。2009 年银行间信息传递和交易订单管理系统的运行和支持在很大程度上取决于这两个员额。信息系统科 8 名新的小组成员将协助运行 5 个商业应用程序,支持 8 个对特派团至关重要的专门商业程序,包括管理高度复杂的投资数据枢纽、数据库和与市场数据提供系统的接口。由多项外部研究建议的这一新的信息系统科小组配置构成情况如下:

常设员额

高级信息系统干事(P-5)

52. 任职者负责管理和监督投资管理处信息技术科,以确保实质性工作方案和列入规划的活动得到高质量的维护和及时地进行。任职者负责拟订投资管理处信息技术科工作方案,确定和实施投资管理处信息和通信技术战略,包括编制和实施行业最佳做法,还负责管理投资管理处投资数据。

信息系统干事(P-4)

53. 任职者向高级信息系统干事汇报工作。任职者将重点负责全面协调投资管理处业务应用实施和支持工作。任职者将确保信息技术科的目标和产出能按时完成,包括直通处理、业务流程标准化和建立投资管理处金色数据库。任职者将担任第二数据库安全干事。此外,还负责所有数据素材和外汇交易应用。

拟议增设员额

54. 由于正在实施的系统至关重要，举足轻重，而且需要分工负责，下列员额对于确保投资管理处投资数据的高度稳定性和安全性不可或缺。必须注意的是，保证数据质量是支持稳妥的投资决策的基本需要。

数据库管理员 (P-4)

55. 数据库管理员向高级信息系统干事汇报工作。任职者将负责管理高度复杂的投资管理处数据库，包括投资管理处数据枢纽、业务、交易订单管理、合规和 SWIFT 数据库；利用投资管理处灾后恢复解决方案确保数据库的高度稳定性；数据验证和完整性；数据安全和保密性；拟订和实施备份和恢复战略；支持发展与各种内外部系统的接口；监测和调整数据库的运行情况；协助编写重要的投资报告；确定和实施行业最佳做法和标准。任职者将担任所有商业应用程序的第一安全干事。

信息系统和安全干事 (P-4)

56. 信息系统分析员将向高级信息系统干事汇报工作。任职者将负责向投资管理处各项重要的商业应用程序提供高水平的基础设施支持；借鉴行业最佳做法订立投资管理处应用和数据安全政策和规章；制定和管理系统变更通知政策；就支持投资管理处商业应用程序所需的基础设施、投资管理处日常运行所需的信息技术，例如桌面应用和文件管理与信息管理系统处进行联络；积极落实与信息管理系统处的信息和通信技术集成，确保信息管理系统处的服务符合投资管理处商业应用程序的要求；起草和监督关于信息管理系统处和其他部门提供的服务的服务级协议；编制灾后恢复计划和确保商业应用程序的高度可靠性和保证业务连续性；就与信息和通信技术基础设施有关的所有问题与信息管理系统处和信息和通信技术办公室进行联络。任职者还将负责 SWIFT 和财务信息交换协议，保证这两者的高度稳定性和安全性。

交易、业务和往来调节系统干事 (P-3)

57. 交易、业务和往来调节系统干事将向信息系统干事汇报工作。任职者将负责维护 3 个商业应用程序：交易订单管理系统、业务和多会计系统和往来调节系统。将负责进行系统维护和所有必要的升级，以使各系统符合行业标准；编制投资干事所需要的临时投资报告；在应用标准范围内定制用户接口；就与商业应用程序有关的问题向所有投资管理处用户提供支持；维持用户安全政策和担任商业应用程序第一安全干事。还将担任 SWIFT、风险和合规系统干事的后备人员并负责与应用程序提供者进行联络。

SWIFT、风险和合规系统干事 (P-3)

58. SWIFT、风险和合规系统干事将向信息系统干事汇报工作。任职者将负责维护 3 个商业应用程序：SWIFT 系统、风险系统和合规系统。任职者将负责进行系统维护和所有必要的升级，以使各系统符合行业标准；编制投资干事所需要的临

时投资报告；在应用标准范围内定制用户接口；就与商业应用程序有关的问题向所有投资管理处用户提供支持；维持用户安全政策和担任商业应用程序第二安全干事。还将担任交易、业务和往来调节系统干事的后备人员，并负责与应用程序提供者进行联络。

高级信息技术助理(一般助理人员(特等))

59. 高级信息技术助理将向信息系统干事和信息系统和安全干事汇报工作。任职者将就投资管理处所有商业应用程序，包括数据资料系统，例如彭博资讯和 Datastream 和外汇交易应用程序 FXALL 和所有办公应用程序，例如文件管理系统向用户提供技术支持。任职者将支持交易、业务和往来调节系统干事和 SWIFT、风险和合规系统干事的工作并担任他们的后备人员。还将会同信息系统和安全干事就所有技术问题与信息管理系统处进行联络。

60. 所需财政资源列于表 14。

表 14

所需财政资源

(千美元)

类别	2008- 2009 年 批款	资源增长		重计费用前		分摊额		2010- 2011 年 估计数
		数额	百分比	共计	重计费用	联合国	养恤基金	
员额	732.6	778.0	106.2	1 510.6	198.8	—	1 709.4	1 709.4
订约承办事务	3 547.4	5 302.6	149.5	8 850.0	—	—	8 850.0	8 850.0
业务费用	319.5	280.5	87.8	600.0	—	—	600.0	600.0
用品和材料	—	60.0	100.0	60.0	—	—	60.0	60.0
家具和设备	—	673.4	100.0	673.4	—	—	673.4	673.4
共计	4 599.5	7 094.5	154.2	11 694.0	198.8	—	11 892.8	11 892.8

	费用估计数	差异
员额	1 510.6	778.0 106.2%

61. 估计数 1 510 600 美元用于支付 2 个连续性员额和 5 个拟议员额(2 个 P-4, 2 个 P-3 和 1 个一般事务(特等))的经费。产生差异的原因是因为增加了员额。

	费用估计数	差异
订约承办事务	8 850.0	5 302.6 149.5%

62. 为 2010-2011 两年期请拨经费 8 850 000 美元，详情见表 15。为了向支持养恤基金全部资产的管理和投资的各个程序提供具有高度稳定性、安全性、效率和

透明度的强有力的最合适的支持技术，必须对第 63 段所列的重要的商业应用程序加以实施、维护、集成和支持。

63. 2010-2011 两年期将购置的物项和实施项目如下：

(a) 可及时监测养恤基金投资业绩和风险情况的多资产、多货币风险分析和业绩归属解决方案(1 020 000 美元)。这一工具和合规后风险工具配合使用，能积极发现可以避免的风险和导致业绩欠佳的驱动因素；

(b) 世界各地的养恤金和资产管理公司一般都使用投资分析工具(800 000 美元)。这些工具通常包括一个与全球统一的数据平台相连接的精深的定量投资决策支持软件，投资管理处将结合单一股票、全球部门、国家和投资组合分析使用这一软件。鉴于股票市场日益波动无常，这样一种分析工具对于负责基金业绩的投资管理处而言至关重要。投资管理处所有区域投资小组独家使用这一工具，从而形成更为统一的养恤基金投资用语和程序；

(c) 投资业务(后台办公室)多货币投资组合会计系统解决方案(1 300 000 美元)将有助于及时、安全和准确地对投资交易进行结算。此外，将利用这一解决方案进行日常投资会计分录计算；提供所有必要的投资报告；维护结算指令；向交易订单管理系统提供所有投资组合数据，例如持股情况、交易情况、现金余额等以及交易信息，通过 SWIFT 安全地与所有银行和托管人进行联系；

(d) 合规系统(600 000 美元)将确保所有投资交易后符合预先设定的投资管理处合规规则。这一系统将生成日常报告和提示，便于高级管理人员及时监测每一个投资分支机构的情况；

(e) 调节系统(750 000 美元)将便于日常、及时和全面地进行数据调节。这一系统将根据投资管理处托管人和总账管理人提供的投资数据对投资管理处投资数据进行调节。这些工具对于建立可靠的高质量投资管理处投资数据库(投资管理处投资数据枢纽)十分必要。该系统将生成报告和提示，便于高级管理人员及时监测投资管理处投资数据的质量；

(f) 数据枢纽系统(450 000 美元)将构成投资管理处投资数据金色副本。该系统将确保所有的可用投资数据具有高质量并与投资管理处预先设定的质量规则相符合。这一系统十分重要，原因有三：(1) 有助于数据流通；(2) 简化所有其他系统的集成工作；(3) 有助于产生价值的解决方案和便于进行智能风险管理。

64. 将需要下列许可证：

(a) 2009 年正在安装交易订单管理系统。750 000 美元的经费将用于支付两年的许可证费。2009 年年度许可证费估计为 341 000 美元。带有预合规模块的交

易订单管理系统是支持完整的直通程序的一个基本项目，可以适当地通过最佳安全标准和通信协议保护养恤基金的资产。

(b) 2009 年正在安装银行间通信系统的 SWIFT。220 000 美元的经费将用于支付下一个两年期的维护和短信费。SWIFT 是实施安全的直通处理投资交易的一个重要组成部分。

65. 技术支持：据计算，每年平均用于为投资管理处每个重要的业务应用程序提供技术支持所需的经费为 125 000 美元。技术支持费用估计数包括应用集成和接口费用。

66. 灾后恢复和支持服务：据计算，每年平均用于为投资管理处每个重要的业务应用设计和支持灾后恢复计划所需的经费为 60 000 美元。投资管理处将使用养恤基金信息管理系统科提供的灾后恢复解决方案。目前使用的是电磁兼容技术。

表 15

订约承办事务

(美元)

类别	2010-2011 年估计数
风险分析和业绩归属解决方案(服务许可证)	1 020 000.0
技术支持	250 000.0
灾后恢复支持	120 000.0
投资分析软件(服务许可证)	800 000.0
技术支持	250 000.0
灾后恢复支持	120 000.0
带有合规模块的订单和交易系统(服务许可证)	750 000.0
技术支持	250 000.0
灾后恢复支持	120 000.0
后台办公室和投资组合会计系统(服务许可证)	1 300 000.0
技术支持	250 000.0
灾后恢复支持	120 000.0
合规系统(服务许可证)	600 000.0
技术支持	250 000.0
灾后恢复支持	120 000.0

类别	2010-2011 年估计数
调节(服务许可证)	750 000.0
技术支持	250 000.0
灾后恢复支持	120 000.0
SWIFT(服务许可证)	220 000.0
技术支持	250 000.0
灾后恢复支持	120 000.0
数据枢纽(服务许可证)	450 000.0
技术支持	250 000.0
灾后恢复支持	120 000.0
共计	8 850 000.0

	费用估计数	差异
业务费用	600.0	280.5 87.8%

67. 经费 400 000 美元用于实施设在日内瓦的投资管理处灾后恢复场地。投资管理处将使用当前由国际电子计算中心向养恤基金提供的同一地点和解决方案。这笔经费将用来支付硬件和软件费用。此外，另有一笔数额为 20 万美元的经费将用于灾难后办公场地费。当前投资管理处与 SunGard 签订的灾后恢复办公场地合同将在下一个两年期延期。拥有即时灾后恢复所用的充分的冗余和专用场外设施(“热”场)至关重要。这项工作将与信息管理系统处协调进行。

	费用估计数	差异
用品和材料	60.0	60.0 100.0%

68. 经费 60 000 美元用于购买数码录音机、打印机、墨盒、光盘和存储设备所需的信息技术杂项费用。

	费用估计数	差异
家具和设备	673.4	673.4 100.0%

69. 请拨经费 673 400 美元用于为新的工作人员购买设备和更换过时设备。此外，还请拨经费用于购买儿童基金会服务器硬件，以支持所有的投资管理处关键任务应用程序。UNIX 平台将予以保留，因为这一平台的可靠性和安全性较好。为管理 UNIX 和有关数据库环境需要购买杂项软件。详情列于表 16。

表 16

家具和设备

(美元)

类别	2010-2011 年估计数
新用户和设备更换	
台式计算机和双显示器(20 件)	60 000.0
膝上型计算机(20 件)	40 000.0
黑莓设备(15 件)	3 000.0
打印机和扫描仪(20 件)	14 000.0
小计	117 000.0
支持主要项目	
UNIX 服务器(10 件)	456 400.0
杂项软件	100 000.0
小计	556 400.0
共计	673 400.0

2. 行政支持

70. 表 17 列有所需财政资源及实际资源增长和表面资源增长(资源从一款转至另一款)之间的分布。

表 17

所需财政资源

(千美元)

类别	2008- 2009 年 批款	资源增长		重计 费用前 共计	重计 费用	分摊额		2010- 2011 年 估计数
		数额	百分比			联合国	养恤基金	
订约承办事务	1 240.5	(1 081.5)	(87.2)	159.0	—	—	159.0	159.0
一般业务费用								
房地租金	5 229.5	(2 901.0)	(55.5)	2 328.5	—	—	2 328.5	2 328.5
设备租金	28.1	(11.7)	(41.6)	16.4	—	—	16.4	16.4
业务费用	63.2	757.8	1 199.1	821.0	—	—	821.0	821.0
外部印刷	22.2	—	—	22.2	—	—	22.2	22.2
一般业务费用小计	5 343.0	(2 154.9)	(40.3)	3 188.1	—	—	3 188.1	3 188.1
用品和材料	101.2	(1.2)	(1.2)	100.0	—	—	100.0	100.0
家具和设备	589.6	(563.0)	(95.5)	26.6	—	—	26.6	26.6
共计	7 274.3	(3 800.6)	(52.2)	3 473.7	—	—	3 473.7	3 473.7

	费用估计数	差异
订约承办事务	159.0	(1 081.5) (87.2%)

71. 为与 2010-2011 年增聘工作人员安置有关的维护和小型建筑项目编列了经费。之所以出现负差异，是因为大修项目于 2009 年竣工。

	费用估计数	差异
房地租金	2 328.5	(2 901.0) (55.5%)

72. 房地租金的估计数是根据投资管理处将租用达格·哈马舍尔德广场 1 号整个一层楼和该楼层实际租金费用计算的。之所以出现负差异，是因为调整了资源，使之与以前在租金和房地维护项下请批的业务费用相符。

73. 养恤基金租用的是一个商业大楼，因此须负责支付通常属于设施管理处工作范畴的许多费用。在这方面，养恤基金负责以下费用：不动产税、大楼管理费中租户负担的部分、清洁和维修合同(照明、治鼠、防火设备、空调机)、用电、辅助空调的冷却水、设备修理和维护、正常工作时间之外货运电梯的使用、某些垃圾清理、大楼出入证以及与纽约关于商业楼字的任何法律变动有关费用中租户承担的部分。

	费用估计数	差异
设备租用和维护	16.4	(11.7) (41.6%)

74. 养恤基金通过信息技术事务司租赁影印机。费用减少是因为根据经常支出拟在办公大楼 20 层提供两台影印机。

	费用估计数	差异
业务费用	821.0	757.8 1 199.1%

75. 经费 821 000 美元是根据按比例分摊的经常支出编列的，拟用于冷却水费(268 000 美元)、电费(131 645 美元)、大楼业务费(115 060 美元)、清洁费(90 102 美元)、修缮和修理费(98 000 美元)、杂项服务费(51 000 美元)、空调维护费(26 964 美元)、不动产税(11 819 美元)、邮递费(8 000 美元)、防火检查费(8 270 美元)、碎纸费(3 440 美元)和杂项费用(8 700 美元)。之所以出现差异，是因为对 2008-2009 年请批的房地租金经费做了调整。

	费用估计数	差异
外部印刷	22.2	— —

76. 没有请求增加用于杂项印刷、印制小册子及印制材料和新版投资词语汇编的外部印刷经费。

	费用估计数	差异	
用品和材料	100.0	(1.2)	(1.2%)

77. 经费 100 000 美元用于文具、消耗性用品和复印用品及购买特定的专业书籍、订购专业报纸和杂志，以了解投资和投资组合管理理论和实务方面的最新动态和学术讨论情况以及对市场可能产生影响的世界各地的新闻和经济和政治分析。此外，投资管理处还订购有线电视服务，以观看实时新闻广播。经费增加额是根据本预算周期季度支出估计数和投资管理处工作人员人数增加的情况计算得出的。

	费用估计数	差异	
家具和设备	26.6	(563.0)	(95.5%)

78. 经费 26 600 美元用于购置杂项家具和办公设备。经费减少是由于 2008-2009 两年期投资管理处搬迁到 20 层。

附件四

关于 2010-2011 两年期预算估计数的补充资料：审计费用

表 1

所需财政资源

(千美元)

类别	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用		分摊额		2010-2011 年 估计数
		数额	百分比	前共计	重计费用	联合国	养恤基金	
外部审计	682.1	(20.9)	(3.1)	661.2	—	110.2	551.0	661.2
内部审计	1 907.6	(65.8)	(3.4)	1 841.8	204.7	341.1	1 705.4	2 046.5
共计	2 589.7	(86.7)	(3.3)	2 503.0	204.7	451.3	2 256.4	2 707.7

A. 外部审计

1. 审计委员会请求拨款 661 204 美元，作为整个养恤基金的外部审计所需估计费用。根据费用分摊安排，估计大约一半外部审计费用用于行政费用审计，另一半用于投资业务审计。在摊派给行政业务的费用中，三分之一(即总额的六分之一)由联合国承担。

B. 内部审计

增加资源的请求和理由

2. 2010-2011 两年期，内部监督事务厅(监督厅)需要维持现有工作人员资源水平(1 个 P-5 级科长员额，两个 P-4 级审计员员额，1 个 P-3 级审计员员额和 1 个一般事务(其他职等)审计助理员额)，以便监督厅对养恤基金有足够的审计范围，这反过来有助于养恤基金通过提高效率、加强问责和建立具有成本效益的内部控制机制来加强其实现各项目标的能力。

3. 请拨的资源将能使监督厅按照养恤基金的审计章程和普遍认可的养恤金行业标准向联合国合办工作人员养恤基金秘书处和投资管理处提供必要的内部审计服务。除一次全机构综合风险评估外，2010-2011 年将在养恤基金纽约和日内瓦办事处进行大约 16 项审计和 4 项咨询。监督厅还计划向养恤金联委会审计委员会提交 6 份关于内部审计工作方案的报告。如果没有养恤基金提供的预期资源，监督厅将无法提供必要的审计服务，以确保有效和充分地覆盖养恤基金高风险和中度风险业务，因为这项内容没有包含在监督厅经常预算文件中。

表 2

所需财政资源

(千美元)

类别	2008-2009 年 批款	资源增长		重计费用		分摊额		2010-2011 年 估计数
		数额	百分比	前共计	重计费用	联合国	养恤基金	
其他工作人员费用	1 534.1	21.8	1.4	1 555.9	204.7	293.4	1 467.2	1 760.6
咨询费	—	80.0	100.0	80.0	—	13.3	66.7	80.0
差旅费	76.0	(44.1)	(58.0)	31.9	—	5.3	26.6	31.9
订约承办事务	266.3	(146.3)	(54.9)	120.0	—	20.0	100.0	120.0
通信费	—	14.0	100.0	14.0	—	2.3	11.7	14.0
业务费用	22.4	6.8	30.4	29.2	—	4.9	24.3	29.2
用品和材料	4.5	3.5	77.8	8.0	—	1.3	6.7	8.0
家具和设备	4.3	(1.5)	(34.9)	2.8	—	0.5	2.3	2.8
共计	1 907.6	(65.8)	(3.4)	1 841.8	204.7	341.1	1 705.4	2 046.5

所需资源分析

	费用估计数	差异
其他工作人员费用	1 555.9	21.8 1.4%

4. 请拨的一般临时人员资源 1 534 100 美元用于维持五个员额(1 个 P-5、2 个 P-4、1 个 P-3 和 1 个一般事务(其他职等))。经费增加是因为拟增列 21 845 美元,用于对养恤基金审计人员进行实质技能培训。

	费用估计数	差异
咨询费	80.0	80.1 100.0%

5. 请拨的资源将用于专家咨询服务,帮助监督厅审计复杂的不动产和替代投资(15 000 美元)、信息和通信技术系统(15 000 美元)和联合国养恤金管理制度信息和通信技术咨询(15 000 美元)。经费增加是因为调整了订约承办事务和与投资管理处审计有关的两项新增加的咨询的资源(35 000 美元)。

	费用估计数	差异
差旅费	31.9	(44.1) (58.0%)

6. 请拨经费 31 920 美元用于支付 2010-2011 年预计公务差旅费。经费减少是因为计划前往日内瓦审计的旅行次数减少。

	费用估计数	差异	
订约承办事务费	120.0	(146.3)	(54.9%)

7. 请拨资源将用于 2011 年对养恤基金业务进行的全机构综合风险评估(120 000 美元)。之所以出现负差异是由于调整了咨询费。

	费用估计数	差异	
通信费	14.0	14.0	100.0%

8. 为 2010-2011 两年期电话和传真服务编列了经费。

	费用估计数	差异	
业务费用	29.2	6.8	30.4%

9. 经费 29 200 美元反映出用于下列方面的经费增加：信息技术事务司审计软件托管服务费份额(4 600 美元)；数据处理设备租金和维护(4 000 美元)；5 个员额的 Paisley AutoAudit(2 000 美元)；5 个员额的服务级协议(18 600 美元)。

	费用估计数	差异	
用品和材料	8.0	3.5	77.8%

10. 此笔经费为 2010-2011 两年期请拨的文具和办公用品费(5 000 美元)、图书馆图书、报刊和常年订单费(3 000 美元)。

	费用估计数	差异	
家具和设备	2.8	(1.5)	(34.9%)

11. 此笔经费用于购置两名工作人员所需的办公自动化设备。

附件五

联合国和联合国合办工作人员养恤基金的费用分摊协议

背景

1. 养恤基金管理费用分摊的依据是基金条例第 4(a) 条和第 15 条。第 4(a) 条规定，“基金的管理者是联合国工作人员养恤金联合委员会、每一成员组织的工作人员养恤金委员会、联合委员会秘书处及每一养恤金委员会的秘书处”。第 15 条规定，“(a) 联委会实施条例所发生的费用由养恤基金承担；(b) 两年期费用估计数须提交大会批准；(c) 成员组织实施条例所发生的费用由该组织承担。”
2. 第 15(c) 所述的各成员组织费用是指各组织当地工作人员养恤金秘书处的费用、向有关组织雇用的养恤基金参加人提供的当地养恤金秘书处服务的有关费用和医务处审查每个成员组织残疾案件所需费用。这些费用全部由各成员组织的预算承担。
3. 养恤基金与联合国及其附属方案之间的行政安排更为复杂，因为除其他外，联合国是养恤基金的东道组织，联合国秘书长负责养恤基金的投资，养恤基金秘书处向联合国及其附属基金和方案提供养恤金秘书处服务，联合国在其经常预算第 1 款为此编列的经费。
4. 作为东道和牵头组织，联合国还免费提供其他设施和服务，包括行政、语言培训、工作人员工资单处理、采购、会议和其他有关服务。
5. 多年来，按照联委会与大会在 1954 年商定、1979 年再次确认其合理性的分摊办法，联合国摊得的份额包括常设员额总费用、有关一般工作人员费用和加班费中费用的三分之一以及可以确定的一部分通信费。
6. 在养恤金联委会 1998 年审查费用分摊安排期间(见 A/53/9)，养恤基金秘书处和联合国管理部门共同得出结论认为，三分之一/三分之二的分摊比例仍属合理公平。双方还商定，如果三分之一/三分之二的分摊比例是偿还人事费的公平假设，则将其应用于以前未分摊的费用：一般临时人员、计算机、办公场地和审计费用。
7. 联合国同意，养恤基金秘书处在纽约和日内瓦占用的办公场地费的三分之一，不包括投资管理处占用的场地，将由联合国承担，三分之二由养恤基金承担。联合国不承担与投资管理处有关的任何费用。
8. 联合国同意继续承担与向养恤基金提供的其他服务和设施有关的全部费用，例如工作人员工资单处理、人事和采购、杂项用品和某些通信费等，但有一项谅解，如果对三分之一/三分之二的分摊比例的协议进行调整或者要求联合国承担更多的费用，联合国保留其关于全额承担此类间接费用的立场。

供资机制

9. 养恤基金经费有三个来源：养恤基金本金、联合国经常预算和其他机构提供的资金。这符合上文所述的费用分摊安排，即作为养恤基金担任联合国和其他基金和方案工作人员养恤金委员会秘书处的回报，联合国免费向养恤基金提供某些服务。此外，联合国和其他机构将承担一定比例的行政和审计费用。费用分摊和大会第 53/210 号决议汇总表如下：

行政	应由联合国 承担的比例	备注	参考文件 (大会 53/210 批准的 A/53/9)
员额配置表所控制的员额	1/3		A/53/9, 第 124 段
一般临时人员	1/3		A/53/9, 第 163-164 段
咨询人			
加班费	1/3		A/53/9, 第 124 段
代表差旅			
工作人员差旅			
培训			
订约承办事务	1/3	国际电子计算中心提供的 服务和其他计算机维护	A/53/9, 第 211 段
招待费			
房地租金	1/3		A/53/9, 第 157-159 段
数据处理和办公设备	1/3		A/53/9, 第 157-158 和第 211 段
业务费用			
通信	1/3		A/53/9, 第 124 段
用品、家具和设备	1/3	计算机软件/用品、主机、 电话设备等	A/53/9, 第 157-158 和第 211 段
外部印刷			
审计——外部	1/6		A/53/9, 第 157 和第 161 段
审计——内部	1/6		A/53/9, 第 157 和第 161 段

10. 这意味着投资管理处费用完全由养恤基金支付，某些管理费由养恤基金和联合国按照三分之二和三分之一的比例分担，内部和外部审计费用按照六分之五和六分之一的比例分担(假设审计员 50%的审计时间用在对投资管理处的审计上)。

11. 由联合国承担的费用(当然也包括其他机构承担的费用)目前由联合国和其他基金和方案按照 63.1/36.9 的比例分摊。这一比例是根据拟议方案预算编制之时联合国参加养恤基金的人数除以其他基金和方案参加的人数得出的。这一比例适用于整个两年期。根据 2008 年 12 月 31 日参加人数，2010-2011 两年期联合国和其他基金和方案的拟议分摊比例为 70.9/29.1。

附件六

离职后健康保险

1. 合格的工作人员在任职结束后有权享受离职后健康保险。这一福利已存在多年。过去，养恤基金未曾在财务报表中披露服务终了福利(积存假期和离职后回国福利) 负债情况和离职后健康保险福利，也没有估计这些负债的价值。
2. 按照大会第 60/255 号和第 61/264 号决议的规定，为采用《国际公共部门会计准则》(《公共部门会计准则》)作准备，多个联合国实体已经充分披露其服务终了负债情况，包括离职后健康保险，甚至为 2007 和 2008 年财政周期的负债做了会计分录。养恤基金还将在将来完全达到《公共部门会计准则》的要求。根据这一进程的当前时间表，需要在 2012 年结账后公布符合《公共部门会计准则》规定的第一套财务报表。
3. 联合国合办工作人员养恤金委员会建议养恤基金对所有服务终了负债，包括离职后健康保险负债进行精算评估，并在财务报表中为这些负债提取备抵(见 A/63/9，第 58 段)。养恤基金告知联委会，基金的理解是应计离职后健康保险负债和未来的应计费用应在财务报表正文中予以确认，养恤基金将在 2009 年向养恤金联委会提交附有各种筹资方案的详细报告，供大会进一步审议。对服务终了负债进行披露并提供备抵有助于提高财务报告的质量。养恤基金告知联委会，养恤基金将确保其工作人员今后将成为联合国秘书处接受离职后健康保险累计负债评价的对象。
4. 因此，2008 年，Mercer 公司进行了离职后健康保险福利精算评价，以估算负债规模。评价结果如下。Mercer 估计截至 2007 年 12 月 31 日养恤基金计划参加人离职后健康保险负债情况如下：

(单位：美元)

	未来福利现值	应计负债
总负债	46 482 000.0	34 765 000.0
扣除退休人员缴款	9 697 000.0	7 243 000.0
净负债	36 785 000.0	27 522 000.0

5. 未来福利的现值是指今后将支付给所有现已退休员工和预计要退休的现职员工的所有福利减去退休人员缴款后的贴现值。
6. 应计负债是指福利现值中从工作人员起职日至估算日所累计的部分。在现职员工完全获得离职后福利资格之日，福利金开始全额累计。因此，对退休人员和退休后有资格领取福利的现职工作人员而言，未来福利现值和应计负债相同。

7. 为说明未来福利的现值和应计负债之间的差额，净负债可做如下分割：

(单位：美元)

	未来福利现值	应计负债
现有退休人员	9 410 000.0	9 410 000.0
在职雇员——当前符合退休条件	8 053 000.0	8 053 000.0
在职雇员——尚未符合退休条件	19 322 000.0	10 059 000.0
共计	36 785 000.0	27 522 000.0

8. 如果联合国合办工作人员的养恤基金采用离职后健康保险核算清算办法，那么在财务报表中就会出现年度费用。如果养恤基金自从该计划开始以来一直确认这笔年度费用，按照现收现付制为负债注入资金，从未修改过计划资格条件、福利或缴款，也从未出现过与预期不同的精算损益，则 2008 年年度费用为：

(单位：美元)

服务费	1 104 000.0
利息费	1 502 000.0
年度费用	2 606 000.0

9. 服务费确认的是在工作人员在职期间不断累计，直到该工作人员符合退休条件的在职雇员未来福利负债部分。利息费确认的是利息对负债贴现，没有资金注入。

10. Mercer 的结论是，如果养恤基金采用权责发生制会计方法，年度费用通常会包括与采用这一会计方法之时负债的摊销和由于修改计划或损益而产生的负债变化有关的构成部分。

11. 下表所示的截至 2008 年 12 月 31 日负债情况是根据 2007 年 12 月 31 日的负债情况预测的。

(单位：美元)

	2008 年 12 月 31 日 终了财政年度
年初累计负债	27 522 000.0
服务费	1 104 000.0
利息费	1 502 000.0
总福利	(556 000.0)
退休人员缴款	115 000.0
精算损益	
年末累计负债	29 687 000.0

结果的敏感性

截至 2007 年 12 月 31 日的负债的计算依据是：

- 养恤基金提供的普查数据和联合国提供的保险费和缴款数据
- 美国 Aetna 和 Empire Blue Cross 医疗保险计划、全球性 Van Breda 保健计划、日内瓦 Mutuelle 保健计划和美国 CIGNA 牙科保险计划；预计美国 Medicare 退休人员药品补贴
- 各种经济和精算假设
- 普遍认可的精算方法和做法

重要的假设和数据

- 截至 2008 年 1 月 1 日的普查数据
- 5.5%的贴现率
- 提取、退休和死亡率假设是以截至 2007 年 12 月 31 日联合国合办工作人员养恤基金精算估值所用的提取、退休和死亡率假设为依据
- 根据近期赔付情况得出的人均保健索赔费用
- 参加美国 Medicare 计划的退休人员享受的美国 Medicare 退休人员药品补贴
- 2008 年保健成本趋势率是 9.5%，对于美国境内的医疗计划，保健成本趋势率最终降到 2015 年及以后的 5.0%；对于美国境外的医疗计划，2008 年保健成本趋势率为 5.7%，最终降到 2012 年及以后的 4.5%

12. 关于对负债注入资金的问题，养恤基金将采用联合国秘书处的做法。在秘书长 2009 年提交给大会的报告中将介绍秘书处的做法。在发布这一报告之前，联合国决定设立一个工作组，养恤基金将参加工作组的工作。截至 2009 年 4 月，工作组活动不甚频繁。相对于 Mercer 计算出来的总额中的较长期负债，在联合国对其将采用的做法进行进一步讨论之前，养恤基金将等待进一步讨论的结果，对于截至 2008 年 12 月 31 日的账目，养恤基金以资产负债表附注的方式披露了已经支付的数额。

附件七

联合国工作人员养恤金联合委员会关于 2008-2009 两年期订正预算估计数和 2010-2011 两年期预算估计数的讨论

行政事项

(a) 2008-2009 两年期订正预算估计数

1. 联委会注意到秘书/首席执行官提交的执行情况报告中反映的 2008-2009 两年期订正预算估计数和 2010-2011 两年期拟议预算。
2. 联委会决定设立一个特设工作组，由每个组成小组的两名成员和退休国际公务员协会联合会的两名代表组成，负责审查 2008-2009 两年期订正预算估计数和 2010-2011 两年期拟议预算估计数，并向联委会提出建议。
3. 基于工作组的审查结果，联委会注意到，相对于核定批款，拟将 2008-2009 两年期预算减少 21 709 300 美元。2008-2009 两年期订正批款变为 131 489 800 美元，其中 18 712 000 美元由联合国按照费用分摊安排支付。

(b) 2010-2011 两年期预算估计数

4. 养恤金委员会审议了 2010-2011 两年期预算估计数，该两年期拟议支出为 197 045 200 美元(重计费用前)，而 2008-2009 两年期的支出总额为 153 199 100 美元。提交的预算以总额列报，对于每类支出，将编列的经费根据费用分摊安排在养恤基金和联合国之间进行分摊。此外，预算估计数为离职后健康保险的 163 200 美元预算外费用编列了经费。
5. 秘书/首席执行官介绍了该文件，并逐个说明了预算的四大组成部分，即行政、投资、审计和联委会费用。关于行政费用，请拨的追加资源主要用于实施《公共部门会计准则》项目、全基金审查建议、新的会计准则和由于参加人数和定期福利给付的持续增长导致的所需业务经费。总体员额需求为增设 27 个常设员额和改叙 3 个员额。由于预计工作人员配置将有所增加，需要增加办公场地，也为此请拨了资源。
6. 在投资费用项下，秘书长代表请拨的资源为 14 个增设员额和两个改叙员额。秘书长代表向养恤金联委会呈送了投资管理司预算所需经费，指出投资费用直接由养恤基金本金而不是各成员组织支付。他还指出，如果一味追求节省员额，可能会导致危险的运行缺口，从而造成数以百万美元的损失，投资管理处即是这样的一个领域。
7. 秘书长代表指出，与 2008-2009 年核定批款相比出现约 1 780 万美元的节余是因为指数化推迟和公开交易房地产投资及基于投资组合业绩的小盘股管理费

减少。关于风险、电子交易订单管理系统、合规、投资组合核算和 SWIFT 的五个主要项目将于 2010 年如期完成。SWIFT 应于 2009 年 7 月第一周投入使用。

8. 对于 2010-2011 两年期, 预计投资费用将实际增长 16.9%, 这相对于养恤基金总预算而言并不算多。秘书长代表解释了 2010-2011 年为有效完成投资管理任务需要按照 2008-2009 年的费率追加 1 260 万美元(大致由 220 万美元的员额费用和 890 万美元的订约承办事务费组成)支出的原因:

(a) 员额——养恤基金已经决定不进行外包, 因此基金 90%以上的资产主要靠内部管理, 由目前的 49 名工作人员对 300 多亿美元的资产进行投资管理是不够的。在人员配置方面存在着严重不足, 一些基本的经常性功能是由一个工作人员完成的。事实证明这从根本上来讲是不合理的, 也为将来留下了隐患。在采用新的风险、合规、交易订单管理、SWIFT 和投资组合核算系统以后情况将更为复杂。对 R. 10 功能模型的审查结果是一系列外部咨询报告的第 4 份, 这些报告都确认急需加强工作人员配置, 以提供投资领域、风险管理和信息技术支持的支持服务。

(b) 非员额项目——这项所需经费的大部分是作为降低风险战略提出的, 用于调整托管和总账管理人安排所涉及的费用。虽然作为一项节省费用的措施将这些费用合并, 但是根据贝尔斯登和雷曼兄弟公司等重量级金融实体垮台所提供的经验教训, 在目前动荡不安的环境下完全依赖于一家托管人和总账管理人的风险是令人无法接受的。为保证独立性需要对职能进行分离。此外, 需要改进咨询服务安排。

9. 秘书长代表强调指出, 执行所请求的 2010-2011 年预算有助于妥善地履行养恤基金投资管理职能, 降低一切可以管理的风险, 采用与外部经理同等质量的功能强大的信息技术系统。

10. 审计费用项下编列的经费反映出审计委员会和内部监督事务厅的活动将维持在原有水平。

11. 为联委会费用编列了经费, 以反映联委会会议增多的情况。

12. 同往年一样, 还为由参加计划的各成员组织出资的离职后健康保险预算外资源编列了经费。

13. 行政首长代表建议, 今后的预算文件应更具有战略性。在这一方面, 行政首长代表请首席行政干事和秘书长代表编制一套重要的业绩指标, 提交给下一届联委会会议, 尤其是说明与同一年度所收到的缴款和所给付的福利相比当年行政费用的动态。

一般性评论

14. 工作组审查了养恤基金的拟议预算, 为 2010-2011 两年期请拨的数额为 197 045 200 美元(重计费用前), 包括 107 162 100 美元行政费用、87 280 100 美元投资费用和 2 503 000 美元审计费用及 100 000 美元联委会的费用。

15. 相对于 2008-2009 年核定预算和 2008-2009 年订正预算, 拟议预算实际增长分别为 28.6%和 50%。重计费用后, 2010-2011 年拟议预算为 214 999 800 美元, 名义增长 63.5%。在所需员额方面, 拟议增设 41 个员额, 27 个设在行政部门, 14 个设在投资管理处。

列报方式和计算方法

16. 工作组认为, 在今后的拟议预算中应改进预算列报方式: (a) 清楚地反映与上一个两年期有关的延迟征聘因数; (b) 清楚而完整地列出与上一个两年期预算和拟议两年期预算有关的经常性和非经常性费用; (c) 恰当地适用联合国薪金标准费用, 在“重计费用”栏下列示非工作人员费用中的通货膨胀和货币影响。此外, 工作组还指出了一些不准确之处, 例如 2008-2009 两年期订正估计数中所显示的增加/减少的联合国部分, 后来秘书处做了更正并进行了重新印发。

17. 工作组对提交给联委会的 183 页文件中所提供的细节表示赞赏, 但遗憾的是, 文件没有在联委会会议前很及时地提供。工作组还发现, 预算的列报方式的透明度和重点突出性有待于提高, 应明确地列出、解释和说明优先事项以及增加经费的请求, 以便于工作组和联委会开展工作, 不然进行分析的时间十分有限。鉴于审查各项建议的工作量较大, 预算文件应最迟在年度会议一个月以前提交给联委会。

18. 工作组建议载有订正预算估计数和拟议预算的最后文件应在提交给联委会之前由首席执行官和秘书长代表审阅。

19. 工作组的所有建议都是针对重计费用前的数字提出的。在这一方面, 工作组提请秘书处注意: 重计费用后计算工作做得不够准确, 在基数中采用了延迟征聘因数, 在 2010-2011 年重计费用后数字中采用了 100%的比例, 造成重计费用数额虚增。工作组请求在联委会最后批准前对表格进行订正时采用根据适当的延迟征聘因数计算得出的正确的标准费用。这一要求得到了满足。

20. 工作组还指出, 在非员额项目下没有进行重计费用计算。秘书处解释说, “重计费用前”数字已经反映了重计费用后数字。工作组建议在编报下一次预算时对此加以纠正。

工作组对建议和建议理由的一般性意见

21. 工作组指出, 拟议方案的技术理由总体上成立。但是, 工作组认为, 根据以往的预算执行情况, 为该两年期列报的活动总数过于乐观。曾经据此要求首席执行官和投资管理处处长列明拟议活动的优先顺序, 在此要求得到满足的基础上工作组提出了预算修改意见。

22. 在所需员额方面, 工作组的理解是, 提议考虑到了全基金审查所载的建议。这项审查是在 2008 年进行的, 并将审查结果提交给了联委会, 以提供养恤基金

所需人员配置的中期设想。但是，工作组发现在全基金审查中所提出的建议并没有按照联委会 2007 年提出的要求转化为带有四至六年期间分阶段落实计划的人力资源计划。由于这一情况，工作组难以确定所请求的员额编制的紧迫性和优先性。在审查预算文件建议的过程中，工作组因此无法完全避免在评价所列报的人员配置请求时采取一定的零敲碎打的办法。

23. 工作组建议，如以往的请求一样，养恤基金应向联委会提交其中期人力资源计划，同时考虑到全基金审查中所提出的建议。

24. 工作组还与管理层讨论了达格·哈马舍尔德 1 号大楼 20 层未占用的空间问题，养恤基金已经支付租金一年有余，但一直没有加以利用，令人关切。

行政

25. 拟议预算行政费用项下重计费用前总额为 107 162 100 美元，相对于 2008-2009 年核定预算和 2008-2009 年订正预算，经费分别增长 41.2%和 48.6%。

26. 工作组支持启动养恤金综合管理系统项目和加强业务活动。

27. 建议内容包括增设 27 个员额和改叙 3 个员额。工作组支持新设下列 14 个员额：

职类/职等	职衔
1 P-4	高级福利干事
1 P-3	信息管理干事
2 一般事务(特等)	高级福利助理
2 一般事务(其他职等)	福利助理
1 D-1	首席财务干事
1 P-3	会计——日内瓦办事处(本来拟设为 P-4)
1 P-4	风险管理干事
1 P-4	信息系统干事——产品控制和质量保证
1 P-3	信息安全分析师
1 一般事务(其他职等)	法律助理(纽约)
1 一般事务(其他职等)	高级工作人员助理(首席行政干事办公室)
1 一般事务(其他职等)	出纳助理(本来拟设为特等)

28. 关于首席财务干事职位，由于这一职位的任职者的职责被认为是反映秘书处的财务状况和与秘书长一起代表按照《养恤基金条例》第 19 条的规定管理养恤基金所有投资的详细账目和其他所有与投资有关的交易进行协调，这一职位职能的界定和征聘应该由首席行政干事和主管投资事务的秘书长代表经过密切协商

来进行。此外，工作组强烈建议对这一员额的简介中应包括具备在《公共部门会计准则》/《国际财务报告准则》，尤其是国际会计准则方面的大量知识和经验。

29. 工作组不支持设立单独的风险管理单位，但支持在首席行政干事办公室设立 1 个 P-4 级风险管理干事，负责履行附件二第 1 段所述的职能。

30. 其他工作人员费用项下拟议经费数额为 9 256 400 美元，包括所需经常性和非经常性一般临时人员经费、加班费、离职后健康保险费和培训费。

31. 关于《公共部门会计准则》所需一般临时人员，工作组支持设立所请求的所有职位，但下列情况除外：

(a) 一般事务人员项下请求设立的所有员额都拟设为特等，但是工作组支持将这些员额设为其他职等；

(b) 支持将 P-4 级采购干事员额仅设一年时间；

(c) 所有拟议员额都应设为临时员额，在计算费用时采用适当的标准费用以及延迟征聘因数。

32. 总之，支持在养恤金综合管理系统项目项下设立下列职位：

职类/职等	职衔
1 P-4	项目协调员(参加养恤金事宜)
1 P-4	项目协调员(应享权利)
1 P-4	项目管理人(双轨)
2 P-3	福利干事
1 一般事务人员-其他职等	项目助理(记录管理股和客户服务)
1 P-4	项目协调员(给付)
1 P-4	项目协调员(养恤金综合管理系统)
1 P-4	项目协调员(会计)
3 一般事务人员-其他职等	项目助理(财务和出纳、接口和调节)
1 P-5	项目经理, 养恤金综合管理系统项目
1 P-4	客户服务和福利应享权利
1 P-3	系统分析员(养恤金给付)
1 P-3	Unix 管理员
1 一般事务人员-其他职等	计算机管理员
1 P-4	采购司采购干事——仅为一年

33. 为《公共部门会计准则》/《国际财务报告准则》项目设立 P-5 级一般临时人员员额的要求未获支持，而在咨询项下追加 100 000 美元(超过请拨的 100 000 美元)的要求获得了支持。

34. 下表概列了非员额项目建议。对一般业务费用、用品和材料和家具和设备项下的经费做了调整，以反映所建议的员额数。

表 1

(千美元)

咨询人	437.6
差旅	1 428.1
订约承办事务	27 784.7
招待费	4.0
一般业务费用	10 877.0
用品和材料	210.1
家具和设备	6 000.0

投资管理处

35. 重计费用前投资费用拟议预算总额为 87 280 100 美元，相对于 2008-2009 年核定预算(74 637 500 美元)和 2008-2009 年订正预算(56 782 500 美元)，经费分别增长 16.9%和 53.7%。预计支出节余 1 790 万美元主要出现在订约事务(1 740 万美元)项下，原因是推迟实行指数化，公开交易房地产基金经理的招聘工作出现延误，以及由于市场情况不佳而在小盘股管理方面出现节余。

36. 建议内容包括增设 14 个员额和改叙两个员额。工作组支持设立以下 9 个员额：

职类/职等	职衔
1 P-4	投资干事——北美股票
1 P-4	投资干事——固定收入
1 P-4	投资干事——房地产
1 一般事务(其他职等)	投资管理助理——固定收入
1 P-4	数据库管理员
1 P-4	信息系统和安全干事
1 P-3	交易、业务和调节系统干事
1 P-3	风险和合规系统干事-SWIFT
1 一般事务(特等)	高级信息系统助理

37. 鉴于投资管理处采取的新的投资管理办法是继续推进投资管理内部化，因此对有关请求予以支持。这需要紧急填补作为关键投资领域后备职位的职位。此外，亟需对目前仍由手工处理的投资交易进行适当的自动化。

38. 在非员额项目方面，工作组建议共计批款 65 948 000 美元(见表 2)，而拟议预算额为 72 989 300 美元，2008-2009 年订正预算额为 45 569 900 美元。

表 2

(千美元)

其他工作人员费用	1 022.3
咨询人	1 828.8
差旅	2 000.0
订约承办事务	56 426.9
招待费	22.0
一般业务费用	3 788.1
用品和材料	160.0
家具和设备	700.0
非员额费用总额	65 948.0

审计费用

39. 工作组支持请拨的作为审计费用的经费(2 503 000 美元)。

养恤金联委会费用

40. 工作组支持请拨的作为联委会费用的经费(100 000 美元)。

预算外资金

41. 工作组支持由参加计划的各成员组织出资的一名一般事务(其他职等)工作人员的经费。

联委会的建议

42. 根据工作组的建议，养恤金联委会核准拟议预算估计数 179 131 200 美元，其中包括行政费用(95 104 300 美元)、投资费用(81 219 200 美元)、审计费用(2 707 700 美元)和联委会费用(100 000 美元)，供提交大会。根据费用分摊安排，这笔款项中的 155 708.9 美元将分摊给养恤基金，23 422 300 美元将分摊给联合国。

43. 对上述 2010-2011 两年期的款项做了调整，以反映养恤金联委会建议的员额标准延迟招聘因数，因而导致行政费用 94 468 300 美元，投资费用 81 855 200

美元。重计费用后总额 179 131 200 美元保持不变。根据费用分摊安排，这笔款项中的 156 892 900 美元将分摊给养恤基金，22 238 300 美元将分摊给联合国。

44. 此外，联委会核准使用 162 600 美元预算外资金用于根据一些成员组织的要求处理离职后健康保险费的付款。

2010-2011 两年前拟议所需员额总表：联委会的建议

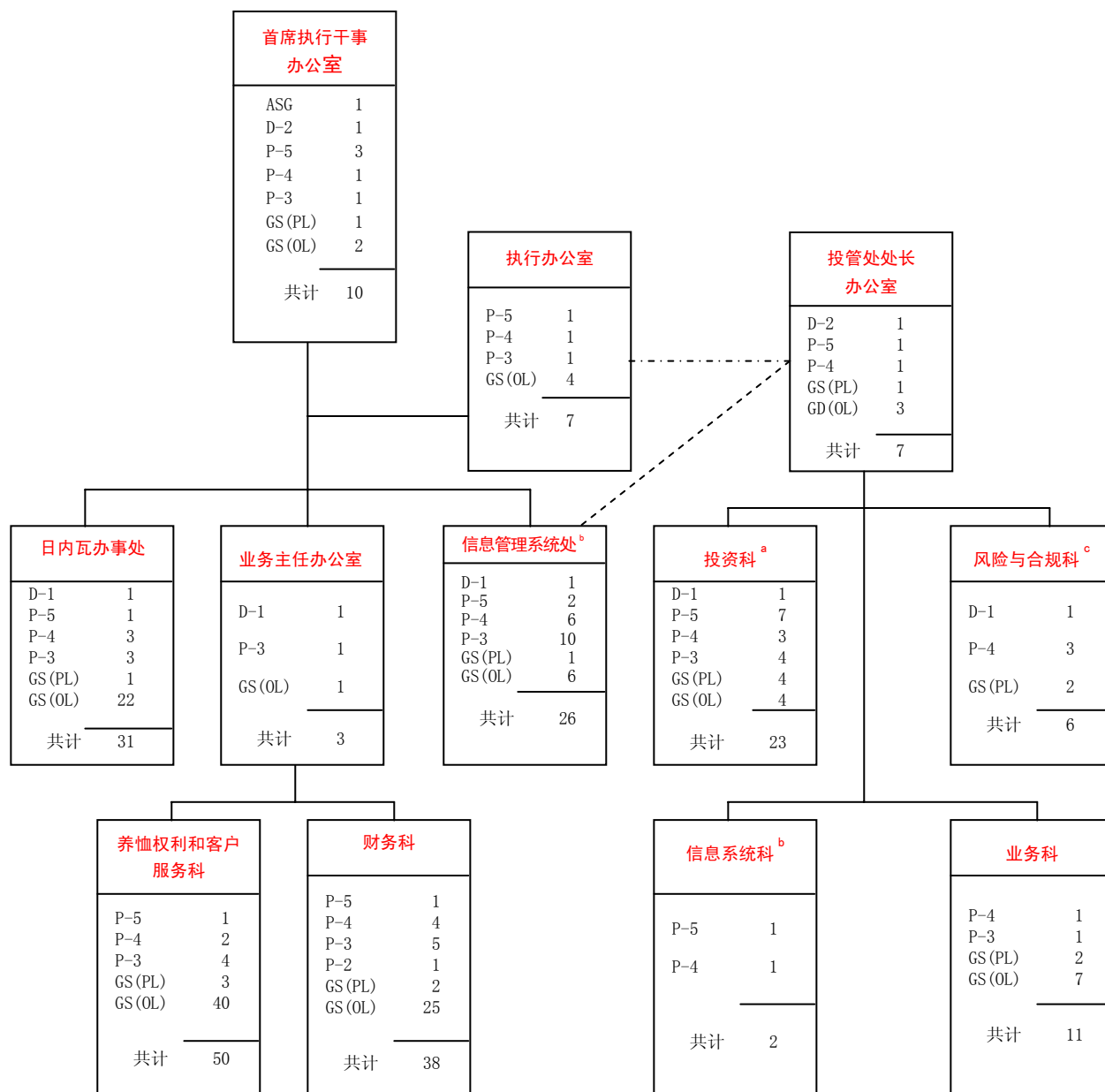
款次	行动	员额	员额		备注
			数目	职类	
行政					
行政领导和管理					
首席执行官干事办公室					
首席执行官干事办公室	新员额	高级工作人员助理	1	一般事务(其他职等)	建议
法律办公室	改叙	法律办公室主任	1	P-5 至 D-1	未建议
	新员额	法律助理	1	一般事务(其他职等)	建议
政策与分析	新员额	高级政策与分析干事	1	P-5	未建议
	新员额	知识管理干事	1	P-4	未建议
技术评价和风险管理小组	新员额	组长，技术评价和风险管理小组	1	D-1	未建议
	新员额	风险管理干事	1	P-4	建议
	新员额	小组助理	1	一般事务(其他职等)	未建议
工作方案					
业务					
业务科	新员额	高级福利干事	1	P-4	建议
	新员额	信息管理干事	1	P-3	建议
	新员额	高级福利助理	2	一般事务(特等)	建议
	新员额	福利助理	2	一般事务(其他职等)	建议
	临时员额	项目协调员(参加)，养恤金综合管理系统	1	P-4	建议
	临时员额	项目协调员(应享权利)，养恤金综合管理系统	1	P-4	建议
	临时员额	项目管理员(双轨)养恤金综合管理系统	1	P-4	建议
	临时员额	福利干事，养恤金综合管理系统	2	P-3	建议
	临时员额	高级项目助理(记录管理股和客户服务)，养恤金综合管理系统	1	一般事务(特等)	建议设为一般事务(其他职等)
财务	新员额	首席财务干事	1	D-1	建议

款次	行动	员额	员额 数目	职类	备注
	新员额	《国际财务报告准则》/《公共部门会计准则》专家	1	P-4	未建议
	改叙	会计、给付股	1	P-2 至 P-3	未建议
	新员额	出纳高级助理	1	一般事务(特等)	建议设为一般事务(其他职等)
	临时员额	项目协调员(给付、养恤金调整系统、会计), 养恤金综合管理系统	3	P-4	建议
	临时员额	高级项目助理(财务和出纳、接口和调节), 养恤金综合管理系统	3	一般事务(特等)	建议设为一般事务(其他职等)
日内瓦办事处	新员额	会计	1	P-4	建议设为 P-3 级
	新员额	财务和会计助理	1	一般事务(其他职等)	未建议
	新员额	法律助理	1	一般事务(其他职等)	未建议
方案支助					
信息管理系统服务	新员额	主管, 企业信息经理(数据库)	1	P-5	未建议
	新员额	高级信息系统干事-项目管理办公室协调员	1	P-5	未建议
	新员额	信息系统干事-生产控制和质量保证经理	1	P-4	建议
	新员额	信息技术合同管理干事	1	P-4	未建议
	新员额	信息安全分析员	1	P-3	建议
	临时员额	项目经理, 养恤金综合管理系统	1	P-5	建议
	临时员额	专事养恤金综合管理系统的采购干事(采购司)	1	P-4	建议设立一年
	临时员额	经理-客户服务和福利、应享权利, 养恤金综合管理系统	1	P-4	建议
	临时员额	系统分析员(养恤金权利给付)养恤金综合管理系统	1	P-3	建议
	临时员额	Unix 管理员, 养恤金综合管理系统	1	P-3	建议
	临时员额	计算机管理员(网络支持), 养恤金综合管理系统	1	一般事务(特等)	建议设为一般事务(其他职等)
行政办公室	新员额	人力资源/培训干事	1	P-3	未建议
	新员额	行政助理	1	一般事务(其他职等)	未建议
	新员额	差旅助理	1	一般事务(其他职等)	未建议
	改叙	设施管理助理	1	一般事务(其他职等)至	未建议

款次	行动	员额	员额 数目	职类	备注
一般事务(特等)					
投资					
工作方案					
投资	新员额	投资干事-北美股票	1	P-4	建议
	新员额	投资干事-固定收入	1	P-4	建议
	新员额	投资干事-房地产	1	P-4	建议
	新员额	投资干事-负责任投资	1	P-4	未建议
	新员额	投资干事-北美股票	1	P-3	未建议
	新员额	投资管理助理-固定收入	1	一般事务(其他职等)	建议
	改叙	投资管理助理	2	一般事务(其他职等)至 一般事务(特等)	未建议
风险和合规	新员额	风险分析员	1	P-3	未建议
	新员额	风险助理	1	一般事务(其他职等)	未建议
方案支助					
信息系统	新员额	数据库管理员	1	P-4	建议
	新员额	信息系统和安全干事	1	P-4	建议
	新员额	交易、业务和调节系统干事	1	P-3	建议
	新员额	SWIFT, 风险和合规系统干事	1	P-3	建议
	新员额	高级信息系统助理	1	一般事务(特等)	建议
	新员额	数据库管理员助理	1	一般事务(其他职等)	未建议

附件八

联合国合办工作人员养恤基金：2008-2009 两年期核定组织结构图



缩写：ASG：助理秘书长；GS (PL)：一般事务(特等)；GS (OL)：一般事务(其他职等)

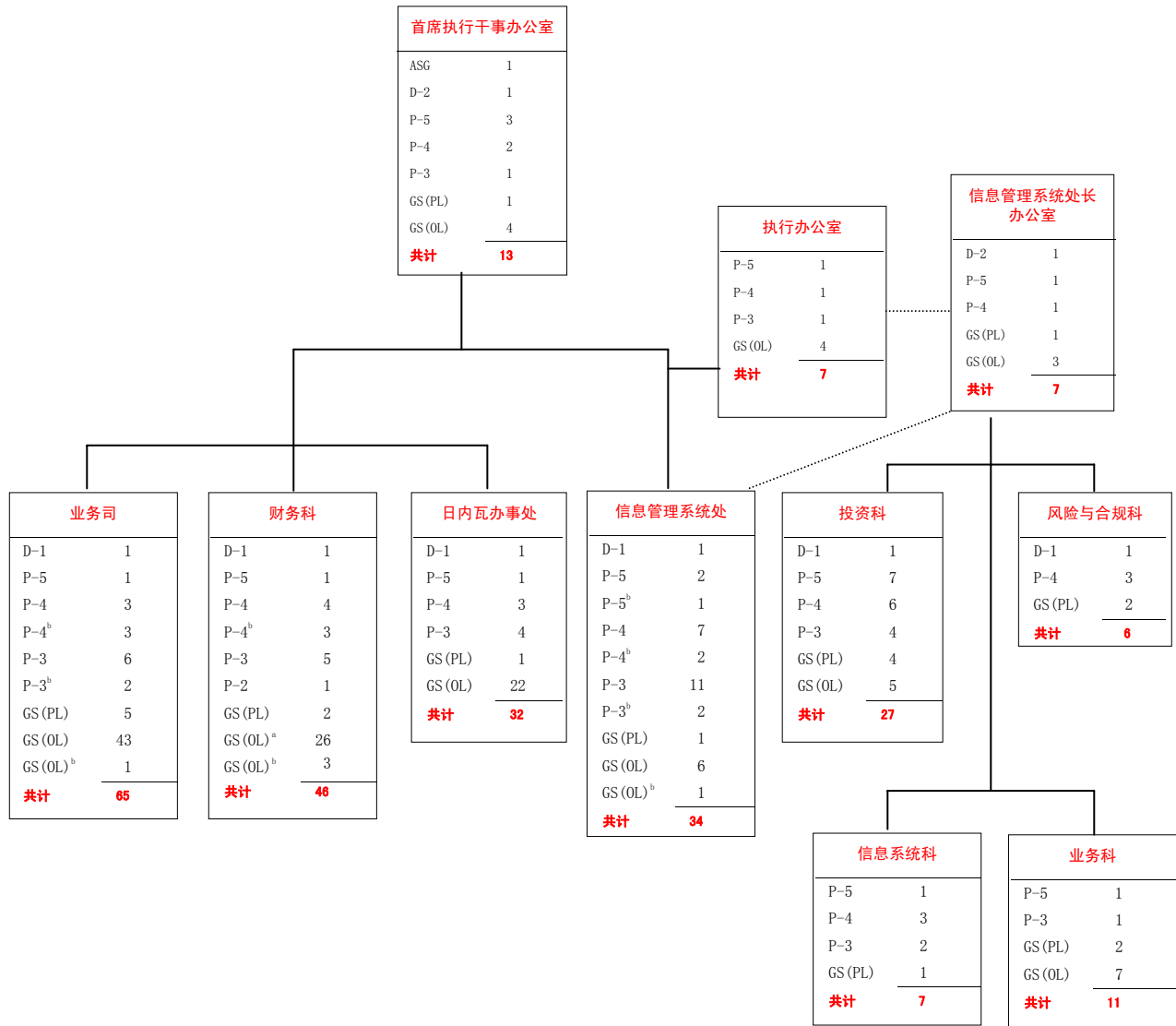
^a 一个预算外一般事务员额由成员组织提供经费。

^b 由信息系统管理处调入两个员额(1个P-4, 1个一般事务(其他职等))。

^c 风险与合规科的1个P-5员额调到投资科, 换回1个P-4员额。

附件九

联合国合办工作人员养恤基金：2010-2011 两年期拟议组织结构图



缩写：ASG：助理秘书长；GS (PL)：一般事务(特等)；GS (OL)：一般事务(其他职等)。

^a 一个预算外一般事务员额由成员组织提供经费。

^b 临时员额。

附件十

联合国合办工作人员养恤基金：截至 2008 年 12 月 31 日按成员组织开列的参加人数

组织	参加人数													
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
联合国 ^a	44 059	43 869	43 864	43 751	44 958	50 126	54 953	56 287	57 541	59 542	64 092	68 853	74 575	79 933
国际劳工组织	2 823	2 632	2 599	2 620	2 612	2 650	2 747	2 863	3 044	3 221	3 330	3 261	3 366	3 572
联合国粮食及农业组织	5 735	5 540	5 435	5 387	5 340	5 315	5 344	5 447	5 648	5 822	5 918	5 774	5 735	5 722
联合国教育、科学及文化组织	2 561	2 667	2 588	2 650	2 629	2 452	2 414	2 437	2 517	2 528	2 508	2 469	2 526	2 553
世界卫生组织	6 125	5 965	5 935	6 180	6 409	6 817	7 375	8 181	8 966	9 498	9 932	10 072	10 157	10 435
国际民用航空组织	820	826	852	852	841	867	873	883	863	863	826	806	795	775
世界气象组织	333	316	312	314	327	329	322	310	303	287	302	334	332	319
关税及贸易总协定 ^b	476	538	529	542	7	4	3	1	—	—	—	—	—	—
国际原子能机构	2 146	2 057	2 053	2 075	2 068	2 076	2 125	2 168	2 207	2 217	2 261	2 278	2 273	2 229
国际海事组织	315	324	323	310	315	325	330	340	344	351	343	338	337	320
国际电信联盟	908	885	905	921	965	953	967	1 006	971	875	871	854	843	823
世界知识产权组织	611	672	712	807	955	1 033	1 106	1 189	1 240	1 206	1 166	1 130	1 134	1 139
国际农业发展基金	302	295	298	332	338	344	383	435	462	488	506	502	519	526
国际文物保存和修复研究中心	29	31	29	32	35	37	33	36	34	39	39	40	38	37
欧洲和地中海植物保护组织	10	11	11	12	12	12	12	11	11	11	11	12	12	13
联合国工业发展组织	1 455	1 163	1 064	921	851	810	813	821	786	791	783	753	759	779
国际遗传工程和生物技术中心	—	136	138	141	142	145	145	150	152	162	171	173	177	191
世界旅游组织	—	70	72	74	78	79	79	83	88	95	90	99	100	95
国际海洋法法庭	—	—	18	20	25	27	30	33	34	34	36	36	36	38
国际海底管理局	—	—	3	30	28	31	28	34	34	28	30	29	29	32
国际刑事法院 ^c	—	—	—	—	—	—	—	—	—	298	431	578	719	809

组织	参加人数													
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
各国议会联盟 ^d	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	37	40	45	45
国际移徙组织 ^e	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2 059	2 419
参加人共计	68 708	67 997	67 740	67 971	68 935	74 432	80 082	82 715	85 245	88 356	93 683	98 431	106 566	112 804
成员组织总数	16	18	20	20	19	19	19	19	19	20	21	21	22	22

^a 2006 年联合国的参加人数调降 2 人，从 68 855 人减至 68 853 人。

^b 《关税及贸易总协定》于 1998 年 12 月 31 日退出联合国合办工作人员养恤基金。

^c 国际刑事法院自 2004 年 1 月 1 日起成为基金的第二十个成员组织。

^d 各国议会联盟自 2005 年 1 月 1 日起成为基金的第二十个成员组织。

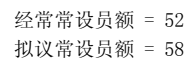
^e 国际移徙组织自 2007 年 1 月 1 日起成为基金的第二十二个成员组织。

附件十一

联合国合办工作人员养恤基金：基金统计数字，1995 年 12 月-2008 年 12 月

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
参加人数	68 708	67 997	67 740	67 971	68 935	74 432	80 082	82 715	85 245	88 356	93 683	98 431	106 566	112 804
受益人数	38 914	41 433	43 149	44 633	46 199	48 069	49 416	51 028	52 496	53 879	55 140	56 705	58 084	59 945
小计	107 622	109 430	110 889	112 604	115 134	122 501	129 498	133 743	137 741	142 235	148 823	155 136	164 650	172 749
比例(参加人: 受益人)	1.8:1	1.6:1	1.6:1	1.5:1	1.5:1	1.5:1	1.6:1	1.6:1	1.6:1	1.6:1	1.7:1	1.7:1	1.8:1	1.9:1
(千美元)														
员工缴款	260 032	264 955	263 027	267 907	272 834	285 314	310 247	337 544	379 532	413 615	459 156	488 360	566 407	602 851
雇主缴款	517 518	535 782	524 463	533 885	543 823	569 233	618 387	672 139	756 900	825 215	913 615	975 192 1	106 279 1	186 447
缴款共计	777 550	800 737	787 490	801 792	816 657	854 547	928 634 1	009 683 1	136 432 1	238 830 1	372 771 1	463 552 1	672 686 1	789 298
养恤金付款共计	788 780	915 073	883 717	927 980 1	069 584 1	029 116 1	064 801 1	140 698 1	215 205 1	306 913 1	399 913 1	532 826 1	655 752 1	842 462
缴款减去养恤金付款	-11 230	-114 336	-96 227	-126 188	-252 927	-174 569	-136 167	-131 015	-78 773	-68 083	-27 142	-69 274	-16 934	-53 164
市值	15 187 804	16 913 779	18 526 325	21 795 940	25 577 614	23 848 302	21 527 878	20 573 815	25 749 260	29 245 673	31 428 274	36 308 791	41 381 230	31 052 129

联合国合办工作人员养恤基金：2010-2011 两年期新的拟议业务结构



缩写: GS (OL): 一般事务(其他职等)

附件十三

养恤金综合管理系统

导言

1. 在 2008 年 7 月第五十五届会议上，养恤金联委会赞赏地注意到联合国合办工作人员养恤基金和一家外聘咨询公司所进行的一项研究的结果，其中建议养恤基金改用养恤金综合管理系统。这一系统内容包括采用新的程序驱动工作法，更新信息技术平台和酌情采用新的系统。这一变动方案概列于高水平经营案例，并提交给了联委会。联委会原则批准了首席执行官干事提出的关于更新信息技术平台和采用程序驱动业务思想的建议。联委会还要求在编制 2010-2011 年预算时就这一问题拟定并呈报综合性建议，包括以下方面的详细费用：(a) 硬件；(b) 软件；(c) 订约事务，包括系统集成人员和其他外聘咨询人的费用；(d) 这一项目所需的其他费用。

2. 养恤金综合管理系统将取代养恤基金陈旧的系统环境，按照向养恤金联委会 2008 年第五十五届会提出的目标业务模式提供更强的能力。通过这一倡议还将开发全机构信息技术系统，这些系统支持横向交易管理办法，包括现有的界限，倾向于终端对终端程序驱动业务思想。

背景

3. 2006 年，养恤金联委会批准了一笔研究经费，用于了解满足新的全机构信息系统的各项目标所必需的时间、费用和其他要求，包括建立一个综合性信息解决方案，用于支持养恤基金及其工作人员、成员组织、参加人和退休人员/受益人和今后长时间内的所有利益有关者。

4. 2009 年终了两年期所处理的养恤基金新的参加人数，加上转移和退出人数预计比 1998-1999 两年期高出约 81%。鉴于在同一期间负责有关工作的工作人员人数仅增加了 26%，是借助自动化才得以应付工作量的大幅度增加。工作人员人数增加了 26%，而工作量增加了 81%，这表明生产率得到大幅度提高。

5. 实现这些增益的主要途径是技术改进，例如数量更多、功能更强的接口以及对福利金计算进一步实现了自动化。应该指出的是，始于 2001 年的养恤基金自动化工作产生了预期效果，应付并补偿了工作量增加，减少了福利金的人工处理量，使之仅占总体计算工作的很小的比例。

6. 但是，必须强调指出的是，尽管直接参与这些工作的工作人员效率可嘉，但是如果业务部门人员配置情况和更新过时的系统环境工作不能很快得到解决，那么这些工作人员处理不断增加、而且预计只会增加的工作量的能力将迅速降低。

7. 如同 2008 年 5 月全机构审查所证实的那样，养恤基金的计划设计相当复杂，在很大程度上是由于养恤基金的运作环境遍及世界各地。养恤基金最为独特的特点包括(a) 养恤金调整系统的双轨性；(b) 家庭地位的认定；(c) 货币波动的管

理(这影响现金流管理、负债管理和资产分配);(d) 养恤基金的给付跨越世界各地;(e) 应享权利证;(f) 给付指令程序。除这些独特的特点之外,更为复杂的是需要对这些特点进行全球管理(190 个国家)、管理 15 种货币的福利金给付、应对为数众多而且不断变化的外国银行和监管要求。

8. 这些复杂特点对于养恤基金的信息技术业务系统具有重大影响。根据计划,养恤金综合管理系统项目将通过更新平台,弃用 COBOL 编程和从案件驱动转为程序驱动。因此,这一项目可以被视为对养恤基金的未来业务布局和控制环境的一项投资,这将在较长的时间内降低业务费用,提高服务水平。

9. 2007 年,首席执行干事告知联委会,称他决定设立养恤金综合管理系统指导委员会,以适当地指导养恤金综合管理系统开发和实施所需的各项活动,参加者为养恤基金所有服务部门和办事处的代表。委员会的权限,包括其组成,以文件 JSPB/54/R. 26 的形式转递给了联委会。

10. 工作组建议养恤金综合管理系统项目分六个阶段实施:

- (a) 进行项目总体规划和解决方案设计;
- (b) 编录养恤基金的现有程序;
- (c) 改造养恤基金的程序;
- (d) 编录经过改造的程序;
- (e) 根据经过改造的程序确定技术解决方案;
- (f) 购置并部署整个解决方案。

11. 按照上述办法,养恤基金通过联合国采购司聘用了一家专业咨询公司,协助养恤基金审查基金程序和信息技术环境的现状,绘制所有的现有程序,开发新的目标业务模式,设计新的信息技术架构,提高基金的整体业务效率和实效,提高服务质量,同时降低风险。养恤基金后来以高水平经营案例的形式编写了总结报告。

12. 鉴于这一项目的重要性和项目所需要的战略框架设计,养恤基金向咨询人提供了有关的战略指导和反馈意见,帮助设计了强项、弱项、机会和威胁分析。

13. 整个研究始于 2007 年 7 月,历时三个月。所聘用的咨询人是养恤金和信息技术两方面的专家,开展了下列项目活动:

(a) 第一阶段——现状评估:咨询人审查了养恤基金的现行运行环境,以独立地确定可以作出或考虑作出哪些改进/变革,以提高效率、降低风险和改善依赖养恤基金服务的参加人、退休人员/受益人和成员组织的体验。(由养恤基金工作人员和咨询人组成的)项目小组还绘制了养恤基金的现行程序。

(b) 第二阶段——目标业务模式:经过研究提出了基于程序标准化和系统集成原则的养恤基金未来业务模式,具体目标是尽可能针对第一阶段研究的结果采取行动。

(c) 第三阶段——预实施活动：经过研究提出了一系列活动，养恤基金可以通过开展这些活动支持最初两个阶段研究所建议的未来的变革。

(d) 第四阶段——高级经营案例：项目小组拟定了完整的项目计划，确定了所需资源，编制了高级经营案例和要求书。

(e) 第五阶段——交流：项目小组审查了主要的研究结果，编写了供养恤金联委会成员使用的音像辅助材料，其中总结了重点研究结果。养恤基金高级管理人员在一系列会议上，包括两次(在日内瓦和纽约举行的)临时全体会议上介绍并讨论了主要研究结果。此外，还向在欧洲设有办事处的成员组织的工作人员养恤金委员会秘书通报了初步研究结果。

一般性意见

14. 通过对养恤基金业务和信息技术环境进行评估期间所做的工作，得出了下列结论：

(a) 养恤基金日常程序较为复杂，在一定程度上不成体系，手续流程太多；

(b) 主要的养恤金管理系统(PENSYS)依靠的是过时的主机系统，使用 COBOL 编程，需要专门的信息技术工作人员进行开发和维护；

(c) 目前基金没有使用标准的硬件或软件环境；

(d) 基金可以使用和实际使用的管理信息有限。此外，可用的信息不太有用，原因是受到工作类型方法的限制(例如案件可能需要经过不同的工作类型才能完成整个程序；在参加人或受益人作决定期间案件一直处于开放状态；案件不能在同一个工作日开启和关闭等)；

(e) 目前并非所有的程序都有程序指针作支撑，当然目前正在解决这一问题；

(f) 成员组织向养恤基金提供的数据不完整或者不准确，严重影响效率，这是一个需要解决的大问题。据称，已经开展工作，作出改进；

(g) 信息技术和业务领域的一批具有丰富经验和知识的工作人员不久将退休。

目标和高水平建议

15. 针对上述研究结果，咨询人提出进行程序改造，使之尽可能地更加保持一致和标准化，更好地得到技术支持，提高工作能力，完成工作时少用甚至不用手工介入(即提高直通处理水平)和减少手续流程。此外，项目小组开发了新的目标业务模式(包括拟议的程序改造)。新的目标业务模式将采用更为现代和灵活的信息系统解决方案和信息技术基础结构，其目标为：

(a) 实现程序的集成化和标准化，以尽量减少例外情况，确保在处理案件时做到一视同仁；

(b) 在整个养恤基金采用统一的中央数据库，其核心概念是单一的缴款和应享权利记录，以减少内部接口的数量(目前为 48 个)；

(c) 通过更为直接、全面和直观的工作流程更有效率地分配工作；

(d) 生成更有意义的管理信息，以便改进决策和战略规划，通过更好的服务标准提升成员的体验；

(e) 积极地“收取”缴款而不是被动地“接收”缴款，然后进行调节，从而改善内部控制环境；

(f) 实现硬件和软件平台的标准化；

(g) 通过加强标准化工作来加强业务连续性和灾后恢复能力。

16. 咨询人与养恤基金管理层分析了多个方案，建议基金实行改革方案，采用新的程序驱动的业务思想，通过采用必要的新系统和改进工作做法实现基金业务的现代化。之所以选择这一方案，是因为养恤金核心管理系统已经老化，程序复杂而且不成体系。采用以程序标准化和系统集成化为原则的新的业务模式将能解决这些问题。

17. 首席执行干事建议批准高水平经营案例所载的相应的改革方案以及养恤基金提交的 2010-2011 两年期预算所载的所需经费。

项目的管理和组织

18. 养恤金综合管理系统项目需要养恤基金各部门积极参与。圆满完成这一项目对于养恤基金在可预见的未来服务客户的能力至关重要。

19. 为确保这一项目取得成功，首席执行干事指导设立了养恤金综合管理系统指导委员会。该委员会由养恤基金各个职能部门的代表组成。

20. 指导委员会由七名成员和一位秘书组成。副首席执行干事担任委员会主席和执行项目主持人。每位成员还指定一位候补成员，在正式成员不在或从基金离职后履行成员的职责。一旦项目开始实施，被选定的系统集成承包商的经理或小组长还将(作为当然成员)参加委员会的工作。指导委员会还将视需要邀请其他人参加特定的会议。

21. 项目的详细规划和执行将由养恤金综合管理系统项目经理负责，项目经理向养恤金综合管理系统指导委员会汇报工作。项目小组成员会与养恤基金经理保持密切联系。项目小组将包括改革管理、程序管理、行政、技术、财务和业务方面的专家(所有实质性职能方面的专题专家也将担任项目小组成员)。

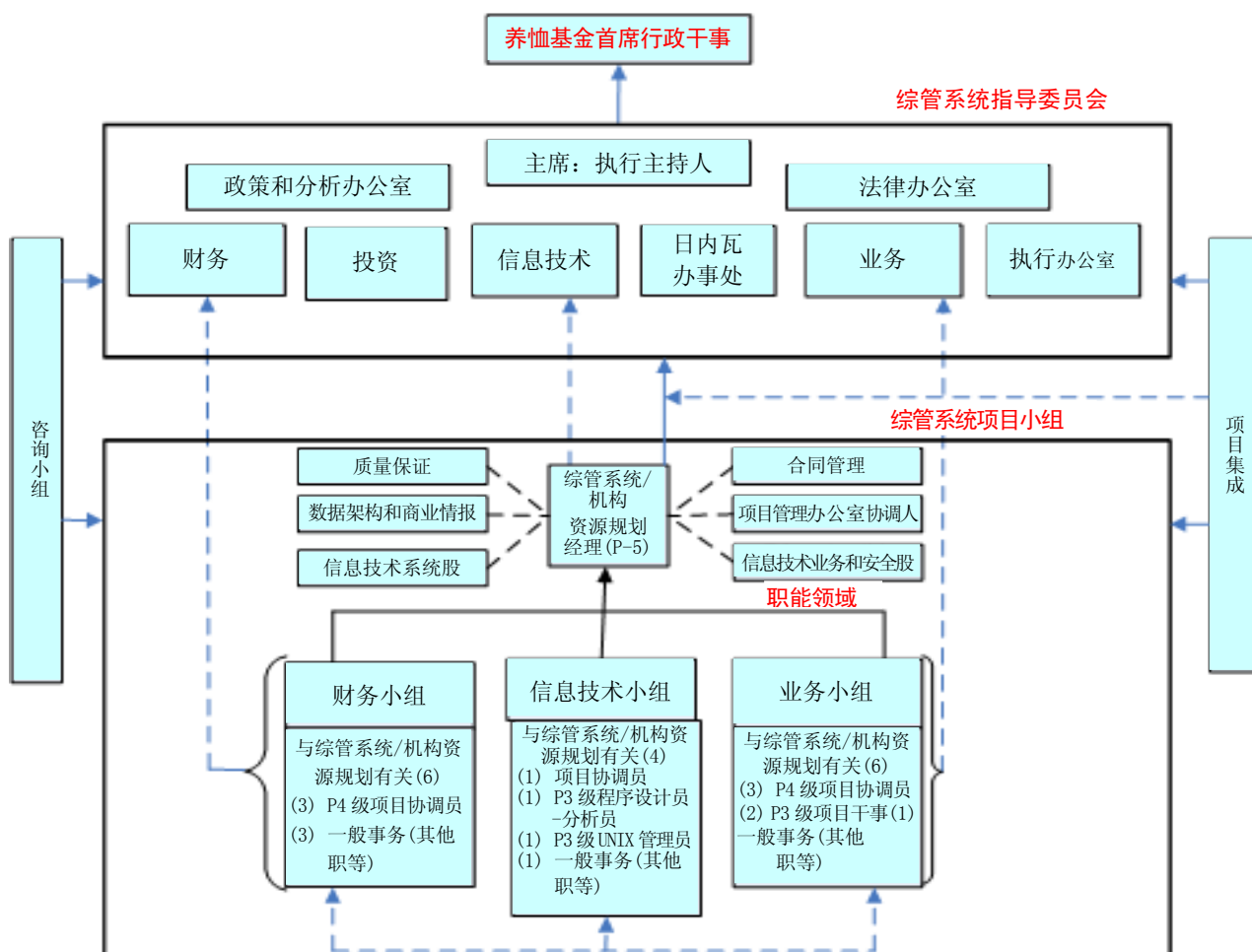
22. 为确保所有有关客户都参加必要的规划、协调和实施活动，将设立若干咨询小组。这些小组将充当联系和协作的载体，将养恤金综合管理系统项目作为整个养恤基金的一项工作，让所有利益有关者都参与这一进程。

23. 图 I 列出了拟议管理框架的构成、结构和报告条线。

图一

拟议管理框架

项目管理和组织



24. 如果人员配备充足和拥有所需资源的专门项目小组不能到位，养恤金综合管理系统项目就无法妥善地启动。但是，已经在利用有限的现有资源进行一些预实施活动，将项目与对当前业务作出必要的改进联系起来。

总体项目规划和解决方案设计

现状评估

25. 开展这项活动的目的是确定由基金内的各项功能所实现的日常和临时/大宗程序，然后确定为了解以下方面在每个程序所需采取的步骤：

- 为满足养恤基金的管理要求而视其开展的活动细节；
- 技术 (硬件和软件应用程序)；

- (c) 养恤基金业务和联合国组织内部或与专门机构和外部第三方组织/个人之间存在的手续程序；
- (d) 通过电子数据接口或其他通信渠道流入/流出或在业务内部进行的数据流通；
- (e) 为确保妥善管理而采用的控制和风险管理环境；
- (f) 在设计特点、联合国组织和专门机构真正的全球性质和这一全球性对系统架构的要求方面使养恤基金具有独特属性。

26. 表 1 概列了应该更换系统和所需变更的理由。

表 1
拟更换的系统

现有系统	说明	理由
养恤金管理系统	养恤金管理	以 COBOL(一种过时的语言)编写而成。 自 1992 年以来一直在内部维护使用。该系统已经过时，COBOL 程序设计员将越来越难以找到。该系统基于主机环境。
Lawson	会计	“下架”产品,但是为适应养恤金管理系统进行了大规模改造。也就是说升级时费用高，复杂性更高。
OIS	工作流程/管理信息	现行管理信息基于从养恤金管理系统获取的 Excel 电子表格数据。鉴于目前正在更换养恤金管理系统，Excel 电子表格已属多余。Excel 环境局限性较大而且可能存在风险。
Content Manager	文件管理	IBM 最近收购 FileNet(服务内容与 Content Manager 相当)后宣布不再对 Content Manager 进行升级。此外,对 AS400 机器的支持也在退出。

目标业务模式

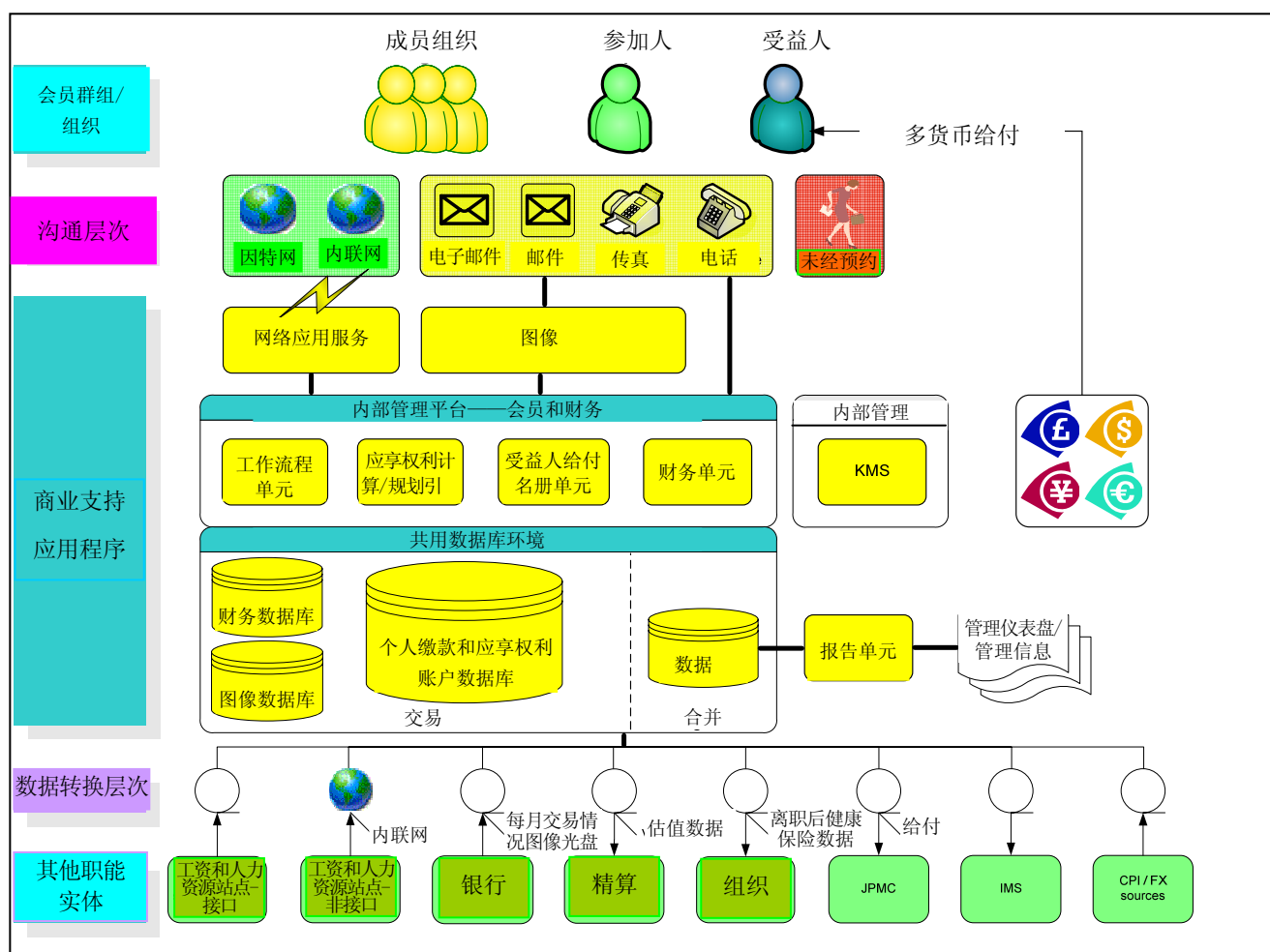
27. 开展这项活动的目的是推出高水平的具有视觉效果基于标准化和集成化原则的互动式改造程序和新技术。如前所述，目标业务模式确定以下方面的需要：
- (a) 实现程序的集成化和标准化，在处理案件时做到例外/失 情况最小化和一视同仁；
 - (b) 统一整个业务的数据环境，围 个人缴款和应享权利概念，从而减少内部接口；
 - (c) 实现处理过程的中央化和直通化，减少手续流程，提高生产率；

- (d) 对工作进行直接分配，尽可能获得全面和直观的工作流程的支持；
- (e) 提供更多的管理信息，促成更好的决策和战略规划，通过改进服务标准来提升成员的体验；
- (f) 改善内部控制，例如积极地“收取”缴款而不是被动地“接收”缴款，然后进行调节，从而改善内部控制环境；
- (g) 实现硬件和软件平台的标准化；
- (h) 通过加强标准化工作来加强业务连续性和灾后恢复能力；
- (i) 记录所有的系统和程序，同时围 版本控制和存档进行良好管理。

28. 新的可实施解决方案图示见图 II。

图二

目标业务模型



缩写：JPMC：摩根大通；IMS：投资管理处；CPI/FX：消费物价指数和外汇；MS：知识管理系统。

29. 养恤基金认为实施新的目标业务模式所述的项目好处多多，包括：

- (a) 加强日常业务运行；
- (b) 提高业务能力(能够为今后几年预计退休人员的增加提供服务)；
- (c) 实现信息技术平台的现代化(更换老化的平台)；
- (d) 为知识的传授提供便利；
- (e) 改善管理信息和分析和规划能力；
- (f) 通过改进控制和程序来减少业务风险；
- (g) 提升服务使用者的体验；
- (h) 从中期来讲该项目预计不会增加养恤基金的费用(根据费用节省的不同假设，预计成本回收时间约为五至八年)。

预实施活动

30. 根据关于预实施活动的项目规划和解决方案设计建议，将在 2008-2009 两年期完成下列预实施任务。

- (a) 建设现行系统(养恤金管理系统和 Lawson)的综合性数据字典,以填补空或充分反映现有数据库的内容；
- (b) 通过大宗方案或更可能通过利用现有工作人员或临时工作人员，作为数据字典的一部分对现行系统进行详细的数据分析，酌情开始数据清理；
- (c) 着手编写/更新程序文件，以充实在现状评估过程中生成的程序图；
- (d) 着手编写/更新计算作业单，设计出养恤基金复杂而详细的计算基数，争取内部专家和可能外聘的咨询精算师的同意；
- (e) 着手编写/更新/审查列有关于现行系统和其他实体之间详细的数据交换(接口)的文件；
- (f) 着手界定关于接口和计算工作的详细测试图书馆。

项目批准、采购和启动

31. 为完成在规划和解决方案设计阶段中予以考虑的计划时标和活动(全面实施目标日期为 2013 年 11 月)，鉴于项目的规模、复杂性和管理变革问题，采购和启动活动应在 2010 年 11 月前完成(见表 2)：

表 2

重要里程碑：养恤金综合管理系统项目批准、采购和启动

阶段	可达到的关键目标	交付日期	状态
项目规划	• 现状评估	2008 年 7 月	已完成
	• 目标业务模式	2008 年 7 月	已完成
	• 高级经营计划	2008 年 7 月	已完成
	• 需求说明	2008 年 7 月	已完成
项目批准	• 理事机构原则上对项目予以放行	2008 年 12 月	已完成
预实施活动	• 规划	2009 年 1 月	已完成
	• 数据字典定义	2009 年 1 月	已完成
	• 数据清理(客户服务)	2011 年 4 月	进行中
	• 程序文件(客户服务)	2011 年 3 月	进行中
	• 技术文件(客户服务)	2009 年 12 月	进行中
资源批准	• 列报和批准 2010-2011 两年期项目预算	2009 年 7 月/ 2009 年 12 月	进行中
项目小组物色 和 选	• 确定项目管理和项目办公室协调	2010 年 3 月	进行中
	• 工作说明草稿	2009 年 10 月	待定
	• 招聘项目人员	2010 年 7 月	待定
在职培训 候补小组	• 进行人员培训，以替代实施小组	2010 年 10 月	待定
软件、硬件和 服务的采购	• 联合国采购处指派采购干事	2009 年 5 月	已完成
	• 养恤金综合管理系统指导委员会审 定要求说明	2009 年 11 月	待定
	• 向供应商分发征求建议书	2009 年 12 月	待定
	• 投标人会议	2010 年 1 月	待定
	• 评价供应商建议书	2010 年 3 月	待定
	• 与采购司谈判合同	2010 年 7 月	待定
	• 与法律事务厅拟写合同并授予合同	2010 年 9 月	待定
概念证明	• 概念证明测试	2011 年 6 月	待定

32. 在项目经费获得批准和采购工作完成以后，实施计划将紧随与标准化系统开发方法有关的程序。将通过自动化项目管理工具监测项目的设计、开发和测试工作，并通过既定的管理结构每月提交进度报告。

33. 项目实施工作预计将在 2010 年 11 月正式开始，一旦项目概念证明经过测试和批准，全面实施工作将在 2013 年 11 月前完成，前提是充足的资源将获得批准和提供。

实施计划

34. 表 3 概列了成功和高效地实施养恤金综合管理系统项目所需的可达到的关键目标。建议养恤金综合管理系统项目的实施工作跨越两个两年期(2010-2011 年和 2012-2013 年)。在这一期间，拟议的养恤金综合管理系统项目将进行下列活动：

表 3

重要里程碑：养恤金综合管理系统可达到的实施目标

阶段	可达到的关键目标	估计交付日期
项目动员	• 拟订项目计划	2010 年 9 月
	• 动员项目小组	2010 年 10 月
	• 审定职能范围	2010 年 10 月
分析和定义养恤金综合管理系统各个单元	• 研究接口、交易、管理报告现状程序图	已完成
	• 全面编录接口、交易、管理报告现状改造程序图	2010 年 11 月
	• 完善客户服务基线文件	2010 年 11 月
	• 将客户服务纳入新的养恤金综合管理系统目标业务模式	2010 年 12 月
	• 差 分析	2010 年 12 月
	• 举办“构思”讲习班	2010 年 12 月
	• 完善目标业务模式	2011 年 2 月
	• 创建数据绘图文件	2011 年 2 月
	• 确定数据迁移战略	2011 年 2 月
	• 批准目标业务模式	2011 年 2 月
设计养恤金综合管理系统各个单元	编写附有所需定制的配置设计文件	
	• 养恤金单元	2011 年 4 月
	• 文件管理	2011 年 4 月
	• 总分类账	2011 年 5 月

阶段	可达到的关键目标	估计交付日期
基础设施布局	• 应付账户/应收账款户	2011 年 5 月
	• 现金管理	2011 年 5 月
	编写附有所需定制的接口设计文件	
	• 银行业务接口	2011 年 7 月
	• 联合国组织和机构人力资源和财务数据，包括缴款和离职后健康保险的接口	2011 年 8 月
	• 网络系统内容管理接口	2011 年 8 月
	编写报告和数据迁移文件	2011 年 8 月
	• 硬件和软件采购计划	2010 年 12 月
	• 按照养恤金综合管理系统服务器	2011 年 6 月
	• 进行系统配置和试机	2011 年 11 月
开发	• 进行第一会议室试点，为程序所有者演示养恤金综合管理系统单元	2011 年 12 月
	• 根据定制设计文件开发自定义对象	2012 年 1 月
	• 根据接口设计文件开发各种接口	2012 年 1 月
测试	• 根据报告设计文件编写报告	2012 年 1 月
	• 系统集成测试	2012 年 3 月
	• 企业试点	2012 年 4 月
	• 确定用户接受程度测试战略	2012 年 4 月
实施	• 进行第一次用户接受程度测试	2012 年 9 月
	• 纠正缺陷	2012 年 10 月
	• 进行第二次用户接受程度测试	2012 年 12 月
	• 拟订转移战略、计划和清单	2013 年 1 月
	• 用户培训	2013 年 4 月
	• 完成用户、系统和技术文件	2013 年 4 月
	• 进行第三次用户接受程度测试 3	2013 年 6 月
实施后	• 生产测试转移	2013 年 7 月
	• 平行测试	2013 年 9 月
	• 纠正所有问题	2013 年 10 月
	• 审查增强请求并排列时间表	2013 年 11 月

所需资源

35. 全面部署养恤金综合管理系统项目需要在项目实施的过程中获得与项目的复杂性和规模相一致的资源。预计在概念证明测试和接受后，项目需花费约两年半(30个月)的时间完成。项目完成后，经常性支出将系统升级、维护和运行。

所需经费

36. 如表 5 所示，项目总费用将为 22 660 300 美元。项目费用估计数是采用与高级经营案例相同的方法和办法计算得出的。高级经营案例是养恤金综合管理系统小组在外聘咨询人的帮助下于 2007 年设计开发的，然后于 2008 年提交给了联委会(见 JSPB/55/R.22)。项目费用估计数考虑到了项目小组详细所需资源分析及经过更新的工作人员费用数。

37. 养恤金综合管理系统项目应被视为基本建设项目，受益的是整个养恤基金，因此，经费应从养恤基金资产中拨付。

表 4

按活动内容开列的 2010-2013 两个两年期所需资源汇总

(千美元)

类别	重计费用前养恤金综合管理系统费用估计数(2010-2013)							
	2010-2011				2012-2013			经常性 维护费用 (每年)
	项目(费用)		非员额 (数值)	临时员额 (数值)	项目(费用) (数值)	总费用 (数值)		
	(数值)	(百分比)						
工作人员差旅	84.8	0.6	84.8				84.8	
订约承办事务								
采购费用	89.3	0.6		89.3			89.3	
系统实施	10 947.4	77.5	8 406.3	2 541.1	6 478.8	17 426.2		
维护								624.4
订约承办事务小计	11 036.7	78.2	8 406.3	2 630.4	6 478.8	17 515.5		624.4
家具和设备								
硬件	3 000.0	21.2	3 000.0				3 000.0	
许可证费								275.0
家具和设备小计	3 000.0	21.2	3 000.0	0.0	0.0	3 000.0		275.0
共计	14 121.5	100.0	11 491.1	2 630.4	6 478.8	20 600.3		899.4
应急(10%)							2 060.0	
项目总费用(包括应急费用调整数)							22 660.3	

38. 2010-2011 两年期, 养恤基金请拨经费 14 121 500 美元, 包括养恤金综合管理系统临时员额所需经费 2 630 400 美元。如高级经营案例和解决方案设计所预测的那样, 临时员额将用于养恤金综合管理系统项目。
39. 列入计划的还有, 养恤基金将继续利用联合国” 机制” 来采购用品和服务, 招聘一支由内外部经验丰富的人员组成的完全胜任工作的小组。
40. 据估计, 剩余的 6 478 800 美元的资金将拨给 2012-2013 两年期, 用于完成上述项目。为项目规划目的, 这些资金将拨到订约承办事务项下。随着所需经费情况越来越明确, 这些资金将调整到适当的支出用途, 并在 2012-2013 年预算中列报。
41. 如高级经营案例所示, 估计经常性维护费用将为每年 899 400 美元, 预计将于 2014 年开始。
42. 鉴于规模如此巨大的项目的性质和复杂性, 考虑编列 2 060 000 美元的应急费用(相当于项目费用的 10%)。

所需临时员额

43. 项目小组组成人员为大约 18 名来自商业、信息技术行业的临时工作人员和一批联合国采购司的全职专门人员, 开展预实施、与采购有关的、概念证明和项目实施和测试活动。此外, 项目小组还将抽出时间对特定的工作人员进行养恤基金计算方法设计金额工作作法方面的培训。
44. 项目小组将在整个项目期间持续存在。一名经验丰富的项目经理将在具有实施养恤金系统经验的项目咨询人的支持下全面协调系统实施工作。供应商和系统集成人员将与养恤金综合管理系统项目小组密切合作。
45. 为实施养恤金综合管理系统项目, 养恤基金将需要基金业务和财务处提供大量的资料。为成功实施养恤金综合管理系统项目, 养恤基金确定了一些临时职位(见表 5)。

表 5

所需临时员额

(千美元)

拟议职类/职等	拟议职衔
业务(2010-2011)	
P-4	项目协调员(参加)
P-4	项目协调员(应享权利)
P-4	项目管理员(双轨)

拟议职类/职等	拟议职衔
P-3	福利干事
P-3	福利干事
一般事务(其他职等)	项目助理(记录管理股和客户服务)
财务科(2010-2011)	
P-4	项目协调员(给付)
P-4	项目协调员(养恤金调整系统)
P-4	项目协调员(会计)
一般事务(其他职等)	项目助理(财务和出纳)
一般事务(其他职等)	项目助理(接口)
一般事务(其他职等)	项目助理(调节)
信息管理系统处(2010-2011)	
P-5	项目经理-养恤金综合管理系统项目
P-4	客户服务和福利应享权利经理
P-3	系统分析员(养恤金给付)
P-3	Unix 管理员
一般事务(其他职等)	计算机管理员(网络支持)
P-4	采购干事联合国采购司专事养恤金综合管理系统项目的干事(一年)

临时员额(养恤金综合管理系统)——信息管理系统处(信管系统处)

项目经理——养恤金综合管理系统项目(P-5)

46. 养恤金综合管理系统项目将由一个项目管理小组进行管理,该小组成员包括一名经验丰富的项目经理,曾经成功地进行类似的养恤金系统和企业项目。该项目经理将负责养恤金综合管理系统项目的详细项目规划和执行工作,还将负责对项目进行全面协调。来自各个职能领域,包括业务、财务和人力资源领域的小组成员将向项目经理汇报工作。项目经理将直接负责项目规划、进度安排、资源管理、变革管理、程序管理、行政管理和技术管理。项目经理还将负责协调系统集成人员的工作,系统集成人员将遵照养恤基金系统开发方法和项目管理框架使自己的工作符合合同规定的《工作声明》。任职者应熟悉复杂变革方案的实施,能够以具有成本意识的方式及时、专业地完成多种复杂的并行项目任务。

项目经理——客户服务和福利权利(P-4)

47. 请求设立项目经理——客户服务和福利权利员额是为了向与养恤金综合管理系统项目有关的信息管理系统科企业系统小组提供支持，将参与支持对与福利权利有关的信息系统的分析和设计。任职者将分析福利权利程序，与养恤金综合管理系统项目小组一起设计和开发新的养恤金管理单元，以替代已经老化的养恤金管理系统。任职者还将参与开发新的目标业务模式，新的模式将改造现有的日常程序，使之符合得到更好的技术支持的新标准，将提高养恤基金在没有手动干预的情况下处理交易的能力。任职者还将实行必要的自动化，以支持得到全面和直观工作流程支持的直接分配工作。

系统分析员(养恤金给付)(P-3)

48. 请求设立系统分析员(养恤金给付)是为了向与养恤金综合管理系统项目有关的信息管理系统科企业系统小组提供支持，将参与支持对与养恤金给付和养恤金调整系统有关的信息系统的分析和设计。这一新设员额的任职者将解决由于《养恤金细则和条例》历经修改 上加 的养恤金给付系统的复杂问题，确立供拟议的养恤金综合管理系统使用的业务规则。

UNIX 管理员(1 个 P-3)

49. UNIX 管理员将支持与养恤金综合管理系统项目有关的企业系统基础设施小组，将负责对所有提出请求的基于 UNIX 的系统进行 UNIX 管理。任职者还将负责计算机硬件和操作系统软件(IBM/AIX、Linux 等)、支持软件、存储(储域网连通性)和网络服务(服务器群集、网络服务器、名录服务、安全服务)的安装、维护、配置和安全。任职者将负责系统基础设施环境的完整性、与生产系统管理有关的所有活动、解决问题、所有有关的规划、进度安排、测试和协调、维护增长情况统计数字、空间预测、硬件和软件存货和后备。任职者还将向其他小组提供支持，积极参与操作系统管理和监测，参与灾后管理规划和测试。

计算机管理员(网络支持)(1 个一般事务(其他职等))

50. 计算机管理员(网络支持)将支持与养恤金综合管理系统项目有关的网络和安全小组，参与设计、实施和管理网络基础设施，以支持局域网和广域网，包括网络开关、枢纽、服务器和其他有关装置。任职者将负责管理和监测各种对于在所有地点为关键服务提供最多的正常运行时间至关重要的网络构件。任职者将支持网络和安全小组。随着养恤金综合管理系统项目的实施，需要开发复杂的网络和安全基础设施，因此该小组的工作量将增加。任职者还将负责拟订和维持网络基准标准；维持用户简况和解决系统网络问题；利用书面程序安装、维护、升级所有与网络有关的硬件和软件并解决技术问题；编写图表，记录整个网络运行情况；就养恤基金计算环境可采用的适当技术品种提出建议。

临时员额(养恤金综合管理系统)——业务

项目协调员(参加、应享权利、双轨)(3个P-4)

福利干事(2个P-3)

项目助理(记录管理股和客户服务)(2个一般事务(其他职等))

理由

51. 养恤基金需要进行若干养恤金综合管理系统预实施、过渡和其他活动,以支持今后作出的变革,提高效率,降低风险和提升向养恤基金参加人和受益人以及依赖养恤基金持续获得高效服务的23个成员组织提供的全面服务。临时项目人员需要实施这些活动。拟议工作人员将协助保证所有的进程、程序和系统妥善运行、形成正式文件、适应新的养恤金综合管理系统平台并得到充分测试。

52. 2008年提交给联委会的养恤基金初步评估结果的结论是:养恤金综合管理系统项目需要分阶段进行,耗时多年,尤其是因为对业务和信息技术的较大需求,还需要随后进行改造。养恤基金确定了重要的预实施和其他活动,需要在业务部门有充足的项目人员,以便与养恤基金信息管理系统处协调开展这些具体的活动。养恤基金还提出设立一个新的单位,在中期担当经验丰富的长期工作人员和完成养恤金综合管理系统所需项目工作人员之间的联系渠道。这一办法的重要性还得到了全基金审查的认可。从根本上来讲需要编写和更新程序文件,以提供更加全面的蓝图,支撑2008年进行的现状评估阶段所确定的程序图。同等重要的一个基本需要是编写和更新福利算法,以便正式拿出按照养恤金条例和养恤金调整系统确定和调整养恤金福利的复杂而且非常详细的程序。养恤基金需要有经验丰富的长期工作人员推出确定养恤基金应付福利的必要程序和公式,同样需要经验丰富的工作人员对这些程序进行重要而复杂的测试。养恤金综合管理系统项目还将需要有一批能力超强的养恤金管理系统专家。同时,在养恤金综合管理系统项目预实施和过渡阶段,养恤基金必须确保继续履行其重要的经常性福利处理职责和要求。

临时员额(养恤金综合管理系统)——财务

项目协调员(给付、养恤金调整系统、会计)(3个P-4)

项目助理(财务和出纳、接口和调节)(3个一般事务(其他职等))

理由

53. 为成功实施养恤金综合管理系统项目,养恤基金确定了财务方面将需要的下列职位,每个单位设立一个专业人员和一名高级助理。

54. 第三管理许可证的一个重要目标是以养恤金综合管理系统取代养恤基金过时的系统。在2010-2011两年期,养恤基金秘书处将展开若干行动,以成功实施养恤金综合管理系统。预计养恤金综合管理系统开发和实施阶段将对业务功能和

基本的信息和通信技术基础设施产生重大影响。为成功实施养恤金综合管理系统项目，养恤基金确定需要在财务科业务领域设立 6 个专门的项目职位。

55. 在 2010 年到 2013 年的准备、开发、测试和实施期间，还需要追加临时资源，编录现行的程序，反映养恤基金当前和今后的基本需要和更高的要求，从而建立精简的程序驱动的系统，向养恤基金参加人和受益人提供自助式网络接入，向成员组织提供完全集成化的双向安全数据交换服务。

差旅

56. 与养恤金综合管理系统项目有关的差旅费(84 790 美元)用于养恤金综合管理系统指导委员会特定成员访问各个地点，以评估养恤金综合管理系统采购期间的产品能力。假设情况是项目小组将需要访问五个供应商地点。

养恤金综合管理系统差旅预算

始发地	目的地	总费用	细目
纽约	国际	58 900.0 美元	养恤金综合管理系统指导委员会特定成员前往两个国际地点进行为期 3 天的现场访问
纽约	当地	25 900.0 美元	养恤金综合管理系统指导委员会特定成员前往三个当地地点进行为期 1 天的现场访问
		共计 84 800.0 美元	

订约承办事务

57. 2010-2011 年与养恤金综合管理系统有关的订约承办事务费(11 036 700 美元)将用于开展养恤金综合管理系统高级经营案例所述的概念证明和项目实施活动，包括养恤金综合管理系统供应商系统实施费用 7 906 300 美元；用于保证计算精确性、准备测试基础和其他应享权利和养恤金调整技术事项的精算服务费 500 000 美元；临时员额费(养恤金综合管理系统)2 630 400 美元。

(单位：美元)

类别	2010-2011 年费用	备注
(a) 系统供应商实施费用	6 250 000.0	
(b) 定制/复杂性/集成/网络化额外折让	937 500.0	估计占(a)项的 15%
(c) 其他系统实施费用	718 800.0	估计占(a)和(b)项的 10%
小计(供应商系统实施)	7 906 300.0	
(d) 精算服务	500 000.0	
小计(非员额)	8 406 300.0	

类别	2010-2011 年费用	备注
(e) 临时员额——业务	928 900.0	
(f) 临时员额——财务	832 100.0	
(g) 临时员额——信息技术和项目经理	780 100.0	
(h) 临时员额——采购司(专事养恤金综合管理系统项目的干事)	89 300.0	
小计(员额)	2 630 400.0	
订约承办事务费共计	11 036 700.0	

家具和设备

58. 支持全面运行的养恤金综合管理系统所需的技术基础设施(3 000 000 美元)首先将放在养恤基金在纽约的设施,业务连续性/灾后恢复备用设施放在日内瓦国际电子计算中心。在养恤金综合管理系统实施后,将需要经常性费用 899 400 美元(订约承办事务 624 400 美元和软件/许可证费 275 000 美元),用于支持高级经营案例所述的项目。

2010-2011 年——养恤金综合管理系统所需硬件

硬件类型	数量	单位成本	列入预算的费用	备注
4 中央处理器服务器	8	125 000.0	1 000 000.0	32 GB 内存高端服务器——养恤金综合管理系环境实施
8 中央处理器服务器	4	250 000.0	1 000 000.0	256 GB 内存极高端服务器——养恤金综合管理系统核心应用软件
所需存储(储域网)	15	30 000.0	450 000.0	上述环境所需储域网存储设备(Usable 25 TB RAID 分区)
网络基础设施		250 000.0	250 000.0	增强网络和安全主干基础设施以对环境提供支持
UPS 基础设施升级		300 000.0	300 000.0	支持新环境所需 UPS
共计			3 000 000.0 美元	