



第六十六届会议

议程项目 54 和 146

整个维持和平行动问题所有方面的全盘审查

联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题

执行全球外勤支助战略的进展情况

秘书长的报告

摘要

秘书长关于全球外勤支助战略的报告 (A/64/633) 概要提出了一个改变向联合国外地特派团提供支助服务方式的五年过程。大会第 65/289 号决议认识到本组织在为维持和平行动提供后勤、行政及信息和通信技术支助方面所面临的挑战，回顾行政和预算问题咨询委员会的报告 (A/65/743) 第 143 段，注意到秘书长打算提供更多资料说明该战略的影响，其中包括更加全面的费用、成绩和基准情况。

大会第 64/269 号决议请秘书长就全球外勤支助战略的执行情况提交年度进展情况报告，具体说明每项举措的执行状况，其中包括：

- (a) 列出重大活动、里程碑和可交付项目的时间表；
- (b) 关于当前活动水平、所需资源和服务质量的基准和基线资料，以及衡量增效和监督进展情况的工具；
- (c) 改进所提供的服务、实现增效、节约成本、降低空缺率和更替率等领域取得的成就；
- (d) 关于实施各项举措而产生的实际费用和行政间接费的全面最新资料；
- (e) 关于向军事、警察和文职部门所提供服务的的质量的信息，并确定适当方



法来监测执行该战略对所提供服务的质量产生的影响；

(f) 评估治理和管理安排是否合适。

本报告叙述在执行该战略五年期执行时间表第一年中取得的成果。自第 64/269 号决议获得通过以来，已经取得相当大的进展：

- 已经同会员国密切协商，最后确定第一批 200 人营地的成套服务
- 已确定新的职能供会员国考虑转到全球服务中心
- 乌干达恩德培的区域服务中心正在取得进展，对财务和人力资源职能进行了分析，以期将其从参加特派团中转出
- 大会核准的标准化筹资模式将在编制联合国南苏丹特派团第一次全年预算时加以实施
- 正在同人力资源管理厅密切协调，向前推进人力资源框架

根据第 65/289 号决议第七部分第 91 段，关于客户特派团向区域服务中心提供的财务和人力资源以及关于每个客户特派团的所需资源所占份额的综合资料，将在每个特派团各自的预算提案中提出。关于该中心的空缺率、支出和预算执行情况的资料将另外列入一份报告，供大会审议。

目录

	页次
一. 导言	4
二. 治理和执行协调框架	4
三. 发展前景	5
四. 财务框架	7
五. 预定模块和成套服务	8
六. 服务中心	14
A. 全球服务中心	14
B. 恩德培区域服务中心	16
七. 人力资源框架	23
八. 结论和今后的步骤	25
九. 大会将采取的行动	25
附件	
模块化最新时间表	26

一. 引言

1. 全球外勤支助战略的宗旨是使特派团的开办更加及时，改善对特派团行动的支持，并在可能和适当的情况下实现规模效益。为了实现这一目标，目前正在实施一个综合的服务提供模式，以加强问责制，提高透明度。
2. 在第 65/289 号决议中，大会表示赞赏秘书长努力提出综合办法，使特派团能够更及时开办和部署，并改进为外地特派团提供服务的质量、效率和规模效益。该决议还表示赞赏在制定和执行全球外勤支助战略时采取包容性和参与性做法，并鼓励秘书长在执行该战略时继续加强与会员国尤其是部队和警察派遣国的密切协商。
3. 在第 65/310 号决议中，大会认可维持和平行动特别委员会的报告(A/65/19)，其中认识到，秘书处正在处理该战略的各个部分：财务框架、预先规定的模块和成套服务、全球和区域服务中心以及综合人力资源管理框架。特别委员会重申，必须采取综合办法，包括明确的管理框架、报告关系和问责安排，同时要以有能力回应特派团的需求为重点。
4. 根据大会提出的提交年度进展情况报告的要求，行政和预算问题咨询委员会提出的、得到大会第 64/269 号和第 65/289 号决议认可的建议和意见，并根据特别委员会的建议(见 A/65/19)，本报告提供资料说明该战略的影响，并更加全面地说明费用、成绩和基准情况。
5. 实施工作的重点是三个关键方面：(a) 加快落实各项福利和提高效率；(b) 采用、评价和加强治理结构；和(c) 支持向以外地为重点的服务提供方式转变。
6. 行预咨委会在其报告(A/65/743，第 144 段)中指出，实施新服务模式后，服务质量将提高，业务流程将精简，工作方法将得到改进，并且还将做到以最佳方式利用资源，提高效率，包括减少所需人员编制。实施该战略 16 个月后，新模式在向特派团提供更好、更快的服务方面已经显现出成果。鉴于许多特派团的安全环境，全球外勤支助战略减少了特派团的足迹，压缩了不依赖地点开展工作的辅助人员的人数。本报告第四至第七节提供资料，说明四个支柱的执行情况。为了做到以最佳方式利用资源和提高效率，包括减少所需人员编制，必须转变职能，重新调整外勤支助部总部、全球和区域服务中心以及各外地特派团支助部分各项努力的重点。

二. 治理和执行协调框架

7. 秘书长关于执行全球外勤支助战略进展情况的第一次报告制定了治理和管理安排，以应对规定的政府间报告和协商要求，并解决各外地特派团和利益攸关

方的需要(A/65/643, 第 4 和第 5 段)。行预咨委会表示, 已经建立的治理机制是与会员国协商和管理所需变革的良好基础, 并期待在进一步累积经验后进行一次更全面的评估(A/65/743, 第 148 和 149 段)。

8. 外勤支助部的高级管理人员评估了为支持实施全球外勤支助战略而创建的治理框架。认定这个框架需要与所有利益相关者, 包括外地特派团团长和特派团支助主管一道进行定期评价, 以便判定其成效。据此, 外勤支助部领导层认定已经建立的治理框架在管理该战略的执行工作方面是有效的。

9. 为了加强对资源的管理和问责, 目前正在采用关键业绩指标来支持实施工作。根据在审查全球外勤支助战略过程中与审计委员会一道开展的前期工作, 外勤支助部领导层决定加快采用关键业绩指标, 并在第三次进展情况报告中汇报此事。

10. 此外, 根据第 64/269 号决议, 内部监督事务厅(监督厅)正在对该战略的执行管理情况进行审计, 其中包括该战略的治理结构, 审计报告将提交第六十六届会议续会第二期会议。审计结果将为有关全球外勤支助战略治理框架的持续评价提供依据。监督厅和审计委员会进行的独立审计将加强对治理框架的内部评价。接下来, 外勤支助部将请监督厅支持制定一个逻辑框架模式, 其中包括正确的指标和数据收集方法。

三. 发展前景

11. 通过全球外勤支助战略实施工作的下一个阶段, 外勤支助部将能够加强对外地的支持, 采用更全面的以客户为导向的首尾相接服务提供模式, 将行政、后勤及信息和通信技术服务横向结合起来, 改变这些五花八门的专门需求。

12. 这样, 外勤支助部总部将日益把重点放在战略/监督作用以及涉及同会员国特别是部队派遣国/警察派遣国之间互动的职能上, 酌情摆脱当前的日常事务性活动。外勤支助部将能够更好地同秘书处执行伙伴进行协调, 充分履行其进行综合特派团支助规划和业绩衡量的战略任务。全球外勤支助战略和企业资源规划项目(团结项目)的服务交付模式相互配合至关重要。外勤支助部将继续与团结项目团队紧密合作, 以确保充分考虑到在团结项目环境新程序下开展业务所涉及的问题, 以及团结项目业务流程所规定的新工作人员作用的影响。另外, 还将努力把实施该战略的时机同部署团结项目的时机配合起来。

13. 秘书长在关于全球外勤支助战略的报告(A/64/633)第 24 段中指出, 拟议的支助模式不改变报告和协作框架, 或秘书处执行伙伴的组织结构、职责和关系。大会第 64/269 号决议强调了这一宗旨, 其中强调必须保持特派团各级的统一指挥、政策和战略的协调一致以及外地直至总部各级的明确指挥结构。

14. 在全球外勤支助战略治理框架内，外勤支助部的战略作用将进一步发展，使该部与秘书处执行伙伴(具体而言，即管理部及信息和通信技术厅)紧密合作，将其战略纳入针对外地的执行计划，同时确保整体配合并遵守本组织的规则和条例。

15. 全球外勤支助战略的支助模式不改变维持和平行动部和政治事务部的报告和协作框架，其目的是为了在向外地提供更好的服务以支持特派团各项任务过程中，改善和加强外勤支助部同这些部门之间的关系。维持和平行动部的统筹行动小组将根据综合的战略和行动层面政治指导意见，继续提供综合的军事、法治/警察、后勤和行政专题支助。根据设想，外勤支助部的总部团队将加强支持，以改善与统筹行动小组之间的互动，以便通过更好的职能规划，从而支持各小组的综合特派团规划来实现这些目标。

16. 就政治部领导的特别政治任务而言，外勤支助部已经在副秘书长办公室内成立一个协调中心，在 2010 年 12 月政治事务部和外勤支助部之间服务级别协议的框架内对特别政治任务的支助和帮助业务进行综合规划和控制。该协调中心将审议每个基于外地的特别政治任务的预计业务和具体情形，估计所需要的特派团支助服务总工作量，并制定适合每个特别政治任务需要的单独支助安排。外勤支助部将把分析结果作为其战略支助计划和请拨支助资源的依据，而这些将作为年度概览报告和预算提案的一部分送交大会。大会在审议秘书长根据第 65/259 号决议(第十三节，第 7 段)提交的关于全面审查特别政治任务的现行供资和支助安排的报告过程中，在第六十六届会议主要会期期间做出的决定，也将纳入这方面的考虑范围。

17. 秘书长在关于提高联合国管理和持续开展和平行动能力的全面报告(A/61/858 和 Corr. 1)中提议创建外勤支助部，确定需要应对联合国维持和平活动和行动的增长问题和复杂性，同时突出表明持续存在的妨碍执行任务的模式。秘书长在报告第 12 段中提到了战略管理、定期评估和审查，建立一个风险管理和理论框架，制定政策、程序，提供培训和其他形式指导，为各个领域培养合格、经培训的工作人员，同时指出，外地特派团依靠总部的能力来履行这些职责，如果总部缺乏这种能力，特派团的工作就将受到极大的影响。他还指出，这种总部穷于应付具体业务问题的恶性循环继续长期存在，这些问题应分配给外地特派团处理，但因其缺乏适当的能力而无法处理。秘书长在第 157 段中进一步指出，尽管特别政治任务规模和范围相对较小，但是必须将其看成是当时拟定设立的外勤支助部工作的另一个重要组成部分。全球外勤支助战略应对了这些挑战，同时在该战略提案(A/64/633)所概述组织原则的基础上增强了分工和职能迁移。

18. 根据行预咨委会的指示并且为了形成一个最终状况愿景，外勤支助部正在对现有职能进行分析，以便按照这些组织原则进一步澄清和加强该部内的问责和职责关系。

19. 作为这一分析过程中的一个基本步骤，监督厅支持外勤支助部开展一次有关控制措施的自我评估工作，以征求该部工作人员对该战略实施过程以下几个方面的意见：(a) 主要实施风险；(b) 当前旨在缓解风险的控制措施；(c) 实施控制方面的不足和缺陷；(d) 是否需要采取更多控制措施来评估残余风险。监督厅通过了一项调查和 70 次详细访谈收集该部工作人员、包括外地工作人员的看法和意见。已经制定并且正在实施一个行动计划，解决已经查明的风险。

四. 财务框架

目标

20. 全球外勤支助战略的财务框架通过加快获得经费的过程，加强了本组织在困难情况下迅速部署的能力，同时通过加强预算纪律来改善财务管理，提高本组织重点开展关键开办活动的的能力，并加强业务整合和问责制。一个标准化筹资模式已经提交给大会第六十五届会议(见 A/65/696 和 Corr. 1)，在一个特派团第一年的业务中加以实行。

大会的意见和指导

21. 大会在第 65/289 号决议第 5 段中认可行预咨委会的报告(A/65/743)所载各项建议。在该报告中，行预咨委会欢迎秘书长倡议通过根据拟议标准化筹资模式拟订新开办特派团第一年行动期间拟议预算，精简预算过程并使其合理化。

22. 大会在第 65/289 号决议第 90 段中，认识到维持和平准备基金和战略部署物资储存在特派团的快速开办和扩大方面可以发挥关键作用，请秘书长向大会通报第 64/269 号决议第六节第 8 和 9 段的执行情况。

23. 行预咨委会认为，根据第一年行动期间可合理达到的目标制订一个比较现实的开办拟议预算，是一个积极的进展，并且也认为这应该会促使减少未用余额，提高预算执行率。行预咨委会指出，委员会将在审议标准化筹资模式首次适用于新开办特派团的情况时，进一步提出关于标准化筹资模式适用性的评论意见，并进一步提出关于第一年预算文件内容、格式和列报的建议。行预咨委会强调，有必要在第二个财务期间拟议预算中充分说明出现差异的理由(A/65/743，第 205、206 和 207 段)。

执行活动、时间表和影响监测：标准化筹资模式首次适用于新开办特派团的情况

24. 安全理事会第 1996(2011)号决议决定设立联合国南苏丹共和国特派团，核定军警人员 7 900 名。在提出 2011/12 两年期全额预算提案之前，截至 2011 年 12 月 31 日期间的初期行动临时由大会第 65/257 B 号决议为联合国南苏丹共和国特派团(南苏丹特派团)核定的经费提供支持。利用标准化筹资模式编列的这一全额预算提案载于秘书长的报告(A/66/532)。南苏丹特派团 2011/12 期间的开办行动，

被认为是标准化筹资模式这一选项的典型代表，即在一个面临艰巨后勤挑战的较大特派任务地区部署 10 000 名军警人员。

25. 秘书长在实行会员国核准的方法过程中，提议将最近开办特派团所产生的所需财务资源，作为第一年行动在支出方面可出现的情况的依据。为了确保提出一个适合南苏丹特派团任务具体情况的全面提案，报告中列入了专门针对各特派团需求的主要资源规划假设、计划产出(包括成果预算编制框架)和详细的人员编制理由。该方法提供一个标准化的筹资方法，而不是标准化的获取资源方法。

26. 各项努力仍然侧重于确保通过外勤支助部总部提供足够的指导和援助向南苏丹特派团提供支持，包括开展专门的特派团支助访问，向关键的特派团人员宣传标准化筹资方法，支持建立同新方法相配合的资源管理制度，并在该模式框架内规定关键的获取资源假设。

成就和今后的步骤

27. 目前正在总结在南苏丹特派团标准化筹资模式实施阶段取得的经验，2011/12 年度结束时将进行全面评价。将在下一次关于全球外勤支助战略的进展报告中报告评价结果，并为今后应用该模式提供信息。

28. 早期的观察显示，该模式可以迅速列报全年的供资、直接强调预算原则并调整资源以适应有限的资金封套，为新开办环境作出了积极的贡献。通过简化第一年预算文件的编制工作，特派团工作人员正在调整焦点，重新注意管理与联苏特派团、南苏丹特派团和联合国阿卜耶伊临时安全部队有关的特派团的建立和过渡。

29. 由于需要为预先确定人员配置的足额经费制订计划(南苏丹特派团就是这种情况)，为确保新建团预算列报的所需经费是适当的，行预咨委会和大会的指导尤为重要。

30. 将根据这项试点经验，拟定特派团周期内其他阶段的筹资模式，有可能从特派团缩编和清理结束以及政治特派团的开办着手。

31. 为了推动这项工作，将集中努力简化程序，使维持和平准备基金得到的资金补充能够支持新设特派团和扩大的特派团，同时又能维持最高筹资问责和管理标准。

五. 预定模块和成套服务

目标

32. 设计模块化概念是为了利用可以组合起来的各种单个基本模块的优势应对部署不同特派团的具体需求，使本组织有能力加强外勤设施。根据大会第 64/269 号决议第 13 段，正在与部队派遣国和警察派遣国密切协商，制定预先界定的模

块和成套服务，以提高向外地特派团提供服务的质量和速度，包括民事反应能力。维持和平行动特别委员会成员为如何取得进展提供指导，并着重强调模块化必须侧重业务。通过自 2010 年 7 月起重复进行的双月通报，特别委员会成员为开发强调简便、具有成本效益、灵活、有扩缩性、便捷和可移动的预定成套服务和模块提供框架。

33. 在此框架下，模块是预先配套的各个标准化构件的组装品，旨在提供运作能力(例如，安保、办公房地和发电等)。将这些模块组合包装在一起并通过必要的的能力予以执行，产生的配套服务构成特派团基础设施的功能性要素。模块是支援部门的最小单位，既可用作配套服务的组成部分，又可用作建立维持和平设施所需的独立组合。设计和构件本身具有必要的灵活性，以便提供能够加以修改的解决方案，以适应部署的各个特派团的当地实际情况。

大会的意见和指导

34. 大会在审议全球外勤支助战略第一次进展报告(A/65/643)时回顾了行预咨委会报告(A/65/743)的第 157 段，其中欢迎迄今为止在预先界定的模块和成套服务方面取得的整体进展，并建议评估第一个 200 人营地模块实施情况，以确定预定目标是否正在实现，包括向外地特派团提供的服务质量和及时性是否得到改善，并且应该更详细地介绍节省费用和所需资源的情况以及任何未预见到的影响。

35. 大会第 65/310 号决议在审查第一次进展报告时，核可了维持和平行动特别委员会的报告(A/65/19)，委员会在报告中注意到最迟将于 2011 年 6 月提出第一个模块的原型(模块的一.A 阶段)，并请秘书处将已确认的模块化概念一.A 阶段列入双月通报(A/65/19，第 222 段)。

执行活动、时间表和影响监测

36. 根据大会要求，执行活动的重点是：(a) 实现秘书长报告(A/65/643)附件一所述模块化时间表中确定的各项目标；(b) 根据对影响的初步分析，界定整个项目的主要业绩指标和高级费用估计数；(c) 审查和定夺五年期全面执行时间表。

评估第一个 200 人营地模块实施情况和吸取的经验教训

37. 经会员国、执行伙伴和外地特派团专家验证后，2011 年 6 月推出了第一个模块。对 200 人营地模块的初步评估表明，在达到这一基准后，减少库存投资可以通过由模块提供的标准化来实现。改进的设施设计将简化维修工作、降低业务费用，而又不会对工作和生活条件产生不利影响。在将模块化营地介绍到外地后，将为评估下一代营地的功效提供基线。

38. 此一营地布局和多用途设计所占空间更小，居住和工作条件也更好，同时又带有重要的安保功能，减少对环境的影响(例如，废水和固体废物的原地处理、

使用降低温室气体排放的资源节约型技术，如太阳能电池板、风力农场和生物气)。通过将各项职能和单位合设在一起来缩小实际空间，为合并信息和通信技术系统、减少公用事业基础设施以及人员和物资的实际流动提供了机会。在取得更多经验后，将作出进一步评价，并将报告评价结果。

39. 200 人营地的设计工作和五年期模块化实施计划业已完成。必要的能力意向书公告已经公布。已为 2012 年第一季度的 200 人营地必要的能力和服务工作范围制定了计划。南苏丹特派团开办阶段正在尝试使用若干模块(工作人员住宿、电力供应、废物管理、供水和福利)。此试点模块正在特派团新总部实施，将扩大到区域和国家支援基地。

费用节省和所需资源估计数

40. **规划费用。**5 年期项目期间用于更改和测试的物品原型制作费估计为 50 000 美元。完成的原型将会部署到外地，抵销此项初步投资费用。在加固的建筑上进行三次防弹测试的费用估计数为 150 000 美元。根据在全球外勤支助战略制定前在伊拉克建造安保要求高的住所的经验，估计节省的相关费用足够支付预计在今后部署的各特派团(联合国伊拉克援助团(联伊援助团)、联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)和联合国非索特派团支助办事处(非索特派团支助办))的上述费用。目前正在进行深入分析。

41. 如秘书长报告(A/64/633, 第 65 段)所述，将某些职能打包成为成套服务以及编制产品介绍和使用说明的工作，将通过审查战略部署物资储存以及现有的系统合同予以开展。在将战略部署物资储存组合成模块后，可通过改进规划优化使用物资储存以及降低库存老化和过时的风险。据估计实行模块化的好处远远大于减少现有库存资产的必要性。为了得到这些好处，建议将战略部署物资储存的建立、补充和轮换，包括规划、程序制定和监督的责任移交给意大利布林迪西全球服务中心。

42. **后勤方面的节约。**模块化方案旨在改进规划和预测，特别是在特派团新建或需求激增时。设计此方案的目的是减少由于物资需求规划不够好而亟需为部署在外地的特派团运输货物的必要性。例如，估计在下一个三年周期内，至少有八次运送物资的紧急运输飞行将无需进行，预计由此可节约 280 万美元。

43. 模块化方案为改变集装箱用途制定了一种可复制的方法，以便提供能够适应安保和其他环境条件要求的办公室和宿舍，特别是在开办/激增阶段。目前计划的估计数显示，由于实施上述方案，将没有必要运送大约 200 个装有预制结构的海运集装箱，由此节省下的海运费用约达 100 万美元。¹

¹ 此项估计数是根据三个特派团(联合国南苏丹特派团、联合国阿卜耶伊临时安全部队和联合国非索特派团支助办事处)的海运集装箱数目节约率达 20%得出的(6 000 个集装箱，其中 20%改装成 1 200 人的单人住宿，以替代 200 个面积相同合住的三单元预制结构)。

44. **安装方面的节约。**外地的成套服务由各特派团负责执行。在模块化项目框架内建立的必要的能力在特派团的支持下发挥作用。将在特派团无需在开办或激增阶段利用的人员、或在特派团建立了基础设施后无需保留的人员方面实现可量化效益。举例说，从削减 30 个外勤人员的初步估计数(按年费率 150 000 美元计算)中预计将节省 450 万美元。全球服务中心已有一个为履行此项职能而组成并受过培训的 30 名负责特派团支助职能的专家小组，该小组用于特派团基础设施发展的费用估计数为每年 50 000 美元(考虑到每日生活津贴/旅费和重置成本)，共计 150 万美元。因此，将产生年度净效益 300 万美元。

表 1
特派团主要业绩指标

目标	产出	主要业绩指标
• 快速部署特派团、设施和基础设施	模块化成套服务得到落实	每个财政年度部署的成套服务和模块数目
• 有效利用特派团资源，支持部署设施	特派团支助小组落实成套服务安装工作	每个财政年度为支持在特派团内部或特派团之间部署成套服务而利用的特派团支助小组数目
• 减少对燃料的依赖和脆弱性	替代能源的使用率提高、燃料消耗减少	替代能源产生的能源百分比；每月燃料使用的净减率

注：将根据特定特派团当地的实际情况和部署要求，为每个特派团拟定主要业绩指标的实际价值。

表 2
外勤支助部的主要业绩指标

目标	产出	主要业绩指标
• 合理安排战略部署物资储存	战略部署物资储存周转率提高	(战略部署物资储存报告) 每年每个管理类别的战略部署物资储存的周转数目
• 调整战略部署物资储存，以符合模块化要求	修改战略部署物资储存的构成和系统合同	属于系统合同范围的战略部署物资储存中能够适应模块化的细列项目百分比
• 快速部署特派团、设施和基础设施	及时核准释放作为成套服务/模块的战略部署物资储存	根据指示，在接到请求或任务的 72 小时内核准释放的权力

表 3

全球服务中心主要业绩指标

目标	产出	主要业绩指标
• 战略部署物资储存 随时准备为模块化 提供支助	库存得到重组并随时可以 满足模块化要求	随时可以部署相当于 5 个 200 人的营地和 50 人远征 装备包
• 为特派团支助小组制 定一揽子培训计划	每季度向特派团支助小组 成员提供关于模块化和成 套服务的培训	每个财政年度有 80 名特派 团和全球服务中心工作人 员接受培训
• 确保模块化新的标 准化构成的质量	测试安保结构和住宿单 位，并制作原型	每个财政年度进行一次防 弹测试，并准备进行两次 更改

表 4

模块化支柱的主要业绩指标

目标	产出	主要业绩指标
• 成套服务设计的可 用性	根据计划制定模块化成套 服务	每个财政年度拟定或修改 2 套服务
• 建立了必要的能力	为成套服务的拟定作出补 充的外部推动者的工作范 围	每个财政年度制定 2 项工 作范围
• 建立特派团支助小 组的能力	特派团支助小组设立、得 到培训和投入运作	每个财政年度建立 3 个特 派团支助小组名册，并有 受过培训的小组长人选

注：模块化小组正按照模块化支柱的要求改动战略部署物资储存。

模块化：五年期计划

45. 模块化将包括下列成套服务：

(a) 200 人营地：设计面积为 260 平方米(6.7 公顷)的中型营地，可容纳形状不同的已规划好的每个模块，包括军人、警察和文职人员的住宿或将办公室和其他服务设施全部合在一起的三个组成部分。1B 200 人营地的成套设计工作已经完成。

(b) 1 000 人基地：设计面积为 25 公顷的大型营地，以容纳整个营及其支助人员。此项设计可改装成特派团总部或区总部；

(c) 50 人前哨基地：一块占地 0.67 公顷的场地，以容纳警察派遣国一个排的兵力及其他人员，或容纳一个观察员小组；

(d) 远征用途：为计划在原地或去其他地方开展重大或长期行动的文职或观察员小组做准备的营地。所有物件的尺寸都可打包，只要两个人处理就够了(每个构成的最大重量是 40 公斤)。远征装备包伸缩自如。

(e) 后勤基地：能够满足后勤基地运作需求的综合模块。成套服务的配置是为了向后勤人员和基地支助人员提供住宿。

(f) 空军基地：此套服务能够满足可供固定翼和旋转翼飞机起落的小型机场的运作需求和为工作人员和支助人员提供住宿。建议将空军基地的专门设备作为一项外来能力。

成就和今后的步骤

46. 五年期模块化计划由三个阶段组成。每个阶段都需要审查产品种类、战略部署物资储存资产和必要的能力，包括系统合同。正在规划四代成套服务(A、B、C 和 D 版本)。

第 1 阶段

47. 2010 年 7 月开始的第 1 阶段的成就如下：

- (a) 设计第一代 1-A 200 人营地及完善 1-B 200 人营地；
- (b) 模块的 1.A 阶段于 2011 年 6 月如期形成。
- (c) 正将两个项目(专用住所和 1B 200 人营地模块)部署到联黎部队；
- (d) 正利用 1A 模块，包括安保要求高的基础设施为非索特派团支助办拟定若干个模块项目；
- (e) 正在为联伊援助团拟定两个安保要求高的仓库和专用住所的模块项目；
- (f) 制定 200 人厨房模块供联伊援助团部署；
- (g) 为联合国脱离接触观察员部队制定两个废水处理厂模块；
- (h) 1 000 人基地营地、50 人前哨基地和成套远征装备定义的初步概念设计；
- (i) 设计 19 个构成 200 人营地产品的模块；
- (j) 特派团支助小组组成并接受培训。

第 2 阶段

48. 第二阶段包括拟定新的成套服务，包括后勤基地和空军基地；地理信息系统和新闻办公室模块；制定原型，将改装的集装箱用作办公室和宿舍、活动浴室、安保要求高的住所和哨所；为证实设计安全可靠在安保要求高的住所进行防弹测试；审查战略部署物资储存的构成，使其适应已确定的模块的要求；进一步发展特派团支助小组。

49. 共发布了 11 份意向书公告，邀请会员国和私营部门表达提供外部必要的能力的意向。正在拟定一份工作说明书。将在 2012 年第一季度为提供必要的能力发出邀标书。通过实施模块化概念可以采购较小的分立构成，以增加能够胜任的供应商数目、加强竞争。

第 3 阶段

50. 在第 3 阶段将汲取实施以往版本的经验，设计 1C 和 1D 版本的 200 人营地、50 人前哨基地、1 000 人基地、空军基地和后勤基地。在此阶段，将通过审查对提供替代成套服务和增设模块的必要性进行评估。在第 3 阶段结束时，已根据下列各项完成对系统合同的修改：(a) 成套服务和模块的最新设计；(b) 新技术；(c) 项目实施四年期间累积的经验，以及与会会员国不断进行的定期协商和从会员国得到的反馈意见。

51. 本报告附件列有模块化的最新时间表。

六. 服务中心

A. 全球服务中心

目标

52. 关于意大利布林迪西联合国后勤基地重新定位的问题，行政和预算问题咨询委员会在其报告(A/65/743)的第 163 段中注意到，需要提出一个更详细的提案，使会员国能够比较全面地了解设想的中心配置情况以及该中心与总部的关系，并且更好地了解秘书长提议的新服务模式和该中心可发挥的业务作用。在开展重新定位和摸底活动的各个阶段，此项提案还将成为路线图，可以借此追踪该中心在追求今后的行动方向方面取得的进展。本报告通过概述全球服务中心的职能结构，对上述要求作出答复。

53. 全球服务中心是一个统一概念：它将部署在两个地点，即意大利布林迪西和西班牙巴伦西亚。实现其最终状态的方法如下：(a) 利用现有基础设施的优势；(b) 通过移交外勤支助部总部的职能和相关员额，合并布林迪西联合国后勤基地和巴伦西亚联合国支助基地的现有能力。

54. 全球服务中心的职能结构依靠两种能力：支助服务和供应链管理。大会第 65/289 号决议(第 86 段)回顾第 64/269 号决议第六节第 12 和 14 段,其中确认在布林迪西联合国后勤基地提供模块化成套服务的目的是增强外地特派团的业务效力。大会着重指出落实这方面工作的重要性。为此,将发挥布林迪西联合国后勤基地已有投资的杠杆作用,因为该基地被重新打造成在后勤和信息和通信技术领域向外地提供服务专长,包括提供综合供应链管理和模块化的中心。还建议发挥巴伦西亚联合国支助基地已有投资的杠杆作用,使该基地除了充当灾后恢复二级运行状态电信站点和企业数据中心外,还成为在外勤人员管理、外地预算和财务领域提供服务专长的中心。通过这一方法,全球服务中心将承担目前由外勤支助部总部承担的业务和往来职能,使外勤部能够集中精力,与秘书处执行伙伴一起提供战略方向、监督和政策指导。全球服务中心将成为外勤支助部总部的业务部门,从而缓解总部过分注重业务问题细节的倾向,这不利于战略性更强、更长期的优先事项。为改进向外地提供的服务,可将这些细致的业务问题交给全球服务中心,由其进行更好的管理。下文第 57 段载列了为实现上述目标而建议移交的职能的说明。

大会的意见和指导

55. 在实现这一转变时,要确保遵守大会第 65/289 号决议第 87 段,其中大会重申第 64/269 号决议第六节第 16 段,该段着重指出,主要涉及与会员国特别是部队派遣国之间互动的职能将继续留在总部。为确保做到这一点,在维持和平行动支助账户和布林迪西联合国后勤基地 2012/13 年度预算中提出了关于有待移交全球服务中心(布林迪西联合国后勤基地或巴伦西亚联合国支助基地)的职能和资源的具体建议,供大会第六十六届会议审议。

执行活动、时间表和影响监测

56. 大会第 65/291 号决议核可了行预咨委会报告(A/65/743/Add. 12)中的结论和建议。委员会建议核准秘书长为将布林迪西基地转型为全球服务中心所采用的方法,认为结构的整合和精简为审查行政流程、消除低效和重复的程序、改进工作方法提供了良机。为此,全球服务中心在布林迪西执行活动的重点是,根据秘书长提出的时间表(A/65/743/Add. 12, 附件三)完成转型计划。布林迪西联合国后勤基地 2012/13 年度拟议预算对执行活动做了详细说明。

成就和今后的步骤

57. 2012/13 年的维和行动和后勤基地支助账户拟议预算详细说明把进程和职能转至全球服务中心的情况,包括:(a) 全球资产和 c 材料管理,用于工程供应和表面运输;(b) 特派团业务支助;(c) 战略部署储备;(d) 特派团清理结束小组;(e) 外勤人事司招聘;(f) 能力建设。

58. 转至全球服务中心的具体员额，以及咨询委员会的报告(A/65/743/Add. 12)附件二所列后勤基地转为全球服务中心重新布局时间表中的今后步骤详情，将列在2012/13年度维和行动和后勤基地支助账户的拟议预算。

B. 恩德培区域服务中心

目标

59. 大会第64/269号决议(第17段)决定，在乌干达恩德培设立区域服务中心，负责秘书长提议的职能(见A/64/660，附件九)。恩德培区域服务中心综合了为各特派团提供的日常后台办公支助职能。参加的特派团包括：非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)、联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)、南苏丹特派团，联阿安全部队，非索特派团支助办、联合国布隆迪办事处和联合国中非共和国建设和平综合办事处。大会着重指出，在设立区域服务中心时必须尊重各特派团单独财务安排的原则，而且该中心的资源和活动量可随着其所服务的外地特派团的开办、扩大、缩编或关闭而调整。大会还着重指出，全球服务中心和区域服务中心的人员配置将主要通过从总部外勤支助部和外地特派团调动员额来落实。因此，恩德培区域服务中心的员额、职务和相关费用，每年列在参与的特派团的拟议预算中。

60. 咨询委员会在其报告(64/660)第148段中建议，在实施的第一年，秘书长逐步推动在恩德培区域服务中心提供后台服务，为向多个特派团提供共同服务积累经验。委员会还建议，秘书长根据经验教训，拟定后台职能进一步发展计划，同时考虑到外地特派团行动的潜在利益和影响，以及启动和其他费用。

大会的看法和指导

61. 大会第65/289号决议第89段注意到，迄今在乌干达恩德培通过区域服务中心提高服务提供的成效方面取得的成果。咨询委员会建议，应在第二次进展报告中评估向区域服务中心转移职能工作的第一阶段，并且详细介绍服务质量和及时性的改进情况、提高效率情况和节省的费用，并提供关于合并员额的信息(A/65/743，第175段)。

62. 咨询委员会强调指出，本报告应提供信息，介绍通过使用一个共用服务中心，合并和集中执行后勤职能，在提高效率和实现规模经济方面取得了哪些效益，并且应提供基准和基线资料(A/65/743，第177段)。大会第65/289号决议第88段赞赏地注意到运输和调度综合控制中心的运行状况。

63. 大会第65/289号决议第91段请秘书长每年以综合方式向大会通报客户特派团向恩德培区域服务中心提供的财政和人力资源，以及在每个客户特派团的拟议预算中为其提出的所需资源所占的份额，并说明该中心的空缺率、支出和预算执行情况。这个信息写入另一份报告，供大会审议。

执行活动、时间表和作用监测

64. 正如秘书长全球外勤支助战略执行方案第一份报告(A/65/643, 第 48 段)所指出, 区域服务中心的实施设想分两个阶段进行。首先, 2010 年 7 月 1 日启动, 集中设立治理框架, 把现有各种试点项目归入区域服务中心(包括考勤, 各参与特派团的教育补助金, 区域培训和会议中心以及运输和调度综合控制中心的运行)。第二阶段, 2011 年 7 月 1 日开始, 目前正在进行, 侧重于整合各种支持区域服务中心、改善服务交付和实现规模经济的职能。第二阶段优先分析财政和人力资源进程, 同时敲定信息和通信技术区域化、区域物业管理、归档和记录管理和区域医疗服务的业务情况。

65. 区域服务中心指导委员会把业务连续性作为第二阶段的第一优先, 在这方面, 区域服务中心采取了六步过程, 让利益攸关方特派团和总部外勤支助部积极参与。各个步骤如下:

(a) 评估: 转型过程中的首度评价。确定可能转到区域服务中心的职能, 运用全球外勤支助战略标准项目方法, 形成业务依据, 包括可行性和风险分析, 以及区域服务中心指导委员会评估时间表;

(b) 吸收: 集群组的职能在公用设施中汇总。特派团职能和人员转至区域服务中心, 一如既往继续开展业务。一个集群中, 每个特派团职能与相似集群共设一处(如, 联刚特派团薪金职能与南苏丹特派团薪金职能合署办公);

(c) 理顺: 确立目标和基线, 一旦类似的共同坐落在区域服务中心识别和消除重复和降低延迟集群。在减少一个职位的初步结果, 并重新调整流程再造的资源;

(d) 整合: 结合职能因素, 进程和实践标准化, 加强和发展能力, 为改造做准备;

(e) 改造: 改造职能、系统、进程和实践; 设立关键业绩指标和目标; 确定风险缓解行动。向新系统、进程和实践做重大过渡, 优先考虑国际公共部门会计准则和“团结”相配合, 这是优化效率和服务交付的关键;

(f) 持续改进: 建立持续的服务改进, 改善, 提高效率和增强进程。

66. 一期项目正在改造阶段。确立了基线和关键业绩指标, 重新设计了进程, 优化使用。二期项目正在吸收阶段。正在拟定交流治理, 协助进程。南苏丹特派团因素正在吸收进区域服务中心, 包括财政(实地薪金、付款、收银员和账目方面), 以及人力资源(国际招聘、员额管理、时间和出勤)。目前正在举办联刚特派团和

达尔富尔混合行动财政和人力资源组成部分讲习班，方便这些职能转至区域服务中心。

67. 预计，联刚特派团、南苏丹特派团和达尔富尔混合行动的财政和人力资源职能顺利归入区域服务中心的阶段，将于 2012 年 6 月完成。这些职能重新设计的规划工作，将于 2012 年年初至年中开始；财务和人力资源职能的重整设计阶段，计划在 2012/13 财政期间进行。

成就和今后的步骤

改进向特派团提供的服务

68. 登入/登出：现已电子化，使用实地支助套件系统模块第一个版本。在 2010/2011 年，联刚稳定团有 171 人登入，718 人登出。这个进程已经参照关键业绩指标，设为基准(见表 5)。

表 5

登入/登出职能的关键业绩指标

(百分比)

关键业绩指标	2010 年 7 月前	2010 年 7 月- 2011 年 6 月	2011 年 7 月-9 月
登入：98%用两天完成	>95	>98	>98
国际登出：98%用一天完成	>95	>98	>98
军事登出：98%用 3 天完成	>98	>98	>98

69. 教育补助金股，负责受理达尔富尔混合行动、联刚特派团、联布综合办、联苏特派团、联合国中非共和国和乍得特派团(中乍特派团)(现已清理)，联合国中非共和国建设和平综合办事处(中非建和办)、联合国索马里政治事务处联索政治处、非索特派团支助办和非区域服务中心特派团(包括联合国西撒哈拉全民投票特派团(西撒特派团)、联合国科特迪瓦行动(联科行动)、联合国几内亚比绍建设和平支助办事处(联几支助处)、联合国塞拉利昂建设和平综合办事处(联塞建和办)、联合国利比里亚特派团(联利特派团)、联合国西非办事处和联合国驻非洲联盟办事处)的教育补助金申请，努力在各个地点之间协调服务。2010/11 年期间，收到了区域服务中心负责供应的特派团 4 120 份申请，其他特派团的 1 096 份申请，共计 5 216 份教育补助金申请。在改造阶段，正在进行所需的分析，评估全球服务中心汇总教育补助金进程的情况。这个进程已经参照关键业绩指标，设为基准(见表 6)。

表 6
教育补助金职能的 6 项关键业绩指标

(百分比)

关键业绩指标	2010 年 7 月前	2010 年 7 月- 2011 年 6 月	2011 年 7 月-9 月
处理时间高峰期(7 月-10 月)。96%的申 请在 7 周内完成	平均 11 周	>96	>96
处理时间高峰期(7 月-10 月)。96%的申 请在 7 周内完成	不详	>96	不详
退回特派团的申请平均数: <15%	平均 40	平均 25	平均 25

70. 区域培训和会议中心, 在 2010/11 年度期间, 培训了 2 604 人。这个进程已经参照关键业绩指标, 设为基准; 进行了自动化的客户满意度调查, 收集数据(见表 7)。

表 7
区域培训和会议中心职能的关键业绩指标

(百分比)

关键业绩指标	2010 年 7 月前	2010 年 7 月- 2011 年 6 月	2011 年 7 月-9 月
对培训申请的答复: 24 小时内 98%	98	98	98
会议/课程协调员和培训员满意度: 70%赞成	98.20	97.70	98.80

71. 运输和调度综合控制中心, 在 2010/11 年度期间, 进行了中乍特派团、联刚稳定团、联科行动、达尔富尔混合行动、联黎部队和联苏特派团的 37 次轮调。这个进程已经参照关键业绩指标, 设为基准(见表 8)。

表 8
运输和调度综合控制中心职能的关键业绩指标

(百分比)

关键业绩指标	2010 年 7 月前	2010 年 7 月- 2011 年 6 月	2011 年 7 月-9 月
对客户要求的答复: 98%一天完成	>98	>98	>98
部队部署、轮调和遣返要求: 计划>动身前 30 天	>30 天	>30 天	>30 天
其他部署要求: 95%在 5 天完成	>95	>95	>95

效率

72. 运输和调度综合控制中心在 2010-11 年财政期间, 协调空中资产使用, 实现了两类节余。首先, 集中规划了部队轮换, 使用长期包租, 而非短期包租。此外, 使用长期包租, 规划轮换就更灵活了。节余情况见表 9。

表 9

运输和调度综合控制中心优化部队轮换的节余

(美元)

	达尔富尔 混合行动	南苏丹特派团	联刚特派团	中乍特派团	其他	共计
短期包租	3 044.60	468.40	2 092.10	4 743.10	244.00	10 592.20
长期包租	2 421.70	485.00	2 004.80	1 983.40	244.00	7 138.90
节余	622.90	16.60	87.30	2 759.70	—	3 453.30

73. 运输和调度综合控制中心第二类节余是优化了空中资产。2011 年 6 月前的节余见表 10。

表 10

运输和调度综合控制中心优化空中资产节余

(美元)

特派团	飞机	数额
联刚特派团/联刚稳定团	1xDash8	3 600 000
	1xBeacheraft1900	2 100 000
	1xLearjet	3 800 000
	1xAn24	1 600 000
	2xMI-26	10 500 000
	1xIL-76	4 200 000
	1xL-382	3 900 000
中乍特派团	1xCRJ	2 900 000
达尔富尔混合行动	1xL382/C130	7 900 000
	1xIL76	3 700 000
	5xrotarywing	5 600 000

特派团	飞机	数额
	1xMD-83 (6 个月)	3 600 000
联苏特派团	1xC-130	7 900 000
共计	18 架飞机	61 300 000

74. 职能转到区域服务中心，使恩德培作为带家属的工作地点实现了节余，这在大会第 65/248 号决议中给予赞同。表 11 总结了 2012 年 6 月前完成调动的节余。

表 11

带家属的工作地点配备财务和人力资源职能实现的节余

(美元)

	调动的国际 员额总数	每年一次配置 费用 (5 年)	每年节余 (带 家属工作地点)	额外费用	节余共计
联刚稳定团	37	80 546	1 115 836	299 990	735 300
达尔富尔混合行动	32	74 275	1 570 186	226 240	1 269 671
南苏丹特派团	47	109 073	1 665 953	332 290	1 224 590
共计	116	263 894	4 351 975	858 520	3 229 561

75. 如上所述(第 65(C)段)，因执行合理化步骤，减少了 10%的员额。当前周期(19 个员额)见 2012/2013 年参与特派团的预算文件。

76. 带家属的工作地点区域服务中心集中了业务职能，也在休息和娱乐周期上提高了生产力。表 12 说明 116 个国际员额调动的的影响。净影响相当于增加 10.5%的现有资源。工作人员工作连续一致，也有好处。利用提高的生产力，重新分配工作人员，落实整合、改造、持续改进阶段(见第 65(f)段)，而无需额外资源。这些阶段一旦完成，生产力提高，员额节余将更多。

表 12

带家属工作地点无休息和娱乐，生产力提高

(以全日计)

	国际员额	休息和 娱乐周期	休息和 娱乐日	年周期率	年休息和 娱乐日	共计节余 日数	等于天数
联刚稳定团	37	8	5	4.5	22.5	832	3.2
达尔富尔混合行动	32	6	5	6	30	960	3.7
南苏丹特派团	47	6	5	6	30	1 410	5.4
共计	116					3 202	12.3

全面实施服务提供模式：西非和中东区域服务中心

77. 区域服务中心模型是对以下要求的响应：即授权实地通过一种机制、解决大多数特派团面临的严峻部署条件下固有的局限性，提供服务，同时确保遵守现行指挥和控制结构。因此，区域服务中心并不意味着外地特派团和总部外勤支助部之间增加一层，而是一种业务安排，让邻近区域的特派团能够实际合作，共用工作人员进行无需在特派团内部进行的业务和交易职能。这样做，目的是为了实规模经济和效率，同时最大限度地减少特派团的足迹。区域服务中心旨在维护特派团的命令链，同时让特派团团长和负责人掌握一个机制，提供有效及时的服务，减少原地的行政负担，不必让每个特派团在有限的基础设施和安全环境中，都设立单独的结构，保留和支持这些工作人员。参与的特派团和区域服务中心之间的服务水平协议，详细说明提供服务的要求。如此汇集区域资源，产生了管理效率，降低了成本。通过区域服务中心直接与服务的特派团预算联系起来，区域服务中心负责人在结构上就有提供更好服务的动力，同时确保特派团资源的优化利用。

78. 大会第 65/289 号决议注意到迄今在乌干达恩德培通过区域服务中心提高服务提供的成效方面取得的成果(第 89 段)。恩德培区域服务中心产生了积极影响，全球外勤支助战略最终愿景包括充分支助服务模式，让相同的区域服务中心服务于地理上接近的特派团。提议增设两个区域服务中心，服务西非和中东区域。

79. 提议新设区域服务中心，支持西非和中东特派团，符合大会第 64/269 号决议(第六节第 22、23、25 段)，其中大会强调中心的设立，必须尊重特派团独立财务安排原则，其资源和活动量要可以衡量，反映其服务的特派团的启动、扩展、缩编或关闭；请秘书长在编写区域服务中心服务的特派团拟议预算时，在拟议预算中说明区域服务中心的员额、职位和有关费用，包括成果预算制框架；为今后任何拟议的区域服务中心提出不止一项选择，供大会审议和批准。

80. 表 13 详细说明拟议支助。大会如原则上赞同设立两个区域服务中心，秘书长将通过现有机制，寻求会员国的建议，确保选址过程充分透明，达到最佳效果，并符合大会确定的标准。

表 13

区域服务中心支助西非和中东特派团的单列情况

特派团	支助人员	预算(百万美元)
中东		
联合国驻黎巴嫩临时部队	1 850	545.5
联合国阿富汗援助团	940	270.0
联合国伊拉克援助团	976	201.5

特派团	支助人员	预算(百万美元)
联合国停战监督组织	382	69.7
联合国驻塞浦路斯维持和平部队	236	56.5
联合国脱离接触观察员部队	290	50.6
联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组	142	22.8
联合国中东和平进程特别协调员办事处	46	9.3
联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处	32	9.0
秘书长塞浦路斯问题特别顾问	6	3.4
联合国中亚地区预防性外交中心	17	3.1
	4 917	1 241.4
西非		
联合国利比里亚特派团	2 067	525.6
联合国科特迪瓦行动	1 380	486.7
联合国西撒哈拉全民投票特派团	389	61.4
联合国科索沃临时行政当局特派团 ^a	362	44.9
联合国塞拉利昂建设和平综合办事处	62	16.6
喀麦隆-尼日利亚混合委员会	7	8.7
联合国几内亚比绍建设和平综合办事处	60	18.4
联合国西非办事处	68	7.7
联合国中部非洲区域办事处	17	3.5
	4 412	1 173.5

注：包括政治事务部领导的业务。

^a 科索沃特派团的服务尚待确定。

七. 人力资源框架

目标

81. 全球外勤支助战略人力资源框架将建立劳动力趋势的分析能力，以解决实地部署的差距，并拿出更具战略意义的服务模式，改善实地招聘和继任规划。

执行活动、时间表和作用监测成就和今后的步骤

82. 以下几个方面已经取得进展：

(a) 人力规划和外联：拟定基准，以确定标准的需求情况。收到了 145 000 份申请，申请现有的和预计的职位空缺(2010 年 4 月-2011 年 7 月)。开展了有针对性的外联工作，解决代表人数不足国家和部队派遣国的妇女代表差距，工作步伐加快。努力解决这些不平衡问题，政府和专业组织网络规模从 300 增加到 800。

(b) 招聘和选拔：集中管理人员编制，编制现有的和预计出现的空缺的合格候选人名册，由中央审查机构审核，外地特派团立即选拔。4 200 多名候选人在报告期内编入备用名册。截至 2011 年 11 月 1 日，347 个一般职位和具体特派团具体职位空缺已经公布。清查了 24 个工作类别中约 8 900 个名册项目，比以前的总量翻了一番。2011 年，发起了一项大型活动，招聘国际外勤事务类别的职位空缺。共收到 27 000 多份申请，申请 8 个职位类别中的 16 个通用职位空缺。外地中央审查机构把处理申请所需的天数，从 68 天(2009 年 7 月 1 日-2010 年 6 月 30 日)减少到 35 天(2010 年 7 月 1 日-2011 年 6 月 30 日)。在人力资源改革方面，出现一个积极趋势，2009 年 6 月 23.5%的空缺率，降至 2011 年 6 月的 18.5%。² 执行名册管理系统的工作正在取得进展，但一些工作类别中的延误需要解决。外勤支助部将与执行伙伴评估目前的名册管理制度，以确定进一步改进和简化的领域。

(c) 继任管理：为进一步发展继任和人才管理能力，外勤支助部与“E-康奈尔大学”一道，推出了人力资源外地和总部从业人员的认证方案；约 300 名人力资源从业者加入。此外，《管理人员处理和解决表现欠佳情况指南》，成为塑造未来工作队伍的资源。

(d) 服务条件：2011 年 7 月 1 日，引进了非家庭艰苦条件津贴，确保在不带家属工作地点服务的工作人员收到更多津贴，表示认可非自愿离开家人承受的经济和心理困难加剧，以及这类服务的费用增加。

(e) 业务信息(分析和报告)：新的详细的数据和分析报告，说明了以名册为基础的招聘、调换分析和性别平衡，连同增进了特派团和工作类别空缺率的报告，这些有助于分析关键职位空缺。

(f) 客户服务一体化：与人事厅密切协调工作，更多的权利授予特派团，这包括：全职聘任，选拔和招聘权，任用延长和增加业务权(如特殊岗位津贴、特别无薪假、租金补贴、工作人员及家属旅费)。从总部外勤支助部外勤人事司调至全球服务中心须经大会批准，支助中心，需要增加授权。

(g) 治理和组织绩效：作为在秘书长人力资源管理改革概况报告(A/65/305)描述的订正后治理和组织绩效结构的一环，人力资源管理记分卡于 2011 年 7 月 1

² 空缺率是指特派团所有国际招聘工作人员员额总数的平均空缺率。

日起实施。其重点是战略优先事项的高级管理，衡量各部门和特派团人力资源职能的表现。

八. 结论和今后的步骤

83. 全球外勤支助战略继续支持外勤支助部的演变，通过改革管理进程，实现终端到终端的服务交付功能模式。外勤支助部能够提供这种模式的好处。虽然实施四大支柱的势头将保持下去，进一步的战略发展将侧重支持分阶段的转型。风险分析将继续协助转型过程，使提供服务能够连续不断，不受影响，而且不断增强。

九. 大会将采取的行动

84. 请大会：

(a) 注意本报告；

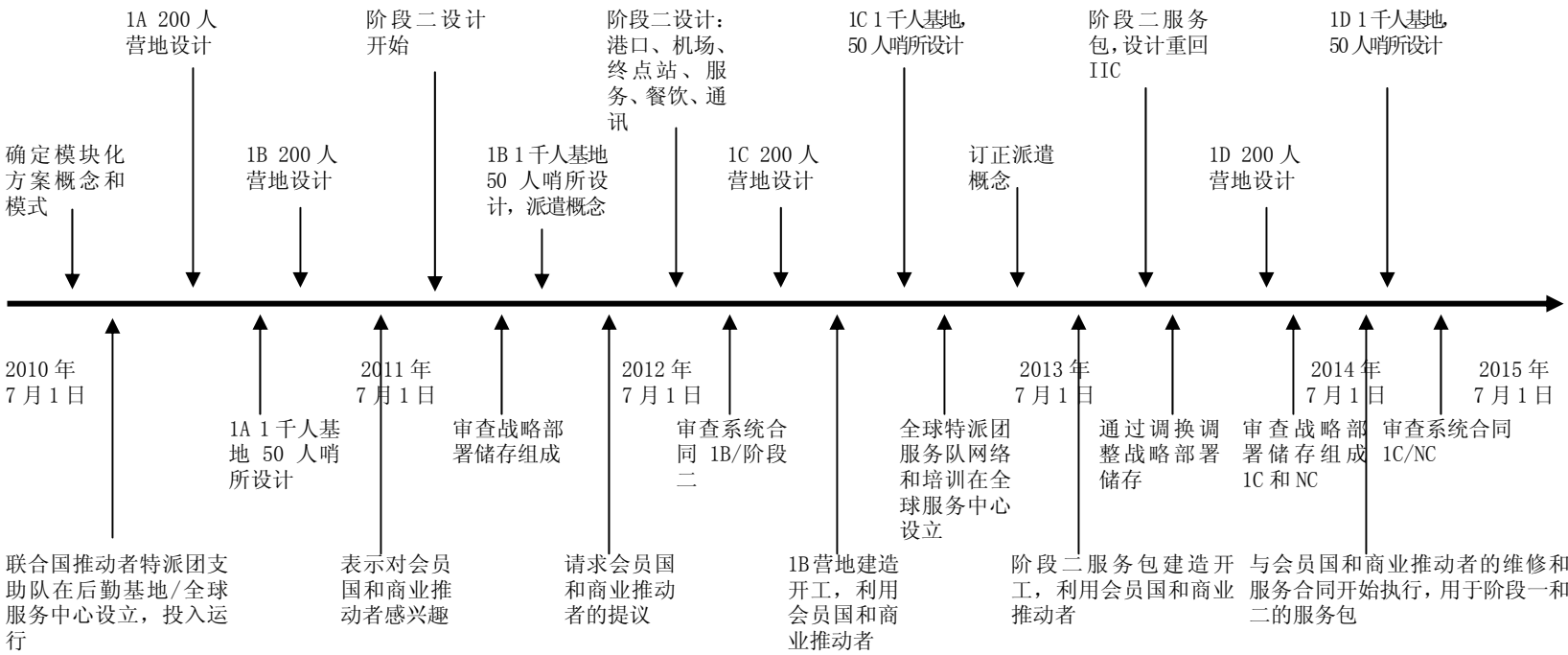
(b) 根据大会第 64/269 号决议(第 22、23 和 25 段)中的指示，赞同西非和中东特派团区域服务中心的概念；

(c) 请秘书长通过既定机制，征求会员国的建议，确保选址过程充分透明，达到最佳结果，提交大会第六十七届会议批准。

模块化最新时间表

C-34 两月一次吹风会、研讨会、进展报告，向 C-34 介绍情况。行政和预算问题咨询委员会、支助账户和全球服务中心预算

模块化工作组、技术专家组和小组会议、研讨会和讲习班



说明:

1. 阶段一和阶段二的设计、发展和执行将在全球外勤支助战略余下 3 年继续进行。
2. 模块化服务包的建造将由特派团能力、利用现已资源启动, 得到特派团支助队和战略部署储存的增强。
3. 特派团支助队将部署到经过统一培训、具备统一程序和能力的全球可部署的推动之处。