



安全理事会

Distr.: General
8 March 2018
Chinese
Original: English

刑事法庭余留事项国际处理机制的工作和方法评价

内部监督事务厅的报告

摘要

刑事法庭余留事项国际处理机制由安全理事会第 1966(2010)号决议设立，旨在延续卢旺达问题国际刑事法庭(卢旺达问题国际法庭)和前南斯拉夫问题国际法庭(前南问题国际法庭)的管辖权、权利和义务并履行其基本职能。

在本评价报告中，内部监督事务厅(监督厅)评估了 2016-2017 年期间余留机制执行任务的方法和工作的相关性、效率和成效，重点是合并、协调和组织安排，成为跨两个分支机构的自立机构。监督厅依靠广泛的定性和定量信息来源支持其分析。

余留机制在 2017 年底之前将两大洲两个特设法庭的留守职能合并为单一机构，实现了安全理事会第 1966(2010)号决议设想的大部分目标。该机制开展司法活动，包括意外重审，并加强留守职能，但在关于保护证人和监测服刑囚犯的医疗服务的性别平等政策中仍存在一些差距。该机制意识到这项任务是临时性的，但其中一些连续性职能是长期性的。

总体而言，余留机制通过逐步和多层面进程，在使其任务规模小而高效方面取得进展，这需要办公室内部整合和跨部门协调。所有机构都借鉴业务创新简化工作流程，提高成本效益，并确定对不断变化工作量的业务对策。机制办公室还制定了促进各部门之间一致性的正式政策和非正式管理办法。尽管这三个机关在规模、职责和对特设法庭的依赖不同，但在规划和管理这些程序方面取得了不同程度的成功。事实证明，两个大型体制建设项目，即建成阿鲁沙设施以及将卢旺达问题国际法庭和前南问题国际法庭的司法记录综合成单一数据库，难度很大而且没有按计划取得成果。在一些办事处，部门间的工作文化也仍然不一致。总体而言，尽管持续要求提高效率，但机制工作人员对其工作表示高度满意而且非常敬业。

监督厅向余留机制提出了六项重要建议：



- (a) 机制应制订场景计划，以更好地适应不断变化的工作量；
- (b) 检察官办公室应加强工作人员士气，以改善裁员和增员管理；
- (c) 书记官处应加强努力，作为一个机构协调和统一各办公室；
- (d) 书记官处应支持发挥领导作用，参与并提供第三方专门知识，支持体制建设项目；
- (e) 机制应监测性别均衡和性别均等；证人支助和保护股应将性别敏感度纳入其政策；
- (f) 机制应加强对服刑囚犯的医疗服务。

目录

	页次
一. 导言	4
二. 背景	4
A. 历史和任务	4
B. 结构与治理	5
C. 资源	5
三. 评价框架：范围、宗旨和方法.....	6
A. 范围和宗旨	6
B. 方法	6
四. 评价成果	7
A. 余留机制利用战略和业务创新，在执行将自己打造为精干高效机构的任务方面取得相当大进展，但鉴于各机关规模和义务以及从卢旺达问题国际法庭和前南问题国际法庭得到的支持不同，它们的一体化和跨部门协调的比例不同.....	7
B. 重大资源密集型体制建设项目尚未取得成果，其部分原因是管理层内部存在分化和差距	15
C. 余留机制在体制、战略和业务方面一直走在性别考虑的前列，不过仍然存在一些差距	17
D. 余留机制在囚犯医疗费用支付方面反应能力不足.....	19
五. 结论	20
六. 建议	20
附件	
刑事法庭余留事项国际处理机制的评论意见	23

一. 导言

1. 安全理事会第 2256(2015)号决议授权内部监督事务厅检查和评价司(检查和评价司-监督厅)对刑事法庭余留事项国际处理机制(余留机制)的方法和工作进行一次评价。大会第 70/227 号决议核可了这项请求。
2. 监督厅开展评价的依据是《联合国宪章》第九十七条、大会第 48/218 B 号、第 54/244 号、第 59/272 号决议以及秘书长公报(ST/SGB/273)，后者授权监督厅启动、开展并报告其认为履行职责所必需的任何行动。方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法条例和细则》对监督厅的评价工作作了规定(见 ST/SGB/2016/6，条例 7.1)。
3. 评价的总体目标是尽可能系统和客观地确定余留机制依照安全理事会第 1966(2010)号决议执行任务的方法和工作的相关性、效率和效力，以使会员国、安全理事会、秘书处和余留机制进行系统反思，以期提高余留机制的效力和影响。依照联合国评价小组的评价准则和标准进行评价。
4. 监督厅征求了余留机制管理层对报告草稿征求意见，并在编写最后报告时予以考虑。该机制的正式答复载于附件。

二. 背景

A. 历史和任务

5. 余留机制由安全理事会第 1966(2010)号决议设立，在阿鲁沙和海牙设有分支机构，在基加利和萨拉热窝设有办事分处。2012 年 7 月 1 日，阿鲁沙分支机构开始运作，2013 年 7 月 1 日海牙分支机构开始运作。安全理事会设想该机制是高效率的小型临时机构，其职能和规模将逐渐缩减，设有与其职能减少相符的少量工作人员。¹
6. 余留机制的设立是为了延续管辖权、权利和义务，履行卢旺达问题国际刑事法庭(卢旺达问题国际法庭)和前南斯拉夫问题国际法庭(前南问题国际法庭)的基本职能。² 《余留机制规约》与前南问题国际法庭和卢旺达问题国际法庭规约类似，但有细微差异。机制不能发布新的起诉书，但藐视法庭和伪证情况除外。³
7. 余留机制的任务包括连续性职能和特设职能。连续性职能随时解除，预计其中一些职能继续到未来，包括支助和保护受害者和证人；监督和管理判决的执行，以及决定免刑或减刑；根据《规约》第 28(3)条满足国家当局的援助请求并协助国家司法机构；档案的保存和管理。相反，时常设立特设职能，预计会随着时间

¹ 安全理事会第 1966(2010)号决议，序言部分第 7 段。

² 同上，第 4 段。

³ 同上，附件一，第 1(4)(a)和(b)条和第 5 条。

的推移而减少。这些职能包括重审、上诉案件、复核程序、因藐视法庭而起诉以及追踪和起诉其余逃犯。除非安全理事会另有决定，否则该机制前四年执行任务授权，随后两年视审查其进展情况而定。

B. 结构与治理

8. 主席享有余留机制的最高权力，由秘书长任命，通常任期二年。他/她作为机构首长，负责全面执行余留机制的任务规定，包括任命审案法官。他或她主持分庭工作和担任法官，并主持上诉分庭的诉讼程序。

9. 余留机制由三个机关组成。分庭包括其每个分支机构的一个审判分庭和一个共同上诉分庭。分庭是机制司法机关，由大会选出的 24 名独立法官名册和一名全职庭长组成。法官只有在应要求履行职责期间才有薪酬。检察官办公室是第二个独立行事的机构，不接受机制其他机构、政府或国际组织的指示。书记官处是第三个机关，为另外两个机关服务，提供行政、法律、政策和外交支助服务，包括实质性和行政职能。

10. 余留机制是安全理事会附属机构，具有独立性，但其活动和持续运作最终由安理会负责。大会通过第五委员会对机制进行预算控制。⁴ 余留机制每年向安全理事会和大会、每半年向安理会报告进展情况。

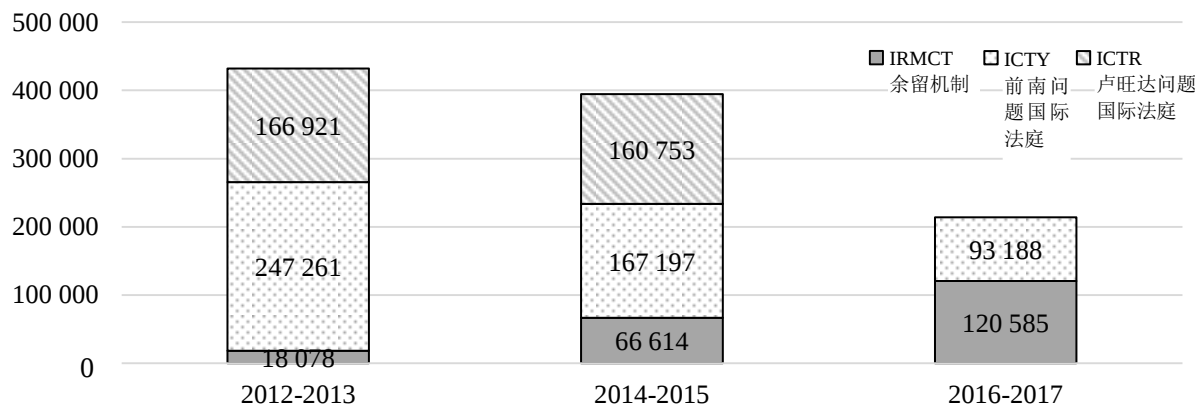
C. 资源

11. 余留机制由按混合经费分摊比额表分摊的会费供资。余留机制一半的预算按经常预算比额表支付，另一半按维和比额表支付。该机制通过行政和预算问题咨询委员会和第五委员会直接向大会报告。

图一

2012 年至 2017 年刑事法庭余留事项国际处理机制、前南斯拉夫问题国际法庭和卢旺达问题国际刑事法庭财政资源

(千美元)



⁴ 同上，附件一，《刑事法庭余留事项国际处理机制规约》第 30 条，其中提及《联合国宪章》第 17 条。

资料来源:最后批款(扣除工作人员薪金税)。关于余留机制,见 [A/68/594](#)、[A/70/558](#) 和 [A/72/604](#); 关于前南问题国际法庭,见 [A/68/582](#)、[A/70/554](#) 和 [A/72/603](#); 关于卢旺达问题国际法庭,见 [A/68/579](#) 和 [A/70/553](#)。

12. 余留机制财政资源在过去三个两年度稳步增加,这反映出卢旺达问题国际法庭和前南问题国际法庭的职能逐渐转移(见图一)。2012-2013 年、2014-2015 年和 2016-2017 两年期,余留机制拟议预算⁵与最终拨款之间存在巨大差异,分别为 3 310 万美元、4 620 万美元和 1 920 万美元,这是由于在逮捕其余两名卢旺达问题国际法庭逃犯之前,司法活动少于预期。余留机制 2018-2019 两年期拟议资源(余留机制将成为独立机构的第一次资源)在重新计算费用前和调整其他收入之后净额为 2.065 亿美元。⁶ 2017 年 12 月,第五委员会核准的资金承付款数额不超过 7 990 万美元,用作该机制 2018 年 1 月 1 日至 12 月 31 日一年期间的维持费用,比同期拟议预算数额有效减少 22.5%。⁷

三. 评价框架: 范围、宗旨和方法

A. 范围和宗旨

13. 这次评价的重点是余留机制在成为跨两个分支机构的独立机构过程中的合并、协调和组织安排,具体途径是评价以下方面的相关性、效率和/或成效: (a) 结构和设计; (b) 政策和程序一致性;⁸ (c) 管理做法; (d) 预测、规划、监测和灵活应对不断变化的工作量。根据其任务规定,这次评价仅审查机制的方法和工作,不审查国际刑法的实质方面,如公平、法律推理、法理制度、决策和/或判决结果。评价所涉期间为 2016 年 1 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日期间。

B. 方法

14. 评价结果基于多个数据的三角计量方法,采用了定量和定性收集方法:

- (a) 与机制法官、工作人员和利益攸关方共进行八十四次半结构性访谈;⁹
- (b) 访问海牙和阿鲁沙分支机构、基加利办事分处、拘留所和联合国拘留所;
- (c) 网上工作人员总数调查;¹⁰

⁵ 见 [A/66/537](#)、[A/68/491](#)、[A/70/378](#)。

⁶ 见 [A/72/396](#)。

⁷ 见 [A/C.5/72/L.12](#)。

⁸ 这次评估审查了横向一致性,即对各分支机构政策和程序以及关系中反映出的共同目标的协同和系统支持。

⁹ 共约谈 172 人。

¹⁰ 答复率为 40%(N=173),不包括当地和安保职等警卫人员。截至 2017 年 8 月 29 日,根据工作人员名录和员额配置表,余留机制共有 429 名工作人员(不包括上述安保干事,包括续设员额和一般临时人员)。

- (d) 分析工作人员规模、预算和组织结构；
- (e) 按招聘类型分析平均入职时间；
- (f) 分析机制负责囚犯医疗费用的安排；
- (g) 比较分析前南问题国际法庭、卢旺达问题国际法庭和该机制的程序和证据规则；
- (h) 分析远程审判和审议过程；
- (i) 分析远程法官的薪酬；
- (j) 关键报告和文件的结构化内容分析，包括机制战略优先事项、工作计划、项目文件、年度执行情况报告、进度报告、监督厅和审计委员会报告，安全理事会逐字记录以及机制政策、做法、会议议程、会议记录和备忘录；
- (k) 有关该机制的学术和政策条款的外部文件审查。¹¹

15. 主要局限是缺乏基本数据，无法对机制职能进行有力的成本计算及与前南问题国际法庭和卢旺达问题国际法庭进行对比。

16. 监督厅在进行评价期间咨询了余留机制，对机制的合作和援助表示感谢。余留机制对报告的答复载于附件。

四. 评价成果

- A. 余留机制利用战略和业务创新，在执行将自己打造为精干高效机构的任务方面取得相当大进展，但鉴于各机关规模和义务以及从卢旺达问题国际法庭和前南问题国际法庭得到的支持不同，它们的一体化和跨部门协调的比例不同

兼职和多重任务的做法有助于优化工作流程并简化组织结构，尽管存在相关压力因素，但工作人员仍感到满意而且非常敬业

17. 正如第 1966(2010)号决议所述，为执行建立高效率的小型临时机构的任务，同时配有与其减少的职能相称的少量工作人员，机制各办事处最大限度地发挥了业务协同增效作用，在保持高效和小规模的同时有效运作。前南问题国际法庭和卢旺达问题国际法庭庭长、法官和工作人员实行的兼职安排在没有额外费用的情况下为该机制提供支持，最大限度地厉行节约：帮助保留体制知识；促进沟通；确保继续提供服务并顺利交接法庭职能。¹² 在所有机关中实行多重任务办法也

¹¹ 系统地审查了总共 31 个资料来源，纳入其中 13 个。监督厅聘请国际刑法专家对这次评价进行审查并提出意见。

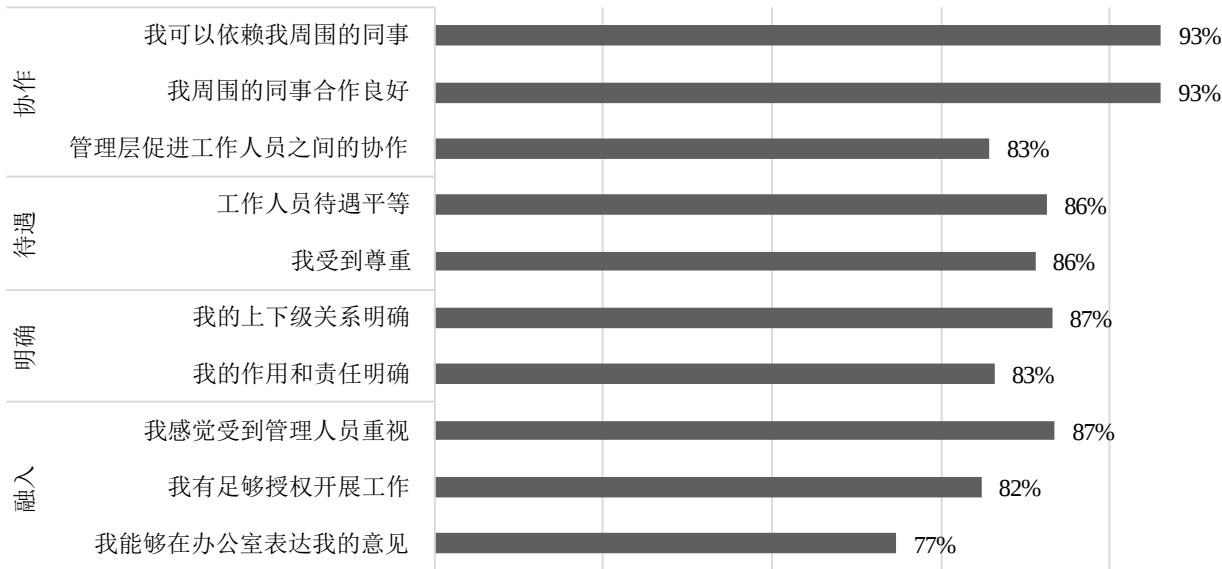
¹² 2013 年乌得勒支务虚会纪要，第 2 页。

具有成本效益，优先招聘可跨多个学科工作的工作人员。¹³ 工作人员谈到，除了核心职责之外，还被分配执行各种任务，但各办事处对此的管理方式有所不同(见第 19 和 23 段)。¹⁴ 执行多重任务通常还使工作人员足以轮流享受应享假期，由于许多办事处规模较小，这是特别重要的好处。

18. 这些安排给各办事处造成一些压力。三分之一(35%)的调查对象没有工作保障感(51%有)，四分之一(25%)不同意他们的工作量合理(71%同意)。然而，工作人员对其工作条件基本满意(所有工作满意度指标平均为 75%)。虽然一些检察官办公室和阿鲁沙工作人员报告称某些地区条件稍差(见第 25、28 和 30 段)，但所有余留机制工作人员都对他们周围的同事表示赞赏和有信心(与跨部门合作有关的一些例外情况见第 27 和 28 段)；正面待遇；高度融入(与某些办事处性别公平有关的例外情况见第 36 段)；他们的作用、责任和上下级关系总体上明确(见图二)。此外，实际上所有调查答复者(96%)都了解他们的作用如何有助于实现余留机制的使命。虽然这可能是预期(84%报告称曾在前南问题国际法庭或卢旺达问题国际法庭工作)，但值得注意的是，该机制不仅仅是上级法庭的复制品。

图二

工作满意度高的工作条件(答复“同意”的百分比)



资料来源：监督厅调查。

¹³ 同上，第 3 页。

¹⁴ 大多数机制工作人员强调，他们经常不得不执行其核心职能以外的任务。

分庭系统地规划和改变其组织结构和工作方法，以最大限度地利用精简后工作人员的全部能力，并在财务上审慎行事

19. 2016 年至 2017 年，分庭法律支助科作为独立统一的团队运作，为两个分支机构的所有司法活动提供支持。分庭管理层优化了工作流程，雇用了符合工作文化的人员，实现了阿鲁沙和海牙之间的无缝对接，并使工作人员能够支持远程法官，后者对此极为满意。¹⁵ 这种工作方式借鉴了卢旺达问题国际法庭上诉、中间上诉和复审程序改，使工作人员能够接触各种诉讼程序，并能够轻松地重新部署。案件量分配和上下级关系横跨两个分支机构，阿鲁沙工作人员处理海牙事务，反之亦然。由于大多数的司法工作在远程进行，办案人员的工作地点并不重要。该科每周定期在海牙举行会议，并为阿鲁沙工作人员提供视频链接，还在每个分支机构工作时间之后为紧急事项指定联络点。¹⁶ 所有来自分庭的调查答复者和受访者都表示，他们在分支机构内部和之间进行了良好的沟通和协作，并对工作方法和条件表示高度满意。

20. 远程审判高效而创新。在 2016 年和 2017 年分析的 244 项公布的决定中，主要涉及独任法官事项，¹⁷ 所有决定中的 40% 由庭长提交。平均周转时间不到 29 天，其中三分之一在 14 天内经分析后公布，反映出显著的高效率。唯一的延误是由于四项决定中的分配和处理错误。在查阅有关复杂问题的材料和决定时发现持续时间差异最大。¹⁸ 明确任务期限和依靠书面意见提高了效率。¹⁹ 这一模式具有成本效益，因为远程法官只在行使职能期间获得薪酬，而且无权享受高于酬金和前往余留机制差旅费的额外福利。但法官经历了一些挫折，包括减轻行政费用和技术挑战的负担、人际协作互动有限、外交豁免困难²⁰ 以及与远程工作相关的数据安全和机密信息面临的潜在风险。

检察官办公室精简了工作人员并采取综合工作方法，但在组织缩编过程中管理层与工作人员之间的摩擦和未曾意料的大量司法活动对工作人员的士气产生负面影响

21. 2012 年，检察官办公室开始努力在各分支机构之间协调其政策、工作工具、工作计划和预算文件，以强化关于该办公室是同一个机关的概念。各分支机构通过工作人员会议、检察官直属办公室会议和每周召开高级工作人员的会议分享信

¹⁵ 75% 的受访法官表示满意(监督厅对司法工作量的分析，2016 年至 2017 年)。

¹⁶ 关于阿鲁沙分支机构的内部工作安排备忘录：分庭(2017 年 11 月 28 日)。监督厅可应请求提供内部备忘录的补充资料。

¹⁷ 独任法官事项(70%)、审判分庭(16%)和上诉分庭(14%)。

¹⁸ 查阅材料从 3 天到 6 个月不等。复杂事项从收到、提交到发布决定平均需要 55 天，而非复杂事项需要 24 天。法官认为，如果由三名或三名以上法官审议，由于电子邮件通信的数量和持续时间较长，复杂事项所需时间较长。

¹⁹ 相对于口头和书面意见。

²⁰ 与拘留阿卡伊法官相关的事项。

息。尽管检察官办公室高级工作人员的分支机构年度联合会议因削减成本措施于 2016 年停止，²¹ 对调查问卷的答复表明，工作人员认为检察官办公室内部的跨分支机构协调有效。²²

22. 检察官办公室还有效规划、重组和完善了业务方法，以应对为一个具有成本效益的精干组织所规定的任务。因此，该办公室工作人员有限、资源紧张。检察官办公室借助兼职和多重任务安排，在 2016 年 3 月²³ 制定了“同一个办公室”政策，根据该项政策，在余留机制和前南问题国际法庭共存期间在两者之间灵活部署海牙的工作人员。这项措施消除了费时的征聘工作，允许保留专门知识，并使检察官办公室得以利用现有资源管理其司法工作量，同时保持小型组织结构。²⁴ 此外，在开展 2017 年审查之后，检察官办公室废除了以前设在基加利的逃犯追查小组，并在阿鲁沙设立了一个新的综合了调查和追查职能的“逃犯和调查股”。²⁵ 检察官办公室还在 2018-2019 年预算中将逃犯追查员额从续设改叙为特设职能，强调如果今后几年内在逮捕仍然在逃的逃犯方面没有取得进展，那么追查活动就应告一段落。²⁶

23. 尽管实行了这些创新，检察官办公室还是遇到了与征聘、留用和工作保障相关的困难，部分原因是司法活动的临时性质和从中征聘工作人员的人才库比较有限。事先缩编和可能在 2018 年进一步缩编使情况进一步恶化，²⁷ 而办公室内部征聘和晋升缺乏透明度也加剧了工作不稳定(图 3)。²⁸ 海牙面临的挑战尤为明显。已经超负荷运作的检察官办公室团队还要同时开展工作，处理待决的前南问题国际法庭案件、一起未曾预料的重审案件和余留机制已结案件引发的意外诉讼。²⁹ 在海牙的检察官办公室工作人员还指出，多重任务安排建立了繁琐的上下级关系，导致管理层与工作人员在包括任务的优先排序、业绩管理和休假申请所需批准数量等若干问题上发生混乱和摩擦。在与规划、沟通、征聘和晋升相关的指标方面，检察官办公室工作人员的满意度是余留机制各办公室中最低的(图 3)。检察官办公室管理层表示已在 2017 年 3 月开始一项进程，以解决其中一些问题。

²¹ 检察官办公室对初步结果的反馈。

²² 各分支机构工作人员对此表示同意的比例在 78%至 80%之间。

²³ S/2016/453，附件二第 3 段。

²⁴ S/2016/975；工作人员约谈。

²⁵ S/2017/434，附件二第 22 段；工作人员约谈。

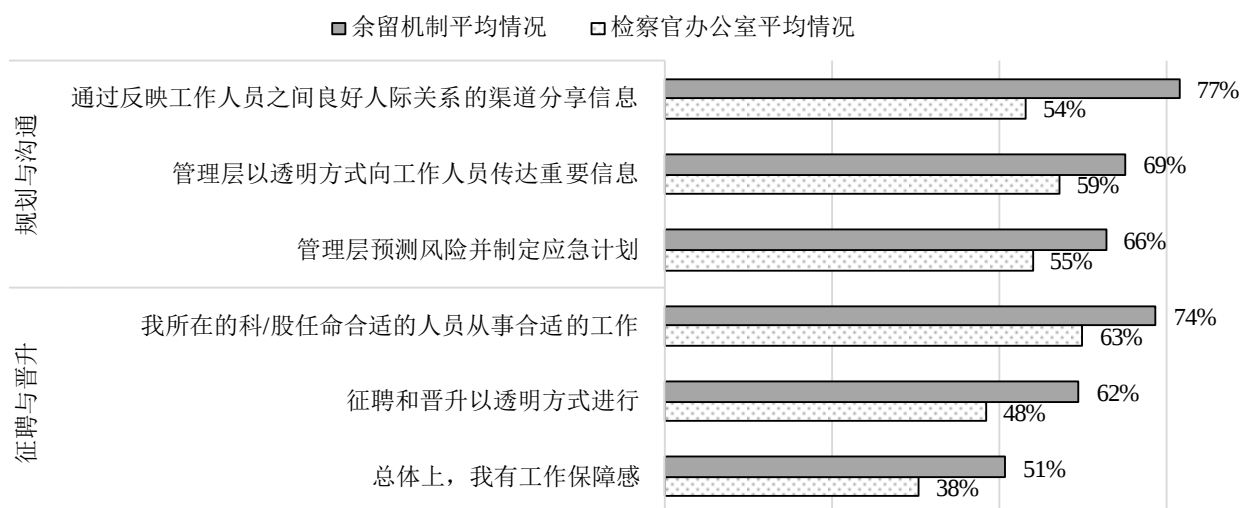
²⁶ S/2017/434，附件二第 23 段。

²⁷ 约谈余留机制庭长。

²⁸ 工作人员调查；工作人员约谈。

²⁹ S/2016/975，第 70 段，S/2017/434，第 85 段；工作人员约谈。

图三
检察官办公室工作人员满意度(同意百分比)



资料来源：监督厅工作人员调查。

由于其规模和广泛的职能，书记官处在不同的背景下运作，其一体化和统一进程相对缓慢。

24. 由于余留机制逐步改为独立机构，书记官长一直鼓励建立统一的工作文化，开展跨分支机构和分支机构内部协调，统一包括程序指示、政策、标准作业程序和指导方针在内的治理框架。³⁰ 两个分支机构的代表都参加了正式会议，而且都是各委员会和理事会的成员，关于两个分支机构感兴趣问题的正式报告和函件均征求其意见。工作人员证实，书记官长促进分支机构之间进行定期沟通和交流最佳做法。³¹ 然而，根据 2012 年以来所作的战略决定，大多数行政支持集中在海牙。³² 集中化确保协调一致地适用联合国规则，促进根据联合国信息和通信技术战略发展统一的信息技术基础设施(见第 31 和 34 段)，并使余留机制得以使用前南问题国际法庭的兼职工作人员。后一种情况还大幅度提高了效率，并确保继续提供行政支持和各项职能的顺利过渡(见第 17 段)。

25. 然而，继续在海牙的集中化和对兼职的依赖导致海牙和阿鲁沙不同工作文化的长期共存，限制了某些领域的一体化和创新。在预算规划进程之外，几乎没有证据表明，已就最终将余留机制的行政分支机构重组为一个单独机构开展协调一

³⁰ 2015 年和 2017 年书记官处战略优先事项；2017-2018 年书记官处工作计划，产出 3：提供协调和管理支助。

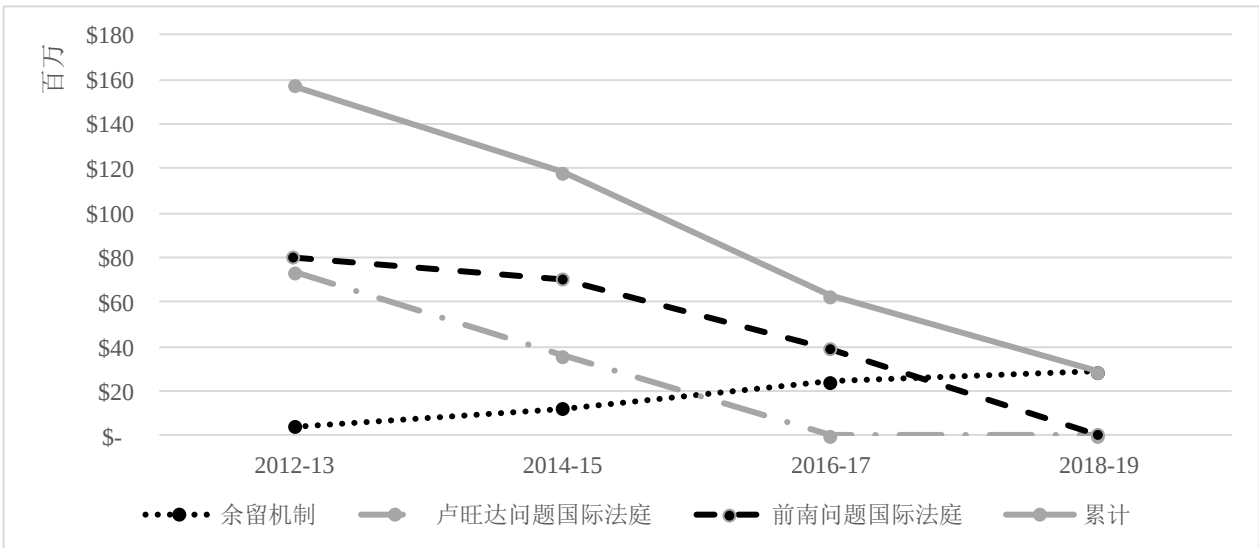
³¹ 工作人员约谈。

³² 人力资源、预算、采购和财务仍然集中化(有的在阿鲁沙)；安保和总务服务已下放(2013 年乌得勒支虚会纪要)。

致的持续讨论。³³ 对拟议预算的分析表明，书记官处略微增加了对续设员额的需求，但自 2012 年以来日益依赖一般临时人员(见图四和图五)。2018-2019 两年期拟将一般临时人员支出在 2016-2017 两年期基础上增加 43%，主要原因是拟将行政分支机构的 65 个一般临时人员职位从前南问题国际法庭调入余留机制。³⁴ 此外，由于工作人员分散在不同地域，行政集中化存在弊端，而且在某些情况下导致效率低下。例如，原先在阿鲁沙只有两名工作人员拥有核证权，难以及时履行责任。³⁵ 在阿鲁沙，工作人员认为他们对决策的参与和自主权在减少，并对此感到沮丧，而在海牙的一些办公室的工作人员则不堪重负。2017 年初余留机制开始解决这些问题。³⁶ 然而，到目前为止，尚未把人力资源伙伴职能分配给任何阿鲁沙的工作人员。

图四

按两年期列示的刑事法庭余留事项国际处理机制书记处员额预算：连续性职能



资料来源：拟议预算 A/66/357、A/66/368、A/66/386、A/68/491、A/68/494、A/68/681、A/70/378、A/70/397 和 A/72/396 补编。

³³ 2018 年初书记官处各行政办公室在很大程度上看起来相同，这点与前两年期一样。

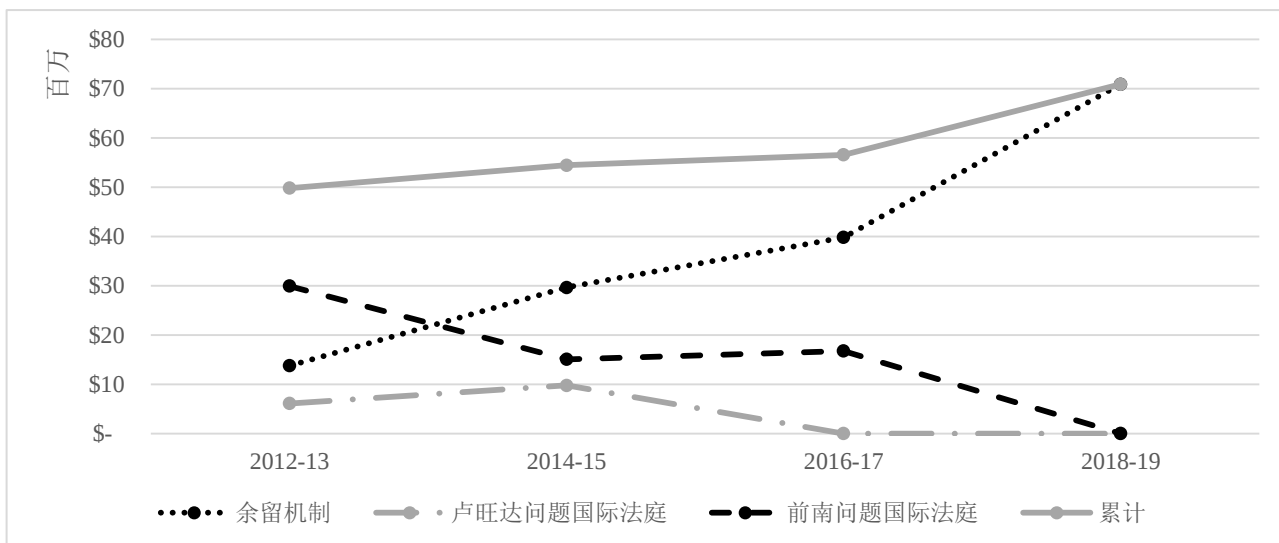
³⁴ 见 A/72/396 补编。

³⁵ 2017 年 1 月 31 日和 2017 年 2 月 17 日内部通讯。

³⁶ 同上，2017 年 9 月约谈了阿鲁沙工作人员。

图五

按两年期列示的刑事法庭余留事项国际处理机制书记处员额预算：一般临时职能

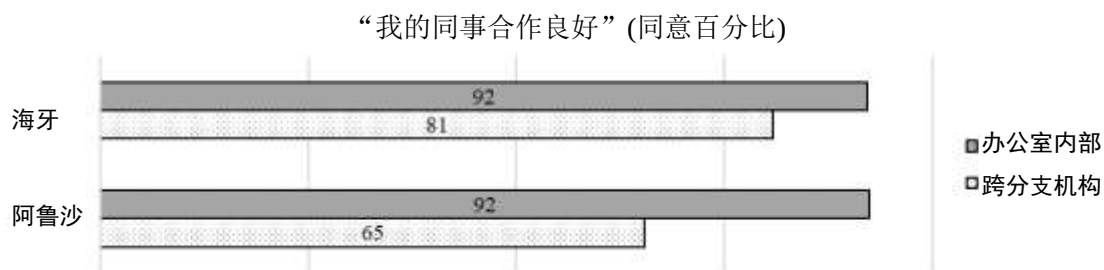


资料来源：拟议预算 A/66/357、A/66/368、A/66/386、A/68/491、A/68/494、A/68/681、A/70/378、A/70/397 和 A/72/396 补编。

26. 对书记官处内部跨分支机构协作的质量认识不一。阿鲁沙书记官处的工作人员以及余留机制两个分支机构余留机制档案和记录科和语文事务科的工作人员看法往往不太积极。总体而言，阿鲁沙工作人员的三分之二(65%)感觉他们的同事在跨两个分支机构的合作中做得很好(海牙工作人员的相应比例为 81%)(见图六)。书记官处有些科室，如书记官长直属办公室，只需要开展持续交流和联合活动就可以实现跨分支机构协作，而其他科室则需要进一步努力破除对变革的抵触。例如，余留机制的一个关键体制建设项目是跨分支机构统一司法记录，在一定程度上，该项目就是因为项目基本要素方面的分歧而受到阻碍，最终停滞不前(见第 33 和 34 段)。

图六

工作人员对直属办公室内部和跨分支机构协作的评价



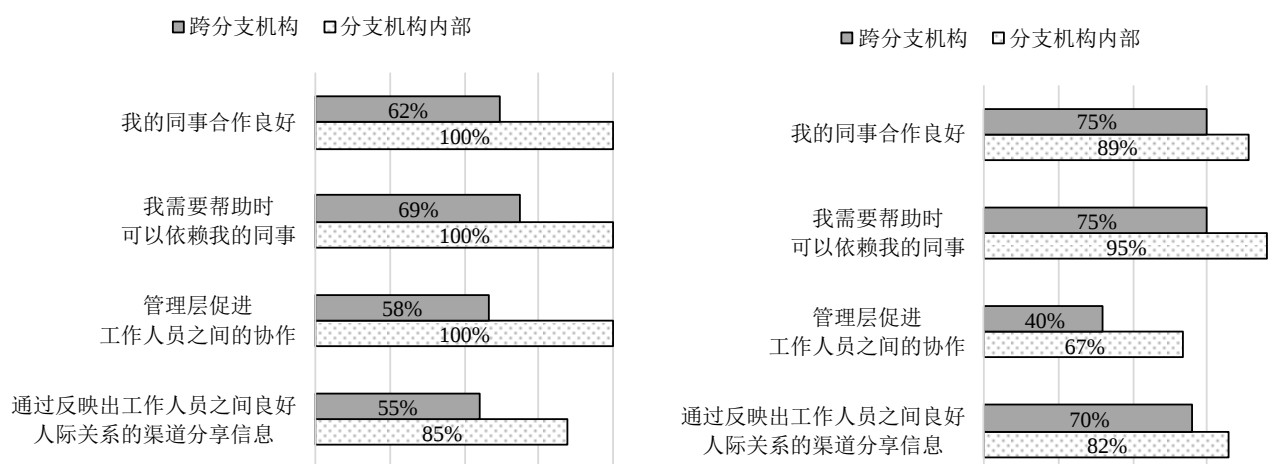
资料来源：监督厅工作人员调查

27. 对余留机制档案和记录科而言，2016 年 10 月召开的一次讲习班标志着自设立余留机制以来两个分支机构首次举行会议，重点关注跨分支机构协调，并设立工作组以改善各个方面。³⁷ 该科 2017-2021 年战略优先事项目标 5 呼吁开展跨分支机构协调、合作和协作，但这点仅在阿鲁沙的 2017-2018 年工作计划中有反映，并没有反映在海牙的工作计划中。总体而言，该科工作人员对跨分支机构合作的满意度低于对自己分支机构内部合作的满意度(见图七)。该科阿鲁沙工作人员认为，自 2016 年举办讲习班以来会议数量有所增加，而海牙的工作人员则感觉进展有限。³⁸ 此外，对于确保承诺开展跨分支机构协调方面的持续领导程度以及该科目前业务分离的影响，阿鲁沙和海牙的工作人员也有意见分歧。

图七

余留机制档案和记录科和语文事务科对分支机构内部和跨分支机构协作和沟通的答复

余留机制档案和记录科(答复“同意”的百分比) 语文事务科(答复“同意”百分比)



资料来源：监督厅工作人员调查。

28. 对语文事务科而言，分支机构之间的协调涉及定期沟通、跨分支机构任务和联合制定政策。海牙分支机构的工作人员协助在阿鲁沙执行翻译跟踪系统，以监测生产力。定期联系还有助于处理业务事项并促进两个分支机构提高效率。约谈证实，工作团队共享平台和软件，并协调文件管理。调查结果支持这些结论，但对管理层促进跨分支机构协作的看法除外(见图七)。约谈反映出需要深化海牙与阿鲁沙基尼亚卢旺达语翻译股之间的协调。这个在阿鲁沙新设的翻译股由海牙的语文事务科科长监督，事实证明这种监督比较困难。这个股的规模小于法文或波

³⁷ 余留机制档案和记录科 2017-2021 年战略计划，第 4 和 5 页；《余留机制档案和记录科通讯》，“余留机制档案和记录科的生活……”，2016 年 11 月 1 日。

³⁸ 工作人员约谈。

斯尼亚文/克罗地亚文/塞尔维亚文翻译股，但面临着日益增加的工作量和卢旺达问题国际法庭遗留下来的大量积压译文，一开始在达到语文事务科的产出标准方面比较费劲。³⁹ 愿意迁到阿鲁沙的合格候选人后备库有限，难以进行快速征聘。最后，语文事务科缺乏措施，无法在海牙上班之前为需要协助的阿鲁沙工作人员提供支持。

B. 重大资源密集型体制建设项目尚未取得成果，其部分原因是管理层内部存在分化和差距

阿鲁沙设施存在严重缺陷，问题迟迟得不到解决，导致一些阿鲁沙工作人员感觉该分支机制是一个“外地办事处”

29. 2016 年 12 月宣布阿鲁沙建设项目基本完成，同时出具了房地适合使用的证明。⁴⁰ 自那时以来，出现了一些问题，包括地面、审判室、档案设施、数据中心和办公大楼的缺陷。⁴¹ 在纠正这些状况方面出现重大延误，尽管书记官长在 2017 年 4 月呼吁“大力”寻求补救措施。⁴² 在宣布基本完工时，许多建筑、机械和电力缺陷仍然存在，其他缺陷则在使用房地时出现，截止 2017 年 10 月其中的大部分问题仍未得到解决。⁴³ 项目基本完成后，项目主管人离开了余留机制，新的主管人于 2017 年年中任命。在中断六个月之后，所有施工后缺陷均由该分支机构的一般支持事务处负责，该处既要负责施工后问题又要负责一般设施管理，不堪重负。⁴⁴

30. 2017 年全年，阿鲁沙工作人员的工作条件艰苦，健康和安全都面临风险。工作人员在约谈中反映条件很差，余留机制文件也确定了这一点，其中包括接触粉尘、雨水和办公楼内部的积水；阳光暴晒；办公室之间隔音不足；结构性缺陷；长途通勤，日落之后很危险。⁴⁵ 在工作人员调查中，驻阿鲁沙的工作人员中有 38% 的人不同意他们的工作条件和环境能让他们做好工作(相比这下，海牙工作人员中这一比例为 13%)，这是所有工作满意度问题中，阿鲁沙工作人员答复最消极的一个。余留机制领导认识到这些问题，并力求通过加强同工作人员的沟通和

³⁹ 虽然两个分支机构已在 2017 年之前共享生产力标准，语言事务科的数据表明，从英文翻译成基尼亚卢旺达语积压了 30 项判决(14 200 页)，相比之下，从英文翻译成法文积压了 11 项判决(12 785 页)、从英语翻译成波斯尼亚/克罗地亚/塞尔维亚语积压了 1 项判决(2 618 页)。约谈中注意到，联合国的标准是每天翻译 5.5 页，而在卢旺达问题国际法庭是 3.5 页。

⁴⁰ 移交说明，2016 年 12 月 31 日；监督厅对国际刑事法庭余留机制在阿鲁沙新办公设施施工后和使用情况的审计(任务编号 AA2017/261/07)。监督厅可以根据请求提供补充资料。

⁴¹ 监督厅对施工后情况的审计详细阐述了这些缺陷，因此不在此处详细审查。

⁴² 内部备忘录，余留机制书记官处战略优先事项，2017 年 4 月 25 日。

⁴³ 约谈内部审计司工作人员；监督厅对施工后情况的审计。

⁴⁴ 监督厅对施工后情况的审计；约谈阿鲁沙工作人员；约谈内部审计司工作人员。

⁴⁵ 监督厅对施工后情况的审计；约谈阿鲁沙工作人员。

确定有待处理缺陷的补救措施优先次序来解决这些问题。⁴⁶ 例如，最终在办公室内安装了百叶窗，以遮挡下午的太阳，这是工作人员抱怨的一个主要问题。然而，这些状况以及解决过程的拖延，导致一些阿鲁沙工作人员感觉海牙是余留机制的事实总部，阿鲁沙是余留机制的“外地办事处”。这些问题也涉及到海牙关键行政支持的集中化(见第 25 段)以及在海牙的对口单位对阿鲁沙“实地真实情况”有多大程度了解的问题。⁴⁷

统一司法数据库项目是余留机制体制建设进程的一个支柱，因内部分化和利益攸关方参与不足被削弱，已发生重大延误并被暂停。

31. 统一司法数据库项目旨在统一两法庭(以及在余留机制存续期间建立的其他法庭)司法记录的管理，并为两个分支机构和外部用户提供简化访问途径。⁴⁸ 这是一项庞大复杂的行动，因为这两个法庭的实物和数字记录数目庞大，而且用于管理这些记录的体系各不相同。⁴⁹ 前南问题国际法庭开发了一项内部系统，由其信息技术支持事务处工作人员负责建设和管理，而卢旺达问题国际法庭则使用商业软件。根据卢旺达问题国际法庭系统的升级版本，确定商业解决方案最适合余留机制。⁵⁰ 一旦完成，该数据库有望成为体制建设进程的一个支柱，协助精简分支机构之间的协调；建立面向公众的单一切入点；减少在每个地点管理单独系统的相关费用和风险。⁵¹

32. 然而，统一司法数据库项目遇到重大延误，在评价之时因等待内部审查而被暂停。从 2012 年起就在讨论该项目。该项目于 2014 年 2 月启动，其规划谨慎，分为四个阶段：评估技术需求、拟订备选办法、选择中意的备选方法和落实。设想开展第五个阶段，整合正在进行的审判和上诉工作所需的前南问题国际法庭若干遗产平台，但没有正式规划该阶段。⁵² 虽然原定于 2016 年 10 月完成时间表，但已数次修订时间表，平台的执行工作在 2017 年 6 月才完成。⁵³ 当时该数据库仍未做好启动准备，订正的估计启动时间是 2018 年第一季度。⁵⁴ 2017 年 5 月修

⁴⁶ 约谈余留机制庭长。

⁴⁷ 约谈阿鲁沙工作人员。

⁴⁸ 内部备忘录，2014 年 4 月 4 日。

⁴⁹ 其中包括 740 万页档案、记录誊本和证据以及数万小时的音像资料；统一司法数据库项目企划案，2015 年 11 月 30 日。

⁵⁰ 统一司法数据库项目企划案。

⁵¹ 内部备忘录，2014 年 4 月 4 日。

⁵² 内部备忘录，2017 年 12 月 8 日。

⁵³ 统一司法数据库项目企划案、技术要求评估和项目时间表；2016 年 10 月 11 日、2016 年 11 月 2 日和 2017 年 6 月 30 日的内部备忘录。

⁵⁴ 2017 年 12 月 8 日内部备忘录。

订的风险评估指出了最初的项目设计未能预见的一些技术风险。⁵⁵ 项目领导层多次注意到项目的复杂性和由此产生的预测时间表的困难。⁵⁶

33. 关于项目文件的分析和与利益相关方的约谈表明,导致项目延迟和暂停的原因不仅在于项目的复杂性或乐观的规划,而且在于利益攸关方的参与不足和项目小组内部持续存在的分化,这两方面的问题原本可以在更早的时候得到处理。例如,2016年10月和11月,检察官和主席都对参与不够充分和没有计划足够的时间来进行质量控制、核查、测试和培训表示关切。⁵⁷ 为此,拟议的软启动延迟至可以完成核查之时,与此同时,2017年5月之前内部核查小组一直在开展工作,手工检查记录。⁵⁸ 2017年1月主席再次对时间表仓促的风险表示了类似的关切,并要求提出关于拟议时间表的更多资料,2017年5月在供应商进行补充测试后提出了拟议时间表。⁵⁹

34. 此外,由于面临适应新做法的前景,余留机制在海牙的一些工作人员也有抵触。特别是,信息技术支持事务处继续对部署商业软件的决定表示关切。2017年11月,在陈述项目功能要求近三年、决定采用商业解决方案两年后,信息技术支持事务处表示,基于其前南问题国际法庭自有平台的内部解决办法更适合该项目。⁶⁰ 对此,选定的利益攸关方重申其支持使用商业软件的最初理由,包括符合联合国和余留机制现行的信通技术战略。⁶¹ 尚无证据表明,信息技术支持事务处是否已调整人员配置结构和技能基础以反映余留机制这一最新战略。

C. 余留机制在体制、战略和业务方面一直走在性别考虑的前列,不过仍然存在一些差距

35. 余留机制致力于在其机构内部以及政策和实践方面促进性别平等。2013年,余留机制超额完成了联合国性别均等目标,⁶² 并自此持续超越联合国全系统平均水平。2017年,余留机制的专业工作人员中女性占58%,男性占42%。⁶³ 机制还任命了协调人,负责下列问题:性别平等问题、性剥削和性虐待、男女同性恋、双性恋和跨性别者问题以及多样化和包容性问题。余留机制的程序和证据规则参照卢旺达问题国际法庭和前南问题国际法庭,载有关于向强奸和性侵犯行为

⁵⁵ 2017年5月1日统一司法数据库项目最新风险评估。

⁵⁶ 2017年5月15日和2017年12月8日内部备忘录。

⁵⁷ 2016年10月11日和2016年11月2日内部备忘录。

⁵⁸ 2016年11月16日内部备忘录;2017年5月1日统一司法数据库项目最新风险评估。

⁵⁹ 2017年1月31日内部备忘录。

⁶⁰ 2017年11月10日内部备忘录。

⁶¹ [A/RES/67/254](#); 2017年12月8日、2017年12月13日和2017年12月14日内部备忘录。

⁶² [S/2013/309](#), 第25段。

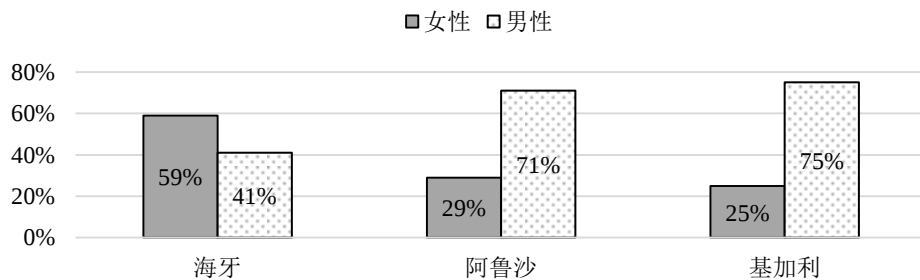
⁶³ [S/2017/971](#), 第26段。

受害人提供咨询和支助以及性侵案件证据的类似规定。⁶⁴ 检察官办公室也积极分享性别判例方面的最佳做法。例如，该办公室 2016 年与现任和前任检察官及学术专家举行了冲突中性暴力问题同行讨论；2017 年参加了赴哥伦比亚的专家访问团，就性别视角纳入过渡时期正义进程提供了咨询，并就起诉冲突中性暴力分享了经验教训。⁶⁵

36. 余留机制的整体性别均衡受到了特别关注，但如果将人员配置数按地点分类，则阿鲁沙和基加利的女性比例低于海牙。2017 年 8 月对余留机制人员配置表⁶⁶的分析显示，海牙分支机构女性工作人员占 59%，远远高于阿鲁沙分支机构和基加利办事分处(见图八)。⁶⁷ 按地点和工作人员类别进一步分类后显示，海牙分支机构女性专业工作人员数是男性的两倍以上，一般事务人员的性别比例约为 50/50，⁶⁸ 阿鲁沙和基加利的专业工作人员和一般事务人员类别的女性工作人员一直少于男性。⁶⁹ 调查期间，36%的海牙工作人员认为需要在其办公室各级实现更大程度的男女均衡，阿鲁沙(67%)和基加利(85%)有类似想法的工作人员比例要高很多。2017 年 11 月，检察官办公室在阿鲁沙增加了两名女性专业工作人员，使该分支机构的女性专业工作人员(P-4 及以上)比例由 12%提高到 18%。⁷⁰ 在整个机构的高级任命方面，女性公平就职的情况仍然落后，25 名远程法官中仅有 5 名女性，3 名余留机制当选主管中无一女性。

图八

按地点分列的余留机制工作人员性别分布情况



资料来源：监督厅对 2017 年人员配置表的分析。

⁶⁴ 分别为程序和证据规则第 32 和 188 条规则。

⁶⁵ A/72/261-S/2017/661，第 48 和 49 段。

⁶⁶ 包括连续员额和一般临时人员员额。

⁶⁷ 在阿鲁沙，所有工作人员中女性占 29%，男性占 71%；在基加利，所有工作人员中女性占 25%，男性占 75%。

⁶⁸ 专业工作人员中女性占 66%，男性占 33%；一般事务工作人员中女性占 51%，男性占 48%。

⁶⁹ 在阿鲁沙，专业工作人员中女性占 31%，男性占 68%；外勤事务人员中女性占 35%，男性占 64%；一般事务工作人员中女性占 5%，男性占 82%。在基加利，有 1 名男性专业工作人员，无女性专业工作人员；外勤事务人员中女性占 25%，男性占 75%；一般事务工作人员中女性占 30%，男性占 70%。

⁷⁰ 2017 年 12 月 12 日与书记官处的电子邮件。

证人支助和保护政策未反映出对性别问题敏感办法的演变做法

37. 余留机制程序和证据规则第 32 条 B 款规则与旺达问题国际法庭程序和证据规则第 34 条规则措词相似，明确呼吁在受害人及证人保护和支助措施中采取对性别问题敏感的办法。然而，尚无明确的对性别问题敏感的政策或指导意见，这表明在解决男性和女性证人及受害人的不同需求方面仍缺少系统性办法。评价期间，余留机制网站称，证人支助和保护股在适用受害人和证人的支助和保护措施中均采取了对性别问题敏感的办法，包括向受害人和证人提供咨询和医疗支援。该股在处理强奸或性侵犯案件时格外谨慎，⁷¹ 但无法获取更多详情。2012 年的政策规定了各分支机构证人支助和保护股提供证人相关服务的共同原则，目的是推荐保护措施，并“向受害人和证人，特别是强奸和性侵案件的受害人和证人提供咨询和支助。”⁷² 与两个分支机构证人支助和保护股工作人员的访谈证实，确实安排了拥有心理社会专门知识的工作人员提供咨询，并在需要证人旅行时提供儿童保育协助。⁷³ 他们还指出，受害人和证人可以选择从男性还是女性工作人员接受保护和支助措施。与卢旺达问题国际法庭和前南问题国际法庭第 34 条规则不同的是，第 32 条规则未就证人支助和保护股工作人员的性别均衡提出要求。最后，与余留机制工作人员的访谈显示，基加利的医疗服务供应实行以性别中性为主的办法。⁷⁴ 因此，证人支助和保护股工作人员可能不清楚对性别问题敏感办法的相关要求。

D. 余留机制在囚犯医疗费用支付方面反应能力不足

38. 监督并执行判决是一项连续性职能，可能持续数年，取决于囚犯的年龄、刑期以及赦免或减刑资格。在庭长的监督下，书记官长负责处理判决执行方面的技术问题。书记官处确保监督各项执行协定，包括羁押条件以及对请求和书信作出回应的相关协定。在一些东道执行国，余留机制负责支付囚犯的医疗费用。为此，机制依靠与联合国组织的合作以及与一系列当地医疗服务提供商的合同。⁷⁵ 2017 年 1 月，余留机制在其负责的国家实行 1 000 美元的季度紧急医疗津贴，在现有安排无法立即提供必要服务的情况下，偿付囚犯的紧急医疗和药物费用。

39. 2016 至 2017 年，囚犯的医疗费用总额约为 128 904 美元，不计欠款。⁷⁶ 拖欠医疗服务供应商的两至三年期服务欠款高达 38 914 美元，于 2017 年结清。⁷⁷ 本

⁷¹ <http://www.unmict.org/en/about/functions/witnesses>。

⁷² 余留机制，关于向受害人和证人提供支助和保护的政策，2012 年 6 月 26 日，第 5 条第 2 款。

⁷³ 工作人员约谈。

⁷⁴ 工作人员约谈。

⁷⁵ 联合国开发计划署(开发署)贝宁办事处和联合国刑事法庭余留事项国际处理机制的谅解备忘录(2015 年)，第 1 和 2 节；开发署马里办事处和联合国刑事法庭余留事项国际处理机制的谅解备忘录(2014 年)，第 1 和 2 节。

⁷⁶ 该数字由每年 1 至 10 月数值计算而得。

次评价无法确定积压欠款是否影响到医疗服务的持续供应。余留机制表示，医疗服务供应商的一处笔误造成了这笔积压欠款。此外，由联合国伙伴关系向余留机制迅速传递发票并非易事，该组织和囚犯的医疗费用报销也很缓慢。医疗发票通过时断时续的派往执行国的技术特派团以及电子邮件提供给余留机制。⁷⁸ 在其中一个国家，联合国伙伴关系在应对监狱老龄化人口需求方面面临挑战，一些囚犯迫切需要医疗分析、治疗或药品，即使是补充性的季度紧急医疗津贴也不够支付。伙伴关系跟踪和监测情况的能力有限，因为国家办事处只能对由监狱当局提请注意的事项作出回应，随后根据谅解备忘录提请余留机制注意。⁷⁹ 一些情况下，为确保满足囚犯的医疗需求，产生了自付费用。辩护律师代表囚犯写了若干封信，要求对 2014 至 2017 年间产生的医疗服务款项予以报销。仍然不清楚各项索偿是否得到解决。

五. 结论

40. 根据安全理事会授权的过渡安排，随着卢旺达问题国际法庭和前南问题国际法庭的关闭，余留机制成为完全独立的机构。⁸⁰ 总体而言，余留机制取得了以下重大进展：将自身建设成为高效率的小型临时机构(其职能和规模将逐渐缩减)，具备应对不同工作量以及平衡当前需求和长期优先事项的能力。余留机制意识到了规定任务的临时性；然而，机制的一些连续性职能正在满足长期需求。⁸¹ 尽管缩减规模、多重任务、工作无保障以及定期工作激增带来明显压力，各机构工作人员反映，其工作满意度、敬业度以及个人对机制任务的贡献得到的认可度都较高。这对余留机制的未来而言是个好兆头，因为机制在执行任务时要继续平衡临时职能和连续性职能。

41. 然而，在下设办公室建立两个分支机构间协作和包容关系以及根据小而精的要求调整工作做法方面，各机构程度不一。书记官处的差距仍然是最大的。书记官处不仅是最大的机构，而且为了最大程度实现兼任效率，比任何机构都长期且高度依靠法庭的支持。它的两个最大的体制建设项目遇到了障碍，反映出实行变革和建设统一工作文化方面面临的内外挑战。

六. 建议

42. 监督厅向余留机制提出了六项重要建议。

⁷⁷ 与余留机制的来往公文显示，积压了大批发票，最近才结清。2015 年贝宁的发票；2014 和 2016 年间马里的发票。根据提供的资料，无法确定哪些费用属于 2016 年。

⁷⁸ 与阿鲁沙分支机构的电子邮件，2017 年 11 月 2 日。

⁷⁹ 与联合国伙伴组织的约谈。

⁸⁰ S/RES/1966(2010)，附件 2。

⁸¹ S/2017/434。

建议 1(见第四节, 结果 A)

43. 制定基于情景的员工计划, 提升应对激增工作量的能力。鉴于 2018-2019 两年期预算减少, 余留机制应制定并采取情景规划, 为资源分配、工作人员培训、可预见和不可预见事件准备工作(如审判活动和援助请求)提供决策信息, 确保机制能够快速有效地扩大规模, 包括:

- (a) 分析各类情景对余留机制职能的影响;
- (b) 制定可行计划, 降低风险。

绩效指标: 确定假设情景, 制定计划和规程以应对工作量的变化。

建议 2(见第四节, 结果 A)

44. 通过开展调查和查明主要关切问题, 提振工作人员士气, 管控好减员和增员。检察官办公室应查明士气低落的根本原因, 针对此类变动可能造成的影响进行更好的规划。

绩效指标: 与检察官办公室协商, 分析工作人员士气, 制定和落实体制变革管理战略。

建议 3(见第四节, 结果 A 和 B)

45. 加大努力, 加强同一机构各办公室的协调统一。书记官处应通过下列方式参与更多战略规划:

- (a) 在整个机制内提供相同的高质量服务。行政支助事务应重新定位为服务提供者, 为两个分支机构提供高标准服务, 同时保持对各类商业环境的敏感性。
- (b) 深化书记官处各科内部的跨分支协作努力, 推进职能统一, 特别是余留机制档案和记录科及语文事务科的职能统一。

绩效指标: 经与书记官处工作人员协商, 制定战略计划和业务程序, 从而加强跨机构协作和服务统一交付。

建议 4(见第四节, 结果 B)

46. 确保体制建设项目获得持续领导、包容性参与以及必要的第三方专长的支助。为了化解变革阻力, 提升最终用户的满意度, 书记官长应:

- (a) 在阿鲁沙设施方面: 优先处理 Lakilaki 建筑中影响工作人员工作条件的特定领域, 确定及时解决这些问题的手段。
- (b) 在统一司法数据库项目方面: 请中立实体参与, 独立评估项目现行状况以及整合前南问题国际法庭定制应用程序的可行性。书记官长还应扩大和深化与所有项目利益攸关方的接触。

绩效指标：余留机制在各项目管理小组中广泛代表性的证据；项目设计、实施和评估阶段与余留机制利益攸关方开展协商的证据；为确保过渡期间连续性的领导和管理而酌情开展快速、有序的移交程序的证据。

建议 5(见第四节，结果 C)

47. 通过开展跨机构和跨办事分处的分析，监测性别均衡和性别均等情况，同时在 2018-2019 两年期期间在阿鲁沙积极任命合格的女性候选人。为了推进联合国秘书长的 2017 年性别均等战略，余留机制应监测和使用人力资源看板获取有关工作人员性别和地理分布情况的最新信息。

48. 概述对性别问题敏感和性别意识正确的办法，将其纳入证人支助和保护股政策。书记官长应确保两个分支机构的证人支助和保护股政策在对性别问题敏感和性别意识正确的办法方面反映最新的相关信息和指导意见，同时考虑到与受害人和证人支助和保护相关的社会文化具体因素。

绩效指标：(a) 在即将到来的预算周期内，根据进度报告和年度报告，各分支机构和办事分处的性别均衡问题得到改善；使用人力资源看板；(b) 必要时根据详细指导意见，重新审核和更新证人支助和保护股政策。

建议 6(见第四节，结果 D)

49. 采取积极主动的办法，代表囚犯加强对医疗服务和医疗付款的监督和供应。余留机制应取消囚犯自付费用，这包括：

(a) 采用囚犯自付费用等替代措施时，确保医疗服务费用全覆盖，同时改进监测和评估；

(b) 全面审查老年囚犯的医疗需求，以便在余留机制承担医疗费用的情况下制定健全的知情计划，满足需求。

绩效指标：监测和分析囚犯自付费用；评估老年囚犯的医疗需要并制定计划。

附件*

2018 年 2 月 26 日刑事法庭余留事项国际处理机制书记官长的备忘录

导言

刑事法庭余留事项国际处理机制欢迎安全理事会第 2256(2015)号决议交给内部监督事务厅检查和评价司评价余留机制方法和工作的任务。余留机制感谢监督厅整个评价过程中的专业精神，很高兴有机会就报告提出评论意见。

余留机制欣见评价结果，此次评价认可了机制在建设小而精机构方面取得的进展以及在工作流程和组织架构精简方面的业务创新。

此外，余留机制赞赏并致力落实监督厅提出的建议。

评价结果

评价结果 A 部分

余留机制欣见与卢旺达问题国际法庭和前南问题国际法庭的兼职安排效益得到认可，这一安排保障了效率，推动了向余留机制的顺利过渡，同时促进了沟通和多重任务。

监督厅发现工作人员对其工作基本满意，余留机制为此感到高兴。这与 2017 年 1 月公布的联合国全球工作人员满意度调查相符，余留机制在联合国“最佳工作单位”类别中位列第四。在同一项调查中，余留机制被视为本组织中最廉正的机构。

监督厅指出，经过多年的持续努力，书记官处不断完善协作及分支机构之间和内部的交流，制定统一的政府框架，推动统一的工作文化。余留机制对此表示感谢。监督厅发现两个领域的分支机构间协作进展缓慢，即档案管理和语文事务领域，余留机制表示这两个科已经共同制定计划和政策。两个分支机构的档案和记录管理科成功开展项目协作，如数字化保存联合项目、网站和内联网页面改版、在线和实物展览。书记官处仍然致力于弥补可能存在的任何差距。

余留机制高兴地看到，监督厅承认书记官处大幅提高了效率，实现了职能的顺利过渡，并持续提供行政支助。特别是，书记官处在逐步建立余留机制的独立行政机构时，尽量遵循财务审慎、创新和谨慎规划。余留机制运作之初，其各项行政事务均由卢旺达问题国际法庭和前南问题国际法庭提供。特别法庭因逐步缩小规模并最终关闭，提供此种服务的能力不足，因此余留机制逐步建立起自己独立的行政机构。为求小规模和高效率，余留机制的行政机构没有照搬卢旺达问题国际法庭/前南问题国际法庭的结构，而是减少了人员配置数量，降低了级别，制

* 在附件中，内部监督事务厅列出了刑事法庭余留事项国际处理机制关于报告草稿所载评价结果的评论意见全文。这一做法根据大会第 64/263 号决议并遵循独立审计咨询委员会的建议确立。

定了精简的流程。工作量高峰期间，例如当前司法活动密集时期，由一般临时人员向最低人员配置提供支持。这些额外的工作人员在工作量下降时可以顺利地裁减。行政机构属于服务提供者，将继续为余留机制的两个分支机构提供公平一致的服务，同时留意当地各类实际业务情况。

评价结果

B 部分

2016 年 12 月，余留机制在预算内完成了阿鲁沙新房地的施工。该项目得益于坦桑尼亚联合共和国的慷慨相助，坦桑尼亚捐赠了土地，提供公用事业接入，并全程予以高度配合。项目还最大限度地利用了当地的设计元素、材料和劳动力。该项目目前处于保修期，在此期间承包商必须在建筑师的总监督下，完成任何小型未完工程并纠正任何联合国告知的有缺陷的工程。在实质完工验收过程中拟定了承包商必须修补或完成的现有缺陷项目和小型未完工程的剩余工作清单。此外，在启用后阶段发现了一些设计缺陷，特别是与档案设施的供暖、通风和空调系统相关的缺陷。尽管出现了一些延误(主要原因是项目关键人员更替)，但现已取得良好进展，多数问题已经解决。余留机制致力于迅速完成剩余工程。此外，经与总部协商，余留机制正在审查各种备选方案，以便在经济上可行的情况下适当收回可能因机制合同伙伴的延误和错误而产生的直接和间接费用。余留机制希望强调，在管理房地相关问题时，阿鲁沙不应视为“外地办事处”。余留机制作为一个机构下设两个分支。

为了保护敏感信息，并逐步扩大利益攸关方的参与度，统一司法数据库项目的推进工作相当谨慎。项目实施期间，选定供应商遇到了技术问题，无法达到系统整合的功能要求。项目实施到这一阶段，为了补充迄今收到的内部反馈，余留机制欢迎根据监督厅的建议并视资金情况，对项目进行独立评估，提供更多意见。预计外部技术评估有助于余留机制进一步分析项目优缺点，并确定后续步骤，包括该项目的长期可行性。注意到项目审查期间，业务在旧系统的支持下得以继续顺利开展。

评价结果

C 部分

余留机制高兴地看到，2013 年以来机制一直达到或超过秘书长提出的性别均等目标，在体制、战略、业务方面一直走在性别考虑的前列，监督厅对此予以认可。机制将继续致力于解决剩余的性别差距问题。

在履行保护证人任务方面，余留机制借鉴了先前机构所采取的开创性的“以证人为中心”的办法。确保每个证人，无论男女，都按需(包括且不限于性别考虑因素)获得保护和支助。余留机制正在更新其证人管理治理框架，因此欢迎监督厅提出建议，从中明确反映对性别问题敏感和性别意识正确的做法。

评价结果

D 部分

最后，余留机制感谢会员国全面按照国际标准，对执行卢旺达问题国际法庭、前南问题国际法庭和余留机制宣布的判决长期予以合作。余留机制与国家当局、联合国开发计划署、其他伙伴以及负责审查各执行国羁押条件的相关监察机构一道，在前南问题国际法庭和卢旺达问题国际法庭最佳做法的基础上再接再厉，确保执行条件完全符合国际标准，包括在被定罪者的医疗保健方面符合标准。在某些由余留机制承担医疗服务费用的会员国，机制逐步开发了一套支付系统，自 2012 年来保障了被定罪者的医疗服务不中断、受监督且具有灵活性，同时充分遵守相关财务细则。尽管医疗支付系统的成功运转有赖各级伙伴的合作，而且一些因素是余留机制无法控制的，但是机制仍然致力于进一步提高医疗费处理效率。
