



第六十五届会议

议程项目 53 和 143

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

全球外勤支助战略由秘书长制定，它是一个改变向联合国外地特派团提供支助服务方式的一个五年过程。该战略的目标是以综合全面、负责和透明的方式来改进所提供服务的质量和有效性，从而高效率有实效地使用资源。大会在其第 64/269 号决议中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面临的挑战，注意到全球外勤支助战略的总体设想，并就执行这一战略提供了明确的指导。

大会在同一决议中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，其中具体说明每项举措的执行状况：

- (a) 列出重大活动、里程碑和可交付项目的时间表(见附件)；
- (b) 基准和关于当前活动水平的基线资料、所需资源和服务质量，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、减少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) 关于军事、警察和文职部门提供服务的的质量的信息并确定适当方法来监督执行全球外勤支助战略对所提供服务质量产生的作用；



(f) 评估管控和管理安排是否合适。

本报告包含对在执行该战略头五个月中开展的活动和取得的结果的概览，该战略具有四个不同、但相互联系的支柱：财务框架；预定模块和成套服务；服务中心和人力资源框架。由于还处在执行的初期阶段，尚不能给予全面的情况介绍。但是，自大会 2010 年 6 月 24 日第 64/269 号决议通过后的短时间以来，取得了以下相当大的进展：

- 第一项成套服务是一个 200 人的营地模块，正在同会员国和外地特派团协商以对此作界定。
- 已提出五项具体的职能供会员国考虑转到全球服务中心。
- 在乌干达恩德培建立了区域服务中心，全球外勤支助战略指导委员会已经可以全面行使职能，并已全面展开四项职能，且从数量和质量上讲已经取得裨益。
- 同人力资源管理厅密切协调制定人力资源框架的工作正在进展中。

此外，按照第 64/269 号决议第六节第 11 段，关于第一年业务标准化筹资模式的提案将在另外一份报告中提交给大会审议，并已作出很大努力来加强人力规划，以确保外地特派团得到执行任务所需的工作人员。继续执行全球外勤支助战略需要同会员国以及外地特派团和其他参与执行工作的秘书处部门的密切协商。第二次年度进展报告将陈述第一个整年度的执行情况，并更清楚地说明战略产生的影响，更在全面地勾画出费用、成就和基准等情况。

目录

	页次
摘要	1
一. 导言	4
二. 管控和管理安排	4
三. 财务框架	5
四. 预定模块和成套服务	7
五. 服务中心	10
A. 全球服务中心	10
B. 恩德培区域服务中心	13
六. 人力资源框架	16
七. 执行工作协调框架和能力	17
八. 结论和今后的步骤	18
九. 大会应采取的行动	18
附件	
一. 列明重大活动、里程碑和可完成项目的时间表	19
二. 恩德培区域服务中心第一阶段项目	22
三. 恩德培区域服务中心人员配置(第一阶段, 2011年1月)	23

一. 引言

1. 全球外勤支助战略是一项回应措施，即应对本组织所面临的向全球外地特派团提供支助(后勤、行政和信息和通信技术)的各项挑战。该战略的目的是促使更加及时地设立特派团、改善对特派团的支助、加强所提供服务的质量和对要求的回应、尽可能酌情实现规模化带来的节约并在使用会员国托付给联合国的资源时确保更大程度的问责制与透明度。

2. 大会在其第 64/269 号决议中指出，该战略的理念是提供一个更广泛而实用的框架，以提高服务交付的效率和效益，并更好地利用资源。该决议就执行全球外勤支助战略的基本原则指出了明确的方向，并提出了详细而具体的决定和要求，包括强调总部在战略决策和有关细则、条例和程序的监督方面的中心作用，并强调需要同会员国，特别是部队派遣国进行密切协商。该决议还决定，在乌干达恩德培设立一个区域服务中心，并要求就把有关职能转移到意大利布林迪西全球服务中心提出建议。决议还核可了提高可用于新的特派团或用于扩大特派团的维持和平准备基金的数额。此外，大会第 64/266 号决议核可了维持和平行动特别委员会的报告(A/64/19)，其中指出了模块化概念并敦促秘书处同部队派遣国和警察派遣国密切合作，进一步发展这一概念。

3. 作为对大会关于提交年度进展情况报告的要求以及对行政和预算问题咨询委员会经第 64/269 号决议认可的有关建议和意见以及特别委员会有关建议的回应，本报告先概述执行全球外勤支助战略的管控和管理程序，然后说明迄今取得的成就以及今后发展的计划。此外，报告还就协调执行阶段的安排提供了最新情况和评估，并提出一些结论和以后的步骤。

二. 管控和管理安排

4. 执行工作头五个月的一个优先事项是建立有关机制来管理向新的全球服务提供模式过渡的管理机制。行政和预算问题咨询委员会在其报告(A/64/660)第 82 段已指出，全球外勤支助战略中的各项建议构成一项重要的努力，将会对组织结构、负责关系、工作方法、行动与程序产生重大影响。为了进行恰当的管控和管理，已建立机制来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。战略的一个需要利益攸关方接受并支持的主要目标是，转向以外地为重点的服务提供、分享资源和分担职能，并将非专门地点的职能转到服务中心。这是为了确保就近回应外地特派团的需要，使它们能够集中行使对特派团来说关键的、针对特定地点的支助职能。为了对这一根本性的改革进行足够的管控和管理，设立了一些机制，以应对规定的政府间报告和协商要求，并解决不同的外地特派团和总部利益攸关方的需要，其中包括维持和平行动部和政治事务部、管理事务部和内部监督事务厅。具体机制包括：

(a) **会员国**：按照大会第 64/266 号决议，外勤支助部每两个月就该战略的所有方面向维持和平行动特别委员会作一次情况介绍。此外，已同会员国一起组织了两次研讨会来进一步发展模块化概念，目前正在协调再举办两次这样的研讨会。另外还正在计划为第五委员会作情况介绍，包括介绍有关全球服务中心的建议。关于部队派遣国和警察派遣国，已设立一个用户委员会，成员包括外地部队指挥官和警务专员以及维持和平行动部的军事和警察部分。该委员会将每年召开两次会议，向全球外勤支助战略指导委员会提供反馈、认证优先事项并建议修正行动；

(b) **外地特派团**：进行定期外地访问以确保各特派团的需求和最近的经验得到考虑，并将总结出的经验教训付诸实践。关于包括区域中心的各区域特派团，区域服务中心指导委员会每季举行会议，并同外地特派团支助部门的主任和主管举办季度会议和研讨会；

(c) **联合国秘书处**：通过全球外勤支助战略指导委员会建立了一个正式论坛，该论坛每季度在主管外勤支助事务副秘书长主持下召开一次会议，论坛由该部的助理秘书长和另外几位主管组成：特派团支助部 5 位主任/主管和秘书处其他部门的高级代表，包括维持和平行动部、政治事务部以及管理事务部(主管中央支助事务厅助理秘书长、主管方案规划及预算和账户厅助理秘书长，主管人力资源管理厅助理秘书长)和主管信息和通信技术厅助理秘书长。全球外勤支助战略指导委员会协调执行工作，提出有关支持改革的优先事项、结构和机制的建议，促成有利环境并减少困难；

(d) **监督机构**：已请内部监督事务厅就执行全球外勤支助战略的风险管理框架和执行工作的内部控制机制提供咨询意见。“控制情况自我评估”的目的是明确：执行工作的主要风险；当前为管理这些风险采取的控制办法；找出执行控制中可能存在的弱点和/或差距；处理任何残余风险所需的额外控制。

5. 在执行工作第一阶段作出的管控和管理安排确立了决策标准和资源使用的透明性；明确的负责关系；基准数据以用来评估成就和业绩(将在下一个年度进展报告中介绍给会员国)；反馈机制。上述机制以及所提供服务的质​​量将通过对外地特派团和秘书处伙伴的调查加以认证。

三. 财务框架

目标

6. 制定该战略的财务框架的目的是提高联合国在挑战性局势中迅速部署的能力，并在开展业务的第一年中提高预算要求的可预测性和透明。如果安全理事会作出的与维持和平行动开办阶段或扩大阶段有关的决定导致需要编列开支，则由大会授权秘书长在事先征得行政和预算问题咨询委员会同意的情况下，以维持和

平准备基金现有余额承付至多 1 亿美元的款项，并承付本组织战略部署物资储备现有储备的现有余额中至多 5 000 万美元并加以动用，并在收到第一笔批款后即重新补足从战略部署物资储备中提取的款项。这项决定加强了秘书长获得开办阶段资金来部署行动的能力。

大会的意见和指导

7. 如行政和预算问题咨询委员会所指出，提出承付款方式的多项拨款提案，无论有无摊款，都可能会导致特派团第一年不现实的预算假设。就复杂、高费用的特派团来说，并在越来越强调承担能力的情况下，需要维持和平行动在其未定型的第一年行动中预算的透明，并且能够预测。在这方面，大会第 64/269 号决议还请秘书长提交维持和平行动第一年的标准化筹资模式提案，供大会审议。

8. 根据上述要求以及咨询委员会的意见，该模式的目的是实现可行而现实的预算编制，同时确保维持和平行动在开展活动的关键的第一年获得足够的资金来执行其任务。在制订该模式时考虑到第五委员会在审议和核准预算方面的权威；所有外地特派团需得到足够的资源；以及在使用人力和财政资源方面加强问责制的重要性。

执行活动、时间表和作用监测

9. 已对一些特派团的成立情况作了分析，其中包括联合国利比里亚特派团(联利特派团)、联合国布隆迪行动、联合国非索特派团支助办事处(非索特派团支助办)、联合国中非共和国和乍得特派团(中乍特派团)、非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)和联合国苏丹特派团(联苏特派团)。所制订的标准依据的是一套全面的方法，包括维持和平行动部和外勤支助部各方面专题专家的参与；对整个外地业务的实际经验实行基准化；对当前的比率和合同价格适用维持和平行动《标准费用和比率手册》，并采用 2010/11 年维持和平预算所使用的标准工作人员薪金表和一般工作人员费用。

10. 维持和平行动的开办阶段对执行任务至关重要，因为这一阶段提供一个机会之窗，使特派团能够促进或稳固一个新生、往往是脆弱的和平进程。在提供必要的人员和后勤支助方面这一阶段也是最具挑战的。有时，为保证获得必要资金的行政负担会分散本该用于实质性任务的时间和资源，这可能会造成机会的丢失，对执行任务造成长期影响。此外，为第一年业务核可的资金还常常出现支出节余，并在以后几年中注销应付款。其总数在一些特派团可高达第一年核定款额的 20%。

11. 标准经费提供模式通过以下办法来应对这些挑战：

(a) 具有代表性的且依据第一年部署假设情况(包括物资和人员方面的资金需求)的特派团预算共同要素的标准模式，加上应对不同假设情况的备选经费数额；

(b) 通过采用经认可的标准来加强预算纪律框架，该框架的根据是开展业务的第一年在可实现和现实的执行业务开支方面获得的经验教训；

(c) 使高级领导和维和人员能够重新着力于执行实质性任务的一项工具。

12. 该模式给予会员国一个增加透明和问责制的框架，具体就是认可一套标准的经费提供要素，可将此作为不同代表团开办时情况比较和实现一致性的基础。使用经认可的基于可实现性的标准要素，在不断变化的业务环境中进一步促进遵守预算纪律，而且，由于在批准授权任务后的第一个月中对当地的具体条件了解有限，使得这种业务环境更具挑战性。

13. 依据经认可的标准参数起草提供经费的建议，这不应限制大会的权威，也不应减损其在审议和核批特派团预算方面的立法作用。大会仍然完全有权在其认为适当的情况下修正和调整预算提案。在这方面，还建议在申请经费的要求中附上全面的针对具体特派任务的成果预算编制框架，从而给予会员国监测透明和问责的手段。

14. 标准的经费提供模式一旦经过审查和认可，就可以对预算提案作早期和全面的审查，而无须承受部署一个新特派团所通常具有的时间压力。

15. 在制定该模式时看到，不存在一个能够体现所有代表团开办时情况的单一的标准。因此现在的重点是制订一个尽可能有代表性的大纲，同时又具有灵活性，即设定为数不多的体现特派团具体条件的统一调整因素。这一方法的基础是各种维持和平行动第一年资金需求上高度的共性，并有目标地适用调整因素，以保证可靠性并执行预算纪律。认可这一标准模式将会使秘书处能够提出符合会员国战略期待的提供经费建议，提供足够的资源以供特派团进行建团活动，同时强调预算纪律，具体做法是提高执行率，减少因注销上期应付款而产生的节余。

16. 这些附加的保障也提供一个机会，以考虑扩大目前获得维持和平准备基金和战略部署物资储存这些核定机制的有关安排，以更好地应对开展行动第一年的资源需求。如果这一模式得到认可，适用期为三年，期间会根据通货膨胀和汇率变化作调整，三年后将根据各特派团的经验，向大会提出一套修订标准，供其审议。

四. 预定模块和成套服务

目标

17. 预定模块和成套服务的目标是提高部署的速度和可预测性，特别是在开办或快速增援业务中实现此目标。大会第 64/269 号决议决定增加维持和平准备基金向新特派团提供资金的数额以及秘书长利用战略部署物资储存的能力，从而加强了开发新模块的能力。布林迪西全球服务中心的能力对于确保成套服务可以利用

将集中于全球服务中心并可在全球提供的支助专业知识也至关重要。大会第 64/269 号决议第六节第 12 段确认了全球服务中心在进一步发展模块化方面的核心作用。

大会的意见和指导

18. 维持和平行动特别委员会在审议秘书长关于全球外勤支助战略的报告(A/64/633)时注意到了模块化的概念，并敦促秘书处在发展这一概念时与部队派遣国和警察派遣国密切合作。咨询委员会看到了拟议的预定模块和成套服务的优点，并在整合为将它们付诸实施而需要的货物和服务的同时，建议大会请秘书长进一步发展这些做法。

19. 通过建立可伸缩的成套服务以满足特派团在其整个存在期间不断变化的需求，模块化有助于提高业务效率和优化资源使用。成套服务在设计中会纳入必要装备和运作所需能力，其中包括为确保充分运作、成本效益和可持续作业而必需的技术能力、购置和发送、备用合同支持、支助事务合同和(或)其他必要的安排。有效的模块化将通过提高支助待命状态及其相关费用的可预测性、改善外地房舍和服务的质量以及快速部署所需专项技能的储备，改进所提供服务的数量。

执行活动、时间表和作用监测

20. 根据大会要求，并为确保在预定模块和成套服务的设计和執行中纳入部队派遣国和警察派遣国的要求，已制订了一份与维持和平行动特别委员会代表进行协商的研讨会时间表。第一次研讨会协商于 2010 年 7 月 8 日至 9 日进行，为开发模块确立了一套原则，包括促进当地和小型供应商的采购机会，尤其是发展中国家和经济转型国家的供应商。这些协商还就成套服务和模块将如何运作以及就布林迪西全球服务中心的作用向特别委员会提供了更详细的信息。特别委员会成员强调模块化必须侧重业务，并为开发预定成套服务和模块提供一个注重简单性、成本效益、灵活性、可伸缩性、轻便性和机动性的框架，以达成有效部署。第二次研讨会于 2010 年 11 月 12 日举行，重点是开发中模块和成套服务的细节(即营地设计和建立营地所需要的能力)。

21. 模块化第一阶段(一. A 阶段, 2010 年 7 月至 2011 年 3 月)涉及到设计一座 200 人营地和从现有战略部署物资储存中为其进行资源配置。这个成套服务包括: 200 人营地的预先格式化工地布局(按尺寸缩放)、宿舍、医疗、通信和信息技术、可快速部署的周边安保系统、水处理系统、营地废物管理系统、能源系统和各专业待命技术支援，以协助在特派团内部快速部署成套服务能力。第一阶段将充分考虑行政和预算问题咨询委员会在其报告所提意见(见 A/64/660, 第 101 段)，并按照审计委员会就预期寿命和有效利用战略物资储存所提建议，利用现有战略部署物资储存进行开发。同时，将对战略部署物资储存的构成进行审查，以符合模块化的要求。

22. 这一首个模块原型将于 2011 年 3 月/4 月在意大利布林迪西全球服务中心与维持和平行动特别委员会举行的第三次研讨会期间展示和审查。一旦这项审查完成，预计将于 2011 年 6 月提供第一个模块。

23. 模块化概念的关键是确保成套服务可在外地得到落实的运作所需能力。行动部署的成功向来在很大程度上依赖于部队派遣国提供的军事支援单位和(或)订约承办事务的可用性。按照模块化办法，运作所需能力将与物资、给养和装备的提供相匹配。这一办法涉及到建立不同类型的安排来提供工程、运输、伙食、仓储、给养和配送管理、营地和机场等方面服务。这些安排将考虑到内部的能力、会员国提供的能力、联合国订约获得的能力和(或)这些能力的组合。每一个先遣队都将由多专业人员团队组成，负责设计、规划、筹备、安装和定制模块化成套服务。这些先遣队将视需要部署，在初期提供必要的支助。

24. 随着模块化支柱发展和扩大到包括更多模块，任何追加所需经费的要求都将提交大会核准，因此将成为政府间审批预算程序的一部分。长远解决办法将涉及到把同会员国作出提供专项支助的安排与订约商业支助服务相结合。关于在战略部署物资储存中包含运作所需能力的提案和关于战略部署物资储存补充机制、包括其核算的进一步细节，将在下一执行阶段与所有相关利益攸关方协商后作出进一步研究，并将在第二次关于全球外勤支助战略进展的年度报告中提交给大会。落实工作将在剩下的五年中逐步完成，其规划、设计、改组和培训各阶段会有交叠。

成就和今后的步骤

25. 模块被设计为可支持特派团所有阶段，包括开办、集结、整合、过渡和清理结束。根据咨询委员会报告的建议(同上，第 104 段)，尽管每个特派团的具体需要必将界定模块办法的限度，预定成套服务将被设计为具有适应和调整的足够灵活性。

26. 成套服务还将被设置为能够支持各种军事、警察、行政和实务活动以及各个部门。这些组合将包括必需的物资、给养、装备和订约承办事务以支持：(a) 支援部队的活动和行动；(b) 特派团本身的快速部署；(c) 尽可能在最短时间内建立可行的业务。

27. 成套服务意在提供一种可快速部署和可移动的能力，以在开办时容纳和支持所有要素。虽然预计军事特遣队和警察特遣队仍将按相关谅解备忘录的规定在充分自我维持的情况下部署，但在某个部队派遣国或警察派遣国要求协助时，成套服务可被用于增补能力。成套服务可重新部署的特点还将有助于部队派遣国/警察派遣国支援远程先遣部署和长距离巡逻。

28. 设计阶段的工作(如上文第 21 段所述)正在会员国积极指导下按计划进行。为下一阶段提出了一个强化的成套服务，其中包括改良后的技术设计和装备，供在开办期间使用(一.B 阶段，降低运输费用并加快人员部署)。

29. 在 2010 年下半年与维持和平行动特别委员会合办的讲习班上，秘书处被要求在执行模块化的第二阶段侧重以下能力：伙食、港口业务和调度；运输（陆运和空运）；对深入外地和短期部署及战略通信的支持。模块化第二阶段将于 2011 年第三季度开始。

五. 服务中心

30. 布林迪西全球服务中心将把发送服务的技术知识组合起来，为全球的特派团服务，而区域服务中心则将为它所服务的区域特派团整合例行后台办公室业务往来的支助功能。正如咨询委员会报告所确认的那样，服务中心可以：通过在各特派团采用标准化流程提高业务透明度；减少派驻艰苦和危险地区文职人员的数目；改善文职工作人员的生活质量；在特派团整个存在周期中减轻行政负担；使各特派团能更好地专注于其实质性任务；减少工作人员的更替。

31. 大会第 64/269 号决议注意到，全球服务中心将管理和配置全球成套服务，而区域服务中心则可发展适合本区域特点的成套服务。大会强调，区域服务中心必须尊重各特派团单独安排财务的原则，且中心的资源和活动量应可随其所服务的外地特派团的开办、扩编、缩编或关闭而调整规模。

32. 设立服务中心的做法已证明是有益的：自决议通过以来，作为恩德培区域服务中心的一部分，运输和调度综合控制中心得以出动两架飞机，在 2010 年 12 月将工作人员从科特迪瓦运出，并确保将航空资产从中乍特派团调往联苏特派团，以支持苏丹南方全民投票。后勤基地/全球服务中心在中乍特派团缩编和清理结束的过程中发挥了重要的便利作用。

33. 为确定可能需要将哪些职能从总部移交至全球服务中心或从特派团移交至区域服务中心，采用了一种具体预测方法，其中包括成本效益分析、预计的初期投入、经常性费用、风险和缓解因素，以及详细列出了移交进程各阶段和进度标志的执行计划。

A. 全球服务中心

目标

34. 正如秘书长在其报告(A/64/633)中所述，他提议把布林迪西后勤基地调整为一个全球服务中心。秘书长关于 2009-2010 年度后勤基地经费筹措的报告(A/63/824)确认，后勤基地发挥了超过一个后勤基地的功能。行政和预算问题咨询委员会的报告确认：“基地目前履行的一些职能，包括通信、训练、空中支援和安保等，严格意义上不属于后勤工作类别”(A/63/746/Add. 17, 第 26 段)。以这一动态为依据，全球外勤支助战略提议把后勤基地作为一个为世界各地特派团服务的技术知识中心。通过这一拟议的转型，全球服务中心将组合提供服

务的技术知识，并承担不需要总部外勤支助部履行的职能。全球服务中心的一个核心作用将是发展和实施模块化。这种转变并不意味着更改后勤基地现行的隶属结构。

大会的意见和指导

35. 咨询委员会认为，把后勤基地转变为一个全球服务中心，可对外勤支助部和外地特派团的文职、军事、警察部门以及秘书处其他实体的组织结构、问责关系、工作方法、流程和程序产生重大影响(见 A/64/660，第 108 段)。大会第 64/269 号决议注意到秘书长打算由全球服务中心负责设计和管理全球成套服务，并请秘书长与会员国、特别是部队派遣国和警察派遣国协商，在编制后勤基地预算时进一步拟订关于未来将移交布林迪西全球服务中心的职能和资源的具体提案，供大会第六十五届会议审议。正如设想的那样，后勤基地/全球服务中心在开发第一阶段模块和成套服务的过程中发挥了核心作用。

36. 咨询委员会在其报告中进一步指出，关于把职能转至全球服务中心的提案应说明需要移交的职能和资源，并分析将如何加强服务以惠及所有客户和受益方，特别是部队派遣国和警察派遣国(同上，第 109 段)。咨询委员会要求秘书处的提案解释如何确保业务功效，以及如何维持与会员国的互动和向部队派遣国及警察派遣国提供的服务。提案还应提供成本效益分析、初期投入、经常性费用、风险和缓解因素以及规定了阶段和进度标志的执行计划等信息。此外，还要求详细说明全球服务中心在供应链中和在规划及管理预定服务模块中的作用。

执行活动、时间表和作用监测

37. 在建立全球服务中心的过程中，特派团各级的统一指挥以及政策和战略的一致性，在外地以及上至包括在总部的明确指挥结构，都得到了保留和加强。通过向维持和平行动特别委员会的双月情况通报以及反馈和协商，全球服务中心的发展从会员国的反馈中受益良多。制订把职能转至全球服务中心的提案所依据的原则是，主要涉及与会员国、特别是与部队派遣国互动的职能，将仍然留在总部。

38. 后勤基地/全球服务中心的重塑工作在现有资源内考虑结构和组织调整的必要性，以期将后勤基地预算增长控制在零或最低。从全球角度看，这项工作将不会影响费用，因为从外勤支助部转至后勤基地的职能将在联合国总部裁撤。根据从协商和向维持和平行动特别委员会的双月情况通报了解到的信息，全球服务中心的调整工作已界定了下述三阶段办法。这一办法将确定衡量成功的实施进度标志和业绩指标，并将反映在后勤基地 2011/12 年预算中。

(a) 第一阶段——例行工作和职能摸底：已开始详细审查不依赖地理位置且目前由外勤支助部工作人员履行、但如移交给全球服务中心就将产生效率的各项例行支助工作和职能。要移交的职能将属于业务(非战略)性质，并且不要求与会

员国互动就能为在维持和平行动支助账户和后勤基地拟议预算中向大会提出的建议提供信息。正在作为一个优先事项开展的例行工作和职能摸底的重点是确定那些支持在全球服务中心实施模块化的职能。

(b) 第二阶段——落实全球服务中心：将继续对可移交的、目前由外勤支助部履行的、不依赖地理位置的支助职能进行摸底，并进一步强调重新安排各种例行工作，以遵守和准备引入《国际公共部门会计准则》（《公共部门会计准则》）和企业资源规划系统(团结项目)。

(c) 第三阶段——全球服务中心：不仅在开办、扩编和维持阶段，而且也在缩编业务过程中和在从维持和平向建设和平过渡期间改善支助。

成就和今后的步骤

精简支助能力

39. 本报告所述期间进行分析的重点是，在三个支柱下整合及精简后勤基地现有支助能力和职能，这三个支柱是：后勤服务、信息和通信技术服务以及基地支助服务，布林迪西后勤基地 2011/12 年预算将对此作出详细说明。

例行工作和职能摸底

40. 一些例行工作和职能已被确定为可移交至全球服务中心。2011/12 年维持和平行动支助账户和后勤基地拟议预算报告列出了详细提议，可概括如下：

(a) **信通技术资产管理**：将目前由信息和通信技术司行使的战略部署物资储存方面的管理职能转到全球服务中心，该中心除了管理战略部署物资储存外，还将提供全球信通技术资产管理支助服务，从而缩短对特派团就信通技术设备标准各方面和库存管理及轮换所提查询作出反应的时间；

(b) **财务系统技术支持**：向关键的外地财务系统提供支持，即在财务方面应用 SunSystems 联合国会计系统(总账)和 Progen 薪工单系统(工资单)；

(c) **全球教育补助金办理**：把专用于办理非洲以外所有特派团教育补助金的资源从外勤支助部外勤人事司转至布林迪西全球服务中心，以审查收到的所有报销申请在必须的文件和有效性、记录数据、提出报告方面是否符合规定，并与各特派团联络以在应用联合国规则、政策和程序方面解决问题和确保一致性。估计总共将处理 1 300 份报销申请。教育补助金办理过程正在审查中，以期在符合规则和条例的情况下以更快的方式进行处理。

(d) **外地合同管理**：对合同的日常行政管理提供支助，包括起草工作说明、招标书和示范合同；修订、延长和妥善终止合同；解释合同规定；解决因合同义务履行欠佳或未予履行而产生的冲突和问题；监测核算、报告和内部控制系统的功能性、准确性和完整性；为合同管理制订、审查和更新标准作业程序。

(e) **机场和航空站标准：**确保将国际民航组织的标准和建议的做法应用于机场及地勤支助服务，并在所有特派团推广机场支助设备标准及其使用；并协助执行根据同民航组织的管理服务协议开展的项目。

41. 准备移交给布林迪西的具体员额，包括隶属关系，将在提交大会审议的维持和平行动支助账户和后勤基地预算报告中列出。

42. 拟进行的首批资源移交是积累经验的机会，在此基础上将建立今后的分析。有关任职者将在后勤基地/全球服务中心的组织结构中汇报工作，具体事项将在后勤基地 2011/12 年预算报告中详述，并将继续通过外勤支助部得到秘书处的政策和战略指导。

B. 恩德培区域服务中心

目标

43. 设立区域服务中心的首要目标是把按地理分组的外地特派团的行政及支助职能整合到一个独立的区域中心。大会在其第 64/269 号决议第 17 段中决定在恩德培后勤枢纽设立区域服务中心。这使得联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)恩德培支助基地的现有能力和基础设施得到最大限度的利用，以创建区域服务中心并对咨询委员会报告作出响应，该报告指出：“由拟议的恩德培区域服务中心提供共同服务的概念为提高效益和效率提供了机会”(A/64/660)。

大会的意见和指导

44. 大会在其第 64/269 号决议第 22 段中强调指出，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”。在确定了将主要通过从外地特派团调人的办法实现区域服务中心的人员配置之后，大会认可了一种模式，即由区域服务中心提供服务的各特派团的拟议预算，包括成果预算编制框架，要反映区域服务中心的员额、职位和相关费用。咨询委员会还要求，应考虑到在外地特派团中预计其职能将移交恩德培区域服务中心的当地工作人员的问题，以及对地方能力建设的影响(A/64/660，第 149 段)。

45. 此外，大会注意到“非洲中部和东部集中了多个特派团，为设立负责规划和调度人员与货物的运输和调度综合控制中心优化利用空中资产提供了机会”，并要求与会员国、特别是与部队派遣国和警察派遣国密切协商，进一步完善这一构想并将其付诸实施。

46. 咨询委员会建议授权秘书长逐步实现在恩德培区域服务中心提供后台服务并先开展一两项职能，以积累为多个特派团提供共同服务的经验。咨询委员会指出，这种分阶段的办法将使秘书处能够评价进展情况、审查假设、作出调整并根据已有经验教训完善工作程序。该委员会还要求秘书长在一年后就取得的成绩向

大会提出报告(A/64/660, 第 148 段)。鉴于本报告介绍了头五个月取得的进展, 第二次全球外勤支助战略进展报告将只反映全年的执行情况, 包括对在该战略(2012/13 年度)中将被列为优先事项的活动的所需经费进行深入分析, 并将对实际(进一步拟订的)业务费用、费用分摊和经费筹措安排作出报告。本报告汇总介绍了恩德培区域服务中心的预期质量效益和迄今为止的费用。

47. 咨询委员会还指出, 区域服务中心应向总部报告工作, 而其治理结构和管理安排的制订应促进有效决策并确保其工作人员始终以客户为中心并满足外地特派团军事、警察和文职部门的需求(同上, 第 126 段)。

执行活动、时间表和作用监测

48. 区域服务中心实施工作设想分两个阶段进行:

- 第一阶段-管控框架(见第 49-56 段)旨在保留特派团现有的指挥系统和资源管理, 并通过从其服务的区域特派团调动资源, 提供一个有关区域服务中心资源配置的透明程序。此外, 根据大会一系列决议启动的各试点项目已纳入区域服务中心。大会决议该区域鼓励探索共同资源, 以提高效率和实现规模经济(见大会第 63/291、63/273 B 和 63/274 B 号决议第 9 段), 并统合区域特派团的各项具体事务。附件二列有这些项目的详细情况。通过开展区域服务中心的管控工作, 特派团支助事务主任和主管与主管外勤支助部助理秘书长协作确定有待分析的优先职能, 以便在第二阶段移交。
- 第二阶段-将在全球外勤支助战略第二次年度进度报告范围内介绍成功业务案例, 以便第二阶段有助于将其他职能移交给区域服务中心, 改进服务提供和实现规模经济, 包括资源所涉影响。区域服务中心实施工作第二阶段将侧重于分析以下职能: 信通技术区域主义、财务组群、区域财产管理、存档和记录管理以及区域医疗服务。

成就和今后的步骤

区域服务中心管控结构

49. 会员国批准设立的区域服务中心归属其服务的各区域特派团, 并由各区域特派团管理和配置人员。这一框架加强了各特派团现有的指挥系统结构和权力划分, 其方式不会在总部和各区域特派团之间再插入一层。它还确保通过从其服务的各区域特派团调动人员, 对区域服务中心进行人员配置。

50. 为加强这一核心概念, 设立了区域服务中心指导委员会, 由区域特派团(联合国布隆迪综合办事处、联合国中非共和国建设和平综合办事处、中乍特派团、联刚稳定团、达尔富尔混合行动、联苏特派团和非索特派团支助办)的特派团支助主任和主管组成, 并由主管外勤支助部助理秘书长主持。指导委员会负责以下

方面：管理区域服务中心；确定其管理架构；评价区域服务中心的项目建议书；确定项目优先次序和满足特派团要求的时间表；并确定有关区域服务中心各项目从现有特派团能力配置资源的战略。

51. 为管理日常活动和决策，区域服务中心指导委员会设立了执行秘书职能。区域服务中心执行秘书从区域特派团的特派团支助主任和主管中选举产生，并行使所赋予的指导委员会的行动指挥权。执行秘书向区域服务中心指导委员会负责，并会视需要向主管外勤支助部助理秘书长上呈问题。

52. D-1 职等的区域服务中心主任将派驻设在恩德培的区域服务中心，直接向区域服务中心执行秘书报告。主任负责按照区域服务中心指导委员会授权规定实现行动目标，制订服务优化方案，以确保服务质量和遏制成本。区域服务中心主任办公室将由一个规划和控制职能和一个业务职能组成，各职能由 P-5 职等的小组组长领导。

53. 规划和控制小组组长负责分析区域特派团向区域服务中心移交的程序，供区域服务中心指导委员会批准，并制订成本效益分析和具有时限的实施计划。控制职能包括：监测和报告向区域服务中心移交过程的业绩；进行客户满意度调查；并重新制订程序，确保遵守团结项目的设计。

54. 业务小组组长负责业务的日常管理和实现区域服务中心业绩基准的行政管理；实施新项目；并确保各特派团满意。这一员额的关键职能是必须对区域服务中心指导委员会分配给区域服务中心的所有人员和非人员资源进行管理和行政控制。

55. 职等的运输和调度综合控制中心负责人(P-5)直接向区域服务中心主任报告，以确保与区域服务中心服务的特派团和联合国总部后勤部进行有效的实时互动。

恩德培支助基地与区域服务中心的关系

56. 区域服务中心的概念设想一个过渡时期。期间，联刚稳定团恩德培支助基地将继续提供行政能力和基础设施。为确保资源管理的透明度，通过服务级别协议，采取渐进方式来跟踪和管理恩德培支助基地向区域服务中心提供的支助。

57. 附件 3 简要列出区域服务中心截至 2011 年 1 月的工作人员配置情况。

筹资机制

58. 联刚稳定团恩德培支助基地为区域服务中心提供行政和业务支助。服务级别协议将正式确定恩德培支助基地与区域服务中心的关系。区域服务中心需从联刚稳定团、联苏特派团和达尔富尔混合行动抽调 39 名工作人员，这些员额由上述特派团的预算供资。区域服务中心的工作人员领取适用于恩德培的薪金和应享待遇。非工作人员费用按照特派团的预算规模由接受服务的特派团分摊。

59. 按照大会的决定，没有单独设立区域服务中心的预算或特别账户，而是在这些特派团的预算中设立费用中心和项目代码，以跟踪区域服务中心的资金需求和支出。区域服务中心的成果预算制框架下的支出及报告在这些特派团的预算和业绩报告中提供。

六. 人力资源框架

目标

60. 首要目标是能够以以下方式立即应对当前和未来的人员需求：确保外部并建立内部的文职能力；优化组织业绩，使领导者和管理者能够在明确的标准和规则内作出决定；为工作人员提供机会，使他们能够在一个高效、健康、安全和有保障的工作环境中为本组织服务。

61. 这意味着预测员工队伍的趋势；确定并获得高质量的能力；解决部署需求缺口；加强征聘制度和继任管理；改善服务条件；提供业务情报新服务；引入更有战略性的服务提供模式；并加强管理监督。这些努力旨在吸引和留住工作人员，并降低空缺率。

62. 人力资源框架与秘书长关于人力资源的建议是一致的。它侧重于向外地特派团提供人力资源支助的挑战和需要，并考虑以下七个领域：(a) 员工队伍规划和外联；(b) 征聘(人才管理框架和名册管理)；(c) 继任管理；(d) 服务条件；(e) 业务情报(分析和报告)；(f) 客户服务；(g) 管控与组织业绩，详见 A/64/663 号文件。

大会和咨询委员会的意见和评论

63. 大会第 64/269 号决议请秘书长向其第六十五届会议提供综合人力资源管理框架最新执行情况。已提供与人力资源框架相关的信息，包括人才管理、员工队伍规划和外联以及名册管理。考虑到对外地特派团的空缺情况表示关切，上述人力资源框架的方方面面旨在对这一情况产生积极影响。

64. 有关指定恩德培为带家属工作地点，秘书长向大会提议，应按照联合国共同制度的其他组织和公务员制度委员会的建议，根据现行安全阶段指定工作地点。

执行活动、时间表和作用监测

65. 在头五个月的执行中在以下领域取得了进展：

(a) **员工队伍规划和外联。**以名册为基础的人员配置制度对人员配置采取的是积极的、统一管理的办法，其做法是为现有的和预计将出现的职位空缺编制合格候选人名册，这些候选人已接受中央审查机构的预先审查，可供外地特派团立即甄选。业务员工队伍规划的做法是比照列入名册可供使用的候选人的情况，按职能和级别查明每个特派团的当即和短期人员需求。这一做法的结果是通知张贴

通用职务空缺，为专家小组面试、评价候选人并向外地中央审查机构推荐列入名册的候选人规划时间表。与人力资源管理厅一起对文职人员的需求开展深入的员工队伍规划工作，包括进行供求和缺口分析，并评价每一职类的员工队伍现状，同时考虑到由于退休、返回所属工作地点和更替率而带来的预计损失。缺口分析的结果将用于制订征聘和外联行动。

(b) **征聘和甄选**。截至 2010 年 12 月，已用通用职位空缺形式公布了 147 个职位空缺，重新制订的招聘程序经外地中央审查机构审查后在 24 个职类中产生了 3 710 名候选人进入名册。预计其他专家小组会议将使名册增加约 2 500 名候选人。

(c) **继任管理**。已制订职业发展模式，并正在与工作人员-管理当局协调委员会就本组织的流动和职业发展进行协商。为加强外地人力资源从业人员的职业发展，外勤支助部正在拟订人力资源管理方面的电子学习认证方案。

(d) **服务条件**。在第六十五届会议主要会期期间向大会提出有关统一共同制度办法的建议。这些建议包括根据安全评估统一指定带家属或不带家属工作地点。

(e) **业务情报**。正在设计战略业务情报模式，以改进外地人员配置工作的规划、监测和评估，允许对外地外联和征聘进行调整。

(f) **用户服务一体化(战略行动)**。正在审查人力资源职能，以确定那些可以下放给外地特派团或移交区域服务中心或全球服务中心，此后，外勤支助部的用户服务统筹者的职责将进行重定。

(g) **管控和组织业绩**。如秘书长的报告 A/65/305 所述，人力资源管理厅将与外勤支助部合作，在 2011 年初实施人力资源管理计分卡。

成就和今后的步骤

66. 全球外勤支助战略实施工作提高了填补空缺的计划能力；也提高了外地中央审查机构的效率和成效以及名册的实力。秘书长的报告 A/65/305 及增编 1-4 提供了本组织人力资源管理各优先领域取得进展的情况，包括涉及合同改革、统一不带家属工作地点的服务条件、人力资源计分卡和人才管理制度的综合人力资源管理框架的方方面面。

67. 外勤支助部将继续与人力资源管理厅协作实施综合人力资源管理框架，特别是启动外地人才管理制度、服务条件及人力规划和外联，确保这些努力完全符合大会就人力资源管理作出的决定。

七. 执行工作协调框架和能力

68. 实施全球外勤支助战略需要开展一个深刻的变革管理进程，通过协商的办法，即需要以透明的方式，与所有利益攸关方进行认真协调和执行，转变服务提

供。在 2010/11 年维持和平行动支助账户预算中，大会在主管后勤部副秘书长办公室内设立了执行能力，由 D-1 职等特等干事领导，全球外勤支助战略一般临时人员项下供资，最初为期 12 个月；并设立一个高级方案干事员额(P-5)。正如 2010/11 年期间秘书长的全球外勤支助战略报告(A/64/633)所提议的，外勤支助部暂时将更多资源调派/重新分配给主管外勤支助部副秘书长办公室的方案协调小组，以支持实施，其中包括两个 P-4 方案干事、一个 P-3 行政干事和一个一般事务人员(其他职等)。在 2011/12 年维持和平行动支助账户拟议预算中提交这些调动情况，供大会批准。

69. 经验表明，鉴于全球外勤支助战略实施协调小组采用非资源密集型模式(共包括只有 6 个专职资源，4 个通过外勤支助部调动获得)，有必要继续保留通过一般临时人员供资的 D-1 职等特等干事，由其直接向主管外勤支助部副秘书长汇报，以便继续指导全球外勤支助战略实施工作，并管理这一能力。与决策秘书处的实施合作伙伴(包括维和部、政治部、管理部/人力资源管理厅、管理部/账务厅、管理部/公务员制度委员会办公室、信通厅和监督厅等高级代表)密切协调，与会员国开展的高级别协调工作以及牵头和推动全球外勤支助战略实施的并行工作改变了整个外勤支助部开展的一系列支助活动。这就有必要继续保留这一领导能力，并打算在提交 2011/12 年维持和平行动支助账户时提出。

八. 结论和今后的步骤

70. 最初推动全球外勤支助战略旨在通过其四大支柱，有效地支持灵活和可伸缩的部署，并提高效率和实现规模经济。向前推进，同时保持执行四大支柱的势头，进一步战略发展将集中在特派团缩编和清理方面的所涉支助影响，将在全球外勤支助战略第二次年度进度报告中向大会提交这一情况。

九. 大会应采取的行动

71. 请大会注意本报告。

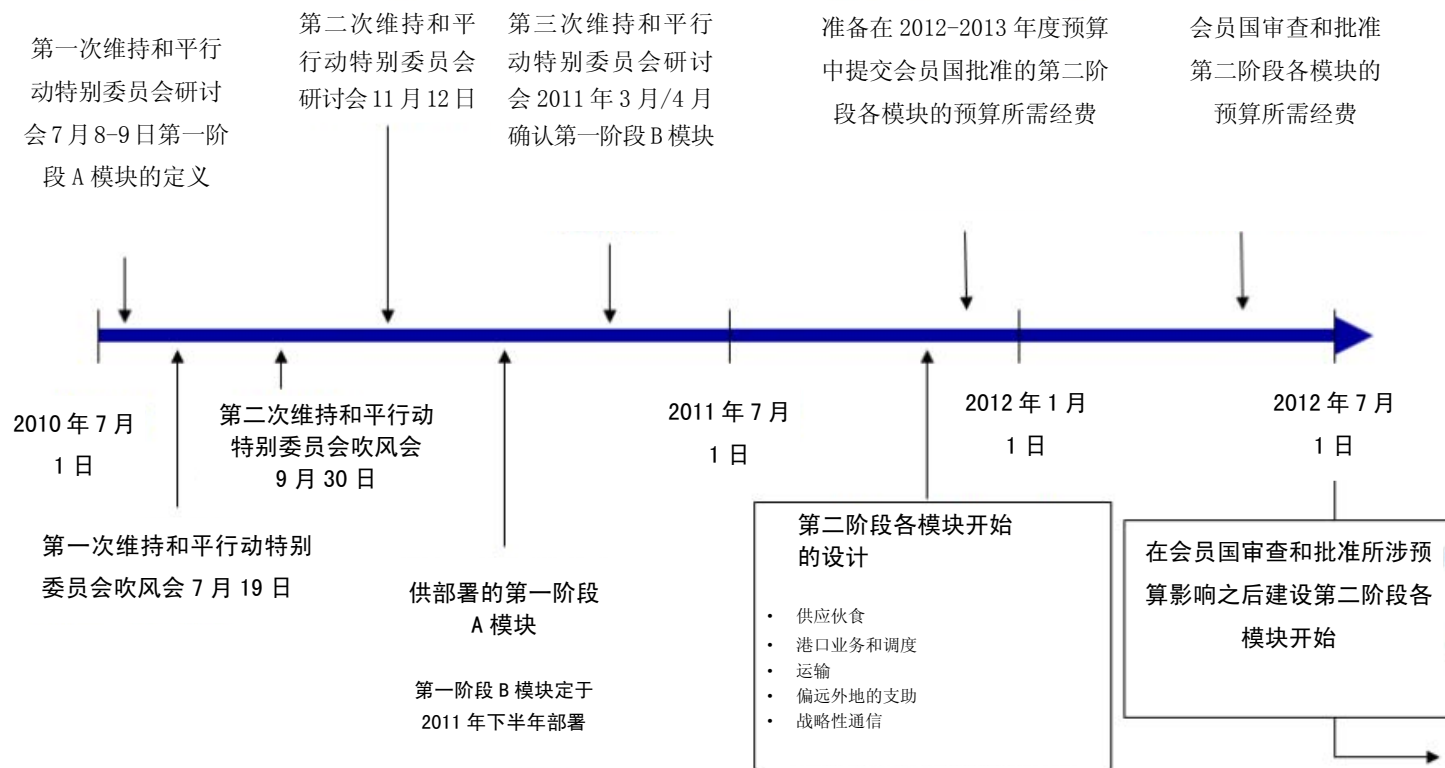
附件一

列明重大活动、里程碑和可完成项目的时间表



^a 只有不需要与会员国互动或不需要与秘书处各部门密切磋商的业务程序才可以移交。

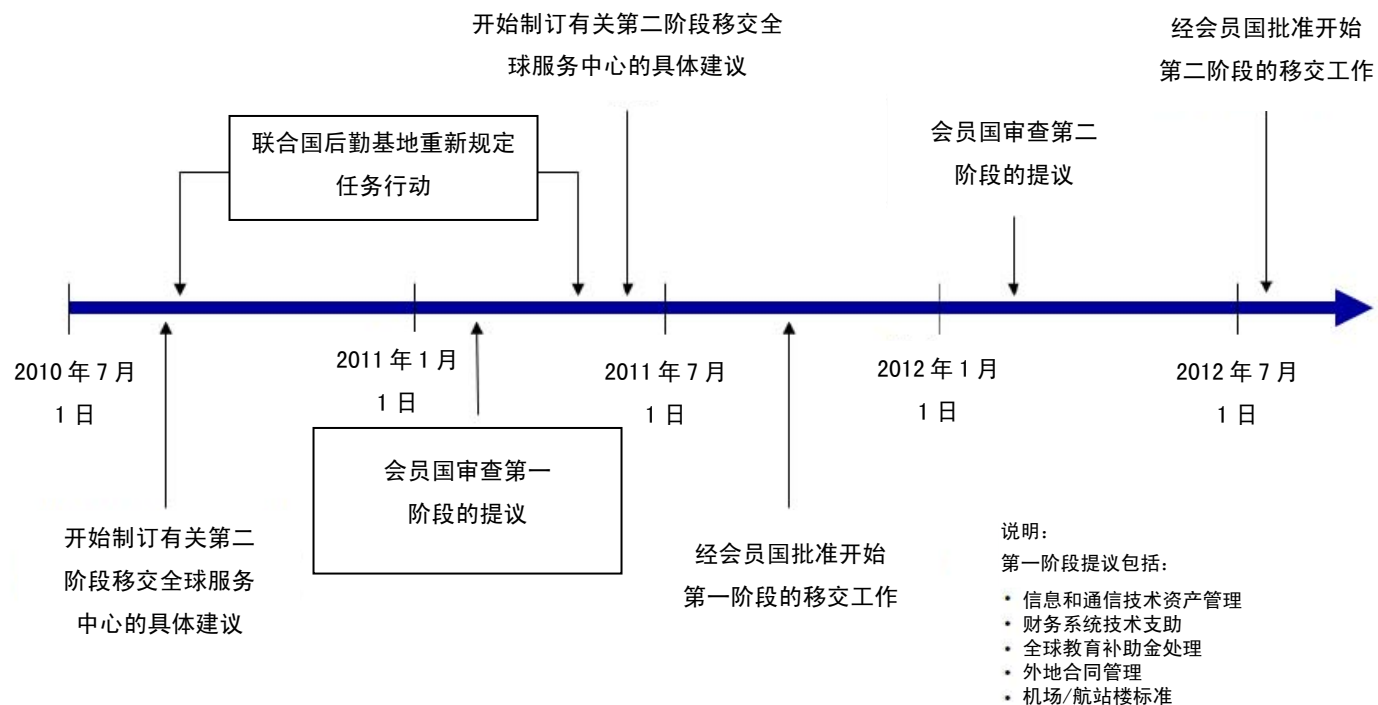
模块化



说明：

1. 第一阶段各模块没有所涉预算影响。
2. 维持和平行动特别委员会继续每隔一个月举行一次吹风会。
3. 预计经会员国审查和批准并将于 2012 年 7 月开始的第二阶段各模块的发展将在全球外勤支助战略实施余下的 3 年中持续进行。

全球服务中心



说明:

1. 预计纳入第二阶段的移交工作将意味着重新制订程序，以改进服务提供和提高效率。
2. 经会员国审查和批准，这些职能的移交工作将在全球外勤支助战略实施余下的3年中持续进行。

附件二

恩德培区域服务中心第一阶段项目

报到/退离

联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)是第一个将其多数工作人员的报到和退离手续集中在区域服务中心办理的特派团。通过使用自动化系统,报到/退离手续的所需时间大大减少,平均减少 40%的时间,使人员能够更快地做好准备在特派团履职,退离的行政所需时间也减少。通过加强前往恩德培机场的国际旅行连接,进一步提高效率。

教育补助金

联刚稳定团于 2010 年 1 月启动教育补助金项目,以便管理由于人力资源改革造成教育补助金申请大量增加的情况(从每年 3 000 份申请/预付申请增加到 1 000 份申请)。实施这一项目所带来的质量效益包括:处理时间减少 50%,可以更快地向工作人员付款;提交申请的误差率从 30-35%减少到 15-20%。由于开展这一活动的所需经费是人力资源规则和条例修改产生的,因此决定直接在区域服务中心建立这一能力,避免非洲各特派团重复这一能力。

区域培训和会议中心

通过设立一个区域培训和会议中心,大湖区各特派团有更多的机会在特派团任务区内有利于学习的环境下接受培训、参加会议和务虚会。通过将其所需经费集中起来,各特派团能够举办培训,因为各自举办则可能没有足够的经费,或由于旅行的费用很高,过去一直无法参加在联合国其他地点举办的培训。

运输和调度综合控制中心

设立运输和调度综合控制中心是为了提供综合的运输和调度服务,通过将调度、航空、水陆运输专家集中起来,优化东部非洲和中部非洲的运输资源。运输和调度综合控制中心提供审查该区域所有调度——客运和货运——的需要,并利用以“中心辐射”原则运作的区域长途资产或其他地面资产提供理想的多式联运解决办法。为提高运作效率,预计该中心还会协调包括地面支助设备在内区域机场基础设施的工作,促使进行安全运作和迅速返航。

附件三

恩德培区域服务中心人员配置(第一阶段, 2011年1月)

	员额	特派团
区域服务中心团队	1个 D-1	达尔富尔混合行动
	1个 P-5	联刚稳定团
	1个 P-5	联苏特派团
报到/退离	1个外地人员	联刚稳定团
	3个本国工作人员	联刚稳定团
	1个志愿人员	联刚稳定团
教育补助金	1个外地人员	联刚稳定团
	2个外地人员	达尔富尔混合行动
	1个外地人员	联苏特派团
	1个本国工作人员	联苏特派团
	2个本国工作人员	联刚稳定团
	1个本国工作人员	达尔富尔混合行动
	1个本国工作人员	达尔富尔混合行动
区域培训和会议中心	2个外地人员	联苏特派团
	2个本国工作人员	达尔富尔混合行动
	1个本国工作人员	联刚稳定团
	1个本国工作人员	联苏特派团
	1个本国工作人员	联苏特派团
运输和调度综合控制中心	1个 P-5	达尔富尔混合行动
	2个 P-4	达尔富尔混合行动
	1个 P-4	联苏特派团
	1个 P-3	联苏特派团
	1个 P-3	联刚稳定团
	4个外地人员	联苏特派团
	2个外地人员	联刚稳定团
	1个外地人员	达尔富尔混合行动
	2个本国工作人员	联苏特派团
	1个本国工作人员	联刚稳定团

简称说明：达尔富尔混合行动：非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动；联刚稳定团：联合国组织刚果民主共和国稳定特派团；联苏特派团：联合国苏丹特派团。