



联合国开发计划署、
联合国人口基金和
联合国项目事务署
执行局

Distr.: General
3 July 2023
Chinese
Original: English

2023 年第二届常会

2023 年 8 月 28 日至 31 日，纽约

临时议程项目 6

联合国项目事务署

联合国项目事务署 2024-2025 两年期预算估计数

摘要

项目署根据第 2020/12 号决定(执行局在其中核准了统一的费用分类、成果预算编制和预算列报方法)，使其 2024-2025 两年期预算与开发署、人口基金、联合国儿童基金会(儿基会)和妇女署采用的统一列报方式保持一致。每个职能群组的资源都与贡献和管理目标一起列出。

2024-2025 两年期预算估计数源于经重订的项目署 2022-2025 年战略计划。该预算支持项目署三个贡献目标和四个管理目标所表述的战略抱负，这些目标为项目署平衡记分卡所有四个角度(员工文化、伙伴信任、卓越流程和财务管理)的管理抱负设定了框架。

2024-2025 年拟议预算估计数为 3.25 亿美元，与上一个两年期的实际数和预测数相比，管理资源实际增长 6 520 万美元，为符合联合国全系统费用分类指导的职能配置资源，这些职能是使项目署胜任其职并能够执行理事机构和监督机构的决定和建议所必需的。将调整按照业务创新小组原则进行的费用回收，以满足所需的管理资源要求，同时将最低业务准备金维持在执行局核准的额度。59 亿美元的项目支出基本估计数则确保有足够的收入达到预算估计数。



决定内容

执行局不妨(a) 表示注意到项目署 2024-2025 年预算估计数的报告及其附件，并核准该两年期净零收入目标；(b) 核可根据所需收入要求设定间接费用回收率的办法；(c) 核可项目署关于其管理成果的两年期愿望以及为支持其贡献和管理目标而定向投放的资源；(d) 表示注意到在通过第 2022/13、2021/21 和 2023/4 号决定后净资产的估计构成，包括向业务准备金释放所承诺的基础设施和创新可持续投资资金；(e) 决定在战略计划期结束时将任何超额业务准备金贷记各合作伙伴。

目录

章次	页次
一. 项目署 2024-2025 年目标	5
A. 业务模式	5
B. 扩大成果框架	6
C. 贡献目标	7
二. 财务背景	9
A. 项目署全额费用回收业务模式	9
B. 预测数反映收入稳定、费用增加	10
C. 2024-2025 年估计数必然对管理费产生影响	11
三. 2024-2025 年取得的成果	12
A. 管理成果促进实现项目署贡献目标	12
B. 定向使用资源并调整组织结构以取得成果	16
四. 2024-2025 年预算估计数	20
A. 增加管理资源，为组织所需经费供资	21
B. 支持可持续发展目标和数字化的投资	21
C. 支持使命的员工队伍	21
D. 防范风险的业务准备金	22
 图	
图 1. 项目署全球结构	7
图 2. 收入趋势	11
 表	
表 1. 按职能群组列示的用以实现机构成果的目标、驱动因素和资源	17
表 2. 按职类和地点列示的由管理预算供资的工作人员员额	22
表 3. 资源计划	23
表 4. 按支出类别列示的预算估计数	24

附件(可在项目署[网页](#)上查阅)

附件一. 按职能群组和资源列示的项目署 2024-2025 年扩大成果框架

附件二. 2024-2025 两年期管理费设定算法

附件三. 推动和报告可持续实施办法

附件四. 项目署全球职能

附件五. 2020-2021 两年期原始预算和最终预算的比较

一. 项目署 2024-2025 年目标

A. 业务模式

1. 项目署是大会设立的联合国组织。¹ 自 1994 年以来，会员国的各项决议和决定设定了项目署的执行作用。² 大会已重申项目署的作用是充当联合国系统采购和合同管理以及土建工程和有形基础设施发展包括相关能力建设活动的核心资源。³

2. 大会认识到项目署有潜力通过在项目管理、人力资源、财务管理和共享服务等领域向各合作伙伴提供具有成本效益的高效服务带来增值效应。⁴

3. 项目署的价值主张在于其响应能力，在于其有能力通过扩大合作伙伴的执行能力赋能合作伙伴。它通过运用在基础设施、采购和项目管理方面的技术专门知识提供具有成本效益的项目服务，为联合国系统内外的合作伙伴创造协作优势，即使在最具挑战的业务环境中也是如此。

4. 项目署为实现可持续发展目标创造价值的能力依赖于三个相辅相成的因素：职能服务标准的成熟度、实质性知识、项目署与之合作并为其扩大执行能力的合作伙伴。

5. 项目署正是在合作伙伴、服务和实质性知识这三个维度的交汇点上定义其具体产品，包括办法、适用标准、参考业务活动和人才基准。

合作伙伴

6. 项目署所做的一切都在伙伴关系中进行。在众多合作伙伴中，有些是新伙伴，其它则已经与项目署合作多年。它们有不同的需求和期望。致力于解决类似问题的合作伙伴往往有类似的需求。项目署通过从某个伙伴关系或背景汲取经验再向另一个伙伴关系或背景转移知识来建设其能力。

7. 项目署基于绩效的业务模式以全额费用回收为基础。其活动的重点和效果最终取决于合作伙伴。与此同时，项目署根据不容讨价还价的联合国道德操守、安全和安保标准，同时考虑其作出切实贡献的能力，选择其将参与或不参与哪些活动。

¹ 第 65/176 号决议。

² 大会第 48/162 和 65/176 号决议以及第 48/501 号决定；执行局第 94/12、2008/35、2009/25、2010/7、2010/21、2012/5、2013/23、2016/19、2017/26、2019/12、2020/20、2021/20、2022/24 和 2023/4 号决定。

³ 第 65/176 号决议。

⁴ 同上。

职能服务

8. 项目署的项目服务灵活且模块化，在职能上涵盖基础设施、采购和项目管理，包括人力资源和财务管理。业务活动通常结合两条或两条以上的服务线，包括在促成方案执行和提供秘书处服务时这样做。

9. 项目署通过以下两种相辅相成的方式扩大合作伙伴的执行能力：(a) 为任务领域发展能力提供技术专门知识；(b) 提供支持和管理合作伙伴执行工作的能力。项目署通过三种服务模式进行响应：技术咨询、综合解决方案和支持服务，包括与地点无关的全球共享服务。

实质性重点

10. 项目署充当为所有可持续发展目标扩大执行能力的资源。其合作伙伴对项目署应对健康问题的能力有大量需求。全球环境要求对气候紧急情况作出适当应对——这是一个主要重点和交叉关切。项目署致力于加强其可持续执行办法，包括将社会和环境保障措施纳入主流。

11. 与其在各国的派驻情况一样，项目署开展工作的实质性重点最终取决于合作伙伴的需求，无论是(a) 为特定业务环境量身定制的服务；(b) 基于特定发展部门标准的服务；还是(c) 对一项或多项可持续发展目标产生影响的服务，都是如此。

12. 这些服务通过“收费服务”在全额充分回收间接服务费用的基础上提供。项目署可以承担“委托人”和“代理人”的责任，前者意味着风险较高，通常会影响到要回收的间接费用数额。

B. 扩大成果框架

13. 经重订的 2022-2025 年战略计划阐述了扩大后的成果框架，其中的战略优先事项重点关注影响、贡献和管理成果，促进业绩管理能够在由需求驱动的动态业务环境中进行。

14. 影响方面的抱负重点关注：(a) 具体可持续发展目标；(b) 最脆弱人群；(c) 有项目署派驻的国家。将通过有针对性的专题评价、项目组合评估和国家一级的报告来评估业绩，并通过加强系统部署战略计划的能力来增强业绩。

15. 三个贡献目标提供了业务重点，增强了影响方面的抱负，申明了项目署三管齐下的承诺，即：(a) 赋能合作伙伴；(b) 帮助有需要的人；(c) 支持各国。每个贡献目标都通过三个驱动因素的指标得到加强。

16. 变革理论认为，项目署越是有意将其行动重点放在影响上并根据质量标准设计这些行动，其贡献就越有可能产生实效。

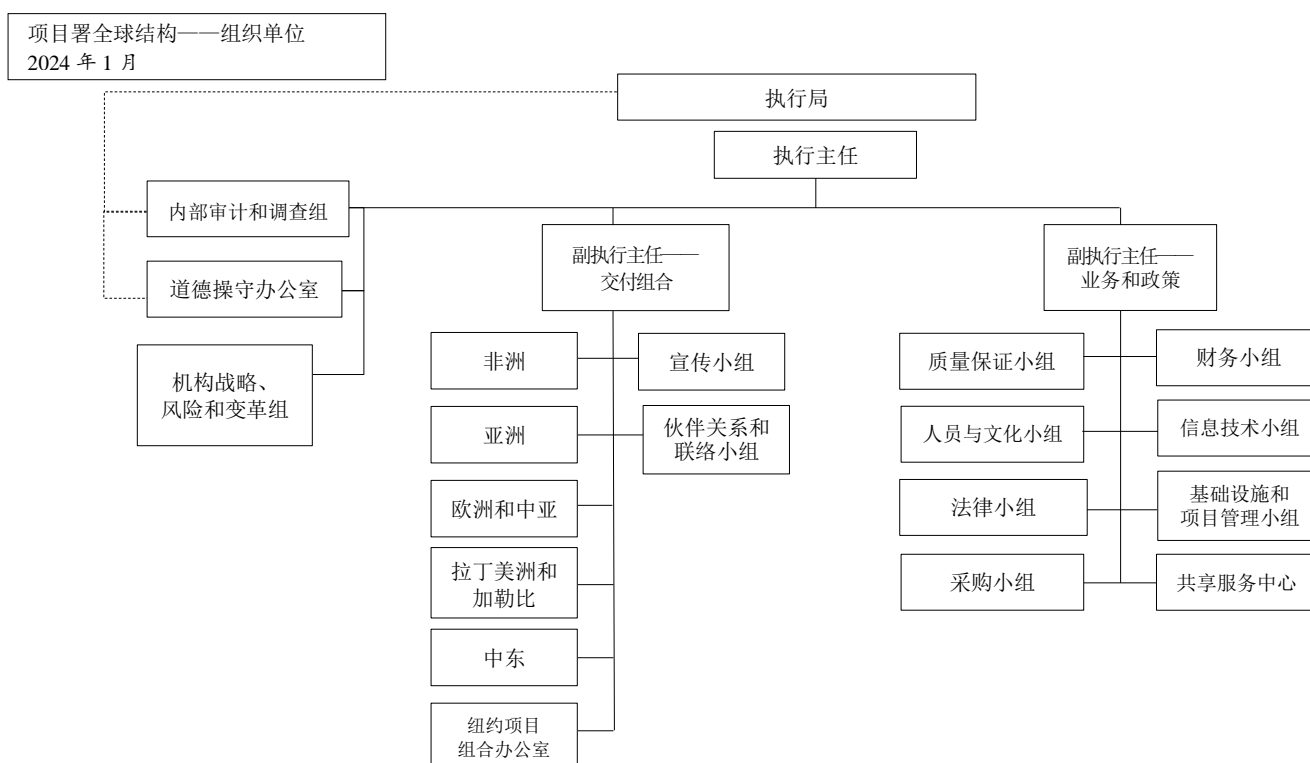
17. 四个管理目标提供了支持实现贡献目标的管理重点，涵盖：(a) 员工文化；(b) 伙伴信任；(c) 卓越流程；(d) 财务管理。每个目标都通过三个驱动因素的指标得到增强。

18. 贡献和管理目标的相互依存性在组织的两个支柱中得到反映。在本两年期内，项目署将根据第三方评估结果实施进一步行动，加强其机构赋能环境的能力。这项工作将涵盖四个战略改进领域：

- (a) 加强管理结构和能力；
- (b) 重建信任和组织文化；
- (c) 执行数字化转型方案；
- (d) 进行透明的费用回收以实现净零收入。

图 1.

项目署全球结构



C. 贡献目标

赋能合作伙伴

19. 项目署希望通过具有成本效益的项目服务赋能合作伙伴。

响应合作伙伴的关注重点。

20. 项目署合作伙伴的工作涉及人道主义、发展与和平努力，其实质性关注重点涵盖大多数发展部门和可持续发展目标。项目署可以为所有可持续发展目标扩大执行能力，并根据从经验中获得的能力和在预测需要和需求中发展的能力作出响应。

21. 项目署的合作伙伴和管理层预测未来对支持健康和气候变化解决方案(包括可再生能源)的服务需求。项目署将驾驭其在这些领域的能力,扩大其在最具挑战性的业务环境中进行应对的能力,包括合作伙伴面对复杂紧急情况的人道主义应急工作。它将根据经验,逆向设计具有成本效益的支持服务和综合解决方案,扩大合作伙伴造福人民和国家的能力。

注重合作伙伴需求和全球可持续发展目标。

22. 项目署将与合作伙伴商定它打算直接或间接促进实现哪些可持续发展目标,包括确定设想的变革理论。这么做有助于知识的生成,并将在数字系统的支持下促成在项目署已有经验的领域对已设立目标的合作伙件作出快速定性反应。

23. 项目署将鼓励合作伙伴将评价纳入其代表合作伙伴执行的项目范围,并在项目评价中考虑项目署的贡献。它将更系统地发掘这些项目以汲取经验教训,包括通过专题评价做到这一点。项目署将开发数字工具和程序,以记录、理解和借鉴其干预措施。

促进实现可持续供应。

24. 项目署将通过发展当地供应链供应商的能力,促进实现可持续供应。这项工作将重点关注人权、劳工权利、道德行为、防止性剥削和性虐待以及环境责任。它将以中小微企业以及妇女和青年拥有企业的能力发展为针对目标。

帮助有需要的人

25. 项目署希望通过可持续执行工作帮助有需要的人。

通过可持续执行办法作出响应。

26. 项目署根据其所开展活动的背景和性质,采用可持续办法,将交叉性经济、社会和环境关切纳入主流。可持续发展目标 5、8、10 和 13 是可持续执行的核心考虑。为响应可持续发展目标 12,项目署将通过可持续采购,努力产生经济、社会和环境影响。

27. 项目署希望确保在新的业务活动中嵌入社会和环境保障措施。它将维持其包含用于监测和报告可持续执行情况各项指标的框架,并根据所汲取的经验教训作出调整。

注重性别平等主流化和包容。

28. 项目署致力于所有人的人权,并将性别平等、包容和多样性纳入其业务活动的主流,包括针对残疾人和其他弱势群体做到这一点。它在所有活动中防范骚扰以及性剥削和性虐待。项目署希望更好地对它所帮助的人特别是最脆弱群体负责。

促进减缓和适应气候变化。

29. 项目署支持应对气候变化、生物多样性丧失和生态系统退化的运动,并致力于“绿动联合国”。它将加强措施,确保其基础设施和采购项目考虑温室气体排放,包括更好地捕捉范围三排放的影响。项目署将更加重视适应工作,并加大旨在尽量减少和避免损失和损害的各项努力。

支持各国

30. 项目署希望支持各国加快实现可持续发展目标。

通过技术分析作出响应。

31. 项目署认识到，方案国政府需要获得有关公共采购和基础设施的技术咨询，因此随时准备支持开展共同国家分析，以确定透明公平的公共采购和基础设施的需求和优先事项。

注重国家优先事项。

32. 项目署将响应合作框架、国家发展计划或国家自主贡献中确定的国家优先事项，为有项目署派驻的国家制定计划。项目署充当为所有可持续发展目标扩大执行能力的资源，并特别注意传授有关健康和气候变化目标的专门知识。它将扩大其在特殊和脆弱处境中做出响应的能力，并支持发展公共采购和基础设施方面的机构能力。

促进国家能力建设。

33. 项目署将支持国家能力发展，促进公平、透明的公共采购和基础设施。它将在借鉴其经验的基础上提出一项提议；籍此提议，项目署可以与合作伙伴一道，作为独立的专门知识或执行管理的补充，助力所有感兴趣的机构。

二. 财务背景

A. 项目署全额费用回收业务模式

34. 项目署的费用回收原则符合四年度全面政策审查提出的要求，⁵ 且与行政首长理事会管理问题高级别委员会财务和预算网认可的费用回收统一办法保持一致。⁶ 因此，项目署确保通过管理费供资的所有职能都是其间接费用的一部分。有利于项目署项目服务交付的活动作为直接费用回收。

35. 项目署是一个全额回收费用的联合国实体，要维持其生存，其收入必须能够支付其所有间接费用(即管理和行政费用)并涵盖业务风险。⁷ 项目署目前的费用回收办法于 2013 年经执行局核准实施，最近进行了更新以反映项目署的资金需求。⁸ 项目署基于业务的费用回收原则没有改变，但项目署在内部指导和外部沟通的支持下不断完善这一方法的应用。

⁵ A/RES/71/243。

⁶ 财务和预算网会议届会报告，2022 年 5 月，项目八。

⁷ 项目署的运作基础是：通过归类全球和地方共享服务全额回收直接费用，通过管理费设定模式回收间接费用。项目署通过间接费用减缓的风险由业务准备金供资，必要时通过风险增量补充准备金。

⁸ 第 2013/33 号决定。

36. 对于 2024-2025 两年期，项目署已应执行局根据行政和预算问题咨询委员会建议提出的要求，⁹ 通过两项关键调整改变了间接费用回收办法。首先，为防止进一步累积不必要的准备金，项目署在业务准备金达到最低要求时不再计入风险增量。其次，项目署已从根据过去以往情况确定费用回收需求转向采取前瞻性办法。它将在估计项目支出和额外收入需求方面实现其两年期抱负，以建立适当的管理费设定参数(首次在本文件提出¹⁰)。

37. 执行局已指示项目署建立一个经常程序，将超过最低核准额度的超额业务准备金提供给付款实体。项目署与接受执行局监督的联合国其他组织保持一致，¹¹ 建议在战略计划期结束时向执行局报告业务准备金超过核准额度的情况。对于任何超额部分的使用，项目署将提请执行局作出决定。项目署调整了净资产列报方式(见下文表 3)，以确保每年的超额业务准备金完全透明。

B. 预测数反映收入稳定、费用增加

38. 根据 2022 年已审计财务报表和 2023 年核定预算，对 2022-2023 两年期的预测显示，项目署可能会超额完成收入目标。预计收入将达到 2.492 亿美元，比 2.005 亿美元的目标高出 24.3%，但与 2021-2022 两年期大体持平。实际收入增长停止的原因是项目署项目组合中的一项重大业务活动结束，另一个原因是项目署调整了费用回收政策。

39. 如 2022 年财务报表和 2023 年预测所反映，项目署大幅增加了管理费用。¹² 对该两年期的预测为历年最高，资源使用总额达到 3.029 亿美元。虽然预测资源使用总额的估计增加数在一定程度上将被增加的收入抵消，但项目署仍预计 2022-2023 两年期结束时将出现 5 370 万美元的赤字。考虑到项目署净资产的变动，包括退还 1.238 亿美元超额准备金，项目署预计，到 2022-2023 两年期结束时，其净资产将大幅下降至 1.932 亿美元，比截至 2021 年 12 月 31 日的 3.604 亿美元减少 46%(见下文表 3)。

40. 项目署在其净资产范围内设立业务准备金，¹³ 目的是保证项目署作为一个持续经营实体的财务可行性和完整性。业务准备金最低额度是根据执行局核准的公式计算的。最低额度在 2021 年底达到 1.388 亿美元，预计到 2022-2023 两年期结束时将达到 1.605 亿美元。考虑到 2024-2025 两年期项目署项目支出和间接费用需求的增长估计数，所需业务准备金估计为 1.869 亿美元(下文表 3)。为满足业务准备金最低额度要求，项目署请执行局从原基础设施和创新可持续投资准备金中释放资金。项目署将继续努力通过法律事务厅争取全额回收基础设施和创新可持续投资资金。

⁹ 第 2021/21 号决定，DP/OPS/2021/7。

¹⁰ 见附件二。

¹¹ 项目署正在与各基金和方案在列报其综合预算时也采用的四年周期保持一致。

¹² 关于收入增加的进一步详情，见第四章。

¹³ 见 DP/OPS/2020/CRP.1、DP/OPS/2023/CRP.5。

41. 项目署致力于提出这样一种办法，即，将其净财务收入纳入提交执行局的下一个预算估计数的规划过程。

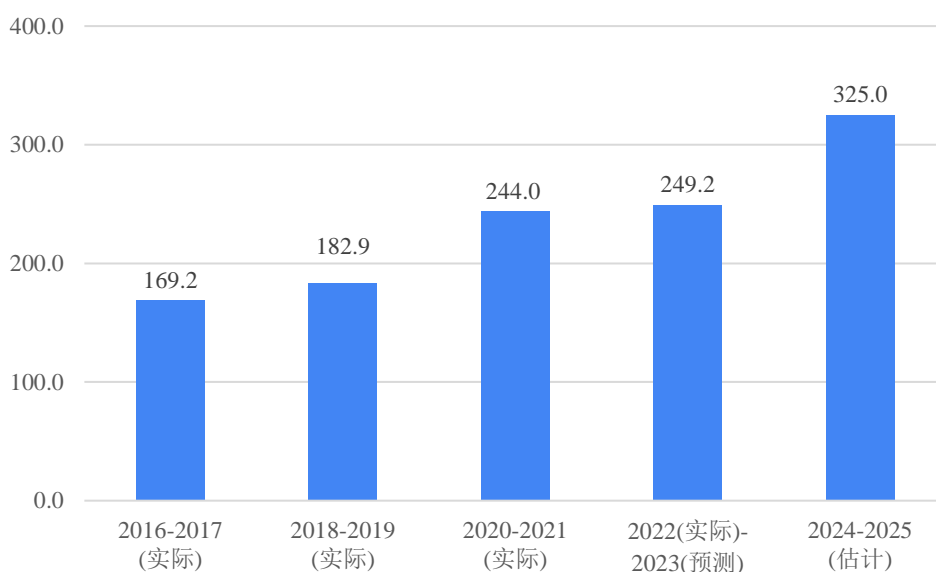
C. 2024-2025 年估计数必然对管理费产生影响

42. 2024-2025 两年期用于支付管理资源使用的收入目标定为 3.25 亿美元，反映直接费用的基本估计数为 59 亿美元(见表 3)。在向执行局作出承诺后，项目署将根据其未来收入需要设定费用回收率。其中将考虑到，到 2022-2023 两年期结束时，项目署的超额业务准备金预计将达到 4 080 万美元。为避免对合作伙伴多收费用，执行局要求项目署回收的收入不得超过其无供资的间接费用。项目署承诺不进一步增加准备金；因此，在根据适用的执行局决定设定未来收入需求时，可以考虑超出业务准备金最低额度的 4 080 万美元。¹⁴

43. 项目署预测，平均管理费率在 2022-2023 两年期为 4%，到 2024-2025 年将增至 5.5%。如果执行局关于管理超额业务准备金的决定包括在一个战略计划周期内结转资金，那么平均管理费率会降至 4.8%。¹⁵ 下文图 2 比较了预测数与以往业绩。该图显示，2022-2023 年的收入为 2022 年实际数与 2023 年预测数之和；2024-2025 年的数据为估计数，而 2016-2017 年、2018-2019 年和 2020-2021 年的数据为实际财务结果。

图 2.
收入趋势

(百万美元)



¹⁴ 在估计附件二中的项目署回收需要时，比较情景假设 1 (不考虑 4 080 万美元)和情景假设 2 (考虑 4 080 万美元)。

¹⁵ 附件二载有项目署管理费设定算法的必要更新。

44. 项目署与合作伙伴签署的新协议价值从 2021 年的 33 亿美元增加到 2022 年的 36 亿美元(9%)。虽然项目署在 2023 年签署新协议的能力仍受到最近基础设施和创新可持续投资事件的影响,但项目署估计,本两年期与履行新的合作伙伴承诺和现行合作伙伴承诺有关的项目支出总额预计约为 59 亿美元:根据以往趋势,其中三分之二将在处境特殊和脆弱的国家交付。¹⁶ 这点与最新的管理费设定费率相结合,将确保项目署能够实现估计收入目标。

45. 在未来设定费用时,项目署将考虑超出业务准备金最低额度的任何盈余或赤字。在整个两年期内,项目署将监测收入和支出模式,并按照财务条例 14.02 的规定¹⁷ 调整预算,使管理费跟上不断变化的实际情况。如果没有实现净收入目标,项目署将根据财务条例 22.02 的规定减少其最低业务准备金。如果项目署超额完成其净收入目标,则不需要用于支付其净资产项下其他变动的任何资金都将转入超额业务准备金,供战略计划周期内今后各期使用。

三. 2024-2025 年取得的成果

46. 在其经重订的 2022-2025 年战略计划中,项目署支持其三个贡献目标和四个管理目标所表述的战略抱负,这些目标为平衡记分卡所有四个角度(员工文化、伙伴信任、卓越流程和财务管理)的管理抱负设定了框架。

47. 管理目标确保项目署胜任其职,并指导其内部管理做法支持实现贡献目标。项目署管理预算的资源配置按统一职能群组列报,并将通过项目署全球职能与计划成果挂钩。¹⁸

A. 管理成果促进实现项目署贡献目标

48. 项目署的四个管理目标中的每一个都与促进项目署追求和宣传其战略抱负的三个驱动因素有关。在 2024-2025 年两年期,管理目标的落实工作将得到重点绩效指标和相关具体目标的支持。

目标 1. 员工文化

49. 项目署将力求促进建设员工可以在其中贡献、成长和发展的包容、公平、积极的工作场所文化。

驱动因素 1a. 拥抱联合国价值观文化。

50. 正如项目署性别平等、多样性和包容性战略所述,项目署致力于确保适当的性别和地域代表性,并将在其外联、征聘和人才管理活动中注重多样性和包容性。根据联合国残疾包容战略和性别平等战略,在其员工队伍和项目活动的其他多样

¹⁶ DP/OPS/2023/5, 第 20 段。

¹⁷ 作为全面应对计划(第 2023/4 号决定)的一部分,将根据行预咨委会的建议(DP/OPS/2021/7)对财务条例和细则进行审查。

¹⁸ 项目署全球职能与统一职能群组的匹配情况见附件一。

性要素方面，项目署将更加注重纳入妇女、残疾人和其他代表性不足的群体，并将以员工队伍和高级职位的性别均等为目标，推动包容型领导和工作场所做法。

51. 项目署将继续坚定致力于秘书长对性剥削和性虐待的零容忍政策。它将在2023-2025年全球防止性剥削、性虐待和性骚扰战略以及各组织单位相关行动计划的基础上采取更多针对性措施，培养“大胆发声”的文化，包括确保其工作场所不存在任何形式的歧视和骚扰，同时确保保护项目署开展工作所在社区不受性剥削和性虐待。

驱动因素 1b. 吸引、认可和培养人才。

52. 项目署将更加注重征聘的质量，以吸引和留住各类人才。它将寻求创新办法，发现和培养具备支持合作伙伴、响应合作伙伴对综合解决方案日益增长要求所必需的职能和实质性专门知识的内部人才。项目署将加强基于定性和定量见解的人才评估，强调关键业务角色，以期能够迅速有效地进行部署。

53. 项目署致力于确保工作人员和主管定期就业绩和职业发展进行对话和反馈。它为所有工作人员提供参与学习和发展的机会，力求确保不同性别、不同地域的工作人员获取均衡的学习机会，包括领导能力培训和反馈。除了适用于所有工作人员的核心培训和提高认识活动外，项目署工作人员还可以获得联合国系统职员学院提供的学习机会，包括关于可持续发展目标影响和《2030年可持续发展议程》的学习机会。

驱动因素 1c. 加强领导层问责，增强赋能文化。

54. 项目署认识到，人员是其最为重要的资产，人员的领导能力为项目署有能力支持合作伙伴实现目标奠定了基础。项目署将力求恢复组织信任和领导层问责，并将在定期把脉调查结果的基础上启动全面文化评估，以提高其员工队伍的参与程度，建立符合其战略愿景的包容性组织文化。

55. 项目署致力于完善工作人员安保、业务的健康与安全标准及其对环境的影响。它将继续开展“目标零”健康和安全运动，加强其业务中的安全文化；并将通过培训、知识共享和提高认识举措，重点关注及时报告事件、开展有效的强制性视察以及针对已确定的风险和危害实施纠正行动和缓解措施。

目标 2. 伙伴信任

56. 项目署将与合作伙伴建立信任并创造价值。

驱动因素 2a. 维持伙伴信任。

57. 项目署将与合作伙伴协作确保达到共同期望，并将定期寻求反馈，包括通过经常性的合作伙伴调查和用户委员会会议做到这一点。项目署将开发系统和工具，以灵活可扩展的思维方式支持和深化合作伙伴的参与。这将有助于在执行初期与合作伙伴积极互动，缩短反馈环路，包括在假设或业务环境发生变化时就路线修正进行对话。

驱动因素 2b. 协作创造价值。

58. 项目署将通过努力在广泛的执行活动范围(包括项目组合、方案和项目管理服务)内对合作伙伴的要求采取更加全面综合的管理方法,为合作伙伴创造更多价值。项目署将吸取经验教训,与当前和未来的合作伙伴分享知识,并在各部门、各项可持续发展目标和各国内部以及各部门、各项可持续发展目标和各国之间转让经验。

59. 项目署将更系统、更动态地了解其对合作伙伴的承诺,例如,通过季度评估流程,强化其对将项目成功标准尽早纳入项目开发和执行的重视。这将提高标准的可见度,且有助于在整个项目署内部进行健全的项目监测,从而吸取经验教训,造福项目署及其合作伙伴。

驱动因素 2c. 有目的地展示透明度。

60. 项目署将系统地开展宣传,以提高认识并展示其在健康、气候变化和可再生能源等专题重点领域的广泛职能专门知识和深厚能力。它将在为合作伙伴执行的项目中强调其对性别平等、多样性和包容性、防止性剥削、性虐待和性骚扰以及其他保障措施承诺。

61. 项目署将继续使其数据与联合国标准(包括与可持续发展目标和新的联合国性别平等标志有关的标准)保持一致,并通过加强和扩大其用以代表合作伙伴发布与项目执行情况相关实时数据的平台,进一步提高透明度。项目署将探索利用人工智能分析其全球项目组合的效用,并提高标准化项目文件的流程效率。

目标 3. 卓越流程

62. 项目署将力求通过数字化流程开展具有成本效益的业务。

驱动因素 3a. 管理流程和能源效率

63. 项目署将确保权力与责任相一致,寻求适当程度的权力下放,以提高决策效率,同时适当考虑有效的控制措施。项目署努力根据成本效益和风险调整制衡办法,确保灵活性意味着对成果以及联合国价值观和原则负责。

64. 项目署支持 2020-2030 年联合国系统可持续性管理战略,包括优化电力消耗、增加可再生能源使用和减少温室气体排放等目标。项目署的目标是增进其对排放推动因素的认识、在办公室使用智能电表、通过提高效率和太阳能化减少排放。项目署将根据国际公认的最佳做法和联合国的指导意见探索如何计量范围三排放,并将注重减少其在采购和供应链事项上的气候足迹,注重向合作伙伴展示其基础设施项目组合的潜在碳节约。

驱动因素 3b. 回应监督建议。

65. 项目署将更加注重对监督建议作出迅速回应,必要时部署额外资源以加快执行工作。审计委员会建议的执行率已得到提高,从 2020 年的 33% 稳步上升,而这项工作将在此基础上再接再厉。

66. 从审计建议中吸取的经验教训将为在项目署业务中实现强化风险管理办法主流化提供参考。其目标是加强风险知情决策，并将风险考虑嵌入项目和伙伴关系的发展。这方面的核心是重新重点关注项目署执行工作的效力和影响。

驱动因素 3c. 创新业务平台和服务。

67. 项目署将对其企业架构采取全面方法，以确保业务流程和信息系统符合目的，相互整合，使项目署能够通过可持续、具有成本效益的支持服务和综合解决方案作出响应。项目署将在以下方面建立系统能力：(a) 吸引和管理人才；(b) 公共采购；(c) 项目组合、方案和项目管理。

68. 知识管理和数据方面的总体能力将是项目署数字化举措的核心所在。项目署将以创新服务的远见作为补充，支持各国利用技术扩大其公共采购、基础设施和其他公共服务的能力。

目标 4. 财务管理

69. 项目署将力求通过充足的资源配置来平衡风险和机遇。

驱动因素 4a. 为组织能力提供充足的资源配置。

70. 项目署将确保根据联合国的要求为其组织能力提供资源配置，为经重订的战略计划中概述的各项抱负提供充足的资源。提升组织能力的—个关键主题将是全署关注数字化转型。

71. 项目署将继续加强个体订约人合同模式，以确保其员工队伍的多样性、包容性和流动性。项目署将根据第 2023/1 号决定完成以工作人员合同形式设立涉及“联合国固有活动”的职位的工作。为了平衡对适当控制和职责分工的需要与当地的灵活性和协作，项目署将对其办事处适用标准化组织设计原则。

驱动因素 4b. 确保为合作伙伴实施透明、公平的财务管理。

72. 项目署的目标是与战略计划周期挂钩的零净收入，以避免累积超额准备金。它将在力争维持经执行局核准的准备金最低额度的同时，确保在战略规划周期结束时所累积的任何超额准备金贷记各合作伙伴。

73. 项目署将根据管理问题高级别委员会财务和预算网提供的费用分类定期调整其费用回收模式，以确保透明、公平的费用回收，并将至少每两年在提交执行局的预算估计数报告中评估更新—次费用回收模式。

驱动因素 4c. 促进实现准确的财务规划。

74. 项目署将通过在整个项目周期进行迭代数据驱动预测实现准确的财务规划和目标设定，从而协助及时回应合作伙伴、向项目署提供未来所需经费的稳健展望、回收间接费用。项目署将通过作为项目执行工作—部分交付的产出，越来越多地衡量对合作伙伴的责任，从而进一步提高对整个项目组合风险的认识。

B. 定向使用资源并调整组织结构以取得成果

75. 项目署根据第 2020/12 号决定(执行局在其中核准了统一的费用分类、成果预算编制和预算列报方法),使其 2024-2025 两年期预算与开发署、人口基金、儿基会和妇女署采用的统一列报方式保持一致。项目署的目标是通过代表其合作伙伴执行的项目和方案来实现预期成果。

76. 项目署的组织结构使其能以具有成本效益的方式向合作伙伴提供服务并界定全球职能、主管部门和问责。根据经重订的 2022-2025 年战略计划和扩大成果框架,¹⁹ 所附 2024-2025 两年期成果和预算框架与项目署的全球结构保持一致(见上文图 1; 全球职能见附件四)。

77. 本章通过七个统一的职能群组介绍机构成果和预算框架。下文表 1 概述了每个职能群组项下贡献和管理目标的驱动因素及相关资源。按驱动因素列示的指标和具体目标详情见附件一。

¹⁹ [DP/OPS/2023/6](#)。

表 1.

按职能群组列示的用以实现机构成果的目标、驱动因素和资源

统一职能群组	贡献和管理目标的驱动因素	管理资源 预算估计数 (百万美元)		变动 (百万 美元)
		2022- 2023 年	2024- 2025 年	
领导层和机构方向				
贡献目标 1. 通过具有成本效益的项目服务赋能合作伙伴。	(一) 响应合作伙伴的关注重点 (二) 注重合作伙伴需求和全球可持续发展目标 (三) 促进实现可持续供应	41.0	57.2	16.2
机构对外关系与伙伴关系、沟通和资源调动				
管理目标 2. 伙伴信任——与合作伙伴建立信任并创造价值。	(一) 维持伙伴信任 (二) 协作创造价值 (三) 有目的地展示透明度	45.8	68.0	22.2
国家办事处监督、管理和业务支助				
贡献目标 2. 通过可持续执行工作帮助有需要的人。 贡献目标 3. 支持各国加快实现可持续发展目标。	(一) 通过可持续执行办法作出响应 (二) 注重性别问题主流化和包容 (三) 促进减缓和适应气候变化 (一) 通过技术分析作出响应 (二) 注重国家优先事项 (三) 促进国家能力建设	30.6	73.5	42.9
“机构人力资源管理”和“工作人员和房地安保”				
管理目标 1. 员工文化——员工可以在其中贡献、成长和发展的包容、公平、积极的工作场所文化	(一) 拥抱联合国价值观文化 (二) 吸引、认可和培养人才 (三) 加强领导层问责，增强赋能文化	11.1*	15.5	4.4
		1.1*	3.7	2.6
机构财务、信息和通信技术以及行政管理				
管理目标 3. 卓越流程——通过数字化流程开展具有成本效益的业务	(一) 管理流程和能源效率 (二) 回应监督建议 (三) 创新运营平台和服务	34.0	61.4	27.4
机构监督和保证				
管理目标 4. 财务管理——通过充足的资源配置平衡风险和机遇	(一) 为组织能力提供充足的资源配置 (二) 确保为合作伙伴实施透明、公平的财务管理和机遇 (三) 促进实现准确的财务规划	17.7	45.7	28.0
共计		181.3	325.0	143.7

* “机构人力资源管理”为 1 550 万美元，“工作人员和房地安保”为 370 万美元。

领导层和机构方向

78. 定义。“领导层和机构方向”统一职能群组对应由项目署高级管理层领导的项目署“战略管理和领导”全球职能。

79. 问题和说明。该群组阐明，执行主任对执行局负责，通过经重订的 2022-2025 年战略计划执行项目署的使命和愿景。该群组负责执行战略方向并阐明相关的资源需求和成果框架。该全球职能负责领导和支持项目署文化和道德操守在全署的整合，并通过提供具有成本效益的项目服务赋能合作伙伴。

80. 问责与供资水平。须接受问责的是执行主任、负责交付组合的副执行主任和负责业务和政策的副执行主任，他们构成项目署的高级管理层。估计供资水平增加 1 620 万美元，达到 5 72 万美元，其中包括作为对统一职能群组战略投资分配的 2 000 万美元。该增加额包括重新分类以前通过直接费用回收供资的偿还联合国系统的一些款项的供资来源(如项目署对驻地协调员系统的捐助)，以及新核准的第二位副执行主任。

机构对外关系与伙伴关系、沟通和资源调动

81. 定义。“机构对外关系与伙伴关系、沟通和资源调动”统一职能群组包括项目署的两项全球职能，即“沟通”和“伙伴关系发展”。

82. 问题和说明。该群组通过设在项目署各区域靠近合作伙伴的联络处带头努力与合作伙伴建立信任、创造价值。透明的沟通是一个关键因素，将得到加强。

83. 问责与供资水平。伙伴关系和联络小组、项目署联络处、宣传小组和项目署各区域管理层共同接受问责。随着该职能群组能力的扩大，供资估计数增加 2 220 万美元，达到 6 800 万美元。

外地/国家办事处监督、管理和业务支助

84. 定义。“外地/国家办事处监督、管理和业务支助”统一职能群组包括项目署的四项全球职能：交付组合监督、基础设施和项目管理、采购以及综合咨询和支助。

85. 问题和说明。该群组通过可持续执行工作带头努力帮助有需要的人，并支持各国加快实现可持续发展目标。其贡献的核心将包括性别平等主流化和包容、减缓气候变化和气候行动以及通过加强国家能力支持国家优先事项。

86. 问责与供资水平。须接受问责的是项目署各区域实体的管理层、基础设施和项目管理小组、采购小组、共享服务中心及其综合业务咨询和支助职能。供资估计数增加 4 290 万美元，达到 7 350 万美元。增加额包括根据监督建议和执行局决定将区域结构中履行联合国固有职能的职位从个体订约人改划为联合国工作人员合同持有人所产生的财务影响。

机构人力资源管理

87. 定义。“机构人力资源管理”统一职能群组涵盖项目署全球人力资源职能。

88. **问题和说明。**该群组带头努力培养一种员工可以在其中作出贡献的包容、公平、积极的工作场所文化。关键要素是拥护联合国价值观；吸引、认可和培养人才；加强领导层的包容性和问责。项目署将增加对员工队伍技能和能力(包括数字能力)的投资，使其符合行业基准。

89. **问责与供资水平。**在政策方面须接受问责的是员工和文化小组，而业务执行则与共享服务中心和“综合业务咨询和支助”职能分担。供资估计数增加 440 万美元，达到 1 550 万美元，以纳入与个体合同持有人内部司法以及防止性剥削和性虐待有关的新职能。

工作人员和房地安保

90. **定义。**“工作人员和房地安保”统一职能群组涵盖项目署全球健康、安全、安保和环境职能。

91. **问题和说明。**安保是世界各地项目署项目的一个关键组成部分，其中大部分费用由相关项目直接承担。该群组将领导各办事处为实现“目标零”而开展的健康和安全保障工作。

92. **问责与供资水平。**根据联合国安全管理系统的问责框架，须接受问责的是总部和外地两级的项目署工作人员和共享服务中心(连同其健康、安全以及社会和环境职能)。项目署安保主任代表执行主任监测项目署对联合国安全管理政策和标准的遵守情况。来自管理预算的估计供资水平增加 260 万美元，总额达到 370 万美元，以期将加强项目署各区域的安保、健康和安全管理纳入其中。

机构财务、信息和通信技术以及行政管理

93. **定义。**“机构财务、信息和通信技术以及行政管理”统一职能群组包括项目署的三项全球职能：财务、信息技术和一般行政管理。

94. **问题和说明。**通过数字化流程促进开展具有成本效益的业务将是项目署籍以实施根据监督建议不断得到改进的能效进程的一个关键重点领域。通过数字化转型方案，项目署将继续在财务和行政管理等业务平台和服务内部进行创新，为合作伙伴创造价值。

95. **问责与供资水平。**须接受问责的是信息技术小组、财务小组和共享服务中心。估计供资水平增加 2 740 万美元，达到 6 140 万美元，其中包括为数字化转型方案供资的 2 500 万美元。

机构监督和保证

96. **定义。**“机构监督和保证”统一职能群组包括以下项目署全球职能：企业风险管理和变革管理；法律；质量保证。内部审计和调查以及道德操守等独立职能也属于这一群组。

97. **问题和说明。**风险管理职能负责制定风险管理、内部控制、信息安全和保险的总体方向。变革管理职能负责协调机构转型方案、支持组织变革。法律职能促进项目署执行其业务战略，确保其法律承诺反映项目署的愿景、价值观和道德操

守。质量保证职能确保项目署的合作伙伴、捐助方、客户和核心参与流程符合联合国核心价值观，并确保项目署按照质量标准、合规、风险和尽职方面的最佳做法交付成果。

98. 根据秘书长关于联合国全系统厉行道德操守的公报，独立的“道德操守办公室”咨询职能负责培育道德、诚信和问责文化，加强内外部对联合国公信力的信任。²⁰ 该职能进一步就道德操守问题制定标准、开展培训和教育；并向管理层提供指导，确保项目署的政策和程序促进《联合国宪章》所要求的诚信标准。道德操守办公室就道德操守问题向工作人员提供保密咨询和指导；提高对道德标准和预期行为的认识；根据相关政策受理保护工作人员免遭报复的请求；管理项目署财务披露方案；就其活动向执行局提交年度报告。

99. 独立的“内部审计和调查组”职能通过其旨在改进项目署业务的内部审计和调查工作，提供独立、公正的保证、咨询、调查和咨询服务。该组对项目署内部或与项目署有关联的可能的不当或不法行为进行其认为适当的评估和调查；通过采用旨在评估和提高项目署风险管理、控制和治理流程有效性的系统方法，协助项目署实现其目标。

100. 问责与供资水平。须接受问责的是内部审计和调查组、道德操守办公室、执行首席采购干事、质量保证小组、法律小组、基础设施和项目管理小组以及战略规划、风险和变革小组。这一职能群组的费用包含与审计委员会和联合检查组提供的外部监督有关的费用。供资估计数增加 2 800 万美元，达到 4 570 万美元。该增加额将用于加强内部审计和调查组及道德操守办公室的结构以及新设立的质量保证职能。

四. 2024-2025 年预算估计数

101. 作为一个全额回收费用的组织，项目署必须做到收入与资源使用相匹配，才能生存。3.25 亿美元的两年期收入估计数是项目署 2024-2025 年管理预算的框架。收入估计数是根据项目支出 59 亿美元的基本估计数计算的，这些收入往往是在需要有充分供资的组织结构支持交付的脆弱环境中实现的。

102. 根据执行局的各项决定²¹ 和审计委员会的一项建议，²² 项目署力求在 2024-2025 两年期按实际价值在 2022-2023 两年期实际数和预测数的基础上增加其管理资源。这将确保维持项目署胜任其职所需的组织投资需求和其他费用以及员工队伍组成的变化得到供资，从而反映执行各项决定和建议的估计费用，同时使各预算项目的供资与费用分类指导意见保持一致。

²⁰ [ST/SGB/2007/11](#)。

²¹ 2023/4，第 15 段；2023/1，第 11 段。

²² [A/77/5/Add.11](#)，第 206 段。

A. 增加管理资源，为组织所需经费供资

103. 2022 年执行局委托进行的第三方评估²³ 确定了风险管理、内部控制和总体治理架构方面的组织弱点。2023 年开始的综合应对计划执行工作²⁴ 已纳入 2024-2025 年预算估计数，已核准由项目署准备金为执行工作供资。²⁵

104. 项目署在优化全球流程并使其业务模式符合业务创新小组费用回收原则(行政首长理事会管理问题高级别委员会财务和预算网有关直接和间接费用的定义对其作了进一步阐述)的同时，继续利用其管理预算为间接费用供资，以提高质量并实现其交付平台的增值效应，造福各合作伙伴。

105. 在根据第三方评估结果、执行局决定、审计委员会建议、按照全系统费用回收原则对预算进行审查的结果以及随着项目署的不断成熟而出现的全球职能其他必要能力对预算进行调整的过程中，预计管理资源将会增长。估计下一个两年期的通货膨胀影响为 4.30%，反映项目署所有地点年度通货膨胀率的影响。

B. 支持可持续发展目标和数字化的投资

106. 作为其管理资源的一部分，项目署将根据战略计划分配资金，以满足不断变化的组织需求，从而在可持续发展目标方面创造价值并支持取得成果。在 2024-2025 两年期，项目署将预留 2 000 万美元用于战略性内部投资，将其纳入管理资源并通过内部投资委员会进行管理。

107. 多年来，项目署承担了大型有形基础设施项目、多层面公共卫生项目和复杂采购任务等日益复杂业务的交付工作，而且往往是在脆弱环境中进行交付。为继续满足合作伙伴的需求，项目署正在制定数字化愿景，就满足需求特别是外地业务需求提出适当、可持续的解决方案。

108. 作为全面应对计划的一部分，数字化转型方案于 2022 年启动，预计将持续多年；2024-2025 两年期预算包括用于该方案的 2 500 万美元。

109. 对组织能力的投资达 4 500 万美元。

C. 支持使命的员工队伍

110. 下文表 2 列示了项目署 2024-2025 年预算估计数由管理费用供资的工作人员员额。

111. 根据执行局的一项决定²⁶ 和审计委员会的一项建议，²⁷ 2024-2025 年工作人员员额包括涉及以前由个体订约人合同持有人开展的固有联合国活动的新设

²³ 对项目署基础设施和创新可持续投资监督机制的成效进行的第三方评估；对项目署内部控制制度、风险管理和总体治理架构进行的第三方评估。

²⁴ [DP/OPS/2023/CRP.3](#)。

²⁵ 2023/4，第 17 和 18 段。

²⁶ 2023/1，第 11 段。

²⁷ [A/77/5/Add.11](#)，第 206 段。

工作人员员额。预计约有 120 个个体订约人职位将改划为工作人员员额。这样做确保工作人员仍然是项目署的核心人力资源。第二个助理秘书长员额于 2022 年获得执行局批准。²⁸

112. 主任一级职位的变动在总部和各区域之间平均分配，总部职位的增加主要涉及设立新职能以根据全面应对计划加强组织结构。

113. 在改划和新设的职位中，有 107 个已列入执行主任核准的项目署 2023 年预算，因此正在执行。在本预算期间，项目署继续根据各项决定和建议审查其结构，并根据《联合国财务条例和细则》(条例 14.02²⁹)相应调整工作人员职位。

114. 除了更多地使用工作人员员额外，个体订约人合同模式还为项目署提供了全额费用回收和基于项目的业务模式所需的灵活性。个体订约人继续构成项目署管理预算供资的员工队伍的大部分，2024-2025 两年期估计有 500 个持续职位。项目署在其全球共享服务和地方共享服务预算项下有 1 000 多个职位。

表 2.

按职类和地点列示的由管理预算供资的工作人员员额³⁰

	2022-23 年预算估计(原始)			2024-25 年预算估计			对比 2022-23 年的变动		
	总部	各区域	共计	总部	各区域	共计	总部	各区域	共计
USG/ASG	2	0	2	3	0	3	1	0	1
D-2	4	5	9	4	5	9	0	0	0
D-1	9	12	21	15	18	33	6	6	12
其他国际 专业人员	39	52	91	104	123	227	65	71	136
所有其他人员	2	3	5	16	7	23	14	4	18
共计	56	72	128	142	153	295	86	81	167

注：USG=副秘书长；ASG=助理秘书长

D. 防范风险的业务准备金

115. 执行局核准的业务准备金最低额度针对与项目署项目组合有关的固有风险，根据项目组合的规模和服务线组成对额度进行动态调整。从 2024-2025 两年期起，项目署预算估计数将不再分配资源作为减轻可能不得不由其自身资源承担的潜在财务风险的应急款。根据财务条例 22.02，这些费用将由业务准备金支付。

²⁸ 2022/24，第 6 段。

²⁹ 作为全面应对计划(第 2023/4 号决定)的一部分，将根据行预咨委会的建议(DP/OPS/2021/7)审查财务条例和细则。

³⁰ 与 2021 年年中相比，由直接和间接费用供资的工作人员员额数目保持稳定，约为 800 个职位；与此同时，由直接费用供资的工作人员职位数目有所减少。

116. 2022年,执行局决定³¹从项目署超额业务准备金向付款实体退款。1.238亿美元的退款是根据2021年财务报表计算的,在2022-2023两年期的预测数和2024-2025两年期的起始数中都得到了考虑。

117. 在两年期结束时业务准备金估计将达到2.014亿美元,业务准备金最低额度³²估计将达到1.869亿美元(超额:1450万美元)。业务准备金实际最低额度和净资产其他要素将通过财务报表报告。根据执行局的决定,任何超额部分将在战略计划期结束时退还。根据《联合国财务条例和细则》条例22.02,净资产最终水平将受到由业务准备金供资的负债的影响。

118. 如果在战略计划期间无法达到业务准备金最低额度要求,项目署将在其费用回收率中重新引入风险增量。

表 3.
资源计划

(百万美元)

资源	2016-2017年	2018-2019年	2020-2021年	2022-2023年	2022年实际*** 和2023年预测	2024-2025年
	实际	实际	实际	预算估计		预算估计
资源						
期初净资产*	99.2	158.6	252.0	344.7	360.4	193.2
预算总收入	169.2	182.9	244.0	200.5	249.2	325.0
扣除预算收入影响后的净资产	268.4	341.5	496.0	545.2	928.9	518.1
资源使用情况						
管理资源	134.9	115.1	126.1	181.3	259.8	325.0
拨备、负债及或有事项	-4.7	9.1	28.6	19.2	43.1	0.0
利用盈余进行战略投资	0.0	5.8	3.0	0.0	0.0	0.0
资源使用总额	130.1	130.1	157.7	200.5	302.9	325.0
资源余额						
预算净收入	39.0	52.8	86.3	0.0	-53.7	0.0
净财务收入	21.2	45.3	26.8	0.0	0.0	0.0
IPSAS差异	-2.0	-12.5	11.8	0.0	17.8	0.0
从准备金退款	0.0	0.0	0.0	0.0	-123.8	0.0
当期精算利得(损失)	-2.0	2.2	4.9	0.0	39.2	0.0
公允价值准备金增加额	3.1	5.7	-21.5	0.0	-46.7	0.0
预算与IPSAS的核对	-0.8	-4.7	-4.8	0.0	-113.5	0.0
按IPSAS**计算的净资产变化情况	59.4	93.4	108.3	0.0	-167.2	0.0
期末净资产	158.6	252.0	360.4	344.7	193.2	193.2
项目署净资产构成						
精算利得(损失)	9.8	12.0	9.7	4.8	48.9	48.9
可供出售金融资产公允价值	3.6	9.2	-10.3	11.1	-57.1	-57.1
业务准备金	20.7	21.0	138.8	179.8	201.3	201.4
最低业务准备金	20.7	21.0	138.8	179.8	160.5	186.9
超额	0.0	0.0	0.0	0.0	40.8	14.5
增长和创新储备金	0.0	104.9	111.1	22.0	0.0	0.0
基础设施和创新可持续投资准备金****	0.0	0.0	0.0	104.9	0.0	0.0
累计盈余	124.6	104.9	111.1	22.0	0.0	0.0
期末净资产	158.6	252.0	360.4	344.7	193.2	193.2

* 根据“项目署净资产构成”,项目署净资产的使用受到限制。在本财政期间,有累积盈余可用于抵销所发生的任何赤字。

** IPSAS=国际公共部门会计准则。

*** 2022年未经审计实际数。

**** 基础设施和创新可持续投资准备金关闭,须经执行局批。

³¹ 2023/4, 第21、22段。

³² 2021/21, 第5段。

表 4.

按支出类别列示的预算估计数(百万美元)³³

	支出类别	2016- 2017年实际	2018- 2019年实际	2020- 2021年实际	2022-2023年 预算估计	2022年实际*和 2023年预测	变动		2024-2025年 预算估计
							金额(美元)	百分比(%)	
由 政府 提供	总额	24.2	24.1	26.0	31.3	42.2	32.8	104.8	64.1
	一般工作人员费用 ^a	17.7	17.4	19.8	23.1	32.5	23.3	100.9	46.4
	差旅	8.7	7.4	1.6	8.7	9.8	2.5	28.7	11.2
	咨询人 ^b	61.7	55.8	65.1	101	147.8	59.2	58.6	160.2
	业务费用 ^c	18.7	7.9	7.9	13	17.6	7.3	56.2	20.3
	家具和设备 ^d	1.6	0.9	3.2	1.4	3.8	9.5	678.6	10.9
	偿还费用	2.1	1.8	2.6	2.8	6.0	9.1	325.0	11.9
	管理费用共计	134.9	115.1	126.1	181.3	259.8	143.7	79.3	325.0

* 2020 年未经审校实际数

^a 包括津贴、保险、学习和工作人员行政费用^b 包括“个体订约人合同”、本地和国际咨询人、订约承办事务和公司合同^c 包括一般业务费用、招待费、租金、水电费、维修费和杂项费用^d 包括家具、设备和无形资产³³ 本表格按行预咨委会在其报告 DP/OPS/2021/7 中建议的格式列报。