



联合国开发计划署和
联合国人口基金
执行局

Distr.: General
12 November 2009
Chinese
Original: English

2010 年第一届常会

1 月 19 日至 22 日，纽约

临时议程项目 2

财务、预算和行政事务

开发署 2010-2011 两年期概算

署长的报告

摘要

本文件载有采用成果预算格式编制的开发署 2010-2011 两年期概算和相关提议。它是执行局第 2007/31 号和第 2008/15 号决定所核准的开发署 2008-2011 年（延长至 2013 年）战略计划的基础，并构成这一战略的一个组成部分。

这一概算是根据关于开发署 2010-2011 两年期支助预算编制方法和方针（DP/2009/30）的第 2009/22 号决定编制的。该决定核可了开发署 2010-2011 年拟议方针，这一方针注重提高成本效率、对开发署进行投资和增强问责制和透明度。该决定还核可对开发署的活动和有关费用进行大分类和细分类。这一方针及其基本的费用分类是开发署 2010-2011 两年期概算的基础。为方便比较，其编列格式与以往两年期的格式相同（开发署预期在 2014 年底以前提出单独的、充分综合的预算）。如关于费用回收政策效力评估报告（DP/2007/36）的第 2007/18 号决定所要求，本文件列入关于费用回收政策执行情况的资料。

开发署 2010-2011 两年期概算净额为 8.283 亿美元；按名义价值计算，比执行局第 2008/1 号决定所核准的 2008-2009 年预算净额高出 4 960 万美元。这平衡了两方面的需要：一是控制管理费用和提高效率；二是确保对开发署可支配资源及战略计划中概述成果的问责。因此，开发署将实现前所未有的 6 970 万美元的削减，基本上抵消了 9 150 万美元非可控费用的增加额，净增加额为 2 160



美元。提议进行 2 800 万美元的战略投资，并列入抵消概算毛额的预计收入增加额 20 万美元，2010-2011 年预计收入为 7 510 万美元。

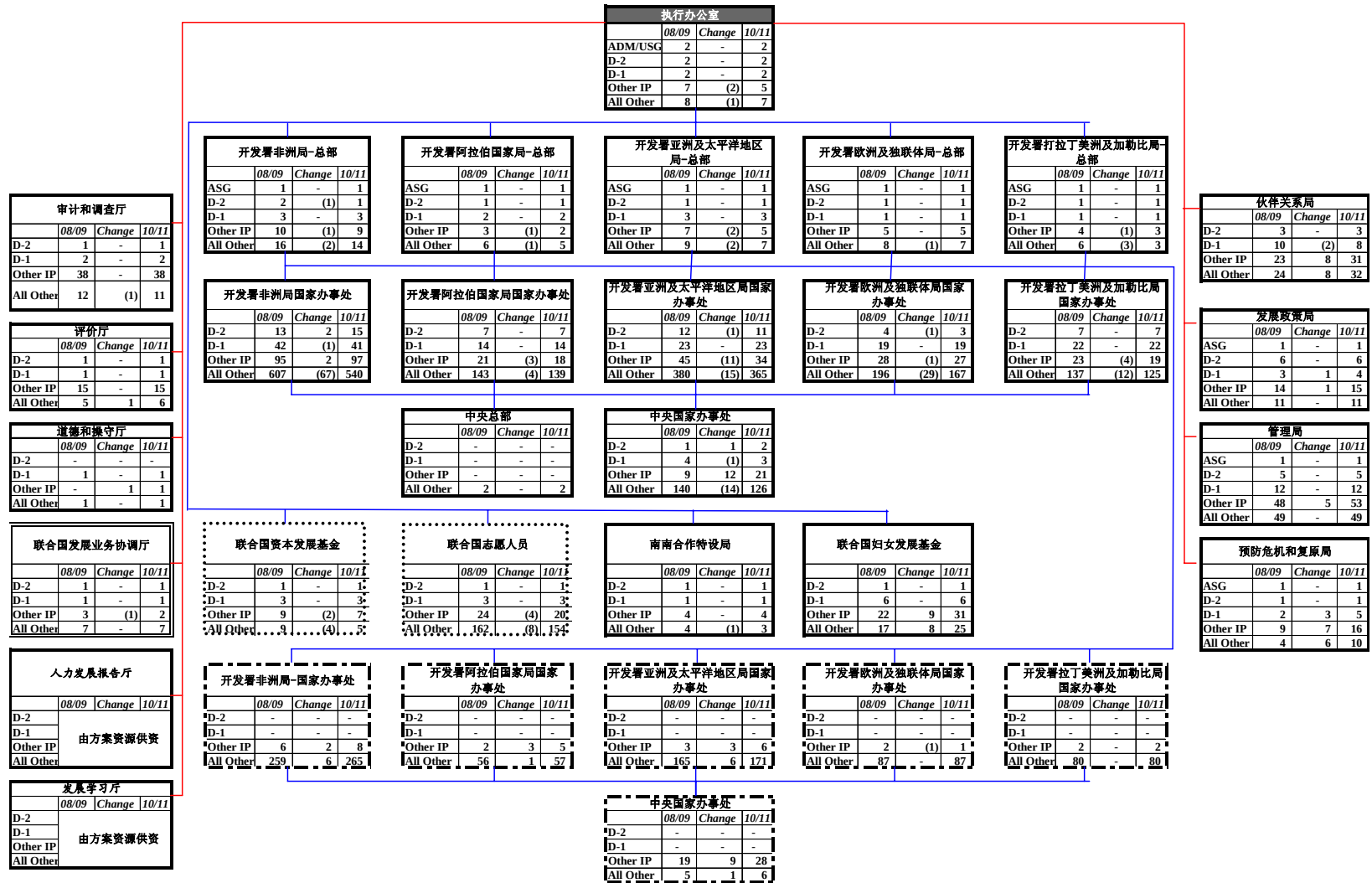
本概算编入供资来自经常资源、用于特殊目的活动的 7 750 万美元，包括 7 240 万美元用于大会授权的活动，510 万美元用于基本建设投资。此外，署长请求特别授权他在 2010-2011 年期间视需要最多动用经常资源 1 740 万美元用于安保措施，这笔资金的使用将限于联合国安全和安保部指令中规定的新的安保任务规定。

目录

	页次
组织结构图	5
一. 执行摘要	8
二. 战略和财务状况	8
A. 战略框架	8
B. 财务框架	10
C. 费用分类	14
三. 拟议预算	16
A. 拟议预算综述	16
B. 特殊目的活动	29
C. 费用回收和相关问题	33
D. 成果框架	39
E. 按职能分列的活动和资源	42
表	
表 1. 资源计划	6
表 2. 经常资源增加/减少的主要领域总表	18
表 3. 2008 年按国家类别分列政府对当地办事处费用捐助收入	24
表 4. 按职能分列的经常资源拟议预算估计数	25
表 5. 按地点分列的经常资源员额	27
表 6. 费用回收收入：2008-2009 年和 2010-2011 年估计数	36
图	
图 1. 按供资种类划分的捐款，2000-2001 两年期至 2010-2011 两年期	12
图 2. 2010-2011 年资源总额的估计使用情况	13
图 3. 两年期支助预算的计划支出	35
总表	
总表 1. 区域资源计划	64
总表 2. 拟议的高级员额变动	66

总表 3. 经常资源按费用类别开列的预算估计数	67
总表 4. 其他资源按职能开列的预算估计数	68
总表 5. 按地点开列的员额——总资源	70
总表 6. 按职能开列的组织单位	83
总表 7. 自执行局作出第 2007/18 号决定以来给予的一般管理支助费减免.....	85
附件	
1. 方法	86
2. 术语	88
3. 简称和略语表	91

组织结构图



图例:

- 管理活动
- - - 发展效力活动
- 联合国发展协调厅
- 特殊目的活动

注: 本组织结构图体现了四大类变化:

- (a) 削减: 222 个员额 (1 个 D-2, 1 个 D-1, 30 个其他国际专业人员, 190 个“所有其他人员”)
- (b) 战略投资: 72 个员额 (3 个 D-1, 28 个其他国际专业人员和 41 个“所有其他人员”)
- (a) 人力资源合同改革: 33 个员额 (20 个其他国际专业人员和 13 个“所有其他人员”)
- (d) 建立发展效力成本分类: (50 个其他国际专业人员和 666 个“所有其他人员”)

简称: ASG=助理秘书长

Change=变更

ADM/USG=署长/副秘书长

Other IP=其他国际专业人员

All Other=所有其他人员

表 1
资源计划
(百万美元, 名义金额)

	2008-2009 年						2010-2011 年					
	经常 (其他收入 利用) 资源	经常 (其他收入 利用) 资源	双边/ 多边资源	捐助资源 小计	当地资源	资源共计	经常 (其他收入 利用) 资源	经常 (其他收入 利用) 资源	双边/ 多边资源	捐助资源 小计	当地资源	资源共计
1. 现有资源												
期初结余 ^a	377.0	—	2 902.4	3 279.4	770.4	4 049.8	279.8	—	2 946.1	3 225.9	680.9	3 906.8
收入												
捐款	2 350.0	—	5 283.4	7 633.4	2 466.6	10 100.0	2 350.0	—	4 955.9	7 305.9	2 216.7	9 522.6
其他 ^b	—	74.9	60.0	134.9	86.0	220.9	—	75.1	49.5	124.6	22.2	146.8
向其他联合国组织提供的服务偿还款	—	—	25.9	25.9	—	25.9	—	—	40.9	40.9	—	40.9
现有资源共计	2 727.0	74.9	8 271.7	11 073.6	3 323.0	14 396.6	2 629.8	75.1	7 992.4	10 697.3	2 919.8	13 617.1
2. 资源使用												
发展活动												
A.1 方案	1 504.5	—	4 956.0	6 460.5	2 540.1	9 000.6	1 518.2	—	5 947.2	7 465.4	2 413.1	9 878.5
A.2 发展实效	178.1	—	64.8	242.9	21.7	264.6	191.1	—	100.5	291.6	18.8	310.4
发展活动小计(A. 1+A. 2)	1 682.6	—	5 020.8	6 703.4	2 561.8	9 265.2	1 709.3	—	6 047.7	7 757.0	2 431.9	10 188.9
联合国发展协调活动												
B.1 联合国发展协调	182.7	—	71.9	254.6	14.1	268.7	194.9	—	94.2	289.1	12.0	301.1
B.2 联合国发展业务协调办公室	3.9	0.3	1.6	5.8	—	5.8	3.6	0.3	1.9	5.8	—	5.8
联合国发展协调活动小计(B. 1+B. 2)	186.6	0.3	73.5	260.4	14.1	274.5	198.5	0.3	96.1	294.9	12.0	306.9
管理活动												
C.1 统一管理活动(职能 1—16)	473.8	67.9	177.2	718.9	59.5	778.4	498.8	68.1	254.6	821.5	47.6	869.1
管理活动小计(C. 1)	473.8	67.9	177.2	718.9	59.5	778.4	498.8	68.1	254.6	821.5	47.6	869.1

	2008-2009 年						2010-2011 年					
	经常资源	经常 (其他收入 利用)资源	双边/ 多边资源	捐助资源 小计	当地资源	资源共计	经常资源	经常 (其他收入 利用)资源	双边/ 多边资源	捐助资源 小计	当地资源	资源共计
特殊目的活动												
开发署经管的非开发署业务												
D.1 联合国志愿人员	33.9	6.1	14.9	54.9	—	54.9	34.8	6.1	18.3	59.2	—	59.2
D.2 联合国资本发展基金	10.1	0.6	—	10.7	—	10.7	8.9	0.6	—	9.5	—	9.5
D.3 向其他联合国组织提供的有偿服务	—	—	25.9	25.9	—	25.9	—	—	40.9	40.9	—	40.9
开发署经管的非开发署业务小计 (D.1+D.2+D.3)	44.0	0.7	40.8	91.5	—	91.5	43.7	6.7	59.2	109.6	—	109.6
大会授权的费用												
E.1 联合国已获授权的安保费用	51.2	—	13.3	64.5	6.7	71.2	58.0	—	16.7	74.7	8.3	83.0
E.2 国际公共部门会计准则(公共部门会计准则) ^c	9.0	—	—	9.0	—	9.0	9.5	—	3.5	13.0	—	13.0
E.3 联合国人力资源合同改革	—	—	—	—	—	—	2.2	—	—	2.2	—	2.2
E.4 联合国内部司法系统	—	—	—	—	—	—	2.7	—	—	2.7	—	2.7
大会授权的费用小计 (E.1+E.2+E.3+E.4)	60.2	—	13.3	73.5	6.7	80.2	72.4	—	20.2	92.6	8.3	100.9
基本建设投资												
F.1 总部电话系统更换	—	—	—	—	—	—	4.0	—	—	4.0	—	4.0
F.2 阿特拉斯人力资源单元升级	—	—	—	—	—	—	1.1	—	—	1.1	—	1.1
基本建设投资小计 (F.1+F.2)	—	—	—	—	—	—	5.1	—	—	5.1	—	5.1
特殊目的活动小计 (D+E+F)	104.2	6.7	54.1	165.0	6.7	171.7	121.2	6.7	79.4	207.3	8.3	215.6
资源使用共计 (A+B+C+D+E+F)	2 447.2	74.9	5 325.6	7 847.7	2 642.1	10 489.8	2 527.8	75.1	6 477.8	9 080.7	2 499.8	11 580.5
3. 资源余额	279.8	—	2 946.1	3 225.9	680.9	3 906.8	102.0	—	1 514.6	1 616.6	420.0	2 036.6

^a 2008-2009 年期初结余经订正后反映开发署 2006-2007 年已审计财务报表中的实际数额。

^b 含利息和杂项收入，以及两年期预算收入(包含政府当地办事处费用捐款，经并账计算而抵消偿还税款，以及联合国志愿人员方案为两年期预算带来的收入)。

^c 联合国已获授权的安保费用专款已经更新，以反映执行局第 2008/1 号决定。它反映了 DP/2008/CRP.2 中所列的数额。

一. 执行摘要

1. 署长已决定，在 2010-2011 两年期，开发署最重要的优先事项是与方案国家有效合作，以减少贫穷和实现千年发展目标，同时将应对气候变化的工作列入所有发展活动。开发署的另一高度优先事项是，提高联合国系统的一致性和效率，在国家一级发挥更大影响。开发署将为此继续提供领导和指南。由于成果管理制至关重要，署长还把在整个开发署提高透明度和问责制作为优先事项，大力强调降低业务费用；提高发展、管理和协调服务的质量；监测有关业绩；报告成果情况。

2. 本两年期支助概算和署长的相关提议支持上述优先事项。它们还反映了执行局第 2007/32 号和第 2008/15 号决定，这些决定核准了开发署 2008-2011 年(延至 2013 年)战略计划，规定了开发署支助方案国家业务的总方向。减少贫穷和实现千年发展目标是开发署议程的中心。大会关于发展方面业务活动的第 63/232 号决议重申开发署代表联合国系统在管理驻地协调员职能方面的作用。将加强具有全系统影响的干预行动。执行局第 2009/22 号决定核可了以提高成本效率、对开发署进行战略投资和增强透明度和问责制为基础的 2010-2011 两年期支助预算方针。

二. 战略和财务状况

A. 战略框架

3. 战略计划规定了开发署支助方案国家业务活动的方向和优先事项。调集和分配资源以支助该计划的四个支柱——方案活动、有效的方案执行(发展实效)、联合国发展协调和管理职能。通过方案拟定安排和来自信托基金和费用分担协定的其他指定用途(“非核心”)资源，直接为方案活动提供资金。开发署 2010-2011 两年期概算主要资助第二、第三和第四支柱。

4. 开发署履行两个相辅相成的作用：(a) 为面临消除贫穷、民主治理、预防危机和复原以及环境和可持续发展等多部门挑战的方案国家，提供政策和技术支助；(b) 按照大会各项决议，在国家一级协调联合国系统的业务活动。开发署 2010-2011 两年期支助概算为发挥这些作用所需的人力资源和业务基础设施提供资金。

5. 开发署通过提供由经常资源和其他资源供资、以需求为驱动的发展、协调和管理服务，来履行其多重作用。针对方案国家的需要，开发署在其各重点领域提供注重成果的发展方案和咨询服务。开发署提供高质量的政策咨询和能力建设支助，同时确保重要管理职能和结构的建立和有效运作。尽管执行局核准了两个单独的框架，但管理职能与方案交付间有至关重要的联系：管理结构薄弱对方案成果有负面影响。

6. 延长的战略计划强调对发展成果的问责，这是开发署所有工作的基础。2008 年开发署问责框架的核准是一个重大的成就，这要求加强向执行局和开发署合作伙伴的汇报工作；根据计划和预算对业绩进行内部监测；在内部遵守开发署业务政策和程序。问责框架的基础是规划、业绩监测和成果报告的动态循环，体现了道德操守、风险管理和学习的原则，反映出管理职能与发展成果之间密不可分的联系，以及强有力的管理结构的重要性。

7. 开发署的人力资源以及他们为开发署提供的多层面专门知识，对支助方案国家和促进以人类发展为中心的政策和方案最为重要。如延长的战略计划所强调的，战略性的人力资源管理对署长来说是一个优先事项。开发署将加强战略性人力资源管理，以便使技能混合配备，工作人员的能力反映出机构需要。开发署目前的人员构成显示出今后几年退休率很高。因此人才管理——包括继任规划、职业发展和工作人员“重组”——等问题值得特别注意。开发署寻求通过主动积极地规划和管理工作人员队伍，加强吸引、保留和发展人才的能力。加强在实务方案领域的学习及领导能力、管理和专业认证方案，将提高工作人员有效执行战略计划的能力。

8. 两年期支助预算的成果框架是开发署成果管理制的一部分。本文件第三章 E 节提议的成果立足于延长的战略计划的机构成果框架。其基础是 2008 年取得的成果，以及关于开发署 2008-2011 年战略计划运作情况的报告 (DP/2009/11) 所载成果。该报告强调指出了关键的成就，如：开发署的问责制度得到批准，该制度强调致力于注重成果和风险的业绩管理；企业风险管理制度的执行；充分遵守最低运作安保标准的国家办事处数目增加 11%；在开发署任职的妇女总人数增加 3%；人才管理得到加强，体现在获得机构证书的人数增加 21%。第三章 E 节在每一职能的“问题和说明”分节下提供了关于 2008-2009 年成果的更多信息。

9. 执行局第 2009/22 号决定建议，为了加强透明度、问责制和关于成果的报告，开发署采用四大活动分类：(a) 发展；(b) 管理；(c) 联合国发展协调；(d) 特殊目的。这一建议所依据的评估显示，为提供信息和决策目的列报预算数据所使用的早先分类并不支持在两年期支助预算和方案拟定安排框架之内和之间合理或一致地划分各项活动和费用。

10. 评估还发现，尽管从原则上说，两年期支助预算应只为管理职能供资，但它实际上为管理职能、发展实效活动、特殊目的活动和大部分联合国发展协调活动的组合提供了资金。同样，方案拟定安排框架只应为发展活动供资的原则也与现实不符，因为该框架并没有载列所有发展实效活动。此外，它没有充分区分方案活动和发展实效活动。

11. 第 2009/22 号决定的充分执行将是逐步的，跨越 2010-2011 和 2012-2013 两年期支助预算。这应在方案预算与支助预算之间的费用分配方面，以及在确

定各预算和供资框架内部和之间的类似费用项目的共同处理方法方面，确保与联合国儿童基金会(儿童基金会)和人口基金的进一步统一。执行局在 2012-2013 两年期支助预算范围内对这两项都提出了要求。预计到 2014 年每个组织将实现单独的综合预算。

B. 财务框架

概览

12. 开发署需要一个适当和可预测的经常资源基础，以便支助方案国家实现其发展目标。正在尽一切努力维持或增加捐助并扩大捐助者基础。但是，全球经济危机和动荡不定的汇率环境带来了各种挑战，特别是对本组织的战略方向、可持续性以及支持方案国家实现发展目标的能力带来挑战。如果自愿捐助水平不能达到执行局第 2007/32 号决定核准的综合资源计划确定的目标，战略计划就可能面临风险。

13. 因此，署长提议在 2010-2011 两年期作出 2 800 万美元战略投资(第 17 段将做概述，第 46-63 段做进一步讨论)。此外，根据对开发署 2010-2011 两年期所需经常资源的合理水平所做的全面评估，署长提议预算净额增加 2 160 万美元。这项提议平衡两方面的需要：一是控制管理费用并提高效率，以便最大限度地把资源用于发展活动；二是确保对交由开发署支配的资源以及战略计划中列出的各项成果的问责。在这方面，署长提议前所未有的数量减少额 6 970 万美元(在第 41-45 段中讨论)，以主要抵消 9 150 万美元非可控费用的增加额(在第 38-40 段中讨论)，这与过去两年期采取的方法相似。结果是预算额名义上增长 4 960 万美元，即增长 5.8%。

14. 数量减少 6 970 万美元是因为精心策划和实施了经署长核准的组织减量战略，以合理和公平地分配数量减少额。提议的减少额大部分发生在总部。这样做的一部分原因是认识到国家办事处在支持方案国实现其发展目标方面发挥重要作用，以及驻地协调员的职能和联合国各项发展活动之间相关协调的重要性。

15. 对数量再做任何削减都会直接影响到国家办事处，因为总部各单位吸收减量的能力并非是有限的。若要吸纳超过拟议的 6 970 万美元的减量额有可能给开发署带来以下方面的负面影响：

(a) 由于能力降低，不能保证有足够的发展活动并为支助这些活动提供适当的管理职能，因而方案的监督和监测活动将受到不利影响；

(b) 由于能力下降，无法确保及时交付高质量的发展成果，使发展实效活动受到不利影响；

(c) 联合国的发展协调活动与开发署在国家办事处一级的管理活动密不可分，它们的关键能力都可能下降，从而影响到驻地协调员的职能；

(d) 行政管理、法定业务和报告要求将受到影响，因为确保在这些方面遵守规定的的能力已经有限；

(e) 由于发出更多不尽人意的审计报告、对开发署的财务和实物资产的保障不够、难以吸引和留住高水平工作人员以及对改进后的各种注重成果的工具的应用不一致，近来在财务、采购、人力资源和成果管理制方面取得的进展可能受到损害。

16. 估计法定费用增加额为 9 150 万美元，主要是由于通货膨胀对工作地点差价调整数和其他权利的影响，以及正常的职等内加薪和订正。这些费用增加是因为通过国际公务员制度委员会颁布了联合国整个系统的标准、指令和计算结果。因此，它们是不可自由决定的，必须予以尊重。但是，开发署可以、并将在员额改叙方面压低费用增加额。2010-2011 两年期，开发署已把这方面的拟议费用增加额限制为 130 万美元(2008-2009 年为 530 万美元)。这是通过冻结 D2 和 D1 级员额的数目实现的。

17. 根据国家发展和组织的优先事项，署长确定了 2010-2011 年期间战略投资的若干优先领域。它们是：

(a) 根据大会第 62/208 号决议和执行局第 2007/32 号、第 2008/14 号和第 2009/9 号决定，实现千年发展目标和应对气候变化的影响，其中特别注重非洲和最不发达国家；

(b) 根据大会第 62/208 号决议和执行局第 2007/4 号决定，在受影响的方案国家开展关于预防危机和复原的发展活动和服务；

(c) 根据大会第 62/208 号决议和执行局第 2007/36 号和第 2008/15 号决定，开展方案国家间的南南发展活动和服务；

(d) 根据大会第 62/208 号决议，通过加强管理和分享知识，提供全球发展服务。

18. 署长充分意识到，2010-2011 年期间需要对几个全组织范围的关键倡议进行深入审查和分析。将特别重视：

(a) 将控制费用和提高效率作为一个持续的削减费用进程纳入整个组织的范围内；

(b) 改善人力资源管理，以确保全面规划和切实满足人力资本的需求；

(c) 与联合国系统其他组织相互协调，明确并确认基础结构的规模和供资；

(d) 与联合国系统其他组织相互协调，审查和验证费用回收政策及其对开发署经费筹措的贡献。

19. 署长提议，在 2010-2011 两年期，与执行局协商处理这些事项以及其他新的优先事项，之后将它们纳入 2012-2013 两年期拟议支助预算。

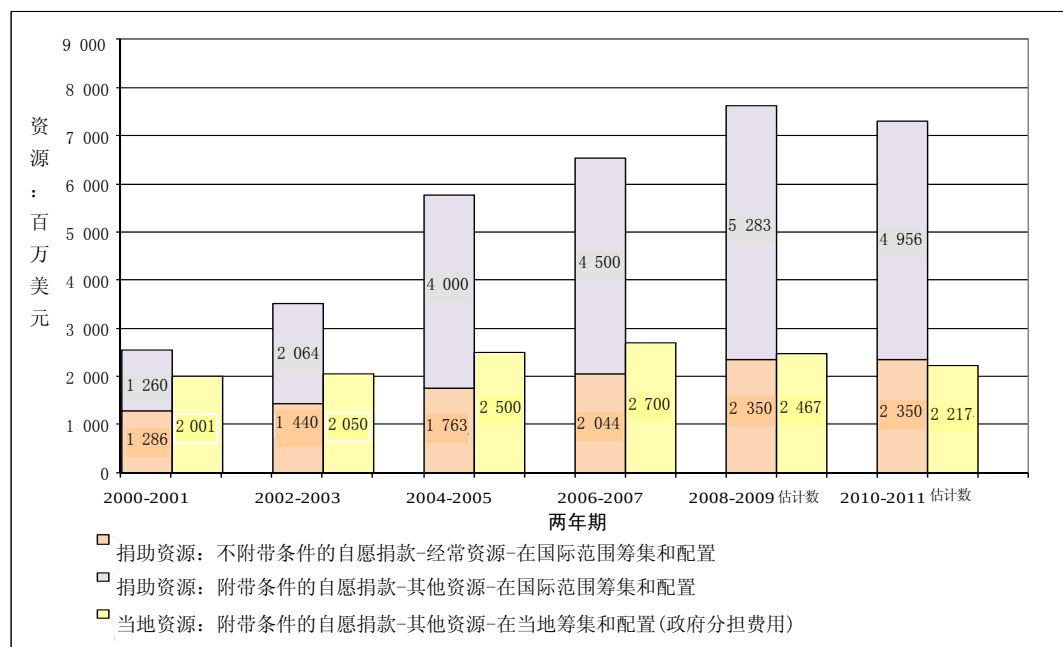
资源预测

20. 图 1 为六个两年期中以供资种类划分的捐款实际数额和估计数的概览。按名义价值计算，经常捐助资源预计为 23 亿美元，保持 2008-2009 两年期的水平。用于信托基金和费用分担的其他捐助资源预计名义上减少约 3 亿美元 (6%)，即从 2008-2009 年的 53 亿美元减少到 2010-2011 年的 50 亿美元。东道国政府提供的当地资源预计也会减少约 3 亿美元 (10%)，即降到 22 亿美元。因此，2010-2011 两年期捐助款和当地捐款的总额估计为 95 亿美元，比 2008-2009 年的预测少 6 亿美元。

图 1

按供资种类划分的捐款，2000-2001 两年期至 2010-2011 两年期

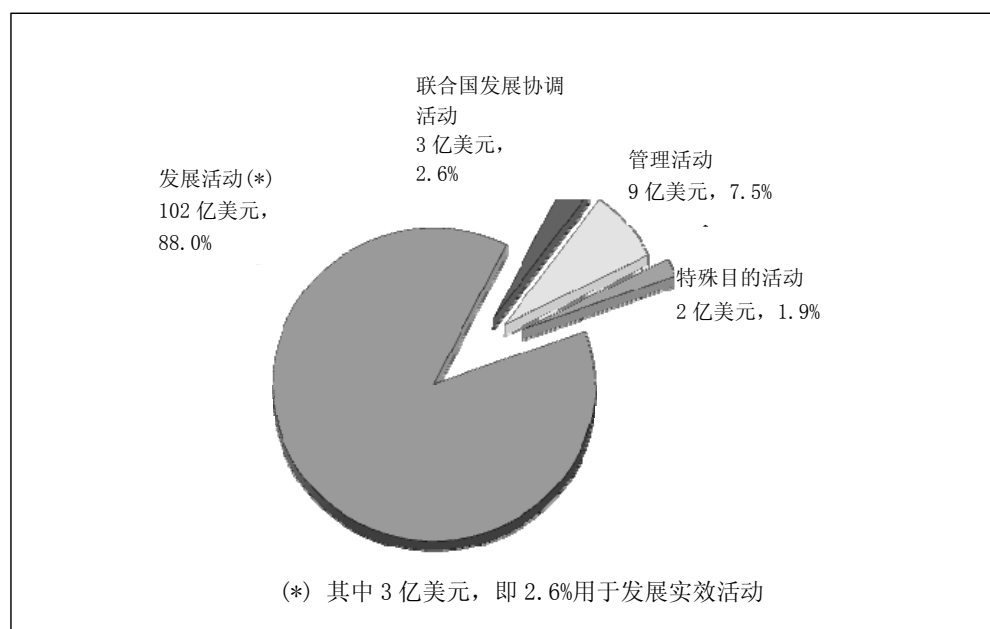
(单位：百万美元，名义额)



21. 图 2 显示 2010-2011 两年期预测资源总数 (约 116 亿美元) 的使用概况，其中约 88% 将用于发展活动，7.5% 用于管理活动，2.6% 用于联合国发展协调活动，1.9% 用于特殊目的活动。比较而言，由开发署供资的联合国发展协调活动作为随联合国系统全部业务活动多少而变动的数值，预计仍然低于 0.9%。¹

¹ 用本类别中的 3.069 亿美元除以经济及社会理事会报告 E/2009/76 中的两年估计数得出。估计数所依据的假设是，2007 年 (有全系统完整数据的最近年份) 联合国业务活动的支出总额在 2010-2011 年期间保持不变。

图 2
2010-2011 年资源总额的估计使用情况



22. 表 1 列出开发署 2010-2011 年资源计划，包括经常资源和其他资源。它概述了本组织的综合资源规划框架，将各项活动按照第 2009/22 号决定核准并在本章 C 部分详尽说明的类别进行划分。资源计划分三部分，涵盖捐助资源和当地资源，反映出：(a) 现有资源估计总数 136 亿美元，包括期初余额 39 亿美元、捐款 95 亿美元和其他收入 2 亿美元；(b) 预测资源使用额 116 亿美元，包括发展活动 102 亿美元、联合国发展协调活动 3 亿美元、管理活动 9 亿美元以及特殊目的的活动 2 亿美元；(c) 资源结余约 20 亿美元。

23. 2010-2011 年计划发展支出额估计占计划资源使用总额的 88%，而 2008-2009 年期间为 88.3%。虽然这反映出两个两年期相比，该计划支出比例略有下降，但应从数量的名义变化角度加以看待。在这方面，2010-2011 年的发展支出估计将增长 9.24 亿美元，比 2008-2009 年的计划水平大幅高出 10%。同样，2010-2011 年的计划管理支出额估计占计划资源利用总额的 7.5%，而 2008-2009 年期间为 7.4%。体现出两个两年期相比，计划支出比例略有增加，但远远低于 2010-2011 年其他基金和方案的计划使用比率。

24. 本文件中有关管理活动、发展实效活动、联合国发展协调活动和特殊目的活动的附表和文字为资源计划(表 1)提供佐证。表 4 和总表 4 分别载列有关这些活动的经常资源和其他资源的概算。为了将这两张表中的数额与表 1 的数额“对应起来”，应注意以下几点：

(a) 2010-2011 年期间发展实效活动的计划资源使用总额为 3.104 亿美元(表 1)。它包括：(一) 1.911 亿美元经常资源——表 4 所列 1.193 亿美元，加上 2008-2011 年方案拟订安排中期审查报告(DP/2010/5)中提议的 7 180 万经常方案资源；(二) 总表 4 所列 1.193 亿美元(1.005 亿美元加上 1 880 万美元)其他资源；

(b) 2010-2011 年期间联合国发展协调活动的计划资源使用总额为 3.069 亿美元(表 1)。它包括：(一) 1.985 亿美元经常资源，加上预算的经常资源收入 30 万美元——表 4 所列 1.668 亿美元，加上 2008-2011 年方案拟订安排中期审查报告(DP/2010/5)中提议的 3 200 万经常方案资源；(二) 1.081 亿美元(9 610 万美元，加上 1 200 万美元)其他资源——总表 4 所列 7 810 万美元，加上 3 000 万美元其他方案资源；

(c) 2010-2011 年期间管理活动的计划资源使用总额为 8.691 亿美元(表 1)。它包括：(一) 4.988 亿美元经常资源，加上预算的经常资源收入 6 810 万美元——表 4 所列 5.669 亿美元；(二) 总表 4 所列 3.022 亿美元——(2.546 亿美元，加上 4 760 万美元)其他资源；

(d) 2010-2011 年期间特殊目的活动的计划资源使用总额为 2.156 亿美元(表 1)。就开发署经管的非开发署业务而言，它包括：(一) 4 370 万美元经常资源，加上预算的经常资源收入 670 万美元——表 4 所列 5 040 万美元；(二) 总表 4 所列 5 920 万美元其他资源。就大会授权的活动和资本投资而言，它包括：(三) 表 2 第七部分所列 7 750 万美元(7 240 万美元，外加 510 万美元)经常资源；(四) 第 89 段和 96 段所述的 2 850 万美元(2 020 万美元，加上 830 万美元)其他资源。

25. 署长提出的开发署 2010-2011 两年期支助概算的具体提议及所涉费用以及有关提议见第三章。

C. 费用分类

活动与费用的分类

26. 2010-2011 两年期支助概算和相关提议使用第 2009/22 号决定建议的四大费用分类领域，即：(a) 发展；(b) 管理；(c) 联合国发展协调；(d) 特殊目的。本文件中的表格和文字反映了在此简要界定的这四个费用类别。它们主要是根据一系列费用分类审查而确定的，下文第 31-36 段介绍其中最为重要的审查举措。

27. **管理活动。**管理活动系指开发署的领导和国家代表作用；方案指导和监督；以及业务管理与行政工作。它们为实现经延长的战略计划所列的发展和机构成果提供支持。

28. **发展活动。**发展活动包括方案活动和发展实效活动。方案就是资源融资机制向国家、预防危机和复原、开发署重点领域的区域和全球方案和项目提供资金。

发展实效活动就是开发署确保提供发展成果所需的职能和活动。可将其进一步细分为方案编制和执行活动；以及方案政策咨询服务。

29. 联合国发展协调。联合国发展协调活动就是支持联合国系统发展活动的协调工作所需的投入。这些活动可进一步细分为经大会授权由开发署独家负责的国内协调活动，以及支持开发署参加联合国国家工作队的国内发展活动。²

30. 特殊目的活动。特殊目的活动是贯穿各领域的活动，可细分为三类：经大会授权的活动，由开发署经管的非开发署业务，及资本投资。大会授权的活动包括：大会授权的安保费用和与采用《国际公共部门会计准则》（公共部门会计准则）相关的费用，人力资源合同改革，以及联合国内部司法制度。由开发署经管的非开发署业务包括：联合国志愿人员方案，联合国资本发展基金，以及为联合国其他组织提供的有偿服务。资本投资包括新的有形资本资产。

费用分类审查

31. 开发署国家办事处费用分类内部审查的目的是更好地了解国家一级在管理、发展实效和联合国发展协调活动方面的费用和筹资调整情况，其中大多数活动都列入过去两年期支助预算。

32. 审查采用全面工作量研究的形式，采用的方式比国家办事处以前研究所用的方式更加广泛，用实例来评估管理活动和联合国发展协调活动，以及国家办事处工作人员在何种程度上参与发展实效活动。以前关于工作量的研究是在过去两年期支助预算编制范围内进行的，以论证有关活动并支持用于开发署和联合国发展协调活动的时间和相关费用的分配。但是，最近开展的扩大化工作量研究采用经简化的基于活动的费用计算方法，这种方法于 1992 年开始使用并且定期更新，以确认国家办事处的活动并论证两年期支助预算资源总额的预期使用（百分比分配）。这被视为一种合理的方针和方法，可用于评估和论证各种活动和费用在管理活动、发展实效活动和联合国发展协调活动间的分配。

33. 国家办事处费用分类审查工作中进行的活动职能分类和费用分配强调了以前研究报告的结果，其中说明在开发署国家办事处结构中管理活动和联合国发展协调活动之间存在不可分割的联系。它还确认与发展实效活动也存在类似关系。在这方面，据报告，单个工作人员的大量工作时间分别用于这三种活动。

34. 开发署国家办事处费用分类内部审查是 2009 年 3 月和 4 月期间开展的。有 106 个国家办事处的 3 000 多名工作人员参加，从具有这样广泛代表性的样本中可以作出可靠的估计。审查发现，在国家办事处一级由两年期支助预算供资的工作人员时间（全时等同）中有 27% 用于联合国发展协调活动，其余 73% 用于管理活

² 需要与伙伴组织进一步讨论协调问题，以确保支持联合国组织参加国家工作队的国内发展活动和费用在列报时前后一致。

动(发挥领导和代表作用;方案指导和监督;以及业务管理与行政工作)和发展实效活动(方案编制和执行活动;以及方案政策咨询服务)。

35. 在国家一级对发展实效活动的费用分配是基于开发署国家办事处费用分类内部审查举措所应用的一个两步方法以及审查的结果。这一方法的基础是采用全时等同方法将国家办事处的费用在联合国发展协调活动和所有其他活动(管理和发展实效)之间分配;之后又在全员额(主要工作领域/职能职称)的基础上将所有费用在发展实效活动和管理活动之间分配。采用“全员额”方法的结果是,有 17 个国际专业人员、334 个本国干事和 316 个一般事务员额从管理活动转移到发展实效活动。如第 36 段(a)和(c)分段所述,另有 17 个国际专业人员和 2 个一般事务员额从管理活动转移到发展实效活动。

36. 开发署开展了第二次费用分类内部(案头)审查,重点是预防危机和复原局(复原局)、发展政策局(发展局)和南南合作特设局由两年期支助预算供资的活动和费用。在提供总体方案指导和监督(管理)的活动和费用与提供国内政策和方案能力直接支助(发展实效)的活动和费用两者间进行了区分。案头审查确定了由两年期支助预算供资的发展实效活动,在这些活动中,复原局和南南合作特设局的工作人员在其专长领域提供政策咨询和方案执行支助,它们与国家办事处专职工作人员进行的活动类似。此外,方案拟定安排中期审查把全球方案供资的全球政策咨询服务确定为发展实效活动。总之,下列方面被视为发展实效活动和费用:

(a) 在复原局,有 15 个国际专业员额供灵活部署,以加强国家办事处预防危机和开展复原活动的的能力;

(b) 在发展局,有 52 个全球方案供资(在两年期支助预算以外)的国际专业员额在区域和国家两级提供政策咨询服务;

(c) 在南南合作方面,有 2 名国际专业员额和 2 名当地员额支持非洲和亚洲的业务工作。

三. 拟议预算

A. 拟议预算综述

背景

37. 经过充分审查,并确保有一个优化但具有成本效益的结构,署长提议的 2010-2011 两年期由经常资源供资的预算按照与 2008-2009 年预算可比形式计算净值为 8.283 亿美元;具体细节见表 2 和下文几章。拟议数额比 2008-2009 年的核定批款总额名义净增长 4 960 万美元(5.8%)。表 2 反映了影响名义净增额 4 960 万美元的主要因素,下文各段也对此进行了讨论。

费用增加

38. 表 2 中的费用净增长 9 150 万美元(比 2008-2009 年的核定批款总额增加 10.7%)反映了为在 2010-2011 年期间为开发署管理结构、职能和活动供资所需的非可控名义增长。虽然增长金额较大,但仍显著低于 2008-2009 两年期的增幅(15.1%),并且完全扭转了在 2004-2005 两年期开始(9.5%),并持续到 2006-2007 两年期(13.5%)和 2008-2009 两年期(15.1%)的增长趋势。

39. 造成相关费用调整的重要因素如下:

(a) 由于通货膨胀的影响,造成国际工作人员和总部的当地工作人员的工作地点差价调整数和其他应享待遇、本国干事和国家办事处当地工作人员的应享待遇以及业务费用净增加 6 130 万美元;

(b) 由于国际工作人员和总部的当地工作人员职等内例常加薪,以及联合国规定的本国干事及国家办事处当地工作人员薪金调整调查的结果,造成薪金待遇净增加 2 020 万美元;

(c) 由于对美元汇率波动的总体影响,造成因货币调整净减少 150 万美元;

(d) 由于总部和国家办事处地点的租金上涨条款,以及国家办事处由于安全原因搬迁造成租金上涨,导致因业务费用调整净增加 1 020 万美元;

(e) 拟议员额改叙和执行联合国合同改革导致净增加 130 万美元。

40. 通货膨胀对 2010-2011 两年期的全面影响估计在每年 3.3%,这一数字是综合总部 1.8%的年通货膨胀率和各国家办事处 4.5%的年通货膨胀率计算得出。与此相比,2008-2009 两年期,估计的年通货膨胀率为 4.1%(总部为 3.2%,各国家办事处 4.7%),在 2006-2007 两年期为 3.5%(总部为 2.1%,各国家办事处 4%)。

实现成本效率(数量减少)

41. 针对执行局成员表达的关切,在当前全球经济危机的背景下,署长将在 2010-2011 两年期支助预算中控制费用并提高效率的迫切需要作为优先事项。

42. 因此,开发署各组织单位的任务是制订具体、可执行、务实的拟议预算,以最大限度地提高效率、重新安排优先次序及降低费用为中心,方法是:

(a) 消除多余和(或)非必要的服务和活动,包括削减差旅、咨询人和用品等非必需活动开支;

(b) 确定可以减少或取消的低优先等级职能和活动;

(c) 以更具成本效益的方式管理员工额,包括执行员工额冻结;

(d) 最大限度利用现有的预算外资源。

鉴于这些目标，提议约 6 970 万美元的实际数量减少额，较 2008-2009 年的核定预算批款毛额在数量上减少 8.2%。

43. 拟议的 6 970 万美元实际数量减少额包括：3 570 万美元转为由预算外资金供资，1 880 万美元来自效率的提高，1 520 万美元来自常设员额的冻结。转由预算外资金供资的一部分原因是执行局提出的应改进经常资源和其他资源之间管理费用的分摊这一关切的反应。关于 6 970 万美元减少额的进一步详情见本章有关其对一般业务费用和工作人员费用影响的部分。

表 2

经常资源增加/减少的主要领域总表

(单位：百万美元，名义金额)

		占 2008-2009 年核定 批款毛额 (8.536 亿美元) 的 百分比
共计		
一. 2008-2009 年核定批额净款	778.7	
二. 费用增加/减少		
通货膨胀对工作人员待遇和业务费用的影响	61.3	
联合国共同制度薪金表修订的影响	20.2	
货币调整的影响	(1.5)	
业务费用调整	10.2	
拟议员额改叙和联合国人力资源合同改革的影响	1.3	
费用总增加	91.5	10.7%
三. a. 数量减少		
效率提高	(18.8)	
比例相称性转移	(35.7)	
职位冻结导致的减少	(15.2)	
数量减少毛额	(69.7)	-8.2%
b. 数量增长		
管理活动		
加强对预防危机和复原活动的支持	7.2	
加强知识管理和共享	6.5	
加强非洲区域的业务支助	3.6	
小计	17.3	2.0%

	占 2008-2009 年核定 批款毛额 (8.536 亿美元) 的 百分比	
	共计	
发展实效活动		
加强对气候变化活动的实质反应	5.6	
加强对实现千年发展目标的实质贡献	2.1	
加强对预防危机和复原活动的实质贡献	2.1	
加强对南南合作活动的实质贡献	0.9	
小计	10.7	1.3%
数量增长毛额	28.0	3.3%
数量净减少额 (三. a+三. b)	(41.7)	-4.9%
四. 费用和数量增加净额小计 (二+三)	49.8	5.8%
五. 收入估计数净变化		
偿还税款抵减额增加/减少	(0.2)	
收入估计数变化总额	(0.2)	0.0%
六. 包括收入估计数在内的净变化小计 (二+三+五)	49.6	5.8%
2010-2011 年批款净额估计数 (一+四+五)	828.3	
七. 特殊目的活动 (大会授权的活动和资本投资)		
a. 大会授权的活动		
联合国的授权安保费用	58.0	
国际公共部门会计准则	9.5	
联合国人力资源合同改革	2.2	
联合国内部司法系统	2.7	
小计	72.4	
b. 资本投资		
总部电话系统更换	4.0	
阿特拉斯系统升级	1.1	
小计	5.1	
特殊目的活动共计 (七. a+七. b)	77.5	

44. 拟议减少 3 610 万美元的一般业务费用。这些削减已通过转由预算外资源供资 (2 190 万美元) 和借助提高效率、重新确定优先次序以及取消非必要活动等措施减少费用 (1 420 万美元) 加以实现。非必要活动的削减主要归因于以下几个方面：

(a) 信息和通信技术费用降低，原因是：迁移至一个新的、更具成本效益的企业资源规划托管平台；将信息和通信技术支持功能并入中央单位；加强采购战略以支持标准化；合并许可证并简化支持结构；增加费用回收；消除低附加值支持功能；

(b) 降低整个组织的差旅费用，其中包括：减少计划的出差任务；限制出差参加人数；增加使用低价票；多国和多目的地出差；使用低成本会议地点；以及增加使用视频会议和电话会议；

(c) 由于重新优先排序和（或）消减非必须活动，咨询和临时人员费用普遍减少；

(d) 精简组织学习费用，增加技术和在线课程的使用，更有选择性和更谨慎地使用面对面的讲习班；

(e) 由于改善内部薪资能力，降低联合国在费用偿还方面的成本。

45. 拟议减少 3 360 万美元的工作人员费用，涉及 222 个员额：32 个国际专业员额，48 个本国干事和 142 个一般事务员额。这些削减已通过转由预算外资源供资(1 380 万美元)；提高效率、重新优先排序以及取消非必要活动(460 万美元)以及冻结员额 (1 520 万美元)等措施加以实现。总费用的减少涉及的 222 个员额分布如下：

(a) 转由预算外资源供资的员额——20 个国际专业员额、13 个本国干事和 59 个一般事务员额；

(b) 裁撤的员额——1 个国际专业员额、3 个本国干事和 9 个一般事务员额；

(c) 冻结的常设员额——11 个国际专业员额、32 个本国干事和 74 个一般事务员额。

组织投资

46. 拟议的数量增加总额为 2 800 万美元，以进行五个领域的战略投资。这比 2008-2009 年核定预算批款毛额在数量上增加 3.3%。其中 1 730 万美元涉及管理活动，1 070 万美元涉及发展实效活动。共拟设 72 个新职位，其中 41 个用于支持国家和区域一级的发展实效活动(16 个国际专业人员和 25 个当地工作人员职位)。其余 31 个职位将支持管理活动，其中 15 个设在国家和区域各级(5 个国际专业人员和 10 个当地工作人员职位)，16 个设在总部一级(10 个国际专业人员和 6 个当地工作人员职位)。下文概述了拟议的五项战略性投资。

预防危机和复原

47. 世界各地的暴力冲突和自然灾害数量继续上升，造成人类灾难并加剧经济损失。2000-2007 年之间，每年约发生 400 起自然灾害，影响到 120 个国家的 2.3

亿人口，并导致每年约 800 亿美元的经济损失。³ 一次暴力冲突或自然灾害可以扭转几十年的发展工作，并威胁到新的发展机遇。

48. 开发署预防危机和复原实践的首要目标仍然是加强国家能力，以防止或减轻与危机有关的风险，同时支持快速恢复的努力，促进国家的可持续发展。实现的途径是通过提供直接的政策咨询、技术援助和方案支持，并通过强有力的复原局提供基本的机构指导、监督和业务支持，来协助发展中国家制定和实施适当的危机局势对策。对复原局提出的要求继续增加，因为有近 100 个国家在实施预防危机和复原方案及项目。为应对增长的需求，包括经常资源和其他资源在内的发展资源出现稳定增长。然而，来自经常资源的管理和发展实效活动经费没有跟上，仍停留在 2004–2005 年的水平。从经常资源中为预防危机和复原局拨出额外、可预测的资金至关重要。

49. 署长提议从经常资源对预防危机和复原活动领域作出 930 万美元的战略投资。其中 720 万美元将用于加强复原局总部的管理活动，按照确保以可问责、低风险的方式及时有效地履行管理职能的需要设立 10 个国际专业人员 and 6 个一般事务人员职位。其余的 210 万美元将用于加强区域一级的发展实效活动，设立 5 个国际专业人员和 1 个一般事务人员职位，以响应方案国日益增加的多样化需求，确保提供充分的政策咨询和技术支持服务。

气候变化

50. 气候变化带来的各种挑战极为艰巨，在最不发达国家尤为如此。由于海平面上升，低海拔沿海国家和小岛屿发展中国家面临发生巨大洪水或被完全淹没的风险。内陆、半干旱地区可能更为炎热和干燥，削弱其维持已被边缘化的人口的能力。不断上升的气温可以导致更多危险的健康风险，许多重要的基因储备可能受到威胁，一些物种濒临灭绝。

51. 开发署支持发展中国家通过加强国家能力应对气候变化的影响，包括采取响应性和包容性的国家扶贫政策和低碳战略。开发署的经验表明，在这方面必须遵循一个在收集全面数据、详细分析和现实的优先排序基础上的系统程序。其中包括脆弱性评估、战略和政策制定及主流化、行动计划的制定和执行、利益攸关方协商、获得碳融资以及足够的监测、监督和报告。

52. 署长提议对 2009 年 12 月在哥本哈根举行的联合国气候变化会议进行跟进，从经常资源中作出 560 万美元的战略投资，以加强最不发达国家的国家气候变化能力。在这一数额中，400 万美元将用于加强国家一级的发展实效活动，设立 24 个高级本国干事气候变化专家职位作为国内政策咨询和技术联络人。剩下的 160 万美元将用于加强区域一级的发展实效活动，设立 4 个国际专业人员职位，主要通过高层次的政策和技术支持为本国干事提供支助。

³ 来源：灾难传染病学研究中心；紧急事件数据库。

非洲

53. 非洲区域包含了数量最多的最不发达国家和开发署指定的低收入国家，其中许多被视为易受危机、危机后局势或冲突影响。最近由粮食、燃料和金融危机造成的威胁加剧了开发署在应对发展和业务挑战方面的困难。这往往导致无法提供有关经费、征聘或保留足够数量的有能力的国家办事处业务管理者和政策顾问来支持开发署的管理职能和发展实效活动。

54. 因此，关于非洲国家办事处的审计报告中有很多是不理想的，特别是在财务、采购、人力资源以及信息和通信技术领域。越来越多的捐助者报告要求往往不能令人满意地得到满足，而改进后的管理工具并不总能得到理解和有效实施。这类业务挑战阻碍了开发署更积极满足发展需求的能力。千年发展目标的实现在许多情况下都落后于预定时间表，部分原因是迫切需要基于千年发展目标的更多政策支持服务，以加速“格伦伊格尔斯设想”⁴的执行。

55. 署长提议，为落实审计建议并支持实现千年发展目标，从经常资源中作出 570 万美元的战略投资，以加强开发署在非洲国家办事处的能力。在这一数额中，360 万美元将用于加强国家办事处的管理活动，设立 5 个国际专业人员和 10 个高级本国干事职位，确保以可问责、低风险的方式及时有效地开展管理职能。剩下的 210 万美元将用于加强国家办事处的发展实效活动，设立 5 个国际工作人员职位，以应对与千年发展目标有关的加强援助管理、捐助者协调和资源调动的工作。

南南合作

56. 南南合作是发展中国家间分享发展专门经验和知识的一种具有成本效益的成功方式。其目标是通过两个或两个以上方案国的直接互动，或通过区域一级的直接支持，将以合作方式获得的经验纳入国家和区域方案。

57. 根据 2009–2011 年第四个南南合作框架(延长至 2013 年)，将在每个区域建立南南支助办事处为联合国国家工作队、国家政府和其他发展伙伴提供协助，调动和运用来自南方的有关能力。这些能力将被用于实现国际商定的发展目标，并特别强调千年发展目标。

58. 署长提议跟进 2009 年 12 月的联合国南南合作高级别会议，从经常资源中作出 90 万美元的战略投资。这 90 万美元将用于加强区域一级的发展实效活动，设立 2 个国际专业人员职位以补充现有的南南支助办事处的能力。

知识管理

59. 有效的知识管理和知识共享对于最大限度发挥全球发展服务的影响至关重要。为了加强开发署现有的知识管理能力，需要加强三个战略领域：内联网改进，

⁴ “格伦伊格尔斯设想”系指一组研究，这些研究表明，八国集团 2005 年在格伦伊格尔斯作出的到 2010 年将对非洲的发展援助从 2004 年的水平增加一倍的承诺不会损害宏观经济稳定。

以提高内部效率；因特网改进，以增加利用开发署网站向公众传播的信息；外联网举措，以同发展伙伴分享知识和交流观点。

60. 开发署的内联网需要重新设计和整合，以支持与内部成果和信息管理工具的集成和协调。预计这将提高总部和国家办事处信息的一致性。其目标是建立一个协调一致的信息管理架构，以方便用户的方式提供内部开发署政策、流程和知识资源。

61. 正如联合国联合检查组在 2008 年 6 月建议的，所有联合国组织的因特网网站应通过一个“内容管理”系统加以管理。内容管理系统不需太多的技术知识就能对网站内容、图片和结构进行修改。考虑到开发署在 166 个国家存在、数百个项目现场并且内容必须以多种语文上网，这一点对开发署而言尤其重要。

62. 开发署缺乏必要的体制平台以支持与外部发展伙伴协作、共享知识、沟通和建立网络。因此，投资于一个安全、基于网络的外联网平台是一个高度优先事项。如果知识能够通过这样一个平台被整理、关联并提供，就可以以符合成本效益的方式得到全面利用。这对于为方案国和其他发展伙伴提供基于知识的、与千年发展目标有关的信息和服务，以及向联合国国家工作队传播联合国全系统的知识都尤为重要。

63. 署长提议从经常资源中作出 650 万美元的战略投资，以加强开发署内部的知识管理和整个全球发展社区的知识共享。其中 70 万美元将用于加强机构管理活动以支持内联网活动；130 万美元将用于加强互联网活动的管理支持；450 万美元将用于加强支持外联网活动的管理活动。

预算收入估计数

64. 2010-2011 两年期支助预算的收入估计数总额为 7 510 万美元，比 2008-2009 年支助预算的收入增加 20 万美元。它由三部分组成：政府对当地办事处费用的捐助、联合国志愿人员方案(志愿人员方案)从向联合国各组织提供志愿人员中获得的收入以及与自愿捐款的并账计算，用以抵消偿还工作人员所付联合国薪金所得税的费用。

65. 估计东道国政府对当地办事处费用捐款的承付额为 5 260 万美元——与上一个两年期的水平相当。与志愿人员方案相关的收入预计也与 2008-2009 年的水平相当(500 万美元)。抵销退税的数额预计将增加 20 万美元，使通过并账收回的总额达到 1 750 万美元。

政府对当地办事处费用的捐助

66. 表 3 列出了 2008 年政府对当地办事处费用的捐助，包括直接现金支付款、与自愿捐款挂钩的记账额及实物捐助，按方案国家的收入类别细分。在总金额为 6 640 万美元的承付款项中，2008 年捐款达到 4 930 万美元，其中直接现金支付款和与自愿捐款挂钩的记账额为 3 760 万美元，实物捐助为 1 170 万美元。这比 2006 年的捐款总额 3 580 万美元增加了 1 350 万美元(即 38%)。

表 3

2008 年按国家类别分列政府对当地办事处费用捐助收入

(单位: 百万美元, 名义金额)

收入类别	政府对当地办事处费用的 承付款项, 包括实物捐助	所得收入			收到款项占承付 款项的百分比
		现金和挂 钩记账额	实物捐助	所得收入 共计	
低收入国家	16.8	7.1	4.6	11.7	70
中等收入国家	37.0	19.2	5.8	25.0	68
净捐助国	12.6	11.3	1.3	12.6	100
共计	66.4	37.6	11.7	49.3	74

67. 署长赞赏许多方案国家在履行政府对当地办事处费用的捐助义务方面有所改善。但中等收入国家的履约率依然低于理想的比率。在 2010-2011 两年期, 对于在当地办事处费用的捐助方面欠款较多的中等收入国家, 开发署将保有扣留部分支助预算资源的选择。

资源分配

68. 已按成果预算编制统一方法(儿童基金会和人口基金也采用这一方法)将资源分配给各职能。还根据以往的绩效分拨资源, 同时考虑到投资、拟议削减和经常性费用。表 4 列有按职能分列的经常资源的拟议概算; 总表 4 列有其他资源的概算。总表 3 载有按费用类别分列的经常资源概算。

69. 2010-2011 年拟议经常资源毛额为 9.034 亿美元(表 4)。减去两年期支助预算的估计收入 7 510 万美元后, 经常资源预算净额为 8.283 亿美元。与 2008-2009 年经常资源预算净额相比, 在名义上增加了 4 960 万美元, 包括费用增加净额 9 150 万美元和数量减少净额 4 170 万美元, 扣除收入增加额 20 万美元。

70. 在表 4 和总表 4 中, “2008-2009 年, 根据统一职能分配进行调整”一栏表示按照开发署、儿童基金会和人口基金的调整工作, 对 16 个统一职能内的经常资源和其他资源分别进行再分配。“按第 2009/22 号决定进行费用分类的影响”一栏表示根据费用分类审查对资源进行再分配(见第 31-36 段)。

71. 国家办事处开展联合国发展协调工作的费用由整个开发署国家办事处结构分摊。根据费用分类审查, 在 2010-2011 年期间, 国家办事处一级有 27% 的费用用于开展联合国发展协调活动。

72. 国家办事处一级的发展实效费用根据按其主要工作领域和职能职称确定的全员额来分配(见第 31-36 段)。

表 4
按职能分列的经常资源拟议预算估计数

(单位：百万美元，名义金额)

	2008-2009 年根据 统一职能分配调整 后的核定批款 ^c	按第 2009/22 号 决定进行费用 分类的影响	2008-2009 年 经调整的核定 批款	2010-2011 年拟议预算			
				数量 数额	%	费用	2010-2011 年 估计数
A. 两年期预算							
1. 行政指导和领导	8.9	—	8.9	(1.3)	-14.6	0.2	7.8
2. 核心任务的宣传和推动	32.4	—	32.4	(0.9)	-2.8	2.8	34.3
3. 整体政策和战略的制订、规划和指导	29.6	—	29.6	2.4	8.1	1.4	33.4
4a. 方案指导、管理和监督 ^a	97.9	—	97.9	7.3	7.5	10.3	115.5
4b. 方案指导、管理和监督 ^b	105.6	(105.6)	—	见以下发展实效项下			
5. 采购和供应管理	4.9	—	4.9	(0.2)	-3.1	0.1	4.8
6a. 危机预防、恢复和应急管理	0.6	—	0.6	0.0	-4.2	0.0	0.6
6b. 危机预防、恢复和应急管理 ^b	0.7	(0.7)	—	见以下发展实效项下			
7. 对外关系和伙伴关系	29.4	—	29.4	(2.2)	-7.5	4.0	31.2
8. 内部和外部沟通：媒体和公共关系	10.5	—	10.5	(1.2)	-11.4	0.5	9.8
9. 资源调动	2.3	—	2.3	(0.3)	-14.1	0.0	2.0
10. 财务管理	54.0	—	54.0	(6.2)	-11.5	8.2	56.0
11. 信息和通信技术	48.2	—	48.2	(5.8)	-12.0	2.5	44.9
12. 一般行政管理	72.7	—	72.7	(8.9)	-12.2	11.2	75.0
13. 人力资源	92.8	—	92.8	(5.0)	-5.4	5.4	93.2
14. 审计和调查	28.6	—	28.6	(0.7)	-2.4	2.6	30.5
15. 整体评价	21.7	—	21.7	(2.7)	-12.4	2.2	21.2
16. 工作人员安全	7.2	—	7.2	(0.9)	-12.5	0.4	6.7
小计	648.0	(106.3)	541.7	(26.6)	-4.9	51.8	566.9
B. 对联合国业务活动的支助							
17. 国家办事处 ^c	150.7	(150.7)	—				
联合国发展业务协调办公室 ^c	4.2	(4.2)	—	见联合国发展协调活动			
小计	154.9	(154.9)	—	—		—	—
C. 对其他方案和基金的支助							
18. 联合国志愿人员方案 ^d	40.0	(40.0)	—				
联合国资本发展基金 ^d	10.7	(10.7)	—	见特殊目的活动			
小计	50.7	(50.7)	—	—		—	—

				2010-2011 年拟议预算			
	2008-2009 年根据 统一职能分配调整 后的核定批款 ^e	按第 2009/22 号 决定进行费用 分类的影响	2008-2009 年 经调整的核定 批款	数量 数额	%	费用	2010-2011 年 估计数
管理活动小计			541.7	(26.6)	-4.9	51.8	566.9
发展活动							
发展实效							
发展实效活动 ^b	不详	106.3	106.3	(0.9)	-0.8	13.9	119.3
小计		106.3	106.3	(0.9)	-0.8	13.9	119.3
联合国发展协调活动							
联合国发展协调活动							
国家办事处 ^c	不详	150.7	150.7	(6.3)	-4.2	18.5	162.9
联合国发展业务协调办公室 ^c	不详	4.2	4.2	(0.5)	-12.9	0.2	3.9
小计		154.9	154.9	(6.8)	-4.4	18.7	166.8
特殊目的活动							
特殊目的活动——开发署经管的非开发署 业务							
联合国志愿人员 ^d	不详	40.0	40.0	(5.7)	-14.3	6.6	40.9
联合国资本发展基金 ^d	不详	10.7	10.7	(1.7)	-15.9	0.5	9.5
小计		50.7	50.7	(7.4)	-14.6	7.1	50.4
资源毛额共计 (A+B+C)	853.6	—	853.6	(41.7)	-4.9	91.5	903.4
两年期预算的估计收入	(74.9)	—	(74.9)	(0.2)	0.3	—	(75.1)
资源净额共计	778.7	—	778.7	(41.9)	-5.4	91.5	828.3

^a 管理活动涉及方案指导和监督及方案管理

^b 发展实效活动涉及方案制订和执行以及方案政策咨询服务

^c 联合国发展协调活动涉及大会授权的国家一级的协调职能以及支持开发署参与联合国国家工作队的国家一级发展活动

^d 特殊目的活动涉及开发署经管的非开发署业务

^e 开发署、儿童基金会和人口基金商定进一步协调 16 个管理职能之间的资源分配。2008-2009 年批款作了相应的调整，包括采用全员额分配方法。此外，联合国在国家一级的发展协调活动也按照费用分类审查从占国家办事处总费用的 28%调整到 27%。

员额变化

73. 表 5 汇总了按地点分列的经常资源员额，而总表 5 则载有按地点分列的全部资源员额，其中包括其他资源提供经费的员额。总表 2 载有由经常资源提供经费的高级员额的拟议变动情况。

表 5
按地点分列的经常资源员额

(单位：百万美元，名义金额)

	2008-2009 年核定员额								变动(增/减)						2010-2011 年拟设员额							
	署长/副秘 书长/助理 秘书长		其他国 际专业 人员		所有其 他员额		占总数 的百分比	署长/副秘 书长/助理 秘书长		其他国 际专业 人员		所有其 他员额		占总数 的百分比	署长/副秘 书长/助理 秘书长		其他国 际专业 人员		所有其 他员额		占总数 的百分比	
	D-2	D-1						D-2	D-1						D-2	D-1						
一. 管理																						
国家和地区办事处	—	44	124	247	1 608	2 023	60.7	—	1	(2)	(5)	(141)	(147)	—	45	122	242	1 467	1 876	58.3		
总部	10	26	44	161	160	401	12.0	—	(1)	2	15	3	19	10	25	46	176	163	420	13.1		
小计	10	70	168	408	1 768	2 424	72.7	—	—	—	10	(138)	(128)	10	70	168	418	1 630	2 296	71.4		
二. 发展实效																						
国家办事处	—	—	—	34	652	686		—	—	—	16	14	30	—	—	—	50	666	716			
小计	—	—	—	34	652	686	20.6	—	—	—	16	14	30	—	—	—	50	666	716	22.3		
三. 联合国发展协调																						
国家办事处 ¹							—						—							—		
联合国发展业务协 调办公室	—	1	1	3	7	12		—	—	—	(1)	—	(1)	—	1	1	2	7	11			
小计	—	1	1	3	7	12	0.3	—	—	—	(1)	—	(1)	—	1	1	2	7	11	0.3		
四. 特殊目的																						
联合国志愿人员 ²	—	1	3	24	162	190	5.7	—	—	—	(4)	(8)	(12)	—	1	3	20	154	178	5.5		
联合国资本发展 基金	—	1	3	9	9	22	0.7	—	—	—	(2)	(4)	(6)	—	1	3	7	5	16	0.5		
小计	—	2	6	33	171	212	6.4	—	—	—	(6)	(12)	(18)	—	2	6	27	159	194	6.0		
总计	10	73	175	478	2 598	3 334	100.0	—	—	—	19	(136)	(117)	10	73	175	497	2 462	3 217	100.0		

¹ 分配给国家办事处的所有工作人员资源分别列于“一. 管理”和“二. 发展实效”费用分类项下的“国家办事处”和“国家和地区办事处”类别。

² 154 名其他工作人员中，114 名是国家办事处一级的人员。

74. 开发署拟将由经常资源提供经费的职位总数净减 117 个(4%)——从 2008-2009 两年期的 3 334 个减至 2010-2011 两年期的 3 217 个。这包括在国家办事处一级净增 10 个国际专业人员员额以及在总部一级净增 9 个国际专业人员员额，但净减的员额更多，即国家办事处一级本国干事员额和一般事务员额净减 127 个，总部一级净减 9 个员额。

75. 2010-2011 年国家办事处和区域一级拟议共设 2 706 个员额(84%)，包括设在国家办事处的 114 个联合国志愿人员员额。其余 511 个员额设在总部，包括联合国发展业务协调办公室 11 个员额、志愿人员净计 64 个员额、联合国资本发展基金(资发基金)16 个员额以及开发署所有其他单位 420 个员额。

76. 2010-2011 年期间的拟议员额变动受以下 4 个主要因素的影响：(a) 本预算提出减少数量；(b) 建议新的战略投资；(c) 推出发展实效费用分类；(d) 人力资源合同改革。第 45 和 46 段讨论了数量减少和战略投资导致的拟议员额变动产生的影响。第 35 段讨论了发展实效类别的推出虽未影响 2008-2009 两年期的员额，但使员额从管理活动转到发展活动。

77. 由于推出合同改革，作为两年期支助预算的一般业务费用供资的限期任用必须改划为经常员额或彻底裁撤。因此提议新设 33 个定期任用员额——20 个国际专业人员和 13 个当地专业人员。由于拟议定期任用将导致费用增加和与之相抵的费用减少（取决于实际改划的职等），这些改划的所涉费用净影响将微乎其微，约为 80 万美元。表 2 反映出这一点，作为 2010-2011 两年期增加的费用。

78. 新设 D2 和 D1 职等员额或将现有员额改叙为 D2 和 D1 职等，应按所负责任范围更广和更复杂来进行，特别是在国家办事处一级。关于这些高级职位的提议，都按照国际公务员制度委员会员额审查叙级程序进行了评估。其职务叙级总标准规定主任员额行使机构领导职能，这与驻地协调员员额尤其相关。这些员额负责在国家一级领导联合国系统的工作，在东道国政府范围内宣传和推动联合国的议程。

79. 为了控制费用，并考虑到执行局和行政和预算问题咨询委员会(行预咨委会)以前的指示，开发署提议将 2010-2011 年经常资源供资的高级员额净变动限制为零(见表 5 和总表 2)。

80. D2 职等的拟议变动涉及将一个 D2 员额向下改叙为 D1 职等，并将一个 D2 员额转为预算外供资。随后，开发署提议，鉴于管理局安保处处长 D1 员额职位的范围、责任和复杂性加大，应将其改叙为 D2 职等。同样，鉴于特别的政治、发展、代表和业务情况，提议将津巴布韦驻地协调员员额从 D1 向上改叙为 D2。

81. 拟新设 3 个 D1 职等的员额，担任预防冲突和复原、减少风险和复原以及尽快恢复等领域的实际工作领导者。这些员额与以下员额相抵：津巴布韦的驻地协调员的员额从 D1 向上改叙为 D2；伙伴关系局顾问员额从 D1 向下改叙为 P5；以及裁撤保加利亚驻地协调员的 D1 员额。

82. 在 2006-2007 年支助预算中，通过临时改划驻地协调员员额设立了 8 个国家主任员额，以取代新设立的秘书长副特别代表员额。根据联合国员额结构的规定，后者的费用由开发署和联合国维持和平行动部分摊。暂时将现有的 8 个驻地协调员员额改划为国家主任员额被认为是对现有资源的审慎利用，也被认为是一种切合实际的临时解决办法，以回应三年期全面政策审查的建议，即开发署应加强其国家办事处应对复杂紧急情况的能力。有关秘书长副特别代表的个别安排一旦结束，国家主任临时员额应恢复为驻地协调员身份，并应力求找到设立国家主任职位的较长期解决办法。

B. 特殊目的活动

83. 如前所述，特殊目的活动细分为三类：大会授权的活动；开发署经管的非开发署业务；以及资本投资。本节将对上述各项以及所涉供资问题进行阐述。

大会授权的活动

联合国法定的安保费用

84. 开发署参与由联合国安全和安保部(安保部)执行的一套核定全球措施。其中包括联合国外地安保协调方案(大会第 59/276 号决议核准)，要求开发署分担联合国外地和总部有关的共同安保费用。2010-2011 年，开发署将承担总费用的 20.2%。按照组织间安全措施：联合国外地安全管理制度问责制框架：秘书长的报告(A/57/365)，已通过了最低运作安保标准并作为联合国安保政策标准加以执行。总部也必须遵守该标准。

85. 2006-2007 年预算提出的联合国法定“安保费用”类别，是指针对大会第 59/276 号决议和联合国的其他政策指示的要求开展的与安保有关的活动。就 2008-2009 和 2010-2011 两年期而言，这些费用涉及外地安保协调方案以及国家办事处和总部在遵守最低运作安保标准方面的投资。

86. 在 2008-2009 年期间，已拨出专款 7 120 万美元(扣除安保部 2006-2007 年超额收费的贷记估计数 400 万美元后的净额)用于支付联合国法定的安保估计费用，其中 5 120 万美元由经常资源拨出，2 000 万美元从其他资源拨出。将支出约 6 570 万美元，其中包括其他资源的 1 850 万美元。在这一数额中，3 230 万美元将用于外地安保协调方案(扣除安保部超额收费的贷记款项 510 万美元后的净额)；3 290 万美元用于国家办事处在遵守最低运作安保标准方面进行的评估和投资；50 万美元用于在总部遵守这一标准的投资。在 2008-2009 年期间，国家一级的投资已改善了开发署 100 个国家办事处 7 000 多名工作人员的安全。

87. 此外，为防在支付 2008-2009 年联合国法定安保费用方面出现不可预见的供资需要，署长特别请求执行局授权额外至多动用于相当于专用于该目的的拟议经常资源净额的 20%的资金，共计 1 020 万美元(即 5 120 万美元中的 20%)，并获得

核准。该资金的动用仅限于通过安保部指令规定的新出现的安保任务，并就此在财务状况年度审查中向执行局提出报告。没有动用这些资金。

88. 估计 2010-2011 两年期内需要 8 500 万美元(毛额)，用于支付联合国法定的安保费用，情况如下：

(a) 开发署分担外地安保协调方案的费用(4 400 万美元——比 2008-2009 年增加了 500 万美元)；

(b) 国家办事处遵守最低运作安保标准情况评估以及就此对现场支助、房地合规、办事处搬迁和安全设备的投资(4 000 万美元——比 2008-2009 年增加了 530 万美元)；

(c) 总部办公大楼遵守最低运作安保标准(100 万美元——比 2008-2009 年减少 50 万美元)。

89. 按照开发署的比例相称性战略，总额 8 500 万美元所需经费中，估计有 2 500 万美元将由其他资源提供的经费支付。余额 6 000 万美元中，5 800 万美元拟议由经常资源供资，200 万美元将利用预计安保部将于 2010 年退还的 2008-2009 年多收经费的贷记款项支付。

90. 为防在支付 2010-2011 年期间大会法定安保费用方面出现不可预见的经费需要——特别是最近在喀布尔发生袭击事件之后，署长特别请求像 2008-2009 年一样获得核准，可额外至多动用相当于专用于此目的的拟议经常资源净额的 30%的资金，共计 1 740 万美元(即 5 800 万美元的 30%)。该资金的动用仅限于安保部指令规定的新出现的安保任务，并就此在财务状况年度审查中向执行局提出报告。

《国际公共部门会计准则》

91. 大会第 60/283 号决议核准联合国全系统采用《公共部门会计准则》，以取代《联合国系统会计准则》。《公共部门会计准则》被公共组织和非营利组织视为最佳做法。

92. 通过为联合国系统的财务报告和披露提供一致、可比和统一的平台，《公共部门会计准则》的实施预计将促使透明度和问责制得到提高，也有助于各种财务条例和细则、业务惯例以及政策和程序的更大统一。

93. 采用《公共部门会计准则》的工作得到管理局的赞助，并继续由财务和行政厅牵头。《公共部门会计准则》实施项目是按照国际公认的项目管理方法 Prince2 进行管理的。开发署设立了公共部门会计准则委员会，由开发署的赞助者、受益人和伙伴组织组成，为项目的执行提供咨询、指导和监督。《公共部门会计准则》实施项目立足于三个基本支柱：(a) 财务政策和过渡(公共部门会计准则的定义和执行)；(b) 变革管理(组织变革、业务流程改造、沟通和学习)；(c) 信息技术(阿特拉斯系统和机构报告工具的升级和重新配置)。

94. 2008-2009 年，从 2008-2009 两年期支助预算以外的经常资源拨款 900 万美元，用于支付遵守《公共部门会计准则》产生的费用。随后，在 2009 年年中，商定推迟实施《公共部门会计准则》，从 2010 年 1 月推迟到 2012 年 1 月实施。这主要是由于开发署必须执行大会关于联合国系统人力资源管理的第 63/250 号决议所带来的相互竞争的需求。不过，仍继续取得相当的进展，其中包括：完成受影响主要领域的业务和运作需求（收入、财产、厂房和设备、员工福利和应计收款）；符合国际公共部门会计准则的财务报表的初步设计；有关收入管理、财产、厂房和设备以及应计收款的阿特拉斯系统原型；高级组织工作量分析；以及变革管理和学习框架。据估计，在 2008-2009 年核定的 900 万美元批款中，这一领域约花费 560 万美元。

95. 世界粮食计划署和其他公共部门实体的最佳执行做法表明，分阶段实施《公共部门会计准则》是驾驭复杂性、将工作量所涉影响减少到最低程度以及建立必要的组织技能和机构知识的最适当方式。因此，经修改的 2009-2011 年《公共部门会计准则》实施项目工作计划反映了一种渐进的方式，以便可以更顺利地过渡，优化利用现有的项目资源，并确保组织有系统地做好准备。开发署预计到 2011 年 1 月将执行 22 项适用准则中的 6 项。这 6 项准则与现行的《联合国系统会计准则》并不冲突，因此，可以在不修改财务条例和细则、不做与系统有关的重大改进或不产生重大的工作量所涉影响的情况下进行实施。到 2012 年，将按照《公共部门会计准则》实施项目的工作计划执行其余的 16 项准则。

96. 在 2010-2011 年期间，估计共需 1 300 万美元来开展公共部门会计准则的有关活动：其他资源 350 万美元，经常资源 950 万美元，包括从 2008-2009 年未用经常资源结转的 340 万美元。这些资源将用作一次性投资，以支持：机构系统和报告的配置和定制（380 万美元）；制订和提供一项全面的全球培训方案（350 万美元）；制订和实施公共部门会计准则的政策和资产评估的有关工作（260 万美元）；6 个月与能力有关的开办实施和过渡费用（220 万美元）；以及变革管理举措（90 万美元）。

联合国内部司法系统

97. 内部司法办公室依照大会第 61/261 和第 62/228 号决议设立，大会在决议中决定建立一个独立、透明和权力分散的内部司法系统，以处理联合国内部与工作有关的纠纷。内部司法办公室的作用是确保联合国内部司法系统的有效管理和全面协调。

98. 这个新的两级内部司法系统框架包括：(a) 由执行主任办公室、争议法庭和上诉法庭以及相关书记官处组成的内部司法办公室；(b) 工作人员法律援助办公室和司法分支部门（争议法庭和上诉法庭法官）；(c) 监察员职能，其中将包括：全系统监察员办公室、各区域办事处、各维持和平特派团内的办公室以及一个调解司。

99. 联合国内部司法系统的资金将由参加成员分摊费用。2010-2011 年预算估计为 2 190 万美元，其中开发署负担份额为 12.3%，亦即 270 万美元。

100. 人力资源合同改革。大会第 63/250 号决议核准在一套工作人员条例下实行新的与人力资源有关的合同安排。这一改革要求采用三种类型的合同任用：临时任用、定期任用和连续任用。这一改革将立刻产生的效益包括：简化的合同安排、单一的一套工作人员条例和细则、更加透明和公平的工作人员待遇、联合国全系统服务条件的统一。

101. 估计 2010-2011 年期间需要 220 万美元，以支付确保人力资源合同改革成功实施的各项一次性投资。这些资源将专用于推动因逐步取消“限期派任”任用而对更多工作人员的福利和应享权利的全面调整及管理。它们还将用于支付与人力资源有关的法律支助服务、配置发薪系统以及更新规范性内容的费用。

102. 2010-2011 年期间实行《公共部门会计准则》、联合国内部司法系统和人力资源合同改革所需经常资源净额估计数共计 1 440 万美元。由于这些主要是 2010-2011 年期间的一次性投资，因此拟由 2008-2009 两年期支助预算同等数额的预期节余供资。今后的经常性费用将纳入 2012-2013 两年期支助预算管理活动中。

开发署经管的非开发署业务

103. 这一类别涵盖开发署负有行政责任但不属于开发署管理活动的业务。它包括为志愿人员方案和资发基金的供资以及开发署为联合国其他组织提供的有偿服务。

104. 与这种非开发署活动有关的计划成果、活动和费用包含在职能 18 和 19 中，并分别反映在附表之中。拟为志愿人员方案和资发基金 2010-2011 年期间的活动分别提供经常资源 4 090 万美元和 950 万美元。估计约 4 090 万美元将用于由其他资源供资的有偿服务活动。

资本投资

105. 近年来，一些联合国系统组织和双边援助机构已开始管理批款和预算之外单独为资本投资资金批款和编制预算。由管理问题高级别委员会财务和预算网赞助和开发署主持的一个编制资本支出预算问题特别工作组于 2008 年下半年进行了一次调查，发现在 22 个给予答复的组织中，有 8 个实行了某种形式的资本支出预算编制，另有 6 个从借鉴了资本支出预算编制概念的单独供资安排中获取经费。开发署 2009 年对 4 大双边捐助组织的审查发现，其中 3 个维持了单独型资本预算。

106. 编制资本支出预算问题特别工作组得出结论认为，资本支出预算编制审查程序将改善组织固定资产的规划和管理。在得出这一结论时，它同意值得明确区

分单一两年期内出现的业务费用和往往延续 2 个两年期或更长时间的资本费用。此外，考虑到《公共部门会计准则》的实施，还需确保将固定资产单独记账和折旧的组织能力。开发署提议 2010-2011 年期间在有限规模上实行资本支出预算编制。

107. 一些总部中央单位为 2010-2011 年资金审议提出了若干资本投资案。有关部门进行的一次审查为 2010-2011 年期间资本预算资金审议提出了 2 个共计 510 万美元的高度优先资本投资案：更换开发署总部的电话系统(400 万美元)；更新开发署企业资源规划系统中的人力资源模块并改善数据存档功能(110 万美元)。

108. 开发署总部电话系统已使用了 24 年。为努力延长其使用寿命，2008 年初对过时软件进行了一次升级，但这只是一种短期解决办法。现在必须更换全套系统。开发署提议在 2010 年引入基于因特网协议的电话(称为“网络电话”)。这种系统成本效率高、可提供更大的机动性、使用先进的因特网协议技术并提供一体化通信(例如整合电子邮件、电话和语音邮件)，从而提高生产率。所有总部单位和国家办事处都将受益。

109. 2010-2011 年期间在整个开发署部署基于因特网协议的电话将需一次性投资 400 万美元。估计为 40 万美元的年维护费列入两年期支助预算。该系统的使用寿命估计为 5 至 10 年。

110. 开发署安装了一个现成的商用企业资源规划系统，其中包括支持财务、人力资源、客户关系和业绩管理等关键组织职能的若干不同模块。由于过时的软件版本无法得到支持，它们需要随着技术的新进步而更新。

111. 2010-2011 年期间需一次性投资 110 万美元，以升级人力资源模块并改进数据存档和报告功能，帮助保持运作效率。估计为 10 万美元的年维护费列入开发署两年期支助预算。升级后的使用寿命估计为 4 年。

112. 开发署计划依据 2010-2011 年期间在有限规模上实行资本支出预算编制获得的经验和联合国其他组织的最佳做法，在 2012-2013 年期间根据《公共部门会计准则》的执行情况扩大资本支出预算编制的应用。

C. 费用回收和相关问题

背景

113. 固定间接费用属于本组织的基准结构；可变间接费用属于其增加结构。经常资源支付代表着开发署普遍存在的基准结构的费用，支持实现千年发展目标的发展活动就通过这一结构提供。超出基准结构的管理活动和费用属于增加结构的范畴，被视为可变间接费用。它们由经常资源和其他(费用回收)资源结合供资，比例与这两种资源所支助的发展活动的供资构成比例相同，从而形成了本节所讨论的比例相称性原则。

114. 开发署、人口基金和儿童基金会共同商定的直接费用、固定间接费用和可变间接费用的统一费用定义⁵极大地影响了执行局在第2007/18号决定中核准的开发署费用回收政策。这些组织2008年委托进行的一次咨询再次确认了这些费用定义的适用性。这次咨询还确认，这些定义大体符合与联合国系统各组织预算外活动有关的支助费用中所反映的联合检查组的定义(JIU/REP/2002/3)。一项涉及到直接方案和项目费用处理方法的说明强调指出，联合检查组把与方案和执行活动(包括咨询活动)有关的费用归类为“具有外部可变性质的直接费用”。这进一步支持了把发展实效活动归类为发展费用的做法，导致了执行局在第2009/22号决定中的正式核准。

115. 联合国系统各组织对费用回收有不同的处理办法，这主要是因为它们的业务模式和费用结构都各不相同。此外，对费用回收收入的管理办法也不一样，从完全集中到高度分散，各种办法都有。从技术上说，每个组织的独特性使统一采用7%这一比率的合理性受到挑战，因为其前提是所有组织都有相同的管理结构和相关费用。例如，开发署其他资源组合中相当一部分是由各国国家办事处在当地直接调动的资源。其他组织则主要通过集中谈判达成的信托基金协定开展工作。因此，由于资金调动、接收和报告方式不同，管理费用也可能不同。

费用回收政策遵守情况

116. 执行局定期审查和修订开发署费用回收政策，以支持提高比例相称性。最近，关于费用回收实效问题的第2007/18号决定重申，经常资源不应补贴其他资源供资的发展活动费用。它核准新的第三方捐款的费用回收率为7%，新的方案国捐款的基本费用回收率为3%。它还确认，开发署可以作为例外情况豁免上述费用回收率。在关于2008-2009年两年期支助预算问题的第2008/1号决定中，执行局重申了第2007/18号决定。它还要求调整开发署管理活动的供资模式，以确保费用回收收入按比例公平地分担与2010-2011两年期其他资源供资的所有活动有关的管理活动费用。

117. 自第2007/18号决定通过以来，除了10个案例之外，开发署所有新的第三方费用分摊和信托基金协定都使用了7%这一新比率。总表7中列出的有关豁免是开发署高级管理层根据业务需要、战略反应和多方捐助者供资方面的考虑逐案审批的。开发署目前对所有方案国费用分摊捐款回收至少3%。

118. 由于先前费用回收政策规定的费用回收比率较低，根据既定比率增加费用回收收入是一个渐进过程。在这方面，假定发展项目平均持续期约为4年，预计

⁵ 直接费用——一个组织为执行任务而开展的活动、项目和方案所引起并可以全额溯查的一切费用。固定间接费用——该组织不论其活动的范围和水平所引起的无法明确溯源至具体活动、项目或方案的一切费用。可变间接费用——该组织履行职能和支持其活动、项目和方案而引起无法明确溯源至具体活动、项目或方案的一切费用。

到 2010-2011 两年期结束时，所有项目都将反映出第三方费用分摊和信托基金项目 7%及方案国费用分摊项目 3%的费用回收率。

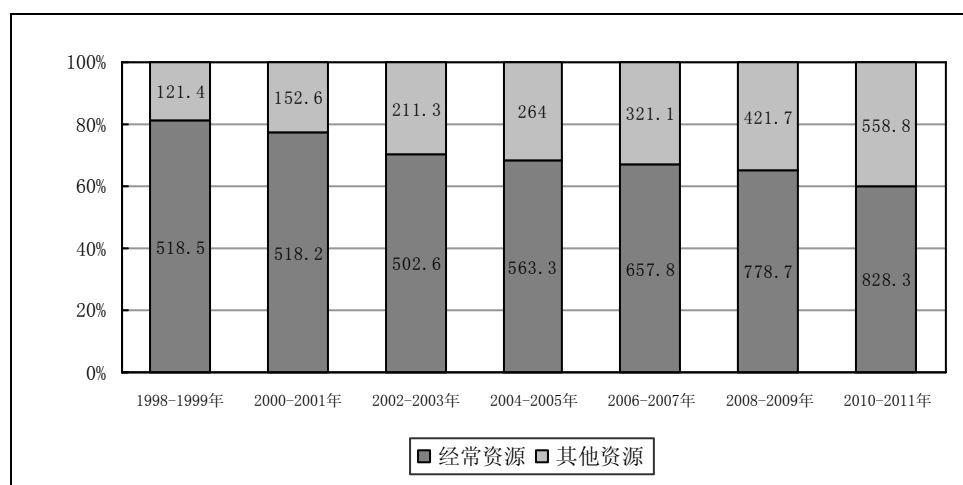
119. 图 3 显示根据以往各两年期的费用分类列出的两年期支助预算计划支出。经常资源供资的两年期支助预算估计数 8.283 亿美元 (2008-2009 年为 7.787 亿美元) 按职能列于表 4。其他资源供资的两年期支助预算估计数 5.588 亿美元 (2008-2009 年为 4.217 亿美元) 按职能列于总表 4。作为计划的管理支出 (经常和其他) 总额的一个函数，计划的预算外管理支出继续显示出正趋势。1998-1999 两年期间，计划的预算外管理支出估计数为 1.21 亿美元，占管理支出总额的 19%。2008-2009 两年期间，这一数额增至 4.22 亿美元，或占 35%。就 2010-2011 两年期而言，预计这一数额会进一步增加到 5.59 亿美元，或占 40%，比 2008-2009 年增加 1.37 亿美元或 32%。还应指出，2007 年和 2008 年预算外管理支出分别为 1.90 亿美元和 2.09 亿美元。

图 3

两年期支助预算的计划支出*

经常资源和其他资源的相对份额

(单位：百万美元，名义金额)



* 为便于比较，2010-2011 年资源按以往各两年期的费用分类开列。

120. 2010-2011 年费用回收收入的当前估计数为 5.65 亿美元 (见表 6)，而 2008-2009 年为 5.09 亿美元，即估计增加 5 600 万美元或 11%。2010-2011 年费用回收估计数 5.65 亿美元 (2008-2009 年为 5.09 亿美元) 可详细说明如下：

(a) 来自捐助方共同出资的一般管理服务收入估计数部分为 3.57 亿美元 (2008-2009 年为 2.82 亿美元)，在双边/多边资源供资的方案支出估计数 59.47 亿美元 (2008-2009 年为 49.56 亿美元) 中占 6% (2008-2009 年为 5.7%)，如表 1 所示。这在表 1 中被列为“可用资源，双边/多边资源-捐款”的一部分；

(b) 来自方案国费用分摊的一般管理服务收入估计数部分为 7 300 万美元 (2008-2009 年为 7 900 万美元)，在当地资源供资的方案支出估计数 24.13 亿美元 (2008-2009 年为 25.40 亿美元) 中占 3% (2008-2009 年为 3%)，如表 1 所示。这在表 1 中被列为“可用资源，其他当地资源-捐款”的一部分；

(c) 总部一级联合国组织服务费用回收收入估计数 4 100 万美元 (2008-2009 年为 4 000 万美元) 在表 1 中列于“可用资源，向其他联合国组织提供的服务偿还款”项下；

(d) 利息收入估计数 500 万美元 (2008-2009 年为 1 900 万美元) 在表 1 中列为“可用资源，其他”的一部分；

(e) 表 6 所示所有其他费用回收收入估计数共计 8 900 万美元 (与 2008-2009 年相同) 在表 1 中列为“可用资源，捐款”的一部分。

表 6

费用回收收入：2008-2009 年和 2010-2011 年估计数

(单位：百万美元，名义金额)

	2008-2009 年 估计数	2010-2011 年 估计数
一般管理服务费用回收收入		
捐助方共同出资收入	282	357
方案国费用分摊收入	79	73
来自方案活动的一般管理服务收入小计	361	430
联合国组织服务费用回收收入		
总部服务收入	40	41
国家办事处一级的服务收入	18	21
联合国组织服务收入小计	58	62
其他费用回收收入		
执行支助服务	40	41
利息	19	5
行政代理费	10	7
其他*	21	20
其他费用回收收入小计	90	73
费用回收收入共计	509	565

* 涉及国家办事处一级可足额偿还的临时服务和杂项收入。

基准机构和增加机构

121. 执行局关于 2008-2009 两年期支助预算的第 2008/1 号决定还要求说明确定基准机构的概念和方法并对这一机构进行说明。

122. 开发署基准机构的定义是本组织为了执行其核心任务而需要的最低能力。基准机构应确保以可靠、可持续的方式为最低限度的工作人员能力和专门用于维持本组织包括国家办事处网络、区域中心和总部各单位在内的管理基本设施的一般业务费用供资。基准机构应以可问责、了解风险的方式支持延长战略计划规定的目标。基准机构是本组织的组成部分，需要得到稳定和可预测的供资。

123. 采用开发署、人口基金和儿童基金会商定的统一定义，基准机构费用进一步被定义为“固定间接”管理费用。基准机构概念是开发署在 2004-2005 两年期支助预算中首次为国家办事处采用的，并在 2006-2007 两年期支助预算中为总部各单位和区域中心采用。基准机构概念的目的是确保开发署在低收入和中等收入方案国的所有办事处都有最低限度的工作人员能力得到经常资源供资，因为确认这些工作人员负有提供管理和协调服务的职责，也考虑到经常资源方案的分配。在总部，基准机构概念的目的是确保开发署各单位有最低限度的工作人员能力得到经常资源供资，以提供行政指导和领导、实行机构监督和问责、遵守法定义务和有效地管理人力和财政资源。

124. 国家办事处的基准机构被定义为由经常资源两年期支助预算供资、执行开发署核心任务所需的最低水平人员配置和一般业务费用。对于国家办事处而言，最低水平的人员配置是通过适用 2004-2005 两年期支助预算中采用的国家办事处类型确定的。这些类型的依据是驻地代表、驻地协调员和人道主义协调员职能在每个国家的作用，以及方案国是否被列为净捐助国。旨在国家一级合理分配开发署全组织资源的国家办事处类型如下：

(a) 对于仅包括驻地代表职能的国家办事处，基准能力是 1 个国际专业人员、2 个本国干事和 3 个一般事务员额；

(b) 对于包括驻地协调员和驻地代表职能的国家办事处，基准能力是 1 个国际专业人员、3 个本国干事和 4 个一般事务员额；

(c) 对于包括驻地协调员、驻地代表和人道主义协调员职能的国家办事处，基准能力是 2 个国际专业人员、3 个本国干事和 4 个一般事务员额；

(d) 对于净捐助国，基准能力是 1 个国际专业员额。

125. 在对法定和机构职能进行审查之后，2006-2007 两年期支助预算最初确定了总部各单位和区域中心的基准机构。这次审查特别力求确保行政指导和领导、机构总体监督和问责制、遵守法定义务以及有效人力和财政资源管理等方面的重要活动可获得可预测、可持续的资金。

126. 增加费用包括基准费用以外的所有增额管理费用。增加费用也被称为“可变间接”费用。增加费用的多少在很大程度上取决于所管理资源的数量和业务环境的复杂程度。根据其性质，增加机构的费用是可变的，并且与开发署经常资源和其他资源供资的发展活动的总体规模有关。因此，增加费用应由经常资源和其他资源按比例供资，以确保公平地分担费用，从而避免利用经常资源来补贴由其他资源供资的管理活动。这就是“比例相称性原则”，通过开发署的费用回收政策，该原则力求确保适当地确定由其他资源供资的发展活动的费用回收率。

127. 根据开发署战略费用管理及所涉费用回收问题的报告(DP/2004/35)和费用回收政策效力评估报告(DP/2007/36)所反映的费用回收方法，下文说明如何计算开发署2010-2011年双边和多边捐助资源的可变间接回收率。为了进行对比，采用以往两年期实行的费用分类列报数字。

(a) 开发署机构的两年期总费用：11.24 亿美元；⁶

(b) (减)基准机构：- 5.38 亿美元；⁷

(c) 可变间接费用：5.86 亿美元。

128. 目的是按比例从经常资源(28%)和双边/多边捐助资源(72%)中为5.86亿美元的可变间接费用供资，⁸ 分摊办法如下：

(a) 分摊给经常资源：1.66 亿美元(5.86 亿美元的 28%)；

(b) 分摊给双边/多边捐助资源：4.20 亿美元(5.86 亿美元的 72%)；

(c) 可变间接费用总额：5.86 亿美元。

129. 原则上讲，双边和多边捐助资源的间接费用回收率是用分摊给这些捐助资源的可变间接费用 4.20 亿美元除以相应的双边/多边计划捐助方案开支数额 59.47 亿美元(表1, 第2A.1款, “方案”)得出的。得出间接费用回收率为 7.1%(4.20 亿美元/59.47 亿美元=0.0706)。虽然这一比率符合执行局第 2007/18 号决定核准的 7%间接费用回收率，但是仍需要在计划于 2010-2011 年联合进行的费用回收统一工作中进一步进行审查和验证。这对于基准机构的规模和供资来说尤其重要。

⁶ 根据 2008-2009 两年期采用的费用分类进行了调整。计算方法是：13.871 亿美元(表 4 中的 8.283 亿美元加上总表 4 中的 5.588 亿美元)；减去 1.029 亿美元的志愿人员方案和资发基金的费用(表 1 中的 4 370 万美元加上 5 920 万美元)；减去用于以下用途的 7 840 万美元当地资源：发展实效活动、联合国发展协调活动和管理活动(表 1 中的 1 880 万美元加 1 200 万美元加 4 760 万美元)；减去用于以下用途的 8 200 万美元直接收入和相关费用：国家办事处一级的服务、执行支助服务和其他全额偿还费用的服务(表 6 中的 2 100 万美元加 4 100 万美元加 2 000 万美元)。

⁷ 2008-2009 两年期支助预算基准机构(4.86 亿美元)乘以 2010-2011 两年期支助预算的费用调整因数 10.7%。

⁸ 如表 1 所反映的经常资源使用总额估计数(25.27 亿美元，占 28%)和双边/多边资源使用总额估计数(64.77 亿美元，占 72%)的相对份额。

130. 2008 年双边/多边捐助资源的实际回收间接费用达到 1.27 亿美元(2007 年是 9 400 万美元), 平均间接费用回收率是 5.3%(2007 年是 4.7%)。预计 2009 年回收的间接费用大约为 1.55 亿美元, 因此, 间接费用回收率在 5.7%到 6%之间。

131. 成果管理制的采用使开发署能够显示由两年期支助预算供资的某些国家办事处支助活动(现列为发展实效活动)如何能够直接促进发展成果。目的曾经是并仍然是把这类支出作为与交付方案直接有关的支出, 这是很多发展组织的惯例。

132. 开发署/人口基金和儿童基金会的执行局已请三个组织进一步统一费用分类并在 2014 年以前采用统一预算框架。费用回收、基准机构和增加机构、发展实效、足够数量的工作人员和比例相称性等相互依存的问题, 将需要在这个更广泛的统一工作中加以解决。所有三个组织正在就管理问题高级别委员会主持的机构间费用回收方法和做法研究开展合作。

133. 开发署提议在 2010-2011 年保持现有的基准机构和增加机构概念和方法。今后可望在 2012-2013 两年期支助预算采用的更协调统一的办法中出现变化。

D. 成果框架

背景

134. 开发署是在 2008-2009 年采用基于成果的两年期支助预算格式的。2010-2011 两年期支助预算成果框架立足于延长的战略计划, 周期如下: 成果规划; 选定相关成果、指标、基线和目标; 为取得这些成果分配资源; 实施和监测活动; 报告成果。

135. 两年期支助预算成果框架是开发署成果管理制的组成部分, 支撑这个框架的是基于网络和成果的强大管理平台 and 单位一级的工作规划工具, 这个平台承载开发署的“平衡计分卡”和注重成果的年度报告制度。

战略规划和目标制订

136. 开发署规划发展和机构成果的首要工具是 2008-2011 年战略计划(延至 2013 年), 其中制订并说明了开发署的各项目标和战略。延长的战略计划所附发展和机构成果框架载有开发署在四个重点领域的发展方案以及交叉性发展问题和协调及管理活动的计划战略成果。

137. 开发署的平衡计分卡提供了协助本组织执行战略的管理系统, 对延长的战略计划形成补充。平衡计分卡涵盖开发署在机构、国家和单位一级开展的活动的某些战略层面。全机构一级的计分卡, 称作“执行平衡计分卡”, 包括源于延长战略计划的战略成果和业绩指标。这个计分卡还为制订两年期支助预算成果框架提供参考。这些成果和相关的业绩指标对机构进行规划、执行、监测和报告产生影响。执行平衡计分卡还充当总部各单位和国家办事处通过“连带”做法设计单位一级平衡计分

卡的起点。这项工作确保单位一级的战略与全机构战略保持一致，并采用从上往下和从下往上的方法。例如，执行平衡计分卡指导各单位确保战略协调一致，而单位一级的平衡计分卡则帮助完善各单位的战略，以确保战略具有相关性和针对性。

138. 平衡计分卡中的业绩指标是开发署业绩管理制度的基础，对于监测取得战略成果的进展情况至关重要。制订和选择各项指标的依据是这些指标能做到具体、可计量、可实现、相关和有时限（“SMART”）标准。为平衡计分卡中的指标制订目标是业绩管理工作的重要部分。目标确定了业绩期望，并有助于使管理层关注在执行成果规划、目标制订和业绩监测周期中必须采取的行动。平衡计分卡是自动的，可提供实时数据。平衡计分卡中采用的业绩指标、基线和目标得到明确的阐述，标有不同颜色，在全组织传播，并且可供开发署所有工作人员通过支持计分卡的网络系统进行查阅。

139. 除了平衡计分卡以外，开发署还依靠从独立进行的三项年度重要调查中选出的成果作为业绩指标。开发署伙伴的调查提供了发展伙伴关于开发署的作用和业绩的反馈意见。全球工作人员调查提供了工作人员关于一系列工作场所问题的反馈意见。产品和服务调查是国家办事处就总部各单位所提供产品和服务的质量提供反馈意见的途经。

注重成果的预算编制

140. 所有管理活动以及一些(但并非全部)发展实效、联合国发展协调和特殊目的的活动，均在 2010-2011 两年期支助预算的起首部分列出。在 2008-2009 两年期支助预算中，将这些活动按职能分为 19 大类，每项职能均载有战略成果、“SMART”业绩指标、相关目标和现有基线。前 16 项职能在开发署、人口基金会和儿童基金会之间实现统一，而最后 3 项是开发署特有的职能。根据执行局核准 4 大费用分类类别的第 2009/22 号决定，前 16 项职能的费用将被列为管理费用，开发署的 3 项具体职能将被列为特殊目的费用和联合国发展协调费用。

141. 两年期支助预算中各项职能的战略成果和业绩指标主要来自于延长的战略计划(和相关的年度成果报告)、平衡计分卡、三项调查和各单位的数据库。2010-2011 两年期支助预算成果框架中包括延长战略计划的机构成果框架(管理款次)和执行平衡计分卡中所载的大部分成果和业绩指标。为了在通过 2008-2009 两年期支助预算之后加强统一，开发署、儿童基金会和人口基金商定，在 2010-2011 两年期支助预算中的 16 项统一职能中，所有三个组织在每项职能下都将有一项成果是相同的。

142. 两年期支助预算中的经常资源和其他资源，按照应取得的战略和业务成果分配给各项职能。有些职能反映了开发署一个单位的工作，有些职能则涉及多个总部单位和国家办事处的努力。向各项职能分配的资金包括开展该职能定义所涵盖的经常性业务工作所需要的资源，以及取得两年期支助预算成果框架所反映的

具体成果所需要的资源。例如，为财务管理职能分配的资金原则上应用于支持战略层面的具体职能和在这项职能下开展的许多经常性业务活动。

143. 作为开发署问责制框架的一部分，每项职能均在总部有一名(或多名)指定职能主办人，负责确定各职能下的成果、业绩指标、基线和目标；监测取得商定成果的进展情况；确保采取必要的行动；通过延长战略计划报告机制向执行局报告取得的绩效。

监测执行情况和业绩

144. 各单位制订综合工作计划以说明应取得的成果和所需投入和资源，这项计划向管理人员和工作人员提供了监测活动的客观依据。该计划主要来自于两年期支助预算中各项职能预计取得的成果。

145. 机构和单位层面上的业绩监测立足于平衡计分卡制度，也是通过这项制度开展的。计划取得的所有成果、业绩指标、基线和目标都做到自动化，并且每日得到更新。

报告和业绩评估

146. 平衡计分卡、调查和内部单位一级基于成果的年度工作计划报告，是报告计划成果进展情况的依据。2008年在管理和协调领域取得的绩效已列入提交执行局的关于2008-2011年开发署战略计划运作情况的报告(DP/2009/11)。本章E节简要阐述了在各项职能下取得的绩效。成果报告还可向开发署高级管理层和各单位管理人员反馈有用的信息，因为成果报告使他们能够：在两年期期间调整资源和活动，以实现最佳成果(根据资源提供情况)；为规划随后各两年期应取得的未来成果提供参考；为评估各单位的业绩提供便利。

学习和持续改进

147. 开发署成果管理制内部的成果预算制是一个不断学习和改进的过程。在2008-2009年采用成果预算制使本组织能够在以下方面吸取重要经验教训：提高与延长的战略计划和执行平衡计分卡的协调一致；改进战略成果和业绩措施(基线、目标和指标)的选择和完善工作；采取措施进一步加强支撑延长战略计划和成果预算的业绩管理制度。这些经验教训在可能的范围内为编制2010-2011年成果框架和确定拟议资源分配数额提供了参考。纳入2010-2011两年期支助预算成果框架的关键要素如下：

(a) 与战略计划成果框架和业绩管理制度，即与执行平衡计分卡和单位一级平衡计分卡更加协调一致。这使本组织能够宣传战略优先事项；通过平衡计分卡和综合工作计划监测开发署战略的执行情况；通过业绩管理自动系统(从行政一级连带到单位一级)加强成果问责制；为成果报告提供便利；不断进行改进；

(b) 考虑到管理成果作为发展成果的主要推动力具有交叉影响，加强前者和后者之间的联系。管理成果主要来自于延长战略计划的机构成果框架和行政/单

位平衡计分卡。到 2009 年年末，开发署计划采用基于网络的综合规划工具，以涵盖开发署发展工作及联合国协调和管理的所有层面。这个工具将与采用的综合预算一道促进大力加强管理和发展成果之间的联系；

(c) 2008-2009 两年期支助预算各项成果能否实现，直接影响到为 2010-2011 两年期提议的成果和业绩措施。2010-2011 两年期成果框架中纳入了 2008-2009 两年期吸取的经验教训和 2010-2011 两年期的组织优先事项；

(d) 考虑到按照职能分配资源已取得战略成果，将继续采用这一做法。16 项统一职能和 3 项开发署的具体职能仍是机构层面成果预算制的切入点。第 4 和第 6 项职能下的一些活动就是如此，这些活动已转列入发展费用分类下的发展实效活动；3 项开发署具体职能下的所有活动也是如此，这些活动或转列入联合国发展协调活动，或转列入特殊目的活动费用分类项下。确定每项职能供资数额的依据是：2008-2009 两年期的绩效和供资数额分析；2010-2011 两年期支持机构成果的战略优先事项和投资；开发署的整体财务情况。随着开发署成果预算制/成果管理制的发展，将在综合资源计划中提出改进的成果费用计算办法。

E. 按职能分列的活动和资源

148. 本节逐项描述 16 项统一管理职能，这些职能构成由两年期支助预算供资的活动和成果。本节还包括下列开发署特有的职能：17——联合国发展协调的成果和活动；18——特殊目的活动：由开发署管理的非开发署业务；及 19——特殊目的活动：在全额偿还费用的基础上向其他联合国实体提供服务。关键成果不是每一项职能总的预期成绩，而应被视为支持延长的战略计划的管理和协调目标的机构成果。2009 年的数据 2010 年初才能得到，有 10 项基线和目标需要依据这些数据而定，因此目前仍待定。因此，这些基线和目标在 2010 年第一季度末才能确定，届时将更新成果框架。总表 6 载有按职能分列的组织单位情况。

职能 1. 行政指导和领导

149. 定义和表述。职能 1 下的活动使高级管理层能够根据延长的战略计划中概述的长期远景和任务，界定本组织行政指导。这要求提供有效的领导，以问责和透明的方式实现界定的成果，并使各级管理人员都能领导工作人员实现单位具体成果，在开发署的总体行政指导下，对实现这些成果实行相互问责。

150. 问题和说明。此职能为执行延长的战略计划以下各章中概述的成果提供战略指导：开发署对加强联合国全系统一致性的支持；开发署业务活动；以及成果管理：问责、风险和资源。在 2010-2011 年，在延长的战略计划中，高级管理层负责强化开发署的方向；提供领导，加强发展和管理方面的组织成果；支持联合国系统发展协调活动。通过 2008-2011 年开发署战略计划运作情况报告 (DP/2009/11)，每年报告延长的战略计划成果的实现情况，这是指标 F1.1.a 和 F1.1.b 的依据 (见下表)。第三个指标 F1.1.c 补充了这一定性报告，该指标从开

发署的产品和服务调查中收集定量数据，以测度工作人员对开发署远景规划和战略定位的方向和沟通的满意度。此职能可能会受到执行局决定、政府间进程和整体供资环境的影响。例如，第 2009/9 号决定请署长报告执行战略远景遇到的具体挑战；向 2011 年年度会议提交延长的战略计划中期审查报告；并向 2013 年第一届常会提交延长的战略计划累积审查报告。这些报告应进一步为指标 F1.1.a 和 F1.1.b 提供依据。

151. 问责和供资数额。此职能的成果问责由执行办公室承担。关于 2008–2011 年战略计划运作情况的报告 (DP/2009/11) 报告了 2008 年在管理领域既定目标方面取得的进展。执行局赞扬开发署对 2008 年管理成就和挑战所作的全面清晰报告，但注意到，对开发署在驻地协调员制度方面领导力的客户满意度没有得到评估，因为对合作伙伴调查进行了一次重大审查。表 4 列有此职能的供资数额——2008–2009 年 890 万美元，2010–2011 年 780 万美元，其中包含由于增效、转移和削减而产生的 130 万美元数量减少额，并由 20 万美元的费用增加额抵消。

职能 1 的预期关键成果

管理成果	指标	基线	2010 年目标	2011 年目标
F1.1 为开发署的任务和使命提供有效的领导和指导	F1.1.a 战略计划机构成果得到实现的程度 来源：关于 2008–2011 年战略计划运作情况的报告	关于战略计划运作情况的报告 (DP/2009/11)	延长的战略计划机构成果框架中所述目标	延长的战略计划机构成果框架中所述目标
	F1.1.b 战略计划发展成果得到实现的程度 来源：关于 2008–2011 年战略计划运作情况的报告	关于战略计划运作情况的报告 (DP/2009/11)	延长的战略计划发展成果框架中所述目标	延长的战略计划发展成果框架中所述目标
	F1.1.c 工作人员报告的对开发署总体远景规划和战略定位的方向和沟通的满意度百分比 来源：开发署的产品和服务调查	2009 年的新问题——待定	待定	待定

职能 2. 核心任务的宣传和推动

152. 定义和表述。与宣传和推动本组织核心任务和主要方案目标有关的开发署国家办事处和总部活动。此职能的活动主要是在国家办事处开展，但也可能在区域或总部单位进行。所有单位都在日常管理、方案/政策活动以及对联合国系统业务活动的支助中结合并运用延长的战略计划，包括把各项发展实效原则纳入方案，以及在开发署的四个重点领域实现更大的方案集中。

153. **问题和说明。**此职能直接支持延长的战略计划以下各章中概述的成果：开发署业务活动和成果管理：问责、风险和资源。在 2010-2011 两年期，开发署将在延长的战略计划优先事项范围内，基于国家驱动的需求，通过进一步统一全球、区域和国家方案，优先加强对国家优先事项的支持。开发署的实效将部分通过按照国家发展计划安排方案的工作进行衡量。这反映在延长的战略计划交叉问题成果矩阵表中，指标 F2.1.a 即从该表得出。开发署推进其核心任务方面的实效将通过指标 F2.1.b 所列的经常性伙伴关系调查从客户/方案国家的角度进行评估。新出现的全球和各国优先事项，以及对气候变化、经济危机和紧急情况等复杂发展挑战作出迅速果断的反映的需要，将影响到开发署支出与延长的战略计划中的四个重点领域保持一致的程度，即指标 F2.1.c。

154. **问责和供资数额。**此职能的成果问责主要由国家办事处以及总部区域局承担。在战略计划的第一年中(2008)，大部分方案资源(92.1%)被指定用于四个重点领域。这表明在将方案资源用于开发署核心任务方面有所改进。表 4 列有此职能的供资数额——2008-2009 年 3 240 万美元，2010-2011 年 3 430 万美元，其中包含由于增效、转移和削减而产生的 90 万美元数量减少额，并由 280 万美元的费用增加额抵消。

职能 2 的预期关键成果

管理成果			指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F2.1	根据开发署重点领域对国家发展计划和优先事项作出有效和更多贡献	F2.1.a	认为开发署有效确保国家在开发署支助的方案和项目整个方案周期中的自主权的合作伙伴百分比	90%(2008 年)	93%	93%
			来源：合作伙伴调查			
		F2.1.b	视之为重点领域有效贡献方的合作伙伴百分比	千年发展目标：58% 贫困：43% 能源与环境：33% 民主治理：46% 预防危机与复原：34%(2007 年)	60%	60%
			来源：合作伙伴调查			
		F2.1.c	所报告的重点领域方案支出百分比	92.5%(2008 年)	95%	95%
			来源：执行平衡计分卡			

职能 3. 机构政策和战略的制订、规划和指导

155. **定义和表述。**该职能涵盖开发署各项目标、业务种类和做法的规划。此职能的活动将用于确保机构政策、战略、规则和程序是最新和相关的，反映高级管理层在目标、战略、业务种类和做法上的整体指导，并清楚而及时地传达到本组织各单位。

156. **问题和说明。**此职能支持延长的战略计划以下各章中概述的成果：开发署业务活动和成果管理：问责、风险和资源。2008–2009 年，制定并测试了问责、风险管理、成果规划和预算编制方面的政策及程序以及强化的成果管理平台，并将其推广到所有组织单位。2010–2011 年的最优先事项包括：执行并强化成果管理制；在制定政策框架、产品和工具时严格适用做法架构；以及加强知识管理与分享。指标 F.3.1.a、F.3.2.a 和 F.3.3.a 将根据产品和服务调查得到的用户反馈，评估开发署成果管理制、业务领导和指导以及向开发署支助的方案/项目提供的知识产品和服务的稳健性。指标 F.3.1.b 将评估执行成果管理制并将其纳入改进的成果管理制平台的及时性。与之类似，指标 F.3.3.b 将评估根据五步方法执行开发署知识战略的及时性。

157. **问责和供资数额。**此职能的成果问责主要由总部各单位承担，包括业务支助组、发展局、复原局、伙伴关系局及管理局。2008 年的主要成就是成功执行了企业风险管理并加强了成果管理制，两者均有助于加强全组织的问责制和成果管理制文化。表 4 列有此职能的供资数额——2008–2009 年 2 960 万美元，2010–2011 年 3 340 万美元，其中包含数量增加净额 240 万美元和费用增加额 140 万美元。数量增加额 720 万美元被增效、转移和削减导致的数量减少额 480 万美元所抵销。实际增加用于：(a) 加强对预防危机和复原活动的支持，在总部设立三个新的 D-1 级别员额和一个新的国际专业人员员额；(b) 加强知识管理与分享。

职能 3 的预期关键成果

管理成果	指标	基线	2010 年目标	2011 年目标
F3.1 不断强化本组织内的成果管理制	F3.1.a 用户对强化的成果管理制感到满意的百分比 来源：PSS*	53.7%(2007 年)	60%	65%
	F3.1.b 及时执行重大成果管理制举措 来源：强化成果管理制平台	四个单独的成果管理制工具 (2008 年)	向所有国家办事处推广统一的成果管理制工具	完成成果管理制平台并与其他规划工具完全统一
F3.2 提供高质量的业务领导和政策指导	F3.2.a 对业务领导和政策指导满意的用户百分比 来源：PSS	2009 年新加	待定	待定
F3.3 知识管理框架、产品和服务支持政策、方案拟订和项目周期	F3.3.a 对知识产品和服务的质量和相关性满意的用户百分比 来源：PSS	2009 年新加	待定	待定
	F3.3.b 即使执行开发署知识战略 来源：发展局数据库	完成第 1、2 步	完成第 3、4 步	完成第 5 步

PSS=产品和服务调查。

职能 4. 方案指导、管理和监督

158. **定义和表述。**此职能涵盖在国家、区域和全球各级拟定、批准和执行开发署方案，包括对方案制定和执行的指导、方案监督以及对国家业务活动的总体方案管理，以确保各项方案朝着核定成果前进。此职能不涵盖具体方案本身的业务管理——这方面的费用是各方案的组成部分。此职能的目标是确保国家方案战略（及其各项方案/项目）具有高质量，是根据延长的战略计划目标和开发署法定内容制定、批准和执行的。

159. **问题和说明。**此职能直接支持战略计划以下各章中概述的成果：开发署业务活动和成果管理：问责、风险和资源。此职能还与延长的战略计划关于强化方案拟定过程的国家自主权和将能力发展纳入开发署支助的方案这两个部分有直接联系。总体上，此职能确保开发署的方案与方案国家的发展优先事项和计划保持一致，同时充分考虑到开发署在其四个工作领域中的比较优势。五个区域中的国家发展环境各不相同、安全风险和可能的资源制约将对此职能的成功有影响。

160. 为此职能拟定的成果明确区分了管理和发展实效活动，下文将对此分别介绍。前两个成果(F. 4. 1. 和 F. 4. 2)支持与方案指导和监督、国家办事处方案管理有关的管理活动。随后两个成果(F. 4. 3 和 F. 4. 4)支持与方案发展和执行及方案政策咨询服务有关的发展实效活动。

161. 对于持续强化方案质量和问责制而言，强有力的区域局方案指导和监督和国家办事处方案管理是关键性的管理活动。将通过国家办事处和区域局平衡计分卡监测这些领域的业绩(指标 F. 4. 1. a 和 F. 4. 2. a)。

162. 开发署已建立了一个基于网络的标准化综合工作规划工具，该工具支持国家办事处和各总部单位业务，并实现对达到既定产出方面所取得进展的有效监测(指标 4. 3. a)。此外，开发署计划于 2010-2011 年期间向执行局提交约 70 份国家方案文件。在此方面，新国家方案拟定工作将在评价结果和建议的系统指导下进行，并进行相应监测(指标 F4. 3. b)。方案和区域局以及国家办事处将以延长的战略计划背景下加强国家一级能力发展的总体远景为指导。在此方面的进展将用指标 4. 4. a 衡量。这将通过上游政策建议辅以精心选择的战略性项目/方案干预来实现。为实现这一远景，将运用一系列战略，包括：(a) 明确定义开发署将在每个区域起到领导作用的政策优先事项(将重点放在气候变化、实现千年发展目标和减贫)；(b) 经改进的各国战略接触(中等收入国家、低收入国家、受冲突影响的脆弱国家和小岛屿发展中国家)，目的是制定连贯的方法、建立跨国家、跨区域的伙伴关系，并处理高风险领域的问题；(c) 加强并精简区域中心，将其作为区域和方案国家的关键资源；(d) 建立战略区域伙伴关系，以支持政策制定、宣传和方案交付。

163. **问责和供资数额。**此职能的成果问责主要由国家办事处以及总部区域局和方案局承担。关于方案发展、监测、指导和监督的业绩指标以定期访问和国家审查的方式，确保对国家办事处提供适当的监督和技术支持。但是，由于认为这些

指标的反应度不够，2010-2011 年的成果框架中对其进行大幅修订。对于那些从合作伙伴调查或产品与服务调查中得出的指标，由于启动这些调查的时间问题，2008 年的成果目前仍未得到。

164. 管理活动供资数额。表 4 列有用于此职能与方案指导和监督及方案管理有关的管理活动的供资数额——2008-2009 年 9 790 万美元，2010-2011 年 1.155 亿美元，其中包含数量增加净额 730 万美元和费用增加额 1 030 万美元。数量增加额 1 010 万美元被增效、转移和削减导致的 280 万美元数量减少额所抵销。实际增加用于：(a) 加强对预防危机和复原活动的支持，在总部设立六个国际专业人员员额和六个一般事务职等员额；(b) 加强在非洲区域的业务支持，在国家办事处一级设立 5 个国际专业人员职位和 10 个本国干事职位。

165. 发展实效活动供资数额。表 4 列有用于此职能与方案拟定和执行及方案政策咨询服务相关的发展实效活动的供资数额——2008-2009 年 1.063 亿美元，2010-2011 年 1.193 亿美元，其中包含数量减少额 90 万美元，并由费用增加额 1 390 万美元抵销。数量增加额 1 070 万美元被增效、转移和削减导致的数量减少额 1 160 万美元所抵销。实际增加用于：(a) 加强对气候变化活动的实质性反应，在国家办事处一级设立四个国际专业员额和 24 个本国干事员额；(b) 加强对实现千年发展目标的实质性贡献，在国家办事处一级设立五个国际专业人员员额；(c) 加强对预防危机和复原活动的实质性贡献，在区域一级设立五个国际专业人员员额和一个一般事务职等员额；(d) 加强对南南合作活动的实质性贡献，在区域一级设立两个国际专业人员员额。

职能 4 的预期关键成果

管理成果			指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F4.1	令人满意的区域局机构指导和监督	F4.1.a	得到令人满意的平衡计分卡评分的区域局	2009 年每个区域局	待定	待定
			来源：区域局平衡计分卡	待定		
F4.2	令人满意的国家办事处管理	F4.2.a	得到令人满意的平衡计分卡评分的国家办事处百分比	45%(2008 年)	50%	65%
			来源：国家办事处平衡计分卡			
F4.3	加强方案/项目拟定和执行支助的质量和实效	F4.3.a	达到发展工作计划产出目标	72.7 分(2008 年)	80 分	85 分
			来源：执行平衡计分卡			
		F4.3.b	管理层对独立和分散评价作出回应的百分比	50%(2009 年)	75%	95%
			来源：执行平衡计分卡			
F4.4	加强将能力发展纳入开发署方案/项目的政策咨询服务的质量和支	F4.4.a	评价开发署方案/项目有效促进国家能力发展的合作伙伴百分比	2009 年待定	70%	75%
			来源：合作伙伴调查			

职能 5. 采购和供应管理

166. 定义和表述。职能 5 的目的是就货物和服务的采购提供指导和监督，并通过一个关于供应和采购问题的组织知识网络确保物有所值。目的是保证开发署具备支持国家办事处和总部单位透明和有效开展采购和监督的系统和资源。本职能不包括采购进程；采购进程列在各个方案之内，以及列在一般行政管理(职能 12)之下。

167. 问题和说明。本职能支助实现延长的战略计划中关于成果管理：问责、风险和资源的一章所提出的成果，其中包括强化指导和监督开发署全球采购进程，以确保遵守采购指导方针，减少风险。强有力的采购政策和程序、技术支持与监督被认为是透明和有竞争性的采购系统的必要前提。在此方面，2010-2011 年，采购支助处将把重点放在下列优先事项：采购规划的制度化；采购风险与供应商管理；及采购专业化。正式成立了一个采购咨询委员会，作为兼任开发署首席采购干事的管理局局长的独立咨询机构。采购咨询委员会确保超过规定限额或含有异常条款的采购提案符合采购指导方针和财务条例和细则，从而减少开发署的采购风险。采购咨询委员会得到各区域采购咨询委员会的支助，这些区域咨询委员会向各国家办事处及时提供类似的建议。下列指标监测采购职能的持续强化和专业化，包括及时、高质量地支助采购活动及加强监督与问责制。

168. 问责和供资数额。本职能的成果问责由采购支助处和采购咨询委员会承担。2008 年，采购从业人员的认证百分比达到 91%。结果，如新指标(F5.1.a)所列，已为采购从业人员开设了更高级的采购课程——2 级。表 4 列有此职能的供资数额——2008-2009 年 490 万美元，2010-2011 年 480 万美元，其中包含由于增效、转移和削减而产生的 20 万美元数量减少额，并由 10 万美元的费用增加额所抵消。

职能 5 的预期关键成果

管理成果	指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F5.1 有效、及时的采购 支助	F5.1.a 采购从业人员的二级认证百分比 来源：管理局平衡计分卡	0%(2009 年)	50%	80%
	F5.1.b 对采购支助的及时性和质量表示满意的业务单位百分比 来源：PSS	70%(2007 年)	75%	80%
F5.2 有效、及时地监督 采购过程	F5.2.a 在采购咨询委员会第一轮审查即获批准的采购案百分比 来源：采购咨询委员会数据库	67%(2008 年)	70%	75%
	F5.2.b 对采购监督的及时性和质量表示满意的业务单位百分比 来源：PSS	73%(2007 年)	75%	80%

PSS=产品和服务调查。

职能 6. 预防危机、复原和应急管理

169. 定义和表述。职能 6 涵盖在发展中国家快速应对危机状况的能力。这一职能仅限于管理和提供应对紧急状况和危机状况的额外临时能力。它确保开发署总部能支持减少灾害风险并对国家办事处在有关领域中的资源需求作出迅速反应。与危机预防有关的一般性政策属于“机构政策和战略的制订、规划和指导”（职能 3）的范畴。

170. 问题和说明。这一职能支持战略计划中关于开发署业务和关于预防危机和复原这两章所概述的成果。由复原局牵头作出努力，确保开发署在危机状况和危机后状况中的作用得到明确界定，开发署具备发挥其作用的适当能力，并且本组织各级都准备好在自然灾害或冲突之后提供恢复和发展支助。由于这一职能仅限于对立即反应核心能力部署的管理，各项指标的重点是反应的及时性和支助工具（快速反应专家名册）的使用。

171. 问责和供资数额。对这一职能的成果接受问责的是复原局。这一职能还包括开发署通过 15 个国际应急员额为危机预防和恢复实施的方案支助。正如开发署 2010-2011 两年期支助预算的编制方法和方针（DP/2009/30）中提出、执行局第 2009/22 号决定所认可的那样，这些活动被视为发展实效活动。开发署把部署应急财政赠款的速度从 2007 年的 72 小时提高到了 2008 年的 16 小时。表 4 反映了为这一职能供资的数额——2008-2009 年为 60 万美元，2010-2011 年为 60 万美元。

职能 6 的预期关键成果

管理成果		指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F6.1	确保开发署根据开发署核心任务规定对人道主义状况和危机后状况作出反应	F6.1.a	紧急状况中人员的及时部署 来源：复原局数据库	60 小时 (2008 年)	48 小时 48 小时
		F6.1.b	为快速反应从专家名册中招聘的专家百分比 来源：复原局数据库	80% (2009 年)	85% 90%

职能 7. 对外关系和伙伴关系

172. 定义和表述。职能 7 涵盖对执行局、其他监督机构和各国政府的支助和与它们的关系，以及与民间社会组织、公私部门组织和（与开发署具体方案有关的组织之外的）其他组织伙伴关系的建立。这一职能还涵盖与联合国系统内其他实体和与国际金融机构的关系。开发署与联合国其他组织开展的活动属于“对联合国系统业务活动的支助”（职能 17）的范畴。

173. **问题和说明。**这一职能支持和贯穿于延长的战略计划所概述的开发署业务模式的所有重要支柱。开发署支助各国政府为相互之间和与联合国系统、民间社会、非政府组织和私营部门结成伙伴关系创造有利环境。首要目的是根据国家政策和优先事项为解决发展挑战寻找新的和创造性的解决方案。2008–2009 年，为了创造新的协同增效作用并有效分工，开发署通过签署谅解备忘录和使工作安排正规化的方式，进一步加强了与联合国各机构的合作。与有代表性民间社会团体合作新平台的推出导致出现了一批就与发展优先事项有关问题开展对话的新论坛。私营部门在开发署发展工作的减贫领域以及在寻找途径确保它在 30 多个方案国的发展中发挥更显著作用方面占有突出地位。此外，开发署与基金会和区域及地方政府结成伙伴关系的数目也有所增加。与各种伙伴协作的这种增多也为开发署的发展工作提供了额外的资金。依照 2008–2009 年期间所述方针继续建立伙伴关系仍是 2010–2011 年期间的一个重要目标。此外，开发署将寻求加强合作伙伴对开发署战略制订举措和方案的了解及参与。这一职能能否成功取得成果在很大程度上取决于其他组织与开发署建立伙伴关系和设立共同行动平台的意愿和能力。这些平台和联盟对于确保开发署为联合国发展系统的协调作出全面贡献以及为千年发展目标的实现成功地开展宣传和提供发展服务而言必不可少。2010–2011 年期间，开发署还将寻求加强其与执行局的关系并改善其对执行局的要求作出有效和及时反应的能力。

174. **问责和供资数额。**对这一职能的成果接受问责的是总部的伙伴关系局。2008 年，开发署成功地与各种组织发展了新的伙伴关系，包括与以下机构签署了新的谅解备忘录：在联合国系统内与联合国人类住区规划署、与联合国教育、科学及文化组织、联合国环境规划署、联合国毒品和犯罪问题办公室；在民间社会与世界公民参与联盟；在私营部门通过开发署-西班牙千年发展目标信托基金的私营部门窗口；在基金会中与比尔及梅林达·盖茨基金会。表 4 反映了为这一职能供资的数额——2008–2009 年为 2 940 万美元，2010–2011 年为 3 120 万美元——其中包括由于效率增加、转移和削减而产生的数量减少额 220 万美元，并由 400 万美元费用增加额抵销。

职能 7 的预期关键成果

管理成果		指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F7.1	与各基金会、私营部门、民间社会组织 and 地方主管当局的伙伴关系得到加强	F7.1.a 与各基金会、私营部门、民间社会组织和其他伙伴发起的新平台和联盟的数目	10 个 (2009 年)	8 个	8 个
		来源：伙伴关系局平衡计分卡			
F7.2	对执行局的支持得到加强	F7.2.a 每一届执行局会议在线文件的及时提供	50% (2009 年)	60%	70%
		来源：伙伴关系局平衡计分卡			

职能 8. 内部和外部沟通：媒体和公共关系

175. 定义和表述。职能 8 通过加强沟通，提高外部和内部受众对开发署的作用、活动、方案和管理目标的了解。这一职能的活动是向全球公众公布开发署的任务和成绩，并为今后的方案拟订活动打下基础，包括宣传具体的政策和方案。

176. 问题和说明。这一职能贯穿于战略计划中概述的所有成果。2008-2009 年期间，根据国际报道增加和主要网上刊物和学术期刊提及开发署次数增多的情况判断，对开发署工作的兴趣在不断增长。此外，各国家办事处网站大都达到了开发署关于信息披露和透明度的标准，而开发署的通信工具仍为联合国系统所需求。2010-2011 年期间，开发署将继续加强外部和内部沟通。目标是确保把开发署的愿景以及相关的优先发展挑战和成果传递给尽可能广泛的受众。开发署还计划根据联检组的建议引进一套新的内容管理系统，以促进和加强网上存在和通过开发署网站进行的公共信息传播。

177. 问责和供资数额。对这一职能的成果接受问责的是总部伙伴关系局通信处。2008 年期间，被视为开发署对外沟通重要工具的各国家办事处网站所提供信息的质量有所改善，反映出达到开发署网站质量标准的国家办事处数目在稳步增加。在这方面，71%的国家办事处在 2008 年达到了标准，而 2007 年是 65%。表 4 反映了为这一职能供资的数额——2008-2009 年为 1 050 万美元，2010-2011 年为 980 万美元——其中包括由于效率增加、转移和削减而产生的数量减少额 120 万美元，并由 50 万美元费用增加额抵销。

职能 8 的预期关键成果

管理成果			指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F8.1	在开发署内外有效宣传开发署战略、业务和成果	F8.1.a	开发署在官员引述、印刷媒体和电子媒体及主要学术/研究期刊中被提及的次数	待定	增加 5%	增加 5%
			来源：伙伴关系局平衡计分卡			
		F8.1.b	反映开发署关键优先事项并达到透明度要求的国家办事处网站的百分比	71% (2008 年)	75%	80%
			来源：国家办事处平衡计分卡			
		F8.1.c	新内容管理系统举措的及时执行	10% (2009 年)	30%	40%
			来源：伙伴关系局平衡计分卡			

职能 9. 资源调动和经费筹措

178. 定义和表述。职能 9 的目的是吸引及利用捐助方、方案国政府和非政府组织的资源，并通过与其他公私组织的伙伴关系吸引及利用资源。这一职能的活动旨在保证联合国和开发署获得的捐助符合延长的战略计划所作的预测。

179. **问题和说明。**这一职能支持延长的战略计划中关于综合财务资源框架和关于开发署支持加强联合国全系统一致性这两章所概述的成果。它还支持延长的战略计划关于使经常资源捐助增长速度超过其他资源捐助增长速度的目标,以重新平衡经常资源与其他资源的比率。资源调动涉及到一系列不确定因素:政治(支持联合国和开发署的大气候)、金融(汇率波动)、经济(世界范围内捐助国政府的预算情况)和实务(出于各种原因,捐助方可能会继续限制经常资源的供资数额,而增加对其他资源的捐助)。尽管存在着这些不确定因素,2010-2011 年期间开发署将继续根据延长的战略计划的目标为资源调动开展宣传,并寻求扩大非传统捐助基础。

180. **问责和供资数额。**对这一职能的成果接受问责的是伙伴关系局的资源调动司。2008 年,开发署收到经常资源自愿捐助 11 亿美元,这符合延长的战略计划的资源目标。2008 年期间其他资源捐助为 37.50 亿美元,比资源预测(39 亿美元)少 4%。开发署还从非经济合作与发展组织-发展援助委员会(经合组织-发援会)捐助方调动资金 2 200 万美元,比 2007 年增加 21%,从而使其捐助来源进一步多样化。表 4 反映了为这一职能供资的数额——2008-2009 年为 230 万美元,2010-2011 年为 200 万美元——其中包括由于效率增加、转移和削减而产生的数量减少额 30 万美元。

职能 9 的预期关键成果

管理成果			指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F9.1	根据延长的战略计划的收入预测调动资源	F9.1.a	根据延长的战略计划的目标调动的经常资源 来源:关于向开发署供资的承诺的年度报告	11.01 亿美元 (2008 年)	14 亿美元	15.50 亿美元
		F9.1.b	根据延长的战略计划的目标调动的其他资源 来源:关于向开发署供资的承诺的年度报告	36.63 亿美元 (2008 年)	38 亿美元	37.50 亿美元
F9.2	非传统/非经合组织-发援会捐助方的捐款增加	F9.2.a	作出捐助的非经合组织-发援会国家的数目 来源:伙伴关系局平衡计分卡	38 个国家 (2009 年)	40 个国家	45 个国家

职能 10. 财务管理

181. **定义和表述。**职能 10 的目的是建立和维护财务管理和问责制度、管理开发署的财务和其他资产、支持开发署资源的分配、按照规划和预算优先事项优化对预期/可用资金的使用、对涉及使用开发署资源的财务事项进行管理和提出报告。

182. **问题和说明。**这一职能支持延长的战略计划中关于成果管理:问责、风险和资源一章(特别是关于资源管理及综合规划、预算编制和业绩管理的部分)所概述的成果。在 2010-2011 年,继续加强财务管理仍将是一个优先事项。财务数据质量仪表板指标(F.10.1.a)所反映的财务管理机构标准将继续使开发署能够监测财务数据的准确性和质量。对内部审计(F.10.1.b)和联合国审计委员会

(F. 10. 1. c) 建议的反应力也将作为关键指标。同样，在关系到《公共部门会计准则》成功实施的问题上，准则的及时采纳(F10. 1. d)将至关重要。改善资源规划、预算编制、监督及经常和其他资源的交付将被列为优先事项，重点是增加方案交付(F10. 2. a)、加强预算外收入管理(F. 10. 2. b)和费用控制。此外，无保留意见财务报表的编制和列报、连贯和一致的资源框架的核准和执行(两年期支助预算和方案拟订安排)以及财务条例和细则的统一也都是 2010-2011 年的最优先事项。

183. 问责和供资数额。对这一职能的成果接受问责的是规划和预算处以及财务和行政处。2008 年，开发署在阿特拉斯系统中进一步加强了内部财务控制并根据审计委员会的建议修订了内部控制框架指导方针。就财务数据的质量而言，92%的国家办事处达到了既定标准。表 4 反映了为这一职能供资的数额——2008-2009 年为 5 400 万美元，2010-2011 年为 5 600 万美元——其中包括由于效率增加、转移和削减而产生的数量减少额 620 万美元，并由 820 万美元费用增加额抵销。

职能 10 的预期关键成果

管理成果			指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F10. 1	财务管理程序和制度得到改善	F10. 1. a	业务单位达到财务数据质量仪表板机构标准的百分比	79% (2008 年)	85%	90%
			来源：执行平衡计分卡			
		F10. 1. b	国家办事处执行的审计建议的百分比	84% (2008 年)	90%	90%
			来源：执行平衡计分卡			
		F10. 1. c	联合国审计委员会建议的执行率	75% (2009 年)	100%	100%
			来源：执行平衡计分卡			
		F10. 1. d	采纳《公共部门会计准则》标准的数目	《公共部门会计准则》战略被核准 (2008 年)	《公共部门会计准则》财务标准 04、15、《国际会计准则》39 被采纳	22 项标准中的 6 项被采纳
F10. 2	健全和严格的财政资源管理得到确保	F10. 2a	经常和其他方案资源的交付率(支出/预算比率)	69. 3% (2008 年)	75%	80%
			来源：执行平衡计分卡			
		F10. 2b	费用回收率——第三方费用分摊和信托基金	5. 6% (2008 年)	6. 5%	7%
			来源：执行平衡计分卡			

职能 11. 信息和通信技术管理

184. 定义和表述。职能 11 的目的是开发和管理现代信息技术，以满足本组织在全世界的需求，并确保开发署对信息和通信技术的投资促进和加强组织和发展实效。通过提供各种信息技术服务产生成果，包括：(a) 开发和采购满足本组织业务需求的信息系统和设备；(b) 确保安装和提供世界范围通信能力(例如电话、电子邮件和因特网连接)，以有效开展组织业务；(c) 为开发署工作人员开发和利用系统应用程序改进业务运作提供技术支持，保证现有系统和设备顺利运转，保护本组织的知识产权、秘密和其它资产，并管理开发署的知识数据库。

185. 问题和说明。这一职能支持延长的战略计划中关于成果管理：问责、风险和资源一章所概述的成果。为使本组织有效运作，必须维护开发署的信息和通信技术系统并确保它们 在 2010–2011 年期间的可用性和性能。及时执行 11 项战略信息和通信技术举措也至关重要，包括：(a) 利用和加强阿特拉斯企业资源规划系统，使更多业务流程自动化和得到精简；(b) 改善中央和以单位为基础的内联网和生产率中心的功效；(c) 改进管理报告和包括成果管理制平台在内的工具；(d) 改进国家办事处的连通性和虚拟通信工具，以在减少差旅的同时增强和促进协调。

186. 问责和供资数额。对这一职能的成果接受问责的是信息系统和技术处。阿特拉斯系统的实时可用性在 2008 年期间达到并保持在 99.5%。财务管理系统升级到 9.0 版并为《公共部门会计准则》启动了项目评估。为 2008–2011 年制订了一项新的开发署信息和通信技术战略，执行情况将在 2010–2011 两年期支助预算的框架内加以监测。表 4 反映了为这一职能供资的数额——2008–2009 年为 4 820 万美元，2010–2011 年为 4 490 万美元——其中包括由于效率增加、转移和削减而产生的数量减少额 580 万美元，并由 250 万美元费用增加额抵销。

职能 11 的预期关键成果

管理成果			指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F11.1	信息和通信技术平台有效地支持和满足方案和管理需求	F11.1.a	机构系统的可用性和正常运作时间 来源：管理局平衡计分卡	99% (2008 年)	99.5%	99.5%
		F11.1.b	11 项战略信息和通信技术举措的执行率 来源：管理局平衡计分卡	50% (2008 年)	75%	100%

职能 12. 一般行政管理

187. 定义和表述。职能 12 涵盖工作场所和支持服务(差旅、资产和总务)的提供，以使开发署所有地点的工作人员都能履行本组织的任务。费用包括与总部和

国家办事处办公设施有关的租金和水电瓦斯费、履行两年期支助预算职能所需用品和设备，以及提供行政服务的工作人员费用。

188. **问题和说明。**这一职能贯穿于延长的战略计划中关于成果管理：问责、风险和资源一章所概述的成果。这一职能的成果通过提供高效率和高成本效益的一般行政和管理服务产生。对负责资产管理的工作人员进行全球培训至关重要，特别是在为执行《公共部门会计准则》作好准备方面。国家办事处支助职能将包括对房舍进行一次全球政策审查，并继续为房舍搬迁委员会提供领导，该委员会负责协调对各国家办事处出于安全或其他原因的所有搬迁提案的评价和反应。差旅职能将进行一次政策审查和全面市场分析，以改善成本效率并实现协同增效作用。总部设施职能将争取实现成本/空间效率并达到绿化标准。

189. **问责和供资数额。**对这一职能的成果接受问责的是财务和行政处。2008年期间反映出资产保障方面的改进，85%的业务单位都及时完成了年终认证。表4反映了为这一职能供资的数额——2008-2009年为7 270万美元，2010-2011年为7 500万美元——其中包括由于效率增加、转移和削减而产生的数量减少额890万美元，并由1 120万美元费用增加额抵销。

职能 12 的预期关键成果

管理成果			指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F12.1	行政管理程序和系统 得到改进	F12.1.a	年底报告经认证的资产存货的单位的百分比 来源：行政事务司数据库	85% (2008 年)	90%	95%
		F12.1.b	房舍搬迁委员会支助的国家办事处的数目 来源：行政事务司数据库	25 (2009 年)	30 个	30 个

职能 13. 人力资源管理

190. **定义和表述。**职能 13 的目的是确保安排具备能力的工作人员实施延长的战略计划的组织目标和主要优先任务。要做到这一点，就需要：(a) 在内部和外部征聘合格的工作人员以填补空缺员额；(b) 部署和轮换工作人员以协助落实开发署各项方案和目标；(c) 培训和教育工作人员以保证他们掌握机构职能所需要的技能和能力；(d) 建立和管理绩效审查及评价制度，奖励个人及组织绩效并对不太令人满意的绩效采取补救措施；(e) 就职业发展和申诉等问题向机构工作人员提供适当咨询。

191. **问题和说明。**这一职能支持延长的战略计划中关于成果管理：问责、风险和资源一章所概述的成果。开发署将加强战略人力资源管理，从而使技能组合及工作人员能力反映出机构要求。开发署目前的人员构成显示今后数年将出现较高的退休率。因此，人才管理值得特别重视，包括：继任规划、职业发展和工作人员能力更新。开发署寻求通过积极主动的职工队伍规划及管理加强吸引、留住和

培养人才的能力。这一战略的实施将使工作人员的能力及技能与开发署的要求相匹配，并解决能力需求和继任规划问题。在全组织实现性别均衡的当前努力将继续下去，同时需要指出，2007年至2008年在妇女的整体代表性方面取得了3%的改进。根据大会第63/250号决议，开发署已把精简合同安排和统一服务条件列为优先事项。在实务方案领域方面的强化学习和领导能力、管理及专业认证方案将增强工作人员有效执行延长的战略计划的能力。为快速增援和领导作用建立候选人员库也是一项最优先事项。

192. 问责和供资数额。对这一职能的成果接受问责的是人力资源处。2008年，在全球工作人员调查中有68.5%的工作人员报告说，他们对工作环境感到满意。关于2008-2011年开发署战略计划运作情况的报告(DP/2009/11)概述了在取得这一职能规定的成果、特别是在加强工作人员能力方面的进一步进展。表4反映了为这一职能供资的数额——2008-2009年为9 280万美元，2010-2011年为9 320万美元——其中包括由于效率增加、转移和削减而产生的数量减少额500万美元，并由540万美元费用增加额抵销。

职能 13 的预期关键成果

管理成果	指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F13.1 吸引、培养和留住有才干和多样化的职工队伍	F13.1.a 工作人员对工作环境的满意度	68.5 分 (2008 年) 来源：执行平衡计分卡	75 分	75 分
	F13.1.b 性别均衡			
	所有职等	42%女性	45%	50%
	D1 及以上	35%女性	40%	45%
		来源：执行平衡计分卡 (2008 年)		
	F13.1.c 工作人员获得关键机构认证的人数	财务-672 人 人力资源-317 人 来源：人力资源处数据库 采购-1 079 人 项目管理-2 856 人(2008 年)	每个国家办事处/单位至少一名工作人员	每个国家办事处/单位至少一名工作人员
	F13.1.d 具有中/高级管理职能标准的领导人才库设立	框架建立 来源：人力资源处数据库	试点人才库设立	全面人才库设立

职能 14. 内部审计和调查

193. 定义和表述。职能 13 包含对开发署各项方案和业务的内部审计和对不当行为指控的调查，以助确保本组织的廉正和效率。通过其内部审计，审计和调查

处(审调处)提供独立和客观的保证,目的是通过系统、严格的方法来评估和提高风险管理、控制和治理程序的效益,以增加价值和改进开发署的业务活动。通过其调查,审调处提供对本组织工作人员不当行为指控的独立和客观的审查。

194. 问题和说明。本职能为战略计划关于成果管理:问责、风险和资源一章中提出的成果提供支助。成果通过提供及时和高质量的内部审计和调查服务取得。2009年,审调处已实现基本遵守《内部审计专业实务国际标准》,这得到了外部核证的确认。2009年,对调查职能的外部质量评估还确认该处遵守有关公认标准。虽然执行审计建议是管理层的责任,但审调处提供报告和跟踪执行状况的系统,并监测进展,途径是严格跟踪执行情况,并计算各项审计、国家、区域和整个开发署的执行率。与提供审计和调查服务有关的主要问题是彼此竞争的需求和有限的资源。

195. 问责和供资数额。对这一职能的成果接受问责的是审调处。内部审计的频率达到了预定的目标,并且审计充分达到开发署管理层在与审计咨询委员会协商后设定的保证水平。2008年共印发了44份基于风险的审计报告。每份报告平均历时8.8个月,包括实地工作。非政府组织/国家执行的审计报告和印发的审查书是由84%的国家办事处适时管理的。表4列有这一职能的供资数额——2008-2009年2 860万美元,2010-2011年3050万美元——其中包括因实现增效、转移和削减导致的数量减少额70万美元,并被260万美元的费用增加额抵消。

职能 14 的预期关键成果

管理成果	指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F14.1 内部审计 提供了对内部控制有效性和充分性以及 对高效率使用开发署资源的合理保证	F14.1.a 每年印发的国家办事处和其他业务单 位和职能基于风险的审计报告数量 来源: 审计数据库	57 (2008 年)	60	60
	F14.1.b 及时审查非政府组织/国家执行的审计 报告和印发审查书(收到的非政府组 织/国家执行报告中得到审查的比例) 来源: 审计数据库	75% (2008 年)	80%	85%
	F14.1.c 及时印发审计报告(实地工作结束三个 月内印发的审计报告的比例) 来源: 审计数据库	20% (2008 年)	50%	60%
F14.2 调查 适当并迅速处理对不当行为的指控	F14.2.a 及时完成调查(收到指控六个月内完成 的调查的比例)。 来源: 审计数据库	25% (2008 年)	40%	50%

职能 15. 评价

196. **定义和表述。**这是由开发署各业务方案(分散评价)以及由评价办公室执行的一项长期和广泛的职能。这一职能只负责机构(中央)评价,因为对业务方案的评价是方案监测和评价的一部分。经执行局第 2006/20 号决定核准的开发署评价政策指导评价活动的实施。

197. **问题和说明。**本职能能为战略计划以下各章中提出的成果提供支助: 开发署业务活动; 成果管理: 问责、风险和资源; 监测、评价和报告。机构方案和战略评价工作支持问责制,为决策提供信息,并通过对开发署战略、政策和方案的成果和发展实效进行系统和独立的评估推动组织学习。执行局请开发署扩大业务活动评价范围。评价办公室将继续每年进行约 15 项‘发展成果评估’和一些专题评价。经核准的工作方案与延长的战略计划相符。覆盖范围是有选择性的,旨在提供评价性证据,以便在期末对延长的战略计划进行总结性评估。工作方案通过扩大覆盖范围、在评价方法方面提供指导以及管理分散评价的质量保证机制,来加强评价职能。由于特定区域的安保和(或)政治问题,一些计划要做的评价可能无法进行。

198. **问责和供资数额。**评价办公室在整个组织内就这项职能接受问责。2008 年,评价办公室按目标完成了对发展成果的九项评价,并向执行局提交了六项专题评价。此外,由于采用了每个评价均由至少两名外部审查者审查的外部质量保证系统,评价职能的质量得到提高。表 4 列有这一职能的供资数额——2008-2009 年 2 170 万美元,2010-2011 年 2 120 万美元——其中包括因实现增效、转移和削减导致的数量减少额 270 万美元,并被 220 万美元的费用增加额抵消。

职能 15 的关键预期成果

管理成果	指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F15.1 按照执行局批准的年度评价计划进行独立评价	F15.1.a 按照执行局批准的评价计划完成的独立评价的百分比 来源: 评价数据库	85% (20 项中的 17 项) (2009 年)	90%	90%

职能 16. 工作人员安全

199. **定义和表述。**职能 16 的目的是保证开发署人员和设施的安全环境,以便能够有效地规划和实施各项方案。为此还需要建立一种有利于安全地实施的环境,确保工作人员的安全和安保,减少被羁押、致伤或杀害的工作人员人数。

200. **问题和说明。**本职能能为延长的战略计划关于成果管理: 问责制、风险和资源一章中提出的成果提供支助。成果是通过为工作人员提供高效率和高成本效益的安保,包括建立和维持安全管理和问责的政策和制度而取得的。战略计划的安

保绩效目标是基于为更好地遵守各种业务的最低运作安保标准而做出的循序渐进的努力。充分遵循最低运作安保标准的国家办事处百分比几乎达到 84%，比 2008 年初提高了 10%。这是一项重大的成就，因为安全局势的每个改变都需要根据新的安全风险评估进行合规情况更新。所有其余情况都在接受审查，并涉及与东道国政府就临时安保措施和（或）实现充分合规的备选长期解决方案进行的协商。针对增加的全球威胁和不断扩大的在危机国家中的参与，开发署正在实施业务连续性管理，以确保持续提供关键服务，同时保持工作人员的安全和安保。这包括所有组织单位初步编制业务连续性计划，并随后进行年度审查。

201. 问责和供资数额。对这一职能的成果接受问责的是安保办公室。2008 年，遵循最低运作安保标准的国家办事处百分比达到 84%，比 2007 年的 67% 有所提高。所有国家办事处均完成或更新了威胁和风险评估。2008 年的两个紧急安保事件（缅甸和海地）的第一反应时间低于 48 小时。表 4 列有这一职能的供资数额——2008-2009 年 720 万美元，2010-2011 年 670 万美元——其中包括因实现增效、转移和削减导致的数量减少额 90 万美元，并被 40 万美元的费用增加额抵消。

职能 16 的预期关键成果

管理成果	指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F16.1 工作人员安保得到加强，交付方案的环境更加安全	F16.1.a 达到最低运作安保标准的国家办事处百分比	83.6% (2008 年)	90%	93%
	来源：执行平衡计分卡			
	F16.1.b 达到业务连续性计划要求的国家办事处百分比	60% (2008 年)	90%	95%
	来源：执行平衡计分卡			

职能 17. 对联合国发展协调的支助

202. 定义和表述。大会在较早时候关于三年期全面政策审查的决议对开发署的工作做出规定，最近的第 62/208 号决议对其工作进行了再次确认，其中着重强调开发署管理驻地协调员制度的职责，重申在国家自主权框架内的驻地协调员制度对于联合国系统在国家一级有效益和高效率的运作起着关键作用。

203. 问题和说明。本职能作为延长的战略计划关于开发署支助加强联合国全系统一致性的一章中提出的成果提供支助。据此提出了预期关键成果，并摘要列入管理矩阵表中。这项职能可能受到政府间进程及执行局要求转变方针和改变协调目标的决定的影响。关于 2008-2011 年开发署战略计划运作情况的报告 (DP/2009/11) 提出了与联合国发展协调成果有关的关键绩效。从中得出的关键问题和经验教训将为拟订开发署和联合国发展业务协调办公室 2010-2011 年的优先事项提供信息。因此，对成果框架进行了完善和精简，以进一步阐明开发署和联合国发展业务协调办公室责任领域的成果。由此，该框架侧重提高开发署对驻地协调员制度的管

理，并提出得到内部和外部视角支持的指标。在此方面，联合国发展和驻地协调员制度的管理和问责制(包括驻地协调员制度的“功能防火墙”)和联合国发展集团(发展集团)核可的执行计划阐明了发展集团内部为确保实现有效、包容各方和讲求问责的驻地协调员制度的相互责任。对其中提出的特别与开发署责任有关的问题的响应情况充当指标(F17.1.a)。合作伙伴对于开发署向驻地协调员制度提供的支助的满意度也被视为一个关键指标(F17.1.b)，该数据是从伙伴调查中取得的。这一调查向开发署国家级别的伙伴提出一系列问题，包括以下要点：(a) 通过任命可以代表联合国大家庭行动的有效驻地协调员加强驻地协调员制度的作用；(b) 倡导联合国关于重要发展问题的共同观点/立场；(c) 通过建立、促进和实施联合国发展援助框架(联发援框架)协调和统一联合国各方案；(d) 使联合国系统能够对自然和人为危机做出迅速和有效的反应；(e) 以负责的方式发挥其方案/运营和发展协调双重作用。共同掌有驻地协调员制度仍是开发署的高度优先事项。监测这一情况的关键指标将是其它联合国组织派出的驻地协调员数量的持续增长(F17.2.a)。提高联合国系统一致性、减少交易成本和提高方案实效的共同运作程序对于联合国国家工作队的成功至关重要(F17.3.a)，并且这将在2010-2011年继续成为联合国发展业务协调办公室的优先事项。

204. 问责和供资数额。本职能由联合国发展业务协调办公室在总部进行协调，该办公室负责向发展集团提供协调和支助。各区域局、伙伴关系局、管理局和发展局协助确保本职能的实务、业务和财务方面得到充分的支助。最后，开发署国家办事处负责向联合国系统的业务活动提供直接支助。2008年，联合国发展协调在方案和业务领域得到了进一步加强。在方案方面，通过千年发展目标西班牙成就基金设立了61个联合方案。在完成和批准驻地协调员的职责说明和驻地协调员/联合国国家工作队考绩指导方针后，进一步理顺了对驻地协调员制度的管理。此外，2008年开发署协助了57个三年期全面政策审查行动要点的执行。表4列有这一职能的供资数额——2008-2009年1 549万美元，2010-2011年1 668万美元——其中包括2008-2009年因实现增效、转移和削减导致的数量减少额680万美元，并被1 870万美元的费用增加额抵消。

职能 17 的预期关键成果

管理成果	指标	基线	2010年 目标	2011年 目标
F17.1 开发署对驻地协调员制度的管理得到加强	F17.1.a 管理和问责制报告和执行计划中需要开发署采取行动的问题的已完成百分比 来源：伙伴关系局平衡计分卡	将根据2009年发展集团第一份管理和问责制年度报告确定	80%	90%
	F17.1.b 伙伴对开发署管理驻地协调员制度的满意度 来源：伙伴关系局平衡计分卡	2009年新指标	TBD	TBD

管理成果	指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F17.2 联合国发展系统对驻地协调员制度的所有权得到加强	F17.2. a 来自其它联合国组织的驻地协调员的百分比 来源：关于战略计划运作情况的年度报告	33% (2009 年 3 月)	40%	40%
F17.3 向联合国国家工作队提供有关方案拟订和共同业务活动的有效指导	F17.3. a 用户对联合国发展业务协调办公室有关方案拟订的指导和支助的满意度 来源：PSS	2009 年 新指标	TBD	TBD
	F17.3. b 用户对联合国发展业务协调办公室有关共同业务活动的指导和支助的满意度 来源：PSS	2009 年 新指标	TBD	TBD

PSS=产品和服务调查；TBD=待定。

职能 18. 特殊目的活动——由开发署经管的非开发署业务

205. 定义和表述。志愿人员方案和资发基金属于职能 18。这项职能包括支助志愿人员方案和资发基金在延长的战略计划中的四个重点领域的发展方面专门知识领域取得成果、提高发展效益的做法以及在联合国系统广大范围内的管理活动。大会第 1521 号决议在原则上同意设立联合国资本发展基金；第 2186 号决议正式设立资发基金，协助发展中国家实现可自我维持的快速经济增长。由此，资发基金被指定为由开发署管理的基金。

206. 问题和说明。这项职能为延长的战略计划中关于开发署业务和成果管理：问责、风险和资源两章中提出的成果、特别是志愿人员方案和资发基金的独特贡献方面提供支助。大会第 60/134 号决议重申，志愿服务是减贫战略的重要组成部分，请志愿人员方案继续努力提高人们对志愿服务的认识；增加咨商和联系资源；向发展中国家提供志愿服务领域的技术合作以及加强合作。

207. 执行局 2008 年年度会议审查了署长关于联合国志愿人员方案的报告 (DP/2008/35)。该报告突出强调在志愿人员方案对方案国家以及联合国为实现和平与发展(包括千年发展目标)所做的全系统努力做出独特贡献的领域中取得的成果。执行局赞扬志愿人员方案活动的范围和复杂程度不断增加，其在执行业务模式和报告成果方面取得的进展，以及与此相关的在工作人员、资源和方案拟订方面的协调一致。2008 年，157 个国籍的 7 753 名联合国志愿人员在 133 个国家执行了 7 963 项任务。在广大联合国系统中的全部活动的折算金额达到 2.08 亿美元。由于 2009 年的变革管理进程，志愿人员方案在推广投身发展的志愿精神(包括动员志愿人员)方面的成功预计在 2010 年趋于稳定，并在 2011 年继续扩大。在线志愿活动预计在 2010-2011 年期间持续增长。

208. 在联合国资本发展基金——开发署战略伙伴关系 (DP/2009/20) 中, 资发基金提供了与开发署的伙伴关系的详情, 强调两个组织所做出的在战略、方案和业务级别带来很大协同效应的努力。关键要素包括: (a) 将其战略规划和总成果框架纳入延长的战略计划的框架; (b) 将资发基金在其两个工作领域(权力下放与地方发展以及普惠金融)的贡献纳入联合国共同国家方案拟议进程和框架; (c) 制定联合方案, 作为开发署和资发基金国家一级的主要合作模式, 并作为联合调动资源活动的基础; (d) 使总部以及区域和国家各级的管理和业务活动合理化。

209. 问责和供资数额。志愿人员方案和资发基金就在发展专门知识领域向方案国提供有效支助方面接受问责。2008 年, 资发基金的工作领域, 即地方发展和小额供资被有效纳入了 31 个最不发达国家的联合国共同国家方案拟订进程和框架, 比 2006 年的 28 个最不发达国家有所增加。志愿人员方案实现了 2008 年志愿人员方案的志愿人员数目增长 3% 的目标: 7 753 名志愿人员完成了 7 991 项任务, 3 724 名在线志愿人员完成了 5 231 项任务。2008 年 12 月, 启动了英文、法文和西班牙文的升级网上志愿服务。表 4 列有本职能的供资数额: 2008–2009 年为 5 070 万美元, 2010–2011 年为 5 040 万美元, 其中包括数量减少额 740 万美元, 并被 710 万美元的费用增加额抵消。

职能 18 的预期关键成果

管理成果	指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F18.1 志愿人员方案在专长领域对提高发展实效所作贡献的质量有所增强	F18.1.a 将志愿活动作为国家发展战略共同国家评估/联发援框架及发展伙伴业务方案的组成部分列入其中的程度	40 (2008 年)	在 50 个方案国明显地看到	在 55 个方案国明显地看到
	来源: 志愿人员方案数据库			
	F18.1.b 为千年发展目标活动和建设和平动员起来的联合国志愿人员和与志愿人员方案有关的其他志愿人员数目	志愿人员任务 实地: 7 963 名 在线: 4 627 名 (2008 年)	实地: 8 000 名 在线: 5 750 名	实地: 8 500 名 在线: 7 250 名
	来源: 志愿人员方案数据库			
F18.2 资发基金在其专长领域对提高发展实效所作贡献的质量有所增强	F18.2.a 将资发基金的贡献纳入联合国国家一级方案拟订框架的最不发达国家数目	31 个最不发达国家 (2008 年)	32	35
	来源: 资发基金计分卡			
	F18.2.b 资发基金收到的用于开发署和资发基金共同参与的方案的非核心收入	1 540 万 美元 (2008 年)	1 800 万 美元	2 000 万 美元
	来源: 资发基金计分卡			

职能 19. 特殊目的活动——在全额偿还费用的基础上向其他联合国实体提供服务

210. 定义和表述。职能 19 包括各国家办事处和总部单位向联合国各组织提供共同和共享服务、行政/业务往来/特别支助服务及机构一级的服务，并通过特别费用回收机制全额收回所有相关服务费用。

211. 问题和说明。这项职能为延长的战略规划关于成果管理：问责、风险和资源一章中提出的成果提供支助。这项职能确保向联合国实体提供优质、及时的服务，以及全额和及时收回此种服务的费用。

212. 问责和供资数额。提供有偿服务的相关总部单位和国家办事处就本职能接受问责。2008-2009 年，签订了 16 个服务级协议，并延长了 17 个现有服务级协议。表 6 显示，2008-2009 年在全额偿还费用的基础上这一职能的供资数额为 5 800 万美元，2010-2011 年为 6 200 万美元。

职能 19 的预期关键成果

管理成果	指标	基线	2010 年 目标	2011 年 目标
F19.1 准确并及时地开具服务账单和收款	F19.1.a 收回的机构一级有偿服务的收入 来源：管理局平衡计分卡	1 710 万美元 (2008 年)	2 000 万 美元	2 000 万 美元
	F19.1.b 收回的国家办事处一级有偿服务的收入 来源：管理局平衡计分卡	810 万美元 (2008 年)	1 000 万 美元	1 100 万 美元

总表

总表 1
区域资源计划

(单位: 百万美元, 名义金额)

资源利用	2008-2009 年										2010-2011 年									
	双边/					经常资					双边/					经常资				
	经常资源	经常资源收入利用	多边其他资源	捐助资源小计		当地资源		资源共计			经常资源	源收入	多边其他资源	捐助资源小计		当地资源		资源共计		
	美元	美元	美元	美元	%	美元	%	美元	%		美元	美元	美元	美元	%	美元	%	美元	%	
非洲																				
A1. 方案(发展活动)	695.2		1 340.4	2 035.6		268.3		2 303.9		700.0		1 608.5	2 308.5		254.9		2 563.4			
A2. 发展实效(发展活动)	77.1		16.7	93.8		1.2		95.0		79.3		25.8	105.1		1.0		106.1			
B. 管理活动	88.1	15.2	23.6	126.9		2.4		129.3		97.7	15.3	33.8	146.8		1.9		148.7			
非洲共计	860.4	15.2	1 380.7	2 256.3	28.8	271.9	10.3	2 528.2	24.1	877.0	15.3	1 668.1	2 560.4	28.2	257.8	10.3	2 818.2	24.3		
阿拉伯国家																				
A1. 方案(发展活动)	97.0		685.8	782.8		127.9		910.7		98.8		823.0	921.8		121.5		1 043.3			
A2. 发展实效(发展活动)	16.5		10.5	27.0		1.0		28.0		21.2		16.3	37.5		0.8		38.3			
B. 管理活动	21.8	11.7	19.8	53.3		1.9		55.2		21.8	11.7	28.5	62.0		1.5		63.5			
阿拉伯国家共计	135.3	11.7	716.1	863.1	11.0	130.8	5.0	993.9	9.5	141.8	11.7	867.8	1 021.3	11.2	123.8	5.0	1 145.1	9.9		
亚洲和太平洋																				
A1. 方案(发展活动)	463.3		1 376.6	1 840.0		44.3		1 884.3		467.0		1 651.9	2 118.9		42.1		2 161.0			
A2. 发展实效(发展活动)	35.8		15.7	51.5		0.2		51.7		36.5		24.3	60.8		0.2		61.0			
B. 管理活动	46.4	9.6	27.5	83.5		0.4		83.9		45.9	9.6	39.5	95.0		0.3		95.3			
亚洲和太平洋共计	545.6	9.6	1 419.8	1 975.0	25.2	44.9	1.7	2 019.9	19.3	549.4	9.6	1 715.7	2 274.7	25.0	42.6	1.7	2 317.3	20.0		
拉丁美洲和加勒比																				
A1. 方案(发展活动)	65.0		479.7	544.7		1 992.3		2 537.0		66.7		575.6	642.3		1 892.7		2 535.0			
A2. 发展实效(发展活动)	18.9		9.6	28.5		18.1		46.6		23.6		14.9	38.5		15.8		54.3			
B. 管理活动	26.5	14.4	17.2	58.1		35.7		93.8		23.1	14.5	24.7	62.3		28.7		91.0			
拉丁美洲和加勒比共计	110.4	14.4	506.5	631.3	8.0	2 046.1	77.4	2 677.4	25.6	113.4	14.5	615.2	743.1	8.2	1 937.2	77.5	2 680.3	23.1		

资源利用	2008-2009 年										2010-2011 年							
	双边/					经常资 双边/					经常资 双边/					捐助资源		
	经常资源	经常资源收入	多双边其	捐助资源		经常资源	经常资源收入	多双边其	捐助资源		经常资源	经常资源收入	多双边其	捐助资源		经常资源	经常资源收入	多双边其
	美元	美元	美元	美元	%	美元	%	美元	%	美元	美元	美元	美元	%	美元	%	美元	%
欧洲和独立国家联合体																		
A1. 方案(发展活动)	96.7		526.5	623.2		107.3		730.5		98.5		631.8	730.3		101.9		832.2	
A2. 发展实效(发展活动)	20.8		12.3	33.1		1.2		34.3		21.5		19.2	40.7		1.0		41.7	
B. 管理活动	31.2	7.2	22.5	60.9		2.3		63.2		34.4	7.2	32.4	74.0		1.8		75.8	
欧洲和独立国家联合体共计	148.7	7.2	561.3	717.2	9.1	110.8	4.2	828.0	7.9	154.4	7.2	683.4	845.0	9.3	104.7	4.2	949.7	8.2
国家间、全球和其他																		
A1. 方案(发展活动)	87.2		547.0	634.2				634.2		87.2		656.4	743.6				741.6	
A2. 发展实效(发展活动)	9.0		—	9.0				9.0		9.0		—	9.0				9.0	
B. 管理活动	21.6	1.2	31.9	54.9				54.7		41.1	1.2	45.9	88.2				88.2	
国家间、全球和其他共计	117.8	1.2	578.9	697.9	8.9	—	—	697.9	6.7	137.3	1.2	702.3	840.8	9.3	—	—	840.8	7.3
中央管理支助																		
B. 管理活动	238.2	8.6	34.7	281.5	3.6	16.8	0.6	298.3	2.8	234.8	8.6	49.8	291.2	3.2	13.4	0.5	306.6	2.6
开发署共计																		
A1. 方案(发展活动)	1 504.5		4 956.0	6 460.5	82.3	2 540.1	96.1	9 000.6	85.8	1 518.2		5 947.2	7 465.4	82.2	2 413.1	96.5	9 875.5	85.3
A2. 发展实效(发展活动)	178.1		64.8	242.9	3.1	21.7	0.8	264.6	2.5	191.1		100.5	291.6	3.2	18.8	0.8	310.4	2.7
B. 管理活动	473.8	67.9	177.2	718.9	9.2	59.5	2.3	778.4	7.4	498.8	68.1	254.6	821.5	9.0	47.6	1.9	869.1	7.5
C. 联合国发展协调活动	186.6	0.3	73.5	260.4	3.3	14.1	0.5	274.5	2.6	198.5	0.3	96.1	294.9	3.2	12.0	0.5	306.9	2.7
D. 特殊目的活动	104.2	6.7	54.1	165.0	2.1	6.7	0.3	171.7	1.6	121.2	6.7	79.4	207.3	2.3	8.3	0.3	215.6	1.9
总计	2 447.2	74.9	5 325.6	7 847.7	100.0	2 642.1	100.0	10 489.8	100.0	2 527.8	75.1	6 477.8	9 080.7	100.0	2 499.8	100.0	11 580.5	100.0

总表 2
拟议的高级员额变动

	高级员额			
	助理秘书长及以上	D2	D1	共计
2008-2009 核准员额 (A)	10	73	175	258
增加/减少 (B)				
战略投资方面的增加				
负责人，复原局/预防冲突与复原			1	1
负责人，复原局/减少风险和恢复			1	1
负责人，复原局/尽早恢复			1	1
预算削减和转移方面的减少				
国家主任，阿富汗		(1)		(1)
驻地协调员，保加利亚			(1)	(1)
拟议的增加/减少员额小计 (B)	—	(1)	2	1
改叙 (C)				
总部：				
顾问，伙伴关系局			(1)	(1)
处长，管理局/安保处		1	(1)	—
国家办事处：				
驻地协调员，津巴布韦		1	(1)	—
驻地协调员，土耳其		(1)	1	—
改叙小计 (C)	—	1	(2)	(1)
净变动小计 (=B+C)	—	—	—	—
2010-2011 年拟议的员额 (D=A+B+C)	10	73	175	258

总表 3
经常资源按费用类别开列的预算估计数

(单位：百万美元，名义金额)

	2008-2009 年	数量		2010-2011 年	
	估计数	美元	百分比	费用	估计数
员额	579.5	(16.9)	-2.9	79.5	642.1
其他工作人员费用	2.3	(0.1)	-4.3	0.3	2.5
咨询人	11.9	(1.4)	-11.8	0.8	11.3
差旅	33.8	(3.4)	-10.1	0.7	31.1
业务费用	166.1	(17.3)	-10.4	8.4	157.2
家具	20.8	(2.1)	-10.1	0.5	19.2
偿还/捐助	39.2	(0.5)	-1.3	1.3	40.0
毛额共计	853.6	(41.7)	-4.9	91.5	903.4
两年期支助预算收入	(74.9)	(0.2)	0.3	—	(75.1)
净额共计	778.7	(41.9)	-5.4	91.5	828.3

总表 4
其他资源按职能开列的预算估计数

(单位: 百万美元, 名义金额)

	根据统一职能分配调 整后的 2008-2009 年 估计数 ^e	按第 2009/22 号 决定进行费用分 类产生的影响	2008-2009 年 经调整的 估计数	2010-2011 年估计数		
				变动数额	%	2010-2011 年 估计数
A. 两年期预算						
1. 行政指导和领导	3.3	—	3.3	0.9	27	4.2
2. 核心任务的宣传和推动	3.7	—	3.7	1.3	35	5.0
3. 整体政策和战略的制订、规划和指导	15.5	—	15.5	5.0	32	20.5
4a. 方案指导、管理和监督 ^a	50.8	—	50.8	19.1	38	69.9
4b. 方案指导、管理和监督 ^b	86.5	(86.5)	—	—		—
4c. 方案指导、管理和监督 ^c	56.0	(56.0)	—	—		—
5. 采购和供应管理	3.6	—	3.6	1.0	28	4.6
6. 危机预防、恢复和应急管理	0.5	—	0.5	0.0	5	0.5
7. 对外关系和伙伴关系	7.3	—	7.3	3.3	45	10.6
8. 内部和外部沟通: 媒体和公共关系	6.4	—	6.4	0.6	9	7.0
9. 资源调动	2.0	—	2.0	0.2	10	2.2
10. 财务管理	31.7	—	31.7	4.7	15	36.4
11. 信息和通信技术	25.8	—	25.8	9.5	37	35.3
12. 一般行政管理	38.5	—	38.5	9.0	23	47.5
13. 人力资源	40.6	—	40.6	10.0	25	50.6
14. 审计和调查	4.7	—	4.7	0.6	13	5.3
15. 整体评价	1.0	—	1.0	0.1	10	1.1
16. 工作人员安全	1.3	—	1.3	0.2	15	1.5
小计	379.2	(142.5)	236.7	65.5	28	302.2
B. 对联合国业务活动的支助						
联合国发展业务协调办公室 ^c	1.7	(1.7)	—	—		—
C. 对其他方案和基金的支助						
18. 联合国志愿人员方案 ^d	14.9	(14.9)	—	—		—
D. 对联合国其他组织的有偿服务						
19. 对联合国其他组织的有偿服务 ^d	25.9	(25.9)	—	—		—
管理活动小计			236.7	65.5	28	302.2

	根据统一职能分配调 整后的 2008-2009 年 估计数 ^e	按第 2009/22 号 决定进行费用分 类产生的影响	2008-2009 年 经调整的 估计数	2010-2011 年估计数		
				变动数额	%	2010-2011 年 估计数
发展活动：						
发展实效						
发展实效活动 ^b	不详	86.5	86.5	32.8	38	119.3
小计		86.5	86.5	32.8	38	119.3
联合国发展协调活动：						
联合国发展协调						
国家办事处 ^c	不详	56.0	56.0	20.2	36	76.2
联合国发展业务协调办公室 ^c	不详	1.7	1.7	0.2	12	1.9
小计		57.7	57.7	20.4	35	78.1
特殊目的活动						
特殊目的活动——开发署管理的非开发署业务						
联合国志愿人员 ^d	不详	14.9	14.9	3.4	23	18.3
对联合国其他组织的有偿服务 ^d	不详	25.9	25.9	15.0	58	40.9
小计		40.8	40.8	18.4	45	59.2
预算外资源共计 (A+B+C+D)	421.7	—	421.7	137.1	33	558.8

^a 管理活动涉及方案指导和监督及方案管理。

^b 发展实效活动涉及方案制订和执行以及方案政策咨询服务。

^c 联合国发展协调活动涉及大会授权的国家一级的协调职能以及支持开发署参与联合国国家工作队的国家一级发展活动。

^d 特殊目的活动涉及开发署管理的非开发署的业务。

^e 开发署、儿童基金会和人口基金商定进一步协调 16 个管理职能之间的资源分配。2008-2009 年估计数作了相应的调整，包括按照国家办事处费用分类审查结果采用全员额分配方法。

总表 5
按地点开列的员额——总资源

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
一. 管理							
1. 国家办事处							
非洲							
2008-2009 年							
经常资源	0	13	42	95	150	607	757
与方案有关的其他资源	0	0	0	3	3	223	226
共计	0	13	42	98	153	830	983
2010-2011 年							
经常资源	0	15	41	97	153	540	693
与方案有关的其他资源	0	0	0	2	2	253	255
共计	0	15	41	99	155	793	948
阿拉伯国家							
2008-2009 年							
经常资源	0	7	14	21	42	143	185
与方案有关的其他资源	0	0	0	7	7	126	133
共计	0	7	14	28	49	269	318
2010-2011 年							
经常资源	0	7	14	18	39	139	178
与方案有关的其他资源	0	0	0	9	9	129	138
共计	0	7	14	27	48	268	316
亚洲和太平洋							
2008-2009 年							
经常资源	0	12	23	45	80	380	460
与方案有关的其他资源	0	0	0	14	14	269	283
共计	0	12	23	59	94	649	743
2010-2011 年							
经常资源	0	11	23	34	68	365	433
与方案有关的其他资源	0	1	0	18	19	273	292
共计	0	12	23	52	87	638	725

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
拉丁美洲和加勒比							
2008-2009 年							
经常资源	0	7	22	23	52	137	189
与方案有关的其他资源	0	0	1	5	6	246	252
共计	0	7	23	28	58	383	441
2010-2011 年							
经常资源	0	7	22	19	48	125	173
与方案有关的其他资源	0	0	1	7	8	258	266
共计	0	7	23	26	56	383	439
欧洲和独立国家联合体							
2008-2009 年							
经常资源	0	4	19	28	51	196	247
与方案有关的其他资源	0	0	0	12	12	192	204
共计	0	4	19	40	63	388	451
2010-2011 年							
经常资源	0	3	19	27	49	167	216
与方案有关的其他资源	0	0	0	12	12	192	204
共计	0	3	19	39	61	359	420
国家办事处——中央							
2008-2009 年							
经常资源	0	1	4	9	14	140	154
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	48	49
共计	0	1	4	10	15	188	203
2010-2011 年							
经常资源	0	2	3	21	26	126	152
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	48	49
共计	0	2	3	22	27	174	201
共计：一.1 管理——国家办事处							
2008-2009 年							
经常资源	0	44	124	221	389	1 603	1 992

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类				共计	所有其他	总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员			
与方案有关的其他资源	0	0	1	42	43	1 104	1 147
一.1 共计	0	44	125	263	432	2 707	3 139
2010-2011 年							
经常资源	0	45	122	216	383	1 462	1 845
与方案有关的其他资源	0	1	1	49	51	1 153	1 204
一.1 共计	0	46	123	265	434	2 615	3 049
2. 总部							
执行办公室							
2008-2009 年							
经常资源	2	2	2	7	13	8	21
与方案有关的其他资源	0	1	1	7	9	5	14
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	2	3	3	14	22	13	35
2010-2011 年							
经常资源	2	2	2	5	11	7	18
与方案有关的其他资源	0	1	1	7	9	5	14
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	2	3	3	12	20	12	32
预防危机和复原局							
2008-2009 年							
经常资源	1	1	2	9	13	4	17
与方案有关的其他资源	0	0	1	4	5	5	10
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	3	13	18	9	27
2010-2011 年							
经常资源	1	1	5	16	23	10	33
与方案有关的其他资源	0	0	1	4	5	5	10
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	6	20	28	15	43
南南合作特设局							
2008-2009 年							
经常资源	0	1	1	4	6	4	10

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共 计	所 有 其 他	
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	0	1
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	1	5	7	4	11
2010-2011 年							
经常资源	0	1	1	4	6	3	9
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	0	1
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	1	5	7	3	10
非洲区域局							
2008-2009 年							
经常资源	1	2	3	10	16	16	32
与方案有关的其他资源	0	0	1	7	8	23	31
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	2	4	17	24	39	63
2010-2011 年							
经常资源	1	1	3	9	14	14	28
与方案有关的其他资源	0	0	1	7	8	23	31
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	4	16	22	37	59
阿拉伯国家区域局							
2008-2009 年							
经常资源	1	1	2	3	7	6	13
与方案有关的其他资源	0	0	1	6	7	3	10
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	3	9	14	9	23
2010-2011 年							
经常资源	1	1	2	2	6	5	11
与方案有关的其他资源	0	0	1	6	7	3	10
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	3	8	13	8	21

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
	助理秘书长						
亚洲和太平洋区域局							
2008-2009 年							
经常资源	1	1	3	7	12	9	21
与方案有关的其他资源	0	0	0	2	2	14	16
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	3	9	14	23	37
2010-2011 年							
经常资源	1	1	3	5	10	7	17
与方案有关的其他资源	0	0	0	4	4	16	20
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	3	9	14	23	37
拉丁美洲和加勒比区域局							
2008-2009 年							
经常资源	1	1	1	4	7	6	13
与方案有关的其他资源	0	0	1	8	9	17	26
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	2	12	16	23	39
2010-2011 年							
经常资源	1	1	1	3	6	3	9
与方案有关的其他资源	0	0	1	8	9	20	29
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	2	11	15	23	38
欧洲和独立国家联合体区域局							
2008-2009 年							
经常资源	1	1	1	5	8	8	16
与方案有关的其他资源	0	0	0	4	4	3	7
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	1	9	12	11	23
2010-2011 年							
经常资源	1	1	1	5	8	7	15
与方案有关的其他资源	0	0	0	4	4	3	7

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类					所有其他	总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计		
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	1	1	9	12	10	22
发展政策局							
2008-2009 年							
经常资源	1	6	3	14	24	11	35
与方案有关的其他资源	0	0	1	3	4	7	11
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	6	4	17	28	18	46
2010-2011 年							
经常资源	1	6	4	15	26	11	37
与方案有关的其他资源	0	0	1	3	4	7	11
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	1	6	5	18	30	18	48
评价办公室							
2008-2009 年							
经常资源	0	1	1	15	17	5	22
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	1	15	17	5	22
2010-2011 年							
经常资源	0	1	1	15	17	6	23
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	1	15	17	6	23
道德操守办公室							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	1	0	1	1	2
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	0	1	0	1	1	2

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
2010-2011 年							
经常资源	0	0	1	1	2	1	3
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	0	1	1	2	1	3
审计和调查处——总部							
2008-2009 年							
经常资源	0	1	2	12	15	7	22
与方案有关的其他资源	0	0	0	8	8	3	11
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	2	20	23	10	33
2010-2011 年							
经常资源	0	1	2	12	15	6	21
与方案有关的其他资源	0	0	0	8	8	3	11
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	2	20	23	9	32
审计和调查处——国家办事处							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	0	26	26	5	31
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	0	0	26	26	5	31
2010-2011 年							
经常资源	0	0	0	26	26	5	31
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	0	0	26	26	5	31
伙伴关系局							
2008-2009 年							
经常资源	0	3	10	23	36	24	60
与方案有关的其他资源	1	0	6	28	35	9	44

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	1	1	3	4
共计	1	3	16	52	72	36	108
2010-2011 年							
经常资源	0	3	8	31	42	32	74
与方案有关的其他资源	1	0	6	28	35	10	45
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	1	1	3	4
共计	1	3	14	60	78	45	123
管理局							
2008-2009 年							
经常资源	1	5	12	48	66	49	115
与方案有关的其他资源	0	0	2	95	97	57	154
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	50	50	85	137
共计	1	5	14	193	213	191	406
2010-2011 年							
经常资源	1	5	12	53	71	49	120
与方案有关的其他资源	0	0	3	84	87	56	143
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	57	57	92	149
共计	1	5	15	194	215	197	412
总部——中央							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	0	0	0	2	2
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	0	1
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	0	0	1	1	2	3
2010-2011 年							
经常资源	0	0	0	0	0	2	2
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	1	2
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	0	0	1	1	3	4
共计：一.2 管理——总部							
2008-2009 年							
经常资源	10	26	44	187	267	165	432

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
	助理秘书长						
与方案有关的其他资源	1	1	14	174	190	146	336
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	51	51	88	141
一. 2 共计	11	27	58	412	508	399	909
2010-2011 年							
经常资源	10	25	46	202	283	168	451
与方案有关的其他资源	1	1	15	165	182	152	334
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	58	58	95	153
一. 2 共计	11	26	61	425	523	415	938
共计：一. 管理							
2008-2009 年							
经常资源	10	70	168	408	656	1 768	2 424
与方案有关的其他资源	1	1	15	216	233	1 250	1 483
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	51	51	88	141
一. 共计	11	71	183	675	940	3 106	4 048
2010-2011 年							
经常资源	10	70	168	418	666	1 630	2 296
与方案有关的其他资源	1	2	16	214	233	1 305	1 538
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	58	58	95	153
一. 共计	11	72	184	690	957	3 030	3 987
二. 发展实效							
1. 国家办事处							
非洲							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	0	6	6	259	265
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	104	105
共计	0	0	0	7	7	363	370
2010-2011 年							
经常资源	0	0	0	8	8	265	273
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	107	108
共计	0	0	0	9	9	372	381

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
阿拉伯国家							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	0	2	2	56	58
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	51	52
共计	0	0	0	3	3	107	110
2010-2011 年							
经常资源	0	0	0	5	5	57	62
与方案有关的其他资源	0	0	0	1	1	51	52
共计	0	0	0	6	6	108	114
亚洲和太平洋							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	0	3	3	165	168
与方案有关的其他资源	0	0	0	5	5	116	121
共计	0	0	0	8	8	281	289
2010-2011 年							
经常资源	0	0	0	6	6	171	177
与方案有关的其他资源	0	0	0	5	5	116	121
共计	0	0	0	11	11	287	298
拉丁美洲和加勒比							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	0	2	2	80	82
与方案有关的其他资源	0	0	0	3	3	109	112
共计	0	0	0	5	5	189	194
2010-2011 年							
经常资源	0	0	0	2	2	80	82
与方案有关的其他资源	0	0	0	3	3	110	113
共计	0	0	0	5	5	190	195
欧洲和独立国家联合体							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	0	2	2	87	89
与方案有关的其他资源	0	0	0	2	2	86	88
共计	0	0	0	4	4	173	177

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
2010-2011 年							
经常资源	0	0	0	1	1	87	88
与方案有关的其他资源	0	0	0	2	2	86	88
共计	0	0	0	3	3	173	176
国家办事处——中央							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	0	19	19	5	24
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	20	20
共计	0	0	0	19	19	25	44
2010-2011 年							
经常资源	0	0	0	28	28	6	34
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	20	20
共计	0	0	0	28	28	26	54
共计：二.1 发展实效—国家办事处							
2008-2009 年							
经常资源	0	0	0	34	34	652	686
与方案有关的其他资源	0	0	0	12	12	486	498
二.1 共计	0	0	0	46	46	1 138	1 184
2010-2011 年							
经常资源	0	0	0	50	50	666	716
与方案有关的其他资源	0	0	0	12	12	490	502
二.1 共计	0	0	0	62	62	1 156	1 218
三. 联合国发展协调							
发展业务协调办公室							
2008-2009 年							
经常资源	0	1	1	3	5	7	12
与方案有关的其他资源	0	0	0	3	3	1	4
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	1	6	8	8	16
2010-2011 年							
经常资源	0	1	1	2	4	7	11

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
与方案有关的其他资源	0	0	0	4	4	1	5
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	1	6	8	8	16
共计：三. 联合国发展协调							
2008-2009 年							
经常资源	0	1	1	3	5	7	12
与方案有关的其他资源	0	0	0	3	3	1	4
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
三. 共计	0	1	1	6	8	8	16
2010-2011 年							
经常资源	0	1	1	2	4	7	11
与方案有关的其他资源	0	0	0	4	4	1	5
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
三. 共计	0	1	1	6	8	8	16
四. 特殊目的——开发署管理的非开发署的活动							
联合国志愿人员							
2008-2009 年							
经常资源	0	1	3	24	28	162	190
与方案有关的其他资源	0	0	1	18	19	25	44
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	4	42	47	187	234
2010-2011 年							
经常资源	0	1	3	20	24	154	178
与方案有关的其他资源	0	0	1	19	20	25	45
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	4	39	44	179	223
联合国资本发展基金							
2008-2009 年							
经常资源	0	1	3	9	13	9	22
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	3	9	13	9	22

资金来源/组织单位	国际专业人员及以上职类						总计
	副秘书长 助理秘书长	D2	D1	其他国际 专业人员	共计	所有其他	
2010-2011 年							
经常资源	0	1	3	7	11	5	16
与方案有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
共计	0	1	3	7	11	5	16
共计：四. 特殊目的——开发署管理的非开发署的活动							
2008-2009 年							
经常资源	0	2	6	33	41	171	212
与方案有关的其他资源	0	0	1	18	19	25	44
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
四. 共计	0	2	7	51	60	196	256
2010-2011 年							
经常资源	0	2	6	27	35	159	194
与方案有关的其他资源	0	0	1	19	20	25	45
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	0	0	0	0
四. 共计	0	2	7	46	55	184	239
总计							
2008-2009 年							
经常资源	10	73	175	478	736	2 598	3 334
与方案有关的其他资源	1	1	16	249	267	1 762	2 029
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	51	51	88	141
共计	11	74	191	778	1 054	4 448	5 504
2010-2011 年							
经常资源	10	73	175	497	755	2 462	3 217
与方案有关的其他资源	1	2	17	249	269	1 821	2 090
与偿还费用有关的其他资源	0	0	0	58	58	95	153
共计	11	75	192	804	1 082	4 378	5 460

总表 6
按职能开列的组织单位

编号 职能	开发署 2008-2009 年	开发署 2010-2011 年
1 行政指导和领导	执行办公室, 业务支助组涉及行政指导和领导的员额	与 2008-2009 年相同 与 2008-2009 年相同 道德操守办公室
2 核心任务的宣传和推动	区域局主任, 国家办事处高级代表	与 2008-2009 年相同 与 2008-2009 年相同
3 整体政策和战略的制订、 规划和指导	以下组织单位的政策小组: 发展政策局、预防危机和复原局、业务支助组、伙伴关系局、管理局 道德操守办公室	与 2008-2009 年相同
4 方案指导、管理和监督	国家办事处涉及以下方面的活动: (a) 在规划、监督、指导和领导国家方案文件、国家方案行动计划、方案和项目的编写、拟订和批准方面的全面管理职责 (b) 方案的制定和实施——有关管理开发署整个方案周期的活动, 从确定、构思和制定阶段到方案或年度工作计划的实施、监测、报告和评价阶段 (c) 方案政策和咨询服务——有关向开发署方案和项目提供政策和咨询服务的活动, 包括在开发署 4 个重点领域以及能力建设、性别和南南合作等跨部门领域提供实质性的政策咨询、实质性分析、援助协调、经济咨询服务和知识转让 有关开发署政策和程序的执行以及开发署在国家和区域两级的定位的总部活动, 包括监督和指导各项专题、国家、区域和全球方案(各区域局、发展政策局、预防危机和复原局、业务支助组)	与 2008-2009 年相同 改列为发展实效活动 改列为发展实效活动 与 2008-2009 年相同
5 采购和供应管理	采购支助处/管理局 采购问题咨询委员会/管理局	与 2008-2009 年相同 与 2008-2009 年相同
6 应急管理	预防危机和复原局内部的应急能力(总部) 国家办事处一级对紧急情况和危机局势的方案对策	与 2008-2009 年相同 改列为发展实效活动
7 对外关系和伙伴关系	伙伴关系局(执行局秘书处、私营部门司、民间社会司、联合国事务、联络处) 总部其他局和国家办事处的员额开展有关建立战略伙伴关系以支持开发署的核心任务并将本组织定位于全球、区域和地方各级的活动	与 2008-2009 年相同 与 2008-2009 年相同

编号 职能	开发署 2008-2009 年	开发署 2010-2011 年
8 内部和外部沟通：媒体和公共关系	伙伴关系局(通信处)	与 2008-2009 年相同
	总部其他局有关沟通和公共关系活动的员额	与 2008-2009 年相同
9 资源调动和筹资	伙伴关系局(资源调动司)	与 2008-2009 年相同
10 财务管理	管理局(财务和行政处——仅财务单位)	与 2008-2009 年相同
	管理局(规划和预算编制处)	与 2008-2009 年相同
	总部其他局和国家办事处有关财务管理活动的员额	与 2008-2009 年相同
11 信息和通信技术管理	管理局(信息系统技术处)	与 2008-2009 年相同
	总部其他局和国家办事处有关信息和通信技术活动的员额	与 2008-2009 年相同
12 一般行政管理	管理局(财务和行政处——仅行政单位)	与 2008-2009 年相同
	总部其他局和国家办事处有关一般行政活动的员额	与 2008-2009 年相同
13 人力资源管理	管理局(人力资源处)	与 2008-2009 年相同
	监察员办公室	与 2008-2009 年相同
	总部其他局和国家办事处人力资源有关活动的员额	与 2008-2009 年相同
14 审计和调查	审计和调查处	与 2008-2009 年相同
15 整体评价	评价办公室	与 2008-2009 年相同
16 工作人员安全	管理局(安保处)	与 2008-2009 年相同
17 对联合国业务活动的支助	活动涉及大会授权的国家一级的协调职能以及支持开发署参与联合国国家工作队的国家一级发展活动	改列为联合国发展协调活动
	联合国发展业务协调办公室	改列为联合国发展协调活动
18 对其他方案和基金的支助	联合国志愿人员	改列为特殊目的活动
	联合国资本发展基金	改列为特殊目的活动
19 对联合国其他组织的有偿服务	管理局和伙伴关系局为联合国其他组织提供全额偿还费用服务的员额	改列为特殊目的活动

总表 7

自执行局作出第 2007/18 号决定以来给予的一般管理支助费减免

编号	日期	项目/方案	一般管理支助 减免费率
1	2007 年 11 月	在越南建联合国之家	4%
2	2007 年 12 月	对遗留的联合国亚洲及太平洋经济社会委员会信托基金的捐助	4%
3	2007 年 12 月	阿富汗法律和秩序信托基金(第四期)	3%
4	2008 年 2 月	加勒比区域技术援助中心(第三期, 多方捐助者资助的项目)	5%
5	2008 年 6 月	索马里支助秘书处项目筹资	5%
6	2008 年 8 月	阿富汗法律和秩序信托基金(第五期)	5%
7	2008 年 9 月	塞拉利昂建设和平基金项目	5%
8	2008 年 11 月	为苏丹南部项目的应急准备提供支助	4%
9	2009 年 2 月	对遗留的联合国亚洲及太平洋经济社会委员会信托基金的捐助 (印度尼西亚)	4%
10	2009 年 4 月	开发署索马里地方治理联合方案	2%
			(总捐助的 一部分)

附件 1

方法

1. 开发署根据基于成果的办法编制了其两年期支助预算，其中，对资源的需求是基于待实现的计划成果，而不是根据投入类别或宽泛的战略目标。首先，依照战略计划中的管理优先事项制订管理成果。然后评估组织交付成果的能力，从而确定需要额外投资或新投资的优先领域以及可减少投资的领域。这样得出来的预算随后按 2010–2011 年情况开列，其中纳入货币和通货膨胀因素以及对薪水和与应享待遇有关的调整。

制订管理成果

2. 制订两年期支助预算的第一步，是根据战略计划中的管理优先事项，确定 19 个管理职能每个职能的关键性机构成果、业绩指标、基线和目标。为了确保负起交付计划成果的责任，某些单位被指定为各管理职能的‘机构赞助者’。机构赞助者根据指定的管理职能，负责领导制订成果、业绩指标、基线 and 目标的进程，还负责监测、评估和向高级管理层报告以这些成果为参照的业绩情况。总部和国家办事处一级的有关业务单位负责交付计划成果。

评估组织能力和确定数量变化

3. 制订两年期支助预算的第二步，是评估交付管理成果的组织能力，以确定需要投资的优先领域以及可实现增长效率的领域。根据这一评估，以现有的组织能力为基数，算出所需经费的实际增减数，这就是数量变化。如定义所示，数量变化是指估计数中可控制的要素，但须视行政首长对该组织承诺交付成果所需经费的评估而定。此类数量变化是以与核定批款相同的价格水准进行计算的，这样便于同目前核定基数进行比较。

各种费用调整

4. 在核定批款和数量变化的基础上，加上费用的增加或减少数；这种增减可归因于主要与薪酬和相关应享待遇费用调整有关的费率或条件的变化。费用的增减往往反映了编写上一两年期支助预算以来两年间已经发生的变化。这些费用因素包括：公务员制度委员会关于工作人员各种应享待遇（如扶养津贴和教育补助金）的决定，以及员额职等内平均级数的变化情况。如果该组织的情况许可，这些调整也可包括工作人员等内加薪的估计数。此类费用调整一般涉及人事费，但并不仅限于此。譬如，由于房地搬迁每平方英尺价格的变化就属于这类业务费用调整范畴。

币值调整

5. 然后按核定批款、数量及各种费用调整的总额，逐年计算币值调整。币值调整是现两年期支助预算编制期间的联合国实际业务汇率与拟议预算编制期间实

际汇率之间的差额。这一因素尤为重要，因为开发署国家办事处很多，各处业务费用视美元坚挺程度而有很大波动。

通货膨胀调整

6. 为了完成全部工作，编制出下一个两年期所需经费最后估计数，开发署必须对四年内的通货膨胀作出调整或估算。这些调整按针对货币而作调整的核定批款、数量及各种费用调整数的总额逐年计算，具体做法如下：

(a) 现两年期第一年至拟议的两年期第一年。现有通货膨胀估计数已经包含以前的估计数。因此，该过渡时期通货膨胀调整包括：

- (一) 实施以前估计数与现两年期第一年实际通货膨胀之间的差额；
- (二) 实施以前估计数与现两年期第二年通货膨胀订正预测数之间的差额；
- (三) 拟议的两年期第一年通货膨胀预测数。

(b) 现两年期第二年至拟议的两年期第二年。

- (一) 与上文(a)项相同；
- (二) 与上文(a)项相同；
- (三) 与上文(a)项相同；
- (四) 拟议的两年期第二年的通货膨胀预测数。

7. 为了算出这些通货膨胀估计数，每个地点每年采用四个通货膨胀系数：

- (a) 国际专业工作人员工作地点差价调整数的估计变动情况；
- (b) 国际专业工作人员的国际差旅费和一般人事费(所有地点都一样)；
- (c) 当地工作人员(即本国干事、一般事务人员及其它职类)的薪金及一般人事费，各个地点之间可能有很大差异；
- (d) 所有其它费用，例如业务费用。

8. 在此总框架内，对纽约和日内瓦的做法与外地办事处不同。这两个地点所用的费率和联合国使用的一样，除非具体合同另作承诺。

9. 除了国际工作人员的国际差旅费及一般人事费等有限的一些费用要素之外，外地办事处的通货膨胀系数必须是针对具体地点的。估计数要先同过去的经验以及目前全球模式和(或)已公布的现有资料相比较，然后才应用于概算。

附件 2

术语

(以下是已达成共识的术语及其相应定义)

批款项目 (定义与开发署、人口基金和儿童基金会财务条例中的定义相近): 批款的细分项, 批款决定中列出其具体数额; 在该数额范围内, 各组织的行政首长有权不经事先核可而进行转账。

增加部分: 基础结构之外所增加的能力, 须视一个组织管理的资源数量和业务环境的复杂程度而定; 它是一个组织的可变费用。增加部分的供资按经常资源和其他资源的比例予以调整。

基准机构: 一个组织执行核心任务必须具备的最低能力; 它是一个组织固定费用的一部分。一个组织的基准机构一定是由经常资源供资, 最初是在 DP/2003/28 号文件中提出。

两年期支助预算: 一个组织的预算, 用来为一整套职能提供经费, 以支持该组织两年内的根据一套按照战略规划规定的成果所开展的业务活动。

费用 (增加/减少): 本预算期与上个预算期相比, 由费用、价格及汇率变化所造成资源投入费用的增加或减少。

费用分类: 确定方案执行费用和行政费用以及说明这两类费用区别的一套标准和做法。

法定费用: 经联合国大会和(或)执行局以具体决定授权的两年期支助预算期间资源投入费用或这种费用的任何增加。

发展实效活动: 与方案发展与执行和方案政策咨询服务有关的活动。

企业资源规划: 整合一个组织运作的业务惯例并使其实现自动化的管理信息系统; 或协助一个组织支助这种系统的多模块应用软件; 或上述系统和软件的组合。

预算外资源: 本组织对其他资源捐助者所资助的项目和方案实行费用回收政策以回收所提供的一般性管理服务费用而产生的资源。预算外资源也包括在开发署总部各单位和国家办事处向联合国系统各组织提供应偿还费用的服务时, 为这些服务回收的资金。

职能: 指一类由两年期支助预算提供经费, 直接支助本组织以确保取得发展成果为最终目的的管理部门的活动。

毛额预算: 就自愿捐款资助的组织而言, 这种预算中的人事费以净额计算估计数 (即不包括工作人员薪金税), 所有其他费用则以毛额计算估计数, 即包括为工作人员支付的所得税、地方办事处全部费用以及所提供服务的费用。

当地员额：本国干事和一般事务职等员额。

净额预算：就自愿捐款资助的组织而言，这种预算反映预期的收入估计数，其中全部或部分抵销有关的毛额预算估计数。

其他资源：由自愿捐款资助的组织获得的资源，不包括经常资源，供用于某一特定方案(与方案有关的其他资源)以及向第三方提供特定服务(与偿还费用有关的其他资源)。

与方案有关的其他资源：由自愿捐款资助的组织的资源，但不包括经常性资源；接收此类资源是供执行与该组织的宗旨与活动相一致的特定方案。此类资源包括自愿捐助、政府或政府间的其他缴款、非政府来源的捐赠以及相关的利息收入及杂项收入。

与偿还费用有关的其他资源：由自愿捐款资助的组织的资源，从第三方收回来，用以支付提供特定服务的费用；这些服务与交付该组织执行的方案无关。

实践做法：一种分享知识的文化，它有利于组织学习，促进交流经验和想法，并且在整个全球网络中发展能力。这种实践结构具有横向特点(不分等级)，全体工作人员均可平等参与、作出贡献以及获得裨益，从而加强开发署支助方案国家的能力。

Prince2：一种基于进程的项目管理法，它提供一种易于针对具体情况加以修改、易于调整规模的项目管理方法，每一种进程按其关键投入和产出以及应实现的具体目标和须开展的活动来确定。

方案：实现发展方面合作的特定项目或方案的目标所需要的直接投入。这通常包括专家、支助人员、用品和设备、分包合同、现金支助以及个人或集体培训。

方案拟订安排：包含支助发展活动的经常资源的分配原则和参数的法定框架。

比例相称性：资源调集和部署的状况，目的是确保经常资源和其他资源两者在为基础结构以外的业务费用提供经费时做到比例相称。

比例相称性转移：为了实现比例相称性而把费用来源从经常资源转移到其他资源。

经常资源：由自愿捐款资助的组织的不附带条件的综合资源。包括自愿捐助、政府或政府间的其他缴款、非政府来源的捐赠以及相关的利息收入及杂项收入。

特殊目的活动：特殊目的活动包括大会授权的活动、由开发署管理的非开发署业务及资本投资。

各种费用调整数：与货币或年度通货膨胀调整数无关的费率或条件变化所引起的费用增加/减少。

数量(增加/减少): 所需资源的任何增加或减少, 其原因是一个组织在现预算期内开展的活动以及下一个预算期拟进行的活动在水平及性质上发生变化。数量以适用于核定批款的相同费用因素表示, 以便就这些变化与现预算期核定活动的水平进行直接比较。

附件 3

简称和略语表

复原局	预防危机和复原局
发展局	发展政策局
审计委	联合国审计委员会
发展协调办	发展业务协调办公室
安保部	联合国安全和安保部
公共部门会计准则	国际公共部门会计准则
联检组	联合检查组
审调处	审计和调查处
援巴方案	援助巴勒斯坦人民方案
资发基金	联合国资本发展基金
联发援框架	联合国发展援助框架
发展集团	联合国发展集团
儿童基金会	联合国儿童基金会
妇发基金	联合国妇女发展基金
项目厅	联合国项目事务厅