



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
30 June 2025
Chinese
Original: English

2025 年第二届常会

2025 年 8 月 25 日至 29 日，纽约

临时议程项目 12

联合国项目事务署

联合国项目事务署 2026-2027 两年期预算估计数

摘要

项目署根据第 2024/24 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 2026-2027 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。支持性职能的资源在具体目标与目标、原则和指标一并列报(见附件一)。

2026-2027 两年期预算估计数将为项目署 2026-2029 年战略计划的前半阶段提供基础保障。该预算支持项目署通过可持续、高效和财务上可行的项目服务为合作伙伴提供务实解决方案，从而落实其承诺，以三项执行目标和九项执行原则为框架，并通过指标和目标加强落实问责制，以根据项目署的任务规定产生影响。

2026-2027 年拟议预算估计数为 2.6 亿美元，与 2024-2025 两年期的实际数和预测数相比，管理资源实际增长 2 770 万美元，与先前的预算估计数相比，减少 6 500 万美元，从而确保项目署支持性职能(包括联合国发展协调)的资源需求实现全额成本回收。特殊目的活动不作为预算估计数的一部分供资，可由执行局根据财务条例 22.03 予以核准(视可用资金情况而定)。项目署已获授权领域的项目支出基本估计数为 64 亿美元，确保有足够的收入满足预算估计数——前提是适用 2026-2027 两年期管理费设定算法，以应对超出预算估计数的所需经费，同时将平均费率从 2024-2025 两年期的 5.5% 降至 2026-2027 两年期的 5.3%(见附件二)。预算周期内积累的任何超额准备金都将分配给付款实体，包括联合国实体。截至 2021 年 12 月 31 日，超额准备金的退款程序已经完成，2022-2023 年期



间没有可供退还的流动超额准备金。项目署与联合国秘书处于 2024 年签署了新的框架谅解备忘录，有效期至 2033 年 12 月 31 日。

决定要点

执行局不妨：(a) 表示注意到项目署 2026-2027 年预算估计数及其附件，并核准该两年期净收入目标；(b) 核可根据所需收入要求设定间接成本回收标准的办法；(c) 核可项目署关于实现机构成果所需资源的两年期愿望。

目录

章次	页次
一. 项目署 2026-2027 年战略雄心	4
A. 项目署的执行作用	4
B. 成果框架	6
二. 财务背景	10
A. 项目署高效的全额成本回收业务模式	10
B. 预测数与实际收入和成本相一致，以确保全额成本回收.....	11
C. 2026-2027 年估计数显示平均管理费减少	11
三. 2026-2027 年预算估计数	13
A. 为实现机构成果而配备资源的支持性职能	13
B. 预算估计数与收入预测相平衡	17
C. 支持执行任务的员工队伍	18
 图	
图 1 收入趋势.....	12
图 2 项目署全球结构.....	13
 表	
表 1 按支持性职能列示的用以实现机构成果的目标、原则和资源.....	14
表 2 按支出用途列示的资源计划.....	18
表 3 按职类和地点列示的由管理预算供资的工作人员员额.....	19
 附件(可查阅项目厅 网页)	
附件一. 按支持性职能和资源列示的项目厅 2026-2027 年成果框架	
附件二. 2026-2027 两年期管理费和共享服务	
附件三. 项目厅全球职能	
附件四. 2022-2023 两年期最初预算和最终预算的比较	

一. 项目署 2026-2027 年战略雄心

1. 2026-2027 两年期预算估计数将将为 2026-2029 年战略计划的前半阶段提供基础保障。战略计划为项目署设定了新的宏伟愿景，以履行其作为联合国各项目标执行资源的任务规定，在发展、人道主义与和平努力方面为联合国系统内外的合作伙伴提供物有所值的服务。

2. 未来几年，项目署将通过务实解决方案促进各国实现可持续发展目标，扩大和加快影响。在通过发展伙伴关系弥合执行中差距的过程中，项目署将采取更为审慎的办法，管理对民众和服务民众的机构的影响。关于执行和管理的目标、原则、指标和具体目标强化了这一方向。

3. 在全球、区域和国家层面，项目署的参与和响应将遵循会员国的明确要求，即通过战略伙伴关系实现互补并发挥比较优势，从而推进国家可持续发展优先事项。在实践中，项目署在执行对人民有影响的务实解决方案方面的比较优势是对其他机构政策建议和筹资的补充，包括在为全球多边倡议提供秘书处服务和平台方面。¹

4. 在国家一级，项目署将与驻地协调员和秘书长特别代表开展更具战略性的互动协作。这将突出项目署在务实解决方案方面的比较优势，从而降低执行风险：**(a)** 有效的支助服务，降低合作伙伴组织的能力成本；**(b)** 有效的技术咨询和能力发展，促进国家参与基础设施和采购；**(c)** 面向项目与方案管理、全球平台以及极端困难环境的综合解决方案。

A. 项目署的执行作用

5. 项目署是大会设立的一个联合国组织。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 2010 年，大会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木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

6. 决议认识到，项目署在项目管理、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，因此可能带来增值。该决议鼓励项目署作为服务提供方加强与发展、人道主义和维持和平领域各行为体的接触。⁴

¹ 如遇制结核伙伴关系、城市联盟、人人享有可持续能源、国家自主贡献伙伴关系和圣地亚哥网络。

² 大会第 48/162 号和第 65/176 号决议以及第 48/501 号决定；执行局第 2008/35、2009/25、2010/7、2010/21、2012/5、2013/23、2016/19、2017/26、2019/12、2020/20、2021/20、2022/24、2023/4 和 2023/16 号决定。

³ 同上。

⁴ 同上。

7. 项目署通过基础设施、采购和项目管理方面的技术专长，提供具有成本效益的项目服务。项目署的务实解决方案包括为联合国系统内外的合作伙伴降低执行活动的风险，即使是在最具挑战性的业务环境中也是如此。

执行平台

8. 项目署为实现可持续发展目标创造价值的能力是其多层次执行平台的一个功能。项目署通过项目服务，协助合作伙伴推进联合国的目标。项目署希望超越已尝试和测试的做法，以弥合执行中的差距。项目署力图：**(a)** 强化快速反应和精准施策能力；**(b)** 在合作伙伴和各种环境中推广有效的解决方案；**(c)** 参与新的战略伙伴关系和联盟。

合作伙伴

9. 项目署所做的一切都在伙伴关系中进行。这些伙伴包括供资伙伴、客户和知识伙伴。他们有着不同的需求和期望。项目署通过总结经验，将知识从一个伙伴关系或环境转到另一个伙伴关系或环境，并寻求创新务实解决方案的机会，建设其规模化服务能力。

10. 支撑执行平台的运营模式以全额成本回收为基础，潜在的干预措施最终由项目署合作伙伴决定。项目署根据联合国在道德操守、安全和保障方面不可协商的标准，选择其参与的伙伴关系，并以支持各国加快实现可持续发展目标和《2030年可持续发展议程》为宗旨。

11. 项目署认为，互补性任务授权应划定协作边界，而非硬性分割。项目署希望与联合国发展系统中的合作伙伴开展更多合作，并寻求发挥更积极主动的作用，作为联盟和财团的召集者和汇集者推动务实解决方案。项目署希望帮助联合国发展系统以更综合和更具战略性的方式行事，并根据各自在政策咨询和标准制定、发展筹资以及执行务实解决方案方面的能力进行明确分工。

项目服务

12. 项目署的项目服务灵活且模块化，涵盖基础设施、采购和项目管理，包括人力资源和财务管理。项目署的务实解决方案通常结合两种或两种以上的功能服务。项目署协助落实方案、基金和赠款的执行，并为实现联合国目标的全球多边倡议提供秘书处服务和平台。

13. 项目署以两种相辅相成的方式扩大合作伙伴的执行能力：**(a)** 支持和管理合作伙伴执行工作的能力；**(b)** 为任务领域能力发展提供技术专长。项目署借助三种服务模式部署务实解决方案：**(a)** 支助服务；**(b)** 技术咨询；**(c)** 将两者结合为综合解决方案。⁵ 项目署的务实解决方案具有灵活性，旨在通过不受地点限制的全球共享服务等提高效力和效率。项目署不断寻求通过数字化进一步提高灵活性和效率，并通过协同努力提高效率，从而实现实效管理。

⁵ DP/OPS/2023/6，第40段。

产生影响的能力

14. 项目署作为执行能力资源，促进实现所有可持续发展目标。项目署不断从经验中学习，并通过将知识从一个伙伴关系或环境转到另一个伙伴关系或环境增加价值。⁶ 项目署通过一系列内部任务聚焦这些努力，旨在提升经验和专门知识，以加快各国实现可持续发展目标的进程。项目署致力于不让任何一个人掉队，并在具有挑战性的情况下缩小执行中的差距，其任务是帮助将可持续发展目标纳入各项执行活动的主流，包括针对跨领域关切问题的环境和社会保障。

15. 项目署致力于应对气候紧急状况，将其作为主要重点和贯穿各领域的关切问题，并将寻求新的伙伴关系，发挥其作为联合国执行资源的比较优势，以补充系统内其他机构提供的资金和政策咨询。

16. 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。因此，与在各国的派驻情况一样，项目署工作的重点最终取决于合作伙伴针对具体目标、情况或人员的务实解决方案的需求。这使项目署认识到有必要灵活调整规模和适应方式。

B. 成果框架

17. 2026-2029 年战略计划由成果框架(见附件一)加以补充，该框架包括影响力原则、执行目标和管理，旨在强化整个组织的预期行为。

18. 成果框架确立了：

(a) 用于设定项目层面目标的影响原则，以衡量对民众和为其服务的机构产生的影响，为此以任务为导向追求实效；

(b) 执行目标，以支持项目署为合作伙伴、人民和各国执行可持续的务实解决方案所做的工作；

(c) 管理目标，以加强项目署管理本组织的方式，实现人员、合作伙伴、流程和财务方面的灵活性和信任。

19. 成果框架将有助于注重影响管理和基于成果的报告：

(a) 当新的机会出现时，该框架将更加注重对人、性别平等、社会包容和气候行动的影响；

(b) 该框架将促进关注基于联合国 2.0 变革五重奏的创新，并将有效的解决方案推广到新的地区和合作伙伴联盟；

(c) 该框架将通过联合国发展系统推动参与，包括在项目署非常驻地区。

⁶ 第 2021/20 号和第 2023/16 号决定。

影响管理

20. 项目署的影响管理方法包括八项任务，这些任务是目的，而不是结构：它们构架了网络化领域，使本组织能够在联合国系统内外的合作伙伴要求执行时更好地作出回应。这些任务是项目署在全组织范围内凝练数十年经验、知识和学习成果的一种方式，旨在战略性地参与伙伴关系，加快可持续发展，在具有挑战性的背景下弥合执行中的差距，不让任何一个人掉队。这些任务是：

- (a) 应对气候变化、生物多样性丧失和污染等相互关联的挑战；
- (b) 增加获取能源的机会，加快摆脱化石燃料，推广可再生能源，提高效率；
- (c) 塑造公正的数字转型，促进发展中国家获取和使用数字基础设施、技术和数据；
- (d) 帮助向可持续粮食体系过渡；
- (e) 支持小岛屿发展中国家提高抵御环境和经济冲击的能力，并利用可持续海洋经济的益处；
- (f) 消除脆弱性根源，促进公平，加强受冲突和灾害影响社区的复原力；
- (g) 加强优质保健和服务所需的基本用品、设备和设施的供应；
- (h) 根据《联合国宪章》和《2030 年议程》的社会发展价值观，提供基本和可持续的货物、服务和基础设施，以减少不平等现象，实现包容性社会发展。

影响原则

21. 项目署将衡量和管理项目层面的影响。⁷ 九项影响原则⁸ 将指导项目设计，确定有效执行，以促进实现联合国目标，使民众和机构受益，并推进合作伙伴关系和解决方案以实现影响力。

- (a) 推进全球目标任务；
- (b) 受益国家和背景；
- (c) 促进减缓和适应气候变化；
- (d) 造福人民，包括妇女和青年；
- (e) 发展机构能力；
- (f) 建设供应商和执行伙伴的能力；
- (g) 培育和深化战略伙伴关系和联盟；

⁷ 这一方法符合执行局最近在第 2023/16 号决定中再次确认的项目署非方案任务规定。

⁸ 关于九项影响原则的方法考虑因素，见 2026-2029 年成果框架(DP/OPS/2025/9)。

- (h) 推广有效务实的解决方案；
- (i) 开创新型解决方案。

22. 为确保在其全球项目组合中采用协调一致的方法，将通过为影响管理的机构能力提供资源支持这一努力。这将涵盖支持各项努力的人员和工具，包括必要文化变革，从而在整个组织内建立并培育动态的影响衡量和管理实践。变革的基本理论是，有意识地强化项目设计以产生影响，将提高项目署执行工作的效力，使民众和为民众服务的机构受益。

执行目标和原则

23. 项目署在联合国系统中的核心作用和比较优势是通过可持续的项目服务开展执行工作，为合作伙伴提供有效的务实解决方案。这些承诺由三项执行目标和九项执行原则构成，具体目标是根据项目署的任务规定加强对产生影响的执行工作的问责。

24. **执行目标 1.** 为了通过具有成本效益的项目服务增强合作伙伴的能力，项目署将：

(a) 在执行过程中注重影响力，为此引入新的做法和系统，在规划新的机会时推动并加强对影响力的系统考虑；

(b) 在执行过程中发展供应商的能力，为此努力了解和发展项目署所依赖的供应商的能力，以便为合作伙伴及其服务的社区提供可持续、有弹性和包容性的供应链；

(c) 在执行过程中发展执行伙伴的能力，更加努力了解和发展其所依赖的执行伙伴的能力，以便对民众的需求做出有效、可持续、有弹性和包容性的回应。

25. **执行目标 2.** 为了通过开展可持续的执行工作帮助有需要的民众，项目署将：

(a) 为有需要的民众开展执行工作，为此加强努力和工具，以便更系统地设计对有需要的民众产生影响的项目；

(b) 为促进性别平等和社会包容开展执行工作，为此继续系统地鼓励为促进性别平等和社会包容进行项目设计；

(c) 为应对气候变化开展执行工作，为此加强努力，有系统地鼓励为应对气候变化进行项目设计。

26. **执行目标 3.** 为支持各国加快实现可持续发展目标，项目署将：

(a) 为实现可持续发展目标开展执行工作，为此继续系统地将项目执行与直接或间接影响的可持续发展目标联系起来；

(b) 为落实国家优先事项开展执行工作，为此系统地将项目执行与国家计划、联合国可持续发展合作框架或国家自主贡献中的优先事项联系起来，并通过发展系统对成果进行衡算；

(c) 为发展机构采购和基础设施能力开展执行工作，为此继续在发展采购和基础设施管理能力方面提升其核心胜任能力并促进技术咨询。

管理目标和原则

27. 项目署希望其透明的管理做法，在保持业务灵活性的同时，建立对本组织的信任。项目署的管理承诺由 4 项管理目标和 12 项管理原则构成，其具体目标是加强按照联合国价值观和法定要求管理本组织的问责制。

28. **管理目标 1.** 为了保持对联合国价值观负责的人员文化，项目署将：

(a) 管理各级工作人员队伍的性别均等和地域代表性；

(b) 管理人才，以满足合作伙伴对按成本、时间和范围提供具有成本效益的项目服务的期望；

(c) 管理对组织文化和人员参与的问责，让领导对推动期望行为负责。

29. **管理目标 2.** 为了通过可扩展的解决方案实现影响力，创造伙伴价值，项目署将：

(a) 管理有机增长，注重项目服务质量；

(b) 管理对新需求的响应，为此确定和推广新的解决方案供各国或合作伙伴执行；

(c) 管理合作伙伴关系，重点是管理和满足合作伙伴的期望。

30. **管理目标 3.** 为了推动成本效益管理的流程优化，项目署将：

(a) 通过优化流程和系统提高管理效率，确保项目管理、采购、财务和人力资源这四个核心业务领域由精简高效的流程和适配的数字系统提供支持；

(b) 通过积极主动的合作方式执行内部审计建议，管理审计查明的风险和问题；

(c) 依托一项气候行动方案采取审慎办法，管理减少企业排放的工作。

31. **管理目标 4.** 为确保将财务管理作为合作伙伴信任的基础，项目署将：

(a) 通过胜任的财务管理，实现预算资源的审慎使用；

(b) 通过遵循财务绩效目标，管理长期财务活力；

(c) 在自动化、简化流程和增强数字系统的基础上，向合作伙伴提供透明、及时的财务报告。

实施转型以扩大规模和加快速度

32. 组织的两个支柱体现了执行和管理目标相互依存的性质。在本两年期，项目署将继续其组织转型之旅，优化其执行平台和管理能力，以扩大和加快在全球、区域和国家各级灵活部署务实解决方案。为加强管理能力，项目署将重点关注七个关键领域：

- (a) 战略伙伴关系和灵活部署；
- (b) 衡量和管理影响力的能力；
- (c) 在项目和整个组织内采取气候行动；
- (d) 实施流程创新和数字化；
- (e) 健全的风险管理和问责框架；
- (f) 组织文化和参与方面的问责制；
- (g) 对结果负责。

二. 财务背景

A. 项目署高效的全额成本回收业务模式

33. 项目署的成本回收原则符合四年度全面政策审查提出的要求，⁹且持续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成本回收统一办法保持一致。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。

34. 有利于项目署项目服务交付的活动作为直接成本回收。项目署高效的全额成本回收模式将直接支持项目执行活动的地方、区域和总部各级共享服务费用视为直接费用。这些费用符合财务和预算网的成本回收原则，通过共享服务回收模式提供资金。

35. 项目署是全额成本回收的联合国实体，要可持续运作，其管理费收入必须能够支付所有间接费用(即管理和行政费用)并涵盖当前和未来两年期的业务风险。¹⁰经执行局批准，2023年实施了管理费设定办法，以满足项目署2024-2025两年期的财务需要。¹¹项目署基于业务的成本回收原则没有改变，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。

36. 2024年，项目署与一家第三方咨询公司签订合同，对其成本回收模式进行审查并设定基准。审查的结论是，总体而言，项目署正在采用行业最佳做法，

⁹ A/RES/79/226。

¹⁰ 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。

¹¹ 第2013/33号决定。

与发展部门的大多数其他行为体相比，其平均管理费较低。项目署收到了联合国审计委员会的一系列建议，目前正在与内部利益攸关方协力执行这些建议。

37. 项目署正在根据目前的预算估计数和第三方审查后提出的建议，更新确定 2026-2027 两年期管理费的办法，以确保全额支付间接费用(详见附件二)。

38. 项目署与联合国秘书处于 2024 年签署了新的框架谅解备忘录，生效日期为 2024 年 5 月 1 日，有效期至 2033 年 12 月 31 日。新备忘录下调了标准间接费用率，与项目署 2024-2025 两年期平均管理费更加一致。备忘录强调，联合国秘书处与项目署之间的关系是协作关系，并阐明项目署的规则在执行项目时适用。

B. 预测数与实际收入和成本相一致，以确保全额成本回收

39. 根据 2024 年财务报表和 2025 年核定预算，2024-2025 两年期支出预测显示与实际收入预测相一致，以确保全额成本回收。预计收入将达到 2.32 亿美元，比 2024-2025 两年期估计数 3.25 亿美元低 28.6%，略低于 2022-2023 两年期实际收入。在 2024-2025 两年期，项目署的收入继续受到以下影响：先前批准的管理费回扣；向执行局核准的新成本回收政策的过渡慢于预期。由于收入低于估计数，项目署无法从其管理资源中为流程创新和数字化方案等预期的组织投资提供资金，因此完全依赖执行局核准的项目署准备金供资。尽管存在这些制约因素，项目署仍优先重视一些关键举措，如处理监督建议和执行局决定，包括合同方式审查、加强风险管理和监督职能、内部司法以及增加对内部审计和调查组及道德操守办公室独立职能的供资。

40. 如 2024 年财务报表和 2025 年预测所示，与上一个两年期相比，项目署的管理费用有所增加，但低于预期。现两年期的预测资源使用总额为 2.322 亿美元，而预算估计数为 3.25 亿美元(见下文表 2)。管理费用低于预期是收入低于预期的直接结果，因为项目署需要管理平衡预算，只有实际收入可用于为管理资源供资。这突出表明项目署有能力及时适应不断变化的情况，以确保持续的全额成本回收。

41. 执行局决定，¹² 项目署应在收到联合国审计委员会关于预算两年期第二年的财政期间报告后 12 个月内，将预算周期内积累的任何超额准备金分配给支付实体，包括联合国支付实体。截至 2021 年 12 月 31 日，超额准备金的退款程序已经完成，2022-2023 年期间，根据审计委员会认可的试行计算方法，没有流动超额准备金可用于退款。¹³

C. 2026-2027 年估计数显示平均管理费减少

42. 2026-2027 两年期用于支付管理资源使用的收入目标定为 2.6 亿美元，反映直接费用的基本估计数为 64 亿美元(见下文表 2)。在向执行局作出承诺后，项目署将根据其未来收入需求设定成本回收率。项目署预计，2026-2027 年平均管理

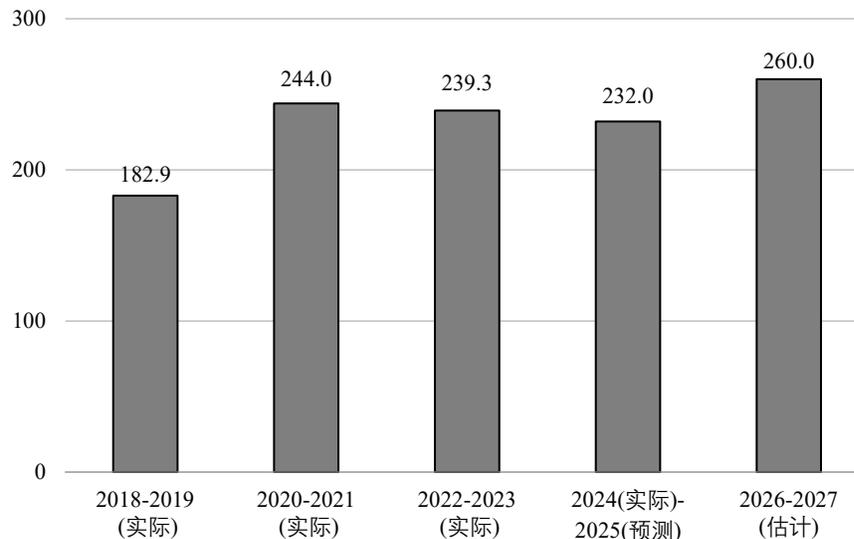
¹² 第 2023/18、2023/22、2024/6、2024/28、2025/6 号决定。

¹³ DP/OPS/2025/CRP.1；第 2025/6 号决定。

费率将从 5.5%(根据提交的项目署 2024-2025 两年期预算)降至 5.3%。下图 1 显示, 2024-2025 年用于支付项目署使用管理资源的收入, 该收入是 2024 年实际数和 2025 年预测数的组合。2026-2027 年的数据为估计数, 2018-2019 年、2020-2021 年和 2022-2023 年的数据为实际财务结果。

图 1
收入趋势

(百万美元)



43. 项目署为 2025 年与履行新的和现有伙伴承诺有关的项目总支出设定了 29 亿美元的宏伟目标。项目署预计, 在整个 2026-2027 两年期, 项目的执行将加快并扩大规模, 这一期间的项目支出约为 64 亿美元。项目署预计将在处境特殊和脆弱的国家开展其大部分活动。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。

44. 项目署将在整个两年期内监测收入和支出模式, 并按照财务条例 14.02 的规定¹⁴ 调整预算, 使管理费用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。如果项目署超过其净收入目标, 可经执行局核准适用退款程序(见上文第 41 段)。

三. 2026-2027 年预算估计数

45. 项目署根据第 2024/24 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 2026-2027 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。

¹⁴ 将按照行政和预算问题咨询委员会的建议(DP/OPS/2021/7), 审查财务条例和细则, 作为综合应对计划的一部分(第 2023/4 号决定)。

表 1

按支持性职能列示的用以实现机构成果的目标、原则和资源

支持性职能	执行原则和管理目标	管理资源预算估计数 (百万美元)		变动(百万美元)
		2024-2025	2026-2027	
行政领导和机构方向				
执行目标 1.通过具有成本效益的项目 服务增强合作伙伴能力	执行目的： (a) 影响 (b) 供应商能力发展 (c) 执行伙伴能力发展	57.2	40.8	-16.4
机构对外关系与伙伴关系、沟通和资源调动				
管理目标 2.通过可扩展的解决方案实 现影响力，创造合作伙伴价值	管理： (a) 有机增长 (b) 应对新出现的需求 (c) 合作伙伴关系	68.0	44.1	-23.9
外地/国家办事处监督、管理和业务支助				
执行目标 2.通过开展可持续执行工作 帮助有需要的民众	执行对象： (a) 有需要的人	73.5	85.0	11.5
执行目标 3.支持各国加速实现可持续 发展目标	(b) 性别平等和社会包容 (c) 应对气候变化 执行目的： (a) 可持续发展目标 (b) 国家优先事项 (c) 采购和基础设施能力			
“机构人力资源管理”和“工作人员和房地安保”				
管理目标 1.维护符合联合国价值观的 人员文化	管理： (a) 各级性别均等/地域代表性 (b) 满足合作伙伴期望的人才 (c) 对组织文化和人员参与的问责	15.5 ¹⁵	16.9	1.4
		3.7 ¹⁶	3.4	-0.3
机构财务、信息和通信技术以及行政管理				
管理目标 3.实现流程优化，促进成本 效益高的管理	管理： (a) 通过优化流程和系统加快速度 (b) 审计查明的风险和问题 (c) 减少企业排放	61.4	17.0	-44.4

¹⁵ 指“机构人力资源管理”。¹⁶ 指“工作人员和房地安保”。

支持性职能	执行原则和管理目标	管理资源预算估计数 (百万美元)		变动(百万美元)
		2024-2025	2026-2027	
机构监督和保证				
管理目标 4. 确保财务管理是合作伙伴信任的基础	管理：	45.7	52.7	7.0
	(a) 审慎使用预算资源			
	(b) 长期财务活力			
	(c) 向合作伙伴提供透明、及时的财务报告			
共计		325.0	260.0	-65.0

行政领导和机构方向

50. “行政领导和机构方向”支持性职能对应项目署“战略管理和领导”全球职能。

51. 该职能发展和倡导项目署的使命、愿景、价值观、文化和道德标准，并发挥表率作用(见附件三)。

52. 供资估计数减少了 1 640 万美元，降至 4 080 万美元。这一减少包括取消以前列入的战略投资(2024-2025 年预算估计数中的 2 000 万美元)。

机构对外关系与伙伴关系、沟通和资源调动

53. “机构对外关系与伙伴关系、沟通和资源调动”支持性职能包括项目署的两项全球职能，即“沟通”和“伙伴关系和联络”。

54. 该职能根据沟通需求和期望制定沟通战略、政策、计划和渠道；主导和协调与所有合作伙伴的战略伙伴关系互动协作，确保与项目署的整体优先事项、战略和适用政策保持一致，进行质量控制，并在伙伴关系互动协作中实现一致整合，如框架或整体谅解备忘录谈判和协议(见附件三)。

55. 由于根据管理资源的可用性对预算进行了调整，供资估计数减少了 2 390 万美元，降至 4 410 万美元。

外地/国家办事处监督、管理和业务支助

56. “外地/国家办事处监督、管理和业务支助”支持性职能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、采购以及业务支助服务。

57. 该职能有助于按照项目署执行标准管理框架和项目署采购框架，代表合作伙伴及时交付成功的项目和方案(见附件三)。

58. 由于项目署继续审查和完善职能间预算费用分类，估计供资数额增加了 1 150 万美元，增至 8 500 万美元。

机构人力资源管理

59. “机构人力资源管理”支持性职能涵盖项目署全球人员和文化职能。
60. 该职能有助于招聘、培养和留住多元、有技能的员工队伍，具备实现项目署战略目标的能力(见附件三)。
61. 估计供资数额增加 140 万美元，增至 1 690 万美元。

工作人员和房地安保

62. “工作人员和房地安保”支持性职能涵盖项目署全球健康、安全、安保和环境职能。
63. 该职能在项目署全球职责范围内，为项目署内部实体提供关于健康、安全、环境和安保方面的咨询、指导和技术援助(见附件三)。
64. 估计供资数额减少 30 万美元，降至 340 万美元。

机构财务、信通技术和行政管理

65. “机构财务、信通技术和行政管理”支持性职能包括项目署的三个全球职能：财务、信息技术和一般行政。
66. 该职能管理项目署的资源，确保成本回收、财务弹性以及向合作伙伴和客户提供准确的财务报告；管理信息技术战略及其执行，以支持项目署战略的落实；协助提供实用、成本效益高和可持续的房地、设施和支助服务(见附件三)。
67. 估计供资数额减少 4 440 万美元，减至 1 700 万美元。这一减少反映出管理资源不包括流程创新和数字化资金(2024-2025 年预算估计数为 2 500 万美元)，以及与加强当前企业资源规划系统有关的管理资源项下预算减少，因为审查了职能间费用分类，并将 1 000 万美元重新分配给外地/国家办事处的监督、管理和业务支助。

机构监督和保证

68. “机构监督和保证”支持性职能包括项目署以下全球职能：风险与合规、法律及战略与转型。内部审计和调查及道德操守等独立职能也属于这类职能。
69. 该职能将风险管理做法纳入整个项目周期，确保将风险考虑因素系统、及时地纳入本组织各级规划、决策和业绩管理进程；提供了解风险的法律咨询意见，以确保各项决定、战略和会计事项符合项目署的法律框架；制定战略计划，建立可持续的组织变革能力(见附件三)。
70. 独立的“道德操守办公室”职能造就并培养一种重道德操守、廉正和问责制的文化，从而提高联合国内外对联合国的信任以及联合国的公信力(见附件三)。
71. 独立的“内部审计和调查组”职能通过向执行局和管理层提供基于风险的客观保证、咨询意见、洞见、前瞻性建议并进行调查，加强项目署创造、保护和维系价值的的能力；酌情对项目署内部或与项目署有关联的可能不当行为或不

法行为进行评估和调查；通过提高治理、风险管理和控制流程的效力和效率，支持项目署实现各项目标(见附件三)。

72. 由于继续加强相关职能，估计供资数额增加 700 万美元，增至 5 270 万美元。

B. 预算估计数与收入预测相平衡

73. 作为全额成本回收组织，项目署必须做到收入与资源使用相匹配，才能可持续运作。2.6 亿美元的两年期收入估计数是项目署 2026-2027 年管理预算的框架。收入估计数基于 64 亿美元项目支出的基本估计数，这些项目往往是在脆弱环境中交付，需要有资金充足的架构来支持扩大和加快交付。

74. 根据现有的收入估计数，与 2024-2025 两年期实际数和预测数相比，项目署力求在 2026-2027 两年期将其管理资源实际增加 2 770 万美元。这将确保满足核心管理和行政资金需求，同时考虑到针对监督建议、第三方审查和执行局决定已经实施的改革。估计下一个两年期通货膨胀的影响为 3.60%，反映年度通货膨胀率对项目署所有地点的影响。

75. 与 2024-2025 两年期相比，项目厅将无法将资金分配给大型组织投资，作为其管理资源的一部分。项目署可视两年期资金到位情况，根据执行主任确定的程序，通过其管理资源进行有针对性的内部投资，以支持 2026-2029 年战略计划的实施。特殊目的活动(可能包括资本投资和其他长期活动)未列入预算，根据财务条例第 22.03 条，应通过针对具体情况的决定寻求执行局批准供资。

76. 下文表 2 按支出用途列示了预算估计数。预计行政首长理事会管理问题高级别委员会财务和预算网将协同努力落实联合检查组的建议，¹⁷ 项目署将继续改进与最新分类¹⁸ 的一致性，并提高按支出用途分列的支出透明度。

77. 如果两年期结束时的财务结果导致流动储备金过多，将在审计委员会的指导下启动向付款实体退款的程序。

¹⁷ [JIU/REP/2024/3](#)。

¹⁸ [CEB/2010/HLCM/FB/18](#)。

表 2
按支出用途列示的资源计划

(百万美元)

资源	2018-2019	2020-2021	2022-2023	2024-2025	2024 年 (实际 ¹⁹)和 2025 年(预测)	2026-2027
	实际	实际	实际	预算估计数		预算估计数
预算总收入	182.9	244.0	239.2	325.0	232.0	260.0
资源的使用						
员额和其他工作人员费用 ²⁰	41.5	45.8	64.2	110.5	99.7	107.4
差旅	7.4	1.6	10.4	11.2	9.2	9.2
咨询人 ²¹	51.4	63.0	102.1	160.2	88.9	97.8
订约承办事务 ²²	4.4	2.2	10.9	0.0	9.8	13.1
业务费用 ²³	7.9	7.9	13.9	20.3	13.3	16.3
家具和设备 ²⁴	0.9	3.2	3.6	10.9	2.2	2.2
偿还 ²⁵	1.8	2.6	6.7	11.9	9.1	14.0
管理资源使用额共计	115.1	126.1	211.7	325.0	232.3	260.0
预算收入净额(a)	67.8	117.9	27.5	0.0	-0.3	0.0
核销和准备金(b)	9.1	28.6	34.6	0.0	18.9	0.0
利用盈余进行战略投资 ²⁶ (c)	5.8	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0
资源结余共计(a-b-c)	52.8	86.3	-7.1	0.0	-19.2	0.0

C. 支持执行任务的员工队伍

78. 下表 3 列示了项目署 2026-2027 年预算估计数由管理费用供资的工作人员员额。

¹⁹ 未经审计的 2024 年实际数。

²⁰ 包括福利和应享权利、保险、学习和工作人员行政费用。

²¹ 包括项目署当地和国际咨询人。

²² 包括订约承办事务和公司合同。

²³ 包括一般业务费用、招待费、租金、水电费、维修费和杂项费用。

²⁴ 包括家具、设备和无形资产。

²⁵ 包括项目署在联合国共同出资活动中所承担份额。

²⁶ 根据审计委员会的建议(A/76/5/Add.11, 第 101 段), 从 2022 年起将战略投资纳入管理资源。相比之下, 2022-2023 年实际支出达到 1 390 万美元, 虽然 2024-2025 年预算估计数包括 2 000 万美元, 但内部投资流程下没有预计支出。

79. 根据执行局的决定²⁷和审计委员会的建议，²⁸项目署完成了对整个组织合同模式全面审查的第一阶段。这一进程确保在整个组织内适当使用定期(工作人员)和个体订约人协议，与项目署合同模式全面审查和组织政策中规定的标准保持一致。此外，实施了明确的过渡办法，将履行关键业务职责和联合国固有职能的个体订约人协议人员改化为工作人员职位。作为审查的一部分，改划了 94 个由间接费用供资的职位，以确保工作人员仍然是本组织的核心人力资源，并确保项目署维持以工作人员为基础的核心组织结构。任何进一步的适度改划都将取决于资金供应情况和未来的组织规划。执行局 2022 年核准的第二个助理秘书长员额²⁹已于 2024 年填补。

80. 与 2024-2025 年预算估计数相比，通过间接费用供资的工作人员职位减少，原因是缺乏进行改划流程其他阶段的可用管理资源，与以前的预算估计数相比，这一减少对非外地和外地职位的影响相同。

81. 项目署视资金到位情况，继续在预算期间根据业务需要审查其结构，并根据《财务条例和细则》(条例 14.02)相应调整工作人员职位。³⁰

82. 除工作人员员额外，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，2026-2027 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 1 200 多个职位。

表 3

按职类和地点列示的由管理预算供资的工作人员员额³¹

	2024-2025 年 预算估计数			2026-2027 年 预算估计数			与 2024-2025 年预算估计数 相比的变动		
	总部 (非外地)	区域 (外地)	共计	总部 (非外地)	区域 (外地)	共计	总部 (非外地)	区域 (外地)	共计
副秘书长/助理秘书长	3	0	3	3	0	3	0	0	0
D-2	4	5	9	4	6	10	0	1	1
D-1	15	18	33	13	18	31	-2	0	-2
其他国际专业人员	104	123	227	92	102	194	-12	-21	-33
所有其他	16	7	23	10	5	15	-6	-2	-8
共计	142	153	295	122	131	253	-20	-22	-42

注：USG=副秘书长；ASG=助理秘书长。

²⁷ 2023/1，第 11 段。

²⁸ A/77/5/Add.11，第 206 段。

²⁹ 2022/24，第 6 段。

³⁰ 根据行政和预算问题咨询委员会的建议(DP/OPS/2021/7)，正在审查财务条例和细则。

³¹ 截至 2024 年底，由直接和间接费用供资的项目署工作人员员额共计 736 个。