|  |  |
| --- | --- |
| **无线电通信顾问组2019年4月15-17日，日内瓦** | logo_C_ |
|  |  |
|  | **文件** **RAG-19/20-C** |
|  | **2019年4月9日** |
|  | **原文：英文** |
|  |
| 总秘书处2020-2023年滚动式运作规划草案 |
|  |
| **概要：**本文件是总秘书处2020-2023年运作规划的工作草案，该草案将提交国际电联理事会2019年6月会议批准。完成衡量成果指标以及审议风险和缓解措施的工作正在进行之中。**需采取的行动：**根据国际电联《公约》第18条第223A款，请无线电通信顾问组（RAG）审议本文件。**参考文件：**无。 |

# 1 引言

总秘书处2020-2023年四年期滚动式运作规划是完全依照2018年全权代表大会（PP-18）通过的、新的国际电联2020-2023年战略规划（第74号决议附件1）并在PP-18通过的2020-2023年财务规划（第5号决定）以及2020-2021年双年度预算（供理事会2019年会议通过）的限制内拟定的第一份总秘书处运作规划。规划结构遵循了国际电联的结果框架，概述了部门和跨部门目标、对应的成果和衡量进展的指标、各项活动所形成的输出成果（产品和服务）以及总秘书处提供的支持服务。，在2019-2022年《财务规划》及相应的双年度预算范围内制定。其结构遵循了ITU-R的结果框架，概述了ITU-R的部门目标、对应的输出成果、衡量进展的指标以及部门活动所形成的成果（产品和服务）以及总秘书处提供的支持服务。

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

# 2 主要工作重点

总秘书处的主要工作重点与2020-2023年战略规划保持一致，而且根据总秘书处为实现国际电联部门目标和战略目标而在部门和跨部门活动中所发挥的支撑和推动作用而确定。

2020-2023年战略规划包括一套新的跨部门目标（以及相应的成果和输出成果），要求总秘书处给予更多的支持，例如，1.6是一项附有挑战的部门目标，旨在实施可减少重叠和重复领域并促进总秘书处和国际电联各部门之间开展更密切、更透明的协调的流程和工作方法，同时考虑国际电联的预算拨款情况以及各部门的专业领域和职责。其他跨部门活动将加强所有利益攸关方之间更加密切的协作，增强对数字变革和新兴趋势的确定、认识和分析，改善面向残疾人和有具体需求人士的电信/ICT无障碍获取能力，加强电信/ICT在性别平等和包容性以及女性和年轻女性赋能方面的使用，以及最后同样重要的是将电信/ICT用于缩小环境脚印。

此外，必须以更高的效率落实各项规划活动，并且向成员提供最高质量的服务。在实施运作规划的过程中，总秘书处将侧重于：

• 全面理顺各项活动的规划、监督和报告；

• 监督战略规划的落实；

• 进一步强化资源筹措政策；

• 保持并不断完善为成员提供的大会和出版物相关服务；

• 最充分地利用国际电联的信息对于成员和全球ICT社会的价值；

• 深化人们对国际电联作用的认识并在核心领域推广其活动和使命；

• 增强ICT基础设施和服务的可用性和功能；

• 使各部门活动锦上添花；

• 通过对部门工作的支持促进创新从而巩固有利于创新的生态系统并适应日新月异的电信/ICT环境。

总秘书处上下将在此阶段继续开展提高管理方式现代化水平的工作，进一步加强基于成果的工作安排，包括与运作、财务/预算和战略规划程序保持一致。

此阶段中有一项重点战略项目值得单独提及：拆除Varembé办公楼，重建一座能够容纳国际电联塔楼的保留职能以及Montbrillant办公楼大部分职能的新办公楼。

# 3 部门目标、成果和输出成果

## 3.1 2020-2021年总秘书处成本的分配

|  |  |
| --- | --- |
| 总秘书处的资源总量 | % |
| 划拨给部门目标的资源\* | 84% |
| 划拨给跨部门目标的资源\*\* | 16% |
| 合计 | 100% |

\*包括推动因素/支撑服务/文件制作

\*\*包括跨部门输出成果的直接成本

## 3.2 总秘书处实现2020-2021年跨部门目标和输出成果的资源划拨

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 每项输出成果计划划拨的资源**I.1-1** 跨部门世界大会、论坛、活动和高层辩论平台**I.1-2** 知识共享、交流及合作伙伴关系**I.1-3** 谅解备忘录（MoU）**I.1-4** 向联合国机构间、多边和政府间进程提交报告和其它输入文件**I.1-5** 为国际电联成员建立国际电联各项活动和会议的支撑服务**I.2-1** 有关新兴电信/ICT趋势的跨部门举措和报告以及其它类似举措**I.2-2** 国际电联数字化新闻**I.2-3** 用来交流新趋势信息的平台**I.3-1** 与无障碍获取电信/ICT相关的报告、指导原则和核对清单**I.3-2** 通过促进残疾人和具有具体需求人群更多参加国际和区域性会议筹集资源和技术力量**I.3-3** 进一步制定和实施国际电联无障碍获取政策和相关规划**I.3-4** 在联合国范围内以及区域和国家层面开展宣传**I.4-1** 用于政策制定、技能开发及其它落实做法的工具包、评估工具和导则**I.4-2** 网络、协作、举措和伙伴关系**I.4-3** 在联合国范围内以及区域和国家层面开展宣传**I.4-4** 支持平等伙伴关系**I.5-1** 能效政策和标准**I.5-2** ICT设备和设施安全及环境性能（电子废弃物管理）**I.5-3**可持续智慧城市全球平台，包括制定关键绩效指标（KPI）**I.6-1** 明确并消除国际电联各相关机构之间任何形式的职能和活动的重复，(…)**I.6-2** 实施“国际电联是一家”（One ITU）的理念，尽可能统一各部门和区域代表处/区域的流程(…) | **占总数的%** 37.2%17.6%0.1%4.1%3.5%4.0%6.7%7.8%1.3%0.1%0.2%0.3%1.7%2.7%2.0%1.0%0.8%0.8%0.8%3.3%4.2% | **占目标的%** 59.2%28.2%0.2%6.5%5.6%21.5%36.2%42.2%69.7%5.9%10.7%13.6%23.1%36.8%26.8%13.2%33.3%33.3%33/.3%43.8%53.2% |
| I.1 协作I.2新兴电信/ICT趋势I.3电信/ICT无障碍获取I.4 性别平等和包容性I.5 环境可持续性I.6 减少重叠和重复工作 | **62.55%****18.36%****1.89%****7.46%****2.32%****7.42%** |

（PP/理事会相关输出成果的成本分配至国际电联所有部门目标）

## 3.3 总秘书处资源对各项支持2020-2021年部门和跨部门目标服务的划拨

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 每项支持服务计划的资源划拨 | % |
| S.1 | 国际电联的管理 | 3.1% |
| S.2 & S.3 | 活动管理服务（包括笔译和口译）和出版服务 | 31.8% |
| S.4 | ICT服务 | 22.9% |
| S.5 | 安保服务 | 3.5% |
| S.6 | 人力资源管理服务（包括工资、人员管理、员工福利、组织的设计与招聘、规划和发展） | 7.4% |
| S.7 | 财务资源管理服务（包括预算和财务分析、账目、采购、差旅） | 12.1% |
| S.8 | 法律服务 | 1.5% |
| S.9 | 内部审计 | 0.9% |
| S.10 | 道德操守办公室 | 0.5% |
| S.11 | 参与成员加盟/成员辅助服务 | 2.3% |
| S.12 | 宣传服务 | 2.7% |
| S.13 | 礼宾服务 | 0.5% |
| S.14 | 推进治理机构（全权代表大会、理事会、理事会工作组）的工作 | 0.9% |
| S.15 | 促进管理服务 | 7.5% |
| S.16 | 内容开发与管理服务/机构战略的管理与规划 | 2.5% |

# 4 风险分析

在从战略到实施的过程中，下表显示出国际电联最高层面普遍存在的风险。另一表格显示缓解措施。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 方面 | 风险描述 | 概率 | 影响程度 | 缓解策略 |
| 组织 | 全球范围内国际电联人员以及电联办公场所和资产的总体安全和保障 | 低 | 高 | 4, 5 |
| 丧失运转总部的实际能力 | 低 | 高 |  |
| 丧失在国外或日内瓦组织主要活动的实际能力（如因政治不稳定性和造成重大影响的灾害（如流行病和公众安全隐患）必须在最后时刻更换东道国） | 低 | 高 |
| 基础设施 | ICT服务中断 | 低 | 高 | 5, 6 |
| 声誉 | 国际电联声誉因错误或不准确的公众信息受到损害 | 高 | 中 | 11, 12 |
| 各利益攸关方/伙伴 | 长期决策框架 | 中 | 中 | 1, 3 , 10 |
| 为扩大听众（新的力量、争取注意力的多家组织）增加难度 | 中 | 中 | 12 |
| 人力资源 | 劳动力缺乏适应不断变化的需求的才能、灵活性和准备 | 低 | 高 | 2, 3, 8 |
| 运作风险 | 跨部门间更少的协调 | 中 | 中 | 1 |
| 启动新活动造成（内外部）重复工作 | 中 | 中 | 1, 2, 10 |
| 落实与该组织各项部门目标不符的活动/举措 | 中 | 中 | 1, 2, 3, 10 |
| 财政资源的低效管理（缺乏控制、错误、人为失误） | 低 | 中 | 2, 3, 9 |
| 支持冲突性活动 | 中 | 中 | 1, 3, 7, 10 |
| 过时的组织框架 | 中 | 中 | 1, 3 |
| 缺少适当的控制机制 | 中 | 中 | 2, 9 |
| 财务风险 | 未付款或成员会费减少、收费和/或收入减少 | 低 | 中 | 7, 10 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **关键缓解措施** | **负责方** | **状态** |
| **1.** 改进决策程序的跨部门协调战略；确保进行更好的规划，统一和协调各项活动；并减少竞争和内部重复工作 | ISC-TF | 正在进行 |
| **2.** 加强监督和评估机制 | SGO | 正在进行 |
| **3.** 开展组织评定，就组织文化和技能开展评估和磋商，确定管理目标，以便应对国际电联成员和ICT生态系统所面临的挑战/需求，研究技能/人员、技术和手段的缺失状况并确定实现所期望的组织文化以及保持相关性和竞争力所需要的技能的行动计划 | SGO | 计划 |
| **4.** 确保实现联合国安全管理系统的战略设计目标：a) 加强总部的物理安全状况；b) 区域代表处和地区办事处继续执行安全评估审计；c) 实施机构复原力管理系统（ORMS）（总部和非总部办事处）；d) 办公场所防护（防碎膜）；e) 与东道国讨论国际电联总部新办公场所的阻隔行人围栏 | ISD（国际电联总秘书处代表） | 正在进行（续） |
| **5.** 国际电联范围内的全球业务延续性框架（作为OMRS的组成部分），包括加强远程参与手段 | ISD | 正在落实中 |
| **6.** ICT灾后恢复和业务连续性框架计划 | ISD | 正在落实中 |
| **7.** 与成员尽早接触（通过总部和各区域代表处开展工作） | FRMD、SPM和各部门 | 正在进行（续） |
| **8.** 实施人力资源战略计划，通过人力规划确定人员编制和业务需求，通过绩效管理分析差距，通过学习和发展满足技能和能力需求。根据《人事规则和人事细则》以及联合国系统总体政策框架，确保人力资源程序和流程保持劳动力的多功能性、灵活性和适应性 | HRMD | 正在落实中 |
| **9.** 加强内部控制系统/机制 | SGO | 正在进行 |
| **10.** 持续监测，与成员尽早接触（通过总部和区域代表处开展工作）；监测收入并尽早与管理层接触 | FRMD,、SPM和各部门 | 正在进行（续） |
| **11.** 在国际电联范围内实现ORMS，包括风险管理（CM）政策和程序，以及商业延续性管理框架（BC）、提供有效危机宣传（CC）管理机制。 | SGO | 正在进行 |
| **12.** 侧重于每天收听社交和新闻媒体（以及宏观趋势）的数字传播战略、（微观）影响力量对照和关系、危机和声誉管理、内容营销，包括社交媒体广告、包括内部沟通在内的由内向外的平台推广、维护中立的内容中心，以便及时以无障碍、可操作、可信和可信赖的、相关、可理解的方式获得国际电联内外部思想领袖的音频、视频和文本内容。 | SPM | 正在进行 |

# 5 2020-2023年的部门目标、成果和输出成果

部门目标将通过落实输出成果，以实现相关成果的方式完成。部门和跨部门目标，根据各部门和总秘书处的职责范围有助于实现国际电联的总体目标。2022-2023年预算为估算，资源的最终划拨取决于依据高级管理层决定发生的变化。

## 5.1 跨部门部门目标、成果和输出成果

### I.1 加强电信/ICT生态系统中所有利益攸关方之间更加密切的协作

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 成果 | 成果指标 | 衡量方法 |
| I.1-a: 加强相关利益攸关方的协作，以提高电信/ICT环境效率 | 出席WSIS相关会议/电信展的国家数量：WSIS/电信展的与会者数量出席WSIS/电信展的高层与会者数量电信展参展实体数量 | WSIS、电信展数据 |
| I.1-b: 提升电信/ICT合作伙伴关系的合力 | 新成果（2020-2023年战略规划）表明国际电联建议书/标准/最佳做法已用于支持伙伴关系制定的成员%相关利益攸关方对电信/ICT伙伴关系增加/削弱合力的认识 | 国际电联成员年度调查报告、新闻 |
| I.1-c: 更多的认识到电信/ICT是促进实现WSIS各行动方面和《2030年可持续发展议程》的跨行业驱动因素 | 新成果（2020-2023年战略规划）认为ICT/电信有助于实现联合国可持续发展目标（SDG）和2030年议程的成员%有关ICT对于2030年议程相关性的高层引言/援引案文 |
| I.1-d: 加强对开发和提供ICT产品和服务的技术型国际电联成员的支持 | 新成果（2020-2023年战略规划）表明国际电联建议书/标准/最佳做法已用于设计新的电信网络和产品的成员%对国际电联总体客户服务表示满意的成员% |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 输出成果 | 财务资源（瑞郎） |  |
|  | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| **I.1-1**: 跨部门世界大会、论坛、活动和高层磋商平台 | 5,228,418 | 5,939,751 | 9,411,902 | 5,012,333 |
| **I.1-2**: 知识共享、交流及合作伙伴关系 | 3,169,431 | 3,081,994 | 2,735,717 | 3,133,389 |
| **I.1-3:** 谅解备忘录（MoU） | 22,138 | 22,138 | 22,059 | 21,882 |
| **I.1-4:** 向联合国机构间、多边和政府间进程提交报告和其它输入文件 | 718,085 | 718,074 | 657,835 | 709,788 |
| **I.1-5:** 在国际电联工作和活动中确立对技术型成员给予支持的服务 | 604,798 | 604,789 | 583,418 | 597,811 |
| **部门目标I.1合计** | 9,742,870 | 10,366,746 | 13,410,931 | 9,475,203 |

### I.2 增强对电信/ICT环境下数字化转型和新兴趋势的辨别、认识与分析

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 成果 | 成果指标 | 衡量方法 |
| I.2-a: 辨别、认识和分析电信/ICT的数字化转型和新兴趋势 | 新的焦点组有关新兴趋势/技术的新出版物/报告展示新兴技术的活动数量根据对新兴趋势的分析在国际电联工作中增加新的议题 | 跨部门数据 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 输出成果 | 财务资源（瑞郎） |  |
|  | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| **I.2-1:** 改善残疾人和有具体需求人群对ICT的无障碍获取 | 673,857 | 636,459 | 688,732 | 716,938 |
| **I.2-2:** 数字版《国际电联新闻月刊》 | 1,098,982 | 1,103,925 | 1,217,930 | 1,152,437 |
| **I.2-3:** 交流新趋势信息的平台 | 1,327,209 | 1,333,161 | 1,352,269 | 1,319,680 |
| **部门目标I.2合计** | 3,100,048 | 3,073,545 | 3,258,931 | 3,189,054 |

### I.3 改善残疾人和有具体需求人群对ICT的无障碍获取

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 成果 | 成果指标 | 衡量方法 |
| I.3-a: 利用通用设计原则提高了电信/ICT设备、服务和应用的可用性和合规性 | 包含ICT无障碍获取核心内容的技术出版物数量采用通用设计原则的ICT设备、服务和应用数量 | 国际电联数据 |
| I.3-b: 在国际电联的工作中扩大了与残疾人和具体需求人群组织的接触 | 采用手语、封闭字幕等的会议数量 |
| I.3-c: 提高包括多边和国际组织在内的各方对加强残疾人和具有具体需求人群无障碍获取电信/ICT的必要性的认识 | 具有无障碍获取政策的国家数量 | 国际电联监管调查 |

|  |  |
| --- | --- |
| 输出成果 | 财务资源（瑞郎） |
|  | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| **I.3-1:** 与无障碍获取电信/ICT相关的报告、指导原则和核对清单 | 226,455 | 226,456 | 227,249 | 225,329 |
| **I.3-2:** 通过促进残疾人和具有具体需求人群更多参加国际和区域性会议筹集资源和技术力量 | 19,302 | 19,302 | 19,234 | 19,079 |
| **I.3-3:** 进一步制定并实施国际电联无障碍获取政策和相关规划 | 19,302 | 19,302 | 50,791 | 49,999 |
| **I.3-4:** 在联合国范围内以及区域和国家层面开展宣传 | 44,302 | 44,302 | 44,234 | 44,079 |
| **部门目标I.3合计** | 309,363 | 309,362 | 341,508 | 338,486 |

### I.4 改善电信/ICT的使用，促进性别平等和包容性并为女性和年轻女性赋能

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 成果 | 成果指标 | 衡量方法 |
| **I.4-a:** 加强电信/ICT的获取和使用，促进妇女赋权 | 新成果（2020-2023年战略规划）使用互联网的男女百分比差异拥有手机的男女百分比差异 | BDT/STATS |
| **I.4-b:** 加强女性在国际电联和电信/ICT行业所有决策层面的参与 | 新成果（2020-2023年战略规划）参加国际电联会议的女性人数：总人数、主席、副主席、法定委员会中的女性、关键活动中的女性、PP和理事会中的女性、ICT与连通活动中的女性 | SPM/数据 |
| **I.4-c:** 加强与利用电信/ICT促进妇女赋权领域其他联合国组织和利益攸关方的交往 | 新成果（2020-2023年战略规划）伙伴关系、活动、出版物数量（如在EQUALS、BBComm内） | EQUALS和BBComm数据 |
| **I.4-d:** 在国际电联的职权范围内彻底落实联合国全系统的性别平等战略 | 新成果（2020-2023年战略规划）国际电联就联合国SWAP绩效指标的评定、绩效指标数量 a)接近要求；b) 满足要求；以及c) 超过要求 | SPM数据 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 输出成果 | 财务资源（瑞郎） |  |
|  | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| **I.4-1:** 用于政策制定、技能开发及其它落实做法的工具包、评估工具和导则 | 297,403 | 297,398 | 296,347 | 293,966 |
| **I.4-2:** 网络、协作、举措和伙伴关系 | 474,292 | 474,285 | 472,610 | 468,812 |
| **I.4-3:** 在联合国层面与区域和国家层面均大力开展宣传工作 | 345,249 | 345,244 | 344,024 | 341,260 |
| **I.4-4:** 支持平等（Equals）伙伴关系 | 170,580 | 170,577 | 169,975 | 168,609 |
| **部门目标I.4合计** | 1,287,524 | 1,287,504 | 1,282,955 | 1,272,648 |

### I.5 利用电信/ICT减少环境足迹

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 成果 | 成果指标 | 衡量方法 |
| **I.5-a:** 加强有关环境的政策和标准的效率 | 新成果（2020-2023年战略规划）具有电子废弃物法律的国家比例 | 国际电联和(电信发展局)UNU |
| **I.5-b:** 降低电信/ICT应用产生的能耗 | 新成果（2020-2023年战略规划）通过电信/ICT实现的温室气体排放净减少 | 国际电联和(电信发展局)IPCC |
| **I.5-c：**增加得到回收的电子废弃物的数量 | 新成果（2020-2023年战略规划）全球电子废弃物回收比例 | 国际电联和(电信发展局)UNU |
| **I.5-d:** 完善有关可持续智慧城市的解决方案 | 新成果（2020-2023年战略规划）有关SSC解决方案的改进指标 | 电信标准化局 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 输出成果 | 财务资源（瑞郎） |  |
|  | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| **I.5-1:** 能效政策和标准 | 132,738 | 132,739 | 133,291 | 132,159 |
| **I.5-2:** ICT设备和设施安全及环境性能（电子废弃物管理） | 132,738 | 132,739 | 133,291 | 132,159 |
| **I.5-3:** 可持续智慧城市全球平台，包括制定关键绩效指标（KPI） | 132,738 | 132,739 | 133,291 | 132,159 |
| **部门目标I.5合计** | 398,214 | 398,216 | 399,872 | 396,478 |

### I.6 减少重叠和重复的领域并促进总秘书处和国际电联各部门之间开展更密切、更透明的协调，同时考虑国际电联的预算拨款情况以及各部门的专业领域和职责

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 成果 | 成果指标 | 衡量方法 |
| **I.6-a:** 国际电联各部门、总秘书处和三个局之间开展更密切、更透明的协调 | 新成果（2020-2023年战略规划）至少由两个部门共同组织的活动数量有关地点的跨部门协调战略 | 各局ISC-TF秘书处 |
| **I.6-b:** 减少国际电联各部门之间及总秘书处与三个局之间重叠和重复的工作领域 | 新成果（2020-2023年战略规划）ISC-TF有关地点的工作方法已确定的重叠领域数量和采取的行动 | ISC-TF秘书处 |
| **I.6-c:** 通过避免重叠领域实现节支 | 新成果（2020-2023年战略规划）为确定和消除各种形式和情况的重复工作而采取的增效措施带来的成本削减 | FRMD |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 输出成果 | 财务资源（瑞郎） |  |
|  | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| **I.6-1:** 明确并消除国际电联各相关机构之间任何形式的职能和活动的重复，并特别优化秘书处的管理方法、后勤工作、协调和支持工作的程序。 | 569,397 | 569,388 | 534,377 | 562,818 |
| **I.6-2:** 实施“国际电联是一家”（One ITU）的理念，尽可能在落实国际电联及各部门整体目标和部门目标的过程中统一各部门和地区办事处/区域代表处的流程 | 764,292 | 714,281 | 678,935 | 706,616 |
| **部门目标I.6合计** | 1,333,689 | 1,283,670 | 1,213,311 | 1,269,435 |

# 6 运作规划的落实

本运作规划定义的输出成果将由总秘书处进行协调，总秘书处负责实施各部内部工作计划制定的各项活动。各区域代表处将参加本运作规划的落实。根据双方事先定义并认可的年度服务水平协议（用于提供内部服务），行政性支持服务主要由总秘书处提供。国际电联管理层根据战略规划中国际电联的各项部门目标，规划、监督和评估输出成果和支持服务。关于战略规划落实情况的年度报告将汇报在实现这些部门目标和总体目标方面取得的进展。关于风险管理，除将由高级管理层定期审议的本运作规划中包含的风险分析以外，各局/各部门将继续采用多重风险管理的方式，系统确定、评估和管理与相应输出成果及支持服务的交付相关的风险。

# Annex 1: Allocation of resources to intersectoral objectives and ITU Strategic Goals

2020:



# Annex 2: Resource allocation of General Secretariat support services to objectives and ITU strategic goals

2020:





In this short version of resources allocated from the General Secretariat: Documentation costs include translation, typing pool, and reprography from C&P; Administrative services costs include SGO, Legal Unit, AUDIT, IMAC, Ethics, Security, part of HRMD, FRMD, IS except Conference division, ASHI, 50% of Building costs and 50% of ICT costs;

Support services include C&P, part of HRMD, IS support for conferences, 50% of Building costs and 50% of ICT costs; Intersectoral includes SPM costs.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_