



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
28 November 2017
Chinese
Original: English

2018 年第一届常会

2018 年 1 月 22 至 26 日，纽约

临时议程项目 9

审计委员会的建议

关于 2016 年审计委员会各项建议执行情况的报告

摘要

联合国项目事务署(项目署)谨对审计委员会报告(A/72/5/Add.11)所提建议做出回应，并提供当前关于执行情况的最新信息。审计委员会关于 2016 年 12 月 31 日终了年度的报告为无保留意见报告。项目署管理当局继续强调解决审计关切事项十分重要，本文件就是明证，它着重说明了有待执行的审计建议的现状和管理计划。

决定要点

项目署评估显示，就 2016 年 12 月 31 日终了年度提出的各项建议的执行工作已取得进展，项目署继续处理其余建议。执行局不妨确认，由于向项目署提出建议的时间已经接近 2017 年 7 月底，而且其中许多建议需要长期关注，因此项目署需要在 2017 财政年度之后继续开展工作才能顺利实施。



目录

	页次
一. 项目署对联合国审计委员会的回复摘要.....	3
A. 背景.....	3
B. 当前的挑战和应对挑战的措施	4
二. 项目署对审计委员会建议的回复.....	4
三. 结论	5
附件 1	
审计委员会关于 2016 年 12 月 31 日终了财政期间的报告 (A/72/5/Add.11)所载建议的执行情况	6
附件 2	
对审计委员会以往年度所提建议执行情况的评论	17

一. 项目署对联合国审计委员会的回复摘要

A. 背景

1. 项目署是联合国系统中一个自筹资金的实体，与广泛的伙伴开展合作。其服务线包括：基础设施；采购；项目管理；财务管理；人力资源。2016年，项目署出台了治理、风险与合规框架，目标是简化治理结构并进一步加强项目署管理人员的能力。为此还颁布了经修订的立法框架和治理模式。由高级管理层成员组成的立法框架委员会指导修订项目署政策和程序的工作。项目署加强了机会和聘约接受程序，并将其纳入了项目署新的企业资源规划系统，即项目署一体化系统。2017年，项目署继续在国家、区域和企业各级推行企业风险管理系统，并将其纳入项目署一体化系统。

2. 项目署理解并认可合作伙伴对可持续性的重视。项目署承诺，项目署交付的每个项目都会综合考虑社会、环境、经济与国家能力因素。项目署第二份可持续性报告《影响力》总结了2016年的主要成就以及项目署通过与伙伴合作为可持续发展目标做出的贡献。该报告与全球汇报计划的可持续性报告标准保持一致。项目署是联合国第一个采纳这些国际公认的可持续性报告标准的实体。

3. 2016年1月1日，项目署推出新的企业资源规划系统，目标是将其业务运行转变为一系列更智能、更综合的程序和系统，增强向合作伙伴提供高效业务支持的能力，并提供一个更适合的系统来配合《国际公共部门会计准则》。企业资源规划系统将增加项目署的灵活性，进一步扩展项目署提供的精简、优质、符合成本效益的交易服务，以满足联合国各机构和会员国的业务需求。

4. 项目署在阿富汗、丹麦和斯里兰卡及其驻巴勒斯坦国和科索沃¹办事处的业务继续获得国际标准化组织(ISO)9001质量管理体系全球认证和ISO 14001环境管理体系认证，并新增了对加纳和缅甸的认证。

5. 2016年，项目署继续获得职业卫生与安全评估系列18001认证，该体系是各种职业卫生与安全管理体系的国际通用标准。项目署在丹麦和巴勒斯坦国的业务运行继续符合职业卫生与安全评估系列18001标准，缅甸也在2016年加入这一行列。项目署承诺降低员工与承包商在实施基础设施项目时面临的健康与安全风险，因为此类项目是项目署危险隐患最大的活动。

¹ 本报告所提及的科索沃，均应在联合国安全理事会第1244(1999)号决议背景下加以理解。

B. 当前的挑战和应对挑战的措施

6. 2016年，项目署达到了最低业务准备金要求。执行局2013年批准的最低业务准备金所需资源计算公式规定，业务准备金应相当于前三个业务年度四个月的行政支出的平均值。截至2016年12月31日，业务准备金所需资源为2 070万美元。2016年12月31日终了期间实际业务准备金余额为1.316亿美元。部分准备金将用于符合项目署战略的投资项目。

7. 截至2016年12月31日，由管理经费供资的工作人员和由项目经费供资的工作人员的服务终了福利和退休后福利达到7 710万美元(离职后健康保险5 980万美元、离职回国补助金1 730万美元)。截至2016年12月31日，项目署所有服务终了和退休后福利负债均得到充分供资。

应关注的问题和需要减少的风险

8. 项目署继续保持微利营运，收费低廉，把最大价值和利益让给合作伙伴和受益人。2016年项目收费率保持在6%以下。²

9. 项目署的业务模式使组织面临某些业务和财务风险。项目署业务准备金可用于对付这些风险。2016年，作为治理、风险与合规框架的一部分，项目署实施了企业风险管理系统，以改进组织各级决策，并针对已查明的风险制定适当管理措施。

10. 2016年，项目署工作人员和订约人获得了职业安全与健康学会发放的250多份认证事务网上培训许可证，这是项目署能力建设努力的内容之一。此外，在阿富汗、刚果民主共和国、丹麦、埃塞俄比亚、加纳和突尼斯，有超过70位项目署人员和订约人参加了关于健康、安全和环境问题的面对面培训。通过这些讲习班，参与者能够在项目中和办公场所落实安全措施和无害环境措施。此外，还通过为期10周的全球宣传活动提高了项目署人员对职业健康与安全问题的认识。

二. 项目署对审计委员会建议的回复

11. 联合国审计委员会在关于2016年12月31日终了年度的报告(A/72/5/Add.11)中，提出了16项高度优先级建议和16项中度优先级建议。所有建议的执行有望按照规定的时间表完成。由于这些建议是在2017年7月提出的，而且多项建议需要长期关注，因此项目署需要在2017财政年度之后继续开展工作，以便顺利实施。项目署对这些建议的具体回复载于下文附件1和附件2。

三. 结论

12. 项目署对审计委员会关于2016年12月31日终了年度的报告欣然做出回应。项目署相信，审计委员会报告中强调的所有问题都会得到令人满意的解决。

² 根据 A/72/5/Add.11，按照“管理费、有偿服务和咨询费收入净额”与“项目总费用”的比率计算。

附件 1

审计委员会关于 2016 年 12 月 31 日终了财政期间的报告(A/72/5/Add.11)
所载建议的执行情况

表 1
主要建议的执行情况

负责部门	建议数量	已执行或已 被要求审结	执行中	设有 目标日期	无目标日期
机构支助小组	2	—	2	2	—
财务小组	1	1	—	—	—
财务小组以及信息和通信技术	1	—	1	1	—
信息和通信技术	1	—	1	1	—
基础设施和项目管理小组	6	—	6	6	—
人员和改革小组	3	—	3	3	—
采购小组	2	1	1	1	—
共计	16	2	14	14	—

表 2
所有建议的执行情况

负责部门	建议数量	已执行或已 被要求审结	执行中	设有 目标日期	无目标日期
道德操守办公室	1	—	1	1	—
机构支助小组	5	—	5	5	—
财务小组	5	2	3	3	—
财务小组以及信息和通信技术	1	—	1	1	—
信息和通信技术	2	—	2	2	—
基础设施和项目管理小组	10	—	10	10	—
人员和改革小组	4	—	4	4	—
采购小组	4	3	1	1	—
共计	32	5	27	27	—

1. 在第 20 段中, 审计委员会建议项目署获得执行局对最初和最终管理预算, 包括每个细列项目的事后核准。在第 21 段中, 审计委员会还建议, 项目署在财务报表中解释最初与最终预算之间以及最终预算与实际数额之间的重大差异。

2. 项目署同意这项建议, 从 2017 年开始, 将在执行主任的年度报告中向执行局提供所要求的资料。项目署确认, 将在今后的财务报表中解释最初与最终预算之间以及最终预算与实际数额之间的重大差异。

负责部门: 财务小组

状况: 执行中

优先等级: 中

目标日期: 2018 年第一季度

3. 在第 25 段中, 审计委员会建议项目署重新评估银行支付的内部控制是否充分, 并加强监督检查, 以确保此类重复/超额/溢额付款情况今后不再发生。

4. 项目署肯定这项建议。作为实施治理、风险与合规框架的一部分, 项目署将对内部控制框架与嵌入系统中的控制一起加以审查。项目署将加强监督检查, 最大限度地减少银行付款中的人为错误。将把最新标准作业程序分发给外地代表处, 以进一步澄清付款过程中应遵循的步骤。

负责部门: 财务小组

状况: 执行中

优先等级: 中

目标日期: 2018 年第二季度

5. 在第 30 段中, 审计委员会建议项目署设立一个明确的管理报告和监测架构, 并界定总部每个工作领域主管(工作领域牵头人)的职能。

6. 在执行新的治理、风险与合规框架时, 项目署适当考虑了这项建议。目前, 项目署正在分析这种变化对结构的影响和后果。

负责部门: 人员和改革小组

状况: 执行中

优先等级: 高

目标日期: 2018 年第四季度

7. 在第 36 段中, 审计委员会建议项目署审查综合业务咨询和支助股相对于业务组的职能, 以便在工作领域认为有意义的情况下, 迅速实施综合业务咨询和支助股提供的咨询意见和解决办法。在第 37 段中, 审计委员会还建议项目署评估将项目管理领域纳入综合业务咨询和支助股领域的可行性。

8. 项目署正就治理、风险与合规框架的结构性问题进行磋商。目前正在考虑将项目管理领域纳入综合业务咨询和支助工作领域。综合业务咨询和支助、基础设施和项目管理小组以及其他相关小组正在总顾问的整体指导下进行讨论，以在确定任何结论之前分析这些变化的影响和后果。管理层正通过现有机制(定期会议)与相关小组联络，以确保在相关情况下迅速执行。

负责部门： 机构支助小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第四季度

9. 在第 44 段中，审计委员会建议项目署考虑确立其对工作人员的财务披露政策，使其符合联合国秘书处的财务披露政策(按 ST/SGB/2006/6 的规定)。

10. 管理层以前考虑过所建议的符合办法，并决定不这样做，因为 ST/SGB/2006/6 仅适用于秘书处，对项目署没有约束力。项目署目前正处于财务披露和利益冲突试点计划的第二年，之后将进行全面审查，届时将优先考虑这项建议。

负责部门： 道德操守办公室

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第二季度

11. 在第 50 段中，审计委员会建议项目署确保在其所有办事处和部门遵守其关于业务连续性和灾后恢复规划的行政指示，并将信息技术资产、数据和系统包括在内。

12. 项目署将确保在所有办事处和部门遵守关于业务连续性和灾后恢复规划的行政指示，并将信息技术资产、数据和系统包括在内。

负责部门： 信息和通信技术

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第一季度

13. 在第 58 段中，审计委员会建议，项目署审查一体化系统的业绩，以确定是否所有计划中的控制措施已到位并有效运作；新系统的预期效益是否正在实现；信息系统交付部分是否与预期的业务要求充分挂钩(包括管理信息报告)。

14. 这一建议将通过有力的治理框架加以解决，强调系统与所需业务控制和企业效益评估框架的一致性。

负责部门： 信息和通信技术
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2018 年第一季度

15. 在第 68 段中，审计委员会建议项目署审查项目结束程序和做法，消除造成完成项目结束流程拖延的缺陷。

16. 2017 年 10 月 13 日，项目署签署了关于项目署合作伙伴的管理和由此产生的协议的组织指令，其中规定基础设施和项目管理小组等负责制定标准和指导材料，以执行该指令。这包括《项目管理手册》，其中指明了结束流程中的步骤、作用和责任，以解决审计委员会强调的相关缺陷。手册将自 2017 年 12 月 31 日起逐步推出，所有项目将在 2018 年第二季度末完全符合要求。

负责部门： 基础设施和项目管理小组
 状况： 执行中
 优先等级： 中
 目标日期： 2018 年第二季度

17. 在第 73 段中，审计委员会建议，项目署审查其项目管理信息系统及向项目署一体化系统过渡的情况，以便为更好地管理监督收集关于项目状况的资料，包括延长和推迟实施的原因。

18. 在 2017 年第一季度，项目署在项目署一体化系统的接受聘约模块中纳入了强制性的修改聘约步骤，项目经理需在该步骤中说明延期原因，即范围、预算或时间，并为聘约审评人员和随后的有关聘约机构的批准提供理由。这有效解决了审计委员会提出的关于聘约变化的信息不足问题。《项目管理手册》更加重视国家一级的项目概况。通过这些新的或经改进的流程收集的数据和信息将被纳入企业项目管理系统，该系统是提供管理监督的有效工具，预计将于 2018 年上线。

负责部门： 基础设施和项目管理小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2018 年第四季度

19. 在第 79 段中，审计委员会建议项目署以组织指令的形式阐明其可持续性政策，以优先考虑更有助于可持续性的项目和方案。

20. 作为治理、风险与合规框架执行工作的一部分，在修订所有组织指令的过程中，项目署将确保可持续性政策得到阐明。

负责部门： 基础设施和项目管理小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第四季度

21. 在第 80 段中，审计委员会建议项目署调整业务程序和交付做法以符合促进可持续性的任务，并明确规定优先服务线、焦点领域、活动、项目和合作伙伴，以提供可持续产品和服务，从而有利于帮助各国实现可持续发展。

22. 项目署“2018-2021 年战略计划”明确规定了优先事项与可持续产品和服务的重点领域，以帮助各国实现可持续发展。项目署将审查业务程序和交付做法，以确保与该计划保持一致。

负责部门： 基础设施和项目管理

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2019 年第四季度

23. 在第 81 段中，审计委员会建议项目署设立项目组合管理模式，以优化交付做法的组合，确保最大程度地考虑可持续性以及自身的财政活力。

24. 根据修订的组织指令，项目署将审查接受聘约程序，以纳入可持续性因素。项目署将继续探索投资组合管理方法的各种选择，以确保可持续性考虑和财务可行性的最大化。

负责部门： 基础设施和项目管理

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第四季度

25. 在第 87 段中，审计委员会建议项目署制定并采用可持续性筛选工具，以便在设计阶段参照可持续发展标准筛选项目，确定可持续性目标和交付成果，以便于监测项目周期中的进展情况。

26. 作为目前正在进行的修订项目接受和交付的标准管理框架的一部分，项目署将加强环境和社会筛选工具，以便在整个项目组合中广泛采用。

负责部门： 基础设施和项目管理

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第四季度

27. 在第 95 段中，审计委员会建议项目署将可持续性目标和交付成果纳入项目启动文件，以便强制性筛选、监测、衡量和报告项目从接受聘约、季度保证和项目进度报告到项目结束报告的周期各阶段的可持续性贡献。

28. 项目署在《项目管理手册》中如何将可持续性纳入项目整个聘约过程各阶段的问题制定了更具体的指导意见。在聘约前、规划和实施阶段，可持续性被作为要求之一，以纳入项目启动文件、季度报告和最终项目报告中。为确保可持续性贡献在项目启动文件中得到优先考虑，并在项目启动文件中得到界定，项目署将把可持续性内容纳入关于聘约接受、管理和结束的组织指示中。依照管理、风险与合规框架，项目署将在项目、方案和项目组合层面按照执行局提供的任务和指示以及包括对可持续成果的贡献在内的组织指示，对项目署的服务进行筛选、监测、衡量和报告。这包括为此开展接受聘约、季度保证和季度业务审查流程。

负责部门： 基础设施和项目管理小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第四季度

29. 在第 102 段中，审计委员会建议项目署在产出和成果层面建立可持续性成果报告制的标准程序，在整个业务程序中获取数据，根据预先定义的可持续性标准指标、目标和交付成果进行衡量，并通过核查机制验证成果。

30. 为更好地界定可持续性指标的目标和可交付成果，除了全球汇报计划和关于职业健康、安全和社会及环境管理的组织指令之外，项目署“2018-2021 年战略计划”纳入了知识管理、性别平等和可持续性方法。作为收集、分析、管理和传播经验教训和最佳做法的工作的一部分，项目署致力于改善整个组织的知识管理，并将可持续性成果的数据标准化，以便纳入产出和潜在的成果报告中。此外还修改风险评估流程，该流程考虑如何最好地整合可持续性要素，以便在设计阶段支持更可持续的业务发展。这将更好地界定预期交付成果，以支持可持续成果。正如《项目管理手册》所述，项目业务结束时要求提供的最终叙述式报告应确认可持续性因素和相关产出。这一过程须与企业项目管理系统整合，以便实现全球汇报计划的数据输入自动化。因此，项目署解决验证机制的能力取决于企业项目管理解决办法的完成情况。目前项目署正在就交付成果的适当指标、目标和确认进行谈判，这将推动验证机制的发展。

负责部门： 基础设施和项目管理小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第四季度

31. 在第 106 段中，审计委员会建议项目署为在整个项目署强制使用项目管理工具包制定有时限的计划。

32. 作为标准管理框架的一部分，项目署正在制定有时限的计划，以指导在业务流程以及修订的培训形式和指导材料内强制使用项目管理工具包。项目署将设计和实施一个机制，通过政策框架为相关活动强制执行这些活动，并纳入与具体活动相关的过滤机制，以确保活动在没有不必要的流程和成本的情况下促进最佳价值。

负责部门： 基础设施和项目管理小组

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第四季度

33. 在第 111 段中，审计委员会建议项目署：(a) 根据 2014-2017 年期间战略计划中的承诺，制定有时限的计划，以依照 ISO 14001 认证，在环境管理体系下覆盖所有国家办事处；(b) 在所有办事处采取统一做法，提供环境可持续的基础设施，直到所有其他办事处被纳入根据国际标准化组织 ISO 14001 认证方案所通过的环境管理系统；(c) 通过健康、安全和环境分组为同行审议系统增加人力资源。

34. 针对这项建议的行动正在进行中。其圆满完成取决于有关各方清楚了解对不同地点的预期统一做法以及通过项目署预算编制程序提供的资源。目前项目署正在制定两项行动指令，以强制执行统一做法。项目署目前正在起草有时限的计划，一旦项目署 2018 年的预算定稿，该计划的最终版本就将完成。2017 年 8 月 30 日，项目署颁布了确定所有业务的环境要求的组织说明，项目署全球 200 多名人员于 2017 年 9 和 10 月参加了关于这些要求的在线宣传会议。一旦项目署预算编制过程确认机构支助小组的预算，关于推广和核查环境管理系统的有时限的计划就将定稿。系统执行与核查范围的关键在于拨给原地办公专家和核查团的资金。

负责部门： 机构支助小组

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第一季度

35. 在第 115 段中，审计委员会建议项目署规定用于核查和验证的适当方法，以确保雇用劳动者实施项目署项目的第三方和(或)当地承包商遵守可持续基础设施政策规定的标准。

36. 项目署将出台用于详细说明工作监督和合同管理的业务指示，其中包括用于检查和验证第三方和(或)当地承包商执行可持续基础设施政策所要求的合同约定条件的方法。项目署正在起草关于作为承包商为项目署服务的附加指导，将向承包商提供进一步信息，培养他们在项目署工程合同所涉强制性要求和最佳做法方

面的能力。此外，对于没有正式工程承包商参与的直接植入项目，项目署已制定了指导意见。

负责部门： 基础设施和项目管理小组

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第二季度

37. 在第 120 段中，审计委员会建议项目署采取步骤，按照 2014-2017 年期间战略计划的设想，设立独特的创新基金。

38. 在 2018-2019 两年期预算估计数中，项目署提议从准备金中拨出 2 000 万美元，用于支持创新和战略举措。执行局第 2017/27 号决定核准了这些估计数，因此，管理层认为这项建议已经执行。

负责部门： 财务小组

状况： 已执行

优先等级： 中

目标日期： 不适用

39. 在第 128 段中，审计委员会建议项目署在最后确定 2018-2021 年期间战略计划时，考虑使长期业务战略和交付做法符合可持续发展目标的要求。

40. 执行局第 2017/26 号决定通过的“2018-2021 年项目署战略计划”明确规定了优先事项和重点领域，以提供可持续的产品和服务，帮助各国实现可持续发展目标。

负责部门： 财务小组

状况： 已执行

优先等级： 高

目标日期： 不适用

41. 在第 137 段中，审计委员会建议项目署在项目署一体化系统内融入联合国全球采购网等其他外部供应商数据库中的受制裁供应商名单。

42. 项目署将把项目署一体化系统供应商数据库与联合国全球采购网整合起来，包括受制裁供应商名单。预计这将降低风险，提高效率并改进报告。将通过一个多利益攸关方项目进行这一整合，尤其是软件开发、数据清理以及流程变更和适应。预计将在 2018 年第三季度完成执行工作。

负责部门： 采购小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第三季度

43. 在第 143 段中，审计委员会建议项目署依循其《采购手册》，遵守关于提交投标最少天数的规定，从而允许提供商有足够的天数准备并提交投标书。

44. 项目署将通过适当的电子采购系统指标，积极监测遵守最短招标期的情况，并将主动与负责此类采购活动的办事处共同处理这个问题。虽然电子采购系统已有一项指标，显示最短招标期限内公开的招标情况，但项目署将在 2017 年第四季度改进这一指标，以便将这种情况限制在合理范围内。电子采购系统已制定了确保政策合规性的新功能，系统通过该系统检测投标的最短期限是否符合政策(取决于招标方式、要求类型、紧急采购程序的适用性等)，如果期限未达到最低限度，则不得张贴标书，除非采购当局提供并批准了正当理由。因此，管理层认为这项建议已得到执行。

负责部门： 采购小组

状况： 已执行

优先等级： 高

目标日期： 不适用

45. 在第 148 段中，审计委员会建议项目署确保遵守《采购手册》关于预选供应商的规定，并遵守财务条例和细则的例外条款。

46. 项目署接受这项建议，并已执行以下措施：

(a) 自 2017 年 6 月 1 日起发布了经更新的《采购手册》(第 6 修订版)，其中含有若干改进，包括进一步澄清关于预选和例外的规定；

(b) 在发布经修订的《采购手册》的同时，还举行了全球网播研讨会，以解释所有变化，包括澄清预选情况。此外专门为通常负责审查预选过程的合同和财产委员会成员举行了额外的网播研讨会；

(c) 举办项目署采购培训课程，包括采购业务培训，涵盖预选程序；

(d) 通过检查经合同和财产委员会审查的最近预选程序记录，证实预选程序是按照政策进行的。

负责部门： 采购小组

状况： 已执行

优先等级： 中

目标日期： 不适用

47. 在第 153 段中，审计委员会建议项目署作出努力，在一切可行的情况下通过正式招标方法、成本研究、市场研究和专家协商，核实最好的价格。

48. 项目署肯定这项建议，并已执行以下措施：

(a) 自 2017 年 6 月 1 日起生效的《采购手册》(第 6 修订版)出台了一些改进措施，包括进一步澄清用于证明成本合理性的条款，在收到少于三份基本符合要约的情况下就须强制执行，在其他情况下建议执行；

(b) 随着经修订的《采购手册》的发布，全球网播研讨会解释了所有变化，包括澄清费用合理性的理由；

(c) 项目署采购培训课程，包括采购业务培训，涵盖进行价格评估或验证的过程；

(d) 采购小组通过审查由合同和财产委员会评估的最近程序记录，发现项目署对这些问题进行了详细审议。

负责部门： 采购小组

状况： 已执行

优先等级： 中

目标日期： 不适用

49. 在第 156 段中，审计委员会建议，项目署审查其目前关于供应商数据库管理的标准作业程序，以确保它具有一个非常有效的检查系统，具备明确的数据格式、数据核实及对项目署一体化系统内的重复现象能作出警示，从而改善数据集的质量。

50. 额外的系统控制已经到位，并计划实施进一步控制。

负责部门： 财务小组以及信息和通信技术

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第一季度

51. 在第 167 段中，项目署同意审计委员会的建议，即最后确定关于对新征聘人员进行背景调查的指南。

52. 项目署肯定这项建议并将就其发布指导意见。

负责部门： 人员和改革小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2017 年第四季度

53. 在第 174 段中，审计委员会建议项目署制定政策指令并执行各项指示，为残疾雇员建立包容性和无障碍的工作场所。

54. 在第 175 段中, 委员会还建议, 作为使该组织更具包容性和便利残疾人的促进行动, 项目署尽力维持关于残疾雇员情况的数据, 并优先地完成对所有办公室、数字平台和流程作一次无障碍环境评估。

55. 项目署肯定这些建议, 并已着手处理。

负责部门: 人员和改革小组

状况: 执行中

优先等级: 高

目标日期: 2018 年第一季度

56. 在第 180 段中, 审计委员会建议项目署确保执行其在差旅日期前提前 7 天订票的政策。应使有关系统能够掌握有关订票的数据, 以便更好地监测这一情况。

57. 在第 181 段中, 审计委员会还建议项目署确保定期编制季度差旅计划, 作为有效监测特别公务差旅的情况并进行具有成本效益的预定的有益工具。

58. 在新的组织差旅管理系统出台之前, 项目署正在处理第 180 段的建议, 将促使用户提前至少 7 天订票。正在根据索取资料的结果, 制定该系统的工作范围。关于第 181 段的建议, 综合业务咨询和支助部门正在筹备宣传活动, 向项目署所有单位通报关于季度差旅计划的新要求。

负责部门: 机构支助小组

状况: 执行中

优先等级: 中

目标日期: 2018 年第一季度

附件 2

A. 对审计委员会以往年度所提建议执行情况的评论

59. 审计委员会在关于 2016 年 12 月 31 日终了财政期间报告附件(A/72/5/Add.11)中，概述了以往财政期间所提建议的执行情况。以往期间提到的 37 项建议中，14 项已完全执行，23 项尚未执行或正在执行。下文提供资料说明正在执行的 23 项建议。根据项目署的评估，有关以往财政期间的 23 项建议中，有 3 项已经执行。以下信息按审计报告附件 2 中各项建议的列报顺序排列。下表为情况汇总。

审计委员会关于 2016 年 12 月 31 日终了财政期间报告附件中被视为未充分执行的以往各期所提建议的执行状况

负责部门	建议数量	已执行或已被要求审结	执行中	设有目标日期	无目标日期
财务小组	3	1	2	2	—
财务小组以及信息和通信技术	1	—	1	1	—
信息和通信技术	2	—	2	2	—
基础设施和项目管理小组	4	—	4	4	—
法律小组以及风险和质量小组	2	—	2	2	—
人员和改革小组	7	2	5	5	—
风险和质量小组	4	—	4	4	—
共计	23	3	20	20	—

B. 审计委员会 2011 年 12 月 31 日终了两年期报告(A/67/5/Add.10)

60. 在第 48 段，审计委员会重申其以往建议，即项目署应：(a) 从现有项目中吸取经验教训，考虑采取措施从而及时结束项目；(b) 处理积压的待结项目。

61. 在三个月内，项目署结束了 34 个等待结束项目中的 11 个(截至 2017 年 10 月 25 日)，并利用自开始跟踪和监督整个观察清单以来的动力，处理剩余积压的 23 个项目。总体而言，2017 年(截至 2017 年 10 月 25 日)，305 个项目平均在执行结束日期后六个月内结束。此外，项目署已对项目结束进程进行了修改，并在网播研讨会上介绍了这些修改，以指导用户，使其意识到项目结束的重要性。

负责部门： 基础设施和项目管理小组

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第二季度

C. 审计委员会 2012 年 12 月 31 日终了年度报告(A/68/5/Add.10)

62. 在第 44 段中，项目署同意审计委员会的建议，即项目署应：(a) 任命一名适当高级职等的欺诈风险负责人或风险管理高级干事，负责对项目署各项活动的欺

诈风险进行积极管理；(b) 进行全组织欺诈风险综合评估，以查明项目署面临的各种主要类型的欺诈风险；(c) 界定项目署对各种欺诈风险的容忍度，并确保根据这种风险偏好采取反欺诈控制措施。

63. 项目署肯定审计委员会关于该建议执行情况的意见。迄今为止，以下方面被视为已经执行：

(a) 已经任命一名高级风险干事。

(b) 2016 年 12 月开展了欺诈风险评估，以查明项目署面临的各种主要类型的欺诈风险；项目署目前正在努力确定风险偏好，预计将在 2017 年 12 月底之前得到执行办公室的核准；

(c) 项目署正在继续推行企业风险管理。组织风险登记册是可用的，风险和质量管理小组将与地区/国家/中心/群组合作，使他们参与登记册的工作，包括上传登记册，作为季度保证程序的一部分。此外，该小组还与信息和通信技术小组密切合作，支持企业风险管理工作。

负责部门： 风险和质量小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2017 年第四季度

64. 在第 82 段中，项目署同意审计委员会的建议，即项目署应开发一个机制，更好地产生建筑竣工后使用情况方面的信息。

65. 因为有其他优先事项，该机制的开发计划于 2018 年 6 月前完成。

负责部门： 基础设施和项目管理小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第二季度

D. 审计委员会 2013 年 12 月 31 日终了年度报告(A/69/5/Add.11)

66. 在第 34 段中，审计委员会建议采取切实步骤，不加拖延地在整个实体内实施企业风险管理战略、政策和程序。具体而言，项目署应当：(a) 查明、记录和评估实现战略目标的主要风险；(b) 定期更新和监测可在实体一级汇总的风险信息；(c) 记录风险容忍度，便于整个组织了解和实施；(d) 使用风险登记册，记录风险实际发生的可能性、风险的影响、拟议的减轻风险行动以及采取减轻风险行动后的风险评估水平；(e) 指定风险负责人负责监测和控制各项风险。

67. 执行工作现状包括：

(a) 查明、记录和评估实现战略目标的主要风险：项目署已完成第一次风险审查，并已提交给执行办公室和企业业务小组。执行办公室要求季度业务审查成为风险审查、优先排序和应对的平台，风险审查已列入 2017 年 7 月的第二季度业务审查议程。项目署将继续更新和监测风险；

(b) 项目署已向执行办公室、审计咨询委员会和企业业务小组提出了关于项目署风险偏好说明的概念。这一概念获得接受，内容填充过程正在进行中。预计将于 2017 年 12 月 31 日前得到执行办公室的批准；

(c) 项目署已将风险政策(组织指令)和指导(组织指导)草案提交给立法框架委员会和区域主任，供其审查。预计将于 2017 年第四季度公布这些政策和指导。

(d) 项目署制定并推出了风险登记册，并留有空间指定风险负责人。风险质量小组将与组织单位合作，鼓励定期使用登记册并将其纳入季度性保证工作。

68. 值得注意的是，在聘约层面，目前在签署聘约之前进行的风险评估与季度保证程序相联系，以确保定期更新和监测评估。为支持进一步的细化和行动分配，项目署在聘约级别提供了风险登记，并鼓励上传以支持保证过程。此外，风险和质量小组正在探索信息和通信技术系统的选择，以支持企业风险管理工作，并与基础设施和项目管理小组合作进行项目风险管理的整合。

负责部门： 风险和质量小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2017 年第四季度

E. 审计委员会 2014 年 12 月 31 日终了年度报告(A/70/5/Add.11)

69. 在第 36 段中，审计委员会建议项目署重新确认实施企业资源规划预计产生的节余，并设法获得可行的基准成本数据，为审查已实现的流程成本效益提供依据。

70. 项目署同意这一建议。项目署计划聘用一名外部咨询人，负责协助评估总体拥有成本、总节余和总体实现效益。

负责部门： 信息和通信技术

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第一季度

71. 在第 39 段中，审计委员会建议，项目署进一步开拓提高业务流程效率的机会，包括为此实现工作方法和程序标准化，下放权力，调整访问权限以适应内部控制框架的改进和业务需求。

72. 作为内部控制框架审查的一部分，项目署正在审查业务流程，以确保符合业务需要并提高效率。作为这项工作的一部分，项目署绘制了财务业务流程，以便在整个组织范围内对工作做法和流程进行标准化，随后将更新流程和质量管理系统。

负责部门： 财务小组

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第一季度

73. 在第 58 段中，审计委员会建议项目署：(a) 从其他业务组获得关于人员与改革业务组作为一个业务伙伴的业绩的反馈；(b) 管理和监测最近包括全球共享服务中心等机构改革后的效益；(c) 制定一项涉及人力资源职能成本效率的措施，如人力资源工作人员与员工队伍的比率。

74. 关于审查全球共享服务中心的内部审计报告描述了该中心的设立所产生的影响，并对成本和功能效率增益进行了独立评估。

负责部门： 人员和改革小组

状况： 已执行

优先等级： 中

目标日期： 不适用

75. 在第 62 段中，审计委员会建议人员和改革业务组与其他业务组合作，收集和评估员工队伍知识和经验的信息，为今后的技能和员工队伍的规划工作提供依据。

76. 项目署通过业绩评估机制并通过建立各类重要业务职责专家的人才管理库，确定现有员工队伍中有哪些技能差距。项目署拨出资源培训工作人员，缩小技能差距，同时制定了高效的选拔和管理程序，物色、安排、调换人才，为各类重要业务职责组建后备队。鉴于审计委员会的答复，项目署确认将重新审视分析情况。

负责部门： 人员和改革小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第二季度

77. 在第 70 段中，审计委员会建议项目署监测因辞职产生的更替率，从而为员工队伍规划提供依据。

78. 人力资源数据库项目将于 2017 年 9 月完成，之后将进行分析。

负责部门： 人员和改革小组
 状况： 执行中
 优先等级： 中
 目标日期： 2018 年第二季度

79. 在第 75 段中，审计委员会建议项目署：(a) 充分测试未来业务论证假设，以确保这些假设有证据支持，并得到充分审查；(b) 密切监测修改当地个体订约人协议条款的影响，以确保预期效益在实践中得以实现；(c) 执行措施降低国际个体订约人过高的更替率，但须对此类职位更替原因和特性进行认真分析。

80. 关于审查开发署全球共享服务中心的内部审计报告描述了开发署全球共享服务中心设立的影响，并对成本和功能效率增益进行了独立评估。

负责部门： 人员和改革小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2017 年第四季度

81. 在第 88 段中，审计委员会建议项目署评估其最近培训新增投资的影响，包括提供的培训类型和受训人员的分布是否有助于弥合目前员工队伍技能和今后业务需求之间的差距。

82. 2017 年第三季度将设立新的学习管理系统，随后可进一步调整。

负责部门： 人员和改革小组
 状况： 执行中
 优先等级： 中
 目标日期： 2018 年第二季度

83. 在第 101 段中，审计委员会建议项目署审查绩效奖制度，确保制度始终符合项目署实现收支相抵的目标。

84. 分析和列报/评估已经完成。

负责部门： 人员和改革小组
 状况： 已执行
 优先等级： 中
 目标日期： 不适用

F. 审计委员会 2015 年 12 月 31 日终了年度报告(A/71/5/Add.11)

85. 在第 15 段中，审计委员会建议项目署重新评估业务准备金核定最低数额，以便计入过去产生的精算利得和损失并包含不动产、厂场和设备的情况。

86. 在第 16 段中，审计委员会还建议项目署在对业务资源需求进行战略评估时考虑如何使用准备金盈余。

87. 目前项目署正与执行局就使用项目署业务准备金问题进行对话，2018-2019 两年期预算估计数中列有用于应急和战略投资的详细建议。在这些预算估计数中，项目署重新评估了可用资源，并为投资和减轻风险设立了追加预算。这涉及项目署超出当前业务需求范围的资源配置。项目署将在符合 2018-2021 年战略计划的优先事项的四年规划过程中考虑投资问题。因此，管理层认为这项建议已得到执行。

负责部门： 财务小组

状况： 已执行

优先等级： 高

目标日期： 不适用

88. 在第 32 段中，审计委员会建议，如果新的“治理、风险与合规框架”获得采纳，应参照该框架编写一份内部控制说明，将流程结构与作为其基础的保证措施结合起来。

89. 关于治理、风险与合规框架下的内部控制建议，由项目署首席财务官负责的内部控制框架是不可或缺的支柱，将加以开发，以汇集特别包括合规、风险管理和治理的各业务版块。

负责部门： 法律小组以及风险和质量小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2018 年第二季度

90. 在第 33 段中，审计委员会还建议项目署审议新框架的执行计划，确保计划足够详细、明确、现实可行，包含充分的培训和宣传计划，有明确的问责规定，并与项目署其他举措有明确的联系。

91. 项目署正在继续推行企业风险管理框架。目前正在运行机会和接受聘约以及季度保证部分，并进行了若干区域/国家/专题风险评估，以便在组织层面改进方法。风险和质量小组在基础设施和项目管理小组的协调下，将在项目和组织层面推出风险登记册。此外，风险和质量小组正与信通技术小组以及基础设施和项目管理小组合作开展信通技术解决方案。

负责部门： 法律小组以及风险和质量小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2017 年第四季度

92. 在第 38 段中，审计委员会建议项目署确保在项目署一体化系统工作计划中列入依照手册对项目进行核证的工作，以加强合规。

93. 在项目署一体化系统内纳入项目认证的工作正在执行之中，预计将于 2017 年第三季度完成。

负责部门： 基础设施和项目管理小组

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第一季度

94. 在第 44 段中，审计委员会建议，项目署应在收到系统控制和配置报告后评价外部咨询人提出的建议，审议系统是否提供了充分保证，如果发现任何薄弱环节，则应进行审查，确定是否有人利用了此类薄弱环节。

95. 信通技术小组与内部审计和调查小组合作，已同意制定一项行动计划，以处理尚未完全解决的几个高度优先项目。

负责部门： 信息和通信技术

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2017 年第四季度

96. 在第 48 段中，审计委员会重申其先前的建议，即项目署应获得可信的基准成本数据，为审查因流程改进而产生的效益提供依据。

97. 在第 49 段中，审计委员会建议，今后在进行重大投资之前，应更严格地分析流程效益和节省的成本，为评价项目能否成功和今后开展实施工作提供更充分的依据。

98. 项目署计划聘用外部咨询，负责协助评估总体拥有成本、总节余和总体实现效益。项目署已制定一项效益评估框架草案，据此对未来所有重大的信通技术项目进行评估。这将成为目前项目署正在启动的新的信通技术治理的一部分。

负责部门： 财务小组以及信息和通信技术

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2018 年第一季度

99. 在第 63 段中，审计委员会建议项目署加强接受聘约和风险管理程序，使其足以支持评估新业务或新颖业务。

100. 项目署肯定审计委员会的评论意见，并继续推行风险管理程序。项目署希望澄清，风险框架的两个主要组成部分包括机会聘约接受程序(包括接受聘约问题委员会)和季度保证程序：

(a) 修订后的机会聘约接受程序包括在签署任何协议之前进行风险评估；

(b) 已根据风险框架修订了接受聘约问题委员会的标准。对呈件的审查根据标准风险类别进行，并提交给执行办公室做出决定；

(c) 经修订的季度保证程序可促进审查、更新和定期监测聘约的风险状况。

101. 项目署正与基础设施和项目管理小组合作推出风险登记册。项目署已起草风险政策和指示，预计将在 2017 年第四季度发布。框架和相关流程应有助于管理层有效评估潜在的新业务领域。

负责部门： 风险和质量小组

状况： 执行中

优先等级： 中

目标日期： 2017 年第四季度

102. 在第 90 段中，审计委员会建议，在加强接受聘约程序过程中，项目署应采取步骤防止在聘约尚未获准的情况下签署协定，例如可修订项目署一体化系统防止违规。

103. 项目署一体化系统有一个工作流程日志，可显示核准启动聘约的日期，还有单独一栏是“完成”日期，将在签订协议后填写。项目署一体化系统将增加更多改进，以进一步抑制在系统核准前签订协议行为。将增加法律协议的上传，包括指明在未经特别核准的情况下不能早于签署日期的日期。风险和质量小组正与信通技术小组合作，将该新功能加入系统中。

负责部门： 风险和质量小组

状况： 执行中

优先等级： 高

目标日期： 2017 年第四季度

104. 在第 95 段中，审计委员会建议项目署：(a) 全面审查定价政策，考虑定价时应如何以一致、透明和循证方式，尽可能计入风险因素；(b) 制定政策说明如何使用因已收到但最终确定无需收取的“风险增长费”所产生的累计财政盈余。

105. 项目署已通过纳入统一的风险评估来加强定价政策。随后，项目署在全球范围内推出了风险计算器，并将其纳入项目署的定价系统，使项目管理人员能够根据当地情况持续、透明地建立风险增量。

负责部门: 财务小组

状况: 执行中

优先等级: 中

目标日期: 2018年第二季度
