



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  
18 November 2021  
Chinese  
Original: English

2022 年第一届常会

2022 年 1 月 31 日至 2 月 4 日，纽约

临时议程项目 2

审计委员会的建议

## 项目署：关于联合国审计委员会 2020 年各项建议执行情况的报告

### 摘要

项目署谨对联合国审计委员会报告(A/75/5/Add.11)所提建议作出回应，并说明当前最新执行情况。联合国审计委员会关于 2020 年 12 月 31 日终了年度项目署活动的报告为无保留意见审计报告。

### 决定要点

项目署管理层继续强调解决审计关切事项的重要性。根据项目署的评估，在执行针对 2020 年 12 月 31 日终了年度所提建议方面取得了进展。项目署继续执行其余建议。执行局不妨认可项目署取得的进展，并欢迎下一份关于执行情况的报告。

\* 由于技术原因于 2022 年 1 月 6 日重发。

21-17555 \* (C) 060122 060122



请回收



## 目录

	页次
一. 项目署对联合国审计委员会的简要回应.....	3
A. 背景.....	3
B. 当前的挑战和应对挑战的措施.....	3
二. 项目署对联合国审计委员会建议的回应.....	4
三. 结论.....	4
附件 1. 联合国审计委员会关于 2020 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/76/5/Add.11)所载建 议的执行情况.....	5
附件 2. 联合国审计委员会关于以往财政期间的报告所载建议执行情况.....	12

## 一. 项目署对联合国审计委员会的简要回应

### A. 背景

1. 项目署是联合国系统内自筹资金、按需提供服务的机构，为合作伙伴取得预期成果和影响作出贡献。项目署的服务线包括基础设施、采购、项目管理、财务管理和人力资源。2020年，作为支持合作伙伴应对冠状病毒病(COVID-19)大流行疫情的举措之一，项目署成立了全球工作队，以高效满足合作伙伴的服务需求。面对不可预测的新疫情，项目署展现了如何调整自身业务敏捷应对的能力。为了更好地支持各服务线中的项目，项目署从实施企业项目组合和项目管理系统(项目署一体化项目)中总结经验教训，继续确保项目署的项目和风险管理及采购相关工具适合用途，以满足对保健相关采购服务日益增长的需求。

2. 项目署与合作伙伴同样重视可持续性问题。项目署承诺在实施项目时综合考虑社会、环境、经济与国家能力。项目署的年度可持续性报告总结了主要成就以及项目署为帮助合作伙伴实现可持续发展目标所作出的贡献。本报告与全球报告倡议组织的可持续性报告标准保持一致。项目署是第一个采纳这些国际公认的可持续性报告标准的联合国组织。

3. 2020年，项目署信息技术小组正式记录了项目署信息技术战略，所涉期间为当期和下一战略期间。该战略经项目署高级领导团队批准，目前正在进行。此外，信息技术小组以高级领导团队批准的年度信息技术路线图为基础，完成了金库管理系统的技术执行工作，包括与项目署一体化系统的企业资源规划系统进行整合，以及若干流程优化和自动化。该系统大大增强了项目署及时付款的能力，提高了监督和控制水平。其他重要交付成果包括设计“核心控制”功能。今后将以这一功能为基础，对项目署一体化系统企业资源规划系统以及项目署一体化系统版图内其他系统的所有业务流程实施强化角色控制。此外还将以该功能为基础，在项目署一体化系统企业资源规划系统内实施审计追踪工具，藉此可在全组织对审计和相关建议进行端到端的管理和追踪。

4. 2020年，项目署保持了其全球范围的国际标准化组织(ISO)9001质量管理体系认证，以及在丹麦和其他17个国家获得的ISO 14001环境管理体系认证。

5. 2020年，项目署将其职业卫生与安全评估系列18001认证更新到ISO 45001职业健康和安全管理认证国际标准。项目署在丹麦和其他7个国家的业务达到了ISO 45001标准。项目署致力于降低其工作人员和承包商在从事基础设施项目时面临的健康和安全风险。基础设施项目属于项目署危害风险最大的活动。

### B. 当前的挑战和应对挑战的措施

6. 2020年，项目署达到了最低业务准备金要求。执行局在第2013/33号决定中批准的所需最低业务准备金计算公式规定，业务准备金应相当于前三年管理预算平均支出历时四个月的数值。截至2020年12月31日，所需最低业务准备金为2 200万美元。这是使用这种公式计算的最后一年。

7. 截至 2020 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福利和退休后福利达到 1.052 亿美元(离职后健康保险 8 410 万美元，离职回国补助金 2 070 万美元，死亡福利 40 万美元)。截至 2020 年 12 月 31 日，项目署所有服务终了和退休后福利负债均资金充足。

应关注的问题和应减少的风险

8. 项目署的业务模式为需求驱动、自筹资金型联合国组织。项目署在一些最具挑战性的环境中、包括面临高度不确定性的脆弱国家提供服务，收取一定费用。项目署制定了强有力的风险管理做法，以便在这种不可预测的业务环境中管理日益复杂的业务。2021 年期间，为补充风险管理做法，项目署开展了最低业务准备金研究，以确保准备金适合用途，并解决剩余的财务风险。执行局在 2021 年第二届常会通过的第 2021/21 号决定中，批准了新的最低业务准备金公式。项目署致力于通过行政首长理事会下属的业务准备金工作组与联合国其他组织进一步合作，提出业务准备金的共同框架和最佳做法。

9. 2020 年，项目署对基础设施和创新可持续投资(S3i)倡议下的应收款项相关疑账进行了拨备。此项拨备价值为 2 220 万美元。2021 年期间，收到了与这项拨备有关的 62 万美元。截至本报告之日，尚未收到全额款项。

10. 2020 年，受 COVID-19 疫情限制，没有进行面对面的健康、安全、社会和环境培训。但项目署利用学习区电子学习平台，推出了“实现健康和零事故目标”的培训课程，以继续建设工作人员的能力。共有 4 821 名工作人员完成了培训。

## 二. 项目署对联合国审计委员会建议的回应

11. 联合国审计委员会在关于 2020 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/76/5/Add.11)中，提出了 9 项高度优先建议和 12 项中度优先建议。所有建议的执行工作有望按照规定的时限完成。由于这些建议是在 2021 年 7 月提出，而且有多项建议需要长期关注，因此项目署将需要在 2021 财政年度之后继续开展工作，以顺利执行这些建议。附件 1 和 2 提供了对这些建议的具体回应。

12. 项目署管理层继续强调解决审计关切事项的重要性。如联合国审计委员会所指出，2020 年，项目署管理层采取措施，加强了执行工作的问责力度。在本报告提供的执行时间表，项目署的目标是使 2021 年审计周期的执行率超过 60%。

## 三. 结论

13. 项目署欣然回应联合国审计委员会关于 2020 年 12 月 31 日终了年度的报告。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。

## 附件 1

联合国审计委员会关于 2020 年 12 月 31 日终了年度的报告  
(A/76/5/Add.11)所载建议的执行情况表 1  
主要建议的执行状况

负责部门	建议数目	未予接受	已执行/ 已请求审结	执行中	已设 目标日期	未设 目标日期
财务	6	—	3	3	3	—
信息技术小组	1	—	—	1	1	—
风险	1	—	—	1	1	—
可持续基础设施 影响力投资(S3i)	1	—	—	1	1	—
<b>共计</b>	<b>9</b>	<b>—</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>—</b>

表 2  
所有建议的执行状况

负责部门	建议数目	未予接受	已执行/ 已请求审结	执行中	已设 目标日期	未设 目标日期
财务	10	—	5	5	5	—
总部合同和财产 委员会	1	—	1	—	—	—
信息技术小组	4	—	—	4	4	—
采购	1	—	—	1	1	—
风险	1	—	—	1	1	—
共享服务中心	2	—	—	2	2	—
可持续基础设施 影响力投资(S3i)	2	—	1	1	2	—
<b>共计</b>	<b>21</b>	<b>—</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>—</b>

1. 审计委员会在第 25 段中建议项目署重新评估，是否需要根据公共部门会计准则，制定确认非交换交易收入的详细程序。

负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 中  
 目标日期： 2021 年第四季度

2. 项目署将加强程序，确保在收到赠款形式的非交换交易收入时正确标识并记录，以确保遵守《公共部门会计准则第 23 号》。项目署将在 2021 年第四季度与项目署内部相关单位进一步开展必要培训，以确保传达有关新程序的信息。

3. 审计委员会在第 31 段中建议项目署为增长和创新准备金适时设立单独账户，制定相关政策，妥善遵守法规，以确保审慎管理准备金。

负责部门： 财务小组  
状况： 已请求审结  
优先等级： 高  
目标日期： 不适用

4. 项目署已在总账中为增长和创新准备金设立了新账户。项目署继续监测与准备金管理工作有关的政策。

5. 审计委员会在第 38 段中建议项目署对现有投资进行彻底的风险重新评估，并建立衡量和控制风险集中度的机制，以避免因依赖任何单一伙伴而过度承担风险。

负责部门： 可持续基础设施影响力投资(S3i)  
状况： 执行中  
优先等级： 高  
目标日期： 2022 年第一季度

6. S3i 团队一直在积极发展新的伙伴关系，并在伙伴关系结构、地理分布和行业覆盖方面对投资组合进行多样化。

7. 审计委员会在第 47 段中建议项目署制定必要程序，加强对 S3i 倡议投资的风险评估和持续监测，以确保投资安全。

负责部门： S3i  
状况： 已执行  
优先等级： 中  
目标日期： 2021 年第四季度

8. 监测程序已得到进一步加强，现包括每月进度说明和财务报告(损益账户、资产负债表和现金流量表)；风险看板；项目署季度业务审查；投资咨询小组的持续审查和咨询。

9. 审计委员会在第 58 段中建议项目署审查其关于 S3i 倡议投资坏账备抵的政策，并考虑补充估计不可收回金额备抵的具体计量方法。

负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 高  
 目标日期： 2021 年第四季度

10. 项目署目前正在制定对 S3i 相关投资进行外部审查和评估、包括规定在年底进行的减值审核的正式程序。

11. 审计委员会在第 65 段中建议，在将现有定价模式应用于谅解备忘录时，加强对提供的服务和相关风险等具体组成部分的评价指导，以平衡费用过高的聘约和费用过低的聘约。

负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 高  
 目标日期： 2022 年第四季度

12. 项目署已接受这一建议，正在努力调整定价模式，以适当考虑谅解备忘录的具体情况。这将构成项目署 2022 年工作计划的一个关键要素。

13. 审计委员会在 73 段中建议项目署更新指南，以补充必要文件，说明为什么在计算管理收费时需要计算风险增量，并制定关于此类理由的适当审查机制，以保证定价模型适用于聘约接受流程。

负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 高  
 目标日期： 2021 年第四季度

14. 项目署已接受这一建议，正在努力提供补充指导意见，并努力确保遵守此类指导意见，以保证风险增量费用有充分理由并予以记录。这将构成项目署 2021 年剩余活动的一个关键要素。

15. 审计委员会在第 79 段中建议项目署在项目署一体化系统中落实聘约与谅解备忘录的挂钩，并在项目署一体化系统的聘约档案中建立接受聘约问题委员会的决定与定价偏差之间的明确参照，以监测这一过程。

负责部门： 财务小组  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 中  
 目标日期： 不适用

16. 作为项目管理系统“项目署一体化项目”的一部分，项目署如今系统记录新聘约与总谅解备忘录相挂钩的所有情况。此外，接受聘约问题委员会的所有审查都与项目署一体化项目系统中的单个聘约挂钩。这将有助于记录谅解备忘录中任何由于标准定价而偏离最低费用的情况。因此，建议审结这项建议。

17. 审计委员会在第 86 段中建议项目署采取措施，加强对涉事人员的问责，并制定时间表，加快启动系统的改进，以跟踪处置过程。

负责部门： 共享服务中心  
状况： 执行中  
优先等级： 中  
目标日期： 2022 年第二季度

18. 这一工具的规格已经最终订定，其开发工作正在进行。

19. 审计委员会在第 94 段中建议项目署遵守《公共部门会计准则第 24 号》，根据预期费用编制战略投资预算估计数，从而使预算成为评价和执行情况管理的可靠标准。

负责部门： 财务小组  
状况： 已请求审结  
优先等级： 高  
目标日期： 不适用

20. 执行局在 2021 年第二届常会通过的第 2021/21 号决定中认可的 2022-2023 年预算估计数系根据这一建议制定。

21. 审计委员会在第 101 段中建议项目署将战略投资预算与其相应的成果和业绩指标挂钩。

负责部门： 财务小组  
状况： 已请求审结  
优先等级： 高  
目标日期： 不适用

22. 执行局在 2021 年第二届常会通过的第 2021/21 号决定中认可的 2022-2023 年预算估计数系根据这一建议制定。

23. 审计委员会在 107 段中建议项目署改进审查程序和报告，在报告中列入有关相应支出的信息以及目标和业绩指标。



负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 中  
 目标日期： 2022 年第二季度

24. 项目署管理当局将在执行主任今后的年度报告中列入相关报告。

25. 审计委员会在第 114 段中建议项目署制定有效措施，加强对资产相关过账的控制。

负责部门： 财务小组  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 中  
 目标日期： 不适用

26. 项目署已采取新措施，加强对资产、特别是无形资产过账的控制。实施的新程序涉及在任何无形资产资本化之前由所有关联方(信息技术小组、项目署资产管理小组、预算所有人和财务小组主任)进行审查和核查。

27. 审计委员会在第 120 段中建议项目署加强对输入订购单和合同信息的指导和监督，以确保项目署一体化系统中记录的数据是正确的。

负责部门： 采购小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 中  
 目标日期： 2021 年第四季度

28. 项目署已接受这项建议，目前正在努力执行，其中将包括：(a) 改进在项目署一体化系统单元中创建定购单和合同的技术准则；(b) 改进/定期监督数据质量；(c) 对采购人员进行培训，强调准确输入数据的重要性。

29. 审计委员会在第 126 段中建议项目署加强对进展情况的监测，以确保区域主任提出的所有偏离地方合同和财产委员会建议的理由都按规则要求作出良好说明并记录在案。

负责部门： 总部合同和财产委员会  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 中  
 目标日期： 不适用

30. 项目署已接受这项建议，并已执行了所建议的必要措施。

31. 审计委员会在第 133 段中建议项目署审查和更新其业务连续性和灾后恢复计划，包括确定恢复时间的目标，并为每项服务制定测试和核查脚本，以确保按预期有效服务。

负责部门： 信息技术小组  
状况： 执行中  
优先等级： 中  
目标日期： 2022 年第二季度

32. 项目署目前正在将其业务系统迁移到谷歌云。在此迁移过程中，将对业务连续性和灾后恢复计划进行更新。

33. 审计委员会在第 139 段中建议项目署采取有效措施，将完整的授权分配信息纳入项目署一体化系统，并建立自动化机制，确保交易在授权范围内得到处理。

负责部门： 信息技术小组  
状况： 执行中  
优先等级： 高  
目标日期： 2021 年第四季度

34. 为降低手工处理的风险，项目署开发了新的角色和授权分配工具，正在向所有办事处推出。

35. 审计委员会在第 145 段中建议项目署全面审查项目署一体化系统中分配的角色，以确保遵照授权和问责框架严格匹配角色和授权，并建立有效机制，定期控制用户准入权限的提供/取消和角色分离。

负责部门： 信息技术小组  
状况： 执行中  
优先等级： 中  
目标日期： 2021 年第四季度

36. 为降低手工处理的风险，项目署开发了新的角色和授权分配工具，正在向所有办事处推出。

37. 审计委员会在第 153 段中建议项目署采取有效措施，加强所有用户账户的账户安全，并根据最佳做法更新相关安全政策。

负责部门： 信息技术小组  
状况： 执行中  
优先等级： 中  
目标日期： 2022 年第二季度

38. 项目署目前正在让其用户群启用多因素身份验证，这将提高账户的安全性。

39. 审计委员会在第 159 段中建议项目署作为预期加强机构风险管理的一部分，评估将机构风险纳入项目署一体化系统的可行性，并核实风险管理业务指示是否反映了项目署关于这一主题的战略方向。

负责部门： 风险小组  
状况： 执行中  
优先等级： 高  
目标日期： 2022 年第三季度

40. 作为加强机构风险管理的第一步，项目署招聘了一名新的首席风险干事。该干事已于 2021 年 9 月入职项目署。首席风险干事是设在项目署总部的一个新角色，其主要职责包括加强机构风险管理。

41. 审计委员会在第 165 段中建议项目署加强差旅管理，制定明确和适用的措施，鼓励人员提前订票，并确保节约使用资源。

负责部门： 共享服务中心  
状况： 执行中  
优先等级： 中  
目标日期： 2022 年第二季度

42. 项目署在旅行核准指导意见中增加了关于提前订票政策的指示，并要求在批准之前说明不遵守该规定的理由。机构工具也要求说明理由。在此工具中，如果订票时间是在出发日期之前的 7 天以内，则要求提供原因代码，否则不能签发机票。项目署目前正在开发一个总的旅行核准和每日生活津贴自动处理系统，将涵盖机构差旅工具目前尚未涵盖的所有差旅，从而进一步加强该政策规定的系统性适用，并监测任何偏离情况。该工具的规格已经最终订定，目前正在准备用户验收测试和试点。

## 附件 2

## A. 联合国审计委员会关于以往财政期间的报告所载建议执行情况

43. 审计委员会在关于 2020 年 12 月 31 日终了年度的报告附件中汇总了针对以往财政期间所提建议的执行状况。下文提供的信息说明 24 项正在执行的建议的情况。根据项目署的评估，在有关以往财政期间的 24 项建议中，有 16 项已经执行。下文提供的信息按照审计报告附件所载建议的顺序排列。下表汇总整体情况。

表 3

联合国审计委员会关于 2020 年 12 月 31 日终了年度的报告附件认为“未充分执行”的以往各期建议的执行情况

负责部门	建议数目	已执行/ 已请求审结	执行中	已设 目标日期	未设 目标日期
财务	8	3	5	5	—
信息技术小组	1	1	—	—	—
基础设施和项目管理	6	5	1	1	—
采购	4	4	—	—	—
共享服务中心	4	3	1	1	—
可持续基础设施影响力 投资(S3i)	1	—	1	1	—
<b>共计</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>—</b>

## B. 联合国审计委员会关于 2016 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/72/5/Add.11)

44. 审计委员会在第 87 段中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。

负责部门： 基础设施和项目管理小组

状况： 已请求审结

优先等级： 中

目标日期： 不适用

45. 项目署欣见审计委员会承认项目署是一个基于产出的组织并评估认为项目署在处理可持续性因素方面已取得进展。项目署已提请审计委员会注意 2016 年审计建议(第 87、95 和 102 段)，以就审结这些建议寻求共识，确保既达到建议的意图，又认可项目署的独特业务模式。这意味着要有一套符合联合国数据标准但在项目署非方案执行性质的任务规定范围内的通用报告指标，并适当考虑到项目署的业务模式。如执行局在关于中期审查(DP/OPS/2020/5)的第 2020/20 号决定和关于项目署 2022-2025 年战略计划(DP/OPS/2021/5)的第 2021/20 号决定中再次确认，项目署的定位是服务提供方，是需求驱动、自筹资金型组织，通过交付支持

合作伙伴的产出，为合作伙伴取得预期成果和影响作出贡献。项目署 2018-2021 年战略计划(DP/OPS/2017/5)和新的 2022-2025 年战略计划(DP/OPS/2021/5)都明确提出了在项目执行中贯彻可持续执行办法以取得切实产出的雄心。但项目署对报告可持续发展目标工作的立场明确表述如下，“各国落实这些目标并提交报告，联合国系统则根据任务规定、专门知识和比较优势提供支持”。此外，新的 2022-2025 年战略计划根据项目署独特的业务模式，列出了项目署在产出层面的规划和报告工作与可持续性保持一致的情况，并明确提到联合国的数据标准。因此，需要考虑的是可持续发展目标针对的国家一级(通过主要业绩指标)；在可持续发展目标的主要绩效指标中对各个项目产出、成果和影响进行挂钩是不可能的。项目署在迄今作出的几份答复中表示，项目署力争在其项目中纳入可能有助于为可持续性的许多方面带来积极效益的活动。但这些活动仅限于产出，而且项目署代表其合作伙伴交付项目，因此其角色在成功移交产出时便告结束。这也就是项目署在当前的 2018-2021 年战略计划中期审查中提出的立场和报告细节，其中第 79 段提到附件 1A 表 1：“监测和报告其可持续执行方法的初步框架”，并指出执行局在关于 2020-2021 年预算估计数的第 2019/21 号决定(DP/2020/2)中认可了这一框架。项目署认为这项建议已执行，并已请求审计委员会予以审结。

46. 审计委员会在第 95 段中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。

负责部门：	基础设施和项目管理小组
状况：	已请求审结
优先等级：	高
目标日期：	不适用

47. 项目署欣见审计委员会承认项目署是一个基于产出的组织并认为项目署在处理可持续性因素方面已取得进展。项目署已提请审计委员会注意 2016 年审计建议(第 87、95 和 102 段)，以就审结这些建议寻求共识，确保既达到建议的意图，又认可项目署的独特业务模式。这意味着要有一套符合联合国数据标准但在项目署非方案执行性质的任务规定范围内的通用报告指标，并适当考虑到项目署的业务模式。如执行局在关于中期审查(DP/OPS/2020/5)的第 2020/20 号决定和关于项目署 2022-2025 年战略计划(DP/OPS/2021/5)的第 2021/20 号决定中再次确认，项目署的定位是服务提供方，是需求驱动、自筹资金型组织，通过交付支持合作伙伴的产出，为合作伙伴取得预期成果和影响作出贡献。项目署 2018-2021 年战略计划(DP/OPS/2017/5)和新的 2022-2025 年战略计划(DP/OPS/2021/5)都明确提出了在项目执行中贯彻可持续执行办法以取得切实产出的雄心。但项目署对报告可持续发展目标工作的立场明确表述如下，“各国落实这些目标并提交报告，联合国系统则根据任务规定、专门知识和比较优势提供支持”。此外，新的 2022-2025 年战略计划根据项目署独特的业务模式，列出了项目署在产出层面的规划和报告工作与可持续性保持一致的情况，并明确提到联合国的数据标准。因此，需要考虑

的是可持续发展目标针对的国家一级(通过主要业绩指标)；在可持续发展目标的主要绩效指标中对各个项目产出、成果和影响进行挂钩是不可能的。项目署在迄今作出的几份答复中表示，项目署力争在其项目中纳入可能有助于为可持续性的许多方面带来积极效益的活动。但这些活动仅限于产出，而且项目署代表其合作伙伴交付项目，因此其角色在成功移交产出时便告结束。这也就是项目署在当前的 2018-2021 年战略计划中期审查中提出的立场和报告细节，其中第 79 段提到附件 1A 表 1：“监测和报告其可持续执行方法的初步框架”，并指出执行局在关于 2020-2021 年预算估计数的第 2019/21 号决定(DP/2020/2)中认可了这一框架。项目署认为这项建议已执行，并已请求审计委员会予以审结。

48. 审计委员会在第 102 段中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。

负责部门：	基础设施和项目管理小组
状况：	已请求审结
优先等级：	高
目标日期：	不适用

49. 项目署欣见审计委员会承认项目署是一个基于产出的组织并认为项目署在处理可持续性因素方面已取得进展。项目署已提请审计委员会注意 2016 年审计建议(第 87、95 和 102 段)，以就审结这些建议寻求共识，确保既达到建议的意图，又认可项目署的独特业务模式。这意味着要有一套符合联合国数据标准但在项目署非方案执行性质的任务规定范围内的通用报告指标，并适当考虑到项目署的业务模式。如执行局在关于中期审查(DP/OPS/2020/5)的第 2020/20 号决定和关于项目署 2022-2025 年战略计划(DP/OPS/2021/5)的第 2021/20 号决定中再次确认，项目署的定位是服务提供方，是需求驱动、自筹资金型组织，通过交付支持合作伙伴的产出，为合作伙伴取得预期成果和影响作出贡献。项目署 2018-2021 年战略计划(DP/OPS/2017/5)和新的 2022-2025 年战略计划(DP/OPS/2021/5)都明确提出了在项目执行中贯彻可持续执行办法以取得切实产出的雄心。但项目署对报告可持续发展目标工作的立场明确表述如下，“各国落实这些目标并提交报告，联合国系统则根据任务规定、专门知识和比较优势提供支持”。此外，新的 2022-2025 年战略计划根据其独特的业务模式，列出了项目署在产出层面的规划和报告工作与可持续性保持一致的情况，并明确提到联合国的数据标准。因此，需要考虑的是可持续发展目标针对的国家一级(通过主要业绩指标)；在可持续发展目标的主要绩效指标中对各个项目产出、成果和影响进行挂钩是不可能的。项目署在迄今作出的几份答复中表示，项目署力争在其项目中纳入可能有助于为可持续性的许多方面带来积极效益的活动。但这些活动仅限于产出，而且项目署代表其合作伙伴交付项目，因此其角色在成功移交产出时便已结束。这也就是项目署在当前的 2018-2021 年战略计划中期审查中提出的立场和报告细节，其中第 79 段提到附件 1A 表 1：“监测和报告其可持续执行方法的初步框架”，并指出执行局在关于 2020-

2021 年预算估计数的第 2019/21 号决定(DP/2020/2)中认可了这一框架。项目署认为这项建议已执行，并已请求审计委员会予以审结。

50. 审计委员会在第 156 段中建议，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。

负责部门： 信息和通信技术股  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 高  
 目标日期： 不适用

51. 项目署已确保所有供应商数字的一致性，并增加了对数据的额外验证。项目署认为这项建议已按照准则得到执行。

#### C. 联合国审计委员会关于 2017 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/73/5/Add.11)

52. 审计委员会在第 48 段中建议项目署在项目结束运作后立即启动项目财务结算进程，以便在规定的期限内完成这一进程。

负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 高  
 目标日期： 2021 年第四季度

53. 项目署已显著改善合规率，从 75%提高到 93%。这一过程高度依赖外部各方的配合。此外，项目署已将不符合规定的项目从 300 多个减少到 35 个。因此，项目署的系统 and 流程更新正在产生效果。项目署正在与联合国审计委员会讨论，以确定审结这项建议需要达到的合规水平。

54. 审计委员会在第 73 段中建议：

- a. 项目署应通过尽可能确保性别平等主流化文件成为项目管理流程的内在组成部分，加强将性别平等纳入项目主流的报告和监测机制。项目署还应确保让所有性别平等问题协调人编写性别平等问题行动计划；
- b. 向性别平等问题协调人提供有助于其有效发挥作用和履行职责的必要资源(例如时间和预算)，加强性别平等问题协调人的作用。



负责部门:	基础设施和项目管理小组
状况:	已请求审结
优先等级:	高
目标日期:	不适用

55. (a) 项目署加强了将性别平等纳入项目主流的报告和监测机制, 尽可能确保性别平等主流化文件材料成为项目管理流程的内在组成部分。2020 年 10 月, 项目署介绍了在政策和指导方面采取的行动, 包括将政策纳入项目署企业项目组合管理系统, 并将合规监测作为每个季度聘约保证和企业季度业务审查的关键业绩指标。季度聘约保证和企业季度业务审查涵盖性别平等主流化方面的组织业绩的主要监测内容。在这一治理进程之中, 项目署总部不断监测在聘约制定和接受过程中根据性别平等主流化标准筛选的聘约制定性别平等行动计划的工作(通过性别平等行动计划合规看板)。在要求制定性别平等行动计划时, 指出作为初始阶段的一部分, 项目团队在项目最终确定后有三个月的时间完成输入系统的工作。为了确保完全遵守在聘约结束后三个月完成计划这一时间表, 每个季度都在聘约一级、区域一级和组织一级监测这一业绩指标。监测依据的是自 2021 年 1 月以来企业项目组合和项目管理系统(项目署一体化项目)中的系统性行动与报告生成的报告。项目署一体化项目中的每一个聘约都可通过更新后的看板获得这一进程的结果。作为持续监督的一部分, 发现“不合规”的聘约将通过相关的性别平等问题协调人向区域办事处重点反映以供采取行动。这清楚地表明, 项目署迄今为加强政策、将流程嵌入系统和通过分析提供保证而采取的行动以及后续管理行动正在产生积极效果, 显然项目署已经从各方面落实建议的(a)部分。有鉴于此, 项目署正在请审计委员会认定这项建议已得到执行。

(b) 建议(b)部分已由审计委员会于 2018 年审结。

#### D. 联合国审计委员会关于 2018 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/74/5/Add.11)

56. 审计委员会在第 22 段中建议项目署确保项目署一体化系统记录综合业务咨询和支助股或财务小组的项目分类审查工作, 以便留下适当的审计线索。

负责部门:	财务小组
状况:	已请求审结
优先等级:	高
目标日期:	不适用

57. 项目署决定将项目分类流程纳入企业项目组合管理系统(项目署一体化项目)。项目分类界面与项目预算工作流彼此整合, 因此, 项目预算审批流程包括确认所有项目分类都已经过审查, 从而提供适当的审计线索。项目分类流程现已纳入项目署一体化项目系统, 所有审计线索都将在系统中得到妥善记录。

58. 审计委员会在第 23 段中建议项目署采取步骤, 使用项目署一体化企业资源规划系统生成财务报表, 尽量减少人工调整和人工操作的必要。



负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 高  
 目标日期： 2022 年第二季度

59. 机构财务报表的自动化进程正在进行。业务规则已经拟定，而且目前将优先开发该项目，以便在项目署一体化系统中启动。

60. 审计委员会在第 50 段中建议项目署按照公共部门会计准则的要求，对不动产、厂场和设备开展系统性的年度审查，确认剩余使用寿命。

负责部门： 共享服务中心  
 状况： 执行中  
 优先等级： 高  
 目标日期： 2021 年第四季度

61. 项目署仍在内部审计建议对信息和通信技术使用寿命作出的修改。

62. 审计委员会在第 170 段中建议项目署将 Prince 2 方法的要求纳入项目署一体化系统，使项目署能够按照其《项目管理手册》的要求管理项目。

负责部门： 基础设施和项目管理小组  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 高  
 目标日期： 不适用

63. 自 2020 年 10 月以来，项目署在将 Prince 2 的要求纳入项目署一体化项目方面继续取得进展，目的是使项目团队能够按照《项目管理手册》的要求管理项目署的各个项目。到现阶段，项目署已在项目署一体化项目中嵌入了 Prince 2 的所有指导原则(载于《项目管理手册》)，为项目团队提供了有效工具，用以帮助他们遵守《项目管理手册》。项目署一体化项目将继续发展，从而以最佳方式满足项目署项目团队的要求，充分遵守项目署的业务要求，作为项目署整体持续改进计划的组成部分。2021 年的一个开发重点是季度保证功能(符合 Prince 2 中的“分阶段管理”原则)。如今，该功能连同 2020 年发布的支出预测功能和排期工具，可使项目团队通过计划数据和实际数据对项目执行情况进行定量和定性评估，并在项目署一体化项目更新后的项目和约聘看板(2021 年)中汇总评估情况。项目署认为，项目署已处理联合国审计委员会建议的其他关键内容，即：(a) 现已在项目署一体化系统中纳入了项目启动文件的主要要素，如产出、报告义务和排期；至于(b)和(c)，项目署决定不将允许误差作为重点纳入系统开发，而是作为约聘治理进程的一部分，通过项目经理和项目执行人员角色对其进行管理和治理，并通过季度保证进程予以加强。在推出上一版全球经验教训库以纳入风险和问题后

(于 2021 年 10 月 1 日推出)，项目署已经处理了审计委员会意见的(d)部分。项目署一体化项目将继续发展，以最佳方式满足项目署项目团队的要求，并充分遵守项目署的业务要求，作为项目署整体持续改进计划的组成部分，与此同时，项目署认为这项建议已得到充分落实，并为项目署的项目运作带来了惠益。

64. 审计委员会在第 174 段中建议项目署将编制财务报表自动化，以确保财务信息的可信度。项目署还应将金库管理和存货评估与管理工放在项目署一体化系统的优先位置。

负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 中  
 目标日期： 2022 年第二季度

65. 机构财务报表的自动化进程正在进行。业务规则已经拟定，而且目前将优先开发该项目，以便在项目署一体化系统中启动。金库管理事务的执行工作已经完成。

#### E. 联合国审计委员会关于 2019 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/75/5/Add.11)

66. 审计委员会在第 23 段中建议，项目署应审查所需的最低数额业务准备金，并遵循全额费用回收政策，以便有效应对业务过程中产生的风险，并使累计盈余不超过切合实际评估的业务准备金。

负责部门： 财务小组  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 高  
 目标日期： 不适用

67. 执行局已接受项目署更新的准备金政策及进一步行动项目。项目署确认，将向联合国审计委员会建议审结这项建议。

68. 审计委员会在第 63 段中建议项目署审查项目的执行情况，建立更有序的进度监测流程，根据实际进度与基准的对照情况重新评估投资风险，并采取适当的减轻风险措施。

负责部门： 可持续基础设施影响力投资(S3i)  
 状况： 执行中  
 优先等级： 中  
 目标日期： 2021 年第四季度

69. 项目署仔细审查了投资组合和每个项目的状况。除常规管理流程外，高级领导团队和投资咨询小组也正在审查每个项目的状况和整体组合的风险监测情况。目前正在开发和持续使用每个项目的风险监测看板。

70. 审计委员会在第 90 段中建议项目署按照 2020 年 1 月投资原则说明中的正式规定，定期审查和记录投资经理的业绩。

负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 高  
 目标日期： 2024 年第四季度

71. 项目署管理当局将与联合国审计委员会合作建立程序，据此可在遵守项目署采购程序和其中规定的审查频率情况下审结该建议。

72. 审计委员会在第 92 段中建议项目署在考虑进一步延长与投资经理的协议时，对照投资原则说明的目标审议投资经理的业绩。

负责部门： 财务小组  
 状况： 执行中  
 优先等级： 高  
 目标日期： 2022 年第四季度

73. 项目署管理当局将努力执行这项建议。

74. 审计委员会在第 109 段中建议项目署评估列入履约担保条款的做法，特别是对价值高、数量大或复杂的非工程合同而言，确保供应商认真对待合同以及合同得到履行。

负责部门： 采购小组  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 高  
 目标日期： 不适用

75. 项目署接受了这一建议，并确保其关于这一重要专题的政策规定及其基于风险的方法与联合国其他主要组织的做法一致，而且采取了一些改进措施，以通过项目署一体化系统监测履约担保情况。在此之后，项目署现在认为这项建议已得到执行。

76. 审计委员会在第 110 段中建议项目署改进其监测工作，以确保供应商及时提交履约担保，而且履约担保在整个合同期间保持有效。

负责部门： 采购小组  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 中  
 目标日期： 不适用

77. 项目署通过在项目署一体化系统合同管理和采购单元中引入履约担保增强功能，执行了这项建议。

78. 审计委员会在第 123 段中建议项目署评估其列入违约赔偿金条款的做法，特别是对高价值合同而言，以减轻给项目署及其合作伙伴造成财务损失的潜在不及时履约风险。

负责部门： 采购小组  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 高  
 目标日期： 不适用

79. 项目署接受了这项建议，现认为该建议已得到执行。项目署在修订政策的过程中修订了其在招标书中列入违约赔偿金条款的做法，并在政策修订之后颁布了最新采购政策。该政策于 2021 年 7 月 1 日生效。

80. 审计委员会在第 129 段中建议项目署遵守关于供应商履约情况评价的指导，并按照规定的时间表完成评价。

负责部门： 采购小组  
 状况： 已请求审结  
 优先等级： 中  
 目标日期： 不适用

81. 项目署接受了这项建议，现认为该建议已得到执行。根据这一建议，项目署在项目署一体化系统的供应商业绩评价单元中纳入了一系列改进措施，目前正通过一项专门的主要业绩指标，在与项目署各区域和办事处举行的季度采购监督会议期间，定期监测供应商业绩评价的遵守情况。

82. 审计委员会在第 136 段中建议项目署确保遵守其关于项目业务结束的财务条例和细则，并进行适当的检查，在项目活动停止后立即变更项目状态。

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： 2022 年第二季度

83. 项目署采用权力下放的模式运作，因此区域办事处和国家办事处负责按照自 2019 年 1 月 1 日起强制执行的《项目管理手册》结束项目业务。自 2020 年 10 月以来，项目署在增强系统和加强对及时结束项目业务的监督方面取得了进展。项目署企业项目组合和项目管理系统(项目署一体化项目)对整个项目结束过程进行了效仿。目前正在实施根据业务利益攸关方审查作出的变更，预计发布时间将推迟到 2022 年第二季度。项目署提请审计委员会注意迄今为帮助提高项目管理思维以及整个项目审查和验收过程的质量而采取的行动。这使得项目更有可能在商定的参数内按时交付和结束。这些参数包括但不限于项目署的战略计划、政策和指导、战略知识产品开发、量身定制的项目管理工具以及作为机构监督一部分的系统性项目结束数据监测。有了这一战略方向、政策、指导、系统和监督，项目署就能充分掌握与项目有关的风险，使约聘当局能够更好地作出决策，显著促进实现高效的项目规划管理，包括规划项目结束工作。这一点要结合项目署的运作环境考虑。项目署通常在世界上一些最具挑战性的地方工作，那里并不存在“零风险”。此外还要考虑到项目署管理其项目的方法(采用的是“例外管理”办法。该方法使项目署得以进行有效的项目治理，因具备明确的程序，以便在项目周期内查明、上报和解决问题和风险)。截至 2021 年第三季度末，72%的项目在 6 个月内结束业务，与基线(68%)相比增加了 4 个百分点。鉴于 2020 年的业绩与基线(61%)相比提高了 7 个百分点，项目署今年的目标是至少达到 85%的合规率。这与项目署对存在可能导致项目延误包括结束业务的风险这一认识相一致。因此，随着项目结束流程全面纳入项目署一体化项目，项目署就将建立起适当的指导、工具和监督机制，从而在项目活动停止后立即变更项目状态，同时有效管理可能导致项目延误的风险，包括业务结束流程本身。

84. 审计委员会在第 147 段中建议项目署根据设立曼谷共享服务中心的目标以及项目署 2018-2021 年战略计划，推动将新业务领域转至曼谷中心，并促进开展可扩缩业务。

负责部门：	共享服务中心
状况：	已请求审结
优先等级：	高
目标日期：	不适用

85. 自曼谷共享服务中心成立以来，项目署一直在将新业务转至该中心。自这项建议提出以来，项目署已向该中心移交了一份新服务清单，其中包括金库管理系统付款、银行账户对账、开发署服务清算账户对账和全球应收款处理。项目署已请求审结这项建议。

86. 审计委员会在第 180 段中建议项目署实施金库管理系统和相关的全流程自动化，以节省时间和资金，并减少项目的潜在损失。

负责部门： 财务小组  
状况： 已请求审结  
优先等级： 中  
目标日期： 不适用

87. 项目署金库管理系统第二阶段已于 2021 年 7 月成功推出，完成了项目署首个金库管理系统的多阶段企业解决方案。

88. 审计委员会在第 197 段中建议项目署研究与人力资源和薪金有关的流程，采取措施实现流程自动化并纳入验证控制措施，以避免或至少减少重复输入相同数据的做法，从而确保数据完整性并避免人工错误。

负责部门： 共享服务中心  
状况： 已请求审结  
优先等级： 中  
目标日期： 不适用

89. 项目署研究了与人力资源和薪金有关的流程，并已采取措施实现流程自动化并纳入验证控制措施。项目署认为这项建议已得到执行。

90. 审计委员会在第 207 段中建议项目署编制和规定统筹时间框架，界定项目署内部有关实体的职能，以利用业务事项服务共享服务中心的存在。

负责部门： 共享服务中心  
状况： 已请求审结  
优先等级： 中  
目标日期： 不适用

91. 项目署建立了名为“流程和质量管理系统”的互动式在线系统。该系统按职能领域和实体两者界定项目署所有实体的流程。该系统显示详细的程序性 workflow，并按单位界定角色和职责。项目署所有人员都可以使用该系统。项目署已请求审结这项建议。