



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
15 December 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

开发署：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

2021 年 7 月，联合国审计委员会正式发布了关于开发署的审计报告 (A/76/5/Add.1)，并对开发署 2020 年 12 月 31 日终了年度提出了无保留审计意见。这是根据国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)进行报告的第 9 个整年，而该意见反映出开发署继续致力于遵守公共部门会计准则。这一成绩标志着开发署连续 16 年获得无保留审计意见。

署长着重指出，成果和影响的透明度以及问责制仍是开发署工作的重中之重。治理机制和问责框架因致力于持续改进和创新而得到强化，该框架确保各项资金通过适当的受托问责得到廉正的管理。开发署持续从独立监督机构的各项建议中学习，并执行建议，以提高效率和成效。根据 2020 年的援助透明度指数，开发署于 2020 年被评为全球最透明的援助组织之一。

在署长和协理署长的直接参与下，继续密切监测审计相关最高优先事项的战略管理。开发署在处理审计优先事项方面不断改进。

本报告包括关于 2020-2021 年度审计相关七大管理优先事项的最新情况(如去年报告(DP/2021/3)所述，并得到执行局第 2021/1 号决定的支持)，并指出审计优先事项中某些领域的进展(附件一)；报告审计委员会就 2020 年 12 月 31 日终了年度及往年所提各项建议的执行进展情况(附件二)；并介绍根源分析行动的最新情况。根据执行局第 2010/9 号决定，各项审计建议的执行详情以及审计委员会的完整审计报告已公布在开发署执行局网站上。

决定要点

执行局不妨：(a) 欢迎联合国审计委员会对 2020 年发表的无保留审计意见；(b) 注意到开发署在处理 2020-2021 年度审计相关七大优先事项方面取得的进展；(c) 支持开发署管理层为执行审计委员会关于 2020 年 12 月 31 日终了年度的建议正在开展的工作。



一. 引言

1. 联合国审计委员会对开发署 2020 年 12 月 31 日终了年度财务报表发表了无保留审计意见。这标志着开发署连续 16 年获得无保留审计意见，这一成就佐证了开发署对持续提高透明度和改进问责制的承诺。署长和协理署长在高层定下的基调对开发署能够从外聘审计师获得无保留审计意见起到了重要作用。
2. 开发署采用基于风险的办法来处理反复出现的审计问题。设定开发署与审计相关的管理最优先事项的目的在于，从独立的内部和外部监督及理事机构等角度确定重大的、反复出现或新出现的风险及其相关内在根源。这使管理层能确保制定适当的缓解战略和控制措施，优先解决这些问题，同时注意到总会有一定程度的残余风险。
3. 开发署在处理其审计优先事项方面不断取得进展，优先事项数目从 2006-2007 年度最初的 15 个逐步减少。在 2020-2021 两年期，开发署对审计建议执行率大幅提高感到自豪：2020 年，70% 的审计建议得到落实，而 2019 年为 57%，2018 年为 35%。

二. 审查在处理经完善的 2020-2021 年度审计相关七大管理优先事项方面取得的进展

4. 根据审计委员会对 2020 年 12 月 31 日终了期间的审计结果，以及与联合国审计委员会、审计和调查处及审计和评价咨询委员会的讨论情况，开发署于 2020-2021 年度在审计相关七大优先事项上均取得进展，具体如下。

A. 执行伙伴受托管理和能力管理

5. 执行 2014 年修订的统一现金转移方式框架仍是开发署的一个最高优先事项，以根据微观评估和保证活动的结果，选择及更新执行和现金转移模式，从而在与执行伙伴和责任方合作时促进风险管理。
6. 截至 2021 年 9 月，75% 的国家办事处已进行宏观评估，81% 的执行伙伴已完成微观评估。
7. 随着新方案周期的启动，各办事处有机会在项目规划期间充分纳入统一现金转移方式活动，因此统一现金转移方式合规情况继续改善。逐步采用统一现金转移方式框架全部内容的各办事处继续进行项目财务审计。为加强对执行伙伴的监督和管理，开发署在 2021 年：
 - (a) 继续更新统一现金转移方式监测平台，根据修订后的统一现金转移方式准则，在规划报告中纳入新功能，以标记必须的和自愿的微观评估和保证活动，从而改进国家办事处的统一现金转移方式规划活动；
 - (b) 推出标准化模板，记录微观评估和保证活动中出现的重大问题和补救行动，使各办事处能够对提出的问题有一个结构化的文件和跟踪系统。对

于当年预计接受现金转移超过或等于 100 万美元的伙伴，这些文件将需要由各区域办事处审查；

- (c) 修订统一现金转移方式指南，以提高适用性，解决审计委员会提出的问题，并确保开发署各办事处对指南更加明确。

8. 根据内部根源分析得出的建议，开发署采取了以下行动：

- (a) 加强对统一现金转移方式遵守情况的监督，要求区域局审查预计每年接收现金转移超过或等于 100 万美元的重要伙伴的统一现金转移方式活动；
- (b) 必要时修订方案和项目管理的规范内容，以更明确地说明如何管理与执行伙伴合作的风险；
- (c) 通过推广使用专门的在线 Yammer 平台，加强分享统一现金转移方式的最佳做法，以帮助提高区域和国家两级的能力；
- (d) 继续更新统一现金转移方式平台，以改进监测工作，并探讨将统一现金转移方式活动无缝纳入新的企业资源规划系统内“量子”系统的备选方案，包括嵌入预防性和反应性控制以及将电子出资授权和支出证明表数字化，以整合与合作伙伴的信息交流并提高开发署内部的效率和可见度。

B. 方案和项目管理及评价

9. 管理层注意到方案和项目管理方面反复出现的问题，并认识到没有速效办法可以改善核心方案拟订的业绩。开发署在方案/项目管理和评价方面进行了分阶段改进，并继续在所有方案拟订领域开展能力建设，开发更多综合工具。目标是使方案拟订小组能够作出循证决定，通过有效的方案和项目管理取得更好的发展成果。

10. 为有效解决在风险管理、监测、利益攸关方参与和项目委员会运作等核心方案拟订职能方面反复出现的审计问题，开发署正通过行业标准课程“管理成功方案”提高工作人员技能，开发署对该课程进行了定制，以反映联合国可持续发展合作框架是开发署成果框架依托的总框架，并反映发展变革方案拟订方面的实际情况。开发署在 2021 年完成推出定制课程，在 2020 年至 2021 年期间，有 1 300 名工作人员¹ 成功完成了该课程。2022 年，计划通过人才发展股门户网站向开发署所有工作人员提供该课程，以供自定进度学习。所有工作人员能够容易地获得该课程，这为他们提供了学习机会和能力建设的途径，可以提高开发署的方案能力和有效性。

11. 2020-2021 年度正在推出一项强有力的投入计划，以加强开发署在方案拟订方面的风险管理能力。该计划注重加强在开发署社会和环境标准以及方案和项目

¹ 这 1 300 名工作人员来自开发署以及联合国资本发展基金、联合国志愿人员方案及联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)。

的总体风险管理方面的技能。开发署正在实施一项为期一年的深入培训方案，以形成一支基于区域中心的标准的专家队伍。这些工作人员将于 2022 年初从该方案毕业，然后将供有高风险项目需要额外支持的国家办事处使用。2021 年 10 月，五个区域局的工作人员参加了为期五天的风险管理培训师培训课程，以加强风险管理的文化和做法。开发署为项目委员会制定了更多指南和规程，其中包括对项目治理有效运作的期望和避免利益冲突的承诺。此外，还为工作人员和管理人员定期举办讲习班和“训练营”，强化重要的方案拟订概念和技能。

12. 为帮助管理人员深入了解情况以更有效地进行方案拟订，开发署正在为方案、项目和项目组合管理开发可定制的协作数字工作空间，帮助各级用户以可问责的方式交付高质量综合成果。该平台将帮助管理人员了解他们的方案拟订工作在整個项目周期中的位置，以更好地监测执行情况，并重点说明需要采取哪些措施防止出现审计问题。正在为 2022 年第一季度开发一个缩减版，即最小可行平台，该平台包括对类似项目的建议以促进横向学习、产出核查实地访问、项目委员会时间表、决定和记录等。平台的长期愿景包括先进的管理工具、分析和能力，使用户能够管理方案和业务工作，做出决策并创建自己的定制网络和学习档案，包括创建警报，在关键行动出现偏差时通知管理人员和机构监督职能部门，以防演变成问题。平台的目标是成为日常管理工具，连通开发署现有数十个系统的数据、人员和信息，并纳入所需额外数据以交付更好的成果。值得注意的是，2021 年，开发署过渡到云环境，到 2022 年 7 月，开发署的各种系统将被整合到云端。

13. 如上一份报告所述，2020 年实现业务数字化的措施包括启动综合交付情况报告数字平台，即“综合交付情况报告桥”。该数字平台在 2020 年第一季度成功启动，使季度综合交付情况报告认证可以无缝地以数字化方式完成，开发署伙伴现可通过该平台以数字方式认证其支出。这些措施以先前的改进为基础，这些改进包括全部重写方案拟订的政策和程序、采用新的方案拟订质量标准、实施新的监测政策、通过新的联合国可持续发展合作框架实现改进。

14. 根据内部根源分析得出的建议，开发署采取了以下行动：

- (a) 投资于工具开发，并把工具开发作为优先事项，以帮助在关键要求到期时提醒方案拟订工作人员，并使区域局能够进行有效的综合监督；
- (b) 制定指南(标准作业程序)，以补充关键领域的方案和政策管理指南，如项目工作计划和预算编制、监测和调整，并将风险管理纳入指南主流。

C. 采购监督和减少欺诈战略

15. 管理层继续投资于更好的数字工具，优化的政策、咨询服务和业务流程。开发署正在推出一个端到端的采购规划综合平台，从项目开始到付款，使用甲骨文云企业资源规划和 UNall 应用程序，使采购过程自始至终充分可见、透明，并通过完全集成和优化的流程加强交付。该系统采用单一供应商数据库，因此可以在整个组织内使用一个全球性的供应商库，从而减少重复风险，并加强供应商管理方面的尽职调查和控制措施。该系统还引入了供应商门户，使供应商能够以数字方式与开发署接触，进行自我登记，查看采购机会并管理订单、发票和付款。

16. 新采购平台包括一个在线目录，更易获得长期协议。这将改善支出管理，加强分析性信息，增加获得批量折扣的机会，提高业务效率和生产力，并能减少交易次数。控制框架嵌入整个云流程，因此在从现场验证到自动化审批 workflows 中，将加强风险管理并提高合规性。新采购平台的“采购到授标”模块已于 2021 年 5 月推出，目前正由 6 个业务单位试行，而交易模块(包括规划)将于 2022 年 1 月投入使用，从而落实内部根源研究中提出的关于采购职能自动化和数字化的建议。

17. 自 2019 年起，对 150 000 美元以上的采购需求强制使用电子招标系统，从而提高了透明度，减轻了负担，2020 年这方面的合规率达 94%。该系统与采购监督系统整合，提高了自动化程度，并实现从采购到支付的无缝流程。开发署继续使用企业资源规划系统合同管理模块中的自动化合同管理功能，提高合同活动的可见度并加强监测。

18. 为进一步提高采购能力，开发署提供越来越多的课程，作为其采购认证路线图的一部分。由于封锁和向虚拟学习转变，培训在 2020 年受到严重冲击。尽管受到冠状病毒病(COVID-19)大流行影响，开发署仍成功认证 380 名联合国工作人员、178 名开发署工作人员和 203 名国家政府人员完成了由英国皇家采购与供应学会认证的培训课程。尽管大流行病带来了挑战，但国家办事处采购单位负责人中获得相关采购认证的比例仍保持在 72% 左右。

19. 为提高国家一级的能力，区域中心的区域采购专业干事继续支持外地一级的采购工作，就复杂的采购案例提供技术和咨询服务，并与区域中心的采购监督专业干事密切合作，成功协调区域一级的采购活动，包括规划工作。

20. 开发署将五个区域局供应商的创建和管理集中在全球共享服务中心下，从而提高了专业化和透明度，并加强了控制。开发署继续确保遵守 2020 年 7 月制定的供应商管理程序，其中包括每季度清理和维护供应商记录的要求；针对支付和订购单核查供应商制裁清单；以及如何识别欺诈性的供应商资料变化。联合国所有机构相互承认采购成果，在适用的情况下无须进一步审查，此举在 2021 年继续保障了业务效率。

21. 2020 年，供应商审查委员会对参与违禁做法的供应商实施了 54 项制裁和 22 项临时暂停行动。2021 年，委员会实施了 70 项制裁和 9 项临时暂停行动，从而继续对违禁做法采取零容忍态度。

D. 人力资源管理

22. 去年，开发署在确保有效的人力资源管理方面取得显著进展。2020 年，工作人员的强制性培训合规率从 83% 提高到 85%，编外人员从 79% 提高到 83%。

23. 新的员工队伍规划职能为管理人员和决策者提供了必要信息，使之能够确定人才短缺和过剩问题，并进行规划，而新的胜任能力框架旨在反映#新一代开发署(#NextGenUNDP)愿景所需的特点、行为、技能、知识和专长。新的职业和继任职能，除其他外，引入了驻地代表和副驻地代表的年度机构轮换工作，以及新的

流动政策。同时，新启动的职业发展框架为工作人员指明了明确的职业发展途径，开发署还启动了改良和简化的业绩管理程序。

24. 新的招聘和人才获取专门职能负责全面改革开发署的整体招聘程序。开发署将创建人力资源英才中心和专门知识中心，并在 2021 年将人力资源服务集群。这些措施一起发挥作用，将大大提高招聘的质量、效率和速度。

25. 2019 年启动的开发署“面向 2030 年的人才”战略，旨在逐步转变开发署的文化和能力，以交付更多、更好的发展成果。该战略仍在执行中。作为该战略的一部分，开发署于 2021 年采用了新的合同模式，以涵盖服务订约人的各种职能。正在根据新的合同框架以及当地招聘集群化工作，审查服务订约人的招聘政策。

26. 根据内部根源研究报告中提出的解决不遵守强制性培训问题的建议，新成立的人员发展治理小组正在探索对人力资源工作人员进行专业的专业认证，作为新的机构学习和发展战略的一部分。

E. 财务管理

27. 财务问责仍是开发署的一项重点工作，开发署正力求解决以下领域的挑战：(a) 国家办事处的财务可持续性；(b) 预付款和支出的管理；(c) 银行业务风险的管理；(d) 对内部控制框架的遵守；(e) 降低欺诈风险以及加强追回欺诈造成的损失。

28. 开发署进一步强化和加强了财务监督、监测、咨询和能力管理相关举措。开发署为国家办事处和区域局创建了一个实时更新的看板，涵盖财务可持续性、项目/方案交付的有效性、国家办事处遵守统一现金转移方式的情况以及国家办事处执行审计建议的情况。开发署增加了向国家办事处发出的季度简要通报的内容，提供有关内部控制和项目管理问题的信息。此外，鉴于 COVID-19 及其对国家办事处方案交付的影响，开发署加强了其有力的内部审查程序及方案交付的后续行动。措施包括定期更新以审查未用余额，并就加快交付的手段向国家办事处和区域局提供咨询意见。

29. 开发署推出了一个综合财务看板，其中包括围绕财务可持续性、内部控制框架、国家执行进展等的实时指标。开发署及时向国家办事处提供季度财务报告，突出强调有潜在问题的指标以及建议的解决方案。此外，开发署还与各局进行定期审查，以将长期存在的问题升级，确保得到解决。开发署修订了内部控制框架，并发布了业务指南，使之更敏捷、更方便用户，并纳入集群化带来的改变。该框架政策与赞助组织委员会关于三道防线的原则相一致，并反映了联合国其他机构的基准。

30. 2020 年，在银行业务风险方面，开发署实现了所有国家办事处的银行余额调节集群化，从而降低了风险。通过分阶段实施主机对主机接口，除所有总部银行账户外，还与 37 个开发署办事处安全转移电子资金用于当地支付，此举进一步降低了银行业务风险。在 2022 年实施新的企业资源规划系统时，将对这一控制

措施进行审查。作为主机对主机接口外的另一项缓解措施，财务司核准了标准作业程序，并让 36 个国家办事处进入银行的在线平台进行电子资金转账支付。

31. 为进一步建设工作人员能力，开发署继续努力推进工作人员的财务培训和财务认证，并在开发署权力下放的办事处扩大自我认定，以核证关键控制措施的执行情况。2020 年的自我认定增加了新内容，包括国家办事处认证它们已按照开发署反欺诈和其他腐败行为政策以及组织风险管理政策的要求评估了欺诈和腐败风险。

32. 为落实内部根源研究中的建议，在 2021 年，开发署已：

- (a) 在可行的情况下实现自动控制，以加强对内部控制框架的遵守，重点是新的企业资源规划系统内的控制；
- (b) 实施自动控制，以优化职能分离，加强权力下放；
- (c) 加强财务看板的内部控制框架内容，以监测国家和区域两级的合规情况。

F. 伙伴关系和资源调动

33. COVID-19 造成了惨重的社会经济影响。根据《2021 年可持续发展筹资报告》，² COVID-19 疫情阻碍了发展，全球经济经历了 90 年来最大的衰退，社会中最脆弱的群体受到格外严重的影响。面对前所未有的挑战，开发署迅速采取大规模 COVID-19 疫情应对措施，这体现了开发署的敏捷性，而且开发署还提高了效率比，增加了对发展方案的经常资源分配，连续第四年实现了预算平衡，连续第 16 次获得无保留审计意见，而且仍然是联合国最透明的组织。

34. 尽管筹资环境困难，主要捐助伙伴捐款进一步削减，但开发署 2020 年收到的经常资源年度捐款达 6.96 亿美元，比 2019 年收到的 6.16 亿美元增加 13%。这离不开主要伙伴的慷慨支持，以及开发署的积极参与，开发署充分阐述所需经常资源的理由，减少潜在削减风险，展示开发署在实施联合国发展系统改革方面的作用，并抓住机会从其他合作伙伴获得额外和及时的捐款。有效的沟通和有针对性的信息有助于确保开发署的 COVID-19 提议能切实地将开发署与主要捐助方联系起来，并展示开发署在当地的影响。开发署赞赏捷克共和国、丹麦、芬兰、德国、以色列、日本和美国政府在 2020 年增加对经常资源的捐款。2020 年，有 11 个会员国签订了经常资源多年协议，高于 2018 年的 6 个，占经常资源捐款总额的 50%。2020 年捐款总额达到 56 亿美元，超过 53 亿美元的计划水平。

35. 2020 年，专题供资窗口捐款增加 21%，从 2019 年的 1.03 亿美元增至 1.25 亿美元，由此可见，对这一供资渠道的支持继续增加。为进一步加强专题供资的灵活性，开发署正在对伙伴关系和资源调动采取专题组合办法，努力从目前高度突出项目和严格指定用途的捐款转向更灵活的供资做法，以便能按需对发展干预措施进行战略性部署。

² 联合国，发展筹资问题机构间工作队，《2021 年可持续发展筹资报告》。(2021 年，纽约：联合国)，可查阅 <https://developmentfinance.un.org/fsdr2021>。

36. 2020 年从联合国集合基金收到的总金额为 4.38 亿美元，略低于 2019 年的 4.77 亿美元。阿富汗法律和秩序信托基金、建设和平基金及聚光灯倡议是开发署实施的最重要的多伙伴信托基金。2020 年，开发署作为联合国的一个参与组织，对机构间集合基金的实施增加了 77%，这在一定程度上避免了因人道主义基金管理代理职能的转移而可能导致的捐款减少。开发署正通过其可持续发展目标金融部门中心，加大支持力度，凭借新的和创新的融资机制，改造全球金融系统，以期在国家一级加快落实各项可持续发展目标。开发署将通过深化与联合国机构、国际金融机构、私营部门和其他发展伙伴的伙伴关系，加快推进可持续发展目标筹资议程。

37. 2021 年秘书长就大会关于联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查的第 75/233 号决议的执行情况提出的报告(A/76/75)显示，供资契约的情况喜忧参半，50%的会员国承诺和 73%的联合国可持续发展集团承诺取得了一定进展。在个体机构追踪和报告的承诺方面，开发署在 2020 年观察到只有 44%的会员国承诺和 89%的开发署承诺取得进展。尽管进展缓慢，特别是在会员国承诺方面，现在比以往任何时候都更需要履行供资契约承诺，以确保联合国系统能够应对复杂的发展挑战，同时减少反应时间、交易成本和资源竞争。

38. 随着国际社会继续寻求更多资源支持可持续发展，COVID-19 大流行仍对公共和私人资金构成重大威胁。这可能会极大影响开发署为准备和应对这一新发展危机而提供资金的质量和数量。因此，开发署呼吁合作伙伴：不要削减捐款，避免将官方发展援助从全球人类发展中撤出；优先考虑经常资源；作出多年期承诺并及早、及时支付，使开发署能继续迅速响应各国需求；提供落实《2030 年可持续发展议程》的综合发展解决方案。开发署密切监测 COVID-19 对当前和未来供资状况的影响，并更新自身基于情报的规划和预算编制工具。开发署还继续通过结构性供资对话与执行局接触，以应对筹资挑战，减轻风险，把握机会。

G. 整合与实施企业风险管理

39. 风险委员会由协理署长担任主席，由助理秘书长级别的各局局长组成。该委员会继续在监督企业风险管理框架的总体实施和使用方面发挥积极作用，重点关注战略性机构风险，以及升级风险或重大风险。

40. 2019 年修订了企业风险管理政策，形成了统一的风险管理办法，适用于开发署从项目到机构层面的各个级别，并建立了升级上报机制。企业风险管理的问责遵循业务线层级结构，即每个单位的业务主管对其职责范围内的风险管理负责。三道防线的引入使开发署的风险治理定义明确且结构有序，确保有效的问责、监督、支持和控制。

41. 自 2019 年 4 月推出更新的企业风险管理政策以来，已进行若干培训，并采用新工具进一步加强风险管理。2020 年完成了已核准的企业风险管理实施行动计划中的大部分活动。风险偏好声明及其相关指导意见最近获得署长核准，并于 2021 年 10 月 31 日发布。风险偏好声明根据协商进程制定，列出了开发署对特定情况下风险程度的内部偏好。该声明还反映了开发署的风险文化以及主要外部利

益攸关方和伙伴的风险态度。该声明并非一成不变，将接受审查和更新，以支持开发署 2022-2025 年战略计划的交付，并反映承担风险和有效管理风险的现时组织能力和优先事项。为确保有效落实风险偏好声明，正在进行系统变革，随后将举行一系列网络研讨会。为支持实施和监测风险偏好声明，正在制定关键风险指标以及每个指标的衡量标准和阈值，以支持风险知情决策和有效的风险管理。这些指标旨在发挥预警作用，突出业绩何时可能即将走向不可接受的水平，即超出商定的风险偏好。这些指标将设定在可接受的最低业绩阈值，以发挥警报作用，促进采取行动并避免承担不必要风险。此外，它们可被视为风险敞口增加和风险敞口不可接受的早期信号。

42. 此外，一些区域局，如亚洲及太平洋区域局，将风险管理纳入其业绩跟踪系统(主要业绩指标)以及该局与国家办事处之间的业绩契约。为加强风险管理能力进行了特别投资，包括聘用一名区域风险管理专家。风险管理的总方向是将风险评估和管理纳入项目/方案设计，而非采取被动办法，在风险发生后才监测和应对风险的后果。

43. 反欺诈战略及其相关的反欺诈行动计划得到了组织绩效小组的认可，并正在实施中，作为管理欺诈风险和改善控制环境持续工作的一部分。该战略阐述了开发署目前为防止欺诈和腐败所作的努力，以及需要进一步关注和重视的关键优先领域。

44. 根据内部根源分析提出的建议，开发署采取了以下行动：

- (a) 开发署实现工作流程全自动，通过看板编制和更新风险评估；
- (b) 在项目和国家办事处一级将风险管理工作列为优先事项，以明确和记录风险管理活动与管理人员年度控制认定之间的联系。

三. 审计委员会就 2020 年 12 月 31 日终了年度所提各项审计建议的情况

45. 审计委员会在其关于开发署 2020 年 12 月 31 日终了年度的审计报告(A/76/5/Add.1)中发表了 43 项审计建议(2019 年：37 项建议)。其中 14 项建议被列为“高度优先”，其余 29 项被列为“中度优先”。管理层同意审计委员会提出的所有建议。详细信息载于附件二。

46. 按照往年采取的做法，并与审计委员会商定，开发署采用分阶段办法执行审计建议，该办法规定了落实每项建议的明确问责和预定完成日期。分阶段办法的依据是每个问题的复杂程度以及解决问题并与审计委员会讨论问题所需要的时间。必须指出，2020 年的建议只有在审计委员会的最后报告于 2021 年 7 月发布后才能开始执行。

47. 截至 2021 年 10 月，开发署管理层已执行 16 项建议，占全部建议的 28%。根据执行局第 2010/9 号决定，已将审计建议执行情况表载于附件二，在执行局网页公布。

四. 联合国审计委员会就 2019 年 12 月 31 日终了年度及以往年度所提审计建议的情况

48. 审计委员会在其报告中指出，在 2020 年 12 月 31 日终了财政年度报告发布之时，有 13 项建议尚未执行。仍在执行或已重申的往年建议属于七大审计优先事项的一部分。

49. 在 13 项往年建议中，截至本报告编写之日，有 8 项建议已得到执行。

五. 结论

50. 开发署很高兴获得联合国审计委员会的无保留审计意见。这是开发署全球各地办事处所有工作人员辛勤工作的明证。执行小组和组织绩效组将密切监测在处理审计相关管理优先事项方面取得的进展，以确保开发署继续提高生产力、加强问责、提高透明度和业绩，以取得更大的成果和影响，同时全力及时审结审计委员会的各项建议。

附件一

开发署对七大审计优先事项进展情况的评估	2019	2020
执行伙伴受托管理和能力管理		
方案和项目管理及评价		
采购监督和减少欺诈战略		
人力资源管理		
财务管理		
伙伴关系和资源调动		
企业风险管理		

图注	色码
状况得到有效解决	5
注意到有良好改进。正在实现目标	4
注意到有改进。还有更多工作要做	3
尚未充分采取补救行动，或尚未充分实现行动的预期效果，或固有风险有待降低	2
状况恶化	1