

联合国项目事务署

2014 年 12 月 31 日终了年度

财务报告和已审计财务报表 以及审计委员会的报告



联合国 • 2015 年，纽约



说明

联合国文件都用英文大写字母附加数字编号。凡是提到这种编号，就是指联合国的某一个文件。

目录

章次	页次
送文函和证明函	4
一. 审计委员会关于财务报表的报告：审计意见.....	6
二. 审计委员会长式报告	8
联合国项目事务署 2014 年活动的主要情况.....	8
摘要	8
A. 任务、范围和方法	12
B. 财务事项	12
C. 人力资源管理	21
D. 企业风险管理	34
E. 管理当局的披露	36
F. 鸣谢	37
附件	
一. 联合国项目事务署(项目署)员工队伍特点、费用和看法	38
二. 各项建议的执行情况.....	41
三. 2014 年 12 月 31 日终了年度财务报告.....	51
A. 导言	51
B. 问责制和透明度为联合国项目事务署的核心价值.....	51
C. 2014 年联合国项目事务署的成果	51
D. 内部控制制度及其效力	56
E. 展望未来	58
四. 2014 年 12 月 31 日终了年度财务报表.....	59
一. 截至 2014 年 12 月 31 日的财务状况表	59
二. 2014 年 12 月 31 日终了期间财务执行情况表	60
三. 2014 年 12 月 31 日终了期间净资产变动表	61
四. 2014 年 12 月 31 日终了期间现金流量表	62
五. 2014 年 12 月 31 日终了期间预算与实际金额对比表.....	63
财务报表附注	64

送文函

2015 年 4 月 9 日联合国项目事务署执行主任和首席财务官兼主计长给 审计委员会主席的信

联合国项目事务署(项目署)谨送上经审计的 2014 年 12 月 31 日终了年度财务报表。

我们确认：

- 管理当局对这些财务报表所载财务资料的完整性和客观性负责。
- 财务报表是根据国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)编制的，表内的一些数额是管理当局的最佳估计和判断。
- 会计程序和相关内部控制制度提供下述合理保证：资产得到了维护；账簿和记录正确反映了所有财务事项；总体而言，在适当分离职责的情况下执行了各项政策和程序。项目署内部审计师不断审查会计和控制制度。某些领域的工作正在进一步改进。
- 管理当局准许审计委员会和项目署内部审计师全面、随意查阅所有会计和财务记录。
- 管理当局审查了审计委员会和项目署内部审计师的各项建议。根据这些建议，已经或正在酌情修订控制程序。

我们都证明，根据我们了解的情况、掌握的信息和作出的判断，所有重大财务事项均已正确记入会计记录，并适当反映于所附的财务报表。

执行主任

格莱特·法莱姆(签名)

首席财务官兼主计长

金·菲克里(签名)

2015 年 6 月 30 日审计委员会主席给大会主席的信

谨向你转递审计委员会关于联合国项目事务署 2014 年 12 月 31 日终了年度财务报表的报告。

审计委员会主席

坦桑尼亚联合共和国主计长兼审计长

穆萨·朱马·阿萨德(签名)

第一章

审计委员会关于财务报表的报告：审计意见

关于财务报表的报告

我们审计了所附联合国项目事务署(项目署)2014年12月31日终了年度财务报表,包括财务状况表(报表一)、财务执行情况表(报表二)、净资产变动表(报表三)、现金流量表(报表四)、预算与实际金额对比表(报表五)和财务报表附注。

管理当局对财务报表的责任

执行主任负责根据国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)编制和公允列报这些财务报表,并负责进行管理当局认为必要的内部控制,使编制的财务报表不存在因欺诈或错误而出现的重大错报。

审计师的责任

我们的责任是根据我们进行的审计对财务报表发表意见。我们的审计是根据《国际审计准则》进行的。这些准则要求我们遵守道德操守规定,计划并进行审计工作,以便对这些财务报表是否不存在重大错报获取合理保证。

审计工作包括通过执行有关程序,获取关于财务报表内数额和披露事项的审计证据。审计师依据自己的判断,包括自己对财务报表是否因欺诈或错误而出现重大错报的风险评估,选定程序。审计师在进行风险评估时会考虑到与该实体编制和公允列报财务报表有关的内部控制,以便根据情况设计适当的审计程序,但其目的不是对该实体内部控制的有效性发表意见。审计工作还包括评价管理当局采用的会计政策是否适当,作出的会计估计是否合理,以及评价财务报表的总体列报情况。

我们相信,我们获取的审计证据为我们发表审计意见提供了充足和适当的依据。

审计意见

我们认为,各财务报表按照公共部门会计准则,在所有重大方面均公允列报了项目署2014年12月31日的财务状况以及该日终了年度的财务执行情况和现金流量。

关于其他法律和条例规定的报告

我们还认为,我们在审计过程中注意到或抽查的项目署财务事项,在所有重大方面均符合项目署财务条例和细则和立法授权。

按照《联合国财务条例和细则》第七条，我们还就项目署出具了长式审计报告。

审计委员会主席

坦桑尼亚联合共和国主计长兼审计长

穆萨·朱马·阿萨德(签名)

大不列颠及北爱尔兰联合王国主计长兼审计长

(审计组长)

埃米阿斯·莫尔斯爵士(签名)

印度主计长兼审计长

沙希·坎特·夏尔马(签名)

2015 年 6 月 30 日

第二章

审计委员会会长式报告

联合国项目事务署 2014 年活动的主要情况

765	80 个国家执行中项目的平均数
12.9 亿美元	提供的项目服务总额, 其中 6.66 亿美元是项目署作为主体交付的, 6.196 亿美元是为其他组织交付的, 其中 57%是联合国系统内组织
7 850 万美元	截至 2014 年 12 月 31 日的业务准备金
2.58 亿美元	人事费用(相当于总费用的 39%)
5 619	2014 年 12 月 31 日项目署人员, 其中 845 人根据《联合国工作人员细则和条例》雇用, 其他多数人通过个体订约人协议雇用

摘要

1. 审计委员会依照大会第 74(I)号决议审计了项目署 2014 年 12 月 31 日终了年度财务报表, 并审查了项目署在该期间的业务活动。审计工作是通过审查项目署哥本哈根总部的财务事项和业务工作进行的。为了外地业务审计工作, 审计委员会访问了曼谷、贝尔格莱德、纽约和仰光, 2014 年, 这些办事处的项目交付额共计 4.512 亿美元, 约占项目署交付总额的 35%。

审计意见

2. 审计委员会对项目署 2014 年 12 月 31 日终了年度财务报表发表了无保留审计意见。审计委员会的意见载于本报告第一章。

总体结论

3. 随着项目署开始执行 2014-2017 年战略计划, 它将继续在日益艰难的环境下交付项目。项目署在确定其战略目标方面已取得进展, 但审计委员会的审计结果确认有必要把这些战略转变为业务层面的计划。审计委员会需要获得更多详情才能了解利用仍然具有重要意义的准备金和实现项目署各项服务统一定价的管理计划。实施新的企业资源规划系统将成为改进流程和跟踪成本信息的核心要素; 鉴于该系统具有的重要性, 管理当局应确保有适当把握后才付诸实施, 并确保可以明确追踪产生的惠益, 以评估可达成的项目目标。

4. 审计委员会还强调需要在最近发展的基础上再接再厉, 确保对人力资源管理采取更具战略性的做法, 通过共享服务帮助提高业务效率, 并解决工作人员更替

率高的问题。项目署还需要对员工队伍规划采取更长远做法，以满足其未来的业务需求和劳动力不平衡问题。考虑到人力资源对开展业务的重要性，拟议变化必须在人力资源战略中得到明确阐述，并与执行项目署目标挂钩。对执行系统性风险管理框架的重新承诺，将为评估实现战略目标面临的威胁提供进一步机会。

主要审计结果

财务管理和财务执行情况

5. 项目署的整体财政状况依然稳健，财务报告健全。尽管流动负债大于流动资产，但是项目署已计划在未来数年大力开展资金到位的项目活动，因此有充足的财政资源清偿其所有负债。

6. 项目署继续实现整体盈余，盈余额超出最低准备金水平和两年期预算预测，但是目前还没有一个管理累计盈余的明确战略。2014 年实现了 990 万美元的盈余，使 2014 年 12 月 31 日的累计准备金达到 7 850 万美元。虽然项目署已大致承诺将此准备金用于今后有助于实现其目标的项目，但却没有为此制定明确计划。需要有一个明确的战略，以对该组织再投资的方式使用准备金，以推动提高效率和改进质量，或减少对合作伙伴和捐助方的收费，或两者同时采用。

7. 项目署不同活动和业务产生的盈余大不相同。新定价模式确定了差别间接费率，但是，审计委员会仍然认为这些费率缺少透明度，并认为可以进一步拟定项目费用的列报方式。管理当局强调必须审慎考虑项目费用，制定一个核批费用收回率可能偏低的项目的流程。但是，在定价制度以及在管理费和间接费收费方面仍然存在不一致性。应行政和预算问题咨询委员会的要求，审计委员会审查了项目署为秘书处维持和平行动部地雷行动处提供的支助。审计委员会的分析显示，根据谅解备忘录，项目署用于支付间接费用的管理费共计 1 050 万美元(占总体项目费用的 5%)。审计委员会的分析还确认，根据谅解备忘录，中央和地方直接可归属支助费用分别为 240 万美元和 580 万美元。因此，直接可归属支助费和项目署管理费共计 1 870 万美元(9.3%)。

8. 审计委员会还发现，根据与合作伙伴的现有合同(新定价模式之前)，为提供人力资源服务收取的管理费用存在明显差异，从占合作伙伴薪金费用总额的 4.6% 到 8.1% 不等。这些收费导致从这些活动中产生的盈余率达 38%。费用是根据薪金值而不是聘用的工作人员人数收取的，而后者是更好的费用计算方法。必须推动进展确保项目活动的可持续性，并且不是为了要实现战略规划目标而对项目进行交叉补贴。

实施新的企业资源规划系统

9. 业务创新和改进方案旨在将项目署内部业务系统转变成一套灵敏度、智能性和综合性都更强的程序。项目署正在自我开发 Agresso 企业资源规划系统解决方

案，作为业务创新和改进方案第一阶段的部分内容，订于 2016 年 1 月取代联合国开发计划署(开发署)提供的阿特拉斯系统。

10. 为进行更多测试，已推迟一年进行项目部署。这对项目总体预算没有什么影响，但潜在效益是在开发工作开始后才得到充分研究。对内部控制框架的正式审查也未完成。由于发现了更多的复杂因素，并且需要进行用户接受度测试，有必要在系统启用前获得强有力的独立保证。此外，为了确保系统实施后能够衡量其产生的效益，管理当局务必要收集有关流程费用的基线信息。目前，审计委员会发现的证据有限，无法确凿证明管理当局已充分抓住机会在开发工作启动前改进现有程序，而且正式内部控制框架也有待完成。

人力资源管理

11. 卓越的人事管理是项目署不断取得成功的关键。编内和编外人员费用占项目署费用的 39%。组织业绩好坏与项目署如何征聘、培养和部署其人员密切相关。项目署 5 619 人的员工队伍中有很大部分(82%)是签订个体订约人协议的编外人员。这种合同模式有助于项目署降低费用和为项目的实施提供灵活性，两者都有利于项目署合作伙伴。但是，它也带来风险，例如，正如项目署所经历的那样，因更替率高而导致知识流失。此外，项目署的妇女任职人数较少，特别是在高级管理层，妇女和本国工作人员的任职人数尤其不足。

12. 项目署的员工队伍规划更像是战术决策，而不是更长远的战略规划。项目署是一个自筹资金的灵巧敏捷的组织，出于需要，它必须迅速响应合作伙伴的需要和满足对其服务的多面性需求。项目署认识到，为了不断取得成功，必须更好地做好准备，迎接未来人力资源工作面临的挑战。其中的关键部分是掌握更多有关其未来所需技能的信息，制定计划弥补其所需技能和已有技能之间的差距。

13. 就其他方面而言，项目署的人力资源职能正在发挥更具战略性的作用，不过为其提供支助的正规人力资源战略还有待最后敲定。由于认识到人力资源管理的重要性，项目署 2014 年对业务范围内的人力资源职能重新进行定位，以期更好地支持其交付业务领域(项目管理、采购和基础设施)和外地办事处，并通过共享服务实现增效。最近的一些变化，如集中进行某些方面的咨询服务和事务性支助，在项目署内普遍受到好评，但是，能否利用也有益于项目署合作伙伴的更快捷、更有效的业务流程，通过这方面发展取得实质性改进，现在下结论还为时过早。

风险管理

14. 项目署制定系统性风险管理流程的进展缓慢，但目前已有一个明确计划。2014 年任命执行主任后，项目署承诺执行一个到 2017 年 3 月纳入系统性风险管理流程框架的分阶段计划，并将聘用专职人员和外部咨询人协助该计划的有效实施。审计委员会继续敦促建立战略风险登记册，以显示已有进展和确保此过程早

期阶段产生的效益。

15. **基础设施风险管理正在形成良好做法。**项目署制定了查明区域和外地办事处两级项目风险的新办法，即通过年度业务计划和季度保证程序报告项目风险，提升最重大风险的汇报级别，将其直接报告给副执行主任和执行主任。

16. **在评估和管理基础设施风险以应对历史性设计故障方面正在取得进展。**在一些建筑项目失败导致 540 万美元的拨备费用后，项目署正在审查高风险建筑项目，并建立了质量改进机制，包括确定了中高风险项目的外部质量保证程序。

以往建议

17. 截至 2015 年 3 月 31 日，在涉及 2013 年及以往各年的 32 项待执行建议中，10 项(31%)已经执行、18 项(56%)仍在执行、4 项(13%)没有执行。本报告附件二载有以往建议落实情况的详细评论意见。审计委员会尤其注意到在执行改进防止和发现欺诈程序的建议方面，进展乏善可陈。

18. 本报告列有各项建议的详细内容，同时审计委员会对项目署的建议归纳如下：

(a) 审查其业务准备金政策，并经执行局核准，拟订盈余准备金使用计划(重申 2013 年建议)，为此建立一个目标准备金；

(b) 提高收费机制的透明度和公平性，根据实际费用因素，确定向合作伙伴提供共同事务的交易费；

(c) 审查是否需要为实施企业资源规划系统提供独立专家保证，重申实施系统后的预期节余水平，并收集足够数据，以有效衡量实现的成本效益；

(d) 处理与妇女人数不足及高级管理人员和国际人员人数增加有关的员工队伍不均衡和发生变化的问题；

(e) 加强员工队伍战略规划，包括从长计议，改进与技能有关的信息，并更好地利用名册，尽快填补员额；

(f) 评价最近人力资源举措的影响，包括建立共享服务中心，提高当地个体订约人的薪酬及管理人才；

(g) 为制定充分融入的风险管理流程建立明确的里程碑，重点是就项目署面临的战略风险迅速达成共识。

A. 任务、范围和方法

1. 项目署提供管理服务，促进联合国系统的建设和平、人道主义和发展业务活动。项目署收入完全依赖其提供项目服务的收费，通过项目管理、采购和基础设施这三项交付领域运作。
2. 审计委员会依照大会第 74(I)号决议的规定，审计了项目署 2014 年 12 月 31 日终了财政期间财务报表，并审查了这一期间的业务活动。审计工作是按照项目署财务条例和细则以及《国际审计准则》进行的。这些准则要求审计委员会遵守道德操守规定，计划并进行审计工作，以便对这些财务报表是否不存在重大错报获取合理保证。
3. 审计的主要目的是使审计委员会能就以下事项形成审计意见：财务报表是否按照公共部门会计准则，公允列报了项目署截至 2014 年 12 月 31 日的财务状况以及该日终了年度的财务执行情况和现金流量。审计包括评估财务报表中记录的费用是否用于项目署理事机构核准的用途；是否按照项目署财务条例和细则对费用进行了适当分类和记录。
4. 审计包括对财务制度和内部控制进行全面审查，以及在审计委员会认为必要的范围内，对会计记录和其他单据凭证进行抽查，以便对财务报表形成审计意见。
5. 审计委员会还按照《联合国财务条例和细则》财务条例 7.5 审查了项目署的业务活动，重点是基础设施项目的管理，这是项目署的核心管理事务之一。在审计过程中，审计委员会成员走访了项目署哥本哈根总部；审查了缅甸和塞尔维亚的外勤业务。审计委员会还与项目署内部审计和调查小组协作，协调审计范围。
6. 本报告叙述审计委员会认为应提请大会注意的事项。审计委员会已与项目署管理当局讨论这些事项，本报告适当反映了管理当局的意见。

B. 财务事项

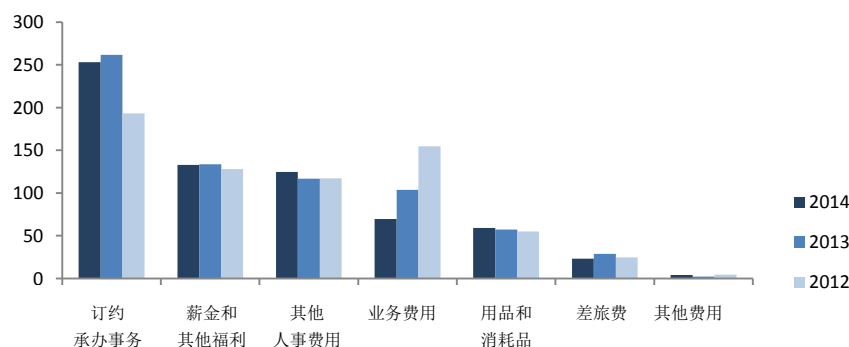
财务概览

7. 项目署报告，2014 年有盈余 990 万美元(2013 年 1 470 万美元)，费用共计 6.667 亿美元(2013 年 7.037 亿美元)。业务费用减少(图二. 一)反映了建筑活动减少和继续利用当地执行伙伴的趋势。

图二.一

联合国项目事务署 2012-2014 年费用

(百万美元)



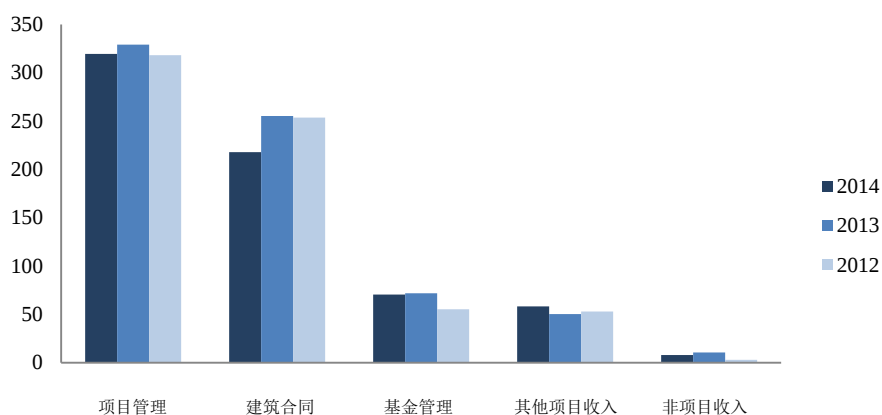
资料来源：项目署 2014 年财务报表。

8. 2014 年，项目署主要活动收入共计 6.738 亿美元(2013 年 7.171 亿美元)。收入来自于若干活动(图二.二)。项目管理服务仍然是主要收入来源，共计 3.193 亿美元(2013 年 3.292 亿美元)，其次是建筑合同所得收入 2.178 亿美元(2013 年 2.552 亿美元)。建筑合同收入减少反映了南苏丹的安全局势导致方案业务减少，以及海地整个基础设施的重要部分已经完成。

图二.二

联合国项目事务署 2012-2014 年收入

(百万美元)



资料来源：项目厅 2014 年财务报表。

9. 截至 2014 年 12 月 31 日,项目署持有的现金和投资总额为 11.3 亿美元(2013 年为 10.14 亿美元)。由于通常是在项目活动前预先供资,截至 2014 年 12 月 31 日,项目署持有项目赞助方提供的预付资金 9.411 亿美元(2013 年 8.627 亿美元),包括递延收入 4.711 亿美元(2013 年 4.706 亿美元)。这相当于 8.8 个月的方案业务额,表明项目署保持良好的财务状况,并有已商定的前瞻性工作方案。

10. 审计委员会利用一系列关键比率,对项目署的财务状况进行了分析(表二.1)。财务执行情况大体保持一致。尽管流动负债大于流动资产,但是,项目署净资产总额足够抵充短期和长期负债。在审查以适当基金结余产生最大回报率为目标的投资战略之后,可以看出流动比率降低是短期和长期投资比例发生了变化。

表二.1
财务比率

比率说明	2014 年 12 月 31 日	2013 年 12 月 31 日	2012 年 12 月 31 日
流动比率^a			
流动资产: 流动负债	0.63	0.73	0.79
资产总额: 负债总额^b			
资产: 负债	1.07	1.08	1.05
现金比率^c			
现金+现金+短期投资: 流动负债	1.07	1.09	1.05
速动比率^d			
现金+投资+应收款: 流动负债	1.12	1.13	1.07
项目盈余(利润百分比)^e	6 630 万美元	7 220 万美元	6 510 万美元
直接项目收入——直接项目费用	(10.0%)	(10.2%)	(9.6%)
净盈余(利润百分比)	990 万美元	1 470 万美元	820 万美元
收入——费用	(1.5%)	(2.1%)	(1.2%)

资料来源:项目署 2014 年财务报表。

^a 比率高,说明一个实体有能力偿还短期债务。

^b 比率高,说明偿付能力良好。

^c 现金比率通过计量流动资产中可用于抵充流动负债的现金、现金等价物或投资资金总额来显示一个实体的流动性状况。

^d 速动比率比流动比率保守,因为速动比率不包括较难转为现金的存货和其他流动资产。速动比率越高,流动性就越强。

^e 直接项目收入和费用与附注 17 中所列项目收入/费用有关。

11. 分析结果显示,与项目活动有关的盈余保持在 10%左右,表明对项目的收费超出项目间接费用和其他核心费用。在对丹麦政府异常的非交换交易收入捐款进行调整后,同期的潜在收入净额也增加了。财务报表(第四章)提供了管理当局对项目署 2014 年成果的分析。

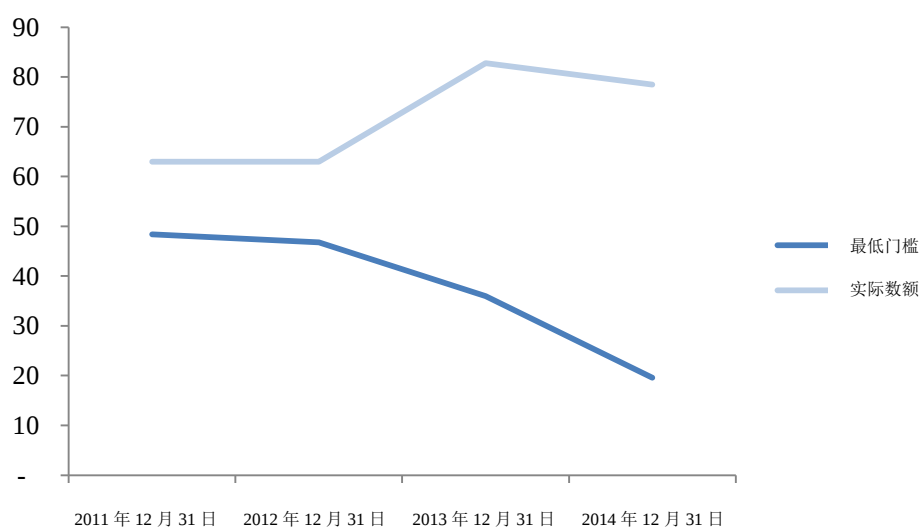
间接费用和管理费用

12. 项目署自 2010 年起产生运营盈余,过去三年中每年的收入在 800 万至 1 400 万美元之间。这继续有助于累积数额庞大的业务准备金,而相比之下,执行局通过的战略则是在两年期内达到收支相抵。债券贴现率的变化导致离职后福利重新估值产生了 1 420 万美元的精算损失,尽管准备金受此影响而有所减少,但在 2014 年年底时仍有约 7 850 万美元(2013 年 8 280 万美元)。

13. 执行局核准了确立业务准备金最低数额的政策,即为前三年的平均实际管理费用。2014 年业务准备金最低数额等于 1 960 万美元。过去四年报告的盈余与准备金最低数额之间出现严重差异(图二.三)。2014 年,差额约达 5 890 万美元。

图二.三
业务准备金

(百万美元)



资料来源:审计委员会对项目署财务报表的分析。

14. 为了响应审计委员会先前关于拟定盈余准备金使用计划的建议,项目署打算为支持其目标的投资项目注资。但是,在本报告编写之日,管理当局尚未制定使用累计盈余的具体计划。审计委员会仍感关切的是,既没有制定业务再投资战略,

以提高效率和改进质量，也没有任何战略可用于减少各项收费和费用以降低项目伙伴的成本。

15. 审计委员会重申其先前的建议，即项目署审查其业务准备金政策，并经执行局核准拟订使用准备金盈余的明确计划，为此，建立一个管理费用减少的目标准备金。

项目收入和费用

16. 继 2013 年审计工作(见 A/69/5/Add.11 和 Corr.1)后，审计委员会又审查了项目署的财务执行情况，以便更好地了解项目署收取服务费的方式，并答复行政和预算问题咨询委员会就联合国地雷行动处提出的具体要求。行预咨委会强调须审查联合国实体间伙伴关系的运作，以提高效率，减少间接费用(见 A/69/386，第 59 段)。

17. 2012 年至 2014 年期间，项目署活动的整体盈余率净额一直保持在 11%，但因项目类别不同，利润差别也很大(表二.2)。审计委员会在关于项目署的 2014 年报告中报告了产生这种情况的根本原因，以及项目署是如何控制这些差异的。

表二.2

项目盈余

(千美元和利润百分比)

项目类别	盈余		
	2014	2013	2012
项目合同	13 585(7%)	14 585(6%)	15 109(6%)
采购	9 568(63%)	8 014(57%)	7 858(84%)
基金管理	16 745(31%)	13 875(24%)	12 079(28%)
人力资源管理	9 294(38%)	7 114(34%)	6 687(23%)
其他项目管理	17 107(6%)	28 612(10%)	23 393(8%)
共计	66 299(11%)	72 200(11%)	65 125(11%)

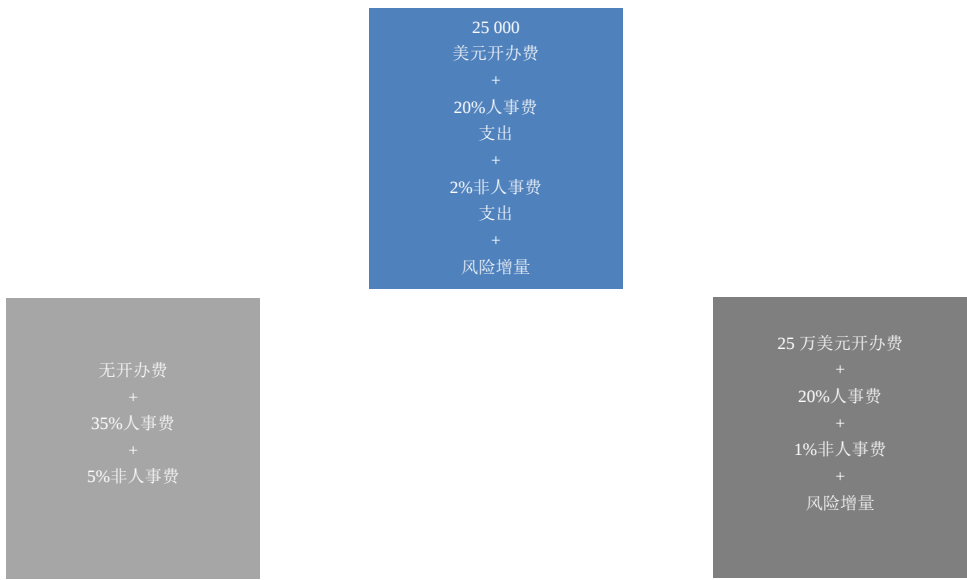
资料来源：项目署 2014 年财务报表(表 37)。

注：以上数字是项目署作为主体其本身的费用所产生的盈余，不包括作为代理方计入的费用。

18. 执行局强调必须全额回收费用和实现收支相抵的目标，并通过制定新的定价政策加强其重要性，新定价政策于 2013 年年中开始生效，并已用于新项目，以尽量减少对项目的交叉补贴。新政策规定，凡没有全额回收费用的项目都须根据明确业务需求获得特别批准。将通过这些措施改进项目的可持续性和提高透明度。新定价模式反映了项目的复杂程度、风险和规模(图二.四)。现有合同在续签前继

续采用原有定价方法。审计委员会将在有充分例子可用来评估新模式的实际运作情况时将此定价模式与实际费用进行比较，审查其有效性，从而能够评估成本计算模式的合理性。

图二.四
联合国项目事务署确定项目活动最低定价的模式



向客户收取的费用是以上三种备选方案中最低的一种。

资料来源：项目署“用于发展实效的费用回收”。

19. 审计委员会审查了建立新模式前项目署项目活动中的地雷行动方案和提供人力资源服务这两个利润最丰厚的组成。审查结果突出说明，尽管最近定价模式发生了变化，仍有必要提高对合作伙伴现有项目收费的透明度。

地雷行动

20. 在“其他项目管理”类别下报告的收入中，有很大一部分源于与联合国维持和平时行动部地雷行动处达成的谅解备忘录。地雷行动处由大会在 1997 年设立，目的是成为地雷行动的协调中心。

21. 谅解备忘录规定，支付同秘书处开展项目的间接费用的初始收费率为 8%，支付同地雷行动处开展项目的初始收费率为 5%。按照规定如果间接费用超过一定的门槛值，可以退款。这种浮动收费方法是一种创新，减少了向秘书处收取的管理费用总额，如果间接费用总额超过 4 000 万美元，管理费总额可最多减少 36.5%。2014 年，项目署报告项目活动为 2.082 亿美元，收取的管理费为 1 050 万美元(5.0%)。

22. 审计委员会查明，在报告的项目活动中，根据谅解备忘录，中央和地方的直接可归属支助费用分别为 240 万美元和 580 万美元。因此，直接可归属支助费用总额和项目署管理费共计 1 870 万美元(9.3%)。

人力资源管理项目

23. 项目署在曼谷的人力资源处和合作伙伴人员管理小组为合作伙伴和项目署全球伙伴关系服务办公室，管理个体订约人协议的签约、处理和支付。这些订约人协议使合作伙伴能够有效地通过合同临时聘用工作人员，或留用工作人员，本报告随后将进一步探讨这些协议。审计委员会对项目署分类账的分析显示，项目署就利用这项服务向合作伙伴收取的费用占合作伙伴签约人员薪金费用总额的 4.6%至 9.9%不等。向合作伙伴收取费用的比率按个案逐一确定，目前尚不清楚这些收费如何符合订正的定价模式原则。

24. 审计委员会认为，管理协助提供个体订约人协议的流程的费用应由合同数量而不是单个合同的价值驱动。尽管薪酬不同，但项目署处理每个个体订约人所发生的费用应大体相同。审计委员会对仅与人力资源合同管理服务有关的项目进行的分析表明，项目署就这些活动收费 670 万美元，平均收费率为 6.0%。这种与费用驱动因素缺乏明确联系的状况表明，收费缺乏透明度，也不符合新成本计算模式的原则。这些安排会导致严重的费用回收过度。

25. 审计委员会审查的这两个例子突出说明，项目署需要大幅提高对联合国伙伴收费率和报告机制的透明度，这些伙伴约占项目署总收入的 57%。如果不把重点明确放在精确的费用分摊上，项目署可能依赖交叉补贴，用利润率较高的活动为其核心费用提供资金。通过全面了解成本费用，项目署可以做出更明智的项目决定，并提高合作伙伴和捐助方对其财务管理的信心。

26. 审计委员会建议，项目署依照新定价模式原则，审查直接可归属的支助费用和管理费的基础，确保一致性、公平性和透明度。特别是：

(a) 确保地雷行动项目的报告除反映收取的管理费外，还反映当前被纳入方案费用的直接可归属支助费用的规模；

(b) 审查为合作伙伴管理的个体订约人协议的费用回收率，确保收费率对所有伙伴都是公平的，并能更好地反映实际发生的费用。

实施新的企业资源规划系统

27. 审计委员会前一份报告(A/69/5/Add.11 和 Corr.1)强调，有效的管理决策需要及时可靠的财务信息，在这方面，企业资源规划系统是一个必不可少的工具。审计委员会已作为业务创新和改进方案的一部分，审查了实施新的企业资源规划解决方案的情况(图二.五)。新系统将取代当前的阿特拉斯系统，阿特拉斯系统自 2004 年以来一直在使用，并成为管理信息系统(管理工作区)的基础。

图二.五

业务创新和改进方案目标

- 以可支助实施战略计划、更好地同伙伴合作并确保交付价值的方式，接收和管理组织信息。
- 高效管理并监测业务、方案和项目，同时能够管理业务以及组织环境中的变化。
- 通过以最佳方式管理人力资本，增强组织的能力，使该组织能够向工作人员提供各种选择和服务。
- 通过简化流程及相应的系统功能，精简支助流程，使流程和信息能够顺畅流通，从而使工作人员能够自由地履行增值更多的职能。
- 成功应对项目署目前遇到以及今后将遇到的各种职能挑战。

资料来源：项目署业务创新和改进方案的业务论证。

28. 新系统的目的是大幅提高管理当局的能力，提供实时报告，并在与业务创新和改进方案其他阶段整合后，使改进后的各项目管理系统更好地成为一个整体。在外部咨询人帮助下，项目署发现，目前的系统仅能交付 62 个所需流程中的 21 个流程，其他流程通过定制系统或手动系统交付。因此，除提高信息和质量并整合以支持业务外，企业资源规划系统还提供一个良好的机会，使项目署能够通过采用更好和更高效的流程实现增效。

项目治理

29. 在任何组织，实施企业资源规划系统都是一个重大风险。必须建立明确的问责制和治理机制，以提供保证，并监测目标的实现情况。审计委员会注意到，项目署任命了由各项业务代表组成的指导委员会和赞助小组，并定期向审计咨询小组委员会提交报告。然而，审计委员会也注意到，虽然项目署已获得企业资源规划解决方案提供商 Unit4 的咨询意见，但管理当局未获得任何独立的保证来核实项目是否得到充分实施，而是依靠内部咨询人和管理报告。

实施时间表和预算

30. 原订 2015 年 1 月 1 日实施企业资源规划系统，引入核心财务系统，但现在部署已被推迟一年，以便有更多时间开展用户接受度测试，把银行等系统和流程纳入机构内部，并避免在年中开始实施。审计委员会认为，最初的计划是不现实的，因为把银行等若干关键系统纳入机构内部会产生重大风险；管理当局应当考虑是否可能低估了其他的风险因素，并在规划业务创新和改进方案今后阶段时应考虑到经验教训。

31. 核准的业务创新和改进总体方案涵盖 2014 年至 2017 年期间, 预算总额为 870 万美元, 其中包括许可证、支助、咨询和可归属的直接工作人员费用。按照管理当局的预测, 预期方案实施将在五年后产生节余, 至迟于第十年收回实施成本。在这一预算总额中, 企业资源规划系统实施初始阶段最初的业务论证预测费用为 480 万美元。管理当局必须监测在实施后是否实现了预期节余。

32. 尽管项目在 2014 年开始实施, 但项目署必须修订预算, 2014 年支出共计 250 万美元, 与最后订正预算相比支出减少 100 万美元。产生这种情况的主要原因是项目进度延缓以及减少聘用外部专家, 导致工作人员培训拖延, 从而使费用减少或推迟至 2015 年。应在项目的今后阶段密切监测这些变动的影响。

33. 审计委员会建议, 管理当局在每个阶段计划的实施日期之前, 获得独立专家就企业资源规划系统实施是否健全、有否进展及配置是否恰当做出的明确保证。

实现效益

34. 业务论证确认衡量成功的一个关键标准是, 通过系统控制和标准业务流程自动化, 在多大程度上提高了流程的效率。只有在完成初始业务论证后, 即在方案设计阶段, 才能预测这些增效产生的经济效益。这些效益包括节省为使用现有系统支付的费用, 把流程纳入机构内部产生的节余, 以及业务论证投资不可缺少的流程优化和改进产生的节余。

35. 然而, 项目署没有收集可用来计量流程改进的基线信息; 此外, 审计委员会无法找到明确证据来支持业务论证确定的节余。管理当局依然有可能无法准确评估业务论证所依据的经济效益, 因此难以计量项目实施是否成功。

36. 审计委员会建议, 项目署重新确认实施企业资源规划系统预计产生的节余, 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。

流程改进和内部控制

37. 实施企业资源规划系统为改进工作做法, 确保更好地调整用户和利益攸关方的需求提供了机会。项目署查明并记录了如为新系统提供基本功能的项目管理、采购、财务和人力资源等其主要职能的关键业务需求。

38. 虽然现有流程将使系统具有业务配置, 但审计委员会发现的证据有限, 不能够充分证明项目署为提高流程效率已对现有流程和工作方式进行了审慎审查。项目小组已依据阿特拉斯系统已存在的用户角色和访问权限信息设置了角色和权限, 但没有依据正式审查进行设置。此外, 审计委员会注意到, 管理当局目前正在审查总体内部控制框架, 这是在新系统的设计和配置阶段完成后进行的。

39. 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, 下放权力以及调整访问权限以适应内部控制框架的改进和业务需求。

C. 人力资源管理

40. 人力资源是项目署的主要资产，项目署作为一个组织的业绩在很大程度上取决于能否成功征聘、发展和部署人力资源。本报告这一部分审查项目署的员工队伍，项目署如何组织人力资源职能，以及项目署处理技能和员工队伍规划的方法。涵盖项目署员工队伍特点、费用和看法的关键指标列于本章附件一。

41. 审计委员会还审查了其他联合国实体的人力资源管理情况。表二.3 将项目署员工队伍特点与联合国毒品和犯罪问题办公室(毒品和犯罪问题办公室)和联合国难民事务高级专员公署(难民署)员工队伍特点进行了比较。上述每个实体都面临不同的业务环境，并在此情况下采用不同的业务模式，这会影响员工队伍的特点。然而，审计委员会认为，制订基准使管理当局能够评估产生的任何差异是否合理，能否帮助联合国各实体相互学习。

表二.3

2014 年联合国项目事务署、联合国毒品和犯罪问题办公室以及联合国难民事务高级专员公署员工队伍特点对比：

指标	项目署	毒品和犯罪 问题办公室	难民署
高级管理人员与所有其他工作人员的比率	1:34	1:22	1:30
员工队伍中本国工作人员的比例(百分比)	77%	73%	73%
2011 年以来员工队伍中本国工作人员的百分点变化	-7%	+4%	-3%
员工队伍中女性所占比例(百分比)	31%	46%	37%
人员的单位成本(薪金或酬金以及所有其他福利)(美元)	\$52,000	\$70,000	\$66,000
2012 年以来人员单位成本的变化	-3%	+5%	-3%

资料来源：审计委员会对联合国数据的分析。所依据的数据和系统未经审计委员会审查。

注：

1. 所有数据截至 2014 年 12 月。数据包括个体订约人和以联合国工作人员条件聘用的人员，但附注 2 和附注 3 所列数据除外。对于项目署，数据指其直接管理的人员，但单位成本除外，这一标准还包括由合作伙伴管理但属于项目署的人员。而毒品和犯罪问题办公室的人员是其 2014 年发放工资的所有人员。
2. 高级管理人员职等为 P-5(或同级)及以上。相当于高级管理人员职等的高级承包者职等不在此列，因为这些人其组织内管理人员的能力受到其作为外部咨询人身份的限制。
3. 毒品和犯罪问题办公室以及难民署的性别数据仅包括以工作人员条件聘用的人员。作为比较，在项目署以工作人员条件聘用的人员中，女性占 35%。

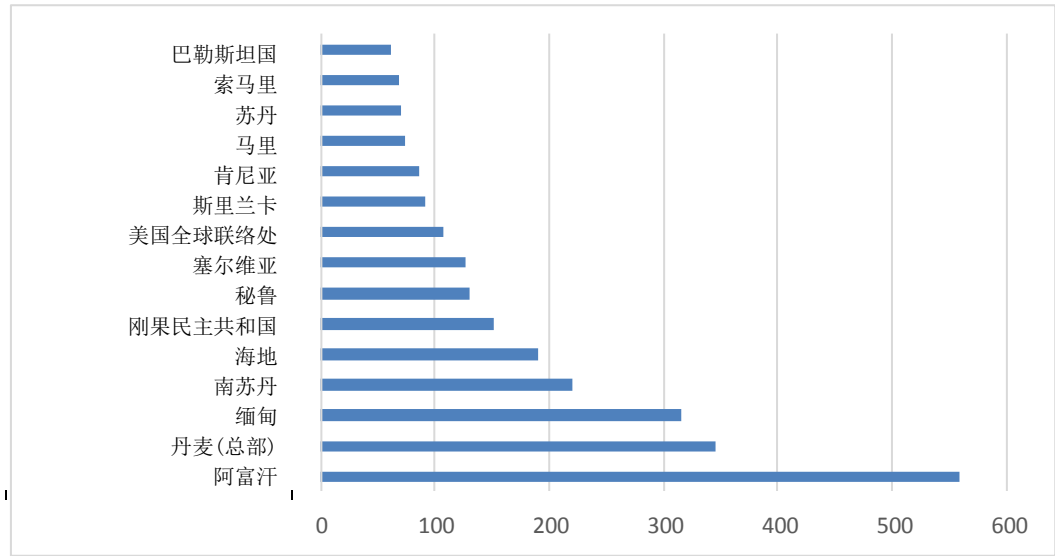
员工队伍

42. 在项目署 2014 年费用中，人员费用达 2.58 亿美元(占 39%)。在 2014 年 12 月底，项目署有 5 619 名员工，¹ 其中约三分之二由项目署直接管理，剩下的三

¹ 除非另有说明，人员数字按人数计算，而不是按全职员工工时计算。

分之一由项目署合作伙伴管理。² 项目署员工地理分布广泛，91%由项目署管理的人员在总部以外工作，他们在 31 个外地办事处和 4 个全球联络处开展业务。项目署管理的人员的主要地点是阿富汗、丹麦(总部)和缅甸(图二.六)。

图二.六
联合国项目事务署人员的主要地点，2014 年 12 月



资料来源：审计委员会对项目署数据的分析。

注：

1. 仅为项目署管理的人员。不包括项目署仅提供合同管理服务的合作伙伴的人员以及合作伙伴管理的项目署人员。
2. 包括以预聘合同聘用的人员以及按月付酬人员。

43. 项目署主要通过两种合同方式聘用人员：

- 由《联合国工作人员细则和工作人员条例》管辖并定期支付薪金的工作人员；截至 2014 年 12 月有 845 名工作人员，2014 年包括福利在内的费用为 1.33 亿美元，(相当于平均每个工作人员 157 000 美元)
- 定期支付酬金的个体订约人³ (4 074 人)和以预聘合同临时聘用的个体订约人(538 人)；⁴ 个体订约人占员工队伍的 82%，在 2014 年的费用为 1.25 亿美元(每个定期付费订约人相当于 30 000 美元)。⁵

² 此外，项目署把 2 776 人列为“合作伙伴人员”，项目署为这些人员提供合同管理服务。

³ 依据项目署数据系统报告的个体订约人协议中的分类。此外，4 074 这一数字包括本报告其他部分未列报的 183 个合同。纳入这些合同反映出项目署在 2015 年春天首次使用的计算方法更加完善。在此之前，项目署管理信息在年底报告的订约人数量略少于实际数。

44. 总的说来,项目署人员有积极性,他们的贡献得到合作伙伴的重视。在答复 2013 年调查的项目署管理的人员中,大约 85%对为项目署工作持肯定态度(见本章附件一,表 C)。根据 2014 年对合作伙伴调查获得的反馈意见,四分之三(77%)的合作伙伴受访者对项目署人员提供的服务感到满意或非常满意,只有 2%的合作伙伴报告不满意。

45. 尽管近年来情况略有改善,但妇女在项目署员工队伍中的人数依然偏低,在项目署 2014 年管理的人员中占 31%,在高级管理职位中仅占 18%。⁶ 与此相比,在 2014 年 6 月底,妇女在整个秘书处工作人员中占 34%,在高级管理职等中占 31%(见 A/69/292)。项目署有一些工作要在较高风险环境中开展,并需要具备土木工程等方面技能的工作人员,这可能使项目署实现性别均等具有挑战性,但审计委员会认为,还是需要作出更多努力。项目署制定了在 2015 年年底使妇女在其管理的人员中占 35%的目标。为此目的,项目署在 2014 年推出了性别平等计划,重点是与专业机构和网络开展招揽人才活动。审计委员会也了解到,2014 年 50%的新兴领导者方案参与者是妇女。

46. 按照联合国的性别平等目标,审计委员会建议,项目署继续处理员工队伍的性别不平衡问题并评价其各项举措的影响。

47. 项目署 2014-2017 年期间战略计划规定优先考虑尽可能聘用本国人员,通过增强国家能力和可持续性,促进实现项目署的战略目标。本国人员的费用也较低:项目署成本估算工具显示,同等国际人员的费用大约是本国人员的两倍。然而,在项目署管理的员工队伍中,本国人员的比例从 84%(2011 年)下降到 77%(2014 年),主要原因是同期国际人员的人数增加。⁷ 例如,2011 年至 2014 年间,项目署管理的以联合国工作人员条件征聘的国际人员增加了 53%。不过,在项目署管理的员工中本国人员所占比例依然略高于难民署和毒品和犯罪问题办公室(上文表二.3)。本国人员在项目署高级管理职等中人数不多:2014 年,在高级管理职位中只有一名本国干事。

48. 高级管理人员和其他人员的比率从 2011 年的 1:43 增至 2014 年的 1:34。⁸ 这是因为,在项目署管理的员工中,高级管理人员的人数增加了 46%,而其他人员

⁴ 项目署还在 2014 年记录 162 名其他人员,主要是开发署的服务承包商和实习生。1.25 亿美元中包括服务承包商。

⁵ 无法直接比较个体订约人与工作人员的单位成本,因为他们的职等构成不同。例如,64%的个体订约人在支助职等,在此职等的工作人员为 21%。国际人员和本国人员的构成也不相同,大部分工作人员以费用更高的国际合同聘用。

⁶ 我们把高级管理职位定义为 P-5 及以上职等的国际工作人员、E 职等的本国干事以及 ICA4 及以上职等的国际个体订约人。

⁷ 数据是项目署管理并定期付款的项目署人员、工作人员和个体订约人。数据不包括以预聘费或一次总付方式聘用的个体订约人。

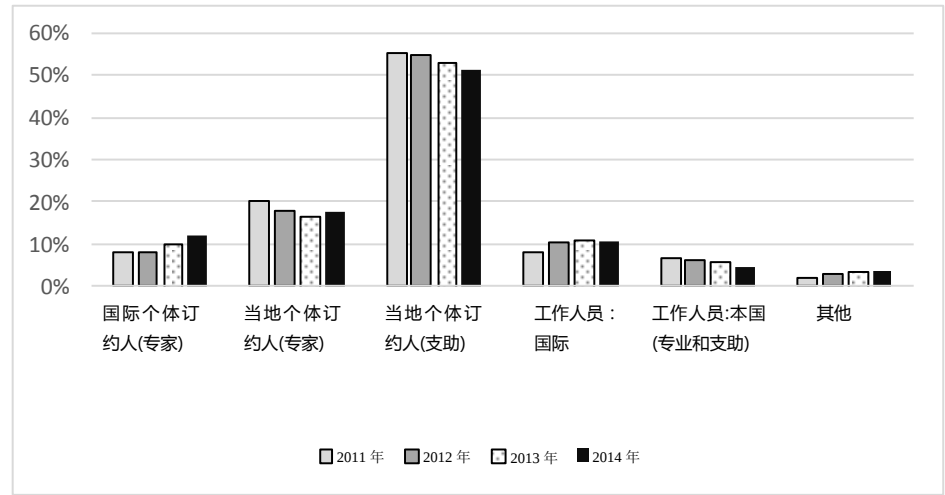
⁸ 数据是项目署监管并定期付款的项目署人员、工作人员和个体订约人。这一数字涵盖的高级管理职位不包括个体订约人,鉴于他们的外部承包商身份,规则限制他们管理人员

的人数增长较为缓慢(不包括高级管理人员在内的专业职等人员增长 25%，支助职等人员增长 9%)。

49. 审计委员会建议，项目署检查高级管理人员和国际人员人数增长是否符合其业务模式及其能力建设目标。

50. 除开发署外，项目署是联合国机构中使用个体订约人最多的机构。⁹ 截至 2014 年 12 月底，项目署监管的人员中约 81%为个体订约人(图二.七)。¹⁰ 在这些个体订约人中，超过三分之二(69%)在支助职等(只有 28%的工作人员在支助职等)。在个体订约人中，国际个体订约人仅占很小的比例(12%)，尽管他们从 2011 年至 2014 年增加了一半。约三分之一项目署监管的个体订约人已持续聘用至少 4 年，届时，项目署会请求管理当局核准继续聘用。项目署依赖约聘人员的状况反映出，其需要按照依靠自筹资金和交付有时限项目的业务模式，灵活部署资源。

图二.七
联合国项目事务署人员类别，2011-2014 年



资料来源：审计委员会对项目署数据的分析。

注：

1. “其他”主要指开发署使用的相当于个体订约人的服务合同模式；项目署打算把此类服务合同转换为个体订约人协议。
2. 依照国际公务员制度委员会的规范，人员被定义为本国(当地)人员或国际人员。本国(当地)职位按照其是否承担支助(一般事务)或专门(专业)职责作进一步区分。所有国际职位都是专门(专业)职位。
3. 仅为项目署管理的人员。

⁹ 联合调查股，“联合国组织编外人员的使用及相关合同模式”，2014 年。

¹⁰ 如果包括以预聘或一笔总付方式聘用的个体订约人，项目署管理的以合同方式聘用的人员的比例将增至 83%。

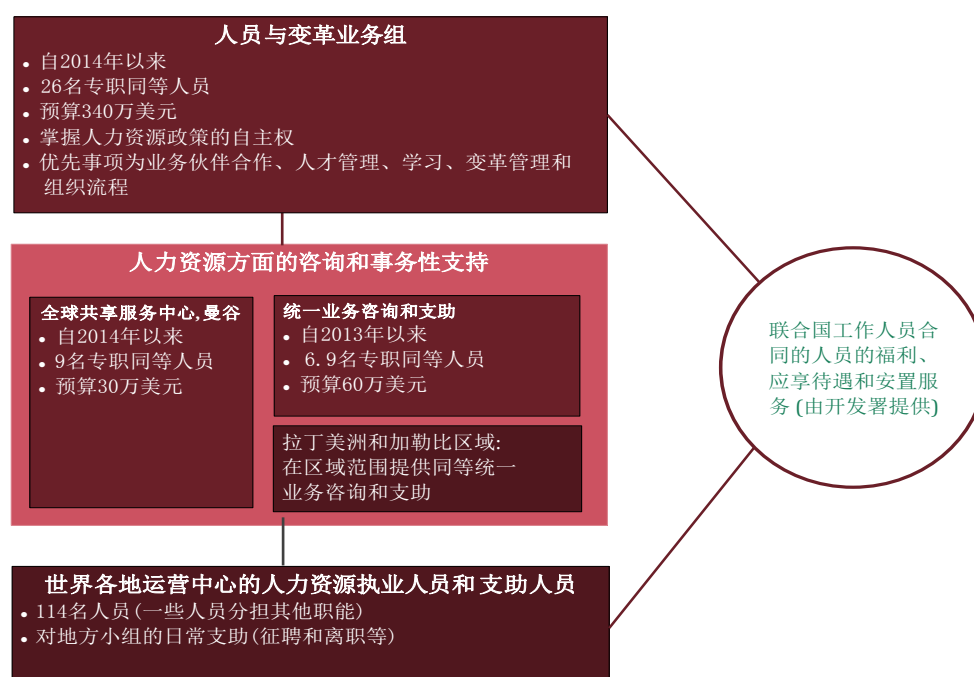
51. 在项目署监管的人员中，国际人员和高级管理人员比例上升、本国人员比例下降，这将对人员费用产生上行压力。¹¹

人力资源架构

52. 战略性人力资源职能通常涉及业务伙伴合作、改变管理和组织设计职能以及更传统的人力资源事务性和宣传职能。在其 2014-2017 年战略计划中，项目署将增强员工权能，使其能够以一贯的高标准开展工作作为其四个管理目标之一。为了支持这一目标，项目署正在采取措施加强其人力资源职能，并在 2014 年 4 月建立一个新的总部小组，即人员与变革业务组(图二.八)。该组的目标包括为组织设计和变革投入更多人力资源，改善业务伙伴关系，对人力资源的核心重点在于事务性工作这一较为广泛的业务看法作出回应。

图二.八

联合国项目事务署人力资源管理组织架构



资料来源：审计委员会对项目署信息的分析。

¹¹ 尽管面临费用上升的压力，项目署人员的单位成本在 2011 年至 2014 年期间有所下降(见附件一)。其主要原因是单位成本还包括合作伙伴管理的项目署人员，并且这一类别人员在这一期间转变为费用较低的一组人员。

53. 人员与改革业务组预计在 2015 年完成一个新的人力资源战略的拟定工作，以替代早先 2010-2013 年期间人力资源战略，该战略将征聘和留用、业绩管理和福祉作为优先事项。人员与改革业务组在人力资源的 6 个领域负有责任；正在变革管理方面支持 4 个外地办事处，并与项目署内部各专业业务小组合作。

54. 另外，项目署已经改变了其提供人力资源服务的机制。2014 年初，项目署在曼谷创建了全球共享服务中心，其目的是根据即将实行的企业资源规划系统，通过集中、标准化的服务更灵敏和高效地提供个体订约人协议的事务性服务。审计委员会发现，这些安排可能会提高效率、透明度和质量。但是，没有明确制定监测和评估已实现效益的计划，在此情况下通过共享服务中心实现的效率既有可能不会产生现金节余，也不会提高项目署业务中心的产出。

55. 2013 年，项目署将迄今在区域范围内提供的支助服务包括人力资源咨询和事务职能集中起来；但是审计委员会注意到，由于其他结构变化和区域对语言障碍和就近服务的关切，拉丁美洲和加勒比区域尚未参加这一安排。目前，开发署替项目署为按照联合国工作人员条款聘用的工作人员提供事务性人力资源服务(薪金、应享待遇和安置)。2014 年 12 月项目署委托的审查表明，未来有可能可通过内部提供这类服务。

56. 项目署将人力资源职能的整体绩效记入总体“平衡记分卡”。人力资源目标和业绩指标涉及业务伙伴合作、征聘、人才管理、性别平等和培训。各个业务单位还将业绩目标作为整体规划的一部分。没有将提高人力资源服务成本效率的措施列入记分卡。虽然公布了由项目署总部提供的人力资源支助费用和相关职能，但是，项目署并不记录和监测它在各个外地办事处支付的人力资源支助费用，或审议各办事处在效率方面的相关业绩(例如，处理事务业绩或人力资源支助与人员的比例)。

57. 审计委员会的分析显示，项目署为其直接管理的每 89 个人员提供一名人力资源人员。¹² 这与公共和私营部门的基准大致相若。也许过一段时间后，项目署就可以利用该比率监测其人力资源职能的效率。

58. 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。

¹² 这一比率不包括：人力资源人头数，向合作伙伴提供服务的人员，员工队伍人头数，由合作伙伴管理的项目署人员，以及被归类为合作伙伴人员的人员。还请注意项目署将工作人员人力资源行政支持服务外包给开发署，分析中不包含这类资源。

技能和员工队伍规划

59. 员工队伍战略规划的目的是确保拥有适当技能的适当数量的人员在适当的时间和适当的地点交付组织目标。这就需要评估组织内部现有技能以及现在和未来业务所需技能。人力资源职能在填补现有技能和所需技能之间差距方面发挥重要作用，它可以为此支持征用技能、在员工队伍中部署和发展技能。

评估现有技能和未来需要

60. 项目厅在三个层面评估当前和未来技能需求：

- 作为规划单个项目执行工作的一部分
- 在年度整体规划工作中，其中外地办事处和中央单位与高级管理层商定业务优先事项、人力资源配置和资金分配
- 在更具战略性的层面和略长的时间范围内，由人员与改革业务组与各专业业务组开展合作

61. 前两个层面代表迄今为止项目署通常能够满足其大部分需求的战术回应。第三个层面使项目署有机会做到精益求精和更好地满足其合作伙伴的需求。但是，在这一层面的工作仍然较新，并且项目署认识到它缺少对其人员技能的全面了解。尽管很难将各种经验和资格与对工作人员能力水平的一致认识完美地结合起来，但是进行这样的工作，将其作为朝着制定技能战略迈出的第一步仍然很重要。

62. 委员会建议人员与改革业务组与其他业务组合作，收集和评估有关其员工队伍的知识和经验，为今后的技能和员工队伍规划工作提供信息。

征用和保住所需技能

利用个体订约人

63. 项目署 2014 年征聘的大多数人员(92%)是根据个体订约人协议条款签约的，这意味着他们不是“工作人员”。为尽量减少使用订约人而不是工作人员产生的风险，项目署有一项政策规定了聘用细则。这一政策称，个体订约人应：

- 作为订约人获聘，而不是征聘为雇员(成为工作人员)
- 仅用于履行特定任务或与实施项目有关的活动
- 用于承担的责任不得包括本质上是联合国的活动(例如，通过外交手段促进联合国的利益)
- 不得担任根据《联合国工作人员条例和细则》任命的项目署人员的主要主管人员

64. 个体订约人协议模式的灵活性有助于项目署完成其项目交付任务。它还使项目署能够降低成本，并避免产生与联合国工作人员模式有关的负债(包括抚养津贴和流动性津贴、养恤金和离职后医疗保险)。项目署的分析表明，该组织一名国际工作人员的费用约为同等国际个体订约人的两倍。如果拿本国工作人员和个体订约人同等职等相比，使用个体订约人明显带来重大节余，尽管没有国际级别人员的差距那么大。

65. 不过，这样做的风险是，在劳动力需求较高时，按照咨询人条款征聘人员将会比较困难。审计委员会发现，在缅甸，由于劳动力市场竞争日益加剧，这已是一个问题，而在塞尔维亚，劳动力市场需求没有这么强劲。此种截然不同的环境显示，任用个体订约人的吸引力存在差异。

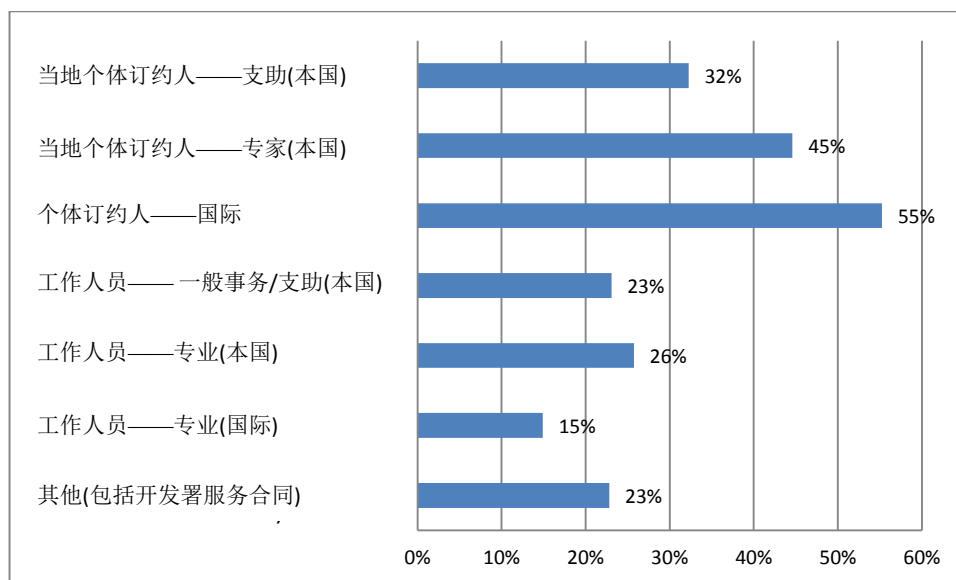
66. 审计委员会还认识到，按照个体订约人协议条款任用的个人，以费用形式得到的整体一揽子报酬比以其他福利形式得到的报酬多，对于来自具有完善的公共保健和社会保障的国家的人员，这可能会使个体订约人协议比工作人员合同更具吸引力。在这种情况下，项目署应审议工作人员转为个体订约人模式的申请，包括评估此种转化是否符合项目署的最佳利益。尽管这一现象会在短期带来整体上的费用节约，但从长期来看，它可能产生与人员业绩、管理能力和项目责任降低有关的风险。应考虑到更广泛的业务和员工队伍规划需求，使此种情况发展得到监测并须得到适当的高级别核准。

67. 审计委员会建议项目署：(a) 编制明确的以业务为主导的标准，用于评估有人提出的将工作人员聘用条件转为个体订约人协议聘用条件的请求；(b) 监测这一政策对员工队伍的影响。

68. 按照咨询人条款任用工作人员可能更难留住人，并有可能导致较高的征聘成本、服务中断和机构知识丧失。图二.九显示，个体订约人的更替率很高。例如，国际个体订约人的整体更替率在 2014 年为 55%。当地(本国)个体订约人类别，与工作人员合同相比也显示较高的更替率。¹³ 按照个体订约人条款聘用的人员取得的业绩也可能较为逊色：在考绩中个体订约人员与工作人员相比较少获得优异业绩评级(2013 年获得该评级的个体订约人为 25%，工作人员是 40%)。

¹³ 如果合同期限平均较短，个体订约人的整体更替率要高于工作人员。解释这一现象遇到的困难着重说明更详细了解更替率的重要性。

图二.九
联合国项目事务署管理的人员 2014 年整体更替率



资料来源：审计委员会对项目署数据的分析。

注：整体更替率包括在合同终了离职和在合同履行期间辞职的人员。

69. 项目署衡量整体更替率的方式具有局限性，因为其数据没有将合同终了离职人员与履行合同期间辞职人员区分开来。项目署向审计委员会表示，它预料特别是个别订约人职等，由于其业务模式性质以及侧重短期项目交付，会有一个合理的更替率。鉴于开发署服务订约人的可比更替率约为个体订约人更替率的一半，项目署承认其当前的更替率过高。

70. 审计委员会建议项目署监测因辞职产生的更替率，从而为其员工队伍规划提供信息。

71. 2014 年初，项目署设置了一个到 2015 年底将当地个体订约人更替率降至 30% 的目标，方法是改善合同条件，使个体订约人的条款和条件更接近工作人员的条款和条件。项目署希望成为一个更受欢迎的雇主并认识到个体订约人更替率影响其交付能力，因此作出了一些调整，包括：

- 调整当地个体订约人薪酬和职等划分，使其与国际公务员制度委员会费率一致(估计项目署每年将产生 500 万美元的费用)；
- 采用每年 1.8% 的酬金增长率；
- 为当地个体订约人引入一个新的节约计划(节约储金)，项目署将当地个体订约人酬金的 15% 缴纳给该计划。

72. 项目署估计, 创建节约储金后, 通过对节约储金的缴款, 将使年度费用增加 900 万美元, 但节约储金与改善其他合同条件一起, 将产生 100 万美元到 300 万美元的年度净效益。该效益来自当地个体订约人较低的更替率, 产生三项资金效应:

- 降低征聘处理工作的费用(110 万美元)
- 提高生产率(减少提高新人员技能的时间)(230 万美元至 380 万美元)
- 减少项目执行方面的延误(680 万美元)

73. 审计委员会检查了对节约储金效益的评估, 发现了管理当局分析中的一些缺陷, 包括价值 110 万美元重复计算的生产力节余和对减少延误带来的效益的重大计算错误。审计委员会认为, 年度效益总额可能更接近 550 万美元, 远低于 900 万美元的缴款成本。尽管资金节余不是设立该节约储金的目的, 但其可负担性应是一个重要考虑。该计划可能是一个长期承诺, 项目署在编制和审查业务论证时应更为仔细。

74. 项目署还在审查于 2015 年修改国际个体订约人一揽子报酬的事项, 看是否有可能提高确定费用方面的一致性和透明度, 并改善人员的流动性。

75. 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。

76. 外地和总部一些人员将个体订约人协议称为填补空缺员额的缺省模式。与此同时, 高级人力资源政策主管人员称, 劳动力市场状况、外地办事处的性质及其业务和空缺员额的性质都是在审查适当合同类型时应继续考虑的因素。但是, 目前缺少对项目署职位的详细说明, 即高级主管人员职位通常保留给工作人员合同任用人员。这在一个主导观点为个体订约人协议是出色的合同模式的环境中, 产生了重要职能被不适当填补的风险。

77. 审计委员会对某天开放的空缺通知进行的审查明显看到有几个包含高级别管理责任(例如, 方案负责人)或重大组织间代表责任的国际个体订约人职位。审计委员会认为, 按照个体订约人条款任命人员履行这些职能不符合项目署有关部署个体订约人的政策, 并产生组织风险。审计委员会了解到, 项目署正计划在 2015 年推出外地办事处高级职位的标准职务说明, 其假设是这些职位在正常情况下是按照联合国工作人员条款聘用的。

78. 审计委员会建议项目署继续努力制定高级别职位的标准职务说明和条款, 并在实施后, 采取步骤确保在实践中予以采用。

监测征聘人员所需的时间

79. 项目署缺少关于从发出空缺通知到合格候选人接受聘书这一征聘人员整个过程所需时间的信息。项目署在 2012 年引入了一个全球人员征聘系统,该系统应能对征聘时间进行密切跟踪。但是,不完整的数据(与当前阿特拉斯系统的局限性有关)减少了得出可靠结论的可能性。¹⁴ 目前项目署人力资源官员正在与外地办事处合作,确保以手动方式将最新数据系统地输入全球人员征聘系统。2016 年实施新的企业资源规划系统后,将有更多的结构性变动。今后的征聘措施还应考虑到从空缺首次出现到员额被填补之间会有更长的时间。

80. 与此同时,项目署试图在排除明显不完整记录的同时,利用征聘系统数据将其业绩与联合国其他实体的业绩相比较。这一方式具有局限性,但审查结果显示 2013 年的征聘时间一般低于 100 天,这与联合国 120 天的基准相比并不逊色。但是,审计委员会尚未看到原始分析。审计委员会对项目署 2014 年整体数据和曼谷、缅甸和塞尔维亚的业绩的审查显示,征聘时间是合理的。但是,项目署最近几年在征聘一些高级别总部职位时遇到了困难。

81. 审计委员会建议项目署实施一个可以对空缺首次出现到员额得到填补的整个征聘处理时间进行可靠报告和分析的系统。

通过使用员工队伍名册部署技能

82. 项目署的业务性质决定它需要获得在接到通知后即可部署应对紧急情况等多种专门技能。项目署认识到在此方面使用员工队伍名册的潜在好处,它将该名册界定为可用于快速征聘和部署的经事先评估的各组人员。2010-2013 年人力资源战略的一个目标是开发一项支持此种进展的电子名册工具。

83. 但是,项目署的信息显示,2014 年只有 20 个人的任命是使用员工队伍名册作出的,这在聘用的所有人员中不到 2%。这种资源配置模式仅用于在和平与安全小组工作的项目署人员(主要是在地雷行动领域),尽管可持续项目管理业务组在 2014 年 11 月建立了一个新的名册。项目署告知审计委员会,它正在优先开展进一步编制员工队伍名册的工作。特别是,项目署有可能:

- 编制一个按照预聘合同雇用的个体订约人员的全球登记册
- 在整个项目署更普遍地增加使用员工队伍名册
- 加强与能够获得非常专业技能的外部组织的联系

84. 审计委员会建议项目署在所有业务中扩大对员工队伍名册的使用,使其能更好地快速征聘和分配人员,以满足业务需求。

¹⁴ 审计委员会的审计还显示,一些外地办事处到 2014 年才开始使用全球人员征聘系统,尽管该系统在 2012 年就已经可以使用。

发展技能和管理人才

支持培训

85. 项目署管理的人员，不管其合同模式如何，都能获得一系列培训。个人有责任确定他们所需要的培训，并寻求总部或其他办事处的预算负责人提供资金。在 2013 年，人员对必修课(83%)和专业认证(如 PRINCE2)的了解相对较多，但只有约一半的人员了解内部培训课程和个人学习机会。大多数工作人员(71%)认为自己的主管人员鼓励他们利用学习机会。

86. 自 2013 年以来，项目署通过以下方式增加了其对个人发展的承诺：

- 制定一个全球学习计划
- 通过人员与改革业务组协调培训投资，并与各专业业务组联系，确定业务优先事项
- 分配更多资金用于培训(2015 年，项目署预计通过总部预算支出 380 万美元，¹⁵ 比 2014 年增加 23%)

87. 项目署称，有 568 人在 2014 年得到了外部认可的证书，在项目署管理的定期付薪员工队伍中占 17%。培训通过率为 76%，超过其 70%的目标。但是，2014 年接受培训的人在整个项目署的分布是不均匀的，总部人员平均所获培训单元数量比总部以外地点工作人员多大约 3 倍。

88. 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。

晋升和人才管理

89. 2010-2013 年期间人力资源战略将吸引和培养未来人才的措施列为优先事项。2011 年公布了一个人才管理政策，并推出：

- 特定职位所需事先确定和评估的人员人才库
- 工作人员的人才管理论坛，以找到可纳入人才库的内部候选人

90. 尽管取得这些进展，迄今为止少有证据证明已实行了一个有效的人才管理系统。2013 年调查中只有一半(52%)人员认为，项目署在过去 12 个月中改善了其人才管理方式，55%的人员认为项目署为他们的职业发展提供了充分的机会。2014 年新推出了一个有 51 人参加的新生领导人方案。这是一个重大进展，但需要得

¹⁵ 外地办事处还将把其管理预算的一部分分配给当地培训或为获得中央资助的培训提供便利；有一些项目也将支持当地培训和发展。

到解决项目署运作模式和主要使用外部订约人难题的更广泛的人才管理框架的支持。审计委员会了解到，项目署正在制订最新的人才管理战略。

91. 项目署目前没有正式的内部晋升政策。这意味着现有人员不论是个体订约人还是工作人员，通常都要和外部候选人一起申请职位。审计委员会审计发现，由于没有一项正式的晋升政策，各外地办事处采取了不同做法。例如，项目署在缅甸开展的一次征聘过程中，58 个现有个体订约人成功申请到了高一级职位，而 22 名经过面试的外部候选人却无一成功。在塞尔维亚，为避免外部候选人的申请徒劳无功，竞争性外部征聘程序还获准网开一面。没有一个内部晋升政策作为培养人才的机制，特别是对于那些以个体订约人身份受雇者，而且这种情况有可能导致征聘工作弄虚作假，项目署外地官员提出了这一关切，担心流失高素质工作人员。

92. 审计委员会了解到，项目署人力资源政策小组正在制定一项内部晋升政策，将于 2015 年启动，作为该署人才管理办法的一部分。虽然项目署高级人力资源管理人员很清楚，人才管理应对工作人员和个体订约人平等适用，但工作人员队伍由大量个体订约人组成，意味着内部晋升政策需要充分考虑到个体订约人的职位是项目署外部职位，是按照采购方面的财务条例和细则任命的。

93. 审计委员会建议在合理的时间内尽快制定并传达晋升政策。该政策应当解决一些关键问题，如工作人员和个体订约人在何种情况下可以竞争一个职位，职位应何时对外公布。

94. 审计委员会建议项目署采用更系统的办法进行人才管理，涵盖各种合同方式的所有人员，从而进一步拟定其员工队伍战略规划办法。

业绩管理

95. 项目署较好地执行了对所管工作人员的业绩管理程序，部分原因是绩效奖金取决于能否及时完成考绩。2014 年，94% 必须完成考绩的项目署所管人员完成了考绩，而所设目标是 90%。

96. 但是，审计委员会对 2013 年考核报告的业绩情况进行的审查还显示，有 28% 的工作人员达到了最高(优异)评级。项目署的指导意见指出，达到“优异”评级的工作人员应不超过 15%。因此，不清楚现行考绩安排是否为确定达到最佳业绩或具有最大潜力者提供了可靠的依据。

97. 与此同时，审计委员会注意到，2013 年只有 18 个考绩表示“没有完全达到”目标(最低一等)，这相当于已完成考绩的 0.7%。同时，对其 2013 年全球人事调查作出答复的总部人力资源专业人员只有 13% 认为项目署在工作人员未达到业绩标准时采取了适当的补救行动。这表明项目署仍有余地作出更多努力，以查明并公开处理业绩不佳问题。项目署正在考虑增加业绩评定等级，以便提供更明

确的范围，来区分不同的业绩水平，并强调每个业绩档次其所希望看到的人员比例。总体而言，项目署承认，需要作出更多努力支持各部门管理人员解决业绩不佳问题。

98. 审计委员会建议项目署：(a) 确定如何通过考绩更清晰地区分工作人员的业绩；(b) 加强查明和解决业绩不佳问题的根本制度。

绩效奖

99. 项目署通过一个绩效奖励制度对其员工实施激励，工作人员和个体订约人均可参加。可支付的绩效奖最高总额为上一财年机构净收入的 20%；2014 年绩效奖总额为 150 万美元(2013 年 240 万美元，平均奖励为 860 美元)。

100. 审计委员会注意到，绩效奖制度产生的激励超出了执行局实现收支相抵的目标，因此不完全符合这一财政目标。

101. 审计委员会建议项目署审查绩效奖制度，确保该制度始终符合该署实现收支相抵的目标。

D. 企业风险管理

102. 项目署运作的实际和财务环境颇具挑战，两者都造成了大量的战略和业务风险。审计委员会此前曾报告说，项目署已制定了健全的风险管理框架，但该框架并没有投入运作，建议采取紧急行动，推行企业风险管理战略、政策和程序。

103. 审计委员会审议了风险管理的执行进展并再次注意到，项目署在很大程度上仍然缺乏一个全面的风险管理框架，或者说没有阐明顶层风险。不过，审计委员会注意到，在基础设施风险的管理办法方面，情况有所改善，这提供了一个良好的模式，可为项目署更广泛的风险管理办法提供借鉴。

组织的企业风险管理

104. 审计委员会注意到，执行主任现已制定了一项明确的计划，在外部咨询顾问和额外的专职工作人员资源的支助下，分三个阶段实行企业风险管理。将于 2016 年 3 月完成实施的第一阶段，即评估现有框架，以期为项目署建立一个明确、实际且适当的模式。该阶段还将包括适当的培训和支持，以确保这个框架在高级管理层的明确承诺下得以纳入，并得到清楚的认识。

105. 到 2016 年 3 月，项目署计划明确阐述顶层风险，并借鉴项目风险管理方面的良好做法。该项目的第二阶段将评估第一阶段的成绩，在项目署各业务部门推行该项目，并将其做法纳入新的企业资源规划系统及企业创新和改进方案系统，该阶段准备在 2017 年 3 月完成。最后阶段将把各进程纳入项目署内部，订于 2017 年 12 月完成。审计委员会将在 2016 年的报告中汇报第一阶段取得的成功。

106. 审计委员会建议项目署按照商定的时间表制定明确的交付目标，监测新企业风险管理计划的执行进展，以便优先考虑确定顶层战略风险和减缓风险等关键部分。

基础设施风险管理

107. 直到最近，项目署的风险管理都是基于对项目 and 财务信息的监测，以找出未能实现目标的区域办事处和主要项目。但是，项目署的这一风险管理重点可能过于狭窄，最近在埃塞俄比亚、南苏丹和苏丹表现出来的项目交付风险证明有必要实施全面有效的风险管理。

108. 在埃塞俄比亚，项目署雇用的一个承包商在项目中期通知项目署说无法完成。在南苏丹和苏丹，项目署交付的建筑工程被发现存在结构缺陷，需要采取补救行动加以解决，导致财务报表内出现 540 万美元的估计负债，用于对这些缺陷和赔偿责任进行补救和补偿。

109. 尽管还不够系统、全面，项目署在外地办事处一级对风险进行确认、优先处理和安排的基础上，制定了新的风险管理办法。作为项目协调工作的一部分确定各个项目的风险，并在引导系统中记录下来，该系统用于启动项目、记录风险和获取内部核准。较轻的风险由区域和外地办事处管理。重大风险则由区域办事处确定，通过年度业务计划公布，或者如果是在年中确定，则通过季度保证书公布，审计委员会已注意到了这一点。

优先处理和监测项目风险

110. 目前，项目署由可持续项目管理业务组执行单独的季度保证工作，风险、问题和事态发展均报告给该业务组。区域和外地办事处监测并减轻程度较轻的风险，同时向业务组通报；更大的风险通过业务组解决，严重风险则更上一级，由执行主任或副执行主任监测。

111. 可持续项目管理业务组参与风险管理，使项目署得以将共同信息和关切从总部传达到外地办事处，从而可以开展辅导，共享风险知识。项目署打算合并季度保证工作和季度业绩审查，以便让业务所涉人员全部参与该进程。

质量保证进程

112. 针对在南苏丹和苏丹发现的结构性问题，项目署正在由可持续基础设施业务组主任牵头，对这些地区的高风险建筑项目进行审查。以行政指示的形式推出了基础设施项目新准则。项目署打算在 2016 年将这一审查扩大到运输基础设施领域。

113. 项目现在按高、中、低风险归类。低风险的项目，其设计规划由项目署在内部进行同行审议。中度风险和高风险的项目，项目管理人员需安排对设计规划

进行外部质量保证审查，预期费用在 3 000 美元到 22 000 美元之间，视项目规模而定。这些安排应可加强建筑项目的管理，减少失败的风险。

E. 管理当局的披露

现金、应收账款和财产损失核销

114. 项目署告知审计委员会，该署 2014 年已正式核销 610 万美元的资产(2013 年为 876 万美元)。其中 390 万美元是项目超支，180 万美元是由于供应商欺诈，40 万美元是其他损失的核销。

惠给金

115. 项目署告知审计委员会，该署 2014 年未支付惠给金，审计委员会在审计中也未发现支付惠给金。

欺诈或推定欺诈案件

116. 审计委员会根据《国际审计准则》第 240 号规划了对财务报表的审计，使其能合理期待查明重大错报和违规之处(包括因欺诈而导致的错报和违规)。不过，不应依赖审计委员会的审计查明所有误报或违规之处。防止和发现欺诈的主要责任在管理当局。

117. 在审计期间，审计委员会就管理当局对评估重大欺诈风险的监督责任，以及已实行的查明和应对欺诈风险的程序，包括管理当局发现或已提请其注意的任何具体欺诈风险，对管理当局进行询问。审计委员会还询问管理当局是否知悉任何实际、怀疑或已被指控的欺诈行为。

118. 项目署有一个内部控制框架、一个积极主动的内部审计和调查组以及一项建立可疑情况举报机制的政策(关于处理欺诈行为的政策的第 10 号组织指令)。然而，审计委员会认为，还必须考虑建立一个系统性框架，以防止、查明和评估欺诈活动的潜在风险。企业资源规划系统可以提供机会，制定有针对性的例外情况报告，用于审查可能有欺诈风险的领域。审计委员会在审计中没有发现任何欺诈事例，在测试中也没有任何案件引起其注意。

119. 2014 年，项目署完成了对六起欺诈案件的调查，涉案金额为 206 972 美元。其中一起为医疗欺诈案件，其余五起涉及挪用公款、欺诈、串通舞弊和盗窃资产。审计委员会了解到，这些调查导致对所涉人员采取了一项行动，要不是其他所涉人员已经离职，还会导致另五项行动。向审计委员会报告的案件仅包括对项目署有直接影响的欺诈或推定欺诈案件。

F. 鸣谢

120. 审计委员会谨对项目署执行主任和副执行主任及其工作人员向审计委员会工作人员提供的合作与协助表示感谢。

审计委员会主席

坦桑尼亚联合共和国主计长兼审计长

穆萨·朱马·阿萨德(签名)

大不列颠及北爱尔兰联合王国主计长兼审计长

(审计组长)

埃米阿斯·莫尔斯(签名)

印度主计长兼审计长

沙希·坎特·夏尔马(签名)

2015 年 6 月 30 日

附件一

联合国项目事务署(项目署)员工队伍特点、费用和看法

A. 不同时期员工队伍构成情况

职等	2011	2012	2013	2014
高级管理人员数量	65	84	91	95
其他专业人员数量	1 016	1 188	1 188	1 268
辅助人员数量	1 756	2 081	1 958	1 919
高级管理人员与其他所有人员的比率	1:43	1:39	1:35	1:34
人力资源人员与项目署管理的所有其他人员的比率				1: 89
人员类型				
工作人员	410	551	537	496
个体订约人	2 374	2 712	2 591	2 667
工作人员与个体订约人的比率	1:5.8	1:4.9	1:4.8	1:5.4
人员类别				
本国人员占项目署管理的员工队伍的百分比	84	82	79	77
性别(百分比)				
男性	72	71	72	69
女性	28	29	28	31

资料来源：审计委员会对项目署数据的分析。所依据的数据和系统未经审计委员会审查。

注：

1. 高级管理人员是指 P-5 职等 (或同级)及以上级别的工作人员。
2. 数据涉及项目署管理的所有人员，包括工作人员和个体订约人。但性别一栏的数据除外，该数据不包括开发署服务承包商和项目署管理的以预聘费或一笔总付形式聘用的个体订约人。
3. 人力资源人员与其他人员的比率假定了所有人力资源人员都只为项目署管理的人员提供支助。在实践中，一部分人力资源人员将用于支助合作伙伴管理的项目署人员。

B. 人事费用

(千美元)

说明	2011	2012	2013	2014
工作人员费用(薪金和所有其他福利)	129 989	128 047	133 566	132 914
个体订约人费用(所有费用)	112 251	117 043	116 564	124 664
培训费(中央)	..	..	..	3 102
工作人员人均费用	148	148	157	157
个体订约人人均费用	31	31	29	30
人员人均费用(总体)	54	53	52	52
工作人员费用在总费用中所占百分比	..	19	19	20
个体订约人费用在总费用中所占百分比	..	17	17	19
所有人员费用在总费用中所占百分比	..	36	36	39
项目署管理的人员人均总部培训费	..	..	..	0.945
总部培训费开支在总人事费中所占百分比	..	..	..	1.2

资料来源：审计委员会对项目署数据的分析。

注：

- 第 4 至第 6 行中计算单位成本的分母是项目署人员(包括由项目署管理及合作伙伴管理的人员)。第 5 行中的分母包括开发署服务承包人员。第 10 行中的分母是由项目署管理的项目署人员。第 4 至第 6 行以及第 10 行中的分母不包括以预聘费或一笔总付合同聘用的个体订约人。
- 培训开支不包括与培训有关的当地管理预算支出和当地项目支出。
- 个体订约人和工作人员的单位成本无直接可比性，因为他们职等的构成情况是不同的。例如，2014 年，64%的个体订约人属辅助职等，而工作人员是 21%。项目署自己的模型表明，任用一名国际工作人员的平均成本是与之相当的个体订约人合约费用的两倍。
- 所依据的业绩数据、系统和分类未经审计委员会审查。财务数据由审计委员会进行财务审计。
- 所示为名义值。

C. 2013 年人事调查结果

对以下各项给予积极回答：	答卷者百分比	调查表问句
总体工作满意度	85	总体而言，我对工作感到满意。
推荐项目署	80	我会推荐项目署是工作的好地方。
学习和发展机会	73	我的上司鼓励我利用学习机会。
透明的招聘与甄选流程	60	项目署的招聘与甄选流程透明。
职业发展机会	55	项目署为我的职业生涯发展提供了充足的机会。
改进人才招聘、发展和留用	52	回顾 2013 年……如果有的话，你在多大程度上同意或不同意项目署已改进[人才的招聘、发展和留用]？

注：

1. 2013 年全球人事调查由项目署委托，益普索集团实施。
2. 答复者是项目署管理的项目署人员。

附件二

各项建议的执行情况

2015 年 3 月 31 日, 2013 年及以往年份 32 项待执行的建议中有 10 项(31%)已得到执行, 18 项(56%)仍在执行过程中, 4 项(13%)未执行。审计委员会 2012 年曾建议有必要积极管理欺诈风险以及有必要考虑对所有新征聘人员、供应商和其他伙伴或承包商进行背景调查的益处, 这两项建议没有取得实质性进展。审计委员会在 2015 年报告中重申其先前提出的应就盈余准备金的使用制订政策的建议。

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
A/67/5/Add. 10, 第二章, 第 48 段	从其现有项目中吸取经验教训, 考虑采取措施, 以便按时关闭项目; 处理积压的待关闭项目	利用季度保证程序和项目关闭工具, 继续确保能找出需要关闭的项目并及时关闭这些项目	尽管项目署已确定需要关闭的已完成项目, 但这些项目还没有关闭		X			
A/67/5/Add. 10, 第二章, 附件	分析当前清单上的所有项目, 找出需要关闭的项目	财务业务组已启动对 2012 年 6 月 30 日前已结束项目的关闭工作, 并已确定需要关闭的 544 个项目。正在与项目管理员合作, 以确保这些积压的工作得到处理						
A/67/5/Add. 10, 第二章, 第 53 段	加强对刚果民主共和国业务中心的监督作用, 以及时处理影响其项目的业务挑战	项目署(于 2013 年 7 月和 8 月以及 2014 年 7 月)在刚果民主共和国业务中心开展多项任务以加强管理。征聘了一名项目管理办公室小组组长, 以确保项目得到执行, 业务枢纽、区域办事处和总部也加大了监督力度	刚果民主共和国业务中心得到大量关注, 包括接受一次内部审计。监督得到加强, 而且有必要持续不断地监测在高风险地区各中心业绩情况	X				X

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
A/67/5/Add. 10 , 第二章, 第 54 段	审查在高风险地区开展业务的中心是否得到足够的监督和支持	项目署现在的做法是对高风险中心派出项目管理访问团(计划于 2015 年开展 4 次任务)并在各中心内设立方案管理办公室, 负责监督项目组合(已设立 2 个, 另有 4 个正在设立)。各区域还征聘管理和监督专业人员, 风险管理将是总部在 2015 年的主要职责	项目署在处理一些中心的监督事项上已取得良好进展, 但一些高风险中心仍在发生问题。该建议可以了结, 但审计委员会将继续监测这一问题	X				X
A/67/5/Add. 10 , 第二章, 第 107 段	处理资产登记册不符实情的问题, 确保登记册能准确反映资产库存情况, 为采用公共部门会计准则提供准确的期初结余; 解决资产库存核证程序不统一的问题	项目署资产管理组已在新程序设计规定的时限内完成 2014 年年度核证。在新程序中, 当年头 10 个月内所发生交易的有关资产在第一批进行核实, 以减少年底进行年度核证的时间压力。财务报表中已列报资产信息	项目署已完成对其资产记录的全面数据清理, 并为外地办事处编写了资产核证和实物核查程序的明确指示。财务报表已作额外披露, 并且, 项目署现在已有可用于审计的高质量资产数据。认为这一建议已经了结	X				X
A/68/5/Add. 10 , 第二章, 第 24 段	清楚确定可从权责发生制信息和经修改的相关管理程序获得的预期惠益; 指定高级责任所有人负责实现这种惠益, 并在全组织范围内采用新的工作方式	执行这一建议的初步工作于 2013 年下半年启动, 已经修改提供管理信息的系统和工具, 以列报权责发生制信息。项目署计划将该建议的第二部分纳入将于 2016 年实施的新企业资源规划系统的设计和配置	项目署已将实现公共部门会计准则的惠益融入定于 2016 年实施的新企业资源规划系统的设计中		X			

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
A/68/5/Add. 10, 第二章, 第 31 段	单独开立一个离职后福利准备金账户, 以提高用于支付服务终了负债的资金的透明度	项目署已确定了一个外部服务提供商负责管理与离职后医疗保险有关负债相关的资金投资; 目前正在最后敲定有关协议。预计服务提供商在 2014 年下半年开始管理该资金	由于项目署自行履行其财务职能, 已推迟全面执行该建议		X			
A/68/5/Add. 10, 第二章, 第 44 段	任命一名适当高级别的欺诈风险负责人或高级风险管理干事, 负责积极管理项目署各项活动的欺诈风险; 进行全组织范围综合欺诈风险评估, 以查明项目署面临的各种主要类型的欺诈风险; 界定项目署对不同类型欺诈风险的容忍度, 并按此制定反欺诈控制措施	结合实施新的企业资源规划系统, 项目署将于 2015 年对关键程序进行摸底, 并确定关键控制和相关风险, 以便概括该组织易受欺诈的程度。在项目署更新关于内部控制和风险管理阈值的政策和程序后, 问责制框架将进一步加强	本年度在这项建议上未取得实质性进展			X		
A/68/5/Add. 10, 第二章, 第 51 段	审查对所有新征聘人员、供应商和其他伙伴或承包商进行强制性背景调查的费用和益处	项目署已开始在认为有必要的具体情况下使用背景调查服务。调查不是针对所有人员, 因为这可能不符合成本效益。这是 2014 年作出的决定, 将一直实行到制订出一套标准, 规定应当进行调查的时间和职位。然而, 该项服务已全面开展, 服务	这一建议被视为未得到执行, 除非项目署为所有新征聘人员、供应商和其他伙伴或承包商的背景调查制订适当标准			X		

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
		提供商正在常规提出要求并进行调查。可通过向服务提供商支付的款项计算迄今已进行的调查数量						
A/68/5/Add. 10, 第二章, 第 62 段	认真考虑确保所有基础设施工作人员理解新的基础设施战略	项目署目前为项目经理举办一个为期两天的可持续基础设施讲习班, 还通过全球管理年度会议、可持续基础设施业务组以及在区域办事处和枢纽举办的培训课程传达该战略, 并将其纳入指导意见	项目署做了大量工作, 向从业人员宣传该战略。但是, 由于人员调查问卷已经修改, 不能再用于衡量认识程度	X				X
A/68/5/Add. 10, 第二章, 第 67 段	审查协议修改的程度以及在整個基础设施组合中造成项目拖延完成的原因	项目署将系统审查协议修改程度以及项目拖延情况。项目署正与业务创新和改进工作队讨论如何能将这要求纳入新的企业资源规划系统	项目署正在等待新的企业资源规划系统的进展, 然后才能落实这项建议			X		
A/68/5/Add. 10, 第二章, 第 76 段	鼓励其客户接受列入项目的应急款预算, 这样可能需要相应减少预算其他构成部分的金额, 而动用应急资金需有能为客户所接受的程序	项目署在 2013 年推出了项目层面的预算编制工具包, 为如何构建、传达和监测项目预算, 包括应急款预算提供指导。并非所有项目都有应急款, 需要更多时间来协助项目经理	已取得一些进展。项目署应监测新项目列入应急款的程度		X			

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
A/68/5/Add. 10 , 第二章, 第 77 段	调查精确开支的程度 和原因, 并评估是否 需修改其程序或指南	项目署在 2014 年作了调 查。它认为确实存在精确 开支, 这源于良好的管理 做法、良好的系统和程 序、灵活地维持预算以及 对一些项目类型和用户 协议的执行模式	这一问题已得到调查	X				X
A/68/5/Add. 10 , 第二章, 第 82 段	建立更好地报告建筑 物竣工后使用情况的 机制	项目署已认识到, 需要将 竣工后使用情况纳入可持 续性要素, 这对于增进对 建筑物的了解很重要。正 在进一步分析实际影响	项目署承认这种需要 并正在取得进展		X			
A/68/5/Add. 10 , 第二章, 第 85 段	制定战略鼓励客户更 多参与合作伙伴中心 的活动, 包括提供反 馈	已开展涵盖外部利益攸 关方和项目署项目管理 人员的提高认识活动	项目署已采取行动, 尽 管审计委员会没有看 到显示客户更多参与 合作伙伴中心的证据	X				X
A/68/5/Add. 10 , 第二章, 第 90 段	与合作伙伴协作, 制 定程序以更好地收集 关于项目署活动帮助 取得成果的信息, 特 别是关于项目受益人 的信息	项目署已经设计了可持 续能力标志和可持续性 工具包。该署还有责任开 发使用全球汇报计划, 用 于在未来各年编写报告	已取得进展, 但可持 续性问题全球汇报计 划将是关键所在, 并 且尚未执行		X			
A/68/5/Add. 10 , 第二章, 第 92 段	要么加强在线保证工 具, 以便对包含多个 大型项目的活动的各 项目采取保证措施, 要么将更多活动设定 为单一项目活动	项目署评估了该工具并 决定继续在分拨一级保留 该工具, 因为这是项目署 履行法律义务的依据。该 署将建议把设置改为按每 个项目分拨, 除非合作伙 伴请求采取其他方式。该 署还将升级保证工具	审计委员会接受项目 署的理由	X				X

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
A/69/5/Add. 11, 第二章, A 节, 第 9 和 34 段	在编制财务报告、执行情况报告和风险管理报告时对重大差异作出全面分析和说明。具体而言, 项目署应记录风险容忍度, 查明、记录和评估主要风险并定期更新和监测上述风险	项目署推出一个记录各业务领域风险的框架。项目管理工作空间系统能反映交付/收入净额风险, 并由高级管理人员每季度审查。其他风险则在年度企划案中列明, 并在季度保证更新期间进行监测	审计委员会在本报告中对风险管理作了大量跟踪		X			
A/69/5/Add. 11, 第二章, A 节, 第 12 段	严格审查权责发生制会计处理和关闭程序, 以确保项目管理工作空间系统能够实时提供财务信息, 并继续改进该系统, 以满足国家办事处的需要	项目署已从季度结清改为按月结清, 以获得更及时的信息。在开发新的企业资源规划系统时已将用户的需要考虑在内	项目署加强了关闭规程, 但全面执行这一建议目前依赖于实施新的企业资源规划系统		X			
A/69/5/Add. 11, 第二章, A 节, 第 14 段	根据历史趋势和季节性变化等已知因素作出更切合实际的交付预测, 以利于全年内更有效地管理交付工作	2015 年, 项目署已加强其项目管理工作空间系统, 以概述执行目标, 从而更好地反映预期模式	审计委员会注意到项目管理工作空间系统中为 2015 年执行目标所做的改进, 认为这项建议已得到执行	X				X
A/69/5/Add. 11, 第二章, A 节, 第 21 段	审查其业务准备金政策, 并经执行局核准拟订盈余准备金使用计划	项目署正在计划使用部分准备金为支持该组织目标的投资项目供资。确定此类项目是一个持续的过程, 项目确定后将进行投资	审计委员会发现这个事项上几乎没有取得实质性进展, 因此在本报告中重申该建议			X		

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
A/69/5/Add. 11, 第二章, A 节, 第 26 段	在拟订新的企业资源 规划解决方案时, 项 目署应利用这一机 会, 确保可以追踪项 目的全部费用, 包括 记入管理费用的各种 费用, 并应定期审查 这一信息, 以确保项 目回收率保持在可接 受的水平	在 2013 年执行新的定价 政策后, 项目署制定了一 项机制, 可以在追踪成本 回收率时与最低定价要 求进行比较。基于这一机 制, 项目署提供了能识别 回收率过高和回收率不 足的报告工具	审计委员会注意到了 为提供管理信息而开 发的工具	X				X
A/69/5/Add. 11, 第二章, A 节, 第 34 段	毫不拖延地在整个实 体内采取切实步骤, 实施企业风险管理战 略、政策和程序, 特 别是: • 查明、记录和评估 实现战略目标的主 要风险 • 定期更新和监测可 在实体一级汇总的 风险信息 • 记录风险容忍度, 以便整个组织了解 和适用 • 使用风险登记册来 记录风险实际发生 的可能性、风险影 响、拟议减轻风险 行动以及减轻风险	项目署推出一个记录所 有业务领域风险的框架。 项目管理工作空间系统 能反映交付/收入净额风 险, 高级管理人员每季度 予以审查。其他风险则在 年度企划案中列明, 并在 每季度提供最新保证情 况时进行监测	审计委员会在本报告 中对风险管理问题作 了大量跟踪		X			

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
	行动后的评估风险 水平							
	• 确定风险责任方， 令其负责监测和控制各项风险							
A/69/5/Add. 11， 第二章，A 节，第 45 段	强化业绩信息，包括 为此参考联合国其他 实体使用的指标，特 别是：根据实际支付 的价格，研究价格和 成本竞争力衡量标准 的适用范围；审查记 分卡衡量标准和年度 目标是否合适，以及 今后如何拓宽这些标 准和目标，以涵盖项 目署的所有采购工 作；只包括那些可以 衡量的措施，为那些 需要全力以赴但可以 实现的目标设立明确 时限	项目署正在评估如何执 行这项建议，同时指出设 定价格基准有困难。该署 将审查和修订现有的可 持续采购业务组计分卡， 以反映明确的时限和可 衡量的指标	取得的进展有限，但 项目署预计在 2015 年 年底前完成		X			
A/69/5/Add. 11， 第二章，A 节，第 52 段	确定可持续采购业务 组能够更有效参与制 定当地采购战略的各 种途径	可持续采购业务组将与 区域办事处合作落实这 项建议	取得的进展有限，但 项目署预计在 2015 年 年底前完成		X			
A/69/5/Add. 11， 第二章，A 节，第 56 段	为了最大限度地获取 长期协议惠益，项目 署总部应与国家办事 处合作，使用汇总信	项目署已收集关于现有 长期协议的数据，并已开 始整理信息，用于制订战 略，以便从长期协议获取	取得的进展有限，但 项目署预计在 2015 年 年底前完成		X			

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
	息来确定区域和全球 长期协议互惠互利的 情况，例如在医疗设 备和用品方面	更多惠益						
A/69/5/Add. 11， 第二章，A 节，第 57 段	为了更好地运用长期 协议并从中受益，项 目署应收集信息，整 理可供其利用的地方 和区域长期协议的存 在和使用情况	项目署已收集关于现有 长期协议的数据，并已开 始整理信息用于制订战 略，以便从长期协议获取 更多惠益	取得的进展有限，但 项目署预计在 2015 年 年底前完成		X			
A/69/5/Add. 11， 第二章，A 节，第 61 段	为加强采购专业化： 利用其技能界定和摸 底工作的结果，确定 项目署内部具体采购 职能的理想培训和资 格水平，并查明不足 的领域；将可持续采 购在线培训课程设为 全体采购工作人员必 须在规定时间内完成 的课程	项目署已编制了采购培 训战略，规定了具体职能 的培训要求。可持续采购 业务组已进行了内部游 说，要求将在线采购培训 定为采购工作人员的必 修课，很多人已经完成了 在线培训	取得了良好进展，但 在线培训尚未成为必 修课，200 至 250 名采 购从业人员中尚有约 半数未完成课程		X			
A/69/5/Add. 11， 第二章，A 节，第 65 段	制定监测采购流程时 长的方法，具体方式 或者是借助目前正在 开发并将于 2015 年采 用的电子采购系统或 企业资源规划系统， 或者是分发用于收集 各中心采购信息的模 板	项目署打算结合其电子 采购项目来执行这一建 议	取得的进展有限，但 项目署预计在 2015 年 年底前完成		X			

报告索引	建议摘要	行政当局关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	审计委员会关于 2015 年 3 月 状况的评论意见	已完全 执行	正在 执行	未执行	因情况 变化而 不必执行	审计 委员会 已了结
A/69/5/Add. 11 , 第二章, A 节, 第 70 段	确定其埃塞俄比亚项目中心成功利用联合国网上采购目录系统的经验是否适用于其他国家, 以便宣传网上采购目录	项目署总部已与埃塞俄比亚项目中心联系	项目署已查明埃塞俄比亚项目中心如何取得这一成绩, 其他一些中心正在试图开发类似业务	X				X
A/69/5/Add. 11 , 第二章, A 节, 第 75 段	内部审计和调查小组在制定其 2015 年工作方案时, 根据 2014 年欺诈风险评估的结果, 考虑开展具体审计工作, 以审查涉及采购欺诈风险的控制措施	项目署正在评估其各项流程, 包括采购程序易受欺诈影响的程度, 预计将在 2015 年 6 月完成。根据结果, 内部审计和调查小组将运用基于风险的规划方法	正在取得进展, 但不会在 2015 年得到完全执行		X			
A/69/5/Add. 11 , 第二章, A 节, 第 80 段	在可行情况下, 定期将所获价格与价格基准进行结构化比照。项目署还应就具体采购活动征求其合作伙伴的反馈意见	项目署注意到, 在其运营的市场中, 确定价格基准有困难, 其中包括在合作伙伴调查中关于采购服务的具体问题	正在取得进展, 审计委员会认为项目署必须作出一致努力, 克服困难与基准价格进行比照		X			
A/69/5/Add. 11 , 第二章, A 节, 第 82 段	采取行动, 加强地方能力建设这可能涉及分享良好做法, 例如有利于减少招标中不合规行为的程序	项目署计划通过增进知识共享、通讯、面对面的干预措施、在线网络研讨会和其他措施来执行这一建议	取得的进展有限, 但项目署预计至迟在 2015 年 9 月完成。审计委员会认为项目署应衡量这项工作的产出和成果, 而不仅仅是衡量其投入或程序		X			

第三章

2014 年 12 月 31 日终了年度财务报告

A. 引言

1. 按照联合国项目事务署(项目署)财务条例和细则,项目署执行主任核证项目署 2014 年财务报表,欣然将其提交执行局和大会,且开放供大众查阅。财务报表已由审计委员会审计,本报告附有审计委员会无保留审计意见和报告。总体而言,项目署财务健全,目前正进行必要的战略投资,以实现其 2014-2017 年战略计划。

B. 问责制和透明度为联合国项目事务署的核心价值

2. 项目署 2014-2017 年战略计划的重点是加强项目署在其三个主要交付领域的能力:即项目管理、基础设施和采购,同时在战略上强调可持续性、重点和优异表现。

3. 为了实现这些目标,项目署继续根据国际公认标准以及公共和私营组织现行最佳做法衡量其组织成熟度。

4. 2014 年期间取得的成绩包括:

(a) 项目署坚持使用其国际标准化组织(标准化组织)9001 认证(质量管理体系),并将其标准化组织 14001 认证(环境管理系统)的覆盖范围扩大到阿富汗、科索沃和巴勒斯坦国的基础设施项目;

(b) 项目署针对基础设施业务建立并实施了一个健康和安全管理系统,如今已获得由联合王国推出的职业健康与安全管理系统 18001 认证,该系统是这类系统的国际通用标准。目的是减少项目署工作人员和订约人从事有潜在危险的基础设施项目时面临的健康和安全风险;

(c) 项目署继续将欧洲质量管理基金会的优化模型作为其关注项目署组织优化工作的一部分。预算和业务规划流程已经与项目署的优化模型配合一致,并对人员进行此种方式的培训。

C. 2014 年联合国项目事务署的成果

主要成果

5. 项目署的任务是,通过增强联合国、各国政府和其他合作伙伴的能力,以可持续和高效的方式管理项目、基础设施和采购,服务于贫困人民。项目署是自筹资金组织,没有任何会员国摊款,完全依靠从执行项目和提供高质量交易和咨询服务所得的收入。

6. 2014 年主要业务成果包括:建造、设计或翻修 175 座桥梁、4 577 公里道路、2 个简易机场、30 所学校、18 家医院和诊所。项目署采购了超过 49 000 组的机械和

设备以及 5 500 多辆车辆。经手处理了 1 780 万项以上的医疗用品，包括分配了约 360 万件诊断仪器。在各地培训了 84 000 多人；举办了 684 次高级别活动和会议。为 17 个国家和领土的地雷行动提供了协助。详情见项目署年度报告(DP/OPS/2015/2)。

7. 下列标题数字概述了项目署 2014 年财务执行情况：

(a) 项目署提供的服务价值增至 12.20 亿美元，与前一年相比，活动增加了 17%。这一数额包括代表项目署交付的项目 5.997 亿美元，以及代表其他组织交付的项目 6.196 亿美元；

(b) 年盈余净额为 990 万美元，其中包括本财政期间从丹麦政府收到的 380 万美元赠款中确认的超出非交换交易收入的 30 万美元的支出。净盈余余额则与去年类似；

(c) 年终准备金为 7 850 万美元，超过执行局确定的目标。这一数字是在考虑到 1 420 万美元精算损失对净资产变动表确认的离职后福利产生的影响后得出的。

8. 这种坚实的财务结果使项目署具有强大实力，能够应对合作伙伴的要求，重点确定相关的才干和技能，以协助满足其日益增长的要求，并通过取得优异成果，帮助他们取得成功。

根据国际公共部门会计准则编制的财务报表

9. 根据公共部门会计准则编制了以下一整套财务报表：

(a) 财务状况表。该报表列报项目署的资产与负债总值，显示项目署截至 2014 年 12 月 31 日的财务状况，并提供资料，说明项目署今后继续向合作伙伴提供服务时可使用的资源状况；

(b) 财务执行情况表。该报表计量盈余或赤字净额，即：收入和相应费用的差额。盈余或赤字净额是衡量项目署总体财务执行情况的有用标准，显示项目署是否在当期实现了自筹资金的目标；

(c) 净资产变动表。该报表列报资产与负债价值的所有变化，包括财务执行情况表未列报的变化，如雇员福利负债精算调整数；

(d) 现金流量表。该报表按照业务活动和投资活动的分类，列报现金流动净额，从而反映项目署现金状况的变化。项目署现金流动能力是评估其财政复原力的一个重要方面。为了更全面地了解项目署利用现金结余的能力，还应将投资考虑在内；

(e) 预算与实际金额对比表。该报表将实际业务成果与执行局原先批准的主要预算进行比较。

10. 财务报表附注协助用户理解及对比项目署和其他实体。这些附注包括项目署会计政策及其他补充信息和解释。

财务执行情况

11. 2014 年，项目署服务交付净额为 12.20 亿美元，其中包括代表项目署提供的服务和代表其合作伙伴提供的服务，这是项目署在此期间处理的资源总额，与 2013 年的 10.7 亿美元相比，服务增加了 13%。大多数服务交付额增长的原因是项目署代表其合作伙伴提供的服务增加。

12. 财务执行情况表列报的 2014 年收入总额为 6.738 亿美元，这是项目署实际收入，与 2013 年 7.171 亿美元收入总额相比，减少了 6.0%。总体而言，项目署收入略有减少。

13. 为会计目的，公共部门会计准则区分项目署作为委托方的合同和项目署作为代理方的合同。换言之，项目署为自己交付服务时，即作为委托方时，财务执行情况报表确认全额收入；项目署为其合作伙伴交付服务时，即作为代理方时，该报表只列报净收入。

14. 交付毛额和公共部门会计准则收入额之间的差异包括代理合同中的 6.196 亿美元，这些是“转手”交易，见财务报表附注。下表按项目署的三项核心服务汇总其收入和费用：基础设施、项目管理和采购。这些数额来自财务报表，其中按项目署的五个主要活动，以符合公共部门会计准则的方式列报同样的数额(见附注 17)。

15. 在扣除年度费用和长期雇员福利负债费用之后，2014 年净盈余为 990 万美元，而 2013 年净盈余为 1 470 万美元。

收入和费用

(百万美元)

	公共部门 会计准则收入	加上为代理机构 进行的交易	交付毛额 共计
收入			
基础设施	217.8	1.0	218.8
项目管理	423.5	474.5	898.0
采购	24.7	144.1	168.8
杂项收入	4.0		4.0
非交换交易收入	3.8		3.8
收入共计	673.8	619.6	1 293.4
	公共部门 会计准则支出	加上为代理机构 进行的交易	支出毛额 共计
费用			
基础设施	(204.3)	(1.0)	(205.3)
项目管理	(380.2)	(474.5)	(854.7)

	公共部门 会计准则支出	加上为代理机构 进行的交易	支出毛额 共计
采购	(15.2)	(144.1)	(159.3)
项目费用共计	(599.7)	(619.6)	(1 219.3)
减：项目署行政费用	(67.0)		(67.0)
费用共计	(666.7)		(1 286.3)
服务盈余	7.1		7.1
加：财政收入净额	2.8		2.8
项目署 2014 年盈余	9.9		9.9

联合国项目事务署提供服务 and 直接支助

16. 项目署从许多来源获取资金，并根据一系列合同安排使用和支付这些资金。2014 年，项目署 57% 的服务是代表联合国系统交付的，低于 2013 年的 60%，但与前些年的数字更加接近。秘书处维持和平行动部是最大的联合国合作伙伴，交付额为 2.37 亿美元，占实施支出的 19.5%，2013 年的这一比例为 18.1%。具体而言，交付额包括为联合国地雷行动处的全球和平与安全提供支助。联合国开发计划署(开发署)是第二大联合国合作伙伴，交付额达 2.32 亿美元，占交付额总额的 19%，比 2013 年下降 6%。2014 年联合国合作伙伴的其他趋势包括代表联合国难民事务高级专员办事处交付的资金连续第二年增加，从 2013 年的 4 000 万美元增至 2014 年的 5 800 万美元。2014 年向世界卫生组织和联合国人类住区规划署提供的支助服务增加。

17. 从另一个角度看，项目署向各国政府提供的直接支助占其所交付服务的 28%。最大伙伴是阿富汗、秘鲁和危地马拉政府。获得支助最多的国家是阿富汗、缅甸、索马里、南苏丹和马里。详情见项目署的年度报告(DP/OPS/2015/2)。

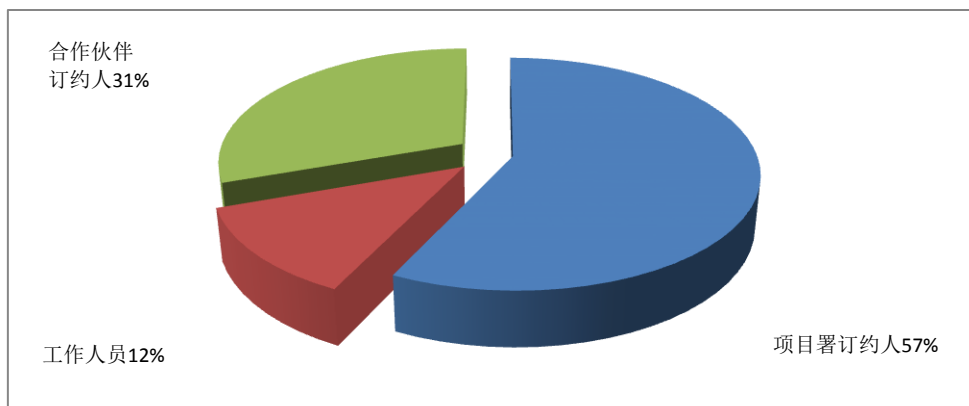
资产与负债

18. 财务状况表全面概述了项目署的资产与负债，纳入了项目署所有负债和资产，但不动产、厂场和设备资产类除外。这是因为项目署继续采用公共部门会计准则过渡规定，这些规定允许该组织用最多五年的时间将不动产、厂场和设备列入财务状况表。

人员和雇员福利

19. 项目署拥有高技能、积极肯干的员工队伍。截至 2014 年 12 月 31 日，项目署员工总数为 6 810 人，其中 845 人为工作人员，5 965 人为个体订约人(729 名国际个体订约人和 5 236 名当地个体订约人)。项目署代表许多合作伙伴管理人事合同。2014 年，个体订约总人数中有 2 074 名是由合作伙伴监督的人员，如下图所示。

项目署工作人员状况和配置情况



来源：项目署人力资源部

20. 项目署继续根据工作人员雇用合同扩大提供给他们福利。例如，从 2014 年 4 月开始，由项目署监督的当地个体订约人可以选择为其受抚养人申请加入 Vanbreda 国际公司的健康保险计划，费用自理，从 2014 年 10 月开始，向他们提供节约储金计划，类似于现有的工作人员养恤金计划。

21. 截至 2014 年 12 月 31 日，为符合条件的工作人员支付离职后健康保险和服务终了福利的负债为 6 950 万美元。此项负债是一名专业精算师独立估算得出的，计算详情见附注 13。虽然这是对项目署负债的最佳估计数，但仍有一定程度的不确定性，敏感度分析报告了这种不确定性。鉴于这一不确定性，项目署将继续审查精算假设，并且每年更新负债估计数。

2014 年年底财务状况

22. 截至 2014 年 12 月 31 日，项目署资产为 12 亿美元，多于需要支付的 10.511 亿美元负债，因此，资产净额为 7 850 万美元。虽然项目署现在确认包括长期和短期负债的所有负债，但资产尚不包括不动产、厂场和设备，这些将在公共部门会计准则允许的过渡期结束后确认列报。

23. 最重要的资产是现金和投资，2014 年底达 11.30 亿美元，而 2013 年底为 10.135 亿美元。增加 1.165 亿美元的主要原因是项目署为客户实施项目收取的捐款增加 1.197 亿美元，见附注 15。

24. 项目署约 83% 的现金和投资是合作伙伴预付的可予退还的捐款。项目署现金状况表明，项目署可以继续为今后与合作伙伴开展的类似工作方案组合提供资金。

业务准备金

25. 截至 2014 年 12 月 31 日，扣除所有已知负债备抵之后，项目署持有的业务准备金为 7 850 万美元。值得注意的是，与年终雇员福利估值有关的一笔 1 420 万美元的精算损失已经确认，导致项目署准备金总额减少。

26. 2013 年 9 月，执行局核准将项目署业务准备金基准改为最低所需数额，即前三年四个月的平均实际管理费用。适用这一公式后，截至 2014 年 12 月 31 日项目署准备金最低规定数额为 1 960 万美元。

流动资金

27. 现金流量表显示，项目署持有的现金及现金等价物 2014 年增加了 950 万美元。项目署继续保持强有力的现金状况。

28. 在同一期间，项目署继续管理其现金，并确保在通过开发署账务处管理的投资组合中适当处理超出周转金需求的任何现金。

预算成果

29. 改用公共部门会计准则后，需要编制预算与实际金额对比表。该报表根据执行局核定的项目署 2014-2015 两年期行政费用的管理预算，列报实际收入和费用。

30. 2014 年，总的预算结果为正结余，项目署从其交付的服务中获得 880 万美元的盈余，还有 240 万美元的融资收入。2014 年，项目署的管理费收入、有偿服务和咨询费收入净额共计 6 770 万美元，比预算编列的收入目标 7 010 万美元减少 3%。

D. 内部控制制度及其效力

31. 关于建立和维持符合和遵守项目署财务条例和细则的内部管制制度，执行主任对执行局负责。

内部控制制度的主要内容

32. 项目署内部控制的主要内容包括旨在确保以经济和切实有效方式开展各项行动的政策、程序、标准和活动，其中包括遵守大会、经济及社会理事会、秘书长和执行局制定的联合国政策；将执行主任通过项目署组织指令的形式发布的流程、指示和指南编制成文件；通过书面指示下放权力；人员业绩管理制度；通过项目署价值链进行关键控制，以处理核心活动面临的任何风险；管理当局和执行局监测和宣传成果。

33. 项目署风险管理是内部控制框架的组成部分。执行主任坚持执行风险管理制，以管理和控制一系列战略和战术风险，包括查明、评价和衡量可能对项目署产生的影响，以及甄选和落实各种旨在减少这些风险的解决办法。风险管理的目的是加强项目署的预见力和洞察力，以积极主动地应对各种机遇和威胁。通过风险管理，知情地确定战略备选方案和减轻风险措施的轻重缓急，特别是在项目署战略调整和业务发展的框架内。此外，风险管理还有助于调整项目署内部控制措施，以应对业务和运作环境的变化。

34. 作为持续性风险管理进程的一部分，项目署正在实施一项对建筑物和基础设施进行强制性审查的程序。已经印发的项目署建筑物设计规划手册，预计将于

2015 年早些时候印发的涵盖与运输相关的基础设施内容的类似手册, 还有其他指导材料, 这些都会帮助基础设施人员减少项目署面临的与基础设施有关的风险。

35. 2014 年 8 月南苏丹境内的一座桥梁垮塌, 促使执行办公室立即着手核查该国境内高风险基础设施。在此过程中不仅仔细检查了导致桥梁垮塌的各种原因, 而且还审议了南苏丹境内基础设施项目组合的整个项目周期。对审查结果进行了量化并作为在南苏丹境内修改方案的依据。设想对其他存在大量潜在高风险基础设施的国家启动类似进程。

36. 此外, 可持续基础设施业务组 2015 年的具体重点是为高级管理当局、业务发展和外勤人员拟定和交付指导材料和提供培训, 务必认识到项目周期内与基础设施有关的风险。此项行动的目的是要在今后的基础设施项目交付中更好地认清风险和减少风险。

内部控制制度的效力

37. 项目署内部控制制度是一个持续进程, 旨在指导、管理和监督项目署的核心活动。因此, 该制度只能提供一个合理但并非绝对的效力保证。同样, 从来不可能完全消除风险; 然而, 内部控制措施有助于减少未实现预期成果和目标的可能性。因此, 执行主任审查该制度的效力, 项目署风险管理程序提高了这一效力。执行主任通过与执行局、战略和审计咨询委员会、审计咨询小组委员会、内部审计和调查小组组长、道德操守干事和审计委员会等治理机构主要成员举行定期会议进行知情审查。她还考虑到总部和外地高级管理人员和工作人员的意见, 以及合作伙伴和主要利益攸关方的意见。她在这一审查基础上对内部控制制度的效力作出合理但并非绝对的保证, 并确认就她所知, 不存在任何重大问题。

38. 2014 年, 项目署开始制定一个新的企业资源规划系统, 旨在更好地整合业务流程和系统。建立新系统后应可以提高供管理决策所用信息的质量, 使项目署可以更有效地为合作伙伴提供业务支助。该系统是继续努力优化项目署风险管理系统、系统性强化内部控制、职责划分和尊规的关键要素。已将该企业资源规划系统的制定工作列入日程, 以便在 2016 年 1 月 1 日发布。

39. 执行主任高兴地核可项目署关于诚信、道德操守和防止欺诈的积极主动办法, 2014 年项目署关于诚信、道德操守和防止欺诈的调查结果说明了这一点, 该项调查考虑了欺诈风险的可能性。因此, 项目署道德操守办公室和内部审计和调查小组正在编制一套全组织培训课程, 内容涉及提高对欺诈的认识、道德操守和诚信。这项措施是一个积极步骤, 以促进项目署及其合作伙伴更加了解道德操守和为避免欺诈或浪费而制订战略的方式, 同时报告任何此类不轨行为。

40. 项目署还在执行办公室的领导下启动了企业风险管理方案, 以便提供一个内容得到提升和更新的风险管理组织框架。 此项努力关系到开发和实施管理风险的程序、工具和系统, 以及抓住与实现项目署目标有关的各种机会。

E. 展望未来

2014-2017 年战略计划

41. 执行局在 2013 年 6 月年会上核准了项目署新战略计划。该计划是在与项目署大多数利益攸关方和合作伙伴进行广泛协商后制定的，其中阐述了项目署将如何通过其三项交付业务重点直接推动帮助其合作伙伴取得成果：可持续项目管理、可持续采购和可持续基础设施。项目署还将增强自身能力，以满足合作伙伴的要求，即加强国家能力并根据其核心交付业务提供咨询服务。

项目署财务活力

42. 项目署财务小组评估了项目署继续在 2015 年和今后保持当前活动水平的能力和复原力。评估包括审查 2015 年第一季度财务活动、2014-2017 年战略计划第一年的总体业绩、项目署未来订货簿、现金数额和业务准备金及将在 2014-2017 年战略计划期间进行的核心投资。还对 2014 年印发的大会决议进行了审查。根据这一分析，执行主任认为，项目署有信心能够在今后许多年继续开展业务。因此，2014 年财务报表是在持续经营的基础上编制的。

第四章

2014 年 12 月 31 日终了年度财务报表

联合国项目事务署

一. 截至 2014 年 12 月 31 日的财务状况表

(千美元)

	参考	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
资产			
非流动资产			
无形资产	附注 6	2 018	546
长期投资	附注 9	533 972	387 268
非流动资产共计		535 990	387 814
流动资产			
存货	附注 7	3 733	2 118
应收款	附注 11		
项目应收款		43 383	31 760
预付款项		14 168	7 855
其他应收款		6 760	6 950
短期投资	附注 9	419 660	459 441
现金及现金等价物	附注 12	176 302	166 811
流动资产共计		664 006	674 935
资产共计		1 199 996	1 062 749
负债			
非流动负债			
雇员福利	附注 13	70 332	51 015
非流动负债共计		70 332	51 015
流动负债			
雇员福利	附注 13	16 737	16 143
应付款和应计项目	附注 14	87 949	86 113
已收项目预付现金	附注 15		
递延收入		471 108	470 562
作为代理方持有的现金		469 976	356 110
短期拨备	附注 20	5 375	50
流动负债共计		1 051 145	928 978
负债共计		1 121 477	979 993
净资产		78 519	82 756
准备金			
业务准备金	附注 16	78 519	82 756
负债和准备金共计		1 199 996	1 062 749

附注是财务报表的组成部分。

联合国项目事务署

二. 2014 年 12 月 31 日终了期间财务执行情况表

(千美元)

	参考	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
收入			
项目活动收入	附注 17	665 999	706 480
杂项收入	附注 17	4 004	4 690
非交换交易收入	附注 17	3 816	5 966
总收入		673 819	717 136
费用			
订约承办事务	附注 17	253 199	261 835
薪金和其他福利——工作人员	附注 18	132 914	133 566
其他人事费——其他人员	附注 18	124 664	116 564
业务费用	附注 17	69 718	103 776
用品和消耗品		59 161	56 993
差旅费		23 094	28 591
其他费用		3 802	2 216
无形资产摊销	附注 6	123	98
费用共计		666 675	703 639
财务收入	附注 19	1 858	1 728
汇兑收益/(损失)	附注 19	921	(503)
财务收入净额		2 779	1 225
当期盈余		9 923	14 722

附注是财务报表的组成部分。

联合国项目事务署

三. 2014 年 12 月 31 日终了期间净资产变动表

(千美元)

	参考	
2013 年 1 月 1 日期初结余	附注 16	62 932
当期精算利得/(损失)		5 102
当期盈余		14 722
2014 年 1 月 1 日期初结余	附注 16	82 756
当期精算利得/(损失)		(14 160)
当期盈余		9 923
2014 年 12 月 31 日期末结余		78 519

附注是财务报表的组成部分。

联合国项目事务署

四. 2014 年 12 月 31 日终了期间现金流量表

(千美元)

	参考	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
来自业务活动的现金流量			
财务期间盈余		9 923	14 722
非现金流动:			
无形资产摊销	附注 6	123	98
财务收入	附注 19	(1 858)	(1 728)
外汇损失	附注 19	(921)	503
周转金变动前净盈余		7 267	13 595
周转金变动			
可疑债务拨备减少	附注 11	(1 506)	(266)
存货增加	附注 7	(1 615)	(526)
应收款增加	附注 11	(9 927)	(13 072)
预付款项增加	附注 11	(6 313)	6 245
雇员福利(减除精算利得)增加	附注 13	5 751	17 398
应付款和应计项目增加	附注 14	1 836	(232 636)
已收项目预付现金增加	附注 15	114 412	(35 334)
短期拨备增加	附注 20	5 325	(330)
周转金变动对现金流量的影响		107 963	(258 521)
现金及现金等价物的已收财务收入	附注 19	58	510
来自业务活动的净现金流量		115 288	(244 416)
来自投资活动的现金流量			
购置无形资产——净额	附注 6	(1 595)	(361)
投资到期所得	附注 9	712 348	436 970
购买投资	附注 9	(826 936)	(557 595)
已收投资利息收入	附注 19	12 774	15 428
分配给项目的利息	附注 19	(3 309)	(4 046)
来自投资活动的净现金流量		(106 718)	(109 604)
减: 汇兑损失	附注 19	921	(503)
现金及现金等价物净增额		9 491	(354 523)
期初现金及现金等价物		166 811	521 334
期末现金及现金等价物		176 302	166 811

附注是财务报表的组成部分。

联合国项目事务署

五. 2014 年 12 月 31 日终了期间预算与实际金额对比表

(千美元)

	参考	2014/15 两年 期管理预算 ^a	2014 年 管理预算	2014 年 管理预算	2014 年 实际金额	最终预算 与实际金额 之间的差异
		初始预算	初始预算	最终预算	实际金额	
当期收入共计	附注 23	139 200	62 640	70 100	67 700	(2 400)
费用						
员额		36 050	16 223	15 751	14 246	(1 505)
一般工作人员费用		24 400	10 980	10 639	8 332	(2 307)
差旅费		7 800	3 510	4 263	3 397	(866)
咨询人		41 850	18 832	21 775	16 654	(5 121)
业务费用		15 800	7 110	6 167	5 291	(876)
家具和设备		2 700	1 215	691	905	214
偿还		2 600	1 170	82	919	837
拨备		8 000	3 600	—	9 115	9 115
当期费用共计		139 200	62 640	59 368	58 859	(509)
财务收入/成本净额		—	—	—	2 422	2 422
当期盈余/(赤字)		—	—	10 732	11 263	531

^a DP/OPS/2013/6。

附注是财务报表的组成部分。

联合国项目事务署

财务报表附注

附注 1

报告主体

1. 项目署的任务是增强联合国系统及其合作伙伴开展对于有需要者至关重要的建设和平、人道主义和发展活动的的能力。项目署为自筹资金组织，无会员国摊款，依靠执行项目和其他服务赚取的收入。项目署成立于 1995 年 1 月 1 日，是一个独立的实体，总部设在哥本哈根。

2. 项目署的活动和管理预算由其执行局制定。2010 年，执行局重申项目署的任务是，为发展、人道主义和维和领域的各种行为体提供服务，行为体包括联合国、联合国系统各机构、基金和方案、捐助国以及受援国政府、政府间组织、国际和区域金融机构、非政府组织、基金会和私营部门。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活动、包括相关能力建设活动的中央资源库。项目署在项目管理、人力资源、财务管理、共同事务/共享服务等领域向发展合作伙伴提供具有成本效益的高效服务，从而带来增值。项目署在提供服务时注重成果。项目署以快捷、透明、充分接受问责的方式发起和落实新的项目活动。项目署根据各个伙伴的需要提供定制服务，提供的服务各式各样，从单独解决办法到长期项目管理不等。服务包括：

(a) 项目管理：项目署作为委托方协调项目各方面的执行工作，且负责交付一个或更多项目产出；

(b) 基础设施：项目署利用其专门知识和经验建造应急基础设施和长期基础设施。项目署始终负责建筑工程，因此，作为委托方处理这些项目的会计；

(c) 采购：项目署根据客户要求的规格利用采购网络为客户购买设备和用品。项目署不拥有所购物品，因为这些物品直接送交最终用户；

(d) 其他服务：人力资源管理服务包括项目署为其合作伙伴征聘和任用人员，并管理人事合同。被任用者不受项目署指导。提供的另一项服务是资金管理或经管，项目署按照伙伴规定的授权担任代理方。

3. 关于作为代理方和委托方的交易事项的会计在关于项目会计的会计政策中进一步说明。

附注 2

编制基础

4. 项目署财务条例 23.01 要求根据公共部门会计准则，按照权责发生制会计和历史成本惯例编制年度财务报表。若公共部门会计准则未涉及某个具体问题，则采用适当的《国际财务报告准则》。本财务报表的编制和列报始终适用此会计政策。

5. 编制本财务报表的基础是，在可预见的未来，项目署会持续经营下去，将继续开展业务，执行其任务。

6. 本财务报表是按照权责发生制编制的，所涉期间为 2014 年 1 月 1 日至 12 月 31 日。项目署采取了一项过渡性规定，在自 2012 年 1 月 1 日起为期不超过五年的时间里，项目署将不确认不动产、厂场和设备(公共部门会计准则第 17 号(不动产、厂场和设备))。

7. 目前，公共部门会计准则委员会没有发出与项目署 2014 年 12 月 31 日终了年度财务报表和财务披露有关的征求意见稿或准则。

附注 3

重要会计政策概述

8. 编制本财务报表所适用的主要会计政策如下。

(a) 项目会计

9. 公共部门会计准则第 9 号(交换交易收入)区分项目署作为委托方的合同和项目署作为代理方的合同。因此，项目署作为委托方的项目的收入在财务执行情况表中全额确认，而项目署作为其合作伙伴代理方的项目的收入在财务执行情况表中仅列报收入净额。关于这些代理交易事项的补充资料见附注 17。不论项目署是委托方还是代理方，所有与项目有关的应收款和应付款都在期末财务状况表中确认，并在现金流量表中反映。具体而言，若项目署收到合作伙伴的预付款，则所收到的超过产生的费用和开支的现金额作为收到的项目预付现金记作负债；若项目产生的费用超过所收取的现金，则结余应列为应收款。

(b) 功能货币和列报货币

10. 美元是项目署的功能货币，也是财务报表的货币。财务报表、附表和附注内的数额四舍五入至千美元。以非美元货币计算的包括非货币项目的往来业务按往来业务发生日联合国业务汇率折成美元。因结算这些往来业务产生的汇兑损益和年终来自往来业务的未实现的汇兑差额(损益)在财务执行情况表中确认，与附注 17 中列报的代理交易有关的项目除外。

(c) 金融工具

11. 若项目署成为金融工具合同条款当事方，则与金融工具相关的金融资产和金融负债均予确认。金融资产和负债按公允价值计量，其减值情况在每个期末审查。除非按法律规定有权相互抵销，否则资产和负债均按毛额列报。若有减值的迹象，则将评估金融资产的可回收性。

12. 现金及现金等价物包括库存现金、银行现金、定期存款和放入金融机构的最初期限不超过三个月的货币市场资金。这些资金按面值减预期损失备抵金计值。

13. 项目署持有的投资主要是债券和票据、定期存单、商业票据和最初期限超过三个月的定期存款。所有投资都被归类为持有至到期投资，因为它们是非衍生金融资产，有固定或可确定的付款额和固定到期日，项目署有持有至到期日的积极意向和能力。投资最初按公允价值加可直接算入为获取这些投资而产生的交易费用计量，此后采用实际利率法按摊余成本计量。

14. 投资赚取的利息收入采用实际利率法计量。

15. 应收款按公允价值计算，即原始发票数额减去不能回收的款额备抵。此项计算包括了工作已做但客户尚未偿付的保留款额。

16. 应付款按公允价值计算，即为清偿负债要支付的款额，包括收到的项目预付现金。

(d) 不动产、厂场和设备

17. 考虑到正在讨论如何处理项目资产的问题，项目署决定采用公共部门会计准则第 17 号(不动产、厂场和设备)的过渡性规定，在 2014 年报告期间的财务状况报表中不确认不动产、厂场和设备。但是，项目署在 2014 年继续努力提升其资产数据的完整性和质量。根据目前已完成的大量工作，项目署有信心将停止适用准则的过渡性规定，在 2015 年报告期间报告这类资产。2015 年财务状况报表期初结余的指示性数字见附注 27。

18. 项目署今后要确认的不动产、厂场和设备类别是：

- 地和建筑物
- 厂场和设备
- 车辆
- 通信和信息技术设备
- 租赁权益改良
- 建造中资产

19. 对于本期财务报表，项目署采用了公共部门会计准则第 17 号的过渡性规定，具体如下：

(a) 不确认不动产、厂场和设备；

(b) 不对截至 2013 年 12 月 31 日累计盈余期初结余进行因首次确认不动产、厂场和设备而需进行的调整；

(c) 2014 年不动产、厂场和设备支出未资本化，而是作为业务费用处理；

(d) 本期不确认不动产、厂场和设备相关折旧或减值费用。

21. 项目署没有任何继承资产。

(e) 无形资产

22. 项目署的无形资产包括采购的软件包、内部开发的软件和建造中的无形资产。每年软件许可都要付费，并视需要根据预付情况作出调整。根据公共部门会计准则第 31 号(无形资产)的过渡性规定，项目署从 2012 年 1 月 1 日起确认预期以历史成本计的无形资产。

23. 采用直线法计算资产估计使用寿命期间的摊销。各类无形资产的估计使用寿命如下：

表 1
无形资产摊销

无形资产类别	估计使用寿命(年)	资本化门槛(美元)
内部开发软件	6	100 000
购置软件	3	2 500

24. 无形资产须接受年度审查，以确认剩余使用寿命并确定任何减值情况。

(f) 存货

25. 为执行项目预购的大宗原料和财政期终了时仍持有的用品记作库存。这些存货按成本和可实现净值较低者估值。成本估算采用“先进先出”法。

(g) 租赁

26. 项目署审查了租赁的不动产和设备，在任何这类租赁中，项目署都没有所有权产生的重大风险和回报。因此，所有租赁都作为经营租赁确认。

27. 在经营租赁中支付的款项按直线法记入租赁期间的财务执行情况表。若租赁条款规定须支付赔偿租赁财产的失修折旧费用，则会提取备抵。

(h) 雇员福利

28. 项目署确认下列类别的雇员福利：

- (a) 在雇员提供相关服务的会计期结束后 12 个月内应结算的短期雇员福利；
- (b) 离职后福利；
- (c) 其他长期雇员福利；
- (d) 终止任用偿金。

短期雇员福利

29. 短期雇员福利包括薪金、当期部分的回籍假、年假和期末一年内应支付的以面值计的其他雇员福利部分(包括派任津贴、教育补助金和房租补贴)。

离职后福利

30. 项目署是参加联合国合办工作人员养恤基金的成员组织。养恤基金由大会设立，目的是向雇员提供退休金、死亡抚恤金、残疾福利金和相关福利。养恤基金是一个注资、多雇主、设定受益计划。《养恤基金条例》第 3(b)条规定，各专门机构和参加联合国及专门机构薪金、津贴和其他服务条件共同制度的任何其他国际和政府间组织均可成为养恤基金成员。

31. 由于养恤金计划使得参加养恤基金的组织面临与其他组织在职和离职雇员相关的精算风险，因此没有一个一致和可靠的基础将债务、计划资产和费用分配到参加养恤金计划的各个组织。同其他参加基金的组织一样，项目署和养恤基金无法为了会计目的充分可靠地确定项目署在设定受益债务、计划资产和计划相关费用中的比例份额。因此，项目署将该计划视为符合国际公共部门会计准则第 25 号要求的设定提存计划。精算估值采用预期累积福利单位法进行。项目署确认本期内直接出现在净资产/权益中的精算得利和损失。

32. 项目署在本财政期间对该计划的缴款在财务执行情况表中确认为费用。

其他长期雇员福利

33. 长期雇员福利包括回籍假应享待遇的非当期部分。

任用终止福利

34. 任用终止福利仅在以下情况下才确认为一项费用：项目署明确承诺将实施一项正式的详细计划并且没有撤回该计划的现实可能性，目的是在正常退休日期前终止对一个雇员的雇佣，或者因提出给予辞退福利的提议以鼓励雇员自愿接受裁减而给予此种福利。在 12 个月内结清的任用终止福利按预期支付的金额列报。如任用终止福利在报告日之后超过 12 个月才需结清，则予以折现。

(i) 拨备和或有事项

35. 如果项目署因以往事项而承担当前的法律义务或推定义务，而且项目署可能必须结清这一债务，则为支付未来负债和费用提取拨备。这个例子包括完成一项建筑项目的预期费用可能超过可回收款额的情况。

36. 不符合负债确认标准的其他重要承付款，如果只有通过今后发生或不发生不完全由项目署控制的一次或多次不确定事项才能证实其存在，则作为或有负债在财务报表附注中披露。

(j) 收入

37. 项目署确认交换交易收入，包括但不限于建筑项目、执行项目和服务项目的收入，也确认非交换交易收入。

38. 若项目成果能够可靠地衡量，则根据期末项目的完成阶段，按工程迄今产生的费用与项目总费用估计数之比确认建筑项目收入(公共部门会计准则第 11 号

(建造合同))和其他交换交易收入(公共部门会计准则第 9 号)。如果项目成果无法可靠地估计,则按照有可能回收的费用确认收入。

39. 项目署虽然没有会员国的自愿捐款或摊款,但偶尔也会有非交换交易收入,这往往是实物捐助和服务类捐助(公共部门会计准则第 23 号(非交换交易收入))。非交换交易按公允价值计算,并在财务报表附注中披露。项目署选择不在于财务执行情况报表中确认服务类捐助,而在财务报表附注中披露最重要的服务类捐助。

(k) 费用

40. 项目署费用按权责发生制入账。费用按交付原则确认,即在收到货物或服务已提供,或者负债增加或资产减少,供应商已履行合同义务之后。因此,确认费用与何时支付现金或现金等价物无关。

(l) 税务

41. 项目署享有免税特权,其资产、收入和其他财产均免纳一切直接税。因此,没有为税赋负债提取拨备。

(m) 净资产/权益

42. 净资产/权益是公共部门会计准则中使用的标准术语,指期末剩余头寸(资产减去负债),包括投入资本、累积盈余和赤字及准备金。净资产/权益可能为正数,也可能为负数。

43. 项目署无投入资本,净资产为业务准备金,包括累计盈余和涉及离职后福利的精算利得或损失。

(n) 分部报告

44. 分部是指适合单独报告财务信息的一个或一组可区分的活动。项目署按其四个不同的业务群组及其总部的主要活动报告分部信息。这也是项目署衡量其活动并向执行主任报告财务信息的方式。

(o) 预算比较

45. 执行局核准两年期概算以及尤其是按权责发生制计算的净收入目标。此后,执行局可修改预算,执行主任也可通过行使被赋予的权力修改预算,在核定两年期行政预算内调动资金或增减资金,前提是执行局规定的两年期净收入目标保持不变。

46. 项目署的预算和财务报表按权责发生制编制。在财务执行情况表中,费用根据其性质分类。在核定的管理预算中,费用按费用构成部分或支付费用的资金来源分类。按照公共部门会计准则第 24 号(财务报表中预算信息的列报)的规定,应调节核定预算与财务报表列示的实际数额,量化会计基础和分类中的差异。

(p) 关键会计估计和判断

47. 依照公共部门会计准则编制财务报表必然包括使用会计估计以及管理当局假设和判断。对项目署财务报表意义重大的估计数、假设和判断领域包括但不限于离职后福利金义务、拨备和收入确认。实际结果可能不同于财务报表中的估计数额。

48. 估计数、假设和判断以历史经验和其他因素为依据，包括预期今后要开展的被认为是合乎情况的活动。这些估计数、假设和判断须不断受到审查。

离职后福利和其他长期雇员福利

49. 雇员福利金债务的现值取决于若干因素，要采用各种假设精算确定。制定精算假设是为了预见今后的活动，这些假设被用于计算离职后福利和其他长期雇员福利。附注 13 记录了计算时使用的假设和关于假设的敏感度分析。

拨备

50. 对包括法律索赔和亏损性合同在内过去事件产生的当前债务进行估算时需要作出重大判断。这些判断依据项目署处理这些问题的以往经验作出，是目前对负债的最佳估值。管理当局认为，根据现有信息，为这些法律事项提存的拨备金是充足的。进一步资料在附注 20 和 21 中披露。

可疑应收款备抵金

51. 项目署对可疑应收账款做了备抵，详见附注 11。这些估计数是在分析客户结余账龄、具体信贷情况、历史趋势和项目署经验后作出的，同时也考虑了经济状况。根据现有信息，管理当局认为，为这些可疑债务提存的减值备抵金是充足的。鉴于这些可疑债务备抵金依据的是管理当局的估计，因此，若有更确切的信息，这些数字可能会发生变化。

收入确认

52. 交换交易收入根据合同的完成阶段计量。这需要估计已产生但尚未支付的费用和项目总费用。这些估计数由有技术资质的工作人员和顾问编制，可以降低但无法消除不确定性。

附注 4

财务风险管理

53. 项目署按照其财务条例和细则制定了审慎的风险管理政策和程序。项目署面临各种市场风险，包括但不限于货币风险、信用风险和利率风险。关于内部控制的一节(第三章 D 节)概述了项目署的风险管理办法。

54. 开发署根据服务级别协议为项目署开展投资活动。根据该协议条款，开发署为项目署实施其投资准则和管理框架。投资以项目署的名义注册，有价证券由开发署任命的保管人持有。

55. 投资准则的主要目标(按重要性排列)是:

- 信用风险: 保全资本, 办法是投资于高质量固定收入证券, 看重发行人的信用可靠度;
- 流动性风险: 保持满足现金需求的灵活性, 办法是投资于易出售的固定收入证券, 并根据流动性需求安排到期日期;
- 收入风险: 在上述安全性和流动性参数内, 最大限度增加投资收入。鉴于资产并不盯市, 账面价值不受利率变化的影响;
- 货币风险: 项目署通过将库存现金和投资货币与预计货币需求相匹配的办法减少风险。

56. 开发署设有投资委员会, 由高级管理人员组成, 每季度开会审查投资组合的业绩, 并确保投资决定符合既定投资准则。项目署从开发署收取一份显示投资组合的组成和业绩的详细投资业绩月报。

货币风险

57. 项目署会收到资金来源和客户非美元货币的捐款, 因此面临货币汇率波动产生的外汇兑换风险。项目署还以非美元货币支付款项。根据合作伙伴报告规定, 主要的外汇敞口涉及欧元和印度卢比。

58. 虽然管理当局密切监测货币风险, 例如密切监测当地货币银行账户现金结余数额以及以在进行《联合国网上采购目录》采购时向供应商付款所用相同货币维持银行结余, 但项目署不采用套期工具规避外汇风险。

59. 下表显示截至 2014 年 12 月 31 日在所有其他变量保持不变的情况下主要货币贬值或升值 15%对该年盈余的影响, 这是管理当局关于各货币兑美元汇率可能出现的变动的估计上限。

表 2

货币风险对盈余的影响

	EUR	DKK	GTQ	TND	XAF	GBP	MVR	INR	JPY	ILS
+15%	3 433	(1 127)	567	280	225	157	140	(116)	110	94
-15 %	(3 433)	1 127	(567)	(280)	(225)	(157)	(140)	116	(110)	(94)

缩写: DKK, 丹麦克朗; EUR, 欧元; GBP, 英镑; GTQ, 危地马拉格查尔; INR, 印度卢比; ILS, 以色列谢克尔; JPY, 日元; MVR, 马尔代夫罗非亚; TND, 突尼斯第纳尔; XAF, 非洲法郎。

60. 上述敏感度是针对单一时间点计算的, 由于贸易应收款和应付款结余不断波动以及现金结余不断波动等因素, 敏感度会有所变动。

61. 由于敏感度仅限于年终金融工具结余,对商品价格和汇率变化非常敏感的销售和业务费用不在考虑之列。此外,每个敏感度因素都是孤立计算的,而实际上商品价格、利率和外汇的升降都不是孤立的。

62. 在计算敏感度时作了以下假设:所有收益表敏感度也影响权益,且敏感度分析披露涉及的是达到重要性标准的年底现金及应收款和应付款结余。

信用风险

63. 项目署有相当大的现金准备,因为在执行项目之前会收到项目资金。由此产生的现金准备会投入投资组合,投资组合基本上由期限有限的优质政府债券组成。投资组合委托开发署管理。

64. 开发署投资准则规定,针对任一对手方的信用风险额不得超过一定限度,并设定了最低信用质量要求。投资准则提出各种减轻信用风险的策略,其中包括针对所有发行人采用保守的投资级别最低信用标准,并根据不同信用评级设定到期期限和对手方限制。投资准则要求不断监测发行人和对手方的信用评级。投资允许范围限制在主权国、超国家组织、政府或联邦机构和银行的固定收益工具。

65. 项目署在全世界以及在冲突后地区和农村地区执行项目。考虑到执行项目所处条件和地区,有些银行的评级不采用外部信用评级。

利率风险

66. 项目署的计息资产面临利率风险。由于项目署很大一部分投资组合的到期日平均较短且是持有至到期类投资,因此,对这些投资进行利息敏感度分析不会显示价值大幅度波动。持有至到期资产不按市价计值,因此账面价值不受利率变动的影响。开发署投资委员会定期监测投资组合的回报率,将之与投资准则规定的基准相对照。

67. 项目署不采用套期保值手段来规避利率风险。

流动性风险

68. 投资时根据现金流量预测适当考虑了项目署业务活动的现金需求。投资办法包括考虑投资到期日安排,即考虑项目署今后资金需要的时间。项目署有一大部分投资是现金等价物和短期投资,足以支付预期应付的承付款。

附注 5

不动产、厂场和设备

69. 在初次确认不动产、厂场和设备方面,项目署适用了过渡规定。根据国际公共部门会计准则第 17 号第 95 段,自初次实行权责发生制会计之日(2012 年 1 月 1 日)起,在不超过五年的时期内,项目署不在财务状况表中确认不动产、厂场和设备。因此,不动产、厂场和设备在购买之日作为费用入账,没有确认为资产。不动产、厂场和设备的指示性余额如附注 27 所示。

附注 6
无形资产

表 3
无形资产

(千美元)

	内部开发的 软件	其他计算机 软件	建造中的 无形资产	共计
截至 2014 年 1 月 1 日的账面毛额	147	277	231	655
增加额	—	19	1 592	1 611
处置额	—	(29)	—	(29)
截至 2014 年 12 月 31 日的账面毛额	147	267	1 823	2 237
截至 2014 年 1 月 1 日的累计摊销和减值	(38)	(71)	—	(109)
摊销	(25)	(98)	—	(123)
减：资产处置后取消的摊销	—	13	—	13
截至 2014 年 12 月 31 日的累计摊销和减值	(63)	(156)	—	(219)
截至 2014 年 12 月 31 日的账面净额	84	111	1823	2 018

表 4
无形资产——2013 年的可比数字

(千美元)

	内部开发 的软件	其他计算机 软件	建造中的 无形资产	共计
截至 2013 年 1 月 1 日的账面毛额	147	73	92	312
增加额	—	239	139	378
处置额	—	(35)	—	(35)
截至 2013 年 12 月 31 日的账面毛额	147	277	231	655
截至 2013 年 1 月 1 日的累计摊销和减值	(14)	(14)	—	(28)
摊销	(24)	(74)	—	(98)
减：资产处置后取消的摊销	—	17	—	17
截至 2013 年 12 月 31 日的累计摊销和减值	(38)	(71)	—	(109)
截至 2013 年 12 月 31 日的账面净额	109	206	231	546

70. 无形资产期末账面价值毛额共计 223.7 万美元，无形资产包括内部开发的计算机软件、其他计算机软件(购置)和建造中的无形资产。

71. 内部开发的软件与项目署管理工作空间开发有关，该系统为所有业务领域(包括财务、人力资源、采购、项目管理以及成果和绩效管理)建立一个统一的报告平台。2014年，项目署有2个将在2015年继续执行的内部开发软件项目。涉及到增强管理工作空间功能和开发一个新的企业资源规划系统的这些项目被确认为建造中的无形资产。

附注 7

存货

72. 存货主要包括提前为项目购买的批量原料以及库存物料。下表显示财务状况表中列报的存货总价值。存货账面金额由项目署业务中心提供。

表 5

存货

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
存货	3 733	2 118

表 6

持有存货的项目署办事处

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
阿富汗	42	373
柬埔寨	29	—
海地	372	299
伊拉克	1 058	146
肯尼亚	—	29
地雷行动	2 093	1 026
斯里兰卡	139	245
共计	3 733	2 118

附注 8
金融工具

表 7
金融资产

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日				截至 2013 年 12 月 31 日			
	现金及现 金等价物	贷款和 应收款项	持有至 到期投资	共计	现金及现 金等价物	贷款和 应收款项	持有至 到期投资	共计
投资(附注 9)	—	—	953 632	953 632	—	—	846 709	846 709
应收款, 不包括预付款(附注 11)	—	50 143	—	50 143	—	38 710	—	38 710
现金及现金等价物(附注 12)	176 302	—	—	176 302	166 811	—	—	166 811
共计	176 302	50 143	953 632	1 180 077	166 811	38 710	846 709	1 052 230

表 8
以摊余成本计值的金融负债

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
应付款和应计项目(附注 14)	87 949	86 113
项目署作为代理方所持现金(附注 15)	469 976	356 110
共计	557 925	442 223

附注 9
投资

73. 项目署所有投资职能均外包, 由开发署财务处管理, 以摊余成本计值。截至年底, 项目署的所有投资都是以美元计价。

74. 按照本组织审慎管理风险程序, 投资组合由各种低收益投资构成。投资组合构成如下:

表 9
投资组合

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
长期投资	533 972	387 268
短期投资	419 660	459 441
货币市场基金和定期存款	108 444	103 012
共计	1 062 076	949 721

75. 现金及现金等价物部分仅包括开发署财务处管理的货币市场基金和定期存款，不包括银行存款和库存现金。

76. 2014 年短期和长期投资变动如下：

表 10
投资变动

(千美元)

	2014	2013
截至 1 月 1 日期初结余	846 708	736 247
增加额(投资买入)	826 936	557 595
处置额(投资到期所得)	(712 348)	(436 970)
确认摊余成本	(7 664)	(10 164)
截至 12 月 31 日期末结余	953 632	846 708
当期部分(短期投资)	419 660	459 441

77. 长期和短期投资均为持有至到期证券。

78. 财务状况表“其他应收款”项下列报了应计利息 410 万美元(2013 年为 460 万美元)(详情见附注 11)。

短期投资

79. 短期投资是指买入时设定 91 至 365 天最后到期日期的投资，包括自报告日起一年内到期的货币市场基金和债券。

表 11
短期投资

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
货币市场工具	155 000	134 936
债券	264 660	324 505
短期投资共计	419 660	459 441

长期投资

80. 长期投资指到期日超过一年的债券。

表 12
债券

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
债券	533 972	387 268

81. 项目署的投资组合包括优质债务证券(债券、贴现工具、国库债券、定期存单和货币市场基金)。下表按信用评级分布情况列示所有证券组合。

表 13
投资信用评级分布情况

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
AAA	591 179	631 252
AA+	108 210	120 356
AA-	167 470	83 924
A+	71 773	—
A	15 000	11 176
共计	953 632	846 708

附注 10
投资的公允价值披露

表 14
投资的公允价值披露

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日			截至 2013 年 12 月 31 日		
	公允价值	以摊余成本 计算的价值	差异	公允价值	以摊余成本 计算的价值	差异
货币市场证券——定期存单、商业 票据、贴现票据、短期国库债券	155 002	155 000	2	134 922	134 936	(14)
债券	799 636	798 632	1 004	714 271	711 773	2 498
共计	954 638	953 632	1 006	849 193	846 709	2 484

附注 11
应收款

82. 项目署的应收款分为以下各类：

(a) 项目应收款：包括产生了支出并等待合作伙伴进一步供资的项目的项目应收款以及《联合国网上采购目录》网上采购工具产生的应收款；

(b) 预付款：在收到供应方的货物和服务之前支付的款项；

(c) 其他应收款：这类款项包括工作人员相关应收款、应计投资利息收入以及其他杂项应收款。

83. 这些类别的概况见下表。

表 15
应收款

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
项目应收款(毛额)	50 301	40 223
减：坏账备抵	(6 918)	(8 463)
项目应收款(净额)	43 383	31 760
其他应收款(毛额)	6 866	7 017
减：坏账备抵	(106)	(67)
其他应收款(净额)	6 760	6 950
不含预付款的应收款(净额)共计	50 143	38 710
预付款项	14 168	7 855
含预付款的应收款(净额)共计	64 311	46 565

84. 由于当期应收款的公允价值接近其账面金额，而且贴现影响不大，因此没有披露公允价值。

85. 截至 2014 年 12 月 31 日，690 万美元应收款(2013 年为 850 万美元)有减值情况，为这些减值提取了备抵。这一金额不包括通过表 18 单独列示的为应收开发署款项提取的备抵。

86. 截至 2014 年 12 月 31 日，740 万美元应收款(2013 年为 770 万美元)逾期未收到但没有减值，因为这些应收款没有近期违约史。这些应收款的账龄已超过三个月。

表 16
应收款账龄

(千美元)

	未逾期 0 至 3 个月	逾期未收到 3 至 6 个月	逾期未收到 6 至 12 个月	逾期未收到 超过 12 个月	共计
应收款	42 776	4 653	1 619	1 095	50 143

项目应收款

87. 项目应收款载于下表:

表 17

项目应收款

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
与项目执行有关的应收款(净额)	18 642	30 287
应收开发署款项	24 004	1 338
应收联合国其他机构款项	737	135
项目应收款共计	43 383	31 760

88. 与项目执行有关的应收款涉及产生了支出并等待合作伙伴进一步供资的项目应收款以及《联合国网上采购目录》网上采购工具产生的应收款。项目相关应收款还包括应收联合国毒品和犯罪问题办公室款项。由于这些协议的性质,通常要求项目署先提供服务,然后再向客户开具发票和收取现金/付款。

89. 项目署向开发署提供与项目有关的服务以及项目署支付与使用开发署银行账户有关的预付款时,产生应从开发署收取的款项。应收开发署款项的未清结余构成如下:

表 18

应收款——开发署

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
应收开发署款项		
应付项目署的累计项目费用和收费	1 309 308	1 126 187
减: 下列坏账备抵:		
应收开发署的项目支出款项	(2 640)	(2 692)
应收开发署项目执行活动(包括服务)款项净额	1 306 668	1 123 495
应付开发署款项		
因开发署为项目署付款而应付开发署的累计款项	(1 282 664)	(1 122 055)
应付开发署的服务款项	—	(102)
应付开发署款项毛额	(1 282 664)	(1 122 157)
应收(应付)开发署款项净额	24 004	1 338

90. 应收其他联合国实体的款项指应收联合国促进性别平等和增强妇女权能署款项，主要涉及项目署在为该机构执行项目时产生的项目支出。

91. 项目相关应收款结余 4 340 万美元(2013 年为 3 180 万美元)，其中 720 万美元(2013 年为 1 400 万美元)是按 2014 年 12 月 31 日终了期间建造合同应从客户收取的预付现金，详情见附注 17。

其他应收款

92. 其他应收款包括：

表 19

其他应收款

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
工作人员相关应收款	1 273	1 305
应计利息收入	4 093	4 579
杂项应收款	1 394	1 066
其他应收款共计	6 760	6 950

93. 工作人员相关应收款包括预付薪金、教育补助金、租金补贴和其他应享权利。

94. 应计利息收入指应计投资利息。该数额的一部分归入已收到的项目预付现金，余额在财务执行情况表“金融收入”项下确认(详情见附注 19)。

预付款项

表 20

预付款项

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
预付款项	14 168	7 855

95. 预付款指在收到供应方的货物或服务之前支付的款项，无论供应方是供应商还是个体订约人。

坏账备抵

96. 坏账备抵变动如下：

表 21
坏账备抵变动

(千美元)

	2014	2013
截至 1 月 1 日期初结余		
与项目有关	8 463	12 546
其他应收款	67	117
期初结余	8 530	12 663
应收款减值备抵净增加(减少)额		
增加额	801	1 356
本年度作为坏账核销的应收款	(2 000)	(3 943)
未用款额转回	(307)	(1 546)
净增加(减少)额	(1 506)	(4 133)
截至 12 月 31 日期末结余		
与项目有关	6 918	8 463
其他应收款	106	67
期末结余	7 024	8 530

97. 报告日存在的最大信用风险即上述各类应收款的账面价值。以上与项目有关的备抵额不包括与开发署基金间结余有关的 260 万美元备抵, 该项备抵单独列于表 17 中。

附注 12
现金及现金等价物

98. 项目署的现金及现金等价物包括库存现金、银行账户余额、货币市场基金和定期存款。

表 22
现金及现金等价物

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
银行存款和库存现金	67 949	63 890
现金结存减值	(91)	(91)
货币市场基金和定期存款	108 444	103 012
现金及现金等价物共计	176 302	166 811

99. 银行存款包括为执行项目活动从客户收取的项目资金。为项目活动从客户收取的预付现金与项目署其他现金结余合并管理，没有分别开设银行账户。

100. 库存现金是存于外地办事处以备外地财务之需的现金。

101. 货币市场基金和定期存款是原始到期日少于 90 天的投资。

102. 银行存款(不包括库存现金)用下列货币计值：

表 23

银行存款

(千美元)

货币	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
美元	41 567	24 561
丹麦克朗	8 131	5 212
欧元	6 731	11 857
日元	4 278	13 985
印度卢比	1 504	208
阿富汗阿富汗尼	578	83
海地古德	540	393
突尼斯第纳尔	492	196
危地马拉格查尔	489	551
缅甸缅元	440	298
其他货币	2 946	6 334
银行存款小计	67 696	63 678
库存现金	253	212
共计	67 949	63 890

103. 下表按外部信用评级列示银行存款(不包括库存现金)的信用质量概况。

表 24

银行存款的信用评级分布情况

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
AAA	431	1 510
AA	232	42
A+	7 481	694
A	24 122	36 698
A-	340	838

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
BBB+	188	—
BBB	15	1 290
BBB-	940	287
BB+	93	—
BB	756	770
BB-	195	630
B+	1 122	—
未评级	31 781	20 919
银行存款小计	67 696	63 678
库存现金	253	212
共计	67 949	63 890

104. 项目署在全世界以及在冲突后地区和农村地区执行项目。考虑到执行项目所处的条件和地区，有些银行的评级不采用外部信用评级。

105. 货币市场基金和定期存款的信用质量情况如下：

表 25

货币市场基金和定期存款的信用评级分布情况

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
AAA	23 120	52 960
AA-	25 000	50 000
A+	60 323	—
A	1	52
共计	108 444	103 012

附注 13

雇员福利

106. 项目署的雇员福利负债包括：

- (a) 短期雇员福利：积存年假、回籍假当期部分；
- (b) 长期雇员福利：回籍假非当期部分；
- (c) 离职后福利：与离职后健康保险和离职回国补助金有关的所有福利。
- (d) 任用终止福利：与终止任用合同有关的福利。

表 26
雇员福利负债

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
短期雇员福利	16 495	16 143
长期雇员福利	822	588
离职后福利	69 510	50 427
任用终止福利	242	—
雇员福利负债共计	87 069	67 158
当期部分	16 737	16 143
非当期部分	70 332	51 015

短期雇员福利

107. 短期雇员福利包括：

表 27
短期雇员福利

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
年假应享权利	14 652	14 052
回籍假应享权利(当期部分)	1 790	2 017
第一次派任或改派的派任补助金	53	74
短期雇员福利	16 495	16 143

108. 回籍假允许符合条件的国际征聘工作人员定期探访本国，以便延续并加强文化和家庭关系。

长期雇员福利

109. 长期雇员福利包括回籍假应享福利的非当期部分。12 个月内可用的既定权利列为短期雇员福利，12 个月以后可用的权利列为长期雇员福利。

离职后福利

110. 离职后福利负债包括：

表 28
离职后福利

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
离职后健康保险	52 308	38 229
离职回国补助金	17 202	12 198
离职后福利总额	69 510	50 427

111. 离职后福利包括离职后健康保险、离职回国补助金和养恤金计划。离职后健康保险允许符合条件的退休人员及其符合条件的家庭成员参与全面医疗保险计划。离职回国补助金是连同相关旅费和家用物品搬运费一并付给专业工作人员的应享权利。

112. 这些福利由专业精算师确定。截至 2014 年年底，雇员福利负债共计 6 950 万美元(2013 年为 5 040 万美元)。这些雇员福利是根据《联合国工作人员条例和细则》为专业和一般事务职类工作人员确定的。

离职后健康保险

113. 年终离职后健康保险负债系根据 2014 年年底进行的精算估值而得。

114. 离职时，工作人员及其受扶养人可选择参加一项联合国设定受益健康保险计划，但他们须符合特定资格要求。这些要求包括 2007 年 7 月 1 日后征聘的人员参加联合国健康保险计划满 10 年，在这一日期前征聘的工作人员参加时间满 5 年。

115. 精算师确定截至 2014 年 12 月 31 日的离职后健康保险负债时使用的主要假设是：贴现率为 3.97%；通货膨胀率为 2.25%；保健费用增长率依工作人员所属医疗计划而异；老龄导致的发病率；与养恤基金本身进行养恤金福利精算估值时所用的假设一致的退休和死亡率假设。此外，还适用了项目署的退出养恤基金比率。

116. 根据上文所述情况，精算师估计，减去计划参与人的缴款之后，项目署 2014 年 12 月 31 日应计负债净现值估计为 5 230 万美元(2013 年为 3 820 万美元)。

117. 根据上述假设，在所有其他假设不变的情况下，如果医疗费用上升 1%，估计该项负债净现值将增加 21%，而如果医疗费用减少 1%，则该项负债净现值将减少 17%。

表 29
医疗费用趋势对离职后健康保险负债的影响

(千美元)

	设定受益债务	服务费用和利息费用
增长 1 个百分点	11 151	1 135
减少 1 个百分点	(8 753)	(863)

离职回国补助金

118. 服务终了时，工作人员若符合特定资格条件，包括离职时居住在国籍国境外，则有权领取按服务年限计算的离职回国补助金以及旅费和搬迁费。这些福利统称为离职回国福利。

119. 精算师使用的主要假设是：贴现率 3.04%；年薪增加幅度因薪金表、职等和职档而异；旅费每年增长 2.25%。此外，退休、退出养恤基金和死亡率的假设与养恤基金所用的假设一致，但退出养恤基金率假设除外，退出养恤基金率假设是根据项目署雇员以往行为确定的。

120. 根据上文所述，精算师估计，项目署截至 2014 年 12 月 31 日的该项应计负债净现值为 1 720 万美元(2013 年为 1 220 万美元)。

121. 就精算估值所用的假设进行了敏感度分析。在所有其他假设保持不变的情况下，如果贴现率增加 0.25%，该项负债的净现值将减少 2%。在所有其他假设保持不变的情况下，如果贴现率减少 0.25%，该项负债的净现值将增加 2%。

离职后福利的核算

122. 该项设定受益义务本年度变动情况如下：

表 30
离职后负债变动情况

(千美元)

	任满回国	离职后健康保险	2014 年共计	2013 年共计	2012 年共计
截至 1 月 1 日负债	12 198	38 229	50 427	39 192	52 743
当期服务成本	2 092	1 714	3 806	4 642	6 331
利息费用	627	1 936	2 563	1 867	2 340
支付的福利	(787)	(659)	(1 446)	(1 069)	(823)
精算损失/(利得)	3 072	11 088	14 160	(5 102)	(21 399)
其他	—	—	—	10 897	—
截至 12 月 31 日负债	17 202	52 308	69 510	50 427	39 192

123. 在财务执行情况表中确认的数额如下:

表 31

离职后福利对财务执行情况的影响

(千美元)

	任满回国	离职后健康保险	2014 年共计	2013 年共计
当期服务成本	2 092	1 714	3 806	4 642
利息费用	627	1 936	2 563	1 867
其他	—	—	—	10 897
截至 12 月 31 日的费用	2 719	3 650	6 369	17 406

124. 费用总额列在财务执行情况表“薪金和雇员福利”项下,精算损失 1 420 万美元(2013 年为精算利得 510 万美元)在财务状况报表“准备金”项下确认。

125. 主要精算假设如下:

表 32

主要精算假设

	任满回国	离职后健康保险
贴现率	3.04%	3.97%
未来薪酬的增加(不包括通货膨胀)	联合国薪金表	联合国薪金表
通货膨胀率	2.25%	2.25%
死亡率	联合国死亡率表	联合国死亡率表
更替率	项目署更替率表	项目署更替率表

联合国合办工作人员养恤基金

126. 养恤基金条例规定,养恤金联委会应责成顾问精算师至少每三年对养恤基金进行一次精算估值。养恤基金联委会的做法是采取开放式群体总额法,每两年进行一次精算估值。精算估值的主要目的是确定养恤基金的现有资产和估计未来资产是否足以支付负债。

127. 项目署对联合国合办工作人员养恤基金的财政义务包括按大会订立的比率缴付规定款额(目前参与人为 7.9%,成员组织为 15.8%),以及缴付根据《养恤基金条例》第 26 条为弥补任何精算短缺而应分摊的缴款。只有大会根据在估值之日对养恤基金精算充足状况作出评估,确定有需要付款以弥补短缺并援引第 26 条规定时,才需要支付弥补短缺款项。每个成员组织都应按照估值日前三年缴款总额的份额支付弥补短缺缴款。

128. 截止 2013 年 12 月 31 日的精算估值显示,存在相当于应计养恤金薪酬 0.72% 的精算短缺(2011 年估值结果为 1.87%)。这意味着,若要在 2013 年 12 月 31 日实现平衡,理论缴款率需要达到应计养恤金薪酬的 24.42%,而实际缴款率仅为 23.7%。此后的一次精算估值的截止日期是 2015 年 12 月 31 日。

129. 截止 2013 年 12 月 31 日,如果假设未来不进行养恤金调整,精算资产与精算负债的资金到位率为 127.5%(2011 年估值时为 130%)。如考虑到当前的养恤金调整制度,则资金到位率为 91.2%(2011 年估值时的该比率为 86.2%)。

130. 精算顾问在评估养恤基金的精算资金充足程度后得出结论,认为截止 2013 年 12 月 31 日,不需要按照《养恤基金条例》第 26 条付款弥补短缺,因为养恤基金的资产精算值超过所有应计负债的精算值。此外,截至估值日,资产的市场价值也超过所有应计负债的精算值。截至编写本报告时,大会没有援引第 26 条的规定。

131. 2012 年 12 月和 2013 年 4 月,大会授权将养恤基金新参与人的正常退休年龄和法定离职年龄分别提高到 65 岁,至迟于 2014 年 1 月 1 日开始实施。2013 年 12 月,大会核准了对《养恤基金条例》的相关修订。养恤基金截至 2013 年 12 月 31 日的精算估值反映了正常退休年龄提高的情况。

132. 2014 年,项目署向养恤基金缴款 1 570 万美元(2013 年为 1 520 万美元)。除了通货膨胀的影响之外,没有迹象显示 2015 年预计缴款会发生重大变化。

133. 审计委员会每年对养恤基金进行一次年度审计,并向养恤金联委会报告审计结果。养恤基金公布投资情况季报,可在养恤基金网站(www.unjspf.org)查阅季报。

任用终止福利

134. 项目署年度终了时的任用终止应享权利负债为 24.2 万美元。

附注 14

应付款和应计项目

表 33

应付款和应计项目

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
应付款	24 407	21 870
应计项目	63 542	64 243
共计	87 949	86 113

应付款

135. 截至 2014 年 12 月 31 日的应付款结余列报如下:

表 34

应付款

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
应付款	24 112	21 080
应付其他联合国实体款项	276	648
应付工作人员款项	19	142
应付款共计	24 407	21 870

136. 应付款涉及已收到供应商发票并核准付款但尚未支付的会计事项。

137. 应付工作人员款项为尚未支付的离职偿金。

应计项目

138. 应计费用 6 350 万美元(2013 年 6 420 万美元)为项目署在本报告所述期间收到或得到但尚未收到发票的货物或服务的金融负债。应计绩优奖金 150 万美元已计入这一结余。

附注 15

项目已收预付现金

139. 项目已收预付现金为递延收入, 即已收现金超出项目确认的项目收入总额的部分和项目署作为付款机构为项目持有的现金。

表 35

项目已收预付现金

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
递延收入	471 108	470 562
项目署作为代理方持有的现金	469 976	356 110
共计	941 084	826 672

140. 在递延收入结余 4.711 亿美元(2013 年为 4.706 亿美元)中, 1.97 亿美元(2013 年为 2.06 亿美元)为 2014 年 12 月 31 日终了年度建造合同的预付现金, 详情见附注 17。

附注 16

业务准备金

141. 业务准备金如下：

表 36

业务准备金

(千美元)

	2014	2013
截至 1 月 1 日期初结余	56 255	41 533
当期盈余	9 923	14 722
准备金结余	66 178	56 255
精算利得(损失)	12 341	26 501
12 月 31 日期末结余	78 519	82 756

142. 执行局于 2003 年 9 月 12 日批准的当期所需业务准备金规定，业务准备金应相当于前三个业务年的四个月平均行政开支。按照这一公式，2014 年 12 月 31 日终了期间所需业务准备金为 1 960 万美元。项目署同期的实际业务准备金为 7 850 万美元。

143. 业务准备金的主要用途是填补暂时的资源亏绌、波动或短缺，应对现金流动不均匀情况，支付意外增加的费用或任何其他意外支出，并确保项目署能持续不断地执行承办的项目。

附注 17

收入和费用

非交换交易收入

144. 2014 年，项目署确认了 380 万美元(2013 年为 600 万美元)非交换交易收入，这是丹麦政府的捐款。

交换交易收入

145. 项目署交换交易收入包括项目活动收入 6.66 亿美元(2013 年为 7.065 亿美元)和杂项收入 400 万美元(2013 年为 470 万美元)。

146. 项目署项目活动的收入和费用如下：

表 37
项目活动的收入和费用

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
建造合同(基础设施)	217 837	255 205
采购	24 744	22 058
基金管理	70 550	71 934
人力资源行政	33 560	28 087
其他项目管理	319 308	329 196
与项目相关收入共计	665 999	706 480
减：项目费用		
建造合同	204 252	240 620
采购	15 176	14 044
基金管理	53 805	58 059
人力资源	24 266	20 973
其他项目管理	302 201	300 584
与项目相关费用共计	599 700	634 280
项目活动净收入	66 299	72 200

147. 2014 年，项目署收入按上表中的类别列报。出于业务理由及如年度报告中所述，项目署根据以下三个核心服务类别分析收入：项目管理、基础设施和采购。这些类别在附注 1 中详述。

建造合同

148. 财务执行情况表中确认的与建造合同有关的收入和费用数额如下：

表 38
建造合同——收入和费用

(千美元)

	累计数额	以前各年度确认数额	本年度确认数额
收入	1 228 841	1 011 004	217 837
费用	(1 165 122)	(960 870)	(204 252)
盈余	63 719	50 134	13 585

149. 应付和应收客户的建造合同工程款如下：

表 39

建造合同——应付/应收客户款

(千美元)

	有递延收入 净结余的项目	有项目应收款 净结余的项目	共计
包括应计利息的已收预付现金	(858 738)	(202 582)	(1 061 320)
合同有效期内确认的收入	661 727	209 755	871 482
分别计入递延收入和项目应收款的应付/应收客户款	(197 011)	7 173	(189 838)
保留数额			12 688

150. 已收预付现金包括：在建造合同以及预付现金不具体指定用于代理服务的包含建造和代理商服务(如采购服务等)的合同有效期内收到的现金。

业务费用

151. 业务费用 6 970 万美元(2013 年为 1.038 亿美元)，涉及项目署一系列活动引起的费用，其中包括下列事项付款：

- 办公场所和车辆租金
- 通信费用
- 水电瓦斯费

订约承办事务

152. 订约承办事务 2.532 亿美元(2013 年为 2.618 亿美元)，涉及项目署一系列活动引起的费用，其中一些费用包括：

- 为执行项目和建造项目给分包商的付款
- 为项目可行性研究和调查给供应商的付款
- 为执行项目和建造项目给工程师的付款
- 为安保费用给供应商的付款

附注 18
雇员福利费用

表 40
雇员福利费用

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
薪金	76 481	75 228
离职后健康保险	3 389	5 486
年假	56	2 012
回籍假	1 070	1 145
设定提存计划	15 030	15 498
离职回国补助金	2 547	2 512
其他短期雇员福利费用	34 341	31 685
与工作人员有关的费用	132 914	133 566
其他人员费用	124 664	116 564
雇员福利费用共计	257 578	250 130

153. 在对年底累计年假和相应负债进行审查后要求修改估计数，导致年度列报的年假费用减少 170.2 万美元。

154. 其他人员费用涉及付给项目署个体订约人的薪酬、节约储金和积存年假。

155. 2014 年 10 月，项目署对项目署所有当地个体订约人实施了节约储金计划。节约储金是一个设定提存计划。雇主缴款占当地个体订约人协议费用的 15%，这笔费用是固定的，并确认为费用。订约人每月缴纳 7.5% 的费用。项目署的责任是为监督节约储金机制作出安排，并支付与这些安排有关的行政费用。截至 2014 年 12 月 31 日，节约储金为项目署地方个体订约人持有的资金余额为 190 万美元，被列入 2014 年其他人员费用项下。

156. 按照与项目署的合同，节约储金由苏黎世国际公司代表地方个体订约人管理和持有。项目署获得了 2014 年 12 月 31 日终了年度的财务报表，该报表由普华永道会计师事务所特许会计师审计，他们对报表提出了无保留意见。

附注 19

财务收入和费用

表 41

财务收入和费用

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
财务收入		
已收投资财务收入共计	12 774	15 428
减：确认的摊余成本(附注 9)	(7 665)	(10 164)
来自项目署投资的财务收入共计	5 109	5 264
减：分配给项目的财务收入/费用	(3 309)	(4 046)
项目署留存的净财务收入	1 800	1 218
项目署银行结余的财务收入	58	510
财务收入共计	1 858	1 728

表 42

汇兑收益/损失净额

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
净汇兑收益	921	(503)

157. 汇兑收益是期末重新评估非美元银行结余、资产和负债价值的结果。

附注 20

短期拨备

表 43

其他负债和费用的短期拨备

(千美元)

	截至 2014 年 1 月 1 日	追加拨备	未用款额转回	截至 2014 年 12 月 31 日
索偿	—	55	—	55
租赁恢复拨备	50	—	—	50
亏损性合同拨备	—	5 270	—	5 270
共计	50	5 325	—	5 375

158. 租赁恢复拨备反映租期结束时将租赁财产以特定状况归还出租方所需经费估计数。这涉及项目署有义务拆除其安装资产的各种租赁协定。亏损性合同拨备涉及项目署目前正在实施的项目所需补救工程的估计费用。

附注 21

或有事项

或有负债

159. 根据投诉人的索偿，当期终了时或有负债为 1 990 万美元，这是管理当局对可能出现的财务风险上限作出的最佳估计，其中包括与未决诉讼和索偿有关的费用和付款。

表 44

或有负债

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
客户提出的与项目有关的索偿	19 767	13 144
与工作人员有关的索偿	108	323
或有负债共计	19 875	13 467

160. 这些财务报表中未确认涉及这些索偿的拨备，因为法律咨询意见指出，不太可能因此出现大量现金的流出。已计提拨备的其他索偿在附注 20 中说明。

或有资产

161. 截至 2014 年底没有任何或有资产。

附注 22

承付款

162. 项目署根据不可撤消和可撤销的经营租赁协定租赁外地办事处的办公房地。如果是可撤消的协定，项目署必须提前一至六个月通知终止协定。租赁期为 1 至 10 年。一些经营租赁协定载有续租条款，使项目署能够在最初租赁期结束后延长租赁期，还载有涨价条款，根据外地办事处所在国家相关市场价格指数涨幅可能增加年租金。

163. 业务费用包括数额为 780 万美元(2013 年为 910 万美元)的租赁付款，在财务执行情况表业务费用项下作为当年的经营租赁费用确认。

164. 未来最低租赁付款包括在根据各协定最早可能终止的日期前需要支付的数额。不可撤销的经营租赁项下未来最低租赁付款总额如下：

表 45
租赁承付款

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
一年内	1 875	2 573
一年以上五年以下	3 860	501
超过五年	3 839	167
经营租赁承付款共计	9 574	3 241

165. 项目署根据可撤销的经营租赁协议分租办公场地，通常分租给其他联合国实体。在大多数情况下，承租人须提前 30 天通知终止分租协议。

166. 截至 2014 年 12 月 31 日，根据不可撤销的分租协议，项目署预期收到分租协议未来最低租赁付款总额仅为 23 000 美元(2013 年为 12 000 美元)，主要是由于 30 天的通知期和最主要分租协议 2014 年到期。

167. 2014 年收到的分租付款总额为 380 万美元(2013 年为 310 万美元)，在财务执行情况表中被确认为当年经营租赁收入，列在杂项收入项下。2014 年项目署分租的纽约克莱斯勒大楼办公空间租金收入为 130 万美元(2013 年为 140 万美元)。

168. 项目署承付款包括截至年底签约但未交付的采购订单及服务合同。承付款清单如下：

表 46
尚未支付的承付款

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日	截至 2013 年 12 月 31 日
与管理有关的承付款	1 948	2 723
与项目有关的承付款	137 156	135 759
共计	139 104	138 482

附注 23

预算与实际金额对比表的调节

表 47

预算与实际金额对比表

(千美元)

	可比实际数	基础差异 (不包括资本化 的无形资产)	主体差异 (包括项目)	重新分类	公共部门会计 准则财务报表 中的数额	财务执行情况 表中的分类
收入	67 700	3 816	602 303	—	673 819	收入
员额	14 246	—	118 668	—	132 914	薪金和雇员福利
一般工作人员费用	8 332	—	(8 332)	—	—	薪金和雇员福利
差旅费	3 397	—	19 697	—	23 094	差旅费
咨询人	16 654	—	361 209	—	377 863	订约承办事务
业务费用	5 291	—	64 427	—	69 718	业务费用
家具和设备	905	(1 472)	59 728	—	59 161	用品和消耗品
偿还和其他	919	—	3 006	—	3 925	其他和无形资产的摊销
拨备	9 115	—	—	(9 115)	—	
当期费用共计	58 859	(1 472)	618 403	(9 115)	666 675	
净财务收入/(费用)	2 422	—	357	—	2 779	
当期盈余/(赤字)	11 263	5 288	(15 743)	9 115	9 923	

169. 项目署的预算范围限于管理预算，包括通过项目赚取的净盈余，但不包括项目的收入和支出，这是公共部门会计准则财务执行情况表与预算可比实际数调节的一个实体差异。

170. 项目署的预算和账户是在相同基础上编制的，但无形资产的购置和非交换交易收入除外。财务状况表、财务执行情况表、净资产变动表和现金流量表均按完全权责发生制编制，并且依据财务执行情况表中费用的性质进行分类，而预算和实际金额比较表则是按权责发生制编制的，无形资产的购置除外。核定预算涵盖 2014-2015 两年期。2014 年年度预算列入报表五。

171. 项目署财务条例和细则规定，执行主任有权在核定的管理预算内重新调配资源并增减核定的管理预算拨款总额，条件是执行局为预算期确定的净收入目标不变。因此，初始预算和最终预算一些细列项目会有差异。

预算基础实际数额与财务报表基础实际数额的调节

172. 国际公共部门会计准则第 24 号规定，如果财务报表和预算不是以可比基础编制的，则应在可比基础上调节预算实际数额和财务报表列报的实际数额，并分

别确定基础差异、时间差异和主体差异。财务报表和预算列报格式和分类方法也可能有差异。

173. 根据报表五, 2014 年实际收入比最终预算额 7 010 万美元低 3%。管理支出总额比预算编列的数额 5 940 万美元低 1%。细列项目的差异反映了项目署各项预算管理人员在 2014 年作出的支出决定总和。产生与工作人员职位有关的节余是由于存在空缺, 原因是项目署无法按时找到合适的替补人员, 或者决定让职位保持空缺并将节余用于其他优先事项。

174. 如果核定预算编制基础不同于会计基础, 则产生基础差异。

175. 如果预算期不同于财务报表反映的报告期, 则产生时间差异。项目署对比预算金额和实际金额时不存在时间差异。

176. 如果预算涵盖的方案或主体范围小于财务报表所涵盖的主体范围, 则产生主体差异。

177. 列报差异是列报现金流量表和预算与实际金额对比表时采用的格式和分类方法的差异。

178. 可比实际数同 2014 年 12 月 31 日终了期间现金流量表中的实际数的调节情况如下。

表 48

同现金流量表的调节

(千美元)

	业务活动	投资	共计
预算和实际金额比较表列报的可比基础实际数	11 263	—	11 263
基础差异(无形资产资本化)	1 595	(1 472)	123
主体差异(项目收入)	(2 812)	—	(2 812)
周转金变动	107 963	—	107 963
投资与已收利息的变动	(2 721)	(105 246)	(107 967)
小计	115 288	(106 718)	8 570
净汇兑收益	—	—	921
现金流量表列报的实际数	115 288	(106 718)	9 491

附注 24

分部报告

179. 管理当局在提交执行主任和副执行主任的预算报告报表的基础上确定了报告分部。

180. 管理当局不定期审查项目署各分部的资产和负债总额的分配情况。没有为高效、可靠地生成关于分部资产和负债的信息而调整会计制度。项目署认为此类信息对财务报表使用者没有太大价值。因此，没有列报此类信息。

181. 分部的收入和费用指可直接归属于某一分部或能合理地分配给某一分部的收入和费用。

182. 从 2013 年起，业务从业务组群角度划分。

183. 2014 年根据以下分部向高级管理层报告项目署活动情况：非洲区域、欧亚办事处、全球合作伙伴服务办公室、拉丁美洲和加勒比区域以及总部。还在单独的表中列报了 2013 年对比信息。

184. 项目署总部设在丹麦。丹麦和其他区域的分部收入和费用总额汇总如下：

表 49
分部报告

(千美元)

	非洲区域	欧亚办事处	全球合作伙伴 服务办公室	拉丁美洲和 加勒比区域	总部	共计
收入						
项目活动收入	117 245	161 439	310 796	75 667	852	665 999
杂项收入	162	2 461	15	2	1 364	4 004
非交换交易收入	—	—	—	—	3 816	3 816
收入共计	117 407	163 900	310 811	75 669	6 032	673 819
费用						
无形资产摊销	3	22	31	11	56	123
订约承办事务	47 533	61 324	112 553	30 205	1 584	253 199
业务费用	18 653	15 637	25 266	7 037	3 125	69 718
其他费用	(5 600)	104	241	(63)	9 120	3 802
其他人事费	28 158	36 394	27 273	19 938	12 901	124 664
薪金和雇员福利	7 464	17 482	91 678	4 548	11 742	132 914
用品和消耗品	12 437	15 139	20 944	8 119	2 522	59 161
差旅费	3 055	4 535	11 563	1 854	2 087	23 094
费用共计	111 703	150 637	289 549	71 649	43 137	666 675
财务收入	—	—	—	—	1 858	1 858
净汇兑收益(损失)	—	—	—	—	921	921
财务收入净额	—	—	—	—	2 779	2 779
当期盈余	5 704	13 263	21 262	4 020	(34 326)	9 923

表 50
分部报告——2013 年对比

(千美元)

	非洲区域	欧亚办事处	全球合作伙伴 服务办公室	拉丁美洲和 加勒比区域	总部	共计
收入						
项目活动收入	139 744	186 667	290 692	88 220	1 157	706 480
杂项收入	54	1 732	1 445	18	1 441	4 690
非交换交易收入					5 966	5 966
收入共计	139 798	188 399	292 137	88 238	8 564	717 136
费用						
无形资产摊销	3	27	19	7	42	98
订约承办事务	36 097	68 946	112 350	42 957	1 485	261 835
业务费用	38 348	33 310	21 263	7 723	3 132	103 776
其他费用	223	167	784	47	995	2 216
其他人事费	28 483	33 206	26 693	19 959	8 223	116 564
薪金和雇员福利	9 590	20 772	80 356	5 350	17 498	133 566
用品和消耗品	16 268	13 172	18 229	7 331	1 993	56 993
差旅费	5 363	6 483	13 613	1 431	1 701	28 591
费用共计	134 375	176 083	273 307	84 805	35 069	703 639
财务收入	—	—	—	—	1 728	1 728
净汇兑收益(损失)	—	—	—	—	(503)	(503)
财务收入净额	—	—	—	—	1 225	1 225
当期盈余	5 423	12 316	18 830	3 433	(25 280)	14 722

附注 25

关联方

185. 项目署由大会授权的执行局管理。执行局负责监督项目署、开发署和联合国人口基金(人口基金)的工作。执行局是关联方，因为执行局作为理事机构对项目署有很大的影响力。

186. 项目署同执行局保持工作关系，报销执行局成员在履行公务时产生的部分差旅费、生活补贴和办公费用，此外还承担一部分秘书处费用。2014 年这笔费用约为 20 万美元(2013 年为 20 万美元)。执行局成员每年由经济及社会理事会依照有关成员的议事规则选出。执行局成员不是公共部门会计准则界定的项目署关键管理人员。

187. 项目署认为开发署和人口基金是关联方，因为所有三个机构都由执行局共同监管。项目署与开发署和人口基金有各种工作关系。项目署与其他两个机构的所有交易都以公平方式开展。机构间交易符合各组织间的正常业务关系，按照此类交易的规范条款和条件开展。

关键管理人员

188. 下表提供高级管理人员薪酬总额的信息。

表 51

关键管理人员

(千美元)

	2014	2013
全时职位数	2	2
薪酬总额		
基本报酬和工作地点差价调整数	452	487
其他应享权利	129	38
离职后福利	118	126
薪酬共计	699	651
应享权利项下未清预付款	3	4
离职后健康保险、离职回国补助金和年假负债	227	581

189. 为披露目的，执行主任和副执行主任被视为高级管理人员，因为他们拥有规划、领导、指导和监管项目署各项活动的全部权力和责任。

190. 按照《联合国工作人员条例和工作人员细则》，高级管理人员的薪酬总额在专职同等资历的基础上计算，包括薪金净额、工作地点差价调整数、出席会议津贴等应享待遇、房租补贴、搬迁补助金以及养恤金费用、离职后健康保险和离职回国补助金。

191. 2014 年即将上任的执行主任的派任津贴以及即将卸任的执行主任的离职相关运费和差旅费合计 8.1 万美元，已列入其他应享权利。这些财务报表披露了关键管理人员的薪酬以及可直接归属于个人的离职后负债，在同一基础上提供了 2013 年可比数字。

192. 2014 年，在正常业务中，或在涉及家庭成员、其他相关个人或供应商的业务关系方面，没有发现使高级管理人员面临可能影响决策的利益冲突事件。

附注 26

服务捐助

193. 本年度服务捐助为 390 万美元(2013 年为 370 万美元)，这是丹麦政府为项目署总部提供的哥本哈根办公场地的市场租金估计价值。

附注 27

不动产、厂场和设备

194. 2014 年 12 月 31 日，项目署不动产、厂场和设备的账面净值为 1 350 万美元。这些资产属于附注 3(d)所述类别，从 2015 年起将作为披露的资产。项目署还作为保管人持有价值 4 540 万美元的资产。

195. 下表汇总了项目署年终时持有的不动产、厂场和设备价值。

表 52

截至 2014 年 12 月 31 日项目署持有的不动产、厂场和设备价值

(千美元)

	截至 2014 年 12 月 31 日的账面净值
项目署不动产、厂场和设备	13 480
作为保管人持有的不动产、厂场和设备	45 387

附注 28

报告日之后发生的事项

196. 审计委员会签署审计意见之日，财务报表获准印发。唯有项目署有权修订这些财务报表。

197. 在项目署 2014 年 12 月 31 日终了年度财务报表和相关附注签署之日，没有在资产负债表所涉之日至财务报表获准印发之日期间发生任何可能对报表产生有利或不利影响的重大事件。

技术术语词汇

会计政策	2012 年, 项目署采用公共部门会计准则, 该准则为公共部门会计工作设定了总框架, 须根据各机构的具体情况加以调整。财务报表附注 3 概述了采用公共部门会计准则的详细情况
权责发生制	指在交易和其他事项发生(而不是仅仅是收到或支付现金或现金等价物)时进行确认的会计基础。因此, 交易和事项记入相关期间的会计记录, 并在相关期间财务报表中确认
精算利得和损失	离职后健康保险是项目署财务报表中出现精算利得和损失的唯一地方。离职后健康保险负债是由顾问精算师根据一套假设(包括寿命、未来医疗费用以及贴现率)以及一套数据(包括工作人员人数、年龄和过去所花的保健费)计算的。这些因素中任何一个发生变化都可能增加或减少负债。精算假设与实际发生情况的差异以及精算假设变动的影响即为精算利得和损失, 直接列报为准备金的变化。其他因素(例如项目署雇员人数增加)引起的任何变动都属于费用, 在财务执行情况表中列报
摊销	指无形资产应折旧金额在其使用寿命期内的系统分摊
离职后健康保险	项目署预期为履行其协助符合条件的雇员从项目署离职后支付医疗费用的责任而在今后支付的费用
现金及现金等价物	库存现金、银行存款和存在金融机构的起始存期不超过 3 个月的存款
定期存单	持有人有权获得利息的存款单据
商业票据	固定期限通常不超过 270 天的无担保期票
或有资产	产生于过去事项的潜在资产, 其存在只有通过今后发生或不发生不完全由项目署控制的一次或多次不确定事项才能证实。或有资产不列入财务状况表
或有负债	产生于过去事项的项目署可能债务, 付款的可能性或负债计量具有很大的不确定性。或有负债不列入财务状况表
折旧	反映有形资产在其使用寿命期内消耗情况的费用
雇员	项目署采用根据《联合国工作人员条例和细则》雇用长期工作人员, 也采用个体订约人合同, 个体订约人的雇用条款和条件根据雇员所交付的具体项目的需要确定
雇员福利	与雇用工作人员有关的所有费用。确切的福利由雇用合同确定
交换交易收入	项目署获得资产或服务或消除负债并直接向另一实体提供大致相等的价值作为交换(主要以现金、货物、服务或资产利用的形式)的交易所产生的收入。项目署大多数合同属于此类性质

公允价值	在公平交易中，熟悉情况的交易方自愿据以进行资产交换或负债清偿的金额。就项目署而言，公允价值通常是指达成交易所需的现金数额
金融工具	赋予从另一实体领取现金合同权利或产生向该实体支付现金合同义务的资产和负债。这种资产和负债包括现金和投资以及大多数应收款和应付款
持续经营	编制财务报表的假设是，项目署为持续经营机构，在可预见的将来将继续运作并履行其法定义务。在评估持续经营假设是否适当时，负责编制财务报表者考虑到关于今后情况的所有现有资料。今后情况指从核准财务报表之日起至少但不限于 12 个月的情况
个体订约人	为项目署工作、其工作条款和条件视其工作所在项目的需求而定的个人。另见雇员
减值	资产未来经济利益或服务潜力损失超出系统地确认的折旧费的部分
投资	存在金融机构、初始存期在 3 个月以上的存款
无形资产	可辨认、无实质形态的非货币资产，包括(但不限于)项目署内部开发的电脑软件和获得许可的软件包
国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)	国际公共部门会计准则是国际会计师联合会制定的一整套会计准则，旨在满足各国政府和公共部门机构会计和列报需求。大会采纳了公共部门会计准则，以确保在连贯和可比的基础上通盘编制账户
存货	以材料或用品形式持有、供项目署今后提供服务时使用的资产。根据公共部门会计准则，由项目署依据代理合同为一伙伴持有的物品(如疫苗)不视为项目署存货
管理预算	执行局核准涵盖项目署预期收费收入和相关费用的两年期预算。比照预算的产出过去按照联合国系统会计准则列报于收入和支出报表中，但现在列报于预算与实际金额对比表中
管理费用	根据管理预算发生的费用
货币市场工具	高流动性的短期债务和有价值证券
业务准备金	历年累积的盈余和离职后福利精算利得和损失
不动产、厂场和设备	由项目署控制、用于创收、预计使用寿命超过一个报告期间的有形资产(包括项目资产)
委托方和代理方	公共部门会计准则对一实体自行进行的交易(委托方)和为他人进行的交易(代理方)加以区别。这一区别在于：合同所产生的经

	济利益是否属于项目署，但对提供代理服务可征收费用的情况除外
备付金	时间安排或数额不确定的负债
分部	项目署三个区域办事处和总部
工作人员	一般用语，指长期工作人员和个体订约人。另见雇员
过渡规定	在第一次执行公共部门会计准则时，有些准则准许在达到某些具体标准的情况下，暂不立即实施准则某些方面的规定。这一点很重要，因为一些准则很复杂，难以适用，需要用相当长的时间收集必要资料，才能够充分执行。项目署自 2012 年 1 月 1 日执行了所有准则，并在 2013 年财务报表中采纳了一项重要的过渡规定，据此项目署在最长不超过五年的时间内暂不确认不动产、厂场和设备
短期国库债券	由主权国家支持的短期债务
信托基金	项目署为捐助方管理、以帮助受援者的资金。这些交易通常被归类为代理

附件

2014 年终了年度项目署当地个体订约人节约储金汇总

(千美元)

	2014
2014 年 1 月 1 日期初结余	—
缴款/保费	1 936
收益	6
2014 年 12 月 31 日年末结余	1 942

15-09970 (C) 140815 240815

请回收