



联合国开发计划署
联合国人口基金和
联合国项目事务厅
执行局

Distr.: General
29 October 2014
Chinese
Original: English

2015 年第一届常会

2015 年 1 月 26 日至 30 日，纽约

临时议程项目 9

审计委员会的建议

关于 2013 年审计委员会各项建议执行情况的报告

摘要

项目厅谨对审计委员会报告(A/69/5Add.11)所提建议作出回应，并提供关于执行现况的最新资料。审计委员会关于 2013 年 12 月 31 日终了年度的报告为无保留意见报告。该意见对于项目厅是一个重大成就，表明该组织根据《国际公共部门会计准则》成功开发了报告制作能力，内部财务小组整体编制了 2013 年财务报表。本报告重点指出了尚未执行的审议建议的现况以及管理计划，表明项目厅管理层继续重视解决审计问题。

决定要点

据项目厅评估，在执行 2013 年 12 月 31 日终了年度提出的各项建议方面取得了一些进展，目前正在努力确保成功实施其余建议。执行局不妨确认这些建议已于 2014 年 7 月向项目厅提出，由于其中许多建议需要长期关注，因此项目厅需要在 2014 财政年度之后开展工作，以便顺利实施。



目录

	页次
一. 项目厅对联合国审计委员会的回复摘要.....	3
A. 背景	3
B. 当前的挑战和应对挑战的措施	4
二. 项目厅对联合国审计委员会建议的回应.....	5
三. 结论	5
附件 1. 审计委员会关于 2013 年 12 月 31 日终了财政期间的报告所载建议执行情况	7
附件 2. 关于审计委员会以往年度所提建议执行情况的评论	13

一. 项目厅对联合国审计委员会的回复摘要

A. 背景

1. 项目厅是联合国系统一个自筹资金的实体，向众多合作伙伴提供可持续基础设施、采购和项目管理服务。2014 年间，项目厅继续实施健全的内部控制系统，并成功地管控其业务中的大量风险。为了进一步提高已有的较高的效率和效益标准，项目厅采取了多种措施，以加强有关权责会计准确性的特定业务做法和程序，同时确保客户满意。
2. 项目厅理解并共担其合作伙伴对可持续性的重视。项目厅坚定承诺，在其交付的每个项目中综合考虑社会、环境、经济与国家能力。实现这一目标的关键是，在就如何最好地组织资源以提高项目可持续性作出知情决定时，为项目小组提供有效支持。这一支持的重要部分是第一版可持续性标识方法试点。该方法由项目厅设计，可帮助小组系统审查项目提案和计划的合目的性，以便进行相应调整，从而实现对社区的利益最大化和伤害最小化。国家工作队对于该方法“使用价值”的初期指示非常令人鼓舞，三分之二以上接受过方法培训的项目管理员认为，标识可以帮助他们更好地促进发展成果，而且事实证明标识对于与合作伙伴的讨论也很有益助。由于此方法是项目厅为在其项目组合中纳入并抓住可持续性所做的最初工作的一部分，因此还将与合作伙伴协作，继续发展。
3. 2014 年，项目厅开始制定一项新的企业资源规划系统，目标是将其运行转变为一系列更智能、更全面的程序和系统，增强向合作伙伴提供高效业务支持的能力，以及为 2012 年通过的《国际公共部门会计准则》提供一个更适合的系统。企业资源规划系统还将提高项目厅的灵活度，并使其能够根据联合国及其会员国的业务需求，进一步扩大提供简化、高质量、符合成本效益的交易服务。
4. 项目厅坚持使用其国际标准化组织(ISO)9001 质量管理体系全球认证，并将 ISO14001 环境管理体系认证的覆盖范围扩大至其在阿富汗、科索沃和巴勒斯坦国管理的基础设施项目。
5. 2014 年，项目厅针对基础设施业务建立并实施了一种健康和安全管理体制，这一体系现已获得由联合王国推出的职业健康与安全管理体系 18001 认证，该体系是各种职业健康与安全管理体系的国际通用标准。作为体系的一部分，项目厅颁布了一项组织指令，并且编制了项目厅健康与安全手册，其中包含为在项目厅业务领域实现健康与安全所需要的程序、模板与指南。项目厅在巴勒斯坦国与科索沃的基础设施项目(根据安全理事会第 1244/99 号决议)也得到了评估，符合 OHSAS 18001 标准。该体系的引入旨在减少项目厅员工与承包商在实施一些基础设施项目，即危险隐患最大的活动时，面临的健康与安全风险。

6. 2014 年,项目厅还发布了一本建筑物设计手册,并通过一项行政指令建立了“设计审查程序”,以减少与不良设计有关的风险。与此同时,还为项目厅从事基础设施领域的员工提供了 4 000 多天的培训。

B. 当前的挑战和应对挑战的措施

7. 联合国审计委员会关于 2013 年 12 月 31 日终了年度的报告向项目厅提供了无保留审计意见。这是一项重大成就,并且明确显示出在借助项目厅内部资源编制了中期和最终财务报表之后,项目厅已根据《国际公共部门会计准则》成功开发了报告制作能力。

8. 此外,项目厅设法超越了业务准备金目标。执行局于 2013 年批准的计算所需业务准备金的新公式规定,业务准备金应相当于前三个业务年度四个月行政支出的平均值。截至 2013 年 12 月 31 日,所需业务准备金为 2 020 万美元。2013 年 12 月 31 日终了的年度实际业务准备金余额为 8 280 万美元,远远超出了法定最低水平。目前正在确定符合组织目标的投资项目,一部分准备金将用于这些项目。

9. 截至 2013 年 12 月 31 日,管理预算资助工作人员和项目资助工作人员的服务终了福利和退休后福利共计为 5 040 万美元(离职后医疗保险 3 820 万美元、离职回国补助金 1 220 万美元)。执行局不妨确认,截至 2013 年 12 月 31 日,项目厅所有服务终了和退休后福利负债均得到充分供资。

需要关注的问题和需要减少的风险

10. 项目厅继续保持营运利润率微薄,收费低廉,目的是向合作伙伴和受益者提供最大价值和利益。项目厅积极寻求进一步提高效率。2013 年全球管理费平均值约为 5.5%。已实施的收入管理系统旨在确保本组织继续根据产生的收入水平调整其费用。

11. 虽然设置项目厅业务准备金是一项风险缓减措施,但应该指出的是,突发灾难性事件,如惩罚性赔偿判决或重大欺诈行为,可以扭转在过去八年取得的成绩。应注意的是,项目厅的业务模式使其容易遭受到某些营运风险。为了进一步降低风险,2014 年项目厅采取了以下举措:(a) 任命一名高级风险管理干事,以便协调风险管理;(b) 积极致力于更新关于内部控制和风险管理的政策和程序;(c) 必要时修订或颁布新的行政指令。

12. 2014 年,项目厅将现有关于项目管理方法的项目管理基础级别培训翻译成法语和西班牙语,并分别在位于象牙海岸和巴拿马的项目厅办事处进行试点,以便将覆盖范围扩大至英语并非第一语言但迫切需要培训的地区。同样地,2013 年制定的基于电脑的 PRINCE 2 培训方案基础级和提高级正在被翻译成阿拉伯语,以

便在 2014 年第四季度发布。与此同时，800 多名外部用户注册参加了所提供的 PRINCE 2 在线培训。

13. 项目厅还试点开设了一门高级项目管理课程，以支持和促进有经验的项目管理师的职业发展与能力建设。来自项目厅全球各个办事处的约 20 位同事参加了试点课程，目前正在审查他们的反馈意见，以评估所提供课程需要改进之处。

14. 开发署和项目厅高级管理当局也已结束了旨在解决 2007 年以前基金间结余结算问题的谈判。之后，对有关该事项的小组决定进行了全面核对，并纳入截至 2013 年 12 月 31 日的财务报表。

15. 项目厅还提供了关于行业认可的认证即造价师认证的培训，目的是增加项目厅有关工作人员关于项目造价的知识。作为认证的一部分，参与者参加了涉及以下内容的培训课程：以具有成本效率的方式管理客户和项目厅自有基金，以及使他们认识到，项目组在制订限定项目范围和形成项目概算基础的交付品时必须考虑到的成本。因此，在估计、协商、管理，以及向合作伙伴报告成本时，经过认证的小组成员将有助于增加合作伙伴对其职业水平的信任。

16. 2014 年，项目厅派出了若干项目管理能力评估团，以期协助国家办事处运用项目厅的项目管理方法，改善执行情况和业绩，从而提高消费者和客户满意度，并促进方案/项目的成功实施。这些任务包括国家办事处应如何开展当前能力评估，项目“体检”与培训，以及如何参与提供项目、方案或组合管理和商业发展支持。

17. 如上文第 3 段所述，项目厅正在制定一项新的企业资源规划系统，以便使各个系统和流程更好地与《公共部门会计准则》统一，并提高供管理决策的信息质量。

二. 项目厅对联合国审计委员会建议的回应

18. 联合国审计委员会提出六项列为“高优先”的主要建议和 10 项列为“中优先”的建议。项目厅管理当局在执行这些建议方面已取得了一些进展，所有建议的执行可望在规定时限如期完成。执行局不妨确认这些建议已于 2014 年 7 月向项目厅提出，由于其中许多建议需要长期关注，因此项目厅需要在 2014 财政年度之后开展工作以便成功执行。项目厅在下文附件 1 和 2 中对这些建议作出具体回复。

三. 结论

19. 项目厅对审计委员会关于 2013 年 12 月 31 日终了的报告欣然作出回应。根据 2013 年底以来情况的发展和作出的改进，以及鉴于项目厅全体工作人员的高

度奉献精神 and 敬业态度，项目厅深信，审计委员会报告中指出的所有问题都会得到令人满意的解决。

附件 1

审计委员会关于 2013 年 12 月 31 日终了财政期间的报告所载建议执行情况

表 1
主要建议的执行情况

负责部门	建议数目	已执行	执行中	设定目标日期	未设目标日期
财政业务组	3	1	2	1	1
可持续采购业务组	2	—	2	2	—
财政业务组和企业支持组	1	—	1	1	—
共计	6	1	5	4	1

表 2
所有建议的执行情况

负责部门	建议数目	已执行	执行中	设定目标日期	未设目标日期
可持续采购业务组	9	—	9	9	—
财政业务组	5	2	3	2	1
财政业务组和企业支持组	1	—	1	1	—
内部审计和调查组	1	—	1	1	—
共计	16	2	14	13	1

1. 在第 9 段中，为了支持强化问责制和知情决策，审计委员会建议项目厅在编制财务报告、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。

2. 项目厅在其年中审查中，将全球组合和区域业绩与季度保证和业务规划程序相结合。目的是在项目与机构业绩之间建立明确联系，同时优化机构工具与系统的使用，并改善项目厅管理业绩与风险的能力。在各级综合审查进程中，根据管理工作区系统报告进行了相关的重大差异知情分析和说明。通过这一广泛的审查进程，风险和业绩的主要方面得以加强，并且最后在各位区域和全球组合管理员与副执行主任举行的会议上进行了讨论，这代表着中期审查进程结束。这些会议的决定，包括对风险和业绩问题的对策被记录在案，并同与会者分享。

负责部门： 财政业务组

执行情况： 已执行

优先程度： 高

目标日期： 不适用

3. 在第 12 段中，在制订新的企业资源规划解决办法时，审计委员会建议项目厅严格审查权责发生制会计处理和结清程序，以确保在管理工作区系统内可获得实时的财务信息。同时，审计委员会建议项目厅继续改进管理工作区系统，以满足国家办事处的需要。

4. 项目厅修订了其结清程序，以便能够每月结清。落实新的企业资源规划系统将解决项目厅业务程序与企业资源规划系统一致性低的问题，这需要将诸多复杂因素纳入报告系统，例如模拟启用期权责发生制。业务创新和改进方案的形成将有助于获得程序协调员与业务分析员对方案的功能要求，这将使管理工作区系统按照国家办事处的需求得到进一步改进。

负责部门： 财政业务组和企业支持组

执行情况： 执行中

优先程度： 高

目标日期： 2016 年第二季度

5. 在第 14 段中，审计委员会建议，项目厅根据历史趋势和诸如季节性变化等已知因素作出更切合实际的交付预测，以支持全年更有效地管理交付工作。

6. 管理工作区系统已根据全年交付的业务逻辑和历史趋势自动作出了交付预测。在业务规划和中期审查进程背景下，对自动预测起辅助作用的业务规划工具可用于进行自下而上的年度和年终预测。

负责部门： 财政业务组

执行情况： 已执行

优先程度： 中

目标日期： 不适用

7. 在第 21 段中，审计委员会建议，项目厅审查其业务准备金政策，并制订经执行局核准的使用盈余准备金余额的计划。

8. 项目厅正在计划利用一部分准备金资助支持本组织目标的投资项目。这些项目的确定是一个持续的过程，一经确定将对其投资。应当注意的是，计算业务准备金的公式使用时间刚满一年，因此在此阶段启动审查为时尚早。应进一步注意的是，准备金计算确定了一个最低阈值，低于这一阈值将使项目厅在运营时面临业务和财政风险。

负责部门： 财政业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 高

目标日期： 持续进行

9. 在第 26 段中，在制订新的企业资源规划解决办法时，审计委员会建议项目厅利用这一机会，以确保可以追踪全部项目费用，包括记入管理支出的费用。项目厅应定期审查这一信息，以确保项目回收率保持在可接受水平。

10. 继 2013 年实施新定价政策后，制订了一项机制，通过与最低定价要求的比较，追踪成本回收。这一机制能够根据高于或低于最低要求的定价作出财务调整。首批调整条目将于 2014 年底前在财务系统中公布。

负责部门： 财政业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 中

目标日期： 2014 年第四季度

11. 在第 34 段中，审计委员会建议采取切实步骤，不加拖延地在整个实体内实施企业风险管理战略、政策和程序。具体而言，项目厅应当：(a) 查明、记录和评估实现战略目标的主要风险；(b) 定期更新和监测可在实体一级进行汇总的风险信息；(c) 记录风险承受能力，以便整个组织了解和适用；(d) 使用风险登记册来记录风险实际发生的可能性、风险的影响、拟订缓解行动、缓解后评估的风险水平；以及(e) 指定风险责任方，负责监测和控制各项风险。

12. 到 2015 年 3 月，项目厅将完成对其风险管理框架的修订，明确其工作区在应对治理风险、国家特殊风险、方案与业务层面各种风险方面的作用与责任。按照 ISO 31000，项目厅将注重管理决策过程中的风险，从而应对威胁、把握机遇，确保组织实现其目标与目的。作为该过程的一部分，项目厅将继续引入并确立合适的风险承受能力阈值与升级程序，并加强关于风险的跨组织交流。从 2015 年开始，项目厅将把风险管理审查纳入其季度保证程序，包括对汇总风险的总结。

负责部门： 财政业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 高

目标日期： 2015 年第三季度

13. 在第 47 段中，审计委员会建议项目厅强化其业绩信息，包括通过参考其他联合国实体所用的衡量标准。特别是，项目厅应当：(a) 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；(b) 审查记分卡衡量标准和年度目标的适用性，以及今后如何扩展，以涵盖项目厅的所有采购工作；以及(c) 只纳入那些可以衡量的措施，对于那些“延伸的”(即雄心勃勃的)但仍可实现的目标，设立明确的时限。

14. 项目厅计划进行全面分析，以评价能否以及如何落实这一建议，并适当考虑通常难以确定价格基准的项目厅运营市场。此外，由于项目厅的采购是分散的，相关基准将很可能被纳入区域记分卡，可持续采购业务组将就此进行游说。项目

厅还致力于审查并修订现有可持续采购业务组的记分卡，以体现可衡量的明确时限与指标。

负责部门： 可持续采购业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 高

目标日期： 2015 年第四季度

15. 在第 54 段中，审计委员会建议项目厅确定能使可持续采购业务组更有效参与地方采购战略制定的途径。

16. 项目厅确认了这一建议，可持续采购业务组将与区域办事处合作，以加强国家办事处采购小组与可持续采购业务组之间的联系。

负责部门： 可持续采购业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 中

目标日期： 2015 年第四季度

17. 在第 58 段中，审计委员会建议，为使长期协议的惠益最大化，项目厅总部与国家办事处合作，利用汇总信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。

18. 项目厅已收集了关于有效长期协议的数据，开始核对必要的开支信息，并且正在拟订一项优先计划，以确立新的长期协议。

负责部门： 可持续采购业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 中

目标日期： 2015 年第四季度

19. 在第 59 段中，审计委员会还建议，为了更好地利用长期协议并从中受益，项目厅应核对关于可供其利用的区域和区域长期协议存在和使用情况的信息。

20. 项目厅收集了关于有效长期协议的数据，并开始核对制订战略所需的开支信息，该战略将确保进一步实现利用长期协议所获得的惠益。

负责部门： 可持续采购业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 中

目标日期： 2015 年第四季度

21. 在第 63 段中，审计委员会建议项目厅：(a) 利用其技能界定和摸底工作的结果，确定项目厅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；

以及(b) 将可持续采购在线培训课程设为全体采购工作人员在规定时限内的必修课。

22. 项目厅开始制订一项采购培训战略。可持续采购业务组将与区域办事处讨论该战略，以强制所有采购从业人员参与可持续采购在线课程。

负责部门： 可持续采购业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 中

目标日期： 2014 年第四季度

23. 在第 67 段中，审计委员会建议项目厅制订监测采购流程时长的方法，既可通过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，也可通过分配一个用于收集各中心采购信息的模板。

24. 项目厅打算执行这一建议，将其作为正在开发的电子采购项目的一部分。

负责部门： 可持续采购业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 中

目标日期： 2015 年第四季度

25. 在第 72 段中，审计委员会建议项目厅确定其埃塞俄比亚项目中心成功利用 UNWebBuy 的经验是否适用于其他国家，以便升级目录。

26. 项目厅确认这一建议，并将与其埃塞俄比亚办事处共同分析所获经验。

负责部门： 可持续采购业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 中

目标日期： 2015 年第一季度

27. 在第 77 段中，审计委员会建议项目厅内部审计和调查小组在制订其 2015 工作方案时，根据 2014 年欺诈风险评估的结果，考虑开展专项审计工作，以审查涉及采购中欺诈风险的控制措施。

28. 作为实施新企业资源规划系统的一部分，项目厅正在对所有关键程序进行摸底并记录。此项工作的一部分是，高级风险管理干事将针对各自的业务开展工作，并确定与现有程序和控制有关的潜在风险。其中的一个组成部分是设计并在 2014 年第四季度全面推出由可持续采购业务组开展的关于采购道德操守的培训课程，该课程根据需求主要关注作为目标受众的项目厅供应商和合作伙伴，目的是减少欺诈和权力滥用行为。项目厅还将通过编制一份综合报告，总结项目厅各项程序，包括 2015 年 6 月 30 日之前的采购，对欺诈行为的感受性来完成这一组成部分。根据结果，内部审计和调查小组将依照各自基于风险的规划方法开展后续行动。

负责部门： 内部审计与调查组
执行情况： 执行中
优先程度： 中
目标日期： 2015 年第四季度

29. 在第 82 段中，审计委员会建议项目厅在可行情况下，对所获价格进行有组织的、定期的基准作业。项目厅还应就具体采购活动征询其合作伙伴的反馈意见。

30. 项目厅的运营市场通常难以确定价格基准。可持续采购业务组将把关于项目厅采购服务的具体问题纳入未来针对合作伙伴的调查。

负责部门： 可持续采购业务组
执行情况： 执行中
优先程度： 高
目标日期： 2015 年第三季度

31. 在第 84 段中，审计委员会建议项目厅采取行动，加强地方能力建设，这可能涉及分享良好做法，例如减少投标中违规行为的各种程序。

32. 项目厅计划通过加强知识共享、通讯、面对面干预、网络研讨会和其他措施落实这一建议。

负责部门： 可持续采购业务组
执行情况： 执行中
优先程度： 中
目标日期： 2015 年第三季度

附件 2

A. 关于审计委员会以往年度所提建议执行情况的评论

1. 在关于 2013 年 12 月 31 日终了财政期间的报告(A/69/5/Add.11)附件中, 审计委员会汇总了就以以往各财政期间所提建议的执行情况。以往期间提到的 28 项建议中, 11 项已得到完全执行, 17 项没有得到执行或正在执行。以下阐述有关正在执行的 15 项建议和没有得到执行的 2 项建议的情况。执行局或许可以注意, 根据项目厅的评估, 与以往财政期间有关的审计委员会 17 项建议中有的 3 项建议现已得到执行。以下资料按建议在本审计报告附件 1 中顺序说明。下表汇总了整体情况。

表 3

审计委员会 2013 年 12 月 31 日终了财政期间的报告附件中被视为未充分执行的以往各期间建议的执行情况

负责部门	建议数目	已执行	执行中	设定目标日期	未设目标日期
可持续项目管理业务组	8	1	7	7	—
可持续基础设施业务组	3	1	2	2	—
财政业务组	3	—	3	3	—
企业支持组	1	—	1	1	—
伙伴关系业务组	1	1			
人员与变化业务组	1	—	1	1	—
共计	17	3	14	14	—

B. 审计委员会关于 2011 年 12 月 31 日终了两年期的报告

2. 在第 48 段中, 审计委员会重申其以往建议, 即项目厅应: (a) 从其现有项目中吸取经验教训, 并考虑采取措施, 使其能够及时关闭项目; (b) 处理需要关闭的积压项目。

3. 季度保证审查使项目厅能够更好地跟踪项目情况, 包括记录需要关闭的项目。项目厅建立了一种在线项目关闭工具, 以帮助外地办事处跟踪项目, 并便利关闭程序的顺利进行。在减少积压项目方面取得了进一步的进展。

负责部门: 可持续项目管理业务组

执行情况: 执行中

优先程度: 中

目标日期: 2014 年第四季度

4. 在第 53 段中，审计委员会建议项目厅加强对刚果民主共和国业务中心的监督工作，以便及时处理影响其项目的业务挑战。

5. 2013 年 7 月和 8 月向业务中心派出了两个成熟度评估团，目的是评估管理控制、福利管理、财务管理、利益攸关方管理、风险管理、组织治理和资源管理的状况。2014 年 7 月 7 日至 11 日进行了后续访问，在此期间，可持续项目管理业务组与业务中心小组一起参加了参与保证，并就项目规划、风险管理和项目管理工具提供了培训。此外，通过季度质量保证与管理区报告工具，正在对业务中心的项目执行情况进行监控。

负责部门： 可持续项目管理业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 高

目标日期： 2014 年第四季度

6. 在第 54 段中，审计委员会还建议项目厅审查对在高风险环境开展业务的中心是否有足够的监督和支持。

7. 项目厅正从两个方面解决这一问题：业务国的风险，以及项目和方案风险。2013 年至 2014 年，项目厅派遣了七个成熟度调查团。2014 年，项目厅开始进行远程能力评估，目的是支持其外地办事处适用项目厅项目管理方法，并帮助他们改进执行，提升其组合的业绩。远程评估提供了一个机会，能够在派出能力评估团之前快速诊断并进行“体检”，从而进行更深入的分析。到目前为止，已向 12 个国家派出了能力评估团。

8. 2014 年 8 月，项目厅颁布了关于风险管理的新的详细指导，以便从业人员通过使用标准流程、模板和指导，促进主动的风险管理。将于 2014 年第四季度初发布的工具包将包含一个风险库，按类别对最常见的项目风险进行分组。风险库还将展示针对每种风险建议采取的缓解措施。在项目管理员确定新项目的风险时，风险库将发挥帮助工具的作用。

负责部门： 可持续项目管理业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 高

目标日期： 2014 年第四季度

C. 审计委员会关于 2009 年 12 月 31 日终了两年期的报告

9. 在第 107 段中，项目厅同意审计委员会下列建议：(a) 处理资产登记册存在的差异问题，确保能准确记录资产库存情况，并为采用《公共部门会计准则》编制准确的期初结余；(b) 解决资产库存核证程序不统一问题。

10. 自 2008 年出现的不统一问题，源于按照《联合国系统会计准则》报告制度管理项目厅资产的资产管理程序，因此在对《公共部门会计准则》进行了调整的预备系统配置之前就已存在。自 2012 年 1 月起，项目厅作出了一系列改变，以确保资产记录的完整和准确，如(a) 将采购与资产模块自动衔接；(b) 定期审查支出，以确定并修正错误(如有)；(c) 加强年终实地核查与认证工作；(d) 将资产管理审计纳入内部审计实地访问；以及(e) 为外地办事处的资产协调中心提供一系列面对面培训。

11. 项目厅还将在 2014 年底之前开展如下工作：(a) 编制在线培训材料；(b) 发布一项在线资产变更请求工具；(c) 颁布一项经修订的关于资产管理的行政指令；以及(d) 完成与其资产相关的《公共部门会计准则》期初结余。

负责部门： 企业支持组
执行情况： 执行中
优先程度： 中
目标日期： 2014 年第四季度

D. 审计委员会关于 2012 年 12 月 31 日终了报告

12. 第 24 段中，审计委员会建议项目厅：(a) 清楚查明可从责权发生制信息和相关订正管理程序中获得的预期惠益；(b) 任命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。

13. 2013 年下半年启动了关于落实这一建议的前期工作，已对提供管理信息的系统和工具进行了修改，以反映权责发生制信息。项目厅计划将这一建议的第二部分纳入将于 2016 年实施的新的企业资源规划系统的设计与配置。

负责部门： 财政业务组
执行情况： 执行中
优先程度： 高
目标日期： 2016 年第二季度

14. 在第 31 段中，审计委员会建议项目厅设立一个单独的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。

15. 项目厅确定了一位外部服务提供商，以管理关于离职后健康保险负债的资金投资；目前正在确定相关协议。预计该服务提供商于 2014 年下半年开始进行资金管理。

负责部门： 财政业务组
执行情况： 执行中
优先程度： 中
目标日期： 2014 年第四季度

16. 在第 44 段中，项目厅同意审计委员会下列建议：(a) 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，负责对项目厅各项活动的欺诈风险进行积极管理；(b) 进行组织范围综合欺诈风险评估，以查明项目厅面临的各种主要类型的欺诈风险；(c) 界定项目厅对各种欺诈风险的容忍度，并按此制定反欺诈控制措施。项目厅同意这些建议。

17. 2014 年 3 月，项目厅任命了一名高级风险管理干事以协调管理风险。如上文针对审计委员会关于 2013 年 12 月 31 日终了报告第 77 段中的建议提出的管理意见所解释的，除了落实新的企业资源规划系统外，项目厅还将于 2015 年对关键程序进行摸底，并确定关键控制和相关风险，以便总结组织对欺诈风险的感受度。项目厅在更新其关于内部控制和风险管理阈值的政策和程序之后，将进一步强化问责框架。

负责部门： 财政业务组
执行情况： 执行中
优先程度： 高
目标日期： 2016 年第一季度

18. 在第 51 段中，审计委员会建议项目厅审查对所有新聘用人员、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。

19. 可持续采购业务组充分落实了这项建议，人员和改革业务组也已开始进行背景调查，并拟订了一份政策草稿，以支持在 2014 年底之前全面推行强制性背景调查。

负责部门： 人员和改革业务组及可持续采购业务组
执行情况： 执行中
优先程度： 中
目标日期： 2014 年第四季度

20. 在第 62 段中，项目厅同意审计委员会的建议，认真考虑确保所有基础设施工作人员理解新基础设施战略。

21. 2012 年全球调查结果表明，基础设施从业人员中有 39% 的人熟悉项目厅的战略计划。2013 年，这一数字上升到了 42%。这是因为 2013 年 9 月开始增加了培训。此外，基础设施战略被纳入了可持续基础设施业务组 2014 年推出的产品和进程，例如设计手册和设计审查。

负责部门： 可持续基础设施业务组
执行情况： 已执行
优先程度： 中
目标日期： 不适用

22. 在第 67 段中，项目厅同意审计委员会的建议，认为应审查协议修改的程度以及在整个基础设施中造成项目拖延完成的原因。

23. 项目厅已开发并试行了合同管理系统，还将在对新的企业资源规划系统所引起的变化作出说明之后完成系统的实施。

负责部门： 可持续基础设施业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 高

目标日期： 2016 年第二季度

24. 在第 76 段中，项目厅同意审计委员会的建议，认为除了建立动用能为客户所接受的应急预算的程序外，应鼓励其客户接受为项目列入应急预算，这样可能需要相应减少预算其他构成部分的金额。

25. 2013 年 7 月，项目厅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提供指导。这份指导文件还讨论了如何利用应急预算。最近的项目将展示工具包的全面使用。

负责部门： 可持续项目管理业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 中

目标日期： 2014 年第四季度

26. 在第 77 段中，项目厅同意审计委员会的建议，将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。

27. 注意到精确开支存在于某些类型的工作合同，这是由于已就执行模式与客户达成协议。精确开支出现的原因是在执行工作合同时，工作性质的不确定性引起了变化。为减少偏离商定预算(合同价值)的情况，精确开支被视为一种良好的管理方法，获得了优良系统与程序的支持。因此，重新界定范围和灵活性是必要的，而这二者是维持商定预算所必须的。

负责部门： 可持续项目管理业务组

执行情况： 已执行

优先程度： 高

目标日期： 不适用

28. 在第 82 段中，项目厅同意审计委员会的建议，即建立更好地报告建筑物竣工后的使用情况的机制。

29. 项目厅已研究了进行建筑物交付使用后进行评估的可能性，并编制了相关的战略文件。确立、试点和全面实行政管理程序所需的时间要多于最初所作预估。

负责部门： 可持续基础设施业务组
执行情况： 执行中
优先程度： 高
目标日期： 2015 年第四季度

30. 在第 85 段中，项目厅同意审计委员会的建议，将制定战略鼓励客户更多参与与合作伙伴中心的活动，包括提供反馈。

31. 通过 2012 年以来开展的若干工作，建立了内部和外部对合作伙伴中心工具的认识，包括 2012 年的合作伙伴调查，通过该项调查，350 多名高级合作伙伴了解了此项工具，以及针对项目厅项目管理员与工作人员的相关培训、在线研讨会和课程(通过于 2013 年和 2014 年开展的项目管理基础课程，250 名项目管理员接受了关于工具使用的培训，并被鼓励使用该工具)。

负责部门： 可持续项目管理业务组
执行情况： 已执行
优先程度： 中
目标日期： 不适用

32. 在第 90 段中，项目厅同意审计委员会的建议，将与合作伙伴协作，制定程序，更好地收集关于项目厅活动帮助取得成果的信息，特别是关于项目受益人的信息。

33. 项目厅的 2014-2017 年战略计划侧重于可持续性和国家能力，努力促进合作伙伴取得成绩和实现发展成果。项目厅于 2013 年初推出一项可持续性方案，将可持续性原则(包括注重促进合作伙伴取得成果)纳入业务。项目厅还制定了将可持续性纳入主流的战略，并为总部和业务中心举办了几次概况讲习班。项目厅目前收集项目层面的可持续性绩效情况，供纳入其年度成果报告程序。此外，项目厅还开发了一个筛选工具、“可持续发展标识”(可持续性筛查工具)，用于评估、监测和报告项目情况。2013 年进行了试点，2014 年正进行进一步测试，然而再全面推出。目前这一标识已在 11 个办事处铺开，正在加快与各伙伴的合作，以进一步完善这一方法。最近的一项标识用户调查显示，72%的项目管理员指出，标识有助于他们更好地促进合作伙伴取得成果。

负责部门： 可持续项目管理业务组
执行情况： 执行中
优先程度： 中
目标日期： 2015 年第四季度

34. 在第 92 段中，项目厅同意审计委员会的建议，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。

35. 2013 年，可持续项目管理业务组致力于改进参与保证以及业务中心保证程序，将所有六个项目成功标准纳入其中。正在根据该建议审查此项工具，并将产生其他必要的改进。可持续项目管理业务组致力于审查并决定是否在项目层面运用这一工具，例如通过监测与个别项目相对的法律协议(判决)。目前，该小组正在联络受潜在变化影响最大的干事，并收集信息，以便在 2014 年第四季度作出决定。

负责部门： 可持续项目管理业务组

执行情况： 执行中

优先程度： 中

目标日期： 2014 年第四季度
