



联合国开发计划署、
联合国人口基金和
联合国项目事务署
执行局

Distr.: General
21 November 2018
Chinese
Original: English

2019 年第一届常会

2019 年 1 月 21 日至 25 日，纽约

临时议程项目 7

审计委员会的建议

关于 2017 年审计委员会各项建议执行情况的报告

摘要

联合国项目事务署(项目署)谨对审计委员会报告(A/73/5/Add.11)所提建议做出回应，并提供当前关于执行情况的最新信息。审计委员会关于 2017 年 12 月 31 日终了年度的报告为无保留意见报告。项目署管理层继续强调解决审计关切事项十分重要，本文件就是明证，它着重说明了有待执行的审计建议的现状和管理计划。

决定要点

项目署评估显示，就 2017 年 12 月 31 日终了年度提出的各项建议的执行工作已取得进展，项目署继续处理其余建议。执行局不妨确认，由于向项目署提出建议的时间已经接近 2018 年 7 月底，而且其中许多建议需要长期关注，因此项目署需要在 2018 财政年度之后继续开展工作才能顺利实施。



目录

	页次
一. 项目署对审计委员会的回复摘要.....	3
A. 背景.....	3
B. 当前的挑战和应对挑战的措施	4
二. 项目署对审计委员会建议的回复.....	4
三. 结论	5
附件 1. 审计委员会关于 2017 年 12 月 31 日终了财政期间的报告(A/73/5/Add.11)所载建 议的执行情况	6
附件 2.对审计委员会以往年度所提建议执行情况的评论	11

一. 项目署对联合国审计委员会的回复摘要

A. 背景

1. 项目署是联合国系统中一个自筹资金的实体，与广泛的伙伴开展合作。其服务线包括：基础设施、采购、项目管理、财务管理和人力资源。2016年，项目署出台了治理、风险与合规框架，目标是简化治理结构并进一步加强项目署管理人员的能力。为此还颁布了经修订的立法框架和治理模式。由高级管理层成员组成的立法框架委员会指导修订项目署政策和程序的工作。项目署加强了机会和聘约接受程序，并将其纳入了项目署新的企业资源规划系统，即项目署一体化系统。2018年，项目署继续在国家、区域和企业各级推行企业风险管理系统，并将其纳入项目署一体化系统。
2. 项目署理解并认可合作伙伴对可持续性的重视。项目署承诺，项目署交付的每个项目都会综合考虑社会、环境、经济与国家能力因素。项目署第三份可持续性报告《影响力》总结了2017年的主要成就以及项目署通过与伙伴合作为可持续发展目标做出的贡献。该报告与全球汇报计划的可持续性报告标准保持一致。项目署是联合国第一个采纳这些国际公认的可持续性报告标准的实体。
3. 2017年期间，项目署定期支助和发展其企业资源规划平台。它将企业资源规划团队与信息通信技术(信通技术)团队合并为一个统一的团队，并正式结束企业资源规划方案(以“业务创新和改进方案”著称)。2017年初，项目署专注于通过关于养恤金、交易支助和报告的“工作队”开展落实活动，后来专注于促进信通技术治理和增益。外部核实已证明，业务程序自动化使得开发署与2016年之前的情况相比，在业务程序上更加精简且高效。2018年，信通技术将重点转向创建一个以业务为中心的信通技术团队。由此产生一个涵盖了战略性和业务性信通技术的新治理模式，以及一个旨在使信通技术由服务提供者转变为商业伙伴的新结构。这一过程由专注于提供商业解决方法的业务分析员和企业架构师支持。新的信通技术模式的第一批成果之一是启动了“重新构想工作”方案，该方案旨在大幅改善项目署同事间可更加有效地以非正式和正式方式进行交流与合作的方法。最后，项目署对高德纳公司执行的项目署一体化系统企业资源规划进行了评估，战略企划案因此得以核实，金融企划案优胜。
4. 项目署的业务继续获得国际标准化组织(ISO)9001质量管理体系全球认证。此外，项目署在阿富汗、丹麦、加纳、缅甸和斯里兰卡及其驻巴勒斯坦国和科索沃¹办事处的业务继续获得ISO 14001环境管理体系认证，并新增了对塞拉利昂和突尼斯的认证。
5. 2017年，项目署继续获得职业卫生与安全评估系列18001认证，该体系是各种职业卫生与安全管理体系的国际通用标准。项目署在丹麦、缅甸、巴勒斯坦国和科索沃的业务运行继续符合职业卫生与安全评估系列18001标准。加纳也在2017年加入这一行列。项目署承诺降低员工与承包商在实施基础设施项目时面临的健康与安全风险，因为此类项目是项目署危险隐患最大的活动。

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

B. 当前的挑战和应对挑战的措施

6. 2017年，项目署达到了最低业务准备金要求。执行局在第2013/33号决定中批准的最低业务准备金所需资源计算公式规定，业务准备金应相当于前三个业务年度四个月行政支出的平均值。² 截至2017年12月31日，业务准备金所需资源为2070万美元。2017年12月31日终了期间实际业务准备金余额为1.586亿美元。项目署将把部分准备金用于符合项目署战略的投资项目。
7. 截至2017年12月31日，由管理经费供资的工作人员和由项目经费供资的工作人员的服务终了福利和退休后福利达到8 360万美元(离职后健康保险6 650万美元，离职回国补助金1 680万美元，死亡抚恤金30万美元)。截至2017年12月31日，项目署所有服务终了和退休后福利负债均得到充分供资。

应关注的问题和需要减少的风险

8. 项目署的业务模式使组织面临某些业务和财务风险。项目署业务准备金可用于应对这些风险。为减少这些风险，项目署实施了企业风险管理系统，并正在改进这一系统。

9. 2017年，项目署工作人员和订约人获得了职业安全与健康学会发放的157份认证事务网上培训课程许可证，这是项目署能力建设努力的内容之一。此外，184位项目署人员、订约人员和政府对应人员(130位项目署人员和54位外部人士)在阿根廷、中非共和国、萨尔瓦多、加纳、危地马拉、几内亚、利比里亚、秘鲁、塞拉利昂、斯里兰卡和突尼斯参加了关于健康、安全、社会和环境管理的面对面培训。通过这些讲习班，参与者能够在项目中和办公场所落实良好的健康、安全、社会和环境管理措施。

二. 项目署对审计委员会建议的回复

10. 联合国审计委员会在关于2017年12月31日终了年度的报告(A/73/5/Add.11)中，提出了4项高度优先级建议和8项中度优先级建议。所有建议的执行有望按照规定的时间表完成。由于这些建议是在2018年7月提出的，而且多项建议需要长期关注，因此项目署需要在2018财政年度之后继续开展工作，以便顺利实施。项目署对这些建议的具体回复载于下文附件1和附件2。

11. 项目署管理层继续强调解决审计关切事项十分重要。项目署指出，审计委员会报告2017年周期的执行率为27%，与2016年的38%相比有所下降。根据审计委员会的观察，2018年，项目署管理层采取措施，加强执行的问责制。本报告阐明了这些措施的效力。到2018年底，2017年的执行率将超过50%。

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

三. 结论

12. 项目署对审计委员会关于2017年12月31日终了年度的报告欣然做出回应。项目署相信，审计委员会报告中强调的所有问题都会得到令人满意的解决。

附件 1

**审计委员会关于 2017 年 12 月 31 日终了年度的报告
(A/73/5/Add.11)所载建议的执行情况**

表 1. 主要建议的执行情况

负责部门	建议数量	已执行或已		设有目标日		
		未接受	被要求审结	执行中	期	无目标日期
财务	1	-	1	-	-	-
基础设施和项目管理	2	-	-	2	2	-
采购	1	-	-	1	1	-
共计	4	-	1	3	3	-

表 2. 所有建议的执行情况

负责部门	建议数量	已执行或已		设有目标日		
		未接受	被要求审结	执行中	期	无目标日期
财务	3	-	2	1	1	-
基础设施和项目管理	2	-	-	2	2	-
人员和改革	1	-	-	1	1	-
采购	5	-	1	4	4	-
共享服务	1	-	1	-	-	-
共计	12	-	4	8	8	-

1. 在第 32 段中，审计委员会建议项目署：(a) 规定投资经理应提供的记录和信息，并按照协议规定定期检查资金管理记录和审计；(b) 审查与保管人的合同协议，并纳入对保管人与项目署投资有关的记录进行独立检查和(或)审计的规定。
2. 项目署内部审计和调查组(内审组)已完成了对保管人北方信托所持关于项目署资产的资料的深入审计。审计结果以一份致项目署执行办公室和联合国审计委员会(审计委员会)的备忘录分发。项目署已与其保管人北方信托进行商讨，同意修订《总保管协议》以纳入允许项目署对与项目署投资有关的记录进行独立审计和检查的规定。

负责部门： 财务小组
 状况： 执行中
 优先等级： 中
 目标日期： 2018 年第四季度

3. 在第 42 段中，审计委员会建议项目署按计划加快企业项目组合和项目管理系统以及企业风险管理系统的实施和运营。

基础设施和项目管理小组建立了一个内部项目结构，以实施和交付该项目，并确保及时落实企业项目组合和项目管理系统以及企业风险管理系统各项举措。该系统现被称为项目署一体化系统，将于 2019 年 1 月供项目署所有项目使用，并将于 2019 年 4 月 1 日强制执行。将同步开展培训，以促使此系统能够得到落实。

负责部门：	基础设施和项目管理小组
状况：	执行中
优先等级：	高
目标日期：	2019 年第一季度

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

5. 项目署接受这项建议。项目署制定了每季度结清其财务账目的计划，这将促进项目审结。可与捐助方商定及时结算项目财务。项目署还对其企业资源规划系统作出了改变，以便一个项目在业务进程结束后财务结算到期时，负责项目审结的工作人员可提前(三个月、一个月和在截止日期时)收到通知。该系统还新增了一个名为“财务结算经理”的新职位。这有助于追踪并确定项目审结各阶段的负责人。因此，项目署认为此项建议已得到执行，并要求了结该建议。

负责部门：	财务小组
状况：	已执行
优先等级：	中
目标日期：	不适用

6. 在第 49 段中，审计委员会建议项目署在项目署一体化系统中开发一个在业务结束后立即触发财务结算行动的系统，以便能够在目标期限内完成财务结算。

7. 项目署接受这项建议。正如在对 2017 年报告第 48 段的回复中所提及的，项目署对其企业资源规划系统进行了改变，以便一个项目在业务进程结束后财务结算到期时，负责项目审结的工作人员可提前(三个月、一个月和在截止日期时)收到通知。该系统还新增了一个名为“财务结算经理”的新职位。这有助于追踪并确定项目审结各阶段的负责人。因此，项目署认为此项建议已得到执行，并要求了结该建议。

负责部门：	财务小组
状况：	已执行
优先等级：	高
目标日期：	不适用

8. 在第 57 段中，审计委员会建议项目署审查可持续采购标准核对表的适用性，以处理各种采购类别下所有相关的重要可持续性问题。

9. 项目署已开始审查其可持续采购标准核对表并为采购中的性别平等主流化制定了额外的标准草案。核对表和草案在审查阶段，得到了几个内部利益攸关方的认

同。关于信通技术和基础设施的额外条款，项目署继续探索这些领域核对表范围内外的可能性，核对表是一份指导文件。例如，今年晚些时候，项目署将为一份全球电子废物回收方案发出提供信息的要求。

负责部门： 采购小组
 状况： 执行中
 优先等级： 中
 目标日期： 2019年第四季度

10. 在第 65 段中，审计委员会建议项目署审查可持续性框架，以确保根据采购的物品/服务类别以及合同的价值纳入可持续性关切问题。

11. 项目署已经制定了一份可持续采购框架修订草案，包括对合同和征集信息类别以及 10 到 12 个具体种类框架的特殊规定。2018 年 10 月，在约旦安曼举行的高级采购从业人员讲习班上介绍了此框架草案并对其进行了详细讨论。项目署目前正在完善它在该项活动期间收到的反馈并将其纳入框架中。

负责部门： 采购小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2019年第四季度

12. 在第 66 段中，审计委员会建议建立一个机制来评估[可持续采购]框架的基本要素是否得到满意执行。

13. 与制定新的可持续采购框架(上文建议中提及)一致，项目署一直致力于建立一个适当的衡量和报告机制，以评估其对可持续采购的采用。因此，项目署将推出一个机制来评估此框架是否得到满意执行。

负责部门： 采购小组
 状况： 执行中
 优先等级： 中
 目标日期： 2019年第四季度

14. 在第 73 段中，审计委员会建议(a)项目署通过尽可能确保性别平等主流化文件成为项目管理进程的内在组成部分，加强将性别平等观点纳入项目主流的报告和监测机制。项目署还应确保让所有性别平等问题协调人编写性别平等问题行动计划；以及(b)向性别平等问题协调人提供有助于其有效履行作用和职责的必要资源(例如时间和预算)，加强性别平等问题协调人的作用。

15. (a) 项目署于 2018 年 8 月 30 日发布其《2019-2021 年性别平等主流化战略》。该战略列出了实施办法和时间表，以更好地使将性别平等纳入项目主流的措施制度化，其中包括规划、监测和报告。相应的性别平等主流化行动计划要求项目署所有相关项目在 2019 年 12 月 31 日前将性别考虑纳入其项目计划(或作为整体项目计划一部分的项目级性别平等行动计划)中，并就此提交报告，除非聘约机构另作规定。

(b) 为了加强性别平等问题协调人的作用，自 2018 年 2 月起，规定方案负责人的作用为在国家办事处各工作队的支持下负责在项目署的活动中执行《2019-2021 年性别平等主流化战略》。项目署通过性别平等主流化战略及 2018 年 8 月 30 日发布的相应计划后，认为此建议的这部分可以了结。

负责部门：基础设施和项目管理小组与人员和改革小组
 状况：执行中
 优先等级：高
 目标日期：2019 年第四季度

16. 在第 80 段中，审计委员会建议项目署对项目署一体化系统实施规定的修改，并审查验证规则，以确保采购和人员相关数据正确无误。

17. 项目署同意此项建议，且已在执行方面取得进展。关于采购数据的正确性，除了截至 2018 年 7 月在企业资源规划系统(项目署一体化系统)引进的核实规则外，项目署将通过执行项目署一体化系统中的合同管理模块处理与采购相关的剩余部分。在这方面，项目署已建立并启动采购小组和信通技术(以及其他相关的利益攸关方)之间的一个项目。2018 年 9 月，项目署启动此项目下的软件开发工作，并希望在 2019 年 3 月底前在全组织推广。关于与人员相关的数据，项目署已实施措施以确保这些数据正确无误。

负责部门：采购小组与人员和改革小组
 状况：执行中
 优先等级：中
 目标日期：2019 年第一季度

18. 在第 86 段中，审计委员会建议项目署审查全组织目前使用的“职位名称”，并继续努力遵照公务员制度委员会框架，在规定的时限内使其标准化。

19. 自 2018 年 10 月起，项目署就在起草一项执行此建议的政策。项目署在对内部进程进行审查的同时，也在审查和分析职位数据，以确保以最佳方式推动未来的执行。

负责部门：人员和改革小组
 状况：执行中
 优先等级：中
 目标日期：2019 年第四季度

20. 在第 92 段中，审计委员会建议项目署规定更新业务连续性/灾后恢复计划的周期，确保所有单位在规定的时限内更新业务连续性/灾后恢复计划。

21. 执行办公室已发布关于业务连续性规划的新指示(参见 EOLED.2018.03)，该指示自 2018 年 4 月 3 日起生效。它在第 6.1 节中对年度测试作出规定，并在第 6.2 节中规定每 18 个月更新一次。因此，这项建议已执行。

负责部门：共享服务中心和安保
 状况：已执行
 优先等级：中
 目标日期：不适用

22. 在第 100 段中，审计委员会建议项目署加强其内部控制机制，以明确和正确的技术规格开展采购活动。
23. 项目署通过改进其主要的电子采购系统(联合国网购+和电子采购)，实施了多项措施(包括政策/准则层面的措施，并从系统角度出发)，以充分执行此项建议。

负责部门:	采购小组
状况:	已执行
优先等级:	中
目标日期:	不适用

附件 2

A. 审计委员会关于以往各财政期间的报告所载建议的执行情况

24. 审计委员会关于 2017 年 12 月 31 日终了年度的报告附件概述了以往各财政期间所提建议的执行情况。以往各期提到的 39 项建议中，18 项已完全执行，21 项尚未执行或正在执行。下文提供资料说明正在执行的 39 项建议。根据项目署的评估，有关以往财政期间的 39 项建议中，有 18 项已经执行。以下信息按审计报告附件中各项建议的列报顺序排列。下表为情况汇总。

表 3

审计委员会关于 2017 年 12 月 31 日终了年度的报告附件认为未充分执行的以往各期所提建议的执行情况

负责部门	建议数量	已执行或已		设有目标日		
		被要求审结	执行中	期	无目标日期	
道德操守	1	1	-	-	-	-
财务	7	2	5	5	-	-
信息和通信技术	7	7	-	-	-	-
基础设施和项目管理	9	2	7	7	-	-
法律	2	-	2	2	-	-
人员和改革	9	6	3	3	-	-
采购	1	-	1	1	-	-
共享服务	3	2	1	1	-	-
共计	39	20	19	20		-

B. 审计委员会关于 2012 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/68/5/Add.10)

25. 在第 44 段中，审计委员会建议项目署：(a) 任命一名适当高级职等的欺诈风险负责人或风险管理高级干事，负责对项目署各项活动的欺诈风险进行积极管理；(b) 进行全组织的综合欺诈风险评估，以查明项目署面临的各种主要类型的欺诈风险；以及(c) 界定项目署对各种欺诈风险的容忍度，并确保根据这种“风险偏好”采取反欺诈控制措施。
26. 已通过执行项目署治理、风险和合规框架全面实现项目署保证、政策/控制实体和业务职能之间作用和责任的分摊，包括在欺诈风险管理领域。项目署已规定首席财务官需对企业风险管理及企业风险管理框架负责。项目署企业风险管理系统将于 2019 年 1 月 1 日起强制执行，届时将在全项目署启动一项新的企业风险管理在线解决办法。这将进一步改进与管理级别关键风险相关的管理、升级和控制机制。

负责部门:	财务小组
状况:	执行中
优先等级:	高
目标日期:	2018 年第四季度

27. 在第 82 段中，审计委员会建议项目署开发一个机制，以更好地产生建筑竣工后使用情况方面的信息。
28. 基础设施和项目管理小组重新确定与设计规划手册涵盖的建筑竣工后使用情况相关的要求，并将这些要求纳入《项目管理手册》中，《手册》将于 2019 年 1 月 1 日起强制施行。

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

C. 审计委员会关于 2013 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/69/5/Add.11)

29. 在第 34 段中，审计委员会建议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。具体而言，项目署应当：(a) 查明、记录和评估实现战略目标的主要风险；(b) 定期更新和监测可在实体一级汇总的风险信息；(c) 记录风险容忍度，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、风险影响、拟议减轻风险行动以及减轻风险行动后的评估风险水平；以及(e) 确定风险责任方，令其负责监测和控制各项风险。
30. 根据项目署治理、风险与合规框架的原则，项目署企业风险管理框架的执行工作正在进行当中。项目署企业风险管理系统将于 2019 年 1 月 1 日起强制执行，届时将在全项目署启动一项新的企业风险管理在线解决办法。这将进一步改进与管理级别关键风险相关的管理、升级和控制机制。它也将有助于项目署在企业一级汇总和监测风险信息，记录并应用整个组织的共同分类和标准容忍度，以及记录、追踪和确定整个组织的风险和应对责任方。

负责部门:	财务小组
状况:	执行中
优先等级:	高
目标日期:	2018 年第四季度

D. 审计委员会关于 2014 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/70/5/Add.11)

31. 在第 36 段中，审计委员会建议项目署重新确认实施企业资源规划预计产生的节余，并设法获得可行的基准成本数据，为审查已实现的流程成本效益提供依据。
32. 关于此项目的报告已完成并提交给执行办公室。报告要点包括:(a)财务业务已超额完成;(b) 流程效益已实现；(c)与全球执行企业资源规划系统的平均成本相比，项目署一体化系统已发生的执行成本较低。

负责部门:	信息和通信技术股
状况:	已执行
优先等级:	高
目标日期:	不适用

33. 在第 39 段中，审计委员会建议项目署进一步开拓提高业务流程效率的机会，包括为此实现工作方法和程序标准化，下放权力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。
34. 项目署已修订并更新其政策框架，其中包括发布一份关于授权和问责制框架的新的行政组织指示。这项政策旨在创建关键决定的透明度和问责制，并确保本组织在授权范围内发挥作用。该行政组织指示体现了 EOD.ED.2017.02（组织原则和治理模式）及 EOI.ED.2018.01（组织结构）所概述的关于责任和活动分离的组织原则，并以此为基础。出具授权及相应的访问权限需要主管机构的许可。所有此类许可都记录在册。项目署还审查并绘制了其业务流程以便实现工作做法的标准化，并提高业务流程的效率。项目署参照美国生产力和质量中心的流程分类框架绘制了业务流程，并对其进一步改善，以反映项目署的特殊业务需求。这些流程记录在项目署流程和质量管理系统中。

负责部门:	信息和通信技术股与财务小组
状况:	已执行
优先等级:	中
目标日期:	不适用

35. 在第 58 段中，审计委员会建议项目署：(a) 从其他业务组获得作为业务伙伴的人员和改革业务组的业绩反馈；(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；以及(c)制定一项提高人力资源职能成本效率的措施，如提高人力资源工作人员与员工队伍的比率。
36. 项目署已制定并将继续监测计量人力资源管理效率的各个基准比率。
- (1) 人力资源管理——曼谷共享服务中心人员管理事务(2018 年曼谷共享服务中心的现有专职同等资历/人数比率为 1:517)；
 - (2) 人力资源管理——曼谷共享服务中心工资单事务费 (2018 年曼谷共享服务中心的现有专职同等资历/人数比率为 1:741)。

项目署正与审计委员会合作以完成对此项目的审结。

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

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

38. 此项工作正在进行。这一解决方法的信息技术部分于 2018 年 10 月进入“分析”阶段，专注于为劳动力可视化和系统支持的职位及职位名称管理需求收集信息。

负责部门： 人员和改革小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2019 年第四季度

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

40. 项目署继续监测更替率，可以提供关于过去三年更替率的详细分析。项目署正与审计委员会合作以完成对此项目的审结。

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

41. 在第 75 段中，审计委员会建议项目署：(a) 充分测试未来业务论证假设，以确保这些假设有证据支持，并得到充分审查；(b) 密切监测修改地方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；以及(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。

42. 项目署继续监测更替率，可以提供关于过去三年更替率的详细分析。项目署正与审计委员会合作以完成对此项目的审结。

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

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

44. 项目署有一个结构良好的政策框架，能确保绩效奖薪资完全符合绩效奖制度的目标。项目署感到自豪的是，其持续审查和调整运销机制、总体预算及与奖励结构相关的其他机制，以继续确保符合主要目标，包括确保绩效奖不超出收支相抵的总预算限制。项目署正与审计委员会合作以完成对此项目的审结。

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

E. 审计委员会关于 2015 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/71/5/Add.11)

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

46. 项目署感谢审计委员会的考虑并将继续与审计委员会合作，以找到一个解决方案促进此项建议的审结。

负责部门： 财务小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2019 年第四季度

47. 在第 16 段中，审计委员会建议项目署在对业务资源需求进行战略审查时考虑如何使用准备金盈余。

48. 项目署感谢审计委员会的考虑并将继续与审计委员会合作，以找到一个解决方案促进此项建议的审结。

负责部门： 财务小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2019 年第四季度

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

50. 项目署已完成对治理、风险与合规框架的审查，现在正在发布一份关于项目署内部控制框架的新的组织指示，以列明有效内部控制框架的关键组成部分和原则，从而促成内部控制框架关键流程和保证措施的结构。

负责部门： 法律小组与财务小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2019 年第二季度

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

52. 项目署已完成对治理、风险与合规框架的审查，现在正在发布一份关于项目署内部控制框架的新的组织指示，以列明有效内部控制框架的关键组成部分和原则，从而促成内部控制框架关键流程和保证措施的结构。

负责部门： 法律小组与财务小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2019 年第二季度

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

54. 我们希望在年底前审结 2017 年报告中共 7 个项目之外的三个增列项目。已在 2017 年实施的重组程序期间根据信通技术发展资源已降低的可获得性修改完成日期。

负责部门： 信息和通信技术股
 状况： 已执行
 优先等级： 中
 目标日期： 不适用

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

56. 已完成该报告，并于 2018 年 8 月 31 日提交至执行办公室。

负责部门： 信息和通信技术股
 状况： 已执行
 优先等级： 中
 目标日期： 不适用

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

58. 已完成该报告，并于 2018 年 8 月 31 日提交至执行办公室。

负责部门： 信息和通信技术股
 状况： 已执行
 优先等级： 中
 目标日期： 不适用

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

60. 已于 2018 年 4 月开始启动企业项目组合和项目管理系统(现称为项目署一体化系统，其中包括企业风险管理系统)，以系统地落实《项目管理手册》，并整合聘约拟订、接受和保证程序。项目署一体化系统将于 2019 年 1 月供项目署所有项目使用，并将于 2019 年 4 月 1 日强制执行。将同步开展培训，以促使此系统能够得到落实。

负责部门： 基础设施和项目管理小组
 状况： 执行中
 优先等级： 中
 目标日期： 2019 年第一季度

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

62. 项目署在其 FG.2018.01 号组织指令第 6.6 段中确定关于准备金使用的政策：“项目署准备金是用于防止业务风险的保险机制，并在不利情况下提供流动资金。其目的是支持项目署的长期业务活动，包括为内部、外部和创新投资提供资金，以

支持项目署战略目标的实现。”这项政策明确承认储备金有两个组成部分：涵盖所需流动资金的基金以及防止业务风险的基金。项目署风险增长费为后者提供了充分理由。这项政策明确规定这些基金旨在“支持项目署的长期业务活动，包括为内部、外部和创新投资提供资金”。因此，在 2017 年审计中审结了建议的第一部分后，项目署现已解决建议的第二部分，该部分旨在确定一项政策，管理未使用的风险增长费的使用。

负责部门：	财务小组
状况：	已执行
优先等级：	中
目标日期：	不适用

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

63. 在第 20 段中，审计委员会建议项目署获得执行局对最初和最终管理预算，包括每个细列项目的事后核准。
64. 项目署考虑截至 2019 年，在其两年期概算中引入一个新的部分，请求执行局事后核准可获得最近两年期的经核证的财务报表。关于项目署 2020-2021 两年期概算，项目署考虑请求事后核准 2016-2017 两年期最终预算。

负责部门：	财务小组
状况：	执行中
优先等级：	中
目标日期：	2019 年第四季度

65. 在第 25 段中，审计委员会建议项目署重新评估银行支付的内部控制是否充分，并加强监督检查，以确保此类重复/超额/溢额付款情况今后不再发生。
66. 已采取以下具体行动加强付款程序，以期消除重复/超额/溢额付款的情况发生：
 - 将项目署一体化系统纳入电子银行平台：在过去三个月里，项目署一直致力于实施以下行动：
 - 增强与经济银行的十一(11)个驻地代表处主机到主机银行账户——冈比亚、加纳、几内亚科纳克里、几内亚比绍、利比里亚、马里、尼日尔、塞内加尔和塞拉利昂；
 - 继续为阿根廷、巴拿马和巴拉圭的花旗银行开设五(5)个银行账户；
 - 继续为哥伦比亚和秘鲁的毕尔巴鄂比斯开银行开设三(3)个银行账户；
 - 完成了对“全球支付服务”货币：印度卢比的设立；
 - 继续设立“全球支付服务”货币：人民币和阿塞拜疆马纳特。
 - 未来三个月的主机对主机计划包括以下内容：
 - 为中非共和国、刚果民主共和国和南苏丹经济银行开设四(4)个银行账户；

- 为印度尼西亚、肯尼亚、巴基斯坦、菲律宾、斯里兰卡和土耳其的渣打银行开设九(9)个银行账户；
- “全球支付服务”货币：完成目前对人民币和阿塞拜疆马纳特的执行工作，设立两(2)种新的货币：塔吉克斯坦索莫尼和乌兹别克斯坦苏姆。

负责部门： 共享服务中心
 状况： 已执行
 优先等级： 中
 目标日期： 不适用

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

68. 项目署认为此项目可以审结。现将之前执行的项目与发布行政业务指示 EOI.ED.2018.02——2018 年 9 月 28 日的授权和问责制框架——相结合，以执行 2016 年建议第 30 段的所有方面。

负责部门： 人员和改革小组与质量管理股
 状况： 已执行
 优先等级： 高
 目标日期： 不适用

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

70. 项目署在2016年修订了财务披露和利益冲突申报表，此前已向执行局报告这一变化及其影响。项目署接受了执行委员会考虑符合ST/SGB/2006/6的建议，并得出结论认为项目署目前关于财务披露和利益冲突的政策(OI.Ethics.2018.02)符合联合国适用于本组织的文书。项目署的政策还进一步延伸至所要求的范围之外，因为它包含更广范围的人员并包括未婚伴侣的利益与活动。

负责部门： 道德操守办公室
 状况： 已执行
 优先等级： 中
 目标日期： 不适用

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

72. 此项建议自项目署不断确保更新这些计划起就已执行。然而，值得注意的是，在任何时候都可能出现新的办事处或原有办事处出现重大变化，因此很有可能总有一些计划需要拟定、测试或更新。

负责部门： 共享服务中心
 状况： 已执行
 优先等级： 中

目标日期： 不适用

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

74. 已完成该报告，并于 2018 年 8 月提交至执行办公室。

负责部门： 信息和通信技术股
 状况： 已执行
 优先等级： 高
 目标日期： 不适用

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

76. 为了集中有关项目状况的信息并实现更好的项目管理监督，已于 2018 年 4 月开始启动企业项目组合和项目管理系统(现称为项目署一体化系统，其中包括企业风险管理系统)，以系统地落实《项目管理手册》，整合聘约的拟订、接受和保证程序。项目署一体化系统将于 2019 年 1 月供项目署所有项目使用，并将于 2019 年 4 月 1 日强制执行。将同步开展培训，以促使此系统能够得到落实。

负责部门： 基础设施和项目管理小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2019 年第一季度

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

78. 为了促进更好地整合在组织上对政策和原则的遵守，项目组合和项目管理系统(现称为项目署一体化系统，其中包括企业风险管理系统)正在系统地落实《项目管理手册》，整合聘约的拟订、接受和保证程序。项目署一体化系统将于 2019 年 1 月供项目署所有项目使用，并将于 2019 年 4 月 1 日强制执行。将同步开展培训，以促使此系统能够得到落实。

负责部门： 基础设施和项目管理小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2019 年第一季度

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

80. 《项目管理手册》包括适用于所有咨询或实施项目的社会和环境筛选，目前正处于试点阶段。《项目管理手册》的模板，包括项目启动文件的模板，目前也在试验阶段。还计划通过现称为项目署一体化系统的项目组合和项目管理系统，进一步

系统地落实《项目管理手册》及相应的强制规定。该系统将于 2019 年 1 月供项目署所有项目使用，并将于 2019 年 4 月 1 日强制执行。将同步开展培训，以促使此系统能够得到落实。

负责部门：基础设施和项目管理小组
 状况：执行中
 优先等级：中
 目标日期：2019 年第一季度

81. 在第 95 段中，审计委员会建议项目署将可持续性目标和交付成果纳入项目启动文件，以便强制性筛选、监测、衡量和报告项目从接受聘约、季度保证和项目进度报告到项目结束报告的周期各阶段的可持续性贡献。
82. 2018 年 4 月初发布了《项目管理手册》模板，其中包括项目启动文件模板。手册及其模板目前正由国家办事处试用。手册和模板正被系统地纳入项目组合和项目管理系统(现称为项目署一体化系统)。项目署一体化系统将于 2019 年 1 月供项目署所有项目使用，并将于 2019 年 4 月 1 日强制执行。将同步开展培训，以促使此系统能够得到落实。

负责部门：基础设施和项目管理小组
 状况：执行中
 优先等级：高
 目标日期：2019 年第一季度

83. 在第 102 段中，审计委员会建议项目署在产出和成果层面建立可持续性成果报告制的标准程序，在整个业务程序中获取数据，根据预先定义的可持续性标准指标、目标和交付成果进行衡量，并通过核查机制验证成果。
84. 项目署将在整个业务程序中获取企业项目组合和项目管理系统(现称为项目署一体化系统)的数据，根据预先定义的标准产出指标进行系统性衡量，以促进实现项目署伙伴预期的可持续成果。项目署一体化系统将于 2019 年 1 月供项目署所有项目使用，并将于 2019 年 4 月 1 日强制执行。

负责部门：基础设施和项目管理小组
 状况：执行中
 优先等级：高
 目标日期：2019 年第一季度

85. 在第 106 段中，审计委员会建议项目署为在整个项目署强制执行项目管理工具包制定有时限的计划。
86. 作为项目署《2018-2021 年战略规划》的一部分，基础设施和项目管理小组的标准管理框架就业务程序中强制性使用项目管理工具包规定了有时限的计划，框架以经修订的培训和指导材料的形式呈现。正在制定企业项目组合和项目管理系统，通过政策框架为相关活动强制执行这些活动，并纳入与具体活动相关的过滤控制机制。此系统现被称为项目署一体化系统，将于 2019 年 1 月供项目署所有项目使用，并将于 2019 年 4 月 1 日强制执行。

负责部门：基础设施和项目管理小组
 状况：执行中
 优先等级：中
 目标日期：2019 年第一季度

87. 在第 115 段中，审计委员会建议项目署规定用于核对和验证的适当方法，以确保雇用劳动者实施项目署项目的第三方/当地承包商遵守可持续基础设施政策规定的标准。
88. 关于项目署工作合约的组织指示(2018 年 3 月 15 日发布)规定了可持续基础设施政策提及的四项标准，这些标准阐明了不同场景下使用的合约类型。这项工作因工作合约模板完结，该模板规定了对承包商的要求——涵盖工作人员和劳动率、劳工法、设施、聘约形式、工作时间、卫生与安全、以及社会保障措施(如童工、适当的现场行为、性举止及其他领域)——并概述了报告要求和频率。执行办公室关于实施三个级别对健康和安全管理的要求的指示(2017 年 8 月 25 日发布)授权编制的健康和实地视察周报和季度报告中也纳入了这些内容，关于建筑监督的组织指令(2018 年 3 月 15 日发布)也提及了这些内容。最后，建筑监督指导出版物(2018 年 9 月 10 日发布)介绍了最佳做法和指导意见，侧重于有效的质量管理、健康、安全、社会和环境、合同管理以及项目控制。

负责部门：基础设施和项目管理小组
 状况：已执行
 优先等级：中
 目标日期：不适用

89. 在第 120 段中，审计委员会建议项目署采取步骤，按照战略计划的设想，设立独特的“创新基金”。
90. 项目署目前的《2018-2021 年战略计划》未提及独特的创新基金。因此，管理层认为这项建议已审结。

负责部门：财务小组
 状况：已执行
 优先等级：中
 目标日期：不适用

91. 在第 137 段中，审计委员会建议项目署在项目署一体化系统内融入联合国全球采购网等其他外部供应商数据库中的受制裁供应商名单。
92. 项目署已建立一项项目，以整合联合国全球采购网和项目署一体化系统供应商数据库，其中将包括同步供应商制裁信息。这项项目已制定了职能要求，信通技术业务管理小组正在对这些要求进行分析，该小组是项目署的内部管理机构，负责根据现有资产来决定所有部门信通技术倡议的优先次序和序列测定。小组尚未确定实际执行的确切日期，但此项目仍有望于 2019 年底前执行。

负责部门：采购小组
 状况：执行中
 优先等级：高

目标日期： 2019 年第四季度

93. 在第 156 段中，审计委员会建议，项目署审查其目前关于供应商数据库管理的标准作业程序，以确保它具有一个非常有效的检查系统，具备明确的数据格式、数据核实及对项目署一体化系统内的重复现象能作出警示，从而改善数据集的质量。
94. 供应商清理项目已经完成并取得了积极成果。项目署认为此项建议得到充分执行，因为供应商清理项目已执行了该建议的所有方面。
- a. 已增加新的控制措施以确定数据输入格式；
 - b. 已在供应商管理模块加入警示和数据核实；
 - c. 已在供应商管理模块加入已执行的重点领域的的数据重复警示。
95. 此外，项目署已在项目署一体化系统中加入新的重要核实和控制措施，曼谷共享服务中心的一个特别小组已进行分析并完成了对供应商数据的全面清理。

负责部门： 财务小组与信息通信技术股
 状况： 已执行
 优先等级： 高
 目标日期： 不适用

96. 在第 167 段中，项目署同意审计委员会的建议，即项目署审定关于对新征聘人员进行背景调查的指南。
97. 项目署继续监测对新征聘人员进行背景调查的进程。在此基础上，项目署将立即审结此项建议。项目署正与审计委员会合作以完成对此项目的审结。

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

98. 在第 174 段中，审计委员会建议项目署制定政策指令并执行各项指示，为残疾雇员建立包容性和无障碍的工作场所。
99. 应常务副秘书长的请求，项目署正在开展此领域的自我评估，并将根据联合国的行动，促进执行此建议。
100. 项目署正期待联合国秘书处的基线数及随后的决定，以在不久的将来重新推出政策，并将在联合国秘书处发布其调查结果后立即采取政策行动。

负责部门： 人员和改革小组
 状况： 执行中
 优先等级： 高
 目标日期： 2019 年第一季度

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

102. 应常务副秘书长的请求，项目署正在开展此领域的自我评估，并将根据联合国的行动，促进执行此建议。

103. 项目署正期待联合国秘书处的基线数及随后的决定，以在不久的将来重新推出政策，并将在联合国秘书处发布其调查结果后立即采取政策行动。

负责部门：	人员和改革小组
状况：	执行中
优先等级：	高
目标日期：	2019 年第一季度

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

105. 正按计划进行采用合适的全球差旅工具的程序，并对一位独立旅游顾问发出引用 (RFQ/2018/6713) 请求，以便能编制职权范围。在已选定的公司确定职权范围后，项目署期待于 2019 年 1 月期间发布对全球差旅工具提供商的征求建议书。

负责部门：	共享服务中心
状况：	执行中
优先等级：	中
目标日期：	2019 年第二季度