



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
14 December 2022
Chinese
Original: English

2023 年第一届常会

2023 年 1 月 31 日至 2 月 3 日，纽约

临时议程项目 3

审计委员会的建议

项目署：关于联合国审计委员会 2021 年各项建议执行情况的报告

摘要

项目署谨对联合国审计委员会报告(A/77/5/Add.11)所提建议作出回应，并说明当前最新执行情况。联合国审计委员会关于 2021 年 12 月 31 日终了年度项目署活动的报告为无保留意见审计报告，强调与项目署可持续基础设施影响力投资(S3i)倡议有关的事项。

决定要点

项目署管理层继续强调解决审计关切事项的重要性，在执行 2021 年 12 月 31 日终了年度所提建议方面取得进展。项目署继续处理余下建议。执行局不妨确认项目署取得的进展，并期待下一次执行情况报告。



目录

	页次
一. 项目署对联合国审计委员会的简要回应.....	3
A. 导言.....	3
B. 加强项目服务交付.....	3
C. 加强流程优化.....	3
D. 风险、挑战和纠正措施.....	4
二. 项目署对联合国审计委员会建议的回应.....	4
三. 结论.....	5
附件 1 联合国审计委员会关于 2021 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/77/5/Add.11)所载建 议的执行情况.....	6
附件 2 联合国审计委员会关于以往财政期间的报告所载建议执行情况.....	16

一. 项目署对联合国审计委员会的简要回应

A. 引言

1. 项目署是联合国系统内按需提供服务的非方案机构，通过执行项目为合作伙伴取得预期成果和影响作出贡献。项目署提供基础设施、采购和项目管理服务，满足合作伙伴的需求，帮助提高世界各地和平与安全、人道主义和发展项目的成效。

2. 作为为受益人建设更美好未来承诺的一部分，项目署重视其审计优先事项，包括为此加强项目服务交付和改进流程。这体现为项目署继续注重提高审计建议的执行率，执行率已从 2020 年的 33% 提高到 2021 年的 53%。

B. 加强项目服务交付

3. 2021 年，项目署增强了卫生采购能力，目的是就卫生相关项目供应链复杂性增加提供便利。项目署改进了采购政策，进一步纳入了可持续采购，并加强了采购药品、医疗器械和其他保健产品的质量保证政策。此外，项目署根据合作伙伴的需要加强了项目管理做法。

4. 项目署采用了一套新的工作合约，加强了质量与项目成功标准之间的联系，加强了项目风险管理，并推进了冲突敏感性做法。项目署继续将性别平等、社会包容和防止性剥削、性虐待和性骚扰进一步纳入其项目执行和采购活动的主流，并开展了全组织参与式性别平等审计，由此将在 2022 年修订其性别平等和社会包容战略。

5. 项目署推进了在可持续基础设施和基础设施资产管理方面的工作，以政府的长期基础设施规划为目标，在考虑到气候变化的情况下，在 COVID-19 疫情后建设复原力，“重建得更好”。项目署与联合国环境规划署和牛津大学合作，出版了“气候行动基础设施”报告，旨在量化基础设施对气候变化减缓、适应和实践工作的重要性。

6. 项目署正在扩大有关可持续发展目标的理解和联系，将项目产出与合作伙伴在 17 项目标方面的成果和影响联系起来，利用多边组织业绩评估网对项目署业绩的评估中确定并在其 2022-2025 年战略计划中概述的改进机会，有待在 2023 年就此进行强化中期审查。

C. 加强流程优化

7. 2021 年，项目署推出了“产品管理”这一开发和管理信息技术产品的关键方法，以确保具有战略性、基于愿景的整个产品生命周期视角。在采用这一方法的同时，还调整了信息技术业务结构，进一步加强了信息技术治理，包括更加注重数据治理。项目署还采用了项目管理框架来控制风险，并提供记录和交付内部信息技术项目的标准化办法，确保与项目署的组织目标和项目管理方法保持一致。

8. 根据“实现零目标”倡议，项目署实施了健康和安全管理改进计划，加强工作人员和承包商的能力建设。项目署加强对业绩的监测和从事故中吸取教训，从而提

高了对职业健康和安全的总体遵守情况。要在各项目和各国家办事处实现连贯一致的健康和安全业绩，仍有工作要做。

D. 风险、挑战和纠正措施

9. 2021年，联合国审计委员会对项目署发表了无保留审计意见，强调与项目署“可持续基础设施影响力投资”(S3i)倡议有关的事项，截至2021年12月31日，项目署记录的坏账备抵和减值总额为3 902万美元。

10. 项目署执行局于2021年设立了新的最低业务准备金(DP/OPS/2021/6)，以保证项目署持续经营的财务可行性和健全性。依照财务条例22.02，业务准备金的资金应全部到位，并限于：(a) 收入下行波动或短缺；(b) 现金流不规则；(c) 实际费用高于规划估计或项目费用发生波动；(d) 导致项目署作出承付的资源出现损失的其他意外情况。

11. 执行局核准将项目署所需业务准备金最低数额改为基础设施服务线费用的25%、其他服务线费用的5%和行政费用的33%，当年度的权重为50%，上一年度的权重为30%，再前一年度的权重为20%。因此，2021年12月31日终了期间所需业务准备金最低数额为1.388亿美元，与2020年相比，增加1.168亿美元。

12. 截至2021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1.071亿美元(离职后健康保险8 890万美元，离职回国补助金1 780万美元，死亡福利40万美元)。截至2021年12月31日，项目署所有服务终了和退休后福利负债均有充分供资。

13. 联合国审计委员会注意到，项目署的财务状况仍然良好，所报告的盈余继续推动形成可观的准备金。项目署表示注意到，审计师在财务管理和项目管理领域发现了一些缺陷，这方面的教训为进一步改善项目署代表合作伙伴提供的项目服务提供了机会。

二. 项目署对联合国审计委员会建议的回应

14. 联合国审计委员会在关于2021年12月31日终了年度的报告(A/77/5/Add.11)中，提出了7项高度优先建议和19项中度优先建议。所有建议的执行工作有望按照规定的时限完成。由于这些建议是在2022年7月提出，而且数项建议需要长期关注，项目署需要在2022财政年度之后继续开展工作执行这些建议。附件1和2提供了对这些建议的回应。

15. 项目署管理层继续强调解决审计关切事项的重要性。如联合国审计委员会所指出，2021年，项目署管理层采取措施，加强了执行工作的问责力度。在本报告提供的执行时间表中，项目署的目标是使2022年审计周期的执行率超过60%。

三. 结论

16. 项目署欣然回应联合国审计委员会关于2021年12月31日终了年度的报告。项目署相信，审计委员会报告中强调的所有问题都会得到令人满意的解决。

附件 1 2021 年 12 月终了年度各项建议执行情况

联合国审计委员会关于 2021 年 12 月 31 日终了年度的报告
(A/77/5/Add.11)所载建议的执行情况

17. 审计委员会就 2021 年提出了 26 项新建议。下文表 1 和表 2 汇总了关于 2021 年 12 月 31 日终了财政期间的所有建议的执行情况。

表 1
按专题领域分列的 2021 年主要建议执行情况

专题领域	共计	已请求审结	正在执行
财务管理	4	3	1
人力资源管理	1	1	—
项目管理	1	—	1
风险管理	1	—	1
共计	7	4	3
百分比	100%	57%	43%

表 2
所有建议的执行状况

专题领域	共计	已请求审结	正在执行
财务管理	8	6	2
人力资源管理	5	5	—
信息技术	1	1	—
采购管理	2	1	1
项目管理	8	1	7
风险管理	2	1	1
共计	26	15	11
百分比	100%	58%	42%

18. 以下各段报告审计委员会就 2021 年所提每项建议的执行情况和管理行动计划。

A. 财务管理

19. 审计委员会在第 30 段中建议项目署评估并进一步发展根据国际公共部门会计准则确认报告日后事项的程序。

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结

优先等级	中
目标日期	不适用

20. 根据审计委员会的建议，项目署进一步加强了确认期后事项的程序。为此，项目署发布了关于“报告日后事项”的指导说明，并采用了新的程序和表格，以便利报告期后事项。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

21. 审计委员会在第 38 段中建议项目署审查增长和创新准备金，并采取一切适当措施，包括制定框架、准则、程序和政策，以确保准备金得到有效管理。

负责业务部门	财务小组
状况	因时过境迁而不必执行
优先等级	高
目标日期	不适用

22. 根据执行局第 2022/13 和 2022/21 号决定，项目署自 2022 年 6 月以来不再维持增长和创新准备金。此外，执行局在第 2022/21 号决定第 6 段中指出，将尽早就项目署现有和未来准备金的使用作出决定。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为因时过境迁而不必执行。

23. 审计委员会在报告第 50 段中建议项目署继续收集全面的债务人财务状况和资产价值信息，并使用充分的信息和连贯的方法评估债务价值，从而确保坏账备抵和减值的准确性和可信性。

负责业务部门	基础设施和创新可持续投资
状况	正在执行
优先等级	高
目标日期	2023 年第一季度

24. 项目署正在根据其资产估值政策，与一个外部方合作，进行 S3i 投资 2022 年估值。项目署已向可持续住房解决方案发出信息索取函，以便进行 S3i 投资 2022 年估值。

25. 审计委员会在第 80 段中建议项目署结合最新的财务执行情况，全面审查现有定价模型。

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结
优先等级	高
目标日期	不适用

26. 项目署于 2022 年 8 月更新了间接费用回收政策，包括就该模型以及所需费率进行了内部讨论。为确保遵守这项建议，项目署以 2020 年和 2021 年财务报表为基础更新了费用回收率。项目署认为这项建议已经充分执行。

27. 审计委员会在第 81 段中建议项目署建立定期审查机制，确保管理费维持在合理水平。

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结
优先等级	高
目标日期	不适用

28. 项目署自 2022 年 8 月 29 日起更新了定价模型。订正定价模型以及流程和质量管理系统现在纳入了对项目署的明确要求，即“应至少每两年结合项目署预算估计数审查”定价模型。这将确保项目署定期更新定价模型，以保持合理的收费水平。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

29. 审计委员会在第 92 段中建议项目署根据最新的所需业务准备金最低数额，及时颁布风险增量费最新政策，明确在不同情况下收取风险增量费的标准，确保合理收费。

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

30. 项目署于 2022 年 8 月更新了间接费用回收政策，将收取风险增量费与业务准备金状况挂钩。自 2022 年初以来，鉴于已达到最低业务准备金要求，项目署在新的聘约中不计入风险增量费。因此，项目署认为这项建议已经充分执行。

31. 审计委员会在第 174 段中建议项目署就建立支撑赠款管理全生命周期的数字管理系统进行可行性研究，以确定范围和最佳解决办法。

负责业务部门	基础设施和项目管理小组
状况	正在执行
优先等级	中
目标日期	2022 年第四季度

32. 项目署采取了一系列行动，就建立支撑赠款管理全生命周期的数字管理系统进行可行性研究，以确定范围和最佳解决办法。可行性研究将于 2022 年 12 月底定稿，其中将概述备选办法和建议，供管理小组审议。

33. 审计委员会在第 180 段中建议项目署在其流程中明确规定，须在评价流程开始之前签署“无利益冲突”声明表，以加强赠款甄选和审查程序。

负责业务部门	基础设施和项目管理小组
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

34. 项目署颁布了新的赠款支助政策(OI.IPS.2022.02)，自 2022 年 12 月 15 日起生效。该政策要求在项目署负责受赠方的甄选和业绩的情况下，评价委员会成员和观察员应签署“无利益冲突”声明表。修订后的模板和相关指南将在政策生效时(2022 年 12 月 14 日)推出，因此项目署认为这项建议已执行。

B. 人力资源管理

35. 审计委员会在第 115 段中建议项目署审查向联合国伙伴提供的人力资源服务，并尽最大努力使其提供的个体订约人相关服务与合作伙伴关于个体订约人管理的适用规则保持一致。

负责业务部门	伙伴关系和联络组
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

36. 项目署坚持认为，过去和现在都遵守自身关于管理个体订约人的细则和条例。其他组织的政策不适用于项目署订约人。

37. 项目署合作伙伴知道，在要求项目署根据项目署合同提供人员时，这些合同只能由项目署的细则和条例管辖，因为它们是项目署的合同。项目署不能就同样的合同制定不同的细则、条例和条件。

38. 如果项目署尝试利用其他组织的政策来管理自身的政策，适用情况将不符合项目署自身的规则。因此，我们认为该建议已执行，尽管令人遗憾的是，有关保持一致的建议不可行。

39. 审计委员会在第 206 段中建议项目署在细则中明确列出必然涉及“联合国固有活动”且必须由工作人员填补的职位，确保工作人员仍然是该组织的核心人力资源。

负责业务部门	人员和绩效小组
状况	已请求审结
优先等级	高
目标日期	不适用

40. 项目署已经修订和颁布流程和质量管理系统人力资源政策，以便更明确地说明哪些职位被视为联合国的固有活动。因此，相应更新了落实这些政策的相关内部程序。项目署认为这项建议已执行。

41. 审计委员会在第 212 段中建议项目署审查所有主管的派任情况，对不正确的派任予以整改。

负责业务部门	人员和绩效小组
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

42. 已实行了定期审查程序，以避免今后忽略任何此类差异。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

43. 审计委员会在第 219 段中建议项目署全面审查现有工作人员的主管派任情况，及时采取纠正措施，确保为工作人员和个体订约人合同持有者正确派任主管。

负责业务部门	人员和绩效小组
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

44. 已建立了定期审查程序，以避免今后忽略任何此类差异。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

45. 审计委员会在第 226 段中建议项目署对合作伙伴人员使用项目署电子邮件账户和其他系统的情况进行全面审查，以确保任何使用都遵守适用的政策。

负责业务部门	信息和技术小组
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

46. 项目署审查了所有与合作伙伴签有合同的人员，确保对项目署系统的任何访问都遵守适用的政策。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

C. 信息技术

47. 审计委员会在第 213 段中建议项目署将派任主管的规则转化为“项目署一体化”系统中的设置，以防止再次发生错误。

负责业务部门	人员和绩效小组
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

48. 项目署已开发一个看板，用于自动定期监测统属关系中的任何违规行为。项目署支助事务主管将获准查看看板，并将按照要求和获得提醒，不断提供监督和处理统属关系中的任何违规行为。此外，信息和技术小组正计划实施系统控制，以避免再次发生错误，并实行系统检查，以便在任何人选择低于该资源职等的主管时，向曼谷共享服务中心发送关于这一选择的通知，以便进行监测，确保选择正确。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

D. 采购管理

49. 审计委员会在第 235 段中建议项目署及时评价是否需要在《项目署采购手册》中规定请购流程的具体职责分离，并在项目署一体化系统内建立系统控制，以防止在采购流程中再次发生角色冲突或职责分离不当的情况。

负责业务部门	采购小组
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

50. 项目署评价了是否需要具体职责分离，将其作为项目署在财务和风险管理指导下正在进行的采购职能核心控制工作的一部分。在完成核心控制工作，包括首席财务官和首席风险干事签核之后，请购阶段的风险被评估为非重大风险，因为在采购流程的这一阶段不存在财务承诺或风险。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

51. 审计委员会在第 245 段中建议项目署审查其《采购手册》，为收取履约担保金提供更具操作性、指导性的意见，要求说明不规定履约担保金条款的理由，特别是对于价值较高的合同和(或)根据紧急采购程序订立的合同。

负责业务部门	采购小组
状况	正在执行
优先等级	中
目标日期	2022 年第四季度

52. 项目署已完成并推出了改进版电子采购系统，要求对紧急采购程序流程下的所有投标须知、征求建议书和征求报价书不列入履约担保金条款的情况必须提供理由。举办了两次全球网络研讨会介绍这些改进措施。设立了一个由采购小组牵

头的全球工作队，负责制定具有操作性、指导性的意见。对项目署的履约担保做法与联合国其他组织的政策和做法进行了比较分析/基准比照评估。

E. 项目管理

53. 审计委员会在第 128 段中建议，项目署审查项目署一体化系统和 WASP 系统中的联合国地雷行动司(地雷行动司)项目资产数据，并建立一个机制，检查地雷行动司项目资产与项目署一体化系统中的记录是否一致。

负责业务部门	和平与安全小组
状况	正在执行
优先等级	中
目标日期	2023 年第二季度

54. 项目署接受了这项建议，并正在努力执行。项目署正在修订其标准作业程序，以便与地雷行动司的资产管理程序以及秘书处与项目署之间的新谅解备忘录保持一致。

55. 审计委员会在第 141 段中建议项目署加快与联合国秘书处的谈判，解决长期存在的项目资产管理问题，以避免任何资产负债表外的物项和相关风险。

负责业务部门	和平与安全小组
状况	正在执行
优先等级	高
目标日期	2023 年第二季度

56. 项目署和秘书处正在谈判一项新的谅解备忘录。

57. 审计委员会在第 147 段中建议项目署加强项目资产的实物核查。

负责业务部门	和平与安全小组
状况	正在执行
优先等级	中
目标日期	2023 年第二季度

58. 项目署接受了这项建议，并正在努力执行。项目署正在修订其标准作业程序，以便与联合国地雷行动司(地雷行动司)的资产管理程序以及秘书处与项目署之间的新谅解备忘录保持一致。

59. 审计委员会在第 157 段中建议项目署开发一个监测工具，对借出的地雷行动司项目资产进行全程跟踪，以查明风险并报告问题，从而提高借出资产管理的透明度和效率。

负责业务部门	和平与安全小组
状况	正在执行
优先等级	中
目标日期	2023 年第二季度

60. 项目署接受了这项建议，并正在努力执行。将纳入一个新的监测工具，作为关于根据使用权协议借出资产的新标准作业程序的一部分。这将与秘书处与项目署之间的谅解备忘录保持一致。

61. 审计委员会在第 164 段中建议项目署建立一项机制，以提高由项目署控制的地雷行动司项目资产处置和核销申请提交及实物处置流程的效率。

负责业务部门	和平与安全小组
状况	正在执行
优先等级	中
目标日期	2023 年第二季度

62. 项目署接受了这项建议，并正在努力执行。项目署正在通过订正后的资产登记册模板监测新的项目资产处置建议以及联合国秘书处待决/已核准处置案例的案例审查情况。监测过程将与地雷行动司资产管理标准作业程序以及秘书处与项目署之间的新谅解备忘录保持一致。

63. 审计委员会在第 187 段中建议项目署欧洲和中亚区域办事处加强监测其项目组合中各个项目的业务结项遵守项目署财务条例和细则的情况，准确划分项目周期的不同阶段，确保项目组合中各个项目的系统状态与项目周期阶段和将要开展的活动保持一致。

负责业务部门	欧洲和中亚区域
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

64. 基础设施和项目管理小组更新了内部系统设置，以便对不同项目阶段进行准确分类。欧洲和中亚区域项目管理干事通过一个机构看板，进一步加强了对业务结项积极主动的监测，并将监测工作充分纳入每月监测和季度保证进程。

65. 此外，欧洲和中亚区域多国办事处项目管理干事已将结项纳入其看板以及各自的季度保证模板、核对表和给项目团队的指导说明，从而能够更好地提前规划、升级风险和采取行动，以迅速跟进已查明的项目延误，防止今后出现结项延迟。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

66. 审计委员会在第 188 段中建议，项目署欧洲和中亚区域办事处在发现项目业务结束有延迟风险时，应根据项目署的程序予以上报。

负责业务部门	欧洲和中亚区域
状况	正在执行
优先等级	中
目标日期	2022 年第四季度

67. 欧洲和中亚区域所有办事处都更新了准则和核对表，以确保与结项有关的风险得到有效升级，项目管理干事不断监测这一情况，并将其作为季度保证程序的一部分。

68. 欧洲和中亚区域办事处正在制定风险升级准则，以确保有效升级到区域办事处，并在该区域所有办事处及时采取行动。在风险小组支持下制定的准则草案将于 2022 年 12 月实施。

69. 审计委员会在第 195 段中建议项目署制定标准程序，将产出的贡献潜力与可持续发展目标对接起来，尽可能与合作伙伴合作评估假设，进行系统分析，并向执行局报告其提供的服务对合作伙伴目标和实现总体发展目标的贡献。

负责业务部门	基础设施和项目管理小组
状况	正在执行
优先等级	中
目标日期	2024 年第二季度

70. 项目署启动了一个项目，系统地衡量和报告产出对合作伙伴目标的贡献。其目标是到 2023 年第二季度末，所有相关的项目署实施项目都将与相关的可持续发展目标和合作框架成果相对应。

F. 风险管理

71. 审计委员会在第 72 段中建议项目署全面、深入、充分地评价或审查“我们是海洋”和“海洋世代”项目的决策、管理和内部控制情况，并建立合规和问责机制，避免此类问题再次发生。

负责业务部门	基础设施和创新可持续投资
状况	正在执行
优先等级	高
目标日期	2023 年第一季度

72. 毕马威国际正在对与“我们是海洋”和“海洋世代”有关的决策、管理和内部控制进行独立外部审查。

73. 审计委员会在第 99 段中建议项目署采取措施，最终确定关键控制措施，以确保每季度就内部控制的有效性进行报告。

负责业务部门	风险小组
状况	已请求审结
优先等级	中
目标日期	不适用

74. 项目署确定了整个核心流程周期的关键控制措施，并推出了季度控制效力报告以及正在开发的控制效力报告看板。建议采取的行动已经完成，项目署认为其已执行。

附件 2 以往财政期间建议的执行情况

A. 联合国审计委员会关于以往财政期间的报告所载建议执行情况

75. 审计委员会在关于 2021 年 12 月 31 日终了年度的报告附件中汇总了针对以往财政期间所提建议的执行状况。下文提供的信息说明 14 项正在执行的建议的情况。项目署认定，在有关以往财政期间的建议中，有 6 项已执行。下文提供的信息按照审计报告附件所载建议的顺序排列。下表汇总整体情况。

表 3

联合国审计委员会关于 2021 年 12 月 31 日终了年度的报告附件认为“未充分执行”的以往各期建议的执行情况

专题领域	共计	已请求审结	正在执行
预算管理	2	1	1
财务管理	7	7	—
人力资源管理	1	1	—
信息技术	2	—	2
采购管理	2	—	2
项目管理	3	3	—
风险管理	2	2	—
共计	19	14	5
百分比	100%	74%	26%

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

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

负责业务部门	财务小组
状况	因时过境迁而不必执行
优先等级	中
原定目标日期	2020 年第三季度
订正目标日期	不适用

77. 项目署更新了其项目管理系统“项目署一体化项目”中的客户项目结束流程。根据另一项审计建议，项目署根据《项目管理手册》和国际最佳做法调整了项目结束流程，为在财务上结清项目流程增加了两个步骤。这将进一步增加项目署在财务上结清项目所需的时间，并对遵守财务条例和细则构成额外挑战。与此同时，项目署正在制定一项新政策，使总部能够将更多的责任并入财务小组，从而在无

须合作伙伴同意的情况下在财务上结清项目，同时确认合作伙伴始终能够收到与之共享的项目最后财务报表中所列的退款。项目署 2022 年的年度业绩预计将在 90%的低区间。与此同时，项目署的积压工作保持稳定，未按时结束而仍在进行的项目略低于 50%，而积压工作的构成正趋于“年轻”（更多的老项目已结束）。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为因时过境迁而不必执行。

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

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

负责业务部门	财务小组
状况	正在执行
优先等级	高
原定目标日期	2020 年第四季度
订正目标日期	2023 年第一季度

79. 项目署已开发了机构财务报表自动化的初步原型，目前正处于测试阶段。项目署认为这项建议正在执行。

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

负责业务部门	财务小组
状况	正在执行
优先等级	中
原定目标日期	2020 年第四季度
订正目标日期	2023 年第一季度

81. 项目署已开发了机构财务报表自动化的初步原型，目前正处于测试阶段。项目署认为这项建议正在执行。

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

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

负责业务部门	基础设施和创新可持续投资
状况	已请求审结

优先等级	中
原定目标日期	2020 年第四季度
订正目标日期	不适用

83. 2022 年 4 月，管理层作出决定，冻结未来所有投资活动。自 2022 年 5 月以来，与可持续住房解决方案相关的违约组合追偿行动一直由联合国法律事务厅负责。项目署和发展中国家投资基金共同决定退出印度拉贾斯坦邦的太阳能项目，2022 年 11 月，项目署与项目主办方 ACME 太阳能公司签署了证券购买协议。在签署该协议之前，项目署监测和评估了与退出有关的风险，在内部向管理层通报了这些风险，并与项目利益攸关方进行了互动，以确保退出文件充分保护项目署的利益。季度业务报告通报了未偿投资的进展情况。

84. 这一办法考虑到审计委员会的建议，是积极监测投资业务的典型做法。因此，项目署认为这项建议已执行。

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

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结
优先等级	高
原定目标日期	2024 年第四季度
订正目标日期	不适用

86. 项目署继续使用其既定的供应商业绩评价系统，并将在 2022 年年度发票付款评价到期时提供定性意见建议。项目署已采取补充措施，确保根据审计师的反馈意见记录供应商的业绩，并通过以下途径进一步审查业绩：(a) 项目署节约储金委员会年度会议；(b) 与节约储金投资顾问举行一年两次的会议；(c) 节约储金管理人的每月行动记录。项目署已提供相关证明文件，并将迟于 2022 年 12 月 31 日提供与年度发票有关的最后证明文件。因此，管理层认为，已满足执行建议的要求。

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

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结
优先等级	高
原定目标日期	2022 年第四季度
订正目标日期	不适用

88. 项目署通过一个综合程序记录投资经理的业绩。在 2022 年合同延长过程中审查了记录的业绩，在总部合同和财产委员会审查延长情况后，执行首席采购干事授权延长。2024 年可能不会延长合同，项目署将着手进行节约储金新的竞争性采购程序。管理层认为这项建议已成功执行。

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

负责业务部门	采购小组
状况	正在执行
优先等级	高
原定目标日期	2021 年第一季度
订正目标日期	2022 年第四季度

90. 项目署评估了其列入履约担保条款的做法。设立了一个由采购小组牵头的全球工作队，负责进行评估和制定具有指导性的意见。对项目署的履约担保做法与联合国其他组织的政策和做法进行了比较分析/基准比照评估。

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

负责业务部门	采购小组
状况	正在执行
优先等级	高
原定目标日期	2021 年第一季度
订正目标日期	2023 年第二季度

92. 项目署在修订政策的过程中修订了其在招标书中列入违约赔偿金条款的做法，并在政策修订之后颁布了最新采购政策。该政策于 2021 年 7 月 1 日生效。2023 年，项目署将发布关于列入违约赔偿金的指导文件，支持《采购手册》的现行规定。

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

负责业务部门	基础设施和项目管理小组
状况	已请求审结
优先等级	高
原定目标日期	2021 年第四季度
订正目标日期	不适用

94. 项目署建立了适当的指导、工具和监督机制，从而在项目活动停止后立即变更项目状态，同时有效管理可能导致项目延误包括结束业务的风险。项目署已在其企业项目管理系统即项目署一体化项目中退出了项目结束阶段管理功能，并附有相关通知和指导。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

**E. 联合国审计委员会关于 2020 年 12 月 31 日终了年度的报告
(A/77/5/Add.11)**

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

负责业务部门	基础设施和创新可持续投资
状况	已请求审结
优先等级	高
原定目标日期	2022 年第一季度
订正目标日期	不适用

96. 2022 年 4 月，管理层作出决定，冻结未来所有投资活动。自 2022 年 5 月以来，与可持续住房解决方案相关的违约组合追偿行动一直由联合国法律事务厅负责。

97. 项目署正在根据此类投资的资产估值政策，与一个外部方合作，进行 S3i 投资 2022 年估值。

98. 项目署和发展中国家投资基金共同决定退出印度拉贾斯坦邦的太阳能项目，并对与退出有关的风险进行了彻底审查，此后，2022 年 11 月，项目署与 ACME 太阳能公司签署了证券购买协议。最后完成向 ACME 出售证券取决于得到项目放款方的同意。

99. 正在探讨不涉及项目署资金投资的新业务模式。正在审查在这些模式下这些活动可能给项目署带来的风险。正在不同地区和不同类型的伙伴之间探索新模式下的伙伴关系发展活动。因此，项目署认为这项建议已执行。

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

负责业务部门	基础设施和创新可持续投资
状况	已请求审结
优先等级	中
原定目标日期	2022 年第一季度
订正目标日期	不适用

101. 2022 年 4 月，管理层作出决定，冻结未来所有投资活动。自 2022 年 5 月以来，与可持续住房解决方案相关的违约组合追偿行动一直由联合国法律事务厅负责。

102. 项目署和发展中国家投资基金共同决定退出印度拉贾斯坦邦的太阳能项目，此后，2022 年 11 月，项目署与 ACME 太阳能公司签署了证券购买协议，但应指出，最后完成出售证券取决于得到项目放款方对出售的同意。在这些有关退出的谈判全程，项目署与项目利益攸关方进行了合作，就退出风险进行了彻底分析和沟通，并在证券购买协议中加入了保护项目署利益的措辞。项目署正在根据此类投资的资产估值政策，与一个外部方合作，进行 S3i 投资 2022 年估值。这些机制落实了审计委员会的建议，其状况被视为“已执行”。

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

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结
优先等级	高
原定目标日期	2021 年第四季度
订正目标日期	不适用

104. 项目署特别提到了与 S3i 投资估值和坏账评估有关的程序和政策。详细的管理层回应，包括流程和质量管理体系中的具体参考以及 S3i 投资估值准则，已经进行更新。因此，管理层认为这项建议已执行。

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

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结
优先等级	高
原定目标日期	2022 年第四季度
订正目标日期	不适用

106. 项目署于 2022 年 8 月更新了间接费用回收政策，包括关于如何为谅解备忘录设定费用的详细准则，以确保该政策完全基于项目署间接费用回收的需要。因此，项目署认为这项建议已经充分执行。

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

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结
优先等级	高
原定目标日期	2021 年第四季度
订正目标日期	不适用

108. 项目署于 2022 年 8 月更新了间接费用回收政策，以解决风险增量的评估和记录问题。因此，项目署认为这项建议已经充分执行。

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

负责业务部门	共享服务中心
状况	已请求审结
优先等级	中
原定目标日期	2022 年第二季度
订正目标日期	不适用

110. 所有与资产相关的改进都通过 2022 年 4 月发布的关于资产管理(包括资产处置管理)系统和工具的官方公告推出，自 2022 年 9 月起强制执行，伴有如何使用该工具的教学视频。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

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

负责业务部门	财务小组
状况	正在执行
优先等级	中
原定目标日期	2021 年第四季度
订正目标日期	2023 年第四季度

112. 项目署的内部投资分配是一个动态过程，根据新出现的商业机会和不断变化的环境作出决定，不与确定总体预算拨款的预算估计数编制挂钩。内部投资委员会根据其职权范围并遵循内部投资战略，在与预算周期不同的周期监测资金的使用情况，因此战略投资的预算估计数编制可能有所不同。项目署将继续与审计委员会协商，以满意地执行提及内部投资程序的建议。

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

负责业务部门	财务小组
状况	已请求审结
优先等级	高
原定目标日期	2021 年第四季度
订正目标日期	不适用

114. 项目署已将其战略投资预算与管理成果框架，包括相关业绩指标挂钩。每个内部投资项目都对照其具体目标进行审查。预算估计数文件中的业绩指标衡量这种具体报告(“内部投资项目成果报告”)的完成情况，因为无法在全组织成果框架中考虑每一项目的主要业绩指标。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

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

负责业务部门	风险小组
状况	因时过境迁而不必执行
优先等级	高
原定目标日期	2022 年第三季度
订正目标日期	不适用

116. 审计委员会建议项目署评估将机构风险纳入项目署一体化系统的可行性。管理层的结论是，项目署现有系统(如项目署一体化企业资源规划系统和项目署一体化项目)不满足项目署对综合和分析性机构风险管理能力的要求。

117. 审计委员会还建议项目署核实风险管理业务指示是否反映了项目署关于这一主题的战略方向。项目署最近颁布的风险管理业务指示中列入了所要求的澄清。

118. 管理层注意到，审计委员会在期中审计期间审查了该建议，并评估为因时过境迁而不必执行，因为有一项更全面地涵盖机构风险管理的新建议取代了 2020 年第 159 段。

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

负责业务部门	共享服务中心
状况	已请求审结
优先等级	中
原定目标日期	2022 年第二季度
订正目标日期	不适用

120. 旅行核准和每日生活津贴自动处理工具已经实施，自 2022 年 9 月 1 日起强制使用。审计委员会在期中审计期间审查了这项建议，并评估为已执行。

F. 结论

121. 项目署欢迎审计委员会关于项目署 2021 年 12 月 31 日终了年度财务报表的报告及其总体结论，即得益于良好的财务管理做法，包括用于确保支出不超过可用财务资源的流程和控制措施，项目署 2021 年终的财务状况良好。项目署将继续高度重视保持无保留审计意见的记录，并解决审计委员会关切的问题。项目署致力于解决报告所指出的待改进领域，将继续加强和扩大这些举措的范围。
