



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

# 财 政 委 员 会

## 第 一 六 〇 届 会 议

2015 年 11 月 2—6 日，罗马

### 外 聘 审 计 员 所 提 建 议 实 施 进 展 报 告

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

财务司司长兼司库

Aiman Hija 先生

电话：+3906 5705 4676

本文件可通过此页 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。  
其他文件可访问：[www.fao.org](http://www.fao.org)。



mo630

### 内容提要

- 本报告概述了秘书处实施外聘审计员建议的进展情况。
- 上一份进展报告于 2015 年 3 月提交财委第一五七届会议，本报告介绍了粮农组织实施当时尚未落实之建议的进展情况。

### 征求财政委员会指导意见

- 请财政委员会对本文件进行审议，并酌情提出指导意见。

### 建议草案

财委：

- 注意到外聘审计员所提各项建议的实施情况；
- 欢迎在完结外聘审计员所提各项建议方面取得的进展并敦促秘书处继续努力落实到位其余尚未实施的建议；
- 期待收到包括《2014 年详细报告》中所提建议实施状况的最新进展报告。

## 引言

1. 下表归纳了粮农组织落实外聘审计员各项建议的总体进展情况。

审计报告	建议总数	上一次报告日期 未完成建议 <sup>1</sup>	自上一次报告日期 已完成建议	此次报告日期 仍未完成建议
2008-09 年 详细报告 <sup>2</sup>	27	6	1	5
2010-11 年 详细报告	69	16	10	6
2012-13 年 详细报告	57	57	18	39

2. 下表列出了上次提交财委报告时尚未完成的每项建议的落实详情，包括外聘审计员建议的实施时间表。

3. 秘书处实施每项建议所采取的行动列在“管理层回应”一栏中，外聘审计员对所有建议实施进展的看法在最后一栏“外聘审计员的意见”中列出。

<sup>1</sup> FC157/14 号文件。

<sup>2</sup> 2008-09 年详细报告中包含的建议囊括和考虑了此前外部审计建议未落实的方面。

## 2012-13 两年度——对总部的审计

## 根本建议

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
账目审计——应收会费					
1	鼓励成员国迅速履行财政义务，按照粮农组织提出的计划分期缴纳会费。（第 43 段）	2014	财务司	管理层确认已竭尽全力及时收取会费，相关进展定期向财委、理事会和大会作了报告。	<b>已结案的建议。</b> 我们注意到应收会费余额下降了 1730 万美元（18%），从 2013 年的 9896 万美元下降到 2014 年的 8163 万美元。总体而言，当年分摊会费和拖欠会费收缴率均略微增加。 财务报表按季度提交给成员国，以提醒成员国缴清未缴付的分摊会费。
2	加强征收政府现金配套捐款拖欠款项，并将东道国协议重新谈判纳入快车道，从而定期修订捐款，以反映有关国家的经济状况。（第 43 段）	2014	财务司/权力下放活动支持办公室	管理层继续进行东道国协议重新谈判进程，考虑有关国家经济情况的变化。提供结算报表以便提醒有关政府捐款拖欠情况。 对于粮农组织将不会收复的现有/既往差额，粮农组织将继续尝试接受东道国的实物价值，代替原有的未付差额。	<b>进行中。</b> 我们注意到 2014 年未支付的政府现金配套捐款与 2013 年持平，仍为 348 万美元。同样，2014 年没有达成任何东道国协议。 有关替代未支付的余额由东道国交付的实物服务/捐助价值如何确定的问题，也应由管理层来解决。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
账目审计——与职员有关的计划和基金余额					
5	评价最佳方案以解决其剩余未获资金支持的和职员有关的计划应付款项，以确认持续的供资来源，制定一个全面计划，以便在确定的时间段内完全支持与职员有关的计划。（第 57 段）	2014	财务司	管理层继续请领导机构关注此事，包括定期提交文件，提供有关欠款规模、解决离职后医疗保险资金缺口的方式、联合国系统内对此问题以及旨在控制当前医疗保险计划费用活动正在开展的讨论的最新信息。这些工作正在开展，并将继续。	<b>进行中。</b> 我们注意到管理层在继续解决离职后医疗保险资金缺口，采取的措施包括联合国系统对该问题以及旨在控制当前医疗保险计划费用活动正在开展的讨论。
共享服务中心					
6	继续按照粮农组织确定的规范和政策，及时实施旨在改进已处理业务的质量和准确性的措施。（第 61 段）	2014	共享服务中心	管理层同意并确认继续努力改进业务处理的质量和准确性十分重要。针对具体建议已经开展的行动已反映在详细报告（特别是第 60 段）中，并且仍将继续。	<b>进行中。</b> 2015 年在对共享服务中心进行审计过程中将实施核查。
技术合作计划					
7	通过坚决落实旨在加强权力下放办事处责任追究和内部控制的转型变革计划，作为补充，优化为技术合作计划提供的全组织监管、管理和咨询服务。（第 77a 段）	2014	技术合作部	2014 年 12 月发布了 DGB 2014/53：按照战略框架校准资源筹集和项目周期，其中具体明确了在资源筹集和项目周期管理两个领域的作用和职责，而后在 2015 年 3 月，最终制定和发布了《技术合作计划手册》。修订后的《技术合作计划手册》界定了粮农组织在技术合作计划管理方面的关键作用和职责。与之一同发布的还有与技术合作计划示意性时间表相关的国别规划框架附件	<b>已结案的建议。</b>

建议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
				编制的指导原则。因此，在国家层面使技术合作计划与战略框架保持一致将通过国别规划框架进程予以确保，该进程将由粮农组织代表处/技术合作计划协调员牵头。 监测工作全面展开，相对 14-15 两年度的批准率以及相对 12-13 两年度的支出率变化情况令人满意，预计相对于 12-13 两年度的交付率将达到 100%，相对于 14-15 两年度的批准率将达到 100%。	
问责和内部控制框架					
10	正式制定内部控制政策框架和设计一个机制，使内控系统的总体有效性在粮农组织三个层级得到监测、评估并加以报告，以强化粮农组织的问责和透明度。 (第 86 段)	2014	战略、规划及资源管理办公室	一项全组织问责政策于 2015 年 1 月出台（参阅 FC 156/15 和 CL 150/4）。内部控制框架正在接受最终管理层评估以便在 2015 年最后一个季度发布。	<b>进行中。</b> 虽然问责政策已到位，内部控制框架仍未发布。
国际公共部门会计准则实施进程					
12	解决与正在开展的活动相关联的风险，例如初期余额的产生、额外的演练和盘点和清查，以确保成功编制第一份国际公共部门会计准则合规财务报表。(第 97 段)	2014	财务司	相关风险持续得到管控解决。初期余额准备及演练工作已经完成，结果已提交外聘审计员评估。编制了额外的报告以支持年终清查，提供了培训以确保用户充分理解该进程以及开展盘点的相关要求。	<b>进行中。</b> 在 2014 年年终审计中已将发现的清查程序方面的差距通报管理层。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
采购管理					
15	与高级管理层更加密切合作，推动拟议的采购战略在 2014-15 两年度的第一年中最终确定和通过，并基于经批准的战略起草一份实施计划，以便在该两年度结束前使预计的变革生效。（第 113 段）	2014	行政服务司	采购战略已提交监察长办公室根据 2014 年 11 月财政委员会第一五六届会议的建议进行审查。 监察长办公室审议了采购战略以及开展落实工作所需人员/预算提案，总结认为：i) 该战略是粮农组织加强采购相关风险管理的适当发展成果；ii) 落实工作的人员/预算提案为推进工作提供了可行条件，以不增加费用为基础，对事前、事后费用进行了对比，并利用现有资金满足过渡需求。管理层同意落实该战略，其中涉及《2016-2017 年工作计划和预算》中一系列人员配置行动。填补落实战略所需现有空缺职位的工作目前搁置，转而聘用顾问开展工作。	<b>已结案的建议。</b>
17	根据批准的战略制定一项实施计划，以加强总部和实地支持权力下放办事处的能力，以便使预计的变革在 2014-2015 两年度结束前实现。（第 128 段）	2014	行政服务司	这条建议与前面的建议 15 相关联。	<b>进行中。</b> 将开展验证工作，以确定是否已做好计划。
18	加强采购计划制定能力和粮农组织不同层次的相关问责制，特别是在如下方面：a) 要求预算持有	2014	行政服务司/信息技术司	采购处和综合服务部助理总干事将于高级管理层合作处理(a)中的问题。	<b>进行中。</b> 一旦接收到管理层更新的回应/行动，就将实施核查。

建议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	人制定采购计划，并将这项任务反映在预算持有人绩效评价及管理系统协议中；b) 在全球资源管理系统中实施一个项目计划模型，从而尽可能整合采购计划。 (第 139 段)			(b)的实施将有赖于推动未来全球资源管理系统发展更广泛的战略和优先重点，并在这样的背景下加以考虑。	
全球资源管理系统					
27	起草一份全球资源管理系统业务文件，以确保所有的支持和保持活动均得到适当和一致的管理。 (第 193 段)	2014	信息技术司	全球资源管理系统业务文件的所有信息要素均已收集完成，以便产出全面的业务文件。文件将在全球资源管理系统基线升级项目之后最后定稿，这将对支持和维持安排产生影响。	<b>进行中。</b>



## 重要建议

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
账目审计——提前收到的捐款					
3	加强现有政策，通过在捐助协议中纳入有关规定，确定余款处置方式，并纳入捐助者对退款指示请求做出回应的一个时间框架。对于现有的项目协议，特别是允许重新分配剩余款项的，应立即启动对话/磋商请求捐助者将余款转作其他粮农组织项目之用，而不是退款。（第 47 段）	2014	财务司/ 技术合作部	<p>财务司将在捐助方规则和粮农组织合同义务框架内，评估在捐助者合同中可否纳入一项条款，明确捐助者必须对退款指示要求做出回应的时限，以及可否确定一项政策对长期未认领的余款进行最终处置。</p> <p>寻求捐助者同意，将紧急项目未支出的现金结余转入应急和恢复活动特别基金，现在已经成为标准的做法。</p> <p>那些愿意在合同中纳入关于余款最终处置标准措辞的资源伙伴已经在这样做了。其他一些人表示他们不愿意考虑约束性的合同条款，但倾向于对最终重新拨款保持开放性选择余地。</p>	<p><b>进行中。</b></p> <p>对于财务上已经结束的项目日益增加的余款的处置没有新制定的政策或加强原有政策。</p>
4	一旦确定了适当的政策，支持将未支出现金结余返还活动捐助方，评估由于捐助方无反馈或无退款指示且要求退款可能性较低造成的陈旧结余，考虑在账目中不再将其视为负债。（第 49 段）	2014	财务司	<p>信托基金联络部门定期评估未清结余以便跟踪和提醒捐助方提供指示。我们将继续努力实施未支出现金结余的相关政策，包括哪些涉及不活动捐助方的。</p>	<p><b>进行中。</b></p> <p>我们注意到，来自财务上已结束项目的未退款资金结余已经从 2013 年的 1201 万美元增加到 2014 年的 1677 万美元。</p>

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
技术合作计划					
8	<p>优先使《技术合作计划手册》与新的项目周期相一致，以及优先采取措施使国别规划框架成为出发点，以便根据战略目标使技术合作项目支持成为优先重点，从而简化步骤，推进审批进程。</p> <p>（第 77b 段）</p>	2014	技术合作部	<p>2015 年 3 月发布的经修订的《技术合作计划手册》中反应的具体改进之处包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 得到支持的上游优先重点确认及根据国别规划框架进行的调整</li> <li>b) 与战略目标强化对接</li> <li>c) 简化审查机制</li> <li>d) 简化格式</li> <li>e) 协调统一的报告：</li> </ul> <p>与《技术合作计划手册》一同发布的还有与“技术合作计划示意性时间表”相关的国别规划框架附件 3 编制的指南。在国家一级，使技术合作计划与战略框架协调一致将通过国别规划框架进程加以确保。在国别规划框架制定阶段，粮农组织驻国家代表将强调，在确定的战略优先重点范围内，那些可以通过技术合作计划贡献实现的产出和/或活动。技术合作计划示意性时间表将构成国别规划框架文件的一个附件，并纳入其资源筹集计划。</p> <p>战略、规划及资源管理办公室最近发布了更新后的“国别规划框架制定指南”，作为粮农组织界定其与成员国开展合作的发展优先重点的工具，其产出将有助于实现国家成果。</p>	<b>已结案的建议。</b>

建议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
9	继续努力，通过实施以前的报告中确认的管理行动，改进审批率和项目交付，以落实这方面的建议。（第 77c 段）	2014	技术合作部	这条建议在上述与技术合作计划有关的建议的更新信息中已经有详细说明（并详细记录在针对 2014 年末审计的审计问询的回复之中，特别是关于监测行动和相对于 2014-15 年度的审批和 2012-13 年度的交付的进展），因此，该条建议可以被视为已经得到实施。	<b>已结案的建议。</b>
<b>问责和内部控制框架</b>					
11	在其正在进行的强化内部控制的行动之中，整合进来制定一个机制，以便粮农组织的负责官员向总干事提供保证，确保其各自负责领域的内部控制发挥作用；粮农组织总干事则对整个组织内部控制负总责。这些官员的此类反馈将构成总干事准备《内部控制声明》的基础，将附在财务报表之后。（第 91 段）	2014	战略、规划及 资源管理办公室	一项全组织问责政策于 2015 年 1 月出台（FC 156/15 和 CL 150/4 参考）。内部控制框架正在接受最终审查，以便在 2015 年自后一个季度发布，要求负责任的管理人员按照外聘审计人员的建议提供保证。	<b>进行中。</b> 虽然问责政策已到位，内部控制框架仍未发布。
<b>国际公共部门会计准则实施进程</b>					
13	确保计划的针对国际公共部门会计准则的职员培训继续开展，并纳入数字学习平台，财产责任政策	2014	财务司	财务司在 2014 年提供了虚拟和实地的培训，内容覆盖广泛的主题，包括资产管理。这一努力将继续，包括在 2015 年实施一项	<b>进行中。</b> 我们提出了建议，管理层同意，将确保参与记录资产和人工应计

建 议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	强化得到一致的实施，以支持恰当的资产管理。（第 98 段）			关于发票管理的试点在线互动全球资源管理系统培训计划，这将为其他全球资源管理系统模块的培训提供一个模板。	项目的职员得到培训和/或学习国际公共部门会计准则之下最新的政策和程序。
实施企业风险管理					
14	继续将企业风险管理融入粮农组织结果层级系统、业务改进项目和快速问题响应，以确保粮农组织的风险持续得到确认、处理和缓解。此外，确保将企业风险管理主流化的能力建设纳入未来的工作。（第 106 段）	2015	战略、规划及 资源管理办公室	企业风险管理的实施将通过 2015 年 1 月通过的组织问责政策及 2015 年 6 月将制定的内部控制框架得到强化。2014 年开发了一套在线培训课程，并于 2015 年 1 月可供各个地点的职员使用。	<b>已结案的建议。</b> 在现在的审计中提出了一个相关的建议。
采购管理					
16	开发一个采购风险管理程序，以进一步强化风险管理能力，包括一个支持权力下放办事处确认其业务风险环境和管理关键采购风险的工具。（第 119 段）	2015	行政服务中心/ 战略、规划及 资源管理办公室	采购处对权力下放办事处进行了一项风险调查，调查了所有参与采购过程的职员。该项调查于 6 月 26 日结束，战略、规划及资源管理办公室正在对结果进行分析，为风险管理框架提供基础依据。	<b>进行中。</b>
19	强化框架协议采购政策\程序和指导原则，其中纳入具体的决策标准，规定何时采购活动应当以框架协议方式进行，并纳入关于框架协议持续时间和拓展范围的额外信息，	2014	行政服务司	采购处加强了对全组织范围框架协议使用的指导，并将其目前的框架协议文本上传到了粮农组织手册网页。 内网上的指导还与高级管理委员会采购网络（联合国全球采购网网站）开发的指导原则	<b>已结案的建议。</b>

建议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	以便改进目前的控制政策，并支持加强责任追究。（第 147 段）			建立链接，支持分享联合国系统长期协议的最佳实践方式。	
20	编制更加清楚、具体的指导原则，以监测框架协议的表现，并将其应用于所有的采购外包，确保实现框架协议的好处。（第 153 段）	2014	行政服务司	对于新的框架协议，采购处正在制定具体标准操作程序，为监测具体的框架协议提供指导。采购处还在制定一个更加一般性的指导原则，并将在 2015 年第四季度前完成。	<b>进行中。</b>
21	确保全球资源管理系统内的交付日期反映交付通知中规定的实际日期，以保证信息的准确性。（第 159 段）	2014	行政服务司/ 财务司	采购处发布了更新后的有关清算损失适用的指导性说明，，说明了在全球资源管理系统内，对商品、劳动和服务要求正确指出实际交付日期： 此外，在财务部分手册中对正确的接收程序有明确的指导原则： 采购处和财务司还计划于 2015 年第四季度之前发布关于接收职能的联合培训材料。	<b>已结案的建议。</b>
22	确保良好的合同管理并采取措施确保所有采购订单中提供的承诺/交付日期和接收日期的数据均正确无误，以便决策参考。（第 164 段）	2014	行政服务司/ 财务司	此外，采购处还发布了一份合同管理指南，强调了合同管理人员跟进确保服务完成的责任。	<b>已结案的建议。</b>
23	支持全组织环境责任政策和制定一个绿色采购框架，制定相应政策和指导原则：a) 开展对联合国系统目前的做法的评估以便确认	2015	综合服务及 财务部助理 总干事办公室/ 行政服务司	行政服务司起草了一份 2015-2020 年粮农组织气候零影响战略，其中也包括了粮农组织有关设施、差旅和采购的全组织环境责任政策。气候零影响战略是与环境、气候变化及	<b>进行中。</b>

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
最佳实践方式；b) 确立资金可持续目标最佳价值，以便在可能的情况下采用，同时指出一系列供应商在持续改进其“绿色”产品供应；c) 制定适当的变革战略；d) 在其实施和监测中建立问责制；e) 采取具体的可持续性做法。（第 174 段）			生物能源司联合指定的，将于 2015 年七月底之前提交高级管理层。 该政策补充了近期实施的环境、气候变化及生物能源司起草的《粮农组织环境及社会管理准则》，这份准则涵盖了粮农组织的全球项目和计划。	
24 实施新近制定的《供应商制裁程序》以进一步保护粮农组织的利益免受不良供应商侵害。（第 178 段）	2014	行政服务司/ 监察长办公室/ 法律及道德 问题办公室	供应商制裁委员会已经完全正常运转，截止 9 月中旬已经审查了 6 份提交的案子，分别进行到了不同的阶段。	<b>已结案的建议。</b>
<b>全球资源管理系统</b>				
25 记录粮农组织已经部署的解决措施取得的收益，以确定全球资源管理系统的有效性。（第 183 段）	2014	综合服务及 财务部助理 总干事办公室	这项工作将在成功完成第一套国际公共部门会计准则财务报表之后实施，这是全球资源管理系统的最后一个构成部分。	<b>进行中。</b>
26 在其当前两年度的优先重点中纳入制定和完成差旅福利、当地差旅及寻求采购来源模块，以确保完全实现全球资源管理系统的益处。（第 188 段）	2014	信息技术司/ 行政服务司	工费旅行功能与 2014 年实施，目前为粮农组织所利用。寻求采购来源的一个解决方案也已经确定。当地差旅解决方案建议已经起草，预计将在 2015 年第四季度最后完成。	<b>进行中。</b>

建 议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
28	将从全球资源管理系统模块实施的初步调查结果中挑选的用户看法作为其正在开展的稳定进一步解决方案的工作的素材，开展一次全面的用户满意度调查，以准确权衡将要采取的行动。（第 201 段）	2015	信息技术司	2015 年将开展一次用户满意度调查，内容将覆盖全球资源管理系统的各个方面，包括支持安排、系统功能、关键行政业务进程及相关政策和程序。 用户满意度调查将在全球资源管理系统基线升级之后开展，亦即在 2015 年第四季度开展。	<b>进行中。</b>
29	对其功能开展一次全面测试，以确定过程中出错的点，并在考虑下列因素的情况下修改界面策略和设计：a) 自动互动界面方式；b) 界面接触的数据字段；c) 合理确保数据全面和准确界面互动的控制项；d) 计时要求。（第 206 段）	2014	财务司	界面层面的处理点得到了处理。此外，2015 年第四季度企业资源规划升级还将解决涉及内部处理问题的技术问题。	<b>已结案的建议。</b>
30	通过审查处理应计项目中的系统配置来确保系统参数之外年终结算的障碍得到管理，强化年终结算设施。（第 213 段）	2015	信息技术司/财务司	这条建议作为支持国际公共部门会计准则财务报表而制定差旅费应计项目之一部分而加以处理。	<b>已结案的建议。</b>
31	开展对差旅和采购模块排除报告的评估和分析，据以在适当时对这些模块适用系统验证控制；指示预算持有人忠实确保未兑现承诺可靠	2015	信息技术司/行政服务司	采购模块中引入了额外的交叉验证。此外，在差旅方面，部署了差旅到总分类账验证报告，以便支持年底程序活动，调和未兑现承诺。	<b>已结案的建议。</b>

建 议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
和准确，以避免年底重复排除；验证/分析造成不一致的原因，并据此纠正月度和年底设施的计划常规做法，保证数据完整性，活动由适用专家与业务流程外包部门（BPOs）相互协调实施。（第 222 段）				
32 使资产管理和报告与粮农组织问责要求保持高度一致，以增强资产登记的完整性。（第 233 段）	2014	财务司	粮农组织通过系统强化、培训和改进内部控制继续加强资产登记的完整性。此外，正在试点一个业务流程模拟工具，以改进系统整合度和易用性。	<b>进行中。</b> 有待 2015 年审计验证。
33 实施下列系统强化：a) 在采购模块接收功能中捕获序列号以确保在应付账款界面上信息能够反应在资产登记之中；b) 纳入一项资产标记设施，使之成为在全球资源管理系统资产管理模块中人工增加资产时的强制字段；c) 在增加到资产登记中时，将办事处或部门主管设为指定资产监管者“默认值”，附加组织或国家代码链接，并且根据现行政策，一旦	2014	信息技术司/财务司	还将实施进一步的资产登记系统强化，以处理 a)、b) 两点。 针对 c) 没有采取行动。全球资源管理系统人力资源表的当前配置不允许通过组织或国家代码识别部门主管。然而，在添加新的资产而监管人未知时，我们的确人工登录了部门主管，以确保所有的资产都分配到一位监管人名下。	<b>进行中。</b> 有待 2015 年审计验证。



建 议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	责任转移给他人，赋予必要的权限进行更新。（第 234 段）				
34	精简资产报告并提高数据加工效率。（第 238 段）	2014	财务司	综合管理信息系统中可获得新的报告，以帮助完成项目结束、资产物理验证及盘点清查。粮农组织将继续编制和发布新的报告以应对未来需求。	<b>进行中。</b> 有待 2015 年审计验证。
35	通过考虑用户需求和利用最合适的格式加强差旅和现金模块的报告能力，以实现信息最大化利用。（第 245 段）	2014	信息技术司/财务司/ 行政服务司	粮农组织将继续编制和发布新的报告以应对这些要求。我们注意到新的银行往来账目核对排除报告已在 2014 年底前实施，以支持现金管理过程。 差旅报告能力得到了加强，包括当地差旅解决建议得到加强。	<b>进行中。</b> 有待 2015 年审计验证。
36	确保变革管理、服务级别协议管理及信息和通信技术安全框架在 2014 年内交付，并采取战略缓解当前由于这些框架缺失带来的风险。（第 249 段）	2014	信息技术司	变革管理进程已经提交并得到全球资源管理系统指导小组支持。全球资源管理系统信息和通信技术支持服务级别已被界定首席信息官司服务管理计划之一部分，目前正在进行定稿以便出版。	<b>进行中。</b> 有待 2015 年审计验证。

## 2012-13 两年度——对权力下放办事处的审计

## 根本建议

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
对权力下放办事处的审计					
37	通过设计良好的内部控制框架和权力下放办事处执行实务、行政及财务职能的所有职员持续再培训，强化权力下放办事处内部控制系统。（第 253 段）	2014	综合服务部/ 权力下放活动 支持办公室/ 技术合作部/ 战略规划办公室	针对实地职员需求的介绍和培训材料已经在编制中，以便辅助内部控制框架，目前正在接受管理层最后审查以便在 2015 年最后一个季度发布。	<b>进行中。</b>  虽然问责政策已到位，内部控制框架仍未发布。

## 重要建议

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
对权力下放办事处的审计					
38	我们建议并得到有关区域办事处同意确保给国家办事处的资源拨付符合建立在各国和粮农组织需求及优先重点基础上的技术合作计划手册的指导原则，这些原则融入了国别规划框架、区域倡议及战略框架之中（第 257 段）。	2014	技术合作部/ 区域办事处	区域办事处确保技术合作计划资源在各国家办事处间的分配符合示意性时间表（国别规划框架附件），并考虑各国政府当局通报的新增优先重点。  所有特别关注国家的确收到了示意性拨付，有些是经过就优先重点需求及拟利用资源的带动作用开展了大量对话后实现的。	<b>已结案的建议。</b> 我们认可区域办事处就此采取的行动及其在遵循技术合作计划准则方面付出的努力。
39	我们提出建议，有关权力下放办事处同意，更加积极协调其对应的政府，确认能够支持国家发展目标的需求，以便最大化利用其技术合作计划拨款。我们还建议权力下放办事处确保有技术职员处理技术合作计划项目，并在实施中给予有优先重点关注（第 260 段）。	2014	技术合作部/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 权力下放办事处在取得各自对应的国家政府同意后，在国别规划框架文件内，将突出优先重点，指导未来对技术合作计划资源的使用。  在一个两年度内，国家层面的项目审批可能被推迟，原因可能有特定国家的情况，例如国别规划框架正在编制或政府改变优先重点。  区域办事处监测各国使用示意性拨付及批准率 - 技术合作部确保定期监测和监管。	<b>进行中。</b> 我们注意到与各国政府的协调需要改进，因为从区域办事处审计中发现有的国家缺少项目审批。

建议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
40	我们提出建议，有关权力下放办事处同意，在项目计划/制定阶段全面识别和研究关键假设和潜在风险，以便确定替代行动方案，在风险出现时减少收到的冲击（第 263 段）。	2014	技术合作部/ 权力下放活动 支持办公室/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 技术合作计划协调员被要求报告任何导致审批和拨付缓慢的瓶颈问题。	<b>进行中。</b> 在拉丁美洲及加勒比区域办事处，注意到有些对应政府的签字不容易取得，导致项目实施延宕。在粮农组织驻苏丹代表处，出现项目实施延宕时无明显替代行动方案。
41	我们还提出建议，并且权力下放办事处同意，通过预测常见项目实施瓶颈问题，特别是在采购活动环节，并开展充分监测，确保项目按时完成，从而提高对政府优先重点的响应（第 264 段）	2014	技术合作部/ 权力下放活动 支持办公室/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 权力下放办事处在取得各自对应的国家政府同意后，在国别规划框架文件内，将突出优先重点，指导未来对技术合作计划资源的使用。建立了监测机制，以便权力下放办事处确保项目活动如期完成。瓶颈问题将应要求，视所遇到困难性质，提请区域办事处和/或技术合作部注意。	<b>进行中。</b> 在拉丁美洲及加勒比区域办事处的资金拨付中，似乎没有完全结合国别规划框架。因此，在审计过程中发现存在有的国家接收到高于其示意性拨付的资金而有的国家则尚未收到拨付的情况。
42	我们提出建议，相关权力下放办事处同意，确保在有关项目列入活动列表前，对方或提出请求的政府与请求技术援助的官员提供针对低限度的技术合作计划手册第 6.1 章节规定的信息。这将为准确评估技术合作计划请求的技术	2014	技术合作部/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 示意性技术合作计划项目列表将作为国别规划框架文件的附件，它将确保获取最低限度的信息，将项目列入活动列表。	<b>已结案的建议。</b> 2014 年终审计未发现所访问权力下放办事处存在赤字。然而，未来我们将继续在对权力下放办事处的审计中验证所提出的要求。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
<p>可行性提供参考。我们进一步建议，粮农组织穷尽所有办法对各国政府在项目文件中的内容进行量化，以便确定符合实际的预算配额（第 266 段）。</p>				
<p>43 我们提出建议，有关权力下放办事处同意，其预算持有人定期与技术官员协调对完整和及时上传信息的项目报告要求，从而增强粮农组织实地计划管理信息系统作为项目监测不可或缺的工具的价值。我们还建议权力下放办事处设立控制措施，确保终结声明和完成报告的准确性和完整性（第 269 段）。</p>	2014	技术合作部/ 权力下放活动 支持办公室/ 权力下放办事处	<p>建议得到权力下放办事处采纳和实施。通过项目文件和项目协议，告知预算持有人每个项目的报告要求。在项目实施过程中，设有自动触发信息以启动特定行动，例如进展和终结报告等；除此之外，还采用了一个新的高级别季度监测报告系统，跟踪各种关键指标，包括终结报告，以便有关权力下放办事处的区域及分区域业务职员后续跟进。此外，在向总部汇报中，粮农组织代表展示了粮农组织实地计划管理信息系统中监测其计划的各种工具（实地计划支持网络监测活动项目等），其中包括了报告要求，以及需采取的财务行动。政策及计划制定支持司于 2015 年 9-12 月实施了能力建设计划，旨在加强区域/分区域/国家办事处参与项目管理的职员业务能力，也强调了报告要求的重要性。</p>	<p><b>进行中。</b> 我们注意到在实地计划管理信息系统中，拉丁美洲及加勒比区域办事处、近东及北非区域办事处、粮农组织驻巴西代表处、粮农组织驻菲律宾代表处实施的一些项目没有及时上传一些相关报告。</p>

建议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
44	我们提出建议，相关区域办事处同意，严格监测项目实施，确保所有可交付成果和文件在项目周期内完成（第 271 段）。	2014	技术合作部/ 权力下放活动 支持办公室/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 正如在对第 43 条建议的回应中提到的那样，于 2014 年 7 月开始的新的季度高级别监测计划旨在解决项目实施问题，每个季度向区域办事处和总部相关部门提交季度报告，以便采取后续行动，并抄送给相应高级管理层。此外，上述能力建设计划特别指向强化预算持有人和区域办事处业务人员的能力，为其提供监测和支持。	<b>进行中。</b> 我们注意到拉丁美洲及加勒比区域办事处、近东及北非区域办事处、粮农组织驻巴西代表处、粮农组织驻菲律宾代表处及粮农组织驻苏丹代表处，项目交付水平较低。
45	我们建议权力下放办事处要求预算持有人加快完成项目的业务和/或财务工作结束，并后续跟进要求的进展状况（第 273 段）。	2014	技术合作部/ 权力下放活动 支持办公室/ 财务司	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 正如对第 43 条建议的回应中提到的那样，新的季度高级别监测报告包括业务和财务结束及其他各种跟踪指标，这将在能力建设计划中得到进一步加强。	<b>进行中。</b> 在拉丁美洲及加勒比区域办事处、近东及北非区域办事处、粮农组织驻菲律宾代表处、粮农组织驻巴西代表处及粮农组织驻苏丹代表处未发现业务和财务结束延迟。
46	我们建议权力下放办事处确保在开展采购和将给粮农组织带来最佳利益的采购活动时，遵循指定的规定和指导原则（第 277 段）。	2014	行政服务司/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。	<b>进行中。</b> 在审计的权力下放办事处中，我们发现有不完整/存在不足的采购计划、未使用全球资源管理系统的进展报告（PR）功能、咨询和奖励不足、采购订单数据不完整以及服务提供商交付延迟问题。

建 议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
47	为了确保财产数据完整准确，我们建议相关权力下放办事处改进其资产管理：a) 定期实地验证资产状况；b) 利用综合管理信息系统实地验证资产报告开展实地资产验证；c) 对照全球资源管理系统中的资产记录调整实地验证资产（第 279 段）。	2014	财务司/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 粮农组织在 2014 年采取了新地周期性做法完成实地资产验证，允许权力下放办事处在一年当中选择一个季度完成实地验证和降低高峰期工作负担。结果，2014 年按时完成实地验证资产报告的比例上升了 14%，并且预期将继续提高。 资产处审查了所有实地验证资产报告结果的正确性和完整性，并与权力下放办事处合作，进行纠错，以便改进数据准确性。	<b>进行中。</b> 在拉丁美洲及加勒比区域办事处、近东及北非区域办事处、粮农组织驻菲律宾代表处、粮农组织驻巴西代表处及粮农组织驻苏丹代表处发现存在不足。
48	我们建议管理层使用建议的表格，针对非消耗性物品，对每位职员和官员设立监管职责和问责制（第 281 段）。	2014	财务司/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 粮农组织发布了资产监管工作程序。资产领用表由职员签署，接受供工作使用的非消耗性物品的责任。 在 2014 年实地验证资产报告过程中，资产小组审查了所有报告，以确认每件资产均分配了监管人。	<b>进行中。</b> 在近东及北非区域办事处、粮农组织驻苏丹代表处及粮农组织驻巴西代表处发现存在不足。
49	我们建议有关权力下放办事处确保财产处置/转让符合制定的指导原则，以确保恰当的责任追究（第 283 段）。	2014	财务司/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 资产处针对由权力下放办事处登录到国家办事处信息网络中的退休交接，开展了一项事后审计，以验证审批和书证。每一个审查的结果都通过电子邮件发送给了权力	<b>进行中。</b> 在近东及北非区域办事处、粮农组织驻菲律宾代表处及粮农组织驻巴西代表处发现存在不足。

建 议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
				下放办事处及相应区域办事处。如果需要采取纠正措施，资产处将提供指导，帮助权力下放办事处理解有关要求。	
50	我们建议权力下放办事处确保遵循 MS317 中提供的有关顾问聘用指导原则和 MS319 中提供的有关个人服务协议指导原则（第 286 段）。	2014	人力资源办公室/ 权力下放办事处	建议 50-52 得到权力下放办事处采纳和实施。 注意到修订后的关于国家个人服务协议指导原则、国家项目人员聘用指导原则（2014 年 3 月发布）以及关于顾问及个人服务协议的指导原则（2013 年 11 月发布）已经涵盖了这些点。	<b>进行中。</b> 在拉丁美洲及加勒比区域办事处、近东及北非区域办事处及粮农组织驻苏丹代表处发现在遴选和雇佣顾问方面存在不足。
51	我们提出建议，有关权力下放办事处同意，在每项任务完成后，对每位顾问均采取质量评估，这样只有那些合同完成令人满意的人在将来的遴选中会得到考虑（第 288 段）。	2014	人力资源办公室/ 权力下放办事处	请参阅上文对建议 50 的回应	<b>进行中。</b> 在拉丁美洲及加勒比区域办事处、近东及北非区域办事处、粮农组织驻菲律宾代表处及粮农组织驻苏丹代表处测试的样本中没有采取质量评估。
52	我们提出建议，管理层同意：a) 如职责范围未发生变化避免调整顾问的薪酬；b) 考虑相关因素，例如（但不限于）要开展的工作的性质、当地同等职位和教育	2014	人力资源办公室/ 权力下放办事处	请参阅上文对建议 50 的回应	<b>已结案的建议。</b>



建 议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
资质的岗位薪酬水平，以决定符合实际的合理的薪酬，以避免合同修改（第 290 段）。				
53 我们提出建议，相关权力下放办事处同意，保护粮农组织不因预支差旅费无法回收而遭受损失，并要求按照 MS450.5.31 规定，所有非职工人力资源以及其职工在旅行结束后一个月内结算预支差旅费，或当旅行超过 30 日时在旅行结束后 60 日内结算预支差旅费（第 292 段）。	2014	行政服务司/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。	<b>进行中。</b> 我们在拉丁美洲及加勒比区域办事处、近东及北非区域办事处、粮农组织驻菲律宾代表处及粮农组织驻巴西代表处发现职员在规定时间内没有结算预支差旅费。
54 我们进一步提出建议，有关权力下放办事处同意，旅行发起者定期监测未结算预支旅费，除非上一次的预支旅费完成结算，否则避免再度预支旅费（第 293 段）。	2014	行政服务司/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。	<b>进行中。</b> 在拉丁近东及北非区域办事处、美洲及加勒比区域办事处、粮农组织驻菲律宾代表处发现存在不足。
55 我们提出建议，相关权力下放办事处同意确保严格遵守财务规定、规则和政策，改进权力下放办事处财务和现金管理（第 296 段）。	2014	财务司/ 权力下放办事处	建议得到权力下放办事处采纳和实施。 此外，财务司定期审查银行往来账目核对报告，以发现问题和跟进权力下放办事处后续工作。	<b>已结案的建议。</b> 在所审计的权力下放办事处中注意到高度遵守规定。

建议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
56	我们进一步建议财务司通过定期检查权力下放办事处遵守财务规定和政策的情况，改进其对权力下放办事处的监督，以降低资金不当使用的风险（第 297 段）。	2014	财务司	财务司正在起草一系列关键监督报告，这些报告将支持更加系统地监督遵守财务规定和程序的情况。	<b>进行中。</b> 在近东及北非区域办事处及粮农组织驻菲律宾代表处发现存在不足。
57	我们还建议财务司在其行动计划中考虑持续对权力下放办事处财务工作人员进行再培训（第 298 段）。	2014	财务司	财务司与综合服务部其他各司、区域办事处及信息技术司一道，将在 2015 年开展一项联合培训/支持活动，帮助权力下放办事处使用全球资源管理系统。 财务司在 2014 年提供了虚拟和实地的培训，内容覆盖广泛的主题，包括资产管理。这一努力将继续，包括在 2015 年实施一项关于发票管理的试点在线互动全球资源管理系统培训计划，这将为其他全球资源管理系统模块的培训提供一个模板。	<b>已结案的建议。</b>

## 2010-11 两年度——对总部的审计

## 根本建议

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
预算控制					
2	<p>确保支出始终保持在授权项目预算和捐助方提供的资金限度之内，为此采取如下措施：(a)持续监督现金余额，并将其视为项目进一步产生支出的界限；(b)当现金余额太低时迅速按照项目协议提出筹集资金申请；(c)在出现支出超过最新获批预算之前迅速准备预算修订并取得适当的批准；(d)持续确保项目费用合理。（第 60 段）</p>	2012	<p>预算持有人/实地计划支持网络/政策及计划制定支持司</p>	<p>监督活动贯穿项目周期始终，具体如下。</p> <p>第一层级的责任在预算持有人身上，无论是在权力下放办事处还是在总部，同时利用由权力下放活动支持办公室、财务司和供资联络部门提供的各种粮农组织的工具、程序和总体监督，由实地计划支持网络在分区域和区域层面为其提供业务和监测支持。</p> <p>针对这些建议已采取的具体行动包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 向所有新任权力下放办事处预算持有人介绍通过粮农组织实地计划管理信息系统可以获得的实地计划支持网络监测工具，以便监督其正在开展的项目；</li> <li>• 确定预算持有人责任的任命备忘录具体规定资金监督和迅速申请资金的需求。</li> <li>• 粮农组织实地计划管理信息系统自动触发信息提醒预算持有人需要筹集资金和采取其他行动；</li> </ul>	<p><b>进行中。</b></p> <p>在 2014 年底，于拉丁美洲及加勒比区域办事处、远东及北非区域办事处以及粮农组织驻菲律宾代表处，在正在开展的项目中仍发现存在现金和预算赤字。</p>

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 分区域实地计划支持和监测官员以及区域业务职员定期提供总体监测，并对需要预算持有人采取的 necessary 行动提供反馈。</li> <li>• 此外，自 2014 年 7 月，在实地计划管理信息系统的一个新的工具基础上，设立了新的高级别季度监测，以追溯财务、报告和结束的指标。季度报告提交给实地计划支持网络区域成员，以便通过分区域实地计划支持和监测官员后续跟进预算持有人，并提交给总部计划协调部门跟进罗马总部的预算持有人，同时抄送给相关高级管理层。</li> </ul>	

## 重要建议

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
预算控制				
9	2012	权力下放活动支持办公室	<p>建议将结案</p> <p>见管理层对建议 2 的意见，特别是新的季度高级别监测计划。</p> <p>鉴于已经提供了监测工具和定期报告，建议结案该建议。实地计划支持网络成员和预算持有人继续在实地层面跟进具体项目。</p>	<p><b>已结案的建议。</b></p> <p>将就上述相关的建议 2 开展验证和监测。</p>
10	2012	权力下放活动支持办公室、技术合作部、实地计划支持网络、财务司	<p>见管理层对建议 2 的意见。</p> <p>政策及计划制定支持司、财务司及相关预算持有人正在采取行动，解决超支问题，由权力下放活动支持办公室后续跟进，以加快项目运作和财务结束。</p> <p>政策及计划制定支持司继续和财务司及权力下放活动支持办公室密切配合，在捐助方赠款</p>	<p><b>进行中。</b></p> <p>注意到拉丁美洲及加勒比区域办事处和粮农组织驻菲律宾代表处正在采取措施解决尚未在财务上结束项目的余额赤字问题。</p>

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
				规定限度内，解决遗留问题。针对管理层对建议 2 的回应中综述的问题，在这方面的改进几乎完全是迫切需要的，因为时候行动仅能减缓损害。	
11	(a) 预算持有人/牵头技术部门向官方供资联络官员和捐助方联络小组通报情况，确保在产生项目下一阶段承付款和支出之前从捐助方那里取得正式同意和供资； (b) 就沟通流程提供清晰的业务指导。（第 63 段）	2012	预算持有人/ 实地计划支持 网络/权力下放 活动支持 办公室	见管理层对建议 2 的评价。在新任预算持有人在总部培的简要情况介绍过程中，向其展示实地计划管理信息系统提供的各种实地计划监测工具，包括需采取的财务行动（即：筹集资金需求、超支警报）。此外，针对项目周期中需要采取的关键行动，与学习、绩效及发展处一道，提供循序渐进的业务指导，并介绍相关工作流程。	<b>已结案的建议。</b> 将就上述相关的建议 2 开展验证和监测。
紧急和恢复活动管理					
38	开展对一项针对食物链风险防范更具包容性和综合性分析的预期冲击的评价，这是计划实施报告中提出的理想成果。（第 202 段）	2012	技术合作部	在正在开发中的粮食及营养安全信息系统组织战略框架下本来预期将开展对这一工具的评价。 对该工具的评价由于新的战略框架的制定而停止，在新的战略框架下，粮食及营养安全信息系统组织战略已经过时。因此建议关闭该建议。	<b>进行中。</b>
40	对实地计划手册进行政策强化，以确定完全兑现承诺、提出尚未	2012	技术合作部	项目周期和如何结束项目的具体业务指导原则已经完成并与相关的 UPKs 一同发布。	<b>已结案的建议。</b>

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
<p>提起的申请及处理财产转让表的时间表。</p> <p>在项目协议中纳入有关条款，规定过期之后设备处置或使用。</p> <p>(第 209 段)</p>				
人力资源管理				
<p>41 聘用单位和人力资源管理司：</p> <p>(a)密切监测那些正在经历申请处理延宕的空缺职位，努力协助按时完成评价；</p> <p>(b)确定一项政策，规定允许账户在 iRecruitment 系统里保持空闲状态而不被清理的最大时间限制，以及理想的报告保留期限；</p> <p>(c)修改 iRecruitment 系统中空缺编号设计和程序分配，以确保(i)审计跟踪存在的基本控制嵌入系统，以便处理过的数据保持完整、及时和准确；(ii)编号空缺和重复得到避免。</p> <p>(第 215 段)</p>	2012	人力资源办公室	<p>(a)建立了监测机制监测正经历延宕的职位空缺，必要时人力资源支持处积极跟进人员聘用工作。iRecruitment 的使用大大加速了对申请人的及时预筛选工作。</p> <p>(b)2014 年，在对新的粮农组织人员名册功能界定要求和测试过程中，对该事项进行了进一步的评估，同时为聘用办公室使用而开发了一个平行的计划（粮农组织通知申请人更新账户）。然而，人力资源支持处尚未对 iRecruitment 清理账户的总体政策做出界定，这一问题将在 2015 年进行审议。</p> <p>(c)这是一个已经确认的技术问题，相应的解决行动已经启动。</p>	<p><b>已结案的建议。</b></p> <p>人力资源办公室现在有一个新的战略，iRecruitment 也已经历了一系列强化。</p>

建 议		建议时 间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
项目评价					
50	制定指导原则，实施建议开展的额外评价政策，确保完成。 (第 247 段)	2012	粮农组织 评价办公室	新的评价手册已于 2015 年 4 月发布，内容涵盖粮农组织内开展评价的总体指导原则。该手册适用于所有项目评价。	<b>进行中。</b> 有待将来的审计验证。
52	开展项目事后评价，以充分评估已完成项目的影响和可持续性。分配预算开展事后评价。(第 258 段)	2012	粮农组织 评价办公室	在项目财务关闭结束之后，开展事后评价以及任何其他工作，无项目资金可用。然而，评价办公室提出，利用评价自愿供资计划信托基金收集到的一部分资金开展这项工作。同时，应当注意到，主题、战略及国别评价中已经包括了事后评价，影响研究已经是国别评价的一个常见内容。	<b>进行中。</b> 有待将来的审计验证。



## 2010-11 两年度——对权力下放办事处的审计

## 重要建议

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
项目管理					
56	在获批的项目预算范围内开展工作，对于信托基金项目，在接收到的捐助方捐款范围内开展工作；在产生任何承付款和支出之前确保有可用资金；勤于通过实地计划管理信息系统、Oracle 数据仓库和实地会计系统监测和检查现金余额；提示财务司任何预计需要获得额外捐助资金的情况。（第 273 段）	2012	预算持有人/ 实地计划支持 网络/权力下放 活动支持办公室	参见对建议 2 的回应，特别是新的季度高级别监测报告，其中包括了跟踪监测的业务和财务指标。	<b>已结案的建议。</b> 将就上述相关的建议 2 开展验证和监测。
57	评估和监测已超过截止日期的项目状况，以确定是否存在任何报告上的不足，要求即刻符合捐助方的其他要求，要求项目剩余资金完全放款。（第 274 段）	2012	预算持有人/ 实地计划支持 网络/权力下放 活动支持办公室	参见对建议 2 的回应，特别是新的季度高级别监测报告，在各种跟踪监测指标中包括业务和财务结束情况。	<b>进行中。</b> 在拉丁美洲及加勒比区域办事处以及近东及北非区域办事处仍发现存在不足。粮农组织驻菲律宾代表处和粮农组织驻巴西代表处。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
资产管理					
64	通过如下途径改进资产管理：(a) 通过定期提交更新年终资产报告，作为校对总部记录的基础，严格遵守粮农组织手册、规范及规则；(b) 定期监督非消耗性财产的采购；(c) 使用 AMD41 迅速报告财产获取的情况，使用 AMD83 迅速报告损失、毁坏和无法使用的情况。（第 294 段）	2012	财务司	粮农组织通过精简、简化和培训继续改进资产管理。已经升级改进的现有程序包括： (a) 粮农组织已经采用综合管理信息系统报告、实地验证资产报告支持对非消耗性物品的年度验证。该验证按周期开展，允许权力下放办事处在非高峰时间完成这一过程。 (b) 资产处在将交易情况放到资产登记表上之前审查每一笔出现在应付款界面上的交易。 (c) ADM41 已经过时。所有非消耗性物品采购均自动从全球资源管理系统应付款界面进入资产界面。退休手续在国家办事处信息网络中处理，当退休手续完成后全球资源管理系统自动更新。	<b>已结案的建议。</b> 将对相关的建议 47 开展验证和监测（2012-13 两年度）。
65	使用财产监管表格，针对消耗性和非消耗性物品，对每位职员和官员设立监管职责和问责制。（第 297 段）	2012	财务司	全球资源管理系统允许直接用户系统输入监管人或责任官员数据，并由共享服务中心资产小组利用量身定制的监测报告开展定期监测，确保符合该要求。已发布的程序要求指定部门负责人作为监管人，除非使用财产借用表格使其他职员承担责任。共享服务中心资产小组正积极执行该政策。	<b>已结案的建议。</b> 将对相关的建议 48 开展验证和监测（2012-13 两年度）。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
顾问					
66	聘用顾问时执行规定的控制措施和指导原则/规范。（第 300 段）	2012	人力资源办公室	<p>2013 年底，在经过与技术部门大量磋商之后，发布了修订后的关于使用国际聘用顾问及个人服务合同的组织框架。当地雇佣顾问聘用及服务及个人服务合同的指导原则已于 2014 年 3 月修订后发布。</p> <p>两份文件对聘用的各个方面提供了大量指导，包括对设定薪酬及最终绩效评估的重要性。雇佣人员的职责说明模板已经做了更新并提供了新的指导原则，其中包括明确的时间框架和绩效指标，以及绩效报告。</p>	<b>已结案的建议。</b>
68	确保严格遵守财务规定、规则和政策，改进权力下放办事处财务和现金管理（第 306 段）。	2012	财务司	见对建议 69 的回应。	<b>已结案的建议。</b> 将对相关的建议 55 开展验证和监测（2012-13 两年度）。
69	通过定期检查遵循粮农组织财务规定和政策的情况，改进权力下放办事处的监测控制，以解决资金不当使用的风险。考虑在财务司的行动计划中纳入权力下放办事处财务人员能力建设内容（第 307 段）。	2012	财务司	<p>在 2014-15 两年度，财务司正在完成其重组进程，以便更好的支持领导机构支持的转型变革。总部和权力下放地点都将加强对财务和会计程序的内部控制，此外还将通过派驻专门的财务官员到每一个区域办事处来提供进一步支持。</p> <p>这方面工作将通过全球资源管理系统功能逐步展开而得到支持，这将为粮农组织提供更多的工具，支持改进权力下放办事处的监督控制。</p>	<b>已结案的建议。</b> 将对相关的建议 56 开展验证和监测（2012-13 两年度）。

## 2008-2009 两年度——对总部的审计

## 根本建议

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
根本建议				
建议 4. 周转基金				
我们建议粮农组织认真考虑增加周转基金，为普通基金提供充分的缓冲。对此，秘书处确认，他们将在 2012-13 年度《工作计划和预算》“财务健康”章节纳入增加周转基金的建议，与 2010-11 年度《工作计划和预算》中提过的建议内容相似，但那一次没有得到成员国批准。我们还重申这样一条建议，即粮农组织继续努力征收会费和成员国拖欠的会费。	2010	财务司	秘书处在 2014-15 年度《工作计划和预算》纳入了增加周转基金的建议。然而，2013 年 6 月粮农组织大会第三十八届会议将其推迟到下一两年度再加以考虑。 2014 年 5 月，财政委员会第一五四届会议审议了文件 FC154/5，其中提供了对周转基金及特别储备金账户的评估。财委在审议之后，期待在拟议的 2016-2017 年度《工作计划和预算》中审议与粮农组织储备补充相关的建议。	<b>进行中。</b> 我们注意到秘书处和管理机构为增加周转基金所采取的行动。应当对该建议进行监测直到其完全解决。
建议 5. 正常计划预算控制				
我们鼓励粮农组织考虑标准的 Oracle 预算功能，以便根据预算可替代性原则开展有效和高效的资金充足性检查。	2010	战略、规划及 资源管理 办公室/财务司	外聘审计员在其报告中指出（第 61 段）粮农组织已经存在一个预算控制的彻底措施，确保为预算持有人提供定期更新的预算状况信息，其中包括所有通过 Oracle 程序和非 Oracle 程序处理的业务。此类信息是通过综合管理信息系统提供给预算持有人的，并且	<b>进行中。</b> 一旦采取了新的报告系统就将开展验证工作。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
			<p>每日更新。预算持有人被要求定期审阅这些信息，并在审查可用资金余额后调配资金。此外，粮农组织已经建立了监测和报告接受拨款各单位拨款状况以及拨款补充和相互调剂的审议及授权的体系和程序。</p> <p>随着全球资源管理系统的实施，以及2013-14年度财务系统延伸到国家办事处，可以得到更加完整和及时的财务信息，以支持潜在的自动化预算控制功能的实施。</p> <p>在2012-13年期间，粮农组织最终确定了对于新的计划和预算编制模式的设计要求，新模式在2014-15年度引入。2014-15年度，根据新的工作方式及结果框架，确定了一个新的标准化监测和报告系统，该系统将在2016-17两年度实施。在这种情况下，使用标准的Oracle预算功能进行自动化资金检查不太符合实际。</p>	
<b>8. 实地计划支持费用（项目服务费用）</b>				
<p>我们建议粮农组织：</p> <p>a) 根据支持费用与实地计划和项目实际情况合理相称的原则，以及从捐助方供资的项目中回收资金的情况，致力于立即扩大支持费用返还政策的范围，将固定间接费用回收纳入进来，只要捐</p>	2012	战略、规划及资源管理办公室	<p>2011年3月，秘书处向财政委员会第一三八届会议提供了改进粮农组织支持费用政策之实施的措施。这些措施受到财委欢迎，财委希望在其10月份会议上进一步详细审议此前被排除在该政策之外的费用回收措施的建议。</p>	<p><b>进行中。</b></p> <p>一旦管理层报告采取了处理这些建议的全部行动，就将开展验证。</p>

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
<p>助方已经接受或可以让捐助方接受，并提供适当的指导原则和所需培训。</p> <p>b) 根据透明原则，为了准确设定合理的支持费用返还水平，考虑报告和评估预算外资金供资项目支持费用返还水平，以反映如下内容：</p> <p>b.1 未回收的固定间接支持费用；</p> <p>b.2 未回收的按计划或项目分类支持费用；</p> <p>b.3 表现为经批准的技术支持服务及项目服务费用水平与实际回收水平之间差距的未回收支持费用；</p> <p>b.4 表现为支持费用收入预算和实际回收返还额（固定百分比收费、计划或项目直接收费，或两种情况混合）之间的差距的未回收支持费用。</p> <p>c) 为了公正地反映正常计划资金中实际发生的支持费用，考虑在财务报表中公布未从捐助方供资项目中回收而由正常计划消化的支持费用及计算方法。</p> <p>d) 根据支持费用与实地计划和项目实际情况合理相称的原则，以及从捐助方供资的项目中回收资金的情况，为了准确设定合理的技术支持服务费用返还水平：</p>			<p>2011年6月粮农组织大会第三十七届会议再次确认了完全费用回收的政策，并指出其对于两年度计划实施报告定期报告的行政及业务支持费用持续低回收水平的关切。大会促请总干事积极寻求改进从预算外活动中进行行政及业务支持费用回收，借鉴其他联合国机构的经验，在适当的情况下建立新的机制。财政委员会于2011年10月审议了此类改进费用回收的方式，包括安全、信息系统及技术手段，2011年12月理事会予以批准。因此，从2012年开始，逐步开始提升项目职员费用和项目顾问费用，到2014年1月彻底完成，以改进各种间接费用类型的费用回收，而这些类型的间接费用过去多数被排除在粮农组织支持费用政策之外，但其他联合国机构一般予以回收。这样就实施了建议8a)。</p> <p>2012-13年度计划实施报告中（第III.D - 实地计划支持费用）处理了建议8b.3)及8c)。提交财政委员会的《支持费用支出及回收年度报告》（即FC 151/9）处理了建议8.d.1)。</p> <p>2012年启动了对粮农组织支持费用政策各方面的一个全面评估，并于2013年11月、2014年5月及11月逐步向财政委员会报告。财政委员会根据按比例全额回收原则在</p>	

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
<p>d.1 考虑说出可能或不能回收资金的情况；</p> <p>d.2 设定一个限度，到了这个限度粮农组织希望回收技术支持服务费用。</p>			<p>2014年11月批准了一个新的费用回收模式。它要求秘书处起草一份新的费用回收政策，于2015年3月提交财政委员会及理事会批准，从2016年开始实施。实施计划正在制定中。</p>	
<b>重要建议</b>				
建议 16. 计划资产				
<p>我们建议粮农组织考虑在一个单设的信托基金中，针对离职支付计划设立指定用途长期投资和预付款项资金，以便承认其作为计划资产，将其作为全面采用国际公共部门会计准则之努力的一部分。</p>	2012	财务司	<p>正如外聘审计员在其报告中（第158段）指出的那样，应当在实施国际公共部门会计准则背景下评估在一个单设信托基金中设立指定用途资产的建议。</p>	<p><b>已结案的建议。</b></p> <p>国际公共部门会计准则于2014年实施，没有单设信托基金。</p>
建议 17. 采购——延迟交付资产清算损失				
<p>我们建议预算持有人严格执行交付监督。实施处罚的建议，如有，应当已经由预算持有人做出，并随后从支付中扣除。</p>	2011 年 开始	行政服务司	<p>粮农组织同意监督交付的工作应当由预算持有人承担，适当的情况下，就延迟交付清算损失的适用提出建议。然而，适用清算损失的最终决定要由采购者及受权官员做出，以确保所有因素均已考虑，包括缓解条件及合同责任。</p> <p>已经为预算持有人准备了指导说明，其中考虑了由于全球资源管理系统及接收功能带来的变化。指导说明公布在采购内网首页上，还将进一步通过电子邮件和采购处新闻摘要提供给预算持有人。</p>	<p><b>进行中。</b></p> <p>我们注意到拉丁美洲及加勒比区域办事处和粮农组织驻菲律宾代表处没有实施清算损失。</p> <p>2015年审计将再次验证遵守规定情况。</p>

## 2008-09 两年度——对权力下放办事处的审计

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
<b>根本建议</b>				
建议 21. 预算控制——项目（非洲区域办事处）				
<p>我们提出建议，非洲区域办事处同意，预算持有人在经批准的技术合作计划项目预算范围内开展工作；对于信托基金项目，在收到的捐助资金范围内开展工作。</p> <p>为了确保在产生任何承付款和支出之前有可用资金，预算持有人应当考虑采用现有体系外实际承付款和支出工作清单，以耿宗项目资金和资金余额情况，直至系统内已经纳入控制措施防止超支。</p> <p>在资金余额偏低，需要取得捐助方额外资金，以及项目合同中有要求时，预算持有人需要迅速向财务司项目会计处提出筹集资金的要求，并提交需捐助方同意/批准的预算修订，以防止出现信托基金项目资金余额赤字。</p>	2010	非洲区域办事处	<p>非洲区域办事处同意该建议，并指出新近设立的区域计划协调组有责任处理该问题，并按照外聘审计员建议的方式密切监督计划/项目及其预算。</p> <p>一些粮农组织驻国家代表处已经使用跟踪系统监督项目预算。非洲区域办事处在上个两年度后期开展了一些集中培训，现在正与其他粮农组织代表处密切合作建立跟踪系统。</p> <p>作为全球资源管理系统计划之一部分将在 2013 年出台的新的实地解决方案将提供有关当地承诺的完整和及时的信息，从而协助开展预算和资金余额监测，以及更加及时筹集资金。</p> <p>另外还指出，实地计划管理信息系统“实地计划支持网络”监测工具突出了需要引起预算持有人注意来筹集资金的地方，将其作为具体的监测要素之一，实地计划管理信息系统也会对此发出触发信息。</p>	<p><b>进行中。</b></p> <p>在我们 2012-13 年的审计中，仍然在非洲区域办事处的项目中发现超支情况。</p> <p>2015 年审计中将进行进一步验证。</p>