



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
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

财政委员会

第一六七届会议

2017年5月29-31日，罗马

粮食署管理层对权力下放活动外聘审计员报告 所提建议的回应

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

世界粮食计划署
办公室主任

Jim Harvey 先生

电话：+3906 6513-2002

本文件可通过此页快速响应二维码读取；粮农组织采用此二维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。



mt092

内容提要

- 外聘审计员在权力下放活动审计报告中提出了 17 项建议。
- 管理层对已完成的粮食署权力下放活动外部审计及外聘审计员提出的建议表示欢迎。
- 本文件列出对外聘审计员各条建议的具体回应。

征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会注意粮食署管理层对权力下放活动外聘审计员报告中所提建议的回应，并批准本文件以通知执行局。

建议草案

- **根据粮食署《总条例》第 XIV 条，财政委员会建议粮食署执行局注意管理层对权力下放活动外聘审计员报告中所提建议的回应。**

发行：普遍
日期：2017年5月15日
原文：英文

议题 6
WFP/EB.A/2017/6-G/1/Add.1
资源、财务及预算事项
供审议

执行局文件可在粮食计划署网站获取 (<http://executiveboard.wfp.org>)。

管理层对权力下放活动外聘审计员报告 所提建议的回应

背景

1. 管理层对已完成的权力下放活动外部审计及外聘审计员提出的建议表示欢迎。
2. 下表列出了粮食署管理层编制的回应：

联系人：

办公厅主任
J. Harvey 先生
电话：06 6513-2002

管理层对权力下放外聘审计员报告中所提建议的回应

| 外聘审计员建议 | 行动方 | 粮食署管理层回应 | 时限 |
|--|--------------------------------|---|---------|
| <p>建议 1: 外聘审计员建议在局域网上公布由管理层决定的权力分配情况、全面的总部组织结构图（包括各司下辖部门），以及驻国家办事处和所涉国家的名单，并确保定期更新这些信息。</p> | 执行干事办公室 | <p>赞同。</p> <p>粮食署继续在局域网上发布更多更高质量的资料，并确保定期更新。粮食署最近启用了新版 WFPgo 网站，在“部门”板块为各部、司或单位设置了专门页面。信息包括详细联系信息和高级别摘要，大致说明每个机构的主要工作领域，并告知工作人员的本职工作和身份地位。“部门”板块还提供粮食署最新的全球机构设置图链接，按照办事处类型标明粮食署在全球的机构设置情况；同时还定期更新粮食署组织结构图，大致展示管理层的最新变动情况，以及管理人员之间的权力分配。</p> <p>旧版局域网不具备这些功能，因此改版后，可让粮食署全体工作人员高效、及时地获得信息量丰富的必要资料。升级工作不断进行，包括定期更新内容，以公布粮食署根据审计报告中的其他建议做出的变更或说明。</p> | 管理层正在讨论 |
| <p>建议 2: 外聘审计员建议：a) 反思在实地指派给每位管理人员的重要报告关系；b) 在区域局设立额外职位，但须事先对组织结构图进行审查。</p> | 由业务管理部与区域局磋商 | <p>部分同意。</p> <p>在将计划支持和行政资源分配给区域局或粮食署的任何其他机构之前，都需要开展审查流程。需按照全组织优先重点，在《管理计划》和计划支持和行政预算编制背景下开展审查。</p> <p>粮食署将在编制年度预算过程中，就区域局资源调拨事宜做出决定，确保酌情响应外聘审计员的建议。</p> <p>管理层将考虑审查区域局的结构，以阐明其各自的角色和职责。</p> | 管理层正在讨论 |
| <p>建议 3: 外聘审计员建议定义阈值（业务供资、各国需求），然后在阈值之下启动审查，以评估各办事处的发展能力，并就保留、合并或关闭办事处发表意见。结论应向执行局报告。</p> | 由业务管理部与业务服务部、资源管理部及综合路线图负责部门磋商 | <p>赞同。</p> <p>管理层将在推出综合路线图各组成部分的背景下，审查此建议的实施情况。国别战略计划将具体落实粮食署的战略计划，并界定粮食署为支持一国实现国家目标而提供的具体援助。国别总体业务预算让战略、预算制定、实施工作、获取的资源和实现的结果做到“五点一线”，从而展现粮食署的工作业绩。考虑到《2030 年议程》背景下确定的各项原则，有无资金充足且可行的国别战略计划或临时国别战略计划，将成为审查粮食署在某一国机构设置情况的标准。</p> | 管理层正在讨论 |

管理层对权力下放外聘审计员报告中所提建议的回应

| 外聘审计员建议 | 行动方 | 粮食署管理层回应 | 时限 |
|--|---|---|----------------|
| <p>建议 4: 外聘审计员建议，秘书处应系统地支持区域和地方开展谈判，将驻国家办事处的管理费用转由中上等收入东道国政府承担。</p> | <p>伙伴关系、治理和宣传部正与资源管理部/区域局/法律办公室合作</p> | <p>部分同意</p> <p>主要由驻国家办事处和区域局负责。为支持各国的“零饥饿”战略审查，粮食署与各国政府及其他利益相关方制定计划回应，这将为可持续发展目标的实现带来附加值。东道国政府提供任何资源都需要经过一定时间的谈判后才能确定，因此，现在针对高收入国家分担杂项费用事宜确定谈判行动，还为时过早。</p> <p>一旦大致确定东道国政府对驻国家办事处的供资水平，粮食署高级管理层将支持相关谈判，促成由东道国政府承担驻国家办事处的管理费用。</p> | <p>管理层正在讨论</p> |
| <p>建议 5: 外聘审计员建议鼓励针对相关国家制定退出战略，具体包括为驻国家办事处开发适当的工具，并让区域局参与此过程。</p> | <p>业务服务部/政策与计划司法</p> | <p>赞同。</p> <p>《粮食署战略计划（2017—2021）》和《关于国别战略计划的政策》界定了粮食署在一国开展接触工作的范围。在那些能有效、高效、独立开展必要职能和行动的东道国努力实现“可持续发展目标”2和17的过程中，或者在东道国具有可行、包容、安全且可靠的商业替代办法，或在其他行动方能发挥更大作用的情况下，粮食署可能无需发挥重要作用。东道国能独立在2030年前实现“零饥饿”目标的，粮食署应逐步撤销驻地机构。</p> <p>为在不同背景下全面有效地推进实现“零饥饿”目标，应开展由国家主导的“零饥饿”战略评估或类似分析及评价—包括联合需求评估、可行性研究等，为国别战略计划的制定提供参考。国别战略计划将列出一系列标准和条件，根据这些标准和条件，可能不再需要粮食计划署的支持，包括过渡工作或移交计划的制定。</p> | <p>管理层正在讨论</p> |
| <p>建议 6: 外聘审计员建议具体规定委派区域局行使的监督职责的性质、范围和限制。</p> | <p>由业务管理部与创新和变革管理司、资源管理部、区域局及其他部门磋商</p> | <p>赞同。</p> <p>管理层已经开始内部磋商，以完善区域局的综合作用、职责和职权范围。具体包括阐明在服务提供、管理监督，以及向其职权范围内的国家提供管理支持方面应承担的作用和职责。</p> <p>需要指出的是，每个区域局已经对驻国家办事处特定领域开展职能监督任务。</p> | <p>管理层正在讨论</p> |

管理层对权力下放外聘审计员报告中所提建议的回应

| 外聘审计员建议 | 行动方 | 粮食署管理层回应 | 时限 |
|--|----------------------------------|---|---------|
| 建议 7: 外聘审计员建议具体规定区域局监督任务的技术条件，包括报告格式、建议监测和预期核查。 | 由业务管理部与创新和变革管理部、资源管理部、区域局及相关部门磋商 | 赞同。 在针对建议 6 采取措施的背景下，管理层将探讨制定全系统准则的各种备选办法，包括就报告格式提供技术咨询意见、制定支持审查流程的工具。这些改进措施应有助于粮食署根据区域局监督任务报告，更清楚地概述和报告有关驻国家办事处的问责问题。 | 管理层正在讨论 |
| 建议 8: 外聘审计员建议在每年更新的指示中确定分配给每个区域局的监督和支持优先事项，同时考虑到其运作背景。 | 由执行干事办公室与相关部门磋商 | 赞同。 管理层接受建议提出的原则，将通过各种现行制度机制寻找机会加以应用，包括高级管理小组、管理计划进程、区域主任绩效合同，及相关区域局的年度工作计划。 | 管理层正在讨论 |
| 建议 9: 外聘审计员建议评估各驻国家办事处可用的伙伴关系工具，并开展广泛的沟通工作，以加强对实地办事处的支持。 | 伙伴关系、治理和宣传部/区域局 | 部分同意。 各项伙伴关系工具旨在不断支持和赋权区域局伙伴关系官员，以便他们能向驻国家办事处提供适当的服务，以加强伙伴接触和关系管理。在评估全组织伙伴关系战略（2017）期间评估了这些工具，确定很有价值。伙伴关系、治理和宣传部将继续支持区域局向驻国家办事处提供合适的服务，以加强伙伴接触工作。 | 管理层正在讨论 |
| 建议 10: 外聘审计员建议研究区域局，特别是达喀尔和开罗区域局的地域范围是否具备可持续性。 | 由业务管理部与创新和变革管理部磋商 | 赞同。 管理层将考虑到各区域的不同性质、规模和挑战，审查区域局的地理范围，以确保采取公平的做法。 以实施建议 2 为契机，管理层将考虑审查区域局的结构，以阐明各单位的作用和职责。 通过实施《2018 年管理计划》与计划支持和行政流程，管理层将确定对区域局的计划支持和行政预算分配的可能调整，以便在考虑当前业务需求和办事处结构的情况下，确定近期应开展的结构重组。 | 管理层正在讨论 |
| 建议 11: 外聘审计员建议进一步缩减总部资源，同时将职责和权限转移到实地，但必须全面评估系统性风险是否持续存在，特别是有关现金转移和采购的风险。 | 由执行干事办公室与所有相关部门磋商 | 赞同。 管理层承认，必须在总部向实地授权之前评估全组织范围内的职能和风险。 | 管理层正在讨论 |

管理层对权力下放外聘审计员报告中所提建议的回应

| 外聘审计员建议 | 行动方 | 粮食署管理层回应 | 时限 |
|--|------------------------------------|---|---------|
| 建议 12: 外聘审计员建议审查小型联络处的可行性，以及在效率和成本节约方面的附加值。 | 伙伴关系、治理和宣传部 | 部分同意。 管理层在预算编制过程中审查粮食署所有办事处的发展能力。但管理层注意到，驻首都城市的联络处正做出巨大努力，继续向驻该国办事处提供宣传和资金支持。在粮食署需要增加捐助者基础多样性的节点，联络处正探索私营部门、民间社会、个人和侨民等额外创新供资来源。 | 管理层正在讨论 |
| 建议 13: 外聘审计员建议各驻国家办事处系统地向监察长办公室报告有合理可能构成欺诈行为的所有损失情况。 | 由业务管理部与区域局及资源管理部磋商 | 赞同。 管理层将强调向监察长办公室系统报告欺诈行为的重要性。应该指出的是，当发生损失并构成欺诈案时，粮食署会使用现行程序进行适当调查。 | 管理层正在讨论 |
| 建议 14: 外聘审计员建议确保在地方一级以一览表的形式记录和监测可能构成欺诈的损失，并向首席财务官和外聘审计员提交综合报表。 | 由业务管理部与区域局及资源管理部磋商 | 赞同。 管理层将利用现有工具，加强监测和报告地方一级有可能构成欺诈案的损失。 | 管理层正在讨论 |
| 建议 15: 外聘审计员建议进一步规范对地方一级损失的认定、分析和监测程序。 | 业务管理部、区域局、资源管理部及监察长办公室 | 赞同。 管理层将审查这些工具，并酌情改进地方一级认定、分析和监测损失的程序。目前，正通过现行准则对这一级别的损失进行监测，并以标准项目报告的形式进行报告。 | 管理层正在讨论 |
| 建议 16: 外聘审计员建议要求每个办事处编制所有地方标准作业规程的清单，确保定期更新并严格分类。标准作业规程清单应成为负责人交接报告的强制内容。 | 由业务管理部与区域局及资源管理部磋商 | 赞同。 需要将有关分类和维护地方标准作业规程清单的说明纳入国家主管的交接说明。为传达这一要求，可以考虑由执行干事办公室发布一项指示。 | 管理层正在讨论 |
| 建议 17: 外聘审计员建议，在开展任何组织改革时，都应制定：a) 详细的实施时间表；b) 监测机制，确保在粮食署内部发起的所有倡议都受到关注；c) 影响指标（包括财务影响指标）和独立评价机制，以对照战略目标衡量改革是否成功。 | 执行干事办公室、业务管理部、资源管理部、创新和变革管理司、综合路线图 | 赞同。 管理层对审计建议表示欢迎，并同意外聘审计员确定的原则。 例如，管理层确保综合路线图的实施工作包括制定：i) 详细的实施进度；ii) 监测机制，确保所有发起的倡议都受到关注；iii) 影响指标，包括财务影响指标。 管理层指出，评价办公室进行的评价不应超越粮食署评价政策中规定的范围，并应努力加强粮食署的问责制，满足其学习需求。 | 管理层正在讨论 |

缩略语

| | |
|-----|-------------|
| CSP | 国别战略计划 |
| INC | 创新和变革管理司 |
| IRM | 综合路线图 |
| OED | 执行干事办公室 |
| OIG | 监察长办公室 |
| PG | 伙伴关系、治理和宣传部 |
| PSA | 计划支持和行政费用 |
| OS | 综合服务部 |
| RB | 区域局 |
| RM | 资源管理部 |
| SDG | 可持续发展目标 |