



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 九 届 会 议

2017年11月6-10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



内容提要

- 本报告概述了秘书处实施外聘审计员所提建议的进展情况。
- 本报告介绍了粮农组织上次于 2016 年 11 月向财政委员会第一六四届会议提交进展报告时尚未落实的建议的实施进展情况。
- 本报告还包含管理层对《2016 年详细报告》中建议的回应。

征求财政委员会的指导意见

- 请财委对本文件进行审议，并酌情提出指导意见。

建议草案

委员会：

- 注意到外聘审计员各项建议的实施情况；以及
- 欢迎并赞赏在完结外聘审计员所提各项建议方面取得的显著进展并敦促秘书处继续努力落实其余尚未实施的建议。

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	上次报告日期未落实的建议 ¹	上次报告日期之后结案建议	本次报告日期仍未结案建议
2012-13 年详细报告	57	2	0	2
2014 年详细报告	26	13	2	11
2015 年详细报告	21	21	15	6

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。

4. 此外，本报告还提供了管理层对《2016 年详细报告》中建议的意见。外聘审计员将在计划到 2017 年底开展的审计中验证管理层对这些建议的意见和采取的行动。

¹ FC164/11

2016 年 - 财务事项

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	
员工福利负债供资					
1	更详细地评价解决尚未获得供资的职工相关负债的最佳方案，以寻找持续的供资来源，制定一项全面计划，以便在设定的时间段内为职工相关负债全额供资。（第 37 段）	2017 年	财务司/人力资源办公室	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。	

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
应计投资费用				
2	将管理人提供的发票和获批的付款要求用作主要凭证，确保按照《会计准则》的要求，将投资管理费计入当期发生费用，并确保后续财务周期进行关账操作时考虑对管理费进行适当会计处理。（第 42 段）	2017 年	财务司	管理层确认，2017 年已修改并开始实施新流程，以落实上述建议。
全球资源管理系统				
3	通过考虑用户需求和利用最合适的格式加强差旅模块的报告能力，最大程度地利用信息。必须持续努力审查综合管理信息系统的报告能力，确保将差旅监测报告纳入发起者一级，以便促进差旅政策合规，避免实地办事处手写报告的重复工作。（第 46 段）	2017 年	信息技术司/ 财务司	信息技术司已开发差旅到应计总账自动化计划，为月底和年底结算提供支持，2015 年 6 月对差旅系统进行了强化，落实此前关于差旅费报销、出差报告及其他差旅事项的建议。

2016年 - 治理事项

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
发布《内部控制声明》的准备工作				
4	在首次发布《内部控制声明》之前，评估其当前的风险管理实践，确定需要改进哪些领域才能保障更加有效高效的风险控制设计，并确定应明确哪些领域的问责，确保其风险管理实践有效纳入并支持其内部控制框架。（第 53 段）	2017 年	战略、规划及资源管理办公室	在发布《内部控制声明》之前先评估当前的风险管理实践将有助于为后续行动提供信息。计划利用风险管理协会的方法进行一次评估，将在 2017 年 12 底之前完成。
5	在《内部控制声明》发布之前，通过有效的能力建设战略，确保全组织的内部控制意识提高到与采用的内部控制原则相一致的水平，以提高有关内部控制披露将提供的保证程度。（第 60 段）	2017 年	战略、规划及资源管理办公室	管理层计划开展多项活动，涉及与若干项行政和技术职能相关的广泛工作领域。已经制定了一项详细的宣传和增强意识计划，将在编制《内部控制声明》期间执行。

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	
关键业务流程的管理控制					
6	通过更为健全的控制绩效监测监督，优化关键业务流程的管理控制绩效，确保密切监测每个关键流程的关键控制，以改善流程绩效、问责和管理决策。（第 83 段）	2017 年	人力资源办公室/ 采购处/财务司/ 战略、规划及 资源管理办公室	已采取多项行动，加强大力监测和监督，解决找出的问题，优化对关键业务流程的管理控制绩效。已为编制采购计划颁布一份新的《采购规划指南》；已颁布一份采购处新指南说明，将采购职能的职责与问责相分离；还颁布了一份采购处关于在全球资源管理系统中提出商品订购单的新的指示说明，将粮农组织一般商品条款和条件纳入其中；与监察长办公室商定了在全球资源管理系统中改变输入交付日期项的定制。	

2016年一项目的管理控制

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	
实地计划管理信息系统					
7	重新审议/更新导航改善建议，使得系统方便用户使用，从而易于被目标用户所接受，提高功能的实用性。（第 91.a 段）	2017 年	战略、规划及资源管理办公室	管理层同意，在审查和解决项目相关财务政策问题和项目周期程序时，并酌情在粮农组织《数字战略》的背景下，精简实地计划管理信息系统的功能。	
8	考虑到在财务关账后按时间先后顺序产生最终财务报告，详实说明在利用现有的与财务司协调的实地计划支持网络的季度监测工具向捐助者提交最终财务报告过程中的延迟情况，并考虑上传按时收到的捐助者财务报告说明信，以确保更好地符合捐助者报告的规定。（第 91.b 段）	2017 年	战略、规划及资源管理办公室/ 财务司	将作为上文建议 7 的回应部分考虑。	
9	改进逻辑框架矩阵的功能、工作计划监测和预算编制，使其更加灵活，更加适应项目要求，并纳入监测项目实施质量方面的指标。（第 91.c 段）	2017 年	战略、规划及资源管理办公室	将作为上文建议 7 的回应部分考虑。	
10	全面分析该系统用户发现的关键问题，以便更加清楚地界定交付综合	2017 年	战略、规划及资	将作为上文建议 7 的回应部分考虑。	

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>解决方案的路线图，更加明确未来发展活动的优先顺序。（第 92 段）</p>		源管理办公室		
<p>11 改进其流程并加强相关系统整合，尤其关注以下方面：</p> <p>a) 全球资源管理系统添加子项成分，确保能够方便、系统地监测并报告项目支出结果，将预算平衡的效果考虑在内；</p> <p>b) 恢复与全球资源管理系统的资产对接，方便使用实地计划管理信息系统的设备清单；</p> <p>c) 将实地计划管理信息系统的财务数据与全球资源管理系统的数据库对接，以便实时生成信息，并接入综合管理信息系统的单点登录入口，因为从这一入口可进入所有相关系统；以及</p> <p>d) 全球资源管理系统添加预算可移性成分，以便为实地计划管理信息系统的现有模块提供支持，在承付款和支出节点有效监测项目。（第 97 段）</p>	2017	拉美及加勒比区域办事处/信息技术司/权力下放活动支持办公室	<p>管理层将在审查和解决项目相关财务政策问题和项目周期程序时，整合并强化相关会计和管理信息系统。将在全面审查作为粮农组织《数字战略》一部分的高效和有效项目管理、控制和报告工具的要求时，考虑强化实地计划管理信息系统和全球资源管理系统功能的具体建议。</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
12	强化实地计划管理信息系统用户的培训，促进项目管理所有角色更广泛参与，审议其他能使全组织系统用户受益的能力建设机制。（第 102 段）	2017 年	南南合作及资源筹集司/战略、规划及资源管理办公室	正在编制关于项目管理的强化培训计划，培训和能力建设还将作为粮农组织《数字战略》一部分的综合解决方案的路线图和实施工作的组成部分。	
技术合作计划					
13	建立责任明确的机制，用于妥善管理影响技术合作计划交付情况信息及时性、准确性和充分性的事件或事项，确保技术合作计划项目的总体效率和成效。（第 107 段）	2017 年	技术合作	<p>管理层指出，项目周期指南中清晰界定了角色和责任，有助于提高技术合作计划项目的总体效率和成效。通过使用监测工具以及将技术合作计划一般性规定纳入国别规划框架附件，避免项目活动启动出现延误，技术合作计划项目的交付率也有所提高。</p> <p>将在 2018-19 两年度评估技术合作计划的总体实施效益。</p>	
自愿捐款供资的项目					
14	确保通过活动和监测控制开展自愿供资的项目，这些活动和监测控制能够支撑要素的充分识别和适当管理以及项目职责的履行（影响项目实施的总体效率和成效）。（第 112 段）	2017 年	技术合作部/财务司	管理层将继续确保有效监测和控制项目，方式包括使用综合管理信息一览表、系统开发和协作、更新业务准则，以及继续向预算持有人提供支持。	

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
15	2017	技术合作部/财务司	粮农组织推动与其出资伙伴签订框架协议或标准协议，如果符合其伙伴的规则，还会提议在框架协议中纳入关于使用任何未支出资金的条款。粮农组织还推动在项目结束时，将本来要划拨给应急和恢复活动特别基金、以供非紧急计划使用的任何未支出应急基金转移至新建立的发展融资活动特别基金。	
对捐助者的报告				
16	2017	技术合作部/财务司/权力下放活动支持办公室	管理层将继续确保有效监测项目，方式包括使用综合管理信息一览表，并注意到目前每周向预算持有人及其主管发送监测报告，提醒其完成活动，按时进行报告并结项。	

2016 年—风险管理

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	
欺诈风险应对机制					
18	通过大力支持动态、最新的欺诈监管计划的机制，确保妥善管理欺诈漏洞，欺诈监管计划应采取充分措施，提高“会被发现意识”，加强自相矛盾职能的分离，确保保护资源并重申需要遵守条例。（第 128 段）	2017 年	权力下放办事处支持办公室/战略、规划及资源管理办公室/副总干事（运作）	管理层确认，已采取所需措施，以强化并宣传问责和内部控制框架，尤其是权力下放办事处的框架，包括定期更新欺诈预防计划。欺诈预防计划的格式也正在修改，便于输入办事处面临的更加详细的/与具体国家相关的风险情况，以及已经或正在采取的进一步控制措施。新的格式将在 2017 年最后一季度发布，但对现行的欺诈预防计划实施状况的评估和报告将作为内部控制问卷调查的一部分。	
欺诈和涉嫌欺诈案件					
19	通过有助于充分识别欺诈风险并定义风险应对的流程和机制，继续加强欺诈风险治理，以便更好地管理欺诈风险敞口。（第 138 段）	2017 年	副总干事（运作）/战略、规划及资源管理办公室/权力下放活动支持办公室	已采取相应措施，以强化并宣传问责和内部控制框架，提高该组织对内部控制、风险管理和欺诈侦查的重视程度，加强职工对不当行为及可能的处罚后果的认识，并促进员工对处罚流程的总体理解。对准则的不断改进将加强国家办事处摸清特定国家风险弱点并采取行动的作用。2017 年内部控制问卷调查程序也将突出这项优先重点。	

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
风险管理				
17	重新审议其采用的风险管理框架和流程，制定战略并纳入粮农组织的各个层面，确保充分考虑其适应能力，并确保风险管理的共同理念得到所有利益相关者的支持，以实现风险管理的预期益处。 (第 125 段)	2017 年	副总干事 (运作)/权力 下放活动支持 办公室/战略、 规划及资源管理 办公室	管理层将重新审议其采用的风险管理框架和流程，制定战略并纳入粮农组织的各个层面，确保充分考虑其适应能力，并确保风险管理的共同理念得到所有利益相关者的支持，以实现风险管理的预期益处。计划利用风险管理协会的方法进行一次评估，将在 2017 年 12 底之前完成。此外，将在最终提出 2017 年《内部控制声明》的内部控制报告过程中强化风险管理意识。

2015 年一对财务报表的审计

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 (2016 年底审计访问)	
未获资金支持的员工福利负债					
1	继续确认一个持续的供资来源，并制定一个全面计划，以便在确定的时间段内为员工福利负债提供全额资金。(第 31 段)	2017 年	财务司/人力资源办公室	<p>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。</p> <p>粮农组织领导机构一直强调该问题涉及整个联合国系统，并鼓励秘书处参与联合国共同制度寻求解决该问题的工作。</p>	<p>本项建议已经关闭，因为已在 2016 年审计报告中重申。</p> <p>我们将继续监测管理层针对此建议采取的行动。</p>
代金券计划					
2	迅速制定和发布有关采用现金和代金券计划的管理细则，以确保实现最佳成本效益；保证上述交易的有效性和定期性；并确保财务报表公允列报相关账目。(第 38 段)	2017	技术合作部/政策及计划制定支持司	<p>已经起草并试用新的《职工手册》(MS 702)。现行的《职工手册》和系统(尤其是全球资源管理系统)已经修正，包含了关于实施现金类转移的必要规定。《职工手册》章节草案现已分发给高级管理层批准，预计将在 2017 年 9 月底颁发。</p>	<p>进行中。</p> <p>到验证日期为之，尚未发布任何修正或新的准则。</p> <p>我们将继续监测管理层针对此建议采取的行动。</p>

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 (2016 年底审计访问)	
代金券计划					
3	就如何记录分配给受益者的农业投入费用和支付给受益者的以工代赈费用（这些费用由汇款公司偿还）向相关权力下放办事处提供会计指导，以确保记录的一致性。财务司还可以考虑使用新的账户来区分通过代金券计划开展的各种交易。 (第 40 段)	2017	财务司	目前正在粮农组织驻索马里代表处测试新流程，以后可能在国家办事处和现金类转移计划中推广。鉴于现金类转移活动的性质差异，将采用几种流程和会计处理，并根据具体情形修正。这项工作必须与政策及计划制定支持司实施现金类转移通用准则的工作一起进行。	进行中。 截至验证日为止，没有制定或颁发任何准则。 我们将继续监测针对此建议将采取的行动。
预付款及职工应收账款					
4	通过实施有关回收未结清预付款及确保及时处理报销的政策，加强对预付款及时结清的监测机制。 (第 46 段)	2016 年	财务司/共享服务中心	建议即将结案 我们正在监测旧有业务预付款，并与共享服务中心制定了程序，启动预付款回收工作。我们正在进一步加强这方面工作。该建议预计在 2016 年底实施。	建议已结案。 根据最近的审计，我们注意到预付款监测取得了重大改进。
共享服务中心					
5	通过保证严格遵守相关职工及财务规则、条例和程序，进一步改进交易的处理和审查。(第 48 段)	2016 年	共享服务中心	经过进一步审查，将采取更多的控制措施，以便到 2017 年进一步改进遵守相关政策和条例的情况，包括改进教育津贴处理。	进行中。 我们将在下一次对共享服务中心的审计中验证将开展的活动。

差旅模块					
6	审查和分析已确定的影响全球资源管理系统差旅功能应用的问题和局限，并提供全面实现该系统效益的解决方案。（第 51 段）	2016 年	行政服务司	正在聘请一个外部咨询公司对全球资源管理系统进行审查。审查结束之后将制定一项行动计划。	进行中。 我们将继续监测 2017 年年底之前对该系统的全面审查结果。

2015 年一对管理控制的审查

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 (2016 年底审计访问)	
计划管理					
7	通过更加密切监测系统内外项目数据，在确保遵守项目关闭既定准则以及在更好管理项目信息方面加强监管，以改进对项目管理决策的支持。(第 64 段)	2016 年	技术合作部/ 政策及计划 制定支持司	<p>建议即将结案。</p> <p>作为 2016 年春全组织计划监督委员会 (CPMB) 提供的指导的后续行动，技术合作部开展了密集的全组织监测活动，以加强对项目管理问题的监管，包括业务关闭。</p> <p>技术合作部进一步优化了项目监督要求，并与战略、规划及资源管理办公室及信息技术司合作，根据实地计划管理信息系统来源数据，在综合管理信息系统中设计一个业务一览表，供管理使用。自 2016 年 6 月，开展了密集的基于系统数据的监测。</p> <p>技术合作部还加强了根据既定的关闭指导原则处理业务关闭的能力。此外，关闭指导原则根据第六期粮农组织《项目周期指南》进行了优化。结果，需要采取管理行动的项目数量降低到 5% 的目标阈值以下。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们注意到对计划管理的监督得到改进/加强。</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 (2016 年底审计访问)	
物资和服务采购					
9	加强对活动责任人在采购过程中是否遵守适用规则和条例的监督检查；提升采购人员的能力以有效应对已发现的差距。 (第 77 段)	2016 年	行政服务司	<p>建议即将结案。</p> <p>采购处发布了有关适当的《义务及审批责任区分》指导说明。采购处更新了粮农组织手册，针对参与采购行动的员工的作用和责任提供清晰的指导，并提供进一步支持和指导的链接。与权力下放办事处筹划和举办了网络研讨会，讨论使用全球资源管理系统监督采购活动。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认秘书处，具体为采购处，在加强采购控制方面所采取的行动。</p>
风险管理					
17	确保风险管理按照计划通过以下方式有效贯穿到业务进程和决策中：a) 更好地协调全组织行动和监测；b) 实施相关措施营造风险意识文化。(第 123 段)	2017 年	战略、规划及资源管理办公室	<p>建议即将结案。</p> <p>风险管理技术被广泛应用于粮农组织各项目、业务部门、资本支出项目及众多技术部门。制定了一个全组织风险名单，并且第一次名单更新也接近完成，在此过程中咨询了粮农组织所有相关部门。制作了风险电子学习模块，并在内部风险管理网站以及粮农组织电子学习门户 (you@fao) 上提供。风险视角也推动了其他政策举措，例如最近开展的项目周期培训。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认秘书处，具体为战略、规划及资源管理办公室，在风险管理方面所采取的行动。</p> <p>2016 年审计报告在风险管理领域提出的新建议已落实。</p>

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 (2016年底审计访问)	
计划管理					
8	在《计划执行报告》进程中或其他功能中提供一项机制，使执行单位得以衡量其自身在实现结果方面的绩效。 (第 67 段)	2017 年	战略、规划及 资源管理办公室	<p>建议即将结案。</p> <p>《2016—17 年工作规划》通过下列措施得到加强：</p> <p>1) 规划和定期监测作为里程碑的产品和服务，设定具体日期和地理关注点，与全组织产出相关联，按不同的司、区域/分区域办事处划分；</p> <p>2) 引入《服务协议》，由战略目标计划主任与每个部门签署，正式书面确认各单位在粮农组织全组织结果的各里程碑和目标方面的贡献以及相关资源。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认秘书处，具体为战略、规划及资源管理办公室，在加强计划管理监督方面所采取的行动。</p>
协议书					
10	加强对协议书活动的审查和监督，以确保符合规章制度，记录准确无误，保证实施效率及改进问责。(第 82 段)	2016 年	行政服务司/粮 农组织驻越南代 表处/非洲区域 办事处	<p>建议即将结案。</p> <p>采购处发布了关于协议书单位作用及需要确保超过 100,000 美元阈值协议书质量保证的指导建议说明。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认秘书处，具体为采购处，在提供协议书实施指导方面所采取的行动。</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 (2016 年底审计访问)
				<p>还发布了其他指导，支持权力下放办事处为 100,000 美元阈值以下的协议书提供适当的质量保证。</p> <p>采购处更新了粮农组织手册，针对参与协议书合同管理的员工的作用和责任提供清晰的指导，并提供进一步支持和指导的链接。</p> <p>与权力下放办事处筹划和举办了网络研讨会，讨论使用全球资源管理系统监督采购活动。</p>	
人力资源管理					
11	<p>确保未来的职责范围清晰说明顾问及其他合同缔结方发挥的作用和责任，以强化控制和保护粮农组织的利益。 (第 91 段)</p>	2016 年	<p>人力资源办公室/ 经济及社会发展部/ 渔业及水产养殖部/ 林业部/ 非洲区域办事处</p>	<p>建议即将结案。</p> <p>人力资源办公室和共享服务中心/人力资源将通过审查聘用请求和修改准则及支持文件，继续支持聘用单位确保使用适当的合同工具，并根据组织标准起草职权范围，以期为经理人员提供全面和简单的指导。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们在最近的审计中注意到这一领域有重大改进。</p>
12	<p>通过恰当审查和明确非职工人力资源的职权范围、及时评估其工作绩效以及适当控制由其聘用性质带来的工作中断及信息安全漏洞风险，实现非职工人力资源聘用价值最大化。 (第 96 段)</p>	2016 年	<p>人力资源办公室/ 非洲区域办事处/ 欧洲及中亚区域办事处/ 亚太区域办事处/ 粮农组织驻津巴布韦代表处/ 粮农组织驻越南代表处</p>	<p>建议即将结案。</p> <p>2017 年 8 月 8 日，国际顾问和个人服务协议合同人员雇佣新准则颁布，对提交国际顾问质量评估报告采用双重管理流程，将责任同时赋予主管和二级主管。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认国际顾问和个人服务协议合同人员雇佣新准则的颁布。</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 (2016 年底审计访问)	
现金管理					
13	通过改进合规和相关监督活动，加强对现金管理、记录和报告的进程控制，以确保对现金的妥善保管及高效和经济的利用。(第 99 段)	2016 年	财务司/欧洲及中亚区域办事处/中美洲分区域办事处/农组织驻越南代表处/粮农组织驻津巴布韦代表处	<p>建议即将结案。</p> <p>正在实施更好的现金监督控制以支持各办事处跟踪现金使用情况。代替现金的进一步替代支付方式正在审查中。</p> <p>4 名外派财务官员 (P3 级别) 被派往亚太区域办事处、拉丁美洲和加勒比区域办事处、近东及北非区域办事处和非洲区域办事处，以便为权力下放办事处提供更密切的财务监督和支持。作为这项工作的一部分，定期开展针对每个权力下放办事处更加详细的财务风险评估。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认秘书处，具体为相关部门，为加强现金监督控制所采取的行动。</p>
资产和库存管理					
14	通过改进进程责任人对粮农组织准则和条例的遵守情况的监督，加强固定资产及库存保管，确保更好的资产保护、资产信息质量，以及支持向国际公共部门会计准则过渡。(第 102 段)	2016 年	财务司/粮农组织驻格鲁吉亚代表处/非洲区域办事处/中美洲分区域办事处/经济及社会发展部/亚太区域办事处/经济及社会发展部/渔业及水产养殖部	<p>建议即将结案。</p> <p>流程已重新设计部署，以改进流程主管进行的监督，确保资产保障和资产登记簿的信息质量。共享服务中心与财务司正式签订了服务级协议，说明程序责任。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认秘书处为改进对固定资产的控制所采取的行动。</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 (2016 年底审计访问)	
对捐助者的报告					
15	通过支持确保高效向捐助方报告工作的项目责任触发因素、报告跟踪及数据准确性和完整性的系统功能改进，加强对项目责任及信息的监督控制，包括财务报告。(第 113 段)	2016 年	财务司/技术合作部/战略、规划及资源管理办公室	<p>建议即将结案。</p> <p>业务监测一览表于 2016 年 4 月份启动，为系统提供了功能改进，以便对这项建议做出响应。一览表提供了有关项目运作的准确信息，与向捐助方报告工作直接相关。</p> <p>在项目实施过程中，实地计划管理信息系统针对采取特定行动提供自动触发信息，例如项目进展及项目终期报告；除此之外，2014 年中期到 2016 年中期还实施了一个新的高级季度监测报告系统，对 7 个关键指标进行跟踪，包括项目终期报告，以便区域及分区域办事处跟踪有关的权力下放办事处。不仅如此，在粮农组织代表在总部的情况通报过程中，向他们展示了实地计划管理信息系统各种工具用以监测其各项计划（实地计划支持网络监测活动项目等），其中包括报告要求以及要采取的财务行动。2015 年实施的能力建设计划加强了 350 个区域/分区域/国家办事处参与项目管理的员工的业务能力。这项能力建设将延长到 2016—17 年。</p> <p>作为（2016 年春）全组织计划监督委员会提供的指导的后续行动，技术合作部开展了密集的全组织监测活动，以加强对项目管理问题的监管，包括业务关闭。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认秘书处，具体为相关部门，在加强向捐助方报告工作的监督控制方面所采取的行动。</p> <p>然而，最近的审计仍然发现在向捐助者报告方面的缺陷，因此在 2016 年审计报告中再次提出了这一领域的建议。</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 (2016 年底审计访问)
				技术合作部进一步优化了项目监督要求，并与战略、规划及资源管理办公及信息技术司合作，根据实地计划管理信息系统来源数据，在综合管理信息系统中设计一个业务一览表，供管理使用。自 2016 年 6 月开始，开展了密集的基于系统数据的监测活动。技术合作部还加强了根据既定的关闭指导原则处理业务关闭的能力。此外，关闭指导原则根据第六期粮农组织《项目周期指南》进行了优化。结果，需要采取管理行动的项目数量降低到 5% 的目标阈值以下。	
差旅管理					
16	通过下列方式进一步改进职员差旅的效率和效果：(a) 充分做好计划；(b) 加强监测机制防止以前的预支费用尚未结账而再次批准预支费用；(c) 充分监督确保及时提交和处理差旅费用报销申请；(d) 在完成公务差旅后提交支持文件，例如出差报告。(第 118 段)	2016 年	行政服务司/经济及社会发展部/渔业及水产养殖部/林业部/亚太区域办事处/粮农组织驻格鲁吉亚代表处/粮农组织驻津巴布韦代表处	建议即将结案。 2016 年对全球资源管理系统差旅管理系统进行强化，帮助进行差旅规划以及及时提交差旅费报销申请、出差报告及费用回收。对预付款、报销和出差报告的监督是日常业务中持续进行的一项活动。	建议已结案。 我们确认秘书处，具体为相关部门，为改进差旅管理所采取的行动。 然而，最近的审计仍然注意到这一领域的一些缺陷，因此在 2016 年审计报告提出这项建议。

2015 年—权力下放办事处业务

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 (2016 年底审计访问)	
技术合作计划					
18	继续努力向成员国做项目介绍说明，以期项目得到早日确认和批准，要求进程责任人履行对于技术合作计划项目获得批准、技术合作计划资源安排和配置以及实现技术合作计划理想的交付水平至关重要的技术合作计划项目责任，对于确保技术合作计划实施的整体效果至关重要。(第 130 段)	2016 年	技术合作部 /副总干事 (计划)	权力下放办事处确认，已按照在最近批准的所有国别规划框架中适用的技术合作计划一般规定，包括了后备国家技术合作计划项目建议，作为所有国别规划框架的一份附件。将在 2018-19 两年度评估技术合作计划的总体实施效益。	进行中。
欺诈风险应对机制					
20	确保所有国家办事处更新其欺诈控制计划，包括欺诈及其他腐败行为风险评估，以保证对影响风险水平的当前发展情况更加全面的认识。此外，我们建议粮农组织确保风险评估和国别概况后续背景中包括项目实施报告，作为欺诈风险类别之一，以提高之后的风险管理战略的质量。(第 143 段)	2016 年	副总干事 (运作) / 权力下放 办事处支持 办公室/ 技术合作部	建议即将结案。 多数国家办事处编制或更新了其欺诈预防计划。除了欺诈预防计划中记录的风险之外，国家年度报告现包括一个单独的风险评估分析部分。这部分信息包括对内部和外部风险的评估。	建议已结案。 我们确认秘书处采取的这些初步行动。相关的一项建议纳入了 2016 年详细报告。

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 (2016 年底审计访问)	
国别规划框架					
19	<p>确保国别规划框架得到国别工作计划支持，得到完整记录，并经历符合国别规划框架准则的跨学科技术和质量保证审查，以确保国别规划框架有助于实现粮农组织的战略目标。我们进一步建议粮农组织确保所制定的资源筹集战略和行动计划帮助更加有效和高效地实现战略可操作化，以支持国别规划框架在国家办事处的实施。（第 137 段）</p>	2016	<p>战略、规划及资源管理办公室/技术合作部</p>	<p>建议即将结案。</p> <p>在 2015 年 7 月发布的新的国别规划框架准则之下，所有的国别规划框架均经历了跨学科技术和质量保证审查，这项审查由区域国别规划框架联系人在区域战略计划协调员指导下协调开展，涉及战略计划联系人、性别工作联系人、技术合作计划官员及其他有关各方，以确保国别规划框架有助于通过产出具体目标实现战略目标。国别规划框架编制和实施通过 2016 年实施的全组织运营状况监测一览表进行监测。</p> <p>关于国别规划框架的资源筹集工作，区域办事处支持国家办事处制定计划和指导资源筹集工作，并将其作为新的国别规划框架进程的一部分，通过运营状况监测一览表加以监测。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认秘书处，具体为战略、规划及资源管理办公室和技术合作部，在国别规划框架方面所采取的行动。</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 (2016 年底审计访问)	
欺诈和涉嫌欺诈案件					
21	通过审查目前确认的欺诈风险因素及相关的风险响应机制是否充分，进一步加强其欺诈风险治理工作，以更好地防范欺诈风险漏洞。（第 152 段）	2016 年	副总干事（运作）/权力下放活动支持办公室/战略、规划及资源管理办公室	<p>建议即将结案。</p> <p>已采取相应措施，以强化并宣传问责和内部控制框架，提高该组织对内部控制、风险管理和欺诈侦查的重视程度，加强职工对不当行为及可能的处罚后果的认识，并促进员工对处罚流程的总体理解。</p> <p>国家办事处欺诈预防计划编制指导（2016年11月）说明了最易出现欺诈风险的领域，以及相关的控制机制。对准则的不断改进将加强国家办事处摸清特定国家风险弱点并采取行动的作用。2017 年内部控制问卷调查程序也将突出这项优先重点。</p>	<p>进行中。</p> <p>我们注意到为实施该建议采取了行动。</p>

2014 年一对总部的审计

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 (2016 年底审计访问)	
人力资源治理和变革管理					
3	设计并执行一项具体、正式的变革管理计划，以更好地掌控人力资源战略执行情况。(第 56 段)	2015 年	人力资源办公室	2017 年期间，人力资源办公室进行了内部重组，以加强一体化和协同作用，在不同人力资源领域实施人力资源战略原则和准则。由于这次重组，人力资源各部门根据本组织的需要实行了变革和调整，确保采取一致的方法。	进行中。 我们将继续监测人力资源战略正式变革管理计划的制定和实施。
业绩管理					
6	为全面审查绩效评价与管理系统制定适当战略，包括采用一项质量保障机制，并确保以连贯一致的方式应用这些战略。(第 73 段)	2015 年	人力资源办公室	正在建立质量保证机制，在 2017 年首先启动了对绩效评价及管理系统工作计划质量的一次更加系统的评估。同时，质量保证框架正在被界定得适用于更加系统化的质量控制。质量控制活动将在年底开始对绩效评价及管理系统工作计划质量的评估。2017 年，活动将延伸到对年底评价的质量评估，包括分析打分分布和书面意见。	进行中。 我们注意到 2017 年全面落实该建议的进程和时间表。

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见 (2016 年底审计访问)	
业绩管理					
11	制定本组织的更替战略，将其纳入正在进行的人力资源规划中，并特别强调充分利用即将退休老职工的知识、技术和经验，以建设人才储备，从而确保缩小知识差距。（第 102 段）	2015 年	人力资源 办公室	<p>建议即将结案。</p> <p>根据本组织技术力量研究提出的建议，在顾问的遴选和招聘方面做出进一步的努力，创建了随时能够执行任务的优秀候选人专门名单，构建了一个人才储备库。候选人名单的创建时，对退休人员的聘用实行了更加严格的控制，尤其是涉及聘用退休人员承担其退休前发挥的职能。这有助于各部门缩小知识空白并相应做好其人力资源规划。</p>	<p>进行中。</p> <p>我们注意到制定人力资源规划的准备工作和计划。</p>
内部监控					
内部监控声明					
24	设立一个机制，以便粮农组织负责官员向总干事提供关于在各自职责范围内确保内部监控发挥作用的保证，以及总干事将《内部监控声明》附于年度财务报表后予以发布。（第 179 段）	2015 年	战略、规划 及资源管理 办公室	<p>支持《内部监控声明》的进程和其他材料以及向总干事提交的一份管理层报告正在制定中，预计将及时完成以便提交 2017 年财务报表，这已经得到财政委员会同意，并受到理事会欢迎（CL 154/REP 第 16i 段）。准备工作基本就绪，将在 2017 年 9 月底发出指示。</p>	<p>进行中。</p> <p>我们注意到建议要求开展的行动完成时间表。我们还注意到这一领域的工作正在取得的进展。</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 (2016 年底审计访问)
对权力下放办事处的审计				
26	采用精心设计的内部监控框架，持续重组权力下放办事处中所有履行计划、行政和财务职能的员工，继续加强权力下放办事处内部监控系统。（第 200 段）	2015 年	<p>战略、规划及资源管理办公室/权力下放办事处支持办公室/副总干事（运作）</p> <p>所有权力下放办事处须填写的全面内部控制问卷调查将在 2017 年第四季度发起。内部控制问卷调查具体涉及所有与控制相关的关键业务流程中的能力（如培训）充足问题。</p> <p>区域办事处将对此流程实行管理监督,提供内部控制规划、监督和问题升级的结构，包括欺诈预防和侦查。为提升内部控制的重要性和编制确切的《内部控制声明》，副总干事（运作）与战略、规划及资源管理办公室以及其他相关部门协调，监督总体流程，确保向各区域办事处提供适当手段和支持。</p>	进行中。

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 (2016 年底审计访问)	
《国际公共部门会计准则》：汲取的经验教训与实现的惠益					
2	验证和确认执行《国际公共部门会计准则》所带来的惠益，并为此编制一份报告，告知利益相关者采用新的财务报告框架带来的各项惠益。(第 47 段)	2015 年	综合服务部 助理总干事 办公室/财务司	计划于 2016 年底前报告一旦提交给有关利益相关方后即行结案。	进行中。 验证表明，2016 年底前未提交相关报告。
业绩管理					
5	正式拓展职业发展目标使用范围，即从仅以技能管理为基础拓展到使用覆盖技能范围之外的更为全面的一系列发展目标，加强人力资源办公室绩效管理政策。(第 69 段)	2015 年	人力资源管理 办公室	2016 年和 2017 年绩效评价及管理系统的经验教训将在加强这项政策时得到考虑，从而使计划与发展目标相联系。	进行中。 我们注意到管理层，具体为人力资源管理办公室，为落实该建议所采取的行动。
员工发展和培训					
8	除现有做法外，开展影响评估来衡量其学习方案的成效，以便为制定未来学习计划奠定更有效的基础。(第 83 段)	2015 年	人力资源管理 办公室	活动正在进行中，一旦收集了足够的数据和启动了计划，就可能提供调查及基线对比结果。	进行中。 我们注意到正在为实施该建议而开展的工作。

性别比例					
10	加强人力资源办公室设立有关职位空缺以及遴选和任命决定方面性别目标的现行方法，解决有关技能和性别平等问题的政策冲突，以设立和管理切实目标。（第 96 段）	2015 年	人力资源管理办公室	自 2015 年大会开始，就已加强关注任命中的性别和地理代表性，但不妨碍财政委员会和其他领导机构反复提出的首先考虑能力的指导意见。	进行中。
紧急行动及恢复司					
13	制定专门用于 1 级和 2 级紧急情况情况的协议，以确保进一步明确问责途径。查明针对 3 级紧急情况的职能和责任以及控制设计。（第 112 段）	2015 年	技术合作部	粮农组织发布了总干事第 2013/32 号通报—粮农组织 3 级紧急情况声明和应对协议（粮农组织，2013a）以及配套的 3 级紧急情况防备和应对业务准则（3 级准则）（粮农组织，2013b）。 与粮农组织权力下放办事处和总部各司广泛协商之后，正在最终敲定关于 3 级紧急情况应对协议的总干事第 2013/32 号通报修订版。修改后的总干事通报预计将在 2017 年年底发布，将通过采用 2 级紧急情况声明和应对协议，进一步加强粮农组织对紧急情况的应对行动。总干事通报修订版依据粮农组织审计和评价工作组的建议，努力融入迄今作出的 3 级紧急情况应对行动中的最佳方法和经验教训。	进行中。 我们注意到 1 级、2 级和 3 级协议起草和定稿的计划安排。
技术合作计划					
17	评估新终结报告体系的运作并确保利用改进机会根据要求提高项目评价质量。（第 131 段）	2015 年	技术合作部/政策及计划制定支持司/计划协调组	这项建议正作为对粮农组织项目周期的监测、绩效评价和报告安排的更广泛审查和更新活动一部分加以落实。	进行中。

绩效监测与报告					
21	通过战略、规划及资源管理办公室与各国家办事处密切联系，改进验证方法，从而确定最佳验证时机、说明概要的标准内容以及针对报告和验证阶段所遇到各项挑战的解决方案。（第 158 段）	2015 年	战略、规划及资源管理办公室	<p>建议即将结案。</p> <p>战略、规划及资源管理办公室在各区域办事处、23 个国家办事处和战略计划团队参与下，总结了 2014 年中期审查以来的经验教训和后续行动。（参阅《中期审查》—汲取的经验教训和后续行动报告，战略、规划及资源管理办公室，2015 年 3 月 5 日）。随后对国家成果验证方法作出了改进，包括（i）国家办事处参与目标确定工作，（ii）战略计划主任使用共同方法审查国家成果，（iii）各区域办事处对提交的成果进行初审，（iv）战略计划主任在否定一项国家成果时发表的评论意见纳入粮农组织实地计划管理信息系统记录。同一方法将支持为《2016-17 年计划执行报告》开展报告活动。随着各部门、区域和国家实现报告职能内部化，预期将不断取得改进。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认秘书处为改进验证方法所采取的行动，这将支持为《2016-17 年计划执行报告》而开展报告活动。</p>
22	改善面向下个两年度各项成果的制定工作，以确保所使用术语在所有战略目标以及在联合国发展集团基于结果的管理手册所设定的标准中的应用保持一致。（第 162 段）	2015 年	战略、规划及资源管理办公室	<p>建议即将结案。</p> <p>作为《2018-21 年中期计划》编制工作一部分，战略、规划及资源管理办公室与战略计划主任和区域计划主任合作，对产出及其相关指标进行了全组织审查（《参考指南说明》，战略、规划及资源管理办公室 21.09.16）。由此提出的产出和指标表明战略计划标准化程度提高，更加符合管理机构的定义和联合国发展集团基于结果的管理标准。对一些产出指标方法的改进将在 2018-21 年进行。</p>	<p>建议已结案。</p> <p>我们确认战略、规划及资源管理办公室采取了行动，领导对产出及其相关指标进行全组织审查。</p>

2012—13 两年度一对总部的审计

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 (2016 年底审计访问)	
全球资源管理系统					
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计划的有效性。(第 183 段)	2014 年	综合服务部 助理总干事 办公室	该项工作将在 2018 年完成。	进行中。
33	开展以下系统改进工作：a) 在采购模块收货功能中实现对序列号的捕捉，确保与应付账款接口时该信息能反映在资产登记表中；b) 添加资产标签工具，在全球资源管理系统资产管理模块手动添加资产时，将其作为必填字段；c) 在填写资产登记表时，将办事处或部门主管设为指定资产监管者“默认值”，将其与组织或国家代码连接，并且根据现行政策，一旦责任转移给他人，赋予必要的权限进行更新。(第 234 段)	2014 年	信息技术司/ 财务司/共享 服务中心	建议即将结案。 流程已经重新设计部署，以捕捉序列号、资产标签以及管理者信息。	进行中。 管理层与这条建议相关的进一步行动将在未来的审计中审查/验证。