



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

C

财 政 委 员 会

第 一 七 三 届 会 议

2018年11月12-16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。



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一次于 2017 年 11 月向财政委员会第一六九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外聘审计员《2017 年详细报告》中建议的回应。

征求财政委员会指导意见

- 请财委对本文件进行审议，并酌情提出指导意见。

建议草案

财委：

- 注意到外聘审计员各项建议的实施情况；
- 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落实的建议。

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 尚未落实的建议 ¹	上次报告日期之后 结案建议	本次报告日期 尚未落实的建议
2012-13 年 详细报告	57	2	1	1
2014 年 详细报告	26	11	5	6
2015 年 详细报告	21	6	3	3
2016 年 详细报告	19	19	13	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《2017 年详细报告》中建议的意见。外聘审计员将在计划到 2018 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 FC169/11

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
2017年 - 财务事项				
根本建议				
员工福利负债供资				
1	2019年	财务司/共享服务中心	赞同持续开展这项活动。本组织每年通过财政委员会向领导机构汇报，详细介绍员工福利负债，包括专项供资水平和今后应对相关风险所需供资水平。	
重要建议				
自愿捐款				
2	2018年	财务司	赞同。将按照《财务条例》和《财务规则》规定的程序，考虑各项规定和核销行动。预期于2019年6月实施。	
技术合作计划的资金执行情况				
3	2018年	技术合作部	赞同。管理层正在重新研究技术合作计划相关政策 and 程序，力求缩短响应政府请求的时间。第一步是在2018年8月发布经修订的技术合作计划格式，在增强战略衔接的情况下，新格式有望大幅缩短制定项目所需时间。两年度分配越早获批，资源越早交付。	
长期未付账款				
4	2018年	财务司/共享服务中心	赞同。共享服务中心将优先开展并支持应付账款的清算工作，解决长期未付的应付账款问题。财务司将起草一项相关政策，管理长期未付的应付账款余额。预期于2018年底实施。	

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>审查和后续工作之后制定清算及可能终止确认和/或核销未付应付账款的时间表。(第55段)</p>				
<p>5 继续开展业务单位、信息技术司和Oracle正在进行的工作，优先解决已识别的系统错误、其他报告问题和对账项目，以确保生成的报告完整、准确且可靠。(第59段)</p>	2018年	信息技术司	<p>应有关业务单位要求，信息技术司按照标准程序与供应商合作，请其提供协助。其中包括提出“服务请求”，改正产品问题，还包括与甲骨文顾问咨询合作，发现与定制有关的问题。应指出，单凭甲骨文提供的补丁程序不足以解决这些问题，而是需要更改粮农组织设置，为此只能与有关行政单位继续密切沟通。</p> <p>预期于2019年底实施。</p>	
共享服务中心				
<p>6 采取必要行动，进一步提高共享服务中心职能流程中管控措施的效率 and 成效，并进一步遵守就查明的不足制定的现行适用政策、条例和规则。(第63段)</p>	2018年	共享服务中心	<p>赞同。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 就资产管控而言，已确立新的改进程序和服务级协议，并将于2018年11月30日敲定。服务级协议要求所有交易在收到5日之内进行处理，并定期密切监测所购资产，同时在每月资产明细账时审查监测情况。 - 已向各办事处通知提交资产实物核查材料的截止日期(定为10月31日)，并请其提名固定资产联络人，接受有关固定资产方面各项规定的培训(9月在提交资产实物核查材料之前开始培训)。 - 目前严密监测资产实物核查工作，并须上报粮农组织驻国家代表或司长，使其了解资产实物核查工作的需求和情况。如未完成资 	

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
7	2018年	共享服务中心	<p>更新《手册》相关章节、“如何做”指南以及内部程序，包括维护共享服务中心负责的所有管理流程的业务流程文档，以便使用电子指南或等效图等流程图反映其实际处理活动。(第68段)</p>	<p>产实物核查，首先上报财务司司长，随后上报综合服务部助理干事，最终上报副总干事(运作)。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 已聘用一名顾问负责制定“供应商管理政策”，确定这方面各单位的职能和责任。 - 就回收预付款而言，粮农组织运用了一个新的教育津贴管理工具，目前根据政策强制回收一切预付款。这个工具已于2018年2月启用。 - 共享服务中心还实行服务协议绩效监测，每月在共享服务中心内网公布监测结果，从中看出，2017年1月以来，所有报销均符合规定的服务协议流程。
8	2018年	共享服务中心	<p>根据当前做法及财务司和共享服务中心之间的服务协议，快速跟踪资产职能和流程责任转移情况，从而实现明确、透明的资产职能治理、问责和责任。(第69段)</p>	<p>赞同。综合服务部和人力资源办公室与各政策负责单位协调更新《职工手册》和《粮农组织手册》“如何做”指南内容，共享服务中心与这两个部门协作，确保为其管控的流程/处理活动提供必要投入。</p>
9	2018年	共享服务中心	<p>与负责协助粮农组织各办事处了解和采用良好风险管理做法的战略、规划及资源管理办公室协调，在共享服务中心职能部门一级开展</p>	<p>赞同。2017年11月底已全部完成资产职能转移，同时全部敲定服务协议，并在共享服务中心内网上公布，明确界定流程负责单位(共享服务中心)与政策负责单位(财务司)之间的问责。</p>
				<p>管理层赞同本组织各级进行正式风险评估的重要性。风险评估将分两步进行，首先在2018年评估区域办事处和总部的流程(副总干事(运作)、副总干事(计划)、副总干事</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>(气候及自然资源)和经济及社会发展部)，然后计划在 2019 年在总部各办公室/各公司和粮农组织各代表处进行全面评估。这种循序渐进的方法旨在建立一个设计合理的流程，同时给予全力系统支持，并进行能力建设，从而配合推行新要求。</p> <p>共享服务中心通过管理会议进行本部门风险评估，查明的风险存入共享服务中心风险登记册进行审查并按需更新。</p>	
治理事项				
《内部监控说明》				
10	2018 年	战略、规划及资源管理 办公室/副总干事(运作)	<p>加强对内部监控框架中风险评估和信息交流部分的说明，以更充分反映所采用的特雷德韦委员会赞助组织委员会框架原则，并支持就所采纳的此类内部监控原则进行明确沟通。(第 79 段)</p>	<p>赞同。这项活动正在内部监控委员会监督下开展，预计于 2018 年底完成。</p>
11	2018 年	战略、规划及资源管理 办公室/副总干事(运作)	<p>借鉴第一年的报告经验，改进其全组织对内部监控报告的指导，进一步为编制《内部监控声明》整合更详细的工作流程并提供依据。(第 83 段)</p>	<p>赞同。改进内部监控委员会批准的纳入定于 2019 年 5 月完成的 2018 年内部监控报告流程的指导材料。</p>
12	2018 年	战略、规划及资源管理 办公室/副总干事(运作)	<p>通过正式记录流程、在内部监控调查问卷中增加更多与各办事处运作环境相关的信息，以及通过健全的经验学习机制，改进其《内部监控声明》的编制流程。(第 87 段)</p>	<p>赞同。2017 年内部监控报告流程收尾期间举办了一场经验交流会，交流成果和上述建议均在 2018 年内部监控报告流程设计中得到了考虑。</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
全组织差旅管理				
13	2018年	财务司	原则上赞同。预计于2019年12月实施。	
14	2018年	财务司	考虑航空差旅使用高端经济舱的情况，并适当考虑到节省费用和粮农组织对可持续差旅的承诺；另外，粮农组织制定路线图，以便在2018年内采纳关于中途停留的差旅政策参数。（第101段）	总体赞同。预计在2018年12月31日前实施。
15	2018年	财务司	全面审查其全组织的差旅政策，以改善其内容和流程，确保一致性，确立明确的问责制和政策自主权；通过具体的反馈机制，确保得到适当监测；得到员工对政策高度认识的支持；并对政策实施情况进行有效监督。（第113段）	应注意，差旅政策从根本上来说基于本组织职工规则，制定依据的是本组织目标和行业发算、业务要求、联合国系统惯例和行业发展。因此，一切政策审查都需依据上述参数进行。 预计于2019年12月完成。
16	2018年	财务司	为风险识别和评估提供更清晰、更准确的风险管理环境，改进其差旅风险数据和评估，并充分记录支持风险监测和决策的活动。（第118段）	原则上赞同。预计于2018年12月31日完成。
报告计划结果				
17	2018年	战略、规划及资源管理 办公室	在计划制定、执行情况报告及评估支持系统中纳入明确的工作流程步骤，涵盖对被否决的计划结果	赞同。已升级计划制定、执行情况报告及评估支持系统报告模块，现在必须发送通知，解释为何否决国家结果。

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
18	2018-2019 年	战略、规划及资源管理 办公室	赞同。该建议通过以下两种方式落实：一种是改进指导意见，进一步明确区域计划主任的职能、责任和审查标准；另一种是调整计划制定、执行情况报告及评估支持系统报告模块，确保区域计划主任、战略计划小组和驻国家办事处之间形成审查与反馈回路。	
19	2018-2019 年	战略、规划及资源管理 办公室	赞同。该建议正在逐步落实。2017 年终报告的内容包括延长时限和改进指导意见。此外，战略、规划及资源管理办公室与利益相关者在整个 2018-19 年工作规划流程中密切互动，为完善 2018-19 年根据各项结果进行报告的工作创造了条件。已完成有关《2016-17 年计划执行报告》和 2018-19 年工作规划的经验交流会。	
代表处业务				
技术合作计划的交付				
20	2018 年	技术合作部	赞同。上述对建议 3 的回应提及修订技术合作计划政策和程序，为此必须采取措施，通过把握在粮农组织可控范围内的因素，提高交付效率和成效。具体而言，正在重新研究项目实施要求，以便缩短启动时间。通过适当调整技术合作项目具体程序，也可加快技术合作项目结项。鉴于技术合作计划已充分纳入粮农组织项目周期，全组织层面采取的措施同样有利于技术合作计划。	

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
信托基金项目的交付				
21	2018 年	技术合作部	赞同。项目交付的延误会对本组织资源筹集目标产生影响，会在声誉和财务上给粮农组织带来风险。	
对捐助者的报告				
22	2018 年	技术合作部/财务部	<p>赞同。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 定期和最终报告是资源伙伴联络工作的主要内容，在 2017 年得到了进一步加强。技术合作部正与实地计划管理信息系统团队和预算持有人密切合作，采用一套计算机跟进系统，并实行更严格的管控，以便监测报告状态和项目最终结项。 - 项目周期包括报告标准格式（说明报告范围和重点）和实地计划管理信息系统内置质量保证辅助工具，最终报告模板包含逻辑框架协议与衡量相关性、结果实现情况、实施情况和可持续性的计分卡。这些计分卡有助于系统随时更新监测数据和绩效评价数据，并确保报告注重结果，为分析提供便利，减少所需工时。 <p>关于进一步改进捐助者报告工作的主要建议要求消除歧义，明确所需报告类型、报告编写成本和所需资源。为此，务必要：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 与捐助者进行高级别战略对话，明确捐助者的报告要求，确保捐助者的要求在项目协 	

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
23	在征得供资伙伴同意的情况下，在供资协议中纳入详细规定资金余额、资金费用和所得利息使用情况的条款。（第 145.b 段）	技术合作部/财务部	<p>议中得到明确表述。这有助于在全系统结果方面强化成效、透明度和问责。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 商定捐助者报告编写工作的成本和资源标准，并将其纳入捐助者协议。 - 制定捐款最低门槛，低于这一门槛不必编写最终报告，同时制定各利益相关者都能接受的报告成本计算标准方法。 - 设立一个能力建设小组，在总部和权力下放办事处提供捐助者报告方面的指导和培训，从而提高专业技能，确保报告工作的统一性、一致性和质量。 <p>捐款协议均对资金余额和利息用途做了规定。此外，2016 年以来，新的框架协议均有此类规定。</p>	
物资和服务采购				
24	加强其对所有各方履行采购责任的监督，以确保粮农组织采购流程产生增值结果。（第 149 段）	采购处	<p>赞同。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 采购处正与权力下放办事处支持办公室开发一个全球工作区，方便各部门上传采购计划。该工作区接受采购处监督，部门一有违规就会收到通知。 - 还在考虑关于区域办设立采购专业人员职位的提案，从而确保对买方建议进行独立审查。 - 此外，权力下放办事处支持办公室将与区域办事处合作，针对具体的驻国家办事处职能（如采购），制定培训流程。 	

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>权力下放办事处支持办公室将考虑驻国家办事处的人员配置情况，并将与人力资源办公室合作，确保粮农组织手册酌情灵活规定编内和编外人员可以采取的行政行动。</p>	
人力资源管理				
25	2018年	人力资源办公室	<p>加强对关键人力资源政策的监测活动，如绩效评价、活动记录和存档，以便充分累积效益并积极处理人力资源管理这些方面的问题。（第153段）</p>	<p>本组织在过去几年实施了经修订的人力资源流程政策，在人员遴选、绩效评价和档案记录中实行多级审批和管控。此外，为加强对这些关键人力资源流程的监测活动，本组织正在启用全新招聘平台 Taleo 的功能。</p> <p>具体而言，从2017年11月起，面向编外人员的所有职位空缺公告的发布和相关遴选流程均在 Taleo 进行，从而减少了线下活动，继而缩短了时间，保证了透明度，确保了每个环节得到更有条理的记录。粮农组织所有任职地点的职工均通过研讨会和在线工具接受培训。</p> <p>此外，从2018年9月起，编外人员绩效评价通过 Taleo 进行，从而加强了对这一重要任务的监测活动。还在 Taleo 启动了高级功能，借助特别报告和网上可以获取的所有相关档案，本组织得以更好监测编外人员的遴选流程和绩效评价。</p> <p>本组织正在开展培训活动，使所有雇员掌握这一全新招聘平台的功能。</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
现金管理				
26	2018年	财务司	<p>加强对现金相关流程的监测和监督控制，以确保通过履行职责保证保障措施的充分性和资源利用的成效。（第157段）</p>	<p>下放办事处有义务通过内部监控调查问卷证明遵守有关使用零用金的规则。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 财务司全球财务管理部也审查了零用金对账的及时性。 - 确有规定允许权力下放办事处个别交易超过既定阈值，但前提是这类交易偶尔为之，并且有理有据。财务司认真审查了所有特例。 - 正在编写一份新的预付款报告，旨在提高监测未清现金预付款的能力，限制一人同时持有一项以上预付款的风险。 - 权力下放办事处支持办公室正与副总干事（运作）协调制定一项基于风险的《权力下放办事处欺诈预防计划》，从而确认现金管理领域存在风险，便于驻国家办事处自评风险并制定减缓措施。
资产和库存管理				
27	2018年	财务司/共享服务中心	<p>加强监测机制，充分保障并有效利用其资源，确保资产和库存相关活动、流程和责任得到妥善遵守和履行。（第161段）</p>	<p>赞同。上述对建议6的回应详细介绍的活动将确保资产相关活动、流程和责任得到妥善遵守。此外，权力下放活动支持办公室正在配合财务司制定新的《库存准则》，并在考虑选定一套新的库存管理软件。</p>
差旅管理				
28	2018年	财务司	<p>加强监测措施，以促进妥善执行差旅流程和问责制，从而确保遵守现行差旅政策和程序，改善工作的交付情况。（第165段）</p>	<p>权力下放活动支持办公室将采用现有的一个衡量国内差旅数量的一览表，以便确认差旅趋势并采取必要行动。</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
29 根据其欺诈零容忍政策，迅速对举报的欺诈案件采取行动，并加强现有的反欺诈机制，以在粮农组织各级持续大力打击欺诈和腐败行为。（第 175 段）	2018 年	监察办/副总干事(运作)/ 人力资源办公室	赞同。监察办将继续迅速对举报的欺诈案件采取行动，对其展开重点调查。这项活动持续开展，不设具体截止日期。 此外，权力下放活动支持办公室正与副总干事（运作）合作，制定一项持续更新的在线版《权力下放办事处欺诈预防计划》，以便各国查明国内风险并注意减缓措施。	

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 - 财务事项				
根本建议				
员工福利负债供资				
1	2017年	财务司/人力资源办公室	管理层继续参加联合国离职后医疗保险问题工作组，并继续尽力控制现行医疗计划成本。在2017年11月财政委员会第一六九届会议上介绍了所采取行动的最新情况（参见FC 169/5号文件）。	建议已结案 2017年审计报告更新了该建议。
重要建议				
应计投资费用				
2	2017年	财务司	管理层确认，2017年为落实该建议实施了一个经调整的流程，并相应更新了关账操作说明。	建议已结案 负责部门已采取行动，将管理费计入当期发生费用，并更新关账操作说明，因此外聘审计员的建议得到了落实。
全球资源管理系统				
3	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。此外，通过提供多种一览表和报告，增强了差旅模块的报告能力。其中包括国际差旅、应享待遇差旅和本地差旅。全球资源管理系统嵌入了政策合规机制，同时利用综合管理信息系统进行合规审查。	建议已结案 信息技术司已开展工作，除其他外，提高差旅模块的报告能力，从而强化和最大限度利用信息，因此外聘审计员的建议得到了落实。

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 – 治理事项				
根本建议				
发布《内部监控声明》的准备工作				
4	2017年	战略、规划及资源 管理办公室	作为《内部监控声明》发布准备进程的一部分，对当前的风险管理实践进行了评估，并确定了必要的后续行动。改进领域已纳入与财务报表一同提交的 2017 年《内部监控声明》。	建议已结案 负责部门纳入了对《内部监控声明》编制配套进程的风险评估提出的改进领域，因此外聘审计员的建议得到了落实。
5	2017年	战略、规划及资源 管理办公室	展开 2017/18 年内部监控报告工作的同时，实施了一项具体的宣传和认识提高计划。这有助于顺利、圆满地实施这一新进程。	建议已结案 负责部门展开内部监控报告工作的同时，实施了一项具体的宣传和认识提高计划，因此外聘审计员的建议得到了落实。
重要建议				
关键业务流程的管理控制				
6	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	建议已结案 我们注意到为实施该建议正在开展的工作，并认识到正在不断努力优化对提出的领域的管理控制绩效。

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>2016年 – 项目的管理控制</p> <p>重要建议</p> <p>实地计划管理信息系统</p>				
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）	战略、规划及资源管理办公室	管理层在2018年底同意，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。借助正在讨论的全新项目周期工具，很有可能进行重大调整和改进。	进行中。 我们将继续监测在系统更新过程中所做调整和改进。
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）	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。	进行中。 我们将继续监测在系统更新过程中所做调整和改进。
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）	战略、规划及资源管理办公室	已着手改进预算模块，添加一个可以体现新的费用回收框架的功能。借助正在讨论的全新项目周期工具，很有可能改进逻辑框架矩阵和工作计划。	进行中。 我们将继续监测逻辑框架矩阵功能、工作计划监测和预算编制方面的最新情况。

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
10	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。	进行中。 我们将继续监测为落实该建议所做一切改进。
11	2017年	战略、规划及资源 管理办公室/ 信息技术司	<p>- 已完成(c)点, 实地计划管理信息系统直接接入综合管理信息系统, 可以获取项目预算监测报告。</p> <p>- 粮农组织项目管理和控制解决方案将落实该建议的(a)点和(d)点, 配合管理结项项目生命周期, 并接入结果框架, 促进监测和报告工作。新的解决方案将逐步淘汰实地计划管理信息系统并接入全球资源管理系统, 预计在2019年实施。</p> <p>- 就(b)点而言, 应注意到, 综合管理信息系统提供项目资产清单, 各权力下放办事处和总部均能获取。上述粮农组织项目管理和控制解决方案也将考虑项目设备数据。</p>	进行中/部分实施。 我们将继续监测为实施建议采取的进一步行动。

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	2017年	资源筹集司/ 战略、规划及资源 管理办公室	2017年，项目周期小组加紧对各区域办事处和主要分区域办事处进行项目实施/实地计划管理信息系统（项目4期）和项目周期/实地计划管理信息系统方面的培训。此外，还开设了名为“项目预算持有人”和“项目周期基础”的电子学习课程（前者以英语、法语和西班牙语三种语言开设）。所有培训均被用户认为圆满成功，主要绩效指标平均分超过4分（0分最低，5分最高）。能力建设是与新的信息技术解决方案有关的一切计划的主要内容。	建议已结案 负责部门对实地计划管理信息系统用户进行了培训和能力建设，因此外聘审计员的建议得到了落实。
技术合作计划				
13	2017年	技术合作部	该建议前半部分已落实，后半部分涉及反复出现的问题，我们对此不断开展工作进行改进。即使技术合作计划的拨款不断增加，交付的及时性仍然得到了显著提高。正在考虑关于显著简化影响项目审批和启动时间的手续的提案，该提案将进一步改善现状。 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。 将在2018-19两年度评估技术合作计划的总体实施效益。	建议已结案 2017年审计报告结合审计中注意到的新情况更新了该建议。

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
自愿捐款供资的项目				
14	2017年	技术合作部/ 财务部	通过综合管理信息系统监测一览表，并通过跟进需要管理层采取行动的项目，已进行定期监测。通过开发一个新的项目管理和控制平台，设法改进系统，并为预算持有人提供最新的业务准则与持续的支持。	建议已结案 2017年审计报告更新了该建议。不过，我们仍将继续监测新的项目管理和控制平台的开发情况。
15	2017年	技术合作部/ 财务部	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。	建议已结案 我们注意到目前为推动加入有关使用未支余额的条款采取的行动。不过，我们充分了解，这应与捐助者/伙伴的规则一致。 我们将继续监测未支余额的处置情况。
对捐助者的报告				
16	2017年	技术合作部/ 财务部	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系统一览表，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。	建议已结案 2017年审计报告更新了该建议。我们将继续监测管理层为确保按时向捐助者报告开展的工作。
2016年 - 风险管理				
根本建议				
欺诈风险应对机制				
18	2017年	权力下放活动支持 办公室/战略、规	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	建议已结案 负责部门定期更新欺诈预防计划，并

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>欺诈漏洞，欺诈监管计划应采取充分措施，提高“会被发现能的认识”，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）</p>		<p>划及资源管理 办公室/副总干事 （运作）</p>	<p>放办事处框架，包括定期更新欺诈预防计划。 2018 年第三季度实施了新的全组织《反欺诈战略》和《行动计划》，其中尤其推行一种制定国家层面欺诈预防计划的新方法。新的格式根据全组织欺诈风险评估的结果，便于输入办事处面临的更加详细/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。同时，新的格式还有助于业务负责单位评估现行控制措施在减缓新查明的各国欺诈风险方面的成效。 欺诈预防计划是全面改进风险管理和内部控制工作的主要内容。2017 年开发了内部监控调查问卷/《内部监控声明》流程，并采用了网上平台，编写国家年度报告和外部风险概况。新的欺诈预防计划基于上述工作，将是国家年度报告的主要内容。</p>	<p>采取措施强化并宣传问责和内部监控框架，因此外聘审计员的建议得到了落实。</p>
<p>19 欺诈和涉嫌欺诈案件</p>	<p>2017 年</p>	<p>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</p>	<p>已采取相应措施，以强化并宣传问责和内部监控框架，提高本组织对内部监控、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。对欺诈预防计划的不断改进将加强驻国家办事处摸清特定国家风险弱点并采取行动的作用。</p>	<p>建议已结案 负责部门通过制定全组织反欺诈战略和开展欺诈风险评估努力加强欺诈风险治理，因此外聘审计员的建议得到了落实。不过，我们仍将在这项全组织战略实施后继续监测。</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>2018年初，粮农组织完成了由各业务单位根据监察办汇总的欺诈风险排查结果进行的首次全组织欺诈风险评估。该评估为制定全组织《反欺诈战略》及相关《行动计划》提供了依据。这两份文件体现了粮农组织实施联检组 2016 年欺诈问题报告所提一项具体建议的决心。本组织进展报告将正式提交 2018 年 11 月财政委员会会议。</p> <p>全组织战略为中期（2018-2022 年）对欺诈风险管理进行必要改进提供了一张路线图，特别重视增强反欺诈意识和提高管控成效（预防和发现）。</p>	
重要建议				
风险管理				
17	2017 年	副总干事（运作）/ 战略、规划及资源 管理办公室	<p>管理层将进一步加强风险管理框架以及 2018 年以来实施该框架采用的工具和流程，在推行正式的政策和规定的同时，根据《内部监控声明》确定的行动，在各级开展能力建设。</p>	<p>进行中。</p> <p>我们注意到管理层为加强风险管理框架计划采取的行动。我们将继续监测该建议的实施工作。</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
2015年 - 对财务报表的审计				
根本建议				
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年	技术合作部/ 资源筹集司	进行中。 我们赞赏起草有关现金补助和代金券补助项目的新《职工手册》的工作。我们将继续监测管理层在2018年中定稿后就该建议采取的行动。
已起草有关现金补助和代金券补助项目的新《职工手册》（MS702），并与若干驻国家办事处试用，最后获得有关部门（包括财务司、采购处、共享服务中心、信息技术司、权力下放活动支持办公室与法律司和职业道德官员）批准。随时可对粮农组织系统（全球资源管理系统和实地计划管理信息系统）进行必要调整。MS702 正待高层批准和发布相应总干事通报。预计于2018年第三季度定稿。				
重要建议				
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年	财务司	进行中。 我们将继续监测在正在试用的新流程和专为这类交易记账开设的新总账目方面开展的工作。
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	建议已结案 我们在2017年审计访问期间提出了一系列新建议，均获管理层采纳。
2016年，共享服务中心以流程为中心完成彻底重组，力求促进遵循政策，改进服务整体交付。具体而言，每个流程都				

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
			有一个通过系统监控进行强化的审批环节。共享服务中心还在人事部门设立了一个合规审查小组，负责审查复杂的政策合规案件并采取相应行动。在教育津贴方面，2018年2月部署了一个新的教育津贴系统，从而无需人工跟踪预付款和报销事宜，确保可以及时追回。	
差旅模块				
6	2016年	财务司	<p>建议即将结案</p> <p>一家外部咨询公司开展了建议进行的审查和分析，并为全面实现该系统效益提出了解决方案。</p>	<p>进行中。</p> <p>我们将继续监测对该系统的全面审查结果。</p>
技术合作计划				
18	2016年	技术合作部/ 副总干事（计划）	<p>除了希望继续得到对项目的有力介绍，在2018年有资格获得技术合作计划援助的国家中，大多数乃至所有国家都希望在国别规划框架中筹备技术合作计划。此外，已制定并在考虑关于通过简化程序和政策来便利及早批准和交付的提案。</p> <p>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。</p>	<p>建议已结案</p> <p>我们注意到管理层已采取行动，既着力有力介绍，又采取其他措施，确保技术合作计划的总体实施成效。2017年报告加入了一项更新后的建议。</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
重要建议				
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>已采取相应措施，以强化并宣传问责和内部控制框架，提高本组织对内部监督、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>2018 年初，粮农组织结合监察办的排查结果（通过各地内部审计和调查、任务组以及报告发现的不足和风险），完成了首次全组织欺诈风险评估。评估由业务负责单位完成，评估内容为现行监控措施实效、发现的差距以及建议在 2018-2020 年采取的改进措施/行动。</p> <p>全组织评估将定期更新，盘点取得的进展，确定一切其他风险因素或必须采取的减缓行动。</p> <p>在国家层面，驻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，以及相关的风险监控机制。2018 年，通过根据全组织风险评估情况进一步改进指导，可以强化驻国家办事处查明和应对各国风险漏洞的作用。</p>	<p>建议已结案</p> <p>负责部门通过制定全组织反欺诈战略和开展欺诈风险评估努力加强欺诈风险治理，因此外聘审计员的建议得到了落实。不过，我们仍将在这项全组织战略实施后继续监测。</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
2014年 - 对总部的审计					
根本建议					
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	根据2017年实施的修订架构，人力资源办公室着手制定一项计划，为实施人力资源战略提出今后所需变革。已列出一份重点变革行动清单，2018年全年都在计划采取实施行动。该进程将敲定一项正式的变革管理计划。	进行中。 我们对2017年实施的人力资源办公室修订架构表示赞赏。在该建议结束之前，我们将监测管理层在制定人力资源办公室战略的正式变革管理计划方面采取的行动。
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	人力资源办公室近期开展了一项绩效评价与管理系统调查，并与职工代表机构交流了调查结果。人力资源办公室与职工代表机构进行了磋商，旨在就如何妥善改进系统做出知情决策，包括加强及时性和提高效率。人力资源办公室还介绍了将在2018年和2019年绩效评价与管理系统周期进行的调整。	进行中。 我们对采取的行动表示赞赏，并将在该建议结案前审定2018-2019年周期开展的活动。 外聘审计员希望了解为全面审查绩效评价与管理系统制定的战略。我们将继续监测该建议的实施工作。
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	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。同时还在退休人员的聘用上采取了更加严格的管控措施，尤其是那些聘用后承担退休前曾经承担过的职责的人员。这些措施有助于各单位填补知识空白，对员工队伍做相应规划。	建议已结案 我们将继续监测该建议的实施工作。

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
			截至 2018 年 4 月，人力资源办公室建立了 87 份国家顾问名单，共核准 1453 名候选人。此外，在 2018 年，初级专业官员计划将重点为抗微生物药物耐药性、气候变化、生态农业等本组织重点工作领域职位建立候选人名单。	
内部监控				
内部监控声明				
24	2015 年	战略、规划及资源管理办公室	已发布 2017 年《内部监控声明》并作为附录列入经审计的财务报表。《声明》基于一个报告进程，涵盖本组织各级单位，包括内部监控调查问卷和管理层致总干事声明书。	建议已结案 《内部监控声明》将作为附录列入 2017 年财务报表。在 2017 年审计访问期间，就配合编写《内部监控声明》开展的活动，我们提出了一系列新建议，均获管理层采纳。
对权力下放办事处的审计				
26	2015 年	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）	2017 年启动了各权力下放办事处每年都应填写的详尽内部监控调查问卷。内部监控调查问卷具体涉及所有与监控相关的关键业务流程中的能力充足问题。《内部监控声明》确定了行动要点，旨在加强本组织内部监控，通过既定流程促进实施和监测工作。	建议已结案 在 2017 年审计访问期间，就配合编写《内部监控声明》开展的活动，我们提出了一系列新建议，均获管理层采纳。
重要建议				
《国际公共部门会计准则》：汲取的经验教训与实现的惠益				
2	2015 年	综合服务部/财务司	计划于 2018 年底前报告一旦提交给有关利益相关者后即行结案。	进行中。 有关《国际公共部门会计准则》的所有过渡性条款均在 2017 年财务报表中得到实施。我们希望负责单位向有关部门利益相关者提交一份《国际公共部门会计准则》惠益报告。

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
业绩管理				
5	2015年	人力资源办公室	2016年和2017年绩效评价与管理系统的经验教训正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。 我们将继续监测该建议的实施工作，直到计划与发展目标挂钩为止。
员工发展和培训				
8	2015年	人力资源办公室	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准对比结果。 正在筹备影响评价调查，将作为所有培训要求的主要内容。	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	2015年	人力资源办公室	粮农组织正在落实《联合国全系统性别均等战略》。已确定妇女目标比例，并在持续监测。	建议已结案 我们认识到人力资源办公室开展的监测工作。
紧急行动及恢复				
13	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级紧急情况防范措施和应对业务准则（3级准则）（粮农组织，2013b）。	进行中。 我们注意到3级紧急情况协议修订版已敲定和关于2级紧急情况情况的总干事通报修订版发布时间安排。

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>与粮农组织权力下放办事处和总部各司广泛协商之后，已最终敲定关于 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 2018 年年底前发布，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应对行动。</p> <p>总干事通报根据机构间常设委员会正在开展的讨论结果最终发布。委员会正在讨论审议逐步取消紧急情况评级制。因此，讨论过后可能会对现有草案进行重大改动。同时，为进一步提高驻国家办事处应急能力，已增编“紧急情况预防和应对”一节并在《粮农组织手册》中发布。</p>	
17	评估新最终报告体系的运作并确保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/资源 筹集司/ 计划协调组	<p>建议已结案</p> <p>我们注意到管理层已采取行动，使技术合作计划逻辑框架格式与最终报告统一，并试行新的成绩评估方式。不过，我们仍将在实施后继续监测这些提案和进程的成果。</p> <p>这项建议正作为对粮农组织项目周期的监测、绩效评估和报告安排的更广泛审查和更新活动一部分加以落实。</p> <p>已编写并在考虑一份关于技术合作计划逻辑框架格式与标准最终报告统一的提案。此外，正对技术合作计划试行新的成绩评估方式。</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
2012-13 两年度 - 对总部的审计				
重要建议				
全球资源管理系统				
25	2014 年	综合服务部	由于无法继续获得关键数据，因此更加难以实施这项久未落实的建议。尽管因此无法进行定量分析，但到 2018 年 10 月底，可对新系统的效益进行定性评估。	进行中。 我们注意到完成该建议实施工作的时间安排。
33	2014 年	信息技术司/ 财务司/共享服务中心	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。 共享服务中心已利用资产标签根据重新设计的流程改进系统。	建议已结案 共享服务中心 2017 年审计报告更新了该建议。我们将继续监测流程和系统改进的有效运行。
			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信息捕捉，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系统手动添加资产时，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）	