2023年10月 FC 198/6.1



联合国 粮食及 农业组织

Food and Agriculture Organization of the United Nations

Organisation des Nations

Продовольственная и Unies pour l'alimentation сельскохозяйственная организация et l'agriculture Объединенных Наций

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

منظمة سيسة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

# 财政委员会

## 第一九八届会议

2023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: +39 06570 54676

电子邮箱: Aiman.Hija@fao.org

文件可访问: www.fao.org。

NN043/Ch.

#### 内容提要

- ▶ 本报告概述了管理层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于 2022 年 11 月向财政委员会第一九四届会议提交上一版进展报告时未落实的建议的实施进展。

#### 征求计划委员会指导意见

▶ 提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:

- ▶ 注意到外聘审计员所提各项建议的实施情况;
- > 敦促秘书处继续努力落实其余未落实的建议。

#### 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。

_	1	T	1	T
审计报告1	建议总数	截至上次 报告日期 未落实的建议 <sup>2</sup> (2022年11月)	上次报告 日期之后 已落实建议	截至本次 报告日期 未落实的建议 (2023 年 11 月)
2017 年详细报告	29	2	1	1
2018 年详细报告	41	7	2	5
2019 年详细报告	42	17	2	15
2020 年详细报告	48	37	17	20
2021 年详细报告3	20	20	12	8
合计	180	83	34	49

- 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. 除了上次报告日期之后结案的 34 项建议,另有 13 项建议经管理层认定为已落实,但仍有待外聘审计员验证(2021年详细报告一建议 15;2020年详细报告一建议 10、23、29、30、31、32 和 40;2019年详细报告一建议 10、33 和 39;2018年详细报告一建议 11 和 12)。外聘审计员将在此后的审计工作中验证管理层对这些建议的意见和采取的行动。

<sup>1</sup> 所有建议此前均已落实的报告未予载列(2012-2016年详细审计报告)。

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> FC 194/5.1, 见 2020 年及以前发布的详细审计报告。

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> FC 194/3

## 2021年详细报告

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
根本					
财务	审计				
经修	订的资产使用年限				
1.	每年对资产使用年限进行审查, 在《年度财务报表》中纳入经修订的资 产估值,同时在《年度财务报表附注》 中进行适当披露,以遵循《国际公共部 门会计标准》的规定。(第 53 段)	2022年	财务司	管理层确认此项建议自 2022 年 1 月 1 日起已落实。	已实施
管理	事项				
投资	中心绩效审计				
5.	为衡量投资中心工作的杠杆效应制定指标,维护数据以支持取得成果。 (第79段)	2022年	投资中心	管理层确认此项建议自 2022 年 6 月起已落实, 并且随着新管理信息系统的开发,将在 2023 年得 到进一步完善。	己实施
				投资中心已制定追踪"投资杠杆"的指标,包括:	
				用于公共投资:	

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
			- 在公共投资组合的设计阶段,指标包括与投资 伙伴合作开发的投资项目的数量和价值,以及投 资接收国的数量。	
			- 在实施阶段,指标涉及所支持的总体公共投资组合,包括项目的数量和价值,以及国家的数量。	
			- 投资中心还在建立一个系统,以衡量与用户/受益者的外联情况。	
			用于私营投资:	
			- 投资中心正在与合作伙伴讨论私营投资的衡量 指标制定工作。	
			用于混合融资:	
			- 投资中心建立了一个详细的数据库,可追踪各方提交的、经过投资中心审查的个别混合融资计划书。该数据库会报告哪些计划书已经过审查,以及哪些已获批准和已被签署。还可追踪一些关键变量,如投资计划书的数量,此类计划书的价值,以及多项其他二级指标(价值链、国别、投资接收方类型,等等)。	
			这些信息大都发布在《投资中心年度审查》中。 作为对战略、规划及预算办公室定期汇报预算工 作的一部分,投资中心还就预算杠杆率(正常计 划预算与外部资源预算相比较)进行报告。	
			还将通过正在建立的管理信息系统汇报各项指 标。	

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
对计	划预算、工作规划和计划实施报告的绩效	审计			
制定	《国别规划框架》				
8.	执行一项机制来确保帮助所有存在需要的国家及时定稿《国别规划框架》,以便在新《战略框架》下为国家一级制定、实施和报告有效计划提供现实依据。(第110段)	2022年	战略、 规划及预 算办公室 /区域办 事处	战略、规划及预算办公室将利用新的国别规划框架信息看板信息,与相关区域合作和联络,跟进《国别规划框架》制定工作滞后的案例,并确保及时定稿。认识到联合规划进程中联合国驻地协调员的首要地位以及粮农组织单方行动的局限性,这种信息将作为具体区域办事处开展后续工作的基础,用于尽可能加速行动。	已实施
把工	作计划中的产出与各个项目联系起来				
11.	考虑在现行/今后关于《战略结果框架》中预期计划重点领域成果和产出指标的实现进展报告应用里,强制把工作计划中的每一项产出都与相关的项目联系起来,反之亦然(对于尚不能与任何项目建立联系的产出,可选择输入"待定")。(第 126 段)	2022年	战略、 规划及预 算办公室 /项目支 持司	在项目生命周期管理系统(PROMYS)的项目范围内,粮农组织将确保在项目与国别产出之间系统性地建立联系,反之亦然。这样将确保各个项目、国别规划和全组织规划的数据库都保持一致。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见				
重要	重要建议								
财务	审计								
银行	对账及年末余额不平								
2.	确保在规定时限内完成所有银行对账的机构管控措施(第 61 段)	当前工作的一部分	财务司	管理层赞同,确保及时完成银行对账非常重要,并确认既定政策要求在对账月份月末后 30 天内完成银行对账。 监测和后续行动包括: - 财务司定期跟进权力下放办事处的工作,确保在补充银行账户之前完成对账。 - 财务司通过一对一培训,或在某些情况下代表权力下放办事处进行银行对账,为办事处提供支持。 - 《国家财政风险报告》强调指出哪些办事处一直存在拖延问题,以便办事处主管认识到现状并能够采取行动。 - 财务司开发了一门银行对账线上课程,作为获得全球资源管理系统现金管理(银行对账)模块使用权的前提条件,并每年举办线上进修课程。 - 粮农组织正在核对所有未对账的分类账项,注意到某些历史遗留问题需要进行大量研究。	已实施				

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
应付:	退款和提前收到的自愿捐款				
4.	依照《国际公共部门会计准则》的《财务报表的编制》(IPSAS-1)第89段,也为使《年度财务报表》用户能更好地解读财务信息,考虑在《财务状况表》中分开披露提前收到的自愿捐款和给捐助方的应付退款。(第65段)	2022年	财务司	此建议将在通过《国际公共部门会计准则》委员会即将发布的新版收入确认标准时予以解决。	实施中
管理	事项				
投资	中心绩效审计				
6.	编制一项实施战略,根据旨在确定关键知识和能力缺口的需求分析,来加强投资支持方面的能力。(第 87 段)	2022年	投资中心	管理层确认此建议已在总体战略方面落实。业务细节正在讨论中,可能在 2023 年内得出结论。能力建设是一个新出现的工作领域,目前体现了投资中心交付成果中相对较小的一部分价值。按照投资中心转型计划的预测,未来几年这方面将有所增长。为此,投资中心针对四项投资和财务解决方案制定了两项"配套解决方案",分别为"能力建设促进投资"(CD4I)和"知识促进投资"(K4I)。实施战略规定,这两项解决方案应基于成员国及财政伙伴的需求和要求驱动。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
对计	划预算、工作规划和计划实施报告的绩效	审计			
项目	与工作计划和计划重点领域/可持续发展目	标的具体目标	保持一致		
10.	确保各个项目被纳入国家工作规划范围内,按标准产出指标所反映的贡献,与各个计划重点领域和可持续发展目标的具体目标保持一致。(第120段)	2022年	战略、规算办项支持司	从 2022 年开始,粮农组织的国家层面项目在获得批准之前、在制定和确定之时,其对于计划重点领域和可持续发展目标的贡献就已反映在实地计划管理信息系统中。在项目生命周期管理系统这一项目范围内,将在项目与国别产出之间系统性地建立联系。这将确保国家工作计划全面地反映计划重点领域和可持续发展目标,并在全组织报告中整体呈现对于计划重点领域和可持续发展目标的贡献。 项目生命周期管理系统的高层架构将被确定为该项目初始阶段的一部分。这样将确保在搭建系统和迁移数据时形成系统性的联系。	实施中
《国	别规划框架》产出、计划重点领域和可持	续发展目标之门	间的联系		
12.	为确保准确衡量和汇报以标准化产出指标衡量的本组织在实现可持续发展目标方面的进展,粮农组织应: i)确保《国别规划框架》的产出和可持续发展目标的具体目标均与《联合国可持续发展合作框架》(《合作框架》)保持一致。	2022年	战略、 规划及预 算办公室 /项目支 持司	i) 粮农组织的政策规定,《国别规划框架》的产出应源于《合作框架》和可持续发展目标的具体目标,并与之保持一致。相应地,作为一种管控机制,区域办事处应采取质量控制措施。 ii) 粮农组织将确保规划系统继续使所有部门和项目的计划重点领域及相关可持续发展目标都保持一致。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	ii) 考虑加强管控,确保产出的水平设定适当,与计划重点领域建立联系,但只有在结果框架通过共同的可持续发展目标具体目标支持与计划重点领域的联系时,方可建立此种联系。 iii) 确保区域及国家办事处编制工作计划和产出指标的工作与结果框架保持一致。 (第136段)			iii) 对于权力下放办事处,作为粮农组织在国家层面进一步确立《战略框架》的部分努力,本组织已制定各种信息和参考/能力建设资料(作为总体《国别规划框架》指导的一部分),以确保权力下放办事处更好地理解计划重点领域的内容、变革理论以及可持续发展目标的联系等。这将有助于确保在国家层面使计划重点领域与可持续发展目标更好地建立联系。	
合规	审计结果				
采购					
14.	努力改善体制安排,以便于对《协议书》相关服务供应方进行竞争性选择,确保资金效益最优。(第 147 段)	2022年	采购 服务处	管理层注意到,《协议书》未被用于物资和服务 采购,但却被用于从非营利/政府机构获取商业市 场上无法购买到的服务。 采购服务处采取一些措施来突显竞争性选择相对 于直接选择的重要意义,包括对手册以及在提交 《协议书》以供处理时所必需的辅助文件资料做 出修改。目前《文件说明》中有一整节内容介绍 竞争性选择,负责制定《协议书》的官员需要编 写完成这一节,必须在其中列述通过竞争性选择 确定服务供应方所需开展的工作。	己实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
15.	确保已有管控措施,可确保遵守各项实现采购透明度的要求,并确保各办事处在全球资源管理系统(GRMS)中上传相关记录以供审查。(第151段)	当前工作的一部分	采购 服务处	已实施,有待外聘审计员验证 已注意到并部分赞同该建议,由于全球资源管理 系统的局限性,以及招标具体信息的保密性/获取 问题,采用该系统作为记录数据库尚未被确立为 一项政策。 采购服务处通过区域办事处/国际采购官员提高了 对此事项的认识,即有必要保持全部文件档案, 并在全球资源管理系统中至少上传一份经签署的 采购委员会呈文,以确保流程透明。同样,还进 一步认识到有必要确保采购订单的交付日期经过 严格审查,并酌情予以修正,以促进确认延迟交 付以及因此产生的违约赔偿。 组织资源规划的转型路线图将提供机会,可以通	有待验证
				过更具整体性的方式来处理这一建议。	
顾问	合同期限和合同中断				
16.	太平洋岛屿次区域办事处管理层应采用系统,以确保在没有强制性中断合同的情况下不再续签合同。(第 157 段)	2022年	太屿办亚平办人源 部域/太域/ 大域/	这一建议 2022 年得到全面实施。 太平洋岛屿次区域办事处在所有编外人力资源招聘中均遵照本组织的规则和准则。就合同期限而言,太平洋岛屿次区域办事处利用全组织计算器,并在必要时与区域办事处和/或人力资源司进行协商,以及在例外情况下获得必要的审批。 应当指出,2020-2021 年期间外部审计员强调的一些情况是按照粮农组织的"2019 冠状病毒病	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
				(COVID-19) 疫情期间办事处人力资源及编外人力资源准则"实行管理的,编外人员的合同续签已通过适当方式获得相关审批。	
项目	· 管理				
18.	执行管控措施,以确保采取管理行动,让项目及时结项。(第 168 段)	当前工作的一部分	项技目司	项目支持司为那些需要采取管理行动的项目完善了标记标准,把业务结项和财务结算的条件区分开来,以改善监督和预算持有人的监测。以下两种情况会对项目进行标记: 1)要求在项目结束日期后 90 天内结束业务(例外情况会作特别考虑,比如资源合作伙伴规定了更长的最终报告时间); 2)要求在项目业务结束一年后进行财务结算。标记会出现在实地计划管理信息系统中该项目的核心页面上,以及实地计划支持网络监测工具中,很快将纳入综合管理信息系统的信息看板,用于监测目的。 大多数部门和权力下放办事处已指定专业人员来强化项目监测和评价方面的活动,并确保项目及时进行业务结项和财务结算。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见			
内部	内部监控							
20.	i)加强遵守内部监控规定,以高效管理小额现金,保障资产和财产安全。 ii) 在全球资源管理系统中引入监控措施,确保不允许条件不符的不匹配采购。 iii) 制定与实地办公室改善通信的方法,以确保及时从资产登记簿中注销已售资产。(第 188 段)	2022年	财 后服财 后司服 勤务务 勤共务 司司 服享中	i) 管理层注意到,虽然关于补充小额现金的指导规定了应在小额现金数额达到授权限额的 20%之前进行补充,但此限额仅为建议水平,各办事处在小额现金低于限额的 20%时仍可进行补充。 2023 年举办的非洲、亚太、近东及北非、拉丁美洲及加勒比各区域办事处员工研讨会已纳入此流程(欧洲区域办事处的研讨会计划于 10 月举办),管理层注意到合规性已得到加强。 ii) 付款申请表将实现自动化,并包括资格查验,以防止超额开具不合规发票。实行单一登录是付款申请表实现自动化的前提,定于 2023 年第四季度落实。  财务司关于不匹配发票以及监督和监测工作的定期审查和报告有助于加强对不匹配发票的监控。这包括审查提交给财务司司长审批的各项请求,以便向请求方建议最佳做法,还包括更新关于不匹配发票管理的《标准业务程序》,最新版《标准业务程序》将于 2023 年年底发布。 iii) 共享服务中心为权力下放办事处开展定期管理培训,已修订培训材料,以更多地强调需要从资产登记簿中注销已售资产,以及提交相关文件。	实施中			

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
				后勤服务司还与财务司合作加强了函告工作。最 近推出的由财务司分发给驻国家办事处的月末准 备工作函件旨在促进月末的结项流程,其中包括 一项提醒,提醒办事处有必要及时报告已处置的 资产。	
需要	注意的建议				
财务	审计				
未予	利用的库存				
3.	在全球库存管理系统中纳入对库存利用情况进行监督的功能。(第 63 段)	2022年	共享服务 中心	全球库存管理系统于 2022 年第四季度开始实施, 第一个试行国家是南苏丹。计划于 2023 年在更多 地点试行。	实施中
				根据建议,库存管理的全面实施将被纳入"组织资源规划工作计划"中供应链工作流的主流。	

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见						
管理	管理事项										
投资	中心绩效审计										
7.	有效追踪发票并加强顾问绩效监测机制(第92段)	2022年	投资中心	投资中心 2020 年建立了监测系统,通过每季度开展监测来追踪的发票付款情况。 投资中心按照交付物或实际产出来评估顾问绩效,这两项水平依据《职责范围》中的关键绩效指标而定。投资中心监督人员在每项任务结束时完成一份质量评估审查,根据粮农组织的全组织政策在 Taleo 招聘平台中进行记录。	已实施						
对 "	'计划预算、工作规划和计划实施报告"的	绩效审计									
计划	规划、实施报告和评价支持系统中"工作	计划资源"下的	的项目列表								
9.	完善计划规划、实施报告和评价支持系统用于"工作计划资源"下项目列表的第法,以便只包含那些有助于一国实现工作计划产出的项目在内。 (第116段)	2022年	战略、 规划及预 算办公室	正在为 2024-2025 年度修正算法,以纳入所有已知有助于粮农组织在一国实现产出的项目。在工作规划模块内,各国家办事处将获得一份报告,其中概述了整个两年度可用项目资源的现有信息,以支持落实《国别规划框架》,包括粮农组织代表处目前未在运作的项目。	实施中						

建议	建议		负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见					
合规	合规审计结果									
采购										
13.	确定计划采购与实际采购之间出现差异的原因,并妥善处理,以确保规划工作达到必要目的。(第143段)	2022年	采购 服务处	采购服务处 2022 年采用了一种"在线采购计划"模块,要求权力下放办事处必须使用。2023 年初执行了"业务变动请求",这样申购人就可以将在全球资源管理系统中提交的采购申请清楚地标记为按计划/计划外。	实施中					
				凭借这些工具,区域办事处/国际采购官员能更好 地确定潜在缺口,并与负责的预算持有人和授权 官员/粮农组织驻国家代表/办事处主管进行讨 论,而与此同时,采购服务处继续监测计划采购 和实际采购之间的总体差异,并通过发布公告来 提高认识等。						
17.	应发现全球资源管理系统数据库中的错误,比如供应商网址失效,并采取修正	中心	共享服务 中心	当前工作中已采取许多措施来改善供应方/供应商数据库的完整性。这些行动包括:	实施中					
	措施。应审核反复出现不履约问题的供应商,以采取适当行动。(第 161 段)			- 2022 年开展的实质性清理活动注销了超过 91 000 条供应商记录和 13 000 条就职人员记录。						
				- 2023 年的审慎评估活动标记了约 30 000 条供应 方/供应商条目和非职工差旅信息,以备注销。						
				- 对有关供应方/供应商和非职工差旅的强制性要求做出了一些重要更新,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
			• 供应方/供应商应附上银行证明或银行账单的 副本;	
			• 非职工差旅应提供出生日期信息。	
			在此框架内,共享服务中心受托采取相关行动,如注销或重新激活供应方/供应商帐户或供应商网址。这些行动以共享服务中心提供的信息为指导,尤其是在供应商反复出现不履约问题的情况下。	
			已开始执行对非活跃供应商的系统性验证流程。 此后,预计将利用各种信息看板的支持,采取更 全面的方法。这些信息看板计划于 2023 年 9 月起 分阶段启用。	
			信息看板将为精简核查提供便利,通过涵盖区域、国家、供应商类型、银行信息、付款方式等的一系列过滤器来生成各种不同的报告,从而大幅改进验证程序。另外,信息看板还将有助于识别潜在的重复信息,验证活跃和非活跃供应商,监测受到制裁的供应商,并确认活跃供应商的网址是否有效。	

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
19.	应定期审查和更新制定中的项目状况。 项目制定者认为不再相关的项目应及时 标记为已取消。(第 172 段)	2022年	项目支持 司/资源 筹措及人 营部门伙 伴关系司	《项目周期指南》第1阶段已有具体指导,提醒项目制定者每6个月审查一次(如有要求可更频繁)实地计划管理信息系统里制定中的项目状况,并取消那些预计不会进入制定工作下一步骤的内容(概念说明草案或积极筹备期)。 项目制定者可借助实地计划管理信息系统中的"实地计划支持网络筹备监测"工具来完成此项任务。	已实施

### 2020年详细报告

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见			
根本建	根本建议							
财务事	项							
员工福	利负债							
1.	除了有效地对成员国进行额外评估,以填补离职后医疗保险(ASMC)和离职付款基金(TPF)的资金缺口外,粮农组织还可根据联合国离职后医疗保险(ASHI)工作组的建议探索替代办法,参与联合国共同系统寻找解决方案的工作,并制定关于填补离职后医疗保险和离职付款基金资金缺口的长期战略。(第 67 段)	2022年	财务司	管理层继续提请治理机构关注这一事项,包括定期提交一些文件,其中介绍关于债务规模以及资金缺口解决方案的最新信息。有关此事项的最新情况已提交2023年3月财政委员会第一九五届会议。	实施中			
资产								
5.	粮农组织可重新评估资产的 使用年限,以按照《国际公 共部门会计准则》做出公允 列报,并合理估计资产的使	2022年	财务司	管理层已完成对各资产类别有用经济年限的评估,由此而发生变动的有用经济年限从 2022 年 1 月 1 日起生效。	已实施			

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	用年限,以作进一步利用或 处置。(第 87 段)				
重要建	议				
财务事	项				
资产					
4.	粮农组织可审查不动产、厂 房和设备的资本化限值。 (第80段)	2021年	财务司	管理层 2021 年第四季度审查并提高了粮农组织的资产资本化限值:不动产、厂房和设备从 1500 美元提高至 5000 美元,自建资产从 50000 美元提高至 100000 美元;个人采购的无形资产从 1500 美元提高至 5000 美元,个人内部开发的无形资产从 100000 美元提高至 200000 美元,生效期追溯自 2021年1月1日起。	己实施
库存管	理				
8.	粮农组织可确保遵守《国际公共部门会计准则》第12号。优先安排实施有时限的全球库存管理系统,在模块中纳入最佳库存管理做法。(第96段)	2023年	共享 服务中心	此项活动正在进行中,以分阶段的方式按计划推进。 全球库存管理系统于 2022 年第四季度开始实施, 第一个试行国家是南苏丹。计划于 2023 年在更多 地点试行。 根据建议,库存管理的全面实施将被纳入"组织资 源规划工作计划"中供应链工作流的主流。	实施中

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
粮农组	织总部合规审计				
采购管	理				
10.	可确保在全球资源管理系统中上传采购相关文件,为适当评价和监测采购流程提供便利,也有助于提高透明度。还建议确保在全球资源管理系统中录入实际交货日期,以便于评价供应商绩效。(第 103 段)	2023年3月	采购服务处	已实施,有待外聘审计员验证 由于全球资源管理系统的局限性,以及招标具体信息的保密性/获取问题,采用该系统作为记录数据库这一事项尚未被确立为一项政策。由于种种系统制约因素,全球资源管理系统不允许上传文件,也不能准确反映接收方的录入日期。 2022年更新了一份详细的指导说明,涉及到采购文件保管和记录备案。鉴于不存在可采取的进一步系统行动,而且已就记录备案和采购文件保管全力提供了指导及支持,此建议可视作已实施。	有待验证
差旅管	理				
11.	针对未结清的预支差旅费,可设立有效的监测和后续行动机制,以促进遵守规定的结算时限,尤其要重视以往的案例。可确保通过从数据库中取消那些已得到调整的交易,使未结清预支费用数据保持准确、最新。(第108段)	2022年12月	共享 服务中心	按照建议的第一部分,已经在开展针对未结清预支差旅费的监测和收回工作,由此每月生成一份未结清预支差旅费清单,预支差旅费用若逾期未结,并且在系统中没有经批准的对应差旅费报销申请,则自动从出差职工的工资中收回。 正在落实建议的第二部分,即确保通过从数据库中取消那些已得到调整的交易,使未结清预支费用数据保持准确、最新。仍出现在未结清预支费用报告上的以往/已结清预支费用问题已在 2022 年 2 月底解决。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
治理问	题				
13.	粮农组织可研究所有投资组合的在险价值,以评估整体投资组合的潜在损失,还可考虑提高置信水平,以更好地监测风险。(第117段)	2021年	财务司	粮农组织通过许多不同的风险指标来监测投资组合的风险,包括全球保管人提供的在险价值变量,用以衡量本组织投资的风险敞口。上述各项指标合起来指导着粮农组织的风险管理工作。 本组织从保管人处获得 95%和 99%置信水平指标的在险价值分析。	已实施
实地办	· 公室				
项目管	理				
17.	可提高流程责任人的敏感意识,使其意识到数据的所有权以及确保系统数据/信息准确性的必要性。(第130段)	2022年	项目支持司 /战略、规 划及预算办 公室/数据 保护处	《项目周期指南》以及更新版在线学习课程(《项目预算持有人》和《项目周期基础》)解决了数据上传的质量问题,并包含了指导意见,要求在系统中保存文件。 在发布《数据保护政策》的同时推出了一项通信倡议,以提高粮农组织所有部门的敏感意识。《数据保护政策》为确保数据/信息完整性和准确性确立了指导和程序。数据保护处于 2022 年开始开发培训模块,2023 年继续这一工作。	已实施
采购					
19.	可对所有实际接收数量低于 净订购数量的情况进行审 查。可更新全球资源管理系	2022年	采购服务处	采购服务处将继续为权力下放办事处提供指导和支持,防止出现此类缺口和短缺问题,同时提高权力下放办事处落实修订版《手册》第502节的能力,	己实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	统,以便在订购后订购数量 发生变动的情况下反映准确			支持采购职能的权力下放,并确保相关权力下放办 事处有效加强放权。	
	的数量。(第 136 段)			作为落实上述工作的第一步,已在粮农组织每一个区域办事处配备了国际采购官员。各区域的国际采购官员将发挥关键作用,确保以精简的方式在他们的监督下促使驻国家办事处提升效率,加强内部监控和提高能力。	
				采购服务处的计划包括提高认识,以了解采购订单 反映正确数量的重要性,在此方面已发布一份通报, 以提高相关部门关于这一事项的认识,并确保对全 球资源管理系统进行更新,在发出原订单后订购数 量经商议发生变动的情况下反映准确的采购数量。	
20.	粮农组织可确保全球资源管 理系统中的发票数量相关信 息在所有情况下都与接收	2022年	采购服务处	已确立标准程序,由共享服务中心对照发票数量核 查接收数量,以确保一致性。如果数量不一致,就 不处理付款。	己实施
	数量、而不是与订购数量 保持一致,以确保信息的准确性,并进行额外的核查以确保付款的准确性。 (第 137 段)			外聘审计员报告指出一些具体案例中,接收数量无记录但发票数量却采用了订购数量,采购服务处针对这种情况开展了调查,查阅报告来核实三个国家(马拉维、喀麦隆和津巴布韦)的情况,发现不存在此类采购订单。采购服务处观察到有些采购订单的接收数量与发票数量不一致,而在大多数情况下,这一问题与承受限值或四舍五入有关。	

建议	建议		负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
21.	可审查所有超出交货期的未 结采购订单,并酌情收取违 约赔偿金。(第 139 段)	2022年	采购服务处	采购服务处正与区域采购官员网络密切合作,确保 酌情收取违约赔偿金。为进一步强化内部监控和问 责,采购服务处已开展活动,修订国际采购官员的 职位描述和编外人员采购专家的职责范围。 采购服务处已采取行动,确保与全体购买方通信, 提高对此事项的认识,并让购买方参考现有指导和 综合管理信息系统的可用报告,以保证遵守正确的 程序并在国家层面实行监测,从而妥善处置任何违 约赔偿的情况。	己实施
内部监	控措施				
26.	可及时补充小额现金,每月进行不公布的现金清点,以便在任何时间点核查保管人所持现金情况。可根据利用情况来审查权力下放办事处的授权小额现金数量。(第158段)	2022年	财务司	2022年第三/第四季度已按照建议开展工作,抽查了小额现金余额情况。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
人力资	源管理				
28.	应持续努力通过竞争性、有时限的方式补足空缺职位,并确保遴选过程透明。在查明技能缺口和培训需求的基础上,可制定培训计划;可设立一套评价培训影响的系统。(第174段)	2023年 (招聘及人 员编制处) 2023年 (行政法管 理处)	人力资源管 理司	新的招聘准则处于审查的最后阶段,将提供一个支持透明和有效招聘的强大平台,同时简化并澄清相关程序,支持更快捷、更有效地利用资源。 已起草全组织学习框架以及相关准则,目前正在经过审查。	实施中
	年前在非洲消除饥饿区域倡 效审查				
29.	粮农组织可考虑: (a)在"零饥饿主流化"推动"把零饥饿纳入粮农组织在国家可耐域层面工作的主流"的贡献范围内,为之设计设计设计的的生活。(b)在这样设计的技术;(b)在这样设计的人工的,针对在非洲区均体场,针对在非洲区均体场,针对在非洲区均体场,是当市企业,适当市企,适当市企,有关,是一个人,是一个人,是一个人,是一个人,是一个人,是一个人,是一个人,是一个人	2023年	非洲区域办 事处	根据下列反馈意见,管理层建议终止该建议 区域倡议并不是一个孤零零的计划/项目,而是一套 交付机制。其目的是主要在政策和战略层面实现饥饿工作的主流化。在此方面,更适当的举措将是粮农组织在国家和/或区域层面已提供支持或推动的粮食安全和营养政策进程;和/或相对于所有承诺落实《马拉博宣言》的国家,已将"零饥饿"纳入本国战略文件和政策框架主流的国家数量。 实际上,粮农组织已利用大量政策进程来衡量国家和区域层面粮食和农业相关战略及政策文件中"零饥饿"的主流化情况。	有待验证

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	织在国家和区域层面工作的主流的项目;(d)考虑各种加强政策方针的方式,以便更好地在政策层面实现预期的变革。(第198段)			b) 几乎粮农组织在其他四项战略目标(除战略目标 1 外)方面所开展的全部工作,也都推动了实现"零饥饿"的目标;虽然只有战略目标 1 以"消除饥饿"为直接具体目标,但并没有设定"临界比例",而这一比例决定了该目标的适宜性或充足性,相对于其他同等重要的战略目标或重点发展领域而言。  c) 在国家层面已完成为项目筹措资源的工作,项目供资状况取决于资源伙伴所关注的领域。这起出了粮农组织驻国家办事处的管控范围,除非是由技术合作计划供资的具体项目,这种供资应视作种子资金。  d) 管理层对此建议表示感谢,并承认以下事实:如果能提高和增强区域、次区域及国家各级执行政策和开展分析的能力,将可实现更理想的变革。	
30.	粮农组织可审查各项目标和 指标,用于评估非洲区域成 果对于粮农组织全组织产出 目标的贡献,确保在"减少 遭受饥饿的绝对人数"这一 全球目标(与区域倡议相关 联)范围内,相对于这些目 标而言的绩效,能更好地反 映落实战略目标1下各项成	2023年	非洲区域办 事处	根据下列反馈意见,管理层建议终止该建议 粮农组织的成果指标衡量的是,在粮农组织的任务 领域里,各国是否做出了必要的变革,发展了所需 要的能力,以实现各项战略目标(战略目标 1 及其 他战略目标);粮农组织利用这些指标衡量贡献水 平,并视需加大支持力度。 成果指标还能体现全球有利环境的变化,例如通过 政策框架、国际规范和标准的制定情况。	有待验证

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	果及非洲区域粮食安全成果的总体进展。(第 204 段)			成果指标的变更是由若干利益相关方(粮农组织、成员国、区域经济委员会和发展伙伴)所实施政策和计划的结果引起的。这些变更或已汇报的任何进展都不是粮农组织独自的功劳。实际上,粮农组织利用经过其成员国验证的"全组织评估"来衡量对于各项成果的贡献水平。	
				此外,即便政策进程已实现积极的变革,但还有一些因素影响了粮农组织、成员国及合作伙伴在减少遭受饥饿的绝对人数方面的工作。多年来,非洲的粮食不安全人口一再增长主要是由多种问题共同造成:粮食市场和商品价格不稳定、经济减速和衰退、气候冲击(气候变异和极端气候)、自然灾害(严重干旱和洪水)、长期政治不稳定、冲突及其他形式的暴力。多个版本的《粮食安全和营养区域概况》(2018年、2019年和 2020年)都报告了这些问题。	
31.	本组织可加强对消除饥饿工作相关项目的整合盘点/评估进程,2014-2020年期间这些项目在重点国家开展业务,以便为该《区域倡议》的剩余时期,也为评估这些项目的影响和成果,在此方面查明缺口并确定优先重点。(第208段)	2022年	非洲区域办 事处	根据下列反馈意见,管理层建议终止该建议 粮农组织的成就往往不会在全组织层面按项目列 报。管理层建议,更有用的分析方法将是审查那些 已报告结果(经过验证)并将之计入 2014-2015、 2016-2017 和 2018-2019 两年度实现战略目标 1 下产 出目标的进展的国家,然后审查每一个国家与战略 目标 1 相关的项目数量,以及上述时期内的项目预 算和支出。	有待验证

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
项目规	划、监测和评价				
34.	粮农组织可审查"特别关注 国家"名单,以开展技术合作计划,并引导资源筹措工作,以便在处境不利的国家 开展更多信托基金项目。 (第 273 段)	2023年	贝克多副总 干事/项目 支持司/资 源筹指及私 营系司 关系司	就技术合作计划而言,该建议已落实,理事会第一六六届会议批准了一套新的标准,以指导资源分配决策。这些标准通过营养不足、贫困、不平等、气候变化脆弱性、生物多样性退化的发生率来评估各国的需求,并在评估粮农组织的服务时强调了普遍性以及对最不发达国家和小岛屿发展中国家的特别关注。	已实施
				粮农组织继续重视联合国类别中的"特别关注国家"以设立信托基金。新的《战略框架》确认了这一点,其中特别关注了最不发达国家、低收入缺粮国、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家,以及贫困和粮食不安全高发的中等偏低收入国家。在全组织系统中可以追踪这些国家,将考虑纳入与结果相关的综合管理信息系统具体视图,显示在粮农组织的贡献、所筹措资源和交付范围内的结果情况。	
				将由《战略框架》来推动设立信托基金,现已明确各个"特别关注国家"。这些也将根植于粮农组织的工作方法中,而不能通过项目周期手册来落实,因为手册聚焦于过程而非实质内容。信托基金的工作主要由捐助方的优先重点推动展开。	

建议	建议		负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
35.	在《国别规划框架》尚未制定或已经失效的情况下,粮农组织可监测《国别规划框架》的制定情况。这样还可能确保参照相关国家所设想的优先重点来评价《国别规划框架》。(第 277 段)	当前工作的一部分	战略、规划及预算办公室	目前正在加强用于监测《国别规划框架》制定情况的工具。战略、规划及预算办公室已有《国别规划框架》周期的一个数据集和一个信息看板,并依照《联合国可持续发展合作框架》(《合作框架》)推进《国别规划框架》的制定工作,因为《国别规划框架》必须适当地源自《合作框架》进程。基于联合国发展协调办公室(发展协调办公室)的信息看板和各区域办事处《国别规划框架》联络人的意见,此数据集每月更新一次。	己实施
				就《国别规划框架》而言,按照"2023-2023年评价的示意性滚动式工作计划",本组织继续评价粮农组织在国家层面的贡献水平,以示本组织对各国负责,并就制定和实施《国别规划框架》向本组织和各国提供建议。	
				经与区域及国家办事处协商,已制定国家评价计划。根据原则选择了处于实施《国别规划框架》倒数第二年的国家。协商过程中考虑到的其他因素包括:在区域办事处看来计划的战略重要性;评价不足的国家计划;非常需要粮农组织支持的国家的计划;作为一项投入,评价对于为计划确定新战略方向的有用性,例如在那些新成立政府的国家或参与制定全系统《合作框架》的国家。	

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
36.	粮农组织可强化实地计划管理信息系统中的"实地计划支持网络"(FPSN)工具,确保每年对制定中的项目进行监测和审查,并要求项目制定任何预算持有人定期审查和更新制定中的项目状况,以确保仍在积极制定这些项目,从而改善对制定工作管理的指导。(第 281 段)	当前工作的一部分	项目支持司	《项目周期指南》第1阶段已有具体指导,提醒项目制定者每6个月审查一次(如有要求可更频繁)实地计划管理信息系统制定中的项目状况,并取消那些预计不会进入制定工作下一步骤的内容(概念说明草案或积极筹备期)。 项目制定者可借助实地计划管理信息系统中的"实地计划支持网络筹备监测"工具来完成此项任务。	已实施
37.	(a) 新的项目生命周期管理系统(PROMYS)定于 2022 年年底推出,具有上传日志框架矩阵(LFM)和工作计划的功能。(b)可重新设计日志框架矩阵和工作计划,使其对用户更加友好,且不影响高效项目监测所需要的信息/内容。(c) 应强制要求金额超过 50 万美元的项目在组织资源规划中插入日志框架矩阵和工作计划,以加强问责并改进监测。(第 285 段)	2023 年	战略、规划 及预算办公 室/项目支 持司	将在设计和实施新的项目生命周期管理系统的背景下考虑这些建议。	实施中

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
38.	(a) 加强对预算持有人绩效的 全组织监测,确保项目交付 结果在已批准/已修订预算及 已收到现金的范围内,并且 未支出的现金余额及时得到 调整; (b) 组织资源规划中应包含验 证核查,不允许项目交付结 果超出预算和已收到先进的 范围(例外情况如在美国国 际开发署和欧洲联盟资助的 项目中的具体供资安排)。 (第 289 段)	2023年	项目支持司 /财务司	将在设计和实施新的项目生命周期管理系统的背景下考虑这些建议。	实施中
39.	粮农组织可(a)在组织资源规划中纳入验证核查,要求供资联络员在系统里确认已按照供资协议重新分配,并已获得捐助方批准。(b)设定一个限值,超出此限值的预算项目间重新分配将需要经过全组织监测和审批。(第295段)	2023年	项目支持司 /资源筹措 及私营部门 伙伴关系司	(a)粮农组织的现行系统(实地计划管理信息系统)中,仅项目供资联络员有权批准预算修订,核查重新分配的合理性,以确保与供资协议保持一致且经过捐助方批准。预计新的组织资源规划系统将得到进一步加强。 (b) 有关基于金额限值对预算的重新分配开展额外的全组织监督是否有效,正在进行讨论。当前的全组织监测工作优先确保在落实粮农组织《战略框架》和可持续发展目标方面切实有效地交付成果,采用的是基于结果的管理方法。	实施中

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.	为提高"实地计划支持网络"监测的有效性并确保从业务角度和关键,对于通过的组织资源规划系统,对于一个人。 (a) 新的组织资源规划,对于一个人。 (b) 有关的,以便准确标记交付水平较低的项目。 (c) 所有项目,那些在结项目审查。 (c) 所有项目,那些在结项目现为,支出一旦超过所收到取量点行动。 (第 299 段)	2023年	战划办目财 化	已实施,有待外聘审计员验证 (a) 当"项目周期已过去一半或以上,而与现金和预算相比,项目交付水平低于 20%","实地计划支持网络"工具就会将其标记为低交付水平项目。 (b)项目会被标记为进入规定状态,有三种不同时期/水平: i)项目进入规定状态后,立即向预算持有人和项目工作组报告; ii)项目在规定状态下保持 30天后,上报二级管理层; iii)项目在规定状态下保持 60天后,再上报高级管理层。此外,已有基于风险的分类方法,区分了对本组织而言哪些状态属于低、中或高风险类别。这些差异促进了对项目的高效审查,使管理层能够基于风险来聚焦问题。 (c) 当"项目交付水平达到或高于现金的 30%","实地计划支持网络"工具就会标记该项目为需要筹集资金;另外,当"项目支出超出现金水平或项目现金低于预算水平",还可紧急筹集资金。最后这个条件涉及兼顾适当例外情况的风险分类。	有待验证

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
41.	粮农组织可考虑设立一种强 化监测机制,缩短审批日期	2023年	项目支持司	粮农组织将考虑在新的项目生命周期管理系统中设立一种强化监测机制。	实施中
	与项目实际启动之间的时 滞。(第 302 段)			审批与启动实施之间的时滞问题往往取决于不受粮农组织控制的因素(如接收国政府签署项目协议的时间)。项目支持司正与相关部门(法律办公室、贝克多副总干事、应急行动及抵御能力办公室)合作评估粮农组织控制范围内造成时滞的最大因素,以便精简程序,并确保遵守本组织的规则和政策。	
42.	应就项目实施情况开展适当的风险分析,并向实地工作人员提供项目周期方面的专业培训,以改善与东道国政府及捐助方之间的协调。(第307段)	2022年	项目支持司	项目支持司定期提供项目周期管理方面的培训。 项目支持司 2022 年 6 月完成《项目预算持有人》 线上学习课程的更新,2022 年 8 月完成《项目周期 基础》课程四个模块[识别、制定、评价和批准、 实施和监测、评估和结项]的更新。这两门课程通 过 you@fao 供粮农组织全体职工学习。	己实施
43.	粮农组织可确保在项目生命 周期管理系统中纳入一个功 能强大的模块,比照目标来 监测里程碑实现情况,以促 进对项目实施的全组织监测 工作。(第 309 段)	2023年	战略、规划 及预算办公 室/项目支 持司	将在设计和实施新的项目生命周期管理系统的背景下考虑这一建议。	实施中
44.	(a) 可在全组织层面设立一个积极监测框架,确保项目及时进行业务结项和财务结算。	2023年	战略、规划 及预算办公 室/项目支	将在设计和实施新的项目生命周期管理系统的背景下考虑这些建议。 关于建议(b),项目支持司目前维护着一个数据库,包含了与项目相关的"实地计划支持网络"状态,	实施中

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) 定期分析和汇报造成延误的主要原因。 (c) 可确保项目生命周期管理系统具备足够的管理信息系统功能,以促进总部联络人和高级管理层定期审查项目结项情况。(第 313 段)		持司/财务司	以及预算持有人就面临的问题和解决问题的潜在措施所发表的意见。通过定期报告对这些信息进行分析,并与预算持有人及高级管理层进行分享。	
45.	粮农组织可: (a) 加强对于进展报告提交情况的全组织监测,确保项目在按预期推进。 (b) 确保把在新的组织资源规划系统中上传进展报告作为可以系统中是根据的理系统的。 (c) 将管理信息系统功能纳入项目生成关于预算持有股的定期管理成关,以是报告情况的定期报告。可制定一项全组织管理层监测框架,可制定一项或目进展进展,可制定。(第 316 段)	2023年	项目支持司 /战略、规 划及预算办 公室	将在设计和实施新的项目生命周期管理系统的背景下考虑这些建议。 实地计划管理信息系统的模块中已经包含了一个"报告"选项卡,用以在系统中上传进展报告和最终报告。	实施中

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
46.	应强制规定将每一个项目按 照供资协议提交最终报告的 日期都录入组织资源规划系统,此日期信息应构成项目 活动启动之前必须录入的部 分基本信息。应积极监测按 照关于项目结项的现有说明 规定提交最终报告的情况。 (第 319 段)	2023年	项目支持司 /资源筹措 及私营部门 伙伴关系司	将在设计和实施新的项目生命周期管理系统的背景下考虑这一建议。	实施中
需要注	意的建议				
粮农组	织总部合规审计				
治理问	题				
15.	粮农组织可继续以适当频率 定期审查围绕各项建议有待 采取的行动,并在一定时限 内落实这些行动。(第 123 段)	当前工作的一部分	监察长办公 室/托马副 总干事	自 2020 年 12 月开始尚未采取的 480 项商定行动中,有近 50%在 2021 年 1 月至 2022 年 8 月期间结项,其余的大部分商定行动计划于 2022 年年底前落实。正在进一步关注确保及时落实已发布的商定行动。 已采取的措施包括: 高级管理层(高级领导团队和助理总干事/区域代表)与各地联络点定期开展后续行动,发出状况提醒,引发相关行动。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
				专门关注长期未落实的建议,确保以整体性、可持续的方式解决问题,并将这些问题纳入正在进行中的进程/业务改进举措中。	
				区域办事处专门关注确保为国家办事处提供支持以落实商定行动,并与业务负责人合作,推动与其他区域交流良好做法以及采用解决方案来应对已检测到的系统性管控缺陷(如通过区域间内部监控和合规联络点网络);提供有关支持安排的具体指导(2022年9月)。	
				为改进管理监督而对系统/工具做出的进一步改善: (i)利用系统触发因素来系统性地提醒行动负责人关 注交付日期/报告要求;(ii)升级信息看板(按来 源、业务流程、地点)以促进监督;针对在需要关 注的领域(如长期未落实的/高风险的或优先重点领 域)容易采取的后续行动,创建具体报告。	
采购					
18.	在实地办公室采用对年度 采购计划进行季度审查的 系统,促进对照规划的里 程碑事件来评价采购进 度。可更新采购计划,以 确保这些计划仍然是动态 文件,可反映不断变化的 采购要求。可提醒项目团	2022年	采购服务处	采购规划平台新增了一项功能,使权力下放办事处 得以对照规划的里程碑事件来监测和评价采购活动 的进展。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	队注意及时提交采购计划 的重要性。(第 134 段)				
22.	收到合同管理人的确认后, 并在支付款项之前,还可立 即在全球资源管理系统中更 新已收到的服务信息,以确 保系统中可反映服务采购行 动的端到端状况。(第140 段)	2022年	采购服务处	在全球资源管理系统最初实施时,根据成本效益分析做出了双向匹配服务的决定。当下变更系统可能降低成本效益,或者不可行,这一做法将被作为未来组织资源规划转型项目的一部分。	实施中
23.	对于不要求提供采购申请编号的采购活动,采购申请编号这一栏可能不是空着,而是填充了诸如"不适用""不需要"等信息,以确保遵守规定的工作流。(第141段)	2022年	采购服务处	巴实施,有待外聘审计员验证 为解决这一问题,采购服务处探索了许多种可能的系统方案,之后得出结论,成本效益最高的方法就是对未发出采购申请的采购订单进行事后监测。通过采购服务处的采购公告和分享采购申请/采购订单的总体比率,已重申除了低价订单以外,任何采购流程的起点都必须是发出采购申请。随后,制定了一份按国别提供这一比率的报告,并将其纳入权力下放办事处可用于支持监测的报告清单中。2020年以来,采购申请/采购订单的总体比率提升了34%。	有待验证
24.	对于高价值采购,可始终从 供货商处获得担保文书并记 录在案,以保障本组织的利 益。(第143段)	2022年	采购服务处	《行政手册》第 502 节在附录 K 中提供了关于使用 绩效担保的指导。此前商定将酌情获取绩效担保, 但这一点最终取决于买方,并需与请求方协商,以 确定风险水平和消除风险的手段。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
内部监	控措施				
27.	必须严格遵循结清预付款和 违约后收回款项的既定政 策,可定期监测差旅费及其 他预付款项。(第 161 段)	2022年5月	共享服务中心	本组织已具备可靠的收回机制。在出差结束日期后,全球资源管理系统每周通过电子邮件发送差旅费报销提醒,其后每10天再发送一次,直到共享服务中心差旅处收到差旅费报销申请为止。如果90天后仍未提交差旅费报销申请,将从工作人员/顾问的工资/酬金中收回预付费用。 收回过程涉及到与共享服务中心薪金团队开展非常紧密的合作,对未偿还预支费用进行监测。薪金团队每月编制一份费用收回清单,并发送给职工和编外人员,差旅团队核验清单后,将定稿文件发回给薪金团队,以供采取行动,收回相关费用。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见		
管理事	管理事项						
2025 年	F前在非洲消除饥饿区域倡议						
32.	本组织可考虑在现行的组织资源规划系统内创建一个专门的功能/链接的可行性,用于"2025年前在非洲消除饥饿区域倡议"相关计划和项目的监测、评价和报告,从而使各个内部利益相关方获得与区域倡议相关的可用整合信息。(第 213 段)	2022年	非洲区域办 事处	根据下列反馈意见,管理层建议终止该建议 由于区域倡议与战略目标 1 有所重合,建议做法 将是把区域倡议视作战略目标 1 的一个有机组成 部分,现行组织资源规划系统中已有与之相关的 功能,能够获取可用的整合信息。	实施中		
项目规	2划、监测和评价						
48.	项目生命周期管理系统中可纳入一项规定,要求报告按照评价办的意见和建议采取行动的实施情况。针对评价报告中强调指出的建议/问题的后续行动,可加强全组织监测。(第327段)	2023年	战略、 规划及预算 办公室	界定项目生命周期管理系统的用户需求时将考虑这些建议。	实施中		

## 2019年详细报告

建议	L	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见					
根本	根本建议									
财务	-事项									
共享	服务中心									
10	确立规则,澄清可允许的实物 拨备及其最高限额,以及为支 持计算二级受抚养人总收入的 三分之一数额以确定是否有资 格享有相应津贴,职工所需提 供的档案证据。(第 92 段)	2021年	人力资源管 理司	已实施,有待外聘审计员验证 已更新粮农组织手册,要求职工需提交受抚养人 经公证的声明或宣誓声明,说明从职工处获得的 费用数额(可接受汇票、电汇收据或银行交易记 录来代替)至少相当于津贴数额的两倍。共享服 务中心制定了公证/宣誓声明模板,帮助职工遵守 这一要求。	有待验证					
审查	资源筹措工作									
13	为全组织资源筹措战略注入活力,反映本组织当前运作现状,以进一步加强资源筹措治理安排,并使本组织所有层面的相关活动保持一致。(第113段)	2023年	资源筹措 及私伴关 系司/战 系、规划 及 交 公室	粮农组织大会第四十二届会议通过了《2022-2031年战略框架》,为本组织从下一个为期四年的《2022-2025年中期计划》开始的工作提供指导,包括阐述了"四个更好"的20项全组织计划重点领域。目前把按照《战略框架》制定修订版资源筹措准则视为落实《战略框架》的工作的重要组成部分。	实施中					

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
				在资源筹措及私营部门伙伴关系司与战略、规划及预算办公室的领导下,正在开展大量工作,制定新的《资源筹措行动计划》。已完成全面的粮农组织全组织调查,5个区域磋商会议中已有4个结束。《资源筹措行动计划》的定稿时限为2023年年底。	
14.	为获得更大的协同效应并实现 更好的协调,通过下列措施。 强资源筹措战略管理系统: a)制定资源筹措全组织工作计划,包含那些根据规划的有待的之里,以进一步的方,以进一步的方。 对的关键活动,以进一步明确问责; b)与权力下放办事处开展更略切的推架内由务措的框架内由等进入下确保在全组各个战略和工作计划的框架内由等措效略及工作计划,以便更有效的联系取成果信息,从而消除的缺口。(第119段)	2023年	资源筹措及 私营部门伙 伴关系司	赞同以下行动: a) 新的全组织资源筹措准则将包括一份为期四年的总体工作计划,反映规划投入物、关键活动、责任行为方、产出、成果及衡量成功与否的总体指标。将与粮农组织《工作计划和预算》/《中期计划》下的全组织工作规划、监测和报告系统保持一致,尤其是关于外联工作的职能目标 8.3 及其后继目标。将依照资源筹措准则在全组织范围内审查各项职责和责任,并将设立强化协调机制/工作组和支持网络,使信息流更畅通,定期公布关键机会,并尽可能提供支持和增强能力,特别是在国家层面。 b) 为充分支持联合国改革进程,新的全组织资源筹措准则旨在加强权力下放办事处层面的资源筹措工作,而且重要的是,将作为联合国国家工作队的一部分为《合作框架》提供支持。清晰的全组织计划重点,以及围绕清晰的计划产品组合开	实施中

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
				展协调和交流的方法,应有助于驻国家办事处的 外联和资源筹措工作。	
				正式设立一个全组织资源筹措协调机制/工作组(包括各区域),将有助于按照最近通过的《战略框架》中的计划重点领域来管理关键的资源筹措重点,寻找机会并发现挑战,确定粮农组织的响应行动,并把各国、区域和国际社会凝聚起来采取协调一致的行动,开展统一的资源筹措工作。	
审查	评价职能				
23.	更新评价政策,确保采纳普遍的规划和标准,并纳入当前业务现状和各项举措,从而进一步加强评价政策支持和明确各项职责。(第175段)	2021年	评价办	已制定首份政策草案。 正在与总部以及各个区域、次区域和驻国家办事 处进行磋商,计划在 2023 年春季前结束磋商。其 中包括各个区域的线下磋商。 计划于 2024 年将该政策提交给治理机构。	实施中
24.	与治理机构密切合作,重新评估《章程》中关于评价办公室(评价办)主任职位的招聘、任命和解聘规定,确保已有程序保障措施,可加强此职能部门的独立性并保护本组织的利益。(第182段)	2021年	评价办	新版《评价政策》首份草案包含了关于评价办主 任的任命和解聘规定,并建议了加强此职能部门 独立性的程序保障措施。正在进行磋商。	实施中

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
25.	与治理机构密切合作,审查各职能部门现行架构的独立性,明确界定报告路径以及管理层与评价职能部门的合作范围,但同时不损害其独立性,尤其是在管理财务资源和人力资源的分配方面,以提升该司处的信誉和价值。(第189段)	2021年	评价办	此项工作正在进行,并为修订版《评价政策》提供信息。 2022年7月7日开始,总干事办公室授予评价办主任招聘权,与监察长办公室主任的权力相称。	实施中
26.	通过为当前两年度详细确定优 先重点,并根据评价政策及以 往战略交付结果所提供的信 息,更新评价政策,以确保各 项职责同步协调,各项工作完 全符合现行《中期计划》和 《工作计划和预算》,从而在 运作方面取得更大的协同作 用,实现更有意义的绩效评 估。(第 195 段)	2021年	评价办	此项工作正在进行。在新的评价办主任近期到任后,制定了临时评价战略(文件 PC 135/3)并于2023年3月提交给粮农组织计划委员会第一三五届会议。计委成员建议粮农组织理事会批准评价办的这一战略。	实施中
27.	通过下列措施制定一份两年度战略计划: a) 就规划的评价活动提供更清晰更详细的信息,包括具体项目/计划评价、财务资源及其用途,以履行职能,提高透明度和信息价值;	2021年	评价办	此项工作正在进行。在新的评价办主任近期到任后,开始制定支持临时评价战略实施工作的两年度战略计划,并将于 2023 年年底完成。	实施中

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) 设定更有效的协定来监测有 关报告出版时间表和完成情况 的交付结果,包括诸如评价计 划、职责范围、管理层回应及 其他关键评价产品等参考资 料,以确保视需采取整改行 动。(第 200 段)				
欺诈	风险管理				
30.	设计一项欺诈风险管理最佳做法政策,将涵盖包括《反欺诈和其他腐败行为政策》在内的所有相关政策,从而对欺诈方面的脆弱性问题进行重点更突出、更全面的管理。(第221段)	2021年	战略、规划及预算办公室	已起草更全面的风险管理政策框架,涵盖了所有关键要素和相关政策,以便采取更加综合性的方法,在总体风险管理框架内管理欺诈风险方面的脆弱性问题。与包括监察长办公室、人力资源管理司、法律办公室、职业操守办公室及其他相关部门等关键利益相关方合作开展此项工作。	实施中
权力	下放办事处的监控环境				
42.	调整《反欺诈战略和行动计划》,更加重视解决日益增多的、涉及粮农组织职工参与共谋的欺诈案件,并为部门主管确定更严格的职责,他们应发现和防范本部门/办公室内部的欺诈问题,全力确保粮农组织可管控由当前日益增多的欺	2021年	战略、规 划及公室/托 马副总干 事/人力资 源管理司	除了强制培训,还开展了几次提高认识活动,确保部门主管和职工清楚地认识到自己在防范和探测欺诈风险方面的责任。整合的企业风险管理行动计划正在定稿,其中包含进一步的提高认识活动,也提及了欺诈风险。	已实施

建议	L	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	诈案例所引起的信誉风险等。 (第 309 段)				
重要	建议				
共享	服务中心				
6.	制定一份工作计划,寻求全面完成查明(除业务预付费用、危险津贴和加班费之外)发票交易的工作,在此过程中可实行精简或自动化,以推进发票集中管理项目,并确保通过效率和成本效益更高的方式处理发票。(第72段)	2023年3月	共享 服务中心	企业资源规划 <sup>4</sup> 工作计划中包含了业务预付费用和加班费的自动化处理,将在项目的时限内完成。制定和落实一项发票解决方案,实现部分流程的自动化,减少人工劳动,确保更高效地处理交易。  "付款申请表解决方案"的推出后,以往全部由人工开具的发票中,金额低于1500美元的发票将能自动生成。实行单一登录是付款申请表实现自动化的前提,计划于2023年第四季度落实。	实施中

4 企业资源规划

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
7.	制定一项设计完善的提案文件,旨在实现以下费用开发票流程的自动化: (a)业务预付费用; (b)危险津贴; (c)加班费。该提案文件应包括一份详实的计划,附有各项活动和相应时间表的清单,以确保结项。(第73段)	2023年3月	共享 服务中心	(a) 将开展分析,确定业务预付费用应当在全球资源管理系统中(现有技术)还是在组织资源规划转型项目中落实。 (b) 危险津贴的自动化已在 2023 年第四季度与危险任职地补充津贴合并实施。 (c)将在组织资源规划转型活动范围内考虑加班费的自动化。	实施中
治理	事项				
审查	资源筹措工作				
20.	反思现行全组织资源筹措方面 的职责和责任及它们之间的相 互依赖关系,实行更清晰、界 定更完善的资源筹措结构,并 以正式的支持政策和权威提供 支持,从而确保资源筹措动态 符合全组织的问责制及内部监 控原则。(第 156 段)	2023年	资源筹措及 私营部门伙 伴关系司	新的全组织资源筹措准则应提出一个资源筹措内部问责框架,明确国家、区域和总部各级的资源筹措职责及责任。 如上文对建议 14 的回应所述,将依照资源筹措准则在全组织范围内审查各项职责和责任,并将设立强化协调机制和支持网络,使信息流更畅通,定期公布关键机会,并尽可能提供支持和增强能力,特别是在国家层面。	实施中
21.	在问责关系和内部监控的脆弱性问题方面,对该司处人员组成模式和需求开展审查,以确保相关业务风险得到管控,工	2023年	资源筹措及 私营部门伙 伴关系司	基于临时资源筹措准则以及任何因此而必须做出的结构性调整,将考虑审查工作人员的职责和责任以及工作流程,以便对该司处的成效进行微	实施中

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	作流程的效率和成效得到提高。(第 162 段)			调。设计新的全组织资源筹措准则时将参考此项工作。 资源筹措及私营部门伙伴关系司依赖很有限的正常计划供资,尽管工作量和筹措的资源却都翻了一番,但十年来供资情况基本保持不变。新的资源等措准则将需要根据现实考虑实施工作所需的资源。考虑到资源筹措及私营部门伙伴关系司发挥的关键职能,将探寻开展宣传的机会,以推行全组织成本回收工作的一部分,为面临风险的关键任务增加供资,或与其他部门实行成本分担模式,并最大限度地利用与全组织范围内各支持职能部门(如新闻传播办公室、伙伴关系及联合国协作司、南南合作及三方合作司、战略、规划及预算办公室、应急行动及抵御能力办公室,等等)的合作和关系。	
欺诈	风险管理				
33.	确保: a) 为全体职工的年度确认提供政策支持,确保更新职工披露的信息,并对相关信息进行变更,使监测更有效、问责更清晰; b) 设计政策和程序,把推荐人调查纳入所有职位的招聘程序	2023年	人力资源管 理司	已实施,有待外聘审计员验证 a) 根据 2022 年 2 月完成的年度披露计划全面审查,制定了一份用于在线提交的年度确认表。 b)人力资源管理司实施了多项举措,以扩大对职工候选人的推荐人调查范围,并在任何个人成为正式职工以前,无论其职级和类别(一般服务人员、本国干事和专业人员)、供资来源和地点,都对其进行彻底的背景调查。	有待验证

建议	L	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	中,无论其供资来源、性质和 地点,以增强招聘流程在遏制 欺诈方面的作用。(第 235 段)			背景调查包括按照联合国系统的性剥削和性虐待/性骚扰联合数据库、国际刑警组织红色通报数据库和安全理事会制裁名单进行审批。此外,请前任主管就候选人的经验、行为技能、判断力及道德问题进行定性推荐人调查。	
				为提高效率,目前由位于波恩的联合国全球人力资源服务中心(One HR)处理外部专业人员候选人的背景调查及推荐人调查,并核查包括学历记录在内的档案。	
39.	采用一套与《反欺诈战略和行动计划》实施工作相关的绩效指标,确保对每一目标下的活动绩效都辅以明确的绩效预期,以便对政策效果实现更有意义的测量。(第 262 段)	2021年	战略、 规划及预算 办公室	<b>已实施,有待外聘审计员验证</b> 正在制定整合的企业风险管理行动计划。	有待验证
落实	企业风险管理				
40.	通过确保按时间顺序交付相关规划工作结果和所必需的组成部分,强化实施企业风险管理的商业逻辑;并在有力的变革管理活动支持下,实现更好的执行机动性,提高成功几率。(第 271 段)	2021年	战略、 规划及预算 办公室	粮农组织正沿着成熟度模型的轴线,逐步提高企业风险管理的成熟度,而不是采用大爆炸的做法作为其总体实施战略。	已实施

## 2018年详细报告

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见		
根本	根本建议						
财务	事项						
员工	福利负债						
7.	设置确定时间段内的具体供资和成本削减(控制)安排,以便在粮农组织领导机构指导下解决服务终了负债问题。(第 69 段)	2019年	财务司/人 力资源管 理司	管理层继续提请领导机构关注此事项,包括定期 提交一些文件,介绍有关负债规模、解决资金短 缺的备选方案、联合国系统内就此事项正在开展 的讨论,以及旨在控制当前医疗保险计划费用的 活动等最新信息。有关此事项的最新情况已提交 2023年3月财政委员会第一九五届会议。	已实施		
重要建议							
财务事项							
共享服务中心							
11.	快速追踪共享服务中心结构 化工具的谈判和采购情况, 以确保妥善管理、准确追踪 和监测处理案例/请求,从而 实现有效、高效的运作、报	2019-2020年	共享 服务中心	巴实施,有待外聘审计员验证 平台现已启用,具有两个模块:共享服务中心的 "服务管理"模块与数字化及信息技术司和基础 设施服务的"事件管理"模块。	有待验证		

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	告和合规,更好地支持粮农组织。(第87段)				
12.	制定机制,就遵守粮农组织各办事处服务请求政策和程序的情况编制定期报告,并应定期将此告知各办事处门网站或一览表上发布此类报告,主要将其作为有组织办有生要将其作为组织和共享服务中心积极利制,并帮助取得高股大帮助取得高效、有效的流程结果。(第91段)	2023年3月	共享 服务中心	巴实施,有待外聘审计员验证 共享服务中心通过不断发展的 ISO 9001: 2015 质量管理体系,在维持质量保证方面发挥着重要作用。其质量管理体系现有 24 项流程,18 项已经过认证,6 项正在认证中,目标是让共享服务中心的所有流程都得到认证。ISO 9001 标准涉及一些关键行动,如界定质量政策、评估风险、记录程序、监测关键绩效指标、开展审计、追踪客户满意度。 共享服务中心每月提供质量关键绩效指标合规报告、客户满意度监测,并处理投诉意见。其与共享服务中心管理层分享的年度管理审查报告涉及各类风险、资源、不合规行为、审计情况等。	有待验证
13.	利用共享服务中心的合规报告,在评价造成不合规行为的负责官员/工作人员绩效时纳入误差率或不合规率指标,以便进一步加强问责和有效履行责任。(第92段)	2022年12月	共享 服务中心	共享服务中心将能利用服务级协议提供客户满意度报告和合规报告,以便共享服务中心及其他服务部门/司处(数字化及信息技术司和基础设施服务)所提供的服务从传统系统(电子邮件请求和服务台工具)转入 ServiceNow 系统。该建议预计在 ServiceNow 系统推出以后落实。	已实施

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见		
治理	治理						
全组	全组织人力资源管理						
22.	员工队伍规划 确保员工队伍规划工作考虑 到员工的反馈意见和既定的 交付时限;在良好的分析框 架的支持下,实现目标价值 并提高运作效率。(第137 段)	2024-2025年	人力资源管 理司	员工队伍规划应确保有适当的技能支持履行粮农组织的使命,这一点一直是战略、规划及预算办公室牵头的《工作计划和预算》战略规划周期的一个有机组成部分,其中各项预算和职位均按照本组织不断发展的需求进行安排,以确保结果的交付。 将通过新的组织资源规划转型活动解决员工队伍规划问题。预计将有一个完全一体化的流程,涵盖所有合同模式和全球供资情况,将在2025年年底落实。	实施中		
24.	招聘政策 加强现行招聘和遴选政策,制定有效流程和机制,并确保在制定招聘流程的"关键绩效指标"时纳入明确的效率参数,以准确衡量流程负责人所开展相关活动的绩效,并更好地监测整个招聘和遴选流程的绩效。(第 147 段)	2023年	人力资源管 理司	此项工作将包括在新招聘准则的实施范围内,准则处于审查的最后阶段。 准则将提供一个支持透明和有效招聘的强大平台,同时简化并澄清相关程序,支持更快捷、更有效地利用资源。	实施中		

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
26.	聘用顾问 加强顾问/个人服务协议签署 者的聘用和续约政策,纳入 有关准许必要违约例外情况 的明确规定,以更好地建立 权威、明确问责和消除自由 裁量权。(第155段)	2023年	人力资源管 理司	修订版《编外人员聘用准则》正在经过最后一轮审查。该准则定稿后将随附具体的决策授权,包括关于合同中断的决策权,这一授权将与其他有关人力资源的授权一起纳入《手册》第119节附录 D。	实施中

## 2017年详细报告

建议		建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见			
财务	财务事项							
重要	建议							
自愿	捐款							
2.	审查各项规定,酌情采取核销行动,同时考虑到粮农组织《财务规则》关于项目赤字的第 202.611条和关于坏账核销权的第 202.10.7.1条规则中规定的程序。(第 43 段)	2018年	财务司	已编写核销项目赤字的详细请求,正在按照《财务规则》第 202.10.7.1 条规定的程序经过审查流程。 计划于 2023 年年底前完成核销流程。	实施中			
代表	处的运作							
资产	和库存管理							
27.	确保各项关于资产和库存的活动、流程及责任得到适当开展和执行,并通过强化监测机制充分保障和有效利用资源。(第 161 段)	2023年	财务司/ 共享服务 中心	行政政策《手册》关于资产管理的第 503 节于 2019年经过修订。这一节澄清了各项职责和责任,规定了对资产交易进行事前核验。其后更新了粮农组织《手册》中的全部"如何做"指南及内部程序。另外,2018-2021年,共享服务中心在全球范围内为国家资产联络点开展了培训活动,超过 500 名用户接受了培训。资产认证培训材料可从 you@fao 门户网站获取。	已实施			

建议	建议时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
			库存项目已取得进展,系统解决方案正在试点国家进行测试,尚未上线。在系统解决方案推出以前,已采取临时措施,通过向驻国家办事处重复发送关于年末盘点和遗失、盗窃或损坏报告的强化信息,确保对驻国家办事处运作的监督。	