



联合国开发计划署、
联合国人口基金和
联合国项目事务厅
执行局

Distr.: General
25 November 2015
Chinese
Original: English

2016 年第一届常会

2016 年 1 月 25 日至 29 日，纽约

临时议程项目 6

审计委员会的建议

项目厅：关于 2014 年审计委员会各项建议执行情况的报告

摘要

项目厅谨对审计委员会报告（[A/70/5Add.11](#)）所提建议做出回应，并提供关于执行现况的最新情况。审计委员会关于 2014 年 12 月 31 日终了年度的报告为无保留意见报告。项目厅管理层继续强调解决审计问题很重要，本文件就是明证，它突出了尚有待执行的审计建议的现状和管理计划。

决定要点

根据项目厅的评估，执行为 2014 年 12 月 31 日终了年度提出的各项建议已经取得某些进展，目前正努力确保其余建议得到顺利落实。执行局不妨确认这些建议已于 2015 年 7 月发给项目厅，由于其中许多建议需要长期关注，因此项目厅需要在 2015 财政年度之后开展工作，以便顺利实施。



目录

	页次
一. 项目厅对联合国审计委员会的回复摘要.....	3
A. 背景.....	3
B. 当前的挑战和应对挑战的措施.....	4
二. 项目厅对联合国审计委员会建议的回应.....	5
三. 结论.....	5
附件 1. 对审计委员会为 2014 年 12 月 31 日终了财政期间 所提建议执行情况先分析后评论.....	6
附件 2. 对审计委员会以往年度所提建议执行情况的评论.....	13

一. 项目厅对联合国审计委员会的回复摘要

A. 背景

1. 项目厅是联合国系统一个自筹资金的实体，向众多合作伙伴提供可持续基础设施、采购和项目管理服务。2015 年，项目厅继续实施稳健的内部控制系统，并成功地管控其业务中的大量风险。在这方面，它于 2015 年 6 月启动了一项企业风险管理方案，将运行 2 年半以上，分三大部分执行。目的是建立一个井然有序的完整企业风险管理框架，以影响决定，促成改善治理，珍视创造，增强对机遇和威胁的风险意识。框架会帮助本组织清楚了解其风险，提供指导，阐明如何处理威胁与机遇，如何在委聘方面平衡兼顾风险规避和风险偏好，如何化入日常业务活动与责任中。

2. 项目厅已经进行了若干结构改革，以进一步提高其高度效率和效益标准，处理其外展活动与业务定位、业务收购与运行功能之间的结构与功能重叠问题。

3. 项目厅理解并认可其合作伙伴对可持续性的重视。项目厅坚定承诺，它交付每个项目都会综合考虑社会、环境、经济与国家能力因素。在这方面，项目厅目前正力争在执行可持续做法方面成为全球的先锋，利用全球汇报计划原则，合并并且报告可持续性举措。项目厅计划 2016 年根据该计划的核心水平，出版其第一份可持续性报告。作为第一步，项目厅开展了一项重要性评估，请本组织内部的利益攸关方和外部合作伙伴界定本组织报告和确定报告边界的重大专题。

4. 2014 年，项目厅开始制定一项新的企业资源规划系统，目标是将其运行转变为一系列更智能、更全面的程序和系统，从而增强向合作伙伴提供高效业务支持的能力，为 2012 年通过的《国际公共部门会计准则》提供一个更适合的系统。企业资源规划系统还将增加项目厅的灵活性，并使其能够进一步扩大提供精简、优质、符合成本效益的交易服务，以满足联合国及其会员国的业务需求。新系统定于 2016 年 1 月 1 日发布。

5. 项目厅坚持使用其国际标准化组织（ISO）9001 质量管理体系全球认证，并扩大其 ISO14001 环境管理体系认证的覆盖范围以涵盖其在阿富汗、危地马拉、科索沃、巴勒斯坦国及斯里兰卡管理的基础设施项目。

6. 2015 年，项目厅坚持对职业健康与安全咨询服务 18001 认证，该体系是各种职业健康与安全管理体系的国际通用标准。项目厅在科索沃（根据安全理事会第 1244/99 号决议）和巴勒斯坦国实施的基础设施业务依然符合 OHSAS 18001 标准。项目厅承诺减少其员工与承包商在实施一些基础设施项目——项目厅危险隐患最大的活动——时面临的健康与安全风险。

7. 作为把全部组合业务、方案和项目管理成熟模式（P3M3®）纳入项目厅主流的一部分，项目厅已经制订了一套准则，以便在项目层面支持项目厅采纳该模式的七个程序视角。这套准则意在便利和支持在项目管理方面适用最佳做法和制订完善计划，协助项目厅各处室增强能力、提高业绩和增加项目交付。

B. 当前的挑战和应对挑战的措施

8. 考虑到执行新的企业资源规划系统对似项目厅这样规模和复杂的组织来说是一件大事，它已经设计了一项稳健的培训制度，以确保顺利过渡。

9. 此外，项目厅在 2014 年财务年度成功超额实现了业务准备金目标。执行局第 2013/33 号决定批准的计算所需业务准备金的新公式规定，业务准备金应相当于前三个业务年度四个月行政支出的平均值。截至 2014 年 12 月 31 日，所需业务准备金为 1 960 万美元。2014 年 12 月 31 日终了年度实际业务准备金余额为 7 850 万美元，远远超出了法定最低水平。项目厅目前正在确定符合其目标的投资项目，并将一部分准备金用于这些项目。

10. 截至 2014 年 12 月 31 日，管理预算资助工作人员和项目资助工作人员的服务终了福利和退休后福利共计为 6 950 万美元（离职后健康保险 5 230 万美元、离职回国补助金 1 720 万美元）。执行局不妨确认，截至 2014 年 12 月 31 日，项目厅所有服务终了和退休后福利负债均得到充分供资。

要关注的问题和要减少的风险

11. 项目厅继续保持微利营运，收费低廉，以便把最大价值和利益传给它合作伙伴和受益者。项目厅积极寻求进一步提高效率。2014 年全球管理费平均值约为 5.7%。

12. 虽然本组织业务准备金是一项风险缓减措施，但应该指出的是，意外灾难性事件，如所处惩罚性法定赔偿金或重大欺诈行为，可以用掉过去八年所得的许多收益。应注意的是，项目厅的业务模式使其容易遭受到某些业务风险。为了进一步降低风险，2015 年，项目厅采取了以下举措：(a) 开始一项 2 年半的企业风险管理方案；(b) 设立了一个风险和质量小组；(c) 必要时修订或发布新的行政指示。

13. 2015 年，项目厅在其总部哥本哈根开办了三次项目管理基础课程，也在项目厅国家办事处举办了两次活动。项目管理基础课程是一个实练课程，以项目厅内的项目管理方法为基础，为期八天，有 146 人参加。课程重点是为项目厅的项目管理人员提供实际指导，让他们了解 PRINCE2®，同时也加强项目交付的质量与一致性。另外，项目厅也在海地为 17 个人提供了项目管理从业人员课程，参加

的人都是高级项目管理专业人士，他们都成功完成了项目管理基础课程，也达到了严格的甄选标准。

14. 就基础设施培训而言，项目厅设 200 个点，为项目厅基础设施从业人员提供在线职业安全和健康研究所关于职业健康和安全的培训。还在世界各地为工程师提供了其他基础设施培训，如七次设计审查培训和七次国际顾问工程师联合会合同管理培训。设计审查培训的重点是建筑及相关设计审查程序和要求的设计规划手册，它对项目管理人员和设计从业人员都很重要。而且，合同管理培训使人们了解承办基础设施项目如何根据新采购手册适用项目厅工程合同。

15. 2015 年，项目厅开展了若干项目管理能力评估、执行支助、运营基础设施和项目管理办公室执行任务，目的是协助各国家办事处适用项目厅的项目管理方法，改进执行工作和业绩，以便增加顾主和客户的满意度及方案/项目的成功度。这些任务涵盖国家办事处如何开展现行能力评估、项目“健康”检查和培训，也涵盖如何提供项目、方案或组合管理与业务发展支助。

16. 如上文第四段所述，项目厅正在开发一个新的企业资源规划系统，让各种系统和程序能够与《国际公共部门会计准则》更一致，并提高管理决策的信息质量。

二. 项目厅对联合国审计委员会建议的回应

17. 审计委员会发布了十条归类为“高度优先”的主要建议和十一条归类为“中度优先”的建议。项目厅在落实这些建议方面取得了一些进展，所有建议的执行都上了轨道，以便按照所设定时限完成。执行局不妨确认，因为这些建议已于 2015 年 7 月发给项目厅，因为其中许多建议需要长期关注，所以项目厅需要在 2015 财政年度之后开展工作，以便顺利实施。项目厅在下文附件 1 和 2 中对这些建议作出具体回复。

三. 结论

18. 项目厅对审计委员会关于 2014 年 12 月 31 日终了年度的报告欣然做出回应。根据 2014 年底以来的情况发展和改进，铭记项目厅全体工作人员的高度奉献精神和敬业态度，项目厅深信，审计委员会报告中指出的所有问题都会得到令人满意的解决。

附件 1.

审计委员会关于 2014 年 12 月 31 日终了财政期间报告所载建议的执行情况

表 1. 主要建议的执行情况

负责部门	建议数目	已执行	进行中	设有 目标日期	未设 目标日期
人员与改革组	5	1	4	4	-
业务改进和创新方案	2	-	2	2	-
财务组和执行办公室	2	-	2	2	-
基础设施和项目管理组	1	-	1	1	-
共计	10	1	9	9	-

表 2. 所有建议的执行情况

负责部门	建议数目	已执行	进行中	设有 目标日期	未设 目标日期
人员与改革组	15	5	10	10	-
业务改进和创新方案	3	-	3	3	-
财务组和执行办公室	2	-	2	2	-
内部审计和调查组	1	-	1	1	-
共计	21	5	16	16	-

1. 在第 15 段中，审计委员会重申其先前的建议，即项目厅应审查其业务准备金政策，并经执行局核准，拟订使用准备金盈余的明确计划，为此，还建立一个管理费用减少的目标准备金。

2. 项目厅将把部分准备金用于资助支持本组织目标的投资项目。目前正在确定这类项目，一旦项目确定，项目厅就会投资。在这方面，为了提高投资资金的利用水平，一个由外地行动和总部高级主管组成的委员会，目前正在为投资资金利用资格标准和程序制定明确的指导。项目厅预计将在 2015 年第四季度落实这一指导。此外，应该指出，业务准备金计算公式才制定两年左右，因此现阶段进行审查为时尚早。还应指出，计算准备金是为了确定准备金的最低额度，低于这一额度则项目厅将遭遇业务和财务风险。

负责部门： 财务组和执行办公室
 现状： 进行中
 优先程度： 高
 目标日期： 2015 年 12 月 31 日

3. 在第 26 段中，审计委员会建议项目厅依照新定价模式，审查直接可归属的支助费用和管理费的基础，确保一致性、公平性和透明度。特别是：(a) 确保地雷行动项目的报告除反映收取的管理费外，还反映当前

被纳入方案费用的直接可归属支助费用的规模；(b) 审查为合作伙伴管理的个体订约人协议的费用回收率，确保收费率对所有伙伴都是公平的，并能更好地反映实际发生的费用。

4. 项目厅已经改变列入谅解备忘录的具体地雷行动财务报告，以便更加明确地突出这类费用。项目厅将提供关于所有地雷行动和秘书处活动的新年度合并报告，以便进一步支持项目厅的透明度和一致性价值观。

5. 合作伙伴之间的回收率差异，反映了项目厅与合作伙伴当年签署的历史协议。全球项目组合事务处一人力资源服务群组已经着手努力审查这些协议，确保向合作伙伴提供服务的回收率符合项目厅当前的定价政策和新颁布的有关合作伙伴管理人员的行政指示。项目厅正在努力确保，回收率应对所有合作伙伴一视同仁，既反映项目厅始终一致的管理费用，也反映实际费用。

负责部门:	财务组和执行办公室
现状:	进行中
优先程度:	高
目标日期:	2016年6月30日

6. 在第 33 段，审计委员会建议，管理层应在每个阶段计划的实施日期之前，获得独立专家就企业资源规划实施系统的健全、进度及配置恰当程度做出的明确保证。

7. 业务创新和改进方案目前正与内部审计和调查组一起开展独立评估，建议在未来阶段把评估载入项目厅的执行计划。项目厅正在考虑现阶段载入一项（关于外部保证的）独立评估，但这么做会对执行时限产生不利影响。而且，项目厅认为，由高级主管组成的方案指导委员会已经提供了现阶段适当水平的控制和监督。

负责部门:	业务创新和改进方案
现状:	进行中
优先程度:	高
目标日期:	2016年12月31日

8. 在第 36 段，审计委员会建议项目厅重新确认企业资源规划系统实施预计产生的节余，并设法获得可行的基准成本数据，为审查已实现的流程成本效益提供依据。

9. 项目厅确认了这项建议，并已着手处理这项建议，预计到 2016 年中期才能全面落实。

负责部门:	业务创新和改进方案
现状:	进行中
优先程度:	高
目标日期:	2016年6月30日

10. 在第 39 段中，审计委员会建议项目厅进一步开拓改善业务流程效率的机会，在内部控制框架内，根据业务需要，把工作惯例和程序、权力下放以及访问权限调整标准化。

11. 通过工作惯例和程序标准化提高业务流程效率，始终是方案的组成部分。项目厅也正在审查其关于根据组织控制框架调整访问权限的工作，并最终予以完成。

负责部门： 业务创新和改进方案
 现状： 进行中
 优先程度： 中
 目标日期： 2016年6月30日

12. 在第 46 段中，审计委员会建议项目厅按照联合国的性别平等目标，继续处理其员工队伍的性别不平衡问题并评价其各项举措的影响。

13. 性别不平衡问题正在处理，而且项目厅每年都用相关主要业绩指标评估为处理不平等而实施的举措的影响。

负责部门： 人员与改革组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 高
 目标日期： 没有

14. 在第 49 段中，审计委员会建议项目厅检查高级管理人员和国际人员人数增长是否符合其业务模式及其能力建设目标。

15. 项目厅确认了这项建议，并且已经开始了数据分析。到年底将彻底处理这项建议。

负责部门： 人员与改革组
 现状： 进行中
 优先程度： 高
 目标日期： 2015年12月31日

16. 在第 58 段中，审计委员会建议项目厅：(a) 从其他业务组获得关于人员与改革业务组作为一个业务伙伴的业绩的反馈；(b) 管理和监测最近包括全球共享服务中心等机构改革后的效益；(c) 制定一项措施，涵盖人力资源职能成本效率，如人力资源工作人员与员工队伍的比率。

17. 项目厅确认了这项建议，并已经着手工作，以便至 2016 年第一季度末全面处理这项建议。

负责部门： 人员与改革组
 现状： 进行中
 优先程度： 中
 目标日期： 2016年3月31日

18. 在第 62 段中，审计委员会建议人员与改革业务组与其他业务组合作，收集和评估有关其员工队伍的知识 and 经验，为今后的技能和员工队伍规划工作提供信息。

19. 项目厅确认了这项建议，并已开始工作，以便至 2016 年第一季度末处理这项建议。

负责部门： 人员与改革组
 现状： 进行中

优先程度： 高
目标日期： 2016年3月31日

20. 在第 67 段中，审计委员会建议项目厅：(a) 拟订以业务为主导的明确标准，用于评估有人提出的将工作人员聘用条件转为个体订约人协议的请求；(b) 监测这一政策对员工队伍的影响。

21. 项目厅确认了这项建议，并已开始工作，以便至 2016 年底全面处理这项建议。

负责部门： 人员与改革组
现状： 进行中
优先程度： 中
目标日期： 2016年12月31日

22. 在第 70 段中，审计委员会建议项目厅监测因辞职产生的更替率，从而为其员工队伍规划提供信息。

23. 项目厅确认了这项建议。目前，它已经界定了数据公式，并且发了第一轮报告，这些建议的全面落实预计至 2016 年第一季度末全面落实。

负责部门： 人员与改革组
现状： 进行中
优先程度： 中
目标日期： 2016年3月31日

24. 在第 75 段中，审计委员会建议项目厅：(a) 充分测试未来业务论证假设，以确保这些假设有证据支持，并得到充分审查；(b) 密切监测修改当地个体订约人协议条款的影响，以确保预期效益在实践中得以实现；(c) 执行措施，降低国际个体订约人较高的更替率，但须对此类职位更替原因和特性进行认真分析。

25. 项目厅确认了这项建议，并已开始工作，争取至 2016 年中期全面处理这项建议。

负责部门： 人员与改革组
现状： 进行中
优先程度： 高
目标日期： 2016年6月30日

26. 在第 78 段中，审计委员会建议项目厅继续努力制定高级别职位的标准职务说明和条款，并在实施后，采取步骤确保在实践中予以采用。

27. 高级别职位的职务说明标准化工作已经完成。

负责部门： 人员与改革组
现状： 已执行/请求关闭
优先程度： 中
目标日期： 没有

28. 在第 81 段中，审计委员会建议项目厅实施一个系统，可靠地报告和分析征聘处理时间，包括空缺首次出现到员额得到填补的时期。

29. 项目厅确认了这项建议，并已开始工作，争取至 2016 年中期全面处理这项建议。

负责部门： 人员与改革组
现状： 进行中
优先程度： 中
目标日期： 2016 年 6 月 30 日

30. 在第 84 段中，审计委员会建议项目厅在所有业务中扩大使用员工队伍名册，使其能更好地快速征聘和分配人员，以满足业务需求。

31. 项目厅已经着手职能和领导职位设置，预计 2016 年初完成。

负责部门： 人员与改革组
现状： 进行中
优先程度： 高
目标日期： 2016 年 3 月 31 日

32. 在第 88 段中，审计委员会建议项目厅评估其最近培训新增投资的影响，包括提供的培训类型与分布是否在弥合目前员工队伍技能和今后业务需求之间的差距。

33. 项目厅确认了这项建议，并已开始工作，以便至 2016 年中期全面处理这项建议。

负责部门： 人员与改革组
现状： 进行中
优先程度： 中
目标日期： 2016 年 6 月 30 日

34. 在第 93 段中，审计委员会建议项目厅尽快制定并传达晋升政策。该政策应当解决一些关键问题，如工作人员和个体订约人在何种情况下可以竞争一个职位，职位应何时对外公布。

35. 项目厅在拟订 2015 年 9 月推出的人才管理框架时已经适当考虑到了这项建议，并认为它已经得到全面处理。

负责部门： 人员与改革组
现状： 已执行/请求关闭
优先程度： 中
目标日期： 没有

36. 在第 94 段中，审计委员会建议项目厅采用更系统的人才管理办法，涵盖各种合同方式的所有人员，从而进一步发展其员工队伍战略规划办法。

37. 项目厅在拟订 2015 年 9 月推出的人才管理框架时已经适当考虑到了这项建议，并认为它已经得到全面处理。

负责部门： 人员与改革组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 中
 目标日期： 没有

38. 在第 98 段中，审计委员会建议项目厅：(a) 确定如何通过考绩更清晰地区分工作人员的业绩；(b) 加强查明和解决业绩不佳问题的根本制度。

39. 项目厅在拟订 2015 年 9 月推出的人才管理框架时已经适当考虑到了这项建议，并认为它已经得到全面处理。

负责部门： 人员与改革组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 中
 目标日期： 没有

40. 在第 101 段中，审计委员会建议项目厅审查绩效奖制度，确保该制度始终符合项目厅实现收支相抵的目标。

41. 项目厅已经完成初始评价，预计至 2016 年中期全面处理这项建议。

负责部门： 人员与改革组
 现状： 进行中
 优先程度： 中
 目标日期： 2016 年 6 月 30 日

42. 在第 106 段中，审计委员会建议项目厅确定明确的交付品，以监测新企业风险管理计划的执行进展；争取优先考虑确定顶层战略风险和减缓风险等关键部分。

43. 企业风险管理方案正在拟订中，要待企业风险管理框架通过后完成，并将在以下三大领域执行一些项目：

- 为企业风险管理奠定基础；
- 把企业风险管理纳入主流；
- 向“业务常态”过渡。

44. 为筹备方案的各个部分，项目厅已经开展了若干活动，包括但不限于：设立企业风险管理股；征聘企业风险管理股人员；编制方案简介；分析当前背景及利益攸关方的期许和需求。方案简介略述了方案规模，对三大领域及其下属项目和时限作了高度概述，企业运营小组对方案简介表示认可。项目厅将以此文件为起点，在差距分析结果的基础上，制定有明确时限的详细执行计划。

45. 为了进一步加强内部控制，增强风险管理、履约、委聘接受、季度保证与业绩评价之间的关系，项目厅已经通过最近的组织重组把企业风险管理方案转给了新设的风险和质量小组。这项方案将纳入治理、风险和履约框架的更广泛制订工作中。

负责部门:	基础设施和项目管理组
现状:	进行中
优先程度:	高
目标日期:	2017年6月30日

附件 2.

A. 对审计委员会以往年度所提建议执行情况的评论

46. 审计委员会在关于 2014 年 12 月 31 日终了财政期间的报告（A/70/5/Add.11）附件中汇总了以往财政期间各项建议的执行情况。在所载以前时期 32 项建议中，有 10 项得到了全面落实，22 项没有落实或正在落实。下文的信息介绍了 18 项正在落实的建议和四项有待落实的建议。执行局似宜认可，根据项目厅的评估，审计委员会涉及既往财政期间的 22 项建议，如今有九项得到了落实。下文的信息按照这些建议在审计报告附件 2 陈述的顺序排列。下表汇总了总体情况。

表 3. 审计委员会关于 2014 年 12 月 31 日终了财政期间的报告附件中认为未充分执行的以往期间所提建议的执行情况

负责部门	建议数目	已执行	进行中	设有 目标日期	未设 目标日期
采购组	8	6	2	2	-
基础设施和项目管理组	8	2	6	6	-
财务组	3	1	2	2	-
财务组和机构支助小组	1	-	1	1	-
财务组和执行办公室	1	-	1	1	-
人员与改革组和采购组	1	-	1	1	-
共计	22	9	13	13	-

B. 审计委员会关于 2011 年 12 月 31 日终了两年期的报告

47. 在 A/67/5/Add.10 第 48 段中，审计委员会建议项目厅：(a) 从其现有项目中吸取经验教训，考虑采取措施，使其能够及时关闭项目；(b) 处理需要关闭的积压项目。

48. 正与财务组和综合业务咨询组开展广泛的联合行动，以支持项目关闭。由于这项行动，自 2015 年 7 月 1 日起，在处于不同关闭阶段的 287 个项目中，共有 64 个项目财务已了结（22%），有 87 个项目关闭情况有所进展（30%）；有 223 个项目处于不同阶段，等待关闭，并大力承诺通过这种联合努力，至 2015 年底，关闭尽可能多的旧项目。

负责部门： 基础设施和项目管理组
 现状： 进行中
 优先程度： 中
 目标日期： 2015 年 12 月 31 日

C. 审计委员会关于 2012 年 12 月 31 日终了年度的报告

49. 在 A/68/5/Add.10 第 24 段中，审计委员会建议项目厅：(a) 利用责权发生制信息和相关订正管理程序清楚确定预期惠益；(b) 指定高级责任所有人负责实现这种惠益，并在全组织范围内采用新的工作方式。

50. 项目厅已经修改了其提供管理信息的系统和工具，以反映责权发生制信息。项目厅已经把新的程序纳入了 2016 年 1 月 1 日应当推出的新企业资源规划系统的设计与配置中。

负责部门：	财务组
现状：	进行中
优先程度：	高
目标日期：	2016 年 12 月 31 日

51. 在 A/68/5/Add.10 第 31 段中，审计委员会建议，为了增加支付服务终了负债预备资金的透明度，项目厅单独开立一个服务终了福利准备金账户。

52. 项目厅已经把这项建议考虑到了关于自 2016 年 1 月 1 日起从开发署接过财务职能的工作计划中。

负责部门：	财务业务组
现状：	进行中
优先程度：	中
目标日期：	2016 年 6 月 30 日

53. 在 A/68/5/Add.10 第 44 段中，审计委员会建议项目厅：(a) 任命一名适当高级别的欺诈风险负责人或高级风险管理干事，负责对项目厅各项活动的欺诈风险进行积极管理；(b) 进行全组织综合欺诈风险评估，以查明项目厅面临的各种主要类型的欺诈风险；(c) 界定项目厅对各种欺诈风险的容忍度，并确保反欺诈控制措施与这种“风险偏好”相当。

54. 在高级管理层详细讨论和评估了质量与风险处理事宜之后，项目厅已经决定把本组织的风险管理责任移交给新设的风险和质量小组。项目厅将根据机构层订立的监督和机构控制措施，赋予该小组以风险和质量管理的机构任务。它将确保项目厅的委聘基于对风险、机遇及与既定目标、容忍度和风险偏好的战略一致性的连贯评估。执行治理、风险和履约框架工作也将处理与欺诈有关的风险。

负责部门：	基础设施和项目管理组
现状：	进行中
优先程度：	高
目标日期：	2016 年 6 月 30 日

55. 在 A/68/5/Add.10 第 51 段中，审计委员会建议项目厅审查对所有新征聘人员、供应商和其他伙伴或承包商进行强制性背景调查的费用和益处。

56. 同各个制裁名单的链接如今都放在内部网网站上。这些名单仍然可以通过不同的链接查阅；一旦确认所有此类名单可以毫无问题地在联合国全球采购网上搜索，与这些名单的具体链接都将改为说明如何在联合国全球采购网网站核查的指导。

在核查新征聘人员的背景时，项目厅已经与背景核查服务提供商签订了一项合同，必要时对具体案件会利用这种服务。

负责部门:	人员与改革组和采购组
现状:	进行中
优先程度:	中
目标日期:	2016年3月31日

57. 在 [A/68/5/Add.10](#) 第 67 段中，审查委员会建议项目厅审查协议修改的程度以及在整个基础设施组合中造成项目拖延完成的原因。

58. 拖延的原因可能有多种——在项目开发和启动期间估算和规划不足，在项目执行期间缺乏适当的监测和保证，在项目执行期间范围有变化，业务环境（安全、出入）不稳定，服务提供商的能力有限。项目厅处理这个问题采取了两种方式：

- （一） 新项目支助：通过 Leads 系统审查项目文件，特别重视战略和（或）复杂项目的项目设计和规划；
- （二） 现有项目支助：通过规划、估算、监测、审查、报告、控制、保证或任何其他不可或缺的项目管理相关。

59. 借助于新的企业资源规划系统及其特点，在项目开发期间做更多的分析，以确保适当的估算和规划，在项目执行期间确保高水平的控制与监测。

60. 基础设施和项目管理组定期分析委聘保证结果，以弄清哪些办事处和委聘没有按照时间表进行。根据这些结果，基础设施和项目管理组接洽有关国家办事处提供支助。2015 年，该小组支持了南苏丹行动中心和刚果民主共和国行动中心，在具体项目规划方面提供援助。该小组也向海地行动中心和象牙海岸行动中心提供交付支助服务。项目管理办公室执行方案也着重设立可以支助国家方案更好规则和交付项目的项目管理办公室。鉴于上述工作和当前开展的行动，项目厅认为这项建议已全面落实。

负责部门:	基础设施和项目管理组
现状:	已执行/请求关闭
优先程度:	高
目标日期:	没有

61. 在 [A/68/5/Add.10](#) 第 76 段中，审查委员会建议，鼓励其客户接受列入项目的应急款预算，如此一来就可能需要相应减少预算其他构成部分的金额，也需要启动能为客户所接受的释放应急资金的程序。

62. 所需应急款金额应当从风险的角度确定数量，给出理由。根据项目厅全球管理会议工作组的建议，项目厅创立了新的风险和质量小组，以便全面探讨项目厅如何处理风险，如何办理其委聘接受程序。基

基础设施和项目管理组将支助风险和质量小组设计其动用项目应急款的方法。这一办法将给出正当理由，支持与捐助方开展讨论，确定应急款合理金额的基础。

负责部门： 基础设施和项目管理组
 现状： 进行中
 优先程度： 中
 目标日期： 2016年12月31日

63. 在 A/68/5/Add.10 第 82 段中，审计委员会建议项目厅开发一种机制，生成有关建筑物竣工后使用情况的更详实信息。

64. 2016 年第二季度，项目厅将在下次修订建筑物设计规则手册中写入指南。此外，等到前可持续基础设施业务组和可持续项目管理业务组并入新的基础设施和项目管理组之后，它可以把建筑物启用后的评价纳入新的监测和评价工具包。

负责部门： 基础设施和项目管理组
 现状： 进行中
 优先程度： 高
 目标日期： 2016年6月30日

65. 在 A/68/5/Add.10 第 90 段中，审计委员会建议项目厅与其合作伙伴协作，制定程序以更好地收集关于项目厅活动帮助取得成果的信息，特别是关于项目受益人的信息。

66. 2015 年 9 月，项目厅全球汇报计划方案小组提交了与咨询公司 Deloitte 联合开展的重要性评估的最后报告，还附有全球汇报计划三年方案预算计划。二者都得到了企业运营组成员和执行主任的一致接受和赞同。这一赞同确定了继续全球汇报计划汇报进程的动议。项目厅将把其可持续性报告（利用全球汇报计划）与其年度报告合并，于 2016 年 6 月发布。报告将协助项目厅查明促进可持续性的水平，因此所查结果将引导项目厅调查不如人意的领域，并相应予以处理。考虑到上述工作，这项建议基本上得到了处理和落实。

负责部门： 基础设施和项目管理组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 中
 目标日期： 没有

D. 审计委员会关于 2013 年 12 月 31 日终了年度的报告

67. 在 A/69/5/Add.11 第 9 段中，审计委员会建议项目厅编写财务报告、执行情况报告和风险管理报告，对重大差异作出全面分析和说明。具体而言，项目厅应记录风险容忍度，查明、记录和评估主要风险并定期更新和监测上述风险。

68. 在 2014 年年中审查中和此后每个季度，项目厅将全球组合和区域业绩与季度保证和业务规划程序相结合，目的是在项目与机构业绩之间建立明确联系，同时优化机构工具与系统的使用，并改善项目厅

管理业绩与风险的能力。利用管理工作区系统报告提供的信息就重大差异做出的分析和说明，关涉综合审查进程的各个层次。通过这一广泛的审查进程，风险和业绩的主要方面得以提升，并且最后在各位区域和全球组合管理员与副执行主任举行的会议上加以讨论，还采取了商定的必要行动。

69. 而且，执行主任的季度业务信息在季度审查进程结束之后都发送给全体人员。这些文件反映了财务、业绩和风险管理，包括对重大差异的分析和说明。

负责部门:	财务组
现状:	已执行/请求关闭
优先程度:	高
目标日期:	没有

70. 在 A/69/5/Add.11 第 12 段中，审计委员会建议项目厅严格审查权责发生制会计处理和结清程序，以确保在管理工作区系统内可获得实时的财务信息，并继续改进该系统，以满足国家办事处的需要。

71. 项目厅此后修订了结清程序，以做到每月结清。落实新的企业资源规划系统将解决项目厅业务程序与企业资源规划系统一致性低的问题，这需要将诸多复杂因素纳入报告系统，例如模拟启用期权权责发生制。推出企业资源规划系统将有助于使所提供的报告切合世界各地办事处的需要。

负责部门:	财务组.
现状:	进行中
优先程度:	高
目标日期:	2016 年 6 月 30 日

72. 在 A/69/5/Add.11 第 21 段中，审计委员会建议项目厅审查其业务准备金政策，并经执行局核准，拟订动用盈余准备金余额的计划。

73. 请参见上两段所给的回复。

负责部门:	财务组
现状:	进行中
优先程度:	高
目标日期:	2015 年 12 月 31 日

74. 在 A/69/5/Add.11 第 34 段中，审计委员会建议项目厅采取切实步骤，不加拖延地在整个实体内实施企业风险管理战略、政策和程序。具体而言，项目厅应当：

- 查明、记录和评估实现战略目标的主要风险；
- 定期更新和监测可在实体一级进行汇总的风险信息；
- 记录风险承受能力，以便整个组织了解和适用；
- 使用风险登记册来记录风险实际发生的可能性、风险的影响、拟订缓解行动、缓解后评估的风险水平；
- 指定风险责任方，负责监测和控制各项风险。

75. 请参考上文第 43 段。

负责部门： 基础设施和项目管理组
 现状： 进行中
 优先程度： 高
 目标日期： 2016 年 6 月 30 日

76. 在 A/69/5/Add.11 第 45 段中，审计委员会建议项目厅强化其业绩信息，包括通过参考其他联合国实体所用的衡量标准。特别是，项目厅应当：(a) 根据实际支付的价格，审查价格和成本竞争力衡量标准的适用范围；(b) 审查记分卡措施和年度目标的适用性，以及今后如何扩展，以涵盖项目厅的所有采购工作；以及 (c) 只纳入那些可以衡量的措施，对于那些“正在延伸”但仍可实现的目标，设立明确的时限。

77. 项目厅在 9 月底举办一个讲习班，讨论和概述了业绩管理框架，还有若干适用一批商定业务领域的主要业绩指标的建议。目前正努力把这些建议发展成采购组和各个小组的主要业绩指标，采购组和各小组将提供实绩指标和进度。项目厅预期在 2015 年启动的采购规划进程指明的时限内完成这项任务。目前，项目厅的所有采购都增加了透明度和可测量性。

负责部门： 采购组
 现状： 进行中
 优先程度： 高
 目标日期： 2015 年 12 月 31 日

78. 在 A/69/5/Add.11 第 52 段中，审计委员会建议项目厅确定可持续采购业务组如何能够更有效地参与制定当地采购战略。

79. 采购组如今已经设计了一个程序，以利它有效地参与制定当地采购战略，现在已经把这些战略完全纳入了其工作计划。

80. 项目厅现在已经修改了收集采购计划的方式，并且现在已经推出了一个执行这项经常任务的程序。这也需要把采购计划纳入类别战略的连续拟订与更新之中。类别小组将定期拟订和更新类别战略，包括采购组如何支助当地和区域采购的战略。

负责部门： 采购组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 中
 目标日期： 没有

81. 在 A/69/5/Add.11 第 56 段中，审计委员会建议，为了最大限度地获取长期协议惠益，项目厅总部应与国家办事处合作，使用汇总信息来确定区域和全球长期协议互惠互利的情况，例如在医疗设备和用品方面的协议。

82. 项目厅已经在总部设立了一个全新的采购类别管理小组，新的类别管理办法目前完全可以操作。而且，项目厅分析了其采购支出和计划，包括全球咨询服务、高风险劳务及基础设施相关货物和服务，以此

为基础拟订了若干全球长期协议。类别管理小组正在并将继续与国家办事处协作拟订全球和地方长期协议，作为类别管理战略的一部分。

负责部门： 采购组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 中
 目标日期： 没有

83. 在 A/69/5/Add.11 第 57 段中，审计委员会建议，为了更好地运用长期协议并从中受益，项目厅应核对关于可供其利用的地方和区域长期协议的存在和使用情况的信息。

84. 考虑到第 82 段已经讨论过的内容，类别管理小组将继续跟踪全球和区域长期协议使用情况，作为类别管理战略的一部分。

负责部门： 采购组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 中
 目标日期： 没有

85. 在 A/69/5/Add.11 第 61 段中，审计委员会建议，为加强采购专业化，项目厅应当：(a) 利用其技能界定和摸底工作的结果，确定项目厅内部具体采购职能的理想培训和资格水平，并查明不足的领域；(b) 将可持续采购在线培训课程设为全体采购工作人员必须在规定时限内完成的课程。

86. 采购组把为项目厅内部具体采购职能提供各种课程，既开在线课程，也设现场课程，正式列入其工作计划。它目前正在努力实现采购人员必须完成可持续采购在线培训课程的目标。

负责部门： 采购组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 中
 目标日期： 没有

87. 在 A/69/5/Add.11 第 65 段中，审计委员会建议项目厅制定监测采购流程时长的方法，或者借助目前正在开发并将于 2015 年采用的电子采购系统或企业资源规划系统，或者是分发用于收集各中心采购信息的模板。

88. 这项工具开发目前很顺利，并按计划推进。测试将在 2015 年 11 月开始，预计 2016 年第二季度最后推出。项目厅将把解决方案与请购单和定购单都纳入新的企业资源规划系统，并将包含必要的“时间戳记”，以便能够把握和报告进度以及与时间相关的业绩。

负责部门： 采购组
 现状： 进行中
 优先程度： 中
 目标日期： 2016 年 6 月 30 日

89. 在 A/69/5/Add.11 第 75 段中，审议委员会建议项目厅内部审计和调查小组在制定其 2015 年工作方案时，根据 2014 年欺诈风险评估的结果，考虑开展具体审计工作，以审查涉及采购欺诈风险的控制措施。

90. 由于最近的组织重组，项目厅已经把企业风险管理方案转给了新设的风险和质量小组，作为更广泛治理、风险和履约框架的一部分，以便进一步加强内部控制，增强风险管理、履约、委聘接受、季度保证与业绩评价之间的关系。治理、风险和履约框的执行工作还将处理这项建议。

负责部门： 基础设施和项目管理组
 现状： 进行中
 优先程度： 中
 目标日期： 2016 年 6 月 30 日

91. 在 A/69/5/Add.11 第 80 段中，审计委员会建议项目厅在可行情况下，对所获价格开展定期有序的比照评估工作。项目厅还应就具体采购活动征求其合作伙伴的反馈意见。

92. 项目厅已经加强了比照评估和市场研究，成立了新的类别管理小组。这些活动都成了小组工作计划的完整组成部分。采购组目前正在拟订的全球长期协议将涵盖项目厅大量的采购工作，为采购和比照评估提供本组织更广泛的可靠价格标示。

负责部门： 采购组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 高
 目标日期： 没有

93. 在 A/69/5/Add.11 第 82 段中，审计委员会建议项目厅采取行动，加强地方能力建设。这可能涉及分享良好做法，例如减少招标中不合规行为的程序。

94. 自 2015 年初以来，采购组通过在线和现场培训、知识共享活动、网播研讨会、面对面特派团及其他增强能力建设的措施，继续增加与项目厅国家办事处的互动。项目厅还在拉丁美洲和加勒比及内罗毕派驻了采购组工作人员，并计划 2016 年在缅甸派驻一名工作人员。其中一些工作人员将在联合报告结构下增强当地的能力建设。此外，2015 年 9 月，来自各区域的成员参加了采购组为期三天的讲习班，分享最佳做法，共同进行 2016 年规划。

负责部门： 采购组
 现状： 已执行/请求关闭
 优先程度： 中
 目标日期： 没有