



联合国开发计划署、
联合国人口基金和
联合国项目事务署
执行局

Distr.: General
20 December 2022
Chinese
Original: English

2023 年第一次常会

2023 年 1 月 30 日至 2 月 3 日，纽约

临时议程项目 11

联合国项目事务署

项目署工作组的报告

一. 历史和导言

A. 历史

1. 1995 年 1 月 1 日，联合国项目事务署(项目署)——前联合国开发计划署(开发署)项目执行处——作为单独列名的实体开始运作。在联合国系统内，项目署是一个附属机关，归类为“其他实体”，换言之，它不是基金、方案或专门机构。尽管如此，项目署是联合国发展系统的一个实体。从职能角度看，项目署的项目服务包括基础设施、采购、项目管理、人力资源、财务管理和其他管理服务。¹

2. 自 1995 年以来，会员国通过各项决议和决定，特别是在项目署项目服务的性质和项目署应接触的伙伴之类型方面，不断发展项目署的任务规定。

3. 大会在 2010 年 12 月 20 日关于重新命名执行局、使之包括项目署的第 65/176 号决议中再次确认了执行局第 2009/25 号决定所载项目署的任务和第 2010/21 号决定中的相关规定。在这些决定中，执行局鼓励项目署加强与发展、人道主义和维持和平领域各行为体的接触。项目署还授权向各国(捐助国和受援国)政府、联合国系统和其他合作伙伴(包括政府间机构、国际和区域及次区域金融机构、基金会、非政府组织和私营部门)提供专门知识。

¹ A/RES/65/176。



B. 导言

4. 项目署“帮助人们改善生活并帮助各国实现可持续发展”。² 与世界粮食计划署和国际移民组织类似，项目署是以需求驱动的自筹资金组织，没有任何会员国捐款。项目署依靠从执行项目和提供交易和咨询服务所得的收入。项目署提供服务，促进联合国系统内的和平、安全、人道主义和发展业务。项目署在基础设施、采购、项目管理、财务管理和人力资源等五个核心专门领域提供咨询、执行和交易服务，其收入全部来自提供这些项目服务的收费。³

5. 2018 年，根据执行局第 2016/12 号决定，项目署利用财务条例 22.02(b)，开始在财务条例和细则规定的限额内进行种子资本投资。2019 年，根据同一条例，项目署正式设立了促进基础设施和创新可持续投资的增长和创新准备金(基础设施和创新可持续投资)。

6. 联合国审计委员会 2021 年 12 月 31 日终了年度报告注意到，为基础设施和创新可持续投资倡议设立 2 053 万美元的坏账备抵。报告还指出，有些投资违反了项目署关于多样化和风险敞口的规定。项目署管理层随后披露的资料显示，还存在着其他损失和监督失察的情况。

7. 执行局 2022 年年度会议在第 2022/13 号决定中采取了以下行动，以加强对项目署的监督。执行局：

(a) 决定根据议事规则第 9 条设立一个由执行局 10 名成员和观察员组成的工作组，负责评估项目署内部导致基础设施和创新可持续投资方面出现失误的根源和体制弱点，以期向执行局提出推动采取进一步必要行动的建议，供 2022 年第二届常会和 2023 年第一届常会审议(第 10 段)。

(b) 请执行局主席团与各区域组进行磋商，以便每个区域组提出两名人选组成工作组，由执行局通过默许程序予以任命(第 11 段)。

(c) 请工作组在开展工作时酌情但不限于与项目署、联合国审计委员会、行政和预算问题咨询委员会和联合检查组协商(第 12 段)。

(d) 请工作组将工作重点置于以下方面，并向执行局介绍工作情况：(一) 妥善使用项目署准备金的可选办法；(二) 提高项目署管理费和成本计算结构透明度的可选办法，以期限制项目署准备金的积累；以及(三) 主席团认为适宜工作组讨论的任何其他事项(第 13 段)。

(e) 请项目署尽早向执行局和工作组提供下列资料，以期便利工作组迅速开展工作，补充项目署采取的任何其他行动：(一) 第三方审查与基础设施和创新可持续投资有关的现有监督机制；和(二) 第三方审查项目署的内部控制制度、风险

² <https://www.unops.org/about/our-story/mission-vision-purpose>。

³ 联合国项目事务署：2020 年 12 月 31 日终了年度财务报告和已审计财务报表以及审计委员会的报告(A/76/5/Add.11)。

管理和总体治理结构，包括评估项目署更广泛的投资组合的健全程度，并审查项目署的成本结构(第 14 段)。

(f) 请项目署在委托进行这些第三方审查之前，将审查的职权范围提交工作组核准(第 15 段)。

(g) 请代理执行主任尽快但不迟于 2022 年 7 月 15 日向执行局提交行动计划，列明所有行动的时间框架，包括但不限于本决定要求采取的行动，解决与基础设施和创新可持续投资有关的关切问题，以期提高透明度和加强问责制(第 16 段)。

(h) 回顾关于工作方法的第 2020/13 号决定，认识到情况的紧迫性，决定将工作组的最新进展情况，包括任何初步调查结果，作为 2022 年第二届常会和 2023 年第一届常会的一个议程项目供作出决定(第 17 段)。

8. 执行局秘书处为甄选工作组成员的提名进程提供了便利。每个区域组选出两名成员。下列会员国被选为工作组成员：安提瓜和巴布达、孟加拉国、喀麦隆、芬兰、格鲁吉亚、肯尼亚、墨西哥、巴基斯坦、乌克兰和美利坚合众国。工作组选定由安提瓜和巴布达担任其技术主席。

9. 工作组于 2022 年 7 月 1 日举行了第一次会议。随后的会议每周举行一次，直至 2022 年 12 月 12 日。

二. 第三方对项目署基础设施和创新可持续投资监督机制的效力进行后瞻性审查

A. 背景、范围和进程

10. 按照执行局第 2022/13 号决定的要求，项目署委托有关方面进行独立外部咨询审查，并请工作组就两项第三方审查的职权范围提出意见。工作组提出若干意见，在职权范围定稿中得到了很好的体现。工作组还建议项目署将两项审查合并为一个采购进程，从而加快审查任务。尽管规定的时限很短，但项目署还是执行了此项建议，从而开展了一个相对较短但深入细致的审查进程。

11. 审查的重点是查明项目署内部导致基础设施和创新可持续投资方面出现失误的根源和体制弱点，并为加强项目署的监督和问责提出建议。审查包括以下领域：基础设施和创新可持续投资的启动和批准；对基础设施和创新可持续投资的治理；甄选伙伴；管理；监测；以及内、外部监督。参与方法包括访谈、审查相关文件和分析性审查数据。

12. 审查进程的管理和执行方式非常出色。所提供资料颇有水平和深度，这样就有了一份清通的报告。工作组赞扬项目署管理层和工作人员持开放态度、愿与工作组合作，包括提供参与整个审查进程的机会。最高管理层、特别是临时执行主任给予支持，对于确保审查进程独立和专业地进行至关重要。

B. 主要审计结果

13. 评审报告强调了与基础设施和创新可持续投资故障根本原因相关的几个主要审计结果。
14. 关键决策集中在高层管理人员手中，特别是执行主任和副执行主任，他们是所有关键领域的最终决策者。令人感兴趣的是，副执行主任发挥了特别强有力的作用。管理结构加上大量的授权，导致项目署内部权力高度集中。
15. 项目署的管理文化形成了一种强有力的自上而下的方法，高度重视业务和准备金的增長。工作人员害怕因对决定或管理议程提出质疑而被替换或解雇。总的来说，这造成了一种恐惧的文化。
16. 执行主任和副执行主任深入参与了基础设施和创新可持续投资的建立，该系统是在项目署结构和核心任务之外开发的。只有执行主任和副执行主任以及几名外部顾问和项目署极少数人员参与了基础设施和创新可持续投资的设计和管理，在更广泛的组织范围内进行了有限的协商。
17. 基础设施和创新可持续投资缺乏透明度和适当的尽职调查。项目署有一整套行政和财务细则，但基础设施和创新可持续投资伙伴的甄选过程没有遵循这些程序。在进行任何投资之前，已经查明了一些差距、风险和危险信号。这些危险信号已提请管理部门注意。然而，管理和监督职能部门未能对这些明确的警告信号采取行动。副执行主任是接受聘约问题委员会的成员，同时也是委员会成员的直接主管。对投资建议提出质疑的余地很小。
18. 基础设施和创新可持续投资利用项目署在项目管理方面的专门知识开展活动，但基础设施和创新可持续投资办公室小组成员与项目署总部或区域办事处之间的互动很少。副执行主任最初与项目署地方办事处的工作人员进行了一些接触，以努力寻找影响力投资的可能性，但这些投资从未实现。由于没有利用当地的结构和知识，在当地业务、环境和声誉方面，项目署面临重大风险。
19. 副执行主任代表项目署积极参与合同的拟订、谈判和签订，在他授权利用项目署资源进行投资时，他实际上又是核查干事。
20. 没有制定具体的基础设施和创新可持续投资政策和框架。由于副执行主任没有在基础设施和创新可持续投资概念验证期间启动政策制定工作，因此没有颁布任何执行办公室指令或指示。这些手册是在对可持续住房解决方案控股公司的所有投资都得到批准和支付之后才编制的。
21. 没有迹象表明该技术经历过竞争性选择，对于市场上的住房技术，也没有进行任何记录在案的比较。尽管项目署在基础设施方面拥有丰富的专门知识，但没有进行技术尽职调查。在投资之前没有对这些概念进行可行性研究。
22. 这些投资直接提交给接受聘约问题委员会，却没有一同提交可替换的备选建议，投资建议书编制过程的可见度也不清晰。所提供的材料没有标准化，质量差

异很大。接受聘约问题委员会不是一个决策机构，它向拥有决策权的执行主任提出建议。

23. 与项目署交付投资的业绩记录和能力相比，设想的目标过于宏大。由于缺乏能力，在类似投资安排方面的专门知识有限，管理层没有充分理解所涉风险。

24. 举报机制不起作用，举报人面临报复的威胁。

C. 工作组的反应

25. 工作组赞扬咨询公司——毕马威会计师事务所——进行了非常出色的审查。该报告质量高，其透彻性表明了必要时进行第三方审查的益处。工作组建议执行局在必要时考虑将第三方审查作为进行评估/审查的一个备选办法。

26. 公开和透明的沟通(包括审计员与工作组之间的对话)对工作组跟踪和监测整个过程的进展非常有用。工作组认为，它与项目署的合作是一种良好做法，并建议执行局今后酌情考虑成立一个工作组或采取类似的形式。这对跟踪可能只涉及执行局监督的三个机构中的一个机构的具体问题可能特别有帮助。

27. 工作组认为这些结论非常重要，建议项目署和执行局在所有领域采取必要行动。毕马威会计师事务所的报告界定了需要立即关注的关键领域。

三. 对项目署内部控制制度、风险管理和总体治理结构的第三方前瞻性审查

A. 背景、范围和进程

28. 第二次是前瞻性审查，重点是项目署的任务、治理、风险管理和内部控制系统、业绩管理和问责制，包括对项目组合和费用结构的评估。前瞻性审查提出了许多高度相关的建议，需要紧急处理。工作组期望项目署管理层和执行局采取一切必要措施，毫不拖延地执行这些建议。

B 主要审计结果

29. 该报告包括 47 项建议，其中大部分是针对项目署管理层的，有 5 项属于执行局的职权范围。这些建议、主要负责实体、优先程度和目标执行日期载于附件。

C. 工作组的反应

30. 这些建议主要被评估为重要建议，目标执行日期被定为近期或中期。工作组建议项目署管理层和执行局对所有建议作出回应，并就所有相关建议采取紧急行动。执行局要求项目署提供一份全面的应对计划，并附有明确的时间表。工作组提议，应利用附件 1 跟踪和监测建议的执行情况。将定期向执行局报告执行情况。这些要求分为下列七种：

(a) **类别 1：执行局。**第一，向执行局提出的建议具有高度相关性。审查明确指出了需要加强执行局作用的领域。例如，考虑到项目署管理的工作量，有充

分理由设立一个审计和风险委员会，作为执行局的一个小组委员会，以确保执行局进行充分的风险管理。因此，需要加强执行局的监督职能。

(b) **第 2 类：任务和战略。**关于任务和战略的所有三项建议都至关重要，需要采取紧急行动。工作组希望在执行局 2023 年第一届常会上讨论这些事项。会议期间将介绍和讨论项目署 2022-2025 年订正战略规划框架草案，2023 年年度会议将通过订正战略规划定稿。

(c) **第 3 类：治理和管理。**项目治理和管理包容性管理文化要求区域主任和区域办事处有系统地参与。这既是一个利用区域办事处专门知识进行有效管理的问题，也是一个关键的风险管理要素。

(d) **第四类：风险管控环境。**审查强调了项目署风险管理系统中必须立即开发的几个关键领域。内部审计和调查小组及道德操守办公室的充分独立性和充足资源需要得到保护。

(e) **第 5 类：道德操守、合规和组织文化。**有 15 项建议侧重于道德操守、合规和组织文化。显然，还有很多工作要做。工作组期待改革工作立即启动。新执行主任的甄选必须以被认为最适合该职位的优点、技能、能力和经验为依据。除执行主任外，最高管理层必须具备足够的能力和技能。第二个副执行主任需要确保最高管理层有足够的资源和明确的分工，最高管理层也负责组织文化。这些审查表明，管理层需要充分注意改革工作，同时铭记文化如何影响项目署工作人员的福祉。

(f) **第 6 类：财务和业绩管理。**审查提出了加强财务和业绩管理的具体建议。定价模式需要合理、清晰和易于理解。考虑到目前的情况，需要特别关注与金融投资组合和尽职调查程序有关的风险。还需要制定成果和报告管理流程，使之与成果框架更加一致。

(g) **类别 7：基础设施和创新可持续投资的未来。**工作组提议，只有在执行局就基础设施和创新可持续投资的未来作出决定之后，才应考虑所有与基础设施和创新可持续投资有关的建议。因此，在现阶段，工作组将不对这些建议作出最后评估。

四. 准备金

A. 项目署准备金

31. 执行局在第 2021/21 号决定中核准了最低所需准备金数额的计算公式。鉴于报告的损失，执行局在第 2022/13 号决定中请项目署将所有未承付项目的准备金转入业务准备金，并将准备金的使用限于日常业务。执行局还冻结了从业务准备金转出的所有款项。

32. 根据第 2021/21 号决定的计算，项目署于 2022 年 7 月 18 日向工作组报告，截至 2021 年 12 月 31 日的最低业务准备金总额为 1.39 亿美元。截至 2021 年 12

月 31 日，准备金总额为 3.6 亿美元，其中 6 300 万美元用于基础设施和创新可持续投资项目。同样截至 2021 年 12 月 31 日，共有 1.58 亿美元既未承诺用于基础设施和创新可持续投资项目，也未作为最低业务准备金的一部分。

B. 使用项目署准备金的备选办法

1. 超额费用中，由捐助实体确定的捐助实体按比例分摊数额的使用情况

(a) 准备金最高总额

33. 根据备选办法(a)，执行局将设立准备金最高总额。超过准备金最高总额的任何数额应根据溢额准备金指数公式(ERIF)贷记支付实体。

34. 准备金总额由准备金最高总额组成：业务准备金最低额(截至 2021 年 12 月 31 日)加上向基础设施和创新可持续投资承付的资金，再加上 1 000 万美元，此后每年增加 500 万美元。溢额准备金可贷记支付实体：准备金总额——准备金储备金额。

35. 对于累计至 2021 年 12 月 31 日的准备金(ERIF1)，每个支付实体在项目署 2018 年 1 月 1 日至 2021 年 12 月 31 日(四个日历年)收到的所有付款中所占比例份额，应乘以一个等于溢额准备金的数额，以确定每个支付实体的贷记额。参见 ERIF1，表示为公式：(2018 年 1 月 1 日至 2021 年 12 月 31 日各实体向项目署支付的款项)/(2018 年 1 月 1 日至 2021 年 12 月 31 日向项目署支付的款项总额) = 实体向项目署支付款项的份额百分比份额。

36. 对于 2021 年 12 月 31 日以后积累的准备金(ERIF2)，每个支付实体在项目署每年 1 月 1 日至 12 月 31 日收到的所有付款中所占比例份额应乘以一个等于溢额准备金的数额，以确定每个支付实体可贷记的数额。参见 ERIF2，表示为公式：(每年 1 月 1 日至 12 月 31 日个别实体支付给项目署的款项)/(每年 1 月 1 日至 12 月 31 日支付给项目署的款项总额) = 实体支付给项目署款项的份额百分比。

37. 付款实体收到的贷项可用作自愿捐款或用于联合国系统内任何地方的项目。

(b) 向合作伙伴提供回扣并向会员国汇款

38. **合作伙伴：**这种方法将通过回扣来抵消管理费，使合作伙伴在未来的业务活动中能够在规定的时间范围内(例如，过去五年)。这一回扣可通过根据每个伙伴产生的管理费在 2017-2021 年期间管理费总额中所占份额按比例分摊溢额准备金来实施。在随后的期间，在公布经审计的账目后进行的年度分析将确认可用于未来退税的余额。为了减少交易费用和行政挑战，管理费支付门槛为 100 万美元，占管理费的 93%。

39. **会员国：**这一办法将按照每个成员国在 2017-2021 年期间产生的管理费的比例，将溢额准备金汇给成员国，最初是一次性交易，并将根据执行局今后的决定重复进行。溢额准备金可转给联合国会员国，不论过去是否缴纳会费。这种转移将是一种类似于股息的分配。将需要建立向会员国分配资源的机制。

40. 为了确认项目署的财务模式和零分摊会费，会员国产生的管理费在会员国产生的所有管理费中所占份额将提供一个比例，溢额准备金可照此比例汇给各会员国。

41. 与伙伴设想方案中设想的逻辑类似，可以引入一个门槛值，以确保与会员国有关的安排具有成本效益。例如，为这一期间产生管理费超过 100 万美元的会员国设定门槛值，将占会员国产生的管理费总额的 96%。

2. 超额费用中，由执行局确定的捐助实体按比例分摊数额的使用情况

42. 支持联合国发展系统。据此办法，将向新的驻地协调员系统特别用途信托基金捐款，从而支持联合国发展系统。

43. 为联合国效率议程提供资金。溢额准备金可用于发挥融资作用，项目署可利用其比较优势，促使全球合作伙伴管理一个集中的设施组合，其方式是在全球范围而不是逐个国家进行规模融资和管理设施，从而最大限度地提高效率。

44. 满足新出现的需求。执行局还可考虑采取一种办法，行使酌处权，不断满足新出现的需求。这可能意味着，任何溢额准备金的预定份额可划入代管账户，但须由执行局决定如何使用这些资金。

45. 投资于项目署的内部能力：内部能力投资准备金的一个关键目标(财务细则和条例：“增长和创新准备金”)将是为了确保本组织在结构增强和应对紧急情况(如乌克兰)、项目署人员的专门知识和能力(通过学习活动)、网络复原力、数字化转型和资本支出需求(例如，企业资源规划)。可以通过两种不同的办法来确定准备金的适当水平。

46. 一种办法是对可比的专业服务公司进行基准测试。德勤会计师事务所目前正致力于建立一个基准，可以定义为年度支出的百分比。另一个办法是由执行局根据项目署的投资需要确定一个固定数额。

47. 根据高德纳咨询公司目前正在进行的一项研究，初步结果显示，项目署需要投资约 6 200 万美元，才能实现其数字化目标，包括改变其企业资源规划系统。为本说明的目的，项目署列入了内部能力投资准备金 7 200 万美元，与高德纳咨询公司估计的 6 200 万美元一致，其中包括应对乌克兰等紧急情况和必要的结构改进所需的其他内部能力投资需求 400 万美元。600 万美元用于通过支持项目署任务的学习活动发展项目署人员的专门知识和能力。

五. 工作组的补充意见和建议

48. 如本报告其他部分所述，工作组认为外部审查进程提供了高度相关和有用的信息。如有必要，应在联合国系统内更广泛地使用这一格式。审查结果也应反映在整个联合国系统中。虽然每个联合国组织都有自己的结构和管理方式，但项目署以外的机构也应考虑到这些调查结果，以防止联合国任何组织发生类似的重大错误。特别是，应首先研究与举报机制、道德操守办公室的运作和执行局的作用有关的事项。

49. 有效执行这些建议可使已建立的管理和组织结构成为良好做法，供联合国其他机构考虑。
50. 审查还涉及执行局的作用和职能需要改进的领域。这是开发计划署/人口基金/项目署执行局以外应考虑的另一因素，应包括联合国各基金和方案的执行局。
51. 恐惧文化、权力集中以及审计、调查和道德操守职能的充分独立和充足资源，也是其他基金和方案应考虑领域。在本组织历史上一个极其关键的时刻，这一审查进程是非常宝贵的。
52. 在与德勤和毕马威两事务所会晤之后，工作组与项目署用户委员会举行了会议。会议由联合国主计长兼主管方案规划、财务和预算助理秘书长主持，开发署、联合国难民事务高级专员公署和世界卫生组织的首席财务干事出席了会议。用户委员会成员说，他们以前曾向项目署管理层表达过对服务收费高和总体资金效益的关切。主计长指出，德勤公司提出的准备金使用备选办法不可行，因为这些办法不符合联合国财务细则和条例。此外，已致函项目署合作伙伴，通知他们准备金将以贷项或其他类似选择的形式返还，具体取决于过去项目署向合作伙伴多收了多少费用。

附件. 建议

建议类别 1：执行局

序号	建议	负责部门	状态	优先次序	目标日期
1.	在决定使用业务准备金时，执行局应考虑到金融投资风险和相关的最近公允价值变动(第 6.2 章)，以及项目署内部组织发展的需要。	执行局		高	速办
2.	审议执行局管理三个不同的联合国机构所固有的效力和效率风险。	执行局		中	中期
3.	参照其他机构和类似行为者，确定执行局的职能和组成。	执行局		高	中期
4.	设立一个审计和风险委员会，作为执行局的小组委员会，并配备足够的能力。典型的审计和风险委员会的作用是协助监督管理、财务控制和报告，并监督风险管理、战略、政策和治理。	执行局		高	速办
5.	执行局应考虑聘请一名外部独立专家，审查内部审计和调查小组(审调小组)的职能，并审查就审调小组自我评估报告采取的执行措施。	执行局		高	中期

建议类别 2：任务和战略

序号	建议	负责部门	状态	优先次序	目标日期
1.	重新审视《2022-2025 年战略计划》，并让更广泛的组织和相关治理机构参与这一进程。	项目署		高	速办
2.	重新侧重于作为一个需求驱动的联合国组织向联合国系统、各国政府和其他伙伴提供服务的最初任务，并明确界定与私营部门接触的程度和形式。	项目署		高	速办
3.	重新调整战略优先事项的重点，并制定主要业绩指标，包括服务质量、定价和业务准备金水平，以响应执行局核准的战略路线图。	项目署		高	中期

建议类别 3：治理和管理

序号	建议	负责部门	状态	优先次序	目标日期
4.	各区域主任应定期开会，讨论和形成共同理解和方法，以便在各区域努力实现项目署的目标，并交流最佳做法和经验教训。	项目署		高	速办
5.	项目署应界定需要何种业务系统来支持项目和方案管理、项目交付需求以及该组织在所有区域的关键共同职能。各区域应从一开始就参与这一进程。	项目署		高	速办

建议类别 4：风险管控环境

序号	建议	负责部门	状态	优先次序	目标日期
6.	对投资组合和潜在的风险隐患进行彻底的评估。	项目署		高	速办
7.	使风险管理成为所有重要决策流程的组成部分，并在标准季度报告中报告投资组合风险。	项目署		高	速办
8.	审查当前风险管理框架的设计和功能。	项目署		高	速办
9.	对风险管理政策和程序进行全面审查。	项目署		高	速办
10.	确保监督职能，特别是内部审计和道德操守职能的独立性和足够能力。	项目署		高	速办
11.	根据审调小组自我评估报告的建议，编制一份成文的行动计划。行动计划应列出所有建议、拟议行动计划、预计完成日期、最新状态和负责人。审调小组应定期向执行局和审计咨询委员会报告执行计划。	项目署		高	速办
12.	根据基础设施和创新可持续投资的调查结果，全面审查审计咨询委员会的职权范围。在这方面，职权范围的改变应考虑在执行局之下设立一个审计和风险委员会。	项目署		高	速办

建议类别 5：道德操守、合规和组织文化

序号	建议	负责部门	状态	优先次序	目标日期
13.	定义合规职能部门的所有权和任务，并在组织内部明确传达。	项目署		高	速办
14.	为了能够定期监测和报告收到的案件数量，道德操守办公室应投资于实时获取案件数量。	项目署		高	速办
15.	彻底改革举报程序，制定明确的保密协议和规则。	项目署		高	速办

序号	建议	负责部门	状态	优先次序	目标日期
16.	制定处理投诉和调查的规程，特别是涉及司长或更高级别的投诉和调查。确保以一致的方式处理报告的问题/案例，无论报告对象的地位/资历如何。鼓励员工报告不道德行为，并建立他们对道德政策和准则在任何情况下都得到遵守的信任。	项目署		高	速办
17.	围绕人力资源和道德操守做法，与联合国其他机构和相关外部各方开展更密切的合作。	项目署		高	中期
18.	制定专门的反贿赂和反腐败政策。	项目署		高	速办
19.	改变高层的基调，努力灌输联合国的价值观	项目署		高	速办
20.	确保健全的管理结构，在财务、法律、人力资源和采购方面有明确的报告关系和充分的职责分工。	项目署		高	速办
21.	确保管理团队的能力和才干，以及在各自领域有明确责任的结构。	项目署		高	速办
22.	建立一个管理小组，其职能规模和任务明确，重点是业务管理和风险管理的分离，包括道德操守和合规。	项目署		高	速办
23.	将副执行主任的职位增加到(至少)两个，明确区分业务管理和风险管理。	项目署		高	速办
24.	修改管理和组织文化，争取更广泛的参与，减少自上而下和等级森严的做法。	项目署		高	速办
25.	通过定期的“脉搏”调查、讨论论坛和经常分享信息，鼓励公开参与和意见分歧。	项目署		高	速办
26.	采用结构化的变革管理流程，以促进高效和有效的组织变革。	项目署		高	速办
27.	加强区域和职能对关键决策的投入和参与。	项目署		高	速办

建议类别 6：财务和业绩管理

序号	建议	负责部门	状态	优先次序	目标日期
28.	应进一步制定定价办法。应努力在内部以及与合作伙伴沟通不同定价模型要素的逻辑和基础，以便形成共同的理解和接受。	项目署		高	中期
29.	在当前经济形势下，应认真监测与金融投资组合有关的风险，并应每月向执行主任和高级领导层提交报告。	项目署		高	速办
30.	投资于资源和能力，以加强成果报告。	项目署		中	中期
31.	制定绩效管理流程，通过报告和成果管理加强问责。协调框架和指标报告。加强与管理层的成果沟通。	项目署		中	中期

序号	建议	负责部门	状态	优先次序	目标日期
32.	在业务指示中更明确地界定什么是可接受的伙伴关系。考虑限制执行办公室的豁免，以在没有参与接受委员会审查或适当控制机制的情况下发展新形式的伙伴关系。	项目署		高	中期
33.	所有区域都需要建立一个业务和流程，要求在签署项目合同之前完成综合业务咨询和支助。	项目署		高	中期
34.	应继续发展尽职调查程序，并根据尽职调查的工作量分配充足的资源。	项目署		高	中期

建议类别 7：基础设施和创新可持续投资的未来

序号	建议	负责部门	状态	优先次序	目标日期
35.	确保清楚了解基础设施和创新可持续投资的增值作用，并建立结构，支持项目署更广泛业务的增值作用	项目署/执行局			
36.	侧重于项目署被认为做得很好的活动，例如在困难的情况下有效执行项目。	项目署/执行局			
37.	明确基础设施和创新可持续投资管理职责，评估现有团队和能力。	项目署/执行局			
38.	全面审查所有可用信息和调查报告，并采取必要措施解决与失败的基础设施和创新可持续投资组合有关的法律、财务和退出事宜。	项目署/执行局			
39.	为与基础设施和创新可持续投资有关的未清余额提取备抵。	项目署/执行局			
40.	继续对更广泛的投资组合进行风险评估，以了解是否仍存在有待解决的系统性失败。	项目署/执行局			
41.	对前任副执行主任和执行办公室的费用和执行活动进行彻底审查。	项目署/执行局			
42.	对现有的基础设施和创新可持续投资影响投资框架、政策和能力进行全面的外部评估。	项目署/执行局			