



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

第一六一届会议

2016 年 5 月 16—20 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 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 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。



mq346

内容提要

- 本报告概述了秘书处实施外聘审计员建议的进展情况。
- 上一份进展报告于 2015 年 11 月提交财政委员会第一六零届会议，本报告介绍了粮农组织实施当时尚未落实之建议的进展情况，并包含了管理层对载于《2014 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：

- **注意到外聘审计员所提各项建议的落实情况；**
- **欢迎在完结外聘审计员所提各项建议方面取得的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 未完成建议 ¹	自上次报告日期 已完成建议	此次报告日期 仍未完成建议
2008—09年 详细报告 ²	27	5	3	2
2010—11年 详细报告	69	6	6	0
2012—13年 详细报告	57	39	10	29
2014年 详细报告	26	26	5	21

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。此外，该表还列出了管理层对载于《2014年详细报告》中建议的回应。

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。

¹ FC157/14

² 《2008—09年详细报告》中包含的建议囊括和考虑了此前外部审计建议未落实的方面。

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	
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	在粮农组织成员通过的《2015-16 年工作计划和预算》中将人力资源战略、政策、规划和实施职能纳入到一个办公室，更好地协调并控制了政策和人力资源战略的具体实施，并且提供了一个积极反馈平台，该平台有利于将变革管理和控制工作合并起来。	进行中。
绩效管理					
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	正在制定质量保障机制，并将开始更系统地审查 2016 年绩效评价与管理系统工作计划的质量。	进行中。
绩效管理					
11	制定本组织的更替战略，并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职工的知识、技术和经验，以	2015 年	人力资源 办公室	2015 年开展了筹备工作以落实支持制定有效人力资源规划的工具，总体目标为实施一项使人力资源和组织需求相匹配的人力资源规划战略，以满足全组织的管理、服	进行中。 一旦关于人力资源规划的业务案例文件定稿，就实施核查。

建议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	建设人才储备，从而确保缩小知识差距。（第 102 段）			务和生产要求。2014 年，已在人力资源主要重点领域（性别和地理分配、继任规划等）共发布了 61 份标准人力资源报告，2015 年另又发布了 10 份人力资源服务业务报告。还为基于网络的人力资源规划平台起草了一份关于人力资源规划的业务案例文件。	
技术合作计划					
15	继续确保准则除其他事项外，明确界定了预算持有人和技术合作计划协调员在开展项目常规监测工作中的职能和责任；并为其提供了工具和技术支持，以进一步改进监测活动，从而提高各级决策质量。（第 122 段）	2015 年	技术合作部	<p>建议待结案</p> <p>在全组织层面加强了预算持有人责任和问责制。修订后的《2015 年技术合作计划手册》与项目周期相匹配，作为《项目周期指南》的附录。特别是在监测责任方面，《技术合作计划手册》第 4 阶段（实施和监测）述及了预算持有人的角色、职责和义务。实地计划管理信息系统工具为预算持有人/技术合作计划协调员完成其监测任务提供支持，需采取紧急行动时会发送自动警告。此外，高层次实地计划监测报告分季度概述项目实施状况和需预算持有人采取紧急行动的终止情况。区域办事处的实地计划小组（包括技术合作计划官员）的任务是与预算持有人一同立即采取所需的跟进行动。</p>	供结案。

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	确定能更充分掌控项目预算交付品和监督工作的监测战略；并确保落实各项政策、程序和工具，以推动各区域和全组织层面的监测工作。（第 141 段）	技术合作部	<p>建议待结案</p> <p>技术合作计划完全与全组织项目周期相匹配—关于监测的全组织战略、政策、程序和工具经相应变通之后，适用于技术合作计划。落实了监测机制帮助预算持有人有效管理项目实施工作。技术合作计划标准报告已在实地计划管理信息系统中公布，技术合作计划官员在区域办事处和总部两级定期采取了后续行动。此外，高层次实地计划监测报告分季度概述需采取紧急行动的项目情况。各区域的实地计划小组（包括技术合作计划官员）与预算持有人一同立即采取后续行动，以便完成未完成的行动。最后，将技术合作计划方面的内容纳入正在制定的电子学习课程，并向预算持有人介绍此方面内容。在区域办事处和总部两级为技术合作计划官员设置了帮助台。</p> <p>加强了预算持有人在权力下放办事处和总部的问责制，同时由实地计划支持网络在分区域和区域两级提供业务和监测支持，权力下放办事处支持办公室、财务司和供资联络处提供全组织工具、程序和总体监测。针对这些建议采取的具体行动包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 向所有新任权力下放办事处预算持有人介绍通过粮农组织实地计划管理信息系统可以获得的实地计划支 	供结案。

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>持网络监测工具，以便监督其正在开展的项目；</p> <ul style="list-style-type: none"> • 确定预算持有人责任的任命备忘录具体规定资金监督和迅速申请资金的需求； • 粮农组织实地计划管理信息系统自动触发信息提醒预算持有人需要筹集资金和采取其他行动； • 分区域实地计划支持和监测官员以及区域业务职员定期提供总体监测，并对需要预算持有人采取的必要行动提供反馈。 <p>自 2014 年 7 月起，在实地计划管理信息系统一个新工具基础上，设立了新的高级别季度监测，以追溯财务、报告和结束的指标。季度报告提交给实地计划支持网络区域成员，以便通过分区域实地计划支持和监测官员后续跟进预算持有人，并提交给总部计划协调部门跟进罗马总部的预算持有人，同时抄送给相关高级管理层。</p> <p>2015 年开始开展专业能力建设工作（预算持有人电子学习课程以及面对面项目周期培训）。</p>	
内部控制					
23	在当前两年度内继续按计划构建一个强有力的内部控制框架，确	2015 年	战略、规划及资源管理	一项全组织问责政策于 2015 年 1 月出台（参阅 FC 156/15 和 CL 150/4）。内部控	进行中。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	保其得到工具和指导的大力支持，直接同风险管理框架和活动相互联系，并按照组织的问责政策来落实问责安排。（第173段）	办公室	制框架正在接受管理层最后审查以便在2016年第二季度发布。	
内部控制声明				
24	设立一个机制，以便粮农组织相关官员能向总干事提供关于在各自职责范围内确保内部控制发挥作用的保证，并且能使总干事将《内部控制声明》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	内部控制框架正在接受管理层最后审查，以便在2016年第二季度发布，将要求负责的管理人员按照外聘审计员的建议提供保证。
风险管理				
25	确保将风险管理全面明确地纳入到所有决策和工作进程中，有必要开展进一步能力建设并提供适当的风险管理工具给予支持。（第196段）	2015年	战略、规划及资源管理办公室	在职能目标的工作规划中应用了风险管理，并将在战略目标和国别计划编制框架的业务管理中应用风险管理。
对权力下放办事处的审计				
26	通过设计良好的内部控制框架和权力下放办事处执行实务、行政及财务职能的所有职员持续再培训，继续强化权力下放办事处内部控制系统。（第200段）	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	将编制针对实地职员需求的介绍和培训材料，以便辅助内部控制框架。

2014 年一对总部的审计

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	
采用《国际公共部门会计准则》的经验教训以及所实现的惠益					
1	审议《国际公共部门会计准则》执行进程，明确所汲取的经验教训、有必要进一步改进的领域以及将新的报告框架下所产生信息用于决策的途径。（第 46 段）	2015 年	财务司	2014 年账目编制过程中所得出经验教训和确认需改进的领域将在今后解决，在 2015 年账目编制过程中有所体现。	进行中。
2	核实和确认执行《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	财务司	该项工作将在成功完成首次采用《国际公共部门会计准则》的财务报表后开展。	进行中。
招募专业工作人员					
4	进一步加强人力资源办公室充分掌控专业工作人员招聘流程的能力，并提醒各招聘处遵循现行条款，即在候选人资质和能力相当的情况下，应优先考虑粮农组织或联合国委员会系统的内部候选人。（第 63 段）	2015 年	人力资源办公室	2015 年，填补专业职位空缺的时间与 2014 年相比减少了一半，体现了人力资源提高专业工作人员招聘的成效和效率的承诺。将进一步提高人力资源办公室人员配备能力，以便协助将在未来几个月开展的遴选程序。 加强利用网络招聘系统，同时更加系统地利用所有类型的（专业人员和一般服务人	进行中。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
			员) 认可候选人库或名册, 将大大简化招聘流程、缩短招聘时限。		
绩效管理					
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 办公室	2015 年 7 月底通过了一项新的绩效管理政策, 内容包括加强机制支持员工发展。新的政策和系统于 2016 年初发布, 有助于扩展多种发展目标, 如采取行动应用学习或在职培训。2016 年开始为特定角色设置学习路径, 反过来也能体现在发展计划中, 并将在 2016—17 两年度期间执行。	进行中。
员工发展与培训					
7	根据对员工知识和技能需求的分析制定学习计划, 并执行与组织需求和优先重点明确联系的学习方案, 从而优化利用员工发展基金。(第 77 段)	2015 年	人力资源 办公室	从以下角度分析了需求: 作为绩效评价和管理系统一部分的个人发展计划; 办事处能反映个人目标和办事处目标的员工发展计划; 处理内部审计报告提出的建议。因此, 目前正在制定一系列计划提高职工的业务能力(预算持有人, 项目周期等)。	进行中。
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 办公室	所有新方案的制定都针对明确的目标受众, 并酌情设置基准线以便能够开展影响评价。案例包括: - 对于项目周期计划, 能够设立关于所制定项目质量和财务报告的基准指标。 - 对于绩效管理方案, 已开展需求评估, 该评估将作为今后为学习方案的各种组成部分开展影响评价的基准线。	

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
			- 对于中级管理层课程，已开展调查评估参与者是否应用了他们所学的内容。	
员工流动				
9	吸取在 2014 年和 2015 年的实践中获得的经验教训，并与部门管理者和职工积极沟通，进一步加强流动性政策，以确保该政策被更广泛的接受。（第 90 段）	2015 年	人力资源部办公室 2015 年执行的第一次全方位员工流动计划纳入了在 2014 年计划方面的改进内容，使粮农组织的“充氧加气”计划符合其国际性质。2016 年计划纳入了若干经验教训，包括加强内部全组织交流、强化管理人员的外联以及加强工作人员的参与。	进行中。
性别代表性				
10	加强人力资源部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	人力资源部办公室 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为首先考虑优点反复提供指导意见。	进行中。
投资中心司				
12	确保投资支持战略中考虑到风险因素，并确保该战略及其交付品于 2015 年 12 月 31 日前及时交付。（第 107 段）	2015 年	技术合作部 建议待结案 粮农组织已制定了一项粮食及农业投资支持战略，该战略有望在 2016 年第一季度前由高级管理层审议批准。该战略包含了一个风险矩阵图，本组织在该图中确认了九大风险，这些风险对成功落实本组织工	供结案。

建议		建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
				作和取得有规模的影响力构成了挑战。已为每项风险提议了适当的风险降低行动。	
紧急行动恢复司					
13	制定专门用于 1 级和 2 级紧急情况的议定书，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	<p>粮农组织发布了总干事第 2013/32 号通报—粮农组织 3 级紧急情况申明和应对协定（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）。</p> <p>粮农组织的紧急情况防备和应对手册于 2015 年定稿。该手册提供帮助权力下放办事处应对所有级别的紧急情况的信息。还包括了触发 1 级、2 级和 3 级紧急情况启动/申明程序的最常见事件，以及这些事件应如何处理的内容。所有列出的协定和准则将在与权力下放办事处进行磋商后于 2016 年第一季度进行审议和修改。</p>	<p>进行中。</p> <p>一旦协定和准则定稿，就实施核查。</p>
技术合作计划					
14	考虑到已计划承诺对技术合作计划进行拨款，进一步完善可量化的产出指标，并确保根据确定的维度有效监测绩效指标的制定。（第 117 段）	2015 年	技术合作部	2013 年底，粮农组织领导机构批准了改善技术合作计划的全面提案（JM 2013.2/2 号文件）。本文件包括了，除其他事项外，简化技术合作计划程序并使其与全组织项目周期程序相匹配的内容。因此，2015 年 3 月修订和发布了技术合作计划手册，作为《项目周期指南》的附录，并与全组织项目周期相匹配。	进行中。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
16	进一步加强对项目终结报告过程的监测和审查，加强与权力下放办事处的联系，以确保能在实地计划管理信息系统中获取终结报告。（第 126 段）	技术合作部	<p>《2015 年技术合作计划手册》中介绍的其中一项措施为，技术合作计划和信托基金项目采用相同的终结报告格式。终结报告的新格式包括从以下四个维度进行报告：相关性，取得的成果，工作计划和预算的执行情况以及可持续性。终结报告将上传至实地计划管理信息系统，并将围绕这四个维度制定指标。</p> <p>技术合作/技术合作计划团队履行其部分监督职能，监测终结报告的编纂过程、审议的完整性和终结报告信息的质量。</p>	进行中。
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）	技术合作部	这项工作将与项目周期团队开展协作，适时完成，因为现在粮农组织的所有项目都使用相同的格式。	进行中。
18	根据《项目周期指南》全面评估权力下放办事处现有能力需求，特别是在管理技术合作计划各项目以支持新《技术合作计划手册》顺利实施方面的需求，并确保实现该举措的各项预期结果。（第 135 段）	技术合作部	<p>建议待结案</p> <p>战略、规划及资源管理办公室为项目周期团队提供了专用资金，以便于 2015 年期间在所有粮农组织区域，包括所有粮农组织国家办事处开展能力建设活动。能力建设活动着重于经修订的《项目周期》，这在《2015 年技术合作计划手册》中也有介绍。在中亚分区域办事处（安卡拉）、曼谷（亚洲及太平洋区域办事处）、哈拉雷（南部非洲分区域办事处、东部非洲分区</p>	供结案。

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>域办事处和讲英语的西非)、圣地亚哥(拉丁美洲及加勒比区域办事处)、巴巴多斯(中美洲分区域办事处和加勒比分区域办事处)开办了讲习班。其他区域/办事处的活动将在年底完成。</p> <p>技术合作计划总部团队(2015年12月)已向非洲区域办事处提供了关于《技术合作计划手册》的专门培训。预计将在2016年期间进行其他培训。正在为项目周期(包括技术合作计划)开发一个电子学习工具。所有这些举措都有望加强权力下放办事处和在管理技术合作计划项目方面的能力和专业技能。</p>	
绩效监测与报告					
20	考虑纳入有助于超额实现新绩效实施报告中各项目标的其他变量,以确保更为合理地解释该偏离,并建立目标设定的明确流程,从国家办事处开始,涉及重点和非重点国家办事处。(第153段)	2015年	战略、规划及资源管理办公室	<p>建议待结案</p> <p>C 2015/8号文件《2014-2015年计划执行报告》酌情涵扩了对超额实现目标的解释。根据国家办事处的投入设定2016-2017年产出目标的明确的全组织进程于2015年7月至11月进行。目标由区域办事处和战略计划管理团队核查。方法和结果目标发布于CL 153/3号文件《2016-17年工作计划和预算》调整第17-47段和网络版附件6《产出指标和目标》。</p>	供结案。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
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，改进核实方法，从而确定最佳核实时机、说明概要的标准内容以及在报告和核实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	正如《2014-15 年计划执行报告》所述，战略、规划及资源管理办公室在 2015 年最后一个季度期间为 2015 年年终绩效提供结构化指导并通过区域办事处和新组建的战略计划管理团队与国家办事处合作核查产出并编写说明。由于这是实施全组织报告新方法的第一个两年度，已寻求反馈并确定经验教训以改进 2016-17 两年度进程，并用于下一次《中期计划》及《工作计划和预算》。	进行中。
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	将在 2016 年下半年编写《2018-21 年中期计划》时解决。	进行中。

2012—13 两年度一对总部的审计

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	
账目审计—应收款项					
2	加强征收政府现金配套捐款拖欠款项，并将东道国协议重新谈判纳入快车道，从而定期修订捐款，以反映有关国家经济状况的变化情况。（第 43 段）	2014 年	财务司/权力下放办事处支持办公室	<p>管理层继续推进东道国协议重新谈判进程，并考虑到有关国家经济状况的变化情况。发布结算报表以便提醒有关政府捐款拖欠情况。</p> <p>对于粮农组织将不会收回的现有/既往差额，粮农组织将继续尝试接受东道国的等价实物，代替原有的未付差额。</p> <p>2015 年，权力下放办事处支持办公室与财务司进行磋商，加强了这方面的工作，以便： i) 解决粮农组织数据和实地情况之间的分歧；ii) 联系政府跟进拖欠款项，并且如有必要，协商替代方案解决问题；iii) 为政府提供新的东道国协议模板，以便在正式提交之前了解他们的观点。</p>	<p>进行中。</p> <p>我们注意到管理层旨在减少政府现金配套捐款拖欠款项的行动。然而，截至 2015 年 12 月 31 日，未收讫的政府现金配套捐款与上一财务周期相比只有小幅减少。</p>
账目审计—与职工有关的计划和基金余额					
5	评价最佳方案以解决其剩余未获资金支持的与职员有关的计划应付款项，以确认持续的供资来	2014 年	财务司	<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</p>	<p>进行中。</p> <p>我们注意到管理层在继续解决离职后医疗保险的资金缺口，采取</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	
源，制定一个全面计划，以便在确定的时间段内完全为与职员有关的计划供资。（第 57 段）			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。	的措施包括联合国系统就该问题以及就旨在控制当前医疗保险计划费用的活动正在开展讨论。	
共享服务中心					
6	继续按照粮农组织确定的规范和政策，及时实施旨在改进已处理业务的质量和准确性的措施。（第 61 段）	2014 年	共享服务中心	建议待结案 管理层同意并确认继续努力改进业务处理的质量和准确性十分重要。针对具体建议已经开展的行动已反映在详细报告（特别是第 60 段）中，并且仍将继续开展这些工作。	供结案。 将在 2015 年共享服务中心年终审计中报告改进的进一步机会。
问责和内部控制框架					
10	正式制定内部控制政策框架并设计一个机制，使内控系统的总体有效性在粮农组织三个层级得到监测、评估并加以报告，以强化粮农组织的问责和透明度。（第 86 段）	2014 年	战略、规划及资源管理办公室	建议待结案 该建议被 2014 年详细报告中的第 23 条建议所取代。我们建议将该建议结案，并跟进时间更近的 2014 年建议，监测其实施情况。	供结案。
国际公共部门会计准则实施进展					
12	解决与正在开展的活动相关联的风险，例如初期余额的产生、额外的演练、盘点和清查，以确保成功编制第一次国际公共部门会计准则合规财务报表。（第 97 段）	2014 年	财务司	建议待结案 风险得到解决，2014 年成功编制了国际公共部门会计准则合规财务报表证实了这一点。	供结案。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
采购管理					
17	根据批准的战略制定一项实施计划，以加强总部和实地支持权力下放办事处网络的能力，以便使预计的变革在 2014—2015 两年度结束前实现。（第 128 段）	2014 年	行政服务司	采购战略实施计划的制定已被纳入 2016 年采购处工作计划，并将提交给新的采购处处长，以供审议。	进行中。 将在 2016 年审计中实施核查。
18	加强采购计划制定能力和粮农组织不同层次的相关问责制，特别是在如下方面：a) 要求预算持有人制定采购计划，并将这项任务反映在预算持有人绩效评价及管理系统协议中；b) 在全球资源管理系统中实施一个项目计划模型，从而尽可能整合采购计划。（第 139 段）	2014 年	行政服务司/ 信息技术司	采购处和综合服务部助理总干事将与高级管理层合作处理(a)中的问题。 (b)的实施将有赖于推动未来全球资源管理系统发展更广泛的战略和优先重点，并在这样的背景下加以考虑。	进行中。 一旦接收到管理层关于(b)的实施的最新回应/行动，就实施核查。
全球资源管理系统					
27	起草一份综合的全球资源管理系统业务文件，以确保所有的支持和保持活动均得到适当和一致的管理。（第 193 段）	2014 年	信息技术司	全球资源管理系统业务文件的所有信息要素均已收集完成，以便编制全面的全球资源管理系统业务文件，文件将于 2016 年 4 月前最后定稿。	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	
账目审计—提前收到的捐款					
3	加强现有政策，通过在捐助协议中纳入有关规定，确定余款处置方式，并纳入捐助者对退款指示请求做出回应的一个时间框架。对于现有的项目协议，特别是允许重新分配余款的协议，应立即启动对话/磋商请求捐助者将余款转作其他粮农组织项目之用，而不是退款。（第 47 段）	2014 年	财务司/ 技术合作部	寻求捐助者同意，将紧急项目未支出的现金结余转入应急和恢复活动特别基金，现在已经成为标准做法。 已与资源伙伴进行了系统的讨论，并已在可能的情况下进行了处置： - 那些愿意在合同中纳入关于余款最终处置标准措辞的资源伙伴已经在这样做了。 - 其他一些人表示他们不愿意考虑约束性的合同条款，但倾向于对最终重新拨款保持开放性选择余地。	进行中。 由于该问题在 2015 年中期审计中仍然存在，我们发布了相关建议，建议财务司考虑在给捐助者的最终财务报告附函中不仅纳入对余款处置的指示请求，还纳入一份提案，提议将余款转作其他粮农组织项目之用，而不是退款，尤其是用于允许重新分配的现有项目协议。
4	一旦确定了适当的政策，支持将未支出现金结余返还活跃捐助方，评估由于不活跃捐助方无反馈或无退款指示且要求退款可能性较低造成的陈旧结余，考虑在账目中不再将其视为负债。（第 49 段）	2014 年	财务司	信托基金联络部门定期评估未清结余以便跟踪和提醒捐助方提供指示。我们将继续努力实施未支出现金结余的相关政策，包括那些涉及不活跃捐助方的政策。	进行中。 供 2015 年年终审计进一步核查。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
问责和内部控制框架					
11	在其正在进行的强化内部控制的行动之中，纳入制定的一个机制，以便粮农组织的负责官员向总干事提供保证，确保其各自负责领域的内部控制发挥作用；粮农组织总干事则对整个组织内部控制负总责。这些官员的此类反馈将构成总干事制定《内部控制声明》的基础，将附在财务报表之后。（第 91 段）	2014 年	战略、规划及资源管理办公室	<p>建议待结案</p> <p>该建议被 2014 年详细报告中的第 24 条建议所取代。我们建议将该建议结案，并跟进时间更近的 2014 年建议，监测其实施情况。</p>	供结案。
国际公共部门会计准则实施进展					
13	确保计划对职员进行关于国际公共部门会计准则方面的培训继续开展，并纳入数字学习平台，财产责任政策强化得到一致地实施，以支持恰当的资产管理。（第 98 段）	2014 年	财务司	<p>建议待结案</p> <p>财务司在 2014 年提供了虚拟和实地的培训，内容覆盖广泛的主题，包括资产管理。这项工作将在 2015 年继续通过以下方式进行；举办复习进修讲习班；电子学习模块和虚拟培训会议，以及通过粮农组织手册提供更多指导。</p>	供结案。
采购管理					
16	开发一个采购风险管理程序，以进一步强化风险管理能力，包括一个支持权力下放办事处确认其	2015 年	行政服务司/战略、规划及资源管理办公室	管理采购风险的流程纳入修订后的采购手册章节中。这一修订有望尽快完成，其中规定通过规划、监测和其他适当行动，识	进行中。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	业务风险环境和管理关键采购风险的工具。（第 119 段）		别采购风险、评估可能性和影响，并制定具体措施应对发生风险的可能性和/或其潜在影响，从而消除风险。2015 年开展的采购风险调查确认了所识别的风险，以及将在交易和采购政策层面开展的风险降低行动。2016 年优先实施这些活动。	
20	编制更加清楚、具体的指导原则，以监测框架协议绩效，并将其应用于所有的采购外包，确保实现框架协议的好处。（第 153 段）	2014 年	行政服务司 新的框架协议使得《标准运作程序》更为个性化，就监测具体框架协议提供了指导意见。已编制新的指导说明，用以确定和制定框架协议，包括在联合国机构中共享长期协议的最佳做法。合同部门已将新的监测报告用于成本控制和最后审查。在框架协议内监测和审查供应商表现将列为 2016 年合同管理审查的优先事项。	进行中。
23	支持全组织环境责任政策和制定一个绿色采购框架，制定相应政策和指导原则：a) 对联合国系统目前的做法开展评估以便确认最佳实践方式；b) 确定效益最佳的可持续目标，以便在可能的情况下采用，同时指出一系列供应商在持续改进其“绿色”产品供应；c) 制定适当的变革战略；d) 在其实施和监测中建立问责制；e) 采取具体的可持续性做法。（第 174 段）	2015 年	综合服务部 助理总干事 办公室/行政 服务司 粮农组织介绍了一份有关设施、差旅和采购的全组织环境责任政策，以补充近期实施的环境、气候变化及生物能源司起草的《粮农组织环境及社会管理准则》，这份准则涵盖了粮农组织的全球项目和计划。	进行中。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见	
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的计划的有效性。（第 183 段）	2014 年	综合服务部 助理总干事 办公室	这项工作将在成功完成第一套国际公共部门会计准则财务报表之后实施，这是全球资源管理系统的计划的一个组成部分。	进行中。
26	在其当前两年度的优先重点中纳入制定和完成差旅福利、当地差旅及寻求采购来源模块，以确保完全实现全球资源管理系统的好处。（第 188 段）。	2014 年	信息技术司/ 行政服务司	公费旅行功能于 2014 年实施，目前为粮农组织所利用。采购来源解决方案已在总部成功试点实施。关于当地差旅解决方案的提案已经完成，有望在 2016 年期间实施。	进行中。
28	将从全球资源管理系统模块实施的初步调查结果中挑选的用户看法作为其正在开展的稳定进一步解决方案的工作的素材，开展一次全面的用户满意度调查，以准确权衡将要采取的行动。（第 201 段）	2015 年	信息技术司	此项调查计划与评估报告一同于 2016 年 3 月之前完成。信息技术司将以评估报告为基础，推动持续改善全球资源管理系统的总体绩效和成果，包括计划于 2016 年年底开展的后续全球资源管理系统用户满意度调查。	进行中。
32	使资产管理和报告与粮农组织问责要求保持高度一致，以增强资产登记的完整性。（第 233 段）	2014 年	财务司	建议待结案 本组织继续通过系统强化、培训和改善内部控制，加强资产登记的完整性。	供结案。 2015 年中期审计中注意到了明显改进。
33	实施下列系统强化：a) 在采购模块接收功能中捕获序列号以确保在应付账款界面上信息能够反应在资产登记之中；b) 纳入一	2014 年	信息技术司/ 财务司	还将实施进一步的资产登记系统强化，以处理 a)、b) 两点。	进行中。 供 2016 年审计核查。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	项资产标记设施，使之成为在全球资源管理系统资产管理模块中人工增加资产时的强制字段；c) 在增加到资产登记中时，将办事处或部门主管设为指定资产监管者“默认值”，附加组织或国家代码链接，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）		针对 c)点没有采取行动。全球资源管理系统人力资源表的当前配置不允许通过组织或国家代码识别部门主管。然而，在添加新的资产而监管人未知时，我们的确人工登录了部门主管，以确保所有的新资产都分配到一位监管人名下。	
34	精简资产报告并提高数据处理效率。（第 238 段）	2014 年	财务司 建议待结案 综合管理信息系统中可获得新的报告，以帮助完成项目结束、资产实地验证及库存盘点。粮农组织将继续编制和发布新的报告以应对未来需求。	供结案。
35	通过考虑用户需求和利用最合适的格式加强差旅和现金模块的报告能力，以实现信息最大化利用。（第 245 段）	2014 年	信息技术司/ 财务司/行政 服务司 粮农组织将继续编制和发布新的报告以应对这些要求，并注意到现金管理流程方面已完成和在实施的工作。	进行中。 一旦报告实施建议的行动完成，就将可供核查。
36	确保变革管理、服务级别协议管理及信息和通信技术安全框架在 2014 年内交付，并采取战略缓解当前由于这些框架缺失带来的风险。（第 249 段）	2014 年	信息技术司 变革管理进程已经提交并得到全球资源管理系统指导小组支持。全球资源管理系统信息和通信技术支持服务级别已被界定首席信息官司服务管理计划之一部分，目前正在定稿以便出版。	进行中。 一旦报告实施建议的行动完成，即可供核查。

2012—13 两年度一对权力下放办事处的审计

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	
对权力下放办事处的审计					
37	通过设计良好的内部控制框架和权力下放办事处执行实务、行政及财务职能的所有职员持续再培训，强化权力下放办事处内部控制系统。（第 253 段）	2014 年	综合服务部/权力下放办事处支持办公室/技术合作部战略规划办公室	建议待结案 该建议被 2014 年详细报告中的第 26 条建议所取代。我们建议将该建议结案，并跟进时间更近的 2014 年建议，监测其实施情况。	供结案。

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	
对权力下放办事处的审计					
39	我们建议、且有关权力下放办事处同意，更加积极协调其对应的政府，确认能够支持国家发展目标的需求，以便最大化利用其技术合作计划拨款。我们还建议权力下放办事处确保有技术职员处理技术合作计划项目，并在实施中给予优先重点关注（第 260 段）。	2014 年	技术合作部/ 权利下放 办事处	<p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。</p> <p>权力下放办事处在取得各自对应的国家政府同意后，在国别规划框架文件内，将突出优先重点，指导未来对技术合作计划资源的使用，提供相关指示性预算。这构成了技术合作计划的指示性途径，作为附件构成了相关政府机关签署的国别计划编制框架文件的部分内容（参见国别计划编制框架指导原则）。</p> <p>因此，粮农组织驻国家代表处能够与区域办事处/分区域办事处一同计划所需的技术官员（牵头技术官员或其他）参与。</p> <p>区域办事处监测各国对指示性拨款的使用和批准率，技术合作部确保定期监测和监督。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个案，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	<p>进行中。</p> <p>我们注意到 2015 年中期审计中审计的权力下放办事处与政府之间的协调仍然需要改善。</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
40	我们建议、且有关权力下放办事处同意，在项目规划/制定阶段全面识别和研究关键假设和潜在风险，以便确定替代行动方案，在风险出现时减少受到的冲击（第 263 段）。	2014 年	<p>技术合作部/权力下放办事处支持办公室/权力下放办事处</p> <p>建议待结案</p> <p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。</p> <p>技术合作计划协调人须报告导致审批和拨付缓慢的任何瓶颈。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	<p>供结案。</p> <p>任何可报告的不足都将被纳入 2015 年年终审计中。</p>
41	我们还建议、并且权力下放办事处同意，通过预测常见项目实施瓶颈问题，特别是在采购活动环节，并开展充分监测，确保项目按时完成，从而确保对政府优先重点的及时响应（第 264 段）。	2014 年	<p>技术合作部/权力下放办事处支持办公室/权力下放办事处</p> <p>采纳了建议，正在实施。</p> <p>权力下放办事处在取得各自对应的国家政府同意后，在国别规划框架文件内，将突出优先重点，指导未来对技术合作计划资源的使用。建立了监测机制，以便权力下放办事处确保项目活动如期完成。瓶颈问题将应要求，视所遇到困难性质，提请区域办事处和/或技术合作部注意。</p> <p>大多数权力下放办事处已纳入国家技术合作计划项目提案主干内容作为国别计划编制框架附件，帮助拉美加区域办事处在该区域各国中公平分配资源，同时考虑到政府优先重点。还应注意，由于技术合作计划回应各国政府的需求，在每个国家的通过率可能不尽相同。</p> <p>建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	<p>进行中。</p> <p>在 2015 年中期审计中访问的权力下放办事处发现不足。</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
43	我们建议、且有关权力下放办事处同意，其预算持有人定期与技术官员协调对完整和及时上传信息的项目报告要求，从而增强粮农组织实地计划管理信息系统作为项目监测不可或缺的工具的价值。我们还建议权力下放办事处设立控制措施，确保终结声明和完成报告的准确性和完整性（第 269 段）。	2014 年	<p>技术合作部/权力下放办事处支持办公室/权力下放办事处</p> <p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。通过项目文件和项目协议，告知预算持有人每个项目的报告要求。在项目实施过程中，设有自动触发信息以启动特定行动，例如进展和终结报告等；除此之外，还采用了一个新的高级别季度监测报告系统，跟踪各种关键指标，以便有关权力下放办事处的区域及分区域业务职员后续跟进。此外，在向总部汇报中，粮农组织代表展示了粮农组织实地计划管理信息系统中监测其计划（实地计划支持网络监测活动项目等）的各种工具，其中包括了报告要求，以及需采取的财务行动。政策及计划制定支持司于 2015 年 9—12 月实施了能力建设计划，旨在加强区域/分区域/国家办事处参与项目管理的职员业务能力，也强调了报告要求的重要性。</p> <p>在全组织层面加强了预算持有人责任和问责制。修订后的《2015 年技术合作计划手册》与项目周期相匹配，作为《项目周期指南》的附录。特别是在监测责任方面，《技术合作计划手册》第 4 阶段（实施和监测）述及了预算持有人的角色、职责和义务。实地计划管理信息系统工具为预算持有人/技术合作计划协调员完成其监测</p>	<p>进行中。</p> <p>在 2015 年中期审计中访问的权力下放办事处发现存在不足。</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>任务提供支持，需采取紧急行动时会发送自动警告。此外，高级别实地计划监测报告分季度概述项目实施状况和需预算持有人采取紧急行动终止情况。区域办事处的实地计划小组（包括技术合作计划官员）的任务是与预算持有人一同立即采取所需的跟进行动。事实上，区域办事处积极支持预算持有人解决高级别季度监测报告中强调的问题。技术合作部的部分监督职能是，通过总部技术合作计划团队定期监测权力下放办事处开展所需行动的进展。在技术合作部/技术合作计划团队层面开发了一个系统，定期随机检查实地计划管理信息系统上所上传信息/报告的完整性和及时性，并提醒预算持有人采取必要行动。技术合作部/技术合作计划团队的部分监督职能是审查技术记录信息的完整性和质量。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	
44	我们建议、且相关区域办事处同意，严格监测项目实施，确保所有可交付成果和文件在项目周期内完成（第 271 段）。	2014 年	技术合作部/权力下放办事处支持办公室/权力下放办事处	<p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。正如在对第 43 条建议的回应中所述，于 2014 年 7 月开始的新的季度高级别监测计划旨在解决项目实施问题，每个季度向区</p>	<p>进行中。</p> <p>在 2015 年中期审计中访问的权力下放办事处发现存在不足。</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>域办事处和总部相关部门提交季度报告，以便采取后续行动，并抄送给相应高级管理层。此外，上述能力建设计划特别指向强化预算持有人和区域办事处业务人员的能力，为其提供监测和支持。</p> <p>技术合作计划协调员被要求报告任何导致拨付缓慢的瓶颈问题。供资联络部门要求预算持有人定期汇报项目延期的原因，以便酌情分析瓶颈问题，确定补救行动。区域办事处积极支持预算持有人解决实施问题。技术合作部的部分监督职能是，通过总部技术合作计划团队，定期监测项目交付情况，并提醒权力下放办事处和预算持有人采取必要行动。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	
45	我们建议权力下放办事处要求预算持有人加快结束项目的业务和/或财务工作，并后续跟进要求的进展状况（第 273 段）。	2014 年	技术合作部/权力下放办事处支持办公室/财务司	<p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。</p> <p>正如对第 43 条建议的回应中所述，新的季度高级别监测报告包括业务和财务结束及其他各种跟踪指标，这将在能力建设计划中得到进一步加强。</p> <p>区域办事处积极支持预算持有人解决业务/财务结束工作遇到的任何瓶颈。技术合作</p>	<p>进行中。</p> <p>在 2015 年中期审计中访问的权力下放办事处发现项目业务和财务结束工作延迟。</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>部的部分监督职能是，通过总部技术合作计划团队定期监测预算持有人在酌情实施所需行动和支持方面的进展。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	
46	我们建议权力下放办事处确保在开展采购和将给粮农组织带来最佳利益的采购活动时，遵循指定的规定和指导原则（第 277 段）。	2014 年	<p>行政服务司/ 权力下放 办事处</p> <p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	<p>进行中。</p> <p>在亚洲及太平洋区域办事处、欧洲及中亚区域办事处、中美洲分区域办事处、FAVIE 和 FEGEO 发现存在不足。</p>
47	为了确保财产数据完整准确，我们建议相关权力下放办事处改进其资产管理：a) 定期实地核查资产状况；b) 利用综合管理信息系统实地资产核查报告开展实地资产核查；c) 对照全球资源管理系统中的资产记录调整实地核查资产（第 279 段）。	2014 年	<p>财务司/权力 下放办事处</p> <p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。</p> <p>粮农组织在 2014 年采取了新的周期性做法完成实地资产核查，允许权力下放办事处在一年当中选择一个季度完成实地核查和降低高峰期工作负担。结果，2014 年按时完成实地资产核查报告的比例上升了 14%，并且预期将继续提高。</p> <p>资产处审查了所有实地资产核查报告结果的正确性和完整性，并与权力下放办事处合作，进行纠错，以便改进数据准确性。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	<p>进行中。</p> <p>在亚洲及太平洋区域办事处、欧洲及中亚区域办事处、中美洲分区域办事处、FAVIE 和 FEGEO 发现存在不足。</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
48	我们建议管理层使用建议的表格，针对非消耗性物品，对每位职员和官员设立监管职责和问责制（第 281 段）。	2014 年	<p>财务司/权力下放办事处</p> <p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。</p> <p>粮农组织发布了资产监管工作程序。资产领用表由职员签署，承担供工作使用的非消耗性物品的责任。</p> <p>在 2014 年实地资产核查报告过程中，资产小组审查了所有报告，以确认每件资产均分配了监管人。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	<p>进行中。</p> <p>在亚洲及太平洋区域办事处、中美洲分区域办事处和 FAVIE 发现存在不足。</p>
49	我们建议有关权力下放办事处确保财产处置/转让符合制定的指导原则，以确保恰当的责任追究（第 283 段）。	2014 年	<p>财务司/权力下放办事处</p> <p>建议待结案</p> <p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。</p> <p>资产处针对由权力下放办事处登录到国家办事处信息网络中的报废处理，开展了一项事后审计，以验证审批和书证。每一个审查的结果都通过电子邮件发送给了权力下放办事处及相应区域办事处。如果需要采取纠正措施，资产处将提供指导，帮助权力下放办事处理解有关要求。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，将该建议结案。</p>	<p>供结案。</p> <p>2015 年年终审计报告将报告有关该问题的可报告不足（如有）。</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
50	我们建议权力下放办事处确保遵循《职工手册》317节中提供的关于顾问聘用的指导原则和《职工手册》319节中提供的关于签订个人服务协议的指导原则（第286段）。	2014年	<p>人力资源办公室/权力下放办事处</p> <p>权力下放办事处采纳了建议50—52，正在实施。</p> <p>注意到修订后的关于国家个人服务协议和国家项目人员聘用的指导原则（2014年3月发布）以及关于顾问及个人服务协议的指导原则（2013年11月发布）已经涵盖了这些点。</p> <p>人力资源办公室同意了监察长办公室报告（AUD 2615“非职工人力资源审查”）中提供的更详细的商定行动，其中的多项行动与这一总体目标有关。本两年度将开展工作实施这些建议。</p>	进行中。
51	我们建议、且有关权力下放办事处同意，在每项任务完成后，对每位顾问均进行质量评估，这样只有那些合同完成令人满意的人在将来的遴选中会得到考虑（第288段）。	2014年	<p>人力资源办公室/权力下放办事处</p> <p>人力资源办公室同意了AUD 2615“非职工人力资源审查”中提供的更详细的商定行动，2016年，与共享服务中心磋商后将在此基础上采取行动。</p>	进行中。
53	我们提出建议、且相关权力下放办事处同意，保护本组织不因预支差旅费无法回收而遭受损失，并要求按照《职工手册》450.5.31节规定，所有非职工人力资源以及其职工在旅行结束后	2014年	<p>行政服务司/权力下放办事处</p> <p>权力下放办事处采纳了建议，正在实施。</p> <p>预支差旅费的监测由相关权力下放办事处在当地完成。差旅费报销自动提醒及未结算预支差旅费从工资单扣除过程已经成为全球资源管理系统的一个标准特征。</p>	进行中。 我们在亚洲及太平洋区域办事处、欧洲及中亚区域办事处和中美洲分区域办事处发现职员在规定时间内没有结算预支差旅费。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
	一个月内结算预支差旅费，或当旅行超过 30 日时在旅行结束后 60 日内结算预支差旅费（第 292 段）。			
54	我们进一步建议、且有关权力下放办事处同意，旅行发起者定期监测未结算预支差旅费，除非上一次的预支差旅费完成结算，否则避免允许进一步预支差旅费（第 293 段）。	2014 年	行政服务司/ 权力下放 办事处 权力下放办事处采纳了建议，正在实施。预支差旅费的监测由相关权力下放办事处在当地完成。差旅费报销自动提醒及未结算预支差旅费从工资单扣除过程已经成为全球资源管理系统的一个标准特征。	进行中。 亚洲及太平洋区域办事处、欧洲及中亚区域办事处和中美洲分区域办事处存在不足。
56	我们进一步建议财务司通过定期检查权力下放办事处遵守财务规定和政策的情况，改进其对权力下放办事处的监督，以降低资金不当使用的风险（第 297 段）。	2014 年	财务司 财务司正在起草一系列重要监督报告，这些报告将支持更加系统地监测遵守财务规定和程序的情况。 2015 年实施了若干份报告，以协助权力下放办事处进行监测，包括计划为 2016 年制定的进一步报告。	进行中。

2010—11 两年度一对总部的审计

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	
预算控制					
2	<p>确保支出始终保持在授权项目预算和捐助方提供的资金限度之内，为此采取如下措施：</p> <p>(a) 持续监测现金余额，并将其视为项目进一步产生支出的界限；(b) 当现金余额较少时，迅速按照项目协议提出筹集资金申请；(c) 在出现支出超过最新获批预算之前，迅速准备预算修订并取得适当的批准；(d) 持续确保项目费用合理。（第 60 段）</p>	2012 年	<p>预算持有人/实地计划支持网络/政策及计划制定支持司</p>	<p>建议待结案</p> <p>监测活动贯穿项目周期始终，具体如下。</p> <p>第一层级的责任在预算持有人身上，无论是在权力下放办事处还是在总部，同时利用由权力下放活动支持办公室、财务司和供资联络部门提供的各种粮农组织的工具、程序和总体监测，由实地计划支持网络在分区域和区域层面为其提供业务和监测支持。</p> <p>针对这些建议已采取的具体行动包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> 向所有新任权力下放办事处预算持有人介绍通过粮农组织实地计划管理信息系统可以获得的实地计划支持网络监测工具，以便监测其正在开展的项目； 确定预算持有人责任的任命备忘录具体规定资金监测和迅速申请资金的需求。 	<p>供结案。</p> <p>管理层未采取行动解决项目超支（如有）将在当前的审计报告中报告。</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
			<ul style="list-style-type: none"> ● 粮农组织实地计划管理信息系统自动触发信息，提醒预算持有人需要筹集资金和采取其他行动； ● 分区域实地计划支持和监测官员以及区域业务职员定期提供总体监测，并对需要预算持有人采取的必要行动提供反馈。 ● 此外，自 2014 年 7 月，在实地计划管理信息系统的一个新的工具基础上，设立了新的高级别季度监测，以追溯财务、报告和结束的指标。季度报告提交给实地计划支持网络区域成员，以便通过分区域实地计划支持和监测官员后续跟进预算持有人，并提交给总部计划协调部门跟进罗马总部的预算持有人，同时抄送给相关高级管理层。 <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，对该建议进行结案。</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
预算控制				
10	加快与相关司和/或捐助方协调的行动，以解决实际运作上已经结束的项目的超支，使其在财务上结束。（第 62 段）	2012 年	<p>权力下放活动支持办公室、技术合作部、实地计划支持网络、财务司</p> <p>建议待结案</p> <p>见管理层对建议 2 的意见。</p> <p>政策及计划制定支持司、财务司及相关预算持有人正在采取行动，解决超支问题，由权力下放活动支持办公室后续跟进，以加快项目运作和财务结束。</p> <p>政策及计划制定支持司继续和财务司及权力下放活动支持办公室密切配合，在捐助方赠款规定限度内，解决未决问题。在这方面的改进几乎完全取决于管理层对建议 2 的回应中概述的问题，因为事后行动仅能减轻损害。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，对该建议进行结案。</p>	<p>供结案。</p> <p>注意到拉丁美洲及加勒比区域办事处和粮农组织驻菲律宾代表处正在采取措施解决尚未在财务上结束项目的现金余额赤字问题。</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	
紧急和恢复活动管理					
38	开展对一项针对食物链危机预防更具包容性和综合性分析的预期冲击的评价，这是计划实施报告中提出的理想成果。（第202段）	2012 年	技术合作部	<p>建议待结案</p> <p>正在开展的战略重点 5 评估将涵盖粮农组织能力恢复议程的所有方面，包括与食物链危机预防有关的方面。</p> <p>在正在开发中的粮食及营养安全信息系统整体战略的框架下本来预期将开展对这一工具的评价。</p> <p>对该工具的评价由于新的战略框架的制定而停止，因为在新的战略框架下，粮食及营养安全信息系统整体战略已经过时。因此提议对该建议进行结案。</p>	供结案。
项目评价					
50	制定指导原则，实施建议开展的额外评价政策，并确保完成。（第 247 段）	2012 年	评价办公室	<p>建议待结案</p> <p>新的评价手册已于 2015 年 4 月发布，内容涵盖粮农组织内开展评价的总体指导原则。该手册适用于所有项目评价。</p> <p>除《2015 年评价办公室手册》外，还制定了一系列指导原则、模板和程序，以提高评价质量，实现分析和评估重点的标准化。所有这些都减少评价者之间的可变性及缺乏证据的判断。</p>	供结案。

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
			评价办公室已加强其内部同行审查及质量保证系统来提供优质的基于实证的评价，并向每次评价的关键用户介绍了建议的验证过程。	
52	开展项目事后评价，以充分评估已完成项目的影响和可持续性。分配预算开展事后评价。 (第 258 段)	2012 年	评价办公室 建议待结案 在项目财务结束之后，开展事后评价以及任何其他工作，无项目资金可用。然而，评价办公室提出，利用评价自愿供资计划信托基金收集到的一部分资金开展这项工作。同时，应当注意到，主题、战略及国别评价中已经包括了事后评价，影响研究已经是国别评价的一个常见内容。 2015 至 2016 年间，已开展了 3 次战略评价、15 次国别计划评价及 2 次战略目标级的评价，以获取粮农组织计划/项目的长期影响。	供结案。 我们注意到管理层的回应并同意评价办公室利用评价自愿供资计划信托基金收集到的一部分资金开展项目事后评价的提议。

2010—11 两年度一对权力下放办事处的审计

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
项目管理				
57	审查和监测已超过截止日期的项目状况，以确定是否存在任何报告上的不足，要求即刻遵守捐助方的其他要求，并要求上述项目的剩余资金完全放款。 (第 274 段)	2012 年	预算持有人/实地计划支持网络/权力下放活动支持办公室	建议待结案 参见对建议 2 的回应，特别是新的季度高级别监测报告，在各种跟踪标准中包括业务和财务结束情况。
				供结案。 任何可报告的项目不足都将被纳入审计报告。

2008—2009 两年度一对总部的审计

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
根本建议				
建议 4. 周转基金				
我们建议本组织认真考虑提高周转基金水平，为普通基金提供充分的缓冲。对此，秘书处确认，他们将在《2012—13 年工作计划和预算》的“财政健康”章节纳入提高周转基金水平的提议，与之前在《2010—11 年工作计划和预算》中提交的提议相似，但那一次当时未得到成员国批准。我们还重申这样一条建议，即本组织继续努力征收会费和成员国拖欠的会费。	2010 年	财务司	秘书处在《2014—15 年工作计划和预算》及《2016—17 年工作计划和预算》中纳入了提高周转基金供资水平的提案。虽然大会尚未批准提高周转基金水平，但鼓励秘书处在改善财政状况、流动性和储备金方面正在做出的努力。	进行中。 我们注意到了秘书处和管理机构为提高周转基金的供资水平所采取的行动。在该建议完全解决之前，应对其进行监测。
建议 5. 正常计划预算控制				
我们鼓励本组织考虑标准的 Oracle 预算功能，以便根据预算可替代性原则开展有效和高效的资金充足性检查。	2010 年	战略、规划及资源管理办公室/财务司	建议待结案 外聘审计员在其报告（第 61 段）中指出，本组织已具有一种全面的预算控制方法，可确保为预算持有人提供定期更新的预算状态信息，其中包括所有通过 Oracle 程序和非 Oracle 程序处理的交易。此类信息通	供结案。 我们注意到管理层回应称，使用标准的 Oracle 预算功能进行自动资金检查不太符合实际。尽管如此，我们对已发布一个新的标准化监测和报告系统，供预算持有

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>过综合管理信息系统提供给预算持有人，并且每日更新。预算持有人按照指示定期审查该信息，并在审查可用余额后调配资金。此外，本组织已经建立了一些系统和程序，用于监测和报告接受拨款者的状态，以及对拨款的补充和转拨进行审查和授权。</p> <p>随着全球资源管理系统的实施及 2013—14 年财务系统延伸到各驻国家办事处，可得到更加完整和及时的财务信息，以推动自动预算控制功能的潜在实施。</p> <p>在 2012—13 年期间，本组织最终确定了对于新的规划和预算编制模式的设计要求，已在 2014—15 年引入。2014—15 年，根据新的工作方式及结果框架，确定了一个新的标准化监测和报告系统，该系统已于 2016 年 4 月发布，供预算持有人使用。在这种情况下，使用标准的 Oracle 预算功能进行自动资金检查不太符合实际。</p>	<p>人于 2016 年 4 月起开始使用表示赞赏。</p>
建议 8. 实地计划支持费用（项目服务费用）				
<p>我们建议本组织：</p> <p>a) 根据保持已实际实现的实地计划及项目支持费用与从捐助方供资的项目中回收的资金合理一致的原则，致力于立即扩大支持费用返还政策的范围，将捐助方已经接受或可以让捐助方接</p>	2012 年	战略、规划及资源管理办公室	<p>2011 年 3 月，秘书处向财政委员会第一三届会议提交了改进本组织支持费用政策实施的措施。财政委员会对这些措施表示欢迎，并希望在其 2011 年 10 月份的会议上进一步详细审查有关此前被排除在该政策之外的那些类别的费用回收措施的建议。</p>	<p>进行中。</p> <p>一旦管理层报告采取了处理这些建议的全部行动，就开展验证。</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>受的固定间接费用的回收纳入进来，并提供所需的适当指导原则和培训。</p> <p>b) 根据透明原则，为了准确设定合理的支持费用返还水平，考虑报告和评估预算外供资项目的支持费用返还水平，以反映如下内容：</p> <p>b.1 未回收的固定间接支持费用；</p> <p>b.2 未回收的按计划或项目分类支持费用；</p> <p>b.3 表现为经批准的技术支持服务及项目服务费用水平与实际回收水平之间差距的未回收支持费用；</p> <p>b.4 表现为支持费用收入预算和实际回收返还额（固定百分比收费、计划或项目直接收费，或两种情况混合）之间的差距的未回收支持费用。</p> <p>c) 为了公正地反映正常计划资金中实际发生的支持费用，考虑在财务报表中公布未从捐助方供资项目中回收而由正常计划消化的支持费用及计算方法。</p> <p>d) 根据保持已实际实现的实地计划及项目支持费用与从捐助方供资的项目中回收的资金合理一致的原则，为了</p>			<p>2011年6月的粮农组织大会第三十七届会议再次确认了完全费用回收的政策，并指出其对于两年度计划执行报告中定期报告的行政和业务支持费用长期回收不足的担忧。大会敦促总干事积极寻求改进从预算外活动中进行行政及业务支持费用回收，并根据其他联合国机构的经验酌情制定新机制。财政委员会于2011年10月审议了此类改进费用回收（包括安全、信息系统及技术费用回收）的机制，2011年12月理事会予以批准。因此，从2012年开始，逐步提出提升项目职员费用和项目顾问费用，到2014年1月得以全面实施，以改进回收那些粮农组织支持费用政策基本没有涵盖、而其他联合国组织通常都要回收的可变间接费用。这样就实施了建议8a)。</p> <p>《2012-13年计划执行报告》中（第III节D部分一实地计划支持费用）处理了建议8b.3)及8c)。</p> <p>提交财政委员会的《支持费用支出和回收年度报告》（如FC 151/9）处理了建议8.d.1。</p> <p>2012年启动了对粮农组织支持费用政策各方面的一次全面审查，并于2013年11月、2014年5月及11月逐步向财政委员会报告。财政委员会根据按比例费用全额回收原则，在2014年11月批准了一个新的费</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>准确设定合理的技术支持服务费用回收水平：</p> <p>d.1 考虑阐明可能或不能回收资金的情况；</p> <p>d.2 设定本组织希望回收技术支持服务费用的限度。</p>			<p>用回收模式。它要求秘书处编制一个新的费用回收政策，于 2015 年 3 月提交财政委员会及理事会批准，从 2016 年开始实施。新的粮农组织费用回收政策根据按比例全额回收费用原则处理了建议 8b.1)、8b.2)、8.b.4)、和 8.2.d)。</p>	
重要建议				
建议 17. 采购—延迟交付资产的违约赔偿金				
<p>我们建议预算持有人严格执行交付监测。实施处罚的建议，如有，应当已经由预算持有人做出，并随后从支付中扣除。</p>	<p>自 2011 年起</p>	<p>行政服务司</p>	<p>建议待结案</p> <p>本组织同意预算持有人应对交付进行监测，并酌情就延迟交付违约赔偿金的适用提出建议。然而，适用违约赔偿金的最终决定要由买方及授权官员做出，以确保所有因素（包括减轻处罚情节及合同义务）均得到考虑。</p> <p>已经为预算持有人编制了指导说明，其中考虑到了由全球资源管理系统及接收职能带来的变化。指导说明公布在采购内网首页上，并通过电子邮件和采购处新闻摘要进一步传播给预算持有人及其他相关人员。</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据已建立的监督和监测机制，对该建议进行结案。</p>	<p>供结案。</p> <p>鉴于管理层采取了行动解决该问题，这一建议可以结案。</p> <p>将继续监测这一关于违约赔偿金的问题，供未来的审计进行审议。</p>

2008—09 两年度一对权力下放办事处的审计

建议	建议 时间表	负责部门	管理层回应	外聘审计员的意见
根本建议				
建议 21. 预算控制—项目（非洲区域办事处）				
<p>我们建议、且非洲区域办事处同意，预算持有人应在经批准的技术合作计划项目预算范围内努力工作；对于信托基金项目，应在从捐助方收到的现金范围内开展工作。</p> <p>为确保在产生任何承付款和支出之前有可用于项目的资金，预算持有人应考虑对现有系统外的实际承付款和支出，使用工作表跟踪项目现金或资金余额，直至预防超支的系统嵌入控件准备到位。</p> <p>在现金余额较少时，需要取得捐助方的额外现金，根据项目协议的规定，预算持有人需要迅速向财务司项目会计处提出筹集资金的要求，并提交需捐助方同意/批准的预算修正案，以防出现信托基金项目现金余额赤字。</p>	2010 年	非洲区域办事处	<p>建议待结案</p> <p>虽然可能仍存在一些不合规的个例，但我们建议根据《2010—11 年详细报告》中所提建议 2 的回应中概述的、目前已建成的监督和监测机制，对该建议进行结案。</p>	<p>供结案。</p> <p>我们从实地计划管理信息系统中注意到，截至 2016 年 4 月 1 日，粮农组织非洲区域办事处没有需要对超支采取内务处理措施的项目。</p>