

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

执行局
年会

2008年6月9日-12日，罗马

资源、财务和预算事项

议程六

供参考

外部审计建议实施进度报告



分发：普通

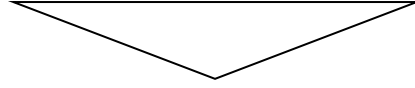
WFP/EB.A/2008/6-E/1

2008年5月

原文：ENGLISH 英文

本文件印刷数量有限。执行局文件可在世界粮食计划署网站上查
(<http://www.wfp.org/eb>)

决定草案*



执行局：

- i) 注意本《外部审计建议实施进度报告》；
- ii) 注意秘书处的提议：以后，所有呈交执行局的外部审计报告均应与秘书处的答复以及实施本报告建议的行动计划一同呈交；
- iii) 还应注意，行政和预算问题咨询委员会和粮农组织财务委员会建议执行局每年只收一份进度报告，按照该建议，所有外部审计建议简要执行报告将于每次执行局年会上呈交。

* 这是一份决定草案。 执行局通过的最后决定请参见本次会议最后发布的决定和建议文件 (WFP/EB.A/2008/16)



外部审计建议实施进度报告

1. 执行董事有幸提交外部审计建议实施进度报告。进度报告提交执行局的所有会议。本报告陈述了上次进度报告中所指出的未实行的建议，以及已采取的行动和随后实施的建议。
2. 行政和预算问题咨询委员会建议，执行局可每年仅听取一次进度报告。联合国粮食及农业组织(粮农组织)财务委员会考虑了行政和预算问题咨询委员会的观点，建议继续审核向执行局呈交进度报告的频度，同时提请执行局成员考核该问题。
3. 秘书处建议，以后所有呈交给执行局的外部审计报告，应与秘书处的答复以及本报告建议实施行动计划一起呈交。按照行政和预算问题咨询委员会和粮农组织的建议，所有审计建议实施状况年度报告将在执行局年会上提交。
4. 本文件包括外部审计就秘书处已报告完成之建议的意见。此外，根据执行局的要求，本文件还包括外部审计的“分散经营是否符合世界粮食计划署的经营需要？”(WFP/EB.2/2007/5-C/1)，以及所有建议、秘书处的措施和外部审计就已实施建议提出的所有意见。2008年1月执行局首次例会中报告，五分之四的建议已得到实施。下表中列举的是未实施的建议。
5. 下表列举了截至2007年12月31日还未实施的建议。到2007年12月未实施的六条建议中，三条（百分之五十）已在2008年3月31日之前报告实施。

审计报告	报告日期	2007年12月正在执行中（或之后接收）的建议	2008年3月已完成的建议	完成百分比
粮食计划署信息网络和全球系统的升级	2005年5月	1	0	0
世界粮食计划署2004-2005年财务报表审计	2006年6月	1	0	0
外部审计关于新形象提升计划成本与效益的报告	2007年6月	3	3	100
外部审计关于“分散经营是否符合世界粮食计划署的经营需要”问题的报告	2007年9月	1	0	0
总计		6	3	50

外部审计建议实施进度报告

外部审计建议	粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见
粮食计划署信息网络和全球系统的升级 (WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1)				
用户系统所有权和验收测试程序				
1 建议 8 为了根据结果评估有效性，并以此使升级达到减少总体维护费用的目的，我们对粮食计划署提出如下建议：升级和内部已完成活动计划外包减少了总部资源要求，建议将预期节省的成本量化；制定减少系统维护费用的具体目标，并以此作为评估升级的依据。	策略阶段包括在总部和现场可能节省下来的成本作总体估计。在现有评估的基础上进行分析，并用于确定目标。 通过治理结构确保在各司提出业务案例的基础上选择执行范围和解决方案。	对可能节约下来的成本评估已完成，处理目标和对象均在分析阶段决定。“待进行”分析阶段中处理目标和对象于 2006 年 5 月开始。 业务蓝图将确定 SAP 包括范围和要求定制的范围。 2007 年 5 月业务蓝图和具体设计阶段结束后，秘书处能更好的估测系统维护费用。 应用范围和需要二次开发的漏洞数量已确定，并将在 2007 年 10 月项目规模精确调整、现行重新设计工作结束时完成。此后秘书处能更好		



外部审计建议	粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见
世界粮食计划署 2004-2005 年财务报表审计 (WFP/EB.A/2006/6-A/1/3)				
<i>治理和内部监督</i>				
1 建议 1 为加强审计委员会的独立性并确保粮食计划署的安排和治理上的最佳实践更协调，我建议执行局正式承认审计委员会的职能和权利。	外部审计表示，执行局希望通过增加审计委员会的外部成员人数加强粮食计划署的公司治理。外部审计建议呈交执行局，秘书处在执行局的指导下采取行动。	执行局考虑行动之前，秘书处不做任何行动计划。	执行局考虑行动之前，秘书处不做任何行动计划。	应执行局主席要求，2008 年 4 月，我们向执行局提供了有关粮食计划署审计委员会的独立最佳做法建议。
外部审计有关形象提升新计划的成本效益报告 (WFP/EB.A/2007/6-D/1)				
<i>公司策略的完备</i>				





外部审计建议		粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见
1.	<p>建议 2</p> <p>我们建议秘书处应确保任何私营部门策略：</p> <ul style="list-style-type: none">• 确定并偿还全额费用，包括支付贷款利息和其他资金利息的成本；• 明确实际成本的期望收益率；• 消除从私营部门筹款落后于计划进度的风险。	<p>同意。</p> <p>按照粮食计划署的财务条例，所有私营部门捐款应达到间接支持费用的百分之七，且私营部门捐款必需包括捐款管理和实施的费用。私营部门捐款者关系活动的收益率将按年计。</p> <p>私营部门筹资司将向执行局提交私营部门筹款战略，以确保实现筹款目标。</p>	<p>2007 年 7 月举行的非正式协商为执行局成员提供了交流对该问题观点的机会。</p> <p>在与执行局主席团的磋商中，“私营部门合作关系与筹款策略”推迟到在 2008 年 2 月执行局首次例会上陈述。第二次有关该问题的非正式协商于 2007 年 12 月 17 日举行。</p>	<p>2008 年执行局首次例会批准的私营合伙与筹款策略，解决了有关本建议的问题。</p> <p>本建议视为完成。</p>	<p>2008 年 2 月，执行局同意重新考虑私有部门募资采取自筹方式，确保与新的战略计划保持一致。</p>

外部审计建议		粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见
2.	<p>建议 3</p> <p>我们支持秘书处在以后的沟通战略中保证强劲的执行指标:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 量化预计在一定期限内应偿还的费用; • 设定在现有水平的基础上增加筹款的目标。 	<p>同意。</p> <p>沟通与宣传可以帮助公众、捐款人、私营部门和政治决策者了解饥饿问题和粮食计划署的活动。在竞争激烈的筹款环境中, 宣传对获得财政支持起着关键作用。</p>	<p>私营部门筹款战略计划详细说明了筹款和相关费用的增加。</p> <p>从性质上讲, 很难说明具体沟通和提高意识的活动与资金筹集水平之间有一一对应的关系, 但也有一些特别的例子说明增强意识同调动资源之间存在明显的直接联系 (如尼日尔、达尔福尔和柬埔寨)。</p> <p>秘书处参见有关建议 2 而采取的行动。</p>	<p>在 2008 年 6 月执行局年会之前的协商和年会期间的会议中, 将与执行局就沟通/增强意识与筹款之间联系做进一步讨论。秘书处也将在 2008 年执行局年会期间呈交沟通战略文件供执行局考虑。</p> <p>本建议视为完成。</p>	<p>二月份执行局考虑的私营部门筹资战略计划规定了预计增加的筹款和相关成本。</p>
<p>Achievement and Quantification of Key Benefits 关键收益的获得和量化</p>					
3.	<p>建议 8</p> <p>我们支持秘书处继续设定实际目标, 根据这些目标评估业绩并通过以下途径消除资源需求不可预见的风险:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在支付主要活动款项之下做成本分析, 以评估粮食计划署要面临的风险; • 鼓励合伙人作出承 	<p>同意。</p> <p>本建议中有关“走遍世界”的内容将在建议 4 中涉及。</p>	<p>在第二项中, 拥有所有私营部门筹集收入的百分之十这一最初目标只是一个乐观的愿望, 而非现实的对可能性的估计。那时候潜能评估能力不如现在发达。私营部门战略要基于健全而实际的分析。</p>	<p>秘书处也参见以上建议 2 中采取的相关措施。</p> <p>本建议视为完成。</p>	<p>2008 年 2 月, 执行局同意将目标执行情况纳入年度执行情况报告中。</p> <p>在对以后年度报告的审查中, 我们将注意不可预见资源要求出现的风险, 并考虑筹资目标是强</p>



外部审计建议	粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见
<p>诺, 承担所有余值风险;</p> <ul style="list-style-type: none"> 根据之前经验或专家意见监督目标完成进度, 确保事件继续进行下去。 				力。
<p>分散经营是否符合世界粮食计划署的经营需要? (WFP/EB.2/2007/5-C/1)</p>				
<p>监督和责任管理指南的完备</p>				
<p>1. 建议 1</p> <p>作为组织重组审查的一部分, 我们支持秘书处考虑维护现存地区结构是否有充分理由, 尤其是通过采取以下办法:</p> <p>(i) 审查现有环境为不同的操作需要所提供的灵活性, 以及每个区域局应支持的国家办公室的适当数量;</p> <p>(ii) 考虑有关调整地区粮食分配, 使其与受益人数量保持一致的要求;</p>	<p>实施分散经营以来, 粮食计划署审查了区域局的结构和所在地。最近, 达喀尔区域局、中非地区雅温得办公室、坎帕拉区域局和约翰内斯堡区域局的结构已经在 2008-2009 年管理计划执行期间进行审查。</p> <p>(i) 同意。在 2008-2009 年管理计划执行期间, 高级管理层审查了区域据和国家办公室, 并建议为满足不同的运作需求而做出改变。比如, 达喀尔区域局承担了中非地区雅温得办公室的责任, 坎帕拉区域局和约</p>	<p>秘书处在检查区域局的结构和所在地时所采取的行动, 产生了新的组织和报告结构, 并促使在执行 2008-2009 年管理计划期间进行了各种协商, 此举执行了该建议, 并视为已完成。</p>	<p>无进一步行动要求。</p>	<p>秘书处审查组织结构并与执行局一起继续完善管理策略。</p> <p>在 2008 年的现场考察中, 我们将审查有关操作需要的改进后操作的效果。</p>





外部审计建议	粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见
<p>(iii) 检查支持服务的范围，以便更经济地利用跨地区界限或其他联合国实体所建立之办公室的地理临近优势。</p>	<p>翰内斯堡区域局将合并为一个区域局。这些改变将在 2008 年生效。</p> <p>(ii) 不同意。粮食的数量(mt)与区域局/总部要求的支持量并非直接成比例。实际上，由于支持较少受益者案件的国家办公室可能比支持更多受益者案件的国家办公室需要区域局/总部给予更多的支持，这两者往往是间接成比例的。此外，受益者数量和粮食数量(mt)之间的关系受到计划类型、期限和复杂程度、主办政府的能力、该国的实物基础以及战略目标 5 项活动的影响。对大型、中型和小型活动及其资源要求的比较将是有用的分析。</p> <p>(iii) 业务部在制定管理计划期间进行了一次调查，以确保有效且经济的为国家办公室提供支持服务。</p>			



外部审计建议	粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见
	<p>根据调查, 改善并加强了区域局和总部向国家办公室提供的支持服务。</p> <p>联合国人道主义应急供应站(人道主义应急供应站)是提供支持和跨地区办公室地理临近优势从应急响应中受惠的典范。供应站位于布林迪西(意大利)、巴拿马城、阿拉克(加纳)和迪拜。目前正与马来西亚政府讨论在该国梳邦建立新供应站的相关事宜。</p>			

外部审计建议	粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见
<p>2. 建议 2</p> <p>我们建议秘书处改善区域局和国家办公室同意且经监督事务司审查的管理监督框架, 该框架能够:</p> <p>(i) 使地区和国家运作管理监督一致责任更明确;</p> <p>(ii) 保持对地区项目恰当且独立的管理监督。</p>	<p>对业务部指令“业务部办公室职能部门、职能报表工作流程和授权的模型结构、单位定义、分布和分配指引”(OD 2000/004, 2000 年 11 月 10 日)中载明的对管理监督框架的现行指南, 以及 2005 年 4 月在“关于运作审查结果的报告”中的后续审查将根据建议进行检查。</p>	<p>秘书处负责修改管理监督框架的现行指南及相关发布, 预计完成时间为 2008 年 12 月。</p>	<p>秘书处已经与相关管理人员进行讨论, 根据审计建议审查管理监督框架现行指南的准备工作已经开始。</p>	
总部向当地适当转让技术和资源				
<p>3. 建议 3</p> <p>我们支持秘书处确保分配给总部、地区和国家办公室的资源反映出各级和单位的工作量。</p>	<p>在 2008-2009 年管理计划执行期间, 粮食计划署利用这一机会确保不同执行层面的国家办公室获得与其要求相应的资源。例如, 推出“双头衔”的措施, 即由邻国的国别主任或局域局主任监督并管理所选国家办公室。</p> <p>同样, 每个区域局和总部办公室的工作责任和性质都要进行分析, 并确定资源分配。</p> <p>对利益相关者的审查是</p>	<p>秘书处在 2008-2009 年管理计划执行期间采取措施, 确保不同执行层面的国家办公室获得与其要求相当的资源, 此举已实施该建议。</p>	<p>无进一步行动要求。</p>	<p>在日常现场工作中, 我们将监测秘书处按照运营要求分配资源的程度。</p>





外部审计建议	粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见
	<p>2008-2009 年管理计划执行的一部分。由国家办公室、区域局和总部的高层管理人员组成的团队花费大量时间，在仔细审查和优先操作的基础上，对资源水平提出建议。</p>			
<p>4. 建议 4</p> <p>建议秘书处在适当、有效的期限内编制员工合同与安排咨询，确保人员任命与复职程序的改善和效率。</p>	<p>在总部建立合同团队和咨询股，确保为粮食计划署聘用司提供高质量高效率的服务，以及统一、有效地管理不同合同状态和适用契约工具（签署、查询、支付）的各个方面，特别是在紧急事件发生时。</p> <p>从那时起，合同团队和咨询股简化工作流程、确保适当处理付款并以统一的方式回答询问，大大降低了不准确性和不一致性。</p> <p>从 2005 年起，标准契约模板系统的实施（Chameleon/Citrix 在线平台）也将签署顾问合同的期限从超过十个营业日缩短到不足五个营业日，但保持服</p>	<p>秘书处已采取行动，确保为人员招聘提供高质量、高效率的服务，特别是在紧急情况下。此外，“AskHR”追踪工具的使用又提供了一个监控规定行动质量和及时性的机会。</p> <p>本建议视为完成。</p>	<p>无进一步行动要求。</p>	<p>我们将评估秘书处监督有效人员安置和顾问工作委派程序的情况，以及“AskHR”跟踪工具记录结果中预期的改进。</p>

外部审计建议	粮食计划署措施	截至 2007 年 12 月所采取的行动	截至 2008 年 3 月所采取的行动	国家审计局 (英国) 意见	
	<p>务质量不变。合同和权益团队的服务通过"AskHR"跟踪工具监控，答复时间也有缩短。</p> <p>合同团队和咨询股已建立起系统的工作流程和业务结构图，以促进离岸/其他环境下的再生产。</p>				
分散经营中资源的成本有效性和有效利用					
5.	<p>建议 5</p> <p>我们建议：在减少成本以符合可用筹款方面，秘书处应思索，按照需求和采取更经济的措施，能否通过地区基础设施合理化，使现行运作结构和运作支持解决方案具有更高的成本效益。</p>	<p>同意。高管层在 2008-2009 年管理计划执行期间已将该问题提交执行局。秘书处对上述建议 1 和建议 3 的答复对此也有所反映，例如：(i) 审查利益相关方，(ii) 重组粮食计划署；(iii) 引进“双头衔”——例如，圣多美和普林西比岛将由粮食计划署喀麦隆办事处监管；纳米比亚、莱索托和斯威士兰将由约翰内斯堡区域局监管。粮食计划署也提出其他联合国机构的地区覆盖安排。这些工作将继续。</p>	<p>秘书处可参考其根据以上建议 1 和建议 3 所采取的措施。这些措施也解决了这一问题。</p> <p>本建议视为已完成。</p>	<p>无进一步行动要求。</p>	<p>我们将比较结果与未来报告中的可用筹资，以检查新措施的有效性。</p>



本文中所用缩写

ACABQ	行政和预算问题资讯委员会
CO	国家办公室
FAO	联合国粮食及农业组织
FDP	私营部门筹资司
HQ	总部
ISC	间接支持成本
NAO	国家审计署（英国）
OD	业务部
ODD	达喀尔区域局
ODDY	中非地区雅温得办公室
ODJ	约翰内斯堡区域局
ODK	坎帕拉区域局
OSD	监督事务司
RB	区域局
UNHRD	联合国人道主义应急供应站
WINGS	世界粮食计划署信息网络和全球系统