



世界卫生组织

第七十六届世界卫生大会
临时议程项目 20.1

A76/22
2023 年 5 月 10 日

外审计员的报告

总干事的报告

总干事谨向第七十六届世界卫生大会转呈外审计员关于世界卫生组织 2022 年 12 月 31 日结束的财务年度财务活动的报告（见附件）。

附件

印度主计审计长公署



我们的审计旨在提供独立鉴证，并通过提出建设性建议促进世界卫生组织(世卫组织)增值。

如需更多信息，请联系：

外审计主任——印度主计审计长公署

世卫组织办公室

Ritu Dhillon 女士

电子邮件：dhillonr@who.int

**世界卫生组织(世卫组织)
截至 2022 年 12 月 31 日的
财务年度审计**

目录	页码
摘要	4
执行摘要	5
A. 任务、范围和方法	7
B. 审计结果和建议	8
1. 以往外部审计建议的落实情况	8
2. 财务概览	8
3. 财务管理	9
4. 审计时财务报表所做的变动	11
5. 会计制度、政策和做法方面或可改进的领域	11
C. 世卫组织全球服务中心绩效审计	24
1. 关于世卫组织全球服务中心	24
2. 组织结构图	25
3. 审计目标	26
4. 审计结果和建议	26
D. 对业务管理系统的信息技术审计	34
1. 引言	34
2. 审计目标、范围和方法	35
3. 审计结果和建议	36
E. 世卫组织欧洲区域办事处	47
1. 关于欧洲区域办事处	47
2. 审计结果和建议	48
F. 世卫组织摩尔多瓦国家办事处	50
1. 审计结果和建议	50
G. 鸣谢	52
H. 缩略语	53
附录	55
附录 1	55
附录 2	82
附录 3	83
附录 4	84
附录 5	86
附录 6	87

摘要

外审计员的报告

1. 谨根据世界卫生组织《财务条例》第十四条发布外审计员关于世卫组织财务报表和活动的审计报告，并通过执行委员会规划、预算和行政委员会转呈第七十六届世界卫生大会。
2. 审计的总目标是向会员国提供独立鉴证，加强本组织的透明度和问责制，提高本组织的运营效率和有效性，并通过外部审计过程支持实现本组织的工作目标。本报告详述我们认为应当提请世界卫生大会注意的财务和管理事项。

审计的整体结果

3. 按照任务授权，我们根据《财务条例》并遵照国际审计与鉴证准则理事会发布的《国际审计标准》，审计了世卫组织的财务报表。
4. 我们断定，根据《国际公共部门会计准则》，财务报表在所有重要方面都如实反映了世卫组织在 2022 年 12 月 31 日结束的财务年度的财务状况、财务执行情况、净资产/权益变动、现金流量以及对预算和实际金额进行的对照。在此观点基础上，我们对本组织 2022 年 12 月 31 日结束的财务年度财务报表发表了无保留的审计意见。
5. 我们还断定，会计政策的适用与前一年保持了一致，我们在审计期间注意到的世卫组织交易和作为财务报表审计工作一部分测试的交易，在所有重要方面均符合世卫组织《财务条例》和法定权力。
6. 除世卫组织总部的财务报表审计外，我们还对世卫组织欧洲区域办事处(哥本哈根)和世卫组织驻摩尔多瓦国家办事处进行了审计。为增加世卫组织财务管理和治理的价值，我们对吉隆坡的世卫组织全球服务中心进行了绩效审计，并对世卫组织的业务管理系统进行了信息技术审计。这些领域和办事处的审计结果通过致管理层函转达给世卫组织管理层，并纳入本报告。
7. 感谢会员国给我担任世卫组织外审计员的机会。

审计意见

8. 我们对审查所涉期间的财务报表发表了无保留审计意见。

执行摘要

世卫组织正在实施新的全组织资源规划系统——业务管理系统，以取代现有的信息技术应用。我们在实施阶段本身对业务管理系统进行了信息技术审计，以使世卫组织能够及时采取中期纠正措施。我们注意到，2022年4月推出的出资方参与事宜管理系统为替换旧系统(全球管理系统)的变更管理奠定了良好的基础。出资方参与事宜管理系统一直保持稳定，这从用户报告的事件数量呈下降趋势这一事实中可以明显看出。但是，我们注意到，在大多数事件中，运营和维护团队无法达到及时解决事件的服务水平。该服务水平占比从1.6%到28%不等，而规定的目标为95%。此外，用于监视事件解决状态的信息技术应用程序也没有捕获一些重要细节。我们建议出资方参与事宜管理系统团队引入缓解措施，使事件解决更及时。

出资方参与事宜管理系统团队通过该系统应用程序中嵌入的用户面板监控系统采用的程度。如保证不在出资方参与事宜管理系统之外创建和管理任何拨款项，则有益于监控系统。我们注意到(在推广出资方参与事宜管理系统之后)存在遗留全球管理系统应用程序中出现尚未在出资方参与事宜管理系统应用程序中创建的拨款项的情况。

虽然应用程序组件(出资方参与事宜管理系统除外)处于不同的实施阶段，但我们注意到还没有与未来流程相关的文档，该文档应为要实现的目标奠定基准，主要涉及项目范围以及各方的角色和责任。这会增加项目开发和实施出现延误的风险。我们建议在配置/开发研讨会之前为尚未启动的组件/阶段创建未来流程文档。在开始开发应用程序之前，任何流程更改都必须得到业务负责人的批准。

我们还审查了本组织的货物和服务采购情况，并发现了与选择服务供应者的客观性有关、导致世卫组织无法获得最佳资金效益的风险上升的问题。例如，在为14个突发卫生事件防范和应对平台选择顾问时，我们注意到在评标阶段引入了方案征集书中没有的新评标标准/原则。同样，在选择负责海上航线的全球货运代理时，全球服务中心没有接受联合国儿童基金会(联合国牵头机构)进行的评标过程的结果，而是决定在联合国招标结果的基础上使用自己的模型。技术评价委员会提出了评估投标人技术能力的补充标准，尽管选择最高价值投标的过程已经为投标人的技术能力设置了适当的权重。我们建议世卫组织加强程序评价并在现有采购指导文件的框架内授予复杂咨询合同。此外，世卫组织可考虑在新的“联合国货运代理招标”中提前加入自己的要求或标准，以便能够根据这种客观评价标准选择长期协议的最佳投标。

我们注意到，可以在药品到期前有效分配和利用药品，从而简化库存管理。2022年，价值388万美元的药品、疫苗和人道主义物资在投入使用之前到期。我们注意到，物项

入库时存在剩余保质期不足的情况。我们建议世卫组织建立一种机制，尽量减少可控制的采购延误，并确保收到的药品和设备有足够保质期。

世卫组织全球服务中心为世卫组织办事处的行政服务(人力资源、信息技术、采购等)提供后台支持。我们注意到，在某些类别的交易中，例如与采购、临时任用和延长定期职位合同有关的交易，全球服务中心无法达到规定的基准业绩(处理周转时间)。用于衡量对所需服务水平遵守情况的信息技术应用程序没有实时监测和标记延迟案例的模块。我们建议全球服务中心采用并报告人力资源和信息技术职能的关键绩效指标。还应采取措施实现全球采购和物流处及全球薪资处功能降低成本的基准。我们认可在全球服务中心建立合规和风险管理队所带来的附加值，该团队执行额外的检查以确保合规，特别是在差旅和采购服务交易中。

为确保最高标准的诚信和公众对世卫组织运作的信心，世卫组织雇员必须披露可能引起利益冲突的任何情况。我们注意到，收集和跟踪利益申报的过程还有改进余地。此外，有必要引入一种机制，跟踪在已查明的利益冲突案件中遵守合规、风险管理和道德操守办公室发布的道德操守建议的信息。

A. 任务、范围和方法

1. 第七十二届世界卫生大会通过 WHA72.11 号决议(2019 年), 任命印度主计长兼审计长为世卫组织 2020-2023 四年期的外审计员。世卫组织《财务条例》第十四条和附录中规定了外部审计的职权范围。该条例要求外审计员向世界卫生大会报告年度财务报表的审计情况, 以及按照《条例》第 14.3 条和职权范围补充条款应当提请卫生大会注意的其他信息。
2. 我们的审计是对支持财务报表中金额和披露情况的证据进行独立检查。审计还包括评估世卫组织遵守《财务条例》和法定权力的情况。
3. 我们还根据《财务条例》第 14.3 条审查了世卫组织的业务, 该款要求外审计员对财务程序、会计制度、内部财务控制及世卫组织业务活动整体行政管理效率提出意见。
4. 同样, 我们也对世卫组织五个代管实体的财务报表和业务进行了审计, 即: 联合国艾滋病毒/艾滋病联合规划署(艾滋病署); 联合国国际电子计算中心(电算中心); 国际癌症研究机构; 国际药品采购机制; 职工健康保险基金。关于这些实体的单独报告将分别印发给理事机构。
5. 总之, 审计意在向会员国提供独立的鉴证, 加强本组织的透明度和问责制以及业务效率和有效性, 并通过外部审计过程支持实现本组织的工作目标。
6. 关于在风险评估基础上审查世卫组织, 我们侧重于对被审计领域和办事处的业务和职能程序的风险控制进行评估。我们还审查了治理安排、风险管理实施情况, 包括内部控制制度以及确定其有效性的程序。
7. 在 2022 财政年度, 除对总部财务报表的审计外, 我们还审计了哥本哈根欧洲区域办事处和摩尔多瓦世卫组织国家办事处, 并对世卫组织吉隆坡全球服务中心进行了绩效审计, 对世卫组织业务管理系统进行了信息技术审计。
8. 本报告不包括对正在由联合王国国家审计署审计的泛美卫生组织/美洲区域办事处的财务报表的任何意见。我们基于 2023 年 3 月 30 日的告慰函, 对他们的审计表示信赖。联合王国国家审计署告知我们, 迄今为止, 他们对 2022 年度的审计没有发现任何重大差错、错报或可对泛美卫生组织财务报表审计意见产生不利影响的任何其他事项。

9. 我们与内部监督服务司协调了计划的审计领域，以避免不必要的工作重复。我们还与独立专家监督咨询委员会合作，进一步加强我们的审计工作。

10. 我们继续以载有详细评论和建议的审计意见备忘录和致管理层函的形式向世卫组织管理层报告审计结果。2022 财年，我们共向世卫组织各办事处和代管实体负责人发出 8 份致管理层的审计函。采用这种做法，可与世卫组织管理层继续对话。

B. 审计结果和建议

1. 以往外部审计建议的落实情况

11. 截至 2021 年 12 月 31 日，有 62 项建议尚未落实，其中管理层提议结案 19 项。我们审查并注意到，有 12 项建议已经落实，2 项已时过境迁，其他建议要么有待落实，要么正在落实。截至 2022 年 12 月 31 日，共有 48 项旧建议尚未落实。建议详情见附录 1。

2. 财务概览

12. 世卫组织的收入在最近五年里一直在稳步增长，从 2018 年的 29 亿美元增至 2022 年的 43.5 亿美元。与 2021 年(40.66 亿美元)相比，2022 年的收入增加了 2.873 亿美元。收入增加的主要原因是自愿捐款增加了 2.91 亿美元。

13. 评定会费却呈下降趋势，从 2018 年占收入的 17%¹降至 2022 年的 11%。另一方面，自愿捐款占总收入的比例从 2018 年的 79%稳步上升到 2022 年的 84%。

14. 2022 年支出占收入的 88%，而 2021 年为 91%。合同服务构成最大的支出项目，占总收入的百分比从 2021 年的 33%略降至 2022 年的 31%。职工费用为第二大支出项目，占总收入的百分比从 2021 年的 29%略降至 2022 年的 27%。差旅费从 2021 年的 7800 万美元增加到 2022 年的 1.61 亿美元，增长了 106%。

15. 截至 2022 年 12 月 31 日，世卫组织的总资产为 78.1 亿美元，比 2021 年 12 月 31 日增加了 5.98 亿美元。2022 年大幅增长的资产类别是短期投资、现金和现金等价物以及经常性应收账款。短期投资增加了 3.54 亿美元，现金和现金等价物增加了 9, 200 万美

¹ 这些数字基于财务报表的共同规模分析。作为比较，财务业绩和财务状况表的所有项目分别为占收入和总资产的百分比。

元，经常性应收账款增加了 2.74 亿美元。就占总资产的百分比而言，它们与前一年保持相似水平。

16. 世卫组织的负债减少了 10.2 亿美元，主要原因是应计职工福利负债减少了同等数额。应计职工福利负债减少的原因是本年度精算估值所使用的财务假设(贴现率和通货膨胀率)发生了重大变化。

3. 财务管理

17. 以下比率分析用于评估世卫组织的财务管理。

短期偿付能力

18. 我们分析了世卫组织的流动性状况，以评估其满足短期承诺或业务需求的能力，并观察到它在过去四年中是稳健的。速动比率和流动比率一直处于比较舒适的位置，两者都是其流动负债的三倍以上。

表 1

	2022	2021	2020	2019
速动比率(速动资产/流动负债)	3.58	3.32	2.93	2.75
流动比率(流动资产/流动负债)	3.68	3.48	3.05	2.82

运行周期效率

19. 根据世卫组织能够以多快的速度开展以下工作来评估运行周期效率：

- 收取应收会费和捐款。
- 利用其库存或购买的材料。

20. 最近四年的应收会费和捐款比率如下：

表 2

	2022	2021	2020	2019
已确认的出资(百万美元) ¹	4152.34	3914.52	4170.17	2982.11
平均应收会费和捐款(流动) {(期初+期末)/2}	1424.34	1304.62	1244.88	1153.89
应收会费和捐款比率	2.92	3.00	3.35	2.58
兑现应收款所需天数	125	122	109	141

21. 应收比率降低表明，同前几年相比，世卫组织收缴捐款的速度更慢。2022 年收取应收款的平均时间为 125 天，而 2021 年为 122 天。2022 年 12 月 31 日的流动应收款在过去四年增加了，这一事实进一步证实了这一点。截至 2022 年 12 月 31 日，流动应收账款占总资产的 20%，而 2021 年为 18%。

22. 过去四年的库存周转率和库存天数如下所示：

表 3

序号	条目	2022	2021	2020	2019
(1)	材料采购(百万美元)	511.08	497.30	523.59	259.39
(2)	库存期初余额(百万美元)	190.43	144.32	59.19	37.47
(3)	库存期末余额(百万美元)	178.29	190.43	144.32	59.19
(4)	平均库存(百万美元) [(2)+(3)]/2	184.36	167.38	101.75	48.33
(5)	库存周转率(1)/(4)	2.77	2.97	5.15	5.37
(6)	库存天数(天)365 天/(5)	132	123	71	68

23. 与 2021 年相比，“医疗物资和材料”项下开支比 2021 年略有增加。世卫组织截至 2022 年 12 月 31 日持有的平均库存高于往年。2022 年，材料库存的平均天数为 132 天，而 2021 年为 123 天。这主要是因为采购了药品和疫苗用于储备，库存缓慢且不流动。

¹ 不包括实物和服务形式的自愿捐款。

4. 审计时财务报表所做的变动

24. 管理层接受了以下意见，并在财务报表中进行了必要的条目调整/披露：

- (i) 调整价值 3505 万美元的材料/服务预付款。
- (ii) 将 499 万美元的投资错误分类为短期投资。
- (iii) 未预订与赔偿金相关的费用 173 万美元。

5. 会计制度、政策和做法方面或可改进的领域

25. 我们注意到，值得审查以下领域，以改进目前所遵循的会计制度、政策和做法。

5.1 实物捐助的处理

26. 世卫组织接受不同捐助者的实物捐助，其中包括药品和其他物资。这些捐助按其收购时的公允市场价值入账，并建立相应条目，以记录支出情况。2022 年期间，世卫组织入账 1.463 亿美元的实物捐助，其中包括 1.099 亿美元的实物医疗物资和材料。

27. 我们注意到，2022 年，价值 6,110 万美元的外科和医用口罩实物捐助以及价值 143 万美元的血清学试剂盒被计入实物捐助。世卫组织未记录收到和分发该实物捐助的日期。在审计过程中，世卫组织在截至 2022 年 12 月 31 日的年度财务报表中对此进行了披露。

28. 管理层承认，没有不同阶段应采取什么步骤的标准操作程序，因为它涉及整个组织内部多个个人和地理区域，责任分散，并且在整个流程的不同部分使用全球管理系统之外多个信息技术/数据平台。

建议 1：世卫组织整合组织内部处理实物捐助的不同系统，促进及时记录、跟踪、核算和报告实物捐助。（高度推荐）

29. 管理层接受了这一建议。

5.2 库存估值

30. 国际公共部门会计准则-12 第 19 段规定，存货成本包括所有采购费用、转换费用以及将存货置于目前位置和状况而发生的其他费用。世卫组织对除材料成本外的包装、运费和保险费采用统一费率。2022 年，这些费用固定为材料价值的 10%。

31. 截至 2022 年 12 月 31 日，世卫组织的库存总额为 1.7829 亿美元，其中包括从联合国儿童基金会采购的 9080 万美元(55%)疫苗。我们注意到，为从儿童基金会采购疫苗，世卫组织向供应商支付了采购价值 4%的手续费，用于储存、管理和向有关国家供应疫苗。因此，包装、货运和保险的会计费用已包含在 4%的手续费中。

32. 世卫组织在计算包装、货运和保险费用时没有包括 4%的手续费，但在对这些疫苗进行估价时采用了 10%的统一包装、货运和保险费率。这导致世卫组织库存高估 489 万美元。

建议 2：在手续费由世卫组织单独支付的情况下，世卫组织审查其在疫苗库存估价中采用统一的包装、货运和保险费用的政策。(高度推荐)

33. 管理层接受了这一建议。

5.3 应收自愿捐款的公允估值

34. 国际公共部门会计准则-23 第 42 段规定，应收自愿捐款应按其公允价值入账。根据世卫组织的会计政策，应收自愿捐款不贴现，因为贴现的影响被认为无关紧要。

35. 根据国际公共部门会计准则 3 第 37 段和第 39 段，可能需要对金融资产/负债的公允价值进行估计，如果估计所依据的情况发生变化，或由于新信息或更多经验而发生变化，则可能需要对估计进行修订。世卫组织的会计政策还规定定期审查涉及信息重要性的决定。

36. 我们注意到，自 2012 年以来，尽管过去十年间多年自愿捐款的规模和贴现率发生了变化，但世卫组织尚未审查根据应收自愿捐款公允估值贴现的影响的重要性。我们注意到，截至 2022 年 12 月 31 日的年度，价值 3.8159 亿美元的非流动应收自愿捐款的名义价值和贴现价值¹之间的差额为 2371 万美元。

¹ 公允价值已根据精算师对 2022 年雇员负债进行精算估值时采用的贴现率计算得出。

建议 3: 世卫组织审查长期应收自愿捐款的估值政策, 其中应考虑到这些估计数所依据情况的变化。(高度推荐)

37. 管理层表示, 他们将把这一项目与新的《国际公共部门会计准则》标准一起考虑。

5.4 库存管理

38. 截至 2022 年 12 月 31 日, 世卫组织持有 1.783 亿美元库存, 主要包括药品、疫苗和其他人道主义物资。在库存管理方面, 我们注意到以下几点:

5.4.1 出库慢和不出库的库存

39. 我们注意到, 价值 8,936 万美元的药品、疫苗和人道主义物资(占库存总额的 50%)自收到之日起一年多没有使用。其中包括超过三年未使用的物品价值 141 万美元和一至三年未使用的物品价值 8,796 万美元。这一点从库存周转率中也可明显看出¹。

40. 管理层告知我们, 该库存包括应急储备和全球脊灰疫苗储备。此外, 管理层正在实施新的措施, 以提高工具包的利用率。

41. 我们认识到, 充足的库存对于应急准备至关重要。但是, 考虑所有因素评估最佳库存持有水平对于有效的库存管理系统非常重要。

5.4.2 过期库存

42. 世卫组织库存的很大一部分是保质期有限的物品。我们注意到, 价值 388 万美元的药品、疫苗和人道主义物资在 2022 年到期。我们找不到任何指导文件/指示要求在到期前使用库存物品或确保在采购时有足够的剩余保质期。

43. 我们注意到, 新型 2 型口服脊灰疫苗的保质期为 24 个月。世卫组织采购这些疫苗用于应急储备。我们注意到, 世卫组织在 2022 年 4 月至 12 月期间采购了 2.16 亿剂新型 2 型口服脊灰疫苗。补充库存时, 1.352 亿剂疫苗(价值 2231 万美元)的剩余保质期从 8 个月到 11 个月不等。同样, “丝虫病试纸”的保质期为自生产之日起 12 个月。在 2022 年采购时, 51%库存的剩余保质期在供应商发货时不到六个月。

¹ 平均库存时间已经从2019年的68天增加到2022年的132天。

44. 我们理解，由于交货延迟和其他物流限制，可能会出现保质期不足的情况。但是，重要的是要确定接收大量剩余保质期非常有限的物品的原因。

建议 4: 世卫组织建立机制，尽量减少可控制的采购延误，并确保在收到供应品时，采购和供应的药品和设备还有足够保质期。(中等程度推荐)

建议 5: 世卫组织加强库存管理，以便高效利用所采购的物品。(中等程度推荐)

45. 管理层通报说，正在采取适当措施延长一些过期物品的使用寿命，并确保以最佳方式利用应急包储存，特别是“即将过期”的物品。管理层还表示，它已采取措施处理内部拖延问题。他们还同意上述建议。

5.5 拨款管理

46. 世卫组织向合同伙伴提供的转拨款和拨款包括向国家对应机构的拨款(直接经费合作)和与其他对应机构签署的协议书(拨款协议书)，以开展符合本组织目标的活动。2022 年，世卫组织直接经费合作支出 1.9488 亿美元，拨款协议书支出 1.3642 亿美元。

保障活动

47. 在活动实施期间和之后应开展保障活动，以监测计划活动的实施进展情况，并保证资金用于预定目的。我们对世卫组织开展的保障活动的意见总结如下：

表 4

阶段	活动	注意到的问题
实施期间	中期报告(技术报告和财务报表)	<ul style="list-style-type: none"> 虽然世卫组织有一个 SharePoint 数据库来整合与保障活动有关的信息，但它不包含与跟踪中期报告和现场核实有关的信息。 所有四个选定的拨款协议书案例都需提交中期报告。在其中 3 个案例中，一个未提交报告，一个报告迟交，另一个没有提交财务报表。 根据相关标准操作程序的规定，除非有正当理由，否则必须对所有拨款协议书进行现场核实。在四个样本拨款协议书中，两个的理由说明备忘录和协议不包括现场核实要求。
	现场核实	

阶段	活动	注意到的问题
实施之后	抽查	<ul style="list-style-type: none"> 根据电子手册，将抽查直接经费合作和拨款协议书，以确保证明文件充足，支出报告符合世卫组织的规则和程序。 没有关于抽查目标的信息。不过，2022年，世卫组织对四个区域的89例拨款协议书和两个区域的173例直接经费合作进行了抽查。 在四个选定的拨款协议书案例中，两个未列入抽查规定。另外两个列入抽查规定的拨款协议书正在实施，尚未开展抽查。
	事后核实 ¹	<ul style="list-style-type: none"> 事后核实任务由区域/全球保障小组执行。 虽然世卫组织有一个SharePoint数据库来整合与保障活动有关的信息，但它不包含与跟踪事后核实有关的信息。 在四个选定的拨款协议书案例中，两个未列入事后核实规定。另外两个列入抽查规定的拨款协议书正在实施，尚未开展抽查。
	最后报告—技术报告及最后技术报告和财务认证报告 ²	<ul style="list-style-type: none"> 合作伙伴必须在活动完成日期后3个月内提交最后报告。 23个拨款协议书和154个直接经费合作的最后报告逾期，最长达191天，两类涉及的拨款总额分别为388万美元和1,130万美元。 在7个拨款协议书和221个直接经费合作中，提交最后报告的时间延迟，最长达111天。

48. 管理层表示，正在定期跟进相关情况，以获得最后报告。

49. 管理层告知我们，已有一些加强现有保障机制的措施，包括(2022年12月)就风险评估和保障活动制订新的标准操作程序；建立全球保障中心，以协调和开展保障活动；为资金保障活动设立单独的基金。

50. 我们注意到秘书处正在努力加强转拨款和拨款的保障机制。我们认为，拨款管理应更加协调一致；更明确组织各级的责任；与治理框架中保障活动有关的更具体要求；以及建立监督保障计划编制和实施的机制。

建议 6: 世卫组织加快实施所设想的改善转拨款和拨款措施，包括加强保障机制(中等程度推荐)。

¹ 进行了基于风险的分析，以确定应重点进行核实的国家，以及需接受事后核查的某些世卫组织拨款接受者。

² 最终技术报告和财务认证报告。

51. 管理层接受了这一建议。

5.6 材料和物资采购

52. 2022 年期间，世卫组织紧急下达了价值 2.2342 亿美元的订购单，按标准采购方式下达了价值 1299 万美元的订购单。在审查紧急采购订单和标准采购订单期间，我们注意到以下几点：

53. 在采购药品和医疗物项的情况下，及时交付材料非常重要。我们审查了 2022 年的交付情况；我们的观察结果如下：

表 5

采购类型	2022 年交付的采购订单总数	交货状态	延迟交货的采购订单			
			0-30 天	31-90 天	91-180 天	超过 180 天
紧急采购	907 份采购订单	87% 延迟交货	384	292	85	25
标准采购	1028 份采购订单	72% 延迟交货	457	219	53	15

54. 对延迟交货的采购订单的进一步审查显示存在以下现象：世卫组织延迟支付预付款、世卫组织延迟发出订购单以及其他内部因素，包括装运文件的差异、采购订单中的输入错误、供应商的文件和能力评估错误等。

55. 管理层承认存在内部延误，同时澄清说，在某些情况下，也存在外部延误，原因是全球需求激增和持续危机影响了原材料采购。

56. 我们认为，大多数紧急采购的延误值得彻底审查，以查明可控因素，随后应确定行动，改进采购物品的及时交付。

建议 7：世卫组织找到尽量减少可控采购延误的机制。（中等程度推荐）。

5.7 服务采购

突发卫生事件防范和应对平台

57. 2021年5月，世卫组织发出关于开发14个¹不同的突发卫生事件防范和应对平台的方案征集书。每个功能平台的工作范围包括：形势分析；评估每个平台的成熟度；定义每个平台的未来愿景；以及为实现这一愿景制定路线图，包括建立项目团队和治理结构，以及对所需资源和投资的详细预测。在完成投标评估后，授予合同的费用估计为615万美元。

58. 根据世卫组织电子手册，世卫组织所有采购的总体指导目标是为本组织实现最高性价比。“最佳资金效益”的定义是实现技术规格、质量和价格的最佳组合的响应式报价。此外，世卫组织《采购手册》第8.1段规定，评价标准是在招标文件中确定，在评标过程中不得更改。

59. 项目方案征集书规定，在评标和选择中标者时，70%的分数归因于报价的技术方面，30%归因于财务方面。我们注意到评标过程中的以下几点：

(a) 共有6家投标人参加，其中1家提交了针对两个平台的提案，其余5家投标人提交了针对所有14个平台的投标书。

(b) 在技术评估过程中，所有六个参与投标人最初都按照方案征集书中规定的标准获得了技术分数。根据技术评价小组后来的记录，最初授予参与投标人的技术分数与其技术能力相比高得不成比例。小组决定将所有六个投标人的技术分数绝对值降低15%。所有投标人的技术分数同程度减少，导致其中两个投标人被取消资格，因为他们的技术分数现在低于规定的技术资格门槛。

(c) 在财务评价过程中，财务评分采用联合国发展方法(最低报价/报价 x100)计算。小组研究了四名技术合格投标人的财务建议。在计算财务评分时，跨平台的最低价格由仅提交了针对两个平台的技术建议书的投标人报出。小组没有逐一对每个平台的财务建议进行评分，而是将这一最低财务报价作为所有14个平台的基准。

(d) 在最后评价过程中(技术和财务综合分数)，小组采用了新的“甄选原则”。方案征集书中并没有提到这些新原则。这些(经小组审议的)投标人甄选原则如下：

(i) “如果有投标人总分最高(或并列最高)和技术分数最高(或并列最高)，那么该投标人就是‘明确的首选’”。

¹ 1)防范水平评估；2)能力建设和培训；3)风险和漏洞摸底；4)知识和专长；5)高威胁病原体；6)易流行疾病；7)生物安全和生物安保；8)研究和创新；9)同一健康；10)预警和警戒；11)突发事件管理；12)全球卫生应急队伍；13)全球卫生应急供应链；14)风险沟通和社区参与。

(ii) 如果没有“明确的首选”，那么“首选”将是满足以下条件的投标人：

(a) 总分最高和技术得分排名第二*；或者

(b) 总分排名第二*和技术得分最高。

(iii) 如果投标人的总体得分最高，且技术得分排名第二，但该技术得分明显低于**最高技术分数，那么小组可以选择斟酌投标人是否合适，并根据他们的专家判断，建议选择总体得分第二但技术分数最高的投标人。

* 比最高分(总体或技术)低 $\leq 2\%$ 的排名第二得分。

** 比技术最高分低 $\geq 10\%$ 的技术排名第二得分。

60. 在这方面，我们观察到：

(a) 选择中标者的过程与每个平台有关。为减少管理开销，所有 14 个平台的提案都集中在一起。小组还评价了每项投标书(技术和财务)，并分别推荐了每个平台的中标者。

(b) 在技术评价方面，我们注意到方案征集书中包含根据投标人技术提案授予投标人分数的客观标准。小组记录下来，授予中标人的初始技术分数相对于其技术能力高得不成比例，因此有理由减少技术得分。技术分数的修订产生了直接影响，即导致提案涵盖所有 14 个平台的两个投标人被取消资格。我们认为，将所有六个投标人的技术分数降低 15%(按绝对值计算)不符合方案征集书中规定的评分方法。

(c) 在财务评价方面，我们观察到跨 14 个平台财务报价最低的投标人仅提交了针对两个平台的提案，其余三个技术合格的投标人提交了所有 14 个平台的提案。因此，12 个平台有 3 个有效的技术响应投标，其余 2 个平台有 4 个有效的技术响应投标。小组对 14 个平台使用最低的财务报价，并使用这一最低价格对所有 14 个平台的财务评分进行基准测试的做法是不恰当的，特别是考虑到这一最低价格是由只为两个平台提交了技术建议书的投标人提供的。这种财务投标的共同基准方法导致 12 个平台所有三个有效投标人的财务评分降低¹。我们认为，每个平台的投标评价应该单独进行，即，使用每个平台的最低财务投标价格作为计算该平台其他投标人的财务评分的基准。

(d) 管理层表示，跨平台的最低财务提案被视为所有平台的良好标准，前提是工作将被划分并授予每个平台/子系统的最佳评分/最低成本供应商。我们认为，由于

¹ 十二个平台无一投标人获得 100% 财务评分。这些平台的最高财务得分为 67%。

对每个平台分别进行了技术和财务评价，据此投标人参与的是单个平台的投标过程，因而不宜根据一个只参加两个平台提案的投标人的报价授予所有平台的财务评分。

(e) 此外，对于最终评价过程，我们注意到方案征集书中明确传达了技术和财务提案的权重。我们看不出小组有任何理由在评标阶段采用新的“甄选原则”(上文详述)去挑选中标人。通过最高总分选择最佳投标人的过程已经考虑到投标的技术和财务方面的比例权重。新原则十分具体，不符合采购手册的规定，也不符合方案征集书中提到的原则。

61. 我们重新计算了所有 14 个平台的财务评分和综合评分，并注意到，与财务评分基准有关的问题造成一个平台(5 号平台)的中标者发生变化；对于两个平台(3 号和 8 号平台)，新“甄选原则”造成中标者发生变化。

62. 我们认为，必须有预先确定且投标人应事先知道的报价评价标准。这将提高客观性并吸引最有价值的投标。

建议 8：世卫组织加强对复杂咨询合同的评价和授予程序，并确保在采购过程的所有阶段都遵守采购手册的规定。(高度推荐)

5.8 问责系统

5.8.1. 管理利益冲突

63. 世卫组织《道德操守和职业行为守则》(2017 年)提供符合道德操守的行为的基本原则和适用的行为标准，包括诚信、问责、独立和公正、尊重和恪尽职守。除其他外，该守则提供查明和处理利益冲突的框架，并确定了便利寻求咨询意见和提出所观察到的不当行为的机制。

64. 为确保最高标准的诚信和公众对世卫组织及其工作人员的独立性和公正性的信心，世卫组织必须披露可能引起利益冲突的任何情况，即可能影响或可能合理地被认为影响个人在为世卫组织所做工作方面的客观性和独立性的任何利益，或可能被视为违反独立性和公正性原则的利益。

65. 世卫组织开展严格的年度利益申报工作，要求指定¹就业类别的工作人员在征聘时提交利益申报表，此后每年提交一次。利益冲突²可以是财务性质的，由个人关系/家庭成员引起，也可能体现为智力偏见，产生不公平或竞争优势。

66. 在确认专家/顾问的工作之前，世卫组织必须对所披露的利益进行评估。我们注意到，在世卫组织：

(a) 指定的就业类别必须参加由合规、风险管理和道德操守办公室道德操守处管理的年度工作人员利益申报活动。对这些利益申报进行评估，以确保与职位描述没有利益冲突。

(b) 专家的利益申报由相关技术部门处理；编外人员的利益申报由技术部门和人力资源部门处理。

(c) 当技术部门不知道如何处理所披露的利益时，应征求合规、风险管理和道德操守办公室/道德操守处的意见。

67. 我们注意到，过去两年利益申报表的提交情况如下：

表 6

职类	现状	2021	2022
职员	利益申报到期	无固定数字	无固定数字
	合规、风险管理和道德操守办公室收到的利益申报	3699	4018
	合规、风险管理和道德操守办公室评估的利益申报	93	102
	已识别的潜在冲突	93	102
	建议的行动	道德操守意见	道德操守意见
编外人员	利益申报到期	-	-
	合规、风险管理和道德操守办公室收到的利益申报评估申请	73	186
	合规、风险管理和道德操守办公室评估的利益申报	73	186
	已识别的潜在冲突	73	186

¹ P5 及以上职级，以及涉及特定职能（例如采购）的职工。

² 与烟草业、军火业的联系以及其它潜在利益冲突必须披露。

	建议的行动	在3个案例中建议不雇用，建议针对其余案例采取缓解措施	在6个案例中建议不雇用，建议针对其余案例采取缓解措施
专家	利益申报到期	没有相关信息	没有相关信息
	已收到的利益申报(通过两个平行程序接收，即合规、风险管理和道德操守办公室电子邮件和在线独立专家系统)	2960	1928(194份直接收到、1734份通过在线独立专家系统收到。)
	道德操守处评估的利益申报数量(独立专家系统标记潜在冲突)	没有相关信息	194份直接收到
	已识别潜在冲突	960	194份直接收到，独立专家系统标记510份
	建议的行动	没有相关信息	缓解措施

68. 我们注意到，收到的职工和编外人员利益申报数量有所增加。此外，合规、风险管理和道德操守办公室无法在 2021 年和 2022 年期间评估大量利益申报。2021 年没有专家利益申报的评估情况相关信息。

69. 被确定为职工存在利益冲突的案例包括：持有制药公司的股份、亲属在制药公司或可能与世卫组织互动的其他组织工作、亲属拥有与世卫组织有交易的公司以及职工是商业公司的创始人。针对已查明的冲突提供了道德操守意见，主要建议个人回避或不参与与冲突领域有关的建议或决定。同样，对于编外人员和专家，在发生冲突时采取的缓解措施包括限制工作范围、有条件参加、部分/全部不参加会议/工作以及解除现有工作。

70. 招聘时必须提交利益申报，之后每年提交。但是，本年度应提交的利益申报的状态无法通过合规、风险管理和道德操守办公室获得。因此，没有机制来跟踪是否所有利益申报表均已提交并评估。此外，没有机制来收集和跟踪有关遵守道德操守建议以及合规、风险管理和道德操守办公室和有关技术部分推荐缓解措施的落实情况。在没有任何这种机制的情况下，审查这一重要问责机制的实施情况并不可行。

71. 我们还注意到，内部监督服务司强调存在与不遵守利益申报要求有关的问题，并指出世卫组织不同组织单位对专家的利益申报要求方面存在系统性问题。管理层通报说，已经针对内部监督服务司强调的问题发布了指导文件。

72. 我们获悉，监督合规、风险管理和道德操守办公室采取的行动将需要更新的道德操守章程、案例管理系统和标准操作程序，目前计划开展这些工作，但团队必须配齐人员

和足够资源。目前正在开展更新道德守则的工作，目的是使其更方便用户使用，更便于工作人员使用。

73. 妥善管理利益冲突是世卫组织问责制框架的重要组成部分，也有助于加强对本组织独立和公正工作的信心。我们认为，这一机制的规划和运作的现状需要采取集中行动弥补现有差距。

建议 9：世卫组织实施记录和监测整个组织提交利益申报情况的制度；为道德操守职能确定适当的资源水平，以加强本组织的问责结构。(高度推荐)

建议 10：世卫组织分阶段建立机制，从总部和区域两级开始，监测就道德操守建议和缓解行动采取的行动，并探讨将这一要素纳入有关组织单位的内部控制自我评估的可行性。(高度推荐)

5.8.2 调查职能的现状

74. 及时调查并采取及时、适当的纠正行动是本组织问责制的一个重要方面。内部监督事务司在世卫组织内部提供调查服务。从工作人员和/或其他各种来源收到的投诉或“需要关注的报告”首先由受理委员会审查，然后进行初步审查，并根据情况进行全面调查。调查报告提交给行政主管部门，以便采取必要行动。

75. 内部监督服务司维护案例管理系统，用于记录和监测投诉/报告的进展情况。我们检视了案例管理系统过去五年的投诉数据，并注意到 2018 年至 2022 年共记录 1107 宗投诉¹。其中，634 起投诉处于不同阶段待决。(附录 2)

76. 我们满意地注意到，关于确定案件优先次序的标准操作程序已经到位。结案的规定时限为收到投诉后七个月²。对案件细节的审查显示：

- 2018-2022 年期间收到并在 2022 年期间结案的 75 起“高度优先”和“优先”案件，完成调查的时间从 15 天到 1379 天不等，平均³ 136 天。
- 在被认为适合调查的 246 个待决案件中，有 147 个案件尚未指定调查。这意味着这些案件的调查进程尚未开始。

¹ 骚扰、欺诈、招聘中的违规行为、滥用权力和性投诉等。

² 不包括与针对财产的不当行为有关的案件。

³ 中位数被认为是计算统计平均数最适合的做法。

77. 我们注意到，世卫组织没有任何规定将任何指控和/或处于任何调查阶段的指控的未决与工作人员离职程序联系起来。管理层表示，目前正在讨论制定此类条款的问题。

78. 管理层告知，2022年11月批准了一个新结构，增加了调查员职位，以弥补已查明的差距并帮助清理调查案件积压，预计将在2023年基本实施。注意到这些努力，我们认为调查是本组织问责机制的一个重要方面。管理层应注意到调查职能的现状，以及报告的指控数量不断增加。此外，被认为适合调查但已悬而未决多年的案件可能会影响调查本身的目标。

**建议 11: 世卫组织作为重点加快实施已确定的行动计划，以改善调查结构和能力。
(高度推荐)**

建议 2: 世卫组织建立机制，记录和跟踪对调查报告采取行动的现状；建立正式机制，将案件尚待调查的事实纳入职工和编外人员离职程序。(中等程度推荐)

5.9 遗产资产管理

79. 根据世卫组织《财务条例》，总干事有权接受现金或实物礼物和遗赠。关于遗产资产管理的标准操作程序将官方礼物定义为世卫组织收到并赠送给世卫组织以表达对世卫组织使命和规划的支持或赞赏的可转让资产(绘画、雕像、装饰品或其他物品)。

80. 我们注意到，世卫组织持有大量官方礼物，其中许多物品具有重大财务价值，并通过本组织的多种渠道收到。我们观察到：

- (a) 没有定期实物核查的详细信息。2022年实物核查期间，12件物品被记录为缺失。标准操作程序没有就实物核查中发现物品丢失时应采取的行动提供任何指导。
- (b) 目前官方礼品清单的数据和信息以不同格式保存在世卫组织内各种不同类型的数据库平台中。此外，这些数据库存在内容不全现象，包括缺少信息(序列号等)、缺乏唯一编号和不能及时更新信息。
- (c) 标准操作程序文件没有明确界定官方礼品管理的责任线条和控制措施。
- (d) 遗产资产委员会指出，缺乏合适的储存设施、展示区不够好和保护措施不当导致许多以前获捐的艺术品状况恶化。此外，一些艺术品的材料已经变质，可能需要额外的储存和维修费用。因此，必须改进对整个组织收到的官方礼物的维护和保养制度。

81. 管理层回应说，修订《官方礼品管理标准操作程序》的工作正在进行中，目的是改善通过不同渠道向组织赠送礼品的管理。

82. 我们认为，遗产资产之所以重要，是因为它们具有文化、教育或历史重要性，而且它们往往不可替代，具有巨大的内在价值。因此，建立缜密的控制系统对组织非常重要。

建议 13: 世卫组织大大加强接收和管理遗产资产(包括官方礼物)的所有组织单位的管理框架和程序。(中等程度推荐)

建议 14: 世卫组织以有时限的方式对遗产资产(包括官方礼物)建立强有力的内部控制系统。(中等程度推荐)

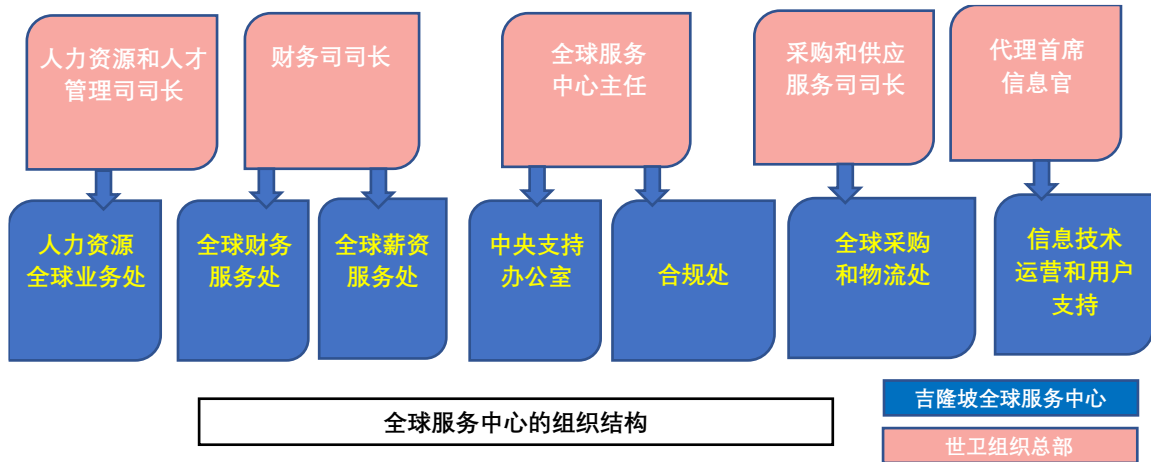
83. 管理层同意这些建议，并表示将更新世卫组织政策和指南，并将制定一项实施计划。

C. 世卫组织全球服务中心绩效审计

1. 关于世卫组织全球服务中心

84. 世界卫生组织于 2008 年在吉隆坡建立全球服务中心。全球服务中心在财务、人力资源、信息管理和技术、薪资和采购与后勤领域向全球所有工作人员和所有世卫组织办事处(世卫组织美洲区域除外)提供行政服务。全球服务中心的业务目标是在为世卫组织提供行政服务方面降低成本和提高效率。后来，正如全球服务中心治理委员会会议(2022 年)所述，全球服务中心的主要目标是提高效率并产生财务以外的附加值，例如服务标准化和集中化。

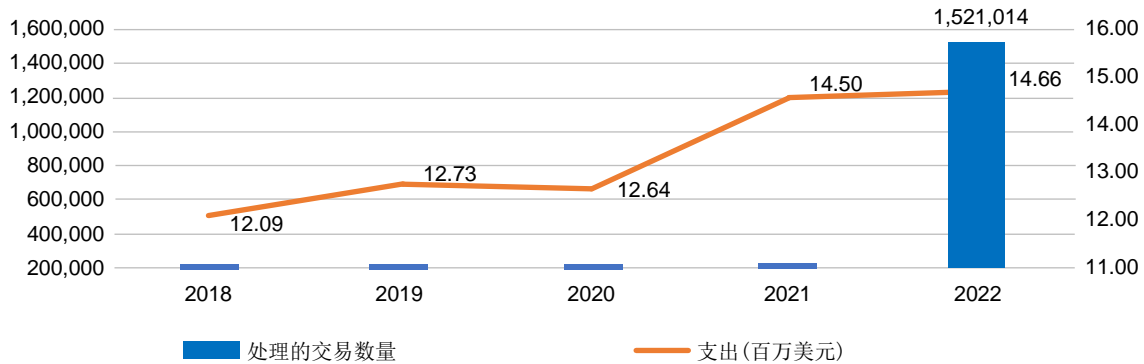
2. 组织结构图



85. 全球服务中心咨询小组是得到支持的世卫组织伙伴实体办事处(共享服务客户)和全球服务中心(共享服务提供者)之间的战略纽带，目的是确保全球服务中心的服务交付符合客户需求和重点。它是在全球服务中心战略方向、职能、结构和运营问题、绩效和评价等责任领域为全球服务中心提供战略监督的治理机制。

86. 2020年1月，全球服务中心进行了重组，让全球人力资源、全球财务、全球薪资及全球采购和物流等职能团队直接向总部(日内瓦)的业务主管领导报告。各职能单位由中央支持办公室及合规和风险管理处提供支持，以开展业务。截至2022年底，全球服务中心已雇用330名员工开展业务。

87. 全球服务中心处理的交易量增加了39%，从2018年的平均每季度273,000笔增加到2022年的380,000笔。同期全球服务中心的年支出增长了21%，从2018年的1,209万美元增加到2022年的约1,466万美元，主要原因是人事费增加。

图 1 过去 5 年全球服务中心处理的交易和支出¹数量

资料来源：全球服务中心提供的资料

3. 审计目标

88. 本次绩效审计的审计目标是评估：提供及时、优质服务的规划是否到位，全球服务中心与利益攸关方的协调是否有效；全球服务中心提供的服务是否高效且具有成本效益；内部控制和监测机制是否有效。

4. 审计结果和建议

4.1 绩效分析

4.1.1 在某些流程中实现目标周转时间

89. 全球服务中心承诺在规定的周转时间内处理 90% 的交易(信息技术相关交易除外)和 95% 与信息技术最终用户支持有关的交易。我们注意到全球服务中心无法在某些类别的交易中实现基准业绩。详情见附录 3。我们进一步观察到：

- (a) 全球采购和物流处可以满足所有类型交易的周转时间要求。
- (b) 全球服务中心的人力资源部门交易的 92% 在“管理延期流程(临时任命)”环节延迟，71% 在“延长固定期限”环节延迟。同样，“管理儿童认可”、“0-18 岁

¹ 支出包括与“办公室租赁实物”有关的数额。

儿童抚养状态”和“18-21岁儿童抚养状态”等程序的处理延迟比例分别为43%、36%和43%¹。

90. 我们观察到，全球服务中心处理交易的信息技术应用程序没有任何模块来监控和标记对比明确服务水平指标的延迟情况。这通过各单位编写的月度报告进行监测，并由全球服务中心管理层进行审查。我们进一步注意到，本组织正在通过从信息技术应用程序下载的微软 Excel 文档管理有关服务水平指标合规的数据。没有交易一级的服务水平指标相关实时信息，使得员工确定工作重点和管理层持续监控的范围缩小。此外，我们注意到，全球采购和物流中，将案例分配给员工进行处理是手动完成的。

91. 全球采购和物流处指出，周转时间要求永远不可能实现，因为它们是不现实的，并且给全球采购和物流客户造成错误的期望，使团队承受了不必要的负担。全球财务处承认，建立信息技术绩效跟踪系统以改进当前监控绩效的方式十分重要。人力资源全球业务处表示，他们正在创建个性化的仪表盘，使每位人力资源助理都可以通过这些仪表盘监控自己的业绩。

建议 15：全球服务中心可以实施适当的信息技术应用系统来监控每个程序的绩效。（中等程度推荐）

建议 16：人力资源全球业务处可以考虑对周转时间指标实现程度较低的活动所涉人员进行培训。（中等程度推荐）

92. 全球服务中心表示，全球采购和物流处正在与主要利益攸关方一起审查其周转时间，目的是推动全球服务中心咨询小组认可修订后的参数。人力资源全球业务处的周转时间存在延迟，部分原因是其工作跟踪工具(人力资源案例管理)的限制。已经修复其中一些限制，其余限制正在修复。

4.1.2 全球服务中心的每笔交易成本

93. 除其他外，全球服务中心的绩效还包含关于成本参数的主要业绩指标，即对照基准的每笔交易成本²。全球服务中心职能部门报告的每笔交易成本如下：

¹ 数据是根据人力资源案例管理应用程序。

² 每笔交易成本是指单位内雇员总费用/处理的交易数量。

表 7. 全球服务中心的每笔交易成本

主要业绩指标	基准	2019 年实际完成情况	2020 年实际完成情况	2021 年实际完成情况	2022 年(截至 6 月 30 日的半年实际完成情况)
全球采购和物流处—每个采购订单的成本	6.8 美元	14.1 美元	17.0 美元	16.5 美元	15.7 美元
全球财务处—处理每张发票的成本	2.3 美元	1.5 美元	1.9 美元	1.8 美元	1.8 美元
人力资源全球业务处—每笔人力资源交易的成本	未设置基准	14.3 美元	14.4 美元	10.7 美元 ¹	9.5 美元
全球薪资处—每张工资单的成本	3.0 美元	5.5 美元	5.3 美元	5.2 美元	5.2 美元

资料来源：由全球服务中心提供的主要业绩指标看板/信息

94. 我们观察到：

- (a) 全球采购和物流处与全球薪资处在审计审查的年份中未能实现每笔交易的目标成本。全球采购和物流处的每笔交易成本是基准的两倍多。
- (b) 自 2008 年全球服务中心成立以来，信息管理和技术部门一直是中心的一部分。但是，尚未评价过信息管理和技术处的绩效。
- (c) 人力资源全球业务处的基准尚未确定。

建议 17：全球服务中心可考虑采用和报告人力资源全球业务及信息管理和技术职能的基准。还应采取措施进一步优化流程，以实现全球物流和采购及全球薪资职能的基准。(高度推荐)

95. 全球服务中心答复说，它已经在努力重新审视/审查由其管理层提出并经全球服务中心咨询委员会推荐的基准和绩效指标。将考虑优化相关程序，特别是在即将推出的全组织资源规划系统(业务管理系统)的背景下。

4.1.3 全球服务中心成本效益分析

96. 全球服务中心的设立是为了集中在吉隆坡处理交易，而不是由世卫组织区域/国家办事处履行的相同职能，目的是降低成本。2014 年，全球服务中心咨询小组指示，应分析确定通过建立全球服务中心所节省的成本。2015 年，它进一步指示“确定进行全球服

¹ 人力资源全球业务处计算每笔交易成本的方法在 2021 年进行了修订。

务中心成本节约分析的方法”。2017年，咨询小组讨论并同意用成本/效益审查取代成本节约方法。2022年，咨询小组决定对引入全球服务中心带来的好处进行分析。

97. 我们注意到，自全球服务中心成立以来，通过建立全球服务中心实现“降低成本和提高效率”的预期效益尚未得到证实。

建议 18：应在规定的时间框架内评估建立全球服务中心的好处。（中等程度推荐）

98. 全球服务中心表示，它打算实施成本节约分析，并记录建立该中心的好处。根据该建议，它将提议其治理机构扩大对全球服务中心内部成本节约的估算。

4.2 内部控制与制度缺陷

4.2.1 因未附上所需文件/信息而退回的交易

99. 对于2022年(2022年1月至9月)由于未附上必要证明文件/信息而被人力资源全球业务处退回总部/区域办事处和国家办事处的交易¹，我们收集了详细信息并进行了分析。

100. 我们观察到，2022年1月至9月期间，人力资源全球业务处共收到47,502笔交易/案件。在2022年11月的审计期间，在这47,502起案件中，共有2,920起²(6.1%)处于“暂停状态”，原因是文件/信息不足而退回给总部/区域和国家办事处/用户。详情如下：

表 8

	人力资源案件总数	处于暂停状态的案件数	占比
任命程序	8473	385	4.5%
临时任命/延期/续签程序	4435	130	2.9%
津贴程序	13130	998	7.6%
工作状态更改程序	1783	131	7.3%
休假管理程序	5677	183	3.2%
个人地位变更程序 (人力资源部分)	4883	447	9.2%
离职程序	1384	446	32.2%
其它	7737	200	2.6%
合计	47502	2920	6.1%

¹ 2022年1月-9月。

² 这2920个案件不包括早些时候退回而到2022年11月时已解决的案件。

101. 离职程序涉及工作人员离开本组织的手续，该环节案件退回率很高(32.2%)，其次是个人地位变更程序(人力资源部分)(9.2%)和津贴程序(7.6%)。我们观察到，这些案件被退回主要是由于文件不完整。这导致结案延迟，也影响了优质服务的提供。

建议 19：应采取措施提高用户的敏感度，特别是针对退回率非常高的领域/程序，以避免多次反复造成的不必要工作量。(中等程度推荐)

102. 管理层答复说，人力资源全球业务处将努力与退回率较高的世卫组织区域对应单位进行更多的沟通，并为其客户安排情况介绍/培训课程，以提高对所需文件的认识。人力资源全球业务处正在准备视听辅助工具，以帮助用户尽量减少材料被拒或退回返工的情况。

4.2.2 注销离职案件中的待处理追偿

103. 根据电子手册条款 II.12.2(个人账户—预付款和暂扣款)，全球薪资处可以暂扣离职员工一个月工资，以收回支付给员工的额外金额。

104. 我们注意到，2018 年至 2021 年期间核准注销了 213,480 美元。这笔款项被注销，因为某些欠款，如教育补助金、差旅费报销和停薪假等，无法从离职员工那里收回。我们观察到，这种款项无法收回的主要原因是区域和国家办事处在职工请假、缺勤、辞职等程序中与全球服务中心的沟通存在拖延。

建议 20：全球服务中心(全球薪资处)应建立机制，使区域办事处/国家办事处及时报告员工辞职案件和无薪假案件，以确保及时收回超额付款(如有)。(高度推荐)

4.2.3 抚养状态审查延迟

105. 根据《世卫组织手册》第二部分第 2 节，工作人员必须提供令人满意的抚养证据，以证明他们有资格获得抚养相关津贴。抚养状态评审是一项年度活动。人力资源全球业务处审查工作人员提交的材料及其支持文件，并管理全球管理系统中的抚养状态。

106. 我们观察到，在人力资源全球业务处审查过程中，2018 年 944 个案件中有 64 个涉及回收款项、2019 年 1049 个案件中有 56 个正由该处审查，其中工作人员提交的材料未获接受。

107. 我们注意到，人力资源全球业务处于 2022 年 8 月 1 日启动了 2020 年的抚养状态审查，截止日期为 2022 年 10 月 16 日，随后延长至 2022 年 11 月 6 日。因此，尽管是年

度活动，但 2020 年和 2021 年的抚养状态审查拖后了。为避免出现追讨款项的情况，以及因拖欠不合资格津贴而延误追讨的情况，建议每年按时完成抚养状态审查。

108. 管理层答复说，人力资源全球业务处的目标是在 2022 年底之前完成 2020 年抚养状态核查工作¹，且应在 2023 年第三季度前将周期性抚养状态核查工作引回正轨。

建议 21：应加快抚养状态核查工作，然后酌情迅速追回多付款项。（高度推荐）

4.2.4 货运代理的选择

109. 根据世卫组织电子手册，世卫组织所有采购的总体指导目标是为本组织实现最高性价比。“最高性价比”被定义为实现技术规格、质量和价格最佳组合的响应式报价。

110. 全球服务中心的全球航运处负责建立和管理世卫组织全组织范围的货运代理长期协议和相关承运人协议，包括绩效管理、合同续签等。四年(2018-2021 年)海运和空运总费用约为 9268 万美元。

111. 世卫组织是联合国儿童基金会领导的“联合国货运代理招标”进程的参与者，决定依托儿童基金会的长期协议合同获得货运代理服务。本组织记录的依托该安排的理由是：(i) 联合国联合招标内容全面，设计精良，遴选过程以非常谨慎、透明和公平的方式进行；并且(ii) 联合招标的范围涵盖了世卫组织的需要和要求。

112. 联合国儿童基金会采用投标评审方法，报价的技术方面得分占 65%，财务方面占 35%。此外，技术标准有与空运和海运有关的具体章节。儿童基金会结束了评标过程，给空运航线的供应商 A 打了最高分，其次是供应商 B 和供应商 C；海运航线得分最高的三家依次是供应商 D、E 和 B。

113. 全球采购和物流处没有接受儿童基金会的评标结果，而是决定在联合国招标结果基础上使用自己的模型。世卫组织选择供应商“A”(主要)和供应商“B”(次要)作为空运航线货运代理，选择供应商“B”(主要)和供应商“E”(次要)作为海运货运代理。

114. 因此，就空运而言，合同授予了价值最高的投标人(供应商“A”)，但在海运的情况下，总分最少的投标人(供应商“B”)被选为主要货运代理。

¹ 这是审计日期(2022 年 11 月)的状态。

115. 委员会记录的海运选择货运代理的理由是“至于海运，我们建议优先考虑技术评估而不是财务评估，因为海运仅占世卫组织总货运量的 10-15%”。我们观察到，过去五年，海运支出约占运输总支出 35%，总货运量的近 76% 通过海运进行。此外，在空运航线方面，没有遵循只优先考虑技术评价的相同标准。中标的航线投标人(供应商“A”)在技术评价中得分第二高。此外，儿童基金会的投标评价过程已经将 65% 的权重归于报价的技术方面。

116. 我们进一步注意到，委员会在选择海路货运代理方面记录了一个额外的标准，即优先考虑供应商 B 在东地中海区域处理货物的经验。我们认为，确定评估报价的客观标准非常重要。投标人应事先知道选择标准，以吸引价值最高的投标。

建议 22: 此外，世卫组织可考虑在新的“联合国货运代理招标”中提前加入自己的要求或标准，以便能够根据这种客观评价标准选择长期协议的最佳投标。(高度推荐)

117. 管理层接受了这些建议，并告知我们，它已开始选择新的联合国货运代理招标工作。

4.2.5 供应商数据管理

118. 世卫组织电子手册¹要求及时准确地保存全球管理系统中的供应商主数据记录，因为它对于处理供应商交易至关重要，特别是签发合同、订购单和旅行授权，处理发票，执行付款和相关通知。此外，根据标准操作程序，应定期核实每个活跃供应商的数据。触发结束日期程序的最短不活动期保持在 12 个月。全球财务处是世卫组织供应商数据的保管人。

119. 我们分析了活跃供应商名单，发现有 4,027 个活跃供应商，其中包括 3,098 名前雇员，其供应商数据是在 2008 年至 2010 年期间创建的。这些供应商没有未决的追偿/欠费案件，因此根据世卫组织手册，这些不活跃的供应商应予停用。

120. 管理层答复说，维护与雇员有关的数据的责任不在全球财务处，而在人力资源全球事务处。但是，我们注意到人力资源全球事务处也没有就此问题采取任何行动。因此，全球服务中心需要停用供应商主数据库中不再活跃的前雇员。

¹ X.2.1 承诺和保留款。

建议 23: 世卫组织应制定一项程序, 确定前雇员/雇员与世卫组织结束雇佣关系的结束日期。(中等程度推荐)

4.2.6 信息管理和技术司的用户支持

121. 世卫组织的全球网络安全政策确立了网络安全的三大支柱——机密性、完整性和可用性。信息管理和技术司全球服务台为全球和总部应用程序提供事件管理和请求管理。

122. 我们观察到, 世卫组织很少有应用程序不由信息管理和技术司支持, 例如 In-Tend(电子招标系统)。还应提及的是, 信息管理和技术司没有世卫组织正在使用的所有信息技术应用程序的清单。应用程序列表可用是信息管理和技术司应用程序管理的基础, 缺少信息管理和技术库存是对信息安全的威胁。

123. 信息管理和技术司在其答复中同意这一意见, 并表示它目前正在制定一项全球应用程序生命周期政策。

建议 24: 信息管理和技术司应维护世卫组织在用软件应用程序清单以及所提供服务的细节。(中等程度推荐)

4.2.7 新服务的扩展

124. 过去两年, 人力资源全球业务处职能部门推出了一些新的服务来改善人力资源管理, 例如关于应享权利的上岗服务¹, 工作人员入职服务²以及职级确定程序³。目前, 这些服务只向总部定期职员提供。由于全球服务中心的人力资源全球业务处在这些新服务方面积累了丰富的经验, 全球服务中心或可探讨将这些服务扩大到区域和国家办事处新征聘的人员。

建议 25: 全球服务中心可以探讨将人力资源全球业务处的新服务扩展到所有区域和国家办事处的可能性, 以确保人力资源管理的一致性和改进。(中等程度推荐)

¹ 该服务为新加入的工作人员提供准确和个性化的应享权利信息。

² 该服务确保交易的适当完成, 甄选和合同处理团队之间最少甚至没有反复。

³ 这一举措的主要特点是分析候选人资格和经验, 以确定任命时的具体职级。

4.3 合规与风险管理

125. 2019年11月，合规和风险管理处在全球服务中心成立，是确保世卫组织全球主要办事处，特别是总部，遵守规定的额外检查。业务运营，特别是在差旅和采购服务交易中，并协助质量保证，以管理遵守世卫组织内部控制、政策、程序、规则和条例的风险。合规与风险管理处对选定的出差旅行和回籍假旅行声索、采购和物流交易进行事后检查，以确保遵守世卫组织规定的政策。

126. 我们观察到，合规与风险管理处的工作范围仅限于出差旅行和返乡旅行声索以及某些采购交易。根据合规与风险管理处的调查结果，2019年至2022年6月期间，在处理员工差旅报销申请时回收1,130,741美元。

127. 在总共127,308起案件中，合规与风险管理处对27,092起案件(21%)进行了检查，其中5,963起(22%)被发现不合规。鉴于不合规案件数量较大，我们认为有必要扩大合规与风险管理处要检查的案件数量。我们还注意到，合规与风险管理团队观察到的反复出现的缺陷被部分传达给用户实体，以提高系统的效率。我们进一步感谢建立合规与风险管理处带来的附加值。

建议 26：合规与风险管理处进行的合规检查范围扩大到包括人力资源全球事务处和全球薪资处交易的其他功能领域。(中等程度推荐)

建议 27：为制定将合规与风险管理处观察到的反复出现的缺陷告知用户实体的方法，在系统中进行必要的验证检查以避免此类失误。(中等程度推荐)

128. 管理层答复表示，合规与风险管理处已经与人力资源全球业务处和全球薪资处一道开始探索扩大范围。

D. 对业务管理系统的信息技术审计

1. 引言

129. 业务管理系统之前的信息技术格局主要包括一个全球管理系统(GSM-Oracle 企业资源规划系统)、资金效益系统(规划管理工具)和各种遗留系统。毕马威对业务管理系统进行了差距分析(2019年9月)，并提出了以下建议：

- 在选择新的信息技术格局时，可能需要密切处理在世卫组织内部发现的一些关键具体特征；这些特征在普通企业资源规划系统解决方案中可能不容易实现。
- 对于与特异性较高的业务流程相关的应用程序，世卫组织可以对低代码平台进行投资，以“构建”（而非采购）同类最佳应用程序。

130. 因此，世卫组织实施了业务管理系统规划，以取代全球管理系统和其他遗留系统。其目的是加强关键系统和流程，以优化组织业绩。

131. 业务管理系统由 6 个组成部分组成，即规划管理系统、人力资本管理、财务和会计、采购和供应、差旅以及会议和活动。这些组成部分可以实现互操作，并通过一个应用程序接口管理平台(MuleSoft)实现一体化。世卫组织选择 Appian 作为低代码平台，以开发所选现成产品的即装即用功能中不具备的功能。此外，世卫组织还选择用 Lemon Learning 与应用程序模块进行集成，并协助向用户提供分步指南。

132. 每个子模块的功能解释见**附录 4**。业务管理系统正在实施，计划于 2024 年第一季度完成。

2. 审计目标、范围和方法

133. 由于业务管理系统正在实施过程中，因此，必须评估世卫组织在实现这一密集项目的各项目标方面是否走在正确的道路上。可以利用已经吸取的经验教训来纠正工作方向。因此，我们的审计目标是要“弄清楚为取代包括业务管理系统规划在内的现有企业资源规划系统而采取的举措是否与其建立全组织完全一体化的灵活系统的目标保持一致”。

134. 该应用程序的每一个组成部分都处于设计、开发和推出的不同阶段。我们的审计内容涉及以下组成部分截至 2022 年 12 月 31 日的活动：捐助者参与事宜管理系统、规划管理系统、人力资本管理、供应和财务。与旅行、会议和活动有关的活动不是本次审计的范围。世卫组织已为其用户推出了捐助者参与事宜管理系统。

135. 除了对各种记录进行详细审查之外，我们还进行了两次调查和面谈。第一次调查是要评估世卫组织用户群对业务管理系统项目的认识情况。第二次调查是要评估用户对捐助者参与事宜管理系统项目的满意度。我们还与被提名担任各模块主题专家和业务管理系统团队成员的世卫组织员工进行了面谈。团队选择确保了业务和技术部门的代表性。

3. 审计结果和建议

3.1 取得的成绩和良好做法

136. 我们观察到，捐助者参与事宜管理系统为利用业务管理系统来取代遗留系统(全球管理系统)的变革管理奠定了良好的基础。捐助者参与事宜管理系统模块中报告的事件数量正在下降，这表明该应用程序正在趋于稳定。大多数用户认为该应用程序方便使用，并对培训质量感到满意。

3.2 捐助者参与事宜管理系统

137. 捐助者参与事宜管理系统是要在世卫组织范围内系统性地收集信息和情报，并对资源调动进行集中协调。它还打算加强整个世卫组织内全部三个级别¹和跨职能部门之间的一致性和协调。世卫组织为捐助者参与事宜管理系统模块选择了“Salesforce”现成组成部分。该系统应用程序的设计和开发工作已于 2019 年 4 月开始。而该应用程序已从 2021 年 6 月起分阶段推出。捐助者参与事宜管理系统在所有区域和国家办事处的推出工作已于 2021 年 12 月完成。世卫组织已于 2022 年 4 月发布一份信息说明(标准操作程序)，宣布捐助者参与事宜管理系统为本组织采用的标准做法，并停止了以前的手动流程。

3.2.1 实施监测

138. 捐助者参与事宜管理系统团队通过该系统应用程序中内置的用户看板对系统采用情况进行了监测。我们注意到，虽然管理员看板显示了注册用户数量等使用指标，但并没有真的对未在捐助者参与事宜管理系统之外设立和管理任何奖项提供保证。当捐助者参与事宜管理系统成为捐助者帐户、机会、奖励和申请奖励的单一真实来源的时候，就是该系统实施取得成功之时。

139. 我们是从两个来源收集世卫组织的奖励信息——遗留的全球管理系统和捐助者参与事宜管理系统。我们注意到，有 17007 项与遗留数据有关的奖励信息尚未迁入捐助者参与事宜管理系统。我们建议将与奖励有关的遗留数据迁到捐助者参与事宜管理系统。此外，对捐助者参与事宜管理系统用户主要数据的分析显示，在 2296 个用户中，有 401 个用户(占 17%)从未登录过捐助者参与事宜管理系统。我们建议捐助者参与事宜管理系统团队进行一次清理活动，并删除不相关的用户账户。

¹ 总部、区域办事处和国家办事处。

3.2.2 将捐助者参与事宜管理系统的使用扩展到代管实体

140. 我们注意到，捐助者参与事宜管理系统应用程序尚未扩展到代管实体(艾滋病署和国际药品采购机制)。代管实体已于 2021 年 6 月申请捐助者参与事宜管理系统的使用许可和新用户指导流程，但截至 2023 年 1 月，该系统团队只能提供这一系统应用程序的演示版。我们建议世卫组织将捐助者参与事宜管理系统平台扩展到代管实体，可以通过与代管实体开展合作的方式制定新用户指导流程的模式。

3.2.3 运营与维护

141. 事件是不属于正常运行的一部分并且中断了软件应用程序中正在执行的业务运行的活动。一级支持¹由世卫组织内部捐助者参与事宜管理系统团队和全球服务中心团队提供。关于二级和三级事件管理和解决已经授予 Wipro。《支持操作指南》对 Wipro 支持团队与世卫组织之间的沟通流程作出了规定并为沟通提供便利。世卫组织已选择“ServiceNow”来注册事件并对其进行全程跟踪，直到事件得到解决。《支持操作指南》规定了以下几种服务水平协议，对服务水平协议执行日期的监测将从 2023 年 3 月 31 日开始。

表 9：为响应和解决事件而确定的服务水平协议目标(按优先次序排列)

应用程序支持	响应		解决	
	回复时间	目标	回复时间	目标
严重 – 第一优先	15 分钟	100%	4 小时	97%
高 – 第二优先	2 小时	97%	1 个营业日(8 小时)	95%
中等 – 第三优先	1 个营业日	95%	2 个营业日	95%
低 – 第四优先及以下	2 个营业日	95%	10 个营业日	95%

我们对从门户网站提取的事件数据进行了分析，并注意到：

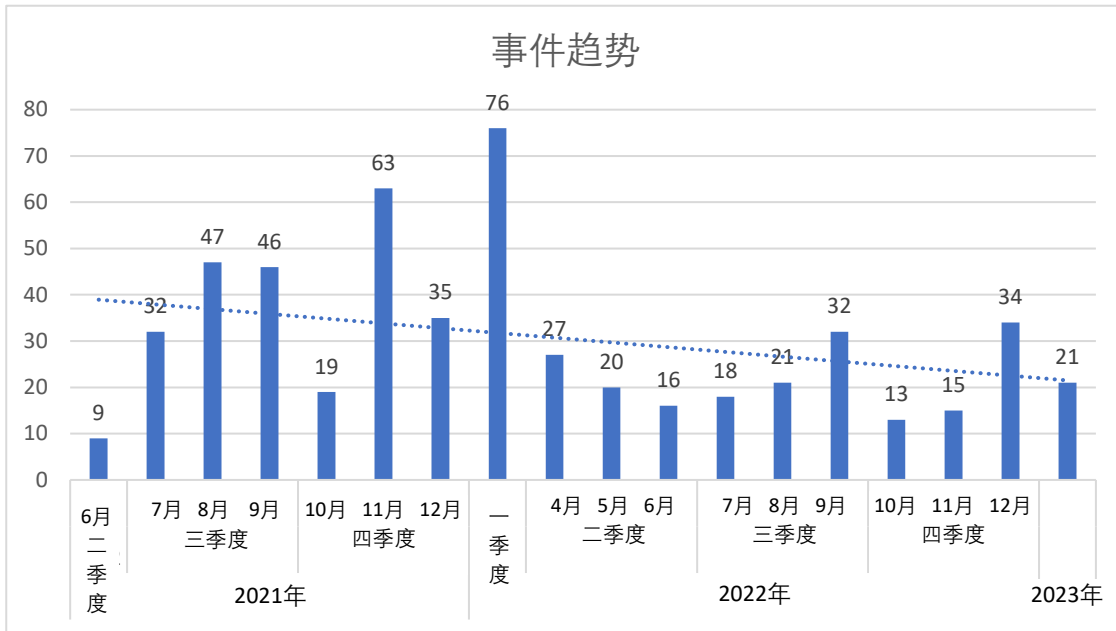
事件发生率

- 自 2021 年 6 月以来，事件数量有所下降，表明信息技术应用程序趋于稳定。这一发现在关于用户需要与信息技术支持团队联系的调查回复中得到了验证²。

¹ 一级支持是指一线支持，负责基本故障排除和解决、呼叫路由和故障上报。二级支持负责处理复杂问题，涉及深层次应用程序和系统事件解决。三级支持是最后方支持，通常由负责处理技术问题的开发团队组成。

² 37%的用户从不需要与信息技术支持团队联系，49%的用户偶尔需要信息技术团队的支持。

图 2



事件的处置

- 我们注意到，在 2021 年 6 月至 2022 年 12 月期间发生的 544 起事件中，只有 38 起(占 7%)尚未得到解决。年龄分析的结果表明，有 4 起事件等待解决的时间超过了 3 个月，有 16 起事件等待解决的时间超过 1 个月。我们建议捐助者参与事宜管理系统团队尽快处理这些事件。
- 虽然注意到服务水平协议的执行日期定于从 2023 年 3 月 31 日开始，但我们还是对 2021 年 6 月至 2023 年 1 月期间服务水平协议的目标实现程度进行了分析，结果如下表所示。这与关于支持服务满意度的调查回复一致¹。

表 10: 服务水平协议目标和实现情况(执行前)

应用程序支持	解决时间	目标	实现情况
严重 – 第一优先	4 小时	97%	1.6%
高 – 第二优先	1 个营业日(8 小时)	95%	28%
中等 – 第三优先	2 个营业日	95%	22%
低 – 第四优先及以下	10 个营业日	95%	13%

¹ 只有 20% 的用户喜欢作为信息技术支持的一部分而提供的服务。

- 对事件数据的进一步分析显示：
 - 在 544 起事件中，约有 108 起(占 20%)没有与之相关的优先级别。
 - 尽管在 544 起事件中有 6 起事件即将结束，但结束日期是空白。
 - 如果状态设置为“等待实施”和“等待用户信息”，则服务水平协议的计时器不会自动暂停，也不会自动取消暂停。
 - 事件的优先级别可以修改，无需世卫组织业务团队的同意。
 - 关于这些事件的重要细节¹没有记录。
- 可以对事件管理工具(ServiceNow)进行适当配置以便对事件解决状态进行监测。我们建议捐助者参与事宜管理系统团队应在开始执行服务水平协议之前采取适当的缓解措施。

3.2.4 用户满意度调查

142. 我们的调查对象是各区域办事处、国家办事处以及世卫组织总部捐助者参与事宜管理系统的全部 2294 个注册用户，以评估用户在使用捐助者参与事宜管理系统应用程序方面的经验。我们收到了 886 份回复，其中 466 份完整回复，420 份回复不完整²。

143. 下表对调查结果的概况进行了说明。我们已对满意度分数进行了计算，并采用 1 到 10 分来表示。得分 7 分及以上被认为令人满意(绿色)，得分 4 到 6 分之间被认为有一个领域有待改进(橙色)。

表 11

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	应用程序的使用便利性										
1.1	登录捐助者参与事宜管理系统的便利性										
1.2	浏览的便利性										

¹ 可纳入与申请日期、分配给一级支持的日期、由一级支持解决(是/否)、分配给二级支持的日期、由二级支持解决(是/否)、分配给三级支持的日期、由三级支持解决(是/否)、与原始设备制造商通信的日期、通信日期(从三级到二级)、通信日期(从二级到一级)、通信日期(从一级到申请人)和解决日期有关的更多信息。

² 没有考虑不完整的回复。

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3	完成任务的能力										
1.4	捐助者参与事宜管理系统应用程序的可用性										
2	能力建设和掌握情况										
2.1	培训质量										
2.2	产品支持文档的质量										
2.3	寻求支持的必要性										
2.4	支持质量										
3	目标的总体实现情况										
3.1	加强捐助者参与										
3.2	协助确保增加捐助										
3.3	对捐助资金进行更好的管理										
3.4	提高资金管理的透明度										
4	总体满意度										

144. 用户调查摘要显示如下：

- 应用程序的使用便利性：**用户对登录该应用程序的便利性感到满意。大多数用户能够完成其在捐助者参与事宜管理系统中的任务。在大多数情况下，捐助者参与事宜管理系统应用程序一直能用，没有故障。不过，通过应用程序进行浏览并不总是那么容易，有时用户会忘记使用应用程序的步骤。我们建议加快实施数字采用平台，即 **Lemon Learning**，这将有助于提供分步指南。
- 能力建设和掌握情况：**大多数用户对培训质量感到满意。不过，在培训后向用户提供用户指南和其他文档方面还有改进余地。这是另一个领域，采用 **Lemon Learning** 将会有所帮助。在寻求支持的必要性方面，事件出现稳定趋势，这表明应用程序的质量稳定，减少了寻求支持的必要性。不过，当用户寻求支持时，在缩短解决时间方面尚有改进余地。

- **目标实现情况：**用户对捐助者参与事宜管理系统应用程序的各项目标的满意度很高，即提高捐助者的参与度、确保增加捐助、更好地管理捐助资金和提高透明度。

145. 我们注意到，用户喜欢在一个平台可以获取所有机会和奖项的事实。用户认为，这是关于捐助、捐赠资金、奖励的所有文件和信息的“一站式信息中心”，提高了流程的透明度。用户还认为，在本组织各级别进行多次启动的必要性降低了，因此，协议的审批过程更快，更清晰，记录也更清楚了。

146. 用户希望简化用户指南，加强捐助者参与事宜管理系统和全球管理系统的同步，改进与汇率有关的功能，并禁止在批准后未经通知更新文件。用户希望改进业务管理系统和捐助者参与事宜管理系统的整合以及强化授权功能。他们还希望在分步指南帮助下获得更多的培训。

3.2.5 捐助者参与事宜管理系统模块的未来

147. 我们认为，在使用新时代系统取代遗留的全球管理系统方面，捐助者参与事宜管理系统为实现变革管理奠定了良好的基础。正如用户满意度调查所证实的那样，捐助者参与事宜管理系统不仅是即将被纳入规划管理系统模块的一个关键组成部分，而且也是即将被纳入财务模块的一个关键组成部分。在准备规划管理系统模块的解决方案设计时，还确定有必要与捐助者参与事宜管理系统和其他功能子模块进行整合。因此，将捐助者参与事宜管理系统及其进一步加强和整合视为业务管理系统项目的一个必要组成部分非常重要。

建议 28：我们建议将捐助者参与事宜管理系统、规划管理系统和 ePQS 视为业务管理系统项目中捆绑在一起的一个整体。规划管理系统已是业务管理系统的一部分，考虑到捐助者参与事宜管理系统和 ePQS 已经运行的事实，需要在它们准备就绪时将其纳入业务管理系统。(高度推荐)

建议 29：我们建议利用 Lemon Learning 来解决捐助者参与事宜管理系统中存在的能力建设风险。(中等程度推荐)

建议 30：我们建议捐助者参与事宜管理系统团队进行一次清理活动，并删除不相关的用户帐户。(低度推荐)

建议 31: 我们建议捐助者参与事宜管理系统团队也将该系统平台扩展到代管实体, 以便它们也能获得与世卫组织相同的业务转型。世卫组织可通过与代管实体合作的方式制定进一步的模式。(高度推荐)

建议 32: 我们建议捐助者参与事宜管理系统团队应在服务水平协议开始实施之前, 在事件解决的服务质量方面采取已经确定的缓解措施。(高度推荐)。

148. 世卫组织接受了以上全部建议。

3.3 业务管理系统

3.3.1 总体战略

149. 业务管理系统旨在取代现有企业资源规划系统解决方案(全球管理系统)。我们注意到, 世卫组织尚未对现状流程开展任何研究, 以确定遗留的全球管理系统应用程序的弱点。既没有采取也没有建立重新设计业务流程的系统机制。没有可以成为在项目实施过程中每一个阶段基础文件的未来流程文档。

150. 现状流程文件和未来流程文件应载有关于当前系统和流程研究的详细信息。接下来, 应通过将流程/子流程分解为各项活动的方式来准备业务流程图。重新设计路线图就是根据业务流程图制定的。对流程的可用解决方案进行市场研究, 以确定业务重新设计的更多可能的范围。编写并分发了一份载有新的改进后高效流程的文件, 以征求必要利益攸关方的反馈意见。

这将如何影响世卫组织的项目实施?

- 业务管理系统项目的目标之一是逐步减少所选解决方案的定制功能, 并在提高流程效率方面进行投入。但是, 有些功能要求是现成解决方案无法满足的。毕马威的报告也指出了这一点。未来流程文档是一种工具, 有助于本组织实现新流程的可视化, 并明确业务需要什么、哪里可以和哪里不可以重新设计流程。如果没有适当的文档, 决策过程就会不明确, 主题专家就无法实现路线图的可视化。
- 承包商要依赖未来流程文档做出决定。这种文档有助于了解不同流程/子流程如何相互作用的宏观情况。此外, 承包商还要对征集建议书、资源规划和部署进行现实的合规性评估。如果没有“未来流程”文档, 承包商无法明确了解所需的工作, 无法估计所涉工作的复杂程度以及及时完成项目(应用程序开发)所需的资源。这一点在与规划管理系统有关的变更指令中得到了证明。这导致开发

人员在了解需求、设计和开发应用程序方面花费的时间增加一倍。这也对项目成本产生了相应的影响。

- 此外，文档也是资源知识转移的关键，特别是考虑到信息技术资源(世卫组织和承包商人员)的更替。如果没有文档，业务管理系统团队/主题专家就要负责对相同需求进行反复解释和继续做出已经做过的决定，导致超时。
- 文档不足导致项目范围以及各方的角色和职责不明确。

151. 我们从以下四个方面对业务管理系统的组成部分进行了评估——1.文档质量，2.产品配件，3.以促进业务单位取得成功为导向，4.项目风险管理。

3.3.2 供应

152. **文档质量**：通过将系统需求规范从技术文档转为技术业务文档，业务管理系统——供应团队降低了缺少未来流程文档的风险。业务管理系统供应团队持续与业务负责人进行互动，并考虑他们的反馈意见。作为未来流程文档的替代，系统需求规范文档没有对尤其与 One Network 和 Workday 整合有关的未来流程作出规定，因此，会导致在稍后阶段出现技术性问题。

153. **产品配件**：关于产品配件，尽管选择 One Network 有其自身的风险，¹并且承包商先前没有任何与 Workday 进行整合的经验，但业务管理系统——供应团队可以使用该工具，特别是在第一阶段。虽然在使用 One Network 实现的功能设计方面很明确，但不清楚要在 Workday 中实现的功能。我们注意到 Workday 仍未在采购等职能领域提出任何明确的解决方案。

154. **以促进业务单位取得成功为导向**——业务负责人每周召开一次进度会议。采取的外联举措一直进展顺利。

155. **项目风险管理**：存在超时和成本超支的风险，因为世卫组织无法使用 Workday 的战略采购部分来实现采购子模块的功能。这是因为 Workday 不支持世卫组织的“双信封招标”功能要求。目前，世卫组织尚未制定出任何替代解决方案。

¹ Gartner 对 One Network 的同行评分较低。

3.3.3 规划管理系统

156. **文档质量**：没有与未来流程相关的文档带来了挑战。承包商从 Acumen Solutions 变为 Salesforce 导致出现了与知识转移有关的问题。仅有用户故事和冲刺演示是不够的。我们建议为未来流程准备简短文档，即使是在子模块级别(例如工作总规划翻译、制定职位计划等)，这样可以轻松降低相关风险。

157. **产品配件**：在 Salesforce 中实现的规划管理系统的子模块相互兼容。不过，并不包括将要通过另一个现成解决方案 Workday 实现的“业务实施”子模块中的功能需求。对该子模块的解决方案设计工作尚未最终完成；因此，我们对该项目的风险评价为高。

158. **以促进业务单位取得成功为导向**：就规划管理系统而言，将要参与的利益攸关方数量很多，因为他们至少包括一两名来自总部、区域和国家办事处的代表。我们建议考虑建立一支精干团队，分别与内部利益攸关方和供应商进行互动，以便更好地协调。

159. **项目风险管理**：由于变更了承包商，存在超时风险；在 2024-2025 年推出方面似乎面临风险。可通过准备与子模块相关的文档来解决这一问题。

3.3.4 人力资本管理

160. **文档质量**：没有未来流程文档以及甚至没有系统需求规范和用户故事等替代文档对人力资本管理模块产生很大影响。世卫组织已经制定与人力资本管理有关的标准操作程序。我们建议利用这些标准操作程序作为基础文档来制定业务流程重新设计战略。

161. **产品配件**：仅有 Workday 现成功能无法满足世卫组织的需求。决定购买含有“Rule Engine”的“Workday Extend”可能有助于降低这种风险。我们建议利用主题专家作为业务管理员/规则管理人员。这将有助于降低 Workday 缺乏明确性和顾问不足的风险。

162. **以促进业务单位取得成功为导向**：我们注意到在业务流程重新设计的变化程度方面缺乏明确性。

163. **项目风险管理**：我们注意到人力资源管理的超时和成本超支比例很高。但是，在世卫组织最终确定流程文档之后，风险可能会降低。

3.3.5 财务

164. **文档质量**：尚未制作未来流程文档。由于没有方便业务的需求文档，因此，不清楚哪些功能模块应在 Workday 中处理(例如，与国家办事处解决方案、采购到付款周期、

当地国家办事处定额备用金、处理发票的 OCR 解决方案等有关的功能需求), 以及哪些超出了其处理范围。

165. 产品配件: 财务和人力资本管理的风险非常类似, 但是, 对财务的影响更大, 因为 Workday 尚未对一些有待解决的问题提出解决方案。

166. 以促进业务单位取得成功为导向: Workday 开发的原型应用程序需要由主题专家进行测试。不过, 我们注意到主题专家无法访问原型应用程序。此外, 主题专家的反馈意见没有适当记录在案。主题专家对向 Workday 团队传达的需求了解呈现碎片化, 没有被列入测试案例准备过程。

167. 项目风险管理: 有两个关键资源——一个在世卫组织, 另一个在 Workday 中。它们最近已经发生变化。这将对项目势头产生影响, 特别是在没有文档的情况下。目前, 财务模块中发生成本超支和超时的概率很高。通过准备未来流程文档并利用主题专家在“Workday-Extend”中进行配置, 可以降低这种风险。

建议 33: 我们建议将业务管理系统下涵盖的信息技术格局分成有意义的业务流程、子流程和活动(中等程度推荐)。

建议 34: 我们建议在尚未举办配置/开发研讨会的组成部分/阶段开始举办这些研讨会之前为其创建未来流程文档。该文档必须由业务管理系统团队、业务负责人和主题专家合作准备并发布。任何流程变更都必须在开始应用程序设计之前得到业务负责人的批准。(高度推荐)

建议 35: 我们建议正在进行或已经完成设计研讨会的组成部分/阶段应立即创建未来流程文档。该文档必须由业务管理系统团队、业务负责人和主题专家合作准备并发布。任何流程变更都必须在开始应用程序设计之前得到业务负责人的批准。(高度推荐)

建议 36: 我们建议需要为在 Workday 下实现的所有模块创建类似于系统需求规范或用户故事的详细文档。(高度推荐)

建议 37: 我们建议可以根据未来流程文档得出整合依赖和数据迁移依赖程度, 并且可以填补现有策略中的空白。(低度推荐)

建议 38: 我们建议, 无论采用何种方法, 世卫组织和承包商之间都必须有基于未来流程文档的范围签收。承包商为实现未来流程而花的任何额外时间都应受到惩罚, 与其相关的费用应由承包商承担。(高度推荐)

建议 39: 我们建议世卫组织应努力定期与代管实体进行接触。(中等程度推荐)

建议 40: 我们建议需要创建一个整体解决方案路线图，并从整体角度考虑所有流程，而不是从组成部分的角度考虑。(低度推荐)

建议 41: 我们建议提高业务管理系统团队与业务团队之间的沟通质量，特别是在人力资本管理和财务模块。(中等程度推荐)

建议 42: 我们建议，在人力资本管理和财务模块，可以确定并利用业务管理员来配置与世卫组织有关的规则。这将有助于建设世卫组织的能力，提高与主题专家的接触水平以及对所涉组成部分的信心和信任。(高度推荐)

建议 43: 我们建议，需要及时发现关键性的项目风险，并将其正式传达给规划委员会。(高度推荐)

168. 世卫组织接受了以上全部建议。

3.4 业务管理系统应用程序的采购

169. 在编制征求建议书时，对模块和子模块的功能和非功能需求的了解不够。项目顾问曾建议进行一次概念验证，但是，为了节省时间，世卫组织没有采用这种方法。我们认为，绕过这些步骤实际上可能导致相反的结果，并在实施时导致超时和成本超支。

170. 我们对业务管理系统应用程序的设计和开发征求建议书进行了审查。关于选择人力资本管理、供应和财务解决方案的征集建议书文件第 4.4 段指出，“建议书必须针对总需求提出报价”。第 4.5 段也规定，“两个或两个以上的实体可以组成一个联合体，并提交有关共同开展这项工作的联合报价。这样的建议书必须以该联合体的一个成员(以下简称‘牵头组织’)的名义提交。牵头组织将负责与世卫组织的所有谈判和讨论，并成为世卫组织的主要联系人。牵头组织和联合体的每个成员将对合同的适当履行承担连带责任。”

171. 我们注意到 Workday 和 One Network 为非功能需求提交了独立的技术合规表。尽管征集建议书作出了说明，但世卫组织还是将这两项投标作为单一投标进行评估，分别为其分配了 70/30 的权重。Workday 被选为主要供应商，而 One Network 作为 Workday 的供应伙伴成为辅助供应商，因为有些非功能需求在 Workday 中无法提供。此外，世卫组织还与两个供应商签订了单独合同。而且还与它们签订了一项三方协议。因此，没有遵守征集建议书中关于由一家供应商来牵头实施的要求。

建议 44: 世卫组织应密切监测与核心企业资源规划系统供应商(中等)签订的两份不同合同所产生的风险。

3.5 项目预算监测

172. 项目顾问安永会计师事务所关于总体拥有成本的报告对与项目持续时间和每个组成部分五年运行期间相关的成本进行了估算。总体拥有成本的成本估算分为两部分——一次性成本(项目持续时间)和经常成本(运行持续时间——上线后)。规划管理系统和应用程序接口的项目持续时间估计为 1.5 年, 每个项目相应的运行持续时间为 3.5 年。同样, 企业资源规划系统的项目持续时间估计为 2.5 年, 相应的运行持续时间为 2.5 年。

173. 我们注意到规划管理系统最初估计在 8 个月内实施。已经超出一年的时间——总共 1.7 年。尽管该项目存在严重超时问题, 但随之而来对预算的影响(特别是对经常成本的影响)并没有同时更新。我们认为, 应将总体拥有成本的经常成本纳入主要预算, 特别是在运行期间, 以便更清楚地了解项目进度。

174. 世卫组织回复称, 业务管理系统最初的一次性执行预算已得到信息技术指导委员会的批准。总体拥有成本估算值仅供参考。世卫组织注意到关于在规划委员会一级列报和监测经常成本与实施成本的建议。但是, 它表示这对总体成本和业务管理系统的安排没有影响。不过, 世卫组织将与规划委员会一道密切监测超时和成本超支的风险。

建议 45: 在项目预算支出明细表中, 应将经常成本(运行期间)列入明细, 并且应定期向规划委员会报告业务管理系统项目的总成本和超时情况。(高度推荐)

建议 46: 与向 2022 年 12 月规划委员会提交的阶段和方案相比, 如果延期推出项目, 应对超时和成本超支的感知高风险进行密切监测, 并且要比目前每两个月报告一次的频率更加频繁地向规划委员会报告预期超时和成本超支的情况。(中等程度推荐)

E. 世卫组织欧洲区域办事处

175. 审计审查了世卫组织欧洲区域办事处 2022 年 1 月 1 日至 9 月 30 日期间的交易。

1. 关于欧洲区域办事处

176. 世卫组织编制了《工作总规划》, 这是本组织的五年计划。目前, 《第十三个工作总规划》已经推出。《第十三个工作总规划》侧重于三个相互关联的战略重点, 目的是确保

所有年龄段的所有人拥有健康的生活和福祉：实现全民健康覆盖、应对突发卫生事件和促进人群健康。《第十三个工作总规划》的重点事项指导有关资源分配的决定。

177. 《欧洲工作规划》是专门针对欧洲区域的，阐述世卫组织对在区域一级实现《工作总规划》的构想。它提供关于世卫组织欧洲区域办事处战略方向、重点事项和可交付成果的信息。《区域实施计划》以世卫组织对该区域的规划预算为基础。世卫组织还为每个国家编制国家合作战略，作为指导世卫组织在该国工作的战略计划。如果没有国家合作战略，会员国将在国家层面签署两年期合作协议。两年期合作协议基于《欧洲工作规划》/《区域实施计划》中确定的重点事项。世卫组织国家工作计划应根据《工作总规划》中确定的重点、成果和产出，从国家合作战略/两年期合作协议中产生。欧洲区域办事处为 54 个会员国中的 27 个制定了国家合作战略/两年期合作协议。

178. 欧洲区域办事处《2020-2021 年规划预算的区域实施计划》(《区域实施计划》)概述了欧洲区域对规划预算中确定的全球产出的贡献。它提供关于欧洲区域办事处战略方向和重点事项、全球和区域公共卫生产品以及预期的国家支持的信息。《区域实施计划》是 2020-2021 双年度欧洲区域办事处规划和预算问责的主要手段。对于 2020-2021 双年度，世卫组织总部向欧洲区域办事处分配了 2.779 亿美元的预算。其中，区域办事处为区域办事处拨款 1.667 亿美元，为其管辖的国家办事处拨款 1.112 亿美元。

2. 审计结果和建议

2.1 绩效评估

179. 每个预算中心必须使用产出记分卡工具，根据计划费用评价工作计划中的每项产出。必须根据计划费用对所有产出的各个方面进行评分，欧洲区域办事处的规划和资源管理股对此进行监督。获得批准的最终得分随后在世卫组织总部汇总，以描述世卫组织在整个双年度的总体绩效。

180. 关于产出 3.2.1 和 3.2.2 的打分，我们注意到，即使在没有承诺产品/服务可交付成果或没有根据计划开展活动的情况下，国家办事处也会打分。例如，国家办事处在下列情况下打分，即使没有开展任何活动。

表 12

国家办事处	产出 ¹	方面(满分 4 分)					
		技术支持	领导作用	全球商品	性别平等、公平、人权和残疾	资金效益	结果
科萨沃 (普里什蒂纳)	3.2.2	2.58	2.83	--	3.33	3.00	--
拉脱维亚	3.2.1	4.00	4.00	--	4.00	4.00	--
土库曼斯坦	3.2.2	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	--

181. 我们注意到，国家办事处的这种打分方式给人的印象是，即使没有参与任何活动，这些产出的所有产品/服务可交付成果也已实现。

建议 47：可以审查产出记分卡系统，以确保资金使用占计划费用的比重。(中等程度推荐)

建议 48：欧洲区域办事处应建立一种机制，确保规划的评分过程尽可能客观，特别是在没有开展任何活动的情况下。(中等程度推荐)

182. 欧洲区域办事处答复说，这一产出记分卡工具符合世卫组织总部提供的全球指导。因此，世卫组织需要重新审视该方法，以使其更加客观，并相应地传播经过修改的全球指南。

2.2 捐助方报告

183. 根据世卫组织关于资助款报告的电子手册，最终核准财务报表将按照捐助者的要求发布，通常在资助结束日期后三到六个月之间发布。对应提交捐助者的报告²的审查表明，在 294 份报告中，有 119 份(40%)按时提交。我们注意到：

- 102 份报告(35%)迟交。其中 62 份报告迟交了 1 至 30 天；29 份报告迟交了 1 至 3 个月，11 份报告迟交 3 个月以上。
- 自 2022 年 1 月 10 日以来，有 73 份报告(25%)逾期未提交。其中，12 份报告逾期不到 2 个月，31 份报告逾期 2 至 4 个月，30 份报告逾期 4 个月以上。

¹ 产出 3.2.1—各国得以通过多部门行动制定和实施一揽子技术方案，以处理危险因素；产出 3.2.2—通过与公共和私营部门以及民间社会合作，处理多部门危险因素。

² 2022 年 1 月 1 日至 2022 年 8 月 31 日期间。

建议 49：资助款管理人可以通过进一步加强定期后续机制来解决延迟提交捐助者报告(财务和技术)的原因，以保持对满足捐助者期望的承诺。(高度推荐)

184. 这项建议已被接受，欧洲区域办事处保证就工作计划管理进行持续监测和培训。

F. 世界卫生组织摩尔多瓦国家办事处

185. 审计审查了世卫组织摩尔多瓦国家办事处 2022 年 1 月 1 日至 9 月 30 日期间的交易。

1. 审计结果和建议

1.1 2020-2021 年规划预算评估

186. 2020-2021 双年度，规划预算拨款为 594 万美元。计划费用为 503 万美元。资助款预算和使用分别为 429 万美元和 410 万美元。

187. 我们分析了 2020-2021 双年度所计划的两年期合作协议下所有 48 种产品/服务的执行/实施情况，并观察到：

- 24 种产品/服务(50%)已使用其资助款预算拨款，表明活动/任务已经完成。
- 15 种产品/服务(31%)没有充分利用划拨的资助款预算资金¹，表明活动/任务尚未完成。其中，四种产品/服务的资金利用率低于 50%。这四种产品/服务的详情载于附录 5。
- 在 9 种产品/服务(19%)中，没有计划费用和资助款预算，表明没有针对这些产品/服务开展任何活动/任务。详情见附录 6。

188. 在上述九项活动中，三项活动²被列为下一个双年度(2022-2023 年)的重点事项。已划拨资金，但截至 2022 年 9 月 30 日，没有针对这三种产品/服务开展任何活动。此外，三项活动³仍在 2022-2023 双年度继续进行，尽管根据该双年度的两年期合作协议(BCA)

¹ 这些活动的利用率在 11%至 87%之间。

² 1.加强道路安全框架；2.修订有关减盐和消除反式脂肪的立法；3.评估食品安全组成部分，并使与营养相关的国家政策与现有证据和食品法典保持一致。

³ 1.世卫组织国家办事处制定住宿护理设施改造规范和标准；2.评估医疗机构中供水、环境卫生和个人卫生(水卫项目)；3.国家一级健康促进学校倡议的制度化。

这些活动不是重点事项。这损害了其他重点产品/服务，因为根据 2022-2023 年两年期合作协议执行活动所需的资源/资金将不得不转移到为 2020-2021 年承诺的任务上。

189. 因此，我们注意到，在为不同活动分配资金的优先次序方面存在差距。因此，在各种产出下概述为产品/服务可交付成果的某些工作领域要么没有得到执行，要么执行不足。

**建议 50：世卫组织国家办事处可采取步骤，为两年期合作协议中作出的承诺安排资金，并确保及时利用资金来落实《第十三个工作总规划》所设想的战略重点。
(低度推荐)**

190. 世卫组织国家办事处在其答复中表示，原则上，所有为两年期合作协议封套全额供资的努力都是利用区域办事处设定的资金封套进行的，而 COVID 和乌克兰等突发事件导致 2022 年资源转作他用。我们明白世卫组织国家办事处的回应，此外，我们注意到已经核准了单独的一揽子计划，并提供了资金，以便以不同的工作计划的形式处理突发事件，其资金来源与《工作总规划》战略重点事项的资金来源不同。资源调动是区域和国家办事处的任务，办事处应采取步骤安排资金，履行《两年期合作协议》中确定的承诺。

G. 鸣谢

191. 我们谨此感谢世卫组织、其高级管理层及其工作人员在审计期间向审计小组提供合作与协助。



印度主计审计长
吉里什·钱德拉·穆尔木

2023 年 4 月 15 日

H. 缩略语

AFRO	非洲区域办事处
API	应用程序接口
BCA	两年期合作协议
BMS	业务管理系统
BPR	业务流程再设计
CCS	国家合作战略
CEM	捐助者参与管理
CMS	案例管理系统
CRE	合规、风险管理和道德操守办公室
CO	国家办事处
COR	合规与风险管理
CSO	中心支助办公室
CSP	国家支持计划
DFC	直接财务贡献
EA	外审计员
EURO	欧洲区域办事处
FR	功能需求
GAP	全球行动计划
GFI	全球财务
GHR	全球人力资源
GLOA	赠款协议书
GPAY	全球薪资
GPL	全球采购和物流
GPW	工作总规划
GSC	全球服务中心
GSM	全球管理系统
HCM	人力资本管理
IMT	信息管理和技术

IOS	内部监督服务司
IPSAS	《国际公共部门会计准则》
ISA	《国际审计准则》
LTA	长期协议
NAO	国家审计署
NFR	非功能需求
PAHO	泛美卫生组织
PFI	包装、货运和保险
RFP	招标
RPI	《区域实施计划》
SDG	可持续发展目标
SOP	标准操作程序
SPM	规划管理系统
SLA	服务水准协议
SLI	服务水平指标
SME	主题事项专家
SRS	系统需求规范
TaT	周转时间
TCO	总体拥有成本
WHA	世界卫生大会

附录 1
截至 2021 年 12 月 31 日的财务年度建议的落实情况

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
1	2022	R001	世卫组织应审查其对冲政策和程序,并在必要时对其进行更新,使其符合当前做法。	正如审计时所商定的那样,一个行动要点是更新定期存款程序的现有标准操作程序,即 FIN.SOP.X.061 资金交易,包括说明存入非美元存款的程序(与美元存款相同,并进行额外的外汇掉期交易以对冲货币风险)。此标准操作程序已针对货币存款的这一附加步骤进行了更新,以确保所有细节都是最新的。兹附上经过更新的标准操作程序文本。	FIN.SOP.X.061 于 2022 年 10 月更新,以纳入将资金存为非美元定期存款并使用货币掉期进行对冲的程序,该建议可被视为已结案。	是			
2	2022	R002	世卫组织与各会员国协商,可以查明数据收集的具体瓶颈,并说服会员国提供最新数据。		等待回应。			是	
3	2022	R003	世卫组织可继续完善结果框架,特别是产出计分卡,使之更加客观、简单和方便用户。		等待回应。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
4	2022	R004	世卫组织可确保Stellis系统的配置能够捕获征聘程序主要步骤的所有关键数据,从而使这些数据对征聘职能的跟踪、必要干预和改进更加有用。		等待回应。			是	
5	2022	R005	世卫组织可采取措施提供资金和人员配备,特别是在区域办事处,以确保及时实施规范和标准转变活动。		等待回应。			是	
6	2022	R006	世卫组织可以尽早解决创新方面的人员和资金限制问题,以便实现该倡议所设想的效益。		等待回应。			是	
7	2022	R007	世卫组织可优先考虑战略政策对话的概念和进程与其他全组织进程之间的协调,并加强国家卫生信息系统,以确保为选择国家进行战略政策对话提供完整和最新的数据。		等待回应。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
8	2022	R008	世卫组织可继续努力在所有国家办事处制定有效的国家合作战略,与国家支持计划适当地保持一致,从而客观衡量技术合作的影响。		等待回应。			是	
9	2022	R009	世卫组织可考虑完成对战略重点协调小组(“十亿”网络)附加值的重新评估,并根据重新评估结果作出适当决定,以便保持总体目标不变,即运作新的横向和纵向网络,以支持《第十三个总体规划》的实施。		等待回应。			是	
10	2022	R010	信息管理和技术指导委员会可确保各办事处和各区域都使用这些工具(电子工作流程和电子签名)。		等待回应。			是	
11	2022	R011	世卫组织需优先实施与“职业路径”举措相互关联的各项举措,并解决已确定的挑战/需求,以实现预期收益。		等待回应。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
12	2022	R012	可公布和实施经修订的短期发展任务政策，为世卫组织工作人员提供接触不同工作环境的机会。		等待回应。			是	
13	2022	R013	世卫组织可就 2020 年最后一次调查采取后续行动，评估工作人员认可程度和文化变革程度，并在需要时修正航向。		等待回应。			是	

14	2022	R014	<p>西太平洋区域办事处可制定一项计划，为该区域所有国家更新国家合作战略，同时考虑到国家进程，并尽可能使其与《第十三个工作总规划》保持一致。</p>	<p>自审计以来，经过内部和与国家对口单位的广泛协商，西太平洋区域办事处现已制定了一项阶梯式计划，以更新该区域的国家合作战略，使其与该区域的“面向未来”愿景和全球《第十三个工作总规划》保持一致。国家合作战略将涵盖《第十三个工作总规划》的最后几年，特别是《第十三个工作总规划》已延期以覆盖2024-25年规划预算。新的国家合作战略将酌情保留最新国家合作战略的要素，但重要的是加以改进，重点是纵向和横向整合，以提高效率，即侧重于系统和卫生系统的共同组成部分。新的国家合作战略将强调根据国家的独特情况定制的解决方案，以及世卫组织需要做些什么来支持该国走完最后一英里以“覆盖未被覆盖者”。为了进一步确保国家对应方和合作伙伴在战略层面的参与，除了在国家层面的持续对话外，在2022年10月西太平洋区域委员会会议期间，在介绍规划预算项目时，与会会员国分享了具体的最新情况，重点介绍了国家合作战略的现状和西太平洋区域办事处阶梯式计划方法。</p> <p>所附与世卫组织代表(世卫组织代表/国家办事处负责人)协商制定的阶梯式计划涵盖了我们正在为其制定新的国家合作战略的国家。目标是到2023年底完成或接近完成6项国家合作战略和多国国家合作战略(涵盖21个太平洋岛国、领地和地区)的更新。跟踪工具中列出的分阶段方法将使整个秘书处能够充分参与这一进程，进行充分的磋商，并进一步支持对进展的监测并促进结案。西太平洋区域办事处高级管理层(区域办事处办公室/领导团队和国家办事处的所有负责人)每年举行三次会议，审查进展情况并就战略事项提供指导。2022年三次会议中有两次审议了国家合作战略</p>	<p>由于西太平洋区域办事处现已为区域内国家制定了一项更新综合传播战略的计划，并正在对计划进行监测，该建议可被视为已结案。</p>	是			
----	------	------	--	---	---	---	--	--	--

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
				的更新,国家合作战略的更新仍将是2023年会议的重点。在西太平洋区域办事处,正在招聘2-3名顾问,以支持整个区域的国家合作战略更新工作。在此基础上,我们请求终结这项审计建议。					
15	2022	R015	西太平洋区域办事处在竞争性招标过程中应避免使用示例规格或品牌名称来选择产品或服务。如果有充足的理由采购某一特定品牌的产品,可以通过尽职调查采用单一来源采购。	西太平洋区域办事处已使该区域的负责小组认识到必须遵守公开竞争的采购原则,包括通过区域行政网络(行政官员小组)的月度会议采用通用规格。在世卫组织代表/办公室会议期间,已引起对这一问题的高度关注,提醒所有主任遵守采购政策和程序,遵守最佳做法,并尽量减少对竞标豁免的需求。为了在可能需要支持特定品牌采购的特殊情况下加强控制并降低风险,西太平洋区域办事处已要求所有申请者进行尽职调查以证明这种需求是合理的。为了方便和记录尽职调查过程,引入了一个模板以及有关如何进行尽职调查的支持性指南。该模板将在发布特定品牌招标之前由世卫组织驻该国代表批准,用于紧急和非紧急采购。共享指南的副本,引入的模板,一些使用模板的示例附在回复中。我们请求终结这项建议。	西太平洋区域办事处已制定指南以避免使用品牌名称来选择商品或服务,除非存在某些需要证明合理性的特殊情况,因此,我们可以考虑终结该建议。	是			

16	2022	R016	<p>西太平洋区域办事处需要加强其资产监测和跟踪系统。</p>	<p>西太平洋区域办事处对固定资产机制进行了强有力的监测和记录，包括年度实物核查和定期审查物品，以便及时处置。西太平洋区域办事处分析看板或 GSM BI 看板用于监控合规性指标的状态和审查。</p> <p>对于审计报告中指出的具体问题，自审计以来，在处理注意到的差异和处理陈旧物品方面取得了重大进展。固定资产登记册(FAR)中的差异：</p> <p>1)对 479 项资产没有指定实际位置----现在在固定资产登记册中所有资产都有位置，WPPH103926 除外，因为该资产已经报废。</p> <p>2)51 件物品的序列号缺失——更新了 21 项资产的序列号。30 项资产的序列号无法更新，因为这些资产是没有序列号的存储货架、长凳、桌子或类似类别的物品。所有这些资产都是在 2007 年或全球管理系统落地之前投入使用的。</p> <p>3)321 件物品的采购订单空白——数据连接后，无法再添加或修改与采购订单详情相关的信息。审查了 321 件物品。在全球管理系统模块中有采购订单编号信息的 80 件物品从来源行下的资产工作台检索，采购订单编号信息被附加到资产说明字段。关于 2008 年全球管理系统推出前采购的 241 件物品，资产描述中增加了“无采购订单/全球管理系统之前”的字样(区域办事处建筑物除外)。</p> <p>物品处置</p> <p>标记为待处置的 217 件物品现已全部处理完毕。2021 年 10 月处置了 187 件，2022 年 4 月处置了其余 30 件。现在正在收集任何标记为待处置的新物品，并将包括在下一批处置中。附件是数据文件，不同类别的数据使用不同颜色标记。</p>	<p>由于西太平洋区域办事处已采取必要措施加强其资产监测和跟踪系统，我们可以考虑终结该建议。</p>	是				
----	------	------	---------------------------------	---	--	---	--	--	--	--

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
				我们请求终结这项审计建议。					
17	2022	R017	世卫组织可考虑披露世卫组织各国家办事处的绩效评级/影响评估报告, 因为转型的主要目的是监测国家一级的影响。		等待回应。			是	
18	2021	R003	我们建议采用经济订货量(EOQ)等广泛接受的库存管理工具, 可以减少缓慢流动和过期库存的积累, 并优化库存相关成本。	随着新的全组织资源规划和供应链管理系统的实施, 将可以实现采用经济定货量等最佳做法。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		
19	2021	R004	确保全球库存管理系统随时提供及时、最新和正确的信息。		等待回应。			是	
20	2021	R006	在招标书中阐明报价是以总价为基础还是以分项为基础进行评估。		等待回应。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
21	2021	R007	世卫组织应按照《世卫组织采购手册》第 2.5 条的规定，保留整个采购过程的完整文件，以维护透明度原则并使采购能够得到核实。	在《采购手册》中，与文件有关的有两个不同的方面： 1. 必须保存的采购文件，其中应载有与采购过程有关的所有文件，即整个投标过程，包括评估、标书、合同审查委员会审查、助理总干事批准等。 2. 每份采购订单所附的文件。申请单位只附上与特定采购订单有关的文件。例如，供应不要求申请单位在提出目录物品的采购申请时，附上与招标有关的所有文件，附上所有文件将给申请单位增加不必要的行政负担，也不会改善合规性。此外，长期协议的证明文件上传到 eTender 合同管理门户网站(Intend)。不过，全球管理系统不支持上传长期协议文件，这是新的全组织资源规划系统的一项要求。因此，未来的业务管理系统将能够更加集中地管理和整理文件，并为此提供相应的支持。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		
22	2021	R008	世卫组织应建立一个供应链系统，该系统可以为应对紧急情况而启动。紧急行动的方式以及适当的激励措施应纳入与供应商以及运输和物流承包商的合同中	新的全组织资源规划系统将促使我们采用更加一体化的供应链模式。突发卫生事件规划和业务运作部门正在努力设计供应工作流程，根据目前的部署计划，预计将在 2023 年上线管理后勤、运输和仓储的新功能。这些新功能将支持应急行动，并加强综合供应办法。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		
23	2021	R012	世卫组织应要求儿童基金会在部分交货时开具发票，世卫组织应适时调整预付款。		等待回应。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
24	2021	R013	要解决不当行为案件呈增长趋势这一问题，世卫组织应加强惩罚和预防办法。应减少调查和纪律处分方面的延迟，使及时、相称的纪律处分起到威慑作用。	如果能够重新表述该建议，以便能够明确该建议的归属，那将是有益的。 2020年2月： 正如在理事机构会议上指出的那样，提高能力以及加强和精简调查机制是一项持续的举措。在独立专家监督咨询委员会的管理下委托进行的审查/审计对性剥削、性虐待和性骚扰案件进行了“端到端”审查，这应提供关于如何改进整个系统的进一步见解。	没有提供新的答复。状态可保持不变。			是	
25	2021	R014	世卫组织需通过确定不当行为风险高的办事处和单位，采取基于风险的预防办法，注重在这些办事处开展外联活动并加强管控。由于欺诈案件数量最多，应努力提高对欺诈和防范性欺诈控制的认识。世卫组织应加强征聘前情调查、晋升诚信审查以及敏感职位职员轮换等预防性措施。	如果能够重新表述该建议，以便能够明确该建议的归属，那将是有益的。 2021年12月： 世卫组织进行了一次外部全球合规审查，通过编制跨三个层级的基于风险的保证图，评估本组织三个层级的合规情况，并采用一种方法来确定面临较高风险(包括欺诈和腐败)的国家。然后，合规计划将根据国家的风险状况进行调整，其中包括潜在的欺诈和腐败风险暴露标准。	没有提供新的答复。状态可保持不变。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
26	2021	R015	确保尽早按照新发布的指南，为阿富汗、埃塞俄比亚、伊拉克和南苏丹编制新的国家合作战略。	《2021-2025 年国家合作战略》已经定稿并启动。可以通过世卫组织国家办事处网站链接《2021-2025 年埃塞俄比亚国家合作战略》 世卫组织 非洲区域办事处查阅该战略	由于埃塞俄比亚国家办事处已制定并启动了其 2021-2025 年国家合作战略(可在其网站上查阅)，因此可终结对埃塞俄比亚国家办事处的这项建议，同时建议该建议继续对阿富汗、伊拉克和南苏丹国家办事处有效。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
27	2021	R016	确保尽早在世卫组织阿富汗、埃塞俄比亚、伊拉克和南苏丹国家办事处完成并落实结果框架。	世卫组织阿富汗国家办事处完成了世卫组织结果框架的实施，并向区域办事处报告了相关产出、关键绩效指标，并完成了2020年和2021年的记分卡 附上支持文件	由于世卫组织阿富汗国家办事处已实施结果框架，并向区域办事处报告了2020年和2021年的相关产出和关键绩效指标，因此可终结对阿富汗国家办事处的这项建议，同时建议该建议继续对伊拉克和南苏丹国家办事处有效。		是		
28	2021	R018	对于批量采购多种物品，价格评价应采用一次性总价法，并在招标书上事先明确说明。投标人之间拆单仅应在选中的供应商无力按所要求数量供货时采用。	我们不同意这项建议。在不同供应商之间分配供应主要是为了节省成本。不同的供应商对不同的物品/品牌的报价不同，因此，在确认报价的品牌符合我们的规格后，我们会进行逐项成本比较，以选择供应商的最低成本。在许多情况下，这节省了大量资金。	等待回应。			是	
29	2021	R019	在开始有限的竞标程序之前，世卫组织国家办事处应采用一种正式方法，根据预定标准对潜在供应商进行评估，并适当记录。	我们不同意这项建议。世卫组织国家办事处已投资开发一个全面的供应商数据库(见附件)，以确保始终与可靠的供应商合作。数据库中的供应商是经过详细的招标和审查过程(在国家报刊上刊登广告和审查提交的证书)和根据已签订长期协议的其他联合国机构的建议纳入的。	等待回应。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
30	2021	R020	采购时不得指定品牌名称。	选定的采购样本由吉隆坡全球服务中心采购股(根据世卫组织国家办事处提交的估价请求)处理。因此,我们提议向全球服务中心提出这项审计建议。不过,我们正式接受在大多数情况下不提出品牌名称的建议,世卫组织国家办事处已经这么做了。但是,在本组织已经采用标准的情况下(例如,在这种情况下,Thuraya卫星电话被认可为卫生组织的标准),任何相关的采购都必须具体说明标准化的品牌名称。因此,在特殊情况下,我们无法避免指定品牌名称。	世卫组织已在《世卫组织采购手册》中制定了指导意见,指出应避免在选择商品或服务时使用品牌名称,除非有某些需要证明其合理性的特殊情况,因此,我们可以考虑终结这项建议。	是			
31	2021	R021	无论是采用一次性总价法还是采用逐项法,评标方法应在招标书中明确阐明,并在评标时坚持到底。	该建议所依据的采购样本由吉隆坡全球服务中心(GSC)采购股而不是世卫组织国家办事处处理。世卫组织国家办事处只在全球管理系统中提出估价请求,招标和评审过程由全球服务中心处理。我们建议向全球服务中心提出这项审计建议。	没有提供新的答复。状态可保持不变。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
32	2021	R024	在开始有限的竞标程序之前，世卫组织国家办事处应采用一种正式方法，根据预定标准对潜在供应商进行评估，并适当记录。	根据东地中海区域办事处关于供应商征集的标准操作程序开展强化活动，通过联合国全球采购网、报纸公告和电告列入本组织名单的供应商发出意向书，目的是进行市场搜索，并通过纳入经评估合格的供应商来丰富供应商名单。三份意向书于2021年2月23日公布，并于2021年3月10日截止，涵盖3类供应商：1)印刷服务，2)IT设备和服务，以及3)药品和医疗设备。 评价正在进行中，在新名单确定之前将进行尽职调查访问。计划于2021年7月底完成。(意向书—副本附后) 最终确定后，将处理更多类别的供应品。	2023年1月5日更新：附上意向书。不过，该建议讨论了在启动有限招标之前必须对供应商进行资格预审的问题。可以解释该程序。			是	
33	2021	R025	不时更新国家办事处的信息安全政策，定期开展灾后恢复演习，并对信息和通信技术资产及应用的脆弱性进行评估。	不同意该建议。我们已经多次向审计员解释说，IT安全政策是全球性的，而不是分散在世卫组织国家办事处层面(世卫组织埃塞俄比亚国家办事处对管理意见书的答复，2021年，第4页)。	由于世卫组织信息系统部门已分享其更新的全球网络安全政策，最后一次更新是在2022年7月11日，并且该政策也已纳入其电子手册中，我们可以考虑终结该建议(对埃塞俄比亚和伊拉克国家办事处提出)	是			

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
34	2021	R029	还可以通过改进采购规划和分配,进一步确保所有医疗库存都注明有效期限,最终目标是库存中没有无有效期限的物品。	同意该建议(世卫组织埃塞俄比亚国家办事处对管理意见书的答复,2021年,第3页)。应急库存的库存记录现在每月更新一次,包括到期日的全部细节(请参阅随附的报告示例)。这些月度报告与标记即将到期物品的规划共享,以方便在到期日之前决定分发和使用。这大大减少了我们仓库中物品过期的事件(尽管几乎不可能完全消除)。	库存物品在全球库存管理系统中被归类为有时效或无时效。药品和疫苗属于有时效的物品,2022年记录了其有效期。该建议可被视为已结案。	是			
35	2021	R031	我们建议世卫组织优先考虑最终确定《第十三个工作总规划》影响框架,作为世卫组织有规定时间表的结果框架的一部分,以便世卫组织能够描述其对成果和影响的贡献。		等待回应。			是	
36	2021	R032	我们建议世卫组织规定提交、处理和/或验证“三个十亿”管理看板数据的时间表,并确保时间表得到遵守。		等待回应。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
37	2021	R033	我们建议世卫组织审查构成突发卫生事件防护指数的三个指数之间的相互作用,对其进行重新调整,以确保它们对“突发卫生事件防护十亿”目标和突发卫生事件防护指数的影响互相关联,以便传达可靠且有意义的信息。		等待回应。			是	
38	2021	R034	世卫组织可优先处理规划预算产出指标的基线 and 目标。	世卫组织可优先处理规划预算产出指标的基线和目标。2022年5月,世卫组织向世界卫生大会报告了2020-2021年规划预算,包括产出指标(称为“先行指标”)方面的进展。 https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_32-en.pdf 报告产出指标时附有基线、目标和成就(https://open.who.int/2020-21/indicators)。此外,这项指标还以两种方式为报告作出贡献:1)将秘书处的工作作为产出记分卡的“成果”层面进行评估(成果1.1的产出示例);以及 2)确定主要成就(例如在实施禁止反式脂肪酸的强制性政策方面取得的进展)。 展望未来,设定产出指标的基线和目标是编制下一个规划预算的一部分(如2023年1月提交执行委员会的2024-2025年规划预算方案草案所示)。	由于许多产出指标、基线和目标尚未设定或据称正在设定中,该建议可被视为正在落实中。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
39	2021	R035	世卫组织可确保强化现有流程并引入更新文件(文件 EB148/27)所述的新流程,以确保改善供资状况并在本双年度期间和结束前实现执行计划支出方面的预期目标。		等待回应。			是	
40	2021	R036	世卫组织可确保完全遵守《2020-2021年规划预算》中期报告推行指导中的指示,以确保提高透明度并更好地衡量结果问责。	中期结果报告的指导可在世卫组织内联网“PRP”下查阅。通过审查提交的材料以及与总部和区域相关技术部门的互动,PRP 确保了对结果报告的收集和验证实施了充分的控制。 https://intranet.who.int/homes/prp/	由于关于所有产出记分卡的2020-21年中期审查报告已经完成,根据指导说明,我们可以认为这项建议已得到落实。	是			

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
41	2020	R001	鼓励负责采购处理职能的工作人员以及总部、区域和国家办事处的项目审批者完成采购 iLearn 课程的相关部分，并定期复习课程，以充实自己，并充分领会相关程序，以便最大限度减少(如果不能消除)可能导致财务报表中账目分类不当的处理错误。	迄今为止，要求所有在全球管理系统中拥有“采购申请者”身份的工作人员参加行政课程培训，以保留这一职责。受 COVID-19 危机的影响，执行工作略有延迟，但有一份行政说明有待助理总干事批准，将把 2020 年 9 月 30 日定为新的最终截止日期。有关其他职能(技术/负责官员、质量检查/项目审批者 1 和管理者/项目审批者 2-6)，专门的课程已准备就绪，并可通过全组织平台 iLearn 获取全部内容。供应司已提出要求，规定拥有或申请全球管理系统中相应身份的工作人员必须完成不同的课程。将与助理总干事/业务运作部门就如何实施进行进一步讨论。必须指出的是，供应司不能独自强制要求进行这些培训，必须要靠高级管理层来推进。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		
42	2020	R002	根据《国际公共部门会计准则第 3 号》，说明并报告前期差错的影响，以避免收入余额出现扭曲，并确保在报告所涉期间公允列报账户。	根据建议，在《财务条例》中增加了《国际公共部门会计准则第 3 号》，用于今后与以往各期有关的任何调整。由于在过去两年中没有发生此类事件，因此我们建议终结该建议。	我们注意到 2022 年上期收入错误的情况，尚未按照《国际公共部门会计准则第 3 号》说明这些错误。因此，该建议有待落实。			是	

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
43	2020	R003	在全球管理系统中应用新开发的功能，对直接财务合作和直接实施进行质量保证初始检查，并在所有区域采用同一做法，以充分遵守直接财务合作和直接实施采购订单要求。	东地中海区域办事处已实施质量保证流程，并提供相关证明文件，供采取行动。	我们注意到管理层采取行动，在除美洲以外的所有区域对直接财务合作/直接实施/赠款协议书引入质量保证检查。请与证明文件一并提供建议在东地中海的落实情况。		是		
44	2020	R004	必须在国家办事处一级以及全球服务中心一级(负责处理和发布直接财务合作采购订单和直接实施定额备用金采购订单的单位)重视并严格遵守要求经主计长特别批准的相关规定。	要求对于直接实施和直接财务合作，如果建议利用不属于负责实施的国家办事处的项目、任务、活动、支出、组织，必须得到行政和财务司长或主计长的批准(不只是主计长)。已提醒国家办事处注意这一点。全球管理系统中会“弹出”消息，提醒提交人注意这一要求。另外，自2020年5月起，对所有区域的直接财务合作、直接实施和赠款协议书进行了质量保证初始检查(除东地中海外，该区域将很快执行这一措施)，在项目审批者批准采购申请前，核查标准操作程序要求是否已得到满足。未附有这一批准的采购申请将被驳回。因此，未获得此类批准的情况已减少到最低限度。	我们注意到管理层采取行动，在除美洲以外的所有区域对直接财务合作/直接实施/赠款协议书引入质量保证检查。请与证明文件一并提供该建议在东地中海的落实情况。		是		

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
45	2020	R007	在全球采购和物流及全球融资中建立一个强大的绩效跟踪系统,全面掌握关键服务的绩效,为管理层作出更明智的决定和确定需要改进的关键领域提供依据,进一步提高向世卫组织和伙伴组织提供服务的质量和及时性。	我们建议终结该建议,因为这将通过全球服务中心绩效审计背景下发布的新建议更广泛地解决,新建议内容如下:“我们建议全球服务中心实施全组织服务管理平台来监控周转时间,并解决导致支付处理延迟的经常性问题。”	由于建议采取的行动已列入本年度的审计建议,因此该建议可结案。				是
46	2020	R008	进行可行性研究或分析,以期作为离职费支付流程开发一个自动工作流程系统,为全球服务中心内外的相关用户提供必要的功能。	离职工作流程的端到端自动化已在业务管理系统需求收集阶段作为输入提供。在周转时间和效率方面提高离职流程的效率是为业务管理系统项目确定的 KPI 之一,用于未来的系统开发和监控。 业务管理系统小组评论:分析将在业务流程优化阶段实施世卫组织新的业务管理系统(全球管理系统替代项目)的背景下进行。还将与其他人力资源流程一起审查离职业务流程和功能,以期在新系统内开发所需的灵活、敏捷、精简和高效的业务流程。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		
47	2020	R009	修订人力资源战略,使之与世卫组织转型议程保持一致。	2022 年 10 月 25 日—该建议将在 2023 年处理,以利用 2022 年完成的人力资源相关转型举措的成果。	由于还没有收到答复,该建议尚未得到落实。		是		
48	2020	R010	修订学习和发展框架,以适应以人力资源战略为基础的转型,优化全体工作人员的能力和才干。	2022 年 10 月 25 日—这是一个长期项目,人力资源部门正在与世卫组织学院协调,通过职业管理和发展举措加以处理。	由于还没有收到答复,该建议尚未得到落实。		是		

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
49	2020	R012	审查统一的遴选程序，以便于进一步实现筛选问题定制化，以提高初步筛选程序的效用。	2022年11月7日—对统一遴选程序的审查已推迟至2023年。 2022年11月2日—业务管理系统团队评论：计划于2023年对遴选程序进行审查和更新。鉴于已转向Workday和新的业务管理系统，在其中一些领域实施业务流程优化方面需要进一步改革。	由于还没有收到答复，该建议尚未得到落实。		是		
50	2020	R013	考虑审查并着手酌情修订该程序的初步筛选和深入评价步骤中包含的评价参数，目标是减少冗余。	目前正在对此进行审查，这也将是业务管理系统设计和实施方面业务流程优化的主题。	由于还没有收到答复，该建议尚未得到落实。		是		
51	2020	R014	就最终遴选决定结果向遴选报告和其他遴选小组成员提供反馈，并在所有已完成的招聘中一贯适用和提供。	目前正在更系统地进行这项工作，我们将继续确保所有征聘小组都得到相应的指示。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		
52	2020	R015	设立一个登记处/协调员，负责接受、保存、向内部司法系统相关办公室转递工作人员的关切并进行协调。	2022年11月7日—2022年10月20日，Teresa Bravo法官向包括总干事在内的全球工作人员管理委员会提交了关于建议改进内部司法程序的报告。她的建议包括考虑设立一名“员工关系专家”，其职责是“协调员工与机构的关系活动，并管理与员工申诉、纪律案件、上诉和反驳有关的人力资源流程”。人力资源司将这一立场纳入报告的实施计划，并在2023年再次报告现状。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
53	2020	R016	设计一个机制，监测所有工作人员调查以及相应的调查后活动和举措的进展情况。今后，每隔一年进行一次工作人员满意度调查，以联合国系统的做法为基准，特别是在通过本组织的转型议程推行和修订的政策方面。	2022年11月7日—根据联合国最佳做法，全组织调查将于2023年初启动，因此将每两年重复一次。人力资源司将依靠第三方提供商(议程咨询)的平台，包括看板和行动计划模块，为每个业务部门生成定制报告。人力资源司将每两年协调一次全组织调查，然后更频繁地对选定的主题和/或办事处进行摸底调查，以监测通过实施两年一次的调查回应行动计划取得的进展程度。2022年10月，人力资源司发布了招标书，以选择供应商来支持未来7年的人力调查管理。在全球职员管理理事会年度活动中，代表所有区域和总部的管理层和职工协会的全球职员管理理事会成员也会对通过转型议程引入和修订的政策进行审查和讨论。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		
54	2020	R017	在向新的《工作总规划》和《规划预算》过渡期间，澄清并简化与转型行动有关的规划问责和协调，以确保按计划交付规划产出，并支持规划成果报告工作。	见关于2020-2021年和2022-2023年规划预算编制、业务规划的指导说明。我们还建立了ODT(文件见PRP内联网网站)，以协调规划预算、交付、监测和报告产出方面的工作。明确了问责和协调。另请参阅世卫组织关于监测和报告的电子手册和标准操作程序。 https://intranet.who.int/homes/prp/	由于已经编写了关于规划预算编制和业务规划的指导说明，而且已经建立了ODT，我们可以考虑终结这项建议。	是			
55	2020	R018	将产出报告纳入中期审查，以提高成果问责制的透明度和衡量，因为这些产出是世卫组织对执行《规划预算》负有完全责任的结果。	这项工作已经完成。请参阅2020年中期审查结果报告及2020-2021年结果报告 http://open.who.int/2020-21/home	由于产出报告是2020-21年中期审查和结果报告的一部分，因此该建议可被视为已结案。	是			

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
56	2020	R019	通过更加注重产出交付的进展和确保密切监测相关活动，促进对《规划预算》执行绩效的报告，以加强问责制，并改进《规划预算》执行情况的报告工作。	本组织继续改进对产出的监测和报告。本组织在过去两年中一直专注于产出监测(见《2020 年中期结果报告》和《2020-2021 年结果报告》)。另见 SOPS 和电子手册，了解监测和报告产出交付的努力。产出记分卡的实施在整个组织得到加强。产出报告也得到了改进，正如产出记分卡工具和结果报告所显示的。然而，对于 2020-2021 年的监测，由于时间限制，高级管理层的反馈有限。这是我们在下一阶段需要进一步改进的地方。	由于《2020-21 年中期审查报告》报告了各种产出指标的进展，以加强问责制和改进规划预算绩效报告，我们可以认为该建议已得到落实。	是			
57	2020	R020	协调规划一级的监测机制，以确定具体责任和机制，跟踪并监测规划交付情况，从而进一步简化信息管理以支持组织学习和今后的决策。	目前的全组织监测是根据《第十三个工作总规划》结果框架进行的，该框架以产出、成果和影响(具有相应指数的三个 10 亿目标)为基础。这取代了《第十二个工作总规划》下的类别和规划领域报告。人们不禁要问，当本组织的政策是根据基于结果框架的规划预算报告时，进行“规划”监测的理由是什么。处理结核病、疟疾、艾滋病毒等具体疾病的部门进行监测和报告，但这样做是为了促进根据结果框架进行整体的全组织报告。	鉴于本组织从规划层面的监测转向基于产出、成果和影响的结果框架监测，该建议可被视为已结案。				是

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
58	2019	R029	<p>向第七十二届卫生大会报告-2019年</p> <p>强制要求及时接收可交付成果，完成关于超过50,000美元的服务合同“执行工作协议”(APW)和非赠款协议书的供应商执行报告，以适当确认预付款和应计费用。</p>	<p>2020年12月8日： 我们希望能于2021年将该制度扩展到所有区域办事处和服务合同类型。由于重点事项相互冲突，未能在2020年落实此项工作。</p> <p>2019年9月20日： 正在进行中</p> <p>2019年6月发布了电子工作流程，强制要求及时接受超过50,000美元的APW(向公司)。此电子收据目前在总部试行，现已稳定。</p> <p>我们希望最早在2020年将其使用扩展到其他服务类型(非赠款协议书，TSA，GES)和所有主要办事处。这需要直接设置系统(因为我们从一开始就为此设计了功能)，并变更管理、沟通和维护，将在IMT和IT基金的支持下于2020年完成。</p> <p>2022年2月： 电子工作流程仍在总部和非洲区域使用。该区域已于2020年实施了供应商绩效评价和电子表格流程，并获得批准，为KPI生成数据，并为国家/区域办事处(预算中心)监控实践和排名生成看板。此后使用eAssessment工具进行了更新，该工具将于2022年第一季度部署。</p>	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
59	2019	R030	<p>向第七十二届卫生大会报告-2019年</p> <p>采取一项变革管理战略，支持实施重新设计的资源调动流程和相关制度及组织结构，以确保有效交付新的资源调动模式。</p>	<p>2021年2月10日： 进行中</p> <p>捐助者参与管理系统和相关资源调动流程目前正处在项目状态，该项目将于2021年3月上线，首先在总部和非洲区域办事处推出，随后到2021年5月至6月在其他所有办事处推出。</p> <p>2020年3月25日： 正在进行</p> <p>在开展了严格的招标程序之后，秘书处正在投资一个经过验证的捐助者参与管理系统，这将使本组织能够更好地管理端到端的资源调动和赠款管理程序。这样一个系统的主要目标包括：(i) 促进对捐助者关系和情报的管理，帮助抓住供资机会，提高渠道融资的可见性；(ii) 可以开发定制的工作流程，以便审批文件；(iii) 根据有关协议的条款和条件(例如指定用途的数额、时间表和报告要求)，帮助促进和监测已分配资金的落地；以及(iv) 在整个世卫组织更一致地管理报告和可见性，从而更好地满足捐助者的期望。本组织三级正在为确定标准操作程序开展工作，并得到专门招聘的在类似系统方面经验丰富的同事的支持，确保确立有效的变革管理做法，以利用这一新系统。秘书处预计将在2020年底开始推广这一新系统的使用。</p>	<p>由于捐助者参与管理已于2021年8月推出，并从2022年4月起强制实施，因此该建议可被视为已结案。</p>	是			

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
60	2019	R031	向第七十二届卫生大会报告-2019年 考虑作为最迫切事项，立即制定并完成《突发卫生事件电子手册》中应急行动的核心内容(第十七部分)，完成标准操作程序，以确保相关政策解释和适用中的透明度、连贯性和一致性。	最近一次更新：2021年11月3日 所有业务支持和后勤的标准操作程序均已完成。所有电子手册部分都已填写。该建议可结案。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		
61	2019	R032	向第七十二届卫生大会报告-2019年 在吸取的经验教训的基础上，加强征聘和遴选流程方面的现行政策，限制空缺通知的延期发布；使《电子手册》与相关标准操作程序保持一致；要求在遴选报告封面注明审批机构授权人员的姓名和职位以及签名；在遴选小组签字之日公布遴选报告；并在报告中列入一段文字，告知面试申请人可按要求向人力资源司提供反馈。	目前正在审查各项建议，鉴于当前 Stellis 工具的局限性，有些建议可能只有在实施新的业务管理系统平台和功能时才能考虑。这些要素已被记录下来，并将成为2021年底至2022年开展的业务流程优化讨论的一部分。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		

序号	审计年度	卫生大会建议编号	建议	世卫组织的回应	审计回应	已落实	落实中	未落实	因情况变化未落实
62	2017	R026	向第七十届卫生大会报告-2017年4月 通过评价关于估价和报告的现行库存控制机制，进一步解决本组织的库存问题，随后制定全球供应链和库存管理政策，为制定管理过期库存的标准操作程序提供依据。	2018年11月12日： 在最近几个月里，作为世卫组织转型行动业务流程审查的一部分，一直在重新设计供应链和采购的端到端流程，世卫组织突发卫生事件规划业务支持和后勤领导层直接参与了这项工作。后附的PPT概述了愿景和可交付成果。 在拟议的四项供应链行动中，仓库标准操作程序被视为基本要素之一。具体来讲，计划为仓库标准操作程序制定十大规则，并设计变革管理框架来支持实施。预计实现这些可交付成果将成为《第十三个工作总规划》实施工作的一部分。	没有提供新的答复。状态可保持不变。		是		
	Total	62				12	19	29	2
	建议的百分比					19.35	30.65	46.77	3.23

附录 2
调查过程的未决状态

指控性质	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	共计
滥用职权				7	70	77
腐败	5	9	7	2	10	33
歧视					3	3
未遵守专业标准	11	12	13	11	30	77
欺诈	55	61	41	54	64	275
骚扰	25	28	28	32	101	214
其他	27	25	24	21	29	126
招聘活动不规范	8	14	12	8	42	84
报复	4	2	2	9	22	39
性剥削和性虐待	3	5	8	6	71	93
性骚扰	10	5	8	16	46	85
(空白)		1				1
总计	148	162	143	166	488	1107

附录 3
全球服务中心未能实现周转时间的流程

流程描述	周转时间	周转时间的实现百分比				
		2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年 (第 2 季度)
全球采购和物流						
处理和批准目录商品的采购订单草案	6 个工作日	60%	66%	65%	48%	42%
分发目录商品采购订单	2 个工作日	-	73%	65%	57%	54%
处理、批准和分发紧急目录商品采购订单	24 小时	43%	33%	33%	28%	39%
无需招标流程的询价	1、3 或 5 个工作日	25%	31%	24%	16%	65%
通过新的招标流程询价	10、15 或 20 个工作日	39%	45%	54%	33%	16%
全球财务						
资助款生成	2 个工作日	延迟 1 至 47 天				
全球人力资源						
任命会议工作人员	6 个工作日	74%				
管理定期任用的续延	3 个工作日	29%				
管理续延-(临时任用)	4 个工作日	8%				
管理子女的确认为	3 个工作日	57%				
管理子女(0-18)的受抚养人身份	4 个工作日	64%				
管理子女(18-21 岁)的受抚养人身份(全日制学校教育)	4 个工作日	57%				

附录 4
业务管理系统子模块功能特点

BMS Technology Landscape

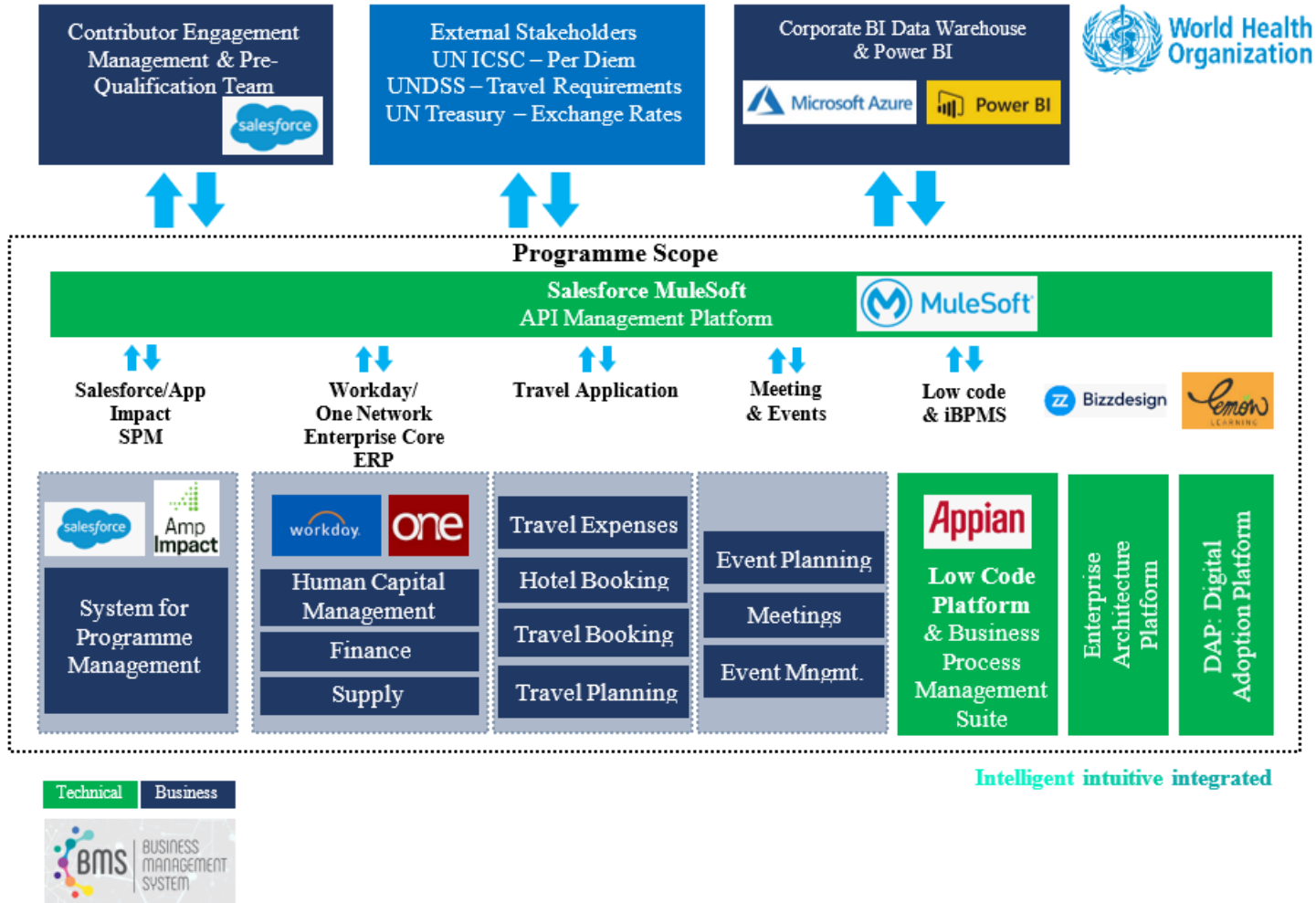


图 1: 拟建的业务管理系统及其组成部分

下面介绍每个子模块的功能。

组件的名称	捐助者参与模块(CEM)	规划管理系统(SPM)	规划管理系统(SPM)	人力资本管理(HCM)	财务	供应
所选解决方案	Salesforce	Salesforce	工作日	工作日	工作日	一个网络
主要功能	筹资机会 资助款批准 资助款更新	工作总规划 工作总规划 转化(国家支持计划)	业务规划 项目 WBS 资源规划	从招聘到退休/离职 休假模块	工资 资金 会计	仓库管理 供应链 库存 采购
用户社区	总部、区域办事处和国家办事处	总部、区域办事处和国家办事处	总部、区域办事处和国家办事处	全球服务中心	全球服务中心	仓库、总部、区域办事处和国家办事处
现状	从 2022 年 4 月起 100% 上线, 运维已经开始, 但服务水平协议的实施从 2023 年 3 月 31 日开始	用户验收测试即将开始	设计与开发	设计与开发	设计与开发	用户验收测试第一阶段即将开始
方法	-	敏捷	工作日	工作日+工作日延长	工作日+工作日延长	瀑布式

附录 5
计划费用利用率低于 50%的产品/服务详情

序号	战略重点	成果	产出	活动	资金使用情况
1.	1-全民健康覆盖受益人口新增 10 亿人	1.1 改善了优质基本卫生服务的获取机会	1.1.5 各国得以加强其卫生人力队伍	根据国家卫生人力资源战略, 将卫生人力资源管理的最佳做法制度化	资金使用(78,659 美元)占计划费用(226,590 美元)的 35%, 占预算拨款(151,763 美元)的 52%。
2.		1.2 遇到经济困难的人数减少	1.2.1 各国得以制定和实施更公平的卫生筹资战略和改革, 以保持在实现全民健康覆盖方面取得的进展	以卫生筹资综合政策支持代替全民健康覆盖改革	资金使用(73,743 美元)占计划费用(193,590 美元)的 38%, 占预算拨款(78,126 美元)的 94%。
3.			1.2.2 各国得以生成和分析关于财务风险保护、公平和卫生支出的信息, 并利用这些信息跟踪进展情况, 为决策提供参考	发展财务保护概念	资金使用(15,647 美元)占计划费用(34,070 美元)的 46%, 占预算拨款(28,122 美元)的 56%。
4.	3-健康和福祉得到改善的人口新增 10 亿人	3.1 健康问题的决定因素得到处理	3.1.1 使各国能够处理生命全程中健康问题的社会决定因素	修订国家教育设施营养框架	资金使用(5,730 美元)占计划费用(50,000 美元)的 11%, 但占预算拨款(5,730 美元)的 100%

附录 6

没有计划费用和预算拨款的产品/服务的详细信息

Sl. 编号	战略重点	结果	产出	活动	
1.	1-全民健康覆盖受益人口新增 10 亿人	1.1 改善优质基本卫生服务的获取机会	1.1.1 各国能够根据初级卫生保健战略和全面基本服务方案, 提供以人为本的优质卫生服务	制定国家康复战略	
2.			1.1.3 各国能够增强其卫生系统, 以解决特定人口的卫生需求, 消除阻碍实现生命全程公平的障碍	世卫组织国家办事处将制定住宿护理设施改造规范和标准	
3.	3-健康和福祉得到改善的人口新增 10 亿人	3.1 健康问题的决定因素得到处理	3.1.1 使各国能够处理生命全程中健康问题的社会决定因素	加强道路安全框架	
4.				消除疫苗行动计划实施框架中的差距	
5.				修订有关减盐和消除反式脂肪的立法	
6.				3.1.2 使各国能够处理包括气候变化在内涉及健康问题的环境决定因素	评估医疗卫生机构中的供水、环境卫生和个人卫生(水卫项目)
7.				3.2 通过多部门行动使风险因素得以减少	3.2.1 各国得以通过多部门行动制定和实施一揽子技术方案, 以处理风险因素
8.		3.3 促进健康环境和“将健康融入所有政策”	3.3.1 各国得以通过、审查和修订法律、规章和政策, 为健康的城市和村庄、住房、学校和工作场所创造有利环境	国家一级健康促进学校倡议的制度化	
9.	4-效率和效益更高的世卫组织将为国家提供更好的支持	4.1 加强国家在数据和创新方面的能力	4.1.1 各国有能力加强数据、分析和卫生信息系统, 以提供信息, 促成决策和产生影响	制定和实施电子卫生保健路线图	

= = =