



2021 年年度会议

2021 年 6 月 7 日至 11 日，纽约

临时议程项目 3

UNFPA — 内部审计和调查

## 联合国人口基金

### 审计和调查处关于 2020 年人口基金 内部审计和调查活动的报告

#### 摘要

根据执行局第 2015/2 号和第 2015/13 号决定以及执行局早些时候的相关决定，人口基金审计和调查处 (OAIS) 主任提交了截至 2020 年 12 月 31 日的年度内部审计和调查活动的报告。

报告回顾了审计和调查处在 2020 年完成的内部审计和调查活动。报告内容包括：(a) 2020 年审计和调查处的资源；(b) 审计和调查处通过内部审计和调查活动发现的重大问题；(c) 调查活动，包括欺诈案件调查及采取的行动；(d) 对 2010 至 2020 年提出的内部审计建议及其执行情况的审查。最后，审计和调查处根据所开展工作的范围，就人口基金治理、风险管理和控制框架的充分性和有效性提出的意见纳入了 DP/FPA/2021/6/Add.1 中。附件 1 至附件 7 可在人口基金网站上分别查阅。

根据执行局第 2015/2 号决定及早些时候的其他相关决定，特此附上人口基金监督咨询委员会年度报告 (DP/FPA/2021/6/Add.2)，作为本报告的附录。

管理层对上述年度报告以及本报告的回应 (DP/FPA/2021/CRP.6) 也可供查阅。

#### 决策因素

以下是对执行局的建议：

注意 (a) 本报告 (DP/FPA/2021/6)、(b) 审计和调查处根据所开展工作的范围，就人口基金治理、风险管理和控制框架的充分性和有效性提出的意见 (DP/FPA/2021/6/Add.1)、(c) 监督咨询委员会年度报告 (DP/FPA/2021/6/Add.2)，以及 (d) 管理层对上述年度报告以及本报告的回应；

表示继续支持加强人口基金的内审计和调查职能，并继续为其执行任务提供充足的资源；

认可并支持审计和调查处参与联合审计和调查活动。

注： 本现版本文档完全由人口基金处理。



目录		页码
I.	导言 .....	4
II.	人口基金的保证工作 .....	4
	A.  任务、专业标准和独立性 .....	4
	B.  关于人口基金治理、风险管理和控制框架的充分性和有效性的意见 .....	5
	C.  遵守监督政策 .....	5
III.	资源 .....	5
IV.	2020 年内部审计活动 .....	6
	A.  审计风险评估方法 .....	6
	B.  2020 年内部审计计划 .....	7
	C.  最终的审计覆盖范围 .....	8
V.	2020 年调查活动 .....	8
	A.  新案件 .....	9
	B.  案件数量 .....	11
	C.  案件处理情况 .....	11
VI.	2020 年内部审计和调查的主要发现 .....	12
	A.  2020-2021 年审计风险评估 .....	12
	B.  主要内部审计和调查发现 .....	14
	<b>业务单位</b> .....	14
	<b>流程和方案</b> .....	16
VII.	提出的建议和管理层行动 .....	17
	A.  审计建议 .....	17
	<b>新建议</b> .....	17
	<b>未落实的建议</b> .....	18
	<b>管理层接受风险</b> .....	19
	<b>管理层不同意建议</b> .....	19
	<b>在 18 个月或更长时间内未解决的建议</b> .....	19
	B.  调查后采取的纪律处分或制裁行动 .....	20
VIII.	咨询活动 .....	20
IX.	联合国系统内部的协作 .....	20
	A.  内部审计 .....	20
	B.  调查 .....	21
	C.  联合检查组 .....	21
X.	总体结论和后续措施 .....	21

## 图示目录

图 1 2012 年至 2020 年所收到投诉的概况 — 按类别（以收到投诉时为准） .....	10
图 2 报告机制概况 — 按类型 .....	10
图 3 国家办事处建议 — 按优先级 .....	17
图 4 国家办事处建议 — 按类型 .....	17
图 5 国家办事处建议 — 按原因 .....	18
图 6 截至 2020 年 12 月 31 日尚未落实的建议 .....	19
图 7 在 18 个月或更长时间内未解决的建议 .....	19

## 表格目录

表 1 资源 — 2019 年和 2020 年（按审计和调查处单位） .....	6
表 2 2020 年审计概况 .....	7
表 3 2020 年业务单位审计 — 按审计领域评级 .....	8
表 4 2020 年收到的案件以及结转至 2021 年的案件 .....	9
表 5 2018-2020 年收到和办结案件概况 .....	11
表 6 2020 年办结的案件概况 — 按类别 .....	12
表 7 2020-2021 年审计风险评估结果 .....	12
表 8 审计建议落实情况 — 按年份 .....	18

## 附件目录

附件 1. 审计和调查处章程	
附件 2. 2020 年发布的内部审计报告（含评级）	
附件 3. 2020 年发布的外地办事处审计报告中的良好做法和改进机会	
附件 4. 2020 年年底超过 18 个月未落实的建议	
附件 5. 运营基金账户管理控制和执行伙伴审计结果	
附件 6. 2015 年至 2020 年期间发布的调查报告的详细摘要，附已采取的最新行动及收回的资金	
附件 7. 审计和调查处的关键绩效指标	

（附件 1 至附件 7 可在人口基金网站上分别查阅）

## I. 引言

1. 本报告向执行局总结了审计和调查处 (OAIS) 2020 年执行的内部审计和调查活动。报告还介绍了审计和调查处按照第 2015/13 号决定，在所开展工作范围的基础上就人口基金治理、风险管理和控制流程框架的充分性和有效性提出的意见。报告首先概述了审计和调查处作出的保证、可用的资源和执行的活动，然后综述了工作取得的结果、提出的建议以及管理层行动。

## II. 人口基金的保证工作

### A. 任务、专业标准和独立性

2. 审计和调查处的任务基于 2014 年人口基金财务条例和细则第 XVII 条、监督政策<sup>1</sup> 以及问责制框架<sup>2</sup>。审计和调查处独自执行或管理（或者授权其他方执行或管理）以下监督职能：(a) 独立内部审计服务（治理、风险管理和内部控制流程的充分性和有效性，以及资源的经济有效利用）；以及 (b) 调查服务（不当行为指控）。审计和调查处章程最近已由人口基金执行主任于 2018 年 1 月 26 日批准。此章程请参见附件 1。

3. 监督咨询委员会和联合国审计委员会定期监测审计和调查处的工作质量。委员会不断提供建议，帮助提高审计和调查处提供的内部审计和调查服务的有效性。2020 年，它审核了审计和调查处年度工作计划、Covid19 疫情的影响、预算、定期进度报告、年度报告和内部审计报告。联合国审计委员会监测了为落实其审计和调查处运营改善建议而采取的行动。2020 年，外聘审计员继续依赖于审计和调查处的工作和报告。

4. 审计和调查处全年都获得了人口基金高级管理层的支持。审计和调查处主任以当然成员的身份参加了人口基金执行委员会会议等各项会议，让她有机会针对新政策或流程向高级管理层提供有关治理、问责或管理方面的建议，同时就任何可能出现的风险向人口基金发表意见。

5. 审计和调查处按照对其具有约束力的专业标准和其必须遵守的政策开展工作，其中包括：监督政策、财务细则和条例以及工作人员细则和条例；有关内部审计的《国际内部审计实务准则》<sup>3</sup>；有关调查的人口基金纪律框架、人口基金供应商制裁政策、人口基金关于保护举报不当行为或配合经授权实情调查的人员免遭报复的政策、关于禁止骚扰、性骚扰、滥用职权和歧视的政策、关于性剥削和性虐待的秘书长公报，以及《统一调查原则和准则》。

6. 为确保一如既往地高效执行任务，审计和调查处在开展内部审计和调查职能时一直维持一套质量保证和改进方案。审计和调查处正在其拥有的资源范围内，落实上一次关于内部审计职能和调查职能的外部质量评估所提出的建议。

7. 审计和调查处主任特此向执行局确认，该处在 2020 年继续保持了组织上的独立性。在授权给审计和调查处主任的资源及权力范围内，审计和调查处在决定工作范围、开展工作、通报工作结果时没有受到干扰。

<sup>1</sup> 执行局第 2015/2 号决定，另请参阅 DP/FPA/2015/1。

<sup>2</sup> 请参见 DP/FPA/2007/20。

<sup>3</sup> 内部审计师协会 (IIA) 颁布。

## B. 关于人口基金治理、风险管理和控制框架的充分性和有效性的意见

8. 审计和调查处主任认为，根据所开展工作的范围，人口基金治理、风险管理和内部控制流程的充分性和有效性“需要一些改进”，这意味着，所评估的治理安排、风险管理实践和控制措施均得到了充分设计和有效落实，但还需要加以改进，才能合理保证受审计实体/领域实现目标。发现的问题和改进机会不会显著影响人口基金受审计领域目标的实现。建议管理层采取行动，确保充分缓解发现的风险。

9. DP/FPA/2021/6/Add.1 中提供了达成意见的理由、意见所依据标准的信息、开展工作的范围、为达成意见而酌情考虑的额外证据来源，以及汇总和评估所发现问题遵循的流程。

## C. 遵守监督政策

10. 根据 DP/FPA/2015/1 的规定，内部审计报告披露程序在 2020 年得到了贯彻实施，这也是公开披露内部审计报告的第八个年度。2012 年 12 月 1 日之后发布的所有报告均已在内部发布后平均不到两个月内公开披露。对审计和调查处而言，内部审计报告的清晰性和质量仍然是一个需要持续关注的问题，而且在管理层互动方面需要投入大量时间和努力。

11. 根据 DP/FPA/2015/1（第 27 段）的规定，审计和调查处的资源在 2020 年得到了有效、高效且审慎的部署；但超出审计和调查处控制的事件显著影响了其内部审计和调查活动。可用的资源不足以解决不断增加且日趋复杂的调查案件，也不足以支持管理，只能支持零星的咨询服务（参见第 III、IV、V、VIII 和 IX 部分，以及附件 7 中关键绩效指标的概述）。

## III. 资源

12. 截至 2020 年 12 月 31 日，审计和调查处共有 27 个核定员额：4 个一般事务职等以及 23 个专业职等。

13. 内部审计人员编制包括两名负责人、九名审计员（一名在年底出缺，一名借调调查）和一名数据分析师，外加为部分项目增加的个人顾问（相当于两个半全职员额）。一名一般事务人员专门负责为团队提供支持。

14. 调查人员编制包括一名负责人、五名调查员、两名调查分析员和一名法证审计员（2020 年新增，由借调的审计员填补），外加多名个人顾问（相当于三分之一个全职员额）。一名一般事务人员专门负责为团队提供支持。到年底，所有员额都已满员。

15. 审计和调查处主任办公室由一名主任和两名一般事务人员（一名在年底出缺）构成，他们负责审计和调查处的一般管理和行政事务、指导两个分支机构及完成以下事务：发布所有报告、维持与成员国和捐助方的关系、大多数咨询服务、担任联合检查组的人口基金协调人以及充当监督咨询委员会秘书处。内部审计质量保证和改进职能自 2016 年起归入主任办公室，设有一个专门的专业职位，该职位在 2020 年空缺。

16. 审计和调查处管理层的不可用妨碍了上一次内部审计空缺职位征聘工作的进展，这些空缺最终通过内部顾问进行了填补。总的来说，相比 2019 年，2020 年审计和调查处的职位空缺率有所改进（见表 1）。

表 1  
资源 — 2019 年和 2020 年（按审计和调查处单位）

预算	内部审计		调查		主任办公室		监督咨询委员会		总计	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
专业人员员额 — 核定	12	12	8	9	2	2	-	-	22	23
空缺率	8%	17%	53%	5%	50%	50%	-	-	28%	15%
支持人员员额 — 核定	1	1	1	1	2	2	-	-	4	4
空缺率	0%	0%	0%	0%	50%	50%	-	-	25%	25%
顾问增加人数 (全职等值)	3.5	2.7	1.1	0.3	-	-	-	-	4.6	3.0
(千美元)										
工作人员费用（按空缺情况部分调整后） <sup>(i)</sup>	2,749	3,014	1,399	1,900	466	461	-	-	4,614	5,375
个人顾问	562	458	580	381	-	-	65	69	1,207	908
采购的服务	278	326	89	80	-	-	-	35	367	441
差旅	384	385	338	319	34	38	128	160	884	902
运营费用 <sup>(ii)</sup>	65	61	45	110	1	2	3	3	114	176
学习	50	51	20	20	9	9	-	-	79	80
<b>总计</b>	<b>4,088</b>	<b>4,295</b>	<b>2,471</b>	<b>2,810</b>	<b>510</b>	<b>510</b>	<b>196</b>	<b>267</b>	<b>7,265</b>	<b>7,882</b>
集中计算的费用 <sup>(iii)</sup>	499	572	285	357	72	92	-	-	856	1,021
<b>完全计算的费用总计</b>	<b>4,587</b>	<b>4,867</b>	<b>2,756</b>	<b>3,167</b>	<b>582</b>	<b>602</b>	<b>196</b>	<b>267</b>	<b>8,121</b>	<b>8,903</b>
<b>总额占人口基金收入的百分比<sup>(iv)</sup></b>	<b>0.33%</b>	<b>0.37%</b>	<b>0.20%</b>	<b>0.24%</b>	<b>0.04%</b>	<b>0.05%</b>	<b>0.01%</b>	<b>0.02%</b>	<b>0.58%</b>	<b>0.67%</b>

(i) 将部分工作人员费用调整为顾问费用后。

(ii) 主要用于信息技术 (IT) 系统。

(iii) 从 2018 年开始，集中计算的费用直接计入各业务单位。

(iv) 根据“完全计算的费用总计”计算得出的百分比。

17. 自 2014 年以来，审计和调查处一直仅从人口基金机构预算中获得资金，并持续主动管理预算。2020 年完全计算的审计和调查处预算占人口基金 2020 年收入的 0.67%，用于履行审计和调查处四管齐下的任务（见上文表 1）。与 2019 年相比，这一比例有所增加，原因在于新增了一个员额和员额标准费用计算发生变化。

## IV. 2020 年内部审计活动

### A. 审计风险评估方法

18. 审计和调查处在一个基于风险的审计计划基础上开展保证活动，该计划经监督咨询委员会审核后由执行主任批准。审计计划的制定依据是对审计范围的成文审计风险评估，2020 年 3 月完全重新审视了该审计范围，以便将可预见的疫情影响考虑在内。

19. 风险则是通过一系列指标来衡量，这些指标代表了可能对所评估的各业务单位、流程和系统实现目标造成不利影响的事件的潜在影响及发生的可能性。

20. 业务单位审计风险评估采用衡量以下因素的指标：(a) 方案的重要性（过去和未来）、复杂性、表现和变动；(b) 运营复杂性和绩效；(c) 预期方案变更（例如人口普查）；(d) 业务单位管理当前和未来方案和运营活动的的能力；以及 (e) 外地办事处所在国家/地区的腐败程度。

21. 核心业务流程审计风险评估采用衡量以下因素的指标：(a) 这些流程的流动货币价值、影响和复杂性；(b) 影响它们的变化；(c) 现有系统和控制措施的已知效力；以及 (d) 流程管理能力。

22. 与 ICT（信息通信技术）相关的风险将根据衡量以下因素的指标单独评估：(a) 相关性和复杂性；(b) 影响它们的变化；(c) 这些领域中的现有控制措施的已知效力。

23. 审计风险评估还考虑了：(a) 管理层执行的企业风险管理和控制自我评估流程的成果；(b) 与总部和区域办事处管理层的互动；(c) 以往的内部和外部审计的结果和完成日期；以及 (d) 通过调查工作收集的信息。

24. 风险评估结果详见第 VI.A 部分。

## B. 2020 年内部审计计划

25. 为最大限度利用审计和调查处的资源，计划中包含的审计工作有意错开进行，以便在年底前达到不同的完成程度。

26. 随着 COVID-19 疫情暴发，人们转向远程办公方式，最初的 2020 年审计计划变得毫无意义。一些正在进行的审计工作被立即叫停，其中部分经过重新确定工作范围，其余的则得到重新考量。2020 年 4 月修订的审计计划共包括 22 个项目，以反映新的风险和整合新的工作模式，具体的修订包括：完成已于 2019 年底启动和重新确定范围的审计工作；扩大现有、完善的远程审计流程的范围；增加关于疫情或新引入程序的咨询业务；为新企业资源规划 (ERP) 系统的引入提供持续咨询支持；以及增加跨部门流程审计。另外，视疫情形势的发展，还将考虑另外 5 个审计项目。

27. 计划的实际执行程度详见表 2。虽然数量接近，但由于疫情期间难以获取信息以及与管理层的交流时间较长，导致其他项目受到连锁反应，进展比预期的要慢，报告的完成也没有那么及时。

表 2  
2020 年审计概况

状态	业务单位	方案	流程	ICT	远程审计 (a)	总计
于 2020 年完成（最终报告、报告草案或咨询活动）	7	1	1	2	2	13
于 2021 年完成		1	7		1	9
<b>总计 — 计划内</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>22</b>
可选审计项目（视疫情形势而定）	4		1			5
<b>总计</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>27</b>
最终报告 <sup>(b)</sup>	6	1			2	9
报告草案/ 咨询活动			1	2		3
2020 年完成	6	1	1	2	2	12
正在编制或审查报告草案			2			2
计划或实地工作阶段	1	1	4		1	7
于 2021 年完成	1	1	6	--	1	9
<b>总计 — 实际</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>21</b>

转至 2021 年	4		2			6
<b>总计</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>27</b>

**备注**

(a) 远程审查外地办事处在特定关键控制和财务交易方面的运作效能。

(b) 见附件 2。

28. 有最终报告发布的审计（包括对六个外地办事处的审计、对两个区域的远程审计和对一个方案的财务审计）涉及 4.52 亿美元，约占 2019 年总支出的 58%。其中，一项审计被评定<sup>4</sup>为“需要一些改进”，还有一项审计被评定为“无效”（各占 13%），六项被评定为“需要重大改进”（74%），没有审计被评定为“有效”（参见表 3 了解不同领域的审计评级）。

表 3  
2020 年业务单位审计 — 按审计领域评级

评级	领域 <sup>(a)</sup>					
	办事处治理		方案管理		业务管理	
	办事处	%	办事处	%	办事处	%
有效	-	-	-	-	-	-
需要一些改进	1	17%	1	13%	5	63%
需要重大改进	4	66%	6	74%	3	38%
无效	1	17%	1	13%	-	-

(a) 审查范围和深度因审计而异，且与规划期间进行的审计风险评估的结果相称。

29. 第 VI.B 部分详述了最重要的发现。

### C. 最终的审计覆盖范围

30. 审计和调查处审计策略预计，高风险业务单位的审计将以三年为一个周期，中度风险业务单位的审计以十年为一个周期，并通过远程审计流程（其中也涉及低风险业务单位）提供额外的保障。高风险核心流程将通过十年为一个周期的跨部门审查进行审计。

31. 2018 至 2020 年间，高风险和中度风险业务单位的平均审计周期和 2016 至 2018 年一样，分别为 5 年和 10 年（2015 至 2017 年为 5 年和 11 年，2014 至 2016 年为 6 年和 11 年）。等到在 2020 年启动的流程审计工作在 2021 年完成后，应立即改进 12 年的高风险核心流程审计周期。

## V. 2020 年调查活动

32. 审计和调查处负责调查针对以下不当行为的指控：

- (a) “内部”调查：人口基金工作人员的不当行为，其中包括欺诈、贪污、骚扰、性骚扰、滥用职权、对举报人打击报复、性剥削、性虐待及其他违反适用法规、规则和行政或政策通知的行为；

<sup>4</sup> 点击以下链接查看“有效”、“需要一些改进”、“需要重大改进”以及“无效”的定义：<https://www.unfpa.org/admin-resource/standard-definition-audit-terms>。不包括采用不同评级方式的方案财务审计。

- (b) “外部”调查：禁止独立承包商、执行伙伴、供应商和其他第三方采取的行为，包括贪污、欺诈和其他对人口基金不利的不道德行为；以及
- (c) “第三方”主导的调查：在具有内部调查能力的执行伙伴调查欺诈和涉及执行伙伴人员的性剥削和性虐待之后，审计和调查处予以跟进。

33. 审计和调查处跟进的调查流程（自收到投诉时起，至记录后结案时止，其中记录是指在结案说明中记录初步审查，或者必要时在报告中记录完整调查）已于之前进行了说明（参见 [DP/FPA/2018/6](#) 第 29 段）且在 2020 年没有变化。

#### A. 新案件

34. 2020 年，审计和调查处收到了 116 起新案件，略高于 2018 和 2019 年的水平。每起案件可能包含多项指控，均按最重大的指控类别和类型进行登记（见第 32 段）。2020 年按主要类别划分的详细信息显示在表 4 的左侧，按主要类别和年份划分的趋势如图 1 所示。与往年一样，2020 年，投诉的来源地方面仍然没有明显的模式。

35. 此外，审计和调查处还处理了 48 项寻求建议或信息的咨询（2019 年和 2018 年分别为 34 和 51 项），其中有不到 5% 涉及某种形式的骚扰或虐待。

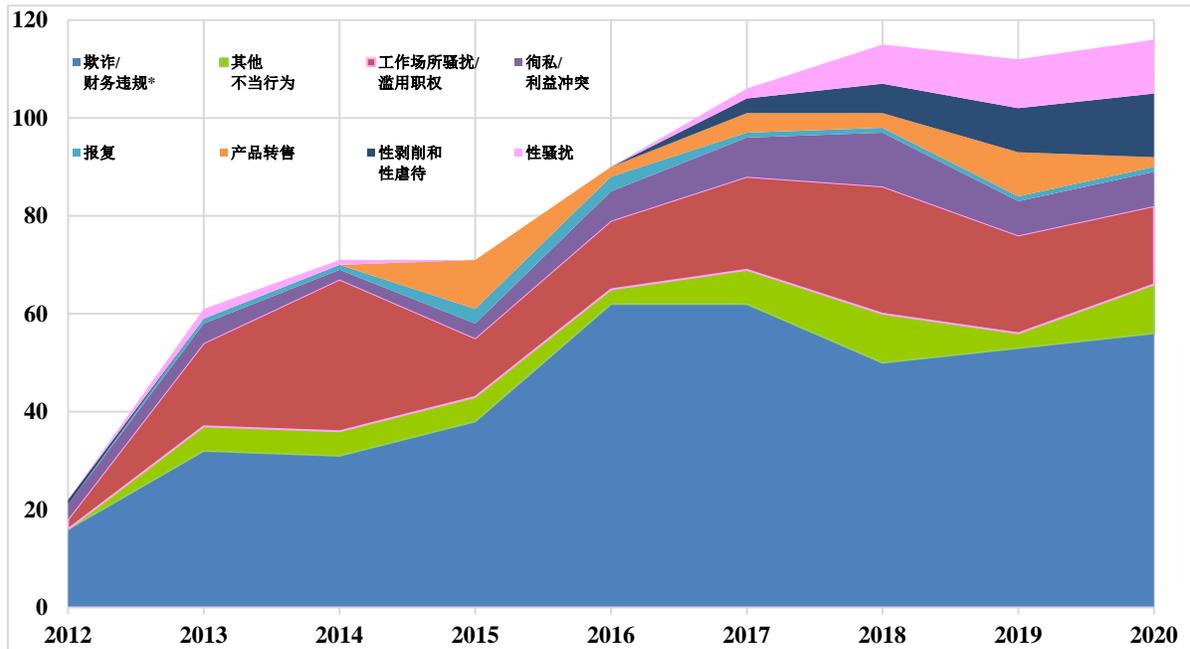
表 4  
2020 年收到的案件以及结转至 2021 年的案件

描述	2020 年收到的案件					结转至 2021 年的案件				
	内部	外部	第三 方主 导	总计	%	内部	外部	第三 方主 导	总计	%
欺诈/ 财务违规 (*)	20	29	7	56	48%	55	59	14	128	58%
工作场所骚扰/滥用职权	15	1		16	14%	23	1		24	11%
性剥削和性虐待 (**)	4	6	3	13	11%	5	5	6	16	7%
性骚扰	7	2	2	11	9%	8	1	2	11	5%
其他不当行为	7	3		10	9%	6	5		11	5%
徇私/ 利益冲突	6	1		7	6%	15	4		19	9%
产品转售		2		2	2%		11		11	5%
报复	1			1	1%	1			1	0%
<b>总计</b>	<b>60</b>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>	<b>86</b>	<b>22</b>	<b>221</b>	<b>100%</b>
%	52%	38%	10%	100%		51%	39%	10%	100%	

(\*) 包括盗窃。

(\*\*) 包括不符合联合国报告门槛的事项。

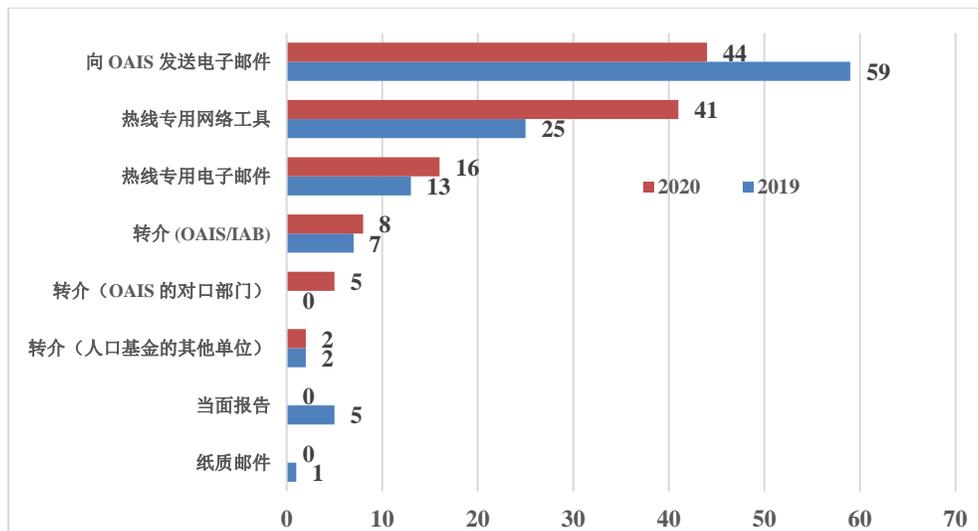
图 1  
2012 年至 2020 年所收到投诉的概况 — 按类别（以收到投诉时为准）



(\*) 包括盗窃。

36. 2020 年，受疫情影响，收到投诉的模式有所改变（见下文图 2）。向审计和调查处发送电子邮件仍然是首选的报告机制，其次是网络工具和各种实体的转介，人们对这些机制的采用正越来越多。2020 年的匿名报告也有所增加。

图 2  
报告机制概况 — 按类型



## B. 案件数量

37. 2020 年，审计和调查处共处理了 296 起案件（180 起结转自 2019 年，116 起新案件），较 2019 年增加 38%（见表 5），还处理了前面提到的 48 项寻求建议或信息的咨询（见第 35 段）。

38. 如前所述（见第 14 段），所有调查员职位均从 2020 年 5 月开始填补。不过，由于前些年结转了大量案件，如果没有调查顾问的协助，2020 年便不可能消化新增的案件量。因此，审计和调查处在 2020 年进行了两次竞争性征聘，最终签约了一名顾问，该顾问于 2020 年 9 月开始上岗（还有两名顾问要到 2021 年才能加入）。但是，预计这些顾问的加入仍然不足以完全解决案件数量过多的问题，而且考虑到这些合同的脆弱性，这种人员补充也是不可持续的。

表 5  
2018-2020 年收到和办结案件概况

	2018	%	2019	%	2020	%
<b>结转的案件</b>	<b>65</b>	<b>36%</b>	<b>103</b>	<b>48%</b>	<b>180</b>	<b>61%</b>
- 来自 2016 年	4	2%	1	0%	1	0%
- 来自 2017 年	61	34%	33	15%	30	10%
- 来自 2018 年			69	33%	47	16%
- 来自 2019 年					102	35%
<b>当年收到的投诉</b>	<b>115</b>	<b>64%</b>	<b>112</b>	<b>52%</b>	<b>116</b>	<b>39%</b>
其中： 内部	75	42%	75	35%	60	20%
外部	38	21%	21	10%	44	15%
第三方	2	1%	16	7%	12	4%
<b>案件总数</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>
<b>办结案件</b>						
经初步评估	58	75%	26	74%	53	74%
经全面调查	29	25%	9	25%	22	26%
其中： 已证实	9	12%	7	20%	19	20%
未证实	10	13%	2	6%	3	6%
<b>办结案件总数</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>
<b>结转至下一年的案件</b>	<b>103</b>		<b>180</b>		<b>221</b>	
其中： 内部	66	63%	116	64%	113	64%
外部	36	35%	45	25%	86	25%
第三方	2	2%	19	11%	22	11%
每名调查员每年的案件量 <sup>(i)</sup>	23		44		33	

<sup>(i)</sup> 基于所有调查人员，无论级别如何。

## C. 案件处理情况

39. 在全部 296 起案件中，有 75 起在 2020 年结案：其中 53 起经初步评估后结案，22 起经全面调查后结案。

40. 在所调查的 22 起案件中，有 19 起得到全部或部分证实（参见表 6，详情另见附件 6），在涉及财务事项的案件中，6 起造成了财务后果。通过诈骗行为或财务违规造成人口基金损失的已证实案件涉及的总金额为 18,487.26 美元。

表 6  
2020 年办结的案件概况 — 按类别

说明	已证实				未证实				总计	
	内部	外部	第三方主导	总计	内部	外部	第三方主导	总计	总计	%
欺诈/财务违规	8	2	1	11	2			2	13	59%
性骚扰 (*)	5		1	6					6	26%
性剥削和性虐待	1			1					1	5%
工作场所骚扰	1			1					1	5%
报复					1			1	1	5%
总计	15	2	2	19	3	0	0	3	22	100%
%	68%	8%	9%	86%	14%	0%	0%	14%	100%	

(\*) 第三方主导的性骚扰案件最初被报告为性剥削和性虐待。

41. 在 2020 年底，有 221 起案件（主要涉及欺诈、工作场所骚扰和徇私）结转至 2021 年（见表 4），较 2019 年增加 23%，究其原因，包括：(a) 多起案件较为复杂，其中一些还有时间限制；(b) 工作人员缺乏，不足以处理前些年结转的大量案件；以及 (c) 难以招聘到能胜任的顾问（见第 38 段）。

42. 在年底的这 221 起未结案件中，有 76% 处于初步评估阶段，其余则处于调查阶段 (15%) 或报告编写阶段 (9%)。

43. 上文第 38 和第 41 段描述的情况使结案时限大大超过了平均 6 个月的目标。2020 年所办结案件的结案时间为 15 个月内（从收到投诉到办结的平均时间）。截至年底，未结案件平均耗时超过 16 个月；鉴于有时限的案件和骚扰（工作场所骚扰/性骚扰）、滥用职权以及性剥削和性虐待案件的优先级，其中 70% 超过了 6 个月目标，平均为 21 个月。如果不显著加大资源投入，这种情况预计不会改善。

## VI. 2020 年内部审计和调查的主要发现

### A. 2020-2021 年审计风险评估

44. 表 7 总结了 (a) 业务单位及 (b) 核心流程和 ICT 组成部分的审计风险评估结果，为 2021 年审计计划提供了支持。

表 7  
2020-2021 年审计风险评估结果

实体	风险			总计
	高	中	低	
国家办事处	15	50	56	121
区域办事处	-	4	2	6
联络处	-	-	8	8
参与方案交付的总部单位	3	2	-	5
<b>业务单位</b>	<b>18</b>	<b>56</b>	<b>66</b>	<b>140</b>
<b>核心流程和 ICT 的组成部分 (*)</b>	<b>34</b>	<b>86</b>		<b>120</b>

(\*) 核心流程和 ICT 被分解为组成部分；评估主要针对较高风险的组成部分。

45. 审计风险评估将疫情影响和过去几年的收入增长纳入考虑，反映了人口基金的风险敞口。总的来说，风险变成现实的可能性有所增加。此外，审计风险因素大体上与管理层执行的企业风险管理流程所确定的风险因素一致，主要源自：

- (a) 大量业务单位执行了复杂且相对零散的方案，越来越多的单位在不稳定的环境下与具备不同能力水平的执行伙伴合作运营；
- (b) 在人道主义办事处的领导下，在更多国家开展比往年更为复杂、数量更多的人道主义应急活动；
- (c) 一项大型生殖健康商品保障方案（“人口基金供应方案”），供应大量避孕用品，为供应链管理和透明度带来了诸多挑战，其中越来越多的挑战通过“最后一公里”保证流程加以解决；
- (d) 持续依赖于少数关键捐助方，以及受到货币波动的影响；
- (e) 从长远来看，其他资源（非核心供资）的占比越来越大，降低了方案拟订的灵活性并增加了工作量 — 例如，就协议进行谈判（本地）及履行财务和非财务报告要求，同时仅覆盖了部分核心管理职能成本；
- (f) 高度分散的运营，庞大且分散的工作人员队伍（及大量聘用顾问），极高的当地采购水平和大量的财务往来，这些都使得情况更为复杂；
- (g) 正在进行的大规模变革管理工作，包括实施新 ERP 和加强供应链管理；以及
- (h) 疫情给人口基金实施战略计划及其业务模式带来的持续运营和监测挑战。

46. 虽然注意到 2020 年在应对风险方面继续取得不同程度的进展，但仍有 24 个业务流程和 5 个信息通信技术领域被评估为具有较高审计风险；主要原因见下文括号中的内容。

- (a) 治理：(i) 综合控制框架；管理监督（即“第二道防线”控制）；企业风险管理，包括欺诈风险管理（控制和能力差距）— 在加强“第二道防线”政策及工具方面取得了重大进展；(ii) 变革管理，包括文化举措；(iii) 资源调动（资金形势变化）；以及 (iv) 业务连续性，经过了疫情的全面考验；
- (b) 方案管理：(i) 方案设计、治理和管理监督 — 主要在人道主义方面；(ii) 工作计划、方案财务管理和监测（控制差距，注意到可用工具有所改进，但使用不均）；(iii) 不断提高的人道主义应急水平（控制和能力差距）；(iv) 从能力评估到保证机制的执行伙伴相关保证流程（持续的差距和能力问题）；(v) 供应链管理（控制和能力差距通过“第二道防线”机制大大改进）；以及 (vi) 供资提案的编制和成本核算（鉴于非核心供资比例不断增加）；
- (c) 业务管理：(i) 加强人力资源管理，特别是招聘、继任规划和人才管理（流程和能力差距）；(ii) 外地办事处采购（运营效率差距）；以及 (iii) 人道主义采购（在更多国家使用紧急采购程序所带来的风险）；
- (d) 信息通信技术：(i) ICT 转型项目，特别是新 ERP 系统（工作人员可用性挑战）；(ii) 业务应用（功能迁移至新 ERP 系统）；(iii) 主要业务方面对云计算和外部提供商的依赖性（管理第三方风险）；(iv) 安全性，包括与远程办公相关的网络安全挑战；以及
- (e) 性剥削和性虐待；性骚扰和工作场所骚扰；滥用职权和歧视：(i) 在人口基金方案背景下和全系统层面回应性剥削和性虐待事件，尤其是与执行伙伴有关的事件；以及 (ii) 应对各种

骚扰（工作场所骚扰和性骚扰）、滥用职权和歧视情况；具备必要的正当程序、能力、速度和透明度。

## B. 主要内部审计和调查发现

47. 2020 年内部审计和调查工作揭露的良好做法和改进机会主要集中在脆弱和人道主义环境方面；它们与前几年发现和报告的情况一致，也与联合国审计委员会 2020 年中期审计观察备忘录中所列情况一致。表格形式的相关概述见附件 3。

### 业务单位

#### (i) 办事处治理

48. 年度规划不断改进，更多办事处采用了强有力的规划流程，使方案成果和产出与人口基金战略计划中的要求一致，并且具有明确的执行计划。方案工作人员和业务工作人员定期召开会议，在会上进行战略规划、分享信息和监测执行情况。更多办事处延续了往年建立分散结构的趋势，以便更好地执行和监测方案活动；与此同时，更多办事处通过积极参与机构间协调小组和工作组，在提高全系统协同效应和效率方面与其他联合国组织展开有效合作。绩效评估和发展活动的完成一如既往地高效、及时，这与其他旨在提高技能和能力的活动一起，有助于确立和传播成功的做法，其中一些做法甚至可以在全组织内推广。

49. 正如前几年所强调的，加强规划、更清楚地记录所有相关产出（包括各个产出的定义以及相应的指标、基准、目标和里程碑）、及时审查和调整组织结构以满足方案执行和业务需求，这些都有助于改进办事处的治理。仍然需要更好地协调年度管理计划、执行伙伴工作计划和工作人员绩效计划，也需要进行更综合全面的监测。让更多人可以查看所有工作语言版本的政策、程序和其他指导文件以及完成强制性和建议性培训将具有一定益处。

50. 通过对 2020 年企业风险管理周期采取差异化方法，对 30 个高风险国家/地区进行有重点的引导式深入风险评估，在完善风险管理流程方面取得了进一步进展。该流程需要持续改进，特别是在以下方面：确定和评估会给办事处带来影响的所有（相关）风险、制定经过质量评估的缓解措施并监测它们的执行情况，以及进一步提高对欺诈和防范性剥削和性虐待的认识。风险偏好声明和综合企业风险管理政策的定稿，以及正在进行的信息技术转型预期会纳入风险管理，这些预计将带来进一步的改进。

#### (ii) 方案管理

##### a. 方案规划、实施和监测

51. 更多办事处设立了专门的小组负责加强方案和财务监测。

52. 对作为“第二道防线”一部分的全球方案拟订系统 (GPS) 和内部所开发工具的使用有所改进，通过使方案规划和执行实践标准化以及财务管理控制，加强了国别方案的执行和监测工作。

53. 仍然需要实施更严格的工作计划管理：从设计 — 包括更强有力的叙述；更加符合实际、可衡量和可实现的里程碑及目标；更全面的成本核算记录（包括理由和所做假设）；以及在监测账户层级设定更详细的预算 — 到加强质量审查，以及采用全面监测框架跟踪所有方案产出指标，同时建立有效的机制来支持监测活动以及确定、记录和跟踪监测结果。另外还需要开展更多培训并开发更多工具和资源以发展国家办事处的监测能力。

## b. 执行伙伴管理

54. 更多办事处设立了专门的小组负责为执行伙伴管理提供支持。

55. 审计发现，在使用竞争性和适当成文的流程来遴选执行伙伴以及在评估财务管理能力（包括欺诈风险预防和发现控制）方面均有了持续改进。2020 年与联合国其他有关组织合作启动了一项针对执行伙伴评估方法和实践的全面审查（将于 2021 年完成），目的是解决多项具体评估（包括 [财务] 微观评估、供应链管理以及预防性剥削和性虐待）长期存在的问题。

56. 此外，在选择供资方式时需要更密切地关注合规情况。

57. 继续使用常用的资金支付模式（主要是后两个季度），但由于疫情导致重新规划活动方案，2020 年的资金支付达到了创纪录的水平（见附件 5）。因此，管理层加强了对预付款的监测，包括密切跟进任何不寻常的情况。

58. 抽查（由人口基金工作人员、外部公司和其他联合国组织单独开展或者合作开展）的深度、范围、频率、及时性和记录仍需得到重视，才能成为一个完全可靠的保证来源。需要加强进行有效抽查所需的必要技能（考虑到工作人员的流动和培训需要），对相关能力建设活动的主动跟踪也是如此。此外，应加强方案监测的范围和频率。

## c. 供应链管理

59. 与过去几年相比，国内供应链管理的许多方面都有所改进，包括：(a) 清关；(b) 按国家办事处和执行伙伴分发存货；(c) 仓库管理控制和设施；以及 (d) 跟踪、监测和报告商品的库存水平、分发及供应情况。于 2019 年试行、2020 年推出的“最后一公里”保证流程通过国内供应链地图、执行伙伴供应链风险评估、抽查、审计和更强有力的报告，使得整个供应链的情况更加清晰透明，同时保证了方案用品在达到“最后一公里”（即服务点）前得到妥善管理和保障。

60. 进一步的改进应侧重于解决以下方面的差距：(a) 伙伴供应链管理系统，力求增加商品的供应，减少缺货情况；(b) 收货和检验控制；(c) 适用于不同国家办事处和执行伙伴的商品移交控制及相关记录。2020 年启动了一些举措，这些举措有望在 2021 年落地生根，例如：(a) 为人口基金供应品伙伴关系设计和批准新的国家参与模式；(b) 专门的供应链管理单位；(c) 审查方案用品管理政策以澄清控制程序、反映世界卫生组织最新的储存和分发标准以及充分纳入“最后一公里”保证流程；(d) 制定新的社交营销政策；以及 (e) 定期发布有关库存管理的信息。未来的审计中将跟进这些举措的作用。

## d. 非核心资源管理

61. 与 2019 年一样，2020 年，一些办事处继续开展了密集的资源调动工作，强化了自身的资源调动方式和工具，并在资源调动过程的各个阶段通过定期沟通和访问与捐助方进行了积极交流。

62. 未来需要在区域办事处的继续支持下，进一步加强资源调动和伙伴关系计划，以便更加协调地调动资源和提高捐助方报告的及时性及质量。另外仍然需要关注非标准协议和供资前评估的数量。

**(iii) 业务管理****a. 人力资源**

63. 未发现关键管理职位长期空缺的新情况，这表明监测工作有所改进、领导人才库得到充分利用以及实行了更有效的轮岗机制。

64. 合同授予和咨询费用的计算和支付仍在很大程度上由人工管理，在服务和个人咨询合同的选择、授予和管理、承包商的支付和评估以及合同的存档方面发现了一些偏差。

65. ICT 转型项目、于 2020 年开始的长期组织授权工作以及咨询管理框架审查（将合同授予、费用计算和绩效评估结合起来）预计将取得进一步进展。

**b. 采购**

66. 出于提高采购效率和实现资金效益目的在地方一级使用长期协议的情况继续改善。然而，在规划、招标和合同授予方面，地方一级存在一些不遵守采购政策和程序的情况。此外还有采购规划不充分和采购计划执行缺乏监督的情况，特别是在人道主义方面。

67. 为进一步加强采购程序而采取了若干举措，例如实施采购检查表系统、向相关采购人员提供专门培训机会、开发两个管理面板用以确定采购趋势和例外情况以及举办全球和区域网络研讨会，为疫情期间的采购提供指导。

**c. 财务管理**

68. 新引入的电子支付请求系统提供了更可靠的支付审计追踪。

69. 2020 年，用错误账户代码记录费用（从而降低了方案和财务信息的整体可靠性）的情况再次增加，为此，总部实施了有效的“第二道防线”控制措施，以发现和纠正代码错误并减轻其影响。

70. 此外，受越来越可靠的“第二道防线”控制措施的推动，财务管理业绩报告有了显著改进。

71. 不过，正如过去几年所提到的那样，为尽量减少在未经适当管理层批准的情况下执行交易以及产生的费用超出可用财政资源的风险，应更加及时地在 Atlas 中反映和批准财务承诺。

72. 正在计划中的新 ERP 系统有望为上述要点 a. 至 c. 带来重大改进。

**d. 综合行政管理**

73. 遵守差旅政策，特别是有关购买预付费票的政策，在地方层面仍然是一项挑战。预计引入差旅管理模块作为 ICT 转型工作的一部分将有助于改善这一方面。

74. 在经过改进的“第二道防线”控制措施下，需要注意那些旨在确保符合资产管理政策及程序和监测资产信息记录准确性的控制措施。

**(iv) 对国家办事处（区域办事处）的支持和监督**

75. 区域办事处对国家办事处的方案和业务表现的监督持续加强。但在风险管理和表现不佳办事处的问责方面，这还可以进一步改进。

**流程和方案**

76. 2020 年没有完成任何审计。

## VII. 提出的建议和管理层行动

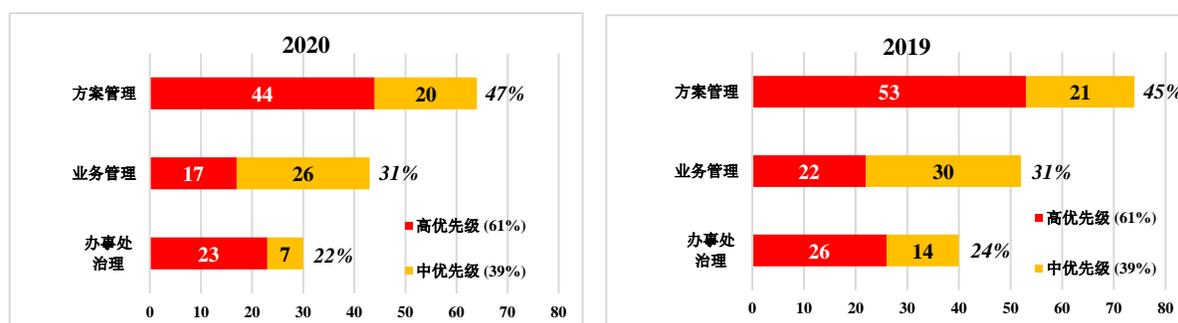
### A. 审计建议

#### 新建议

#### 国家办事处

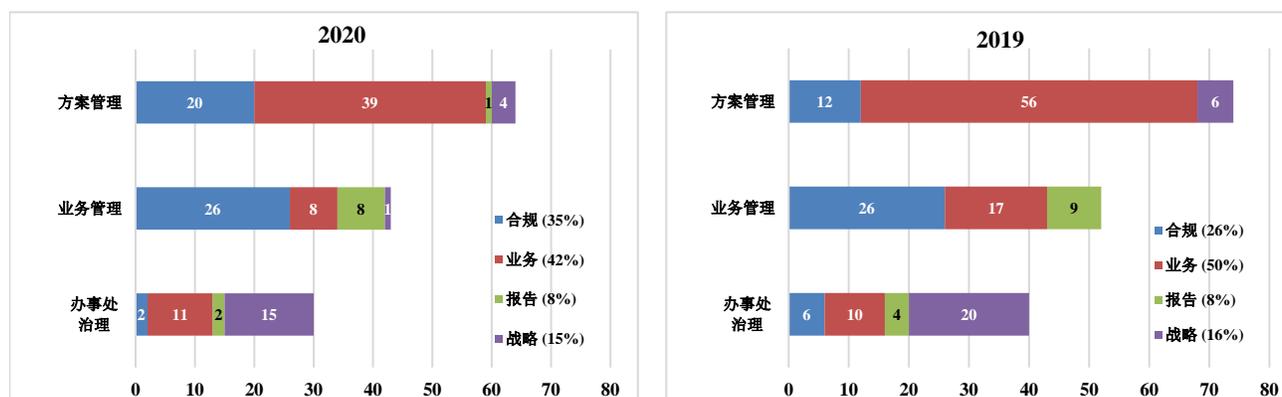
77. 2020 年一共向国家办事处提出了 137 条建议。建议的分布模式与 2019 年一致，其中“方案管理”为最大类别，其次是“业务管理”。2020 年的“高”和“中等”优先级建议与 2019 年相同（见图 3）。

图 3  
国家办事处建议 — 按优先级



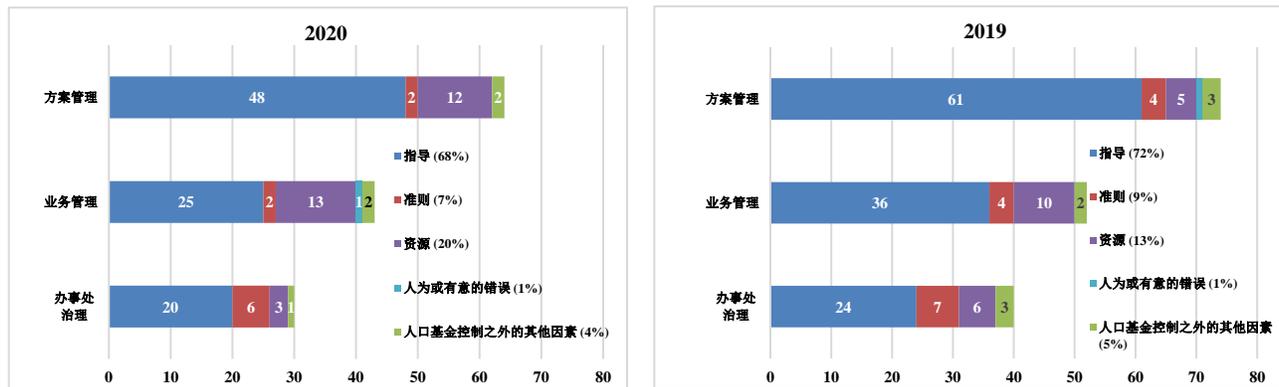
78. 按类型划分的建议分布模式表明，“合规”问题（的占比）所有增加，但“业务”仍然是最大类别（见图 4）。

图 4  
国家办事处建议 — 按类型



79. “指导”不足（监督控制不足或不充分）仍是导致问题的主要原因，其次是“资源”不足（人力资源或财务资源，包括培训），后者在 2020 年有所增加。“准则”（政策缺乏或不充分）排在第三位。2020 年，“失误”（人为或故意）和“人口基金控制之外的其他因素”的占比与 2019 年类似（见图 5）。

图 5  
国家办事处建议 — 按原因



80. 受疫情影响，一项始于 2019 年、原定于 2020 年完成的区域办事处审计被搁置。因此，本报告不包括对区域办事处建议趋势的分析。

### 未落实的建议

81. 一项针对建议落实情况的审查表明，今年与前几年相比取得了重大进展。如表 8 所示，截至 2020 年 12 月 31 日，2020 年全年落实了 187 条建议，115 条建议仍未落实。

表 8  
审计建议落实情况 — 按年份

年份	报告数量 <sup>(b)</sup>	提出的建议	未落实的建议 <sup>(b)</sup>	
			2019	2020
2010 <sup>(a)</sup> -2014	36	565	1 (1%)	-
2015	11	171	2 (1%)	- <sup>(c)</sup>
2016	12	183	3 (2%)	1 (1%)
2017	10	122	1 (1%)	-
2018	13	162	28 (17%)	3 (2%)
2019	14	174	130 (75%)	11 (6%)
<b>小计</b>	<b>96</b>	<b>1,377</b>	<b>165 (12%)</b>	<b>15 (1%)</b>
2020 <sup>(c)</sup>	9	137	不适用	100 (73%)
<b>总计</b>	<b>105</b>	<b>1,514</b>	<b>不适用</b>	<b>115 (8%)</b>
其中：超过执行截止日期			69 (42%)	8 (7%)
应于 12 月 31 日后执行			96 (58%)	107 (93%)

(a) 2010 年仅包括含未落实建议的报告数量。

(b) 相应主导内部审计处给出的联合审计报告中的建议。

(c) 两项与采购相关的建议已关闭，并在 2020 年被纳入新的供应链管理建议。

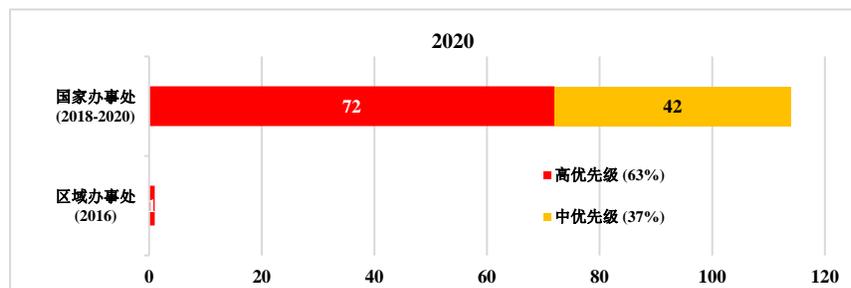
82. 图 6 详细介绍了所有未落实建议的情况，其中 114 条 (99%) 涉及国家办事处审计 (2018 年至 2020 年)，1 条 (1%) 涉及区域办事处审计 (2016 年以来)。

83. 在这 114 条未落实的国家办事处建议中，有 58 条与“方案管理”相关 (其中 20 条涉及“供应链管理”、18 条涉及“执行伙伴管理”、14 条涉及“方案规划、实施和监测”、6 条涉及“非核心供货管理”)；21 条与“办事处治理”相关 (其中 9 条涉及“组织结构和人员配置”、8 条涉及“办事处管理”、4 条涉及“风险管理”)；35 条与“业务管理”相关 (其中 15 条涉及

“财务管理”、8 条涉及“采购”、7 条涉及差旅和资产的“综合行政管理”、5 条涉及“人力资源”)。

84. 未落实的区域办事处审计建议涉及“对国家办事处的支持和监督”跨部门流程（见第 87 段）。

图 6  
截至 2020 年 12 月 31 日尚未落实的建议



#### 管理层接受风险

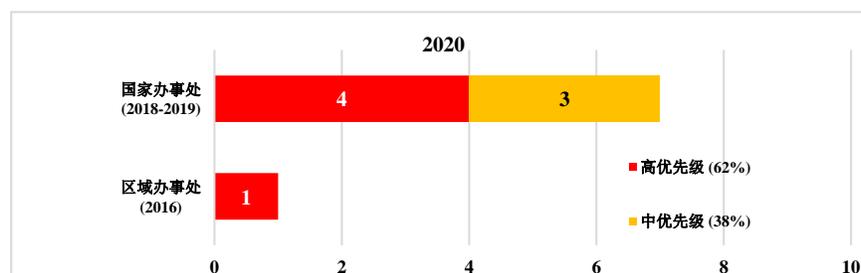
85. 对于 2019 年 2 月提出的一条关于差旅管理（包括可能收回未授权差旅产生的机票费用和每日生活津贴费用）的高优先级建议，由于有关人员在离开组织前未采取任何行动，该建议于 2020 年关闭。

#### 管理层不同意建议

86. 对于 2020 年发布的一份国家办事处审计报告，管理层不同意其中的一条高优先级建议（根据适用政策的要求，应实施监督控制以便对工作计划进行适当审查）和一条中等优先级建议（应根据工作人员绩效计划和发展计划中确定的学习和发展需求，制定涵盖所有强制性培训课程并视需要涵盖建议性培训课程的办事处一级年度学习计划）。

#### 在 18 个月或更长时间内未解决的建议

图 7  
在 18 个月或更长时间内未解决的建议



87. 与前几年相比，较久远建议的落实取得了重大进展。在截至 2020 年 12 月 31 日的 115 条尚未落实的建议中，有 8 条在 18 个月或更长时间内仍未得到解决（见图 7 和附件 4），2019 年的这一数据为 11 条。在这 8 条建议中，有 7 条与 4 个国家办事处相关（涉及的领域包括办事处结构和人员配置、供应链管理、收回不符合条件的费用、从执行伙伴处收回长期未结的业务基金

账户余额以及收回增值税退税)。还有 1 条通过区域办事处提出，内容是制定全组织范围的管理监督准则，以监督国家办事处的方案和业务表现。

## B. 调查后采取的纪律处分或制裁行动

88. 受远程办公方式和“不可抗力”影响，关键人员无法获取部分纸质文件，这不利于更新调查后所采取的纪律处分或制裁行动的状态。

89. 因此，在本报告定稿之时，尚无可用的最新信息。如果在当前时间至执行局年度会议期间有任何其他信息，将发布在人口基金网站上更新的附件 6 中。

## VIII. 咨询活动

90. 人口基金的外部 and 内部运营环境继续迅速变化，对审计和调查处专项咨询服务有着源源不断的需求。鉴于能力有限，审计和调查处只能选择性地满足部分需求，对此审计和调查处管理层进行了大量的投入。这仍对审计和调查处的其他活动产生了破坏性的“多米诺效应”。

- (a) 性剥削和性虐待以及性骚扰。审计和调查处继续向管理层提供支持，特别是在培训和捐助方协议方面（见下文第 0 段）。审计和调查处参与了内部和机构间的协调，即与机构间常务委员会、管理问题高级别委员会以及通过联合国调查处代表 (UN-RIS) 的协调。值得注意的是，审计和调查处为完善电子报告机制和改进信息共享做出了贡献。2021 年，审计和调查处将在其资源范围内继续提供支持；
- (b) 审核融资协定条款。在资金结构持续转变以及复杂非标准协定日益增加的背景下，特别是在有关性剥削和性虐待、性骚扰以及调查的条款方面，审计和调查处在 2020 年参与了 34 项复杂核心和非核心融资协定的相关工作（2019 年为 22 项，2018 年为 30 项，2017 年为 28 项）。对多个版本的回应需要在短时间内完成，对于框架协议，越来越多地要求对资金和方案采取协调一致的单一方法，虽然我们对此类要求表示欢迎，但这也增加了工作量和复杂性；
- (c) 评估。在成员国和捐助方在地方和整体层面进行的多次审查中，审计和调查处适时（即征求其意见时）给出了意见；
- (d) 政策与其他活动。审计和调查处就四项政策提供了意见（2019 年 6 条；2018 年 2 条）。自 2016 年以来，由于工作量巨大，审计和调查处一直限制自己在政策审查中的参与度。审计和调查处一直以咨询部门的身份跟进新 ERP 系统的实施（见第 26 段）；
- (e) 为人口基金高级管理层提供支持。这包括审计和调查处作为观察员参加各种委员会和提供专项建议；以及
- (f) 为人口基金人员和管理层提供一般支持。

## IX. 联合国系统内部的协作

### A. 内部审计

91. 2020 年，审计和调查处继续参与围绕内部审计的机构间活动和会议。审计和调查处参与了联合国各组织、多边金融机构和其他相关政府间组织的内部审计处（UN-RIAS 和 RIAS）之间的做法和经验交流。

92. 审计和调查处参加了各种各样的论坛，与其他多边行为体交流了信息（例如审计和欺诈方面的信息），还为内部审计中的女性参与多边环境提供了支持。

## **B. 调查**

93. 2020 年，审计和调查处继续与 UN-RIS 密切合作。审计和调查处积极参加机构间调查活动、UN-RIS 会议和国际调查员会议 (CII)。审计和调查处继续积极参加机构间机制关于性剥削和性虐待以及性骚扰的机构间活动（另请参见上方的第 90 段）。审计和调查处通过共同领导专门的 CII 工作组支持女性参与调查活动。

## **C. 联合检查组**

94. 审计和调查处继续在联合检查组中担任人口基金协调人。审计和调查处就 19 项审查与人口基金各单位、联合检查组和行政首长协调理事会秘书处进行了联络协调。此外，审计和调查处酌情审查并验证了对联合检查组在其过往报告中所提出建议的回应，并就此编写了人口基金向执行局的报告。

95. 审计和调查处继续指出了充分履行人口基金协调人角色所需的工作量。更笼统地说，审计和调查处继续指出，整个组织内存在“审查疲劳”。

## **X. 总体结论和后续措施**

96. 审计和调查处希望感谢执行主任、高级管理层、执行局和监督咨询委员会一如既往的支持，帮助审计和调查处在 2020 年尽可能成功地完成了任务。

97. 通过其对审计和调查处报告和建设的回应，人口基金管理层在 2020 年继续致力于提高人口基金治理、风险管理和控制流程的有效性。

98. 展望未来，鉴于案件数量极大，调查仍然是一个需要关注的重点工作领域。对迅速处理日益复杂的案件，同时符合正当程序并满足报告和透明度要求的期望继续加强。对于为 2019-2020 年提供的两个有时间限制的职位在 2021 年将成为固定职位，以及 2020 年新增一个法政审计员，审计和调查处表示赞赏。

99. 尽管未达到预期水平，甚至受疫情影响更加糟糕，审计和调查处仍然认为，在 2022 年初引入新 ERP 系统及业务运营战略（联合国改革）的影响更加明确时，应重新考虑内部审计周期。

100. 如何在快速变化的环境中，例如在疫情期间，在组织的信用和声誉风险偏好范围内协调好审计和调查处的期望与资源，这仍然是一项比以往任何时候都更加严峻的重大挑战。

101. 此外，为确保业务连续性，人口基金还必须有效管理 2021 年和 2022 年多个主任职位的继任规划，包括任期将于 2022 年初结束的现任审计和调查处主任的继任规划。

102. 与此同时，审计和调查处将继续致力于利用现有可支配资源，最大限度地提供优质服务。