

A/59/6

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 30 يوليو 2019

جمعيات الدول الأعضاء في الويبو

سلسلة الاجتماعات التاسعة والخمسون

جنيف، من 30 سبتمبر إلى 9 أكتوبر 2019

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

من إعداد الأمانة

1. تحتوي هذه الوثيقة على "تقرير مراجع الحسابات الخارجي" (الوثيقتان WO/PBC/30/4 و WO/PBC/30/4 Add.)، وهو معروض على لجنة الويبو للبرنامج والميزانية (لجنة الميزانية) في دورتها الثلاثين (8 إلى 12 يوليو 2019).
2. وترد أية قرارات للجنة بشأن تلك الوثيقة في "قائمة القرارات التي اتخذتها لجنة البرنامج والميزانية" (الوثيقة A/59/7).

[تلي ذلك الوثيقتان WO/PBC/30/4 و

و WO/PBC/30/4 Add.]

WO/PBC/30/4

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 3 يونيو 2019

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الثلاثون

جنيف، من 8 إلى 12 يوليو 2019

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

من إعداد الأمانة

1. تشمل هذه الوثيقة على العناصر التالية:

"1" تقرير مراجع الحسابات المستقل الذي يحتوي على رأي مراجع الحسابات الخارجي بشأن البيانات المالية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2018؛

"2" وتقرير مراجع الحسابات الخارجي للسنة المالية 2018 المُقدّم إلى سلسلة الاجتماعات التاسعة والخمسين لجمعية الدول الأعضاء في الويبو (المعروف أيضاً باسم "التقرير المُطوّل"). ويتضمن هذا التقرير توصيات مراجع الحسابات الخارجي الناتجة عن المراجعة التي أُجريت خلال السنة 19/2018؛

وترد ردود أمانة الويبو على توصيات مراجع الحسابات الخارجي في الوثيقة WO/PBC/30/4 Add.

وفيما يلي فقرة القرار المقترحة.

أوصت لجنة البرنامج والميزانية الجمعية العامة وسائر جمعيات الدول الأعضاء في الويبو بالإحاطة علماً بمضمون "تقرير مراجع الحسابات الخارجي" (الوثيقة WO/PBC/30/4).

تقرير مراجع الحسابات المستقل إلى الجمعية العامة للمنظمة العالمية للملكية الفكرية

رأي بشأن البيانات المالية

لقد راجعنا البيانات المالية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2018، التي تشمل على بيان الوضع المالي، وبيان الأداء المالي، وبيان التغيرات في صافي الأصول، وبيان التدفقات النقدية، وبيان المقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية - الإيرادات، وبيان المقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية - المصروفات للسنة المنتهية في ذلك التاريخ، والملاحظات ذات الصلة.

ونرى أن البيانات المالية المرفقة تعرض الوضع المالي للويبو في 31 ديسمبر 2018 وأداءها المالي وتدفعاتها النقدية للسنة المنتهية في ذلك التاريخ عرضاً نزيهاً من جميع النواحي الجوهرية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

رأي بشأن الانضمام

نرى، فيما يتعلق بجميع النواحي الجوهرية، أن الإيرادات والمصروفات قد استُخدمت وفقاً لأغراض الجمعية العامة، كما تتفق المعاملات المالية مع النظام المالي للمنظمة ولائحته.

الأساس الذي استند إليه الرأي

راجعنا الحسابات وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. ومسؤولياتنا بموجب هذه المعايير مُوضَّحة في تقريرنا في القسم المعنون "مسؤوليات مراجع الحسابات عن مراجعة البيانات المالية". وتتضمن هذه المعايير مني ومن زملائي الامتثال للمعايير الأخلاقية المنقحة لعام 2016 الصادرة عن مجلس التقارير المالية. ونحن مستقلون عن الويבו وفقاً للمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة بمراجعتنا للبيانات المالية، وقد أدينا مسؤولياتنا الأخلاقية الأخرى وفقاً لهذه المتطلبات. ونعتقد أن ما حصلنا عليه من أدلة تدقيقية كافٍ ومناسب لأن يكون أساساً يستند إليه رأينا.

مسؤوليات الإدارة والمسؤولين عن الحوكمة عن البيانات المالية

إن المدير العام مسؤول عن إعداد البيانات المالية وعرضها عرضاً نزيهاً، وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وعن الرقابة الداخلية التي تقرر الإدارة أنها ضرورية للتمكن من إعداد بيانات مالية خالية من الأخطاء الجوهرية، سواء الناتجة عن الغش أو الخطأ غير المقصود.

وعند إعداد البيانات المالية، تكون الإدارة مسؤولة عن تقييم قدرة المنظمة على الاستمرار كمنشأة عاملة، والإفصاح - حسب الاقتضاء - عن الأمور المتعلقة بالاستمرار في العمل، واستخدام المحاسبة على أساس الاستمرار في العمل ما لم تكن الإدارة إما تعتزم تصفية المنظمة أو وقف عملياتها، وإما أنه لم يبق أمامها أي بديل واقعي آخر.

ويتولى المسؤولون عن الحوكمة مسؤولية الإشراف على عملية إعداد تقارير المنظمة المالية.

مسؤوليات مراجع الحسابات عن مراجعة البيانات المالية

وتمثل مسؤوليتنا في التوصل إلى تأكيد معقول بشأن خلو البيانات المالية ككل أو عدم خلوها من الأخطاء الجوهرية، سواء الناتجة عن الغش أو الخطأ غير المقصود، وإصدار تقرير مراجع حسابات يتضمن رأينا. ويُعد التأكيد المعقول مستوى عالياً من

التأكيد، ولكنه ليس ضماناً بأن مراجعة الحسابات التي جرت وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات ستكتشف دائماً أي خطأ جوهري موجود. فيمكن أن تنشأ الأخطاء عن الغش أو الغلط غير المقصود، وتُعتبر الأخطاء جوهريّة إذا كان من المتوقع في حدود المعقول أن تؤثر، منفردة أو على وجه الإجمال، في القرارات الاقتصادية التي يتخذها المستخدمون بناءً على هذه البيانات المالية.

وكجزء من مراجعة الحسابات وفقاً للمعايير الدولية، مارس الحكم المهني، ونحافظ على التشكيك المهني طوال عملية المراجعة. ونقوم أيضاً بما يلي:

- تحديد وتقييم مخاطر وجود أخطاء جوهريّة في البيانات المالية، سواء بسبب الغش أو الخطأ غير المقصود، وتصميم وتنفيذ إجراءات مراجعة تستجيب لتلك المخاطر، والتوصل إلى أدلة تدقيقية كافية ومناسبة لأن تكون أساساً يستند إليه رأينا. وعدم اكتشاف خطأ جوهري ناجم عن الغش أعلى خطراً من عدم اكتشاف خطأ جوهري ناجم عن غلط غير مقصود، لأن الغش قد ينطوي على تواطؤ أو تزوير أو إغفال مقصود أو تحريف أو تجاوز لرقابة داخلية.
 - فهم الرقابة الداخلية المتعلقة بمراجعة الحسابات من أجل تصميم إجراءات مراجعة ملائمة للظروف، وليس لغرض إبداء رأي بشأن فعالية الرقابة الداخلية في المنظمة.
 - تقييم مدى ملاءمة السياسات المحاسبية المستخدمة، ومدى معقولية التقديرات المحاسبية وعمليات الإفصاح ذات الصلة التي قامت بها الإدارة.
 - استنتاج مدى ملاءمة استخدام الإدارة لمبدأ المحاسبة على أساس استمرار العمل، واستنتاج ما إذا كان يوجد شك جوهري يتعلق بأحداث أو ظروف قد تثير شكوكاً كبيرة بشأن قدرة المنظمة على الاستمرار كمنشأة عاملة استناداً إلى الأدلة التدقيقية التي تم الحصول عليها. وإذا خلصنا إلى وجود شك جوهري، فإننا مطالبون بلفت الانتباه في تقرير مراجع الحسابات إلى عمليات الإفصاح ذات الصلة الموجودة في البيانات المالية، أو بتعديل رأينا إذا كانت عمليات الإفصاح غير كافية. وتستند استنتاجاتنا إلى الأدلة التدقيقية التي تم الحصول عليها حتى تاريخ تقرير مراجع الحسابات. ولكن الأحداث أو الظروف المستقبلية ربما تتسبب في توقف الويبيو عن الاستمرار كمنشأة عاملة.
 - تقييم العرض الإجمالي للبيانات المالية وهيكلها ومضمونها، بما في ذلك عمليات الإفصاح، وما إذا كانت البيانات المالية تمثل المعاملات والأحداث الأساسية بطريقة تحقق العرض النزيه أم لا.
- ونتواصل مع المسؤولين عن الحوكمة فيما يتعلق بأمور عديدة، منها: النطاق المقرّر لعملية المراجعة وتوقيتها ونتائجها المهمة، بما في ذلك أي أوجه قصور جوهريّة في الرقابة الداخلية نحددها في أثناء مراجعتنا للحسابات.

معلومات أخرى

تُعد الإدارة مسؤولة عن المعلومات الأخرى. وتشتمل تلك المعلومات الأخرى على المعلومات الواردة في التقرير المالي السنوي والمرفقات. ورأينا في البيانات المالية لا يشمل المعلومات الأخرى، ولا نُعرب عن أي شكل من أشكال الاستنتاج التأكيدي بشأن تلك المعلومات الأخرى. وفيما يتعلق بمراجعتنا للبيانات المالية، فإن مسؤوليتنا تتمثل في قراءة المعلومات الأخرى، ومن ثم النظر فيما إذا كانت تلك المعلومات الأخرى لا تتفق من حيث الجوهر مع البيانات المالية أو ما إذا كانت معرفتنا التي توصلنا إليها من المراجعة أو غيرها تبدو خاطئة من حيث الجوهر. وإذا استنتجنا، استناداً إلى ما قمنا به من عمل، أن هناك خطأ جوهرياً في تلك المعلومات الأخرى، فإننا مُطالبون بالإبلاغ عن ذلك. وليس لدينا ما نبلغ عنه في هذا الصدد.

لقد أصدرنا أيضاً تقريراً مطولاً بشأن المراجعة التي أجريناها.

(توقيع) سير آمياس سي. إي مورس

المراقب المالي ومراجع الحسابات العام

المكتب الوطني لمراجعة الحسابات

لندن، المملكة المتحدة.

30 مايو 2019

مايو 2019

المنظمة العالمية للملكية الفكرية

تقرير مراجع الحسابات الخارجي بشأن بيانات الوييو المالية لعام 2018

تهدف عملية مراجعة الحسابات إلى توفير ضمانات مستقلة للدول الأعضاء؛ وإضافة قيمة إلى إدارة الويبو المالية وحوكمتها؛ ودعم الأهداف المنشودة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات.

المراقب المالي ومراجع الحسابات العام هو رئيس المكتب الوطني لمراجعة الحسابات، المؤسسة العليا لمراقبة الحسابات في المملكة المتحدة. ويعمل كل المراقب المالي، والمكتب الوطني لمراجعة الحسابات بصورة مستقلة عن حكومة المملكة المتحدة، ويهدف إلى ضمان الإنفاق السليم والفعال للأموال العامة، والمساءلة أمام برلمان المملكة المتحدة. ويقدم المكتب الوطني لمراجعة الحسابات خدمات المراجعة الخارجية لحسابات عدد من المنظمات الدولية، وذلك باستقلال تام عن دوره باعتباره المؤسسة العليا لمراقبة الحسابات في المملكة المتحدة.

المحتويات

9	المقدمة
9	الملاحظات الرئيسية
12	الجزء الأول
12	الإدارة المالية
15	الجزء الثاني
15	الحوكمة والضمانات
21	الجزء الثالث
21	الإدارة القائمة على النتائج والموارد البشرية
30	الجزء الرابع
30	مسائل أخرى للهيئات الرئاسية في الويبو
30	توصيات العام السابق
31	شكر وتقدير
32	الملحق 1
32	متابعة تنفيذ توصيات العام السابق

المقدمة

2. تأسست المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) في عام 1970، بموجب اتفاقية الويبو لعام 1967. وتعود بدايات تاريخ الويبو إلى اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية لعام 1883. وتهدف الويبو إلى الاضطلاع بدور ريادي في وضع نظام دولي متوازن وفعال للملكية الفكرية. وفي مايو 2019، سيصل عدد الدول الأعضاء في الويبو إلى 192 عضواً. والمصدر الأساسي لتمويلها هو الرسوم التي تفرضها على خدماتها من خلال اتحادات المعاهدات، لا سيما معاهدة التعاون بشأن البراءات (معاهدة البراءات)، واتحادي مدريد ولاهاي. كما تتلقى الويبو الاشتراكات المقررة والتبرعات.

3. وتم تعيين المراقب المالي والمراجع العام للحسابات في المملكة المتحدة مراجعاً خارجياً للويبو لمدة ست سنوات تبدأ من 1 يناير 2018. وقد قام بمراجعة البيانات المالية للويبو للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2018، وفقاً للفصل 8 من النظام المالي للويبو ولائحته. وقد أجريت المراجعة وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات. وتقتضي تلك المعايير امتثال مراجع الحسابات ومعاونيه للشروط الأخلاقية، وتخطيط مراجعة الحسابات وتنفيذها للتأكد بدرجة معقولة من خلو البيانات المالية من أية أخطاء جوهرية.

4. وإضافة إلى آرائنا بشأن البيانات المالية للويبو، يعرض هذا التقرير النتائج والتوصيات الرئيسية المنبثقة عن عملنا، بما في ذلك ملاحظتنا بشأن الإدارة المالية والحوكمة. وقد أولينا اهتماماً خاصاً لتغطية لتلك المجالات في السنة الأولى من ولايتنا، كما تابعنا التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير سلفنا (الملحق 1).

الملاحظات الرئيسية

مجل نتائج مراجعة الحسابات

5. اشتملت مراجعتنا على فحص البيانات المالية لعام 2018، وما يرتبط بها من معاملات وأحداث. وأجريت المراجعة وفقاً للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات والقواعد المالية. وقدمنا رأياً غير مشفوع بتحفظات، دون تعديل، بشأن البيانات المالية.

6. واتسمت البيانات المالية المقدمة للمراجعة بالجودة العالية، وبسبب التقييمات المحاسبية الرئيسية، وبرهنت الإدارة على اهتمامها بالقضايا الرئيسية، وامتثالها لمتطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. فعلى سبيل المثال، أجرت الإدارة مراجعة دقيقة لمختلف الافتراضات التي استخدمها الخبير الاكتواري لتحديد الالتزامات المترتبة على التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، وخلصت إلى أن الافتراضات المستخدمة كانت مناسبة للويبو.

7. وتبين من مناقشتنا مع الإدارة أن هناك مجالاً لتبسيط البيانات المالية، والنظر في شكل التعليقات المالية، التي يجري في الوقت الحالي تفصيلها بشدة، ونعتقد أنها ستكون مفيدة أكثر للإدارة إذا كانت أكثر إيجازاً وتركيزاً على الجوانب الجوهرية الرئيسية المتعلقة بالأداء المالي والسلامة المالية.

8. وتمخضت مراجعتنا عن عدد محدود من التسويات، مما يبرهن على جودة عملية الإغلاق. وخلال المراجعة، حددنا بعض المجالات التي يمكن للإدارة أن تحسنها، وسنعمل معها على تحسين عملية المراجعة وتعزيزها بعد عامنا الأول. وأهم

مجالات التحسين التي لاحظناها هي الحاجة إلى إجراء مراجعة شاملة ومنهجية لبنود رأس المال العامل المفتوحة، وإيلاء اهتمام أكبر للأرصدة القديمة المسجلة في بيان الوضع المالي.

الأداء المالي

9. عادت الويبو عمومًا إلى تحقيق فائض في الفترة المالية قدره 42.5 مليون فرنك سويسري، وأدى هذا بالتضافر مع حركات أخرى إلى زيادة إجمالية في صافي الأصول تُقدر بنحو 58.7 مليون فرنك سويسري. ويُعزى هذا الفائض إلى التحسن الذي شهدته إيرادات نظامي معاهدة البراءات ومديد، إلى جانب تحقيق وفورات في تكاليف الموظفين. ورغم أن الويبو تكبدت خسائر قدرها 12.2 مليون فرنك سويسري في أنشطتها الاستثمارية خلال الفترة، فقد أكدنا أن تلك الخسائر تتسق مع تحركات السوق الأوسع، وقد أكدت اللجنة الاستشارية المعنية بالاستثمارات. وحددنا بعض المجال لتقديم تقارير أكثر تفصيلاً عن أداء الاستثمار إلى لجنة البرنامج والميزانية كوسيلة لتوفير قدر أكبر من الضمانات، لا سيما في ضوء التغييرات المهمة في طريقة إدارة الاستثمارات أمام مخاطر أسعار الفائدة السلبية في سويسرا.

10. وتتمتع الويبو عمومًا بوضع مالي متين، وتدفقات نقدية قوية، تدعمها مجموعة منتظمة من الإيرادات المتدفقة في المستقبل. كما أن لديها خطة واضحة لتمويل التزاماتها المستقبلية، مثل التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، وهو نهج مالي حصيف نظرًا إلى أن المنظمة لا يمكنها الاعتماد على الاشتراكات المقررة من الدول الأعضاء للتمويل. وتقدر الالتزامات المدعومة بموارد مخصصة بنحو 125.8 مليون فرنك سويسري من أصل التزامات قدرها 303.1 مليون فرنك سويسري.

الحوكمة والضمانات

11. تحتاج الدول الأعضاء إلى الاعتماد على أنظمة سديدة للإدارة تزودها بالضمانات الشاملة التي تحتاجها للاضطلاع بمسؤولياتها الرقابية، والتأكد من صون موارد المنظمة على النحو المناسب. وفي السنة الأولى من ولايتنا، نرى أن مراجعة هذه الترتيبات من الأهمية بمكان. وبوجه عام، وجدنا أن الويبو تتبع نهجًا إيجابيًا واستباقياً في تطوير آليات الحوكمة السليمة. وتحتل الويبو موقع الصدارة على عدة أصعدة في التطورات المتعلقة بالحوكمة في منظومة الأمم المتحدة. إننا نتطلع إلى استعراض الفعالية التشغيلية لتلك الترتيبات عند نضوجها في السنوات المقبلة.

12. ويُعد بيان الويبو بشأن الرقابة الداخلية بمثابة وثيقة مساءلة عامة تبين فعالية المراقبة الداخلية في المنظمة. وكان للويبو السبق في البحث عن طرق لتحسين دعم الضمانات التي يستند إليها البيان. وحسب رأينا، هذه ممارسة إيجابية وقيمة تعمل على رفع مستوى الدقة والثقة التي يتمتع بها البيان. ورغم وجود الخطط لإجراء المزيد من التحسينات، فإن تحديد الضوابط وتقييم مدى فعاليتها مجالان مهمان لتركيز الاهتمام. ومن شأن هذه العمليات المحسنة أن توفر مزيدًا من الضمانات للمدير العام بشأن تشغيل الضوابط بصورة سليمة. وقد أدرجت الإدارة اقتراحاتنا بإعطاء أهمية أكبر لبيان الرقابة الداخلية، والتركيز على التقييم الشامل لفعالية الضوابط التي استُخدمت خلال العام. ونعتقد أن العملية الجارية توفر قدرًا أكبر من الشفافية والثقة للدول الأعضاء.

13. وتتطلب بيئة الويبو إدارة واعية بمخاطر التشغيل، وبخاصة فيما يتعلق بالمخاطر التي تهدد أنشطتها التجارية وأمن البيانات والمعلومات. لذا، تحتاج الويبو إلى عمليات فعالة ومنتظمة لإدارة المخاطر، من شأنها تعزيز الثقة في مستوى الضمانات المتاحة للمدير العام والدول الأعضاء فيما يتعلق بإدارة المخاطر والحد منها على نحو ملائم، مما يضيف وضوحًا أكبر على

تلك العمليات. وقد تبين لنا من المراجعة الأولية أن المدير العام والموظفين في الويبو يأخذون هذه القضايا على محمل الجد، ونعزم العودة إلى هذا المجال بدرجة موضوعية أكبر في وقت لاحق من ولايتنا.

14. ويُعد الغش خطراً رئيسياً يهدد منظومة الأمم المتحدة، ويلحق ضرراً كبيراً بسمعتها، إلى جانب خطر تكبد خسائر مالية. وعليه قمنا باستعراض نهج الويبو في كشف الغش ومنعه، ولاحظنا العديد من السمات الإيجابية التي يفتقر إليها كثيرًا النظام الأوسع. فقد أدركت الويبو الحاجة إلى إجراء مراجعة شاملة ومنتظمة لمخاطر الغش، وتحديد المجالات الأشد تعرضاً له، وهي في مرحلة ضمان مواءمة الضوابط مع تلك المخاطر بصورة مناسبة. كما يبرهن هذا النهج الاستباقي على نضج مفهوم المساهمة التي توفرها الضوابط الداخلية القوية في فعالية المنظمة.

الإدارة القائمة على النتائج والموارد البشرية

15. الإدارة القائمة على النتائج هي آلية مساءلة رئيسية تُستخدم لإبراز أهداف المنظمة ونتائجها المرتقبة، وممارستها للأعمال وأوجه استخدامها للموارد لتحقيق النتائج. وبوصفها جزءاً رئيسياً من إطار المساءلة في الويبو، رأينا أنه من المناسب مراجعة الطريقة التي يعمل بها هذا الإطار، والكيفية التي يُبلَّغ بها عنه إلى الدول الأعضاء. وركزنا على برنامج واحد محدّد للويبو، يتعلق بالموارد البشرية (البرنامج 23)، وذلك للأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية في تقديم الخدمات ودلائلها من حيث التكلفة للمنظمة. وتبين لنا أن الويبو لديها إطار عمل متطور للإدارة القائمة على النتائج يتسم بالشمول، وتُبلَّغ المنظمة نتائجها المتعلقة بهذا الإطار بالتفصيل إلى الدول الأعضاء. كما تقوم من خلال شعبة الرقابة الداخلية بالتحقق من صحة الأداء المبلَّغ عنه، وجميعها تُعد ممارسات جيدة. ورغم توفر العديد من السمات الإيجابية، فإن مراجعتنا سلَّطت الضوء على عدد من المجالات التي يمكن فيها زيادة تعزيز الإدارة القائمة على النتائج، وتطوير مؤشرات الأداء الأساسية.

16. وقد وجدنا أنه يمكن بذل المزيد من الجهد لضمان دعم المؤشرات المحددة لقياس أداء برنامج الويبو بأنظمة عملية لجمع البيانات، وضرورة اختبار تلك الأنظمة قبل اعتمادها. ففي الثنائية 17/2016، تعذر الإبلاغ عن بعض المؤشرات نظراً للإشكالات التي ينطوي عليها جمع البيانات. ونتيجة لذلك تم التخلي عن عدد من التدابير المفيدة عند وضع مؤشرات الثنائية 19/2018، ونرى أن ذلك يُعزى إلى افتقار المؤشرات المستخدمة في تلك الفترة إلى الاتساع أو الشمول. وفي رأينا، أسفر ذلك في بعض المجالات عن مؤشرات أخفقت في توفير قاعدة أدلة قوية للنتائج المرتقبة. وعلاوة على ذلك، نعتقد أن ثمة مجالاً لإعادة النظر في المعايير المحددة لتحقيق هدف ما بصورة كاملة، ففي كثير من الحالات يتحدّد هذا المستوى عند نسبة 80 في المائة، وهو ما قد يقدم نظرة إيجابية مفرطة إلى الدول الأعضاء.

17. وعند استعراض برنامج الموارد البشرية في الإدارة القائمة على النتائج، درسنا استراتيجية الموارد البشرية، وبحثنا أولويات الاستراتيجية، وكيف انعكس ذلك بوضوح في إطار عمل الإدارة القائمة على النتائج ومؤشراتها. ويلاحظ، في الوقت الراهن، عدم اتساق إطار عمل الإدارة القائمة على النتائج مع البيانات المهمة المستخدمة في السجلات المتوازنة لقياس الأداء. كما أن مؤشرات الإدارة القائمة على النتائج لا تقيس بصورة شاملة التقدم المحرز لتوفير جميع العناصر الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية. وهناك مجال لمواءمة اجراءات التبليغ، وتتبع نتائج الإدارة القائمة على النتائج بصورة أوثق خلال العام. وفي رأينا، إذا كانت الأهداف مهمة بالقدر الكافي لتبليغ الدول الأعضاء بها، فينبغي مراقبتها بشكل أكثر انتظاماً بوصفها جزءاً من مهام الرقابة الروتينية للإدارة.

18. وقد سلطنا الضوء على قيمة الممارسة الجيدة الحالية المتمثلة في إجراء استقصاءات منتظمة أو سنوية أو نصف سنوية للموظفين، كوسيلة لتقييم اتجاهات مكان العمل، ومعنويات الموظفين، وجودة الدعم المُقدم من إدارة الموارد البشرية. وحسب تجربتنا، توفر تلك الاستقصاءات بيانات مفيدة لتوجيه سياسة الموارد البشرية، وتقييم الأداء، مما يسمح بتتبع الاتجاهات والتغيرات عبر الزمن. كما توفر قاعدة أدلة قوية لتقديم بيانات حقيقية من المستخدمين والموظفين بغرض تقييم الأداء.

الجزء الأول

الإدارة المالية

مجل نتائج المراجعة

1.1 قام مراجع الحسابات الخارجي بمراجعة البيانات المالية للويبو للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2018، التي تشتمل على بيان الوضع المالي، وبيان الأداء المالي، وبيان التدفقات النقدية، وبيان التغيرات في صافي الأصول، وبيان المقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية، والملاحظات ذات الصلة.

2.1 وقد عُرضت تلك البيانات المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ونرى أن البيانات المالية الخاضعة للمراجعة تعرض الوضع المالي للويبو في 31 ديسمبر 2018، وأدائها المالي، وتدفعاتها النقدية للسنة المنتهية في ذلك التاريخ عرضا نزيها من جميع النواحي الجوهرية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

3.1 ويقدم التقرير المالي السنوي الذي أعدته الويبو، إلى جانب التعليق والتحليل مع البيانات المالية نظرة عامة شاملة عن الوضع المالي. واتسم التحليل والبيانات المالية المقدمة للمراجعة بالجودة العالية. وفيما يتعلق بالتقييمات المحاسبية الرئيسية، تمكنت الإدارة من إظهار اهتمام بالقضايا الرئيسية المتصلة بالامتثال لمتطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. فعلى سبيل المثال، أجرت الإدارة مراجعة تفصيلية لمختلف الافتراضات التي استخدمها الخبير الاكتواري في تحديد التزامات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة وخلصت إلى أن الافتراضات المستخدمة كانت مناسبة.

4.1 ودون الانتقاص من جودة البيانات المالية، نعتقد أن هناك مجالا لتبسيطها، والنظر مرة أخرى في شكل التعليقات المالية. في الوقت الحالي، التي يجري تفصيلها بشدة، ونعتقد أن الإدارة ستستفيد من إيجازها وتركيزها على الجوانب الجوهرية الرئيسية المتعلقة بالأداء المالي والسلامة المالية. ومن شأن ذلك مساعدة القراء على فهم أفضل للعناصر الرئيسية للأداء المالي، وتحسين الارتباط مع البيانات المالية. وسنعمل مع الإدارة على استكشاف سبل لتطوير عرض تلك البيانات.

5.1 وخلال مراجعتنا حدّدنا مجالات للتحسين حسب الإدارة. ومن أهم المجالات التي لاحظناها هو الحاجة إلى مراجعة أكثر شمولا وانتظاما لبنود رأس المال العامل المفتوحة، وإيلاء المزيد من الاهتمام للأرصدة القديمة المسجلة في بيان الوضع المالي.

وينبغي للويبو:

التوصية 1. إعادة النظر في تكوين التعليقات المالية، والنظر في نطاق الإفصاح ليكون أكثر إيجازا في البيانات المالية، مع الحفاظ في الوقت نفسه على الامتثال لمعايير الإبلاغ المالي.

التوصية 2. وضع نهج أكثر انتظاماً لمراجعة حسابات مراقبة الميزانية لضمان تحليل الحسابات المستحقة القبض والحسابات المستحقة الدفع بانتظام، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة للعناصر القديمة و/ أو غير القابلة للتحصيل.

الوضع المالي

3.1 في عام 2018، سجلت الوبو فائضا قدره 42.5 مليون فرنك سويسري (2017: 18.6 مليون فرنك سويسري)، إضافة إلى أن المكاسب الاكتوارية خفضت الالتزامات المتعلقة باستحقاقات الموظفين بعد انتهاء الخدمة بمبلغ 16.3 مليون فرنك سويسري. وكان التأثير المشترك هو زيادة صافي الأصول إلى 261.4 مليون فرنك سويسري في ديسمبر 2018 (2017: 202.7 مليون فرنك سويسري).

4.1 وارتفعت إيرادات عام 2018 لتصل إلى 430.6 مليون فرنك سويسري بزيادة قدرها 5.2 في المائة عن العام السابق (2017: 409.1 مليون فرنك سويسري). ويعزى ذلك في المقام الأول إلى زيادة رسوم طلبات معاهدة البراءات وأنظمة مدريد بنسبة 8.4 في المائة و6.2 في المائة على التوالي؛ وانخفاض نفقات الوبو بنسبة 4.8 في المائة؛ من 394.8 مليون فرنك سويسري إلى 375.8 مليون فرنك سويسري. كما انخفضت نفقات الموظفين لتبلغ قيمة أقل بمقدار 8.0 مليون فرنك سويسري عما كانت عليه في عام 2017، ويعزى ذلك إلى تضايف عدد من العوامل منها انخفاض الإيفاق على الوظائف الثابتة والوظائف المؤقتة، وتقليص نفقات برنامج الوبو للمكافآت والتقدير في عام 2018. وقد أسهم كل من زيادة الإيرادات وتخفيض النفقات في تحسين الوضع المالي العام للوبو.

5.1 وتكبدت استثمارات الوبو خسارة صافية قدرها 12.42 مليون فرنك سويسري، بالمقارنة مع أرباح بلغت 4.3 مليون فرنك سويسري في العام السابق. وهذا يتفق مع فهمنا لحركة الأسواق المعنية خلال هذه الفترة، وتم تسليط الضوء عليه في اجتماعات ديسمبر 2018 للجنة الاستشارية المعنية بالاستثمارات. فقد لاحظت اللجنة أنه على الرغم من أن أداء الاستثمار كان سلبيا، إلا أنه كان متسقا مع معايير الأداء الإيجابية، وأن العائدات السلبية تُعزى في الغالب إلى ارتفاع معدلات الفائدة، لا سيما في الولايات المتحدة وتأثيرها على فئات الاستثمار التي تقوم بها الوبو سواء ذات الدخل الثابت، أم في الأصول العقارية. وتقتضي اللوائح المالية أن يبلغ المدير العام لجنة البرنامج والميزانية بانتظام عن الاستثمارات التي تقوم بها المنظمة.

6.1 وقد أبلغتنا الوبو أن لجنة البرنامج والميزانية وافقت في دورتها السادسة والعشرين، على قيام اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة بمراجعة تقارير الاستثمار الشهرية الواردة من مستشاري الاستثمار الخارجيين للوبو ومن أمين الاستثمار. ويتولى عضوان من اللجنة الاستشارية مراجعة التقارير الشهرية، ثم يقدمان تقريرا إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة (اللجنة الاستشارية) في اجتماعاتها الفصلية، يؤكدان فيه عدم حدوث أي مخالفات، وأن الاستثمارات تُدار وفقاً لسياسات الاستثمارات. وتلتقي اللجنة الاستشارية، في كل دورة من دوراتها، مع الدول الأعضاء لتقديم تقرير عن جلساتها، وعن الاستثمارات. وقد وافقت لجنة البرنامج والميزانية في دورتها السادسة والعشرين على إدراج تقرير الاستثمارات في تقرير أداء الوبو للثنائية. وفي رأينا، لا يزال هناك مجال لتقديم تقارير رسمية أكثر انتظاماً عن النشاط الاستثماري من جانب المدير العام إلى لجنة البرنامج والميزانية، إلى جانب الضمانات التي تقدمها اللجنة الاستشارية.

1.7 وارتفع إجمالي الأصول من 1,021.5 مليون فرنك سويسري إلى 1,085.2 مليون فرنك سويسري. ويعزى ذلك في المقام الأول إلى زيادة مجموع نقدية الوبو واستثماراتها بنسبة 13.3 في المائة، من 543.8 مليون فرنك سويسري إلى 616.3 مليون فرنك سويسري، نتيجة كل من فائض الفترة؛ وبيع عقار استثماري بمبلغ 7.0 مليون فرنك سويسري (كما

هو موضح في الملاحظة 9 على البيانات المالية)، والزيادات في المبالغ المحصلة مقدما، والحسابات الجارية المحتفظ بها نيابة عن الغير. وأخذ قرار تصفية العقار الاستثماري بناء على تقييم للمحفظة الشاملة، ولم يكن العقار أساسيا في الاستراتيجية الاستثمارية الشاملة. وشعرنا بالارتياح لعدم وجود مشاكل تتعلق بالانتظام في هذا القرار. كما شهدت هذه الفترة تغيرا كبيرا في تكوين أصول الوييو، ويعزى ذلك بشكل أساسي إلى قرار تخصيص أموال غير مطلوبة على الفور في كل من الاستثمارات القصيرة الأجل والطويلة الأجل على أساس احتياجات السيولة النقدية على النحو المنصوص عليه في سياستها بشأن الاستثمارات. وزادت التزامات الوييو زيادة طفيفة من 818.8 مليون فرنك سويسري إلى 823.8 مليون فرنك سويسري.

8.1 ونستخدم تحليل النسب المالية للوقوف على السلامة المالية لأي منظمة في جميع عمليات المراجعة الدولية التي نضطلع بها، لبيان الكيفية التي تتغير بها الأوضاع المالية عبر الوقت (الشكل 1). وتعتبر النسب عن العلاقة بين عنصر حساب مع عنصر آخر. فعلى سبيل المثال، يوجد 0.6 فرنك سويسري من الأصول الجارية لكل 1 فرنك سويسري من الالتزامات الجارية. وعادة ما يكون هذا مدعاة للقلق، لكن يُخفف من حدة هذه النسبة المنخفضة مجموعة التدفقات الكبيرة من العمل المستقبلي الذي تؤكد القيمة العالية للمبالغ المحصلة مقدما (300.0 مليون فرنك سويسري). وهذا يعني أنه من غير المحتمل أن تطلب الوييو تصفية الاستثمارات طويلة الأجل. وإذا دعت الحاجة إلى تصفية هذه الاستثمارات طويلة الأجل، فسيكون ذلك دون غرامة لأغراض التدفق النقدي.

الشكل 1. النسب المالية الرئيسية للوييو 2015-2018

النسبة المالية	2018	2017	2016 ⁴	2015
النسبة الحالية = الأصول الجارية: الالتزامات الجارية	0.60	0.68	1.29	1.19
إجمالي الأصول: إجمالي الالتزامات الأصول: الخصوم	1.32	1.25	1.17	1.40
النسبة النقدية النقد وما يعادله: الالتزامات الجارية	0.44	0.53	1.13	1.07

¹ يشير ارتفاع النسبة الحالية إلى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها القصيرة الأجل.

² يُعد ارتفاع نسبة الأصول إلى الالتزامات مؤشرا جيدا على الملاءة المالية.

³ النسبة النقدية هي مؤشر لما تملكه المنشأة من سيولة، أي حجم النقد وما يعادله مما هو موجود في الأصول الجارية لتغطية الالتزامات الجارية.

⁴ أعيد بيان الالتزامات في عام 2016 جراء اعتماد المعيار رقم 39 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

المصدر: البيانات المالية المراجعة للوييو

1.9 وبشكل عام، وكما أشار المدير العام في مقدمة وثيقة البرنامج والميزانية للثناوية 19/2018، فإن الوييو محظوظة لتمتعها بوضع مالي سليم. وتمتلك المنظمة احتياطات جيدة، مع دعم كبير من النقد والاستثمارات. وقد خصصت المنظمة نحو 125.8 مليون فرنك سويسري لسداد التزاماتها المتراكمة المتعلقة بتوفير التأمين الصحي للموظفين بعد انتهاء الخدمة البالغة 303.1 مليون فرنك سويسري. وهذه خطوة تتسم بالحكمة والحذر؛ لأن المنظمة لا يمكنها الاعتماد على ضمان التدفق المنتظم للموارد من الاشتراكات المقدر لتمويل هذه الالتزامات المستقبلية. وتملك الوييو أيضا أصولا عقارية حديثة نسبيًا، يتم صيانتها جيدا، وقد وضعت خطة رأسمالية رئيسية مدتها عشر سنوات لتوقع الالتزامات الرأسمالية المستقبلية المحتملة للمنظمة وتلبيتها. وسنبحث بمزيد من التفصيل المشروعات في إطار الخطة الرأسمالية الرئيسية في وقت لاحق من ولايتنا.

الجزء الثاني

الحوكمة والضمانات

1.2 تُعد الإدارة الفعالة والرقابة الداخلية جزءاً لا يتجزأ من الضمانات التي تتوفر للدول الأعضاء بشأن استخدام الموارد. فهي الآليات التي أنشأتها الدول الأعضاء للاضطلاع بمسؤولياتها الرقابية. وأردنا في العام الأول من ولايتنا أن نقيم فعالية تلك الآليات تقيماً أولياً، وعند الاقتضاء، سنعود إليها على نحو أكثر موضوعية خلال فترة ولايتنا. وقمنا بالنظر فيما يلي:

- الرقابة الداخلية وبيان الرقابة الداخلية؛
- وإدارة المخاطر؛
- وكشف الغش ومنعه؛
- وشعبة الرقابة الداخلية؛
- واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة.

الرقابة الداخلية

2.2 بموجب اللوائح المالية، يتكفل المدير العام مسؤولية الحفاظ على 'ممارسة رقابة مالية داخلية تسمح بالقيام أولاً بأول بفحص فعال و/أو استعراض المعاملات المالية لضمان ما يلي: "1" نظامية عمليات قبض جميع أموال المنظمة ومواردها المالية الأخرى، وحفظها والتصرف فيها؛ "2" واتفق الالتزامات والنفقات مع الاعتمادات أو المخصصات المالية الأخرى، التي تقرها الجمعية العامة، أو مع الأغراض والقواعد المتعلقة بصناديق استئمانية محددة؛ "3" واستخدام موارد المنظمة استخداماً ناجحاً وفعالاً واقتصادياً'. ونتيجة لذلك، أنشأ المدير العام أنظمة للرقابة الداخلية والتفويض توفر إطار عمل للضمانات تستند إليه الدول الأعضاء. وأثناء مراجعتنا المالية، حدّدنا بعض المجالات لتحسين هذه الضوابط، لكن بشكل عام، لم نجد مواطن ضعف مهمة أثرت على رأينا في المراجعة.

3.2 وقد سُررنا لملاحظة المشاركة النشطة للإدارة في مراجعة جودة إطار الرقابة الداخلية والنظر فيه. ومن واقع خبرتنا، إن العمل الذي تظلم به الوييو يحتل موقع الصدارة في سعي الأمم المتحدة الحثيث نحو تعزيز الرقابة الداخلية، كما أنه يوفر أدلة واضحة لدعم الضمانات الواردة في بيان الرقابة الداخلية. وعلى الرغم من أن بعض عمليات المراجعة لا تزال قيد التنفيذ، ومن المتوقع أن تخضع لمزيد من التغييرات توخياً للدقة البالغة في عمليات التقييم، فإن الإدارة بدأت في تحديد الضوابط على مستوى الكيان والعمليات بالتفصيل. وهذه هي العمليات الأساسية التي تستخدمها الإدارة للتأثير على المعاملات ومراقبتها.

4.2 وأجرت الإدارة تقيماً مستوي نضج الضوابط، البالغ عددها 39 ضابطاً على مستوى الكيان، على مقياس من واحد إلى خمسة. قامت الإدارة بتقييم غالبية هذه الضوابط، وصنفتها على أنها في المستوى الثالث من النضج - مستخدمة ويمكن الاعتماد عليها. أما الضوابط على مستوى العملية فتعمل داخل الأعمال المؤسسية الفردية. وفيما يتعلق بالسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2018، قامت الوييو بتقييم 333 من الضوابط على المستوى المؤسسي في العديد من الإدارات، ووجدت 290 ضابطاً عند مستوى النضج الثالث أو أعلى. وتهدف الخطط المستقبلية إلى تقديم المزيد من اختبارات التحقق للتقييمات التي أجريت، ولكن المراجعة التي قمنا بها لعينة من تلك التقييمات أسفرت عن مستويات جيدة من التوثيق لدعم النتائج. وسوف نستمر في تتبع هذه التطورات مع تطور العملية.

5.2 وفي عام 2018، استعانت الويبو بخبير استشاري خارجي لتحديد الكيفية التي يمكن للمنظمة أن تستفيد بها من فرص تحليل البيانات التي يوفرها نظام تخطيط الموارد المؤسسية، وبخاصة من خلال أتمتة الضوابط وتحليل البيانات. وقد أظهرت تحليلاتنا الخاصة لعملية "من الشراء إلى الدفع" أن الضوابط عموماً تعمل على النحو المتوقع، وهذا في رأينا مجال يمكن أن تستحدث فيه الويبو بعض الأدوات القوية لرصد العمليات المؤسسية الرئيسية باستمرار، وتحديد النتائج غير المتوقعة. وسنواصل تتبع التطورات، والكيفية التي أدجت بها الويبو التحليلات في بيئة الرقابة في عمليات المراجعة المستقبلية. وعلى أية حال، تُعد هذه خطوة إيجابية في معالجة الحاجة إلى تعزيز الرقابة على بيئة الضوابط.

وينبغي للويبو:

التوصية 3: وضع استراتيجية للاستفادة من الأدوات التحليلية في تعزيز العمليات المؤسسية الأساسية وأتمتها ومراقبتها، ودمجها في بيئة الرقابة بوصفها دليلاً يدعم بيان الرقابة الداخلية.

بيان الرقابة الداخلية

6.2 يُستخدم بيان الرقابة الداخلية في إعداد تقرير يتسم بالشفافية والمساءلة عن بيئة الرقابة، والمخاطر التي تواجهها المنظمات. وينبغي أن يكون التقرير أحد النواتج الفرعية للعمليات اليومية، وأن يسترشد بالمكونات والتفاعلات الأساسية في إدارة تؤدي عملها بكفاءة في إطار الرقابة الداخلية. ويجب أن تخضع فعالية الضوابط الداخلية الموضحة في البيان للمراجعة المستمرة، وأن تسترشد بإسهامات مقدمي الضمانات، ونتائج فحص مدى امتثال الإدارة. والبيان هو الوثيقة الوحيدة التي تجمع نتائج هذه الضمانات توطئة لاستخدامها في بلورة رأي بشأن عمل عمليات الرقابة.

7.2 وقد بدأت منظومة الأمم المتحدة في اعتماد بيانات الرقابة الداخلية على نطاق أوسع، مع وجود تباين في الممارسات. وكانت الويبو في طليعة من تبنى بيان الرقابة الداخلية، حيث قدمت بيانها الأول في عام 2011. ومن واقع خبرتنا، فإنه يعد أحد أكثر البيانات نضجاً داخل المنظومة. وقد أبرزت مراجعتنا عدة ميزات إيجابية، منها:

• البيان ليس وصفيًا فحسب، وإنما يزود القارئ بمعلومات عن المبادرات الحالية لتحسين بيئة الرقابة، مثل عملية تقييم مخاطر الغش التي أُنجزت في عام 2018؛

• ويستند البيان إلى تحليل مفصل للضوابط على مستوى كل من الكيان والعمليات، وبلغ ذروته في خطابات التمثيل الإداري الموجهة من مديري برامج الويبو وبعض ممن ينوبون عنهم إلى المدير العام.

8.2 وهناك مجال لتعزيز البيان أكثر، والهرم الأساسي للضمانات الذي يستند إليه. ويمكن تحسين الإفصاح عن عمل شعبة الرقابة الداخلية، كما يمكن تحسين الضمانات التي تقدمها؛ ووجدنا إشارة محدودة إلى ملاحظات وتوصيات شعبة الرقابة الداخلية في خطابات التمثيل ذات الصلة. ولمعالجة هذا الأمر في السنوات المقبلة، يمكن أن توفر الشعبة نبذة مختصرة عن حالة التوصيات لكل برنامج. وتبين لنا أيضاً أنه يمكن تعزيز القسم الخاص بإدارة المخاطر لتقديم المزيد من المعلومات حول المخاطر التنظيمية الرئيسية للويبو، والتدابير المعتمدة للحد منها. ومن شأن التطورات التي تشهدها تحليلات البيانات أن توفر مصدراً مهماً للأدلة؛ لتقييم مدى الامتثال للرقابة، والإبلاغ عن جودة الإطار.

9.2 ويُعد البيان وسيلة مهمة لتبليغ مستوى الضمانات بشأن بيئة الرقابة إلى الدول الأعضاء. كما أنه الوسيلة الرئيسية للمدير العام لتوضيح كيفية التحكم في موارد المنظمة، ومدى ارتياحه عن تشغيل الضوابط التي يتحمل مسؤوليتها. وقد قدمنا عددا من الملاحظات للتحسين، منها أن البيان يُلخّص في مجمله إلى فعالية بيئة الرقابة الداخلية، بدلاً من أن يقدم تأكيداً إلى مراجع الحسابات الخارجي بعدم وجود نقاط ضعف جوهرية تحول دون تقديمه رأياً غير مشفوع بتحفظ بشأن البيانات المالية. ونعتقد أن تركيز البيان على هذه النتيجة ينتقص من الضمانات القيمة الذي يجب أن يقدمها مباشرة إلى الدول الأعضاء.

10.2 وبالنظر إلى أهمية البيان وقيمتة كوثيقة مساءلة، رأينا أنه ينبغي إدراجه في التقرير الشامل للمدير العام، المرفق بالبيانات المالية. ومن دواعي سرورنا أن نلاحظ موافقة الإدارة على توصيتنا ودمجت بيان الرقابة الداخلية في التقرير المالي السنوي. وسيكون لهذا التغيير ميزة إضافية بعد دمجها في الضمانات التي تقدمها بشأن المعلومات الأخرى في رأينا كمراجع.

إدارة المخاطر

11.2 الغرض من عملية إدارة المخاطر هو تحديد المخاطر التي قد تؤثر سلباً على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها، والنظر فيها والحد منها بصورة منهجية. ومن شأن العملية المنهجية أن توفر الثقة في إدارة المخاطر، وأن تحدد طريقاً واضحاً لتصعيد المخاطر التي يجب عرضها. وتؤدي العملية السليمة أيضاً إلى رفع مستوى الكفاءة في إدارة المخاطر؛ والمساعدة في تخصيص الموارد للحد من المخاطر بصورة سليمة؛ وتحديد واضح للمسؤولية والنظر في إجراء مراجعة.

12.2 وأهم ما يجب أن تتصف به إدارة المخاطر هي أنها ينبغي أن تكون منهجية، ومبنية من خلال جميع مستويات المنظمة، وأن تخضع للتخصيص والتدقيق بانتظام. كما يجب أن تكون محوراً رئيسياً لاهتمام الإدارة العليا، ودعم اتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد. ويجب أن مواءمة ضوابطها الداخلية بصورة سليمة للحد من المخاطر. وتعد إدارة المخاطر من الأهمية بمكان في عمليات الويبو بالنظر إلى اعتمادها على الإيرادات المتأتية من طلبات البراءات، والمخاطر الكامنة في التعامل مع الطلبات بأمان.

13.2 وتستخدم الويبو نظاماً لإدارة المخاطر المؤسسية متاح في الأسواق لتسجيل المخاطر، أدمج مع نظام تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال في نظام التخطيط للموارد المؤسسية. ولكل مجال من مجالات البرنامج منسق مخاطر على مستوى القطاع يحتفظ بسجل للمخاطر يضم تفاصيل المخاطر الخاصة بذلك البرنامج. وإلى جانب تسجيل المخاطر ووصفها، تُسجل أيضاً الإجراءات، أو الضوابط المعمول بها لتخفيف حدتها، وتاريخ آخر مرة تم فيها استعراض المخاطر، وتاريخ الاستعراض التالي. وتحديد الضابط يعني رقابة مناسبة على مستوى العملية. وتُستخدم مخاطر البرنامج في تزويد سجل المخاطر في المنظمة بالمعلومات، الذي يصف تلك المخاطر ويوضح بصورة جلية أثرها وشدتها.

14.2 وفي وقت استعراضنا للمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، كان هناك 16 خطراً قائماً موزعاً بين ثمانية من كبار المسؤولين المعنيين بإدارتها. وقد يكون أثر المخاطر المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات هو الأكثر وبالا على المنظمة. وخلال استعراضنا للسجل، اطلعنا على الإجراءات المختلفة للحد من حدوث تلك المخاطر، ورأينا محاضر الاجتماعات المفصلة والموثقة، التي تستكشف مدى جودة إجراءات الحد من المخاطر. وقد برهن ذلك على مراعاة الجودة في إجراءات الحد من المخاطر، حيث تتجلى قيمة عملية إدارة المخاطر.

إطار المساءلة في الويبو

15.2 لاحظنا أن الويبو قدمت تحديثاً لإطار المساءلة إلى لجنة البرنامج والميزانية في دورتها التاسعة والعشرين، في الوقت الذي كنا نضع فيه اللمسات الأخيرة على هذا التقرير في مايو 2019. ويجمع إطار الويبو عناصر المساءلة المختلفة تحت سبعة مجالات واسعة:

- التخطيط القائم على النتائج؛
- والأداء وإدارة المخاطر؛
- والرصد والرقابة وآليات الشكاوى والاستجابة؛
- وأنشطة المراقبة؛
- والمعلومات والاتصالات؛
- والمعايير الأخلاقية والنزاهة؛
- وبيئة المراقبة

16.2 ويغطي تقريرنا هذا العام عدداً من هذه المجالات، وسنعيد النظر في جوانب إطار المساءلة، مع مراعاة قرارات لجنة البرنامج والميزانية حسب الاقتضاء، على امتداد فترة ولايتنا.

الكشف عن الغش ومنعه

17.2 تتوقع الدول الأعضاء والجهات المانحة مستويات عالية من الاستقامة من المنظمات الدولية التي تديرها وتمولها. وأصبح الالتزام القوي بمنع الغش وعدم التسامح مطلقاً مع النشاط الاحتيالي من الاعتبارات المهمة عند اتخاذ قرارات الشراكة. ومع ذلك، قد يشوب تدابير منع الغش داخل المنظمات الدولية الضعف، وتقل معدلات التبليغ عن حالات الغش. وقد كتب فريق المراجعين الخارجيين التابع للأمم المتحدة مؤخراً رسالة إلى الأمين العام للأمم المتحدة، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، بشأن الحاجة إلى تعزيز تدابير منع الغش والكشف عنه في كامل منظومة الأمم المتحدة.

18.2 ووفقاً للمعايير الدولية للمراجعة (ISA 240)، تم التخطيط للمراجعة الخارجية للبيانات المالية بحيث تتوقع على نحو معقول الأخطاء الجوهرية والمخالفات، بما في ذلك تلك الناتجة عن الغش. إلا أنه، لا ينبغي الاعتماد على المراجعة لاكتشاف جميع الأخطاء الجوهرية أو المخالفات. فمسؤولية منع الغش والكشف عنه تقع في المقام الأول على عاتق الإدارة.

19.2 وخلال عملية المراجعة، استعلمنا من الإدارة والمكلفين بالحكومة عن مسؤولية الرقابة على تقييم مخاطر الغش المادي والعمليات المطبقة لتحديد مخاطر الغش والتعامل معها، بما في ذلك أي مخاطر محددة حددتها الإدارة أو عُرضت عليها. واستفسرنا أيضاً عما إذا كان لدى الإدارة أي علم بأي غش فعلي أو مشتبه في وجوده أو غش مزعوم.

20.2 وحددت الويبو المسؤوليات ووضعت خطوط إبلاغ واضحة فيما يتعلق بالتحقيقات، ويوجد هيكل إداري واضح معمول به لضمان التحقيق في الغش وغيره من الادعاءات على نحو سليم. كما تقدم شعبة الرقابة الداخلية معلومات لمكتب المراقب المالي بشأن حالات التحقيق التي تنطوي على غش وخسائر مالية، لدعم إعداد البيانات المالية السنوية.

21.2 وأفادت شعبة الرقابة الداخلية في الويبو بأنها فتحت خمسة تحقيقات جديدة خلال عام 2018 وأغلقت ست حالات، منها خمسة من سنوات سابقة. من بين الحالات الخمس الجديدة تتعلق حالتان بإساءة استخدام وقت العمل، وحالة واحدة

تتعلق بمخالفات في المشتريات قد يترتب عليها عواقب مالية على المنظمة (تقدر بمبلغ 18,000 فرنك سويسري). وهذا المستوى المنخفض من الغش المبلغ عنه يتسق مع النتائج التي توصلنا إليها في منظمات أخرى خضعت للتدقيق من جانب فريق الأمم المتحدة. ومع ذلك، يسترنا أن نلاحظ أن الويبو شرعت في عملية للنظر بهمة في مخاطر الغش، مما قد يساعد على تحسين اكتشافه، وإضفاء المزيد من الثقة في المستويات المبلغ عنها.

22.2 ويجب أن تسترشد اجراءات الكشف عن الغش ومنعه بفهم واضح لمخاطر الغش، ومتى تكون المنظمة أكثر عرضة للخطر. ومن شأن هذا أن يمكن الإدارة من تصميم ضوابط واجراءات مراقبة مناسبة للحد من أي مخاطر يتم الكشف عنها. وفي عام 2014، قامت شعبة التدقيق والرقابة الداخلية، بمساعدة شركة استشارية، بتحليل مخاطر الغش التي تواجه الويبو وتقييمها، ووضع سجل أولي لمخاطر الغش. لكنه لم يُفَعَل. وفي مارس 2018، تمت الموافقة على خارطة طريق جديدة لمكافحة الغش، حدّدت مستوى نضج إجراءات مكافحة الغش في الويبو سواء المخصصة لهدف معين أم المتطورة. وحدّدت المسار لإضفاء الطابع الرسمي على نضج بيئة العمل وتعزيزه. وخلال العام الماضي، اتخذت الإدارة العديد من المبادرات، بما في ذلك إجراء تقييم جديد لمخاطر الغش، ووضع سياسة منقحة لمكافحة الغش، وتزويد الموظفين بالتوجيه والتدريب اللازمين للتوعية بالغش، ومنع الغش والرشوة والفساد.

23.2 وبالنظر إلى التطورات الأخيرة في مجال مكافحة الغش، سنقوم بمراجعة أكثر تفصيلاً لتقييم مخاطر الغش، وتصدي الويبو لتلك المخاطر في مرحلة لاحقة من ولايتنا. وسننظر أيضاً في الكيفية التي تقيّم بها الويبو أثر حملتها للتوعية بأساليب الغش عن طريق التدريب. ومع ذلك، فإن النهج المتبع في منع الغش واكتشافه يدعو إلى الاطمئنان، ويبرهن كذلك على أنه نهج واضح واستباقي لإنشاء رقابة داخلية قوية.

24.2 ومن النتائج الرئيسية الأخرى التي توصل إليها فريق المراجعين الخارجيين التابع للأمم المتحدة، فشل الأمم المتحدة الذريع في الوفاء بتأكيدها بعدم التسامح مطلقاً مع الغش، من خلال عدم جعل الجناة عبرة لمن يعتبر عبر المسار التأديبي. وتعد الاستجابة القوية الحاسمة للغش المثبت أمراً ضرورياً لتعزيز القيم الأخلاقية، وإرسال رسالة واضحة إلى الموظفين والأطراف الخارجية مفادها أنه لا تسامح مع هذا السلوك. وينبغي ألا تقتصر العقوبات على الإجراءات التأديبية الداخلية، بل يجب أن تمتد لتشمل أيضاً جميع سبل الانتصاف القانونية المتاحة لمقاضاة الجناة، والسعي لاسترداد الأموال. وفي كل عام، يقدم المدير العام تقريراً عن الإجراءات التأديبية المطبقة من خلال تعميم إعلامي. ونظرنا في الإجراءات التأديبية المطبقة في الويبو خلال عام 2018، ووجدنا أنه تم فصل اثنين من الموظفين بسبب إساءة استخدام وقت العمل، كما قدم أحدهما مطالبات كاذبة عن العمل الإضافي. واتخاذ تلك الخطوات الواضحة يعد دليلاً إيجابياً على عدم تسامح المنظمة مع السلوك غير اللائق، وتبليغ تلك الرسالة للموظفين يزيد من وقعها.

شعبة الرقابة الداخلية

25.2 تؤدي شعبة الرقابة الداخلية دوراً مهماً في توفير الضمانات بشأن تشغيل الضوابط الداخلية للمنظمة وفعاليتها. ويجب على المدير العام الحصول على ضمانات من تقاريرها والنتائج التي توصلت إليها، ويمكن أن تساعد تلك النتائج أيضاً في توجيه عملنا المتعلق بمراجعة مجالات الخطر. وتتمتع الشعبة بالاستقلال المناسب، ويمكن مدير الشعبة أن يتواصل مباشرة، بموجب ميثاق المنظمة، مع الجمعية العامة للويبو، من خلال لجنة البرنامج والميزانية.

26.2 وخلال مراجعتنا لحسابات 2018، التقينا مع شعبة الرقابة الداخلية في عدد من المناسبات، واستعرضنا جميع تقارير الشعبة. وتغطي خطة الشعبة للرقابة السنة التقييمية، أما تقريرها السنوي المقدم إلى لجنة البرنامج والميزانية فيغطي الفترة من 1 يوليو إلى 30 يونيو من كل عام، ومع أنه يقدم نظرة عامة عن القضايا المهمة، والتوصيات ذات الأولوية القصوى التي تم تقديمها خلال الأشهر الاثني عشر السابقة، فإنه لا يقدم رأيا عاما بشأن ما إذا كانت الضوابط الفعالة من حيث التكلفة مطبقة أم لا؛ كما أنه لا يقيم مدى الامتثال لنظام للويو المالي ولائحته، ونظام الموظفين ولائحته، وقرارات الجمعية العامة ذات الصلة، والمعايير المحاسبية المعمول بها، وقواعد مدونة سلوك الخدمة المدنية الدولية، فضلا عن الممارسات الجيدة بما يتماشى مع أهداف الشعبة بموجب ميثاقها. وقد يكون هناك مجال لمواءمة فترتي التخطيط والإبلاغ، بغية توفير ضمان عام يمكن أن يعزز الضمانات الواردة في بيان الرقابة الداخلية.

27.2 وردا على ما ورد في الفقرة أعلاه، أوضحت شعبة الرقابة الداخلية أن تقديم رأي سنوي شامل بشأن العناصر المذكورة أعلاه، سيتطلب برامج تغطية أكثر شمولاً، وهو ما يتطلب بدوره زيادة كبيرة في الموارد. وبالنظر إلى تركيز الويو على إطار المساءلة الشامل، فإننا نرى أن هناك مجالاً لاستكشاف فوائد إبداء الشعبة لرأي سنوي ضامن.

وينبغي للويو:

التوصية 4: النظر في مواءمة دورة التخطيط وإعداد التقارير لشعبة الرقابة الداخلية مع الفترة المالية، مما يتيح الاستفادة من النتائج التي تتوصل إليها في ضمانات بيان الرقابة الداخلية.

لجنة الويو الاستشارية المستقلة للرقابة

2.28 في عام 2005، وافقت الجمعية العامة للويو على إنشاء لجنة للمراجعة. وأُنشئت اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة (اللجنة الاستشارية) لمساعدة المدير والدول الأعضاء في الويو، بوصفها لجنة خبراء استشارية مستقلة. وتقدم اللجنة الاستشارية، من خلال لجنة البرنامج والميزانية، المشورة بشأن عمل الضوابط المالية للمنظمة، وهياكل الإبلاغ، وعمليات إدارة المخاطر، وغيرها من الضوابط المتعلقة بالمراجعة.

29.2 ومن وجهة نظرنا كمراجع خارجي مستقل للويو، نعتقد أن اللجنة تمثل جزءاً مهماً من الضمانات المتاحة للدول الأعضاء. ويمكن أن تشكل محورا لدعم المدير العام في تقييم جميع الضمانات المتاحة، وتقديم ملاحظات حول مخرجاتها، وجودة عملها ومدى كفايته. ونرى أن الدور المهم لأي لجنة رقابية هو تقديم ضمان مستقل وموضوعي للمدير العام والدول الأعضاء بشأن جودة التقارير المالية. وهذا يكمل المسؤوليات في مراجعة فعالية السياسات المحاسبية ورقابة الضوابط المالية. وقمنا بدعم عمل اللجنة من خلال توفير خطط مراجعة وتقارير إنجاز تمثل للمعايير الدولية للمراجعة، كما شاركنا في اجتماعاتها.

الجزء الثالث

الإدارة القائمة على النتائج والموارد البشرية

معلومات أساسية

1.3 وفقاً لتعريف وحدة التحقيق المشتركة¹، تُعد الإدارة القائمة على النتائج استراتيجية الإدارة في فرادى منظمات منظومة الأمم المتحدة لإدارة تحقيق النتائج التنظيمية عن طريق دمج النتائج في جميع جوانب الإدارة، والأهم من ذلك، من خلال دمج الأدلة والدروس المستفادة من الأداء السابق في اتخاذ القرارات الإدارية. وتسعى الإدارة القائمة على النتائج إلى وضع ميزانيات بناء على العلاقة بين مستويات التمويل المتاحة والنتائج المرتقبة من استخدام تلك الأموال.

2.3 ويُعد إطار الويبو للإبلاغ القائم على النتائج جزءاً أساسياً من عمليات المساءلة داخل المنظمة. ويركّز على الإبلاغ عما يُقدم له من نتائج استخدام الموارد. وبوصفه وثيقة مساءلة رئيسية، رأينا أنه من المهم في عامنا الأول مراجعة هذا الإطار والمنهجيات التي يقوم عليه وفهمها.

3.3 وأثناء قيامنا بمراجعة الحسابات، جمعنا بين تقييم رفيع المستوى للنهج الذي تتبعه الويبو وبين النظر بمزيد من التفصيل في الإبلاغ عن النتائج في مجال برنامجي واحد، وهو برنامج إدارة الموارد البشرية وتطويرها، وهو واحد من 31 برنامجاً يتم الإبلاغ عنها في إطار الإدارة القائمة على النتائج. ويعكس قرارنا بالتركيز على برنامج الموارد البشرية دور الموارد البشرية الحاسم وأهميتها، لأن الموظفين هم أهم مورد متاح للمنظمة، والعنصر الأهم في تكاليفها؛ إذ بلغت تكاليفهم نحو 220.6 مليون فرنك سويسري، أو 59 في المائة من نفقات الويبو.

إطار مُحكم

4.3 يوجد لدى الويبو إطار راسخ للإدارة القائمة على النتائج، وقد تطور على مدار عدة ثنائيات. وتصف الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل (2016-2021) تسعة أهداف استراتيجية للمنظمة. وتُحدّد الأهداف الاستراتيجية في سياق برنامج وميزانية الثنائية، وتغطي وثيقة البرنامج والميزانية الحالية الثنائية 2018/19. وتقوم الإدارة حالياً بصياغة البرنامج والميزانية للثنائية 2020/21. وتتولى لجنة البرنامج والميزانية التابعة للمنظمة الإشراف على التقدم في إعداد البرنامج والميزانية وتنفيذها. ومن خلال الحوار مع الدول الأعضاء، تطرأ تغييرات على موارد آحاد البرامج وأهدافها، مما يوضح دور البرنامج والميزانية في دعم المساءلة.

5.3 وتسجل وثيقة البرنامج والميزانية النتائج المرتقبة مقابل كل هدف استراتيجي مع مؤشرات أداء رئيسية تهدف إلى قياس التقدم والإنجاز المحقق لكل برنامج. كما تسجل البرامج النشاط المزمع القيام به، والميزانيات المرتبطة به للموظفين وغير الموظفين. ويتكون كل برنامج من خطط عمل سنوية. وبوجه عام، تتوافق أهداف أداء آحاد الموظفين مع خطط العمل. ويستعرض المدير العام خطط العمل، كما يستعرض حالة تنفيذها في منتصف السنة. ويتم تجميع التقارير السنوية المقدمة إلى الدول الأعضاء في تقرير الأداء الموحد.

- 6.3 وتقوم شعبة الرقابة الداخلية في الويبو بالتحقق من صحة 31 مؤشر أداء رئيسياً - واحد من كل برنامج - لتقييم مدى كفاية أنظمة البيانات التي تستند إليها تلك المؤشرات. وغالباً ما تفتقر عمليات الإدارة القائمة على النتائج إلى هذه الضمانات الداخلية، مما يجعل عملية التحقق وسيلة مفيدة لمنح الثقة في النتائج المبلغ عنها. وخلصت شعبة الرقابة الداخلية، في مراجعتها لبرنامج وميزانية الثنائية 17/2016 في عام 2018، إلى أن معظم مؤشرات الأداء كانت:
- مدعومة ببيانات الأداء ذات الصلة (90 في المائة من الحالات)؛
 - وتعكس الكفاءة من حيث طريقة جمعها وإمكانية الوصول إليها (84 في المائة من الحالات)؛
 - ودقيقة وقابلة للتحقق من صحتها (81 في المائة من الحالات).

مجالات لإدخال المزيد من التحسينات

7.3 تدرك المنظمة أنه لا يزال هناك مجال لتحسين طريقة استخدام معلومات الأداء لقياس التقدم المحرز في تحقيق النتائج المرتقبة. وفي برنامج الموارد البشرية (البرنامج 23)، لم يتم تقييم أربعة مؤشرات من أصل 12 مؤشراً في تقرير الويبو الأخير للأداء، الذي نُشر في يوليو 2018، لعدم وجود أنظمة للبيانات أو عدم تحديد الأهداف، وهو ما قوض عملية المساءلة. ونتيجة لذلك، تمت إزالة أهداف من وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 19/2018؛ مثل رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية، وقياس عمليات الموارد البشرية التي تتم في الوقت المناسب بدقة وفعالية. وهذه الأهداف الموجهة نحو "العميل" مهمة، وسنعود إليها لاحقاً في التقرير.

- 8.3 وتستخدم الويبو خمسة معايير لتقييم الإنجاز مقابل الأداء:
- يُطبق معيار "تحقق بالكامل" عندما يكون تحقيق الهدف أكبر من أو يساوي 80 في المائة؛
 - ويُطبق معيار "تحقق جزئياً" عندما يتراوح تحقيق الهدف بين 50 في المائة و79 في المائة؛
 - ويُطبق معيار "لم يتحقق" عندما يكون تحقيق الهدف أقل من 50 في المائة؛
 - ويُطبق معيار "غير قابل للقياس" عندما يتعذر تقييم الأداء بسبب عدم تحديد الهدف كما ينبغي أو عندما يكون أساس المقارنة غير متاح أو عندما تكون بيانات الأداء غير كافية لتحديد نظام إشارات السير.
 - ويُطبق معيار "منقطع" عندما يتوقف استخدام مؤشر الأداء لقياس أداء البرنامج.

عندما تبلغ الويبو الدول الأعضاء عن أدائها فإنها تستخدم معيار "تحقق بالكامل" لوصف تحقق 80 في المائة من القيمة المستهدفة. ورغم أن هذا النهج منصوص عليه في منهجية الإبلاغ، إلا أنه يخاطر بتقديم تقييم إيجابي أكثر مما ينبغي إلى الدول الأعضاء.

9.3 ومع أن إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج يدعم المساءلة الرسمية أمام الدول الأعضاء عن استخدام الموارد، فإن أن هناك مجالاً لاستخدام نتائج الإطار في توجيه القرارات الإدارية. لقد وجدنا عدم توافق في المؤشرات المستخدمة في وثيقة البرنامج والميزانية الرسمية، وتقارير الويبو الداخلية من خلال سجل الأداء المتوازن للموارد البشرية. على سبيل المثال، تم التبليغ في وثيقة البرنامج والميزانية عن المؤشرات التي تقيس التوظيف، وفعالية إجراءات العدالة الداخلية، ولم يبلغ عنها في سجل النتائج البشرية المتوازن. كما تم التبليغ عن البيانات المتعلقة بالإجازات المرضية في بطاقة النتائج المتوازنة للموارد البشرية، ولم يتم التبليغ عنها في وثيقة البرنامج والميزانية. ويقدر ما تستخدم وثيقة البرنامج والميزانية وخطط العمل الخاصة بها في توجيه نشاط الموارد البشرية، تكون فائدة التوافق مع أدوات المراقبة الداخلية، وأدوات التبليغ مثل سجل النتائج المتوازن للموارد

البشرية. في رأينا، إذا كانت الأهداف مهمة بالقدر الكافي لإبلاغ الدول الأعضاء بها، فينبغي مراقبتها بانتظام كجزء من الرقابة الإدارية الروتينية.

10.3 وعلاوة على ذلك، تبين من استقصاء أجرته شعبة الرقابة الداخلية في 2018 للموظفين الرئيسيين أن ثلث المجيبين يعتقدون أن نظم وأدوات الإدارة القائمة على النتائج لا تُستخدم بانتظام لأغراض الإدارة. وينبغي للويبو:

التوصية 5: مراجعة النطاق لمواءمة إطار الإدارة القائمة على النتائج مع إطار التبليغ الداخلي، لضمان أن التقارير الداخلية تتضمن المؤشرات المستخدمة في عملية الإدارة القائمة على النتائج. ومواءمة المراقبة الداخلية مع أولويات الأداء والمؤشرات المحددة في البرنامج والميزانية، وتسجيل التقدم المحرز في تنفيذ خطط العمل بانتظام.

التوصية 6: ضمان أن مؤشرات الأداء الرئيسية لكل برنامج تحتوي على تدابير متوازنة على نحو مناسب لمواءمة الأنشطة مع الأهداف الاستراتيجية.

التوصية 7: دراسة الجوانب العملية لأنظمة البيانات المزمع استخدامها لإثبات الأداء في مرحلة تصميم المؤشرات، للتأكد من قدرتها على جمع مؤشرات الأداء الرئيسية وقياسها بقوة في بداية البرنامج والميزانية للثنائية 21/2020.

التوصية 8: استخدم معيار "تحقق بالكامل" للإبلاغ عن الأداء إلى الدول الأعضاء في المستقبل، عندما يكون الأداء 100 في المائة من القيم المستهدفة، على الأقل.

الإبلاغ واستخدام معلومات الأداء في إدارة الموارد البشرية

11.3 في إطار منهجيتنا لاستعراض عمل الإدارة القائمة على النتائج، نظرنا في معلومات الأداء التي تستخدمها الموارد البشرية في تبليغ النتائج المرتقبة على النحو المبين في وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 19/2018، وتحقيق الموضوعات ذات الأولوية في استراتيجية الويبو للموارد البشرية. وترد النتائج المرتقبة التي تسهم بها الموارد البشرية، ومؤشرات أداء الموارد البشرية المرتبطة بها، في الشكل 2.

الشكل 2: البرنامج 23: النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء

الأهداف	الأسس المرجعية	مؤشرات الأداء	النتائج المرتقبة
الحفاظ على المستوى	2016: 87.8%	معدل الحماية الجماعية بالتأمين الصحي:	هـ 1.9 خدمات دعم موجهة للزبون بفعالية وكفاءة وجودة لفائدة الزبائن الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين
18 (تراكمي)	8 عمليات من أصل 18 عملية (44%) المجموع التراكمي في نهاية 2016	عمليات أتمتة جديدة ومحسنة في خدمة عمليات الموارد البشرية.	
اتفاق الدول الأعضاء على سياسة الويبو	أفريقيا - 11.3% آسيا والمحيط الهادئ: 17.3% أمريكا اللاتينية والكاريبي: 8.0%	التنوع الجغرافي: النسبة المئوية للموظفين بحسب المناطق	هـ 2.9 أمانة نبهية تعمل بسلاسة وموظفون يعملون تحت إدارة جيدة

الأهداف	الأسس المرجعية	مؤشرات الأداء	النتائج المرتقبة
بشأن التوزيع الجغرافي.	الشرق الأوسط: 1.3% أمريكا الشمالية: 8.4% أوروبا الغربية: 45.9% (في ديسمبر 2016)		ومهارات مناسبة ويحققون النتائج بكفاءة
ف-4 - 48% ف-5 - 40% مد-1 - 35% مد-2 - 20%	ف-4 - 45.6% ف-5 - 35.6% مد-1 - 30% مد-2 - 16%	التوازن بين الجنسين: النسبة المتوية للنساء في المناصب المهنية وما فوق	
19 أسبوعاً	18.81 أسبوعاً (15 مسابقة من 2016 مازالت مستمرة حتى مارس 2017)	الوقت المستغرق في التعيين	
المرحلة 3.5	المرحلة 2 (نهاية 2015)	تعزيز نضج تخطيط الموارد البشرية	
(تحدد لاحقاً)	(تحدد لاحقاً)	زيادة عدد الطلبات المقدمة من الدول الأعضاء غير الممثلة والبلدان في المناطق الممثلة تمثيلاً ناقصاً	
95%	2016: 92.7% (اعتباراً من 30 أبريل في كل سنة تالية)	النسبة المتوية للموظفين الذين يقيم أداؤهم بالمقارنة مع أهدافهم وكفاءاتهم الفردية	
(أ) 80% (ب) 80% (الثنائية)	(أ) 68% (ب) 54% (نهاية 2016)	النسبة المتوية من (أ) الموظفين الحاليين و(ب) الموظفين الجدد الذين أكملوا برامج التدريب الإلزامية	
"1" 60 يوماً من تسلم الرد على التظلم؛ "2" 30 يوماً من تسلم الرد على رسالة الاتهام؛ "3" من بين 450 طلباً للحصول على المشورة تم تلقيها في عام 2016، تم تقديم رد خلال يوم واحد في 89.3% من الحالات، خلال يومين إلى 4 أيام في 9.3% من الحالات وفي غضون 5 أيام عمل أو أكثر في 1.3% من الحالات. (2016)	"1" 60 يوماً من تسلم الرد على التظلم؛ "2" 30 يوماً من تسلم الرد على رسالة الاتهام؛ "3" من بين 450 طلباً للحصول على المشورة تم تلقيها في عام 2016، تم تقديم رد خلال يوم واحد في 89.3% من الحالات، خلال يومين إلى 4 أيام في 9.3% من الحالات وفي غضون 5 أيام عمل أو أكثر في 1.3% من الحالات. (2016)	عدد الأيام المستغرقة من أجل "1" إخطار الموظفين بالقرارات في التظلمات؛ "2" وإخطار الموظفين بالقرارات في الحالات التأديبية؛ "3" والرد على التماسات المشورة.	

المصدر: ميزانية الويبو البرنامجية للثنائية 19/2018 (البرنامج 23: إدارة الموارد البشرية وتطويرها)

12.3 على الرغم من أهمية قياس المؤشرات المختلفة المحددة في الميزانية البرنامجية للموارد البشرية، فإنها لا ترتبط بالنتائج المرتقبة ارتباطاً كاملاً. على سبيل المثال، مقابل النتيجة المرتقبة هـ 1.9، لا يُعد مؤشر معدل الحماية بالتأمين الصحي مقياساً مناسباً لخدمات دعم موجهة للزبون بفعالية وكفاءة وجودة. وبالمثل المقياس الآخر المستخدم لأتمتة العمليات، لا يصلح لقياس لتنفيذ العمليات الفعالة والكفؤة. وتم حذف المؤشر الذي يقيس رضا العملاء المدرج في الميزانية البرنامجية السابقة من مؤشرات الثنائية 19/2018، لعدم وجود أنظمة لجمع البيانات بانتظام. في رأينا، كان يمكن لأي استقصاء سنوي للموظفين أن يقيس، وأن يقدم قاعدة أدلة أكثر وضوحاً وشمولاً.

13.3 ونظرنا أيضا في النتيجة المرتقبة هـ 2.9، أمانة نبيهة تعمل بسلاسة وموظفون يعملون تحت إدارة جيدة ومهارات مناسبة ويحققون النتائج بكفاءة. على الرغم من أهمية المقاييس التي تم تسليط الضوء عليها، فإننا نعتقد أن هناك مجالا لتوسيع نطاق المؤشرات لتكون أكثر تعبيراً عن الواقع، مقابل النتيجة المرتقبة. إننا نتفهم مدى كفاية المؤشرات في معالجة النتائج المرتقبة التي ستظهر في برامج عمل الشعبة المستقبلية.

14.3 ونتيجة لهذه الملاحظات، استعرضنا الموضوعات ذات الأولوية من استراتيجية الموارد البشرية لليويو، والتبليغ عنها، وأنظمة البيانات المطبقة لقياس الأداء مقابل الاستراتيجية. ونعتقد أن هذه الاستراتيجية يجب أن توجه نظم إبلاغ النتائج المرتقبة رسمياً إلى الدول الأعضاء.

15.3 وحددت استراتيجية الليويو للموارد البشرية (2017-2021) أربع أولويات، هي:

- دعم مستقبل مستدام لليويو في ظل بيئة سريعة التغير.
- إنشاء قوى عاملة متنوعة وشاملة.
- تعزيز الليويو بوصفها جهة عمل مفضلة من خلال أفضل ممارسات لإدارة المواهب.
- توفير عمليات موجهة نحو خدمة العملاء وآليات لتواصل.

الأولوية 1 - دعم مستقبل مستدام للمنظمة

16.3 تحدد استراتيجية الموارد البشرية هدفاً يتمثل في استعراض الاحتياجات من المواهب ومعالجة نقص الثغرات المتعلقة بمهارات القوى العاملة. وفي الوقت الذي يجري فيه النظر في مقترحات لوضع نظام للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، لم يتم بعد وضع قائمة كاملة بمهارات القوى العاملة. وتتضمن استراتيجية المنظمة للموارد البشرية في هذه الأولوية هدفاً محدداً وهو مواءمة المهارات اللغوية مع الأنماط الجغرافية للطلب على أنظمة الملكية الفكرية. وتناولت مناقشاتنا مع مسؤولي الموارد البشرية أيضاً التحديات التي يطرحها الذكاء الاصطناعي والحاجة إلى اكتساب مهارات قادرة على إدخال هذه التكنولوجيا وتنفيذها.

17.3 ووفقاً لوثيقة البرنامج والميزانية لثلاثية 2018/19 فإن 42 في المائة من إيداعات البراءات كانت باللغات الصينية واليابانية والكورية في عام 2016، في حين تشير معلومات الإدارة إلى أن 14 في المائة فقط من المترجمين في قطاع البراءات والتكنولوجيا لديهم القدرة على الترجمة بهذه اللغات في عام 2018. على الرغم من الأهمية الاستراتيجية للمهارات اللغوية، لم يكن هناك مؤشر أداء محدد يرصد التقدم المحرز في تنوع المهارات اللغوية في كوادرات القوى العاملة على مستوى الليويو في برنامج الموارد البشرية، ولا في برنامج معاهدة البراءات. وعلى المنوال نفسه، لم تكن هناك مؤشرات ترصد التقدم المحرز في اكتساب المهارات القادرة على تشغيل على التكنولوجيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصيانتها. أدركت الليويو الثغرات فيما يتعلق بمتطلبات اللغة والمهارات في العملية التجريبية لتخطيط القوى العاملة. وأبلغتنا إدارة الموارد البشرية بأنها تعمل مع خبير استشاري خارجي لتطوير إطار تحليلي للموارد البشرية يمكن من تحليل البيانات الوصفية والتنبؤية والتوجيهية؛ التي ينبغي أن تسهل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

18.3 وتعتبر ممارسات التوظيف الفعالة جزءاً أساسياً من تخطيط القوى العاملة. ويرصد برنامج الموارد البشرية الوقت المستغرق لتعيين الموظفين. وتم تحديد هدف "الوقت المستغرق لتعيين الموظفين" بفترة تساوي 19 أسبوعاً، ولكن الكيفية التي تم بها تحديد هذا الوقت غير واضحة. وتشير مراجعتنا لوثائق برنامج وميزانية سابقة إلى أن هذا الوقت المستهدف لم يتغير

على الأقل خلال الثنائيات الثلاثة الأخيرة، رغم أن الأداء الفعلي في السنوات الأخيرة أقل من 19 أسبوعًا. كما أن الويبو خفضت مؤخرًا هذا الهدف إلى 18 أسبوعًا، على أن يُحسب الوقت بدءًا من وقت الإعلان إلى اتخاذ قرارات لتعيين. وستُقدم هذه المنهجية المنقحة عند الانتهاء من تقرير أداء الويبو لعام 2018.

19.3 وهناك مجال للنظر فيما إذا كانت الأهداف التي تحققت مرارًا وتكرارًا تمثل تحديًا كافيًا أو تصلح كمقياس. وبصورة أعم، تعد عملية التوظيف مقياسًا للكفاءة، لكنها لا تفصح الكثير عما إذا كانت الموارد البشرية تؤمن المهارات المناسبة في مجالات العمل المناسبة. وتقوم الموارد البشرية حاليًا بإعادة النظر في خيارات إعداد التقارير في نظام التوظيف لعام 2016 بغية تقييم كفاءة عملية التوظيف الحالية، وتحديد مجالات التحسين. أبلغتنا الويبو أن هذا الأمر، إلى جانب إطار تحليل الموارد البشرية، سيمكن من تحسين تخطيط القوى العاملة لتوفير المهارات اللازمة في مجالات الأعمال التي تحتاج إليها. وينبغي للويبو مراجعة برنامج الموارد البشرية لأغراض برنامج وميزانية الثنائية 2020/21 من أجل:

التوصية 9: تقييم إلى أي مدى تقيس مؤشرات الأداء الحالية التقدم المحرز في معالجة الأولويات الأربع المحددة في استراتيجية الموارد البشرية 2017-21 قياسًا سليمًا، بهدف تطوير مؤشرات جديدة أو بديلة، حيث توجد إما ثغرات كبيرة أو تركيز مفرط.

التوصية 10: ضمان وجود (أ) حافظة لمؤشرات الأداء في البرنامج والميزانية يمكن للدول الأعضاء تفسيرها "بمفردها"؛ و(ب) أن تعكس الأسس المرجعية والأهداف بصورة حقيقية التقدم المحرز بين الثنائيات.

الأولوية 2 – إنشاء قوى عاملة متنوعة وشاملة

20.3 تهدف استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة إلى معالجة عدم المساواة بين الجنسين في القوى العاملة. وذلك وفاء بالتزام وخطة سابقين أشير إليهما في تقرير الويبو السنوي للموارد البشرية لعام 2013: تحقيق التكافؤ بين الجنسين في جميع الدرجات والمستويات بحلول عام 2020. وتحقيقاً لهذه الغاية، يتضمن البرنامج والميزانية للثنائية 2018/19 مؤشراً للأداء بشأن التوازن بين الجنسين في الرتب العليا. يقيس التقرير السنوي للموارد البشرية لعام 2018 أيضاً أداء الويبو بالمقارنة مع منظمات أخرى في الأمم المتحدة، باستخدام أطر المساواة بين الجنسين التي ترعاها الأمم المتحدة.

21.3 وشهد عام 2018 تقلد المرأة لنحو 40 في المائة من المناصب في الرتب ما بين ف-4 إلى مد-2، معظمها (60 في المائة) في الرتب من ف-4. على الرغم من وجود نظام قياس قوي، وزيادة قدرها 10 في المائة في إجمالي عدد الوظائف في هذه الدرجات بين عامي 2015 و2018، فإن التقدم الفعلي في تنفيذ التكافؤ بين الجنسين في المناصب العليا خلال هذه الفترة كان بطيئاً. وقد علمنا أن المدير العام وافق على خطة عمل مستجدة للمساواة بين الجنسين في نهاية عام 2018 بعد موافقة الدول الأعضاء على أهداف محدّثة تتعلق بالتوازن بين الجنسين في أكتوبر 2017.

3.22 وتلفت استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة أيضاً الانتباه إلى العمل الجاري لتحسين التوازن الجغرافي في القوى العاملة. ويعتزم البرنامج والميزانية للثنائية 2018/19 قياس حجم طلبات التوظيف من الدول الأعضاء غير الممثلة تماماً ومن المناطق الممثلة تمثيلاً ناقصاً. ورغم عدم تحديد الأداء المستهدف نتيجة عدم توصل الدول الأعضاء إلى توافق في الآراء بشأن المقصود بالتوازن الجغرافي، تشير بيانات قوة العمل في الويبو لعام 2018 إلى أن حوالي 45 في المائة من الموظفين المعيّنين من أوروبا الغربية، مقابل 19 في المائة من آسيا والمحيط الهادئ. ولم تؤدّ الزيادة التي تم التبليغ عنها مؤخراً في الطلبات المقدمة من الدول غير الممثلة إلى قوى عاملة أكثر تنوعاً من الناحية الجغرافية؛ بل ازداد عدد الدول غير الممثلة زيادة

طيفة من 69 إلى 74 دولة في الفترة ما بين عامي 2014 و2018. ونلفت الانتباه إلى أن فشل الدول الأعضاء في اتخاذ قرار حاسم في هذا الصدد قد يقوض عزيمة الإدارة لمعالجة هذه الاختلالات الجغرافية.
وينبغي للويبو:

التوصية 11: رصد تنفيذ الإجراءات الواردة في خطة عمل تكافؤ الجنسين لعام 2018، والتبليغ عن التقدم المحرز (ومؤشرات مبكرة لتقييم الأثر) في تقارير الموارد البشرية المستقبلية.

التوصية 12: التعاون مع الدول الأعضاء لإزالة اللبس حول التمثيل الجغرافي للقوى العاملة.

الأولوية 3 - إدارة فعالة للمواهب

23.3 من الأولويات الأخرى لاستراتيجية الموارد البشرية تعزيز التعلم والتطوير، الذي يلبي احتياجات العمل في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات، وبيانات الأعمال وتحليلها، والاتصال وضمان الجودة. ولوحظ تداخل بين هذا الهدف والأولوية الأولى (دعم مستقبل مستدام للويبو). ويتضمن برنامج وميزانية الثنائية 19/2018 مؤشرين للأداء يقيسان التقدم الذي أحرزته الويبو في هذا الهدف، وإن كنا نرى أن التدابير لا تعالج الهدف على نحو كامل:

- النسبة المئوية للموظفين الذين يكملون التدريب الإلزامي (الأمن، ودورة توجيهية، والأخلاقيات، وتسوية النزاعات): لا يعكس مؤشر الأداء الرئيسي الذي يقيس التدريب الإلزامي على التدريب على نحو كاف التقدم المحرز في تحقيق أهداف الويبو في مجال إدارة المواهب واحتياجات التدريب. أداء الأسس المرجعية والهدف من هذا المؤشر أقل بكثير من 100 في المائة على الرغم من المتطلبات الإلزامية لهذا التدريب. وهو مثال على إخفاق نسبة النجاح البالغة 80 في المائة في أن تعكس التوقعات الحقيقية. وأشارت الويبو إلى أن هذا الهدف سيزيد إلى 100 في المائة عند تقديمها البرنامج والميزانية 21/2020.
- النسبة المئوية للموظفين الذين يقيم أداؤهم بالمقارنة مع أهدافهم وكفاءتهم الفردية: على الرغم من الالتزام القوي بشروط الحصول على تقييم سنوي مكتوب للأداء (إتمام 98 في المائة)، والتوجيه المقدم لدعم المديرين التنفيذيين، ليس من الواضح ما إذا كانت الترتيبات الحالية توفر أساساً ثابتاً لتحديد أفضل المؤدين أو لإدارة ضعف الأداء. وتشير بيانات الويبو إلى أن 21 في المائة من الموظفين حققوا معدلات "ممتازة" عام 2017 (زيادة قدرها 14 في المائة في عام 2012). وحصل موظفان فقط على تقييم "مطلوب تحسين الأداء" أو "الأداء غير مرض". ومن شأن نظام الأداء الذي يستخدم مجموعة كاملة من درجات تقييم الأداء أن يوفر دعماً أكبر للإدارة، مما يتيح تحديد الموظفين الذين يمكن تطوير قدراتهم بصورة أكبر للقيام بأدوار أكثر صعوبة أو أدوار متغيرة، أو لدعم تدريب أكثر تركيزاً في مجال التطوير.

24.3 وبوجه أعم، يوضح التقرير السنوي للموارد البشرية المقدم إلى لجنة التنسيق متوسط عدد أيام التدريب الذي تلقاه الموظفون، وفئات التدريب الواسعة النطاق التي حصلوا عليها. سجلت الويبو في تقريرها لعام 2018 انخفاضاً في أيام التدريب من 5.2 يوماً إلى 4.8 يوماً بين عامي 2016 و2017. وأبلغتنا الويبو أن هذا يتعلق بتشديد معايير الأهلية لبعض البنود، وتقليص الدورات التدريبية على أنظمة تسجيل الويبو، نظراً لكفاءة المستخدمين لها. كان الإتفاق على التدريب في عام 2018 أقل بنسبة 7 في المائة من حيث النقد مقارنة بعام 2015.

25.3 وأفاد تقرير تقييمي حديث أن هيكل الويبو ومواردها للتطوير الوظيفي غير كافية لتلبية الاحتياجات التنظيمية في المستقبل. ويؤمل أن يؤدي تنفيذ الوحدة الجديدة لإدارة تعلم المؤسسات في نظام تخطيط الموارد المؤسسية في نهاية عام 2018 والاستثمار في أدوات تحليلية أخرى للقوى العاملة إلى تحسين المعلومات المتعلقة باحتياجات التدريب والاستهلاك. إضافة إلى ذلك، يتم الآن إعادة النظر في سياسة التعلم والتطوير. ومع ذلك، هناك مجال لإجراء مراجعة أكثر عمومية للتعلم والتطوير في جميع مستويات المنظمة، ولؤشرات الأداء لقياس التقدم المحرز وأثر التغييرات المنفذة بعد تلك المراجعة. ترى الويبو أنه يمكن قياس أثر هذه التغييرات على أفضل وجه من خلال استقصاء منتظم عن مشاركة الموظفين.

26.3 ومن المكونات الأخرى لسياسات إدارة المواهب التدخلات التي تستهدف رفاه الموظفين. لا يقيس البرنامج 23 في برنامج وميزانية 19/2018 هذا الجانب مباشرة من إدارة المواهب. ويسجل تقرير الويبو السنوي عن الموارد البشرية اتجاهات عامة نحو الاستقالة (وغيرها من حالات انتهاء الخدمة). ويتضمن مقياسًا لإنتاجية الموظفين، يوفر كلاهما رؤى جزئية عن الرفاه. لم يكن هناك سوى أربع استقالات في عام 2017، وتشير تدابير الإنتاجية في الويبو إلى تحسن الصورة بمرور الوقت. وتبدو المقاييس الأخرى لرفاه الموظفين أقل إيجابية:

- رغم انخفاض المعدل الإجمالي للمشاركة، أفاد حوالي 48 في المائة من المجيبين على استقصاء الصحة والأداء في الويبو (2018) أنهم معرضون لخطر الضيق النفسي. وتشير التعقيبات النوعية من نفس المصدر إلى "الإشارة المتكررة إلى ثقافة الخوف والتمييز وعدم المساواة". وقالت المنظمة إنها تعمل على تطوير استجابة تتضمن تطوير استراتيجية عالمية للرفاه. وتشمل استراتيجية الرفاه سياسة العودة إلى العمل، وسياسة إدارة الحالات للإجازات المرضية الطويلة الأجل.
- وتشير نتائج التقييم لعام 2018 إلى التعقيبات المتكررة حول الحاجة إلى تحسين الشفافية، وإمكانية الوصول إلى دعم التطوير الوظيفي.
- ورغم انخفاض معدل المشاركة الإجمالي، أشار المجيبون في الويبو على استقصاء أجرته الأمم المتحدة في 2018 إلى أن نسبة فوق المتوسط من الموظفين مروا بتجربة أو شاهدوا سلوكًا يمكن وصفه بأنه تحرش جنسي أثناء العمل في منظومة الأمم المتحدة. ورد المدير العام على نتائج الدراسة الاستقصائية بتذكير الموظفين بسياسة المنظمة "لا تسامح مطلقاً" مع أي شكل من أشكال التحرش الجنسي أو غيره. واستجابت الويبو أيضًا عن طريق إطلاق حملة على مستوى المنظمة "مكان عمل يسوده الاحترام والتوافق" لإذكاء وعي جميع موظفي الويبو بالسلوك المناسب، ولضمان أن يكون كل شخص على علم بالمشورة والمساعدة، في حالة ظهور أي حالة من حالات السلوك غير اللائق.
- وفي إطار حملة التدريب وإذكاء التوعية، أُطلق تدريب إجباري جديد عبر الإنترنت حول "لنعمل معًا في تناغم" في مايو 2019. وستعقد دورات تدريب شخصية أيضًا. بالموازاة مع ذلك، ستم مراجعة الإطار القانوني والسياسي للمنظمة لإجراء التعديلات اللازمة. وتشير تقارير سجل الأداء المتوازن للموارد البشرية في الويبو إلى أن الموظفين حصلوا على أجازة مرضية قدرها 16.9 يومًا في المتوسط في عام 2018. وهذا يتناقض مع إحصاءات المعلومات التجارية التي أشارت إلى أن المتوسط 10.2 يومًا، في كلتا الحالتين يقترب عدد أيام الإجازات المرضية للمنظمة من 13000 يومًا في 2018. من واقع تجربتنا، هذه معدلات عالية. إننا على علم بأن الإدارة سعت في وقت مبكر من عام 2019 إلى وضع ترتيبات لتنظيم حالات الإجازات المرضية وإدارتها، ولكن تم سحبها في انتظار إجراء المزيد من المشاورات.

وينبغي للويبو:

التوصية 13: مراجعة مدى فعالية التدريبات التي تقدمها، للتأكد من أنها تلبّي احتياجات العمل الحالية، وأولويات استراتيجية إدارة المواهب؛

التوصية 14: التأكد من استخدام المدى الكامل لعلامات تقييم الأداء في التدريبات، كوسيلة للتدريب الموجه، وتحديد مواطن ضعف الأداء؛

التوصية 15: النظر في طرق تقليص متوسط غياب الموظفين، وإدخال أساليب الممارسة الجيدة التي تنطوي على قدر أكبر من المساءلة عن التغيب المرضي، بما في ذلك النظر في مقابلات العودة إلى العمل.

الأولوية 4: توفير عمليات موجهة نحو خدمة العملاء وآليات لتواصل

27.3 سبق أن قدمنا تعليقا على إمكانية مواصلة تطوير تدابير الإدارة القائمة على النتائج في هذا المجال. يسجل البرنامج 23 في وثيقة الويبو بشأن برنامج وميزانية الشنائية 19/2018 ثلاثة مؤشرات أداء لقياس هذا الهدف المعني أكثر بالمعاملات: التغطية بالتأمين الصحي، ومعالجة نظام العدالة الداخلية، وزيادة أتمتة معاملات الموارد البشرية. لا تجري الويبو دراسة استقصائية منتظمة وعامة لموظفيها تسمح بإجراء تقييم قوي لمدى دعم إدارة الموارد البشرية لأفرقة الويبو. تُعد هذه الاستقصاءات السنوية في العديد من كيانات القطاعين العام والخاص مصدرا لتوفير بيانات قيمة تثرى عملية صنع القرار. ومن شأن إجراء استقصاء من هذا النوع أن يقدم مزيدًا من الأفكار حول شواغل الموظفين الأساسية بشأن الرفاه. كما أن الدراسة الاستقصائية المنتظمة توفر أساسا مرجعيا واضحا يمكن الاستناد إليه في تقييم الأداء في المستقبل، وفي توفير بيانات قيمة عن معنويات الموظفين.

وينبغي للويبو:

التوصية 16: إجراء استقصاء سنوي للموظفين للتأكد من الأساس المرجعي لقياس تصورات الموظفين حول طائفة واسعة من قضايا الموارد البشرية التي تدعم الأهداف الاستراتيجية، وقياس فعالية سياسة الموارد البشرية وتنفيذها. ويمكن للاستقصاء تقييم موضوعات مثل التحفيز والتطوير والرفاه والتحرش في مكان العمل والإدارة والشفافية وقياس تصورات الموظفين حول الدعم المقدم من وظائف التمكين، مثل الموارد البشرية.

الجزء الرابع

مسائل أخرى للهيئات الرئاسية في الويبو

1.4 أبلغ المدير العام أنه لم يتم دفع أية إكراميات خلال عام 2018.

2.4 وخلال العام دفعت الويبو لجميع الموظفين المؤهلين منحة "مكافأة الأداء التنظيمي" وقدرها 2000 فرنك سويسري في إطار برنامج المكافآت والتقدير. وبلغ إجمالي الجوائز المستحقة في البيانات المالية لعام 2017 حوالي 2.5 مليون فرنك سويسري، وهو مبلغ ضمن الحدود التي أوصت بها لجنة الخدمة المدنية الدولية. على الرغم من أن فئة مكافأة الأداء التنظيمي لم تكن مبيّنة بشكل واضح في التعميم الإداري الصادر في عام 2017، فقد تم إدخالها في المراجعات التي أدخلت على التعميم الإداري بشأن برنامج المكافآت والتقدير الصادر في أبريل 2018. وأكد مكتب المستشار القانوني للويبو أن المدير العام للويبو لديه سلطة تقديم منحة من هذا القبيل، وهذا يتفق مع فهمنا للمبادئ التوجيهية للجنة الخدمة المدنية الدولية.

3.4 وفي الجزء الثاني من هذا التقرير، تقدم تعليقات بشأن التحقيقات التي أبلغنا بها أثناء عملنا. ولم تقع على أي حالة غش أخرى أثناء مراجعتنا، ولم تُعرض علينا أي حالة خلال تدقيقنا.

توصيات العام السابق

4.4 حتى 30 أبريل 2019، تم خلال العام تنفيذ 12 توصية من بين 19 توصية معلقة لعام 2017 والسنوات السابقة، ولا تزال هناك 7 توصيات قيد التنفيذ. والعديد من التوصيات المصنفة غير منفذة لم تُستكمل بعد. وعلى هذا، نحن مقتنعون بأن الإدارة تحقق تقدماً مناسباً فيما يتعلق بتنفيذ توصيات السنة السابقة. ويحتوي الملحق 1 على تعليق مفصل عن حالة التوصيات السابقة.

شكر وتقدير

5.4 تتقدم بأسمى آيات الشكر للسيد المدير العام وموظفيه على تعاونهم في تسهيل مهمتنا للمراجعة. والشكر موصول للدول الأعضاء على ثقتها بنا وتعييننا للاضطلاع بدور مراجع الحسابات الخارجي، ولسلفنا، مكتب المراقب المالي والمراجع العام للهند، على تعاونه في تسهيل عملية التسليم وفقاً لبروتوكول فريق المراجعين الخارجيين التابع للأمم المتحدة، وما هو متوقع بموجب المعايير الدولية للمراجعة.

سير آمياس مورس

المراقب المالي ومراجع الحسابات العام، المملكة المتحدة – مراجع الحسابات الخارجي

30 مايو 2019

الملحق 1

متابعة تنفيذ توصيات العام السابق

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	رأي مراجع الحسابات الخارجي	الحالة
2014	يمكن للويبو أن تفصح عن تفاصيل أصول التراث التي تشمل المصنفات الفنية في ملاحظات البيانات المالية وأن تتخذ التدابير اللازمة لتعزيز نظمها الأمنية بغية منع فقدان أي من هذه الأصول.	تواصل الويبو رصد مشروع مجلس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSASB) المتعلق بالأصول التراثية.. أعاد المجلس فتح المناقشات بشأن المشروع أثناء اجتماعه في واشنطن في الفترة من 12 إلى 15 مارس 2019. ونظر المجلس في خلفية المشروع والقضايا التي أثارها المستجيبون بشأن ورقة التشاور 2017 - التقارير المالية للتراث. وسيركز المشروع على الاعتراف بأصول التراث، مع الأخذ في الحسبان المسائل المتعلقة بقياس التراث في المشروع التكميلي للقياس. والنهج المتوقع هو إعداد توجيهات للتطبيق بشأن الاعتراف بأصول التراث، لإدراجها في المعيار 17 من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، "الممتلكات والمصانع والمعدات". ومن المزمع أن تستمر المناقشات حول المشروع خلال اجتماع المجلس القادم في يونيو 2019.	في غياب توجيهات محددة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بشأن الأصول التراثية، ينبغي للويبو أن تنظر في الكشف عن طبيعة الأصول التراثية ونوعها وكميتها لتعزيز المعلومات المتاحة للأعضاء بشأن هذه الأصول.	قيد التنفيذ
2015	النظر في صياغة سياسة استثمارية مناسبة لإدارة الخزينة والنقد، بما في ذلك القروض، وتطبيق هذه السياسة لتحسين الإدارة المالية.	أثناء اجتماع اللجنة الاستشارية المعنية بالاستثمارات في 11 أكتوبر 2018، أوصت اللجنة مكتب المستشار القانوني بمراجعة سياسات إدارة مخاطر الطرف المقابل والافتراض الخارجي قبل التنفيذ. وقد انتهى مكتب المستشار القانوني من المراجعة، وأدرجت التعليقات المقدمة في السياسات. يبدأ سريان المجموعة الكاملة لسياسات الخزينة بدءاً من 1 ديسمبر 2018. وتعتبر هذه التوصية الآن منفذة بالكامل.	أحطنا علماً بالرد. وسننظر عند الاقتضاء في مدى ملاءمة السياسات لعمليات المراجعة المستقبلية.	منفذة بالكامل

الحالة	رأي مراجع الحسابات الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	ملخص التوصية	المرجع السابق
منفذة بالكامل	أحطنا علماً بالاستجابة، وسندرس تأثير هذه التغييرات خلال مراجعتنا لعام 2019.	طبقت التغييرات التي طرأت على العمر الإنتاجي للمعدات في نظام الإدارة المتكاملة (AIMS) خلال الربع الأول من عام 2019، مع تاريخ سريانه من بداية العام.	لزم إعادة تقييم العمر الإنتاجي للأصول كي تعرض صورة نزيهة لها وتضع تقديراً معقولاً للعمر الإنتاجي للأصول.	2015
منفذة بالكامل	أحطنا علماً بالرد المفصل من الإدارة، وسعداء بأن بيع العقار قد انعكس بنزاهة في البيانات المالية، وفقاً للقواعد المالية، وتم إبلاغ الدول الأعضاء به.	<p>فما يخص توصية مراجعي الحسابات الخارجيين بعرض البيع على الجمعية العامة، أكدت الإدارة، على النحو المبين لمراجعي الحسابات الخارجيين، أن المعلومات المتعلقة بعملية البيع تمثل جزءاً لا يتجزأ من البيانات المالية المراجعة.</p> <p>وعملاً بالقاعدة 11.4 من النظام المالي والقاعدة 11.104 من اللائحة المالية (التي تنص على أن "الاستثمارات تسجل في دفتر الأستاذ الذي يبين جميع التفاصيل المهمة لكل استثمار، بما في ذلك على سبيل المثال...حصيلة البيع...") والمعايير المطبقة، يرد الكشف عن بيع مبنى اتحاد مدريد في الملاحظات 9 و 29 و 30 من البيانات المالية المراجعة. وستنظر لجنة البرنامج والميزانية خلال دورتها الثامنة والعشرين حسب الأصول في البيانات المالية المراجعة وتقرير مراجع الحسابات الخارجي، وستقوم بصياغة التوصيات المناسبة لجمعية الدول الأعضاء في الويبو، بما في ذلك الجمعية العامة.</p> <p>وأشارت إدارة الويبو إلى أن الاختلاف بين فريق مراجع الحسابات الخارجي وإدارة الويبو في تفسير النظام المالي ولائحته، بناءً على المشورة التي يسديها مكتب المستشار القانوني، لا يزال قائماً. ويتعلق ذلك الاختلاف بتطبيق النظام واللائحة على صفقة بيع مبنى اتحاد مدريد، التي لطالما صُنفت في البيانات المالية المراجعة واعتبرت على أنها ممتلكات استثمارية، وذلك منذ تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في 2010. كما سلطت الإدارة الضوء على أنه تماشياً مع ذلك التصنيف، قُدمت في عام 2014 شروحات إلى مراجعي الحسابات الخارجيين ووافقوا عليها. وعلاوة على ذلك، فإن المنظمة قد اقتنت مبنى اتحاد مدريد في عام 1974، وعملاً بالفقرة 14 من الوثيقة MM/CDIR (Extr.)/III/2 (جمعية اتحاد مدريد ولجنة المديرين في</p>	عرض بيع مبنى اتحاد مدريد على الجمعية العامة خلال سلسلة الاجتماعات المقبلة.	2017 (WO/PBC/28/4) R#1

الحالة	رأي مراجع الحسابات الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	ملخص التوصية	المرجع السابق
		<p>29 نوفمبر 1972)، فإن الغرض من عملية شراء ذلك المبنى كان يتمثل في استثمار جزء من الصندوق الاحتياطي لاتحاد مدريد في سوق الممتلكات. وقد اعتُبر ذلك بمثابة الخيار الذي من شأنه أن يدرّ أكبر عائد من بين إمكانيات الاستثمار المتاحة، والتي كانت محدودة بشكل عام بالنسبة إلى المنظمات الحكومية الدولية آنذاك.</p> <p>وبما أن مبنى اتحاد مدريد يعتبر من بين الممتلكات الاستثمارية، فإن إدارته تخضع للقاعدة 11.4 من النظام المالي، التي تشير بدورها إلى سياسة المنظمة بشأن الاستثمارات، على النحو الذي اعتمده جمعيات الدول الأعضاء في الويبو خلال سلسلة الاجتماعات السابعة والخمسين المنعقدة في أكتوبر 2017.</p>		
منفذة بالكامل	أغلقت هذه المشروعات، ونُقلت الأرصدة المتبقية إلى احتياطات متراكمة على النحو الوارد في الملاحظة 23 على البيانات المالية.	<p>قبلت الإدارة التوصية وأشارت إلى أن الإقفال الرسمي لمشروع ممول من الأموال الاحتياطية يشمل، فضلاً عن التحقق من الأرصدة غير المنفقة، إجراء تقييم لأداء المشروع وتقييم لتسليم النطاق مقارنة بالجدول الزمني، وتحديد الدروس المستخلصة وإجراءات المتابعة إن وجدت. وبعد أن يفرغ مدير المشروع من إجراء التقييم، يجب اعتماد التقرير من قبل مدير البرنامج المعني، وشعبة أداء البرنامج والميزانية، وشعبة الشؤون المالية. ومن ثمّ فإن عملية الإقفال هي عملية نوعية ومالية في الوقت نفسه، وتقتضي تكريس ما يكفي من الوقت بهدف ضمان جودة النتائج المتوخاة.</p> <p>ووضّحت الإدارة أن المشاريع الثلاث المشار إليها في الفقرات التي تسبق التوصيات أُقفلت رسمياً في مايو 2018.</p>	<p>أن تعجل الويبو بإقفال مشروع مياه بحيرة جنيف ومشروع تغيير نوافذ مبنى أرباد بوكش ومشروع السلامة والحماية من الحريق وأن تقيم أوضاعها والنفقات وأن تنقل الأرصدة المتبقية إلى الأموال الاحتياطية. ويوصى أيضاً بأن تضع الويبو مبادئ توجيهية محددة لإقفال المشاريع، بالإضافة إلى وضع جداول زمنية، لكي يتم رصد إقفال المشاريع على نحو فعال.</p>	2017 (WO/PBC/28/4) R#2

الحالة	رأي مراجع الحسابات الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	ملخص التوصية	المرجع السابق
منفذة بالكامل	أحطنا علماً بالرد، وننظر في تنفيذ التوصية.	قبلت إدارة الويبو هذه التوصية. وتنعكس الاستراتيجية في خطة مدريد الاستراتيجية.	ضرورة أن تضع الإدارة استراتيجية محددة الأهداف لانضمام البلدان على أساس محور تركيز إقليمي.	2017 (WO/PBC/28/4) R#3
منفذة بالكامل	أحطنا علماً بانخفاض التراكم. وسوف نعود إلى مراجعة عمل مدريد في وقت لاحق من ولايتنا.	ذكرت الإدارة أنه بفضل الموارد الإضافية المتوفرة في شعبة عمليات نظام مدريد في عام 2018، انخفض حجم الطلبات المعلقة وتوقع أربع معاملات من أصل ست معاملات ضمن المستويات المحددة في وثيقة البرنامج والميزانية. تتوقع خطة مدريد الاستراتيجية تعليق أهداف جديدة لجميع المعاملات بحلول عام 2020.	أن تلتزم الإدارة بالإطار الزمني المحدد في وثيقة البرنامج والميزانية للشثائية 19/2018 لفحص الطلبات السلبية ومعالجتها ومواصلة تعزيز جهودها لخفض الطلبات المتراكمة	2017 (WO/PBC/28/4) R#4
قيد التنفيذ	الإدارة مستمرة في العمل.	ذكرت إدارة الويبو أنها شرعت في إجراء تحليل مفصل للمخالفات، حيث يجري تحليلها بحسب الفئات وبحسب الأطراف المتعاقدة، لتقديم معلومات مهمة لاتخاذ المزيد من الإجراءات.	أن تجري الإدارة، فضلاً عن ترجمة المبادئ التوجيهية بشأن التصنيف إلى اللغات الأخرى، تحليلاً لأسباب الأخطاء التي ترد في الطلبات وأن تتخذ تدابير للتخفيف من ذلك.	2017 (WO/PBC/28/4) R#5
قيد التنفيذ	الإدارة مستمرة في العمل.	"1" ذكرت الإدارة أنه من المقرر وضع سياسات ومعايير لخدمة العملاء بسجل مدريد بحلول الربع الثالث من عام 2018.	"1" أن تضع الإدارة استراتيجية ومعايير وممارسات فضلى محددة جيداً لخدمة العملاء، تكون مدعومة بنظام تعقيبات	2017 (WO/PBC/28/4) R#6

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	رأي مراجع الحسابات الخارجي	الحالة
	فعال قائم على الجودة، لتلبية احتياجات العملاء بفعالية. "2" ونوصي أيضاً بأن تجري الإدارة دراسات استقصائية منتظمة للعملاء، حسبما ورد في ميثاق خدمة العملاء، للحصول على تعليقات لتحسين الخدمات المقدمة لهم.	"2" وتتوخى الخطة التي وضعتها اللجنة التوجيهية لتعليقات العملاء في الويبو أن يتم إجراء المسح التالي خلال النصف الثاني من عام 2019.		
2017 (WO/PBC/28/4) R#7	"1" نوصي بأن تستخدم الإدارة أدوات تكنولوجيا المعلومات لإجراء عمليات مراقبة الجودة/ضمان الجودة بفعالية وأن تجري عملية مراقبة الجودة بصفة دورية كما هو منصوص عليه. "2" أن تعتمد الإدارة أيضاً سياسة لإجراء استعراض دوري لمستويات الجودة المقبولة.	ذكرت الإدارة أن مشروع إنشاء مشروع حاسوبي لدعم مراقبة الجودة بدأ في عام 2018، وأنه قد تم تعيين محلل أعمال للعمل في هذا المشروع بالتعاون الوثيق مع قسم الجودة والتكنولوجيا. ومن المقرر إجراء التحسينات اللازمة للنظام الحالي لتكنولوجيا المعلومات (نظام معلومات سجلات مدريد الدولية). وأشارت الإدارة أيضاً إلى أن إطار إدارة الجودة قائم لتحقيق الأهداف المحددة للجودة. ويحدد مدير السجل مستويات الجودة المقبولة بالتعاون الوثيق مع رئيس قسم الجودة والتكنولوجيا حيث تراجع سنوياً. سيتم التخطيط له كجزء من منصة مدريد الجديدة لتكنولوجيا المعلومات.	سنتعمق في المراجعة/الاستعراض عند تشغيل منصة مدريد الجديدة لتكنولوجيا المعلومات.	قيد التنفيذ
2017 (WO/PBC/28/4) R#8	أن تضع الإدارة استراتيجية طويلة الأجل للموارد البشرية لنظام مدريد من خلال التشاور وبهدف تحقيق توازن ملائم بين الموارد البشرية الدائمة والمرنة.	قبلت الإدارة التوصية، ومن المزمع الانتهاء من المسودة الأولى في يونيو 2019	أحطنا علماً برد الإدارة.	قيد التنفيذ

الحالة	رأي مراجع الحسابات الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	ملخص التوصية	المرجع السابق
قيد التنفيذ	أحطنا علماً برد الإدارة.	قبلت إدارة الويبو التوصية. وذكرت أن استعراض هيكل رسوم نظام مدريد هو من الأعمال المقررة في منتصف المدة حسب خارطة الطريق المتوقعة للفريق العامل المعني بالتطوير القانوني لنظام مدريد. جزء من خارطة الطريق لفريق عمل مدريد.	أن تستعرض الإدارة هيكل الرسوم الحالي بهدف جعل اتحاد مدريد قائماً بذاته، بعد تقييم تأثيره على انضمام أعضاء جدد وعلى استخدام نظام مدريد.	2017 (WO/PBC/28/4) R#9
منفذة بالكامل	أحطنا علماً برد الإدارة وسنستعرض نظام مدريد لتكنولوجيا المعلومات الجديد عند تشغيله.	ذكرت الإدارة أنه من المقرر إجراء استعراض تقني لنظام معلومات سجلات مدريد الدولية، الذي يدعم حالياً جميع عمليات سجلات مدريد، في إطار مشروع منصة مدريد المقبل. وفي تعليقاتها على مشروع تقرير المراجعة الخارجية للحسابات، أشارت الإدارة إلى أنه بالرغم من أن مشاكل الإنتاج التي طرأت مباشرة عقب إطلاق نظام معلومات سجلات مدريد الدولية - وهو أمر مألوف بالنسبة إلى مرحلة تدشين مشروع لتكنولوجيا المعلومات يمثل هذا البُعد - كانت لها تبعات موثقة جيداً على تراكم المعاملات، فإن النظام كان مستقراً واستوفى المتطلبات التشغيلية قبل نهاية عام 2016، وتجاوز الإنتاج منذئذٍ مستويات الهدف المحدد. وتؤكد ذلك بكون نظام معلومات سجلات مدريد الدولية هو نظام تكنولوجيا المعلومات الحالي لسجل مدريد الذي سجل أرقاماً قياسية مطلقة في عام 2017 من حيث الطلبات الجديدة وما يتعلق بها من معاملات. ولذلك، وبالرغم من أن الإطلاق الأولي لنظام سجلات مدريد الدولية ترتبت عنه تأخيرات تشغيلية مؤقتة وزيادة مؤقتة في المعاملات المتراكمة، فإن النظام استقر مع نهاية عام 2016 وعاد مخزون المعاملات المعلقة في نوفمبر 2017 إلى المستويات التي كان عليها قبل إطلاق النظام. وأعدّ تقرير نهائي عن مشروع تحديث تكنولوجيا المعلومات في 7 يوليو 2015 وقُدّم إلى الدول الأعضاء في الوثيقة MM/A/49/1 خلال الدورة التاسعة والأربعين لجمعية اتحاد مدريد المنعقدة من 5 إلى 14 أكتوبر 2015. وتتضمن تلك الوثيقة معلومات عن نتائج المشروع، إضافة إلى	نوصي بأن تجري الإدارة تحليلاً مفصلاً لأداء لنظام معلومات سجلات مدريد الدولية، بما في ذلك النظر في أي إخفاقات ممكنة في المساواة، لاستخلاص الدروس المستفادة، وبأن تبلغ أيضاً الجمعية العامة بذلك.	2017 (WO/PBC/28/4) R#10

الحالة	رأي مراجع الحسابات الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	ملخص التوصية	المرجع السابق
		<p>توصيات لإدخال تحسينات في المستقبل، كما قُدمت الوثيقة إلى مراجعي الحسابات الخارجيين. وأحاطت جمعية اتحاد مدريد علماً بشكل رسمي بذلك التقرير النهائي على النحو الوارد في الفقرة 9 من الوثيقة MM/A/49/5. وتم استكمال تقرير عن إقفال مشروع اختبار ونشر النسخ اللاحقة من نظام سجلات مدريد الدولية، يتضمن الدروس المستخلصة من هذا المشروع المنفصل.</p> <p>تدرج الدروس المستفادة في التخطيط لمنصة مدريد الجديدة لتكنولوجيا المعلومات</p>		
منفذة بالكامل	أحطنا علماً بالعمل الذي أكملته الإدارة، وبالرد المفصل.	<p>قبلت الإدارة التوصية، مشيرة إلى ما يلي: "1" العدد الكبير من الحالات الشاذة وسوء استخدام بعض الحقول في قاعدة بيانات نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات المتعلقة بالبيانات التاريخية، كما تم إدخالها أو تنزيلها بالجملة منذ عدة سنوات، و"2" الجهود الكبيرة التي بُذلت خلال الثنائية 2016-17 لتطهير البيانات بصورة مرحلية والتوفيق بين التفاصيل المهمة. وكانت الإدارة قد استرعت انتباه مراجع الحسابات الخارجي خلال فترة المراجعة إلى أن المسألة ستبقى قيد التنفيذ حتى نهاية عام 2018. وبالإضافة إلى ذلك، أُشير إلى أن الحقول الصحيحة قد استُخدمت في قاعدة البيانات، وأفضت عملية تنزيلها في جداول بيانات بنسق إكسل إلى بعض التحولات غير الصحيحة في أساء الحقول (وبالتالي وقوع مشكلة "التحويل بين الأنظمة"، بدلاً من مشكلة "مدخلات قواعد البيانات غير الصحيحة").</p> <p>تضمنت خطة العمل ما يلي: (1) مراجعة شاملة للمدخلات التي يبدو أنها تحتوي على أوجه قصور، واحدة تلو الأخرى، بطريقة يدوية (إمكانية للتشغيل الآلي غير متاحة)، (2) التحقق المادي مع شخص واحد مسؤول في الوحدات الرئيسية المعنية، و (3) مشاركة جهات التنسيق في وحدة إدارة الأصول (PMFP) المخصصة لكل وحدة من وحدات البرنامج. بدءاً من نهاية عام 2018.</p>	<p>أن تستكمل الويبو تنظيف قاعدة بيانات نظام الإدارة المتكاملة لضمان أن تمثل التفاصيل الفعلية للأصول.</p>	<p>2017 (WO/PBC/28/4) R#11</p>

الحالة	رأي مراجع الحسابات الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	ملخص التوصية	المرجع السابق
		<p>في ديسمبر 2017، أكتمل العمل المتعلق بالوضع (المرجع الزمني للمنصة الإلكترونية لآلية تيسير التكنولوجيا (TFM) 2018) بدرجة تصل إلى 97٪ من الموثوقية، وهو أقصى حد يمكن توقعه بشكل معقول دون تكبد تكلفة موارد غير متناسبة.</p> <p>تجدر الإشارة إلى أن هناك نسبة صغيرة من العناصر لا يمكن استبعاد خطر حدوث قصور في إدخال بياناتها، لا تنتهي وتنتقل من عام إلى آخر، نظرًا لطبيعة المسألة ومدى البيانات المدخلة يدويًا. وغيرها من التدخلات.</p> <p>أخيرًا، تم تصحيح الحالات التي شابهها قصور وتم اكتشافها أثناء عملية التنزيل من نظام الإدارة المتكاملة (AIMS) إلى جدول إكسل في الربع الأول من 2019..</p>		
منفذة بالكامل	أحطنا علمًا برد الإدارة.	<p>قبلت الإدارة التوصية، مشيرة إلى أنه فيما يتعلق إلى البيانات التاريخية، فقد خضعت أوجه عدم الاتساق والحالات الشاذة للتحقيق والتصحيح طوال العامين الماضيين بالنسبة للعديد من الأصول. ولا تزال المسألة عملاً قيد الإنجاز.</p> <p>تضمنت خطة العمل ما يلي: (1) مراجعة شاملة للإدخالات التي لم تُظهر شفرة الخطوط العمودية، (2) التحقق المادي من كل عنصر من العناصر بطريقة يدوية (لا تتوفر إمكانية للتشغيل الآلي) مع مسؤول واحد في الوحدات الرئيسية المعنية و (3) اعتبارًا من نهاية عام 2018 مشاركة المنسق المعني بإدارة الممتلكات في وحدة إدارة الأصول بنظام الإدارة المتكاملة (PMFP) المخصص لكل وحدة برنامج.</p> <p>في ديسمبر 2017، أكتمل العمل المتعلق بالوضع (المرجع الزمني للمنصة الإلكترونية لآلية تيسير التكنولوجيا (TFM) 2018) بدرجة تصل إلى 97٪ من الموثوقية، وهو أقصى حد يمكن توقعه بشكل معقول دون تكبد تكلفة موارد غير متناسبة.</p>	<p>أن تستكمل الويبو توسيم الأصول التي تقبل التوسيم والتي ينبغي توسيمها حسب التعليمات الإدارية، ولم يتم توسيمها إلى الآن، على أن يتم ذلك في إطار محدد زمنيًا.</p>	<p>2017 (WO/PBC/28/4) R#12</p>

الحالة	رأي مراجع الحسابات الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	ملخص التوصية	المرجع السابق
		تجدد الإشارة إلى أن هناك نسبة صغيرة من التسويات لا تنتهي وتنتقل من عام إلى آخر، لا يمكن استبعاد بعض التأخر في إدخال البيانات (المقدّر بأكثر من شهر واحد) في تثبيت ملصقات شفرة الخطوط العمودية، نظراً لطبيعة المسألة والتدخلات المختلفة المنفصلة في مراحل مختلفة.		
منفذة بالكامل	أحطنا علماً بالتقدم المحرز، ونحيل الإدارة إلى التعليق الذي قدمناه بشأن الأصول الترابية أعلاه.	<p>قبلت الإدارة التوصية، مشيرة إلى أن العدد المتبقي من البنود المعنية، في وقت إجراء المراجعة، بلغ بنداً 29 من إجمالي ما يزيد على 500 بند. وفي تاريخ هذه الوثيقة، أكدت الإدارة أن 26 بنداً من تلك البنود الـ 29 - والتي تعتبر بمثابة مصنفات - قد حُدثت بالكامل في قاعدة البيانات منذ ذلك الحين، وأنه يلزم إجراء مزيد من التحليل لتحديد ما إذا كان يمكن تسجيل البنود الثلاثة المتبقية في قاعدة البيانات، وكيفية القيام بذلك.</p> <p>تقتصر خطة العمل، على العناصر الثلاثة التي يقضي وصفها كأعمال فنية مزيداً من التحليل: انتظار الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها في إطار مجلس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSASB)، حتى يتسنى الاستفادة من وجهات النظر المشتركة فيما يتعلق بفتات الأصول الترابية التي لها خصائص معينة (مثل، بسبب حقيقة أنها مثبتة إلى البنية التحتية للمبنى).</p>	<p>أن تستكمل إدارة الويبو، في إطار زمني محدد، تحديث المعلومات الواردة في قاعدة البيانات فيما يخص البنود المتبقية التي توصف بأنها مصنفات فنية.</p>	<p>2017 (WO/PBC/28/4) R#13</p>
منفذة بالكامل	أحطنا علماً برد الإدارة.	<p>تود الإدارة الإشارة إلى أن المصنفات الفنية قد سُجّلت على أكل وجه في قاعدة البيانات، كما جرى تحديث البيانات في ديسمبر 2017، ولذلك لم يتم العثور عليها خلال عملية التحقق المادي التي أُجريت في أكتوبر 2017. وتواصل الإدارة "البحث" عن أية مصنفات فنية "لم يُعثَر عليها" (وتجدد الإشارة إلى أن المصنف قد يكون في غير مكانه بصورة مؤقتة، وهو ما أكدته حالات سابقة). وترفع تقارير بشأن مسائل من هذا القبيل من خلال عمليات الإقفال المالي السنوية.</p>	<p>"1" أن تحدد إدارة الويبو المصنفات الفنية المفقودة وأن تجري تحديثاً لقاعدة بياناتها؛ وإذا تعذر تحديد المصنفات المفقودة، يمكن إعداد تقرير ملائم بهذا الشأن للجمعية العامة.</p> <p>"2" ونوصي أيضاً بأن تجري الإدارة تقيماً للمخاطر وأن تستعرض التدابير القائمة لتقييم ما إذا كان من الضروري اتخاذ</p>	<p>2017 (WO/PBC/28/4) R#14</p>

الحالة	رأي مراجع الحسابات الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	ملخص التوصية	المرجع السابق
		قبلت الإدارة التوصية 14 "2"، وأبلغتنا أنها قيد التنفيذ بالفعل، وستتخذ التدابير المناسبة حسب المراجعة بمجرد الانتهاء. ومن المتوقع الانتهاء من المراجعة قبل نهاية العام.	تدابير أمنية/تدابير حماية إضافية للمصنفات الفنية.	
منفذة بالكامل	أحطنا علماً برد الإدارة، ووضعت خطة عمل مناسبة.	<p>قبلت إدارة الويبو هذه التوصية.</p> <p>تتضمن خطة العمل ما يلي: (1) مواصلة البحث عن العناصر المفقودة في كل عملية تحقق (تم بصورة دورية في نهاية كل عام، أو حسب الحاجة)، (2) وفيما يتعلق بالعناصر التي تعد مصنفات فنية، إذا لم يتم العثور على العنصر بعد عامين متتاليين على الأقل، يقدم اقتراح إجراء التصرف في الممتلكات إلى "مجلس مراقبة الممتلكات" بحيث يُسمح له بإزالة العنصر من قائمة "العناصر الموجودة في الخدمة" ولا يُطلب منه البحث عنه. تجدر الإشارة إلى أن هناك نسبة صغيرة من العناصر لا تنتهي وتنتقل من سنة إلى أخرى، التي لا يتم العثور عليها في وقت أو في آخر، نظرًا لطبيعة المسألة ومدى البيانات المدخلة يدويًا المختلفة والتدخلات الأخرى.</p> <p>إضافة إلى ذلك، تتضمن خطة العمل ما يلي: "1" في كل عملية تحقق (التي تتم بصورة دورية في نهاية كل عام، أو حسب الحاجة)، يتم التحقق من الأوصاف ومن المتعهدين والمواقع وإتمامها أو تصحيحها، حسب الحاجة، مع إدراج صور العناصر بجودة فائقة في نظام الإدارة المتكاملة (AIMS)، "2" تُثبت ملصقات شفرة الخطوط العمودية في موضع يمكن الوصول إليه في هذا البند، وإذا لم يكن ذلك ممكنًا، يتم تضمين صورة للعنصر في نظام الإدارة المتكاملة، "3" يتم تثبيت شفرة الخطوط العمودية الجديدة (أفضل جودة) في الحالات التي تم فيها مسح الشفرة القديمة أو التي يتعذر قراءتها. تجدر الإشارة إلى أن هناك نسبة صغيرة من العناصر التي لا تنتهي من سنة إلى أخرى، والتي قد يتم اتخاذ بعض إجراءات التأخير بشأنها لأكثر من شهر واحد، والتي ينبغي اعتبارها معقولة ومقبولة في ضوء طبيعة الممارسة، ومدى الموارد المخصصة له.</p>	<p>على إدارة الويبو أن:</p> <p>"1" تحدد المصنفات المفقودة؛</p> <p>"2" واستعراض توصيات تقرير التحقق المادي الصادر عن الوكالة الخارجية واستكمال أي إجراءات متابعة مناسبة في إطار زمني محدد.</p>	<p>2017 (WO/PBC/28/4) R#15</p>

الحالة	رأي مراجع الحسابات الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: أبريل 2019	ملخص التوصية	المرجع السابق
قيد التنفيذ	أحطنا علماً برد الإدارة، ووُضعت خطة عمل مناسبة.	<p>قبلت الإدارة التوصية.</p> <p>تتضمن خطة العمل ما يلي: (1) بحلول نهاية الربع الثاني من عام 2019، منح ولاية محددة للمهندس المعماري المتخصص الذي تعاقدت معه الويبو في نهاية عام 2018 عقب مناقصة أجريت عام 2018؛ (2) بحلول نهاية الربع الثالث من عام 2019، آلية التنفيذ المقترحة من المهندس المعماري فيما يتعلق بالتوصيات المتبقية في تقرير الخبراء لعام 2012؛ (3) بحلول نهاية الربع الأخير من عام 2019، مراجعة الويبو لآلية التنفيذ المقترحة، وعند الاقتضاء، قبول إجراءات التنفيذ وفقاً للأولوية والتكلفة المقدرة والإطار الزمني.</p>	<p>أن تضع الويبو خطة مناسبة لتنفيذ التوصيات المتبقية من تقرير الخبراء لعام 2012 لتحسين النفاذ المادي إلى مجمع الويبو.</p>	<p>2017 (WO/PBC/28/4) R#16</p>

A



WO/PBC/30/4 ADD.

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 25 يونيو 2019

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الثلاثون

جنيف، من 8 إلى 12 يوليو 2019

إضافة إلى تقرير مراجع الحسابات الخارجي

من إعداد الأمانة

تتضمن هذه الوثيقة (WO/PBC/30/4 Add.) ردود إدارة الويبو على التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي، كما هي مبينة في "تقرير مراجع الحسابات الخارجي" (الوثيقة WO/PBC/30/4).

[تلي ذلك إضافة إلى تقرير مراجع الحسابات

الخارجي]

ردود إدارة الويبو على التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي

الإدارة المالية

التوصية 1

إعادة النظر في تكوين التعليقات المالية، والنظر في نطاق الإفصاح ليكون أكثر إيجازاً في البيانات المالية، مع الحفاظ في الوقت نفسه على الامتثال لمعايير الإبلاغ المالي.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 2

وضع نهج أكثر انتظاماً لمراجعة حسابات مراقبة الميزانية لضمان تحليل الحسابات المستحقة القبض والحسابات المستحقة الدفع بانتظام، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة للعناصر القديمة و/ أو غير القابلة للتحويل.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية. وستنظر الإدارة في نهجها إزاء مراجعة حسابات مراقبة الميزانية لضمان اكتماله وتوثيقه على النحو التام بما يمكن من المضي قدماً.

الحوكمة والضمانات

التوصية 3

وضع استراتيجية للاستفادة من الأدوات التحليلية في تعزيز العمليات المؤسسية الأساسية وأتمتتها ومراقبتها، ودعمها في بيئة الرقابة بوصفها دليلاً يدعم بيان الرقابة الداخلية.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 4

النظر في مواءمة دورة التخطيط وإعداد التقارير لشعبة الرقابة الداخلية مع الفترة المالية، مما يتيح الاستفادة من النتائج التي تتوصل إليها في ضمانات بيان الرقابة الداخلية.

الرد

تقبل شعبة الرقابة الداخلية هذه التوصية. ولكن ينبغي الانتباه إلى أنه خلال الفترة الانتقالية اللازمة لتلك المواءمة، سيُقدم إلى لجنة البرنامج والميزانية والجمعية العامة تقرير عن 6 أشهر (من يوليو 2019 إلى ديسمبر 2019) لأغراض دورات عام 2020.

الإدارة القائمة على النتائج والموارد البشرية

التوصية 5

مراجعة النطاق لمواءمة إطار الإدارة القائمة على النتائج مع إطار التبليغ الداخلي، لضمان أن التقارير الداخلية تتضمن المؤشرات المستخدمة في عملية الإدارة القائمة على النتائج. ومواءمة المراقبة الداخلية مع أولويات الأداء والمؤشرات المحددة في البرنامج والميزانية، وتسجيل التقدم المحرز في تنفيذ خطط العمل بانتظام.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 6

ضمان أن مؤشرات الأداء الرئيسية لكل برنامج تحتوي على تدابير متوازنة على نحو مناسب لمواءمة الأنشطة مع الأهداف الاستراتيجية.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 7

دراسة الجوانب العملية لأنظمة البيانات المزمع استخدامها لإثبات الأداء في مرحلة تصميم المؤشرات، للتأكد من قدرتها على جمع مؤشرات الأداء الرئيسية وقياسها بقوة في بداية البرنامج والميزانية للثنائية 21/2020.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 8

استخدم معيار "تحقق بالكامل" للإبلاغ عن الأداء إلى الدول الأعضاء في المستقبل، عندما يكون الأداء 100 في المائة من القيم المستهدفة، على الأقل.

الرد

يُعد تقييم تحقيق المؤشرات ضمن نطاق ما من الممارسات الشائع اتباعها في الإدارة القائمة على النتائج. وبالتالي ستُنظر الإدارة بتعمق في هذه التوصية.

التوصية 9

تقييم إلى أي مدى تقيس مؤشرات الأداء الحالية التقدم المحرز في معالجة الأولويات الأربع المحددة في استراتيجية الموارد البشرية 2017-21 قياساً سليماً، بهدف تطوير مؤشرات جديدة أو بديلة، حيث توجد إما ثغرات كبيرة أو تركيز مفرط.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 10

ضمان وجود (أ) حافظة لمؤشرات الأداء في البرنامج والميزانية يمكن للدول الأعضاء تفسيرها "بمفردها"؛ و(ب) أن تعكس الأسس المرجعية والأهداف بصورة حقيقية التقدم المحرز بين الشائيات.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 11

رصد تنفيذ الإجراءات الواردة في خطة عمل تكافؤ الجنسين لعام 2018، والتبليغ عن التقدم المحرز (ومؤشرات مبكرة لتقييم الأثر) في تقارير الموارد البشرية المستقبلية.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 12

التعاون مع الدول الأعضاء لإزالة اللبس حول التمثيل الجغرافي للقوى العاملة.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 13

مراجعة مدى فعالية التدريبات التي تقدمها، للتأكد من أنها تلبى احتياجات العمل الحالية، وأولويات استراتيجية إدارة المواهب.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 14

التأكد من استخدام المدى الكامل لعلامات تقييم الأداء في التدريبات، كوسيلة للتدريب الموجه، وتحديد مواطن ضعف الأداء.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 15

النظر في طرق تقليص متوسط غياب الموظفين، وإدخال أساليب الممارسة الجيدة التي تنطوي على قدر أكبر من المساءلة عن التغيب المرضي، بما في ذلك النظر في مقابلات العودة إلى العمل.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

التوصية 16

إجراء استقصاء سنوي للموظفين للتأكد من الأساس المرجعي لقياس تصورات الموظفين حول طائفة واسعة من قضايا الموارد البشرية التي تدعم الأهداف الاستراتيجية، وقياس فعالية سياسة الموارد البشرية وتنفيذها. ويمكن للاستقصاء تقييم موضوعات مثل التحفيز والتطوير والرفاه والتحرش في مكان العمل والإدارة والشفافية وقياس تصورات الموظفين حول الدعم المقدم من وظائف التمكين، مثل الموارد البشرية.

الرد

قبلت الإدارة هذه التوصية.

[نهاية الوثيقة]