



A/59/6
原文：英文
日期：2019年7月30日

世界知识产权组织成员国大会

第五十九届系列会议

2019年9月30日至10月9日，日内瓦

外聘审计员的报告

秘书处编拟

1. 本文件载有“外聘审计员的报告”（文件 WO/PBC/30/4 和 WO/PBC/30/4 Add.），该报告已提交给产权组织计划和预算委员会（PBC）第三十届会议（2019年7月8日至12日）。
2. PBC 关于上述文件的任何决定将写入“计划和预算委员会通过的决定一览”（文件 A/59/7）。

[后接文件 WO/PBC/30/4 和
WO/PBC/30/4 Add.]

计划和预算委员会

第三十届会议

2019年7月8日至12日，日内瓦

外聘审计员的报告

秘书处编拟

1. 本文件由以下部分组成：
 - (i) 独立审计员的报告，其中载有外聘审计员关于世界知识产权组织（产权组织）在2018年12月31日截止年度的财务报表的意见；和
 - (ii) 外聘审计员向产权组织成员国大会第五十九届会议提交的2018财政年度的报告（亦称“详细报告”）。该报告载有外聘审计员在2018/19年度开展的审计工作所产生的建议。
2. 产权组织秘书处对外聘审计员建议的答复将写入文件WO/PBC/30/4 Add.。
3. 提议决定段落措辞如下。
 4. 计划和预算委员会建议产权组织大会和产权组织成员国的其他大会注意“外聘审计员的报告”（文件WO/PBC/30/4）。

[后接外聘审计员的报告]

独立审计员的报告

呈交世界知识产权组织大会

关于财务报表的意见

我已审计了世界知识产权组织在 2018 年 12 月 31 日截止年度的财务报表，包括财务状况表、财务执行情况表、净资产变动表、现金流量表、预算和实际金额对比表（收入）、预算和实际金额对比表（支出）以及相关附注。

我认为，所附具的财务报表依照国际公共部门会计标准（IPSAS），在所有重大方面公正地呈现了世界知识产权组织截至 2018 年 12 月 31 日的财务状况以及在该截止年度的财务执行情况和现金流动。

关于规范的意见

我认为，收入和支出在所有重大方面都符合大会既定的目的，财务交易也遵守产权组织的《财务条例与细则》。

意见的依据

我按照国际审计准则进行了审计。在本报告的“审计员审计财务报表的责任”中描述了根据这些标准我要承担的责任。这些标准要求我和我的员工遵守财务报告委员会修订的“道德标准 2016”。我按照与在联合国审计财务报表相关的道德要求，独立于世界知识产权组织。我的员工和我按照这些要求履行了其他的道德责任。我相信我所获得的审计证据为作出审计意见提供了充分和恰当的依据。

管理层和财务报表管理人员的责任

总干事有责任依照 IPSAS 编制和公正呈现财务报表，并制定为支持编制没有重大误报（不论是出于欺诈或错误）的财务报表而认为有必要的内部控制。

在编制财务报表时，管理层有责任评估产权组织持续经营的能力，酌情披露与持续经营相关的事项，并使用持续经营作为会计基础，除非管理层打算把产权组织清盘或停业，或出于没有其他的现实选择而不得不这么做。

财务报表管理人员的责任是监督产权组织的财务报告流程。

审计员审计财务报表的责任

我的责任是对财务报表作为一个整体是否没有重大误报（无论是由于欺诈还是错误）获得合理保证，并发布包含我意见的审计报告。合理的保证是高度的保证，但不能确保按照国际审计准则进行的审计一定能发现存在的重大误报。误报可能来自欺诈或错误。如果可以合理预期（单个或整体）误报影响用户在这些财务报表的基础上做出的经济决策，则视为重大误报。

作为根据国际会计准则进行审计的一部分，我在整个审计过程中进行专业判断并保持专业的怀疑。我也：

- 确定和评估财务报表重大误报的风险（无论是由于欺诈或错误），设计和执行对这些风险进行响应的审计程序，并获得足够和适当的审计证据，为我的意见提供依据。没有发现由欺诈造成重大误报的风险高于错误导致的风险，因为欺诈可能涉及串通、伪造、故意遗漏、虚假陈述或无视内部控制。

- 了解与审计相关的内部控制，以设计适合实际情况的审计程序，而不是要对产权组织内部控制的有效性发表意见。
- 评估所使用会计政策的恰当性以及管理层所作会计概算和相关披露的合理性。
- 判定管理层使用持续经营作为会计基础的恰当性，并根据所获得的审计证据，判定是否存在与可能对产权组织持续经营能力造成重大疑问的事件或条件有关的重大不确定性。如果我断定存在重大不确定性，我需要在审计报告中提请注意财务报表中的相关披露，或在此种披露不足的情况下，修改我的意见。我的结论是基于截至审计报告之日的审计证据。然而，未来的事件或条件可能导致产权组织不再持续经营。
- 评估财务报表的整体呈现、结构和内容，包括披露情况以及财务报表是否以实现公允呈现的方式代表潜在的交易和事件。

我与负责财务报表管理的人员沟通，除其他事项外涉及本次审计所计划的范围和时间以及重大的审计结果，包括我在审计过程中确定的内部控制重大缺陷。

其他信息

管理层负责其他信息。这些信息包括年度财务报告和附件。我对财务报表所作意见不涵盖上述其他信息，也不对这些信息作出任何形式的保证结论。就财务报表的审计而言，我的责任是阅读其他信息，同时考虑这些信息是否与财务报表或我们从审计中了解的情况存在严重的不一致，或看起来存在重大误报。如果我根据开展的工作确切认为上述其他信息中存在重大误报，我需要报告这个事实。

我还发布了本次审计的详细审计报告。

联合王国国家审计署主计长兼审计长

埃米亚斯·莫尔斯爵士（签字）

联合王国伦敦

2019 年 5 月 30 日

2019 年 5 月

世界知识产权组织

关于 2018 年产权组织财务报表的
外聘审计员报告

审计的目的是向成员国提供独立保证；为产权组织的财务管理和治理增加价值；并通过外部审计流程支持您的目标。

主计长兼审计长是联合王国最高审计机构国家审计署的负责人。主计长兼审计长和国家审计署独立于联合王国政府，职责是确保公共资金得到适当和高效的使用，并接受联合王国议会问责。国家审计署向多个国际组织提供外聘审计服务，以独立于其作为联合王国最高审计机构的身份开展工作。

目录

引言	8
主要观点	8
第一部分	11
财务管理	11
第二部分	14
治理和保证	14
第三部分	19
成果管理制和人力资源	19
第四部分	26
领导机构的其他事宜	26
此前年度的建议	26
致谢	27
附录一	28
此前年度建议的跟进	28

引言

1 依据 1967 年《建立世界知识产权组织公约》，世界知识产权组织（产权组织）于 1970 年成立。产权组织的历史可以追溯到 1883 年的《保护工业产权巴黎公约》。产权组织的宗旨是领导发展一个兼顾各方利益、有效的国际知识产权体系。截至 2019 年 5 月，产权组织已有 192 个成员国，资金主要来自通过各条约联盟，特别是《专利合作条约》、马德里和海牙联盟收取的规费。此外，产权组织也接受分摊会费和自愿捐款。

2 联合王国的主计长兼审计长被指定为产权组织的外聘审计员，任期 6 年，从 2018 年 1 月 1 日开始。主计长兼审计长依照产权组织《财务条例与细则》第 8 章，对产权组织 2018 年 12 月 31 日截止的财政年度的财务报表进行了审计。此次审计符合《国际审计准则》。这些标准要求，主计长兼审计长及其员工遵守道德操守规定，规划并实施审计，以合理确认财务报表无重大误报。

3 除了我们关于产权组织财务报表的意见，本报告还陈述了我们的主要审计发现和建议，包括我们关于财务管理和治理的观点。我们认为，在审计任期第一年的报告中涉及这些方面具有重要的意义。此外，我们还跟进了前任外聘审计员建议的落实情况（附录一）。

主要观点

总体审计结果

4 我们的审计包括对 2018 年财务报表以及该年度相关交易和事件的审查。审计工作依照《国际审计准则》和《财务条例》进行。我们未作修改提供了对财务报表无保留的审计意见。

5 提交审计的财务报表质量很高。在关键的会计判断方面，管理层能够证明其对重要事项的考虑，及其与遵守《国际公共部门会计准则》相关要求的关联性。例如，管理层对精算师用于确定离职后健康保险负债的各种设想进行了详细审查，并得出结论：这些设想对于产权组织来说是适当的。

6 在我们与管理层的讨论中，我们相信，这些财务报表尚有优化的余地，财务评论的格式也有完善的空间。就目前而言，财务评论太过繁复。我们相信，如果内容更加简明扼要，把重点放在与财务业绩和财务健康相关的实质性核心方面，肯定会有所增益。

7 我们在审计中发现了少量的调整，表明了关帐过程的质量。在审计的过程中，我们发现了一些需要管理层改善的方面，任期第一年结束后，我们将与管理层协作，共同完善和加强审计流程。我们观察到的需要改善的主要方面是，需要对周转资金的未结项目进行更全面和系统化的审查，并加强考虑《财务状况表》中报告的帐龄过长的余额。

财务业绩

8 总体而言，产权组织在所涉财政期间的盈余为 4,250 万瑞士法郎，再加上其他运作，净资产总额增加约 5,870 万瑞士法郎。盈余来自《专利合作条约》和马德里体系增加的收入以及节省的人事费用。虽然产权组织在此期间的投资活动损失了 1,220 万瑞士法郎，但我们确认这些损失与更广泛的市场变动一致，并且已经得到投资咨询委员会认可。我们为向计划和预算委员会更详细地报告投资业绩

确定了一些范围，以便提供更大的保证，特别是考虑到，为了管理瑞士负利率带来的风险，投资持有的方式发生了重大变化。

9 总体来说，产权组织拥有强大的财务状况和强劲的现金流，并得到稳定的未来收入来源的支持。此外，它还制定了明确规划，为其未来的负债提供资源，例如离职后健康保险。鉴于产权组织不能依靠“成员国分摊会费”来提供资金，这是一种谨慎的做法。在产权组织 3.031 亿瑞士法郎的负债中，大约有 1.258 亿瑞士法郎的负债由专用资源支持。

治理和保证

10 成员国需要依靠健全的治理体系，为其提供履行监督职责所需的全面保证，并确保产权组织的资源得到适当保障。在任期的第一年，我们认为必须审查这些安排。总的来说，我们发现产权组织采取了积极主动的方式，来建立健全的治理机制。在许多方面，产权组织处于联合国系统治理发展的最前沿。我们期待在未来几年这些安排成熟的时候对其运作成效进行审查。

11 产权组织的《内部控制说明》是一份公共问责文件，描述了其内部控制措施的有效性。产权组织一直在积极寻找更好地支持该说明基本理念的方法。在我们看来，这是一项积极而有价值的工作，有助于增强严谨性和保证。虽然已经制定了进一步改进的计划，但控制措施及其有效性的识别和评估是需要重点关注的重要领域。这些改进的流程可以帮助总干事更好地确保控制措施有效运转。管理层已采纳了我们的建议，以更加突显《内部控制说明》，并集中对年内采取的控制措施的有效性进行全面评估。我们相信，不断发展的进程能够为成员国提供更大的透明度和保证。

12 产权组织的环境决定了需要对运营风险进行谨慎管理，特别是在其商业活动以及数据和信息安全风险方面。因此，产权组织需要有效和系统性的风险管理流程。一个有效的流程会增强总干事和成员国对保证水平的信心，相信风险得到适当管理和缓解，从而提高这些流程的可见度。从初步审查中我们发现，产权组织总干事和工作人员对待这些问题非常认真。我们计划在后面的任期内更加实质性地再次审查这一领域。

13 欺诈是联合国系统内的一个主要风险，同时也是一个可能造成重大声誉损害以及财务损失的风险。我们审查了产权组织的欺诈检测和预防方法，并指出了其积极的特点，而这些特点在更广泛的系统中往往缺乏。产权组织已经认识到有必要对欺诈风险进行全面和系统性的审查，确定易受攻击的领域，并且目前正在努力确保控制措施与这些风险适当关联。这种积极主动的做法进一步表明，关于健全的内部控制对产权组织成效的贡献，已经形成了成熟的看法。

成果管理制和人力资源

14 成果管理制（RBM）是一种关键的问责机制，作用是展示一个组织的目标和预期成果、实践成果和资源的应用。作为产权组织问责框架的关键部分，我们认为审查运作并向成员国报告该框架的方式是适宜的。鉴于人力资源对服务提供的重要性，及其对产权组织成本意义的重要性，我们重点关注了产权组织与人力资源相关的一项特定计划（计划 23）。我们发现产权组织拥有完善、全面的成果管理制框架，而且产权组织向成员国提交的成果管理制成果报告非常详细。它还通过内部监督司开展验证工作，以验证所报告的业绩，所有这些都是良好的做法。虽然有许多积极的方面，但我们的审查仍然发现，成果管理制存在一些可以进一步加强的领域，而且支撑性的绩效指标也存在提升的空间。

15 我们发现可以开展更多工作，通过切合实际和相关的数据库系统向确定用于衡量产权组织计划绩效的指标提供支持，并且应当在采用这些指标之前对其进行测试。在 2016-2017 两年期，由于认为数

据整理存在问题，因此某些指标未上报。因此，在制定 2018-2019 两年期的指标时，一些有用的措施被放弃了。我们认为，导致的结果是，在此期间使用的指标不是那么广泛或全面。我们认为，这导致某些领域的指标无法为预期结果提供有力的证据基础。此外，我们认为，确定目标全面实现的评估标准尚有审查余地，在许多情况下，这个标准被定为 80%——这可能会被视为向成员国呈现过于积极的看法。

16 在审查成果管理制的人力资源计划要素时，我们分析了人力资源战略，并考虑了该战略的优先事项，以及如何在成果管理制框架和指标中反映这一点。成果管理制和人力资源平衡计分卡上使用的重要数据目前没有保持很好的关联。成果管理制指标无法全面衡量在实现人力资源战略所有关键要素方面的进展情况。这一报告机制尚有加强关联的余地，而且全年需要对成果管理制的成果进行更密切的跟踪。我们认为，如果目标足够重要，需要向成员国报告，则应当作为日常管理监督工作的一部分，对其进行更加定期的监测。

17 我们强调了当前良好做法在开展定期、年度或两年一次的工作人员调查中的价值，工作人员调查是评估工作场所趋势、工作人员士气和人力资源支持提供质量的一种手段。根据我们的经验，此类调查提供了有用的数据，可为人力资源政策制定及其绩效评估提供有用信息，并有助于跟踪一段时间的趋势和变化。这些调查提供了强有力的证据基础，把从用户和工作人员获取的实际数据用于绩效评估。

第一部分

财务管理

总体审计结果

1.1 外聘审计员审计了产权组织在 2018 年 12 月 31 日截止年度的财务报表，包括财务状况表、财务执行情况表、现金流量表、净资产变动表、预算和实际金额对比表以及相关附注。

1.2 这些财务报表的呈现依照了《国际公共部门会计准则》（IPSAS）。我们认为，所审计的财务报表依照 IPSAS，公正地呈现了产权组织截至 2018 年 12 月 31 日的财务状况以及在该截止年度的财务执行情况和现金流动。

1.3 产权组织编制的年度财务报告以及随财务报表提交的评论和分析全面概述了财务状况。分析和提交审计的财务报表质量很高。在关键会计判断方面，管理层能够证明其对关键事项的考虑，及其与遵守《国际公共部门会计准则》相关要求的关联性。例如，管理层对精算师用于确定离职后健康保险负债的各种设想进行了详细分析，并得出结论：这些设想是适宜的。

1.4 在不降低财务报表质量的前提下，我们相信，这些财务报表尚有优化的余地，财务评论的格式也有完善的空间。就目前而言，财务评论太过繁复，我们相信，如果内容更加简明扼要，把重点放在与财务业绩和财务健康相关的实质性核心方面，肯定会有所增益。这将有助于读者更好地浏览和关注财务业绩的关键要素，并提高对财务报表的参与度。我们将与管理层合作，探讨如何在这方面进行改善。

1.5 在审计过程中，我们确定了管理层需要改进的领域。我们观察到的主要领域是需要对周转资金的未结项目进行更全面和系统的审查，并加强考虑财务状况表中报告的帐龄过长余额。

产权组织应当：

建议 1：审查财务评论的现有构成，并考虑在财务报表中进行更简明披露的程度，同时保持遵循财务报告标准。

建议 2：制定更系统的方法来审查资产负债表控制帐户，以确保应收帐款和应付帐款得到定期分析，并在必要时对帐龄过长和/或无法收回的项目采取纠正措施。

财务状况

1.3 2018 年，产权组织的年度盈余为 4,250 万瑞士法郎（2017 年：1,860 万瑞士法郎），此外通过精算收益使离职后福利负债减少了 1,630 万瑞士法郎。加起来的结果是，在 2018 年 12 月，净资产增加至 2.614 亿瑞士法郎（2017 年：2.027 亿瑞士法郎）。

1.4 2018 年的收入为 4.306 亿瑞士法郎，比上一年增加了 5.2%（2017 年：4.091 亿瑞士法郎）。收入增加的主要原因是，通过《专利合作条约》和马德里体系提交申请带来的规费收入分别增加了 8.4% 和 6.2%。产权组织的支出从 3.948 亿瑞士法郎减少到 3.758 亿瑞士法郎，降低了 4.8%。由于各种因素，包括 2018 年员额和临时职位支出减少，“产权组织奖励和表彰计划”的支出降低，人事支出比 2017 年减少了 800 万瑞士法郎。增加的收入和减少的费用帮助改善了产权组织的总体财务状况。

1.5 产权组织的投资产生净损失 1,242 万瑞士法郎，而去年为收益 430 万瑞士法郎。这符合我们对这段时期相关市场的了解，2018 年 12 月投资咨询委员会召开的一系列会议上强调了这一点。委员会注意到，虽然投资业绩为负数，但与总体业绩基准一致，负收益率主要归因于利率上升，特别是美国利率上升及其对产权组织固定收益和持有的房地产资产类别投资的影响。《财务条例》要求总干事定期向计划和预算委员会通报本组织的投资情况。

1.6 产权组织告知我们，计划和预算委员会在其第二十六届会议上同意，由独立咨询监督委员（咨监委）对产权组织外部投资顾问和托管机构提交的月度投资报告进行审查。咨监委的两名成员负责审查月度报告，然后在季度会议上向咨监委报告，确认没有违规行为，而且投资的持有/行为符合投资政策。在咨监委每届会议上，委员会与成员国举行会议，报告会议情况，并在报告中纳入了投资情况。计划和预算委员会在第二十六届会议上还同意将关于投资的报告纳入两年期《产权组织绩效报告》。我们认为，除了咨监委提供的保证之外，总干事仍应提交更多定期的正式投资活动报告，以便向计划和预算委员会提供信息。

1.7 总资产从 10.215 亿瑞士法郎增加到 10.852 亿瑞士法郎。这主要是由于产权组织的现金和投资总额增加了 13.3%，从 5.438 亿瑞士法郎增加到 6.163 亿瑞士法郎。这是当期盈余，出售投资物业获得 700 万瑞士法郎（如财务报表附注 9 所示），以及代表第三方持有的预付收款和往来帐户增加带来的叠加结果。剥离投资物业的决定通过对整体投资组合的评估做出，而且该物业并非整体投资策略的核心。我们满意地看到，这项决定没有涉及任何合规问题。在此期间，产权组织资产的构成也发生了重大变化，主要是根据其投资政策中对现金流量的要求，决定将暂时不需要的资金进行短期和长期投资。产权组织的负债略有增加，从 8.188 亿瑞士法郎增加到 8.238 亿瑞士法郎。

1.8 在所有国际审计中，我们利用目标组织财务状况的比率分析来显示财务状况如何随时间而变化（表 1）。它们反映了一个帐户项目与另一个帐户项目的关系。例如，流动负债中的每个瑞士法郎对应有 0.6 瑞士法郎的流动资产。这个问题通常会引起关切，但是，流动资产与流动负债的低比率可以通过高额预付收入（3 亿瑞士法郎）证明的大量未来工作而得到缓解。这意味着产权组织不太可能要求清算相对长期的投资。即便有需要，可以清算相对长期的投资，不会影响到现金流。

表 1：产权组织在 2015–2018 年期间的关键财务比率

比率	2018	2017	2016 ⁴	2015
流动比率				
流动资产：流动负债	0.60	0.68	1.29	1.19
总资产：总负债				
资产：负债	1.32	1.25	1.17	1.40
现金比率				
现金和现金等价物：				
流动负债	0.44	0.53	1.13	1.07

¹ 高流动比率说明实体有能力偿付短期负债。

² 高资产负债比率说明偿付能力良好。

³ 现金比率通过衡量流动资产中可用于偿还流动负债的现金和现金等价物来反映实体的流动性。

⁴ 由于采用了《国际公共部门会计准则 39》，2016 年的负债进行了重估。

来源：产权组织经审计的财务报表

1.9 总的来说，正如总干事在《2018/2019 两年期计划和预算》的前言中所述，产权组织幸运地拥有良好的财务状况。本组织拥有健全的储备金，得到现金和投资的大力支持。它已为其累计负债预留了约 1.258 亿瑞士法郎的专用资金，为前工作人员提供总额为 3.031 亿瑞士法郎的离职后健康保险。这一做法是审慎的，因为产权组织不能依靠分摊会费的定期资源流来为这些未来的负债提供资金。产权组织还拥有相对现代化且维护良好的物业，并制定了为期十年的《基本建设总计划》，以预测和满足本组织未来可能的资本负债。我们将在此后的任期内更详细地审查《基本建设总计划》框架下的项目。

第二部分

治理和保证

2.1 有效的治理和内部控制是向成员国提供资源使用保证的有机组成部分。它们是成员国为履行其监督职责而建立的机制。在我们任期的第一年，我们想初步评估这些机制的有效性，并在以后任期内酌情以更实质的方式审查这些机制。我们已经对以下内容进行了审查：

- 内部控制和内部控制说明；
- 风险管理；
- 欺诈检测和防范；
- 内部监督司；
- 独立咨询监督委员会

内部控制

2.2 根据财务条例，总干事负责维持“内部财务控制，以便对财务事项作现时有效的审查和/或复核，以确保（i）本组织一切基金和其他财源的收取、保管和处置合乎规则；（ii）债务和支出与大会批准的拨款或其他财务规定相符，或与各信托基金的用途和规则相符；（iii）有成效、有效率和节约地使用本组织的资源”。因此，总干事建立了内部控制措施和授权系统，为成员国提供了可依赖的保证框架。在我们的财务审计中，我们已经确定了改进这些控制的一些领域，但总体而言，我们没有发现对我们审计意见造成影响的重大控制缺陷。

2.3 我们高兴地注意到，管理层积极参与了内部控制框架质量的审查和考量。根据我们的经验，产权组织正在开展的工作处于联合国加强内部控制的最前沿。产权组织提供了明确的证据来支持《内部控制说明》中的观点。但是，这些审查机制中有一部分尚处于建立阶段，预计未来会有更多变化，使评估更加严格。管理层已开始明确建立实体和流程层面控制的细节。这些是管理层用于实现和监控交易的底层机制。

2.4 管理层对其 39 个实体控制进行了成熟度评估，评估结果分为 1 至 5 级。管理层将大部分控制评估为达到 3 级——已落实且可靠。流程层面的控制在各个业务流程发挥作用。在 2018 年 12 月 31 日截止的财政年度，产权组织评估了多个部门的 333 项业务层面控制措施，发现 290 项控制措施处于成熟度级别 3 级或以上。未来的计划是围绕所进行的评估开展更强有力的验证检查和测试，但通过对这些评估样本的支持材料审查，我们发现，档案管理水平较高，对结论起到了支持作用。随着流程的变化，我们将继续跟踪这些发展。

2.5 2018 年，产权组织聘请了一名外部顾问，以确定本组织如何利用其 ERP 系统提供的数据分析机会，特别是如何利用控制自动化和数据分析。我们对采购到付款流程的分析表明，控制措施总体按预期运行，在我们看来，这是产权组织可以开发一些强大的工具，来持续监控关键业务流程，并发现意外结果的领域。在今后的审计中，我们将进一步审查新的进展，以及产权组织如何将分析工具整合到其控制环境中。不过，这是解决对加强控制环境监督需求的积极步骤。

产权组织应当：

建议 3：制定战略，利用分析工具的力量加强对核心业务流程的监控并使其自动化，并将其整合到控制环境中，作为支持《内部控制说明》的证据。

内部控制说明

2.6 《内部控制说明》旨在提供关于控制环境和组织面临风险的透明和责任的报告。它应该是日常流程的副产品，并通过运作良好的治理和内部控制框架内的基本组成部分和相互作用来获取信息。应当利用保证方提供的信息和管理层合规性检查结果，不断对《说明》所描述的内部控制的有效性进行评估。《说明》综合了这些保证机制的结果，并依据这些结果形成关于控制过程运作情况的看法。

2.7 在联合国系统内，《内部控制说明》开始得到更广泛的采用，落实方式各不相同。产权组织较早采用了《内部控制说明》，并于 2011 年首次推出。根据我们的经验，它是联合国系统中较为成熟的说明之一。在审查的过程中，我们发现《说明》具有一些积极的特点，例如：

- 《说明》不但具有描述性，它还还为读者提供了关于加强控制环境目前所采取举措的信息，例如 2018 年举行的欺诈风险演习；以及
- 《说明》以对实体和流程层面控制措施的详细分析为基础，最终汇入产权组织项目管理和总干事某些代理人发出的管理当局声明书。

2.8 《说明》及其依据的底层保障金字塔尚有增强的余地。对内部监督司工作及其所提供保障的披露可以加强；我们发现，相关声明书中很有限地提到内部监督司的观点和建议。为了解决这个问题，在未来几年，内部监督司可以提供每个计划建议落实情况的概述。此外，我们还发现，风险管理部分也可以加强，以提供关于产权组织关键组织性风险和缓解措施的更多信息。数据分析的发展将为控制合规程度评估和了解控制框架质量提供重要的证据来源。

2.9 《说明》是向成员国传达保障控制环境的重要载体，也是总干事阐明如何控制本组织资源，并对他所负责的控制机制的运作情况感到满意的主要载体。我们提出了一些改进意见，其中包括以《说明》来总结内部控制环境的有效性，而不是通过《说明》向外聘审计员证明，不存在任何阻碍对财务报表形成无保留意见的重大漏洞。我们认为，将该报告的重点放在这一结果上会削弱其应向成员国提供的宝贵保证。

2.10 鉴于《说明》的重要性及其作为问责文件的价值，我们认为应将其纳入随财务报表提交的总干事总体报告中。我们很高兴地注意到管理层采纳了我们的建议并将内部控制说明纳入了《年度财务报告》。这个变化具有额外的好处，即纳入了我们在审计意见中就其他信息提供的保证。

风险管理

2.11 风险管理流程旨在系统性地识别、考虑和缓解可能对组织及其目标的实现产生不利影响的危险。一个系统性的流程可确保对风险管理的信心，并为应对那些需要引起注意的风险升级提供了明确的途径。此外，健全的流程还可以提高风险管理的效率；协助适当分配资源，以缓减风险；并提供明晰的问责机制和深思熟虑的审查机制。

2.12 风险管理的关键特征为系统性，通过组织建立，并定期受到质疑和审查。风险管理应成为高级管理层关注的重点，并支持决策和资源分配。应适当调整内部控制，以缓减风险。鉴于对专利申请所产生收入的依赖性，以及安全处理申请的固有风险，风险管理在产权组织的运营中至关重要。

2.13 产权组织使用现成的企业风险管理系统来记录与企业资源规划业务智能系统密不可分的风险。每个计划领域都有 1 名部门风险协调员，负责维护风险登记簿，包括该计划的细粒度风险。除了风险及其描述外，还记录了为了缓减风险所采取的行动或控制措施，以及最后一次和下次审查风险的日期。如果控制措施已明确，则需要对应适当的流程层面控制。计划风险旨在向本组织的风险登记簿提供信息，包括描述风险并阐明风险的影响、可能性和严重性。

2.14 在审查组织风险时，我们发现了 16 个主动风险，涉及 8 名负责这些风险的高层官员。我们认为，与 IT 安全相关的风险可能会对本组织造成最具灾难性的影响。在审查登记簿的过程中，我们注意到，为了缓解风险后果采取了各种措施，而且为了探讨这些措施的质量，召开了一系列会议，并进行了详细的记录。这些都反映了对风险缓减措施质量的关注，而这也正凸显了风险管理流程的价值。

产权组织的问责框架

2.15 我们注意到，在我们于 2019 年 5 月完成本报告定稿时，产权组织向第二十九届计划和预算委员会汇报了关于问责框架的最新情况。产权组织的问责框架汇集了七个广泛领域下的多项问责要素：

- 基于结果的规划；
- 绩效和风险管理；
- 监测、监督、投诉和回应机制；
- 管控活动；
- 信息和通报；
- 道德操守标准和诚信；以及
- 控制环境

2.16 我们今年的报告涵盖了这些领域中的一部分，而且我们将在整个任期内重新评估问责制框架的各个方面，同时酌情考虑《计划和预算委员会的决定》。

欺诈检测和防范

2.17 成员国和捐助方对他们所管理和资助的国际组织的正当行为标准期望很高。在制定合作决策时，对防欺诈的坚定决心和对欺诈活动的零容忍正日益成为重要的考虑因素。但是，在国际组织内部，欺诈防范措施可能很薄弱，而且报告的欺诈事件很少。联合国外聘审计团最近以行政首长委员会主席的身份致函联合国秘书长，要求加强整个系统的欺诈防范和检测措施。

2.18 依照《国际审计准则》（ISA 240），我们制定了财务报表的外部审计计划，因此对查明重大误报和违规行为，包括欺诈行为，有了合理的预期。但是，不应依赖审计来查明所有误报或违规行为。防范和发现欺诈的主要责任在于管理层。

2.19 在审计过程中，我们向管理层和负责管理的人员询问了与评估重大欺诈风险相关的监督职责，以及为查明这些风险并作出响应而建立的机制，包括管理层已确定或已注意到的任何特定风险。我们还询问了管理层是否了解任何实际、疑似或被指控的欺诈行为。

2.20 产权组织确立了明确的调查职责和报告关系，并建立了清晰的治理体系，以确保对欺诈和其他指控进行适宜的调查。内部监督司还向财务主任办公厅提供了关于涉及欺诈和经济损失案件的调查信息，以支持年度财务报表的编制。

2.21 产权组织内部监督司报告称，他们在 2018 年期间启动了五起新案件的调查，六起案件结案，其中包括前几年的五起案件。在五起新案件中，两起涉及滥用工作时间，一起涉及可能对本组织产生财务影响（估计为 18,000 瑞士法郎）的采购违规行为。报告的欺诈事件较少，与联合国外聘审计团对其他组织的审计结果一致。但是，我们高兴地注意到，产权组织正在开始积极考虑欺诈风险防范机制，这个机制可能有助于加强对欺诈的检测，并增强对所报告欺诈程度的信心。

2.22 欺诈检测和防范需要对欺诈风险以及组织可能最脆弱的地方有清楚的了解，然后使管理层能够设计适当的控制和监测措施，以缓减任何已识别的风险。2014 年，内部审计和监督司在一家咨询公司的协助下，分析和评估了产权组织面临的欺诈风险，并制定了初步的欺诈风险登记簿。但是，这项措施未能落实。2018 年 3 月，一个新的反欺诈路线图获批，该路线图概述了产权组织专门的反欺诈程序及其不断发展的成熟度，并确定了推动环境正式化和提高成熟度的途径。在过去一年中，管理层实行了各种举措，包括新开展了一次欺诈风险评估，修订了反欺诈政策，并为员工提供了关于反欺诈意识、欺诈防范、贿赂和腐败的指导和培训。

2.23 鉴于反欺诈领域最近的发展，我们将在此后的任期内对欺诈风险评估和产权组织对此类风险的应对措施进行更详细的审查。此外我们还将考虑产权组织如何评估其反欺诈意识宣传和培训的影响。不过，欺诈防范和检测方法让人欣慰，并进一步展示了建立健全内部控制机制的成熟和积极做法。

2.24 联合国外聘审计团的另一个重要发现是，联合国未能通过纪律途径树立违法犯罪者的典型案例，一直无法兑现对欺诈零容忍的主张。为了倡导道德价值观，并向工作人员和外部各方传递清晰的信息——此类行为是不能容忍的，必须对已证实的欺诈行为做出毫不含糊的强烈回应。制裁不应仅限于内部纪律程序，还应扩大到所有可用的法律补救办法，对违法犯罪者提出起诉，并寻求追回资金。每年，总干事都会通过《情况通报》汇报采取的纪律措施。我们审议了产权组织在 2018 年期间采取的纪律措施，发现两名工作人员因滥用工作时间而被解雇，其中一名工作人员也伪报了加班工作量。明确采取此类措施能够积极体现本组织对不当行为的低容忍度，并且将这个意图通报给工作人员有助于加强效果。

内部监督司

2.25 内部监督司在向组织内部控制的运作和有效性提供保证方面发挥着重要作用。总干事应从该司提交的报告和调查结果中获取保证，而这些调查结果也有助于将我们的审计工作指向风险领域。内部监督司具有一定独立性，司长依据《内部监督司章程》，通过计划和预算委员会直接向产权组织大会报告。

2.26 在 2018 年审计的过程中，我们多次与内部监督司会面，并审查了他们的所有报告。内部监督司的监督计划覆盖整个日历年，而其向计划和预算委员会提交的年度报告覆盖了每年 7 月 1 日至次年 6 月 30 日期间，也就是说，报告综述了过去 12 个月中提出的重大问题和优先性较高的建议，不过未就是否落实了具备成本效益的控制措施或产权组织《财务条例与细则》、《工作人员条例与细则》、大会有关决定、可适用的会计标准和《国际公务员行为标准》以及符合《内部监督处章程》目标的良好做法是否得到遵守提供总体意见。在使计划和报告期保持一致，提供全面保证，进一步加强《内部控制说明》所包含保证方面可能还有一定余地。

2.27 作为回应，监督司解释说，就上述要素提供全面的年度意见，需要对各计划进行更广泛的覆盖，这反过来又需要大量增加资源。鉴于产权组织重点关注自身的总体问责框架，我们认为，内部监督司年度保证意见所能带来的益处尚有进一步探讨的余地。

产权组织应当：

建议 4：考虑将监督司的计划制定和报告周期与财政周期保持一致，确保其产出可用于《内部控制说明》的保证。

产权组织独立咨询监督委员会

2.28 2005 年，产权组织大会批准成立审计委员会。该委员会以独立专家顾问的身份存在，向产权组织总干事和成员国提供服务。独立咨询监督委员会（咨监委）应当通过计划和预算委员会，就本组织的财务控制、报告结构、风险管理流程和其他审计相关控制措施的运作提出建议。

2.29 从独立外聘审计员的角度来看，我们认为咨监委是成员国可获得的保证的重要组成部分。它可以作为一个焦点，支持总干事评估所有可用的保证，提供关于其产出以及工作质量和充分性的意见。我们认为，任何监督委员会的一项重要职责是向总干事和成员国独立、客观地保证财务报告的质量。这对审查会计政策的有效性和监督财务控制措施的职责起到了补充作用。我们通过提供符合《国际审计准则》的审计计划和完成报告以及出席他们的会议向这项工作提供了支持。

第三部分

成果管理制和人力资源

背景

3.1 成果管理制被联合检查组¹定义为联合国系统各组织的管理战略，通过将成果纳入管理的方方面面，最重要的是，将从过去绩效中汲取的证据和教训纳入管理决策，来管理组织成果的实现。成果管理制寻求根据可用资金水平与使用这些资金的预期成果之间的关系来制定预算。

3.2 产权组织基于结果的报告框架是本组织内问责流程的关键部分，其重点是报告所提供资源的使用结果。作为关键的问责文件，我们认为在我们任期第一年就对这个框架及其底层方法进行评估和理解具有重要的意义。

3.3 在审计工作中，我们对产权组织的方法进行高级别评估，并结合对一个计划领域——人力资源管理和发展计划（成果管理制框架下的 31 个计划之一）——的成果报告进行更详细的考量。我们决定聚焦于人力资源计划上，以反映人力资源的关键作用和重要意义，因为工作人员是本组织可获得的最重要资源，其成本在组织内占据首位，约为 2.206 亿瑞士法郎，占产权组织费用的 59%。

发展完善的框架

3.4 产权组织有一套发展完善的成果管理制框架，经过了多个两年期的发展。《中期战略规划（2016-2021 年）》阐述了本组织的九个战略目标。这些战略目标是在两年期计划和预算框架下制定的。目前产权组织正处于 2018-2019 两年计划和预算期。目前管理层正在制定 2020-2021 两年期计划和预算。制定落实计划和预算的进度由产权组织计划和预算委员会负责监督。通过与成员国的对话，个别计划资源和目标确实会发生变动，这反映了计划和预算在支持问责方面的作用。

3.5 计划和预算列出了针对每个战略目标的预期成果，包括旨在衡量每个计划进展和成就的关键绩效指标。这些计划还记录了计划的活动以及相关的人事和非人事预算。每个计划都由年度工作计划组成。个人员工绩效目标通常与工作计划保持一致。总干事负责审查工作计划，并对其实施状况进行年中审查。年度报告通过综合业绩报告向成员国提交。

3.6 产权组织内部监督司验证了 31 个关键绩效指标的样本—每个计划一个，以评估数据系统是否足以支持这些指标。成果管理制的流程中经常缺乏对成果的内部保证，因此这个验证流程是一种确保所报告成果可信的有用方法。在 2018 年对 2016-17 计划和预算的审查中，内部监督司得出结论，大多数绩效指标都是：

- 由相关的业绩数据提供支持（90%的案例）；
- 得到了高效收集和获取（84%的案例）；以及
- 准确而且可验证（81%的案例）。

¹ JIU/NOTE/2017/1

进一步改善的余地

3.7 产权组织认识到，在如何使用绩效信息来衡量其实现预期成果的进展情况方面仍有改善的余地。在人力资源计划（计划 23）中，由于数据系统不到位或目标未明确，2018 年 7 月发布的产权组织最新绩效报告中的 12 个指标中有 4 个未进行评估，从而降低了问责效果。因此，2018-2019 年计划预算中删除了一些目标，例如工作人员对人力资源服务的满意度，以及对及时、准确和有效的人力资源业务的评估。这种以“客户”为导向的目标非常重要，我们将在报告的后面部分再次讨论。

3.8 产权组织在评估业绩实现情况时采用以下五项标准：

- 完全实现：目标实现程度大于或等于 80%；
- 部分实现：目标实现程度在 50%到 79%之间；
- 未实现：目标实现程度低于 50%；
- 无法评估：由于目标不够明确，不存在基线，或者业绩数据不足以确定 PIE，导致业绩评估无法进行；以及
- 不支持：绩效指标不再用于评估计划的业绩。

如果目标价值实现程度达到 80%，产权组织就向成员国报告，目标已“完全实现”。虽然这种方法已在报告方法阐明，但仍然存在对成员国提供过于积极的评估结果的风险。

3.9 虽然产权组织的成果管理制框架在资源使用上支持向成员国正式负责，但仍有利用框架结果向管理决策提供信息的余地。我们发现，作为正式计划和预算组成部分的指标以及产权组织通过人力资源平衡计分卡进行的内部报告并未统一。例如，用于衡量计划和预算中的内部公平处理征聘和效率的指标未在人力资源平衡记分卡中得到体现。人力资源平衡记分卡中有关于疾病缺勤的数据，但计划和预算中没有这方面的数据。如果计划和预算及其工作计划旨在指导人力资源活动，那么增强其与人力资源平衡计分卡等内部监测和报告工具的一致性肯定能带来好处。我们认为，如果目标的重要性足以向成员国报告，则应定期监测这些目标，以作为日常管理监督的一部分。

3.10 此外，2018 年内部监督司对关键员工启动的一项调查发现，在接受调查人员中，三分之一的人不相信成果管理制监测系统和工具被定期用于管理工作。

产权组织应当：

建议 5：评估成果管理制与内部报告框架匹配的程度，确保在内部报告机制中采用成果管理制流程的指标。关联内部监控与绩效优先项和计划与预算中确定的指标，并系统性记录工作计划的落实进度。

建议 6：确保每项计划的关键绩效指标体现活动与战略目标关联措施之间的适当均衡。

建议 7：在指标设计阶段考虑将用于证明绩效的数据系统是否实际，确保这些系统能够在 2020 - 2021 年计划和预算启动时对关键绩效指标进行稳定的整理和测评。

建议 8：今后向成员国报告绩效时，目标价值实现程度至少达到 100%才列入为“完全实现”的类别。

绩效信息在人力资源管理中的报告和使用

3.11 作为成果管理制运作评估方法的一部分，我们考虑了人力资源在报告 2018-2019 两年期计划和预算预期结果以及实现产权组织人力资源战略优先主题时使用的绩效信息。人力资源贡献的预期结果以及相关的人力资源绩效指标如表 2 所示。

表 2：计划 23：预期结果和绩效指标

预期结果	绩效指标	基准	目标
九. 1 向内部客户和外部利益攸关方提供便捷、高效、优质、面向客户的支助服务	集体医疗保险投保率	87.8% (2016)	维持
	人力资源业务处得到强化的新流程	18 个流程中的 8 个 (44%) (2016 年底累计)	18 (累计)
九. 2 秘书处灵活顺畅地发挥职能，工作人员得到良好管理，具有适当技能，能有效地交付成果	地域多样性：按区域开列的工作人员 43 百分比	非洲：11.3% 亚太：17.3% 拉丁美洲和加勒比：8.0% 中东：1.3% 北美：8.4% 西欧：45.9% (截至 2016 年 12 月)	产权组织关于地域分配的政策需要得到成员国同意
	性别均衡：P4 至 D2 的女性比例	P4 - 45.6% P5 - 35.6% D1 - 30.0% D2 - 16.7%	P4 - 48% P5 - 40% D1 - 35% D2 - 20%
	招聘周期	18.81 周 (截至 2017 年 3 月 15 日，从 2016 年开始的 15 次竞争仍在进行中)	19 周
	加强人力资源规划的成熟度	2 级 (2015 年底)	3.5 级
	增加来自无任职人员的成员国的申请和任职人员不足的区域国家的申请	待定	待定
	工作人员实现绩效评估与个人目标和能力挂钩的百分比	2016 年：92.7% (截至第二年 4 月 30 日)	95%
	完成强制培训计划的 (a) 现有工作人员和 (b) 新工作人员的百分比	(a) 68% (b) 54% (2016 年底)	(a) 80% (b) 80% (两年期)
	处理以下事项的天数： (i) 通知工作人员有关申诉的决定； (ii) 通知工作人员有关抗辩的决定； (iii) 对建议请求提供反馈	(i) 接到申诉回复之后 60 日 (ii) 接到抗辩回复之后 30 日 (iii) 在 2016 年收到的 450 份咨询请求中，89.3% 在 1 天内做出回复，9.3% 在 2 到 4 天内做出回复，1.3% 在 5 个工作日内或以上时间内做出回复 (2016 年)	(i) 接到申诉回复之后 60 日 (ii) 接到抗辩回复之后 30 日 (iii) 从接到咨询请求之后 5 个工作日

来源：产权组织 2018/2019 年计划预算 (计划 23：人力资源管理和发展)

3.12 虽然衡量人力资源计划预算中列出的各项指标很重要，但是这些指标并未完全关联预期的成果。例如，针对预期成果九.1，医疗保险保障率指标并不适合对便捷、高效、优质、面向客户的支助服务进行评估。同样，自动化流程使用的另一项措施并未对有效、高效的流程交付提供进行清晰的评估。2018-2019 年度措施中删除了对前一个计划预算中“客户满意度”进行衡量的指标，因为缺乏定期衡量这项指标的数据系统。所以我们认为，年度工作人员调查可用于衡量工作，并提供更有意义、更全面的证据基础。

3.13 我们还审议了预期成果九.2，“秘书处灵活顺畅地发挥职能，工作人员得到良好管理，具有适当技能”。虽然所强调的措施很重要，但我们认为，这些指标还有扩大的余地，从而对预期结果进行

更全面的评估。我们明白，指标在解决预期结果方面的充分性将在内部监督司未来的工作计划中得到体现。

3.14 作为这些意见的结果，我们审查了产权组织人力资源战略的优先主题、针对这些主题的报告以及根据该战略衡量绩效的数据系统。我们相信，该战略应该为面向成员国的预期成果正式报告提供信息。

3.15 产权组织人力资源战略（2017-2021 年）有四项优先工作：

- 在瞬息万变的环境中，为产权组织可持续的未来提供支持。
- 建立一支多元和包容的人才队伍。
- 采取最佳人才管理做法，成为优选雇主机构。
- 建立以客户为导向的流程和沟通渠道。

优先事项 1 - 支持可持续的未来

3.16 人力资源战略描述了审查人才需求并解决人才队伍中的技能差距的目标。虽然关于战略人力队伍计划系统的建议正在考虑中，但人才队伍技能清单尚未制定完毕。在这项优先工作中，本组织的人力资源战略包含一项具体目标：将对知识产权各体系需求的地域模式与语言技能关联在一起。我们与人力资源官员的讨论也谈到了人工智能的挑战，以及有必要获得调试和落实这些技术的技能。

3.17 2018-2019 两年期计划和预算指出，2016 年有 42% 的专利申请通过中文、日文和韩文提交，而管理信息表明，在专利和技术部门的翻译人员中，2018 年只有 14% 具备这些语言能力。在人力资源计划中，没有任何具体的绩效指标来记录产权组织整个人才队伍语言技能多元化的进展情况，尽管此项工作具有战略意义。专利合作条约计划亦是如此。同样，也没有任何指标来跟踪人才队伍在调试和维护人工智能或信息通信技术等新兴技术方面所获取的技能进展。产权组织已经认识到，其试点的人才队伍计划流程中存在语言和技能需求方面的差距。人力资源管理部告诉我们，他们正与外聘顾问开展合作，共同开发具备描述性、预测性和规范性数据分析能力的人力资源分析框架，以推动战略人才队伍规划。

3.18 有效的征聘做法是人才队伍规划的基本组成部分。人力资源计划需要监测征聘人员所花费的时间。虽然设定了 19 周的“征聘期”目标，但是不清楚这个目标是如何定义的。我们对过去的计划和预算进行了审查，结果表明，尽管近年来实际完成征聘不到 19 周，但至少在过去三个两年期内，这个目标时间没有任何变化。产权组织最近将目标减少到 18 周，这个目标是根据从发布广告到最终任命之间的时间计算的。2018 年产权组织绩效报告定稿时将引入这个修改后的方法。

3.19 屡次实现的目标作为衡量标准是否具有足够的挑战性或相关性，这一点有待进一步考虑。从更宏观的角度看，征聘处理衡量的是效率，几乎不能说明人力资源部门是否在所需的业务领域确保获得了所需的技能。人力资源部门目前正在审查 2016 年引入的征聘系统中的报告选项，以评估当前征聘流程的效率以及可以改进的内容。产权组织告诉我们，这一举措加上人力资源分析框架，将有助于人才队伍规划的完善，以确保工作人员具备相关业务领域所需的必要技能。

产权组织应当审查 2020-2021 两年期计划和预算中的人力资源计划，以便：

建议 9：评估现有绩效指标充分衡量 2017-2021 年人力资源战略所确定四项优先工作进展情况的程度，以期在存在重大差距或重视程度不成比例的领域制定新的或替代指标。

建议 10：确保 (a) 计划和预算中的绩效指标组合能够由成员国“独立”解读；(b) 基准和目标真实反映两年期之间的进展。

优先事项 2 - 建立一支多元和包容的人才队伍

3.20 产权组织的人力资源战略旨在解决人才队伍中的性别不平等问题。这是此前《产权组织 2013 年人力资源年度报告》中提到的承诺和计划的延续，以在 2020 年前在各个职级上实现性别平等。为了实现这个目标，2018-2019 年计划和预算包括了在更高职级上实现性别平衡的绩效指标。此外，《2018 年人力资源年度报告》还利用联合国发起的性别平等框架，将产权组织的绩效与联合国其他组织对标。

3.21 2018 年，约有 40% 的 P4 至 D2 级职位被女性占据，其中大部分（60%）为 P4 职位。尽管有强有力的衡量制度，而且 2015 至 2018 年期间这些职级的职位总数增加了 10%，但在此期间在高级职位上实施性别平等的进展实际上很缓慢。我们了解到，在成员国于 2017 年 10 月就更新的性别目标达成一致意见之后，总干事于 2018 年底批准了更新的《性别均等行动计划》。

3.22 产权组织的人力资源战略还提到，目前正在进行相关工作，以改善人才队伍的地域平衡。2018-2019 年计划和预算有意向衡量来自无代表成员国和代表人数不足地区的工作申请数量。但是，由于成员国尚未就地域平衡的目标达成共识，因此尚未制定具体的目标业绩。产权组织 2018 年的人才队伍数据显示，近 45% 的工作人员来自西欧，而来自亚洲和太平洋地区的工作人员则占 19%。最近报告的非代表国家申请数量有所增加，但是并没有带来人才队伍地域多元化的改善：2014 至 2018 年，无代表国家的数量从 69 个略微增加到 74 个。存在的风险是，缺乏成员国的坚定指导削弱了管理层解决这些地域不平衡问题的决心。

产权组织应当：

建议 11：监测《2018 年性别均等行动计划》的落实情况，在未来的人力资源报告中汇报进展情况（以及由此产生影响的早期迹象）。

建议 12：与成员国开展合作，解决人才队伍中地域代表不清晰的问题。

优先事项 3 - 有效的人才管理

3.23 人力资源的另一个战略重点是促进学习和发展，以满足信息技术、业务数据和分析以及沟通和质量保证等领域的业务需求。这个目标与优先事项 1（支持本组织的可持续未来）存在交叉。2018-2019 两年期计划和预算有两个绩效指标，以衡量产权组织在这个目标上取得的进展，尽管我们认为这些衡量指标并未完全解决这个目标：

- **完成强制性培训（安全、入职、道德操守和冲突解决）的工作人员百分比：**衡量强制性培训占比采用的关键绩效指标不能充分反映产权组织解决人才管理目标和培训需求的进展情况。尽管这种培训是强制要求的，但这个指标的基准绩效和目标远远低于 100%，这也是 80% 的成功衡量指标可能无法反映实际预期的一个例子。产权组织表示，**在提交 2020/21 计划和预算时，这个目标将提高到 100%。**
- **根据个人目标和能力评估绩效的工作人员百分比：**尽管坚决遵守收到书面年度绩效评估的要求（完成度 98%）和提供支持部门经理的指南，但尚不清楚的是，当前安排是否为确定最佳表现者或管理表现不佳者提供了一致的基础。产权组织的数据显示，2017 年获得最高“优秀”评级的工

作人员占了 21%（2012 年为 14%），只有两个人获得了“绩效需要提高”或“表现不尽人意”的评价。采用全方位绩效评估等级的绩效系统将为管理层提供更大支持，使其能够识别哪些员工可以进一步发展以应对更大挑战或变化的岗位，并支持更有侧重的发展培训。

3.24 更普遍的情况是，向协调委员会提交的年度人力资源报告显示了工作人员接受培训的平均天数以及提供的培训类别。2018 年的报告显示，每位产权组织工作人员的平均培训天数从 2016 年的 5.2 天降到了 2017 年的 4.8 天。产权组织告诉我们，这与某些规定的资格标准被收紧，以及产权组织注册体系的培训课程减少有关，因为用户对注册系统的使用更加熟练。2018 年培训支出的现金项比 2015 年减少了 7%。

3.25 最近的一份评估报告发现，产权组织的职业发展结构和资源不足以满足未来的组织需求。2018 年末实施了新的企业学习管理 ERP 模块，对其他人才队伍分析工具进行了投资，这些应当能改善培训需求和消费方面的信息。此外，目前正在修订学习和发展政策。但是，在对整个组织的学习和发展进行更全面审查，以及改进绩效指标以更好衡量此次审查后所实施变化带来的进展和影响方面还有一定余地。产权组织认为，通过定期的工作人员参与调查可以最好地衡量这些变化的影响。

3.26 人才管理政策的另一个组成部分是针对工作人员健康的干预措施。2018-2019 年计划和预算中的计划 23 并未直接衡量人才管理的这个方面。产权组织的年度人力资源报告记录了辞职（和其他离职方式）的趋势，还包括了员工生产率的衡量标准，这两者都部分反映了工作人员的健康状况。2017 年只有四次辞职，产权组织的生产率衡量指标随着时间的推移不断改善。工作人员健康的其他衡量指标似乎没那么乐观：

- 虽然整体参与率较低，但在接受产权组织健康与绩效调查（2018 年）的工作人员中，约有 48% 表示存在心理困扰的风险。来自同一来源的定性反馈称，受调查人员“频繁提到恐惧、歧视和不平等的文化”。产权组织表示正在制定一项应对措施，其中就包括制定全球福祉战略。福祉战略将包括重返工作政策和长期病假的案例管理政策。
- 2018 年的评估结果提到，工作人员在反馈中不断要求增强职业发展支持的透明度和可获得性。
- 尽管总体参与率也较低，但在接受 2018 年联合国发起的一项调查的产权组织工作人员中，认为在联合国系统工作期间自己曾经历过或见证过可能属于工作场所性骚扰行为的工作人员比例高于平均水平。总干事对该项调查结果的回应是，提醒工作人员，本组织对性骚扰或其他形式的骚扰秉承零容忍的态度。产权组织还发起了一次覆盖整个组织的“互相尊重、和谐融洽的工作环境”活动，以提高产权组织所有人员对得体行为的意识，并确保在出现任何不当行为的情况下，每个人都知道如何获得建议和帮助。
- 作为这次活动中的培训和意识提高部分，产权组织于 2019 年 5 月新推出了“在一起和谐工作”的强制性在线培训，并将举行面对面的培训。与此同时，产权组织将对内部的法律和政策框架进行审查，以做出必要的调整。产权组织的人力资源平衡计分卡显示，2018 年工作人员的平均病假天数为 16.9 天。虽然这与业务情报统计数据不符，后者显示平均病假天数为 10.2 天，但在这两种情况下，2018 年整个组织的病假天数都接近 13000 天。根据我们的经验，这些病假率太高了。我们知道管理层在 2019 年初期寻求制定新的病假管理安排，但这些措施已被取消，等待进一步磋商。

产权组织应当：

建议 13：考虑对所提供培训的有效性进行审查，确保培训满足当前的业务需求并符合人才管理战略优先事项；

建议 14：确保采用全方位的绩效评估打分，作为针对培训和识别业绩欠佳人员的方法；以及

建议 15：考虑能降低工作人员平均缺勤水平的方法，引入良好做法以加强对病假的问责，包括考虑复工面谈。

优先事项 4 - 高效的以客户为导向的流程和沟通

3.27 我们之前评论过在这个领域进一步发展成果管理制措施的潜力。产权组织 2018-2019 年计划和预算中的计划 23 记录了涉及这一更具交易性目标的三个绩效指标：医疗保险占比，内部司法处理和人力资源交易的进一步自动化。产权组织不开展可以对人力资源管理部向产权组织团队的支持进行有力评估的工作人员定期和一般性调查。很多公共和私营部门实体认为，此类年度调查能够提供有价值的数字供决策参考。这种调查可进一步揭示潜在的员工福祉关切。定期调查能提供一个明确的基线，用于对未来的绩效进行评估，并提供关于工作人员士气的宝贵数据。

产权组织应当：

建议 16：开展工作人员年度调查，为测评工作人员关于支持战略目标的广泛人力资源问题的看法，以及人力资源政策的有效性和落实情况设定基准。调查可涉及动机、发展、福利、工作场所骚扰、管理和透明度等主题，并测评工作人员关于人力资源等职能部门所提供支持的看法。

第四部分

领导机构的其他事宜

4.1 总干事报告，2018 年未给付任何惠给金。

4.2 在这一年，产权组织根据“奖励和表彰计划”向所有符合条件的工作人员支付了 2,000 瑞士法郎的“组织绩效奖”。2017 年财务报表中累计的奖励总额约为 250 万瑞士法郎，处于国际公务员制度委员会建议的限度范围。虽然组织绩效奖的类别在 2017 年现有的办公指令中没有明确规定，但是该奖励已于 2018 年 4 月对产权组织“奖励和表彰计划”办公室指令进行修改时引入。产权组织的法律厅确认，总干事有权给出这样的奖励，这也符合我们对国际公务员制度委员会准则的理解。

4.3 在本报告的第二部分，我们对审计过程中获悉的调查发表了评论。我们在审计中未发现任何其他欺诈事件，通过检测也没有任何案件引起我们的注意。

此前年度的建议

4.4 截至 2019 年 4 月 30 日，我们认为，在 2017 年和之前年度未落实的 19 项建议中，有 12 项在这一年得到了落实，7 项仍在落实。归类为尚未落实的建议中有很多还没到完成日期。因此，我们对管理层在落实此前年度建议方面取得的适宜进展表示满意。**附录一**载有对之前建议落实情况的详细评论。

致谢

4.5 我们谨在此对总干事及其工作人员表示感谢，他们的合作使我们的审计工作更为顺畅；我们对各成员国指定我们担任外聘审计员所展示的信任表示感谢。此外，我们还对我们的前任，印度主计长兼审计长办公室表示感谢，他们按照联合国外聘审计团的规定以及《国际审计准则》期望的要求配合移交工作顺利完成。

联合王国主计长兼审计长——外聘审计员

埃米亚斯·莫尔斯爵士

2019 年 5 月 30 日

附录一

此前年度建议的跟进

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
2014	在财务报表附注中披露包括艺术品在内的遗产资产详情，并采取措施加强安保系统，防止此类资产进一步遗失。	产权组织继续监测国际公共部门会计准则委员会的遗产资产项目。国际公共部门会计准则委员会于 2019 年 3 月 12 日至 15 日在华盛顿召开会议，期间重新开启了对这个项目的讨论。国际公共部门会计准则理事会审议了该项目的背景以及 2017 年《咨询文件：遗产财务报告》调查对象提出的问题。该项目将集中开展认可工作，并在计量补充项目中考虑相关的计量问题。预期的方法是制定关于认可遗产资产的应用指南，并纳入《国际公共部门会计准则 17：物业、厂房和设备》。国际公共部门会计准则理事会将于 2019 年 6 月举行下一届会议，届时将继续讨论这个项目。	由于《国际公共部门会计准则》缺乏关于遗产资产的具体指导，产权组织应当考虑披露其所拥有的遗产资产的性质、类型和数量，向成员国提供关于此类资产的更多信息。	仍在落实
2015	考虑制定实施一项适当的资金与现金管理政策，其中包括借款政策，以改进财务管理。	在 2018 年 10 月 11 日举行的会议上，投资咨询委员会建议法律顾问办公室，在落实前对《交易对手风险管理和外部借款政策》进行审查。OLC 的审查已经完成，提供的反馈意见也已经纳入该政策。全套资金政策于 2018 年 12 月 1 日生效。现在认为这项建议已完全落实。	我们注意到了相关回应，并将在未来的审计中酌情考虑政策的适当性。	已完成

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
2015	重新评估资产使用寿命，以实现公允列报和资产使用寿命合理估算。	2019 年第一季度期间，在 AIMS 系统中已经落实了设备使用寿命的变动情况，从当年开始之日生效。	我们注意到了答复，并会在 2019 年的审计中审查这些变动带来的影响。	已完成
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 1	将马德里联盟大楼出售的前情后续提交大会下一系列会议审议。	<p>针对外聘审计员关于将大楼出售一事提交大会审议的建议，正如先前向外聘审计员所解释的那样，产权组织管理层确认，出售相关信息是经审计的财务报表不可或缺的组成部分。根据财务条例 4.11 和财务细则 104.11（其中规定“投资应记入分类帐。分类帐应列明每项投资的有关详情，包括……出售收益……”）和适用标准，马德里联盟大楼出售相关信息已在经审计的财务报表附注 9、29 和 30 中加以披露。经审计的财务报表和外聘审计员的报告将提交计划和预算委员会第二十八届会议接受适当审议，并由该委员会向产权组织成员国大会（包括产权组织大会）提出适当的建议。</p> <p>产权组织管理层注意到，外部审计小组（印度主计长兼审计长办公室）对《财务条例与细则》的解释与产权组织管理层根据法律顾问办公室的建议作出的解释依然存在分歧，分歧点在于适用于马德里联盟大楼出售交易的条例和细则。自 2010 年实施《国际公共部门会计准则》以来，马德里联盟大楼一直都是被归类为投资性房地产。</p> <p>产权组织管理层进一步强调指出，早在 2014 年，就曾针对根据这一分类进行的报告向外聘审计员作出解释</p>	我们注意到行政管理层给予的详细答复，并对该物业的出售已在财务报表中得到公允反映，符合财务规定并已向成员国报告感到满意。	已完成

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
		<p>并得到后者认可。此外，马德里联盟大楼于 1974 年由产权组织根据文件 MM/CDIR (Extr.) /III/2 (马德里联盟大会和主任委员会，1972 年 11 月 29 日) 第 14 段规定购得，购置马德里联盟大楼的目的是将马德里联盟储备基金中的部分资金用来进行房地产市场投资。彼时，政府间组织的投资选择普遍有限，而这被认为是投资回报率最高的不二之选。</p> <p>作为投资性房地产，马德里联盟大楼的管理适用财务条例 4.11，而该条例中又提到可依照于 2017 年 10 月经产权组织成员国大会第五十七届系列会议核准的《产权组织投资政策》进行投资。</p>		
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 2	<p>产权组织加快关闭日内瓦湖水、AB 楼窗户更换以及安全和消防三个项目，评估项目状况和支出情况，并将剩余余额转入储备金。另外，还建议产权组织为项目关闭确立明确的指导方针，并制定时间表，以便有效监测项目关闭情况。</p>	<p>产权组织管理层接受了这项建议。产权组织管理层指出，除确定未用余额外，储备金供资项目的正式关闭工作包括评估项目执行情况、评估交付范围与按时交付情况、总结经验教训以及确定后续行动（如有）。项目管理人一经完成评估，即需将评估报告提交相关计划管理人、计划效绩和预算司以及财务司批准。因此，关闭进程既是一项定性进程，又是一项财务进程，需要留足时间，以确保高质量产出。产权组织管理层澄清，这项建议前述段落中提到的三个项目已于 2018 年 5 月全部正式关闭。</p>	<p>这些项目已经完成，剩余余额已按照财务报表附注 23 所述转至积累的储备金。</p>	已完成
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 3	<p>根据区域重点制定一项有针对性的国家加入战略。</p>	<p>产权组织管理层接受了这项建议，并在马德里战略规划中反映了这一战略。</p>	<p>我们注意到了答复，认为这项建议已经落实。</p>	已完成

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 4	遵守《2018/19 两年期计划和预算》文件中明确规定的规范申请审查和处理时限，并进一步加紧努力，减少积压。	产权组织管理层表示，由于 2018 年马德里注册部业务司获得额外资源助力，未决申请的数量减少，每六项交易中有四项能够在核定计划和预算规定的时限内审查处理完毕。马德里战略计划提前设定了到 2020 年为止所有交易的新的未决周期目标。	我们注意到积压减少，在我们后面的任期内我们还会重新审查马德里体系的运营。	已完成
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 5	在将《分类指南》翻译成其他语文之余，分析导致申请出错的原因，并对症采取缓解措施。	产权组织管理层表示，业已着手对不规范情况进行详细分析，目前正在逐类和逐个缔约方进行分析，为进一步行动提供重要参考信息。	管理层正在采取行动	仍在落实
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 6	i) 确立界定明确的客户服务战略、标准和最佳做法，并建立有效的质量反馈电子系统为之提供支持，以有效满足客户需求。 ii) 按照《客户服务章程》的规定，定期开展客户调查，听取反馈意见，从而改进服务。	产权组织管理层表示， i) 马德里注册部客户服务政策和标准将在 2018 年第三季度结束前制定完毕。 ii) 产权组织客户反馈指导委员会制定的规划提前设定在 2019 年下半年期间开展下一次调查。	管理层正在采取行动	仍在落实
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 7	i) 借助信息技术工具，有效执行质量控制/质量保证流程，并按规定定期执行质量控制流程。	产权组织管理层表示，质量控制计算机辅助程序开发项目于 2018 年启动，业已安排一名业务分析员与质量和技术司密切合作，共同开展此项目。同时还计划对当前的信息技术系统 (MIRIS) 作出相关改进。管理层还指出，之所以维持质量管理框架是为了实现既已确	我们将进一步审查新的马德里信息技术平台何时部署。	仍在落实

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
	ii) 通过一项关于定期审查合格质量水平的政策。	定的质量目标。合格质量水平系由注册部主任在与质量和技术司司长密切合作的基础上确定，每年修订一次。作为新的马德里信息技术平台的组成部分进行规划。		
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 8	在磋商的基础上为马德里体系制定一项长期的人力资源战略，以期实现长期与机动人力资源之间的适当平衡。	产权组织管理层接受了这项建议。2019 年 6 月完成草案初稿。	我们注意到管理层的答复。	仍在落实
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 9	审查当前规费结构，以期使马德里联盟实现自给自足，但在此之前，需先谨慎权衡规费结构修订对新成员加入马德里体系 and 用户使用马德里体系的影响。	产权组织管理层接受了这项建议，并表示，根据经修订的马德里联盟法律发展工作组路线图，审查马德里体系规费结构是一项中期工作专题。马德里工作组路线图的一部分。	我们注意到管理层的答复。	仍在落实
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 10	对 MIRIS 系统的性能进行详细分析，包括任何可能存在的问责失灵情事，以便从中吸取经验教训，并向大会作出通报。	产权组织管理层表示，计划在即将实施的马德里平台项目中对当前为马德里注册部所有业务提供支持的 MIRIS 系统进行技术审查。管理层在其对 2018 年 4 月 16 日审计报告草案的评论中指出，虽然 MIRIS 系统一经推出就出现了一些生产问题——一个规模如此之大的信息技术项目在部署阶段出现这些问题并非不同寻常——而且这些问题对交易积压造成的影响有凭有据，但该系统在 2016 年年底之前运行稳定并为业务要求的执行提供了有力支持，而且自那以来，该系统生产量一直保持在与既定目标水平持平甚至更高的水	我们注意到管理层的答复，并将在新的马德里信息技术平台部署时进行审查。	已完成

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
		<p>平。这一点有事实为证：MIRIS 信息技术系统是马德里注册部当前正在使用的信息技术后端系统，2017 年通过该系统处理的新的申请及相关交易的数量创下绝对纪录。因此，虽然 MIRIS 系统在推出之初曾导致业务延迟和交易积压加重，但这些问题都是暂时的，MIRIS 系统在 2016 年年底便已实现稳定，待处理交易存量也在 2017 年 11 月之前回落至 MIRIS 系统上线之前的水平。</p> <p>关于信息技术现代化项目的最终报告早在 2015 年 7 月 7 日便已编制完毕并在 2015 年 10 月 5 日至 14 日举行的马德里联盟大会第四十九届会议期间作为文件 MM/A/49/1 提交各成员国，而且根据文件 MM/A/49/5 第 9 段所作记录，马德里联盟大会当时也已正式注意到了该最后报告。这份文件内载有该项目成果相关信息以及未来改进建议，此前已提供给审计员。关于随后实施的 MIRIS 系统测试和部署项目的关闭报告现已最终确定，其中载有从这个项目中吸取的其他经验教训。</p> <p>吸取的经验教训已经纳入到新的马德里信息技术平台的规划中。</p>		
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 11	<p>产权组织完成 AIMS 数据库清理工作，以确保其中所存记录如实反映资产详情。</p>	<p>产权组织管理层接受了这项建议，同时指出：(i) AIMS 数据库中之所以存在大量异常以及某些字段填写不正确之处，是几年前批量录入或下载历史数据所致，而且 (ii) 2016-17 两年期期间已经作出重大努力，分阶段进行数据清理并核对具体细节。管理层在审计期间已向外聘审计员表明，这项工作将持续至 2018 年年底结束。此外，管理层还指出，该数据库中</p>	<p>我们注意到管理层已经完成了这项工作，并给出详细的答复。</p>	已完成

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
		<p>的字段填写基本正确，某些字段名称的错乱是在将数据下载到 Excel 电子表格的过程中出现的（因此属于“系统之间转换”的问题，而非“数据库录入不正确”的问题）。</p> <p>行动计划包括：（i）通过手工方式（不允许采用自动化手段）对似乎存在异常的条目进行广泛审查；（ii）与主要相关部门的一名负责人共同进行实物核查；以及（iii）从 2018 年底开始，为每个计划单位指定的财产管理协调人介入。</p> <p>截至 2017 年 12 月（用于 2018 年 LFR 的时间参照），与此相关的工作已经完成，可靠性约为 97%，这是在不导致过多消耗资源的条件下能合理预期的最高水平。</p> <p>需要指出的是，鉴于这项事务的性质以及各种手工数据录入和其他干预措施的程度，每年都会有少量项目无法排除数据录入存在异常的风险。</p> <p>最后，从 AIMS 下载到 Excel 的过程中发现的异常已经在 2019 年第一季度得到纠正。</p>		
2017 （WO/PBC/28/4） 建议 12	<p>对于那些根据《办公指令》应予贴附标签但迄今尚未贴附标签的可贴附标签资产，应在一定时限内完成标签贴附工作。</p>	<p>产权组织管理层接受了这项建议，同时指出，过去两年一直在针对某些资产历史数据中存在的 inconsistence 和异常之处开展核查和改正工作。这项工作仍在进行中。</p> <p>行动计划包括：（i）对没有显示条形码号的条目进行广泛审查；（ii）与主要相关部门的一名负责人共同进行现场逐个核查（不允许采用自动化手段）；以及</p>	<p>我们注意到管理层的答复。</p>	<p>已完成</p>

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
		<p>(iii) 从 2018 年底开始，为每个计划单位指定的财产管理协调人介入。</p> <p>截至 2017 年 12 月（用于 2018 年 LFR 的时间参照），与此相关的工作已经完成，可靠性约为 97%，这是在不导致过多消耗资源的条件下能合理预期的最高水平。</p> <p>需要指出的是，鉴于这项事务的性质以及在各阶段的各种干预，每年都无法排除会有少量物品粘贴条形码标签出现一定延误（估计超过一个月）的风险。</p>		
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 13	在一定时限内，完成数据库中关于符合艺术品标准的其余物项的信息更新工作。	<p>产权组织管理层接受了这项建议，同时指出，产权组织符合艺术品标准的其余物项共计 500 余件，在接受审计之时，有 29 件物项的相关信息有待更新。</p> <p>仅针对艺术品是否符合标准需要进一步分析的三件物项制定了《行动计划》：等待国际公共部门会计准则委员会达成结论，并就具有某些特征（例如它们都附着于建筑物）的遗产资产的类别达成共同观点，从而从中受益。</p>	我们注意到取得的进展，并把我们上述有关遗产资产的意见转给了管理层。	已完成
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 14	i) 查找遗失的艺术品并更新其数据库；如果遗失的艺术品根本无从查找，则应向大会提出适当报告。ii) 对现有措施开展风险评估和审查，以评估有无必要采	<p>产权组织管理层谨表示，所涉艺术品相关信息已在数据库中妥善记录，并已于 2017 年 12 月进行状态更新，大意是在 2017 年 10 月进行的实物核查中，该艺术品不知所踪。管理层仍在继续“搜寻”所有被宣布为“未找到”的物项（据回顾，这些物项可能只是暂时错放他处，之前就曾发生过这种情况）。这类工作的进展情况将在年度财务关帐工作中相应地进行报告。</p>	我们注意到管理层的答复。	已完成

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
	取额外的艺术品安保/保护措施。	产权组织管理层接受第 ii) 点，并告知我们这项建议已经在落实，一旦审查结束会按照审查意见采取适当措施。预计审查将于今年年底完成。		
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 15	i) 查找失踪的物项；以及 ii) 审议外部机构实物核查报告中提出的建议，并在一定时限内完成任何相关后续行动。	产权组织管理层接受这项建议。 行动计划包括：(i) 在每次核查时（每年年底定期或临时）继续搜索失踪物项；(ii) 对于非艺术品的物项，在至少连续两年没有找到该物项后，向财产调查委员会提出处置方案，以便获许从“在用物项”清单中删除该物项，从而不再需要对其进行搜索。值得注意的是，鉴于这个问题的本质以及各种手工数据录入和其他干预措施的程度，每年都会有少量物项在某个时间节点无法被找到。 此外，行动计划还包括：(i) 在每次核查时（每年年底定期或临时），根据需要检查、填写或更正说明、保管人和地点，并在 AIMS 中添加高价值物项的照片；(ii) 条形码标签贴在物项上的可接触位置，如果不可能，则在 AIMS 中添加该物项的照片；(iii) 如果旧的条形码标签被擦除或无法读取，在原位置粘贴新的（质量更好的）条形码。值得注意的是，鉴于这种行为的本质以及所分配资源的程度，每年都会有针对少量物项的一些行动延迟超过一个月，这应该被认为是合理并且可以接受的。	我们注意到管理层的答复，以及一项适当的计划已经制定。	已完成
2017 (WO/PBC/28/4) 建议 16	制定一项适当的计划，以落实 2012 年专家报告中就如何提高产权组织	产权组织管理层接受这项建议。 该行动计划包括：(i) 在 2019 年第二季度末，向产权组织于 2018 年招标程序结束后在 2018 年底签约的	我们注意到管理层的答复，并制定了一个计划。	仍在落实

此前提及	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2019 年 4 月	外聘审计员的观点 状况
	办公区物质环境无障碍性提出的其余建议。	专业设计师提供具体的任务授权；（ii）在 2019 年第三季度末，该设计师就 2012 年专家报告的剩余建议提出落实机制；（iii）在 2019 年第四季度末，产权组织审议提出的落实机制，并在适宜的情况下，根据优先性、估计成本和时间框架接受落实行动。	

计划和预算委员会

第三十届会议

2019年7月8日至12日，日内瓦

外聘审计员的报告增编

秘书处编拟

本文件（WO/PBC/30/4 Add.）载有产权组织管理层对外聘审计员所提建议的答复，这些建议见“外聘审计员的报告”（文件 WO/PBC/30/4）。

[后接外聘审计员的报告增编]

管理层对外聘审计员所提建议的答复

财务管理

建议 1

审查财务评论的现有构成，并考虑在财务报表中进行更简明披露的程度，同时保持遵循财务报告标准。

答复

管理层接受这项建议。

建议 2

制定更系统的方法来审查资产负债表控制帐户，以确保应收帐款和应付帐款得到定期分析，并在必要时对帐龄过长和/或无法收回的项目采取纠正措施。

答复

管理层接受这项建议。管理层将考虑其审查资产负债表控制帐户的办法，确保其今后完整、记录完备。

治理和保证

建议 3

制定战略，利用分析工具的力量加强对核心业务流程的监控并使其自动化，并将其整合到控制环境中，作为支持《内部控制说明》的证据。

答复

管理层接受这项建议。

建议 4

考虑将监督司的计划制定和报告周期与财政周期保持一致，确保其产出可用于《内部控制说明》的保证。

答复

监督司接受这项建议。但是，应当指出，在实现一致的过渡期，PBC 和大会将在 2020 年的会议上收到一份半年报告（2019 年 7 月至 2019 年 12 月）。

成果管理制和人力资源

建议 5

评估成果管理制与内部报告框架匹配的程度，确保在内部报告机制中采用成果管理制流程的指标。关联内部监控与绩效优先项和计划与预算中确定的指标，并系统性记录工作计划的落实进度。

答复

管理层接受这项建议。

建议 6

确保每项计划的关键绩效指标体现活动与战略目标关联措施之间的适当均衡。

答复

管理层接受这项建议。

建议 7

在指标设计阶段考虑将用于证明绩效的数据系统是否实际，确保这些系统能够在 2020 - 2021 年计划和预算启动时对关键绩效指标进行稳定的整理和测评。

答复

管理层接受这项建议。

建议 8

今后向成员国报告绩效时，目标价值实现程度至少达到 100%才列入为“完全实现”的类别。

答复

在一个范围内评估指标的实现情况，是成果管理制的常见做法。管理层因此将进一步研究这项建议。

建议 9

评估现有绩效指标充分衡量 2017-2021 年人力资源战略所确定四项优先工作进展情况的程度，以期在存在重大差距或重视程度不成比例的领域制定新的或替代指标。

答复

管理层接受这项建议。

建议 10

确保 (a) 计划和预算中的绩效指标组合能够由成员国“独立”解读；(b) 基准和目标真实反映两年期之间的进展。

答复

管理层接受这项建议。

建议 11

监测《2018 年性别均等行动计划》的落实情况，在未来的人力资源报告中汇报进展情况（以及由此产生影响的早期迹象）。

答复

管理层接受这项建议。

建议 12

与成员国开展合作，解决人才队伍中地域代表不清晰的问题。

答复

管理层接受这项建议。

建议 13

考虑对所提供培训的有效性进行审查，确保培训满足当前的业务需求并符合人才管理战略优先事项。

答复

管理层接受这项建议。

建议 14

确保采用全方位的绩效评估打分，作为针对培训和识别业绩欠佳人员的方法。

答复

管理层接受这项建议。

建议 15

考虑能降低工作人员平均缺勤水平的方法，引入良好做法以加强对病假的问责，包括考虑复工面谈。

答复

管理层接受这项建议。

建议 16

开展工作人员年度调查，为测评工作人员关于支持战略目标的广泛人力资源问题的看法，以及人力资源政策的有效性和落实情况设定基准。调查可涉及动机、发展、福利、工作场所骚扰、管理和透明度等主题，并测评工作人员关于人力资源等职能部门所提供支持的看法。

答复

管理层接受这项建议。

[文件完]