

WIPO

世 界 知 识 产 权 组 织
日 内 瓦



WO/GA/38/1

原文：英文

日期：2009年8月15日

世界知识产权组织大会

第三十八届会议(第19次例会)
2009年9月22日至10月1日, 日内瓦

内部审计与监督司司长的年度总结报告

由秘书处编拟

1. 本文件呈报的是内部审计与监督司司长的年度总结报告。

2. 请WIPO大会注意内部审计与监督司司长的年度总结报告。

[后接附件]

附 件

内部审计与监督司司长的年度总结报告

2008年7月1日至2009年6月30日

一、背 景

1. 《WIPO内部审计章程》(IAC)¹ 要求“内部审计员”² 向总干事提交一份年度总结报告，并抄送外聘审计员和审计委员会(AC)，介绍其所开展的活动，包括这些活动的取向和范围，以及各项建议的落实进度。现亦向大会提交本总结报告。内部审计与监督司(IAOD)每季度还编写一份简短的内部信息报告，向总干事和审计委员会通报已开展的监督活动。IAOD还按要求须向计划和预算委员会正式会议通报其活动(《内部审计章程》第 22 段)。这样我们主要的利益攸关方就能够充分了解IAOD的各项活动以及IAOD在履行其任务授权过程中所面临的各项挑战。

2. IAOD 的职能是确保 WIPO 的内部监督有效，其使命是对 WIPO 的控制和业务系统与程序进行独立的审查与评价，提出改进建议，从而提供实际和公平的调查报告与信息，保证和协助管理层和其他利益攸关方有效地履行职责，实现本组织的使命和目标。IAOD 于 2000 年 5 月成立。该司最初的任务授权包括内部审计职能和评价职能。IAOD 还非正式地作为调查和检查工作的联络中心。2005 年 9 月大会通过 WIPO 《内部审计章程》(2007 年 9 月加以修订)以后，调查和检查工作已明确列入 IAOD 的任务授权范围。有关评价职能的状况和活动，已在 2007 年经总干事批准的《评价政策》中作出进一步阐述。

二、内部监督活动总结

3. 现将报告所涉及期间主要的内部监督活动总结如下：

(a) 内部审计

¹ WIPO 《内部审计章程》2007 年 9 月修订版，请查阅 WO/GA/34/15。

² 即内部审计与监督司司长。

(i) 在此期间发布了针对以下主题的审计报告：

- 新建筑项目风险登记表和总承包商招标程序(2008 年 9 月)³；
- 重大采购项目；
- 信息安全和业务；
- 信息技术系统登录控制；
- 差旅支持；
- 新建筑项目风险登记表(2009 年 3 月)。

(ii) 审计实地调查工作已经完成，并编写了下列各项审计的报告草案，以征求审计对象的意见：

- 新建筑项目风险登记表；
- PCT 创收程序；
- WIPO 薪金系统⁴。

(iii) 已经为审计马德里和海牙体系创收程序作出规划和工作安排。

(iv) 内部审计规划资料(战略、风险评估、需求分析、2009 年工作计划)已经制定完成，并包含总干事和审计委员会的评论意见。2009 年详细的审计工作计划确定了高风险业务领域的审计需求以及 820 个审计日工作的主题。目前，IAOD 在 2009 年仅能为这些任务提供大约 260 个审计日(而其中还有 100 天要计划外包给审计专家)⁵。高风险业务领域和系统审计方面的短缺令人极为担忧。无法对风险评估和审计需求分析中所确定的高风险领域开展足够的评估，意味着 IAOD 无法保证关键内部控制都正常运作。因此，这也意味着管理层同意

³ 根据为此目的制定的审计战略和审计委员会的请求，IAOD 每两年对 NCP 的风险登记表进行一次审计。

⁴ 在进行了一次有限的国际招标之后，毕马威(KPMG) 被选中在 IAOD 的监督之下承担本次审计任务。

⁵ 对“审计需求评估”(ANA) 确定的所有领域进行全范围的内部审计，总共需要 820 个人/日(亦即 5 个可以计划的审计工作年)。这按联合国联合检查组(JIU)为一个规模与复杂程度与 WIPO 相当的机构制定的标准，可以合理的相当于需要 4 到 8 名专业审计员(参见 JIU/REP/2006/2 附件一)。因此，有必要注意到，由于当前缺少审计工作人员，2009 年不会对所有可审计的高风险领域进行审计，也不会对任何中低风险进行审计。为了对 ANA 所确定的所有高风险可审计领域进行全面审计，需要新增 3 个人/年。

接受高风险。在年度内部审计规划讨论中，这一点已经正式通报给管理层和审计委员会。

(v) 内部审计遵循内部审计员协会制定的职业标准和道德守则以及相关实务咨询和指南。有关制定内部审计手册、标准工作程序和审计模板的工作得以继续。这方面的进展已经报告给审计委员会。

(vi) 附录 A 对由内部审计编拟的报告所涉期间主要问题与挑战发表了简短的评论意见。有必要注意到，各个成员国现在都已经能够获得内部审计报告，亦可以在 IAOD 司长办公室阅览。IAOD 网站上现在已经发布了这些报告的内容提要。

(b) 调 查

- 报告所涉期间收到或启动了 29 起新案件(相比之下，上一个报告所涉期间共收到 11 起案件)。针对这些新案件和本报告期之初尚悬而未决的 12 起案件开展调查活动，需要投入大量的人力和财务资源。在此期间，共调查并了结 13 起案件。其中 2 起和另外 1 起仍然在积极调查中。这些都要求投入大量的调查资源，并要求工作人员拥有丰富的法庭信息技术方面的专业知识与分析能力。3 起涉及骚扰指控的案件已经得到充分的调查⁶。同时，由于调查过程中投诉者撤回投诉、IAOD 认为自身缺乏开展充分调查的证据、在进行充分的考虑(和法律咨询)之后认为问题不在 IAOD 的任务授权范围之内或者建议通过行政非纪律处分手段解决问题等原因，而需要了结某些案件，亦须投入大量调查资源。

- 在办理由联合咨询委员会审理的案件或处理经 IAOD 充分调查之后提出的上诉方面，调查科对人力资源和管理部(HRMD)与法律顾问办公厅(OLC)办案来说都是至关重要的资源。在本次和上次报告所涉期间调查的 11 起案件中，IAOD 最后都通过编拟声明和对诉状草案发表评论意见来支持 HRMD 和 OLC 编写事实案件记录。

- 调查科目前正在处理的案件共有 28 起。

⁶ 关于这些案件中所学到的教训，IAOD 以联合国的良好做法为基础，对骚扰的定义、骚扰方面的培训和应付骚扰情形的做法给出了不同的定义。

报告所涉期间开展的调查活动

2008 年 7 月 1 日 尚悬而未决的案件	本报告所涉期间 发生的新案件	报告所涉期间已经 完成的调查活动	截至 2009 年 6 月 30 日 仍然悬而未决的案件
12	29	13	28

- 应总干事的紧急请求，外部专家紧急开展了两次大型的重要调查。已经告知 IAOD 调查结果，并且支持根据调查结果进一步采取适当行动。

- 为调查科编写了一份详细工作计划，已呈交总干事，并收到相关评论意见。2008 年 12 月审计委员会第十一届会议上也对该详细工作计划进行了审议。

- 在上一次报告所涉期间，对《调查政策》草案进行了润色，并编拟了相关评论意见，以便指导讨论过程，从而最终通过并落实《调查政策》。

- 有关编写《调查手册》的工作得以继续，这一手册将以联合国及其他国际组织在调查方面的最佳做法为依据。

(c) 检查

- IAOD 完成了对“WIPO 操守与道德制度”的审查，提出了一些详细而实用的建议（包括支持在 WIPO 设立一个道德官员的职位），以便根据联合国和其他国际上广为接受的良好做法，加强 WIPO 制度与程序。

(d) 评价

- WIPO 内部的评价职能旨在增强增值评价信息的产生与使用，以便 (i) 在有关改善现有和未来活动方面加强决策过程；(ii) 提高各成员国制定和评估政策的能力；以及(iii) 加强总干事对管理层的监督。评价职能重视学习与问责，这适用于本组织内部所开展的全部自我评价和他人评价。在本报告所涉期间，根据评价政策的要求⁷，重新建立起评价科，并招聘了两名评价工作人员。在本报告所涉期间，评价科主要取得了以下成果：

(a) 编拟了 2008 和 2009 年详细评价工作计划，并已经获得总干事的批准。两份计划都已经提交给审计委员会；

⁷ 2007 年总干事批准了《评价政策》。

- (b) 编拟了 2006/07 计划效绩总结报告和单个计划效绩报告；
- (c) 完成了计划效绩程序的评估；
- (d) 为两场旨在加强本组织自我评价能力的讲习班编拟了报告；
- (e) 为 2009 年 WIPO 评价工作的优先重点编拟了评估报告；
- (f) 制定了“WIPO 自我评价指导原则”草案；
- (g) 审定了 2008 年计划效绩报告，并为核实 2008 年计划效绩报告编写了完整报告的摘要；
- (h) 就 2008 年财务科所开展的活动编写了年度报告，并已经按照《评价政策》的要求提交给总干事，同时抄送给审计委员会。

- 下文附录 B 列出了这些成果的进一步详情。有必要指出，各成员国现在已经可以获得评价报告，同时 WIPO 局域网也发布了这些报告，亦可到 IAOD 司长办公室阅览。

4. 除了上文介绍的成果，评价科还为各个计划提供了评价建议和支持服务，以便改善目前的监测和评价做法。该科特别向发展议程协调司、传统知识司和新成立的计划与效绩管理科提供了各种建议、支持和指导。同时，评价科继续参与联合国评价小组(UNEG)，并帮助常驻日内瓦的各国国际组织之间建立一个非正式的评价员网络。

三、其他监督工作

审计和控制咨询意见

5. 根据《内部审计章程》的任务授权，IAOD 就风险管理、注重成果的管理和战略规划、内部控制程序和成本效益以及本组织有关条例与细则的遵守情况向管理层提供咨询意见。尽管资源稀缺，但是在允许的情况下，IAOD 还将对 WIPO 内部的重要情况继续执行审计/咨询工作，例如：

- 采用并实施新的《财务条例与细则》(FRR)，包括效率更高、更有效和更现代的各种内部控制与问责安排；

- 采用一套一体化的企业资源规划(ERP)系统：IAOD 是项目组的一个观察员，以便确保基于 Peoplesoft 的新制度能够在程序中嵌入足够和有效的内部控制；

- 进一步开发风险管理程序，特别是在企业一级；
- 采用国际公共部门会计准则(IPSAS)，特别是要求管理层必须提出控制保证的具体声明。

6. 2009 年年底之前，利用支持组织委员会(COSO)模式作为参考框架，对 WIPO 内部控制程序和系统开展差距评估工作。这一评估将为弥补差距提出建议，并在最近实行的新《财务条例与细则》之后，在计划层面上对现有各项控制手段进行“预演”测试。

审计委员会(AC)

7. 2005 年 9 月，WIPO 大会批准成立 WIPO 审计委员会⁸。本报告所涉期间举行了审计委员会第十、第十一、第十二和第十三届会议，同期审计委员会还就监督逐岗位评估项目和普华永道公司的报告以及新建筑项目的建造工作举行了多次会议。审计委员会各委员也参加了计划和预算委员会以及 WIPO 成员国大会的会议。审计委员会经常邀请 IAOD 参加其季度会议，回答有关该司工作和运行情况的详细问题。对于审计委员会正在开展的自我评估工作，IAOD 也提供了评论意见，以便加强和提高其作用、过程和有效性。同时，还与审计委员会分享了《联合国内部审计服务代表有关审计委员会指导原则和良好做法的立场文件》。

外聘审计员

8. 与外聘审计员建立起在职业与工作层面建立起来的良好合作与协调得以继续保持。2009 年早些时候，外聘审计员将对内部审计科的运作进行审查。我们对这一点表示欢迎，作为《内部审计战略》中规定的落实质量保证政策的一部分，这必将能够补充 IAOD 在自我评估方面的工作。

监察员

9. IAOD 与监察员继续按照《内部审计章程》的要求定期召开会议，确保良好的联络，避免任何不必要的重复活动。双方交换意见并讨论问题十分有用，有利于确保内部审计员和监察员双方的各自独立、互不隶属的任务授权能够得到有效执行。监察员在操守与道德评估方面所提供的评论与建议非常有用。评估认为，有必要将 WIPO 监察员的职责范围与联合国为监察员设定的职责范围进一步统一，同时延长该职位固定期限(例如定为三年)，从而确保该职位的独立性。

⁸ 参见文件 A/41/10：“关于成立 WIPO 审计委员会的提案”。2007 年大会对该文件加以修订。

有关内部与外部监督工作的各项建议的后续和落实

10. WIPO 计划管理者对所有监督建议的落实情况，需要定期接受 IAOD “后续工作” 的检查，以确保管理层能够有效地采取行动，或者确保高级管理层已经接受不采取行动的风险。IAOD 通过三种方式进行此项工作：

- 每开始一项新的审计工作时，先对以往相关建议的落实情况进行审查；
- 由主管计划管理者提供信息，定期评估和更新“监督建议落实情况”列表，并提交审计委员会以供审议；
- 作为一项年度活动，向总干事和大会通报 WIPO 计划管理者在落实各项活动方面取得的进展。在这一方面，总干事已经请高级管理层加倍努力，尽快落实已经被接受的监督建议。

11. 所有未落实完毕的 WIPO 监督建议清单，在报告所涉期间均已得到定期更新和审查。审计委员会每隔一届例会上对清单进行审查。在本报告所涉期间，已经请相关计划管理者在清单中加入有关落实活动的额外信息以及他们所负责的活动的时间表。同时，清单中还更加具体地明确了落实监督建议并向总干事负责的 WIPO 计划管理者，从而让其承担责任。根据审计委员会的请求，他们的建议也已经被加入到清单之中。由于清单已经变得难以管理，IAOD 与信息技术司合作，开始为 WIPO 监督建议开发微软 Access 数据库，旨在将重点放在高风险领域，并产生更多有用而灵活的管理报告。

12. 在本报告期结束之际，依然有 259 项建议(包括审计委员会的建议)尚未得到完全落实。在报告所涉期间，新增了 266 项建议，完全落实了 163 项建议。与前几年相比，落实的建议数目有所增加，这主要得益于总干事的坚强决心，确保其管理者采取适当和更加及时的补救措施。

13. 在本报告所涉期间，外聘审计员的建议继续得到逐步落实，但其中有些尚未落实完毕⁹。根据《内部审计章程》第 21 段的要求，已经向总干事提交了一份关于外聘审计员建议落实情况的报告，并且已经抄送给外聘审计员和审计委员会。

⁹ 31 项建议尚未落实完毕。其中有 12 项是两年前或更久以前制定的建议。

2008 年 7 月 1 日至 2009 年 6 月 30 日落实监督建议的进展情况

建议的出处	2008 年 7 月 1 日			2009 年 6 月 30 日
	最初的数目	本报告所涉期间新增的建议数目	本报告所涉期间落实的建议数目	尚未得到完全落实的建议数目
外聘审计	25	29	23	31
JIU ¹⁰ 报告	9	---	5	4
IAOD	34	160	42	152
安永会计师事务所	1	---	---	1
审计委员会	87	77	93	71
总计	156	266	163	259

14. 已编拟了一份办公指令草案，向总干事提出了一项政策建议，这项政策是关于 WIPO 计划管理者和 IAOD 在落实 WIPO 监督建议方面的汇报程序、作用和职责。在与各计划管理者进行了磋商之后，该草案已经被提交给总干事批准。同时，也正式向审计委员会通报了该办公指令草案和拟议政策的内容。

联合国网络联系

15. 《内部审计章程》对参与各种联合国正式监督职能网络的必要性作出了具体规定。在审查所涉期间，IAOD 积极开展与联合国其他组织和实体的协作与网络联系工作。具体而言，IAOD 开展了以下工作：

- 参加了 2008 年 9 月世界银行在华盛顿主办的联合国第 39 届内部审计事务处代表会议(RIAS)；
- 参加了为 RIAS 编拟关于《向成员国公开联合国内部审计报告》和关于《联合国审计委员会指导原则和良好做法》的技术文件编写工作组。这两份文件都已经呈交联合国管理问题高级别委员会(HLCM)；

¹⁰ 联合国联合检查组 (JIU)

- 继续参与 UNEG 这一联合国系统评价工作者机构间论坛的工作。首席评价员与高级评价员都参加了 2009 年 3 月召开的(UNEG)年会；

- 评价科与联合国其他机构合作召开了一次关于联合国系统内自我评价做法的会议。本次会议在 WIPO 总部召开，有助于评价科编写“WIPO 自我评价指导原则”草案；

- IAOD 与联合国内部监督服务办公室(OIOS)为常驻日内瓦的联合国机构及其他国际组织共同主办了一场有关绩效审计的讲习班；

- IAOD 多次为日内瓦联合国监督服务负责人举办非正式会议。这一群体还组织了有关建筑项目审计、风险管理和质量评估的培训活动。IAOD 参与了这些活动。

四、监督所需资源与规划

16. IAOD 继续以非常有限的人力资源尽力执行其任务授权。报告所涉期间的重要任务包括：完全落实《内部审计章程》、开展数量更加合理的审计、参加审计委员会的会议并为其提供信息、调查工作量日益繁重和艰难、编拟 2006-2007 年计划绩效报告需要 IAOD 开展大量的工作等。目前的当务之急依然是依据透彻的风险评估开展广泛的内部审计与评价以及对调查案件作出更加及时的响应。

人员编制表与相关信息

IAOD 管理部门	员额：2009 年 7 月底实际员额	2009 年 7 月底员工总人数	说明
司长和支助科	1	2	一名 D1 在岗，一名合同期为 6 个月的短期行政助理。
内部审计科	2	1	一名高级审计员(P4)在岗。内部审计科科长(P5)的职位正在招聘中。
调查科	1	2	自 2008 年 3 月已有一名高级调查员(P4)在岗。同时从 UNOG 暂时借调了一名调查员(2009 年 2 月至 12 月)，另外根据需要，在总干事批准之后，招聘了几名短期调查专家。
评价科	2	0	一名高级评价员(P4)于 2008 年 5 月加入 WIPO。2008 年 12 月招聘了一名首席评价员(P5)。首席评价员 2009 年 5 月辞职并离开 WIPO。高级调查员于 2009 年 3 月被调到计划管理与绩效科，将于 2009 年 10 月调回 IAOD。目前，评价科无法运作。

17. 在相当长的一段时期内，人员编制问题一直影响着在WIPO采用内部监督的做法，2009年这一问题变得越发严重。原2008-2009年计划和预算为IAOD提供了7个员额(2009年修订为6个员额)。2010-2011年计划和预算草案为IAOD提供6个员额。WIPO大大低于JIU为一个规模和复杂程度与WIPO相当的联合国机构议定的内部审计员数量基准线——JIU¹¹建议WIPO至少应当设置4个内部审计工作人员，而目前我们只有1位内部审计员在岗。目前，对于IAOD来说，人员编制问题的优先重点应该放在争取更多内部审计和调查员额以及一些行政和支撑工作人员。这将使得IAOD与公认的内部审计活动准则接轨。2009年详细的调查工作计划与目前正在进行的大量调查清晰地显示出，有必要为目前繁重的调查案件工作投入更多的人力资源。同时，对评价科重新进行人员编制迫在眉睫。

18. 在本报告所涉期间发生的工作人员调动情况如下：

- 高级评价员(P4)于2009年3月被调到计划管理与效绩科，调动期为2009年3月至9月；
- 2008年12月任命了首席评价员，但他于2009年5月辞职并离开WIPO；
- 从UNOG借调了一名调查员到WIPO，借调期为2009年2月至12月。

19. 《内部审计章程》(第23段)明确要求内部审计员对本组织内部分配给内部监督的资源是否充分发表评论意见。IAOD依然没有足够的工作人员，来确保任何内部监督职能能够有效运作，并使得IAOD能够圆满完成其任务授权中的目标。

2008-2009 IAOD 预算¹²

支出和承付款项	已批准的预算	余 额
3,075	4,457	1,382

20. 在报告所涉期间，核定员额预算总数为72人/月，但正式和临时工作人员只开展了65个月的工作。

¹¹ 参见 JIU 关于报告《监督制度缺陷》的报告(JIU/REP/2006/2)附件一。

¹² 数据收集日期为2009年7月31日。以千瑞士法郎计。工作人员承付款项按年度划拨。这是目前已经获得总干事批准的预算。

21. 在此期间，为开展各种各样的监督活动，以合同制形式聘用了一些专家。对于信息技术审计以及与信息技术有关的调查来说，这一点尤其重要。计划在今后几年继续聘用合同制专家，以使 IAOD 能够弥补人员编制上的不足，通过在风险管理与控制和治理方面增加价值，有效执行其任务授权。

五、 展 望

22. 下文列出了下一个报告所涉期间的主要目标和挑战。这些目标实现与否，在很大程度上要取决于能否更迅速地解决上述资源和人员编制问题。

内部审计

23. 内部审计最紧迫的需求是，加强内部审计人员队伍开展更多审计项目，以确保可以向总干事和成员国提供关于 WIPO 内部控制充分性和有效性的合理保证。计划 2010 年将开展针对信息技术安全与运作和信息技术系统登陆控制的后续审计，同时在整个组织范围内业务层面上，对内部控制、收入控制和运作开展新的审计。此外，根据本组织需求、战略目标和风险程度的变化，也会继续调整内部审计战略、风险和评估。内部审计将把重点放在风险管理和治理上，以促进在 WIPO 建立有效的企业风险管理 (ERM)。

24. 在开展审计工作的同时，有必要继续根据国际内部审计标准推进内部审计的职业发展。IAOD 也将继续编写审计实务指南和手册。审计质量问题将通过持续开展高质量的自我评估项目和通过外聘审计员开展外部质量评估而得以推进。

调 查

25. 监督领域的重中之重依然是开展专业和及时的调查活动。为减少案件数量，完成大量的积压调查，需要额外的资源。案件数量众多，而且很多案件都要求开展非常专业和技术的调查，这些都进一步延迟了上一个报告所涉期间对《调查政策》和《调查手册》草案进行定稿的工作。在本报告所涉期间，对这些基础性文件进行定稿，对于在 WIPO 内部开展适当的调查具有至关重要的意义，因此，对于调查科能够完成其优先重点工作，也是十分重要的。WIPO 第一年的密集调查，为 IAOD 和本组织其他利益攸关方提供了额外的视角，这将有助于《调查政策》和《调查手册》的定稿工作。《调查政策》和《调查手册》的定稿需要在 WIPO 内部以及 WIPO 与成员国之间举行广泛磋商。

评 价

26. 工作人员调回评价科和招聘新科长，将使得 WIPO 能够重新开始有效落实新的《评价政策》，这也将使得 WIPO 能够开展独立的评价。

27. 与主要利益攸关方开展磋商并对本组织内部评价工作的优先重点进行评估之后，将编写 2010 年评价工作计划。评价科将制定出开展具体评价的战略，以有助于：

- 大力支持将评价文化和人们对评价工作的益处的认同进一步机制化；
- 继续帮助开发和加强项目监测和评价系统；
- 通过向计划落实者提供培训和专业监测和评价咨询支持，提升注重成果的监测和评价能力，这将能够帮助本组织把报告的重点从活动转向成果；
- 在本组织内部加强学习文化和问责结构，以鼓励计划落实者汇报在落实过程所遇到的挑战和限制，从而找到可能的解决办法。

六、 结 论

28. 在本报告所涉期间，IAOD 的发展与机构建设并未取得长足的进展。为建立一个强大而独立的监督部门而新增人力资源的目标并未实现，加强 WIPO 内部控制和提升业务流程的工作因而受阻。如果继续维持 IAOD 现有的工作人员数量，将无法保证提供优质服务，开展物有所值的活动，也无法确保 WIPO 的各项活动与资源能够取得合适的效绩、问责制和领导力。

29. 开展内部审计、调查和评价有足够的程序基础，这一领域的工作将在资源允许范围内继续进行。IAOD 人员编制不足已经影响到其运作的独立性，这一点必须加以克服。

附 录 A

内部审计工作总结

根据《内部审计章程》(第 23 段)的要求,现对本报告所涉期间内部审计方面的主要工作做简要介绍:

1. 评估认为, WIPO 信息安全和现场(生产)环境方面的内部控制是薄弱和有缺陷的。主要问题包括逻辑接入控制、更改和设置管理、突发事件管理、信息风险管理、漏洞管理、业务连续性和灾难恢复以及资产管理。

2. 在信息技术系统登陆控制方面,现有的控制不够有效,发现的主要问题包括对特权账户缺乏应有的监控、违背密码政策、缺乏适当的分工。

3. 因公出差系统缺乏有效的内部控制以及现有程序中的漏洞使得控制环境薄弱,同时给本组织带来效率低下和额外成本。出差汇报不完整,很多出差的理由记录不够充分。与此类似,对 FlexiTime(灵活工作时间)系统的控制较为薄弱,缺乏适当的监督,使得很多人可以在没有充分理由的情况下,以业务需要为由加班。

4. 尽管第 21/2006Rev.号办公指令得到通过之后已经取得了一些进展,但是,采购过程需要进一步的改善与精简,包括关键绩效指标和供应商绩效。对合同审查委员会(CRC)、采购与合同司(PCD)和其他涉及采购合同的 WIPO 工作人员进行培训,对于提升 WIPO 各项采购合同的效率和有效性是至关重要的。

5. 由于现存的旧系统(CASPIA 和 CASPRO)能力不足,各主要 PCT 主管局信息格式各不相同,在某种程度上影响到 PCT 的业务创收,这是控制方面的一个薄弱环节。

6. 新建筑项目(NCP)风险登记表正在逐步改善。由于整个项目期间涉及众多参与方,如何进行决策并协调各方面的活动是本组织面临的一个主要风险。需要通过精简程序提升效率和有效性,加强现有的管理决策程序。

7. 为了实现更加有效的控制环境,任何旨在改善现有内部控制系统的措施都必须要结合相应的管理层活动,以确保在高级管理层设定正确的基调,加强整体问责制文化,这是任何一个组织建立良好治理结构不可或缺的重要组成部分。

附 录 B

评价工作总结

本附录提供了更多关于评价科主要工作成果的信息。

1. 2006/07 年计划效绩报告(PPR)摘要和逐项计划效绩报告

- 两份报告均被高级管理层和大会接受，并新推出了一套评估计划效绩的办法。目前在 2008 年 PPR 中，正在使用新的报告框架。

- 2008 年期间，评价科就改善中期战略和财务规划、计划和项目规划、开发监测和评价系统以及在成果和资源之间建立更好的联系等问题上提出了建议。

2. 评审计划效绩程序

- 在评审计划效绩报告程序的过程中，产生了 6 项主要的建议。其中 3 项建议目前正在落实。至于其余 3 项建议如何推进，将继续与各相关部门进行进一步对话，以便达成共识。各该建议所涵盖的议题包括战略规划项目和计划管理、注重成果的管理、改进管理信息和风险管理(ERM)。

3. 为加强本组织自我评价能力举办了两次讲习班

- 两次讲习班均旨在改善自我评价做法和效绩指标。在这两次讲习班之后，本组织认识到开展类似活动的重要性，现在对其计划效绩框架的发展拥有更多的自主权。计划管理和效绩科现在有意引进更多关于计划管理能力建设方面的新方式。

4. 关于 WIPO 内部 2009 年评价工作优先重点的评估报告

- 调查结果已经被用作内部规划之目的。磋商过程在某种程度上有助于提升人们对于评价工作的职能的认识。

- 评价科目前正在就评价工作落实更加具有参与性的办法，旨在增强本组织的问责制和学习能力。

5. “WIPO 自我评价指导原则”草案

- 一旦评价科正常运转起来，将继续开展有关指导原则的进一步工作。该草案定稿之后，将取代 2001 年 IAOD 在当时的 WIPO(包括 UPOV)

《评价战略》和 2004 年 WIPO 《准备和开展评价活动指导原则》中所提出的建议。

- 根据 2007 年《评价政策》，评价科需要为计划管理者的自我评价提供指导。(第 17 段：“WIPO 计划和项目管理者将根据 WIPO 评价方法、指导原则和程序对各个计划和项目开展自我评价。”)。指导原则草案正是对这一要求的回应。这些指导原则相当宏大，它们为实施高质量自我评价的步骤作出了详细的规定，落实这些指导原则将需要对自我评价管理者进行培训，以帮助他们为管理层——亦即这些活动的主要目标群体——提供集中的附加值。

6. 审定 2008 年计划效绩报告

- 审定工作的目标是为 2008 年 PPR 所载信息的可信度与真实性提供独立的核实，并有助于持续改进效绩指标数据(PID)的质量。2009 年 3 月和 4 月期间，在一个外聘专家的支持下，评价科开展了审定工作。

- 关于目前汇报 PID 的做法，其主要优点在于数据的准确性、可比性、及时性和可得性。其主要局限在于 PPR 中的效绩指标数据(PID)部分所载数据的清晰度、相关性和充分性。我们发现，总体的趋势是提供的信息过多，有些计划将重点太过于放在汇报活动和事件上，而不是真正能够产生影响的结果和成果上。除少数例外情况，无论是在计划层面还是负责指导的管理者，都很少将 PID 用做日常监测，来衡量和沟通进展情况。

[附件和文件完]