

## 计划和预算委员会

### 第二十四届会议

2015年9月14日至18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(WIPO)2014年12月31日截止的年度财务报表的意见；
- (ii) 外聘审计员向WIPO成员国大会第五十五届会议提交的2014财务年度的报告(亦称“详细报告”)。该报告载有外聘审计员在2014/15年度开展的三次审计所产生的建议；
- (iii) WIPO秘书处对外聘审计员建议的答复；
- (iv) 总干事签字的WIPO内部控制说明。

2. 提议决定段落措词如下。

3. 计划和预算委员会建议大会和  
*WIPO* 成员国的其他大会注意外聘审计员  
报告(文件 *WO/PBC/24/5*)。

[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

### 关于财务报表的报告

我们已审计了附具的世界知识产权组织(WIPO)财务报表，包括截至 2014 年 12 月 31 日的财务状况表、2014 年度的财务执行情况表、2014 年 12 月 31 日截止的财务年度的净资产变动表、现金流量表、预算和实际金额对比表、财务执行情况和预算对比表以及财务报表附注。

### 管理层对财务报表担负的责任

如财务报表附注所述，这些财务报表及附具的附表和附注是按照国际公共部门会计标准(IPSAS)在权责发生制会计的基础上编制的。管理层有责任编制并公正呈现这些财务报表。这一责任包括(a) 设计、落实并维持与编制并公正呈现没有重大误报(不论是出于欺诈或错误)的财务报表相关的内部控制；(b) 选择并适用适当的会计政策；以及(c) 并根据各种情况作出合理的会计概算。

### 审计员的责任

我们的责任是在审计的基础上对这些财务报表作出意见。我们按照国际审计标准进行了审计。这些标准要求我们遵守道德操守规定、规划并实施审计以合理确定财务报表无重大误报。

审计涉及履行程序以获取财务报表中金额和披露信息方面的审计证据。选取的程序取决于审计员的判断，包括评估财务报表中无论是出于欺诈或失误造成的重大误报的风险。在进行风险评估时，审计员审议了受审计机构与编制和公正呈现财务报表相关的内部控制，目的是设计适合具体情况的审计程序，而不是要对受审计机构内部控制的有效性作出意见。审计还包括评价所用会计政策的适当性和管理层所作会计概算的合理性，并评价财务报表的整体呈现情况。

我们相信我们所获得的审计证据为作出审计意见提供了充分和恰当的基础。

### 意 见

我们认为，这些财务报表依照 IPSAS，在所有重大方面公正地呈现了世界知识产权组织截至 2014 年 12 月 31 日的财务状况以及在 2014 年 1 月 1 日至 2014 年 12 月 31 日期间的财务执行情况和现金流动。

### 关于其他法律和规章制度要求的报告

此外，我们认为，我们注意到的或我们作为审计的组成部分进行测试的世界知识产权组织的交易在所有重大方面均符合《WIPO 财务条例与细则》。

根据《财务条例与细则》条例 8.10，我们还发布了对世界知识产权组织进行审计的详细报告。

Shashi Kant Sharma

(签字)

印度财务厅长兼总审计长

外聘审计员

印度新德里

2015 年 7 月 7 日



印度财政厅长兼总审计长  
办公室

我们的审计通过建设性建议，旨在向世界知识产权组织管理层提供独立保证和增值

欲了解进一步信息，请联系：

K. S. Subramanian 先生

司长（国际关系）

O/o 印度财政厅长兼总审计长

9, Deen Dayal Upadhyay Marg

New Delhi, India - 110124

电子邮件: [subramanianKS@cag.gov.in](mailto:subramanianKS@cag.gov.in)

## 向世界知识产权组织大会

第五十五届系列会议提交的

2014 年财务年度

### 外聘审计员报告

## 内 容 提 要

1. 本报告介绍了印度财政厅长兼总审计长对世界知识产权组织(WIPO)2014 年财务年度进行审计的重要结果。审计工作包括对 WIPO 财务报表、WIPO 的“企业资源规划系统”和 WIPO 人力资源管理部门的审计工作。

2. 依据我们的审计,我认为 2014 年 12 月 31 日截止的财政期间的财务报表在所有重大方面公允地反映了 WIPO 截至 2014 年 12 月 31 日的财务状况以及从 2014 年 1 月 1 日至 2014 年 12 月 31 日期间的财务执行情况。据此,我们对 2014 年 12 月 31 日截止的财政期间的 WIPO 财务报表作出了无保留审计意见。

### 财务管理

3. WIPO 2014 年的盈余为 3700 万瑞郎,比 2013 年增长了 145%。专利合作条约(PCT)联盟在 2014 年的盈余中拥有 106%权重(在 2013 年为 124.5%)。因此,WIPO 的盈余/赤字主要受 PCT 业绩的盈余/赤字影响。

4. WIPO 的总收入增长了 5.3%,从 2013 年 3.516 亿瑞郎增至 2014 年的 3.7018 亿瑞郎。2014 年期间最大收入来源是 PCT 联盟,占总收入的 76%。与 2013 相比,来自 PCT 联盟的收入在 2014 年增加了 7.7%。

5. 2014 年,WIPO 的支出为 3.332 亿瑞郎,比 2013 年下降百分之一。本组织的最大支出是 2.164 亿瑞郎的人事费用,占总支出的 64.9%,体现了本组织开展工作的性质。2014 年人事支出已显示比 2013 年增长 1.1%。

6. 我们认识到管理层根据我们的意见,对 WIPO 的 2014 年财务报表予以改动/改进。

### 财务问题

7. 我们观察到美国应收税款项下的结余包括涉及以前时期的审索,申索与退款之间的对账没有定期进行。WIPO 不妨加快与美国税务当局的未决申索的和解进程。

8. 根据联合国关于 IPSAS 的政策框架,尽管联合国不愿确认遗产资产,但它在财务报表的附注中包括重要遗产资产的详细说明。我们注意到 WIPO 在 2014 年财务报表中并未披露遗产资产明细,其中包括“艺术品”。我们还注意到 2014 年进行的实物核查报告了一些列为“艺术品”的物品缺失。我们鼓励 WIPO 的财务报表公开遗产资产的细目和可能采取的加强安全系统的措施,以防止此类资产的进一步损失。

### 企业资源规划系统

9. WIPO 在 2010 年开始实施具有四个分支的 ERP 系统,按计划将在 2015 年年底完成。根据修改的时间表,ERP 系统将在 2016 年第二季度完成。在 ERP 的 19 个项目中,一个项目已经完成,七个项目已处于实施中。由于有些项目的完成已被拖延和 ERP 系统由相互关联的项目构成,评估 WIPO 从 ERP 系统获得的全部效益则不可能。WIPO 坚持认为由于项目组合仍在进行中,尚无法评估从 ERP 系统获得的综合效益。我们建议 WIPO 不妨继续探索在实施企业资源规划系统中如何限制项目层面和项目组合层面的拖延,以使该项目能按照修改的时间表得以完成。

10. WIPO 没有 ERP 系统实施项目的文件管理系统。在没有与项目相关文件资料库的情况下，WIKI 被用于同 WIPO 工作人员和审计共享管理文件。有些文件没在 WIKI 公布。当 WIKI 没提供审计所要求的文件，WIPO 通过电子邮件或在 WIKI 增添文件来提供这些文件。因此，我们促请 WIPO 加强文件管理系统，使有关项目的文件都保存在同一处。

11. 我们注意到 WIPO 没为每个项目里程碑的可交付成果/服务列入适当细目，每周进度报告没有包括足够的细节，这涉及监测解决问题的进展、可交付成果/服务的合同义务、审查合同的订约绩效。我们促请 WIPO 加强合同管理和监督机制，根据所界定的里程碑，使可交付成果/服务及时顺利地交付，并增加与合同修改有关的文件材料。

12. 我们测试检查了有关 ERP 人力资源项目一期的每周项目状况报告，发现有几个长达 83 周的问题仍然未决。此外，ERP 项目管理办公室(EPMO)/项目团队并没对这些问题进行敏感性分析，以了解它们在整个项目管理中的重要性，并优先考虑缓解它们。WIPO 不妨考虑在 EPMO/项目管理委员会会议期间，根据这些问题的关键程度，对它们进行敏感性分析。

13. 每年提交给 PBC 的 ERP 进展报告载有对实施合作伙伴的总支出。我们注意到没有详细说明有关其绩效的评估。WIPO 不妨考虑向成员国大会报告外部执行伙伴的绩效评估，作为实施综合性企业资源规划系统的进度报告的组成部分。

### 人力资源管理部

14. 我们注意到 WIPO 对非公务发生的意外事故的保险费予以补贴。尽管我们充分理解这属工作人员的福利措施，但我们认为条例并不支持这些付款。因此，WIPO 不妨停止补贴非公务发生的事故的保险费。

15. 确定配偶扶养补贴金额的根据，是适用日内瓦薪级表，没考虑配偶的工作地点，然而条例却另有规定。我们建议不妨审查确定配偶扶养津贴的总职业收入上限的做法，以符合工作人员条例和细则。

16. 关于房租补贴，我们认为需要及时遵守办公指令的规定。

17. 我们注意到语言津贴的相关细则规定没有得到遵守。WIPO 不妨进行进一步的检查，以证明工作人员收到语言津贴继续提高语言水平，并审查当工作人员被调动或任用要求他们根据对其任用而需在语言上完全精通的新职位时，是否继续给予语言津贴。

18. 我们注意到办公指令中有关加班的规定未得到遵守。我们建议加强内部控制，以确保这一规定得到完全遵守。

19. WIPO 在核准将特殊情况下的特职津贴延至 12 个月以上时，需要遵循条例 3.11 和 3.22 的规定。

## 引 言

### 审计的范围和方法

1. 经 2011 年 9 月 26 日至 10 月 5 日于日内瓦举行的世界知识产权组织(WIPO)大会第四十届会议(第 20 次例会)批准,已将 WIPO 2012 年至 2017 年财务年度的审计工作交由印度财务厅长兼总审计长进行。审计范围符合《财务条例》第 8 条第 10 款的规定以及这些条例附件中规定的原则。
2. 2014 年财务年度的审计工作是根据我们开展的 WIPO 风险分析基础上制定的审计计划进行的。我们的工作包括:对 WIPO 财务报表的审计、对“企业资源规划系统”的审计以及对人力资源管理部的审计。必要时,在专业上依赖于内部审计工作。
3. 与管理层就这些审计工作的重要结果进行了讨论,然后通过管理建议书向其转达了意见。对这些结果中更为重要的内容进行了适当汇总,将其载于本报告。

### 审计准则

4. 审计工作依据下列准则或规定进行:国际会计师联合会(IFAC)公布、联合国、专门机构和国际原子能机构外聘审计团采用的国际审计准则;最高审计机关国际组织(INTOSAI)的审计准则;以及,《世界知识产权组织财务条例》第 8 条第 10 款和《财务条例》附件所载的《WIPO 审计工作的附加职责范围》的规定。

### 财务管理

5. 我们的审计工作包括对财务报表进行审查,以确保不出现任何重大错误,且符合《国际公共部门会计准则》(IPSAS)的要求。WIPO 于 2010 年采用了 IPSAS,并于 2013 年期间采用了 IPSAS 涉及财务单据的第 28、29 和 30 条。

### 关于 2014 年财务报表的审计意见

6. 根据外聘审计员职责范围,要求我对 2014 年 12 月 31 日截止的财务周期的财务报表发表意见。2014 年财务周期的财务报表审计结果显示,总体而言,在财务报表的准确性、完整性和有效性方面没有出现我认为的重大缺陷或错误,因此,我对 2014 年 12 月 31 日截止的财务周期的 WIPO 财务报表发表了无保留的审计意见。

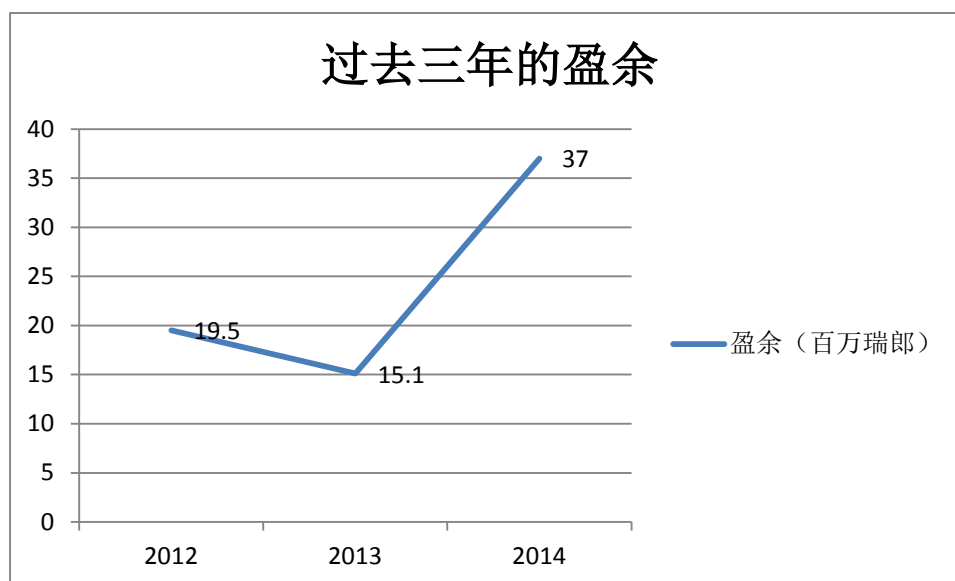
### 重要财务指标

7. 值得成员国注意的关键财务指标如下:

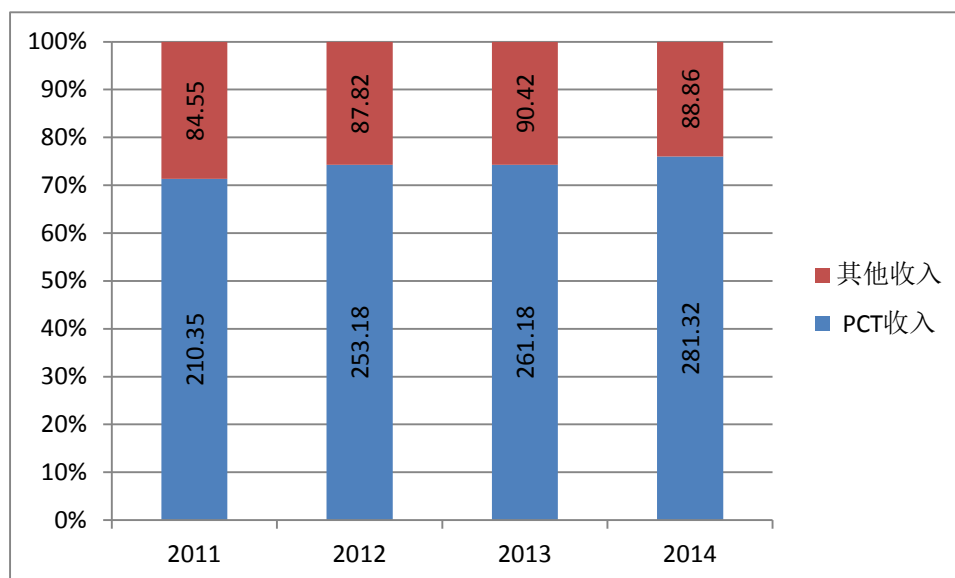
#### 业务盈余/赤字

8. 盈余/赤字系指 WIPO 当年收入和支出之间的差额。2014 年的盈余为 3,700 万瑞郎,比 2013 年的盈余增加 145%,比 2012 年的盈余增加 89.7%。





9. 我们发现 2014 年的财务业绩比 2013 年和 2012 年有改进，这主要归因于专利合作条约联盟活动的增加，该联盟占 WIPO 2014 年总收入的 76%。



## 分部分析

10. 不同分部 \* 的收入、支出以及盈余/赤字如下表所示：

(单位：千瑞郎)

2014 年						
分部	会费供资	PCT 联盟	马德里联盟	海牙联盟	里斯本联盟	特别账户
收入	18,817	281,318	57,285	3,927	764	8,069
支出	17,560	242,133	57,330	7,322	792	8,069
盈余/赤字	1,257	39,185	-45	-3,395	-28	0

\* 分部报告以体现各联盟的格式列出，它们作为组成 WIPO 的各分部。

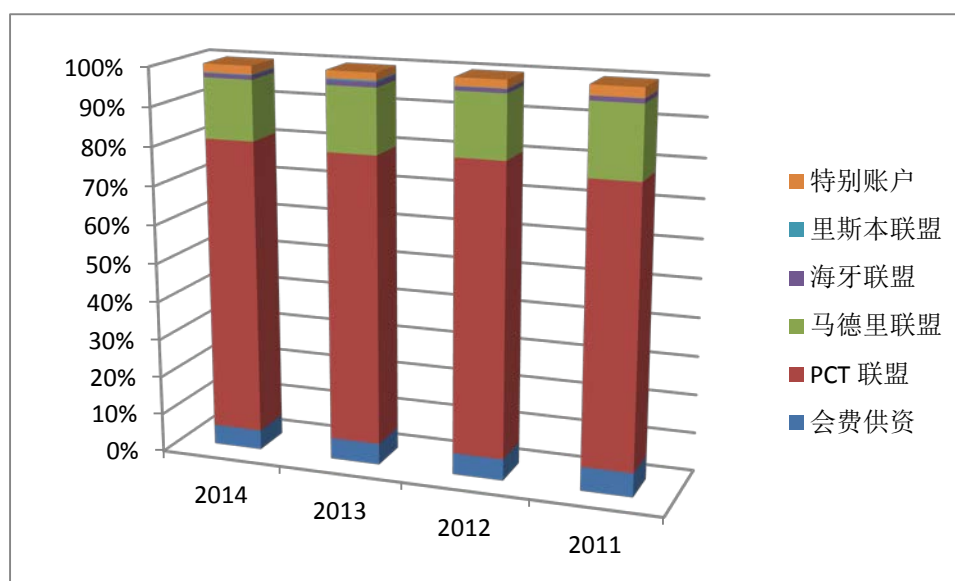
2013 年						
收入	19,277	261,181	58,456	4,531	1,308	6,858
支出	19,068	242,349	59,749	7,603	852	6,858
盈余/赤字	209	18,832	-1,293	-3,072	456	0
2012 年						
收入	18,631	253,183	54,329	3,442	390	7,021
支出	18,414	232,104	56,159	6,854	734	7,021
盈余/赤字	217	21,079	-1,830	-3,412	-344	0
2011 年						
收入	18,080	210,345	53,731	3,260	215	7,506
支出	18,954	234,316	57,838	5,981	752	7,506
盈余/赤字	-874	-23,971	-4,107	-2,721	-537	0

11. PCT 联盟的总收入在 2014 年的盈余中有 106% 的权重(在 2013 年为 124.5%)。因此, WIPO 的盈余/赤字主要受 PCT 绩效的盈余/赤字的影响。

12. 在 2014 年, 尽管支出下降了一个百分点, 但收入比 2013 年增长了 5.28%, 产生 3,700 万瑞郎的盈余, 比 2013 年增长 145%。

## 收 入

13. WIPO 在 2014 年的总收入为 3.702 亿瑞郎, 比 2013 年的 3.516 亿瑞郎的总收入增加了 1,860 万瑞郎。



14. 如上图所示, 2014 年期间收入的最大来源是 PCT 联盟, 占 WIPO 总收入的 76%。PCT 联盟 2014 年收入比 2013 年增加了 7.7%。PCT 活动继续增加, 与 2013 年的 205,270 件和 2012 年的 195,334 件相比, 在 2014 年提出的申请总件数估计达 214,900 件。

15. 马德里联盟的收入是本组织的第二大收入来源, 占总收入的 15.5%。马德里联盟的收入比 2013 年下降了 2%, 比 2012 年增长了 7.6%。海牙联盟 2014 年的收入比前一年减少 604,000 瑞郎。

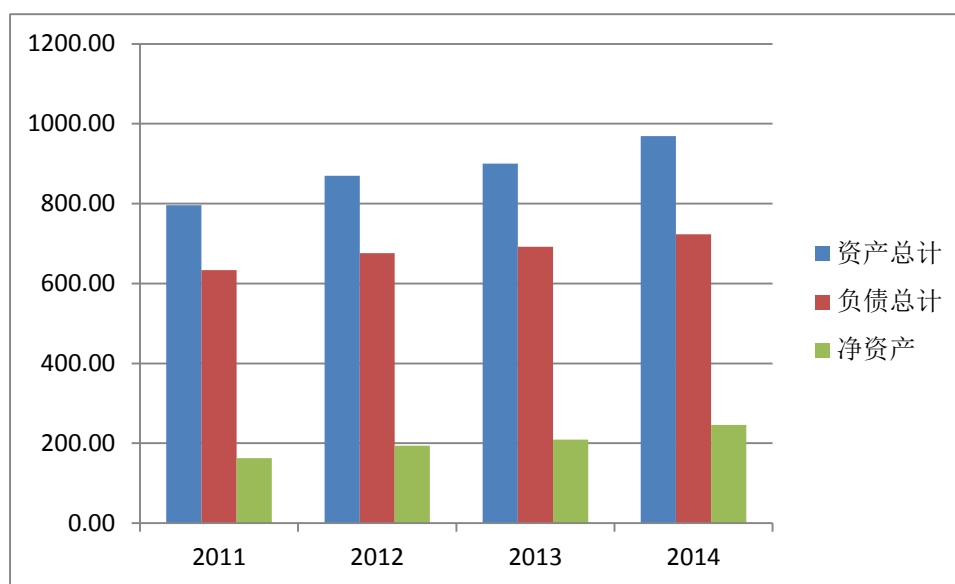
16. 1790 万瑞郎的摊款收入占总收入的 4.8%, 而特别账户收到的 890 万瑞郎的自愿捐款收入占总收入的 2.4%。

## 支 出

17. WIPO 在 2014 年的开支为 3.332 亿瑞郎，比 2013 年的 3.365 亿瑞郎总支出减少 1%。
18. 本组织在 2014 年的最大费用是 2.164 亿瑞郎的人事支出，占总开支的 64.9%，体现本组织所从事的工作的性质。人事支出已显示比 2013 年增长 1.1%。
19. 订约承办事务依然是 WIPO 在 2014 年的第二大支出，数额为 6,360 万瑞郎，占总支出的 19.1% 份额。订约承办事务的费用已比 2013 年下降 2.2%。
20. 2014 年的业务费用为,2090 万瑞郎，占 WIPO 承受的总支出的 6.3% 份额。业务费用比 2013 年下降 1.3%。
21. 2014 年的差旅和研究金支出为 1,540 万瑞郎，占总开支的 4.6% 份额。这些费用已比 2013 年下降 20%。
22. 2014 年的用品和材料开支为 180 万瑞郎。它已比 2013 年下降 44.8%。

## 财务状况

23. 截至 2014 年 12 月 31 日，本组织拥有 2.458 亿瑞郎的净资产，全部资产为 9.694 亿瑞郎，负债总额为 7.236 亿瑞郎。由于在 2014 年产生的 3,700 万瑞郎的盈余，净资产从 2013 年底的 2.088 亿瑞郎增加到 2014 年年底的 2.458 亿瑞郎。



## 预算绩效

24. WIPO 编制两年期预算。2014-2015 年的两年期预算为 6.74 亿瑞郎，已由 WIPO 的成员国大会在 2013 年 12 月 12 日批准。按照 WIPO 遵循 IPSAS 要求而编制的年度预算，2014 年总预算收入为 3.513 亿瑞郎。2014 年的实际收入总额为 3.787 亿瑞郎，比概算多 2,740 万瑞郎。该年的支出总额为 3.088 亿瑞郎，比概算少 2,820 万瑞郎。

## 2014 年的财务报表因外部审计而得以改进

25. 我们赞赏管理层根据外部审计意见，在 2014 年财务报表中进作出改动/改进。对一些重要的改进说明如下：

- i. 根据 IPSAS 第 1 号第 102 段的要求，将 2014 年期间产生的 326 万瑞郎的财务费用作为明细项目，单列于绩效报表。
- ii. 按照 IPSAS 第 2 号第 39 段的要求，在现金流量报表中报告因汇率变动对现金及现金等价物的影响而产生的总额为 2.14 亿瑞郎的增益。
- iii. 勾销财产清单中购买价值为 759,439 瑞郎的 219 件缺失物品和 5,656 瑞郎的折旧价值物品。
- iv. 按照 IPSAS 第 30 号，重新估价应收账款(外汇交易)项下的美国应退税款，以获得公允价值，将一部分(339 万瑞郎)列为非流动资产。

## 审计结果

### 财务事项

#### 应收账款，预付款及预付款项

26. 美国应退税款的账户余额是 WIPO 在美利坚合众国工作的雇员的收入税，由 WIPO 代表雇员支付，随后根据 WIPO 与美国签署的协议而退款。

27. 从 2002 年到 2014 年，WIPO 向美国申索总额达 7,166,818 美元的退款，这是它代表雇员缴纳的税款，对此它收到 3,170,887 美元(44.2%)。WIPO 一直未能将退款与申索对账，因为美国税务当局不提供税务收款人或退款年份的详细情况。审阅与美国税务部门的通信显示：WIPO 有些申索退款的实例受到美国质疑。

28. WIPO 表示没有理由认为会对这些结余的退款有疑问。

29. 我们认为加快与美国税务当局的对账进程是适当的。

#### 建议 1

**WIPO 不妨加快与美国税务当局有关未决索款的对账进程。**

30. WIPO 接受此项建议，指出如果美国税务机关能提供已向本组织退款背后的足够细节，对账进程才能完成。

#### 未披露的遗产资产

31. 根据联合国关于 IPSAS 的政策框架，尽管联合国不愿确认遗产资产，但它在财务报表的附注中包括重要遗产资产的详细说明。

32. 我们注意到 WIPO 在其财务报表中尚未披露包括“艺术品”在内的遗产资产明细。我们还注意到 2014 年进行的实物核查报告了 13 件列为“艺术品”的物品缺失(包括很可能在房间里的四件，但无法打开上锁的橱柜)。

33. WIPO 指出, IPSAS 并没要求披露未在财务报表中确认的遗产资产。此外,目前的联合国工作队关于遗产资产的指导并没打算在财务报表中确认它们。

## 建议 2

WIPO 不妨在财务报表的附注中披露包括艺术品在内的遗产资产的细目,而且不妨采取措施加强安保系统,以防止此类资产的进一步损失。

34. WIPO 接受了这一建议,并提出在 2015 年十月的下届联合国工作队会议讨论遗产资产问题。在此之后,将审议在 2015 年财务报表中作更详细披露的可能性。他们补充说,在公布资产管理的新办公指令时,对艺术作品收藏的责任将归属房舍基础设施司,将实施各种措施,包括加强安保系统。

## 预算比较表和财务执行情况表的对账情况

35. 报表五构成 WIPO 2014 年年度财务报表的一部分,列示预算和实际金额的对比。许多收入和支出项目的预算与实际数字之间存在重大差异。

36. IPSAS 第 24 号的第 14 段(c)要求预算与实际金额的比较,应通过附注披露方式,向各级立法监督单独提出该实体公开负责的预算与实际金额之间重大差异的解释,除非此类解释被列入与财务报表一同公布的其他公文,并在附注中交叉引用这些文件。

37. 根据附注 22,2014 年计划绩效报告(PPR)提供原始和调整后的最终预算之间变化以及预算与实际金额之间重大差异的解释。我们注意到直到审计时才编拟 2014 年计划绩效报告。

38. WIPO 指出,最终经审计的财务报表通常在提交给 PBC 的同时也作为 PPR,不必在这两个文件中重复这一信息。WIPO 通知 PPR 预计将在 2015 年 PBC 的七月会议上提出,这将早于财务报表。

## 建议 3

WIPO 不妨考虑在财务审计结束之前编拟计划绩效报告,或遵照 IPSAS 第 24 号,就财务报表中预算与实际数字之间的差异提供解释。

39. WIPO 指出,将在今后的审计过程中共享为 PPR 编拟的资源解释说明的办法草案。

## 规费收取延迟

40. 按照 2013 年 7 月 1 日生效的 WIPO 关于受理局受理《专利合作条约》规定的国际申请的准则的第 272 和 273 段以及 PCT 条例第 15 条第 2 款(c)项及(d)项和第 16 条第 1 款(c)项及(d)项,各知识产权局应每个月分别向国际局和国际检索单位转交前一个月期间收到的国际申请费和检索费款项。当转交国际申请费时,知识产权局通过信函、传真或电子形式,通知国际局国际申请号、申请人姓名和国际申请费总额。

41. 我们注意到中国国家知识产权局(SIPO)没有遵循上述规定,因为在 2014 年期间注意到从 SIPO 收到的规费明显延迟,在三至十二个月之间。最近从 SIPO 收到的规费已有一些改进,但平均延迟仍超过三个月。

42. WIPO 指出,国际局在相当长一段时间内,经常与 SIPO 就国际申请费和处理费的转交进行联系。

## 建议 4

国际局不妨考虑加紧努力，以便及时从各知识产权局收到规费。

43. WIPO 接受了建议，并表示 SIPO 在此问题上一直在不断进步，自 2015 年年初，传送规费的平均时间缩至三个月，这比 2014 年同期有了显著改进。他们补充说，国际局致力于继续与 SIPO 就此问题努力，可预计在不久的将来取得进一步改进。

## 企业资源规划系统

### 背景

44. 随着成员国核准有关 WIPO 财务和预算报告需求的行政综合管理系统 (AIMS) 项目，WIPO 在 2003 年选择分阶段实施企业资源规划系统。

AIMS 按时在预算范围内得以完成，自 2004 年以来一直得到有效利用。2008 年，成员国批准了《财务条例与细则》(FRR) 和国际公共部门会计准则 (IPSAS) 项目，它涵盖了采购和资产管理模块的落实。FRR-IPSAS 系统在 2010 年 1 月上线。

45. 2010 年 9 月，大会第四十八届会议批准了全面的一体化企业资源规划 (ERP) 系统，以实现：

- 现代化核心行政、管理和客户服务职能；
- 提高效率和行政及管理流程生产力；
- 增强能力，向成员国、利益攸关者和管理层提供更佳信息。

46. ERP 系统通过相互关联的项目组合得到实施。项目的第一个分支是向 WIPO 提供一整套加强人力资源管理工具，包括职位管理、福利和应享权利、薪资、征聘、工作人员效绩、学习和发展。

47. 项目的第二个分支是向 WIPO 提供一套工具以加强实施成果管理制 (RBM)，包括两年期规划、年度工作计划、执行情况监测、效绩评估和报告。将引入业务智能 (BI) 分析工具来支持企业绩效管理 (EPM)。随着所有分支项目的推进，ERP 系统里将会有更多数据，业务智能解决方案将不断支持更好地向成员国、管理层和工作人员报告组织效绩、成果以及人力和财政资源。

48. 第三个项目分支将加强现有的财务、采购和差旅系统，采取的办法是改变和更新配置，这将支持引入新功能和改进业务流程，并引入新模块。

49. 第四个分支是为改进客户关系管理 (CRM) 奠定基础，采用的办法是支持以业务引领的项目，如通讯名单工具、联系信息数据库、接入管理以及客户分析。

50. ERP 系统是 WIPO 的主要行政和管理业务流程现代化的重要推动因素和前提。该系统将：

- 通过使流程更有应对能力和更好地服务于企业，提供自动化和必要的横向一体化，以提高生产力和效率；
- 使 WIPO 的主要行政、管理和客户服务职能现代化；
- 支持向成员国和管理层提供关于绩效和资源利用的更好信息的能力；
- 通过加强责任、问责和权力结构，有助于确保遵守监管框架。

## 内部审计和独立验证及核查

51. ERP 系统的实施需经内部审计与监督司(内审司)在 2013-14 年进行审计。内审司着手“将数据移到新的人力资源管理系统”的审查,并提出了两项建议。WIPO 证实,这些已在 2014 年 7 月实施,并被监督司评定为结束。

52. WIPO 雇用了外部服务提供商高德纳咨询公司,在 2013 年下半年对 ERP 系统进行独立验证和核查审查,该审查工作在六个多星期内完成,确定了 58 项建议。WIPO 指出到 2014 年 4 月已落实所有建议。

## ERP 实施工作的现状

53. WIPO 在 2010 年开始实施具有四个分支的 ERP 系统。按照原方案,ERP 的实施工作应在 2015 年年底结束。组合项目的现状列于下表。

分支	项目	最初目标	状况
项目管理办公室	愿景文件	2011 年 2 季度	完成
人力资源	核心 HR/薪资表	2012 年 2 季度	运行 <sup>*</sup>
人力资源	征聘	2015 年 1 季度	正在进行中
人力资源	自助服务	2015 年 1 季度	正在进行中
人力资源	绩效与学习管理	2013 年 1 季度至 2014 年 1 季度	已规划
人力资源	工作人员福利	2015 年 3 季度	已规划
行政综合管理系统	PeopleSoft 9.1 更新	2013 年 4 季度	运行
行政综合管理系统	PeopleSoft 9.2 更新	2013 年 4 季度	启动
行政综合管理系统	在线预订工具	2014 年 4 季度	运行(稳定)
企业绩效管理	两年期规划(14/15)	2015 年 1 季度	运行
企业绩效管理	年度工作规划	2015 年 1 季度	运行
企业绩效管理	监测和评估	2015 年 1 季度	运行
企业绩效管理	两年期规划(16/17)	2015 年 1 季度	运行
企业绩效管理	企业风险管理	2015 年 1 季度	运行(稳定)
企业绩效管理	业务智能	2015 年 1 季度	进行中
客户关系管理	客户数据仓库	2015 年 4 季度	设想
客户关系管理	会议服务过渡	2015 年 4 季度	设想
客户关系管理	DSS 过渡	2015 年 4 季度	设想
客户关系管理	客户财务报告	2015 年 4 季度	设想

54. 项目投资组合的当前状况表明:在 ERP 项下列出的 19 个项目中,一个项目已经完成,七个项目已向前推进,其中两个处于稳定过程,四个项目正在进行中,其中两个还没有达到 PID 和适合性/差距分析阶段,三个项目分别已计划/启动,4 个仅处于设想阶段。

\* “完成”这一术语被用于愿景文件,因为它无系统交付,而“运行”已被用来介绍具有系统交付影响的项目进展。

55. 根据在 2014 年的 ERP 进度报告(附件一)中向成员国报告的修改的时间表, ERP 系统将在 2016 年第二季度完成。由于有些项目已拖延完成以及 ERP 系统由相互关联的项目构成, 我们无法评估从 WIPO 从 ERP 系统获得的整体效益。

56. WIPO 认为, 由于项目组合仍在进行, 因此无法评估来源于 ERP 系统的综合效益。

#### 建议 5

**WIPO 不妨继续探索在实施企业资源规划系统中如何限制项目层面和项目组合层面的拖延, 以使该项目能按 2015 年 9 月向成员国提交的修改的时间表完成。**

57. WIPO 同意有必要限制拖延。在认识到项目管理的成本、质量和时间三方面约束的同时, 他们对质量和成本的强调超过对时间的强调, 尤其是薪资项目要求 100%的准确度。WIPO 表示他们将在 2015 年 ERP 进度报告中向成员国提交一份新更新的时间表, 并努力按更新的时间表实施该项目。

#### 文件编制

58. 我们注意到 WIPO 没有 ERP 系统实施项目的文件管理系统。在没有与项目相关文件资料库的情况下, WIKI 被用于同 WIPO 工作人员和审计共享管理文件。有些文件没在 WIKI 公布。当 WIKI 没提供审计所要求的文件, WIPO 通过电子邮件或在 WIKI 增添文件来提供这些文件。

59. WIPO 指出, 在尚无文件管理系统的情况下, ERP 项目管理办公室和不同的项目团队目前使用现有工具, 其中包括文件编排系统和 WIKI, 以确保文件归档, 并供用户查阅。

#### 建议 6

**WIPO 不妨加强文件管理系统, 使有关项目的文件都保存在同一处。**

60. WIPO 接受了此项建议。他们表示虽然目前的文件系统和工具服务管用, 但本组织愿受益于企业内容管理系统(ECM)。ECM 举措目前正在确定其最为优先范围要素, WIPO 将利用此机会来评估 ERP 项目组合能否成为早期采用者之一, 以受益于计划配置的 ECM 系统。

#### 基本组成部分的成本核算

61. 在项目结束时, 成本拆分及估算的成本如下:

(成本: 瑞郎)

基本组成部分	编入预算的成本	项目结束的估算成本	占编入预算的成本的%
应用托管	1, 383, 360	674, 911	48. 79
软件采购和维护	3, 989, 738	3, 095, 862	77. 60
项目人员	5, 564, 680	8, 772, 279	157. 64
用户替岗资源	2, 703, 800	1, 912, 510	70. 73
外部执行伙伴	9, 896, 109	10, 199, 546	103. 07



培训	1, 253, 780	474, 673	37. 86
通信及其它	550, 000	208, 916	37. 98
<b>总 计</b>	<b>25, 341, 467</b>	<b>25, 338, 698</b>	<b>99. 99</b>

62. 尽管批准了 ERP 项目，但成员国担心该项目的总成本。它们要求 WIPO 将提供的报告说明为控制该项目的费用而采取的具体措施。总成本中尤其引起成员国关注的一个方面是用于项目人员、替岗人员和外部实施合作伙伴的费用数额。

63. 我们注意到：

- i. 项目人员，替岗人员和外部实施合作伙伴的成本将为 82.42%，而原来的估算为 71.68%。这些估算是基于所有项目将在 2016 年第二季度完成这一假设。

WIPO 指出，虽然没预料到外部实施合作伙伴的估算会超过原来估算，但项目人员的成本可能会超过估算，原因在于增加使用内部资源来执行活动，如培训和通信，正如先前在 2014 年 ERP 进度报告中向成员国报告的那样。他们还指出人员成本(内部和外部)会继续增加，而与此同时，曾经是高数额的硬件和软件等技术成本却大大降低。因此，现在划拨给实施项目的人员总成本比例比过去明显增加。

- ii. ERP 系统正在进行的项目会有节余，“培训”一项为(62.14%)，“通信及其他”为(62.02%)。与此相关的是，WIPO 在实施一个早期项目、即符合新的 FRR-IPSAS 项目而采用信息技术模块时，“培训”和“通信及其他”两项也有节余，分别为 75.5%和 60.9%。这表明需要审查为每一组成部分算出成本而采用的成本计算方法。

WIPO 表示他们已经审查了 FRR-IPSAS 的预算和实际数字，以了解“节余”，并试图将这些节余适用于 ERP 项目组合的概算，同时也要谨慎，不要认为这些节余总会必然发生。最初的培训规划设想是承担现场和非现场培训活动，WIPO 努力通过内部资源来进行绝大多数的培训。这些内部提供资源的培训活动没有记入培训成本，因为按照 WIPO 的标准会计实务，提供这些培训的人员被算为项目人员。他们补充说，成本计算方法已被证明是完善的，并用来计算需要得到多少资金才能交付项目，而不是如何进行实际的服务交付。在每个项目结束时，WIPO 进行总结教益的活动。

64. 我们理解 WIPO 在控制培训成本方面的努力。然而，鉴于项目人员和外部实施合作伙伴的预期成本超支以及“培训”和“通信及其他”两个项目的节余，我们认为有必要审查成本计算方法。

## 建议 7

**WIPO 不妨采取措施来进一步加强其成本计算方法，从而在项目组合层面，使单独组成部分的预算与实际成本之间没有很大差异。**

65. WIPO 表示，他们将提交修改后的项目组合预算，按提交给成员国的 2015 年 ERP 进度报告中的分支和成本要素列出。在接受对这一很大差异需要进行分析的同时，WIPO 认为在预算与实际成本之间总会有差异，特别是像 ERP 这样的多年项目，目前，ERP 项目组合的全面计划方案在预算和实际成本之间没有很大差异，而且他们尽一切努力尽量减少这一差异。

## 综合治理结构

66. 在 ERP 系统的实施进展报告 (WO/PBC/18/12) 中, WIPO 指出, 实施办法将包括通过有力的项目组合管理和采用最佳做法, 自觉地审查和减轻主要风险。PRINCE2 项目管理方法也强调设定和维护共同规划和控制的工具, WIPO 将该方法用于项目管理。

67. 我们注意到:

- WIPO 已在 2014 年 1 月开始执行共同实施战略。
- AIMS 组合委员会在 2014 年 3 月召开第一次会议, AIMS 指导委员会于 2014 年 6 月首次开会。
- 为管理项目变化, 从 2014 年十月起实施正式的变化管理战略。为管理项目变化, 从 2014 年十月起实施正式的变化管理战略。

68. 我们还从项目启动文件注意到不同的项目遵循不同的规划、质量保证和项目管理方法, 其中包括详细的质量管理战略、风险管理策略, 阶段计划和容忍限度。例如, 质量期望随 HR 薪资 PID 标准得以详细界定, 但在 EPM PID 中却忽视了这一点。同样, 在 HR 薪资 PID 中详细界定的质量保证机制, 在 EPMPID、OBT PID 中却没解决。

69. WIPO 指出, 它的常用项目管理方法是 PRINCE2, 项目组合始终遵循它。作为 2013 年进行的审查工作的一部分, WIPO 加强了 PRINCE2 方法, 使之更加针对 ERP 的项目组合。这成为自 2014 年开始的共同实施和监测方法。我们理解治理结构和常用方法在高德纳咨询公司的审查和建议之后得到加强。

## 审计模块

70. 在 AIMS 组合中的商业实例(日期为 2014 年的版本 1.2)所界定的预期收益之一是符合内部控制、数据的安全性、保密性和审计跟踪的要求。

71. 我们注意到 ERP 系统没有设想的审计模块。内部审计与监督部从数据库(表)中提取数据, 并使用 ACL 进行审核。由于 WIPO 正在实施业务智能管理工具, 使其成为管理信息处理系统, 这可能成为内审司和外部评审者的有用工具, 条件是在开发业务智能报表工具时考虑审计要求。

72. WIPO 指出, 内审司与 WIPO ERP 团队之间就审计要求的对话是一个不断进行的过程。通过内审司与业务智能项目之间的讨论, WIPO 将收集内审司的审计要求, 然后可有希望予以合并, 并提供给内审司和其他利益攸关者。

## 建议 8

**WIPO 不妨继续与利益攸关方商议, 并编制有时间限制的行动计划, 以生成定制/例外报告。**

73. WIPO 接受了此项建议。作为商业智能正在进行的活动的活动的一部分, 与利益攸方每月举行会议, 以查明、收集和重点考虑报告编制要求。

## 合同管理

74. 根据 WIPO 与 Cedar 咨询(英国)有限公司(外部执行伙伴)的合同,核心人力资源和薪资管理系统将从 2012 年 8 月 1 日开始在 15 个月内得以实施,数额为 1,997,925 瑞郎。然而,最后阶段的签收延迟超过 11 个月,不同阶段签收的延迟从两个月至八个月中,这从下表显而易见:

阶段/里程碑	计划的时间范围	实际签核	延迟(以月计)
启动和调动	2012 年 7 月至 2012 年 8 月	5. 11. 2012	2
定义和设计(第 1 部分)	2012 年 8 月至 2012 年 10 月	19. 12. 2012	2
定义和设计(第 2 部分)	2012 年 10 月至 2012 年 12 月	5. 04. 2014	4
构造和单元测试 (第 1 部分)	2012 年 12 月至 2013 年 1 月	29. 04. 2014	3
构造和单元测试 (第 2 部分)	2013 年 1 月至 2013 年 4 月	5. 07. 2014	3
系统测试	2013 年 4 月至 2013 年 6 月	2. 02. 2014	7
接受和配置	2013 年 6 月至 2013 年 8 月	17. 04. 2014	8
保修期	2013 年 8 月至 2013 年 10 月	9. 10. 2014	11

75. WIPO 为上述工作向供应商支付 2,505,517.50 瑞郎,这超过合同金额 507,592.50 瑞郎(25.41%)。额外付款列在以下账户:

用途	额外付款(以瑞郎计)
联合国难民署	98,922.50
薪资培训	13,600.00
CR 里程碑 1	20,396.00
CR 里程碑 2 和 CR 里程碑 3	47,734.00
培训资料	52,500.00
供应商接口	3,750.00
保安	16,100.00
CR 里程碑 4	22,035.00
投入运行后的支持	60,000.00
CR 后处理	157,155.00
过渡管理者	15,400.00
<b>额外付款总计</b>	<b>507,592.50</b>

**76. 我们注意到:**

- i. 由于签收文件没有明确延迟的理由，目前尚不清楚延误可归因于执行伙伴或是 WIPO。
- ii. 除了运行后的支持和联合国难民署原型外，WIPO 对上述工作做了单独陈述，并因此向供应商付款。WIPO 指出，难民署原型作为核心人力资源和薪资项目合同之前的一项单独工作进行，不应该包括在比合同多出的额外付款。
- iii. 在合同文件确定的七项应交付成果/服务中，对里程碑 5 的构建和单元测试(第 2 部分)的两项应交付成果/服务(“编写培训材料的投入”和“综合测试支持”)没有签收。对于“编写培训材料的投入”，WIPO 表示，由于内部资源的限制，它未能提供培训材料，因此，供应商不能投入编写工作。结果是，为编写培训材料设立一项单独工作，其成本为 66,100 瑞郎。WIPO 确认已完成此项工作，实际成本为 52,500 瑞郎。至于“综合测试支持”，它不应是里程碑 5 的一部分，该里程碑涉及构建和单元测试，与综合测试无关。这是后来作为应交付成果加给里程碑 6。
- iv. 在里程碑 5 项下签收的五项应交付成果/服务中，一项已完成，其他四项已签收，预期该供应商将完成未完的工作。
- v. WIPO 通过在里程碑 7 创立“安全构建、单元测试和支持”的单独工作，向供应商支付 16,100 瑞郎。

WIPO 回答说，定价合同包括了供应商对其提供的安保功能和技术设计(里程碑 3)。WIPO 当时负责安保构建、单元测试和支持。当 WIPO 无法履行其义务时，WIPO 便请供应商根据单独的工作说明来执行此项工作，作为里程碑 7 的一部分。

- vi. WIPO 因为里程碑 6 和 7 的范围变化而支付供应商 157,155 瑞郎。根据合同规定，供应商负责做适合性/差距分析、决定范围的确认、了解企业需求、确定数据转换和确定 HR 模块与系统的接口。我们注意到，第一次变更请求的发票就在完成技术设计(里程碑 3)签收的同一天。这表明业务需求并没在适合性/差距分析期间获得，后来余下的业务要求便作为变更请求由 WIPO 承担，为此，WIPO 的付款金额达 90,165 瑞郎。

WIPO 回答说，在需求收集和适合性/差距分析期间，确定了若干要求，它们未作为原来定价范围的一部分而被包括进去。对附加要求进行了讨论，并将其纳入技术设计。一旦 WIPO 确认技术设计，变更请求发票的数额便上升。因此，变更请求的发票日期与技术设计的里程碑相配，因为两者一同进行，而不是因为没有完全了解需求。

- vii. 在监督机制、即项目的每周进度报告中并没包括有关监测问题、可应交付成果/服务、合同义务、审查合同的订约绩效的充分细节。

**77.** WIPO 回答说，进行签收时仍有一些未决问题，因为在较大项目中，很少利索地从一个阶段到下一个阶段而无悬而未决的问题。这些问题得到及时跟踪，以确保在后期阶段完成。虽然接受有关合同修改的正式文件是一项改进，但 WIPO 表示将探讨如何加强订约交付成果的监测机制。他们补充说，核心人力资源和薪资项目里程碑 5 的具体问题是最初的合同存在错误，综合测试本应与里程碑 6、而不是里程碑 5 相连。在执行过程中，认识到这一点，并确保跟踪它，向恰当的里程碑交付成果和付款。然而，合同本应得到修改以反映这一情况。WIPO 认为，应交付成果的管理是由项目管理者进行，以确

保内部和外部的交付成果得到监测，并根据计划/合同义务交付，确保只有在合同义务已得履行时，他们才支付供应商。

## 建议 9

WIPO 不妨加强合同管理和监督机制，顺利、及时地交付界定的里程碑所规定的交付成果/服务，并增加有关合同修改的文件材料。

78. WIPO 接受了此项建议，并表示他们将确保未来对所界定的里程碑规定的订约应交付成果/服务的任何修改，均会备有文件，并反映在与供应商修订的合同中。

## PRINCE2 项目管理方法

79. WIPO 为实施 ERP 系统，遵循 PRINCE2 项目管理方法。该管理方法界定阶段计划，作为该计划的重要组成部分。这将是项目管理者日常控制工作的基础。项目委员会(在 WIPO 的情况下，由 ERP 项目组合委员会)负责审批阶段计划。项目管理委员会批准所有的主要计划，并核准对议定的阶段计划的任何重大偏离。它是签收所完成的每个阶段的主管部门，并授权下一阶段的开始。

80. 我们检查了项目启动愿景文件、人力资源第一阶段、行政业务智能、企业风险管理解决方案、企业绩效管理、在线预订工具和 PeopleSoft 升级版 9.1，并注意到除了企业绩效管理和行政业务智能外，要么没有界定阶段，要么在单行界定，而无在日常基础上可监测它的必要细节。

81. WIPO 指出，PRINCE2 提倡适应不同需要，并承认根据项目的规模，可能并不需要诸如阶段计划这样的“管理产品”。此外，所有的项目和阶段计划均由治理结构中的相应委员会批准，将此类决定记录备案并非被视为给项目组合管理增值。

82. 我们注意到，虽然 PRINCE2 提倡适应不同需要，但它还建议：如果仅有一个交付阶段，可能就不需要阶段计划。此外，我们认为应为适合特定项目需要的过程编制文件。

## 建议 10

WIPO 不妨考虑今后以文件记录未编写阶段计划的理由。

83. WIPO 接受了这一建议，并表示他们将记录正在执行的对 ERP 项目作出的任何调整，如无阶段计划，将此调整作为未来的 ERP 项目启动文件的一部分。

## 容许限度和例外情况报告

84. PRINCE2 项目管理方法说明例外情况报告是项目管理必不可少的工具，使项目管理人员了解对容许限度的偏离。例外情况报告说明预测的偏差，提供对例外情况的分析和推进工作的各种选项，并确定建议的选择。

85. 我们检查了项目启动愿景文件、人力资源第一阶段、行政业务智能、企业风险管理解决方案、企业绩效管理、在线预订工具和 PeopleSoft 升级版 9.1，并注意到除 PeopleSoft 升级版 9.1 和在线预订工具外，一直没界定容许限度。此外，除了企业业务智能的情况外，未向项目管理委员会/项目组合委员会提交例外情况报告。

86. WIPO 指出，每个项目均由 AIMS 组合委员逐例评估，决定是否适用容差及其程度，没有容差实际上意味着项目没有灵活性，各种威胁均需报告为例外。所有项目、而无论其规模大小、复杂性、风险等均有设定的容差则不恰当，或不可行。如果在效绩指标数据中未提及容差，则明确表示该项目没有获准的容差，该项目预计将根据已批准的效绩指标数据所界定的范围、时间、成本、质量等交付。此外，自 2014 年年初实施新的治理结构以来启动的所有项目，均界定了 AIMS 组合委员会批准的容差。

87. 我们认为，在 WIPO 考虑采用项目零容忍度的情况下，效绩指标数据则应明确地表明这一点，以避免在此方面的任何含糊。

#### 建议 11

**WIPO 不妨在未来考虑明确界定项目和各阶段计划的容许限度。**

88. WIPO 接受了此建议，并表示，作为未来 ERP 项目启动文件的一部分，所有容差都将被记入文件。

#### 关于项目执行问题的敏感性分析

89. 为了监控项目的不断进展，ERP 项目管理办公室召开与有关项目团队的每周例会。会议纪要作为每周项目状况报告予以保存，并在 Wiki 更新。它有五个标题，即前期完成的活动；没跟踪的计划活动；计划的/进行到下期的活动；议题、问题或关注以及要求管理层采取的行动。

90. 我们测试检查了有关 ERP 人力资源项目一期的每周项目状况报告，发现有几个长达 83 周的问题仍然未决。此外，还注意到 ERP 项目管理办公室 (EPMO) / 项目团队并没对这些问题进行敏感性分析，以了解它在整个项目管理中的重要性，并在每当提出一些问题时，都优先考虑缓解它们。

91. WIPO 表示他们将考虑为每个议题使用简单的敏感度等级，以有助于优先次序/升级/解决。

#### 建议 12

**WIPO 不妨考虑根据问题的关键程度，对 ERP 项目管理办公室/项目管理委员会会议期间提出的问题进行分析。**

92. WIPO 接受了这项建议。在未来，作为每月项目组合状况报告的一部分，将根据敏感性分析，用彩色标出这些议题，以帮助项目组合委员会和其他人阅读文件，明确优先考虑需要注意的问题。一旦成功地规定这一点，WIPO 将鼓励单个项目进行同样的敏感性分析和报告具体项目问题。

#### 电子文件管理系统

93. WIPO 曾提议在 2011 年实施 ERP 电子文件管理系统 (EDMS)。该系统的重要性在预计的成本概算中陈述如下：“应就战略性电子文件管理系统 (EDMS) 达成一致，并在 2011 年期间作为项目组合之一，支持落实 ERP 的部分。这将提供与 ERP 相关的纸件解决方案，包括文件处理、工作流程以及使用本组织选定的专用文件管理工具进行 ERP 之外的存储。EDMS 决策或实施的拖延将影响到其他项目的落实期限和/或费用。” EDMS 被列为 AIMS 强化项下成本。后来在 2014 年，进度报告 (WO/PBC/22/15) 指出，将实施 EDMS，把它作为信息与通信技术部的基本建设总计划举措的一部分。

94. 在以往几年，通过 PBC 向成员国大会提交的进度报告提及不同的分支变化，但在提交成员国大会的综合报告中没有提出变化的新层面和影响。例如没有报告拖延实施 EDMS 对 ERP 项目组合的影响。

95. WIPO 指出，ERP 项目组合被认为是 WIPO 报告最全面和透明的项目之一。EDMS 系统通常不会在落实 ERP 的同时而实施。大多数组织逐个系统实施，以后将它们整合起来(如果这样做的话)，因为很多时候两个系统可以并存，并没进行任何具体的技术整合。

### 报告外部执行伙伴的绩效评估

96. 每年提交给 PBC 的 ERP 进展报告载有支付实施合作伙伴的总支出。我们注意到没有关于其绩效评估的详细说明。

### 建议 13

WIPO 不妨考虑向成员国大会报告外部执行伙伴的绩效评估，作为综合企业资源规划系统执行进度报告的组成部分。

97. WIPO 接受了此建议，并保证在 2015 年的 ERP 进度报告中包括主要的外部执行伙伴的绩效。

## 人力资源管理部

### 背景

98. WIPO 人力资源管理部(HRMD)负责确保 WIPO 有履行其职责所需的人力资源，采取的办法是：全球人才招聘；提供面向客户的高效的人力资源服务；以及创造有利的工作环境和最佳就业实践。WIPO 是以知识为基础的组织，因此人力资源方面发挥至关重要的作用。在 2014-15 两年期计划和预算中，HRMD 被包括在计划 23 项下，它有助于实现 WIPO 战略目标九——建立有效的行政和财政支助结构以便 WIPO 完成其各项计划。

99. 人力资源规划科主持征聘、员额叙级和职位说明。人力资源业务事务科的活动包括福利和待遇、养恤金、保险、医疗和社会福利。绩效和发展科主管绩效管理和培训。政策和法律科的活动包括内部司法行政和人力资源政策的制定。WIPO 遵循国际公务员制度委员会通报的联合国共同制度的薪金、津贴及福利。

100. WIPO 员工队伍按职类和年度的状况列示如下：

<b>在职工作人员</b>	2012	2013	2014
司长及以上级别	63	61	64
专业人员	434	429	460
一般事务人员	497	520	531
<b>在经常预算供资岗位上的工作人员小计</b>	<b>994</b>	<b>1010</b>	<b>1055</b>
<b>由储备金和信托基金供资的工作人员</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>在职工作人员总计</b>	<b>1012</b>	<b>1025</b>	<b>1071</b>
<b>临时工作人员</b>			
临时专业人员	NA	94	85
临时一般事务工作人员	NA	100	64

临时工作人员小计	NA	194	149
工作人员总计	1012	1219	1220
<b>编外人员</b>			
实习人员、研究员短期翻译/审校	230	66	64
个人订约承办事务、临时机构人员	NA	11	15
编外人员小计	230	77	79
WIPO 员工队伍总计	1242	1296	1299

101. 所有征聘按职类和年度列示如下：

职 类	2012	201 3	2014
<b>定期员额</b>			
专业及以上职类人员	36	44	58
一般事务人员	41	21	38
定期员额总计	77	65	96
临时员额	21	41	37

102. 与 2013 年相比，2014 年增加的征聘活动很明显，有 96 人属于正规任用竞聘和 37 人属于临时任用，定期任用增加了 48%，临时征聘下降 10%。在正规任用的 96 人中，58 人属于专业及以上职类，比 2013 年增加了 32%。38 例任用属于一般事务类，比 2013 年增加 81%，与在 2013 年下降的 49%形成对比。

## 社会保障

103. 国际公务员制度委员会 2012 年 8 月通报的联合国共同制度的薪金、津贴和福利为本组织提供了一般参考来源。社会保障科为因公死亡、受伤或患病提供赔偿。它还指出，团体意外险方案的成本则应由工作人员负担全额。WIPO 的 SRR 条例 6.2 还规定健康保护和在执行公务情况下的疾病、事故、死亡的合理补偿。

104. 我们注意到 WIPO 补贴非公务意外事故的保险费。在审计所涉期间支付的金额分别在 2012 年为 79,686 瑞郎，2013 年为 81,167 瑞郎，2014 年为 81,889 瑞郎。虽然我们理解这是工作人员的福利措施，但我们认为这些款项得不到条例明确规定支持。

105. WIPO 同意补贴工作人员、退休人员及家属非公务发生的意外伤害保险不属国际公务员制度委员会整套补偿的一部分。

## 建议 14

**WIPO 不妨停止补贴非公务事故的保险费。**

106. WIPO 同意自 2016 年 1 月 1 日起停止补贴非公务发生事故的保费。

## 回籍假

107. 根据 SRR 条例 5.3，在原籍国境外履行职责的工作人员，应享每两年一次回籍假，费用由 WIPO 承担，使用他们的应计年假。工作人员还被允许推迟回籍假，但要符合若干条件。



108. 我们从信息管理系统提供的信息注意到，没有回籍假可延期的最长期限。我们的分析显示，2001 年有 37 例到期的回籍假被推迟，但并没休假(2015 年 3 月)。

109. WIPO 指出，SRR 目前的规定表述足以确保推迟回籍假、且最终在下一次回籍假到期之前并没休假的工作人员丧失上次回籍假。

## 建议 15

### WIPO 不妨加速 IT 系统的升级进程，以符合细则。

110. WIPO 接受了此项建议。他们补充说，ERP 系统的配置方式将使所有未休的回籍假自动作废，除非有延期享受此待遇的记录在案的明确理由。

## 任 用

111. 根据关于临时任用遴选程序的 SRR 的附件三第 5 条和办公指令第 11/2014 号，预计超过六个月的临时任用的填补，应采竞争性遴选程序的方式，或通过公布具体职位空缺通知或两者并用。然而，如果总干事认为超过半年的临时任用符合本组织的最大利益，他可授权此类临时任用的竞争性遴选程序的例外情况。

112. 在审查总干事 2012-2014 年根据上述特殊权力而直接任用的六个实例期间，出现了以下问题。

113. 一名工作人员最初基于直接任命，在 P3 级被任用六个月。此项任用后来由于总干事的例外批准而延长了最后六个月，但未经有关业务顺利继续进行的理由的竞争程序，也没要求为本组织服务七年多的一名工作人员提出充分通知。我们注意到为竞争程序编写的职务说明起初被搁置，随后又被取消，其结果不得不延长临时任用。

114. 在另一起实例中，三名员工在 2014 年一月被直接任用于新分配的临时职位。随后，通过将上述临时职位转为员额而分配了两个固定员额，并公布了空缺通知。当时决定将合同的延期与遴选程序相联系，如果他们未被选上，其合同将不再延长。在竞争性考试中，有一人被选拔任用。虽然剩下的两名干事落选，但他们的任期却被定期延长。在此期间修订了该员额简况，并相应修改了职务说明。

115. WIPO 答复如下：

- i) 审计意见提及的四名临时工作人员属于 SRR 规定的过渡措施的情况，因此并不受两年期限的限制，但受自 2013 年 1 月 1 日起计算的五年期限限制。
- ii) 在所有四个实例中，在成员国批准的 66 个被视为具有持续性质的临时职能转正之后，这些临时工作人员以前和现在履行的职能已由总干事批准转正。成员国核准转正的 66 个临时职能大大地增加了人力资源规划的招聘工作量(比 2013 年增加 33%)。虽然竭尽全力为该组优先履行遴选程序，以避免不必要/例外的合同延长，但由于遴选工作的繁重工作量，始终不可能如愿。在批准例外延长合同时，总干事的意图也是为了确保这些有待于转正的职能的连续性。
- iii) 关于第 115 段提及的第一次与第二次通知之间的第二个实例，该司工作的语言能力变化要求修订职务说明。因此，这个问题并非职务说明起初不准确。关于第 114 段提及的第一个实例，原来职务说明已受到采用的新政策的影响。

116. 我们认为，继续任用竞聘落选人员违背了 WIPO 规定的条件，即“……延长合同将与遴选程序相联系，如果他们未能被选上，其合同将不再延长”。五年的限期将不适用于这些情况，因为已将落选于竞争性遴选程序的工作人员的合同已被延长。

#### 建议 16

**我们建议，在未经竞聘程序就延长临时任用以完成定期员额竞聘的情况下，不妨提早通过竞争性遴选程序来完成填补这些职位，并适当注意调整职务说明，以避免延误。**

117. WIPO 回答说，HRMD 目前正在对本组织的所有职务说明进行审查，以确保所有职位的职责属于最新、并准确反映工作要求。WIPO 指出，一旦过渡阶段结束，他们将停止长期延长临时任用的做法，将从 2017 年 12 月 31 日起，把临时工作人员的任期限制为两年。

#### 扶养津贴

118. 按照条例 3.2，如果工作人员有受扶养配偶或至少一个受抚养子女，则有权领取按受扶养人薪率计算的薪金。受扶养配偶系指年职业收入毛额不高于本人任职地点有关年度 1 月 1 日实施中的联合国一般事务类 G1 职等第一职级年薪酬毛额的配偶。对于专业及以上职类工作人员，不论本人任职地点在何处，上述年职业收入毛额应不低于纽约有关年度 1 月 1 日实施中的联合国一般事务类 G2 职等第一职级的年薪酬毛额。

119. WIPO 每年发布办公指令，确定被视为受扶养配偶的职业收入毛额上限，为 2012 年、2013 年和 2014 年规定的数额不超过 69,067 瑞郎的等值。

120. 我们检查了随机抽取的 10 个实例，注意到在两起实例中，配偶不在日内瓦工作，但根据适用于日内瓦的薪金表来确定数额，而没考虑配偶的工作地点。

#### 建议 17

**需要对确定被视为受抚养配偶津贴的职业收入毛额的做法进行审查，以符合《工作人员条例与细则》。**

121. WIPO 受了此项建议。他们表示将从 2016 年 1 月 1 日起，WIPO 将终止目前的一贯做法。将按配偶的工作地点、而不按工作人员的工作地点来确定配偶扶养补助金。

#### 房租补贴

122. 办公指令第 6/2014 号提到房租补贴将从租赁协议的第一天支付或从派任津贴 30 天期限结束后的第一天支付，以较少金额为准。房租补贴一次被批准的最长期限为 12 个月。将须每年进行一次重新申请，要求工作人员说明租赁条件的变化，或证明先前提提交的信息依然适用。

123. 在 10 个实例的详细审查中，我们发现办公指令的规定没有得到如下所示的一贯遵循：

- i. 在八个实例中，工作人员未及时提交 2012 年和 2013 年的年度重新申请，没有提供证明。
- ii. 在一个实例中，虽然在早期的租赁期结束和新租约开始之间的这段时间内没有租赁协议，但为这一间隔时期发放了房租补贴。

iii. 在两个实例中，文件中没有证实原有租赁协议/后来租赁协议的相关记录。

124. WIPO 指出，在 2014 年六月对所有房租补贴情况进行了全面审查，以纠正正在 2012 年和 2013 年没审查每年的房租补贴这一情况。截至 2015 年 3 月，依照 SRR，完成了对所有年度房租补贴重新申请的审查。按照《瑞士债法典》，租赁协议每年默认顺延，除非任何一方在租赁周年日之前的三个月发出通知。

125. 我们赞赏 WIPO 在 2014 年六月对所有房租补贴情况进行了全面审查，并建议 WIPO 不妨继续定期进行审查。

### 建议 18

**不妨及时遵循办公指令关于房租补贴的规定。**

126. WIPO 同意该建议，并表示 ERP 系统的配置方式会使房租补贴在一年之后自动停止，进一步付款须有详细记录的重新申请。

### 语言津贴

127. 根据实施细则 3.10.1，如果一般事务类工作人员通过考试，证明其确定的一种或两种语言的能力，便向其支付应计养恤金的语言津贴。该工作人员的母语及其任用条件所要求的任何其他语言不在应支付的语言津贴之列。此外，可能要求领取语言津贴的工作人员在不少于五年的间隔期间接受再次考试，以证明其持续的语言能力。

128. 我们从领取语言津贴的工作人员名单上审查了八个实例，了解工作人员已经通过是否再次考试来表明持续的语言水平。此外，我们试图了解在工作人员被调动或任用 to 要求精通该门语言的新职位的情况下，对其持续领取语言津贴进行审查的实例的详细情况。

129. WIPO 指出在目前没有坚持进一步检查持续的语言水平，因为该实施细则使用的措词是“可能被要求”，意指为继续支付语言津贴而进行再次检查不属强制性的。他们承认当工作人员被调动或任用 to 要求其娴熟地掌握该门语言的新职位时，没有根据对他或她任用所要求的条件来进行审查。

130. 我们认为在实施细则使用“可能”一词，并不构成赋予酌处权。

### 建议 19

**我们建议：**

- (a) 不妨对继续领取语言津贴的工作人员进行进一步检查，以证明持续水平；以及
- (b) 当工作人员被调动或任用 to 要求其完全熟练地掌握该门语言的新职位时，根据对他或她的任用条件，需要对继续发放语言津贴进行审查。

131. WIPO 指出，他们鼓励工作人员在内部横向调动，在这种情况下中止语言津贴，将会阻止工作人员寻求横向调动的机遇，要求重新检查语言水平，在行政上繁琐，而且成本高。WIPO 确认将依照联合国系统整套补偿方案的审查(这可能要求修正《工作人员细则》)，修正其有关语言津贴的实施细则和惯例。

## 加 班

132. 工作超过正常工作周的一般服务类工作人员，应享补休或额外报酬。细则 3.12.3 读为：一俟工作允许，即应尽早给予补假；在任何情况下，补假不晚于加班之后六个月。如工作人员的上司证明工作不允许在规定的六个月内给予补假，则应以现金形式给予补偿。《办公指令》第 75/2012 号规定上司必须确保在任何既定一周的加班请求最迟在当周星期五 18:00 时到达人力资源管理部。

133. 在 2012 年、2013 年和 2014 年，一般事务类工作人员的加班比例分别约达百分之 74%、55%和 33%。对在此期间的 10 例进行审查时，我们注意到不符合办公指令的如下情况：

- i. 在五个实例中，加班申请表是在办公指令规定的期限之后接受。在两个实例中，请求是在要求加班的那一周开始之前接受。
- ii. 在八个实例中，加班由付费、而不是以补休来补偿。表上没有日期标明上司何时提供的因公务需要而不允许休假的证明。

134. WIPO 表示努力促使 2014 年的加班费明显减少。他们解释说，没选择补假的原因是一些司/部的大量工作。

## 建议 20

**我们建议不妨加强内部控制，以确保办公指令有关加班问题的规定得到完全遵守。**

135. WIPO 接受了此建议，并表示加班需符合具体标准、接受管理监督以及得到事先批准。

## 特职津贴

136. 按照条例 3.11，有定期、长期或连续合同的工作人员奉命临时承担某一空缺职位的全部职务和责任时，如该职位高于其原职位，则应向该工作人员支付不计养恤金的特别职位津贴。该职位津贴从工作人员奉命承担更高职位的全部职责之日起连续工作满六个月时开始发放。只有在特殊情况下，才可批准将津贴延长发放至 12 个月以上。在任何情况下，再次延长的时间均不得超过 12 个月。

137. 按照条例 3.22，除非另有规定，《工作人员条例与细则》规定工作人员享有的津贴、补助金或其他款项，应自工作人员有权领取之日起两年后失效。

138. 在审查从 2012-2014 年期间抽取的五个特职津贴实例中，出现了如下问题：

- i. 一名工作人员自 2013 年 1 月以来继续履行更高职位职能，并自 2013 年 7 月领取特职津贴。人力资源管理部表示，需要进一步界定该业务的具体范围，他们尚未准备好启动这一定期职位的征聘。
- ii. 在另一实例中，一名工作人员在 2012 年五月至 2012 年十一月期间享有特职津贴，超出了条例 3.22 规定的时限。

139. WIPO 指出，当管理层要求进行征聘时，人力资源管理部把遴选程序作为重点，但不是征聘本身延迟产生问题，而是启动征聘的拖延。如果不能肯定确实需要一个职位或者需要有特定技术说明的职位，却通过公布职位而使本组织承担义务则无意义。WIPO 考虑灵活资源，只在完全确定长期需要的情况下，才继续进行征聘工作。

## 建议 21

WIPO 应恪守条例 3.11 和 3.22 的规定，在特殊情况下才授权将特职津贴延长到 12 个月以上。

140. WIPO 接受了此项建议。他们也对长期发放特职津贴有审计顾虑，这实际上是审查 SRR 的原因，以采用时限。

### 欺诈和推定欺诈案件

141. 对内部审计与监督司(内审司)司长办公室提供的欺诈/推定欺诈的信息的分析表明，在 2014 年登记三起欺诈/推定欺诈新案件，两起因指控不成立而结案。截至 2014 年 12 月 31 日，欺诈或推定欺诈案件有四起。

### 审查管理层对过去的建议采取的行动

142. WIPO 实施外聘审计建议(财务审计)的状况列于本报告 *附件二*。

### 管理层披露的信息——核销现金、应收账款和财产损失

143. 管理层通报了本组织依照财务条例 6.4、财务细则 106.8 在 2014 年 12 月 31 日截止的年度期间已登记如下损失：

- 在 2014 年期间核销账款总额 3,258.50 瑞郎。这涉及自 2013 年起有关商标、工业品外观设计和出版活动的 20 张未付款发票；
- 全年出现的其他小损失，主要是对应收账款的付款，共计 20,759.41 瑞郎；
- 本组织 2014 年期间为自愿捐款特别账户运作提供的款项，共计 20,935.90 瑞郎。

Shashi Kant Sharma

(签字)

印度财务厅长兼总审计长

外聘审计员

2015 年 7 月 7 日

附件一 —— 修改的时间表

	2010	2011				2012				2013				2014				2015				2016	
分支/项目	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
项目组合管理	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
人事和薪资						■	■	■	■	■	■	■	■	■									
征聘和自助															■	■	■	■					
工作人员福利和依法行政																			■	■			
绩效和学习管理																			■	■	■	■	■
AIMS 增强功能				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
业务智能										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
企业绩效管理					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
客户关系管理																	■	■	■	■	■	■	■

## 附件二

## WIPO 实施外聘审计建议的状况

审 计	建 议	管理层的答复	备 注
财务审计	管理层不妨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。	外聘资金专家在 2014 年年初编写并提交给 WIPO 资金和现金管理政策。几周之后，瑞士主管机构通知本组织将不能再把资金存于该机构，并且必须在 2015 年 12 月取出所有这些资金。这一事态发展要求对投资政策和交易对手风险政策作出重要改变，这两项政策均包含在金库和现金管理策略中。因此，2014 年 9 月向 PBC 提交了文件 WO/PBC/22/19，要求获得有关投资政策修订的指导。PBC 的决定是“要求秘书处在下届会议上提交经投资咨询委员会审查通过的政策修订稿详细提案，进行一次资产和负债管理研究，并就 ASHI 筹资单独提交一份经过投资咨询委员会审议通过的投资政策。目前正在就修订投资政策和编制单独的 ASHI 投资政策开展工作。投资咨询委员会打算与专家组织召开会议。	进行中。
财务审计	WIPO 不妨考虑对高值资产进行年盘点核查。	2014 年 5 月在内部完成了高值资产的年度核查，使这一建议得以实施。	该建议可被视为“已落实”。
财务审计	财务部门应审查并更新现有的风险管理框架，在风险登记簿和内部控制缺失或不完整的业务部门建立适当的风险登记簿和内部控制。	总体结构/跟踪已到位，并指出完成率： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 收入方面属 80%完成</li> <li>• 支出一非薪资方面已完成，薪资方面属 50%完成(考虑到与人力资源模块的新进程)</li> <li>• 金库方面已完成</li> <li>• 其他财务流程(终止等)属于 60%完成</li> <li>• 总体属 81%完成。</li> </ul>	总体结构/跟踪属 81%完成 进行中。
财务审计	管理层应审查 AIMS 系统各模块的整合，并依照宣布的会计政策进行必要的资产重新分类。	在审计过程中强调的“问题”对财务报表没有任何影响。AM 模块仍然有技术缺陷，但这些都是次要的。已创建了解决方法，并向 AIMS 技术支持组通知了这些缺陷。WIPI 能将 AM 调合到总分类帐。	该建议可被视为“已落实”。

财务审计	WIPO 不妨确保为融资项目建立单独储备金，并在财务报表单独作出同样反映，以更好地了解与累计盈余/储备金利用率相关的交易。	在九月的计划和预算委员会第 22 届会议上提出创建特别储备金事项： (i) 承认有必要对储备金和周转基金相关政策进行一次审查；并 (ii) 要求秘书处考虑成员国的评论指导和各审计监督机构的有关建议，向 PBC 提交一份全面的政策提案，其中包括净资产目标设定、流动性考虑和超出目标水平的可用盈余的管理、使用和报告。”因此，根据这一决定，计划在 2015 年向成员国提交一份文件，其中涉及使用储备金的各个方面。	进行中。
财务审计	WIPO 不妨审核受理局未付费申请的状况，从 PCT 应收账款中调整 PCT 往来账户上已提交申请的费用，从而反映未缴费 PCT 申请的实际数额。	WIPO 分析了 PCT 活期账户，并开发了一个程序来编制相应的会计分录，以减少 PCT 应收账款的余额。2014 年中期财务报表的编制遵照了这一程序，它也应由 2014 年年终财务报表遵循。	我们已核查该程序，发现它能满足需要。 <b>该建议可被视为“已落实”。</b>
财务审计	WIPO 不妨考虑为每件申请/每个受理局以相关货币记录有关 PCT 申请的已收费用和应收账款的相关会计数据。	WIPO 制定了以非瑞郎货币计算 PCT 应收款项未实现的收益/损失。已编制该计算结果，以列入 2014 年年终财务报表。	已算出未实现的收益/损失，并计入 2014 年财务报表。 <b>该建议可被视为“已落实”。</b>
财务审计	WIPO 不妨考虑审核并更新在对离职后雇员福利进行精算估值时所采用的退休情况/员工流动率相关的人口学假设。	有关退休和工作人员流动率的人口统计学假设已被更新，并纳入 2014 年离职后健康和遣返的精算估值。	人口统计学假设已被更新。 <b>该建议可被视为“已落实”。</b>



## 管理层对外聘审计员所提建议的答复

### 建议 1

*WIPO 不妨加快与美国税务当局有关未决索款的对账进程。*

### 答 复

此项建议被记下，然而管理层强调，如果美国税务机关能够提供已向本组织退款背后的充分细节，和解进程才能完成。

### 建议 2

*WIPO 不妨在财务报表的附注中披露包括艺术品在内的遗产资产的细目，而且不妨采取措施加强安保系统，以防止此类资产的进一步损失。*

### 答 复

在遗产资产或艺术品的特定情况下，IPSAS 明确规定，不要求确认它们。IPSAS 不要求披露未在财务报表中被确认的遗产资产。此外，当前联合国工作队关于遗产资产指导意见不准备在财务报表中承认它们。WIPO 管理层注意到该建议，并提出在 2015 年 10 月联合国工作队的下届会议讨论遗产资产问题。在此之后，将审议在 2015 年财务报表中作更详细披露的可能性。

在公布资产管理的新办公指令时，对艺术作品收藏的责任将归属房舍基础设施司，将实施各种措施，包括加强保安系统。

### 建议 3

*WIPO 不妨考虑在财务审计结束之前编拟计划绩效报告，或遵照 IPSAS 第 24 号，就财务报表中预算与实际数字之间的差异提供解释。*

### 答 复

将在审计过程中共享为 PPR 编拟的资源解释说明草案。

### 建议 4

*国际局不妨考虑加紧努力，以便及时从各知识产权局收到规费。*

### 答 复

国际局在相当长的一段时间里，一直与中国国家知识产权局就有关国际申请和处理费的传送的及时性进行经常联系。SIPO 在此问题上一直在不断进步，尤其自 2015 年年初，传送规费的平均时间缩至三个月，这比 2014 年同期有了显著改进。国际局承诺于继续与 SIPO 就此问题努力，可预计在不久的将来取得进一步改进。

**建议 5**

*WIPO 不妨继续探索在实施企业资源规划系统中如何限制项目层面和项目组合层面的拖延，以使该项目能按 2015 年 9 月向成员国提交的修改的时间表完成。*

**答 复**

WIPO 将继续尽一切努力限制在项目层面以及在企业资源规划系统的实施的组合层面的拖延，将力争根据更新的时间表实施其余项目。然而，WIPO 将继续优先考虑成本和质量，然后是时间表，原因在于需要进行重要的变化管理来成功地实施 ERP 系统。

**建议 6**

*WIPO 不妨加强文件管理系统，使有关项目的文件都保存在同一处。*

**答 复**

WIPO 将继续使用目前的文件系统和到位的工具，迄今为止，它们都管用。一俟信息与通讯技术司基本建设总计划倡议建立企业内容管理系统(ECM)，ERP 项目组合将被视为早期采用者之一。

**建议 7**

*WIPO 不妨采取措施来进一步加强其成本计算方法，从而在项目组合层面，使单独组成部分的预算与实际成本之间没有很大差异。*

**答 复**

WIPO 将继续确保单独组成部分的预算与实际成本之间没有很大差异。然而，必须认识到由于规划设想和实施战略的改变，诸如 ERP 这样的多年度项目成本之间将会有差异。在提交给成员国的 2015 年 ERP 进度报告中，WIPO 将提出完成余下项目的更新预算，以说明在迄今取得的进展和修改的时间表的基础上，对成本要素和分支的影响。

**建议 8**

*WIPO 不妨继续与利益攸关方商议，并编制有时间限制的行动计划，以生成定制/例外报告。*

**答 复**

WIPO 将继续与利益攸关方密切合作。为此目的，将举行月会，以查明、收集和优先考虑报告编制要求。

**建议 9**

*WIPO 不妨加强合同管理和监督机制，顺利、及时地交付界定的里程碑所规定的交付成果/服务，并增加有关合同修改的文件材料。*

**答 复**

WIPO 将确保未来对界定的里程碑规定的订约交付成果/服务的任何修改，均会备有文件，并反映在与供应商修订的合同中。

**建议 10**

*WIPO 不妨考虑今后以文件记录未编写阶段计划的理由。*

**答 复**

WIPO 将以文件记录正在对 PRINCE2 进行的任何调整，如无阶段计划，将此调整作为未来的 ERP 项目启动文件的一部分。

**建议 11**

*WIPO 不妨在未来考虑明确界定项目和各阶段计划的容许限度。*

**答 复**

WIPO 将以文件记录所有容差，甚至那些暗含的容差，作为未来 ERP 项目启动文件的一部分。

**建议 12**

*WIPO 不妨考虑根据问题的关键程度，对 ERP 项目管理办公室/项目管理委员会会议期间提出的问题进行分析。*

**答 复**

WIPO 已用彩色标出敏感性分析，作为每月项目组合情况报告的一部分，以帮助项目组合委员会和其他人阅读文件，明确优先考虑需要注意的问题。WIPO 将鼓励单个项目进行同样的敏感性分析和报告具体项目问题。

**建议 13**

*WIPO 不妨考虑向成员国大会报告外部执行伙伴的绩效评估，作为综合企业资源规划系统执行进度报告的组成部分。*

**答 复**

WIPO 在提交成员国的 2015 年 ERP 进度报告中纳入外部执行伙伴的绩效一节。

**建议 14**

*WIPO 不妨停止补贴非公务事故的保险费。*

**答 复**

将自 2016 年 1 月 1 日起停止补贴。

**建议 15**

*WIPO 不妨加速 IT 系统的升级进程，以符合细则。*

**答 复**

ERP 系统正在实施进程中。

**建议 16**

*我们建议，在未经竞聘程序就延长临时任用以完成定期员额竞聘的情况下，不妨提早通过竞争性遴选程序来完成填补这些职位，并适当注意调整职务说明，以避免延误。*

**答 复**

此项建议将立即生效并得以实施。

**建议 17**

*需要对确定被视为受抚养配偶津贴的职业收入毛额的做法进行审查，以符合《工作人员条例与细则》。*

**答 复**

此项建议将从自 2016 年 1 月 1 日起生效和得以实施。已向工作人员发出通知。

**建议 18**

*不妨及时遵循办公指令关于房租补贴的规定。*

**答 复**

此项建议已落实。

**建议 19**

*我们建议：*

- (a) 不妨对继续领取语言津贴的工作人员进行进一步检查，以证明持续水平；以及*
- (b) 当工作人员被调动或任用到要求其完全熟练地掌握该门语言的新职位时，根据对他或她的任用条件，需要对继续发放语言津贴进行审查。*

**答 复**

将在联合国补偿制度改革的背景下，对语言津贴进行全面审查。

**建议 20**

*我们建议不妨加强内部控制，以确保办公指令有关加班问题的规定得到完全遵守。*

**答 复**

此项建议已落实。

**建议 21**

*WIPO 应恪守条例 3.11 和 3.22 的规定，在特殊情况下才授权将特职津贴延长到 12 个月以上。*

**答 复**

此项建议正在实施进程中。

## 关于 2014 年内部控制的说明

### 职责范围

我作为世界知识产权组织(WIPO)的总干事,根据赋予我的责任,尤其是按照《财务条例与细则》条例 5.8(d)款的规定,担负着维持内部财务控制系统的责任,以确保:

- (i) 本组织一切资金和其他财政资源的接收、保管和处置合乎规则;
- (ii) 债务和支出与大会批准的批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。

### 内部控制系统的宗旨

建立内部控制系统的目的是为了降低和管理导致本组织的目的、目标和相关政策无法实现的风险,而不是根除这类风险。因此,对产生的效果只能提供合理的而不是绝对的保证。内部控制是一个持续进行的过程,目的是识别重大风险,评估这些风险的性质和程度,并加以有效、高效和节约的管理。

内部控制是一个过程,由管理机构、总干事、高级管理层和其他人员实施,目的是为实现以下内部控制目标提供适当的保障:

- 资产运作和保障的有成效、有效率,
- 财务报告的可靠性,以及
- 遵守适用的规则和规定。

因此,从业务层面上看,WIPO 的内部控制系统不完全是一项在特定时间点履行的政策或程序。而是通过内部控制的过程,内部控制系统在本组织各级持续不断地发挥作用,以确保实现以上目标。

我本次关于上述 WIPO 内部控制过程的说明适用于截至 2014 年 12 月 31 日的年度,一直到本组织 2014 年财务报表得到批准之日为止。

### 风险管理和控制框架

已经分发许多文件,它们建立一个正式和统一的风险管理和内部控制框架,并/或在 2014 年期间提交给 WIPO 成员国,其中包括 WIPO 的问责制框架、WIPO 的风险偏好陈述书、设立风险管理小组(RMG)的办公指令和关于 WIPO 的风险管理政策的办公指令,以及风险和内部控制管理手册。

该风险管理小组在其 2014 年八月第三届会议审查 WIPO 的第一份半年度风险管理报告。在其 2014 年其他会议(共举行了六次会议)期间,该小组定期审查和监督 WIPO 的财务状况和对实现本组织的预期成果的主要风险。该小组还审议并完成上文列出的所有文件。

在 2014 年年初,任命了 WIPO 的业务连续性协调员,强调组织的适应能力对 WIPO 的业务的重要性。在此领域取得很大进展,最大成果是 2015 年年初公布组织应变能力的政策和战略。

新的风险管理应用是在 2014 年 10 月投入运行,整合所有的信息安全风险和所有的程序和组织的风险,这是通过部门风险协调员向所有部门提供的应用。该系统被用于支持 2014 年第二个风险审查过程,这是 2015 年工作规划活动的组成部分。

WIPO 投资政策得到 2011 年成员国大会的批准。根据此项政策,建立了投资咨询委员会(ACI),目的是监测 WIPO 的投资,确保其符合政策,并向我汇报任何偏离政策的情况、原因和补救行动。WIPO 在 2014 年全年保持了稳健的现金状况。

合同审查委员会和负责采购的高级别官员继续审查有关采购案并对采取适当的采购行动向我提出建议。

## 成效审查

我对内部控制系统成效的审查主要基于以下信息来源：

- 我的高级管理人员，尤其是副总干事和助理总干事发挥了重要作用，并就预期成果、绩效、各司的活动和支配的资源接受问责。主要的信息渠道是高级管理团队定期召开的会议。
- 这一保障也来自于 WIPO 的主要官员签署的“管理当局声明书”。这些声明书承认了他们在各计划中建立和维持运作良好的系统和内部控制机制方面的责任，这些系统和机制旨在暴露和/或发现欺诈和重大错误。
- 首席道德操守官向本组织及其工作人员就道德操守和行为标准提供保密的建议和咨询，提高对道德操守的认识，促进雇员负责任地处理对不道德行为(包括利益冲突)的指控。
- 内部审计与监督司(内审司)的内部审计报告、评价和建议也是我工作的基础，该司也把各种报告提供给独立咨询监督委员会(咨监委)。其中包括有关本组织内部控制系统及相关监督职能恰当性和成效的独立客观信息。
- 根据其职责范围，咨监委就 WIPO 各项内部控制的适当性和有效性向成员国提供保证。该委员会监督审计绩效，方法是监督管理层及时、有效和适当地对审计建议作出反应并加以落实。最后，咨监委定期向成员国报告其工作，并每年向计划和预算委员会(PBC)和大会报告。
- 联合国系统的联检组。
- 外聘审计员，其评论提交给 PBC 和成员国大会。以及
- 领导机构的意见。

## 结 论

有效的内部控制无论设计得有多么完美，仍然有其内在的局限性，包括可能被规避，所以只能提供适当的保证。此外，由于条件的变化，内部控制的成效也可能随着时间的推移而发生变化。

作为总干事，我确保“顶层基调”传达了清晰的信息，即严格的内部控制对于本组织至关重要，我致力于处理在本年度内发现的内部控制方面的任何弱点，并确保内部控制系统得到不断完善。

有鉴于此，并在我掌握的所有情况和信息的基础上，可以做出以下结论：对于截至 2013 年 12 月 31 日的年度，本组织没有任何可能阻碍外聘审计员对财务报表形成无保留意见的严重弱点，也没有出现需要在本文中指出的严重问题。

总干事

弗朗西斯·高锐