A

WIPO
المنظمة العالمية
للملكية الفكرية

WO/PBC/33/5
الأصل: بالإنكليزية
التاريخ: 28 يوليو 2021

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الثالثة والثلاثون
جنيف، من 13 إلى 17 سبتمبر 2021

تقرير المدقق الخارجي

من إعداد الأمانة

1. تشتمل هذه الوثيقة على العناصر التالية:

"1" تقرير المدقق المستقل الذي يحتوي على رأي المدقق الخارجي بشأن البيانات المالية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2020؛

"2" وتقرير المدقق الخارجي للسنة المالية 2020 المُقدَّم إلى سلسلة الاجتماعات الثانية والستين لجمعيات الدول الأعضاء في الويبو (المعروف أيضاً باسم "التقرير المُطوَّل"). ويتضمن هذا التقرير توصيات المدقق الخارجي الناتجة عن عمليات التدقيق التي أُجريت خلال السنة 2020.

2. وفيما يلي فقرة القرار المقترحة.

3. أوصت لجنة البرنامج والميزانية الجمعية في الويبو، كل فيما يعنيه، بالإحاطة علماً "بتقرير المدقق الخارجي" (الوثيقة WO/PBC/33/5).

[يلي ذلك تقرير المدقق الخارجي]

تقرير المدقق المستقل المُقدَّم إلى الجمعية العامة للمنظمة العالمية للملكية الفكرية

رأي المدقق في البيانات المالية

لقد دققنا البيانات المالية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2020، وتتألف هذه البيانات من بيان الوضع المالي، وبيان الأداء المالي، وبيان التغيرات في صافي الأصول، وبيان التدفقات النقدية، وبيانات المقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية للسنة المنتهية في ذلك التاريخ، والملاحظات ذات الصلة، بما فيها أهم السياسات المحاسبية.

ونرى أن البيانات المالية المرفقة تعرض الوضع المالي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية في 31 ديسمبر 2020 وأداءها المالي وتدفقاتها النقدية للسنة المنتهة في ذلك التاريخ عرضاً نزيهاً من جميع النواحي الجوهرية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

رأينا بشأن الامتثال للقواعد النظامية

نرى أن الإيرادات والنفقات، من جميع النواحي الجوهرية، ذهبت إلى الأغراض التي حددتها الجمعية العامة، وأن المعاملات المالية تتوافق مع نظام المنظمة المالي.

الأساس الذي استند إليه الرأي

أجرينا عملية التدقيق وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق ونظام المنظمة المالي. ومسؤولياتي بموجب هذه المعايير وهذا النظام المالي مُوضَّحة في تقريري في القسم المعنون "مسؤوليات المدقق عن تدقيق البيانات المالية".

وتقتضي هذه المعايير مني ومن معاوني الامتثال للمعايير الأخلاقية المنقحة لعام 2016 الصادرة عن مجلس التقارير المالية. ونحن مستقلون عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية وفقاً للمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة بعملية التدقيق التي أجريناها للبيانات المالية. وقد أدَّينا مسؤولياتنا الأخلاقية الأخرى وفقاً لهذه المتطلبات.

ونعتقد أن ما حصلنا عليه من أدلة تدقيقية كاف ومناسب لأن يكون أساساً تستند إليه آراؤنا.

المعلومات الأخرى

إن الإدارة مسؤولة عن المعلومات الأخرى. وتشتمل هذه المعلومات الأخرى على المعلومات الواردة في التقرير المالي السنوي وفي بيان الرقابة المالية. ولا يشمل رأينا في البيانات المالية المعلومات الأخرى، ولا نعرب عن أي شكل من أشكال الاستنتاج اليقيني بشأن هذه المعلومات الأخرى. وفيما يتعلق بتدقيقنا للبيانات المالية، فإن مسؤوليتنا تتمثل في قراءة المعلومات الأخرى، ومن ثمَّ النظر فيما إذا كانت هذه المعلومات الأخرى لا تتفق من حيث الجوهر مع البيانات المالية أو ما إذا كانت معرفتنا التي توصلنا إليها من تدقيقنا أو غيره تبدو خاطئة من حيث الجوهر. وإذا استنتجنا، استناداً إلى ما قمنا به من عمل، أن هناك خطأ جوهرياً في هذه المعلومات الأخرى، فإنا مُطالَبون بالإبلاغ عن ذلك. وليس لدينا ما نبلغ عنه في هذا الصدد.

مسؤوليات الإدارة والمسؤولين عن الحوكمة عن البيانات المالية

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

وعند إعداد البيانات المالية، تكون الإدارة مسؤولة عن تقييم قدرة الويبو 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 الويبو أو وقف عملياتها، وإما أنه لم يبق أمامها أي بديل واقعي آخر.

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

مسؤوليات المدقق عن تدقيق البيانات المالية

تتمثل مسؤوليتنا في التوصل إلى يقين لا تشوبه شائبة بشأن خلو البيانات المالية ككل أو عدم خلوها من الأخطاء الجوهرية، سواء الناتجة عن الاحتيال أو الخطأ غير المقصود، وفي إصدار تقرير عن التدقيق يتضمن رأينا. ويمثل اليقين الذي لا تشوبه شائبة درجة عالية من درجات اليقين، ولكنه لا يضمن أن يؤدي دائماً التدقيق الذي جرى وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق إلى اكتشاف أي خطأ جوهري إن وجد، فالأخطاء يمكن أن يكون سببها الاحتيال أو الخطأ غير المقصود، وتُعتبر الأخطاء جوهريةً إذا كان من المتوقع في حدود المعقول أن تؤثر، منفردةً أو مجتمعةً، في القرارات الاقتصادية التي يتخذها المستخدمون بناءً على هذه البيانات المالية.

وفي إطار التدقيق وفقاً للمعايير الدولية، نمارس الحكم المهني ونحافظ على الشك المهني طوال عملية التدقيق، كما نقوم بما يلي:

- تحديد وتقييم مخاطر وجود أخطاء جوهرية في البيانات المالية، سواء بسبب الاحتيال أو الخطأ غير المقصود، وتصميم وتنفيذ إجراءات تدقيقية تستجيب لتلك المخاطر، والتوصل إلى أدلة تدقيقية كافية ومناسبةٍ لأن تكون أساساً يستند إليه

رأينا. واحتمالية عدم اكتشاف خطأ جوهري ناجم عن الاحتيال أكبر من احتمالية عدم اكتشاف خطأ جوهري ناجم عن خطأ غير مقصود، لأن الاحتيال قد ينطوي على تواطؤ أو تزوير أو إغفال مقصود أو تحريف أو تجاوز لرقابة داخلية؛

- وفهم الرقابة الداخلية المتعلقة بالتدقيق من أجل تصميم إجراءات تدقيق ملائمة للظروف، وليس لغرض إبداء رأي بشأن فعالية الرقابة الداخلية في الويبو؛
- وتقييم مدى ملاءمة السياسات المحاسبية المستخدمة، ومدى معقولية التقديرات المحاسبية وعمليات الإفصاح ذات الصلة التي قامت بها الإدارة؛
- واستنتاج 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 الويبو على الاستمرار كمنشأة عاملة استناداً إلى الأدلة التدقيقية التي تم الحصول عليها. وإذا خلصنا إلى وجود شك جوهري، فإننا مطالبون بلفت الانتباه في تقرير المدقق 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 المدقق. ولكن الأحداث أو الظروف المستقبلية ربما تتسبب في توقف الويبو عن الاستمرار كمنشأة عاملة؛
- وتقييم العرض الإجمالي للبيانات المالية وشكلها ومضمونها، بما في ذلك عمليات الإفصاح، وما إذا كانت البيانات المالية تمثل المعاملات والأحداث الأساسية بطريقة تحقق العرض النزيه أم لا.

أضف إلى ذلك أننا مطالَبون بالحصول على أدلة كافية لتقديم تأكيد معقول بأن الإيرادات والنفقات الواردة في البيانات المالية قد ذهبت إلى الأغراض التي حددتها الجمعية العامة وأن المعاملات المالية تتوافق مع النظام المالي الذي ينظمها.

ونتواصل مع المسؤولين عن الحوكمة فيما يتعلق بأمور عديدة، منها: نطاق عملية التدقيق المقرر وتوقيتها ونتائجها الهامة، بما في ذلك أي أوجه قصور جوهرية في الرقابة الداخلية نحددها أثناء قيامنا بالتدقيق.

التقرير

أصدرنا أيضاً تقرير تدقيق مطولاً بشأن نتائج تدقيقنا.

(التوقيع) **غاريث ديفيز**
المراقب المالي والمدقق العام

المكتب الوطني للتدقيق،
157-197 Buckingham Palace Road,
Victoria,
London. SW1W 9SP
United Kingdom
21 يونيو 2021

يونيو 2021

المنظمة العالمية للملكية الفكرية

تقرير المدقق الخارجي بشأن بيانات الويبو المالية لعام 2020

تهدف عملية التدقيق إلى تقديم ضمانات مستقلة للدول الأعضاء، وإضافة قيمة إلى إدارة الويبو المالية وحوكمتها، ودعم الأهداف المنشودة من خلال عملية التدقيق الخارجي.

المراقب المالي والمدقق العام هو رئيس المكتب الوطني للتدقيق، المؤسسة العليا للتدقيق في المملكة المتحدة. ويعمل كل من المراقب المالي، والمكتب الوطني للتدقيق بصورة مستقلة عن حكومة المملكة المتحدة، ويهدف إلى ضمان الإنفاق السليم والفعال للأموال العامة، والمساءلة أمام برلمان المملكة المتحدة. ويقدم المكتب الوطني للتدقيق خدمات التدقيق الخارجي لعدد من المنظمات الدولية، وذلك باستقلال تام عن دوره باعتباره المؤسسة العليا للتدقيق في المملكة المتحدة.

المحتويات

الجزء الأول **14**

الحوكمة والرقابة الداخلية 24

الجزء الثاني **30**

المشروعات الممولة من الأموال الاحتياطية 30

الجزء الثالث **40**

مسائل أخرى للهيئات الرئاسية 40

التوصيات السابقة 40

شكر وتقدير 41

الملحق الأول **42**

متابعة تنفيذ توصيات العام السابق 42

مقدمة

1 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 2021، وصل عدد الدول الأعضاء في الويبو إلى 193 عضواً. والمصدر الأساسي لتمويلها هو الرسوم التي تفرضها على خدماتها من خلال اتحادات المعاهدات، لا سيما اتحاد معاهدة التعاون بشأن البراءات (معاهدة البراءات) واتحاد مدريد واتحاد لاهاي. كما تتلقى الويبو الاشتراكات المقررة والتبرعات.

2 وإضافة إلى آرائنا بشأن البيانات المالية للويبو، يعرض هذا التقرير النتائج والتوصيات الرئيسية المنبثقة عن عملنا، بما في ذلك ملاحظاتنا بشأن الإدارة المالية والحوكمة. وقد نظرنا أيضاً في ترتيبات استمرارية تصريف أعمال الويبو في ضوء الجائحة الحالية. وانصبَّ تركيزنا الموضوعي الرئيسي على إدارة المشروعات الممولة من الأموال الاحتياطية (المشروعات الخاصة). كما تتبعنا التقدم المحرز في تنفيذ توصياتنا السابقة.

3 وصيغ هذا التقرير في الأصل باللغة الإنكليزية، مما يعني أن النسخة الإنكليزية هي النص المعتمد.

الملاحظات الرئيسية

آراء المدقق بشأن البيانات المالية

4 اشتمل تدقيقنا على فحص البيانات المالية لعام 2020، وما يرتبط بها من معاملات وأحداث في ذلك العام. وأُجري التدقيق وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق والنظام المالي. وتقتضي تلك المعايير امتثال المراقب المالي والمدقق العام ومعاونيه للشروط الأخلاقية، والتخطيط لعملية التدقيق وتنفيذها للتأكد بدرجة معقولة من خلو البيانات المالية من أي أخطاء جوهرية من عدمه. وقدمنا آراءً غير مشفوعة بتحفظات، دون تعديل، بشأن البيانات المالية. ولا تزال البيانات المالية ذات جودة عالية، مدعومةً بأنظمة سليمة للرقابة الداخلية والإبلاغ. وفي سياق ممارسات العمل في ظل جائحة كوفيد-19، أظهر ذلك أن المنظمة تتمتع بقدرة كبيرة على مواجهة الطوارئ.

5 وبسبب جائحة كوفيد-19، أُنجزت عملية التدقيق الخاصة بعام 2020 عن بُعد. وعلى الرغم من أن ذلك لم يخل من تحديات وأسفر عن بذل كل من شعبة الشؤون المالية وفريق المكتب الوطني للتدقيق لجهد إضافي، فقد تمكنا من التوصل إلى أدلة مناسبة بما يكفي لدعم رأينا التدقيقي.

الإدارة المالية

الأداء المالي

6 حققت الويبو في عام 2020 فائضاً مُحتفَظاً به قدره 135.9 مليون فرنك سويسري (2019: 97.7 مليون فرنك سويسري)، وهو ما يمثل نحو 29% من الإيرادات المُحقَّقة. وإلى جانب التحركات الأخرى داخل البيانات المالية، ارتفع صافي الأصول إلى 387.1 مليون فرنك سويسري (2019: 364.2 مليون فرنك سويسري). وزادت الإيرادات بمقدار 11.2 مليون فرنك سويسري (2.5%) لتصل إلى 468.3 مليون فرنك سويسري مدفوعةً بأعداد أكبر من الطلبات المنشورة من خلال اتحاد معاهدة التعاون بشأن البراءات في المقام الأول. وخلال الفترة نفسها، انخفضت النفقات بمقدار 35.6 مليون فرنك سويسري (8.9%) لتصل إلى 365.8 مليون فرنك سويسري. وكان انخفاض النفقات ناتجاً عن القيود الناجمة عن الجائحة، مما قلص نفقات السفر والمؤتمرات. ولأن الويبو من المنظمات القائمة على التكنولوجيا، فمن المهم أن تنظر في كيفية الاستفادة من تجربة الجائحة في توجيه استراتيجيتها الخاصة بأساليب العمل المستقبلية.

7 واستمر تحسُّن النتائج الإجمالية لهذا العام نتيجةً للمكاسب الاستثمارية الصافية البالغة 33.4 مليون فرنك سويسري (2019: 42.1 مليون فرنك سويسري). وحدث قدرٌ من التقلب في قيمة الاستثمارات في أعقاب التأثير الأولي للجائحة، لكن استثمارات الويبو تعافت بحلول نهاية العام، مما أسفر عن مكسب صافٍ غير متحقق.

8 وأبلغت الويبو عن خسارة اكتوارية قدرها 114.9 مليون فرنك سويسري (مكاسب 2019: 3.9 مليون فرنك سويسري) بسبب زيادات في تقييم خصوم استحقاقات موظفي المنظمة. وتُعدُّ استحقاقات الموظفين أعظم مكامن الخطر التي تهدد سلامة الويبو المالية، وهي موضوع تعليق لاحق. ونتيجةً لجميع التحركات، استمر صافي الأصول في النمو، إذ ارتفع من 364.2 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2019 إلى 387.1 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2020.

9 وعُدِّلت تقديرات الميزانية الأولية للإيرادات البالغة 433.9 مليون فرنك سويسري وميزانية النفقات البالغة 381.1 مليون فرنك سويسري لتصبح 448.3 مليون فرنك سويسري (3.3%) و369.8 مليون فرنك سويسري (-3.0%) على التوالي خلال العام. إلا أن نتائج تنفيذ الميزانية النهائية كانت مختلفة اختلافاً كبيراً بسبب تأثير الجائحة على النفقات وتدفُّق الطلبات على نحو أقوى مما كان متوقعاً. وأبلغت الويبو عن إيرادات ونفقات على أساس الميزانية قدرها 462.9 مليون فرنك سويسري و327.9 مليون فرنك سويسري على التوالي.

10 وفي ظل استمرار تدفق الطلبات بقوة، وتمتُّع الأموال الاحتياطية بوضع جيد، ووجود مستويات عالية نسبياً من النقد والاستثمارات الجارية الأخرى، خلصنا إلى أن تأكيد الإدارة بشأن قدرة الويبو على الاستمرار كمنشأة عاملة لا يزال مناسباً. كما أن المنظمة في وضع جيد يُمكّنها من التعامل مع استمرارية حالة عدم اليقين الاقتصادي على الصعيد العالمي. ويوضح الأداء المالي والوضع المالي لكل اتحاد مدى اعتماد المنظمة على اتحاد معاهدة البراءات واتحاد مدريد اللذين، لا سيما اتحاد معاهدة البراءات، يعوضان حالات العجز التي أبلغ عنها اتحاد لاهاي واتحاد لشبونة.

11 ونسلط الضوء على استمرار نمو خصوم استحقاقات الموظفين، ومن أهمها التأمين الصحي للموظفين بعد انتهاء الخدمة، واستحقاقات إعادتهم إلى الوطن، والتزامات إجازاتهم المتراكمة. فخلال عام 2020، زاد إجمالي الالتزامات الخاصة باستحقاقات الموظفين المذكورة من 356.2 مليون فرنك سويسري إلى 495.3 مليون فرنك سويسري. وعلى فرض أن الافتراضات الحالية لا تزال متسقة، تتوقع الويبو أن تزيد الالتزامات الخاصة بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة إلى 580.1 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2024 - أيْ زيادة بنسبة 28.1%. وسوف تستهلك هذه الاستحقاقات نسبة متزايدة من إيرادات الويبو المستقبلية. وفي ضوء ذلك، شددنا على ضرورة استمرار التركيز على كيفية التحكم في التكاليف المستقبلية.

12 ويقدم التقرير المالي السنوي للويبو تعليقات مالية مفصلة مصاحبة لبياناتها المالية. ومن المهم لجميع المؤسسات أن تختبر بانتظام كيفية استخدام التعليقات المالية المصاحبة، وتتلقى آراء وتعقيبات من مستخدمي البيانات. ولا يزال المجال مفتوحاً أمام الويبو لمواصلة استكمال أنشطة التواصل الحالية لتقديم فكرة واضحة ورؤية أشمل عما جرى تنفيذه بالموارد، مثل إدراج مزيد من معلومات الأداء الرئيسية عن نتائج أنشطتها التنفيذية. وإلى جانب ذلك، ينبغي أيضاً التشديد على التعليقات الخاصة بالمخاطر المالية الرئيسية. ويُعدُّ تحليل اتجاهات الالتزامات المستقبلية للتأمين الصحي بعد نهاية الخدمة مثالاً جيداً قدمت فيه الويبو هذا النوع من تركيز الانتباه.

الحوكمة والرقابة الداخلية

13 تُعد الحوكمة والرقابة الداخلية الفعالتان جزءاً لا يتجزأ من الآليات التي تستخدمها المنظمة لتقديم ضمانات بشأن استخدام الموارد إلى الدول الأعضاء. وقد استمر إعجابنا بالنهج الاستباقي الذي تتبعه الويبو عند إعداد إطار الرقابة الداخلية، وأبلغنا عن التقدم المحرز في إعداد خطها الدفاعي الثاني؛ وبيان الرقابة الداخلية؛ والتقييم الخارجي لجودة شعبة الرقابة الداخلية. كما نظرنا في فعالية التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال في الويبو في ظل ظروف الجائحة.

14 وغالباً ما عمل موظفو الويبو عن بُعد منذ أوائل عام 2020. ويوفر نظام إدارة المعلومات الإدارية (AIMS) في الويبو كثيراً من أنظمتها الإدارية الأساسية، وقد حصل الموظفون على حواسيب محمولة تُمكّنهم من النفاذ عن بعد إلى الأنظمة الرئيسية. كما أن مسارات العمل داخل نظام إدارة المعلومات الإدارية تضمن معالجة المعاملات والأنشطة الأخرى واعتمادها ومراجعتها على الوجه الصحيح. كما أن النفاذ المناسب إلى الأنظمة عن بُعد للقراءة فقط سهَّل عملنا، مما مكننا من تأكيد أننا لم نكتشف أي مواطن ضعف جوهرية في الرقابة أو لم نثبت أي تدهور في بيئة الرقابة.

15 وقد واصلت الويبو تعزيز الطريقة التي تدير بها خط الدفاع الثاني الذي وسَّع في عام 2020 نطاق تغطيته للضوابط التي يبلغ مجموعها الآن 381 ضابطاً على مستوى المنظمة، منها 91% على الأقل تُعتبر ضوابط مُستخدمة ويمكن الاعتماد عليها ولا يوجد أي اختلاف بين الكيفية التي ينبغي إدارتها بها والكيفية التي تُدار بها بالفعل. وتواصل الويبو إجراء مزيد من عمليات التحقق والاختبارات بشأن هذه التقييمات الإدارية، وقد أضفت الآن الطابع الرسمي على استراتيجيتها الخاصة بتحليلات البيانات ليسترشد بها مزيد من التحسينات في السنوات القادمة. ونخطط لأداء مزيد من الأعمال الموضوعية في هذا المجال عند تخفيف القيود.

16 ويتوافق بيان الويبو بشأن الرقابة الداخلية مع المكونات السبعة لإطار المساءلة الذي يمنح الدول الأعضاء قدراً جيداً من الثقة في عمليات الرقابة. وعند تجميع البيان، أولى المدير العام الاهتمام الواجب لبيان الضمان المؤقت الذي قدمه المدير العام السابق. واشتملت النقاط البارزة المهمة في بيان 2020 على تفاصيل المخاطر الرئيسية التي شهدها هذا العام وكيف تم تخفيف حدتها، لا سيما تنفيذ البرامج والمخاطر المالية التي واجهتها الويبو وتطورات أنشطة الرقابة المُبيَّنة أعلاه. كما أبرز المدير العام أن ترتيبات استمرارية تصريف الأعمال أثبتت فعاليتها حين انتقلت المنظمة على نطاق واسع إلى بيئة عمل افتراضية في أثناء الجائحة. ونلاحظ أنه يمكن مواصلة تعزيز البيان من خلال التركيز على نتائج عمل شعبة الرقابة الداخلية. ونرى أن مشاركة شعبة الرقابة الداخلية أمر ضروري لأنها ينبغي أن تكون مصدر ضمان رئيسياً للمدير العام لتأكيد فعالية عمليات الرقابة الداخلية.

17 وأُجري خلال العام تقييم خارجي لجودة شعبة الرقابة الداخلية. وهذا التقييم من الممارسات الجيدة والمطلوبة دورياً بموجب المعايير المهنية التي تنص عليها شعبة الرقابة الداخلية في ميثاقها. وخلص التقييم إلى أن شعبة الرقابة الداخلية تحقق مستويات عالية من الكفاءة. وتبيَّن إجمالاً أنها *تتوافق بوجه عام* مع العناصر الإلزامية للإطار الدولي للممارسات المهنية وميثاق الرقابة الداخلية، وقد وضعت خطط عمل لمعالجة الثغرات التي حددها المُقيِّم. ويشتمل ذلك على مدى نطاق الرأي السنوي وشموله لتأييد بيان الرقابة الداخلية الذي من شأنه أن يقدم ضمانات إيجابية إلى المدير العام والدول الأعضاء.

18 ونظرنا في تأهب الويبو التنظيمي لمواجهة الجائحة. وعلى غرار العديد من المنظمات الأخرى، كان لدى الويبو إطار عمل موثق يجمع بين المكونات الرئيسية لتخطيطها للتأهب والصمود. ويستفيد هذا الإطار من الممارسات الجيدة والإرشادات الصادرة عن منظمات أخرى، منها منظمة الصحة العالمية والشبكة الأوسع لهيئات الأمم المتحدة. وأظهر سجل الويبو للمخاطر أنها كانت قد وضعت احتمالية حدوث اضطراب كبير لبعض خدماتها واستثماراتها الرئيسية بسبب حدث كارثي أو مخاطر خارجية أو تقلبات اقتصادية أو جائحة، قبل اندلاع جائحة كوفيد-19. كما أن خطة استمرارية تصريف أعمال المنظمة تضم خطط عمل فردية للوظائف الحيوية التي تُؤدى في المقر الرئيسي. وكانت لدى الويبو أيضاً خطط لإدارة الأزمات والجوائح قبل اندلاع الجائحة الحالية. ورغم أنه نادراً ما كان أحد يتوقع حدوث تأثير بهذه الشدة، فإن مستوى تأهب الويبو كان قوياً في رأينا ومقارنةً بهيئات أخرى.

19 وكانت خطط استمرارية تصريف الأعمال لكل وظيفة حيوية في مراحل مختلفة من النضج قُبيل الجائحة مباشرةً. وبعض وظائف العمل الحيوية، مثل سجل لاهاي وسجل مدريد، لم تضع خططاً شاملة في الوقت الذي بدأت فيه الجائحة، ولم تُعتمَد جميع الخطط من مديري البرامج. أما الخطط التي تستهدف وظائف الدعم الحيوية مثل المنشآت وتكنولوجيا المعلومات فكانت في الغالب أكثر تطوراً، مما يُظهر أنها عناصر تمكينية بالغة

الأهمية لأداء الأعمال. وبوجه عام، نجحت المنظمة في التحول إلى إنجاز العمليات عن بُعد بقدر محدود من تعطل استمرارها في تقديم الخدمات الحيوية للمستخدمين، وإن كنا قد حددنا مجالات تحتاج إلى تحسين. كما أثبتت الويبو أن لديها إلى حد بعيد اللبنات الأساسية اللازمة لبناء قدرة أعمالها على الصمود. وتتوقع الويبو استكمال استعراض شامل للدروس المستفادة من استجابة الويبو الخاصة باستمرارية تصريف الأعمال في عام 2021.

المشروعات الممولة من الأموال الاحتياطية

20 اعتُمدت في عام 2015 سياسة الويبو الحالية الخاصة بالأموال الاحتياطية التي وضعت المبادئ الرئيسية لاستخدام الأموال الاحتياطية. ودرسنا استراتيجية استخدام الأموال الاحتياطية في سياق الخطة الرأسمالية الرئيسية وكيفية ارتباط ذلك باستراتيجية أوسع نطاقاً وبعملية اتخاذ القرارات الخاصة باختيار المشروعات المشمولة وإعداد تقارير عنها. ونلاحظ أن الخطة الرأسمالية الرئيسية ليست مدمجة في الخطة الاستراتيجية الشاملة. وتناول استعراضنا تطور الخطة الرأسمالية الرئيسية والحوكمة الشاملة، بما في ذلك اختيار المشروعات والإشراف عليها.

21 وبمرور الوقت، تزايدت الأموال المخصصة للخطة الرأسمالية الرئيسية، وأصبحت حافظة المشروعات متزايدة الطموح. وعلى عكس كثير من المنظمات الدولية الأخرى، ليس لدى الويبو نفس الدوافع أو الضغوط لإثبات الحاجة إلى ترتيب الأولويات أو الفعالية من حيث التكلفة. ويزيد ذلك من أهمية أن تكون الخطة الرأسمالية الرئيسية ودراسات جدوى فرادى المشروعات شفافة وقوية، وأن تخضع لعمليات تمحيص فعالة، وأن تضمن تقييم النتائج للاستفادة من الملاحظات والتعقيبات في عمليات إدارة المشروعات والخطة الرأسمالية الرئيسية.

22 ولم نتمكن من أن نُحدِّد بوضوح كيف رُتِّبت أولويات المشروعات الحالية مقارنةً بالخطط المحتملة الأخرى، أو أن نحدد مدى الحاجة النسبية إلى كل مشروع من مشروعات الخطة الرأسمالية الرئيسية. وينبغي أن تكون القرارات الاستثمارية مدفوعة بالاحتياج، مع التحديد الواضح للفرص المرتبطة بأهداف الويبو. ومن المهم أن تنظر الويبو في مستوى الأموال المُخصَّصة للمشروعات إلى جانب الفرص الاستثمارية الأخرى مثل تعزيز برامج التعاون التقني، أو تقليل المخاطر المالية التي تتعرض لها المنظمة عن طريق تقليل التزامات استحقاقات الموظفين، أو مراجعة هيكل الرسوم.

23 وللحوكمة الرشيدة أهمية بالغة في نجاح المشروعات. وتتألف الخطة الرأسمالية الرئيسية من مشروعات فردية لكل مشروع منها موجز يُقدَّم إلى الدول الأعضاء لتنظر فيه في إطار عملية الاعتماد. ولاحظنا أنه، في تعريف سابق، كان يجب أن تكون المشروعات الخاصة "استثنائية" مما شدد على أهمية تميُّز الاستثمار بطابع فريد. فوسَّعت الدول الأعضاء نطاق ذلك التعريف ليصبح تعريفاً أوسع وأشمل، مما أتاح إمكانية تمويل مشروعات لتحقيق أغراض أعم، مثل صيانة المنشآت. ووجدنا أنه في بعض الحالات كان يوجد سبب منطقي قوي لتمويل مشروع مقترح كجزء من الخطة الرأسمالية الرئيسية، ولكن كان ذلك بدرجة أقل في مشروعات أخرى، لا سيما مشروعات صيانة المرافق والأنظمة التي تكون عادةً جزءاً من استراتيجية التمويل العادي لمنظمة ما.

24 إن وجود مزيج من مشروعات الصيانة الاستراتيجية والروتينية داخل الخطة الرأسمالية الرئيسية يهدد بفقدان التركيز الاستراتيجي ويتعارض مع مفهوم استناد الخطة الرأسمالية الرئيسية إلى حافظة متسقة من المشروعات الخاصة والمهمة. كما لاحظنا أن الترتيبات الحالية لا تميز بين الاستثمارات الكبيرة جداً والاستثمارات ذات النطاق الأصغر كثيراً. وقد ترغب الدول الأعضاء في أن تنظر في وضع معايير تتطلب مزيداً من المعلومات والبيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة عندما تتجاوز المشروعات حداً معيناً، وأن تشترط عناصر مختلفة لإعداد تقارير عن المراحل الرئيسية أو ضمانات إذا كانت تكلفة المشروعات كبيرة أو إذا كانت مخاطرها تمس السمعة.

25 ويُعدّ إعداد دراسة جدوى خطوة مهمة في أي مشروع لتأكيد توافق المشروع مع أولويات المنظمة وأهدافها، وتحديد مقدار الموارد وتوقيتها، وتحديد النتائج المتوقعة. كما أن خطط العمل الجيدة تُمكّن متخذي القرارات من إصدار أحكام مستنيرة بشأن تقدم المشروعات من عدمه. وتُقدَّم دراسة الجدوى بوصفها إحدى وثائق بدء المشروع، وقد راجعنا مجموعة مُنتقاة من هذه الوثائق وحددنا المجالات الرئيسية التي رأينا أنه كان من الممكن فيها تعزيز التفاصيل والتحليل لتوفير أساس أقوى للموافقة على المشروع. ورأينا أن النظر في الخيارات ينبغي أن يكون أكثر تفصيلاً، وأن الطرائق البديلة لتحقيق النتائج كان ينبغي النظر فيها على نحو أشمل. وخلت دائماً وثائق بدء المشروع من أساس مرجعي واضح، وأما درجة التغيير القابل للقياس المنسوبة إلى كل خيار فكانت محدودةً وليست مُحدَّدة. وبدون توضيح الأهداف ومعايير القياس توضيحاً مفصلاً، سيصعب على الويبو أن تثبت أن أهداف المشروع العامة قد تحققت وأنه قد تم تحقيق قيمة مقابل المال.

26 ووجدنا أن ميزانيات المشروعات عالية المستوى، وتكاد تخلو من التفاصيل، وبها معلومات محدودة عن تكاليف دورة المشروع الكاملة في وثائق بدء المشروع الأولية. ولأن المشروعات الخاصة تخرج عن نطاق الأنشطة الرئيسية، فإنها قد تكون أكثر جذباً للانتباه، وقد تنطوي على شكوك ومخاطر. ووجدنا أن كثيراً من المخاطر ذات طابع عام، وأن الوثائق ليست بالضرورة مُصمَّمة خصيصاً لفرادى المشروعات. ونرى أنه يمكن تحسين وثائق بدء المشروع لزيادة وضوح دراسة الجدوى، ولتقديم محور تركيز أوضح لإدارة المشروع ونتائجه. وسيؤدي ذلك

إلى زيادة تمكين الويبو من قياس الفوائد المتوقعة من الاستثمار في بداية المشروع لدعم عملية التصنيف.

27 ويوضح تقرير الأداء للثنائية 19/2018 التقدم المحرز في أنشطة مشروعات الخطة الرأسمالية الرئيسية خلال الفترة من يناير إلى ديسمبر 2019، بما في ذلك المراحل الرئيسية التي أُنجزت ومعدلات استخدام الموارد في 20 مشروعاً قيد التنفيذ. وكان مجموع ميزانيات هذه المشروعات 83.8 مليون فرنك سويسري، وبلغت النفقات المرتبطة بها حتى ذلك التاريخ 44.2 مليون فرنك سويسري. وكثير من السمات التي وقفنا عليها في مراجعتنا لوثائق بدء المشروعات وجدناها مكررة في الاستعراضات التفصيلية للتقدم المحرز في المشروعات. ولاحظنا وجود بعض التغييرات الكبيرة في المخاطر والميزانيات عن المقترحات الأولية، وأن التقارير المرحلية ينقصها قياس الأثر الفعلي. ونرى أن التقرير المرحلي وإن كان يبرز سمات المشروع بوضوح، فإنه يمكن أن يقدم إلى الدول الأعضاء مقياساً أعظم للقيمة التي أضافتها المشروعات.

28 ونرى أنه بتنفيذ هذه التحسينات، ستكون الويبو أقدر على إثبات أثر استخدام الأموال الاحتياطية وكيفية تحقيقها لأهداف المنظمة، مما يزيد الشفافية والمساءلة بشأن استخدام الأموال. ورداً على مسودة تقريرنا، أبلغتنا الويبو أنها وجدت التوصيات مفيدة، وأشارت إلى أنها تنوي تنفيذ بعض هذه التوصيات فوراً من خلال مقترح الخطة الرأسمالية الرئيسية الذي يجري إعداده للجنة البرنامج والميزانية هذا العام. ولذلك فإنه في حين أن المقترح كان من المقرر تقديمه مع وثيقة البرنامج والميزانية إلى دورة لجنة البرنامج والميزانية في شهر يوليو، فإن الأمانة الآن ستقدم الخطة الرأسمالية الرئيسية إلى الدورة التي ستُعقد في شهر سبتمبر. وسيسمح ذلك بتحسين توافق مقترح الخطة الرأسمالية الرئيسية مع توصياتنا، وتعزيز الطابع الاستراتيجي للخطة ودمجها ضمن أهداف الويبو الأوسع نطاقاً.

التوصيات السابقة

29 اعتبرنا أنه حتى مايو 2021 كان قد تم تنفيذ ست توصيات (30%) من بين التوصيات العشرين التي ظلت مفتوحة من عام 2019 وما قبله. ولا تزال ثلاث عشرة توصية (65%) قيد التنفيذ، وتتعلق معظمها بتوصياتنا لعام 2018 بشأن إدارة الموارد البشرية وتوصياتنا التي قدمناها العام الماضي بشأن المكاتب الخارجية والتي لها تواريخ تنفيذ مستقبلية، ولذلك لم نتوقع اكتمال تنفيذها في غضون العام الماضي. وقد عدَّلت إدارة الموارد البشرية تاريخ تنفيذ ثلاث توصيات بسبب قيود التوظيف وتأثير الجائحة. ولم تُنفَّذ توصية واحدة.

30 ونظراً إلى أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمة، فإننا نعتزم إجراء متابعة موضوعية لهذه التوصيات ومراجعة حالة استراتيجية موظفي الويبو خلال تدقيقنا لعام 2021. ويحتوي الملحق الأول على تعليقات أكثر تفصيلاً عن حالة التوصيات السابقة.

الجزء الأول

الإدارة المالية

مجمل نتائج التدقيق

1.1 قام المدقق الخارجي بتدقيق البيانات المالية للويبو للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2020، 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. ويؤكد رأي المدقق أن البيانات المالية تعرض الوضع المالي للمنظمة في 31 ديسمبر 2020 ولأدائها المالي وتدفقاتها النقدية للسنة المنتهية في ذلك التاريخ عرضاً نزيهاً من جميع النواحي الجوهرية. ويؤكد أيضاً إعدادها السليم وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، كما يؤكد، من جميع النواحي الجوهرية، أن المعاملات التي تستند إليها البيانات المالية قد جرت وفقاً للنظام المالي وقد وُظّفت للأغراض التي ترمي إليها الدول الأعضاء.

1.2 وفي ظل الظروف التي فرضتها جائحة كوفيد-19، يُعدّ استمرار الحصول على رأي غير مشفوع بتحفظات في الوقت المناسب لاستخدمه أثناء جلسات الهيئات الرئاسية إنجازاً، لا سيما في ضوء التغيرات الحادثة في الظروف، مثل العمل من المنزل. فهذا هو أول عام تُفرض فيه حالة الإغلاق العام، وتُجرى فيه جميع أنشطة التدقيق الخارجي عن بُعد. وينطوي ذلك على قدر كبير من العمل لضمان توفر المعلومات اللازمة لإعداد بيان مالي عالي الجودة، ولتمكين المدقق من النفاذ إلى جميع السجلات المطلوبة. وقد مضت عملية التدقيق قدماً بنجاح، واستطعنا الحصول على ردود على جميع استفسارات التدقيق دون أي تأثير على جودة أدلة التدقيق، فتمكّنا من إكمال التدقيق في الوقت المناسب لتلبية متطلبات الهيئات الرئاسية.

الأداء المالي

1.3 في عام 2020، أبلغت الويبو عن فائض إجمالي في ذلك العام قدره 135.9 مليون فرنك سويسري (2019: 97.7 مليون فرنك سويسري)، وهذا الفائض –إلى جانب مكاسب إعادة التقييم البالغة 1.8 مليون فرنك سويسري الناتجة عن تقييم أرض مبنى المنظمة الجديد التي تقابلها خسائر اكتوارية قدرها 114.9 مليون فرنك سويسري تتعلق بخصوم استحقاقات موظفي الويبو بعد انتهاء الخدمة– أدى إلى زيادة صافي الأصول إلى 387.1 مليون فرنك سويسري في ديسمبر 2020 (2019: 364.2 مليون فرنك سويسري). ويمثل هذا الفائض نحو 29% من الإيرادات المُحقَّقة (2019: 21.4%). أما الإيرادات في عام 2020 فبلغت 468.3 مليون فرنك سويسري (2019: 457 مليون فرنك سويسري)، أيْ زادت بنسبة 2.5% عن العام السابق. وعلى الرغم من تأثير الجائحة، ظلت الاتحادات الرئيسية في المنظمة تتلقى عدداً كبيراً من الطلبات، وزادت رسوم الطلبات المنشورة بمقدار 21.2 مليون فرنك سويسري فأصبحت 441.4 مليون فرنك سويسري بعد أن كانت 420.3 مليون فرنك سويسري في عام 2019.

1.4 كما استفادت الويبو من أداء محفظتها الاستثمارية في عام 2020. وكانت الويبو قد تكبدت خسائر غير متحققة في الربع الأول قدرها 32.1 مليون فرنك سويسري، في أعقاب التأثير الأولي للجائحة. ثم تعافت استثمارات الويبو بعد ذلك مع تحسن الأسواق مما أسفر عن مكاسب استثمارية عامة غير محققة في ذلك العام بلغت 33.4 مليون فرنك سويسري (2019: مكاسب قدرها 42.1 مليون فرنك سويسري).

1.5 وتكبدت الويبو نفقات بلغت 365.8 مليون فرنك سويسري، بانخفاض قدره 35.6 مليون فرنك سويسري (8.9%) مقارنةً بالنفقات البالغة 401.5 مليون فرنك سويسري المبلغ عنها في عام 2019. وقد أثرت القيود المفروضة على التنقل والتجمعات الحاشدة تأثيراً كبيراً على السفر في مهام رسمية والمشاركة في المؤتمرات والاجتماعات خلال العام، كما نُوقش في التقرير المالي المصاحب. وانخفض الإنفاق على السفر والتدريب والمِنَح بنسبة 90% من 17.5 مليون فرنك سويسري في عام 2019 إلى 1.8 مليون فرنك سويسري في عام 2020، وانخفضت الخدمات التعاقدية، التي تشمل تكاليف المؤتمرات وأتعاب المترجمين، بنسبة 7.8% من 96.1 مليون فرنك سويسري إلى 88.6 مليون فرنك سويسري.

1.6 ويُعزى جزء كبير من الانخفاض في الإنفاق إلى الإلغاء القسري للفعاليات وعقد الاجتماعات عبر الإنترنت. ولأن الويبو من المنظمات القائمة على التكنولوجيا، فمن المهم أن تنظر رسمياً في كيفية الاستفادة من تجربة الجائحة في توجيه استراتيجيتها الخاصة بأساليب العمل المستقبلية. وتسعى منظمات عديدة إلى الاستفادة من

ممارسات عمل أكثر كفاءة لتقليل تكاليف السفر وتبعاته السلبية إلى أقل حد ممكن، رغم إقرارها بأن التفاعل وجهاً لوجه يكون مفيداً وملائماً في بعض الحالات.

التوصية 1: ينبغي للويبو أن تُجري تقييماً لأساليب العمل لكي تُحدِّد كيف يمكن للدروس المستفادة من ممارسات العمل في أثناء الجائحة أن تساعد على الحد من السفر غير الضروري في الحالات التي لا يعود فيها التواصل وجهاً لوجه بفائدة كبيرة على النتائج.

الوضع المالي

1.7 ساهم المكسب الاستثماري الصافي والفائض التشغيلي في زيادة إجمالي الأصول بنسبة 13.5% لتصل إلى 1390.9 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2020 (2019: 1225.9 مليون فرنك سويسري). ويُعزى ذلك في المقام الأول إلى الزيادات الصافية في قيمة استثمارات المنظمة البالغة 240.4 مليون فرنك سويسري التي قابلتها تخفيضات في النقد وما يعادله بقيمة 62.5 مليون فرنك سويسري. وارتفع إجمالي الخصوم خلال عام 2020 بنسبة 16.5% إذ بلغ 1003.8 مليون فرنك سويسري (2019: 861.6 مليون فرنك سويسري). ويرجع ذلك في المقام الأول إلى زيادة مستحقات موظفي المنظمة من 356.2 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2019 إلى 495.3 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2020. وتُعزى هذه الزيادة في الغالب إلى تغيرات في الافتراضات التي تستند إليها خصوم ما بعد انتهاء الخدمة، ونستكشف هذه الزيادة بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا التقرير. وكان التأثير المشترك هو زيادة صافي الأصول إلى 387.1 مليون فرنك سويسري في ديسمبر 2020 (2019: 364.2 مليون فرنك سويسري). كما أن استمرار تحقيق فوائض كبيرة يساهم في نمو الأصول الاستثمارية، مما يخفف من حدة تأثُّر سلامة الويبو المالية بالتغيرات التي تحدث في خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة.

السلامة المالية

1.8 نستخدم تحليل النسب المالية للوقوف على السلامة المالية لأي منظمة في جميع عمليات التدقيق الدولية التي نضطلع بها، لبيان الكيفية التي تتغير بها الأوضاع المالية عبر الوقت (الشكل 1). وتعبر النسب عن علاقة أحد بنود الحسابات ببند آخر. فعلى سبيل المثال، يوجد 0.63 فرنك سويسري من الأصول الجارية لكل فرنك سويسري واحد من الخصوم الجارية. وعادة ما يكون ذلك مدعاة للقلق، لكن هذه النسبة المنخفضة تُخفف من حدتها مجموعة التدفقات الكبيرة من العمل المستقبلي الذي تؤكده القيمة العالية للمبالغ المحصلة مقدماً (321.5 مليون فرنك سويسري). ويمكن للويبو تصفية استثماراتها الطويلة الأجل لأغراض التدفق النقدي إذا دعت الحاجة إلى ذلك، ولكن ذلك أمر مستبعد.

الشكل 1: النسب المالية الرئيسية للويبو 2017-2020

النسبة	2020	2019	2018	2017
إجمالي الأصول إلى إجمالي الخصوم الأصول إلى الخصوم	1.39	1.42	1.32	1.25
النسبة الحالية الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة	0.63	0.56	0.60	0.68
النسبة النقدية النقد وما يعادله إلى الخصوم المتداولة	0.28	0.38	0.44	0.53

ملاحظات

[1]. يشير ارتفاع النسبة الحالية إلى قدرة المنشأة على سداد خصومها القصيرة الأجل.

[2]. يُعد ارتفاع نسبة الأصول إلى الخصوم مؤشراً جيداً على الملاءة المالية.

[3]. النسبة النقدية هي مؤشر لما تملكه المنشأة من سيولة، أي حجم النقد وما يعادله مما هو موجود في الأصول المتداولة لتغطية الخصوم المتداولة.

المصدر: بيانات الويبو المالية المدققة

1.9 ولا تزال الويبو، بوجه عام، تتمتع بوضع مالي سليم. وتمتلك المنظمة احتياطيات جيدة مدعومة دعماً كبيراً بالنقد والاستثمارات. وقد خصِّصت أموالاً (النقد الاستراتيجي والاستثمارات) تبلغ نحو 211.2 مليون فرنك سويسري من أجل خصومها المتراكمة المتعلقة باستحقاقات الموظفين، لا سيما لتوفير التأمين الصحي للموظفين السابقين بعد انتهاء الخدمة الذي يبلغ مجموعه حالياً 452.8 مليون فرنك سويسري. وقد استكشفنا استحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا التقرير. ومن خلال تمويل هذه الخصوم، تحدّ الويبو من المخاطر الطويلة المدى التي تواجه الدول الأعضاء على اعتبار أنها ستضطر إلى تسديد هذه الخصوم من خلال الاشتراكات المقررة إذا انخفضت الإيرادات.

1.10 وإلى جانب النقد والاستثمارات، تشير البيانات المالية إلى أصول ثابتة يبلغ مجموعها 382.5 مليون فرنك سويسري (2019: 388 مليون فرنك سويسري)، وجرى تناول ذلك بمزيد من التفصيل في التقرير المالي. وقد احتفظت الويبو باحتياطيات قدرها 387.1 مليون فرنك سويسري تشمل احتياطيات المشروعات الخاصة البالغة 28.2 مليون فرنك سويسري التي نناقشها في الجزء الثاني من تقريرنا. وبوجه عام، استثمرت الويبو استثمارات كبيرة في ممتلكاتها العقارية، وتحتفظ باحتياطيات كبيرة تزيد على القدر الكافي للوفاء بجميع التزاماتها، وذلك بفضل نموذج عملها المدر للدخل.

أداء البرنامج والميزانية للثنائية 2020-2021

1.11 يجري إعداد وثيقة البرنامج والميزانية للويبو كل سنتين على أساس الاستحقاق المعدل. ويعرض البيان الخامس من البيانات المالية مقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية لعام 2020 بوصفه العام الأول من الثنائية. وترد في الملاحظة رقم 17 على البيانات المالية تسوية بين أداء الميزانية وأرقام الإيرادات والنفقات الواردة في بيان الأداء.

1.12 ووافقت الجمعية العامة على الميزانية الأصلية للثنائية 2020-2021 حيث بلغت مخصصات إيرادات عام 2020 ونفقاته 433.9 مليون فرنك سويسري و381.1 مليون فرنك سويسري على التوالي[1]. وقد أسفر ذلك عن فائض مدرج في الميزانية قدره 52 مليون فرنك سويسري، بعد حساب المكاسب/ الخسائر الاستثمارية. وأدت التعديلات المدخلة على الميزانية خلال العام إلى تحقيق فائض نهائي متوقع في الميزانية قدره 77.7 مليون فرنك سويسري.

[1] البرنامج والميزانية للثنائية 21/2020 - المرفق السابع

الشكل 2: أداء ميزانية الويبو لعام 2020 (بملايين الفرنكات السويسرية)

	المخصصات الأصلية	المخصصات المُعدَّلة	نتائج التنفيذ	(الزيادة)/ الفائض
الإيرادات	433.9	448.3	462.9	14.6
النفقات	(381.1)	(369.8)	(327.9)	41.9
الأرباح/ الخسائر الاستثمارية	(0.8)	(0.8)	33.4	34.2
النتيجة الصافية	52.0	77.7	168.5	90.7

المصدر: بيانات الويبو المالية المدققة

1.13 وخلال عام 2020، حققت الويبو إيرادات بلغت 462.9 مليون فرنك سويسري، وأبلغت عن أرباح استثمارية صافية قدرها 33.4 مليون فرنك سويسري. وبلغت النفقات المبلغ عنها على أساس الميزانية 327.9 مليون فرنك سويسري، مما أسفر عن فائض قدره 168.5 مليون فرنك سويسري. ويقابل هذا الفائض في الميزانية فائض معروض على أساس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بقيمة 135.9 مليون فرنك سويسري. وترد تسوية بين الفائض المعروض على أساس المعايير المحاسبية الدولية وفائض الميزانية في الملاحظة 17 من ملاحظات البيانات المالية، وتُعزى هذه التسوية في معظمها إلى الإهلاك، وزيادات خصوم استحقاقات الموظفين، ونفقات المشروعات الممولة من الأموال الاحتياطية. وتقدم الويبو تفسيرات لما يوجد من اختلافات بين الميزانية الأصلية والنهائية بعد التحويلات، وكذلك للفروق الجوهرية بين الميزانية والمبالغ الفعلية في تقرير أداء الويبو لعام 2020.

1.14 وتتعلق التغيرات التي حدثت في ميزانية الإيرادات بالتنبؤات المُحدَّثة الصادرة عن شعبة الإحصاءات في الويبو بشأن اتحاد معاهدة التعاون بشأن البراءات واتحاد مدريد واتحاد لاهاي. أما التغيرات المعتمدة التي طرأت على النفقات فتضمنت تخفيضات قدرها 2.3 مليون فرنك سويسري لميزانية الموظفين و9 ملايين فرنك سويسري لميزانية خلاف الموظفين. وأما الانخفاضات التي شهدتها ميزانيات الموظفين فقد نشأت في المقام الأول عن الوفورات التي تحققت في الوظائف، كما أن انخفاض الميزانيات غير المتعلقة بالموظفين نشأ في المقام الأول عن تأجيل الأنشطة حتى عام 2021. وترد في تقرير أداء الويبو لعام 2020 تفسيرات لأوجه تباين الحصيلة.

الشكل 3: نتائج التنفيذ مقابل الميزانيات (بملايين الفرنكات السويسرية)

	2020	2019	2018	2017	2016
إيرادات الرسوم					
الميزانية الأصلية	412.7	399.6	386.6	362.3	352.6
نتائج التنفيذ	441.4	420.3	400.6	391.6	361.6
التباين	**28.7 (7.0%)**	**20.6 (5.2%)**	**14.0 (3.6%)**	**29.3 (8.1%)**	**9.0 (2.5%)**
النفقات					
الميزانية الأصلية	381.1	366.4	359.4	356.7	350.4
نتائج التنفيذ	327.9	366.9	339.4	366.5	322.2
التباين	**53.2 (14%)**	**0.5- (0%)**	**20.0 (6%)**	**9.9- (3%-)**	**28.2 (8%)**
فائض الميزانية[2]					
المخطط	**52.0 م**	**54.9**	**48.9 م**	**26.4 م**	**22.9 م**
الفعلي	**168.5 م**	**122.3 م**	**74.6 م**	**56.3 م**	**62.5 م**

المصدر: بيانات الويبو المالية المدققة

1.15 ويتضح من الشكل 3 أن الويبو تتجاوز كل عام إيراداتها المستهدفة من الرسوم. كما أنها في العام الأول من كل ثنائية، وعلى مستوى كل ثنائية، تنفق باستمرار أقل من مصروفاتها المتوقعة في الميزانية. ولذلك فإن إجمالي فائض الميزانية كل عام يكون أعلى كثيراً من التوقعات الأصلية. وأبلغتنا الويبو أنهم يضعون نموذجاً للمستوى المتوقع لإيرادات الرسوم، ويستخدمون ذلك النموذج لتحديد ميزانية النفقات. وعند إعداد ميزانية البرامج، يحدد كبير الاقتصاديين في الويبو مجموعة من مستويات الأنشطة، ويستخدم الأساس الأدنى لوضع افتراضات الميزانية. وقد اتفقنا مع الويبو على مراجعة ذلك بمزيد من التفصيل في العام المقبل.

1.16 وتلقي الملاحظة 22 على البيانات المالية نظرة على الأداء المالي لكل اتحاد. ويوضح ذلك مدى اعتماد المنظمة على اتحاد معاهدة البراءات واتحاد مدريد اللذين، لا سيما اتحاد معاهدة البراءات، يعوضان العجز الذي أبلغ عنه اتحاد لاهاي واتحاد لشبونة البالغ 11 مليون فرنك سويسري و1.3 مليون فرنك سويسري على التوالي. وعملاً بقرار صادر عن سلسلة الاجتماعات التاسعة والخمسين في عام 2019، تولى اتحاد معاهدة التعاون بشأن البراءات تمويل هذا العجز. وبلغ إجمالي العجز المتراكم، المُبلغ عنه في شكل أصول صافية سلبية، في اتحادي لاهاي ولشبونة 64.7 مليون فرنك سويسري و4.9 مليون فرنك سويسري على التوالي. وفي عام 2020، بلغ مستوى إيرادات الرسوم 6.7 مليون فرنك سويسري (2019: 5.3 مليون فرنك سويسري) في اتحاد لاهاي و7000 فرنك سويسري (2019: 14000 فرنك سويسري) في اتحاد لشبونة، ومن المستبعد أن يتمكن هذان الاتحادان من معالجة هذا العجز المتراكم.

1.17 ونعتقد أنه من المهم النظر في كيفية استخدام الفوائض التي تحققها الويبو على أفضل وجه ممكن لتحقيق أهداف المنظمة والدول الأعضاء ولإدارة المخاطر. ويتناول تقريرنا هذا العام الأثر المالي والمخاطر المرتبطة باستحقاقات الموظفين واستخدام الويبو للأموال الاحتياطية من خلال الخطة الرأسمالية الرئيسية. وهذه هي المجالات الرئيسية حالياً التي تُستخدم فيها الأموال الفائضة. ومن المهم، عند استخدام هذه الفوائض المتراكمة، أن تواصل المنظمة التركيز على استمرار الكفاءة وأن تضمن استخدام الأموال الاحتياطية لتحقيق أثر هادف في تعزيز الأهداف.

استحقاقات الموظفين

1.18 في عام 2020، بلغ إجمالي نفقات الموظفين الواردة في البيانات المالية 233.7 مليون فرنك سويسري (2019: 242.5 مليون فرنك سويسري)، وتبلغ نسبة تلك النفقات 63.9% (2019: 60.4%) من جميع النفقات خلال تلك الفترة. ويُحدِّد نظام الموظفين في الويبو شروط الخدمة وحقوق موظفي الويبو وواجباتهم والتزاماتهم

[2] يستند ذلك إلى إجمالي الإيرادات الموضحة في البيان الخامس. ولا يُعرض في الجدول سوى إيرادات الرسوم.

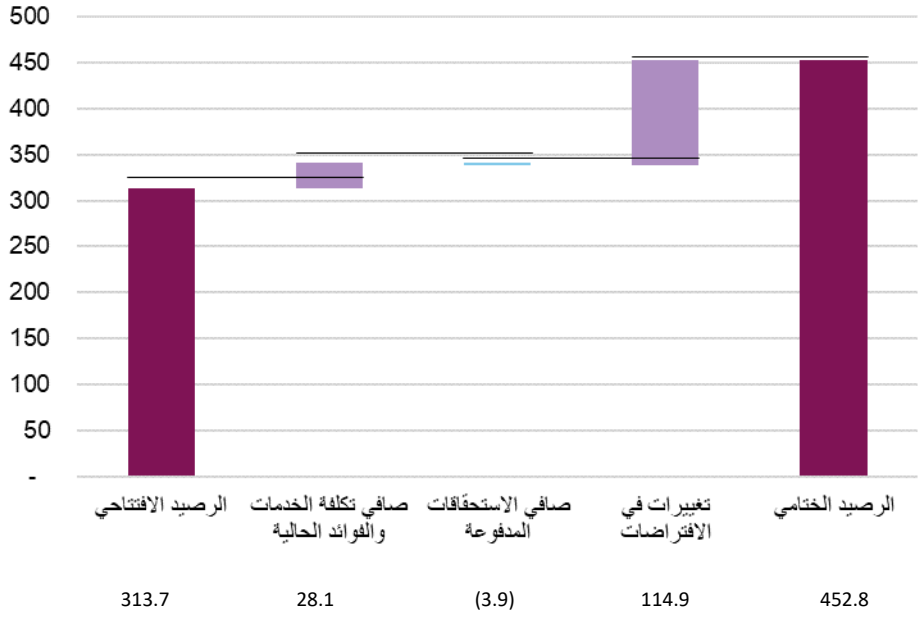
الأساسية. ويشمل ذلك المرتبات والبدلات ذات الصلة، واستحقاقات الضمان الاجتماعي، ومنها المشاركة في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة والحصول على التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة.

استحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة

1.19 تتمثل أهم خصوم الويبو في استحقاقات الموظفين، ومن أهمها التأمين الصحي للموظفين بعد انتهاء الخدمة، واستحقاقات إعادتهم إلى الوطن، وخصوم إجازاتهم المتراكمة، كما هو مُوضَّح في الملاحظة 10 على البيانات المالية. فخلال عام 2020، زاد إجمالي الالتزامات الخاصة باستحقاقات الموظفين المذكورة من 356.2 مليون فرنك سويسري إلى 495.3 مليون فرنك سويسري. ووفقاً لسياسة الويبو بشأن الاستثمارات المعتمدة في عام 2014، تحتفظ الويبو باستثمارات وسيولة استراتيجية قدرها 211.2 مليون فرنك سويسري مخصصة لتمويل بعض هذه الخصوم جزئياً، فتتبقى خصوم غير ممولة قدرها 241.6 مليون فرنك سويسري (2019: 123.5 مليون فرنك سويسري).

1.20 كما أن خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة التي يبلغ مجموعها 452.8 مليون فرنك سويسري قد تولى حسابها خبير اكتواري مستقل بناءً على البيانات والافتراضات الأساسية. وتعكس تلك الخصوم قيمة الالتزامات التعاقدية تجاه الموظفين في 31 ديسمبر 2020، ولا تعترف بأن الطابع المستمر للنظام التأميني سيؤدي إلى مزيد من الخصوم الإضافية التي ستكون مستحقة في السنوات المقبلة. وعلى غرار كثير من هذه الأنظمة، سيستخدم الأعضاء الأصغر سناً قدراً أقل من الخدمات، مما يحقق التوازن مع استخدام الأعضاء الأكبر سناً والمتقاعدين لقدر أكبر. أما الزيادات المُبلغ عنها في عام 2020 فتتعلق غالباً بخصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة وتنشأ عن تغيرات في الافتراضات الاكتوارية، ومنها تلك الافتراضات المتعلقة بالسن. وتهدف تأثيرات العوامل الاكتوارية إلى تقديم أفضل تقدير للالتزامات الحالية من أجل الوفاء بالتكاليف المستقبلية بأموال اليوم، وقد نتجت عنها زيادة إجمالية قدرها 114.9 مليون فرنك سويسري. ورغم أن التأثير الاكتواري ينعكس مباشرةً على صافي الأصول، فإن هذه الزيادة تعادل، على سبيل التوضيح، 85% من إجمالي الفائض المحقق في عام 2020، وهي مهمة للغاية للمنظمة.

الشكل 4: تغيرات في التزامات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة بين عامي 2019 و2020 (بملايين الفرنكات السويسرية)



صافي الخدمة الحالية: الزيادة في الخصوم الناشئة عن الحقوق الإضافية التي اكتسبها موظفو المنظمة من خلال الخدمة المُقدَّمة خلال العام؛
تكلفة الفائدة: التكلفة الإضافية للاعتراف بالقيمة الحالية للحقوق المكتسبة بالفعل؛
صافي الاستحقاقات المدفوعة: المدفوعات التي سددتها الويبو للمستفيدين من الاستحقاقات؛
تعديلات الخطة: تغييرات ناتجة عن زيادات في الإجازة السنوية المسموح بها خلال عام 2020؛
تغيرات في الافتراضات: تغيرات ناتجة عن عوامل أخرى مستخدمة في التقييم.
المصدر: بيانات الويبو المالية المدققة

1.21 وكانت أهم العوامل التي أثرت في تقييم الخصوم هي العناصر المتعلقة بالافتراضات الاكتوارية، التي بلغ مجموعها 114.9 مليون فرنك سويسري (الشكل 4). وتألفت هذه العناصر مما يلي:

- 102.3 مليون فرنك سويسري لتغييرات في **الافتراضات الديمغرافية.** وتشمل هذه التغييرات تحديثات للافتراضات، مثل معدل الاستبدال والوفيات والإعاقة، والتقاعد والتعديلات المتعلقة بالعمر لمطالبات التكلفة الطبية.

- 10.4 مليون فرنك سويسري لتغييرات في **الافتراضات المالية.** وتشمل هذه التغييرات تحديثات للافتراضات مثل معدلات الخصم، والتضخم، والاتجاهات الطبية، وزيادات الرواتب.

- 2.4 مليون فرنك سويسري لتغييرات **الخبرة.** وتشمل هذه التغييرات تعديلات مطلوبة بسبب الاختلاف بين الافتراضات والنتائج الفعلية.

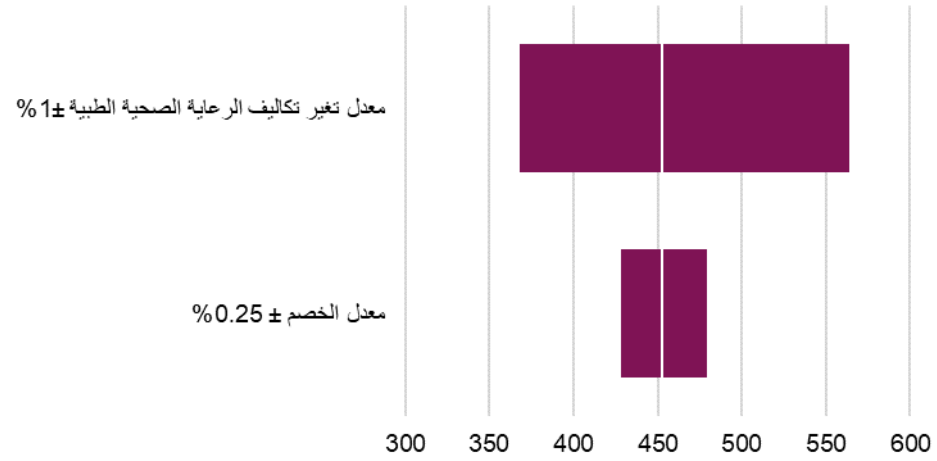
1.22 وكانت زيادة الخصوم في عام 2020 ترجع في المقام الأول إلى حدوث تغيير في التكاليف الطبية المستقبلية المفترضة المتعلقة بالعمر على النحو المُبيَّن في الملاحظة 10 على البيانات المالية. واستُخدمت معدلات متدرجة حسب السن عند تحديد أقساط التأمين لكي تعكس التكاليف الطبية المستقبلية المتوقعة بعد انتهاء الخدمة للموظفين الحاليين والمتقاعدين الحاليين ومعاليهم. ويتوافق هذا النهج مع العام السابق. كما أن حساب الويبو في عام 2020 للمعدلات المتدرجة حسب السن يستند إلى تحليل لبيانات المطالبات على مدى أربع سنوات، وقد أظهر هذا التحليل وجود زيادة كبيرة في تكاليف مطالبات المتقاعدين. ولم تُجرى أي تسوية لأي تأثير ناجم عن الجائحة، إذ لا يوجد حالياً ما يكفي من المعلومات المتاحة عن الاتجاهات لإجراء أي تسوية من هذا القبيل. وقد عملنا مع الويبو على تعزيز الإفصاح في هذا المجال الرئيسي الذي يكتنفه شك في التقدير، لضمان الظهور الواضح لأسباب هذا التغيير الكبير.

التأثير المستقبلي للخصوم

1.23 تتغير قيمة خصوم المنظمة بمرور الوقت، بناءً على ما يحدث من تغيرات في العوامل الديمغرافية والعوامل الاقتصادية الأخرى. وفي إطار التقييم السنوي الذي يُجريه خبراء المنظمة، تتلقى الويبو توقعات لقيمة الخصوم على مدى السنوات الأربع التالية، على فرض أن الافتراضات الحالية ستظل ثابتة. وقد قدمت الويبو نتائج هذا التقييم مع تحليل الخصوم في التقرير المالي السنوي. ونرى أن هذا الكشف الإضافي عن المخاطر التي تنطوي عليها اتجاهات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة يُعدّ عنصراً مهماً في التزام الويبو بتقديم تقارير شفافة إلى الدول الأعضاء، نظراً لأهمية ذلك بالنسبة للمنظمة. وتوضح التوقعات أن تأثير الافتراضات الحالية على الخصوم سيؤدي إلى زيادة متوقعة تجعلها تصل إلى 580.1 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2024 - أيْ زيادة بنسبة 28.1%.

1.24 وإضافةً إلى ما حدث من تغييرات في تقييم الخصوم بناءً على توقيت المدفوعات واكتساب الاستحقاقات، يتأثر تقييم الخصوم بما يحدث من تغييرات في الافتراضات الأساسية، مثل معدل الخصم واتجاهات الرعاية الصحية الطبية. وقد عُرض تأثير ذلك في الملاحظة 10 على البيانات المالية، ويمكن رؤيته في الشكل 5 أدناه. كما أن حساسية الافتراضات المتعلقة بإجمالي الخصوم عالية، ويمكن أن تؤثر الزيادات التي تشهدها الاتجاهات المتوقعة للتكاليف الطبية أو معدلات الخصم تأثيراً كبيراً على المنظمة. وإذا زادت اتجاهات التكاليف الطبية من 2.9% إلى 3.9%، فسيؤدي ذلك إلى زيادة الخصوم بمقدار 110.9 مليون فرنك سويسري أو بنسبة 24.5%. وعلى النقيض من ذلك، إذا انخفضت اتجاهات التكاليف الطبية إلى 1.9%، فسيؤدي ذلك إلى انخفاض الخصوم بمقدار 84.8 مليون فرنك سويسري أو بنسبة 18.7%.

الشكل 5: حساسية خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة لتغيرات الافتراضات المهمة (بملايين الفرنكات السويسرية)



ملاحظة: قيمة خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة بلغت 452.8 مليون فرنك سويسري (الخط الأبيض) في 31 ديسمبر 2020

المصدر: بيانات الويبو المالية المدققة

1.25 ونظراً إلى أهمية الخصوم والمخاطر التي تنطوي عليها، نرى أنه من المهم أن تكون للويبو سياسة واضحة لإدارة هذه المخاطر. وتختلف الويبو عن غيرها من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في أنها تحقق فوائض، لذلك يمكن إسراع وتيرة موازنة هذه الخصوم من خلال استمرار تحقيق فوائض. وتنص السياسات الحالية على أن المدير العام له أن يحدد مستوى تمويل خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة من خلال تخصيص النقد كاحتياطيات استراتيجية. ورغم أن ذلك يحقق نتيجة مماثلة، فإن كثيراً من المنظمات تحدد رسمياً أصول الخطة لتعويض وتقليل الخصوم المُبلغ عنها. وسيكون ذلك مفيداً أيضاً في تعزيز الشفافية بشأن صافي الخصوم الطويلة الأجل. وقد أبلغتنا الويبو بأن الدول الأعضاء لم تقبل في السابق اقتراحاً يدعو إلى إنشاء كيان منفصل للأصول المتعلقة بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة.

1.26 وتوفر الويبو الحماية الصحية بمقتضى نظام تأمين طبي تجاري لموظفيها الحاليين وموظفيها السابقين المؤهلين والمستفيدين التابعين لهم. وتُدفَع الأقساط الشهرية حسب جدول متدرج للموظفين العاملين، حيث يدفع معظم الموظفين المبتدئين 25% من الأقساط وتدفع الويبو 75%. أما تكلفة الأقساط الشهرية لكبار الموظفين فتكون مناصفةً بين الموظف والمنظمة. وأما المتقاعدين، فتتحمل المنظمة 65% من اشتراكاتهم الشهرية التي تبلغ 596 فرنكاً سويسرياً للبالغين و265 فرنكاً سويسرياً للأطفال المستفيدين. وأبلغتنا الويبو بأنها شاركت بنشاط في الفريق العامل المعني بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، وهو فريق فرعي منبثق عن شبكة المالية والميزانية التابعة للأمم المتحدة. وقد أُنشئ هذا الفريق لتحقيق هدف أساسي يتمثل في تحديد الطرائق التي يمكن بها التحكم في التكاليف أو تخفيضها. وقد أبقت الإدارةُ الدولَ الأعضاء على علم بالتقدم الذي أحرزه الفريق العامل، وواصلت الويبو استعراض التطورات الأخرى في هذا المجال في منظمات الأمم المتحدة الأخرى.

1.27 ورغم أن منظومة الأمم المتحدة تنطوي على مخاطر مالية بسبب استحقاقات الموظفين الموحدة المقدمة، وهو ما ينظر فيها الفريق العامل، فإن وضع الويبو يُمكّن دولها الأعضاء من تحديد الترتيبات المناسبة لظروف الويبو. وفي ظل تنبؤ الإدارة باتجاهات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، من المهم أن تنظر الدول الأعضاء في كيفية التحكم في التكاليف المستقبلية، مثل زيادة استخدام جوانب التعاقد الخارجي في عمليات الويبو، أو إدخال تغييرات على قواعد النظام ومعدلات الاشتراكات.

التوصية 2: نوصي الويبو بما يلي: (أ) تحديد مستوى مستهدف للأموال المُخصَّصة لخصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، وذلك بالتشاور مع الدول الأعضاء؛ (ب) والنظر في مخاطر وفوائد التحديد الرسمي للاستثمارات المُخصَّصة للتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة بوصفها أصول الخطة لتعزيز الشفافية بشأن

صافي الخصوم؛ (ج) والنظر في الخيارات المتاحة للتخفيف من حدة الزيادة المستقبلية المحتملة لخصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، والتواصل مع الدول الأعضاء بشأن تلك الخيارات.

الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة

1.28 إن الويبو من المنظمات الأعضاء في الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، ويشترك موظفوها في الصندوق. ولكن لا ترد في بيانات الويبو المالية أي خصوم اكتوارية لنظام المعاشات التقاعدية، لأن نظام المعاشات التقاعدية لا يستطيع أن يُحدِّد بدقة تقديراً موثوقاً به للمخاطر المقابلة التي تتحملها كل منظمة مشاركة.

1.29 وترد خصائص نظام المعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة في الملاحظة 10 على البيانات المالية، ويتكرر هذا الإفصاح نفسه في كثير من المنظمات المشاركة. وفي آخر تاريخ اكتواري، 31 ديسمبر 2019، خلص الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة إلى أن المادة 26 من لوائح الصندوق لا تشترط سداد مدفوعات تغطية العجز. وإذا تغير ذلك الوضع في المستقبل، فسيجب على الويبو سداد مدفوعات تغطية العجز. ويمثل هذا الوضع خطراً مالياً مستقبلياً محتملاً على المنظمة، ويجب الاستمرار في تتبعه وإدارته.

التقرير المالي السنوي

1.30 على عكس كثير من كيانات منظومة الأمم المتحدة الأخرى، قدَّمت الويبو تعليقات مالية مفصلة مصاحبة لبياناتها المالية. واستجابت الإدارة استجابةً إيجابيةً لتوصيتنا لعام 2018 الخاصة بتعزيز تكوين التعليقات المالية لإزالة قدر كبير من المقارنة التاريخية والتكرار بين التقرير والبيانات المالية. ونتفق مع سعي مجلس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إلى تعزيز سهولة الاطلاع على البيانات المالية، ويتمثل أحد الأساليب الرئيسية للقيام بذلك في جذب انتباه قُرّاء البيانات المالية من خلال التعليقات المصاحبة من أجل تركيز الانتباه على المخاطر الرئيسية، واستخدام البيانات المالية لتسليط الضوء على الكيفية التي أدت بها الموارد إلى تحقيق نتائج مفيدة.

1.31 ومن المهم لجميع المؤسسات أن تختبر بانتظام كيفية استخدام التعليقات المالية المصاحبة، وتتلقى آراء وتعقيبات من مستخدمي البيانات. وينبغي للويبو أن تنظر في كيفية تحسين استخدام قسم الأداء المالي ليكون مُكمِّلاً لأنشطة التواصل الحالية الرامية إلى تقديم رؤية مناسبة ونظرة أشمل على ما جرى تنفيذه من خلال الموارد المُبلغ عنها. ويعرض الشكل 1 وجهات نظرنا بشأن أفضل ممارسات إعداد التقارير التي يمكن أن نبرزها للويبو كوسيلة لتعزيز الشفافية، وأن نلفت انتباه الدول الأعضاء إليها. وتدمج الويبو بالفعل كثيراً من هذه الجوانب، ولكنها قد تستفيد من إدراج مزيد من معلومات الأداء الرئيسية بشأن نتائج أنشطتها التنفيذية. وإلى جانب ذلك، ينبغي أيضاً التشديد على المخاطر المالية الرئيسية. ويُعدّ تحليل اتجاهات الالتزامات المستقبلية للتأمين الصحي بعد نهاية الخدمة مثالاً جيداً على هذا النوع من تركيز الانتباه. وقد أطلعنا الأمانة على مزيد من إرشادات الممارسات الجيدة، وتسعدنا مواصلة التفاعل معها إذا رغبت في تطوير التقرير المالي.

اللوحة 1: مبادئ الممارسات الجيدة التي وضعها المكتب الوطني للتدقيق بشأن التقارير السنوية - إعداد تقارير واضحة وشفافة تعزز المساءلة وتحسن ثقة أصحاب المصلحة

المصدر: المكتب الوطني للتدقيق

الحوكمة والرقابة الداخلية

1.32 إن المدير العام مسؤول عن ضمان الإدارة المالية الفعالة للمنظمة وفقاً للنظام المالي. وقد أنشأ المدير العام أنظمة للرقابة الداخلية والتفويض، ويتولى الحفاظ على هذه الأنظمة التي لها أهمية في توفير إطار ضمان يمكن للدول الأعضاء أن تعتمد عليه. وتُعد الحوكمة والرقابة الداخلية الفعالتان جزءاً لا يتجزأ من الآليات التي تستخدمها المنظمة لتقديم ضمانات بشأن استخدام الموارد إلى الدول الأعضاء، كما ذكرنا آنفاً. وعلى الرغم من أن عملنا الإضافي في هذا المجال كان محدوداً في عام 2020، فإننا نلخص تطورات الويبو في المجالات الرئيسية، ألا وهي: رصد بيئة الرقابة من خلال خط الدفاع الثاني، وبيان الرقابة الداخلية، والتقييم الخارجي لجودة الرقابة الداخلية من قبل معهد المدققين الداخليين. وقد استعرضنا أيضاً فعالية التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال في الويبو في ظل ظروف الجائحة.

1.33 واستمر إعجابنا بالنهج الاستباقي الذي تتبعه الويبو في تطوير إطار الرقابة الداخلية. ونظراً إلى استمرار القيود الناجمة عن الجائحة، لم نتمكن من إجراء استعراض أكثر تفصيلاً لعمليات الويبو بالطريقة التي كنا ننوي اتباعها، لكننا لخَّصنا بعض مجالات التطوير التي حُدِّدت في أثناء التدقيق. وننوي دراسة هذه المجالات بمزيد من التفصيل عندما نكون لاحقاً في المقر الرئيسي للويبو.

الرقابة الداخلية

1.34 يعمل موظفو الويبو عن بُعد في الغالب منذ أوائل عام 2020. ويوفر نظام إدارة المعلومات الإدارية (AIMS) في الويبو كثيراً من أنظمتها الإدارية الأساسية، ومنها أنظمة الشؤون المالية والمحاسبة والمشتريات والموارد البشرية والرواتب وإدارة المخاطر. وقد حصل موظفو الويبو على حواسيب محمولة تُمكّنهم من النفاذ إلى نظام إدارة المعلومات الإدارية وغيره من الأنظمة الرئيسية. كما أن مسارات العمل داخل نظام إدارة المعلومات الإدارية تضمن معالجة المعاملات والأنشطة الأخرى واعتمادها ومراجعتها على الوجه الصحيح. أما فيما يخص الأنظمة التي تدعم الاتحادات الرئيسية، فإن الأجهزة المُقدَّمة تتيح إما النفاذ المباشر الآمن إلى التطبيقات

والعمليات الرئيسية المطلوبة وإما النفاذ إلى تلك التطبيقات والعمليات عبر شبكات افتراضية خاصة. ولأننا مدقق خارجي، فلدينا إمكانية النفاذ المناسب عن بُعد إلى وظائف التمويل والمحاسبة والمشتريات في نظام إدارة المعلومات الإدارية للقراءة فقط من أجل تيسير عملنا، وقد استطعنا التأكد من أن المعاملات التي فحصناها قد سُجِّلت على الوجه الصحيح.

1.35 وبوجه عام، لم تكشف نتائج تدقيقنا عن أي مواطن ضعف جوهرية في الرقابة أو لم تثبت أي تدهور ملحوظ في بيئة الرقابة. ولم تبلغنا الإدارة بأي أمور من هذا القبيل أو لم تُذكر أمور من هذا القبيل في بيان الرقابة الداخلية أو من خلال عمل مكتب الرقابة الداخلية. وكان استمرار الرقابة في ظل الجائحة إنجازاً ملحوظاً سلَّط الضوء على إحدى فوائد الاستثمار الكبير في أنظمة المعلومات. ولكن البيئات الرقابية قد تتغير، ولا يزال من المهم أن تُطبِّق الويبو إجراءات قوية لتوفير ضمانات بشأن عمليات الاستعراض التي تقوم بها الإدارة ومصادر الضمانات التي تثبت فعاليتها.

1.36 ولاحظنا بشكل متواصل مدى قوة الضوابط الداخلية التي وضعتها المنظمة والتزامها بتطوير هذه الضوابط وتعزيزها. وواصلت الويبو تعزيز الطريقة التي تدير بها خط الدفاع الثاني، الذي تطور في عام 2020 فأدى إلى زيادة كبيرة في الضوابط على مستوى العمليات فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأمن المعلومات، والحلول المركزية، وأداء الموارد البشرية وتطويرها، فأسفر ذلك عن تغطية أوسع للضوابط التي يبلغ مجموعها الآن 381 على نطاق المنظمة، منها 91% على الأقل عند مستوى النضج الثلاث أو أعلى منه، أيْ تُعتبر مستخدمةً وموثوقاً بها مع عدم وجود أي اختلاف بين كيفية التطبيق الفعلي للضوابط وما ينبغي أن تكون عليه.

1.37 وكان أحد الأمور التي ركزت عليها الويبو هو إجراء مزيد من عمليات التحقق والاختبارات لما أُجري من تقييمات، وقد سلطنا الضوء على ذلك للمرة الأولى في عام 2018. وقد وثَّقت وحدَّدت الويبو 106 مخاطر تهدد الضوابط الأساسية، ولديها أدلة تثبت أن 90 من هذه الضوابط تعمل ضد المخاطر المُحدَّدة. أضف إلى ذلك أن الويبو ذكرت أن مبادرتها الرامية إلى تحسين بعض الضوابط على مستوى العمليات باستخدام تحليلات البيانات قد صيغت الآن في وثيقة استراتيجية لتسترشد بها هذه التحسينات في السنوات القادمة. وقد سبق أن أشرنا إلى أهمية تحليلات البيانات في توفير عمليات تتمتع بقدر أكبر من المنهجية والأتمتة لتحديد الاتجاهات والحالات المتطرفة من أجل دعم الإبلاغ عن الاستثناءات، وأحطنا علماً باستجابة الأمانة لتوصية عام 2018 (2018: التوصية 3). ونخطط لأداء مزيد من الأعمال الموضوعية في هذا المجال عند تخفيف قيود كوفيد-19.

بيان الرقابة الداخلية

1.38 يُستخدم بيان الرقابة الداخلية بوصفه وثيقة مساءلة رئيسية لتقديم تقرير شفاف عن بيئة الرقابة والمخاطر التي تواجهها المنظمات. ويتوافق بيان الويبو مع المكونات السبعة لإطار المساءلة في الويبو، وهي: الإدارة القائمة على النتائج، والأداء وإدارة المخاطر، وآليات الرصد والمراقبة والشكاوى والاستجابة، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والتواصل، والمعايير الأخلاقية، وبيئة الرقابة. وقد وضعت الويبو هذا البيان داخل إطار عمل واضح وشامل للغاية، كما ذكرنا من قبل، ونعتقد أن هذا الإطار يوفر للدول الأعضاء درجة جيدة من الثقة في عمليات الرقابة.

1.39 وعند تجميع البيان، وفقاً للممارسات الجيدة، أولى المدير العام الاهتمام الواجب لبيان الضمان المؤقت الذي قدمه المدير العام السابق ويشمل الفترة الممتدة حتى سبتمبر 2020. واشتملت النقاط البارزة المهمة في بيان 2020 على تفاصيل المخاطر الرئيسية التي شهدها هذا العام وكيف تم تخفيف حدتها، لا سيما تنفيذ البرامج والمخاطر المالية التي واجهتها الويبو وتطورات أنشطة الرقابة المُبيَّنة أعلاه. كما أبرز المدير العام أن ترتيبات استمرارية تصريف الأعمال أثبتت فعاليتها حين انتقلت المنظمة على نطاق واسع إلى بيئة عمل افتراضية في أثناء الجائحة. تتوافق هذه الملاحظات توافقاً تاماً مع ملاحظاتنا التي أسفرت عنها عملية التدقيق.

1.40 يتيح بيان الرقابة الداخلية نظاماً حاسماً يؤلف بين مجموعة الضمانات لإثبات الوفاء بمسؤوليات المدير العام فيما يتعلق بالرقابة الداخلية. ويُعدّ الضمان الذي يقدمه مكتب الرقابة الداخلية أحد المجالات التي نرى أنه يمكن مواصلة تعزيزها. وعند وصف دور شعبة الرقابة الداخلية، ينبغي أن يُركِّز البيان أيضاً على نتائج عملها وكيف ستسترشد بها التحسينات التي تُجرى على إطار الرقابة. ونرى أن مشاركة شعبة الرقابة الداخلية أمر ضروري لأنها مصدر ضمان رئيسي للمدير العام لتأكيد فعالية عمليات الرقابة الداخلية. ومن منطلق التحلي بالشفافية الكاملة، ينبغي أن يعكس البيان مواطن الضعف المُحدَّدة في الرقابة الداخلية والإجراءات المخطط لاتخاذها من أجل معالجة مواطن الضعف المذكورة.

التقييم الخارجي لجودة شعبة الرقابة الداخلية

1.41 خلال عام 2020، أجرى معهد المدققين الداخليين تقييماً خارجياً لجودة شعبة الرقابة الداخلية في الويبو. وهذا التقييم من الممارسات الجيدة والمطلوبة دورياً بموجب المعايير المهنية التي تنص عليها شعبة الرقابة الداخلية في ميثاقها. وأجرى المعهد، في إطار استعراضه، مقابلات مع شتى أصحاب المصلحة، ومنهم ممثلون عن الأمانة واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة والمدقق الخارجي. وتبيَّن إجمالاً أن شعبة الرقابة الداخلية *تتوافق بوجه عام* مع العناصر الإلزامية للإطار الدولي للممارسات المهنية وميثاق الرقابة الداخلية. ورغم أن بعض عناصر السجل التقييمي لشعبة الرقابة الداخلية أظهرت توافقاً جزئياً أو عدم توافق، رُئي في معظم المجالات أن شعبة الرقابة الداخلية متوافقة وأنها وضعت خطط عمل لمعالجة الثغرات التي حددها المُقيِّم.

1.42 وخلص التقييم إلى أن شعبة الرقابة الداخلية تحقق مستويات عالية من الكفاءة. وابتداءً من السياسات الموثقة، وصولاً إلى استخدام التكنولوجيا لأتمتة التدقيق وتوسيع نطاقه، كان امتثال الفريق للمعايير المهنية التي وضعها معهد المدققين الداخليين أمراً جديراً بالتقدير نظراً لحجم الفريق الصغير نسبياً. كما أن الجهات المعنية الخاضعة للتدقيق أقرت بأداء شعبة الرقابة الداخلية لوظيفتها باستقلالية تامة، وبتقديم خدمات التدقيق المناسبة للإدارة وللجهات الخاضعة للتدقيق. واعتُبر الفريق مؤهلاً تأهيلاً جيداً، وملتزماً بالتدريب والتطوير المستمر لمواكبة أفضل الممارسات، ورُئي أن المعايير الأخلاقية ومستوى التمحيص يضمنان تمتعهم بالموضوعية الكاملة طول الوقت وعدم وجود أي تضارب محتمل في المصالح.

1.43 ويرى معهد المدققين الداخليين أن الرقابة الداخلية يمكن أن تعزز القيمة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الجهات الخاضعة للتدقيق من خلال ما يلي:

- تعزيز مواءمة خطتها التدقيقية والتزامات الحوكمة ونطاق عمليات التدقيق الفردية مع أكبر الأخطار التي تهدد أهداف الويبو الاستراتيجية ونتائجها المتوقعة، ومن ثمَّ زيادة تركيزها على المخاطر الاستراتيجية؛

- ومشاركة النتائج الجاري تنفيذها مع الجهة الخاضعة للتدقيق أثناء أعمال التدقيق الميدانية ومن خلال تقديم مستوى أعلى من التحليل الرسمي للأسباب الجذرية في التقارير؛

- واتخاذ تدابير لتحسين النفاذ إلى أعمال الجهات الضامنة الخارجية الرئيسية الأخرى، والانتفاع بتلك الأعمال، بهدف المساعدة على تكوين رأي إجمالي سنوي للمدققين.

1.44 وقبلت شعبة الرقابة الداخلية توصيات التقييم الخارجي بأكملها، ووُضِعت خطة عمل لتنفيذ الإجراءات المتفق عليها. والتزمت الشعبة أيضاً بإعداد خارطة طريق للمساعدة على تكوين رأي إجمالي بحلول نهاية عام 2025. ويجري حالياً النظر في نطاق الرأي السنوي ومدى شموله، وما إذا كان ينبغي أن يذهب إلى ما هو أبعد من عناصر الحوكمة والإدارة القائمة على النتائج وإدارة المخاطر الواردة في بيان الرقابة الداخلية.

1.45 وبعد مواءمة دوراتها الخاصة بالتخطيط والإبلاغ، أصبحت شعبة الرقابة الداخلية أقدر على وضع خطة عمل سنوية لدعم أي رأي من هذا القبيل، وهو ما سيقدم ضمانات إيجابية إلى المدير العام والدول الأعضاء. ونرى أن هذه الضمانات السنوية مهمة، وينبغي النظر في هذه التوصية في أقرب وقت.

1.46 وقد أبلغتنا شعبة الرقابة الداخلية بأنه يجري حالياً استعراض ميثاقها بالتعاون مع اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة والدول الأعضاء عقب التقييم الخارجي للجودة، وسوف يشمل هذا الاستعراض أيضاً نتائج استعراض نظام العدل الداخلي في الويبو.

التوصية 3: ينبغي للويبو تسريع الجدول الزمني لشعبة الرقابة الداخلية لتقديم رأي سنوي بشأن بيئة الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة في الويبو من أجل إمداد الدول الأعضاء بضمانات إضافية في هذه المجالات الرئيسية للرقابة ومساعدة المدير العام على إعداد بيانه الخاص بالرقابة الداخلية.

الاحتيال والمسائل الأخلاقية

1.47 يجب دائماً أن يمتثل سلوك موظفي الويبو وتصرفاتهم لأعلى المعايير الأخلاقية، على النحو المنصوص عليه في مدونة الويبو للأخلاقيات. ويُتوقع من الموظفين العموميين الالتزام بأعلى المعايير، ومن المهم أن تُظهر المنظمات التزامها بتعزيز وإذكاء الوعي بالسلوكيات المتوقعة. وقد التزمت الويبو بذلك من خلال برنامج للتدريب على الأخلاقيات جرى تعميمه على معظم موظفي الويبو عبر مكتب الأخلاقيات، وتدريب للتوعية بالاحتيال أكمله أكثر من 96% من الموظفين.

1.48 وواصلت الويبو الإبلاغ عن ترتيبات قوية لمكافحة الاحتيال، منها تقييماتها لمخاطر الاحتيال والضوابط المماثلة الأخرى. ويزداد تحسين ذلك عن طريق تعزيز خطوط الدفاع الثانية من خلال الاستخدام المخطط لأدوات تحليل البيانات والآليات الأخرى. ولا تزال الويبو في وضع جيد من حيث إثبات التزامها بمنع الاحتيال واكتشافه والاستجابة له وبإجراءات جمع البيانات التي تقدم معاً إطاراً واضحاً.

1.49 ويجري بانتظام منذ عام 2018 إبلاغ فريق إدارة المخاطر بالقضايا المتعلقة بالاحتيال، وإطلاع المدقق الخارجي عليها. ولم يُسفر تدقيقنا عن أي مؤشرات احتيال في المعاملات التي اختبرناها.

استمرارية تصريف الأعمال والاستجابة للجائحة

1.50 واجهت الويبو تحديات كبيرة خلال عام 2020 بسبب جائحة كوفيد-19. وكانت للجائحة عواقب وخيمة على جميع المنظمات الدولية، إذ غيرت ممارسات العمل وأثرت على طبيعة ومدى تنفيذ العمليات. ولأن معظم العمليات تُجرى في المقر الرئيسي، اضطر معظم الموظفين إلى العمل عن بُعد من منازلهم خلال فترات الإغلاق العام. وقد فُرض ذلك من قبل السلطات السويسرية، ومن منطلق رغبة المنظمة في تقليل المخاطر التي يتعرض لها الموظفون إلى أدنى حد ممكن. وكان حجم الاضطراب وتأثيره لا مثيل لهما في العصر الحديث، ولم تكد توجد على مستوى المنظومة خطط تأهب مُعدَّة لمواجهة هذه الدرجة من التحدي.

1.51 وفي إطار تدقيقنا لعام 2020، نظرنا في تأهب الويبو لجائحة فيروس كورونا (كوفيد-19). كما أن تخطيط التأهب للأحداث المُعطِّلة لسير العمل يستوعب التخصصات ذات الصلة باستمرارية تصريف الأعمال، والطوارئ، وإدارة الأزمات. ويشمل التخطيط الفعال لإجراءات التأهب ما يلي:

تحديد التهديدات التنظيمية والسيناريوهات التي من المحتمل أن تؤثر تأثيراً خطيراً على سير العمل كالمعتاد.

وإعداد خطط تفصيلية توضح كيفية التعامل مع هذه التهديدات أو السيناريوهات للتخفيف من حدة عواقبها وموازنة هذه العواقب في ضوء تقييم احتمالية حدوثها والنظر في المخاطر الأخرى التي تواجه المنظمة.

ووضع خطط لإدارة الأزمات تُحدِّد كيف ستتعامل المنظمة مع العواقب الفورية لحالة الطوارئ.

واستخلاص الدروس من التدريبات والأحداث الحقيقية للاسترشاد بها في التخطيط المستقبلي.

1.52 وقد يؤدي التقصير في التخطيط للتأهب إلى عواقب وخيمة على المنظمة وموظفيها. وقد نظرنا فيما إذا كانت الويبو قد راعت بما فيه الكفاية احتمالية وقوع حادث مُعطِّل قادر على التأثير على عملياتها وعلى إمكانية الوصول إلى مبانيها وموظفيها؛ ومدى كفاية خططها الرامية إلى التخفيف من آثار أي حادث من هذا القبيل؛ والخطوات المتخذة لتطبيق الدروس المستفادة من تجربة الجائحة من أجل تحسين التأهب في المرة القادمة. وفي هذه المرة، كان الإجراء الرئيسي للتخفيف من حدة هذا الحادث المُعطِّل هو تحوُّل الأمانة إلى نموذج عمل من المنزل في الغالب خلال معظم عام 2020.

تقييم نهج الويبو

1.53 تُطبِّق الويبو إطاراً تنظيمياً موثَّقاً يجمع بين المكونات الرئيسية للتخطيط للتأهب والصمود التي تشمل استمرارية تصريف الأعمال وإدارة الأزمات والتعافي من الكوارث والسلامة والأمن، ويهدف هذا الإطار إلى التوافق مع سياسة المنظمة لإدارة المخاطر. وهذا الإطار، الذي يعود تاريخه إلى فبراير 2015 وجرى تحديثه في أكتوبر 2019، يستفيد من الممارسات الجيدة والإرشادات الصادرة عن منظمات أخرى، منها منظمة الصحة العالمية (WHO) والشبكة الأوسع لهيئات الأمم المتحدة.

1.54 ويتضح من استعراضنا لسجل الويبو للمخاطر المؤسسية أنها كانت قد وضعت احتمالية حدوث اضطراب كبير لبعض خدماتها واستثماراتها الرئيسية بسبب حدث كارثي أو مخاطر خارجية أو تقلبات اقتصادية أو جائحة،

قبل اندلاع جائحة كوفيد-19. وعادةً ما تشير إجراءات التخفيف من حدة هذه المخاطر إلى دور خطط استمرارية تصريف الأعمال.

1.55 وكانت الويبو قد عملت على خطط استمرارية تصريف أعمالها في جنيف خلال عام 2019، ووضعت ما أسمته مسودة كاملة موحدة (النسخة 1.0) لخطة استمرارية تصريف أعمال المنظمة في منتصف نوفمبر 2019. وتضم خطة استمرارية تصريف أعمال المنظمة خطط عمل فردية للوظائف الحيوية التي تُؤدى في المقر الرئيسي، إلى جانب، على حد علمنا، خطط منفصلة لمكاتب الويبو الخارجية الكبيرة. وكانت لدى الويبو أيضاً خطط للجوائح وإدارة الأزمات قبل اندلاع الجائحة الحالية، إلا أن خطة إدارة الأزمات اعتمدها المدير العام قبل أسبوع واحد فقط من إعلان منظمة الصحة العالمية عن الجائحة في 11 مارس 2020. وعقب تكليفها العاجل، أضافت الأمانة خطط طوارئ موثقة بشأن الوظائف الحيوية إلى خطة استمرارية تصريف أعمال المنظمة خلال مارس 2020. ورغم أنه نادراً ما كان أحد يتوقع حدوث تأثير بهذه الشدة، فإن مستوى تأهب الويبو وإدارتها للمخاطر كان من أقوى المستويات التي شهدناها.

1.56 كما أن هذه الجائحة مكَّنت الويبو من اختبار ترتيباتها المتعلقة باستمرارية تصريف الأعمال، وتنفيذ خطتها الخاصة بإدارة الأزمات. ونرى أن الأمانة كان لديها إطار عمل مُنظَّم بدرجة معقولة لتخطيط إجراءات التأهب قبل الجائحة، وكانت العناصر الأساسية مُطبَّقة، ومنها الخطط التي تُحدد الوظائف والأدوار الحيوية (بما في ذلك الموردون الأساسيون) والموظفين الأساسيين؛ والمسؤوليات والحوكمة الأساسية؛ وترتيبات الاتصالات والاختبار والمراجعة. وتشمل السمات الإيجابية لاستجابة الويبو اللاحقة ما يلي:

- استعراض المخاطر بانتظام من قبل فريق إدارة المخاطر الذي يرأسه المدير العام، وقد اجتمع هذا الفريق خمس مرات في عام 2020، وأجرى في يونيو 2020 استعراضاً خاصاً للمخاطر الناجمة عن الجائحة.
- وتقديم تقارير إلى الدول الأعضاء مع قيام الأمانة (أ) بإصدار لوحة معلومات بشأن إدارة الأزمات ابتداءً من أبريل 2020 لتوضيح أداء الويبو التنفيذي خلال الجائحة، وإن لم تكن لوحة المعلومات مُصمَّمةً على نحو يتلاءم بدقة مع مخاطر الجائحة الرئيسية التي حددها فريق إدارة المخاطر؛ (ب) وتقديم تحديثات رسمية إلى الدورة الحادية والثلاثين للجنة البرنامج والميزانية والدورة الحادية والستين للجمعيات في سبتمبر 2020.
- والمرونة في تحديث العمليات المعتادة في مجالات العمل الحيوية للسماح باستمرار العمليات، مثل قرار التحول من المراسلات البريدية إلى البريد الإلكتروني في نظام لاهاي ونظام مدريد، انتظاراً لمزيد من الاستثمارات الرقمية الكبيرة في هذه المجالات.
- والمراجعة المستمرة لخطط الأزمات - على سبيل المثال، في الوقت الذي كنا نجري فيه الفحص، كانت خطة إدارة الأزمات مُتَّبَعة، وكانت قد خضعت للتحديث والاعتماد من قبل المدير العام في 13 يناير 2021.

1.57 ورغم أن الويبو استجابت استجابةً جيدةً لهذه المحنة وواصلت عملياتها، فقد حددنا عدداً من المجالات التي يمكن فيها تعزيز العمليات والنظر فيها. ولاحظنا أن مخاطر تعطُّل العمل الكبيرة في سجل الويبو للمخاطر قبل الجائحة كانت تتولى مسؤولية درئها برامجُ فردية على الرغم من احتمالية أن يكون لها تأثير على مستوى المنظمة بأكملها. على سبيل المثال، كان مدير الموارد البشرية هو الذي يتولى مسؤولية درء خطر حدوث جائحة، وكان تأثير ذلك الخطر على الأعمال يُوصَف بأنه صغير، على الرغم من تعديل ذلك الوصف ليصبح "كارثياً" حينما انكشفت الأحداث في أوائل عام 2020. وكان يمكن للويبو أن تتحلى بقدر أكبر من الاتساق في طريقة تصنيفها لمخاطر تعطل الأعمال. وخلال عام 2020، حُدِّدت مخاطر تنظيمية أخرى، وأُعيد تصنيف بعض مخاطر البرامج السابقة. وترى الويبو أن نهجها المُتَّبع كان عملياً مع الإسناد المناسب للمسؤولية عن درء المخاطر. وسوف ننظر بتمعنٍ أكبر في عملية الإدارة المركزية لمخاطر الويبو وكيف تطورت، وذلك في تدقيقنا لعام 2021.

1.58 وكانت خطط استمرارية تصريف الأعمال لكل وظيفة بالغة الأهمية في مراحل مختلفة من النضج قُبيل الجائحة مباشرةً. وبعض وظائف العمل البالغة الأهمية، مثل سجل لاهاي وسجل مدريد، لم تضع خططاً شاملة في الوقت الذي بدأت فيه الجائحة، ولم تُعتمَد جميع الخطط من مديري البرامج. أما الخطط التي تستهدف وظائف الدعم الحيوية مثل المنشآت وتكنولوجيا المعلومات فكانت في الغالب أكثر تطوراً، مما يُظهر أنها عناصر تمكينية بالغة الأهمية لأداء الأعمال. وحتى في الحالات التي كانت توجد فيها خطط للوظائف الحيوية، ظلت هناك بعض الفجوات الكبيرة في الوقت الذي أجرينا فيه المراجعة، منها تحديد الموظفين البدلاء واختبار العناصر

الرئيسية مثل خطة الاستجابة للطوارئ الطبية. وقد أقرت الأمانة بالحاجة إلى زيادة عدد وظائف العمل الحيوية التي لها خطط شاملة بشأن تصريف الأعمال في عملها المستقبلي.

1.59 ومُنحت الوظائف الحيوية مهلة أقل من 24 ساعة لوضع خطط طوارئ توضح كيفية تنفيذ العمل عن بُعد من خارج مكاتب الويبو بعد أن أعلنت منظمة الصحة العالمية اندلاع جائحة عالمية في 11 مارس 2020. وذلك على الرغم من أن منظمة الصحة العالمية كانت قد أشارت إلى التهديد الحقيقي الناجم عن كوفيد-19 في 30 يناير 2020 عندما أعلنت أنه طارئة صحية عمومية تثير قلقاً دولياً. وفي بعض الحالات، كانت خطط الطوارئ هذه تكراراً إلى حد بعيد لمحتوى خطط الوظائف الحيوية داخل خطة استمرارية تصريف أعمال المنظمة؛ وفي حالات أخرى، كان الافتقار إلى خطة مُعدَّة مسبقاً للوظيفة الحيوية يعني استحالة تنفيذ هذا النهج.

1.60 وتوقفت إلى حد بعيد أعمال التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال بعد إعلان الجائحة العالمية. وقرار تعليق العمل على التخطيط لاستمرارية تصريف الأعمال يعكس، بطبيعة الحال، الحاجة إلى الاستجابة للأزمة الراهنة، لكن هذا التعليق استمر طول عام 2020، على الرغم من الثغرات الموجودة في خطط الوظائف الحيوية. وبوجه عام، نجحت المنظمة في التحول إلى إنجاز العمليات عن بُعد بقدر محدود من تعطل استمرارها في تقديم الخدمات الحيوية للمستخدمين، وإن كنا قد حددنا مجالات تحتاج إلى تحسين. كما أثبتت الويبو أن لديها إلى حد بعيد اللبنات الأساسية اللازمة لبناء قدرة أعمالها على الصمود.

1.61 وعلى الرغم من أن الأمانة عدلت استجابتها للجائحة المتنامية بمرور الوقت، فإنها لم تنتهِ بعدُ من إجراء استعراض شامل للدروس المستفادة من هذه التجربة. ويعكس ذلك جزئياً الطابعَ المتواصل للجائحة. وأخبرتنا الأمانة أنها تتوقع استكمال استعراض شامل للدروس المستفادة من استجابة الويبو الخاصة باستمرارية تصريف الأعمال في عام 2021. أضف إلى ذلك أننا ندرك أن وحدة التفتيش المشتركة تُجري حالياً استعراضاً على نطاق المنظومة بشأن استمرارية تصريف الأعمال، وقد يُسفر ذلك الاستعراض عن دروس ورؤى أوسع نطاقاً تستفيد منها الويبو.

التوصية 4: ينبغي أن تجري الويبو تقييماً شاملاً ومنهجياً للدروس المستفادة من تطبيقها لخطط التأهب عند التصدي للجائحة من أجل الاسترشاد بها في عملية وضع الإجراءات الخاصة باستمرارية تصريف الأعمال.

الجزء الثاني

المشروعات الممولة من الأموال الاحتياطية

معلومات أساسية

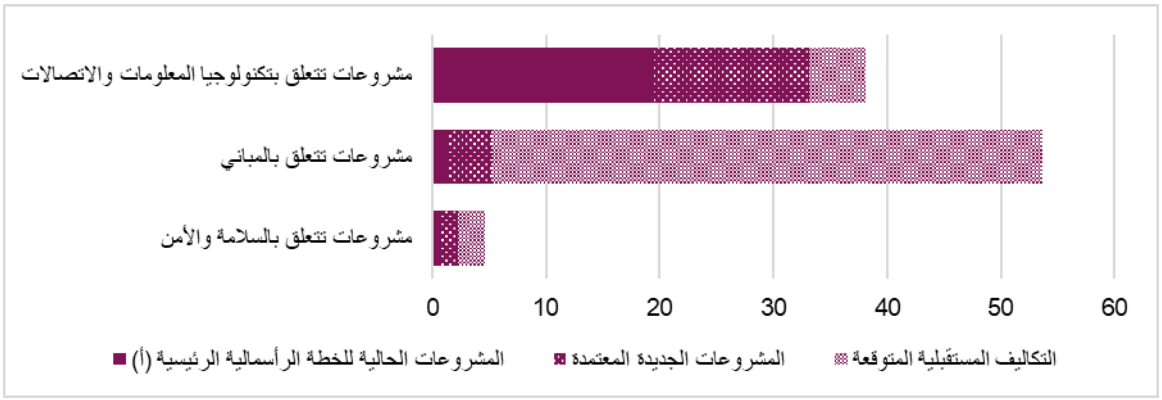
2.1 للويبو سجل حافل في تحقيق إيرادات تتجاوز التكاليف، مع فوائض ناتجة عن الطلب المتزايد باستمرار على خدمات الملكية الفكرية. وأدى استمرار تحقيق الفوائض إلى زيادة أموال الويبو الاحتياطية، مما مكّنها من تمويل التزاماتها الطويلة الأجل تمويلاً جزئياً، وسمح لها بالاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيات اللازمة للحفاظ على هذا النمو ومواصلته. وتُعدّ القرارات المتعلقة باستخدام الموارد الاحتياطية جزءاً أساسياً من استراتيجية الويبو المالية، وقد جعلنا ذلك أحد المجالات التي ركز عليها عملنا هذا العام. وكانت جمعيات الدول الأعضاء قد اعتمدت في عام 2015 سياسة الويبو الحالية الخاصة بالأموال الاحتياطية التي وضعت المبادئ الرئيسية لاستخدام الأموال الاحتياطية.

2.2 ووفقاً لهذه السياسة المعتمدة، وُضِعت خطة رأسمالية رئيسية للاتفاق على الأولويات الاستثمارية بما يتماشى مع تلك المبادئ، ويُستخدم ذلك كأساس للمخصصات التي تُحدَّد من خلال ميزانية الثنائية. ويُركّز عملنا على كيفية استخدام الخطة الرأسمالية الرئيسية للأموال الاحتياطية، وكيفية ارتباط هذه العملية باستراتيجية أوسع نطاقاً وبعملية اتخاذ القرارات. وتناول استعراضنا تطور الخطة الرأسمالية الرئيسية والحوكمة الشاملة، بما في ذلك اختيار المشروع والإشراف عليه. ورغم أن استعراضنا يتناول بعض أنشطة المشروعات، فإننا لم نستعرض إدارة وتنفيذ المشروعات نفسها.

تطوُّر الخطة الرأسمالية الرئيسية

2.3 في عام 2013، اعتمدت الدول الأعضاء الخطة الرأسمالية الرئيسية 2014-2019 التي تشمل سبعة مشروعات استثمارية رأسمالية رئيسية ممولة من الأموال الاحتياطية ومتوافقة مع سياسة الأموال الاحتياطية. وكانت الميزانية الإجمالية 11.2 مليون فرنك سويسري. وفي عام 2017، اعتُمدت الخطة الرأسمالية الرئيسية 2018-2027 بميزانية إجمالية قدرها 25.5 مليون فرنك سويسري، وأقرت الخطة باحتمالية ظهور أولويات أخرى، لا سيما فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات. ونتيجةً لذلك، شهدت أحدث نسخة من الخطة الرأسمالية الرئيسية زيادةً كبيرةً في قيمة المشروعات المُخطط لها، إذ بلغت القيمة الإضافية 74.8 مليون فرنك سويسري على مدار السنوات العشر 2020-2029 (الشكل 6).

الشكل 6 - الخطط الرأسمالية الرئيسية 2020-2029
بملايين الفرنكات السويسرية



ملاحظات:

(أ) رصيد مشروعات الخطة الرأسمالية الرئيسية الحالية يشمل الميزانيات المتبقية في 31 ديسمبر 2018، مطروحاً منها المبالغ التي يتعين إعادتها إلى الفوائض المتراكمة والنفقات الفعلية حتى 17 يونيو 2019، وهو تاريخ وثيقة الخطة الرأسمالية الرئيسية 2020-2029

المصدر: استعراض الخطط الرأسمالية الرئيسية من قِبَل المكتب الوطني للتدقيق

2.4 وذكرت الأمانة في تقريرها المُقدَّم إلى لجنة البرنامج والميزانية في دورتها التي عُقدت في سبتمبر 2020 أن إجمالي ميزانيات المشروعات المعتمدة بلغ 83.8 مليون فرنك سويسري، وحتى ديسمبر 2020، كان الرصيد غير المُنفَق لهذه المشروعات 28.2 مليون فرنك سويسري كما هو موضح في البيان الثالث من البيانات المالية. وتتزايد الأموال المُخصَّصة للخطة الرأسمالية الرئيسية مع ارتفاع مستوى طموح الخطة، مدفوعةً في ذلك بالاحتياجات المُحدَّدة واستراتيجية الويبو الرامية إلى الاستثمار لكي تظل مبانيها وبنيتها التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وافية بالغرض.

2.5 كما أن خطة الويبو الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة 2016-2021 توفر السياق الذي تُنفَّذ فيه الأهداف الاستراتيجية التسعة، وتُحدِّد التحديات والفرص الخاصة بالملكية الفكرية وبعمل الويبو، وتضع استراتيجيات عامة لمواجهة تلك التحديات في السنوات الست الممتدة من 2016 إلى 2021. ولكن الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل لا تتناول رأس مال الويبو والمتطلبات الاستثمارية الأخرى، وليست مدمجة في الخطة الاستراتيجية الحالية.

2.6 ووجود فوائض كبيرة لتمويل الاستثمارات يعني أن الويبو، على عكس كثير من المنظمات الدولية الأخرى، ليس لديها نفس الدوافع أو الضغوط لإثبات الحاجة إلى ترتيب الأولويات أو الفعالية من حيث التكلفة. ويزيد ذلك من أهمية أن تكون الخطة الرأسمالية الرئيسية ودراسات جدوى فرادى المشروعات شفافة وقوية، وأن تخضع لعمليات تمحيص فعالة، وأن تضمن تقييم النتائج للاستفادة من الملاحظات والتعقيبات في عمليات إدارة المشروعات والخطة الرأسمالية الرئيسية. ولم نتمكن من أن نُحدِّد بوضوح كيف رُتِّبت أولويات المشروعات الحالية مقارنةً بالخطط المحتملة الأخرى، أو أن نحدد مدى الحاجة النسبية إلى كل مشروع من مشروعات الخطة الرأسمالية الرئيسية.

2.7 ونرى أن الخطة الرأسمالية الرئيسية يمكن تحسينها عن طريق تصنيف المشروعات من حيث أولويتها، وزيادة توضيح علاقتها بأهداف الويبو. فذلك من شأنه أن يسمح برسم خريطة أوضح تُبيِّن علاقة المشروعات المقترحة بأهداف الويبو المركزية والخطة الاستراتيجية. وينبغي أن تكون القرارات الاستثمارية مدفوعة بالاحتياج، مع التحديد الواضح للفرص ذات الأهمية المحورية لأهداف الويبو.

2.8 ولأن المنظمة وضعت استثمارات كبيرة في مشروعات خاصة لفترة ممتدة، فمن المهم التأكد من أنه لا يزال من المناسب الاستمرار في هذا المستوى من الاستثمار. وينبغي أن تنظر الويبو في أنشطة المشروعات في سياق الفرص الاستثمارية الأخرى مثل تعزيز برنامج التعاون التقني، أو تقليل المخاطر المالية التي تتعرض لها المنظمة عن طريق تقليل التزامات استحقاقات الموظفين، أو مراجعة هيكل الرسوم. ومن المهم التخفيف من حدة أحد المخاطر الشائعة في مشروعات القطاع العام، ألا وهو أنها قد تتوسع وتنمو بما يتجاوز الحاجة الأصلية فتعاني من القصور المُسمى "التذهيب" (أيْ إضافة خدمات أو مميزات غير ضرورية لمخرجات المشروع) نظراً

لسهولة الحصول على رأس المال. ولم يتناول تدقيقنا نطاق أو أوجه قصور كل مشروع على حدة، لكننا نعتبر ذلك مخاطر عامة يجب التخفيف من حدتها في جميع المشروعات.

2.9 ونرى، بوجه عام، أنه يلزم تحسين الخطة الرأسمالية الرئيسية لضمان زيادة تركيزها الاستراتيجي، وزيادة توافقها بوضوح مع أهداف الويبو واستراتيجيتها المتوسطة الأجل.

التوصية 5: ينبغي أن تنظر الويبو في ربط فرادى المشروعات بأهداف الويبو الأساسية، وتصنيف المشروعات لتمكين الدول الأعضاء من فهم مجالات الاستثمار ذات الأولوية فهماً أفضل.

التوصية 6: ينبغي أن تنظر الويبو في زيادة تكامل الخطة الرأسمالية الرئيسية مع استراتيجيتها المتوسطة الأجل.

حوكمة الخطة الرأسمالية الرئيسية

2.10 للحوكمة الرشيدة أهمية بالغة في نجاح المشروعات. وتستخدم الخطة الرأسمالية الرئيسية قدراً كبيراً من موارد المنظمة، وهو أمر مُسلَّم به من خلال الشرط الذي يقضي بضرورة حصول الويبو على موافقة الدول الأعضاء على الخطة الرأسمالية الرئيسية. وفي ظل وجود إجراءات الحوكمة المذكورة، من الضروري أن تُطبَّق ضمن إطار واضح ينظم السلطات، وأن تكون المعلومات المُقدَّمة في إطار عملية الموافقة شفافةً وأن توفر أساساً كافياً لاتخاذ قرارات مستنيرة.

2.11 وتتألف الخطة الرأسمالية الرئيسية من مشروعات فردية لكل مشروع منها موجز يُقدَّم إلى الدول الأعضاء لتنظر فيه في إطار عملية الاعتماد. وتُقترح المشروعات التي تتكون منها الخطة الرأسمالية الرئيسية حسب مجالات عمل الويبو في إطار عملية إعداد البرنامج والميزانية للثنائية. ويجب أن تستوفي فرادى المشروعات معايير معينة وضعتها الدول الأعضاء لإدراجها ضمن استثمارات الخطة الرأسمالية الرئيسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لفرادى المشروعات في أنها ينبغي أن تكون:

- مشروعات محدودة وغير متكررة من أجل تحسينات رأسمالية وظروف استثنائية. وتُحدَّد المشروعات الرأسمالية عادة في خطة رأسمالية رئيسية طويلة الأجل، وقد تُحدّد كمشروعات تتعلق بالبناء/التجديد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويلزم إنجازها لضمان استمرار مرافق المنظمة وأنظمتها في الوفاء بالغرض المنشود منها وذلك بإجراء توسيعات أو إضافات مهمة.

- مُعدَّة بطريقة شاملة وبالاستناد إلى معلومات عن تكاليف كامل دورات حياة المشروعات، والفوائد المقدّرة (التي قد تكون ذات طبيعة مالية ونوعية على حد سواء)، والنفقات المتكرّرة التي ستكون المنظمة مُلزَمة برصد موارد لها في إطار الميزانية العادية في الثنائيات اللاحقة، والأثر الواقع على التدفقات النقدية ومستويات سيولة الأموال الاحتياطية.

- خارج فترة الثنائية المالية للمنظمة، ويمكن أن تشمل أو تمتد لأكثر من ثنائية واحدة.

2.12 ولاحظنا أنه، في تعريف سابق، كان يجب أن تكون المشروعات الخاصة "استثنائية" مما شدد على أهمية تميُّز الاستثمار بطابع فريد. فوسَّعت الدول الأعضاء نطاق ذلك التعريف ليصبح تعريفاً أوسع وأشمل، مما أتاح إمكانية تمويل مشروعات لتحقيق أغراض أعم، مثل صيانة المنشآت. واستعرضنا عينة من المشروعات لنرى هل تستوفي معايير الإدراج والتمويل كمشروعات خاصة أم لا. ووجدنا أنه في بعض الحالات كان يوجد سبب منطقي قوي، ولكن كان سبب تمويل المشروع بهذه الطريقة أقل وضوحاً في حالات أخرى.

2.13 على سبيل المثال، نستطيع أن نرى بوضوح مزايا الاستثمار في بوابة الويبو للملكية الفكرية، ومشروع التوسع الخارجي لنظام لاهاي، ومشروعات تنفيذ الإدارة المركزية للمحتوى بوصفه استثماراً في منصات جوهرية. فهذه المشروعات تُحسِّن حصول العملاء الداخليين والخارجيين على الخدمات، وتُدخل الأتمتة، وتدمج عمليات تكنولوجيا المعلومات الحالية، وتحسن الوصول إلى المعارف المؤسسية وإدارتها. وهناك مشروعات أخرى، مثل مشروعات الحد من انقطاع التيار الكهربائي وتحديث أنظمة التشغيل الآلي للمصاعد، تضمن أن تظل مرافق الويبو وأنظمتها ملائمة للغرض من خلال التوسع والإضافات، وعادةً ما تكون هذه الأنواع من المشروعات جزءاً من برنامج الإصلاح والتجديد الممول من الموارد الأساسية وجزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التمويل العادي للمنظمة.

2.14 كما أن مزج الاستثمارات الاستراتيجية بالاستثمارات التي تحافظ على الأصول الجارية من المحتمل أن يتسبب في أن تفقد الخطة الرأسمالية الرئيسية تركيزها الاستراتيجي وأن تتعارض مع مفهوم استناد الخطة الرأسمالية الرئيسية إلى حافظة متسقة من المشروعات الخاصة والمهمة. وقد يؤدي ذلك إلى خطر فقدان الخطة الرأسمالية الرئيسية لتركيزها بوصفها محفظة من المشروعات ذات القيمة المضافة. وينبغي، في رأينا، دمج هذه المشروعات الرأسمالية في التخطيط الاستراتيجي الرئيسي وعمليات إعداد ميزانيات الثنائيات.

التوصية 7: ينبغي للويبو، بالتشاور مع الدول الأعضاء، أن تعيد النظر في المعايير المتعلقة باستثمارات المشروعات الخاصة من أجل مواصلة التركيز على طبيعتها الخاصة والمهمة وتخصيص اعتمادات في الميزانية لاستثمارات التجديد العامة الأوسع والمبادرات الأصغر من خلال عملية إعداد الميزانية العادية.

2.15 ومنذ وضع معايير المشروعات الخاصة، توجد زيادة كبيرة في مستوى وحجم أنشطة المشروعات. وقد ترغب الدول الأعضاء في إعادة النظر في المعايير للتأكد من أنها تعكس الطريقة التي ترغب الدول الأعضاء في استخدام الأموال الفائضة بها. وقد لاحظنا أن الترتيبات الحالية لا تميز بين الاستثمارات الكبيرة جداً، مثل بوابة نظام مدريد للملكية الفكرية التي تبلغ تكلفتها 6 ملايين فرنك سويسري، والاستثمارات ذات النطاق الأصغر كثيراً، مثل نظام إدارة الخزانة الذي تبلغ تكلفته 250 ألف فرنك سويسري، أو الأعمال المقترحة لتقوية الأبواب من أجل زيادة الحماية الأمنية بتكلفة قدرها 325 ألف فرنك سويسري.

2.16 وقد ترغب الدول الأعضاء في أن تنظر في وضع معايير تتطلب مزيداً من المعلومات والبيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة عندما تتجاوز المشروعات حداً معيناً، وأن تشترط عناصر مختلفة لإعداد تقارير عن المراحل الرئيسية أو ضمانات إذا كانت تكلفة المشروعات كبيرة أو إذا كانت مخاطرها تمس السمعة. ونرى أن هذا النوع من التركيز عنصر أساسي من عناصر الحوكمة الرشيدة للبرامج الرأسمالية الرئيسية، كما أنه ضروري لتقليل التكلفة الإضافية لإدارة النفقات الرأسمالية الروتينية من خلال عملية إعداد الخطة الرأسمالية الرئيسية.

التوصية 8: قد ترغب الدول الأعضاء في وضع حدود للمشروعات المُدرجة في الخطة الرأسمالية الرئيسية لكي تتسم الخطة بالكفاءة وتُركز على المبادرات الاستثمارية الاستراتيجية الرئيسية، ولوضع متطلبات مختلفة بشأن الضمان والإبلاغ لتراعي تناسب المشروع وحجمه.

دورة حياة مشروعات الخطة الرأسمالية الرئيسية

2.17 تتّبع الويبو خمس خطوات لتوجيه عملية إعداد الخطة الرأسمالية الرئيسية على النحو المُبيَّن في الشكل 7. ولدعم استعراضنا الاستراتيجي لعملية إعداد الخطة الرأسمالية الرئيسية، أجرينا استعراضاً رفيع المستوى لخطوتي بدء المشروع وتقديم تقارير إلى الدول الأعضاء من خلال تقرير أداء الويبو. وندرك أن شعبة الرقابة الداخلية تخطط لاستعراض حوكمة الخطة الرأسمالية الرئيسية في عام 2021، ولذلك لم ننظر بالتفصيل في ترتيبات حوكمة البرامج والمشروعات تجنباً للازدواجية المحتملة.

الشكل 7 - استعراض رفيع المستوى لعملية إعداد الخطة الرأسمالية الرئيسية

الموافقة على الخطة الرأسمالية الرئيسية في الجمعيات العامة

اختيار المشروع

2.18 إن إعداد دراسة جدوى خطوةٌ مهمةٌ في أي مشروع لتحديد الأمور المتوقع تحقيقها، ومقدار الموارد المطلوبة وتوقيتها، ومواءمة المشروع مع أولويات المنظمة وأهدافها. كما أن خطط العمل الجيدة تُمكّن متخذي القرارات من إصدار أحكام مستنيرة بشأن تقدم المشروعات من عدمه.

2.19 ومنذ عام 2018، أُضفي الطابع الرسمي على الإجراءات التي تتخذها الويبو لاختيار المشروعات التي تُدرج في الخطة الرأسمالية الرئيسية. فتُقدَّم دراسة جدوى لمشروعات الخطة الرأسمالية الرئيسية في شكل وثائق بدء المشروع. وتتضمن هذه الوثائق النظر في الوضع الحالي، والأهداف، والمخرجات الرفيعة المستوى، والمخاطر، والتكاليف، والفوائد، والجداول الزمنية الرفيعة المستوى. وتُعتمد المقترحات ودراسات الجدوى من قبل مجالس البرامج والمدير العام قبل إدراجها في الخطة الرأسمالية الرئيسية. وقبل عام 2018، كان يجري إعداد معلومات موجزة بشأن الخطة الرأسمالية الرئيسية التي لم تكن مدعومة رسمياً بموجزات متسقة أو شاملة عن المشروعات.

2.20 وتتبع الويبو إجراءات لإدارة المشروعات، وفقاً للمبادئ المعترف بها في إطار 2PRINCE. ويشمل ذلك نهجاً ينبغي أن يوفر الأدوات اللازمة لما يلي: تقديم دراسة جدوى منسقة، والتعلم من التجربة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، واتباع نهج مرحلي في إدارة المشروع ومراقبته. وتنص الإرشادات الخاصة بإدارة مشروعات خطة الويبو الرأسمالية الرئيسية على هذه المبادئ لدعم نُهُج الإدارة السليمة للمشروعات الرأسمالية.

التخطيط للمشروع

2.21 استعرضنا مجموعة مُختارة من وثائق بدء المشروعات، ووجدنا أن النموذج الموحد قد استُخدم في جميع الحالات التي تشمل السمات الرئيسية للمنهجية على النحو المُبيَّن في الإرشادات الخاصة بإدارة مشروعات خطة الويبو الرأسمالية الرئيسية. ومع إدراكنا أن وثائق بدء المشروع وثائق متغيرة، حددنا المجالات الرئيسية التي رأينا أنه كان من الممكن فيها تعزيز التفاصيل الأصلية والتحليل الأصلي لتوفير أساس أقوى للموافقة على المشروع وللوقوف على الهدف العام للمشروعات والقيمة التي ستعود على الويبو.

2.22 وفيما يتعلق **بتقييم الخيارات**، رأينا أن النظر في الخيارات لم يكن واسع النطاق أو عميقاً بالقدر الذي كان يمكن أن يكون عليه. ولم يُنظَر بشكل كامل في الطرائق البديلة لتحقيق النتائج في جميع الحالات، ولم تكن الخيارات المُقدَّمة مكتملة النضج في بعض الحالات. كما أن دراسات الجدوى التي راجعناها قدمت خيارات محدودة قد تُسفر عن نتيجة متحيزة. على سبيل المثال:

افترض مشروع الاستوديو المتعدد الوسائط أن الويبو تحتاج إلى مرفق احترافي داخلي، ولم يُحدَّد الفرق بين تنفيذ ذلك وبين الخيار الأدنى. وعلاوة على ذلك، لم يكن من الواضح هل نظرت الويبو أم لا في خيار الاستعانة بمرفق متاح تجارياً، أو بالمرافق الخاصة بكيانات الأمم المتحدة الأخرى الموجودة في جنيف عند الاقتضاء.

وأدَّت طبيعة مشروع الإدارة المركزية للمحتوى إلى عدم وجود بديل واقعي سوى إجراء مرحلة ثانية لتحقيق الفوائد المرجوة من الاستثمار الحالي.

2.23 أما فيما يتعلق **بتحقيق الفوائد**، فإن وثائق بدء المشروعات التي نظرنا فيها لم تكن دائماً تحتوي على أساس مقارنة واضح وعلى درجة التغيير القابل للقياس المنسوب إلى كل خيار، وكان الهدف محدوداً وغير مُحدَّد. وبدون توضيح الأهداف ومعايير القياس توضيحاً مفصلاً، سيصعب على الويبو أن تثبت بسهولة أن أهداف المشروع العامة قد تحققت وأنه قد تم الحصول على قيمة مقابل المال.

2.24 وفيما يتعلق **بالميزانيات**، كان أحد المتطلبات الرئيسية لمبادئ استخدام الأموال الاحتياطية هو أن تُحدِّد مقترحات المشروعات بوضوح التكاليف الكاملة على مدى دورة حياة المشروع. ووجدنا أمثلة كانت فيها الميزانيات عالية المستوى وبها قليل من التفاصيل والمعلومات المحدودة عن تكاليف دورة الحياة الكاملة في وثائق بدء المشروع الأولية، على الرغم من أننا لاحظنا بعض التحسن في المشروعات التي بدأت منذ 2018. وكان مشروع إدارة المحتوى الإلكتروني يتضمن تحليلاً واضح المعالم بدرجة معقولة للتكاليف، ولكنه كان يفتقر إلى معلومات عن تكاليف دورة الحياة الكاملة للمشروع، لا سيما في ظل اختلاف مصادر الأموال المستخدمة. وكذلك لم يشر مشروع الوسائط المتعددة في البداية إلى الحاجة إلى فني متخصص أو إلى البرامج اللازمة لاستبدال التكنولوجيات وتحديثها إلا بعد الاستثمار الأولي والإصدارات اللاحقة لوثيقة بدء المشروع. ولاحظنا أيضاً في هذا المشروع أن الميزانية تطورت من 1.7 مليون فرنك سويسري إلى 2.4 مليون فرنك سويسري، منها في الآونة الأخيرة 200 ألف فرنك سويسري متعلقة بتكاليف قاعة انتظار كبار الشخصيات وأُدرجت في المقترحات اللاحقة المُقدَّمة إلى الدول الأعضاء. وتُعدّ الرقابة الصارمة على تغيرات التكاليف آلية مهمة لتجنب تمدد النطاق والتكلفة، إلى جانب الفهم الأفضل للتكاليف قبل بدء الاستثمار.

2.25 ولم يكن من الواضح أن التكاليف غير المباشرة للمشروعات، التي تُموَّل من الميزانية العادية، قد وُضِعت في الاعتبار، أو أن التكاليف العامة الناتجة عن زيادة وقت عمل الموظفين والإدارة قد أُدرِجت في تكاليف المشروعات. وفي حالة عدم تحديد التكاليف غير المباشرة على وجه الدقة، تزداد صعوبة تقييم الفوائد الحقيقية للأنشطة لقاء التكلفة، أو رصد تكلفة الفرصة الضائعة لانشغال الموظفين عند إدارة وتنفيذ مشروعات خاصة. ويُعدّ تحديد التكلفة الكاملة أمراً مهماً ومفيداً، وهو أحد المعايير التي وضعتها الدول الأعضاء للمشروعات، وله أهمية في عملية اتخاذ القرارات لأنه يسمح بإجراء تقييم أفضل للفوائد لقاء التكاليف. ولهذا الأمر أهمية بالغة إذا كانت المشروعات ذات قيمة كبيرة وتُنفَّذ على مدى فترات زمنية طويلة.

2.26 وفيما يتعلق **بإدارة المخاطر**، فإن المشروعات الخاصة قد تكون أكثر جذباً للانتباه، وقد تنطوي على شكوك ومخاطر، لأنها تخرج عن نطاق الأنشطة الرئيسية. وفي العديد من المنظمات، قد يؤدي تنفيذ مشروعات من هذا القبيل إلى تجاوز التكلفة والإطار الزمني نظراً للاعتماد على الآخرين في دعم تنفيذها. وتُقدِّم وثيقة بدء المشروع إطاراً للنظر في استراتيجية إدارة المخاطر، وتقييم المخاطر والاستجابة لها، وتوقيت أنشطة إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر الرئيسية. ووجدنا أن كثيراً من المخاطر ذات طابع عام، وأن الوثائق ليست بالضرورة مُصمَّمةً خصيصاً لفرادى المشروعات، فوجدنا، على سبيل المثال، أن المخاطر الخمسة عشر المُحدَّدة لنظام تكنولوجيا المعلومات في نظام مدريد لم تُقيَّم في ضوء الاستعداد المُوثَّق لتقبل المخاطر، وأن المخاطر الثلاثة التي تقع خارج نطاق المخاطر المقبولة لم تُناقَش بمزيد من التفصيل.

2.27 ولاحظنا أن المخاطر المُحدَّدة تتعلق إلى حد بعيد بالمُورِّد المحتمل ومخاطر توفير الموارد الداخلية، إلى جانب تأثير السياسات التنظيمية. وبعد تحديد هذه المخاطر، لاحظنا أن وثيقة بدء المشروع لم تُوضِّح الإجراءات المُقترحة للتخفيف من حدة المخاطر، ومخاطر المشروع المتبقية. ولذلك لا يوجد إلا نزر يسير من المعلومات لتقييم كيفية تأثير هذه المخاطر على المشروع في المراحل الأولى من عملية الموافقة.

2.28 ونرى أنه يمكن تحسين وثائق بدء المشروع لزيادة وضوح دراسة الجدوى، ولتقديم محور تركيز أوضح لإدارة المشروع ونتائجه، مما يسمح بتحسين قياس فوائد الاستثمار في بداية المشروع.

التوصية 9: ينبغي أن تنظر الويبو في إمكانية تحسين محتوى وثائق بدء المشروعات لكي تُقدِّم هذه الوثائق:

(أ) تحليلاً أفضل لتقييم الخيارات، بما فيها خيارات الاستعانة بجهات خارجية إذا كان ذلك مناسباً؛

(ب) وإفصاحاً واضحاً عن حالة أسس المقارنة والنتائج المستهدفة من أجل التقييم اللاحق وللمساعدة على قياس مدى تحقيق القيمة مقابل المال؛

(ج) وتوضيحاً أكبر للتكاليف الكاملة، بما فيها تكاليف دورة المشروعات؛

(د) والمخاطر المناسبة التي تهدد تحقيق أهداف المشروع، إلى جانب إجراءات واقعية للتخفيف من حدة هذه المخاطر لتحديد المستوى الفعلي للمخاطر المتبقية.

تمحيص المشروع

2.29 توفر وثيقة بدء المشروع إطاراً جيداً لإعداد موجزات المشروعات على نحو منتظم. وقد لاحظنا في استعراضنا وجود تناقضات في العمق والتفاصيل داخل كل وثيقة راجعناها من وثائق بدء المشروعات. ويمكن ضمان جودة وشمولية تقييم المشروع من خلال إجراءات قوية للتمحيص والمراجعة. ورغم أن وثيقة بدء المشروع من الوثائق الداخلية، فإن الإطار يُعدّ أساساً تقوم عليه دراسة الجدوى في مقترح الخطة الرأسمالية الرئيسية المُقدَّم إلى لجنة البرنامج والميزانية. ونعتقد أن هناك مجالاً لتحسين جودة معلومات بدء المشروع المقترح المتاحة للدول الأعضاء. وقد ترغب لجنة البرنامج والميزانية في أن تنظر في كيفية تمحيص هذه المعلومات، وقد قدمنا الإطار الموضح في الشكل 8 لمساعدتها على إجراء مراجعات مستنيرة لوثائق المشروع.

2.30 وفي عام 2016، أبلغت شعبة الرقابة الداخلية عن تطورات في مكتب إدارة المشروعات تتعلق بمشروعات تكنولوجيا المعلومات. ورأت أن الويبو ستستفيد على نحو أكبر من خلال توسيع نطاق هيكل دعم، مثل مكتب إدارة المشروعات، ليشمل أنواعاً أخرى من المشروعات على نطاق المنظمة، مما يحقق مزيداً من الاتساق والفعالية في إدارة المشروعات.

الشكل 8: أسئلة رئيسية يُسترشد بها في الحوكمة الرشيدة للمشروعات

الإنجاز والتعامل مع التباين

استراتيجية الإنجاز: هل توجد حوافز كافية تدفع جميع الأطراف إلى الإنجاز (تعاقدية، أو إدارة الأداء، أو غير ذلك)؟

الرقابة على التغيير: هل توجد آلية فعالة للرقابة على تعديلات البرنامج؟

الاستجابة للتغيرات الخارجية: هل البرنامج مرن بما يكفي للتعامل مع الانتكاسات وما يحدث من تغيرات في السياق التنفيذي؟

إدارة الأداء: هل يخضع التقدم المحرز للقياس والتقييم، بما في ذلك النظر هل البرنامج لا يزال هو التصرف الصائب أم لا؟

الدروس المستفادة: هل يتعلم البرنامج من تجربة البرنامج الحالي والبرامج السابقة ذات الصلة؟

التحول إلى العمل كالمعتاد: هل لدى البرنامج خطة واضحة للتحول إلى العمليات المعتادة/ العمل المعتاد؟

القيمة

تقييم الخيارات: هل الخيار المختار يحقق هدف البرنامج ويقدم قيمة طويلة الأجل؟

دراسة الجدوى: هل دراسة الجدوى تُظهر القيمة التي ستُحقَّق مقابل المال طوال مدة البرنامج؟

التكلفة والجدول الزمني: هل وضع البرنامج تقديرات قوية للتكلفة والجدول الزمني تشمل جميع مكونات البرنامج؟

الفوائد: هل البرنامج: لديه أساس مرجعي، ويعرف ما هو التغيير القابل للقياس الذي سيُحدثه، ويقيسه على نحو واقعي؟ هل تتحقق الفوائد؟

الغرض

الحاجة إلى البرنامج: هل الهدف الذي يسعى البرنامج إلى تحقيقه مُحدَّد بوضوح؟

إدارة المحفظة وأوجه الاعتماد: هل البرنامج يبدو منطقياً بالنسبة إلى الأولويات الاستراتيجية للمنظمة؟

إشراك الأطراف المعنية: هل اقتنع الأشخاص المناسبون بالبرنامج، مثل المستخدمين والموردين والذين يتعين عليهم تنفيذه؟

إعداد البرنامج

الحوكمة والضمان: هل توجد هياكل (داخلية وخارجية) توفر الرقابة والتمحيص والتوجيه على نحو قوي وفعال؟

القيادة والثقافة: هل يحظى البرنامج بقيادة قوية تتمتع بما يلزم من سلطة ونفوذ؟

الموارد: هل تملك المنظمة الموارد (الموظفين، والمهارات، والمعدات، وما إلى ذلك) اللازمة لتنفيذ البرنامج؟

وضع البرنامج موضع التنفيذ: هل متطلبات النطاق والعمل واقعية ومفهومة ومُبيَّنة بوضوح وقابلة للتنفيذ؟

إدارة المخاطر: هل المخاطر الرئيسية مُحدَّدة ومفهومة ومُعالَجة؟

المصدر: https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2017/09/Framework-to-review-programmes-2019-update.pdf

الرقابة على البرامج والمشروعات

2.31 لا غنى عن الحوكمة الرشيدة للمشروعات لضمان وضوح المساءلة والتدرُّج والرقابة. ومن المهم أن يُسنَد إلى إدارة المشروع مستوى مناسب من الإبلاغ والرقابة، بما يتناسب مع مخاطر المشروع. فذلك يزيد من احتمالية تنفيذ المشروعات طبقاً للخطط، وإمكانية التصدي في الوقت المناسب للمشكلات المستجدة. وتحظى مشروعات الويبو بهيكل حوكمة موحد، وتشرف على المشروعات المعتمدة لجنة توجيهية تضم أصحاب المصلحة المعنيين.

2.32 كما أن تقديم تقارير دقيقة ومنتظمة عن المشروعات جزء مهم من عملية المساءلة من أجل التنفيذ وفقاً للخطة الرأسمالية الرئيسية وفرادى مشروعاتها. وتوضح التقارير المُقدَّمة هل المشروعات تسير طبقاً للمسار المستهدف من حيث التنفيذ والتكلفة أم لا، وتساعد على تقديم معلومات لتقييم تحقيق المشروعات لأهدافها من عدمه. ولهذه التقارير أهمية محورية في عمل مجالس المشروعات واللجان التوجيهية. وتتجلى نتيجة الرقابة على المشروعات في تقرير أداء الويبو الذي يُقدَّم إلى الدول الأعضاء، فيوضح التقرير حالة كل مشروع قيد التنفيذ، والتقدم المحرز فيه خلال العام، ونظرة استشرافية لمستقبلية.

2.33 ويوضح تقرير الأداء للثنائية 19/2018 التقدم المحرز في أنشطة مشروعات الخطة الرأسمالية الرئيسية خلال الفترة من يناير إلى ديسمبر 2019، بما في ذلك المراحل الرئيسية التي أُنجزت ومعدلات استخدام الموارد في 20 مشروعاً قيد التنفيذ. وكان مجموع ميزانيات هذه المشروعات 83.8 مليون فرنك سويسري، وبلغت النفقات المرتبطة بها حتى ذلك التاريخ 44.2 مليون فرنك سويسري. وكثير من السمات التي وقفنا عليها في مراجعتنا لوثائق بدء المشروعات وجدناها مكررة في الاستعراضات التفصيلية للتقدم المحرز في المشروعات. وأحطنا علماً بما حدث في حالات عديدة من تغيرات في المخاطر والميزانيات، ورأينا أن التقارير المرحلية تفتقر إلى مقاييس فعلية للأثر وهو ما نعتقد أنه يثبت ما قدمناه من ملاحظات مفادها أن الوثائق الأولية لبدء المشروعات غير ناضجة في هذا الصدد. ونرى أن التقرير المرحلي وإن كان يبرز سمات المشروع بوضوح، فإنه يمكن أن يقدم إلى الدول الأعضاء مقياساً أعظم للقيمة التي أضافتها المشروعات.

2.34 ونعتقد أنه ينبغي مراجعة عملية إعداد الخطة الرأسمالية الرئيسية لضمان أنها تعبر عن التكلفة الفعلية الكاملة للمشروعات وأنها تقدم مقياساً ملموساً للقيمة المضافة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة التركيز في الخطة الرأسمالية الرئيسية على مشروعات ذات طابع استراتيجي أكبر وذات قيمة أعلى، ويمكن استخدام الإطار السليم الحالي على نحو أفضل مع التحليل والتمحيص الأعمق لمشروعات أقل. ويمكن دعم هذا النهج من خلال الاهتمام المركَّز من جانب مكتب إدارة المشروعات من منطلق دوره الرقابي والداعم للموظفين العاملين في المشروعات. كما أن التعلم على نطاق أوسع من موضوعات إدارة مشروعات الخطة الرأسمالية الرئيسية يمكن استخدامه لتحسين العملية وتعزيزها من خلال التدريب والتمحيص.

2.35 ونرى أنه بتنفيذ هذه التحسينات، ستكون الويبو أقدر على إثبات أثر استخدام الأموال الاحتياطية وكيفية تحقيقها لأهداف المنظمة، وزيادة الشفافية والمساءلة بشأن استخدام الأموال. ورداً على مسودة تقريرنا، أبلغتنا الويبو أنها وجدت التوصيات مفيدة، وأشارت إلى أنها تنوي تنفيذ بعض هذه التوصيات فوراً من خلال مقترح الخطة الرأسمالية الرئيسية الذي يجري إعداده للجنة البرنامج والميزانية هذا العام. ولذلك فإنه في حين أن المقترح كان من المقرر تقديمه مع وثيقة البرنامج والميزانية إلى دورة لجنة البرنامج والميزانية في شهر يوليو، فإن الأمانة الآن ستقدم الخطة الرأسمالية الرئيسية إلى الدورة التي ستُعقد في شهر سبتمبر. وسيسمح ذلك بتحسين مواءمة الخطة الرأسمالية الرئيسية المقترحة مع توصياتنا، ونرى أن قرار الإدارة قراراً مهماً، وأنه سيبدأ في المعالجة الأفضل للمجالات التي تحتاج إلى تحسين المُحدَّدة في تقريرنا.

الجزء الثالث

مسائل أخرى للهيئات الرئاسية

4.1 بموجب اختصاصات المدقق الخارجي، يتعين على المدير العام إبلاغنا بأي مدفوعات على سبيل الهبة أو حالات احتيال مثبتة ارتكبت أو حُدِّدت في عام 2020. ولم يتم إبلاغنا بأي حالات تتعلق بمدفوعات على سبيل الهبة، كما ذكرنا آنفاً في هذا التقرير. ولم نجد أي حالات احتيال خلال عملنا التدقيقي، ولم يبلغنا المدير العام بأي حالات احتيال أو شطب تتعلق بنشاط احتيالي.

التوصيات السابقة

4.2 نلخص في هذا القسم التقدم الذي أحرزته المنظمة في تنفيذ التوصيات السابقة. ويقدم الملحق الأول استعراضاً أكثر تفصيلاً للتقدم المحرز في تنفيذ كل توصية من توصيات العام السابق بناءً على البيانات المتاحة في قاعدة بيانات الفرق المركزية (TeamCentral) للويبو حتى مايو 2021.

4.3 واعتبرنا أنه حتى مايو 2021 كان قد تم تنفيذ ست توصيات (30%) من بين التوصيات العشرين التي ظلت مفتوحة من عام 2019 وما قبله. ولا تزال ثلاث عشرة توصية (65%) قيد التنفيذ، وتتعلق معظمها بتوصياتنا لعام 2018 بشأن إدارة الموارد البشرية وتوصياتنا التي قدمناها العام الماضي بشأن المكاتب الخارجية والتي لها تواريخ تنفيذ مستقبلية، ولذلك لم نتوقع اكتمال تنفيذها في غضون العام الماضي. وقد عدَّلت إدارة الموارد البشرية تاريخ تنفيذ ثلاث توصيات بسبب قيود التوظيف وتأثير جائحة كوفيد-19. ولم تُنفَّذ توصية واحدة:

توصية سلفنا بشأن هيكل رسوم اتحاد مدريد (التوصية رقم 9 لعام 2017): لم يُنظَر فيها بعدُ، وإن كانت مدرجةً في خارطة طريق لتنظر فيها الهيئات الرئاسية مستقبلاً.

4.4 ونظراً إلى أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمة، فإننا نعتزم إجراء متابعة موضوعية لهذه التوصيات ومراجعة حالة استراتيجية موظفي الويبو خلال تدقيقنا لعام 2021. ويحتوي الملحق الأول على تعليقات أكثر تفصيلاً عن حالة التوصيات السابقة.

شكر وتقدير

4.5 نود أن نتقدم بأسمى آيات الشكر إلى السيد المدير العام وموظفيه على تعاونهم في تسهيل مهمتنا التدقيقية. لقد اكتنفت عملية التدقيق لعام 2020 صعوبات جمة بسبب الاضطرار إلى مواصلة العمل عن بُعد، ولكن بفضل الجهود التي بذلها الموظفون لدعم عملية التدقيق تمكنا من الالتزام بالجداول الزمنية المقررة لدعم الهيئات الرئاسية للويبو.

النسخة الأصلية - كما هي موقعة

غاريث ديفيز

المراقب والمدقق العام، المملكة المتحدة – بصفته المدقق الخارجي

21 يونيو 2021

الملحق الأول

متابعة تنفيذ توصيات العام السابق

(المصدر: تقرير قاعدة بيانات الفرق المركزية (TEAMCENTRAL) للويبو - مايو 2021)

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2017 (WO/PBC/28/4) التوصية 9	أن تستعرض الإدارة هيكل الرسوم الحالي بهدف جعل اتحاد مدريد قائماً بذاته، بعد تقييم تأثيره على انضمام أعضاء جدد وعلى استخدام نظام مدريد.	المسألة مُدرجة في خارطة الطريق ومن المحتمل أن ينظر فيها الفريق العامل للدول الأعضاء في وقت ما في المستقبل.	أحطنا علماً بتعليقات الإدارة، وبأنه لم يُحدَّد موعد للتنفيذ. وسنراجع الحالة خلال التدقيق الخاص بالعام المقبل. وقد أشرنا أيضاً في تقرير هذا العام إلى حالات العجز التراكمي في اتحادي لشبونة ولاهاي.	قيد التنفيذ – لم يُحدَّد موعد متوقع للتنفيذ.

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2018 (WO/PBC/30/4) التوصية 3	وضع استراتيجية للاستفادة من الأدوات التحليلية في تعزيز العمليات المؤسسية الأساسية وأتمتتها ومراقبتها، ودمجها في بيئة الرقابة بوصفها دليلا يدعم بيان الرقابة الداخلية.	وُضِعت استراتيجية وخارطة طريق لتعزيز وتبسيط الضوابط الداخلية من خلال استخدام تحليلات البيانات، مما يضمن امتلاك الويبو لقدرات متناسبة في مجال منع الاحتيال واكتشافه في الفترات المالية المقبلة.	أحطنا علماً بإعداد خارطة الطريق، وسنعيد النظر في هذا المجال لاحقاً في أثناء أداء مهمتنا، كما أوضحنا في تقرير هذا العام.	منفذة بالكامل
2018 (WO/PBC/30/4) 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.	نُقِّحت مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج 23 في وثيقة البرنامج والميزانية 21/2020 مع المراعاة الواجبة لتوصيات المدقق الخارجي	أحطنا علماً بمؤشرات الأداء المُنقَّحة الخاصة بالبرنامج 23 المدرجة في وثيقة البرنامج والميزانية 21/2020. ولكن نلاحظ أنه لم تُحدَّد أسس مقارنة وأهداف للنتيجة المرتقبة هـ1.9 (خدمات دعم موجهة للزبون بفعالية وكفاءة وجودة لفائدة الزبائن الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين)، ونحبذ صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية بالكامل في الوثائق المقبلة للبرنامج والميزانية.	منفذة بالكامل

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2018 (WO/PBC/30/4) التوصية 6	ضمان أن مؤشرات الأداء الرئيسية لكل برنامج تحتوي على تدابير متوازنة على نحو مناسب لمواءمة الأنشطة مع الأهداف الاستراتيجية.	سيجري التعامل مع هذه التوصية في وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 23/2022 بصياغة الأنشطة والتدابير اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتجري حالياً صياغة وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 23/2022، وستخضع للمراجعة والاعتماد من قبل الدول الأعضاء من خلال لجنة البرنامج والميزانية في عام 2021.	أحطنا علماً بإجراءات الويبو الجارية للتعامل مع هذه التوصية في وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 23/2022 والتاريخ المتوقع لتنفيذها وهو ديسمبر 2021. وسنفحص الإجراء المُتَّخذ في ضوء هذه التوصية خلال عملية التدقيق الخاصة بالعام المقبل.	قيد التنفيذ - تاريخ التنفيذ الذي تتوقعه الويبو هو 2021/12/31
2018 (WO/PBC/30/4) 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.	في إطار عملية تحديث أساس المقارنة/الهدف للثنائية 21/2020، التي اكتملت في النصف الأول من عام 2020، حُدِّدت أنظمة البيانات بوضوح، حيثما اقتضى الأمر، في جميع مؤشرات الأداء الرئيسية بوثيقة البرنامج والميزانية لجمع بيانات الأداء المطلوبة.	أحطنا علماً بالإجراءات التي اتخذتها الإدارة، ونرى أن هذه التوصية قد نُفِّذت.	منفذة بالكامل

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2018 (WO/PBC/30/4) 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.	تعكف الأمانة على تنفيذ هذه التوصية على مراحل. في تقرير أداء الويبو للثنائية 19/2018، زاد الحد الأدنى من 80% إلى 90%. وسيزيد الحد الأدنى المستهدف في تقرير أداء الويبو للثنائية 21/2020 إلى 100%.	أحطنا علماً باستجابة الأمانة والتغيير المقترح إدخاله على الحد الأدنى المستهدف في تقرير أداء الويبو للثنائية 21/2020.	قيد التنفيذ.
2018 (WO/PBC/30/4) التوصية 9	تقييم إلى أي مدى تقيس مؤشرات الأداء الحالية التقدم المحرز في معالجة الأولويات الأربع المحددة في استراتيجية الموارد البشرية 2017-21 قياسا سليما، بهدف تطوير مؤشرات جديدة أو بديلة، حيث توجد إما ثغرات كبيرة أو تركيز مفرط.	قبلت الإدارةُ هذه التوصية. ولا يمكن معالجة وضع مؤشرات بديلة إلا في سياق إعداد البرنامج والميزانية للثنائية. ووافقت الدول الأعضاء بالفعل على وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 21/2020 خلال جمعيات الدول الأعضاء في الويبو لعام 2019. ومن ثمَّ، لا يمكن اقتراح مؤشرات جديدة إلا أثناء إعداد البرنامج والميزانية للثنائية القادمة (2022-23)، أي حوالي أوائل عام 2021.	أحطنا علماً بإجراءات الويبو الجارية للتعامل مع هذه التوصية في وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 23/2022 والتاريخ المتوقع لتنفيذها وهو ديسمبر 2021. وسنفحص الإجراء المُتَّخذ في ضوء هذه التوصية خلال عملية التدقيق الخاصة بالعام المقبل.	قيد التنفيذ – تاريخ التنفيذ الذي تتوقعه الويبو هو 2021/12/31
2018 (WO/PBC/30/4) 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.	ستجري مواءمة خطة عمل المسائل الجنسانية وإدماجها مع سياسة الويبو بشأن المساواة بين الجنسين، عند مراجعة سياسة المساواة بين الجنسين في عام 2021 (أُجِّلَ ذلك بسبب جائحة كوفيد-19 وقدوم إدارة جديدة) فور التشاور على نطاق واسع مع أصحاب المصلحة الداخليين المعنيين والإدارة الجديدة. وسيرد التقدم المحرز في تقرير الموارد البشرية السنوي لعام 2022.	أحطنا علماً بأسباب التأخر في تنفيذ هذه التوصية، ونتفهم تلك الأسباب. وسنراجع الحالة خلال التدقيق الخاص بالعام المقبل.	قيد التنفيذ - تاريخ التنفيذ الذي عدلته الويبو: 2021/12/31

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2018 (WO/PBC/30/4) التوصية 12	التعاون مع الدول الأعضاء لإزالة اللبس حول التمثيل الجغرافي للقوى العاملة.	لم تتخذ الدول الأعضاء أي قرار بشأن التوزيع الجغرافي واتفاق 1975 في الدورة السابقة لجمعيات الدول الأعضاء في الويبو. ستساعد الأمانةُ الدول الأعضاء عند الطلب، وستنفذ أي قرار تتخذه الدول الأعضاء بشأن التوزيع الجغرافي في أي دورة مقبلة للجمعيات.	أحطنا علماً بأن هذه مسألة تخص الدول الأعضاء، وقد لُفت إليها الانتباه من خلال تقريرنا. نرى أن ردّ الأمانة مناسب.	منفذة بالكامل
2018 (WO/PBC/30/4) التوصية 13	مراجعة مدى فعالية التدريبات التي تقدمها، للتأكد من أنها تلبي احتياجات العمل الحالية، وأولويات استراتيجية إدارة المواهب.	سوف تُوضَع منهجية لتقييم فعالية التدريب المُقدَّم.	أحطنا علماً بردّ الويبو. وسنراجع الحالة خلال التدقيق الخاص بالعام المقبل.	قيد التنفيذ
2018 (WO/PBC/30/4) التوصية 14	التأكد من استخدام المدى الكامل لعلامات تقييم الأداء في التدريبات، كوسيلة للتدريب الموجه، وتحديد مواطن ضعف الأداء.	بذلت إدارة الموارد البشرية عدة جهود لضمان استخدام المدى الكامل لتقييمات الأداء وتطبيق الجانب التنموي لنظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين، مثل: • عقد جلسات إحاطة لقيادات القطاعات والمديرين والموظفين بشأن نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين، وتتضمن هذه الجلسات إلقاء نظرة عامة على الغرض من النظام (بوصفه أداة للتطوير والأهداف المتعلقة بالتنمية)، والتقييمات، وأهمية الحوار المستمر بين المشرفين والموظفين من أجل	أحطنا علماً بالإجراءات التي اتخذتها الإدارة، ونرى أن هذه التوصية قد نُفِّذت.	منفذة بالكامل

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
		الإشادة بالأداء الجيد والتصدي الاستباقي لضعف الأداء. • تقديم الإرشادات والمشورة الإجرائية والدعم إلى المديرين الذين يتصلون بإدارة الموارد البشرية و/أو في حالات ضعف الأداء المُكتشَفة. • البريد الإلكتروني الذي يُعلَن فيه عن التقييم السنوي لنظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين يتضمن تذكيراً بأهمية الإشادة بالأداء الجيد ومعالجة ضعف الأداء. سيُجرى تدقيق لإدارة أداء الموظفين في عام 2021، وبعد ذلك سيُوضَع نهج جديد لإدارة الأداء من خلال عملية تشاور على مستوى المنظمة. وسيكون إشراك المديرين والموظفين في هذه العملية عاملاً مهماً في الإقبال على النهج الجديد الذي سيكون تنفيذه مدعوماً بتدريب مكثف. وفي ضوء الجهود المذكورة أعلاه والتغيير المرتقب في نهج إدارة الأداء، الذي لا تزال تفاصيله غير معروفة حتى الآن، جرى التعامل مع هذه التوصية في ظل القيود الحالية.		

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2018 (WO/PBC/30/4) 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.	قبلت الإدارةُ هذه التوصية. ويجري اتخاذ التدابير التي من شأنها أن تؤدي إلى تقليص التغيب عن العمل. وبعد إطلاق وحدة إدارة الغياب في نظام إدارة المعلومات الإدارية (AIMS) في يناير 2019، أُعدت أدوات جديدة للإبلاغ عن الإجازات المرضية وما يزال يجري إعدادها لتعزيز المساءلة. وصيغت المبادئ التوجيهية الداخلية بشأن العودة إلى العمل وهي قيد الاستخدام على أساس تجريبي منذ الربع الثالث من عام 2019.	أحطنا علماً برد الويبو والإجراءات المستقبلية المخطط لها بالإضافة إلى الموعد المؤجل المستهدف لتنفيذ هذه التوصية. وسنراجع الحالة خلال التدقيق الخاص بالعام المقبل.	قيد التنفيذ – تاريخ التنفيذ الذي عدلته الويبو: 2021/12/31
2018 (WO/PBC/30/4) 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.	سوف تُجرى استقصاءات إشراك الموظفين كل عامين من أجل إتاحة وقت كافٍ بين الاستقصاءات لتحليل النتائج وتنفيذ الإجراءات. ومن المقرر إجراء أول استقصاء في عام 2021.	أحطنا علما بتاريخ تنفيذ الويبو لهذه التوصية في المستقبل وسنستعرض الوضع خلال عملية التدقيق في العام المقبل.	قيد التنفيذ - تاريخ التنفيذ الذي تتوقعه الويبو هو 2021/12/31

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2019 (WO/PBC/31/3) التوصية 1	المراجعة السنوية لمحتوى التقرير المالي والبيانات المالية، ومناقشة التعديلات المقترحة في الاجتماع ذي الصلة للجنة الاستشارية المستقلة للرقابة قبل إعداد البيانات المالية السنوية.	عُرضت التغييرات المقترحة وتحديثات السياسة المحاسبية على اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة في دورتها التي عُقدت في ديسمبر 2020. وستواصل الإدارة عرض هذه المعلومات على الدورات المقبلة للجنة الاستشارية. واستعرضت اللجنة الاستشارية البيانات المالية السنوية في دورتها التي عُقدت في مارس 2021. ومن ثمَّ، تعتبر هذه التوصية منفذة بالكامل.	أحطنا علماً بالتفاعل مع اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة خلال عام 2020 وعرض مسودة البيانات المالية خلال مارس 2021. ونحثُّ على أن يصبح ذلك من الممارسات المعتادة.	منفذة بالكامل
2019 (WO/PBC/31/3) التوصية 2	النظر في وضع استراتيجية أوضح للمكاتب الموجودة خارج جنيف مع المراعاة التامة لأولويات الأعمال والأولويات التشغيلية المحددة في خطتها الاستراتيجية المقبلة ووضع معايير أوضح لدعم عملية اتخاذ القرار	ستُنفَّذ هذه التوصية في البرنامج والميزانية للثنائية 23/2022. وتجري حالياً صياغة وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 23/2022، وستخضع للمراجعة والاعتماد من قبل الدول الأعضاء.	أحطنا علما بتاريخ تنفيذ الويبو لهذه التوصية في المستقبل وسنستعرض الوضع خلال عملية التدقيق في العام المقبل.	قيد التنفيذ – تاريخ التنفيذ الذي تتوقعه الويبو هو 2021/12/31

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2019 (WO/PBC/31/3) التوصية 3	باتباع استراتيجية أوضح، ينبغي النظر في إدخال تعديلات على موازنة المسؤوليات بين الدول الأعضاء والأمانة فيما يتعلق باتخاذ قرارات المكاتب الخارجية.	أُحيلت هذه التوصية إلى لجنة البرنامج والميزانية لتنظر فيها الدول الأعضاء.	أحطنا علما بتاريخ تنفيذ الويبو لهذه التوصية في المستقبل وسنستعرض الوضع خلال عملية التدقيق في العام المقبل.	قيد التنفيذ – تاريخ التنفيذ الذي تتوقعه الويبو هو 2021/12/31
2019 (WO/PBC/31/3) التوصية 4	النظر في تدابير لتعزيز تقارير الأنشطة والخطط التي تضعها المكاتب الخارجية عن طريق: التأكد من أن هذه التقارير تتبع بشكل وثيق الأنشطة المتفق عليها في خطط عمل البرنامج والميزانية، مما يسمح بإجراء تقييم أوضح للتقدم الذي أحرزه المكتب الخارجي. اعتماد نظام "الخطة المركزة" في هذه التقارير وذلك بتسجيل المقاييس والأنشطة والالتزامات الرئيسية والخطوات التالية الرئيسية التي ينبغي اتخاذها بما يتماشى مع خطة العمل المتفق عليها. استعراض تواتر التقارير الرسمية عن أنشطة المكاتب الخارجية، إذا استُكملت ببلاغات أخرى أكثر انتظاماً.	مع صياغة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل الجديدة للمنظمة وكذلك وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 2023/2022، ستُطبِّق الأمانة نموذج الإبلاغ الجديد في الربع الثالث من عام 2021.	أحطنا علما بتاريخ تنفيذ الويبو لهذه التوصية في المستقبل وسنستعرض الوضع خلال عملية التدقيق في العام المقبل.	قيد التنفيذ –تاريخ التنفيذ الذي تتوقعه الويبو هو 2021/06/30

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2019 (WO/PBC/31/3) التوصية 5	النظر في فائدة قيام شعبة الرقابة الداخلية بإجراء تدقيق لعمليات المكاتب الخارجية وتدفق المعلومات بين المكاتب والمقر الرئيسي.	الجداول الزمنية الخاصة باستعراض شعبة الرقابة الداخلية للمكاتب الخارجية ستعتمد على القرار الذي ستتخذه لجنة البرنامج والميزانية خلال دورتها الثانية والثلاثين المخطط لها في يوليو 2021، بشأن الاختصاصات والجداول الزمنية المقررة الخاصة بتقييمها المزمع للمكاتب الخارجية، من أجل تجنب أي تداخلات وازدواجية في الجهود.	أحطنا علما بتاريخ تنفيذ الويبو لهذه التوصية في المستقبل وسنستعرض الوضع خلال عملية التدقيق في العام المقبل.	قيد التنفيذ – تاريخ التنفيذ الذي تتوقعه الويبو هو 2021/12/31
2019 (WO/PBC/31/3) التوصية 6	إلى جانب المؤشرات والتدابير القائمة، ينبغي النظر في وضع نوافذ نتائج محددة ومؤشرات أداء ذات صلة بكل مكتب خارجي على أن تعكس الظروف الفريدة لأولويات التنفيذ الخاصة بكل مكتب والسياق المحلي.	ستضع الأمانة هذه التوصية في الاعتبار على النحو الواجب أثناء إعداد وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 2023/2022.	أحطنا علما بتاريخ تنفيذ الويبو لهذه التوصية في المستقبل وسنستعرض الوضع خلال عملية التدقيق في العام المقبل.	قيد التنفيذ – تاريخ التنفيذ الذي تتوقعه الويبو هو 2021/09/31

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2021	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2019 (WO/PBC/31/3) التوصية 7	النظر في إجراء استقصاءات مستقلة ومنتظمة لأصحاب المصلحة من البلدان المضيفة لقياس آرائهم بشأن مساهمات المكاتب الخارجية، ومعرفة توجهات هذه المكاتب وتحركاتها، وضمان أن تبقى لصيقة ومُركّزة على أهداف الويبو الأساسية.	من المقرر إجراء تقييم لآراء أصحاب المصلحة في مجالات اختصاص المكاتب الخارجية في أوائل عام 2022، مع إتاحة نتائج رفيعة المستوى في النصف الأول من ذلك العام.	أحطنا علما بتاريخ تنفيذ الويبو لهذه التوصية في المستقبل وسنستعرض الوضع خلال عملية التدقيق في العام المقبل.	قيد التنفيذ – تاريخ التنفيذ الذي تتوقعه الويبو هو 2021/12/31

ردود إدارة الويبو على التوصيات الصادرة عن المدقق الخارجي

الإدارة المالية

التوصية رقم 1

ينبغي للويبو أن تُجري تقييماً لأساليب العمل لكي تُحدِّد كيف يمكن للدروس المستفادة من ممارسات العمل في أثناء الجائحة أن تساعد على الحد من السفر غير الضروري في الحالات التي لا يعود فيها التواصل وجهاً لوجه بفائدة كبيرة على النتائج.

الرد

نُفذت التوصية. وفي سياق إعداد برنامج العمل والميزانية للفترة 23/2022، أجرى كل قطاع تقييمًا لطرائق التنفيذ في فترة السنتين المقبلة مع مراعاة الدروس المستفادة خلال جائحة كوفيد-19. وقد أدى ذلك إلى انخفاض تقديري في تكاليف السفر بنسبة 20٪ مقارنة ببرنامج العمل والميزانية للفترة 21/2020.

التوصية رقم 2

نوصي الويبو بما يلي: (أ) تحديد مستوى مستهدف للأموال المُخصَّصة لخصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، وذلك بالتشاور مع الدول الأعضاء؛ (ب) والنظر في مخاطر وفوائد التحديد الرسمي للاستثمارات المُخصَّصة للتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة بوصفها أصول الخطة لتعزيز الشفافية بشأن صافي الخصوم؛ (ج) والنظر في الخيارات المتاحة للتخفيف من حدة الزيادة المستقبلية المحتملة لخصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، والتواصل مع الدول الأعضاء بشأن تلك الخيارات.

الرد

أ) وفقًا لسياسة الويبو بشأن الاستثمارات ، سيشرع في إجراء دراسة لإدارة الأصول والخصوم في عام 2022 لتحديث تقييم مدى مطابقة الأصول والخصوم فيما يتعلق بالتأمين الصحي بعد نهاية الخدمة. وستُيسر هذه الدراسة إمكانية تحديد القدر المنشود للأموال المخصصة والتي يمكن مناقشتها بعد ذلك مع الدول الأعضاء.

ب) ولقد أجري في الماضي تحليل مخاطر ومزايا التعيين الرسمي لاستثمارات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة باعتبارها أصول خطة، إلى جانب تقديم اقتراحات بناء على ذلك إلى الدول الأعضاء. ولم تقبل الدول الأعضاء أي من الاقتراحات المقدمة. وكجزء من عملنا فيما يتعلق بالتوصية أ)، سنطرح مرة أخرى هذه الفكرة كاحتمال وارد للنظر فيه من أجل قياس اهتمام الدول الأعضاء في إنشاء أصول الخطة.

ج) وشاركت أمانة الويبو بفعالية في الفريق العامل المعني بالتأمين الصحي بعد نهاية الخدمة، وهي لجنة فرعية تابعة لشبكة المالية والميزانية، والتي كانت موجودة منذ عدة سنوات وتتمثل مهمتها الوحيدة في اقتراح وتحليل التدابير التي يمكن أن تخفف من نمو الالتزامات المتعلقة بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة مستقبلاً. وقُدمت تحديثات منتظمة عن التقدم الذي يحرزه فريق العمل إلى الدول الأعضاء. كما قدم فريق العمل المعني بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة عدة توصيات مع انتهاء ولايته وتواصل الويبو تتبع مدى تنفيذ منظمات الأمم المتحدة الأخرى لهذه التوصيات وآثارها بهدف رفع تقارير بشأنها إلى الدول الأعضاء.

الحوكمة والرقابة الداخلية

التوصية رقم 3

ينبغي للويبو تسريع الجدول الزمني لشعبة الرقابة الداخلية لتقديم رأي سنوي بشأن بيئة الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة في الويبو من أجل إمداد الدول الأعضاء بضمانات إضافية في هذه المجالات الرئيسية للرقابة ومساعدة المدير العام على إعداد بيانه الخاص بالرقابة الداخلية.

الرد

وضعت شعبة الرقابة الداخلية خارطة طريق لتقديم رأي عام حول إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، لتشمل إكمال المهام المؤقتة لإعداد تحليلات بيانات عملية وأعمال تدقيق متواصل وتعزيز التعاون مع مهام الخط الثاني وزيادة مهارات الموظفين من خلال الاستعانة بعالم البيانات ومدقق تكنولوجيا المعلومات.

تم تصميم خارطة الطريق لتقديم الرأي العام الأول في عام 2025 عن الفترة السنوية المنتهية في 31 ديسمبر 2024.

التوصية رقم 4

ينبغي أن تجري الويبو تقييماً شاملاً ومنهجياً للدروس المستفادة من تطبيقها لخطط التأهب عند التصدي للجائحة من أجل الاسترشاد بها في عملية وضع الإجراءات الخاصة باستمرارية تصريف الأعمال.

الرد

تجري شعبة الرقابة الداخلية في الويبو تقييماً شاملاً لاستجابة المنظمة لأزمة جائحة كوفيد-19 ، والذي ينصبّ على حالة الاستعداد وتنفيذ خطط الويبو لاستمرارية تصريف الأعمال. وبالإضافة إلى هذا النشاط الواسع، فإن عملية تحديث خطط استمرارية تصريف الأعمال، والتي ستنفذ بطريقة منهجية بمجرد انحسار الجائحة، ستشمل الدروس المستفادة من كل من تقييم مذكور أعلاه أنجزته شعبة الرقابة الداخلية ومن مديري المجالات الوظيفية المحددة التي تتناولها الخطط .

المشروعات الممولة من الأموال الاحتياطية

التوصية رقم 5

ينبغي أن تنظر الويبو في ربط فرادى المشروعات بأهداف الويبو الأساسية، وتصنيف المشروعات لتمكين الدول الأعضاء من فهم مجالات الاستثمار ذات الأولوية فهماً أفضل.

الرد

سينفذ جرد المشروعات الفردية نظير الأهداف الأساسية للويبو في مقترح الخطة الرأسمالية الرئيسية الذي سيقدم إلى لجنة البرنامج والميزانية في دورها الثالثة والثلاثين.

وفيما يتعلق بترتيب المشاريع، قُبلت التوصية وستعالج في دورات الخطة الرأسمالية الرئيسية المستقبلية.

التوصية رقم 6

ينبغي أن تنظر الويبو في زيادة تكامل الخطة الرأسمالية الرئيسية مع استراتيجيتها المتوسطة الأجل.

الرد

ستنفذ التوصية من خلال ربط المشاريع بالخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة 2022-2026 ضمن الخطة الرأسمالية الرئيسية والتي سترفع إلى لجنة البرنامج والميزانية في دورتها الثالثة والثلاثين.

التوصية رقم 7

ينبغي للويبو، بالتشاور مع الدول الأعضاء، أن تعيد النظر في المعايير المتعلقة باستثمارات المشروعات الخاصة من أجل مواصلة التركيز على طبيعتها الخاصة والمهمة وتخصيص اعتمادات في الميزانية لاستثمارات التجديد العامة الأوسع والمبادرات الأصغر من خلال عملية إعداد الميزانية العادية.

الرد

قُبلت التوصية وستنفذ ضمن الخطة الرأسمالية الرئيسية المستقبلية ودورات الميزانية لفترة السنتين.

وستستعرض الأمانة العامة المعايير الواردة في السياسة العامة المتعلقة باستخدام الاحتياطيات وتحديثها وفقًا لذلك. وسيشكل المعيار الأساس لاقتراحات الخطة الرأسمالية الرئيسية في الدورات المستقبلية.

التوصية رقم 8

قد ترغب الدول الأعضاء في وضع حدود للمشروعات المُدرجة في الخطة الرأسمالية الرئيسية لكي تتسم الخطة بالكفاءة وتُركز على المبادرات الاستثمارية الاستراتيجية الرئيسية، ولوضع متطلبات مختلفة بشأن الضمان والإبلاغ لتراعي تناسب المشروع وحجمه.

الرد

قُبلت التوصية. وستنفذ العتبات في الخطة الرأسمالية الرئيسية المستقبلية ودورات الميزانية لفترة السنتين. وسينفذ التمايز في متطلبات إعداد التقارير لكل من المشاريع الجارية والمقبلة في سياق تقارير أداء الويبو.

التوصية رقم 9

ينبغي أن تنظر الويبو في إمكانية تحسين محتوى وثائق بدء المشروعات لكي تُقدِّم هذه الوثائق:

(أ) تحليلاً أفضل لتقييم الخيارات، بما فيها خيارات الاستعانة بجهات خارجية إذا كان ذلك مناسباً؛

(ب) وإفصاحاً واضحاً عن حالة أسس المقارنة والنتائج المستهدفة من أجل التقييم اللاحق وللمساعدة على قياس مدى تحقيق القيمة مقابل المال؛

(ج) وتوضيحاً أكبر للتكاليف الكاملة، بما فيها تكاليف دورة المشروعات؛

(د) والمخاطر المناسبة التي تهدد تحقيق أهداف المشروع، إلى جانب إجراءات واقعية للتخفيف من حدة هذه المخاطر لتحديد المستوى الفعلي للمخاطر المتبقية.

الرد

قُبلت التوصية وستنفذ على أي مشروع خطة رأسمالية رئيسية مستقبلية تعتمدها الدول الأعضاء.