

## لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الرابعة والثلاثون  
جنيف، من 27 يونيو إلى 1 يوليو 2022

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 2021؛

"2" وتقرير المدقق الخارجي للسنة المالية 2021 المُقدّم إلى سلسلة الاجتماعات الثالثة والستين لجمعية الدول الأعضاء في الويبو (المعروف أيضاً باسم "التقرير المُطوّل"). ويتضمن هذا التقرير توصيات المدقق الخارجي الناتجة عن عمليات التدقيق التي أجريت خلال السنة 2021. ويحتوي هذا التقرير أيضاً على ردود الإدارة على توصيات المدقق الخارجي.

2. وفيما يلي فقرة القرار المقترحة.

3. أوصت لجنة البرنامج والميزانية بجمعية الويبو، كل  
فيما يعنيه، بالإحاطة علماً "بتقرير المدقق الخارجي"  
(الوثيقة WO/PBC/34/4).

[يلي ذلك تقرير المدقق الخارجي]

## تقرير المدقق المستقل المُقدّم إلى الجمعية العامة للمنظمة العالمية للملكية الفكرية

### رأي المدقق بشأن البيانات المالية

لقد دققنا البيانات المالية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2021، وتألّف هذه البيانات من بيان الوضع المالي، وبيان الأداء المالي، وبيان التغيرات في صافي الأصول، وبيان التدفقات النقدية، وبيان المقارنة بين الميزانية ومبالغ الإيرادات الفعلية لسنة 2021، وبيان المقارنة بين الميزانية ومبالغ النفقات الفعلية لسنة 2021، وبيان المقارنة بين الميزانية ومبالغ الإيرادات الفعلية للثنائية 21/2020، وبيان المقارنة بين الميزانية ومبالغ النفقات الفعلية للثنائية 21/2020، والملاحظات ذات الصلة، بما فيها أهم السياسات المحاسبية.

ونرى أن البيانات المالية المرفقة تعرض الوضع المالي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية في 31 ديسمبر 2021 وأداءها المالي وتدفقاتها النقدية للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2021 عرضاً نزيهاً من جميع النواحي الجوهرية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

### رأينا بشأن الامتثال للقواعد النظامية

نرى أن الإيرادات والنفقات قد نُفذت، من جميع النواحي الجوهرية، وفق الأغراض التي حددتها الجمعية العامة، وأن المعاملات المالية تتمثل لنظام المنظمة المالي.

### الأساس الذي استند إليه الرأي

أجرينا عملية التدقيق وفقاً لمعايير التدقيق الدولية ونظام المنظمة المالي. وقمنا بتدقيق الامتثال للقواعد النظامية باستخدام المبادئ المبيّنة ضمن المعايير الدولية للتدقيق. ومسؤولياتي بموجب تلك المعايير مُوضّحة في تقريرتي في القسم المعنون "مسؤوليات المدقق عن تدقيق البيانات المالية".

ونحن مستقلون عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية وفقاً للمتطلبات الأخلاقية ذات الصلة بعملية التدقيق التي نجريها للبيانات المالية في المملكة المتحدة، أي المعايير الأخلاقية لعام 2019 الصادرة عن مجلس التقارير المالية والمنطبقة على الكيانات المدرجة. وقد أدينا، أنا وفريقي، مسؤولياتنا الأخلاقية الأخرى وفقاً لتلك 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 تلك المعلومات الأخرى على المعلومات الواردة في التقرير المالي السنوي وفي بيان الرقابة الداخلية لعام 2021. ولا يشمل رأينا بشأن البيانات المالية المعلومات الأخرى، ولا نعرب عن أي شكل من أشكال الاستنتاج اليقيني بشأن تلك المعلومات الأخرى. وفيما يتعلق بتدقيقنا للبيانات المالية، فإن مسؤوليتنا تتمثل في قراءة المعلومات الأخرى، ومن ثمّ النظر فيما إذا كانت تلك 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 تلك المعلومات الأخرى، فإننا مُطالبون بالإبلاغ عن ذلك. وليس لدينا ما نبلغ عنه في هذا الصدد.

### مسؤوليات الإدارة والمسؤولين عن الحوكمة بخصوص البيانات المالية

إن الإدارة مسؤولة عن إعداد البيانات المالية وعرضها عرضاً نزيهاً، وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وعن الرقابة الداخلية التي تقرّر 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 المنظمة العالمية للملكية الفكرية على الاستمرار كمنشأة عاملة، والإفصاح، حسب الاقتضاء، عن الأمور المتعلقة بالاستمرار في العمل واستخدام المحاسبة على أساس الاستمرار في العمل ما لم تكن الإدارة تعتزم تصفية المنظمة العالمية للملكية الفكرية أو وقف عملياتها، أو ما لم يكن أمامها أي بديل واقعي آخر.

ويتولى المسؤولون عن الحوكمة مسؤولية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية.

### مسؤوليات المدقق فيما يخص تدقيق البيانات المالية

تتمثل مسؤوليتنا في التوصل إلى ضمان معقول بشأن خلو البيانات المالية ككل أو عدم خلوها من الأخطاء الجوهرية، سواء الناتجة عن الاحتيال أو الخطأ غير المقصود، وفي إصدار شهادة تتضمن رأينا. ويمثّل الضمان المعقول ضماناً من درجة عالية، ولكنه لا يكفل أن يؤدي التدقيق الذي جرى وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، في كل الحالات، إلى اكتشاف أي خطأ جوهرية إن وجد. ذلك أنّ

الأخطاء يمكن أن تكون ناجمة عن الاحتيال أو الخطأ غير المقصود، وتُعتبر جوهرية 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 لمعايير التدقيق 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 ومناسبة لأن تكون أساساً يستند إليه رأينا. واحتمال عدم اكتشاف خطأ جوهرية ناجم عن الاحتيال أكبر من احتمال عدم اكتشاف خطأ جوهرية 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 تدقيقية ملائمة للظروف، وليس لغرض إبداء رأي بشأن فعالية الرقابة الداخلية في المنظمة العالمية للملكية الفكرية؛
- وتقييم مدى ملاءمة السياسات المحاسبية المستخدمة، ومدى معقولية التقديرات المحاسبية وعمليات الإفصاح ذات الصلة التي قامت بها الإدارة؛
- واستنتاج مدى ملاءمة استخدام المنظمة العالمية للملكية الفكرية لمبدأ المحاسبة على أساس استمرار العمل، واستنتاج ما إذا كان يوجد شك جوهرية يتعلق بأحداث أو ظروف قد تثير شكوكاً كبيرة بشأن قدرة المنظمة العالمية للملكية الفكرية على الاستمرار كمنشأة عاملة، استناداً إلى الأدلة التدقيقية التي تم الحصول عليها. وإذا خالصنا إلى وجود شك جوهرية، فإننا مطالبون بلفت الانتباه في تقريرنا إلى عمليات الإفصاح ذات الصلة الموجودة في البيانات المالية، أو بتعديل رأينا إذا كانت عمليات الإفصاح غير كافية. ونستند استنتاجاتنا إلى الأدلة التدقيقية التي تم الحصول عليها حتى تاريخ تقريرنا. ولكن الأحداث أو الظروف المستقبلية قد 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 النزاهة أم لا.

أضف إلى ذلك أننا مطالبون بالحصول على أدلة كافية لتقديم ضمان معقول بأن الإيرادات والنفقات الواردة في البيانات المالية قد نُفذت وفق الأغراض التي حددتها الجمعية العامة وأن المعاملات المالية تمتثل للنظام المالي الذي ينظمها.

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

## التقرير

أصدرنا أيضاً تقرير تدقيق مطولاً بشأن نتائج تدقيقنا.

التاريخ: 19 مايو 2022

(التوقيع) غاريث ديفيز  
المراقب المالي والمدقق العام

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

---

المنظمة العالمية للملكية الفكرية

## تقرير المدقق الخارجي بشأن بيانات الويبو المالية لعام 2021

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

8	مقدمة
8	الملاحظات الرئيسية
13	الجزء الأول
13	الإدارة المالية
21	الحوكمة والرقابة الداخلية
26	الجزء الثاني
26	قضايا إدارة المخاطر
26	توقعات أنشطة الإيداع
27	إدارة الموارد البشرية: متابعة التوصيات السابقة
31	الجزء الثالث
31	مسائل أخرى للهيئات الرئاسية
31	التوصيات السابقة
32	شكر وتقدير
33	الملحق الأول
33	متابعة تنفيذ توصيات العام السابق

## 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. ووصل 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 ملاحظتنا بشأن الإدارة المالية واستعراض مفصل لحوكمة الويبو في ضوء التغييرات المقترحة على النظام المالي ووضع بيان جديد بشأن قابلية تحمل المخاطر. وقد استعرضنا في تقريرنا عن الأداء النهج المتبع في نمذجة الإيرادات المرتقبة والإيرادات المحققة من أنشطة الويبو في مجال الملكية الفكرية، الأمر الذي يغني النهج العام المتبع في ميزانية نفقات المنظمة. ولقد أجرينا استعراضاً أكثر تفصيلاً للتطورات التي شهدتها الموارد البشرية، استجابةً لعملنا في عام 2018. كما يتابع تقريرنا التقدم المحرز في تنفيذ توصياتنا السابقة.
- 3 وتمت مناقشة نتائجنا وتوصياتنا مع الإدارة. وتماشياً مع الممارسات الرشيدة، أُبلغت نتائج تدقيقنا المالي إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة قبل الانتهاء من عملنا.
- 4 وصيغ هذا التقرير في الأصل باللغة الإنكليزية، مما يعني أن النسخة الإنكليزية هي النص المعتمد.

## الملاحظات الرئيسية

### آراء المدقق بشأن البيانات المالية

- 5 اشتمل تدقيقنا على فحص البيانات المالية لعام 2021، وما يرتبط بها من معاملات وأحداث في ذلك العام. وأجري التدقيق وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق والنظام المالي. وتقتضي تلك المعايير امتثال المراقب المالي والمدقق العام من المملكة المتحدة ومعاونيه للشروط الأخلاقية، والتخطيط لعملية التدقيق وتنفيذها للتأكد بدرجة معقولة من خلو البيانات المالية من أي أخطاء جوهرية من عدمه. وقد منّا آراءً غير مشفوعة بتحفظات، دون تعديل، بشأن البيانات المالية. ولا تزال البيانات المالية ذات جودة عالية، مدعومةً بأنظمة سليمة للرقابة الداخلية والإبلاغ.
- 6 واستطعنا إكمال جوانب التدقيق حضورياً بفضل التخفيف الجزئي للقيود المفروضة بسبب جائحة كوفيد-19. ولا تزال القيود المتبقية تفرض عراقيل إضافية على الموظفين، مما يتطلب من شعبة الشؤون المالية وفريق مكتب التدقيق الداخلي بذل جهود إضافية. وعلى الرغم من ذلك، يشكل الحصول على آراءٍ غير مشفوعة بتحفظات في جدول زمني سابق للهيئة الإدارية إنجازاً مهماً لكلا الفريقين.



## الإدارة المالية

### الأداء المالي

7 قدمت الويبو أداء كبيراً آخر في عام 2021، حيث حققت فائضاً مُحْتَفَظاً به قدره 108.9 مليون فرنك سويسري (2020: 135.9 مليون فرنك سويسري)، وهو ما يمثل نحو 22.9 في المائة من الإيرادات المُحَقَّقة. وإلى جانب التحركات الأخرى داخل البيانات المالية، ارتفع صافي الأصول إلى 408.5 مليون فرنك سويسري (2020: 387.1 مليون فرنك سويسري). وزادت الإيرادات بمقدار 6.8 مليون فرنك سويسري لتصل إلى 475.1 مليون فرنك سويسري. وخلال الفترة نفسها، زادت النفقات بمقدار 23.1 مليون فرنك سويسري (6.3 في المائة) لتصل إلى 388.9 مليون فرنك سويسري غالباً بسبب التغييرات في استحقاقات الموظفين الطويلة الأجل. ورغم ارتفاع النفقات، إلا أنها ظلت أقل من إنفاق 2019 قبل تفشي الجائحة والبالغ 401.4 مليون فرنك سويسري. وتحسنت النتائج الإجمالية لهذا العام بشكل أكبر من خلال تحقيق مكاسب استثمارية صافية بلغت 22.7 مليون فرنك سويسري (2020: 33.4 مليون فرنك سويسري).

8 وأبلغت الويبو عن خسارة اكتوارية قدرها 87.5 مليون فرنك سويسري (خسارة 2019: 114.9 مليون فرنك سويسري) بسبب زيادات إضافية في تقييم خصوم استحقاقات موظفي المنظمة، وذلك ناتج أساساً عن التغييرات في الافتراضات الخاصة بتكاليف الرعاية الصحية. وتستمر استحقاقات الموظفين في كونها أعظم مكان الخطر التي تهدد سلامة الويبو المالية. وزادت الويبو المبلغ المخصص للتخفيف من المخاطر المالية الناشئة عن هذه الخصوم بمقدار 26.0 مليون فرنك سويسري.

9 وزادت كل من تقديرات الرسوم الأولية للإيرادات البالغة 448.8 مليون فرنك سويسري وميزانية النفقات البالغة 387.3 مليون فرنك سويسري لتصبح 473.2 مليون فرنك سويسري (5.4 في المائة) و415.5 مليون فرنك سويسري (7.3 في المائة) على التوالي خلال العام. وأبلغت الويبو عن إيرادات ونفقات على أساس الميزانية قدرها 469.1 مليون فرنك سويسري و348.1 مليون فرنك سويسري على التوالي.

10 وفي ظل استمرار تدفق الطلبات بقوة، وتمتّع 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 يُمكنها 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 وتشير البيانات المالية لعام 2021 إلى حدوث زيادة كبيرة في خصوم استحقاقات الموظفين، وهو استمرار على نفس اتجاهات الأعوام السابقة. وتشمل أساساً التأمين الصحي للموظفين بعد انتهاء الخدمة، واستحقاقات إعادتهم إلى الوطن، والتزامات إجازاتهم المتراكمة. فخلال عام 2021، زاد إجمالي خصوم استحقاقات الموظفين المذكورة ليصل إلى 615.8 مليون فرنك سويسري (2020: 495.3 مليون فرنك سويسري). وعلى فرض أن الافتراضات الحالية لا تزال متسقة، تتوقع الويبو أن تزيد خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة وحده إلى 715.5 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2025. وكما أبلغ سابقاً، سوف تستهلك هذه الاستحقاقات نسبة متزايدة من إيرادات الويبو المستقبلية. ونظراً لأهمية هذه الخصوم بالنسبة للويبو، يقدم تقريرنا تفاصيل عن تقييمنا للتقديرات التي استخدمتها الإدارة.

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. ومن الجدير دراسة إمكانية تحسين المواءمة بين التقارير المالية وتقارير الأداء في الويبو.

### الحوكمة والرقابة الداخلية

13 ما يزال تدقيقنا يستنتج توفر الويبو على أنظمة سليمة للرقابة الداخلية ولم يلفت انتباهنا أي نقاط ضعف مؤثرة أثناء عملية التدقيق، على الرغم من التحديات المستمرة التي تفرضها الجائحة. ولطالما كانت المنظمة سباقة في نهجها تجاه الرقابة الداخلية، إذ لاحظنا تقديم مقترحات لتعديل النظام المالي، وتطور طبيعة الامتثال، ووضع بيان منقح بشأن قابلية تحمل المخاطر، والتغييرات المعلقة داخل شعبة الرقابة الداخلية.

14 وقد منّا ملاحظات مفصلة حول المسودة الأولية للتغييرات المقترحة على النظام المالي، من أجل تحديده وتبسيطه، بما يعكس الممارسات الحالية والهيكل التنظيمي. وتتناول المقترحات ثغرات مهمة داخل النظام

القائم، في مجالات مثل الشراكة وإدارة الخصوم. وكاستنتاج عام نرى أن الهيكل المعدل يوفر إطارًا أكثر تماسكًا. ونسلط الضوء على الفوائد المحققة من إجراء استعراض ما بعد التنفيذ للسماح بتكثيف أي نظام يحتاج إلى مزيد من الصقل بعد تنفيذه الأولي.

**15** ولدى الويبو نهج متطور جيدًا لاستعراض الامتثال لضوابطها الخاصة. لقد استعرضنا العمليات التفصيلية التي تم إجراؤها وقدمنا ملاحظات للمساعدة في جعل هذا النهج أكثر نضجًا. وأبرزنا الحاجة إلى التركيز أكثر على الضوابط الرئيسية لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق نجاعة تثيري الإدارة على مستوى جودة وفعالية العناصر الأهم في نظام الرقابة الداخلية. ولا يزال مهما بالنسبة للويبو أن تضمن اكتمال التقييم؛ ولا حظنا أنه خلال السنوات القليلة الماضية تمت إضافة مجالات جديدة إلى هذا الاستعراض. وبناء على ملاحظتنا، ما زلنا نقر بامتلاك الويبو أحد أفضل مناهج الامتثال داخل منظومة الأمم المتحدة.

**16** ومنذ بداية ولايتنا في عام 2018، دعمنا طموح الويبو في اعتماد تحليلات البيانات لتوفير قدر أكبر من الضمانات بشأن تشغيل بيئة الرقابة. وتتيح هذه التحليلات أدوات فعالة من حيث التكلفة ومنهجية من شأنها تقديم الانطباعات حول تشغيل الضوابط، لإبلاغ الإدارة بمكامن الخلل ونطاق تحسينها. وحدثت تأخيرات في تنفيذ النهج بسبب كيفية تخزين البيانات، لكننا نحث الإدارة بشدة على المضي قدمًا في تقديم بعض التحليلات على الأقل التي قد تتيح معلومات عن الطريقة التي قد تنشر بها المنظمة نهجها الأوسع. ولاحظنا أيضًا أن شعبة الرقابة الداخلية وإدارة الموارد البشرية قد أعدتا مجموعة خاصة بهما من الأدوات لإجراء التحليلات، مع مراعاة فائدتها في أنشطة التدقيق وإدارة الموارد البشرية. ومن المهم أن يتم التعامل مع استثمار الويبو هنا بطريقة شاملة، وتجنب ازدواجية الجهود، وضمان تطوير الخبرة وتبادلها عبر المنصات المشتركة.

**17** وفيما يتعلق بإدارة المخاطر، لاحظنا إعداد بيان واضح وموجز حول قابلية تحمل المخاطر بالتشاور مع الدول الأعضاء، ويركز على النتائج المرتقبة للمنظمة. وفي رأينا، فإن إبراز تحمل المخاطر وقبولها يوفر منصة يمكن للويبو من خلالها تركيز مواردها وتقييم فعالية إجراءات التخفيف وإثبات إدارتها للمخاطر. ويعتبر هذا البيان من بين أوضح البيانات التي شهدناها، وسننظر في كيفية استخدام الويبو له لإثراء وتحديد نهجها في التعامل مع المخاطر في عمليات التدقيق المستقبلية.

**18** وقد أحطنا علما بالعمل والعمليات التي قامت بها مجموعة إدارة المخاطر برئاسة المدير العام. وهو عمل ينظر في أهم المخاطر التي تواجه المنظمة وكيفية إدارتها. وهناك مجال لاستعراض كيفية حصول مجموعة إدارة المخاطر على ضمانات بشأن التعامل مع المخاطر على مستوى القطاع والصعوبات التي يفرضها ذلك وعمليات التخفيف المرتبطة بها. وتماشيا مع أفضل الممارسات، قدمت الويبو لمجموعة إدارة المخاطر تقريرًا سنويًا عن إدارة المخاطر، مما يقيم بصدق التقدم الذي أحرزته في دمج إدارة المخاطر. وقد أحرز تقدم في هذا الشأن ولا تزال الويبو في طريقها للانتقال من مستوى "راسخ" (المستوى 3) إلى مستوى "متقدم" (المستوى 4) مقابل تصنيف نموذج اللجنة رفيعة المستوى المعنية بنضج إدارة المخاطر.

**19** ومن المصادر الرئيسية للضمانات المستقلة والموضوعية لدعم المدير العام هناك عمل شعبة الرقابة الداخلية. وقد نظرنا في التغييرات الحتمية التي ستنشأ عن تحديد المدة الزمنية لولاية المدير الحالي لشعبة الرقابة الداخلية. وبتطور المنظمة لاعتمادها أكثر فأكثر على البيانات وتنقيح نهجها بشأن ضوابط الرقابة، لابد من مراعاة كل من ولاية شعبة الرقابة الداخلية وطبيعة أنشطتها، دون إغفال المهارات والقدرات اللازمة لذلك. وأبرزنا أن التحرك نحو الحصول على رأي المدقق السنوي سيزيد من أهمية برنامج العمل القائم على المخاطر، لضمان تركيزه على المجالات الأكثر أهمية وإفادة.

**20** واستعرضنا بيان الرقابة الداخلية ونؤكد أنه يتفق مع فهمنا لبيئة الرقابة في الويبو. وما زلنا نرى الويبو تقدم للدول الأعضاء توضيحًا منطقيًا وموجزًا وتمامًا حول الكيفية التي يجعل بها المدير العام نظام الرقابة الداخلية فعالًا من حيث تشغيله. ويعكس البيان توازنًا مناسبًا بين ضمانات أهم مجالات المخاطر والرقابة، بالإضافة إلى إتاحتها نهجًا مستقبليًا يبدي التزامًا بالتحسين في الفترات المستقبلية. وبشكل عام، يقدم البيان ضمانات واضحة وموثوقة وإيجابية للدول الأعضاء.

### توقعات أنشطة الإيداع

**21** في تقرير التدقيق الذي أعدناه عام 2020، لاحظنا أن الويبو تجاوزت بشكل منتظم إيراداتها المستهدفة من الرسوم وأصبحت تنفق أقل من الميزانية التي تخصصها للنفقات، مما أدى إلى تحقيق فوائض أعلى مما كان متوقعًا في الأصل. ولذلك قررنا استعراض الأساس لنموذج الإيرادات كعنصر أساسي في الافتراضات التي تحدد الميزانية. وصُممت النماذج داخل المنظمة لتوفير معلومات عن حجم الإيداعات المرتقبة في المستقبل والرسوم

المقابلة لها في أنظمة الملكية الفكرية العالمية للويبو. وتشكل مستويات نشاط الإيداع محركاً رئيسياً لبعض عناصر التكلفة المتغيرة في نفقات الميزانية البرنامجية للويبو.

**22** وطبقنا استعراضاً قائماً على استقصاء لأغراض تقييم النموذج، والتي تضمنت النظر في: الحوكمة والضمانات؛ والمفهوم والتصميم؛ وتكوين الكفاءات وتنميتها؛ والبيانات والافتراضات؛ والانتفاع بالمخرجات. ويؤكد تحليلنا للنتائج، واعتباراتنا الأوسع نطاقاً، أن النموذج يحقق غرضه المتمثل في توفير أساس معقول للتخطيط والميزنة. وعلى الرغم من إمكانية إجراء مزيد من التحسينات على مجالات مثل الحوكمة النموذجية، فمن غير المرجح أن يكون لها أي فوائد حقيقية من حيث التكلفة. وبمرور الوقت، أثبت النموذج موثوقيته.

**23** وبشكل عام، يسلب استعراضنا الضوء على حكمة الويبو في التخطيط المالي الذي يقلل من المخاطر على الدول الأعضاء ولكنه يزيد من احتمال تجاوز الفائض المتوقع باستمرار. وما زلنا نحث الدول الأعضاء على اتباع نهج استراتيجي يحدد كيفية استخدام المنظمة لهذه الأموال الفائضة على أفضل وجه.

### إدارة الموارد البشرية

**24** استعرضنا في 2018 كيف أبلغت الويبو عن أدائها، مع الإشارة إلى عمل إدارة الموارد البشرية. وفي سياق هذا الاستعراض، قدمنا سلسلة من التوصيات لتحسين أنشطة الموارد البشرية. وقد أجلنا استعراضنا للتقدم المحرز في انتظار اعتماد استراتيجية الموارد البشرية الجديدة في أكتوبر 2021، والتي أعادت تركيز نهج الويبو على قضايا الموارد البشرية وأدت إلى إحداث تغييرات هيكلية واستراتيجية كبيرة. وبشكل عام، يسعدنا أن نبلغ عن إحراز تقدم إيجابي في جميع المجالات التي أبلغنا عنها سابقاً.

**25** وتمت إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية لتتمحور حول تحقيق سبعة أهداف تنظيمية، إلى جانب كونها مساهمة في العديد من النتائج المرتقبة. وتتيح إعادة الهيكلة التركيز أكثر على المجالات ذات الأولوية وتدعم جعل إدارة الموارد البشرية في إطار أفضل ينقلها من مهام المعاملات المالية إلى أداء وظيفة أكثر استراتيجية تمكنها من دعم المنظمة وموظفيها. وسيتم دعم ذلك من خلال تحسين تقارير الأداء وأنشطة الامتثال، وتوليد معلومات أفضل لاتخاذ القرارات وتحقيق النجاح.

**26** وركزت استراتيجية إدارة الموارد البشرية الجديدة بشكل كبير على قضايا التنوع وإدارة المواهب، حيث انكبت على المجالات التي أبلغنا أنها بحاجة إلى إيلاء الاهتمام بها. ومن المفترض أن تساعد الخطط الموضوعية في هذه المجالات على الحصول على قوى عاملة ذات مهارات أفضل تتماشى مع احتياجات الويبو وتطلعات الموظفين. وأسند ذلك من خلال زيادة التركيز على فعالية التدريب ومساهمته على مستوى الموظفين والمنظمة. ويولى اهتمام خاص لتقوية التدريب والمهارات في القيادة والإدارة. وستدعم هذه التغييرات تحسين التخطيط للقوى العاملة لجعلها أكثر مرونة لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

**27** وعززت إدارة الموارد البشرية ترتيباتها ونهجها في إدارة حالات غياب الموظفين، وتحسين رصد الامتثال، ووضع معايير بشأن الإجراءات والتدابير المزمع اتخاذها في حالة غياب الموظفين. كما يُضاف إلى ذلك الرفع من مستويات الدعم المقدم لكل من الموظف العائد إلى العمل ومديره لضمان تيسير العودة إلى العمل بغية تلبية احتياجات كليهما. وينبغي أن تعود هذه الترتيبات بفوائد في تقليل مستويات الغياب الإجمالية في الويبو وتقديم الدعم الكبير للأفراد لجعل عودتهم إلى العمل ناجحة. وبمرور الوقت، يمكن إجراء مزيد من التحسين على هذه العمليات من خلال استعراض الجداول الزمنية لاتخاذ التدابير وقياس مستويات الغياب مع الكيانات الأخرى.

**28** وأخيراً، تقوم الثقافة العامة للمنظمة على أساس تحسين مشاركة الموظفين. والدليل على ذلك هو استخدام أدوات وطرق جديدة للتواصل مع الموظفين. وسيلجأ بدءاً من الآن إلى الدراسات الاستقصائية لتتبع تجارب الموظفين بشكل منتظم وتقديم معلومات لرصد تأثير التغييرات المعتمدة وفعالية الاستراتيجية الجديدة. وسيكون من المهم للإدارة أن ترصد مستويات الاستجابة؛ فقد أثبتت التجربة أن عدم اتخاذ أي إجراءات في هذا الشأن يؤثر على مشاركة الموظفين والنتائج وقد يُعرض تحقيق الاستراتيجيات الجديدة للخطر.

**29** وفي حين أنه من السابق لأوانه تقييم تأثير التغييرات، فقد أنشئت أطر سليمة لجعل المنظمة في وضع يمكنها من الانكباب على المجالات الرئيسية التي حددناها في تقريرنا لعام 2018. ونحن سعداء أن التوصيات التي قدمناها قد تم تناولها من خلال الإجراءات المتخذة في صياغة الاستراتيجية الجديدة. وبالنظر إلى أن هذه مبادرات جديدة، فالأيام وحدها كفيلة بإظهار تأثيرها على المنظمة وأدائها.

### التوصيات السابقة

**30** اعتبارًا من مايو 2022، من بين 23 توصية التي ظلت مفتوحة من عام 2020 وما قبله، أغلقنا 14 توصية إما بسبب تنفيذها أو تجاوزتها الأحداث. ولا تزال تسع توصيات قيد التنفيذ، ويتعلق معظمها بالتوصيات التي قدمت العام الماضي.

## الجزء الأول

### الإدارة المالية

#### مجممل نتائج التدقيق

1.1 قام المدقق الخارجي بتدقيق البيانات المالية للويبو للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2021، 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 2021 ولأدائها المالي وتدفعاتها 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 وُظفت للأغراض التي تربي إليها الدول الأعضاء.

2.1 واستطعنا إكمال جوانب التدقيق حضورياً بفضل التخفيف الجزئي للقيود المفروضة بسبب جائحة كوفيد-19. ولا تزال القيود المتبقية تفرض عراقيل إضافية على الموظفين، مما يتطلب من شعبة الشؤون المالية وفريق مكتب التدقيق الداخلي بذل جهود إضافية. وعلى الرغم من ذلك، يشكل الحصول على آراء غير مشفوعة بتحفظات في جدول زمني سابق للهيئة الإدارية، على الرغم من التأثيرات التي لحقت بالعمل في ظل القيود المستمرة إنجازاً مهماً لكلا الفريقين. وأجري التدقيق بنجاح، مما أتاح إكماله في الوقت المناسب للوفاء بالجدول الزمني السابق للهيئة الإدارية. نتطلع إلى استعادة كفاءة المزيد من العمل في الموقع خلال دورة التدقيق التالية.

#### الأداء المالي

3.1 في عام 2021، أبلغت الويبو عن فائض إجمالي في ذلك العام قدره 108.9 مليون فرنك سويسري (2020: 135.9 مليون فرنك سويسري)، وهذا الفائض، إلى جانب خسائر اكتوارية قدرها 87.5 مليون فرنك سويسري تتعلق بخصوم استحقاقات موظفي الويبو بعد انتهاء الخدمة، أدى إلى زيادة صافي الأصول إلى 408.5 مليون فرنك سويسري في ديسمبر 2021 (2020: 468.3 مليون فرنك سويسري). ويمثل هذا الفائض نحو 22.9 في المائة من الإيرادات المُحققة (2020: 29.0 في المائة). أما الإيرادات في عام 2021 فبلغت 475.1 مليون فرنك سويسري (2020: 468.3 مليون فرنك سويسري)، أي زادت بنسبة 1.5 في المائة عن العام السابق. على الرغم من حالة عدم اليقين السائدة عقب الجائحة وغيرها من الأحداث العالمية، ظلت الاتحادات الرئيسية في المنظمة تتلقى عدداً كبيراً من الطلبات، على الرغم من تباطؤ معدل زيادة الإيرادات عن السنوات السابقة، حققت الويبو إيرادات قدرها 450.5 مليون فرنك سويسري في عام 2021 (2020: 441.4 مليون فرنك سويسري). واستفادت الويبو أيضاً من أداء محفظتها الاستثمارية في عام 2021، حيث أبلغت عن مكاسب استثمارية غير محققة في العام بلغت 22.7 مليون فرنك سويسري (2020: مكاسب قدرها 33.4 مليون فرنك سويسري).

4.1 وتكبدت الويبو نفقات بلغت 388.9 مليون فرنك سويسري، بزيادة قدرها 23.1 مليون فرنك سويسري (6.3 في المائة) في عام 2020 (365.8 مليون فرنك سويسري). وكما نُوقش في التقرير المالي المصاحب، على الرغم من ارتفاع النفقات المتكبدة في عام 2021 إلا أنها لا تزال أقل من مستويات ما قبل الجائحة بسبب القيود المفروضة على التنقل والتجمعات الحاشدة وهو ما أثر على السفر في مهام رسمية والمشاركة في المؤتمرات والاجتماعات خلال العام. واستجابة لذلك، قامت الويبو باعتماد طرق عمل افتراضية وهجينة تجمع بين الافتراضي والحضوري لإجراء الاجتماعات وأنشطة المساعدة التقنية. وأبلغتنا الويبو أن هذا قد تم تضمينه أساساً في برنامج العمل والميزانية للفترة 2022-2023، مع حدوث انخفاض في ميزانية السفر بنسبة 21 في المائة مقارنة بميزانية 2020-2021.

#### الوضع المالي

5.1 ساهم الفائض الإجمالي في زيادة إجمالي الأصول بنسبة 13.4 في المائة لتصل إلى 1577.3 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2021 (2020: 1390.9 مليون فرنك سويسري). ويُعزى ذلك في المقام الأول إلى الزيادات الصافية في قيمة استثمارات المنظمة البالغة 178.5 مليون فرنك سويسري.

6.1 وارتفع إجمالي الخصوم خلال عام 2021 بنسبة 16.4 في المائة إذ بلغ 1168.8 مليون فرنك سويسري (2020: 1003.8 مليون فرنك سويسري). ويرجع ذلك في المقام الأول إلى زيادة مستحقات موظفي المنظمة

لتصل 615.8 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر 2021 (2020: 495.3 مليون فرنك سويسري). وتُعزى هذه الزيادة في الغالب إلى تغيرات في الافتراضات التي تستند إليها خصوم ما بعد انتهاء الخدمة، وستفسر هذه الزيادة بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا التقرير. ما أن استمرار تحقيق فوائض كبيرة يساهم في نمو الأصول الاستثمارية، مما يخفف من حدة تأثر سلامة الوييو المالية بالتغيرات التي تحدث في خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة. وكان التأثير المشترك للتغيرات في الأصول والخصوم هو زيادة صافي الأصول إلى 408.5 مليون فرنك سويسري في ديسمبر 2021 (2020: 387.1 مليون فرنك سويسري).

### السلامة المالية

7.1 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). وتعتبر النسب عن علاقة أحد بنود الحسابات ببند آخر. فعلى سبيل المثال، يوجد 0.54 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 تؤكد القيمة العالية للمبالغ المحصلة مقدماً (339.2 مليون فرنك سويسري). ويمكن للوييو تصفية استثماراتها الطويلة الأجل لأغراض التدفق النقدي إذا دعت الحاجة إلى ذلك، ولكن ذلك أمر مستبعد.

1. الشكل 1: النسب المالية الرئيسية للويبو 2021-2018

النسبة	2021	2020	2019	2018
إجمالي الأصول إلى إجمالي الخصوم	1.35	1.39	1.42	1.32
النسبة الحالية	0.54	0.63	0.56	0.60
النسبة النقدية	0.26	0.28	0.38	0.44

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

**8.1** ولا تزال الويبو، بوجه عام، تتمتع بوضع مالي سليم. وتمتلك المنظمة احتياطات جيدة مدعومة دعماً كبيراً بالنقد والاستثمارات. وقد خصّصت أموالاً (النقد الاستراتيجي والاستثمارات) تبلغ نحو 237.2 مليون فرنك سويسري (2020: 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 573.7 مليون فرنك سويسري. وقد استكشفنا استحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا التقرير. ومن خلال تمويل نسبة من 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.

**9.1** كما ورد في في التقرير المالي للويبو بمزيد من التفصيل، إلى جانب النقد والاستثمارات، تشير البيانات المالية إلى الممتلكات والمنشآت والمعدات والأصول غير الملموسة التي يبلغ مجموعها 375.4 مليون فرنك سويسري (2020: 382.5 مليون فرنك سويسري)، والتي تُحتفظ في الغالب بتكلفتها التاريخية. وقد احتفظت الويبو باحتياطات قدرها 408.5 مليون فرنك سويسري تشمل احتياطات المشروعات الخاصة البالغة 34.8 مليون فرنك سويسري والتي أبلغنا عنها العام الماضي ونعلق عليها في متابعتنا للتوصيات السابقة.

**10.1** وبوجه عام، استثمرت الويبو استثمارات كبيرة في ممتلكاتها العقارية، وتحتفظ باحتياطات كبيرة تزيد على القدر الكافي للوفاء بجميع التزاماتها. ويبقى من المهم، مع تغيير الويبو لترتيبات عملها بعد الجائحة، أن يظل استخدام هذه الأصول المهمة قيد الاستعراض للبحث عن فرص للاستفادة على أفضل وجه من ممتلكاتها. وخلال عام 2021، أنهت الويبو عقد إيجار مبنى CAM. وسوف هذا للمنظمة ما يقارب مليون فرنك سويسري سنوياً.

أداء البرنامج والميزانية للثلاثية 2021-2020

**11.1** يجري إعداد وثيقة البرنامج والميزانية للويبو كل سنتين على أساس الاستحقاق المعدل. ويعرض البيان الخامس من البيانات المالية مقارنة منفصلة بين الميزانية والمبالغ الفعلية لعام 2021 وللثلاثية 2021-2020 بشكل عام. وترد في الملاحظة رقم 17 على البيانات المالية تسوية بين أداء الميزانية لعام 2021 وأرقام الإيرادات والنفقات الواردة في بيان الأداء.

**12.1** ووافقت الجمعية العامة على الميزانية الأصلية للثلاثية 2021-2020 حيث بلغت مخصصات إيرادات عام 2021 ونفقاته 448.8 مليون فرنك سويسري و387.3 مليون فرنك سويسري على التوالي<sup>1</sup>. وقد أسفر ذلك

<sup>1</sup> البرنامج والميزانية للثلاثية 2021/2020 - المرفق السابع

عن فائض مدرج في الميزانية قدره 60.7 مليون فرنك سويسري، بعد حساب المكاسب/ الخسائر الاستثمارية. وأدت التعديلات المدخلة على الميزانية خلال العام إلى تحقيق فائض نهائي متوقع في الميزانية قدره 56.8 مليون فرنك سويسري.

**13.1** وخلال عام 2021، حققت الويبو إيرادات بلغت 469.1 مليون فرنك سويسري، وأبلغت عن أرباح استثمارية صافية قدرها 22.7 مليون فرنك سويسري. وبلغت النفقات المبلغ عنها على أساس الميزانية 348.1 مليون فرنك سويسري، مما أسفر عن فائض قدره 143.7 مليون فرنك سويسري. ويقابل هذا الفائض في الميزانية فائض معروض على أساس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بقيمة 108.9 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، كما في السنوات السابقة، إلى الإهلاك، وزيادات خصوم استحقاقات الموظفين، ونفقات المشروعات الممولة من الأموال الاحتياطية. وتقدم الويبو تفسيرات لما يوجد من اختلافات بين الميزانية الأصلية والنهائية، وكذلك للفروق الجوهرية في تقرير أداء الويبو لعام 2021/2020<sup>2</sup>

**14.1** وتعلق التغيرات التي حدثت في ميزانية الإيرادات بالتنبؤات المُحدّثة الصادرة عن شعبة الإحصاءات في الويبو بشأن اتحاد معاهدة التعاون بشأن البراءات واتحاد مدريد واتحاد لاهاي، وقد استعرضنا عملية وضع هذه التوقعات في الجزء الثاني. وكانت النفقات مقارنة بميزانية الثنائية أقل مما كان متوقعًا، مما يعكس توفير ما مجموعه 38.2 مليون فرنك سويسري في تكاليف الموظفين، الناشئة عن الوظائف الشاغرة، والانتقال إلى العمل بدوام جزئي والوفورات في أسعار الصرف على مساهمات المعاشات التقاعدية. وقوبل هذا الانخفاض في النفقات بتمويل إضافي مخصص لاستحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة. وبلغت الوفورات الإجمالية في تكاليف خلاف الموظفين خلال الثنائية 54.2 مليون فرنك سويسري، منها 30.7 مليون فرنك سويسري تتعلق بوفورات في تكاليف السفر و13 مليون فرنك سويسري عبارة عن تخفيضات صافية في الخدمات التعاقدية. ويمكن الاطلاع على مزيد من التفسيرات لأوجه التباين إلى نتائج التنفيذ في تقرير أداء الويبو لعام 2021/2020. وكما هو موضح في الشكل 2، تجاوزت الويبو كل عام هدف إيرادات الرسوم وسننظر في ذلك بمزيد من التفصيل في الجزء الثاني.



الشكل 2: نتائج التنفيذ مقابل الميزانيات (بملايين الفرنكات السويسرية)

2018	2019	2020	2021	إيرادات الرسوم
386.6	399.6	412.7	427.6	الميزانية الأصلية
400.6	420.3	441.4	450.5	نتائج التنفيذ
<b>14.0 (3.6%)</b>	<b>20.6 (5.2%)</b>	<b>28.7 (7.0%)</b>	<b>22.9 (5.4%)</b>	التباين
<b>النفقات</b>				
359.4	366.4	381.1	387.3	الميزانية الأصلية
339.4	366.9	327.9	348.1	نتائج التنفيذ
<b>20.0 (5.6%)</b>	<b>-0.5 (-0.1%)</b>	<b>53.2 (14.0%)</b>	<b>39.2 (10.1%)</b>	التباين
<b>فائض الميزانية<sup>3</sup></b>				
م 48.9	م 54.9	م 52.0	م 60.7	المخطط
م 74.6	م 122.3	م 168.5	م 143.7	الفعلي

المصدر: بيانات الويبو المالية المدققة

15.1 وتلقي الملاحظة 22 ضمن البيانات المالية نظرة على الأداء المالي لكل اتحاد. ويستمر ذلك في إثبات مدى اعتماد المنظمة على اتحاد معاهدة البراءات واتحاد مدريد للذين، لا سيما اتحاد معاهدة البراءات، يعوضان العجز المستمر الذي أبلغ عنه اتحاد لاهاي واتحاد لشبونة البالغ 12.6 مليون فرنك سويسري (2020: 11.0 مليون فرنك سويسري) و2.2 مليون فرنك سويسري (2020: 1.3 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 81.1 مليون فرنك سويسري و7.5 مليون فرنك سويسري على التوالي. وفي عام 2021، بلغ مستوى إيرادات الرسوم 6.2 مليون فرنك سويسري (2020: 6.7 مليون فرنك سويسري) في اتحاد لاهاي و71000 فرنك سويسري (2020: 7000 فرنك سويسري) في اتحاد لشبونة، ومن المستبعد أن يتمكن هذان الاتحادان من معالجة هذا العجز المتراكم.

استحقاقات الموظفين

16.1 في عام 2021، بلغ إجمالي نفقات الموظفين الواردة في البيانات المالية 244.6 مليون فرنك سويسري (2020: 233.7 مليون فرنك سويسري)، وتبلغ نسبة تلك النفقات 62.9 في المائة (2020: 63.9 في المائة) من جميع النفقات خلال تلك الفترة. ويُحدّد نظام الموظفين في الويبو شروط الخدمة وحقوق موظفي الويبو وواجباتهم والتزاماتهم 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

17.1 تتمثل أهم خصوم الويبو في استحقاقات الموظفين، ومن أهمها التأمين الصحي للموظفين بعد انتهاء الخدمة، واستحقاقات إعادتهم إلى الوطن، وخصوم إجازاتهم المتراكمة، كما هو موضح في الملاحظة 10 على البيانات المالية. فخلال عام 2021، زاد إجمالي الالتزامات الخاصة باستحقاقات الموظفين المذكورة إلى 615.8 مليون فرنك سويسري (2020: 495.3 مليون فرنك سويسري). ولدى الويبو منذ عام 2014 حساب منفصل يضم أموالها المخصصة لتمويل خصوم استحقاقات ما بعد انتهاء الخدمة مستقبلاً (بما في ذلك التأمين الصحي

<sup>3</sup> يستند ذلك إلى إجمالي الإيرادات الموضحة في البيان الخامس. ولا يُعرض في الجدول سوى إيرادات الرسوم.

بعد انتهاء الخدمة، ومنحة العودة إلى الوطن والسفر، والإجازة السنوية المتراكمة طويلة الأجل). ووُلدت هذه الأموال بشكل أساسي من رسوم البرنامج والميزانية المطبقة على تكلفة الوظائف، ويبلغ إجمالي هذه النقدية والاستثمارات الاستراتيجية 237.2 مليون فرنك سويسري (2020: 211.2 مليون فرنك سويسري)، وتتبقى خصوم غير ممولة قدرها 378.6 مليون فرنك سويسري (2020: 284.1 مليون فرنك سويسري).

**18.1** ولاحظنا أنه بعد نهاية العام، زاد المدير العام بأثر رجعي نسبة 8 في المائة من الرسوم المفروضة على الوظائف للثلاثية 2020-2021 على النحو المنصوص عليه في الأصل في الميزانية البرنامجية، من خلال تخصيص إضافي قدره 7.6 مليون فرنك سويسري في عام 2021. وأبلغتنا الويبو بأن هذه الزيادة لا تتجاوز تكاليف الموظفين الإجمالية التي وافقت عليها الدول الأعضاء وتهدف إلى الحفاظ على مستوى التمويل الإجمالي بنسبة 50 بالمائة كما تم الاتفاق عليه سابقاً مع الدول الأعضاء. وبتفهم وجهة نظر الويبو القائلة بأن زيادة الرسوم، في ضوء الفائض الإضافي الكبير المنصوص عليه في الميزانية البرنامجية، هي طريقة حكيمة للتخفيف من المخاطر المالية وتتماشى مع ممارساتها منذ الثلاثية 2012-2013، فإن مثل هذه التعديلات بأثر رجعي بعد نهاية العام غير اعتيادية. وينبغي للويبو أن تنظر في الكشف في كل ميزانية ثنائية مقبلة عن الافتراضات التي ستدعم أي تمويل إضافي لمواصلة تعويض الخصوم.

**19.1** كما أن خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة التي يبلغ مجموعها 573.7 مليون فرنك سويسري (2020: 452.8 مليون فرنك سويسري) قد تولى حسابها خبير اكتواري مستقل بناءً على البيانات والافتراضات الأساسية. وتعكس تلك الخصوم قيمة الالتزامات التعاقدية تجاه الموظفين والمتقاعدين في 31 ديسمبر 2021، لمطالباتهم الأساسية المرتقبة في المستقبل. وتنشأ الحركة على أساس سنوي من التغيرات في الافتراضات الاكتوارية بما في ذلك تلك المتعلقة بتكاليف المطالبات الطبية. وكجزء من تقييم هذا العام، قام الخبير الاكتواري بإجراء تنقيحات أكثر على الطريقة التي يعكس بها التقييم تكاليف الأعضاء بخصوص مطالبات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة.

**20.1** وكانت أهم العوامل التي أثرت في تقييم الخصوم هي الافتراضات الاكتوارية التي رفعت من الخصوم بما قدره 87.5 مليون فرنك سويسري (الشكل 3). وتشمل تلك الافتراضات ما يلي:

- خسارة بقيمة 172.7 مليون فرنك سويسري تغييرات في الافتراضات الديمغرافية. وتشمل هذه التغييرات تحديثات للافتراضات، مثل معدل الاستبدال والوفيات والإعاقة، والتقاعد والتعديلات المتعلقة بالعمر لمطالبات التكلفة الطبية. وتتعلق الخسارة بشكل كبير بالتغييرات في أسلوب تقييم تكاليف المطالبات المرتقبة على النحو المبين أدناه.
- مكاسب بقيمة 80.8 مليون فرنك سويسري تغييرات في الافتراضات المالية. وتشمل هذه التغييرات تحديثات للافتراضات مثل معدلات الخصم، والتضخم، والاتجاهات الطبية، وزيادات الرواتب. وتتعلق المكاسب هنا بشكل أساسي بزيادة بنسبة 0.2 في المائة في معدل الخصم في الحساب وانخفاض معدل اتجاه التكلفة الطبية من 2.9 إلى 2.5 في المائة.
- مكاسب بقيمة 4.4 مليون فرنك سويسري لتغييرات الخبرة. وتشمل هذه التغييرات تعديلات مطلوبة بسبب الاختلاف بين الافتراضات والنتائج الفعلية.

2020	2021	
313,694	452,755	التزام المنافع المحددة بتاريخ 1 يناير
1,559	1,351	تكلفة الفائدة
26,559	36,154	تكلفة الخدمة الحالية
-3,928	-4,017	مساهمة مدفوعة
114,871	87,480	تغييرات الافتراضات الاكتوارية
<b>452,755</b>	<b>573,723</b>	<b>التزام المنافع المحددة بتاريخ 31 ديسمبر</b>
		المصدر: بيانات الويبو المالية

**21.1** وخلال عام 2021، أجرى الخبير الاكتواري للويبو مزيداً من التحليل على المطالبات الناشئة خلال الفترة 2017-2020 وغير تكاليف المطالبات المرتقبة لكل مطالبة في كل عمر أثناء حسابها. وطبق الخبير الاكتواري في

السابق عامل التصنيف العمري على الأقساط ليعكس التكلفة الأساسية للمطالبات. وقام الخبير الاكتواري هذا العام باستبعاد هذه العوامل، وبدلاً من ذلك اختار نهجاً أبسط دون إجراء تعديلات على التكاليف المرتقبة. ولاشتقاق افتراضات تكلفة المطالبات الجديدة هذه، استخدم الخبير الاكتواري بيانات من صاحب الخطة، مع سرد تعويضات المطالبات للمتقاعدين والمعالمين خلال الفترة 2017-2020. ومن هذه المعلومات، قام الخبير الاكتواري بحساب متوسط سداد المطالبات لكل شخص حسب العمر.

**22.1** واعتمد الخبير الاكتواري في الافتراضات الجديدة على بيانات المطالبات الحديثة من الخطة، وهو نهج صحيح. ويعد النظر إلى الوراثة أربع سنوات وأكثر أمراً منطقيًا، على اعتبار أنه من غير المرجح أن تكون بيانات المطالبات القديمة ممثلة لتكاليف المطالبات الحالية والمستقبلية، مع الإشارة إلى أن البيانات الأحدث قد تتأثر بضغط كوفيد-19 المؤقتة. وأوضح الخبير الاكتواري أن بيانات مطالبات 2020 كانت مشابهة جدًا لبيانات فترة 2017-19، وبالتالي لم ينظروا في استبعادها بسبب كوفيد-19. ونرى أن هذا نهج معقول. ولاحظت الويبو في البيانات المالية لعام 2020 التأثير غير الواضح للجائحة على تكاليف المطالبات الحالية. ويتوفر مزيد من المعلومات الآن، لم تعد هذه الحساسية تعتبر مهمة للتقييم.

**23.1** وتغيرت حصة الويبو في الخصوم منذ عام 2020، بسبب تعديل قسط التأمين على أساس العمر. وتتطلب قواعد الخطة أن تساهم الويبو بنسبة 65 بالمائة في قسط التأمين الطبي الشهري (تكلفة 35 بالمائة للموظف). وكان الخبير الاكتواري قد استخدم في السابق معدل المساهمة هذا لتحديد حصة الويبو من إجمالي الخصوم. وبالنسبة لعام 2021، راجع الخبير الاكتواري للويبو هذا الرقم في حدود 73 بالمائة من إجمالي التزام المنافع المحددة. ويعكس هذا التغيير المتوقع بأن الأفراد المشمولين بالتزامات ما بعد الخدمة سيصابون بشكل نسبي بأكثر مما سيدفعونه في أقساط التأمين (إضافة إلى أن الأعضاء النشطين الذين لا تغطيهم هذه الخصوم يقومون بالعكس). ونرى أن هذا توقع معقول ويعكس بشكل أفضل حقائق تكاليف المخطط المستقبلي. ولذلك فهو يمثل تحسیناً في أساليب التقدير التي تستند إليها هذه الخصوم الهامة.

#### *التأثير المستقبلي للخصوم*

**24.1** تتغير قيمة خصوم المنظمة بمرور الوقت، بناءً على ما يحدث من تغيرات في العوامل الديمغرافية والعوامل الاقتصادية الأخرى. وفي إطار التقييم السنوي الذي يُجرىه 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. وتوضح التوقعات أن تأثير الافتراضات الحالية على الخصوم سيؤدي إلى زيادة متوقعة تجعلها تصل إلى 715.5 مليون فرنك سويسري في 31 ديسمبر.

**25.1** وفي تقريرنا لعام 2020، نظرًا لتزايد هذه الخصوم، أوصينا الويبو بتحديد مستوى مستهدف للأموال المُخصَّصة لخصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، وذلك بالتشاور مع الدول الأعضاء وأن ننظر في خيارات التخفيف من النمو المحتمل لهذه الخصوم في المستقبل. وفي ردها، طلبت الويبو "دراسة إدارة الأصول والخصوم" التي كانت لا تزال جارية حتى تاريخ كتابة هذا التقرير. ونحن ننفهم أن الإدارة تقترح تقديم خطة تمويل خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة أثناء الدورة الرابعة والثلاثين للجنة البرنامج والميزانية.

#### *الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة*

**26.1** 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 يُحدّد بدقة تقديرًا موثوقًا به للمخاطر المقابلة التي تتحملها كل منظمة مشاركة.

**27.1** 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 خطرًا ماليًا مستقبليًا محتملاً على المنظمة لا بد من الاستمرار في تتبعه وإدارته.

#### التقرير المالي السنوي

**28.1** أشرنا سابقاً إلى أن التقرير المالي السنوي للويبو يحتوي على تعليقات مالية مفصلة لصاحبة لبياناتها المالية. ومن المهم لجميع المؤسسات أن تختبر بانتظام كيفية استخدام التعليقات المالية المصاحبة، وتتلقى

آراء وتعقيبات من مستخدمي البيانات. ومن الجدير دراسة إمكانية تحسين المواءمة بين التقارير المالية وتقارير الأداء في الويبو. وتواصل الويبو عرض أدائها مقابل الأهداف في تقرير الأداء المنفصل وهناك تفاصيل محدودة لمواءمة الإبلاغ عن النتائج المالية مع النتائج الرئيسية للمنظمة. ونرى أن هناك مجالاً أكبر لمواءمة التقارير المالية وتقارير الأداء في تقرير سنوي واحد. وفي تقريرنا لعام 2020، عرضنا توجيهات الممارسات الجيدة على الأمانة وسواصل تقديم مساعدتنا إذا رغبوا في زيادة تطوير التقرير المالي.

**29.1** وعقب المناقشات مع الأمانة، أُدخلت تحسينات على التقرير المالي لتسليط الضوء على جوانب مبادرات الويبو البيئية والاجتماعية والمتعلقة بالحوكمة. وهذا مجال لإعداد التقارير إذ يمكن تعزيزه بشكل أكبر لإثبات التزام المنظمة بمسؤولياتها بشكل إيجابي كجزء من الدور القيادي الأوسع للأمم المتحدة في جدول أعمال المناخ.

## الحوكمة والرقابة الداخلية

**30.1** 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. وتواصل الويبو استباقها في تطوير بيئة الرقابة الداخلية، ويقدم بيان الرقابة الداخلية لمحمة عامة جيدة عن خطوط الدفاع الثلاثة التي يعتمد عليها المدير العام لإثبات فعالية بيئة الرقابة الداخلية.

### الرقابة الداخلية

**31.1** تدير الويبو بيئة رقابة داخلية سليمة. وعلى غرار السنوات الثلاث السابقة لولايتنا، لم يحدد تدقيقنا أي نقاط ضعف كبيرة في الرقابة، ولم يتم إبلاغنا بأي شيء من خلال عمل شعبة الرقابة الداخلية. وظل الحفاظ على ضوابط داخلية سليمة سمة من سمات استجابة الويبو للجائحة، مما يعكس جودة أنظمة المعلومات.

**32.1** ولكن البيئات الرقابية قد تتغير، ولا يزال من المهم أن تُطَبَّق الويبو إجراءات قوية لتوفير ضمانات بشأن عمليات الاستعراض التي تقوم بها الإدارة ومصادر الضمانات التي تثبت فعاليتها. ولقد درسنا العديد من المجالات الرئيسية في تقريرنا هذا العام، مما يعكس مقترحات لتعديل إطار الرقابة الداخلية من خلال التغييرات في النظام المالي؛ ونهج الامتثال كخط دفاع ثانٍ؛ وإمكانية استعراض الترتيبات داخل شعبة الرقابة الداخلية، مع الاعتراف بأن تحديد المدة الزمنية لولاية مدير شعبة الرقابة الداخلية سيؤدي قريباً إلى تغييرات في الوظيفة. ونرى أن هناك مجالاً لمواصلة تعزيز وتطوير هذه الترتيبات لتلبية احتياجات الويبو المستقبلية.

### النظام المالي

**33.1** تخضع الأنشطة المالية للويبو لنظامها المالي الذي وافقت عليه الجمعية العامة. ويمثل النظام المالي حجر الزاوية في بيئة الرقابة المالية الداخلية وقد تم وضع العديد من الضوابط الداخلية لضمان استمرار الامتثال لمتطلبات ذلك النظام.

**34.1** وأجريت أحدث مراجعة مهمة للنظام المالي في عام 2008. ومنذ ذلك الوقت، نفذت المنظمة نظاماً شاملاً لتخطيط الموارد المؤسسية، وتطورت أفضل الممارسات في القطاع، ونضجت إجراءات الأعمال الداخلية. ومؤخراً، شجعت القيادة العليا الجديدة للويبو إحداث تغيير في الثقافة السائدة والتركيز على الكفاءة والتحديث. وبالنظر إلى المستقبل، لدى المنظمة استراتيجية لتبسيط العمليات بما في ذلك استخدام تحليلات البيانات. ونتيجة لذلك، طلبت الويبو، خلال عام 2021، إجراء استعراض شامل لنظامها المالي بهدف:

- أن يكون لديها لوائح وقواعد مالية مبسطة وواضحة تعكس نموذج الأعمال الحالي كما هو موضح في الخطة الإستراتيجية متوسطة الأجل للفترة 2022-2026 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 23/2022؛

- وضع إطار تنظيمي تمكيني لدفع استراتيجيات العمل الرئيسية للمنظمة.

- دمج تحليلات البيانات كجزء من المحتوى التنظيمي المعمم من أجل الحصول على ضوابط أكثر فعالية وكفاءة لتقليل عبء ضوابط المعاملات الضخمة مع تقليل التعرض للمخاطر؛

- توفير إطار تنظيمي للمجالات التي لم يتم تناولها حالياً في النظام المالي ومعالجة الاختناقات ونقاط الضعف والمساءلة في النظام الحالي.

**35.1** وعينت الويبو شركة استشارية لتقديم الدعم في استعراض العمليات الحالية الموصوفة في النظام المالي؛ واستعراض وتقييم النظام الحالي بمقارنته مع أنظمة المنظمات المماثلة الأخرى؛ والتوصية بالتغييرات في العمليات والنظام لصالح الحوكمة الرشيدة وأفضل الممارسات والكفاءة والفعالية.

**36.1** وفي أبريل 2022، عرضت الويبو التعديلات المقترحة على نظامها المالي لإبداء تعليقاتنا عليها. وبشكل عام، نحن ندعم المبادئ التي تقوم عليها مبادرة تنقيح النظام المالي ومواءمته مع ممارسات العمل الحالية. ويتيح الهيكل المنقح إطاراً أكثر تماسكاً للضوابط المالية ويعالج بعض الإغفالات المهمة في النظام الحالي، مثل الشراكة وإدارة الالتزامات وجوانب إطار المساءلة الأوسع للويبو.

**37.1** وبينما كان هذا العمل قيد التقدم في وقت الاستعراض، فقد قدمنا العديد من الملاحظات المهمة للأمانة للنظر فيها عند الانتهاء من تنقيحاتها لتتنظر فيها الدول الأعضاء في لجنة البرنامج والميزانية المقبلة. ونذكر أن الويبو قد عالجت بشكل موضوعي التعليقات التي قدمناها. ورهنا بموافقة الهيئات الرئاسية على النظام المالي المنقح، علمتنا تجربتنا إلى أنه قد يكون من المفيد إجراء استعراض نقدي بعد السنة الأولى من العملية اللاحقة لإتاحة فرصة معالجة أي إغفالات أو توضيحات مهمة.

### بيئة الرقابة في الويبو

**38.1** واصلت الويبو تطوير بيئة الرقابة الداخلية وتعزيزها. وقد أبلغنا مرارا وتكرارا عن كيفية استمرار خط الدفاع الثاني في توثيق وتقييم والتحقق من الضوابط على مستوى العمليات التي تشتغل على إجراءات أعمال الويبو. وفي عام 2021، قامت الويبو بتقييم والتحقق من الضوابط على مستوى العمليات (2020: 381 من الضوابط) اعتُبر 91 بالمائة منها بمستوى نضج يبلغ ثلاثة أو أعلى، أي أنها منتشرة وموثوقة دون أي تضارب بين الضوابط الموثقة والفعالية. وتعلقت الضوابط الإضافية المسجلة في عام 2021 بإدارة الممتلكات.

**39.1** ويواصل مكتب المراقب المالي إجراء عمليات التحقق من الصحة والاختبارات حول التقييمات التي تم إجراؤها. وقامت الويبو بتوثيق وتصميم 112 خطراً محدداً تهدد ضوابط مستوى العملية الأساسية (2020: 106) ولديها أدلة لدعم التشغيل السليم لـ 130 نشاطاً رقابياً عبر جميع الضوابط على مستوى العمليات (2020: 90). وكجزء من عملنا هذا العام، نظرنا في كيفية توثيق الضوابط وكيف تم إثبات تشغيلها. وتُسجل الضوابط في نظام قاعدة بيانات بمعرف فريد وتقديم وصف تفصيلي لها ولواضعها. ويسجل تقييم الرقابة نوع الضوابط ونضجها وألويتها، وما إذا كانت مثبتة بالأدلة، ومدى تكرار حدوثها، وشكلها (يدوية أو آلية). وهذا يسهل التقييم المستقل وما يرتبط به من تسجيل الخروج.

**40.1** ولاحظنا أن العديد من الضوابط الموثقة كانت دقيقة، بناءً على متطلبات محددة في وثائق السياسة مثل النظام المالي أو نظام الموظفين ولائحته. وبشكل عام، لم تُنشأ الضوابط الموثقة للتخفيف من مخاطر محددة، وبينما عُثر على ضوابط ذات أولوية، لم تكن هذه الضوابط تركز على إدارة مخاطر الرقابة الهامة. وبشكل عام، تم تقييم 141 من الضوابط على أنها "رئيسية"، وفي مناقشاتنا مع الإدارة تم الاتفاق على أنه من المهم تحسين تقييم ضوابط الأولوية والحصول على نهج أكثر تناسبا في استعراض أنشطة الرقابة، مع التركيز بشكل أكبر على أهمية الضوابط في النشاط الأساسي.

**41.1** وبعد إنشاء قاعدة البيانات ووضع إجراءات لتوثيق تلك الضوابط المحددة واختبارها وتقييم تشغيلها، أصبح من المناسب الآن النظر في مواءمة النهج وتركيز الموارد على تلك الضوابط التي تعتبر جوهرية بالنسبة للمنظمة. ومن المهم أيضاً التأكد من أن الضوابط الرئيسية على جميع إجراءات الأعمال الهامة موثقة بشكل مناسب والتحقق من صحتها. وعلى مدار العامين الماضيين إلى جانب إدارة الممتلكات، تمت إضافة ضوابط في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأداء الموارد البشرية وتطويرها إلى العملية. وستعزز هذه التحسينات كفاءة وفعالية عمليات الامتثال في الويبو.

### **التوصية 1: ينبغي للويبو:**

**أ) استعراض نهجها في توثيق الضوابط على مستوى العمليات وتقييمها والتحقق منها لأغراض التركيز على تلك الضوابط الرئيسية الأكثر أهمية وجوهرية بالنسبة للمنظمة؛**

**ب) وتقييم اكتمال تحليل الضوابط على مستوى العمليات ووضع خارطة طريق لضمان توثيق جميع العمليات الإدارية والتنظيمية الهامة.**

**42.1** في تقريرنا لعام 2018، لاحظنا أن الويبو قد استعانت بمستشار خارجي لتحديد كيفية استفادة المنظمة من فرص تحليل البيانات التي يوفرها نظام تخطيط الموارد المؤسسية، من خلال أتمتة الضوابط وتحليل البيانات. واعتبرنا أن هذا مجال يمكن للويبو أن تضع فيه بعض الأدوات القوية لرصد إجراءات الأعمال باستمرار وتحديد النتائج غير المرتقبة. واستجابة لتوصيتنا السابقة، وضعت الويبو استراتيجية وخارطة طريق لتعزيز وتبسيط الضوابط الداخلية باستخدام تحليلات البيانات في أربع مجالات رئيسية لإجراءات العمل. وتأخر إجراء ونشر التحليلات التفصيلية أثناء تنفيذ مشروع مرتبط به، لتوفير بيئة لتحليل البيانات تسمح بالوصول إلى مصادر بيانات الويبو الداخلية المتنوعة (بحيرة البيانات). ومن المتوقع حالياً أن تكون التحليلات التجريبية الأولية جاهزة خلال عام 2022.

**43.1** ومنذ أن سلطنا الضوء على أهمية تحليلات البيانات في تدقيقنا الأول، لم يكن هناك تقدم جوهري يذكر في مجال يمكن أن توفر فيه بعض المكاسب السريعة وإثبات نتائج المفاهيم الزخم لدفع مزيد من الامتثال الفعال من حيث التكلفة والضمانات الهادفة. ونرى أنه من المهم للويبو أن تعتمد تحليلات البيانات لدفع الكفاءة بناءً على تقييم أهم الضوابط لتركيز أنشطة الامتثال الخاصة بها. وستعمل مثل هذه البيئة على تحسين جودة الأدلة لدعم التأكيدات ضمن بيان الرقابة الداخلية. كما أنها ستثري تقييم المخاطر لمقدمي ضمانات الخط الثالث مثل شعبة الرقابة الداخلية. وتدير هذه الأخيرة وإدارة الموارد البشرية مجموعتهما المنفصلة من إجراءات تحليل البيانات، حيث تلجأ شعبة الرقابة الداخلية للحصول على مساعدة متعاقدين من جهات خارجية. ومع ذلك، ستوفر منصة مشتركة عبر الويبو أوجه التآزر وتساعد على تنمية القدرات وقابلية استخدامها عبر المنظمة.

## التوصية 2: ينبغي للويبو:

أن تحرص على وضع نهج شامل واستراتيجية لإجراء ونشر تحليلات البيانات بما يخدم احتياجات جميع المستخدمين داخل المنظمة ويخلق التآزر في التدريب والدعم.

### إدارة المخاطر

**44.1** في عام 2021، نظرنا بمزيد من التفصيل في نهج الويبو لإدارة المخاطر. ويعد تقييم المخاطر وتخفيفها من المكونات الرئيسية لأنظمة الرقابة الداخلية، وقد طورت الويبو بالتشاور مع الدول الأعضاء نهجها خلال العام الماضي، وتحديداً من خلال إعادة النظر في مدى قابلية تحملها للمخاطر.

### الرغبة في المخاطرة

**45.1** في فبراير 2022، طُلب منا النظر في مشروع بيان حول قابلية تحمل المخاطر في الويبو. ويحدد البيان المنقح بشكل أوضح قابلية تحمل الويبو للمخاطر، ويعكس مدى قدرتها على تحمل مخاطر أكبر في المجالات التي تعتبر مهمة في تحقيق النتائج المرتقبة. ويوضح الإطار قابلية تحمل المخاطر والقدرة على ذلك مقارنة بالنتائج المرتقبة عبر المنظمة.

**46.1** وفي رأينا، فإن التعبير عن القدرة والقابلية على تحمل المخاطر يوفر منصة يمكن للويبو أن تركز مواردها عليها، وتقييم فعالية تدابير التخفيف، وإثبات إدارتها للمخاطر. كما أنه يجعل الأمور واضحة أمام موظفي الويبو لتحديد قراراتهم، والأهم من ذلك أنه يوفر للدول الأعضاء إطاراً واضحاً يمكن على أساسه الحكم على أداء الإدارة. وكما هو متوقع بالنسبة لهيئة عامة، فإن قابلية الويبو على تحمل المخاطر، لا سيما تلك المتعلقة بالثقافة والرقابة الداخلية والرقابة والأداء، منخفضة. ومع ذلك، من المهم أن نعكس أنه حتى في تلك المجالات يمكن اتخاذ قرارات متناسبة بشأن المخاطر، كما أوضحنا في ملاحظتنا حول الرقابة الداخلية.

**47.1** وبشكل عام، يعتبر إبراز الويبو قابلية تحملها للمخاطر من بين أفضل الأمثلة وأكثرها نضجاً التي رأيناها. وسننظر في الكيفية التي أثرت بها هذا البيان التغييرات في العمليات والموارد خلال الفترة المتبقية من ولايتنا، لأن تطبيق مبادئ هذا البيان سيثبت قيمته للويبو.

### تخفيف المخاطر

**48.1** يتمثل الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر في تحديد المخاطر التشغيلية بشكل منهجي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وإنشاء وسائل تخفيف فعالة في إدارة تلك المخاطر. وتناقش مجموعة إدارة المخاطر في الويبو، برئاسة المدير العام، المخاطر الرئيسية المحددة على أساس ربع سنوي. وينظر كل اجتماع في الوضع الحالي لكل خطر مع تقييم أثره على تنفيذ النتائج المرتقبة. وبينما تنظر مجموعة إدارة المخاطر في الآثار الناشئة عن الأحداث العالمية الجارية في سياق المخاطر التي تهدد الويبو، يُجرى التقييم التنظيمي العام للمخاطر على أساس سنوي.

**49.1** وفي اجتماع ديسمبر 2021، عُرض على مجموعة إدارة المخاطر خريطة حول مستويات المخاطر حيث تعرض نتائج استعراض المخاطر التنظيمية لإثراء تخطيط العمل السنوي. ولم يكن واضحاً من المناقشات إلى أي مدى قد طعنت المجموعة في اكتمال المخاطر المقدمة وفعالية إجراءات التخفيف المقترحة من قبل رؤساء القطاعات في فترة بين التقييم السنوي. ولتعزيز فعالية إشرافها، ينبغي لمجموعة إدارة المخاطر النظر في التركيز بشكل أكبر على هذه المجالات على مستوى القطاع، لا سيما في ضوء التنقيحات على قابلية تحمل المخاطر. وسيضمن ذلك التركيز على فعالية تكاليف إجراءات التخفيف في إدارة تأثير المخاطر واحتمالية وقوعها وتوفير

قدر أكبر من الضمانات. ومن شأن مثل هذه العملية، التي تشمل رؤساء القطاعات في تحدٍ عميق، أن تساعد على ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر بشكل أكبر.

### التوصية 3: ينبغي للويبو:

النظر في استعراض جدول الأعمال الدائم لمجموعة إدارة المخاطر لتكريس الاهتمام باكتمال المخاطر وجودة إجراءات التخفيف في فترة بين عملية التقييم السنوية، لضمان بقاء المخاطر في مستوى مقبول وأن تكون إجراءات التخفيف من المخاطر الصغيرة فعالة من حيث التكلفة.

### الإبلاغ عن التقدم المحرز

50.1 تماشياً مع الممارسات الجيدة، تقدم الويبو تقريراً سنوياً عن إدارة المخاطر إلى مجموعة إدارة المخاطر. وفي هذا الصدد، أفادت الإدارة بأنها استجابت بشكل جيد للملاحظات الأوسع نطاقاً التي عبرت عنها وحدة التفتيش المشتركة بشأن إدارة المخاطر عبر منظومة الأمم المتحدة والاستعراض اللاحق لإدارة المخاطر الذي أجرته شعبة الرقابة الداخلية. كما سلط التقرير السنوي الضوء على الحاجة إلى مواصلة عملية دمج إدارة المخاطر وضمان أن تكون مسؤولية الموظفين المشاركين في إدارة المخاطر المؤسسية واضحة وأن يُقيم أدائهم في هذا المجال.

51.1 وبشكل عام، تظهر الردود المختلفة على التوصيات أن الويبو قيد التنقل من مستوى "راسخ" (المستوى 3) إلى مستوى "متقدم" (المستوى 4) فيما يخص المخاطر مقابل معايير نموذج النضج المرجعي للجنة الإدارية الرفيعة المستوى للأمم المتحدة. ويتوافق هذا التقييم مع تقديرنا الخاص لنضج إدارة المخاطر المؤسسية في الويبو. وأبلغتنا الويبو أنها تخطط للانتقال إلى مستوى "متقدم" في جميع أبعاد المخاطر الستة، كما هو مسجل في برنامج العمل والميزانية كمؤشر أداء للفترة 2022/23.

### شعبة الرقابة الداخلية

52.1 خلال عمليات التدقيق السابقة التي قمنا بها، سلطنا الضوء على أهمية مواصلة خطة عمل شعبة الرقابة الداخلية والتقرير السنوي مع الفترة المالية التي يغطيها بيان الرقابة الداخلية المعمول به الآن. ونظرًا لأن منصب مدير شعبة الرقابة الداخلية محدود المدة، فستشهد الشعبة تغييرات رئيسية في الموظفين خلال العام المقبل. وقيل ذلك، من المهم أن ينظر المدير العام، بمشورة اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة والدول الأعضاء، في التركيز المستقبلي لأنشطة الشعبة. ومع زيادة تحسين الويبو لعمليات المخاطر والرقابة الداخلية، سيكون من المهم ضمان استمرار تركيز شعبة الرقابة الداخلية على المخاطر التشغيلية والضوابط الرئيسية، ودعم تطوير الخط الثاني بشكل فعال. وهذا، إلى جانب الرأي السنوي الذي أوصينا به سابقًا، سيعزز الضمانات المتاحة للمدير العام.

53.1 ومع زيادة تطوير الويبو لإجراءاتها المتعلقة بالامتثال والتحليل، ستتطور طبيعة عمل شعبة الرقابة الداخلية. ولذلك من المهم التأكد من أن الشعبة في وضع جيد للتكيف معها، وأن ميثاقها يعكس ذلك. ومن المهم أيضًا أن ينظر المدير العام في المهارات والقدرات المطلوبة لتعيين مدير جديد للشعبة، بما يعكس احتياجات الضمان المتغيرة للمنظمة.

### بيان الرقابة الداخلية

54.1 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. ويعرض البيان بشفافية قاعدة الأدلة للتأكيدات المقدمة بطريقة واضحة ومنطقية.

55.1 ويسلط بيان عام 2021 الضوء على الطريقة التي أدارت بها الويبو المخاطر من خلال عمل مجموعة إدارة المخاطر، حيث ركزت على مخاطر تنفيذ البرامج، وإدارة التهديدات السيبرانية وسلسلة التوريد، والمخاطر التي تواجهها البيئة السياسية العامة. ويعتمد البيان على إطار الرقابة المتماسك لخطوط الدفاع الثلاثة، وتحديد مصادر الضمان والنتائج الرئيسية، بما في ذلك النتائج المنبثقة من عملنا، ويلفت الانتباه إلى مجالات محددة تم



فيها إجراء تحسينات. ويستند البيان أيضًا إلى التأكيدات المحددة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأمن البيانات، نظرًا لأهميتها لتزاهة عمليات الويبو.

**56.1** وتماشياً مع الممارسات الجيدة، يلتزم البيان بالتحسينات المستقبلية في بيئة الرقابة، مثل استخدام التحليلات لدعم بيئة الرقابة اعتبارًا من عام 2023، والتحسينات التي يتم إجراؤها في ضوابط المكتب الخارجي خلال عام 2022. ويتيح بيان الرقابة الداخلية نظاماً حاسماً يُؤلف بين مجموعة الضمانات لإثبات الوفاء بمسؤوليات المدير العام فيما يتعلق بالرقابة الداخلية. وأثناء تدقيقنا، أخذنا في الاعتبار المصادر المختلفة للتأكيد ونتائج عملنا، ونعتبر أن البيان متوافق مع هذه المعلومات. ونرى أن الملاحظات المقدمة لتحسين عمليات الامتثال والمخاطر وشعبة الرقابة الداخلية ستوفر مزيداً من التحسينات على مستوى الضمانات المقدمة للدول الأعضاء من خلال هذا البيان.

## الجزء الثاني

### قضايا إدارة المخاطر

#### توقعات أنشطة الإيداع

**1.2** في تقرير التدقيق الذي أعدناه عام 2020، لاحظنا أن الويبو تجاوزت بشكل منتظم إيراداتها المستهدفة من الرسوم وأصبحت تنفق أقل من الميزانية التي تخصصها للنفقات، مما أدى إلى تحقيق فوائض أعلى مما كان متوقعًا في الأصل. وفي ذلك الوقت، أبلغتنا الويبو أنها تضع نموذجًا للمستوى المتوقع من إيرادات الرسوم وتستخدم هذا لتحديد ميزانية الإنفاق. وبالنظر إلى ذلك، حددنا نمذجة الإيرادات كمجال يستحق إجراء التدقيق عليه.

**2.2** كما هو مبين في برنامج عمل الويبو وميزانيتها للفترة 2022/23، قُدرت الإيرادات في الثنائية بمبلغ 951.8 مليون فرنك سويسري، مما يعكس زيادة بنسبة 7.8 بالمائة مقارنة ببرنامج وميزانية فترة 2020/21. وتمثل إيرادات الرسوم من معاهدة التعاون بشأن البراءات 77.4 بالمائة من إجمالي الإيرادات وتمثل 95.5 في المائة المأخوذة من نظامي التسجيل في مدريد ولاهاي. وبالنسبة للثنائية السابقة، مثلت هذه الأنظمة 95.2 في المائة من إجمالي الإيرادات المرتقبة.

**3.2** وأعد كبير الاقتصاديين توقعات الأداء الداعمة لتقديرات الإيرادات الخاصة باتحادات معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي، مع مراعاة اتجاهات التسجيل التاريخية وتوقعات الناتج المحلي الإجمالي وفقًا لتوقعات الاقتصاد العالمي التي نشرها صندوق النقد الدولي. وكجزء من تدقيقنا، أخذنا في الاعتبار كيفية تصميم النماذج واستخدامها، بما في ذلك النظر في الحوكمة والضمانات بشأن النماذج نفسها.

#### النماذج

**4.2** صُممت النماذج لتوفير معلومات عن حجم الإيرادات المرتقبة في المستقبل والرسوم المقابلة لها في أنظمة الملكية الفكرية العالمية للويبو. وصممت الويبو العمليات داخليًا واستخدمتها بشكل موثوق لسنوات عديدة. ويعتمد النموذج على عملية انحدار ذاتي للمتوسطات المتحركة المتكاملة حسب الموسمية، وهو نموذج تحليل إحصائي يستخدم بيانات السلاسل الزمنية للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. ويوفر النموذج تقديرات الحد الأعلى والأدنى التي تقع ضمن فاصل ثقة بنسبة 80 في المائة. في حين أن فاصل الثقة هذا واسع، بالنظر إلى الأداء بمرور الوقت، إلا أن هذا لم يخلق مشكلة كبيرة في استخدام نتائجه.

**5.2** وبينما تُعرض العملية والنتائج بانتظام على فريق الإدارة والزملاء الآخرين، لا يتم استعراض النماذج رسميًا. وتطورت جوانب معينة من النموذج بمرور الوقت، على الرغم من أن نهج النمذجة الأساسية ظل كما هو إلى حد كبير. وتمثل المنفعة الرئيسية المحققة من هذا النموذج في تحديد التوقعات الفصلية لأنظمة معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي، والتي يتم توزيعها داخليًا. وتُنشر التوقعات التي توفر الأساس لتخطيط إيرادات المنظمة كجزء من وثائق البرنامج والميزانية للثنائية. ورغم إتاحة وصف للنموذج، لا تُوثق عملية وضع التوقعات. وقد تود الويبو النظر في مدى ضرورة توثيق العملية لضمان توثيق المعرفة المؤسسية بشكل مناسب في حالة حدوث أي تغييرات في الموظفين.

**6.2** ويتكون منهجنا من استقصاء يستند إلى مشورة من فريق النمذجة التابع لنا وإطاره الأساسي لأغراض الاستعراض. وشمل ذلك النظر في النماذج: الحوكمة والضمانات؛ والمفهوم والتصميم؛ وتكوين الكفاءات وتنميتها؛ والبيانات والافتراضات؛ والانتفاع بالمنتجات. ويؤكد تحليلنا للنتائج واعتبارنا الأوسع نطاقًا أن النموذج يحقق الغرض منه المتمثل في توفير أساس معقول للتخطيط والميزنة. وعلى الرغم من إمكانية إجراء مزيد من التحسينات على مجالات مثل الحوكمة النموذجية، فمن غير المرجح أن يكون لها أي فوائد حقيقية من حيث التكلفة. وبمرور الوقت، أثبت النموذج موثوقيته.

**7.2** في حين أن النموذج الحالي يخدم المنظمة جيدًا، كجزء من إدارتها للمخاطر، سيكون من المهم أن تظل الإدارة متيقظة لأي تغييرات كبيرة معلقة في بيئة الملكية الفكرية والتي قد تؤثر على حساسيات النموذج.

#### الانتفاع بالمنتجات النموذج

**8.2** تستخدم شعبة أداء البرامج والميزانية كلاً من توقع الإيرادات وعدد الإيداعات في إعداد الميزانية البرنامجية المقترحة للدول الأعضاء. وبالنسبة للدخل، تستخدم شعبة أداء البرامج والميزانية السيناريو الأكثر احتمالاً أو الحالة الأساسية لكل من تقديرات معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي وطبقت عامل اليقظة بنسبة خمسة في المائة في الميزانية البرنامجية للثلاثية 2022-23، بسبب استمرار عدم اليقين في الاقتصاد العالمي بغية تقليل توقعات الإيرادات. وفيما يتعلق بالثلاثية السابقة، طبقت الويبو تعديلاً أقل قليلاً بنسبة ثلاثة بالمائة. ولا يوجد أساس موضوعي لهذا التقدير، لكنه يوفر هامش أمان من سيناريو الحالة الأساسية المتوقع.

**9.2** وبالنسبة لميزانية الإنفاق، تستخدم شعبة أداء البرامج والميزانية النتائج للإبلاغ عن التكاليف المتغيرة المتعلقة بعمليات فحص الطلب، مثل خدمات الترجمة. وتحدد العديد من تكاليف الويبو بحكم طبيعتها وتتأثر بعوامل التضخم مثل تلك التي تفرضها لجنة الخدمة المدنية الدولية والتغيرات الناشئة عن تنفيذ المبادرات الجديدة، وبالتالي فإن تغييرات نشاط الإيداع لا تؤثر إلا على مجموعة فرعية من الميزانية الإجمالية.

**10.2** وبشكل عام، تسلط نتائج الاستعراض الضوء على حكمة الويبو في تخطيطها المالي، مما يقلل المخاطر على الدول الأعضاء. وبالتالي، كما هو موضح في الشكل 3 في تقريرنا، تتجاوز الويبو باستمرار توقعاتها للفائض، وقد أدى ذلك إلى استمرار الزيادة في الاحتياطيات المحتفظ بها. ومن المهم للدول الأعضاء أن تتوفر على نهج استراتيجي لاستخدام الأموال الناشئة عن الفوائض. وقد أبلغنا العام الماضي عن المشاريع الخاصة وهناك حاجة مستمرة لتمويل خصومات استحقاقات الموظفين، ولكل منها علاقة باستخدام الاحتياطيات الفائضة.

## إدارة الموارد البشرية: متابعة التوصيات السابقة

### معلومات أساسية

**11.2** أبلغنا في عام 2018 عن استخدام تقارير الويبو القائمة على النتائج، مع التركيز بشكل خاص على تلك النتائج التي تعكس الأنشطة التي تدخل ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية في الويبو. وقد نظرنا في كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بالإبلاغ عن معلومات أدائها وتنفيذها للموضوعات ذات الأولوية في استراتيجية الموارد البشرية للويبو (2017-2021). وأدى عملنا إلى وضع أربع توصيات حول كيفية إبلاغ الدول الأعضاء بالمعلومات من خلال عمليات البرنامج والميزانية في الويبو وثماني توصيات أخرى ناشئة عن نظرنا في استراتيجية الموارد البشرية الحالية.

**12.2** ونظرًا للأهمية التي تمثلها الموارد البشرية لفعالية الويبو وخطط المدير العام لجعل المنظمة أكثر مرونة، أجرينا متابعة مركزة لتوصياتنا المفتوحة، بالنظر في كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية في الويبو استجابتها من خلال استراتيجية الموارد البشرية الجديدة للفترة 2022-2026.

### التغييرات داخل إدارة الموارد البشرية

**13.2** تمت الموافقة على استراتيجية جديدة للموارد البشرية في عام 2021؛ والغرض الرئيسي منها هو الاستجابة للأولويات الجديدة للويبو وتسهيل تحقيق النتائج المرتقبة الجديدة. وستحدد أهداف استراتيجية الويبو الجديدة تحولاً في الثقافة السائدة بشأن طريقة تعامل الويبو مع إدارة الموارد البشرية، وتشمل سبعة أهداف:

- الهدف 1: المساهمة في تطوير ثقافة مؤسسية نابضة بالحياة تشجع الحوار المفتوح والتعاون وتبادل المعارف والعمل الجماعي؛
- الهدف 2: تحسين النباهة التنظيمية وتوليد المرونة الكافية وزيادة القدرة على التنقل لتلبية احتياجات التوظيف المتغيرة في وحدات العمل مع تعزيز التنوع والشمول أيضاً؛
- الهدف 3: ضمان أن تكون لإدارة أداء الأشخاص قيمة مضافة من خلال تحسين الأداء التنظيمي وتطوير مهارات الموظفين؛
- الهدف 4: تبني رؤية أكثر استراتيجية للتعليم والتطوير الوظيفي كجزء لا يتجزأ من تنمية المواهب؛
- الهدف 5: الاستثمار في تنمية القيادة والإدارة؛
- الهدف 6: تعزيز انخراط الموظفين ورفاههم؛

- والهدف 7: إعداد نموذج خدمات "المحطة الواحدة" لإدارة الموارد البشرية يناسب احتياجات وحدات الأعمال.

**14.2** ولتعزيز فعالية تنفيذ إدارة الموارد البشرية للاستراتيجية الجديدة، تمت إعادة هيكلة الإدارة في فبراير 2022 بتقسيمها إلى خدمة تركز على مجالين رئيسيين:

- خدمة عمليات الموارد البشرية: تضم وحدة المزايا والاستحقاقات، ووحدة المعاشات التقاعدية والتأمين بما في ذلك إدارة الغياب ووحدة تكنولوجيا وبيانات الموارد البشرية الجديدة؛
- وخدمة إدارة المواهب: تضم وحدة شركاء مواهب الموارد البشرية ووحدة تجارب الموظفين.

**15.2** وتقدم خدمة عمليات الموارد البشرية الخدمات المتعلقة بإدارة استحقاقات الموظفين وخطط المعاشات التقاعدية والتأمين. وهي تساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق نتائج فعالة من برنامج الويبو. وستركز بشكل أكبر على التكنولوجيا والبيانات حيث سنعطي الأولوية أساساً لتعزيز استخدام التكنولوجيا والتحليلات لقياس الامتثال وإثراء السياسات وإعداد تقارير الأداء.

**16.2** أما الغرض من خدمة إدارة المواهب فهو إعداد قوى عاملة ماهرة ومستعدة للمستقبل. واتباع طرق فعالة لتوظيف قوى عاملة في الويبو ونشرها وتطويرها والاحتفاظ بها، ستساهم خدمة إدارة المواهب في جعل هذه القوى العاملة أكثر مرونة وابتكاراً. وبهذا سيتواءم الأداء مع أهداف الويبو قصيرة وطويلة الأجل، بهدف تحقيق نتائج ملموسة تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين. وستدير أكاديمية الويبو تنفيذ أنشطة التعلم بما يتماشى مع إطار التعلم، بالاعتماد على مهاراتها كمقدمة تدريب في بيئة الملكية الفكرية الأوسع. وستنقل مسؤولية التنوع والشمول والثقافة والمشاركة والتنقل واكتساب المواهب إلى وحدة تجارب الموظفين التي ستركز على تقديم خبراء مهرة في جميع مجالات الموارد البشرية المتخصصة لجعل تجارب الموظفين إيجابية.

**17.2** وينبغي أن تدعم هذه التغييرات انتقال إدارة الموارد البشرية في الويبو من مجرد أداء وظيفة الموارد البشرية التقليدية القائمة على المعاملات المالية إلى عامل تمكين أكثر تماسكاً واستراتيجية وتركيزاً على الأشخاص. لقد درسنا التطورات في سياق التوصيات التي قدمناها، والتي أخذتها إدارة الموارد البشرية في الاعتبار عند إعداد النهج الجديد. ومن وجهة نظرنا، تتناول التغييرات العديد من المبادئ الأساسية التي قامت عليها النتائج الرئيسية في عملنا لعام 2018. وسننظر في الكيفية التي عززت بها هذه الترتيبات الجديدة تحسين الموارد البشرية في التقرير النهائي لولايتنا بمجرد دمج الهياكل الجديدة.

**18.2** وأبلغنا في عام 2018 (التوصية 8) عن نقاط الضعف في الطريقة التي أبلغت بها إدارة الموارد البشرية عن أدائها مقابل الاستراتيجية المعمول بها آنذاك. ووجدنا أن مقاييس الأداء التي تم اعتمادها والإبلاغ عنها لم تكن لها أي صلة بالأهداف الرئيسية في ذلك الوقت، كما أنها لم تتبع وتقيس الأداء التدريجي. وفي وقت إعداد البرنامج والميزانية الحاليين (2022-2023)، احتفظت الويبو فقط بمؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية التي كانت متعددة الوظائف أو المتواجدة في كل أنحاء المنظمة بموجب النتيجة المرتقبة 1.5، أي مشاركة الموظفين؛ نوع الجنس: النسبة المئوية للنساء في الرتب من ف 4 إلى مد 2؛ والتنوع الجغرافي: النسبة المئوية للإقليم حسب الاتفاقيات. وكان من المقرر قياس أهداف إدارة الموارد البشرية الأخرى من خلال مؤشرات الأداء الداخلية. وهذا جزء من التخفيض العام في التدابير لتبسيط التقارير والأداء، مع التركيز على الإبلاغ عن التدابير الأكثر استراتيجية ذات الأهمية للدول الأعضاء المساهمة في النتائج المرتقبة، واستخدام بيانات الأداء الأخرى كمقاييس داخلية للأداء والمساءلة.

**19.2** سيتم تتبع الأهداف السبعة لاستراتيجية الموارد البشرية الجديدة باللجوء إلى رصد الأداء الداخلي. ويمثل الهدف 1 لإدارة الموارد البشرية في تطوير ثقافة الويبو، ومن المقرر أن تبدأ الأنشطة في تعزيز ذلك خلال عام 2022، كمتابعة "للدراسة الاستقصائية المتميزة" حول الثقافة السائدة في المنظمة. ويركز الهدف 6 على انخراط الموظفين ويرتبط بمؤشر الأداء التنظيمي المحدد في البرنامج والميزانية للثلاثية 2022-23. ويتعلق الهدف 7 بإحداث تحولات على مستوى الموارد البشرية، والذي أدى إلى إعادة هيكلة الإدارة في أوائل عام 2022.

**20.2** وترتبط الأهداف 2 و3 و4 و5 جميعها باستراتيجية إدارة المواهب المتكاملة الجديدة، المدعومة بتخطيط القوى العاملة، وإعداد التقارير مقابل مؤشرات الأداء الداخلية لقياس النضج. وهناك مسارات عمل لإحراز تقدم في مبادرات البناء على التعلم والتطوير إلى جانب الأداء وإدارة المواهب. وسيتم ربط كل من هذه الأهداف بالتدابير الداخلية لرصد وتقييم التقدم المحرز.

**21.2** ونخطط للنظر في التغييرات التي طرأت على نهج الويبو في السنة الأخيرة من ولايتنا لتقييم تأثيرها على تقارير الأداء. وقد أغلقنا توصيتنا السابقة ذات الصلة (2018: التوصية 6).

### *التنوع والشمولية*

**22.2** قام المدير العام بتكليف سياسات الويبو بشأن المساواة بين الجنسين والتنوع وركز على نطاق أوسع على المساواة بين الجنسين والملكية الفكرية. وتقع مسؤولية تطوير ورصد التقدم المحرز داخل الويبو الآن على عاتق وحدة تجارب الموظفين لضمان إدراج التنوع والشمول في برامج مواهب الموارد البشرية. وإلى جانب الاحتفاظ بأهداف التنوع في النتيجة المرتقبة 1.5، تتناول التغييرات التوصيات التي قدمناها لتركيز الانتباه على الإبلاغ عن هذه التدابير المهمة (2018: التوصية 11). وينبغي للهياكل الجديدة والمبادرات الأخرى أن تمكن الويبو من دعم قواها العاملة بشكل أفضل لتنمية إمكاناتها وتحقيقها، وذلك بالاستفادة من تنوع ومهارات تلك القوى العاملة.

### *إدارة المواهب والغياب*

**23.2** كانت إحدى السمات الرئيسية في استعراضنا لعام 2018 النظر في نهج الويبو لإدارة المواهب. ثم لاحظنا أن العمليات في ذلك الوقت لم تركز التعلم والتطوير على الاحتياجات الخاصة لسير للعمل وافتقرت إلى نهج استراتيجي. ومن وجهة نظرنا، تضمن القرارات المتخذة لإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية تركيزاً أكبر على قضايا إدارة المواهب. وستندرج استراتيجية التعلم والتطوير في إطار استراتيجية إدارة المواهب الأوسع لتعزيز الروابط مع الأداء والتنقل.

**24.2** ويبيدي بيان التعلم والتطوير الصادر عن الويبو التزاماً متجدداً بهذه المجالات كعنصر أساسي في استراتيجية أعمال الويبو، مع التركيز على دعم الموظفين للتقدم والنمو في حياتهم المهنية. ويدعم ذلك وضع مبادرات جديدة لتجريب آليات تقييم جديدة غرضها تقدير فعالية التدريب وتأثيره على الأفراد من خلال التركيز على نظام التعقيبات بنطاق 360 درجة. وبشكل عام، ينصب التركيز على تنمية المواهب من خلال التركيز على مهارات القيادة والإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، يعكس إطار التعلم تكاملاً مع المسار الوظيفي للموظف، من أجل ضمان تقديم التدريب المناسب في المرحلة المواتية من تقدمهم الوظيفي. وتخطط الويبو لاستخدام مناقشات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لنشر هذا النموذج عبر المنظمة. ونحن مقتنعون بأن هذا التركيز الجديد والتدابير المتخذة لمعالجة نقاط الضعف التي حددناها في الترتيبات السابقة، إذا تم سنها بشكل كاف، ستدعم تطوير قوى عاملة أكثر مرونة لتلبية الاحتياجات المستقبلية للويبو.

**25.2** وقدمنا توصية (2018: التوصية 15) بشأن الحاجة إلى تحسين إدارة حالات غياب الموظفين. ونماشيا مع توصية شعبة الرقابة الداخلية ذات الصلة، شرعت الويبو في استخدام تقارير جديدة لتحديد وتتبع الحالات التي تتطلب الاهتمام، وتحديد عتبات معينة للعمل الإضافي، مثل عدم تجاوز 20 يوماً في السنة، أي 60 في المائة من الاستحقاق السنوي للفرد أو 15 يوماً في فترة الثلاثين يوماً. وتُستعرض الحالات التي تم تحديدها من خلال تلك الآليات مع الوحدة الطبية وبإشراك شريك العمل المسؤول عن القطاع لضمان إيجاد الحلول المناسبة. وبمجرد إدراج هذه الترتيبات، قد تود الويبو إعادة النظر في معايير الرصد الجديدة تلك وتعزيزها والنظر في قياس مستويات الغياب بسبب المرض مع الكيانات المناسبة الأخرى.

**26.2** كما أنشأت إدارة الموارد البشرية مناهج استباقية جديدة لإدارة حالات الغياب، بغرض دعم الموظفين في عودتهم إلى العمل في أفضل حال، ودعم المديرين في حالة إدارة الغياب والتعديلات التي قد يلزم إجراؤها لتسهيل عودة الموظفين. كما تُعد الويبو أكثر منهجية في متابعة الموظفين العائدين من إجازة مرضية طويلة الأجل (أكثر من ستة أسابيع متتالية) لضمان اتخاذ التدابير المناسبة لدعم الموظفين وأعمال المنظمة. ونعتبر أن الويبو قد حسنت وعززت بشكل مناسب إدارتها لحالات الغياب تلك.

### *انخراط الموظفين*

**27.2** كانت توصيتنا السابقة (2018: التوصية 16) هي أن تزيد الويبو من مستويات انخراط الموظفين بشكل منتظم من خلال إجراء دراسات استقصائية على الموظفين لتقييم احتياجات وشواغل القوى العاملة ولتقييم فعالية تأثير سياسات الموارد البشرية. وأبرزنا أيضاً أن هذا من شأنه أن يولد تدابير مفيدة لتقييم أداء استراتيجيات الموارد البشرية للويبو. وساعدت التغييرات في الثقافة التنظيمية للويبو وتأثيرات العمل في ظل الجائحة على تسهيل اتباع نهج جديد في هذا المجال. وتسلط خطة الويبو الاستراتيجية المتوسطة الأجل الضوء على أهمية وضع الفرد في صميم إدارة الأشخاص. وكجزء من هذا الالتزام، أشركت الويبو طرفاً ثالثاً لإنشاء منصة "صوت الموظف" لإجراء حوار منتظم مع الموظفين. ويتمثل الغرض من الأداة في تزويد الويبو بالمعلومات والتعليقات

البناءة حول بيئة العمل وممارسات مكان العمل وستقدم تقارير آنية بشأن ذلك، مما سيسمح لإدارة الموارد البشرية ومديري القطاعات على جميع المستويات بتبادل النتائج بسرعة وكفاءة. وأعلن المدير العام العملية الجديدة في مارس 2022.

**28.2** وإن كان من السابق لأوانه تقييم تأثير الدراسة الاستقصائية والكيفية التي ستثري بها استراتيجية الموارد البشرية وإدارة الموظفين، إلا أنها تمثل تغييرًا مهمًا في النهج، والذي نعتبره بأنه يعالج القضايا التي حددناها. وسيؤدي تعزيز انخراط الموظفين إلى توفير بيانات أغنى لإثراء عملية صنع القرار، وسيعني تواترها قدرة الإدارة على رصد بشكل أفضل آثار التغييرات التي تتم في الويبيو. واثبتت التجربة أنه في حالة الفشل في معالجة القضايا المثارة من خلال العملية، فسوف يفقد الموظفون الثقة في العملية ولن يشاركوا بنشاط مرة أخرى، وسوف تتدنى مستويات المشاركة فيها. وينبغي للويبيو أن ترصد هذا الخطر عن كثب للحفاظ على التزامها تجاه الموظفين.

**29.2** وبشكل عام، أحطنا علما بالتحسينات الكبيرة التي أدخلت على عمليات الموارد البشرية داخل الويبيو. وفي حين أن العديد من هذه العناصر لم يتم ترسيخها وتنفيذها بالكامل بعد، فقد تم إرساء أسس جوهرية لدعم طموحات المدير العام للويبيو.

## الجزء الثالث

### مسائل أخرى للهيئات الرئاسية

**1.3** بموجب اختصاصات المدقق الخارجي، يتعين على المدير العام إبلاغنا بأي مدفوعات على سبيل الهبة أو حالات احتيال مثبتة ارتكبت أو حُدِّدت في عام 2021. ولم يتم إبلاغنا بأي حالات تتعلق بمدفوعات على سبيل الهبة. ولم نجد أي حالات احتيال خلال عملنا التدقيقي، ولم يبلغنا المدير العام بأي حالات احتيال أو شطب تتعلق بنشاط احتيالي.

### التوصيات السابقة

**2.3** 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 أبريل 2021. وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية النظر في التنفيذ والتتبع والإبلاغ عن التقدم المحرز مقابل توصياتنا. ونعرض في تقاريرنا تقييمنا لفعالية هذه الترتيبات وحالة تنفيذها.

**3.3** ومن بين 23 توصية التي ظلت مفتوحة من 2020 وما قبله، أغلقنا 14 توصية (61 في المائة) إما بسبب تنفيذها أو تجاوزتها الأحداث. ولا تزال تسع توصيات (39 في المائة) قيد التنفيذ، وتتعلق معظمها بالتوصيات التي قدمناها العام الماضي. ولم يُنظر فيها بعدُ في توصية سلفنا بشأن هيكل رسوم اتحاد مدريد (التوصية رقم 9 لعام 2017): وإن كانت مدرجةً في خارطة طريق لتنظر فيها الهيئات الرئاسية مستقبلاً.

## شكر وتقدير

4.3 نود أن نتقدم بأسمى آيات الشكر إلى السيد المدير العام وموظفيه على تعاونهم في تسهيل مهمتنا التدقيقية.

*Garrett Davis*

غاريت ديفيز

المراقب والمدقق العام، المملكة المتحدة – بصفته المدقق الخارجي

19 مايو 2022



## الملحق الأول

### متابعة تنفيذ توصيات العام السابق

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

الحالة	رأي المدقق الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	ملخص التوصية	المرجع السابق
قيد التنفيذ – لم يُحدّد موعد متوقع للتنفيذ.	أحطنا علماً بتعليقات الإدارة، وبأنه لم يُحدّد موعد للتنفيذ. وسنراجع الحالة خلال التدقيق الخاص بالعام المقبل.	قبلت إدارة الويبو التوصية وذكرت أن استعراض هيكل رسوم نظام مدريد موضوع للعمل في منتصف المدة وفقاً لخارطة الطريق المعدلة للفريق العامل المعني بالتطوير القانون لنظام مدريد، وهي جزء من خارطة طريق الفريق العامل لنظام مدريد.	أن تستعرض الإدارة هيكل الرسوم الحالي بهدف جعل اتحاد مدريد قائماً بذاته، بعد تقييم تأثيره على انضمام أعضاء جدد وعلى استخدام نظام مدريد.	2017 WO/P) BC/28/ (4 التوصية 9
وقد أشرنا أيضاً في تقرير هذا العام إلى حالات العجز التراكمي في اتحادي لشبونة ولاهاي.	وقد أشرنا أيضاً في تقرير هذا العام إلى حالات العجز التراكمي في اتحادي لشبونة ولاهاي.	ونظراً للطبيعة الحساسة لهذه التوصية، لم يتم بعد تحديد الوقت المناسب للنظر في التغييرات التي طرأت على جدول الرسوم.		

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
• 2018 WO/P) BC/30/ (4 التوصية 6	ضمان أن مؤشرات الأداء الرئيسية لكل برنامج تحتوي على تدابير متوازنة على نحو مناسب لمواءمة الأنشطة مع الأهداف الاستراتيجية.	وُضع برنامج العمل والميزانية للثنائية 23/2022 ووافقت عليهما الدول الأعضاء. لذلك تمت مراعاة هذه التوصية عند إعداد برنامج العمل والميزانية.	بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل الجديدة والتغييرات اللاحقة في برنامج عمل الويبو وميزانياتها، أغلقنا هذه التوصية وسنعيد النظر في الإدارة القائمة على النتائج في السنة الأخيرة من ولايتنا عندما ستكون التغييرات قد أُدرجت بالفعل.	أُغلقت.
2018 WO/P) BC/30/ (4 التوصية 8	استخدم معيار "تحققت بالكامل" للإبلاغ عن الأداء إلى الدول الأعضاء في المستقبل، عندما يكون الأداء 100 في المائة من القيم المستهدفة، على الأقل.	اكتملت إجراءات التنفيذ في تقرير أداء الويبو لعام 2021 بنسبة 100 في المائة. وتظل تعليمات إعداد تقرير أداء الويبو واضحة حيث تنص على أن التوصيات المكتملة بنسبة 100 في المائة هي التي يتعين فقط اعتبارها قد تحققت بالكامل.	لاحظنا بأن الاستجابة المحدثة للأمانة تعالج القضية المثارة.	نُفذت وأُغلقت.
• 2018 WO/P) BC/30/ (4	تقييم إلى أي مدى تقيس مؤشرات الأداء الحالية التقدم المحرز في معالجة الأولويات الأربع المحددة في استراتيجية	استندت هذه التوصية إلى استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2017-21 "بهدف تطوير مؤشرات جديدة أو بديلة، حيث	استعرضنا بمزيد من التفصيل ردود الأمانة على توصيات الموارد البشرية السابقة في	تجاوزتها الأحداث. منفذة بالكامل.

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
التوصية 9	الموارد البشرية 2017-21 قياساً سليماً، بهدف تطوير مؤشرات جديدة أو بديلة، حيث توجد إما ثغرات كبيرة أو تركيز مفرط.	توجد إما ثغرات كبيرة أو تركيز مفرط". ولم تعد هذه الاستراتيجية للفترة 2017-2021 صالحة حيث تم استبدالها باستراتيجية الموارد البشرية الجديدة، المتوافقة مع الخطة الاستراتيجية الجديدة متوسطة الأجل، والتي صادقت عليها الدول الأعضاء في أكتوبر 2021.	الجزء الثاني من تقرير هذا العام. ونُفذت ترتيبات جديدة بخصوص الأداء وستخضع لاعتباراتنا المستقبلية في عام 2023.	
2018 WO/P) BC/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.	تمت مراجعة سياسة الويو بشأن المساواة بين الجنسين وأصبحت جاهزة للنشر بحلول نهاية العام بعد التشاور مع أصحاب المصلحة الداخليين والإدارة. ومع ذلك، في سياق القرار الذي اتخذته المدير العام لإنشاء مجال جديد للعمل بشأن الملكية الفكرية والمساواة بين الجنسين، تم الاتفاق على تأخير هذا الإصدار لضمان التوافق مع استراتيجية الملكية الفكرية والمساواة بين الجنسين التي يتعين سيتم وضعها. وبدلاً كبير المستشارين الجديد المكلف بشؤون الملكية الفكرية والمساواة بين الجنسين العمل في مارس،	دعم هذه التوصية.	

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
		لذلك لا نتوقع إحراز أي تقدم حتى حلول يونيو أو يوليو.		
• 2018 WO/P) BC/30/ (4 التوصية 13	مراجعة مدى فعالية التدريبات التي تقدمها، للتأكد من أنها تلبى احتياجات العمل الحالية، وأولويات استراتيجية إدارة المواهب.	تشتمل استراتيجية الموارد البشرية الجديدة للفترة 2022-2026 على 7 أهداف، 4 منها تتعلق بإدارة المواهب المتكاملة، مع تركيز واضح على التعلم والتطوير. ورشح المدير العام في نوفمبر 2021 فريق عمل للعمل مع الموارد البشرية والأكاديمية (مسؤول الآن عن التدريب الداخلي) على تطوير إطار عمل تعليمي استراتيجي. وقد أدى ذلك إلى تطوير استراتيجية التعلم والتطوير التي تدمج عناصر التعلم وكذلك الأداء والتنقل.	استعرضنا بمزيد من التفصيل ردود الأمانة على توصيات الموارد البشرية السابقة في الجزء الثاني من تقرير هذا العام.  أنشأت الهياكل والأولويات الجديدة أساسًا لتعزيز إعطاء الأولوية لبرامج إدارة المواهب وتنفيذها.	أُغلقت.
2018 WO/P) BC/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	تعكف الويبو على إنشاء منصة "صوت الموظف" (Glint) لإقامة حوار مستمر مع الموظفين. وقيمت الرفاهية من خلال استقصاء للأمم المتحدة في يوليو 2021.	استعرضنا بمزيد من التفصيل ردود الأمانة على توصيات الموارد البشرية السابقة في الجزء الثاني من تقرير هذا العام.  يجري إطلاق مجموعة جديدة من أدوات انخراط الموظفين في عام	أُغلقت.

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
	والإدارة والشفافية وقياس تصورات الموظفين حول الدعم المقدم من وظائف التمكين، مثل الموارد البشرية.		2022، كما أن الترتيبات وإنشاء وحدة تجارب الموظفين قد أدى إلى إرساء أطر متقدمة لانخراط الموظفين.	
• 2019 WO/P) BC/31/ (3 التوصية 2	النظر في وضع استراتيجية أوضح للمكاتب الموجودة خارج جنيف مع المراعاة التامة لأولويات الأعمال والأولويات التشغيلية المحددة في خططها الاستراتيجية المقبلة ووضع معايير أوضح لدعم عملية اتخاذ القرار	في ضوء "المبادئ التوجيهية المتعلقة بمكاتب الويبو الخارجية"، تدرك الأمانة أن هذه التوصية موجهة إلى الدول الأعضاء.	يجري النظر في مشروع اختصاصات تقييم مكاتب الويبو الخارجية في الدورة الرابعة والثلاثين المقبلة للجنة البرنامج والميزانية. وستوجه القرارات الصادرة عن ذلك الاجتماع النقاش وإضفاء مزيد من التطوير على شبكة المكاتب الخارجية. وعلى هذا الأساس، وبالنظر إلى جوانب تقريرنا لعام 2019 التي أدرجت في الوثيقة، فإننا نغلق هذه التوصية لأنها الآن مسألة تخص الدول الأعضاء.	أُغلقت

الحالة	رأي المدقق الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	ملخص التوصية	المرجع السابق
أُغلقت	يجري النظر في مشروع اختصاصات تقييم مكاتب الويبو الخارجية في الدورة الرابعة والثلاثين المقبلة للجنة البرنامج والميزانية. وستوجّه القرارات الصادرة عن ذلك الاجتماع النقاش وإضفاء مزيد من التطوير على شبكة المكاتب الخارجية. وعلى هذا الأساس، وبالنظر إلى جوانب تقريرنا لعام 2019 التي أدرجت في الوثيقة، فإننا نغلق هذه التوصية لأنها الآن مسألة تخص الدول الأعضاء.	في ضوء "المبادئ التوجيهية المتعلقة بمكاتب الويبو الخارجية"، تدرك الأمانة أن هذه التوصية موجهة إلى الدول الأعضاء.	باتباع استراتيجية أوضح، ينبغي النظر في إدخال تعديلات على موازنة المسؤوليات بين الدول الأعضاء والأمانة فيما يتعلق باتخاذ قرارات المكاتب الخارجية.	2019 WO/P) BC/31/ (3 التوصية 3

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2019 WO/P) BC/31/ (3 التوصية 4	النظر في تدابير لتعزيز تقارير الأنشطة والخطط التي تضعها المكاتب الخارجية عن طريق: <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>استعراض تواتر التقارير الرسمية عن أنشطة المكاتب الخارجية، إذا استُكملت ببلاغات أخرى أكثر انتظاماً.</li> </ul>	يعمل قطاع التنمية الإقليمية والوطنية على وضع نموذج من تقارير الأنشطة التي سيتم نشرها في الربع الثاني من عام 2022.	نحيط علماً باستجابة الويبو وسنواصل النظر في هذا الأمر كجزء من عملية التدقيق في العام المقبل.	قيد التنفيذ.

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2019 WO/P) BC/31/ (3 التوصية 5	النظر في فائدة قيام شعبة الرقابة الداخلية بإجراء تدقيق لعمليات المكاتب الخارجية وتدقيق المعلومات بين المكاتب والمقر الرئيسي.	تتضمن خطة الرقابة السنوية استعراض 1 مكتب إلى مكاتب من المكاتب الخارجية عام 2022 حسب إمكانية السفر وتحسن الظروف الصحية	نحيط علماً باستجابة شعبة الرقابة الداخلية وخطة استعراض المكاتب الخارجية كجزء من برنامج 2022.	نُفذت وأُغلقت.
2019 WO/P) BC/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 في سياق إعداد وثيقة البرنامج والميزانية للشائبة 2023/2022. حُدد تاريخ تنفيذ التوصية المتوقع في 30 يونيو 2022.	أحطنا علماً بتاريخ تنفيذ الويبو لهذه التوصية في المستقبل وسنستعرض الوضع خلال عملية التدقيق في العام المقبل.	قيد التنفيذ – تاريخ التنفيذ الذي توقعه الويبو هو 2022/6/31



الحالة	رأي المدقق الخارجي	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	ملخص التوصية	المرجع السابق
قيد التنفيذ – تاريخ التنفيذ الذي توقعه الويبو هو 2022/6/31	أحطنا علماً بتاريخ تنفيذ الويبو لهذه التوصية في المستقبل وسنستعرض الوضع خلال عملية التدقيق في العام المقبل.	تقبل الأمانة التوصية في سياق ممارسة تقييم أداء الويبو التي تُجرى كل سنتين. حُدد تاريخ تنفيذ التوصية المتوقع في 30 يونيو 2022.	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 ومركزة على أهداف الويبو الأساسية.	2019 WO/P) BC/31/ (3 التوصية 7

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2020 WO/P) BC/33/ (5 التوصية 1	ينبغي للويبو أن تُجرى تقييماً لأساليب العمل لكي تُحدّد 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.	أُجري تقييم للإدارة الداخلية لاستمرارية تصريف الأعمال خلال جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) خلال عام 2021 من خلال الاستعراض الشامل لإدارة الويبو لأزمة جائحة كوفيد-19 الذي أجرته شعبة الرقابة الداخلية في الويبو، والذي تناول جميع المجالات الوظيفية المشار إليها في التوصية. وُحددت الدروس المستفادة والتوصيات للتنفيذ اعتباراً من عام 2022. ورغم أن الجائحة مستمرة، ولكن الدروس المستفادة تم إدراجها بالفعل في برنامج العمل والميزانية للثنائية 23/2022 التي شملت تخفيض ميزانية السفر لتعكس اللجوء الجديد إلى الاجتماعات الهجينة والافتراضية. ولن تعود الويبو إلى السفر كالمعتاد بعد الجائحة، ونحن نسعى جاهدين لضمان تقديم قدر كبير من المساعدة التقنية وتنمية القدرات بشكل افتراضي مع مراعاة ألا يترتب عن ذلك نقص الفعالية.	أحطنا علماً برد الويبو. واعتارفاً بأن تأثير الجائحة ما يزال مستمراً، سننظر في طرق منقحة للعمل خلال الفترة المتبقية من ولايتنا وسنبدى تعليقاتنا في التقارير المستقبلية حسب الضرورة.	نُفذت وأُغلقت.

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2020 WO/P) BC/33/ (5) 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.	من المقرر أن تبدأ دراسة إدارة الأصول والخصوم في الربع الأول من عام 2022، ومن المتوقع صدور تقرير نهائي في الربع الثاني من عام 2022. واستنادًا إلى هذا التحليل وتقييم التمويل المستقبلي لخصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة في الويبو، ستعد الإدارة ورقة للجنة البرنامج والميزانية تأخذ في الاعتبار النقاط التي أثيرت في التوصية.	نحيط علماً برد الويبو وسنستعرض الدراسة عندما يتم الانتهاء منها وإتاحتها. ونحيط علماً كذلك أنه من المقرر مناقشة مسألة خصوم التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة في الدورة الرابعة والثلاثين للجنة الميزانية (يونيو 2022).	قيد التنفيذ.

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2020 WO/P) BC/33/ (5 التوصية 3	ينبغي للويبو تسريع الجدول الزمني لشعبة الرقابة الداخلية لتقديم رأي سنوي بشأن بيئة الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة في الويبيو من أجل إمداد الدول الأعضاء بضمائم إضافية في هذه المجالات الرئيسية للرقابة ومساعدة المدير العام على إعداد بيانه الخاص بالرقابة الداخلية.	سُنفذ هذه التوصية على مراحل. واكتملت المرحلة الأولى، المتمثلة في تعزيز قدرات تحليل البيانات في شعبة الرقابة الداخلية. وأجل أيضًا تاريخ تنفيذ هذه التوصية إلى يونيو 2025، حيث تخطط شعبة الرقابة الداخلية لتنفيذها بإصدار بيان الرقابة الداخلية في 2024.12.31، والذي سيُقدم إلى لجنة البرنامج والميزانية في يونيو 2025.	كما ذكرنا في تقريرنا لعام 2020، لا نعتبر الجدول الزمني لشعبة الرقابة الداخلية لتقديم رأي سنوي طموحًا بشكل خاص ونحث الدول الأعضاء على السعي لجعله كذلك في أقرب وقت.	قيد التنفيذ.
2020 WO/P) BC/33/ (5 التوصية 4	ينبغي أن تجري الويبيو تقييمًا شاملاً ومنهجيًا للدروس المستفادة من تطبيقها لخطط التأهب عند التصدي للجائحة من أجل الاسترشاد بها في عملية وضع الإجراءات الخاصة باستمرارية تصريف الأعمال.	يجري وضع اللمسات الأخيرة على الدروس المستفادة من تقييم شعبة الرقابة الداخلية لتصدي المنظمة لجائحة كوفيد-19، وستوضع خطط لتلك الدروس التي يجري الأخذ بها. وستضم كل خطة عمل وظيفية، عند اكتمالها، الإجراءات والثغرات والعمليات التي تعكس الدروس المستفادة من التصدي لأزمة كوفيد-19 وأثارها على استمرارية تصريف الأعمال.  حُدّد تاريخ تنفيذ التوصية المتوقع في 31 ديسمبر 2022.	نحيط علماً برد الأمانة وتاريخ تنفيذ هذه التوصية في المستقبل.	قيد التنفيذ.

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2020 WO/P) BC/33/ (5 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.	قُبلت التوصية. وستنفذ العتبات في الخطة الرأسمالية الرئيسية المستقبلية ودورات الميزانية لثنائية. من المقرر إدراجها في مقترح الخطة الرأسمالية الرئيسية، والذي سيقدم إلى لجنة البرنامج والميزانية في عام 2023	نحيط علماً برد الأمانة وتاريخ تنفيذ هذه التوصية في المستقبل.	قيد التنفيذ.
2020 WO/P) BC/33/ (5 التوصية 6	ينبغي أن تنظر الويبو في زيادة تكامل الخطة الرأسمالية الرئيسية مع استراتيجيتها المتوسطة الأجل.	تُفُذت التوصية من خلال ربط المشاريع بالخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة 2022-2026 ضمن مقترح الخطة الرأسمالية الرئيسية والتي سترفع إلى لجنة البرنامج والميزانية في دويتها الثالثة والثلاثين (WO/PBC/33/11).	نحيط علماً برد الويبو وكيفية مواءمتها لمقترحات الخطة الرأسمالية الرئيسية مع النتائج المتوقعة والخطة الاستراتيجية متوسطة الأجل.	تُفُذت وأُغُلقت.

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2020 WO/P) BC/33/ (5 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.	قُبلت التوصية وستنفذ ضمن الخطة الرأسمالية الرئيسية المستقبلية ودورات الميزانية للثنائية. وستستعرض الأمانة العامة المعايير الواردة في السياسة العامة المتعلقة باستخدام الاحتياطات وتحديثها وفقاً لذلك. وستشكل المعايير الأساس لمقترحات الخطة الرأسمالية الرئيسية في الدورات المستقبلية.  من المقرر إدراجها في مقترح الخطة الرأسمالية الرئيسية، والذي سيقدم إلى لجنة البرنامج والميزانية في عام 2023.	نحيط علماً برد الأمانة وتاريخ تنفيذ هذه التوصية في المستقبل.	قيد التنفيذ.
2020 WO/P) BC/33/ (5 التوصية 8	قد ترغب الدول الأعضاء في وضع حدود للمشروعات المدرجة في الخطة الرأسمالية الرئيسية لكي تتسم الخطة بالكفاءة وتُركز على المبادرات الاستثمارية الاستراتيجية الرئيسية، ولوضع متطلبات مختلفة بشأن الضمان والإبلاغ لتراعي تناسب المشروع وحجمه.	قُبلت التوصية. وسينفذ التمايز في متطلبات إعداد التقارير لكل من المشاريع الجارية والمقبلة في سياق تقارير أداء الويبو.  ويتعين استكمال إجراءات التنفيذ في تقارير أداء الويبو لعام 2021، على أن يتم استعراضها لإغلاقها من قبل المدققين الخارجيين أثناء التدقيق النهائي.	نحيط علماً بالاعتبارات المطبقة في تقارير أداء الويبو في 21/2020. ويتناول هذا النهج مبادئ توصيتنا وينبغي للويبو التأكد من أنها تطبق هذه المبادئ في مقترحات الخطة الرأسمالية الرئيسية المستقبلية.	نُفذت وأُغلقت.

المرجع السابق	ملخص التوصية	تعليقات الإدارة على الحالة: مايو 2022	رأي المدقق الخارجي	الحالة
2020 WO/P) BC/33/ (5 التوصية 9	ينبغي أن تنظر الويبو في إمكانية تحسين محتوى وثائق بدء المشروعات لكي تُقدّم 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.	قُبلت التوصية وستُنفذ على أي مشروع مستقبلي اعتمده الدول الأعضاء. وستُنفذ الإجراءات على مشروعات الخطة الرأسمالية الرئيسية الموصى بالموافقة عليها في الدورة الثالثة والثلاثين للجنة البرنامج والميزانية (WO/PBC/33/11).	نلاحظ تحسن دراسة الجدوى المدرجة في الخطة الرأسمالية الرئيسية والمقدمة إلى الدورة الثالثة والثلاثين للجنة البرنامج والميزانية.	نُفذت وأُغلقت.

## ردود إدارة الويبو على التوصيات الصادرة عن المدقق الخارجي

### التوصية رقم 1

ينبغي للويبو:

أ) استعراض نهجها في توثيق الضوابط على مستوى العمليات وتقييمها والتحقق منها لأغراض التركيز على تلك الضوابط الرئيسية الأكثر أهمية وجوهرية بالنسبة للمنظمة؛  
ب) وتقييم أكمال تحليل الضوابط على مستوى العمليات ووضع خارطة طريق لضمان توثيق جميع العمليات الإدارية والتنظيمية الهامة.

### الرد

قُبلت التوصية وستُنفذ في عامي 2022 و2023. وشرعت الأمانة في استعراض ضوابط مستوى العملية بهدف ترشيد مستوى الدقة ومن أجل تحديد الضوابط الرئيسية. وسيوضع نهج مستقبلي للتحقق من صحة الضوابط الرئيسية على أساس أكثر تواتراً من الضوابط غير الرئيسية. وسيجري إعداد خارطة طريق لتشمل أي عمليات أخرى ذات صلة لضمان إجراء تحليل شامل.

### التوصية رقم 2

ينبغي للويبو:

أن تحرص على وضع نهج شامل واستراتيجية لإجراء ونشر تحليلات البيانات بما يخدم احتياجات جميع المستخدمين داخل المنظمة ويخلق التآزر في التدريب والدعم.

### الرد

قُبلت التوصية وستُنفذ في عامي 2022 و2023 أثناء نشر تحليلات البيانات وفقاً للاستراتيجية وخارطة الطريق. وتتضمن الإستراتيجية وضع التحليلات لاستخدامها في جميع أنحاء المنظمة، بما في ذلك أنشطة الشراء (شعبة المشتريات والسفر)، وإدارة الموارد البشرية (شعبة إدارة الموارد البشرية) والشؤون المالية (إدارة تخطيط البرامج والشؤون المالية). وبالإضافة إلى ذلك، تجري مناقشات مع شعبة الرقابة الداخلية لإقامة علاقات التآزر. كما تتولى شعبة الرقابة الداخلية التدقيق المستمر وتشارك النتائج مع الإدارة.

### التوصية رقم 3

ينبغي للويبو:

النظر في استعراض جدول الأعمال الدائم لمجموعة إدارة المخاطر لتكريس الاهتمام باكتمال المخاطر وجودة إجراءات التخفيف في فترة بين عملية التقييم السنوية، لضمان بقاء المخاطر في مستوى مقبول وأن تكون إجراءات التخفيف من المخاطر الصغيرة فعالة من حيث التكلفة.

### الرد

قُبلت التوصية وستُنفذ في عامي 2022 و2023. وتُناقش المخاطر وتدابير التخفيف خلال اجتماعات مجموعة إدارة المخاطر. وتركز هذه المناقشات في المقام الأول على المخاطر التنظيمية. وسيتم تحديث جدول الأعمال الدائم لمجموعة إدارة المخاطر ليشمل بنداً يدرس فعالية تخفيف المخاطر. وسيضمن ذلك تغطية أكثر منهجية لعمليات التخفيف من المخاطر بما في ذلك على مستوى القطاعات.