

## 世界知识产权组织成员国大会

第六十三届系列会议  
2022年7月14日至22日，日内瓦

### 外聘审计员的报告

秘书处编拟

1. 本文件载有“外聘审计员的报告”（文件 WO/PBC/34/4），该报告已提交给产权组织计划和预算委员会（PBC）第三十四届会议（2022年6月27日至7月1日）。
2. PBC 关于上述文件的任何决定将写入“计划和预算委员会通过的决定一览”（文件 A/63/7）。

[后接文件 WO/PBC/34/4]

## 计划和预算委员会

### 第三十四届会议

2022年6月27日至7月1日，日内瓦

### 外聘审计员的报告

秘书处编拟

1. 本文件由以下部分组成：

(i) 独立审计员的报告，其中载有外聘审计员关于世界知识产权组织（产权组织）在 2021 年 12 月 31 日截止年度的财务报表的意见；

(ii) 外聘审计员向产权组织成员国大会第六十三届系列会议提交的 2021 财政年度的报告（亦称“长式报告”）。该报告载有外聘审计员在 2021 年开展的审计工作所产生的建议。本报告还载有管理层对外聘审计员建议的回应。

2. 提议决定段落措辞如下。

3. 计划和预算委员会（PBC）建议产权组织各大会各自就其所涉事宜，注意“外聘审计员的报告”（文件 WO/PBC/34/4）。

[后接外聘审计员的报告]



## 独立审计员呈交世界知识产权组织大会的报告

### 关于财务报表的意见

我已审计了世界知识产权组织在 2021 年 12 月 31 日截止年度的财务报表，包括财务状况表、财务执行情况表、净资产变动表、现金流量表、预算与实际金额对比表 - 2021 年收入、预算与实际金额对比表 - 2021 年开支、预算与实际金额对比表 - 2020/21 年收入、预算与实际金额对比表 - 2020/21 年开支，以及含重大会计政策在内的相关附注。

我的意见是，所附具的财务报表依照国际公共部门会计准则（IPSAS），在所有重大方面公正地呈现了世界知识产权组织截至 2021 年 12 月 31 日的财务状况以及在该截止年度的财务执行情况和现金流量。

### 关于规范性的意见

我的意见是，收入和开支在所有重大方面都符合世界知识产权组织大会既定的目的，财务交易也遵守产权组织的《财务条例与细则》。

### 意见的依据

我按照国际审计准则和产权组织的财务条例进行审计。我对规范性的审计是采用国际审计准则中规定的原则进行的。在本报告的“审计员对审计财务报表的责任”中描述了根据这些准则我要承担的责任。

根据与我在联合王国审计财务报表有关的道德要求，即适用于上市实体的财务报告委员会“道德标准 2019”，我独立于世界知识产权组织。我的员工和我按照这些要求履行了其他的道德责任。我相信我所获得的审计证据为作出审计意见提供了充分和恰当的依据。

### 其他信息

管理层负责其他信息。这些其他信息包括年度财务报告和 2021 年内部控制说明中的信息。我对财务报表的意见不涵盖上述其他信息，也不对这些信息作出任何形式的保证结论。就我对财务报表的审计而言，我的责任是阅读这些其他信息，同时考虑这些信息是否与财务报表或我从审计中或其他方面了解的情况存在严重的不一致，或看起来存在重大误报。如果我根据开展的工作认为上述其他信息中存在重大误报，我需要报告这个事实。在这方面我没有要报告的内容。

### 管理层和财务报表管理人员的责任

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

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

负有治理责任者负责监督世界知识产权组织的财务报告流程。

## 审计员对审计财务报表的责任

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

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

- 确定和评估财务报表重大误报的风险（无论是由于欺诈或错误），设计和执行对这些风险作出反应的审计程序，并获得足够和适当的审计证据，为我的意见提供依据。未发现由欺诈造成重大误报的风险高于错误导致的风险，因为欺诈可能涉及串通、伪造、故意遗漏、虚假陈述或无视内部控制；
- 了解与审计相关的内部控制，以设计适合实际情况的审计程序，而不是要对世界知识产权组织内部控制的有效性发表意见；
- 评估所使用会计政策的恰当性以及管理层所作会计概算和相关披露的合理性；
- 判定世界知识产权组织使用持续经营作为会计基础的恰当性，并根据所获得的审计证据，判定是否存在与可能对世界知识产权组织持续经营能力造成重大疑问的事件或条件有关的重大不确定性。如果我断定存在重大不确定性，我需要在我的报告中提请注意财务报表中的相关披露，或在此种披露不足的情况下，修改我的意见。我的结论基于截至我的报告之日取得的审计证据。然而，未来的事件或条件可能导致世界知识产权组织不再持续经营；
- 评估财务报表的整体呈现、结构和内容，包括披露情况以及财务报表是否以实现公允呈现的方式代表所基于的交易和事件。

此外，我还被要求获取足够的证据，以合理保证财务报表中报告的收入和开支已被用于大会预期的目的，并且财务交易遵守规范它们的财务条例。

我与负有治理责任者沟通，除其他事项外涉及本次审计所规划的范围和时间以及重大审计发现，包括我在审计过程中确定的内部控制重大缺陷。

## 报告

我还发布了关于审计结果的长式审计报告。

### 主计长兼审计长

加雷思·戴维斯（签字）

国家审计署

157-197 白金汉宫路

维多利亚

伦敦 SW1W 9SP

联合王国

日期：2022 年 5 月 19 日

2022 年 5 月

---

世界知识产权组织

关于 2021 年产权组织财务报表的  
外聘审计员报告

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

---

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

# 目录

引言	7
主要观点	7
<b>第一部分</b>	<b>10</b>
财务管理	10
治理和内部控制	16
<b>第二部分</b>	<b>20</b>
管理问题	20
预测申请活动	20
人力资源管理部（人力部）：此前建议的跟进	21
<b>第三部分</b>	<b>24</b>
领导机构的其他事宜	24
此前的建议	24
致谢	24
<b>附录一</b>	<b>25</b>
此前年度建议的跟进	25



## 引言

1 世界知识产权组织（产权组织）依据 1967 年《产权组织公约》于 1970 年成立。产权组织的历史可以追溯到 1883 年的《保护工业产权巴黎公约》。产权组织的宗旨是领导发展一个兼顾各方利益、有效的国际知识产权体系。产权组织已有 193 个成员国，资金主要来自通过各条约联盟，特别是《专利合作条约》（PCT）、马德里和海牙联盟收取的费用。此外，产权组织也接受分摊会费和自愿捐助。

2 除了我们关于产权组织财务报表的意见，鉴于对《财务条例》的拟议修改和制定的新风险偏好陈述书，本报告还陈述了我们的主要审计发现和建议，包括我们关于财务管理的观点以及对产权组织的治理进行的有针对性的审查。在绩效报告中，我们审查了对来自产权组织知识产权活动的预期申请和收入进行建模的方法，该方法为本组织支出预算的总体方法提供了依据。针对我们在 2018 年的工作，我们对人力资源部门的发展进行了更详细的审查。我们的报告还跟进了之前所提建议的落实进展。

3 已经与管理层讨论过我们的审计发现和建议。按照良好做法，在最后完成我们的工作之前，已将我们的财务审计结果通报给独立咨询监督委员会。

4 本报告用英文起草，英文版是权威文本。

## 主要观点

### 财务报表审计意见

5 审计工作包括审查 2021 年财务报表以及本年度内的相关交易和事件。我们根据《国际审计准则》和《财务条例》执行了审计工作。这些标准要求联合王国的主计长兼审计长及其员工遵守道德操守规定，规划并实施审计，以合理确认财务报表无实质性误报。我们对财务报表出具了未经修改的无保留审计意见。财务报表质量很高，得益于健全的内部控制和报告系统的支持。

6 随着 2019 冠状病毒病（COVID-19）大流行相关限制措施的部分放宽，可以在现场完成部分审计工作。继续执行的限制措施仍然造成了额外的人员配置压力，需要财务司和国家审计署团队付出更多努力。尽管如此，早于领导机构的时间表获得无保留审计意见是两个团队的重大成就。

### 财务管理

#### 财务执行情况

7 2021 年，产权组织取得了更为强劲的财务表现，实现留存盈余 1.089 亿瑞郎（2020 年：1.359 亿瑞郎），约占收入的 22.9%。加上财务报表内的其他变动，净资产增至 4.085 亿瑞郎（2020 年：3.871 亿瑞郎）。收入增长 680 万瑞郎，达到 4.751 亿瑞郎。在同一时期，支出增长 2,310 万瑞郎（6.3%），达到 3.889 亿瑞郎，主要是由于长期雇员福利的变化。虽然支出增加，但仍低于大流行病之前 2019 年 4.014 亿瑞郎的支出。本年度总体成果进一步改善，净投资收益 2,270 万瑞郎（2020 年：3340 万瑞郎）。

8 由于本组织雇员福利负债估值增加，主要是因为医疗服务费用假设的变化，产权组织报告了 8,750 万瑞郎的精算损失（2020 年损失：1.149 亿瑞郎）。雇员福利仍然是产权组织财务健康的最大风险领域。产权组织已将为缓解来自这些负债的财务风险而预留的资金增至 2,600 万瑞郎。

9 本年度的初步收费收入估计从 4.488 亿瑞郎增至 4.732 亿瑞郎（5.4%），支出预算从 3.873 亿瑞郎增至 4.155 亿瑞郎（7.3%）。产权组织在预算制上确认的收入和支出分别为 4.691 亿瑞郎和 3.481 亿瑞郎。

10 由于申请管道继续保持强劲趋势、储备金状况良好、现金和其他流动投资水平相对较高，我们的结论是管理层关于产权组织持续经营的主张仍然恰当。产权组织完全有能力应对持续的全球经济不确定性。各联盟的财务执行情况和状况显示出，本组织对 PCT 和马德里联盟的依赖程度很高，特别是 PCT 弥补了海牙和里斯本联盟报告的赤字。

11 2021 年的财务报表确认了雇员福利负债的大幅增加，延续了前几年的趋势。这主要包括工作人员的离职后健康保险、回国补助金和累计假期负债。2021 年期间，工作人员福利的总负债已增至 6.158 亿瑞郎（2020 年：4.953 亿瑞郎）。如果目前的假设保持不变，产权组织预测，到 2025 年 12 月 31 日，仅离职后健康保险的负债就增至 7.155 亿瑞郎。正如以前所报告的，这些福利将消耗产权组织未来收入中越来越大的比例。鉴于这些负债对产权组织的重要性，我们的报告详细介绍了我们对管理层所使用的估计的评估。

12 产权组织的年度财务报告提供了一份详细的财务评论，作为其财务报表的补充。重要的是，所有组织都应定期对如何使用随附的财务评论提出质疑，从报表用户处获得反馈。考虑使产权组织的财务报告和绩效报告更加一致，这样的做法具有价值。

## 治理和内部控制

13 我们的审计结论仍然是，尽管大流行病带来了持续的挑战，但产权组织拥有健全的内部控制系统，在审计过程中并未发现任何明显缺陷。产权组织始终采取主动的内部控制方法，我们注意到了《财务条例》的拟议修正案、合规性的不断变化、经修订的风险偏好陈述书的制定，以及内部监督司（监督司）内有待落实的变革。

14 我们对《财务条例》的拟议修正案初稿提出了详细的意见，以使其现代化和精简，反映当前的做法和组织结构。这些拟议修正案还应对了现行条例在伙伴关系工作和债务管理等方面存在的重要漏洞。我们的总体结论是，修订后的结构使框架更为一致。我们强调了实施后审查的好处，以便调整初步实施后需要进一步完善的任何条例。

15 在审查已确定控制措施的遵守情况方面，产权组织有一套成熟的方法。我们已经审查了所采取的详细程序，并提出了意见，以帮助进一步完善该方法。我们强调有必要更加关注关键的控制措施。为重要的关键控制措施提供更多保证，可以提高效率，让管理层了解内部控制系统中最有实质意义的要素的质量和有效性。对产权组织而言，确保评估的完整性仍然很重要；我们注意到，在过去几年内，这项审查增加了新的方面。考虑到我们的意见，我们仍然认为产权组织是联合国系统内合规方法较好的机构之一。

16 自 2018 年开始执行任务以来，我们一直支持产权组织采用数据分析为内控环境运行提供更广泛保证的雄心。这种分析提供了具有成本效益的系统性工具，以提供关于内控运行的反馈，让管理层了解风险领域和改善余地。由于数据存储方式，该方法的实施出现延迟，但我们强烈鼓励管理层在提供至少一些分析方面继续推进，以便为本组织可能部署其更广泛的方法提供依据。我们还注意到，监督司和人力资源管理部（人力部）已经开发了其自有的一系列分析工具，注意到其在审计和人力资源管理活动中的作用。重要的是，产权组织在这方面的投资是以整体方式进行的，避免重复劳动，并确保能够在共同的平台上开发和共享专门知识。

17 在风险管理方面，我们注意到一项积极进展，即在与成员国的磋商下，以产权组织的预期成果为重点，制定了清晰简明的风险偏好陈述书。我们认为，对风险承受力和偏好的阐述提供了一个平台，产权组织可以据此集中其资源，评估缓解行动的有效性，并展示其风险管理。该陈述书是我们所见过的最清晰的陈述书之一，我们将考虑产权组织在今后的审计中如何利用该陈述书来为其风险对策提供依据并作出决定。

18 我们注意到由总干事担任主席的风险管理小组（RMG）的工作和运行。风险管理小组审议了本组织面临的最重要的风险，以及如何管理这些风险。仍有余地审查风险管理小组如何获得对部门级风险的保证，以及对这些风险及其相关缓解措施的质疑程度。按照最佳做法，产权组织向风险管理小组提供了年度风险管理报告，对其在纳入风险管理方面的进展进行了诚实的评估。已经取得了进展，产权组织仍然有望实现从高管会的风险管理参考成熟度模型上的“已确立”（第 3 级）到“领先”（第 4 级）的进步。

19 内部监督司（监督司）的工作是支持总干事的独立和客观保证的一个关键来源。我们仔细考虑了监督司现任司长的任期限制所带来的不可避免的改变。由于产权组织将更加以数据为驱动，并完善其内控方法，重要的是确保考虑到监督司活动的任务和形式，以及所需的技能和能力。我们强调，向年度审计意见的转变将进一步提高基于风险的工作计划的重要性，以确保其专注于最重要和最具实质意义的方面。

20 我们审查了内部控制说明，确认其与我们对产权组织控制环境的理解一致。我们仍然认为，产权组织向其成员国以合乎逻辑、简明扼要和连贯一致方式阐述了总干事如何运作有效的内部控制系统。该说明反映了在关键风险和控制领域保证的适当均衡，同时还采用了前瞻性的方法，以表明在未来时期的改进承诺。总体而言，该说明为成员国提供了明确、可靠和积极的保证。

### 预测申请活动

21 在 2020 年的审计报告中，我们注意到，产权组织经常超过其收费收入目标，而支出始终低于其支出预算，所以盈余高于最初预期。因此，我们决定审查收入建模的依据，这是支撑预算的假设中一个关键的要素。这些模型是在内部设计的，以提供关于产权组织全球知识产权体系的未来预期申请量和相应收费的信息。申请活动的水平是产权组织计划预算支出中某些可变成本要素的关键驱动因素。

22 我们采用了基于调查的审查来评估该模型，其中包括以下考量因素：治理与保证；概念与设计；构建与开发；数据与假设；以及输出信息的使用。我们对结果的分析以及更广泛的考虑，确认该模型实现了为规划和预算编制提供合理依据的目的。虽然可以进一步改进模型管理等方面，但这些改进不太可能有任何真正的成本效益。随着时间的推移，该模型已证明其可靠性。

23 总的来说，我们的审查强调了产权组织在财务规划方面的审慎态度，这将成员国的风险降至最低，但确实增加了持续超过预测盈余的可能性。我们继续敦促成员国对本组织如何最有效地利用这些盈余资金采取战略方法。

### 人力资源管理

24 2018 年，我们审查了产权组织的绩效报告方式，提到了人力资源管理部（人力部）的工作。在本次审查中，我们提出了关于改进人力资源活动的一系列建议。在 2021 年 10 月通过新的人力资源战略之前，我们推迟了对进展情况的审查，该战略调整了产权组织处理人力资源问题的重点，带来了重大的结构和战略变化。总的来说，我们很高兴地报告在我们之前报告的所有领域都取得了积极进展。

25 人力部已围绕七个组织目标的实现进行结构调整，同时也为数项预期成果做出贡献。结构调整更加强调优先领域，并支持更好的框架，使人力部在支持产权组织及其工作人员的方式上从事务性职能发展到更具战略性的职能。这将得到加强的绩效报告和合规活动的支持，为决策和效率带来更优质的信息。

26 新的人力部战略对多样性和人才管理问题给予了极大的关注，应对了我们认为需要关注的领域。在这些领域制定的计划应有助于提供拥有更强技能的员工队伍，使产权组织的需求与工作人员的期望相匹配。这一切的基础是更加重视培训的有效性及其对工作人员和产权组织的贡献。目前正在特别关注加强领导力和管理方面的培训和技能。这些变化将有助于改进员工队伍规划，增强员工队伍的灵活性，以满足未来需求。

27 人力部已加强对工作人员缺勤管理的安排和方法，改进合规监测，并为工作人员缺勤时的行动和干预措施制定参数。作为补充，还加强了对返岗工作人员及其管理人员的支持，以确保能顺利返岗，满足他/她们的需要。这些安排应在降低产权组织总体缺勤水平和为个人的成功返岗提供更多支持方面带来好处。随着时间的推移，可以通过审查干预措施的进度安排和与其他机构的缺勤水平进行比较，进一步完善这些安排。

28 最后，正在通过提高工作人员的参与度来发展产权组织的整体文化。新的工具使用以及与工作人员的沟通为此提供了支持。现在将通过调查来经常了解员工体验，并提供信息来监测变化的影响和新战略的有效性。对管理层而言，监测反应水平尤为重要；经验表明，如果不采取行动，就会影响到参与度和分数，使新战略的实现面临风险。

29 虽然现在评估这些变化的影响还为时过早，但已经建立了健全的框架，使产权组织有能力应对我们在 2018 年报告中确定的关键领域。我们感到满意的是，我们提出的建议已经通过制定新战略时采取的行动得到落实。鉴于这些是新的举措，时间将证明其对产权组织及其绩效的影响。

## 以前的建议

30 截至 2022 年 5 月，在 2020 年和之前几年的 23 项仍未落实的建议中，我们认为 14 项已经落实或已被事件所取代。九项建议仍在实施中，这些建议主要涉及去年提出的建议。

## **第一部分**

### **财务管理**

#### 总体审计结果

1.1 外聘审计员审计了产权组织在 2021 年 12 月 31 日截止年度的财务报表，包括财务状况表、财务执行情况表、现金流量表、净资产变动表、预算和实际金额对比表以及相关附注。审计意见确认，财务报表在所有重大方面均公允反映了产权组织截至 2021 年 12 月 31 日的财务状况以及该财政年度内的财务执行情况和现金流量，并确认财务报表根据《国际公共部门会计准则》进行了合乎规则的编制，财务报表所依据的交易在所有重要方面均根据《财务条例》进行，并应用于成员国的预期目的。

1.2 在此期间，随着大流行病相关限制措施的部分放宽，可以在现场完成部分审计工作。仍在执行的限制措施仍然造成了额外的人员配置压力，需要财务司和国家审计署团队付出更多努力。尽管如此，虽然仍在执行的限制措施对工作造成影响，但早于领导机构的时间表获得无保留审计意见是两个

团队的重大成就。审计工作进展顺利，使审计工作能够及时完成，以早于领导机构的时间表。我们期待着在下一个审计周期能在现场开展更多工作，恢复效率。

### 财务执行情况

1.3 2021 年，产权组织报告的年度总盈余为 1.089 亿瑞郎（2020 年：1.359 亿瑞郎），加上产权组织离职后负债的精算损失 8,750 万瑞郎，截至 2021 年 12 月净资产增至 4.085 亿瑞郎（2020 年：3.871 亿瑞郎）。这一盈余约占收入的 22.9%（2020 年：29.0%）。2021 年的收入为 4.751 亿瑞郎（2020 年：4.683 亿瑞郎），比前一年增长 1.5%。尽管大流行病和其他全球性事件带来的不确定性持续存在，但本组织各主要联盟收到的申请仍然态势强劲，尽管与前几年相比，收入增长的速度有所放缓，但产权组织在 2021 年仍实现了 4.505 亿瑞郎的收入（2020 年：4.414 亿瑞郎）。2021 年，产权组织还受益于其投资组合的表现，报告该年度未实现的总体投资收益为 2,270 万瑞郎（2020 年：收益为 3,340 万瑞郎）。

1.4 产权组织的支出为 3.889 亿瑞郎，比 2020 年（3.658 亿瑞郎）增长了 2,310 万瑞郎（6.3%）。正如随附的财务报告中所讨论的，虽然 2021 年的支出有所增加，但仍低于大流行病前的水平，因为对移动和集会的限制继续影响差旅和集会。我们在 2020 年建议产权组织审查其工作方式，确定从大流行病工作实践中汲取的经验教训，以尽量减少不必要的旅行。作为回应，产权组织在会议和技术援助活动中纳入了虚拟和混合的工作方式。产权组织告知我们，这已被纳入 2022-23 两年期工作计划和预算的基线，与 2020-21 两年期预算相比，差旅预算将减少 21%。

### 财务状况

1.5 由于总体盈余，截至 2021 年 12 月 31 日总资产增长 13.4%，达到 15.773 亿瑞郎（2020 年：13.909 亿瑞郎）。这主要是由于本组织投资的价值净增长 1.785 亿瑞郎。

1.6 2021 年期间，总负债增长 16.4%，达到 11.688 亿瑞郎（2020 年：10.038 亿瑞郎）。这主要是由于本组织的雇员福利增至截至 2021 年 12 月 31 日的 6.158 亿瑞郎（2020 年：4.953 亿瑞郎）。这一增长主要是由于离职后负债背后的假设发生了变化，在本报告后文对此作出了进一步解释。离职后健康保险负债的变化对产权组织财务状况的重大影响，因有助于投资资产增长的持续大量盈余而得到缓解。资产和负债变化的综合影响是，截至 2021 年 12 月，净资产增至 4.085 亿瑞郎（2020 年：3.871 亿瑞郎）。

### 财务健康

1.7 在所有国际审计中，我们使用组织财务状况比率分析法来显示财务状况如何随时间变化（图 1）。比率分析可表明不同会计科目之间的关系。例如，每 1 瑞郎流动负债对应的流动资产为 0.54 瑞郎，正常情况下这种比例可能会令人担忧，但高额预收款（达 3.392 亿瑞郎）表明未来有大量工作要做，可以缓解这一较低比率所引致的担忧。虽然可能性不大，但如果需要，产权组织可以清算其较长期投资，以获得现金流。

图 1：产权组织 2018-2021 年关键财务比率

比率	2021	2020	2019	2018
<b>总资产：总负债</b>				
资产：负债	1.35	1.39	1.42	1.32
<b>流动比率</b>				
流动资产：流动负债	0.54	0.63	0.56	0.60

比率	2021	2020	2019	2018
<b>现金比率</b>				
现金及现金等价物：流动 负债	0.26	0.28	0.38	0.44

**注：**

<sup>1</sup>. 高流动比率表明该实体有能力偿还其短期债务。

<sup>2</sup>. 高资产负债率是表明偿付能力良好的指标。

<sup>3</sup>. 现金比率是表明某实体流动性的指标，衡量的是流动资产中可用于弥补流动负债的现金和现金等价物金额。

来源：产权组织审定财务报表

**1.8** 总体而言，产权组织继续保有良好的财务状况，拥有以现金和投资为强劲支撑的健康储备金。产权组织预留了约 2.372 亿瑞郎（2020 年：2.112 亿瑞郎）的资金（战略现金与投资），用于累计的工作人员福利负债，特别是向已退休工作人员提供离职后健康保险，目前总额为 5.737 亿瑞郎。在本报告后文，我们进一步探讨了本组织的离职后福利。通过为这些负债中的一部分预留资金，产权组织最大程度地减少了在收入下降时必须通过成员国摊款以为这些负债提供资金的长期风险。

**1.9** 正如产权组织财务报告中进一步探讨的，除现金和投资外，财务报表还报告了总额为 3.754 亿瑞郎的财产、厂房和设备及无形资产（2020 年：3.825 亿瑞郎），这些资产主要按其历史成本持有。产权组织保留的储备金为 4.085 亿瑞郎，其中包括我们去年报告的特别项目储备金 3,480 万瑞郎，我们对此前建议的跟踪中也将对此提出意见。

**1.10** 总的来说，由于产权组织产生现金的业务模式，它对其财产进行了大量投资，并持有大量留存储备金，足以满足总负债的需要。仍然重要的是，随着产权组织在大流行病后改变其运行安排，这些重要资产的使用情况将不断被审查，寻求机会以最佳方式利用其财产。2021 年期间，产权组织终止了 CAM 大楼的租约，这将为本组织每年节省约 100 万瑞郎。

### 2020–2021 年计划和预算执行情况

**1.11** 《产权组织计划和预算》是在修正的权责发生制基础上按两年期编制。在两年期的第二年，财务报表的“报表五”列示了 2021 年和 2020–2021 两年期总体预算与实际金额的单独对比。对 2021 年预算执行情况与执行情况表中报告的收支数字之间的对账，详见财务报表附注 17。

**1.12** 2020–2021 两年期的原始预算由大会批准，2021 年收入和支出拨款分别为 4.488 亿瑞郎和 3.873 亿瑞郎<sup>1</sup>。计入投资损益后，预算盈余为 6,070 万瑞郎。年中预算修订后的最终预算盈余预计为 5,680 万瑞郎。

**1.13** 2021 年期间，产权组织的收入为 4.691 亿瑞郎，报告的净投资收益为 2,270 万瑞郎。报告的预算制支出为 3.481 亿瑞郎，盈余为 1.437 亿瑞郎。与预算制盈余相比，按 IPSAS 列报的盈余为 1.089 亿瑞郎。IPSAS 列报盈余与预算制盈余之间的对账详见财务报表附注 17，和此前几年一样，主要是由于折旧、雇员福利负债的增加和储备金供资项目的支出。产权组织对原始预算和最终预算的变动以及《2020/21 年产权组织绩效报告》中的重大差额进行了解释<sup>2</sup>。

**1.14** 收入预算的变化与产权组织统计司为 PCT、马德里和海牙联盟编制的最新预测有关，我们在第二部分审查了这些预测的编制过程。本两年期预算支出低于预期，反映出人事费总体节省 3,820 万瑞郎，这是由于空缺职位、转为非全职工作以及养恤金提存的汇率结余。一部分支出不足被离职后福利

<sup>1</sup> 2020/21 两年期计划和预算 - 附件七

<sup>2</sup> 文件 WO/PBC/34/7

的额外资金所抵消。本两年期非人事费总节余为 5,420 万瑞郎，其中 3,070 万瑞郎与差旅费节余有关，1,300 万瑞郎与订约承办事务的净削减有关。对预算差异的解释见《2020/2021 年产权组织绩效报告》。如图 2 所示，产权组织每年都超过其收费收入目标，我们在第 2 部分对此进行了更详细的讨论。

图 2：预算与结算的对照（百万瑞郎）

收费收入	2021	2020	2019	2018
原始预算	427.6	412.7	399.6	386.6
结算	450.5	441.4	420.3	400.6
差额	22.9 (5.4%)	28.7 (7.0%)	20.6 (5.2%)	14.0 (3.6%)
<b>支出</b>				
原始预算	387.3	381.1	366.4	359.4
结算	348.1	327.9	366.9	339.4
差额	39.2 (10.1%)	53.2 (14.0%)	-0.5 (-0.1%)	20.0 (5.6%)
<b>预算盈余<sup>3</sup></b>				
计划	60.7	52.0	54.9	48.9
实际	143.7	168.5	122.3	74.6

来源：产权组织审定财务报表。

1.15 财务报表的附注 22 提供了各联盟的财务情况。这继续显示出了本组织对 PCT 和马德里联盟的依赖程度，尤其是 PCT，它弥补了海牙和里斯本联盟分别报告的 1,260 万瑞郎（2020 年：1,100 万瑞郎）和 220 万瑞郎（2020 年：130 万瑞郎）赤字。根据 2019 年第五十九届系列会议的一项决定，PCT 联盟承担了对这部分赤字的供资。海牙和里斯本联盟作为负净资产报告的累计赤字总额分别为 8,110 万瑞郎和 750 万瑞郎。2021 年，海牙的收费收入水平为 620 万瑞郎（2020 年：670 万瑞郎），里斯本为 71,000 瑞郎（2020 年：7,000 瑞郎）；这些联盟能够解决其累计赤字的可能性不大。

## 雇员福利

1.16 2021 年，财务报表中报告的人事支出总额为 2.446 亿瑞郎（2020 年：2.337 亿瑞郎），占此期间所有支出的 62.9%（2020 年：63.9%）。《产权组织工作人员条例》规定了产权组织工作人员的服务条件和基本权利、职责和义务。这包括薪金和相关津贴以及社会福利保障，包括加入联合国合办工作人员养恤基金和离职后健康保险。

### 离职后福利

1.17 产权组织最主要的负债是其雇员福利。如财务报表附注 10 所述，这些福利最主要包括工作人员的离职后健康保险、离职回国待遇和累计假期负债。2021 年期间，这些工作人员福利的总负债已增至 6.158 亿瑞郎（2020 年：4.953 亿瑞郎）。2014 年以来，产权组织为离职后雇员福利负债（包括离职后健康保险、离职回国补助金和旅费，以及长期累计年假）未来筹资划拨的资金保留了一个单独账户。这些资金由用于员额费用的计划和预算计提费用产生，这一战略现金和投资总额为 2.372 亿瑞郎（2020 年：2.112 亿瑞郎），剩下的无供资负债为 3.786 亿瑞郎（2020 年：2.841 亿瑞郎）。

1.18 我们注意到，在年底之后，总干事追溯性地增加了计划预算中最初列出的 2020-21 两年期 8% 的员额计提，在 2021 年额外预留 760 万瑞郎。在增加计提时，产权组织告知我们，不会超过成员国批准

<sup>3</sup> 基于报表五中列出的总收入，表中只显示了收费收入。

的总人事费，并旨在保持先前与成员国商定的 50% 的总体供资水平目标。虽然理解产权组织的观点，即鉴于远高于计划预算中列出的盈余，增加计提是降低财务风险的审慎做法，也符合其自 2012/2013 两年期以来的做法，但是这种在年底之后进行的追溯性修正并不常见。产权组织应考虑在今后每个两年期预算中披露为进一步抵消负债而提供的任何额外资金所依据的假设。

**1.19** 离职后健康保险负债总额为 5.737 亿（2020 年：4.528 亿）瑞郎，由一名独立精算师根据实际数据和假设计算得出。它们反映了在 2021 年 12 月 31 日对工作人员和退休人员预期未来的实际报销的合同债务值。比上年的变化是因为精算假设的变化，包括与医疗报销费用有关的假设。作为今年估值的一部分，精算师已经进一步完善估值反映成员的离职后健康保险报销费用的方式。

**1.20** 影响负债估值的最主要因素是精算假设，使负债增长 8,750 万瑞郎（图 3）。这些因素包括：

- **人口学假设**变化带来的 1.727 亿瑞郎的损失，这包括对人员变更、死亡与残疾、退休和与年龄有关的医疗费用报销调整的新假设。这一损失主要与评估下文所述的预期报销费用的方法变化有关。
- **财务假设**变化带来的 8,080 万瑞郎的收益，这包括对贴现率、通货膨胀、医疗趋势和工资增长的新的假设。这一收益主要与计算中贴现率增加 0.2% 和医疗费用趋势率从 2.9% 降至 2.5% 有关。
- **经验**变化带来的 440 万瑞郎的收益，这包括由于所作假设和实际结果之间的差异而需进行的调整。

**图 3：离职后健康保险设定受益债务的变化**

	2021	2020
1 月 1 日的设定受益债务	452,755	313,694
利息成本	1,351	1,559
本期偿债费用	36,154	26,559
已缴提存	-4,017	-3,928
精算假设变化	87,480	114,871
<b>12 月 31 日的设定受益债务</b>	<b>573,723</b>	<b>452,755</b>

来源：产权组织财务报表

**1.21** 2021 年期间，产权组织的精算师进一步分析了 2017-2020 年期间产生的报销，并改变了其计算中每个年龄段每笔报销的预期报销费用。以前，精算师对保费采用了按年龄分级的系数，以反映所依据的报销费用。今年，精算师取消了这些系数，而是选择了更简单的方法，不调整预期费用。在得出这些新的报销费用假设时，精算师使用了来自计划提供者的数据，列出了 2017-2020 年间退休人员和受扶养人的报销额。根据这一信息，精算师计算了按年龄划分的人均报销额。

**1.22** 精算师以来自该计划的近期报销数据为新假设的依据，这是行之有效的方法。回顾过去四年是合理的，因为更早的报销数据不太可能代表当前和未来的报销费用，同时也注意到更新的数据可能受到暂时的 COVID-19 压力的影响。精算师解释说，2020 年的报销数据与 2017-19 年间的的数据十分相似，因此其并未考虑因 COVID-19 而排除该年的数据。我们认为这是合理的方法。在 2020 年的财务报表中，产权组织注意到大流行病对本期报销费用的不确定影响。由于现在有了进一步的信息，这种敏感性不再被认为对估值有重要影响。



1.23 自 2020 年以来，由于根据年龄调整了保险费，产权组织的负债份额发生了变化。计划规则要求产权组织缴纳 65% 的月医疗保险费（另外 35% 的费用由工作人员承担）。精算师曾使用这一保险费缴费率来确定产权组织在总负债中的份额。对于 2021 年，产权组织的精算师已将这一比例修订为整个设定受益债务的 73%。这一变化反映了这样一种预期，即离职后负债所覆盖的个人的报销将按比例高于其支付的保险费（不在该负债覆盖范围内的在职成员则相反）。我们认为这是合理的预期，更好地反映了未来计划成本的实际情况。因此，该预期代表了这一重大负债所依据的估算方法的改进。

### 负债的未来影响

1.24 本组织的负债价值随着时间的推移而变化，其依据是人口和其他经济因素的变化。产权组织收到了当前假设保持不变的情况下对未来四年负债价值的预测，这是产权组织专家所进行的年度评估的一部分。产权组织在年度财务报告中通过对负债的分析介绍了该评估的结果。预测强调，当前的假设对负债的影响将导致其在 2025 年 12 月 31 日预计增至 7.155 亿瑞郎。

1.25 在 2020 年的报告中，考虑到这一负债的增长，我们与成员国协商后建议确定离职后健康保险负债专用资金的目标水平，并考虑缓解该负债潜在未来增长的方案。作为回应，产权组织已委托进行一项“资产负债管理研究”，在撰写本报告时，该研究仍在进行中。我们了解到，管理层提议向的计划和预算委员会（PBC）第三十四届会议提交一份离职后健康保险负债供资计划。

### 联合国合办工作人员养恤基金

1.26 产权组织通过其雇员，作为成员组织加入了联合国合办工作人员养恤基金（养恤基金）。然而，由于养恤金计划无法准确地对每个参与组织所承担的相应风险作出可靠估算，因此产权组织的财务报表中没有出现养恤金计划的精算负债。

1.27 联合国养恤金计划的特点在财务报表附注 10 中进行了概述，许多参与组织都对此进行了披露。在最近的精算日期，即 2019 年 12 月 31 日，养恤基金得出结论，根据《基金条例》第 26 条，无需进行欠额支付。如果这种情况在未来发生变化，将要求产权组织支付欠额。这种情况对本组织来说是潜在的未来财务风险，需要继续跟踪和管理。

### 年度财务报告

1.28 我们此前曾注意到，与许多其他实体相比，产权组织的年度财务报告提供了一份更为详细的财务评论，作为其财务报表的补充。重要的是，所有组织都应继续定期对如何使用随附的财务评论提出质疑，从报表用户处获得反馈。产权组织继续在单独的绩效报告中对照目标介绍其绩效，在使财务结果报告与本组织的重要成果相对应方面的细节有限。我们认为，在单一的年度报告中有更大的余地使财务报告与绩效相对应。在 2020 年的报告中，我们与秘书处分享了良好做法指南，如果秘书处想进一步编写财务报告，我们将继续提供帮助。

1.29 在与秘书处讨论后，改进了财务报告，以强调产权组织的环境、社会和治理倡议的各个方面。这是一个可以进一步改进的报告领域，以积极展示本组织对其责任的承诺，这也是联合国在气候议程中更广泛领导作用的一部分。

## 治理和内部控制

1.30 总干事负责根据《财务条例》确保本组织的有效财务管理。总干事建立并保持了内部控制和授权系统，这对于提供一个供成员国依赖的保证框架非常重要。产权组织继续积极发展内部控制环境，内部控制说明很好地概述了总干事为证明内部控制环境的有效性所依赖的三道防线。

### 内部控制

1.31 产权组织拥有健全的内部控制环境。与我们任务授权的前三年一样，我们的审计并未发现任何重大控制缺陷，也没有通过内部监督司（监督司）的工作向我们报告任何缺陷。维持健全的内部控制仍然是产权组织针对大流行病的应对措施的一个特点，反映了信息系统的质量。

1.32 控制环境可能会发生变化，因此产权组织仍须制定强有力的程序，为管理层的审查程序提供保证，并提供确保证明其有效性的来源。我们在今年的报告中审议了几个关键领域，仔细考虑了通过修改《财务条例》而修订内部控制框架的提案；作为第二道防线的合规方法；以及审查监督司内部安排的可能性，认识到任期限制将很快带来职能变化。我们认为，仍有余地进一步改进和发展这些安排，以满足产权组织的未来需求。

### 财务条例

1.33 产权组织的财务活动受大会批准的《财务条例》管辖。《财务条例》是内部财务控制环境的基石，制定了许多内部控制，以确保持续遵守《条例》的要求。

1.34 最近一次对《财务条例》的重大修订是在 2008 年。此后，本组织实施了综合性企业资源规划系统，行业最佳做法在不断发展，内部业务流程也已成熟。最近，产权组织新的高级领导层鼓励进行文化变革，注重效率和现代化。展望未来，本组织制定了精简流程的战略，包括利用数据分析。因此，在 2021 年期间，产权组织委托对其《财务条例》进行全面审查，旨在：

- 制定精简和明确的《财务条例与细则》，以反映 2022-2026 年中期战略计划和 2022/23 年工作计划和预算中所体现的现行业务模式；
- 建立有力的监管框架，以推动本组织的关键业务战略；
- 将数据分析作为主流监管内容的一部分，以实现更有效和高效的控制，减少大批量交易控制的负担，同时尽量减少风险敞口；以及
- 为目前《财务条例》中未涉及的领域提供监管框架，应对现有条例中的瓶颈、痛点和问责问题。

1.35 产权组织已聘请一家咨询公司提供支持，以审查《财务条例》中所述的现行政程序；对照其他类似组织的条例，审查和评估现行条例；并从良好治理、最佳做法、效率和有效性的角度，对程序和条例提出修改建议。

1.36 2022 年 4 月，产权组织分享了对其《财务条例》的拟议修正案，以征求我们的意见。总的来说，我们支持修订《财务条例》并使其符合当前工作做法的举措所依据的原则。修订后的结构为财务控制提供了更加连贯的框架，并应对了现行条例中一些重要遗漏，如伙伴关系工作、负债管理和更广泛的产权组织问责制框架的各个方面。

1.37 虽然在我们审查时这项工作仍在进行中，但我们还是提出了一些重要的意见，供秘书处在最终确定其修订案时考虑，修订案将在即将举行的 PBC 会议上供成员国审议。我们了解到，产权组织已经实质性地处理了我们提出的意见。如果领导机构批准经修订的《财务条例》，我们的经验表明，在随后的运行第一年后进行严格的审查，以提供应对任何重要遗漏或澄清的机会，这样的做法可能会有好处。

### 产权组织的控制环境

1.38 产权组织继续发展并加强其内部控制环境。随着时间的推移，我们已经报告了第二道防线如何继续记录、评估和验证在产权组织业务流程上运行的流程层面控制。2021 年，产权组织评估了 397 项流程层面控制（2020 年：381 项控制），其中 91%被认为成熟度为 3 级或以上，即被认为是已部署完成的可靠措施，在文件记录的控制和实际运作之间不存在不一致。2021 年记录的新的控制与财产管理有关。

1.39 财务主任办公厅继续围绕所进行的评估开展验证检查和测试。产权组织已将 112 项已确定的风险记录在案，将其与基本的流程层面控制建立对应关系（2020 年：106 项），并且有证据表明支持 130 项控制活动在所有流程层面控制中的适当运行（2020 年：90 项）。作为今年工作的一部分，我们考虑了如何记录控制措施，以及如何证明控制措施的运行。每项控制都被记录在一个数据库系统中，有一个唯一标识符，以及对控制和控制所有者的详细描述。控制评估记录了控制的类型、其成熟度和优先级、是否有证据、发生的频率以及控制的形式（手动或自动）。这有利于独立评估和相关的核签。

1.40 我们注意到，许多有记录的控制措施都是细化的，基于《财务条例》或《工作人员条例》及相关细则等政策文件中规定的要求。一般来说，有记录的控制措施的制定并不是为了减轻特定的已确定风险，虽然已确定了优先的“关键”控制措施，但这些措施并不是侧重于管理重大控制风险。总的来说，有 141 项控制措施被评估为“关键”，在我们与管理层的讨论中，大家一致认为必须完善对优先控制措施的评估，并采取更相称的方法审查控制活动，同时更加注重控制措施对基本活动的重要性。

1.41 在建立数据库并制定程序记录、测试和评估这些已确定控制措施的运行之后，现在正是时候考虑调整方法并将资源集中到对本组织有实质意义的控制措施上。同样重要的是，要确保对所有重要业务流程的关键控制得到适当的记录和验证。在过去的两年里，除了财产管理外，信息和通信技术以及人力资源绩效与发展领域的控制也被添加到该程序中。这些改进将加强产权组织合规流程的效率和有效性。

#### **建议 1：产权组织应：**

a) 审查其记录、评估和验证流程层面控制的方法，以重点关注对本组织最重要和最有实质意义的关键控制；以及

b) 评估流程层面控制分析的完整性，并制定路线图，以确保记录所有重要的管理和行政流程。

1.42 在 2018 年的报告中，我们注意到产权组织聘请了一名外部顾问，以确定本组织如何通过控制和数据分析的自动化，利用其 ERP 系统提供的数据分析机会。我们认为，在这一领域内，产权组织可以开发一些强大的工具来持续监控关键业务流程，并发现意外的结果。针对我们之前提出的建议，产权组织制定了在四个主要业务流程领域通过使用数据分析加强和简化内部控制的战略和路线图。详细分析的开发和部署已被推迟，同时实施了一个相关项目，以提供数据分析环境，允许访问产权组织的各种内部数据源（数据湖）。目前预计，初步的试点分析将于 2022 年到位。

1.43 自从我们在首次审计中强调数据分析的重要性以来，在这一领域几乎没有什么实质性进展，而在该领域中，一些快速成效和概念验证成果可以带来动力，推动更具成本效益的合规和更有意义的保证。我们认为，产权组织须采用数据分析，根据对最重要的控制措施的评估来提高效率，以集中开展其合规活动。这样的环境将提高证据的质量，以支持内部控制说明中的观点，还将为监督司等第三道防线的保证提供者的风险评估提供依据。目前，监督司和人力部分别运行各自的一套数据分析例行程序，监督司采用了第三方承包商的协助。然而，整个产权组织的共同平台将提供协同作用，并帮助发展整个组织使用这些程序的能力。

#### **建议 2：产权组织应：**

**确保其制定整体的方法和战略来开发和部署数据分析，以满足本组织内所有用户的需求，并在培训和支持方面形成协同作用。**

#### 风险管理

1.44 2021 年，我们更详细地审议了产权组织的风险管理方法。风险评估和缓解是内部控制系统的关键组成部分，产权组织在过去一年中进一步发展了其方法，特别是通过与成员国协商，重新审视其风险偏好。

#### 风险偏好

1.45 2022 年 2 月，我们应要求审议产权组织的风险偏好陈述书草案。修订后的陈述书更明确地界定了产权组织的风险偏好，反映了产权组织在被认为对实现其预期成果很重要的领域对更大风险的承受力。该框架针对整个组织的每一项预期成果，阐明了风险偏好和承受力。

1.46 我们认为，对风险承受力和偏好的阐述提供了一个平台，产权组织可以据此集中其资源，评估其缓解措施的有效性，展示其风险管理。该阐述还为产权组织工作人员制定决策提供了明确的依据，重要的是，为成员国提供了明确的框架，以此判断管理层的绩效。对于一个公共机构来说，产权组织的风险承受力可能较低，特别是与文化、内部控制、监督和绩效有关的风险承受力。然而，重要的是要反映出，即使在这些领域内，也可以做出相称的风险决定，正如我们在关于内部控制的意见中所强调的那样。

1.47 总的来说，产权组织明确阐述了其风险偏好，这是我们所见的更好、更成熟的例子之一。我们将考虑该陈述书是如何在我们剩余的任务中为程序和资源的变化提供依据，因为该陈述书原则的应用将证明其对产权组织的价值。

#### 风险缓解

1.48 风险管理的一个主要目的是系统地确定实现本组织目标所面临的运营风险，并在管理这些风险方面制定有效的缓解措施。由总干事主持的产权组织风险管理小组每季度讨论一次关键的已确定风险。该小组在每次会议上都会审议每项风险的现状，并评估其对实现预期成果的影响。虽然风险管理小组在产权组织风险的大背景下仔细思考当前世界活动的新影响，但对风险的整体组织评估是每年进行一次。

1.49 在 2021 年 12 月的会议上，风险管理小组收到了一份风险热图，显示了组织风险审查的结果，为年度工作规划提供依据。从讨论中无法明确得知该小组在多大程度上批评性地质疑了所提出风险的完整性和部门领导在年度评估之间提出的缓解措施的有效性。为使加监督更为有效，风险管理小组应考虑在部门一级更加关注这些领域，特别是考虑到对风险偏好的修订。这将确保在管理风险的影响和可

能性方面重点关注缓解措施的成本效益，并提供更大的保证。这样一个过程，让部门领导参与深入的挑战，将有助于进一步纳入风险管理文化。

### **建议 3：产权组织应：**

**考虑审查风险管理小组的常设议程，专门审议年度评估过程之间风险的完整性和缓解措施的质量，以确保风险仍然适当，较小风险的缓解措施具有成本效益。**

### **进展报告**

**1.50** 根据良好做法，产权组织向风险管理小组提交年度风险管理报告。在这份报告中，管理层报告称，其对联合检查组（联检组）关于整个联合国系统风险管理的广泛意见以及监督司随后进行的风险管理审查作出了良好的回应。年度报告还强调，有必要继续纳入风险管理的过程，确保参与机构风险管理的工作人员明确其责任，并评估其在该领域的表现。

**1.51** 总的来说，对建议的各种回应表明，以联合国管理问题高级别委员会的风险管理参考成熟度模型为基准，产权组织的风险评估水平正在从“已确立”（第 3 级）上升到“领先”（第 4 级）。这一评价与我们自己对产权组织机构风险管理成熟度的评估一致。产权组织告知我们，其计划将所有六个风险维度都提升到“领先”水平，这在工作计划和预算中已被记录为 2022/23 年的绩效指标。

### 内部监督司（监督司）

**1.52** 在以前的审计中，我们强调须使监督司的工作计划和年度报告与现行的内部控制说明所涵盖的财政期间保持一致。由于监督司司长一职的任期限制，该司在未来一年将经历关键的人事变动。在此之前，总干事须根据独立咨询监督委员会（咨监委）和成员国的建议，考虑未来监督司活动的重点。随着产权组织进一步完善其风险和内部控制程序，须确保监督司继续专注于运营风险和关键控制，有效地支持第二道防线的发展。这与我们之前建议的年度意见一起，将加强对总干事的保证。

**1.53** 随着产权组织进一步发展其合规和分析程序，监督司的工作性质也将有所变化。因此，重要的是确保监督司仍然完全有能力适应这些变化，并确保其章程也反映这一点。同样重要的是，总干事在选聘监督司新司长时要考虑所需的技能和能力，以反映本组织不断变化的保证需求。

### 内部控制说明

**1.54** 内部控制说明被用作重要的问责文件，为各组织的控制环境和所面临的风险提供透明的报告。产权组织的声明涉及产权组织问责制框架的七个构件，即：成果管理制；绩效和风险管理；监测、监督、投诉和回应机制；管控活动；信息和通报；道德操守标准；以及管控氛围。正如我们之前的评论，产权组织的这一说明立足于十分明确和全面的框架，我们认为这让成员国对控制程序富有信心。该说明以清晰且合乎逻辑的方式明确阐述了所提出观点的证据基础。

**1.55** 2021 年的说明强调了产权组织通过风险管理小组的工作管理风险的方式，重点是计划交付风险，管理的网络和供应链威胁，以及整个政治环境面临的风险。该说明借鉴了三道防线的连贯控制框架，确定了保证来源和重要发现，包括我们自己工作中的重要发现，并提请注意已作出改进的具体领域。鉴于信息和通信技术及数据安全对产权组织业务完整性的重要性，该说明还借鉴了围绕信息和通信技术及数据安全的具体保证。

**1.56** 根据良好做法，该说明承诺对控制环境进行前瞻性改进，例如从 2023 年开始使用分析来支持控制环境，并承诺在 2022 年期间改进驻外办事处的控制。内部控制说明提供了将一系列保证汇集起来的

关键纪律，以证明总干事履行了内部控制方面的责任。在审计过程中，我们考虑了各种保证来源和我们自己工作的结果，我们认为该说明与这些信息一致。我们相信，为改进合规、风险和监督司程序而提出的意见将进一步加强通过该说明向成员国提供的保证。

## 第二部分

### 管理问题

#### 预测申请活动

2.1 在我们 2020 年的审计报告中，我们观察到产权组织每年都超过了其收费收入目标，而在支出方面一直小于预算。因此，每年的总体预算盈余都大大超过最初预期。当时，产权组织告知我们，其对预期的收费收入水平进行建模，并以此来确定支出预算。考虑到这一点，我们将对申请量建模确定为审计关注的一个领域。

2.2 如产权组织 2022/23 年工作计划和预算所述，本两年期收入概算为 9.518 亿瑞郎，比 2020/21 年计划和预算增长 7.8%。来自 PCT 的收费收入占总收入的 77.4%，加上马德里和海牙这两个注册体系的收入共占总收入的 95.5%。在上一个两年期，这三大体系占预计总收入的 95.2%。

2.3 对 PCT、马德里和海牙各联盟收入概算的绩效预测是由首席经济学家编制的，编制时考虑了申请量的历史趋势和国际货币基金组织出版的《世界经济展望》中所载国内生产总值预测情况。作为审计工作的一部分，我们审议了模型的设计和使用方式，包括对模型本身的治理和保证进行审查。

#### 模型

2.4 模型设计用来提供有关产权组织全球知识产权体系未来预期申请量和相应收费的信息。流程由产权组织内部设计，已可靠地使用了多年。模型依靠的是季节性调整的**自回归综合移动平均线**，这是一种利用时间序列数据预测未来趋势的统计分析模型。模型提供的概算值上下限落在 80%的置信区间内。虽然这样的置信区间很宽，但从历年使用的绩效观察，这并没有对使用其结果造成重大问题。

2.5 虽然会定期向管理层团队及其他同事提交流程和结果，但模型没有经过正式审查。虽然模型的特定方面不断得到改进，但核心建模方法基本保持不变。模型的主要输出是 PCT、马德里和海牙各体系的季度预测，供内部分发。预测为产权组织的收入规划提供依据，并作为两年期计划和预算文件的一部分公布。虽然有模型说明，但预测流程没有形成记录。产权组织不妨考虑是否有必要记录这一流程，以确保在发生任何人事变动时，机构知识得到适当的记录。

2.6 我们的方法包括基于我们建模团队的建议及其标准审查框架进行的一项调查。其中包括审议模型的：治理与保证；概念与设计；构立与开发；数据与假设；以及输出信息的使用。我们对结果的分析以及更广泛的考虑，确认该模型实现了为规划和预算编制提供合理依据的目的。虽然可以进一步改进模型管理等方面，但这些改进不太可能有任何真正的成本效益。随着时间的推移，该模型已证明其可靠性。

2.7 虽然目前的模型能很好地为本组织服务，但作为本组织风险管理的一部分，管理层必须对知识产权环境中任何可能影响该模型敏感性的重大变化保持警惕。

## 使用模型输出

2.8 计划绩效和预算司（PPBD）在编制向成员国提出的计划和预算建议时，既使用收入预测又使用预期申请量。在收入方面，计划绩效和预算司对 PCT、马德里和海牙的各自估算都采用了最可能情况，即基准情形计算，并且由于全球经济仍存在不确定性，在 2022-23 年计划和预算中采用了 5%这一审慎的系数，以降低收入预期。对于上一个两年期，产权组织采用了 3%这一略微降低的调整系数。这一估算没有实质性依据，但它提供了一个从预测的基准情形得来的安全系数。

2.9 在支出预算方面，计划绩效和预算司利用这些结果为与申请审查程序有关的可变成本（如翻译服务）提供信息。产权组织的许多成本依其性质而定，并受通货膨胀因素的影响，如国际公务员制度委员会规定的通货膨胀因素和实施新倡议所引起的变化，因此申请活动的变化只影响到总预算的一个子集。

2.10 总的来说，我们的审查结果显示了产权组织在财务规划方面的审慎态度，这最大限度地降低了成员国的风险。因此，正如我们报告中的图 3 所显示的，产权组织的盈余一直超过预测，由此导致留存储备金不断增加。成员国必须对盈余所产生资金的使用采取一种战略性方法。我们去年就特别项目作了报告，并且需要为雇员福利负债持续供资，这些都与盈余储备金的使用有关系。

## 人力资源管理部（人力部）：此前建议的跟进

### 背景

2.11 2018 年，我们报告了产权组织基于成果的报告方法的使用情况，并特别关注那些反映产权组织人力资源管理部（人力部）职能活动的成果。我们审议了人力部如何报告其绩效信息并落实《产权组织人力资源战略（2017-2021 年）》中的优先主题。我们的工作就如何通过产权组织计划和预算程序向成员国报告信息形成了四项建议，并根据我们对现有人力资源战略的审议形成了另外八项建议。

2.12 鉴于人力资源部门对产权组织成效的重要性，以及总干事为提高本组织敏捷性而制定的计划，我们对我们的未落实建议进行了重点跟进，审查了产权组织人力部如何通过新的《2022-2026 年人力资源战略》制定回应措施。

### 人力部内部改革

2.13 2021 年批准了一项新的人力资源战略；其主要目的是回应产权组织新的优先事项，并为实现新的预期成果提供便利。产权组织新战略的各项目标将为产权组织处理人力资源管理的方式创造文化转变，共包括七项目标：

- 目标 1：促进发展充满活力的组织文化，鼓励公开对话、协作、知识共享和团队合作；
- 目标 2：提高组织敏捷性，创造足够的灵活性并增加流动性，以满足业务部门不断变化的工作人员配置需求，同时亦增强多样性和包容性；
- 目标 3：确保人员绩效管理通过提高组织绩效和发展工作人员技能增添价值；
- 目标 4：以更具战略性的视角将学习和职业发展视作人才培养不可或缺的部分；
- 目标 5：投资领导力和管理发展；
- 目标 6：增强工作人员参与和福祉；及
- 目标 7：开发适应业务部门需求的人力部“一站式”服务模式。

2.14 为了提高人力部交付新战略的效率，该部于 2022 年 2 月机构重组为两个主要服务领域：

- 人力资源运营处：设有现有的福利和应享权利股、养恤金和保险股（包括缺勤管理）以及新的人力资源数据和技术股；以及
- 人才管理处：人力资源人才合作伙伴股和雇员体验股。

2.15 人力资源运营处负责交付与工作人员应享权利和养恤金及保险计划管理有关的服务。它为人力部支持有效实现产权组织计划成果的能力提供支持。技术和数据将得到更多重视，其中一项关键的优先事项是加强对这方面技术和数据分析的运用，以确定合规性，为政策提供信息并报告绩效。

2.16 人才管理处的宗旨是培养一支面向未来、技能熟练的员工队伍。通过有效地征聘、部署、发展和保留产权组织的员工队伍，人才管理处应为交付一支更加敏捷、创新的员工队伍做出贡献。绩效将与产权组织的短期和长期目标保持一致，目标是取得对员工参与度有积极影响的实际成果。按照学习框架开展的学习活动将由 WIPO 学院管理，利用学院在更广泛的知识产权环境中作为培训提供者的技能。多样性和包容性、文化和参与、流动性以及人才征聘方面的职责将移交给雇员体验股，该股将侧重于在整个人力资源专业领域提供技术专长，以改善雇员体验。

2.17 这些改革应有助于产权组织人力部从传统的基于业务的人力资源职能转变为更具连贯性、战略性和以人为本的推动者。我们根据我们提出的建议审议了进展，人力部在制定新方法时考虑了这些建议。我们认为，这些改革涉及到了多项在我们 2018 年的工作中支撑主要调查结果的关键原则。我们将在新结构嵌入后，在我们任务授权的最终报告中审议这些新安排如何增强人力资源的交付能力。

### 人力部与报告绩效

2.18 2018 年（建议 8），我们报告了人力部根据当时实施的战略报告其绩效的方式中存在的缺陷。我们查明，所采用和报告的绩效衡量标准既没有与当时的关键目标相匹配，也没有跟踪和衡量增量绩效。在编制当前（2022-23 年）计划和预算时，产权组织只保留了预期成果 5.1 下的跨职能或全组织的人力资源关键绩效指标，即员工参与度；性别：P4 至 D2 级女性所占百分比；以及地域多样性：按相关协议按地区划分的百分比。其他人力部目标将通过内部绩效指标进行衡量。这是为简化报告和绩效而采取的整体削减措施的一部分，侧重于报告对成员国有重要意义的、有助于实现预期成果的更具战略性的措施，并将其他绩效数据作为绩效和问责的内部措施。

2.19 新的人力资源战略的七项目标将通过内部绩效监测进行跟踪。人力部的第一项目标涉及发展产权组织的文化，并计划在 2022 年期间开始进一步开展活动，作为本组织文化“指印调查”的跟进。目标 6 侧重于参与度，并与 2022-23 年计划和预算中确定的一项组织绩效指标相关联。目标 7 涉及人力资源转型，这导致了 2022 年初该部的机构重组。

2.20 目标 2、3、4 和 5 都与新的综合人才管理战略相关联，以员工队伍规划为基础，并根据内部绩效指标来衡量成熟度。工作流已就位，以推进基于学习和发展以及绩效和人才管理制定的举措。每项工作都将与内部措施挂钩，以监测和评估进展。

2.21 我们计划在我们任务授权的最后一年审议产权组织方法的新变革，以评估其对绩效报告的影响。我们已经审结了此前的相关建议（2018 年：建议 6）。

### 多样性和包容性

2.22 总干事对产权组织的性别和多样性政策进行了调整，并确立了对性别和知识产权的更广泛关注。现在，推动和监测产权组织内部进展是员工体验股的职责，以确保多样性和包容性被嵌入人力资



源人才计划。这些改革连同保留预期成果 5.1 中的多样性目标都回应了我们提出的建议，即重点关注这些重要措施的报告情况（2018 年：建议 11）。新的结构和其他举措应使产权组织能够更好地支持其员工队伍发展并发挥其潜力，利用其员工队伍的多样性和技能。

### 人才和缺勤管理

**2.23** 我们在 2018 年审查中的一个主要特点是审议了产权组织的人才管理办法。我们当时注意到，当时的流程没有把学习和发展的重点放在业务的具体需求上，而且缺乏战略性方针。我们认为，为重组人力资源部而作出的决定确保了对人才管理问题的更多关注。学习和发展战略将置于范围更广的人才管理战略之下，以加强与绩效和流动性之间的联系。

**2.24** 产权组织的学习和发展声明表明，作为产权组织业务战略的一个核心组成部分，产权组织对这些领域作出了新承诺，并重点关注支持雇员自己的职业生涯取得进步和发展。这由试行新评估机制的新倡议提供支持，即通过注重反馈，包括 360 度反馈来评估培训的有效性及其对个人的影响。整体而言，重点放在通过对领导和管理技能的关注来培养人才。此外，学习框架体现了与员工职业道路的结合，以确保在员工进步的适当阶段提供适当的培训。产权组织计划利用员工队伍战略规划讨论的讨论，在全组织范围内部署这一模式。我们感到满意的是，这一新重点和为解决我们在以往安排中查明的不足之处而采取的措施，如果得以充分颁行，将有助于发展一支更加敏捷的员工队伍，以满足产权组织的未来需求。

**2.25** 我们就有必要改进对员工的缺勤管理提出了一项建议（2018 年：建议 15）。根据内部监督司的一项相关建议，产权组织引入了新的报告机制以确定和跟踪需要关注的案例，设立了一定的门槛以采取渐进式行动，例如缺勤时间超过：一年 20 天；个人应享年假的 60%或 30 天内 15 天。通过这些机制确定的案例将与医务股一起进行审查，并由负责该部门的业务伙伴参与，以确保确定解决方案。一旦这些安排嵌入，产权组织不妨重新审视和强化这些新的监测参数，并考虑将其病假水平与其他适当实体进行比对。

**2.26** 人力资源部还对缺勤管理制定了积极主动的新方法，以更好地支持员工返岗，并在管理缺勤和可能需要作出调整以协助员工返岗的情况下为管理人员提供支持。产权组织还在更加系统地跟进长期（连续六周以上）病假返岗的员工，以确保采取适当措施来为员工和业务提供支持。我们认为，产权组织已经适当地改进和加强了对此类缺勤的管理。

### 员工参与度

**2.27** 我们此前的建议（2018 年：建议 16）是要求产权组织通过员工调查增加其定期参与，以评估员工队伍的需求和关切，并评估人力资源政策影响的有效性。我们还强调，这将为评估产权组织人力资源战略的绩效提供有用措施。产权组织组织文化的改革和大流行病工作实践的影响帮助促进了在这一领域采取新方法。产权组织的中期战略计划强调了将个人置于人事管理中心的重要性。作为这一承诺的一部分，产权组织已聘请第三方建立了一个“雇员之声”平台，以便与员工定期对话。该工具旨在向产权组织提供有关工作环境和 workplaces 做法的信息和建设性反馈意见，并将提供实时报告，使人力部和各部门管理人员能够快速、有效地分享成果。总干事于 2022 年 3 月宣布了这一新流程。

**2.28** 虽然现在评估这项调查的影响及其将如何为人力资源战略和员工管理提供信息还为时尚早，但它代表了方法上的一个重大变化，我们认为它解决了我们所查明的的问题。加强员工参与将为决策提供更丰富的数据，其频率将意味着管理层可以更好地监测产权组织内部正在进行的改革的影响。经验表

明，如果不能解决流程中查找出的问题，员工将对该流程失去信心，不再积极参与，参与度也会降低。产权组织应密切监测这一风险，以保障其对工作人员的承诺。

2.29 总体而言，我们注意到，产权组织内部的人力资源流程得到了极大改进。虽然其中许多内容还有待嵌入和全面实施，但支持总干事对产权组织宏愿的关键基础业已建立。

### 第三部分

#### 领导机构的其他事宜

4.1 《外部审计职责范围》要求总干事向我们报告 2021 年期间支付的任何惠给金或证实或发现的欺诈案件。我们没有收到任何有关惠给金给付的报告。在审计工作中我们未发现任何欺诈案件，总干事也未向我们报告任何欺诈或与欺诈活动有关的注销案件。

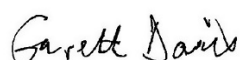
#### 此前的建议

4.2 在本节中，我们总结了产权组织在实施此前建议方面的进展。附录一基于截至 2022 年 4 月产权组织 TeamCentral 中保存的数据，对此前年度建议的跟进情况进行了更详细的评估。管理层有责任考虑落实、跟踪和报告关于我们建议的进展。我们在报告中提供了对这些安排的有效性及其执行状况的评估。

4.3 在 2020 年和此前年份的 23 项仍未落实的建议中，我们结束了 14 项（61%），这些建议要么已落实，要么因事件而过时。9 项建议（39%）仍在实施中，这些大多与去年提出的建议有关。我们的前任关于马德里联盟收费结构的建议（2017 年的建议 9）：虽然体现在供领导机构未来审议的路线图上，但还未被审议。

#### 致谢

4.4 我们谨在此对总干事及其工作人员表示感谢，他/她们的合作使我们的审计工作更为顺畅。



加雷思·戴维斯

联合王国主计长兼审计长——外聘审计员

2022 年 5 月 19 日

# 附录一

## 此前年度建议的跟进

(来源: 产权组织 TEAMCENTRAL 报告-2021 年 5 月)

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见: 2022 年 5 月	外聘审计员的观点	状况
2017 年 (WO/PBC/28/4) 建议 9	审查当前规费结构, 以期使马德里联盟实现自给自足, 但在此之前, 需先谨慎权衡规费结构修订对新成员加入马德里体系和用户使用马德里体系的影响。	产权组织管理层接受了这项建议, 并表示, 根据经修订的马德里联盟法律发展工作组路线图, 审查马德里体系规费结构是一项中期工作专题。马德里工作组路线图的一部分。由于该建议的敏感性, 审议费用表修改的合适时机尚待确定。	我们注意到行政部门的意见, 并注意到没有提供实施日期。我们将在明年的审计中审查其状况。我们在今年的报告中也提到了里斯本联盟和海牙联盟的累计赤字。	落实中——未提供预计实施日期。
2018 年 (WO/PBC/30/4) 建议 6	确保每项计划的关键绩效指标体现活动与战略目标关联措施之间的适当均衡。	2022/23 年工作计划和预算已经制定并获得成员国的批准。因此, 在编制工作计划和预算时已考虑了该建议。	在通过新的中期战略计划以及随后修改产权组织工作计划和预算后, 我们已经结束了这项建议, 并将在我们任务授权的最后一年有机会纳入修改时重新考虑成果管理制。	已结束。
2018 年 (WO/PBC/30/4) 建议 8	今后向成员国报告绩效时, 目标价值实现程度至少达到 100% 才列入为“完全实现”的类别。	在 2021 年产权组织绩效报告中完成实施行动。2021 年产权组织绩效报告中达到 100%。编制产权组织绩效报告的指示很明确。	我们注意到秘书处的更新回应, 其中涉及所提出的问题。	已落实并结束。

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见： 2022 年 5 月	外聘审计员的观点	状况
		确，只有达到 100%的行动才会被评为完全实现。		
2018 年 (WO/PBC/30/4) 建议 9	评估现有绩效指标充分衡量 2017-2021 年人力资源战略所确定四项优先工作进展情况的程度，以期在存在重大差距或重视程度不成比例的领域制定新的或替代指标。	这项建议是基于 2017-2021 年人力资源战略“以期在存在重大差距或重视程度不成比例的领域制定新的或替代指标”。2017-2021 年的这一战略被新的人力资源战略所取代，因此不再有效，新的人力资源战略与新的中期战略计划相一致，于 2021 年 10 月获得成员国的核准。	我们在今年报告的第二部分更详细地审查了秘书处对我们此前人力资源建议的回应。新的绩效安排已经实施，并将在 2023 年接受我们未来的审议。	因事件而过时。已结束。
2018 年 (WO/PBC/30/4) 建议 11	监测《2018 年性别均等行动计划》的落实情况，在未来的人力资源报告中汇报进展情况（以及由此产生影响的早期迹象）。	产权组织性别平等政策经过修订，在与内部利益攸关方和管理层协商后，准备在年底前发布。然而，在总干事决定设立关于知识产权与性别平等的新工作领域的背景下，同意推迟发布以确保与需要制定的知识产权与性别平等战略相一致。新的知识产权与性别平等高级顾问于 3 月开始工作，因此我们预计在 6-7 月之前不会有任何进展。	产权组织新任总干事改变了性别问题的重点，我们认为这种更具整体性的方式符合本项建议所依据的原则。	已落实并结束。
2018 年 (WO/PBC/30/4) 建议 13	考虑对所提供培训的有效性进行审查，确保培训满足当前的业务需求并符合人才管理战略优先事项。	新的 2022-2026 年人力资源战略有 7 个目标，其中 4 个涉及综合人才管理，明确强调学习和发展。总干事在 2021 年 11 月任命了一个工作队，与人力资源部门和学院（现在负责内部培训）合作，以制定战略学习框架。这使学习和发展战略得以制定，该战略整合了学习要素，以及绩效和流动性。	我们在今年报告的第二部分更详细地审查了秘书处对我们先前人力资源建议的回应。新的结构和优先事项为加强人才管理方案的优先级和交付奠定了基础。	已落实并结束。

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见： 2022 年 5 月	外聘审计员的观点	状况
2018 年 (WO/PBC/30/4) 建议 15	考虑能降低工作人员平均缺勤水平的方法，引入良好做法以加强对病假的问题，包括考虑复工面谈。	医务股和其他人力资源部门的同事每两个月举行一次会议，讨论月度报告中概述的每个长期病假案例的最佳行动方案，并视需要让其他利益攸关方（相应的主管和领导层、医务人员等）参与进来。医务股和人力资源部门根据准则，与相关利益攸关方一起协调和领导多部门的重返办公室计划。	我们在今年报告的第二部分更详细地审查了秘书处对我们先前人力资源建议的回应。我们认为，产权组织现在制定的安排为更好地管理工作人员缺勤提供了一套合适的机制。	已落实并结束。
2018 年 (WO/PBC/30/4) 建议 16	开展工作人员年度调查，为测评工作人员关于支持战略目标的广泛人力资源问题的看法，以及人力资源政策的有效性和落实情况设定基准。调查可涉及动机、发展、福利、工作场所骚扰、管理和透明度等主题，并测评工作人员关于人力资源等职能部门所提供支持的看法。	产权组织正在建立“员工之声”平台（Glint），以建立与工作人员的持续对话。2021 年 7 月，通过一次联合国范围内的调查对福利进行了评估。	我们在今年报告的第二部分更详细地审查了秘书处对我们先前人力资源建议的回应。一套新的员工参与工具将在 2022 年推出，而员工体验股的安排和设立为员工参与建立了强化的框架。	已落实并结束。
2019 年 (WO/PBC/31/3) 建议 2	充分考虑其下一个战略规划中确定的业务和运营优先事项并建立更清晰的标准为决策过程提供支持，在此基础上考虑为日内瓦以外办事处制定更清晰的战略。	鉴于“产权组织驻外办事处指导原则”，秘书处认为这项建议是提给成员国的。	即将召开的 PBC 第三十四届会议将审议评价产权组织驻外办事处职权范围草案。该会议的决定将指导讨论和进一步发展驻外办事处网络。在此基础上，鉴于我们 2019 年报告的某些方面已纳入该文件，我们将结束	已结束。

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见： 2022 年 5 月	外聘审计员的观点	状况
2019 年 (WO/PBC/31/3) 建议 3	在建立更清晰明确的战略后，考虑改变成员国与秘书处之间在驻外办事处决策方面的职责平衡。	鉴于“产权组织驻外办事处指导原则”，秘书处认为这项建议是提给成员国的。	<p>这项建议，因为现在是成员国的 事项。</p> <p>即将召开的 PBC 第三十四届会议将审议评价产权组织驻外办事处职权范围草案。该会议的决定将指导讨论和进一步发展驻外办事处网络。在此基础上，鉴于我们 2019 年报告的某些方面已纳入该文件，我们将结束这项建议，因为现在是成员国的 事项。</p>	已结束。
2019 年 (WO/PBC/31/3) 建议 4	<p>考虑采取以下措施改善驻外办事处编制的活动报告和计划：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保这些活动严格遵循《计划和预算》工作计划中商定的活动，以便更清晰地评估驻外办事处的工作进展。</li> <li>• 对其活动报告采取“计划提要呈现”原则，记录关键指标、活动和参与度，并记录符合商定工作计划的关键后续步骤。</li> </ul>	区域和国家发展部门正在制定活动报告模板，将在 2022 年第二季度推出。	我们注意到产权组织的回应，将作为明年审计的一部分进行进一步审议。	落实中。

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见： 2022 年 5 月	外聘审计员的观点	状况
	<ul style="list-style-type: none"> <li>若有其他常规化交流活动作为补充，应审查驻外办事处活动的正式报告频率。</li> </ul>			
2019 年 (WO/PBC/31/3) 建议 5	考虑监督司对驻外办事处运营以及办事处与总部之间的信息流进行审核的价值。	年度监督计划包括 2022 年对 1-2 个驻外办事处的审查，取决于旅行和卫生条件。	我们注意到监督司的回应，以及审查驻外办事处的计划，作为其 2022 年计划的一部分。	已落实并结束。
2019 年 (WO/PBC/31/3) 建议 6	除现有指标和计量外，考虑建立与每个驻外办事处相关的具体成果领域和绩效指标，以反映其实施优先事项的特殊情形和当地运营环境。	秘书处将在编制 2022/2023 年计划和预算时适当考虑该建议。 该建议修订后的到期日已定为 2022 年 6 月 30 日。	我们注意到产权组织关于该项建议的未来实施日期，我们将在下一年度审计中再次审查其实施状况。	落实中——产权组织修订后的实施日期：2022 年 6 月 30 日。
2019 年 (WO/PBC/31/3) 建议 7	考虑对东道国利益攸关方开展定期独立调查，以衡量他们对驻外办事处所作贡献的看法，确定趋势和动向，并确保驻外办事处始终与产权组织核心目标保持一致。	秘书处在产权组织绩效评估两年期活动的范围内接受了这一建议。 该建议修订后的到期日已定为 2022 年 6 月 30 日	我们注意到产权组织关于该项建议的未来实施日期，我们将在下一年度审计中再次审查其实施状况。	落实中——产权组织修订后的实施日期：2022 年 6 月 30 日。
2020 年 (WO/PBC/33/5) 建议 1	产权组织应当对工作进行评估，以确定从大流行病工作实践中汲取的经验教训如何有助于在当面接触不能为成果带来重大好处的情况下尽量减少不必要的旅行。	2021 年期间，产权组织内部监督司对产权组织的 2019 冠状病毒病大流行危机管理应对进行了全面审查，涉及建议中提到的所有职能领域，完成了对 2019 冠状病毒病大流行期间业务活动连续性的内部管理评估。查明了经验教训和建议，以便自 2022 年开始实施。大流行病仍在持续，但所吸取的经验教	我们注意到产权组织的回应。认识到大流行病的影响仍在持续，我们将在剩余任期内考虑修订后的工作方式，并在未来的报告中视需要作出评论。	已落实并结束。



此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见： 2022 年 5 月	外聘审计员的观点	状况
		训已被纳入 2022/23 年工作计划和预算，减少了差旅预算，以反映采用混合和虚拟会议的新常态。大流行病过后，产权组织不会恢复像往常一样的差旅，我们正在努力确保在不降低影响的情况下，以虚拟方式提供大量技术援助和能力发展。		
2020 年 (WO/PBC/33/5) 建议 2	产权组织应：a) 与成员国协商，确定离职后健康保险负债专用资金的目标水平；b) 考虑将离职后健康保险专用投资正式指定为计划资产以提高净负债透明度的风险和益处；c) 考虑并与成员国共同探讨缓解离职后健康保险负债潜在未来增长方案。	资产负债管理研究计划于 2022 年第一季度开始，预计 2022 年第二季度提交最终报告。根据对产权组织离职后健康保险负债的未来供资的分析和评估，管理层将考虑建议中提出的要点，为 PBC 编写文件。	我们注意到这一回应，并将在完成并提供研究后对其进行审查。我们进一步注意到离职后健康保险负债供资计划事项计划于 PBC 第三十四届会议（2022 年 6 月）上讨论。	落实中。
2020 年 (WO/PBC/33/5) 建议 3	产权组织应加快监督司对产权组织治理、风险管理和控制环境提出年度意见的时间表，以便为成员国在这些关键监督领域提供更多保证，并支持总干事编写内部控制说明。	该建议将分阶段实施。第一阶段，即加强监督司的数据分析能力，已经完成。该建议的实施日期也推迟至 2025 年 6 月，因为监督司计划在 2024 年 12 月 31 日发布内部控制说明时实施该建议，内部控制说明将于 2025 年 6 月提交给 PBC。	正如我们 2020 年报告中所指出的，我们不认为监督司提供年度意见的时间表是特别艰巨的，并将敦促成员国更早地寻求这一时间表。	落实中。
2020 年 (WO/PBC/33/5) 建议 4	产权组织应全面、系统地评估为应对大流行病部署备灾计划	通过监督司对本组织 2019 冠状病毒病大流行应对的评估所获得的经验教训正在最后确	我们注意到秘书处的回应和这一建议的未来实施日期。	落实中。



此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见： 2022 年 5 月	外聘审计员的观点	状况
	所取得的经验教训，为制定业务连续性程序提供参考。	定，并将针对需要采取行动的经验教训制定计划。 每个职能业务计划完成后，将在其中嵌入行动、差距和活动，以反映从 2019 冠状病毒病危机应对中获得的经验教训，以及对业务连续性的影响。 建议到期日已定为 2022 年 12 月 31 日。		
2020 年 (WO/PBC/33/5) 建议 5	产权组织应考虑将各个项目与产权组织的核心目标相对应，并对其进行排序，使成员国能够更好地了解投资的优先领域。	接受该建议。门槛将在未来的基建总计划和两年期预算周期中进行落实。 将被纳入基建总计划提案，该提案将于 2023 年提交给 PBC。	我们注意到秘书处的回应和这一建议的未来实施日期。	落实中。
2020 年 (WO/PBC/33/5) 建议 6	产权组织应考虑将基建总计划与中期战略进一步结合。	该建议将通过在提交给 PBC 第三十三届会议的基建总计划提案 (WO/PBC/33/11) 中将每个基建总计划项目与 2022-2026 年中期战略计划相关联得到落实。	我们注意到产权组织的回应，及其如何将基建总计划提案与预期成果和中期战略计划结合起来。	已落实并结束。
2020 年 (WO/PBC/33/5) 建议 7	产权组织应与成员国协商，重新考虑特别项目的投资标准，以对其特殊性和重要性保持关注，并通过正常的预算编制程序为更广泛的一般性更新投资和较小型倡议提供预算经费。	接受该建议，并将在未来的基建总计划和两年期预算周期中落实。秘书处将审查储备金使用政策中的标准，并进行相应更新。这些标准将成为未来周期内基建总计划提案的基础。 将被纳入基建总计划提案，该提案将于 2023 年提交给 PBC。	我们注意到秘书处的回应和这一建议的未来实施日期。	落实中。

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见： 2022 年 5 月	外聘审计员的观点	状况
2020 年 (WO/PBC/33/5) 建议 8	成员国不妨为列入基建总计划中的项目设立门槛，以使该计划保持效率和将重点集中在主要战略投资举措上，并设立不同的保证和报告要求，以反映项目的比例和规模。	接受该建议。在产权组织绩效报告中，将对正在进行的和未来的项目作出不同的报告要求。实施行动将在 2021 年产权组织绩效报告中完成，在最终审计期间由外聘审计员进行审查以完成。	我们注意到 2020/21 年产权组织绩效报告中采用的门槛。这种方式符合我们建议的原则，产权组织应确保在未来基建总计划提案中应用这些原则。	已落实并结束。
2020 年 (WO/PBC/33/5) 建议 9	<p>产权组织应考虑是否可以改进项目启动文件的内容，以提供：</p> <p>a) 更好的方案评估分析，包括在相关情况下的外包方案；</p> <p>b) 对基线状况和目标成果的明确阐述，以便进行后续评估，并帮助衡量成本效益的实现；</p> <p>c) 对全部成本的阐述，包括项目的生命周期成本；以及</p> <p>d) 实现项目目标的适当风险以及现实的缓解行动，以确定剩余风险的真实水平。</p>	接受该建议，并将在成员国批准的任何未来基建总计划项目中落实。行动将在 PBC 第三十三届会议建议批准的基建总计划项目 (WO/PBC/33/11) 中实施。	我们注意到提交给 PBC 第三十三届会议的基建总计划中包含的强化的业务案例。	已落实并结束。

## 管理层对外聘审计员所提建议的回应

### 建议 1

产权组织应：

a) 审查其记录、评估和验证流程层面控制的方法，以重点关注对本组织最重要和最有实质意义的关键控制；以及

b) 评估流程层面控制分析的完整性，并制定路线图，以确保记录所有重要的管理和行政流程。

### 回应

接受该建议，并将于 2022 年和 2023 年实施。秘书处已开始审查流程层面控制，以期使粒度水平合理化并查明关键控制。未来将制定一种方法，相比于非关键控制，对关键控制进行更频繁的验证。将编制一份路线图以包含其他任何相关流程，确保全面分析。

### 建议 2

产权组织应：

确保其制定整体的方法和战略来开发和部署数据分析，以满足本组织内所有用户的需求，并在培训和支持方面形成协同作用。

### 回应

接受该建议，并将在 2022 年和 2023 年根据战略和路线图部署数据分析时实施。该战略包括制定分析方法供整个组织使用，包括采购活动（采购和差旅司）、人力资源管理（人力资源管理部）和财务（计划编制和财务部）。此外，正在与内部监督司（监督司）进行讨论，以创造协同效应。监督司还进行持续的审计，并与管理层分享成果。

### 建议 3

产权组织应：

考虑审查风险管理小组的常设议程，专门审议年度评估过程之间风险的完整性和缓解措施的质量，以确保风险仍然适当，较小风险的缓解措施具有成本效益。

### 回应

接受该建议，并将于 2022 年实施。在风险管理小组会议上讨论风险和缓解措施。这些讨论主要侧重于组织风险。将更新风险管理小组的常设议程，以包含一项审议风险缓解措施有效性的项目。这将确保更系统地覆盖风险缓解措施，包括在部门层面。