

Ассамблеи государств-членов ВОИС

Сорок восьмая серия заседаний
Женева, 20 – 29 сентября 2010 г.

**ОТЧЕТ ОВАН О ПРОВЕРКЕ ДОСТОВЕРНОСТИ ИНФОРМАЦИИ,
ПРЕДСТАВЛЕННОЙ В ОТЧЕТЕ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ЗА 2008-
2009 ГГ.**

подготовлен Секретариатом

1. Настоящий документ содержит Отчет ОВАН о проверке достоверности информации, представленной в отчете о реализации программы за 2008-2009 гг. (документ WO/PBC/15/5), который передается на рассмотрение Комитету по программе и бюджету (КПБ) на его пятнадцатой сессии (1 – 3 сентября 2010 г.).
2. Рекомендация КПБ, вынесенная в отношении этого документа, будет включена в «Резюме рекомендаций, вынесенных Комитетом по программе и бюджету на его пятнадцатой сессии, проходившей 1-3 сентября 2010 г.» (документ A/48/24).
3. *Ассамблеям государств-членов ВОИС и Союзов, административные функции которых она выполняет, каждой, в той степени, в которой это ее касается, предлагается одобрить рекомендацию Комитета по программе и бюджету, вынесенную в отношении документа WO/PBC/15/5, как это отражено в документе A/48/24.*

[Приложение следует]



WO/PBC/15/5
ОРИГИНАЛ: АНГЛИЙСКИЙ
ДАТА: 22 ИЮНЯ 2010 Г.

Комитет по программе и бюджету

Пятнадцатая сессия
Женева, 1-3 сентября 2010 г.

ОТЧЕТ ОВАН О ПРОВЕРКЕ ДОСТОВЕРНОСТИ ИНФОРМАЦИИ, ПРЕДСТАВЛЕННОЙ В ОТЧЕТЕ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ЗА 2008-2009 ГГ.

подготовлен Секретариатом

1. Отчет о проверке достоверности информации, представленной в Отчете о реализации Программы, был подготовлен Отделом внутреннего аудита и надзора (ОВАН) с целью обеспечить гарантии надежности и подлинности информации, содержащейся в отчете о реализации программы ВОИС за 2008-2009 гг. (документ WO/PBC/15/4). В отчете о проверке достоверности информации излагаются основные результаты, выводы и рекомендации, связанные с проведенной проверкой на предмет подтверждения достоверности информации.

2. Комитету по программе и бюджету предлагается рекомендовать Ассамблеям государств-членов ВОИС принять к сведению содержание настоящего документа.

[Дополнительное приложение следует]



ОТДЕЛ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И НАДЗОРА

отчет об оценке

подтверждение достоверности орп за 2008-2009 гг.

IAOD/EVAL/2010/1

4 июня 2010 г.

СОДЕРЖАНИЕ

	<i>Стр.</i>
ВВЕДЕНИЕ	3
I. ИСТОРИЯ ВОПРОСА	7
II. МЕТОДИКА	9
III. РЕЗУЛЬТАТЫ	12
ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	12
КОММЕНТАРИЙ К РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕРКИ ПО КОНКРЕТНЫМ КРИТЕРИЯМ	14
ПРОЦЕДУРЫ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ДОСТОВЕРНОСТИ	18
IV. ВЫВОДЫ	18
V. РЕКОМЕНДАЦИИ	22
ДОБАВЛЕНИЯ	24
i. основные принципы проверки на предмет подтверждения достоверности	
ii. мандат на проведение проверки на предмет подтверждения достоверности	
iii. перечень совещаний и участников	
iv. сводная таблица результатов	
V. основные принципы проверки на предмет подтверждения достоверности ОРП в вопросах и ответах	

СПИСОК ИСПОЛЪЗУЕМЫХ СОКРАЩЕНИЙ

ор	ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
ован	ОТДЕЛ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И НАДЗОРА
сссп	СРЕДНЕСРОЧНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН
ПИБ	ПРОГРАММА И БЮДЖЕТ
др	ДААННЫЕ О РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
ПРР	ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ
СУПР	СЕКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
ПМСДС	СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
ОРП	ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ
укр	УПРАВЛЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНКРЕТНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
ВДЛ	ВЫСШИЕ ДОЛЖНОСТНЫЕ ЛИЦА
ПСП	ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ
СС	СИГНАЛЬНАЯ СИСТЕМА
ВОИС	ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ интеллектуальной собственности

ВВЕДЕНИЕ

1. Это вторая проверка на предмет подтверждения достоверности информации, представленной в Отчете о реализации Программы за 2008-2009 гг. (ОРП). Ее цель состоит в проведении независимой проверки надежности и достоверности информации, представленной государствам-членам, и содействии повышению качества сообщаемых данных о результативности деятельности в контексте применения в ВОИС подхода к управлению, ориентированному на конечный результат (УКР).
2. В прошлом году, в середине двухлетнего периода, была проведена «пробная» проверка с упором на извлечение уроков и охватом половины программ. В этом году для проверки было отобрано по одному типичному ожидаемому результату из каждой из 29 программ и, в отличие от первой проверки, результаты данной проверки представлены в привязке к каждой из программ. В соответствии с согласованными основными принципами подтверждения достоверности и мандатом на проведение данной проверки измерители результативности и качество сообщенных данных были оценены по следующим восьми критериям: актуальность и значимость; достаточность; доступность данных; последовательность; точность и проверяемость; своевременность отчетности; ясность; и точность сигнальной системы. Были также приложены усилия по сбору ключевой информации для ответа на следующие два дополнительных вопроса: какова личная заинтересованность руководителей в установлении измерителей результативности и в какой мере данные о результативности используются для целей внутреннего мониторинга.
3. Некоторые из результатов этой проверки, которые касаются измерителей результативности, выработанных в основном в 2007 г., утратили свою актуальность ввиду происходящих изменений. В Программу и бюджет на 2010-2011 гг. (ПИБ), который был утвержден до начала проведения данной проверки, были внесены существенные улучшения с точки зрения выбора и определения результатов и показателей, а также уделения повышенного внимания установлению надлежащих ориентиров и базовых показателей. Кроме того, многочисленные организационные изменения, произошедшие с момента проведения первой проверки, благотворно сказываются на процессе «вызревания» подхода УКР и повышения стандартов в области планирования, контроля и отчетности. Представленные в настоящем отчете результаты проверки и выводы призваны дополнить и укрепить решения и руководящие принципы, уже реализуемые в области управления результативностью и ее измерения. Их цель – оказать практическую помощь в процессе планирования ПИБ на 2012-2013 гг., дальнейшем повышении эффективности измерения результативности и, возможно, разработки среднесрочного стратегического плана (СССП).
4. Все ОРП были проверены на предмет подтверждения достоверности содержащейся в них информации в полном объеме и в установленные сроки благодаря усилиям руководителей, ответственных за подготовку отчетов по отдельным программам, и помощи Секции управления программами и оценки результативности (СУПР) в осуществлении их критического анализа на этапе публикации их окончательного варианта. Критически оценить весь ОРП в сводном виде оказалось невозможно по причине того, что он был подготовлен только после завершения работы по подтверждению достоверности информации на местах.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

5. Самими сильными сторонами, нашедшими свое отражение в результатах проверки, являются точность и проверяемость данных о результативности. Другими областями, в которых были отмечены определенные достижения, но с рядом существенных недостатков, являются следующие: достаточность и всеобъемлемость представленных данных; доступность данных и эффективность их сбора; точность самооценки достижений с использованием сигнальной системы; и ясность отчетности.
6. Более существенные недостатки, выявленные в отношении почти двух третей проверенных результатов, касаются актуальности и значимости показателей и сопутствующих данных. С этим результатом проверки тесно связаны ответы, из которых следует, что почти две трети опрошенных руководителей не испытывают личной заинтересованности в установлении измерителей результативности, которые в большинстве случаев просто «перешли к ним по наследству» от предшественников или же выработаны на более высоком уровне. Именно на эти результаты проверки, свидетельствующие об отсутствии личной заинтересованности, а также актуальности и значимости в значительной степени и опираются основные выводы и рекомендации в отношении последующих мер.
7. Результаты в отношении оставшихся двух критериев, как представляется, не повлияли в сколь-нибудь значительной степени на выводы и рекомендации, содержащиеся в настоящем отчете. Во-первых, любое отсутствие последовательности и сопоставимости показателей и данных за длительный период времени можно рассматривать с позитивной точки зрения, поскольку это свидетельствует о прекращении использования, замене и усовершенствовании прежних «слабых» показателей. Во-вторых, несмотря на то, что своевременность отчетности получила «высшую» оценку, она почти полностью является следствием падения спроса на текущую внутреннюю отчетность о результативности работы, за исключением тех программ и результатов, которые имеют масштабные финансовые последствия или же представляют большую важность. Для обеспечения соблюдения требований Комитета по программе и бюджету и других комитетов в отношении представления отчетности отчетность о результативности составляется, главным образом, вне рамок Организации и обязательно в установленные сроки.
8. Тот факт, что измерители результативности, содержащиеся в ПИБ, используются прежде всего в целях обеспечения подотчетности государствам-членам через посредство ОРП, подтверждается следующим результатом проверки: лишь немногим больше пятой части респондентов сообщили о том, что показатели результативности работы (ППР) и данные о результативности используются для целей управления внутренними рабочими процессами и мониторинга.

ВЫВОДЫ

9. Главный вывод, который следует из вышеописанных результатов проверки, состоит в том, что повышению качества данных в наибольшей степени способствует повседневное использование высшими должностными лицами и другими руководителями задач, результатов и показателей, содержащихся в ПИБ на двухлетний период, для целей управления внутренними рабочими процессами и мониторинга.
10. Как уже отмечалось, с 2007 г. – при составлении ПИБ на 2008-2009 гг. – качество измерителей результативности существенно повысилось. Несомненно, они будут

совершенствоваться по мере дальнейшего осуществления таких инициатив Организации в области планирования и обеспечения результативности деятельности, как девять стратегических целей; второй этап Программы стратегической перестройки (ПСП); новый СССП и возможное улучшение в будущем среднесрочного планирования финансовой деятельности; система управления служебной деятельностью и повышения квалификации; требования в отношении ежеквартальной отчетности и планирования работы в привязке к результатам и показателям, содержащимся в ПИБ; и обучение и поддержка в соотношении «один к одному», которые уже обеспечены в рамках процесса ОРП и определены в качестве приоритетной задачи при подготовке следующих ПИБ.

11. Другие, более конкретные, выводы касаются следующих пяти областей: планирования; мониторинга; отчетности; организационной поддержки и самой проверки на предмет подтверждения достоверности. Эти выводы являются следующими:

Планирование:

- Разработке более эффективных задач, результатов и показателей будет способствовать отражение конкретных ожиданий государств-членов, пользователей и заинтересованных сторон в отношении того, какими они хотели бы видеть достигнутый прогресс и успехи за двухлетний период. Необходимо упростить и сузить сферу охвата механизмов оценки результативности. На общеорганизационном уровне было бы целесообразно применять «сбалансированную систему показателей»;
- активное вовлечение сотрудников, занимающихся осуществлением той или иной программы, в совместную разработку измерителей результативности обеспечит должный уровень «личной заинтересованности», даже в случае внесения последующих изменений на уровне руководства;
- при включении в процесс планирования предположений и прогнозов относительно рисков можно было бы формулировать более высокие и масштабные задачи, результаты и ориентиры. Это особенно важно в том случае, когда выявляются серьезные риски, которые могут помешать выполнению девяти стратегических задач. Впоследствии в случае недостижения запланированных конечных результатов можно будет с полным основанием вернуться к прежним показателям;
- нередко возможности установления ПРР серьезно ограничены отсутствием механизмов записи и представления данных, которые могли бы облегчить доступ к соответствующим данным, а также повысить эффективность их сбора, желательно, в масштабе «реального времени».

Мониторинг:

- Отчетность о прогрессе в достижении ожидаемых результатов (ОР) и ПРР на ежеквартальной основе позволит усовершенствовать и конкретизировать измерители результативности, поскольку постепенно станет ясно, какие из них являются значимыми и ценными для процессов повседневного внутреннего мониторинга. Это может создать проблемы практического характера, обусловленные сложностью действующих механизмов оценки результативности;

- кроме того, благодаря постоянному использованию результатов и показателей станет ясно, каким образом их можно дифференцировать для целей применения на различных уровнях мониторинга: применительно к стратегическим задачам для Генерального директора и высших должностных лиц (ВДЛ), к государствам-членам через посредство ОРП, а также к более высоким, стратегическим, целям;
- смещению на определенном этапе акцента в представлении отчетности с вводимых ресурсов и мероприятий на конечные результаты могло бы способствовать включение в ежеквартальные отчеты – возможно, на разовой основе – простого аналитического инструмента мониторинга, позволяющего сделать «моментальный снимок» степени прогресса в достижении конкретных ориентиров.

Отчетность:

- Следует позаботиться о том, чтобы сигнальная система (впервые примененная ОВАН в отношении ОНР за 2006-2007 гг.) не оказывала «негативного» и «непредвиденного» влияния на процесс планирования и подготовки отчетности вследствие уделения чрезмерного внимания получению «зеленых» оценок в отношении ОРП: такое внимание порождает стремление к достижению «мягких» ориентиров на низких уровнях в ущерб частичному, хотя и более значимому, достижению «сложных» ориентиров и выполнению масштабных задач.

Организационная поддержка:

- Механизмы УКР и представления качественных данных будут совершенствоваться по мере стабилизации деятельности Организации в условиях большего постоянства в области осуществления программ и управления кадрами и уменьшения частоты смены руководителей, отвечающих за выбор программных задач и установление достижимых результатов и ориентиров и подотчетных за результаты деятельности по завершении двухлетнего периода;
- в соответствии с взятым в рамках ПСП курсом на обслуживание пользователей осуществлению программ, в рамках которых для измерения качества предоставленных услуг планируется использовать отзывы пользователей, будет способствовать «межпрограммная» координация и проведение обследований по заказу, а также другие механизмы. Реализации мер по оценке отзывов слишком часто препятствует отсутствие систем и ресурсов для сбора данных на уровне отдельных программ.

Будущие проверки на предмет подтверждения достоверности:

- Для целей проверки на предмет подтверждения достоверности будет использоваться механизм случайной выборки ОР, обеспечивающий экономию времени и большую репрезентативность качества представляемых данных, чем механизмы сплошного обследования, которые позволяют «отфильтровывать» неэффективные измерители результативности, не поддающиеся в настоящее время проверке на предмет подтверждения достоверности;

- установление четкого и согласованного графика подготовки ОРП позволит выделить достаточное время для того, чтобы эти два механизма можно было применять последовательно, а не одновременно, а также в будущем критическому анализу подвергался окончательный ОРП.

РЕКОМЕНДАЦИИ

12. В свете крупных инициатив, осуществляемых в настоящее время в ВОИС, был выработан минимум рекомендаций, поскольку, как ожидается, уже введенные в действие и планируемые к внедрению системы (например, СССП) в значительной степени повлияют на измерители, данные и отчетность о результативности и повысят их качество.
 - a. В текущую ежеквартальную отчетность для ВДЛ следует включать четкие и ясные данные о прогрессе, оцениваемом с помощью измерителей результативности ПИБ. Однако обеспечение этого в настоящее время может быть сопряжено с трудностями по причине сложности нынешних механизмов оценки результативности. В настоящем двухлетнем периоде приоритетное внимание следует уделить всесторонней оценке качества и уместности этих измерителей в целях сокращения числа, с одной стороны, и повышения значимости, с другой, задач, показателей и ориентиров на следующий двухлетний период. Для СССП, как представляется, весьма эффективным может оказаться подход, заключающийся в применении «сбалансированной системы показателей» (для ВДЛ);
 - b. В ходе процесса планирования ПИБ на 2012-2013 гг.:
 - (i) в целях поощрения разработки более динамичных и сложных измерителей результативности наряду с конкретными задачами, показателями и ориентирами следует четко фиксировать исходные предположения и риски, которые могут повлиять на достижение конкретного результата (для СУПР);
 - (ii) отзывы пользователей в качестве полезного качественного измерителя результативности следует применять только в том случае, когда имеются надлежащие системы обеспечения сбора данных, желательно, координируемого центральным подразделением (для СУПР и тех ВДЛ, которые отвечают за реализацию инициативы по ориентации деятельности на обслуживание пользователей).
 - c. Для будущих проверок на предмет подтверждения достоверности:
 - (i) поскольку в настоящее время руководители уже накопили достаточный опыт в области оценки достоверности, а также ввиду расширения практических возможностей по подтверждению достоверности ОР, выборка ОР должна осуществляться не на сплошной, а на случайной основе, так как это обеспечивает бóльшую репрезентативность качества представляемых данных (для ОВАН);
 - (ii) следует составлять график подготовки отчетов о реализации отдельных программ и сводного ОРП (для СУПР);
 - (iii) проверку на предмет подтверждения достоверности данных, представленных в промежуточном ОРП за 2010 г. в отношении ПИБ

на 2010-2011 гг., проводить не рекомендуется. Нынешний механизм оценки результативности разработан для двухлетнего периода, и проверка промежуточных результатов вряд ли даст ожидаемый эффект. Данная политика будет пересмотрена в том случае, если составление бюджета и оценка результативности будут переведены на годичный цикл *(для ОБАН)*.

I. ИСТОРИЯ ВОПРОСА

13. В мандате, воспроизводимом в *Приложении 2*, детально излагаются основания, цель и сфера охвата проверок на предмет подтверждения достоверности в контексте применяемого ВОИС подхода УКР. В сущности, такие проверки предназначены для независимой оценки подлинности и надежности данных о результативности, которые доводятся до сведения государств-членов через посредство ОРП.

Первая проверка на предмет подтверждения достоверности – 2009 г.

14. Первая, «пробная», проверка была проведена в марте-апреле 2009 г. в целях подтверждения достоверности информации, представленной в ОРП за 2008 г., т.е. в середине двухлетнего цикла. Основной упор был сделан не на подотчетность, а на извлечение уроков с целью добиться максимального результата в привитии ключевых навыков, необходимых для обеспечения эффективного применения подхода УКР. Проверкой было охвачено в общей сложности лишь 15 программ, что явилось следствием нехватки кадров в Секции по оценке.
15. Основные рекомендации, которые были сформулированы по завершении этой первой проверки на основе выводов и заключений, состояли в следующем:
 - a. В рамках цикла планирования на следующий двухлетний период и разработки СССП высшим должностным лицам следует выяснить, насколько необходимо укрепить нынешние системы мониторинга для обеспечения более полной интеграции подхода УКР в функцию повседневного управления деятельностью.
 - b. Существенному повышению качества представляемых данных будет способствовать более активное участие руководителей, осуществляющих контроль, в мониторинге деятельности руководителей, ответственных за исполнение. Особое внимание следует уделить общим рекомендациям в отношении выбора результатов и показателей и их прямой связи с высшими стратегическими целями, а также в отношении активного мониторинга прогресса на регулярной основе.
 - c. Организации было бы целесообразно оказать поддержку руководителям, ответственным за исполнение, в разъяснении практической пользы и значимости применения подхода УКР не только с точки зрения расширения их возможностей по выявлению прогресса и достижений и доведению соответствующей информации до сведения различных заинтересованных сторон, но и с точки зрения улучшения их навыков выполнения функции повседневного управления деятельностью.
 - d. Кроме того, следует предусмотреть оказание дополнительной практической поддержки в следующих областях:
 - (i) оказание большей технической поддержки в области разработки компьютеризированного инструментария для сбора, анализа и представления данных;
 - (ii) координация работы по обобщению отзывов пользователей, касающихся различных программ;

- (iii) обеспечение подготовки кадров и поддержки в соотношении «один к одному» в вопросах передовой практики в области выбора и определения надлежащих задач, результатов, показателей и ориентиров, базовых, контрольных и промежуточных показателей, рисков и предположений и т.д.;
- (iv) создание контрольного инструмента для сбора данных, касающихся прогресса в сопоставлении с выбранными показателями, для их использования для целей представления отчетности высшим должностным лицам и заинтересованным сторонам на регулярной основе.

Вторая проверка на предмет подтверждения достоверности – 2010 г.

16. Срок проведения второй проверки был установлен таким образом, чтобы на предмет подлинности и надежности можно было проанализировать окончательные ОРП за двухлетний период 2008-2009 гг. Основные отличия от первой проверки можно кратко охарактеризовать следующим образом:
- a. проверкой были охвачены все 29 программ;
 - b. выбор ОР осуществлялся с применением объективных критериев, поскольку они были определены совместно с руководителями, ответственными за исполнение, в ходе первой проверки, что позволило в максимально возможной степени учесть уроки прошлого;
 - c. были проведены предварительные встречи с ВДЛ с целью информировать их о проверке и выяснить, какие из конечных результатов представляли бы для них наибольший интерес;
 - d. основной упор был сделан не на извлечение уроков, а на обеспечение подотчетности с привязкой полученных результатов к каждой из программ (см. Приложение 4).

Организационный контекст

17. Данная проверка на предмет подтверждения достоверности является одной из нескольких инициатив, направленных на укрепление применяемого в ВОИС подхода УКР. После проведения первой проверки были отмечены явные признаки резкого повышения качества как отчетности, так и выбора измерителей результативности. Основные достижения – начиная с уровня программ – включают следующее:
- a. усилия по увязке рабочих планов на всех уровнях с конкретными задачами, результатами и измерителями результативности в рамках ПИБ;
 - b. недавнее закрепление требования о представлении ежеквартальной отчетности, обеспечивающей повседневный мониторинг и оценку прогресса, а также более активное участие ВДЛ в управлении результативностью программ;
 - c. нынешний формат ПИБ, предусматривающий установление базовых показателей и ориентиров, и усилия, предпринимаемые с целью побудить руководителей применять более конкретные измерители, позволяющие сопоставлять не промежуточные результаты с осуществленной деятельностью, а достигнутый прогресс с конечными результатами;

- d. разработка системы управления служебной деятельностью и повышения квалификации с модулем УКР в качестве одного из ее ключевых компонентов, а также усилия по увязке оценки служебной деятельности сотрудников с программными и институциональными задачами;
- e. разработка руководящих принципов самооценки и независимой оценки в целях поддержки и дополнения усилий по внедрению подхода УКР и предпринимаемых ВОИС инициатив в области управления результативностью;
- f. планируемое внедрение СССП, структурированного вокруг девяти стратегических целей и соответствующих стратегических конечных результатов и обеспечивающего планирование на краткосрочной (двухлетней) основе с учетом долгосрочных, стратегических, широких возможностей с точки зрения мониторинга и оценки воздействия услуг, предоставляемых ВОИС;
- g. недавняя публикация «дорожной карты» второго этапа ПСП, в которой в качестве одной из четырех ключевых ценностей отражена «подотчетность за достигнутые результаты»;
- h. на высшем уровне – определение девяти стратегических целей и усилия по определению сопутствующих соответствующих общеорганизационных показателей, позволяющих проводить количественную оценку общеорганизационного прогресса и сообщать о достигнутых успехах на самом высоком стратегическом уровне.

II. МЕТОДИКА

18. Полную информацию о цели, сфере применения и процессах, отраженных в замысле этой проверки на предмет подтверждения достоверности, можно найти в документе «Основные принципы проведения проверки на предмет подтверждения достоверности» от 26 января 2010 г. (см. Приложение 1) и Мандате (см. Приложение 2).

Информация, представленная предварительно

19. Следующая информация была распространена или представлена до начала проведения процедуры:
- Меморандум от 21 декабря 2009 г., направленный руководителям программ и другим сотрудникам от имени г-на Сундарама, помощника Генерального директора по административным и управленческим вопросам.
 - Меморандум от 27 января 2010 г., направленный руководителям программ и другим сотрудникам от имени г-на Трина, директора ОВАН.
 - Документ «Основные принципы проведения независимой проверки на предмет подтверждения достоверности Отчетов о реализации программ (ОРП)» от 26 января 2010 г.
 - Документ «Основные принципы проведения независимой проверки на предмет подтверждения достоверности ОРП в вопросах и ответах» от января 2010 г.

- Дополнительный меморандум от 10 марта 2010 г., направленный руководителям программ и другим сотрудникам, в котором объявляется о начале проверки на предмет подтверждения достоверности.
 - Презентация сотрудниками Секции оценки по вопросу проверки на предмет подтверждения достоверности ОРП за 2008-2009 гг., состоявшаяся 18 марта 2010 г.
20. Проверка на предмет подтверждения достоверности началась с проведения ряда совещаний с участием членов Группы по вопросам проверки на предмет подтверждения достоверности и членами ВДЛ. Цель этих совещаний заключалась в том, чтобы ознакомить ВДЛ с проверкой на предмет подтверждения достоверности и предоставить им возможность определить потенциальные сферы использования проверки в рамках функций, выполняемых ими.
21. Участникам совещаний по вопросам проверки на предмет подтверждения достоверности была предоставлена возможность организовать индивидуальные инструктивные совещания с Внешним валидатором, ориентированные в частности на тех лиц, которые не принимали участие в первой проверке на предмет подтверждения достоверности и которые не имели возможности участвовать в презентации. Один руководитель воспользовался этой возможностью.

Отбор результатов выборки

22. В отличие от первой проверки на предмет подтверждения достоверности в этой второй проверке были задействованы все программы. Характер выборки в рамках проверки, проводимой на этот раз, заключался в отборе одного Ожидаемого результата (ОР) из каждой программы.
23. Из общего числа 140 ОР для проверки на предмет подтверждения достоверности были отобраны 29, или свыше 20%. Из общего числа 259 показателей результативности работы (ППР) были отобраны 66, или свыше 25%.
24. Процедура отбора результатов, изложенная в документе «Основные принципы проведения проверки на предмет подтверждения достоверности», включала следующие этапы:
- a. Анализ всех ОР в ОРП за 2008-2009 гг. в соответствии с семью критериями «Эффективные измерители результативности»: актуальность, совместимость, четкая определенность, своевременность, достоверность, сопоставимость и доступность проверки.
 - b. Оценка всех ОР в соответствии с этими критериями, причем каждый из них можно отнести к одной из трех следующих групп: те, которые удовлетворяют критериям высокой результативности; те, которые частично удовлетворяют этим критериям; те, которые не удовлетворяют этим критериям.
 - c. Все ОР, которые в полной мере или частично удовлетворяли семи критериям высокой результативности, затем были отобраны для проведения второго раунда отсева.
 - d. Во втором раунде отсева необходимо было отобрать один ОР, в отношении которого были зарегистрированы «наиболее значительные изменения».
 - e. Об отобранном ОР, сопровождаемым его ППР, необходимо было заранее уведомить всех сотрудников, занятых в программе.

25. В реальности эти процедуры отсева доказали свою непрактичность по следующим причинам:
- a. «Эффективные измерители результативности» применяются более конкретно к ППР, а не ОР, и время, необходимое для их систематического применения к 259 ППР, было признано нереальным.
 - b. Было трудно применить некоторые из критериев, такие как своевременность, достоверность и подтверждение обоснованности, не приступая к самой проверке на предмет подтверждения достоверности.
 - c. Для оценки того, какой ОР, по всей вероятности, приведет к наиболее значительным изменениям, не было предусмотрено никакого реестра или объективного стандарта.
26. Был применен более прагматический подход, основанный на проведении следующих оценок:
- a. Отсеивались те ОР и ППР, которые основывались на измерениях, проверка достоверности которых оказалась трудной или невозможной. Вот следующие примеры:
 - (i) использование отзывов в качестве основного измерителя, когда из подтверждающих данных следует, что отсутствуют какие-либо конкретные данные или предложение относительно использования любой системы регистрации, сбора или анализа этих отзывов
 - (ii) если ППР используют такие измерители, как «прояснение», «понимание», «осведомленность», «более эффективный», «эффективность», «значительный прогресс», которые требуют толкования и более уместны к результатам, чем конкретные показатели этих результатов
 - (iii) если ОР и ППР основываются на таких понятиях, как «возросший», «снижение», «укрепленный», «своевременность», «степень прогресса», в отсутствие исходных данных или выраженных количественно фактических данных в столбце «ДР».
 - b. Большее предпочтение отдавалось ОР и ППР, если они в основном были сохранены в ПИБ на нынешний двухлетний период.
 - c. ОР не отбирались, если они подверглись первой проверке на предмет подтверждения достоверности, проведенной лишь годом ранее и в рамках одного и того же двухлетнего периода, при условии, что существовали другие альтернативные варианты ОР и ППР.
 - d. В конечном итоге отбор ОР и ППР был обусловлен их потенциальным влиянием на результативность программ, и если откровенно, то наиболее существенным критерием, которым руководствовались проверяющие, оказались «наиболее значительные изменения».
27. Возможное влияние данного более прагматического подхода заключается в следующем:
- a. Предпочтение отдавалось тем ППР, которые оказались более квантитативными, поскольку именно они повышали вероятность проведения более целенаправленной проверки. Хотя в этом смысле остаются некоторые вопросы в отношении полезности отобранных ППР.

- b. В некоторых случаях проверка на предмет подтверждения достоверности была более исчерпывающей и соответствующей высоким уровням поставленных задач, поскольку многие полагали, что более сложные и бездоказательные ПРР непригодны для проведения проверки на предмет подтверждения достоверности.
- c. В будущем необходимо будет уделять внимание отбору ОР на основе произвольной выборки, не занимаясь трудоемким применением критериев; при этом произвольная выборка приведет к получению более репрезентативных образцов отчетности, поскольку процедуры предоставления отчетов о реализации программы наполняются большим качеством и требуют применения более совершенных измерителей результативности работы.

Уведомление об отобранных ОР

- 28. Руководители программ и другие лица, включенные в список для рассылки меморандумов и предварительных уведомлений, были поставлены в известность о том, какую информацию они должны будут представить во время проведения встреч по вопросам проверки. В ходе самой проверки указанным лицам настоятельно рекомендовалось, чтобы они не уделяли слишком большое внимание документальной подготовке. Зачастую приверженность скрупулезности, возможно, в сочетании с излишним рвением, приводила к значительной потере времени в связи с отслеживанием документов, которые в сущности не имели ничего общего с целями проверки и перекрестного контроля, которые в любом случае осуществлялись на основе произвольной выборки.
- 29. Одним отклонением от намеченной последовательности осуществления предварительных действий стало то, что руководители программ ставились в известность о выбранных ОР до подготовки окончательных вариантов большинства ОРП. Оптимально, если срок проведения проверки на предмет подтверждения достоверности начинается отсчет после завершения всех запланированных этапов подготовки ОРП, чтобы не было вопросов относительно искажения отчетности или результатов на основе имеющейся информации о том, какие ОР будут подлежать произвольной выборке. Было трудно обойти возможность воспользоваться преимуществами раннего уведомления, учитывая некоторую задержку с окончательной подготовкой ОРП и слишком малое время, оставшееся для проведения проверки на предмет подтверждения достоверности, если она началась бы только после того, как все СУПР осуществила стадию контроля качества. В будущем ОВАН и СУПР должны будут четко определить надлежаще оформленные реальные сроки завершения их процедур, чтобы Группа по проверке могла оценить достоверность и надежность данных, представляемых государствам-членам.
- 30. Одним из преимуществ отсева слабых измерителей и уведомления об ОР до завершения подготовки ОРП является то, что государства-члены могут быть уверены в меньшей вероятности того, что результаты, выводы и рекомендации могут быть легко забыты или проигнорированы на том основании, что они несоразмерно слабее, чем отобранные ПРР и ДР.

Проведение совещаний по вопросам проверки

- 31. Средство напоминания использовалось для фиксации основных обсуждаемых пунктов с последующим предоставлением полноценных доказательств и

подтверждения обоснованности выводов, содержащихся в сводных отчетах. Перед применением конкретных критериев заинтересованным лицам задавались предварительные вопросы, цель которых заключалась в выявлении личной заинтересованности респондентов в разработке ОР и ПРР, насколько уместны и значимы остаются эти ОР и ПРР, и в какой мере используются ДР руководителями и кураторами, а также группами сотрудников в рамках конкретных программ.

32. Средство напоминания предоставило возможность запомнить информацию в сопоставлении с теми критериями, которые, хотя и не требуются для воплощения Основных принципов проведения проверки на предмет подтверждения достоверности, но считаются значимыми в плане содействия разработке и совершенствованию УКР. Вот эти критерии:
- a. достаточность и всеобъемлемость: выявление того, могут ли ДР предоставить информацию, достаточную для измерения успеха в зависимости от требований ПРР
 - b. рациональность и доступность: исследование баланса между значимостью собираемой информации и ресурсами, главным образом в отношении стоимости и времени, необходимых для представления отчетов; во многих случаях эти критерии помогают выявить отсутствие пригодных систем записи информации с тем, чтобы она была легкодоступной и пригодной для составления отчетов
 - c. точность «Сигнальной системы (СС)»: проверка, помогают ли ДР оценить достижение результатов в объеме 100%, >50% или <50%.
33. Средство напоминания использовалось в качестве источника информации о результатах, которые были отмечены в отдельном сводном отчете по каждой программе (см. Приложение 4). Проект сводного отчета был направлен старшему руководителю из числа участвующих в проведении проверки с предложением отметить любые фактические ошибки, расхождения в результатах или другие «противоречия». На предложение представить соответствующие замечания ответили все руководители, за исключением шести. Соответствующие изменения вносились в отчеты в тех местах, где были отмечены некоторые фактические неточности. В иных случаях отчеты сопровождался сообщением: «никаких существенных расхождений или «противоречий»».

Отклонения от основных принципов проведения проверки на предмет достоверности

34. Вкратце основные отклонения от руководящих указаний, содержащихся в документе «Основные принципы проведения проверки на предмет подтверждения достоверности» (см. Приложение 1), заключаются в следующем:
- a. Процедуры отсева, принятые в целях определения одного отобранного ОР из каждой программы, были более прагматическими, учитывая трудности в применении 7 критериев
 - b. Руководители программ и другие лица ставились в известность о выбранных ОР до подготовки окончательных вариантов большинства ОРП и проведения проверки по обеспечению качества

- с. Дополнительные критерии были применены по отношению к ДР с целью извлечения уроков, необходимых для их использования при разработке структуры УКР.

Сроки проведения проверки на предмет подтверждения достоверности

35. Подготовительная работа, предварительные совещания и презентация проводились в течение двух недель, начиная с 8 марта 2010 г. Совещания по вопросам проведения проверки на предмет подтверждения достоверности были проведены в течение пяти недель в период между 29 марта и 30 апреля 2010 г. Окончательный проект отчета был представлен 12 мая 2010 г.
36. Полный перечень встреч, включая даты их проведения и имена участников, содержится в *Приложении 3*.

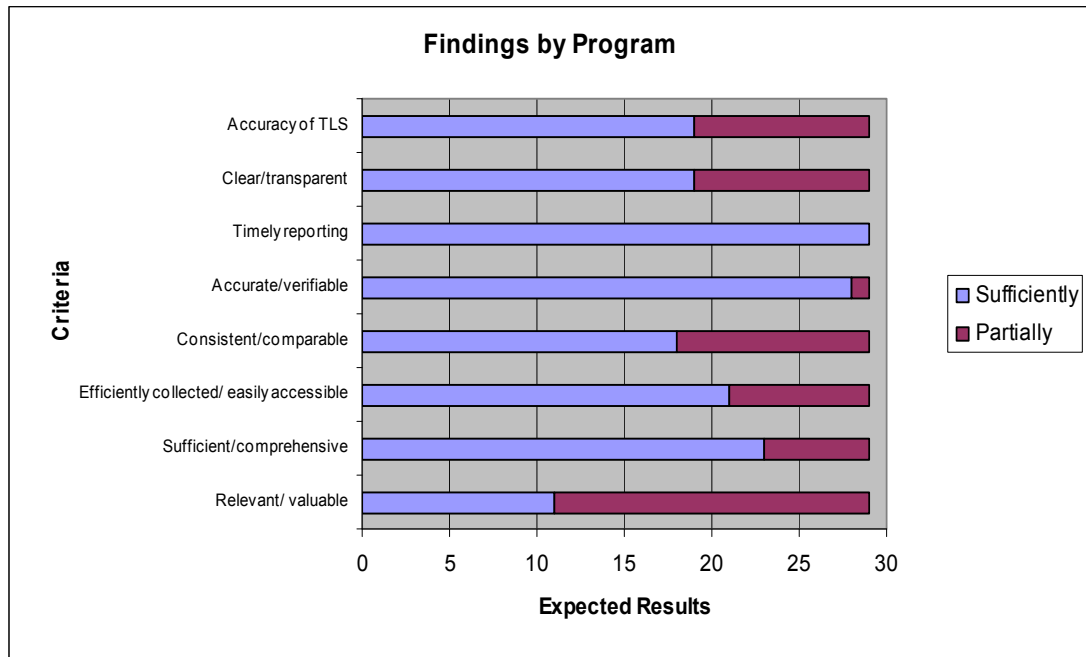
III. РЕЗУЛЬТАТЫ

ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

37. С целью предоставления краткого обзора результатов по ограниченности данных в сопоставлении с критериями в сводном отчете применяются два стандарта: достаточное соответствие и частичное соответствие критериям. В каждом сводном отчете представлены объяснение и обоснование оценок (*см. Приложение 4*). Сводные отчеты были направлены всем лицам, принимавшим участие в проверке, с предложением представить комментарии и отзывы, в том числе в отношении фактических неточностей.
38. Следует учесть, что отобранные результаты являются отражением наивысшей шкалы соответствия «Эффективным измерителям результативности», во-первых, на основании применяемой процедуры отсева, и, во-вторых, потому что о выбранных для проведения проверки ОР сообщалось до окончательной подготовки всех ОРП. Следует также помнить, что эта проверка на предмет подтверждения достоверности проводилась в отношении измерителей результативности, которые были согласованы в 2007 г., и что в результате предпринятых с того времени инициатив и мер качество этих измерителей заметно улучшилось в нынешних ПИБ.
39. В следующей таблице суммированы результаты в разбивке по программам (в отношении девяти критериев и двух вопросов). Следует проявить осторожность в толковании этих статистических данных, при этом необходимо учесть конкретные моменты, затронутые в разделе «Комментарии», ниже, и в подробно изложенных Сводных отчетах о программах в *Приложении 4*.

Таблица по ограниченности данных – результаты в отношении каждой программы

КРИТЕРИИ	ДОСТАТОЧНО	ЧАСТИЧНО
1 АКТУАЛЬНОСТЬ/ЗНАЧИМОСТЬ	11	18
2 ДОСТАТОЧНОСТЬ/ВСЕОБЪЕМЛЕМОСТЬ	23	6
3 РАЦИОНАЛЬНЫЙ СБОР/ЛЕГКОДОСТУПНОСТЬ	21	8
4 ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ/СОПОСТАВИМОСТЬ	18	11
5 ТОЧНОСТЬ/ДОСТУПНОСТЬ ПРОВЕРКЕ	28	1
6 СВОЕВРЕМЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТНОСТИ	29	0
7 ЯСНОСТЬ/ПРОЗРАЧНОСТЬ	19	10
8 ТОЧНОСТЬ СС	19	10
ПРОЧЕЕ	ДА	НЕТ
9 ЛИЧНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ РЕСПОНДЕНТОВ В ИЗМЕРИТЕЛЯХ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	10	19
10 ПОКАЗАТЕЛИ И ДАННЫЕ О РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ВНУТРЕННЕГО МОНИТОРИНГА	6	23



КОММЕНТАРИЙ К КОНКРЕТНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ В СОПОСТАВЛЕНИИ С КРИТЕРИЯМИ

Актуальность/значимость (11 соответствуют достаточно/18 частично)

40. На практике этот критерий использовался с целью выявления, насколько уместен был Показатель результативности для измерения ОР и насколько он ценен для целей измерения значительного прогресса и предполагаемого успеха.

Примеры найденных ограничений:

- если проводилось измерение объема деятельности, а не конечных результатов;
- если ОР требовали доказательства роста, улучшения, активизации и т.д., однако для проведения сравнения не было никаких базовых показателей или ориентиров;
- если термины, используемые для измерения, были объектом интерпретации (например, «свести к минимуму», «простой характер», «эффективная политика»), чтобы можно было определить объективное доказательство прогресса;
- если отсутствовали системы, необходимые для предоставления подкрепляющих доказательств; это особенно бросалось в глаза, когда требовались отзывы или, например, «ряд ссылок»;
- если измерители не могли провести различие между тем, что является значительным, и тем, что является незначительным (например, «число обсуждений» или «число документов»);
- если отсутствовала достаточная последовательность; критерий последовательности сам по себе мог стать отдельным и значимыми критерием.

Достаточность/всеобъемлемость (23 соответствуют достаточно, 6 частично)

41. В данном случае вопросы касались того, достаточно ли информации в столбце «Данные о результативности», чтобы можно было выявить степень достигнутого прогресса с использованием измерителя результативности, и содержат ли ДР всю имеющуюся информацию, чтобы можно было провести эту оценку.

Примеры найденных ограничений:

- если не была включена имеющаяся информация в поддержку ПРР;
- если были приведены недостаточные мотивы упразднения ПРР;
- если заявления не были подкреплены конкретными доказательствами (например, «уменьшенный объем невыполненных работ», указанный в столбце «ДР», в отсутствие любого доказательства в поддержку требования);
- если информация в столбце «ДР» была слишком абстрактной и неконкретной в поддержку ПРР.

Рациональный сбор/доступность (21 соответствуют достаточно, 8 частично)

42. Если отсутствуют соответствующие системы регистрации, доступа, отчетности и анализа требуемых данных, маловероятно, что информация будет использована для предназначенных целей. Весьма вероятно, что примеры ограниченности данных были бы более многочисленными, если бы для целей внутреннего мониторинга требовалась плановая отчетность в гораздо большем объеме. В данном случае оценка «частично достигнутых результатов» применялась, когда требовалась отчетность, даже если только на годовой основе, однако время, отведенное для обеспечения доступа к информации, было несоразмерно ее использованию.

Примеры найденных ограничений:

- наиболее часто это происходит, когда в качестве измерителя качества используются отзывы, и отсутствуют системы сбора, сопоставления и представления отчетов в отношении полученных ответов; одна программа, специализирующаяся на предоставлении услуг в сфере профессиональной подготовки, выгодно отличалась тем, что имеет весьма эффективную и хорошо организованную систему использования отзывов в качестве измерителя качества предоставляемых услуг;
- если программа полагается на уведомление о событиях, и если отсутствует эффективная система определения момента, когда эти события произойдут, или определения потребности в уведомлении, и вот почему имела место значительная вероятность недостаточного освещения дел;
- если информация была доступна и хранилась в файлах или отдельных базах данных, и представлялось весьма трудоемким рационально собрать и объединить эти данные, и если существовала возможность разработки простой системы регистрации и отслеживания в случае, если информация была необходима для целей внутреннего мониторинга на регулярной основе.

Последовательность/сопоставимость (18 соответствуют достаточно, 11 частично)

43. В данном случае используемым критерием является то, что представленные данные должны быть последовательными достаточно, чтобы обеспечить измерение и сравнение результативности работы в течение длительных периодов времени. Кроме того, если различные программы имеют схожие цели, может появиться возможность сравнить результативность между разными группами сотрудников, занятых в этих программах.
44. На практике на данной стадии разработки структуры УКР изменения в ОР и ПРР от одного двухлетнего периода до следующего, возможно, станут отражением процесса доработки и совершенствования, так что непоследовательность и недостаточная сопоставимость с течением времени могут представляться сильной, а не слабой стороной. В случае ВОИС изменения почти всегда приводили к более совершенным измерителям, и это – критерий ограниченности данных, который может ввести в заблуждение, если к нему относиться как к видимой ценности.

Примеры найденных ограничений:

- почти во всех случаях этот критерий отмечался, когда ПРР подверглись существенным изменениям, были упразднены или исключены - от одного двухлетнего периода до следующего;
- сравнения всегда сопровождаются трудностями, если отчетность носит описательный и повествовательный характер, не отражая никаких поддающихся количественной оценке измерителей.

Точность/доступность проверке (28 соответствуют достаточно, 1 частично)

45. В документе «Основные принципы проведения проверки на предмет подтверждения достоверности» эти критерии перечислены в виде отдельных критериев. В данном случае понималось, что, если данные о результативности не подлежат проверке, было бы трудно поручиться за их точность, и для практических целей эти критерии были объединены. В соответствии с этими критериями было зарегистрировано лишь одно ограничение, и оно относилось к значительному событию, которое произошло накануне двухлетнего периода.
46. Хотя можно было ожидать, что в результате этой проверки выявятся дополнительные неточности, тот факт, что ограниченность данных касается лишь одной программы, можно объяснить следующими причинами:
- отсутствие какого бы то ни было давления или побудительного мотива к преувеличению, искажению или приведению в заблуждение в отношении фактического положения дел в рамках программ;
 - перекрестный контроль и засвидетельствование данных осуществлялись почти во всех программах на выборочной основе; с учетом времени, необходимого для обсуждения сильных и слабых мест в измерителях результативности и данных о результативности, проверяющие располагали меньшим временем для осуществления перекрестного контроля и засвидетельствования данных, особенно когда доступ к ним был затруднен и отнимал массу времени.

Своевременное представление отчетности (29 соответствуют достаточно, 0 частично)

47. Этот критерий направлен на регулярное предоставление информации в целях отслеживания прогресса в оперативной деятельности. В отсутствие требований, предъявляемых к большинству программ в плане предоставления регулярных отчетов о прогрессе в соответствии с ПРР, не было зарегистрировано ни одного случая несвоевременного предоставления отчетности. Несколько программ были связаны обязательством отчитываться перед комитетами или руководителями, выполняющими координационные функции, однако лишь от незначительного числа программ требовалось представлять отчеты о результатах и измерителях, содержащихся в ОРП. После введения требования относительно представления ежеквартальных отчетов своевременность и быстродействие доступа к актуальной информации могут стать предметом более серьезного обсуждения.

Ясность/прозрачность (19 соответствуют достаточно, 10 частично)

48. Эти критерии направлены на обеспечение того, чтобы отчетность была ясна и понятна читателю. Информация должна быть открытой, ясной, фактографической, нейтральной и логически последовательной.

Примеры найденных ограничений:

- если ПРР требуют некоторого подлежащего проверке доказательства;
- если формулировка ДР недостаточно соответствует терминологии, используемой в ПРР;
- если формулировка, используемая в ДР, недостаточно точна или четко выражена;
- если сжатость и лаконизм ДР привели к необходимости предоставления дополнительной информации, используемой в качестве доказательства;
- если ПРР требуют проведения различий, которые не были подтверждены ДР

Точность Сигнальной системы (СС)

49. Это дополнительный критерий, введенный в методику проверки на предмет подтверждения достоверности. Он мог бы быть включен в качестве составляющей критерия «точность/доступность проверке», описанного выше, однако СС выполняет особую функцию и не является частью ДР. Оценка точности проводилась на основе того, можно ли было во время проведения совещаний по вопросам проверки обосновать полученные характеристики на основе представленной информации.
50. К сожалению, программы не способствовали проведению оценки достигнутых результатов в соответствии с индивидуальными ПРР. Некоторые программы предпочли поверхностную оценку в соответствии с ОР, даже если присутствовали два или больше ПРР. Одна программа предпочла высказать соображения насчет ресурсов, что означает проведение поверхностной оценки достижений в отношении программы в целом. Еще одна программа предпочла провести оценку в соответствии с общей целью, когда более обоснованным решением было бы оценить достижение результатов по отношению к конкретным ОР и ПРР.

Примеры найденных ограничений:

- если ПРР были недостаточны для представления отчетов о реальных достижениях (например, в отсутствие базовых показателей или ориентиров, при этом лишь один вид деятельности отвечал общему характеру ПРР – например, «число видов деятельности»);
- если отсутствие систем регистрации и отчетности означало, что подкрепляющие доказательства нельзя получить для отражения достигнутых результатов;
- если в ДР отсутствовали доказательства, способные показать достигнутые результаты в необходимой мере;
- если ПРР были упразднены;
- если означивание действий, предпринятых в рамках программ, было маловыразительным;
- если оценка проводилась в соответствии с общей целью, а не в зависимости от ОР или ПРР.

Наличие личной заинтересованности в измерителях результативности работы (10 ответов «лично заинтересован», 19 ответов «в порядке преемственности»)

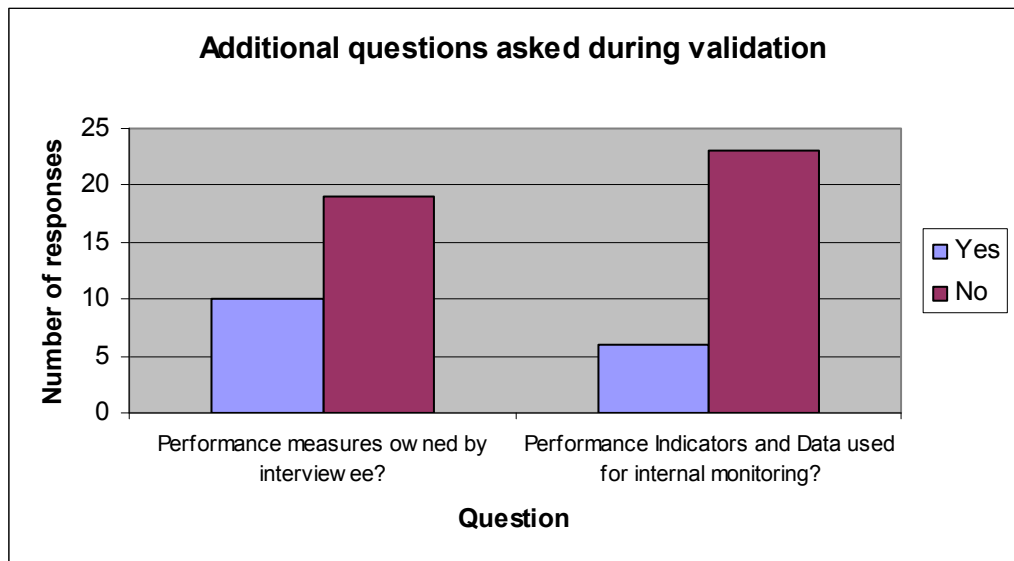
51. В ходе беседы с представителями высшего руководства им было также предложено определить, в чем проявилось участие руководителя или группы под его/ее руководством в разработке измерителей результативности работы, а также то, насколько, по их мнению, приложенные ими усилия способствовали достижению соответствующих результатов. Этот вопрос был задан в связи со следующим вопросом об оценке адекватности предложенных измерителей, ответ на который нашел отражение в изложенных выше результатах проверки по критерию актуальности/значимости. В число девятнадцати ответов «в порядке преемственности» отнесены три ответа руководителей, которые внесли некоторый вклад в работу, однако не испытывают личной заинтересованности в результатах.

Использование отчетов для внутреннего мониторинга

52. Дальнейшие вопросы были заданы в отношении того, использовались ли включенные в ОРП ДР для проведения внутреннего мониторинга, осуществляемого в установленном порядке в связи с выбранным ОР. Тот факт, что подготовка плановой отчетности велась с учетом ПРР, подтвердили лишь шестеро (немногим более одной пятой) опрошенных, при этом половина респондентов высказала предложение об их регулярном включении в новую квартальную систему отчетности. Указанные ОР отличаются высокой значимостью или связью с финансовой деятельностью, а также представляют особый интерес для высшего руководства.
53. Остальные 23 респондента предложили разные объяснения причин, по которым данные не включаются в периодические отчеты:
- отсутствие просьбы о предоставлении этой информации;
 - указанные ПРР относятся к программам высокого уровня, который не предполагает составления отчетов чаще, чем один раз в год;
 - отчеты направляются лишь комитетам;

- в плановую отчетность включается иная, более важная, информация;
- указанные ПРР не являются надежными измерителями.

54. Данный вывод соответствует ответу, приведенному в «Резюме результатов опроса о соблюдении требований Руководства ОВАН по проведению независимой оценки», который гласит, что «несмотря на ряд улучшений, отраженных в формате отчетности, после двенадцати лет его реализации ОРП по-прежнему не рассматривается в качестве основного отчетного документа: лишь 20% респондентов используют ОРП в качестве средства для слежения за ходом работы по достижению поставленных целей».



ПРОЦЕДУРЫ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ДОСТОВЕРНОСТИ

55. Система, в рамках которой проводилась данная проверка на предмет подтверждения достоверности, четко отражена и разъяснена в «Основных принципах проверки на предмет подтверждения достоверности», Мандате, «Проверке на предмет подтверждения достоверности в вопросах и ответах» и Презентации. К особым преимуществам данной процедуры можно отнести следующее:
- продуктивное сотрудничество с Секцией управления программами и оценки результативности по обеспечению своевременного проведения проверки на предмет подтверждения достоверности всех заключительных ОРП с тем, чтобы проект отчета был представлен с соблюдением отведенных сроков;
 - взаимозависимость и взаимодополняемость проверки на предмет подтверждения достоверности и всех прочих инициатив в области управления служебной деятельностью, которые в настоящее время реализуются с целью укрепления системы подотчетности в отношении результатов;
 - возрастающий интерес и поддержка со стороны высших должностных лиц, Комитета по аудиту и Комитета по программе и бюджету
 - открытость к диалогу руководителей и сотрудников, ответственных за достижение целей программ, их готовность проявлять творческий подход к разработке путей повышения качества данных и совершенствования систем, призванных обеспечить это высокое качество, невзирая на встающие у многих из них на пути проблемы организационного характера.

IV. ВЫВОДЫ

Использование данных в целях проведения планового внутреннего мониторинга

56. Основной вывод, сделанный по результатам проведенной проверки, заключается в том, что значительное повышение качества данных возможно в том случае, если те же данные о результативности деятельности, которые используются при подготовке отчетности для государств-членов на основании ОРП, будут использоваться в целях проведения планового внутреннего мониторинга. В течение двухлетнего периода 2008-2009 гг. ПРР и ДР использовались в целях мониторинга хода работы по достижению ОР лишь в рамках нескольких программ, о чем свидетельствуют данные по ОР, выбранным в качестве образца. Аналогичным образом, просьба подготовить отчеты о ходе работы на основании ПРР поступила в отношении лишь нескольких программ.
57. В связи назначением в начале этого года новых высших должностных лиц и введением требований по составлению квартальной отчетности появилась возможность проведения планового мониторинга и оценки результатов и показателей ПИБ. Такая возможность возникла благодаря усилиям СУПР по увеличению числа измерителей результативности работы, отражающих не непосредственные результаты и виды деятельности, а конечные результаты,
58. Включение в квартальные отчеты результатов плановой и детальной оценки проделанной работы на предмет достижения прогнозируемых результатов и ориентиров со временем поможет провести замену некоторых результатов и

показателей на более адекватные. Ряд ПРР не могут быть использованы для квартальной отчетности либо потому, что изначально были определены для мониторинга текущей деятельности на уровне одной программы, либо по той причине, что эти ПРР охватывают деятельность на более высоком уровне и нацелены на более продолжительный срок, чем двухлетний период. В идеале ПРР, используемые для подготовки ПИБ, должны отражать прогнозируемые достижения за двухлетний период, в течение которого составляется регулярная отчетность о ходе деятельности по достижению поставленных целей. Такая отчетность необходима для осуществления целого ряда шагов для обеспечения конечного успеха – например, предоставления сведений о достигнутых успехах для рассмотрения на внешнем по отношению к программе уровне, принятия решений в случаях, когда прогресс затруднен, распределения альтернативных ресурсов либо извлечения уроков.

Включение в квартальную отчетность простого средства мониторинга

59. Для того, чтобы при подготовке отчетности о ходе работы, предполагающей использование количественных измерителей и ориентиров, главный акцент делался на намеченных конечных результатах, имеет смысл рассмотреть вариант использования средства мониторинга, который включался бы в квартальную отчетность и при этом был так же прост в применении, как приборная панель автомобиля. Это средство может включать различные элементы, при этом ситуация с их реализацией будет характеризоваться как «в процессе выполнения», «успешно выполнено», «прогресс затруднен» и «реализация прекращена» (вероятно, каждой из характеристик будет присвоено цветовое обозначения для большей наглядности при оценке прогресса). Ниже приведено два иллюстративных примера (приводимые данные являются вымышленными).

ОР СОКРАЩЕННОЙ ФОРМЕ)	ппр (В СОКРАЩЕННОЙ ФОРМЕ)	ССЫ ЛОЧ НЫЙ НОМ ЕР*	ОРИЕН ТИР	БАЗОВЫЙ ПОКАЗАТ ЕЛЬ	ЗА ПРО ШЛЫ Й КВАР ТАЛ	ЗА ОТЧЕТ НЫЙ КВАРТ АЛ	СИТУАЦИ Я С РЕАЛИЗА ЦИЕЙ
более быстрый пересмотр международных классификаций	сокращение времени между направлением запроса и его публикацией	2/4/1	24 месяца	32 месяца	30	27	В ПРОЦЕССЕ ВЫПОЛНЕ НИЯ
более широкое распространение онлайн-курсов	общее число зарегистрированных слушателей	9/3/1	55 000	45 000	52 000	56 000	УСПЕШНО ВЫПОЛНЕ НО
	поддержание на прежнем уровне числа зарегистрировавшихся и окончивших курсы слушателей	9/3/2	67%	67%	64%	55%	прогресс ЗА- ТРУДНЕН

** программа/ОР/ПРР (необходимо разработать и включить в ПИБ простую в использовании справочную систему)*

60. Поскольку в текущие ПИБ включено около 136 ОР и 291 ПРР, на начальном этапе представляется целесообразным задействовать такое средство мониторинга лишь для «исключительных» случаев, когда прогресс затруднен или когда работа в направлении указанного ОР не ведется. В столбцах «ОР» и «ПРР» следует приводить лишь краткое резюме, поскольку более подробные данные можно получить, обратившись к ПИБ. Если будет решено, что такое средство оказывает практическую пользу, в дальнейшем в него можно будет внести корректировки, позволяющие осуществлять мониторинг показателей «процессов», которые характеризуются тем, что легче составить прогноз в отношении непосредственных, нежели конечных, результатов, а также тем, что вместо количественных ориентиров можно выделить основные этапы.
61. Еще одним преимуществом данного средства является то, что цифры, обозначающих исходные данные, будут указаны везде, где это необходимо. Многие базовые показатели, упоминаемые в текущих ПИБ, еще не определены, и если впоследствии не предпринимать активных шагов по заполнению пробелов, об этих данных забудут или их проигнорируют. Проведение аналитического мониторинга, подобного описанной выше процедуре, может оказать большую пользу в обеспечении доступности всей необходимой для мониторинга информации.
62. Вопрос о применении предложенного механизма мониторинга следует рассматривать лишь с того момента, когда будет принято решение о целесообразности внесения корректировок в квартальную отчетность. Реализация данной инициативы по составлению квартальной отчетности была начата совсем недавно, и внесение большого числа изменений за слишком короткий срок может привести к обратным результатам. Также следует отметить, что, как было указано ранее, слишком большое число ПРР по-прежнему не могут использоваться для проведения такого детального мониторинга либо нуждаются в более точном определении их количественного значения, поэтому целесообразнее было бы подождать, пока реализация принципов УКР не перейдет на более зрелый этап.

Усовершенствования, внесенные в процедуру отбора измерителей и обеспечения качества данных за период с момента проведения последней проверки на предмет подтверждения достоверности

63. Можно с уверенностью утверждать, что качество данных повысилось благодаря осуществленным за последний год мерам, направленным на применение обоснованных принципов и практических методов для обеспечения эффективного функционирования структуры УКР. Среди упомянутых в рамках данной проверки мер можно выделить следующие:
- включение в ПИБ на 2010-2011 гг. требования по определению, при необходимости, базовых показателей;
 - сосредоточение в рамках текущих ПИБ внимания на вопросе определения ориентиров в случаях, когда эти ориентиры имеют важное значение и основаны на реальных прогнозах;
 - введение более надежных измерителей результативности работы вместо неадекватных ПРР;
 - включение модуля, посвященного УКР, в курсы профессионального обучения СУПР;

- активизация деятельности СУПР и Секции оценки ОБАН по практическому консультированию и проведению индивидуальных занятий;
- постоянно реализуемые СУПР процедуры по обеспечению качества, предшествующие завершению работы над ОРП.

Роль реализуемых в настоящее время инициатив в области общеорганизационного планирования и мониторинга

64. Несомненно, качество данных повысится в связи с развертыванием новых инициатив, реализация которых начата в соответствии с ПСП ВОИС либо предусмотрена ею. Укреплению структуры УКР будут способствовать определение стратегических целей, утверждение Среднесрочного стратегического плана, ввод в действие Системы управления служебной деятельностью и повышения квалификации (МСМДС), реализация требований по составлению квартальной отчетности, а также увязка планов работы с конкретными результатами и показателями. В свете всех организационных изменений, произошедших за период с момента проведения последней проверки на предмет подтверждения соответствия, вынесенные в рамках данного отчета рекомендации призваны привести эти изменения в максимальное соответствие реализуемым в настоящее время инициативам, при этом ранее утвержденные идеи и решения будут подвержены самым незначительным корректировкам.

Факторы, способствующие повышению эффективности процедуры планирования ОРП

65. Качество данных в значительной степени зависит от того, в какой мере прогнозы в отношении ОР, а также соответствующие показатели и ориентиры, базируются на умозрительных заключениях и предположениях. Для того, чтобы повысить актуальность и значимость измерителей результативности работы, используемых при планировании ПИБ, был приведен ряд факторов, способствующих повышению качества и эффективности структуры УКР:
- a. участие заинтересованных сторон, включая государств-членов, в определении того, какие результаты предполагается достичь за двухлетний период;
 - b. непосредственное участие групп по реализации программ в разработке измерителей результативности работы и наличие у них личной заинтересованности, что особенно важно в период нестабильности и происходящих в рамках Организации перемен, ввиду которых возможно возникновение ситуации, когда вопрос о подотчетности отдельных руководителей, ответственных за разработку измерителей результативности работы, может оказаться неактуальным к моменту подготовки соответствующей отчетности;
 - c. принятие заведомо не идеальных показателей и критериев, которые можно сформулировать как «лучшее, что мы способны предложить на данный момент», на том основании, что измерители со временем подвергаются изменениям и корректировке, а показатели по определению призваны «отражать, показывать», не «определять»;
 - d. отбор измерителей, которые могут быть подкреплены фактическими данными. Эти данные характеризуются легкой доступностью, рациональным сбором, а также, по возможности, возможностью обращения к ним «в

- режиме реального времени». Если такая задача окажется невыполнимой, необходимо будет задействовать новые системы регистрации и представления данных либо вынести решение о неприемлемости данного показателя, учитывая количество времени и ресурсов, которые затрачиваются на сбор данных на регулярной основе;
- e. проводимые СУПР практические консультации и индивидуальные занятия, которые предлагается активизировать при планировании ПИБ на 2012-2013 гг.;
 - f. возможность четко сформулировать риски и предположения, лежащие в основе прогнозируемых результатов, которая поможет руководителям в их стремлении достичь осязаемых результатов и намеченных целей и которая сопряжена с возможностью повторного обращения к этим сформулированным рискам и предположениям для определения причин, по которым ожидания и прогнозы не оправдались, если такое произойдет;
 - g. наконец, способность группы по планированию явственно представить себе, в чем проявятся предполагаемые изменения к концу двухлетнего периода, а также выработать понимание того, в чем будет заключаться успех и на какую информацию следует опираться при определении факторов, с помощью которых можно охарактеризовать результаты, а также основных событий и ориентиров, призванных свидетельствовать о достигнутом прогрессе.

Факторы, способствующие повышению эффективности процедуры мониторинга ОРП

66. Помимо проведения активного и регулярного мониторинга и оценки хода работы с привлечением ВДЛ, на основе чего делается главный вывод, укреплению надлежащей практики проведения мониторинга способствуют прочие меры, которые включают:
- a. плановый мониторинг хода работы в рамках программ, осуществляемый на ежемесячной или иной основе с использованием показателей, имеющих практическую пользу для принятия оперативных решений управленческого характера и обеспечения эффективности повседневной деятельности;
 - b. разработку более совершенных систем сбора данных для более регулярного составления отчетности и проведения мониторинга, в частности, с использованием электронных средств, облегчающим задачу по сбору данных и их представлению в более наглядной, доступной форме. Не представляет никакой сложности использование таких простых систем регистрации данных, как Word tables и Excel, с помощью которых будет вестись учет данных для проведения планового мониторинга, необходимость в которых продолжает возрастать;
 - c. в вопросах применения СС необходимо проявлять осторожность с тем, чтобы не спровоцировать «порочной» практики, которая проявляется, в частности, в выборе легких в достижении или «расплывчатых» ориентиров, а также определении показателей, не поддающихся количественной оценке либо не имеющих сопряженных с ними ориентиров. В условиях действенной системы УКР ситуация, когда при наличии труднодостижимых показателей и ориентиров результат «достигнут частично», будет расцениваться как признак успеха, обладающий большей ценностью по сравнению с тем, когда

слабый или неадекватный показатель свидетельствуют о слишком легко достигнутом результате. В ходе проведения данной проверки был отмечен положительный пример адекватной оценки достижения и его отражения в отчетности. Этот пример относится к одной из программ, результат которой было решено охарактеризовать как «достигнут частично» (желтый цвет) по той причине, что результаты по итогам двухлетнего периода не оправдали ожиданий, хотя имелись достаточные основания использовать формулировку «достигнут полностью», поскольку показатель не свидетельствовал о невыполнении цели. Если система УКР призвана способствовать использованию динамичного и проактивного подхода в отношении измерителей результативности работы, то значимость ПИБ и ОРП для Организации и заинтересованных лиц возрастет благодаря отраженной в них готовности идти на определенный риск и решать непростые задачи.

Координация системы ведения диалога с клиентами на организационном уровне

67. Согласно ПСП ВОИС, удовлетворенность клиентов уровнем предоставляемых услуг является важнейшим критерием оценки успехов и достижений. Меры по налаживанию диалога с клиентами были ранее предусмотрены в рамках многих программ и по-прежнему включены в ряд из них, однако для их реализации не выделено соответствующих ресурсов или систем. Системы по привлечению отзывов о качестве услуг, их регистрации, сортировке, анализу и отражении полученных данных в отчетности присутствуют лишь в нескольких программах, в частности, «Академии ВОИС», где основным компонентом предоставляемых услуг является обучение. Если бы предполагалось, что в отношении всех программ, для которых большое значение имеет диалог с клиентами, меры по налаживанию такого диалога должны реализоваться из программы в программу, и государства-члены, и обычные клиенты быстро утратили бы к этим программам всякий интерес из-за выдвигаемых ими чрезмерных требований.
68. Усовершенствование процессов измерения результативности работы и обеспечения качества данных в значительной степени зависит от того, насколько качественные измерители опираются на свободный диалог с клиентами, а также от наличия механизмов по координации и реализации системы ведения диалога с клиентами в соответствии с направлением ПСП под названием «Ориентация на предоставление услуг клиентам».

Проверка на предмет подтверждения достоверности ОРП

- a. При проведении проверки на предмет подтверждения достоверности ОРП за следующий двухлетний период следует учитывать, что произвольный выбор нескольких ОР в качестве образца позволит сократить время проведения проверки и обеспечить большую репрезентативность качества представленных данных, нежели применение методов отбора, суть которых заключается в отсеивании неадекватных измерителей результативности работы.
- b. Наличие четкого и согласованного графика завершения работы над ОРП и проведения его проверки на предмет подтверждения достоверности

позволит обеспечить достаточный срок для последовательной, не одновременной, реализации обеих задач.

V. РЕКОМЕНДАЦИИ

69. Учитывая, что в настоящее время в масштабах ВОИС происходит реализация важных инициатив, рекомендации были сведены к минимуму, поскольку предполагается, что качество измерителей результативности работы, данных и отчетности будет в значительной степени определяться и повышаться под влиянием структур и систем, развертывание которых уже началось или ожидается (в частности, СССП).
- a. В плановую квартальную отчетность, которая направляется ВДЛ, должны включаться четкие и развернутые отчеты о ходе работы, составленные на основе определенных в ПИБ измерителей результативности. В настоящее время эта задача, однако, может быть затруднена ввиду сложности существующей в Организации системы оценки результативности работы. В рамках этого двухлетнего периода приоритетное внимание должно уделяться тщательной оценке качества и адекватности измерителей результативности работы с целью выявления меньшего числа более значимых целей, показателей и ориентиров на следующий двухлетний период. Использование подхода в рамках «системы сбалансированных показателей» может оказать большую пользу для разработки СССП (для ВДЛ)
- b. В отношении процедуры планирования в рамках ПИБ на 2012-2013 гг.:
- (i) С целью определения более динамичных и важных измерителей результативности работы необходимо, чтобы конкретным целям, показателям и ориентирам соответствовали четко сформулированные ожидания и риски, которые окажут влияние на достижение результатов; *(для СУПР)*
- (ii) Налаживание диалога с клиентами в качестве ценного качественного измерителя результативности работы должно происходить лишь при условии наличия соответствующих систем по обеспечению сбора данных, причем желательно, чтобы эти системы находились под контролем централизованного координационного центра; *(для СУПР и лидеров из числа ВДЛ, ответственных за реализацию инициативы «Ориентация на предоставление услуг клиентам»);*
- c. В отношении проведения проверки на предмет подтверждения достоверности ОРП в будущем:
- (i) С учетом того, что руководители программ приобрели большой опыт проведения такой проверки, а также появления больших практических возможностей подтверждения достоверности ОР, выбор ОР в качестве образцов должен проводиться методом произвольного, нежели направленного, отбора, что позволит обеспечить большую правдивость в отображении качества представленной отчетности; *(для ОВАН);*
- (ii) Необходимо установить четкий и подробный график завершения работы над отдельными ОРП и сводным ОРП; *(для СУПР);*

- (iii) в отношении промежуточного ОРП за 2010 г., составленного в рамках ПИБ на 2010-2011 гг., проверку на предмет подтверждения данных проводить не предлагается. В настоящее время ведется работа по ориентированию системы оценки результативности работы на двухлетний период, поэтому проведение проверки на предмет подтверждения достоверности промежуточных данных не представляется достаточно целесообразным. В случае, если мероприятия в рамках система разработки бюджета и оценки результативности работы станут проводиться ежегодно, данная политика будет пересмотрена. *(для ОВАН)*

ДОБАВЛЕНИЯ

- i ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОВЕРКИ НА ПРЕДМЕТ
ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ОРП**
- ii мандат на проведение ПРОВЕРКИ НА ПРЕДМЕТ
ПОДТВЕРЖДЕНИЯ ОРП**
- iii перечень совещаний и участников**
- iv СВОДНАЯ ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ**

[Добавление I следует]

VALIDATION APPROACH PAPER

**World Intellectual Property
Organization**
Internal Memorandum



**Organisation Mondiale de la
Propriété Intellectuelle**
Mémorandum Interne

INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION

EVALUATION REPORT

**INDEPENDENT VALIDATION APPROACH
FOR PROGRAM PERFORMANCE REPORTS**

January 26, 2010

TABLE OF CONTENT

INTRODUCTION.....	2
OBJECTIVE	2
SCOPE	2
IAOD'S ROLE	3
ADDITIONAL PRINCIPLES TO BE APPLIED BY THE VALIDATION TEAM	3
VALIDATION DEFINITION AND PROCESS.....	5
STEP ONE: SAMPLING OF EXPECTED RESULTS	6
<i>First screening process</i>	<i>6</i>
<i>Second screening process</i>	<i>7</i>
STEP 2: PUBLICATION OF SAMPLE AND INFORMATION REQUEST	7
STEP 3: VALIDATION OF SAMPLE.....	7
<i>Example of key questions for program staff.....</i>	<i>8</i>
STEP 4: REPORTING	8
STEP 5: VALIDATION REPORT DISSEMINATION AND LESSONS LEARNED	9
<i>ANNEX A: Definition of criteria for validating information on program delivery</i>	<i>10</i>
<i>ANNEX B: Criteria for individual performance measures.....</i>	<i>12</i>
B. OBJECTIVE OF THE VALIDATION	2
16. THE FOLLOWING DOCUMENTS WILL BE AVAILABLE TO THE CONSULTANT:.....	3
G. VALIDATION PROCESS.....	4
I. DELIVERABLES	4

INTRODUCTION

1. Each year, WIPO assesses its annual performance based on an approved performance framework. For this purpose, the Organization utilizes performance information that is complete and actual (rather than projected) for almost all of its performance measures.
2. Good quality information is crucial if performance measures are to be used effectively to improve service delivery and accountability. Such information should help the Organization to: a) manage delivery against priorities; b) report reliably on its achievements; and c) assess whether WIPO needs to revise policies and programs.
3. Within the Results-Based Management approach adopted, one of the Organization's aims is to provide reliable, timely and accurate information so that it can track performance over time, identify the need for any remedial action to achieve expected results and report clearly to its stakeholders on performance. Therefore a validation approach to all program performance reports has been introduced within the Organization in order to validate the authenticity and reliability of information on program deliveries.
4. To facilitate the independent validation exercise, IAOD's Evaluation Section has prepared the present approach paper which will guide the validation team and inform program staff during the process.

OBJECTIVE

5. The purpose of validation is to enhance the Organization's accountability and increase the trust of its stakeholders by having a thorough independent assessment by a Third Party (validation team) of authenticity and reliability of the information on progress on program deliveries. The validation team will assess whether the information used in individual program performance reports is: relevant, timely, accurate, consistent, verifiable and transparent; and if there has been a continuity of information. Further details on the definitions of the mentioned criteria are described in Annex 1 of this approach paper. The validation will finally result in a conclusion by the validation team whether the information used for reporting against defined results meets the above defined validation criteria.
6. This assessment by the validation team will, inter alia:
 - a. Assess the evidence which supports the contribution reported to specific key performance indicators, expected results and ultimately to the relevant strategic goal(s);
 - b. Ensure that the approved performance framework (document WO/PBC/13/4) is being applied;
 - c. Assess information on program delivery by applying the above mentioned criteria. Further details on validation criteria are presented in the Annex 1 of the approach paper.

SCOPE

7. For the validation exercise only one expected result by program will be selected for validation. Further details on the sampling process for expected results has been described on page 7, Step two of this approach paper. The validation team will validate the authenticity and reliability of the information on program deliveries. The information required by the validation team will vary from program to program and will depend on what has been reported. Some examples of information that might be required include: monitoring data, statistical data, workshop papers, mission reports, reviews, studies, MoUs, records, etc.

8. Program managers shall keep records of the information that is being used for reporting performance within their programs.
9. For validation purposes program managers, upon request, will need to make available all relevant information used for reporting purposes as part of the program performance report. The validation team may request clarifications, including validation of specific documents.
10. Subject to considerations of confidentiality, original documents shall be shown to the validation team to facilitate the validation process. If required, copies of original documents might be requested.
11. It is to note that the validation work will only assess the quality of information underpinning the performance framework used to report to Member States. The validation team will not validate the quality of expected results and indicators, nor will the team provide conclusions about the accuracy of all expected results but rather validation of a representative sample of all expected results.

IAOD'S ROLE

12. As indicated by the Audit Committee (document WO/AC/11/2, page 10, Agenda Item 4) and following the assignment of responsibility for preparation of the Program Performance Report to the Program Management and Performance Section, Department of Finance, Budget and Program Management (see paragraph 16(b) (i) there), the role of IAOD is to validate the authenticity and reliability of the information on program deliveries.
13. The validation exercise is undertaken prior to the publication of the Program Performance Report which, according to regulation 2.14 of WIPO's Financial Rules and Regulations, the Director General shall prepare. The Program Performance Report is a self-evaluation exercise of program performance, based on the program structure, results frameworks, benchmarks and performance indicators, expected results and targets contained in the program and budget, in accordance with the mechanism adopted by the Member States in respect of their involvement in the preparation and follow up of the program and budget of the Organization.
14. Overall, IAOD will:
 - a. Define a sample for the validation exercise (See further details on page 7 of this approach paper);
 - b. Validate a sample of all expected results defined in the Program and Budget Document;
 - c. Prepare a validation report which will include findings, conclusions and recommendations.

Additional principles to be applied by the validation team

15. The following principles shall be applied in performing validation and shall also be used as guidance when documents related to validation are prepared.
 - a. Impartiality and independence: the validation team shall remain independent of the activity being validated and free from bias and any real or potential conflict of interest. The validation team shall maintain objectivity throughout the validation process to ensure that the findings and conclusions are based on objective evidence generated during the validation and are not influenced by other interests or parties;
 - b. Ethical conduct: the validation team shall demonstrate ethical conduct through impartiality, independence, integrity, confidentiality and discretion throughout the validation process;

- c. Fair presentation: the validation team shall reflect truthfully and accurately validation activities, findings and conclusions in the report;
- d. Confidentiality: the validation team shall ensure that confidential information obtained or created during validation activities is safeguarded and not inappropriately disclosed.

VALIDATION DEFINITION AND PROCESS

Validation Definition

16. According to the OECD Glossary of Statistical Terms¹, "Validation" describes methods and processes for routinely assessing source data – including monitoring data, sample surveys, and administrative records – and how the results of the assessments are monitored and made available to guide processes.

17. It also describes how intermediate results are validated against other information where applicable, how discrepancies in intermediate data are assessed and investigated and how discrepancies and other potential indicators or problems in outputs and outcomes are investigated. All controls made in terms of quality of the information to be published or already published are included in the validation process.

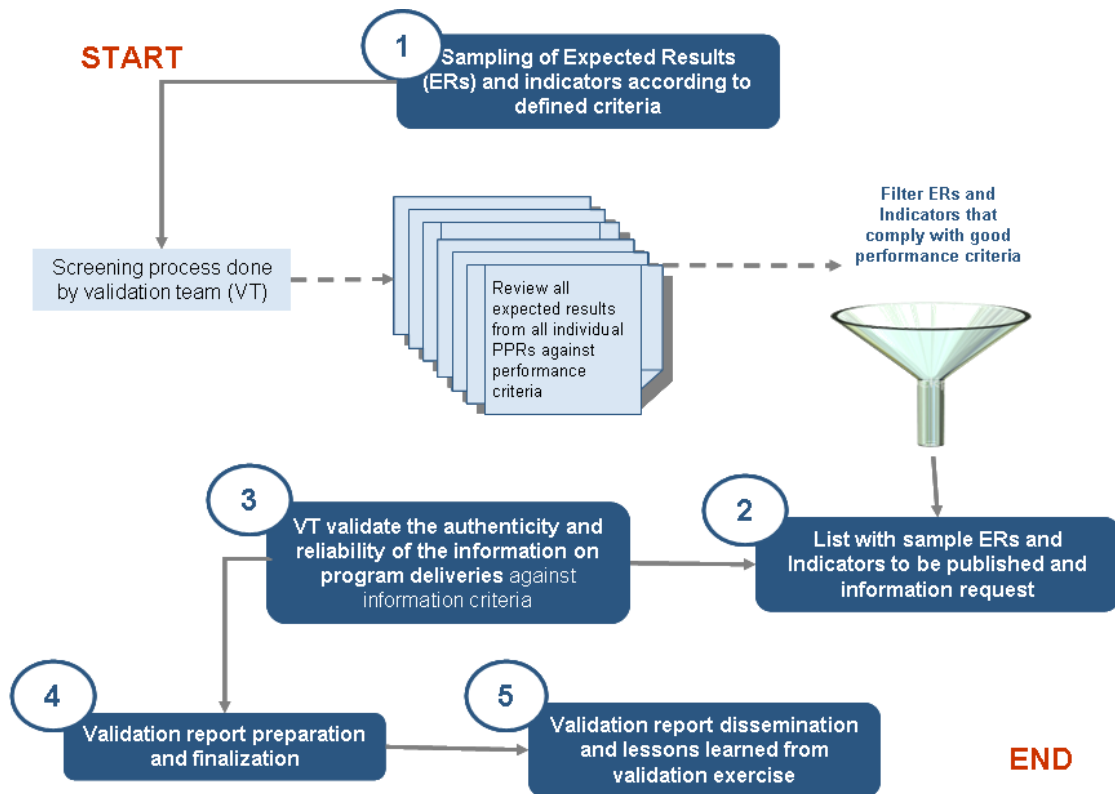
18. Validation also includes the results of studies and how they are used to inform processes. In this respect, two dimensions can be distinguished:

(i) validation before publication of individual program performance reports, and

(ii) validation after publication of individual program performance reports.

19. Overall the proposed validation process will consist of the five steps that are illustrated in the figure below:

¹ <http://stats.oecd.org/glossary/>



Step one: Sampling of expected results

20. The validation team will validate the authenticity and reliability of the information on program deliveries. However, taking into consideration the limited amount of time available to produce the validation report and the large amount of information used to report, a sample for this exercise is required. The sample will consist of a selected number of expected results and indicators from each program with the purpose to provide information on whether the information used for reporting is consistent and accurate.

21. For the sampling exercise all expected results will undergo a two-stage screening process:

First screening process

22. The validation team will review all expected results based on the UK National Audit Office's criteria for "Good Performance Measures"²: relevance, attribution, timeliness, reliability, comparison and verification. Further details on the criteria for "Good Performance Measures" can be found in Annex 2 of this approach paper.

23. For the sampling exercise the validation team will make use of stratified sampling, where all expected results will embrace a number of distinct categories. For instance: a) expected results that fully fulfill the good performance criteria; b) expected results that partially fulfill the "good performance criteria"; and c) expected results that do not fulfill the "good performance criteria". The frame can be organized by these categories into separate groups.

² *Choosing the Right Fabric. A Framework for Performance Information*, Cabinet Office & HM Treasury, March 2001.

24. The two main reasons for using a stratified sampling design are a) to ensure that particular expected results within a program are adequately represented in the sample, and b) to improve efficiency by gaining greater control on the composition of the sample. By reducing the validation sample, IAOD would be able to reduce the cost of the validation exercise including the reporting time.

25. All expected results will be rated against the defined criteria and will be classified into three groups: a) expected results that fulfill the good performance criteria; b) expected results that partially fulfill the good performance criteria; and c) expected results that do not fulfill the good performance criteria.

26. All expected results defined in the Program and Budget Document will be considered during the first screening process but only expected results that partially or fully fulfill the criteria would be considered for the second screening round.

Second screening process

27. As part of the second screening process, a sample will be selected from the two first groups (a) expected results that fulfill the “good performance criteria” and (b) expected results that partially fulfill the “good performance criteria”.

28. The validation team will select within each program one expected result and indicator for which “**Most Significant Changes**” have been registered.

29. Through this exercise the validation team will identify the expected results that will undergo the validation process, i.e. there will be one expected result from each program that will be considered for validation.

Step 2: Publication of sample and information request

30. The final list of expected results for validation will be sent to all program staff in advance. The sample of the list of expected results and indicators will be accompanied by a list specifying the information required for validation. **All programs will need to make the requested information available to validation team in a timely manner.**

Step 3: Validation of sample

31. After the sampling exercise has been finalized, the validation team will validate the authenticity and reliability of information used to report against the selected expected results and their respective indicators by measuring the quality of information. For this purpose, the following criteria will be used: relevance, timeliness, accuracy, consistency, continuity, verification and transparency. A definition of each of the above mentioned criteria is provided in Annex 1.

32. The validation team will also apply standard validation techniques to confirm the correctness of the information including *inter alia*:

- a) Document Review:
 - (i) Review of data and information to confirm the correctness of presented information.
 - (ii) Crosschecks between information provided in the program documentation and information from independent background.
- b) Follow-up interviews (on site, via telephone and/or via email) using just some key questions (see below) for program staff:

- (i) Interviews shall include relevant stakeholders, staff responsible for program design and implementation, and other stakeholders as applicable.
 - (ii) Reasonable crosscheck of information provided by interviewed personnel, i.e. by source check or other interviews, to ensure that no material evidence likely to be available to relevant stakeholders has been omitted from the assessment.
- c) If necessary, comparison with programs that have similar or comparable characteristics;
 - d) Review of the correctness of critical formulas and calculations.

Example of key questions for program staff

33. The key questions that the validation team could pose to program staff in regard to their information systems are as follows:

- a. Has the quality of information (relevance, timeliness, consistency, etc.) required to track progress against the target been considered?
- b. Are performance measurement definitions clear and easy to understand?
- c. Have responsibilities for ensuring data quality been allocated?
- d. Are risks to data quality assessed?
- e. Are users of information made aware of any weaknesses in reported data?

Step 4: Reporting

34. The validation team will draw up a validation report which describes the purpose, the nature and extent of the validation exercise to provide an appropriate basis for the conclusions, and, where applicable, subsequent recommendations. This approach should allow the readers of the report to understand the work done and to follow the logical links between findings, conclusions and recommendations. In cases where original documents were not made available by program staff, the team will need to consider to what extent this would have an impact on the objective of the validation to report on the adequacy of the system of accountability.

35. The validation report shall give the final conclusions regarding the program conformance with relevant information quality requirements. The validation report may raise issues that need to be subsequently addressed.

36. The validation report shall give an overview of the validation activities carried out by the validation team in order to arrive at the final validation conclusions. Apart from this, the general discussion of details captured by the validation team and conclusions related to project requirements shall be included in the final report.

37. The validation report will provide information at least on:

- a. A summary of the validation process and its conclusions;
- b. The validation team;
- c. Internal quality control;
- d. A list of the interviewed person;

- e. A list of documentation reviewed
- f. All findings and conclusions in regards to quality of data.

Step 5: Validation report dissemination and lessons learned

38. The validation report will be made available to all the stakeholders of the Organization and lessons learned from this process will be summarized.

ANNEX A: Definition of criteria for validating information on program delivery

1. In order to facilitate the validation process the validation team will apply an adapted version of the “Good practice criteria for data systems” defined by the UK National Audit Office³. The information used for reporting on program delivery should be:

- a. **Relevant** to what the organization is aiming to achieve. The quantification and reporting shall include information that covers all significant aspects of performance expressed in the expected results and indicators. Data collection methods, criteria and assumptions shall not be misleading. Data and assumptions that do not have an impact on the validation opinion shall not be included;
- b. **Timely**, producing information regularly enough to track progress, and quickly enough for the information to still be useful;
- c. **Accuracy** - accurate enough for its intended use, and responsive to change. The principle of accuracy requires reduction in bias and uncertainty as far as is practical. Accuracy with reference to the validation is required at two levels.
 - The first relates to the accuracy of quantitative data and information;
 - The second relates to accuracy of non-quantitative information.
- d. **Consistency**, information shall address comparable key indicators that enable meaningful comparisons. The principle of consistency shall not prevent the use of more accurate procedures or methods as they become available. However, any change in procedures and methods shall be transparently documented and justified. Consistency is satisfied by:
 - Application of the requirements of the methodology over different periods;
 - Similarity of application of available guidance and knowledge among projects and programs with similar characteristics such as application of methodology, use of technology, time period and regional similarities;
 - Applying tests and assumptions equally across potential baseline scenario;
 - Ensuring equivalent application of principles used for expert judgment, internally and externally, over time and among projects and programs.
- e) **Continuity of information** with either past periods or similar programs elsewhere. There are a number of reasons why continuity of measurement is important. Firstly, achieving program performance improvement may involve serious and structural change of the kind that is unlikely to be delivered over the short-term. Such changes will usually take a while to “bed-in” and start affecting results. Secondly, changing how program performance is measured can lead to confusion and lack of focus amongst staff and uncertainty over what they are working towards. Thirdly, in order to make judgments about how the Organization is doing, it is useful to have a good run of comparable information. If programs change what is being measured, it will be difficult to make year on year comparisons; and

³ see footnote 2

f) **Transparency** is to disclose information to allow intended users to understand and to make decisions with reasonable confidence. Transparency relates to the degree to which information is seen to as being reported in an open, clear, factual, neutral and coherent manner based on documentary evidence. Information shall be recorded, compiled and analyzed in a way that will enable internal reviewers and external intended users to attest its credibility. Transparency requires, inter alia:

- Clearly and explicitly stating and documenting all assumptions;
- Clearly referencing background material;
- Stating all calculations, methodologies and all information used;
- Clearly identifying all changes in documentation;
- Compiling and documenting information in a manner that enables independent validation;
- Documenting the explanation and/or justification (e.g. choice of procedures, methodologies, parameters, information sources, key factors, sampling criteria);
- Documenting the justification of selected criteria (e.g. for the determination of additionally);
- Documenting assumptions, references and methods such that another party can reproduce reported information;
- Documenting any external factors to the project that may affect the decisions of intended users.

g) **Verifiable**, with clear documentation behind it, so that the processes which produce the measure can be validated.

2. The assessment of quality of information will enable the Organization to produce clear, transparent and comprehensive program performance reports.

ANNEX B: Criteria for individual performance measures

CRITERIA FOR INDIVIDUAL PERFORMANCE MEASURES:

A PERFORMANCE MEASURE SHOULD BE:

- a) **RELEVANT** TO WHAT THE ORGANIZATION IS AIMING TO ACHIEVE;
- b) **ATTRIBUTABLE** - THE ACTIVITY MEASURED MUST BE CAPABLE OF BEING INFLUENCED BY ACTIONS WHICH CAN BE ATTRIBUTED TO THE ORGANIZATION, AND IT SHOULD BE CLEAR WHERE ACCOUNTABILITY LIES;
- c) **WELL-DEFINED** - WITH A CLEAR, UNAMBIGUOUS DEFINITION SO THAT DATA WILL BE COLLECTED CONSISTENTLY, AND THE MEASURE IS EASY TO UNDERSTAND AND USE;
- d) **TIMELY**, PRODUCING DATA REGULARLY ENOUGH TO TRACK PROGRESS AND, QUICKLY ENOUGH FOR THE DATA TO STILL BE USEFUL;
- e) **RELIABLE** - ACCURATE ENOUGH FOR ITS INTENDED USE, AND RESPONSIVE TO CHANGE;
- f) **COMPARABLE** WITH EITHER PAST PERIODS OR SIMILAR PROGRAMS ELSEWHERE; AND
- g) **VERIFIABLE**, WITH CLEAR DOCUMENTATION BEHIND IT, SO THAT THE PROCESSES WHICH PRODUCE THE MEASURE CAN BE VALIDATED.

[Добавление II следует]

TERMS OF REFERENCE FOR VALIDATION EXERCISE

**World Intellectual Property
Organization**

Internal Memorandum



**Organisation Mondiale de la
Propriété Intellectuelle**

Mémoire interne

TERMS OF REFERENCE

VALIDATION OF THE 2008-2009 PROGRAM PERFORMANCE REPORT

Type of exercise:	Validation
Countries:	N/A
Validation Period:	2008-2009
Evaluation Manager:	Mrs. Julia Flores Marfetan
Section:	Evaluation Section
Division:	Internal Audit and Oversight Division
Validation Team:	Mr. Martin Pierce
Validation Start Date:	8th March 2010
Validation Completion Date:	15th May 2010

A. Background

1. Each year, WIPO assesses its annual performance based on an approved performance framework. For this purpose, the Organization utilizes performance information that is complete and actual (rather than projected) for almost all of its performance measures.
2. Good quality information is crucial if performance measures are to be used effectively to improve service delivery and accountability. Such information should help the Organization to: a) manage delivery against priorities; b) report reliably on its achievements; and c) assess whether WIPO needs to revise policies and programs.
3. Within the Results-Based Management approach adopted, one of the Organization's aims is to provide reliable, timely and accurate information so that it can track performance over time, identify the need for any remedial action to achieve expected results and report clearly to its stakeholders on performance. Therefore, a validation approach to all program performance reports (PPRs) was introduced in 2008 within the Organization in order to ensure that the information in these reports meets certain quality standards in special to assess the authenticity and reliability of the information used in the Program Performance Report (PPR).
4. Since the validation approach was introduced in 2008 for the first time within the Organization, this exercise took only the form of a pilot and had a strong emphasis on learning rather than on accountability. The Evaluation Section took this approach in order to provide program staff with the opportunity to understand the approach behind the validation and to create a common understanding among staff.
5. To facilitate the validation exercise, IAOD's Evaluation Section prepared in 2008 a validation approach paper which will guide the external expert and inform program staff during the process.

B. Objective of the validation

6. The purpose of the validation of the 2008-2009 PPR is to have a thorough independent assessment, by an external expert, of authenticity and reliability of the information on progress on program deliveries in order to enhance the Organization's accountability and trust of its stakeholders.
7. The expert will help IAOD assess that the information used in individual program performance reports meet all the identified and applicable criteria. The validation will finally result in a conclusion by the external expert whether the quality of information used for reporting against defined results meets the defined criteria (see Annex 1). The expert will also provide the Organization with recommendations for improvement.
8. This assessment by the expert will, inter alia:
 - a. Assess the evidence which supports the contribution reported to specific key performance indicators, expected results and ultimately to the relevant strategic goal(s);
 - b. Ensure that the approved performance framework (document WO/PBC/13/4) is being applied;
 - c. Assess information on program delivery by applying the following criteria: relevance, timeliness, accuracy, consistency, continuity, transparency and verification. Further details on validation criteria are presented in annex 1.

C. Scope

9. For the validation exercise only one expected result by program will be selected for validation. Further details on the sampling process for expected results has been described on page 7, Step two of the approach paper. The sample size will represent 10 per cent of all expected results. The expert will validate the authenticity and reliability of the information on program deliveries. The information required by the external expert will vary from program to program and will depend on what has been

reported. Some examples of information that might be required include: monitoring data, statistical data, workshop papers, mission reports, reviews, studies, MoUs, records, etc.

10. Program managers have been requested to keep records and evidence of the information that is being used for reporting performance within their programs.

11. For validation purposes program managers, upon request, will need to make available all relevant information used for reporting purposes as part of the program performance report. The external expert may request clarifications, including validation of specific documents.

12. Subject to considerations of confidentiality, original documents shall be shown to the external expert to facilitate the validation process. If required, copies of original documents might be requested.

13. It is to note that the validation work will only assess the authenticity and reliability of information/data underpinning the performance framework used to report to Member States. The external expert will not validate the quality of expected results and indicators, nor will the team provide conclusions about the accuracy of all expected results but rather validation of a representative sample of 10 per cent of all expected results.

D. Audience

14. The validation is intended mainly for the WIPO's senior managers and its Member States, but will also inform WIPO staff. The validation is the results of the requests made by Member States through the Program and Budget Committee and the General Assembly and is intended to enhance WIPO's accountability levels.

15. Final outcomes of the report will be available to all stakeholders of the Organization. The report will also be presented to the Audit Committee, the PBC and the Assembly of the Member States.

E. Background documentation

16. The following documents will be available to the consultant:

- Revised Program and Budget Document 2008/09;
- Individual Program Performance Reports for 2008-2009;
- Program Performance Report for 2008;
- Validation approach paper;
- Validation of the 2008 Program Performance Report;
- List of recommendations resulting from the last validation report.

17. In addition to the above, program managers shall make available all necessary information the consultant might require in order to undertake the validation exercise.

F. Accountability and responsibilities

18. The expert will liaise with and report to the Senior Evaluator who will guide him within the organization.

19. The Senior Evaluator is responsible for providing the external expert with all the necessary support and required documentation in order to undertake this assignment.

20. The external expert is required to undertake most part of his/her work from the WIPO Headquarter, in Geneva and is responsible to deliver in collaboration with the Senior Evaluator of WIPO the above mentioned objectives and tasks within the agreed period.

G. Validation process

21. Overall the proposed validation process will consist of the five following steps:

Step one: Sampling of expected results;

Step two: Publication of sample and information request;

Step three: Validation of sample;

Step four: Reporting;

Step five: Validation report dissemination and lessons learned

H. Task of external expert

22. The external expert will undertake the following tasks:

a. Agree on sampling approach;

b. Undertake validation of information, identify findings, conclusions and when necessary provide recommendations for improvement. The external expert will:

i. validate the reliability and authenticity of information used for reporting against expected results and indicators;

ii. have follow up interviews with program staff;

iii. compare information with programs that have similar or comparable characteristics;

iv. Validate the correctness of critical formulas and calculations.

c. Facilitate a smooth undertaking of the validation exercise;

d. Prepare validation report in collaboration with Senior Evaluator.

I. Deliverables

23. Draft and final validation Report to be done in collaboration with the Senior Evaluator. The report should provide a program by program analysis on the reliability and authenticity of information.

J. Timing

24. It is envisaged that the validation exercise will start on 8th March 2010 and will be finalized on 15th May 2010.

K. Management arrangements

25. Under the supervision of the Director of IAOD the exercise will be managed by Julia Flores (Senior Evaluator, IAOD).

26. IAOD will provide the expert contracted with temporary office space.

LIST OF MEETINGS FOR VALIDATION EXERCISE – 2010

<i>DATE</i>	<i>PARTICIPANTS</i>	<i>PROGRAM/SECTION (PROGRAM NUMBER)</i>
INTRODUCTORY MEETINGS		
08.03	JULIA FLORES	INTERNAL AUDIT AND OVERSIGHT DIVISION (IAOD)
09.03	NICHOLAS TREEN	IAOD
10.03	JOE BRADLEY	PROGRAM MANAGEMENT AND PERFORMANCE SECTION
15.03	JAMES POOLEY	DDG, PATENTS
	GEOFFREY ONYEAMA	DDG, DEVELOPMENT
17.03	YOSHIYUKI TAKAGI	ADG, GLOBAL INFRASTRUCTURE
	AMBI SUNDARAM CHITRA NARAYANASWAMY	ADG, ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
	TREVOR CLARKE	ADG, COPYRIGHT
18.03	INTRODUCTORY PRESENTATION	
29.03	CARSTEN FINK	INTRODUCTORY MEETING (16)
VALIDATION MEETINGS		
30.03	MARCUS HOPPERGER	TRADEMARKS, INDUSTRIAL DESIGNS AND GEOGRAPHICAL INDICATIONS (2)
30.03	CARSTEN FINK BRUNO LE FEUVRE	ECONOMIC STUDIES, STATISTICS AND ANALYSIS (16)
31.03	RICHARD OWENS	COPYRIGHT AND RELATED RIGHTS (3)
01.04	JANICE COOK ROBBINS	FINANCE, BUDGET AND PROGRAM MANAGEMENT (22)
09.04	IRFAN BALOCH ESTEBAN BURRONE PAUL REGIS	DEVELOPMENT AGENDA COORDINATION (8)
09.04	CHRISTOPHE MAZENC	PATENTSCOPE and ASSOCIATED PATENT SERVICES (14)
12.04	SARAH NEYROUD	IP OFFICE MODERNIZATION (15)
12.04 (19.04)	NICK TREEN TUNCAY EFENDIOGLU	IAOD (26)
13.04	ANTONIOS FARASSOPOULOS	INTERNATIONAL CLASSIFICATIONS AND IP STANDARDS (12 AND 13)
13.04	MATTHEW BRYAN	THE PCT SYSTEM (5)
14.04	HANG GAO	WIPO ACADEMY (11)
14.04	MARTIN BEATTIE	HRMD (23)
15.04	ISABELLE BOUTILLON	NEW CONSTRUCTION (29)
20.04	PHILIPPE BAECHTOLD	PATENTS, INNOVATION PROMOTION AND TECHNOLOGY TRANSFER (1)
20.04	SAMAR SHAMOON CATHY JEWELL	COMMUNICATIONS (19)
21.04	WEI LEI GABOR KARETKA	INFORMATION TECHNOLOGY (25)

	JOHANN MAURISSEN	
22.04	ROWENA PAGUIO	AFRICA, ARAB, ASPAC, LAC, LDCs (9)
22.04	JAN VAN HECKE DREW DONOVAN	SECURITY (28)
23.04	WEND WENDLAND	TRADITIONAL KNOWLEDGE, TRADITIONAL CULTURAL EXPRESSIONS AND GENETIC RESOURCES (4)
23.04	ERIK WILBERS BRIAN BECKHAM FRANCISCO RIOS	ARBITRATION, MEDIATION AND DOMAIN NAMES (7)
26.04	LOUISE VAN GREUNAN VUAGNAT	BUILDING RESPECT FOR IT (17)
27.04	NUNO PIRES DE CARVALHO	IP AND GLOBAL CHALLENGES (18)
28.04	CARLOS MAZAL	EXTERNAL OFFICES AND RELATIONS (20)
28.04	CARLOTTA GRAFFIGNA JANICE DRISCOLL DONAYRE NIKOLAY KHLESTOV	CONFERENCE AND LANGUAGE SERVICES (27)
29.04	COLIN BUFFAM GIORGIO FRATERNALE	ADMINISTRATIVE SUPPORT SERVICES (24)
29.04	JUAN ANTONIO TOLEDO	MADRID, THE HAGUE, AND LISBON SYSTEMS (6)
30.04	CHRISTINE HUBLIN	EXECUTIVE MANAGEMENT (21)
30.04	ILYA GRIBKOV	COOPERATION WITH CERTAIN COUNTRIES IN EUROPE AND ASIA (10)
POST-VALIDATION MEETINGS		
05.05	MAYA BACHNER	PROGRAM MANAGEMENT AND PERFORMANCE SECTION
	AMBI SUNDARAM CHITRA NARAYANASWAMY	ADG, ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
07.05	PRESENTATION ON PROVISIONAL FINDINGS	

[Добавление IV следует]

SUMMARY OF FINDINGS TABULAR FORM

Rating:



Sufficiently meets criteria



Partially meets criteria

Program 1

Expected result: 2

<i>Criteria for PD</i>	<i>Comments/data limitations</i>
Relevant/valuable	Whilst the PD identify a number of relevant statistics that have a bearing on the Expected Result, systems are yet to be devised to monitor and measure 'feedback', 'acceptance' and 'awareness', as required by the PIs. Efforts are being made to fill these gaps with tailored monitoring mechanisms, although they are unlikely to influence reporting against the current P&B which, in any event, has introduced new indicators.
Sufficient/comprehensive	The information provided is as comprehensive as it can be, given the lack of support systems available for data collection.
Efficiently collected/ easily accessible	For reasons given in a. above, the information required to support the PIs is not sufficiently accessible, in the absence of systematic feedback mechanisms. Various options to meet the challenges of monitoring progress in an area where attitudes and behavior are expected to be influenced were discussed and should inform the approach taken by the program in the next Biennium.
Consistent/comparable	Some of the reported data can be used to make comparisons with progress in past and future Biennia. However, in the absence of baselines it is not possible to assess the extent of the increase in awareness of users of the services, and, with a new set of indicators having been introduced in the current P&B, consistency in reporting will be limited, at least for this Biennium.
Accurate/verifiable	A priority was given over to discussions on the limits of the current measures and the range of options available, with a consequence that less time was allotted to cross-checking the accuracy of the reported data. However, the data presented is readily capable of verification, and, given that the PD are not directly relevant to the PIs and the self-assessment is mainly of partial achievement, there is no reason to question the accuracy of the figures reported.
Timely reporting	Reports on activities are routinely provided to the DDG.
Clear/transparent	The information provided meets these criteria, with the inclusion of details about several relevant activities.
Accuracy of TLS	Given the elusive nature of the PIs, and the difficulty of making any realistic assessment against them, the overall assessment of partial achievement (i.e. 'orange') is an acceptable and pragmatic one.

Program 2

Expected result: 3

<i>Criteria for PD</i>	<i>Comments/data limitations</i>
a. Relevant/valuable	PD clearly relate to PIs and ER and are considered to represent real value in determining progress and success
b. Sufficient/comprehensive	PD are relevant, succinct and can be easily verifiable
c. Efficiently collected/ easily accessible	Information well-known, in public domain
d. Consistent/comparable	PD not required on routine basis – ratifications are well known and reported on 'as and when needed' basis
e. Accurate/verifiable	Consistent with selection of PIs for current Biennium
f. Timely reporting	Cross-checked with information on WIPO website, and independently verified with separate website
g. Clear/transparent	Monitoring and analysis is carried out at program level; reporting is carried out on a needs basis, rather than routinely
h. Accuracy of TLS	Yes, data is simple, focused and clear
i. Relevant/valuable	Target exceeded with 16 ratifications (target: at least 10)

Program 3

Expected result: 3

Criteria for PD		Comments/data limitations
j.	Relevant/valuable	PD clearly relate to PIs and ER and are considered to represent real value in determining progress and success
k.	Sufficient/comprehensive	PD are relevant, succinct and can be easily verifiable
l.	Efficiently collected/ easily accessible	Information well-known, in public domain
m.	Consistent/comparable	PD not required on routine basis – ratifications are well known and reported on ‘as and when needed’ basis
n.	Accurate/verifiable	Consistent with selection of PIs for current Biennium
o.	Timely reporting	Cross-checked with information on WIPO website, and independently verified with separate website
p.	Clear/transparent	Monitoring and analysis is carried out at program level; reporting is carried out on a needs basis, rather than routinely
q.	Accuracy of TLS	Yes, data is simple, focused and clear
r.	Relevant/valuable	Target exceeded with 16 ratifications (target: at least 10)

Program 4

Expected result: 2

Criteria for PD		Comments/data limitations
	Relevant/valuable	The reported PD provide evidence of direct relevance to the requirements of the PIs and are linked to the overall ER, particularly with the identification of new ‘processes’ being identified and, thereby, providing evidence of an increase in cooperation and coordination. The inclusion of the word ‘invited’ in the PD for the first PI strengthens the value of the measure, since ‘recognition’ is not as readily demonstrated by partner organizations. See also g. below.
	Sufficient/comprehensive	The information provided is ‘fit for purpose’ in that it directly and sufficiently supports the PIs. If this ER is to be retained in the future, then the inclusion of baselines, as required for the current P&B, should be helpful in showing the required increase in cooperation and coordination.
	Efficiently collected/ easily accessible	Information on activities undertaken by the program is recorded in an activities table, which provides a readily accessible means of monitoring progress against the results and indicators.
	Consistent/comparable	The PIs have been substantively carried forward to the current P&B, with revised targets, and, subject to the comments in ‘g’ below about the defining of ‘processes’, there is the potential for making comparisons across time.
	Accurate/verifiable	The information in the PD column can be readily cross-checked with the entries in the activities log, which includes details of personnel involved, budget codes, venue and dates, the relevant ER and whether LDCs are involved.
	Timely reporting	As with most other programs, reporting is done on an ‘as needs’ basis. Following the renewal of the mandate issued by MS in October 2009, the main reporting priority of this program relates to the first ER, rather than the subsequent two.
	Clear/transparent	The reporting of information in this ER could be strengthened with the identification of baselines, to evidence ‘greater cooperation and coordination’, particularly with the second PI which does not include a requirement of ‘new’ publications or activities. Additionally, since there are target figures included in the PIs, the PD could usefully be more specific about the actual number of processes in which ‘support and input’ were recognized or invited, to reveal the real extent of progress and success made in the Biennium. Finally, an explanation of the meaning and significance of the use of ‘processes’ as a measure of performance and achievement would help the reader to distinguish the value of support and inputs given to these events as opposed to many others listed in the activities log.
	Accuracy of TLS	Given the very specific target figures and requirements of the PIs and the evidence provided, the assessment of full achievement is justified.

Feedback from program:

In future the ERs and PIs could be more clearly framed to take into account the validator’s comments. The reporting in the PD is fully transparent, however. ‘Processes’ refers broadly to a wide variety of activities of other international and regional organizations aimed at policy development, norm-building and/or technical assistance and capacity-strengthening. These activities are reported on in the PD related to this ER. Perhaps a different word could be used in the future.

Program 5

Expected result: 7

<i>Criteria for PD</i>		<i>Comments/data limitations</i>
Relevant/valuable		ER and PIs were reported to be 'fit for purpose' although limited in their usefulness and value in reflecting meaningful progress and success on the part of the PCT Legal Division. In the absence of targets or baselines relating to the first PI, the PD are designed to communicate the volume of activities undertaken, rather than make the kind of comparisons that are included in the second set of PD.
Sufficient/comprehensive		The information provided is sufficient to meet the requirements of the PIs. In relation to the ER, 'enhancement' is reflected simply by the quantity of activities and subscribers.
Efficiently collected/ easily accessible		Comprehensive lists of activities and subscribers were produced to support the PD. The information is not generally required for internal monitoring purposes, and, in any event, is speedily accessed and reported on.
Consistent/comparable		The current PD are not capable of being compared with previous years, nor, for the most part, with the measures incorporated into the current P&B which are focused on more specific activities.
Accurate/verifiable		The figures can be readily verified from the supporting evidence produced.
Timely reporting		As previously mentioned, the PD are collected and reported on an 'as needs' basis, primarily for the PPR. Other information, which is judged to be more useful for routine monitoring purposes, is reported on more regularly.
Clear/transparent		The clarity and transparency of reporting is appropriate for the requirements of the straightforward PIs. More information is included than is strictly required to support these PIs, but these details are included on the basis that they are useful to Member States.
Accuracy of TLS		Whilst it is easier to justify the recording of 'fully achieved' against the second PI, if only because of the extent of the reported increase in subscribers over the 2008/09 Biennium, an assessment of achievement against the first PI is more elusive given that the PI is inadequate for reporting meaningful progress or success.

Program 6

Expected result: 4

<i>Criteria for PD</i>		<i>Comments/data limitations</i>
Relevant/valuable		Although there is recognized to be some merit in the selected and inherited PIs, there are some limitations which have influenced improvements made in the current P&B: firstly, there is some imprecision in the selection of terms in the PIs which make them difficult to measure, such as 'kept to a minimum' and 'of a simple nature'; secondly, in relation to the fourth PI, although the intention is clear and persuasive, insufficient systems were introduced to measure performance closely enough to enable the PI to be fully utilized.
Sufficient/comprehensive		The performance data has been expanded to provide a fuller explanation of the reasons why full achievement has not been reached, although significant progress has been made. The information required to support the third indicator is succinct and to the point.
Efficiently collected/ easily accessible		The data to support the first two indicators are not yet available. The data required to support the fourth indicator is also not available due to the absence of supporting systems and classification of what is meant by 'simple'.
Consistent/comparable		Although the indicators have changed for the current P&B, and are intended to be improved for the next Biennium, the underlying data required for two or three of the four PIs will continue to be relevant, consistently generated and comparable.
Accurate/verifiable		Although verifiability is problematic for the fourth PI, for reasons given above, the PD are accurate and verifiability should not be a problem when the systems are up and running.
Timely reporting		Reporting is not required on a routine basis or for internal monitoring purposes, although this is likely to improve, particularly in relation to the second and fourth PIs.
Clear/transparent		No final PPR submitted with changes to two PDs
Accuracy of TLS		The assessment of full achievement can easily be justified against the third PI, and, given the significance of developments despite the delays, partial achievement against the first and second PIs. The assessment of full achievement against the fourth PI is problematic in the absence of systems to provide evidence and the ambiguity in the term 'simple'.

Program 7

Expected result: 2

Criteria for PD	Comments/data limitations
Relevant/valuable	The two PIs chosen for the selected result are notable for their contrasting approaches to measuring 'effective IP protection': the first is a very specific, quantifiable measure which reflects impact through the numbers of cases dealt with; the second uses evidence of implementation of WIPO proposals as a measure of progress and performance, despite success or failure not wholly being attributable to the program. Monitoring of the first can be readily based on hard data recorded through its advanced database systems; assessment of progress against the second PI is subject to interpretation, which, if applied with objectivity, as here, is capable of communicating a very real and strong measure of achievement, even if '100% success' will almost always be elusive.
Sufficient/comprehensive	The information provided against the first PI is more than sufficient to meet the requirements of the PI. In the interests of greater clarity there might usefully be an explanation of the significance of the wording adopted (e.g. cases 'resolved' rather than 'disputes' resolved or cases 'administered', as in the current P&B). Constraints of space make it more difficult to report succinctly against the second PI, especially where the reporting includes an explanation of what lies behind the PI. The key information in terms of progress lies in the last sentence, with the identification of two policy recommendations (relating to pre-delegation and post-delegation) being implemented by ICANN, at least in part.
Efficiently collected/ easily accessible	PD for the first PI is easily and efficiently accessed through the database. Data for the second PI do not need systems for access.
Consistent/comparable	The PIs have been carried forward to the current P&B, with slight changes in wording, but they are essentially consistent and capable of being compared across time.
Accurate/verifiable	The PD relating to the first PI are supported by reports that contain extensive detail to support the headline figures. Evidence was provided of the implementation of the two major policy recommendations reported.
Timely reporting	Reports against the first PI are capable of being produced as and when needed.
Clear/transparent	Reporting is mostly clear and straightforward. The language of 'cases resolved' has been adjusted in the current P&B to 'cases administered', which appears to be a more unambiguous description. It was not clear initially that the two WIPO policy recommendations mentioned in the PD are the ones against which progress and success have chiefly been measured, although this was clarified at the meeting.
Accuracy of TLS	On the understanding that cases resolved is taken to be the number of cases administered or disposed of during the Biennium, the reported figures and supporting evidence justify the assessment of fully achieved in relation to the first PI's target. In the absence of a target or more precise wording in the second PI, a narrow interpretation could permit a 'fully achieved' assessment to be made if even only one policy recommendation is implemented. However, the program has opted to abide by the meaning and value of both the objective and the TLS, by choosing to assess a level of achievement against implementation that is carried out to the program's intention and satisfaction. In this respect, an assessment of partial success appears to be a realistic and creditable acknowledgement of the extent to which WIPO can influence outcomes and to which hopes and expectations have not yet been reached.

Program 8

Expected result: 1

Criteria for PD	Comments/data limitations
Relevant/valuable	It was recognized that the PIs are limited in measuring value relating to 'concrete and effective projects and activities' (wording in the ER), in that they merely measure progress against the 'number of discussions, approvals or launches of project. In the current Biennium the criterion of 'success' has been introduced which offers the opportunity for more relevant and valuable reporting, if specific criteria of success can be reported against.
Sufficient/comprehensive	Subject to the need for greater clarity in reporting against the second PI in particular (see below), the information provided is succinct and appropriate for describing progress against the PIs.

Criteria for PD		Comments/data limitations
Efficiently collected/ easily accessible		The PD relates to high priority and highly 'visible' information that is immediately accessible and regularly reported on.
Consistent/comparable		The PIs have been replaced by a potentially more valuable and relevant PI in the current P&B, with the addition of 'success' as a criteria – to this extent the current PD will not be directly comparable to the 2008/09 PD.
Accurate/verifiable		The PD reflect basic, well-known information that is the subject of prominent and regular reporting to the CPID.
Timely reporting		PD are the subject of routine reporting to CPID.
Clear/transparent		The reporting of progress within this program faces particular demands and challenges given the limited space available in the PD column of the PPR. On this occasion it took some time and effort to 'unpack' the significance of the reporting against the second PI, with additional explanations required to support the figures used in relation to recommendations, projects, activities, and principles.
Accuracy of TLS		Whilst there is no evidence in the PD to suggest that objectives have not been fully achieved, the PIs do not readily lend themselves to an assessment of what constitutes 100% success. In the absence of criteria of success, such as targets, benchmarks or timelines, which are not easy to arrive at with such a new project, the application of the TLS is, necessarily, subjective.

Program 9

Expected result: 3

Criteria for PD		Comments/data limitations
Relevant/valuable		The reported PD directly support the requirements of the PI, which identifies a target range of countries that have updated their IP laws and regulations. The 2008/09 PPR clearly represents an important stage in a process of refining objectives and indicators to ensure their relevance and value. The 2010/11 P&B takes the process further by 'regionalizing' the objectives and by the inclusion of more discriminating PIs, with reportedly more consultation and ownership by the Regional Bureaus. For 2008/09 the single PI raised questions about its value: the target figure was felt to be one that was inherited rather than fully 'owned' by the program team members; there are doubts about the extent of attribution to the program for the updating of legislation/regulations; and the indicator may have a 'perverse' effect by placing too much attention on to the numbers of updated laws/regulations, rather than their quality or extent. These considerations have influenced the development of ERs and PIs in the current P&B.
Sufficient/comprehensive		The information is comprehensive, with specific details being recorded alongside the naming of countries concerned. This makes for a lengthy PD column, and may be justified on the grounds of the importance of the information to MS.
Efficiently collected/ easily accessible		The information, in some instances, can be time-consuming to collect, in the absence of systematic reporting requirements to support the notification of relevant developments by individual country offices or by other programs. The situation is currently in flux, with the imminent discontinuance of the Legislative and Legal Advice Division, and the transfer of its responsibilities to the relevant sectors.
Consistent/comparable		This PI is not consistently or universally adopted by the different Regional Bureaus for the current P&B, although this particular measure (number of countries updating laws/regulations) is used in another program (10) and is capable of being compared with results in previous years and in the future.
Accurate/verifiable		The PD provide detailed evidence of outcomes that meet the requirement of the PI. Some of the evidence was verified on a sample basis, and, during the course of the reporting, a small inaccuracy was picked up by the relevant team in relation to the actual timing of legislation, which, if strictly applied, would reduce the total number of countries to 13. However, substantively, the accuracy and verifiability of the reported data sufficiently met requirements.
Timely reporting		There is little demand for routine reporting on progress against this PI. However, the information is accessed on an 'as needs' basis, e.g. for reports, presentations, etc.
Clear/transparent		The data provided are specific, clearly written and detailed, with a helpful summary at the end.
Accuracy of TLS		Although only just falling short of the minimum number of countries required by the PI, the program has accurately applied the tight parameters of the rating system.

Program 10 *Expected result: 4*

Criteria for PD	Comments/data limitations
Relevant/valuable	The indicator is considered to be an important and valuable measure of progress, although the value and meaning of including a target figure was felt to be more limited, given the difficulties in being able to predict accurately how many countries are likely to update legislation over a forthcoming two year period.
Sufficient/comprehensive	It was recognized that the data provided in the PD column was limited in that more countries had updated at least one law during the 2008/09 Biennium – Kirghizstan and Russia were two that were identified during the meeting.
Efficiently collected/easily accessible	The collection of information can be time-consuming, since it involves asking for data from individual program staff or looking for it in files. However, this process is 'fit for purpose' since the data is not regularly asked for, and is mainly only accessed for the purposes of the PPR. It was agreed that, in future, if the information is to be needed on a more regular basis, e.g. for the purposes of internal, quarterly reporting, then a simple table could be developed with an instruction that any details about updated laws should be recorded in it when first identified.
Consistent/comparable	The same PI has been included in the current P&B, and this information can be easily compared over a longer period of time.
Accurate/verifiable	The actual information included in the PD can be verified with original records and notifications of new laws and regulations and the list, as it stands, would appear to be accurate, given the comments on sufficiency in b. above.
Timely reporting	There is little demand for regular reporting of this information, and the current reporting levels appear to be timely and sufficient.
Clear/transparent	The main issue relating to clarity is the lack of distinction in the PD column between those countries that have amended their national legislation and those that are planning to do so. The PI requires the identification of countries that have updated national laws and regulations, and, strictly, only those countries that have actually amended their legislation should be included. In the validation meeting assurances were given that 25 countries had, indeed, updated at least one law, but this is not clearly reflected. It would be helpful in the future if the reporting of data kept to the precise wording of the indicator (e.g. 'updated' and 'laws and regulations') for the avoidance of doubt. In the current P&B the indicator has been adjusted to make it clear that only 'new countries' are to be considered.
Accuracy of TLS	It is difficult to reconcile the assessment of '100%' achievement against the performance data presented. Oral assurances were given that, in fact, full achievement had been reached, hence the assessment, but the inconsistency in reporting remains.

Program 11 *Expected result: 3*

Criteria for PD	Comments/data limitations
Relevant/valuable	The PD provided fully address and relate to the requirements of the PIs. There is some information that is not strictly required by the indicators, but nonetheless is included because it is considered to be valuable (see g. below).
Sufficient/comprehensive	The PD are sufficient for the PIs that they support. The PD could be expanded usefully by providing comparisons with figures of the previous Biennia, since the ER asks for evidence of a 'wider use of distance learning'. However, the target figures in the PIs could reasonably be expected to demonstrate a wider use, if they are matched, or, in this case, exceeded.
Efficiently collected/easily accessible	This program demonstrated a highly efficient and effective automated system for reporting a very broad range of data useful for internal monitoring purposes. A new system, designed to meet increasing volumes of registrations and languages, is currently being introduced. This program is one of the few that is capable of capturing meaningful user feedback and can, therefore, readily include more qualitative measures into the reporting of performance.
Consistent/comparable	The nature of the PIs and the systems for providing evidence to support them enable the program to compare performance across the program and with previous results. Not all the PIs have been incorporated into the current P&B, but this will not preclude comparisons continuing to be made in the future.
Accurate/verifiable	The figures can be readily verified, with support from the IT section. Some cross-checking was carried out to verify the figures reported with those that are entered into the OPINIO system.
Timely reporting	Reporting is carried out on an 'as needs' basis, and the information can be accessed easily when data is requested or needed.
Clear/transparent	There are some limitations in the reporting of the PD, as indicated above. Where

Accuracy of TLS		information is provided that is not strictly required by the PD (satisfaction levels, number of participants on the IP Specialization Program, the reference to the summer schools programs), an explanation could be offered as to why they are included. Also, it may have been helpful to identify comparisons with previous Biennia, to underscore achievement against the ER ('wider use').
		The rating in the TLS column is sufficiently accurate for the purposes of the PPR. Given that there has been such a pronounced increase in the number of registrations, the fact that the completion rate was 1% lower than the target figure should not disqualify an assessment of full achievement.

Feedback from program:

Re. para g, concerning "information is provided that is not strictly required by the PD", my observation is that though the information is not included in the PD, they were programs important to Member States and used part of the program budget. Perhaps they should be reflected in future PD.

Below is a comparison with previous Biennia illustrating Wider Use of the distance learning courses:

Biennium Number of participants

2008-2009 71,500; 2006-2007 47,500; 2004-2005 24,226; 2002-2003 13,431; 2000-2001 5,571

Program 12

Expected result: 2

	Criteria for PD	Comments/data limitations
a.	Relevant/valuable	Whilst information required by PIs is valuable in itself, it is not seen to be useful for measuring performance of the program, since results are generally not directly attributable to, or controlled by, the program team. The third PI has been discontinued.
b.	Sufficient/comprehensive	It would have been helpful had more explanation been recorded as to why the third PI could not be measured and has been discontinued. (see explanation below).
c.	Efficiently collected/easily accessible	The information is readily available on the internet and elsewhere.
d.	Consistent/comparable	Although this program has been combined with the previous program 13 for the current P&B, the indicator has been substantively carried forward.
e.	Accurate/verifiable	The information can be readily verified. One inaccuracy discovered on checking the details of Contracting Parties to the Nice Agreement, was that only two, out of a target of three, were listed within the timescale of the 2008/09 Biennium.
f.	Timely reporting	Reporting is done on an 'as needs' basis, and mostly for the PPRs. Since the information is straightforward and available on the intranet, there is little call for more frequent reporting.
g.	Clear/transparent	Reporting of PD is very simple and straightforward.
h.	Accuracy of TLS	Although only two, rather than three, Contracting Parties were found to be listed for the Nice Agreement, the classification of 50% achieved was met for the first PI. Achievement was greater than anticipated for the second PI. The third PI is assessed as discontinued.

Feedback from program:

'Concerning the third PI of program 12 I had talks with my colleague who currently works in this program and with another colleague who had worked in the past (before 2008). It seems that there was in the past a list of offices applying Nice Vienna or Locarno classifications, which had been updated in a more or less regular basis, by collecting information from several sources, like directly from offices when a training mission was undertaken to that office or using the annual technical reports submitted by offices. However the updating of this list had already been discontinued before 2008.'

Program 13

Expected result: 1

	Criteria for PD	Comments/data limitations
	Relevant/valuable	The PIs have only limited value in reflecting 'efficient functioning of the new IPC revision procedure'. Other evidence, besides the number of amendments, was presented to show greater efficiency, and this is reflected in the changes to the relevant PIs in the current P&B.
	Sufficient/comprehensive	The information presented is detailed and succinct. A little more information would have been helpful to identify the timing requirements for new versions.
	Efficiently collected/easily accessible	The information relating to the number of amendments can be easily accessed and is available on the intranet.
	Consistent/comparable	The number of amendments is compared in the PD to quantities in previous years. With the amalgamation of two programs into one, the current PIs have been replaced and will not be subject to comparison in the 2010/11 PPR.

Accurate/verifiable		The various amendments are reflected in detail on, and can be verified by accessing, the intranet.
Timely reporting		Reporting is carried out on an 'as needs' basis, and primarily for the PPR. However, the information relating to amendments can be readily accessed at any time.
Clear/transparent		The PD are clearly and simply reported.
Accuracy of TLS		The PD support the classification of full achievement against the selected PIs.

Program 14

Expected result: 1

Criteria for PD		Comments/data limitations
Relevant/valuable		Generally, PIs and supporting PD are relevant and valuable, even if some can only indirectly be attributable to the role and responsibilities of this program. The last PI, unlike the previous ones, is of less value in the absence of any target or benchmark.
Sufficient/comprehensive		The PD, as reported, are succinct and appear appropriate for their purpose.
Efficiently collected/ easily accessible		The ease of collection and access has been improved by the changes in the PATENTSCOPE system, and the introduction of a simple recording and monitoring tool for identifying the number of subscribers and subscriptions.
Consistent/comparable		There are limitations on the extent to which progress reflected in the current Biennium can be compared with 2008/09 since the PATENTSCOPE system has changed and some of the PIs have either not been carried forward (e.g. subscriptions) or have been discontinued (user feedback).
Accurate/verifiable		The PD appears to be easily accessed, particularly with the new PATENTSCOPE system and the introduction of the monitoring tool for subscriptions. The accuracy of the number of subscriptions and collections was cross-checked with supporting evidence. Feedback as an indicator was discontinued on the basis that systems were not in place to easily identify, collect and analyze user feedback. The requirement of user feedback may, likewise, present a challenge for providing PD in the current P&B (see the third PI) unless systems are introduced to produce the required information.
Timely reporting		The program has capacity to collect PD and report on an 'as needed' basis. Quarterly reports will further support timely reporting, especially if progress against PIs is routinely included in these reports.
Clear/transparent		The usefulness of the information reported against the first PI is limited by the adoption of the term 'up to', which is insufficiently precise when compared, say, to reporting on an 'average' figure. It would also be helpful to expand on why the information for the third PI is not available, and to state whether the PI has been discontinued.
Accuracy of TLS		The TLS can be most effective where there are targets, benchmarks and/or baselines to report against. The first four PIs allow for an accurate assessment of achievement (a green box is missing from the fourth PI). The fifth PI does not lend itself to such an assessment because there is no way of telling whether agreements concluded with 11 countries represent full achievement.

Program 15

Expected result: 1

Criteria for PD		Comments/data limitations
Relevant/valuable		In relation to the current PIs, which are both relatively simple and straightforward, the PD are appropriate, matching very closely the wording of the PIs themselves. In the current P&B the measure of 'efficiency' has been introduced, and, in future, as was suggested, PIs that measure outcomes and impact, rather than inputs and outputs, are likely to reflect more value.
Sufficient/comprehensive		The quality of PD could be improved if, say, average figures are provided for reflecting the extent of the reduced backlog and increased efficiency in those offices that underwent evaluations.
Efficiently collected/ easily accessible		Effective, easily accessible systems have been developed to record and report on the PD required.
Consistent/comparable		There are limits to the extent to which the 2008/09 PD can be compared with the current P&B: the responsibility for CMOs has been transferred to another program, and a new measure of 'efficiency' has been introduced, which depends on explicit criteria being agreed.

Criteria for PD		Comments/data limitations
Accurate/verifiable		The figures provided can be readily cross-checked with the entries in the database. These figures are also available on the intranet, and will be shortly accessible through the internet. The capacity to predict accurately the number of IP offices that can be supported has been reinforced by extensive experience over the past 10 years.
Timely reporting		The figures are used in annual and biennial reports, and are readily accessible when called for, including through the intranet.
Clear/transparent		Subject to the point made in b. above about the usefulness of quantifying the increased efficiency in IP offices that have been evaluated, the information provided is clear. Some greater transparency could be provided by explaining that a reduced backlog and greater transparency are proven consequences of the introduction of automated systems, so that specific PD need not be presented to substantiate the claims.
Accuracy of TLS		The target contained in the first PI has clearly been exceeded. The second target, relating to CMOs, has exceeded half the total figure projected, although the proportion of new offices being supported is well below 50%.

Feedback from program:

We understand the need to have quantifiable figures, and the suggestion to publish average figures (see "Sufficient/Comprehensive" in the table above).

However, each office that we assist is a unique case. Therefore, average figures will not be indicative of the results that could be achieved in any given office. Rather, it would be more meaningful to publish the results in a sample of offices, without naming them, as indicative figures - perhaps showing a range of results from greatest to least effect.

Program 16

Expected result: 2

Criteria for PD		Comments/data limitations
Relevant/valuable		The PD, emphasizing number of hits and downloads, are broadly relevant to the selected ER, although less relevant to the selected PIs. The selected PIs have limitations in that the measures of 'feedback' and 'citations' are not sufficiently supported by accessible evidence, and no mention is made of these in the PD. The difficulties in estimating the number of publications using WIPO statistics are acknowledged in the PD column.
Sufficient/comprehensive		The PD are insufficient to support the selected PIs, although they are robust enough to provide evidence of progress against the selected ER.
Efficiently collected/easily accessible		Generally the PD are easily accessed through Urchin software and use of Google, although there are constraints on accuracy due to inconsistencies in relation to 'algorithms' and use of 'key words'. Urchin appears to provide an efficient and easily accessible means of producing valuable information in relation to use of statistical publications (the ER).
Consistent/comparable		The result and supporting indicators are partially included in the current P&B. It should be reasonably easy to compare number of hits and downloads, despite inconsistencies and fluctuations in the systems.
Accurate/verifiable		It is difficult to verify use of Google because of the lack of historical data. The figures arrived at through Urchin were cross-checked to establish their accuracy.
Timely reporting		On an 'as and when' basis, with no call for more consistent reporting. This is likely to change with requirements of quarterly reporting.
Clear/transparent		Succinct and clear reporting, with transparent acknowledgement of difficulties in accessing information.
Accuracy of TLS		Anecdotally, there is confidence that there has been an increased use of WIPO statistical publications. However, in the absence of baselines, and given the weakness of the selected indicators, an assessment of the extent of progress and success against this particular ER is difficult to support with hard evidence.

Program 17

Expected result: 1

Criteria for PD		Comments/data limitations
Relevant/valuable		The value and relevance of the PD are influenced by the quality of the selected PIs. In this case, the first PI is considered to be a useful measure of performance, especially given that there is felt to be a shared and consistent understanding of what constitutes a 'strategy'. Although the support services provided to support legislative frameworks are

Criteria for PD	Comments/data limitations
	delivered in a manner consistent with the ER, the second PI, in the way it is worded, is considered to be inapplicable. This conclusion has been arrived at on the grounds that the program has little control over how its assistance is implemented, so that attribution is too remote, and of confidentiality. As a result the relevance and value of what can be reported to support the second PI is limited.
Sufficient/comprehensive	The information provided is sufficient for the purposes required – i.e. to demonstrate success against the selected targets. However, the data provided against the first PI could have been extended to include all the strategies that have been formulated over the Biennium period, and not just the minimum number sufficient to comply with the target. In such a situation, real success and progress can be under-reported.
Efficiently collected/ easily accessible	The information required to support both PIs is readily accessible and verifiable with documentation that has emerged from the relevant events
Consistent/comparable	Due to the limitation of the PIs, the PD are not capable of being compared in future years, since the PIs have been adjusted and improved and these are no longer adopted as measures for the current P&B.
Accurate/verifiable	The information provided against the first PI can be readily cross-checked and verified with accessible documentation.
Timely reporting	Comprehensive information is provided annually to meetings of the ACE.
Clear/transparent	The PD are written succinctly and clearly.
Accuracy of TLS	The assessment of fully achieved against the first PI can be supported and justified by evidence produced. An assessment of full achievement is not appropriate against a weak, second PI, which is considered to be inapplicable for purposes of performance assessment. Although such an assessment can be justified in relation to the quality of advice and assistance provided, it was agreed that a more accurate assessment in the circumstances would be a clear/transparent box, provided that it is clearly understood that it is the indicator that is not applicable or appropriate rather than the work undertaken.

Program 18

Expected result: 1

Criteria for PD	Comments/data limitations
a. Relevant/valuable	The limitations of the PIs necessarily have an impact on the value of the reported performance data. The first and third PIs are considered to have the potential for assessing meaningful progress and achievement. However, they would be considerably strengthened if the PIs were capable of identifying processes and requests of real significance and of encouraging a focus on quality in addition to quantity. In relation to the first PI, three processes were singled out as capable of reflecting real achievement, with two having been identified as successful at the end of the previous Biennium. The second PI is undermined by the absence of systems to record and collate feedback on a consistent basis.
b. Sufficient/comprehensive	The information reported is sufficient, in the absence of requirements for highlighting the more significant processes or requests, and in the absence of systems for capturing feedback and the total number of requests.
c. Efficiently collected/ easily accessible	Again, the specific information needed to support the second and third PIs could not be easily accessed or efficiently collected. The data required to support the first PI is more readily available, and suitably accessible for the reporting purposes required, which are mainly related to the demands of the PPRs.
d. Consistent/comparable	The improvements and changes made to the PIs for the current P&B mean that the PD included in the 2008/09 are no longer reference points, or relevant to ongoing performance measurement.
e. Accurate/verifiable	The PD reported on are verifiable against a range of documents held by the program and, although extensive cross-checking was not carried out, the nature of the TLS assessment and the PD themselves do not give rise to any concerns about accuracy of reporting.
f. Timely reporting	In the absence of requests for more frequent reporting than is required for the PPR, the existing reporting mechanisms are fit for purpose.
g. Clear/transparent	Subject to the comments on data limitation given above, the actual reporting in the PD column, and subsequently in the validation meeting, is sufficiently clear and transparent for the purposes required.
h. Accuracy of TLS	All the PIs have a 'partially achieved' rating in this program, primarily as a result of the reported shortfall of resources available to the program, particularly relating to leadership, supervision and experienced personnel. The accuracy of the assessment in relation to this selected ER can be supported by the acknowledgement that only two of the three significant processes could be judged to have been successful, and the absence of targets and systems for the second and third indicators does not lend itself to a higher assessment of achievement.

Program 19

Expected result: 3

Criteria for PD	Comments/data limitations
a. Relevant/valuable	The links between the PD, PIs and ER are clear and direct. The PIs have been selected on the basis of 'fit for purpose', particularly taking into account criteria of: measurability; consistency; accessibility of data; and value in relation to a significant aspect of the wide range of responsibilities of the section.
b. Sufficient/comprehensive	The PD are succinct and directly related to the requirements of the PIs. Actual numbers could have been included, but only percentage figures are required, and the detailed figures were presented separately to support the percentage calculations.
c. Efficiently collected/easily accessible	PD are recorded on separate systems for each of the three PIs. The source data is readily accessed, with some additional time required to collate the information, e.g. to aggregate figures for the Biennium period and for calculating percentages. If the data were required more frequently, systems for collating the information more speedily might be considered, but, at present, the systems for reporting the PD are considered appropriate.
d. Consistent/comparable	The PD are consistent with what has been produced in previous years and the PIs have been designed to generate consistent information, through the use of simple but reliable parameters for searching and recording data. Only one of the PIs has been included in the current P&B (number of world press articles).
e. Accurate/verifiable	The percentage calculations were supported by actual figures provided. These actual figures are verifiable against the original data recorded. Lists are 'active', e.g. contact details are replaced and removed, not merely added to, and search parameters have been consistently applied over recent years.
f. Timely reporting	Reporting of these PD is done on an 'as needs' basis and not routinely, save for purposes of the P&B. The PD are not explicitly included in the current quarterly reporting, nor are they used in other reports unless specifically requested. One point for possible further reflection is the question of how valuable the PD and PIs are regarded if they aren't required to be included in internal monitoring reports (e.g. through quarterly reporting) and whether, in the longer term, senior management would want to see other indicators used for this purpose.
g. Clear/transparent	The PD are simple, clear and straightforward, in line with the clarity of the PIs and ER selected for this section. One aspect discussed was the challenge of being precise and consistent when applying the criterion of 'regularity' in the second PI.
h. Accuracy of TLS	Since all the targets are clearly exceeded, with supporting evidence, the assessment of full achievement against the approved PIs can be wholly justified.

Program 20

Expected result: 1

Criteria for PD	Comments/data limitations
a. Relevant/valuable	While some merit can be derived from the PI, it is limited in one main aspect: it is not capable of discriminating what is of particular significance or value in the inputs that the program is making to international fora. During the meeting it was pointed out that, during the Biennium, two particular achievements stood out – the new positioning of WIPO in the mainstream of deliberations on climate change; and the recent successful engagement of WIPO in WHO access to health processes. It would be helpful, for the future, if a PI could be devised which would more readily reflect the value of inputs, rather than rely solely on the number of documents provided.
b. Sufficient/comprehensive	Perhaps as a consequence of the weakness of the PI, the PD do not sufficiently reveal how far the PI has been achieved. It is not explicitly pointed out in the PD that the active participation in 30 meetings led to at least 8 documents submitted. In subsequent discussion it was pointed out that, inter alia, WIPO organized 4 side events, produced 8 documents for guidance, advised 45 delegations, and WIPO's name is mentioned in 8 documents or final reports of the negotiations, making WIPO a lead stakeholder on both processes.
c. Efficiently collected/easily accessible	Given the nature of the information required, there is unlikely to be any difficulty in accessing it and reporting on it when required.
d. Consistent/comparable	The PI has not been obviously carried forward into the current P&B, and its value for the purposes of consistency and comparability is therefore limited.
e. Accurate/verifiable	Despite the undemanding nature of the PI and the rather generalized approach to reporting the PD, the information provided is easily verifiable, although shortage of time prevented any actual cross-checking.
f. Timely reporting	The information being reported for the PI is mainly utilized for the purposes of the PPR

		and it not required on a more routine or regular basis. It can, therefore, be said to be 'fit for purpose'.
g.	Clear/transparent	The PD column does not clearly reflect how many documents and international meeting reports reflected WIPO's inputs during the Biennium. It is also not clear, without the benefit of further explanation, whether the PI requires evidence of 8 documents in meeting reports, or whether 8 documents or meeting reports reflecting WIPO inputs would constitute compliance with the requirements. Subsequent information clarified the position.
h.	Accuracy of TLS	The program as a whole has been discriminating in its use of the rating system for achievement, and this lends greater credibility to the assessment of full achievement in this result area. In relation to this ER a 'fully achieved' rating has been applied, on the basis that at least 8 documents have been presented with inputs from WIPO. Whilst it is not clear from the submitted PD whether the target has been achieved, subsequent information confirmed the assessment.

Program 21

Expected result: 4

	Criteria for PD	Comments/data limitations
a.	Relevant/valuable	The single PI in this ER has some strengths and limitations: it is straightforward, clear, easily measurable, and has the capacity to capture some elements of quality, besides timeliness, in that poorer quality processing is likely to involve more time, if spotted internally. On the other hand, not all the responsibility for delay and failure to meet the target can be attributed to the OLC, and the PI is limited in its capacity to measure more meaningful and valuable attributes of quality of service. To this extent this PI could be complemented by a further measure that focuses on other aspects of quality (such as clarity and accuracy). Other options were discussed such as: recording expressions of dissatisfaction; seeking customer feedback as part of a wider, coordinated organizational initiative to record customer satisfaction; or a simple check-list of basic quality criteria that can be quickly completed at the time of finalizing the notification.
b.	Sufficient/comprehensive	More information than is strictly required to support the PI has been included in the PD column, on the basis that it is information that is seen to be valuable and relevant to the ER. A more precise reporting of the actual average time taken, rather than a confirmation that the target has been met, would be preferable and is considered in c. below. However, the information is sufficient for the purposes of the PI.
c.	Efficiently collected/ easily accessible	The basic data is recorded and accessible through the filing system.. At present the information about timeliness is not frequently requested, and the time taken to extract the information, on the occasions it is needed, is thought to be appropriate. However, given that the indicator has been included in the current P&B, and that the target figure has been tightened to 3 days, it is suggested that it would be useful to be able to access the average time being taken and track progress and success more easily. It would be important to keep this monitoring system simple but up-to-date, if the indicator continues to be regarded as valuable.
d.	Consistent/comparable	The information on timeliness is clearly capable of comparison over the years, and the indicator has substantively been retained for the current Biennium.
e.	Accurate/verifiable	As mentioned in c. above, the information is verifiable, mainly through extracting it from files. Also the nature of the information is such that exceptions to the standard time period are likely to be known without reference to statistics.
f.	Timely reporting	As previously mentioned, to date reporting of this performance data is not routinely or regularly required, aside from for annual reporting and PPRs.
g.	Clear/transparent	Subject to the limitations mentioned above, and the desirability of having a precise average figure in the PD column, the data are otherwise sufficient to meet these criteria.
h.	Accuracy of TLS	Despite the lack of a precise figure and easily accessible supporting information, there is no reason to doubt that the target figure has been observed fully. The fully achieved assessment would be much more obviously justified with more detailed supporting evidence.

Program 22

Expected result: 1

	Criteria for PD	Comments/data limitations
a.	Relevant/valuable	In order to ensure that all the PD are useful there should be some tightening of the indicators relating to payments. It was agreed, that, in future, a more realistic assessment

Criteria for PD		Comments/data limitations
		of the percentage of payments that can meet time criteria would help the program communicate real progress and success, by taking into account factors and obstacles that lie outside the program's control.
b. Sufficient/comprehensive		The information provided is appropriate to support the PIs. The inclusion of the requirement of 'relevance' in the second indicator has been carried over to the current P&B, and may need further interrogating if supporting evidence is not easily identifiable for measuring progress in this respect.
c. Efficiently collected/easily accessible		It was agreed, during the course of the meeting, that the development of a 'log' or other, simple monitoring tool may save time in easily accessing supporting evidence, particularly in relation to establishing timeliness of reports and payments.
d. Consistent/comparable		The ER and PIs have substantively been carried forward, and some comparisons will be possible over the course of the two Biennia. Comparisons will be improved with more realistic and precise targets for timely payments.
e. Accurate/verifiable		Yes, although time constraints prevent more comprehensive verification of the PD for all PIs.
f. Timely reporting		Much of the information is required to be reported on a routine and regular basis, and that information is routinely acquired. Other information, particularly in relation to payments, is not required on a routine basis and is accessed on an 'as needs' basis.
g. Clear/transparent		PD almost entirely meets criteria for clarity and transparency. One minor improvement to transparency could be made in the provision of an explanation as to why only one benchmark is reported on for the last PI, when 'benchmarks' are identified.
h. Accuracy of TLS		The program appears to be realistic in making its assessment about achievement. It was pointed out that the last PI, given the nature of the single benchmark used, could not fail to be fully achievable.

Program 23

Expected result: 2

Criteria for PD		Comments/data limitations
a. Relevant/valuable		For both the specific context of the 2008/09 Biennium and the general objective of an improved system for appraisal (the ER), the PIs, and supporting PD, are considered to be relevant, although they may not be replicated in the future.
b. Sufficient/comprehensive		The PD supplied are sufficient and comprehensive enough for reporting against the PIs, subject to the comments in g. below.
c. Efficiently collected/easily accessible		The information required to support the PIs was demonstrably easy to access through the databases that have been developed.
d. Consistent/comparable		Although these same PIs have not been reflected substantively in the current P&B, the figures that are included in the PD column, or else lie behind the PD (e.g. precise numbers of completed appraisals), can easily be compared with similar data in future time periods.
e. Accurate/verifiable		The figures that lie behind the PD can be verified against the original entries on the databases, relating to actual appraisals completed and numbers of staff trained.
f. Timely reporting		Routine reports have not been frequently requested, but reports on the status of appraisals and staff training are compiled and submitted by the Technical Coordination Section.
g. Clear/transparent		A greater degree of clarity and transparency could have been reflected in the reporting by, for example: including actual figures against the first PI, even if, at over 99%, they do not differ significantly from the use of 'all'; the second PI could have been better defined to avoid the appearance of a mere statement of fact, rather than an indicator of progress or success; the third PI has little inherent value without being linked to a projected figure or some measure that is capable of reflecting achievement.
h. Accuracy of TLS		In other PPRs the TLS ratings are more usually applied to individual PIs rather than to the ER as a whole. In this case the rating can be justified against the first and second PIs since the completion of all appraisals within the PMSDS framework and the inclusion of an RBM module in all training should be recognized as reflecting full achievement against the PIs. The assessment of full achievement against the third PI is hard to substantiate in the absence of any specific target or objective.

Program 24

Expected result: 1

Criteria for PD		Comments/data limitations
Relevant/valuable		The capacity of the program to communicate real and meaningful progress through the PD is constrained by the limitations of the PIs that have been inherited. These have been strengthened in the current P&B, and several options are being considered for making them more capable of measuring intentional and significant progress. Limitations in the

Criteria for PD	Comments/data limitations
Sufficient/comprehensive	2008/09 PPR were found to be: the first PI could be considered to be more relevant to measuring workload than performance and could be refined if distorting variables and external factors were incorporated into the measures and calculations; the second PI could be improved by replacing the term 'consolidation' and applying criteria which identify the savings that are most relevant to performance measurement.
Efficiently collected/easily accessible	The information provided in the PD column is sufficient, pertinent and clearly articulated. The reduction in numbers of tenders and purchase orders required by implication in the PIs could have been more clearly evidenced by a final percentage, or equivalent figure that more easily reveals and compares the extent of the reduction.
Consistent/comparable	The basic data are captured on databases and are easily accessible. Some time is required in relation to the first PI to arrive at the final figures, and more time to identify savings with the second PI. With the new ERP system the access to, and collection of, data should be significantly improved.
Accurate/verifiable	Improvements to the PIs for the current P&B, and options being considered for the next Biennium mean that the 2008/09 PIs do not lend themselves directly to future comparisons, although the underlying data relating to tenders, POs, procurement values and savings will be capable of comparison with past and future years.
Timely reporting	The figures used to substantiate the final calculations can be readily verified, and are, besides, the subject of regular internal and external audits.
Clear/transparent	Information is offered annually to the CRC, and, where significant, will be included in the quarterly reporting requirements.
Accuracy of TLS	The information provided is detailed and clear and appropriate for the demands of the PIs. In the absence of stronger PIs and specific targets there is limited value in trying to assess a percentage figure of achievement. However, the fully achieved assessment can be clearly justified by: in relation to the first PI, the enhanced cost-efficiency demonstrated by the reduction in numbers of tenders/POs in relation to total value, and, in relation to the second PI, by the demonstration that actual savings have far exceeded the required target.

Program 25

Expected result: 3

Criteria for PD	Comments/data limitations
a. Relevant/valuable	As measures of efficiency, cost-effectiveness and quality of external IT service provisioning, the two PIs are considered by the program team to have limited value in reflecting progress and success. The first PI, in particular, could have been usefully refined, possibly by reference to the size and scope of the SLA, or by identifying other and more specific measures rather than overall numbers of SLAs. The absence of predicted targets undermines the real value of these PIs, particularly, as in the second one, where the use of 'minimum' is so vague.
b. Sufficient/comprehensive	The PD provided are succinct and to the point. Given the nature of the PIs, which have no targets attached, not much more could be expected.
c. Efficiently collected/easily accessible	The nature of the information required to be reported on is easily accessible, through the electronic system for recording and reporting on the number of relevant incidents.
d. Consistent/comparable	The first PI is substantially incorporated into the current P&B (with a baseline of 2 SLAs mentioned), although the number of SLA incidents does not appear to be included.
e. Accurate/verifiable	The number of incidents can be readily verified by reference to the UNICC data recording system, and in the 2008/09 Biennium there were no breaches of compliance with the relevant requirements of the SLA.
f. Timely reporting	Incident reporting is routine as part of the SLA with UNICC. The PD are not otherwise included in routine reports internally to WIPO
g. Clear/transparent	The clarity of reporting could be improved in two ways: firstly, a more explicit account of how the PD and PIs support a more efficient, cost-effective, and high quality provisioning (requirements of the ER); and, secondly, through a more accurate or definitive description of what is meant by an 'incident' (at this meeting, 'violation' or 'breach' of the terms of the SLA was taken as the intended meaning).
h. Accuracy of TLS	Whilst the existence of a substantial, and, reportedly successful, SLA, can justifiably be assessed as full achievement of the ER, in the absence of any specific target for the number or size/scope of SLAs, it is difficult to make a meaningful assessment against what might have been expected over the two year period in relation to the first PI. The assessment in relation to the second PI is clearly justified, despite the lack of specificity with the PI.

Program 26

Expected result: 1

	Criteria for PD		Comments/data limitations
a.	Relevant/valuable		The relevance and value of the PIs and PD are limited by two main factors: firstly, the absence of easily accessible baseline figures to substantiate the reporting of improved implementation; and, secondly, appropriateness of a PI which aims to assess performance against the measure of timeliness of implementation which substantially lies outside the control of this Section. The number of Internal Audit recommendations accepted by the Director General may be a measure which is more closely attributable to the performance of the Section.
b.	Sufficient/comprehensive		Subject to the limitation in a. and g., the level of detail and scope of response sufficiently meet the criteria.
c.	Efficiently collected/ easily accessible		The PD required to support the majority of PIs are readily accessible. In relation to the first PI, the development and functioning of the new database is offering significantly more efficiency and accessibility, particularly with the capacity to track the 'ageing' and timing of implementation of recommendations.
d.	Consistent/comparable		The ER and PIs have been substantively carried forward to the current P&B and are capable of comparison in the longer term. Comparison of the organization's performance against the first PI will be much easier to carry out with the new, automated database.
e.	Accurate/verifiable		Subject to the comments in a. above about the absence of hard data and, therefore, the difficulties of establishing 'improvement', supporting evidence was produced to establish the accuracy and verifiability of the other PIs
f.	Timely reporting		Reporting on the status of recommendations was carried out routinely every six months, and more frequently in response to demand for the information. Standard planning and reporting in the section is carried out annually.
g.	Clear/transparent		This is an area where there is some scope for improvement in the quality of PIs selected and PD provided: firstly, the reasons behind an 'orange' rating could have been more clearly articulated'; the second PI appears ambiguous, since it is not clear whether it is intended that all high risk areas are audited, or that only high risk areas are audited – it is also not obvious what meaning or value is added by the addition of the word 'key'.
h.	Accuracy of TLS		Assessment of success against PIs appears justified, given the 'orange' rating for the first PI and allowing for the ambiguity in the second PI.

Program 27

Expected result: 2

	Criteria for PD		Comments/data limitations
	Relevant/valuable		The relevance and value of the PD are limited by the weakness of the PI which, although it has some merit as a measurement of progress, is ambitious and lacks refinement and value, particularly in not taking account of obvious variables, such as the volume of documents that need mailing. The same PI has substantively been replicated in the current P&B (with a less ambitious target), and an opportunity will not be presented until the next Biennium's P&B for the new management team to improve on the indicators and make them more meaningful and realistic for monitoring and measuring progress and success in bringing about significant results.
	Sufficient/comprehensive		Given the requirements of the PI the supporting information in the PD column is comprehensive, pertinent and succinct.
	Efficiently collected/ easily accessible		Mainly as a result of the partial value and usefulness of the information required to support this PI, the data are not requested routinely or reported on more frequently than for the PPRs. Although there are systems in place to record details of mailings, documents and events, it can be time-consuming to put the information together efficiently for the purposes of reporting against this PI. As the indicators are improved, it is recognized that corresponding systems will need to be developed to provide easy access to performance data.
	Consistent/comparable		As the PI has been carried over to the current P&B, there is a consistency and capacity for comparison with this ER over longer time periods.
	Accurate/verifiable		The figures used to support the percentage calculations can be readily verified against the entries in the relevant databases. Partly as a result of the transparency in reporting, there can be little cause for concern about the validity of the figures being used, although no check was carried out about the accuracy of recording in the databases or the baseline figures used.
	Timely reporting		Since reporting of this information has, to date, only been required for the purposes of the PPR, it has to be regarded as 'fit for purpose', although a more useful PI would lend itself to more regular and routine collating and reporting for internal monitoring purposes.
	Clear/transparent		The PD are a model of clarity and transparency, within the constraints of the PI.

Criteria for PD
Accuracy of TLS

Comments/data limitations

The assessment of partial achievement is fully justified by the performance data supplied. However, this is an example where a rating of partial achievement against a challenging, if problematic, PI can reflect a lot more progress and achievement than a 'fully achieved' rating against an imprecise indicator that has neither baseline nor target.

Program 28

Expected result: 3

Criteria for PD

Comments/data limitations

- | | | |
|--|--|---|
| a. Relevant/valuable | | The PD identify 3 areas where achievement can be evidenced in relation to the selected ER: reduction in injuries; the commissioning of a fire risk assessment report; and the recruitment of a safety officer. The reporting would have been strengthened by the inclusion of specific performance measures, in the PI column, to replace what is, essentially, another form of wording for the expected result. In the absence of specific performance measures an assessment of progress against what was planned or intended at the start of the Biennium is more difficult to carry out. More specific indicators have, however, been identified for the current P&B. |
| b. Sufficient/comprehensive | | The information provided is sufficient and comprehensive, in the absence of identified performance measures. |
| c. Efficiently collected/
easily accessible | | The evidence for the reporting of injuries is easily accessed through a database of reported incidents which is maintained as part of the UNSMS. |
| d. Consistent/comparable | | The program was newly set up for the 2008/09 Biennium. Comparisons and consistency with future years should be standard in relation to the number of workplace injuries, which are the subject of a PI in the current P&B. |
| e. Accurate/verifiable | | The only completed activity reported on relates to the reduction in the number of injuries/medical assistance, and the reported figures were cross-checked with the detailed entries made on the database. |
| f. Timely reporting | | Routine reporting is carried out in conformity with the requirements of the UNSMS. Data relevant to this ER are utilized internally, and are included in the new quarterly reporting requirement. |
| g. Clear/transparent | | The PD are written clearly, with specific details in the first paragraph demonstrating a reduction in injuries. Occasions on which medical assistance has been provided are also included in the PD, although they are less clearly attributable to a reduction in risk of injury, which is the objective identified in the ER. The second and third items (risk assessment and recruitment of safety officer) were not completed by the end of 2009, but have been achieved (i.e. report signed off, and selection made) in the first four months of 2010. |
| h. Accuracy of TLS | | The assessment of partial achievement is appropriate for the actual indicator selected. If there had been a separate indicator for a reduction in the number of workplace injuries, then a separate 'fully achieved' assessment would have been justified against that objective. |

Program 29

Expected result: 1

Criteria for PD

Comments/data limitations

- | | | |
|--|--|--|
| a. Relevant/valuable | | The PD are reported directly against the PIs which are, in turn, closely linked to the ER. The date identified in the overall objective for this program was established before the Biennium and before a revised timeline and budget were contractually agreed and subsequently approved. |
| b. Sufficient/comprehensive | | The summary information provided in the PD column is more than sufficient to support the PIs. Further details can be found in the various reports submitted to the General Assembly, the Program and Budget Committee and to the Audit Committee and from external audit reports. |
| c. Efficiently collected/
easily accessible | | The program is of such high importance and visibility that the timing and financial information is readily available and accessible. |
| d. Consistent/comparable | | The PIs themselves are reproduced in the current P&B, although there is a limit to how much comparison can usefully be made, save the fact of compliance with the timelines and budgetary envelope. |
| e. Accurate/verifiable | | The information provided was cross-checked with reports submitted to the PBC for each of the two years. In all manner of ways, these PD are verified externally on a regular basis. |
| f. Timely reporting | | Reporting requirements are necessarily rigorous, and regular reports are sent to a number of bodies (see b. above) |
| g. Clear/transparent | | The PD are expressed simply and clearly and are consistent with what is reported elsewhere. |

Criteria for PD

h. Accuracy of TLS

Comments/data limitations

The only significant limitation in relation to data quality is evidence of some inconsistency and uncertainty in the application of the TLS. If, as is assumed for the purposes of the validation exercise, the PD are primarily intended to provide evidence to support an assessment of progress and success against the PIs, then, in this case, it appears fair to accord a 'fully achieved' rating for both PIs. This would be justified on the grounds that the timelines and budgets agreed in the contracts, and subsequently approved by MS, have been fully 'observed'. However, if the PD are to be applied to previous and 'overriding' targets identified specifically in the overall objective, then it is arguable that a 'partially achieved' rating should be applied to both PIs, since both the original timing and the budgetary limits, identified well before the start of the Biennium, were not adhered to subsequently.

[Добавление V следует]

PPR Validation Approach

FAQ Paper

Good quality information is crucial if performance measures are to be used effectively to improve service delivery and accountability. Such information should help the Organization to: a) manage delivery against priorities; b) report reliably on its achievements; and c) assess whether WIPO needs to revise policies and programs.

Page 1

Q1: What is validation?

According to the OECD, "Validation" describes methods and processes for routinely assessing source data – including monitoring data, sample surveys, and administrative records – and how the results of the assessments are monitored and made available to guide processes.

It also describes how intermediate results are validated against other information where applicable, how discrepancies in intermediate data are assessed

Q2: Why do we need validation?

- To have a thorough independent assessment by a Third Party (validation team) of authenticity and reliability of the information on progress on program deliveries.
- To demonstrate WIPO Member States and other stakeholders our commitment to deliver good quality information that can be used effectively to improve service delivery and accountability.

Key questions

- Q 1 What is validation?
- Q 2 Why do we need validation?
- Q 3 How can I as a program manager contribute to the validation process?
- Q 4 What are criteria for validation?
- Q 5 How can IAOD assist in this process?
- Q 6 Which steps to take?

Continued on Page 2

Assess whether the information used in individual program performance reports is: relevant, timely, accurate, consistent, verifiable and transparent

Q 3: How can I contribute to the process?

Program managers shall:

- Send their individual Program Performance Reports to IAOD Evaluation Section in a timely manner.
- Keep records of the information that is being used for reporting performance within their programs.
- Upon request, make available all relevant information used for reporting purposes as part of the program performance report. The validation team may request clarifications, including validation of specific documents.

Q4: What are criteria for validation?

Relevance
Timeliness
Accuracy
Consistency
Continuity of Information
Transparency
Verification

Q5: How can IAOD assist during the process?

- Guide and inform WIPO during the validation process.
- Make the process as participative as possible.
- Provide as part of the validation report finding, conclusions and recommendations for improving current performance assessment systems.
- Provide a thorough and independent assessment of authenticity and reliability of information used in individual program performance reports.

Q6: Which steps to take?

1. IAOD to sample expected results
2. IAOD to share with program managers list of sampled expected results and request information for validation from PMs.
3. IAOD to validate the authenticity and reliability of information and PMs to make information available.
4. IAOD to prepare validation report.
5. IAOD to disseminate validation report and lessons learned from validation exercise.