

计划和预算委员会

第三十七届会议

2024年6月10日至14日，日内瓦

外聘审计员的报告

秘书处编拟

1. 本文件由以下部分组成：

(i) 独立审计员的报告，其中载有外聘审计员关于世界知识产权组织（产权组织）在2023年12月31日截止年度的财务报表的意见；

(ii) 外聘审计员向产权组织成员国大会第六十五届系列会议提交的2023财政年度的报告（亦称“长式报告”）。该报告载有外聘审计员在2023年开展的审计工作所产生的建议。

2. 提议决定段落措辞如下。

3. 计划和预算委员会（PBC）建议产权组织各大会各自就其所涉事宜，注意“外聘审计员的报告”（文件WO/PBC/37/3）。

[后接外聘审计员的报告]

独立审计员呈交世界知识产权组织的报告

关于财务报表的意见

我审计了世界知识产权组织在 2023 年 12 月 31 日截止年度的财务报表，包括

- 截至 2023 年 12 月 31 日的财务状况表，
- 截至该年度的财务执行情况表、净资产变动表、现金流量表、预算与实际金额对比表（收入）以及预算和实际金额对比表（支出），
- 截至该两年期的预算和实际金额对比表（收入）、预算和实际金额对比表（支出），以及
- 含重大会计政策在内的相关附注。

我的意见是，所附具的财务报表依照国际公共部门会计准则（IPSAS），在所有重大方面公正地呈现了世界知识产权组织截至 2023 年 12 月 31 日的财务状况以及截至该年度的财务执行情况和现金流量。

关于规范性的意见

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

意见的依据

我按照国际审计准则（ISA）和世界知识产权组织的财务条例进行审计。我对规范性的审计是根据世界知识产权组织财务条例中的原则进行的。在本报告的“审计员对审计财务报表的责任”中描述了根据这些准则我要承担的责任。

根据国际会计师职业道德委员会的国际会计师职业道德守则（IESBA 守则），我独立于世界知识产权组织。我按照这些要求和 IESBA 守则履行了我的其他道德责任。

我相信我所获得的审计证据为作出审计意见提供了充分和恰当的依据。

其他信息

管理层负责其他信息。这些其他信息包括《年度财务报告》和《内部控制说明》中的信息，但不含财务报表和我的审计报告。

我对财务报表的意见不涵盖上述其他信息，除非我的报告中另有明确说明，也不对这些信息作出任何形式的保证结论。

我的责任是阅读这些其他信息，同时考虑这些信息是否与财务报表或我从审计中或其他方面了解的情况存在严重的不一致，或看起来存在重大误报。

如果我发现存在此类严重的不一致或者看起来存在重大误报，我就必须确定这是否会导致财务报表本身的重大误报。如果我根据自己开展的工作认为上述其他信息中存在重大误报，我就必须报告这一事实。

在这方面我没有要报告的内容。

管理层对财务报表的责任

管理层有责任依照 IPSAS 编制和公正呈现财务报表，并负责实施管理层认为必要的内部控制，以使财务报表的编制不存在重大误报（不论是出于欺诈或错误）。

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

管理层和负有治理责任者负责监督世界知识产权组织的财务报告过程。

审计员对审计财务报表的责任

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

作为根据国际会计准则进行审计的一部分，

我在整个审计过程中进行专业判断并保持专业的怀疑。我：

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

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

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

报告

我还出具了关于审计结果的长式审计报告。

[签字]加雷思·戴维斯

日期: 2024 年 5 月 14 日

主计长兼审计长
国家审计署
157-197 白金汉宫路
维多利亚, 伦敦
SW1W 9SP
联合王国



National Audit Office

2024 年 5 月

世界知识产权组织

关于 2023 年产权组织财务报表的 外聘审计员报告

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

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

目录

引言	8
主要观点	8
第一部分	11
财务管理	11
第二部分	17
治理和内部控制	17
第三部分	22
概要	22
第四部分	25
领导机构的其他事宜	25
此前的建议	25
致谢	25
附录一	26
此前年度建议的跟进	26

引言

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

2 除了我们关于产权组织财务报表的意见，本报告还提出了我们工作中产生的主要发现和建议，包括我们对财务管理、治理和内部控制、知识管理的意见，以及我们在六年任期内所审查的其他事项的摘要。我们的报告还跟进了之前所提建议的落实进展。

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

4 本报告用英文起草，英文版是权威文本。

主要观点

财务报表审计意见

5 审计工作包括审查 2023 年财务报表以及本年度内的相关交易和事件。我们根据《国际审计准则》和《财务条例》执行了审计工作。这些标准要求联合王国的主计长兼审计长（C&AG）及其员工遵守道德操守规定，规划并实施审计，以合理确认财务报表无实质性误报。我们对财务报表出具了未经修改的无保留审计意见。

6 财务报表质量很高，得益于健全的内部控制和报告系统的支持。今年的财务报表继续突出了我们在任期内曾看到的高质量财务报告。虽然向计划和预算委员会全面报告了绩效情况，但我们的审计强调，如果将绩效和可持续性信息纳入审定财务报表，提供一份全面的年度报告，可进一步提高财务报告的质量。我们认为，在向利益攸关方提交的一份有保证的单一文件中，这将使有关资源的报告能够与目标的实现及其环境影响相一致，并将顺应更广泛的财务报告趋势，为产权组织的利益攸关方提供宝贵的总体看法。

财务管理

7 在我们的任期内，产权组织始终表现出强劲的财务业绩，即使遭遇了冠状病毒病大流行和持续的全球不确定性等前所未有的情况。这反映出产权组织具有强大的业务模式，即现金生产模式。面向知识产权的市场持续繁荣，随着产权组织的资本投入和组织变革，该市场继续确保了其服务收入的可持续性。产权组织在每个两年期产生的盈余始终超过预测值。重要的是，成员国应考虑这对长期模式意味着什么，正如我们去年强调的那样，应考虑使用盈余的方法。

8 产权组织在 2023 年取得了强劲的财务业绩，其中总盈余达到 1.138 亿瑞郎（2022 年：770 万瑞郎）。与前一年相比，这一增长主要是由于投资业绩，而 2022 年的投资价值有所下降。加上财务报表内的其他变动，净资产在 2023 年 12 月份增至 6.052 亿瑞郎（2022 年：5.6 亿瑞郎）。收入略有减少，反映出申请量有 1.8% 的小幅下降，降至 4.893 亿瑞郎（2022 年：4.985 亿瑞郎）。同期，支出增至 4.276 亿瑞郎，比 2022 年（4.028 亿瑞郎）增加了 2,480 万瑞郎（6.2%）。

9 产权组织持续建立其储备金，并取得了强劲的财务业绩。在我们的六年任期内，投资回报和员工福利负债的价值发生了巨大变化，主要反映了市场情况的变化。虽然秘书处看到了专利申请量下降

的一些趋势，尽管在此期间面临着重大挑战，产权组织的业务活动仍保持持续盈余。专利申请渠道仍然强大，为产权组织模式的可持续性提供了保证。尽管产权组织制定有储备金政策，使其能够留出收入为长期负债供资并对其基础设施进行投资，但我们认为重要的是要表明，在更加明确的原则框架内，其收费对用户而言仍然是适当的。

10 我们在任期内强调了员工福利负债对产权组织的影响。截至 2023 年 12 月 31 日，员工福利负债总计 5.955 亿瑞郎。数额仍然巨大，并深受经济条件变化的影响。在我们的任期内，产权组织改进了这些负债的估值方法，并继续建立战略性的现金储备，为这些负债供资。按照早些时候的一项审计建议，为确保这些储备金可安全用于预期目的，秘书处现正在考虑在单独一个法人实体中持有这些储备金的成本效益。

治理和内部控制

11 我们的审计没有发现内部控制制度存在任何重大缺陷，各种流程继续为总干事的《内部控制说明》提供强有力的保证。我们看到产权组织应对内部控制环境的方法在不断演变，该方法应将重点和资源放在最重要的控制上。改进措施包括更明确地阐述问责制框架、改进内部控制的保证方式、风险管理方法日趋成熟以及财务条例现代化。产权组织继续进行业务流程的重新设计，并正在寻找提高效率和简化程序的机会，这将使其能够更好地从迁移至所提议的基于云的 ERP 系统中获益。

12 《内部控制说明》已得到加强，并与问责框架完全一致。通过更加注重关键风险的披露及其保证来源，可以确保更深入的改进。进一步嵌入有效的内部控制的一个关键因素是，需要在开展和实施数据分析方面取得更大进展，对关键控制提供系统的保证。这些工具的开发一直进展缓慢，而且我们注意到秘书处预计到 2025 年底才实施这些措施。

13 道德操守部门内部的人事变动推迟了管理层回应我们所发现的围绕 PCT 内部潜在冲突风险的问题。产权组织提交了一份行动计划，以减轻已查明的潜在声誉风险。我们还注意到，随着内部监督司（监督司）内部的变动，对前期工作计划内的重大和实质性风险有了更多关注。我们欢迎，争取尽早采用内部审计标准变更的承诺，以及在 2024 年试行年度保证意见并在 2025 年全面采用的承诺。

知识管理

14 产权组织的内部**记录和知识管理**方法一直面临着种种挑战。2014 年，制定了一项初始战略，但在落实企业内容管理系统方面进展缓慢。在 2020 年的审查之后，产权组织修订其记录和档案管理政策，并开始一个新的企业内容与协作管理（ECCM）项目，项目预算为 880 万瑞郎，计划于 2026 年完成。产权组织有大量的数字和硬拷贝记录，虽然有些记录对于机构记忆很重要，但多数记录处于不活跃状态，应该被永久存档或者安全销毁。这种组织信息尚未按照档案管理标准进行处理，因此难以检索。

15 通过纳入一项简明的总体战略，可进一步加强当前的计划和政策。除了通过 ECCM 项目所实施的技术和政策文件中定义的流程之外，重要的是，项目要确保有一个重点明确的计划来解决人员和文化问题，这对于成功实施变革至关重要。

回顾我们的审计任务

16 2018 年，我们审议了**人力资源管理部**（人力部）的工作，并提出了加强人力资源活动的一系列建议。新的人员战略于 2021 年推出，它极大地关注了多元化和人才管理问题，涉及到我们认为需要关注的领域。内部培训变得更加有战略重点，并制定了一个确保培训计划符合员工及本组织发展和业务需求的框架，以支持完善员工队伍的规划和提供一支更加灵活的员工队伍。

17 我们曾经强调，在绩效管理制度中需要加强客观性、一致性和公平性。产权组织继续实施变革，最近为简化流程修订了绩效管理政策。在员工缺勤管理方面，产权组织加强了工作安排和方法，改进了合规监测，并加强了员工缺勤时的干预措施。我们看到，产权组织的员工参与方式发生了积极变化。总体而言，产权组织采取了合理的行动，以加强人力资源事宜的处理办法，并为提高本组织的有效性建立了吸引和发展员工的更好流程。

18 2020 年，我们审查了产权组织在基本建设总计划（CMP）背景下**使用储备金的战略**。我们的意见既针对基本建设总计划的总体战略重点，也针对个别项目的管理。在战略层面，我们无法明确确定如何在基本建设总计划内对项目优先排序。我们强调了需求推动投资决策以及明确联系产权组织目标的重要性。产权组织最新的基本建设总计划提案纳入了进一步的选择标准，其中包括更详尽地阐明项目应具有战略性和特殊性，同时项目的最低门槛为 300 万瑞郎。最新的项目提案更具战略性，虽然未对项目进行详细审查，但它进一步描述了项目实施方法，更清楚地表达了项目的好处，并更深入地分析了潜在风险，因而更加有力。储备金的使用方法和战略已得到极大加强。

19 2022 年，我们注意到，不存在确定本组织需求的**总体房地产战略**。我们的报告还强调，现有的工作空间不适合全面培育本组织所接受的创新和协作环境。产权组织已经认识到这方面的需求，承诺制定一项兼顾这些意见的战略，并认识到员工队伍的不断变化性以及优化利用空间的必要性。这项战略也将解决开发智慧型可持续建筑物的需求，以提高能源效率。秘书处提议在 2025 年与成员国分享这一战略，然后再向成员国提出对其现有基础设施进行任何实质性新投资的建议。计划采取的方法涉及我们建议的实质内容，并将使产权组织能够更好地证明如何最大程度地利用其资产。

20 2019 年，我们报告了**驻外办事处**的情况。我们强调有必要制定一项明确的战略，支持网络开发，并确保符合产权组织业务计划和基于成果的结构。我们认识到，成员国仍难以就驻外办事处的评估范围达成一致意见，这阻碍了对网络开发制定一致方法的进展。我们认为，成员国在商定一套高水平的总体原则或职权范围目标的过程中，可以增强凝聚力。可以委托一名独立审查人拟定详细的范围，并提交评估报告，以帮助成员国就后续行动进行有针对性的讨论。

以前的建议

21 在为 2022 年和更早几年提出的仍在落实中的 11 项建议中，产权组织已经落实了 5 项建议。6 项建议仍未落实或正在落实中。在这最后一年，我们没有提出任何具体的新建议，但我们的报告强调了产权组织可能希望考虑的领域。

第一部分

财务管理

总体审计结果

1.1 外聘审计员审计了产权组织在 2023 年 12 月 31 日截止年度的财务报表，包括财务状况表、财务执行情况表、现金流量表、净资产变动表、预算和实际金额对比表以及相关附注。审计意见确认，财务报表在所有重大方面公正地呈现了世界知识产权组织截至 2023 年 12 月 31 日的财务状况以及截至该年度的财务执行情况和现金流量，并确认财务报表根据《国际公共部门会计准则》进行了合乎规则的编制，财务报表所依据的交易在所有重要方面均根据《财务条例》进行，并适用于成员国的预期目的。

1.2 在我们的任期内，产权组织始终提供了高质量的财务报表，在整个这一期间，财务报表因审计而产生的必要修正非常有限。这说明产权组织的财务报表质量很高，并说明产权组织财务团队的审查能力以及适当参与标准变更和支持审计流程的能力很强。我们感谢财务团队在我们聘任期间给予的合作。

财务执行情况

1.3 2023 年，产权组织报告的年度总盈余为 1.138 亿瑞郎（2022 年：770 万瑞郎）。扣除产权组织离职后负债的精算损失 5,630 万瑞郎和新建筑用地重新估值后 1,230 万瑞郎的价值下降，截至 2023 年 12 月净资产增至 6.052 亿瑞郎（2022 年：5.6 亿瑞郎）。2023 年的 4.893 亿瑞郎收入与前一年（2022 年：4.985 亿瑞郎）大致持平。本组织各主要联盟收到的申请略有下降，其中 PCT 申请量同比下降 1.8%。由于更广泛的市场条件，产权组织的投资组合在 2023 年有所恢复，据称收益为 5,220 万瑞郎，大大抵消了前一年 8,810 万瑞郎的部分损失。

1.4 产权组织产生了 4.276 亿瑞郎的支出，比 2022 年（4.028 亿瑞郎）增加了 2,480 万瑞郎（6.2%）。正如管理层在随附的财务报告中所披露的那样，2023 年的总体支出有所增加。青年专家计划的扩大解释了研究金开支的变化情况，而信息技术服务和个体承包商的支出是订约承办事务费用增加的主要原因。

财务状况

1.5 由于总体盈余，截至 2023 年 12 月 31 日总资产增长 6.9%，达到 17.325 亿瑞郎（2022 年：16.211 亿瑞郎）。2023 年，由于市场状况改善，产权组织恢复到按投资中按比例持有更多流动资产的状态，并减少现金和现金等价物。

1.6 2023 年，总负债增加 6.2%，达到 11.273 亿瑞郎（2022 年：10.611 亿瑞郎）。这主要是由于截至 2023 年 12 月 31 日本组织的雇员福利负债增加至 5.955 亿瑞郎（2022 年：5.049 亿瑞郎）。这一增加主要是由于离职后负债背后的假设发生了变化，我们随后对此发布意见。资产和负债变化的综合影响是，截至 2023 年 12 月，净资产增加至 6.052 亿瑞郎（2022 年：5.6 亿瑞郎）。

财务健康

1.7 在所有国际审计中，我们使用组织财务状况比率分析法来显示财务状况如何随时间变化（图 1）。比率分析可表明不同会计科目之间的关系。例如，每 1 瑞郎流动负债对应的流动资产为 0.66 瑞郎。正常情况下这种比例可能会令人担忧，但这一低比率可由未来的工作项目所缓解，高额预收款

(3.301 亿瑞郎) 继续证明了这一点。虽然可能性不大, 但如果需要, 产权组织可以为缓解任何风险的现金流目的变现其较长期投资。

图 1: 产权组织 2018–2023 年关键财务比率

比率	2023 年	2022 年	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年
总资产：总负债						
资产：负债	1.54	1.53	1.35	1.39	1.42	1.32
流动比率						
流动资产： 流动负债	0.66	0.66	0.54	0.63	0.56	0.60
现金比率						
现金及现金等价物：流动 负债	0.16	0.43	0.26	0.28	0.38	0.44

注

¹. 高流动比率表明该实体有能力偿还其短期债务。

². 高资产负债率是表明偿债能力的一个良好指标。

³. 现金比率是表明实体流动性的一个指标, 衡量的是流动资产中可用于弥补流动负债的现金和现金等价物金额。

来源: 产权组织审定财务报表

1.8 正如我们审计期间所看到的, 产权组织继续保持强劲的财务状况, 这是年度持续盈余的结果。本组织拥有以现金和投资为强劲支撑的充足储备金。产权组织预留了约 2.488 亿瑞郎 (2022 年: 2.197 亿瑞郎) 的资金 (战略现金与投资), 用于累积的员工福利负债, 特别是向已退休工作人员提供离职后健康保险, 目前总额为 5.573 亿瑞郎。通过为这些负债中的一部分预留资金, 产权组织最大程度地减少了成员国面临的长期风险, 从而减轻了收入下降时必须通过成员国摊款为这些负债提供资金的风险。

1.9 正如产权组织财务报告中进一步探讨的, 除现金和投资外, 财务报表还报告了总额为 3.533 亿瑞郎的财产、厂房和设备及无形资产 (2022 年: 3.711 亿瑞郎), 这些资产主要按其历史成本持有。在 2023 年期间, 产权组织反映其持有的土地在按照市场价格重新估值后市值下降了 1,230 万瑞郎。产权组织保留的储备金为 6.052 亿瑞郎, 其中包括我们此前报告的特别项目储备金 2,190 万瑞郎。

1.10 总的来说, 由于产权组织的业务模式可以产生现金, 它对其财产进行了大量投资, 并持有大量留存储备金, 足以满足总负债的需要。

2022–2023 年期间报告的预算执行情况——报表五

1.11 产权组织《工作计划和预算》是在修正的权责发生制基础上按两年期编制的。由于这是两年期的第二年, 报表五列示了 2023 年及该两年期的预算与实际金额对比。关于预算执行情况与执行情况表中报告的收支数字之间的对账, 详见财务报表附注 15。

1.12 2022–2023 两年期的原始预算由大会批准, 其中收入和支出估算分别为 9.518 亿瑞郎和 7.938 亿瑞郎。¹这使预算盈余在《国际公共部门会计准则》调整之前达到 1.58 亿瑞士法郎。收入预测修订后的最终预算盈余预计为 1.767 亿瑞郎。扣除未确认投资损失之前的实际盈余为 2.294 亿瑞郎。产权组织在报表五中主要以收付实现制为基础进行预算分析, 并将其与《国际公共部门会计准则》的结算数

¹ 2022/23 年工作计划和预算

字进行核对。图 2 基于《国际公共部门会计准则》调整之前的预算数字报告了预算执行情况的趋势，从而对结算数字和核准的预测值进行了比较。

图 2：预算与结算的对照（百万瑞郎）

	2023 年	2022 年	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年
收入¹						
原始预算	483,836	467,926	448,839	433,930	421,335	408,309
结算	480,208	491,946	473,168	462,937	447,148	420,625
差额	-3,628	24,020	24,329	29,007	25,813	12,316
开支¹						
原始预算	398,131	395,661	387,280	381,122	366,408	359,446
结算	385,796	356,971	348,137	327,881	366,939	339,436
差额	12,335	38,690	39,143	53,241	-531	20,010
计划盈余	85,705	72,265	61,559	52,808	54,927	48,863
实际盈余 ²	94,412	134,975	125,031	135,056	80,209	81,189
占收入%	20%	27%	26%	29%	18%	19%
投资“回报”						
预算	无	无	-844	-844	23	23
实际	52,101	-88,055	22,713	33,429	42,102	-6,030

1 注

1. 不含投资收入/损益

2. IPSAS 调整之前的盈余

来源：产权组织财务报表

1.13 2023 年，产权组织挣得收入 4.802 亿瑞郎，在预算基础上发生支出 3.858 亿瑞郎，导致实际预算盈余 9,440 万瑞郎，占挣得收入的 20%（图 2）。如前所述，这创造了持续一致的盈余水平。未实现的投资收益使这一盈余进一步增加至约 1.465 亿瑞郎。IPSAS 列报盈余与预算盈余之间的对账详见财务报表附注 15，在进行这些非现金调整之后，所报告的总盈余降至 1.138 亿瑞郎。和此前几年一样，差额的产生主要是由于折旧、雇员福利负债的变动和储备金供资项目的支出。产权组织对原始预算和最终预算的变动以及《2022 年产权组织绩效报告》中的重大差额进行了解释。²

1.14 在我们任期的早期，我们考虑了产权组织统计和数据分析司如何得出其收入预测，以及如何利用这些信息为与申请审查过程有关的可变成本（如翻译服务）提供信息。我们指出，产权组织的许多成本依其性质而定，并受无法控制的通货膨胀因素的影响，如国际公务员制度委员会规定的通货膨胀因素。我们强调指出产权组织在财务规划方面的审慎，这将成员国的风险降至最低，但导致留存储备金不断增加。

1.15 财务报表附注 20 提供了各联盟的财务情况。这继续表明本组织对 PCT 和马德里联盟的依赖程度，尤其是 PCT，它弥补了海牙和里斯本联盟分别报告的 980 万瑞郎（2022 年：1,030 万瑞郎）和 120 万瑞郎（2022 年：150 万瑞郎）赤字。根据 2019 年第五十九届系列会议的一项决定，PCT 联盟承担了对这部分赤字的供资。海牙和里斯本联盟作为负净资产报告的累计赤字总额分别为 9,770 万瑞郎和 990

²文件 WO/PBC/37/7

万瑞郎。2023年，海牙的收费收入水平为770万瑞郎（2022年：720万瑞郎），里斯本为27.7万瑞郎（2022年：3,000瑞郎）。按照目前的回收速度，这些联盟将不能解决其累计赤字。

1.16 在我们去年的报告中，我们强调了产权组织在持续盈余的情形下考虑其费率和成本回收的重要性。秘书处确认，会费由成员国在各自的工作组中定期审议和讨论，各联盟的可持续性计划和预算委员会及产权组织大会正在讨论的问题。注意到产权组织持续的强劲表现，我们认为，重要的是，产权组织成员国应就其收入模式如何使其能够应对管理成本、长期负债和未来投资需求方面的挑战，更明确地提出较为长期的看法。尽管产权组织制定有储备金政策，但我们认为，重要的是要证明，在更明确的成本计算原则框架内，其收费对其用户具有成本效益。

1.17 随着时间的推移，产权组织不断改进其投资回报的报告方式。正如去年所评论的那样，我们认为，产权组织应将投资回报作为报表五报告中的一个项目排除在外。这样可以更清楚地了解预算执行情况。投资损益主要是因为管理层无法直接控制的市场变化造成的。投资业绩的变化一般不影响本组织投资战略的变更。为了提高投资绩效的透明度，我们认为应通过年度财务报告和报表更明确地报告投资回报，并对照产权组织的基准利率进行评估。我们认为，这将使预算和投资回报的问责和报告更加明晰。

员工福利

1.18 2023年，财务报表中报告的人事支出总额为2.523亿瑞郎（2022年：2.496亿瑞郎），占该期间所有支出的59.0%（2022年：62.0%）。《产权组织工作人员条例》规定了产权组织工作人员的服务条件和基本权利、职责和义务。这包括薪金和相关津贴以及社会福利保障，包括加入联合国合办工作人员养恤基金和离职后健康保险。

离职后福利

1.19 产权组织最主要的负债是其员工福利。如财务报表附注9所述，最主要的是工作人员的离职后健康保险（ASHI）、离职回国待遇和累积假期负债。2023年，这些工作人员福利的总负债增至5.955亿瑞郎（2022年：5.049亿瑞郎）。2014年以来，产权组织为离职后员工福利负债（包括离职后健康保险、离职回国补助金和旅费，以及长期累积年假）未来筹资划拨的资金保留了一个单独账户。这些资金主要由用于员额费用的工作计划和预算计提费用产生，这些战略现金和投资总额为2.488亿瑞郎（2022年：2.197亿瑞郎），剩下的无供资负债为3.466亿瑞郎（2022年：2.852亿瑞郎）。

1.20 离职后健康保险负债总额为5.573亿瑞郎（2022年：4.686亿瑞郎），由一名独立精算师根据实际数据和假设计算得出。它们反映了在2023年12月31日对工作人员和退休人员的合同义务价值，用以支付其未来预期的基本报销要求。同比变化是因为精算假设的变化，包括与医疗报销费用有关的假设。

1.21 影响负债估值的最主要因素是精算假设，使负债增加5,630万瑞郎（图3）。这些因素主要包括因**财务假设**变化带来的6,090万瑞郎的损失，其中包括贴现率、通货膨胀和医疗趋势。主要与贴现率相关的损失从2.5%降至1.8%。由于最终医疗费用趋势率从2.80%降至2.60%，精算收益部分地抵消了这一损失。

图 3：离职后健康保险设定受益债务的变化

	2023 年	2022 年
1 月 1 日的设定受益债务	468,634	573,723
利息成本	11,617	2,852
本期偿债费用	25,554	40,211
已缴提存	-4,814	-4,348
精算假设变化	56,314	-143,804
12 月 31 日的设定受益债务	557,305	468,634

来源：产权组织财务报表

1.22 几年来，产权组织的精算师改进了其计算负债使用模型的方法。该模型最初以一种按年龄调整的保费计算法为基础。2021 年，对 2017-2020 年期间的实际报销情况进行了分析，以形成不同年龄段的预期报销费用概况，2022 年，提高了预期报销费用，以反映 2021 年和 2022 年之间人均报销费用的平均增长。

1.23 在对我们去年强调的方法进行变更之后，产权组织现在已将其确定为未来几年设定这一假设的一贯政策。2023 年，各年龄段的医疗报销费用均增加了 2.80%，即上一年估值的趋势率。为了确保假设继续有效，产权组织承诺每 3 至 5 年进行一次全面的医疗报销经验研究。

负债的未来影响

1.24 本组织的负债价值随着时间的推移而变化，其依据是人口和其他经济因素的变化。产权组织收到了在当前假设保持不变的情况下对未来四年负债价值的预测，这是产权组织专家所进行的年度评估的一部分。产权组织通过在年度财务报告中分析负债情况介绍了该评估的结果。预测强调，当前的假设对负债的影响将导致其在 2027 年 12 月 31 日预计增至 6.699 亿瑞郎。这种预测负债的前瞻性报告代表着良好做法，清晰地展现了这一重大金融风险领域的中期趋势和风险。在确定离职后健康保险的总负债时，精算评估是作为与现成员退休后有关的未来负债净现值来计算的，没有考虑年轻在职人员和新加入者的较低持续成本。

1.25 针对我们之前的建议，即为了提高净负债的透明度要考虑正式指定离职后健康保险专用投资作为计划资产的风险和益处，产权组织确定了两个选择方案供成员国考虑。这些选择方案是创建一个涵盖产权组织和国际植物新品种保护联盟（UPOV）的多雇主计划，或者根据瑞士法律建立一个基金会。这两种选择方案都提供了分离员工福利和相关计划资产的结构，借此保护这些资产，以确保它们仅可用于为员工福利负债提供资金。编写分析报告时将法律和财务报告框架的要求纳入了考虑。在讨论选择方案的过程中，成员国应确保改变这些安排的好处大于感知到的风险。

联合国合办工作人员养恤基金

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

1.27 联合国养恤金计划的特点在财务报表附注 9 中进行了概述，许多参与组织都对此进行了披露。在最近的精算日期，即 2021 年 12 月 31 日，养恤基金得出结论，根据《基金条例》第 26 条，无需进行欠额支付。如果这种情况在未来发生变化，将要求产权组织支付欠额。这种情况对本组织来说是潜在的财务风险，需要继续跟踪和管理。

产权组织的年度财务报告

1.28 在我们的任期内，我们曾就如何可以加强产权组织的年度财务报告提出了各种意见。与许多其他实体相比，产权组织财务报表随附的财务评论更加全面。我们的报告强调了向成员国提供有价值信息的积极方面，例如对离职后健康保险负债的未来趋势进行前瞻性分析，以及与报告投资业绩有关的机会。

1.29 对于产权组织而言，重要的是能够简明扼要地报告其如何使用财务资源，并说明其对具有环境影响的更广泛资源的消耗情况。产权组织应按照预期成果和部门全面介绍资源使用情况，并提供计划和财务表现年度说明。这应在随审定财务报表一起提交给计划和预算委员会的另一份文件中进行报告。我们认为，这些绩效成果的摘要应并入审定财务报表，以便向广大利益攸关方提供单一的一份文件，同时另外列入可持续性报告指标。合并了所有三个因素的单一的一份年度报告，加上本组织未来一年发展方向的评论，将会以更容易理解的方式全面展现产权组织的年度绩效情况。

1.30 正如我们去年强调的那样，我们仍然认为，一份全面的产权组织年度报告将向其利益攸关方简明而全面地介绍产权组织的资源使用及其本年度绩效和成果情况。虽然我们认为可以精简其他报告，但除了提供更易懂的绩效摘要之外，无需改变目前的问责机制。这将反映出财务报告良好做法的全球趋势。我们向成员国推荐这种方法。

第二部分

治理和内部控制

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

内部控制

2.2 产权组织拥有健全的内部控制环境。在我们的任期内，我们的审计并未发现任何重大控制缺陷，也没有通过内部监督司（监督司）的工作向我们报告任何缺陷。产权组织继续积极主动地考虑控制环境，并主动参与我们的建议。集体审计结果支持以下观点，即产权组织具有良好的内部控制成熟度和接受持续改进的方法。

2.3 我们认为，产权组织有机会更加雄心勃勃地关注关键的控制，并对这些控制重点给予保证和确认。这应该以数据验证等现代技术为支撑，我们认为这些技术进展缓慢，导致失去了提高效率的机会。重要的是，应将管理层的雄心和承诺转化为在这些领域取得切实的成果。

产权组织的控制环境

2.4 新的《财务条例与细则》于2023年1月1日开始实施。通过我们的审计工作以及与管理层的讨论，其结果均没有发现任何有关执行情况的重大问题。产权组织按照我们以前的建议对其执行情况进行了评估，得出结论认为各项条例实施有效。我们仍将财务条例的定期审查看作是良好做法，这种做法同样应推广到其他关键条例。定期审查将确保与产权组织更广泛的发展和新的良好做法保持一致。为了确保监管框架符合目的，这些过程应被视为例行程序。

2.5 过去六年来，产权组织对三道防线做法的阐述以及对其控制环境的评估总体上都有所发展。问责制和风险管理框架的主要发展（包括风险偏好的定义），为产权组织内部的问责制和控制提供了一个连贯的逻辑框架。这些政策与业务相一致，提供了一套提高控制环境可见度的措施。在我们整个审计期间，产权组织继续改进和加强其披露，培育强有力的内部控制文化。

内部控制说明

2.6 产权组织发展了其控制环境的披露、质量和验证方法，并在《内部控制说明》中对此进行了描述。《说明》对控制环境、其结果和该期间管理的风险进行了简明而有逻辑的阐述。它仍然与产权组织的问责框架明确保持一致。《说明》的内容与我们在审计期间注意到的信息是一致的。成员国应继续对管理层建立的程序和报告方式抱有信心。

2.7 可以采取进一步的措施，完善《内部控制说明》中报告的信息，从而更加突出关键风险和对最重要控制和风险的保证来源。目前，该说明强调了风险，但没有充分描述所采取行动的有效性或保证的来源。我们感到鼓舞的是，监督司工作计划的发展将在某种程度上提供这样的保证，但我们认为，可以更多地披露其他关键保证，如关键系统的ISO认证，以便《内部控制说明》更多地关注有效性。

2.8 控制框架的发展考虑了我们在审计期间提出的意见。管理层接受了强调关键控制的概念，几年来，确保控制的数量已经减少。《内部控制说明》明确指出，在2023年期间，控制的数量保持相对稳定，同时确认了36个实体层面的控制和263个过程控制。其中，78个被评估为关键控制。我们仍将其视为需要审查和保证的一个重要控制水平，仍有进一步精简这一流程的余地。

2.9 控制环境评估继续采用五点量表法进行衡量。大多数控制被评估为已部署且可靠（3级），8%属于较低类别，14%达到4级。在我们去年的意见基础上，我们认为产权组织可以在目标控制方面更加雄心勃勃。重点应该放在对业务至关重要的控制上，其中持续确认和有效性将被视为管理具有低风险偏好领域的关键业务。这将更清楚地说明投资于更加成熟的控制的成本效益，并更明确展现保证来源的有效性和客观性。我们还重申了我们的意见，即将模型简化为三级成熟度将会减少复杂性，并提供更清晰的控制质量，特别是因为当前很少使用其中的两个级别。

数据分析

2.10 产权组织实施改进不太成功的一个领域始终是数据分析方面。我们主张将这些工具作为证明和支持控制环境有效性的一种具有成本效益的系统方法。我们在2018年开始审计任务时与管理层初次讨论了 this 概念，然而，我们尚未看到这种概念被转化为分析工具的系统化操作。管理层列举了延迟的各种技术原因，但正如以前强调的那样，我们仍然鼓励产权组织引入一些业务流程分析，以展示概念验证。这将有助于为整套工具的开发提供信息，管理层现在相信这些工具将在2025年底前全面完成。

业务过程重设计

2.11 在我们去年的报告中，我们曾经强调，产权组织的各种过程是随着时间推移从历史上基于规则的手工艺流程“自动化”演变而来的，其中许多检查和控制没有解决已确定的具体交易风险。我们就产权组织对回籍假旅行流程的试点审查发表了意见，该审查发现，相对低风险和低价值交易的过程工作和工作流程不相称。在审查和考虑选择方案后，产权组织现在正计划对这一程序进行修改。

2.12 我们认为产权组织有机会考虑其他程序，因此成立了一个跨部门的工作组，就业务流程精简和流程瓶颈问题提出看法。为了确保方法的一致性，针对回籍假旅行制定的方法将一致地应用于更复杂的端到端流程分析。产权组织目前正在考虑与公务旅行、低价值采购、自愿捐款、授权、端到端采购程序和 FTA 标准合同续展有关的流程。正如去年所强调的那样，工作组正在适当考虑产权组织未来向新的云 ERP 系统的迁移问题。我们支持管理层为确保运营效率所作的计划。

风险管理

2.13 过去六年，产权组织发展了风险管理方法，并正在继续推进风险办法的嵌入和成熟进程。2023年，管理层基于联合国系统风险管理参考成熟度模型重新评估其在实现拥有“先进”风险管理成熟度目标中取得的进展。最初追求的目标是在2023年实现这一目标，但该目标现已重新设定在2024/25两年期结束时实现。这一变化为管理层修改手册和政策以及企业风险管理平台的持续发展留出了时间。这将得到以下方面的进一步支持：承诺开展培训；审查作为监督司工作计划一部分的关键控制；允许对风险和成果管理制（RBM）框架进行全面的独立审查。我们将这些视为积极的发展。

2.14 虽然所追求的目标是在风险管理的所有元素中实现“先进”成熟度，但有些领域对产权组织的业务目标来说可能不太重要。风险管理的主要目的是为良好决策提供信息，而不仅仅是一个过程。风险管理必须是相称、相关和嵌入的。我们认为，评估风险管理过程的成本效益仍然重要，这应该被视为任何评估的一部分。虽然计划对产权组织风险热图进行一些调整，但我们仍然认为产权组织对其风险偏好进行了明确评估，这有助于为制定一致的决策框架提供信息，而联合国系统内的许多企业风险管理（ERM）进程经常缺少这一框架。

2.15 我们回顾了风险管理小组的会议记录，注意到风险数据所促进的讨论和决策的质量。有关风险的考虑明确兼顾了全球不断出现的发展情况。正如我们以前所报告的那样，为了树立系统地考虑风险的信心，在这些会议上对风险登记册提出质疑仍然至关重要。

道德操守

2.16 良好的道德操守是有效控制环境运作的基础。产权组织道德操守办公室提供独立的咨询和指导，促进良好做法并建立意识。2023 年，产权组织首席道德操守官离开本组织，该职位由一位经验丰富的外部顾问临时担任。

2.17 在我们去年的报告中，我们对道德操守办公室的作用进行了更详细的审查，我们注意到一些积极的发展，特别是在进行强制性培训和入职培训过程方面。我们对产权组织“利益冲突”政策进行了审查，确定了将潜在冲突或感知冲突的报告要求扩大到配偶和近亲属可能有益的若干领域。我们考虑了与知识产权活动有关且可能会给产权组织带来声誉风险的潜在风险。我们注意到，没有具体提到我们发现的风险，即由近亲属潜在的或感知的知识产权冲突引起的道德操守问题。

2.18 我们认为这是一个存在声誉风险的领域，并注意这一建议没有取得进展，主要原因是道德操守官在这一年中离职。我们在审计期间就潜在风险的问题与管理层再次接触，管理层现已在 PCT 内部的控制范围内对此进行了研究，并已承诺对其冲突安排进行系统审查，以确保这些安排具有系统性并反映最佳做法。我们继续敦促管理层确保客观地审查其在这方面的安排，减轻实际风险和感知风险。

内部监督司（监督司）

2.19 该司发布了 6 份内部审计报告、2 份评估报告、14 份全面调查报告和 3 份所涉管理问题报告（MIR），我们定期审查这些报告，为我们的审计和风险评估提供信息。这些报告没有提出我们认为对内部控制框架具有重要意义的重大问题。去年，我们强调了对网络风险缺少独立保证。我们确认，监督司的“网络安全”渗透测试报告原定于 2022 年发布，但由于难以找到合适的服务提供商，该报告于 2024 年第一季度交付。在我们审计期间，我们强调了定期审计信息安全和网络风险保证，作为第三线保证活动的关键部分具有重要意义，这与产权组织在这一领域的低风险偏好保持一致。我们欢迎监督司对这一领域的关注正在不断发展，并注意对网络安全成熟度评估和保证的审计，包括黑盒渗透测试；以及关于产权组织监督司 ERP 转型项目的咨询，已列入 2024 年工作计划。

2.20 根据良好做法，监督司司长一职有任职期限，在 2023 年任命了一名新的监督司司长。在其 2023 年的年度报告中，该司长强调了将于 2024 年实施的几项举措，以改善其服务，提高效力和效率，并与各利益攸关方展开合作。我们支持关于发展监督司工作和重点的雄心，这使其能够足够灵活地应对未来的发展，并重点关注产权组织所面临的最重大和关键的业务风险。这应该包括反思监督司工作的各个要素与网络、系统实施和房地产投资领域所需的专业审计技能之间的平衡。监督司告知我们其 2024 年计划包括：网络安全成熟度评估和保证审计，包括黑盒渗透测试；并就产权组织的 ERP 转型项目提供咨询。

2.21 关于内部审计，内部审计师协会发布了新的全球标准，自 2025 年起生效。我们欢迎监督司积极争取尽早采用，并正在更新其内部审计手册、政策和章程，以反映这些变化。此外，根据我们早先的建议，监督司将发布年度总体意见，具体反映在产权组织的《内部控制说明》中。计划于 2024 年进行试点，2025 年全面实施。除了先前延期的网络安全报告外，2024 年审计计划还包括审议产权组织的关键控制及其运行效果，审查支持员工福利负债的报销数据，以及 PCT 领域的进一步工作。我们认为，这些都是产权组织业务的重要领域，代表着对重大风险和活动的进一步关注。

2.22 在调查方面，监督司正在努力更好地地区分初步评估和全面调查，并正与更广泛的内部司法系统开展合作，探索解决冲突的其他补救办法。这将有助于确保调查活动与风险处理相称且目标明确。探索将解决冲突作为应对某些关切的一种手段，是一个应能确保效率和更及时解决问题的积极步骤。

2.23 在评估方面，监督司计划由联合国评价小组开展一次同行审查。同行审查的目的是系统地评估评价部门在独立性、可信度和效用方面的成熟度。我们支持这些发展，并愿分享我们的经验，即恰当的响应式评价工作可以更好地利用资源，提供更直接的反馈，为管理部门调整和改进其方案提供信息。

知识和记录管理

2.24 产权组织的成立前提是，保护和管理信息以实现全球利益具有重要意义。本组织拥有大量的客户、公共记录和组织信息。随着时间的推移，这些信息继续增多，其存储手段也发生了变化。有效的记录管理是有效和高效内部控制的一个重要部分。合理的做法还能使信息得到利用，发挥其潜力。在这种情形下，我们审查了产权组织自己的记录和知识管理方法。我们的工作不包括专利注册信息，它们是单独管理和控制的。

2.25 知识和记录管理的主要目的是促进一个组织内信息、专业知识和见解的获取、管理和共享。妥善保留和获取组织信息可支持更好的决策、更高效地获取数据，并为法律或其他纠纷提供支持依据。灌输良好的知识管理文化，可帮助获取机构知识，并促进学习和创新机会，还有助于提高数据安全性、信息获取能力，减少业务中断风险，并为进一步协作提供支持。通过利用减少物理和虚拟空间所产生的节约，仅保留支持业务发展所需要的信息，也可为获得高效创造机会。

2.26 继 2014 年的评估之后，产权组织制定了一个最初的知识管理战略。其核心是企业内容管理系统的一个项目，以便引入一个存储文件的中央存管处。自首次发现问题以来，产权组织的进展一直踌躇不前。2020 年，在该项目第一阶段完成之后，产权组织委托进行了一次审查，以评估和制定路线图，最大限度地发挥该解决方案的价值。此次审查建议产权组织在一个共同平台上进一步实施标准化。

2.27 2022 年，产权组织制定了经修订的记录和档案管理（RAM）政策和相关的 RAM 指南。该指南阐明了实施该政策和保护产权组织记录的真实性、可靠性、完整性和可用性的程序和指导。2023 年，产权组织最终确定了一个新的企业内容与协作管理（ECCM）系统项目计划，并任命一名新的首席数据管，以支持在本组织上下加强数据治理和管理。

2.28 企业内容与协作管理项目将加速产权组织的数字化转型，预算为 880 万瑞郎，预定于 2026 年完成。该项目专注于内容管理和协作，并提供更好的用户体验。其目的是，帮助改进工作方式，助力效率的提高，促进信息资产的获取和治理。为了使产权组织在其记录管理方面取得进展，重要的是，该项目要通过完善组织文化，获得支持，拥有更大的可见度和推动力。产权组织告知我们，在规划新系统过程中，将关注员工培训，以支持新的工作做法，并确保各种工具能够促进文化转变。

2.29 重要的是，每个组织都要确定其数据“王冠珠宝”，以制定数据保留和管理方法。我们与管理层的讨论强调，除了知识产权注册数据外，组织数据还包括条约、关键业务连续性文件和领导机构会议文件等项目。这些项目由各自的业务/信息所有者保管，由他们负责管理。

2.30 产权组织尚未在企业内容与协作管理目标中明确阐述其组织信息资产。如果没有系统的记录管理方法和对重要数据的明确识别，就可能会增加丢失有用资料和机构记忆的风险，并导致不必要的保管费用。所保管的多数组织信息尚未按照档案管理标准进行处理，因此难以进行信息检索。很大一部分信息是数字信息——产权组织最近的数字清理周发现仅在共享驱动器上就有大约 46 太字节的数据——还有大量的硬拷贝记录。虽然将会有用以保留机构记忆的重要信息，但这种信息多数极有可能处于不活跃状态，应该被永久存档或者安全销毁。

2.31 该政策的推出以及对企业内容与协作管理项目的投资，为产权组织提供了一个改进其记录和知识管理方法的平台。目前，正在对这些工具进行大量投资，并安排了一个经验丰富的专门团队来帮助这一举措取得成功。虽然这些安排应该能够改进产权组织的记录管理，但我们认为，可以通过增加一个简短的总体战略要素来加强现有计划和政策。其中应该包含一个更加明确的计划，以确定关键的信息资产、主要目标和效益，以及如何实现对取得投资预期效益至关重要的组织文化变革。

第三部分

概要

2.32 在我们的审计过程中，我们审查了产权组织如何管理其资源，并在本组织的关键领域提出了我们的意见和建议。我们的报告包括产权组织如何管理人力资源、充分利用其大量的储备金，如何从其驻外办事处网络及其日内瓦的房地产战略中取得最佳价值。在这一部分，我们将介绍产权组织在这些重要领域的最新发展，并提供我们对所取得的进展的最终看法。

人力资源管理

2.33 2018 年，我们参照人力资源管理部（人力部）的工作审查了产权组织报告其绩效的方式。在这次审查的背景下，我们提出了改进人力资源活动的一系列建议。在领导层更换并反思我们报告中的意见之后，产权组织于 2021 年采取了新的人力资源战略。该战略重新调整了产权组织处理人力资源问题的方法，并因而进行了结构和战略变革，涉及到我们在报告中强调的关键领域。

2.34 人力资源管理部进行了重组，进一步强调优先领域，并提供了一个从事务性转变为更有战略性办法的更好框架，以支持本组织及其工作人员。新战略将重点更多地放在多元化和人才管理上，解决我们在工作中查明的方面。所制定的计划使产权组织在提供更加灵活的熟练员工队伍方面处于更强大的地位。各项计划还侧重于提供更好的机会，以满足工作人员的抱负，并使这些抱负与产权组织不断变化的需求和优先事项保持一致。这一目标的基础是更大的承诺和强调提供有效实现其目标的培训。

2.35 2022 年，产权组织设立了一个学习与发展特别小组，确保内部培训更有战略重点，并制定了一个框架，确保培训计划符合员工和本组织两方面的发展和业务需求。这些变化应有助于完善员工队伍规划和提供更加灵活的员工队伍。

2.36 在绩效管理方面，我们发现偏向于高绩效类别，很少有表现欠佳的员工。我们强调，一个利用全面评估等级的更有效的绩效制度，将会为管理层提供各种机会，从而发现人才以及那些需要额外支持和培训的人。2021 年，产权组织委托进行了一次外部审查，此次审查根据我们的发现确定了变革产权组织绩效管理制度的必要性，其中包括需要增加客观性、认可和发展，同时进一步支持绩效欠佳管理，改进绩效校准，以促进一致性和公平性。在初步推出校准后，由于对其应用提出了关切，目前正在对其使用情况进行审查。我们认识到，校准和更相对的绩效评估过程代表着组织文化的重大转变。支持管理人员和员工应用这些新的安排仍然至关重要，而且这些安排需要有适当的发展和培训机会来支持。

2.37 2024 年，绩效管理政策进行了修订，以精简员工绩效评估，由此，开启了赋予员工权力的进程，使他们能够积极参与自己的绩效管理，并创造一种认可建设性反馈作用的文化。我们把这些看作积极的变化，它符合良好的人力资源惯例，解决了我们在工作中强调指出的问题。管理层应在几年后审查这些变革的实施情况，以考虑其有效性和预期效益的实现情况。

2.38 我们建议，有必要改进员工缺勤管理。人力资源管理部随后加强了工作安排和方法。我们已经看到，有证据表明，在员工缺勤时，合规监测有所改善，干预力度加大。除此之外，还进一步支持返岗员工及其管理人员，以确保能够更好地促进返岗工作。我们看到，产权组织的员工参与方式发生了积极变化。变化的基础是新工具的使用和与工作人员的沟通。现在使用各项调查来跟踪员工的体验，并提供信息以监测变革的影响和新战略的效力。

2.39 总体而言，自 2018 年我们发布报告以来，人力资源管理部取得了重大进展。为加强人力资源事宜的处理办法，产权组织采取了合理的行动，并且建立了吸引和发展员工的更好流程，以提高本组织的有效性。这些变革将继续下去，并且在某个时间点，产权组织应根据人力资源战略正式评估进展情况，以确保这些举措在实现产权组织总体目标和宗旨方面最大程度地发挥员工的潜能和表现。

储备金的使用

2.40 2020 年，我们审查了产权组织在基本建设总计划（CMP）背景下使用储备金的战略。我们审议了选择和报告单个项目的决策过程，以及这些项目如何与产权组织的总体战略相联系。与许多其他国际组织不同，产权组织的创收模式意味着它没有相同的激励或压力来证明需要有优先事项或成本效益。因此，更重要的是，基本建设总计划和单个项目的业务案例应该透明和合理，接受有效的质疑程序，并定期进行评估。然后，这些行动结果应为基本建设总计划和项目管理过程提供信息依据。

2.41 我们的意见既针对基本建设总计划的总体战略重点，也针对个别项目的管理。在战略层面，我们无法明确确定如何在基本建设总计划内对项目优先排序。我们强调了需求推动投资决策以及明确联系产权组织目标的重要性。我们同样强调了对成功的资本项目进行良好治理的重要性。在我们进行审查时，特别项目已失去其“特别”的特点，我们认为这些特点本应反映投资的重要性和独特性。我们发现，这导致项目资金用于房地产维护等更一般的目的，并导致失去战略重点，对基本建设总计划是关于特殊与重要项目的连贯投资组合这一概念提出了质疑。当时的工作安排没有对非常大的投资和规模小得多的投资进行区分。

2.42 在项目管理方面，我们认为可以加强现有的项目启动文件（PID），为项目审批提供更坚实的基础。这些项目并不总是有明确的基线，或明确说明投资所带来的变化和效益，因此难以确定基本项目活动的价值和效益。我们还注意到，许多项目风险具有一般性，且书面记录未必是针对项目个别情况量身定制的。

2.43 产权组织对我们的初步调查结果立即作出回应，并将基本建设总计划提案从计划和预算委员会 2021 年 7 月的会议推迟到 9 月的会议。这是为了更好地与我们的建议保持一致，提高基本建设总计划的战略性，并将其纳入更广泛的产权组织目标。在计划和预算委员会第三十七届会议（2024 年 6 月）上，产权组织预期将提交其经更新的基本建设总计划。产权组织正在提议纳入进一步的选择标准，其中包括更详尽地阐明项目应具有战略性和特殊性，同时日常维护项目应由经常预算资助。产权组织还提出了 300 万瑞郎的项目最低门槛，确保基本建设总计划专注于更重要和更具战略性的项目投资。

2.44 最新的基本建设总计划提出了两个信息通信技术项目和一个建筑物相关项目，总计 4,330 万瑞郎的资助将从储备金中获取。产权组织认为信息通信技术项目是需要大量一次性投资的变革性战略项目。正如我们在房地产战略工作中所反映的那样，建筑物相关项目被认为具有特殊性，不能作为日常维护项目来实施。最新的项目提案更具战略性，虽然未对项目进行详细审查，但提案更加有力，进一步描述了项目实施方法，更清楚地表达了项目效益，并更深入地分析了潜在风险。

2.45 虽然应由成员国确定在基本建设总计划下资助项目是否适当，但是未来实施的有效性将由我们的继任者来考虑。不过，我们认为管理层反应良好，产权组织的方法也有了很大的改进。

房地产战略

2.46 在我们去年的报告中，我们审议了产权组织如何利用其日内瓦的房地产和驻外办事处实现其目标，以及如何确保有效利用这些资源。我们发现，已经制定了涵盖其建筑物运营的多年业务计划，并通过基本建设总计划构想了重大工程。但是，我们注意到，本组织没有阐明总体房地产战略。

2.47 房地产战略应更清楚地展现本组织的需要，支持有效和高效地实现目标，并反映理想的工作方式。通过制定战略，能够明确投资依据，并加强资源使用的问责制。通过创建一个可以对照衡量和评估未来投资决策的框架，战略还可以提高透明度。我们的报告还强调，现有的工作空间不适合全面培育本组织所接受的创新和协作环境。

2.48 根据我们的建议，产权组织认识到需要为其建筑物和设施制定新的愿景和管理战略，以使房地产与组织目标保持一致。为了回应我们的建议，产权组织预期在 2025 年向成员国提交一份新的战略，该战略将：

- 考虑如何推动合作和促进创新，向已调整工作场所的其他组织学习；
- 适应员工队伍的变化性和确保福利；并且
- 这项战略也将解决开发可提高能源效率的智慧型可持续建筑物的需求。

2.49 根据我们去年的意见，产权组织认识到有必要在向成员国提出对其现有基础设施进行大量新投资的提案之前制定这一战略，例如阿帕德·鲍格胥（AB）大楼的翻修。在制定计划的过程中，产权组织已经开始解决我们所报告的问题，并为制定合理的房地产投资战略奠定了基础。

驻外办事处

2.50 2019 年，注意到成员国对驻外办事处网络的关注，我们审查了驻外办事处网络如何演变以及如何在产权组织基于成果的框架内报告其绩效的现有方法。我们的审查发现，缺少一个支持网络开发的明确战略。我们提出了加强现有办事处问责制的一些业务建议，并提出了其他事项，以协助计划和预算委员会规划其当时已计划的驻外办事处网络评估工作。

2.51 我们认识到，成员国仍然难以就产权组织内部驻外办事处的作用、发展和评估达成共识。讨论的重点是在商定详细的评估范围时的分歧。我们认为，在商定一套总体原则或职权范围目标的过程中，成员国可以增强凝聚力。在确定了这些原则之后，我们认为适当的做法是，委托一名独立审查人拟订详细的范围，并向成员国提交评估报告。这将使成员国能够把重点放在审查结果上，而不是就详细范围达成共识，并认识到这最终是大会的一项决定。如前所述，由于后续的自我审查存在风险，这项工作不应由内部或外部审计进行。

第四部分

领导机构的其他事宜

4.1 《外部审计职责范围》要求总干事向我们报告 2023 年期间支付的任何惠给金或证实或发现的欺诈案件。我们没有收到任何有关惠给金给付的报告。在审计工作中我们未发现任何欺诈案件，总干事也未向我们报告任何欺诈或与欺诈活动有关的注销案件。

此前的建议

4.2 在本部分中，我们总结了产权组织在实施此前建议方面的进展。附录一基于截至 2024 年 4 月产权组织 TeamCentral 中保存的数据，对此前年度每项建议的跟进情况进行了更详细的评估。管理层有责任考虑落实、跟踪和报告关于我们建议的进展。我们在报告中提供了对这些安排的有效性及其执行状况的评估。

4.3 在为 2022 年和更早几年提出的仍在落实中的 11 项建议中，产权组织已经落实了 5 项建议。6 项建议仍未落实或正在落实中。

审计的移交

4.4 我们期待着我们的继任者参与其中，将外部审计工作移交给印度尼西亚共和国的审计委员会。我们与印度尼西亚的同行建立了长期关系，在以往的所有审计中，我们都有做到有效移交的良好记录。为了能够有效交接，我们已经准备好进行广泛的讨论和知识共享。我们将确保充分给予配合，并将按照联合国外部审计小组的框架，移交关键的审计文件。我们祝愿我们的继任者在作为产权组织外聘审计员的任期内一切顺利。

致谢

4.5 我们谨在此对总干事及其工作人员表示感谢，他们的合作使我们今年的审计工作更为顺畅。我愿借此机会感谢成员国在我们六年任期内对我们表现出的信任。在此期间，我们看到本组织面临着许多前所未有的挑战，我们很高兴有机会向你们提供意见，以改进产权组织及其资源的管理。我们祝愿本组织及其成员未来在进一步促进全球知识产权并取得成功的努力中继续创造辉煌。

[签字]加雷思·戴维斯

联合王国主计长兼审计长——外聘审计员

2024 年 5 月 14 日

附录一

此前年度建议的跟进

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2024年4月	外聘审计员的观点	状况
2020年 (WO/PBC/33/5) 建议3	产权组织应加快监督司对产权组织治理、风险管理和控制环境提出年度意见的时间表，以便为成员国在这些关键监督领域提供更多保证，并支持总干事编写《内部控制说明》。	监督司已经制定了路线图，以提供关于风险管理和内部控制的总体意见，包括完成临时任务，以建立全面运行的数据分析和持续审计活动，加强与二线部门的合作，并通过数据科学家和信息技术审计人员来增强工作人员的技能。路线图旨在为2024年12月31日结束的年度期间提供2025年的首个总体意见。	在其2023年的年度报告中，监督司承诺就产权组织的《内部控制说明》出具年度总体意见。监督司计划在2024年开始试行，并于2025年全面实施。根据向成员国作出的承诺，我们认为这项建议已得到落实。	已落实。 已结束。
2020年 (WO/PBC/33/5) 建议5	产权组织应考虑将各个项目与产权组织的核心目标相对应，并对其进行排序，使成员国能够更好地了解投资的优先领域。	关于项目排序，建议已被接纳，将在未来基本建设总计划周期中处理。 产权组织计划的落实日期：2024年6月30日	我们注意到秘书处的回应，并对今年报告中最新的基本建设总计划发表了评论。	已落实。 已结束。
2020年 (WO/PBC/33/5) 建议7	产权组织应与成员国协商，重新考虑特别项目的投资标准，以对其特殊性	接受该建议，并将在未来的基本建设总计划和两年期预算周期中落实。秘书处将审查储备金使用政策中的标准，并进行相应更新。	我们注意到秘书处的回应，并对今年报告中最新	已落实。 已结束。

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2024 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
	和重要性保持关注，并通过正常的预算编制程序为更广泛的一般性更新投资和较小型倡议提供预算经费。	这些标准将成为未来周期内基本建设总计划提案的基础。 产权组织计划的落实日期：2024 年 6 月 30 日	的基本建设总计划发表了评论。	
2021 年建议 1	a) 审查其记录、评估和验证流程层面控制的方法，以重点关注对本组织最重要和最有实质意义的关键控制；以及 b) 评估流程层面控制分析的完整性，并制定路线图，以确保记录所有重要的管理和行政流程。	主计长办公室以其协调职能启动了审查和精简控制的工作，包括确定关键控制。2023 年控制评估已经实施了审查关键控制的新方法。这也将反映在 2023 年的《内部控制说明》中。由于所有行动均已落实，因此要求结束本建议。	我们与秘书处讨论了这一回应，并认为可以采取进一步措施，不过，管理层已接受了主要方面。	已落实。 已结束。
2021 年建议 2	确保其制定整体的方法和战略来开发和部署数据分析，以满足本组织内所有用户的需求，并在培训和支持方面形成协同作用。	接受该建议，并初步计划在根据战略和路线图部署数据分析期间，于 2022 年和 2023 年实施数据分析。该战略包括开发用于整个组织的分析，包括采购活动（采购和差旅司）、人力资源管理（人力资源管理司）和财务（计划编制和财务部）。此外，目前正在与内部监督司（监督司）进行讨论，以形成协同作用。监督司还进行持续审计，并与管理层分享结果。	我们仍然感到失望的是，在开发一套支持二线活动的业务流程分析方面进展缓慢。	进行中。

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2024 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
		<p>行动计划：根据为内部控制的数据分析所概述的战略，产权组织将通过 ICT/IA 委员会确保在全组织范围内制定一个一致的数据分析战略。2023 年，在开发 4 项分析和最终确定其他 16 个业务规范方面取得了进展。按照在整个组织内保持一致战略的需要，这些将于 2024 年迁移到新平台。目标是在 2024 年 12 月 30 日之前部署 20 项分析，并继续开展其他关键分析的进一步工作，目标是在 2025 年全面实施。</p> <p>产权组织经修订的落实日期：2025 年 12 月 30 日</p>		
2022 年建议 1	考虑各联盟的收费是否是按照收回成本的适当费率确定的，并确定持续的盈余水平是否仍与成员国的意图相一致。	各全球知识产权体系的收费是成员国在各工作组中定期审议和讨论的事项。联盟的可持续性计划和预算委员会及产权组织大会正在讨论的问题。	我们注意到秘书处的回应。我们重申有必要确保产权组织的收入模式和盈余水平与成员国的意图保持一致。	已落实。 已结束。
2022 年建议 2	考虑扩大现行冲突计划的范围，将配偶和近亲属包括在内。	2024 年，秘书处将在专利和技术部门领导的带领下，并在中央风险小组和首席道德操守官的支持下进行评估。这将确保产权组织适当地防范知识产权利益冲突。所计划的评估将审查现有的一揽子保密和相关披露是否充分。此外，秘书处将对知识产权局部署	我们注意到秘书处的回应，并理解道德操守办公室在 2023 年的变动可能推迟了对这一建议采取行动。我们在本年度报告中进一步发表了评论。管理	进行中。

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2024年4月	外聘审计员的观点	状况
		<p>的冲突管理最佳做法进行分析，以便找到加强披露程序和/或道德指导的机会。</p> <p>由评估产生的行动建议将提交给风险管理小组作最终决定。</p> <p>产权组织计划的落实日期：2024年12月30日</p>	<p>层计划采取的行动是系统审查这一重要领域方法的适当程序。</p>	
2022 年建议 3	<p>考虑是否需要就知识产权相关冲突提供道德指导，以及这些指导如何反映在现有的冲突披露计划中。</p>	<p>秘书处将根据最佳做法，认真考虑在哪些方面可以扩大范围和覆盖面。</p> <p>产权组织计划的落实日期：2024年12月30日</p>	<p>我们注意到秘书处的回应，并理解道德操守办公室在 2023 年的变动可能推迟了对这一建议采取行动。我们在本年度报告中进一步发表了评论。</p>	进行中。
2022 年建议 4	<p>对当前的空间利用情况进行详细研究，以便为总部和驻外办事处的需求制定总体财产战略。</p>	<p>秘书处正在聘请一位专家，其任务是分析产权组织总部的空间利用情况，包括制定最佳做法的基准。这项分析预计将于 2023 年底完成，并将成为落实下文建议 5 的基础。就驻外办事处而言，对其各自的空间利用情况进行分析的专门方法还有待制定。</p> <p>产权组织计划的落实日期：2024年6月30日</p>	<p>我们注意到秘书处的回应和计划的落实日期。我们在本年度报告中就房地产管理问题进一步发表了评论。</p>	进行中。
2022 年建议 5	<p>在对其需求进行考虑后，制定一项总体房地产战略，说明房地产将如何支</p>	<p>秘书处将把空间利用分析的结果（EARM 2023-01 建议 4 所述）作为其未来房地产战略的组成部分之一。</p>	<p>我们注意到秘书处的回应和计划的落实日期。我们在本年度报告中就房地产</p>	进行中。

此前的编号	建议摘要	行政管理层就落实状况的意见：2024 年 4 月	外聘审计员的观点	状况
	持提供高效和有效的服务。	产权组织计划的落实日期：2025 年 6 月 30 日	管理问题进一步发表了评论。	
2022 年建议 6	在年度报告中列入可持续性衡量标准和绩效的平衡计分卡。	<p>作为初始阶段，管理层将：</p> <ul style="list-style-type: none"> ——分析本组织内现有的可持续发展报告和工具； ——审议最适用于本组织业务的主要可持续性领域/主题； ——在每个领域/主题下制定一个关键指标列表； ——审查现有可持续性报告框架下的指导和要求。 <p>此外，与此同时，管理层将继续监测国际公共部门会计准则委员会（IPSASB）项目的发展情况，并关注联合国系统内的讨论。</p> <p>产权组织计划的落实日期：2025 年 3 月 31 日</p>	我们注意到秘书处的回应和计划的落实日期。	进行中。

管理层的回应

总干事感谢联合王国主计长兼审计长及其国家审计署工作人员在过去六年中担任产权组织外聘审计员，感谢他们拥有深厚的监督专业知识、独立性、对战略事项的关注和专业精神。

总干事尤其要感谢布鲁伊特先生和欧文先生，他们在整个任期内领导各自的审计小组，以勤奋、协作和有效的方式向成员国作出了保证，并改进了产权组织的财务管理、治理、风险管理和内部控制。

虽然审计的重点是财务管理、治理和内部控制等关键战略领域，但知识管理、人力资源、储备金使用战略、总体房地产战略和其他领域的审查结果也带来了附加值。外聘审计员在其任期内提出的意见促使基于风险和成果的管理框架更加成熟，我们将认真考虑今年报告中所包含的意见。